

員工協助方案 承辦人員實務手冊

EAP PRACTICE GUIDE



目錄

前言／編寫說明	1
本書使用地圖	2
導入章 EAP 實務全景	5
專章 中小企業如何啟動 EAP	9
第 1 章 EAP 的定位	15
第 2 章 個案進入與接觸	19
第 3 章 盤點與評估	24
第 4 章 危機與準危機	29
第 5 章 轉介設計	36
第 6 章 跨部門協力合作與責任歸位	43
第 7 章 品質與成效	50
第 8 章 就位與演練	55
第 9 章 資源整備與運用	61
結語 讓善意變成會運作的系統	69
附錄 工具表單與操作模板	71

圖目錄

圖 1 EAP 個案管理流程.....	14
圖 2 三種個案來源工作流程.....	22
圖 3 員工事件評估三步驟.....	26
圖 4 準危機評估雷達圖.....	31
圖 5 危機處置順序.....	34
圖 6 轉介承接設計.....	37
圖 7 轉介設計四步驟.....	39
圖 8 轉介追蹤與評估調整.....	41
圖 9 跨單位協力合作會談四步驟.....	46
圖 10 協作中的資訊最小必要原則.....	49
圖 11 滾動式改善：結案檢視→資源回顧→季度整理.....	52
圖 12 最小可行成效指標（窗口版）.....	53
圖 13 窗口上線核心流程.....	56
圖 14 EAP 就位與演練路線圖.....	60
圖 15 資源總表的六大資訊欄位.....	62
圖 16 每月更新／每季整理作業流程.....	67
圖 17 工具包導覽.....	71

前言／編寫說明

《員工協助方案承辦人員實務手冊》不是一本介紹 EAP 學理的專書，也不是要把內部窗口培養成諮商人員的教材；它是一份面向企業現場的實用手冊，旨在協助 EAP 承辦人、內部窗口與協作人員，在真實情境中看懂問題、接住需求、連結資源，並推動事情往前走。

在許多單位裡，EAP 常被理解成一種「關心員工的服務」。但只要真正進入現場，承辦人很快就會發現，單靠善意與熱心並不夠。員工來談的問題，往往同時牽涉個人壓力、家庭因素、工作安排、團隊互動、主管管理、制度設計，甚至安全風險與正式程序。如果沒有清楚的角色定位與基本流程，窗口就容易陷入陪談過多、責任模糊、轉介失靈、追蹤中斷等困境。到了最後，EAP 不但沒有成為組織的支持系統，反而變成某位承辦人額外背負的壓力來源。

因此，本手冊主張：EAP 不是單純的陪談服務，而是一套可運作的轉介系統。窗口的定位與價值，並不在獨自處理完所有的問題，而在協助事件找到適合的轉介與承接路徑：先辨識情境，再盤點需求；該由內部承接的，交回內部；該由外部資源接手的，順利接出；必要時啟動協作，之後也要再回頭確認是否真正接上。換句話說，窗口不是把所有事情攬在身上，而是幫每一件事找到正確的位置。

本手冊設定的讀者，是企業或機關中的 EAP 承辦人、內部窗口與協作人員，例如人資、人事、職護、職安、福委、工會或其他關懷支持系統的成員。這些人未必具備心理專業，卻常常是最早收到訊號、最先接觸需求、也最容易被期待「幫忙處理」的人。因此，本手冊不以專業術語為主，而以現場語言說明：窗口在第一時間該做什麼、不做什麼；何時該往前接、何時該往外轉；如何避免制度問題被個人化；又如何把一次次零散的接觸，累積成可複製的智慧。

本手冊主張窗口人員在每一次接觸、轉介或協作中，都盡量留下四項基本成果：下一步、承接者、追蹤點、回顧改善。也就是說，事情談完之後，不能只停在「有被理解」；還要清楚知道接下來要做什麼、由誰承接、

何時回頭確認，以及這次經驗對制度的改善有哪些提醒。這四項作業的用意，是把善意轉化成系統的最小單位。

本手冊各章依照 EAP 個案實務的流程展開。在正式進入第 1 章之前，另設導入章，說明 EAP 實務全景、個案工作與方案工作的關係，以及本手冊的聚焦位置。正文則從定位、個案進入、盤點、危機辨識、轉介設計、跨單位協作，到品質管理、就位與演練以及資源整備與運用，最後再附上常用工具與表單，協助承辦人直接帶回現場使用。

本手冊雖聚焦個案工作主線，但也補入中小企業起步專章，回應資源有限情境下如何啟動 EAP 的實務需要。換句話說，本書不只適用於資源較完整的單位，也盼能為中小企業提供可起步、可前進的做法。

本書的使用目標，是協助讀者至少做到以下幾件事：第一，能在短時間內完成一次來案接觸與初步盤點，並寫出下一步；第二，能分辨一般情境、準危機與危機，知道危機時程序優先；第三，能把資源名單整理成可使用的轉介路徑，並以追蹤確認是否接住；第四，能在多單位情境中協助形成必要分工，而不是讓責任停留在窗口身上。

這本手冊最重要的提醒是：窗口不是為了把所有問題都扛起來，而是為了讓問題進入可處理的系統。只有當 EAP 能從個人的熱心，走向轉介、承接安排與持續修正，它才不會只是口號，也才能真正成為支持員工、穩定組織、協助管理的工作機制。

本書使用地圖

本手冊不一定要從頭到尾依序閱讀，也可以依照承辦人的工作情境選讀。若讀者正處在某個具體問題中，建議先找到最貼近當下需要的章節，再回頭補讀前後相關內容。這樣的使用方式，通常比一次完整通讀更符合 EAP 現場工作的節奏。

若你希望先掌握 EAP 實務的整體版圖、理解個案工作與方案工作的關係，並看見內部整合、員工服務窗口、內外部資源與供應商協作在全局中的位置，建議先閱讀導入章。這一章能幫助你先建立地圖，再進入後續各章。

若你是第一次接手 EAP 窗口工作，建議先閱讀前言、本書使用地圖、導入章與第 1 章。前言說明本手冊的定位、讀者對象與核心工作語言；導入章幫助你先看見 EAP 實務的全景；第 1 章則進一步幫助你站穩角色，理解窗口不是最後承接一切的人，而是把需求導入正確系統的人。這是整本手冊的起點。假若一開始角色站位不清楚，後面越做越容易疲累。

若讀者來自中小企業，公司目前尚無專責窗口、制度與資源仍在起步，建議先讀導入章、中小企業專章，之後再回到第 1 章至第 6 章。這樣能先掌握全局，再理解資源有限時如何起步。

若你最近最常遇到的，是員工主動前來、主管轉介、或同仁表達情緒困擾等，建議先看第 2 章與第 3 章。第 2 章處理的是個案進入與接觸，幫助你在最初幾分鐘內完成定位、規則與盤點；第 3 章處理的是盤點與評估，幫助你把混亂的敘事整理成可判斷的問題。這兩章是日常實務中最常使用的核心章節。

若遇到的是情緒強烈波動、自傷言談、失控衝突、重大事件後混亂，或者你直覺覺得「這件事不能再慢慢談」，請優先閱讀第 4 章。這一章處理的是危機與準危機，重點不是深入理解，而是先穩住安全、功能與現場秩序，並知道何時該啟動正式程序與支援系統。

若你常常卡在「我有給資源，但對方沒去」、「我不知道要轉給誰」、「我不確定現在是內轉、外轉還是雙軌」，請先看第 5 章。這一章聚焦於轉介設計，幫助你把資源名單整理成轉介路徑，把轉介做成真正會發生承接的安排，而不是停在資訊提供。

若你碰到的，是多單位都需要進場、主管與 HR 互相等待、責任在窗口手上越積越多的情況，建議閱讀第 6 章。這一章處理的是協作與責任歸位，目的不是讓更多人知道這件事，而是讓真正需要承接的人在正確時間點進場，並形成清楚分工。

若你的關心已經從個別案件轉向整體制度，例如想知道 EAP 是否真的有發揮作用、哪些流程總是卡住、哪些資源常接不上，請閱讀第 7 章。這一章討論品質與成效，重點不在數量，而在是否真正接住需求、形成可追蹤的承接路徑，並讓系統持續學會改進。

若你的單位正準備讓新窗口就位，或你發現大家都「知道一點」卻做法不一致，請閱讀第 8 章。這一章處理的是就位與演練，重點在於把窗口與協作角色的核心能力做成可練習、可複製、可維持的工作系統。

若你的工作已經進入盤整資源、建立合作網絡、改善交接品質或整理內外部名單的階段，請閱讀第 9 章。這一章聚焦於資源整備與運用，幫助你把資源從靜態清冊整理成真正可走的路徑，讓資源不只是存在，而是能被使用。

若你需要的是可以直接帶回現場使用的表單、卡片、紀錄格式與操作模板，請直接翻到附錄。附錄不是為了增加文書負擔，而是要把前面九章的原則固定成可直接使用的工具，幫助窗口在忙碌與壓力中仍能維持基本品質。

除了可依自身對 EAP 的熟悉程度，決定是否先讀導入章之外，也可以簡單檢索適合的閱讀路徑：

- 中小企業，先讀中小企業專章
- 遇到人，先看第二章
- 要判斷，接著看第三章
- 有風險，立刻看第四章
- 做轉介，看第五章
- 邀協作，看第六章
- 想檢查系統是否有效，看第七章
- 要訓練窗口與主管，看第八章
- 要整理資源與交接，看第九章
- 要直接拿工具使用，看附錄

