

102 年公務機關員工協助方案訪視報告(摘錄)

叁、受訪機關推動員工協助方案所存在之現象及改進策略

本次訪視係由受訪機關簡報其員工協助方案推動情形，其次，進行訪視小組與受訪機關同仁之訪談（按：每場次隨機抽訪 6 至 8 位同仁，合計 37 位同仁，其背景資料分析詳如附錄 2），最後，由受訪機關代表與訪視小組舉行綜合座談。經由同仁訪談及綜合座談，訪視小組發現受訪機關推動員工協助方案存在幾個現象（或問題），並提出改進策略，分述如下：

一、現象或問題：

- （一）受訪同仁反映身心壓力大，惟傾向使用非官方資源或紓壓管道，顯示服務提供與同仁需求間存在落差。
- （二）受訪機關辦理問卷調查瞭解同仁需求，並發掘同仁認為可能影響工作效能之因素，惟未辦理後續協助措施。
- （三）受訪機關辦理憂鬱症量表等相關心理檢測，發掘潛在的高危險對象，惟缺乏進一步關懷或處理作為。
- （四）服務提供流程相關環節易使同仁產生疑慮，影響其使用意願，例如：同仁如有使用心理諮商服務需求，須先向人事單位提出申請，使同仁因而卻步。
- （五）受訪同仁對員工協助方案的服務內容不瞭解，認為員工協助方案僅提供心理諮商服務，或係用來處理「問題員工」。
- （六）受訪同仁對員工協助方案的服務流程不瞭解，缺乏信任感。
- （七）受訪同仁對於諮商服務的保密措施相當重視，是影響其使用的關鍵。
- （八）受訪機關推動員工協助方案資源有限，預算不足。
- （九）員工協助方案多由人事單位兼辦，缺乏專業及專責人力。
- （十）對於第一線接觸員工的主管人員，未施予員工協助方案相關教育訓練，預防體系無法建立。

(十一) 受訪機關辦理多項活動，惟個別活動間缺乏整體規劃，使員工協助方案推動成效無法聚焦。

(十二) 受訪機關基於保密考量，對同仁使用諮商服務情形未辦理滿意度調查，或未對同仁滿意度調查結果、服務使用情形、同仁求助原因等資訊進一步探討或分析。

二、改進策略：

依「行政院所屬及地方機關學校員工協助方案」第7點規定，各機關得採「瞭解同仁及組織需求」、「規劃方案內容」、「辦理宣導推廣活動」、「服務提供」及「定期檢討辦理情形」等步驟推動員工協助方案，謹依上開步驟，就訪視小組所提供改進策略，說明如下：

(一) 瞭解同仁及組織需求：為改善服務提供及同仁需求間之落差，建議機關能利用問卷調查或心理檢測等方式瞭解同仁及組織需求，並鼓勵同仁主動將所期待之服務內容向機關或相關單位反映，適時檢討或調整相關服務內容。

(二) 規劃方案內容：

1、訂定使用規則：建議各機關應訂定員工協助方案服務使用規則，內容包含每人每年使用時數、申請及使用流程、資料保密措施等，並公告周知。

2、擬定年度計畫：建議各機關擬定員工協助方案年度推動計畫，並依照年度推動工作重點，據以規劃辦理系列性活動，以強化推動深度。

3、主動參與方案規劃：各機關除由機關內部專責單位規劃提供服務外，亦得與委外專業機構合作提供服務，在與委外專業機構合作時，各機關應主動參與員工協助方案之規劃，而非僅被動接受，以在有限資源下發展出最能符合機關及同仁需求的服務內容。

4、結合現有資源提供專業服務：

(1) 成功的員工協助方案應是能整合各種資源創造更友善工作環境的機制，建議各機關妥善運用內外部相關專業資源或資訊，例如結合衛生局或生命線提供相關心理諮詢服務、結合法律扶助基金會等法律資源提供法律諮詢等。

(2) 員工福利措施不等同於員工協助方案，各機關辦理許多良善的福利措施，例如：子女托育、健康檢查等，如能與員工協助方案適度連結，讓同仁在使用福利措施時，亦能同時瞭解員工協助方案的概念，進而產生正向的看法，亦有助於增進其對方案的接受度。

5、建立緊急個案及非自願個案處理流程：

(1) 工作場所如發生緊急或意外事故，受影響的不只是當事人及其家屬，亦可能影響組織氛圍及同仁工作情緒，必須有妥善的因應做法，建議建置緊急個案標準作業流程（SOP），並於中高階主管「危機處理」等訓練課程中，加以宣導落實。

