

# 從委外式員工協助方案探討企業員工諮商 內容之研究

林栢章

王精文

明道大學產業創新與經營學系      國立中興大學企業管理學系

## 摘 要

在高壓力的職場環境下，如何幫助企業員工解決身心健康、工作壓力、家庭婚姻、生活事務等問題，已成為許多諮商輔導人員極為關心的課題。本研究從企業委外的員工協助方案（EAP）角度，探討不同產業別及企業別員工使用EAP諮商的内容與差異，以及EAP宣導活動與員工使用率的關係。資料蒐集採用事後回溯研究方法，取八家企業實際發生的員工求助行為紀錄，與宣導EAP活動的資料，先以內容分析法歸納出 574 筆諮商事件，再進行統計分析。研究發現如下：(1)整體員工諮商事件數，前三名為：法律諮詢、家庭婚姻、生涯發展。(2)高科技業與服務業員工，各呈現出顯著不同的諮商事件。(3)在高科技業或服務業中，本國與外商企業員工，各呈現出顯著不同的諮商事件。此外，在同一類的諮商事件中，員工也有不同的諮商問題內容。(4)不同的職稱別、年齡及工作年資的員工，各呈現出不同的諮商事件。(5)高程度的EAP宣導活動，或在宣導活動期間時，員工的EAP諮商使用率會明顯增加。本研究結果可提供國內企業諮商輔導單位及其研究人員參考。

**關鍵詞：**員工協助方案、員工問題、員工諮商輔導、健康促進

## 壹、緒 論

台灣各產業隨著全球化競爭壓力，正面臨日益沉重且複雜的經營環境，迫使產業頻傳轉型困境及嚴重外移問題，例如近 10 年（1998 至 2007）台灣企業對外投資的核准案數，是過去 40 年總數的 2.2 倍，其中每年平均投資大陸就高達 2,473 件（經濟部投資業務處，2008）。在此高度不確定性的企業競爭環境中，伴隨而來的將是職場上的工作壓力、過勞、精神心理、生理、家庭、生活等員工問題。根據瑞士洛桑國際管理學院 2003 至 2006 年的世界競爭力年報，台灣工作時數平均名次為全世界第三名，每年平均比其他國家高出約 600 小時的工時（International Institute for Management Development, 2007）。另外，在三次勞工委員會（1995，2001，2004）的全國性受雇者工作壓力調查中，發現台灣受雇者感到「一向」及「常常」工作壓力很大的比率正逐年上升，從 1995 年的 7.1%、2001 年 13.7%，2004 年已大幅上升至 19.2%；其中，主要壓力源為工作超量、工作超時、生涯不確定、薪資福利等問題，平均有 70.5% 員工卻採用休息或睡覺的消極方法來因應工作壓力。然而，高工作壓力環境，往往讓社會增加了心理健康、家庭婚姻、生活適應等諸多問題，例如從 1999 年至今「自殺」已列入前十大死因之一（衛生署，2008），家庭暴力通報次數從 2002 年 44,708 件至 2007 年 76,755 件，年平均成長 12.0%（內政部，2008）。對企業員工而言，身心健康、家庭及生活等問題，將會嚴重影響到職場表現，造成低工作效率與勞工職災事故的增加，並累積折損國家的總體經濟，就如國際勞工組織（International Labour Organization, 2006）即表示每年職業災害的賠償或間接損失，將造成各國約 4% 的國民生產毛額（GDP）折損。另外，根據世界經濟論壇與洛桑管理學院的國家競爭力報告，1996 至 2005 年國家競爭力前 10 名的年平均職災死亡率為 4.6 人／每十萬人（陳秋蓉、吳秉恩，2005），但台灣年平均職災死亡率則為 7.1 人／每十萬人，職災傷害率為每千人就有 4.2 人（International Labour Organization, 2007），顯示台灣職災發生率偏高。因此，

如何因應這些職場壓力下的員工問題及傷害，值得我們予以重視且探討。

形成壓力源的原因可能與經濟環境、組織特性、個人職務或人格有關，從職場壓力理論觀點，Joplin、Francesco、Shaffer 和 Lau (2003) 指出當國家的經濟、科技、社會及法律等環境變化速度愈快，將愈會提升國人的工作家庭衝突 (work-family conflict) 及壓力程度；而 Lu、Gilmour、Kao 和 Huang (2006) 使用台灣 220 位及英國 103 位員工進行跨文化比較，兩國樣本都證實工作負荷量或分擔家務程度愈高，則工作與家庭間的衝突程度愈高，並同時產生較低的家庭及工作滿意度。因此，台灣在強調國際化競爭及高工時的環境下，可能讓員工產生較多的工作家庭衝突及壓力。另外，Worrall 和 Cooper (1995) 分析英國中西部企業的 1,040 管理者，結果發現不同產業別主管、公司規模大小、本地公司與外商公司、不同管理職務等，都有不同程度的競爭、績效目標、工作量等壓力，例如：建築業市場競爭壓力最大，服務產業則是工作量。Ben-Bakr、Al-Shammari 和 Jefri (1995) 曾調查沙烏地阿拉伯 23 個組織，共 442 位員工的生理健康、角色衝突及角色模糊等壓力源，發現不同的年資、教育程度或年齡層的員工有不同的壓力源，例如：年資 6-10 年有較高壓力感受。再者，Lu 和 Lee (2007) 以問卷調查跟大陸合資的 40 家台灣及 43 家日本企業管理者，發現不同的企業管理風格與集權決策程度，讓員工產生顯著不同程度的工作角色壓力。Johnson、Cooper、Cortwright、Donald、Taylor 和 Moillet (2005) 認為不同職業有不同的壓力源，也會造成不一樣的壓力結果，因此調查英國 26 種不同職業，共 25,352 位員工，發現急難救護員、教師、社工、客服人員、監獄管理員、警察等六種職業，有顯著較低的生理健康、心理幸福感及工作滿意度。綜合上述研究，可知不同產業及公司別有不同的競爭程度及經營壓力，為了因應環境可能導致不同的管理風格，進而讓不同職業、職務、年齡、教育程度及年資的員工，有不同的壓力源或壓力反應結果。所以，若能讓不同企業瞭解本身在不同壓力源下所造成的員工問題，則能協助企業對這些員工問題進行處理及預防。

員工協助方案 (Employee Assistance Programs, EAP) 即是一種爲了因應員工職場壓力問題而發展的實務方案，由「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，以系統化方式規劃出的福利性或協助性措施，預防與協助解決一些員工問題，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……等等，讓事業單位達到穩定員工工作品質及安全，並促進勞資關係和諧的目的」(方隆彰，1995；Amaral, 1999；Employee Assistance Professionals Association, EAPA, 2003)。EAP 提供問題評估 (assessment)、諮商 (counseling)、輔導 (guidance)、轉介 (referral)、追蹤 (follow-up)、管理者訓練 (supervisory training) 等系統性協助流程 (Gerstein & Bayer, 1988)；目前在美國已推展約五十年，2001 年美國企業實施普及率約 60.1% (Roman, 2001)，2007 年普及率已提高至 84.0% (EAPA, 2007)。另外，歐盟國家約有 20% 員工面臨心理健康問題，所以歐盟政府正積極協助企業推展 EAP (Harnois & Gabriel, 2000)；日本在 2001-2003 年因爲網路泡沫造成經濟衰退，導致三年中每一年超過 3 萬人自殺，促使政府勞工部門開始重視企業 EAP 的重要性 (Takashi, Yuiko, & Keiko, 2004)。可見，先進國家逐漸重視員工壓力管理、身心健康促進 (health promotion)、平衡工作與家庭衝突等觀念，肯定 EAP 對於企業與員工的互惠性。

反觀國內企業實施 EAP 的情況，勞委會 (1999) 曾調查國內 8,475 家已設置職工福利委員會且員工人數 50 (含) 人以上的企業，共回收 2,468 家問卷，發現 1998 年有推動辦理 EAP 者僅佔 11.5%。另外，劉一敏 (2006) 以天下雜誌的企業名錄爲母體，包含前 1,000 大製造業、500 大服務業與 100 大金融業，採分層隨機抽樣方式選取 400 家爲樣本，共回收 169 份問卷，發現有提供員工諮商服務的企業，例如：家庭婚姻或生活問題等諮商，約佔 44.4%，並發現當員工人數越多、資本額及年營業額越高時，企業提供員工諮詢服務的比例越高，此初步顯示大型企業的諮商服務普及率較中小企業高。另外，企業在推動 EAP 時，主要是選擇委外式 (external) 或內置式 (internal)，國外一些企業以委外式佔多數，例如：Hartwell、Paul、French、Potter、Rodman 和 Zarkin (1996)