本手冊最適合的使用方式，不是一次讀完，而是在不同工作階段當中反覆翻閱。當你越來越熟悉其中的工作語言與操作節奏，它就會逐漸成為你在現場工作的底稿和地圖。

導入章 | EAP 實務全景：從個案工作到方案工作

一、為什麼在個案工作之前，要先看見全景

企業員工協助方案的實務工作，表面上常常是從一位員工的困擾開始：情緒壓力、家庭變故、工作失衡、人際衝突、健康風險，或主管發現部屬最近的功能與狀態明顯不對。然而，只要真正進入現場，承辦人很快就會發現，EAP 並不只是「接一個個案、談一次支持、做一次轉介」這麼單純。個案工作之所以能成立，背後往往需要主管配合、內部制度承接、外部資源接手、供應商協作，以及一定程度的高階支持與跨部門授權。若缺少這些支撐條件，再有熱心的窗口，也容易在實務中孤軍奮戰。

因此，在正式進入本手冊所聚焦的個案流程之前，先看見 EAP 實務的整體全景，是很重要的一步。這不是要把本手冊改寫成制度總論，也不是要把所有主題一次全面展開，而是要先交代一個基本事實：個案工作固然是 EAP 最常被看見的前線，但它從來不是憑空運作，而是嵌在一個更大的方案與支持系統之中。

二、EAP 實務的兩個基本層次：個案工作與方案工作

若要用較清楚的框架來理解 EAP，可以先區分兩個基本層次：個案工作與方案工作。

所謂個案工作，指的是當具體需求來到窗口面前時，如何進行來案接觸、初步盤點、風險辨識、危機處理、轉介安排、協作推進與後續追蹤。這是 EAP 最直接、最常被使用的前線工作，也是本手冊後續最主要的焦點。換句話說，本書真正要幫助讀者熟練的，就是這一條個案工作主線：怎麼接、怎麼看、怎麼分流、怎麼送、怎麼協作、怎麼確認有沒有接上。

但 EAP 若只剩個案工作，就很容易被做成零散服務。因為個案工作背後，還有一個更大的層次，叫作方案工作。方案工作指的是讓個案工作能穩定運作的一整套支持工程，包括制度設計、流程安排、資源盤整、供應商合作、教育訓練、跨部門協調、品質追蹤、成果檢視與持續修正。

三、EAP 實務的整體版圖

EAP 實務大致可以分成幾個彼此相關、但功能不同的面向。

- 第一，是個案工作主線，包括個案進入與接觸、盤點與評估、危機與準危機、轉介設計、協作與責任歸位。
- 第二，是方案工作與制度支撐，包括角色分工、流程規範、資源整備、教育訓練、資料回饋與持續改進。
- 第三，是內部整合與制度接口，也就是主管、人資、人事、職護、職安、法遵、申訴等角色如何形成承接網絡。
- 第四，是內外部資源的運用與協作，包括外部專業單位與供應商合作。
- 第五，是高階支持與跨部門推動條件，使整套作業不致只靠個別承辦人硬撐。

四、員工服務窗口：EAP 在組織中的協作界面

實務上，EAP 很少完全由單一窗口獨立完成。它常常是透過若干員工服務窗口在組織中形成的支持網絡。這裡所說的員工服務窗口，不一定都掛著 EAP 的名稱，但卻常常是與員工福祉、工作支持、關係修復與員工關懷有關的關鍵接口。

最常見的，包括職安、職護、員工關係、人資或人事部門，也包括工會、福利委員會；在某些組織中，CSR 部門也可能扮演一定程度的倡議、連結與文化支持角色。這些窗口的性質不完全相同：有的偏安全與健康，有的偏員工關係與制度處理，有的偏福利與關懷，有的則偏向組織文化、社會責任與公共形象。這提醒我們，EAP 不是單一職能的孤立工作，而是散布在組織不同界面中的員工支持與人文服務。

五、從職場人類關係運動來看 EAP 的背景

若把視野再拉高一些，EAP 也可以放在更廣義的職場人類關係運動中來理解。所謂職場人類關係運動，簡單說，就是組織逐步從只看生產、績效與管理命令，轉向更重視人的感受、關係、參與、支持與整體工作生活品質的歷程。在這樣的脈絡中，EAP 可理解為一種結合關懷、支持、制度與資源的工作機制。

從今天的實務語彙來看，這條脈絡也會連結到一些熟悉的主題，例如企業社區營造、CSR，以及近年更常被討論的 ESG。當然，EAP 不等於 CSR，也不等於 ESG；但它們之間確實有交會。企業社區營造關心的是企業如何

形成內外部較有連結感與支持感的共同體；CSR 強調企業對員工、社會與利害關係人的責任；ESG 則在更大框架下要求組織回應環境、社會與治理等面向。

六、內外部資源與供應商協作：從名單走向接住

EAP 實務中的另一個重要面向，是內外部資源的運用。很多單位表面上都有資源，但真正困難的地方常常不是「有沒有」，而是「用不用得上」。有資源名單，不代表當事人就能進去；有合作單位，不代表窗口就知道何時該連、怎麼連、接不上又怎麼辦。

其中，外部供應商的協作是近年愈來愈常見、也愈來愈重要的一環。無論是透過外部專業機構提供心理支持、員工協談、教育訓練，或由委外單位承接部分 EAP 服務，都涉及一個核心問題：供應商不是把服務包出去就好，而是需要清楚接口、穩定溝通與適當回饋。如果內部窗口與供應商之間沒有協作機制，就很容易出現服務做了，但內部不知道怎麼接；或者內部期待很多，供應商卻抓不到清楚的任務與界線。

七、高階承諾與跨部門協作：讓 EAP 得以落實的支撐條件

如果說個案工作是 EAP 最可見的前線，那麼高階支持與跨部門協作，就是讓前線能長久運作的後盾。很多 EAP 做不起來，並不是承辦人不努力，而是缺少必要的授權、支持與協調條件。窗口可能知道該做什麼，但主管不動；窗口可能知道哪裡需要改善，但跨單位無法協調；窗口可能知道資源要更新，但始終沒有穩定支持。久而久之，EAP 就容易變成少數人私下努力、難以制度化的工作。

因此，高階承諾的重要性並不在口頭的支持，而在於願意提供明確的策略方向、授權協作、支持訓練、看重資料回饋，並承認 EAP 不是額外的附屬服務、而是組織支持系統的一部分。當高階主管提供充分支持，跨部門有共同的語言，窗口就不只是接球的人，而能把球真正地送進系統。

八、本手冊的定位：聚焦個案工作，但不脫離全景

本章放在正文前段，主要幫助讀者更準確地看待個案工作。EAP 的實務從來都不只是單一的案件，也不只是窗口自己的工作；它同時牽涉個案

工作、方案工作、內部整合、員工服務窗口、資源運用、供應商協作，以及高階支持與跨部門合作。只有先看見全景，後面各章所談的來案、盤點、危機、轉介與協作，才不會被誤解成零散的技巧，而是一套嵌在支持系統中的工作方法。

也因此，本手冊雖然聚焦個案流程與工作原則，並不表示其他的面向不重要；相反的，正是因為其他的面向也同樣重要，所以需要這一章來交代全局，再把主軸收回到最需要被熟練的實務工作上。若用一句話來概括本章，那就是：先看見 EAP 的全景，才能更穩地使用這一本聚焦個案工作的指引。

專章 | 中小企業如何啟動 EAP

一、本章定位

中小企業推動 EAP 最常見的困難，不是完全沒有需要，而是缺少專責人力、固定窗口、成熟制度與穩定資源。因此，中小企業不宜從「做出完整方案」開始，而應從「先讓支持動起來」開始。本章的目的，不是要求中小企業一次做到大型企業版本的 EAP，而是提供一條資源有限時，仍能往前走的起步路徑。

換句話說，中小企業不必等到一切都準備好了，才開始推動 EAP；只要能先讓人被接住、讓風險有地方去、讓主管知道怎麼應對、讓窗口知道可以找誰，多走一步就有意義。

二、中小企業的現實處境

中小企業面對的不是縮小版的大企業問題。人力較少，承辦人常常兼任；員工彼此距離近，保密顧慮更強；主管與老闆的態度影響更直接；外部資源的可近性與費用考量也更實際。一旦發生事件，對整體運作的影響往往更快、更明顯。因此，中小企業真正需要的，不是模仿完整制度，而是找到符合自身條件的做法。

也因為如此，中小企業最容易出現兩種極端：一種是覺得自己條件不夠，乾脆不做；另一種則是一開始想做很多，最後什麼都做不穩。較好的方式，是先承認現實條件有限，再從最需要、最可行、最能減少風險的一步開始。起步不求完整，但求方向正確、做法清楚。

三、先問五個問題：如何觀察與評估是否需要 EAP

中小企業若想知道自己是否需要推動 EAP，可以先從五個問題開始。

- 第一，公司裡的人遇到困難時，現在通常會找誰？
- 第二，最近一年最常出現的員工困擾或風險是什麼？
- 第三，公司裡目前有哪些可能成為支持入口的人或窗口？
- 第四，公司外部有哪些可以連結的資源？
- 第五，如果只能先做一件事，哪一件最能立刻減少風險、增加支持？

這五個問題的用意，不是做大型盤點以模仿完整制度，而是先看見自己的現況，並找出最需要先補上的一步。若公司近期最常見的情況，是主管不知該如何面對情緒失衡的員工，就應優先補上「主管如何推薦轉介」與「窗口如何承接轉介個案」的流程；若常見的情況是員工雖有壓力卻不知道能找誰協助，就應優先建立「接案窗口」與「較低門檻的助人資源」；若讓人擔心的是危機事件發生時無人接手，就應優先確立「危機發生時的聯繫窗口」以及「危機個案的處理原則」。

四、中小企業的最小可行版本：先把基本支持做出來

中小企業未必一開始就要有完整制度，但至少可以先建立五個基本元素：一個可以被找到的窗口、一條清楚的個案流程、一份用得上的外部資源清單、一個危機個案處理規則，以及一張簡單的追蹤紀錄。

這些元素看似簡單，卻很關鍵。窗口不必一開始就專責，但至少要有知道有事由誰先接；來案不一定要靠平台，但同仁要知道可以怎麼開口；外部資源不必一開始就一長串，但總要有幾條常用、可信、低門檻的路；危機處理不必寫成繁複的 SOP，但至少要知道誰先聯絡、何時升級；追蹤紀錄也不必複雜，只要留住下一步、承接者與追蹤點。

