

員工協助方案在臺灣實施的過去、現在與未來：

兼論國軍推動 EAPs 的可行做法

朱春林

銘傳大學諮商與工商心理學系助理教授

論文編號：

收稿2013年04月15日 → **第一次修訂**2013年05月14日 → **第二次修訂**2013年07月16日 → **同意刊登**2013年08月14日

摘要

職場健康心理學雖是新興整合學科，卻包含了已實施了五十年左右的員工協助方案及其中的員工諮商。本研究旨在檢視 EAPs 在臺灣發展至今的狀況與再定位，除敘及 EAPs 在源起國（美國）及本國與情境脈絡相對應之發展歷史與相關學理基礎外，並分析 EAPs 建置方式在提供服務時之優缺點，亦比較 EAPs 的實施在兩國之普及率、員工求助的問題類別、與方案效益評估等，最後為 EAPs 在國內的繼續發展提出建言；因為研究軍隊 EAPs 者不多，同時兼論國軍推動 EAPs 的可行做法。本研究運用系統分析法、文獻分析法、與焦點團體法蒐集、整合並分析源起國與臺灣有關員工協助方案之理論、實施方式、實施成效、未來實施建議等。本研究發現實施員工協助方案被視為是好的管理手法，並對員工有正向助益，但在實際執行層面遭遇諸多困難，例如高階主管不積極支持與績效表現不易，以致普及率與利用率不高等。本研究據此針對其未來發展提出政策及專業層面之建議，包括高階主管心態改變與相關制度的修正，以助順利推展員工協助方案，建立員工協助方案專業化服務之趨勢。員工諮商服務在軍隊已具規模，而在組織目標與專業目標間做清楚切割、心理諮商服務組織的重新定位、運用專業具證照人員等均為推展員工協助方案的可行方向。

關鍵詞：職場健康心理學、員工協助方案、員工諮商、軍隊員工諮商

The Practice of Employee Assistance Programs in Taiwan:

With A Discussion in Promotion in the Military

Chun-Lin Juno, Ju

Department of Counseling and Industrial/Organizational Psychology, MingChuan University

Abstract

Occupational health psychology is an emerging multidisciplinary subject, included employee assistance programs (EAPs) and its employee counseling has been developed for about fifty years. This study aims to examine the theories, progress routes, and current developmental conditions of EAPs in the USA, the original country; followed by its evolutionary paths and status quo in Taiwan, R.O.C. Finally, the researcher advances the propositions on the further development of EAPs in Taiwan. Concurrently, the same issues in the military are discussed due to the few relative studies. Systems approach and literature analysis are used to systematically examine, compare, and analyze EAPs-related published literature and research in terms of its theories, practice, and development in the USA and Taiwan. Focus group is conducted to deepen the understanding of development of EAPs in Taiwan. The results show that the EAPs are helpful in management and which brings positive influence in employees. Nevertheless it encountered many barriers in getting the EAPs moving, such as lack of strong management endorsement and unapparent performance of EAPs, which lead to the low EAPs prevalence and utilization. Consequently, the propositions on the EAPs successive development in Taiwan are proposed. Obtaining strong and wholehearted support from the top-level management and changing the mindset toward psychological difficulties of ordinary people are the critical issues. Several other key elements were discussed. Employee counseling in the military has established comprehensive and feasible model, however clear-cut boundary between goals of organization and counseling, reorganization of the counseling service systems, and employment of licensed professionals are goals of EAPs promotion in the military.

Keywords: occupational health psychology (OHP), employee assistance programs (EAPs), employee counseling, employee counseling in the military.

壹、緒論

職場是社會的縮影，員工除了由職場獲得薪資或福利的報酬，也因工作本身、職場特色等因素而影響其身心健康。例如每年約有五十人在英國地鐵快進站時縱身鐵軌，存心讓地鐵輾過而自殺身亡。地鐵駕駛員大受驚駭，而需藉由公司所提供的員工諮商（employee counseling）服務處理其心理創傷（Anonymous, 2002）。員工協助方案（employee assistance programs, 以下簡稱 EAPs）在源起的美國是組織內很關鍵的業務，一個人力資源政策若不包含 EAPs 就不算是進步的政策（Berridge, 1996; Dessler, 1991）。Pfeffer（1994）主張一個組織的成功與否和是否能做好員工關照有正向關聯。相對於無困擾的員工，個人問題的困擾將使員工降低 25% 的生產力（Masi, 1982）。Challenger（1997）估計企業因員工的酗酒或心理健康問題而造成的經濟損失高達千億美元以上。

EAPs 在相關文獻上可見到不同的名詞，如工業社會工作、工廠社會工作、工業輔導、工廠輔導、勞工輔導、員工輔導、勞工諮商、員工諮商、職場諮商、企業諮商等，這可以因為從不同的專業出發而有不同的稱呼，如社工、諮商、輔導、心理等（林桂碧，2006）；也可以是廣義地通稱一個大方案為 EAPs 或狹義精準地定義其中的心理諮商為員工諮商（Megranahan, 1995），例如 Reddy（1994）認為 EAPs 的本質即職場諮商（workplace counseling）或顧問服務（advisory service）；而 Hutchinson 與 Emener（1997）則主張其為一種主動壓力管理（stress management' initiatives）。這些不同的名詞也可說是對 EAPs 究竟包含哪些內容眾說紛紜，並無定論（Hirshberg & Cleland, 1999）；也會因時代的變遷而選用更具當時思潮的名稱（行

政院勞工輔導委員會，2000）。在本研究中將以 EAPs 來廣義指涉企業為了照顧員工與提升生產力（EAPA, 2003）所提供的一種有計劃且具機密與專業性的福利服務，以關照員工的個人與工作生活，目的在及早發現並解決影響勞動生產力的問題（行政院勞工輔導委員會，1998；JMD, 2006；Megranahan, 1995；Steele, 1998），冀求在員工績效與員工福祉間取得一個平衡（Alker & McHugh, 2000; Davis & Gibson, 1994; Steele, 1998），以達到組織與員工雙贏的局面（朱春林，1999）。此外，則以員工諮商來定義組織所提供給員工使用的心理諮商服務。

截至目前國內有關 EAPs 的研究絕大部分探討 EAPs 與某個組織管理面向的關係，如工作投入、退休風險管理、資源連結、派外管理、工作滿足（如周子琴，2000；孫景棠，2001；陳思潔，2000）；或為某一特定單位，如海巡署、海軍、人事行政局、臺灣電力公司設計或檢討其實施模式（如呂宗哲，2012；林桂碧，2005；郭人嘉，2007）；或探究 EAPs 某個層面的表現，如設置狀況、設置模式、核心職能、督導訓練等（如范淑婷、胡佩怡、于俊傑，2009；陳家聲、吳就君、張德聰、張素凰、楊蓓，2004；劉念琪，2004）；或人們對 EAPs 的認知（如楊建昌、廖又生、李怡慶、邱淑芬，2012）；雖有對現況做一整理並對未來提出方向（如林桂碧，2006；拾已寰、陳斐娟，2001；徐西森，2010；陳威廷，2003；Paries, 1996），但或立基於使用者、承辦人或中階主管的量化資料，或僅就文獻探討而欠缺親自推動過 EAPs 組織高階主管的看法。許多研究（如林桂碧，2006）都同意高階主管的角色對 EAPs 的推展具有一定的關鍵地位，同時，軍方的 EAPs 研究較為少見，因此本研究統整學理與中外歷史軌跡以定位目前狀態，參酌既有實證

研究，加入專家意見，為 EAPs 在臺灣與國軍的未來發展提出一些奠基於理論與實務經驗的建議。

綜上所述，本研究之具體目的為：

- (一) 回顧 EAPs 在源起國之發展歷史與相關學理基礎。
- (二) 整理 EAPs 在臺灣與國軍的發展脈絡與當前成效。
- (三) 對 EAPs 在臺灣與國軍的未來發展提出建言。

本研究之研究方法以系統分析法 (systems approach) (Athey, 1982) 為體，有系統地分析、整合資料；並以文獻分析法 (literature analysis) 與專家焦點團體 (focus group) 為用，分別一靜態、一動態地蒐集、整理、分析源起國與本國有關 EAPs 之理論概念、實務實施及相關實證研究。首先，蒐集、分析國內外相關的網站資料或官方文獻資料，以對 EAPs 有一簡要但完整的理論介紹。接著，具象 EAPs 的發展歷程與面貌。最後，研究者綜合整理以上發現，提出對 EAPs 未來發展的建議以供意者參考。

貳、員工協助方案在美國

一、發展歷程

第一個以職場為主的酒精治療方案 (alcohol treatment programs, ATP) 於美國在 1930 至 1940 年間開始，為的是處理員工的物質濫用 (substance abuse) 問題影響了工作表現與工作安全 (Hirshberg & Cleland, 1999; Trice & Schonbrunn, 1997)。它是由醫療主管 (medical directors) 與工廠醫師 (industrial physicians) 主導，沒有一定的實施程序，治療團隊通常包含了一位醫師和一位已成功戒酒的員工，聚會是半隱密的 (Challenger, 1997)。當時由於美國醫學會 (American Medical

