

職場心理健康促進系統模型的建構

Construction of a Workplace Mental Health Model

陳家聲* 吳就君** 張德聰*** 張素凰**** 楊蓓*****

Chia-Shen Chen, Chew-Chung Wu, Te-Chung Chang, Sue-Hwang Chang, Pei Yang

92年1月20日收稿，92年12月15日、93年1月5日修改，93年3月10日接受刊登

摘要

員工在職場上所遭遇到的工作問題以及提供協助其適應工作環境、提升績效是心理、社會及管理學界共同關心的課題。本論文主要是根據作者一項研究的結果所提出適合國內推展職場心理健康諮商輔導之理論模型。研究者透過深度訪談與心理衛生諮商輔導文獻的回顧，從國內職場心理健康工作的推展經驗，以及國內企業在推動職場心理健康諮商輔導工作的具體作法，比較目前企業界在推動心理健康諮商輔導方面的兩種主要模式（內置模式與外包模式）的優缺點，提出推動職場心理健康的促進系統模式，並將台電、統一、台積電等三個國內著名企業推動職場心理健康諮商輔導的作法與職場心理健康促進系統結合作為對照說明。期望藉由職場心理健康促進系統能夠提供政府相關機構、大學及企業界在未來共同推動職場心理健康系統的規劃參考。

有鑑於國內企業多屬於中小企業，多半沒有能力或不願意聘任專業諮商輔導人員以推展職場健康之工作，因此外包模式可能是較適合於國內中小企業的發展。在本論文中，僅提出理論概念模型的建構，將影響職場心理健康的因素及推展職場心理健康的相關因素作一說明，並指出未來政府及心理健康輔導相關機構在推展職場心理健康系統時的明確方向，例如如何健全助人專業系統（包含訓練系統、督導系統、團隊合作系統等）以提供各個助人專業工作者或助人機構的人才培訓與評估工作；在廠企助人服務模式方面，如何發展個案問題診斷工具及規劃健全的外包服務模式；針對不同的問題類型，如何發展系統化、標準化的服務計畫等，以及服務成果的評估系統及工具等，都仍有待未來進一步的研究。本論文僅止於提出一個理論模型，研究者期望職場心理健康促進系統，能從理論面整合既有的相關經驗與系統，提供國內未來推動職場心理健康諮商輔導的全盤性、整合性的參考架構。

關鍵詞：心理衛生、心理健康、諮商輔導、職場健康、員工協助方案(Employee Assistance Programs, 簡稱 EAPs)

ABSTRACT

Mental health and counseling has been introduced in Taiwan for more than 20 years, the present study were conducted to review and to propose a workplace vocational mental health model that were appropriate to the current social environment. Researchers used

*國立台灣大學商學研究所教授
**國立師範大學衛生教育系教授
***國立空中大學生活科學系副教授
****國立台灣大學心理學系副教授
*****國立台北大學社工系副教授



focused interview groups to understand employees' problems and needs, and the service of mental health agencies was also surveyed. Researchers reviewed and compared the strength and weakness of internal counseling and external counseling. Some companies that had well established workplace mental health and counseling systems were interviewed. These practices were included to support the conceptual model of workplace mental health promotion system. There were several systems included in the model, such as helping professional support system, service deliver plan, internal and external counseling methods, information support system, and evaluation systems. These subsystems indicated the future directions for further development of the conceptual model of workplace mental health promotion system.

Key words: mental health, counseling, workplace mental health, EAPs

壹、國內職場心理健康工作推展的回顧

「員工是企業組織珍貴的資產，員工問題應受到企業管理階層的高度重視與妥善的處理。」這是國內外絕大多數著名企業的共同認知。但是員工問題常有如疑難雜症般，令管理者十分困擾，甚至感到束手無策。作者從廠企人力資源主管及工會幹部的深度訪談及文獻回顧中，歸納整理出當前職場勞工的主要問題與需求，結果詳見表 1（陳家聲、吳就君、張德聰、張素凰、楊蓓，2000）。

表 1 不同規模之企業其員工所遭遇的主要問題

企業規模 (員工人數)	<100	>100, <1000	>1000
問題	<ol style="list-style-type: none"> 1. 勞工問題以原住民居多，如外遇、因喝酒而曠職、老婆跑掉 2. 擔心產業外移 3. 擔心失業 4. 家庭問題 5. 健康問題 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 外勞問題多屬感情問題 2. 工廠自動化，擔心被資遣 3. 在職進修的機會少，缺乏進修管道 4. 擔心產業外移 5. 擔心失業 6. 工作輪班問題 7. 在職教育需求殷切 8. 工作壓力 9. 賭博 10. 感情問題 11. 責任計較 12. 升遷問題 13. 公司扁平化，希望有合理的組織 14. 公司的發展與生存問題 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 工作升遷緩慢與不公問題 2. 缺乏工作滿足感 3. 工作輪調的問題 4. 組織變革對工作職位或公司的營運產生不定感，影響工作情緒 5. 公營事業民營化所帶來的煩惱如，民營化面對競爭壓力 6. 人事精簡，擔心工安出問題 7. 擔心因採購案觸法 8. 溝通問題 9. 權責歸屬問題 10. 人際衝突問題 11. 婚姻、子女教育及親子溝通問題

整體而言，中小企業員工的主要問題多數與工作有關，這些問題涉及到企業生存

所引發的相關議題，如企業外移造成員工擔心失業、員工被資遣時相關的法律問題、員工第二專長培養與在職進修…等的相關問題；而大型企業員工的主要問題則是面臨組織變革、工作壓力、工作升遷、工作輪調、資遣與退休相關法令、人際溝通等問題，其次為生活適應問題，如人際溝通、親子溝通及情感問題等。不論企業規模及公民營企業，其員工問題內容有相當多的相似，主要可分為與工作有關及與生活有關等兩方面。在與工作有關的問題上，多數與公司永續經營的問題、工作升遷、生涯規畫、工作輪調、公司外移與人員外派、擔心失業、缺乏有關資遣與退休金的資訊等；而與生活有關的問題，主要可分為情感問題與人際關係問題；情感問題，如婚外情、婚姻適應、婆媳問題、交友問題等等；人際關係方面，如上司與部屬的溝通問題，同儕溝通問題及親子溝通問題…等。這些問題反映出職場上員工問題的多元性與複雜性，也顯示出職場心理健康與諮詢輔導工作的重要性。

台灣在推展心理衛生工作已有近 40 年的歷史，在廣度上由學校擴大到社區；在內容範圍上，則涵蓋了生活、教育與職場等方面；在法律上，亦已公佈了精神衛生法及其施行細則等；反映出台灣對心理健康工作已從學校、社區與醫院等三方面整合到生活中，並產生了具體的成效（王以仁、林淑玲、駱芳美，1997）。然而社會大眾對心理衛生、精神疾病、精神科、心理諮商、輔導與員工協助方案等有關心理健康的相關活動在心理上仍有相當的芥蒂和忌諱。陳家聲等人（2000）由廠企人力資源主管與工會幹部的訪談中發現：多數受訪者認為國內民眾沒有心理諮詢的習慣，對公司所提供的心理輔導與諮商服務項目也敬而遠之。回顧國內心理諮詢的歷史，救國團張老師曾積極地推動職場內、外之心理衛生教育及各種工商青年心理成長之研習會及成長團體，藉由如「展展研習班」、「彩虹橋研習班」、「真善美研習班」等不同的活動名稱，發展類似「工、商青年服務隊」之助人服務模式（張德聰，1997）。這種透過通俗化方式包裝推廣行銷心理健康的觀念，頗受社會歡迎，值得作為職場推動心理健康活動的良好借鏡。如何透過管理行銷的作法，設計一些容易為一般社會大眾所能接受的心理健康的服務方式，破除過去對心理衛生的迷思與標籤效應，並正視心理健康的意義與價值，是推動職場心理健康非常重要且具有挑戰性的一項課題。

