

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

◆ 楊育儀

摘要

本文從歐美員工協助方案的發展歷史，呈現員工價值如何在人力資源實務工作中落實。同時，作者回顧台灣已有的實證研究，分析現有實施方案的主要功能與其限制，並具體提出未來台灣員工協助方案可發展的方向，以落實員工在職場發展生涯時的自我實現與價值所在。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

國家文官學院

關鍵字：員工支持，生涯發展，職場心理諮商

「員工協助方案」(Employee Assistance Program, 簡稱 EAP)是近年來台灣人力資源領域相當熱門的主題，無論是政府部門或民間企業組織，對於員工協助方案的建構與推展均展現出高度的興趣。今日此種對於員工價值的重視不僅反映在行政或管理實務上的需要，在學術的殿堂，許多專研組織行為或者人力資源理論，甚而助人工作領域的學者（例如：社會工作、輔導諮商），對於員工協助方案所涉及的理論概念及其在人力發展與員工生活或工作適應上的影響，皆呈現了頗為完整的介紹與說明（例如：陳家聲、吳就君、張德聰、張素鳳、楊蓓，2004；楊明磊，2003；蔡祈賢，2006）。

本文的目的著重於從員工協助方案的發展歷史呈現員工價值如何在這些輔助性的人力資源實務工作中落實，並評析當前的一些台灣實證研究以作為政府部門或民間企業組織未來在建構與推動員工協助方案時的參考。藉此，本文提出員工協助方案之實施應該回歸至組織人力資源發展與管理工作的本質，如此，方能提供具體有效的組織介入方案，以協助員工在職場中發展自我、發現自己在工作生活中的價值，進而創造兼顧組織與個人發展需求的「雙贏」局面。

一、新瓶裝舊酒：當代「員工協助方案」發展脈絡下的員工價值

在美國，員工協助方案的發展可以追溯至甚早，在二十世紀的三〇年代即有所謂的「職業酒癮者戒酒方案」(Occupational Alcoholism Program, 簡稱

OAP)，主要用於協助員工解決藥酒問題的困擾。之後，歷經數十年的發展，「員工協助方案」(Employee Assistance Program, 簡稱 EAP) 逐漸成形，在邁入六〇年代後發展為兼顧藥酒問題解決以及員工個人工作與生活照顧的協助方案，同時，提供了員工在家庭、法律財務以及其情緒方面解決問題的多方位服務內容 (Dickman, 1985；蔡祈賢，2006)。

承繼「美國夢」的精神，由於當時人本主義的興起以及對於人權議題的重視，員工協助方案在美國這個講究工業發展，經濟與軍事實力逐漸邁入強盛時期的國家而言，其所以受到企業主的重視與員工的普遍歡迎自然有其脈絡可循；若進而深入分析之，其實，員工協助方案在職場管理實務上的強調也充分反映出西方社會對於人之所以為人的價值所在有著根深蒂固的基本信念，這方面，宗教文化長期以來對於人生而平等的普世關懷存在著相當重要的影響。

回顧美國的發展歷史，相當值得注意的是，員工協助方案的發展並未在此停滯，反倒是在八〇年代之後產生了「質」的改變，從被動地協助員工解決問題的立場進而轉變為更為積極地強調以員工發展為核心的「員工促進方案」(employee enhancement program, 簡稱 EEP) (Dickman, 1985)。這樣的改變著重於員工「全人健康」(holistic health) 概念的發展，組織對於與壓力有關的議題展現了高度的重視；自此之後，員工在職場工作與生活的價值經歷了另一個里程碑，邁入強調以員工自我實現為基調的嶄新發展階段。

