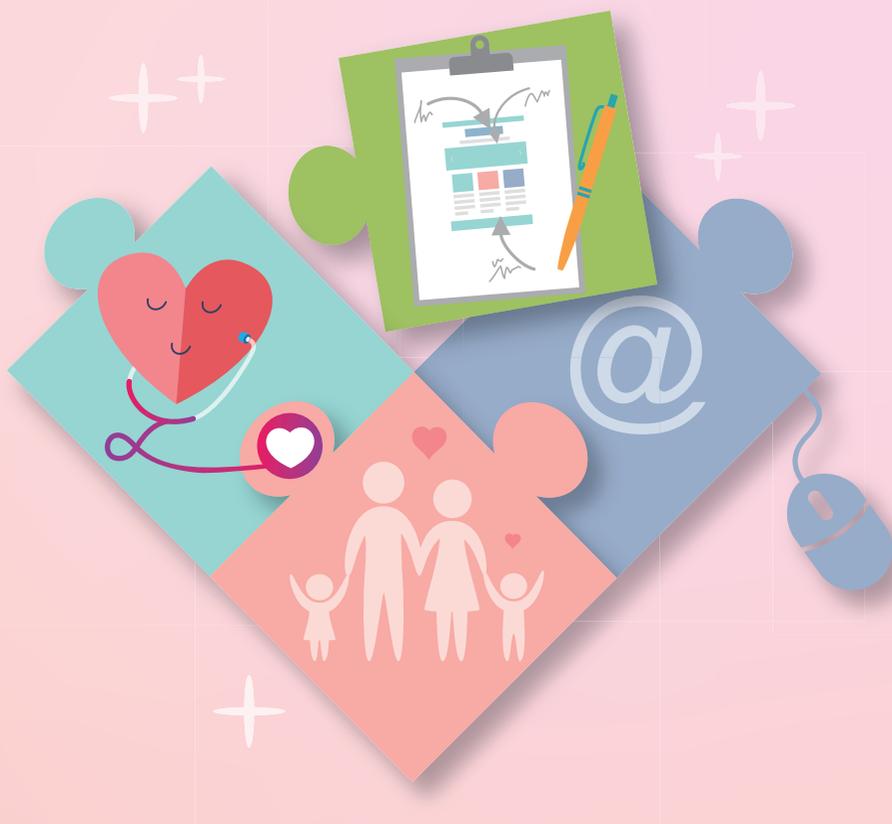


員工協助方案推動手冊

Employee **A**ssistance **P**rograms



勞動部

MINISTRY OF LABOR

2021年12月



員工協助方案推動手冊

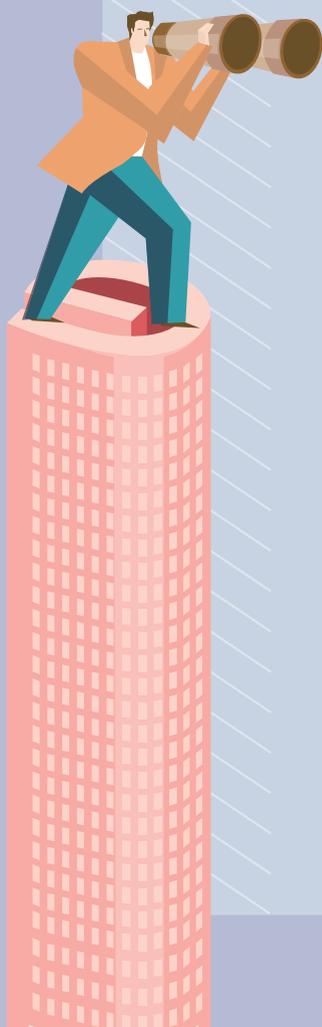
Employee **A**ssistance **P**rograms



序

勞動部推動「員工協助方案」(Employee Assistance Programs, 簡稱EAPs)可追溯自1980年代「勞工生活輔導員制度」,為因應經濟起飛,協助工廠青年的生活適應,運用工業社會工作的方法,鼓勵企業提供勞工輔導服務,並自2009年起有系統地規劃教育訓練、提供專家入場輔導及編印推動手冊,協助事業單位提供員工協助方案。另考量在社會產業快速變遷下,勞工需求日益多元與複雜,自2013年起推動「工作與生活平衡計畫」,期望建構一個「雇主關心、勞工安心」的友善職場。

EAPs源自美國1930年代推動的戒酒計畫,並擴大為企業內協助員工解決個人問題,以避免影響工作安全與生產力的機制。台灣發展EAPs至今近40年,逐漸發展出獨特的推動模式,由於台灣以中小企業為主,推動EAPs可從連結社會資源開始,逐步朝向特定方案、兼辦服務模式,及透過結合外部專業單位發展為委託服務模式,最終整合內、外部的服務資源建置整合服務模式,以提供員工完整與多元的服務與協助。本手冊以近年來國內事業單位推動員工協助方案的經驗,歸納出屬於台灣EAPs的服務模式,並整理出各服務模式工作重點及推動步驟,以作為事業單位推動EAPs之參考。



EAPs推動步驟包括：需求評估、確定目標、盤點資源、方案擬定與執行及成效評估等六個階段，本手冊首創以各推動步驟為依據，設計出具體的檢視工具，並歸納出推動策略，讓事業單位看見EAPs的全貌；使不同類型與資源的事業單位了解EAPs在啟動、發展及成熟等不同階段，適合的服務模式及方案，以發展出更符合員工需求及組織效能的EAPs。

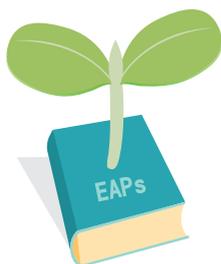
隨著科技的進步與工作環境的轉變，新興工作型態不斷出現，人工智慧對於工作環境的影響，少子化與人口老化的議題，全球化與跨文化的工作職場等，對事業經營及勞工都是極大的挑戰。EAPs也必須掌握時代脈動，朝向科技化、客製化及多元化的方向發展。而服務方式更必須由被動等待，轉變成為主動關懷，甚至預先防範的方向努力。社會與經濟繁榮進步的動能，來自勞工與雇主的同心協力，唯有工作者擁有健康的身心，才有競爭力及工作效率。規劃前瞻適切的EAPs，將能協助勞資雙方因應工作環境的調整與改變，進而打造一個健康、友善、有效率的職場，創造勞資雙贏。

勞 動 部



目錄

contents



■ 壹、概述

- 07 一、員工協助方案的定義
- 08 二、員工協助方案的發展歷史
- 10 三、員工協助方案與其他不同專業的關係
- 11 四、員工協助方案的推動步驟

■ 貳、推動類型

- 13 一、整合服務模式
- 14 二、委託服務模式
- 15 三、兼辦服務模式
- 16 四、特定方案服務模式
- 17 五、社會資源連結模式

■ 參、評估工具

- 19 一、需求評估
- 20 二、資源盤點
- 22 三、服務方案檢視
- 24 四、成效評估
- 25 五、困境檢視

肆、採行策略

- 27 一、啟動階段
- 28 二、發展階段
- 29 三、成熟階段

伍、案例說明

- 31 一、新人工作適應方案
- 33 二、職場心理健康方案
- 35 三、職場人際溝通方案
- 37 四、友善家庭支持方案
- 39 五、遭受家庭暴力員工協助方案
- 41 六、中高齡員工工作支持方案

陸、文章分享

- 44 一、SIMPLE協助員工建立居家工作模式
- 49 二、疫情後管理關係的轉變與因應

柒、結論

- 55 結論

參、參考資源

- 58 一、相關網站
- 二、諮詢電話
- 三、社會資源專線



壹、 概述

- 一、員工協助方案的定義
- 二、員工協助方案的發展歷史
- 三、員工協助方案與其他不同專業的關係
- 四、員工協助方案的推動步驟

一、員工協助方案的定義

員工協助方案(Employee Assistance Programs, 簡稱EAPs)是企業透過系統化及制度化的服務方式,設計符合員工需求的服務方案,包含健康、家庭、工作及管理等服務,讓員工安心、放心工作,預防工安意外、提升生產力及競爭力,創造勞資雙贏。EAPs以員工及企業的需求為核心,推動策略與服務內容也會隨著需求調整與改變。

EAPs的組成包含三部分:「問題發現」、「問題評估」及「問題解決」。這三部份構成EAPs的服務系統,也是EAPs推行成功的重要關鍵。



二、員工協助方案的發展歷史



美國EAPs的發展過程

「員工協助方案」源起於美國的戒酒方案(AA)，為企業視處理員工問題為企業責任的開始；近年EAPs的發展由解決員工問題轉為預防員工問題，以增進員工工作適應，打造幸福、健康與安全的工作環境。發展可分為四個階段(Masi, 2011)：

階段	年份	大事記
建立基礎	1930 ∩ 1940	企業推動「匿名戒酒團體」（簡稱AA）協助員工戒酒，為「員工協助方案」的前身。以戒酒為主要服務。
形成發展	1940 ∩ 1984	運用「員工協助方案」進行宣傳，企業開始推動員工「職場協助方案」（簡稱OAPs），服務內容擴及精神疾病、身心健康、親子及家庭關係等議題，服務對象擴及家人。開始訓練推行EAPs的專業人員及督導，在服務過程中加入個案管理觀點。
金融風暴	1980 ∩ 2000	經濟危機造成普遍性的身心壓力，促使精神醫療機構、諮商中心與諮商診所進入EAPs領域，並建立強調短期有效的服務方案。
後911	2000 ∩ 至今	受到科技、恐怖主義、自我傷害、身心障礙、與職場暴力等議題的影響，EAPs開始擴及重大創傷、危機、壓力、憂鬱症、長照與同性等問題的處理。