(2) 另外，同仁如有情緒困擾狀況，不一定會有自覺或病識感，但是其他同仁或其直屬主管通常能夠察覺，如未妥善處理，亦可能影響工作氛圍，建議建立非自願個案處理流程，對有工作或情緒困擾之特殊個案，多加關懷服務。

(三) 強化宣導推廣活動：

1、重新思考宣導策略：員工協助方案已推動多年，受訪同仁仍反應不太瞭解員工協助方案的服務內容，建議人事單位應以使用者立場重新思考宣導策略，並妥善運用相關訓練或適當場合，加強有效的宣導（例如於新進人員相關訓練中，導入壓力管理及員工協助方案相關課程），強化同仁對於員工協助方案的瞭解及接受度。

2、加強第一線主管人員訓練：員工協助方案除幫助員工個人解決可能影響工作效能問題，同時亦協助改善管理效能及組織氛圍，其服務對象包含員工本身、主管人員及組織3個層次，因此，宣導對象不僅應包含員工，亦應包含主管人員，第一線主管人員的支持，將是預防

體系能否成功建立的關鍵，建議於主管人員訓練中導入員工協助方案或諮商輔導相關課程，確認其瞭解員工協助方案的服務內容及轉介流程，並強化問題辨識能力，以及早發現問題並協助轉介。

3、加強承辦同仁專業知能訓練：員工協助方案多係由各機關人事人員兼辦，人事人員並非員工協助專業人員，通常亦無諮商輔導方面的背景，如能強化人事人員員工協助方案相關基本知能，將有助於方案的落實與推動。本總處自 96 年起每年均分區辦理員工協助方案研習會或經驗分享活動；並於人事人員訓練中導入諮商面談輔導等課程；103 年將針對各機關推動員工協助方案之主管或承辦人員辦理工作坊，以增進業務交流機會，提升專業知能與推動技巧。此外，建議各機關透過辦理內部訓練課程，或派員參加外部訓練課程等方式，加強承辦同仁專業知能。

（四）服務提供：

1、整合服務窗口：員工協助方案包含多元化的服務內容，應特別注意服務窗口的整合，當同仁遇有需求或問題時，能清楚地瞭解該向誰尋求協助。

2、建立同仁信任感：心理諮商是員工協助方案其中一環，也是最不容易推展的項目，建議可先由其他面向的服務及措施著手，透過相關專題演講、團體成長課程的參與，引導同仁逐步接觸員工協助方案，從團體接觸再到個別接觸，逐步建立同仁的親近感及信任感。此外，在同仁發生重大家庭變故或生涯轉換時，應主動關懷協助，提供相關服務或資訊。

3、掌握契機行銷員工協助方案：緊急或意外事件發生時，將是展現員工協助方案的專業與有效性的良好契機，如能針對緊急或意外事件中之當事人及相關人員，予以適當的關懷與協助，不僅能強化機關同仁的信任度，亦有助於營造口碑效果。

4、諮商服務的保密性：

(1) 流程的保密：部分受訪機關同仁如有諮商需求，必須洽人事單位提出申請，使同仁易有疑慮而影響其使用意願，建議各機關對於提供諮商服務之各項環節重行檢視（包括申請、服務提供、經費核銷、資料保存等），強化保密措施，並透過宣導，讓同仁瞭解服務提供流程及相關保密措施，減少資訊不對稱，降低員工疑慮。

(2) 資料的保存及所有權歸屬：同仁使用諮商服務相關資料應有隱密的保存處所，其所有權應屬於各機關，惟不表示主管或人事單位有權恣意調閱，建議明確訂定資料保存及調閱相關規定，並公告周知。

(五) 檢討與回饋：

1、建置定期檢討機制：各機關雖推動多項服務措施，惟多缺乏定期檢討機制，建議透過回饋與檢討，使方案能因應同仁及組織的需求逐步調整與發展。

2、量化績效的呈現：各機關如與委外專業機構或特約心理師合作提供諮商服務，應要求其於隱匿同仁個人資料後提供相關管理資訊（如滿意度、使用率、同仁求助原因等），透過量化績效的呈現（如月報、季報、年報），將是爭取主管人員對員工協助方案支持的重要方式，亦可爭取資源配置，引導方案持續精進。

103 年公務機關員工協助方案分區訪視及座談會成果報告(摘錄)

叁、訪視小組意見

以下依「行政院所屬及地方機關學校員工協助方案」第 7 點之規定，就「推動原則」、「方案規劃」、「宣導訓練」、「服務提供」、「檢討回饋」等推動步驟，就訪視小組所提供之改進策略，綜整如下：