只要這些元素先出現，公司就已經具備了基本的支持功能。對中小企業而言，重點不在做得多完整、多完美，而是最需要、最常用、最能減少風險的部分已經做了出來。

五、先從誰開始：員工服務窗口與內部整合

中小企業最大的限制之一，就是沒有專責窗口；即使名義上有承辦人，也往往兼任許多工作。因此，不必執著於完整編制，而可以先從現有的員工服務窗口開始，例如人資、人事、職護、職安，也可能是工會、福利委員會；在某些公司裡，最早接住同仁狀態變化的，甚至可能就是老闆自己。

重要的不是名稱，而是誰最可能先收到訊號、先願意聽，也先能把事情往前推一步。只要這些人知道自己的基本角色，知道什麼情況該接、什麼情況該轉、遇到風險時該找誰，中小企業的 EAP 就已經開始從零散關心，慢慢長出基本形狀。

若企業希望讓內部整合再多走一步，未必一下就成立正式的大型機制，可以先組成一個小型工作小組，或由既有委員會延伸運作。成員可依公司情況，邀請人資、人事、職安、職護、員工關係、福利委員會、工會或其他關鍵角色參與。它的任務不必很大，可以先從幾件事開始：盤點常見需求、整理內外部資源、確認危機時由誰聯絡與承接、討論主管推薦轉介時的基本溝通原則，以及每季簡單回顧一次近期是否有案件卡住。這種小型整合，比起追求漂亮的制度名稱，往往更符合中小企業的現實。

六、穿著草鞋，也要懂得借力：內外部資源怎麼用

中小企業不必什麼都自己做。真正重要的，是知道怎麼借力。可用的力量包括主管與老闆的基本支持、內部既有的員工服務窗口、地方政府與公部門資源、醫療、心理、法律、社福等外部專業資源，以及必要時可合作的供應商或顧問機構。

借力不是把責任外包，而是讓有限資源形成較穩定的支持網絡。中小企業的資源整備不在多，而在少而準；與其蒐集很多未必用得上的名單，不如先整理幾條常用、可近、容易接上的轉介路徑。只要最常發生的問題有地方可去，最危險的情況有人可找，EAP 系統就已經開始運作了。

在心理與情緒支持方面，可以優先留意幾類低門檻資源。第一，是縣市政府社區心理衛生中心，這類資源對許多人而言，比正式就醫更容易跨出第一步。第二，是中央或地方政府補助的心理諮商方案，符合資格的當事人可依當年度的方案獲得一定次數或額度的專業支持。第三，是免費心理求助專線、特定族群或議題的關懷專線，這類緊急或即時性的情緒支持，不一定能承接所有的議題，但很適合作為第一道入口或過渡性支持。

在職場健康與勞動支持方面，也不必只想到自己找顧問。勞工健康服務相關單位、地方勞工行政機關，以及職場健康促進的推動資源，對中小企業都很有幫助。若企業有明顯的身心健康需求，也可留意是否有臨場健康服務、補助方案或免費諮詢可供運用。這類資源的價值，在於它們往往更貼近職場情境，而不只是個人的一般心理支持。

在法律與家庭議題上，也可以先整理幾條低門檻的支持資源，例如法律諮詢、家暴與保護、照顧支持、家庭教育或社福資源。很多時候，窗口

不是不願意幫忙，而是不知道第一通電話該打給誰。只要先整理好幾條常用轉介路徑，窗口面對案件時就比較不容易慌張。

七、把支持做得更輕、更能被接受：從健康促進與運動起步

中小企業有時對 EAP 卻步，不只是因為資源少，也因為擔心只要一談員工協助，就讓人聯想到有問題、出狀況、需要被處理。因此，也可以考慮從較低壓力、較少污名、較普及的支持入口先開始，例如健康促進、運動、壓力調適、睡眠與生活型態等主題。

這樣做的好處是，不會一開始就把焦點放在「出問題的人」，而是先把支持做成所有人都能使用的環境。若企業能善用既有的健康促進、運動推廣、員工活動、壓力調適、主管識別與推薦話術等較容易推動的主題，往往能讓 EAP 先以較柔性的方式進入公司；即使之後有同仁個案，也比較不會把求助理解成一種負面標籤。在起步時避免高敏感度議題，是一種務實做法，也更能讓 EAP 順利走進公司。

八、高階承諾與協作：中小企業的定海神針

中小企業的高階承諾，往往比大型組織更為關鍵，因為老闆、負責人或高階主管的態度，常常直接決定這件事能不能動、敢不敢動、做不做得下去。相較於大型公司，中小企業的高階承諾未必要寫成正式政策文件，但至少發出幾個清楚訊號：承認員工支持的重要性、讓窗口或承辦人獲得必要授權、必要時不同角色如何協助，以及把危機與高風險事件視為組織共同面對的事，而不是交給某一個人獨自消化。

若企業願意在這一點上再往前走，可以考慮用幾種務實的做法把高階承諾寫下來。第一，是一段簡短的政策宣言，例如在內部公告、員工手冊或主管會議中清楚表明：公司重視員工支持與安全，遇有需要時，可透過窗口尋求協助。第二，是訂下一則簡單內規，說明窗口或承辦人的角色、基本保密原則、危機處理原則，以及跨角色協作方式。第三，是由企業主或高階主管定期主持或支持工作小組，讓這件事不只是承辦人的私下努力，而是組織看得見、願意承擔的工作。

這一點若沒有立起來，中小企業 EAP 很容易流於個人熱心；若這一點站穩了，即使資源有限，很多事情也能慢慢推得動。對中小企業來說，高階支持不是附帶條件，而常常是定海神針。

九、本章小結

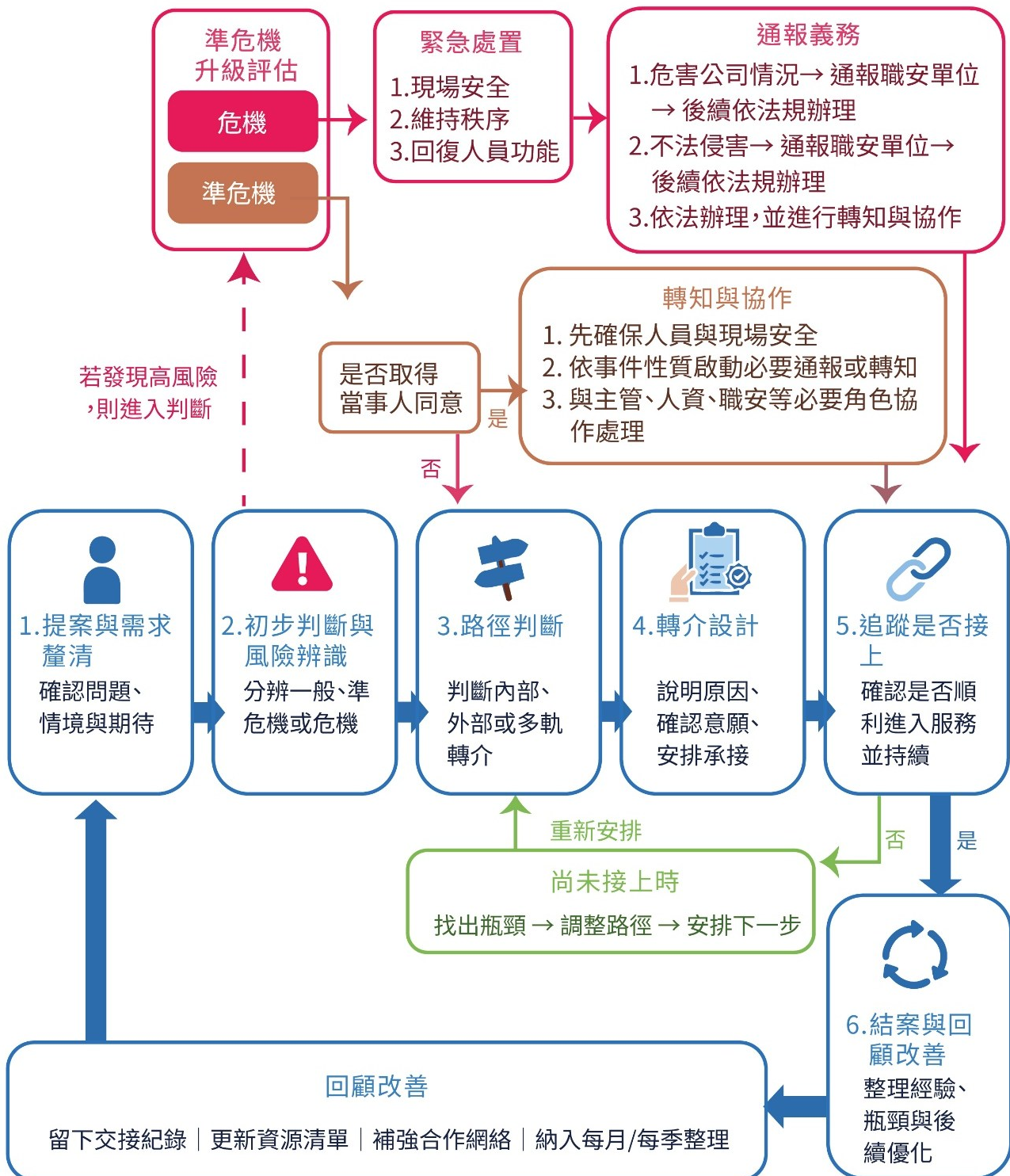
中小企業的 EAP 不能等資源齊備，而是要從最需要、最可行、最能減少風險的一步開始。穿著草鞋，也可以前進；條件有限，也可以把支持做出來。只要方向對了、角色清楚、路徑可行，EAP 在中小企業就能走得動。

事實上，中小企業的 EAP 並不必然勉強。正因為規模較小、距離較近，反而更有機會把窗口、主管、老闆與外部資源連接成一條簡明而實用的路，讓支持先動起來，再慢慢補足制度。