調查美國 6,400 多家私人企業，發現有 81.1% 選擇委外式 EAP；Kirk 和 Brown（2003）亦指出澳洲有 57.1% 企業使用委外式 EAP；Arthur（2000）指出英國約有 14 家提供企業委外 EAP 服務的專業機構，每家平均有上百位諮商輔導人員，包括心理諮商師、臨床心理師、物理治療師等。可見，國外企業已普遍運用委外式 EAP 服務。而過去實際探討委外式 EAP 諮商內容的研究甚少，大多屬於論述性文章（Blum & Roman, 1992; Kirk & Brown, 2001），Takashi 等人（2004）也指出委外式 EAP 的研究正處於萌芽階段，很少研究進行過實證調查。此外，目前的 EAP 研究偏重於現況介紹或觀念建立，或者是推動 EAP 後的成效證明，對於實際的 EAP 諮商情況，以及非西方文化的 EAP 研究仍待發展（Kirk & Brown, 2003）。過去一些職場壓力的研究已證實不同產業及公司別有不同的環境壓力來源，讓不同職業、職務、年資或年齡的員工產生不同壓力結果（Johnson et al., 2005; Lu & Lee, 2007; Worrall & Cooper, 1995），因此本研究擬透過委外式 EAP 諮商服務，探討不同產業別及不同組織性質的員工諮商問題。

過去研究已證實員工使用 EAP 諮商後，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、生理健康情況（Masi & Jacobson, 2003; Selvik, Stephenson, Plaza, & Sugden, 2004）。因此，若能探討員工願意使用 EAP 諮商的因素，協助他們解決問題，對勞資雙方將有所助益。Harlow（1998）與 Milne、Blum 和 Roman（1994）都曾探討影響員工使用內置式 EAP 的因素，皆發現員工對 EAP 的熟悉度，是提升使用意願的原因之一。然而，對於影響員工使用委外式 EAP 的因素則極少探究（Reynolds & Lehman, 2003），Csiernik（2003）蒐集加拿大 102 家企業的 EAP 使用率，其中屬於委外式 EAP 有 91 家，初步發現有進行過一年以上宣導活動的 78 家企業，年平均使用率為 9.6%，沒有宣導的 24 家企業則為 7.8%，可見宣導活動可能是影響使用率的主因之一。由於委外式 EAP 必須仰賴外部的 EAP 專業機構提供宣導活動，讓員工能多認識諮商特性以安心使用，因此宣導活動的程度，是否為影響員工使用 EAP 諮商的因素，

此亦是本研究所欲探討的議題。基於上述探討動機，本研究將探討不同產業及不同企業別員工的諮商內容，以及 EAP 宣導活動與員工使用情況間的關係。於此，提出以下研究目的：

- 一、探討不同產業別與企業別員工在委外式 EAP 的諮商內容與差異。
  - (一) 探討高科技業與服務業員工的諮商內容與差異。
  - (二) 探討本國與外商高科技業員工的諮商內容與差異。
  - (三) 探討本國與外商服務業員工的諮商內容與差異。
- 二、探討企業宣導委外式 EAP 諮商之活動與使用情況。
  - (一) 瞭解委外式 EAP 之宣導活動。
  - (二) 分析委外式 EAP 之宣導活動與員工使用情況的關係。

## 貳、文獻探討

### 一、國內外 EAP 諮商服務的發展

EAP 的諮商服務最早可追溯至十九世紀末的美國「員工福利運動」，資方為了舒緩許多勞資衝突，開始聘用福利秘書 (welfare secretary) 推動餐廳、福利社、宿舍、健康醫療、休閒活動、急難救助等各種措施，此遂成往後 EAP 諮商服務的首要推手。而美國的 EAP 諮商服務發展，本文劃分為以下三個階段 (Dickman, Challenger, Emener, & Hutchison, 1988; Lubin, Shanklin, & Sailors, 1992; Paul & Thompson, 2006): (1) 大型零星企業推動時期 (1940 至 1960 年): 此期間只有少數大型企業為了照顧員工的身心健康，設置精神科醫生或諮商人員提供服務，例如：西屋電子公司訓練 20 名員工成為諮商員。(2) 由政府主導漸轉向民間企業時期 (1960 至 1980 年): 當時由於許多員工發生酗酒及藥物濫用問題，明顯造成生產效率下降、意外事故頻傳、醫療費用遽增等情況，例如：1978 年美國藥物研究所曾估計全美有二千二百萬人吸食大麻，七百萬人使用非醫生處方藥物，三到四百萬人使用古柯鹼。所以，迫使產業界推行「職業戒酒

方案」，美國國會也通過「酗酒者預防、治療、復健法案」，規定各州政府須雇用諮商服務顧問，負責推動企業界的戒酒及藥癮治療方案，協助員工解決酗酒與毒癮問題。此期間許多民間的勞資與酗酒諮商協會組織，也開始將 EAP 大力推動至企業界，1980 年已超過三十萬家企業實施 EAP，諮商內容也從酗酒和藥物濫用擴展到家庭、婚姻、心理、財務、法律等問題。(3) 由民間企業主導時期（從 1980 年迄今）：1980 年代美國政府由於社會福利經費縮水，使得不少心理健康輔導、藥癮或酒癮治療等服務中心，將服務對象轉向企業界，並進一步擴大諮商內容，例如：增加職涯發展、壓力管理、工作協助、諮商輔導訓練等服務。此外，根據美國勞工統計局的全國性勞工福利調查，顯示已有 76% 的員工曾接受 EAP 諮商服務（Bureau of Labor Statistics, 2006），全國有實施 EAP 的企業，發現 5,000 人以上企業約 97%，1,000 至 5,000 人企業約 80%，1,000 至 250 人企業約 75%（EAPA, 2007），此顯示 EAP 的諮商服務已普遍實施且受到重視。

對於台灣 EAP 的諮商服務發展，本文整理相關文獻（方隆彰，1995；林桂碧，2000；林桂碧，2004；謝鴻鈞，1996）劃分為以下三個階段：(1) 草創階段（1980 年以前）：某些大型工廠為了照顧員工的工作需求，因此推動一些生活輔導措施，例如：台灣松下電器與東元電機公司都開辦大哥大姊活動來協助新進人員順利適應工作環境、美國無線電公司成立「溫馨家園」輔導住宿女性作業員。(2) 輔導制度建立階段（1980 年至 1990 年中期）：係因內政部頒布「廠礦勞工輔導人員設置辦法」，企業依據廠內勞工人數設置專職或兼職的專業輔導人員，例如：中油、中華汽車、台電、正隆等公司，聘用專業輔導人員推動員工諮商輔導，政府亦委託「救國團」專業訓練機構，以「張老師」諮商輔導模式辦理勞工輔導人員訓練。(3) 政府導入企業階段（1990 年中期至今）：政府單位有鑑於勞工問題不只是單純的個人心理諮商問題，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……等多源影響，因此勞委會於 1994 年開始檢討過去簡隘的「勞工輔導」模式，將原先著重個人心理的諮商

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「員工協助方案」模式，並在全國成立北、中、南各區的 EAP 推動小組，協助一些事業單位建立 EAP 的諮商輔導系統，例如：中船、漢翔航空、中華汽車、統一企業等。自此時開始，許多大型企業亦加入推動 EAP 的行列，例如：台積電、宏碁電腦、台灣通用器材、德州儀器、明碁、中華映管等。

## 二、EAP 的諮商內容及推動模式

Hartwell 等人（1996）採分層隨機抽樣方法，電訪 6,400 多家 50 人以上的私人企業，發現不同產業別與企業規模大小有不同的 EAP 普及率及諮商模式，並認為各種產業的員工問題具差異性，而公司規模也會影響經費支出多寡，因此會影響到 EAP 的實施程度及內容豐富性。目前研究（方隆彰，1995；勞委會，2000；Lewis & Lewis, 1986; Masi, 1992）對於 EAP 的諮商內容分類歧異，勞委會（2000）從國內整體產業面角度所提出的 EAP 諮商內容最為多元，主要分為三個方面：（1）工作面：包括工作設計、專長發展、工作調適、職位轉換、生涯發展、績效考核、職位晉升、退休規劃、離職安置等。（2）生活面：包括家庭婚姻、生活管理、休閒娛樂、保險規劃、托兒養老、人際關係、財務法律等。（3）健康面：包括減肥、戒煙、心理衛生、壓力管理、運動保養、飲食健康、憂鬱焦慮、嗑藥毒癮、酗酒戒賭等。而 Csiernik（1999）、Gerstein 和 Bayer（1988）與 Kirk 和 Brown（2003）皆指出企業會根據本身的 EAP 政策、員工需求及資源多寡，與委外 EAP 公司相互協定服務內容，例如：在高工作壓力下實施工員壓力管理，又例如當美國遭受 911 恐怖攻擊後，全國有 35% 企業利用 EAP 心理諮商來撫平員工的恐懼感與悲傷。

