

我國職場心理健康及員工協助 之實務分析

Analysis of Workplace Mental Health and Employee Assistance Practices in Taiwan



ILOSH108-R323

我國職場心理健康及員工協助之 實務分析

Analysis of Workplace Mental Health and Employee Assistance Practices in Taiwan

勞動部勞動及職業安全衛生研究所

我國職場心理健康及員工協助之 實務分析

Analysis of Workplace Mental Health and Employee Assistance Practices in Taiwan

研究主持人：胡佩怡、郭建志

計畫主辦單位：勞動部勞動及職業安全衛生研究所

研究期間：中華民國 108 年 03 月 15 日至 108 年 12 月 31 日

本研究報告公開予各單位參考
惟不代表勞動部政策立場

勞動部勞動及職業安全衛生研究所
中華民國 109 年 06 月

摘要

本研究旨在調查我國員工職場心理健康狀況與企業執行員工協助實務的趨勢，並將調查結果彙整為數據資料庫，提供政府單位及企業組織進行推廣及實務導入。本研究首先收集學術文獻與其他書面材料（企業文案、期刊、雜誌），整合出 17 項員工協助實務，並分成工作面、生活面、健康面等三大面向；同時，為瞭解這些員工協助實務如何影響員工，本研究以心理資源理論為基礎，提出身心資源、彈性資源、資訊資源、經濟資源、關係資源及專業資源說明它們在員工協助實務與職場心理健康間的角色。

本研究同時透過質化與量化研究方法，探討員工協助實務與職場心理健康（工作壓力、工作疲勞和工作過勞）的關係。首先，本研究針對 10 家曾獲得職場心理健康獎項的企業進行深度訪談，建立員工協助實務的操作說明書，如此不但能了解不同員工協助實務的效益，也能讓其他政府單位及企業組織在推動實務時能有所依據。接著本研究以量化分析檢驗員工協助實務能提升員工的職場心理健康資源，進而降低工作壓力、工作疲勞以及工作過勞等負向指標。

本研究邀請一家曾獲得職場健康獎項表揚的企業作為個案研究對象，訪談該企業的員工協助實務負責人，針對員工協助實務的執行過程進行半結構式訪談，分析影響員工協助實務成功的因素，最後將調查成果撰寫成個案分析報告，作為業界推動員工協助實務的參考。

此外，本研究亦調查國內員工的職場心理健康狀況與企業的員工協助實務落實程度，建立數據資料庫與參照常模，提供未來對此議題感興趣的個人、團體、政府單位，都能以此常模進行職場心理健康的檢核指標。本研究也製作員工協助實務電子手冊，以期提升我國職場工作者的心理健康水準。並彙整本研究之結論，針對政府單位、企業與個人提出相關建議。

關鍵詞：員工協助實務、資源理論、職場心理健康

Abstract

This study aims to investigate the current situation of employees' workplace mental health and companies' employee assistance practices in Taiwan. Starting from reviewing academic literatures, practical reports, and articles (company document, journal, magazines, etc.), we summarized 17 employee assistance practices into 3 specific domains (work, life and health domain). Also, to understand how practices bring benefits to employees, we proposed a theoretical model of "workplace psychological resources" with 6 different resources: health, flexibility, information, economic, relationship and competency.

We applied both qualitative and quantitative methodologies to investigate the relationship of employee assistance practices, employee's workplace psychological resources and three negative workplace mental health outcomes (work fatigue, work stress and burnout). First, we conducted interviews with 10 companies in Taiwan, which have been remarkable in promoting workplace mental health. Furthermore, we used quantitative analysis to prove that employee assistance practices can enhance employee's workplace psychological resources and reduce the negative effect of work stress, work fatigue and burnout. By integrating the qualitative and quantitative results, this study built a database to promote workplace mental health for government and enterprises. We also produced a manual on how these companies implement employee assistance practices for the government and enterprises to follow.

In particular, we included a company which was rewarded by the Ministry of Labor as a case study subject. We interviewed the people in charge of employee assistance practices. The semi-structured interview method was used to investigate how they implemented their employee assistance practices and the underlying reason why they succeed. Enterprises can see this case as a role model and modify their own employee assistance practices.

Finally, we collected data and built a statistical norm, which can show the status of employees' workplace mental health and companies' employee assistant practices in Taiwan. Based on our research data and manual, we also wrote an E-brochure to promote and improve employees' mental health in Taiwan. The conclusions of this study are summarized, and relevant recommendations are made for government units, enterprises and individuals.

KeyWords: Employee assistance practices, Resource theory, Workplace mental health

目次

摘要	i
Abstract	ii
目次	iii
圖目次	v
表目次	vii
第一章 緒論	1
第一節 前言	1
第二節 研究目的	2
第二章 文獻分析	3
第一節 職場心理健康與員工協助實務	3
第二節 員工協助實務評估指標—以職場心理健康為目標	15
第三節 企業中的六種職場心理健康資源	21
第三章 研究方法	28
第一節 深度訪談	28
第二節 問卷法	29
第三節 個案研究	32
第四節 焦點座談	33
第四章 研究結果	36
第一節 深度訪談結果	36
第二節 量化研究結果	69
第三節 網路資料分析結果	78
第四節 個案分析結果	89
第五節 焦點座談會議研究結果	113
第五章 結論與建議	120
第一節 結論	120
第二節 討論	125
第三節 建議	128

第四節 研究限制與未來研究建議	132
後記	135
參考文獻	136
附錄一 20 篇文獻分析	141
附錄二 研究材料(訪談大綱與問卷)	165
附錄三 十七項員工協助實務	181
附錄四 實務方案電子手冊	205

圖目次

圖 1 Quick 三級介入機制	4
圖 2 EAPs 三大面向	6
圖 3 EAPs 處理機制	6
圖 4 七大職場心理健康實務方案	20
圖 5 資源保存理論	21
圖 6 在不同規模的公司中，員工使用實務方案的頻率差異	75
圖 7 在不同產業的公司中，員工使用實務方案的頻率差異	76
圖 8 員工主觀知覺各協助方案的有效性(N=454)	83
圖 9 員工對各員工協助實務的使用頻率(N=758)	83
圖 10 企業代表對各員工協助實務的重視程度(N=98)	84
圖 11 台灣員工六大心理資源分數填答分配百分比	88
圖 12 台灣員工作壓力填答分配	88
圖 13 台灣員工作疲勞填答分配	89
圖 14 台灣員工作過勞填答分配	89
圖 15 職場心理健康路徑圖	93
圖 16 H 企業團體年金說明會	98
圖 17 H 企業團體年金評析說明	100
圖 18 H 企業年度技能競賽	102
圖 19 H 企業學習護照課程項目	102
圖 20 H 企業空調學院專班課程	103
圖 21 H 企業管理學院新人訓練	103

圖 22 H 企業美生學院紓壓講座	104
圖 23 H 企業學習護照評析說明	105
圖 24 H 企業美生中心評析說明	107
圖 25 H 企業四點健康動一動	108
圖 26 H 企業各項補助評析說明	109
圖 27 H 企業員工協助實務模式	110
圖 28 H 企業每週瑜珈課程	112
圖 29 H 企業員工同樂	113
圖 30 所持職場心理健康資源量之企業散佈圖	126
圖 31 疲勞程度之企業散佈圖	126
圖 32 平均方案使用頻率比較	127
圖 33 所持資源量機率密度圖	127
圖 34 六大心理資源百分等級雷達圖	128
圖 35 三大身心健康指標百分等級長條圖	128
圖 36 由企業領導者帶領之正向職場健康循環	131
圖 37 個人應用台灣整體心理資源與健康常模之範例	132

表目次

表 1 本研究整理的 19 項員工協助實務	11
表 2 員工協助實務與三級介入機制	14
表 3 美國 APA 心理職場健康實務與效標的關係	16
表 4 職場心理健康資源與其他評估指標之對照表	27
表 5 深度訪談受訪者背景資料	29
表 6 紙本問卷公司資料	30
表 7 焦點座談專家名單	33
表 8 焦點座談討論議題	35
表 9 企業 A 訪談整理結果	40
表 10 企業 B 訪談整理結果	42
表 11 企業 C 訪談整理結果	44
表 12 企業 D 訪談整理結果	48
表 13 企業 E 訪談整理結果	51
表 14 企業 F 訪談整理結果	52
表 15 企業 G 訪談整理結果	57
表 16 企業 H 訪談整理結果	60
表 17 企業 I 訪談整理結果	63
表 18 企業 J 訪談整理結果	66
表 19 男女性別工作者對員工協助實務之使用頻率	70
表 20 在不同規模的公司中，員工使用實務方案之頻率	71
表 21 在不同產業的公司中，員工使用實務方案之頻率	73

表 22 員工協助實務與職場心理健康資源之相關表	77
表 23 職場心理健康資源與身心健康效標之相關表	78
表 24 逐步多元迴歸分析結果	78
表 25 員工協助實務使用頻率與職場心理健康資源之相關表	79
表 26 職場心理健康資源使用頻率與負向身心健康指標之相關表	79
表 27 員工協助使用頻率之線性迴歸與中介模型	80
表 28 知覺員工協助實務有效性與職場心理健康資源之相關表	81
表 29 職場心理健康資源知覺有效性與負向身心健康指標之相關表	81
表 30 員工協助實務知覺有效性之線性迴歸與中介模型	82
表 31 員工協助實務使用頻率之多元迴歸分析	85
表 32 員工協助實務知覺有效性之多元迴歸分析	85
表 33 職場心理健康資源 (使用頻率) 之多元迴歸分析	86
表 34 職場心理資源 (知覺有效性) 之多元迴歸分析	86
表 35 職場心理健康資源與負向身心健康指標之台灣員工常模	87
表 36 H 企業近五年獲得職場健康獎項	97
表 37 H 企業員工協助實務和三大面向	111
表 38 十七項員工協助實務	121
表 39 不同方案所能提升之心理資源	123

第一章 緒論

第一節 前言

隨著時代演進，員工在職場中所遭遇的事件越來越複雜，當企業無法協助員工處理這些職場困擾，而員工自身也沒有充分的資源因應工作挑戰時，便會造成員工心理產生工作壓力（job strain）。對於政府而言，若職場員工長期遭受過高的工作壓力，除了造成勞動力參與的降低，也會提高心理及生理疾患的照護需求[1]；根據調查，澳洲政府為了照護因為工作壓力而導致的憂鬱症患者，所承擔的成本已超過七億澳幣。除此之外，對於企業而言，過高的工作壓力會對組織內部造成負向的影響，除了降低組織生產力之外，也會促使缺勤率、流動率升高[2]；根據 2008 年英國健康安全署（Health and Safety Executive）的年度調查，英國企業因為工作壓力問題而損失了 138 萬個工作天，所帶來的成本損耗高達 38 億英鎊。

為了改善工作壓力對員工的影響，各國政府及相關單位積極推動職場心理健康之研究與相關應用，以確保員工在面對工作壓力時，能具備良好的因應措施。歐盟工作安全衛生署與美國心理學會分別提出職場心理健康行動準則以及心理健康職場獎項，為企業提供職場心理健康改善方案的應用導引；勞動部(以下簡稱本部)則提出「職場心理健康管理模式」，鼓勵台灣企業推動職場心理健康。無論是國內外機構都提到，在推動職場心理健康時，首先應了解員工在工作面與非工作面的真實需求，方能透過改善方案滿足員工需求，進而提高員工對組織的信任，建立長期的情感性承諾[3]。

最常被作為職場心理健康改善方案的措施即為員工協助方案（Employees Assistance Programs, EAPs）[4]，根據本部「員工協助方案推動手冊」的定義：企業透過系統化的專業服務，規劃方案與提供資源，以預防及解決可能導致員工工作生產力下降的組織與個人議題，使員工能以健康的身心投入工作，讓企業提升競爭力，塑造勞資雙贏。EAPs 的服務內容主要分成「工作」、「生活」與「健康」等三大層面：工作面為協助員工適應工作及規劃職涯；生活面為協助員工解決可能影響工作之個人問題；健康面則是協助員工維持良好的身心狀態。台灣員工協助方案的發展從 1980 年至今已完成四個階段，包含：「事業單位自行成立員工輔導系統」、「政府建立制度化輔導系統」、「輔導系統更名為 EAPs，成立 EAPs 服務中心」、「EAPs 推廣與宣導」。在各

界積極推動 EAPs 下，許多企業已有成熟的 EAPs，政府及民間團體也時常設立相關獎項，選拔優良企業作為 EAPs 推動之典範。

由於目前企業對於 EAPs 的接受與認可，已發展出多元的員工協助實務，全面性協助員工個人及家庭的可能需要。因此，本研究透過我國員工協助實務現況的整理，說明目前員工協助實務的類型與可能內涵；接著，本研究針對國內優良企業進行調查，建構高實務性的員工協助實務清單，以供業界人員能快速理解員工協助實務的可能效用；同時，本研究分析員工協助實務對職場心理健康的影響，為我國職場心理健康提供高效益的員工協助實務內涵與理論基礎；接著，本研究針對一家企業進行深度探查，了解員工協助實務在企業中應如何推動，組織中的不同成員應如何協助才能讓員工協助實務開花結果；最後，本研究將高實務性、高效益的員工協助實務彙整成資料庫，讓職場心理健康議題能為各界人士所觸及。

第二節 研究目的

本研究旨在調查員工協助實務的內容以及分析員工協助實務對職場心理健康的實際效益，並將高實務性的員工協助實務彙整成資料庫。透過資源理論與彙整本所過往相關研究已發展出之職場心理健康評估工具與構念，進行量化分析及質性訪談，從而驗證職場心理健康實務方案對工作者心理健康的影響力及有效性。此外，撰寫執行手冊作為推廣職場心理健康方案內容、執行程序及效用之媒介，以期做為員工協助方案或其他政府政策之應用工具，藉以提升我國企業工作者之職場心理健康水準。本研究之目的簡述如下：

- 一、透過資源理論，理解職場心理健康實務運作機制。
- 二、蒐集我國員工協助實務及職場心理健康的方案內容，並分析主管與員工對實務內容認知之差異。
- 三、檢驗各企業職場心理健康與身心健康分數的關聯性。
- 四、瞭解企業在執行員工協助實務及職場心理健康實務的經驗。
- 五、建立員工協助及職場心理健康實務資料庫，促進職場心理健康議題之推廣。
- 六、討論推動職場心理健康上可能面臨之困境與挑戰，藉以勾勒職場心理健康於國內應用之現況，研擬職場心理健康於國內之應用範疇與具體政策建議。

第二章 文獻分析

第一節 職場心理健康與員工協助實務

職場心理健康（workplace mental health）探討員工身心健康的議題，關注如何有效減少員工的心理壓力及過勞問題[7][8]。除了傳統的健康管理之外，也加入了工業與組織心理學、臨床心理學、人因工程學等不同領域的技術與知識，透過整合不同學門的專長，以全面性的角度來保障員工的身心健康。透過職場心理健康的促進，員工能保有正向的心理狀態，減少對組織的負面影響[9]。職場心理健康有三大關注焦點：工作壓力、工作疲勞及工作過勞等面向，這些面向對於員工的情緒、態度、個人身心健康、工作績效及工作行為皆會造成重大的影響[10][11][12]。根據 2007 年美國心理學會（American Psychological Association, APA）的調查結果[13]，有近 70% 的美國工作者反映職場會帶來巨大的工作壓力（work stress），更有 35% 的工作反映自己的壓力相較前一年有顯著上升的趨勢。

Paoli 與 Merllie 在 2000 年針對歐洲勞動社群的研究指出[14]，超過四成以上的工作者都曾因過量的工作負荷而經歷工作疲勞，日本社會也將工作疲勞導致的過勞死亡視為極需關注的職業傷害[15][16]，認為工作疲勞會導致無法放鬆、生理與心理健康的損害、工作態度下降（例如：工作滿意度及組織承諾）以及過高的離職率。當員工逐漸承受過多的工作壓力以及工作疲勞，會導致員工心理資源的逐漸耗竭，最終產生工作過勞（Burnout）[17]。根據勞保局統計，2011 年到 2015 年間，過勞的案件高達 398 例，其中有 163 人死亡，相當每 11 天就有 1 人過勞而死。

為了改善壓力、疲勞、過勞以及對員工的負向影響，Quick 建議企業透過三級介入（intervention）機制協助員工提升職場心理健康[18]。三級介入機制根據對象、時間、內容等區分成三種介入措施，「初級介入」措施以預防為主，針對低風險的職場心理健康議題，以改善工作環境的方式滿足員工可能的需求，例如：彈性工時制度[9]；「次級介入」措施針對特定的高風險對象，提供能幫助預防身心健康問題的協助，例如：個別壓力管理課程[19]；「三級介入」措施針對已經存在職場心理健康問題的員工，給予能幫助其改善相關問題的支援與協助，例如：戒菸班及減重班等（如圖 1）。

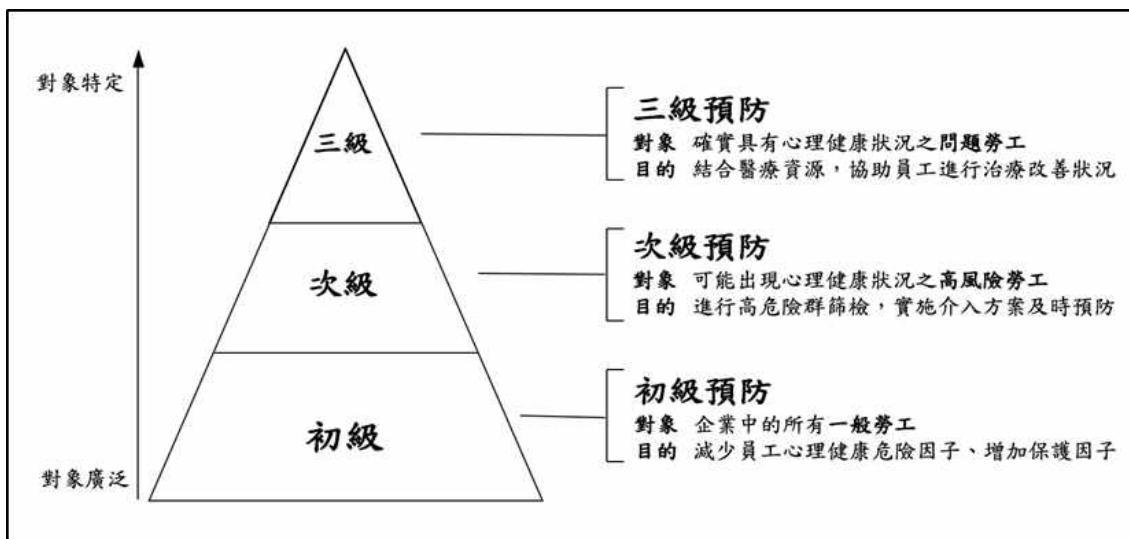


圖 1 Quick 三級介入機制

針對上述職場中的健康議題，企業最常採行的介入措施可能是 EAPs。EAPs 源自二戰時期希望穩定勞動力的美國，在 1930 年代，美國許多員工存在酗酒問題[20]，企業認為過往將酗酒員工開除的作法只是「治標不治本」，要做的應該是從根本解決員工的酗酒問題，因此，早期的做法是以職場心理健康中的「三級介入」為主，針對已有酗酒問題的員工，透過匿名戒酒團體來協助改善酒精成癮問題[21][22]。1960 年代，越來越多美國企業重視戒酒團體所帶來的成效，因此，後續又發展出員工戒酒計畫（Occupational Alcoholism Programs）。除此之外，也有許多企業開始關注員工酗酒以外的議題，例如：如何協助員工維持工作生活平衡及家屬照護相關服務[22]。自此，EAPs 的相關措施快速發展，從「解決」問題的三級介入（例如：戒酒計畫），延伸到「預防」問題的初級介入及次級介入（例如：維持工作生活平衡及家屬照護服務）。1980 年代，美國企業提供的 EAPs 內容已相當成熟，服務項目涵蓋工作、生活及健康等職場心理健康議題[4]，也可以依照服務對象區分成員工、主管、組織等不同面向的 EAPs[22]，美國企業開始提供全方位的整合型服務方案，以三種級別類型的介入協助員工預防與處理各式各樣的職場心理健康問題[4]。

與美國相比，台灣員工協助實務起步比較慢，根據本部所推行的「員工協助方案推動手冊」[4]，我國 EAPs 的發展可以分成四個階段：第一階段始於 1980 年以前，由事業單位自行成立員工輔導機制，當時已有民間團體（例如：天主教成立的「天主教職工青年會」）針對員工的職場壓力提供適應協助與輔導關照，此外也有外商公司提供協

助機制，例如松下電器的「大姊制度」、美國無線電公司的「溫馨家園方案」、以及東元電機的「心橋信箱」，使台灣企業對 EAPs 的關注逐漸萌芽。第二階段（1980 年至 1994 年）開始建立明確的輔導制度，內政部勞動司依序推展「勞工生活輔導員制度」、「加強工廠青少年輔導工作要點」、以及「廠礦勞工輔導員設置要點」，設立從事諮商服務的專職勞工輔導員，展現政府對職場心理健康的重視。第三階段（1994 年至 2003 年），本部整合人資、勞資關係、員工諮商與社工內涵，將過去的「勞工輔導」更名為「員工協助方案」，定期辦理企業座談會進行知識交流，建立專業人員的訓練制度，輔導新竹市生命線成立第一家外制式 EAPs 服務中心。最後，到了第四階段（2003 年至今），本部啟動 EAPs 的宣導與推動計畫，進行 EAPs 宣導手冊編列、辦理宣導講座、選拔優良事業單位作為 EAPs 推動之典範，補助企業辦理 EPAs，使「員工協助方案」廣為企業所接受與施行，確立員工職場身心健康之落實。

根據「員工協助方案推動手冊」的說明[4]，EAPs 的服務方式多為建立制度化的服務系統，透過發現個案、管理諮詢、追蹤服務、個案管理、資源運用、諮商轉介、推介評估等方式協助員工處理其所遭遇的問題。除此之外，根據 EAPs 的服務內容，能進一步將員工所遭遇的問題分成「工作」、「生活」與「健康」三大面向：工作面的 EAPs 協助員工解決職場中由工作因素帶來的問題，其中包含八個項目：員工引導、工作適應、工作設計、職位轉換、職涯發展、退休規劃、離職轉業、危機處理；生活面的 EAPs 協助員工解決可能影響工作的生活問題，其中包含八個項目：財務法律、休閒娛樂、家庭婚姻、托兒養老、生活管理、人際關係、保險規劃、生活協助；健康面的 EAPs 協助員工維持正常水準的生理及心理狀態，其中包含：戒酒戒毒、憂慮焦慮、健康飲食、壓力管理、心理衛生（如圖 2）。

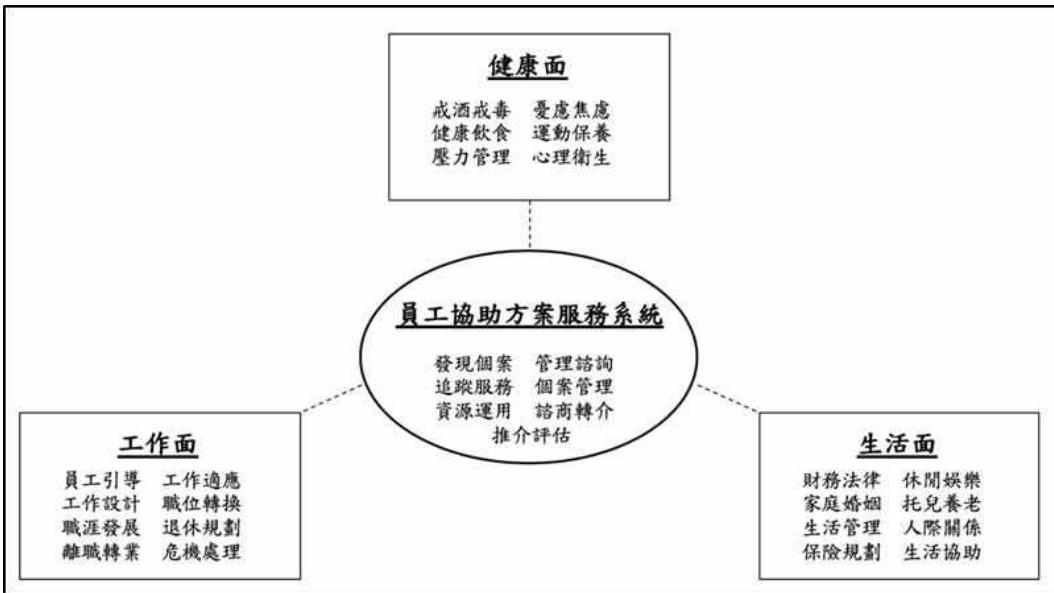


圖 2 EAPs 三大面向

在規劃與執行方面，EAPs 的服務輸送系統分成「問題發現系統」、「問題評估系統」及「問題解決系統」等三部分[4]，企業可依據這三部分在企業中明確分工。通常先由員工自行求助或主管發現並通報以提出問題，親友、同事、或相關協助人員也能協助找出誰需要幫助（問題發現系統）；接著，經由相關部門評估員工的需求及狀態，了解 EAPs 能為員工提供什麼協助（問題評估系統）；最後，當員工願意接受資源及協助後，由專業人員針對其問題做處置，提供員工生活調適、工作壓力調適、兩性關係處理、工作生活平衡、管理諮商等服務，幫助員工回復工作表現與能力（問題解決系統）（如圖 3）。

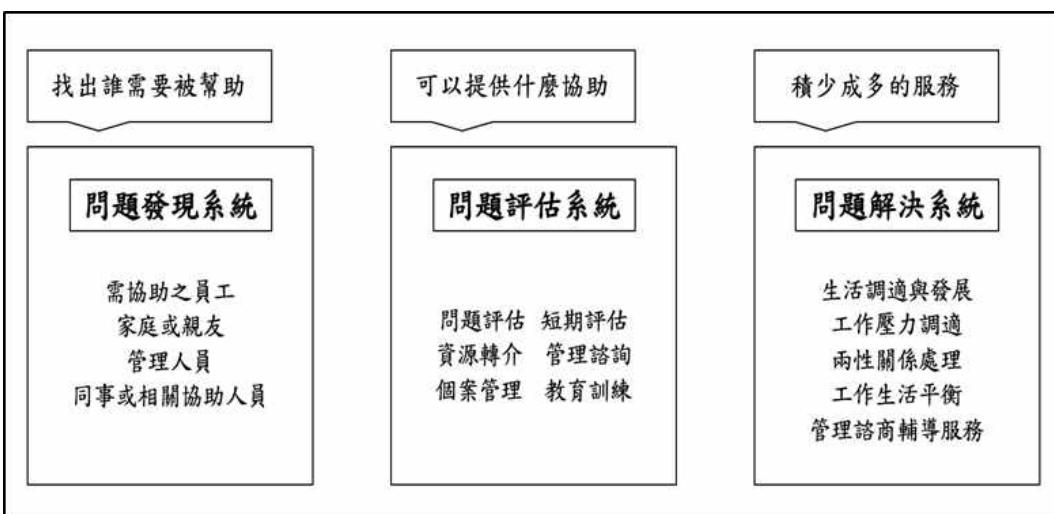


圖 3 EAPs 處理機制

為了進一步了解員工協助的實務作法，本研究蒐集本部手冊[4]、學術文獻、各家企業的公開文件、商業報章雜誌等內容[23][24][25][26][27][28][29][30]，整理出 19 項業界常見的員工協助實務方案，並將其區分成「工作面」、「生活面」、「健康面」等類別，以下逐步介紹各類別中的各項員工協助實務：

一、工作面員工協助實務

(一) 新人協助方案

協助新人快速融入組織文化，適應工作任務的基本要求，提升新進人員的相關職能。方案相關內容包含：引導新人（如：師徒制、新人工作輔導）、鼓勵新人之間交流（如：建立新人交流平台）等。

(二) 職涯協助方案

協助員工規劃職涯需求，輔導員工達成短期與長期職涯目標。方案相關內容包含：協助提升專業能力（如：內外訓系統、考照補助）；提供職涯引導（如：職涯面談、管理諮詢）；離職協助（如：工作轉介）；退休協助（如：優於法令的退休金、退休關懷團體）等。

(三) 彈性工作方案

提供彈性化的工作設計，降低工作上的限制。方案內容包含：提供工作時間彈性（如：彈性工時、彈性請假制度）；提供工作方法彈性（如：遠距離工作、工作共享制度）等。

(四) 工安優化方案

營造安全的工作環境，避免工作所帶來的職業傷害。方案內容包含：環境設備優化（如：提供符合人體工學之設備）；職場安全提升（如：定期安全抽查、安全訓練）等。

(五) 員工參與方案

讓員工獲得充足資訊，並能夠對於企業問題表達意見。方案內容包含：意見回饋

管道（如：意見箱、諮詢專線）；意見反應平台（如：討論平台）等。

(六) 人際關係促進方案

幫助員工在職場與生活中建立正向的人際關係。方案內容包含：員工關係促進（如：舉辦節日活動、員工旅遊）；人際關係經營協助（如：關係管理課程、人際關係諮詢）等。

(七) 友善職場提升方案

提供員工免受霸凌、性騷擾、負向八卦、族群歧視的職場環境。方案內容包含：申訴處理系統、友善職場宣導措施等。

(八) 復工協助方案

協助因身心健康或其他因素停職的員工，適應回到職場時面對的工作需求。方案內容包含：全薪傷病假、健康狀況諮詢與追蹤、職務調整訓練等。

二、生活面員工協助實務

(一) 家庭照護方案

協助員工照護家庭成員（如幼兒、長輩、伴侶），維持工作—家庭平衡。方案內容包含：親職友善措施（如：優於法令之育兒措施、親職育兒講座）；長輩照護（如：高齡照護講座、孝親補助）；家庭相關福利（如：眷屬保險、舉辦家庭關係促進活動）等。

(二) 休閒樂活方案

提供員工多元假期方案並支持員工培養自身興趣，讓員工得以享受生活。方案內容包含：多元的假期類型（如：情緒假、生日假）；協助員工培養興趣（如：社團補助、興趣培養補助）等。

(三) 生活協助方案

協助員工解決生活相關問題（如：食衣住行、財務、法律）。方案內容包含：起

居相關措施（如：員工宿舍、租屋補助）；交通福利（如：交通費補助、上下班交通車）；飲食福利（如：餐費補助、設置員工餐廳）；財務管理、法律諮詢協助等。

（四）急難救助方案

提供經濟支援以協助員工因應突發狀況，使員工得以妥善處理問題。方案內容包含：設置供員工備用之緊急預備金（如：急難預支薪資）、給予傷病慰問金、事病帶薪假制度等。

（五）社會參與方案

提供員工參與社區活動或是公益活動的機會，使其與社會建立連結。方案內容包含：舉辦環保相關活動、社會公益活動、鼓勵參與社區活動、提供外部人員實習機會等。

三、健康面員工協助實務

（一）戒癮方案

協助員工戒除菸酒癮，使其遠離菸酒的危害。方案內容包含：開設戒菸班、戒酒班、成立健康互助團體、提供戒癮轉介協助等。

（二）減重方案

協助員工控制體重及維持體態，培養員工的運動習慣。方案內容包含：提供運動器材、舉辦減重活動等。

（三）健康飲食方案

協助員工維持良好的飲食習慣，改善身體狀況。方案內容包含：提供員工保健食品、低油低鹽的健康餐點等。

（四）健康評估方案

提供員工健康檢查相關措施，使員工了解自身的身體健康狀況。方案內容包含：提供員工優於法定規定之健檢項目與次數、給予健檢補助；提供員工自我健康檢測的設備與管道（如：免費健康諮詢服務）等。

(五) 放鬆紓壓方案

提供員工放鬆及休息的設備及設施，幫助員工紓緩壓力。方案內容包含：提升員工工作休息品質之措施，如設置沙發、按摩椅等放鬆設備；提供閱覽室、午睡室等休憩空間；提供零食、飲料休閒飲食；安排午休關燈時間、冥想活動等。

(六) 心理衛生方案

協助員工進行自我照護及心理健康的覺察，提供服務維護其身心健康。方案內容包含：開設危機處理、壓力管理課程、提供心理諮詢服務等（詳細方案內容請見表 1）。

員工協助實務的內容十分多元，為了系統化的檢視不同員工協助實務的特性，本研究引用 Quick 的三級介入機制[18]，並以此來檢視上述 19 項員工協助實務之屬性特徵。三級介入中的三種等級是依據面對危機的風險來進行區分，本研究則進一步引入（resources）的觀點，進行這三種等級的區分。首先，第一級介入指的是員工藉由方案來增加個人心理資源，適用於一般的員工；第二級介入指的是方案協助員工避免資源的損耗，適用於可能面臨資源不足之員工；第三級介入是指員工藉由方案補充已流失的資源，適用於確實缺乏資源的員工，使他們不再受資源不足所苦（請見表 2）。

台灣員工協助實務經過四個階段的發展，已有系統性的架構及制度化的執行程序。員工協助實務能找出需要幫助的員工並協助其解決工作、健康、生活的相關問題，改善員工的身心狀態，提升員工的職場心理健康。雖然如此，與美國相比，我國企業設置及推動員工協助實務仍有許多值得發展的契機[5]。根據周子琴的研究發現[6]，我國有高達四成的企業主管認為「方案推行之後的評估問題」是企業在推行員工協助實務時最有可能遇到的困難與挑戰。由此可見，如何證實員工協助實務正向影響的實際效益，是當前企業在實踐員工協助實務時存在的需求。因此，本研究將員工協助實務與職場心理健康進行鏈結，因為職場心理健康是當今社會極為關注的議題，當員工無法因應工作所帶來的壓力，除了損耗員工自身的心理健康，也會造成企業以及政府的損失。因此，本研究先回顧職場心理健康的相關文獻，彙整各國機構評估職場心理健康實務措施的指標，以利進行員工協助實務與職場心理健康的鏈結。

表 1 本研究整理的 19 項員工協助實務

面向	方案名稱	向度	措施內容
工作面	1. 新人協助方案	新人引導	1. 師徒制 2. 工作觀摩 3. 新人工作輔導
		新人交流	1. 迎新活動 2. 新人交流平台
	2. 職涯協助方案	職涯引導	1. 職涯面談 2. 管理諮詢 3. 個人職能管理系統
		能力提升	1. 內訓系統 2. 外訓補助制度 3. 考照補助制度
		離職協助	1. 離職面談 2. 工作轉介
		退休協助	1. 優於法令的退休金 2. 退休財務管理 3. 高齡健康管理 4. 退休關懷團體
	3. 彈性工作方案	工作時間彈性	1. 彈性上下班時間 2. 壓縮工作日 3. 彈性請假制度 4. 增加有薪婚假日數 5. 紿予新進人員特別休假
		工作方法彈性	1. 遠距離工作 2. 工作共享制度
	4. 工安優化方案	環境設備優化	1. 人體工學設備 2. 照明設備 3. 空氣清淨設備
		職場安全	1. 定期安全抽查 2. 安全警戒 SOP 3. 安全訓練
	5. 員工參與方案	溝通回饋	多元意見回饋管道
		決策參與	委員會參與
	6. 人際關係促進方案	員工關係促進	1. 節日活動 2. 員工旅遊 3. 社團發展協助
		人際關係經營	1. 關係管理課程 2. 關係促進活動 3. 人際關係諮詢

面向	方案名稱	向度	措施內容
	7. 友善職場提升方案	申訴處理 教育宣導	申訴處理系統 1. 宣導措施 2. 人際溝通課程
	8. 復工協助方案	復工協助	1. 全薪傷病假 2. 健康狀況諮詢與追蹤 3. 職務調整訓練 4. 心理諮詢
生活面	9. 家庭照護方案	親職友善	1. 孕期健康管理 2. 優於法令之育兒措施 3. 優於法令的育兒假期 4. 育兒津貼 5. 親職育兒講座 6. 哺乳時間彈性 7. 孕婦專屬停車位 8. 孕婦優先餐道 9. 專用識別證
			1. 特約長照機構折扣 2. 高齡照護講座 3. 孝親補助 4. 孝親假
			1. 家庭關係促進活動 (如：家庭日、親子運動會) 2. 眷屬保險 3. 眷屬健檢補助 4. 家庭照顧假
	10. 休閒樂活方案	多元假期	1. 情緒假 2. 生日假
			1. 旅遊補助 2. 社團補助 3. 興趣培養補助(如：廚藝班、插花班等)
	11. 生活協助方案	起居協助	1. 員工宿舍 2. 租屋補助 3. 租屋協助
			1. 公司交通車 2. 交通費補助
		飲食福利	1. 餐費補助 2. 員工餐廳
		財務管理	1. 保險諮詢 2. 財務諮詢

面向	方案名稱	向度	措施內容
			3. 財務課程
		法律諮詢	1. 法律諮詢 2. 法律宣導活動
	12. 急難救助方案	急難協助	1. 供員工借用之緊急預備金（如：急難預支薪資） 2. 優於法令的工傷給付 3. 傷病慰問金
	13. 社會參與方案	環境保護	內部自主環保活動
		社區服務	1. 社區服務活動 2. 社區公共設施認養及維護計畫
		社會公益	社會公益活動
		社會人力培育	外部人員實習計畫
健康面	14. 戒癮方案	戒癮	1. 戒菸班 2. 戒酒班 3. 健康互助團體 4. 戒癮轉介協助
	15. 減重方案	減重	1. 減重活動 2. 運動器材
	16. 健康飲食方案	健康飲食	1. 低油低鹽健康餐點 2. 保健食品
	17. 健康評估方案	員工健檢	1. 優於法令的員工健康檢查項目 2. 優於法令的員工健康檢查次數 3. 員工健康檢查補助
		自我健康檢測	1. 健康諮詢 2. 健康檢測設備
	18. 放鬆紓壓方案	工作休息	1. 按摩服務 2. 午睡關燈時間 3. 放鬆設備（如：按摩椅、懶骨頭、沙發） 4. 休憩空間（如：午睡室、書報閱覽室） 5. 冥想 6. 休閒飲食（如：零食、飲料）
	19. 心理衛生方案	心理衛生	1. 危機處理課程

面向	方案名稱	向度	措施內容
			2. 心理諮詢服務 3. 壓力管理課程

表 2 員工協助實務與三級介入機制

員工協助方案	主要參與方案對象	介入機制		
		初級	次級	三級
		所有人適用	針對資源流失風險者	針對確實缺乏資源者
新人協助方案	新進人員	v		
職涯協助方案	全體員工	v		
彈性工作方案	全體員工	v		
工安優化方案	全體員工	v		
員工參與方案	全體員工	v		
人際關係促進方案	全體員工	v		
友善職場提升方案	全體員工/受到職場负面影响之員工	v	v	v
復工協助方案	因健康狀況而受到影響工作之員工			v
家庭照護方案	全體員工/需照顧家庭之員工	v	v	v
休閒樂活方案	全體員工	v		
生活協助方案	全體員工	v		
急難救助方案	面臨危急狀況之員工			v
社會參與方案	全體員工	v		
戒癮方案	有成癮問題之員工			v
減重方案	有體重過高風險之員工 / 體重過高之員工		v	v
健康飲食方案	全體員工	v		
健康評估方案	全體員工/有健康疾患風險者	v	v	
放鬆紓壓方案	全體員工	v		
心理衛生方案	全體員工/有心理疾患風險之員工/有心理疾患之員工	v	v	v

第二節 員工協助實務評估指標—以職場心理健康為目標

根據前節所述，員工協助實務的目標乃在降低員工工作效率的個人問題，透過企業提供系統性的協助，用以確保員工能在職場中安心的工作。本部的「職場心理健康管理模式」也建議企業應先了解員工在工作面及非工作面的各種需求，接著才透過員工協助實務的方案與措施給予幫助[3]。由於本研究主張員工協助實務可提升職場心理健康，故在評估時應參考職場心理健康措施的評估標準以及學術領域研究者建立的理論機制，以了解員工協助實務的方案內容是否能影響職場心理健康。以下透過文獻分析，整理美國與台灣的職場心理健康措施評估標準以及學術領域研究者建立的資源理論。

一、美國：APA 職場心理健康

美國心理學會創立的心理健康職場獎項（The Psychologically Healthy Workplace Award）[13]，藉由五項標準評斷企業是否確實塑造職場心理健康環境，APA 在評估時強調溝通的重要性，良好的溝通能提供員工想法與感受的相關訊息，包括員工對於成長及發展機會、工作生活平衡的需求，幫助企業改善健康計畫，並能促進員工了解健康概念及培養健康知識與技能。

(一) 員工涉入

組織允許員工運用自己多樣化的想法與觀點，協助組織處理問題以及找到增加組織效率的方法。常見的做法為透過員工決策參與、充分賦權、工作自主、自我管理團隊等方式來極大化員工涉入。

(二) 工作—生活平衡

員工除了工作外，在其生活領域也有許多責任需要兼顧，因此組織協助員工平衡許多源自工作外的要求以減少其困擾。常見的做法包含彈性時間規劃、兒童照顧、年長者照顧、提供工作保障等。

(三) 員工成長與發展

組織提供機會使員工得以擴充其知識、技能與能力，並能在工作情境中應用新獲得的職能。常見作法包括在職訓練、持續的教育課程、發展領導與問題解決能力等。

(四) 健康與安全

透過預防、評估以及處置方式來避免員工健康問題的產生，極大化員工身體與心理之健康。常見的作法包含酒精或物質成癮治療、健康檢查、壓力管理訓練、諮商服務、安全訓練等。

(五) 員工認可

組織獎勵員工的付出與貢獻，使員工對其職涯與能力產生成就感。常見的作法包含晉升、紅利、表彰大會、頒發獎牌、公開感謝其貢獻等。

上述五項標準自 Grawitch、Gottschalk 與 Munz 於 2006 年倡導後，遂成為學界與實務界普遍使用的全面健康實務模型（Practices for Achieving Total Health，簡稱 PATH 模型）[31]。此模型指出當組織在充分溝通下關注員工這五類面向，能夠將組織打造成一個健康的職場環境，並提升員工福祉與組織功能。這五種面向的實務措施所帶來的具體影響，如表 3 所示。

表 3 美國 APA 心理職場健康實務與效標的關係

健康職場實務	員工福祉	組織功能
員工涉入	工作滿意（+）	生產力（+）
	組織承諾（+）	缺勤（-）
	員工士氣（+）	離職（-）
工作—生活平衡	組織承諾（+）	生產力（+）
	工作滿意（+）	缺勤（-）
	員工士氣（+）	離職（-）
員工成長與發展	工作滿意（+）	組織效能（+）
	工作壓力（-）	競爭優勢（+）
	動機（+）	品質（+）
健康與安全	工作壓力（-）	健康照護成本（-）
	生理健康風險（-）	缺勤（-）
	組織承諾（+）	意外/受傷發生率（-）
員工認可	工作滿意（+）	甄選選擇率（+）
	動機（+）	生產力（+）
	工作壓力（-）	離職（-）

註：「+」為正向關聯，「-」為負向關聯。

二、台灣：職場心理健康評估指標

為了評估企業進行的職場心理健康措施，本所針對我國企業進行調查，提出「職場心理健康評估指標」[32]，其中包含七個用來診斷我國企業職場心理健康落實程度的指標：企業社會責任、經營者承諾、組織認可、成長發展、健康實務與管理、工作與生活平衡、員工參與。

(一) 企業社會責任

企業社會責任定義為企業為回饋及貢獻社會而所進行之公益活動，透過如關懷獨居老人、淨灘淨山活動等，可用來強化員工的工作意義感及工作動機。企業社會責任包含以下面向：環境保護、社區意識、社會公益、社會人力培育。

- 1.環境保護：乃企業為實踐環境永續發展之理念，自主進行創意性或有效的環保活動。
- 2.社區意識：乃企業與鄰里建立良好關係，自主參與社區活動與相關回饋。
- 3.社會公益：乃企業為造福社會，透過投入人力、物資、服務等方式，讓弱勢群體擁有公平發展機會及權益，例如：組織中可投入資源發展無障礙設備/空間，提供身心障礙群體有更多的工作機會。
- 4.社會人力培育：乃企業重視社會人才，進行培育與扶植，如實習機會、與協助轉職等。

(二) 經營者承諾

經營者承諾是指公司領導者與管理高層對維護與提升組織成員心理健康之投入與行動，透過如主管積極宣導及鼓勵員參加健康講座、編列預算投入健康促進計畫及制定健康相關守則，提升員工職場健康。經營者承諾包含以下面向：政策支持、資源支持、與行動支持。

- 1.政策支持：乃企業於企業理念、制度與未來發展規劃中，納入職場心理健康之考量。
- 2.資源支持：乃企業是否投注足夠之人員編制與預算。
- 3.行動支持：乃企業積極推動與宣導職場心理健康相關之活動。

(三) 組織認可

組織認可指涉企業深知員工價值與其為公司所付出之努力，透過金錢與非金錢之形式，例如：口頭表揚、給予績效紅利獎金，讓員工認知到企業對其自身價值的肯定與尊重。組織認可包含以下面向：薪資面、獎勵面與社會面。

- 1.薪資面認可：乃企業之財務、薪資、績效之提供與分配。
- 2.獎勵面認可：乃企業擁有多元、公正、豐富之員工獎勵辦法。
- 3.社會面認可：乃企業透過主管、內部平台公開表揚員工之績效表現。

(四) 成長發展

成長發展指涉企業賦予員工成長及發展的機會，透過給予員工明確公開之升遷制度、導師系統與各式培訓課程，提升及擴展員工相關職能與發展潛能，創造良好的職涯路徑。成長發展包含以下面向：訓練課程、個人目標追尋、職涯發展、專業實踐與工作自主。

- 1.訓練課程：指各式專業知能、知識之培訓。
- 2.個人目標追尋：乃協助員工考取證照或獲得學位等目標的達成。
- 3.職涯發展：乃提供明確與公正之升遷路徑。
- 4.專業實踐：乃重視員工之專業職能，實踐於工作內容中。
- 5.工作自主：是指企業賦予員工對工作方式、工作時程、工作環境、與情緒表露之自我決定程度。

(五) 健康實務與管理

健康實務與管理指涉企業重視員工身心健康，修改有害員工身心健康的工作環境與工作設計，透過如完善的健康檢查、舉辦健康講座等，提升員工的身心健康。健康實務與管理包含以下面向：身體健康、心理健康、與工作場所健康。

- 1.身體健康，乃指企業提供完善之健康篩檢、維護、與促進之作為。
- 2.心理健康：乃指企業定期進行健康評估或設置講座與專職人員，維護員工心理健康。
- 3.工作場所健康：乃指企業確保職場環境之安全。

(六) 工作與生活平衡

工作與生活平衡指涉企業提供支持性政策與資源上的協助，員工能順利經營生活與工作的平衡，並提升組織士氣、工作滿意及企業認同感。工作與生活平衡包含以下面向：彈性時間、生活資訊諮詢、員工福利、休閒、休假、家庭照顧以及促進員工關係。

- 1.彈性時間：乃企業提供員工彈性可選擇上班時間與地點。
- 2.生活資訊諮詢：乃企業提供員工生活方面之資訊，如法律、理財。
- 3.員工福利：乃企業提供員工非績效相關之福利，如保險、員工優惠。
- 4.休閒：乃企業舉辦之休憩活動，如聚餐、社團活動與旅遊。
- 5.休假：乃企業提供員工優於法令之休假辦法。
- 6.家庭照顧：乃企業協助員工照顧、安置家眷。
- 7.促進員工關係：泛指職場中人員的正向互動關係(包含職場中上對下、同事之間、下對上關係)。

(七) 員工參與

員工參與旨在增加員工對組織政策與發展的參與度，透過與上級主管順暢的溝通管道，讓員工參與公司重要決策，如升遷、薪資、績效或公司政策決策與相關委員會等，並鼓勵員工參與公司內部各式活動，讓員工感覺意見受到公司與高層重視。員工參與包含以下面向：溝通參與、決策參與、活動參與。

- 1.溝通參與：乃指企業賦予員工表達意見的空間與權利，因而得以提出個人之想法、意見，這樣的方式也受到管理層級之重視。
- 2.決策參與：乃指企業賦予員工參與管理流程、升遷、獎懲、福利與勞資議題之修訂與決策。
- 3.活動參與：乃指員工自身參與企業各式活動之投入、意願與認同（見圖 4）。

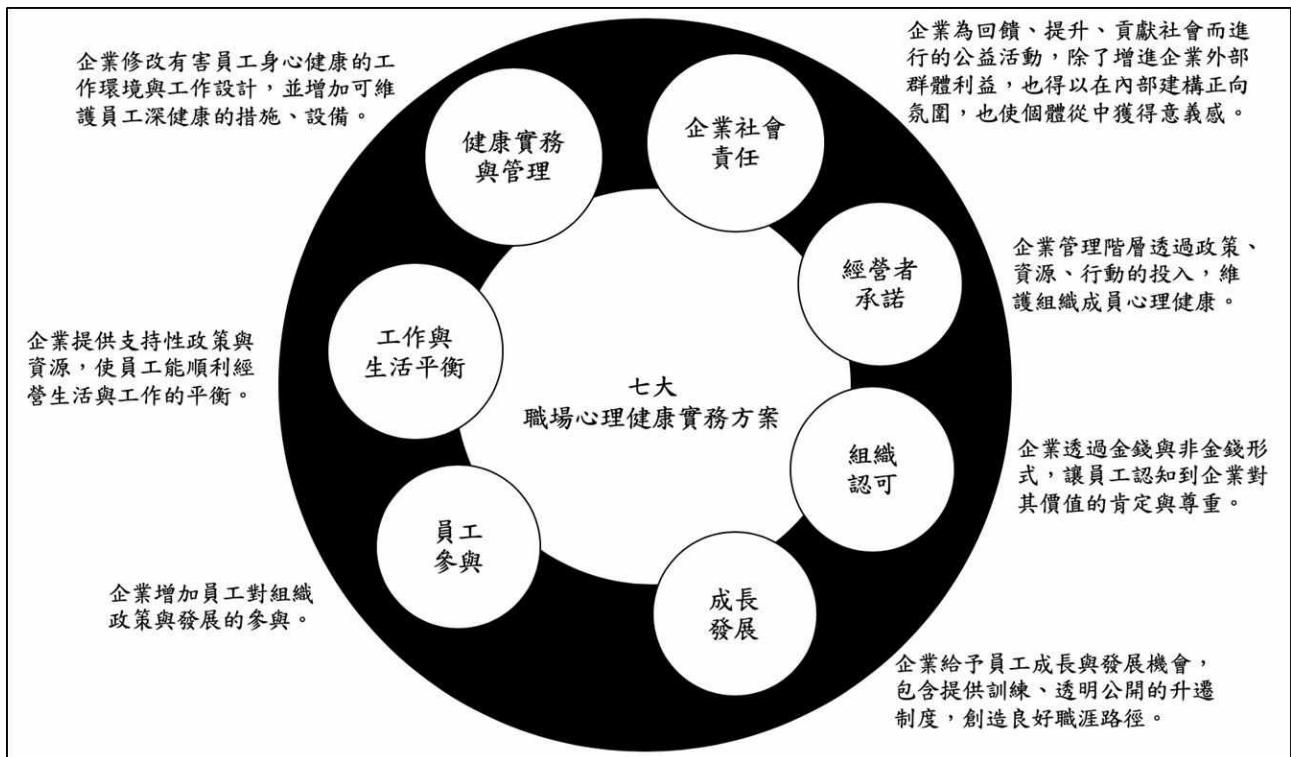


圖 4 七大職場心理健康實務方案

三、資源理論的應用

學者在分析職場心理健康方案對員工效能的影響，最常使用的理論即為「資源理論」[33][34]。資源理論之所以能在職場心理健康的學術研究中舉足輕重，乃基於這項理論能解釋員工在經歷工作壓力時的心理機制。當員工判斷工作環境的變動可能會使其資源流失，又或是在資源損耗後難以重新取得資源，都將導致員工產生工作壓力，此時，資源的挹注將可幫助員工調適工作環境變動所帶來的工作壓力。Frone 與 Tidwell 指出個體的工作疲勞乃出自於資源的消耗[35]，因此，資源的挹注對於疲勞恢復（recovery）存在顯著的助益，例如：提高工作者的工作自主性、更多的休息時間等，都是透過資源的補充，直接或間接幫助員工因應工作疲勞[36][37]。Shirom 在探討工作過勞的議題時[17]，說明當員工持續經驗資源流失的威脅，員工主觀知覺內在資源的耗竭將使員工產生工作過勞。因此，資源的挹注有助於降低員工耗竭資源的風險，避免員工產生工作過勞。

Hobfoll 提出資源保存理論[34]，說明個體具有保存、保護、獲取及培養資源的動機，可用來探討工作壓力、工作疲勞及工作疲倦的成因。資源保存理論將環境與個人內在狀態一併考量，並以「資源」來鏈結其間的關係。Hobfoll 將「資源」分成四類：實

體資源(object resources) (包含房子、汽車等能實際擁有的價值的物體)、狀況(conditions) (包含工作穩定性、年資、階級、婚姻關係等等)、個人特徵 (personal characteristic) (包含自尊、工作能力等能協助個人因應壓力的個人傾向)、能量 (energy) (包含時間、金錢、知識及個人的情緒能力、認知能力等能量) (見圖 5)。當個人感受到資源損失的威脅、或是感受到資源有所損耗、以及個人在投資資源後無法取得其想要的資源時，便會感受到壓力。當人為了處理壓力而進一步採取因應措施，不論是否有良好的因應效果，都依然會造成資源的耗損，導致心理上的不適。在感受到重要的資源可能會耗損、或實際失去資源時，個體會自然而然地投入其他資源，以預防或彌補資源的流失。過去的研究顯示，資源的損失遠比資源的獲得對個體有更深的影響，因此，在職場中首先要避免的是資源流失，並給予員工其他資源，才能避免員工產生心理不適 [35][36]。



圖 5 資源保存理論

第三節 企業中的六種職場心理健康資源

根據前節所述，本研究嘗試整合 APA 職場心理健康、職場心理健康評估指標及資源保存理論，建立整合型的評估指標。因此，在理解措施取向與資源取向的評估指標後，本研究提出六種職場心理健康資源，包含：彈性資源、經濟資源、身心資源、專業資源、資訊資源及關係資源。

一、六大大心理資源之概述

(一) 彈性資源

彈性資源指員工擁有相當的工作時程分配權及工作的自主權，例如透過彈性工時或遠距工作等措施，皆可提供員工彈性的資源。Almer 與 Kaplan 在 2002 年針對美國五家大型會計公司的研究[38]，透過多變量變異數分析(Multivariate analysis of variance, MANOVA)比較執行彈性工作安排 (flexible work arrangement) 及未執行彈性工作安排的員工，研究結果發現能夠彈性安排工作時間、工作方式的員工有較高得工作滿意度 (job satisfaction)，以及較低的離職意圖 (turnover intentions)、角色壓力 (role stress) 與過勞傾向 (fatigue)，而當員工離開控制組，進入有執行彈性工作安排的組別工作時，其工作滿意度顯著提升、離職意圖顯著下降，角色壓力及過勞傾向也有些微下降。Chiang、Birtch 及 Kwan 在 2010 年針對香港 1 家四星級飯店食品供應商及 2 家大型連鎖餐廳的研究[39]，透過階層性迴歸 (hierarchical regression) 來探討工作需求 (job demand)、工作控制 (job control) 及職家平衡實務 (work-life balance) 對於員工工作壓力的影響，研究結果發現職家平衡實務 (例如：彈性工時) 能夠減緩工作需求對於工作壓力的影響，組織提供員工較多的職家平衡實務能夠減緩工作需求對於員工的壓力。

彈性資源可包含以下面向：工作時間、工作方式、工作標準。

- 1.工作時間：彈性的時間安排方式，如彈性工時等。
- 2.工作方式：彈性的工作方式，如遠距工作、工作共享等。
- 3.工作標準：員工能根據自身能力及需求彈性調整工作內容及工作目標。

(二) 經濟資源

經濟資源泛指員工擁有充足經濟條件，可以維持正常生活水平及應對生活突發事件。公司可透過管理方案、措施或制度協助員工維持正常生活水平，不會因生活所需而產生巨大的壓力。在 Hobfoll 資源保存理論中[34]，已將個體的財力視為是個人重要的能量資源。Green 與 Leeves 於 2013 年的研究也證明薪資、經濟安全感會影響員工幸福感，而員工幸福感則可以反映出員工的工作壓力狀況[40]。Herriot、Manning 及 Kidd 於 1997 年指出，許多員工認為組織應該提供足以維持生活的薪資水準，然而組織卻傾向於以表揚、社會支持等無形方式激勵員工，因此勞資雙方之間存在心理契約落差，進而

導致員工壓力的產生[41]。Cordes 和 Dougherty 於 1993 年指出，當公司存在著不會跟著績效表現調整的獎勵制度，將導致員工對於組織的期望無法滿足，如此可能導致員工過勞的產生[42]。

經濟資源可包含以下面向：薪資、保險、生活協助、工作補助。

- 1.薪資：除了每月給予員工的薪水，還包含年終獎金、紅利、績效獎金、股票等公司可以直接提供的金錢類項目；
- 2.保險：提供員工良好保險，減少重大事件的發生（如退休、疾病、意外）對員工產生的危害。例如優於法令的退休金、醫療保險以及眷屬保險；
- 3.生活協助：給予員工生活面向的經濟協助，透過協助減少員工在日常生活方面的開銷。例如提供員工宿舍、交通補助、生育津貼等措施；
- 4.工作補助：提供員工工作方面的物品或協助，幫助員工減少在工作方面的開銷。例如提供員工手機、電腦、軟體等良好工作設備，或者補助員工採購工作用設備。

(三) 身心資源

身心資源泛指員工擁有足以維繫或增進其生理以及心理達到正常水準的照護，公司可透過如設立健身房、補助健康檢查，以及透過心理衛教講座、紓壓休閒設施等服務，來確保員工擁有充足的身心資源以應對工作需求。Coulter 等人針對一位 34 歲職業婦女展開個案研究[43]，探討透過專科護理師（nurse practitioner）協助建立規律運動計畫的重要性，以及達成規律運動目標對職業婦女的正向影響。研究結果發現，職業婦女若能透過專科護理師協助進行規律運動，可有效減輕壓力、焦慮、憂鬱，並能正向增進職業婦女的心理福祉。Hobfoll 在 2001 年提出的資源保存理論列舉了 74 種員工能獲取的心理資源[34]，其中包含提供飲食、擁有適當的休息時間、管理個人醫療相關措施等，這些資源都能幫助員工因應及預防壓力，減少過勞的風險。Mcguire 與 McLaren 針對 65 名電話客服人員[44]，探討工作環境對於員工幸福感及組織承諾之影響，研究結果發現員工的工作環境確實與其感受到的幸福感有正向關聯，當員工主觀認為自己的工作環境較好時，其主觀幸福感也較高。

身心資源可包含以下面向：飲食、醫療、運動、休息、心理衛生、工作環境。

- 1.飲食：提供健康飲食促進員工身心健康，如低油鹽之食品、保健食品；

2. 醫療：提供完善的醫療制度與措施，如優於法令之體檢制度、定期健康檢查等；
3. 運動：提供健康設施與檢測設備，使員工工作之餘也能滿足其運動需求；
4. 休息：提供休息紓壓的設施與制度，如按摩椅、午睡關燈時間等；
5. 心理衛生：提供員工身心健康相關之服務與活動，使員工維持與促進身心健康，如內部心理諮詢服務、減重競賽等；
6. 工作環境：提供員工健康與安全的工作場所，減緩員工工作上的身心負擔，預防工作所帶來的職業傷害，如符合人體工學的辦公桌椅。

(四) 專業資源

專業資源泛指員工得到工作所需之專業能力與技術的訓練與機會，以及滿足員工於工作中自我提升的需求，透過提供工作內/外的訓練課程、師徒制、實務操演等，有效為員工提供專業資源，使其能應付職務所需，減緩其工作壓力。根據 Haraway 及 Haraway 針對美國 36 位醫院主管的研究[45]，透過配對樣本 t 檢定（Paired samples t-test）探討衝突管理介入課程對於主管工作壓力的影響，研究結果發現參與衝突管理課程後主管的角色過荷（role overload）、人際壓力（interpersonal strain）、角色界線（role boundary）與心理壓力（psychological strain）皆有顯著下降，說明衝突管理課程確實能夠減少員工的工作壓力。Kirschner 等人進行個案研究[46]，探討職涯諮詢介入（career counseling）對於一位白人女性在職工作者的身心健康影響，研究結果發現透過七次諮詢並在後續的 18 個月追蹤中，個案的壓力有顯著的下降，並且對於職涯擁有明確的目標，說明職涯諮詢能夠幫助員工降低職涯不確定的壓力及協助發展職涯目標。Kleinman 等人針對美國 12 家 CPA 會計公司的研究[47]，蒐集 440 位會計專家資料探討導師制度（mentor）如何促進員工專業知識、技能及可能的工作影響，研究結果發現良好的導師制度能夠提升員工之工作滿意度（job satisfaction）、組織承諾（organizational commitment），也能降低員工離職意圖（intention to leave）、角色模糊（role ambiguity）、角色衝突（role conflict）及工作過勞（job burnout）。

專業資源可包含以下面向：訓練與自我提升、職涯輔導、實務參與。

1. 訓練與自我提升：透過如新進人員訓練、衝突管理課程等來提供個人能力與技術，以提升員工心理健康與工作表現。

- 2.職涯輔導：透過提供職涯諮詢、新進人員手冊等，協助員工根據自身需求及目標發展職涯路徑。
- 3.實務參與：透過提供生涯規劃協助、導師制、工作輪調與考照課程等措施，協助員工培養工作所需之能力與技能。

(五) 資訊資源

資訊資源指員工所身處的組織在制度、系統等結構設計上秉持公平、透明及公開的程度，例如組織推行公平的績效評估制度，減少員工因為不公平而產生的壓力，如此有效避免個體經驗過勞的風險[48]。Bakker 等人指出，若公司提供充分的決策參與機會，將有助提升員工的工作資源，緩衝工作負荷對員工所產生的工作壓力[49]。Morriion[50]整合過去研究發現，員工向上表達意見能為組織帶來許多正向影響，例如：向上建言能促使組織進行更有效能的決策以及較佳的錯誤偵測率；而對於員工而言，當員工在組織中能夠提出建言時，會增加她對於工作的控制感，進而提升其工作滿意和工作動機，並降低工作壓力。Campbell 等人針對美國員工的研究發現[51]，若組織能塑造分配公平、程序公平、以及互動公平的組織文化，內部主管在待人處世時便能秉持公正。由此以來，員工在遭受工作壓力時，會願意相信公司與主管能提供公平公正的「支持」(support)，進而可緩解工作壓力帶來的工作過勞，降低員工的離職意圖。

資訊資源可包含以下面向：決策參與、溝通參與、系統公平。

- 1.決策參與：員工是否能參與公司擬定策略目標的過程；
- 2.溝通回饋：員工是否能自在的向上表達自己的意見，而公司也能快速給予令人滿意的回覆；
- 3.系統公平：公司是否建立透明、公平的內部系統（績效考核、升遷制度等）。

(六) 關係資源

關係資源指員工在工作及非工作場域所獲得的心理歸屬與連結感，包含正向人際互動關係及員工—組織連結。公司可透過團隊建立活動、家庭日以及組織表揚大會等方式增進關係資源，避免負向關係所導致的負向情緒以及情緒耗竭。Hobfoll[52]主張關係資源能使個體因應壓力，避免過勞的發生。Oginska-Builk 針對 330 位職業男性進行研究[53]，探討工作壓力及個人與社會資源（知覺凝聚力、自尊、自我效能、樂觀傾向、

社會支持）對健康的影響，結果發現個人與社會資源對降低工作壓力及防範負向健康有顯著效果。Hamming[54]探討不同來源（家庭、親屬、配偶、朋友、鄰居、主管、同事、組織）和領域（工作、家庭、其他非工作領域）的社會支持是否會影響健康或工作相關面向，結果發現社會支持對健康及幸福感具有保護作用，其中主管支持對健康及幸福感有最大的影響效果。

關係資源包含以下面向：組織、主管、同儕、家庭。

- 1.組織：讓員工認為自己是組織的一份子，且覺得自己的價值觀與組織十分相近，並且認同組織；
- 2.主管：使員工與主管保持良好關係，並能夠在需要時得到主管的協助；
- 3.同儕：員工能與同事建立良好關係，當有工作上的問題時同事也樂意協助；
- 4.家庭：除了工作中的關係外，在生活領域也能與家人維持良好關係。

二、小結

為了建立以職場心理健康為目標的員工協助實務評估指標，本研究彙整相關文獻，以資源理論為基礎，比較美國與台灣的評估指標後，建立起六種「員工職場心理健康資源」。這六種資源的優勢在於能從員工角度出發，了解員工的身心狀態是否有被影響，除此之外，也考量到組織所扮演的角色，確保這些資源是企業能夠提供的。因此，本研究認為在評估員工協助實務的效益時，能以此評估標準來分析，檢驗員工協助實務是否提升員工的六種職場心理健康資源。雖然六大個人心理資源與職場心理健康七大向度及 APA 職場心理健康內涵有所關聯與重疊（見表 4），本研究認為資源理論更能適切的用來詮釋職場心理健康的運作過程。

表 4 職場心理健康資源與其他評估指標之對照表

資源	職場心理健康：七大向度	APA 職場心理健康
彈性	成長發展（工作自主） 工作與生活平衡（彈性時間、休假）	員工涉入 工作—生活平衡
經濟	組織認可（薪資面、獎勵面） 工作生活平衡（員工福利、生活資訊諮詢）	員工認可
身心	健康實務與管理 工作生活平衡（休閒）	健康與安全
專業	成長發展（職涯發展、訓練課程、個人目標追尋、專業實踐）	員工涉入 員工成長與發展
資訊	員工參與（決策參與、溝通參與） 組織認可（社會面）	員工涉入
關係	企業社會責任 經營者承諾 員工參與（活動參與） 工作與生活平衡（家庭照顧）	員工認可 工作—生活平衡

第三章 研究方法

第一節 深度訪談

本研究採深度訪談進行資料的蒐集，深度訪談乃質化研究中之典範，透過專業訪談者與受訪者間的言語交談，獲取組織成員之個人認知與親身經驗，是一種貼近受訪者真實思維的交流方式，受訪者藉由訪談所得之資料，得以進行後續之資料分析。在訪談結構設計上，本研究採半結構訪談（semi-structure interviews），事先針對研究主題之重要現象，擬定訪談大綱，使訪談脈絡除了能依循著本研究所關心之議題，也給予受訪者極大的空間不需受制於大綱，而能真實地蒐集其主觀經驗。透過深度訪談，可以獲得品質優良的資料，達致資料飽和之要求，展現完整之現象內涵，讓研究成果具有高度參考價值與發展性。本研究透過與 10 家企業的主管與員工共 20 位受訪者進行深度訪談，以瞭解企業如何在組織內推動職場心理健康與員工協助方案。為確保研究樣本具代表性與多元性，本研究邀請的受訪企業大都曾得過職場心理健康相關獎項，且來自於數個不同的產業領域（見表 5）。