在政策法令方面：職場上目前對勞工的保護僅止於工作環境的安全衛生管理，對於勞工身心健康的具體相關法令則付之闕如。雖然我國政府為加強工廠青年之輔導，早於民國 69 年即開始推展「勞工生活輔導員制度」，並於民國 70 年頒布「加強工廠青年輔導工作要點」，積極推展勞工輔導制度。檢討過去廠企推動勞工生活輔導工作時，大多由廠企內部人員兼任，這些人常因職務繁忙而無暇兼顧勞工輔導工作、或因缺乏適當的輔導技巧訓練、或個人人格特質不適合等諸多因素，使得從事勞工輔導工作之人員異動性大；加上有些廠企主管不重視、或為應付官方規定而徒具形式等，雖然各層級政府也訂有完整的輔導訓練課程，但整體而言「勞工生活輔導制度」的推廣成效仍不理想。

宗教界對於職場勞工的輔導，尤其是原住民、外勞的服務貢獻良多。如天主教的工廠青年團契提供工商青年服務，在國內引進外籍勞工後，天主教每週舉行之望彌撒、勞工團契等，提供外籍勞工在生活與工作適應上相當大的協助與輔導；基督教展望會亦曾於板橋地區提供都市原住民及工商青年的諮詢服務。而民間的社會輔導福利機構

多年來也致力於企業員工的輔導工作，其輔導對象亦由早期偏重工廠青年勞工逐漸擴展至「工、商青年」及廣義之「企業員工」，其服務層面也廣及企業內部員工、主管及企業負責人等，期望結合各界力量，經由提升企業員工的身心健康以發揮其生產力。

近年來企業愈來愈重視企業與員工間之雙贏關係，企業為追求永續經營，其人力資源部門已對組織員工提供許多相當健全的人力資源管理措施，如實施員工諮商輔導、生涯規劃與涯輔導或是工作生活品質等多種方案。陳家聲等人（2000）也發現：國內之公營或民營之大型企業大多制定有員工輔導制度，並成立專責單位來負責；此外，也有企業成立「生涯發展中心」以取代「輔導」，希望避免部份企業主或員工誤將「輔導」視為「找有問題的人約談」或「解僱前之晤談」而裹足不前。少數公營企業如中油、台電，以及一些民營企業如松下電器公司之「大哥大姊制度」，其他如三陽、聲寶、福特、震旦行等許多企業皆曾開設員工輔導有關課程，顯示國內企業普遍都已重視職場員工心理健康之工作。

貳、職場心理健康的服務模式

職場心理健康服務之目的乃是藉由建立一個有效的諮商輔導管道，將專業服務及資源提供給有需要被服務者之過程。一個完整、有效的服務輸送系統必須具備下列特質：可近性（accessibility）、可及性、連續性、一致性、整合的及講求責任（accountability）。如此，綜合而連續性的服務方案、週延而整合的輸送模式，以及一個整合的輸送系統架構，三者俱全才能發揮服務系統規劃的預期效益，將服務有效地傳達給個案或為個案運用。下文將先討論助人專業領域中服務輸送的模式。

目前台灣的職場心理健康工作，除了部份以「工業社會工作」為名進行外，多半是由人力資源部門執行。至於人力設置狀況則因國內產業環境及企業經營者經營理念的不同而有別，例如大型企業因經營管理的壓力而對員工福利逐漸重視，並聘用專業人員辦理員工福利，然而大多數的中小型企業則無法承受此一人事成本（勞委會勞工安全衛生研究所，1999）。從美國及其他先進國家的經驗來看，企業提供職場心理健康服務方面目前多以「員工協助方案」為主（Clemmet, 1998; Fisher, 2002; Goldstein, 1998; McDonald, 2002; Maloof, Governale, & Berman, 1997; Wright, 2002）。而從 1992 年起「外包式 EAP」（external EAP）多過於「內置式 EAP」（internal EAP；即事業單位自行設置 EAP 部門，提供 EAP 的服務對象）；至 1997 年，前者約 65%，後者僅佔 35%，故「轉介」成為職場心理健康服務流程中相當重要的一環（陳德進，1999）。回顧整理國內外的作法，一般廠企從事職場心理健康諮商輔導工作的服務模式可大致區分為三類（陳家聲等人，2000；張德聰，1997；謝鴻均，1993；方隆彰，1996；林燦南，1997；陳桂芬，1996）：

1. 廠企自聘專業人員（內置模式）

在此模式中，廠企雇用專業人員辦理職場心理健康諮商與輔導工作，其工作內容包括轉介、諮商輔導與 EAP 方案之行政管理；有時基於個案治療之需要，會搭配利用社區的基本資源以協助診斷與治療之進行。廠企本身所提供之服務有：個案問題與需求評估、諮商輔導服務或轉介服務等；而其責任包括了配合企業內各單位推介或要求協助的所有與員工相關的活動。這些人員需要正式受過心理健康諮商輔導相關方面的

訓練，並具有輔導經驗。

內置模式之優點為廠企可以運用行政管理的資源，以及對企業組織管理制度、組織文化、組織人員的瞭解及預算之掌握等協助員工推動相關的活動。因為諮商輔導人員為廠企之成員，對廠企內部的組織管理與文化有深入的瞭解，其所提供的服務會較外部諮詢顧問更為切合個案需要，再搭配企業內相關資源的妥善運用，能立即提供個案有效的協助；此外，透過系統化的員工問題/需求調查，企業組織可以主動地規劃內部物理及社會環境、組織氣候的改善，提供員工健康的工作環境，這能有助於凝聚廠企員工之認同。而其缺點則為員工會擔心個人在諮商輔導過程中個人隱私之暴露及服務隱密性的問題；再者，由於設置專人提供員工諮商輔導服務，會增加企業的人事成本，一般只有大型組織能提供全職人力與充分經費，這對國內中小型企業居多的環境中似有相當大的困難。國內中小企業多半運用兼任的專業人員來提供員工諮商輔導服務，這類人員會因為缺乏足夠、持續之專業訓練及較難提供即時的協助與投入充分的時間，而影響諮商服務的品質及個案求助的動機。

2、推介至外部簽約的服務提供者（外包模式之一）

在此模式中，廠企個別與外部的諮商輔導專業機構（服務提供者）訂定契約，據此提供該廠企員工諮商輔導服務，而在廠企內部則由人力資源部門的人員兼辦相關協助工作，廠企並不直接提供諮商輔導或執行實際的診斷和治療。因求助個案問題之不同，簽約的外包服務提供者，若其本身無法提供專業協助時，他們也需要將個案轉介至能提供實際協助或治療的其他社會服務機構。此模式的優點為中小企業可以節省人事成本，也有許多員工覺得與非廠企內成員諮商較為容易。就社會整體資源使用之觀點而言，此種模式可以使社會資源獲得更多妥善的運用，而就廠企本身而言除可節省人事成本之外，另外亦可提供員工多元而完整之諮商輔導服務。而其主要缺點為：外包諮商輔導服務之提供者無法了解廠企之組織結構、企業文化與組織氣候等對員工行為之影響，因此對於廠企普遍性之問題較無法提供整體的改善建議；另外因為缺乏行政管理資源之協助，在諮商輔導過程中可能較不容易提供個案具體的協助，特別是當引發員工問題之主要來源是廠企內部本身管理上的問題時。

