

# 員工協助方案模式之探索：以聯合服務模式 推動台灣科學園區員工協助方案之經驗

王精文 王智弘 徐妍榛

## 摘要

員工的工作壓力問題已是當前管理者所關注的議題，因此，對組織來說，找出有效處理及預防員工壓力問題的措施及機制是刻不容緩的，而結合員工心理諮商與法律諮詢等其他協助服務的員工協助方案(EAPs)被認為是最適切的策略之一。本研究以協助某科學園區之管理中心建置及推展 EAPs 為背景，在方案推展的過程中，先透過蒐集企業管理者、員工及園區管理中心對 EAPs 的推展現況及困境等資料，以本土個案發展出的 EAPs 聯合服務模式，經實際運作後發現，EAPs 聯合模式可以明顯地提升員工對 EAPs 的使用率及企業對 EAPs 的了解。本研究透過實務個案分析，提供建構 EAPs 聯合服務模式的規劃步驟、方法及工具，做為國內企業規劃 EAPs 參考，及協助政府單位、企業管理者和員工處理工作壓力及問題。

**關鍵詞：**工作壓力、員工協助方案(EAPs)、員工心理諮商、聯合服務模式、本土心理學

王精文 國立中興大學企業管理學系

王智弘 國立彰化師範大學輔導與諮商學系

徐妍榛 國立中正大學企業管理學系(通訊作者：phhsu@gm.pu.edu.tw)



## 壹、緒論

### 一、員工協助方案發展現況

隨著網際網路等科技的發達，促使全球市場競爭日趨激烈，世界各國無不致力在高科技產業的發展，以獲取全球的競爭優勢，台灣也不例外。因高科技產業技術不斷追求創新、產品生命週期短暫、競爭激烈、且對問題必須迅速處理與回應等產業特性，易造成高科技從業人員的工作壓力及過勞的狀況（陳秋蓉、吳宗祐，2006）。已有研究證實工作壓力及過勞情形會讓員工產生低工作熱情及缺乏動機的負面感覺，且不喜歡與人們互動(Maslach & Schaufeli, 1993) 及可能帶來健康問題，降低工作滿意及組織承諾與生產力，產生曠職，離職傾向及離職行為(Van Dierendonck, Schaufeli, & Buunk, 2001)等。而對組織的影響上，則可能與財務損失及員工服務品質降低(Demir, Ulusoy, & Ulusoy, 2003)有相關。研究指出，美國企業每年耗費在處理員工壓力有關的成本大約 300 億美元(American Institute of Stress, 2007)。員工們因工作壓力所導致的身心健康問題，無論對員工或企業，甚至整個社會都能造成嚴重的問題及損失。因此，對管理者而言，設計一個好的機制來協助解決員工工作壓力的問題是值得關注的議題。

目前歐美國家企業最常用來管理員工壓力的機制就是設置員工協助方案(Employee assistance programs, EAPs) (Cooper & Cartwright, 1994)。所謂 EAPs 是組織為因應員工職場壓力問題所發展出的實務方案，透過「事業單位在社會工作、心理輔導與管理等專業人員的合作下，有系統的規劃出福利性或協助性的措施，以預防與協助解決員工包括生理健康、精神心理疾病、家庭婚姻、法律、理財、兩性情感、工作壓力、職場人際……等問題，以維持員工工作品質及安全，並促進勞資關係的和諧」(Amaral, 1999; Employee Assistance Profes-

sionals Association [EAPA], 2003)。其中，企業在推展 EAPs 時所選擇的方式，以內置式(internal)或委外式(external) (Coles, 2003)為主，另外，還有整合模式及聯合模式等(Jacobson & Attridge, 2010)。而多數國外企業採委外的方式(Merrick, et al., 2003)，例如，澳洲有 57%以上企業採委外式的 EAP(Kirk & Brown, 2003)。在歐美國家，EAPs 隨著工作壓力及過勞現象越來越普遍，而使得其發展增速(Coles, 2003)，相關的調查顯示，美國企業設置 EAPs 的普及率達到 84% 以上(EAPA, 2007)。

反觀國內企業推展 EAPs 的情況，根據行政院勞工委員會 102 年針對勞工所辦理的「勞工生活及就業狀況調查」(有效樣本 4,082 份)結果顯示，勞工服務單位有提供促進身心健康措施或是「員工協助方案」者占 30.6% (勞動部，2013)。另外，劉一敏(2006)以天下雜誌企業名錄為母體，針對前 1000 大製造業、500 大服務業以及 100 大金融業進行抽樣(400 家)，有效樣本為 169 份，調查結果顯示，有提供員工諮商服務的企業(包括生活問題及婚姻問題等)約佔 44.4%。相較於歐美國家企業實施 EAPs 普及的情況，台灣企業設置的情形明顯的較少。也因為國內企業推展 EAPs 的文獻及實證研究較少，故對於國內企業適合採行何種 EAPs 服務模式及如何評估服務模式成效等研究議題，顯少被提出討論，這也顯示 EAPs 的研究及分析在台灣仍十分需要(Yu, Lin, & Hsu, 2009)。

由於相關的研究已證實員工使用 EAPs 能有效降低工作壓力、曠職率及提升心理幸福感(Berridge, Cooper, & Highley-Marchington, 1997)、減少工安意外事件、傷病醫療支出、員工抱怨數(Milkovich & Newman, 2002)，改善工作績效、職場人際關係、心理情緒問題以及生理健康情況(Masi & Jacobson, 2003; Selvik, Stephenson, Plaza, & Sugden, 2004)等。因此，EAPs 對組織的影響愈顯重要，此時對於西方國家發展出來的 EAPs 內涵是否適用於非西方



文化背景的議題則逐漸受到關注(Bhagat, Steverson, & Segovis, 2007)。Bhagat 等人(2007)從東西方文化差異的觀點來探討非西方國家 EAPs 使用率低的原因發現，EAPs 的使用率與企業的信念、實踐及文化的價值觀念有關。其中，重視關係連結以及維護「面子」的文化特性，影響了華人的求助行為。華人會因為維護面子，擔心接受心理諮商等求助行為被污名化或貼標籤 (Bhagat, et al., 2007；林桂碧、胡佩怡，2012)，而不願尋求協助。此外，華人為維護面子，也會對求助對象有所選擇，例如，韓貴香與李美枝 (2008) 的研究就顯示，在「臉面」受威脅的情境下，研究參與者多選擇向不認識的陌生人求助，而在「不會」威脅面子的環境，則是向關係親近的家人求助。本研究試圖從華人因「面子」問題而不願求助或選擇求助對象的問題來思考 EAPs 服務模式的設計，亦即，本研究意圖建置一個可以讓員工在維護面子威脅的情境下，願意尋求協助的 EAPs 服務模式。

回顧文獻發現，探討如何選擇服務模式及服務模式對員工、企業的影響評估等議題的研究並不多(Csiernik, 1995)。多數國外企業所採行的內置或外置的服務模式，除根據其企業的需要、資源的分配及技術問題的考量外，組織的大小，服務設置地點的數量及保密性等(Berridge, 1990)，也是影響其選擇推展模式的因素。目前國內企業大多參考國外企業所使用的服務模式評估與考量觀點，但在特殊的企業環境下，例如，台灣企業型態 97.69% 為中小企業 (經濟部中小企業處，2015)，是否適用由西方企業所發展出的內置或外置的服務模式，是值得研究者們進行探討的議題。而本研究從園區企業型態的特色以及華人求助行為的特點，選擇以 EAPs 聯合服務模式來做為推展園區 EAPs 的目標。

而 EAPs 相關研究除了較少探討發展過程外，缺乏嚴謹的成效評估方法也是未來需探究的重要議題(Csiernik, 1995; Macdonald, Lothian, & Wells, 1997)。雖然目前 EAPs 相關研究

及報導的文獻不少，但多數研究由服務提供者蒐集資料來支持個案的結果(Jacobson & Attridge, 2010)，其用來評估成效的方式係以繼續推展 EAPs 現實因素的考量或因保密原則不易取得資料等因素，而缺乏較嚴謹的研究設計及評估過程(Csiernik, 1996; Kirk & Brown, 2003)。Jacobson 與 Attridge(2010)認為，嚴謹的 EAPs 評估，不但同時要考量個體及組織層次的結果，也應該探討實務運作過程中影響服務品質、使用者滿意及重要結果的因素(Sharar, Amaral, & Chalk, 2007)。由於本研究的目的為 EAPs 服務模式的建置及推展，因此，以績效評估中過程概念評估的過程(process)及結果(outcomes)指標來作為評估服務模式成效的方法 (如 Csiernik, Chaulk, & McQuaid, 2012; Perry & Cayer, 1992)。其中，過程指標包含評估 EAPs 推動過程中的員工使用滿意度、使用率、服務專業性及服務品質等 (例如，Csiernik et al., 2012)；而結果指標則以 EAPs 使用率是否提升為評估指標。

## 二、台灣 EAPs 推展現況及困境

EAPs 的發展源自於西方國家，以美國為例，最早可追溯至 19 世紀末在美國的雇主對於員工工作中酗酒問題的關切。在 1960-1970 年代，因社會劇烈變動，企業開始重視到酗酒以外，其他影響到員工情緒和工作表現的個人和環境問題，如工作壓力及婚姻關係等。另一方面，隨著社會需求的變遷，企業也將服務對象擴展至員工家屬，內容由單純處理酗酒問題變為解決面向更為豐富的員工個人問題。在 1980 年代，合格員工協助專業人員(Certified Employee Assistance Professionals, CEAPs)協會成立，確立了 EAPs 專業領域。1980 年代至今，因企業競爭加劇，促使工作環境充滿壓力，EAPs 逐漸成為許多企業提升員工健康及幸福感、降低離職率、改善績效與增進員工組織承諾的重要機制 (Cooper, Dewey, & O'Driscoll, 2003; Grant, Dutton, & Rosso, 2008; Strazewski, 2005)。此時 EAPs 更進一步發展成為 EEP



(Enhance Enforcement Program, 員工增強方案), 除了關注員工表現及身心問題外, 也協助個人保持良好身心狀態, 其特性已從因應現有問題改變為具有預防問題發生的前瞻性策略。而後 EAP 方案在企業持續倡導下繼續發展, 至今在美國擁有超越 1000 名員工的企業中高達 80% 都有設置 EAPs 服務, 而美國於 1971 年成立的員工協助專業協會(EAPA)也在世界各地擁有分會與會員, 其涵蓋範圍包括加拿大、英國、南非、日本、中國、台灣等。

台灣 EAPs 的發展過程, 從草創期(1980 年以前) 主要以生活輔導措施來照顧員工工作上的需求; 到輔導制度建立期(1980-1990 中期), 政府政策規定, 要求企業設置專(兼)職專業輔導人員, 推動協助員工心理諮商輔導; 到政府導入企業階段(1990 年中期至 2003 年), 政府單位鑑於勞工問題不只是個人心理諮商問題, 同時也會受公司管理方式、作業環境、家庭生活、財務壓力、生涯發展... 等多元因素影響, 檢討過去的「勞工輔導」模式, 將原先注重個人心理的諮商輔導內容, 擴大至員工的家庭、工作、生活、健康等全方位概念的 EAPs 模式; 目前則為政府啟動 EAPs 宣導與推動計劃階段(2003 年至今), 人事行政局訂定「行政院所屬機關學校員工心理健康實施計畫」及「行政院所屬中央機關學校員工協助方案推動計畫」, 2009 年由勞委會編印員工協助方案宣導手冊, 鼓勵企業推動 EAPs 方案, 並於 2011 年由勞委會首度舉辦 EAPs 優良事業單位表揚暨論壇, 由漢翔等 10 家企業獲獎, 藉此做為推動 EAPs 的典範(方隆彰, 1995; 林桂碧, 2004; 勞動部, 2012)。從 EAPs 發展的過程中可發現, 服務的內容從早期強調心理諮商輔導的面向拓展到包含「工作」、「生活」與「健康」等多元的層面, 其中工作面含括管理策略、工作適應與生涯協助相關服務, 生活面則以協助員工解決可能影響工作之個人問題, 如: 人際關係、婚姻親子、家庭照顧、理財法律問題諮詢等; 而健康面則是透過工作場所中提供的各項健康、醫療等設施或服務, 協助員工維護個人健

康, 提升工作及生活品質(勞動部, 2012)。而企業所提供的服務內容則會依本身的 EAPs 政策、員工需求及資源分配多寡, 與委外 EAPs 公司相互協定服務內容等(Csiernik, 1999; Kirk & Brown, 2003) 而有所差異。

