

# 第三章 員工協助方案推動之實務

## 第一節 國內外推行員工協助方案經驗

### 壹、國外員工協助方案之經驗

#### 一、國外企業推行員工協助方案之案例

國外員工協助方案推行，除企業組織行之有年外，政府機關亦積極推行，如美國、加拿大、英國等國家均積極推動實施員工協助方案。茲彙整國外企業案例如表 3-1 所示：

表 3-1 國外企業員工協助方案彙整表

國家	公司名稱	推動情形
美國	卡特皮拉牽引機公司 伊利諾大陸銀行 摩的達美公司	1945 年，卡特皮拉牽引機公司的醫療主任與康乃爾醫學中心的心理學家及精神科學家設計了該公司精神衛生部門，提供心理治療、與主管人員諮商員工問題、協助有情緒困擾的員工調職或接受治療、情緒嚴重的員工轉介至私人醫院或社區中心、在完成治療後進行復健與心理調適。伊利諾大陸銀行提供包括戒酒、戒藥物、情緒失調、工作壓力、婚姻、家庭、法律、消費、財務、度假、個別諮商、員工及眷屬轉介服務等協助。摩的達美公司之 EAP 於 1984 年設立，提供包括個別諮商、員工或眷屬轉介服務或 24 小時熱線服務。
德國	西門子企業 拜爾、德航	德國的員工協助方案發展很早，1911 年，西門子企業就開始對婦女、兒童

		與孤兒的服務；德航顯現出德國的工業社會工作已與工業酗酒問題結合，而德國大部分的員工協助方案以協助個人的住宅、殘障及精神疾病為主。
法國	雪鐵龍 Tatal 石油	1919 年雪鐵龍提供員工傷害、慢性疾病及福利等需求的滿足；Tatal 石油提供工作災害、慢性疾病、工作條件、健康、財務問題、住宅、生涯規劃、員工關係、精神疾病、殘障、退休諮商等服務內容無所不包。
荷蘭	郵電總局	荷蘭的員工協助方案發展稍晚於德國、法國，但比較完整，1946 年郵電總局開始推行員工協助方案，初期以物質協助為主，二次大戰後以家庭、個人問題為主，五十年代後以加強住宅、家庭生活、財務等問題的協助。

資料來源：參考孫景堂(2000)；陳威廷(2003)；郭人嘉(2007)及本研究整理

綜合以上案例發現，美國的員工協助方案較傾向個人問題及主管諮詢，歐洲則較採組織諮詢者的角色，在歐洲的員工協助方案通常被組織視為一種協助企業組織更新的策略，因此在歐洲僅有大型企業有興趣推行員工協助方案(郭人嘉，2007)。

## 二、國外公務部門推行員工協助方案之案例

了解國外企業推行員工協助方案之情形後，以下並再就國外公務機關推行員工協助方案情形彙整如表 3-2 所示：

表 3-2 國外公務機關員工協助方案彙整表

國家(州、市)	實施範圍	適用對象	運作模式	服務內容
美國聯邦政府健康與人事服務部	聯邦政府，全美約有 150 個聯邦政府機構；美國人管理局 (Office of Personnel Management，簡稱 OPM) 負責監督所有提供聯邦政府的 EAP 服務，每一機構都必需依據法律提供 EAP 服務。	聯邦政府的員工 (不含契約員工)，基本上是不包括家屬，但也有少數機構是包含家屬，尤其是軍隊。	政府對 EAP 模式的規定：有 EAP 政策，每一機構都可以發展自己的模式，目前大多數採外置模式，只有少數機構是內聘諮商師。	1. 個人服務方面：評估、轉介、短期問題的解決、追蹤服務、緊急資訊及轉介。 2. 督導者和經理者的服務方面：督導轉介協助、督導訓練和教育、管理諮詢。 3. 組織的服務方面：暴力預防、危機管理、緊急意外壓力的簡報、團體處遇、教育方案、宣導、特殊服務。
美國威斯康辛州	州政府 (由州政府僱傭關係局負責全州的 EAP 方案)	州政府的員工 (不含契約員工)	內置與外置模式皆有。	1. 保密和適時問題評估；2. 轉介適當的服務；3. 持續追蹤服務；4. 提供 EAP 協調者、主管和經理們的諮詢與訓練；5. 提供社會資源的訊息和教育；6. 健康、預防活動。
美國華盛頓	州政府、市政府	州政府的	內置與外置	1. 提供人力資