本研究的核心為職場心理健康與員工協助實務，在進行訪談時，首先向受訪者呈列 19 項業界常見的員工協助實務，並邀請主管受訪者評估自家企業對不同員工協助實務的重視程度，員工受訪者則是根據自身對不同員工協助實務的使用頻率進行評估。接著，本研究進行深度訪談，以了解企業如何推動這些員工協助實務項目。此外，透過主管與員工兩種角度的經驗分享，也能讓研究者從不同觀點剖析員工協助實務對公司與員工的影響。

深度訪談能提供厚實深入的研究素材，然而研究者若無法建構良好的訪談架構，則容易得到偏見或不良的反應，而受訪者也可能盡說些研究者想聽的內容，或僅是回應正面的內容，避而不談負面現象。因此，由受過專業訓練的訪談者進行深度訪談，方能得到欲得的資訊。本研究每場訪談時間約為 60 至 90 分鐘，在徵得受訪者的同意下，全程錄音以進行後續之分析。

表 5 深度訪談受訪者背景資料

地區	企業編號	產業	規模	受訪者編號	性別
北	企業 A	不動產經營業	2,001~5,000 人	主管 A	女
				員工 A	男
北	企業 B	IC 設計製造業	201~500 人	主管 B	女
				員工 B	男
北	企業 C	進出口貿易批發業	201~500 人	主管 C	女
				員工 C	男
中	企業 D	自行車製造業	1,001~2,000 人	主管 D	男
				員工 D	女
北	企業 E	網際網路服務業	501~1,000 人	主管 E	男
				員工 E	女
南	企業 F	電子零件製造業	501~1,000 人	主管 F	女
				員工 F	女
南	企業 G	大眾運輸業	1,001~2,000 人	主管 G	女
				員工 G	女
北	企業 H	金融保險業	5,001 以上	主管 H	男
				員工 H	男
北	企業 I	藥品製造業	501~1,000 人	主管 I	女
				員工 I	女
北	企業 J	醫藥醫材科技業	101~200 人	主管 J	女
				員工 J	女

第二節 問卷法

一、研究樣本

本研究問卷資料來源分別為紙本問卷與網路問卷。在紙本問卷部分，本研究以 13 家企業作為量表施測的研究對象（表 6），每家企業各邀請 32 至 35 位員工填答問卷，共蒐集 451 份問卷，其中包括男性 197 人，女性 207 人；教育程度高中職以下 37 人、大學 285 人、碩士以上 82 人；年齡 20~29 歲 89 人、30~37 歲 185 人、40 歲以上 133 人。

表 6 紙本問卷公司資料

企業編號	地區	產業	規模
企業 01	北	服務業	2,000 人以上
企業 02	北	服務業	501-2,000 人
企業 03	南	科技業	2,000 人以上
企業 04	南	科技業	1-100 人
企業 05	北	服務業	101-500 人
企業 06	中	服務業	2,000 人以上
企業 07	北	製造業	101-500 人
企業 08	北	製造業	1-100 人
企業 09	北	服務業	101-500 人
企業 10	北	服務業	2,000 人以上
企業 11	中	製造業	501 人-2,000 人
企業 12	南	製造業	501 人-2,000 人
企業 13	南	服務業	501 人-2,000 人

在網路問卷部分，總共蒐集到 3,060 份問卷，其中包括男性 984 人，女性 1,785 人；教育程度高中職以下 1,595 人、大學 1,026 人及碩士以上 146 人；年齡 19 歲以下 35 人、20~29 歲 1,395 人、30~37 歲 778 人及 40 歲以上 553 人。本研究蒐集之線上資料主要宣傳平台有 Facebook 社團與批踢踢實業坊，大約每兩周發布一次研究參與招募文章。網路問卷之資料又可分為員工問卷及企業問卷，員工版問卷的填答條件設為台灣企業在職之全職工作者，問卷內容分為員工協助實務、職場心理健康資源及心理健康（工作壓力、工作疲勞、工作過勞），為一次性填答；企業版問卷的填答條件為企業代表（如：人資），問卷內容為實務方案檢核表及所執行之協助實務屬於內建式、外置式或是混合式，亦為一次性填答。整合上述紙本與網路問卷的資料，本研究依照不同目的可分為四種樣本：

(一) 樣本一：常模之發展

首先第一種資料目的在於發展個人心理資源及研究效標之常模，測量員工的個人心理資源及其心理健康（壓力、疲勞與過勞）之分數。此樣本共蒐集到 1,613 份樣本，其中包括男性 494 人，女性 970 人；教育程度高中職以下 895 人、大學 508 人、碩士以上 61 人；年齡 19 歲以下 20 人、20~29 歲 776 人、30~37 歲 389 人、40 歲以上 275 人。

(二) 樣本二：方案有效性檢驗

樣本二的目的在於驗證方案的有效性對於個人心理資源是否有正向的影響，進而提升心理健康，問卷內容測量員工認為其參與方案之有效性、各個資源以及心理健康之分數。此樣本共蒐集到 559 份問卷，其中包括男性 167 人，女性 287 人；教育程度高中職以下 277 人、大學 177 人；年齡 20 歲以下 8 人、20~29 歲 249 人、30~37 歲 113 人、40 歲以上 84 人。

(三) 樣本三：方案參與頻率效度檢驗

樣本三所蒐集之資料用於驗證員工參與方案之頻率對於個人心理資源是否有正向的影響，進而提升心理健康。此樣本共蒐集到 781 份，其中包括男性 299 人，女性 454 人；教育程度高中職以下 362 人、大學 304 人、碩士以上 85 人；年齡 20 歲以下 7 人、20~29 歲 338 人、30~37 歲 250 人、40 歲以上 155 人。

(四) 樣本四：企業代表對方案之重要性評估

樣本四所蒐集之資料用於檢視我國企業之員工協助實務執行狀況，填答對象為企業代表（如人力資源等執行單位）。此樣本共蒐集到 107 份，其中包括男性 24 人，女性 74 人；教育程度高中職以下 61 人、大學 37 人；年齡 20~29 歲 32 人、30~37 歲 26 人、40 歲以上 39 人。

二、研究工具

本研究透過量表施測調查受測員工的員工協助實務使用頻率是否與個人心理資源以及身心健康狀態有關，藉以驗證各項員工協助實務對員工的真實效益。透過量表施測能分析較大的樣本資料，並以統計工具推估母群的屬性，進而論證員工協助實務對台灣企業員工的效益是否存在。為了避免同時測量問卷可能導致受測員工的填答偏誤，本研究執行間隔一週左右的兩階段量表施測。

(一) 員工協助實務使用頻率

受測員工自評其在公司中使用各項員工協助實務的頻率（以 0 到 4 分計分：我不需要、很少、有時、偶爾、經常），員工協助實務包含：新人協助方案、職涯協助方案、

彈性工作方案、工安優化方案、員工參與方案、人際關係促進方案、友善職場提升方案、復工協助方案、家庭照護方案、生活協助方案、急難救助方案、休閒樂活方案、社會參與方案、戒癮方案、減重方案、健康飲食方案、健康評估方案、放鬆紓壓方案及心理衛生方案。

(二) 員工協助方案使用有效性

受測員工自評其在公司中使用各項員工協助實務後知覺該實務對自己的有效性（以 0 到 4 分計分：沒有使用/參與經驗、沒什麼幫助、有一點幫助、有幫助、很有幫助），員工協助實務包含之內容與前段員工協助使用頻率所提及之方案一致，僅將方案參與頻率替換成知覺方案有效性。

(三) 職場心理健康資源

受測員工自評其在職場中獲得個人心理資源的程度（以 0 到 6 計分：非常不符合、不符合、有點不符合、有點符合、符合、非常符合），此項目以職場心理健康評估指標與資源理論為基礎，彙整 6 種員工個人心理資源，並以此建立調查工具。個人心理資源包含：彈性資源、資訊資源、專業資源、關係資源、經濟資源、身心資源。

(四) 身心健康指標

本研究的身心健康包含工作疲勞（以 1 到 6 計分：非常不同意、不同意、有點不同意、有點同意、同意、非常同意，題項例如：下班後，常覺得累到不想動）、工作壓力（整體而言，你對目前工作感到的壓力程度）、及工作過勞（請您依自己的主觀過勞感受，勾選符合您現況的選項），這三個指標能反映員工心理狀態之優劣。

第三節 個案研究

為了具體了解員工協助實務如何對職場心理健康產生影響，本研究從先前曾進行深度訪談之 10 家企業中挑選出 1 家具較高水準之職場心理健康及員工協助實務內容的企業，做為個案研究之對象。在個案研究部分，本研究主要與個案企業的員工進行深度半結構式訪談，在本研究個案中共包含 5 位受訪者。首先是 3 位該企業之員工，以曾確實參與過員工協實務的關係人，針對他們在該企業的協助實務參與經歷進行探討，

以了解這些實務對參與員工的實質影響以及對其實務的想法；接著訪談該企業人資處處長，分享作為該企業之員工協助實務推動單位負責人的經歷與感想，並闡述該企業推行員工實務方案之細節（包含完整員工協助系統描述、起源及沿革、案例及經驗分享、管理階層及員工態度及未來展望）；最後訪談該企業之董事長，從企業最高層的角度，針對其對經營理念與對職場心理健康的價值觀，了解其推動員工協助實務之初衷與進展，並探討影響該企業推行員工實務方案成功之因素。在完成研究訪談後，再佐以該企業現存之資料與紀錄，將訪談資料進行內容上的統整，最後將該企業之成果撰寫為個案分析報告，提供業界推動員工協助實務之參考。此個案分析報告包含以下內容：

- (一) 描述個案企業推行員工協助實務的緣起及實施內容。
- (二) 探討影響該公司員工協助方案實施成效的因素。
- (三) 探討該公司推行員工協助實務之效益。
- (四) 提供研究結果作為業界推動員工協助實務之參考。

第四節 焦點座談

本研究亦涵蓋兩場焦點座談會議，分別於研究起始階段與研究收尾階段辦理，透過邀請相關領域專家學者提供意見，建立政府、企業界、學術界三角之連結，並討論政府所執行的政策與法令，在推動職場心理健康上可能面臨之困境與挑戰，藉以勾勒職場心理健康於國內應用之現況，研擬職場心理健康於國內之應用範疇與具體政策建議。邀請之專家學者名單如表 7 所示。

表 7 焦點座談專家名單

場次	代號	職稱	專長
第一場	學者 A	心理學系副教授	<ul style="list-style-type: none">• 職場心理健康• 組織行為學• 人力資源管理
	學者 B	心理學系副教授	<ul style="list-style-type: none">• 工商心理學• 組織文化與發展• 職場健康心理學
	學者 C	公共衛生學系副教授	<ul style="list-style-type: none">• 員工協助方案• 公共衛生
	專家 A	心理協談師	<ul style="list-style-type: none">• 員工協助方案

場次	代號	職稱	專長
第二場			<ul style="list-style-type: none"> • 悲傷輔導 • 人際溝通訓練 • 職場危機處理
	專家 B	健康管理師	<ul style="list-style-type: none"> • 員工協助方案 • 職場心理健康 • 心理師及護理師雙執照
	專家 C	人資部處長	<ul style="list-style-type: none"> • 員工協助方案 • 職場心理健康
	專家 D	人力資源處副總經理	<ul style="list-style-type: none"> • 員工協助方案 • 職場心理健康
	政府官員 A	勞動福祉退休司專員	<ul style="list-style-type: none"> • 勞動福祉 • 勞工退休保障
	學者 A	心理學系副教授	<ul style="list-style-type: none"> • 職場心理健康 • 組織行為學 • 人力資源管理
	學者 B	心理學系副教授	<ul style="list-style-type: none"> • 工商心理學 • 組織文化與發展 • 職場健康心理學
	學者 C	公共衛生學系副教授	<ul style="list-style-type: none"> • 員工協助方案 • 公共衛生
	專家 A	心理協談師	<ul style="list-style-type: none"> • 員工協助方案 • 悲傷輔導 • 人際溝通訓練 • 職場危機處理
	專家 C	人資部處長	<ul style="list-style-type: none"> • 員工協助方案 • 職場心理健康

在焦點座談會議的議題設計上，第一次焦點座談規劃為相關文獻、法令與實務運用之初探；第二次焦點座談則根據研究結果，研擬政策與研究建議。詳細討論項目如表 8 所示，焦點座談之研究結果，於第四章詳細說明。

表 8 焦點座談討論議題

場次	議題
第一場	<ol style="list-style-type: none"> 1. 過往少有探究其中理論機制，來解釋相關實務方案與員工心理健康之關聯性，本研究認為職場心理健康七向度均是透過挹注員工資源，進一步提升其應對工作問題而產生之工作壓力、過勞、工作傷害，可透過資源保存理論來解釋，在實務應用上是否能說明特定方案有效的原因？並針對特定企業情境與現況給予方案之建議？ 2. 職場心理健康相關法令如：勞動基準法、職場安全衛生法、或是性別工作平等法等，是否有助於職場心理健康的推動，有哪些主要的限制？ 3. 員工協助方案與職場心理健康系統與運作制度不同，做為推動職場心理健康的工具之一，實務上可能面臨哪些困境？
第二場	<ol style="list-style-type: none"> 1. 針對研究結果，是否可證明相關實務方案可以透過挹注員工資源，提升其應對工作問題而產生之工作壓力、過勞、工作傷害的能力，並與員工心理健康之間具有關聯性？在實務應用上有何特定意涵？ 2. 針對研究結果，對於目前職場心理健康相關法令如：勞動基準法、職場安全衛生法、或是性別工作平等法等，有無相關的改善建議？ 3. 針對研究結果，是否有助於員工協助方案的推動，並進一步提升職場心理健康？如何針對特定企業情境與現況給予方案之建議？

第四章 研究結果

第一節 深度訪談結果

本研究歸納 10 家企業 20 人次的訪談內容，總結出不同產業中員工協助實務的具體實施內涵與方式，結果呈現於表 9 至表 18。由表 9 至表 18 可知，受訪企業所執行的員工協助實務確實包含文獻整理的十九種方案，且不同產業可能會有特定方案的偏重，如製藥醫療產業因本身產業性質與專長著重員工的健康檢查與維護（如企業 J）、電子科技產業著重彈性工時方案（如企業 B），透過具體措施以平衡電子科技產業中工時長等特性。本研究將綜合訪談結果，依據各個員工協助實務的定義整理出其重要內涵，進而作為未來方案設計的基礎。例如，本研究發現「人際關係促進」為受訪企業所重視的實務之一，因為良好的工作氛圍、互信的合作模式是員工留任與績效表現提升的重要影響因子，故本研究以人際關係促進方案作為範例，說明企業對人際關係提升之可能實務內容。

人際關係促進方案的執行可使組織內同仁間有更多的交流機會，如此使員工間產生良好的人際互動關係，常見的形式為廠慶/公司慶生、員工旅遊、節日活動、球類競賽、員工慶生會、下午茶活動及社團活動。

一、廠慶—公司慶生

每年公司生日舉辦公司整體大型聯歡活動，邀請全體員工共同參與慶生，見證公司的成長，加強員工與公司的認同感與一體感。舉例來說可以舉辦聚餐活動，或是週期性舉辦幾年一次的大型活動，選擇特殊場地舉辦趣味活動增加員工間的交流，並以一些誘因鼓勵員工參與，過程中公司也可藉此機會向員工說明公司的狀況，並向員工傳達企業的理念。

『每年都會去做我們的廠慶，工廠的生日，就比如另一家大型公司他們也會有好幾千人的廠慶，去做一個運動會之類的，我們也會有，我們的廠慶會做為期半天的聚會活動，也會有固定的三到四種趣味競賽，有可能就是接杯子傳水，或最傳統的兩人三腳，類似這種遊戲我們每年都有。』

『我們廠慶還會有抽獎。公司給的獎項非常好，高達三十萬的腳踏車，那是

最好的獎項，二獎跟三獎都超過二十萬。』

D 公司—員工

二、員工旅遊

員工旅遊是許多公司都會舉辦的活動，常見的做法多由公司提供補助給員工，讓員工自己決定要怎麼使用，然而這樣的做法往往較難促進員工間的交流。除了這樣的作法外，公司可與旅行社合作組成旅遊團，讓員工以優惠價甚至完全免費的價格報名參與，讓員工在旅遊中增加互動。若是規模較大型的公司，也可以考慮辦理多種旅遊團，不同旅遊團隊可增加員工旅遊地點的選擇，出遊時間錯開也可確保工作進度可順利執行。此外，公司還可考慮提供員工旅遊假，讓員工深刻感受到公司的福利。但員工對於員工旅遊的見解不同，可能造成期待費用補助的員工，認為與公司同事一同旅遊會限縮其選擇的自由，此部分仍須由公司相關部門深入瞭解員工的旅遊需求與期待。

『如果你去參加公司辦理的旅遊，那員工去參加就幾乎不用錢，大概補助個 5000 元。每年都會去不一樣的地方。參加的人也很多，會分成好幾梯，就看你要參加哪個梯次的，可以讓員工自己選擇對哪邊有興趣。』

F 公司—員工

三、節日活動

逢年過節往往也是公司舉辦活動的良好機會，不管中秋節、聖誕節、端午節、還是情人節等東西方節日都是可以發揮的題材。藉由節日的名目可以使員工增加彼此之間，甚至是與家人間的互動，許多公司的家庭日也可以藉由節日的場合一同舉辦。公司甚至可固定在每年同一時間舉辦特定的活動，讓這個活動成為專屬於公司的節日。

『我們一定有的就是比如說中秋和耶誕節，我們一定會在公司辦這種聯歡活動，大家會玩玩遊戲、同樂一下。因為樓上有露天花園，去年就在那邊烤肉。每年都會換一些花樣，有時候就是玩闖關遊戲啊什麼地，就是讓大家能夠同樂，那當然最重要的就是尾牙活動，這種活動我們一定都會有。』

I 公司—主管

四、運動競賽

透過運動競賽也可讓員工產生良好的人際互動及刺激團隊意識的形成，在相互鼓勵、為同一目標協力共心的過程中，可以凝聚團隊精神，將合作氛圍延續至日常的工作環境中。運動競賽的舉行不僅可以促進員工的關係資源，運動競賽前的日常訓練也可培養運動習慣，同時提升員工的身心資源。

『我們還會拉經銷商一起進來辦，還有員眷，各樓層之間不管內勤外勤的人就會湊在一起，因為要打球，為了比賽要練球，就不會是單次性的活動。』

『我們現在也會把女生加進來（籃球競賽），今年規定女生要下來打，就是某幾節一定要有女生在場上，就是慢慢加進來，可是以前女生都是去加油，我們就是有來的有健康學分，你來的話主管也會看到你，就是部門向心力的凝聚。』

C 公司—主管

五、員工慶生會

雖然公司難以為所有員工舉辦個別的慶生會，但可以依照月份、季節來聯合舉行。生日會的好處在於與每個員工皆有切身關聯，而員工也可藉由生日會感受到公司對於自己的重視與用心，慶生會更是員工間相較於辦公更為放鬆、同樂的交流場合。

『一季同仁慶生之外，他還會有一些摸彩的活動，然後在那個慶生會裡面我們會有一個貼心小禮，就是鼓勵那些比較勇於互動的那些同仁，然後我們就會送一個貼心小禮，之前我們很多次的貼心小禮其實都是跟同仁購買，同仁就會做一個我剛才說的那個小木工，會做大概這麼寬的一個木頭，那個木頭會刻上我們公司的logo，然後用一個缺口，可以就是變成是一個手機架，還滿有創意的，然後還有曾經也有同仁去做有點像甚麼手環，不知道是手環還是鑰匙圈，就是有點珠珠的東西，都還滿受好評的。』

G 公司—主管

六、下午茶活動

除了各部門自行籌組的下午茶聚會，有些公司每月都會舉辦一至兩次下午茶活動，該活動會讓員工依照自己的工號輪流參加，使每個人都有機會參與到活動，活動中員

工可以享用自助的美食、參與趣味遊戲活動，增加不同部門員工以及員工與主管間的相處機會。有些活動甚至會讓員工針對公司的現況提出建議，員工可以發表自己的意見，參與下午茶活動的高層主管會針對建議給予回饋，活動中提出的建議皆會被記錄並進行後續探討。此種下午茶的活動形式，除了可使員工在工作之餘有放鬆、同樂的時光，也成為員工反映意見的管道之一，可以即時獲得管理層級的回饋。

『吃的部份我們是吃自助餐，公司有很多小糕點，隨時都可以去取用。接著就是會玩遊戲，然後我們的總經理、同仁就會穿插在我們同仁間大家一起玩遊戲，之前總經理就在我隔壁呢。』

『玩完之後就會問大家說最近對公司的一些事有什麼想法嗎？其實這些遊戲的活動過後大家都比較願意去講啦，所以在總經理面前有些人就敢直接提到一些薪水這種比較敏感的問題，也有人提到關於休息室的設置的問題啊，各種問題都有啦。在這個環節的問題都是會被人資給記錄下來的，然後他們也真的會去跟大家回覆說辦理的進度跟後續之類的。』

F 公司—員工

七、社團活動

由員工自發性籌組之社團活動，除了是員工自身興趣的延伸與發展，也成為工作時間外，員工間可相聚、培養感情的時間，並且透過共同興趣作為基礎，少有交流機會之不同部門員工也可互相認識。公司可透過社團活動經費補助與場地提供，協助員工籌組社團活動。經費補助除了可針對社團活動本身，如運動社團之球具、消耗品、租借場地費用等，也可涵蓋社團成員聚餐之補助，增進成員間交流相處之機會。

『公司每兩個月會有一次自行車活動...也是藉機讓員工帶孩子、家人，然後再跟其他同事有交流的機會，這是另外一個間接的進行方式，我講的這個腳踏車其實是由社團發展，…活動費用每個人繳的費用不會超過五百塊，去遊覽一天不到五百塊，包括車資、遊資、還有三餐的費用（其他都由公司補助）』

D 公司—員工

表 9 企業 A 訪談整理結果

方案名稱	主題	次構面	內容敘述
生活協助方案	彈性福利點數	執行內容	透過彈性福利點數，讓員工自由選擇要將個人的福利點數使用在哪些福利上，其針對不同福利項目所設計的加碼倍率，讓員工能以更少的錢，放大他所獲得的福利。此作法有助於讓原本分散的福利項目得以被整合，讓員工不會有原本的福利被剝奪的感覺，同時滿足員工個人的需求，讓員工福利效用發揮到最大。
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> • 每年一萬元額度：由福利金支出，額度視公司內部狀況自行調整(受訪企業當年度為 10,000 元)。每年結算一次額度，沒用完的部份不可流通至隔年。 • 加碼制度：公司是其所重視的項目設定加碼倍率（公司越重視，加碼倍率越高），讓員工以較少的福利幣額度享用／升級該項福利。 • 以徵名形式推廣：透過向公司員工徵名的方式，藉此達到內部宣傳的目的。 • 員工參與設計福利項目：讓員工提議福利項目，以便真正提供員工其所想要的東西。
家庭照護方案	育兒措施	執行內容	提供經濟或時間彈性，協助有孩子的員工解決家庭需求。
		執行方式	<p>無論性別都能申請育嬰留停：無論是男性或女性都能申請育嬰留停，提供更多彈性讓員工得以照顧家庭。</p> <p>生育獎勵：提供生小孩的員工現金獎勵/補助。</p> <p>健康管理師：設置專任健康管理師，協助員工了解照護孕母/嬰兒的作法。</p>
生活協助方案	團體保險	執行內容	提供相關保險，保障員工及其眷屬之各式風險。
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> • 眷屬加保：除了員工能夠保之外，其配偶和子女能以優惠的金額進行加保。
新人協助方案	師徒制	執行內容	委派資深員工知道新進員工，透過做中學、工作輔導協助新進員工適應工作。
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> • 將「帶人」列為晉升之必要條件：要晉升店長或管理職，需要有培育新人的能力與成績。

方案名稱	主題	次構面	內容敘述
	新人 交流 平台	執行內容	透過科技工具(Line)建立即時交流平台，讓新進員工有互助的機會。
		執行方式	科技工具。
職涯協助 方案	職涯 輪調 系統	執行內容	公司提供多元的內部職缺選擇，讓員工自由轉換職涯軌道。
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> 主動、定期面談：主管在進行定期績效面談時，會一併協助員工規劃職涯。
	教育 訓練	執行內容	透過教育訓練課程，協助員工培養職涯發展所需之能力。
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> 數位平台/網站：透過科技工具(網站)，協助員工更方便取得課程資訊。 虛實課程結合：除了傳統當面授課之形式外，也提供能在網路上觀看/學習的課程。 開放蒐集員工開課需求：員工若有任何開課需求，可回饋給教育訓練部門。 已針對不同職務定期推送相關課程：根據員工職務所需之能力需求，定期發送相關課程。 以最新趨勢/議題設計課程：提供員工最新議題的知識，讓員工得以隨時了解環境趨勢的發展。
減重方案	多元 減重 管道	執行內容	提供員工不同的減重方式，讓員工維持健康的身體。
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> 運動型社團補助：補助辦理運動型社團，讓運動同好能有機會聚在一起。 健身房補助：與健身房簽約，讓員工得以用比較優惠的價格享受健身房服務。
員工參與 方案	意見 回饋 系統	執行內容	設立員工意見回饋系統，讓員工在遇到問題時能有效率地與組織進行溝通。
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> 設立多元的管道：讓員工能視需求透過不同的管道進行回饋，例如：董事長信箱、線上平台、熱線等。 資訊公開平台：公開員工回饋意見後的處理進度，讓員工能了解不同問題是如何被解決的。 設定處理期限：規定相關單位必須在特定期限內完成回覆。 清楚的責任歸屬：確立不同部門應處理哪些問題，讓員工回饋得以更有效率地由相關單位解決。

表 10 企業 B 訪談整理結果

方案名稱	主題	次構面	內容敘述
家庭照護方案	家庭照護	執行內容	提供員工額外的親子相關措施，增加員工與家人的相處機會，同時也給予員工必要的經濟支持與假別，使員工可以無後顧之憂。
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> • 舉辦親子活動（如：兒童體驗營）。 • 育兒津貼(11000 元)。 • 特約美語中心。 • 員工團險：包含員工眷屬及直系親屬，保險規範中會詳列各項補助方式。 • 媽媽包/爸爸包：媽媽產前產後各一包，爸爸則是僅提供一包，但內容物與媽媽的產前、產後是相同的。 • 優於法令的育嬰假、產假：提供員工優於法令的假別使之夠安心的休息。
		執行內容	公司規模：員工在請假時可以比較不用擔心人力短缺的問題。
		執行方式	親子活動：需求高，供不應求。
新人協助方案	新人訓練	執行內容	無特別提及。
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> • 五天四夜的新人訓練：不同部門的新人都會一起進行訓練。 • 課程內容：包含法定課程、公司文化、介紹公司歷史、架構等，介紹時會以有趣的方式進行課程，例如桌遊，亦會介紹員工職涯發展相關議題及員工福利等。第三天要衍生出一個表演，最後一天員工要上台分享學習心得，方式不拘。 • 結束須給予回饋：除了對訓練課程的回饋，亦會要求員工思考其在試用期過後期望達到的目標，並將其寫出來繳交給主管，三個月過後再回頭檢視員工是否有達到目標並應用新人訓練所學至工作中。
	師徒制	執行內容	mentor 會為新人安排課程讓新人可以快速了解自身及同仁的業務內容，不論是工作上或生活上的問題皆可像 mentor 尋求協助，使新進員工能夠安心工作。

方案名稱	主題	次構面	內容敘述
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> 與其他同仁進行一對一的談話，使新人能夠了解其他同仁的工作內容。 安排關於公司和部門介紹、歷史等相關課程：使員工能夠更加認識公司及部門工作任務，能夠更快適應。
員工參與方案	向高層主管直接提案	執行內容	大部份時候溝通必須通過各個層級，但有時當主管對員工足夠信任時，便會帶領員工直接向高層主管報告提案內容，節省中間傳遞的時間，也能即時得知高層主管的想法及意見。向主管提案的同時，也會向主管說明對他的期待，透過這樣的方式獲得主管的支持，也能使後續行政流程更加順利。
		執行方式	由直屬主管帶領員工向高層報告。
	線上員工討論區	執行內容	員工討論區將討論主題分成不同種類（如：人資類、保險類等），員工可依據想提的問題或意見在不同板上發表，此討論是公開的討論平台，因此所有員工皆可看到內容並進行回應。
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> 討論主題：區分不同主題的版面提供員工發表意見、想法。 非匿名：發表者的資訊（姓名、部門、分機電話）會呈現在網頁上。
	創新平台	執行內容	員工可針對所見之痛點提出疑問可能之解決辦法，權責單位亦須對員工所提出之看法給予回應，且會參考員工提出之意見作為未來方案的參考依據。希望藉由此平台鼓勵員工在發現問題時能夠主動提出能夠幫助公司的意見。
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> 發表內容：找出痛點，並提出可能的解決辦法。 匿名：此平台採匿名形式。
休閒樂活方案	旅遊補助	執行內容	與旅行社合作，給予員工禮卷讓員工自行與旅行社接洽，旅行社亦會不定期提供員工優惠。
		執行方式	禮卷：一年 3600 元。
	社團	執行內容	繳交簽到表及年度預算表即可成立社團。
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> 經費補助：給予經費補助員工聘請外部講師/老師授課。 與運動中心合作：運動性社團會與運動

方案名稱	主題	次構面	內容敘述
			中心有合作，經費由公司支付。
職涯協助方案	外訓課程補助	執行內容	只要主管認為訓練課程對公司是有益或是員工能夠說服主管，便會讓員工參加外訓課程。
		執行方式	補助課程：公司全額補助費用，依照部門需求給予不同經費。
人際關係促進方案	趣味競賽	執行內容	福利會透過舉辦趣味性競賽活動，促進員工間的關係，提升部門凝聚力。
		執行方式	一年在暑假舉辦一次，有北、中、南集團共同參與，先進行分區競賽，最後會在總部舉行決賽。
	「說吧」	執行內容	透過課程訓練及活動創造主管與員工的溝通機會，促進主管-部屬關係及跨部門溝通。
		執行方式	透過多種管道宣導(總經理、部門、EDM)溝通，讓主管進行課程訓練，完訓後結合活動，讓主管在開會得時候給予員工自由表達意見的機會。
減重方案	「大腹翁，小腹婆」	執行內容	透過結合 app，鼓勵員工減重，達到身心健康的效果，減下體重的員工，公司會捐款給公益團體。
		執行方式	每年舉辦，結合健走 app Cathy Walker 鼓勵員工減重，並針對達標得同仁給予獎勵。
社會參與方案	國泰夢想活動	執行內容	給予員工一定金額的補助，幫助其完成自身夢想。
		執行方式	一年舉辦一次，透過團體競賽方式爭取補助，獲勝者公司會給予金額並實際紀錄，並邀請其分享表揚。

表 11 企業 C 訪談整理結果

方案名稱	主題	次構面	內容敘述
家庭照護方案	托嬰中心	執行內容	自營托嬰中心，提供員工子女托嬰服務。
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> • 內聘教師：雖然設置托嬰中心亦可採用委外經營方式，但自聘教師更能透過管理著手而確保員工子女照護品質，因此以自營方式設置。

方案名稱	主題	次構面	內容敘述
生活協助方案	孕期 健康管理	執行內容	公司聘請職場護理師追蹤懷孕員工健康狀況
		執行方式	無特別提及。
	哺乳 乳室	執行內容	設置優於法規的哺乳乳室，不限員工使用次數及時間，並提供專業人員衛教。
		執行方式	網路系統預約：員工可利用網路系統預約使用哺乳乳室之時段，並提供利於哺乳的設施，也安排護理師協助諮詢。
	孝親 敬老 方案	執行內容	連結長者照護之委外資源，提供員工家中之長者到府復健照護，復健內容根據每位員工需求而訂。
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> 專責部門：設置專門部門執行員工長者之照護，並整合內外部資源、人力。 一次性復健服務：提供一次性的復健服務給員工家中的長者，若員工後續需要長期服務再轉介輔導。
	家庭 照護 假	執行內容	公司設立一假別稱為「家庭照護假」，員工若子女有照護需求可以請該假。
		執行方式	家庭照護假等同於事假，讓員工有一個名義可以請假，但仍須扣薪。
	高齡 照護 講座	執行內容	公司舉辦高齡照護講座供員工參與，提供相關資訊。
		執行方式	講座頻率：大約一個月舉行一次，舉辦在上班日之中午時間，在公司內部運用空間舉行，公司亦會以提供餐點的方式吸引員工參加。
	交通 車	執行內容	提供從捷運站到公司的交通接駁車供給員工上下班接送使用，員工免費。
		執行方式	每天上下班時間提供接駁交通車。
	員工 餐廳	執行內容	因公司地理位址取得多樣外食不易，過往較多是外送便當為主，長年下來發現此飲食習慣影響員工健康，除了餐費津貼外，近期新設立公司內部員工餐廳，並且再提供員工在員工餐廳消費之補助以刺激使用。
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> 員工餐廳：熟食（團膳）原先與外包廠商合作，但由於外部廠商營利目的較無法落實提供少油、健康之餐點給員工食用，因此目前正在將熟食部轉為公司自營，另聘專業人員及建置中央廚房以提

方案名稱	主題	次構面	內容敘述
生活協助方案	財務、法律、心理衛生諮詢及課程		<p>供餐點。</p> <ul style="list-style-type: none"> 每餐提供：包含提供少油少鹽少炸早餐、低糖飲料，及中午的熟食。 護理師建議：提供給員工的零食也在護理師的建議下提供較健康零食供同仁享用。
		執行內容	定期開設法律、財務及心理衛生諮詢、講座。
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> 講座定期開設：依不同種諮詢（或講座）安排不同時間，原則上每年固定時間提供給員工這些課程。 講師資源：開課之講師資源可由內部或外部獲取，可邀請公司內部較專業之員工擔任講師，亦可透過與其他業務往來公司認識之專業人士擔任講師，或是由政府單位找尋。 推廣方式：為促進員工參與，除課程費用全免外，公司亦提供參加者飲食以增加誘因。
	彈性津貼	執行內容	由福委會協助每年發予員工津貼，供員工使用在個人進修課程、租屋、運動...等任何用途。
		執行方式	年度津貼：每年每人固定發放一筆津貼，不限使用方式，也不須驗證、申請。
	運動促進方案	流感疫苗施打	<p>執行內容</p> <p>每年提供員工免費流感疫苗施打。</p> <p>執行方式</p> <p>不符合公費補助之員工，每年提供流感疫苗津貼，員工自行到醫療院所施打疫苗後憑單據請領補助。</p>
			<p>執行內容</p> <p>推廣員工運動習慣，除了公司內部成立運動社團外，也設計運動集點制度，以獎勵鼓勵員工增進運動習慣。</p>
			<p>執行方式</p> <ul style="list-style-type: none"> 集點鼓勵：公司製作集點小卡，員工參與公司內部或外部之運動活動皆可以集點，並根據點數轉換制度使不同種類的運動時數轉換成公司集點點數。搭配集點換金錢獎勵的方式使員工投入。 年度主題：每年固定一筆預算支持公司推行一次年度的運動活動，活動內容可能每次不同。
健康評估	健康	執行內容	公司與鄰近醫院合作提供員工健康檢查，

方案名稱	主題	次構面	內容敘述
方案	檢查		提供員工優於法令之健康檢查項目。
心理衛生方案	心理諮詢服務	執行方式	<ul style="list-style-type: none"> • 健康檢查補助：公司提供每人 2000 元的健康檢查預算。健檢項目分為基本款與進階款，基本款費用由公司支付，進階款可供員工自由選擇加價。 • 健康檢查頻率：兩年一度。 • 專業護理人員追蹤：公司護理師追蹤存在高風險之員工，也額外找職場醫生協助諮詢。
		執行內容	提供員工免費心理衛生電話諮詢。早期心理衛生服務為內置式聘請心理諮詢服務，但由於員工使用率不高，因此改為外置式，公司因此與專業之心理衛生服務合作。
	樓層小天使	執行方式	電話諮詢：員工可透過免費電話諮詢與心理諮詢服務連結，心理諮詢單位將再轉介其判斷高危險之員工，後續面對面諮詢服務金額則由員工自行負擔。
		執行內容	公司各樓層從配置一位員工擔任樓層小天使作為其他員工談話、輔導的角色，並教導小天使如何觀察其他員工是否需要提供協助。
減重方案	健康操	執行方式	每個樓層基本上固定配置一位小天使，並讓其他員工了解小天使之用途。
		執行內容	每天舉行全公司健康操，供同仁一同做健康操。
	健康零食櫃	執行方式	每天在公司場地舉辦，鼓勵所有員工參與，也將健康操影片傳給同仁，讓沒辦法到場參與的同仁可以自行找時間做。
		執行內容	公司內部設立零食櫃供員工自取零食食用，由於希望促進員工健康，而放置較健康（低糖）之零食。
	執行方式	無特別提及。	
社會參與方案	員工志工服務	執行內容	公司善用公司本業資源及長處，主動推動社會服務活動（包含校園活動、服務一般社會求職人），邀請員工作為志工參與。
		執行方式	專責單位：由一專門單位（社會企業處）負責規劃及推行社會服務活動，志工人力來源包含公司內部及外部，內部員工做志工參與可以公出、差旅等方式出勤，一同

方案名稱	主題	次構面	內容敘述
			參與社會服務活動。
彈性工作 方案	彈性 工時	執行內容	員工維持總工時不變，可自行調整上班時間。
		執行方式	無特別提及。
	彈性 請假 制度	執行內容	大部分公司員工若工作當天臨時需要請假，可於工作當天早上請假即可，唯並非所有部門皆適用，須看主管開放程度。
		執行方式	無特別提及。

表 12 企業 D 訪談整理結果

方案名稱	主題	次構面	內容敘述
生活協助 方案	員工 餐點	執行內容	全額免費提供選擇多樣的午餐。
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> • 全額補助：所有員工的午、晚餐都是免費的，一餐原價約 60 元。 • 外包廠商：廠房內沒有建設中央廚房，與外面便當廠商合作，同時與 4、5 間廠商配合，每個月固定輪替一間廠商。 • 餐點選擇多元：提供多樣化餐點供員工選擇，並且選擇逐年增加，但因為份數固定，所以成本仍舊可控制在一定範圍。 • 舉辦特定活動，連結社群網絡：愈特定節日規劃特殊餐點，並將活動與公司臉書專頁結合，鼓勵同仁在臉書點讚留言。
生活協助 方案	福利 幣制 度	執行內容	預定明年一月推動。讓員工以集點方式直接兌換或升級福利，可以用在相當多面向，讓員工有更多樣的選擇。
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> • 福利分類，選擇多元：依食衣住行育樂將可兌換之福利分類，福利幣一點就是一塊錢的概念，規劃籌備約歷經兩年。可升級健康檢查、換生日假、換禮券。 • 電子化登錄：將點數電子化登錄，系統程式承包給外部廠商。 • 獨立於福利金：福利金由員工薪水提撥，福利幣則是公司原先就會給的福利。

方案名稱	主題	次構面	內容敘述
健康評估方案	健康檢查	執行方式	正職員工每年一次健康檢查，費用幅度從兩千到五萬元。今年預計改為以兩年為一單位，雙數年時所有員工、主管均檢查基本項目，將省下之費用合併到明年度增加可檢查之項目。並下調主管檢查項目，平均分配升級其他基層員工的基本健檢。
		執行內容	<ul style="list-style-type: none"> • 健康促進：專款撥用於開設健康促進課程、由公司全額補助開課，員工自由參加，另安排軟性講座增加員工健康意識。 • 試算預算，報告管理上層：試算預算，上呈提案跟老闆說明現行規劃與過往之差異與好處。 • 眷屬親友同享：公司與醫院洽談，員工眷屬與親朋好友以公司名義報名可享有優惠價。 • 健檢假：員工每年可享有半天的健檢假。 • 健康諮詢服務：特聘專業醫生供同仁諮詢。
職涯協助方案	教育訓練	執行方式	教育訓練包含員工之專業能力培訓、主管職涯共事營、專題名人演講(軟性內容之講座)，以及特殊個案心理諮詢。
		執行內容	<ul style="list-style-type: none"> • 專款：教育訓練金額提撥營業額之1%(待確認)，部門主管均有權使用申請，非法律規範，由董事長訂定。 • 專題名人演講：邀請名人進行軟性專題演講。 • 職涯共識營：每年舉辦給中、高階主管之兩天一夜營隊，主要討論、報告明年度公司計畫、營運方針等等。多舉辦在10-12月。 • 活動預算：一場活動預算五萬，也有提供參加同仁獎金。 • 活動規劃：由HR舉辦，因籌備經驗豐富，故籌備期很短。一年辦四場，有一年度主題。同仁自主報名參加。多半在假日。 • 活動推廣：透過公告欄、內部信箱、臉書內部社團、張貼公告。

方案名稱	主題	次構面	內容敘述
心理衛生方案	紓壓小站	執行方式	聘請視障按摩師定期來公司進行按摩服務，舒緩員工上班造成的身體負擔。
		執行內容	每人半小時：按摩師每星期來半天，員工每月能輪流使用至少一次，一次有半小時時間。
	心靈成長講座	執行方式	每年辦理講座活動，教育員工紓壓方式以提升員工身心狀況，例如壓力、情緒管理。
		執行內容	<ul style="list-style-type: none"> • 活動頻率：一年一次。 • 活動形式：藉由工作坊形式進行講座課程，加深同仁間在活動中的互動性以提升參與度。 • 活動時間：在上班時間進行講座活動，使需要照顧家庭的員工能夠避免時間上的衝突，並增加參與興趣。
休閒樂活方案	社團活動	執行方式	公司內部具有各式各樣的社團，增加員工休閒娛樂。
		執行內容	<p>經費補助：公司的福委會根據社團執行狀況，分配每個社團活動經費。 活動場地：公司提供活動場地，方便部分社團執行活動。</p>
人際關係促進方案	下午茶活動	執行方式	透過下午茶活動讓不同部門間員工彼此交流，並在活動中使員工有向公司高層提出建議的機會
		執行內容	<ul style="list-style-type: none"> • 執行方式：由於公司人數多，依照員工的工號輪流舉辦。 • 餐點與遊戲：以豐盛的自助餐餐點以及有趣的團康遊戲，增加整體活動吸引力。 • 提出對公司建議：在活動過程中安排討論環節，員工可依據對公司的想法在現場與高層討論，而人資會進行紀錄與後續追蹤。
	節日活動	執行方式	根據不同節日，公司內部有不同活動設計，增加員工參與度與生活樂趣。
		執行內容	<ul style="list-style-type: none"> • 父親節/母親節活動：在這些節日與父毋聚餐並拍照上傳，就可得到公司贈送的禮盒。 • 暑期電影包場：公司至電影院包場，員工可免費攜帶家人一同觀看闔家觀看的電影。

方案名稱	主題	次構面	內容敘述
廠慶	執行方式 執行內容	凝聚公司整體之大型聯歡活動。	
		<ul style="list-style-type: none"> 每五年一次大活動：至特殊場地盛大舉行，並結合娛樂活動使員工在工廠的生日與公司共襄盛舉。 每年一次小型活動：在工廠聚餐。 	
員工旅遊	執行方式 執行內容	補助員工出外旅遊之費用，分為團體費用與個人費用申請，不同於其他公司僅有特定一補助項目以及形式。	
		<ul style="list-style-type: none"> 團體補助：每年與公司成員一同出遊，公司補助約 5000 元。 私人補助：自行出去玩可向公司申請補助，與團體補助分開。 	

表 13 企業 E 訪談整理結果

方案名稱	主題	次構面	內容敘述
家庭照護方案	企業幼兒園	執行方式	公司內部設有課後托兒服務，由一位內聘的安親老師負責，托兒服務包含盯功課、帶小孩到員工餐廳吃飯。
		執行內容	<ul style="list-style-type: none"> 專車接送：幼稚園有娃娃車去接在附近幼稚園的小孩下課，再帶到公司安親班照顧等父母下班。 全年托育：一般約莫從下午四點多開始，大約到七點。寒暑假則是全天。 提供小孩餐點：由公司內部員工餐廳供餐，可依個別小孩狀況調整。小孩餐點採月結制(每餐 50 元)，由安親同仁登記。
彈性工作方案	彈性工時制度	執行方式	給予員工工作地點、時間相當大的彈性。
		執行內容	<ul style="list-style-type: none"> 臨時狀況報備：任何臨時狀況均可直接以 LINE 跟主管以及同事報備。 無須打卡：平時無打卡，刷卡之出勤紀錄僅供 HR 部門與單位主管參考。 在家工作：臨時工作狀況，不用特別回到公司處理，可以直接線上處理。 組織文化：主管對於工作地點、時間之態度很彈性；同仁對於工作專責、團隊合作的重視。 技術協助：可隨時連線查看回復工作信件、登入工作系統。

方案名稱	主題	次構面	內容敘述
			<ul style="list-style-type: none"> 放鬆空間：放空區、運動設施、娛樂空間。
生活協助方案	員工餐廳	執行方式	以內聘之廚師、內部員工餐廳提供員工多樣化餐點選擇，包含低油低鹽、素食、3-5種主食選擇，並會依特殊節日做出變化。
		執行內容	<ul style="list-style-type: none"> 員工享有午餐餐費補助 60 元，員工一餐僅需負擔 20 元。 即時回饋：餐點具有選擇多樣性，可依據個人偏好與廚師溝通。也可透過意見回饋箱，投遞意見。 硬體設備配合：公司建築建設時即有一併考量興建廚房以及用餐空間。 內聘廚師：內聘同仁故工作穩定，服務約 10 年，與所有員工關係非常好。
	公務車	執行方式	公司提供公務車供同仁於公務時登記使用，且有專人協助登記協調。
		執行內容	登記制：由總機登記公務車借用，並協助協調。

表 14 企業 F 訪談整理結果

方案名稱	主題	次構面	內容敘述
休閒樂活方案	單車協會社團	執行內容	由公司方來發起成立單車協會，並向行政院登記為正式的社團法人，除了鼓勵員工培養單車運動習慣外，同時達到宣傳單車運動和公司產品的目的。單車協會（社團）之內部運作比照政府社團法人執行辦法，公司主要站在支持和提供資源的角色。
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> 社團組成：依照社團法人的規定運作社團，定期改選會長、副會長等重要幹部，社團也存在不同的組別進行活動的分工。以活動組為例，協會中約有五至六個活動組，每組有三到四個人（各部

方案名稱	主題	次構面	內容敘述
			<p>門基本上都有推派出一組人馬擔任活動組），以輪流負責的方式規劃每個月的活動。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 會員資格：參加人員以公司員工及其眷屬為主。 • 設備器具：單車及周邊設備期望以公司產品為主，公司亦會不定期釋出優與市面的價格的單車供員工購買。 • 定期出車出遊：分為近程和遠程，近程通常為公司附近之地點或縣市；遠程行程通常會由公司租貨車協助搬運自行車，員工則搭乘遊覽車到目標縣市後，在騎車到達目的地。此活動除了騎自行車外，也會去參觀當地的人文風景及享用當地美食，以及摸彩活動鼓勵員工參與。活動主要以一天當日來回主，大多辦在週日；若該次規劃之目的地屬於遠程，則為兩天一夜的形式，週六出發，週日回程。 • 出遊費用：活動費用原則上由公司補助，員工及其眷屬參與，僅需負擔基本的交通和活動工本費。 • 里程數累計活動：在公司附近設置打卡/簽名點，騎單車至放置簽到箱的地點簽名即能累積里程數。累積總里程數前十名者，會在年終大會上接受董事長表揚。 • 活動宣傳：以公告在公司內部網站為主。 • 員工興趣：在活動參加的過程中培養興趣，促使員工主動參與相關活動。 • 兼具休息娛樂之活動設計：兼具休閒娛樂、結合抽獎／表揚等誘因，增加員工自發參與的動機。
工安優化方案	工安優化方案	執行內容	除了降低事故發生外，希望盡可能讓員工在舒適的環境下工作，減少不必要體力耗損，藉此提高生產效率。因此成立公司方的工安部門和員工方的工安委員會，透過定期稽查、提案改善制度以及與管理顧問公司合做改善公司廠房環境設備。

方案名稱	主題	次構面	內容敘述
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> 工安室：為公司方的正式部門，負責稽查公司中工安相關事項及執行狀況。 工安委員會與提案改善制度：由員工組成，定期會開會討論並設法改善員工發現公司內的問題。 管顧公司合作：與管理顧問公司合作，以專業的角度提供公司改善建議，並協助進行相關教育訓練以及設備制度的改善。 環境改善：盡可能降低環境中刺鼻的味道、提供噪音防護器具、在能夠裝冷氣的廠房都加裝冷氣等。
復工協助方案	職醫定期診察	執行內容	每月固定聘請有照之職醫替篩選出來的員工進行健康追蹤，並根據檢查結果適時調整其工作方式。
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> 廠醫來診頻率：聘請持有職業醫學證照的專業醫師一位，每個月來三趟，一趟三小時。 高危險群追蹤：護理師針對體檢數據有問題、具特別病史、具特殊生理狀況（如懷孕、職災），或是高危險環境工作者（如噪音區員工），提交關懷名單給職醫。 工作調整：針對有特殊狀況的員工，公司會主動介入關懷並調整其工作方式。
新人協助方案	新人關懷面談	執行內容	公司內部發現新人有因不適應而離職，或有想法無法表達的狀況，因此開始主動與新進員工進行面談。由 HR 負責於新人入職的第一周以及第一個月進行面談，藉以了解新人對工作的看法和適應狀況，並視情況調整其工作或單位。
		執行方式	面談回饋：新人若有反應任何資訊，HR 會同時將訊息整理後同步呈交給其單位主管和董事長，了解有什麼地方需要調整。
	工作導師制度	執行內容	挑選有技術及有教導熱誠的幹部或資深員工擔任為期至少一個月的新工作導師，導師每年會有至少一次的工作教導訓練課程。擔任導師的過程中，除了給予工作建議外，也會共同參與該位新人的績效評核。藉由指派工作導師，除了能夠教導新人相關技術，讓新人更快上手之外，也希

方案名稱	主題	次構面	內容敘述
			望導師能夠帶領新人了解公司的內部文化和環境，幫助新人更快地融入公司。
職涯協助方案	申請政府優退方案	執行方式	<ul style="list-style-type: none"> 挑選導師標準：由各部門挑選有技術且有帶人熱忱的員工擔任工作導師。以工程師、技術師（公司中的幹部）為優先人選，再來則為資深員工。 導師訓練課程：導師訓練以內訓為主，每年至少會上一次有關於工作教導的課程（其課程內容涵蓋技術及管理層面）。學員以經理、協理、課長，以及被選為擔任工作導師的工程師、技術師為主。 導師輪調：透過輪調制度，培育有潛質的人成為導師。 師徒比例固定：以一比二、一比三之師徒比，強化師徒制帶給新人的效益。 導師考核權：除了給予工作指導外，亦參與指導學員的考核評價。 徒弟考試制度：以測驗的方式確保徒弟已達到一定標準。
		執行內容	向主管機關申請，申請後只要公司員工年資加年齡超過 60，員工就能夠申請退休（否則要等到符合法定的三個退休標準），讓員工在退休條件的選擇上更有彈性。
彈性工時方案	彈性工時	執行方式	由公司主動向主管機關申請，申請通過則員工退休年齡即可下修。
		執行內容	上下班時間往後延一小時，或是工作時間縮短一小時（薪資會相對調整）
		執行方式	直屬主管以及人資部門了解同仁需求，提出可能調整工時之方案。
		執行內容	無特別提及。
人際關係促進方案 /心理衛	壓力溝通課程	執行方式	製造業的員工較重視固定的工作內容和工時。
		執行內容	透過引進心理介入的措施，協助幹部之間溝通彼此的難處，紓緩因溝通不良做造成的工作壓力

方案名稱	主題	次構面	內容敘述
生方案		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> • 牌卡心理投射遊戲：透過團體諮詢的技巧，讓幹部有機會投射自己的難處。 • 兩段式課程：將課程拆成兩段式並在不同的時間點上課，除了讓員工有時間反思，也能讓執行者視第一次上課狀況調整課程進度。
人際關係促進方案	大型聚會（廠慶）	執行內容	針對特定節日舉辦大型聚會活動，讓員工有機會增進感情。
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> • 趣味競賽：以趣味競賽的方式吸引員工參與。 • 豐富抽獎獎項：提供高額獎項，刺激員工參與活動。 • 不強迫參加：自願性活動，由員工決定參與與否。
	社團活動	執行內容	由社團統籌舉辦互動活動，讓員工有機會增進感情。
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> • 經費補助：透過經費補助，讓員工無後顧之憂的參與活動。 • 針對不同成員設計：針對不同屬性、背景的參與者設計不同類型的活動，讓所有員工都能在活動中找到適合自己參與的內容。
身心健康方案	移工照護	執行內容	針對需要在高危險性環境（噪音、污染..等）工作的外勞，提供健康相關的支援，以讓外勞能舒適的在公司中工作。
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> • 華僑窗口：聘用熟悉移工語言、文化的華僑，協助與其溝通以了解需求並支援。 • 提供冷氣住宿：提供舒適的住宿空間，照護移工的住宿需求。
復工協助方案	復工作者健康照護	執行內容	評估、追蹤工傷者的健康狀態，確保其狀態是適合工作的。
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> • 工傷假：提供豐餘的工傷假，讓員工能無後顧之憂的照顧受傷的身體。 • 降低工作負荷：透過調整工作內容，降低復員工的工作負荷，以避免身體受到影響。 • 專業醫生：聘雇專業的醫生，以利組織在員工工傷期間能給予充分的支持與協助。

表 15 企業 G 訪談整理結果

方案名稱	主題	次構面	內容敘述
健康促進方案	健康檢查	執行內容	護理師能夠拿到所有員工的健檢資料，以此作為健康評估工具，可一一追蹤並參考作為活動規劃設計；另外員工的健檢資料只有護理師看得到，嚴守個資保密，企業真誠關心員工狀況，並協助提醒合理的休養時間。
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> • 健檢補助費用：補助員工健檢費用。 • 眷屬自費健檢：員工眷屬可自費一同參與健檢項目，雖採自費但較外面醫院同價位方案可檢查項目更多。 • 追蹤提醒：藉由信件及電話提醒員工健康狀況，若發現健檢異常也能即早就醫及預防。
	減重方案	執行內容	由員工自行組隊報名參賽，以整組總共減重的公斤數作為分數進行競賽，活動期間員工們的體重均有下降。
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> • 團體競賽：減重比賽以團隊報名，競賽時間為期半年。 • 自主減重：自主減重參加人數大約 20 人，分公司有興趣的同仁會以電話做協助。 • 客製化減重計畫：根據個人能力規劃其減重方向，透過個人每梯的自我檢查達成減重，另外護理師會協助進行追蹤。
	健康通報流程	執行內容	看到有身心狀況的員工可向護理師回報，護理師會以健檢報告作為引導，向員工詢問狀況，若員工有額外需求會協助轉介公立部門。
	額外團體保險	執行方式	公司有替員工保額外的團體保險，在員工接收到重大疾病的的消息時也會陪同就診。
	健康學分	執行內容	員工一年中需修 4 學分的健康學分，不論是運動、講座皆可作為學分。
		執行方式	<p>學分有多種計算方式，主要是鼓勵員工能夠獲得實質上的健康相關幫助。 考績參考：主管會將此學分作為考績參考。</p>
	「四點動	執行內容	四點時員工在辦公桌旁運動、活動筋骨，並非強迫性的要求，而是希望員工自發性

方案名稱	主題	次構面	內容敘述
心理衛生方案	「一動」		地起身運動，伸展動作由護理師發想。
			一開始提供影片給員工自主性的作為運動參考，中間曾經有實習生協助，演變成現在由護理師帶領員工運動。
		執行方式	運動時間為一個樓層一週執行大約兩次。
人際關係促進方案	講座	執行內容	心理衛生協助主要是提供講座課程，由護理師邀約專業講者，幫助員工了解自身狀況及同事狀況。
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> 課程內容：講座內容主要與情緒相關、人際關係相關及自我察覺。 舉辦時間：講座舉辦在晚上下班時間之後。 結合通報系統：藉由心理健康通報流程了解員工狀況後，針對有需求者協助轉介。
社會參與方案	社團	執行內容	除了員工外，員眷也可一同參與社團活動。
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> 社團人數：10人以上即可成立社團。 社團經費補助：以人數計算，不同參與次數有不同的補助金額，補助2,000元，剩餘由公司負擔。 社團活動時間：下班後。
	籃球賽	執行內容	員工與經銷商間進行籃球競賽。
		執行方式	<p>優勝獎勵：除了獎金外，優勝者會有獎盃作為榮譽象徵之物。</p> <p>比賽形式：女生也需要加入籃球賽；來球賽可作為部門向心力凝聚的一種方式。除了正規比賽，也有趣味競賽。</p>
	「一份捐款，兩份感動」	執行內容	每月捐款給喜憨兒基金會，使其有經費製作點心送往偏遠地區。
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> 員工自主參與：捐款金額由員工自行決定。 參與形式：每年會送餐八次，一個月送一次；每年會有一次由總經理帶領有捐款的員工實際前往偏遠地區送餐。
	二手義賣	執行內容	年底會舉辦，由員工提供物品進行義賣，賺取之金額捐款單位以育幼院及食物銀行居多。

方案名稱	主題	次構面	內容敘述
職涯協助方案	證照考照	執行內容	公司對於員工進行證照考照相當支持，也願意提供補助，鼓勵員工進修。
		執行方式	無特別提及。
	退休團保年金	執行內容	由公司協助員工累積退休金。
		執行方式	由公司替員工支付退休年金金額，員工可於退休時領取，亦可在離職時帶走。
生活協助方案	接駁車	執行內容	針對上班地點較不方便者提供接駁車服務。
		執行內容	提供便當代訂的服務，替員工篩選健康飲食。
	員工旅遊補助	執行方式	一般代訂便當的員工有大約 20-30 名。
		執行內容	補助兩萬元的旅遊津貼。
家庭照護方案	陪伴就醫	執行內容	護理師作為一名諮詢者，陪同員工及員眷進行就醫，提供專業上的建議及協助。
		執行方式	一年大約 1-2 名。
彈性工作方案	彈性上班	執行內容	上班時間彈性，可在八點至九點間抵達。
		執行方式	無特別提及。
	加班費或換修	執行內容	加班可選擇要加班費或換修。
		執行方式	無特別提及。
職涯協助方案	職涯發展制度	執行內容	隨著員工人數增加，發展出日趨完善的職涯發展制度。
		執行方式	<p>每年定期升遷政策：具有固定時間的升遷相關辦法。</p> <p>調薪：依照員工於工作上的表現進行調薪。</p> <p>升遷考試：透過升遷考試取得升遷資格與機會。</p> <p>學習加給：每年有兩萬元額度，可針對工作職能、語言等課程進行申請。</p> <p>357 職涯制度：滿一定年資的員工可依據自身意願決定是否輪調至其他重要職位。</p>

方案名稱	主題	次構面	內容敘述
學習護照			性別平等發展：對性別平權的重視，協助女性發展。
		執行內容	學習護照規劃中包含各式各樣的訓練課程。
		執行內容	<ul style="list-style-type: none"> 將課程分成必修與選修，使員工具有選課自主性，針對較沒有時間參與者，可以以一次性活動(如運動、公益類)作為選修。 員工建議：員工可以向公司建議課程內容。
健康評估方案	健康照護方案	執行方式	與醫院合作提供員工與眷屬健康檢查折扣
		執行內容	<ul style="list-style-type: none"> 健康檢查補給：員工有 4,300 元的額度，40 歲以上員工有 7,000 元額度。 健康相關設備：於辦公室放置眼壓儀、血壓器、體脂分析儀供同事使用。 運動中心合作：與公司周邊或其他運動中心合作，讓員工可以折價。 健康操：健康管理師輪流至各樓層帶領健康操。
家庭照護方案	育嬰設備	執行內容	公司設置哺乳室，並擺放相關設備(如哺乳器、冰箱)供婦女使用。
	育兒津貼	執行內容	藉由向公司申請領取津貼。
	托嬰中心	執行內容	公司與托嬰中心簽約，方便員工使用。
	家庭照護講座	執行內容	舉辦育兒、敬老相關講座，教育員工家庭照護觀念，而員工也有了諮詢管道。
	家庭日	執行內容	員工攜帶眷屬出門旅遊。
		執行方式	每三年一次。

表 16 企業 H 訪談整理結果

方案名稱	主題	次構面	內容敘述
職涯協助方案	員工服務	執行內容	園地包含公司許多協助方案，使員工能夠在需要幫助時可以從園地得到相關資訊；

方案名稱	主題	次構面	內容敘述
友善職場 提升方案	園地		提供微型創業給員工施展才能。
		執行方式	無特別提及。
	微型 創業	執行內容	透過平台招攬特殊專業之同仁，協助該同仁有發揮其專業之機會，並可額外有固定薪水以外的收入。
		執行方式	無特別提及。
休閒樂活 方案	性騷擾防治	執行內容	公司設有性騷擾申訴委員會及性騷擾防治委員會。
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> 問卷調查：透過問卷調查一方面宣導性騷擾相關資訊，一方面了解員工目前是否有遇到相關問題。 主管課程：針對主管會額外開設課程，請外部心理諮詢商師做性騷擾防治宣導及面對問題時主管該如何應對。 匿名保護：有問題時，公司會立即採取行動去協調及解決；另外，對於問題提出者公司採匿名制。
	運動 積點 補助	執行內容	員工可以透過運動項目累積點數換取相應的獎金。
		執行方式	積點形式：一點 300 元，最多六點。須提出相關證明才得以換取點數。
	路跑 活動	執行內容	針對不同主題，公司會有不同的路跑活動。
		執行方式	無特別提及。
員工參與 方案	社團	執行內容	由員工組成社團並向社員收取社費，若有舉行大型的活動，可以向公司申請經費。社團以運動社團居多。以運動為主要目的，聯絡跨部門間同事情誼為附加價值。
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> 社團營運：主要依賴向參加員工收取社費或是向主管募款，以支付社團營運之相關費用（如場地費等）。 公司補助：每半年舉辦一次供全公司的參與的活動，即可獲得六千元的補助
	員工 溝通 座談	執行內容	具備基本法定管道，也有設置員工溝通座談會、董事長信箱、員工意見箱等，員工有多種方式向公司反映意見。

方案名稱	主題	次構面	內容敘述
	會	執行方式	<ul style="list-style-type: none"> • 舉辦頻率：每三個月舉辦一次座談會。 • 員工參與形式：由員工輪流參與，參與者可直接在座談會上發表意見，也可幫未參與的成員提出想法。 • 總經理主持：由總經理主持會議，會當場與員工討論可行的解決方式，若無法當場解決會將事件列為待辦事項留至下次討論。會向員工解釋公司的難處及為何不能馬上處理他們所提之問題。 • 會議結果：會將開會的結果放到員工服務園地與公佈欄上供員工檢視。
心理衛生方案	心理諮詢	執行內容	設置心理諮詢師協助員工心理健康相關問題，主管若發現員工有異狀也可推薦其進行心理諮詢。
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> • 內聘心理師：心理諮詢師屬於公司內部職員，會進修相關課程，並將其引進公司，協助員工處理心理相關議題。 • 服務內容：協助員工面對及處理落軌事件；關懷新人適應狀況；著手心理健康相關的教育訓練、檢核。 • 內容分責：主要的心理衛生相關方案由心理師負責，公司另有公安處的護士可以協助進行衛教宣導。
	講座	執行內容	透過外部講師分享心理健康相關主題講題，增進員工對於心理衛教的知識，有助於調適日常生活與工作面向的心理問題。
		執行方式	公司會不定期請外界講師進行心理衛生相關的課程。
人際關係促進方案	員工慶生會	執行內容	公司一季會舉辦一次慶生會，會贈與壽星小禮物，其中小禮物可能會委託微型創業者。
		執行方式	無特別提及。
家庭照護方案	家庭日	執行內容	每年會設定一個主題，鼓勵員工及家人與同仁進行互動，亦會進行摸彩活動抽獎金增加趣味性。
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> • 活動頻率：一年舉辦一次，一次有三梯，舉辦時間為假日。 • 參與對象：不限於有小孩的員工參加，直系親屬、配偶皆能一起參加，有些員工也會將家庭日視為與同仁的聚會。

方案名稱	主題	次構面	內容敘述
彈性工作 方案	彈性 工時	執行內容	提供員工談下上班的時段。
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> 彈性工時：可選擇在 8:00、8:30、9:00 三個時段打卡上班，按出勤時間往後八小時下班(5:00/5:30/6:00)，但會先主管報備。且僅新人享有這樣的福利，較資深或是管理級的同仁若要使用彈性工時，需事先呈報給主管。 遠距工作：僅公司特定部門會使用，需事先申請。
新人協助 方案	新人 關懷	執行內容	新人到職半年後會進行，電話了解他工作的適應情況甚至是生活面等。若適應良好，會提供他公司有關進修管道或相關資源的訊息；若有反映問題，則進行進一步的了解，每次關懷約為 30 分鐘，事後會寫成報告書並呈給主管。
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> 會先請主管填寫有關新人表現的資料，以利事先了解狀況。透過第三方進行新人關懷，有助於其主管對該新人工作以外面向有更全面的了解。
	教育 訓練	執行內容	定期外部訓練、案例分享會。
急難救助 方案	急難 救助 金	執行內容	提出借用申請後，之後以無息分期付款的方式從薪水中償還。金額借用上限約為薪資的 1.5 倍左右。
		執行方式	透過公司的電子公布欄或內部網頁進行宣導，新進員工的新人訓練中也會提到相關資訊。

表 17 企業 I 訪談整理結果

方案名稱	主題	次構面	內容敘述
彈性工作 方案	彈性 工作	執行內容	員工可以依照需求彈性調整上班時間及地點，經過主管同意，員工可自行紀錄上下班時間以符合法定工時。
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> 彈性工時：員工可選擇上班及下班時間，每日 8:30-9:30 是上班時間，17:30-18:30 則是下班時間。 在家工作：員工若有個人需求可自行與主管討論是否得以在家工作，需求範疇包含外出時間安排、身體需求，然並非

方案名稱	主題	次構面	內容敘述
			每個部門主管皆允許員工在家工作，員工若被公司需要程度較高則較有可能討論此工作方式。
職涯協助方案	多元協助	執行內容	提供員工多元的協助措施，使其能追求自身的職涯規劃。
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> • 離職優退金：員工工作滿五年可另外由公司提撥一筆退休金，會以當時的離職年資領取比例做為依據。 • 內部訓練：訓練課程的主題會依據部門需求、組織文化、人際關係、能力、健康管理等進行設計。 • 外部訓練：公司會視員工的職位需要讓員工進行外部訓練；提供一年一次的多益補助。 • 職涯引導：每年都會進行人才資料庫的檢視，檢視現有人才未來的發展走向，透過面談，員工可以向主管訴說他的需求，會根據面談的內容制定員工的發展計畫。
	女神聯盟	執行內容	成立女人聯盟作為一個鼓勵女性員工發展職涯或發表意見的管道，透過讀書會及講座員工了解女性是有可能性的。
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> • 由同仁成立工作小組負責規劃活動，成員會盡量包含每一單位。 • 活動內容主要是發起讀書會或邀請成功的女性進行分享，亦會請公司內部女性領導做經驗分享。 • 舉辦活動前會思考員工對該議題的意願程度，另外由於公司分佈範圍較大，對於無法到達的地區公司會將內容公布至網路，使全體員工皆能接收到訊息。
員工參與方案	員工意見回饋管道	執行內容	給予員工許多意見回饋管道，亦會給予員工回饋或是於開會時提出討論。
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> • 一日諮詢專線：員工可向諮詢專線訴說問題，所敘述的內容會在一個月後銷毀。收到的訊息會傳給 CEO 與人資，可讓公司了解員工目前遭遇到的狀況。 • 意見箱：員工可透過意見箱表達想法，所書寫的內容會在溝通大會上進行討論，負責的單位亦須給予回饋。