圖 1 EAP 個案管理流程

EAP 個案管理流程

從接案到回顧改善



第 1 章 | EAP 的定位：一個可運作的轉介系統

一、本章定位

EAP 不是單純的陪談服務，也不是把所有困難都收進窗口身上的好心機制；它更準確的定位，是一套可運作的轉介與承接系統。窗口的專業不在於自己把問題處理完，而是協助問題被看對、被接住、被送到正確的位置，並在需要時回頭確認是否真的接上。

這個定位很重要，因為它決定了承辦人在現場的站位。若把 EAP 想成談心、安撫或勸導，窗口很快就會被期待扛起過多責任；但若把 EAP 理解為組織中支持轉介與承接的設計與實作，窗口就會知道，自己該做的並不是留住個案，而是推進事情。正如導入章所提醒的，窗口所面對的是站在前線的個案工作，但其背後仍需要方案工作、內部整合與資源協作的支撐。

即使在中小企業、兼任承辦或資源有限的情況下，窗口的基本定位仍然不變：它不是最後的容器，而是把需求送進正確系統的人。

二、為什麼 EAP 不能只做成陪談

在很多單位裡，EAP 常常從一種自然的善意開始：員工心情不好，就找人關心；主管帶不動下屬，就希望有人去談談；同仁遇到家庭或情緒事件，就期待窗口多陪一點。這些出發點沒有錯，但如果只有關心，沒有清楚的承接安排，EAP 很快就會出現三種問題。

第一，事情談了很多，卻沒有下一步。員工覺得被理解了，窗口也投入了不少時間，但談完後沒有人承接、沒有資源連結、沒有後續追蹤，事情仍停在原地。

第二，制度問題被個人化。明明是工時、分工、管理方式、職場溝通或申訴程序出了問題，最後卻都被翻譯成個人情緒壓力，好像只要員工穩定了，組織就沒事了。

第三，窗口成為最後容器。大家習慣把困難往窗口這裡送，但真正的主管責任、制度責任、外部專業責任卻沒有被啟動。久而久之，窗口看似什麼都在做，實際上卻最容易疲乏，也最容易失去邊界。

因此，EAP 若要真正運作，就不能停在「有人願意聽」。它必須進一步形成一條路：先辨識，再盤點；該內部承接的內部承接，該外部轉介的外部轉介；需要協作時啟動協作，最後再回頭確認。

三、窗口的正確角色：入口與分流，而非萬能承接

很多承辦人最辛苦的地方，不在於事情多，而在於角色模糊。有人期待窗口像諮商師，有人期待窗口像調解者，也有人把窗口當成替代主管或替代制度的角色。這些期待一多，窗口就很容易失去自己的位置。

較健康的理解是：窗口是入口與分流者。也就是說，窗口的工作主要包括：

- 在第一時間接住訊號，辨識情境與風險
- 協助釐清問題層次與當前需求
- 連結合適的內外部資源
- 在多單位情況下協助啟動協作
- 追蹤事情有沒有真的接上
- 將個別經驗整理成制度改善的參考

這樣的角色並不小，反而很關鍵。只是其關鍵不在「什麼都自己做」，而在「讓事情轉到對的地方、讓對的人去做」。

四、三個常見誤區

■把 EAP 做成陪談

陪談本身並沒有錯，錯的是只陪談而未有目標性的晤談方向。假若一次次的談話都沒有形成「下一步」的指向，EAP 就會變成情緒緩衝帶，而不是一個支持系統。

■把制度問題全做成個人支持

有些困擾確實來自個人處境，但也有很多壓力其實反映了現場的制度、分工、文化或管理問題。窗口若缺少這種辨識能力，很容易就只替組織吸收掉本來該被看見的問題。

■把轉介當成交名單

提供資源名單並不等於完成轉介。真正的轉介，至少要做到三件事：縮小選項、說明入口、安排追蹤。否則對壓力很大、手忙腳亂的當事人來說，名單只會變成另一份負擔。

五、窗口要會做，也要會劃界線

EAP 現場很需要熱心，但更需要邊界。沒有邊界的熱心，最終常常變成責任混亂與角色耗損。

窗口可以做的事，包括：盤點情境、辨識風險、連結資源、啟動協作、安排追蹤、回顧改善。這些都是窗口工作的核心。但窗口也有幾件事不宜替代：

- 不替代主管進行管理與裁決；
- 不替代制度承接正式申訴、法遵或勞動程序；
- 不在沒有明確配置下長期承接晤談；
- 不把所有高風險或複雜案件留在自己這裡慢慢消化。

所以，窗口需要練習一種說法，不是「這不關我的事」，而是：

示範說法

這部分我可以先幫你盤點與連結，但真正的承接位置應該在……，我們一起把下一步寫清楚。

六、工作完成的基本標準：四要項

為了避免 EAP 流於抽象，本手冊主張窗口在每一次接觸、轉介或協作之後，都盡量留下四項最基本的成果，也就是「四要項」（這個觀點會反覆出現，請多注意）。

- 下一步。接下來要做什麼，不能模糊。
- 承接者。下一段分流誰承接？若承接者不清楚，事情最後往往又回到窗口身上。
- 追蹤點。何時回頭確認？沒有追蹤，很多轉介只停在紙上。
- 回顧改善。這次事件哪些流程、資源或話術需要修正？只有持續檢討與修正，制度才會進步。

這四件事看似簡單，卻正是 EAP 從善意走向制度化的最小單位。

七、本章小結

EAP 要在組織裡發揮功能，首先要站穩定位：它不是單靠熱心撐起來的陪談，而是一套幫助員工需求或議題進入正確路徑的轉介系統。窗口的價值，也不在於把每一件事都扛在身上，而是讓每一件事都找到適切的承接位置。

本章提醒了重要的一句：

窗口不是最後的容器，而是把事情送進正確系統的人。

第2章 | 個案進入與接觸：讓同仁順利進到系統裡

一、本章定位

「來案」，是把人接進系統的第一步。EAP 做得好不好，常常不是糟糕在後面，而是壞在一開始：窗口有沒有在最初幾分鐘內，把當事人從情緒、疑慮或混亂，整理成可辨識、可連結、可推進的承接路徑。

很多窗口一接到當事人，就很自然地開始聽、開始陪、開始安撫。這些都不是錯，但若一開始沒有站穩角色、說清規則、抓住焦點，談話就很容易變成只有情緒的流動，卻沒有下一步的行動。對當事人而言，他也許感到被理解，卻未必真的被接住；對窗口來說，則很容易談了很多，卻不知道事情要往哪裡走。

因此，來案的目標並不是一次把所有故事都聽完，而是讓案件進入一條可處理的路。

二、開場三件事：定位、規則、盤點

來案最基本的節奏，可以簡化成三件事：先定位，再規則，後盤點。

第一是定位。窗口要先讓當事人知道，自己扮演的是什麼角色。你不是來裁決、不是來調查，也不是立刻要把所有問題處理完，而是先陪同整理狀況、看見議題或需要，並且找出下一步。這個定位很重要，因為當事人需要知道自己在哪裡、做什麼，窗口也要避免自己被拖進過度的期待裡。

第二是規則。窗口需要在一開始就說明：保密是基本的、核心的、必要的，但若涉及自己或他人的安全、法定責任或正式程序的要求，就需要考慮啟動必要的處理。規則若一開始不說，後面一旦要通報、協作或升級，很容易引發誤解，甚至破壞信任。

第三才是盤點。盤點不是把所有細節都問完，而是抓住當前最重要的焦點：現在主要發生了什麼？最急的是什麼？有沒有安全、功能或秩序上的風險？接下來情況最可能往哪個方向發展？只要這些問題能初步成形，來案晤談就已經發揮功能。

三、三種來案方式，要用不同方式接

EAP 常見的來案形式有三種：自主求助、推薦轉介、正式轉介。儘管看起來都是「人來了」，但起點情緒與工作重點並不相同。

■自主求助

這最容易讓窗口放鬆警覺，因為是自己來的，合作意願似乎比較高。但自主求助並不代表當事人已經做好準備。有些人只是來試探，有些人只是想找個地方說話，有些人則已經在崩潰的邊緣。面對自主求助，要避免立刻就深談，而是聚焦在肯定當事人的主動性和責任感，並把談話導向案情的整理以及下一步。

■推薦轉介

這難免伴隨著試探性的防備與不信任。當事人可能心裡想：是不是主管覺得我有問題？我今天說的話會不會被傳出去？這時窗口需要做的，是先啟發和提升他的主體性，幫助他知道：你是自己的主人，為自己的狀態和表現負責，而這裡是你的助力和資源，將協助你盤點狀況，找出可行的下一步。先建立這層關係，才不會讓後面的支持流於形式。

■正式轉介

這是最需要角色界線的情況之一。一旦牽涉正式程序、風險或制度事件，窗口很容易被誤會成調查者或權力代理人。此時更要清楚說明：窗口的角色，是確認當事人已進入必要程序，陪他盤點風險與需要，並協助接近合適的支持，而不是進行裁決或懲戒。這個位置必須站穩，正式程序與支持協助之間，才不會互相干擾。

四、四提問：讓接觸不散掉

來案晤談常常受限於時間短促，但更要命的，則是談話零散。窗口若想在有限的時間裡推進對案情的掌握，心底最好常有這四個問題：

- 第一，到底發生了什麼。你不需要人生故事，但要掌握眼前的事件與影響。
- 第二，眼前最急的是什麼。很多問題同時都存在，但並不需要一次全搞定。

- 第三，目前有沒有安全、功能或秩序上的風險。弄清楚這些，才能安心地繼續以一般支持的方式慢慢談。
- 第四，下一步由誰承接、何時開始。前三題通常都只是理解，這題則攸關必須形成的工作路徑。

這四個提問的價值在於把來案從「我聽到了」一路推進到「事情開始動了」。你未必逐題或逐字地照問，但心裡要想著這四個提問並且完成相關的判斷。（參見附錄 1：四提問協助計畫卡）。