州	和州立大學(由州政府人事部門負責)。	員工及其家屬	模式皆有。	源、管理者、督導、勞工和員工的諮詢服務;2. 給予員工及其家屬有關短期間的解決和評估;3. 為所有員工及其家屬轉介適當的資源(如:法律、財務方面);4. 追蹤服務;5. 為管理者和員工設計有關身心健康的各類演講主題;6. 緊急意外管理服務、災難因應;7. 暴力預防、處遇評估。
美國休士頓市	全市只有一個EAP, 服務全市的政府部門。	現職員工、退休員工、已故員工、近期離職員工及其家屬;依契約員工工作需要提供轉介。	內置模式	1. 僅提供簡易諮詢, 長期諮詢以轉介方式協助;2. 緊急意外壓力管理;3. 簡報及演講: 壓力管理、職場暴力、有效溝通技巧、藥物濫用及其他;4. 連結外部資源的協助等。
加拿大	由員工協助服務局(Employee Assistance Service Bureau)	現職員工、退休員工、終身殘廢員	內置EAP協調人員(Coordinator), EAP辦	1. 個人諮詢和轉介服務方面: 婚姻、家庭和人際問題, 物品濫用(酒

	簡稱 EAS)負責提供高品質的 EAP 服務給各公部門和準公部門組織。	工及其家屬和契約員工。	公室。	精、藥物等)和其他耽迷行為(賭博),個人負債和財務管理問題,家庭、社會、工作壓力、家庭暴力、心理問題、性困擾,與工作相關的衝突。 2. 組織的服務方面:壓力和變遷管理,職場健康和有效團隊,爭議解決的策略(包括解決衝突、協調訓練、增進員工身心健康的工作坊等),緊急意外壓力管理,心理-社會緊急的預防和因應。
英國	中央政府及地方政府皆有;政府部門由內閣負責。	所有全職和兼職員工,包括家屬,但不含契約員工。	主要採外置模式,占80%。	1. 個人及工作有關問題的晤談(工作、生活平衡); 2. 與工作表現有關的管理服務(管理諮詢); 3. 拜訪 EAP 外部合作機構; 4. 個人的法律或債務諮詢。
南非	公共服務與行政部門負責要	所有員工及其家	內置模式及外置模式皆	1. 提供影響員工工作表現相關的

	求每一政府機關都必建立EAP。	屬，但不含契約員工。	有。	個人問題之解決的諮詢和訓練；2. 保密的、關聯的和適時的問題評估服務；3. 關於診斷、處遇和協助的適當轉介；4. 短期諮商；5. 將EAP、社區資源和提供服務的個別實務工作者間的資訊連結；6 追蹤服務。
--	-----------------	------------	----	---

資料來源：參考林桂碧，2006：70-80 及本研究整理

綜合以上案例發現，每個國家員工協助方案的運作模式都是由各部門自行決定，在美國機構可以發展自己的模式，其模式較多元化，美國的市政府運作模式以採內置式為主，州政府和聯邦政府則以外置為多；加拿大成立EAP顧問委員會，內置EAP協調人員(coordinator)，並成立EAP辦公室；英國和南非則採內置模式和外置模式併行，英國以外置式居多(占80%)，南非則以內置式居多。由此可知，何種運作模式為適合，由各部門依組織實際運作情形自行決定(林桂碧，2006：42-43)。

## 貳、國內員工協助方案經驗

### 一、國內企業推行員工協助方案情形

員工協助方案推行，自1972年由台灣松下電器成立大姐制

度(Big Sister, BS)開始,近來已逐漸受企業及政府單位重視。茲

彙整國內企業實施案例如表 3-3 所示(郭人嘉, 2007):

表 3-3 國內企業推行員工協助方案情形彙整表

公司機關名稱	推動情形
台灣松下電器公司	推廣大姐制度(Big Sister, BS),於 1972 年與大哥制度(Senior Companion, SC)合併為大哥大姐制度(Big Senior Companion, BSC),提供協助、懇談、辦理社團活動、座談會等,如新進人員及離職人員輔導面談、離職原因分析改善、離職人員就業之協助等。
東元電機股份公司	設立心橋信箱,解決員工生活及社會問題。
台灣應用材料公司	人力資源部門委託香港 EAP 機構提供員工協助方案,提供一對一心理諮商,協助員工抒解壓力、進行身心調適、協助處理婚姻問題及家庭親子關係、法律及個人財務等服務。
中華汽車股車股份公司	提供個別輔導,包括個別談話、現場訪視、離職面談;團體輔導,包括新進人員講習、社團輔導;服務工作,包括法律諮詢轉介、仲介服務等;生涯規劃,包括甄試性向測驗、心理測驗。其服務模式為志工系統與內部設置。
統一企業公司	設置「工廠輔導員」,使每位新進操作員均有一位資深同仁教導,並於總務部設置諮商輔導員,成立諮商室。1994 年 3 月成立「員工諮商服務中心」,遴選熱心服務同仁加以訓導培育為輔導員,除開