3、推介至社會服務或治療中心（外包模式之二）

在此模式中，廠企與社區中的社會服務機構或諮商輔導專業服務中心訂定契約，提供社區內廠企及其員工諮商輔導之服務。這類專業服務中心聘有心理健康諮商輔導專業人員，其服務內容可包括：提供員工問題/需求評估，心理健康及健康講座，以及諮商輔導等。專業服務中心的責任是提供員工問題/需求的初步診斷，諮商輔導以及將特殊個案轉介至社區醫療網絡中的治療機構，並可以做持續追蹤輔導的工作。這類專業服務中心除本身可以提供預防及初級的諮商輔導服務之外，他們並扮演廠企與治療網絡間的聯絡角色。這類專業服務中心集合了社區裡個別中小企業及社區、政府的相關資源以提供員工專業化服務，他們的優點為設置成本較低，並可集合大家的力量，共同來推動職場心理健康促進等相關活動，可以提供系統化、多元化、持續性之專業服務；另外，專業中心的協助可以保障個人隱私安全及服務穩密性。這類專業服務中

心的缺點為無法提供員工職場即時之服務協助，有時無法針對廠企特殊性需求進行諮商輔導方案之設計，在尋求廠企內部行政管理資源的協助上也會遭受困難。

以上三種輸送模式其實可簡化為二類：內置模式與外包模式。本研究亦曾對國內數家廠企深入訪問，綜合上述文獻探討及國內廠企訪談的結果，本文將內置與外包兩種模式在實務上之優缺點整理如表 2 所示：

表 2 內置與外包兩種模式在實務上之優缺點比較

	內置諮商輔導專業人員	外包給輔導機構/諮商師
優點	<ol style="list-style-type: none"> 1.熟悉公司之企業文化、組織管理現況，能提供求助員工較實際之協助。 2.服務可近性高。通常可提供立即性、短期諮商服務。 3.廠企可以運用行政管理、內部人員及預算的掌握提供完整、妥善之協助，以促進職場健康。 4.有助於取得勞資雙方的認同。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.專業機構內由各領域的專業人員形成服務團隊，可提供較完善的服務品質。 2.許多員工會覺得與非廠企內成員諮商較好，也較容易做到保密。 3.服務較多元而彈性。 4.成本較低（節省人事成本）。
缺點	<ol style="list-style-type: none"> 1.求助員工擔心個人隱私不易維護，而影響服務的使用率。 2.擔心行政干涉專業服務的可能性。 3.只有大型組織能提供全職人力與充分經費。中小企業多半運用兼職人員執行諮商輔導工作，這類人員會面臨缺乏持續專業訓練不足與投入時間不充分，影響服務品質不佳。 4.易面臨勞方、資方角色方面的衝突。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.追蹤評估的資訊取得不易。 2.使用（轉介）率高低與公司本身配合度有關，例如請假、路程…等配套規定。 3.外包諮商輔導服務之提供者可能無法花太多時間去了解廠企之組織結構與氣候，而在諮商過程中提供不適當的意見或過度推介。 4.轉介機構及其社會資源資訊不足。

由表 2 可知，不同的輸送模式各有利弊，但亦互可截長補短，甲模式的優點也正可能是乙模式的不足處，所以廠企在選擇建立輸送模式時，或許不是選出一個最佳的方式，而是得考量廠企本身的優先價值為何再做取捨，亦可因員工狀況的不同而採取綜合模式。表 2 整理廠企在選擇採用內置諮商輔導員或外包諮商師兩種模式時所考量觀點的差異。值得注意的是，由表 2 可知，相同的觀點可能會同時出現在內置與外包兩種模式中，只是呈現出來的問題或抱怨不同！這提醒我們或許在建立輸送模式時，有一些外部共同因素必須要一併考慮在內（例如專業訓練、組織的認同等）。

此外，在彙整對內置／外包兩種模式運作成效之因素時，相對於內置模式，外包模式的文獻或國內案例資料雖較少，但是國外文獻中不少是表達對外包制度的高度認同。這極可能是基於國外外包模式發展歷史較久，外包機構的團隊工作模式已有相當不錯的規範與經驗。反觀國內案例，外包式的機構數量與經驗都十分有限，故實務回饋意見也較缺乏。在規劃國內職場心理健康諮商輔導模式時，除了國外文獻所顯示的有關外包模式的評估與考量觀點外，如何兼顧國內本土的特色建立一套系統以協助解決國內目前專業輔導人力不足、廠企缺乏經費等的困境，俾使廠企員工得到最佳的職場心理健康諮商輔導，是未來國內亟待處理的重要課題。

表 2 選擇採用內置與外包兩種模式之考量因素



考量因素	內置諮商輔導人員	外包給輔導機構/諮商師
1. 評估不易	1. 由誰來評估諮商成效？諮商師或人事部門？（廠企訪談） 2. 諮商員不易看到個案諮商後回到工作崗位的情形，評估工作有其困難。（廠企訪談）	同左，且外包機構取得後續追蹤評估的資訊較有困難。
2. 角色衝突／諮商倫理的堅持	1. 員工幫員工諮商是否恰當？（廠企訪談） 2. 當事人問題涉及主管時，諮商人員應以何種態度來面對該主管？（廠企訪談） 3. 身兼其它工作的諮商員，往往面臨無法全心完成會談或電話諮詢（主管的監督亦常會在晤談時造成諮商員的壓力）。（廠企訪談） 4. 內置模式難以絕對做到維護案主的隱私權，擔心求助行為反而影響昇遷。（陳德進，1999） 5. 保密性的堅持、行政干涉專業處理、員工個人隱私權與公司利益間的抉擇等難題，都涉及助人專業的倫理規範。（方隆彰，1996）	較少面對隱私性及職位角色的衝突。
3. 專業能力	1. 企業單位的諮商輔導部門工作人員扮演無所不能的管家婆角色，因工作量大，專業能力易燒光。依美國 EPA 的經驗，服務過程以轉介為最大特色。（陳德進，1999） 2. 員工諮商輔導工作由主管或義工進行，但專業訓練未能與昇遷、績效結合，故參與率低，輔導工作品質受限。（廠企訪談）	1. 員工求助心態只在解決問題，往往當談到「個人」的部份時，案主的態度便開始閃躲，以因此接受轉介深度輔導的意願不高。（廠企訪談） 2. 外在轉介機構的諮商輔導師對該企業的瞭解有限，案主花很多時間解釋，或覺得沒有幫助，反而降低了再接受輔導的意願。（廠企訪談）
4. 企業認同／支持	1. 諮商輔導方案不一定是當時最高主管的重點工作，所以在有眾多員工協助方案的情況下，此一服務的提供並不一定能穩定、或受重視。（廠企訪談） 2. 公司較不可能設專人來做諮商，因為需求量也沒有這麼大。（廠企訪談） 3. 影響訓練成效的組織因素—學習所得無法為上司認同、缺乏職務代理人、企業本身有無朝向長期有計劃的人力培訓體系思考。（吳秉恩、蔡婷女，1993） 4. 針對個別勞工的身心輔導，未能聯結到工作表現與管理層面，致使企業主不願增加成本來支持（趙炳南，1996）	1. 員工受限於請假、路程等因素，轉介後諮商不易持續進行。（廠企訪談） 2. 同左 3、4。
5. 公平原則	員工因面臨管理上的問題來晤談，諮商員往往可運用關係來協助當事人解決問題，這對其它未求助員工並不公平。（廠企訪談）	
6. 工作／功能重複	諮商員若從事職涯規劃諮商、離職或轉業前會談，將與人事部門的工作重疊，這涉及公司既有的分工，「由誰來做？」會是問題。（廠企訪談）	
7. 其它客觀條件限制	以職涯規劃諮商為例，廠企目前的昇遷、調派考量仍是以「人的關係」為主，而非制度規劃，所以職涯規劃諮商的功能會受到很大的限制。（廠企訪談）	資源有限：轉介機構有限、難覓心理醫師駐診。