相較於美國有 84% 以上的企業設置 EAPs(EAPA, 2007), 台灣企業設置的比例相對少了許多, 根據勞動部 2013 年調查, 國內企業推動 EAPs 者僅佔了 30.6%。本研究整合相關文獻(林栢章、王精文, 2009; 徐西森, 2010; 楊育儀, 2010; Bhagat et al, 2007) 後, 發現台灣企業推展 EAPs 緩慢的可能原因包括: 1. 因國家文化的差異, 東西方員工有不同的問題因應方式或求助行為, 在個體主義、理性及重視規則程序的國家(如美國及英國), EAPs 強調利用既定的規則與程序來處理員工的問題, 比較少著重在情緒、社會支持及儀式; 而在集體主義及較重視人際關係的東方國家(如中國及台灣等), 員工遇到問題時, 可能同時會尋找組織制度面的協助(EAPs), 也可能較偏好尋找非制度面的人際支持資源, 或是文化儀式方面的協助(Bhagat, et al., 2007)。因此, 從西方發展出的 EAPs 比較難以完全複製到東方國家。另外, 華人對於心理困擾的求助行為, 存有污名化(stigma)、羞恥感或「面子顧慮」的心理障礙(韓貴香, 2006; Vogel, Wade, & Hackler, 2007), 因此對尋求陌生專業人員協助的求助行為相對保留, 使得使用 EAPs 的比率不高; 2. 台灣企業推展 EAPs 多強調表面形式的服務內容, 未確實評估員工的需求, 因此無法達到功效(楊育儀, 2010); 3. 台灣目前尚未有較完整的理論與實務架構可以說明影響 EAPs 發展及成效的因素(楊育儀, 2010), 因此, 無法激勵企業積極推展 EAPs; 4. 其他因素, 包括企業對 EAPs 宣導不足(林栢章、王精文, 2009; Csiernik, 2003), 企業及員工對 EAPs 了解不足, 受限成本或沒有給與員工足夠的時間及空間(徐西森, 2010), 企業無法建置跨領域專業團隊給員工提供多元服務(楊育儀, 2010) 等, 都是影響台灣企業推展 EAPs 的意願及阻力的





因素。

從過去台灣推動 EAPs 所遭遇的限制與困境來看，研究團隊開始思索，直接引進美國的 EAPs 經驗可能有其貢獻亦有其限制，其中可能涉及了文化與社會環境差距的因素，這使我們考慮到 EAPs 的本土化議題，過去心理學本土化的反省提供了我們很好的借鏡，心理學家 Arnett(2008)指出，在 2003-2007 年間，心理學六大領域的主要期刊發表的文章，有 68% 的研究對象是來自美國，而 96% 的研究對象也只涵蓋了人口比例佔 12% 世界人口的西方工業化國家（歐洲、北美、澳洲或以色列）。也就是說，過去西方心理學理論的發展很可能是建立在一個不具代表性的樣本，被稱為怪異的樣本 (WEIRD sample)，意指樣本是來自西方的 (Western)、受過教育的 (Educated)、工業化的 (Industrialized) 以及較富有的 (Rich) 地區的民主國家 (Democratic)。這樣的研究反映了這些地區的經驗，與世界其他地區的文化與社會環境自然有其無法忽視的差距，這樣研究的結果是否能完全適用於全世界，自然是需要加以反省與檢討的 (Henrich, Heine, & Norenzayan, 2010a, 2010b; Hwang, 2012)。

Marsella 與 Pickren(2012)更指出「心理學必須面對一個新的現實，那就是非西方心理學的覺醒，這是基於每一個文化，無論是東方或西方，都有其獨特的心理學適切性，並與其歷史與文化的根源具有一致性」。因此，把文化與社會環境的差異納入心理學的考量是有其必要的，於是所謂含攝文化的心理學 (culture-inclusive psychology) 或是本土心理學 (indigenous psychology) 就提供了心理學與心理諮商研究的一個新哩路，就如同本土心理學的知識論目標是依循文化心理學的原則：「一種心智，多種心態」，其揭示含攝文化的心理學是希望能夠建構既能代表普世的人類心智，又能表現特定文化人群的特殊心態之心理學理論 (黃光國, 2011; Shweder, et al., 1998)，此等本土化的探索與嚐試是值得我們去投入的，在心理學領域是如此，在心理諮商的領域是如此，

在 EAPs 的領域也是如此，因此，本研究意圖進行本土化 EAPs 服務模式之探索。

本研究是接受政府單位委託，在協助園區企業推動 EAPs 的背景所發展出來，本研究首先透過文獻的蒐集，並同時考量園區內企業的特性（多為中小企業）、企業提供 EAPs 現況（多為單一服務項目，如諮商服務）以及影響員工使用 EAPs 的因素（保密性及專業性等）等，推論聯合服務模式可能為園區企業推展 EAPs 的較佳模式。接著，透過有系統地及多元資料的蒐集，發展出聯合服務模式的內容與活動，最後，同時以客觀評估指標（包括：員工對各類服務的使用量、宣傳網頁瀏覽量等）及知覺評估指標（滿意度調查），來檢驗「聯合服務模式」的有效性。本研究在資料蒐集上，以定性的文獻蒐集、深度訪談、參與式觀察為主，輔以定量方式，探討「聯合服務模式」在園區型企業中的成效。期盼透過實地參與推展模式的個案研究方法，具體呈現「聯合服務模式」的發展及建構過程，同時評估其推展的有效性，作為未來學術與實務界發展之參考。

### 三、EAPs 的服務模式與成效評估方式

回顧國內外相關文獻 (林栢章、王精文, 2009; 勞動部, 2012; 陳家聲、吳就君、張德聰、張素鳳、楊蓓, 2004; 蕭源都, 2003; Beidel, 2005; Amaral, 1999)，本研究針對常見的 EAPs 服務模式進行說明：1. 內置式 (internal)：由企業聘用專業服務人員，例如，心理諮商師或社工人員，並設立 EAPs 專責單位來負責規劃、診斷、諮詢及資源轉介等工作，公司亦可透過自行培訓主管、內部輔導員或建置志工服務系統並同時運用企業或社會各種資源來直接提供員工協助，此類型推動模式代表企業包括漢翔及台電等公司；2. 外置式 (external)：又稱為外包或契約模式，由企業委託外部 EAPs 專業服務機構或社會專業人士至公司提供服務，員工也可自行向委外機構尋求協助，例如新竹生命線員工協助服務，透過與公司簽約方式，依案件數、人數、時數或簽訂專案方式付費，明碁



電腦及杜邦等公司即採用此方式；3. 整合模式 (integrated)：同時採用內置與外置兩種模式，內置模式是由公司設置專責單位或由專人負責，外置方面則與外部 EAPs 服務機構或專業人士簽約進行某些委外諮商服務，台積電及台灣應材等就是採用此模式；4. 聯合模式 (consortium)：係由數家企業共同設置或委外提供 EAPs 服務的「聯合服務模式」，以協助解決這些企業的員工問題，此模式適合中小型企業或園區型企業一起聯合推動。

其中，自 1990 年代至今，美國等先進國家多數採外置式模式 (Merrick et al., 2003)，而台灣目前多半是由人力資源部門來提供 EAPs 相關服務 (陳家聲等人, 2004)。雖然有一些研究嘗試比較內置式與外置式的優缺點，但是實證研究仍很有限 (Jacobson & Attridge, 2010)。如果以影響企業建置 EAPs 及員工使用 EAPs 意圖的因素為基礎來分析各種 EAPs 模式的優缺點 (王韋琇、陳姝蓉、王智弘, 2015; 王智弘, 2013; 林栢章、王精文, 2009; 陳家聲等人, 2004; Cohen, Gard, & Heffernan, 1998; Straussner, 1988)，聯合服務模式相對於內／外置式有較高的服務專業性、保密性及多元性且可減少專業服務之倫理困境與企業支出的成本，但聯合服務模式較不易滿足員工獨特的需求及較難深入處理員工問題。透過了解各模式的優缺點，將有助於選擇適合企業特性及員工問題屬性的模式。

有關企業建置 EAPs 的成效，雖已有研究指出企業實施 EAPs 有助於提升員工滿意度、幸福感、工作績效及生產品質，降低曠職率及消除員工的挫折感 (孫景棠, 2000; Cooper, et al., 2003; Strazewski, 2005; Sweeney, Hohenshil, & Fortune, 2002)，但也有部分研究發現，推展 EAPs 與降低員工壓力並無相關，例如，Yu 等人 (2009) 以台灣高科技產業員工為樣本，探討推展 EAPs 與降低員工的過勞關係，結果並未有顯著相關，推論可能是企業在推展 EAPs 時，缺少明確的執行程序及較好的評估系統 (Arthur, 2000)。Kirk 與 Brown (2003) 回顧 EAPs

研究指出，EAPs 研究無法產生較有系統的評估方式是因為，多數評估由服務提供者設計，以單一個案及維持服務提供等現實因素的考量進行結果調查，可能會因為不同的組織背景所提供的服務不同，難歸納出較嚴謹的評估模式。而多數的個案也涉及保密的議題，使得長期縱貫性的資料蒐集不易，而影響到適當評估的可行性 (Csiernik, 1995; Kirk & Brown, 2003)。

Csiernik (1996) 回顧文獻，歸納出三種最常被用來評估 EAPs 成效的方法，包括成本利益分析 (cost-benefit analyses)、過程評估 (process evaluations) 及診斷式評估 (clinical evaluations)。其中，成本利益分析是最常被用來評估結果的指標 (Masi, 1997) 其結果包含組織投入計畫成本到從中獲得好處的比率評估，理想的成本效益評估要包含縱貫性的資料蒐集，及使用個體與組織層次的結果資料 (Berridge, et. al., 1997)；過程評估的研究著重在計劃執行及服務傳遞方面的結果，此類 EAPs 的評估方式多以顧客對內／外置式服務提供的滿意程度來分析 (Blaze-Temple & Howat, 1997)；診斷式評估研究強調診斷結果的評估，這些結果包括問題解決、生理及心理幸福感的衡量。

目前研究多強調以成本利益分析為主的結果評估，對於 EAPs 為何有效或無效則無法提供說明，因此，同時納入過程評估因素，將可以填補使用結果評估的不足 (Perry & Cayer, 1992)。本研究之目的在推展及評估「聯合服務模式」在園區的有效性，因此我們認為一個比較有系統的評估方式必須同時包含結果及過程的構面。其中，在結果因素的考量上，Zarkin、Bray、Karuntzos 與 Demiralp (2001) 主張，對一個適度的成本來說，能提升員工 EAPs 使用率，是評估 EAPs 干預成功的指標之一，而過程結果的評估指標，Amaral (1999) 認為要評估 EAPs 的有效性，可以從追蹤 EAPs 主要活動進行時的過程資料去分析。此外，從推展人力資源管理實務的角度，成功及有價值的 EAPs 應該能主動的回應員工或企業需要，規劃或修正計畫時必需先了解員工或企業需求 (Van Den Bergh,



2000)。因此，本研究進行 EAPs 成效評估時，除先了解員工問題與企業需求外，同時以 EAPs 建構發展過程之活動及服務內容作為其推行成效的評估項目。

## 貳、研究方法

台灣的產業結構自 1970 年代逐步轉型為工商業社會，引發了在都市工作的青年社會適應的問題（勞動部網站），促使政府開始關注職場勞工的身心健康議題。當時政府借鏡美國推動 EAPs 的經驗，希望能夠照顧勞工的身心福祉，歷經多年的宣導與輔導，EAPs 已逐漸為國內企業所接受，並逐漸發展出本土化的服務模式，例如，在華人重視關係連結的特有人情文化下，由內部員工自組組織來提供員工關懷的「志工服務模式」及透過專業機構各司分工的「內置、外置及整合服務模式」。目前，政府除了運用多元方式積極鼓勵企業推展 EAPs，也期望制訂一套完整的 EAPs 運作模式，提供企業參考以提升企業投入 EAPs 的意願。

而隨著社會經濟發展越來越多元，EAPs 方案已無法只提供心理諮商服務，還必須涵蓋工作、法律、財務、健康醫療、生活、管理……等領域的知識，才能針對多元化的案件需求進行完整的協助，譬如家暴案件，可能需要警政系統（緊急通報）、社會福利系統（社工家訪）、心理系統（個案心理輔導）及法律（尋求保護令）系統進行協助。另外，針對單一案件，也需要進行問題評估（Assessment）、諮商（Counseling）、輔導（Guidance）、轉介（Referral）、追蹤（Follow-up）、管理者訓練（Supervisory Training）等系統性協助。政府為鼓勵及協助企業推展 EAPs，由政府單位委託專家學者進行 EAPs 運作模式的探討，而本研究即在此背景下發展出來。