對中小企業而言，個案進入不一定有完整平台或多重入口，常常是由單一窗口、主管或兼任角色先接住訊號，因此更需要把開場定位、規則說明與初步盤點做得簡明清楚。

五、十分鐘初次晤談：短，不代表草率

來案晤談不需要一開始就談很久。真正重要的，是在最初幾分鐘內，不要失去方向。十分鐘初次晤談不是要求窗口在十分鐘之內談完，而是要把握時間進行角色定位、規則說明、初步盤點，並寫出下一步雛形。

這樣做有兩個好處。

- 避免談話一開始就變成無限陪談，讓窗口越談越難收。
- 讓當事人較早感受到：這裡不是只有說一說，而是真的會幫我把事情往前推。

因此，簡短而清楚的來案晤談，並不是不夠關心；相反地，它表示我們珍惜當事人，也知道把握接觸的機會去推動真正有用的支持。

圖 2 三種個案來源工作流程

三種個案來源工作流程

個案來源	常見情境	窗口的工作流程
1 自主求助 個案主動尋求協助	員工主動表達壓力/家庭/情緒/人際/財務/健康出現困難	保密說明 → 個案說明 → 資源連結
2 推薦轉介 他人推薦或單位轉介	主管觀察到工作品質/互動/情緒狀態明顯變化	再次確認保密 → 告知案主需自主揭露
3 正式轉介 單位或相關部門正式轉介	霸凌/性騷擾/重大事故/個人生活重大變故/出勤/績效	評估影響 → 協調各部門進行協作 → 回報給相關人員

六、來案最常見的錯誤

來案接觸最常見的錯誤，大致有三種。

第一，沒有先說規則。很多窗口怕一開始就談保密與例外，可能會太生硬，但事實上，越早說清楚，後面越安穩，若等到後面才提出來，當事人反而更容易感到被突襲。

第二、被情緒帶著走。窗口很容易因對方的眼淚、憤怒或委屈，而一路進入深度的陪談，結果談到最後沒有任何清楚的交付。理解很重要，但若沒有前進的方向，這種支持就不完整。

第三、是太快給建議。有些窗口一聽到困擾，就立刻推薦資源、提供意見，彷彿越快給答案就越有效率。然而，未能掌握層次與風險的建議，通常也最難以落地。當事人真正需要的，並不是快速開藥方，而是把問題看清楚。

七、一個簡短例子

案例

某位由主管轉介來的同仁，一坐下就說：「我不知道來這裡幹嘛，我也不覺得自己有問題。」如果你急著解釋公司是在關心他、EAP 沒有惡意，這場接觸通常會更緊繃。比較合適的做法，是先承認、接納他的不自在，並重申自己的角色：今天不是來評斷誰對誰錯、或者誰有問題，而是把最近的狀況弄清楚，看看有沒有哪些事情需要陪著商量。

進一步的盤點後，窗口發現這位同仁近期因家中照顧的壓力而睡眠失調，工作上又因輪班調整而與同事有所爭執。表面上看似是情緒的問題，實際上牽涉個人的壓力、工作安排與支持不足。於是，窗口沒有把他留在自己這裡長談，而是寫出下一步：一方面協助連到外部資源，參與一些醫療協助，另一方面鼓勵他向主管尋求短期工作調整，並約定關懷追蹤與回報近況的時間。這樣的來案晤談，把同仁帶進了系統裡。

八、本章小結

來案晤談並不是一個附屬步驟，而是啟動 EAP 的關鍵。當窗口在最初的接觸中順利地完成定位、規則與盤點，並依不同來案型態調整接法，當事人就不再只是臨時找人說話，而會逐步找出了可判斷、可連結、可追蹤的工作路徑。

本章核心提醒

好的來案晤談，不是讓人把故事一次說完，而是把人順利帶進協助的系統裡。

第3章 | 盤點與評估：把問題看對，才有對的路徑

一、本章定位

盤點與評估的目的，不是替當事人下診斷，也不是在第一時間把細節都問清楚，而是協助窗口快速地看見問題的層次、風險與承接方向。看對問題，後面的轉介與協作才不會偏失；假若問題看錯了，越努力反而可能越失焦。

寸步難行的 EAP，常常不是受限於資源，而是問題一開始就沒有釐清。有人表面上是抱怨主管，實際上已經出現睡眠失調、情緒耗竭；有人看似情緒低落，背後卻牽涉到過勞、分工不當或職場不法；也有人說自己只是最近比較煩，但其實已有自傷或衝動的風險。假若窗口只是跟著表面的敘事走，很容易忽略掉需要優先處理的部分。

因此，盤點與評估最重要的，是把混雜的訊息收斂成三個判斷：

- 主要的問題是什麼？
- 風險在哪裡？
- 下一步應該由誰來承接？

二、盤點不是審問，而是幫助問題成形

很多人一聽到「評估」，就聯想到審查、懷疑或判斷，我們也可能怕讓對方感到不舒服而不敢多問。其實，盤點並不是質問，而是幫助對方把目前的處境整理出輪廓。當一個人正處在壓力、衝突或失序狀態時，往往很難說清楚究竟哪裡最急、哪裡最重要。盤點與評估的作用，就是協助他把散亂的感受與事件，慢慢整理成可處理的焦點。

因此，盤點的語氣應該是理解，而不是追究；是協助辨識，而不是逼迫表態。你不需要一開始就追問所有的背景，更不需要評論誰對誰錯。真正需要抓住的，是攸關苦愁來源與後續轉介方向有關的訊息，讓情緒的支持與交付的對策能有所根據。

三、三個基本面向：安全、功能、層次

初步評估可以先抓住三個面向：安全、功能、層次。

■安全

第一個要看的，是當事人目前是否涉及自己或他人的安全風險。例如明顯的自殺、殺人、自傷傷人的威脅、情緒與行為是否可能失控、或者對現場安全形成高度的威脅等。人身安全優先於任何議題，因為在人身安全上有風險，晤談就必須調整順序。

你未必要做專業的危機診斷，但必須有所警覺：當當事人出現強烈的絕望、失控的衝動、明確的危害意圖、或已無法維持基本的穩定之時，千萬就不能再心存僥倖。

■功能

第二個要看的，是生活及應對功能是否受到影響。不僅是缺曠與否，還包括睡眠、專注、判斷、出勤、工作表現、人際互動與日常穩定度等。有些人情緒很多，但功能尚可；有些人話說得平靜，功能卻明顯滑落。這樣，就不能只看表面的情緒，而是評估整體的表現。

功能評估的重要性在於，幫助窗口判斷當事人所需要的，是一般支持、短期介入，還是更積極的承接與協作。一旦當事人的功能不彰，我們就不能只停在安慰，而要思考如何更快地接上必要的支持。

■層次

第三個要看的，是問題主要落在哪個層次。這些議題或困境既多且繁，但可分成三個層次。

- 個人層次：常見的有情緒壓力、健康困擾、家庭事件、財務負擔、睡眠困擾、或工作生活失衡；
- 關係層次：常見的有主管部屬衝突、同事摩擦、溝通失靈、或團隊緊張，或者家庭中的夫妻或親子溝通不良；
- 制度層次：可能涉及工時、分工、角色不清、職場不當或不法對待、申訴程序或管理制度本身的問題。

這三個層次不必切得很死，但至少要能看出：眼前最先需要處理的是哪一層。假若明明是制度的問題，卻一直從個人情緒支持的角度來努力，事情通常不會真正改善。

圖 3 員工事件評估三步驟

員工事件評估三步驟

窗口透過三面向，將散亂事件整理成可處理的焦點



四、評估不是下診斷，而是判斷路徑

窗口在盤點時，不需要急著命名問題，卻要能判斷可行的路徑。我們的工作，並不是研究心理學，而是為當事人找出路、找方法。有些情況需要內部承接，例如工作調整、管理溝通、啟動正式程序；有些情況需要外部的專業支持，例如心理諮商、醫療評估、法律諮詢、社福資源；有些情況則需要雙軌並行，一面穩住工作現場，一面連結外部資源。

真正高效的評估，並不是對問題作了多深入的分析與論述，而是幫助當事人與案情找到可能有利的下一步。在中小企業情境中，盤點與評估尤其重要，因為資源有限時更需要先看對問題，避免把有限支持用在不對的方向上。

五、盤點後至少要得到什麼

有效的盤點不需要面面俱到，但至少要有三個初步的結論。

- 第一，這是不是高風險的情況，是否需要升級的處理？
- 第二，目前主要影響的是哪一類功能、或在哪個層次？
- 第三，接下來最適合的承接位置或窗口何在？如何去？

只要這三點大致清楚，當事人和案情就能往前推進。反過來說，假若談了半天卻無法認出究竟風險何在、功能如何、往哪裡去承接，那盤點與評估就沒有真正完成。

六、盤點最常見的錯誤

盤點與評估最常見的錯誤有三個：

- 第一、只跟著當事人的敘事走，沒有整理層次。對方講得越多，窗口越容易陷入故事裡，最後失去判斷重點。
- 第二、看到情緒就急著安撫，卻沒有進一步確認功能與安全。雖然溫柔，卻可能漏掉值得提高警覺的訊號。
- 第三、把所有問題都推向個人支持，好像只要情緒穩定了，工作與制度問題就會自己消失。這是 EAP 現場最常見、也最需要避免的偏差。

七、一個簡短例子

案例

某位同仁自主前來，說自己最近「真的很煩」，覺得主管都在針對他，他自己也不想再和任何人說話。

若窗口只停在情緒接納，很可能就只當成了一般的壓力事件；但進一步盤點之後，發現他已連續數週睡不好、工作上明顯出錯、與同事互動也退縮，甚至說出「有時候覺得不如乾脆不要來了」之類的話。這時，就不能只把它理解為單純的委屈，而要同時看到安全、功能與工作關係三個面向。