台灣EAPs的發展過程

台灣開始於1980年「勞工生活輔導員制度」，到1994年整合工業社會工作的概念，擴大「員工協助方案」的服務內涵，自2009年起政府有系統推動輔導與補助措施，積極支持企業推動「員工協助方案」，進而推廣工作與生活平衡計畫。發展可分為五個階段：

階段	年份	大事記
第一階段 事業單位自行成立 員工輔導機制階段	1950 ↕ 1980	天主教設立「天主教職工青年會」協助教會青年適應職場壓力、松下電器「大姊制度」(Big Sister, 簡稱BS)、東元電機公司「心橋信箱」、張老師在各縣市輔導成立「工商青年服務隊」、「工廠張老師」。
第二階段 政府制定階段	1980 ↕ 1994	內政部勞工司推動「勞工生活輔導員制度」、頒布「加強工廠青少年輔導工作要點」及「廠礦勞工輔導人員設置要點」，引導多家企業推動員工輔導方案。
第三階段 員工協助方案 形成階段	1994 ↕ 2008	勞委會將「勞工輔導」更名為「員工協助方案」、陸續編撰「員工協助方案工作手冊」，辦理企業經驗交流座談，與相關專業人員訓練；並輔導新竹市生命線成立第一家外置式EAPs服務中心。
第四階段 員工協助方案 推動階段	2009 ↕ 2013	勞動部(前勞委會)編印員工協助方案宣傳及推動手冊，設置員工協助方案諮詢專線、提供專家入場輔導及辦理講座，協助企業建立EAPs機制。 2011年辦理「員工協助方案優良事業單位表揚暨論壇」選拔優良事業單位作為推動典範。 2013年勞動部訂定「工作與生活平衡內涵」為工作面、家庭面及健康面，擴大員工協助方案服務範圍
第五階段 員工協助方案 推廣階段	2014 ↕ 至今	2014年訂定推動工作與生活平衡補助計畫，補助事業單位辦理工作生活平衡措施。 2014、2016、2018年辦理三屆「工作生活平衡獎」，表揚及推廣友善員工創意措施。

三、 員工協助方案 與其他不同專業的關係



員工協助方案與人事管理、心理諮商及員工福利等專業，具有相輔相成的關係，透過合作，可擴大辦理照顧員工需求，及提升組織效能的員工協助措施。

- EAPs與人事管理共同合作，處理員工議題、增加員工工作適應能力，發揮各階層員工的潛能，提升組織績效；
- EAPs運用心理諮商的技巧評估員工問題，提供員工心理諮商與情緒支持，以協助員工解決個人工作適應及生活問題。
- 員工福利是雇主提供員工薪資以外有關食、衣、住、行、育、樂等服務或措施，以提升員工向心力。EAPs同樣是基於員工需求，但更聚焦在協助員工有關工作、家庭及健康等服務措施，支持員工安心工作，提升組織效能。

四、員工協助方案的推動步驟

推動員工協助方案可分為六個步驟，各階段主要工作及其任務，分別如下說明：



貳、 推動類型

- 一、 整合服務模式
- 二、 委託服務模式
- 三、 兼辦服務模式
- 四、 特定方案服務模式
- 五、 社會資源連結模式

參照台灣目前不同產業、規模與類型的企業在推動員工協助方案的實務經驗，將EAPs服務模式歸納為五種類型，分別為：整合服務模式、委託服務模式、兼辦服務模式、特定方案服務模式、以及社會資源連結模式等，如下說明。



一、整合服務模式

■ 定義

整合服務模式是公司內設置部門或專人，整合公司內部及外部專業機構資源，依員工需求，共同評估、規劃及提供員工協助措施。

■ 適用情況

1. 有專責部門或專人負責推動，經費較充裕。
2. 期望提供較多元、完整、且即時的服務方案。
3. 員工人數多，且工作地點較集中。

■ 工作任務

1. 擬定短、中、長期計畫，編列預算執行，提供個別及整體性員工協助措施。
2. 選定符合同仁與公司需要的外部服務方案，增進同仁使用意願。

■ 工作重點

1. 專責部門訂定年度計畫，整合公司內部規劃及外部機構專業服務，提供多元的員工協助措施，如諮商、諮詢及講習訓練等。
2. 建立與外部專業機構合作關係，清楚劃分公司與外部EAPs服務單位的權利義務、保密與查核機制。
3. 明確雙方危機處理與通報系統、員工服務紀錄保管、個案轉介管道、服務方案導入、員工求助流程等事項。
4. 除提供固定服務方案外，應因地制宜的提供客製化的服務方案，以符合公司的文化差異，並增加員工對於EAPs的熟悉與接受度。
5. 公司主責部門應適時向外部專業團隊說明公司的內部狀況，增加外部服務單位對於公司狀況的了解。

■ 注意事項

1. 專責部門主導員工協助方案規劃，需密切掌握各項服務情形及推動成效。
2. 結合外部單位專業，需掌握委外服務績效，並清楚釐清權責。

二、委託服務模式

■ 定義

委託外部EAPs服務機構提供EAPs，由委外單位提供員工問題評估與服務方案(如諮商、理財、法律…)，公司不直接介入問題評估與專業服務等工作。



■ 適用情況

1. 專責人力有限，有委外辦理的預算。
2. 公司有多個分支機構，員工人數多。

■ 工作任務

1. 評估適合的EAPs服務供應商，並建立合作關係。
2. 選定符合員工需求的服務方案，以增進同仁的使用。

■ 工作重點

1. 選定符合公司期待及需求的EAPs外部專業機構，並建立評估機制。
2. 針對需求，選定立即可行、馬上有感的服務方案，並規劃宣導管道。
3. 與外部單位針對轉介個案，建立回報、危機處理與緊急通報機制。
4. 由服務數據分析潛在的問題與需求，作為委託服務改進之參考。

■ 注意事項

評估委外服務的使用情形與成效，避免委託單位不了解組織文化及服務較制式化，發展更貼近員工需求的服務方案。

三、兼辦服務模式

■ 定義

由人資/員工關係/健康中心等部門兼辦EAPs業務，透過組訓公司熱心同仁，共同推動EAPs。

■ 適用情況

1. 人力及經費不足。
2. 初步辦理EAPs。

■ 工作任務

1. 找出員工需求重點及建立資源連結。
2. 爭取相關部門參與，組訓熱心同仁成為推動EAPs之種子成員。

■ 工作重點

1. 強化兼辦同仁教育訓練，加強推動EAPs專業服務知能。
2. 連結外部專業與社會資源，協助解決員工需求。
3. 訂定推動EAPs相關服務制度(如服務流程、紀錄保存、保密政策、服務規範等)。
4. 訂定組訓、督導及獎勵機制，培養公司熱心同仁協助推動EAPs關懷服務或活動支援。

■ 注意事項

1. 承辦人員因兼有同事及助人者角色，需留意保密議題。
2. 持續掌握服務成效，以爭取資源，擴大推動EAPs。



四、特定方案服務模式



■ 定義

1. 以特定議題規劃具有特定目的及辦理方式的方案，並運用公司或社會資源，提供特定員工議題之專案服務。
2. 針對特定議題或族群設計方案，以達成特定的目標。

■ 適用情況

1. 需求清楚。
2. 初步辦理EAPs。

■ 工作任務

1. 運用特定議題建置EAPs服務系統。
2. 主動發現有協助需求的員工，規劃特定方案滿足其需求。

■ 工作重點

1. 對特定群體員工所關心的議題，設計具有時效性及階段性的服務措施。
2. 對特定議題提供公司及社會資源，並進行服務後追蹤與管理。
3. 藉由方案執行，逐步建構出中、長期的服務計畫，增加公司及員工對EAPs的熟悉與信任感。



■ 注意事項

1. 適用在多數員工有特定及相同的需求或議題。
2. 持續掌握服務方案的推動成效，逐漸擴大推動其他方案類型，適時向公司呈現績效，增加支持。



五、社會資源連結模式

■ 定義

建構社會資源地圖，以提供員工諮詢服務。

■ 適用情況

1. 缺乏人力或經費。
2. 初步辦理EAPs。



■ 工作任務

1. 協助有需要的員工獲得適當的資源與協助。
2. 建置EAPs服務系統的雛型。

■ 工作重點

1. 建置EAPs服務窗口及諮詢管道。
2. 整理與盤點公司及社會資源，提供員工查詢使用。
3. 對主動求助的同事澄清問題後，提供相關資源與轉介。
4. 運用公部門或社會資源提供EAPs。

■ 注意事項

1. 追蹤員工使用資源後續情形。
2. 適時向公司呈現員工使用服務的滿意度及成效，爭取後續推動EAPs支持。

參、 評估工具

- 一、需求評估
- 二、資源盤點
- 三、服務方案檢視
- 四、成效評估
- 五、困境檢視

以員工協助方案六大推動步驟發展出五大類評估工具，包括需求評估、資源整合、服務方案檢視、成效評估及困境檢視。公司在推動EAPs時，可以先運用以下的檢視清單，瞭解推動EAPs的需求是什麼？公司現有的資源情況？是否已經採取一些服務方案？在實施EAPs之後成效如何？以及有遇到哪些困境？作為下一個階段改進的參考。

一、需求評估

■ 說明：

針對員工與組織需求進行評估，選定2-4項需求作為員工協助方案推行的目標，並同時考量後續推動與成效評估的方式。

■ 提醒：

1. 若無法確定員工或組織的需求，建議再次檢視員工年齡、家庭或工作型態等基本資料，或了解公司對於推動EAPs的期待。
2. 建議先選擇與員工直接相關的需求，達成後再選擇組織長期的需求。