本研究以協助某科學園區之管理中心建置及推展 EAPs 為背景，先透過蒐集企業管理者、員工及園區管理中心對 EAPs 的推展現況及困

境等資料，發展出本土化的 EAPs 聯合服務模式，再經實際運作與成效評估，以探討聯合服務模式的適用性。本研究透過此一實務個案分析的過程，以提供建構 EAPs 聯合服務模式的規劃步驟、方法及工具，作為國內企業或政府機關發展或推動 EAPs 的參考。

### 一、研究對象

A 科學園區之開發建設工程開始於 92 年 10 月成立園區開發籌備處，96 年通過組織法，正式成立科學工業園區管理局。A 科學園區截至 103 年 6 月底止，就業人數將近 32,000 人，共包含 123 家廠商，其中以精密機械產業 59 家 (35.33%) 為最多，其次光電產業 39 家 (23.35%)，而生物技術產業 29 家 (17.37%)，產業聚落蔚然成形。有關 A 科學園區企業的規模，根據本研究蒐集 A 園區 24 家企業人力資源主管的有效問卷結果顯示，100 人以下 12 家 (50%)，101-300 人 6 家，301-1000 人 6 家。上述相關資料顯示，除生物科技產業 28 家外，其他與高科技相關產業有關，顯示 A 園區的產業別屬性極富特色和集中性，且超過一半以上的廠商屬於資源較不充足的中小企業。從整個園區企業型態及規模來看，企業可能礙於經濟規模，而未能建置較完整的員工協助系統。根據本研究蒐集 24 家企業人資主管的問卷結果，有 14 家企業 (56%) 未設置員工諮商協助專責單位；有 20 家企業 (80%) 以內置式員工諮商輔導模式為主，並未與外部專業機構合作；而有 19 家企業 (76%) 並未編列年度預算來執行員工諮商協助活動。

本個案研究除回顧台灣目前推展 EAPs 的現況及困境等相關文獻外，並思考 A 園區的產業特色，同時對園區企業現況及員工問題等做現況調查。將蒐集的資料與分析的結果回饋給園區管理局，最後決定採「聯合服務模式」來協助園區企業推展 EAPs。運作模式係由園區管理中心主導，由研究團隊協助管理中心成立一個專門提供 EAPs 的「聯合服務中心」供園區所有企業使用。本研究歸納相關文獻認為，





採「聯合模式」具有 3 項優點：1. 具保密性，比內置單位有較高的員工信任度；2. 以「一站購足」(One-stop shopping)的概念，節省廠商及員工對各專業領域資源的搜尋成本；3. 園區的產業類型及工作型態較為相似，可搭配園區整體現況進行分析，亦可進行類似個案的經驗分享。據此，本研究之目的即建置一個能協助解決員工問題及企業推展困境的本土化 EAPs 服務模式。我們首先透過蒐集員工問題及企業推展 EAPs 的現況，接著著手建構園區 EAPs 聯

合服務中心，實際運作並評估聯合服務中心的成效，研究結果可提供園區管理中心及企業參考。

## 二、研究程序

本研究蒐集資料之歷程共計四年，以建構本土化聯合服務模式的歷程劃分成三階段（圖 1），分別為規劃期、執行與評估期，以下針對各階段執行步驟的內涵及目的詳細說明。

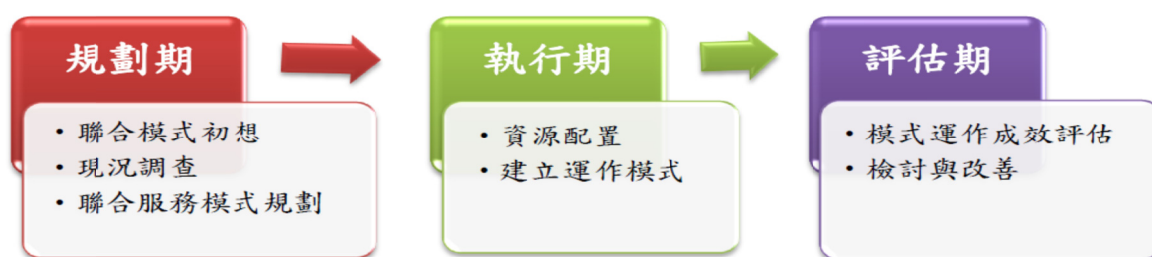


圖 1 EAPs 聯合服務模式建構步驟

### （一）規劃期

規劃期的主要目標是了解員工問題及企業推展 EAPs 現況及所需求助以設置適合科學園區企業的 EAPs 服務模式。本階段包含三個步驟各步驟的內涵及目的說明如下。

#### 1. 步驟 1：服務模式初想（概念產生）

Cagney(1999)認為在設計與推行 EAPs 服務時，應考量員工個人及組織的需求，並在兩者中找到安全及不傷害彼此利益的平衡點。回顧 EAPs 相關文獻，發現聯合服務模式具有的特性適用於工業區人數較少的公司。企業可聯合不同的事業單位來共同設置服務中心或是委託外部專業服務機構，以資源共享的方式提供員工協助的各項服務，並降低相關成本（韓志翔、陳嘉純，2012）。對員工而言，聯合服務模式能提供較多元且高專業性的服務，資料也較具保密性。因此，本研究認為在園區中推展聯合服務模式是可行的方向，我們利用訪談及問卷來調查員工問題及企業實施 EAPs 現況，確認聯合服務模式是否能同時滿足企業及員工需

要。

#### 2. 步驟 2：現況調查（企業執行 EAPs 現況、企業及員工需求）

為了建構企業可能支持的 EAPs 服務模式，本研究訪談園區企業之管理人員，蒐集企業執行 EAPs 現況及需求，主要訪談問題包括：(1)公司如何發現員工問題？目前是否提供 EAPs？內容為何？有無專責單位負責？EAP 的推動方式？(2)公司與員工間的溝通管道為何？公司對於員工生活適應或心理問題的處理方式？(3)在員工協助方案上，希望園區管理局給予什麼樣的支援？對園區 EAP 計畫的建議為何？

另外，也從員工角度出發，一方面透過員工對現在企業提供協助情況的感受，來了解他們的需求，另一方面也了解他們在工作上或生活上遭遇的問題，藉此來規劃及發展對應的 EAPs 服務模式及內容。對於員工問題調查的方式，主要以問卷調查方式進行，調查的問題包括：員工困擾問題、身心健康、工作滿意、





生活滿意、離職傾向、人際支持情況等。

### 3. 步驟 3：規劃聯合服務模式規劃（內容規劃及確認）

在了解企業及員工需求後，研究者以聯合服務模式為基礎來規劃 EAPs 運作方式、服務內容、服務項目、服務對象與合作的專業外包公司。接著，透過舉辦座談會，與園區企業管理者或 EAPs 執行單位主管分享規劃的運作方式及服務內容，並邀請參與者針對聯合服務模式內涵提出看法及建議，藉此確認規劃的 EAPs 內容是否為企業所需及企業是否將給予支持。

#### （二）執行期

執行期的主要目的是將規劃的聯合服務模式機制及內容在科學園區中進行實際運作。在執行階段必須思考”how”如何運作，”who”由誰執行等問題，因此本階段主要進行資源配置及建立運作模式等步驟，各步驟的內涵及目的說明如下：

##### 1. 步驟 1：資源配置

在實際執行 EAPs 服務之前，首先必須思考如何運作？本研究於規劃階段已確認以聯合服務模式做為推展 EAP 的運作方式。確認運作模式後，接著思考需要有哪些人員配置、服務地點及服務內容所需的相關資源，例如，需要尋求哪些專業諮商或諮詢機構來協助等，評估是否都有明確的規劃。此步驟可以利用組織架構圖來呈現組織人員配置及權責情形，讓園區企業及員工能了解聯合服務中心的運作機制。

##### 2. 步驟 2：建立聯合服務中心運作模式

確認聯合服務中心的組織架構、人員及協助資源配置後，接著針對服務的流程進行設計。此步驟需考量聯合服務中心在企業、員工及園區管理局間所扮演的角色及權責義務等事項。此步驟可將明確的服務流程設計出來，首先，思考聯合服務中心能為其所服務的顧客（包含園區企業、員工及園區管理中心）提供哪些服務及創造什麼價值；接著思考聯合服務中心如何連結企業、員工、外包專業機構及管理中心之間的互動，提供各個顧客所需的資源；最後，

思考聯合服務中心如何行銷以及評估 EAP 活動的成效，藉此改善服務內容及品質。

#### （三）評估期

執行期的目的是要讓計畫在組織中實際運作起來(Daft, 1989)，而評估期的目的則在確認計畫執行的情況，當計畫執行有成效時，其接受度及有效性就可以被看到(Kossek, 1989)，將能吸引更多企業投入計畫及更多員工使用它。此外，在計畫執行過程中評估成效，亦為檢討及修正計畫目標達成與否的重要步驟。本階段包含聯合服務模式運作成效評估、檢討與改善等二個步驟，各步驟的內涵及目的說明如下。

##### 1. 步驟 1：模式運作成效評估

在評估運作成效方面，可以從聯合服務中心提供給顧客的核心價值是什麼來思考。聯合服務中心服務的顧客包括園區管理中心、企業及員工等，因此，我們根據不同顧客的服務進行成效評估，藉此持續地管理、評估與調整聯合服務模式的運作方式。

##### 2. 步驟 2：檢討與改善

進行各項服務的成效評估後，蒐集顧客回饋意見及統計服務結果資料，並召開檢討會議與園區管理中心共同討論對策及改善方案，以期聯合服務模式能有更高的支持率及使用率。

進行各項服務的成效評估後，蒐集顧客回饋意見及統計服務結果資料，並召開檢討會議與園區管理中心共同討論對策及改善方案，以期聯合服務模式能有更高的支持率及使用率。

#### 三、資料蒐集

本研究共歷時四年，採長期縱貫性研究來蒐集資料，資料來源包括質性與量化資料。質性資料的蒐集分為二個部份，第一部份是與 EAPs 相關單位主管進行訪談、舉行企業主管焦點座談會及企業對 EAPs 滿意度調查資料等；第二部份則是在聯合服務中心進行實地觀察，包括活動的推展及參與會議運作。在量化資料蒐集方面，規劃期主要在調查員工問題、企業推展 EAPs 現況、對 EAPs 聯合服務中心



服務的需求等，執行期則對各項服務使用量、企業對聯合服務中心的滿意度進行調查。以下針對主要的資料蒐集方式進行說明：

### (一) 質性資料蒐集

#### 1. 個別企業訪談

本研究採立意取樣方法訪問 A 園區的 7 家企業協助推展 EAPs 的主管，以及 1 家委外式 EAP 專業服務機構 (H 生命線員工協助服務中心)，每家企業平均訪談時間約 90~120 分鐘，

每家企業都有 4 位 (含) 以上專案研究人員共同進行訪問、紀錄及資料整理工作，訪問時程整理如表 1。訪談重點為公司「實施 EAPS 情況?」、「推動 EAPS 的方式?」、「遇到的主要員工問題?」與「影響 EAPS 實施的主要因素?」。另外，為了有效整合外部專業資源，上網搜集當地有關法律諮詢、精神心理、財務金融和健康醫療的專業機構資料進行合作機構的篩選，最後篩選出 12 間進行探訪，尋求合作並確立合作模式。

表 1

**個別企業訪談受訪人員一覽表**

對象代碼	企業類別	受訪主管	受訪人數
L1	H 生命線	督導、總幹事	5 位
E1	A 電子公司	人資經理、管理師	4 位
E2	B 科技公司	人資課長、管理師、副理	6 位
P1	C 精密公司	人資管理師	4 位
P2	D 公司	行政管理部經理、副理	5 位
E3	E 光電公司	人資副理	4 位
E4	F 光電公司	人資副理、管理師	5 位
P3	G 公司	人資副理、專員	6 位

#### 2. 焦點團體專家座談會

針對園區企業主要負責人力資源管理、員工關係的主管舉辦 EAPs 專家座談會，了解園區企業遇到較多的勞資問題、解決方式、實施 EAPs 現況、對 EAPs 的需求、看法和建議，本研究期間共進行 7 場座談會，32 家企業參與，訪談 25 位人資相關主管。團體訪談重點為：「請問目前公司最常遇到的員工問題為何?」及「園區設置員工協助聯合服務中心，您期待有哪些服務內容? 以及希望的服務模式?」