窗口也因而判斷，下一步可能不是單一陪談，而是要先確認是否已達危機、或準危機的門檻，同時安排內部的工作支持與外部專業的進場。

八、本章小結

盤點與評估的價值，不在於把人看得多透，而在於及早把案情方向看對。窗口要能掌握安全、功能與層次三個面向，才比較不容易被表面的故事帶著走，也較能避免把制度問題全都個人化。看對問題，事情才推得動；看錯問題，善意也可能白費。

本章核心提醒

EAP 窗口真正需要的，不是全知全能，而是足夠準確的初步判斷。

第4章 | 危機與準危機：先穩住，再談深入

一、本章定位

危機處理的關鍵不是直指核心，而是及時穩住安全、功能與現場秩序。EAP 窗口面對危機或準危機時，不是獨自承接全部的壓力，而是盡快辨識風險、啟動正確程序、連結必要資源，讓現場回到可處理的狀態。

很多事件一開始看來只是情緒激動、工作衝突、或突然失序，但若沒有及時辨識，往往很快就會升高。也有不少情況表面上不特別劇烈，卻已隱含明顯的警訊，例如持續失眠、功能快速下降、強烈的絕望感、衝動升高、反覆出現「不如消失算了」之類的話，或者對自己、對他人安全的輕忽。儘管未必構成立即的危機，但若能及時警覺、及早介入，很多事件就仍有機會被穩定接住；錯過了時機，就往往只能用更高的成本來善後。

EAP 窗口在現場必須具備這種能耐：看得出來、分得清楚、知道先後順序，也知道何時必須立刻啟動他人或機制。

二、什麼是危機，什麼是準危機

所謂危機，通常指已出現明顯的安全風險、功能崩解、或現場秩序失控的情況。例如具體自傷或傷人言談、行為失控、無法維持基本判斷、重大事故後的急性失序，或已經讓工作場域出現高度危險與不安。這種情況下，不能再把晤談理解為一般的談話或單純的支持，而須立即改變模式，以安全與程序為優先。

準危機則相當不同。它未必已達到立即危險的程度，但已出現明顯的警訊，若未及時處理，情況很可能會快速惡化。常見的訊號包括：倦怠與睡眠障礙、無助情緒與絕望言談、功能快速下降、情緒波動與人際衝突、衝動控制風險，或人際退縮與迴避。準危機最容易被誤認為只是一時心情不好，因而延誤處理。我們可運用雷達圖來評估危機升級的機會，當雷達圖所繪面積越大，情況便越需要留意，只要同時有兩、三項高風險指標出現，就已足以構成需要即時介入的警訊。

對我們來說，最實際的原則不是找原因、猜專有名詞，而是問自己：這件事現在是否已牽涉安全？是否已明顯影響基本功能？是否擾亂現場秩

序或需要升級處理？只要這三題有一題的答案偏高，就不能再僥倖地慢慢拖。

三、危機判斷的三個面向：安全、功能、秩序

接案晤談是辨識危機與準危機的最佳時機，可以結合盤點與評估，並特別關注以下三個面向。

第一是安全，這也是最需要優先留意的。當事人是否對自己或他人構成明確的風險，包括自傷、自殺、傷人意念與行為，也包括強烈衝動、極端絕望、失去基本照顧能力，或已接近危險行動等。我們可以在一般評估時，併同關注相關的線索或訊息。

第二是功能，這相較於危機，大部分功能的議題與準危機情境較為接近。當事人目前是否能維持基本工作與生活？是否已明顯失眠、失控、無法專注、反覆出錯、嚴重缺勤、迴避接觸、或失去日常節律？這也是併同一般評估時可以關注的，只是要更留意表面情緒之外的線索。

第三是秩序，這是顯性的，也可能來自他人的評價和回饋。當事人及其狀態是否已對工作現場造成顯著混亂、不安或連帶風險？例如在辦公場所大吵大鬧、威脅他人、造成群體恐慌、重要工作無法維持，或讓主管與同事不知道如何安全地繼續工作。只要秩序明顯受到影響，就要認定這已不再是私下的困擾，而是一個需要組織層級處理的事件。

這些判斷是為了洞燭機先、及時干預，不需等到全面失控才啟動，只要其一已達相當風險，或三者都持續有所惡化，就應優先往升級處理思考。

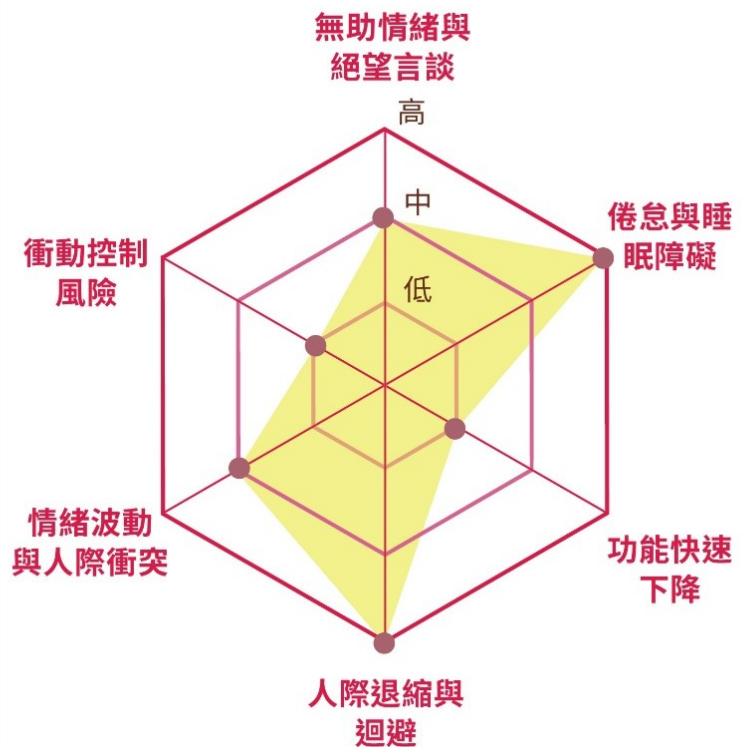
圖 4 準危機評估雷達圖

準危機評估雷達圖

六項心理警訊整體評估

使用說明

1. 本圖適用於尚未達成危機程度，但需進一步評估風險與判斷是否升級處理的情況。(如已出現自傷、傷人、失去自我照顧能力或其他立即安全疑慮，應直接進入危機處理程序，不再以本圖作為主要判斷依據。)
2. 評估當事人在六項指標上的嚴重程度，並分別標註於低、中、高的節點上。
 - ◆ 低：尚未出現或僅偶爾出現，對工作與生活影響不明顯。
 - ◆ 高：情形相當明顯，持續或反覆出現，且已對工作、生活或人際互動造成明顯影響。
3. 完成標註後連接各點，綜合觀察高風險指標的數量、分佈情形及雷達圖涵蓋範圍，初步評估整體風險，不宜僅以圖形面積作為是否升級的唯一依據。
4. 原則上，出現兩項高風險指標時，即宜考慮升級處理；亦可參考「一項高風險約相當於兩項中風險，一項中風險約相當於兩項低風險。」的規則進行整體評估。



※參考使用說明第四點，上圖已出現兩項高風險指標，建議升級處理。

四、危機處理的順序：先穩住，再進行初次晤談

面對危機時最需要的，不是再多問幾題，而是正確的順序。順序一錯，善意也可能變風險。

第一步：先穩住人與現場

若當事人情緒或行為已接近失控，我們不宜急著追問整個故事，而應優先確認是否有人陪同、現場是否安全、是否需要醫療、保全、主管或其他支援進入。危機處理的第一原則是立即控管並減少傷害，而非完整的理解。

第二步：啟動必要通報與內部程序

若牽涉到明顯安全風險、重大事故或法定義務，我們就不能以尊重隱私為理由，而自行拖住案件延誤處理時機。最負責任的做法是在最小必要原則下，盡快讓應承接的系統啟動，例如企業內部的職安、保全，以及外部的治安、衛生單位。

第三步：安排後續支持與導向

對中小企業而言，這一點尤其重要，因為未必有完整的內部支援單位，更需要事先釐清危機時的最小通報名單、外部支援資源與升級順序。

暫時穩住安全之後，應即協助安排後續資源如醫療評估、心理支持、主管配合、家庭聯繫、工作調整或追蹤會談。危機過後仍需要支持，且必須建立在安全與程序已經站穩的基礎上。

這也提醒窗口，危機時不要把自己變成唯一依靠。真正成熟的危機處理，是把該進來的人叫進來，把該啟動的程序啟動起來。

五、窗口在危機中的角色

危機中，窗口既重要，也有限。所以重要，是因為往往最早接到訊號；所以有限，是因為我們不是唯一的承接者、甚至不是主要的承接者，尤其不是危機的最終處理者。

我們在危機中的角色主要有四：

- 第一，及早辨識。要能從言談、狀態、功能變化與現場反應中，看出事情是否正在升高。

- 第二，啟動連結。知道何時要通知主管、HR、職護、醫療、保全或其他必要單位，而不是自己撐住。
- 第三，協助降溫。以穩定、簡潔的方式與當事人互動，降低刺激，不與其爭辯，也不急著說理。
- 第四，安排追蹤。危機暫時解除後，仍要確認後續承接是否真的發生。
而我們不宜做的事也很清楚：
- 不單獨承諾保密到底，
- 不單獨評估所有醫療風險，
- 不在高危機時長時間閉門晤談，
- 不用個人情感替代正式程序，
- 也不在現場混亂時急著做深入探索。

六、準危機最容易被忽略的地方

相較於明顯的危機，準危機更考驗窗口的敏感度。因為它常常沒有立即的訊息、爆炸性的畫面，卻正在快速地接近邊緣。最常見的忽略有三種：

- 第一，誤把絕望言談當成情緒發洩。有人說「活著也沒意思」「我消失算了」，旁人容易回一句「不要想太多」，就把話帶過。但這類語句若反覆出現，尤其伴隨失眠、退縮、功能下降時，就不能輕忽。
- 第二，只看出勤，不看整體的功能。有些員工雖然還有來上班，但專注、判斷、互動與自我照顧都已明顯惡化，這其實已是重要警訊。
- 第三，把衝突升高只當成是個性問題。若同仁原本尚能應對，最近卻頻繁爆怒、過度敏感、和多人的關係急遽惡化，往往代表其個人狀態不穩、壓力瀕臨極限，而非一時情緒或脾氣。