■ 常見推動EAPs需求項目如下：

■ 期望員工能安心/樂在工作	■ 建立相互關懷的組織氣氛 促進勞資關係的和諧
■ 吸引更多優秀人才	■ 降低工安事故之發生
■ 提高企業聲望(企業社會責任)	■ 降低人員流動率
■ 提高員工工作效率/工作績效	■ 協助管理者處理員工議題
■ 提高員工幸福感/工作滿意度	■ 員工不滿情緒的及早發現與處理
■ 增加員工工作壓力之因應能力	■ 處理員工心理及異常行為議題
■ 幫助新進或復職員工適應環境	■ 避免因員工個人因素 (如感情、婚姻…等)而影響工作表現
■ 因應產業及同業已實施 員工協助方案的潮流	■ 危機事件或行為的預防 (不法侵害、情緒失控、自殺…)

二、資源盤點

■ 說明：

資源盤點可清楚了解公司目前在推動EAPs運用資源的現狀，與可擴大運用及發展的部分，有助於擬定與執行EAPs後續服務。

■ 提醒：

1. 推動EAPs的支持不足或層級不高，將影響推動動力，建議運用相關員工人事、健檢等基本資料瞭解員工需求，說明推動EAPs的重要性，以及與員工及組織需求的關聯，爭取主管重視支持。
2. 若資源項目不足或不明確，建議重新檢視需求或是結合其他部門共同推動。
3. 不同部門可運用資料與資源不同，建議先以自身部門可掌握的資源來推動EAPs。
4. 若公司內已有推動窗口及預算資源，推動也相對穩定，建議以建立服務系統為長期推動方向，將EAPs措施列為公司的管理制度或政策。

■ 常見推動EAPs資源項目如下：

負責部門	<input type="checkbox"/> 人力資源 <input type="checkbox"/> 環境工安衛生 <input type="checkbox"/> 福委會 <input type="checkbox"/> 業務行銷	<input type="checkbox"/> 員工關係 <input type="checkbox"/> 生產製造 <input type="checkbox"/> 研究發展 <input type="checkbox"/> 未確定	<input type="checkbox"/> 健康中心 <input type="checkbox"/> 行政總務 <input type="checkbox"/> 高階主管辦公室
推動人力	<input type="checkbox"/> 專責部門 <input type="checkbox"/> 委託 <input type="checkbox"/> 專辦 <input type="checkbox"/> 兼辦 <input type="checkbox"/> 未確定		
可運用人力	<input type="checkbox"/> 主要承辦 _____ 人 <input type="checkbox"/> 勞工健康服務醫護人員 <input type="checkbox"/> 其他部門可協助員工關懷員/志工 <input type="checkbox"/> 新人輔導人員 <input type="checkbox"/> 宿舍管理人員 <input type="checkbox"/> 其他 _____		
目前推動模式	<input type="checkbox"/> 整合服務模式 <input type="checkbox"/> 委託服務模式 <input type="checkbox"/> 兼辦服務模式 <input type="checkbox"/> 特定方案服務模式 <input type="checkbox"/> 社會資源連結模式		
支持層級	<input type="checkbox"/> 負責人 <input type="checkbox"/> 高階主管 <input type="checkbox"/> 中階主管 <input type="checkbox"/> 基層主管 <input type="checkbox"/> 承辦人		
預算	<input type="checkbox"/> 有固定推動EAPs年度預算 <input type="checkbox"/> 有委託辦理EAPs預算 <input type="checkbox"/> 有專業諮詢預算 <input type="checkbox"/> 有活動/訓練預算 <input type="checkbox"/> 有預算(能辦少數活動) <input type="checkbox"/> 無固定預算(用其他預算) <input type="checkbox"/> 無預算		

服務狀態

- 有建立EAPs服務諮詢管道或員工關懷機制
- 有將員工關懷或問題處理列入教育訓練課程辦理
- 有固定辦理活動或講座(壓力/感情/家庭…等)
- 有搭配其他部門辦理促進員工工作適應之活動/講座
- 有連接資源提供員工個別諮詢服務(如法律、理財、健康、諮商)
- 有固定窗口處理同仁求助/諮詢
- 無固定窗口,但同仁有問題時會找人資或勞工健康醫護人員
- 無任何服務或問題諮詢管道或窗口

資源運用

- 整合公司內、委外單位EAPs及社會相關資源,並告知員工使用
- 委外單位提供EAPs
- 與外部專業機構分別合作提供EAPs(諮商、醫護、法律等)
- 有外部專家顧問提供諮詢(諮商、醫護、法律等)
- 有內部同仁提供專業諮詢(諮商、醫護、法律等)
- 整理公司內及社會相關資源,公告網站提供員工使用
- 公司簽訂特約商店,提供員工食、衣、住、行、育、樂措施優惠
- 無運用公司/社會資源

運用資料

- 員工年度滿意度調查
- 員工年度健檢報告
- 員工離職面談資料
- 員工申訴/投訴資料
- 員工工安事故資料
- 員工出缺勤資料
- 員工加補班資料
- 員工績效考核資料
- 員工危機/異常行為資料
- 員工人事資料(家庭、職務異動…等)
- 無運用資料



推動單位 可運用宣傳管道

- 發送宣傳卡片
- 張貼宣傳海報/傳單(如:電梯、餐廳、部門公告欄、吸菸區、廁所…等)
- 公司內部網站
- 社群網站/通訊軟體
如:同仁討論區、FB、IG、LINE公用群組、Lync、…等訊息推播)
- 公告張貼、Email、簡訊
- 發函通知
- 電子報、公司內部刊物
- 放置傳單至同仁信箱或置物櫃
- 月會及各重要會議說明
- 印製於員工工作手冊、管理手冊、標準作業流程
- 其他宣傳品
(便條紙、公仔、桌曆、記事本、滑鼠墊、磁鐵、宣傳筆、杯子、禮品…等)
- 其他宣傳管道
(跑馬燈、馬桶前看板、交通車及候車區、餐廳桌布…等)
- 無適當宣導管道

參與支持度

- 高層主管支持EAPs
- 多數主管熟悉支持EAPs
- 承辦部門熟悉支持EAPs
- 多數同仁願意參與
- 多數同仁熟悉支持EAPs
- 少部分同仁願意參與

三、服務方案檢視

■ 說明：

EAPs服務範圍可分為工作面、家庭面、健康面，以及員工協助服務系統，推動型態可分為服務方案及諮詢服務。推動EAPs時選定符合需求且立即有感EAPs方案，或依照公司情況擬定中、長期的EAPs方案。

■ 提醒：

1. 推動初期建議選擇員工有立即需要、所需資源較少、且較容易推動的服務方案，以突顯EAPs的服務成效。
2. 已持續推動EAPs的單位建議可由下列工作項目中，選定符合員工與公司需求的服務方案，擴大EAPs的服務範圍。
3. 建議初期先推動「服務方案類」的EAPs，待員工接受度上升且相關資源到位後，再推動「諮詢服務類」的EAPs。

■ 常見推動EAPs服務方案項目如下：



服務方案類

工作面

- 員工個人生涯發展計畫
- 新進人員適應與照顧計畫 (mentor制度)
- 工作適應輔導
- 壓力管理/職場人際關係
- 衝突管理課程
- 退休生涯規劃
- 中高齡工作協助 (如職務調整、職務再設計、健康照護·等)
- 轉職安置或離職面談
- 員工滿意度調查
- 員工幸福感調查
- 員工優於法令之給假 (如情緒假、生日假、子女小學入學假)
- 員工因家庭或個人因素可申請彈性調整工作時間
- 員工工時或加班關懷機制
- 復職復工協助計畫
- 跨世代溝通或管理課程
- 外派工作適應諮詢

健康面

- 員工健檢之追蹤與管理
- 健康飲食相關活動
- 心理諮商
- 戒菸、戒酒班
- 紓壓按摩服務
- 身心健康相關書籍及文章借閱、推廣
- 健康相關特約機構 (醫院、精神診所、心理諮商所·等)
- 組織相關運動社群
- 辦理相關運動活動 (如運動社團、同仁運動會·等)
- 減重班、體適能訓練
- 壓力檢測
- 身心健康及壓力管理講座
- 重大傷病/癌症支持團體

<p>生活面</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新手爸媽手冊 ■ 兩性、親子、家庭相關講座及活動 ■ 員工社會服務活動/志工假 ■ 法律/理財/退休規劃講座 ■ 眷屬就業協助和關懷服務 ■ 托兒、托老與長照照顧諮詢 ■ 親子關係促進活動(如:親子共學、DIY教學...等) ■ 家庭照顧聯誼社群(幼兒或長者) ■ 員工子女臨時安親計畫(含照顧空間) ■ 長者照顧空間 ■ 設哺(集)乳室 ■ 設托嬰中心或幼兒園 ■ 與托兒機構簽約 ■ 提供托育津貼 ■ 妊娠員工協助 ■ 眷屬聯誼性社團 ■ 禁止性騷擾及家暴防治宣導
<p>服務系統面</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 員工問題發現與處理機制 ■ 主管人員敏感度訓練 ■ 員工危機處理機制 ■ 公司內志願工作人員訓練 ■ 同仁間相互關懷訓練 ■ EAPs相關宣傳活動 ■ 員工關懷轉介程序 ■ 公司內部網站自我檢測壓力或健康測驗/遊戲



諮詢服務類 (提供一對一或一對多諮詢服務)