一、推動原則

(一) 觀念澄清：

1、功能面：員工協助方案的功能應包含積極面與消極面，不只是消極處理有問題的員工，更應積極協助組織建立溫馨關懷的工作情境，提升工作士氣及組織效能。

2、服務面向：員工協助方案的服務面向包含員工、主管及組織，目前各機關推動員工協助方案多著重於員工個人的協助，對主管及組織的協助仍有待加強。

3、員工協助方案不等於心理諮商或員工福利：心理諮商只是員工協助方案的一小部分，員工福利措施只是協助達成員工協助方案目的的途徑和媒介。

4、機制原則：推動員工協助方案要注意全面性、計畫性、持續性、深入性等 4 個原則，首先是全面性，員工協助方案應該要照顧到每一個同仁，例如危機事件發生時，除當事人的協助，亦包含週遭同事的協助；第二是計畫性，各機關應訂定員工協助方案年度計畫，有計畫地逐步推動；第三是持續性，員工協助方案的服務不是一次就完成，例如心理諮商往往不是一次就可以解決問題，因此，要持續性地推動；第四是深入性，要針對同仁的問題，深入地協助解決。

(二) 員工協助方案的使用模式：員工協助方案的使用模式有由下而上（個案自主發動使用）、由上而下（同儕、主管發現同仁、部屬有狀況而轉介使用）等 2 種模式，以上 2 種模式是否成功，取決於同仁

對員工協助方案的信任度及員工協助方案機制本身的保密性、安全性，另外，強化主管敏感度訓練，使主管能判斷部屬是否有異常癥候並協助轉介，有助於建立預防體系。

（三）人事單位角色：

1、人事單位在推動員工協助方案時，應思考如何運用自己對組織文化、限制的瞭解，利用現有內部、外部資源，設計符合機關業務及同仁需要的員工協助方案，使組織系統順利運行。人事單位的專長是人事業務，不需要具備心理諮商能力，但是要瞭解心理諮商相關資源及工具，並懂得如何使用。人事單位應配合機關員工協助方案之辦理模式，調整在方案中應扮演的角色。

2、人事單位要跟機關同仁建立信賴關係：全球5大管理顧問大師之一 Ken Blanchard 博士認為要跟員工建立信賴關係，至少要做到以下5件事：

（1）你對員工沒有惡意：與員工相處，必須真摯誠實，同時盡力確保言語或行為不會傷人。

（2）提高能見度：要常常跟員工見面，所謂一回生，兩回熟，再見面就三分情。

（3）言出必行：說到做到，講話要有信用。

（4）協助員工成長與投入：積極提供員工教育訓練的機會，協助員工學習成長。

（5）提防員工過度操勞：員工表現良好，要鼓勵員工適度地休息，不要累壞了。

二、方案規劃

（一）設定年度計畫及績效指標：機關應以員工的問題、需求為立基，規劃年度計畫，並設定具體可衡量之關鍵績效指標，以有效結合計畫、執行、考核。訂定年度計畫時，可聚焦針對特定族群規劃辦理相關服務（例如針對受組織改造影響之同仁提供相關服務）。年度計畫內容

應包括 5W2H1E：Why（為什麼要訂定計畫）、What（要辦理哪些事項及具體目標為何，並具體設定年度目標值，例如使用個人諮商、團體諮商比率、使用滿意度等）、Who（員工協助方案由誰執行，除人事單位外，其他協同合作的人員也要納入，並賦予特定任務，例如關懷小組成員、特約心理師、各級主管等）、Where（諮商室地點，員工要到哪裡申請求助，宣導、研習或活動地點等）、When（行動計畫的完成期限，目標值何時達成，並明確訂定追蹤管考時間）、How（計畫如何執行，步驟為何）、How much（需要多少經費，如何善用有限資源及免費資源）、Effect（計畫完成後，哪些是可以量化的具體成果，哪些是需要詳細描述的質化成果，應清楚呈現）。

（二）服務範圍涵蓋消極面及積極面：員工協助方案不是消極地等到員工有心理方面的問題才提供協助，應更積極地協助員工解決其本身及週遭所遭遇到的問題。員工協助方案是全面性的，不只是心理諮商，各機關推動員工協助方案時，應先行檢視「行政院所屬及地方機關學校員工協助方案」規定所涵蓋的服務範圍，予以落實推動。

（三）掌握員工協助方案精神：員工協助方案服務內容不是越多越好，各機關應掌握方案的精神，屬於員工協助方案服務範圍的才須納入，並排除關聯性較低的項目。

（四）整合組織及同仁需求規劃相關服務：設計方案時需要思考如何能夠客製化、精準掌握服務對象的需求，員工協助方案不只是心理諮商，其目標是協助員工的工作效能回復穩定的狀態，所以每一個機關最需要處理的問題是不一樣的，如果能夠妥善運用需求調查、心理檢測等方式，將有助於瞭解同仁需求，針對某些共同需求的對象規劃提供服務，例如退休生涯規劃、新進人員調適、針對外勤人員或第一線接觸民眾同仁提供協助。另外，應注意中高階主管領導統御、團隊建立、情緒管理等面向需求，強化組織及管理層次的服務。