兩種員工對象，詢問不同的 EAP 問題。因此，本研究將員工 EAP 問卷調查分為年資一年 (含) 以上較資深員工，以及年資一年以下較資淺員工兩類，分別探討不同的 EAP 問題：a. 年資一年 (含) 以上的員工問卷內容包括：員工困擾問題、身心健康、工作滿意、生活滿意、離職傾向、人際支持情況等；b. 年資一年以下的資淺人員的問卷內容包括：與資深人員的指導互動情況、工作適應情況、身心健康、工作滿意、生活滿意、離職傾向等。因本研究之目的，將焦點聚焦放在 EAPs 聯合模式對員工問題協助的成效上，同時受限於篇幅，因此僅針對員工困擾問題的調查結果進行分析及呈現。故以下相關描述性統計分析僅呈現出年資一年 (含) 以上的員工問卷調查結果。本研究共發送 650 份 (年資一年以上)，回收 381 份，無效卷 69 份 (無效問卷判定標準：包括年資不符合問卷填寫規定、未填寫年資、題項超過 3 題未

### (二) 量化資料蒐集

#### 1. 員工問卷調查

##### (1) 員工問卷調查內容及回收情形說明

為了解園區員工困擾問題，本研究徵詢園區願意配合進行員工問卷調查的企業，共有 7 家企業同意施測。其中有多位主管對此問卷調查提供建議，希望能根據年資較淺與年資較深



寫、個人背景題項全部遺漏、全部集中在某選項上勾選等)，有效問卷 313 份，有效回收率 48.2%。

## (2)員工調查之描述性統計分析

描述性統計結果如表二。在 313 份有效回收問卷中，以男性居多佔 73.7%；30 歲（含）以下佔 46.3%，整體平均 31.7 歲；專科教育程度（含）以下佔 25.5%；單身 53.7%，約佔一半；年資 3 年（含）以下約佔 51.4%，整體平均 3.6 年；非管理職人員居多，佔 86.9%；平均月收入較多集中在 3-5（含）萬，佔 71.1%；職務以工程人員較多，佔 65.7%。

## 2. 主管問卷調查

依座談會及外部機構訪談之意見設計兩份問卷，一份由人資主管代表公司填寫，一份由一般主管填寫，針對參與專家座談會的 32 間廠商發放，每間發放一份人資主管問卷，共回收 24 份有效問卷，回收率為 75%；一般主管問卷發放 334 份問卷，共回收 286 份有效問卷，回收率為 86%。人資主管問卷主要在確認「員工協助聯合服務中心」成立目的、核心理念、服務內容及員工協助系統設置方式等，以瞭解園區企業對聯合服務中心的需求；一般主管問卷則在瞭解組長級以上主管在管理上常遇到員工的困擾問題，以找出主管們使用聯合服務中心的潛在需求。

## 3. 各項服務使用量統計

為確認運作成效，於 99 年到 100 年服務期間，每月統計中心資訊網瀏覽量、晤談員服務量、心理和法律諮商服務量、專題講座的參與人數，以及協助管理局處理勞資關係件數等資料。統計各項服務情形的目的，在於以此作為評估聯合服務模式成效的客觀資料。

## 4. 心理輔導滿意度評量

因為心理輔導的個案需要多次的協助，因此請每個輔導的個案填寫滿意度評量，內容包含五等級距的滿意度量表（分數越高代表滿意程度越高）和開放式問項，詢問個案對於心理輔導的整體感想、個案對於心理師說的話以及建議等。

## 5. 專題講座的滿意度調查

針對參與專題講座的員工施測五等級距的滿意度量表（分數越高代表滿意程度越高），詢問對於講座內容可應用於工作及生活程度、內容設計、講師的表達能力及專業素養等滿意程度。

## 6. 聯合服務模式推動的整體滿意度調查

為了解聯合服務模式整體的推行成果，99 年底針對園區已正式營運的 58 家企業進行滿意度調查，共回收 45 份問卷，整體回收率為 77.6%。問卷包含五等級距的滿意度量表（分數越高代表滿意程度越高）和開放式問項，調查對中心的瞭解程度、使用服務的滿意度及意見回饋等。

# 參、研究結果

## 一、園區員工困擾問題

從員工問卷調查結果來看（如表 2），員工們表示較為困擾的問題，前二名為金錢困擾問題（ $M=2.31$ ）與工作特性問題（ $M=2.29$ ），平均分數都高於 2 分（不常發生）。在金錢困擾問題的部份，包括困擾金錢不夠用在「緊急狀況」、「家庭開銷」、「自我進修與學習」、「休閒」等方面；在工作特性問題的部份，包括「因工作性質感到困擾」、「工作負荷量大」、「在期限內達到工作目標的困難」、「在工作上無法發揮技能」等方面。另外，困擾問題第三名到第五名為同事相處問題、健康醫療問題與主管問題。從前五名的困擾問題中，可大致推估員工的困擾主要是偏向工作、財務及健康面問題。另外，對園區員工的生理健康與心理健康調查結果顯示（6 點尺度量表），園區員工的生理健康情況尚佳（ $M=4.11$ ）。但心理健康（ $M=3.88$ ）卻低於 4 分，表示員工的心理健康情況亦可能成為其困擾問題之一，值得企業管理者注意與關心。

從 286 份有效的主管問卷中調查主管常遇到的部屬問題，平均分數愈高表示管理者遇到此問題事件的頻率越多，結果顯示（如表 3），





主管常見的員工問題前二名為工作面問題與家庭面問題，平均都接近 2 分(少數，指 21%~40% 的部屬)。而工作面問題如與同事相處、主管相

處問題等，家庭面問題如家務負擔、夫妻伴侶問題等。

表 2

員工困擾問題分析表

排名	困擾事件	平均數	標準差
1	金錢困擾問題	2.31	1.10
2	工作特性問題	2.29	0.75
3	同事相處問題	1.96	0.60
4	健康醫療問題	1.89	0.72
5	主管相處問題	1.84	0.72
6	婚姻或伴侶問題	1.75	0.72
7	家務負擔問題	1.72	0.74
8	父母相處問題	1.66	0.65
9	朋友相處問題	1.58	0.51
10	親戚相處問題	1.43	0.58
11	親子問題	1.24	0.51

表 3

主管常遇到的部屬問題分析表

變數	問題構面	平均數	標準差
主管常遇到的部屬問題	工作面(如同事相處、主管相處)	1.88	0.92
	家庭面(如家務負擔、夫妻伴侶)	1.70	0.81
	健康面(如精神心理、生理疾病)	1.44	0.73
	財務面(如卡債借貸、投資理財)	1.40	0.64
	法律面(如民事訴訟、稅務法規)	1.12	0.34

另外，本研究歸納 7 家企業之 34 位主管訪談資料（常遇到的員工問題或員工尋求公司協助問題），結果可分類成工作面、生活面、法律面、財務面四大類別：1. 工作面：此部分歸納出七項員工常發生於工作面的困擾問題，包含組織氣氛、工作壓力、個人績效表現、工作適應、主管相處、薪資福利及資訊傳遞；2. 生活面：歸納出六項員工困擾問題，包含抒壓管道、同事相處、工作家庭平衡、小孩教育、婚姻關係及兩性情感；3. 財務面：歸納出三項困擾問題，包含貸款事宜、卡債欠款問題及稅務事宜。4. 法律面：歸納出三項困擾問題，包含法律訴訟程序諮詢，車禍糾紛及房屋租賃買賣問題。

歸納園區員工困擾問題，主要是以工作面（如同事相處、主管相處）、家庭面（如家務負擔、夫妻伴侶）居多，顯示員工在工作與家庭

之間仍無法取得平衡。而本研究從主管問卷調查資料中，更進一步以職級進行差異分析，結果顯示，基層管理者的家庭面問題顯著高於中高階管理者，以資源保存理論的觀點推論，職級越高者，其享有企業的相關資源越多（如薪資、福利以及休假等），也更能夠彈性安排工作時間來平衡工作與家庭的關係，使其所面臨到的家庭面問題可能較少(Allard, Haas, & Hwang, 2007; 邱雅萍、賴素惠, 2017)。另外，在不同公司規模及產業別部份，結果顯示一百人以下的小規模公司員工在家庭面、財務面、法律面等問題顯著高於一百人以上大規模公司；機械產業的財務面、法律面問題顯著高於生物科技、光電、電腦週邊、半導體產業，推論可能的原因在於，規模較小及較屬於傳統產業的機械產業員工，礙於公司對 EAPs 的觀念較為薄弱或



是缺少資金及資源建置 EAPs 系統，無法提供員工財務、法律的諮詢協助，因此員工在這些構面的問題顯著高於規模較大及高科技產業的員工。

## 二、企業實施 EAPs 情況

此部份由 24 份有效的人資主管問卷調查之結果進行分析。本研究針對園區公司現有提供的員工協助措施進行調查，包含諮商協助輔導、勞資會議、申訴溝通機制及人力調節時諮商輔導等情況，結果顯示：

### (一) 員工諮商協助的提供

從表 4 可知園區內的企業在健康面、生活面、家庭面及工作面的員工諮商協助的提供情況，整體看來，多數廠商諮商協助的提供著重在工作面，而以工作適應的諮商協助占最多，為 14 次，佔 56%，另外，健康面以醫療（護）資源諮商協助的提供占最多，為 10 次，佔 40%；生活面以人際相處諮商協助的提供占最多，為 12 次，佔 48%；家庭面以夫妻婚姻協助的提供占最多，為 9 次，佔 36%。

### (二) 員工諮商協助系統設置

園區企業中有設立負責員工諮商協助的單位共有 11 間，佔 44%，其中設有服務員工諮詢協助的單位多數為人力資源管理部單位負責；而在諮商輔導運作模式部份，有 5 間設置此項服務的廠商，又以與外部顧問公司或服務機構合作簽約的運作模式居多；在員工諮商協助的年度預算編列部份，僅有 6 間廠商有編列預算，佔 24%，費用編列方式其中又有 5 間為依情況而決定。

### (三) 員工申訴機制

企業與員工的溝通互動機制方面，在勞資會議部份共有 17 間廠商有定期召開勞資會議，佔 68%，且從會議頻率來看，共有 12 間廠商每 3 個月召開一次勞資會議；溝通管道部分，共有 21 間廠商內部設有員工申訴溝通機制的，佔 84%，且申訴溝通管道類型以定期主管與員

工會議為多數公司採用，其次為公司內部設有網路或實體意見箱。

### (四) 人力調節時諮商輔導情形

當企業進行人力調節時，公司針對整體、離職員工及留任員工所提供的協助，調查結果顯示，確實與員工進行溝通的企業，共有 16 間，佔 64%，其次為正式信心喊話會議，有 15 間，佔 60%；而在離職員工部分，則以依法律規定合理補償離職員工的權益為最多，有 13 間，佔 52%；最後針對留任員工的部份，則以設計新的獎勵制度，留住優秀的人才為最多，有 8 間，佔 32%。

總結園區企業實施 EAPs 情形之調查結果發現：1. 園區企業 EAPs 系統的建置有待加強：超過半數的企業無設置員工諮詢專職服務單位，且高達八成的廠商並無與外部的員工協助專業機構進行合作，在經費建置上僅有一間有固定經費建置員工協助系統，顯現園區企業對於此區塊的重視程度以及執行成效稍嫌不足；2. 公司提供的諮詢協助偏重於工作面：在公司的諮商協助部份，較多的諮詢以工作適應、工作壓力紓解為居多，而家庭面如老人安養、托兒照顧及精神心理等方面的諮詢較少；3. 公司內申訴機制完整度不足：有半數以上的企業無設置意見箱、員工回覆制度及申訴委員會，若員工有所不滿，卻無管道向公司進行反應，也許就會將不滿直接向外宣洩、或是做出不當的工作行為對公司造成更大的損害；4. 企業推行 EAPs 方式：多數由公司內部各相關單位自行提供專屬的 EAPs 項目或由內部各相關單位跨部門合作，採專案合作方式進行 EAPs 活動，少數由公司與委外 EAPs 服務機構或專業諮商人員簽約進行諮商服務。此結果顯示，企業在提供員工協助規劃時，缺乏從公司策略面進行整體性 EAPs 規劃及整合員工問題，而可能造成重覆性活動辦理的成本損失。



表 4

企業提供員工協助情形一覽表

構面	說明	次數	百分比
健康面	醫療（護）資源	10	40%
	健康專班（如：減肥班）	9	36%
	精神心理	7	28%
	生理疾病	5	20%
生活面	人際相處（含職場/朋友/兩性）	12	48%
	財務處理（如：卡債）	11	44%
	法律問題（如：民法、稅法）	8	32%
家庭面	夫妻婚姻	9	36%
	親子關係	8	32%
	托兒照顧問題	6	24%
	老人安置及照護	2	8%
工作面	工作適應	14	56%
	工作壓力紓解	12	48%
	員工職涯發展	10	40%
	管理職的諮商輔導	9	36%