相對於美國，在歐洲英國，與員工協助方案有關概念的重視與發展有著不同背景脈絡。早在十九世紀，講究員工的生活品質(the quality of life)與心理社會幸福感(psychosocial well-being)的概念即出現在工業革命的大城市。在二十世紀的初期，當時即有相當大量的「福利事務員」(welfare officer)推展受僱員工的福利照顧工作，規模之大，導致他們組成了「福利工作者協會」(the Welfare Workers Association)（其後更名為「人事管理機構」）。之後，雖然隨著國家立法保障勞工基本權益的相關法律接續通過（例如：免於因工作而導致生病的負面影響，以及提供失業時免費的醫療保險照顧等），組織提供員工照顧的福利措施相對減縮，雇主在照顧員工的責任得以與政府共同分攤，然而，「內置式」的心理服務工作隨著這個先進國家的工業發展與商業興起，持續性地在各大小企業中落實推動，成為常態性的人事服務與人力資源重點工作項目之一 (Tehrani, 1997)。

具體而言，以英國著名的公營企業「郵局」為例（現已歷經數次組織變革，公營色彩逐漸消逝），這些福利事務員的主要工作包括：協助員工解決私人問題、提供諮詢服務、建議組織發展共通性的福利服務項目（例如：工作環境的安全條件、住宿安排、運動與社交活動之推展等），以及提供個人技能訓練課程，並提出組織員工關係發展的建議，形成管理上的具體政策 (Tehrani, 1997)。與上述美國員工協助方案之發展過程較為不同的是，英國福利服務工作的發展在甚為早期即著重於如何從「組織管理」的運作層面考量員工的

個人需求，並藉由組織內福利服務之推動在工作生活中重視勞工權益的基本保障，在與政府推動的社會醫療與保險制度相互配合的要件之下，似乎有著較多的餘力著重於工作以外人性價值的發揮。

在英國，員工個人能力的發展與潛能發揮、組織成員之間正向支持關係的營造，這些在早期即為普遍接受的理念影響了之後「員工支持」(employee support)概念的出現 (Tehrani, 1997)。此種偏好以「支持」(support)而非「援助」(assistance) 的觀點對於英國人力資源管理政策產生了有所影響的關鍵作為，企業組織藉由管理階層的能力訓練或者組織幸福感方案的推動，得以促使健康職場環境的形成，進而影響員工日常工作生活的正向發展，讓這些被尊重、充滿價值感的健康員工在工作職務上充分表現，完成組織任務，並協助組織實現存在的價值。在此脈絡下，健康的職場環境同時提供了顧及員工個別需求的問題評估服務，藉由資訊、建議與心理諮商服務之適時供給，增進員工的工作效能與主觀幸福感的滿足。

回顧歐美國家的員工協助或者員工支持方案之發展歷史，我們可以很清楚地看到，員工協助或支持概念的出現並非是一個標新立異的想法，員工的個人價值在西方工業社會發展的早期即被重視，強調除了人的「工作者」角色之外，有更多的生存意義以及人之所以為人的基本價值是無法被分割的，工作與生活是相互影響的。對應於這些對人性的尊重與員工價值感的重視，組織在管理實務上除了必須提供適當服務以解決員工的個人問題之外，更應

積極地創造機會讓員工得以發展自身能力，以正向支持的工作關係滿足內在的心理社會需求。這樣的作為與歐美對於個體「自主性」的尊重及西方社會長期以來強調的「個別差異」有所關連；雖然，這些員工協助或支持服務的內涵隨著時代不同，受到社會環境的影響而有些微差異，但在本質上是相當類似的，只是以不同形式包裝與呈現出組織管理階層對於員工慣有的尊重態度與強調自我實現之精神。

其中，較為不同的是，許多美國學者對於員工協助方案的研究著重於探討其治療或者解決問題行為的效果，或是偏重於算計它的投資報酬率（黃鼎晏，2007），相對地，英國似乎偏向於從福利的觀點探討員工支持方案對其外在行為與主觀經驗可能造成的影響。實際上，以英國的「職場心理諮商」（workplace counseling）為例（Carroll, 1996），其概念與美國有著相當不同的內涵與工作模式，此種差異有著本質上的不同，受到社會環境發展的影響甚大，乃源自於英國過去一百年以來政府與社會大眾長期對於勞工運動的關注、工作權的保障以及對工作福利的重視。