Association, AMA) 將酒精依賴與濫用納入疾病類別，此舉視酒癮問題為疾病而非個性上的缺點，所造成的效果是人們漸漸改變對酒癮的看法而較能包容與正視此問題，AA 匿名戒酒方案 (alcoholics anonymous, AA) 在此思潮中扮演了推波助瀾的角色 (Alcoholics Anonymous World Services, Inc., 2008)。愈來愈多公司看到 ATPs 有具體成效，紛紛引進以處理員工的酒癮問題，新的名稱——職場戒酒方案 (occupational alcoholism programs, OAPs) 於焉誕生，凸顯在職場中處理戒酒問題的本質。1950 年代好幾家知名的公司把服務內容從酒精問題的處理擴展到更廣泛的員工心理健康問題 (White & Sharar, 2003)。此風漸長，方案內含多個不同的服務以因應組織特性與不同需求，如免費餐食、托兒服務、員工諮商等，目標在謀取員工績效與維持其福祉間之平衡 (Alker & McHugh, 2000; Davis & Gibson, 1994; Erfurt, 1990; Reichman & Guglielmo, 1990; Steele, 1998)。這種在產業界不只著眼於生產還處理人／員工的問題之廣披式模式 (broad brush approach) 漸漸發展成今日的 EAPs (Dickman & Challenger, 1997)。

1970 年代 Richard M. Nixon 總統簽署通過聯邦綜合酒精濫用與酗酒預防、治療暨復健法 (Federal Comprehensive Alcohol Abuse and Alcoholism Prevention, Treatment, and Rehabilitation Act, the Hughes Act) (因為 Harold E. Hughes 參議員在推動立法中的關鍵角色而又稱為修斯法)。該法視酒精濫用與酗酒為重要的公共健康問題，成立了聯邦酗酒與酒精濫用學會 (National Institute of Alcoholism and Alcohol Abuse, NIAAA) 為處理此一問題的執行機構，要求所有聯邦機構要設立主管單位來協助機構為員工戒酒，推展職場戒酒方案 (Masi, 1982)；這是政府以立法

手段來推動 EAPs 之始 (Hewitt, 1995) 。1971 年 NIAAA 視職場為處理酗酒問題的一個有力介入場域，開創性地將酗酒治療納入美國健康照顧輸送系統 (U.S. health care delivery system) (Blum & Roman, 1992)，積極授權補助各州的戒酒方案與專業工作人員的訓練 (Dickman & Challenger, 1997)。其目標在辨識與治療仍保有整體功能但其酗酒問題造成雇主損失生產力與醫療健康成本的酗酒者；這些措施因而造就了 EAPs 的蓬勃發展。值此同時，雇主開始把戒酒方案納入員工健康保險給付範圍，此舉讓公司保留住這批若以前早就被解雇的員工 (Blum & Roman, 1992)。

總而言之，EAPs 在美國的興起是因應一個醫療社會問題，連帶到人的問題；而時代的背景使著手處理變得容易，人們不論是自願或被迫都會願意接受服務。因為問題的性質，處理的場域很自然地就在職場。

因為與國力休戚相關，政府因此以政策介入的方式扶持了 EAPs；連帶與健康保險掛上鉤，提供了財務的後盾。EAPs 的服務內容則由最初的二、三級預防之戒酒方案發展到涵蓋幾乎任何會影響員工績效表現之因素的一級預防健康服務 (wellness services)。

二、普及率 (prevalence)

聯邦酗酒與酒精濫用學會 (NIAAA) 分別於 1972、1979、1987 年針對美國財星雜誌前五百大企業 (The Fortune 500) 進行 EAPs 執行率調查，EAPs 的設置率從 25% 逐漸成長到 57.7% 與 80% (Every & Leong, 1994)。除此之外，1988 年勞工統計局 (Bureau of Labor Statistics, BLS) 研究估計約有 31% 非農業之私人企業實施 EAPs (Hartwell, Steele, French, Potter,

Rodman, & Zarkin, 1996; Steele, 1998)。

於 1994 至 1998 年間，估計全美有 78% 的 EAPs 新增率。全國大約有 82% 的大企業受雇員工使用過 EAPs (Oss & Clary, 1998)；EAPs 方案涵蓋了 650 萬人以上 (White & Sharar, 2003)，與至少 45% 的勞動力 (Blum & Roman, 1992)。

三、模式 (model) 分類

一般說來 EAPs 的分類缺乏系統與理論基礎 (Alker & McHugh, 2000; Oss & Clary, 1998)，在早期，Masi 與 Friedland (1988) 的分法是：

- (一) 內置式 (in-house model)：組織雇用專員處理員工在生活、工作、健康方面之任何問題與需求。優點是業務負責人瞭解組織文化、與組織運作配合度高。缺點是專業界線 (boundary) 不易維持，專業角色不易掌握，容易造成多重關係 (multiple relationships) 徒增困擾，例如在提供 EAPs 時其身分是心理師、同事還是朋友，不易掌握。
- (二) 外包式 (out-house model)：組織將員工協助業務委由組織外的獨立執業 (independent practice) 專業人員或 EAPs 公司處理。其優缺點與內置式相反。
- (三) 聯合式 (consortium model)：數家小組組織聯合起來組成一個共享式的 EAPs，或交由組織外的數個獨立執業專業人員或 EAPs 公司統一處理 (EAPA Ireland, n.d.; JMD, 2006)。亦即一種集體內置或集體外包模式。
- (四) 結盟式 (affiliate model)：組織與提供 EAPs 的獨立執業專業人員或公司簽約，員工使用了這些特約公司的服務後由組織付費。這些特約公

司多為助人專業的診所，如各種醫療科別與心理治療，所提供的服務通常是比較特定而非多元的，這是非常普遍的一種模式（Sharar, 2007）。

Cunningham（1994）的分類方式與Masi與Friedland的大同小異：

- （一）內置－管理方案（in-house, management-based program）。
- （二）工會成員協助方案（union-based member assistance programs）：由工會成員提供服務，類似同儕式（peer-based programs or peer support program），一種由同儕志工提供EAPs服務的內置式（JMD, 2006）。
- （三）特約式（contract model）：與上述的結盟式類似。
- （四）融合式（blended mode）：組織內設有政府要求設置的EAPs專員，主要是物質濫用治療師，加上特約式（JMD, 2006）。

幾乎所有的EAPs在1970年以前都是內置式（internal programs）。1970年間私人經營的機構開始提供EAPs服務給企業組織，讓組織能把這些業務轉由專業人員來做（White & Sharar, 2003）。這類EAPs公司以極快的速度成長，旗下聘僱或簽約了不同專長的專業人員；規模小者就專攻某一類問題，如心理諮商。外包式後來已超過內置式；若還存有內置式，多半是存在於大型組織中（Oss & Clary, 1998）。

因為經費、法律、勞動條件、社會趨勢等各種因素使得現今的EAPs有著更多樣的面貌，例如強調行為健康照護管理（managed behavioral health care, MBHC）的模式在過去十年間因為企業對成本的加緊掌控而有著引人注目的成長。這是因為健康醫療方面的支出以驚人的速度成長，

例如醫療福利給付在1980年時占平均員工薪資的5%，到了1990年時增加到13%；而平均每人的健康照顧支出從1969年的268美元暴增到1990年的2,567美元（HIAA, 1991）。很多EAPs公司因此開始扮演起心理健康照護守門員與服務輸送個案經理人的角色，他們提供比早期EAPs更多的內部員工諮商（in-house counseling sessions），企圖藉此壓低把員工轉介到外面使用其他心理健康服務的成本（White & Sharar, 2003）。

Steele（1998）把近代的EAPs分類成五種模式：

- （一）全套式（full service EAP）：為所有員工提供各類不同的服務，此模式運用問題認定（problem identification）、衡鑑（assessment services）、短期干預（short-term intervention）與轉介診斷（referral for diagnosis）的醫療服務模式流程，所用手段則有EAPs核心技術（core technologies）、治療（treatment）、資源運用（assistance）、個案管理（case monitoring）和追蹤（follow up）；也進行EAPs成效評估（effects evaluations）。
- （二）整合式（integrated program）：結合行為健康照護管理（MBHC）與員工諮商而聚焦於行為健康福利管理（behavioral health benefit management）。特色為運用EAP諮商服務作為轉介外部治療的守門功能。
- （三）包裹模式（wrap-around EAP）：提供行為健康福利門診服務以彌補管理照護（managed care）在心理健康服務上的限制。管理照護是一個很廣的字眼，泛指所有用來管理一

個人所買的健康照護保單的健康保險計畫 (health insurance plans)。這種健康保險計畫的主要功能在透過控管健康照護提供者 (如醫院) 來管理個人保單的成本、運用、品質和結果 (Rendell-Baker, 1990)。以前的健康保險付費方式是依所得到的服務付費 (pay for service)，後來的管理照護是依所得到的疾病付費 (pay for disorder)，而且只給付一筆固定的費用 (Hirshberg & Cleland, 1999)，例如所有給付給急性肺炎的保費都是一樣的。健康服務提供者被迫在專業要求、成本、固定健保所得、與顧客滿意間求取平衡，這也是行為醫學 (behavioral medicine) 興起的背景。

(四) 遵囑式 (compliance EAP)：是遵從與監管職場無藥法 (Drug-Free Workplace Act) 的特殊方案，主要內容是對已確定的物質濫用者進行物質抽驗諮商 (alcohol and drug testing counseling) 與醫療複檢。

(五) 同儕式 (peer assistance programs)：運用受過訓練的同仁在工會與 EAPs 專業協會指導下提供 EAPs 服務。較常見於因種種原因不再繼續施行 EAPs 或員工對隱私權有顧慮的組織。

這些模式所需成本從每人每年12到50美元不等，在1993年公司為每位員工每年所支付的EAPs成本，若是採內置式，平均是26.59美元，外包式則為21.47美元；到了1995年，內置式與外包式分別是27.69和22.19美元；不過造成此差異的原因不能排除內置式所提供的服務比外包式更多的因素 (French, Zarkin, Bray, & Hartwell, 1999)。