(五) 依機關狀況規劃適合的方案服務：各機關應依照機關狀況及資源多寡，規劃適合的員工協助方案，例如臺北市、新北市屬於大型城市，服務對象龐大且複雜，資源也相對豐沛，重點在如何建構一個有系統、有組織、有規模的員工協助方案及標準作業流程；至於規模較小的城市，資源相對較少，重點在如何做到小而美，員工協助方案的向度廣，能夠掌握機關員工最需要的是什麼，就能在有限的範圍內做到最好。

(六) 盤點及整合相關資源：各機關應盤點及整合內、外部資源，並有效運用，如機關內部同仁具有心理師、諮商師、會計師、律師證照者，可協調為同仁提供免費諮詢管道，亦可透過聯結免費服務方式提供員工多元服務（例如報稅服務、幼兒教育）。

(七) 委外辦理時應強化機關的主導性：各機關如採委外辦理方式為同仁提供服務時，不應只是被動地接受委外專業機構所提供的規劃與服務，應掌握組織及同仁最需要的是什麼，主動參與方案的規劃，服務結束後，並應要求提供回饋資訊，使有限資源發揮最大效用。

(八) 建立危機個案處理流程：各機關平時即應建立危機個案處理流程，並確認流程應具備可行性及適切性，如能針對危機個案妥善處理，有助於爭取同仁對方案的信任感。

(九) 建立非自願個案處理流程：各機關應建立非自願個案處理流程，確認各級主管瞭解員工協助方案協助的範圍及轉介方式。對於工作績效不佳、情緒不穩定的非自願個案，處理時應避免傷害當事人，可由主管先介入協談，使當事人理解再進行，提高非自願個案之接受度及使用意願。

(十) 加強組織及管理層次服務：員工協助方案中的組織及管理層次，在各機關執行員工協助方案時常被忽略，建議就提高士氣、增進團隊效能及競爭力等有共同需求之單位或主管，辦理團體諮商，諮商成功後辦理標竿學習或經驗分享，擴大影響層面。

(十一) 訂定資料管理規則：有關資料保存、調閱等均應事先規定，並訂定個案資料管理規則後公告，以降低同仁疑慮。

三、宣導訓練

(一) 加強第一線主管敏感度訓練：各機關應針對主管人員加強教育訓練及宣導，使其瞭解方案內容，並提升對同仁異常徵候的敏感度，以及早發現同仁問題，適時給予協助及轉介。宣導時應使主管人員確實瞭解員工協助方案可以協助解決的問題，使其成為轉介非自願個案的重要角色。另透過主管訓練提升各級主管辨識危機個案及危機程度的技巧，並使其瞭解員工協助方案的轉介機制，惟須特別注意，各級主管須具備辨識有協助需求同仁的敏感度、瞭解如何轉介至員工協助方案或心理諮商機構、對於是類同仁的說話技巧，但進一步諮商輔導的工作仍應由專業的心理諮商師處理。

(二) 加強科長層級人員訓練：科長層級之主管人員面對不適任員工有一定壓力，應建立支持系統協助其處理，建議未來辦理員工協助方案訓練課程時，要求科長層級主管人員參加研習，給予心理及實質上支持，以有效協助部門主管處理不適任員工相關問題。

(三) 加強員工協助方案承辦人員訓練：推動員工協助方案必須具備專業能力，各機關應加強員工協助方案承辦人員的訓練，亦可與鄰近大專院校或專業機構合作開設推廣課程，增進承辦人員知能。

(四) 運用各種管道加強宣導員工協助方案：各機關應透過各種管道，使每個員工及主管充分瞭解員工協助方案的服務內容，建議將員工協助方案訓練納入一般性的員工訓練中，亦可針對各類訓練參加對象特性設計適合的訓練課程，或建議於新進人員訓練介紹員工協助方案，並規劃納入生活適應課程，較能加強同仁印象。

(五) 宣導時導入自我成長觀點：宣導時可採用預防醫學及員工自我成長的觀點導入員工協助方案及諮商服務，使同仁以正向積極角度看待諮商服務。或可以透過電影賞析、專題演講等活動引發同仁的共鳴，