	辦輔導講座外，更對需要之員工進行個案輔導。1998年配合勞委會推動「員工協助方案」，將原有「員工諮商服務中心」更名為「員工服務中心」，整合公司現行福利措施，並擴大服務範圍，使員工在工作及生活上能獲更完整的照顧。
台灣積體電路公司	成立心理諮商服務，1996年辦理部門講座，1997年提供心理課程，1998年正式編列員工協助方案的年度預算，1999年各部門與主管加入協助。
中華郵政公司	委託台北張老師中心辦理，協助解決員工工作瓶頸、家庭或個人問題並辦理生涯規劃等服務。
台北捷運公司	提供員工心理測驗、員工情緒管理及轉介相關醫療機構，辦理相關心理講座及活動。

料來源：參考孫景堂(2000);郭人嘉(2007)及本研究整理

## 二、 國內公務機關員工協助方案彙整表

國內公部推行員工協助方案雖不如企業蓬勃，隨著員工協助方案推行成效獲得好評，公部門漸漸有組織推行員工協助方案，茲彙整如表 3-4 所示：

表 3-4 國內公務機關員工協助方案彙整表

機關名稱	年代	推動情形
中國石油公司	1981	成立諮商輔導委員會，於 1982 年 5 月培訓 16 名輔導員，在各單位擔任勞工輔導工作，1983 年 9 月再培訓輔導員 22 人。目前員工協助方案工作包括：個別諮商、團體諮商、心理治療、心理治療健康教育、休閒服務、勞工教育、文康活動、法律服務、生活照顧、醫療服務、互助服務等。
台灣電力股份有限公司	1988	成立員工輔導制度，由人事處將熱心同仁加培訓後，提供員工諮商服務，協助員工解決工作上及生活上之問題。公司設立同心園地輔導室，兼任輔導員需接受 44 小時之職前訓練，職前訓練每年參加一至兩次。每週輔導員需在輔導室輪值兩次，每次兩小時，以提供員工諮商工作，包括：勞資關係處理、員工生活心理輔導及轉介服務，並辦理心理衛生講座、新進員工輔導及意見調查。
財團法人工業研究院	1990	設立心理諮商室，透過心理諮商協助增進同仁身心健康，提升工作及生活品質，促進個人生涯與組織發展之結合，邁向更美好未來。並於 1988 年設置網路信件諮商，及 2003 年建立內部義工，建置線上自我檢測區等。
警政署	1991	1991 年訂定「各級警察機關心理諮商輔導室設置辦法」，初由督察室辦理，經大多數員警反映督察工作性質為督導考核、風紀管考，員警避之猶恐不

		及，爰於 1991 年 11 月改由教育組接辦。另為使輔導工作更加完備，於 2004 年訂定「內政部警政署辦理員警心理輔導工作計畫」，規定各市、縣(市)警察局應成立「心理輔導室」任務編組，專責處理心理輔導行政業務，自此建立警察機關諮商輔導制度之雛形。
海岸巡防署	2000	海岸巡防署係由原海岸巡防司令、警政署水上警察局、關稅總局海關人員編制而成，由於所屬成員來自不不同屬之機關(單位)，勢必產生工作適應及心理調適等相關問題，基此，該署及海岸巡防總局成主心理諮商科，專責諮商輔導業務；各地區巡防局、總隊、大隊均編制 1 名員工心理輔導官；機動海巡隊(含鑑艇)、海巡隊則指定具有服務熱忱之人員承辦諮商輔導業務，以落實心理諮商輔導功能。
行政院人事行政局	2003	為落實人性關懷，提昇同仁心理健康，協助規劃個人生涯發展，輔解決所遭遇之問題，及建立組織健康之心理環境，營造互動良好之組織文化，強化團隊之向心力，行政院人事行政局於 2003 年 7 月 9 日頒訂「行政院所屬機關學校員工心理健康實計畫」宣導及推廣心理健康及諮商輔導之觀念。
台北市政府	2004	為維護台北市政府員工生活、工作及身心之健康發展，以建立組織健康之心理環境，營造互動良好之組織文化，提供工作職場問題、生活及心理健康問題等協談服務。