<p>心理諮商諮詢</p>	<p>生涯工作、性別關係、家庭關係、人際關係、壓力管理、親子關係</p>
<p>健康醫療諮詢</p>	<p>疾病及藥品、精神疾病症狀與處理、慢性疾病、醫療處理、營養品及飲食諮詢、一般健康生活諮詢</p>
<p>法律相關諮詢</p>	<p>車禍、債務、遺產、婚姻、衝突...等法律相關事件及議題諮詢</p>
<p>理財稅務諮詢</p>	<p>稅務處理諮詢、債務問題諮詢、理財及保險諮詢、社會及政府資源討論</p>
<p>管理相關諮詢</p>	<p>管理溝通、績效溝通、特殊及不適任員工處理、離職或留任面談、徵選工具、精簡方案與執行、外派諮詢</p>
<p>危機管理諮詢</p>	<p>衝突管理、重大事件處理、創傷輔導、悲傷輔導、意外事件心理重建、性騷擾、自傷與緊急事件處理</p>
<p>其他相關服務</p>	<p>轉職及組織外協助、組織溝通管道及組織氣候滿意度調查</p>

四、成效評估

■ 說明：

藉由成效評估可以了解EAPs對於員工及企業的貢獻，以及推展過程仍需加強改善的部分，作為未來推動及精進之參考。

■ 提醒：

1. 服務成效是以需求為基礎，開始規劃EAPs時，應設定明確。
2. 有些影響服務成效項目因素較為廣泛(如流動率)，較難以單純歸因於EAPs成效，但EAPs可視為整體成效達成的關聯因素。
3. 當成效未能達成時，應檢視：需求設定是否正確、資源是否足夠或運用正確、方案規劃執行是否正確，及是否選用正確評估指標，做為EAPs改進之參考。

■ 常見推動EAPs成效評估指標項目如下：

員工 使用指標	<ul style="list-style-type: none">■ 活動/講座/課程參與率■ EAPs相關文章/網頁/措施使用率■ 活動/講座/課程滿意度■ 獲知活動或服務管道的調查■ 特定指數改變程度(如壓力、情緒、生理數據…等)■ 個別服務的整體滿意度■ 問題解決程度(使用後立即感受及1-4周追蹤)■ 危機程度改變程度■ 主管評估行為改善程度(轉介案件)■ 工作適應程度改善程度(轉介案件)■ 管理者或同仁轉介率■ 主管對EAPs協助處理員工問題滿意度■ 員工對EAPs廣知率■ 員工對EAPs使用率
整體 評估指標	<ul style="list-style-type: none">■ 員工對公司滿意度■ 員工工作幸福感■ 工安意外事故發生率■ 職場衝突發生率■ 勞資糾紛或管理衝突發生率■ 員工申訴率■ 員工離職率■ 新人留任率■ 危機事件發生率■ 獲獎(政府或公證單位頒發獎項表揚)



五、 困境檢視

■ 說明：

EAPs推動困境的檢視可分為方案推動、資源及成效等。各種不同困境其因應方式有所不同，藉由困境的檢視可以作為EAPs修正與調整之參考。

■ 提醒：

1. 若是主管支持度不高或資源不足，建議應由「推動EAPs方案之必要性」，及對「組織管理的預期成效」來進行說明，以獲得主管的支持與公司資源投入。
2. 若使用率或其他單位配合度低，建議先檢視方案設計是否符合員工需求，同時擴大宣傳管道與方式，以增加員工對於EAPs的認識與了解。
3. 若公司無足夠之資源(人或經費)，建議可以連結社會資源，或運用政府相關補助計畫，進行EAPs初步之規劃與推動。
4. 解決成效的相關困境，建議思考方案之設計是否符合員工及組織需求，或成效指標是否正確選擇，以及其他非EAPs之影響因素，以找到EAPs改善之作法。

■ 常見推動EAPs困境項目如下：

推動方案困境	<ul style="list-style-type: none">■ 無概念，也不清楚公司是否有推動意願或動機■ 承辦人/部門有意願嘗試推動，但主管支持度未定■ 主管有意願推動，但無推動方向■ 設置特定窗口，但僅有盤點與整理公司內資源提供給員工■ 單位已開始推動，但僅能辦理少數活動或講座■ 單位已開始推動，但僅能辦理特定方案■ 單位有推動，員工參與度或使用率低■ 單位有推動，其他單位配合意願不高■ 單位有推動，想要發展出進階或特色方案
資源困境	<ul style="list-style-type: none">■ 公司無預算或無足夠預算■ 公司周邊無社會或專業資源可連結或轉介■ 公司內無專業人員可提供專業服務■ 無適當外部單位可協助提供EAPs服務■ 公司無法提供或沒有足夠資源協助員工解決問題
成效困境	<ul style="list-style-type: none">■ 目前服務成效不佳或想提升服務成效■ 不知該如何深化或擴大服務範圍■ 推行一段時間不知如何評估成效或訂定成效指標■ 人員更替導致EAPs服務品質不穩定■ 員工很喜歡但無法舉出對於公司的具體貢獻■ EAP合作單位服務成效不彰或合作遇到限制與阻礙



肆、 採行策略

- 一、啟動階段
 - 二、發展階段
 - 三、成熟階段
- 

員工協助方案的推動策略會因企業的情況不同而有所差異。企業推動EAPs可分為：啟動、發展及成熟階段，各階段運用上一節五大評估工具，擬定推動策略，並選擇適宜的服務模式執行。

一、啟動階段

事業單位特徵

1. 員工人數較少或企業規模較小
2. 過去未曾開始推動EAPs，或是推動EAPs以兼辦人員為主
3. 公司內資源較少或尚未整合
4. 服務方案較無系統化規劃

使用評估工具



1. 透過需求評估項目及員工統計資料，檢視員工或公司欲解決的問題或需求，明確推動目標。
2. 運用資源盤點清單檢視及整理公司資源，評估適切的EAPs服務模式及服務執行方式。
3. 選定讓員工或主管立即有感，且主責部門可以完全掌控的方案；如選擇諮詢服務，建議擇定較為立即、實用的健康、法律、理財、管理等諮詢服務，增加員工使用意願。
4. 成效指標應選擇容易測量與達成的指標，並配合運用質性指標（如：員工使用後轉變的故事），建立使用口碑與推廣服務成效。

選擇服務類型



1. 處於啟動階段的企業，由於EAPs可運用資源及服務系統尚未完整，建議可先透過「社會資源連結模式」，熟悉及擴大可運用EAPs資源，並建立員工對EAPs的認識。
2. 若公司員工有具體特定需求議題（如：新人適應、身心壓力），亦可從「特定方案服務模式」開始推動，以有效回應員工需求。
3. 待可運用資源及服務系統逐步完整後，若公司有足夠資源，則可採行「委外服務模式」，透過結合外部單位專業資源，增加服務多元性與深度，惟未來仍應以整合服務模式為發展目標。

二、發展階段

事業單位特徵

1. 已自行辦理或透過委外服務推動EAPs，但員工使用率、參與率不高或對EAPs服務無感
2. 主管或環境支持度不明顯
3. 服務方案較單一或侷限，遇到瓶頸
4. 有委外服務機構，但成效不明

使用評估工具

1. 透過需求評估及員工統計資料，重新檢視員工或公司的需求，以確保所設定之需求及推動目標為正確的推動方向。
2. 如推動方向正確，可將目標未達成的部分，重新劃分為較小且具體的目標，以明確執行方式與成效的關聯性。
3. 運用資源盤點清單，檢視推動服務方案之執行方式是否可改善(如宣導管道及方式，活動辦理的時間、地點與方式等)。
4. 適時宣導EAPs的服務成效及使用口碑(如員工問題改善、危機事件處理等)，以提升主管支持度，擴大廣邀同仁參與。
5. 若公司已推動EAPs一段時間，透過服務方案清單，評估在符合員工需求的前提下，可持續擴大推動的EAPs服務範疇。

發展型的企業，多半推行EAPs已有一段時間，倘若是面臨員工無感或參與度低的情況，應先檢視現有服務模式在推動過程中的盲點：

1. 採行「特定方案服務模式」，需重新聚焦員工核心的需求與目標，精進執行或宣導方式，建立EAPs服務的成效與口碑。
2. 採行「委外服務模式」，需重新評估委外單位提供服務成效以及服務項目是否符合員工需求，亦或改善宣導方式，以增進員工對EAPs的認識。
3. 倘推動的阻礙因素為人力及資源有限，建議可透過「兼辦服務模式」，在組訓推動EAPs服務熱心同仁的過程中，除增加公司推動EAPs人力資源，亦可擴大員工對EAPs服務的認識。
4. 倘若公司有足夠的資源，欲逐漸擴大EAPs的範疇，建議可採行「委外服務模式」，結合外部的專業機構，增加公司EAPs服務的多元性，未來可與公司原有的服務計畫整合，發展為更完整與豐富的「整合服務模式」。

選擇服務類型

三、成熟階段

事業單位特徵

1. 服務方案較多元，有專責單位、人力或委外服務
2. 員工活動參與度較高
3. 員工使用率或廣知率穩定，並對EAPs有所信任
4. 主管或環境支持度高

使用評估工具

1. 由員工的統計資料及EAPs服務使用趨勢，評估員工潛在與未來可能的需求，並配合組織發展與員工成長，規劃預防性與積極性的員工協助措施。
2. 檢視服務方案清單，以預防及積極性的員工需求為基礎，擴大服務方案的多元性，或是深化精進EAPs服務的品質，建議進階的服務方案包括：
 - (1) 管理諮詢或危機處理服務：可培養主管對員工敏感度，並有效協助管理者覺察及因應員工議題，讓管理者直接感受EAPs對管理工作的成效。
 - (2) 員工關懷服務：從可運用資料，針對家庭照顧需求較高、工作適應困難或有健檢數據異常的員工，主動關懷及衛教諮詢；亦可主動針對新人、復工或職務調動同仁的工作適應，提供關懷諮詢及個別化協助措施。
 - (3) 前瞻性與預防性的員工需求：跨性別文化尊重、育兒照顧、長期照護、中高齡員工工作支持等新興社會議題。