在委外式 EAP 的諮商內容上，Takashi 等人（2004）以日本一家提供委外式 EAP 諮商的顧問公司進行研究，此公司共服務 133 家企業，所提供的諮商內容分為兩大類：（1）工作相關：包括工作不滿意、生涯發展、職場人際、職位轉換、性騷擾等；（2）非工作相關：精神疾病、婚姻、子女教養、生活型態、

airiti

雙親問題、鄰居、友誼關係等；此研究發現 1996 至 2000 年，工作面前三名的諮商問題為工作不滿意、職涯發展、人際關係，非工作面則是憂鬱、婚姻、子女教養等。另外，Macdonald、Lothian 和 Wells (1997) 從某家英國委外式 EAP 服務公司中，分析一家運輸公司 259 位員工的諮商資料，發現主要諮商內容為心理健康、家庭婚姻、家庭暴力及工作情緒等問題；Csiernik、Atkison、Cooper、Devereux 和 Young (2001) 調查加拿大一家約三千位員工的健康中心，該中心請一家委外 EAP 公司提供諮商服務，內容包括個人心理、人際關係、家庭婚姻、育兒、青少年問題、理財、悲痛輔導、退休規劃、暴力、工作壓力、酒癮與毒品等，從 1990 至 1996 年共諮商 1,730 件，前五名諮商事件為個人心理 (24.2%)、人際關係 (21.8%)、工作壓力 (20.1%)、婚姻 (19.31%) 及家庭 (13.29%)。再者，Shumway、Wampler、Dersch 和 Arredondo (2004) 以美國一家委外 EAP 公司為研究個案，該公司共服務約 5 萬 7 千位員工，提供家庭婚姻、醫療、心理情緒、工作問題、酒精、毒癮、法律等諮商服務，研究者邀請 800 位滿 17 歲且接受諮商滿 2 年以上的使用者，自評對 EAP 問題的需求，結果顯示家庭婚姻問題最多 (66%)，其次為心理情緒問題 (65%)。從上述研究，可瞭解不同的委外式 EAP 服務公司提供不一樣的諮商服務內容，其主要的員工諮商內容也不盡相同。

對於企業推動 EAP 諮商服務的模式，本研究整理一些文獻常見的分類 (勞委會，2000；蕭源都，2003；Beidel, 2005; Cunningham, 1994; Masi & Friedland, 1988; Amaral, 1999) 進行說明：(1) 內置式 (internal)：由企業本身聘用心理諮商、臨床心理、社會工作等專業人員，並設立 EAP 專責單位來負責，例如：員工關係、心理輔導中心等單位，直接協助員工處理問題，或作為連結外部社會資源及轉介員工至外部專業機構的管道，也可自行培訓主管、內部輔導員或建立志工服務系統，例如：漢翔、統一、台電等公司。(2) 委外式 (external)：又稱為外包或契約模式，由企業委託外部 EAP 專業服務機構或社會專業人士來公司提供服務，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

助服務中心、天力亞太顧問公司等，簽約可採按件數、人數、時數或簽訂專案方式付費，例如明碁電腦、杜邦、寶潔等公司；有些公司也提供 EAP 讓家屬使用，例如：IBM、戴爾、寶橋家品等外商公司。(3) 聯合模式 (consortium)：數家企業共同成立一個專門提供 EAP 的「聯合服務中心」，一起聘用心理諮商輔導、社工等專業人員，以協助這些企業的員工問題，此模式適合園區型的企業一起聯合推動。(4) 共同委辦模式 (affiliate)：數家企業共同委託外部 EAP 專業服務機構或專業人員，採定期或不定期方式提供員工服務，此共同運用資源的模式，適合人數規模較小且產業背景相似的企業一起委辦。(5) 整合模式 (integrated)：同時採用內置與委外兩種模式提供員工服務，在企業內建立專責單位或由專人負責，並與外部 EAP 服務機構或專業人士簽約某些委外諮商服務，例如：台積電、聯電、台灣應材等公司。

### 三、委外 EAP 的特性及諮商內容比較

在委外式 EAP 的相關文獻中，有一些研究在比較委外式與內置式 EAP 的諮商特性或內容，若能透過這些研究將能更瞭解委外式 EAP 的內涵。因此本研究先介紹兩種模式的諮商特性，再探討其諮商內容差異。由過去研究結果 (陳家聲、吳就君、張德聰、張素凰、楊蓓, 2004; 蕭源都, 2003; Amaral, 1999; Cohen, Gard, & Heffernan, 1998; Davis & Gibson, 1994; Straussner, 1988)，歸納出委外式較內置式 EAP 有下列優點：(1) 由企業外各專業人士組成諮商服務團隊，諮商專業性較高且不受行政干擾；(2) 匿名保密性較不受質疑，高階主管也較願意使用；(3) 能客觀探究當事人問題，不讓員工質疑是一種管理控制的手段或工具；(4) 較多的外部轉介資源選擇，可提供較豐富的諮商內容。相對地，內置式較委外式 EAP 有下列優點：(1) 可即時處理公司內的危機緊急問題；(2) 能替公司量身訂製出所需求的諮商方案，而非委外式的標準化套裝式諮商方案；(3) 因熟悉公司內的管理情境，較能深入瞭解當事人的問題癥結；(4) 較容易追蹤員工諮商後的成效及工作表現；(5) 較容易與公司內其他單位相互合作，

深入員工工作實境提供協助。由此可知，兩種 EAP 模式的諮商特性各有優缺，依據 Hartwell 等人（1996）與 Straussner（1988）的看法，認為企業可考量本身的營運規模、管理需求、專業人員資源、工作特性、不同員工問題特性等因素，選擇或搭配出適宜的 EAP 諮商模式。

在委外式與內置式 EAP 的諮商內容比較上，Csiernik（1999）從加拿大當地資料庫中選擇四本與 EAP 相關的刊物，以 1978 至 1997 年為期間，共選取 36 個研究進行後設分析，其中有 6 個研究探討內置式 EAP 的員工諮商問題，有 5 個研究屬於委外式 EAP，而將兩模式的研究比較後，發現員工使用內置式 EAP 來處理酒癮、毒癮與工作相關等問題的比例，平均高於使用委外式 EAP 的比例。而使用委外式 EAP 來處理家庭婚姻、情緒、金融或法律等問題的比例，則平均高於使用內置式 EAP。另外，Brummett（2000）以美國 1996 年 EAP 專業協會中的 277 位公司會員為樣本，共回收 115 份問卷，發現實施內置式 EAP 的企業，所舉辦的工作壓力管理或因應家庭問題的輔導課程活動比例，平均高於實施委外式 EAP 的企業。從上述研究可初步了解委外與內置式 EAP 反應出不同的主要使用內容，Kirk 和 Brown（2003）曾指出委外與內置式 EAP 可能適合分別處理不同的員工問題。因此，當企業在選擇 EAP 諮商模式時，應將員工問題屬性納入考量。

#### 四、影響員工使用 EAP 諮商的因素

Milne 等人（1994）曾調查一家 3,050 位員工的跨國電信公司，回收 1,987 份問卷後，發現內置式 EAP 的保密性、可接近性、主管支持、對 EAP 的熟悉性等，會影響到員工的使用意願；而 Harlow（1998）調查一家 6 萬 5 千位員工的跨國公司，共聘用 45 位諮商人員提供 24 小時諮商服務，回收 3,768 份有效問卷，發現保密性、專業性、同事支持、對 EAP 的熟悉度、便利性、對職涯沒有負面影響等因素，都顯著影響內置式 EAP 的使用意願。另外，在委外式 EAP 諮商方面，Reynolds 和 Lehman（2003）調查 793 位有不同酒癮及濫用藥物程度

的市政人員，發現員工的性別、對 EAP 的認識、公司政策支持、同事意見等因素，會影響酒癮或藥物濫用員工使用委外式 EAP 的意願。溫金豐和黃智（2000）探討一家電子公司員工願意使用外聘心理諮商服務的原因，整理訪談後資料，發現公司對諮商服務的宣導活動程度不佳，是導致員工對諮商功能不熟悉，造成低使用率（僅 4.9%）的主因，並透過問卷調查回收 186 份後，也發現工作特性、主管能力與態度會影響員工使用意願，例如：較難離開工作崗位、主管不喜歡員工上班時間使用等因素。Csiernik（2003）從加拿大各地的 EAP 協會蒐集 102 家企業的 EAP 問卷，其中屬於委外式 EAP 有 91 家，佔 89.2%，有 78 家企業進行過一年以上的宣導活動，其 EAP 平均年使用率為 9.6%，沒有宣導的 24 家公司年平均使用率為 7.8%。從上述研究，可瞭解公司中的主管及同事支持、工作特性、宣導活動，以及 EAP 諮商的保密性、專業性、便利性、熟悉度等，都可能會影響到員工對 EAP 的使用。

## 參、研究方法

本研究使用事後回溯研究方式（*ex post facto research*）蒐集資料，指自事情發生以後，以資料回溯方式探究事件實際情況或有關的可能因素（王文科，1999），請國內某家提供委外式 EAP 服務的專業公司，提供八家實施委外式 EAP 公司的資料，包括員工諮商求助事件、企業 EAP 宣導活動及宣導時間等紀錄，然後使用內容分析法（*content analysis*）進行每一筆諮商求助事件的紀錄、確認、編碼與歸類等過程（Patton, 2002），以計算每一種 EAP 諮商類別的件數。研究目的，是將所有內容分析後的諮商件數合併分析，以探討不同產業別及企業別員工的諮商內容及差異。研究目的二，則計算每家企業每個月的諮商人數及 EAP 使用率，探討委外式 EAP 之宣導活動與員工使用情況的關係。