二、台灣企業推展員工協助方案的反思：現況、限制與困境

台灣導入員工協助方案的概念為時不短，早在三十年當時即有所謂的「勞工輔導制度」，最初是以具有公益性質的民間團體與少數工廠聯合推動的勞工生活輔導服務。由於當時多數的企業管理階層在經營思維上缺乏長遠的人

力資源規劃概念，推動意願不高，因此，這些勞工輔導服務僅侷限在少數工廠提倡，並未在台灣職場全面推展開來。

之後的十年，行政院勞工委員會以「工業社會工作」概念推動勞工輔導業務，訂頒實施方案，並配合民間組織（例如：張老師）的參與，舉辦研討會、編印工作手冊，逐漸以「員工協助方案」之名稱鼓勵台灣大型企業建構相關服務工作，藉此模式提供多樣化的協助措施（郭嘉珍，1999；陳音言，2001）。行政院人事行政局於 2003 年 7 月 9 日以行政院院授人企字第 0920054517 號函「行政院所屬機關學校員工心理健康實施計畫」，責成所屬機關與學校健全員工心理健康，規範完成工作目標之進程與推廣階段應有之作為，並編印「推動員工心理健康實施計畫手冊」以廣為宣導，之後，行政院並於 2007 年 10 月 25 日以院授人企字 0960064026 號函施行「行政院所屬中央機關學校員工協助方案推動計畫」。這些政府作為具有里程碑之象徵意義，揭示台灣的員工協助方案邁入了新的發展階段。

除了政府的介入之外，許多外商或者台灣大型的企業組織推動員工協助方案的概念早已有數十年的歷史，例如：台積電、中華汽車、宏碁電腦、台灣通用器材、德州儀器公司，有關這方面的發展歷史已被充分介紹，請參見陳家聲等（2004）、楊明磊（2003）、蔡祈賢（2006）等人的相關論著。

從過去發展迄今，台灣員工協助方案的代表之一為台灣電力公司於 1988 年開啟的「同心園地」，其實施方式採用整合模式，服務內容涵蓋：「工作」

（工作適應、工作與生活平衡議題、管理諮詢、職涯諮詢服務等）、「生活」（法律、理財諮詢）與「健康」（心理健康、醫療保健）三大層面（林育正，2007；邱登祥，2005），這樣的架構也反映在「行政院所屬中央機關學校員工協助方案推動計畫」中所列之員工協助方案的主要服務內容。另有其他分類架構被提出，例如：陳威廷（2002）將員工協助服務類別區分成「工作協助類別」（工作調整、工作改變、離職面談）、「生活協助類別」（財務法律諮詢、一般生活管理）、「家庭協助類別」以及「健康協助類別」（身體健康管理與心理健康管理）。究其精神，員工協助方案乃結合了工業社會工作與勞工輔導之概念與架構，目標在藉由計畫性的活動提供多樣化的服務，以建構勞資雙贏的健康工作（林慧姿，2005）。

在這些多樣化服務類別的實施方面，蔡文皇（1997）的研究指出，無論是在金屬機械工業、資訊電子工業、化學工業或者民生工業，台灣產業界目前實施員工協助方案的程度是類似的，仍有極大的發展空間。其中，受制於公司營業收入以及經費的編列有限，乃普遍存在、影響員工協助方案推動的主要因素（陳威廷，2002；蔡文皇，1997）。

在員工需求方面，孫景棠（2000）、陳音言（2001）的研究呈現出「工作面的協助方案」高過於「管理面的協助方案」、「健康面的協助方案」、「生活面的協助方案」的現象。另一項實證研究（向梅萍，2002）指出，若就員工對於當前協助服務的滿意度而言，在生活層面（休閒娛樂方案）以「提