方案名稱	主題	次構面	內容敘述
			<ul style="list-style-type: none"> 內部員工溝通大會：在溝通大會上向員工宣布公司的狀況及員工需要知道的新訊息等。 部門會議：每一部門會有一專屬會議，在會議中討論近期需要注意的事項。
心理衛生方案	心理諮詢熱線	執行內容	公司在國外地點（大陸地區）設有員工匿名心理諮詢專線供員工使用。
		執行方式	心理諮詢專線為國外總公司設立，華文地區之分公司員工同輩歸屬到大陸地區的辦公室進行熱線諮詢。
社會參與方案	志工活動	執行內容	公司大約每半年會舉行一次公益活動，由內部員工擔任活動志工。
		執行方式	公司一部門負責接洽外部公益團體，合作舉行針對老人、小孩之社會公益活動，並邀請內部員工擔任志工參與。
家庭照護方案	眷屬保險	執行內容	公司提供員工眷屬享有與員工同樣之保險內容，保險費用由公司負擔。
		執行方式	該公司員工現階段可參加眷屬保險之親屬為子女及配偶，父母之保險支出則需員工自行負擔，公司透過規章明定可參與眷屬保險之親屬身份，以利員工協助親屬加保。
急難救助方案	喪病慰問金	執行內容	面對喪事、疾病等重大事件，提供員工在經濟上的協助，為員工減輕負擔。
		執行方式	員工遇喪事、生病等較大之生命事件可向公司請領補助金。
健康評估方案	健康檢查	執行內容	公司每年提供固定金額之健康檢查項目給員工。
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> 公司安排健康檢查設施（如：抽血服務、X光車）至公司廠區內使員工進行健康檢查，使員工不需自行前往外部醫療院所。 空間充足：該公司因為獨立大樓，有自己的廠區，因此得以邀請較大型之健康檢查設施（如X光車）進駐，於固定時間提供員工健康檢查服務而不需至外部醫療院所。
休閒樂活	社團	執行內容	固定時間提供公司內部社團補助金，鼓勵社團運行。

方案名稱	主題	次構面	內容敘述
	員工社團補助	執行方式	公司每半年固定提供內部員工社團補助，經費為 8000 元，使員工社團得以使用此經費作為社團運行之用（如：聘請社團老師及內部聚餐）。
		執行內容	無特別提及。
		執行方式	無特別提及。
	旅遊補助	執行內容	公司提供員工每年旅遊補助，供員工外出旅遊之用，金額為一萬兩千元。
		執行方式	以員工個人為單位提供補助，每位員工一年補助金為一萬兩千元，員工以旅遊照片、票據等材料說明旅遊事實即可請領。
	學習護照	執行內容	學習護照為一興趣補助相關措施，公司提供員工每人一本學習護照，員工若到公司外單位上課則可累積學習時數，一定時間後學習時數最多之員工則可獲得獎項鼓勵。
		執行方式	員工自行在學習護照上登錄時數，課程認定不限任何種類，員工進修之課程不需與工作專業有直接相關，僅需透過 HR 部門識別員工簽名佐證上課之事實即可。

表 18 企業 J 訪談整理結果

方案名稱	主題	次構面	內容敘述
新人協助方案	新人訓練	執行內容	員工需到職後的一個月完成新訓課程，希望藉由新人訓練達到讓新進人員或取專業知識的訓練、快速的了解公司文化等目的外，也希望透過共同科目的讓公司同仁了解各單位的運作要點以及合作得注意事項，增加行政作業的流暢性。
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> • 課程內容：共同科目（除了公司硬性規定相關的課程外，也會安排有關企業文化、公司管理等有助於員工更加了解公司軟性課程）以及專業科目（針對其職種進行專業訓練的安排）兩大面向。 • 課程進行方式：面授及線上課程兩種，線上課程的部份員工需要通過線上測驗，才代表其完成該堂課程的修課。 • HR 透過系統後台掌握新人受訓進度，並給予提醒。

方案名稱	主題	次構面	內容敘述
彈性工作 方案	新進 關懷 訪談	執行內容	HR 在新進員工到職的三個月中定期安排電話訪談，了解新人在工作、生活、人際互動等面向的狀況，並給予相關協助及追蹤改善狀況。
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> 了解新進員工在工作、生活、以及人際相處的狀況，針對其提出的問題給予建議或進行改善，並持續追蹤改善狀況。 以電話訪問為主，在三個月內會安排至少兩到三次的定期訪問。
	師徒 制	執行內容	新人到職時，指派一個業務範圍與其相似的前輩擔任他的 mentor，幫助他了解工作內容和業務要點。
		執行方式	無特別提及。
休閒樂活 方案	彈性 工作	執行內容	透過彈性工時、打卡系統的輔助及彈性補修制度，協助員工能夠彈性調整自身工作時間。
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> 彈性工時：8:00~9:00 皆可進辦公室，上班後往後推算工作滿 9 小時(中間含一小時的休息時間)即可下班。 打卡系統：只要員工沒有登出系統，只需要點選系統 icon 即可完成打卡，不用進行輸入、傳送等更多的動作。 彈性補修制度：延長補休使用期限，若在期限內仍沒休完，則折算成加班費，增加員工申請補休的動機，以保障員工休假的權利。
	員工 旅遊	執行內容	透過提供多個時間、地點的員工旅遊選擇，並提供一年一次的旅遊補助以及一天的旅遊假期，保障員工都能夠有參加到員工旅遊且有休假的機會。
	部門 郊遊	執行方式	<ul style="list-style-type: none"> 旅遊補助：補助金額依員工在職比例為參考依據，若為全年在職則提供一萬元的旅遊補助，亦即國內旅遊可以獲得全額補助，國外旅遊則是部分補助，員工需自行負擔部分。 每年度公司會提供給每位員工一天的假期，供參加員工旅遊使用。
		執行內容	公司提供經費給部門舉辦部門旅遊，由於目的希望部門員工間的感情有所提升，因此部門旅遊不會單純是員工聚餐，必須是

方案名稱	主題	次構面	內容敘述
			有實質的活動。
		執行方式	在審核經費時，員工需要提企劃書給公司作為參考，讓公司知道員工實際上去參加了什麼活動。
健康評估方案	健康檢查	執行內容	<p>兩年一次的健康檢查，員工可至配合的健檢中心進行檢查（全台有配合的中心皆可去）。配合不同職等能進行的檢查項目不同，但若是想進行特定檢查（但部包在自身職等的項目中時），可以用較優惠的價錢加檢。</p> <p>健康檢查的內部員工為全額補助，員工眷屬及朋友僅需負擔低於市價的費用，即可享有與正職員工同等級的醫療檢查。</p>
		執行方式	<ul style="list-style-type: none"> • 頻率：兩年一次。 • 費用與內容以約市價一半的費用，享有原市價的健檢內容，根據不同職等提供不同的健檢套餐；員工全額補助，若有其他檢查需求，可以優惠的價格加檢；員工眷屬和朋友雖沒有全額補助，但也享有健檢優惠價。 • 時間安排：每個員工的健檢時間安排仰賴 HR 進行統一的排程。 • 總經理理念：總經理認為員工健康為公司重要的資產。 • 產業特性：醫藥相關產業相對重視員工健康。
家庭照護方案	保險制度	執行內容	保險內容和理賠金額雖然不錯，但投保對象僅限於員工（全額補助）。
		執行方式	公司規模：公司有一定的規模，能談到較好的保險方案。
友善職場提升方案	性騷擾防治辦法	執行內容	公司針對性騷擾防治相當重視，在員工入職前會要求簽署預防的聲明，讓員工清楚知道公司有明確的規範，也讓員工了解事情發生時可以找誰尋求幫助。
		執行方式	<p>提供當事人申訴的管道，申訴管道的資訊（電話和 email）是公開的。</p> <p>調查過程為匿名，當事人不用擔憂個人訊息外流。</p>
職涯協助方案	教育訓練	執行內容	公司很願意給予員工訓練機會及資源，員工也可以感受到公司相當重視這部分。外

方案名稱	主題	次構面	內容敘述
	相關課程		訓的資訊由部門主管各自管理，或員工自己對於有興趣的課程，若有提出其實都有機會可以去。
		執行方式	補助以部門人數作為計算方式。
	職涯面談	執行內容	職涯面談中，主管除了會關心員工的績效表現之外，也會提供後續職涯發展的建議，讓員工有機會能夠與主管對談商討未來。主管會關心員工目前的工作狀況是否能承擔，若有多餘的經歷及時間，會與員工討論是否要接觸目前工作內容以外的業務。
			執行方式 無特別提及。
新人協助方案	新人關懷	執行內容	新人訓練期間，人資會追蹤新人工作適應狀況。
		執行方式	訓練期間關懷兩次。
員工參與方案	人事評議委員會	執行內容	鼓勵主管每半年檢視部門是否有員工值得嘉獎，公司會透過人事評議委員會進行審核。
		執行方式	委員會成員組成由所有員工中遴選而來。
紓壓放鬆方案	放鬆去及午休關燈	執行內容	茶水間不定期有零食可用，旁邊有設置一小處休息區公員工放鬆休憩；午休時間會關燈並保持安靜提供員工舒適的休息環境。
		執行方式	無特別提及。

第二節 量化研究結果

一、員工協助實務使用頻率

本研究調查 13 家企業 406 位受試者使用自身公司員工協助實務的頻率，結果如表 19 所示。由表 19 可知，新人協助方案 (2.91)、健康評估方案 (2.90)、友善職場提升方案 (2.88)、工安優化方案 (2.82)、人際關係促進方案 (2.77)、以及復工協助方案 (2.61) 為受測員工使用頻率較高的六項方案，戒癮方案 (2.20) 則為員工使用頻率最低的員工協助實務。

為了釐清員工協助實務對不同背景的員工是否存在不同的影響，本研究進一步將受測員工依據性別、公司規模、公司產業進行區別，評估員工在員工協助實務使用頻率上之差異。公司規模的分類包含：1-100 人、101 人-500 人、501 人-2,000 人、2,000 人

以上等四個類別；公司產業的分類包含：製造業、服務業、科技業等三個類別。

若以性別進行區別，男性於實務方案使用較高的為：健康評估方案（2.87）、新人協助方案（2.85）、友善職場提升方案（2.78）；女性之實務方案使用頻率較高的為：新人協助方案（2.96）、友善職場提升方案（2.96）、健康評估方案（2.92）。若以公司規模進行區別，1-100 人公司實務方案使用頻率較高的為：彈性工作方案（3.06）、休閒樂活方案（3.06）、人際關係促進方案（2.96）；101 人-500 人公司之實務方案使用頻率較高的為：健康評估方案（2.94）、減重方案（2.90）、新人協助方案（2.88）；501 人-2,000 人公司之實務方案使用頻率較高的為：健康評估方案（2.82）、友善職場提升方案（2.72）、工安優化方案（2.72）；2,000 人以上公司之實務方案使用頻率較高的為：新人協助方案（3.17）、友善職場提升方案（3.15）、健康評估方案（3.11）。

詳見表 20、表 21、圖 6、圖 7。

表 19 男女性別工作者對員工協助實務之使用頻率

整體			男性工作者			女性工作者		
順序	方案名稱	使用頻率	順序	方案名稱	使用頻率	順序	方案名稱	使用頻率
1	新人協助方案	2.91	1	健康評估方案	2.87	1	新人協助方案	2.96
2	健康評估方案	2.90	2	新人協助方案	2.85	2	友善職場提升方案	2.96
3	友善職場提升方案	2.88	3	友善職場提升方案	2.78	3	健康評估方案	2.92
4	工安優化方案	2.82	4	人際關係促進方案	2.74	4	工安優化方案	2.90
5	人際關係促進方案	2.77	5	工安優化方案	2.72	5	人際關係促進方案	2.80
6	復工協助方案	2.61	6	彈性工作方案	2.58	6	復工協助方案	2.63
7	彈性工作方案	2.56	7	復工協助方案	2.57	7	休閒樂活方案	2.62
8	減重方案	2.56	8	減重方案	2.52	8	放鬆紓壓方案	2.61
9	放鬆紓壓方案	2.53	9	放鬆紓壓方案	2.43	9	社會參與方案	2.61
10	休閒樂活方案	2.51	10	生活協助方案	2.42	10	減重方案	2.58

整體			男性工作者			女性工作者		
順序	方案名稱	使用頻率	順序	方案名稱	使用頻率	順序	方案名稱	使用頻率
11	社會參與方案	2.49	11	急難救助方案	2.41	11	彈性工作方案	2.54
12	生活協助方案	2.47	12	休閒樂活方案	2.39	12	生活協助方案	2.50
13	急難救助方案	2.42	13	社會參與方案	2.36	13	職涯協助方案	2.43
13	員工參與方案	2.35	13	員工參與方案	2.32	13	急難救助方案	2.43
15	職涯協助方案	2.34	15	健康飲食方案	2.26	15	員工參與方案	2.37
16	心理衛生方案	2.27	16	職涯協助方案	2.23	16	心理衛生方案	2.33
17	健康飲食方案	2.21	17	家庭照護方案	2.21	17	戒癮方案	2.29
18	家庭照護方案	2.21	18	心理衛生方案	2.19	18	家庭照護方案	2.20
19	戒癮方案	2.20	19	戒癮方案	2.05	19	健康飲食方案	2.17

註：整體標準差為 0.24；男性工作者標準差為 0.24；女性工作者標準差為 0.25。

表 20 在不同規模的公司中，員工使用實務方案之頻率

公司規模：1-100人			公司規模：100-500人			公司規模：501-2,000人			公司規模：2,000人以上		
順序	方案名稱	使用頻率	順序	方案名稱	使用頻率	順序	方案名稱	使用頻率	順序	方案名稱	使用頻率
1	彈性工作方案	3.06	1	健康評估方案	2.94	1	健康評估方案	2.82	1	新人協助方案	3.17
2	休閒樂活方案	3.06	2	減重方案	2.90	2	友善職場提升方案	2.72	2	友善職場提升方案	3.15
3	人際關係促進方案	2.96	3	新人協助方案	2.88	3	工安優化方案	2.72	3	健康評估方案	3.11
4	放鬆紓壓方案	2.89	4	友善職場提升方案	2.82	4	新人協助方案	2.70	4	工安優化方案	3.03
5	新人協	2.63	5	人際關	2.72	5	復工協	2.67	5	人際關	2.86

公司規模：1-100人			公司規模：100-500人			公司規模：501-2,000人			公司規模：2,000人以上		
順序	方案名稱	使用頻率	順序	方案名稱	使用頻率	順序	方案名稱	使用頻率	順序	方案名稱	使用頻率
	助方案			係促進方案			助方案			係促進方案	
6	工安優化方案	2.60	6	工安優化方案	2.72	6	人際關係促進方案	2.55	6	復工協助方案	2.78
7	員工參與方案	2.55	7	生活協助方案	2.66	7	減重方案	2.36	7	社會參與方案	2.71
8	社會參與方案	2.51	8	急難救助方案	2.55	8	彈性工作方案	2.33	8	生活協助方案	2.69
9	健康評估方案	2.43	9	健康飲食方案	2.49	9	職涯協助方案	2.30	9	休閒樂活方案	2.65
10	友善職場提升方案	2.23	10	社會參與方案	2.47	10	急難救助方案	2.21	10	放鬆紓壓方案	2.61
11	減重方案	2.23	11	心理衛生方案	2.46	11	生活協助方案	2.19	11	急難救助方案	2.49
12	職涯協助方案	2.00	12	彈性工作方案	2.42	12	家庭照護方案	2.18	12	職涯協助方案	2.46
13	生活協助方案	1.86	13	休閒樂活方案	2.40	13	放鬆紓壓方案	2.18	13	減重方案	2.42
13	家庭照護方案	1.71	13	員工參與方案	2.39	13	員工參與方案	2.16	13	心理衛生方案	2.38
15	健康飲食方案	1.69	15	放鬆紓壓方案	2.34	15	休閒樂活方案	2.12	15	彈性工作方案	2.37
16	急難救助方案	1.59	16	復工協助方案	2.34	16	社會參與方案	2.11	16	員工參與方案	2.36
17	復工協助方案	1.46	17	戒癮方案	2.33	17	健康飲食方案	2.09	17	家庭照護方案	2.31
18	心理衛生方案	1.17	18	職涯協助方案	2.28	18	心理衛生方案	2.09	18	戒癮方案	2.22
19	戒癮方案	0.83	19	家庭照護方案	2.16	19	戒癮方案	1.97	19	健康飲食方案	2.10
樣本數：68			樣本數：92			樣本數：129			樣本數：116		

註 1：使用頻率為五點量尺（0~4）。

註 2：公司規模 1-100 人標準差為 0.40；公司規模 101-500 人標準差為 0.23；公司規模 501-2,000 人標準差為 0.27；公司規模 2,000 人以上標準差為 0.32。

表 21 在不同產業的公司中，員工使用實務方案之頻率

製造業員工實務方案的 使用頻率			服務業員工實務方案的 使用頻率			科技業員工實務方案的 使用頻率		
順序	方案名稱	使用 頻率	順序	方案名稱	使用 頻率	順序	方案名稱	使用 頻率
1	友善職場提升 方案	2.85	1	健康評估方 案	3.01	1	新人協助方 案	3.20
2	工安優化方案	2.80	2	新人協助方 案	2.94	2	人際關係促 進方案	3.16
3	人際關係促進 方案	2.80	3	友善職場提 升方案	2.86	3	休閒樂活方 案	3.02
4	健康評估方案	2.73	4	工安優化方 案	2.79	4	友善職場提 升方案	3.00
5	新人協助方案	2.71	5	減重方案	2.67	5	放鬆紓壓方 案	2.92
6	彈性工作方案	2.68	6	復工協助方 案	2.64	6	工安優化方 案	2.91
7	復工協助方案	2.62	7	人際關係促 進方案	2.64	7	健康評估方 案	2.79
8	生活協助方案	2.54	8	社會參與方 案	2.59	8	社會參與方 案	2.72
9	急難救助方案	2.45	9	休閒樂活方 案	2.51	9	彈性工作方 案	2.69
10	員工參與方案	2.38	10	放鬆紓壓方 案	2.48	10	生活協助方 案	2.62
11	放鬆紓壓方案	2.35	11	彈性工作方 案	2.45	11	急難救助方 案	2.54
12	職涯協助方案	2.30	12	生活協助方 案	2.39	12	減重方案	2.45
13	減重方案	2.30	13	急難救助方 案	2.38	13	復工協助方 案	2.43
13	休閒樂活方案	2.13	13	職涯協助方 案	2.36	13	員工參與方 案	2.41
15	心理衛生方案	2.11	15	心理衛生方 案	2.34	15	家庭照護方 案	2.35
16	社會參與方案	2.08	16	健康飲食方 案	2.33	16	職涯協助方 案	2.31
17	家庭照護方案	2.04	17	員工參與方 案	2.32	17	健康飲食方 案	2.22
18	戒癮方案	1.96	18	戒癮方案	2.32	18	心理衛生方 案	2.19

製造業員工實務方案的 使用頻率			服務業員工實務方案的 使用頻率			科技業員工實務方案的 使用頻率		
順序	方案名稱	使用 頻率	順序	方案名稱	使用 頻率	順序	方案名稱	使用 頻率
19	健康飲食方案	1.94	19	家庭照護方 案	2.24	19	戒癮方案	1.95
樣本數：119			樣本數：223			樣本數：64		

註 1：使用頻率為五點量尺（0~4）。

註 2：製造業標準差為 0.31；服務業標準差為 0.23；科技業標準差為 0.35。

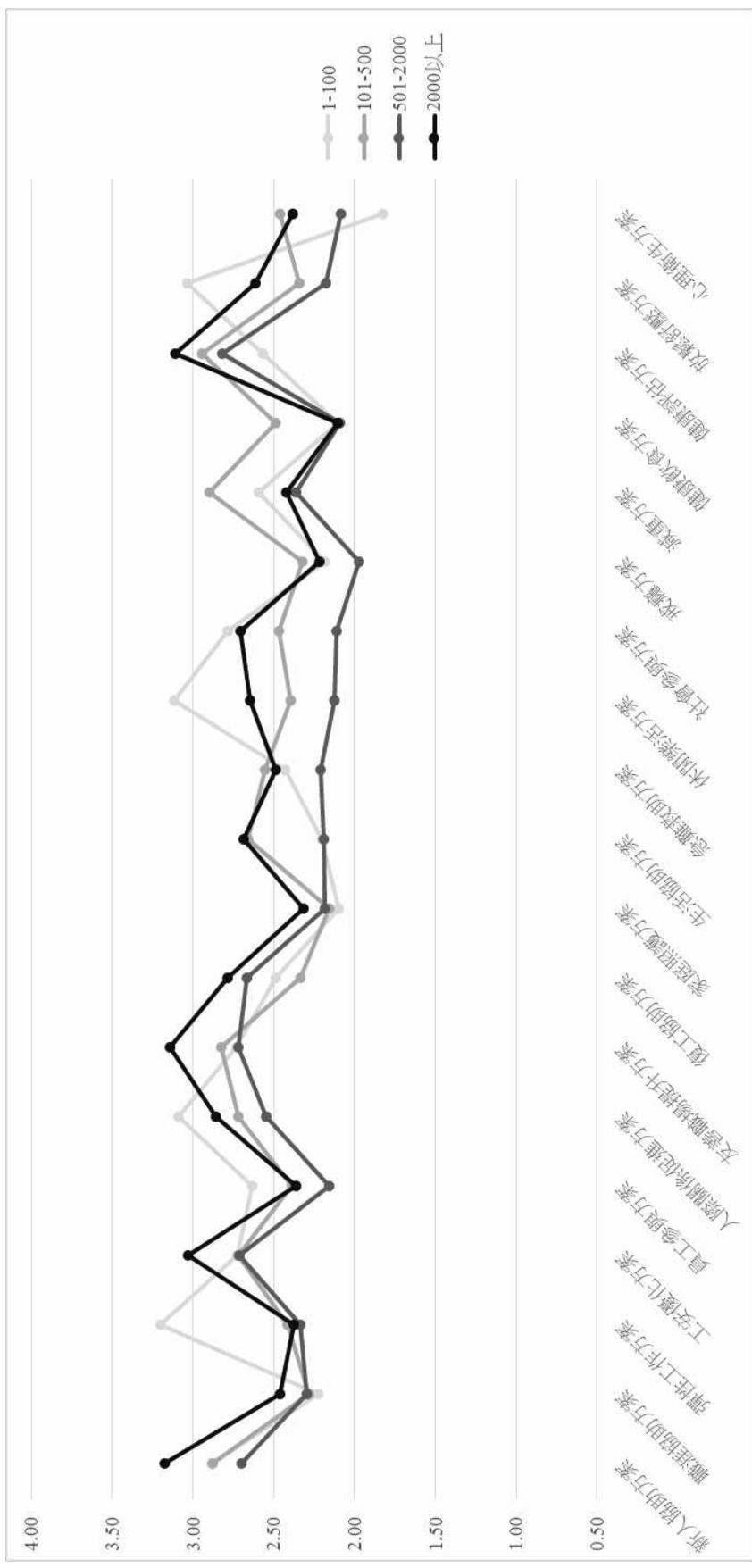


圖 6 在不同規模的公司中，員工使用實務方案的頻率差異
註：新人協助方案、彈性工作方案、員工參與方案、人際關係促進方案、生活協助方案、休閒樂活方案、社會參與方案、減重方案、健康評估方案、放鬆紓壓方案、心理衛生方案等方案的使用頻率在規模差異下皆有顯著差異（ANOVA）。

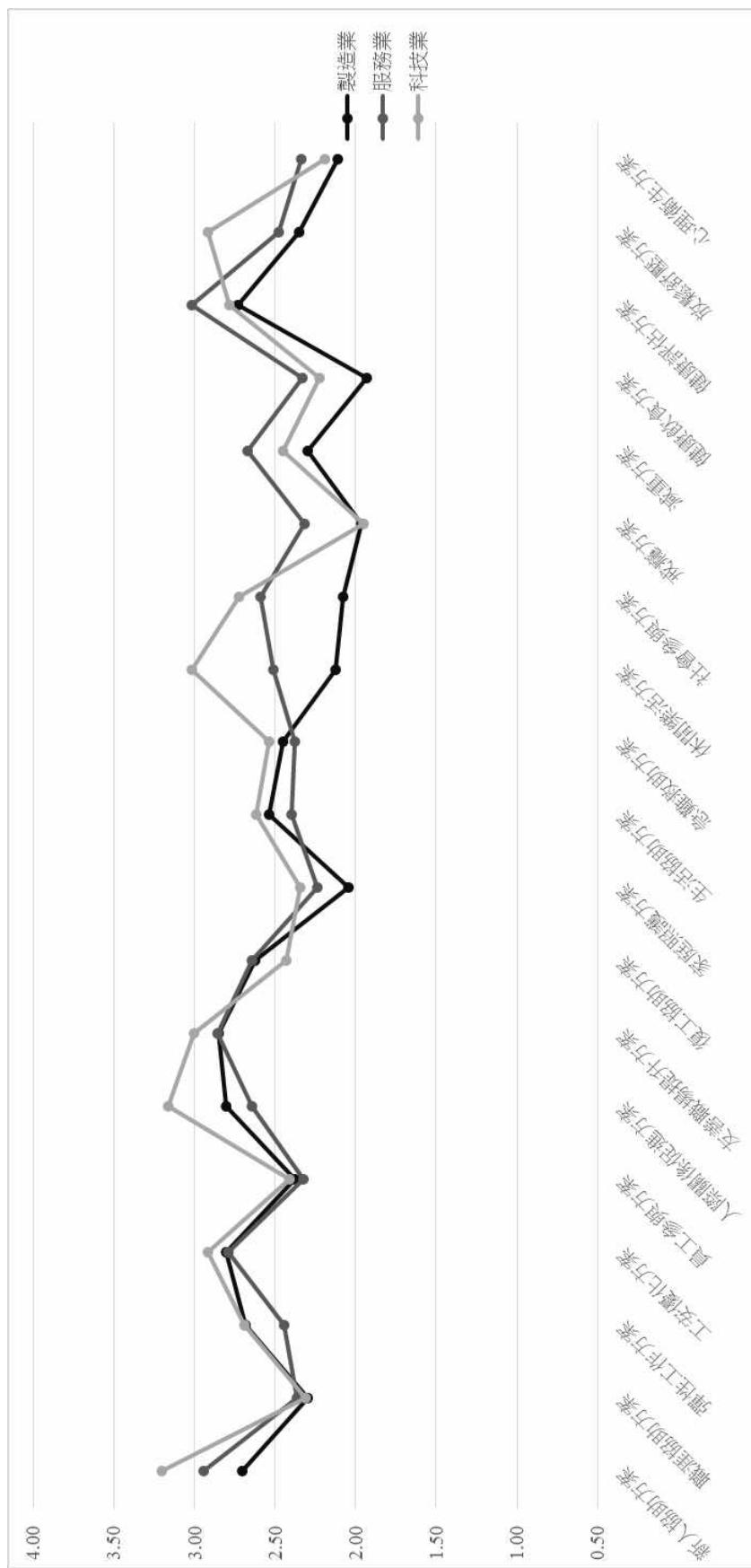


圖 7 在不同產業的公司中，員工使用實務方案的頻率差異
註：新人協助方案、人際關係促進方案、社會參與方案、健康評估方案、放鬆紓壓方案等方案的使用頻率在產業差異下皆有顯著差異（ANOVA）。

二、實務方案效益評估

本研究分析 19 項實務方案對員工個人心理資源以及身心健康的影響，透過相關分析及迴歸分析的檢驗，能評估實務方案對員工的實際效益。根據表 22 的相關分析結果，19 項實務方案對員工的六種職場心理健康資源（專業資源、經濟資源、彈性資源、資訊資源、身心資源、關係資源）皆有顯著的正相關。

表 22 員工協助實務與職場心理健康資源之相關表

方案	專業 資源	經濟 資源	彈性 資源	資訊 資源	身心 資源	關係 資源
新人協助	.30***	.31***	.24***	.31***	.23***	.28***
職涯協助	.35***	.34***	.30***	.40***	.25***	.35***
彈性工作	.29***	.21***	.40***	.31***	.14*	.28***
工安優化	.23***	.27***	.21***	.29***	.18**	.30***
員工參與	.44***	.34***	.40***	.49***	.31***	.42***
人際關係促進	.30***	.28***	.29***	.33***	.23***	.34***
友善職場提升	.21***	.24***	.18***	.26***	.18**	.26***
復工協助	.14**	.24***	.18***	.24***	.16**	.26***
家庭照護	.29***	.32***	.31***	.33***	.31***	.37***
生活協助	.22***	.31***	.17**	.24***	.17**	.25***
急難救助	.25***	.33***	.22***	.30***	.23***	.30***
休閒樂活	.37***	.38***	.41***	.41***	.36***	.47***
社會參與	.33***	.33***	.32***	.33***	.26***	.36***
戒癮	.31***	.35***	.28***	.30***	.29***	.32***
減重	.25***	.27***	.20***	.20***	.27***	.27***
健康飲食	.32***	.32***	.26***	.29***	.35***	.33***
健康評估	.24***	.33***	.26***	.29***	.30***	.31***
放鬆紓壓	.24***	.28***	.32***	.33***	.29***	.36***
心理衛生	.29***	.32***	.20***	.28***	.30***	.30***

註：* $p < 0.05$ ；** $p < 0.01$ ；*** $p < 0.001$ 。

接著，本研究分析六種個人心理資源與身心健康（一般健康量表、工作壓力、工作疲勞、工作過勞）之間的關係。根據表 23 可以看出，六種資源與一般健康量表有顯著的正相關，而與工作過勞則有顯著的負相關，除此之外，彈性資源及身心資源與工作壓力及工作疲勞有顯著的負相關，關係資源則跟工作過勞有顯著的負相關。

表 23 職場心理健康資源與身心健康效標之相關表

	一般健康量表	工作壓力	工作疲勞	工作過勞
專業資源	.14 **	.04	-.06	-.17 **
經濟資源	.21 **	.01	-.04	-.16 **
彈性資源	.19 ***	-.11 *	-.15 **	-.30 ***
資訊資源	.19 ***	.01	-.05	-.22 ***
身心資源	.14 **	-.13 **	-.16 **	-.25 ***
關係資源	.19 ***	-.07	-.10 *	-.27 ***

註：^{*} $p < 0.05$ ；^{**} $p < 0.01$ ；^{***} $p < 0.001$ 。

為了進一步釐清不同實務方案對員工職場心理健康的效益，本研究以多元迴歸的方式檢驗 19 項實務方案對個人心理資源的影響，根據表 24 的數據，在執行逐步（stepwise）多元迴歸分析後，最能預測個人心理資源分數的實務方案分別是「員工參與方案」、「休閒樂活方案」、「戒癮方案」。在模型三中，上述三種方案的標準化係數分別為 .288、.236、.153，顯著性也都小於 0.05。

表 24 逐步多元迴歸分析結果

模型	非標準化係數		標準化係數 Beta	T	顯著性
	Beta	標準誤			
1 休閒樂活方案	.272	.040	.462	6.852	.000
2 休閒樂活方案	.190	.044	.324	4.335	.000
員工參與方案	.158	.042	.280	3.754	.000
3 休閒樂活方案	.170	.045	.288	3.804	.000
員工參與方案	.133	.043	.236	3.077	.002
戒癮方案	.072	.034	.153	2.122	.032

第三節 網路資料分析結果

一、交叉檢驗 (cross validation)

(一) 不同來源的驗證

若不同抽樣來源的數據都能得出相似的分析結果，便能擴大本研究的外推效度。本研究透過先前第二節所提及之紙本資料，比對透過網路所蒐集之新資料，若網路資料與先前的紙本問卷資料有一致的結果，則可做為交叉檢驗的證據。針對網路資料（樣本三），本研究重複前述企業資料所執行的統計檢驗，首先是相關分析（表 25）。由相關分析的結果來看，可發現每一個員工協助實務均與職場心理健康資源呈正向關聯，

與前述紙本問卷資料相一致。

表 25 員工協助實務使用頻率與職場心理健康資源之相關表

方案 (使用頻率)	專業資源	經濟資源	彈性資源	資訊資源	身心資源	關係資源
新人協助	.23 ***	.25 ***	.25 ***	.27 ***	.24 ***	.29 ***
職涯協助	.33 ***	.38 ***	.35 ***	.31 ***	.33 ***	.40 ***
彈性工作	.26 ***	.14 **	.25 ***	.23 ***	.16 ***	.19 ***
工安優化	.17 ***	.31 ***	.25 ***	.26 ***	.27 ***	.36 ***
員工參與	.35 ***	.37 ***	.36 ***	.43 ***	.35 ***	.46 ***
人際關係促進	.30 ***	.36 ***	.33 ***	.29 ***	.35 ***	.40 ***
友善職場提升	.28 ***	.36 ***	.28 ***	.28 ***	.32 ***	.36 ***
復工協助	.27 ***	.38 ***	.30 ***	.28 ***	.39 ***	.41 ***
照護	.31 ***	.38 ***	.35 ***	.38 ***	.36 ***	.40 ***
生活協助	.20 ***	.33 ***	.20 ***	.25 ***	.20 ***	.26 ***
急難救助	.25 ***	.34 ***	.25 ***	.25 ***	.24 ***	.29 ***
休閒樂活	.32 ***	.32 ***	.30 ***	.28 ***	.35 ***	.38 ***
社會參與	.25 ***	.31 ***	.25 ***	.24 ***	.31 ***	.36 ***
戒癮	.27 ***	.36 ***	.25 ***	.22 **	.29 ***	.36 ***
減重	.14 *	.24 ***	.13 *	.06	.28 ***	.26 ***
健康飲食	.24 ***	.35 ***	.28 ***	.28 ***	.39 ***	.37 ***
健康評估	.17 ***	.28 ***	.21 ***	.14 **	.29 ***	.29 ***
放鬆紓壓	.32 ***	.36 ***	.32 ***	.34 ***	.37 ***	.42 ***
心理衛生	.38 ***	.44 ***	.30 ***	.34 ***	.44 ***	.46 ***

註 : * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$ 。

接著，本研究探討此兩筆不同來源的資料所測量的個人心理資源是否皆與身心健康指標具有關聯（表 26）。從相關分析的結果中，可看到所有資源皆與身心健康指標具有顯著負向相關。

表 26 職場心理健康資源使用頻率與負向身心健康指標之相關表

樣本：使用頻率	工作壓力	工作疲勞	工作過勞
專業資源	-.16 ***	-.30 ***	-.32 ***
經濟資源	-.11 ***	-.28 ***	-.26 ***
彈性資源	-.24 ***	-.30 ***	-.33 ***
資訊資源	-.20 ***	-.28 ***	-.33 ***
身心資源	-.27 ***	-.34 ***	-.38 ***
關係資源	-.15 ***	-.32 ***	-.32 ***

註 : * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$ 。

為了進一步檢驗各變項的關係，本研究以線性迴歸的方式，檢驗 19 項員工協助實務使用頻率平均數、六種職場心理資源平均數、及三項負向身心健康指標的關係，並以中介模型進一步分析員工協助實務、個人心理資源、身心健康指標的關係。根據表 27 可以看出，員工協助實務能顯著提升職場心理健康資源，並透過職場心理健康資源降低負向身心健康。

表 27 員工協助使用頻率之線性迴歸與中介模型

獨變項	依變項	標準化迴歸係數
員工協助實務使用頻率(19 個平均)	職場心理健康資源 (6 種平均)	.44 ***
	職場心理健康資源 (6 種平均)	工作壓力 -.18 *** 工作疲勞 -.31 *** 工作過勞 -.31 ***
中介模型		
獨變項	中介變項	依變項 間接效果
員工協助實務使用頻率(19 個平均)	職場心理健康資源 (6 種平均)	工作壓力 -.06 *** 工作疲勞 -.23 *** 工作過勞 -.17 ***

註：* $p < 0.05$ ；** $p < 0.01$ ；*** $p < 0.001$ 。

比對紙本資料與網路資料之分析結果，可發現兩筆資料皆可說明參與員工協助實務的頻率能夠增加職場心理健康資源，進而降低負向的身心健康。

(二) 不同測量構念的檢驗

除了不同來源的樣本分析外，本研究也針對不同測量構念來檢驗員工協助實務之效果。方案的參與頻率測量了員工的行為面向，凸顯員工參與狀況對於職場心理健康的影響；本研究也測量了員工對方案的認知面向，探討員工對於曾參與過的方案所知覺的方案有效性，釐清方案有效性知覺是否能促進職場心理健康。透過此兩種測量構念的比較，檢驗本研究的論述是否不只在行為層面，同時在認知層面也能夠說明員工協助實務與職場心理健康的關係。

首先在相關分析部分（表 28），可看出除了戒癮方案與減重方案外，大部分知覺員工協助實務的有效性與職場心理健康資源皆呈顯著正向關聯，此結果與參與頻率之結果相一致。

表 28 知覺員工協助實務有效性與職場心理健康資源之相關表

方案 (知覺有效性)	專業 資源	經濟 資源	彈性 資源	資訊 資源	身心 資源	關係 資源
新人協助	.32 ***	.28 ***	.18 **	.24 ***	.17 **	.33 ***
職涯協助	.32 ***	.28 ***	.20 ***	.26 ***	.19 **	.38 ***
彈性工作	.34 ***	.16 **	.22 ***	.26 ***	.15 **	.20 ***
工安優化	.29 ***	.37 ***	.25 ***	.32 ***	.30 ***	.39 ***
員工參與	.39 ***	.28 ***	.28 ***	.29 ***	.34 ***	.36 ***
人際關係促進	.26 ***	.26 ***	.13 *	.19 ***	.24 ***	.31 ***
友善職場提升	.28 ***	.33 ***	.20 ***	.27 ***	.24 ***	.30 ***
復工協助	.28 ***	.32 ***	.10	.25 ***	.19 **	.30 ***
家庭照護	.26 ***	.24 ***	.21 **	.19 **	.14 *	.21 **
生活協助	.21 ***	.21 ***	.22 ***	.24 ***	.19 **	.23 ***
急難救助	.38 ***	.22 **	.30 ***	.34 ***	.24 ***	.28 ***
休閒樂活	.20 **	.12	.10	.14 *	.21 **	.18 **
社會參與	.26 ***	.26 ***	.23 ***	.33 ***	.32 ***	.33 ***
戒癮	.12	.11	.04	.16	.14	.14
減重	.17 *	.13	.13	.09	.27 ***	.11
健康飲食	.22 **	.24 **	.19 *	.18 *	.28 ***	.22 **
健康評估	.24 ***	.32 ***	.20 ***	.20 ***	.27 ***	.33 ***
放鬆紓壓	.22 ***	.22 ***	.24 ***	.22 ***	.23 ***	.29 ***
心理衛生	.20 **	.13	.10	.13	.22 **	.17 *

註：* $p < 0.05$ ；** $p < 0.01$ ；*** $p < 0.001$ 。

接著，本研究近一步探討職場心理健康資源是否與身心健康指標具有關聯（表 29）。從相關分析的結果中，可看到所有資源皆與身心健康指標具有顯著負向關聯。

表 29 職場心理健康資源知覺有效性與負向身心健康指標之相關表

樣本：知覺有效性	工作壓力	工作疲勞	工作過勞
專業資源	-.27 ***	-.34 ***	-.35 ***
經濟資源	-.13 **	-.24 ***	-.22 ***
彈性資源	-.30 ***	-.39 ***	-.39 ***
資訊資源	-.18 ***	-.20 ***	-.24 ***
身心資源	-.33 ***	-.46 ***	-.40 ***
關係資源	-.19 ***	-.34 ***	-.29 ***

註：* $p < 0.05$ ；** $p < 0.01$ ；*** $p < 0.001$ 。

最後，本研究以線性迴歸，檢驗 19 項員工協助實務有效性知覺、六種職場心理資源平均數、及三項身心健康指標的關係，並以中介模型分析員工協助實務、職場心理資

源、身心健康指標的關係。根據下列表 30 可以看出，員工協助實務知覺有效性能顯著提升職場心理健康資源，並透過職場心理健康資源顯著降低工作壓力、工作疲勞與工作過勞的狀況。

表 30 員工協助實務知覺有效性之線性迴歸與中介模型

獨變項	依變項	標準化迴歸係數
員工協助實務知覺有效性(19 個平均)	職場心理健康資源 (6 種平均)	.45***
	職場心理健康資源 (6 種平均)	工作壓力 -.28*** 工作疲勞 -.40*** 工作過勞 -.38***
中介模型		
獨變項	中介變項	依變項 間接效果
員工協助實務知覺有效性(19 個平均)	職場心理健康資源 (6 種平均)	工作壓力 -.19*** 工作疲勞 -.35*** 工作過勞 -.29***

註：* $p < 0.05$ ；** $p < 0.01$ ；*** $p < 0.001$ 。

從以上分析，可發現不論是測量員工協助實務的行為層面或是認知層面，研究結果皆呈一致的傾向，支持員工協助實務可降低負向身心健康的推論。

二、員工協助實務現況分析

為了分析台灣企業對員工協助實務的落實狀況，本研究針對三組樣本蒐集受測者對員工協助實務的看法，其中包含研究方法所提及之樣本二：員工評估各項員工協助實務對自身的有效性，樣本三：員工評估自身使用各項員工協助實務的頻率，以及樣本四：企業代表評估自身公司對各項員工協助實務的重視程度。

在樣本二中（圖 8），員工認為對自身較具有效性的員工協助實務是健康評估方案 (2.89)、新人協助方案 (2.82)、彈性工作方案 (2.80)、家庭照顧方案 (2.75)、生活協助方案 (2.72)；在樣本三中（圖 9），員工認為使用頻率較高的員工協助實務是新人協助方案 (35%經常使用)、健康評估方案 (25%經常使用)、工安優化方案 (25%經常使用)、友善職場方案 (25%經常使用)、彈性工作方案 (24%經常使用)；在樣本四中（圖 10），企業代表認為企業重視程度較高的員工協助實務是健康評估方案 (2.70)、工安優化方案 (2.65)、友善職場方案 (2.65)、新人協助方案 (2.63)、人際關係促進方案 (2.47)。在上述三種樣本中，新人協助方案與健康評估方案皆是時常

被提及之員工協助實務。

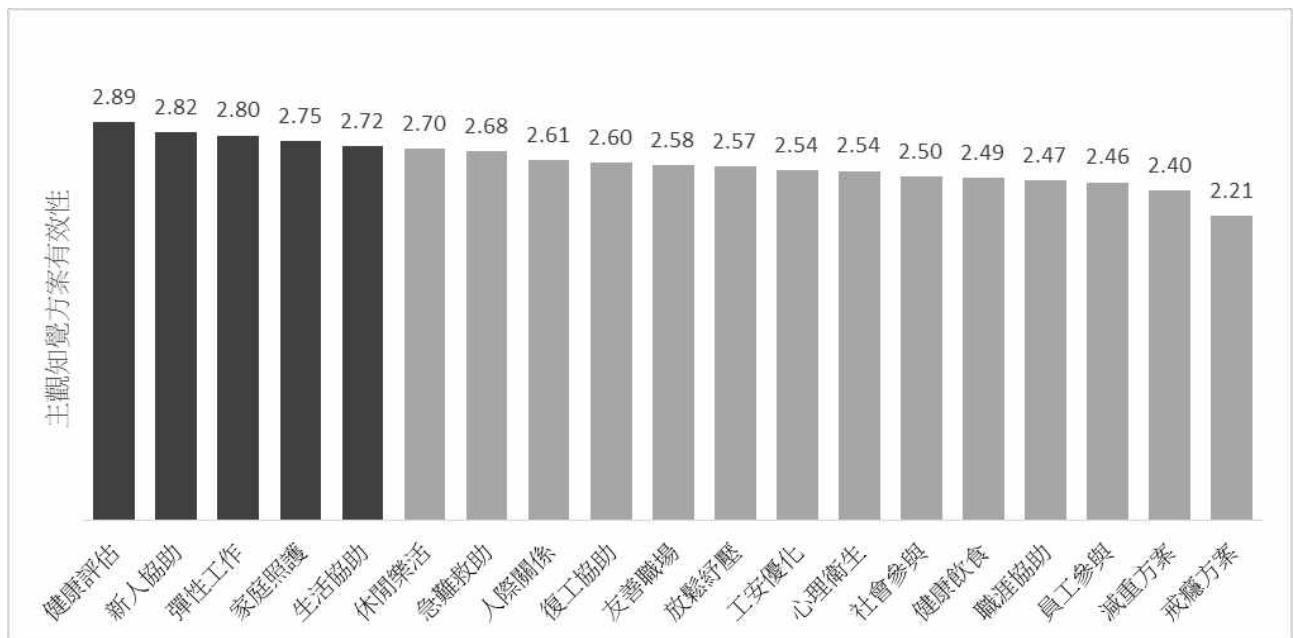


圖 8 員工主觀知覺各協助方案的有效性(N=454)

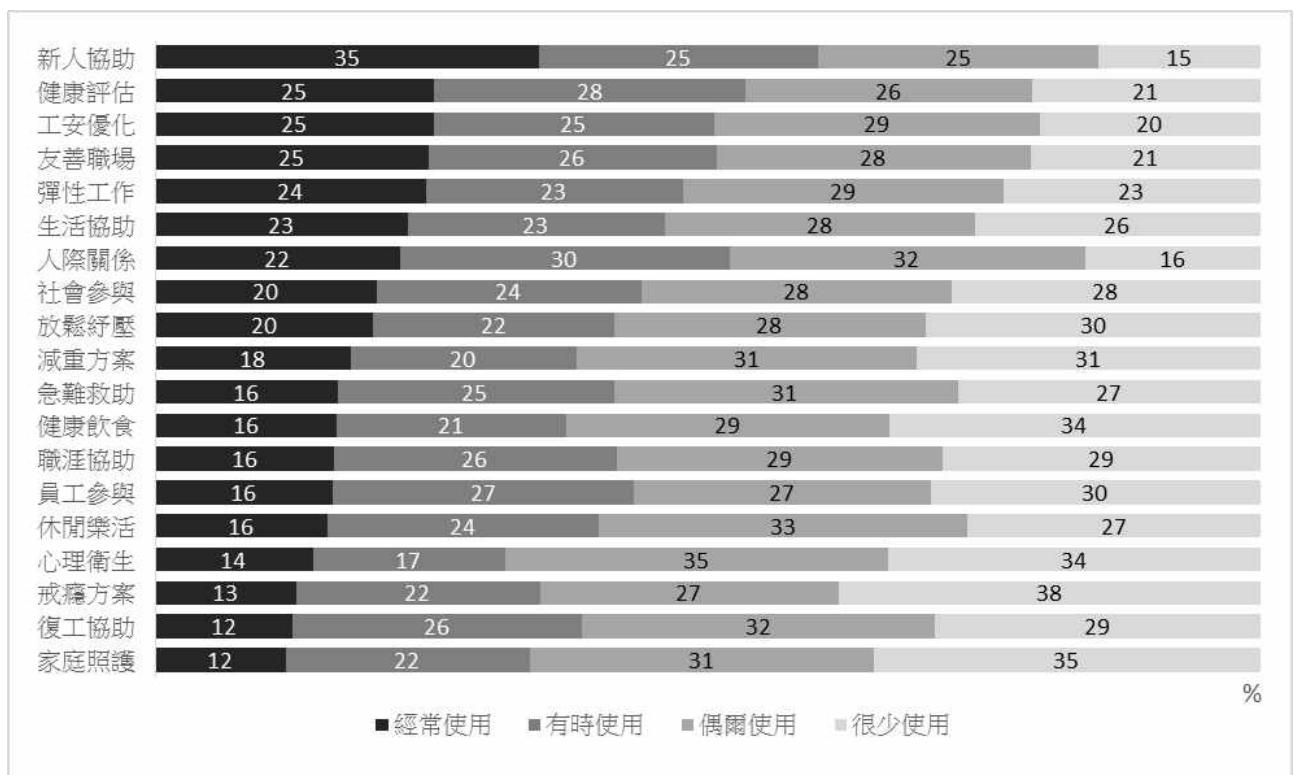


圖 9 員工對各員工協助實務的使用頻率(N=758)

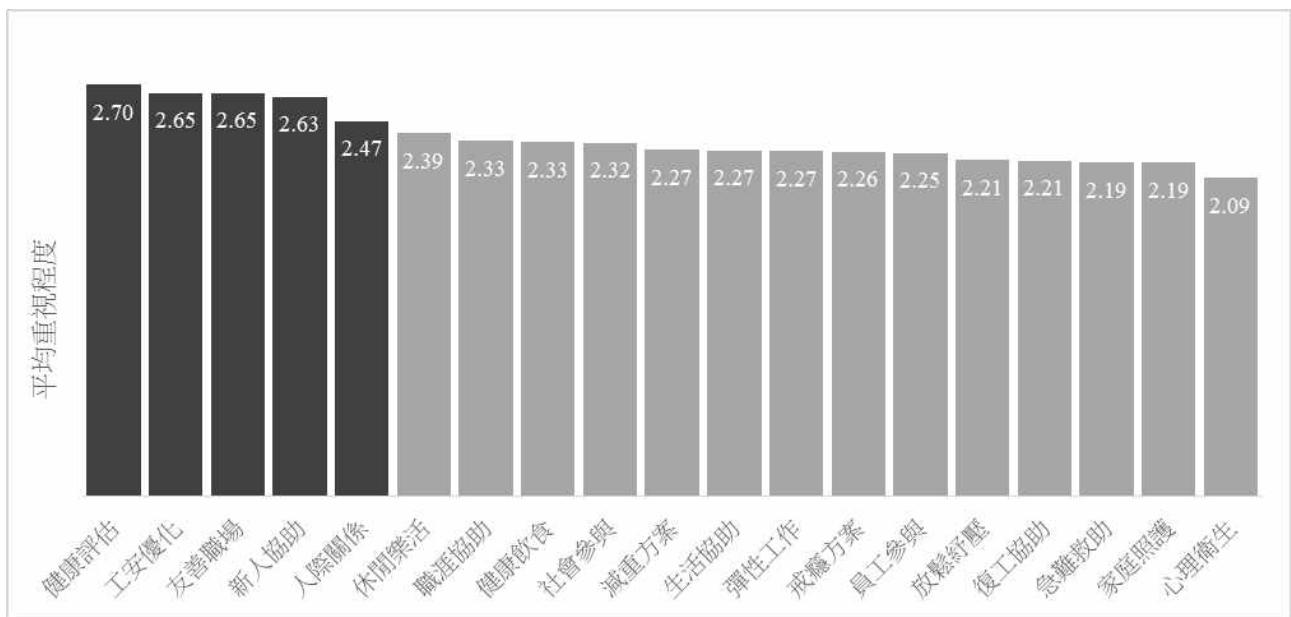


圖 10 企業代表對各員工協助實務的重視程度(N=98)

三、多元迴歸分析

透過現況分析可以直觀看出，新人協助實務及健康評估實務是企業與員工較為關切的兩項員工協助實務。接著，本研究以多元迴歸分析，以樣本二及樣本三檢驗員工協助實務對員工職場心理資源的預測效果。根據表 31 及表 32 可以看出，在執行逐步多元迴歸分析後，最能提升職場心理健康資源的員工協助實務是員工參與方案（使用頻率）、休閒樂活方案（使用頻率）、工安優化方案（知覺有效性）。

表 31 員工協助實務使用頻率之多元迴歸分析

顯著的員工協助實務 (使用頻率)	資源類型	係數
員工參與	六種資源平均	.36**
休閒樂活		.32**
放鬆紓壓	經濟資源	.34***
員工參與		.27**
員工參與	彈性資源	.33**
家庭照護		.21*
放鬆紓壓	身心資源	.33***
社會參與		.28**
家庭照護	資訊資源	.32**
友善職場		.21*
社會參與	專業資源	.32**
員工參與		.26**
員工參與	關係資源	.26**
心理衛生		.21*
休閒樂活		.21*

註： $*p < 0.05$ ； $**p < 0.01$ ； $***p < 0.001$ 。

表 32 員工協助實務知覺有效性之多元迴歸分析

顯著的員工協助實務 (知覺有效性)	資源類型	係數
工安優化	六種資源平均	.37***
友善職場	經濟資源	.33**
員工參與	彈性資源	.22*
員工參與	身心資源	.33**
新人協助	資訊資源	.30**
人際關係	專業資源	.23*
人際關係	關係資源	.30**

註： $*p < 0.05$ ； $**p < 0.01$ ； $***p < 0.001$ 。

接著，本研究也以個人心理資源為獨變項，透過多元迴歸分析，找出最能降低三項身心健康指標的職場心理健康資源。根據下列表 33 及表 34 可以看出，無論是在使用頻率或知覺有效性的樣本中，身心資源對依變項的預測效果都較佳。

表 33 職場心理健康資源 (使用頻率) 之多元迴歸分析

顯著的職場心理健康資源	負向身心健康指標	係數
身心資源	工作壓力	-.28***
資訊資源		-.20***
身心資源	工作疲勞	-.21***
專業資源		-.18***
身心資源	工作過勞	-.28***
關係資源		-.15**

註： $*p < 0.05$ ； $**p < 0.01$ ； $***p < 0.001$ 。

表 34 職場心理資源 (知覺有效性) 之多元迴歸分析

顯著的職場心理健康資源	負向身心健康指標	係數
身心資源	工作壓力	-.39***
資訊資源		-.19***
身心資源	工作疲勞	-.20***
彈性資源		-.13**
身心資源	工作過勞	-.27***
關係資源		-.23***
資訊資源		-.14***

註： $*p < 0.05$ ； $**p < 0.01$ ； $***p < 0.001$ 。

四、常模分析

本研究整合 1880 份有效樣本(包含完整的個人心理資源與身心健康指標資料)，用以建立台灣職場個人心理資源常模及身心健康指標常模，以供未來學術研究或企業實務運作之參考依據（表 35）。所謂「常模」，是指解釋測驗結果的參照依據，使用本研究之量表可以獲得在六大職場心理健康資源與負向身心健康指標之原始測驗分數，但仍需藉助常模以解釋其意義，以受試者的測驗分數對照常模，即可顯示其在所屬團體中的相對地位。例如，若員工 A 的身心資源原始分數為 36 分，則其身心資源的百分位數為 99，代表與所有台灣的員工相比，員工 A 所擁有的身心資源比 99% 的人還多。

表 35 職場心理健康資源與負向身心健康指標之台灣員工常模

	經濟 資源	彈性 資源	身心 資源	資訊 資源	專業 資源	關係 資源	工作 壓力	工作 疲勞	工作 過勞
百分 位數	原始分數								
1	13	18	9	13	13	21	0	3	0
5	21	30	13	20	20	29	1	6	1
10	25	35	15	26	23	34	1	8	1
15	27	39	18	29	25	37	1	9	1
20	29	42	19	30	26	39	2	9	1
25	31	44	21	33	28	42	2	10	1
30	32	47	21	35	29	44	2	11	1
35	33	48	22	37	30	45	2	12	2
40	34	50	23	38	31	47	2	12	2
45	35	52	24	40	31	48	2	12	2
50	36	52	24	40	32	50	2	12	2
55	38	55	25	40	33	51	2	13	2
60	39	56	26	41	34	53	3	13	2
65	40	57	27	43	34	54	3	14	2
70	41	60	27	45	36	56	3	14	2
75	43	61	28	48	37	58	3	15	2
80	45	63	29	50	38	60	3	15	3
85	46	65	30	50	39	62	3	16	3
90	49	67	30	50	41	65	4	17	3
95	52	72	33	57	43	68	4	18	4
99	58	78	36	60	48	77	4	18	4

再者，為了供後續研究與企業有價值的資訊，本研究也將 1880 樣本數在六種職場心理健康資源及三項身心健康負向指標的分配狀況以圖表的方式呈現。根據下列圖 11 可以看出資訊資源、身心資源及彈性資源是目前台灣員工認為自身較為充足的職場心理健康資源，而專業資源、關係資源及經濟資源則仍有進步的空間。

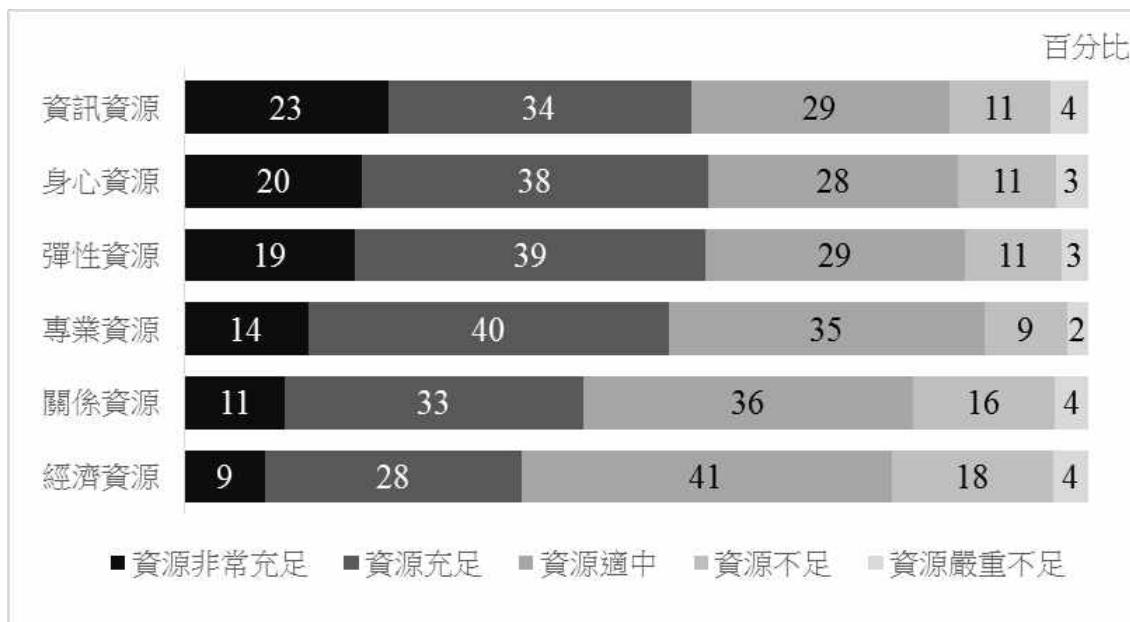


圖 11 台灣員工六大心理資源分數填答分配百分比

根據下列圖 12、圖 13 及圖 14，則可以看出相比起工作壓力及工作過勞的次數分配，在工作疲勞有較高比例的員工填寫較高的分數，這是值得後續研究者或企業執行進一步的探究。

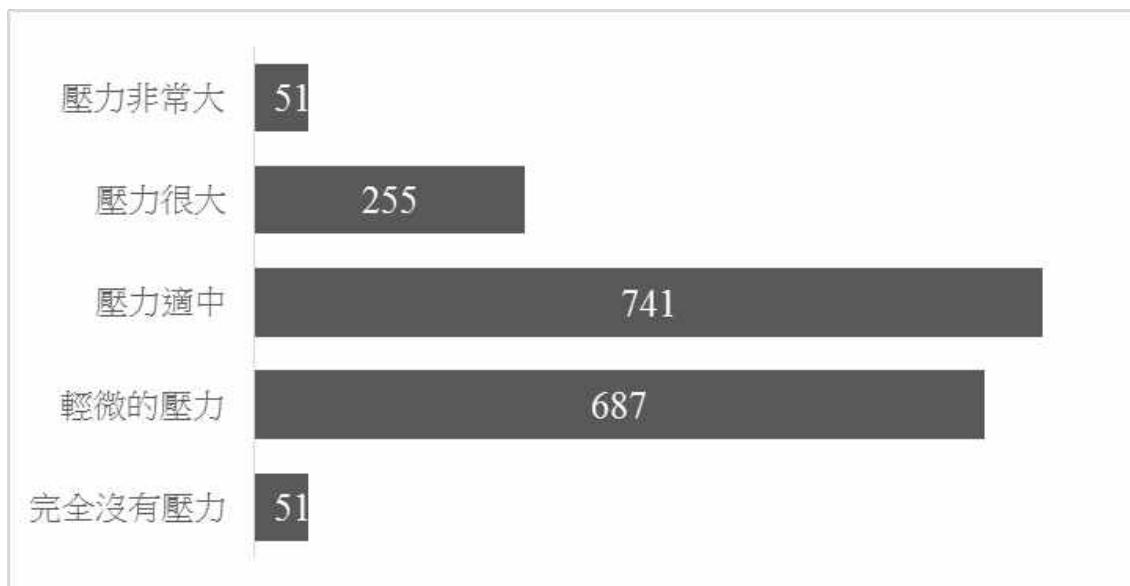


圖 12 台灣員工工作壓力填答分配

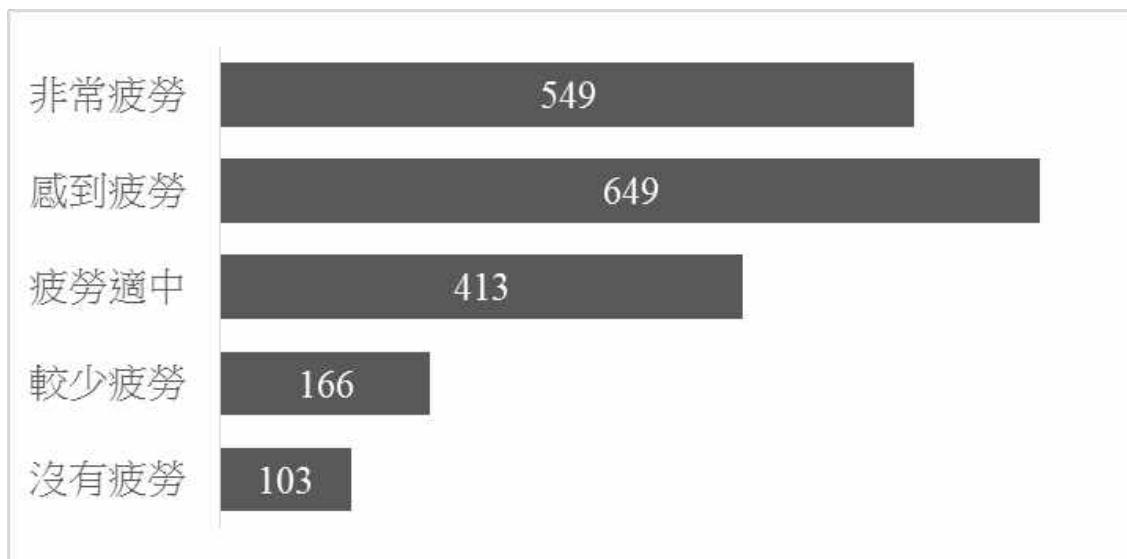


圖 13 台灣員工作疲勞填答分配

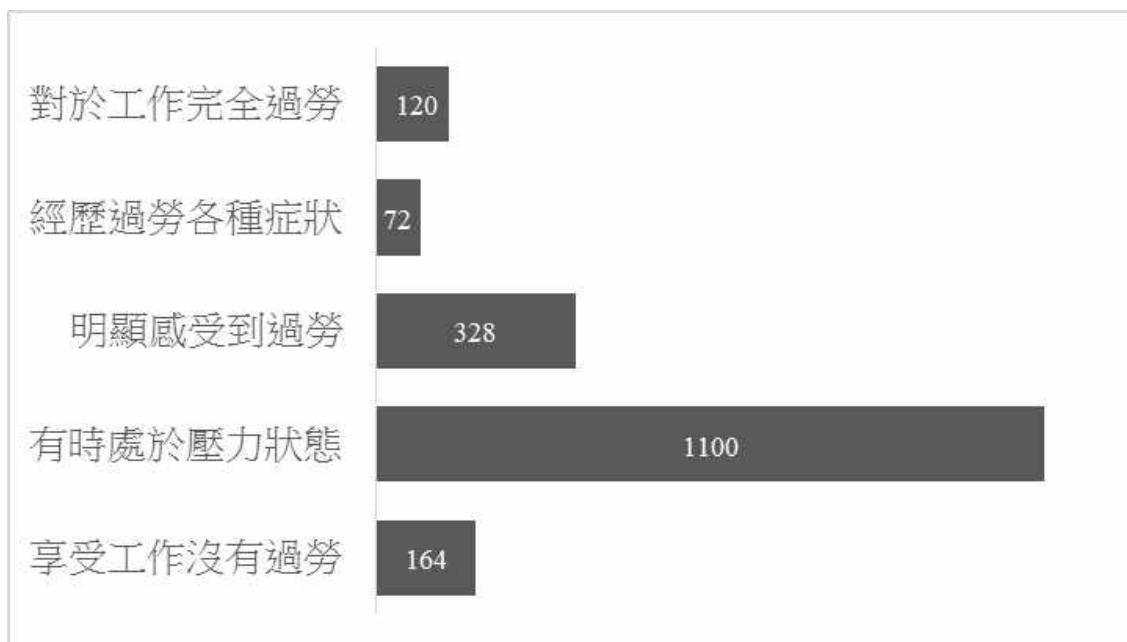


圖 14 台灣員工工作過勞填答分配

第四節 個案分析結果

本研究邀請一家曾受過相關獎項表揚的企業作為個案研究對象，訪談該企業的員工協助實務負責人，針對員工協助實務的細節（包含員工協助起源及沿革、案例及經驗分享、管理階層及員工態度、未來展望）進行半結構式訪談，探討影響員工協助實務成功的因素，最後將調查成果撰寫成個案分析報告，作為業界推動員工協助實務的參考，以下說明研究結果，並以代號「H 企業」代表受訪企業。

一、個案簡介

H 企業為台灣冷凍空調業的領導企業，成立於 1963 年，初期為廚具設備代理，逐步拓展至家電等領域。在 1993 年獲得日本冷氣品牌之台灣獨家代理權，專營在地銷售和服務，歷經多年深耕經營，2018 年度營業額已達 123 億，員工超過 400 人。

H 企業經營的精采成績，源自高度的組織凝聚力，顯示在企業願景「創造美好人生祥和社會」，並且具體落實於員工協助實務之中，提供彈性化的協助內容、個別化的職場健康照顧、全面化的學習護照制度，關注同仁在職場、個人、家庭等發展，長久以來，因健全的員工協助實務，聞名於企業商界，更多次獲得中央與地方政府頒獎肯定。H 企業自 2011 年開始，多次獲得中央和地方政府頒發職場健康相關獎項，例如：衛生署國民健康局 2011 年之績優職場—健康領航獎；台北市政府勞動局 2012 年幸福企業獎最高級之三星級、教育部體育署 2019 年運動企業認證。截至 2019 年，獲頒政府獎項已高達 14 座之多。

綜合上述原因，本研究選擇 H 企業成為本研究之對象，與各部門員工和主管進行多次訪談，希望藉由深入訪談瞭解其員工協助實務之歷程和成效，以推廣與協助更多企業組織，投入提升員工協助內容，創造更好、更健康的職場環境。