## 一、研究資料來源與對象

協助提供本研究資料的某家委外式 EAP 服務公司，此公司所提供的諮商服務包括醫療諮詢、身心健康、家庭婚姻、兩性情感、法律、理財、壓力管理、重大事件處理等多元協助方案，員工可透過電話、網路、親臨等方式預約諮商協助，而公司會紀錄每一筆諮商求助內容，另外此公司也會至各企業實施 EAP 宣導或教育活動。由於該服務公司大多與各企業採年度簽約方式提供 EAP 服務，每家企業簽約時點不一，故本研究取 2005 年底至 2007 年初，共 17 個月為資料期間，此期間共有 11 家企業接受諮商服務，但考量某些企業服務時間太短及獨特的產業別，可能會造成資料數量上不足，產生統計偏誤。因此，本研究選取接受委外服務滿半年以上的八家大型企業為研究對象（表一），本國與外商企業各為四家，總計資料時間共 89 個月，其中本國與外商企業都各自包括二家高科技業，資料時間都分別為 28 個月，也都各自包含二家服務業，資料時間分別為 16 及 17 個月，差異不大。四家科技業的員工人數範圍，約從 250 至 8,000 人，四家服務業約從 450 至 1,700 人。在計算諮商數量時，由於員工尋求 EAP 服務時，可能同一員工對某問題事件進行多次諮商，或同一員工在某個月內諮商多次，此都將膨脹實際的企業 EAP 諮商件數，以及每月 EAP 諮商人數，導致不客觀的分析結果。所以，本研究為求客觀實象，採不重複計算的方式，將同一人同一事件或當月同一人的諮商次數，皆以一筆次數計算，如表一中的總諮商件數與總諮商人數。

表一

研究對象與委外式 EAP 諮商服務情況

企業國別	企業代號	行業別	資料時間	總諮商 次數	總諮商 件數	總諮商 人數
本國企業	科技 A	高科技電子業	17 個月	75	49	38
	科技 B	高科技電子業	11 個月	76	34	28
	服務 A	金融服務業	10 個月	73	43	35
	服務 B	仲介服務業	6 個月	125	103	86
外商企業	科技 C	高科技電腦業	15 個月	42	28	25
	科技 D	高科技電腦業	13 個月	215	165	146
	服務 C	金融保險業	10 個月	96	76	72
	服務 D	運輸服務業	7 個月	98	76	64

註：總諮商次數：為每家企業員工總共尋求諮商的次數。

總諮商件數：為每員工尋求協助的各類事件加總（同一事件以一筆計算）。

總諮商人數：將每月實際諮商人數加總（同一人以一筆計算）。

## 二、資料分析程序

為了確保質性資料分析效度，Denzin（1978）建議可採用觀察者的三角校正（triangulation）方法進行多方確認。所以，本研究將蒐集到的每一筆員工諮商事件紀錄，首先由研究者邀請另一位畢業論文以 EAP 為主題的企管碩士，使用面對面相互討論方式進行資料歸類，員工諮商事件紀錄共歸納為九種事件類別，而對於難以歸類或特殊的少數事件則歸為其他類。此外，為了探討不同背景員工的諮商狀況，也依據員工職稱別、年齡與年資等基本資料進行分類，總共歸類 574 筆諮商事件。當經過初步歸類後，再邀請一位具社工背景的 EAP 專業服務公司實務人員進行確認，並以電話及電子郵件方式對於分類爭議之處進行商討。之後，研究人員再經由專家會議以簡報方式呈現分類結果，邀請協助歸類的企管碩士，以及提供 EAP 專業服務公司的數位實務人員共同提供意見，待三方達成共識後，方完成資料歸類程序，然後再將所歸納的諮商件數轉化為數量資料進行統計分析。另外，為了探討委外式 EAP 在企業的宣導情況，所以本研究亦請該委外式 EAP 服務公司提供八家企業的 EAP 宣導活動與宣導時點等資料。

## 肆、研究發現

### 一、不同產業與企業別在委外式 EAP 的諮商內容與差異

本研究歸納諮商事件資料後，發現諮商內容可分為：醫療協助、壓力情緒、理財諮詢、法律諮詢、家庭婚姻、兩性情感、生涯發展、工作管理、職場人際等九類事件，有 538 筆，至於其他類，則內容較不具一致性，包括諮詢 EAP 服務流程、轉介問題、房屋整修、創業資訊、寵物安置等事件，有 36 筆，共計 574 筆。另外，也依據員工的職稱別、年齡與年資進行分類，高科技業方面，職稱別分為直接人員、研發工程人員、行政業務人員、主管等四類，服務業則分為內勤行政人員、外部行銷人員與主管等三類；年齡共分為 20-30 歲、31-40 歲與 40 歲以上等三類；工作年資分為 4 年以下、5-12 年與 12 年以上等三類，其目的是為了瞭解主要 EAP 諮商事件中的員工背景屬性。

#### （一）高科技業與服務業員工的諮商內容與差異

高科技業與服務業人員使用 EAP 諮商服務的分析，如表二所示。在高科技業方面，EAP 諮商事件量的前三名依序為：法律諮詢(29.84%)、生涯發展(16.67%)、工作管理(13.18%)。另外，經由不同員工背景屬性之分析後，法律諮詢與工作管理等事件上，都以研發工程與行政業務人員，且 31-40 歲員工呈現較多的諮商比例；生涯發展則以研發工程人員、20-30 歲且年資 4 年以下員工有較多的諮商比例。此外，直接人員且 20-30 歲員工有明顯較多的兩性情感諮商，31-40 歲且年資 5-12 年員工有較多的家庭婚姻諮商，主管人員則以工作管理諮商最多。

在服務業方面，EAP 諮商事件量的前三名為：法律諮詢(32.14%)、家庭婚姻(13.57%)、理財諮詢(13.21%)。其中，法律諮詢以外部行銷人員、31-40 歲且年資 12 年以下的員工佔有較多的比例，家庭婚姻以外部行銷人員且 31 歲以上員工有較多諮商比例，理財諮詢在各職別、年齡或年資上的比例差異不大，

表示各類員工對此諮詢反應均勻。此外，外部行銷人員、31-40 歲且年資四年以下的員工呈現較多的壓力情緒諮商事件，主管人員則有較多的理財諮詢與工作管理諮商。

本研究進一步比較高科技與服務業員工在各類諮商事件上的差異情況，透過百分比同質性之卡方考驗後（如表二），發現整體卡方值達顯著差異（ $\chi^2(8) = 27.35, N = 538, p < .01$ ），表示兩種產業在各類諮商事件上的件數百分比有顯著差異。本研究繼續計算調整後殘差值（adjusted residual, AR）以進行事後分析，AR 值是實際觀察次數減去期望次數的殘差值之標準化數值，其值大小可用來比較事後差異性，在雙尾考驗下，.05 顯著水準的臨界值為 1.96，.01 顯著水準的為 2.58（吳明隆，2005）。結果發現服務業在理財諮詢事件上的比例（13.21%）顯著高於高科技業（6.6%）（ $AR = 2.6, p < .01$ ），而高科技業在生涯發展上的比例（16.67%）顯著高於服務業（6.07%）（ $AR = 3.9, p < .01$ ）。

表二

高科技業與服務業員工之各類諮商事件交叉分析表

事件類別	高科技業 ( <i>N</i> = 258)		服務業 ( <i>N</i> = 280)		兩產業合計 ( <i>N</i> = 538)		事後檢定
	件數	%	件數	%	件數	%	
醫療協助	15	5.81	21	7.50	36	6.69	
壓力情緒	18	7.00	27	9.64	45	8.36	
理財諮詢	17	6.60	37	13.21	54	10.04	服務業 > 高科技業
法律諮詢	77	29.84	90	32.14	167	31.04	
家庭婚姻	23	8.91	38	13.57	61	11.34	
兩性情感	19	7.36	15	5.36	34	6.32	
生涯發展	43	16.67	17	6.07	60	11.15	高科技業 > 服務業
工作管理	34	13.18	25	8.93	59	10.97	
職場人際	12	4.65	10	3.57	22	4.09	

註： $\chi^2 = 27.35, df = 8, **p < .01$ .