四、EAPs 服務的提供者

美國的員工協助專業協會 (Employee Assistance Professionals Association, EAPA) 在1986年建立自願性證照制度，由該協會的員工協助審照委員會 (Employee Assistance Certification Commission, EACC) 監督所有的審照活動，並授予審查合格者員工協助專業人員證書 (certified employee assistance professional, CEAP)，以期建立EAPs服務提供者的全球性專業制度 (White & Sharar, 2003)。

共有兩種經過考試以取得證書的管道 (tracks)，分別適用於有無相關學歷者。非EAPs相關科系大學以上 (不含大學) 畢業者必須先具備：(1) 在考照前七年內擁有兩年以上3000小時EAPs工作經驗。(2) 60小時以上專業發展 (professional development hours, PDH) 課程修課證明。該課程分三個領域：方案設計與行政管理、組織服務、員工與家庭服務，必須至少在上該三領域各修滿10、20、30個小時。(3) 在最少維期六個月中接受至少24個小時CEAP的指導 (advisement)。

具備EAPs相關科系 (如心理、社工、諮商) 大學以上 (不含大學) 學歷者適用另一管道，(1) 在考照前七年內擁有兩年以上2000小時EAPs工作經驗。(2) 15小時以上專業發展課程修課證明，至少在上該三領域各修滿2、5、8個小時。(3) 在最少維期六個月中接受至少24個小時CEAP的指導 (EACC, 2007)。

EAPA有個為不斷成長的外包公司提供結盟關係 (affiliate status) 的趨勢，只要這些外包公司所聘請的醫事人員 (clinicians) 具備助人專業大學以上學歷，並擁有所屬領域的專業執照 (如精神科醫師、臨床心理師、諮商心理師、社會工作師等) 就可發給CEAP，不需經過

EACC辦理的考試。不過批評者認為透過此管道取得CEAP的人未必具有EAPs的核心技術與相關知能 (Sharar & White, 2003)。

五、EAPs 的核心技術

包含有 (一) 諮詢、訓練與支援組織管理階層與工會幹部有能力辨識與管理需要協助的員工，提升職場環境品質，促進員工績效，進而主動提供服務給員工及其家人。(二) 及時與保密地辨識個人問題可能危及工作績效的員工。(三) 運用建設性的面質、激勵和短期干預來處理影響工作績效的員工問題。(四) 將需要進一步進行問題診斷、治療、結合資源、個案管理與追蹤服務的員工轉介到外包或特約模式。(五) 在與 EAPs 特約單位建立及維繫有效關係與管理合約方面提供諮詢。(六) 在鼓勵員工運用各種健康福利管道與增加管道便利性方面提供諮詢，這些健康福利包括物質濫用與各種心理問題等。(七) 呈現 EAPs 表現在組織與員工績效上的效果(范淑婷、葉長欣, 2008; Roman & Blum, 1988; Roman, 1991)。

六、實施 EAPs 的好處

因為可以降低離職率 (Berridge & Cooper, 1993; Greenhaus & Parasuraman, 1999; Konrad & Mangel, 2000)、降低缺勤率 (Berridge & Cooper, 1993)、增加工作滿足感 (Greenhaus & Parasuraman, 1999; Konrad & Mangel, 2000)、增加因應工作壓力的能力 (Arthur, 2000)、節省管理成本 (Cayer & Perry, 1988; Douglas, 1989)、增加員工生產力 (Cayer & Perry, 1988)、獲得照顧員工的美名 (Emener, 1997)，因此 EAPs 被視為是好的管理手法 (Cayer & Perry, 1988)。

七、EAPs 轉介或主動求助流程 (referral processes or help-seeking behavior)

一般而言若是自行求助 (self referral)，其保密性 (confidentiality) 無虞，組織內無人知道誰運用了 EAPs；此種求助流程佔 EAPs 的絕大部分 (Blum & Roman, 1992; Sonnenstul, 1992)。若是主管轉介，EAPs 提供者可能會需要回報與轉介問題相關的訊息給轉介者。有些組織會區分命令轉介 (mandated supervisory referrals) 與建議轉介 (recommended supervisory referrals)，前者是主管要求員工尋求 EAPs 或直接把員工轉介過去，後者是提供 EAPs 相關資訊給員工並鼓勵他利用該服務。除主管外，人力資源部門與保健室也可以轉介 (Blum & Bennett, 1990; Blum & Roman, 1992; Harley, 1991; Shumway, Wampler, & Arredondo, 2003; Sonnenstul, 1990)。

八、求助問題類別

酒癮與物質濫用仍占最大比例，約佔所有問題的三分之一 (Blum & Roman, 1992; Cunningham, 1994; Masi, 1997)。

心理健康問題：因為衡鑑、診斷、共病 (comorbidity) 與問題分類統計方式的不同，因此很難估計這個比例。通常心理情緒問題是最普遍的求助問題，約佔所有求助問題的 44% (Blum & Roman, 1992)。

家庭問題：很多公司的 EAPs 會把家人囊括在服務範圍內，家庭問題所佔的比例也是各有不同的統計方式，佔所有問題的比例從 9% (Yamatani, 1988)、21% (Blum & Roman, 1992)、36% (Bayer, 1995)、50% (Cunningham, 1994) 到三分之二 (Shumway, Wampler, & Arredondo, 2003) 不等。

壓力問題：在 EAPA 對全國員工協助專業人員的調查中，壓力問題佔所有求助

問題的 23% (EAPA, cited in Nissly & Mennen, 2002)。

其他：如人際衝突、工作技能欠缺，有的研究甚至包含因家庭問題造成的工作績效不彰、因工作導致的壓力等，因此比重從 10%(Bayer, 1995)到 40.7%(Yamatani, 1988) 不一。財務問題約佔有 1%到 11%，法律問題則約少於 1% (Bayer, 1995; Yamatani, 1988)。

九、EAPs 效益 (effectiveness) 評估

鑑於一些方法論上的問題，如對求助者、問題分類、組織大小等的不統一，欠缺實驗或準實驗法的研究以致效果不易確認 (Harris, Adams, Hill, Morgan, & Soliz, 2002; White & Sharar, 2003)，不同組織有其特殊的方案 (Patrick, 1990; Roman & Blum, 1996; Sonnenstul, 1992)，受限於組織財政支援的特性使 EAPs 的評估通常只會報喜不報憂 (Roman & Blum, 1996) 或淪為組織內的表揚活動 (Cayer & Perry, cited in French, Zarkin, & Bray, 1995) 等等因素，EAPs 的效益評估不易呈現。

組織最在乎的是每做一個動作就要知道它究竟可以為組織帶來什麼好處，因此 EAPs 的評估有濃厚的成本效益色彩，並且強調明顯可見的好處 (Csiernik, 1995; Cunningham, 1994)。所以 EAPs 的效益評估指標通常都換算成以金錢為單位 (Every & Leong, 1994; Steele, 1998)，如果效益大於成本，加上正向效果明顯可見，該 EAPs 就被認為是成功的方案 (Csiernik, 1995)。

十、使用率 (utilization rate) 或穿透率 (penetration rate)

多半的研究估計在有 EAPs 的組織中其 EAPs 的使用率大約為 4-7.5% (Blum & Roman, 1992; Every & Leong, 1994; Masi, 1997; Yamatani, 1988)。Masi (1997) 認

為 5-8% 的使用率是應該有的，不過 Hall, Vacc 及 Kissling (1991) 預估一個組織內大約有 20% 的員工有足以危及其正常績效表現的個人問題。Yamatani (1988) 進行的研究發現平均一個組織內有近乎 36% 的員工自陳遭遇工作上的困難而需要協助。可見在即使提供 EAPs 的組織中，預估員工需要協助的比率與員工實際使用 EAPs 比例之間有著明顯差距。其原因雖然可能牽涉每個研究計算使用率的公式不同，但想求助與採取求助行動間的落差是可以想見的。

十一、有助增進 EAPs 使用率的因素

綜合文獻可見有助增進 EAPs 使用率的因素在組織部分有：員工感受到組織支持 EAPs 以及員工感受到組織不容許物質濫用 (Reynolds & Lehman, 2003)。在主管部分有直屬主管的轉介 (Beyer & Trice, 1978) 與加強直屬主管的訓練 (Weiss, 2003)。在宣傳部分有提高員工對 EAPs 的運作模式與轉介流程的了解和把 EAPs 做法分送給每位員工 (Harris & Fennell, 1988; Reynolds & Lehman, 2003; Weiss, 2003) 最有成效。至於在執行 EAPs 單位的部分有提高 EAPs 工作人員位階 (在內置模式中) (Weiss, 2003)。屬於 EAPs 本身的因素則有員工感受到運用 EAPs 的保密性與運用 EAPs 不會影響他在組織內之發展 (Harlow, 1998)。至於同儕部分有員工感受到所屬團體的凝聚力 (Reynolds & Lehman, 2003) 以及員工感受到同儕的支持 (Harlow, 1998)。

十二、美國軍隊執行 EAPs 概況

國防部 (Department of Defense) (Military OneSource, n.d.)、國防部之下的華盛頓軍事總部 (Washington Headquarters Services)、陸軍總部

(Department of the Army) (ASAP, n.d.)、國土安全部 (Department of Homeland Security) (Homeland Security, n. d.)、國土安全部之下的海巡署 (Coast Guard) (United States Coast Guard, 2013) 都提供廣泛層面的 EAPs，其中陸總的 EAPs 是軍隊藥物濫用方案 (the army substance abuse program) 中的一個子方案。海軍陸戰隊 (Marine Corps)、海軍、空軍、國民警衛隊 (National Guard) 沒有自己專屬的 EAPs，而是與國防部共用。

除了提供多元的協助方案，相關的網站上都提供了許多有關心理疾病與心理衛生、職場霸凌與職場健康、性騷擾與性侵害、家屬與兒童服務等的資訊，文宣的工作做得很踏實。這些 EAPs 的受惠對象均包含親屬，也都提供員工諮商，絕大多數服務在一定次數內是免費的。