參、理論模型與企業實作

歸納國內外的職場心理健康諮商輔導模式，本文提出一個職場心理健康促進系統的模式，如圖 1 所示。「職場心理健康促進系統」不是創新名詞，而是期望整合現有的資源來提升職場心理健康諮商輔導的觀念。由於從研究訪談中大多數的受訪者都認為國內普遍地對心理健康諮商輔導仍心存芥蒂，而「職場健康」的觀念近幾年也不斷地被強調，這是世界的趨勢，因此考慮現代人對健康的重視，或許「職場心理健康諮商輔導模式」以「職場健康」的觀念來行銷能較為廠企及勞工所接受。這雖只是不同的包裝，但是我們期望能透過這新的包裝提高該系統的「可接近性」，進而整合國內職場現有人力資源，並建立一套系統，以作為未來國內助人專業機構推動職場健康時的參考。

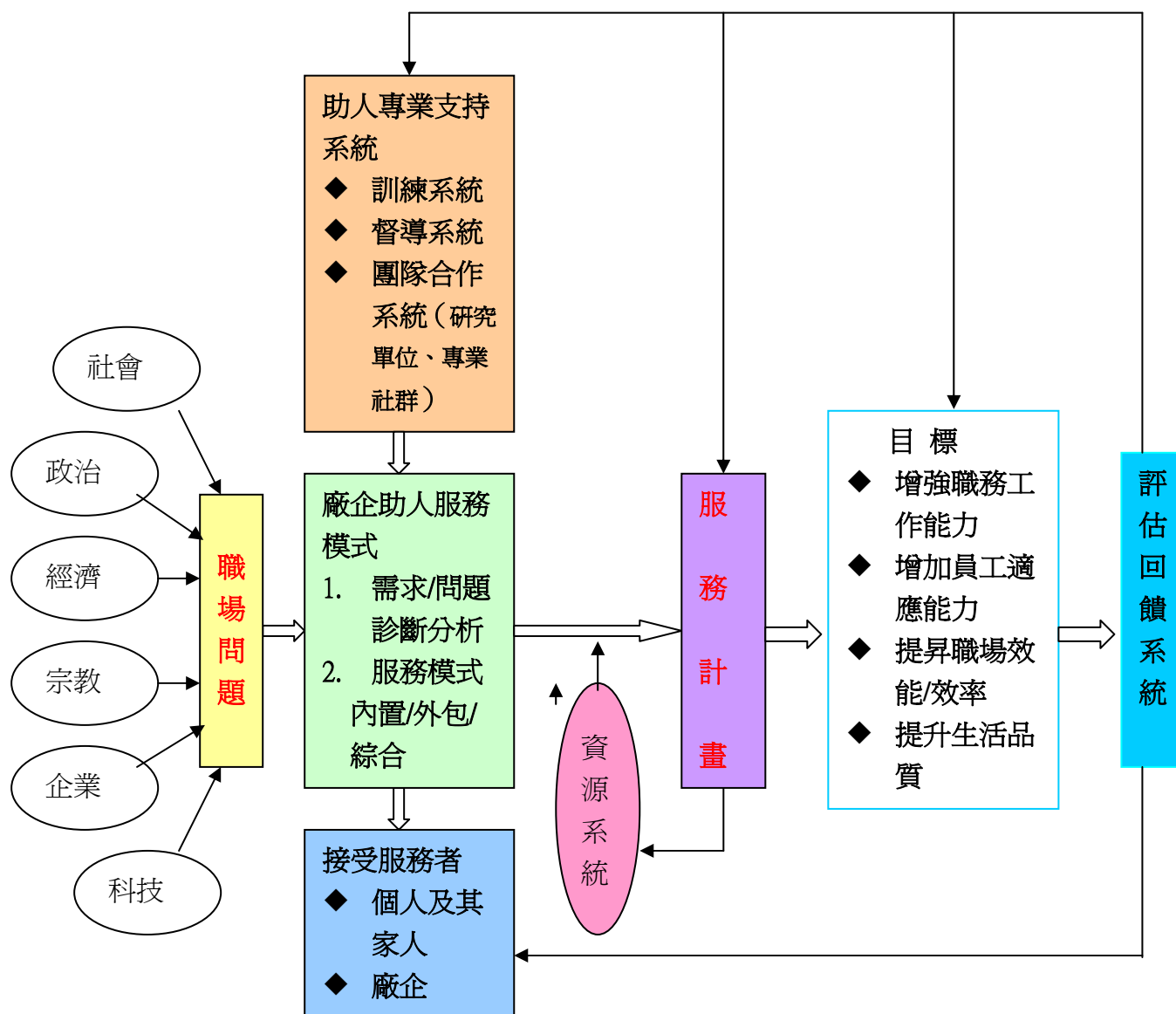


圖 1 職場心理健康諮商輔導模式：職場心理健康促進系統模型

綜合本研究所得結果，一個因應職場問題、並配合國內本土文化的「職場心理健康諮詢輔導模式：職場健康促進系統」（如圖 1 所示）。除了上述的職場現象與職場問題外，圖 1 亦包括助人專業支持系統、廠企助人服務模式、接受服務者、資源系統、服務計畫、目標與評估回饋系統等六部分，分述如后。

1、助人專業支持系統

在職場健康促進系統中，若欲將提供服務的助人者之功能發揮極致，其先決條件為具備良好的助人專業支持系統。助人專業支持系統包括：(1) 訓練系統、(2) 督導系統、與(3)助人團隊合作系統（如研究單位、專業社群）等，以及彼此間的密切配合與支持。

2、廠企助人服務模式

廠企助人服務模式依助人模式可分成：(1)內置、(2)外包與(3)綜合等 3 種服務模式，其優點、限制與選用策略時的考量觀點詳見表一、表二。無論是採用何種助人模式，皆須先對個案的問題或需求進行診斷分析。包含個案的(1)需求評估、(2)問題分析診斷、與(3)自助能力。這些資訊的獲得，再加上下文所提的資源系統評估，將有助於助人服務計畫的釐定。

3、接受服務者

接受服務者不僅包含個案本人，亦包含個案的相關他人。不僅以個人為接受服務的基本單位，亦可以整個廠企為接受服務的基本單位。在進行問題或需求進行診斷分析與資源系統評估後，經由助人專業支持系統進行服務傳輸。

4、資源系統

資源系統可包含：(1) 當事人自己過去之成功經驗、(2) 當事人之親友、家庭、同儕、同事協助系統、(3) 社會之勞工志願服務系統：如救國團之工廠青年服務隊、(4) 就業服務資源網、(5) 社會心理社會服務系統如「張老師」、「生命線」、「家庭教育服務中心」、(6) 專業心理諮詢工作室、與(7) 精神醫學療網等。此一系統的正確評估有助於助人服務計畫的釐定，詳見下節。

5、服務計畫

圖 1 中職場健康促進系統中的服務計畫模式可由三因子設計、尤其是三因子的交互作用之角度來考慮。其中第一因子為「預防層級」，分成初級預防工作、次級預防工作與第三級預防工作等三個方向。第二因子為「提供健康促進服務的具體方式」，又可分為同儕間的情緒支持、壓力抒解、個別諮詢、團體諮詢，並可因問題種類而進行行為治療、婚姻輔導、家族治療等處理方式。第三因子為「專業背景」，分為非專業助人者、次專業助人者與專業助人者（志工、張老師、諮詢員、社會工作師、臨床心理師、精神科醫師與公共衛生人員等）。根據這三因子的組合，服務計畫模式的釐定將依個案在不同時間所呈現問題種類與需求的不同，而由不同專業背景者、甚是助人工作團隊的組合提供不同的健康促進助人服務模式。而一個完善的轉介制度之建立在此扮演著不可忽視的角色，可讓職場健康促進系統的運作更加流暢與有效能。

6.目標

由本計劃所得結論，無論從廠企或職場勞工身、心、靈之全人發展需求角度來看，職場健康促進系統的具體目標至少應考慮下列 4 項，即(1)增強職務工作能力、(2)增加員工適應能力、(3)提昇職場效能/效率與(4)提昇個人生活品質等四個目標。