## (二) 本國與外商高科技業員工的諮商內容與差異

在本國高科技業方面，從表三可知 EAP 諮商事件量的前三名為：法律諮詢 (19.72%)、兩性情感 (19.72%)、生涯發展 (18.31%)。經由員工背景屬性分析後，法律諮詢以直接人員呈現較多比例，兩性情感諮商以直接人員、20-30 歲且年資四年以下員工有較多比例，生涯發展諮商以直接人員與工程研發人員、20-30 歲且年資四年以下員工為多。此外，也發現 20-30 歲且年資四年以下的員工有較多的壓力情緒諮商。

在外商科技業方面，EAP 諮商事件量的前三名為：法律諮詢 (33.69%)、生涯發展 (16.04%)、工作管理 (14.97%)。法律諮詢以研發工程人員且 31-40 歲員工呈現較多比例，生涯發展以 20-30 歲且年資四年以下員工有較多比例，工作管理諮商在各職別、年齡與年資上的比例差異不大；此外，主管最多的事件為工作管理諮商，31-40 歲員工則有明顯較多的家庭婚姻諮商。再者，附錄中整理本國與外商科技企業前三名 EAP 諮商事件的主要內容，可看出本國與外商企業在相同的諮商事件上，卻有不盡相同的諮商問題，例如：本國企業的法律諮詢事件，主要內容為婚姻與子女監護權 (43%)，外商企業則是租賃與買賣房屋 (22%)、車禍事故處理 (12%) 等問題。

本研究進一步分析本國與外商高科技業員工在各類諮商事件上的差異，發現整體卡方值達顯著差異 ( $\chi^2(8) = 32.32, N = 258, p < .01$ )，表示兩種企業別在各類諮商事件上的件數百分比有顯著不同，事後檢定發現本國企業在壓力情緒 (12.68%) 的事件比例顯著高於外商企業 (4.81%) ( $AR = 2.2, p < .05$ )，兩性情感事件比例 (19.72%)，也顯著高於外商企業 ( $AR = 4.7, p < .01$ )，此顯示本國員工在工作壓力及兩性感情上，比外商員工有明顯較多的求助反應。另外，外商企業的法律諮詢比例 (33.69%) 顯著高於本國企業 ( $AR = 2.2, p < .05$ )，顯示外商員工比本國員工有明顯較多的法律諮詢。

表三

本國與外商高科技業員工之各類諮商事件交叉分析表

事件類別	本國企業 (N = 71)		外商企業 (N = 187)		兩種企業合計 (N = 258)		事後檢定
	件數	%	件數	%	件數	%	
醫療協助	2	2.82	13	6.95	15	5.81	
壓力情緒	9	12.68	9	4.81	18	6.98	本國 > 外商
理財諮詢	2	2.82	15	8.02	17	6.59	
法律諮詢	14	19.72	63	33.69	77	29.84	外商 > 本國
家庭婚姻	8	11.27	15	8.02	23	8.91	
兩性情感	14	19.72	5	2.67	19	7.36	本國 > 外商
生涯發展	13	18.31	30	16.04	43	16.67	
工作管理	6	8.45	28	14.97	34	13.18	
職場人際	3	4.23	9	4.81	12	4.65	

註： $\chi^2 = 32.32, df = 8, **p < .01$ .

### (三) 本國與外商服務業員工的諮商內容與差異

在本國服務業方面，從表四可知 EAP 諮商事件量的前三名為：法律諮詢 (24.64%)、理財諮詢 (15.22%)、壓力情緒 (14.49%)。經過員工背景屬性分析後，法律諮詢以外部行銷且年資四年以下人員呈現較多比例，理財諮詢在各職別與各年資上的比例差異不大，但以 30-41 歲較多，壓力情緒諮商以外部行銷人員、31-40 歲且年資四年以下有較多比例。此外，外部行銷、20-30 歲且年資四年以下員工有較多的兩性情感諮商，主管則呈現較多的理財諮詢、工作管理與生涯發展諮商。

在外商服務業方面，EAP 諮商事件量的前三名為：法律諮詢 (39.44%)、家庭婚姻 (19.01%)、理財諮詢 (11.27%)；法律諮詢主要以外部行銷、31-40 歲且年資 12 年以內的員工有較多比例，家庭婚姻諮商以外部行銷且 41 歲以上的員工較多，理財諮詢以外部行銷人員較多。此外，附錄中整理本國與外商服

務業前三名 EAP 諮商事件的主要內容，法律諮詢均以車禍事故處理、房屋與土地資訊等問題為多，理財諮詢以個人理財規劃、稅務或投資等問題為多。而本國企業的情緒壓力事件，主要是工作壓力與工作倦怠問題；外商企業的家庭婚姻事件，主要是家人及夫妻情感問題。

本研究進一步分析本國與外商服務業員工在各類諮商事件上的差異，發現整體卡方值達顯著差異 ( $\chi^2(8) = 33.39, N = 280, p < .01$ )，表示兩種企業別在各類諮商事件上的件數百分比有顯著不同，事後檢定發現本國企業在壓力情緒 (14.49%) 事件的比例顯著高於外商企業 ( $AR = 2.7, p < .01$ )，生涯發展事件的比例 (10.14%) 也顯著高於外商企業 ( $AR = 2.8, p < .01$ )，表示本國員工比外商員工有較多的壓力情緒與生涯發展諮商。外商企業在法律諮詢事件的比例 (39.44%) 顯著高於本國企業 ( $AR = 2.7, p < .01$ )，家庭婚姻事件的比例 (19.01%) 也顯著高於本國企業 ( $AR = 2.7, p < .01$ )，表示外商員工比本國員工有較多的法律及家庭婚姻諮商。

#### 表四

本國與外商服務業員工之各類諮商事件交叉分析表

事件類別	本國企業 ( <i>N</i> = 138)		外商企業 ( <i>N</i> = 142)		兩種企業合計 ( <i>N</i> = 280)		事後檢定
	件數	%	件數	%	件數	%	
醫療協助	11	7.97	10	7.04	21	7.50	
壓力情緒	20	14.49	7	4.93	27	9.64	本國 > 外商
理財諮詢	21	15.22	16	11.27	37	13.21	
法律諮詢	34	24.64	56	39.44	90	32.14	外商 > 本國
家庭婚姻	11	7.97	27	19.01	38	13.57	外商 > 本國
兩性情感	11	7.97	4	2.82	15	5.36	
生涯發展	14	10.14	3	2.11	17	6.07	本國 > 外商
工作管理	14	10.14	11	7.75	25	8.93	
職場人際	2	1.45	8	5.63	10	3.57	

註： $\chi^2 = 33.39, df = 8, **p < .01$ .

## 二、企業宣導委外式 EAP 諮商之活動與使用情況

### (一) 委外式 EAP 之宣導活動

委外式 EAP 宣導活動是先由 EAP 服務公司與簽約企業雙方共同商擬宣導方式與時點，然後再由服務公司負責宣導，主要可分為兩類：(1) 文宣式宣導：提供介紹 EAP 服務的通告 (draft notice)、服務名片卡 (service cards)、海報宣傳 (poster)、每月文章刊物 (monthly article)、家庭宣傳信件 (family letter)、內部網站宣傳 (on-line material)。(2) 面對面式宣導：主管會議上對全部管理者進行宣導、採一對一方式對全部或部份管理者宣導、員工集會上對全部或部分員工宣導。當雙方簽定 EAP 委外服務契約後，服務公司都會在前三個月內到企業導入 EAP 宣導活動，但某些企業也會在其它特別時點上，請服務公司實施特殊宣導活動，例如：推廣職涯發展問卷、請廠護轉介個案、工作月會宣導、稅務演講宣導活動等。

過去研究 (Harlow, 1998; Milne et al., 1994) 曾指出面對面的管理者諮商訓練、員工宣導諮商服務或主管支持，能促進員工對 EAP 制度的瞭解。基此，本研究分析各家企業 EAP 宣導活動紀錄及方式後，發現八家企業的 EAP 宣導活動大致可歸納為高宣導程度與低宣導程度兩類，如表五整理。每家企業都有導入文宣式的宣導活動，但在面對面式宣導活動上，有四家企業全面性地對主管與員工進行 EAP 宣導，甚至採取一對一方式進行主管深度晤談，歸屬高宣導程度公司，且都為服務業。另外，科技 A 與科技 B 二家企業沒有採用面對面式宣導，科技 C 與科技 D 二家企業，只分別對少部份員工或主管進行宣導，所以歸屬於低宣導程度公司，且都為高科技業。