### 三、企業對 EAPs 的需求

本研究整合專家座談會，主管訪談及主管問卷調查結果，歸納出企業對 EAPs 需求情形：

#### （一）專家座談會結果

多數的園區企業主管支持管理局成立「員工協助聯合服務中心」，提供心理諮商及法律諮詢、舉辦人資主管或是一般主管的同理心溝通技巧訓練及建立 HR 資訊分享平台、宣導 EAPs 概念，但如何保持「員工協助聯合服務中心」的獨立性、保密性及取得高階主管的支持將是執行計畫的挑戰。而專家們對「員工協助聯合服務中心」服務對象、時間、內容、收費等建議，主要的需求：

1. 服務對象：包含 A 科學園區廠商之員工及 A 科學園區廠商之眷屬。
2. 服務方式：包含電話諮商、電子郵件、線上諮商及面對面諮商。
3. 服務費用：包含完全免費及公司部份負擔。
4. 服務時間：包含週一至週五上班時間、假日、中午午休時間、下班後。

5. 服務地點：聯合服務中心、園區內到廠服務與網路服務。

6. 服務內容：

- (1) 諮商服務—包含法律及心理諮商。
- (2) 教育訓練—包含關懷員訓練、主管關懷技巧訓練、主管離職面談訓練。
- (3) 宣傳講座、手冊編製。
- (4) 量表施測。
- (5) 人力資源主管交流平台。
- (6) 園區企業現況分析。
- (7) 其他建議：包含考慮服務中心的獨立性、保密機制、園區廠商高階主管的支持。

#### （二）人資及一般主管問卷對「員工協助聯合服務中心」的服務需求方面

多數主管支持園區管理中心成立聯合服務中心。主管們對於「員工協助聯合服務中心」服務時間的建議是，為週一至週六，早上 10：00 至晚上 7：00，且希望中心有電話或面對面諮詢服務。而在服務內容方面，希望中心提供勞資爭議、法律、心理的諮詢，勞資關係、壓力管理及情緒管理等訓練課程，製作勞動法令、抒壓及員工個案手冊，及工作面、個人身心面的量表檢測。





另外，主管們也提出他們認為影響公司推動 EAPs 的關鍵因素，主要是主管支持度，例如 C 公司主管表示：「員工是公司最具價值的人力資產，資方應提供照顧責任，因此在高階主管的支持下推動照顧員工的公司政策與多項的員工協助方案」。另外有主管認為，影響員工使用諮商服務的關鍵因素是對該部門或人員的信任，例如 B 及 D 公司皆表示員工對 EAPs 的信任是影響員工使用的主要因素。因此，如何提升主管支持度及建立 EAPs 的信任機制將是發展 EAPs 的主要課題。

#### 四、聯合模式服務內容及運作方式的規劃

##### (一) 確認企業推展 EAPs 重要因素

整合員工困擾問題、企業對 EAPs 推展的需求與建議等結果進行聯合服務模式的服務內容及運作方式。從相關調查資料結果，歸納出聯合服務模式的內容及運作模式。首先，相關調查結果顯示，本土企業的員工問題多元化，規模較小的公司可能因資源的限制，無法提供員工多元的 EAPs 服務；而規模較大的公司則缺乏從公司策略面進行整體性規劃，很少跨部

門統整員工問題或將員工問題納入規劃 EAPs 時的參考。再者，主管希望能提供專業化 EAPs 服務，讓員工能夠在匿名保密且信任下尋求協助。另外，尋求高階主管對 EAPs 的支持，是推展 EAPs 的關鍵因素。整合上述問題，本研究整理出圖 2 的企業推展 EAPs 的示意圖。圖中說明公司的 EAPs 政策必須依賴高階主管與公司價值觀的支持，而在公司的 EAPs 政策下，公司可進行年度性的 EAPs 內容規劃，包括健康面、生活面及工作面等多元的員工照顧方案，然後依所規劃的照顧方案內容及方向，有系統性地進行評估，選擇分配至公司各相關單位實施，或委託外部 EAPs 專業機構及專業人士協助，或以跨部門的整合式專案方式進行。而員工使用 EAPs 服務的意願度，是建立在信任的基礎上，所以應重視諮商服務的匿名安全性。另外，員工使用 EAPs 後，各照顧單位可彙整諮商內容及意見，進行統計整理、成效評估及原因探討，並整合各單位在公司溝通制度中所發現的員工問題，例如使用員工意見箱，將這些員工使用 EAPs 內容及員工意見整合後，作為下一階段 EAPs 規劃的基礎。

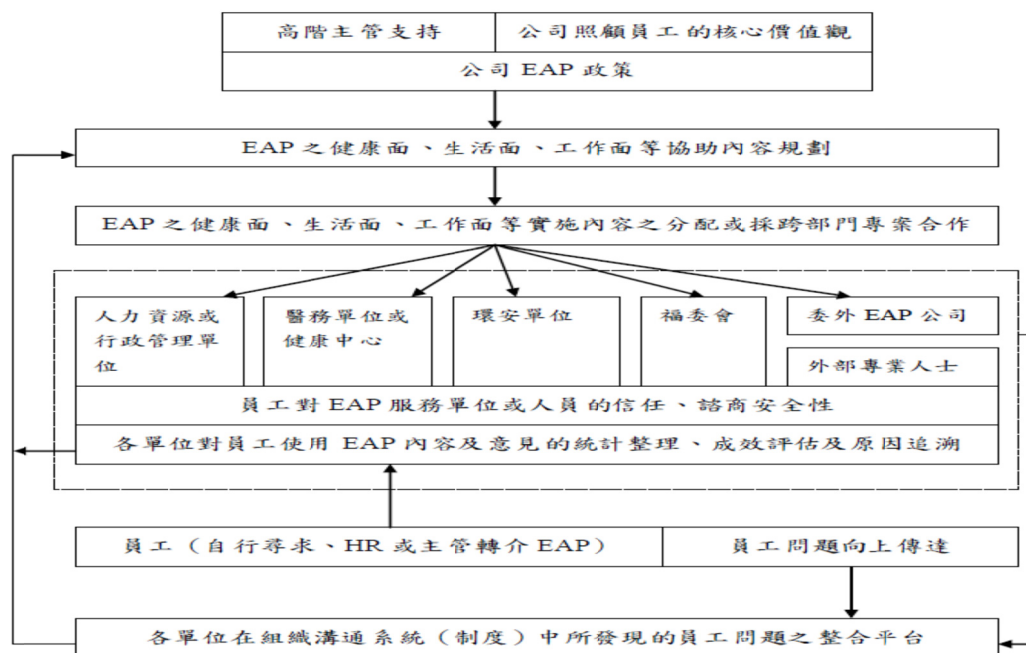


圖 2 企業推展 EAPs 示意圖



## (二) 確認組織架構及成員職責

聯合服務中心服務成員包含計劃主持人、計劃協同主持人、人力資源管理師(負責 EAPs 推行諮詢、協助勞資爭議協處事宜、季刊及服務報告彙整、廠商宣導及推廣)、心理晤談員(接線與初步晤談、進行心理師轉介及派案、個案追蹤及關懷、簡易心理量表結果回饋)、行政助理(場地租借及行政事務、協助活動舉辦及聯繫、網站資料更新),並有心理輔導和法律諮詢外聘專業人員至中心服務;另外聘任專家、顧問提供業務諮詢。建議聯合服務中心的組織架構如圖 3,中心由主任負責統籌及管控中心的運作,配置人力資源管理師及心理晤談員提供初步服務及諮詢,需要進一步專業服務及諮詢時,則由中心轉介外聘專業人員提供服務,另

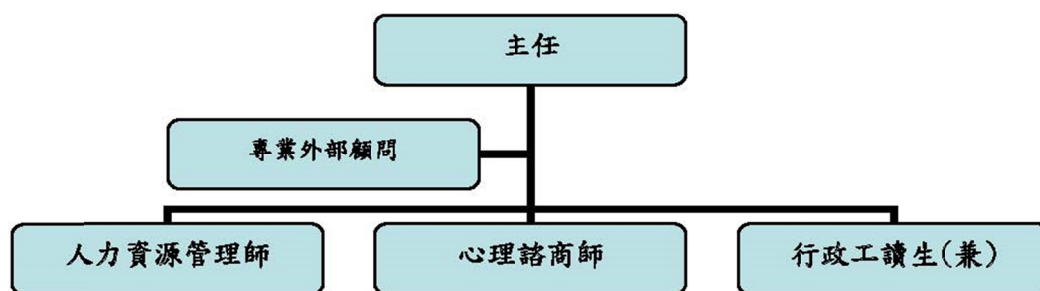


圖 3 EAPs 聯合服務中心的組織架構

## (四) 整合外部專業資源

為解決園區多元化的員工問題,研究者尋求與各種外部專業機構合作的可能性,期盼能與聯合服務中心的運作進行整合,探訪 12 間專業性服務機構後,有半數以上的機構願意協助中心,提供宣導講座、訓練課程、諮詢服務及相關資訊,合作方式包括:

### 1. 協辦宣傳及訓練講座

中心根據資料調查結果規劃身心健康、法律、財務及生活面相關講座,並尋求地方相關政府機關及專業機構協助,聘請業界專家做專題演講。

### 2. 諮詢服務

聯合服務中心只進行初步的諮詢,情況較

外,聘任專業外部顧問提供諮詢與協助。

## (三) 確認聯合服務模式服務內容

整合專家學者建議以及園區主管們對 EAPs 的需求調查結果,確認出聯合服務中心的服務方式,並明確的定訂出服務對象、方式(電話或面對面等)、費用、時間及地點等。另外,在服務內容方面,則明列出各項服務內容的項目,包括:諮詢服務、教育訓練、宣傳講座、EAPs 手冊編製、協助進行量表施測(項目含工作滿意度、組織信任、員工壓力檢測及憂鬱指數檢測等)、建置人力資源主管交流平台以及每半年或一年將「員工協助聯合服務中心」的服務狀況及分析回饋給 A 科學園區管理局與廠商進行參考。

嚴重的個案則轉介給外部專業機構進行諮商,由專業有執照的人員進行服務,因此必須給予專業諮商費用。法律和心理的諮商可使用駐診方式,員工初步使用的諮詢服務費用由中心支付,若是法律進入訴訟程序、心理進入個人專業療程等專業諮商,費用則由員工自行付費。

### 3. 資訊平台的建立

將外部機構的網站整合至中心網站的連結中,並在中心放置政府機關、社團法人製作的文宣品供員工拿取。

### 4. 服務報告回饋機制

為追蹤員工使用情況,請外部機構每半年或一年回饋員工諮詢問題及處理結果的統計資料給服務中心,由於心理諮商涉及諮商倫理,只能針對問題大類(如:兩性情感)進行統計;

法律諮詢部份則可依中心的需求而定。

(五) 確認「員工協助聯合服務中心」運作模式

經由專家座談會、外部專業機構及問卷調查結果，歸納出「員工協助聯合服務中心」運作模式，如圖 4。以園區管理局籌組的「員工協助聯合服務中心」為核心，對園區內企業員工進行問題諮詢及診斷是否需要進行轉介的服

務，若是員工需要心理、法律、生活、財務的專業協助，則推薦外部資源的相關資訊給員工參考使用，而專業外部機構必須定期回饋員工的使用統計報表給「員工協助聯合服務中心」，以進一步將「員工協助聯合服務中心」的服務成果回報給園區管理局。

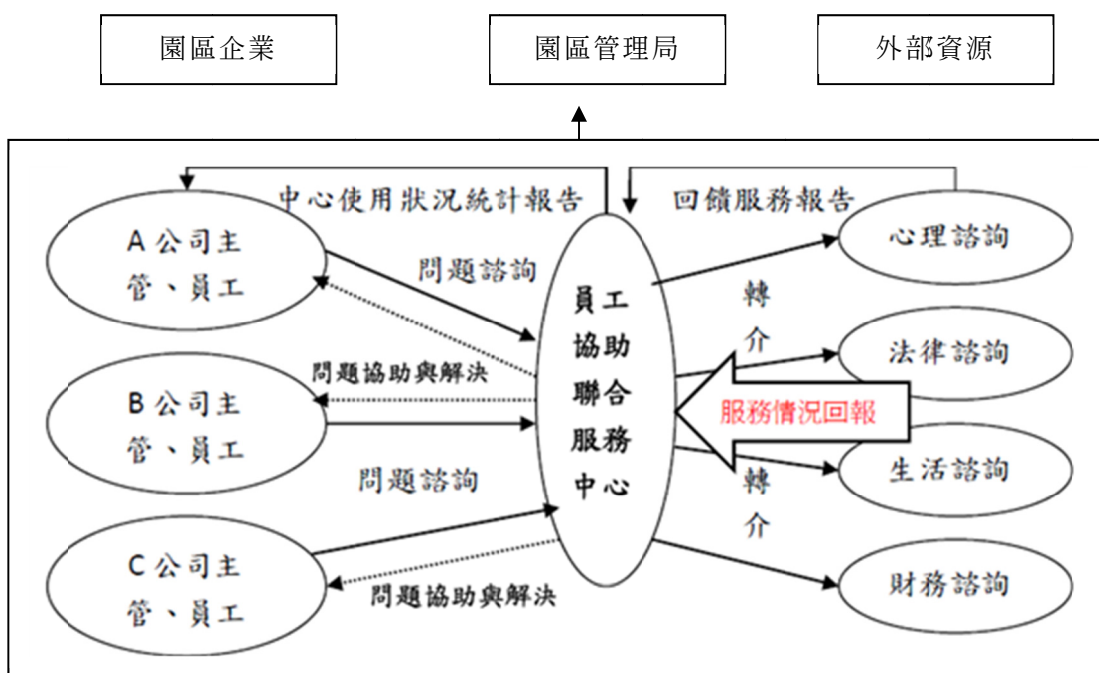


圖 4 「員工協助聯合服務中心」運作模式圖

表 5

99-100 年 EAPs 聯合服務中心各項服務成果統計

服務項目	99 年	100 年	成長率%
網站瀏覽次數	27,865 次	103,167 次	57.47
晤談員服務次數	102 次	226 次	37.80
心理師服務	34 次	73 次	36.45
律師服務	42 次	68 次	23.64
專題講座	5 場(134 人)	4 場(329 人)	
專題講座服務滿意度	4.43	4.71	
心理輔導服務滿意度	4.58	4.72	