準危機之所以值得重視，是因為它仍有介入空間；若能及時看見，則能在真正失控之前被接住。

圖 5 危機處置順序



七、一個簡短例子

案例

某位同仁近期常說自己快撐不住了，連續兩週失眠，工作錯誤增加，也開始避免與同事接觸。某天他在會議後低聲說了一句：「反正我不在了也沒差。」表面上他沒有激烈失控，也沒有直接表達具體行動，但這已不是一般壓力抱怨。

若窗口只把它當成情緒宣洩，很可能錯過準危機訊號。較適當的做法，是立即進一步確認安全狀態，並同步提高處理層級：必要時通知適當主管與支持系統、安排更即時的專業評估、減少其單獨承受的狀態，並在短時間內追蹤。這種介入不是小題大作，而是及早穩住風險。

八、危機處理最常見的錯誤

危機與準危機處理最常見的錯誤，包括：

- 第一，是想把人勸好。個人出於好意，一直想說服對方冷靜、想開一點、不要衝動，但若風險已高，單靠勸說往往不足。
- 第二，是怕事情鬧大。因此延後通報、或未能啟動程序，然而，這種拖延常會讓後果更嚴重。
- 第三，是危機暫時解除就完全鬆手。缺乏後續的追蹤，致使當事人又回到原來的處境，風險再次升高。

危機處理最重要的，就是正確的判斷與穩定的行動。

九、本章小結

面對危機與準危機，我們要避免把焦點放在談得更深，而是注意改變工作模式的線索和時機。只要安全、功能或情境秩序已經明顯受到影響，就不能再把案件留在一般支持的層次或軌道上慢慢處理。

本章核心提醒

危機發生時，要先穩住，再做初次晤談；準危機發生時，要及早辨識，及早連結。這不只是保護當事人，也是保護公司、人群和自己。

第 5 章 | 轉介設計：不是交名單，而是把人順利接出去

一、本章定位

EAP 的轉介大致可分成接案轉介、內部轉介、外部轉介與多軌轉介。轉介的焦點不是提供資訊，而是形成承接：讓當事人順利進到下一段支持，而不是把一份名單交出去就算完成。

很多單位所欠缺的，並不是資源清單，而是清楚地「接上」。知道有 EAP 窗口，並不會讓他順利地連結到支持與協助，有一份資源清單，反而常常是不知道哪個適合自己、第一步怎麼開始、會不會被貼標籤、費用與時間是否可行的困局。若窗口只是給出一份資源清單，最困難的那一段往往還是落在了當事人身上。對處於壓力、失序或羞愧狀態的人來說，這樣的轉介常常難以發生，就算連結上了，也常常未能充分發揮效果。

因此，轉介的重點不是「我有沒有給資源」，而是「對方有沒有進到下一段」。

二、接案轉介的各種形式

■接案轉介

把當事人留在 EAP 中心或系統。有時，當事人所需要的只是提供資訊、或者窗口依其專業得以承擔的諮詢服務，此時窗口自己就是支持或協助的主要提供者；或者，企業本身備有諮詢服務或福利資源，此時窗口便為其媒合主題專家，以對接其需求或議題。

■內部轉介

把案件依其議題或性質，接回組織內部更合適的承接位置，例如主管、HR、人事、職護、職安、法遵、申訴或正式制度流程。凡是牽涉工作安排、管理責任、制度處理或組織權責的問題，都不能、也不合適留在 EAP 中心或窗口手上。

■外部轉介

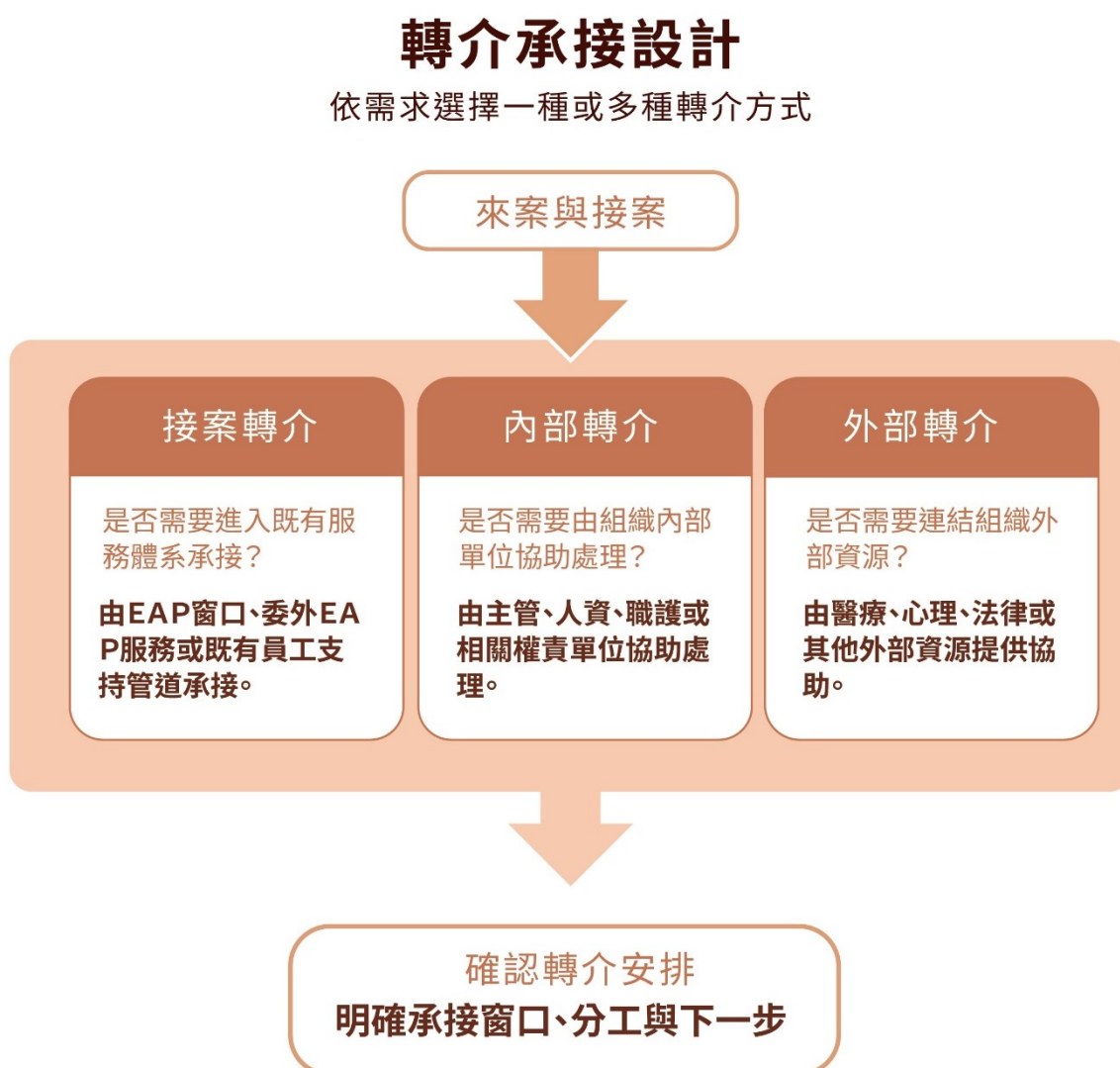
把需求連到組織外部的專業資源，例如外部機構如諮商、醫療、法律、財務、社會福利或家庭教育等。中小企業可優先建立少而準的常用路徑，

而不必一開始就追求完整清單。這類轉介的價值，在於讓窗口不適合長期承接的需要，進入較穩定、較專業的下一段支持。

■多軌轉介

有些案件不能只靠 EAP 中心、企業內部、或者外部資源，而需要整合運用。例如個人明顯需要心理或醫療的支持，但工作現場也必須同步調整；又或者由外部承接個人身心健康的照護，但內部仍需要處理主管溝通、排班、或正式程序等。這種情況下，窗口要做的不是選一個，而是要折衷或綜合地同時啟動。

圖 6 轉介承接設計



三、轉介前要先做的三件事

■看對需求

窗口先要判斷，當事人現在最需要的是哪一類承接。表面上看起來像情緒問題的，可能其實更需要醫療、法律、財務或制度處理；看似是人際衝突的，背後也可能牽涉健康與功能惡化。需求看錯，轉介就容易失準。

■媒合資源

同樣一類資源，也可能有不同來案。有人適合先走公司合作方案，有人適合自行就醫，有人需要社福系統，有人則要先從較低門檻的支持開始。窗口的工作不是把所有可能一次列出，而是協助選出當下最容易走通的一條。

■說對方式

轉介的語言很重要。若窗口的說法讓對方覺得自己被視為「有問題」或「被送去處理」，接受度通常會下降。比較好的說法，是把轉介表述為一種接手與支持，而不是標籤與判定。窗口不是在宣布對方有病，而是在幫他找到下一段較能承接的地方。

對中小企業而言，轉介往往更依賴外部資源與地方可近服務，因此更要優先選擇低門檻、可快速連結的入口。

四、轉介設計的四個步驟

■縮小選項

人在壓力之下，選項太多反而更難行動。窗口應先根據需求、可近性與急迫性，把轉介路徑縮到一至二條較可行的選擇。

■說明入口

窗口要把入口講清楚：怎麼聯繫、需不需要預約、費用如何、大約多久能接上、對方可能會遇到什麼流程。來案越清楚，第一步越容易發生。

■安排第一步

必要時，窗口應協助把第一步具體化，例如今天先打哪通電話、明天先完成哪個預約、由誰協助轉介單、哪個時間點回覆結果。很多轉介能否成功，差別就在第一步有沒有被說清楚。

■ 追蹤是否接上

轉介後不能只停在「我已經講過了」。窗口需要在合理時間內回頭確認：有沒有接上？若沒有，是卡在哪一步？是來案太難、資源不合適，還是需要換一條路？追蹤不是監控，而是確保承接真的發生。