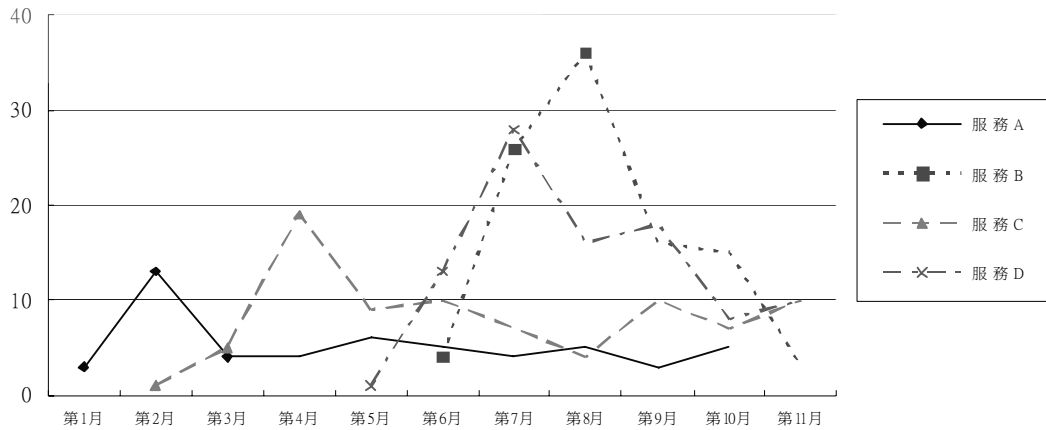
表五

委外式 EAP 宣導活動與宣導程度歸納表

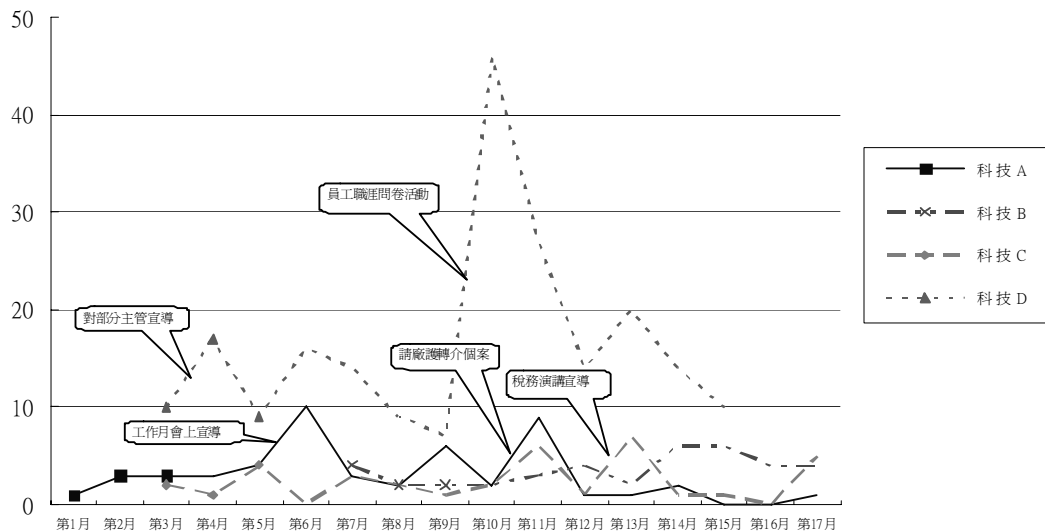
EAP 宣導程度	高	低
相關宣導活動	介紹服務通告、服務名片卡、每月文章刊物、海報宣導、家庭宣傳信件、在主管會議上進行宣導、對全部管理者一對一宣導、對全部員工宣導	介紹服務通告、服務名片卡、每月文章刊物、海報宣導、對少部份管理者一對一宣導、對少部份員工宣導
公司個案	服務 A、服務 B、服務 C、服務 D	科技 A、科技 B、科技 C、科技 D

## (二) 委外式 EAP 之宣導活動與員工使用情況的關係

爲了探討 EAP 宣導活動與員工使用情況的關係，首先計算每家企業每一個月的 EAP 諮商員工人數，然後根據表五中各四家高與低宣導程度的企業，分別製作企業的每月諮商人數趨勢圖，並將各企業前三個月的 EAP 宣導活動期以標點表示。在圖一中，明顯可看出四家高宣導程度企業的每月諮商人數，隨著簽約後前三個月的宣導活動期間趨升，並在宣導活動期過後呈現趨減情況。另外，從圖二中可看出四家低宣導程度企業的每月諮商人數，並沒有隨著宣導期間明顯趨升，當諮商人數有增加或大幅遽升的情況，主要是受到某些特殊宣導活動的影響，例如：科技 A 公司在第 6 月於員工月會上宣導，在第 11 月請廠護轉介個案，科技 D 公司從第 9~12 月推廣員工職涯問卷活動。經此分析，可推知員工諮商人數，可能會受到企業內宣導 EAP 的高低程度、宣導活動期間與特殊宣導活動的影響。



圖一 高宣導程度企業之每月諮商人數趨勢圖



圖二 低宣導程度企業之每月諮商人數趨勢圖

本研究爲了進一步檢驗 EAP 宣導程度與宣導活動期間，是否爲影響每月諮商人數的原因，在考量各企業人數不一致的情況下，引用 Csiernik (2003) 所建議的 EAP 使用率公式及同一標準下才能客觀比較的看法，分別計算各企業每

月的 EAP 使用率（每月使用率 = 月諮商人數 / 公司人數），並使用虛擬變數方式，將高宣導程度企業每個月份編碼為 1，低宣導程度企業則編碼為 0；在宣導期間方面，因企業當月的宣導活動效果可能遞延至下個月才顯示出來，而服務公司都會在前三個月內到企業進行 EAP 宣導活動，所以將各家企業的第 2、3、4 月編碼為 1，有特殊宣導活動的月份也編碼為 1，第 1 個月與其他非宣導活動月份則編碼為 0。然後，將宣導程度、宣導期間、每月的 EAP 使用率進行點二系列（point-biserial）相關分析與獨立樣本 *t* 檢定，以探討宣導程度、宣導活動期間與 EAP 使用率的關係。本研究發現 EAP 使用率與宣導程度 ( $r = .39, p < .01$ )、宣導活動期間 ( $r = .32, p < .01$ ) 有顯著的正向關係，表示當企業宣導程度較高或在宣導活動期間，則愈多員工使用 EAP 諮商服務。另外，高與低宣導程度 ( $t = 3.98, p < .01$ )，以及是否為宣導活動期間 ( $t = 3.16, p < .01$ ) 在使用率上皆達顯著差異，如表六整理，高宣導程度企業的使用率顯著高於低宣導程度，在宣導活動期間的使用率也顯著高於非宣導活動期間，此結果表示企業的 EAP 宣導程度，與是否為宣導活動期間，此兩因素都造成 EAP 諮商使用率的差異。

表六

宣導程度、宣傳活動期間與 EAP 使用率之 *t* 檢定表

變項	月份數	每月 EAP 使用率(%)		自由度	<i>t</i> 值
		平均數	標準差		
高宣導程度	33	1.16	0.76	87	3.98**
低宣導程度	56	0.52	0.71		
是宣導活動期間	29	1.12	1.03	87	3.16**
非宣導活動期間	60	0.58	0.57		

註：\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ .

## 伍、討論與建議

本研究使用事後回溯研究方法，從委外式 EAP 的員工諮商結果，探討不同產業別與不同企業別員工的諮商內容及差異，以及 EAP 宣導活動與員工使用情況的關係。以下將根據分析結果，提出主要結論及建議。

### 一、討論

在本研究所歸納的九種諮商類別中，整體諮商事件數的前三名為法律諮詢、家庭婚姻與生涯發展。過去委外式 EAP 的諮商研究中，Macdonald 等人（1997）探討英國一家運輸公司 259 位接受委外式 EAP 服務的員工諮商資料，發現主要內容為心理健康、家庭婚姻、家庭暴力及工作情緒等問題。Csiernik（1999）探討加拿大五個委外式 EAP 研究，發現前三名的諮商內容為家庭婚姻、情緒、金融法律等問題；而 Kirk 和 Brown（2001）文中也提到澳洲的主要諮商事件為家庭婚姻、醫療、法律等問題。Takashi 等人（2004）分析日本一家委外式 EAP 服務公司，發現主要諮商事件，以工作面的工作不滿意、職涯發展、人際關係，以及非工作面的個人憂鬱、婚姻、子女教養問題為最多；Shumway 等人（2004）分析美國一家委外 EAP 公司，發現諮商需求以家庭婚姻問題最多，其次為心理情緒問題。由此可見，各國的主要諮商內容不盡相同，但家庭婚姻與心理情緒問題幾乎都呈現於各國主要的員工諮商內容中，Lu 等人（2006）即表示當經濟環境快速變化時，員工所增加的工作要求及家庭負荷，可能導致工作及家庭間的衝突，進而造成較多的家庭婚姻及心理健康問題。

在高科技業與服務業的諮商內容分析中，經卡方考驗後，發現兩產業在各類諮商事件的比例有顯著不同，兩產業的諮商事件都以法律諮詢最多，顯示員工很需要一些委外的法律顧問人士，協助他們處理多樣化的個人法律事務。在第二與第三名事件上，高科技業為生涯發展與工作管理，生涯發展以年輕且年資較淺的研發工程人員較多，在事後分析中，生涯諮商比例也顯著高於服務業，

而對於工作管理，員工主要的諮商內容為工作困境與工作調適的問題，此亦是主管主要的諮商事件，內容以新手領導與管理溝通等問題為多。另外，服務業第二與第三名事件為家庭婚姻與理財諮詢，家庭婚姻以外部行銷人員且 31 歲以上員工為多，而服務業的理財諮詢比例顯著高於高科技業。從上述結果，除了法律諮詢外，此兩種產業所反應的主要諮商問題具有差異性，Worrall 和 Cooper (1995) 指出不同產業會有不同的環境競爭壓力，而 Johnson 等人 (2005) 也證實不同職業會有不同的壓力源及壓力結果。因此，兩種產業可能面臨不同的經營環境及壓力源，進而在諮商事件上反應出差異性的內容。此外，Ben-Bakr 等人 (1995) 發現不同年資或年齡層的員工會有不同的壓力內容，Takashi 等人 (2004) 也發現男性比女性，以及 20-39 歲比其它年齡層的員工，有較高的工作心理問題諮商比例，而本研究也有相似的結果，發現不同年資、年齡及職稱的員工，會有不同的主要 EAP 諮商事件。