二、H 企業個案研究：為員工想一下，讓員工更能做事

(一) 照顧自己人

H 企業的董事長，三十多年前取得獨家代理權，帶領一群優秀團隊，在台灣打下大片市場，也讓日本總公司在 2014 年的創社 90 週年慶祝專刊中，特地專文表揚，感謝董事長與 H 企業團隊，在台灣創建領先業界的銷售和服務認證體系，站穩變頻空調的領導品牌地位。

如此耀眼的成績，使人不免令人好奇，H 企業的策略和做法，如何在冷氣空調的市場紅海，各家廠商短兵相接的環境中，能夠突破重圍，尤其 H 企業代理的產品價格較高，品牌卻能一直保持頂尖口碑，不只是靠優異穩定的品質，更有賴專業一致的服務，這些都是來自 H 企業同仁的齊心努力，將以人為本、服務至上的觀念推廣到各個通路經銷商，實踐信念，讓三十年來的金字招牌屹立不搖。

「橫空出世的幸福企業？其實早是業界的幸福傳奇。」在 2019 年，由《康健雜誌》

舉辦 CHR 健康企業公民獎，評選出致力於促進健康職場的企業，H 企業獲得健康活動類的首獎，獲獎原因在企業內推行學習護照制度，創造職場健康，在獲獎的同時，H 企業也許諾繼續投入，協助同仁維護健康。

其實，在 2011 年 H 企業已經是政府認證的幸福企業，當年獲得衛生署國民健康局頒發「績優職場—健康領航獎」，自此開始每年皆獲得各級政府頒發獎項，從中央政府的行政院衛福部國民健康署、教育部體育署、衛福部食管署、到地方政府臺北市政府勞動局，所頒贈之獎項，至今 2019 年，已累積近 14 個獎項，成績深獲肯定，證明 H 企業非常用心經營友善的工作環境。

H 企業成為官方認證的幸福企業，許多媒體也爭相報導 H 企業如何對員工照顧有加，讓向來低調的 H 企業，在一時之間成為幸福企業的代表。事實上，H 企業對於員工同仁的愛護，早已行之有年，也在業界流傳已久，許多措施走的比政府還早，也比業界更大方，例如，每胎 10,000 元的生育補助、每年 20,000 元研習進修補助、每年 20,000 元旅遊補助、每年 24,000 元團體年金等等，同仁對於公司的慷慨，也都銘感在心，在訪談過程中 H 企業同仁不時真情流露，訪談者也都得以感受到。

為了瞭解這個幸福傳奇，本研究實地多次走訪 H 企業，親自訪談多位同仁，其背景和資歷各有不同，無論業務或內勤，資深或新進同仁，他們皆侃侃而談，分享對於公司促進職場健康的想法和感受，此些訪談彙整為案例討論，希望協助有志企業一起努力，創造更好、更健康的職場環境。

(二) 把餅做大，還不夠，更要把餅做好：關於職場心理健康

企業經營，著重於績效成果，積極將把餅做大，拓展市場，好讓事業蒸蒸日上，倘若市場這塊餅，做得再大，卻漸漸成了令人無法下嚥的餅，諸如勞動條件不佳、資源不足、職場不友善等，這些情形惡化，最終將會讓優質人力逐漸耗竭。

「竭澤而漁，豈不獲得，而明年無魚。焚藪而田，豈不獲可，而明年無獸。詐偽之道，雖今偷可，後將無復，非長術也。」這篇出自《呂氏春秋·孝行覽·義賞》，簡短的譬喻，提醒我們保存資源的重要，假若，企業一味追求績效最大利益，卻忽略員工個人的需求，只得短線利益，將賠上長遠的經營發展，不如在把餅做大的過程中，更把餅做好，讓為企業打拼的員工也一起朝向良好發展，因此協助員工保持身心健康，才能

有健康的個人和組織發展。

「別讓一根稻草，壓跨任重道遠的駱駝。」常聽到的英文諺語「the last straw」，字面上是講一根輕飄飄的稻草也能壓垮駱駝，比喻的是看似無足輕重的事，卻成了關鍵一擊，造成嚴重的後果。稻草和駱駝的問題，在於如何找出關鍵稻草呢？心理健康在職場中扮演的就是稻草的關鍵位置。

放眼國際，歐美先進國家投入研究職場健康多年，早已強調心理健康的重要。美國自 1999 年，由美國心理學會創設獎勵方案，鼓勵企業打造有助心理健康的工作環境，建議企業從五個層面著手思考，分別為：員工參與、工作與生活平衡、員工成長與發展、健康與安全和員工認可，將這些面向作為提升職場心理健康的準則。

本所長期關注職場健康[8]，針對國際頂尖期刊的職場健康研究文獻，進行彙整和分析後，發現職場心理健康的議題主要涵蓋五大項：工作壓力、過勞、工作家庭平衡、職場霸凌、睡眠（圖 15）；其中工作壓力會影響睡眠、過勞、工作態度與工作行為，從而影響個人心理健康，足以顯示工作壓力是不可輕忽的潛在危險因子；研究也顯示員工的不良身心狀況，將導致對組織與工作的不滿，影響工作滿意度與組織承諾，產生不利於績效的負面行為，終將使離職意圖升高。

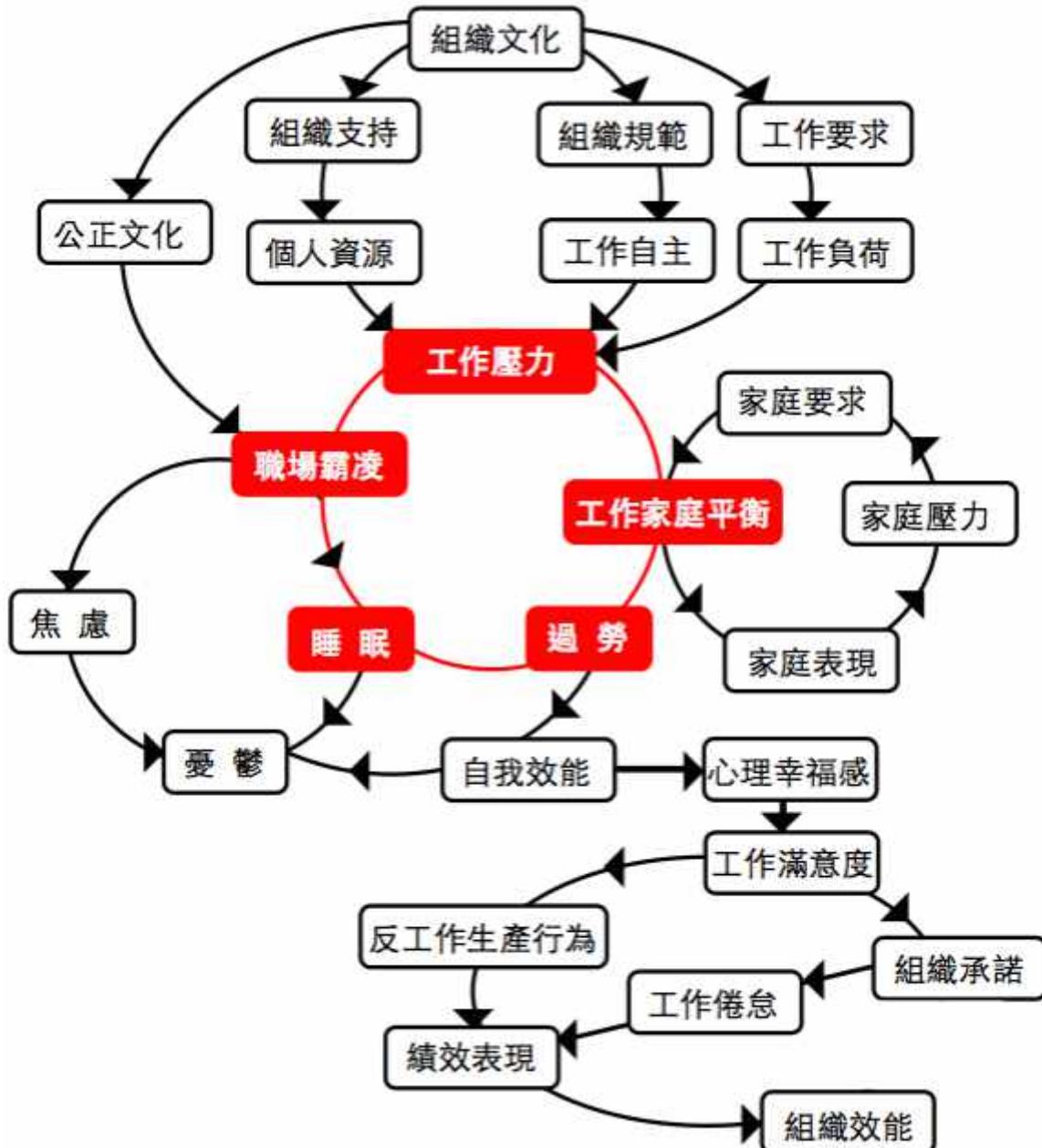


圖 15 職場心理健康路徑圖

「員工協助就是 GPS，全心出發到達職場健康。」正向和健康的心理，對工作表現有正面的影響。當企業提供良好的制度和環境，協助員工保持穩定的正向心理資本，不僅有助個人工作表現，且更能提升組織的整體績效，兩者互助合作，形成職場心理健康的正向循環。

根據美國國家職業安全及健康機構的定義，職場健康心理學的研究，鼓勵企業改善員工的生活品質，保護和提升員工之安全、健康及福祉，特別關注三個項目：

- 1.工作環境（work environment）
- 2.個人健康（the individual）
- 3.工作—家庭方面（work-family interface）

此三個面向也是現今職場最常面臨的挑戰，也是職場心理健康的目標，本研究藉由訪談 H 企業之實務經驗，呈現領導者和管理階層如何透過員工協助實務，幫助員工保持身心健康，以及員工現身說法，分享如何在公司的協助之中，持續面對挑戰。

(三) 轉角遇見幸福：關於 H 企業

時節剛過秋分，正是天高氣爽的秋天，在台北內湖，帷幕大樓林立的商辦區域，看著光亮的帷幕玻璃，想像著裡面的企業員工，正如同農民秋收，也正在全員努力中，要在年底前往目標盡力衝刺，這片高聳的大樓玻璃，反照了陽光，令人睜不開眼，好像在提醒，追逐著目標的光芒，朝向光芒的同時也令人無法逼視的刺眼。

一棟大樓座落於鄰近河堤的安靜街區，外觀看似住宅，散發低調沉穩、莊重寧靜的氣氛，有別於商辦建築，惟有樓頂的標誌看出這是一棟辦公大樓，它就是 H 企業總部。

「金字招牌來自由心栽培的團隊打造」，低調隱身在商辦大樓之間，也表現了 H 企業的企業經營基調，靜靜地做，穩穩地拚。H 企業最初自 1960 年代從餐具製作外銷起家，後來開始接觸廚具製作和外銷，並拓展到家電代理，因緣際會下，在 1993 年開始獨家代理空調，切入早已殺成紅海的空調市場，從零開始。在經過二十年的耕耘後，成為台灣空調市場的頂尖品牌，在 2015 年繳出營收破百億的優異成績單；分析其成功方程式，除了源自純正的日本技術和品質，還有領先業界的專業服務和團隊合作，全靠齊心協力的同仁，一起打造金字招牌。

其廣告消費者耳熟能詳，但有別於產品廣告的特色突出，H 企業自身反倒是低調經營，每次登上媒體版面，常是關於令人稱羨的員工福利和優渥條件，對待員工絕對不省，是來自董事長堅持的理念。

2019 年，經由媒體報導，H 企業提撥超過千萬元，開辦團體年金保險，為員工退休做準備，引起各界好奇，為何 H 企業願意大手筆照顧員工。其理由為何？必須先從這一位廣告代言人講起。

(四) 關於企業經營者

「董事長也斜槓！董事長/廣告演員/畫家/作家/魔術師/瑜珈老師」，這位就是 H 企業董事長，時常出現在廣告中的代言人。踏進董事長辦公室，猶如來到畫廊，令人驚豔。大片落地窗，採光充足，照亮整個寬廣的辦公室，辦公室裡擺放一張大型實木長桌，環顧四周，擺滿大幅繪畫創作。

長桌邊坐著董事長，他正在和同仁討論事情，氣色紅潤，神清氣爽，輕裝簡便，說起話來，語調柔軟，更顯親切，完全看不出已屆杖國之年。董事長提到辦公室凌亂，因為最近將辦畫展，正在整理作品。

學畫是近年發展的興趣，事實上，董事長原本就多才多藝。從小喜歡魔術且學藝有精，常在演講場合，隨手展現魔術技巧，讓觀眾印象深刻，他認為能讓觀眾聽得興味盎然才是精采的演講，而魔術就是抓住觀眾目光的訣竅，還能在講廳設備有狀況時，作為串場表演，這些考量都顯示董事長的思慮細心。

多元的興趣發展，也讓董事長在企業經營者以外，擁有許多斜槓身份，從熱愛表演的魔術師、親自出馬代言空調廣告的演員、熱愛色彩的畫家、暢銷出版的作家、靜心修練的瑜珈老師等。

由於常年打拚，日夜辛勞，董事長深感健康重要，開始在公司推廣健康實務，例如，下午四點全員起身動一動，由主管帶領部門同仁做操十五分鐘；設立美生中心，以創造美麗人生為目標，舉辦健康講座，邀請同仁免費參加，參加出席可列為考績檢核和晉升評估，藉由制度化鼓勵同仁，提高參與意願。

董事長談到在常規裡創造變化，在變動中尋求新的可能，現在就要預想未來，他特別說到「我很驕傲自己的經營理念：未窮先變，事情還沒發生之前，先想到。」時時提醒自己經營企業不易，是來自於過去跌倒的教訓。

「把挫折當老師，越跌倒，越要站高站好。」H 企業早期代理美國家電時，遭遇過許多挫折，國外追求銷量成長，但品質卻無法同步提升，後來又經歷原廠突將冷氣產品線脫手賣給其他廠商，造成台灣商品斷貨和影響維修，導致消費者購買意願下降，通路經銷商抱怨製造商太過現實。董事長為了處理棘手難題，決定轉向日本找尋機會，日本企業講求品牌信譽和產品技術的理念，馬上和董事長一拍即合，也開啟 H 企業代理日本空調的緣份。

這些過程使「未窮則變」成為董事長的處世經營原則，他引用孫子兵法說明，「我認為這樣不錯，無恃其不來，恃吾有以待也，說它不來，沒關係，它來，沒關係，我已準備好了。」把挫折當作老師，深刻體認學習到，自己預先做好準備，才能在變動無常來臨時，穩住陣腳，解決問題，也讓董事長在經歷波折同時，可以帶著同仁繼續打拼，也讓他體會到需要團隊的力量才能成事，更關心注意同仁的健康，希望同仁也都提高健康意識，因此將這樣的信念落實在員工協助實務之中，成為名副其實的幸福企業。

(五) 讓馬兒吃飽吃好，馬兒自然跑得好：愛才惜才影響企業未來

春秋伯樂能識千里馬，經常用於比喻職場人才管理，然而戰國時期的莊子提出不同的見解，認為知才適性，任物自化，才是治理之道。

「夫馬，陸居則食草飲水，喜則交頸相靡，怒則分背相踶。馬知已此矣。夫加之以衡扼，齊之以月題，而馬知介倪、鬪扼、齧曼、詭銜、竊轡。故馬之知而態至盜者，伯樂之罪也。」

—《莊子·外篇·馬蹄》

莊子認為伯樂馴馬，約束以轡韁鞍鐙，訓練以嚴規飢渴，馬為求生存，不得不從，遇到機會便要抵抗逃離，十之八九都在過程間耗盡，存活下來未必能成千里馬，反倒是因為違反天性的環境所致，只會詭詐取巧以求生存。因此莊子認為知道馬的習性，順性而為，食草飲水，滿足所需，馬便能如願成長，並依其性順利發展。伯樂和莊子，兩種截然不同的思考角度，也呈現企業經營者在一念之間，存有如何的管理信念，便會以如何的方式對待人才，人才也會朝向如何的目標努力，更會影響企業未來如何的發展。

H 企業的經營正驗證這樣的發展，因為董事長愛才惜才的理念，落實在員工協助實務之中，優異的實務經驗，使得 H 企業自 2011 年至今 2019 年，獲得中央政府和地方政府頒獎高達 14 次，可以說是幾乎年年獲獎的幸福企業(表 36)。

表 36 H 企業近五年獲得職場健康獎項

年度	獎項名稱	舉辦單位
1 104 年	績優職場-健康管理獎	衛生福利部國民健康署
2 105 年	勞動安全獎-績優健康職場管理單位	臺北市政府勞動局
3 105 年	工作生活平衡獎-健康快活組	本部
4 106 年	運動企業認證	教育部體育署
5 106 年	企業成癮物質內部宣導競賽 第一名及推動楷模	衛福部食管署、國健署
6 107 年	企業成癮物質內部宣導競賽 第二名及卓越楷模	衛福部食管署、國健署
7 107 年	績優職場-健康管理獎	衛生福利部國民健康署
8 108 年	運動企業認證	教育部體育署
9 108 年	CSR 企業社會責任獎—幸福企業首獎	遠見雜誌
10 108 年	CHR 健康企業公民獎—健康活動類首獎	康健雜誌

(六) 上下同欲者勝：領導和執行同步一起走

董事長認為企業之間要能互助，良善競爭，他相信以誠相待，建立互惠互愛的關係，一起促進產業發展，才能讓產業經營更永久，他以生命不可或缺的空氣為例，說道：「這個產業發展，不是我好就好，是整個產業要好。因為我家的空氣和你家的空氣，是分不出來，所以如果我拼命產生好空氣，別人拼命產生壞空氣，但地球只有一個，環境要永續，需要你好我好大家好，產業發展也是一樣。」

董事長以非常淺白的「你好我好大家好」，清楚說明「共好」的重要，這個關於互助互利的「共好」的信念，也再次出現在他心目中理想的勞資關係，他希望能讓大家都好，從個人拓展到家庭，延伸到企業公司，創造祥和的社會。

『創造美好人生祥和社會，美好人生就是要過得健康快樂，但是不能只有自己健康快樂，我們獨樂樂，不如眾樂樂，從自己到家庭到職場到社會，都要你好我好大家好。這個就是共好，讓大家能存好心、做好事、說好話。』

— H 企業董事長

「你好，我好，大家好— 共好，同心，一起走！」這樣的理想，並非紙上談兵而

已，我們在訪談中，強烈感受到董事長的個人親和魅力，見到他與同仁和樂相處，他以自身作為示範，帶動主管和同仁一起創造幸福的企業氛圍。各項措施在實施前，皆會先徵詢意見，並和各級主管討論後，尊重同仁想法，蒐集和彙整建議，最終結合管理並形成制度。

幸福總是得來不及，而好事總是多磨，探問多年推廣員工協助的歷程辛酸，董事長也坦承，每個人的想法總是不同，時常公司一番美意，未必獲得同仁接受，過程不免曲折而難為，他再度引用孫子兵法的「上下同欲者勝」，說明，任何政策並非老闆說了算，而是需要各級主管齊心推行，同仁也一起努力，再再顯示企業經營的大不易。

『會啊，過程常會有矛盾，每個人想法不一樣，是要尊重或不尊重，要強迫或不強迫，這就是為難的事情，這會喔，董事長要做，他們底下說不做，你要用處罰的話，問題也沒辦法解決，有時候人家講董事長位高權重，其實沒有，這是要每個部門要協調合作，上下同欲者勝，上面和下面要同一個目標，才能達成。』

— H 企業董事長

(七) 老闆的佛心，員工的感心，工作的用心

人資部長：「我越做，越感動！」在 2019 年初，各媒體大篇幅報導 H 企業推行的團體年金，花費超過千萬元為所有員工投保團體年金保險(圖 16)，每人每年台幣 24,000 元的保費，全由公司全額提撥，員工無須負擔自提部分，此年金作為員工退休基金，寄存於員工個人帳戶，即使提前離職，也可以提領，無設定限制條款。



圖 16 H 企業團體年金說明會

媒體報導以佛心老闆和幸福企業來形容這個措施，然而這個美意措施，歷經近兩年的討論和籌備，人資部部長最為清楚幾經波折的過程。

H 企業的協成處 A 處長，身兼人資部部長，是位柔軟身段的女性經理人。A 處長以輕緩語氣，優雅地提及自己在公司資歷已將近 14 年，從教育訓練的基層員工開始，在公司的輪調制度中獲得鼓勵和栽培，培養了自主學習精進的習慣，獲得賞識升任人資部長，並在兩年前接任協成處 A 處長，負責公司內部的總營運管理事務。

關於啟動團體年金，契機是來自董事長的起心動念，有感於近年來社會瀰漫著擔心工作退休後的經濟狀況，董事長認為政府給予的是基本照顧，企業應該可以提供員工更多協助，因此開始籌辦團體年金，最早規劃為每人一年 24,000 元，由公司和員工各自提撥 12,000 元(圖 17)。

原以為這是一番美意，應受到大家歡迎，事實卻略有不同，在探查內部意見時，發現各人經濟狀況不盡相同，或財務運用的關係，未必每個員工都能拿出這筆錢。A 處長在協調溝通之間，費盡心思，董事長也在得知同仁的困難，更覺得同仁需要保障，因此決定由公司負擔全額，這個決定讓 A 處長感動萬分，即使事隔一段時日，在訪談間提及這段過程，感動仍在心中澎湃。

『我的身份，又是員工，又是執行決策的人，在這次過程，我的體悟非常的深，越了解老闆在想什麼的時候，我越是感動。企業願意善待員工，員工也更願意投入工作表現，所以當公司很願意善待同仁，讓同仁也願意同樣的回饋，成為好的循環。』

— H 企業協成處 A 處長

A 處長擔任溝通橋樑的角色，必須兼顧經營者和同仁兩方面的想法意見，積極協調和疏通彼此的差異，互相理解想法和立場，致力追求共好的目標。

評析說明

團體年金：2019 年開辦，正式員工每人每年 24,000 元，退休年金性質，公司全額負擔，員工免提撥，可攜式個人帳戶，未限制退休或離職條件。

開辦團體年金的經過，和泰興業鼓勵員工參與、表達意見，因而促進職場友善程度，完善員工急難救助措施，這些都能協助員工感到獲得以下資源：

- 經濟：額外加薪也是保障，為退休做準備
- 資訊：鼓勵提出想法建議，執行資訊清楚
- 身心：意見得到尊重採納，心理獲得支持
- 關係：對組織認同感和歸屬感提升

促進職場心理健康的主要三個項目之

◎工作環境：提供經濟保障的工作環境和制度，有助提升職場安全感

圖 17 H 企業團體年金評析說明

「對的理念，對的文化，對的團隊，得到對的結果。」為什麼 H 企業能夠體恤同仁，推行各種措施協助同仁，A 處長以專業人資管理背景，加以多年經驗和觀察，歸納出三個關鍵核心：

1.企業家精神

經營管理者的企業家精神，願意和同仁分享資源，A 處長說明：「第一，要老闆真心認同，認同這個環境夠好是大家一起來，必須願意跟同仁分享，去做對同仁好的事情，當主事者具有企業家精神的時候，才會認同長遠經營，需要時間建立正向循環…很幸運的我們從董事長到總經理領導高層，都是有企業家精神。」顯示從最高層經營者到各級主管的齊心參與，願意分享讓利，鼓勵同仁投入，以創造友善的環境和正向的循環關係。

2.良好組織文化

有高階主管的正向支持，才能營造組織文化，讓組織上下能一心，以相同理念，落實在每個決策之中。她提到：「我們的願景：投入冷凍空調產業發展、提升生活品質環境永續、創造美好人生祥和社會。落實在每個部門和同仁，在思考

推動新事務時，我們會用這三句話來檢視，這不是口號，這是我們一直不斷努力，想要做到的目標。」

良好組織文化，可以增進凝聚力，並幫助員工在工作中，檢視任務是否符合組織期待，落實企業發展的大方向。

3.找到對的人來執行

從執行過程得到對的政策，交由對的人來執行，獲得對的結果。

「我覺得就是找對的人來執行，這個其實很重要，舉個簡單的例子，像我們健康美生這部份，找到很優秀的同仁加入，跟我們的企業文化融合之後，她就能很努力去推展執行，當每個部門都有這樣的角色出來之後，我覺得對的人去做，就是會是對的結果。」

(八) H 企業員工協助實務

H 企業呵護員工有加，多年來實行許多措施，創造良好的工作環境，以下將列舉幾項重要措施，都是讓同仁特別有感，包含三大項目：學習護照制度、美生中心、對員工的生活家庭之關注和補助。

1.工作面：學習護照制度—上班也是上課

每年九月是學生開學的季節，H 企業的三大學院也在每年十月開課了。源自冷凍空調產業的特性，H 企業一直以來有完整教育訓練系統，對內為培養專業工程和業務人才，對外協助經銷商提升服務專業；並且每年舉辦「技能競賽」(圖 18)，歡迎內部同仁和經銷商參加，每年皆有超過百位以上的參賽者，比賽是藉由筆試測驗和術科施作，將服務和技術內涵都標準化，且提供獎金，鼓勵成績優異者。

承襲長年來鼓勵精進的精神，使得 H 企業的學習風氣興盛，教育訓練內容也日漸多元，因此在多年前將教育訓練轉型，拓展為「學習護照」制度(圖 19)，分為三大學院：空調學院、管理學院、美生學院，各學院負責規劃相關課程，從專業職能、管理技能、健康管理等，共計超過 40 門課程。



圖 18 H 企業年度技能競賽

學習護照



圖 19 H 企業學習護照課程項目

這三大學院，各擅勝場，從開課內容可見別具特色和使命。

(1)空調學院

著重冷凍空調技術之專業職能，除了在社內開課，更委託東南科大開辦專班，鼓勵同仁和經銷商人員，精進技術和知識(圖 20)。

(2)管理學院

專注於管理和多元職能，開設新人訓練、管理、法務、業務、資安、文書技能及新進人員課程，用以促進人才升級，為內部儲才(圖 21)。

(3)美生學院

以開創美麗人生為目標，推廣健康意識為開課方向，諸如健康飲食、視力保健、壓力情緒覺察、人際關係、親子溝通、睡眠健康、失智照顧等等，協助同仁保持健康平衡的身心狀態(圖 22)。



圖 20 H 企業空調學院專班課程



圖 21 H 企業管理學院新人訓練



圖 22 H 企業美生學院紓壓講座

學習護照多元的課程內容，皆為免費，講座課程邀請知名講師上課，並將許多課程擴充為線上學習，為了鼓勵同仁主動學習，H 企業歡迎同仁提出開課建議，將同仁有需要或有興趣之課程，納入開課內容，增加選課上課的彈性。在訪談同仁的過程，我們就聽到業務部主管 B 先生的感想。

『大家提出想上的課，主管會去和承辦討論，然後開團上課，大家方便，也是很好，減少大家工作的時間，增加工作效率，大家能力又提升，何樂而不為。公司的學習護照，有健康、心理，甚至有財務、保險的課，職涯規劃部分也有，不會強迫參加，分成必修和選修，有學分要求，看自己的需要上課，公司都是很鼓勵的。』

— 業務部主管 B 先生

學習護照制度推動以來，獲得同仁肯定和積極參與，除了公司要求的每人每年需修習各學院 2 至 4 門課，共計 9 至 10 學分以外，同仁如果參加外部訓練課程，公司提供每人每年 20,000 元補助(圖 23)，讓學習方式更彈性，許多非技術部門同仁在這樣的環境和氛圍，也都主動學習，考取冷凍空調證照，並且積極進修其他課程，我們訪談到技術服務教育訓練部門同仁 C 小姐，有感而發地表示因為來自主管和公司的激勵，讓她能持續精進學習。

『我的主管雖然已經是管理階層，卻還不斷地念書和進修，所以我也覺得自己不能停在這裡，也去考了冷凍空調丙級的證照，學了相關的技能知識，像是

AutoCAD，後來我改任副總的秘書，我也去上專業秘書課程，我覺得不能停，我要一直一直地充實自己。』

—教育訓練部門 C 小姐

學習護照的制度，一方面鼓勵同仁學習，在公司內部成長，發掘各領域的潛能，另一方面也為內部各級管理人才進行儲備，結合人事制度，在晉升考核時，學習護照的修課狀態，也列為加分項目，有助提升同仁自我充實的動力。

學習護照：三大學院提供技術專業、管理能力、健康生活等領域課程，超過 40 項實體或線上的免費課程；歡迎員工提出開課需求，且另外提供每人每年 20,000 元，補助進修外部課程。

提供彈性自主的內部課程，以及經費補助外部課程，創造鼓勵學習的工作環境，協助提升：個別職能、新人訓練、工安優化，以及增進健康意識，培養自我和家庭照顧能力，這些都能促進員工感覺獲得以下資源：

- 專業：完善之專業內容、職能課程、新進人員講座，有助提高勝任感
- 經濟：免費課程和進修補助，減低經濟壓力
- 資訊：鼓勵提出想法建議，執行資訊清楚說明
- 身心：健康講座可以提升健康相關知能，促進對於身心健康的重視
- 關係：對組織認同感和歸屬感提升

圖 23 H 企業學習護照評析說明

2. 健康面：是公司，也是個人化健康管理中心

前述提到的美生學院，其實就是「美生中心」，從對個人的關心開始，讓專業團隊來照顧同仁，目標為協助同仁建立美麗人生。由於董事長非常重視健康，希望能提升同仁的健康意識，因此在 2012 年成立美生中心，由原先擔任健康管理師的同仁 F 小姐出任部長，G 部長本身為醫療專業背景，在進入 H 企業之前，曾在臺大醫院等單位擔任護理師。在美生中心營運後，公司挹注更多資源，將年度健檢的範圍，拓展到協助同仁健康追蹤和健康管理，用以促進同仁達到美麗人生，目前開辦的業務為：

- (1)健康檢查：年度健康檢查、個別化後續追蹤、安排詳細檢查
- (2)就醫相關：陪伴同仁或眷屬就醫或諮詢、同仁請假休養評估
- (3)體重管理：個別體重管理、個別飲食營養評估
- (4)健康促進：每日體操、健康資訊整合與傳遞
- (5)健康學分：美生學院課程和講座之規劃

美生中心成立的決定，來自董事長關注同仁身心健康的理念，他認為有健康的同仁才有健康的企業，他覺得年度健檢其實不夠，希望藉由美生中心的運作，追蹤每個同仁的健康情況，提供同仁更廣、更深入的個人關懷和資訊，他在訪談中提到：「健康檢查每家公司都在做，在檢查之後，我們還要去追蹤，其他方面有沒有亮紅燈的，看看飲食運動，再來還牽涉到家庭、親子、夫妻的互動、長輩等等，我們是朝著客製化的方向，要去關心每個同仁的健康。」

「讓每位員工都有個人健康管理師」，由於希望能觸及到所有同仁，因此 H 企業的健檢可說更勝大醫院的健檢中心，除了為所有同仁舉辦詳細的年度健檢以外，更提供超過 40 歲的同仁高達 11,000 元的健檢費用額度；健檢完成後，美生中心會依據每個同仁的檢查報告，進行個別追蹤，為保障隱私以專信通知，協助安排後續的追蹤檢查。新進同仁 D 小姐對這樣客製化、個人化的關心，特別有感，覺得又驚喜又感動，她說到：

「之前填了關於健康的問卷，後來我就收到 mail，因為我肩頸不舒服的情況，建議安排骨骼肌肉的檢測，已經跟醫院預約了，請我回信我可以的檢查時間。它不是一個隨便的調查問卷，它是調查完還會去幫助你找到解決的方法，我覺得，哇，好認真啊！是很認真在傾聽員工的需求。」

—新進同仁 D 小姐

如此個別客製的健康服務，積極地逐一協助同仁後續追蹤，也確實幫助好幾位同仁，篩檢出重大疾病的早期階段，及早接受治療。而對於需要治療的同仁，甚至陪同重大疾病的同仁看診，以便協助醫療諮詢；對於住院同仁，美生中心同仁也會前往探望；對於出院或需要請長期病假之同仁，美生中心會協助評估休假時期，部門主管和同事也都能體諒。美生中心 G 部長分享她的經驗：

「同仁如果需要請比較久的病假，會經過我們這邊評估，確認醫學上這樣情況，應該要休息多久比較 ok，因為這樣，我們發出去的評估，主管會認同，而且同仁也不會擔心請假，會讓主管覺得他在偷懶。」

—美生中心 G 部長

在健檢之外，美生中心更是積極推動許多活動，協助同仁提升健康意識，促進身心平衡。先前舉辦過團體的減重競賽，陸續成效明顯，需要減重的同仁減少，現在也改為自主的減重計畫，由美生中心幫忙同仁擬定計畫，協助確認營養攝取和運動控制(圖 24)。

為了將健康生活落實到每一天，美生中心在辦公室推行「四點健康動一動」(圖 25)，每天下午四點整，總公司辦公室響起音樂，由各部門主管帶領，以及美生中心同仁協助帶操，隨著音樂，邀請每位同仁進行伸展放鬆。許多同仁都認為，做操聽起來雖然老套，但是，如果沒有下午的做操時間，自己可能也會忘記要休息，每天只要音樂響起，站起來動一動後感覺筋骨舒暢許多。

美生中心：由具專業醫護背景的團隊，專職提供同仁個人化的身心健康管理、追蹤與協助；並籌畫各類健康促進之活動。

由專業團隊協助：提升健康意識、健康評估、放鬆紓壓、心理衛生教育、培養自我照顧能力，都能促進員工感覺獲得以下資源：

- 經濟：完善的健康檢查和追蹤，減低經濟壓力
- 資訊：協助評估病假申請，有助員工休養、主管理解、同事之間和睦
- 身心：健康促進活動和體重管理，提升員工身心健康
- 關係：對組織認同感和歸屬感提升

圖 24 H 企業美生中心評析說明



圖 25 H 企業四點健康動一動

3.生活面：各項補助—工作家庭平衡，服務越多，收穫越大

『那個世界大同的理想狀況，這個國家每一個人，老有所終，壯有所用，每個人都被照顧到了，所以我現在利用散步時間，跟員工走一段路。』

—H 企業 董事長

「跟同仁一起走路：個別關心同仁工作和生活。」在接近下班時間，沿著河濱公園，風景明媚，微風徐徐，董事長會邀請一位同仁，跟他走一段路。這約莫一個多小時的路程，同仁不用準備，就放輕鬆地聊聊天，和董事長走過路的同仁，也不覺壓力，反倒認為董事長很幽默親切。董事長的走一段路，忠實反映他的大同理想和全人關心，他認為每個人都有不同的狀況，有低潮或困難，需要個別去了解，公司是個大團體，當其中的每個同仁都被照顧到了，大團體也才能健壯發展。

正如 H 企業代理的日本空調，在 2019 年宣布全面開放具專利的 R32 冷媒，總共 180 項相關使用和製造之專利，由於 R32 冷媒對地球溫室效應的影響較小，將有助環境再生永續。H 企業的「共好」經營理念也是如此，當服務越多，分享越多，收穫則越大。董事長的分享和照顧，不僅僅是對員工同仁，更推廣到員工家庭，每次舉辦的「共好家庭日」，400 多位員工和家庭一同參加，總要出動 80

台遊覽車，見證全公司一起闔家同樂。

「公司大方送你出去玩：旅遊補助。」H企業期待同仁保持工作休閒平衡，上班能好好工作，休假也好好放鬆，因此每年提供每人旅遊補助 20,000 元，可自行安排規劃使用，讓同仁更有彈性安排旅遊，增進家人相處和關係。對於公司的大方慷慨，除了讓身邊的親友非常羨慕，同仁更非常感佩，期許自己更努力。

『像我太太就說，公司真的不錯，講出去之後，別人都問你們還有沒有缺人，這樣會讓我更努力，想做得更久。』

—H企業 業務主管B先生

旅遊補助：每人每年 20,000 元，可自由使用於旅遊用途，未只限公司旅遊。

生育補助：每人每胎 10,000 元。

教育補助：幼兒園每年 3,000 元，國小、國中、高中每年 4,000 元，大學每年 5,000 元。憑註冊或繳費單申請。

各項補助鼓勵員工旅遊休閒，陪伴家庭與增進關係和諧，補貼生育和教育費用，可鼓勵員工家庭生活的發展，協助感覺獲得以下資源：

- 經濟：提供費用補助，幫助經濟穩定
- 身心：感覺家庭受到公司重視，心理也更獲得支持
- 關係：對組織認同感和歸屬感提升

圖 26 H企業各項補助評析說明

「下一代的教育不能少：生育和教育津貼補助。」體恤同仁成家立業後，兼顧工作和家庭的辛苦，H企業提供同仁家庭照顧相關協助，給予生育和教育補助。由公司挹注福委會，再由福委會提撥給同仁，生產補助每胎 10,000 元，教育補助則依各階段提高額度，在幼兒園為每年 3,000 元，國小、國中、高中為每年 4,000 元，大學為每年 5,000 元。這些補助讓家中有幼兒或學生的同仁，覺得特別體貼，訪談中，幾位家有小孩的同仁，也多次感謝公司對家裡的照顧，而生育教育補助，也使年輕同仁能感到公司的支持和重視，更有準備能建立家庭，邁向人生的新階段(圖 26)。

(九) 上行下效，風行草偃

所謂風行草偃，在上位者以德行風範為帶領，使部屬受到感召而追隨，上下一同以行動貫徹理想，正是 H 企業在員工協助實務的表現，董事長的「共好」理念，以身作則領導團隊，進而營造出正向健康的組織文化，落實在員工協助實務中，提供各種措施，滿足員工各項工作和生活所需之資源，增進員工工作表現，也達成團體目標(表 37)。

「提供資源，同心循環，永續經營。」根據資源保存理論的觀點，在日常工作和生活之中，個人面對外在壓力，需要維持內在資源以因應，因為希望保存和取得資源，這些資源可能為有形或無形的，個人會主動投入並努力獲得。應用於職場之中，員工認真工作並獲得正向回饋時，將有助員工保存資源平衡，維持內外穩定的狀態，因此當企業依員工的身心等需要，塑造有助健康的良好環境，可以協助員工因應壓力，投入於工作表現，提升效能，這些累積聚合，最終幫助組織朝向更高的整體效益和目標前進。

因此在企業組織中，由最高決策者帶領，塑造組織文化，建立管理模式，提供完善的員工協助實務，協助員工保存資源和積極投入表現，最終將提高效能，回饋於組織團隊，形成正向的資源循環，建立健康的職場環境(圖 27)。

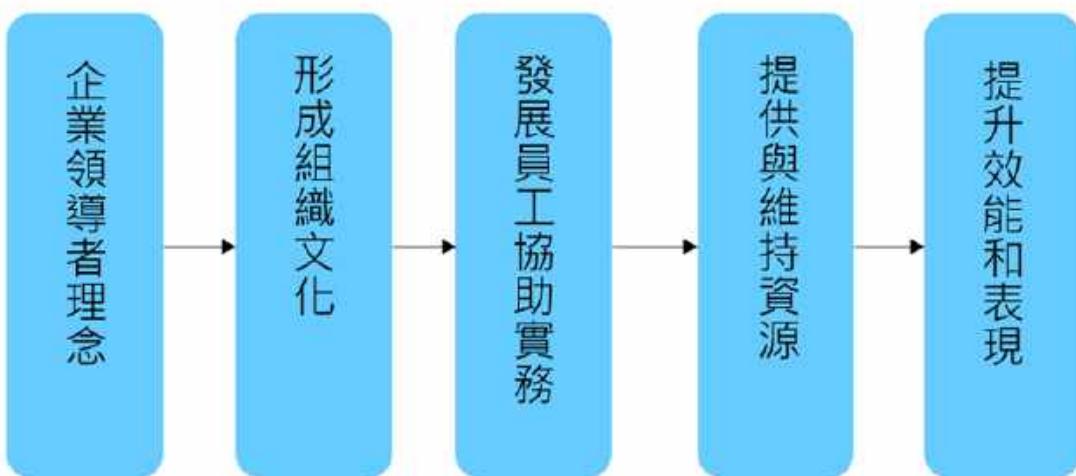


圖 27 H 企業員工協助實務模式

表 37 H 企業員工協助實務和三大面向

面向	實務方案	內容目標	H 企業實務措施
工作面	新人協助	協助融入組織文化，適應工作基本要求，提升相關職能	新人學習護照、新人教育訓練課程
	職涯協助	協助員工規劃職涯需求，輔導達成短期與長期職涯目標	開辦各項職能課程、管理專業課程、共同職能課程、法務課程，依發展需求協助轉調部門，補助考照、補助外部課程費用、給予公假參加外部課程訓練
	彈性工作	提供彈性化的工作設計，降低工作上的限制	彈性工時、加班時數可自主選擇加班費或換休假
	工安優化	營造安全的工作環境，避免職業傷害，營造安全之工作環境	開辦職業安全衛生課程、火災逃生課程、安裝清淨換氣設備
	人際關係促進	幫助員工在職場與生活中建立正向的人際關係	開辦人際課程講座、員工團體旅遊
	友善職場提升	提供員工免受霸凌、性騷擾、負向八卦、族群歧視之環境	申訴處理系統、友善職場宣導講座、專屬哺乳空間
	復工協助	因身心健康緣故之停職員工，協助適應復職	給予病假休養、復原健康狀況之諮詢和追蹤、依需求進行職務調整
生活面	家庭照護	協助員工照護家庭成員，維持工作—家庭平衡	生產和教育補助金、團體年金保險開放員眷加保、舉辦員工家庭日活動、提供失智照顧和親子溝通講座等
	生活協助	協助員工解決生活相關問題	免費通勤接駁車、代訂午餐
	急難救助	提供經濟支援以因應突發狀況	傷病慰問關懷
	休閒樂活	提供員工多元假期方案並支持培養興趣，促進生活樂趣	開辦社團，籃球社、瑜珈課等，舉辦籃球比賽，爬山等不定期戶外休閒活動
	社會參與	鼓勵參與社區活動或公益活動，使其與社會建立連結	開辦每月慈善捐款活動、每年偏鄉送餐活動、年度二手義賣、提供實習生制度

面向	實務方案	內容目標	H 企業實務措施
健康面	減重	協助員工控制體重及維持體態，培養員工的運動習慣	專屬健身空間和運動器材、舉辦減重活動、提供健康飲食諮詢、舉辦健康講座
	健康評估	提供健康檢查相關措施，使員工了解自身的健康狀況	舉辦年度員工健檢、免費健康追蹤和諮詢、協助就醫諮詢
	放鬆紓壓	提供放鬆及休憩設施，幫助紓緩壓力	下午四點動一動、美化公共空間、免費瑜伽課程(圖 28)
	心理衛生	協助促進自我照護能力、心理健康覺察，維護身心健康	壓力情緒講座、紓壓與自我照顧按摩手法講座



圖 28 H 企業每週瑜伽課程

(十) 千言萬語，化成一句幸福

H 企業多年來的經營，在企業發展方面穩定成長，在職場健康也獲獎連連，贏得內外部肯定。如此悉心照顧著同仁的個人和家庭，但董事長仍常常提醒各級主管：「政府有頒獎，雜誌也頒給我們幸福企業獎，可是同仁也覺得幸福嗎？也認同嗎？」在訪談過程，蒐集以下同仁的想法，足以見證，公司願意用心，同仁也都感動在心(圖 29)。

『這裡讓我可以工作和生活之間取得平衡，對公司也比較能講出心裡話，這是很不容易的事情，工作和生活裡，我覺得多少會有些擔心，但是這裡有讓我學習，要用怎麼的心態去面對。』

—H 企業 廣宣部E 小姐

『很幸福喔！有這種感覺啦（害羞），我們公司很適合長遠工作，當你覺得這間公司會照顧你的話，你會一直想待下去。因為會重視員工健康的公司，真的是很

難得的。』

—H 企業 業務主管 B 先生

『嗯，我覺得，就真的，這樣就有點(哽咽)，真的還滿幸福，我很願意繼續再待下去，我在這裡，我覺得我自己真的進步了不少，然後讓我又可以顧到家裡，這些對我就夠了。』

—教育訓練部門 C 小姐

「員工的幸福是我們的責任」，董事長談到這些努力，獲得政府和民間單位的肯定，對於這些獎項，他認為「獲獎是責任的開始，政府做不夠的，公司來做，讓關懷無遠弗屆從公司這邊來，也是鼓勵同仁要肯定自我、成長自我，在公司裡面，不要怕沒有機會，問題是，機會來了，Are you ready?」。



圖 29 H 企業員工同樂

H 企業的員工協助經驗顯示，關懷員工並落實措施，幫助員工能投入工作，且兼顧工作和家庭，有助生產力提升，達成組織目標。員工是重要的人力資源，因此協助員工穩定發展，也是為企業發展創造更多機會。

第五節 焦點座談會議研究結果

本研究分別於研究起始階段與研究收尾階段辦理兩場焦點座談會議，邀請相關領

域專家學者提供意見，第一次焦點座談為相關文獻、法令與實務運用之初探；第二次焦點座談則根據研究結果，研擬政策與研究建議。以下分述兩場焦點座談之研究結果。

一、第一場焦點座談

以下針對第一場焦點座談的三個議題，彙整與會專家學者的相關意見。

(一) 議題一

過往少有探究其中理論機制，來解釋相關實務方案與員工心理健康之關聯性，本研究認為職場心理健康七向度均是透過挹注員工資源，進一步提升其應對工作問題而產生之工作壓力、過勞、工作傷害，可透過資源保存理論來解釋，在實務應用上是否能說明特定方案有效的原因？並針對特定企業情境與現況給予方案之建議？

- 1.根據過往研究，職場心理健康七向度與過勞等效標有相關性，但不了解其因果關係。美國、歐盟所發展的職場心理健康指標，其向度與我國差不多，我們主要多了「企業社會責任」此一向度，發現若企業重視環境保護並發展社區意識，員工的壓力會較低，其原因很難解釋，推測可能有中介機制，透過某種因素影響並降低工作壓力或過勞，以心理學的角度來說，可以用企業與員工的價值觀契合來解釋，使員工的心理能量增加，此與資源理論相符。
- 2.職場心理健康促進，以公共衛生中預防醫學的角度來看，七個向度都聚焦於初級預防，因此很容易從資源理論來理解，但也有其限制與漏洞，例如工作生活平衡除了用資源理論來解釋，還牽涉到外溢理論，過大的壓力或過勞，也可以透過情境支持等遠端影響來改善，此為基於角色交流、溝通所產生的資源，因此次級預防與三級預防的觀點也應該被考慮。
- 3.針對職場壓力改善，除了壓力管理訓練外，利用注意力轉移的方式，亦可讓成員暫時離開壓力情境。職場心理健康的推動包含三個層次：老闆、主管、員工，除了透過員工協助進行資源強化外，思考如何將主管管理系統強化，亦可增進員工健康。而健康心理職場推動成功的可能因素包含：協助資源的質與量、工作技能訓練、職場彈性多寡、工作尊嚴。
- 4.企業之所以能讓員工紓解壓力，很重要的原因是企業文化與溝通模式，建議考量員工主動性，當問題出現時有沒有辦法表達。許多企業尚未發展到成熟階段，領

導者還維持在創業的心態，不容易回頭照顧員工，大部分組織文化的發展都是由上而下，但真的要做好應該要雙向推動。

5.體質好的公司會願意做更多，形成良性循環，但如果不是從文化層面來推動，換了主管之後情況又會改變，有些實務方案也只聚焦於表面，無法實際改善職場心理健康，因此員工層次不只要進行介入，若能瞭解背後原因會更好。

6.以人力資源的經驗來看，七向度也反映了世代差異。以前較強調個人的韌性，而現在的年輕人更重視精神層面，若公司沒有宣稱自身具有某些價值觀，不容易吸引年輕族群，如果企業家沒有注意，會產生隔閡。

(二) 議題二

職場心理健康相關法令如：勞動基準法、職場安全衛生法、或是性別工作平等法等，是否有助於職場心理健康的推動，有哪些主要的限制？

- 1.台灣中小企業多，透過法令來保障勞工為第一階段，有助於引導雇主推動優於法令的措施，因此相關法令如勞基法、性別工作平等法，均有助於職場心理健康的推動。
- 2.法令規範有幫助，至少能建立基準，但設定法令時仍應該維持宗旨，法令僅能規範必須執行的事項，若訂得太過於細節，落實到實務會有困難，導致企業想盡可能協助卻缺乏彈性，員工與勞動檢查也只會關注有哪些事項沒有做到，長久下來會讓執行者忽略推動相關實務的本意，如何維持平衡需要拿捏。若法令訂的太多太細，中小企業也較沒辦法達成，甚至根本不了解相關規定，若能站在協助角度而非處罰角度，會更有幫助。
- 3.實務經驗方面，也有發現企業得到相關獎項後，申訴案反而變多，顯示所推動的方案跟實際上員工需要被照顧的部分或許仍有落差，有可能員工其實是不滿意的，但沒有為自己發聲，企業得獎後受到刺激才反應出來，需要進一步釐清。
- 4.法令保護員工權益，但也需注意企業的運營保障，而要讓企業主願意推動職場心理健康，真正的影響是能夠在績效上看到成果，法令限制只能規範表層，無法規範動力，建議可以從法律面規範轉向政策面促進、從福利提供轉向策略規劃，由協助員工層面轉向協助組織層面。

5.沒有法令保護不了員工，但法令之外還要考慮人的因素，才能真的照顧員工，職場上還有更多議題例如職場霸凌，雖然沒有立法規範，但在職場中時常發生。

(三) 議題三

員工協助方案與職場心理健康系統與運作制度不同，做為推動職場心理健康的工具之一，實務上可能面臨哪些困境？

- 1.兩者運作制度可能有差，但只要有效就可以推動，兩者應為相輔相成，不同對象適用不同的方法，主動協助相當重要，應該積極整合各方的資源。
- 2.需釐清兩者因果關係為何，若員工協助方案是因，職場心理健康是果，那就透過員工協助方案來推動職場心理健康，並從員工協助方案的內容歷程如何影響職場心理健康的direction，來探討實務方案在不同產業、規模的企業為何有效的原因，以建議優先使用那些方案比較好。
- 3.員工協助方案是一種績效管理解決方案，應優先考慮以內置式推動，才能結合文化在企業內部發展。
- 4.對於中小企業來說，實務推動仍有困難，例如員工協助方案的相關補助，雖然立意良善，但可能因補助的經費不足以讓企業願意投資，實務上仍難以執行，且國內資源與評估機制交流平台不足，能否帶來績效亦無從評估，使企業猶豫是否推動。

二、第二場焦點座談

以下針對第二場焦點座談的三個議題，彙整與會專家學者的相關意見。

(一) 議題一

針對研究結果，是否可證明相關實務方案可以透過挹注員工資源，提升其應對工作問題而產生之工作壓力、過勞、工作傷害的能力，並與員工心理健康之間具有關聯性？在實務應用上有何特定意涵？

- 1.企業主的態度會直接影響員工協助方案的發展結果，及員工的身心健康、職家平衡的程度，所以方案設計部分若無企業主的誘因，則可預期推動較不易。故建議可針對企業主需求進行研究。

- 2.台灣員工協助實務如果只採外置式，利用率會低於內置(或內外置)。不過，整體而言，目前職場在員工協助中的社會心理層面(組織文化)提升之資源較缺乏，尤其是各部門的直接主管。
- 3.工安和新人協助方案是法規和公司面必要的項目，不論優良職場或一般職場都會辦理，且頻率較高，先排除之後也許可以看到差異。
- 4.研究完整足以證明相關實務方案可以透過挹注員工資源，提升其應對工作問題而產生之工作壓力、過勞、工作傷害的能力，並與員工心理健康之間具關連性。
- 5.實務上可提供企業在推動員工協助方面，各種不同情境時，所需之資源作為方案參考，此外，如增列員工協助方案之相關公共資源可利雇主參考。
- 6.給個人的建議部分，可進一步提供員工資訊，當該公司無該項資源時，員工可尋求協助之方向。
- 7.關係資源看似容易建立，但實際上只贏過經濟資源，可能跟權力上的層級與同儕競爭有關，因此第一線主管的角色特別重要，要訓練這些主管能擁有人力資源基礎技能。
- 8.短時間內疲勞相同的情況下，長期壓力程度也可能不同，因為方案效果不是當下展現，長期來說獲得支持的多寡，所導致工作壓力與倦怠會不同。建議也可以從情緒耗竭的角度思考，一樣疲勞的情況下，差異在於是否有情緒出口，台灣工作場域相較於先進國家，員工更需要服務主管的情緒，情緒勞務比較重，有無陪伴與社會支持將會有所差異。
- 9.台灣企業內部運營與管理都強調對上服務取向，此與更大的文化脈絡有關，相較於優良企業，一般企業在關係資源上較匱乏，可能因為優良企業會重視團體氛圍與向心力，例如員工參與方案在這次的研究結果中表現就很亮眼，顯示廣泛接納建言與提供參與，可以帶來大量資源，因此組織文化之所以重要，就是願意開始傾聽。
- 10.本研究驗證相關實務能提升資源並進一步促進身心健康，應該強化宣傳這方面的論述讓企業瞭解。而在推動程序上，建議使用資源應該從企業端特別是直接主管來發動，例如事業單位希望能辦理員工協助方案，就邀請同仁參加職場心理健康測試，來診斷缺乏哪些資源、應該使用哪些方案。

(二) 議題二

針對研究結果，對於目前職場心理健康相關法令如：勞動基準法、職場安全衛生法、或是性別工作平等法等，有無相關的改善建議？

1.涉及工時認定、出勤管理、職災認定、員工所得扣繳、職務調動的可行性及福利金運用等之問題

- (1)出勤及職災認定：彈性工時、在家/遠距工作
- (2)工時認定：彈性補休制度、工作(職位)共享制度、離線工作
- (3)福利金使用及雇主責任：員工旅遊、旅遊補助
- (4)工作和職務的調整彈性
- (5)超過法定事項檢查公司付費員工須列入所得之稅務問題：健康檢查
- (6)廠護工作職責的擴大

2.建議健康檢查相關規定可以納入心理健康檢查，並建立長期資料庫，但在法令上還有很多要思考，目前有規定 45 歲以上要固定檢查的項目，超過則是屬於員工福利，要另外課稅，對公司來說沒有誘因，經費來源是來自公司經費還是福委會也會有進一步的影響。

3.針對育嬰留職停薪部分，其實施辦法第六條已經有針對替代人力進行規範，不過由於公司需要找替代人力來替補，有時休假時間還會臨時延長，反而造成其他同仁的壓力，或能提供工作分享津貼來彌補。另外，天數比較短的產假、傷病假也會出現問題，因為時間太短而沒辦法找替代人力。

4.在講座員工協助方案部分，目前只有提供企業申請講師費用，有時候老闆算一算總經費與支出覺得不划算，乾脆自己出，也可以發現小公司都舉辦不花錢的方案，大公司才比較有系統性。

5.離線權部分，目前世界各國皆有討論，但大多還沒有明文規定，而台灣有列入所謂加班延長工時，只要有用通訊軟體交辦工作事項，就可以申請加班。

6.職代的問題，建議可以建立替代人力人才資料庫，就不需要從大學畢業生重新訓練，例如重回職場女性、因企業轉型或技術變革而釋出的人才等，希望相關部門可以考慮促成，將此彈性資源從政府角度建置。

7.是否建立罰則，還須進一步討論思考，台灣中小企業多，如果有罰則可能使生存

空間變小。

(三) 議題三

針對研究結果，是否有助於員工協助方案的推動，並進一步提升職場心理健康？
如何針對特定企業情境與現況給予方案之建議？

1. 雖然心理健康在員工協助方案裡，一直被表述為重要議題，但實務上，當企業推動心理健康服務時，卻常出現使用率低的矛盾情形，此一結果可能與民族文化有關，而為解套此現實，建議方案設計以組織管理面向為軸，而非心理健康服務。
2. 此份研究理論與實務並重，建議針對目前職場較缺乏的資源討論未來如何提供業者之實務協助。
3. 考慮煙癮、酒癮及毒癮，是造成員工個人及職場在協助員工方案處裡最棘手部分，建議戒癮方案仍應列入員工協助實務的方案內容。
4. 政府應投入關注在工安優化、家庭照護、急難救助、健康、心理衛生等非企業能力所及項目資源的建構。
5. 政府可積極促進企業對員工協助的重視，但在法規面應作整體建構改善之調整。
6. 針對方案建議，應該考量各企業的有利與不利條件，並針對每個情境找出適合方案。
7. 本部在鼓勵事業推動員工協助方案，其實也有針對員工關懷課程施行補助，能夠讓企業主意識到其重要性，進而提供必要協助。
8. 多數企業不是不做心理檢測，是做完以後不知道該怎麼處理，如何解決才是麻煩的地方，需視企業是否有能力解決，因此還是要以組織管理為軸向來推動。
9. 員工協助方案的基本目的目標是維護人員身心健康與效能，企業主更會將重點放在效能，因此將身心健康放在中介角色，企業主比較容易接受。

第五章 結論與建議

統整研究結果，發現不論執行何種員工協助實務，組織領導者都扮演著重要角色。不論是由領導者作為部屬的學習對象來塑造企業文化，或是領導者體諒及關懷部屬的個別差異，領導者皆為員工協助實務能否落實的關鍵因子。因此，假若企業發現執行的員工協助實務效果不如預期，應回頭檢視企業高層對於職場心理健康的立場與態度。

第一節 結論

一、員工協助實務的方案內容

本研究對員工協助方案展開文獻分析，歸納統整出 19 項台灣企業常見的員工協助實務，包含：新人協助方案、職涯協助方案、彈性工作方案、工安優化方案、員工參與方案、人際關係促進方案、友善職場提升方案、復工協助方案、家庭照護方案、生活協助方案、急難救助方案、休閒樂活方案、社會參與方案、戒癮方案、減重方案、健康飲食方案、健康評估方案、放鬆紓壓方案與心理衛生方案，綜覽其性質並將其區分成「工作面」、「生活面」、及「健康面」三大面向，而後經由深度訪談與個案分析擴充各員工協助實務之內涵。在對照深度訪談內容，並考量方案之執行效益（包含員工的使用頻率及對資源挹注的有效性）、在企業界間執行的普遍率，以及方案間執行的重疊性三大面向，本研究將原先 19 項方案中的戒癮方案移除，同時將健康飲食方案納入生活協助方案中，視為員工飲食方案設計之一環，最終修訂版保留 17 項員工協助實務（見表 38）。此外，本研究除了整理各項協助實務之定義和能夠挹注之資源類型，亦就各項協助實務下的措施整理其執行要點與注意事項整理內容如附錄三；同時，亦將相關內容彙整成實務方案電子手冊(如附錄四)，介紹職場心理健康的理論基礎、員工協助實務的運作方式以及六大心理資源的概念，並針對提升不同資源可以使用的方案進行介紹，幫助企業使用者能夠順利推動相關實務。

表 38 十七項員工協助實務

對應構面	方案名稱
工作面	新人協助方案
	職涯協助方案
	彈性工作方案
	工安優化方案
	員工參與方案
	人際關係促進方案
	友善職場提升方案
	復工協助方案
生活面	家庭照護方案
	休閒樂活方案
	生活協助方案
	急難救助方案
	社會參與方案
健康面	減重方案
	健康評估方案
	放鬆紓壓方案
	心理衛生方案

二、量化研究分析之結論

(一) 員工協助實務的使用頻率

本研究發現台灣員工對於各項實務方案會有使用頻率上的差異，整體而言，「健康評估方案」、「新人協助方案」、「工安優化方案」、「人際關係促進方案」、「友善職場提升方案」等都是受到員工青睞且時常使用的實務方案，相對而言，「急難救助方案」、「復工協助方案」則是員工較少使用的實務方案。如果以不同屬性去做區分，可發現不同背景員工在使用實務方案上會有所不同：

1.公司規模

員工人數 100 人以上的公司員工較常使用「健康評估方案」、「新人協助方案」、「工安優化方案」、「人際關係促進方案」等實務方案。然而，小規模公司（100 人以下）的員工較常使用「彈性工作方案」、「休閒樂活方案」、「放鬆紓壓方案」等實務方案。這個結果可能是因為不同規模的企業所能投入的資源有所不同，大規模企業能投入較多資源建立系統性的實務方案以幫助員工解決問

題，相對而言，小規模企業資源較少，建議推動較為彈性且容易操作的實務方案。

2.公司產業

本研究亦發現，不同產業較常使用的實務方案也有所差異，這個結果可能與產業之特性有關：例如，製造業可能因為工作場所多包含工廠等易發生危險的區域，因此相較於其他產業更傾向推動「友善職場提升方案」與「工安優化方案」；服務業可能由於工時較長且需要經驗，相較於其他產業更傾向推動「健康評估方案」與「新人協助方案」；科技業則可能因為時常處在高壓的工作環境下，因此更常使用「新人協助方案」及「人際關係促進方案」。

(二) 企業重視之員工協助實務方案

本研究亦調查各企業重視之方案，結果顯示在 17 個方案中，企業相對較重視「健康評估方案」、「工安優化方案」、「友善職場提升方案」、「新人協助方案」，以及「人際關係方案」，此結果與員工參與頻率的趨勢雷同，這可能代表企業重視的方案，往往就是企業強力推動的方案，因此員工參與率也會比較高，顯示在推動職場心理健康與員工協助方案時，企業領導層的觀點十分重要。

(三) 職場心理健康資源測量工具之建立

本研究整合國內外多篇職場心理健康文獻及多份以資源理論為基礎發展之量表，編製「職場心理健康個人心理資源量表」。本量表題數共計 60 題，向度為本研究提出之六大心理資源：經濟資源、彈性資源、身心資源、專業資源、資訊資源以及關係資源，可用來檢視個人自身六大心理資源之持有狀況；企業端可透過本量表之施測，從個人心理資源的角度評估公司內部員工所持資源之分佈狀況，並針對缺乏之心理資源進行相對應之改善。

(四) 員工協助實務之使用效用

本研究透過線性迴歸與中介模型，驗證了員工使用方案之頻率對其心理資源與職場心理健康三大指標之影響，證實若員工協助實務的使用頻率越高，越能有效提升員工之個人心理資源，並降低其壓力、過勞和疲勞之感受。在本研究所調查的 17 個方案之中，其中以「員工參與方案」對於個人整體心理資源提升的效果最佳；而身心資源的

多寡能夠最有效預測疲勞、壓力、過勞之傾向。

除此之外，本研究亦針對員工在使用方案後之主觀評估效用進行探討，結果顯示員工覺得有效的方案分別為「健康評估方案」、「新人協助方案」、「彈性工作方案」、「家庭照護方案」，以及「生活協助方案」。而當員工知覺方案對其助益越大時，方案越能有效提升其相應之職場心理健康資源，進而帶來更好的身心健康狀態。

(五) 不同方案與心理資源之對應

本研究亦透過多元迴歸分析，瞭解不同員工協助實務對於不同員工職場心理資源的影響。整體來說，不同方案所能提升之心理資源如表 39 所示。同時，儘管研究結果發現六大心理資源都能有效降低工作疲勞、工作壓力、工作過勞，多元迴歸分析的結果顯示，身心資源的提升對於三大健康指標的改善效果是最佳的。

表 39 不同方案所能提升之心理資源

員工協助實務 能提升之資源類型	
放鬆紓壓方案	
員工參與方案	經濟資源
友善職場方案	
員工參與方案	彈性資源
家庭照護方案	
放鬆紓壓方案	
社會參與方案	身心資源
員工參與方案	
家庭照護方案	
友善職場方案	資訊資源
新人協助方案	
社會參與方案	
員工參與方案	專業資源
人際關係方案	
員工參與方案	
心理衛生方案	
休閒樂活方案	關係資源
人際關係方案	

(六) 個人心理資源常模之建立

本研究蒐集大量台灣員工樣本資料，並以此建立台灣員工之六大職場心理健康個

人心理資源和三大職場心理健康指標之常模，並發展常模參照表(詳見第四章第三節表35)，供日後企業及其員工在進行自我資源與職場心理健康狀態檢測時，能以此作為參考，瞭解自身在整體台灣樣本中的定位，幫助其快速了解自身狀態之優劣。

三、研究個案分析之結論

本研究自曾獲得職場心理健康相關獎項之企業中，挑選一家模範企業進行個案分析，以深入了解影響員工協助實務施行成效之因素，以及在企業中成功落實員工協助實務之關鍵要素。結果顯示，重視職場心理健康領導者會形塑健康職場文化，並反應在員工協助實務之推行上。企業高層對於職場心理健康之重視亦可提高員工方案使用之主動性及參與程度，進而促進企業整體之職場心理健康。

四、焦點座談分析之結論

本研究邀請相關領域專家學者參與焦點座談，探討職場心理健康與員工協助方案之相關文獻、法令與實務運用，以及研究結果之意涵，歸納出以下結論：

- (一) 職場心理健康可以透過資源理論來解釋，在推動方面，企業文化與溝通模式尤其重要。
- (二) 法令有助於引導雇主推動職場心理健康，但政府的政策最好能站在協助角度而非處罰角度。
- (三) 員工協助方案與職場心理健康應該相輔相成，成為一種績效管理解決方案，使企業願意推動。
- (四) 研究結果發現一般企業在關係資源上較缺乏，因此第一線主管的角色特別重要，要訓練這些主管能擁有人力資源基礎技能。

五、員工協助實務之推廣

為推廣職場心理健康及員工協助實務，本研究統整職場心理健康之內涵、職場心理健康個人六大心理資源、以及17項員工協助實務等內容，製作員工協助實務電子手冊，在推廣職場心理健康之重要性的同時，盼減少企業從零開始規劃方案措施之成本，減低員工協助實務之阻礙，加速員工協助實務在各企業內的推動。

第二節 討論

本研究以職場心理健康評估指標與資源理論為基礎，彙整六種員工職場心理健康資源，建立調查問卷評估員工協助實務對員工職場心理健康之影響。透過紙本及網路版本之間卷大量蒐集台灣在職員工樣本，以驗證員工協助實務之使用頻率及知覺員工協助實務方案之有效性對其所持資源以及身心健康狀態之關係，並以此建立台灣員工職場心理健康六大心理資源以及疲勞、壓力和過勞三大身心健康指標之常模。以下並針對研究結果所代表之意義進行討論，說明企業可以透過員工協助方案實務提升員工的心理資源，進而促進其身心健康，同時指出在本研究中，優良企業之員工實務方案使用頻率與其員工所擁有的心理資源，均高於台灣整體平均，其員工之身心健康也較好，並呈現優良企業之不同心理資源分佈情形，以瞭解改善職場心理健康之關鍵。

一、員工協助方案實務、心理資源以及身心健康之重要關聯

本研究針對過去曾獲得健康職場相關獎項肯定之 10 家企業進行組織層級之分析，探討企業間員工使用方案頻率之差異與其所擁有資源及三大指標之關係。如圖 30 所示，企業員工使用員工協助實務之頻率越高，其所持之資源呈現增加的趨勢，即員工協助實務方案的使用頻率有助於公司員工整體心理資源之提升；同時，若員工感受到的心理資源越多，其反應疲勞的程度也相對較低（如圖 31）。由此可初步了解到，企業員工協助實務之落實能夠替員工挹注資源，進而營造健康的職場。