7、評估回饋系統

為達上述職場健康促進所定的目標，評估回饋系統乃是有效能的職場健康促進系統不可或缺的一環。評估回饋系統先對上述目標達成程度進行評估，評估不僅來自(1)受服務者的回饋，亦應包含(2)受服務者相關他人的回饋、(3)提供服務者的自評與(4)督導或專業的評估。在這職場健康促進評估回饋系統的迴路中，評估回饋系統進而根據這些實徵評估結果，提供修正助人專業系統、廠企助人服務模式、服務計畫模式時之具體的參考依據。

另外，為達上述職場健康促進所定的目標，除了評估回饋對象必須是多來源外，評估方式亦可以是多方式進行，如訪談方式、問卷或心理量表(如工作滿意度、工作成果、壓力量表、心理調適能力等量表)等。甚至，基於心理衛生三級預防工作的理念，亦應依需要實施心理健康狀態評估或簡短式症狀篩檢量表，以期配合團隊工作依專業背景進行轉介，早期發現早期治療。

本研究蒐集三家國內知名大型企業（一為國營事業機構：台灣電力公司，一為傳統製造業：統一企業，一為高科技產業：台積電公司）在推動員工輔導與協助方案的作法上，根據本研究所提的職場健康促進系統加以整理分析，以作為國內職場心理健康諮商輔導推動模式之參考。

1、助人專業支持系統：以台灣電力公司為例

企業推行職場心理健康及員工協助時必須要有外部之專業團體提供協助，並定期舉辦專業人員之訓練、督導及宣導措施，俾使企業能有效地推動至員工身上，並且使提供服務之專業人員及實施此方案和模式的主管能更清楚的認識到職場上員工所會面臨到的各種問題，並使後者的問題能有效得到解決，以提供企業生產力和組織績效。根據圖 1，職場健康促進模式中的助人專業支持系統包含訓練系統、督導系統與團隊合作系統（包含專業社群、研究單位）等，以下以台灣電力公司所實施的諮商輔導制度案例，說明其對於企業內所提供的各種訓練、培育和相關資訊的提供等實施內容。

訓練系統

台灣電力公司的訓練系統包括：(1)積極辦理相當訓練，培養勞資倫理及諮商輔導理念，如辦理「中階主管諮商輔導研習班」及「工會幹部諮商溝通班」；期使中階主管及工會幹部亦擁有諮商輔導技巧；在相關管理訓練班中安排員工諮商與輔導課程，使每位受訓者皆能瞭解諮商輔導之重要與相關基本知識及技巧。(2)加強兼任員工輔導員培訓，如公司對兼任輔導員有計畫地實施培訓。但從輔導員受訓後問卷調查顯示（林桂碧，1996）下列 3 點值得注意，首先，訓練時間太短，訓練課程宜增加；其次，訓練內容，理論佔太多時間，宜加強與實務之配合；第三，課程廣泛有餘，但專精不足；第四，宜舉辦小班制之個人成長團體訓練。基於上述之意見反應，未來之輔導員

訓練計畫，有關課程內容及訓練方式等宜有所調整，俾以發揮培訓之功能。(3) 員工輔導員之推派、培訓與任期。由於台電公司之輔導員並非專業人員且又為兼任性質，因此如何挑選適當之人員兼任，並給予專業訓練，至為重要。在人員推派方面，台電公司除了在總管理處「同心園地」置有 21 位兼任輔導員外，各附屬單位均依據其工作地點是否集中及固定等性質，分別依需要設置兼任員工輔導員，人數不拘。惟設置之人選，為先透過勞資會議代表或各部門主管票選出，且票選之候選人必須具備某些基本條件，經單位主管認可後，正式推派。目前 420 輔導員中，中階主管有 67 人，基層主管有 88 人，一般同仁有 265 人。在人員培訓方面，台電公司對兼任員工輔導員的培訓，分為職前訓練與在職訓練。前者乃為期 4 天之諮商輔導基礎訓練，後者乃針對現任輔導員而設，每年應參加為期 4 天之進階訓練，以增進輔導專業技能。員工輔導員訓練課程均包含理論講解、案例說明，以及實務演練。由於輔導員角色重點是擔任協調溝通者與協談者，故訓練課程著重在同理心、諮商技巧、人際關係與溝通；由於近年來輔導員所接受的協談各個案中，有關家庭、婚姻、親子關係等之案件佔極大比例，因此，也加重有關家庭關係、婚姻關係及親子關係等之輔導技巧課程，期使每一位輔導員都兼具有「業餘的熱忱與專業的技術」。至於員工輔導員的任期則為一任三年，為無給職，期滿再被選派得連任；唯任期內如為不適任者，應即終止任期，改派他人。

督導系統

台灣電力公司的訓練系統可由督導制度之建立觀之，台電公司總經理對於輔導員主動聯繫、評鑑，以及辦理輔導員分區座談會。目前雖已具有督導體系之雛形，未來可再具體建立一定之督導制度，以便對新進、資淺之輔導員作定期和持續性的指導，以確保輔導之服務品質。

資源系統

台灣電力公司所提供的資源系統包括：(1) 充實各單位同心園地硬體設施，例如每一園地之標準配備為一台收錄音機、一部電腦、書櫃、桌椅（或沙發）；各園地視單位辦公空間規劃使用坪數，從 2 至 40 坪不等。(2) 編印員工輔導手冊，例如人事處統一編印手冊，內有員工輔導員需知、案件處理程序、社會資源、講師參考名單、輔導書籍參考書目等。(3) 鞏固員工輔導員資源，例如定期舉辦員工輔導業務分區座談會及觀摩會，以經驗交流；每日主動與員工輔導員聯繫；編印「員工輔導員聯絡手冊」；於業務公報刊載「勞資關係專欄」，包括介紹政府相關法令、措施，並宣導勞工法令、正確勞資關係觀念及提供諮商輔導相關訊息等。

專業社群系統

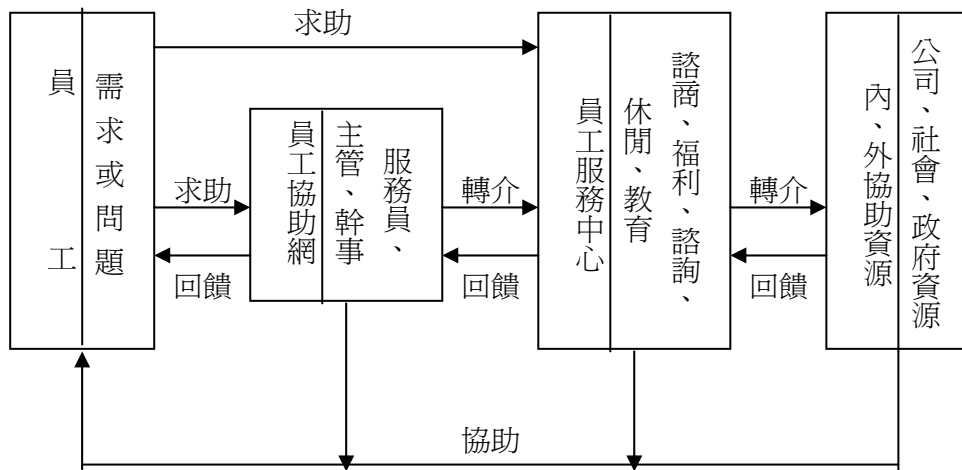
台灣電力公司的專業社群系統明訂輔導員之任務：基於業務上之需要，台電公司員工諮商輔導制度實施之初的宗旨是在「協助同仁並健全勞資發展」，其服務範圍為狹義的，侷限在工作及勞資和諧問題之諮商輔導與處理，服務對象為單位員工。唯根據員工反映之意見及輔導員所接受之個案顯示，除了工作之外，員工之生活諮商輔導亦極重要，因此，乃將諮商輔導工作重點置放於加強員工的情緒疏導及挫折協助處理上，並擴及家庭諮商，服務對象也及於員工眷屬。因此，員工輔導員的任務包含：(1) 接受員工工作、家庭生活及勞資問題之諮商輔導與處理。(2) 每週於輔導室值班至少一