註：99 年統計期間為 5-12 月；100 年統計期間為 1-11 月

五、聯合服務模式的成效評估

本研究整合聯合服務中心各項服務成果，包括園區員工對各類服務使用情形、員工對聯

合服務中心滿意度、企業對聯合服務中心滿意度、管理中心對聯合服務中心的滿意度及聯合服務中心宣導 EAPs 等成效進行分析。





### (一) 聯合服務中心各類服務使用概況

為確認聯合模式是否能夠提升企業員工使用 EAPs 的意願，聯合服務中心除定期統計各項服務使用的次數外，也針對各項服務使用的滿意度進行調查。根據 99 年及 100 年統計結果（表 5），聯合服務中心各項服務被使用的次數皆呈現成長趨勢，各項服務的成長率在 23.64%~57.47%，其中，網站瀏覽次數成長率最高，而參與專題講座人數也從 99 年 5 場的 134 人增為 100 年 4 場的 329 人次。相關的成效評估顯示，聯合服務中心所提供的 EAPs 各項服務，可能因建置在企業及員工需求的基礎上，而使得其使用率提升。

### (二) 員工使用滿意度調查

主要包含心理輔導及專題講座服務滿意度調查。心理輔導滿意度調查主要收集接受心理輔導服務者的滿意情形，結果顯示，接受心理輔導者對服務的滿意度，在二個年度中均高於 4.5（如圖 5），顯示接受心理輔導的員工對心理師及服務中心的各項服務均呈現高滿意度。另外，從接受心理輔導員工的質性回饋資料中，

也可推論服務中心所提供的心理輔導服務對員工產生的服務效益，例如某員工提到：「老師的陪伴、中心的媒介讓我更能夠去面對問題」、「可以放鬆心情，幫助抒解壓力」。另外，也針對參與專題講座的員工進行滿意度調查，統計 99 年和 100 年調查結果，每場的整體滿意度均高於 4 分以上，員工對於中心提供的專題內容及講師都具有高滿意度。

### (三) 企業對服務滿意度調查

為了解「EAPs 聯合服務中心」的執行效益及企業想法，針對園區企業進行滿意度調查，結果顯示（如圖 5），企業對中心各方面的服務滿意度皆有達到 4 分以上；其中，以專題講座服務的滿意程度最高，平均達到 4.47 分，其次為本計畫所提供的資訊提供服務以及對人員的專業能力的滿意度均為 4.42 分，而量表施測、整體服務等滿意度均在 4.3 分以上。在第二部份意見回饋的部份，有多間企業主管對中心表示肯定及支持，例如某主管提到：「中心能主動提供相關資源，對員工協助相當有成效」。

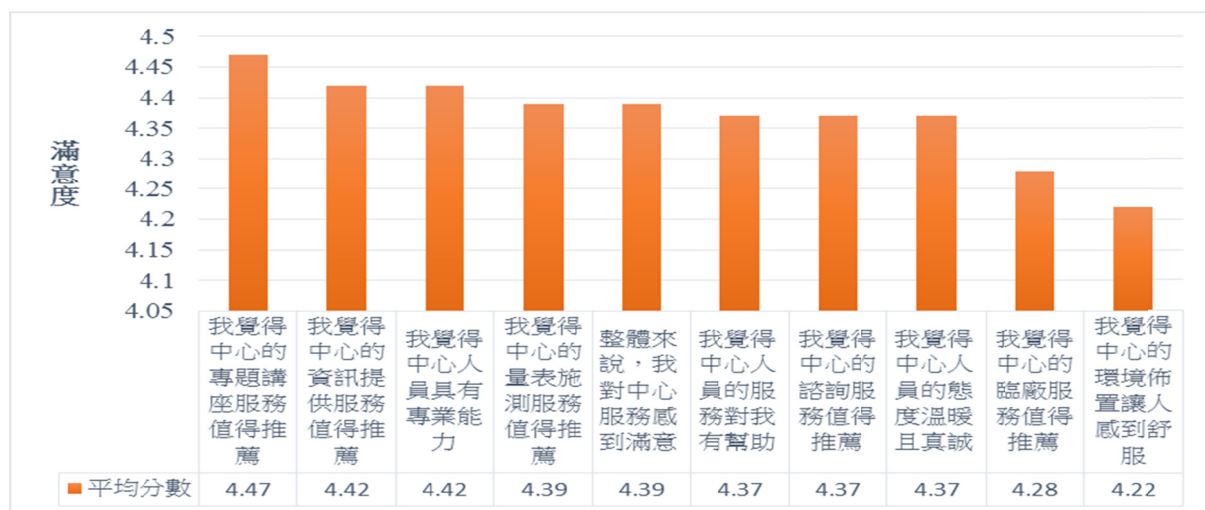


圖 5 企業對 EAPs 聯合服務中心服務滿意度調查結果

### (四) 對管理局的服務成效

聯合服務中心對管理局的協助方面，主要在協助推廣 EAPs 及追蹤園區企業建置 EAPs

進展，並協助處理勞資爭議案及勞工相關業務。99 年至 100 年協助召開勞資協調會議次數共 86 次，協助撰寫申請書共 29 次，相關服務人數共



179 人次。另外，根據中心與管理局的檢討會議資料顯示，許多管理局人員對於中心提出肯定的看法，例如：「雖然心理諮商是屬較隱性的個案，但中心一直都能主動積極提供服務」、「公部門成立員工協助機制有困難度，但專業團隊具個案保密原則，並且提供多元服務的模式，使今年度的使用率高，也顯現取得廠商的信賴。園區大廠最近也紛紛詢問 EAP 服務的延續，值得再被討論」，結果顯示聯合服務中心所提供的服務，確實能協助管理局處理某些員工問題。

#### (五) 聯合服務中心的宣導效益

爲了讓企業及員工更加清楚聯合服務中心的服務內容及增加使用意願，以面對面、網站、文宣品等方式積極進行宣導。面對面宣導的部份，以電話訪問在園區註冊的 61 家企業，並向其說明服務內容、服務方式以及瞭解使用服務

的意願。針對規模較大的中大型企業，提供多次的臨廠宣導服務，於 99 年與 100 年間共舉辦 34 場宣導會，累積宣導服務人次達 1373 人。此外，透過建置網站來提供 EAPs 各項服務內容及相關訊息，以行銷 EAPs 各項服務的內涵，藉此提升園區對 EAPs 的認識以及使用的意願。其成效從網站瀏覽人次的分析可知，從 99 年 5 月建置開始，至 100 年 11 月止，網站的瀏覽人次逐步增加（如圖 6），其中，網站的瀏覽人次在面對面宣導後或文宣海報宣傳發放後，瀏覽人次會明顯增加。由此推測，多數廠商及員工一開始對於中心的服務內容瞭解不深，也沒有接觸過此資源，但是中心如果能以「主動」及「預防」方式進行宣導，將能夠有效吸引員工對 EAPs 訊息的關注，進而可能提升其使用 EAPs 服務的意願。

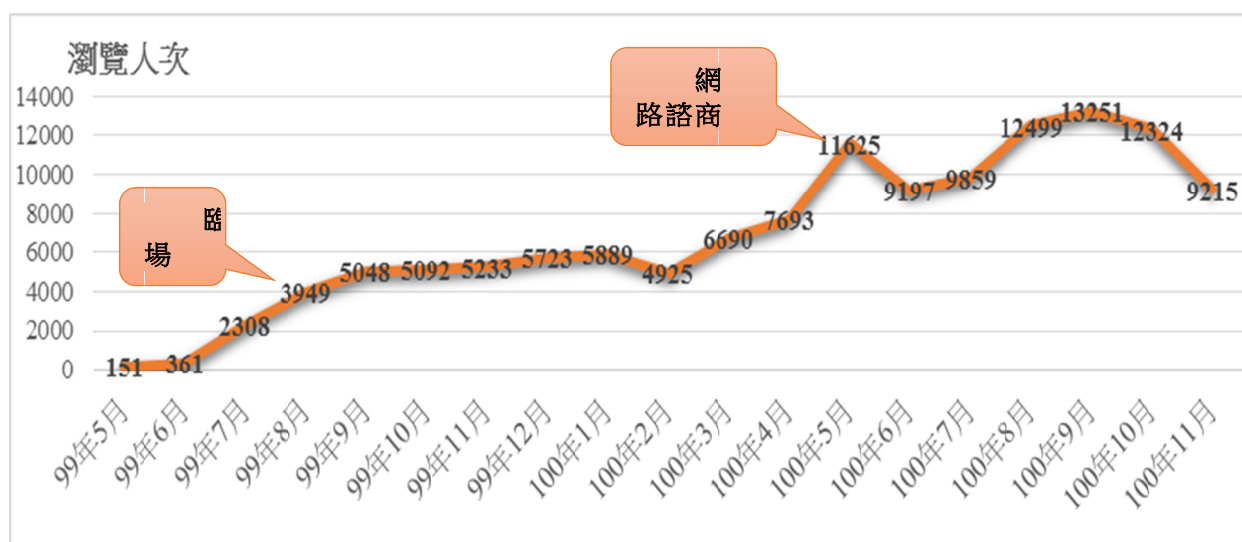


圖 6 99-100 年網站瀏覽人數趨勢圖

## 肆、討論與建議

### 一、討論

員工的工作壓力及工作倦怠等問題，已經嚴重影響到員工的身心健康、幸福感及組織的發展，從歐美國家的實務經驗發現，組織提供

完善的 EAPs 將有助於提升員工健康、情緒幸福感及改善員工效能(Cooper et al., 2003; Kirk & Brown, 2003)。然而，現有的內／外置的 EAPs 服務模式係源自於西方國家的經驗，因此，發展出適合本土企業環境及員工需求的服務模式是有必要的。本研究爲政府單位委託協助推展園區 EAPs 的專案計畫，運用個案研究分析方法，呈現 EAPs 服務模式的建置過程。本研究



從華人求助行為所顧及的「面子」問題以及台灣企業型態的特色為 EAPs 聯合服務模式建置的基礎。透過整合企業及員工問題，發展出多元的服務內容及活動，藉由聯合服務中心的設置與外部專業機構的連結，實際進行 EAPs 服務及活動的推展，並進一步以評估各種服務及活動的成效，以及 EAPs 對企業與政府單位的意涵。主要結果整理如下：

### (一) 員工問題的發現

調查結果顯示，園區員工感覺困擾的問題多元且複雜，主要包含了工作及家庭生活部分（含括財務及法律問題），其中，員工的借貸及卡債等財務方面的問題，甚至比工作方面問題還要困擾。此研究結果也確認了工作—家庭問題，確實帶給人們壓力感受(Carlson, Kacmar, & Williams, 2000)。因此，管理者在規劃 EAPs 時，應放入資源在員工的工作與家庭面上，協助員工獲取工作與家庭生活的平衡，才可能協助員工解決問題。邱雅萍與賴素惠（2017）的研究就證實，組織透過工作家庭措施的實施，例如，員工協助方案（提供員工彈性工作時間或者照顧員工身心健康），不但能增加員工個人資源的取獲，也可減少個人資源的損失，二者均能有效地協助員工降低工作與家庭的衝突，解決員工問題。