值得一提的是美國勞工部 (Department of Labor) 為雇用退伍軍人的潛在雇主提供相關資訊，包括協助雇主了解腦傷 (traumatic brain injury, TBI) 與創傷壓力症候群 (post-traumatic stress disorder, PTSD) (America's Heroes at Work, n.d.)，想必是退伍軍人有上述狀況者不在少數。

叁、員工協助方案在臺灣

一、發展歷程

本節將彙整相關參考資料，如方隆彰 (2003)、朱承平等 (1995)、朱春林 (1999)、林桂碧 (2005; 2006)、行政院勞工輔導委員會 (1998)、施建生 (1999)、陳威廷 (2003)、救國團「張老師」(1997)、范淑婷、葉長欣 (2008)，呈現在當時的政經背景下 EAPs 在臺灣的發展歷程。

在 1960 年代的輕工業出口擴張時

期，民間團體首先致力於職工生活與心理方面的服務，如天主教職工青年會於 1958 年為青年職工提供生活輔導與關照；此可謂 EAPs 在臺灣的雛形。

臺灣於 1970 年代進入重化工業進口替代階段。於其時，臺灣松下電器企業成立大姊姊 (big sister) 制度 (1972)，初衷為協助員工融入組織與減低員工流動率；這可謂臺灣在企業內最早有 EAPs 色彩的方案。當時有類似制度的公司還有美國無線電公司 (Radio Corporation of America, RCA) 的溫馨家園方案 (1974)、行政院退輔會冷凍廠、東元電機的心橋信箱 (1976) 與東記造紙 (1979) 等。所照顧的對象絕大部分是直接員工 (direct labors)，即第一線從事生產線工作的藍領階級員工。

六年經建計畫於 1976 年開始施行，1979 年行政院通過科學技術發展方案，其中目標之一為加強經濟建設，發展技術密集工業。1980 年臺灣開始實施十年經建計畫，1982 年開始推行科技發展方案，展開以資訊工業為主的發展方針。隨著勞工人口急遽增加，許多問題隨之而生，內政部因此一方面於 1981 年訂頒加強工廠青年服務工作要點、廠礦勞工輔導人員設置要點與廠礦勞工輔導人員訓練課程標準，要求廠礦事業單位設置勞工輔導人員以加強對工廠青年之輔導與服務，協助員工處理工作、生活相關問題；同時委託民間團體救國團「張老師」辦理加強工廠青年服務工作專案，協助落實勞工輔導政策。民間團體如天主教懷仁青年活動中心、新莊福音中心、新事勞工中心、希望職工中心陸續跟進。在此一波行動中成立 EAPs 的企業有中國石油公司諮商服務委員會 (1980)、聲寶公司 (1980) 等。IBM 臺灣分公司與德州儀器公司因其原本的外商企業體質，其 EAPs 是以內建機制引入國

內。

勞動基準法於 1984 年公布實施，以保障勞工基本權益為宗旨。各企業之勞資爭議事件有漸升之趨勢，行政院勞工委員會（以下簡稱勞委會）因此根據勞資爭議處理法於 1987 年訂定各級勞工行政主管機關辦理勞資爭議事件應行注意事項。有些企業尤其是非傳統產業並不願引進工會制度來處理勞資爭議，轉而引進工廠社會工作在員工關係上著力，以期建立和諧共榮的勞資關係，如明基電腦在 1988 年籌設大哥姐制度，進而發展成全關係企業的員工諮商中心，研究者即為該制度的執行者。在此時期建立類似方案的有迪吉多電腦公司的輔導諮商室（1985）、正隆公司（1986）、冠軍公司（1986）、裕記製衣（1987）、臺灣電力股份有限公司的同心園地（1988）、中華映管（1988）、惠康（1988）、臺灣通用器材股份有限公司的員工輔導室（1989）、中華汽車股份有限公司的員工輔導中心（1990）、統一超商（1990）、工業技術研究院的員工諮商社（1990）等。

臺灣的服務業產值於 1988 年首次超過國民生產毛額的 50%，而自 1990 年起開始由高科技資訊產業帶領主要的經濟成長。因為社經環境的轉變、產業與勞工人口結構的更迭，1994 年勞委會開始捨棄工廠社會工作或工廠輔導之調性改而推廣 EAPs，與救國團「張老師」合作開展 EAPs 制度建立與人員培訓的工作。1999 年輔導事業單位推行 EAPs 實施要點隨之頒布。約在此時推行 EAPs 的組織有中美和石油化學股份有限公司高雄廠（1992）、中國鋼鐵公司的耕心團隊（1993）、大東紡織股份有限公司（1993）、臺灣北區電信管理局（1993）、臺灣積電電路公司（1995）、漢翔航空工業（1996）、統一企業（1998）、臺北捷運公司的心理諮商室（1998）、中華民國對外貿易發展協會國際企業人才培訓

中心（2000）、台聚關係企業（2002）、匯豐銀行（2002）、金百利克拉克公司（2003）、臺灣康寧顯示玻璃公司與雅虎公司等。

在 2000 年左右私人企業環境生態改變，彈性工時與工作外包的做法開始在企業展開；與此約莫同時社會工作師法於 1997 年公布，心理師法繼之於 2001 年頒布，規範相關助人專業的業務執行需領有證照，且兩者都可以自行開業。在此時代背景下 EAPs 公司在臺灣開始出現，積極進入組織承攬 EAPs 業務，尤其是 EAPs 業務中最具專業性的員工諮商。在這些 EAPs 公司中以港商天力亞太公司於 1998 最早在臺灣成立分公司，隨後跟進的有新竹市生命線員工協助服務中心（2001）與鉅微顧問公司（2004）。2007 年臺灣員工協助專業協會（TEAPA）在臺北於焉成立。時至今日因為經濟與社會因素、管理與經濟趨勢、及助人專業證照制度的建立，有愈來愈多的心理專業人員獨立執業接受員工諮商業務，多半組織的 EAPs 模式轉而採取外包式。

因應經濟衰退與憂鬱症罹患率明顯升高，行政院於 2003 訂定行政院所屬機關學校員工心理健康實施計畫，2007 有行政院所屬機關中央機關學校 EAPs 推動計畫。這是政府部門首次大動作宣誓歡迎 EAPs 進入公家單位，在此之前都是零星的政府部門自行開辦 EAPs。截至目前為止，政府部門的 EAPs 絕大部分採委外的外包式。

整理 EAPs 在臺灣的發展可看出其最初引進模式與管道有三種：運用大哥姐的同儕式、外商公司移植母國的內置式、以及宗教或社會服務團體站在局外第三者的位置提供員工輔導。切入點分別是對藍領員工的生活輔導、規避工會的介入、與移植母公司的制度；這與 EAPs 在美國的源

起是針對普遍性的酒癮問題並將之定位為重要的公共健康問題是很不一樣的。

在臺灣 EAPs 隨後的發展是專業人員進入此領域，企業嘗試建立內置式 EAPs；美國當初也經歷過相同的階段與歷程。至於政府的角色，勞工行政主管單位以訂定法規與倡議教育訓練的方式跟進，希望能使 EAPs 蔚為風氣；這個努力與美國政府在此方面的角色相近，不過卻不如其強而有力地建立了全國性的學會組織，並利用健康保險制度強化了 EAPs 的財務體質。

二、普及率與模式

統整數個研究對 EAPs 現況的調查，普及率在一般事業單位約有 11.51%（行政院勞工輔導委員會，2000），在一百大企業中有 21.6%（拾己寰、陳斐娟，2001），在公開上市與兩百大跨國企業中約有 23%（劉念琪，2004），在新竹科學園區本國高科技產業中約有 38.6%（周子琴，2000）。

設置模式分別為內置式佔 10.33%，外包式有 1.18%（行政院勞工輔導委員會，2000）與內置式 18.5%，外包式 3.1%（拾己寰、陳斐娟，2001）。這與前面所呈現在美國的普及率從 25%-80% 實在有很大的不同。

周子琴（2000）對人事人員的調查發現，87.5%受訪者表示其企業高層支持或非常支持 EAPs，卻只有 38.6%的受訪組織設有 EAPs，而有 61.4%的受訪組織暫不考慮設置 EAPs。可見企業高層在認知上同意 EAPs 的重要性，但是否在行動上能表現得出來並編列預算予以支應，認知與行動兩者間似乎有一定的落差。

三、方案內容

劉念琪（2004）的調查發現業界最主要採取的方案內容屬於工作調適類，如工作輪調、生涯諮商、升遷調適、派外調適、

新進員工照顧、降職心理諮商、職場人際衝突管理、性騷擾預防方案等。而工作一家庭平衡類（主要在協助員工處理家庭責任）與個人生活協助類（如個人財務規劃、法律諮詢、稅務諮詢）只占極少的比重。

四、EAPs 所帶來的效益

推動 EAPs 是否有助管理者解決勞資問題？98.2% 的受訪者表示部分或有助勞資問題的解決（周子琴，2000）。孫景棠（2001）發現 EAPs 有助於員工工作的穩定，此反映在生產力提升、工作意外降低、缺勤及轉業率減少與工作場所的和諧度提高。陳思潔（2000）則認為 EAPs 可顯著降低員工問題與提高員工的工作適應。

五、推展 EAPs 所遭遇的困難

周子琴（2000）依百分比排列組織在推動 EAPs 時最感困難的問題為：缺乏專業人才（56.1%）、高階管理者的支持（54.4%）、員工對方案的接受（47.4%）、經費投入意願（42.1%）、方案推行後的評估問題（41.4%）、其他管理者的信任程度（35.1%）。林桂碧（2006）綜合歸納在推展 EAPs 的困難有：高階主管支持度不高、員工對 EAPs 的認知不足或信任不夠、專責人員配置不當以及因承辦人員流動造成業務斷層、缺乏有效的效益評估方式、不能有效整合組織內外資源、服務提供者之專業知能不整齊、欠缺建置的法源基礎因此難以說服高階主管的重視、服務提供者之工作角色衝突等。