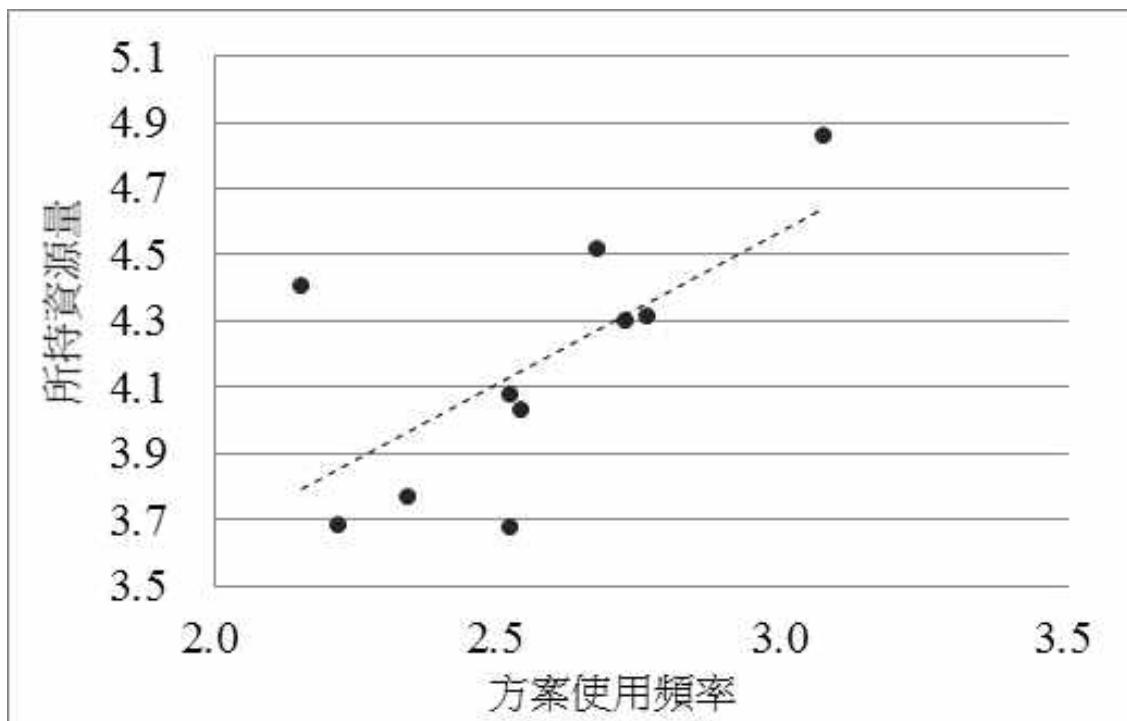


圖 30 所持職場心理健康資源量之企業散佈圖

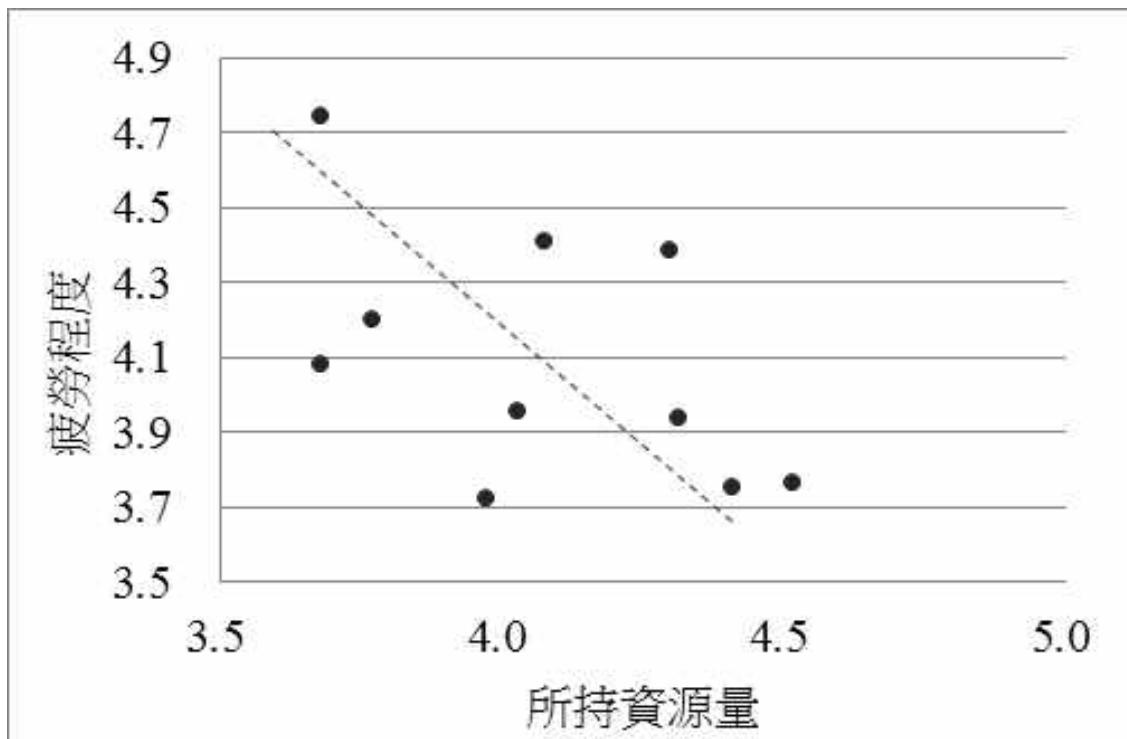


圖 31 疲勞程度之企業散佈圖

二、優良企業之心理資源分佈情形

本研究亦將這 10 家優良企業員工所持資源總量之模型與台灣整體員工進行比對。

結果顯示，優良企業員工使用方案之頻率高於台灣整體員工平均（平均數為 2.4）（如圖 32），而且顯示優良企業中擁有較多資源（分數大於 3.0）之員工人數比例也明顯多於台灣整體員工樣本（如圖 33）。

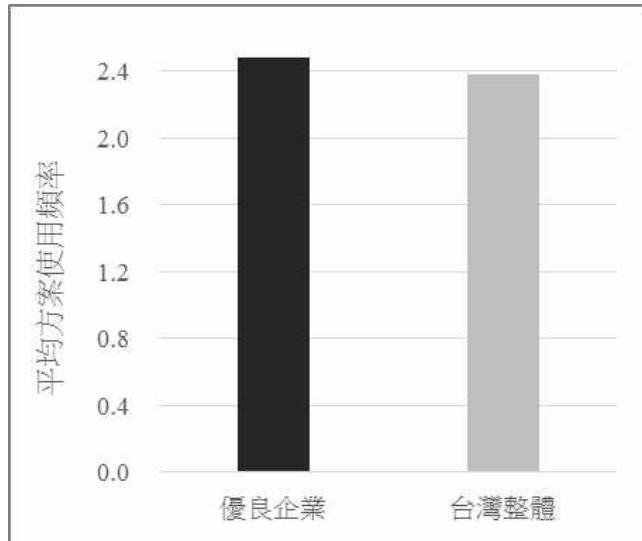


圖 32 平均方案使用頻率比較

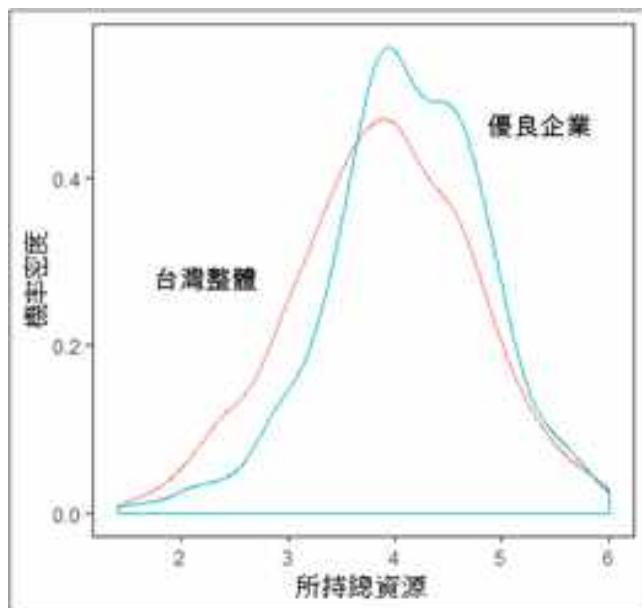


圖 33 所持資源量機率密度圖

再者，優良企業在六大心理資源的分數普遍高於台灣整體平均，其中以關係資源、經濟資源及身心資源之差異最明顯(圖 34)。而在三大身心健康指標中，優良企業反應之壓力和過勞傾向皆明顯低於台灣整體常模。此結果亦呼應前節中身心資源為最有效。

由圖 35 亦可以看出，儘管疲勞感受的程度相同，優良企業因推動員工協助方案，

其員工感受到的工作壓力和過勞程度比一般企業來得低，這表示擁有充足的心理資源，雖然沒辦法使員工不感到疲勞，但卻足以緩衝工作所帶來的壓力與過勞感受，由此可見有效提升員工之心理資源，為改善企業整體職場心理健康現況之關鍵所在。

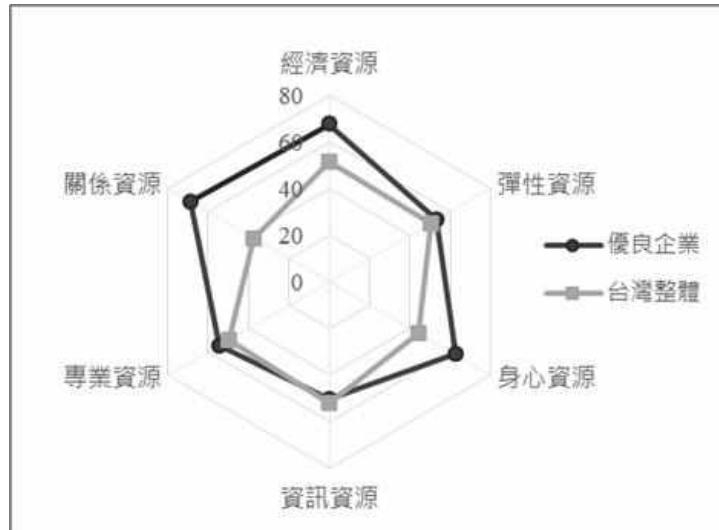


圖 34 六大心理資源百分等級雷達圖

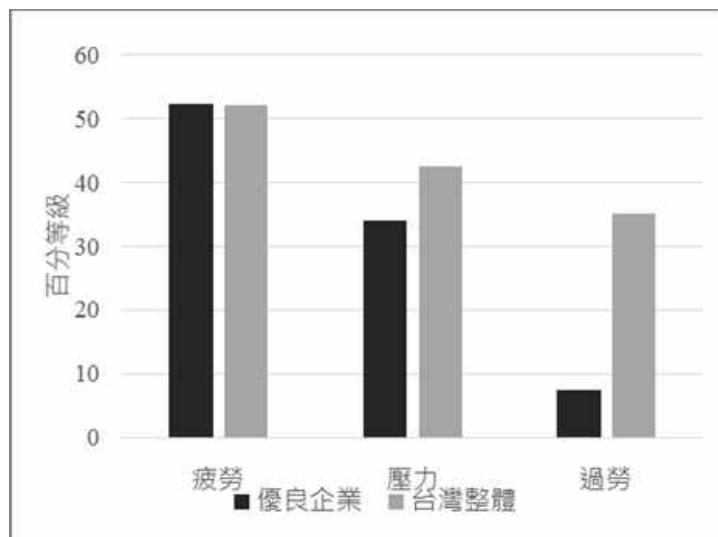


圖 35 三大身心健康指標百分等級長條圖

第三節 建議

一、給政府相關單位的建議

(一) 實務方案運用

本研究對員工協助方案展開文獻分析，最終修訂版保留 17 項員工協助實務（見表

38），綜覽其性質並將其區分成「工作面」、「生活面」、及「健康面」三大面向，與本部「員工協助方案手冊」之分類相同。並針對方案所能提升之資源、相關措施與內容、實務技巧等進行彙整（如附錄三、附錄四），建議政府可以運用這些資料，做為未來推動企業實施員工協助方案與促進職場心理健康之參考。

(二) 提供多元誘因

員工協助實務規劃之成本以及其成效之不確定往往使得企業在未正式推動相關措施前便打退堂鼓。為促進職場心理健康及員工協助實務之落實，除了提供方案執行手冊降低其執行門檻及模糊性之外，政府也可提供企業推動職場心理健康之誘因，例如：提供推動職場心理健康之補助。

二、給企業的建議

(一) 聚焦於員工協助實務方案的成效

根據本研究的量化數據，在職場心理健康資源中，最能顯著降低員工工作壓力、工作疲勞、工作過勞的是「身心資源」，而在統計模型中放入所有員工協助實務方案後，會發現當員工高頻率的使用「放鬆紓壓方案」與「社會參與方案」，將能顯著提升員工的身心資源。「放鬆紓壓方案」提供員工放鬆及休息的設備與空間，其用意本就是為了提供員工在工作之餘能有一個暫時抽離工作壓力的途徑，因此建議企業可以參考本研究透過質化研究方法所整理的案例內容，在企業內推動「放鬆紓壓方案」。

值得一提的是，另一個在量化分析中能有效提升員工「身心資源」的員工協助方案是「社會參與方案」，這個研究結果恰恰與近年來國內外企業流行的「企業社會責任」與「社會企業」概念不謀而合。近幾年來，人們開始重視如何在工作之餘為社會帶來貢獻，縱使工作之中難免有許多挑戰與壓力，但若公司能定期給予員工回饋社會的機會，在施比受更有福的概念之下，將能有效提升員工的身心健康。因此，除了放鬆紓壓方案之外，本研究也建議企業參考「社會參與方案」的質化資料，建立多元管道讓員工能共同為社會盡一分力。

(二) 檢視目前員工之職場心理健康資源分佈與職場心理健康狀態

企業可將本研究發展之職場心理健康資源量表以及職場心理健康三大身心健康

指標納入公司員工心理資源與健康評估之項目，並透過本研究建立之台灣職場個人心理資源常模及身心健康指標常模參照表（第四章表 35），定期檢視公司整體之職場心理健康資源之分佈以及職場心理健康狀態，以了解公司員工是否有缺乏特定資源的狀況，以利即時針對公司未臻完善處進行即時的改善。

(三) 選擇適合執行的員工協助方案

企業在了解內部員工較缺乏的資源類型後，建議可搭配本研究提供的協助實務電子手冊（附錄四）中統整的 17 項員工協助實務，選擇能提升相應資源之方案內容。再者，企業也可參考優良企業在該項方案措施執行之方式；若企業已執行部份方案，亦可藉此檢視現有方案之執行內容並依據事實進行適當的調整。此外，本研究發現企業以及員工的特性皆會對員工使用員工協助實務產生不同的影響。因此，企業宜根據自身產業、規模，以及內部員工的性別、年齡來進行評估與分析，選擇最能夠滿足員工需求的員工協助方案來執行，以提供員工適當資源、促進職場心理健康。

(四) 建立重視職場健康之企業文化

綜覽過往國內外文獻以及本次針對得獎企業之深度訪談以及個案分析結果，再再顯示如何塑造職場心理健康之企業文化與實務，是建立職場健康的關鍵因素。在個案研究中，可發現企業領導者重視職場心理健康之態度，能夠有效帶動整體企業之職場心理健康氛圍，大幅降低員工協助實務之推動難度，提高員工協助實務內容之完善性。此外，員工協助實務藉由預防員工資源流失並積極挹注員工所需的資源，其成效不僅止於提升員工之職場身心健康，長期而言，員工將會回報以更積極地投入工作，帶來更好的工作表現，進而提高企業整體運作效能（見圖 36）。

總結而言，員工協助實務透過提高員工職場身心健康，降低因員工負向身心狀態帶來之額外成本的同時，亦能與企業效能進行鏈結，為企業帶來更高的效益，打造員工與企業雙贏之局面。

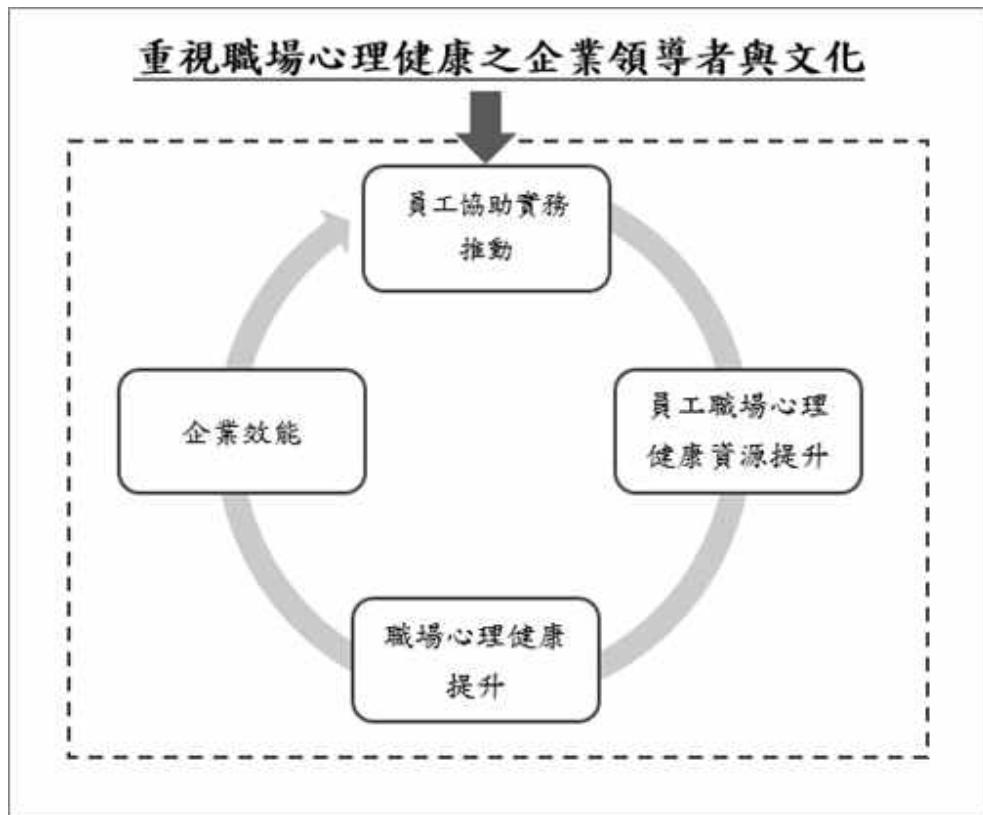


圖 36 由企業領導者帶領之正向職場健康循環

(五) 訓練專業的推動團隊

企業可以將本研究所發展的理論、六大心理資源概念以及量表，用於提供員工協助實務推動專家觀點參酌或實務人員之訓練。

三、給個人的建議

員工可透過填寫本研究建立之職場心理健康量表（附錄二），了解自己所缺乏之資源及當前的心理健康狀態，同時運用本研究發展之常模（第四章表 35），參照自身在各資源和身心健康的分數，與台灣整體平均常模之差異。在了解自己缺乏的資源類別後，可以參照實務手冊（附錄四）中的 17 項員工協助實務內容，尋找公司內部是否有提供挹注相關資源之措施，並且增加該方案之使用頻率，主動提升自己的資源。

以圖 37 中員工 A 之六大心理資源及身心健康狀態之百分等級分數為例。首先，員工 A 可以了解到自己最充足的資源為專業資源，最缺乏的為關係資源。需特別注意的是，其身心和關係兩資源皆低於台灣整體平均值，但其壓力和過勞感受皆高於平均。對照此結果，建議員工 A 多參與公司舉辦之能提高關係以及身心資源支援工協助實務

(例如：悠閒樂活方案、社會參與方案），善用公司資源以提升自己職場心理健康狀態。

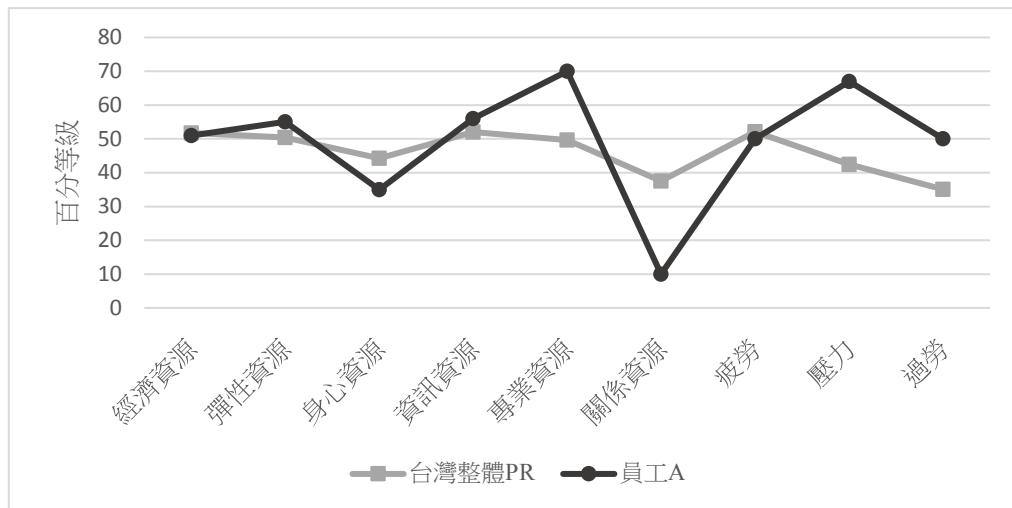


圖 37 個人應用台灣整體心理資源與健康常模之範例

第四節 研究限制與未來研究建議

一、效標測量限制

本研究使用單一題目測量工作壓力和過勞，如此雖能有效減少問卷題數及填答時間，但難以排除個人低估自身狀態之可能性。尤其以過勞量表之題項描述，其由「我並沒有工作過勞的感受」跳至下一個量尺的「我明顯感受到工作過勞」，這兩個量尺描述之程度差距並非等距，易使填答者認為自己沒有到下一個量尺描述的程度，而導致測量結果低估實際狀態。建議未來在選擇壓力及過勞之測量工具時，可以考慮選用多向度之測量工具，提高結果之效度。

此外，除了工作壓力、工作疲勞及過勞之外，建議未來研究可增加多元的效標，含蓋較為正向的效標，例如：安定感、安全感、敬業精神、工作滿意感等，擴充能夠由資源產生的可能性效果。

二、員工協助方案與資源之關係

根據本研究之量化分析結果，可發現特定的員工協助方案與特定資源具有較高的關聯。未來研究可根據 17 項員工協助方案繼續深入探討，發展單一員工協助方案對於各個職場心理健康資源的個別化分數，幫助企業更能夠根據自己的企業與員工特性選擇最有效的員工協助方案來運用。

另外，本研究嘗試探討評估員工協助方案與各資源間的關聯性，從統計數據分析

中可得他們之間的確具有高度關聯性，然在未來研究中建議延伸評分信效度及評分者的訓練，以利未來在評估個別差異方案時提供各企業運用。

三、員工知覺有效性、企業重視方案及員工方案使用頻率之不一致

在本研究中，企業重視之方案以及員工使用頻率較高的方案的結果是一致的，但值得注意的是，在家庭照護方案中，員工知覺其有效性是高的，但無論是在員工使用頻率，抑或是企業重視程度在本研究的調查結果中皆是敬陪末座。然而，以本研究所收集之量化資料，無法進行進一步的交叉分析，但本研究推測此落差來自於企業推動家庭照護方案之成本，以及員工使用家庭照護方案時擔心可能被負向評價有關。

首先，對企業而言，執行家庭照護方案需付出較高的成本，例如：企業提供眷屬保險時，由於保險對象範圍擴大，企業需承擔自身員工保險理賠額度受影響之風險等，故企業傾向將家庭照護方案執行之優先順序排在較後面；對於員工而言，當員工考慮使用部份家庭照護方案措施，可能因擔心被「貼標籤」而遲疑，例如：部份講座為了吸引員工參與，會挑選員工上班時間開辦，當員工在上班時間積極參與這些講座時，可能會招致其他同仁或主管「不務正業」之負面評價；同理，當員工考慮是否要請家庭照護假時，也會有同樣的疑慮。

根據調查結果，雖然員工在家庭照護方案使用頻率不高，但有使用此方案措施之員工對於此方案之效用皆有正向之評價，突顯家庭照護方案之重要性。故為了消除員工這些擔心，企業端在規劃家庭照護方案措施時應更加慎密。

本研究礙於資料收集之限制，無法驗證參與頻率與知覺效用性間落差的原因，但此議題是非常重要且值得探討的，因此建議未來研究可就此議題進行深入研究，以釐清造成落差之原因，以利發展相關因應辦法。

四、台灣企業常模之建立與運用

本研究以職場心理健康評估指標與資源理論為基礎，整合 1880 份有效樣本(包含完整的個人心理資源與身心健康指標資料)，建立台灣職場個人心理資源常模及身心健康指標常模參照表（詳見第四章表 35），建議政府可以利用此工具，作為瞭解我國勞工職場心理健康狀態之參考依據。此外，建議政府相關單位未來可以本研究之測量工具為基礎，以台灣企業為單位邀請其填寫職場心理健康資源及三大指標之量表，並且

(1) 針對不同產業特性、規模等因素進行更詳盡的分析，增進政府對於台灣整體職場心理健康現況之瞭解，並針對不同產業特性修訂不同的政策，整合有利於促進職場心理健康之資源（例如：專業講師、多元的輔導方案、補助經費等），以符合不同產業之需求；（2）建立以台灣企業為單位之職場心理健康常模，並以此常模作為評估台灣企業職場心理健康表現之客觀指標。

後記

本研究計畫主持人為胡副研究員佩怡，並由張組長玉燕、李研發替代役文陽共同參與。

另外感謝國立政治大學郭副教授建志、許教授文耀、蔡兼任助理懷文、江兼任助理俊佑、劉兼任助理凡瑩、曾兼任助理薇庭、劉兼任助理曉傑協助辦理。

研究執行期間，獲得鍾教授燕宜、李副教授志鴻、吳教授宗祐、陳副教授叡瑜等人，以及本部勞動福祉退休司、勞動條件及就業平等司與職業安全衛生署提供諸多建議，使本研究更臻於完善，謹此一併致謝。

參考文獻

- [1] LaMontagne AD, Sanderson K, Cocker F. Estimating the economic benefits of eliminating job strain as a risk factor for depression. VicHealth; 2010.
- [2] Söderberg M, Härenstam A, Rosengren A, Schiöler L, Olin AC, Lissner L, Torén K. Psychosocial work environment, job mobility and gender differences in turnover behaviour: a prospective study among the Swedish general population. BMC public health 2014; 14(1): 605.
- [3] 胡佩怡、王安智：建構職場心理健康管理模式。勞動部勞動及職業安全衛生研究所；2014。
- [4] 勞動部：員工協助方案推動手冊。勞動部；2017。
- [5] 鍾燕宜、胡佩怡：我國企業員工協助方案實施現況及改善策略之研究。勞動部勞動及職業安全衛生研究所；2018。
- [6] 周子琴：中美員工關係比較。國立中央大學，暑期專案研究；2000。
- [7] Raymond JS, Wood DW, Patrick WK. Psychology doctoral training in work and health. American Psychologist 1990; 45: 1159-1161.
- [8] 郭建志、胡佩怡：建立職場心理健康促進計畫及改善措施。勞動部勞動及職業安全衛生研究所；2015。
- [9] Chen PY, Huang YH, DeArmond S. Occupational health psychology: Opportunities and challenges for psychologists in the 21st century. Research in Applied Psychology 2005; 27: 43-56.
- [10] Burns RA, Butterworth P, Anstey KJ. An examination of the long-term impact of job strain on mental health and wellbeing over a 12-year period. Social psychiatry and psychiatric epidemiology 2016; 51(5): 725-733.
- [11] Tsutsumi A, Kayaba K, Kario K, Ishikawa S. Prospective study on occupational stress and risk of stroke. Archives of Internal Medicine 2009; 169(1): 56-61.
- [12] Spector PE, Chen PY, O'Connell BJ. A longitudinal study of relations between job stressors and job strains while controlling for prior negative affectivity and strains. Journal of Applied psychology 2000; 85(2): 211-218.
- [13] 美國心理學會獎助企業建構心理健康工作環境的貢獻成果。台灣諮商心理季刊 (Taiwan Counseling Quarterly)2009 ; 1 : 1-9。

- [14] Paoli P, Merllié D. Third European survey on working conditions 2000 (European Foundation for the improvement of living and working conditions); 2001.
- [15] Uehata T. Long working hours and occupational stress-related cardiovascular attacks among middle-aged workers in Japan. *Journal of human ergology* 1991; 20(2): 147-153.
- [16] Kageyama T, Nishikido N, Kobayashi T, Kawagoe H. Estimated sleep debt and work stress in Japanese white-collar workers. *Psychiatry and clinical neurosciences* 2001; 55(3): 217-219.
- [17] Shirom A. Burnout in work organization. In *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Edited by: Cooper CL, Robertson I. New York: Wiley; 1989.
- [18] Quick JC. Occupational health psychology: The convergence of health and clinical psychology with public health and preventive medicine in an organizational context. *Professional Psychology: research and practice* 1999; 30(2): 123-128.
- [19] Chen PY, Popovich PM, Kogan M. Let's talk: Patterns and correlates of social support among temporary employees. *Journal of Occupational Health Psychology* 1999; 4(1): 55-62.
- [20] Elliott K, Shelley K. Impact of employee assistance programs on substance abusers and workplace safety. *Journal of Employment Counseling* 2005; 42: 125–132.
- [21] Trice H, Schonbrunn M. A history of job-based alcoholism programs 1900-1955. *Journal of Drug Issues* 1981; 11(1): 171–198.
- [22] Attridge M. Employee Assistance Programs: Evidence and Current Trends. *Handbook of Occupational Health and Wellness*. New York, NY: Springer; 2012.
- [23] 陳家聲、吳就君、張德聰、張素凰、楊蓓：職場心理健康促進系統模型的建構。人
力資源管理學報 2004；4(1)：29-47。
- [24] 呂倍翠：員工協助方案之理論與應用。中央警察大學警察行政管理學報 2018;(14):
195-217。
- [25] Bophela NR, Govender P. Employee assistance programs (EAPs): tools for quality of work life. *Problems and Perspectives in Management* 2015; 13(2): 506-514.
- [26] Roche A, Kostadinov V, Cameron J, Pidd K, McEntee A, Duraisingam V. The development and characteristics of Employee Assistance Programs around the globe. *Journal of Workplace Behavioral Health* 2018; 33(3-4): 168-186.

- [27] 信義房屋網站：信義房屋推動「三高」政策四月一日起全面調薪。取自：
<https://www.sinyi.com.tw/aboutsinyi/stone-content.php?id=421&changeurl>
- [28] 華碩網站：幸福職場。取自：<https://csr.asus.com/chinese/article.aspx?id=1706>
- [29] 鴻海精密工業股份有限公司：2015 企業社會責任報告書。取自：
https://www.foxconn.com.tw/Files/index/Foxconn_SER_cn_2015.pdf
- [30] Yahoo 新聞網站：遠傳 EAP 內外相挺員工身心安。取自：
<https://tw.news.yahoo.com/%E9%81%A0%E5%82%B3eap-%E5%85%A7%E5%A4%96%E7%9B%B8%E6%8C%BA%E5%93%A1%E5%B7%A5%E8%BA%AB%E5%BF%83%E5%AE%89-213000365.html>
- [31] Grawitch MJ, Gottschalk M, Munz DC. The path to a healthy workplace: a critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 2006; 58(3): 129-147.
- [32] 郭建志、胡佩怡：建立我國職場心理健康評估指標研究。勞動部勞動及職業安全衛生研究所；2016。
- [33] Bakker AB, Demerouti E. The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology* 2007; 22(3): 309-328.
- [34] Hobfoll SE. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *The American Psychologist* 1989; 44(3): 513-524.
- [35] Frone MR, Tidwell MCO. The Meaning and Measurement of Work Fatigue: Development and Evaluation of the Three-Dimensional Work Fatigue Inventory (3D-WFI). *Journal of Occupational Health Psychology*. Advance online publication; 2015.
- [36] Alarcon GM. A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior* 2011; 79: 549-562.
- [37] Park HI, Jacob AC, Wagner SH, Baiden M. Job control and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Applied Psychology: An International Review*. Advance online publication; 2014.
- [38] Almer ED, Kaplan SE. The effects of flexible work arrangements on stressors, burnout, and behavioral job outcomes in public accounting. *Behavioral Research in Accounting* 2002; 14(1): 1-34.

- [39] Chiang FF, Birtch TA, Kwan HK. The moderating roles of job control and work-life balance practices on employee stress in the hotel and catering industry. *International Journal of Hospitality Management* 2010; 29(1): 25-32.
- [40] Green CP, Leeves GD. Job Security, Financial Security and Worker Well-being: New Evidence on the Effects of Flexible Employment. *Scottish Journal of Political Economy* 2013; 60(2): 121-138.
- [41] Herriot P, Manning WEG, Kidd JM. The content of the psychological contract. *British Journal of management* 1997; 8(2): 151-162.
- [42] Cordes CL, Dougherty TW. A review and an integration of research on job burnout. *Academy of management review* 1993; 18(4): 621-656.
- [43] Coulter PA, Dickman K, Maradiague A. The effects of exercise on stress in working women. *The Journal for Nurse Practitioners* 2009; 5(6): 408-413.
- [44] McGuire D, McLaren L. The impact of physical environment on employee commitment in call centres: The mediating role of employee well-being. *Team Performance Management: An International Journal* 2009; 15(1/2): 35-48.
- [45] Haraway DL, Haraway WM. Analysis of the effect of conflict-management and resolution training on employee stress at a healthcare organization. *Hospital Topics* 2005; 83(4): 11-17.
- [46] Kirschner T, Hoffman MA, Hill CE. Case study of the process and outcome of career counseling. *Journal of Counseling Psychology* 1994; 41(2): 216-226.
- [47] Kleinman G, Siegel PH, Eckstein C. Mentoring and learning: The case of CPA firms. *Leadership & Organization Development Journal* 2001; 22(1): 22-34.
- [48] Lasalvia A, Bonetto C, Bertani M, Bissoli SS, Cristofalo D, Marrella G, et al. Influence of perceived organisational factors on job burnout: survey of community mental health staff. *The British Journal of Psychiatry* 2009; 195(6): 537-544.
- [49] Bakker AB, Lieke L, Prins JT, Van der Heijden FM. Applying the job demands-resources model to the work-home interface: A study among medical residents and their partners. *Journal of Vocational Behavior* 2011; 79(1): 170-180.
- [50] Morrison EW. Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management annals* 2011; 5(1): 373-412.

- [51] Campbell NS, Perry SJ, Maertz Jr CP, Allen DG, Griffeth RW. All you need is... resources: The effects of justice and support on burnout and turnover. *Human Relations* 2013; 66(6): 759-782.
- [52] Hobfoll SE, Shirom A. Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior*. New York, NY: Marcel Dekker 2001; 87: 57-80.
- [53] Ogincka-Bulik N. The role of personal and social resources in preventing adverse health outcomes in employees of uniformed professions. *International journal of occupational medicine and environmental health* 2005; 18(3): 233-240.
- [54] Hämmig O. Health and well-being at work: The key role of supervisor support. *SSM-population health* 2017; 3: 393-402.

附錄一 20 篇文獻分析

1	The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory
類型	回顧性研究
作者	Hobfoll, S.E.
期刊	International Association for Applied Psychology
年份	2001
研究內容概述	<p>主要議題：</p> <p>Hobfoll 所提出的資源保存理論（COR）以「資源」為基礎，相對於過往的認為壓力只源自於內在自我評估的壓力評估理論，資源保存理論是一個同時考慮了外部環境與內部心理歷程的整合性壓力理論。</p> <p>根據過去研究，資源可以區分為實體資源、狀況、個人特徵以及能量，而 Hobfoll 在這篇研究中整理出了 74 個資源，而這些資源在不同文化下皆支持資源保存理論的機制。這 74 個資源包含良好的婚姻、自由運用的時間、個人健康、金融資產、具挑戰的例行工作以及穩定的工作。當以下幾類情境發生時，心理壓力、過勞就會產生：</p> <ul style="list-style-type: none">● 情境 1—當個人的資源受到損失的威脅。● 情境 2—當個人的資源實際發生損失。● 情境 3—當個人無法在投資資源後再獲得足夠的資源。 <p>這篇文章也提到了一些過往的研究，基於這些證據發展出了關於資源保存理論的機制，指出此理論具有一些核心原則：</p> <ul style="list-style-type: none">● 原則 1—由於人具有負面偏誤而更容易受到負面的事物所影響，當資源損失時會比資源獲得情況產生更明顯影響。● 原則 2—由於資源的耗損會產生負面影響因此人必須努力地投資資源以對抗資源損失、恢復資源損失以及獲得更多資源。 <p>此外，Hobfoll 也對資源保存理論提出了以下幾種推論，說明不同資源的人與情境可能發生的狀況：</p> <ul style="list-style-type: none">● 推論 1—本身資源較多的人較不會經歷資源損失且更能獲得資源；反之，本身資源較少的人則更容易遭受資源損失且難以獲得資源。● 推論 2—缺乏資源的人不只更容易損失資源，還更容易導致在未來繼續損失資源。● 推論 3—擁有資源的人更有獲得資源的能力，且能導致他們在未來繼續尋找資源。然而由於資源損失有更大的影響，因此資源損失的循環速度會比資源獲得還要更快。● 推論 4—缺乏資源的人會採取防禦方式以保存他們的資源。 <p>總結來說，資源保存理論說明了壓力與過勞的產生不只是個</p>

	人內評估歷程所導致，還需要考慮到外在環境的因素才能進行良好推論。對於組織來說，員工的資源耗損將可能使員工產生心理壓力、過勞及其他疾病，進而影響組織整體績效，因此透過適當的介入措施協助員工移除損耗資源的障礙，使員工更能獲得資源，是組織可以提升員工心理健康的具體作法。
理論基礎	資源保存理論

2	Occupational health psychology: the convergence of health and clinical psychology with public health and preventive medicine in an organizational context
類型	回顧性研究
作者	Quick, J.C.
期刊	Professional Psychology: Research and Practice
年份	1999
研究內容概述	<p>職場健康心理學（Occupational Health Psychology，簡稱 OHP）是一種源自心理學與預防科醫學的科學，以這些背景之知識為基礎而應用於改善工作狀況、預防意外發生，以及提升工作者的健康。</p> <p>OHP 主要關注三個面向，主要是工作環境、個人健康以及工作—家庭方面，關於這三個面向的內容如下所示：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 工作環境（the work environment） <p>針對整個組織所推動健康實務，例如改善組織中的文化、氣候、關係、個人角色等，減少組織中的壓力源，使組織營造出重視健康的工作環境。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 個人健康（the individual） <p>相對工作環境來說，此部分相對較關注於員工個人，例如員工的性別、年齡、健康狀況、情緒等面向，依據這些部分加以考慮健康實務措施，以採取適合措施以減少員工壓力的產生。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 工作—家庭方面（the work-family interface） <p>著重於員工的工作是否會對家庭產生負面影響，而隨著越來越多女性進入職場這項議題的重要性也逐漸增加，因此例如彈性工時、加班狀況、家庭照護等議題皆是此部分 OHP 所關注的項目。</p> <p>當組織中存在上述三面向有關之問題，而對員工造成壓力時，透過介入來改善問題本質對於組織來說就是必要的。Quick 於此篇研究中提出了三級預防模型，區別不同介入方式的差異，如下所示：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 一級預防（primary prevention）

	<p>主要針對所有可能出現問題的對象，改變工作者在工作中所經驗到的壓力源以平衡需求。在工作環境方面常見的措施主要有工作設計、重塑組織文化等類別；在個人健康方面的措施有時間管理、學習樂觀心態等類別；在工作—家庭方面的措施有彈性工時、年長者照護服務等類別。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 次級預防（secondary prevention） <p>針對可能發生問題的高風險族群，調整工作者所面對的壓力源與必要的需求。在工作環境方面常見的措施主要關注社會支持、團隊建立等類別；在個人健康方面的措施關注身體素質維持、放鬆訓練等類別；在工作—家庭方面關注的有休假制度、家庭支持系統等類別。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 三級預防（tertiary prevention） <p>針對正在遭遇問題的對象，治療不可預期的壓力對於他們個人與組織所造成的影響。在工作環境方面常見的措施關注的有任務重新調整等類別；在個人健康方面關注的有心理治療與教育、職涯諮詢等等；在工作—家庭方面關注的有醫療保險、家庭系統諮詢等類別。</p>
理論基礎	並無特別提及

3	Applying the job demands–resources model to the work–home interface: a study among medical residents and their partners
類型	量化研究
作者	Arnold B. Bakker, Lieke L. ten Brummelhuis, Jelle T. Prins & Frank M.M.A. van der Heijden
期刊	Journal of Vocational Behavior
年份	2011
研究內容概述	<p>主要議題：</p> <p>工作—家庭干擾（work–home interference）的問題由於在龐大的工作要求以及應負的家庭責任之間產生衝突，而一直在工作者間盛行，像這樣兩種角色之間的壓力同時成為一種令人難以抗衡的壓力源，導致工作者心理健康產生嚴重影響。過往的研究指出過高的工作負荷可能是導致工作—家庭干擾的關鍵前因，而在這樣的情況下，是否有任何方式能夠降低工作—家庭干擾成為研究者試圖想解決的問題，因此本研究探討決策參與是否為能夠降低工作—家庭困擾的一種方法，以解決員工壓力之問題。</p> <p>本研究以工作要求—資源模型（job demands–resources model）為基礎，認為充足的工作資源可以緩衝高工作要求帶來的負面影響，反之若是低工作資源且高工作要求的情況則會造成更大的負面結果，例如高工作壓力以及過勞。在本研究中以工作</p>

	<p>負荷過量 (work overload)、情緒要求 (emotional demands) 以及認知要求(cognitive demands)共三個變項作為工作要求，而決策參與等變項則作為工作資源。本研究提出工作資源與工作要求會產生交互作用，造成員工的工作—家庭干擾，由員工本人填答大部分變項之題目，而其伴侶則負責填答該員工是否有工作—家庭干擾之問題。</p> <p>研究結果：</p> <p>結果顯示員工的決策參與會與三個工作要求之變項皆呈現顯著的交互作用效果。相對低度決策參與的員工，高度決策參與者更不會有工作—家庭干擾的問題發生，支持研究假設。這結果也說明了在工作要求—資源模型下，決策參與的確是可以作為工作資源緩衝工作要求帶來的影響。因此對於組織來說，讓員工多參與決策過程是可以作為員工工作中的一種工作資源，減少其他工作要求對於員工產生的負面效果，組織也可以了解到採用決策參與可以避免員工產生工作—家庭干擾的一種良好實務作法。</p>		
樣本	230 對在荷蘭接受培訓的醫療人員與他們的伴侶		
測量變項	變項種類	變項名稱	測量工具
	獨變項	決策參與	參考 Bakker 與 Geurts (2004) 之間卷
	獨變項	工作負荷過量	參考 Demerouti、Taris、Schaufeli 與 Schreurs (2003) 之間卷
	獨變項	情緒要求	參考 Bakker、Demerouti、Taris、Schaufeli 與 Schreurs (2003) 之間卷
	獨變項	認知要求	參考 Bakker、Demerouti、Taris、Schaufeli 與 Schreurs (2003) 之間卷
	依變項	工作—家庭干擾	參考 Geurts、Taris、Kompier、Dikkers、Hooff 與 Kinnunen (2005) 之間卷
分析方法	多元迴歸分析		
理論基礎	工作要求—資源模型		

4	All you need is...resources: The effects of justice and support on burnout and turnover
類型	量化研究
作者	Campbell, N.S. , Perry, S.J. , Maertz, C.P. Jr, Allen, D.G. , Griffeth, R.W.
期刊	Human Relations
年份	2013
研究內容概述	許多美國的工作者正遭遇過勞 (burnout)，造成工作者降低自我成就感、去人格化以及導致他們處於疲憊狀態。根據過往資料所估計，美國企業每年因為員工過勞的問題總共損失超過

	<p>3000 億美金，研究指出過勞問題會對工作者健康產生嚴重影響，並導致工作者減少組織承諾以及提升離職意圖。對於管理者來說，員工過勞是一個無法在組織中被忽視的嚴重問題，因此解決這樣的問題對所有企業來說都是極為重要的。</p> <p>本文獻的研究者認為過勞發生的原因與個人心理資源的缺少狀況具有密切關聯，因此本研究以資源保存理論（conservation of resources theory，簡稱為 COR 理論）為基礎發展研究架構。根據研究假設，本研究將組織公平（organizational justice）中的分配公平（distributive justice）、程序公平（procedural justice）以及互動公平（interactional justice）三種類別作為資源，探討這些資源對於過勞與離職意圖（turnover intention）之間的關聯。在這篇文獻的研究架構中是以三種公平作為獨變項，以知覺組織支持（perceived organizational support）與知覺主管支持（perceived supervisor support）作為中介歷程進而影響過勞，再影響組織承諾（organizational commitment）最後導致離職行為（turnover）。研究者透過這樣的研究架構來試圖找到減少員工過勞的方法，驗證是否組織公平可以做為資源來減少員工過勞甚至離職的發生。</p> <p>結果顯示此研究之模型為最合適的模型，充分解釋變項之間的因果關係。分配公平與知覺主管支持呈現正向關聯，程序公平與知覺組織支持及知覺主管支持呈現正向關聯，而互動公平與知覺組織之持有正向關聯。知覺組織支持與知覺主管支持銜接與過勞有正向關聯，而過勞又可透過負向影響組織承諾再負向影響離職意圖。由此研究模型可得知，若組織與主管公平地對待員工，讓員工感受到組織對於分配獎酬及其程序是公平的，則可轉換為員工重要的資源，使員工減少過勞以及離職意圖的發生。</p>		
樣本	343 位工作者		
測量變項	變項種類	變項名稱	測量工具
	獨變項	分配公平	參考 Dittrich 與 Carrell (1979) 之間卷
	獨變項	程序公平	參考 Dittrich 與 Carrell (1979) 之間卷
	獨變項	互動公平	參考 Dittrich 與 Carrell (1979) 之間卷
	中介變項	知覺組織支持	參考 Eisenberger、Huntington、Hutchinson 與 Sowa (1986) 之間卷
	中介變項	知覺主管支持	參考 Eisenberger、Huntington、Hutchinson 與 Sowa (1986) 之間卷
	中介變項	過勞	參考 Maslach 與 Jackson (1981) 之間卷
	中介變項	組織承諾	參考 Mowday、Steers 與 Porter (1979) 之間卷
	依變項	離職意圖	參考 Hom 與 Griffeth (1995) 之間卷
方法	結構方程模型		

理論基礎	資源保存理論		
5	Estimating the economic benefits of eliminating job strain as a risk factor for depression		
類型	量化研究		
作者	LaMontagne, A. D., Sanderson, K., & Cocker, F.		
期刊	VicHealth		
年份	2010		
研究內容概述	<p>主要議題：</p> <p>大量證據顯示職場中的心理社會壓力源（例如工作緊張感，job strain）對於心理健康有負向的影響，而工作壓力介入措施能夠有效的協助員工因應。在過往研究中，較少去討論員工因工作壓力產生的負向心理狀態（例如憂鬱症）對社會帶來的影響，因此本研究主張除了了解降低職場中的心理社會壓力源對員工健康的幫助外，若能夠對社會經濟影響的角度切入，定能引起相關單位及雇主對職場壓力預防的興趣及支持，進而促進職場壓力預防及控制之相關措施的推動，故本研究將焦點放在（1）在澳洲勞力市場中，相較於一般憂鬱症，由緊張感造成的憂鬱症對社會造成的經濟成本；（2）相較於有病假給付的員工，沒有病假給薪支付的員工造成的社會成本，並以上述兩項結果做為降低員工由工作緊張感造成的憂慮症對社會帶來的潛在經濟利益的指標。</p> <p>研究結果：</p> <p>憂鬱症將使員工出現生產力下降、離職等現象，並對社會帶來龐大的經濟成本。2008年，澳洲勞力市場中分別有13.2%的男性、17.2%的女性的憂鬱症是因工作緊張感導致，而由工作緊張感導致之憂鬱症每年估計將造成7300萬的社會成本；此外，本研究亦發現，在沒有病假給薪的狀況下，員工缺席所造成的效果（850萬）將轉嫁至雇主身上。以經濟利益為考量，本研究的結果勢必能增加政府及雇主採取措施降低員工工作壓力的動機，而過往研究亦顯示，由系統面著手的壓力因應策略對於降低工作壓力最為有效。</p>		
樣本	154萬名被診斷憂鬱症的澳洲工作者		
測量變項	變項種類	變項名稱	測量工具
	獨變項	由緊張感導致的憂鬱症患者	使用2007澳洲身心健康國家調查（National Survey of Mental Health and Wellbeing）資料庫之數據。
	依變項	整體社會成本	使用多份澳洲國家調查（例如Pharmaceutical Benefits Scheme, PBS）之數據。
	依變項	病假給薪	使用多份澳洲國家調查（例如

		金額	Pharmaceutical Benefits Scheme , PBS) 之數據。
分析方法	資料庫分析		
理論基礎	並無特別提及		
6	The effects of flexible work arrangements on stressors, burnout, and behavioral job outcomes in public accounting.		
類型	量化研究		
作者	Almer, E. D., & Kaplan, S. E.		
期刊	Behavioral Research in Accounting		
年份	2002		
研究內容概述	<p>主要議題： 隨著美國勞動力市場的改變，大多數的家庭型態已從男性為主要收入者的傳統家庭轉變為雙薪家庭，故工作安排如何提供更多的彈性，以協助員工同時滿足工作與家庭的需求的議題為人所關注。相關研究指出，過度的工作－家庭壓力與公共會計事務所內部的高離職率有關，因此為了滿足員工的需求，多數公共會計事務所都有執行彈性工作安排，並且假設此措施能夠使員工平衡工作－家庭需求、提升工作滿意度以及降低離職意圖，然而其實際上的效用卻鮮少被研究。本研究旨檢驗員工在有進行彈性工作安排的公共會計事務工作，是否會影響員工之角色壓力（包含角色衝突、角色模糊性及角色過荷）、過勞傾向，以及工作行為結果（工作滿意度、離職傾向）。</p> <p>研究結果： 相較於在無進行彈性工作安排之事務所（控制組），在有進行彈性工作安排的事務所工作的員工有較高的工作滿意度，以及較低的離職意圖、角色壓力中的角色衝突與過勞傾向，而彈性工作安排對於角色模糊性及角色過荷則沒有影響，確切原因待後續研究進行探討。此外，當員工離開控制組，進入有進行彈性工作安排的職場工作時，其工作滿意度顯著提升、離職意圖顯著下降，角色壓力及過勞傾向也有些微下降。本研究證實彈性工作安排確實有助提高公共會計人員的工作滿意度並降低其離職意圖，如此的結果也再次強調工作彈性安排於會計職場是具有重要性的。</p>		
樣本	五家公共會計公司之員工，有效樣本為 313 人，其中於有進行彈性工作安排之事務所工作者 173 人、一般事務所（控制組）工作者 140 人。		
測量變項	變項種類	變項名稱	測量工具
	獨變項	是否執行	依照 CPAs 調查對此五家公共會計公司

	彈性工作安排	之分類
依變項	角色壓力 —角色衝突	參考 Rizzo、House 與 Lirtzman (1970) 之間卷
依變項	角色壓力 —角色模糊	參考 Beehr Walsh 與 Taber (1976) 之間卷
依變項	角色壓力 —角色過荷	參考 Fogarty、Singh、Rhoads 與 Moore (2000) 之間卷
依變項	工作過勞	參考 Maslach 與 Jackson (1981) 之間卷
依變項	工作滿意度	參考 McNichols、Stahl 與 Manley (1978) 之間卷
依變項	離職意圖	參考 Rasch 與 Harrell (1990) 之間卷
分析方法	多變量共變數分析	
理論基礎	並無特別提及	

7	The moderating roles of job control and work-life balance practices on employee stress in the hotel and catering industry
類型	量化研究
作者	Chiang, F. F., Birtch, T. A., & Kwan, H. K.
期刊	International Journal of Hospitality Management
年份	2010
研究內容概述	<p>主要議題：</p> <p>壓力 (stress) 被定義為「一種當個體知覺到威脅或無法立刻因應的不利環境時，所表現的身心反應。」，過往研究發現工作壓力 (job stress) 如過長的工時、缺乏工作控制及高度的工作要求，普遍存在於飯店業與餐飲業，長期的工作壓力對於組織與員工身心健康皆會造成負面影響，例如員工焦慮、憂鬱與高離職率、病假等結果，這些不良影響突顯對於飯店及餐飲業之工作壓力需要更進一步了解與減少的重要，而過往有關工作壓力的研究主要聚焦於兩個面向：職業壓力源及個體在因應壓力時的差異（例如：自我效能、自我決定性等），然而針對工作壓力的研究，鮮少有人去探討工作環境如何去幫助員工減少壓力，因此本研究試圖透過工作要求-控制模型 (Job Demand-Control Model) 來探討工作環境與職家平衡 (work-life balance) 實務對於飯店、食品業員工工作壓力之影響。</p>

	研究結果： 透過階層迴歸分析（hierarchical regression analysis），研究結果發現員工在工作上的要求、控制與職家平衡實務之交互作用能夠顯著影響工作壓力，其中相較於低要求與高控制的工作環境下，當員工處於高要求、低控制的工作環境時會有最高的工作壓力，此外職家平衡實務能夠有效減少員工壓力，具有跨情境的穩定性。本研究的貢獻在於透過工作要求-控制模型來釐清員工的工作環境如何去影響工作壓力，組織能夠透過改變工作要求與控制例如增加員工自主權、降低工時等實務來幫助員工因應工作壓力，預防對於個人健康及組織的不良影響。		
樣本	255名飯店與食品業員工		
測量變項	變項種類	變項名稱	測量工具
	獨變項	工作要求	參考 Karasek (1979) 之間卷
	獨變項	工作控制	參考 Karasek (1979) 之間卷
	依變項	工作壓力	參考 Motowidlo 等人 (1986) 之間卷
	調節變項	職家平衡 實務	參考 Cieri 等人 (2005) 之間卷
分析方法	階層迴歸分析		
理論基礎	工作要求-控制模型		

8	A review and an integration of research on job burnout
類型	回顧性研究
作者	Cynthia L. Cordes and Thomas W. Dougherty
期刊	Academy of Management
年份	1993
研究內容概述	主要議題： 過勞（burnout）可說是壓力症候群的一種特殊形態，個體在經歷過勞時將出現三大症狀—情緒耗竭（emotional exhaustion）、人際疏離（depersonalization）、自我成就感低落（diminished personal accomplishment），過勞在現今不論是教育產業、醫護專業或是社工領域都是極為常見的現象。 過勞相關研究最一開始是透過訪談醫療專業人員，了解情緒壓力的傷害性，並進一步發現這種現象並不僅僅侷限於專業醫療人員，所有與人應對的工作型態（people work）所付出的情緒勞務都將可能導致過勞。過往研究皆指出過勞（burnout）導致功能損害的負向後果，增加離職率與缺席率、減少生產力與人際互動，對於組織以及個人都是龐大的損失。過往較少有研究探討在組織企業場域過勞現象的研究，但若想使個體、管理、組織層級三管齊下有效減低過勞現象，則必須更清楚掌握此構念。此篇研

	<p>究意圖拓展對於「過勞」在企業界現況的了解，並深入探討可能成因以及過勞所導致的負向結果。</p> <p>研究結果：</p> <p>本研究綜覽過往與過勞相關的研究，歸結出過勞的概念架構，了解過勞不同面向的發展歷程，並由此探討測量工具之效度，文中同時羅列了過勞的前置因子以及過勞不同前置因子間的交互關係，描繪職場過勞此概念的動態性（隨著工作/角色特徵、組織特徵與個體特徵所變）。</p> <p>研究將導致過勞的前置因子分作三個層面討論—（一）工作與角色特徵、（二）組織特徵、（三）個人特徵，工作與角色特徵中包含工作中的人際關係（與客戶間的服務關係）、角色衝突、角色過荷；而本研究在組織特徵中提出過往較少研究關注的「獎勵與懲罰與績效表現的權變程度」，當個體經歷不會跟著績效表現提升的獎勵制度以及不會隨著情境狀況改變的懲罰機制，這樣的工作條件以及個體經驗對組織的期望無法滿足，都將可能導致過勞。組織特徵中還包含工作情境，當工作情境屬於需大量或長期與客戶應對的型態，不同頻率、強度的互動關係將會帶給員工不同程度的過勞；就個人特徵，本研究也檢視過往不同研究中性別、年齡、工作經驗、婚姻狀態對於過勞的調節效果，但以上的人口統計變項的效果卻尚未有一定論，同時個體所知覺的社會支持以及對其職業、組織以及自我效能的期待以及職涯進程也都影響個體可能承受的過勞壓力，而本研究也詳列出過勞可能導致的個體與組織結果，幫助讀者對「過勞」有更通盤的了解。</p>
理論基礎	並無特別提及

9	The content of the psychological contract
類型	質化研究
作者	Peter Herriot, W.E.G Manning, & Jennifer M. Kidd
期刊	British Journal of Management
年份	1997
研究內容概述	<p>主要議題：</p> <p>現今社會正面臨勞動型態的改變、過往企業所承諾的永久任用或是保障已漸日衰的狀況，也因此從前員工與組織間如同生命共同體那種無須言說的信賴也隨之削弱，在這種大環境條件中，員工將更可能轉向期待更為直接的報酬與福利條件，以消弭心理不安全感。</p> <p>過往研究提出「心理契約」此概念來定義員工與組織間那種無須言說、明文寫清的對等義務，兩個團隊對彼此應負的義務都有著對等的知覺則達成雇傭間的心理契約，心理契約將使員工對</p>

	<p>於公司有所期待，也將促使員工更投入於工作。</p> <p>研究結果：</p> <p>本研究以心理契約（Aygris, 1960; Levinson et al., 1962; Schein, 1978; 1980）為立論基礎，透過質性訪談蒐集數百位來自不同性別、產業、地區之工作者與管理階層，嘗試歸納出在組織與勞工的關係間，組織被期待所應負的義務、以及員工被期待應負的義務內容各有什麼。本研究發現員工方期待組織的應負的義務首要是提供組以維護生活水準的薪資水準、安全合理的工作時數、工作條件以及一定程度的工作保障（工作安全感），但管理階層所代表的組織方卻傾向提供員工非有形的條件—人際社會支持、認同表揚，員工希望其投入之時間與努力可以換得對等的報酬與保障，這樣的期待落差將可能導致組織—員工關係不和睦與工作壓力、焦慮，雖本研究並無直接研究心理契約違反與壓力、過勞等心理健康變項的關聯，但後續確實也有很多研究證明心理契約對員工個體心理福祉的損害、增加職場壓力，本研究除了證明了有形財務條件是員工認定企業應負義務的要點，更重要是點出了企業組織應了解其員工所需與期待，適切合理地回應來自員工方的期待。</p>
樣本	共 368 位工作者，綜合考量英國各地區、產業、正職與非正職、性別。
分析方法	主題式內容分析
理論基礎	心理契約理論

10	The effects of exercise on stress in working women
類型	質化研究
作者	Patricia A. Coulter, Kathy Dickman, & Ann Maradiegue
期刊	The Journal for Nurse Practitioners
年份	2009
研究內容概述	<p>主要議題：</p> <p>過往研究顯示投入溫和的體育活動將有顯著的健康益處，美國本土為有效降低職業壓力也同樣鼓吹運動的重要性（the U.S. Preventive Service Task Force），但據調查僅 38%的民眾有穩定的運動習慣，女性中甚至有約 43%完全沒有運動的習慣（Health People, 2010）</p> <p>雖然壓力乃是個體因應生活事件的挑戰時，身體自然的防禦機轉，但過量、超出個體可管理範圍的壓力將會導致嚴重的健康議題，過往學術多將重點聚焦於了解其背後的風險因子與生心理機制，透過了解成因與形成機制進一步減輕壓力的形成與累積；或是聚焦於了解壓力可能導致的疾病與其他健康議題，提倡壓力</p>

	<p>的防治。</p> <p>研究結果：</p> <p>本研究不僅點出職業婦女此角色的特殊性，職業婦女必須同時肩負工作與家庭中承擔之責任與壓力，以及因此無法兼顧運動習慣的事實，嘗試說明運動習慣對於減輕個體心理壓力以及增進心理福祉的關聯，並且專科護理師對於個案（職業婦女）建立規律運動習慣目標激勵個案主動投入檢視自己健康狀態的角色、職責、技巧與重要性。</p> <p>過往研究已證明規律運動可減輕壓力、焦慮與憂鬱（Warburton, Gledhill, & Quinney, 2001; Currie, 2004），並且能正向增進個體心裡福祉（Fox, 1999），本研究不僅回顧過往針對運動、工作壓力與女性三者關聯的研究，指出職業婦女的壓力來源以及缺乏時間投入運動的處境，對此本研究透過個案分析，更深入了解專科護理師在協助個案建立規律運動計畫的角色以及重要性，將專科護理師的角色定位在「激勵」以及將「主控權」交回給個案手中，使個案不是因傳統的強制規範才達成目標，過程中反而累積更大的心理壓力，而是學會自我檢視與激勵，逐步達成規律運動的目標，本研究分析結果也強化達成規律運動目標對於職業婦女的正向影響。</p>
樣本	本文僅舉例說明，無明確說明樣本人數與屬性。
分析方法	個案研究
理論基礎	無特別提及

11	Psychosocial work environment, job mobility and gender differences in turnover behaviour: a prospective study among the Swedish general population
類型	量化研究（縱貫式）
作者	Söderberg, M., Härenstam, A., Rosengren, A., Schiöler, L., Olin, A. C., Lissner, L., & Torén, K.
期刊	BMC public health
年份	2014
研究內容概述	<p>主要議題：</p> <p>在過往研究中已有大量證據指出不良的心理社會工作環境特徵（例如：工作中存在過高的工作需求）會導致許多負向的健康狀態（例如：心血管疾病、肌肉骨骼症狀、心理疾患）。然而，較少研究討論員工為了改善自身健康狀態，採取了哪些策略來面對這些有害的工作情境（例如：轉換工作）。本研究的目的旨在以兩種模型：「工作要求—控制模型」及「付出—回報不平等模型」檢驗不良的心理社會工作環境，是否可以預測 5 年後的工</p>

	<p>作流動性。本研究透過兩個過往研究已廣泛使用的模型：「工作要求—控制模型」及「付出—回報不平等模型」測量員工的心理社會工作環境。工作要求指的是員工在工作中心理上感受到的工作負荷量，而工作控制指的是員工個體可以決定、影響工作任務內容及量的程度。而「付出—回報不平等模型」中的付出則是與工作要求類似，代表工作量的多寡；回報則是指員工、主管、同事獲得的自尊、薪資、工作保障。在過往研究當中，高度的工作要求以及付出—回報的對等程度皆與員工的心理及生理健康有關聯。鑑於上述組織心理社會工作環境對員工健康的影響，離開公司、轉換工作是許多工作者用以改善自身健康之方法，因此本研究主要探討的是當員工因為心理社會工作環境而承受身心健康的損失時，員工是否為了改善自身狀態而採取實際行動：轉換工作。</p> <p>研究結果：</p> <p>研究結果指出，如果工作場域中存在高工作要求—低工作控制，或是努力—報酬間呈高度不平衡的狀態時，員工更有可能換工作，尤其當男性員工面臨上述情境時，會產生更高的機率離職；女性的部分，雖然上述狀況不良的工作狀況一樣會有影響，但當工作報酬高時，會些許降低其離職意圖。根據本研究結果，企業在考量內部人力資源管理時，應將心理、社會、工作環境視為一重要因素，透過提供員工合理的工作要求、較高的工作控制，能促使員工感到努力及回報是對等的，進而提升員工身心健康，並強化其留任的心態。</p>												
樣本	940 位年齡介於 24-60 歲瑞典在職員工。												
測量變項	<table border="1"> <tr> <th>變項種類</th><th>變項名稱</th><th>測量工具</th></tr> <tr> <td>獨變項</td><td>工作要求—控制</td><td>參考 Nordstrom、Dwyer、Merz、Shircore、Dwyer (2003) 之間卷</td></tr> <tr> <td>獨變項</td><td>努力—報酬不平衡</td><td>參考 Siegrist (1996) 之間卷</td></tr> <tr> <td>依變項</td><td>工作流動性</td><td>參考 Söderberg, Härenstam, Rosengren, Schiöler, Olin, Lissne, Torén (2014) 之間卷</td></tr> </table>	變項種類	變項名稱	測量工具	獨變項	工作要求—控制	參考 Nordstrom、Dwyer、Merz、Shircore、Dwyer (2003) 之間卷	獨變項	努力—報酬不平衡	參考 Siegrist (1996) 之間卷	依變項	工作流動性	參考 Söderberg, Härenstam, Rosengren, Schiöler, Olin, Lissne, Torén (2014) 之間卷
變項種類	變項名稱	測量工具											
獨變項	工作要求—控制	參考 Nordstrom、Dwyer、Merz、Shircore、Dwyer (2003) 之間卷											
獨變項	努力—報酬不平衡	參考 Siegrist (1996) 之間卷											
依變項	工作流動性	參考 Söderberg, Härenstam, Rosengren, Schiöler, Olin, Lissne, Torén (2014) 之間卷											
分析方法	獨立樣本 t 檢定、卡方檢定												
理論基礎	工作要求—控制模型、努力—報酬不平衡模型												

12	Employee voice behavior: Integration and directions for future research.
類型	回顧性研究
作者	Morrison, E. W.

期刊	Academy of Management annals
年份	2011
研究 內容 概述	<p>主要議題：</p> <p>員工建言行為指的是員工向上針對企業中的問題提出建議、想法，以及資訊，或是提出可能使企業遭遇巨大的效能影響之議題與原因。本研究整合過往研究對建言的定義、以及其他相似概念後，提出建言行為應包含三面向：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 語言表達：員工提出之想法勢必透過語言表達，從提出者傳達到接收者。 ● 自發性：建言行為是一員工自主決定及控制所產生的，並不是企業或是主管要求員工產生而來的。 ● 建設性：建言之目的及內容應是有建設性地期望透過此行為而改善組織問題，並不是純然對於企業內部狀況之抱怨。 <p>本研究提出此定義後，回顧過往研究成果，提出員工建言行為的前置因子（員工提出建言之動機）如何導致員工建言行為，再到建言行為對組織及員工個人之影響，並探討了提升或抑制員工建言行為之調節因子（例如：組織結構、組織文化、員工與主觀之關係、主管開放態度……等等）。本研究也提出些許與員工職場心理健康相關之建言行為影響（例如：增加工作控制感、降低壓力）。</p> <p>回顧結果發現建言行對員工個人能帶來許多正向影響，包含增加其對於工作的控制感，進而提升其工作滿意、工作動機，並能降低提出建言之個體工作壓力。此外，過往研究也顯示因著員工有機會透過建言將自身的想法表達出來，建言行為能使員工個體擁有較好的工作態度，並能使員工維持較好的心理及生理健康。</p> <p>本研究亦回顧了能增加員工建言行為之組織因素，結果發現較低部門化（bureacracy）的組織結構及組織的正式向上回饋管道（formal upward communication channel）能促進員工建言行為，也就是說，當組織透過組織結構設計及文化塑造歡迎員工公開討論想法時，員工會展現出較多的建言行為。此外，研究結果也發現主管行為是影響員工建言之重要因素。當員工對主管之信任程度較高，或是員工與主管關係較親近時，員工較可能提出建言。</p> <p>整合上述建言行為對員工個體之影響及企業增進建言行為之因素，本研究結果說明企業組織應致力於提供較開放之組織環境（包含前述之組織文化、組織結構、員工—主管關係等）以促進員工之建言行為，以期建言行為能進而降低員工感受到的工作壓力，並提升其生理及心理健康。</p>
理論	並無特別提及