選擇服務類型

1. 若公司推動EAPs服務已穩健成熟，建議以更主動與預防性的角度，重新檢視員工的潛在或前瞻性的需求，創造讓員工感到幸福友善的工作環境。
2. 因此，建議公司可朝「整合服務模式」發展，透過結合外部專業機構的服務資源，深化公司推動員工協助措施的品質與多元性，發展出更完整與豐富的員工協助服務措施與機制。
3. 倘公司雖推動EAPs成效良好，但資源有限，亦可透過「兼辦服務模式」，廣徵與組訓熱心同仁，作為擴大推動EAPs服務的種子，透過結合同仁的興趣與專才，同樣可發展出精緻而具特色的員工協助措施，營造公司關懷互助文化。

伍、 案例說明

- 一、新人工作適應方案
- 二、職場心理健康方案
- 三、職場人際溝通方案
- 四、友善家庭支持方案
- 五、遭受家庭暴力員工協助方案
- 六、中高齡員工工作支持方案

一、新人工作適應方案



A公司是餐飲連鎖店，全國各地有20家分店，每家分店約有20位員工，其主管約有4位，平均年齡40歲，其餘為年齡20歲左右的工讀生。最近總公司發現年輕員工常因溝通問題和主管起衝突，且進公司不久即離職，離職原因多半為抱怨主管挑剔，另主管也反應新進員工缺乏責任感、不準時上下班，服務時常過於冷淡，使得顧客投訴率增加。

■ 需求(問題)評估

新進員工因不適應職場工作規定及主管管理，感到壓力大而離職頻繁；較年長主管覺得現在年輕人缺乏責任感，工作馬虎，常與顧客衝突。

■ 確定目標

1. 協助新進人員適應工作環境，降低人員流動率。
2. 減少年輕與年長員工溝通衝突，促進交流與合作，提高公司營業額。

■ 方案內容

(一) 員工問題發現與處理計畫：

1. 增進主管瞭解不同世代員工在價值觀的差異與管理技巧。
2. 培養主管覺察員工問題發生的訊息指標。
3. 主管學習員工關懷策略與轉介EAPs服務技巧。

(二) 新人適應與照顧計畫：

1. 選定非主管職同仁擔任新進同仁的輔導員，給予適當的訓練，以提供新進同仁工作適應上的協助，並可及早發現問題，轉介給人資員工關係窗口。
2. 新進人員訓練時提供人資窗口服務電話，提醒有需要協助時可以運用。
3. 人資窗口每月進行一次電話關懷追蹤，每雙周區督導進行店家訪談，了解需要協助的部分。
4. 新進人員訓練專業服務外，增加與同事及顧客之間溝通技巧之課程，並加入不同世代互動因應之方式。

■ 推動方式

(一) 主責部門及服務系統

總公司人資部門結合各地區督導及店主管，共同規劃方案內容，總公司為服務實施及督導總窗口，各地分別有區督導管轄各店家，各區督導先從轄下選擇資源較完整的店面進行試辦，視服務成效再擴及其他各分店。

(二) 宣導管道

1. 透過各店長、區督導等會議宣導計畫辦理方式，並辦理主管訓練，培養主管對新世代員工認識及溝通技巧。
2. 運用員工休息區、置物櫃及各店LINE群組，公告「員工關懷服務窗口」、「溫馨關懷小語」等相關資訊。

■ 成效評估

1. 檢視新人流動率是否降低。
2. 瞭解年輕與年長主管衝突發生頻率是否降低。
3. 運用滿意度問卷，瞭解參與方案之新進員工及主管滿意度及回饋意見。



二、職場心理健康方案



B公司發現這兩年員工經常抱怨壓力大、睡不著或頭痛的情況有增加，業務主管也反應有員工因情緒不穩定，而有憂鬱、焦慮等傾向，同事間時有溝通衝突，恐成為職場危機的隱憂。另進一步比對公司年度健檢資料，也發現部分同仁有身心困擾的問題，因此希望透過EAPs強化同仁心理健康照護，預防職場危機發生的可能性。

■ 需求(問題)評估

員工因壓力大而有失眠、頭痛，甚至有疑似憂鬱、焦慮等傾向，希望藉由促進職場員工身心健康，避免員工因心理健康問題引發危機。

■ 確定目標

1. 協助員工培養正確健康照護觀念，促進身心健康。
2. 掌握職場身心健康高風險個案，降低危機事件發生比率。

■ 方案內容

(一) 健康教育訓練方案

1. 由身、心健康角度規劃系列課程。
2. 與委外單位合作辦理多元健康衛教講座，如睡眠、壓力、情緒、精神疾病等，鼓勵員工參加。
3. 宣導同仁於需要時可尋求協助與運用資源。
4. 支持成立運動性及休閒文康社團，鼓勵同仁培養嗜好興趣，建立員工身心紓壓方式。

(二) 特殊族群協助方案

1. 透過活動辦理、運用檢測量表或健檢報告等，找出具睡眠障礙、身心症反映等高風險員工，加強邀請員工主動報名參訓或辦理特定對象支持團體。
2. 定期關懷高風險員工身心健康，適時追蹤提供個別化協助措施。

(三) 轉介服務

1. 針對個案提供個別協助及轉介專業醫療或心理諮商資源。
2. 定期關心與掌握高風險員工身、心健康之危機度。
3. 主動關懷重大傷病員工，提供情緒支持與諮詢，並針對醫療、休養、複診請假及復工評估等事項提供個別化協助措施。

(四) 建立員工關懷機制

1. 建立員工關懷機制，辦理員工關懷及敏感度訓練，培養主管及熱心同仁覺察異狀、員工自行求助及尋求資源之能力。
2. 建立危機事件處理機制及各單位權責分工，並提供員工關懷機制協助窗口，廣為宣傳。

■ 推動方式

(一) 主責部門

由EAPs主責單位結合人資、環安衛部門、健康中心及業務部門等單位，共同規劃及推動EAPs健康促進方案，推廣健康衛教、關懷高風險族群及提供個別化協助措施。

(二) 建置與宣導員工關懷機制

提供員工求助及危機事件通報的員工關懷機制，透過講習宣導加強主管及員工之認識及運用。

■ 成效評估

1. 檢視身心衛教課程員工參訓情形，並瞭解同仁參加身心衛教課程之滿意度及回饋意見。
2. 檢視高風險員工身心健康改善情形，並確認EAPs服務系統是否有提早發現及協助。
3. 檢視員工關懷通報機制使用率及事件處理情形。

三、職場人際溝通方案



C公司的人資近半年處理了幾次同仁之間，及主管管理時的職場衝突，發現主要的問題在於工作協調時，大家的語氣或態度讓對方誤解為有敵意或惡意，造成氣氛緊張，而主管不知如何處理人際衝突，惡化衝突的嚴重性，甚至有同仁反應有職場霸凌的狀況，以致組織工作氣氛凝重。

■ 需求(問題)評估

員工間因人際溝通技巧不足，加上主管不知如何處理溝通衝突，發生疑似職場霸凌的情形，以致組織士氣與工作績效低落。

■ 確定目標

提升主管及員工職場溝通能力，降低職場衝突事件。

■ 方案內容

(一) 員工問題發現與處理

1. 瞭解員工特質。
2. 覺察員工問題發生的訊息指標。
3. 培養主管管理溝通及員工協助技巧。



(二) 員工職場溝通訓練

1. 讓員工了解自己的溝通行為。
2. 說明溝通不良可能引發之職場困擾及練習溝通技巧。
3. 宣導溝通不良時可尋求協助之公司及社會資源。

(三) 主管管理諮詢服務

1. 建立主管諮詢人資或顧問之問題清單。
2. 設置管理諮詢服務機制。
3. 教育及宣導主管運用管理諮詢服務。



■ 推動方式

(一) 主責部門

由公司EAPs主責單位協同人資及業務部門等單位，訂定職場溝通處理機制，推動管理諮詢服務，並針對處理案例規劃主管及員工教育訓練，增進主管與員工的職場溝通知能。

(二) 宣導

1. 在高階主管會議加強宣導職場溝通之重要性，可協助主管更輕鬆因應員工議題，避免處理不當之風險，各部門主管應重視及參加課程，並鼓勵同仁參訓。
2. 運用公司各宣導管道推廣EAPs服務，鼓勵同仁參與教育訓練及使用EAPs諮詢服務。



■ 成效評估

1. 檢視受理職場衝突案件數是否降低。
2. 瞭解主管處理員工問題是否更加順暢。
3. 瞭解管理諮詢服務使用率及教育訓練參訓情形。

四、友善家庭支持方案



D公司在檢視員工人事與差勤資料後，發現有將近一半員工正值青壯年，不是要照顧幼小子女，就是家中長輩年事已高，有陪同看病或是照顧安排的需求，常因家中幼小孩童或長輩生病臨時請假，經與部門主管進一步訪談，發現部分同仁因無法妥適安排子女/長輩的照顧或醫療需求，顯得心神不寧，無法專注工作，甚至有辭職照顧家人的打算，因此規劃家庭照顧支持方案，以協助員工安心工作。