在高科技業的諮商內容分析中，整體發現本國與外商企業在各類諮商事件的比例有顯著差異，無論本國或外商企業最多的諮商事件皆為法律諮詢，外商企業諮商比例顯著高於本國企業，但諮商問題卻具差異性，本國企業主要為婚姻與子女監護權問題，外商企業則是房屋租賃與買賣、車禍事故等。另外，本國高科技業第二名為兩性情感問題，而兩性情感與情緒壓力的諮商比例也顯著高於外商企業，都以年輕且資淺的直接人員所佔比例較高。由上述結果，可見在同一產業中，不同企業別員工對諮商內容有不同程度的反應，Lu 和 Lee (2007) 曾發現不同國別企業有不同的管理風格與集權程度，會讓員工產生顯著不同的工作角色壓力。因此，本國科技業員工可能受到不同管理風格或工作要求，讓某些員工難以兼顧工作及個人生活，因而需要較多的兩性情感或情緒壓力協助，而過去研究 (Ramanathan, 1992; Selvik et al., 2004) 都曾證實員工接受 EAP 心理諮商服務後，能有效降低員工的情緒壓力問題，並提升工作績效表現。

在服務業的諮商內容分析中，整體發現本國與外商企業在各類諮商事件的

比例有顯著差異，本國或外商企業前三名的諮商事件，都包含法律諮詢與理財諮詢，法律諮詢以外部行銷人員比例最高，主要諮詢問題為車禍事故處理、借貸糾紛、房屋買賣糾紛等，而理財諮詢內容則以個人理財或投資規劃為主。本國服務業第三名事件為壓力情緒，諮商比例也顯著高於外商企業，以外部行銷且資淺人員為多。另外，外商服務業第二名事件為家庭婚姻，諮商比例明顯高於本國企業，以外部行銷且 41 歲以上人員較多，主要諮商內容為家人問題、夫妻情感、托兒養老、親子相處等議題。由上述結果，可知服務業中，不論本國或外商企業皆重視法律及理財諮詢，而外商企業反應較多比例的家庭婚姻諮商，本國企業則有較多比例的壓力情緒問題。

在 EAP 宣導活動與員工使用情況的關係上，歸納委外式 EAP 的宣導活動大致可分為：文宣式與面對面式兩種。而本研究發現不同的 EAP 宣導程度與是否為宣導期間，會讓 EAP 的使用率產生顯著差異，當企業宣導程度高或有宣導活動時，則 EAP 的使用率會明顯增加，此研究結果驗證了 Csiernik (2003) 認為高程度的宣導活動能提升 EAP 使用率的觀點。在過去研究中，員工對 EAP 諮商制度的熟悉度、保密性、便利性、專業性、主管或同事支持 (Harlow, 1998; Milne et al., 1994)，公司政策支持、性別、同事意見 (Reynolds & Lehman, 2003) 等，皆會影響到員工使用 EAP 的意願；而本研究另外發現宣導程度及宣導活動期間，也是造成委外式 EAP 使用率產生差異的因素。根據 Milne 等人 (1994) 的看法，推展 EAP 包括傳播 (diffusion)、接受 (receptivity) 及使用 (use) 等三個階段，因此高程度的宣導活動，可增加員工對於 EAP 諮商的認識與接受，進而讓員工願意尋找協助。

## 二、對諮商人員的實務建議

本研究使用實際發生的員工諮商行為進行分析，能較客觀地呈現出研究結果，有助於資料上的研究貢獻。而研究中發現不同 EAP 宣導程度與宣導期間，會造成顯著差異的 EAP 使用率，所以此兩因素可作為未來探討影響員工 EAP 使用率的基礎，亦建議專業諮商人員在企業中導入 EAP 時應納入考量。其次，

以下根據研究結果對諮商人員提出二點實務建議：(1) 因不同產業別及企業別員工在諮商事件上具差異性，諮商人員可考量主要諮商事件及不同背景員工的重點問題，並探討問題背後的原因後，設計合宜的 EAP 內容。(2) 實施面對面的 EAP 宣導活動，企業若能以面對面方式進行 EAP 宣導活動，則較能讓員工感受到被關懷且信任，進而有助於提升員工對 EAP 諮商的正面看法及降低防衛心態。

### 三、研究限制與後續研究建議

本研究雖然已從國內三家較具規模的委外式 EAP 服務公司中，獲取其中一家協助，願意在保護諮商資料下提供樣本資料，但個案研究有其外在效度的限制，綜觀過去一些 EAP 研究也以個案方式進行，例如 Harlow (1998) 從一家多國籍企業中探討影響員工使用 EAP 意願的原因、Elliott 和 Shelley (2005) 從一家大型國際企業中探討酒癮及藥物濫用員工，在接受 EAP 諮商前後的工安事故率，而這些個案研究也都指出外在效度的限制。本研究的八家企業恐不足以代表兩種產業，但從研究中卻可以稍加瞭解國內員工的諮商求助問題，因此建議後續研究可擴大樣本數或增加其他產業進行比較。另外，在歸類公司宣導活動的高低程度時，僅根據宣導方式及參考兩位學者看法進行主觀性分類，但宣導活動也可能受到不同產業別的工作性質影響，產生不同的宣導配合度與宣導程度，而本研究也只探討宣導活動對員工 EAP 使用率的影響，並未納入過去研究中的其它可能因素，例如：主管支持、諮商的保密性、專業性、便利性等，因此建議未來研究可探討不同產業的 EAP 使用率差異，以及其它影響員工使用 EAP 的可能因素。最後，本研究雖已驗證出不同產業及企業別員工有不同的 EAP 諮商內容，但造成不同諮商內容的問題來源為何，將值得諮商及管理人員共同重視，建議後續研究可依據主要的 EAP 諮商內容，診斷員工問題的主因，以協助企業解決員工的壓力源。

針對本文之任何回應、回饋或意見，請直接聯繫：林栢章，411 台中縣太平市樹孝路 67 巷 2 弄 3 號 6 樓，e-mail: pochang52@yahoo.com.tw、cwwang216@yahoo.com.tw，明道大學產業創新與經營學系，(O) 0958-101945 (H) 04-23914603。

收件日期：97 年 03 月 02 日

複審日期：97 年 04 月 18 日

通過日期：97 年 07 月 17 日

## 參考文獻

- 王文科 (1999)。教育研究法 (五版)。台北：五南。
- 內政部 (2008)。家庭暴力及性侵害防治委員會：家庭事件通報統計。2008年8月1日，取自：<http://dspc.moi.gov.tw>。
- 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。
- 吳明隆 (2005)。統計應用學習實務。台北：知城。
- 林桂碧 (2000)。事業單位推行員工協助方案之績效評估。行政院勞工委員會委託專案研究報告，未出版。
- 林桂碧 (2004)。如何運用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。
- 陳秋蓉、吳秉恩 (2005)。國家競爭力與職災傷亡率比較研究。勞工委員會勞工安全衛生研究所專案研究報告，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，4 (1)，29-47。
- 勞工委員會 (1995)。受僱者工作環境安全衛生狀況認知調查。行政院勞工安全衛生研究所專案研究報告，未出版。
- 勞工委員會 (1999)。八十八年推行勞工福利概況調查。2008年5月2日，取自：<http://statdb.cla.gov.tw/html/svy88/8808menu.htm>。
- 勞工委員會 (2000)。員工協助方案工作手冊。台北：行政院勞工委員會。
- 勞工委員會 (2001)。受僱者工作環境安全衛生狀況認知調查。行政院勞工安全衛生研究所專案研究報告，未出版。
- 勞工委員會 (2004)。受僱者工作環境安全衛生狀況認知調查。行政院勞工安全衛生研究所專案研究報告，未出版。

溫金豐、黃智 (2000)。員工諮商方案的運作—以台灣飛利浦建元電子公司被動元件廠談心園為例。《產業管理學報》，2 (1)，29-49。

經濟部投資業務處 (2008)。《對外投資統計資料》。2008年2月1日，取自：  
<http://www.dois.moea.gov.tw/asp/relation3.asp>。

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。

衛生署 (2008)。《國民健康局：衛生統計資訊網》。2008年8月1日，取自：  
<http://www.doh.gov.tw/statistic/index.htm>。

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學系博士論文，未出版，台北。

謝鴻鈞 (1996)。《工業社會工作實務—員工協助方案》。台北：桂冠。

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

Arthur, A. R. (2000). Employee assistance programmes: The emperor's new clothes of stress management? *British Journal of Guidance & Counselling*, 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.

Ben-Bakr, K. A., Al-Shammari, I. S., & Jefri, O. A. (1995). Occupational stress in different organizations: A Saudi Arabian survey. *Journal of Managerial Psychology*, 10(5), 24-28.

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

Blum, T. C., & Roman, P. M. (1992). A description of clients using employee assistance programs. *Alcohol Health & Research World*, 16, 120-128.

Brummett, P. O. (2000). A comparison of employee assistance programs providing internal

versus external treatment services: A research note. *Employee Assistance Quarterly*, 15(4), 19-27.

Bureau of Labor Statistics (2006). *National compensation survey: Employee benefits in private industry in the United States*. Retrieved July 18, 2007, from: <http://www.bls.gov/home.htm>.