基礎													
13	The impact of physical environment on employee commitment in call centres: The mediating role of employee well-being												
類型	量化研究												
作者	McGuire, D. & McLaren, L.												
期刊	Team Performance Management: An International Journal												
年份	2009												
研究內容概述	<p>主要議題：</p> <p>隨著現今全球環境的改變，因工作壓力而導致的身心疾病案例不斷增加，員工在組織中的主觀幸福感逐漸受到實務場域及學術領域的重視。根據過往研究的定義，員工幸福感涉及六個關鍵：可承受的工作負荷、個人對工作的控制感、同事及主管支持、在工作中的正向關係、合理且清楚的工作角色、以及在工作場域中合理的參與感及控制感，由上述可見，員工幸福感與組織的社會情境（包含工作控制感與社會支持）是有關係的，過往研究也支持此關係。不同以往研究，本研究旨在探討工作環境的另一面向：「物理環境」與員工幸福感之關聯。</p> <p>物理環境在此研究中被定義為組織內工作區域的物理條件（例如：儲存空間、整潔、桌面高度、設備狀況……等等），過往研究已發現工作設計會提升員工壓力、焦慮，以及憂鬱等負向狀態，因此本研究認為良好的工作環境能降低上述負向狀態的產生，進而提升員工的幸福感。</p> <p>研究結果：</p> <p>自陳問卷調查資料指出員工的工作環境確實與其感受到的幸福感有正向關聯，當員工主觀認為自己的工作環境較好時，其主觀幸福感也較高。此外，研究結果更發現由良好的物理環境所提升的員工幸福感能進一步提升員工對組織的承諾感，因此，工作區域之物理條件著實為影響員工在企業組織中之感受的重要因素。企業應該致力於提供員工足夠的工作空間及使其自行佈置自己的工作區域，進而使員工喜歡自己的工作環境，營造安全、舒適的工作環境。</p>												
樣本	電話客服員工 65 人。												
測量變項	<table border="1"> <tr> <td>變項種類</td> <td>變項名稱</td> <td>測量工具</td> </tr> <tr> <td>獨變項</td> <td>工作環境</td> <td>參考 Sprigg、Smith、Jackson (2003) 之間卷</td> </tr> <tr> <td>中介變項</td> <td>員工幸福感</td> <td>參考 Gues、Conway (2004) 之間卷</td> </tr> <tr> <td>依變項</td> <td>組織承諾</td> <td>參考 Rogg、Schmidt、Shull、Schmitt (2001) 之間卷</td> </tr> </table>	變項種類	變項名稱	測量工具	獨變項	工作環境	參考 Sprigg、Smith、Jackson (2003) 之間卷	中介變項	員工幸福感	參考 Gues、Conway (2004) 之間卷	依變項	組織承諾	參考 Rogg、Schmidt、Shull、Schmitt (2001) 之間卷
變項種類	變項名稱	測量工具											
獨變項	工作環境	參考 Sprigg、Smith、Jackson (2003) 之間卷											
中介變項	員工幸福感	參考 Gues、Conway (2004) 之間卷											
依變項	組織承諾	參考 Rogg、Schmidt、Shull、Schmitt (2001) 之間卷											
分析	迴歸分析（最小平方法）												

方法			
理論基礎	並無特別提及		
14	The role of personal and social resources in preventing adverse health outcomes in employees of uniformed professions		
類型	量化研究		
作者	Nina Ogińska-Bulik		
期刊	International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health		
年份	2005		
研究內容概述	<p>主要議題：</p> <p>現今社會愈來愈多員工遭受到過重的工作壓力及步調較快的工作，同時面臨到共作負荷的增加、更長的工時、以及對高績效的要求。歐美各國數據顯示，愈來愈多的員工表示遭受到更重的工作壓力，也因為壓力的增加引起了相關疾病。其中需要穿制服的行業中，有許多因素會影響工作壓力，尤其，穿著制服的行業中經歷的悲劇事件是一大工作壓力來源，如：槍擊事件、同事受傷等，因此這樣的職業被視為高壓力工作而導致員健康遭受到負向的結果。本研究旨在探討在需穿制服職業中，員工工作壓力及個人與社會資源（凝聚感、自尊、自我效能、傾向樂觀及社會支持）對健康相關結果的影響。個人及社會資源例如凝聚感、自尊、自我效能、樂觀傾向及社會支持能夠緩衝知覺到的壓力，進而保護員工避免其發展出負向的健康結果。</p> <p>研究結果：</p> <p>研究結果首先證實，穿制服職業的員工確實有高壓力的感受，其中保全感受到的壓力值最高。結果也顯示，具有較高的個人及社會資源者所知覺到的壓力較低，其中凝聚感對知覺到工作壓抑有直接效果，表示凝聚感愈高，所知覺到的工作壓力愈低；自尊、自我效能及樂觀傾向則對健康有正向效果，表示這些變項愈高，愈能夠增強健康；社會支持則是對工作壓力及健康皆有影響，表示知覺到的社會支持愈高可以降低知覺到的工作壓力及提升健康狀態。研究結果顯示個人與社會資源以及社會支持對於降低工作壓力與防範負向健康結果有顯著效果。依據本研究結果，社會支持能夠降低工作壓力，提升員工健康狀態，因此在工作上，公司若能提供員工充分的社會支持管道，便能有效地降低其工作壓，防範員工形成負向的健康狀態。</p>		
樣本	330位需要穿制服的職業的男性（70位警察、70位消防員、60位監獄官、70位保全、60位城市衛兵）		
測量變項	變項種類	變項名稱	測量工具
	獨變項	自尊	參考 Juczy. ski (1999) 之間卷

	獨變項 凝聚感	參考 Koniarek、Dudek 與 Makowska (1993) 之間卷
	獨變項 自我效能	參考 Juczyński (2001) 之間卷
	獨變項 樂觀傾向	參考 Juczyński (2001) 之間卷
	獨變項 社會支持	參考 Juczyński (1999) 之間卷
	中介變項 工作壓力	參考 Dudek、Waszkowska 與 Hanke (1999) 之間卷
	依變項 健康狀態	參考 Makowska 與 Merecz (2001) 之間卷
分析方法	獨立樣本 t 檢定、群集分析、驗證性因素分析、結構方程模型	
理論基礎	並無特別提及	

15	Health and well-being at work: the key role of supervisor support
類型	量化研究
作者	Hämmig, .O
期刊	SSM – Population Health
年份	2017
研究內容概述	<p>主要議題：</p> <p>不同類型（情感、功能、結構）、不同網絡（個人、專業、社區）、不同來源（家庭或親屬、配偶、朋友、鄰居、主管、同事、組織）以及不同領域（工作、家庭或非工作）的社會支持已被證實對身體和心理健康以及職業福祉具有正向或保護作用。然而過去大部分研究著重在探討親密關係及個人網絡（如同事或親密朋友）在社會支持對健康影響的關係中扮演的重要角色，同時過去研究也較著重於在工作面出現社會支持不足時所造成的影响，較少探討工作面以外的。因此本研究旨在探討來自不同來源和領域的社會支持是否會影響各種健康或工作相關結果，另外也探討於何種情境（工作或家庭）、哪一種參考人在健康狀態不佳及工作成果方面最具支持性與保護性。</p> <p>研究結果：</p> <p>研究結果顯示多種的社會支持來源對健康及幸福感是據保護作用及有益的，其中在專業領域中，尤其是主管的支持，對健康及幸福感有最大的影響力，亦即若在工作中缺乏相關支持，尤其是主管的社會支持，會造成較差的健康結果。因此，本研究證實了主管對員工的支持對員工的心理健康是具由良好的影響力的，業界的主管可以此作為依據，向員工展現其支持，使員工免於遭受心理健康不足之苦。</p>
樣本	5877 位瑞士員工，公司類型分別為銀行、保險、交通及醫療產業。

	變項種類	變項名稱	測量工具
測量變項	獨變項	社會支持	透過一系列關於由朋友、同事或參考人在家或在工作中所給予情感及工具支持的二分法（是/否）問題來衡量（無註明來源）
	依變項	自評健康狀態	自行開發
	依變項	肌肉骨骼疾病	The Swiss Health Survey
	依變項	壓力感受	參考 Elo、Leppänen 與 Jahkola (2003) 之間卷
	依變項	過勞	參考 Kristensen、Hannerz、Hogh 與 Borg (2005) 之間卷
	依變項	過量工作要求	自行開發
	依變項	難以關閉工作模式	自行開發
	依變項	工作滿意度	自行開發
分析方法	依變項	離職意願	參考 Richter (1999) 之間卷
	雙變量迴歸分析、多元迴歸分析		
理論基礎	無特別提及		

16	The Job Demands-Resources model: state of the art
類型	回顧性研究
作者	Bakker, A. B., & Demerouti, E.
期刊	Journal of Managerial Psychology
年份	2006
研究內容概述	<p>主要議題：</p> <p>過去三十幾年以來，已有大量研究指出工作特徵對於員工身心健康具有重要的影響，員工在工作上的要求，例如：過高的工作量、情緒要求及角色模糊會導致睡眠問題、疲勞及健康損害，而在工作上的資源，例如：社會支持、績效回饋及自主性會促進員工學習、提升工作敬業度及組織承諾，本研究旨在整合過去「工作—要求資源模型」對於員工之影響結果。工作要求指的是組織要求員工於工作時必須投入的心理資源、情緒資源、以及生理資源，例如：長時間的重複裝配汽車零件、處理顧客抱怨；工作資源指的是組織給予員工的職場資源，例如：薪資、主管支持、以及工作自主性等。工作要求與資源會通過雙重的心理歷程</p>

(psychological process) 來影響員工壓力及動機。高工作要求與低工作資源，會通過壓力過程 (strain process) 對員工造成身心上的損害，進而降低員工的工作投入，引發工作疲勞和身心健康問題。然而，若能有效提供工作資源，則能經由激勵過程 (motivation process) 激發員工的工作投入，提升員工的工作績效、工作敬業度、降低員工的憤世嫉俗感 (cynicism) 並減緩工作要求對員工造成的壓力感受，此外，工作資源能夠緩衝工作要求對於員工的負面影響。

整合過往研究，工作要求及資源對於員工的主要影響如下：

工作要求—

- 提高身心健康危害
- 提高因病缺勤
- 提高工作過勞 (job burnout)
- 提高曠職率

工作資源—

- 提高工作投入 (job dedication)
- 提高組織承諾 (organizational commitment)
- 提高工作敬業度 (work engagement)
- 降低離職意願 (turnover intention)

總結來說，工作—要求資源模型透過不同程度的要求及資源組合及交互影響，良好的補捉不同工作情境且適用於研究不同的職業，具有理論的生態效度 (ecological validity)。

針對未來的研究方向，主要有三點：（1）工作要求-資源對員工壓力及動機的雙向影響，例如：工作動機高的員工可能會知覺高工作需求為中等或低度的工作要求。（2）客觀測量指標：過往研究多採用員工自評的方式來測量效標變項（如：工作過勞、工作敬業度等），未來研究可透過客觀數據如組織績效 (organizational performances)、顧客滿意度 (customer satisfaction) 等來驗證構念效度。（3）個人心理資源：未來探討員工個人心理資源如自我效能 (self-efficacy)、組織自尊 (organizational-based self-esteem) 及樂觀 (optimism) 等對工作要求與資源的中介影響。

理論基礎	工作需求—資源模型
------	-----------

17	The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements
類型	回顧性研究
作者	Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C.
期刊	Consulting Psychology Journal

年份	2006
研究 內容 概述	<p>主要議題：</p> <p>健康職場（healthy workplace）被定義為那些將員工幸福感（worker well-being）與公司獲利(company profitability)做最大化整合的組織，從最早「避免員工不健康」的觀點一直到後續實施野餐活動、健身計畫等多元健康方案的「健康促進觀點」，反映著健康在組織與員工中扮演的重要角色，然而針對過去組織推行的大量健康實務，鮮少有學者將其做整合，因此本研究旨在整合過去 1990 年後健康職場的相關實務，探討其對於組織與員工身心健康之影響，並發展出具整合性的理論。透過回顧過往健康職場實務的定義及這些實務與組織進步（organizational improvement）、員工健康（employee well-being）之間的交互關係，本研究發展出 PATH 模式（Practices for the Achievement of Total Health model），根據 PATH 模式，健康職場實務（Healthy Workplace Practice）可分為以下五類：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 工作生活平衡（Work-Life Balance）：彈性工時等職家平衡實務。 ● 員工成長與發展（Employee Growth & Development）：內部訓練、職涯發展機會等。 ● 健康與安全（Health & Safety）：壓力管理課程、健康講座等。 ● 認可（Recognition）：員工福利、表揚大會等。 ● 員工參與（Employee Involvement） <p>上述實務的推廣會促進員工健康與組織進步，同時員工健康與組織進步也會互相影響。健康職場實務對組織及員工健康之影響歸納如下：</p> <p>對於組織之影響—</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 提升生產量（productivity） ● 提升組織效能（organizational effectiveness） ● 提升組織競爭優勢（competitive advantage） ● 提升品質（Quality） ● 降低缺勤率（Absenteeism） ● 降低離職率（Turnover） <p>對於員工之影響—</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 提升工作滿意度（Job satisfaction） ● 提升組織承諾（organizational commitment） ● 提升員工士氣（employee morale） ● 提升工作動機（Motivation） ● 降低工作壓力（Job stress）

	<ul style="list-style-type: none"> ● 降低工作壓力 (Job stress) ● 降低身體健康危害風險 (Physical health risk)
理論基礎	PATH 模式

18	Analysis of the Effect of Conflict-Management and Resolution Training on Employee Stress at a Healthcare Organization										
類型	量化研究										
作者	Haraway, D. L., & Haraway, W. M.										
期刊	Hospital Topics										
年份	2005										
研究內容概述	<p>主要議題：</p> <p>衝突是不可避免的，然而衝突可能帶來對組織有益的結果（例如：創新的系統、解決緊要議題），也可能造成對個人、組織及家庭的負面影響，衝突的來源主要包含：（1）組織變革（2）溝通不良（3）資源稀少（4）偏見（5）價值觀分歧，數據顯示主管平均花費 30%~40% 的工作時間來處理衝突（Thomas, 2002），因此如何有效管理衝突以促進效益是組織的一大挑戰。針對上述議題，衝突管理（conflict management）及危機處理的相關知識、技巧與能力成為主管不可或缺的管理工具，相對於其他組織，健康照護組織（health care organization）時常面臨不同專業的醫生、護理人員及管理層之間的意見衝突，不僅造成組織花費大量時間來處理，同時也影響到病人的照護品質，然而過去鮮少有研究在探討衝突管理訓練對於醫療照護機構員工的影響，因此本研究旨在探討衝突管理介入課程對於主管工作壓力之影響。</p> <p>研究結果：</p> <p>透過成對樣本 t 檢定(Paired samples t-test)比較介入前後主管的工作壓力，發現參與衝突管理課程後主管的（1）角色過荷（2）人際壓力（interpersonal strain）（3）角色界線（role boundary）（4）心理壓力（psychological strain）皆有顯著下降，說明短時間的衝突管理課程確實能夠減少員工的工作壓力。</p>										
樣本	36 位地區醫院之主管，有效樣本為 22 位（5 位男性、17 位女性），其中每位參與者都曾在不同部門任職至少一年。										
測量變項	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>變項種類</th> <th>變項名稱</th> <th>測量工具</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>獨變項</td> <td>是否參與衝突管理課程</td> <td>自行開發</td> </tr> <tr> <td>依變項</td> <td>工作壓力</td> <td>參考 Osipow (1998) 之問卷</td> </tr> </tbody> </table>		變項種類	變項名稱	測量工具	獨變項	是否參與衝突管理課程	自行開發	依變項	工作壓力	參考 Osipow (1998) 之問卷
變項種類	變項名稱	測量工具									
獨變項	是否參與衝突管理課程	自行開發									
依變項	工作壓力	參考 Osipow (1998) 之問卷									
分析方法	相依樣本 t 檢定										

理論基礎	PATH Model		
19	Case study of the process and outcome of career counseling		
類型	量化研究		
作者	Kirschner, T., Hoffman, M. A., & Hill, C. E.		
期刊	Journal of Counseling Psychology		
年份	1994		
研究內容概述	<p>主要議題：</p> <p>過去二十幾年內，已有廣泛的職涯相關介入措施，其中最主要的介入包含職涯諮詢（career counseling）及職涯發展（career development），過往研究顯示：（1）職業相關資訊（occupational information）（2）認知複誦職涯目標（cognitive rehearsal of career aspiration）（3）社會支持（social support）及提供認知架構（provision of cognitive structure）為三項常見且有效的職涯介入，然而針對過的研究，往往缺少用來評估職涯介入歷程的研究，因此本研究透過個案研究的方式，來探討職涯諮詢對於個案的影響及個案對於該介入過程的看法。</p> <p>研究結果：</p> <p>透過前後測，結果發現透過七次諮詢並在後續的 18 個月追蹤，個案的壓力有顯著的下降，並且對於職涯擁有明確的目標，說明職涯諮詢能夠幫助員工降低職涯不確定的壓力以及協助員工發展職涯目標。</p> <p>本研究的貢獻在於透過個案研究辨認職涯諮詢中對於個案有益的關鍵元素，其中在對於個案最具有助益的元素為提供洞察（insight）及挑戰信念（challenge），未來研究方向能夠針對哪一種類型的個案對於洞察及挑戰信念的介入方式最有效做進一步探討及工作同事的幫助是否對於個案有顯著的助益。</p>		
樣本	43 歲已離婚的白人女性，育有兩位小孩。		
測量變項	變項種類	變項名稱	測量工具
	獨變項	是否參與職涯諮詢	自行開發
	依變項	職涯探索	參考 Stumpf、Colarellim 與 Hartman (1983) 之間卷
	依變項	目標達成	參考 Hoffman、Spokanem 與 Magooon (1981) 之間卷
	依變項	職業認同	參考 Holland、Gottfredson 與 Power (1980) 之間卷
分析	序列分析、因素分析		

方法													
理論基礎	並無特別提及												
20 類型 作者 期刊 年份	Mentoring and learning: The case of CPA firms 量化研究 Kleinman, G., Siegel, P. H., & Eckstein, C. Leadership & Organization Development Journal 2001												
研究內容概述	<p>主要議題：</p> <p>公共會計（public accounting）公司及其員工和非會計組織一樣，必須時常面對快速變動、不確定的環境，隨著科技與教育進步所帶來的競爭力與勞動力多樣化，使得組織需更加仰賴其人力資源進行變革，為有效維持競爭力，組織必須透過轉型為學習型組織（learning organization），在科技、知識與專業的增進來增加組織競爭力以因應環境。</p> <p>學習型組織會透過其政策、措施、制度及價值觀來支持與確保學習存在於組織上下，然而過往研究顯示，成為學習型組織最大的障礙在於缺少分享知識的平台，因此本研究旨在探討導師制度（mentor）如何促進員工專業知識、技能及可能的工作影響。</p> <p>研究結果：</p> <p>透過階層迴歸分析（hierarchical regression analysis），研究結果發現良好的導師制度能夠提升員工之工作滿意度（job satisfaction）、組織承諾（organizational commitment），此外也能降低員工離職意圖（intention to leave）、角色模糊（role ambiguity）、角色衝突（role conflict）以及工作過勞（job burnout）之狀況。</p> <p>本研究的貢獻主要有三，其一在於透過量化分析，凸顯導師制度（mentoring）對於員工學習與社會化（socialization）具有關鍵的影響；其二是連結導師制對於工作態度的影響，良好的導師制度能夠增進個人學習與社會化，進而提升工作滿意度、組織承諾等態度；最後是針對公共會計公司提供轉型為學習型組織的方法，讓組織能有效維持競爭力與因應變動的環境。</p>												
樣本	12家美國CPA會計公司，蒐集440位（300位男性、140位女性）會計公司專家。												
測量變項	<table border="1"> <tr> <td>變項種類</td><td>變項名稱</td><td>測量工具</td></tr> <tr> <td>獨變項</td><td>導師制效能</td><td>參考 Scandura 與 Ragins(1993)之問卷</td></tr> <tr> <td>依變項</td><td>組織承諾</td><td>參考 Mowday、Steers 與 Porter(1979)之問卷</td></tr> <tr> <td>依變項</td><td>工作滿意度</td><td>參考 Weiss、Dawis 與 England(1967)之問</td></tr> </table>	變項種類	變項名稱	測量工具	獨變項	導師制效能	參考 Scandura 與 Ragins(1993)之問卷	依變項	組織承諾	參考 Mowday、Steers 與 Porter(1979)之問卷	依變項	工作滿意度	參考 Weiss、Dawis 與 England(1967)之問
變項種類	變項名稱	測量工具											
獨變項	導師制效能	參考 Scandura 與 Ragins(1993)之問卷											
依變項	組織承諾	參考 Mowday、Steers 與 Porter(1979)之問卷											
依變項	工作滿意度	參考 Weiss、Dawis 與 England(1967)之問											

		卷
依變項	離職意圖	參考 Rosin 與 Korabik(1991)之間卷
依變項	工作過勞	參考 Gillespie(1984)之間卷
依變項	角色壓力	參考 Rizzo、House 與 Lirtzman(1970)之間卷
分析方法	序列分析、因素分析	
理論基礎	並無特別提及	

附錄二 研究材料(訪談大綱與問卷)

職場心理健康及員工協助方案 訪談大綱（員工）

- 一、請問您曾經歷過哪些員工協助或職場心理健康的措施或方案？
- 二、請您談談經歷這些措施或方案的感想？
- 三、在這些措施或方案中，您認為有哪些項目特別重要？
- 四、您對於這些措施或方案，有哪些特定的期待？
- 五、您認為未來有哪些措施或方案，是值得公司或產業來推動的？

編號：

方案意見調查表(員工)

您好：

感謝您百忙之中撥冗參與本學術研究，本研究整理目前企業界、學術界相關之企業方案實務後，彙整出 19 項方案。懇請詳閱各方案之內容描述，並判斷貴公司是否有執行與該方案內容描述相關的方案，若無，請圈選「公司沒有」；若貴公司目前有施行相關方案，請您判斷您是否有使用/參與該方案之需求，若無需求，請圈選「我不需要」；若您「有」使用/參與該方案之經驗，請根據您使用/參與該方案之頻率，圈選符合的答案。

由於本研究關心的是企業中員工參與各方案的情形，故任何問題皆沒有「對」或「錯」之分，請您依照實際情形填答即可。本問卷乃學術調查，嚴守研究倫理，所有填答資訊皆採匿名處理，且僅由研究人員經手，不會向任何人員揭露。一切填答資料僅提供給研究人員作為學術上的統計分析之用，不會做為其他任何用途，請您放心填答。填答本問卷時間約為 5 分鐘，您的協助對於本研究有莫大的貢獻，感謝您！

我已了解本問卷調查目的，並同意參與。(請打勾)

再次感謝您的協助，並祝您工作順利！

執行單位：國立政治大學心理學系

計畫主持人：郭建志 副教授

敬上

*若您對本研究仍有疑慮，或想進一步洽詢研究單位，可與下列相關人員聯繫：

聯絡人：郭建志

電子郵件信箱：iopsylab2016@gmail.com

【第一部分】

以下有19項企業方案及其執行內容。請您在閱讀每個方案描述後，首先判斷貴公司是否有執行該方案，若「無」執行此方案，則請在右邊欄位圈選「N」。

若貴公司有執行此方案，請您判斷您自身是否有使用/參與此方案的需求，若「無」，請在右邊欄位圈選「0」。若您「有」使用/參與此方案的經驗，則請根據您「使用/參與該方案的頻率」，圈選出最符合您經驗的選項，數字越大，代表您越常參與/使用該方案。

方案名稱與內容描述	公	我	很	有	偶	經
	司	不	少	時	爾	常
	沒	需				
	有	要				

1. 新人協助方案

協助新人快速融入組織文化，適應工作任務的基本要求，提升新進人員的相關職能。

■ 方案相關內容包含：

N 0 1 2 3 4

引導新人（如：師徒制、新人工作輔導）；
鼓勵新人之間交流（如：建立新人交流平台）等。

2. 職涯協助方案

協助員工規劃職涯需求，輔導員工達成短期與長期職涯目標。

■ 方案內容包含：

N 0 1 2 3 4

協助提升專業能力（如：內外訓系統、考照補助）；
提供職涯引導（如：職涯面談、管理諮詢）；
離職協助（如：工作轉介）；
退休協助（如：優於法令的退休金、退休關懷團體）等。

3. 彈性工作方案

提供彈性化的工作設計，降低工作上的限制。

■ 方案內容包含：

N 0 1 2 3 4

提供工作時間彈性（如：彈性工時、彈性請假制度）；
提供工作方法彈性（如：遠距離工作、工作共享制度）等。

4. 工安優化方案

營造安全的工作環境，避免工作所帶來的職業傷害。

■ 方案內容包含：

N 0 1 2 3 4

環境設備優化（如：提供符合人體工學之設備）；
職場安全提升（如：定期安全抽查、安全訓練）等。

5. 員工參與方案

增加員工參與企業決策的管道，使員工產生對工作的控制感與自主感。

■ 方案內容包含：多元意見回饋管道、鼓勵員工參與決策（如：參加委員會）等。

N 0 1 2 3 4

（請接續下頁填答）

方案名稱與內容描述	公 司 沒 有	我 幾 乎 需 要	偶 爾 有
6. 人際關係促進方案 幫助員工在職場與生活中建立正向的人際關係。 ■ 方案內容包含： 員工關係促進（如：舉辦節日活動、員工旅遊）； 人際關係經營協助（如：關係管理課程、人際關係諮詢）等。	N	0 1 2 3 4	
7. 友善職場提升方案 提供員工免受霸凌、性騷擾、負向八卦、族群歧視的職場環境。 ■ 方案內容包含：申訴處理系統、友善職場宣導措施等。	N	0 1 2 3 4	
8. 復工協助方案 協助因身心健康停職的員工，適應回到職場時面對的工作需求。 ■ 方案內容包含：健康狀況諮詢與追蹤、職務調整訓練等	N	0 1 2 3 4	
9. 家庭照護方案 協助員工照護家庭成員（如幼兒、長輩、伴侶），維持工作—家庭平衡。 ■ 方案內容包含： 親職友善措施（如：優於法令之育兒措施、親職育兒講座）； 長輩照護（如：高齡照護講座、孝親補助）； 家庭相關福利（如：眷屬保險、舉辦家庭關係促進活動）等	N	0 1 2 3 4	
10. 生活協助方案 協助員工解決生活相關問題（如：食衣住行、財務、法律）。 ■ 方案內容包含： 起居相關措施（如：員工宿舍、租屋補助）； 交通福利（如：交通費補助、上下班交通車）； 飲食福利（如：餐費補助、設置員工餐廳）； 財務管理、法律諮詢協助等。	N	0 1 2 3 4	
11. 急難救助方案 提供經濟支援以協助員工因應突發狀況，使員工得以妥善處理問題。 ■ 方案內容包含：設置供員工借用之緊急預備金（如：急難預支薪資）、 給予傷病慰問金、事病帶薪假制度等。	N	0 1 2 3 4	
12. 休閒樂活方案 提供員工多元假期方案並支持員工培養自身興趣，讓員工得以享受生活。 ■ 方案內容包含：多元的假期類型（如：情緒假、生日假）；協助員工 培養興趣（如：社團補助、興趣培養補助）等。	N	0 1 2 3 4	

(請接續下頁填答)

方案名稱與內容描述		公 司 我 很 偶 有 經 不 少 異 時 常 沒 需 有 要				
		N	0	1	2	3
13. 社會參與方案						4
提供員工參與社區活動或是公益活動的機會，使其與社會建立連結。						
■ 方案內容包含：舉辦環保相關活動、社會公益活動、鼓勵參與社區活動、提供外部人員實習機會等。						
14. 戒癮方案						4
協助員工戒除菸酒癮，使其遠離菸酒的危害。						
■ 方案內容包含：開設戒菸班、戒酒班、成立健康互助團體、提供戒癮轉介協助等。						
15. 減重方案						4
協助員工控制體重及維持體態，培養員工的運動習慣。						
■ 方案內容包含：提供運動器材、舉辦減重活動等。						
16. 健康飲食方案						4
協助員工維持良好的飲食習慣，改善身體狀況。						
■ 方案內容包含：提供員工保健食品、低油低鹽的健康餐點等。						
17. 健康評估方案						4
提供員工健康檢查相關措施，使員工了解自身的身體健康狀況。						
■ 方案內容包含：						
提供員工優於法定規定之健檢項目與次數、給予健檢補助，						
提供員工自我健康檢測的設備與管道（如：免費健康諮詢服務）等。						
18. 放鬆紓壓方案						4
提供員工放鬆及休息的設備及設施，幫助員工紓緩壓力。						
■ 方案內容包含：提升員工工作休息品質之措施，如						
設置沙發、按摩椅等放鬆設備；						
提供閱覽室、午睡室等休憩空間；						
提供零食、飲料休閒飲食；安排午休關燈時間、冥想活動等。						
19. 心理衛生方案						4
協助員工進行自我照護及心理健康的覺察，提供服務維護其身心健康。						
■ 方案內容包含：開設危機處理、壓力管理課程、提供心理諮詢服務等。						

(請接續下頁填答)

【第三部分】

請填寫或勾選您個人與企業組織的基本資料。

二、公司基本資料

1. 公司所屬產業：

- 資訊科技 金融保險業 傳統製造業 延造不動產
 運輸物流業 進出口貿易 出版文教業 百貨零售業
 媒體廣告業 餐飲旅遊業 社會服務業 其他：_____

2. 公司員工總人數： 1~50 人 51~100 人 101~200 人
 201~500 人 501~1000 人 1001~2000 人
 2001~5000 人 5001 以上

3. 公司地區： 北部 中部 南部 東部

二、個人基本資料

1. 性別： 男 女

2. 年齡：_____歲

3. 教育程度： 國中或以下 高中職 大學（專） 研究所或以上

4. 總工作年資：_____年

目前公司任職年資：_____年

5. 所屬部門：_____

6. 目前職級： 職員 基層主管 中階主管 高階主管

問卷至此已填答結束，感謝您的協助

編號：

壹、組織現況調查

您好：

感謝您百忙之中撥冗協助進行本意見調查，本研究旨在探討個人對於組織提供之措施與實務之感受，本意見調查為一學術問卷，您的協助對於本研究有莫大的貢獻。由於本研究關心的是您個人的看法，任何問題皆沒有「對」或「錯」的答案，依照您於職場中真實意見填答即可。

本問卷採匿名填寫，您所填答的各項資料僅提供給研究人員作為學術上的統計分析之用，不會做為其他用途，除了研究人員之外，本意見調查資料將不會向任何人員揭露，請您放心填答。填答本問卷時間約為 7 分鐘。

我已了解本問卷調查目的，並同意參與。(請打勾)

再次感謝您的協助，並祝您工作順利！

執行單位：國立政治大學心理學系

計畫主持人：郭建志 副教授

敬上

*若您對本研究仍有疑慮，或想進一步洽詢研究單位，可與下列相關人員聯繫：

聯絡人：郭建志

電子郵件信箱：iopsylab2016@gmail.com

【第一部分】

以下是有關個人在公司的狀態的描述句。請根據您在公司的實際經驗，在右邊欄位中
1（非常不符合）-6（非常符合）圈選出最符合您的答案，數字越大代表同意程度愈高。答
案沒有「對」與「錯」之分，請您依據真實情況回答即可。

項目	非	不	有	有	符	非
	常	點	點	符	常	
	不	符	不	符	符	合
	符	合	符	合	符	合
1. 我享有彈性的上下班時間。	1	2	3	4	5	6
2. 我享有彈性的請假制度。	1	2	3	4	5	6
3. 我有機會參與公司的決策（如：策略目標、策略擬定）。	1	2	3	4	5	6
4. 我有機會主動調整工作目標。	1	2	3	4	5	6
5. 我擁有被組織表揚的機會。	1	2	3	4	5	6
6. 我享有安全且舒適的工作環境。	1	2	3	4	5	6
7. 我享有健康的飲食。	1	2	3	4	5	6
8. 我擁有自由擺設工作空間的權利。	1	2	3	4	5	6
9. 我擁有可以了解公司資訊的公開透明管道。	1	2	3	4	5	6
10. 當我需要時，我能夠在公司中獲得職涯發展的相關資源（如： 員工輔導）	1	2	3	4	5	6
11. 我有與高階主管合作的機會。	1	2	3	4	5	6
12. 我享有足夠的休閒相關協助（如：旅遊補助、社團補助等）。	1	2	3	4	5	6
13. 我有承擔新工作任務的機會。	1	2	3	4	5	6
14. 我有接受指導與實務經驗傳承的機會。（如：師徒制）	1	2	3	4	5	6
15. 我享有足夠的交通相關協助（如：配車、交通車、交通費等）。	1	2	3	4	5	6
16. 我擁有具發展可能性的薪資（如：有調薪的機會）。	1	2	3	4	5	6
17. 我公司的經營者投入足夠的資源來推動職場健康促進活動。	1	2	3	4	5	6
18. 我享有足夠的工作設備或相關補助（如：筆電、軟體、手機 等）。	1	2	3	4	5	6
19. 當我工作遇到困難時，我能夠得到同事的幫助。	1	2	3	4	5	6
20. 我享有優於法令的保險內容（如：醫療保險、退休金等）。	1	2	3	4	5	6

（請接續下頁填答）

項目	非 常 符 合	不 符 合	有 點 符 合	有 點 符 合	符 合	非 常 符 合
	1	2	3	4	5	6
21. 當我需要時，我能夠在公司取得因應個人緊急狀況之經濟協助。						
22. 我的公司有公平且明確的個人績效考核標準。	1	2	3	4	5	6
23. 我享有提升（現行工作職責所需）專業能力的進修協助（如：補助、課程）。	1	2	3	4	5	6
24. 我能夠在公司中取得促進個人心理健康的相關資源。	1	2	3	4	5	6
25. 我與同事間有良好的工作關係。	1	2	3	4	5	6
26. 我能夠在公司中取得培養或維持良好運動習慣的相關資源。	1	2	3	4	5	6
27. 我公司的經營者會將健康職場議題融入管理考核系統中。	1	2	3	4	5	6
28. 我享有提升（非現行工作職責所需）專業能力的進修協助（如：補助、課程）。	1	2	3	4	5	6
29. 我能夠在公司中取得促進個人健康的相關資源(如：健康檢測設備、運動器材、健康相關課程等)。	1	2	3	4	5	6
30. 工作之餘，我有足夠的時間陪伴重要他人（家人、朋友等）。	1	2	3	4	5	6
31. 我享有足夠的其他生活相關補助（如：生育、傷病、住院、婚喪等）。	1	2	3	4	5	6
32. 我的公司有公平且明確的升遷標準。	1	2	3	4	5	6
33. 我有足夠的時間完成工作。	1	2	3	4	5	6
34. 我享有優於同業的薪資。	1	2	3	4	5	6
35. 我享有足夠的飲食相關協助（如：伙食津貼等）。	1	2	3	4	5	6
36. 我公司的經營者在制定政策時，會將健康職場議題納入考量。	1	2	3	4	5	6
37. 我有權利決定工作流程或是工作執行方法(如：安排待辦工作任務的優先順序)。	1	2	3	4	5	6
38. 我公司的經營者利用各種管道傳播健康職場的理念。	1	2	3	4	5	6
39. 我有權利決定自己的工作步調。	1	2	3	4	5	6
40. 我享有足夠的住宿相關協助（如：宿舍、租房補貼等）。	1	2	3	4	5	6
41. 當我提出意見時，我能夠得到迅速且令人滿意的回覆。	1	2	3	4	5	6
42. 當我需要時，我能夠在公司中獲得家庭照護的相關資源。	1	2	3	4	5	6
43. 當我工作遇到困難時，我能夠得到直屬主管的幫助。	1	2	3	4	5	6
44. 我有機會主動調整工作內容。	1	2	3	4	5	6
45. 我擁有與公司一致的價值觀。	1	2	3	4	5	6

(請接續下頁填答)

項目	非	不	有	有	符	非
	常	點	點			常
	符	不	符	符	合	符
符	合	合	合	合	合	合
46. 我有機會獲得多元的獎勵。	1	2	3	4	5	6
47. 我有機會向上級表達對於公司事務的看法。	1	2	3	4	5	6
48. 工作之餘，我有足夠的時間安排休閒活動。	1	2	3	4	5	6
49. 我與主管間有良好的工作關係。	1	2	3	4	5	6
50. 我有機會參與制定改善自己績效表現的計劃與目標。	1	2	3	4	5	6
51. 我有權利決定自己的工作地點。	1	2	3	4	5	6
52. 我擁有在工作中自由展現情緒的權利。	1	2	3	4	5	6
53. 我擁有與我實際表現相符的酬賞。	1	2	3	4	5	6
54. 我有參與新專案或工作任務的機會。	1	2	3	4	5	6
55. 我公司的經營者積極參與健康職場之相關活動。	1	2	3	4	5	6
56. 我享有多元的休假選擇。	1	2	3	4	5	6
57. 我公司的經營者會公開宣示健康職場相關的使命與價值。	1	2	3	4	5	6
58. 我有承擔管理職責的機會（如：領導專案）。	1	2	3	4	5	6
59. 我有機會向上級表達對於自身績效評估結果的看法。	1	2	3	4	5	6
60. 我有良好的休息品質。	1	2	3	4	5	6

(請接續下頁填答)

【第二部分】

請填寫或勾選您個人與企業組織的基本資料。

三、公司基本資料

1. 公司所屬產業：

- 資訊科技 金融保險業 傳統製造業 营造不動產
 運輸物流業 進出口貿易 出版文教業 百貨零售業
 媒體廣告業 餐飲旅遊業 社會服務業 其他：_____

2. 公司員工總人數： 1~50 人 51~100 人 101~200 人

201~500 人 501~1000 人 1001~2000 人

2001~5000 人 5001 以上

3. 公司地區： 北部 中部 南部 東部

二、個人基本資料

1. 性別： 男 女

2. 年齡： 歲

3. 教育程度： 國中或以下 高中職 大學（專） 研究所或以上

4. 總工作年資： 年

目前公司任職年資： 年

5. 所屬部門：

6. 目前職級： 職員 基層主管 中階主管 高階主管

問卷至此已填答結束，感謝您的協助

編號：

貳、工作意見調查

您好：

再次感謝您協助完成本研究的第一階段，並協助完成第二階段的調查，您的協助對於本研究有莫大的貢獻！

由於本研究關心的是您個人的看法，任何問題皆沒有「對」或「錯」之分，依照您於職場中真實意見填答即可。本問卷採匿名填寫，您所填答的各項資料僅提供給研究人員作為學術上的統計分析之用，不會做為其他用途，除了研究人員之外，本意見調查資料將不會向任何人員揭露，請您放心填答。填答本問卷時間約為 5 分鐘。

我已了解本問卷調查目的，並同意參與。(請打勾)

再次感謝您的協助，並祝您工作順利！

執行單位：國立政治大學心理學系

計畫主持人：郭建志 副教授

敬上

*若您對本研究仍有疑慮，或想進一步洽詢研究單位，可與下列相關人員聯繫：

聯絡人：郭建志

電子郵件信箱：iopsylab2016@gmail.com

【第一部分】

請根據您對於目前工作的看法，在右邊欄位中 1 (非常不同意) ~ 6 (非常同意) 圈選出最符合的答案，數字越大，代表同意程度愈高。

答案沒有「對」與「錯」之分，請您依據真實情況回答即可。

非	不	有	有	同	非
常	點	點	常		
不	同	不			
同	同	同	同		
意	意	意	意	意	意

1. 當工作更為繁忙時，我會更努力。	1	2	3	4	5	6
2. 下班後，我常覺得情緒耗盡。	1	2	3	4	5	6
3. 我感覺和我的親友之間有緊密連結。	1	2	3	4	5	6
4. 我的工作品質高出他人期望。	1	2	3	4	5	6
5. 同事總認為我的工作成果是高品質的。	1	2	3	4	5	6
6. 朋友都認為我在工作及家庭的平衡上做得很好。	1	2	3	4	5	6
7. 當有需要時，我會毫不猶豫地投入更多精力。	1	2	3	4	5	6
8. 我感覺和我的同事之間有緊密連結。	1	2	3	4	5	6
9. 同事和家人都認為，我可以滿足他們對我的期待。	1	2	3	4	5	6
10. 在工作品質未達到高標準前，我很少結束工作項目。	1	2	3	4	5	6
11. 下班後，我常覺得累到不想動。	1	2	3	4	5	6
12. 我時常花費額外的精力來完成自己的工作。	1	2	3	4	5	6
13. 我可以協調並滿足工作及家庭對我的期待。	1	2	3	4	5	6
14. 我感覺和我的組織之間有緊密連結。	1	2	3	4	5	6
15. 在工作與家庭生活中，我可以滿足重要他人對我的角色期待。	1	2	3	4	5	6
16. 我的工作品質是頂尖的。	1	2	3	4	5	6
17. 我能夠達成主管和家人對我的期待。	1	2	3	4	5	6
18. 一般來說，我很喜歡在這裡工作。	1	2	3	4	5	6
19. 我感覺和我的主管之間有緊密連結。	1	2	3	4	5	6
20. 我盡可能地努力工作。	1	2	3	4	5	6
21. 從同事及家人的回饋，我清楚知道我盡到了工作及家庭中的責任。	1	2	3	4	5	6
22. 整體而言，我很滿意我的工作。	1	2	3	4	5	6
23. 下班後，我常覺得心理很疲倦。	1	2	3	4	5	6
24. 我有意識地花費大量精力來完成自己的工作。	1	2	3	4	5	6
25. 我的工作品質總是相當高。	1	2	3	4	5	6
26. 一般來說，我不喜歡我的工作。	1	2	3	4	5	6

(請接續下頁填答)

【第二部分】

請依據您個人認為以下形容詞適合用於描述自己的程度，圈選出最符合的答案。數字愈大，表示您認為此形容詞愈適合用來形容您自己。
答案沒有「對」與「錯」之分，請您依據真實情況回答即可。

完	不	有	有	符	完
全	點	點	全		
不	符	不			
符	符	符	符		
合	合	合	合	合	合

1. 不羨慕他人的。	1	2	3	4	5	6
2. 放鬆的。	1	2	3	4	5	6
3. 喜怒無常的。	1	2	3	4	5	6
4. 忌妒的。	1	2	3	4	5	6
5. 情緒化的。	1	2	3	4	5	6
6. 羨慕他人的。	1	2	3	4	5	6
7. 易怒的。	1	2	3	4	5	6
8. 煩躁不安的。	1	2	3	4	5	6

【第三部分】

在過去一個月中，您有多常.....

從	很	偶	有	經
未	少	爾	時	常
如	如	如	如	如
此	此	此	此	此

1. 能專心做事？	1	2	3	4	5
2. 因過於擔憂而睡得較少？	1	2	3	4	5
3. 覺得自己是有用的人？	1	2	3	4	5
4. 覺得自己有能力做決策？	1	2	3	4	5
5. 一直處於緊張的狀態？	1	2	3	4	5
6. 覺得無法克服自己所遭遇的困難？	1	2	3	4	5
7. 能夠享受每天的日常活動？	1	2	3	4	5
8. 能夠勇敢面對遇到的難題？	1	2	3	4	5
9. 覺得沮喪與不快樂？	1	2	3	4	5
10. 對自己失去了信心？	1	2	3	4	5
11. 認為自己是個沒有價值的人？	1	2	3	4	5
12. 覺得自己蠻快樂的？	1	2	3	4	5

(請接續下頁填答)

【第四部分】

請依您的實際狀況，勾選「最符合」您現況的選項。

1. 整體而言，您對目前的工作感到：

完全沒有壓力 輕微的壓力 中度的壓力 壓力很大 壓力非常大

2. 請您依自己的主觀過勞感受，勾選「一個」最符合您現況的選項：

我很享受我的工作，完全沒有工作過勞的感受。

我有時會處於壓力狀態，雖然不如往常一樣的活力充沛，但我並沒有工作過勞的感受。

我明顯感受到工作過勞，而且出現了一些症狀，諸如身體及心理的耗竭。

我總是體驗到工作過勞的各種症狀，感受到工作中許許多多的挫折。

對於工作，我已經完全感到過勞，並且時常思考是否要離開這個工作，我正處在需要改變
或尋求協助的狀態下。

(請接續下頁填答)

【第五部分】

請填寫或勾選您個人與企業組織的基本資料。

四、公司基本資料

1. 公司所屬產業：

- | | | | |
|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 資訊科技 | <input type="checkbox"/> 金融保險業 | <input type="checkbox"/> 傳統製造業 | <input type="checkbox"/> 建造不動產 |
| <input type="checkbox"/> 運輸物流業 | <input type="checkbox"/> 進出口貿易 | <input type="checkbox"/> 出版文教業 | <input type="checkbox"/> 百貨零售業 |
| <input type="checkbox"/> 媒體廣告業 | <input type="checkbox"/> 餐飲旅遊業 | <input type="checkbox"/> 社會服務業 | <input type="checkbox"/> 其他：_____ |

2. 公司員工總人數：

- | | | |
|---|-------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1~50 人 | <input type="checkbox"/> 51~100 人 | <input type="checkbox"/> 101~200 人 |
| <input type="checkbox"/> 201~500 人 | <input type="checkbox"/> 501~1000 人 | <input type="checkbox"/> 1001~2000 人 |
| <input type="checkbox"/> 2001~5000 人 <input type="checkbox"/> 5001 以上 | | |

3. 公司地區： 北部 中部 南部 東部

二、個人基本資料

1. 性別： 男 女

2. 年齡：_____歲

3. 教育程度： 國中或以下 高中職 大學（專） 研究所或以上

4. 總工作年資：_____年

目前公司任職年資：_____年

5. 所屬部門：_____

6. 目前職級： 職員 基層主管 中階主管 高階主管

問卷至此已填答結束，感謝您的協助

附錄三 十七項員工協助實務

一、新人協助方案（工作面）	
方案簡介	新人協助方案旨在提供新進員工工作上所需的指引，協助新人快速融入組織文化，適應工作任務的基本要求，提升新進人員的相關職能。
提升資源	<ul style="list-style-type: none"> • 專業 • 關係
方案主要內容	
措施	內容簡介
師徒制	<ul style="list-style-type: none"> • 委託資深員工（mentor）帶領新進員工熟悉工作，協助新人快速了解自身及同仁業務內容。 <ul style="list-style-type: none"> ◦ 以晉升作為誘因：公司可依員工是否有帶領新人及評估其帶領之成效，將晉升作為附加的誘因。 ◦ 師徒比例固定：確保品質及內容一致，較能強化對新人的效益。 • 導師訓練課程：每年至少舉辦一次導師訓練課程，內容涵蓋技術與管理層面，另外可以給予培訓中的導師工作輪調，使其有機會接觸各崗位的工作，對各式工作內容更加熟悉。 • 導師考核權：提供導師考核、給予評價新人的權力。 • 徒弟考試制度：對於技術性的工作，導師在進行指導過後，可對徒弟進行考試，檢驗其是否已達到標準。
新人交流平台	<ul style="list-style-type: none"> • 在通訊軟體（例如：Line）上建立新人交流平台，讓新人能夠互相交流與分享經驗。
新人訓練	<ul style="list-style-type: none"> • 可以集結同期新人舉辦多天的新人訓練，過程中涵蓋法定課程及宣導公司文化等，可安排新人上台分享學習心得及事後給予回饋。 <ul style="list-style-type: none"> ◦ 事後追蹤：要求新人寫下在試用期過後期望達到的目標，並繳交給主管。試用期過後，再檢視員工是否有將所學應用至工作中並達到期許目標。 • 線上課程：可提供員工線上訓練的資源，待通過線上測驗方能代表完成修課。
新人關懷	<ul style="list-style-type: none"> • 由人資於新人入職一段時間（例如：一週及一個月時）進行面談，深入了解新人對工作的適應情況及想法，再依此進行工作或是單位的調整。 • 或是在員工到職一段時日後（例如：半年），由心理師或人資致電了解新人的適應情況。 <ul style="list-style-type: none"> ◦ 關懷前請主管先填寫關於新人表現的資料，以利事先了解狀況。

	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 若有反映問題，則進一步了解問題所在，並追蹤改善狀況。 ◦ 每次關懷時間約 30 分鐘。 ◦ 心理師建議使用內聘的方式，較能完全掌握公司情況。
工作觀摩	<ul style="list-style-type: none"> • 在新人正式入職前或入職當日，先舉辦工作觀摩的活動，幫助缺乏相關工作經驗的新人能夠更快速了解未來的工作。此外，藉由事前工作觀摩的機會，新人更能夠知道自己適不適合這份工作，或者欠缺什麼必要技能，讓新人在開始工作前先打下良好心理建設，預防日後因工作不適應導致的離職後果。
溫馨提醒	
<ul style="list-style-type: none"> • 應讓主管了解應避免過度介入及影響新人對公司的真實想法。 • 應給予願意承擔教育新進員工責任的人獎勵，例如：更多的升遷機會，提升員工帶領新人的意願。 • 新人入職後宜循序漸進安排工作，幫助新人在工作初期逐步產生對公司的了解以及工作上的成就感，並降低對公司與工作的不安感。 • 作為主管，可以思考如何讓新人在入職後盡快融入同事中，以幫助新人在新環境中快速社會化，使他們充分感受到同事的支持。 	

二、職涯協助方案（工作面）

方案簡介	職涯協助方案旨在透過各式方法，如與員工進行面談了解員工職涯需求、提供內外訓練系統的協助等，引導及協助員工達成職涯目標。
提升資源	<ul style="list-style-type: none"> • 專業 • 資訊 • 彈性 • 經濟
方案主要內容	
措施	內容簡介
職涯發展	<ul style="list-style-type: none"> • 工作輪調：提供多元的內部職缺供員工選擇，員工可自由轉換職涯軌道。 <ul style="list-style-type: none"> ◦ 357 輪調制度：當員工任職滿三年，可自行申請輪調至其他單位；任職滿五年及七年時，公司可視公司情況及員工意願將人才調至其他單位。 • 升遷機制：設定每年固定時間的升遷機制，也明定升遷所需具備的條件。 <ul style="list-style-type: none"> ◦ 升遷考試：最直接的升遷方式為透過考試獲得升遷資格與機會。（由主管負責通報他認為適合的人選，考試通過後會再由高階主管面試決定。） • 學習加給金：公司每年提供固定補助金額（參考金額：

	<p>20,000 元），員工可針對工作職能、語言等課程申請加給。</p> <ul style="list-style-type: none"> 職涯引導及面談：公司可透過每年檢視人才資料庫，檢視現有人才未來的發展走向，再與員工進行面談，協助員工規劃職涯發展。 個人職能管理系統：依照每個不同職位，列出該職位所應具備的職能，並評估每個員工在其職位上已具備那些職能，作為調薪升遷的依據；而員工欠缺的職能，也可做為未來訓練的規劃內容。 <ul style="list-style-type: none"> 專業評估人員：評估各職位與員工之職能需要具備充分職能知識與技術，企業內的人力資源人員宜具備職能管理師認證。 系統建立：由於職能管理系統的設置相當複雜，若企業缺乏建立系統之人員，亦可考慮購買並導入外部系統。
內部訓練	<ul style="list-style-type: none"> 數位平台/網站：設立數位平台或網路使員工能夠多方面獲取課程相關資訊。 定期發送課程資訊：根據員工職務所需之能力，公司可定期發送相關課程資訊。 學習護照：將訓練課程分為必修及選修，給予員工選課的彈性。 <ul style="list-style-type: none"> 針對時間無法配合的員工，可以以一次性活動（例如：運動、公益活動）作為選修課程。
外部訓練	<ul style="list-style-type: none"> 課程補助：依照部門需求或是人數分配補助至各單位，單位主管可決定是否給予員工全額的補助。 員工可自行申請課程相關補助：員工對於想要上的外部課程，可向主管申請補助金。 考照補助：經過與主管討論後，依照該職位或員工個人需求給予員工考取證照之相關補助，例如：若員工的英文檢定成績達一定門檻（例如：多益 800 分以上），可以事後補助的方式補全額補助考試報名費）。
退休協助	<ul style="list-style-type: none"> 設計優惠退休方案：優退方案為針對尚未達到勞資法規定之退休條件的員工，放寬退休標準（例如年齡加年資合計超過 60 歲）並提供較優渥的退休條件。 退休團保年金：得到員工同意後，公司可從員工年所得中抽取一部份為員工加保額外的退休金（例如：每年 24,000 元），員工離職時也能將這筆退休金帶走。 高齡健康管理：企業針對高齡退休員工給予健康方面相關協助（如醫療補助、健康相關課程），幫助他們在退休後繼續維持健康。 退休關懷團體：為公司的退休同仁組成關懷團體，幫助退休同仁們適應退休後的新生活，彼此給予人際上的支持。

女性職涯	<ul style="list-style-type: none"> • 由員工成立工作小組，負責規劃活動，鼓勵女性員工發展職涯或發表意見的回饋管道。 <ul style="list-style-type: none"> ◦ 成員須盡量涵蓋每一單位。 ◦ 活動內容：發起讀書會或邀請成功的女性進行分享，也可邀請公司內部的女性領導者分享經驗。 ◦ 舉辦活動前要先思考員工對該議題的意願程度。 ◦ 公司可將相關資訊公布至網路，使員工都能接收到相關資料。
溫馨提醒	
	<ul style="list-style-type: none"> • 建立自發性學習的組織文化：當員工熱衷於學習，便會善加利用公司所提供的教育資源。 • 課程時間：選定課程舉辦時間時應考慮到員工的工作時間及下班時間是否能配合，例如：若員工的工作屬於輪班制，可能會造成參加人數過少的問題；或是有家庭之員工無法於下班後留在公司上課等。因此，在決定課程的舉辦時間時，需考慮員工的工作時間，盡可能選最多員工可參與的時間，或是考慮將課程轉為線上或一次性活動，使員工能更有彈性的參加。 • 安排課程時，應考量員工吸收能力及所需時間以確保課程品質。 • 由於外部訓練時常不是在一般上班時間進行，若訓練需占用員工下班或休假時間，企業可提供員工相對應的假期，以提升員工參與課程之意願。

三、彈性工作方案（工作面）

方案簡介	彈性工時方案旨在藉由提供彈性化的工作設計，給予員工能夠自主運用的時間及空間，降低員工工作上的限制，讓員工得以選擇適合個人生活形態的方式，滿足其工作及生活的平衡。
提升資源	<ul style="list-style-type: none"> • 彈性
方案主要內容	
措施	內容簡介
彈性工時	<ul style="list-style-type: none"> • 維持總工時不變，員工可依公司提供之時段，根據自身需求調整上下班時間。 <ul style="list-style-type: none"> ◦ 提供員工三個時段的打卡上班時間（8:00、8:30、9:00），按出勤時間往後推算8個小時即可下班（17:00、17:30、18:00）。 ◦ 將上班時間設定在一時間範圍內（例如：8:00 到 9:00 之間），員工只需在這段時間進辦公室即可，再從上班時間往後推規定工時（例如：8 小時）即可下班。 ◦ 公司若想確實了解員工彈性工時的需求，可針對公司員

	<p>工進行調查，以釐清其需求的範疇。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 打卡系統的設置：對於不需例行進出公司的員工（例如：業務人員），公司可提供方便其不用進公司也能打卡的設置，例如：使用手機應用程式，使員工能輕鬆打卡上下班。
彈性請假	<ul style="list-style-type: none"> • 開放臨時請假：公司允許員工臨時有事時，可於工作當日早上向主管請假。
在家/遠距工作	<ul style="list-style-type: none"> • 在家工作：針對有特殊需求的員工可向主管申請在家工作。 • 當員工遇到突發狀況、無法進公司處理時，公司可允許員工直接線上處理，進行遠距工作。
彈性補休制度	<ul style="list-style-type: none"> • 公司可延長員工補休使用期限，鼓勵員工使用加班補休，若仍無法在期限內補休完，則折算成加班費，藉由提供員工多元選擇權使其保有工作時間的彈性。
壓縮工作日	<ul style="list-style-type: none"> • 視產業/職位特性，公司可選擇讓員工透過每周工作較少天數、一天工作較長時數的方式壓縮員工的工作工時。 • 參考執行方式：每周上班 4 天，每天工作 10 小時等。
工作(職位)共享制度	<ul style="list-style-type: none"> • 針對有特殊需求的員工（例如：高齡工作者、照顧兒女需求者等）提供工作職位共享的選項，即讓二位或多位員工共同分擔一個全職工作的責任，薪資和福利按比例分配。 <ul style="list-style-type: none"> ◦ 參考執行方式： 若兩位員工要共同分擔一份每周工時 40 小時的工作，公司可視工作性質及內容，以不同的方式均分工作時數，並安排兩人的工作時間，例如：(1) 分為上下午班，在午休時間進行兩人工作換班；(2) 分為上半週及下半週，一人做週一到週三上午，另一人做週三下午到週五；或是(3) 以周為單位輪流上工等。
溫馨提醒	
<ul style="list-style-type: none"> • 主管的彈性工時態度對措施的推行有一定的影響力，若主管能夠體諒員工的狀況，給予員工適當的彈性，對員工的職場心理健康較有助益。 • 主管可向員工說明彈性工時的真實內涵，使員工了解為何必要時，可以選擇在家工作，或是遠距工作。 • 公司須考慮能夠在家/遠距工作的工作性質，有些工作並不適合在家/遠距工作，但對於能夠在家/遠距工作的職務可盡可能給予其自由的時間及空間。 • 在導入彈性工作方案時須考量產業以及職位特性來選擇最適合的措施類型，例如：比起彈性工時，生產線更適合導入壓縮工作日等。 • 採用工作職位共享時，共享職位的兩個員工之間應保持良好的溝通，避免因溝通問題影響工作進度及成效。 	

四、工安優化方案（工作面）

方案簡介	工安優化方案旨在營造安全的工作環境，避免工作所帶來的職業傷害與工安意外。公司透過定期檢查內部有無潛在的工安問題，以及與外部組織合作，提供員工舒適與安全的工作環境。
提升資源	<ul style="list-style-type: none"> • 資訊
方案主要內容	
措施	內容簡介
工安專責單位	<ul style="list-style-type: none"> • 公司可成立工安專責單位（例如工安室），負責稽查與管理公司中工安相關事項及業務執行。 • 定期進行公司內部的安全檢查，確保所有機械設備皆符合安全規範。
工安委員會	<ul style="list-style-type: none"> • 由各部門員工共同組成工安委員會，定期開會（例如：三個月一次）討論及設法改善公司中的工安問題。
工安提案制度	<ul style="list-style-type: none"> • 員工可自主向公司反應發現的工安疑慮，有任何相關建議也可透過此管道向公司反映。
外部資源引入	<ul style="list-style-type: none"> • 公司可與管理顧問公司合作，透過管理顧問公司專業的角度提供工安改善的建議，協助公司進行相關的教育訓練與設備制度的改善。
工作環境優化	<ul style="list-style-type: none"> • 若公司環境存在空氣或噪音上的疑慮，可提供員工設備或器具，改善其工作環境的品質，例如：加裝空氣清淨機，盡可能降低環境中刺鼻的味道；提供耳罩等噪音防護器具，降低噪音對員工造成的聽力傷害等。 • 提供符合人因工程之用具，例如：人因工程桌椅、可調整之器械等，協助員工預防肌肉、骨骼等傷害發生。
災害、急救演練及宣導	<ul style="list-style-type: none"> • 定期（例如：每半年）實施各類災害演練、交通安全與急救訓練等，確保員工具有防範災害的意識。 • 新人訓練時可涵蓋災害演練（例如：應對 SOP）及相關宣導，除了使員工了解當意外發生可以有哪些應對行為，也使員工意識到工作環境安全的重要性。
溫馨提醒	
<ul style="list-style-type: none"> • 員工可能會為了方便而不遵守工安規範（例如：因為覺得麻煩而不使用防護器具），建議除了透過工安宣導外，可以從公司高層開始，塑造一個注重工作安全的組織文化，從根本建立員工對於工安的重視。 	

五、員工參與方案（工作面）

方案簡介	員工參與方案旨在提升員工在公司決策、活動等方面的參與度。藉由適當的措施給予員工表達自己意見的機會，以及讓
-------------	--

	員工對公司掌握足夠的資訊，讓員工與工作生活產生高度的鏈結。
提升資源	<ul style="list-style-type: none"> • 資訊 • 專業 • 身心 • 經濟
方案主要內容	
措施	內容簡介
意見回饋管道	<ul style="list-style-type: none"> • 意見箱：員工可透過意見箱、董事長信箱等管道表達想法，所書寫的內容會在公開場合（如溝通大會）進行討論，負責的單位亦須給予回饋。 • 諮詢專線：員工可向諮詢專線訴說問題，所敘述的內容會在一個月後銷毀。收到的訊息會傳給公司高層（例如：執行長）與人資人員，讓公司了解員工目前遭遇到的狀況。
意見反應平台	<ul style="list-style-type: none"> • 討論平台：員工可依據想提的問題或意見在公開的討論平台發表，讓員工之間能夠了解其他人的想法，所有員工皆可看到內容並針對內容進行回應。 <ul style="list-style-type: none"> ◦ 參考執行方式： <ul style="list-style-type: none"> 1. 討論平台分類：可將討論平台設立不同主題的討論區（例如：人事、福利、各事業單位等）。 2. 匿名討論：可考慮是否讓員工匿名發表言論。若是匿名，員工可能更願意表達真實意見，但可能容易產生過激言論；若非匿名，員工更容易對言論負責，但同時可能因為擔心言論的後續影響造成員工不敢表達真實心聲。 • 創新平台：員工可提出自己所看到公司的問題，並提出可能之解決辦法，權責單位須對員工所提看法給予回應，且會參考員工意見作為未來方案之參考。 <ul style="list-style-type: none"> ◦ 參考執行方式：為鼓勵員工發現問題時能夠主動提出意見，可以匿名形式設立。
溝通大會	<ul style="list-style-type: none"> • 員工溝通大會：由高層主持會議並說明公司現況，邀請員工發表對公司之意見，並當場與員工討論可行的解決方式，若無法當場解決，則將事件列為待辦事項留至下次討論。 <ul style="list-style-type: none"> ◦ 參考執行方式： <ul style="list-style-type: none"> 1. 舉行頻率與參與對象：可每年舉辦至少一次全公司員工溝通大會，若有執行上的難處，也可讓員工輪流參與。 2. 結果處置：遇到棘手的問題時，可向員工解釋公司的難處及為何不能馬上處理他們所提之問題，也可考慮將開會結果放到全體員工可看到之平台或公佈

	欄上供員工檢視。
人事評議委員會	<ul style="list-style-type: none"> 人事評議委員會：委員會組成由所有員工遴選而來。鼓勵主管每半年檢視部門是否有員工值得嘉獎，並透過人事評議委員會進行審核，給予記功嘉獎。
溫馨提醒	<ul style="list-style-type: none"> 設定處理期限與後續追蹤機制是員工參與方案中極為重要的地方，當員工發表完自己的意見，公司宜讓員工了解自己的言論將會經過哪些程序，以及事後是否能夠得到回應，如此才能使員工知道企業是重視自己意見的。 企業培育出開放的組織文化，以及領導者展現出重視意見的領導行為，將對於內部意見的表達產生顯著的影響。

六、人際關係促進方案（工作面）	
方案簡介	人際關係促進方案旨在提供員工能夠與其他同事互動的技能與機會，以維持員工間良好的正向關係，透過舉辦員工團隊活動，建立職場中的人際關係網路，使員工能互相幫助、互相扶持，藉以增進工作效率，共同為企業整體績效帶來正面影響。
提升資源	<ul style="list-style-type: none"> 關係 資訊 經濟
方案主要內容	
措施	內容簡介
聯誼活動	<ul style="list-style-type: none"> 廠慶/公司週年紀念日：在廠慶/公司週年紀念日舉辦大型的慶祝活動，除了能提升員工之間的凝聚力，也能加深員工對公司的認同感。可依照公司成立時間長短，舉行不同規模的慶祝活動（例：五週年、十週年紀念活動等）。 <ul style="list-style-type: none"> 參考執行方式： <ol style="list-style-type: none"> 舉辦形式：園遊會、嘉年華、趣味競賽、運動會、抽獎、慶生會等。 針對趣味競賽或運動會等活動項目，企業可以先採取分區競賽（例：北部、中部、南部），最後再進行決賽，以提升員工參與活動時的投入感。 競賽優勝獎勵：除了獎金，也提供獎盃作為榮譽象徵之物。 下午茶活動：公司每年可舉辦一至兩次的下午茶活動，於活動中提供餐點，並安排團康遊戲，讓不同部門及職等的員工有交流的機會，也可在活動中規劃小型溝通大會，開

	<p>放員工自由地向公司提出建言。</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ 若公司規模較大，公司可依員工編號、部門別、年齡別等方式分次舉辦，確保所有員工皆能參與。 <ul style="list-style-type: none"> • 節日活動：根據不同節日，公司可安排不同慶祝活動，增添員工生活樂趣。 <ul style="list-style-type: none"> ◦ 參考主題： <ol style="list-style-type: none"> 1. 母親節、父親節活動：與父母一同聚餐並拍照上傳社群媒體，就可獲得公司贈禮。 2. 中秋聯歡晚會、萬聖節變裝派對、聖誕節交換禮物等。 • 團隊建立活動：公司可定期籌辦各式團隊活動，鼓勵員工自行組團參加，除了增加員工團隊合作的機會，也能讓員工放鬆紓壓。 <ul style="list-style-type: none"> ◦ 可讓員工自行提出活動企劃，公司再給予所需經費。 ◦ 參考活動：電影包場、鐳射槍/漆彈槍體驗、密室逃脫等。
人際關係訓練課程	<ul style="list-style-type: none"> • 溝通課程：藉由溝通課程提升員工溝通技巧（例如：同理心傾聽技巧、提問的藝術等），並搭配實際活動使員工有機會學以致用，促進主管一部屬關係及跨部門互動機會。 ◦ 講師資源：與外部顧問公司合作，依公司需求設計適合的訓練課程。 <ul style="list-style-type: none"> • 人際關係諮詢服務：公司可透(1) 與專業的心理衛生機構合作（例如：張老師基金會）或是(2) 內聘心理師的方式，當員工有人際相關問題時可以尋求諮詢。諮詢範圍可涵蓋：職場人際關係、家庭相關議題（含夫妻親子相處、姻親妯娌互動等）、兩性關係等多元面向。
員工旅遊	<ul style="list-style-type: none"> • 團體旅遊補助：可提供員工活動補助及假期，保障員工每年均有機會參加員工旅遊，促進彼此間的感情。 <ul style="list-style-type: none"> ◦ 可將旅遊團拆分成國內及國外供員工選擇，國內外可再細分成不同地區的旅遊。 ◦ 參加國內及國外旅遊團所獲得的補助金額是相同的（參考金額：10,000 元）。 ◦ 可提供員工額外的旅遊假期，使員工能夠安心旅遊。 ◦ 事先可調查各部門的工作尖峰期，將開設旅遊團的日期盡量分散，使每位員工皆有機會報名參加。
溫馨提醒	
<ul style="list-style-type: none"> • 公司鼓勵員工參與的方法或是提供的獎勵應考量到員工內心的需求及感受，避免為了活動成效，迫使員工參與。 • 開放員工發表意見時，需完整紀錄員工所提出的意見，並在特定期限內給予回覆。 • 在推動相關措施時，可以嘗試整合內建式與外置式作法，透過特定熟悉 	