使同仁瞭解員工協助方案服務，亦可請講師協助宣導什麼是員工協助方案，以及員工協助方案的保密措施。

(六) 邀請特約心理師參與員工協助方案宣導：各機關可邀請委外機構或特約心理師一同進行員工協助方案宣導，並運用情感包裝過的實際成功案例進行故事行銷，更容易爭取同仁認同。宣導時可採有獎徵答方式，加深同仁對方案內容的瞭解。

四、服務提供

(一) 重行檢討服務提供流程：同仁申請員工協助方案服務，如須透過人事單位申請，易使同仁擔心保密性問題，而影響使用意願。建議機關提供委外專業機構或特約心理師專線電話，由同仁直接與委外機構或特約心理師聯繫，再依使用諮商次數多寡辦理核銷，以保護個案隱私。部分機關員工協助轉介流程太複雜，表單太多，不但不夠便民，保密性亦不足，建議簡化服務流程，以提升同仁使用意願。員工協助方案申請流程之預約或申請公假等措施也可能對員工申請使用造成阻礙，建議可進行調整。

(二) 聘請心理師至機關定時定點提供服務：建議聘請心理師每週或每兩週固定至機關值班，如果有同仁預約，可提供諮商服務，讓同仁直接受惠，如果沒有同仁預約，可以請心理師協助宣導、撰擬文章、關懷有需要的同仁及演講等，充分利用心理師到機關值班的時間，提供員工協助相關直接或間接服務。

(三) 諮商次數得依同仁需求調整：諮商輔導的次數與治療深度具有高度關聯性，人事人員在經費限制下，應與委外專業機構討論可以補助的諮商次數及後續處理事宜，不硬性規定每人每年只有幾次服務次數，以協助同仁獲得完整的諮商輔導療程。

(四) 思考協助危機個案及非自願個案：思考如何協助少數特別有問題的員工，建議做更多危機處理及非自願個案的轉介服務（屬於矯正性，而非預防性）。另外，員工協助方案的協助對象除了個案本身外，

也包括同事及主管。委外專業機構如發現同仁有急迫性危險，應衡酌情形適時協洽主管妥善處理。

(五) 針對特定對象規劃課程：除了辦理壓力調適、情緒管理等一般性課程，亦可針對同仁特定需求辦理更具針對性的課程，例如：第一線為民服務情緒勞務負擔較重的員工、久任人員、較常被客訴的機關或員工等。

(六) 加強對於主管人員的協助：各機關推動員工協助方案，大多只思考同仁的需求，較少考慮主管的需求，訪視時時常聽到同仁反映各級主管也需要協助，因為主管的領導統御技巧及情緒管理能力對於部屬工作效率影響很大，主管人員往往很難拉下臉要求協助，建議各機關主動針對各級主管人員規劃辦理團體諮商活動，以增進主管人員領導統御、面談技巧、危機處理及團隊建立能力，並可採取由上而下方式推動，請主管先使用諮商服務，以爭取主管人員支持。

五、檢討回饋

(一) 偕同委外機構或特約心理師檢討年度成果：各機關應偕同委外機構或特約心理師檢討年度推動成果，藉其專業敏感度審視並建議未來工作計畫及重點，並應定期評估委外機構或特約心理師是否適任，如有使用率不佳情形，應要求委外專業機構提出改善策略。

(二) 完成 3 項關鍵性成果：各機關在推動員工協助方案時，應完成 3 項關鍵性成果且加以量化，即提高有問題員工使用員工協助方案的人數比率及滿意度、提高一般員工使用員工協助方案的人數比率及滿意度、提高行政效能。另外，各機關辦理的活動滿意度調查，只是過程性的成果，不應以活動滿意度高為滿足，應追求方案的實質落實。

(三) 適時檢討調整機關結構性設計：不定期進行組織診斷，檢視機關內部環境、制度等結構性的設計，有無影響員工身心壓力，並適時合理檢討調整。

(四) 建立推動員工協助方案人員獎勵機制：人事主管機關(構)對所屬人事單位執行員工協助方案，應建立督導考核機制，對於推動員工協助方案有功人員應建立獎勵機制。

(五) 召開策略會議檢討使用情形：各機關應針對員工協助方案使用率不高的問題，召開內部策略會議，參加對象包括員工關懷小組、委外機構或特約心理師，並邀請各局處科長級主管人員參加，以澄清觀念、溝通做法。

肆、人事單位未來精進重點

經依上開參加機關辦理員工協助方案情形及訪視小組意見，綜整人事單位未來精進重點如下：

一、作業規定周全化：

各機關應依 102 年 4 月 2 日行政院訂定的「行政院所屬及地方機關學校員工協助方案」，重行檢視內部作業規定，並納入組織及管理層次的服務內容。此外，建議各機關應訂定員工協助方案服務的使用規則，內容包含申請及使用流程、資料保密措施等，並公告周知。