六、臺灣軍隊執行 EAPs 概況

國軍的福利工作十分完善，橫切面的衣食住行育樂，縱貫面的從出生到死亡，受惠人層面的從現役到退伍軍人及其家眷以及機構雇員，是一個包羅萬象的方案（行政院國軍退除役官兵輔導委員會，2013；

國防部後備指揮部，n. d.；國防部福利事業管理處，2013）。

在員工諮商方面，國防部因應社會變遷與部隊需求，自 1989 年研究規劃，1991 年起以二年四階段設置心理衛生中心，於 1999 年完成國軍心理輔導定位編組規劃案，2006 擬定國軍心理評量工具運用作業規定，2009 年訂定國軍心理衛生（輔導）工作實施計畫，2012 年起成立國軍自殺防治中心、七處區域輔導網絡（北、中、南、花東、金、馬、澎）與各級心理衛生中心，其中海軍另在 2002 年成立左營、馬公、基隆、蘇澳四港區聯合心理衛生中心，企圖建立心理衛生輔導三級防處體系，以協助官、士、兵適應部隊生活，防範自我傷害，促進身心健康發展（尹祚芊、黃煌雄、葛永光、趙榮耀，2011；國防部政治作戰局，2012）。

三級預防處遇體系的工作職掌分別為由營輔導長擔任初級預防工作，主動發現與處理心理情緒不穩之官兵，連級主官負責督導。由具心輔專業之心輔官負責次級預防，處理初級輔導轉介個案，並策辦基層幹部輔導知能與技巧訓練，協助強化初級預防處遇功能。最後由七處地區心理衛生中心結合醫療與社會資源負責三級處遇工作（尹祚芊、黃煌雄、葛永光、趙榮耀，2011）。三級預防處遇體系與各地心衛中心反映了很有理論基礎的架構。

國軍編制內心輔人力有心輔官 300 餘人、心輔士 200 餘、心輔員 30 餘，共計約 550 人。全國設有 152 個心理衛生中心，主官編階最高為中將，最低為上校（國防部總政治作戰局政戰綜合處，2012）。檢視國軍 101 年重大演訓期間心理衛生工作指導要點（國防部總政治作戰局政戰綜合處，2012）就能以管窺天地顯示軍隊掌握了員工諮商的概念與做法。

整理目前對國軍員工諮商的研究，員

工諮商方案的強項在於具備符合理論基礎的組織架構與流程、盡力做到資源共享、硬體設置符合專業要求、以及與精神醫療專業建立轉介管道（呂宗哲，2012；胡正申、楊子賢，2007）。而不足之處在於相關資源可以重新整合得更有條理、組織目標高於專業諮商目標使諮商工作難以落實、組織利益高於當事人利益而不符諮商倫理、心輔與社工分工不明確、心衛推廣成效不彰顯、轉介精神醫療需擔負背書責任等（呂宗哲，2012；胡正申、楊子賢，2007；黃勝為，2005）。

肆、專家焦點團體

本研究採專家焦點團體訪談法以彌補上述量化研究之不足並深入探討EAPs發展過程中的問題。研究者採立意取樣（purposive sampling）方式選擇受訪專家，其需符合以下條件：（一）曾親自參與EAPs工作以求對EAPs的推展有第一手的經驗；（二）與高層主管有直接接觸，以便能深入瞭解高層主管對EAPs的最真實意見；（三）同意分享與充分表達實務經驗者。

本研究邀請的三位專家其中兩位曾在民國七零年代中期至八零年代早期以人力資源中階主管的身分參與企業EAPs的建置與推展至少六年，現今則分別為人力資源處專案發展中心的處長與行政部資深經理；另一位也在早年推行企業內EAPs工作五年以上，現任EAPs公司高階主管。三位專家分別從企業內與外以及內置與外包式的角度來檢視EAPs在臺灣的發展狀況與展望。

焦點團體以 EAPs 推展經驗與未來展望為題，座談主題包括：曾經任職與現任職公司實施 EAPs 的狀況、實施成效各為

如何、成敗原因分析、對其他組織欲實施EAPs的建議與展望。一百二十分鐘的討論過程全程錄音，並據以謄寫逐字稿，針對內容作質性資料歸納分析，整理出會談重點。之後並請三位專家核對析出重點能正確傳達專家意見。討論結果如下。

一、實施狀況

受訪者曾親身推展的內置式員工諮商方案都已成昨日黃花，改為使用率不高的外包式；福利措施仍然存在。

三位受訪者中只有一位的現任公司有外包式員工諮商，經費由福利金中支付；也有各式員工福利。另一位的公司只有員工福利式的EAPs。第三位的公司連員工福利都沒有，只有法定勞動基準條件。

受訪者無法明確估計EAPs在業界的普及率，不過都認為該比率是偏低的。若組織員工的平均年齡偏高，EAPs的使用率傾向偏低。

參與專家都認為EAPs中的員工諮商的建置以外包的成本比較合算，實施上也比較靈活，會是未來的趨勢。

二、實施成效

EAPs的使用率不算高，若以使用人次與員工總數的比例來看，使用率從2%到7%或8%不等。

三、成敗原因分析

以高階主管、承辦人、使用人、業務執行、績效表現五部分說明。

在高階主管部分，參與專家均同意企業高層在對EAPs的認知認同和行動認同間有落差，之所以如此的原因在於高階主管認為企業存亡重於員工福利。此外，不同高階主管對EAPs有不同的認知與支持度，但是組織人事變動頻仍，EAPs政策無法延續。再者，主管存在員工不使用就可

以節省成本、主管自認可以自行處理員工問題及危機時才需使用EAPs等的迷思。最後，多半主管偏好把經費用在看得見的福利，如禮券、健身房或紓壓室，而不是看不見的員工諮商。

在承辦人部分，組織內承辦人員異動頻繁，使EAPs業務難以持續。更重要的是因為EAPs的本質及使用率不高，使得承辦人的工作績效不易表現，有被裁員的風險而勢必得承接別的工作。漸漸地，其他繁忙的業務就會佔據承辦人大部分的心力，形成EAPs先天不良後天又失調，發展因而受限。

在使用人部分，雖然企業遵守專業保密原則，但使用者仍然擔心被貼標籤，也顧慮對繼續任職會有不利影響，因此利用員工諮商的意願不高。

在業務執行部分，EAPs在公家單位實施的一個最大困境在於經費核銷的方式可能破壞保密原則，至少會暴露EAPs使用人的姓名。

在員工諮商績效表現部分，EAPs若是內置式，難以證明諮商成效與生產力的直接相關；加上使用率偏低，績效更難表現。若是外包式，EAPs公司無法獲得組織的相關資料來表現員工諮商成效，例如因為使用EAPs而省下的工傷、請假、離職成本等都難以呈現。

四、建議與展望

研究參與者建議未來推展員工諮商時不要只強調心理服務，尤其在使用心理服務的需求還不成氣候時應致力於EAPs有助人力資源管理的功能，凸顯可以如何為管理階層分憂解勞。此外，藍領直接員工的接受性比間接員工高，需求也比較強，可以先由此部分做起。再者，加強EAPs與心理衛生的預防推廣，把需求喚醒，使國民能不諱疾忌醫是根本做法。

伍、未來實施狀況的建議

本研究經過對現存理論與研究文獻的分析、探討與呈現 EAPs 在國內外的發展狀況，加上與專家焦點團體取得質性資料後歸納出以下研究發現以及在臺灣繼續推展 EAPs 的建議。

一、彈性因應不同民情

EAPs 擁有很重要的功能，可以提供重大的貢獻，但它並非解決員工問題的萬靈丹 (Megranahan, 1995)。它沒有一定的面貌，卻需要特定的土壤才可以生長得好。橘逾淮而為枳，在導入之前需要循序漸進，把心理基礎建設做好，讓大家都樂意接受，願意嘗試。要考慮清楚想利用 EAPs 來達成什麼樣的目標，邀請有經驗者評估該期望是否合理可行。若要實施，應該依組織與員工特性以及員工需求來規劃適合的方案內容；如此一來也比較能確保方案的利用率。成效評估的方式在一開始就應確立，以免為評估而評估，失去評估的效度與意義。

二、從容易下手的地方切入

企業主管寧可把錢拿來蓋健身房而不是提供心理諮商；一樣的道理，員工寧可拿到錢、其次拿到禮物，而不是心理服務，其原因在於我們還不認為心理問題是個問題，不認為心理問題可以用心理治療的方法來處理。既然如此，EAPs 的行銷或許可以先以主管為標的，以協助主管的管理切入，例如及早辨識員工問題以免影響整個部門的生產力或工作士氣、如何激發生產力、如何處理員工間的衝突等。

三、政府的政策支持

政府的政策如 1971 年的

Smith-Hughes 國家職業教育法 (Smith-Hughes National Vocational Education Act) 與 1988 年的職場零物質濫用法對美國 EAPs 的蓬勃發展起了重大的影響，它強制要求雇主在某些情況中必需提供心理諮商給員工，並據以成立了全國性的主導單位 (林桂碧, 2006; Hirshberg & Cleland, 1999; Reddy, 1994)。如前所述，國內是有一些政策，但強制力與誘因均不足。除政策制定，若能對 EAPs 績優組織給予實質的獎勵將可以發揮一推一拉的加乘效果。