■ 需求(問題)評估

員工正值青壯年，有照顧幼小子女及家中長輩的需求，常因照顧家人而臨時性缺勤、請長假或是工作難以專心投入，需要公司提供家庭照顧支持措施。

■ 確定目標

提供員工家庭照顧支持措施，降低員工因照顧家人而臨時性缺勤或請長假等情形，支持員工兼顧工作與家庭照顧。

■ 方案內容

(一) 家庭照顧支持措施

1. 瞭解員工家庭照顧需求，找出優先協助重點。
2. 蒐集及整理托兒及長期照顧等家庭照顧資訊及資源，編制「照顧資源電子地圖」予員工使用，並提供照顧服務資源諮詢。
3. 主動關懷因家庭照顧而請假頻繁的員工，提供員工幼兒或長輩照顧諮詢及轉介服務。
4. 定期辦理育兒照顧、長輩健康照護及托老照顧等課程，協助員工瞭解及運用照顧資源與資訊的相關管道。

(二) 實施友善家庭工作制度

1. 規劃「彈性調整工作時間與工作內容」制度，以利員工處理子女或長輩等臨時性照顧需求。
2. 針對家人有長期照顧需求的員工，提供優於法令之家庭照顧假，支持員工安心照顧家人。

(三) 友善家庭措施

1. 設置兒童臨時照顧空間，提供因突發事件(如腸病毒停課)而有臨時照顧需求的員工子女，有照顧安置的空間。
2. 辦理促進親子關係或親職教養知能之創意家庭日、親子共學或親職講座等活動，增進員工與家人互動。

■ 推動方式

(一) 主責部門

由主責EAPs服務單位瞭解員工的家庭照顧需求，並邀集業務部門、健康中心等單位，共同針對員工幼兒及長輩照顧需求規劃家庭照顧支持方案，透過教育訓練、照顧資源電子地圖及衛教諮詢等方式，提供員工家庭照顧之基本知能與服務資訊。

(二) 訂定友善家庭工作制度

由人資主管於高階主管會議報告訂定「友善家庭工作制度」(彈性調整工作時間與工作內容、優於法令的家庭照顧假)之重要性、實施作法及預期效益，決議辦理後將新增規定公告廣為周知員工，並增訂至人事管理手冊。

(三) 宣導

1. 於高階主管會議宣導支持員工家庭照顧的企業社會責任與效益，爭取主管支持員工平衡工作與家庭照顧。
2. 運用公司各宣導管道，推廣家庭照顧相關講習及照顧服務資訊，鼓勵同仁參訓或使用相關照顧諮詢服務。

■ 成效評估

1. 檢視員工家庭照顧諮詢與照顧服務資源地圖使用率，並瞭解員工後續安排家庭照顧情形是否妥適。
2. 檢視家庭照顧課程員工參訓情形，並瞭解同仁參加課程之滿意度及回饋意見。
3. 檢視員工使用彈性調整工作時間及申請家庭照顧假情形，並同步瞭解員工工作穩定度。

五、遭受家庭暴力員工協助方案



E公司是通訊設備公司，人資單位最近接獲主管反映，有員工疑似遭受家庭暴力威脅，經常有不明電話騷擾，以致心神不定、情緒不穩，主管及同仁很擔心當事者安危，卻又不知如何開口協助，希望能提供相關協助措施支持同仁安心、安全工作。

■ 需求(問題)評估

公司有員工疑似遭受家庭暴力威脅，有人身安全隱憂，需要公司協助支持。

■ 確定目標

確保遭受家庭暴力同仁人身安全，並維護其工作權益。

■ 方案內容

(一) 建立企業防治家庭暴力協助計畫

1. 培養主管及同仁對家庭暴力之認識及正確態度。
2. 辦理敏感度訓練，增進主管及同仁覺察疑似遭受家庭暴力員工的訊息辨識，並學習關懷陪伴技巧及後續轉介資源。
3. 辦理婚姻溝通、親密關係相處等講座，並同步宣導婚姻諮詢服務及公司提供疑似遭受家庭暴力威脅之協助措施，增加同仁對公司協助資源之認識與使用。
4. 建立公司防治員工遭受家庭暴力計畫，公開宣示反對員工遭受家庭暴力的立場。

(二) 發展員工人身安全維護計畫

1. 表達對員工關懷立場及確保協助過程的尊重、隱私與保密。
2. 確認員工對於事件的看法及現階段安全性。
3. 確認員工對於尋求政府及外部單位協助之意願。
4. 加強公司保全門禁，協助過濾騷擾電話、信件，必要時安排人員接送員工上下班，或是調整工作職務(如原為櫃檯門市調整為內勤行政)。

(三) 提供個別化關懷支持與資源轉介

1. 定期追蹤關懷員工身心狀況，提供情緒支持或心理諮詢，並視情況陪伴員工通報家暴中心及連結社會福利、醫療、法律等外部單位專業資源。
2. 經取得員工部門主管之支持與同意，提供彈性調整工作時間或給假，以便員工處理相關醫療、訴訟等事項。

■ 推動方式

(一) 主責部門及服務系統

由人資為EAPs主責窗口，邀集職場醫護人員、部門主管、法務人員等組成工作小組，在關懷、尊重與隱私保密的前提下，規劃個別化的員工協助措施。

(二) 建立與外部單位專業資源合作關係

考量員工協助事項涉及家庭暴力、社會福利、醫護、法律等多項專業，平時EAPs主責單位，應培力同仁對於各專業與使用資源一定程度的了解，建立合作窗口，以便即時運用資源協助員工，穩定其身心狀態及工作適應。

■ 成效評估

1. 檢視遭受家庭暴力員工的出勤及工作表現是否穩定。
2. 評估遭受家庭暴力威脅員工之人身安全危機是否降低。

六、中高齡員工工作支持方案

F公司是傳統製造業，由於科技日新月異，機器設備也走向高科技的新機台，但發現許多早期進入公司的中高齡員工，在運用電腦和英文介面操作有困難，使得部門績效落後，年輕領班非常著急，卻又不知如何處理。由於大部分的中高齡員工對公司有高忠誠度及向心力，公司希望藉由EAPs提供工作適應協助，發揮中高齡員工原有工作能力，提升績效、穩定工作。



■ 需求(問題)評估

中高齡員工無法適應新機台的操作，導致績效落後及管理困難。

■ 確定目標

1. 協助中高齡員工操作新機台的能力，增強工作信心，提升績效。
2. 增進中階幹部管理知能，以順利帶領中高齡員工共同達成團隊工作目標。

■ 方案內容

(一) 中高齡員工訪談計畫

1. 同理與支持中高齡員工操作新設備的困難與挫折。
2. 找出中高齡員工操作機台發生的問題及具體狀況指標。
3. 表達公司對中高齡員工的重視與協助規劃。
4. 對於目前工作明確表達無法適任之中高齡員工，進行職務調整或職務再設計工作評估。

(二) 主管中高齡員工關懷課程

1. 支持主管面臨管理與溝通的困難。
2. 增進主管瞭解中高齡員工身心特質及工作優點。
3. 培力主管管理中高齡員工之溝通技巧與協助知能。

(三) 新機台增強學習計畫：

1. 由訪談蒐集員工普遍的操作困難與問題狀況，整理成「問題排除SOP手冊」。
2. 辦理「問題排除SOP手冊」之訓練課程/實際操作練習，強化員工學習機台操作知能。
3. 初期設置走動式「救援小組（或教官）」，讓中高齡員工有工作困難時，救援小組能主動發現問題及提供問題解決諮詢，待員工熟悉機台可獨立運作（或較有信心時），則可評估解散救援小組。



■ 推動方式

(一) 由EAPs部門與業務單位共同組成工作小組

由公司EAPs部門會同人資及業務部門組成主責工作小組，依員工所提工作困難，共同設計訪談問卷及實施員工關懷訪談，表達關心及確認中高齡員工工作困難及需協助之處，以簡明易懂方式編寫「問題排除SOP手冊」；另辦理員工關懷訓練，培力主管對管理中高齡員工溝通技巧與協助能力。

(二) 組訓及安排救援小組成員

1. 徵選熱心及熟悉機台操作的同仁擔任救援小組成員，主責工作小組針對排除中高齡工作困難的SOP設計教案，並辦理教育訓練。
2. 救援小組成員以生產線劃分區域，可輪流擔任，公司予以獎勵。

■ 成效評估

1. 瞭解中高齡員工的工作流暢度及工作績效是否提升。
2. 瞭解主管管理中高齡員工情形是否改善。

陸、 文章分享

一、SIMPLE協助員工建立居家工作模式

二、疫情後管理關係的轉變與因應



一、SIMPLE協助員工建立居家工作模式

隨著疫情起伏，居家辦公已逐漸成為常見的工作型態，居家辦公是否比辦公室辦公更具工作效率，一直是討論的焦點。支持職場辦公比較有效率的論點認為：同一場域較容易溝通、能真實看到且知道彼此情緒、管理員工時較能確實掌握工作情況、工作作息一致較易約定溝通時間、以及在職場裡較能有明確角色定位與互動關係等優點；支持居家辦公工作效率高則認為：在家不易受到其他同事或主管干擾較能專心工作、能依照自己狀況彈性安排工作時間、能有效處理私事後再工作避免心情受干擾、能兼顧工作與家庭照顧等優點。然而，不論哪種觀點，居家辦公已成為不可避免的趨勢，並嘗試找到有效又可行的居家辦公模式；因此，企業如何運用員工協助方案(EAP)來協助員工適應並建立有效率、與職場保持聯繫的居家辦公工作型態，便成為重要的議題。

經過一段時間的發展，大家發現居家工作(Work from Home)不只是將工作場所移到家裡而已。過去認為居家工作是新世代的工作型態，但後來發現居家工作常常會遇到下列問題：**(1)上下班角色定位不清(2)工作時間劃分不清(3)常常分心私事導致工作進度落後(4)與同事或主管溝通互動減少(6)管理及職場關係不明確(7)工作問題無法立即討論(8)家人或非預期因素干擾等問題**。這些問題容易讓居家工作者出現工作進度落後或工作表現未如預期的狀況，進而影響整體工作績效甚至部門整體工作進度。為避免這樣的情形發生，建議企業運用「SIMPLE」原則協助員工建立居家工作模式，讓員工能有效運用居家工作的優勢、兼顧工作與生活的平衡，同時達成甚至超越公司對於工作的標準與期待。