二、服務流程保密化：

各機關應針對提供服務的各項流程重行檢視(包含申請、服務提供、經費核銷、資料保存等)，強化保密措施，簡化表單及申請流程，並透過宣導使同仁瞭解服務流程及相關保密措施，以降低同仁申請時的疑慮，提升使用意願。

三、年度計畫明文化：

各機關應訂定員工協助方案年度行動計畫，設定當年度推動工作重點及目標，據以規劃辦理系列性活動，並定期考核計畫辦理情形，以強化推動成效。

四、宣導策略整合化：

各機關應以使用者立場重新思考宣導策略，並妥善運用新進人員訓練、主管會議或適當場合，導入員工協助方案之宣導。並建議各機關依照

員工協助方案年度行動計畫，有主題、整合性地進行宣導與推廣，避免以過多個別性的活動，分散推動焦點。

五、服務內容精緻化：

各機關應妥善運用內、外部相關專業資源或資訊，提升服務內容的深度及廣度，例如結合衛生局提供相關心理諮詢服務、結合法律扶助基金會等法律資源提供法律諮詢等。此外，各機關辦理許多友善的福利措施，例如：子女托育、健康檢查等，如能適度導入員工協助方案的宣導，有助於增進同仁對員工協助方案的接受度。

六、服務人員專業化：

鑒於心理諮商具高度專業性，人事人員未受專業訓練且無證照，不宜為諮商輔導之工作，人事單位的角色在辨識及轉介，諮商應交給專業心理師來負責。

七、主管訓練再強化：

第一線主管是否有足夠的敏感度，有效覺察所屬同仁的狀況，適時提供支持與協助，是員工協助方案預防體系成功建立的關鍵。各機關應加強第一線主管的敏感度訓練，使主管人員瞭解員工協助方案的服務內容及轉介流程，以有效發掘潛在個案，及早發現問題及協助轉介。

八、委外辦理主導化：

各機關如與委外專業機關簽約為同仁提供員工協助方案服務時，應提升主導性，例如在前置規劃時，綜整組織及同仁的需求並與委外機構溝通服務內容，服務完成後，要求委外機構應回饋同仁求助的主要問題，以進行後續內部管理作為的改進。

104 年度行政院所屬及地方主管機關推動員工協助方案評鑑結果報告(摘錄)

叁、各機關相較 102、103 年精進作為

為瞭解各機關推動員工協助方案情形，本總處前於 102 年、103 年辦理實地訪視、分區訪視及座談會，104 年評鑑發現各機關推動員工協助方案情形相較於 102 年、103 年，已有許多精進作為，以下依計畫擬定、方案導入、服務提供、成效評估及其他具體事蹟等 5 項指標分別說明之：

一、計畫擬定：本次評鑑發現，許多主管機關已擬定員工協助方案年度工作計畫，並能運用統計調查方式瞭解分析同仁需求，且許多主管機關已編列推動員工協助方案之專用預算，有計畫地推動員工協助方案。

二、方案導入：

(一) 多數主管機關均派員參加本總處辦理之工作坊或員工協助方案專班等訓練課程，主管機關針對所屬機關承辦人員自行辦理之訓練課程亦有增加，另有部分機關運用內部具心理專業背景人員（如心理或社工科系畢業）擔任承辦人員。

(二) 許多機關針對主管人員辦理敏感度訓練。

(三) 部分機關導入方式多元且具有創新性（例如製作員工協助方案宣導微電影、員工協助方案宣導導入二維條碼【QR code】技術、對新進人員提供人事小天使服務等），甚至能運用首長魅力擴大宣導成效。

三、服務提供：

(一) 多數機關均已建置服務提供及轉介流程。

(二) 遇有危機事件，部分機關已能啟動員工協助方案協助進行後續輔導工作。

(三) 許多機關之保密規定已能透過各項宣導作為向同仁宣達。

- (四) 部分採委外辦理之機關，已與委外機構建立良好的合作關係，能運用委外機構資源協助推動員工協助方案，於評鑑時亦邀請委外機構出席參與。
- (五) 除提供個別心理諮商服務外，亦有許多機關針對相同需求人員辦理團體輔導活動。
- (六) 設置諮商室之機關亦有增加。

四、 成效評估：

- (一) 部分機關已能運用統計調查方式探討服務對象對於員工協助方案之瞭解程度。
- (二) 部分機關之主管、同仁對員工協助方案之概念與實質內容並不清楚，惟在評鑑小組的引導下，對於員工協助方案多持正面、肯定態度，希望人事單位能繼續推動。