供員工戶外旅遊（登山、釣魚、露營）活動」的滿意度最高，而在工作層面（教育成長方案）方面則以「提供新進員工職前訓練相關課程與講座」的滿意度最高，另外，在健康協助方案方面則以「提供員工疾病醫療的協助」的滿意度最高。

就專業服務的提供來源作為區分，委外或內置模式的員工協助方案其優缺點經常被討論。劉一敏（2006）指出，美商及歐商公司採取委外的方式運作員工協助方案的比例較高，而台資公司則傾向以內置模式辦理。前者，具備有「可提供員工較高的保密性及隱私權」、「可提供員工較多樣性且完整的專業性服務」、「可提供員工較隱密而舒適的諮商空間」等優點，而後者的優勢在於「可直接協助解決員工的問題」。

另有為數不少此領域的實證研究分析影響組織推動員工協助方案的主要因素。其中，組織文化對於員工協助方案不同類型服務的推動有著相當大的影響，華幸娟（2005）指出，支持型文化、官僚型文化、創新型文化與組織實施諮商輔導方案服務有關，支持型文化、創新型文化的組織經常推動成長教育方案；然而，組織文化與生活照顧方案之間並無顯著相關。

此外，員工協助方案的效果如何及其效應發生的途徑是另一個研究重點。蔡文皇（1997）指出，員工協助方案對於員工的工作滿意與組織承諾可能產生一定的影響，但是可能透過不同途徑顯現功效。影響員工工作滿意的主要因素為「申訴溝通類」的功能，而影響員工組織承諾的主要變項包括了

員工協助方案中的「申訴溝通類」、「諮商諮詢類」功能。在華幸娟（2005）的研究中則呈現了員工協助方案對於員工的組織承諾有著顯著正相關存在，其中，公司推動諮商輔導方案程度與員工留職承諾、發展承諾之間有著顯著正相關，在成長教育方案的推動程度上則與員工的留職承諾、發展承諾之間具有正相關存在，然而，在生活照顧方案的推動上與員工組織承諾之間並無顯著相關。

在台灣過去數十年的研究文獻中，相當值得注意的是，林育正（2007）指出當企業實施員工協助方案時若未能滿足員工需求，則其員工的幸福感（心理幸福感、生理幸福感）、生活滿意較低，且有較高程度的情緒耗竭反應。這樣的發現相當具有啟發性，強調員工的主觀滿意度、內在價值感與其對於員工協助方案的期待密切有關，組織介入方案若未能有效符應員工需求，則可能產生負面影響。因此，「需求的評估」（needs assessment）對於組織導入員工協助方案應有其關鍵之重要性。

綜觀台灣現有關於員工協助方案的實證研究結果，以下幾點值得關心。首先，在過去幾年，台灣在推展員工協助方案時多數著重於服務內容而忽視了探究該項員工協助服務被期待的功能是否發揮。易言之，方案所能發揮之專業功能的重要性應高過於其呈現的內容形式或包裝，然而，這樣的觀點鮮少被實務工作者所提及；這或許可以解釋為什麼「雖然多數台灣企業瞭解員工協助方案對於員工遭遇工作適應及工作壓力時的功能，但是實際施行員工

協助方案的狀況卻不十分普遍」（陳威廷，2002）的原因所在。「當責」或「績效責任」(accountability)概念之強調，專業服務功能（例如：諮詢、心理諮商服務、健康或休閒促進之功效）是否落實，實乃關鍵之所在。若依據行政計畫規定的服務內容在實務上實施、講究形式重過於內涵的員工協助方案，僅學到表面的外在態樣，「抄短線」的工作模式未能評估組織內在員工的基本需求，無法落實服務或支持員工價值之功效。

第二，許多當前的論述觀點似乎侷限在企業必須具備相當大的規模與足夠的資本額才足以施行完善的員工協助方案。對此，陳威廷（2002）建議有效員工協助方案的建構必須重視「包裹」(bundle)的整體性概念，妥善地運用社會資源，且非以量多取勝，適度地進行業務外包以減輕公司內部承辦人員的業務壓力，並致力於重點服務項目，方足以完成階段性的目標，彰顯專業性服務之效。