四、提升心理問題需要心理治療方法處理的意識與需求

要能建立心理健康是整體健康的一環，是職業生活中很重要的一部分的意識。心理的問題應獲得重視的程度應與生理問題無異，心理的問題以心理療法來處置理應正當。目前這個意識是欠缺的，此缺乏不僅表現在職場，也表現在普遍的社會中。為克服此一欠缺，社會教育與宣導是很重要的。美國精神醫學會為了對精神疾病去烙印 (destigmatization)，在 2007 的年會邀請諾貝爾獎得主約翰納許 (John F. Nash, Jr.) 和電影明星布魯克雪德絲 (Brooke Shields) 分別為精神分裂症與憂鬱症現身說法。國內對精神／心理疾病的態度雖漸漸開放，不過仍然大有可為。

五、心理健康醫療服務費用納入健保給付

美國可以由早期的 OAPs 擴展到 EAPs 其中一個很大的推力是心理健康服務是包含在保險給付中的 (Reddy, 1994)。日本也將公務人員的心理諮商費用納入健康保險給付項目，以表達政府對其員工心理健康的重視 (林桂碧, 2005)。把心理健康醫療與保險給付結合對心理問題去烙印有強大的助力。目前臺灣的全民健

保會給付醫院精神科藥費與一年頂多四至五次的諮商費，但所給付的諮商費用非常低，每次不到五百元，獨立執業的心理師都無法接受如此的給付標準，只有醫院編制內的心理師願意或會被要求提供諮商。私人保險至今尚未開辦心理治療的給付，因此民眾若需要專業人員提供有保險給付的諮商只有到醫院，僧多粥少的情況下就無法得到及時的服務。

過低的健保給付使醫院也覺得不合算，近來有愈來愈多的醫院開始推出自費心理諮詢，五十分鐘療程的收費標準在馬偕醫院是 1,250 元；台大醫院的心理諮詢 1,750 元，身心壓力治療 2,200 元；高雄凱旋醫院 1,300 元；財團法人「張老師」各事務所 1,600 元。

為心理醫療行為付費是一個必然的趨勢，尤其是在心理師法證照化以後。如果這個費用可以納入保險，心理治療的使用率勢必提高，民眾諱疾忌醫的情形可以有效降低。此外，此做法可將組織在 EAPs 的預算經費降低。

若有保險給付，表面上看來不必自付全額諮商費用，人們會更願意使用心理服務或員工諮商，這樣才可能根本地填補有些人想使用卻不敢或無能力負擔心理醫療服務的落差。說得更遠一點，這樣的做法將會是一種心理問題與生理問題需要同等照顧的政策宣示。

六、建立與運用具實證研究證據支持之處遇 (evidence-based practice, EBP)

如果一項服務可以被納入保險，保險公司一定會考慮成本效益問題，因此會評估針對某一種問題或疾患用哪一種處遇可以得到最佳的效果，以保障消費者權益與保險公司本身的利益。如此一來就需要有證據可以提供參考，據以建立標準療法或原則 (Sharar, 2006)。美國精神醫學會

(American Psychiatric Association, APA)、美國心理學會 (American Psychological Association, APA)、美國醫學會 (American Medical Association, AMA) 不斷在此方面努力，已建立不少醫療指導原則，EAPs 服務提供者應慢慢建立這樣的認知與心態，提供有實證研究證據支持的處遇或介入，並接受消費者的要求為某療法提出療效的證據。

七、加強 EAPs 效益表現能力

企業高層主管如果不確定 EAPs 究竟可以為他的組織帶來什麼效益，採納的意願就會降低。如果企業高層主管不能說服投資人其組織投注在 EAPs 的成本會增強企業的競爭體質，他就更容易在不景氣的時候第一個先砍掉員工福利預算。雖然 EAPs 的效益表現在很多時候是不立即、不直接、不明顯的，EAPs 服務提供者必須站在資方的立場為他設想上述的問題，解答他的顧慮，EAPs 才可能實施得下去。員工諮商在英國的普及率愈來愈高，因為組織看到它在處理員工壓力問題上所帶來的效果，而將其視為一種投資而非成本 (Highley & Cooper, 1994)。雖然成效的表現不是件容易的事，不過在如今組織不斷精簡部門的趨勢下，EAPs 更需要表現它的價值 (Yamatani, Santangelo, Maue, & Heath, 1999)。

EAPs 效益或有效性 (efficacy) 常藉由幾項指標來評定，如受益人數 (又稱之為使用率或穿透率)、求助問題類別與嚴重度、問題解決程度、缺席率、離職率、病假率、健康保險支出、意外事件、殘障補貼、代工率、懲戒率、申訴率、成本效益 (cost-efficiency)、成本節省 (cost-savings)、成功率 (success rate) 等有明確、客觀、量化之硬資料 (hard data) 指標。有些學者主張應同時考慮具備軟資料 (soft data) (Steele, 1998) 的個人主觀

報告指標，如員工關係的增進、當事人滿意度（client satisfaction）、當事人及其同事的績效進步、離職成本的降低、服務恰當性（program service adequacy）與過程評估（process evaluation）等（Csiernik, 1995; Highley & Cooper, 1994; Masi, 1997; Patrick, 1990; Perry & Cayer, 1992; Yamatani et al., 1999）。

八、以實驗或準實驗法以區辨 EAPs 效益

實驗或準實驗法的研究結果最具有說服力，雖然以人為對象的研究一直受困於不易隨機分配與形成控制組等實驗操弄的困難，不過有必要努力嘗試與研究單位結合，提出更具說服力的證據。

九、加強 EAPs 服務提供者的知能

EAPs 服務提供者若持外部專家的姿態卻缺乏組織運作與管理的經驗或職場知識與敏感度，其所提供的服務就如隔靴搔癢而且也犯了前上所述外包式的缺點。只有助人專業知能是不夠的，要能如所服務對象的思考模式般思考、瞭解不同產業的特性與生產工作流程、迅速掌握組織文化、跟上組織管理新思潮、掌握組織與員工間的中立立場等才容易獲得組織的信賴。

此外，隨著國際化的趨勢發展，EAPs 服務提供者的外語，尤其是英語能力要加強。國內有不少藍、白領外籍員工，他們來到異鄉勢必有許多調適上的問題需要克服，能不藉由翻譯者直接提供服務是最有效能的服務方式。同時，能以英語提供員工諮商服務會得到比較高的給付水準，也是建立與其他 EAPs 服務提供者差異化的利基之一。

十、外包式加／或合作式將是最受歡迎的模式

如果只一味要求雇主照顧員工而棄成本效益於不顧可能太過浪漫，如果組織連生存下去都有疑問時，最先削減的預算是福利預算並不令人意外。外包式與合作式都是按件計酬，有了消費才會有費用發生，又可減少固定的經常性支出，還可如自助餐般選擇組織需要的服務組合；加上專業與保密性高，兼享組織有 EAPs 的美名，這應會是對組織、員工、EAPs 服務提供者最有力與最有利的模式而形成趨勢。

十一、專業分工的建立

EAPs 包含的服務內容甚廣，舉凡協助員工處理影響工作表現者均可納入，如此看來難有一位專業人員或一家 EAPs 公司可以獨力提供所有服務。站在提供 EAPs 的角度來看，EAPs 服務提供者的專業化是必然趨勢，因此如何先建立專業本業，再合縱連橫並結合相關資源，運用槓桿原理來做大 EAPs 市場是比較合理的思維。

陸、軍隊執行 EAPs 的可行做法

國軍照顧現職與退役官、士、兵、眷的福利服務措施豐富多樣，在內容上具備大型EAPs的模型，本段聚焦在心理衛生方面提出可行做法。

一、盤點與整合既有資源，建立各窗口間的聯繫與轉介功能

使潛在 EAPs 使用者與任一窗口接觸時都可以迅速被轉介到適當服務提供處所，以有效運用資源。

二、建立心理衛生工作的獨立、直屬國防部的功能組織。

軍隊的心理專業團隊至少可包含精神科醫師處理精神醫療，臨床心理師處理心

理衡鑑，臨床心理師、諮商心理師、社會工作師處理心理治療，護理師處理臨床護理。國軍教育體系培養上述人才，可擔負起提供、督導與管理國軍心理衛生的專業工作，以避免外行領導內行或組織目標超越心理諮商目標的情形。同時建立直屬國防部而不受太多單位牽制的功能單位，以維護這些醫事人員工作的專業、獨立與超然性質。

三、運用有執照的專業人員提供服務

證照制度已經建立，身為國家機關的軍隊自應遵守法規聘用有執照的專業人員執行專業工作。並以相關專業的標準評估心理衛生工作績效，不應因為受輔導者的脫軌行為，如自殺、逃兵等當作績效評估的指標；就如不應以病人死亡視為醫療效能不彰的指標一樣。

四、建立專家諮詢小組

小組成員包含軍職與非軍職外聘人員，重新研議如何運用既有輔導人力與相關關係所培養出的人力，建立各項服務績效評估指標。更重要的是研議執行心理治療工作時的手法，如何在組織目標與心理專業目標間劃出適當的界線。

五、建立內置與外包綜合心理諮商模式

如前文所述，EAPs 的廣義可謂所有的員工福利，狹義則可指心理諮商服務。在一般組織內建立內置式心理服務工作極不易保有專業品質與保存專業倫理，聘請專業人員進入軍隊提供專業心理諮商與衡鑑服務是解決此困擾的解決方案。不過軍隊的特殊組織特性使得有些時候必須使用內置心理諮商人力而無法運用外包制，例如演訓期間，而軍校心理系所與醫學院可以提供這樣的人力資源。