### (二) 企業推展 EAPs 現況

調查發現，負責推展企業 EAPs 相關活動的部門為人資或行政管理單位，EAPs 推展多為跨部門合作共推服務。而規模較小的公司因資源限制，較不了解 EAPs 基礎觀念及推展模式，故並沒有提供員工較多元的 EAPs 項目；較大規模的公司，雖有較多元化的 EAPs 服務項目，但其人資、環安、福委會或醫務室等單位會各別依據年度經費規劃相關 EAPs 的活動，並沒有一個資源整合的單位或平台。

### (三) 聯合服務模式的成效

本研究以過程評估指標以及結果指標來評估聯合服務模式的成效。在過程評估指標方面，

主要評估各項措施使用情況以及滿意度情形。結果顯示，無論是網站瀏覽人次以及專題講座參與的人次均呈現逐漸增加趨勢。而配合各項服務所做的滿意度調查，包括心理輔導、專題講座、企業滿意度調查等結果，也都呈現員工以及企業對聯合服務中心所提供的服務具有高度滿意。從過程指標所蒐集到的結果可知，聯合服務模式對於園區管理局、企業、員工可展現成效，不僅能夠提供企業員工多元的服務，對於企業和管理局也能以客觀立場提供多方協助並獲得企業與管理局的高滿意度肯定。

在結果評估指標方面，本研究以各項服務使用率進行評估，包括晤談員服務人次、心理師以及律師服務次數等，99 年至 100 年期間均呈現明顯的成長，顯示 EAPs 各項服務使用率呈現增加趨勢。過去林家興（2015）以台灣公務人員為觀察對象，歸納出公務人員 EAPs 使用率低的原因，包括多數機關未編列 EAP 經費，或編列的很少、EAP 宣導效果不佳、申請使用 EAP 服務的流程讓公務人員產生不保密的疑慮以及不認識或不信任 EAP 提供者，不認識或不信任，自然就不會去使用等。而本研究認為，園區的企業型態，有一半以上屬於資源較不充足的中小企業，因此透過園區管理當局的協助來整合園區各企業的資源，即由園區管理局整合園區各企業共同成立一個專門提供 EAP 的「聯合服務中心」供數間企業使用的「聯合服務模式」，不但可解決企業因經費不足而未提供 EAPs 的困境外，對員工而言，相對於企業本身所提供的內置／外置服務，由服務中心所提供的服務，可能更具保密性及對其信任程度也較高，這可能是本研究各項服務使用率增加的重要因素之一。此外，聯合服務中心透過網站的建置、製作相關宣導的文宣品、辦理各項講座以及至各企業進行臨廠宣導等 EAPs 行銷活動，讓園區企業及員工認識 EAPs 並進而願意使用它，這也可能是本研究各項服務使用率提升的重要原因。





#### (四) 推展聯合服務中心的困難

因為由公部門推動 EAPs 實屬不易，而且目前仍欠缺聯合服務模式的相關文獻，只能透過多階段的調查和評估來逐步發展與建置。在發展初期，遇到的主要困難為各企業負責 EAPs 相關業務的人員不一致，除了管理部與人力資源人員外，有些中小企業可能是由環安部人員或廠護負責，造成聯繫及推廣上的困難。另外，因為每家企業對員工關懷理念及 EAPs 了解程度存在很大差異，因此需要以多元的方式主動進行宣導。從相關統計資料可發現，當服務中心進行臨廠宣導或者發送宣傳海報時，無論是網站的瀏覽人次或各項服務使用人次均有明顯增加，如同前述，推展 EAPs 時，善用行銷方法來進行宣導，將有助於提升員工對 EAPs 的認識，進而提升 EAPs 的使用率。

由上述結果可知，本研究以台灣中小企業特性與華人求助行為的角度所建置的 EAPs 聯合服務模式，在實際運作後，園區員工使用 EAPs 各項服務的情形，均有明顯的增加，研究結果可供未來學者發展本土化 EAPs 相關研究時的參考。整體而言，本研究呼應了 Amaral(1999)、Van Den Bergh(2000)與 Zarkin 等人(2001)等之建議，從了解企業、員工問題及需求著手來進行服務模式的建置，同時考量結果（使用率）及過程（活動推展成效）結果構面，有系統的評估聯合服務模式的成效，拓展了目前較缺乏系統性評估的研究結果 (Arthur, 2000)。而從員工問題調查結果發現，員工所遭遇的問題非常多元，從員工尋求服務的次數上，心理諮詢和法律大約各佔一半，顯示過去以心理諮商為主的 EAPs 宜擴展至其他層面以協助處理員工問題，未來企業除了考量本身的管理需求及專業人員資源外，更應掌握不同員工問題特性去選擇適宜的 EAPs 模式 (Hartwell, et al., 1996)。另外，員工困擾的問題，主要為工作與家庭面上的問題，對於如何協助員工在工作-家庭生活取得平衡，除可提供員工需求的 EAPs（如彈性工作時間或運動時間）外，有學者也主張，在 EAPs 中融入組織支持

計畫，包含組織重視員工的貢獻及關懷員工，將有助於員工抵抗同時來自工作與家庭的壓力 (Lapierre, et al., 2008)。另外，適時的宣導企業設置 EAPs 的理念，讓員工知覺公司所設置的 EAPs 是基於關懷員工時，會讓員工產生更大的組織承諾感 (Grant, et al., 2008)，因此，一個整合高階管理者支持的 EAPs，不但能讓員工抵抗壓力，也有助於增加其對組織的承諾，而 EAPs 聯合服務模式，即強調高階管理者的支持，並扮演著協助員工與公司方面溝通的平台，對強化員工知覺組織支持上可能有所助益。

而從企業推展 EAPs 現況得知，雖然大多數企業有建置某些 EAPs 相關措施，但不同規模的企業所設置的 EAPs 內容差異很大，且都缺乏系統性的規劃、資源整合平台及統一的窗口，而本研究所提的聯合服務模式則是透過整合園區內不同企業的資源，以共同建置員工聯合服務中心來提供 EAPs (王智弘, 2013)，對中小企業佔多數的台灣來說確實有其適用性。從研究結果也發現，EAPs 宣導活動與 EAPs 使用率有關係，當企業宣導程度高或有宣導活動時，EAPs 的使用率會明顯增加，此研究結果與 Csiernik(2003)及林栢章、王精文 (2009) 的研究相對應，認為高程度的宣導活動能提升 EAPs 使用率。

本研究所建置的 EAP 聯合服務模式，除提升園區員工 EAPs 使用率外，對於委託計劃的園區管理中心也能夠提供，包括協助推廣 EAPs、掌握企業推行 EAPs 現況、以客觀立場協助處理勞資衝突與勞工相關業務等多元服務，管理局對於服務中心的協助也給予正面的肯定。另外，本研究推展 EAPs 期間，在聯合服務中心積極宣導與推廣下，多數企業管理者對 EAPs 的內涵有所認識，並願意協助聯合服務中心向其員工推展相關的 EAPs 活動(例如，協助服務中心人員臨廠宣導的安排)，此對引導企業提供更多資源投入到 EAPs 的推動上亦有所助益。





## 二、建議

本研究在研究設計上具有以下限制。首先，雖然本研究在研究設計上力求符合科學原則，但個案研究仍有其外在效度的限制，回顧過去一些 EAPs 的研究也是以個案方式進行，例如 Harlow(1998)以一家多國籍企業為個案，探討影響員工使用 EAP 意願的原因，此研究也指出外在效度的限制。因此，雖然本研究結果證實聯合服務模式對園區企業推展 EAPs 及員工使用率上有所成效，但基於為單一個案研究結果，因此對結果的解釋及推論應持保守態度，避免過度誇論成效，建議後續研究可擴大樣本數或納入其他產業進行探討；二、本研究主張聯合服務中心模式為園區企業較適合的模式，此主張拓展了陳家聲等人(2004)主張外包模式可能較適合國內中小企業的發展結論，對不同產業特性可能適合不同的協助模式提出更多元的思考方向。例如，可強調企業設置 EAPs 對企業的好處，提升其設置意願，Grant 等人(2008)研究指出，當員工對企業設置員工支持計畫的釋意(sensemaking)是關懷員工時，會讓員工對企業產生組織承諾，並進一步支持及投入組織公民行為；第三，本研究在評估聯合服務模式的效果上，仍受限於使用者保密原則(Csiernik, 1995)，或企業不願提供相關資料，致使資料蒐集不易，僅以員工使用率及企業的滿意度為主要評估項目，未能提供企業使用此模式的比率及成本效益，建議未來研究在思考服務模式評估時，可納入更多元的評估指標；第四，本研究意圖發展本土化 EAPs 聯合服務模式，但僅以台灣企業型態以及華人求助行為的觀點做為模式建構的基礎，理論上稍嫌不足，因此建議未來學者可針對華人文化中的部屬與主管權力距離的特性加以探究，因為員工求助行為不但與員工害怕「污名化」的知覺有關，同時也與主管知覺其領導統御能力有關(林桂碧、胡佩怡, 2012)；最後，本研究以單一科學園區內個案進行研究，且資料來源僅為園區 7 家企業的員工樣本，研究結果恐不足以代表園區全體員

工，但從研究中卻可稍加了解此園區員工對 EAPs 的需求及使用情形。因此，建議後續研究者可針對園區員工做全面性的調查或增加其他科學園區的員工調查，進行跨不同園區的個案比較研究，以拓展本研究的研究結果。

本研究雖有上述限制，但仍無損本研究之貢獻，整體而言，本研究證實本土化的聯合服務模式推展到園區企業的成效，且提供未來相關的研究方向、聯合服務模式推展及成效評估的實務經驗與管理意涵。根據本研究發現，建議企業應該在高階主管與公司價值觀的支持下推動 EAP，並依據公司政策進行 EAP 內容規劃及可行性評估，再分配至公司內部或委外單位進行實施。在員工使用 EAP 後，各服務單位應彙整諮商內容及意見進行探討及評估服務成效，作為往後 EAP 規劃的基礎。另外，應該重視服務的匿名安全性以建立員工對該部門及諮商人員的信任，並加強進行宣導，才能有效提升員工的 EAP 使用率。另外，因為透過聯合服務模式結合政府、企業及外部專業機構資源，將能有系統的進行 EAP 宣導及快速解決企業及員工的困擾問題，較具有高保密性及高經濟效益，因此，建議政府單位協助發展 EAP 聯合服務模式，有效落實政府照顧中小企業廠商及員工的目標。

## 陸、結論

企業要能在競爭激烈的環境下生存，擁有身心健康的人才才是關鍵，因此，建置一個能協助員工處理各種壓力的 EAPs 機制，除對發展員工身心健康有幫助外，也是企業實踐員工關懷的表現。本研究透過實務個案分析，先蒐集企業管理者、員工及園區管理中心對 EAPs 的推展現況及困境等資料，以台灣中小企業以及華人求助行為觀點為基礎來發展 EAPs 聯合服務模式，透過協助園區的管理中心建置員工協助聯合服務中心，透過服務模式的實際運作發現，EAPs 聯合服務模式可以明顯地提升員工



對 EAPs 的使用率及企業對 EAPs 的了解。本研究以本土個案為例，所提供的建構 EAPs 聯合服務模式的規劃步驟、方法及工具，可做為國內企業規劃 EAPs 模式的參考。