第三，當運用員工協助方案以解決員工個人問題時，組織提供的服務項目多元化，有生活層面，或者有關法律、心理性議題，經常涉及跨專業領域資源的連結（郭守軒，2001），因此，「跨領域」的專業團隊與工作模式實乃影響員工協助方案成效的重要關鍵。根據本文作者在實務界的觀察，無論其專業為社會工作、輔導諮商、休憩服務工作者或者法律領域專業，服務提供者過於狹隘的專業自我限制經常是限制員工協助方案功能發揮的重要因素。

第四，影響員工協助方案的發展因素及解釋其成效發揮的理論觀點仍模糊不清，缺少關於明確因果關係(rationale)的完整性論述。實際上，過去研究經常發現，員工在需求上的個別差異可能影響了他們是否能從員工協助方案中獲得所需的專業服務功能，例如，在一項以大陸台商、外派經理為對象的研究發現，休閒方案對於男性正面效應的程度大過於女性，對於年輕者與未婚者的正面效應亦較強，至於，醫療方案服務的影響對於高學歷者的正面效應較低學歷者為強（諸承明、王文君，2005）。因此，無論在理論或實務上，前置因素與後果變項之間的釐清將有助於更為清楚地說明員工需要那些服務專業、員工協助方案在怎樣的條件下才能發揮功能等諸如此類的關鍵問題。照顧員工價值的員工協助方案功能，必須考量多重因素的影響及其複雜的因果路徑才有辦法落實，這仍有待有志者日後以「講究實證基礎」的模式(evidence-based)從事科學研究，進而累積成果。。

最後，當前台灣的員工協助方案內容似乎是預防性多過於發展性，強調如何發現問題已發生或即將發生的員工，著重於協助這些需要者透過預約管道或內部服務窗口與服務提供者接觸（陳嫻如，2001）。然而，從歐美員工協助服務的演進歷史來看，現階段員工協助方案的本質似乎應更著重於「發展」員工的能力及強調社會資源的整合(Carroll, 1996; Tehrani, 1997)，許多有助於員工發展或教育訓練工作並未納入於政府機構或民間企業組織現行所推動的員工協助方案的考量之內，這樣的現象甚為偏頗。此外，現階段的員工

協助方案缺乏「生涯發展」之框架，生涯理論強調的「終身發展」(lifelong development) 與「自我導向學習」(self-initiated learning) 的概念嚴重地被忽視，生涯服務的提供仍著重於靜態式的生涯規劃，而非強調可攜帶式的「生涯管理」(career management) 能力之培養與發展。

三、結語

發展性與預防性工作經常是不可分開的，偏重於預防工作的思考角度容易讓員工協助方案之推展重點落入「協助」而非「發展」員工的思考，缺少更為積極發展人力資源的推展作為。

就本文作者的觀點而言，員工協助或支持方案的推動應以現有人力資源為架構，著重於日常的教育訓練與發展工作，融入跨領域專業之功能，以預防或協助概念為輔，而必須真正能凸顯「發展」概念的強調。如此，或許可以考慮以「員工發展」的概念取代「員工協助」的概念，藉由其他專業服務之提供更為落實人力資源原有被預期發揮的功能，這樣的觀點正與美國在八〇年代之後出現的「員工促進方案」(employee enhancement program) (Dickman, 1985) 之基本理念相互呼應，亦與英國組織領域近年來出現的「員工支持」概念 (employee support) (Tehrani, 1997) 密切關連。

台灣現階段的員工協助或支持方案之推展，若能回歸原點思考，著重於組織必須如何推動人力資源管理工作以支持員工在職場工作時的價值實現，

方能避免本末倒置，避免因為一時的流行而提倡員工協助方案，反倒忽略了跨領域專業合作可能對於人力資源發展工作以及組織變革可能產生的根本影響。尤其，第一線主管的教育訓練工作更是相當重要、不可忽視的一環（楊育儀，2010），他們對於員工的自我實現及其在職場工作時的價值追尋有著不可取代之重要性。。

（本文作者為國立嘉義大學輔導與諮商學系助理教授）

NACS
NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

國家文官學院

參考文獻：

Carroll, M. (1996). *Workplace counseling*. London: Sage.