■ Set up 設置工作區域

一般來說，在家輕鬆的環境與辦公室嚴謹與緊湊是不同的，為了避免與公司同仁視訊的過程出現尷尬的背景，且讓員工能有「我在上班了！」的感受，建議要求員工在家找個遠離容易分心的事物(如:電視、寵物等)的地方，可以是起居室、書房、書桌、餐桌等不容易被打擾且可以專心工作的地方，並確認一下椅子背後的背景是否適當，是否過於凌亂或是有些私人的物品不適合被他人看到則應調整，設定成為居家工作的工作區域；並將網路、視訊設備、電話、電腦、電源、紙及文具等用品安排好，讓員工有”這是我的辦公室”的象徵與感受。

■ Identify 確認自己的角色定位

平日我們到公司職場上班，會透過化妝、正式服裝、通勤、打卡、及符合公司規範(服裝儀容與態度)等行為告訴自己「我現在要開始工作了」、「我要扮演員工或主管的角色了」，讓自己切換到上班模式，大腦由生活腦轉換成為工作腦。但居家工作的員工因缺乏這些儀式化的行為，往往很難讓自己由生活切換到工作模式，在家中清楚地扮演員工角色，導致思考方式、心情感受、工作動力都很難積極起來，這容易造成工作時間延後、工作效率下降、工作進度延宕、或是被私事所干擾。所以在居家工作時，員工還是需要一些儀式化的行為，如:化妝、換衣服、固定工作區域、運用視訊跟主管開會、線上登錄打卡等，讓心態轉換到工作模式，清楚確認自己工作角色定位，將有助於角色切換。因此，公司可以藉由要求員工依規定上線打卡、於視訊會議時有正式服裝及妝容等方式，協助員工進行角色切換的儀式化行為。

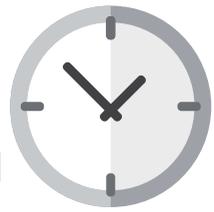


■ Monitoring yourself 自我監控工作進度

居家工作最大的特色就是自己管理自己的工作時間。由於不會有同事或主管時時提醒員工自己的工作進度，但時間到了工作成果依然要出現。所以，自我時間與工作進度管理便成為影響居家工作績效最重要的關鍵。但家中容易讓員工分心的事物實在太多了，小至桌上玩偶擺飾、手機手遊，大到電視戲劇、寵物或遊戲機等，每個都嘗試分散員工的專注力。所以，建議企業可以運用：固定工作時間表、運用團隊時間及進度管理工具(如：微軟 project、teams或Google workspace等)、及固定時間回報主管等三種方式來協助員工自我監控工作進度。

首先，請員工規劃好每日固定工作時間表，在固定時間及地點整理好自己的心情專心工作；其次，請員工運用行事曆、手機鬧鐘、待辦事項清單等時間管理工具來管理自己的工作進度，而團隊運用teams、workspace等軟體共同分享同事彼此進度；最後，與主管約定每周或特定時段的固定回報時間，讓員工有適當的時間壓力，能不斷地提醒自己要保持積極態度並有效掌握時間來完成工作。





■ Providing co-work time 提供共同工作時間

在職場工作有問題需要討論或詢問時，只需要轉身、探頭、或走過去就能與主管或同事討論，同時也可以觀察到對方當下情況是否適合詢問(如:是否在座位或電話中)，但居家工作則因不在同樣場域而無法觀察或掌握他人狀況，難以判斷什麼時候適合與他人互動討論，加上溝通又以線上溝通軟體或平台為主，必須等待對方有空時回復而缺乏即時性。此外，居家工作時間也可能會因為員工私人事件(如:家事、照顧家人等)時間安排與工作職場不同，導致出現找不到人或需要久候的情況。因此，企業可以要求員工與主管及同事約定每日共同上線時間，讓所有人在每日固定時段能同時在線上以方便大家討論交流，避免因遠距造成溝通上的阻礙。

■ Listening others carefully 仔細傾聽他人訊息 ——

居家工作時，常會需要在辦公室工作的同事，協助處理一些在公司內的工作事項，由於這可能打斷辦公室同事的工作，而額外去幫忙居家的同事，所以，應該提醒居家同事要以誠懇的態度，詢問與傾聽對方當下是否適合協助居家同事完成的工作，若是當下無法協助也請友善的詢問適合的時間或是請對方提出建議方式，而非以指揮的態度來使喚他人去做你的工作。此外，透過線上軟體、視訊或電話來溝通容易受到通訊品質限制，或運用文字溝通時每個人對文字與貼圖解釋的差異，導致溝通不良或誤會的發生。因此，專心傾聽、具體詢問與清楚確認，就成為線上溝通重要的原則，仔細傾聽他人的訊息並針對有問題的地方提出詢問，並在最後重複一次對方的重點以確認雙方認知一致，千萬不要先入為主的認為對方「應該」或「一定」知道，造成溝通上的落差。

■ Ensure being on time 保證準時執行與完成工作—

當員工選定好居家工作場所、決定好自己的儀式化行為、排定好工作時間表、調整好自我時間與工作管理工具、與主管及同事約定好共同工作時間表與溝通方式後，最重要的是要確保計畫按時執行並及時完成，才是最重要的關鍵。執行過程不能有太多的例外與藉口，因為在職場的主管與同事們無法了解居家工作的狀態，所以，即便員工常常熬夜工作整夜沒睡，但是當共同約定或必須繳交工作成果的時間時，卻沒依約定上線或是無法提出工作成果，就會讓對方產生無限的想像，並有不佳或懷疑的感受，認為居家工作員工沒有努力及專心的工作，讓彼此有很多的情緒及委屈。為避免這樣的問題發生，確保及準時執行安排好的工作計畫與時程表，並達到符合公司標準的工作成果，才能讓主管與同事感受到居家工作者的用心與努力，讓居家工作的努力不白費。

居家工作的工作型態，讓員工的工作具有時間的彈性，同時能提升工作自主性，能依照自己的需求與狀態來完成工作，是一種能兼顧工作與生活平衡的工作模式，不僅在疫情期間可以運用，更能推展到家庭照顧、因病休養、甚至職場壓力喘息等範圍，讓員工的經驗與專長能持續為公司提供貢獻。若企業能依照SIMPLE的原則來協助員工建立自我的居家工作模式，相信無論是公司或員工都能享受到居家工作的好處，達到雙贏的目標。



二、疫情後管理關係的轉變與因應

企業面對疫情的起伏與難以在短時間結束的困境，其因應策略已逐漸由臨時性的應變措施，轉為常態性的管理制度，像是為因應疫情而產生的分流上班、異地工作、居家辦公、分時上班、虛擬會議等措施，已漸成為一種固定的工作型態，並為管理者與勞工朋友所接受。就工作生活平衡及員工協助的觀點來看，這讓企業的管理工作面臨一些不同的挑戰與轉變。

■ 疫情下的新型態工作模式

1. 居家辦公

多數企業過去僅限於紙上討論的彈性工時或居家辦公制度，為因應疫情被趕著立即實施，在實施的過程似也未對企業產生太多的困擾與限制，反而使得企業辦公成本下降，甚至有些單位工作效率是提升的，這讓企業開始將居家辦公納入正式管理制度，不僅能有效對抗疫情，更讓未來因懷孕分娩、家庭照顧、疾病療養等因素而不便進辦公室的員工，能在自己適合及選擇的場域，為企業提供相同的工作品質，不會因為身心或環境上的限制而被迫脫離職場，並能兼顧工作與生活的平衡。

2. 彈性工時與減少工時

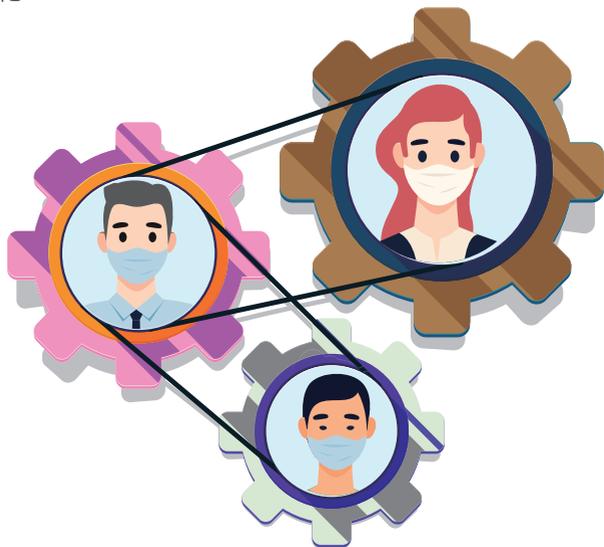
為達到工作與生活平衡，這幾年許多國家或企業開始推動減少工時的相關措施，如：工作四日周休三日、每日提早下班一小時、自選上班日或上班時間等彈性工作制度；這樣的想法過去受限於企業擔心這種方式會造成：員工績效或效率不彰、組織橫向與縱向聯繫的阻礙等問題而不願實施。經過這次疫情的試煉，證明了公司部份工作或職務是可以運用這樣的工作方式，工作績效也不會因此而受到影響。

這兩項對於工作場地及時間的彈性制度，都有助於增加員工在面對工作與生活中衝突時的應變能力，不會被迫於工作及家庭中做出選擇，能在兩者當中找到平衡點。然而，不可諱言的，也因為工作場域的距離與工作時間的差異，讓管理工作與職場關係面臨更多的挑戰。