<p>行政院人事行政局</p>	<p>2006</p>	<p>為增進公務福利，協助員工解決工作、生活及健康上所遭遇的問題，以提高團隊的工作積效與士氣，行政院人事行政局於 2006 年 7 月 17 日，針對中央聯合辦公大樓南北兩棟 12 個機關，採共同委辦方式，試辦員工協助方案，服務項目包括心理諮詢、法律諮詢、理財諮詢及醫療諮詢，並於 2007 年 7 月 16 日試辦完竣，一年來辦理成效：其 0800 諮詢計服務 259 人，其中 170 人次需進一步轉介專業諮詢協助，包括心理諮詢 32 次、法律諮詢 94 次、理財諮詢 31 次及醫療諮詢 13 次。該局嗣於 96 年 10 月訂定「行政院所屬中央機關學校員工協助方案推動計畫」，並據以訂定「中央聯合辦公大樓員工協助方案實施計畫」賡續辦理，其服務項目除原有心理、法律、理財、醫療等諮詢並增列管理諮詢，2009 年 8 月 31 日止，已轉介至個人諮詢顧問協助人次為 66 人次。</p>
-----------------	-------------	---

資料來源：參考郭人嘉(2007)及本研究整理

行政院人事行政局於 2003 年 7 月頒訂「行政院所屬機關學校員工心理健康實計畫」以提昇同仁心理健康，建立組織健康之心理環境，營造互動良好之組織文化。於 2006 年 7 月至 2007 年 7 月以中央聯合辦公大樓南北兩棟 12 個機關以委外方式試辦員工協助方案，嗣於 96 年 10 月訂定「行政院所屬中央機關學校員工協助方案推動計畫」，並據以訂定「中央聯合辦公大樓員工協助方案實施計畫」賡續

辦理。由此可知，員工協助方案在公務機關仍屬起步階段，本研究希望能經由文獻探究及深度訪談方式尋求切合公部門之員工協助方案運作模式。

## 第二節 中央聯合辦公大樓員工協助方案辦理情形

我國政府部門目前大都是依據人事局 2003 年頒佈「行政院所屬機關學校員工心理健康實施計畫」推動心理健康方案。行政院於 2007 年頒佈「行政院所屬中央機關學校員工協助方案推動計畫」，其主要目的有以下 2 點：

- 一、發現並協助公務同仁解決可能影響工作效能之相關問題，使其能以健康的身心投入工作，提昇其工作士氣及服務效能，提高公務人力的素質。
- 二、藉由多樣化的協助性措施，建立溫馨關懷的工作環境，營造互動良好之組織文化，提昇組織及國家競爭力。

為達到上述二點目的，人事行政局於 2006 年 7 月至 2007 年 7 月以中央聯合辦公大樓南北兩棟之 12 機關及其位於台北縣、市之附屬單位員工（約 2700 位）為對象，以共同委外方式試辦員工協助方案 1 年。其試辦成效經各參與機關均予肯定，97 年賡續辦理並於訂定「98 年中央聯合辦公大樓員工協助方案實施計畫時」擴大實施對象範圍包

括同仁之家屬並加入非位於中央聯合辦公大樓以外二個機關（行政院客家委員會、行政院公共工程委員會）（約 4000 位同仁）共同委外辦理。有關目前實施之內涵如下：

一、實施對象為中央聯合辦公大樓南北棟各機關及本大樓以外二個機關，其職員、約聘僱人員、工友(含技工、駕駛)、駐衛警及直接僱用之臨時人員，計有內政部、教育部、蒙藏委員會、僑務委員會、中央選舉委員會、行政院青年輔導委員會、行政院人事行政局、行政院大陸委員會、行政院研究發展考核委員會、行政院公平交易委員會、行政院客家委員會、行政院公共工程委員會、外交部領事事務局、公務人員住宅及福利委員會等 14 個機關。

二、諮詢服務項目：

(一)心理諮詢服務：工作壓力、預防過勞、人際互動關係、情緒管理(如：失眠、焦慮、憂鬱)、夫妻或親子溝通相處。

(二)法律諮詢服務：買賣房屋或汽(機)車糾紛、購屋或租屋契約、民刑法解釋、民事訴訟程序。

(三)理財諮詢服務：理財規劃、節稅建議、保險規劃。

(四)醫療諮詢服務：煙癮酗酒、更年期及運動保健、飲食營養、身體健康檢查結果評估建議。

(五)管理諮詢服務：管理改善協助、主管推介技巧、員工推介程序。

### 三、實施方式：

採共同委辦方式，公開招標遴選優質專業機構按諮詢服務項目，提供多元方式服務，包括：

- (一) 0800 諮詢專線。
- (二) 面對面晤談。
- (三) 電子郵件及書面諮詢。
- (四) 專人親至機關協處。
- (五) 團體諮詢。