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.

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), 45-70.

Csiernik, R., Atkison, B., Cooper, R., Devereux, J., & Young, M. (2001). An examination of a combined internal-external employee assistance program: The ST Joseph's health centre employee counselling service. *Employee Assistance Quarterly*, 16(3), 37-48.

Cunningham, G. (1994). *Effective employee assistance programs: A guide for EAP counselors and managers*. New Delhi: International Education and Professional.

Davis, A., & Gibson, L. (1994). Designing employee welfare provision. *Personnel Review*, 23(7), 33-45.

Denzin, N. (1978). *The research act, a theoretical introduction to sociological methods*. New York: McGraw Hill.

Dickman, F., Challenger, B. R., Emener, W. G., & Hutchison, W. S. (1988). *Employee assistance programs: A basic text*. Springfield, Illinois: Charles Thomas.

Elliott, K., & Shelley, K. (2005). Impact of employee assistance programs on substance abusers and workplace safety. *Journal of Employment Counseling*, 42(3), 125-132.

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 May 21, 2007, from <http://www.eapassn.org>.
- Gerstein, L. H., & Bayer, G. A. (1988). Employee assistance programs: A systemic investigation of their use. *Journal of Counseling and Development, 66*, 294-297.
- Harlow, K. C. (1998). Employee attitudes toward an internal employee assistance program. *Journal of Employment Counseling, 35*(3), 141-150.
- Harnois, G., & Gabriel, P. (2000). *Mental health and work: Impact, issues and good practices*. Geneva: World Health Organization.
- 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.
- International Institute for Management Development (2007). *World competitiveness yearbook*. Retrieved July 16, 2007, from <http://www.imd.ch/research/publication/wcy>.
- International Labour Organization (2006). *The yearbook of labour statistics for 2006*. Geneva: International Labour Office.
- International Labour Organization (2007). *Yearly statistics of ILO bureau of statistics: Occupational injuries*. Retrieved June 1, 2007, from <http://laborsta.ilo.org>.
- Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S., Donald, I., Taylor, P., & Moillet, C. (2005). The experience of work-related stress across occupations. *Journal of Managerial Psychology, 20*(2), 178-187.
- Joplin, J. R. W., Francesco, A. M., Shaffer, A. M., & Lau, T. (2003). The marco environment and work family conflict: Development of a cross-cultural comparative framework. *International Journal of Cross-Cultural Management, 3*(3), 325-332.
- Kirk, A. K., & Brown, D. F. (2001). A comparison of internal and external providers of employee assistance programs in Australia. *Journal of Occupational Health and Safety, 17*(6), 579-585.

- 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.
- Lewis, J. A., & Lewis, M. D. (1986). *Counselling programs for employees in the workplace*. CA: Brooks/Cole.
- Lu, L. T., & Lee, Y. H. (2007). The effect of supervision style and decision-making on role stress and satisfaction of senior foreign managers in international joint ventures in China. *International Journal of Commerce & Management, 17*(4), 284-294.
- Lu, L., Gilmour, R., Kao, S. F., & Huang, M. T. (2006). A cross-cultural study of work/family demands, work/family conflict and wellbeing: The Taiwanese vs. British. *Career Development International, 11*(1), 9-27.
- Lubin, B., Shanklin, H. D., & Sailors, J. R. (1992). The eap literature: Articles and dissertation. *Employee Assistance Quarterly, 18*(1), 47-90.
- 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.
- Masi, D. A. (1992). *The AMA handbook for developing employee assistance and counseling programs*. New York: AMACOM Books.
- 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.
- Masi, S., & Friedland, S. (1988). EAP action & options. *Personnel Journal, 67*, 61-67.
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2002). *Compensation* (7th ed.). NY: McGraw-Hill.
- Milne, S. H., Blum, T. C., & Roman, P. M. (1994). Factors influencing employees' propensity to use an employee assistance program. *Personnel Psychology, 47*, 123-145.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Paul, R., & Thompson, C. (2006). Employee assistance program responses to large scale traumatic events: Lessons learned and future opportunities. *Journal of Workplace*

*Behavioral Health, 21(3/4), 1-19.*

Ramanathan, C. S. (1992). EAPs response to personal stress and productivity: Implications for occupational social work. *Social Work, 37(3), 234-239.*

Reynolds, G. S., & Lehman, W. E. K. (2003). Levels of substance use and willingness to use the employee assistance program. *The Journal of Behavioral Health Services & Research, 30(2), 238-248.*

Roman, P. M. (2001). *Employee assistance programs as workplace platforms for alcohol and drug problem intervention.* Athens: Institute for Behavioral Research of Georgia University.

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.*

Shumway, S. T., Wampler, R. S., Dersch, C., & Arredondo, R. (2004). A place for marriage and family services in employee assistance programs (EAPs): A survey of EAP client problems and needs. *Journal of Marital and Family Therapy, 30, 71-79.*

Straussner, S. L. A. (1988). Comparison of in-house and contracted-out employee assistance programs. *Social Work, 33(1), 53-55.*

Takashi, M., Yuiko, F., & Keiko, S. (2004). Characteristics of an external employee assistance programme in Japan. *Occupational Medicine, 54, 570-575.*

Worrall, L., & Cooper, C. L. (1995). Executive stress in different industrial sectors, structures and sizes of business. *Personnel Review, 24(7), 3-12.*

## 附 錄

本國與外商高科技業前三名 EAP 諮商事件之內容表

高科技業 前三名諮商事件		主要諮商問題	舉 例
本國企業	法律諮詢	婚姻與子女監護權(43%)	離婚與監護權法律爭議
	兩性情感	兩性交往與情感問題(99%)	情侶交往情感糾紛
	生涯發展	生涯規劃與探索(99%)	自我工作職涯與興趣探索
外商企業	法律諮詢	租賃與買賣房屋(22%)	購買中古屋或租屋糾紛
		車禍事故處理(12%)	車禍意外筆錄與後續程序問題
		婚姻與子女監護權(11%)	夫妻離婚與子女扶養問題
		遺產與贈與稅法(11%)	不動產遺產轉移或繼承稅法問題
	生涯發展	討論個人生涯規劃問題(63%)	個人未來工作發展與生涯規劃
		生涯問卷測驗與解釋(36%)	生涯問卷施測與解釋
	工作管理	工作困境與調適(39%)	工作轉換適應問題的討論與因應
		工作內容討論(29%)	工作能力或任務問題的討論
		領導議題(18%)	領導溝通與新手主管議題

## 本國與外商服務業前三名 EAP 諮商事件之內容表

服務業	前三名諮商事件	主要諮商問題	舉 例
本國企業	法律諮詢	車禍事故處理(21%)	車禍肇事的相關賠償問題
		房屋與土地議題(18%)	房屋處分權與所有權之諮詢
	理財諮詢	個人理財規劃與資訊(29%)	個人投資理財規劃
		規劃保險與節稅(24%)	個人保險與所得稅節稅諮詢
情緒壓力	規劃遺產與贈與稅(14%)	遺產稅與贈與稅之資訊提供	
	工作壓力與工作倦怠(75%)	因工作壓力引發焦慮或負面心情	
外商企業	法律諮詢	車禍事故處理(18%)	汽車擦撞之法律諮詢
		借貸與債務糾紛(18%)	貸款連帶保證人的法律議題
		房屋與土地議題(16%)	購屋履約糾紛與賠償事宜
		婚姻與子女監護權(11%)	離婚後監護權及財產分配諮詢
	家庭婚姻	家人問題(37%)	家人癌末的支持與悲傷處理
		夫妻情感(30%)	夫妻互動與不良溝通問題
		托兒養老(15%)	裸母與托老養護機構資訊提供
		親子議題(11%)	討論管教小孩的疑惑
	理財諮詢	稅務理財(50%)	所得稅與遺產稅的稅務規劃
		投資理財(31%)	個人投資理財的資訊諮詢與建議

# Investigating the Employees' Counseling Content from the External Model of Employee Assistance Programs

Po-Chang Lin  
Ming Dao University

Ching-Wen Wang  
National Chung-Hsing University

## Abstract

Under high stress workplace environment, counselors have concerns with the issues of how to support employee to deal with problems drawn from physical and mental health, work stress, marital status, family life and daily life. This study investigated the employees' counseling contents among different industries and national enterprises, and explored the relationship between the promotion activities and the utilization rate of the external employee assistance programs (EAP). We collected 574 employees' counseling records and the promotion activities data of EAP from eight companies. After content analysis and statistical analysis, the findings were as follows: (1) The top three employees' counseling areas were law consultation, family and marriage, and career development. (2) The employees' counseling issues in high-tech industry were significantly different from the service industry. (3) The employees' counseling contents in domestic companies were significantly different from the foreign companies within high-tech industry and the service industry. Besides, different problem contents were shown in the same counseling service. (4) Employed with various positions, ages, and work years showed different counseling contents. (5) High degree or duration of EAP promotion activities significantly increases the utilization rate of EAP. Finally, the implications and practical suggestions of the research findings are discussed.

**Keywords: employee assistance programs, employee problem, employee counseling and guidance, health promotion.**