不過若要不流於形式，就必須有高階主官的大力支持，此支持包含經費提撥；

同樣重要的放手讓專業人員做專業的事，尊重心理專業的保密倫理。

六、充實心理衛生網站的內容。

加強網站上的心理衛生文宣內容，充實一級預防工作，也為改變大眾對心理問題的刻板印象打下基礎，讓員工諮商的使用率可以提高，連帶提升二級預防工作。

柒、結論

本研究針對 EAPs 系統性地進行了國內外既存研究資料的收集與整理、理論文獻的比較與探討，首先說明 EAPs 在美國的發展源起、過程與該方案全面性的簡介。接著以相同架構結合政經發展脈絡與專家焦點團體呈現 EAPs 在臺灣與國軍的發展情形與問題。最後歸納出在臺灣與國軍繼續推展 EAPs 的建議。

美國的 EAPs 主要因酗酒問題而起，政策與保險制度的掛鉤使其得以拓廣面向蓬勃發展。EAPs 在臺灣的發展並不令人滿意，究其原因絡繹大者與高階主管缺乏具體行動支持、員工有疑慮使用 EAPs 以及國民普遍缺乏對心理問題的認知有關。本研究因此提出對 EAPs 未來發展的建議。至於 EAPs 公司的行銷介入方式與 EAPs 的成效表現是當前少被系統化研究的主題，也是未來值得深入研究的方向。

參考書目

- 尹祚芊、黃煌雄、葛永光、趙榮耀，2011。
國軍軍事教育體系之檢討與績效評估
專案調查研究報告，臺北：監察院。
方隆彰，2003。企業社會工作。收錄自萬
育維編，社會工作概論：理論與實務，
臺北：雙葉，第 11 章。
朱承平等，1995。員工協助方案實務手
冊，臺北：救國團總團部。

朱春林，1999。員工協助方案基本概念。收錄自八十八年度員工協助方案專業人員養成班資料，臺北：臺北諮商輔導中心－「張老師」。

行政院勞工輔導委員會，1998。員工協助方案手冊，臺北：作者。

行政院勞工輔導委員會，2000。事業單位推行員工協助方案之績效評估，臺北：作者。

行政院國軍退除役官兵輔導委員會，2013。沿革、任務與功能，臺北：作者，取自
<http://www.vac.gov.tw/content/index.asp?pno=54>

呂宗哲，2012。海軍港區聯合心理衛生中心功能之研究，銘傳大學管理學院高階經理碩士學程，碩士論文。

周子琴，2000。中美員工關係比較，國立中央大學，暑期專案研究。

林桂碧，2005。「OECD 主要會員國及大陸地區政府機關有關員工協助方案（EAP）相關資料」蒐集編譯報告，臺北：行政院人事行政局，取自
<http://www.cpa.gov.tw/cpa2004/plplan/PLPS7052P.html>

林桂碧，2006。臺灣地區 EAPs（員工協助方案）的發展與經驗，臺北：行政院人事行政局，取自
<http://www.cpa.gov.tw/cpa2004/plplan/PLPS7052P.html>

林慶驊，2007。國軍心理衛生（輔導）工作執行內容之研究，國防大學政治作戰學院社會工作研究所碩士論文。

拾已寰、陳斐娟，2001。臺灣企業員工協助方案機制的現況與發展之調查研究，行政院國家科學委員會專題研究計畫，臺北：行政院國家科學委員會。

胡正申、楊子賢，2007。從社會工作實務的內涵建構國軍輔導服務之範圍與功

能，發表於第十屆國軍軍事社會科學學術研討會：拓展國軍政戰專業新格局，臺北：國防大學政治作戰學院。

施建生編，1999。一九八〇年代以來臺灣經濟發展經驗，臺北：中華經濟研究院。

范淑婷、胡佩怡、于俊傑，2009。員工協助方案專業核心職能及其路徑圖內涵之探討，勞工安全衛生研究季刊，第 17 卷 4 期，455-466。

范淑婷、葉長欣，2008。員工協助方案多元服務構面初探：台、美模式整合探討，臺北：行政院勞工委員會勞工安全衛生研究所。

徐西森，2010。員工協助方案運作模式相關因素之分析研究，高應科大人文社會科學學報，第 7 卷 1 期，111-131。

國防部後備指揮部，n. d. 輔導服務，臺北：作者。取自
<http://afrc.mnd.gov.tw/TheNew/index.html>

國防部福利事業管理處，2013。總處沿革，臺北：作者。取自
<http://www.gwsm.gov.tw/history.aspx>

國防部總政治作戰局，2012。國防部心衛中心，國防部政戰資訊服務網，臺北：作者。取自
<http://gpwd.mnd.gov.tw/onweb.jsp?webno=333333322>;

國防部總政治作戰局政戰綜合處，2012。國軍 101 年重大演訓期間心理衛生工作指導要點，臺北：作者。取自
www.ndmctsgh.edu.tw/mediafile/.../news/.../2012-6-23-9-52-11-nf1.doc

國防部總政治作戰局政戰綜合處，2012。國軍各「地區心理衛生中心」執行作戰區心輔工作簡報具體作法，臺北：作者。取自
www.ndmctsgh.edu.tw/mediafile/.../19/.../2012-8-14-22-15-24-nf1.doc

孫景棠，2000。臺灣企業推行員工協助方

- 案對員工態度與組織績效之研究，國立中山大學人力資源管理研究所，碩士論文。
- 郭人嘉，2007。海岸巡防機關員工協助方案之研究，銘傳大學公共事務學系，碩士論文。
- 陳思潔，1999。員工協助方案與員工問題之關聯性研究，靜宜大學企業管理學系，碩士論文。
- 陳威廷，2003。企業執行員工協助方案之影響因素研究，國立中央大學人力資源管理研究所，碩士論文。
- 陳家聲、吳就君、張德聰、張素鳳、楊蓓，2004。職場心理健康促進系統模型的建構，人力資源管理學報，第4卷1期，29-47。
- 救國團「張老師」主編，1997。勞資雙贏的策略：員工協助方案，臺北：救國團總團部。
- 黃勝為，2005。軍隊社會工作倫理兩難問題之研究，政治作戰學校軍事社會行為科學研究所，碩士論文。
- 楊建昌、廖又生、李怡慶、邱淑芬，2012。醫院人資人員對員工協助方案（EAPs）認知之研究，澄清醫護管理雜誌，第8卷2期，17-27。
- 劉念琪，2004。企業員工協助方案之分類建構：臺灣中大型企業之實證分析，行政院國家科學委員會專題研究計畫，台北：行政院國家科學委員會。
- Alcoholics Anonymous World Services, Inc., 2008. *Alcoholics Anonymous: Over 70 years of growth*, Author, from http://www.aa.org/bigbookonline/en_copy_rightinfo.cfm
- Alker, L. and McHugh, D., 2000. Human resource maintenance? Organizational rationales for the introduction of employee assistance programs, *Journal of Managerial Psychology*, 15, 303-323.
- America's Heroes at Work, n.d. *America's heroes at work*. U. S. Department of Labor. Retrieved from www.americasheroesatwork.gov
- Anonymous, 2002. Mental health in the workplace, *Human Resource Management International Digest*, 10(3), 14.
- Army Substance Abuse Program, ASAP, n.d. *Employee assistance program*. Author. Retrieved from <http://pubssod1.acsap.hqda.pentagon.mil/so/pages/public/laws/eap.jsp>
- Arthur, R. A., 2000. Employee assistance programmes: The emperor's new clothes of stress management? *British Journal of Guidance and Counselling*, 28 (4), 549-559.
- Athey, T. H., 1982. *Systematic systems approach: An integrated method for solving systems problems*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bayer, D. L., 1995. EAP family therapy: An underutilized resource, *Employee Assistance Quarterly*, 10 (3), 35-48.
- Berridge, J. R., 1996. New roles for employee assistance programs in the 1990s: Occupational social work is back and different, *Personnel Review*, 25 (1), 59-64.
- Berridge, J. and Cooper, C. L., 1993. Stress and coping in US organizations: The role of the employee assistance program, *Work & Stress*, 7, 89-102.
- Beyer, J. M. and Trice, H. M., 1978. *Implementing change: Alcoholism policies in work organizations*, New York: Free Press.

- Blum, T. C. and Bennett, N., 1990. Employee assistance programs: Utilization and referral data, performance management, and prevention concepts. In P. M. Roman (Ed.) *Alcohol problem prevention in the workplace: Employee assistance programs and strategic alternatives* (143-162), Westport, CN: Quorum Books.
- Blum, T. C. and Roman, P. M., 1992. A description of clients using employee assistance programs, *Alcohol, Health, and Research World*, 16 (2), 120-128.
- Cayer, N. J. and Perry, R. W., 1988. A framework for evaluating employee assistance programs, *Employee Assistance Quarterly*, 3 (3/4), 151-168.
- Challenger, B. R., 1997. Introduction to history of EAPs. In W. S. Hutchinson & W. G. Emener (Eds.) *Employee assistance programs: A basic text* (2nd ed., 43-47), Springfield, IL: Charles Thomas.
- Csiernik, R., 1995. A review of research methods used to examine employee assistance delivery options, *Evaluation and Program Planning*, 18 (1), 25-36.
- Cunningham, G., 1994. *Effective employee assistance programs: A guide for EAP counselors and managers*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Davis, A. and Gibson, L., 1994. Designing employee welfare provision, *Personnel Review*, 23 (7), 33-45.
- Dessler G., (Ed.), 1991. *Personnel/Human resource management* (5th ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Dickman, F. and Challenger, B. R., 1997. Employee assistance programs: A historical sketch. In W. S. Hutchinson and W. G. Emener (Eds.) *Employee assistance programs: A basic text* (2nd ed., 50-58). Springfield, IL: Charles Thomas.
- Douglas, M., 1989, August. McDonnell Douglas Corporation's EAP produces hard data, *The Almacan*, 18-26.
- Emener, W. G., 1997. Service delivery: Implications for the utilization of program evaluation information. In P. M. Roman (Ed.) *Alcohol problem intervention in the workplace: Employee assistance programs and strategic alternatives* (206-216). Westport, CN: Quorum Books.
- Employee Assistance Certification Commission (EACC), 2007. *Certified employee assistance professional: Part I CEAP candidate information* (revised) [Electronic version]. Arlington, VA: Author, from http://www.eapassn.org/public/articles/CEAP_HANDBOOK_06.pdf
- Employee Assistance Professional Association, Inc. (EAPA), 2003. *EAPA standards and professional guidelines for employee assistance programs* (2003 ed.), Arlington, Virginia: Author.
- Erfurt, J. C., 1990. EAP and wellness program follow-up as primary, secondary, and tertiary prevention strategies in the workplace. In P. M. Roman (Ed.) *Alcohol problem intervention in the workplace: Employee assistance programs and strategic alternatives* (277-296).