次，每次兩小時，並填寫工作日誌。(3) 員工輔導員直屬於正副主管，於辦理業務時，遇有困難等情況，應即向單位正副主管報告，必要時由單位轉請有關單位予以協助。(4) 轉發同心園地雙月刊，並將諮商輔導相關等書籍及錄音帶編號整理、公告通知，供同仁傳閱或借聽。(5) 舉辦團體輔導活動：例如讀書會、親子教育活動、專家學者有關諮商輔導之專題演講...等。(6) 開設單位「同心園地網站」，並參與提供各項相關訊息予以公司「同心園地網站」，並充實該網站內容。

2、廠企助人服務模式：以統一企業為例

助人模式可分為內置、外置、綜合模式三種，各企業依其特性、人力之多寡、經費之充裕程度、以及運用外部資源之策略而有不同之服務模式。以下以統一企業為例，說明其員工協助之服務模式和組織架構，如圖 2 所示：

助人服務模式



組織架構

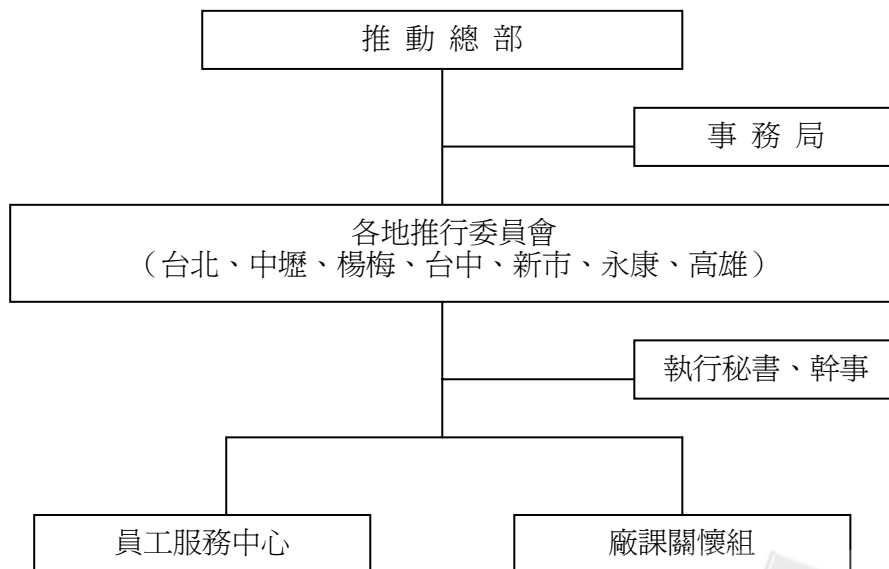


圖 2 以統一企業為例的廠企助人服務模式示意圖

3、服務接受者接觸服務的途徑：以台電、統一、台積電三企業為例

企業員工接觸服務的途徑和方式有很多種，例如由員工自我推介、主管推介、志工推介、或同事推介至協助中心等。以下以 3 家企業機構為例說明其員工諮商輔導案件處理制度的建立方式。

台灣電力公司服務接受者接觸服務的方式可由 3 部份說明。第一部份為「案件獲得途徑」，包括：(1) 員工主動與員工輔導員聯繫，洽談事件。(2) 員工輔導員主動與同仁接觸，以瞭解員工心聲、困難。(3) 間接從工會之分會或員工直接主管等管道獲知。第二部份為「獲得案例處理方式」，包括(1) 先行疏導同仁情緒，繼而協助理性分析問題，指引正常管道，約定再聯繫時間。(2) 填寫工作日誌，如有需要，以對事不對人方式，簽會有關部門意見，呈單位主管。(3) 將案件處理結果告知當事人或轉介適當機構。第三部份為「向總管理處（人事處勞資關係處）反映案件」，包括：(1) 向總管理處反映案件，應先經單位主管核章；但涉及單位主管作風或呈主管經一星期未見批示者除外。(2) 遇勞資爭議事項，為爭取時效，得先以電話向總管理處反映。(3) 人事處以簡覆表答覆。

統一企業服務接受者接觸服務的方式主要為員工服務中心的協助方式，例如設置服務專線 8858（幫幫我吧）、寄信件至各地員工服務中心或親自到訪等方式。台積電公司服務接受者接觸服務的方式則為設立服務專線電話、明訂服務時間（含晚上及其他非上班時間）與預約方式(包括電話預約、電腦系統預約方式或信函方式等)。

4、服務促銷方式：以台灣電力公司為例

企業在推行職場心理健康或員工協助的過程中，均需要有一套整體的促銷方式，讓員工及其家屬了解其服務內容及推行的方式，並使員工了解如何接近服務措施，並且使之廣為企業外之社會團體、政府機關、社福單位、學術專家等大眾了解，才能有效宣導企業所推行員工協助及職場心理健康。以下以台灣電力公司為例說明之：

台灣電力公司推行諮商輔導制度的宣導與實施方式可分為兩階段。第一階段為民國 77 年實施時之宣導，包括：(1)人事處將員工諮商輔導制度施行之訊息及輔導員名單刊登公司業務公報；(2)人事處統一印製「同心園地」海報提供單位張貼；(3)人事處聘請專家學者至單位演講，灌輸輔導理念；與(4)各單位輔導員利用各種集會等機會，自我宣傳。第二階段為民國 78 年以後，經由下列方式再加強諮商輔導制度的宣導與實施，包括：(1) 人事處編印「同心園地」雙月刊 5750 本，分送各單位供同仁閱讀，以達到「書面輔導」等功能。(2) 單位員工輔導員舉辦演講比賽、海報漫畫比賽、徵文比賽、卡拉 OK 歌唱聯誼。(3) 人事處統一編印生日卡片，由單位輔導員於同仁生日時致贈祝賀等。

5、社會資源系統：以台灣電力公司為例

台灣電力公司充分運用社會資源，公司各單位之輔導員除了邀請專家演講並視需要進行轉介個案。爲了更能充分利用社會資源，未來可再與輔導機構加強聯繫，甚至與後者合辦活動，一方面借用其他機構之經驗與才能，另一方面亦可作意見交流，達相輔相成之目的。

6、服務計畫：以台電、統一、台積電三企業為例

台灣電力公司的服務計畫可分爲兩部分說明。第一部份爲「開發成長團體之輔導」，公司目前輔導工作以個別輔導爲主，團體輔導僅限於演講或座談會。而依組織行爲的觀點，團體才是組織運作的真正單元，企業若採用團體輔導的團隊模式，當可培養公司內部相當重要的團隊精神。因此，在職場健康促進系統中的服務計劃一環，未來宜有系統規劃推行團體輔導，如讀書會、各種研習會等。台灣電力公司的服務計畫第二部份爲「服務項目、方式與任務」，其服務項目包括：(1) 例行諮商輔導項目，例如勞資關係處理(舉凡工作條件、上下及同仁之間相處的各種心聲之疏導及反應等之處理)；生活心理諮商輔導(家庭、人際關係、人生觀、生涯成長...等問題之情緒疏導並協助其理性面對問題)；轉介服務(如遇有超過「同心園地」服務範圍及能力之當事人，妥善予以轉介有關機構進行適當的輔導)；資訊提供(如法律方面、心理方面、勞資關係...等資料提供)。(2) 預防推廣項目，例如文字傳播(如轉發人事處印行之「同心園地」雙月刊、宣傳海報等)；諮商輔導系列書籍、錄音帶之借閱、借聽)；面對面口語傳播(如以演講、座談方式，傳播心理衛生知識等)。(3) 員工意見之調查、類總。(4) 新進員工之輔導(如簡介單位工作環境並協助其適應環境等)。