組織文化的內部成員，結合外部機構的資源，能讓措施更全面、有深度地被推動。

- 在籌辦大型活動時，代表勞方的工會是協助籌辦活動的有力幫手，有助於辦出真正符合員工需求的活動。
- 當公司內有不同族群員工時（例如外籍員工），由於文化差異的關係，公司應彈性規劃符合外籍員工需求的活動。
- 當公司設計的活動較長時（例如兩天一夜），需要照護家庭的員工便沒辦法離開家，以至於無法報名長時間的活動，公司在設計活動時應特別留意。

七、友善職場提升方案（工作面）

方案簡介	友善職場提升方案旨在透過訓練、課程及活動，讓員工了解公司打造友善職場的決心，以及消除職場中不友善對待的現象（例如：職場霸凌、性騷擾、族群歧視等）。
提升資源	<ul style="list-style-type: none">• 身心
方案主要內容(以性騷擾防治為例)	
措施	內容簡介
性騷擾防治	<ul style="list-style-type: none">• 教育宣導：<ul style="list-style-type: none">◦ 員工教育：將性騷擾防治相關資訊納入公司教育訓練的一環，內容包含何謂性騷擾、性別工作平等法與性騷擾防治法之內容與罰則、面對性騷擾事件時的因應方式、公司有哪些關於性騷擾防治的規範以及申訴資源等。◦ 主管課程：針對主管額外開設課程，請臨床心理師/諮商心理師進行性騷擾防治宣導及教導面對相關事件時主管應如何應對。◦ 活動宣導：透過舉辦講座、有獎徵答等活動宣導性騷擾防治相關資訊，也可以透過問卷調查的方式，在提供相關資訊的同時了解員工是否有遇到相關問題。• 申訴處理：<ul style="list-style-type: none">◦ 公開的申訴管道資訊：申訴管道資訊（包含申訴專線、專用信箱、傳真等）皆為公開訊息，員工可於公司內部網站、員工手冊等查詢到，公司亦將相關資訊公告於工作場所顯著處。◦ 匿名保護的調查過程：公司對於申訴提出者採匿名制，使當事人免於擔心個人資訊外洩的煩惱。
溫馨提醒	

- 慡必確保申訴調查處理過程的匿名性以及公正性，應多方進行查證，避免因私人因素而在處理上有所偏頗。

八、復工協助方案（工作面）

方案簡介	復工協助方案旨在預防員工作內容可能使員工健康程度惡化，而影響工作安全；或是為避免員工因健康因素影響工作表現感到挫折，公司主動關懷因傷病或特殊身心健康因素（例如：職災、懷孕等）而停職的員工，並依專業醫護人員之建議進行工作和職務的調整，使其得以適應職場中的工作與職位需求。
提升資源	• 身心
方案主要內容	
措施	<p>內容簡介</p> <p>評估、追蹤復工者的健康狀態，並且根據追蹤結果主動調整其工作內容和方式，可搭配心理諮詢，幫助復工員工更快適應。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 健康諮詢與追蹤： <ul style="list-style-type: none"> ○ 掌握傷病員工名單：公司內部護理師或相關承辦人員（例如：人力資源單位）可以透過公司內部差勤管理系統及健康檢查等記錄了解員工的健康狀況及病假情形，並且將因特殊生理狀況（例如懷孕、職災等）而暫時停工的員工列為主要關懷名單。 ○ 聘請職醫定期追蹤，並提供健康諮詢服務：公司聘請職醫自公司進行定期的診察（參考數量及頻率：聘請一位，每個月來三趟，一趟三小時，視產業性質、公司人數進行調整），以追蹤員工身心狀態並給予即時處置與支持。 • 職務調整與訓練： <ul style="list-style-type: none"> ○ 工作內容評估：職醫針對復工員工之復原狀況提出評估建議，並將此建議提交給公司人資人員或部門主管。人資人員與部門主管根據此建議討論該員工是否可進行原工作，或是是否需要進行職務調整調動（例如：懷孕員工避免久站之工作），並設定個別化的績效評估方式。 ○ 與員工進行職務調整說明：事先（例如：員工復工前兩週）與員工說明醫師的評估建議及調整後的職務內容，讓員工了解工作調整的依據並提早熟悉新的工作內容。 ○ 心理諮詢：當復工員工回到職場時，容易因自身健康造成的能力限制等因素而感受到工作上的挫折，此時公司可為復工員工安排定期的心理諮詢服務。
溫馨提醒	

- 針對員工的健康相關紀錄應妥善進行保管，避免洩漏給無關的第三方。
- 在每次職醫進行診察前，建議公司進行傷病員工及主要關懷員工名單的更新以確認，除了能更精確掌握員工狀況外，亦有助於給予傷病員工即時的協助。
- 進行工作調整時應考量專業醫師之評估建議，並且與員工進行充分溝通。
- 在員工健康報告運用上，應遵守勞工安全衛生法之規範，避免公司協助員工之美意遭曲解或誤會。
- 除了安排定期的心理諮詢服務外，單位主管及同事若能主動關心復工員工的狀態，建立正向支持的職場環境，則能更有效地幫助復工員工適應。
- 相關資源：因職災而傷病之員工，可至職災勞工權益資訊網，或洽職災勞工諮詢專線：0800-001-850 以及各縣市政府勞工局／處（社會處）「職災勞工個案主動服務計畫」個案管理員，獲得相關職災權益諮詢。

九、家庭照護方案（家庭面）

方案簡介	家庭照護方案旨在提供員工照護家庭成員、維持工作—家庭平衡所需之協助，協助範圍包含員工子女、配偶及父母於教育、醫療、保險等方面之需求，藉以分擔員工經濟壓力、促進員工與親屬之關係，並維持員工身心之健康。
提升資源	<ul style="list-style-type: none"> • 關係 • 彈性 • 身心 • 經濟
方案主要內容	
措施	內容簡介
育兒補助	<ul style="list-style-type: none"> • 育兒津貼：公司可透過提供生育獎勵、育兒津貼等方式給予生養小孩之員工現金獎勵/補助，以減輕育兒之經濟壓力（例如一萬一千元的補助津貼）。 • 育兒物資補給：公司可提供員工及其眷屬育兒所需之必要物資或營養保健食品。 <ul style="list-style-type: none"> ○ 參考執行方式：提供「媽媽包、爸爸包」，裡面可涵蓋一些育兒所需物品，如奶嘴、奶粉、尿布等。 1. 媽媽包指的是提供女性員工產前及產後共兩次物資補給。 2. 爸爸包則是提供男性員工一次物資補給。 3. 每包物資市值大約五千元。
孕期健康管理	<ul style="list-style-type: none"> • 內部設聘專業醫療人員：內置專任健康管理師或職場護理師協助員工處理孕期相關健康議題（如：照護孕母或嬰兒的作法、追蹤懷孕員工健康狀況）。

家庭日	<ul style="list-style-type: none"> • 家庭日：舉行家庭日等親子活動增加員工與家人之互動，對象不限於員工之子女，亦可包含配偶、父母等直系親屬。 <ul style="list-style-type: none"> ◦ 參考執行方式： <ol style="list-style-type: none"> 1. 採固定時間（如：每三年一次）安排活動供員工攜帶眷屬出門旅遊。 2. 每年於一般假日舉辦家庭日，透過設定主題、摸彩抽獎等方式鼓勵員工及家人與同仁進行互動，促進員工家人、員工同仁間互動。
眷屬照護	<ul style="list-style-type: none"> • 擴大保險人範疇：公司可提供員工眷屬享有與員工同樣之保險內容，並透過公司內部規章使員工瞭解可參與眷屬保險之親屬範疇（現行公司提供之保險人範圍多為直系親屬及配偶）。 • 保險費用分擔：公司可以考慮提供全數眷屬保險費用，或是負擔部分眷屬保險費用（如僅提供子女及配偶，員工父母之支出需自行負擔）。
育兒教育措施	<ul style="list-style-type: none"> • 母乳哺育、親職教育講座：公司可提供員工關於母乳哺育或是親職教育等相關教育講座，使員工了解育兒所需的知識及技巧等。 • 托嬰中心：公司可自營托嬰中心，自聘教師提供員工子女托嬰服務（公司也可考慮選擇委外經營，但自營的優勢在於可以有效管理確保照護的品質）。 • 企業幼兒園：公司可設置課後托兒服務，用專車接送孩童下課，由聘請的老師照顧孩童至員工下班，寒暑假一樣提供服務，另外可提供餐點供孩童享用。 • 特約補習班：公司可與外部補習班進行特約，使員工子女有機會以優惠價接受額外的教育。
高齡照護	<ul style="list-style-type: none"> • 專責部門設置：設置專責部門提供員工長者相關的照護措施，並結合外部及內部資源與人力。 • 一次性復健服務：提供一次性復健服務給員工家中的長者，若後續有需要長期服務再協助轉介輔導。 • 陪伴就醫：公司可內聘護理師作為健康諮詢者，陪伴員工及員眷就醫，提供專業上的建議及協助。 • 講座：公司可舉辦高齡照護講座提供員工相關照護資訊。 <ul style="list-style-type: none"> ◦ 參考執行方式：舉辦頻率大約一個月一次，舉辦時間為上班的中午時間，亦可提供餐點吸引員工參加。 • 特約長照機構：與長照機構簽訂特約，使員工獲得較優惠的價格，能放心的安置需要照護的家人。

特殊假期	<ul style="list-style-type: none"> • 孝親假：提供員工每月至少一日的孝親假。 <ul style="list-style-type: none"> ◦ 參考執行方式：每月可申請一日孝親假，限當月用完。需於公司內部社團發布與父母的合照作為參考依據。 • 第二胎子女照顧假：針對第二胎子女，可提供員工額外的照顧假（參考天數：每年 7 天帶薪假，為期六年）。
------	--

溫馨提醒

- 公司在擬定措施前，應先評估及考量員工需求分佈（如：年齡層、婚姻狀況及生育年齡等），確認所要執行方案的主要目標。
- 當上級主管支持及重視家庭照護相關問題，公司在後續推行及執行方案上較容易。
- 當公司達到一定規模，在執行措施上可能較為容易。
- 公司可考慮聘用專業人士（如：護理師、幼兒園老師等），較能使員工安心使用公司所提供之措施。
- 可透過政府資源來協助設立較完善的托嬰中心（例如：新設立之托嬰中心最高可獲得補助 300 萬元；每年教具之更新可獲得大約 50 萬元的補助；可補助五年，詳細資訊請參考：
<https://childcare.mol.gov.tw/Page/base/introduction.aspx?id=3>）。

十、休閒樂活方案（家庭面）

方案簡介	休閒樂活方案旨在提供員工多元的活動，協助員工培養興趣，讓員工能夠透過休閒活動來調整自身狀態，以最佳狀態回到工作崗位。
提升資源	<ul style="list-style-type: none"> • 經濟 • 關係 • 身心 • 彈性
方案主要內容	
措施	內容簡介
旅遊補助	<ul style="list-style-type: none"> • 公司可提供員工每年固定的旅遊補助，供員工個人外出旅遊之用。（參考金額：10,000 至 12,000 元） • 公司可與旅行社合作，提供員工不定期優惠價格，同時公司每年可給予員工禮券（參考金額：3,600 元）使用於合作之旅行社，員工可自行向旅行社接洽。
社團活動	<ul style="list-style-type: none"> • 社團營運：開放員工申請成立各式社團，協助員工營運社團相關的庶務，讓員工得以在社團中培養自身興趣。 <ul style="list-style-type: none"> ◦ 常見形式：運動型社團、音樂社團等。 ◦ 社團組成：依照社團法人的規定運作社團，定期改選會長、副會長等幹部，社團也存在不同的組別進行活動的分工。 ◦ 經費補助：固定提供社團經費以聘請外部講師/老師授

	<p>課（參考金額：每半年 8,000 元）。</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 場地：提供公司內部空間，供員工進行社團活動。 ○ 會員資格：參加人員以公司員工及其眷屬為主。 ○ 設備器具：提供社團經費以採購社團需要的設備器具。 ○ 定期活動：社團每半年負責舉辦一次供全公司參與的活動，可獲得現金補助（參考金額：6,000 元）。 ○ 活動宣傳：以公司內部主要資訊管道進行公告。 ● 可與外部運動中心合作，當員工前往運動時，能以較為優惠的價格入場與租借場地。
路跑活動	<ul style="list-style-type: none"> ● 路跑活動：以不同主題進行活動包裝以吸引員工參與，也可提供參與員工獎勵。 ○ 建議每年可舉辦一次。 ○ 可與公益團體聯合舉辦，也可在特定節日前後舉辦（例如：勞動節前）。
興趣開發	<ul style="list-style-type: none"> ● 學習護照：可提供員工一本學習護照，使其依照自身興趣（不一定要與工作有關）至公司外單位上課並累積學習時數，累積到一定學習時數的員工可獲獎項鼓勵。
福利假期	<ul style="list-style-type: none"> ● 生日假：每年員工生日當天能夠帶薪休假，若當日不便請假或是生日位在假日，也可彈性補假。 ● 情緒假：當員工身心狀態難以進行日常工作時，可以不需特殊理由而向公司請假，且請假同樣不會影響到出缺勤紀錄，使員工能夠利用休假調整身心，以恢復到日常工作水準。 ○ 休假頻率：可每個月提供半天至一天作為情緒假。 ● 假期折抵：若員工沒有使用需求，公司可提供餐券類的小禮做為鼓勵。
溫馨提醒	
<ul style="list-style-type: none"> ● 當員工工作負荷過高時，會沒有足夠的時間使用休閒樂活方案。另外，許多活動皆於下班之後舉辦，已有家庭生活之員工較無法參與，因此在推動休閒樂活方案時，應將員工工作負荷及是否有家庭需要照顧納入考量。 ● 無論是社團活動或其他主題活動，當員工人數眾多時，每個人的興趣與需求都不盡相同，公司的資源難以滿足所有人的需求，只能針對多數人的興趣進行推廣。 	

十一、生活協助方案（家庭面）

方案簡介	生活協助方案旨在透過提供交通支援、員工餐點、設立生活諮詢服務及開辦相關講座（如：金融管理、法律知識與疑難排解），從員工生活層面照顧員工，並協助解決生活相關問題，讓員工能夠減少因生活問題產生的精神耗損，使員工有
------	--

	更多資源投注在工作上。
提升資源	<ul style="list-style-type: none"> • 經濟 • 彈性 • 身心
方案主要內容	
措施	內容簡介
交通	<ul style="list-style-type: none"> • 接駁車：提供員工免費上下班接駁車，採定點定時發車的方式，視員工住所分佈沿路停靠捷運站、車站或特定地點（如較難以接觸到大眾運輸工具的地區）。 • 公務車：公司提供公務車供員工於執行公務時使用。為保障員工出外洽公的安全，公司須至少於出發洽公的前一天為員工加保相關保險，例如：人身險、產品險等。 • 交通津貼：公司可採以員工住家與公司之間的公里數、從居住地往返公司間使用交通工具的趟數或是所須之交通費為經費金額編列依據，給予員工交通津貼（參考金額：1,000~2,000 元）。
員工住宿	<ul style="list-style-type: none"> • 員工宿舍：若情況允許，可在公司附近設立員工宿舍 <ul style="list-style-type: none"> ◦ 基本配置：房型根據空間大小及住宿需求人數等因素可規劃成雙人至四人房，寢室內備有衣櫃、書桌、冷暖氣、檯燈等基本設配。衛浴設備可選擇在每個寢室提供獨立衛浴系統或是宿舍同樓層共用之公共浴廁空間。 ◦ 住宿收費：依公司狀況可免費提供員工住宿，或是每月酌收「低於外面租屋」的住宿費（參考金額：含水電每月 1,000 元，公司可依提供設備不同調整收費）。
飲食	<ul style="list-style-type: none"> • 員工餐廳： <ul style="list-style-type: none"> ◦ 烹煮空間：依公司／廠房狀況可分為與外部廠商合作和內部興建中央廚房並內聘廚師兩種形式。 <ol style="list-style-type: none"> 1. 設立中央廚房與內聘廚師：需由專家評估公司建築之構造、建材、管線等是否適合設立廚房。 2. 與外部廠商合作：若公司狀況不允許設立中央廚房，亦可選擇與符合衛生福利部食品藥物管理署餐飲衛生相關規範（相關規範請見： https://www.fda.gov.tw/TC/site.aspx?sid=3070）之外燴廠商合作。 ◦ 餐點：提供員工多樣化的餐點選擇（參考菜單：包含低油、低鹽、素食、3 至 5 種主食選擇等，並且可依季節和特殊節日進行菜單變化），公司可設立每份餐點的成本上限（參考金額：60 元），以利經費控管。 ◦ 餐費補助：公司可視情況給與餐費補助（參考金額：

	60 元) 或是以全額免費的方式提供餐點。
生活諮詢及講座	<ul style="list-style-type: none"> • 財務管理諮詢與講座： <ul style="list-style-type: none"> ◦ 合作單位與諮詢內容：公司可與合作之金融機構或外部金融管理顧問公司合作，設立財務管理諮詢專線，協助員工處理理財規劃，例如報稅、節稅、退休規劃、債務整合等 ◦ 財務管理講座：定期開辦金融理財相關主題講座（例如：了解投資工具、如何節稅等），建立員工基礎之理財知識。 • 法律諮詢與講座： <ul style="list-style-type: none"> ◦ 諮詢服務：員工常見的法律問題包含交通事故、動產不動產買賣、婚姻及繼承等等，除了協同公司內法務專員或是與外部法律諮詢機構合作建立諮詢專線，進行簡單的疑難排解。 ◦ 法律宣導講座：定期邀請律師至公司開辦法律講座及分享，講座議題可以是員工可能會經歷的生活法律問題，例如：如何處理交通事故或如何看懂合約等。
彈性津貼	<ul style="list-style-type: none"> • 福利幣制度：由公司提撥一筆經費作為員工福利幣額度（每人額度參考：新台幣一萬元，一點福利幣即等同新台幣一元），員工可選擇將福利幣點數用於個人進修課程、升級健康檢查項目、兌換假期、兌換禮券等項目，讓員工能有更大的彈性選擇如何使用福利。 ◦ 加碼設計：公司可依照公司重視的面向調整福利兌換所需的點數，例如重視員工個人能力提升的公司，可降低兌換個人進修課程的點數門檻，鼓勵員工將點數用於進修上；同理，重視員工健康的公司可將升級健康檢查項目所需的點數門檻降低，以鼓勵員工進行兌換。
溫馨提醒	
<ul style="list-style-type: none"> • 福利兌換點數門檻須經過承辦單位與公司內部財務部門進行縝密的計算，以確保在不影響公司營運成本的條件下，帶給員工最大的福利感。 • 在菜色規劃上，可同時參考專業護理師／營養師的建議，提供員工健康餐飲。 • 公司若無設置法務部門或暫無預算聘請律師提供專業諮詢，可透過整理公司當地相關法律資源提供員工使用。例如部分縣市政府或區公所有提供律師駐點法律諮詢，另外民意代表服務處及大學法律系所等單位也可能有免費的法律諮詢資源。 • 講座推廣除了透過公司公佈欄、內部信箱、內部社群媒體社團（例如：Line 群組、Facebook 內部社團等）進行活動資訊宣傳外，由於此類講座傾向於下班後時間舉辦，公司可以藉由提供免費餐飲，或是規劃贈獎 	

活動（例如：參加一定次數活動可兌換獎品）等活動設計增加員工的參與動機。

十二、急難救助方案（家庭面）

方案簡介	急難救助方案旨在針對員工因工作或生活上所遇到之緊急狀況(例如喪葬、意外、生病等)提供經濟相關支援，例如提供員工借用之緊急預備金、喪病慰問金等，以協助員工因應突發狀況。
提升資源	• 經濟
方案主要內容	
措施	內容簡介
急難救助金	<ul style="list-style-type: none"> • 供員工借用之緊急預備金：公司可提撥一筆可供員工借用的預備金，當員工遇到經濟困難時，公司無息出借給員工。借貸金額上限為該員工薪資乘以特定倍率（參考倍率：1.5 倍），事後員工得以分期償還的方式，每月從薪資中扣除一定金額繳還給公司。 • 喪病慰問金：當員工面對喪事、因病或意外傷害住院等重大事件時，由公司主動關心並給予員工慰問金（參考金額：10,000 元，可視公司狀況調整），以減輕員工在經濟上的負擔。
溫馨提醒	
<ul style="list-style-type: none"> • 公司可將相關資訊撰寫於員工手冊、公司內部網頁或電子佈告欄供員工查詢，同時於新人訓練時向新進員工進行宣導，讓員工了解公司有此資源可以運用。 • 公司應盡力支持遭逢困難來尋求協助的員工，並且保障相當程度的保密性（例如除了承辦人員及直屬主管外，避免向無關的第三者透露）。 • 避免對於員工所遭遇的困難進行評價，增加員工使用此資源的意願。 	

十三、社會參與方案（家庭面）

方案簡介	社會參與方案旨在提供員工參與社區活動或是公益活動的機會，讓員工得以回饋社會，為社會盡一分力，使其與社會建立連結。
提升資源	<ul style="list-style-type: none"> • 關係 • 身心
方案主要內容	
措施	內容簡介
實現自我價值	<ul style="list-style-type: none"> • 夢想實現活動：可一年舉辦一次，員工透過團體競賽方式，將自身夢想進行包裝，並提供可執行的各階段目標，

	以爭取公司補助。公司會提供獲勝者金額，並實際紀錄實踐夢想的過程，最終邀請其分享心路歷程。
公益活動	<ul style="list-style-type: none"> • 志工服務：公司善用公司本業資源及長處，主動推動社會服務活動，並邀請員工作為志工參與。 <ul style="list-style-type: none"> ◦ 常見形式：校園學生服務、老人機構、弱勢孩童機構等。 ◦ 設立專責單位：由一專門單位（例如：社會企業處）負責規劃及推行社會服務活動，志工人力來源可包含公司內部員工或是招聘志工給予協助。 ◦ 假期與差旅費：可提供參與志工活動之員工申報公差並申請差旅費。 ◦ 舉辦頻率：可以每半年舉辦一次，或者長期與機構配合，每周由不同員工前往參與。 • 捐款活動：每月定期開放員工捐款給特定弱勢機構，以維持機構日常運營 <ul style="list-style-type: none"> ◦ 參考公益機構：喜憨兒基金會、偏鄉地區孩童等。 ◦ 除了直接捐款給公益機構，公司可考慮將服務範圍擴大，例如：除了捐款給喜憨兒基金會，讓喜憨兒得以製作點心，可再邀請員工作為志工，協助運送點心給偏鄉地區的孩童。 • 二手義賣：定期（例如：每年年底）由員工提供物品進行義賣，賺取之金額將捐款給育幼院及食物銀行。 • 自主環保活動：定期舉辦淨灘、淨山等相關活動，並鼓勵公司全體同仁報名參與。 <ul style="list-style-type: none"> ◦ 舉辦頻率：一年舉辦一至二次。 ◦ 舉辦方式：可以結合不同趣味活動提升員工參與意願（分組比賽垃圾重量），並可以鼓勵員工攜家帶眷參與活動，寓教於樂。 ◦ 事前活動：在舉行環保活動前，可以邀請環保單位先進行環保相關講座，讓員工了解活動的意義並增加相關知識。 • 社區公共設施認養及維護計畫：企業自主向地方政府認養公共設施或空間，而企業也可發揮創意，將公共設施打造出更多特色。 <ul style="list-style-type: none"> ◦ 參考方式：可在公園、空地等區域進行美化，種植綠色植物，增設路燈、休閒座椅，甚至舉辦畫展或設立藝術裝置等。
實習計畫	<ul style="list-style-type: none"> • 企業實習生：設立實習生職缺，讓地方的學生能夠藉由實習機會累積實務經驗，並對企業與產業有更多的認識。
溫馨提醒	

- 在規劃社會參與方案時，可結合公司自身的營運理念，適當包裝各個社會參與活動，以強化公司自身的企業價值。
- 推動社會參與方案時，應給予員工制度面與規章的充分保障（例：明確的志工服務假勤辦法），讓員工知道請假參與公益活動不會遭到主管或同儕的苛責並感受到壓力，因此得以安心投入於活動。

十四、減重方案（健康面）

方案簡介	減重方案最主要的目的在於協助員工控制體重及維持體態，培養員工的良好的飲食及運動習慣，使員工能夠在工作之餘依舊保持身體健康。
提升資源	<ul style="list-style-type: none"> • 身心 • 經濟
方案主要內容	
措施	內容簡介
運動減重	<ul style="list-style-type: none"> • 員工社團補助：補助員工成立運動類型社團，讓員工在下班後一起透過運動維持健康的身體。 • 運動場所補助：企業與運動場所簽約（如健身房、運動中心等），讓員工能以較優惠的價格享用運動場所的服務。
減重激勵	<ul style="list-style-type: none"> • 公益捐獻：只要員工減少到符合標準的體重，企業可為員工捐款給公益團體，藉由激發員工的助人心態以刺激員工注重自身健康。
健康操	<ul style="list-style-type: none"> • 健康操：企業每天在公司場地舉辦健康操活動，讓員工在工作之餘活動筋骨。此外企業也可以將健康操影片傳送給員工，讓無法到場的員工找時間自己進行，達到活動筋骨效果。
減重競賽	<ul style="list-style-type: none"> • 團體減重競賽：員工以團體方式競賽，在設定的時段內，藉由競爭心態以及團體成員互相勉勵，使員工注意自身體態。 <ul style="list-style-type: none"> ◦ 參考執行方式：可以讓員工自行組隊報名，並以三個月至半年作為競賽時間。
減重計畫	<ul style="list-style-type: none"> • 客製化減重計畫：由專業人士與員工訪談了解其健康、飲食、作息、運動等生活方式，為員工制定合宜的減重計畫，並定期評估成效以進行調整。 <ul style="list-style-type: none"> ◦ 參考執行方式：公司可以聘請護理師或者相關專業人員協助員工保持健康。
推廣運動	<ul style="list-style-type: none"> • 運動集點活動：公司可以採行集點活動鼓勵員工運動。 <ul style="list-style-type: none"> ◦ 每當員工執行一項運動時即提供一點，當員工將點數蒐集至一定數量（例如：五點）時，公司可提供獎金（參考金額：500 元）、獎品等作為獎勵。
溫馨提醒	

- 當公司具有熱愛運動的組織文化，運動相關措施將獲得大家的青睞，進而帶動運動減重的風氣。
- 領導者展現對於身體健康的支持，能夠促進員工對於自身健康的維持與重視，並使相關活動推行順利。
- 減重最大的挑戰不只是體重難以下降，還有就是瘦了之後再次復胖的可能。企業在制定減重方案時，也建議將舉行頻率以及復胖預防納入考量之中。
- 在分配資源給減重方案時，企業也需注意本身不需減重的員工是否會有覺得不公平的感受。

十五、健康評估方案（健康面）

方案簡介	健康評估方案旨在提供健康方面的檢查評估，替員工把關健康狀況，使員工注意到自身健康的狀態，並提醒員工健康是需要定期評估以及維護的，如此才能使員工在健康的狀況下良好工作。
提升資源	<ul style="list-style-type: none"> • 身心 • 經濟
方案主要內容	
措施	內容簡介
健康檢查	<ul style="list-style-type: none"> • 健康檢查：公司可依據不同年齡層的員工提供相對應的健康檢查，若能提供優於法令的健康檢查內容，將會對員工健康有更大的幫助。 <ul style="list-style-type: none"> ◦ 參考執行方式： <ol style="list-style-type: none"> 1. 特約醫院/健檢中心：可與醫院/健檢中心合作，洽談健檢項目優惠，讓員工可以低於市價的價格進行額外項目檢查。 2. 健康檢查補助：公司可以負擔員工基本款的健康檢查項目（參考金額：2,000 元），若員工想要進行更全面、更進階的檢查（例如：大腸鏡、電腦斷層等）可以公司優惠價之特約醫院/健檢中心自行加購服務。 3. 健康檢查頻率：建議至少 1~2 年舉行一次。 4. 健康檢查假：公司提供員工半天的健檢假，讓員工不會有找不到時間檢查的煩惱。 5. 眷屬親友同享：公司與醫院/健檢中心洽談，員工眷屬與親朋好友以公司名義報名可享有優惠價。 6. 公司可指派專責人員（例如：人資專員、護理師等）協助安排員工可健檢時間，透過專責人員與醫院/健檢中心進行聯絡。
提供健康檢測設備	<ul style="list-style-type: none"> • 公司可在茶水間或是辦公室的公共空間放置健康檢測設備（例如：血壓器、眼壓儀、體脂體重計等）供員工自由使

	用，讓員工得以在工作之餘能夠主動了解自己的健康狀況。
長期健康協助	<ul style="list-style-type: none"> 專業護理人員：可聘請護理師追蹤存在健康高風險之員工，確保員工在健康檢查後持續保持健康。 健康諮詢服務：企業可與特聘醫師等專家合作，提供員工健康檢查後的諮詢服務。
溫馨提醒	
	<ul style="list-style-type: none"> 企業若要求員工繳回健康檢查報告，則需要在事前詳細告訴員工這些報告的用途，讓員工理解企業是真誠地想提升員工健康，不會將員工的個資洩漏或濫用。 若公司規模夠大人數夠多，也可考慮邀請較大型之健康檢查設施（例如：X光車）進駐，於固定時間提供員工健康檢查服務而不需至外部醫療院所。

十六、放鬆紓壓方案（健康面）

方案簡介	放鬆紓壓方案旨在提供員工放鬆及休息的設備及設施，幫助員工在工作之餘紓緩壓力，讓員工得以恢復能量並重返工作崗位，執行高效能的工作活動。				
提升資源	<ul style="list-style-type: none"> 身心 				
方案主要內容					
措施	<table border="1"> <tr> <th>內容簡介</th> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> 茶水間休息區：公司可在茶水間設置一小處休息區（設置參考：沙發區、零食區等），供員工放鬆休憩。公司亦可安排定期的下午茶時間（例如：每天下午三點），在此時段公司會在茶水間放置免費的點心或水果供員工自由取用。 運動與娛樂區：提供運動設備及娛樂設備，讓不同興趣的員工能夠從中紓壓。 </td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> 午休時段：公司於午休時間關閉工作區主要大燈並保持安靜，以提供員工舒適安靜的休息環境及時段。 冥想活動：可提供時間及空間供員工進行冥想休息，使員工有機會與自己對話。 </td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> 可與相關基金會（例如：愛盲基金會）合作，聘請視障按摩師定期來公司進行按摩服務，舒緩員工上班造成的身體負擔。 <ul style="list-style-type: none"> 參考執行方式：可安排按摩師每星期來半天，每個員工每月只能預約固定次數和時長（例如：每月一次，每次最多半小時）。公司可安排專人（例如：人資人 </td> </tr> </table>	內容簡介	<ul style="list-style-type: none"> 茶水間休息區：公司可在茶水間設置一小處休息區（設置參考：沙發區、零食區等），供員工放鬆休憩。公司亦可安排定期的下午茶時間（例如：每天下午三點），在此時段公司會在茶水間放置免費的點心或水果供員工自由取用。 運動與娛樂區：提供運動設備及娛樂設備，讓不同興趣的員工能夠從中紓壓。 	<ul style="list-style-type: none"> 午休時段：公司於午休時間關閉工作區主要大燈並保持安靜，以提供員工舒適安靜的休息環境及時段。 冥想活動：可提供時間及空間供員工進行冥想休息，使員工有機會與自己對話。 	<ul style="list-style-type: none"> 可與相關基金會（例如：愛盲基金會）合作，聘請視障按摩師定期來公司進行按摩服務，舒緩員工上班造成的身體負擔。 <ul style="list-style-type: none"> 參考執行方式：可安排按摩師每星期來半天，每個員工每月只能預約固定次數和時長（例如：每月一次，每次最多半小時）。公司可安排專人（例如：人資人
內容簡介					
<ul style="list-style-type: none"> 茶水間休息區：公司可在茶水間設置一小處休息區（設置參考：沙發區、零食區等），供員工放鬆休憩。公司亦可安排定期的下午茶時間（例如：每天下午三點），在此時段公司會在茶水間放置免費的點心或水果供員工自由取用。 運動與娛樂區：提供運動設備及娛樂設備，讓不同興趣的員工能夠從中紓壓。 					
<ul style="list-style-type: none"> 午休時段：公司於午休時間關閉工作區主要大燈並保持安靜，以提供員工舒適安靜的休息環境及時段。 冥想活動：可提供時間及空間供員工進行冥想休息，使員工有機會與自己對話。 					
<ul style="list-style-type: none"> 可與相關基金會（例如：愛盲基金會）合作，聘請視障按摩師定期來公司進行按摩服務，舒緩員工上班造成的身體負擔。 <ul style="list-style-type: none"> 參考執行方式：可安排按摩師每星期來半天，每個員工每月只能預約固定次數和時長（例如：每月一次，每次最多半小時）。公司可安排專人（例如：人資人 					

	員)協助安排按摩預約時段及協調員工預約時間，以確保每個員工都有機會享受到此服務。
溫馨提醒	<ul style="list-style-type: none"> • 茶水間休息區與運動娛樂區的設置地點應在辦公區域附近，讓員工能在有需要的時候即時使用。 • 在安排休息時段時，建議事先調查員工的休息需求，以安排充足的休息時間。 • 網路上有許多資源，提供冥想的錄影及錄音，公司可藉以規劃高品質的冥想活動。 • 提供按摩服務時，能與附近社區的視障協會合作，在舒緩員工壓力的同時，為社區盡一份心力。

十七、心理衛生方案（健康面）	
方案簡介	心理衛生方案旨在協助員工進行自我照護及心理健康的覺察，提供服務維護其身心之健康。
提升資源	<ul style="list-style-type: none"> • 身心 • 關係
方案主要內容	
措施	內容簡介
心理諮詢	<ul style="list-style-type: none"> • 外部心理諮詢專線：與專業的心理衛生機構合作，提供員工免費的心理衛生諮詢電話。 <ul style="list-style-type: none"> ◦ 參考執行方式：公司可提供固定時數的全額補助費用（例如每年三個小時）。 • 內聘心理師：可內聘臨床心理師或心理諮商師，協助員工處理心理相關議題。
員工關懷	<ul style="list-style-type: none"> • 內部小天使：可於公司各區、各部門、各樓層等配置一位員工擔任關懷小天使作為其他員工談話、輔導的角色，在這之前會先給予小天使充分的教育訓練，教導他如何觀察其他員工是否需要提供協助，以及該如何提供有需要之員工必要的協助。
心理衛生教育訓練	<ul style="list-style-type: none"> • 心靈成長講座：定期辦理講座活動（例如：每半年一次），教育員工自我紓壓的方法以提升員工身心狀況。 <ul style="list-style-type: none"> ◦ 常見主題：壓力管理、情緒管理、人際關係、自我覺察等。 ◦ 活動形式：可藉由工作坊形式進行講座課程，加深同仁間活動中的互動性以提升參與度。 ◦ 活動時間：可於上班時間進行講座活動，使需要照顧家庭的員工能夠避免時間上的衝突，提升參與興趣及動機。 • 員工危機處理課程：公司定期開辦由專業心理師講授之危

	機處理課程給管理級員工，課程包含：危機發現、危機處理、個案分析等內容，旨在提高管理層級在面對員工時，能有較高的危機敏感度，及早發現異樣，並且了解如何提供員工適當的協助以及何時該轉介至專業心理師處理。
溫馨提醒	
	<ul style="list-style-type: none">• 第三方角色：公司中的人資人員在員工認知中偏向資方立場，因此在推動心理衛生方案時，可考慮與外部機構共同合作，讓相關方案得以被信任，有需求的員工在尋求幫助時才不會有所顧慮。• 在推動相關措施時，可以嘗試整合內建式與外置式，透過特定熟悉組織文化的內部成員，結合外部機構的資源，能讓措施更全面、有深度地被推動。• 若為跨國企業，在設置諮詢專線時，應避免將心理諮詢專線設置在跨境區域，以免因文化落差使得員工對其親近度較低，導致使用率過低。

職場心理健康
與員工協助實務
電子手冊

前言

目錄

隨著時代演進，員工在職場中所遭遇的事件越來越複雜，當公司無法協助員工處理這些職場困擾，而員工自身也沒有充分的資源因應工作挑戰時，便會造成員工心理產生工作壓力、疲勞甚至過勞。

職場心理健康的宗旨便是為了改善壓力、疲勞及過勞帶來的負面影響而存在，其中最常被作為職場心理健康改善方案的措施即為員工協助之服務，根據勞動部「員工協助方案推動手冊」的定義：員工協助服務企業透過系統化的專業服務，規劃方案與提供資源，以預防及解決可能導致員工工作生產力下降的組織與個人議題，使員工能以健康的身心報入工作，讓企業提升競爭力，塑造勞資雙贏。員工協助之服務的服務內容主要分成「工作」、「生活」與「健康」三大面向：工作面為協助員工適應工作及規劃職涯；生活面為協助員工解決可能影響工作之個人問題；健康面則是協助員工維持良好的身心狀態。

除了服務內涵，我們也結合了學術理論，將Hobfoll所提出的資源保存理論與員工協助之服務進行整合後，提出了六大大資源及17項員工協助之實務方案，提供企業組織參考，共同員工職場心理健康盡一份心力，打造健康的職場。

3 前言	3
4 職場心理健	4
10 員工協助實務	10
16 職場心理健	16
26 員工協助實務統整	26
32 員工協助實務各方案介紹	32
69 附錄	69

O1

職場心理健 康

何謂職場心理健 康

職場心理健康（workplace mental health）又稱為職場健康心理學（occupational health psychology，簡稱OHP），將重點放在研究工作者的身心健康狀態，關注如何能夠有效降低工作者的心理壓力及過勞問題。根據美國國家職業安全及健康機構（The National Institute for Occupational Safety and Health, NIOSH）的定義，職場健康心理學提倡的是改善工作者的工作生活，並保護及提升工作者的安全、健康與福祉等，由企業組織提供介入措施降低員工暴露在危險中的機會，同時也提供員工相關知識及資源，協助員工改善健康及面對工作環境中的危險。

相關研究調整過去對提升職場心理健康有幫助的因素，提出了PATH模型（the Practices for Achieving Total Health model）[1]。PATH模型包含了五大類：工作 - 家庭平衡、員工發展及成長、健康安全、認同及員工參與，這五大類型主要目的是用來幫助提升員工幸福感（例如：員工身心健康、降低工作壓力、工作滿意度等），同時協助公司的發展（例如：組織競爭優勢、降低離職率、降低工作傷害等）。

整體而言，職場心理健康的終極目標是希望能夠藉由提供工作者必要的措施，藉此協助提升工作生活品質，以促進工作者的安全、健康與幸福。



5

職場心理健康新三大關注焦點

職場心理健康有三大關注焦點：工作壓力、工作疲勞及工作過勞，這些面向對於員工的情緒、態度、個人身心健康、工作績效、及工作行為皆會造成重大的影響[2][3][4]。

工作壓力 work strain

工作壓力是大家最耳熟能詳，第一個想到危害工作者身心健康的因子之一。根據美國心理學會（American Psychological Association）2009年的調查[5]，結果發現有近70%的美國工作者反映工作是一個重大壓力來源，亦有35%的工作者反映自己的壓力相較去年有顯著上升，更不用提全球化浪潮、科學網絡的進步，工作步調加速，人們需要不斷調整以適應變動越來越快速的環境，組織中員工不良適應的情況也因而日益嚴峻。

工作壓力的來源相當廣泛，舉凡工作負擔、變換工作崗位、工時過長等，皆可被視為工作壓力的來源。我國勞動部（2010）調查我國工作壓力成因前五名為：「公司倒閉」、「公司前景不確定」、「擔心被革職或被迫退休」、「無薪休閒（包括留職停薪）」以及「公司發生的事故（事件）被迫擔責任」，面對種種導致工作壓力的成因，研究也指出工作壓力所引發的身心疾患（例如：生理上的疼痛、心臟疾病、皮膚問題、第二型肥胖、認知受損等；在心理方面使個體陷入鬱鬱、焦慮、情感反芻、情緒耗竭等；行為方面使個體體表表現降低、憤怒暴力行為、濫用酒精藥物等成癮物質），不僅對於工作者本身是巨大、甚至不可逆的危害，更會導致組織生產力下降、提高其隱形成本等負面影響。

綜合上述，工作壓力可謂對員工最直接的職場心理健康傷害，其所帶來的负面影响及成本是不容小覷的。



工作疲勞 fatigue

工作疲勞指的是由於缺乏充足睡眠時間、長時間的靜神活動或壓力、疲倦或倦怠狀態，所導致的一種非常疲勞、疲倦或倦倦的狀態。工作疲勞可再細分成急性和長期疲勞。急性疲勞是由短期睡眠不足突然發作引起的，例如：上班前睡眠不足；長期疲勞是長期缺乏充足睡眠所導致，正常睡眠程序的減少或中斷可能會導致數週或數月的睡眠負擔累積，疲憊感也隨之累積。

因缺乏充足睡眠產生的疲勞，會造成工作者部分能力的喪失，例如：注意力下降、工作效率的下降、反應能力的下降等，導致工作者在工作中無法保持清醒、記憶力的下降，也可能因此做出錯誤的決策。長期的疲勞累積下來，最終造成缺席率及離職率的提升，甚至傷害到工作者的身心健康[6]。

工作過勞 burnout

世界衛生組織（World Health Organization, WHO）在2019年時將工作過勞納入「國際疾病分類」（International Classification of Diseases），並指出工作過勞有三大特徵：覺得能量耗盡，精疲力竭；對工作有消極或消世嫉俗之感；以及工作能力下降。

工作過勞的成因相當複雜，可能是工作負荷過重、對工作的回饋不滿意、與工作產生疏離感等，當工作者產生工作過勞，由於感受到能源的耗盡，對工作失去熱情與積極性，對自我效能的評價也因此降低，致使其工作者以消極的態度面對工作。長期維持在工作過勞的狀態下，會影響到工作者的身心健康，甚至造成對工作者家庭及生活層面的負面影響。

三級介入機制

根據Yes123人力銀行在2014年的調查報告[7]，高達91.6%的受訪者曾透露對工作有過勞的感覺。美國人力公司CareerBuilder在2017年的研究發現，在美國有61%的上班族感覺自己有工作過勞[8]。也有研究指出，超過四成以上的工作者都曾因過量的工作負荷而經歷工作疲勞[9]，工作過勞所導致的過勞死亡也被視為極需關注的職業傷害[10][11]。認為工作過勞會導致無法放鬆、生理健康損害、心理健康損害、工作態度下降（例如：工作滿意度及組織承諾）以及過高的離職率。當昌工逐漸承受過多的工作壓力以及工作疲勞，會導致員工心理資源的逐漸耗竭，最終產生工作過勞[12]。根據勞保局統計，2011年到2015年間，過勞的案件高達398例，其中有163人死亡，相當每11天就有一人過勞而死。

對工作者而言，若想提升職場心理健康，必須正視並設法降低工作壓力、疲勞以及過勞的發生。為了改善壓力、疲勞、以及過勞對員工的負向影響，Quick建議企業透過三級介入（Intervention）機制協助員工提升職場心理健康[13]。三級介入機制根據對象、時間、內容等區分成三種介入措施（如圖1），「初級介入」措施以預防為主，針對低風險的職場心理健康議題，以改善工作環境的方式滿足員工可能的需求，例如：彈性工時[9]；「次級介入」措施針對特定的高風險對象，提供能幫助預防身心健問題的協助，例如：個別壓力管理課程[19]；「三級介入」措施針對已經存在職場心理健康問題的員工，給予能幫助其改善相關問題的支援與幫助，例如：減班及減班班等。透過三級介入，企業組織能夠藉此協助提升工作者的職場心理健康。

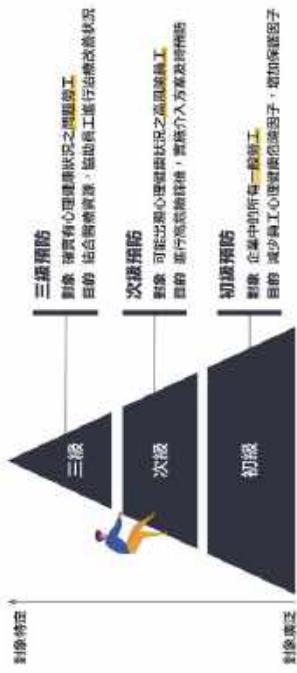


圖 1: Quick三級介入機制

員工協助實務

02

員工協助實務的歷史

看完前章的介紹，對於職場心理健康的內容及重要性勢必有更進一步的了解。為了幫助員工維持良好的心理健康，在企業界中最常見的介入措施便是員工協助實務（又稱員工協助方案，Employee Assistance Programs, EAPs）。員工協助實務在企業中有許多不同的形式，推行的目的為透過制度、政策、活動等方式提供員工幫助，促進職場心理健康。

EAPs 的歷史遠比你我所想地來得更加悠久。EAPs 最早源自於二戰時期希望穩定勞動力的美國，1930 年代美國許多員工存在酗酒問題[20]，也促使企業開始正視員工酗酒的問題，了解到過往將酗酒員工開除的作法只是「治標不治本」。為了從根本解決這樣的問題，最開始的做法以職場健康中的「三級介入」為基礎，針對已經有酗酒狀況的員工，透過匿名戒酒團體來協助改善酒精成癮問題[21][22]。到了 1960 年代，越來越多美國企業重視戒酒團體所帶來的成效，因此，後續又發展出員工戒酒計畫（Occupational Alcoholism Programs）。除此之外，也有許多企業開始關注員工酗酒以外的議題，例如：如何協助員工維持工作生活平衡及家庭照護相關服務[22]。自此，EAPs 的相關措施快速發展，從「解決」問題的三級介入（例如：戒酒計畫），延伸到「預防」問題的初級介入及次級介入（例如：維持工作生活平衡及家庭照護服務）。1980 年代，美國企業提供的 EAPs 內容已相當成熟，服務項目涵蓋工作、生活及健康等職場心理健檢議題[4]，也可以依照服務對象區分成員工、主管、組織等不同面向的 EAPs[22]，美國企業開始提供全方位的整合型服務方案，以三種級別類型的介入協助員工預防與處理各式各樣的心理健康問題[4]。

既然員工協助服務是這麼重要的議題，那麼在我們國內又是怎樣的狀況？與美國相比，台灣員工協助服務起步相對較晚，根據行政院勞動部所推行的「員工協助方案推動手冊」[4]，我國 EAPs 的發展可以分成四個階段：

由事業單位自行成立員工輔導機制。當時已有民間團體（例如：天主教成立的「天主教職工青年會」）針對員工的職場壓力提供適應協助與輔導關照，此外也有外商公司提供協助機制，例如松下電器的「大姑制度」、美鋼無線電公司的「溫馨家園方案」、以及東元電機的「心橋信箱」，使台灣企業對 EAPs 的關注逐漸萌芽。

開始建立明確的輔導制度，內政部勞動司依序推展「勞工生活輔導員制度」、「加強工廠青少年輔導工作要點」，以及「職場勞工輔導員設置要點」，設立從事諮詢服務的專職勞工輔導員，履行政府對職場心理健康的重視。

勞動部整合人資、勞資關係、員工諮詢社工內涵，將過去的「勞工轉導」更名為「員工協助方案」，定期辦理企業座談會進行知識交流，建立掌上員的訓練制度，輔導新竹市生命線成立第一家外制式 EAPs 服務中心。

勞動部啟動 EAPs 的宣導與推動計畫，進行宣導手冊編列、辦理宣導講座、選拔優良事業單位作為 EAPs 推動典範，補助企業辦理 EAPs，廣為企業所接受與施行，也確立員工職場身心健康之落實。

員工協助服務的內容

根據「員工協助方案推動手冊」的說明[4]，EAPs 的服務方式多為建立制度化的服務系統，透過發現個案、管理諮詢、追蹤服務、個案管理、資源運用、諮詢轉介等方式協助員工處理其所遭遇的問題。除此之外，根據 EAPs 的服務內容，我們能進一步將員工所遭遇的問題分成「工作」、「生活」與「健康」三大面向。工作面的 EAPs 協助員工解決職場中由工作因素帶來的問題，其中包含八個項目：員工引導、工作適應、工作設計、職位轉換、職涯發展、退休規劃、職業轉業、危機處理；生活面的 EAPs 幫助員工解決可能影響工作的生活問題，其中包含八個項目：財務法律、休閒娛樂、家庭婚姻、托兒養老者、生活管理、人際關係、保險規劃、生活協助；健康面的 EAPs 幫助員工維持正常水準的生理及心理狀態，其中包含：戒酒戒毒、憂慮焦慮、健康新飲食、壓力管理、心理衛生。（如圖 2）



圖 2：EAPs 三大面向

第一階段

1980 年以前

第二階段

1994 年-1994 年

第三階段

1994 年-2003 年

第四階段

2003 年至今

員工協助實務的運作方式

在規劃與執行方面，EAPs 的服務輸送系統分成「問題發現系統」、「問題評估系統」及「問題解決系統」等三部分[4]，企業可依據這三部分在企業中明確分工。通常先由員工自行求助或主管發現並通報提出問題，親友、同事、或相關協助人員也能協助找出誰需要幫助（問題發現系統）；接著，經由相關部門評估員工的需求及狀態，了解 EAPs 能為員工提供什麼協助（問題評估系統）；最後，當員工願意接受資源及協助後，由專業人員針對具問題做處置，提供員工生活調適、工作壓力調適、兩性關係處理、工作生活平衡、管理諮詢等服務，幫助員工回復工作表現與能力（問題解決系統）（如圖 3）。



圖 3：EAPs 處理機制

員工協助實務能找出需要幫助的員工並協助其解決工作、健康、生活相關問題，改善員工的身心狀態，提升員工的職場心理健康。雖然如此，與美國相比，我國企業設置及推動員工協助實務仍有許多值得發展的挑戰與機會[5]。根據研究發現[6]，我國有高達四成的企業主管認為「方案推行之後的評估問題」是企業在推行員工協助實務時最有可能遇到的困難與挑戰。由此可見，員工協助實務對職場心理健康具有正向的影響，然而，如何具體評估這些正面影響的實際效益，是當前企業在實踐員工協助實務時依舊存在的需求。總而言之，我們認為職場心理健康是當今社會需關注的重要議題，當員工無法因應工作壓力，除了損耗員工自身的職場心理健康，也會造成企業以及政府的損失。因此，我們鼓勵企業及政府推動員工協助實務，以保障員工的職場心理健康。



14

212

15

資源理論

員工協助實務表面上僅在幫助員工解決在工作、生活和健康上的問題，但實際上又是如何帶給員工正向的影響？這個章節將以學術界廣泛使用的資源理論，介紹員工協助實務是如何促進職場心理健康。

工作中感受到的壓力大部份是來自工作內容對員工的要求（demands），例如要在緊湊的時間內完成大量的工作、長時間進行單一無變化的工作而不能分心，或是心平氣和地處理顧客的抱怨等，而員工需要消耗相關的資源（resources）來處理這些工作上的要求。在這裡提到的資源並不單指金錢、工具等物理可見的事物，舉凡像是個人的工作能力、人際間的關係與支持、工作給予的彈性及自主性、個人身心健康狀態等都屬於資源的一部份。因此，我們可以想像，工作中面臨的要求和個人所擁有的可獲取的資源就如同一個動態的供需狀態，若所持資源與工作要求相當（甚至是多於），表示員工所持有的資源足夠處理工作對他的要求，甚至有額外的資源來協助自身達到更好狀態；最糟的情況是，當員工所持資源不足以因應工作對他的要求時，除了資源持續地被消耗之外，那些無法處理的工作要求將轉變為員工的工作壓力，倘若員工所流失的資源一直沒有獲得補充，長期下來將導致工作過勞的發生，損害員工的身心健康，並降低員工的工作投入[12][22][23][24]。

個人 資源

03

個人六大資源

從 Hobfoll 提出的資源保存理論的觀點[25]，他以「資源」去探討壓力、疲勞和過勞的成因，並且同時考量環境與個人內在所造成的因素。這個理論中所謂的「資源」指的是以下四種分類：實體資源（object resources）（包含房子、汽車等能實際擁有的價值的物體）、狀況（conditions）（包含工作穩定性、年資、階級、婚姻關係等）、個人特徵（personal characteristic）（包含自尊、工作能力等能協助個人因應壓力的個人傾向）、能量（energy）（包含時間、金錢、知識及個人的情緒能力、認知能力等）。當個人感受到資源損失的威脅、感受到資源有所損耗、以及個人在投資資源後無法取得其想要的資源時，便會感受到壓力。當人為了處理壓力而進一步採取因應措施，不論因應效果好壞，都會消耗資源，進而導致心理上的不適。在感受到重要的資源可能會流失或實際失去資源時，個體會自然而然地投入其他資源，以預防或彌補資源的流失。研究顯示，資源的損耗遠比資源的獲得對個體有更深的影響，因此，在職場中首先要避免的是資源流失，並給予員工其他資源，才能避免員工產生心理不適[23][26]。

因此，以資源理論為基礎，員工協助實務透過替員工挹注工作、生活、健康三個層面的資源，讓員工不僅藉由這些資源來因應工作上的要求，還能有額外的資源使自身達到更好的狀態。

綜合前面提及的職場心理健康、職場心理健康評估指標及資源理論，並且對照措施取向與資源取向的評估指標後，一個健康的職場應能提供員工以下六種資源，包含：彈性資源、經濟資源、身心資源、專業資源、資訊資源、關係資源。

彈性資源 flexibility resource

彈性資源泛指「員工擁有足夠的工作時間以及相當程度的工作自主權」。公司透過諸如實施彈性工時、遠距工作等措施，協助員工完成工作任务並在工作和生活之間取得平衡。過去多項研究指出，若公司有提供彈性工作安排設計（例如：彈性工時、壓縮工作日等）使員工能夠彈性地安排工作時間及工作方式，則能有效減緩員工在工作上感受到的壓力，員工對於自身工作也會有較高的滿意度、同時降低員工的過勞感受以及熱誠意願[27][28]。

總結而言，彈性資源包含以下面向：工作時間、工作方式、工作標準。

- 工作時間** 提供彈性的時間安排方式，如彈性工時等。
- 工作方式** 提供彈性的工作方式，如遠距工作、工作共亨等。
- 工作標準** 提供員工能夠根據自身能力及需求主動調整工作內容及目標設定的機會。

經濟資源 economic resource

經濟資源泛指「員工擁有充足經濟條件，可以維持正常生活水準以及應對生活突發事件」。公司可以透過相關方案、措施或制度協助員工維持正常生活水準，幫助平衡員工因為生活所蒙而產生的壓力。研究指出薪資、經濟安全感會影響員工幸福感，而員工幸福感則可以反映出員工的工作壓力狀況[29]。員工期待企業應該提供足以維持生活的薪資水準，然而企業並未提供足夠的經濟支持，導致勞資雙方期待上有落差，造成員工壓力的產生。在上一節提到的資源保存理論中，也將個人財力是否充足視為個人資源的一部份[25]，因此，若組織協助員工擁有足夠的財力，便可以避免工作壓力與過勞的發生。

總結而言，經濟資源包含以下面向：薪資、保險、生活協助、工作補助。

薪資 除了每月給予員工的薪水，還包含年終獎金、紅利、績效獎金、股票等公司可以直接提供的金融類項目。

保險 提供員工良好保險，減少重大事件的發生（如退休、疾病、意外）對員工產生的危害。例如屬於法令的退休金、醫療保險以及眷屬保險。

生活協助 給予員工生活面向的經濟協助，透過協助減少員工在日常生活方面的開銷。例如提供員工宿舍、交通補助、生育津貼等措施。

工作補助 提供員工工作方面的物品或協助，幫助員工減少在工作方面的開銷。例如提供員工手機、電腦、軟體等良好工作設備，或者補助員工採購工作用設備。

身心資源 psychological resource

身心資源泛指「員工擁有必要足以維繫或增進其生理以及心理達到正常水準的照護」。公司可以透過如建設健身房、補助健康檢查，以及透過心理衛教講座、舒壓休閒設施等服務/方案，提升員工健康相關的知識與協助管道，確保員工擁有充足身心資源應對工作需求。而在資源保存理論列舉的7種員工能彌取的心理資源中[25]，提供飲食、擁有適當的休息時間、管理個人關係相關措施等，這些資源都能幫助員工因應及預防壓力，減少過勞的風險，例如：規律運動可有效減輕壓力、焦慮、憂鬱，並正向增進個人心理健康[30]；良好工作環境帶給員工較高的幸福感，並能進一步提升員工對組織的承諾感。總結而言，身心資源包含以下面向：飲食、醫療、運動、休息、心理衛生、工作環境。

飲食 提供健康飲食促進員工身心健康，如低油鹽食品、保健食品。

醫療 提供完善的醫療制度與措施，如優於法令之體檢制度、定期健康檢查等，維持員工身心健康。

運動 提供健體設施與檢測設備，使員工在工作之餘也能滿足其運動需求，增進與維持身心健康。

休息 提供休息數舒適的設施與制度，如按摩椅、午睡閒憩時間等，讓員工得以減緩工作上的壓力。

心理衛生 提供員工身心健康相關之服務與活動，使員工維持與促進身心健康，如內部心理諮詢服務、減重競賽等。

工作環境 提供員工健康與安全的工作場所，減緩員工在工作上的身心負擔，預防工作帶來的職業傷害，如符合人體工學的辦公桌椅、完善的安全訓練等。

關係資源 relationship resource

關係資源泛指「員工在工作以及非工作場域所獲得的歸屬與連結感，包含正向人際互動關係以及員工—組織連結」。公司可透過舉辦團隊活動、家庭日以及組織表揚大會等方式增進關係資源，避免向關係資源所導致的負向情緒以及情緒耗竭。在資源保存理論中提到的74種資源中[36]，就有提到像是與孩子有良好關係、同事的支持、友誼等等，而這些資源能協助人們因應壓力，避免過勞的發生。

此外，若個人擁有較高的自尊、自我效能、樂觀傾向等資源，能夠有效降低工作壓力及防範負向健康結果；擁有多種社會支持來源（家庭、親屬、配偶、朋友、鄰居、主管、同事、組織）對健康及幸福感是有益的且具有保護作用，其中主管的支持對健康及幸福感有最大的影響力，缺乏主管的社會支持會造成較差的健康結果[37][38]。因此，公司能夠藉由讓員工知覺到他人的支持來達成高工作要求帶來的負面影響，避免員工產生過勞情形。

總結而言，關係資源包含以下面向：組織、主管、同儕、家庭。

組織：員工認為自己是組織的一份子，且覺得自己的價值觀與組織十分相近，並且認同組織。

主管：使員工與主管保持良好關係，並能夠在需要時得到主管的協助。

同儕：員工能夠與同事建立良好關係，當有工作上的問題時同事也樂意協助。

家庭：除了工作中的關係外，在生活領域也能與家人維持良好關係。

資訊資源 information resource

資訊資源泛指「員工所身處的組織在制質、系統等結構上設計秉持公平、資訊透明公開等原則」，例如組織推行公平、透明的績效評估制度，減少員工因為不公平而產生的壓力、降低個體的不確定感、提升其對外在環境與內在行為的控制感，使員工於一更穩定的組織環境中工作，這都可有效避免個體經驗過勞的風險[32]。

研究指出若公司能讓充分參與決策，能夠有效營造過程的工作負荷對員工的負向影響，同時也改善工作壓力對家庭的影響[33]；員工向上表達自身意見能為組織帶來許多正面影響[34]，例如：向上建議行為能促進組織進行更有效能的決策以及較佳的錯誤偵測率；而對於員工而言，當員工在組織中能夠提出建言時，會增加她對於工作的控制感，進而提升其工作滿意和工作動機，並降低工作壓力。此外，若公司能塑造分配公平、程序公平、以及互動公平的組織文化，內部主管在待人處世時更能秉持公正。由此以來，員工在遭受工作壓力時，會願意相信公司與主管能提供公平公正的「支持」，而這份「安心」、「被支持」的心理狀態會轉化為員工的內在資源，緩解工作壓力帶來的工作過勞，降低員工的離職意願[35]。

總結而言，資訊資源包含以下面向：決策參與、溝通參與、系統公平。
決策參與：員工是否能參與公司擬定策略目標的過程。
溝通回饋：員工是否能自在的向上表達自己的意見，而公司也能快速給予令人滿意的回饋。

系統公平：公司是否建立透明、公平的內部系統（績效考核、升遷制度等）。

04

員工協助實務系統整

專業資源 competence resource

專業資源泛指「員工得到工作中自我提升的需求」。透過公司提供工作內外的訓練課程、師徒制、實務操作機會等，有效為員工提供專業資源，使其能應付職務所需，減緩其工作壓力、有效縮短工作時間。例如：衝突管理介入課程能降低員工／主管在職場中感受到的人際壓力與心理壓力；職涯諮詢介入（career counseling）能夠有效幫助員工降低職涯不確定的壓力及協助發展職涯目標[31]；良好的導師制度（mentor）透過引導員工培養專業知識技能、給予及時的協助指導並幫助員工融入公司，使員工的工作滿意度、組織承諾提升，也同時降低員工離職意願、工作過勞，並讓員工更了解自身角色的定位。

總結而言，專業資源包含以下面向：訓練與自我提升、職涯轉導、實務參與。

訓練與自我提升 透過如新進人員訓練、新突管理課程等提供能力與技術的內外訓練，以提升員工心理健康與工作表現。

職涯轉導 透過提供如職涯諮詢、新進人員手冊等，協助員工根據自身需求及目標發展職涯路徑。

實務參與 透過提供生涯規劃協助、導師制、工作輪調與考照課程等措施，協助員工培養工作所需之能力與技能。

六大資源的優勢在於能從員工角度出發，了解員工的身心狀態是否有被影響，除此之外，也考量到公司所扮演的角色，確保這些資源是公司能夠提供的，也能進一步以此作為評估員工協助實務效益的標準，檢驗員工協助實務是否提升員工的六種職場心理健康指標。下一章將針對統整出的17項員工協助實務進行詳細的介紹。

現存員工協助實務

為了進一步了解員工協助實務的內容和作法，我們收集了現有出版作品、學術文獻、各家企業的公開文件、商業報章雜誌等內容，並透過企業訪談與個案研究的方式整理出了17項業界常見的員工協助實務。以下將以「工作面」、「生活面」、「健康面」三大層面，就各層面中的各項員工協助實務進行簡單介紹，更多措施可參照附表1。

工作面員工協助實務



營造安全的工作環境，避免工作所帶來的職業傷害。

方案相關內容
環境設備優化（如：提供符合人體工學之設備）；職場安全提升（如：定期安全抽查、安全訓練）等。

工安優化方案



讓員工獲得充足資訊，並能夠對於企業問題表達意見。

方案相關內容
意見回饋管道（如：意見箱、諮詢專線）；意見反應平台（如：討論平台）等。

員工參與方案



協助新人快速融入組織文化，適應工作任务的基本要求，提升新進人員的相關職能。

方案相關內容

引導新人（如：師徒制、新人工作輔導）、鼓勵新人之間交流（如：建立新人交流平台）等。

新入監助方案



幫助員工在職場與生活中建立正向的人際關係。

方案相關內容
員工關係促進（如：舉辦節日活動、員工旅遊）；人際關係經營協助（如：關係管理課程、人際關係諮詢）等。

人際關係促進方案



協助員工規劃職涯需求，輔導員工達成短期與長期職涯目標。
方案相關內容
協助提升專業能力（如：內外訓系統、考照補助）；提供職涯引導（如：職涯面談、管理諮詢）；離職協助（如：工作轉介）；退休協助（如：優於法令的退休金、退休服務團體）等。

職涯協助方案



提供員工免受霸凌、性騷擾、負向八卦、族群歧視的職場環境。

方案相關內容
申訴處理系統、友善職場宣導措施等。

友善職場提升方案



提供彈性化的工作設計，降低工作上的限制。

方案相關內容
提供工作時間彈性（如：彈性工時、彈性請假制度）；提供工作方法彈性（如：遠距離工作、工作共用制度）等。

彈性工作方案



協助因身心健康停職的員工，適應回到職場時面對的工作需求。

方案相關內容
全薪病假報、健康狀況諮詢與追蹤、職務調整訓練等。

員工協助方案

生活面員工協助實務



協助員工照顧家庭成員（如幼兒、長輩、伴侶），維持工作家庭平衡。
方案相關內容
家庭友善措施（如：優於法令之育兒措施、銀髮育兒講座）；長輩照護（如：高齡照護講座、孝親補助）；家庭相關福利（如：眷屬保險、舉辦家庭關係促進活動）等。



協助員工解決生活相關問題（如：食衣住行、財務、法律）。
方案相關內容
起居相關措施（如：員工宿舍、租屋補助）；交通福利（如：交通費補助、上下班交通工具）；飲食福利（如：餐費補助、設置員工餐廳）；財務管理、法律諮詢協助等。



提供經濟支援以協助員工因應突發狀況，使員工得以妥善處理問題。
方案相關內容
設置供員工備用之緊急預備金（如：急難預支薪資）、給予傷病請問金、事病帶薪假制度等。



提供員工多元假期方案並支持員工培養自身興趣，讓員工得以享受生活。
方案相關內容
多元的假期類型（如：情侶假、生日假）；協助員工培養興趣（如：社團補助、興趣培養補助）等。



提供員工參與社區活動或是公益活動的機會，使其與社會建立連結。
方案相關內容
舉辦環保相關活動、社會公益活動、鼓勵參與社區活動、提供外部人員實習機會等。

健康面員工協助實務



協助員工控制體重及維持體態，培養員工的運動習慣。
方案相關內容
提供運動器材、舉辦減重活動等。



提供員工健康檢查相關服務，使員工了解自身的身體健康狀況。
方案相關內容
提供員工優於法定規定之健檢項目與次數、給予健檢補助；提供員工自我健康檢測設備與管道（如：免費健檢諮詢服務）等。



提供員工放鬆及休息的設備及設施，幫助員工紓緩壓力。
方案相關內容
提升員工工作休息品質之措施，如設置沙發、按摩椅等放鬆設備；提供開覽室、午睡室等休憩空間；提供零食、飲料休閒飲食；安排午休閒燈時間、冥想活動等。