收稿日期：106.4.03

通過刊登日期：106.6.12

## 參考文獻

### 中文部分

- 方隆彰 (1995)。員工協助方案概論。載於救國團張老師 (主編)，**員工協助方案實務手冊** (11-25 頁)。台北：張老師文化出版社。
- 王韋琇、陳姝蓉、王智弘 (2015)。委外式員工協助方案心理師之專業倫理困境與其因應策略。**教育心理學報**，47(2)，199-216。
- 王智弘 (2013)。借鏡美國發展台灣特色：聯合服務模式 EAPs 讓員工「足甘心」。**能力雜誌**，683，76-82。
- 林栢章、王精文 (2009)。從委外式員工協助方案探討企業員工諮商內容之研究。**中華輔導與諮商學報**，26，47-83。
- 林桂碧 (2004)。如何運用員工協助方案於公部門以提升公部門員工心理健康。載於海岸巡防署 (主編)，**員工心理健康及諮商輔導研討會實錄** (29-45 頁)。台北：行政院海巡署。
- 林桂碧、胡佩怡 (2012)。企業壓力管理服務輔導研究。**勞工安全衛生研究季刊**，20(2)，240-253。
- 邱雅萍、賴素惠 (2017)。高科技公司工作家庭措施對員工職家衝突之影響—以工作不安全感及職級為調節變項。**中原企管評論**，15(1)，63-90。
- 孫景棠 (2000)。台灣企業推行員工協助方案對員工態度與組織績效之研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 徐西森 (2010)。員工協助方案運作模式相關因素之分析研究。**高應科大人文社會科學學報**，7(1)，111-131。
- 陳秋蓉、吳宗祐 (2006)。高科技產業從業人員過勞與心理健康調查。台北：行政院勞工委員會勞工安全衛生研究所。
- 陳家聲、吳就君、張德聰、張素凰、楊蓓 (2004)。職場心理健康促進系統模型的建構。**人力資源管理學報**，4(1)，29-47。
- 經濟部中小企業處 (2015)。中小企業家數統計。取自 <http://www.moeasmea.gov.tw/ct.asp?xItem=13559&ctNode=689&mp=1>。
- 勞動部 (2012)。員工協助方案工作手冊。台北：行政院勞動部。
- 勞動部 (2013)。102 年勞工生活及就業狀況調查統計結果。取自 <http://statdb.mol.gov.tw/html/svy02/0221menu.htm>。
- 黃光國 (2011)。論「含攝文化的心理學」。本土心理學研究，36，79-110。
- 楊育儀 (2010)。組織如何協助員工發現自己的價值：員工協助方案的推動與發展。**T&D 飛訊**，98，1-18。
- 劉一敏 (2006)。企業辦理員工協助方案影響因素之探討：以員工諮商服務為例。國立台灣師範大學工業科技教育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 蕭源都 (2003)。建構台灣企業員工協助方案模式之研究。國立台灣師範大學工業教育研究所博士論文，未出版，台北。
- 韓志翔、陳嘉純 (2012)。服務模式 EAPs 面面俱到。**能力雜誌**，680，28-35。
- 韓貴香 (2006)。「道德臉面」威脅對選擇求助對象及考量因素的影響。國立政治大學心理學研究所博士論文，未出版，台北。



韓貴香、李美枝(2008)。「捨近求遠的求助模式：「面子威脅」對華人選擇求助對象的影響。」*中華心理學刊*，50(1)，31-48。

#### 英文部分

Allard K., Haas L., & Hwang C. P. (2007). Exploring the paradox: Experiences of flexible working arrangements and work-family conflict among managerial fathers in Sweden. *Community, Work & Family*, 10(4), 475-493.

Amaral, T. M. (1999). Benchmarks and performance measures for employee assistance programs. In J. M. Oher (Eds.), *The employee assistance handbook* (pp. 161-178). New York, NY: John Wiley & Sons.

American Institute of Stress. (2007). *Job Stress*. Retrieved from <http://www.stress.org/job.htm>

Arnett, J. J. (2008). The neglected 95%: Why American psychology needs to become less American. *American Psychologist*, 63(7), 602-614.

Arthur, A. R. (2000). Employee assistance programmes: The emperor's new clothes of stress management? *British Journal of Guidance & Counseling*, 28(4), 549-559.

Beidel, B. E. (2005). An integrated EAP-defining one's place in the organization: A perspective from the internal EAP side of the fence. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 20 (3/4), 281-306.

Berridge, J. (1990). The EAP-employee counseling comes of age. *Employee Counselling Today*, 2 (4), 13-17.

Berridge, J., Cooper, C., & Highley-Marchington, C. (1997). *Employee assistance programs and workplace counseling*. Chichester: John Wiley & Sons.

Bhagat, R. S., Steverson, P. K., & Segovis, J. C. (2007). International and cultural variations in employee assistance programmes: Implications for managerial health and effectiveness. *Journal of Management Studies*, 44 (2), 222-242.

Blaze-Temple, D., & Howat, P. (1997). Cost-benefit of an Australian EAP. *Employee Assistance Quarterly*, 12(3), 1-24.

Cagney, T. (1999). Models of service delivery. In J. M. Oher (Eds.), *The employee assistance handbook* (pp. 161-178). New York, NY: John Wiley & Sons.

Carlson, D. S., Kacmar, M. K., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249-276.

Cohen, G. S., Gard, L. H., & Heffernan, W. R. (1998). Employee assistance programs: A preventive, cost-effective benefit. *Journal of Health Care Finance*, 24(3), 45-53.

Coles, A. (2003). *Counseling in the workplace*. Maidenhead, Berkshire: Open University Press.

Cooper, C. L., & Cartwright, S. (1994). Healthy mind; healthy organization—A proactive approach to occupational stress. *Human Relations*, 47, 455-471.

Cooper, C. L., Dewey, P. J., & O'Driscoll, M. P. (2003). Employee assistance programs. In J. C. Quick & L. Tetrick (Eds.), *Occupational health psychology* (pp. 289-304). Washington, DC: American Psychological Association.

Csiernik, R. (1995). A review of research methods used to examine employee assistance program delivery options. *Evaluation and Program Planning*, 18(1), 25-36.



- Csiernik, R. (1996). Wellness, work and employee assistance programming. *Employee Assistance Quarterly*, 11 (2), 1-13.
- Csiernik, R. (1999). Internal versus external employee assistance programs: What the Canadian data adds to the debate. *Employee Assistance Quarterly*, 15(2), 1-12.
- Csiernik, R. (2003). Employee assistance program utilization: Developing a comprehensive scorecard. *Employee Assistance Quarterly*, 18(3), 45-60.
- Csiernik, R., Chaulk, P., & McQuaid, S. (2012). A process evaluation of a canadian public sector employee assistance program. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 27(3), 160-180.
- Daft, R. L. (1989). *Organization Theory and Design* (3rd ed.). St Paul, MN: West.
- Demir, A., Ulusoy, M., & Ulusoy, M. F. (2003). Investigation of factors influencing burnout levels in the professional and private lives of nurses. *International Journal of Nursing Studies*, 40(8), 807-827.
- Employee Assistance Professionals Association. (2003). *EAPA standards and professional guidelines for employee assistance professionals association*. Virginia, Arlington: EAPA Press.
- Employee Assistance Professionals Association (2007). *Frequently asked questions: How many companies have eaps ?* Retrieved from <http://www.eapassn.org>
- Grant, A. M., Dutton, J. E., & Rosso, B. D. (2008). Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sense-making process. *Academy of Management Journal*, 51(5), 898-918.
- Harlow, K. C. (1998). Employee attitudes toward an internal employee assistance program. *Journal of Employment Counseling*, 35(3), 141-150.
- Hartwell, T. D., Paul, S., French, M. T., Potter, F. J., Rodman, N. F., & Zarkin, G. A. (1996). Aiding troubled employee: The prevalence, cost, and characteristics of employee assistance programs in the United States. *American Journal of Public Health*, 86(6), 804-808.
- Henrich, J., Heine, S. J., & Norenzayan, A. (2010a). Most people are not WEIRD. *Nature*, 466(7302), 29.
- Henrich, J., Heine, S. J., & Norenzayan, A. (2010b). Beyond WEIRD: Towards a broad-based behavioral science. *Behavioral and Brain Sciences*, 33(2-3), 111-135.
- Hwang, K. K. (2012). *Foundations of Chinese psychology: Confucian social relations*. New York: Springer.
- Jacobson, J. M., & Attridge, M. (2010). Employee assistance programs (EAPs): An allied profession for work/life. In S. Sweet & J. Casey (Eds.), *Work and family encyclopedia*. Chestnut Hill, MA: Sloan Work and Family Research Network.
- Kirk, A. K., & Brown, D. F. (2003). Employee assistance programs: A review of the management of stress and wellbeing through workplace counseling and consulting. *Australian Psychologist*, 38(2), 138-143.
- Kossek, E. E. (1989). The acceptance of human resource innovation by multiple constituencies. *Personnel Psychology*, 42(2), 263-281.





- Lapierre, L. M., Spector, P. E., Allen, T. D., Poelmans, S., Cooper, C. L., O'Driscoll, M. P., Sanchez, J. I., Brough, P., & Kinnunen, U. (2008). Family-supportive organization perceptions, multiple dimensions of work-family conflict, and employee satisfaction: A test of model across five samples. *Journal of Vocational Behavior, 73*(1), 92-106.
- Macdonald, S., Lothian, S., & Wells, S. (1997). Evaluation of an employee assistance program at a transportation company. *Evaluation and Program Planning, 20*(4), 495-505.
- Marsella, A. J., & Pickren, W. E. (2012). Foreword. In K. K. Hwang, *Foundations of Chinese psychology: Confucian social relations* (pp. vii-x). New York: Springer.
- Masi, D. A. (1997). Evaluating Employee Assistance Programs. *Research on Social Work Practice, 7*(3), 378-390.
- Masi, D. A., & Jacobson, J. M. (2003). Outcome measurements of an integrated employee assistance and work-life program. *Research on Social Work Practice, 13*(4), 451-467.
- Maslach, C., & Schaufeli, W. B. (1993). Historical and conceptual development of burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, and T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 1-18). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Merrick, E., Horgan, C. M., Garnick, D. W., Hodgkin, D., Keck, K., & Cenczyk, R. E. (2003). The EAP/behavioral health carve-out connection. *Employee Assistance Quarterly, 18*(3), 1-13.
- Milkovich, G. T. & Newman, J. M. (2002). *Compensation* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Perry R. W., & Cayer, N. J. (1992). Evaluating Employee Assistance Programs: Concerns and strategies for public employers. *Public Personnel Management, 21* (3), 323-334.
- Selvik, R., Stephenson, D., Plaza, C., & Sugden, B. (2004). EAP impact on work, relationship, and health outcomes. *Journal of Employee Assistance, 34*(2), 18-22.
- Sharar, D. A., Amaral, T. M., & Chalk, M. B. (2007). *The need for employer-driven EAP performance outcomes*. Annual Institute of the Employee Assistance Society of North America, Atlanta, GA.
- Shweder, R. A., Goodnow, J. J., Hatano, G., Levine, R. A., Markus, H. R., & Miller, P. J. (1998). The cultural psychology of development: One mind, many mentalities. In W. Damon (Ed.), *Handbook of child psychology* (5<sup>th</sup> ed.), Vol. 1 (pp. 865-937). New York: Wiley.
- Strazewski, L. (2005). Investing in EAPs-Employee Assistance Programs. *Benefits Business, 148*, 52-54.
- Sweeney, A. P., Hohenshil, T. H., & Fortune, J. C. (2002). Job satisfaction among employee assistance professionals: A national study. *Journal of Employment Counseling, 39*(2), 50-60.
- Straussner, S. L. A. (1988). Comparison of in-house and contracted-out employee assistance programs. *Social Work, 33*(1), 53-55.
- Van Den Bergh, N. (2000). Where have we been? Where are we going? Employee assistance practice in the 21st century. *Employee Assistance Quarterly, 16*(1-2), 1-13.
- Van Dierendonck, D., Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2001). Toward a process model of burnout: Results from secondary analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10*(1), 41-52.
- Vogel, D. L., Wade, N. G., & Hackler, A. H. (2007). Perceived public stigma and the willingness to seek counseling: The mediating roles of self-stigma and attitudes to-



ward counseling. *Journal of Counseling Psychology*, 54(1), 40-50.

Yu, M. C., Lin, C. C., & Hsu, S. Y. (2009). Stressor and burnout: The role of Employee Assistance Programs and self-Efficacy. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(3), 365-377.

Zarkin, G. A., Bray, J. W., Karuntzos, G. T., & Demiralp, B. (2001). The effect of an enhanced employee assistance program (EAP) intervention on EAP utilization. *Journal of Studies on Alcohol and Drugs*, 62(3), 351-358.



# **The Study of Employee Assistance Programs: The Experience of Consortium Employee Assistance Programs Model for Taiwan's Science Park Enterprises**

Wang, Ching-Wen   Wang, Chih-Hung   Hsu, Yen-Chen

## **Abstract**

Workplace stress is growing concern for organizational managers. Thus, it is imperative that managers should propose measures and preventive mechanisms to effectively tackle employee's workplace stress. As a result, EAPs, a combination of mental counseling, legal consultation, and other services, is one of the most fitting strategies.

With the assistance of Employee Assistance Programs (EAPs) at a regional Science Park, a longitudinal study was conducted to develop a consortium model of EAPs. During the process of developing the model, the difficulties encountered by the EAPs personnel, including managers and employees, was collected for the purpose of developing a localized model for the EAPs. Furthermore, following the operation, the EAPs were able to successfully increase the rate of employee usage and knowledge of the EAPs.

This study, through the analysis of practical cases, aimed at developing EAPs strategies to help government institutions, managers, and employees better cope with workplace stresses and problems encountered at work.

**Keywords: work stress, employee assistant program, integrated service model, corporate counseling, indigenous psychology**

---

Wang, Ching-Wen Department of Business Administration, National Chung Shing University

Wang, Chih-Hung Department of Guidance and Counseling, National Changhua University of Education

Hsu, Yen-Chen Department of Business Administration, National Chung Cheng University  
(phhsu@gm.pu.edu.tw)