■ 新型態工作模式帶來的挑戰

1. 主管與員工管理關係的不明確

過去主管扮演老師與朋友的角色，依照對員工的互動與觀察，提供適時的指導與協助。但現在員工與主管在不同的工作場域或不同的工作時間，每日僅運用視訊軟體或相關系統，短暫的針對工作進行討論，這讓主管對員工的觀察互動更顯困難，甚至想關心員工的狀況也都會有所猶豫。過去在辦公室主管關心員工常見的：「你還好嗎？」這句話，改成居家工作的場景接到主管私訊：「你還好嗎？」都顯得尷尬，這讓主管由過去亦師亦友兼具管理與關懷的角色，變為一位只能針對工作內容與進度進行管控的專案管理師，這容易讓管理關係失去非正式關係的潤滑與緩衝，進而增加雙方的衝突頻率，也讓員工感受不到主管的關懷與支持，造成管理關係的惡化。



2.主管或同事間職場關係的疏離

過去「工作氛圍」或「環境友善」一直都是吸引員工願意久任或是不計較收穫一起付出、奮鬥的主因，但當員工不再需要或減少進入辦公室，辦公地點、公司相關設備、工作軟硬體環境、公司福利及運動設施、甚至同事及主管的人際互動關係，似乎都不再成為員工思考工作的重點。可想見的是，工作氛圍或職場環境不會再是吸引員工是否留任的主因，不再是影響員工是否願意付出的因素，過去運用同事之間情誼來留住員工的方法也不再適用。因此，企業必須重新定義「工作氛圍」一詞，這讓企業必須重新思考要如何吸引與留住員工，也讓留才更具挑戰。

3.管理制度規劃的變數與難題

此外，無固定的工作時段及地點也讓企業在設計人員相關管理制度時，產生很大的挑戰，如：商業秘密保護、上下班時間安排、加班時間的合理性、職安維護與管理、團體保險的規劃、相關活動與訓練的安排等，這些相關制度的訂定成為企業的一大難題，更可能是勞資衝突的來源。

■ 建議企業採行的因應作法

為了避免這樣困境的發生與持續擴大，企業應調整或重新建立相關居家工作管理模式與制度，並且可以參酌下列要點進行思考與規劃。

1.主管管理模式與心態的調整

當居家工作管理開始後，過去緊迫盯人或權威命令的管理模式便不再適用。主管應開始重新定義自己的角色，由過去領導的角色改為引導與輔導的角色，過去權威命令管理改為平等徵詢的管理模式，將員工視為

平等的工作夥伴，運用引導與輔導的方式達成公司交付的目標。這不僅有利於激發員工的自主性，更能讓員工感受到平等尊重的工作氛圍，並在協助輔導的過程，讓員工不僅完成工作更能看見自己的優缺點，獲得更多的成長。

2. 企業管理心態的調整

過去企業視員工為財產，員工依照企業規劃與安排進行工作，但現在企業與員工成為平等的工作關係，員工不只是企業的一部份，更是自己的主人，可以安排自己的工作與時間，企業必須花更多心力與措施來凝聚員工的向心力與忠誠度，各項制度及工作安排上要提供員工更多的自主性與彈性，也是工作氛圍的新定義與解釋。

3. 明確的工作範圍及考核制度

企業過去習慣依照主管的建議給予員工考核評價，而主管則是依照自己日常的觀察或過去的慣例給予員工考核的評分；但現在因為主管無法時常的觀察，這時工作的成效與成果便成為主要的考核依據。這讓過去常運用的年資、主管喜好、乃至於職場人際等容易受人影響的評量指標變得無法運用，使得工作表現成為主要考核項目，這可以讓職場更顯公平，但不可諱言，也容易導致同仁間競爭，需要企業找到公平與共好間的平衡點。

4. 個別化的協助與福利制度

為解決員工居家工作主管無法及時提供有效協助的問題，企業可以運用員工協助方案提供員工個別化的問題協助與預防。誠如之前所述，主管不易也不便關心員工的狀態下，第三方專業與個別化的關懷便能提供有效的協助，不論是主動關懷或被動協助，都能提供員工一個不同與即時的協助管道，以補足主管無法協助的空缺。

整體來說，居家工作的實施會逐步推動企業建立一個科技化、制度化、與人性化的管理及組織文化。因應居家工作的來臨，**科技化**勢必是企業面臨的第一個挑戰，無論是資料傳遞儲存、會議訓練平台、商務洽談管道、工作進度管理、服務平台移轉、組織內外溝通等都需要科技的介入，這不僅是軟硬體的問題，更是員工軟硬體學習與運用的挑戰，企業必須適當規劃員工學習與熟悉使用，這是居家工作的基本功；**制度化的**管理與考核制度，是居家工作是否能順利執行的關鍵因素，能符合居家工作的管理制度，自然能減少勞資衝突，促進主管與同仁間的關係和諧；**人性化**是居家工作最早的初衷，由於每個員工都有不同的工作動機、生活與家庭照顧需求、甚至生涯的發展與轉變，因此，企業能走在員工前面，為員工思考一個能兼顧工作與生活、組織發展與個人生涯、及績效達成與身心健康的工作方式與管理制度，讓員工在人生不同的階段能獲得不同的照顧，不必因為個人生涯因素而放棄職涯與專業的發展，相信這樣工作氛圍與友善環境是你我想要的，更能讓員工無後顧之憂的為企業貢獻所長，創造勞資雙贏的局面。





柒、 結論



柒、結論

員工協助方案的推行如同一棵大樹的成長，以員工與組織需求為根基，以服務推動步驟與服務系統為枝幹，隨著企業及員工需求的改變，長出不同型態的服務方案，不斷地發展為完整及多元化的EAPs。在推動過程中，最關鍵的是員工及組織需求與服務系統，唯有清楚找到員工及組織的需求，藉由服務系統把服務提供至需要協助的員工，才能創造滿足員工及企業期望的EAPs。

影響EAPs是否能持續茁壯成長並成功的因素：

- 企業支持度與層級
- 服務系統建置
- EAPs的定位與層級
- 承辦人特質與投入
- 對於管理工作的貢獻
- 整體成效的展現
- 企業對EAPs定位與期望
- 內部行銷的力度與管道
- EAPs服務功能的多元化
- 服務績效指標的設定
- 同仁信任程度與保密性
- 服務資源的專業程度

在這12項影響因素中，最為重要的是「企業的支持度與層級」，以及「承辦人的特質與投入」。綜觀過去推行EAPs成功的案例，「高層主管的支持」扮演著關鍵角色，當EAPs推動獲得高層主管支持，才能有效整合及投入足夠資源，並獲得公司內各部門的支持與重視，讓推動更加順利，進而融入到管理制度與組織文化中，成為事業單位關心員工的重要措施。除了高層主管支持外，承辦人的特質與投入為另一關鍵因素。由於員工議題常發生在不同單位，承辦人在推動EAPs時，需要細心、熱心、耐心地與其他單位維持良好的互動與合作關係；此外，為讓同仁們能清楚了解並接受EAPs，承辦人員需要思考、規劃及協調宣傳方式，透過運用各種公司、政府及社會資源，規劃EAPs相關服務，因此，扮演著極為重要的關鍵角色。

人力是產業也是企業最寶貴的資源，EAPs可有效提升公司的人力品質，在績效為先的時代，要用最經濟有效的方式，呈現推動EAPs對員工，以及對公司的效益，讓越來越多員工能樂在工作，建構友善健康的職場環境。勞動部將盡最大的努力，來協助事業單位與承辦人員一同推動員工協助方案。

EAPs可有效提升公司的人力品質，
建構友善健康的職場環境。



參考資源

- 一、相關網站
- 二、諮詢電話
- 三、社會資源專線



一、相關網站



相關網站

- 勞動部網站
<https://www.mol.gov.tw>
- 工作生活平衡網
<https://wlb.mol.gov.tw>
- 企業托兒與哺(集)乳室資訊網
<https://childcare.mol.gov.tw>
- 勞動部職業安全衛生署
勞工健康照護資訊平台
<https://ohsip.osha.gov.tw>
- 勞動部勞工保險局網站
<https://www.bli.gov.tw>
- 勞動部勞動力發展署
<https://reurl.cc/O00n29>
- 台灣就業網
<https://reurl.cc/dGGoV2>

二、諮詢電話

- 員工協助方案推動諮詢
電話：02-2596-5573
- 工作與生活平衡輔導與補助諮詢
電話：1955
- 企業托兒及哺集乳室設置與輔助諮詢
電話：02-3343-1118
- 勞工健康服務諮詢
電話：0800-068-580
- 台灣就業通
電話：0800-777-888
- 勞動部 勞工諮詢專線
電話：1955



諮詢電話



三、社會資源專線

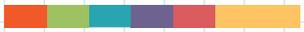
社會資源 專線

- 長照專線
1966
- 福利諮詢專線
1957
- 保護專線
113
- 防疫專線
1922
- 安心專線
1925
- 張老師
1980
- 生命線
1995
- 食安專線
1919
- 戒菸專線
0800-636363
- 男性關懷專線
0800-013999
- 健保諮詢服務專線
0800-030598
- 家庭照顧者關懷專線
0800-507272
- 孕產婦關懷諮詢專線
0800-870870



員工協助方案推動手冊

Employee Assistance Programs



寫下你的
EAP
推動計畫：

員工協助方案推動手冊

Employee Assistance Programs



寫下你的
EAP
推動計畫：

員工協助方案推動手冊

Employee Assistance Programs

寫下你的
EAP
推動計畫：



勞 動 部 關 心 您

www.mol.gov.tw

0800-085-151