統一企業基於主動關懷員工之動機，希望協助同仁處理工作及生活上的各種問題，以提高員工工作士氣，進而提升生產力，便在各地區設立員工服務中心服務同仁。員工個人問題可透過員工服務中心的服務，提供適當的診斷，藉以澄清問題，必要時可經由專家的支援，進一步治療，以獲得完整的協助。此外，依員工之需要推廣各類休閒活動與生活講座，讓生活獲得調劑與成長。具體言之，統一企業的服務項目包括：(1)員工福利服務諮詢；(2) 休閒育樂活動舉辦與諮詢；(3) 生活輔導講座的舉辦；(4) 短期諮商輔導服務；(5) 法律事務諮詢服務。再者，統一企業亦定期或不定期推行各項服務，提供勞工問題及需求的各項協助工作，定期服務如廠醫服務、產物保險、人壽保障、商業銀行等，不定期服務如：(1) 製作好言好語、標語、淨化心靈、溫暖人心；(2) 新知介紹、收集有關保健、醫療、婦幼安全各類講座、休閒...最新資訊公佈；(3) 配合總部推動，如愛心玩具回收、給母親的一句話徵文活動...等；(4) 探視生病同仁，予以慰問關懷打氣，並協助醫療、員工福利事項諮詢等。綜觀上述，在職場健康促進系統模式中，統一企業的特色是其整套的服務計劃內容不僅包含諮商輔導(如壓力處理、心理障礙、男女感情、家庭婚姻、生涯規劃等)，尚包含其他服務內容，諸如(1) 福利事項(補助、救濟、托兒、托老、健檢等)；(2)員工服務(如法律、稅務、健康、理財、制度等)；(3) 休閒育樂(如社團、聯誼、體育、康樂等)；(4) 教育成長(如自我成長講座、輔導專業訓練等)。其推行狀況如表 3 所示。

表 3 統一企業服務計劃的推行狀況

方案名稱	對象	方案目的	活動內容
促進親職關係方案	全體員工及眷屬	促進員工家庭和諧， 安定工作情緒，增進 認同感、向心力。	1. 親職講座 2. 兒童冬（夏）令營 3. 親職參選活動 4. 專欄（專刊）
新進人員協助方案	新進員工	熟悉環境、認同企業 文化、留住人才	1. 新進人員訓練（職 訓課） 2. 主管晤談 3. 輔導員引導 4. 新進人員手冊
協助離職人員方案	即將、可能離職同仁	了解離職原因供管理 者參考、勞資雙方留 下好印象	1. 主管離職晤談 2. 輔導員離職晤談
健康增進方案	健康增進方案	預防、處理員工因不 良健康所增加的管理 負擔	1. 醫務室 2. 健康講座 3. 雜誌（圖書室） 4. 一年一度健康檢查 5. 特約醫院
非常男女方案	單身同仁	開擴社交生活覓得良 緣、正確兩性交往觀 念，進而降低因未婚 所產生的心理壓力	1. 兩性關係講座 2. 聯誼活動 3. 社團活動 4. 外部社團訊息提供 5. 月刊（青春日記）
家庭服務方案	全體同仁	協助處理工作以外餅 乾工作的問題，維持 生產力	1. 法務窗口 2. 財務稅務窗口 3. 個案輔導窗口 4. 車禍（車險）窗口

台積電公司服務計劃提供的方案服務範圍有：健康服務、心理諮商、休閒服務、職工福利委員會、急難救助、群組討論、數位人資、公關活動以及提供社會性和經濟性的服務，下文分就 4 部份說明如后。第一部份為健康中心，分為：(1)急救訓練和人才庫：由於台積電公司傾向於以製造業以及化學工業之生產為主，因此強調急救訓練和專業人才的培養及認證制度，強調提供專業化的服務品質。(2)年度管理人員健康檢查和諮詢：提供管理人員及員工定期性的年度健康檢查和諮詢，以及免費體檢服務。(3)二級管理健康照顧追蹤訪查：提供二級健康管理照顧追蹤訪查。例如針對員工的肝硬化現象，提供追蹤服務。(4)營養諮詢：提供專業的營養諮詢服務。例如公司供應團膳，並於各廠區設有專業營養師的編制。(5)將保健中心轉型為診所。台積電公司將從德州儀器公司聘請專業醫師，並於各廠區輪流駐陣，提供巡迴的醫療服務，未來將與新竹醫院合作，提供員工更完善且綜合性的醫療服務系統。本方案的實施將可照顧台積電公司同仁的健康，並可節省同仁往返醫院所耗費的時間及精力，並且能達到服務

周全、設備完善、技術優良的全面性服務品質。(6)員工保健功能：又可分為預防性功能(EWPs)與矯正性功能(EAPs)。預防性功能之強調重點在於「事前預防」，其服務對象為公司全體員工，其涵蓋內容為保健中心、諮商中心、晶園雜誌保健專欄、健身設施(Recreation/Entertainment Facility Fitness Center)、飲食提供分析(nutrition services)、健康教育(health education)等。矯正性功能之強調重點則為「事後矯正」，其服務對象為特定對象(specific individual)，其工作特性為轉介性服務(referral service)，其作法為設置諮商中心(Consulting Firm)、內部設諮商室(in-house consulting room)，其他方面亦重視專業人員之諮商或治療、技巧性說服接受矯正、主管應接受訓練，配合實施、強調保密性作業、並且列入公司保健政策或福利項目中。

台積電公司服務計劃第二部份為諮商中心，公司設有「員工諮商室」，聘有專業心理諮商師，進行個案會談及團體輔導以協助同仁解決其工作上及生活上的困難。其設立的諮商的目的為提供專業的「諮商輔導」服務，增進員工工作效率及士氣。其員工諮商的功能為個人諮詢的提供(如協助個人處理工作及生活上的問題)、人員管理的協助(如提供主管解決人員管理的困擾(如、與公司管理的參考(如提供公司管理政策制定的參考)。至於員工諮商室之作法則包含：(1)員工個人心理諮商、(2)心理測驗施測及解釋、(3)心輔訓練課程規劃、(4)生活成長團體之辦理、(5)心靈講座之推廣舉辦、(6)心理健康資訊之提供、與(7)分析報告供管理之參考等。

台積電公司服務計劃員工諮商室之特色為：(1)外聘擁有專業諮商能力的專業輔導老師。目前該諮商中心設有一位心理諮商碩士，但不做諮商，只針對個案去做診斷、轉介、服務、安排，是一個諮商管理者的角色。(2)採一對一的諮詢和晤談，著重員工的個別感受。(3)注重保密原則，不介入個人隱私，強調立場超然的態度。(4)塑造和諧氣氛，建立獨立溫暖的空間場所，講求諮商氣氛的經營和塑造。(5)藉由群體力量，協助員工。經由員工群體力量之利用，透過團體經驗及團體協助，提供員工個人的成長機會。(6)免收費服務，員工諮商的服務費用，由公司全額負擔，以提高員工對資源的使用率。(7)提供多元化的資訊轉播站，藉由資源傳播，加強員工服務的宣導工作。(8)建立多樣化的預約服務系統，提供各種便利性的預約服務的管道。台積電公司服務計劃員工諮商室之未來發展將傾向於以外包(out source)的方式提供諮商服務，即將諮商室設置在公司之外(但仍置於新竹市區內)，使員工在使用服務時感到更自在，且更願意使用此資源和員工協助方案，以提高資源及方案的使用率，並且必要時，員工可針對其個人的需求，以自費的方式，接受長期或短期性的服務，使員工獲得更完善的服務。