協助員工進行自我照護及心理健康的覺察，提供服務維護其身心健康。
方案相關內容
開設危機處理、壓力管理課程、提供心理諮詢服務等。

員工協助實務與職場心理健康

員工協助專輯的內容十分多元，為了能更系統性的檢視不同員工協助實務的特性，我們以Quick所提出的三級介入機制為基礎[13]，並以此標準將這17項員工協助實務之方案進行歸類。三級介入中的三級等級是依據面對危機的風險來進行區分，而17項方案的執行目的在於提升員工的「資源」，因此這些方案與三級介入的對應機制是依照該方案主要參與者的資源狀況進行歸類。以資源的角度來說，首先第一級介入指的是員工藉由方案提升資源，適用於所有員工；第二級介入指的是員工藉由方案補充已流失的資源，通常適用於資源不足之員工；第三級介入是指員工藉由方案補充已流失的資源，通常適用於那些缺乏資源的員工，使他們不再受資源的不足所苦。

友善階梯提升方案 主要參與方案對象 全體員工 受到職場負面影響之員工	復工協助方案 主要參與方案對象 因健康狀況受到影響的員工	家庭照顧方案 主要參與方案對象 全體員工 需照顧家庭之員工
初級 所有人適用 次級 缺乏資源風險者 三級 確實缺乏資源者	初級 所有人適用 次級 缺乏資源風險者 三級 確實缺乏資源者	初級 所有人適用 次級 缺乏資源風險者 三級 確實缺乏資源者
生活協助方案 主要參與方案對象 全體員工 初級 所有人適用	急難救助方案 主要參與方案對象 全體員工 面臨危急狀況之員工	休閒樂活方案 主要參與方案對象 全體員工 初級 所有人適用
初級 所有人適用 次級 缺乏資源風險者 三級 確實缺乏資源者	初級 所有人適用 次級 缺乏資源風險者 三級 確實缺乏資源者	初級 所有人適用 次級 缺乏資源風險者 三級 確實缺乏資源者
社會參與方案 主要參與方案對象 全體員工 初級 所有人適用	減壓方案 主要參與方案對象 體重過高風險之員工 初級 所有人適用 次級 缺乏資源風險者 三級 確實缺乏資源者	健康評估方案 主要參與方案對象 有健康疾患風險之員工 初級 所有人適用 次級 缺乏資源風險者 三級 確實缺乏資源者
初級 所有人適用	初級 所有人適用 次級 缺乏資源風險者 三級 確實缺乏資源者	初級 所有人適用 次級 缺乏資源風險者 三級 確實缺乏資源者
彈性工作方案 主要參與方案對象 全體員工 初級 所有人適用	職涯協助方案 主要參與方案對象 全體員工 初級 所有人適用	心理衛生方案 主要參與方案對象 全體員工 初級 所有人適用
初級 所有人適用	初級 所有人適用 次級 缺乏資源風險者 三級 確實缺乏資源者	初級 所有人適用 次級 缺乏資源風險者 三級 確實缺乏資源者
員工參與方案 主要參與方案對象 全體員工 初級 所有人適用	人際關係促進方案 主要參與方案對象 全體員工 初級 所有人適用	放鬆紓壓方案 主要參與方案對象 全體員工 初級 所有人適用
初級 所有人適用	初級 所有人適用 次級 缺乏資源風險者 三級 確實缺乏資源者	初級 所有人適用 次級 缺乏資源風險者 三級 確實缺乏資源者

照對方案與實務案個人

了解何謂個人資源及 17 項實務方案後，我們以資源作為索引，列出該資源能夠透過哪些實務方案獲得提升。對照之實務方案詳細的措施內容會在下

卷之三

1. 將教學與學習的個人需求
 2. 從中選擇想了解更多的方案
 3. 延伸一下帶領的目標本指引找尋詳細的相關內容



彈性資本

-  家庭照護方案
 -  生活協助方案
 -  休閒樂活方案

 -  聯繫協助方案
 -  穩性工作方案
 -  員工參與方案

第一章 資業

-

經濟資源

-  **職涯協助方案**
 -  **員工參與方案**
 -  **人際關係促進方案**
 -  **友善職場提升方案**
 -  **家庭照顧方案**
 -  **生活協助方案**
 -  **急難救助方案**
 -  **休閒樂活方案**
 -  **減重方案**
 -  **健康評估方案**
 -  **放鬆舒壓方案**

資源資訊

- 員工參與方案
 - 人際關係促進方案
 - 友善職場昇升方案

卷之三

-  健康評估方案
 -  放鬆紓壓方案
 -  心理衛生方案
 -  生活協助方案
 -  休閒樂活方案
 -  社會參與方案
 -  满足方案
 -  員工參與方案
 -  友善聯繫提升方案
 -  僱工協助方案
 -  家庭照護方案

關係資源

-  新人協助方案
 -  員工參與方案
 -  人際關係促進方案
 -  家庭照護方案
 -  休閒樂活方案
 -  社會參與方案
 -  心理衛生方案

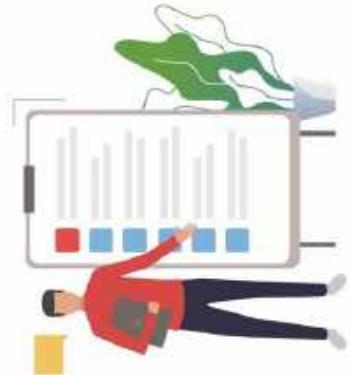




接下來將仔細介紹17項服務方案中，各項方案涵蓋了哪些參考執行措施，除了提供公司員工協助之實務的參考執行方式，也列出在執行時需要注意的事項，企業可一同參考。

頁碼索引

- | | |
|----|----------|
| 36 | 新人協助方案 |
| 38 | 職涯協助方案 |
| 41 | 彈性工作方案 |
| 43 | 工安簡化方案 |
| 45 | 員工參與方案 |
| 47 | 人際關係促進方案 |
| 50 | 友善職場提升方案 |
| 51 | 復工協助方案 |
| 53 | 家庭照護方案 |
| 56 | 生活協助方案 |
| 59 | 急難救助方案 |
| 60 | 休閒樂活方案 |
| 62 | 社會參與方案 |
| 64 | 減重方案 |
| 66 | 健康評估方案 |
| 68 | 放鬆舒壓方案 |
| 69 | 心理衛生方案 |



新人協助方案



可提升的職場心理健康資源

- 強化資源 專業資源
- 細潤資源 實況資源
- 備心資源 關係資源

- 可以集結同鄉新入舉辦多天的新人訓練，過程中通過法津課程及宣導公司文化等，可安排新人上台分享學習心得及事後給予回饋。
- 事後追蹤：要求新人寫下在試用期始終期型達到的目標，並繳交給主管。試用期過後，再檢視員工是否能將所學應用至工作中。

師徒制

- 委託資深員工（mentor）帶領新進員工熟悉工作，協助新入快速了解自身及同仁業務內容。
 - 以晉升作為誘因：公司可依員工是否有帶領新人及評估其帶領之成效，將晉升作為附加的誘因。
 - 部隊比例固定：確保品質及內容一致，較能強化對新人的效益。
- 培訓訓練課程：每年至少舉辦一次導師訓練課程，內容涵蓋技術與管理層面，另外可以給予培訓中的導師工作輪調，使其有機會接觸各崗位的工作，對各式工作內容更加熟悉。
- 導師專核權：提供導師考核、給予評價新人的能力。
- 徒弟考試制度：對於技術性的工作，導師在進行指導過後，可對徒弟進行考試，檢驗其是否已達到標準。

新人交流平台

- 在新人正式入職前或入職當日，先舉辦工作研習的活動，幫助缺乏相關工作經驗的新入能夠要快速了解未來的工作。此外，藉由事前工作研習的機會，新人更能夠知道自己適不適合這份工作，或者欠缺什麼必要技能，讓新人在開始工作前先打下良好心理建設，預防日後因工作不適應導致的挫敗後果。

新人交流平台

- 在通訊軟體（例如：Line）上建立新人交流平台，讓新人能夠互相交流與分享經驗。

新人訓練

- 可以集結同鄉新入舉辦多天的新人訓練，過程中通過法津課程及宣導公司文化等，可安排新人上台分享學習心得及事後給予回饋。
- 事後追蹤：要求新人寫下在試用期始終期型達到的目標，並繳交給主管。試用期過後，再檢視員工是否能將所學應用至工作中。
- 線上課程：可提供員工線上討論的資源，通過線上測驗來完成總覽。

新人開懷

- 由人資於新人入職一段時間（例如：一個及一個月時）進行面談，深入了解新人對工作的適應情況及想法，再依據進行工作或是單位的調整。
- 或是在員工到職一段時間（例如：半年），由心理師/人資致電了解新人的適應情況。
- 劍橋前請主管先填寫關於新人表現的資料，以利事先了解狀況。
- 若有反映問題，則進一步了解問題所在，並追蹤改善狀況。
- 每次面談時間約30分鐘。
- 心理師建議使用內聽的方式，效能完全掌握公司情況。

溫馨提醒

- 講課主管了解應避免過度介入及影響新人對公司的貢獻想法。
- 給予願意承擔教育新進員工責任的人獎勵，例如：更多的升遷機會，提升員工帶領新人的賞賜。
- 新人入職後宜循序漸進安排工作，幫助新人在工作初期逐步產生對公司了解以及工作上的成就感，並降低對公司與工作的不安感。
- 作為主管，可以思考如何讓新人在入職後盡快融入同事中，以幫助新人在新環境中快速社會化，使他們充分感受到同事的支持。

36

223

37

職涯協助方案

職涯協助方案旨在透過各式方法，如員工進行面談了解員工職涯需求、提供內外訓練系統的協助等，引導及協助員工達成職涯目標。

內部訓練

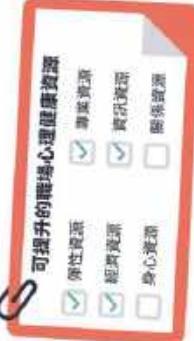
- 數位平臺/網站：設立數位平台或網站使員工能夠多方面獲取課程相關資訊。
- 定期發送課程資訊：根據員工職務需求，公司可定期發送相關課程資訊。
- 學習鑑照：將訓練課程分為必修及選修，給予員工選課的彈性。
- 針對時間無法配合的員工，可以以一次性活動（例如：運動、公益活動）作為選修課程。

外部訓練

- 課程補助：依照部門需求/人數分配補助至各單位，單位主管可決定是否給予員工全額補助。
- 員工可自行申請課程補助：員工對於想上的外部課程，可向主管申請補助。
- 考照補助：與主管討論後，依照該職位或員工個人需求給予員工考取證照之相關補助，例如：若員工的英文檢定成績達一定分數（例如：多益800分以上），可以事後補助的方式補全額補助考試報名費。

女性職涯

- 由員工成立工作小組規劃活動，鼓勵女性員工發展職涯並發表意見的回饋管道。
 - 成員須涵蓋每一單位。
 - 活動內容：發起演講會或邀請成功的女性，或邀請公司內部女性領導者分享經驗。
 - 舉辦活動前要先思考員工對該議題的瞭解程度。
 - 公司可將相關資訊公布至網路，使員工都能接收到相關資料。



|職涯發展

可提升的職場心理健康資源

- 物理資源
- 專業資源
- 經濟資源
- 資訊資源
- 身心資源
- 關係資源

- 工作輪調：提供多元的內部職缺供員工選擇，員工可自由轉換職涯動向。
- 357輪調制度：當員工任職滿三年，可自行申請輪調至其他單位；任職滿五年及七年時，公司可報公司情況及員工意願將人才調至其他單位。

- 升遷機制：設定每年固定時間的升遷機制，也明定升遷所需具備的條件。

- 升遷考試：聽直覺的升遷方式為通過考試獲得升遷資格與機會。
 - （由主管負責通知他認為適合的人選，考試通過後會再由高階主管面試決定。）

- 學習加給金：公司每年提供固定補助金額（參考金額：20,000元），員工可針對工作能、語言等課程申請加給。
- 職涯引導及面談：公司可透過每年檢視人才資料庫，檢視現有人才未來的發展走向，再與員工進行面談，協助員工規劃職涯發展。

- 個人職能管理系統：依照每個不同職位，列出該職位所應具備的職能，並評估每個員工在其職位上已具備那些職能，作為現薪升遷的依據；而員工欠缺的職能，也可做為未來訓練的規劃內容。
 - 專業評估人員：評估各職位與員工之間能需要具備充分職能知識與技術，企業內的人力資源人員宜藉職能管理系統。
- 系統建立：由於職能管理系統的設置相當複雜，若企業缺乏獨立系統之人員，亦可考慮購買並導入外部系統。



39

退休協助

- 設計個體退休方案：個這方案為針對尚未達到勞基法規定之退休條件的員工，放寬退休標準（例如年齡加薪資合計超過60）並提供較優渥的退休條件。
- 退休團保年金：得到員工同意後，公司可從員工所得中抽取一部份為員工加保額外的退休金（例如：每年24,000元），員工辭職時也能將這筆退休金帶走。
- 高齡健康管理：企業針對高齡退休員工給予健康方面相關協助（如醫療補助、健康相關服務），幫助他們在退休後繼續保持健康。
- 退休關懷團體：為公司的退休同仁組成關懷團體，幫助退休同仁們適應退休後的新生活，彼此給予人際上的支持。



溫馨提醒

- 建立自動性學習的組織文化：當員工熱衷於學習，便會善用公司所提供的教育資源。
- 擻程時間：設定擰程學制時間時應考慮到員工的工作時間及下班時間是否能配合，例如：若員工的工作屬於終班制，可能會造成參加人數過少的問題；或是有家庭之員工無法於下班後留在公司上課等。因此，在決定課程的擰時時間時，需考慮員工的工作時間，並可能建議多員工可參與的時間，或是考慮將課程轉為線上或一次性活動，使員工能更有彈性的參加。
- 安排課程時，應考量員工吸收能力及所需時間以確保課程品質。
- 由於外語課程時常不是在一整天的時間內進行，若訓練需占用員工下班或休憩時間，企業可提供員工相對應的假期，以提升員工參與課程之意願。



彈性工作方案

可提升的職場心理健康資源	
<input checked="" type="checkbox"/> 強性資源	<input type="checkbox"/> 專業資源
<input type="checkbox"/> 機遇資源	<input type="checkbox"/> 課研資源
<input type="checkbox"/> 身心資源	<input type="checkbox"/> 創新資源

- 強性工時方案旨在藉由提供彈性化的工時設計，給予員工能夠自主運用的時間及空間，降低員工工作上的限制，讓員工得以選擇適合個人生活形態的方式，滿足其工作及生活的平衡。

在家/遠距工作

- 在家工作：針對有特殊需求的員工可向主管申請在家工作。
- 當員工遇到突發狀況、無法進公司處理時，公司可允許員工直接線上處理，進行遠距工作。

彈性請假

- 開放臨時請假：公司允許員工臨時有事時，可於工作當日早上向主管請假。

彈性補休制度

- 公司可委長期工請休使用期限，鼓勵員工使用加班補休，若仍無法在期限內補休完，則折算成加班費，藉由提供員工多元選擇權使其保有工作時間的彈性。
- 要考慮職位特性，公司可選擇讓員工透過每週工作較少天數、一天工作較長時間的方式壓縮員工的工作時。

- 參考執行方式：每周上班4天，每天工作10小時。

工作(職位)共享制度

- 針對有特殊需求的員工（例如：高齡工作者、照顧兒女需求者等）提供工作職位共掌的選項，即讓二位或多員員工共同分擔一個全職工作的責任，薪資和福利按比例分配。
- 參考執行方式：若兩位員工要共同分擔一份每周工作40小時的工作，公司可視工作性質及內容，以不同的方式均分工作時數，並安排兩人的工作時間，例如：(1) 分為上下班班，在午休時間進行兩人工作換班；(2) 分為上半週及下半週，一人做週一到週三上午，另一人做週三下午到週五；或是(3) 以為單位輪流上工等。

彈性工時

• 維持總工時不變：員工可依公司提供之時段，根據自身需求調整上下班時間。

◦ 提供員工三個時段的打卡上班時間（8:00、8:30、9:00），按出勤時間

◦ 往後推算到當小時即可下班（17:00、17:30、18:00）。

◦ 將上班時間規定在一時間範圍內（例如：8:00到9:00之間），員工只需在這段時間進辦公室即可，再從上班時間往後推算工時（例如：8小時）即可下班。

◦ 公司若想確實了解員工彈性工時的需求，可針對公司員工進行調查，以釐清其需求的範疇。

• 打卡系統的設置：對於不需例行推出公司的員工（例如：業務人員），公司可提供方便其

不用進公司也能打卡的設置，例如：使用手機應用程式，使員工能輕鬆打卡上下班。

◦ 主管的彈性工時制度對措施的推行有一定的影響力，若主管能夠體諒員工的狀況，給予

員工適當的彈性，對員工的職場心態轉變較有幫助。

◦ 主管可向員工說明彈性工時的真實內涵，使員工了解為何必要時，可以選擇在家工作，或是遠距工作。

◦ 公司須考慮能夠在家/遠距工作的工作性質，有些工作並不適合在家/遠距工作，但對於能夠在家/遠距工作的員工可能可能給予其自由的時間及空間。

◦ 在導入彈性工作方式時須考量產業以及職位特性來選擇最適合的措施類型，例如：比起彈性工時，生產線更適合導入固定工作日等。

◦ 建立工作職位共製時，共享職位的兩個員工之間應保持良好的溝通，避免因溝通問題影響工作進度及成效。

工安優化方案

提升職場心理健康新資源

強生資源

寶貴資源

賽飛資源

健保資源

工安優化方案旨在營造安全的工作環境，避免工作所帶來的職業傷害與工安意外。公司透過定期檢查內部有無潛在的工安問題，以及與外部組織合作，提供員工舒適與安全的工作環境。

工安委員會

◦ 由各部門員工共同組成工安委員會，定期開會（例如：三個月一次）討論及設法改善公司中的工安問題。

工安提案制度

◦ 員工可向公司反應發現的工安疑慮，有任何相關建議也可透過此管道向公司反映。

工安專責單位

◦ 公司可成立工安專責單位（例如工安室），負責稽查與管理公司中工安相關事項及業務執行。
◦ 定期進行公司內部的安全檢查，確保所有機械設備皆符合安全規範。

外部資源引入

◦ 公司可與管理顧問公司合作，透過管理顧問公司專業的角度提供工安改善的建議，協助公司進行相關的教育訓練與設備制度的改善。



工作環境優化

- 若公司環境存在空氣或噪音上的疑惑，可提供員工設備或器具，改善員工工作環境的品質；例如：加裝空氣清淨機，盡可能降低環境中刺鼻的味道；提供耳塞等隔音防護器具，降低噪音對員工造成的能力傷害等。
- 提供符合人因工程之用具，例如：人因工程桌椅、可調整之器械等，協助員工預防肌肉、骨骼等傷害發生。

災害、急救演練及宣導

- 定期（例如：每半年）實施各類災害演練、交通安全與急救訓練等，確保員工具有防範災害的意識。
- 新人訓練時可通過災害演練（例如：應對SOP）及相關宣導，除了使員工了解當意外發生可以有哪些應對行為，也使員工意識到工作環境安全的重要性。

溫馨提醒

- 員工可能會為了方便而不遵守工安規範（例如：因為覺得麻煩而不使用防護器具），建議除了透過工安宣導外，可以從公司高層開始，塑造一個注重工作安全的組織文化，從根本建立員工對於工安的重視。



溝通大會

- 員工溝通大會：由高層主持會議並說明公司現況，邀請員工發表對公司之意見，並當場進行討論，負責的單位亦須給予回饋。
- 諮詢專線：員工可向諮詢專線訴說問題，所敘述的內容會在一個月後銷毀。收到的訊息會轉給公司高層（例如：執行長）與人資人員，讓公司了解員工目前遭遇到的狀況。

參考執行方式：

- 舉行領導參與對象：可每年舉辦至少一次全公司員工溝通大會，若有執行上的顧慮，也可讓員工輪流參與。
- 結果處置：遇到棘手的問題時，可向員工解釋公司的難處及為何不能馬上處理他們所提之問題，也可考慮將問題結果放到全體員工可看到之平台或公佈欄上供員工檢視。

員工參與方案

可提升的職場心理健康資源

- 彈性資訊
- 專業資訊
- 經濟資訊
- 身心檢測
- 關係資源



45

人事評議委員會

- 人事評議委員會：委員會組成由所有員工選舉而來，協助主管每半年檢視部門是否與員工信得過，並透過人事評議委員會進行審核，給予記功獎勵。

意見反映平台

- 射鵰平台：員工可依據想提的問題或意見在公開的討論平臺發表，讓員工之間能夠了解其他人的想法，所有員工皆可看到內容並計劃內容進行回應。
- 參考執行方式：
 - 1. 討論平臺分類：將討論平臺設立不同主題的討論區(例如：人事、福利、各事業單位等)。
 - 2. 匿名討論：可考慮是否讓員工匿名表達意見，員工可能更願意表達真實意見，但可能會產生過激言論；若非匿名，員工更容易對言論負責，但同時可能因為擔心言論的後續影響造成員工不敢表達真實心聲。

- 創新平臺：員工可提出自己所看到公司的問題，並提出可能之解決辦法，相應單位須對員工所提供的方法給予回應，且會參考員工意見作為未來方案之參考。
- 參考執行方式：鼓勵員工發現問題時能夠主動提出意見，可以匿名形式設立。



溫馨提醒

- 設定處理期限與後續追蹤機制是員工參與方案中極為重要的地方，當員工發表完自己的意見，公司宜讓員工了解自己的言論將會經過哪些程序，以及事後是否能夠得到回應，如此才能使員工知道企業是重視自己意見的。
- 企業培育出開放的組織文化，以及領導者展現出重視意見的領導行為，將對於內部意見的表達產生顯著的影響。

人際關係促進方案

人際關係促進方案旨在提供員工能夠與其他同事互動的技能與機會，以維持員工間良好的正向關係，透過舉辦員工團隊活動，建立組織中的人際關係網路，使員工能互相幫助、互相扶持，藉以增進工作效率，共同為企業整體績效帶來正面影響。

人際關係訓練課程

- 普通課程：藉由溝通課程提升員工溝通技巧（例如：同理心傾聽技巧、提問的藝術等），並搭配實務活動使員工有機會得以啟用，促進主管－部屬關係及跨部門互動機會。
 - 講師資源：與外部顧問公司合作，依公司需求設計適合的訓練課程。
- 人際關係諮詢服務：公司可透過(1)與專業的心理衛生機構合作（例如：張老師基金會）或是(2)內聘心理師的方式，當員工有人際相關問題可以尋求諮詢。諮詢範圍可涵蓋：職場人際關係、家庭相關議題（含夫妻親子相處、姻親妯娌互動等）、兩性關係等多元面向。

員工旅遊

- 團體旅遊補助：可提供員工活動補助及假期，保障員工每年均有機會參加員工旅遊，促進彼此間的感情。
 - 將旅遊團拆分成國內及國外供員工選擇，國內外可再細分成不同地區的旅遊。
 - 參加國內及國外旅遊所獲得的補助金額是相同的(參考金額：10,000元)。
 - 可提供員工額外的旅遊假期，使員工能夠安心旅遊。
 - 事先可調查各部門的工作尖峰期，將開設旅遊團的日期盡量分散，使每位員工皆有機會報名參加。

聯誼活動

• 隨慶公司週年紀念日：在商慶/公司週年紀念日舉辦大型的慶祝活動，除了能提升員工之間的凝聚力，也能加深員工對公司的認同感。可依照公司成立時間長短，舉行不同規模的慶祝活動（例：五週年、十週年紀念活動等）。

○ 參考執行方式：

1. 單梯形式：國慶會、嘉年華、趣味競賽、運動會、抽獎、慶生會等。
2. 針對趣味競賽或運動會等活動項目，企業可以先採取分區競賽（例：北部、中部、南部），最後再進行決賽，以提升員工參與活動時的投入感。
3. 競賽優勝獎勵：除了獎金，也提供獎盃作為榮譽象徵之物。

• 下午茶活動：公司每年可舉辦一至兩次的下午茶活動，於活動中提供餐點，並安排團康遊戲，讓不同部門及職等的員工有交流的機會，也可在活動中規劃小型溝通大會，開放員工自由地向公司提出建言。

○ 若公司規模較大，公司可依員工編號、部門別、年齡別等方式分次舉辦，確保所有員工皆能參與。

• 節日活動：根據不同節日，公司可安排不同慶祝活動，增添員工生活樂趣。

○ 參考主題：

1. 母親節、父親節活動：與父母一同聚餐並拍照上傳社群媒體，就可獲得公司贈禮。
2. 中秋聯歡晚會、萬聖節變裝派對、聖誕節交換禮物等。

• 團隊建立活動：公司可定期舉辦各式團隊活動，鼓勵員工自行組團參加，除了增加員工團隊合作的機會，也能讓員工放鬆紓壓。

○ 可讓員工自行提出活動企劃，

公司再給予所需經費。

- 參考活動：電影包場、縮射槍/凌彈槍體驗、密室逃脫等。



溫馨提醒

• 公司鼓勵員工參與的方法或是提供的獎勵應考量到員工內心的需求及感受，避免為了活動成效，迫使員工參與。

• 開放員工發表意見時，需完整紀錄員工所提出的意見，並在特定期限內給予回覆。

• 在推動相關措施時，可以嘗試整合內建式與外置式作法，透過特定熟悉組織文化的內部成員，結合外部機構的資源，能讓措施更全面、有深度地被推動。

• 在籌辦大型活動時，代表勞方的工會是協助籌辦活動的有力幫手，有助於辦出真正符合員工需求的活動。

• 當公司內有不同族群員工時（例如外籍員工），由於文化差異的關係，公司應彈性規劃符合外籍員工需求的活動。

• 當公司設計的活動較長時（例如兩天一夜），需要照顧家庭的員工便沒辦法離開家，以至於無法報名長時間的活動，公司在設計活動時應特別留意。



4B

49

友善職場提升方案

友善職場提升方案旨在透過訓練、課程及活動，讓員工了解公司打造友善職場的決心，以及消除職場中不友善對待的現象（例如：職場霸凌、性騷擾、族群歧視等）。

性騷擾防治

• 教育宣導：

- 員工教育：將性騷擾防治相關資訊納入公司教育訓練的一環，內容包含何謂性騷擾、性別工作平等法與性騷擾防治之內容與罰則、面對性騷擾事件時的因應方式。公司有那些對於性騷擾防治的規範以及申訴管道等。

- 主管課程：針對主管級外派課程，請腦床心理師/諮詢心理師進行性騷擾防治宣導及教學面對相關事件時主管應如何應對。

- 活動宣導：透過舉辦講座、有獎徵答等活動宣導性騷擾防治相關資訊，也可以透過問卷調查的方式，在提供相關資訊的同時了解員工是否有遇到相關問題。

• 申訴處理：

- 公開的申訴管道資訊：申诉管道資訊（包含申诉專線、專用信箱、傳真等）皆為公開訊息。員工可於公司內部網站、員工手冊等查詢到，公司亦將相關資訊公告於工作場所顯著處。

- 署名保護的調查過程：公司對於申诉提出者採匿名制，使當事人免於擔心個人資訊外泄的煩惱。



• 温馨提醒：

- 積極確保申訴調查處理過程的匿名性以及公正性，應多方進行查證，避免因私人因素而在處理上有所偏頗。

復工協助方案

復工協助方案旨在預防員工作業內容可能使員工健康程度惡化，而影響工作安全；或是為避免員工人因健康因素影響工作表現感到挫折，公司主動關懷因傷病或特殊身心健康新因素（例如：職災、懷孕等）而停職的員工，並依事業體人員之建議進行工作和職務的調整，使得以適應職場中的工作與職位需求。

特殊需求者健康照護與工作協助

评估、追蹤復工者的健康狀態，並且根據追蹤結果主動調整其工作內容和方式，可搭配心理諮詢，幫助復工員工更快適應。

• 健康諮詢與追蹤：

○ 掌握復工員工名單：公司內部醫師或相關承辦人員（例如：人力資源單位）可以透過公司內部健康管理系統及健康檢查等記錄了解員工的健康狀況及病假情形，並且因特殊生理狀況（例如懷孕、重災等）而暫時停工的員工列為主要跟蹤名單。

○ 聘請臨時定期追蹤，並提供健康諮詢服務：公司聘請臨時當公司進行定期的診察（參考數量及频率：聘請一位，每週月來三趟，一週三小時，視產業性質、公司人數進行調整），以追蹤員工身心狀態並給予即時處置與支持。



50

230

51

特殊需求者健康照護與工作協助

• 職務調整與訓練：

- 工作內容評估：職務針對員工員工之後顧狀況提出評估建議，並將此建議提交給公司人資人員或部門主管。人資人員部門主管根據此建議討論該員工是否可進行職工作，或是是否需要進行職務調整訓練（例如：懷孕員工避免久站之工作），並設定個別化的績效評估方式。
- 員工進行職務調整說明：事先（例如：員工懷孕前兩週）與員工說明調整的評估建議及調整後的職務內容，讓員工了解工作調整的依據並提早熟悉新的工作內容。
- 心理諮詢：當員工回到職場時，容易因自身健康造成的能力限制等因素而感受到工作上的挫折，此時公司可為後工員安排定期的心理諮詢服務。



• 溫馨提醒：

- 針對員工的健康相關記錄嚴密告進行保管，避免漏掉無關的第三方。
- 在每次職場進行巡察前，建議公司進行傷病員工及主要副懷員工名單的更新以確認，除了能更精確掌握員工狀況外，亦有助於給予關係員工即時的協助。
- 進行工作調整時應考量專業醫師之評估建議，並與員工進行充分溝通。
- 在員工健康報告適用上，應遵守勞安衛生活之規範，避免公司協助員工之美意遇曲解或誤會。
- 除了安排定期的心理諮詢服務外，單位主管及同事若能主動關心傷病員工的狀態，建立正面支持的職場環境，則能更有效地幫助復工員工適應。

- 相關資源：因職災而傷病之員工，可至職災勞工權益資訊網，或洽職災勞工諮詢專線：0800-001-8500以及各縣市政府勞工處（社會處）「職災勞工國家主動服務計畫」個案管理員，獲得相關職災權益諮詢。

家庭照護方案

家庭照護方案旨在提供員工照護家庭成員、維持工作一家庭平衡所需之協助，協助範圍包含員工子女、配偶及父母於教育、醫療、保險等方面之需求，藉以分擔員工經濟壓力、促進員工與親屬之關係，並維持員工身心之健康。

• 育兒補助

- 育兒津貼：公司可透過提供生育獎勵、育兒津貼等方式給予生養小孩之員工現金獎勵補助，以減輕育兒之經濟壓力（例如一萬一千元的輔助津貼）。



• 育兒資補給：

- 公司可提供員工及其��護兒所必需物資或營養保健食品。
- 參考執行方式：提供「媽媽包、爸爸包」，裡面可涵蓋育兒所需物品，奶粉、奶粉、尿布等。
 - 媽媽包指的是提供女性員工產前及產後兩次物資補給。
 - 父爸包則是提供男性員工一次物資補給。
 - 每包物資市價大約五千元。

• 家庭日

- 家庭日：舉行家庭日等親子活動增加員工與家人之互動，對象不限於員工之子女，亦可包含配偶、父母等直系親屬。
- 參考執行方式：
 - 每固定時間（如：每三年一次）安排活動供員工攜帶眷屬出門旅遊。
 - 每年於一般假日舉辦家庭日，透過設定主題、複彩抽獎等方式鼓勵員工及家人開心進行互動，促進與工家人、員工同仁間互動。



眷屬照護

• **擴大保險人範疇：**公司可提供員工眷屬享有與員工同樣之保險內容，並透過公司內部規章使員工迪拜可參與群體保險之保單範疇（現行公司提供的之保險人範圍多為直系親屬及配偶）。

• **保險費用分擔：**公司可以考慮提供全款替屬保險費用，或是負擔部分眷屬保險費用（如僅提供子女及配偶，員工父母之支出需自行負擔）。

特殊假期

• **孝親假：**提供員工每月至少一日的孝親假。

◦ 參考執行方式：每月可申請一日孝親假，隨當月用完。需於公司內部社團發布與父母的合照作為參考依據。

• **第二胎子女照顧假：**針對第二胎子女，可提出員工額外的照顧假（參考天數：每年7天即假，為期六年）。

孕期健康管理

• **內部設聘專職醫療人員：**內部專任健康管理中心職場護理師協助員工處理孕產期相關健康議題（如：照護孕母或嬰兒的作法、追蹤懷孕員工健康狀況）。



育兒教育措施

• **母乳哺育、輔餵教育講座：**公司可提供員工關於母乳哺育或是輔餵教育等相關教育講座，使員工了解育兒所需的知識及技巧等。

• **托嬰中心：**公司可自營托嬰中心，自聘教師提供員工子女托嬰服務（公司也可考慮選擇委外經營，但自身的優勢在於可以有效管理確保照護的品質）。

• **企業幼兒園：**公司可設置課後托兒服務，用專車接送孩童下課，由專請的老師照顧孩童至員工下班，享暑假一樣提供服務，另外可提供餐點供孩童享用。

• **特約補習班：**公司可與外部補習班特約，使員工子女有機會以優惠價接受額外的教育。

高齡照護

• **專責部門設置：**設置專責部門提供員工長者相關照顧措施，並結合外部及內部資源與人力。

• **一次性復健服務：**提供一次性復健服務給員工家中的長者，若後端有需要長期服務再協助轉介轉場。

• **陪伴就醫：**公司可內部護理師作為健檢諮詢者，陪伴員工及員眷熟識，提供專業上的建議及協助。

• **講座：**公司可舉辦高齡照護提供員工相關照顧資訊。

◦ 參考執行方式：開辦頻率大約一個月一次，舉辦時間為上班的中午時間，亦可提供餐點吸引員工參加。

• **特約長照機構：**與長照機構簽訂特約，使員工獲得較優惠的價格，能放心的安置需要照顧的家人。

溫馨提醒

• 公司在擬定措施前，應先評估及考量員工需求分佈（如：年齡層、婚姻狀況及生育年齡等），確認所要執行方案的主要目標。

• 當上級主管支持及重視家庭照護相關問題，公司在後續推行及執行方案上較容易。

• 當公司達到一定規模，在執行措施上可能較為容易。

• 公司可考慮聘用專業人士（如：護理師、幼兒園老師等），較能使員工安心使用公司提供之措施。

• 可透過政府資源來協助設立較完善的托嬰中心（例如：新設立之托嬰中心最高可獲得補助300萬元；每年教具之更新可獲得大約50萬元的補助；可補助五年，詳細資訊請參考：<https://childcare.mol.gov.tw/Page/base/introduction.aspx?Id=3>）。



生活協助方案

生活協助方案旨在透過提供交通支援、員工餐點、設立生活諮詢服務及關懷相關議座（如：金融管理、法律知識與疑難排解），從員工生活層面照顧員工，並協助解決生活相關問題，讓員工能夠減少因生活問題產生的精神耗損，使員工有更多資源投注在工作上。

交通

• 接駁車：提供員工免費上下班接駁車，採定期點對點的方式，場務工住所分布沿開學路運站、車站或特定地點（如軟體以接駁到大眾運輸工具的地點）。

• 公務車：公司提供公務車供員工於執行公務時使用。為保障員工外出公務的安全，公司須至少於出發公務的前一天為員工加保相關保險，例如：人身險、產品險等。

• 交通津貼：公司可採以員工住家與公司之間的公里數、從居住地往返公司間交通工具的趟數或是所須之交通費為經費金額列依此，給予員工交通津貼(參考金額：1,000~2,000元)。

員工宿舍

• 員工宿舍：若情況允許，可在公司附近設立員工宿舍。

◦ 基本配置：房型根據空閒大小及住宿需求人數等因素可規劃成雙人至四人房，獨立室內備有衣櫃、書桌、冷暖氣、燈燈等基本設施。衛浴設備可選擇在每個宿舍提供獨立衛浴系統或是宿舍 同廁屋共同之公共浴廁空間。

◦ 住宿收置：依公司狀況可免費提供員工住宿，或是每月酌收「低於外面租屋」的住宿費（參考金額：含水電每月1,000元，可依溫供設備不同調整收費）。

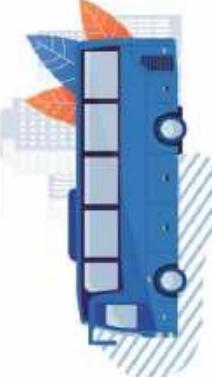
彈性津貼

- 福利幣制度：由公司提報一筆經費作為員工福利幣額度(每人額度參考：新台幣一萬元，一點福利幣即等同新台幣一元)，員工可選擇將福利幣點數用於個人進修課程、升級健康檢查項目、兌換假期、兌換禮券等項目，讓員工有更大的彈性選擇如何使用福利。
 - 加碼設計：公司可依據公司重視的向量測福利兌換所需的點數，例如重視員工個人能力提升的公司，可降低兌換個人進修課程的點數門檻，鼓勵員工將點數用於進修上；同理，重視員工健康的公司可提升及健檢檢查項目所需點數門檻降低，以鼓勵員工進行完檢。

飲食

• 員工餐廳：

- 烹煮空間：依公司／廠房狀況可分為與外部廠商合作和內部興建中央廚房並內聘廚師兩種形式。
 - 1. 設立中央廚房與內聘廚師：需由專家評估公司建築之構造、建材、管線等是否適合設立廚房。
 - 2. 與外部廠商合作：若公司狀況不允許設立中央廚房，亦可選擇與符合衛生福利部食品藥物管理局審核衛生相關規範(相關規範請見：<https://www.fda.gov.tw/TC/site.aspx?sid=3070>)之外端廠商合作。
- 餐點：提供員工多樣化的餐點選擇（參考菜單：包含低油、低鹽、素食、3至5種主食選擇等，並且可依季節和特殊節日進行菜單變化），公司可設立每份餐點的成本上限（參考金額：60元），以利經營控管。
- 餐費補助：公司可視情況給與餐費補助（參考金額：60元）或是以全額免膳的方式提供餐點。



生活諮詢及講座

• 財務管理諮詢與講座：

- 合作單位與諮詢內容：公司可與合作之金融機構或外部金融管理顧問公司合作，設立財務管理諮詢專線、協助員工處理財務規劃，例如報稅、節稅、退休規劃、債務整合等。
- 財務管理講座：定期開辦金融理財相關主題講座（例如：了解投資工具、如何節稅等），建立員工基礎之理財知識。
- 法律諮詢與講座：

- 端午服務：員工常見的法律問題包含交通事故、動產不動產買賣、婚姻及繼承等等，除了協同公司內法律專員或是與外部法律諮詢機構合作建立諮詢專線，進行簡單的疑難排解。
- 法律宣導講座：定期邀請律師至公司開辦法律講座及分享，講座議題可以是員工可能會面臨的生活法律問題，例如：如何處理交通事故或如何看懂合約等。

• 溫馨提醒：

- 福利完稿點數門檻須經過承辦單位向公司內部服務部門進行縝密的計算，以確保在不影響公司營運成本的條件下，帶給員工最大的福利感。
- 在菜色規劃上，可同時參考專業護理師、營養師的建議，提供員工健康餐飲。
- 公司若無設置法務部門或暫無預算聘請律師提供專案諮詢，可透過整理公司當地相關法律資源提供員工使用。例如部分縣市地方政府或區公所有提供律師駐點法律諮詢，另外民間代表服務處及大學法律系所等單位也可能有免費的法律諮詢資源。
- 請座推薦除了透過公司公佈欄、內部信箱、內部社群媒體社區（例如：Line群組、Facebook內部社團等）進行活動資訊宣傳外，由於此類講座傾向於下班後時間舉辦，公司可以藉由提供免費餐飲，或是規劃聯誼活動（例如：參加一定次數活動可兌換獎品）等活動設計增加員工的參與動機。

急難救助方案

可提升的應急心理健康資源

<input type="checkbox"/> 健康資源	<input type="checkbox"/> 專業資源
<input checked="" type="checkbox"/> 培訓資源	<input type="checkbox"/> 咨訊資源
<input type="checkbox"/> 身心資源	<input type="checkbox"/> 關係資源

急難救助方案旨在針對員工因工作或生活上所遇到之緊急狀況(例如喪葬、意外、生病等)提供經濟相關支援，例如提供員工信用之緊急預備金、喪病慰問金等，以協助員工因應突發狀況。

• 急難救助金

- 休職工借用之緊急預備金：公司可擬定一筆可供員工借用的預備金，當員工遇到經濟困難時，公司無意出售員工。借款金額上限為該員工薪資要以特定倍率（參考倍率：1.5倍），事後員工得以分期償還的方式，每月從薪資中扣除一定金額歸還給公司。
- 離職慰問金：當員工面對喪事、因病或意外傷害住院等重大事件時，由公司主動關心並給予員工慰問金（參考金額：10,000元，可依公司狀況調整），以減輕員工在經濟上的負擔。

• 溫馨提醒：

- 公司可將相關資訊輯錄於員工手冊、公司內部網頁或電子佈告欄供員工查詢，同時於新人訓練時向新進員工進行宣導，讓員工了解公司有此服務可以運用。
- 公司應盡力支持遭逢困難來尋求協助的員工，並且保證相當程度的保密性（例如除了承辦人員及直屬主管外，避免向無關的第三者透露）。
- 避免對於員工所遭遇的困難進行探討，增加員工使用此項服務的意願。



59

234

58

休閒樂活方案

休閒樂活方案旨在提供員工多元的活動，協助員工培養興趣，讓員工能夠透過休閒活動來調整自身狀態，以最佳狀態回到工作崗位。

旅遊補助

- 公司可提供員工每年固定的旅遊補助，供員工個人外出旅遊之用。（參考金額：10,000至12,000元）
- 公司可與旅行社合作，提供員工不定期優惠價格，同時公司每年可給予員工禮券（參考金額：3,600元）使用於合作之旅行社，員工可自行向旅行社洽談。

福利假期

- 生日假：每年員生日當天能銷假休假，若當日不便請假或是生日在假日，也可彈性補假。
- 情侶假：當員工身心狀態難以進行日常工作時，可以不需特地請由而向公司請假，且請假同樣不會影響到出勤紀錄，使員工能夠利用休假調整身心，以恢復到日常工作效率。
- 休假期率：可每週提供半天至一天作為情侶假。
- 假期折抵：若員工沒有使用需求，公司可提供禮券類的小幅作為鼓勵。

路跑活動

- 路跑活動：以不同主題進行活動包裝以吸引員工參與，也可提供參獎品工獎勵。
- 建議每年可舉辦一次。
- 可與公益團體合舉辦，也可在特定節日前後舉辦（例如：勞動節前）。



社團活動

• 社團營運：開放員工申請成立各式社團，協助員工營運社團相關的債務，讓員工得以在社團中

培養自身興趣。

◦ 常見形式：運動型社團、音樂社團等。

- 社團組成：依照社團法人的規定運作社團，定期改選會長、副會長等幹部，社團也存在不同的組別進行活動的分工。

◦ 經費補助：固定提供社團經費以聘請外部講師/老師授課（參考金額：每半年8,000元）。

◦ 場地：提供公司內部空間，供員工進行社團活動。

◦ 會員資格：參加人員以公司員工及其眷屬為主。

◦ 設備器具：提供社團經費以採購社團需要的設備器具。

- 定期活動：社團每半年負擔舉辦一次供全公司參與的活動，可獲得現金補助（參考金額：6,000元）。
- 活動宣傳：以公司內部主要資訊管道進行公告。
- 可與外部運動中心合作，當員工前往運動時，能以較有優惠的價格入場與租借地。

興趣開發

- 學習講照：可發供員工一本學習講照，使其依照自身興趣（不一定與工作有關）至公司外單位上課並累積學習時數，累積到一定學習時數的員工可獲獎項鼓勵。



- 論員工工作食慾過高時，會沒有足夠的時間使用休閒樂活方案。另外，許多活動皆於下班之後舉辦，已有家庭生活之員工較無法參與，因此在推動休閒樂活方案時，應將員工工作負荷及其他主題活動是否與家庭需要相容納入考量。

- 無論是社團活動或其他主題活動，當員工人數眾多時，只能針對多數人的興趣進行推廣。

可提升的職場心理健康資源	
<input checked="" type="checkbox"/> 強化資訊	<input type="checkbox"/> 專業資源
<input checked="" type="checkbox"/> 經濟資源	<input type="checkbox"/> 健康資源
<input checked="" type="checkbox"/> 身心資源	<input checked="" type="checkbox"/> 辦公資源

休閒樂活方案旨在提供員工多元的活動，協助員工培養興趣，讓員工能夠透過休閒活動來調整自身狀態，以最佳狀態回到工作崗位。

社會參與方案

社會參與方案旨在提供員工參與社區活動或是公益活動的機會，讓員工得以回饋社會，為社會盡一份力，使員工與社會建立連結。

實現自我價值

• 夢想實現活動：可一年舉辦一次，員工透過團體經營方式，將自身夢想進行包裝，並提供可執行的啓動版目標，以爭取公司獎助。公司會提供獎勵者金額，並實際紀錄實踐夢想的過程，邀請其分享心路歷程。

實習計畫

• 企業實習生：組立實習生團隊，讓地方的學生能夠藉由實習機會累積實際經驗，並對企業內容有更多的認識。

公益活動

• 志工服務：善用公司本業資源及長處，主動推動社會服務活動，並邀請員工作為志工參與。

◦ 常見形式：校園學生服務、老人扶助、弱勢孩童輔導等。

◦ 設立專責單位：由一專門單位（例如：社會企業部）負責規劃及推行社會服務活動，志工人力來源可包含公司內部員工或是招聘志工給予協助。

◦ 假期與差旅費：可提供參與志工活動之員工申報差旅申請差旅費。

◦ 舉辦频率：可以每半年舉辦一次，或者長期持續配合，每周由不同員工前往參與。

公益活動

可提升的職場心理健康新據點

<input type="checkbox"/> 情性資源	<input checked="" type="checkbox"/> 寧東資源
<input type="checkbox"/> 業務資源	<input type="checkbox"/> 資訊資源
<input checked="" type="checkbox"/> 身心資源	<input type="checkbox"/> 關係資源

- 捐款活動：每月定期開放員工捐款給特定弱勢機構，以維持機構日常運營。
 - 參考公益機構：壹慈兒基金會、倫敦地區孩童等。
 - 除了直接捐款給公益機構，公司可考慮將服務範圍擴大，例如：除了捐款給壹慈兒基金會，也可邀請員工作為志工，協助運送點心給倫敦地區的孩童。

- 二手義賣：定期（例如：每年年底）由員工提供物品進行義賣，善款之金額將捐給育幼院及食物銀行。

- 自主環保活動：定期舉辦淨灘、淨山等相關活動，並鼓勵公司全體同二報名參與。
 - 舉辦频率：一年舉辦一至二次。

- 開始方式：可以結合不同職場活動提升員工參與意願（分組比賽垃圾清潔），並可以鼓勵員工邀請同事參與活動，寓教於樂。

- 事前活動：在舉行環保活動前，可以邀請環保單位先進行環保相關講座，讓員工了解活動的意義並增加相關知識。

- 社團公共設施認養及維護計畫：企業自主向地方政府認養公共設施或空間，而企業也可發揮創意，將公共設施打造出更多特色。

- 參考方式：可在公園、空地等區域進行美化，種植綠色植物，增設路燈、休閒座椅，甚至舉辦畫展或設立藝術裝置等。



溫馨提醒

- 在規劃社會參與方案時，可結合公司自身的營運理念，適當包裝各個社會參與活動，以強化公司自身的企业價值。
 - 推動社會參與方案時，應給予員工非虛擬與真實的充分保障（例：明確的志工服務假設辦法），讓員工知道請假參與公益活動不會遇到尷尬，得以安心投入於活動。

減重方案



可提升的職場心理健康資源

- 強生資源
- 專業資訊
- 財務資源
- 賽事資訊
- 身心資源
- 解壓資源

減重計畫



- 品質化減重計畫：由專業人士與員工訪談了解其健康、飲食、作息、運動等生活方式，為員工制定合宜的減重計畫，並定期評估成效以進行調整。

- 參考執行方式：公司可以聘請營養師或者相關專業人員協助員工保持健康。

運動減重

- 社團補助：補助員工成立運動類型社團，讓員工在下班後一起透過運動維持健康的身體。

- 運動場所補助：企業與運動場所簽約（如健身房、運動中心等），讓員工能以較優惠的價格享用運動場所提供的服務。

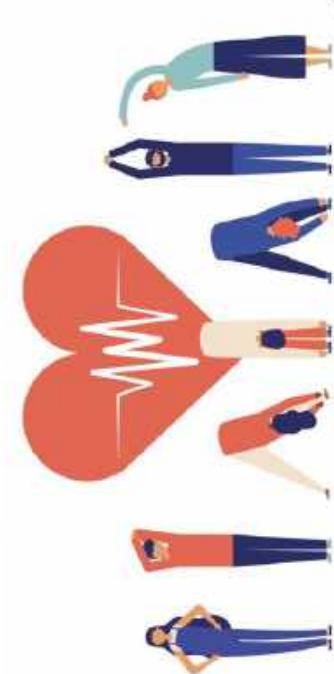
健康操

- 健康操：企業每天在公司場地舉辦健康操活動，讓員工在工作之餘活動筋骨。此外企業也可以將健康操影片傳送給員工，讓無法到場的員工找時間自己進行，達到活動筋骨效果。

推廣運動

- 運動集點活動：公司可以採集點活動鼓勵員工運動。

- 每當員工執行一項運動時即提供一點，當員工累積收集至一定數量（例如：五點）時，公司可提供獎金（參考金額：500元）、獎品等作為獎勵。



- 減重提醒：員工以團體方式競賽，在規定的時段內，藉由競爭心態以及團體成員互相勉勵，使員工注意自身體態。

- 參考執行方式：可以讓員工自行組隊報名，並以三個月至半年作為競賽時間。

減重競賽

- 團體減重競賽：員工以團體方式競賽，在規定的時段內，藉由競爭心態以及團體成員互相勉勵，使員工注意自身體態。

- 減重提醒：當公司自有熱愛運動的組織文化，運動相關設施能獲得大家的青睞，進而帶動運動減重的風氣。

- 領導者展現對於身體健康的支持，能夠促進員工對於自身健康的維持與重視，並使相關活動推行順利。

- 減重最大的挑戰不只是體重測以下降，還有就是變了之後再次復胖的可能。企業在制定減重方案時，也建議將舉行頻率以及復胖預防納入考量之中。

- 在分配資源給減重方案時，企業也需要注意本身不需減重的員工是否會有覺得不公平的感受。

健康評估方案

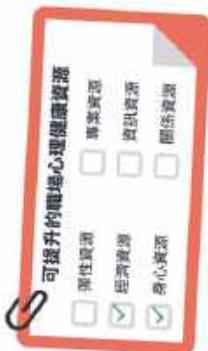
健康評估方案旨在提供健康方面的檢查評估，替員工把關健康狀況，使員工注意到自身健康的狀態，並提醒員工健康是需要定期評估以及維護的。如此才能使員工在健康的情況下良好工作。

健康檢查

• **健康檢查：**公司可依據不同年齡層的員工提供相對應的健康檢查，若能提供屬於法令的健康檢查內容，將會對員工健康有更大的幫助。

○ 參考執行方式：

1. 特約醫院/健檢中心：可與醫院/健檢中心合作，洽談健檢項目優惠，讓員工可以低於市面的價格進行額外項目檢查。
2. 健康檢查補助：公司可以負擔員工基本款的健檢檢查項目（參考金額：2,000元），若員工想要進行更全面、更進階的檢查（例如：大腸癌、電腦斷層等）可以公司優惠價至特約醫院/健檢中心自行加購服務。
3. 健康檢查频率：建議至少1~2年舉行一次。
4. 健康檢查報：公司提供員工半天的健檢假，讓員工不會有找不到時間檢查的煩惱。
5. 健康報友同享：公司由醫院/健檢中心洽談，員工能與親朋好友以公司名義報名可享健檢優價。
6. 公司可指派專責人員（例如：人資專員、護理師等）協助安排員工可健檢時間，透過專員人同與醫院/健檢中心進行聯絡。



可提升的職場心理保健資源

- | | |
|--|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 產性資源 | <input type="checkbox"/> 專業資源 |
| <input checked="" type="checkbox"/> 資源資訊 | <input type="checkbox"/> 資訊資源 |
| <input checked="" type="checkbox"/> 身心資源 | <input type="checkbox"/> 關係資源 |

提供健康檢測設備

- 公司可在辦公室或是在辦公室的公共空間放置健康檢測設備（例如：血壓器、脈壓儀、體脂體重計等）供員工自由使用，讓員工得以在工作之餘能夠主動了解自己的健康狀況。

長期健康協助

- **專業護理人員：**可聘請護理師或是存在健檢局保險之員工，確保員工在健檢後保持健康。
- **健康諮詢服務：**企業可與特聘醫師等專家合作，提供員工健檢後的諮詢服務。



溫馨提醒

- 企業若要求員工繳回健檢報告，則需要在事前詳細告訴員工這些報告的用途，讓員工了解企業是真誠地想提升員工健康，不會將員工的個資洩漏或濫用。
- 若公司規模夠大人數夠多，也可考慮邀請較大型之健檢檢查設施（例如：X光車）进驻，於固定時間提供員工健檢檢查服務而不需至外部醫療院所。



66

238

67

放鬆紓壓方案

可提升的職場心理健康資源

<input type="checkbox"/> 強生資源	<input type="checkbox"/> 專業資源
<input checked="" type="checkbox"/> 健康資源	<input type="checkbox"/> 資訊資訊
<input checked="" type="checkbox"/> 身心資源	<input type="checkbox"/> 關係資源

放鬆紓壓方案旨在提供員工放鬆及休息的設備及設施，幫助員工在工作之餘紓解壓力，讓員工得以恢復能量並重返工作崗位，執行高效能的工作活動。

開放的休憩空間

• **茶水間休息區：**公司可在茶水間設置一小處休息區（設置參考：沙發區、零食區等），供員工放鬆休憩。公司亦可安排定期的下午茶時間（例如：每天下午三點），在此階段公司會在茶水間放置免費的點心或水果供員工自由取用。

• **運動與娛樂區：**提供運動設備及娛樂設備，讓不同年齡的員工能夠從中獲益。

按摩服務

- 可與相關基金會（例如：愛育基金會）合作，聘請物理治療師定期來公司進行按摩服務，舒緩員工上班造成的身體負擔。
- 參考執行方式：可安排按摩師每星期來半天，每個員工每月只能預約固定次數和時長（例如：每月一次，每次最多半小時）。公司可安排專人（例如：人資人員）協助安排按摩約時段及協調員工預約的時間，以確保每個員工都有機會享受到此服務。



溫馨提醒

- 茶水間休息區應對接樂趣的設置地點應在辦公區域附近，讓員工能在有需要的時候即時使用。
- 在安排休憩時間時，建議事先調查員工的休息需求，以安排充足的休息時間。
- 開踏上有很多資源，提供冥想的錄影及聲音，公司可以規劃高品質的冥想活動。
- 提供按摩服務時，能與附近社區的相處協會合作，在舒緩員工壓力的同時，為社區盡一份心力。



心理衛生方案

可提升的職場心理健康資源

<input type="checkbox"/> 強生資源	<input type="checkbox"/> 專業資源
<input checked="" type="checkbox"/> 健康資源	<input type="checkbox"/> 資訊資訊
<input checked="" type="checkbox"/> 身心資源	<input checked="" type="checkbox"/> 關係資源

心理衛生方案旨在協助員工進行自我照護及心理健康的觀察，提供服務維護其身心之健康。

優質的休息時段

• **午休時段：**公司於午休時間安排工作區主要大燈並保持安靜，提供員工舒適安靜的休憩環境及時段。

• **冥想活動：**可提供時間及空間供員工進行冥想休息，使員工有機會與自己對話。

員工關懷

- **內部小天使：**可於公司各區、各部門、各樓層等配置一位員工擔任關懷小天使作為其他員工談話、輔導的角色。在這之前會先給予小天使充分的教育訓練，教導他如何關懷其他員工是否需要提供協助，以及該如何提供有需要之員工必要的協助。



心理諮詢

- **外部心理諮詢專線：**與專業的心理衛生機構合作，提供員工免費的心理衛生諮詢電話。
- 參考執行方式：公司可提供固定時數的金額補助費用（例如每年三個小時）。
- **內聘心理師：**可內部聘任心理師或心理諮詢師，協助員工處理心理相關議題。



06

結論

心理衛生教育訓練

• 心靈成長講座：定期辦理講座活動（例如：每半年一次），教育員工自我評量的方法以提升員工身心狀況。

- 常見主題：壓力管理、情緒管理、人際關係、自我覺察等。
- 活動形式：可藉由工作坊形式進行講座課程，加深同仁間活動中的互動性以提升參與度。
- 活動時間：可於上班時間進行講座活動，便需要照顧家庭的員工能夠避免時間上的衝突，提升參與興趣及動機。

• **員工危機處理課程：**公司定期聘請由專業心理師擔任之危機處理課程給管理級員工，課程包含：危機發現、危機處理、個案分析等内容，旨在提高管理階級在面對員工時，能有較高的危險敏感度，及早發現異樣，並且了解如何提供員工適當的協助以及何時該轉介至專業心理師處理。



溫馨提醒

- 第三方角色：公司中的人資人員在員工諮詢中偏向資方立場，因此在推動心理衛生方案時，可考慮與外部機構共同合作，讓相關方案得以做信任，有需求的員工在尋求幫助才不會有所顧慮。
- 在推動相關措施時，可以嘗試整合內建式與外營式，透過特定熟悉組織文化的內部成員，結合外部機構的資源，能採取更全面、有深度地被推動。
- 在設置諮詢專線時，應避免將心理諮詢專線設置在跨域區域，以免因文化落差使得員工對其認知度較低，導致使用率過低。

員工協助實務能夠有效提升員工的資源，並促進員工之身心健康，但其是否能帶來預期之成效，以下要素扮演重要的角色：

建立重視職場健康之企業文化

企業領導者重視職場心理健廉之態度，是員工協助方案是否能夠落實的關鍵。領導者對員工身心健康的重視，不僅能夠有效帶動整體企業之職場心理健康氛圍，同時也能大幅降低員工協助實務之推動難度，提高員工協助實務內容之完善性。此外，員工協助實務藉由預防員工資源流失並持續挹注員工所需的資源，其成效不僅

於提升員工之職場身心健康，長期而言，員工將會回報以更積極地投入工作，帶來更好的工作表現，進而提高企業整體運作效能（圖4）。

重視職場心理健廉之企業領導者與文化

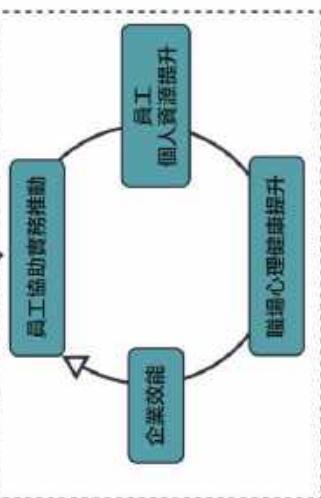


圖 4：由企業領導者帶領之正向職場健康促進

對症下藥：推行適合的員工協助實務方案

企業在選擇推行員工協助實務方案時，應先檢視自身企業內員工之資源分佈，在找出員工較缺乏的資源類型後，建議搭配使用本手冊，自17項員工協助實務中，選擇能提升相應資源之方案內容。

若目前已已有推行相關之方案，可參考本手冊在該方案中的執行要點檢視目前方案的執行方式及內容，並適時進行調整。

多元的內部行銷

員工協助實務是否能夠有效營運，還仰賴多元的內部行銷（例如：內部網站/信件公告、有獎徵答活動、社群網站張貼、公司例會宣導、納入新人訓練內容、說明於員工手冊等），讓員工了解當自身有相關需求時，公司內有提供資源可供使用，以此有助提高員工協助實務之可見性及員工之使用頻率。



總結而言，員工協助實務透過提高員工職場身心健康，降低因員工負向身心狀態帶來之外成本的同時，亦能與企業效能進行連結，為企業帶來更高的效益。期待透過本手冊的整理，能增企業對職場心理健廉之認識，並作為推動員工協助方案企業或承辦人之參考，降低員工協助實務推行之障礙，打造勞資雙贏之工作環境。

參考資料

- [1] Gratch, M. J., Gottschalk, M., & Muntz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: a critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129.
- [2] Burns, R. A., Butterworth, P., & Anstey, K. J. (2016). An examination of the long-term impact of job strain on mental health and wellbeing over a 12-year period. *Social psychiatry and psychiatric epidemiology*, 51(5), 725-733.
- [3] JTsumuri, A., Kayaba, K., Kario, K., & Ishikawa, S. (2009). Prospective study on occupational stress and risk of stroke. *Archives of Internal Medicine*, 169(1), 56-61.
- [4] Spector, P. E., Chen, P. Y., & O'Connell, B. J. (2000). A longitudinal study of relations between job stressors and job strains while controlling for prior negative affectivity and strains. *Journal of Applied psychology*, 85(2), 271-278.
- [5] 美國心理學會資助企業職場心理健康工作環境的實驗成果 (2009)。台灣諮詢心理季刊 (Taiwan Counseling Quarterly), 1:1-9。
- [6] <https://safetyalliancebc.ca/the-dangers-of-fatigue-in-the-workplace/>
- [7] https://www.yes123.com.tw/admin/write_paper/article.asp?id=20141031152220
- [8] <http://press.careerbuilder.com/2017/05/23/do-american-workers-need-a-vacation-new-career-builder-data-shows-majority-are-burned-out-at-work-while-some-are-highly-stressed-or-both>
- [9] Paoli, P., & Merleé, D. (2001). Third European survey on working conditions 2000 (European Foundation for the improvement of living and working conditions).
- [10] Uehata, T. (1991). Long working hours and occupational stress-related cardiovascular attacks among middle-aged workers in Japan. *Journal of human ergology*, 20(2), 147-153.
- [11] Kageyama, T., Nishikido, N., Kobayashi, T., & Kawagoe, H. (2007). Estimated sleep debt and work stress in Japanese white-collar workers. *Psychiatry and clinical neurosciences*, 55(3), 217-219.
- [12] Shirom, A. (1989). Burnout in work organization. In *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Edited by: Cooper Cl, Robertson I. New York: Wiley.
- [13] Quick, J. C. (1999). Occupational health psychology: The convergence of health and clinical psychology with public health and preventive medicine in an organizational context. *Professional Psychology: research and practice*, 30(2), 123-128.
- [14] Chen, P. Y., Huang, Y. H., & DeArmond, S. (2005). Occupational health psychology: Opportunities and challenges for psychologists in the 21st century. *Research in Applied Psychology*, 27, 43-56.
- [15] Chen, P. Y., Popovich, P. M., & Kosan, M. (1999). Let's talk: Patterns and correlates of social support among temporary employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(1), 55-62.

附錄

07

- [16]Elliott K., & Shelley K. (2005). Impact of employee assistance programs on substance abusers and workplace safety. *Journal of Employment Counseling*, 42, 125-132.
- [17]Trice H., & Schonbrunn, M. (1981). A history of job-based alcoholism programs 1900-1955. *Journal of Drug Issues*, 11 (1), 171-198.
- [18]Attridge, M. (2012). Employee Assistance Programs: Evidence and Current Trends. Handbook of Occupational Health and Wellness. New York, NY: Springer.
- [19]勞動部 (2017). 員工協助方案推動手冊。
- [20]施燕宜, 錄凱怡, 徐嘉暉 (2017) 我國企業員工協助方案實施現況及改善策略之研究...*勞動部勞動及職業安全衛生研究所*。
- [21]周子孝 (2000). 中美員工關係比較, 豐立中央大學, 職期專案研究。
- [22]Balkier, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-326.
- [23]Alercon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 78, 549-562.
- [24]Park, H. I., Jacob, A. C., Wagner, S. H., & Baldwin, M. (2014). Job control and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Applied Psychology: An International Review*. Advance online publication.
- [25] Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *The American Psychologist*, 44 (3): 513-524.
- [26]Frone, M. R., & Tidwell, M.-C. O. (2015). The Meaning and Measurement of Work Fatigue: Development and Evaluation of the Three-Dimensional Work Fatigue Inventory (3D-WFI). *Journal of Occupational Health Psychology*, Advance online publication.
- [27]Amer, E. D., & Kaplan, S. E. (2002). The effects of flexible work arrangements on stressors, burnout, and behavioral job outcomes in public accounting. *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), 1-34.
- [28]Chiante, F. F., Birth, T. A., & Kurian, H. K. (2010). The moderating roles of job control and work-life balance practices on employee stress in the hotel and catering industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 25-32.
- [29]Green, C. P., & Leeves, G. D. (2013). Job Security, Financial Security and Worker Well-being: New Evidence on the Effects of Flexible Employment. *Scottish Journal of Political Economy*, 60(2), 121-138.
- [30]Coulter, P. A., Dickman, K., & Maradiaga, A. (2009). The effects of exercise on stress in working women. *The Journal for Nurse Practitioners*, 5(6), 408-413.
- [31]Kirschner, T., Hofmann, M. A., & Hill, C. E. (1994). Case study of the process and outcome of career counseling. *Journal of Counseling Psychology*, 41(2), 216-226.
- [32]Lassalia, A., Bonetto, C., Bertani, M., Bissoli, S. S., Cristofalo, D., Marella, G., Ceccato, E., Cremonese, C., Rossi, M. D., Lazzarotto, L., Marangon, V., Morandin, I., Zucchetto, M., Tansella, M., Ruggeri, M. (2009). Influence of perceived organisational factors on job burnout: survey of community mental health staff. *The British Journal of Psychiatry*, 195(6), 537-544.

國家圖書館出版品預行編目資料

我國職場心理健康及員工協助之實務分析 / 郭建志, 胡佩怡著. -- 1 版. -- 新北市 : 勞動部勞研所, 民 109.06
面 ; 公分
ISBN 978-986-5441-26-5(平裝)

1.勞工衛生 2.心理衛生

412.53

109005190

我國職場心理健康及員工協助之實務分析
著（編、譯）者：郭建志、胡佩怡

出版機關：[勞動部勞動及職業安全衛生研究所](#)
22143 新北市汐止區橫科路 407 巷 99 號
電話：02-26607600 <http://www.ilosh.gov.tw/>

出版年月：中華民國 109 年 6 月
版（刷）次：1 版 1 刷
定價： 400 元
展售處：

五南文化廣場
台中市中區中山路 6 號
電話：04-22260330

國家書店松江門市
台北市松江路 209 號 1 樓
電話：02-25180207

- 本書同時登載於本所網站之「研究成果／各年度研究報告」，網址為：
<https://laws.ilosh.gov.tw/ioshcusom/Web/YearlyReserachReports/Default>
- 授權部分引用及教學目的使用之公開播放與口述，並請注意需註明資料來源；有關重製、公開傳輸、全文引用、編輯改作、具有營利目的公開播放行為需取得本所同意或書面授權。

GPN: 1010900679

ISBN: 978-986-5441-26-5

勞動部勞動及職業安全衛生研究所
INSTITUTE OF LABOR, OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH, MINISTRY OF LABOR



地址：新北市汐止區橫科路407巷99號
電話：(02) 26607600
傳真：(02) 26607732
網址：<http://www.ilosh.gov.tw>

ISBN 978-986-5441-26-5

00400



9 789865 441265

GPN:1010900679

定價：新台幣400元