Dickman, F. (1985). Employee assistance programs: History and philosophy. In F. J. Dickman, W. G. Emener, Jr., & W. S. Hutchinson, Jr. (Eds.), *Counseling the troubled person in industry: A guide to the organization, implementation, and evaluation of employee assistance programs* (pp. 7-12). Springfield: Charles C. Thomas.

Tehrani, N. (1997). Internal counseling provision for organizations. In M. Carroll & M. Walton (Eds.), *Handbook of counselling in organizations* (pp. 42-56). London: Sage.

向梅萍（2002）：職場員工對員工協助方案滿意度與相關因素之研究—以某電器集團為例。靜宜大學青少年兒童福利學系碩士論文（未出版）。

林育正（2007）：員工協助方案對員工幸福感與工作績效之關聯性研究。國立中興大學企業管理學系所碩士論文（未出版）。

林慧姿（2005）：員工協助方案與工作投入之關係研究。大葉大學人力資源暨公共關係學系碩士論文（未出版）。

邱登祥（2005）：國營事業推動員工協助方案實施成效之探討 - 台灣電力公司同心園地之個案研究。中原大學企業管理研究所碩士論文（未出版）。

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）。

郭守軒（2001）：組織員工協助方案執行之資源連結模式探討。東海大學社

會工作學系碩士論文(未出版)。

郭嘉珍（1999）：員工協助方案需求與工作滿足、生活品質、組織承諾之相關性探討。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文（未出版）。

陳威廷（2002）：企業執行員工協助方案之影響因素研究。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文（未出版）。

陳音言（2001）：中小企業領導風格、企業文化與推行員工協助方案內涵之關聯性研究。輔仁大學社會工作學系碩士論文（未出版）

陳嫻如（2001）：運用個案管理服務程序建構員工協助方案協助流程之研究。國立台北大學社會工作學系碩士論文（未出版）。

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，第4卷1期，29-47頁。

華幸娟（2005）：企業推動員工協助方案與組織文化、組織承諾關聯性之研究。中國文化大學勞動學研究所碩士論文（未出版）。

黃鼎晏（2007）：從福利觀點看員工協助方案：福利滿意度、知覺組織支持與組織承諾的關係。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文（未出版）。

楊明磊（2003）：幫忙還是幫倒忙？--員工協助方案中諮商師的定位衝突與因應。輔導季刊，第 39 卷 2 期。62-68 頁

楊育儀（2010）：一線主管應潤滑螺絲釘。2010 年 5 月 27 日中國時報 A26 時論廣場。

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。國立臺灣師範大學工業科技教育學系碩士論文（未出版）。

蔡文皇（1997）：員工協助方案對員工工作滿意與組織承諾之影響。國立成功大學工業管理學系碩士論文（未出版）。

蔡祈賢（2006），值得推展的「員工協助方案」。人事月刊，第 42 卷 1 期 245，20-28 頁。

諸承明、王文君（2005）：外派經理員工協助方案實施現況及其成效之研究——以大陸台商為實證對象。中原學報(人文及社會科學系列)，第 33 卷 2 期，149-163 頁。

Abstract

This paper discussed the development of Employee Assistance Programs (EAPs) in the American and British contexts. After reviewing the literature, the author highlighted the characteristics of Taiwanese EAPs, and suggested that human resources (HR) practice should be taken into account. *Employee support*, instead of *employee assistance*, was suggested to be used in future HRMs.

NACS
NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

國家文官學院

Keywords: employee support, career development, workplace counseling