值得一提的是為因應時代潮流，台積電公司服務計劃尚包含了「群組討論」與「數位人資(eHR)」。在公司所提供員工網上群組討論活動中，員工於下班時間後便可上網作線上的及時交流活動，其活動內容有提供食衣住行育樂及與工作相關的討論活動、員工資訊交換中心、員工線上購物和銷售配對中心、新員工生活資訊中心與抱怨管道

(非正式)等。由於未來趨勢為數位時代及電子商務時代，因此台積電公司強調數位人資的服務方式，其服務時間為 24 小時。其內容包含：線上工作，即生活資訊中心(食、衣、住、行、育、樂、公司、產業)；員工自我服務系統(包括薪資、績效考核、訓練、稅務、保險、個人資料更新)；人力資源溝通窗口和電話諮詢中心；網網相連，以提供員工及時的最新情報和資訊管道，其服務內容如高速公路路況報導、各航班班機的時刻表等。在台積電公司未來計劃推展的活動中尚包括舒壓按摩、設置健身房(外聘健身教練，提供專業性的服務)與建立 24 小時電話服務中心等，並鼓勵員工參與企業公益活動，若 1 年參與 2 次，則公司會給予員工特別假期，以資鼓勵。

7、目標：以台積電公司為例

企業推行員工協助和職場心理健康制度應該要符合企業最終的目標，才能使員工問題之解決獲得企業之認同與提升組織績效，並強調員工問題與企業目標之一致性。以下以台積電公司為例加以說明。在推行職場健康促進方案時，台積電公司的目標為：(1) 針對員工個人在健康、社會、心理、及經濟層面的需求，提供便利、資源和協助。(2) 造就工作和生活融合的生活環境，達到工作和生活的平衡機能 (work life balance) 以及工作和生活的整合狀態 (work life integration)。(3) 促進工作士氣，使員工關係有良好的發展。

8、評估回饋系統：以台灣電力公司為例

台灣電力公司明訂輔導業務考核與獎勵辦法如下：(1) 訂定「台灣電力公司員工輔導業務績效評比要點」(79 年 12 月公佈)，以加強輔導措施之貫徹執行。(2) 訂定「兼任員工輔導獎勵要點」(79 年 12 月公佈)，獎勵種類分服務熱心獎、積極進修獎、及資深輔導員獎等 3 種。如本文上述，為達職場健康促進所定的目標，評估回饋系統乃是有效能的職場健康促進系統不可或缺的一環；除了評估回饋對象必須是多來源外，評估方式亦可以是多方式進行；在這職場健康促進評估回饋系統的迴路中，評估回饋系統進而根據這些實徵評估結果，提供修正助人專業系統、廠企助人服務模式、服務計畫模式時之具體的參考，並朝向心理衛生三級預防工作的理念邁進。就此言之，台灣電力公司的評估回饋系統誠然仍待擴充，但無庸置疑的，台灣電力公司目前的評估回饋系統在該機構的職場健康促進系統的推行與成效中，扮演著不可或缺的重要角色。

肆、結論

從本研究訪談的國內三家知名大型企業推動職場員工輔導的模式，可以瞭解這些大企業均非常重視人力資源，並聘有專業人員從事員工輔導工作，他們主要採取內置模式。但是由訪談中結果亦可以瞭解目前各工業區、中小企業或傳統產業，他們因為規模小，無力負擔聘用專人來推動職場健康的工作，這不是他們不重視職場健康工作的推動，而是亟待外界或政府的協助。對國內中小企業而言，成立社區服務中心的外包模式可能值得推廣，這也鼓勵社區發展自助人助的互動關係。但是如何推動及健全這種外包模式的發展，需要集合政府及助人專業機構等方面的力量共同來推動，並將職場健康的觀念落實到日常工作生活中。

由於本研究為職場心理健康諮商輔導模式之先驅研究，因此在整個研究架構及方法上，首先對職場勞工問題與需求、心理健康諮商輔導在國內推動的情形等先做普遍性的調查與瞭解，並以此作為提出職場心理健康促進系統之基礎。研究者根據訪談與心理健康諮商輔導文獻的回顧，比較內置與外包模式的優缺點，並提出職場心理健康促進系統模式，並將各個企業推動職場心理健康諮商輔導的作法與職場心理健康促進系統結合作為對照說明。研究發現企業的作法可以藉由職場心理健康促進系統來作為整合。

有鑑於國內企業多屬於中小企業，多半沒有能力或不願意聘任專業諮商輔導人員以推展職場健康之工作，因此外包模式可能是較適合於國內中小企業的發展。在本研究中，僅提出理論概念模型，將影響職場健康的因素及推展職場心理健康的相關因素作一釐清，從各相關因素可以確認未來進一步推廣職場心理健康系統時的努力方向，例如如何健全助人專業系統（包含訓練系統、督導系統、團隊合作系統等）以提供各個助人專業工作者或助人機構的人才培訓與評估工作；在廠企助人服務模式方面，如何發展個案問題診斷工具及規劃健全的外包服務模式；針對不同的問題類型，如何發展系統化、標準化的服務計畫等，以及服務成果的評估系統及工具等，都仍有待未來進一步的研究。本研究僅止於提出一個理論模型，做為未來研究的參考依據，並期望本研究的職場心理健康促進系統，能整合既有的經驗與系統，提供國內未來推動職場心理健康諮商輔導的全盤性、整合性的參考架構，研究者也期望各界先進能不吝指正。

參考文獻

- 方隆彰，1996，「員工協助方案—如何在組織內推動與發展」，勞工行政，第 94 期: 10-14。
- 王以仁、林淑玲、駱芳美，1997，心理衛生與適應，台灣省台北市：心理出版社。
- 吳秉恩、蔡婷女，1993，「職外管理訓練目標與方法之搭配對學習成效關係之研究」，輔仁學誌，第 25 期: 419-447。
- 林桂碧，1996，工廠組織管理與實施工廠社會工作之研究，東海大學社會學研究所碩士論文（未出版）
- 林燦南，1997，「八十六年 EAPs 實務觀摩」，載於救國團「張老師」策劃主編，勞資雙贏的策略—員工協助方案，135-162
- 張德聰，1997，諮商技巧訓練手冊，台灣省台北市：天馬文化事業公司。
- 陳家聲、吳就君、張德聰、張素凰、楊蓓，2000，「職場心理衛生諮商輔導模式之先驅研究」，行政院勞委會勞動醫學研究所。
- 陳桂芬，1996，「員工協助方案—以中國石油公司為例」，勞工行政，第 94 期: 15-23。
- 陳德進，1999，「員工協助方案（E.A.P.）—經濟實惠、留住員工的法寶」，勞工行政，第 130 期: 27-34。
- 勞工安全衛生研究所，1999，「台灣地區工業社會工作模式之探討」，行政院勞工委員會研究報告。
- 趙炳南，1996，「推動工業社會工作之重點與方向」，勞工行政，第 94 期: 4-7。
- 謝鴻鈞，1993，「組織內諮商工作簡介」，勞工行政，第 62 期: 35-42。
- Clemmet, A. 1998. *Employee assistance programmes*. Work Study, London.
- Fisher, S. K. 2002. Emerging trends for EAPs in the 21st century. *Monthly Labor Review*, 125(2): 62.
- Goldstein, T. F. 1998. Employee assistance programs can remedy a range of problems. *ACA News*, 41(2): 25-28.
- McDonald, J. 2002. Value of EAPs is rising. *Credit Union Magazine*, 68(1): 25.
- Maloo, B. A., Governale, N., & Berman, D. 1997. The salvation of the EAP. *Behavioral Health Management*, 17(4): 34-38.
- Wright, T. B. 2002. Privacy is key to EAPs. *Credit Union Magazine*, 68(1): 54.