五、 其他具體事蹟：部分機關分享成功個案處理經驗。

肆、各機關推動員工協助方案之共通性建議

謹就書面評核及各場次實地複評，評鑑小組對受評機關所提改進建議，依 5 大評鑑指標綜整歸納各機關之共通性建議如下：

一、計畫擬定：

- (一) 機關應訂定員工協助方案年度工作計畫，並設定工作項目及辦理期程，工作項目以具體為要，非僅臚列「行政院所屬及地方機關學校員工協助方案」規定內容。
- (二) 員工福利事項及文康活動（如慶生會、發放生日禮金、運動會、社團活動、健康檢查、子女托育、未婚聯誼、婚喪喜慶之補助等）非員工協助方案範疇，請勿列入年度工作計畫之工作項目。
- (三) 組織願景係掌握機關首長之施政理念，並採取與組織需求及未來發展方向相契合之相關對應措施，訂定計畫時建議納入考量。

- (四) 規劃員工協助方案工作項目時，應將員工需求列為重要參考依據，為使年度計畫之工作項目更明確並符合同仁需求，應於訂定年度計畫之前，先行完成同仁需求調查，參酌同仁需求規劃對應性之服務，並採多元化措施滿足員工需求，而非僅以專題演講方式辦理。
- (五) 員工需求調查應調查同仁對員工協助方案普遍性之需求意見，敘明調查時間、人數，並就統計結果提出分析報告，而非僅針對專題演講或諮商輔導等單一服務措施進行滿意度調查。
- (六) 前一年度員工協助方案辦理情形檢討結果，應回饋於次一年度計畫工作項目中。
- (七) 本總處 102 年、103 年訪視報告、104 年評鑑結果報告及本總處員工協助方案專家小組所提諮詢意見，訂定年度計畫時應納入考量。
- (八) 年度計畫應就投入資源、人力、經費等預為分析規劃，並依照「計畫、執行、檢討、改進」等步驟，落實推動員工協助方案。其中投入資源部分，應進一步盤點機關內外部可運用資源。
- (九) 內部資源包括與人事單位同一主管機關內之公務體系可提供員工協助相關服務之機關（構）或單位（例如法制單位、心衛中心、公立醫療院所、社會局）等。外部資源指其他外部公務主管機關或民間團體、基金會、其他非營利組織（如生命線、張老師、各縣市自殺防治中心等）可運用之資源。
- (十) 人力、經費部分，包括與員工協助方案直接相關之人力及經費，辦理福利事項或文康活動等經費請勿計入。
- (十一) 年度計畫應循行政程序簽陳，並註明發布日期及文號。

二、方案導入：

- (一) 機關除公文轉知、電子郵件傳送、發行人事服務簡訊、建置員工協助方案專區、辦理專題演講外，可再透過其他多元管道加強宣導員工協助方案，以提高員工協助方案的普及率及使用率，例如辦理團體諮商活動、有獎徵答、製發摺頁、手冊、錄音帶、影音光碟、小卡片、小書籤、小磁鐵...等相關文宣，供同仁參閱或使用，發放文宣品時可採一對一說明方式，或於辦理宣導活動時發送文宣品，加深同仁印象。
- (二) 為能順利推動員工協助方案，可透過拜訪、會議或訓練等方式，讓主管人員充分瞭解員工協助方案之本質，爭取各級主管之瞭解及支持。針對主管員工協助方案導入措施活動之內容設計，宜再強化與員工協助方案之相關性，協助主管建立正確之員工協助方案概念，瞭解員工協助方案的服務內容，能辨識異常癥候人員並適時轉介至員工協助方案服務系統，以及協助主管人員運用員工協助方案組織及管理層面相關措施，提升組織生產力。
- (三) 加強承辦人員專業訓練部分，除薦送至外機關參訓外，可再依機關規模自辦涵蓋全部承辦人員之相關訓練，或學習其他單位成功推動模式，藉以厚實專業知能、精進辦理技巧。針對承辦人員之員工協助方案課程設計，應協助承辦人員瞭解員工協助方案的內涵、如何辦理需求調查、訂定年度工作計畫、規劃導入措施、設計 SOP 服務流程及表單、進行成效評估等。
- (四) 應在新進人員報到、教育訓練或講習活動中，就員工協助方案內容進行專章介紹。
- (五) 特殊需求人員指一群具有共同需求之員工(如面臨第一線民眾服務壓力、機關組織整併、面臨屆退轉職之生涯規劃、駐外人員等)，經人事單位或業務單位辨識後，針對其需求提