- Westport,CN: Quorum Books.
- Every, D. K. and Leong, D. M., 1994. Exploring EAP cost-effectiveness: Profile of a nuclear power plant, *Employee Assistance Quarterly*, 10 (1) , 1-12.
- French, M. T., Zarkin, G. A. and Bray, J. W., 1995. A methodology for evaluating costs and benefits of employee assistance programs, *The Journal of Drug Issues*, 25 (2) , 451-470.
- French, M. T., Zarkin, G. A., Bray, J. W. and Hartwell, T. D., 1999. Costs of employee assistance programs: Comparison of national estimates from 1993 and 1995, *Journal of Behavioral Health Services and Research*, 26 (1) , 95-103.
- Greenhaus, J. H. and Parasuraman, S., 1999. Research on work, family, and gender: Current status and future directions. In G. N. Powell (Ed.) *Handbook of gender and work* (391-412) . Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hall, L., Vacc, N. and Kissling, G., 1991. Likelihood to use employee assistance programs: The effects of sociodemographic, social-psychological, sociocultural, organizational, and community factors, *Journal of Employment Counseling*, 28, 63-73.
- Harley, D. A., 1991. Impaired job performance and worksite trigger incidents: Factors influencing supervisory EAP referrals, *Employee Assistance Quarterly*, 6 (3) , 51-70.
- Harlow, K.C., 1998. Employee attitudes toward an internal employee assistance program, *Journal of Employment Counseling*, 35, 141-150.
- Harris, M. M. and Fennell, M. L., 1988. Perceptions of an employee assistance program and employees' willingness to participate, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 24 (4) , 423-438.
- Harris, S. M., Adams, M., Hill, L., Morgan, M. and Soliz, C., 2002. Beyond customer satisfaction: A randomized EAP outcome study, *Employee Assistance Quarterly*, 17 (4) , 53-61.
- Hartwell, T. D., Steele, P., French, M. T., Potter, F. J., Rodman, N. F. and Zarkin, G. (1996). Aiding troubled employees: The prevalence, cost, and characteristics of employee assistance programs in the United States, *American Journal of Public Health*, 86 (6) , 804-809.
- Health Insurance Association of America (HIAA) , 1991. *Source book of health insurance data*, Washington, DC: Author.
- Hewitt, B. G., 1995. The creation of the National Institute on Alcohol Abuse and Alcoholism, *Alcohol Health & Research World*, 19 (1) , 12-17.
- Highley, J. C. and Cooper, C. L., 1994. Evaluating EAPs. *Personnel Review*, 23 (7) , 46-59.
- Hirshberg, L. and Cleland, S., 1999. *EAP handbook* [Electronic version], Pittsburgh, PA: CONSAD Research Corporation, http://www.consad.com/eap/eap_toc.htm
- Homeland Security, n. d. *Employee assistance program*. Department of Homeland Security. Retrieved from <http://www.dhs.gov/employee-assistance-program-eap>
- Hutchinson, W. S. and Emener, W. G., 1997. Introduction to an overview of EAP

- services. In W. S. Hutchinson & W. G. Emener (Eds.) *Employee assistance programs: A basic text* (2nd ed., 48-49). Springfield, IL: Charles Thomas.
- International EAP Association Irish Chapter (EAPA Ireland), n.d. *What is an EAP?* Dublin, Ireland: Author, from http://www.eapireland.ie/what_is.htm
- Justice Management Division (JMD), 2006, June 26. *Federal guide to frequently used EAP terms (penultimate draft)*, United States Department of Justice, from www.usdoj.gov/jmd/ps/summitdefinitions.pdf
- Konrad, A. M. and Mangel, R., 2000. The impact of work-life programs on firm productivity. *Strategic Management Journal*, 21, 1225-1237.
- Masi, D. A., 1982. *Human services in Industry*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Masi, D. A., 1997. Evaluating employee assistance programs, *Research in Social Work Practice*, 7 (3), 378-391.
- Masi, D. A. and Friedland, S. J., 1988. EAP actions and options, *Personnel Journal*, 67 (6), 60-67.
- Megranahan, M., 1995. Quality control for an EAP, *Personnel Review*, 24(7), 54-64.
- Military OneSource, n.d. *About Military OneSource*. Author. Retrieved from http://www.militaryonesource.mil/footer?content_id=267441
- Nissly, J. A. and Mennen, F. E., 2002. Intervening in response to job stress: Highlights and recommendations from the research literature, *Employee Assistance Quarterly*, 17 (4), 15-30.
- Oss, M. and Clary, J., 1998. The evolving world of employee assistance: EAP's future is bright – and unrecognizable [Electronic version], *Behavioral Health Management*, 18 (4).
- Paries, C. W., 1996. *Middle managers' attitudes toward employee assistance programs in the corporate setting*. Unpublished dissertation, Huston, TX: The university of Texas.
- Patrick, L. F., 1990. A systematic approach to the evaluation of employee assistance programs: A conceptual analysis. In P. M. Roman (Ed.) *Alcohol problem intervention in the workplace: Employee assistance programs and strategic alternatives* (297-314), Westport, CN: Quorum Books.
- Perry, R. W. and Cayer, N. J., 1992. Evaluating employee assistance programs: Concerns and strategies for public employers, *Public Personnel Management*, 21 (3), 323-334.
- Pfeffer, J., 1994. *Competitive advantage through people*, Boston, MA: Harvard Business Press.
- Reddy, M., 1994. EAPs and their future in the UK: History repeating itself? *Personnel Review*, 23 (7), 60-78.
- Reichman, W. and Guglielmo, F., 1990. Expanding the role of EAPs into primary prevention: The EAP as organizational consultant. In P. M. Roman (Ed.) *Alcohol problem intervention in the workplace: Employee assistance programs and strategic alternatives* (181-189), Westport, CN: Quorum Books.
- Rendell-Baker, H., 1990, November.

- Curbing mental health and chemical dependency costs, *Pension World*, 24-26.
- Reynolds, G. S. and Lehman, W. E., 2003. Levels of substance abuse and willingness to use the employee assistance program, *Journal of Behavioral Health Services & Research*, 30 (2) , 238-248.
- Roman, P. M., 1991, July. Core technology clarification. *Employee Assistance*, 8-9.
- Roman, P. M. and Blum, T. C., 1988, August. The core technology of employee assistance programs, *The ALMACAN*, 17-22.
- Roman, P. M. and Blum, T. C., 1996. Alcohol: A review of the impact of worksite interventions on health and behavioral outcomes, *American Journal of Health Promotion*, 11 (2) , 136-149.
- Sharar, D. A., 2006, Spring. Evidence-based practice in EAP. *EAP Digest*, 20-25, from http://www.prponline.net/EAP_Docs/EAP_SPRING2005.pdf
- Sharar, D. A., 2007. *Do employee assistance program (EAP) affiliate providers adhere to EAP concepts?* Employee Assistance Society of North America (EASNA) , from www.easna.org/documents/Sharar.ppt
- Sharar, D. A. and White, W. L., 2003. *EAP competence and value: The second of two articles on the need for a revised ethic in employee assistance addresses concerns about the use of subcontractors by national EAP vendors*, Bloomington, IL: Chestnut Health Systems.
- Shumway, S. T., Wampler, R. S. and Arredondo, R., 2003. A need for marriage and family services: A survey of employee assistance program client problem and needs, *Employee Assistance Quarterly*, 19 (2) , 61-71.
- Steele, P., 1998, September. *Employee assistance programs: Then, now, and in the future*, Presented at the Center for Substance Abuse Prevention's Knowledge Exchange Workshop, Tacoma, Washington.
- Trice, H. M. and Schonbrunn, M., 1997. A history of job-based alcoholism programs 1900 -1955. In W. S. Hutchinson and W. G. Emener (Eds.) *Employee assistance programs: A basic text* (2nd ed., 5-42) . Springfield, IL: Charles Thomas.
- United States Coast Guard, 2013. *Office of Work-Life Programs - CGSUPRT (Employee Assistance Program)* . U.S. Department of Homeland Security. Retrieved from http://www.uscg.mil/worklife/employee_assistance.asp
- Weiss, R. M., 2003. Effects of program characteristics on program utilization, *Employee Assistance Quarterly*, 18 (3) , 61-70.
- White, W. and Sharar, D., 2003, Fall. Origins, evolution, and solutions: Employee assistance has traveled the long road. Where is the profession headed? *EAP Digest*, 16-24.
- Yamatani, H., 1988. Client assessment in an industrial setting: A cross-sectional method, *Social Work*, 33 (1) , 34-37.
- Yamatani, Y., Santangelo, L., Maue, C. and Heath, M., 1999. A comparative analysis and evaluation of a university employee assistance program, *Employee Assistance Quarterly*, 15 (1) , 107-118.