供心理諮商、團體諮商、法律諮詢等相關服務，協助穩定工作情緒，避免衍生其他問題。

- (六) 同仁發生婚喪喜慶等重大事件時，人事單位應主動關懷，瞭解是否有員工協助方案需求，以協助轉介相關服務。如僅提供補助或通報等人事服務，非屬對特殊需求人員之導入措施，毋須納入。
- (七) 機關如設有關懷員、關懷小組等任務編組，應提供關懷小組成員員工協助方案相關訓練，使其瞭解員工協助方案的本質，清楚員工協助方案服務管道，以協助強化員工接受員工協助方案服務的信心，並加強與人事單位的橫向聯繫，其主要功能僅係協助人事單位推動員工協助方案的輔助角色。
- (八) 機關如能爭取首長支持並運用其號召力、影響力，將可強化員工協助方案導入效果。

三、服務提供：

- (一) 員工協助方案所面對的個案分為一般個案、危機個案及非自願轉介個案，不同類型個案之特質、所運用資源網絡及處遇方式均不相同，且各機關屬性及可運用資源亦不同，爰各機關應分別建立專屬之服務流程。
- (二) 一般個案服務流程除心理諮商外，應涵蓋其他面向之員工協助方案服務（如法律、財務等）。流程設計應方便使用及遵循保密原則，除向人事單位申請外，亦得由同仁逕向專業機構或專業人員洽詢，避免發生保密性不足之情況。
- (三) 危機個案主要是針對同仁可能發生立即性危險（例如有傷人或自傷之虞，可能危及生命安全），其處理流程設計應涵蓋警消單位、社工單位及家屬之通報及介入協助。
- (四) 非自願個案係指經業務主管（同仁）或人事單位辨識有員工協助方案介入必要之同仁，但該同仁無求助之意願，為及早

提供協助，避免持續影響其他同仁，應由人事單位會同業務單位引進外部專業資源介入，提供心理諮商或團體諮商服務，安定同仁工作士氣。

- (五) 為使同仁順利進入員工協助方案系統，降低同仁疑慮，申請表單設計應儘量簡化，節省不必要欄位資料的填寫，使同仁能安心使用；至專業諮商(詢)表單則由心理師等專業人員依諮商(詢)狀況填寫。又申請表單類別不只包括心理諮商，應增訂其他員工協助服務表單。
- (六) 員工諮商輔導滿意度調查不宜委由心理師逕向當事人收回，可採回郵或由當事人逕送機關專用信箱等方式處理。
- (七) 除在員工協助方案計畫中提及保密原則外，機關應訂定資料保密、保存、調閱相關規定(例如資料保存方式、調閱權限、核銷流程等)，並公告周知。
- (八) 心理諮商涉及高度專業性，人事人員、關懷員、關懷小組等員工協助方案服務人員應主動關懷同仁，發揮正向支持功能，惟上開人員未受專業訓練且無證照，不宜從事諮商輔導之工作，如發現同仁需要專業協助應予轉介。
- (九) 流程設計應符合 SOP 標準圖例規定，以便於服務對象閱讀。
- (十) 諮商室地點應設置於保密、安全之地點，不宜設置於主管辦公室旁或位置明顯處，出入口分別設置為佳。

四、成效評估：

- (一) 機關應採用統計調查方式瞭解員工協助方案導入成效，除詢問同仁是否知道機關推動員工協助方案，應進一步詢問同仁是否瞭解員工協助方案服務內容及申請方式(如專線電話、諮商室位置、服務時間、服務項目等)。
- (二) 員工協助方案推動成效應呈現各類活動辦理滿意度、服務使

用人次、年度計畫工作項目達成比率、經費支用情形等內容，並就需求面進行跨年度比較分析，作為次年度是否持續推動之參據。

- (三) 除辦理心理諮商、專題演講滿意度調查外，應就整體員工協助方案推動情形進行評估。
- (四) 成效評估可採月報或是季報方式辦理，以利時程之控管及適時呈現員工協助方案執行績效。如員工協助方案使用率偏低，應會同專業機構檢討修正，或諮詢專家學者提供建議。
- (五) 員工協助方案採外置式（委外辦理）推動，建議年度及各項業務推動之執行滿意度調查、檢討及綜合分析報告由機關內專（兼）職人員處理。
- (六) 委外機構就服務過程所發現各類問題或同仁主訴問題類型，應主動提供機關精進管理措施相關改進建議。

五、其他具體事蹟：

- (一) 員工協助方案年度計畫之內容，應考量組織特性、機關文化、員工需求與工作性質等因素，予以分類、分項調整規劃與執行，建立機關主體性與創新性等成果特色。
- (二) 具體事蹟應提供具體人、事、時、地、物，及相關佐證資料，一般人事服務措施請勿列入。
可提供具體案例協助情形，惟須注意個資保護。