圖 7 轉介設計四步驟



五、轉介最常遇到的阻力

轉介時常見的阻力有四種：

- 第一，是羞愧與標籤感。當事人可能擔心，一旦接受外部支持，就表示自己撐不住或被別人看成有問題；尤其某些外部機構，可能在文化中另有較為負面的聯想。
- 第二，是實際的高門檻。外部資源若非公益性質或價格低廉，則費用、時間、交通、請假、預約等待，都是相當真實的阻力。

- 第三，是對系統很陌生。很多人不是拒絕求助，而是不知道如何開始。特別是攸關財稅、法律、保險、或政府政策規定等，並非日常生活的議題。
 - 第四，是過往的陰影。很多人曾有不好的求助經驗，因此對再次使用相關資源，難免抱持較高的疑慮。
- 遇到這些阻力時，不必急著把它理解為不合作、低意願，而應把它視為轉介設計還需要調整的訊號。

六、若沒有接上，窗口要怎麼看

轉介後若沒有接上，並不代表整件事失敗，更不必怪罪當事人。我們可以先問三件事：

- 哪一步卡住了？
- 是資源不適合，還是來案太難？
- 需不需要改成另一條較低門檻的路？

很多時候，第一次轉介沒有成功，只是因為路徑設計需要做些修正。例如，原先安排較正式的外部資源，但當事人對陌生的專業系統有所疑懼；或者，原先只做外部轉介，但其實內部也該同步做短期安排。這次不成，做些調整再試試。

七、內部轉介要特別注意的事

內部轉介看似近、看似快，但也最容易讓人感到自己被「送過去處理」。因此，在進行內部轉介時，最好先講清楚三件事：

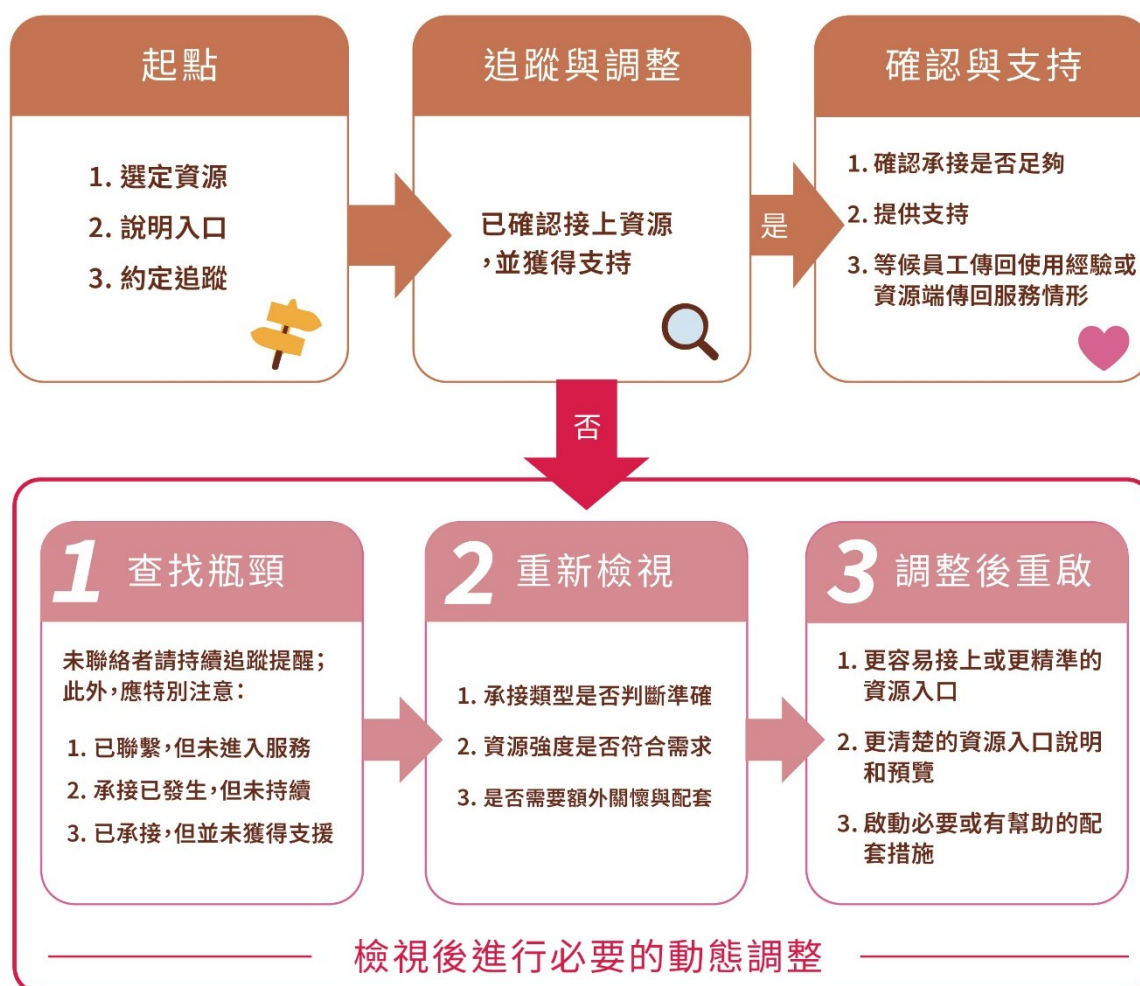
- 轉介的目的，是讓合適單位承接，不是擴大打探；
- 哪些資訊會被帶過去，哪些不會；
- 接下來誰是主要承接者，窗口會追蹤，但不會取代該角色。

只要這三點說清楚，內部轉介就比較不容易引發防衛與誤解。

圖 8 轉介追蹤與評估調整

轉介追蹤與評估調整

轉介先後追蹤是否接上；若尚未接上，就找出瓶頸、調整路徑，再安排下一步



八、一個簡短例子

案例

某位員工因長期睡眠不穩、家庭照顧壓力、工作失誤增加，而前來求助。窗口初步盤點後，判斷當事人需要外部支持，但也知道若只是提供資源名單，當事人很可能不太會付諸行動，因為他已疲累到連研究資訊的力氣都沒有了。

因此，他沒有只提供名單，而是先替他縮小到兩個比較合適的選擇，簡單說明預約方式與可使用時間，並與他約定，把自己的聯絡方式留給對方入口；同時也提醒內部單位留意，提供短期的工作彈性，以避免外部尚未接上之前，現場壓力持續惡化。

一週之後再追蹤時，當事人已完成第一次預約，工作上也因為有所調整而稍微穩住。

九、本章小結

轉介的核心不是把資訊交出去，而是把承接做出來。蒐集資源清單很重要，但更要緊的是，要能看對需求、選對承接、安排第一步，並且回頭確認是否真的有接上。

本章核心提醒

好的轉介會讓當事人從「知道有資源」走到「連結好下一段」並從中獲益。當 EAP 做到這一步，窗口就不只是中間人，而是把整個支持系統串聯並推動起來的人。（參見附錄 3：轉介路徑單）。

第6章 | 跨部門協力合作與責任歸位： 不是大家都來幫忙，而是讓對的人做對的事

一、本章定位

EAP 跨部門或角色的協力合作（下稱協作）不是把相關人等統統拉進來，而是依照問題層次與風險程度，讓真正該承接的人在適當時點進場，並把責任校準到正確的位置或人員。協作若做得好，事情會變得清楚明朗；協作若做得不好，常常就只讓資訊更混亂、責任更漂移、窗口更疲累。這也呼應導入章所說的全景觀：協作不只是個案當下的分工，也連到組織內部的員工服務窗口與高階支持條件。

很多案件一開始看起來像是個人困擾，但走到中段就會發現，單靠窗口或單一單位根本承接不了。員工的情緒困擾可能同時牽涉主管管理、工作安排、家庭壓力、健康風險與團隊氣氛；表面上的人際衝突，也可能連到制度、申訴、法遵或安全議題。這時若還把案件留在單一窗口手上，不但做不動，也容易延誤。反過來說，若一有事就把所有人都找進來，沒有區分角色與責任，則很容易陷入另一種失控：大家都知道一點、每個人都說幾句，但沒有人真正承接下一步。

因此，協作的關鍵在於責任的歸位，換言之，就是誰該出面、誰該決定、誰該支持、誰該追蹤，都要盡量說清楚。身為窗口，你得把原本散亂的責任，都重新放回到可運作的位置。

二、什麼情況需要協作

不是每一件 EAP 的案子都需要啟動跨單位協作。若問題集中在個人支持的層次，且已有清楚的內外部承接路徑，窗口通常可以自己就完成盤點、轉介與追蹤。但只要出現以下的情況，就要開始思考是否需要協作。

■當事人議題跨越單一層次

當問題不只是員工的個人壓力，而同時牽涉工作安排、主管管理、團隊互動、健康風險或正式程序。這種情況若只由窗口單獨承接，很容易顧此失彼。

■已有安全、功能或秩序風險

當事情已接近危機、準危機，或已對工作現場產生明顯影響時，窗口不應單打獨鬥，而應讓主管、HR、職護、職安或其他必要角色進場。

■明知需要前進，卻推不動

當案件不是單一窗口可以完成的，而是需要管理權責、制度權責、或其他專業權責一起啟動，但個別溝通顯然緩不濟急、或者部分單位有所抗拒之時。

■內外部轉介需要更佳整合

外部資源、內部現場需要同步處理，或者各自有難以落地的窘境，此時，就不能只把人送出去、或者留在內部，而應該從生態系統的角度互相協作。

三、協作之前，先分清楚角色

協作整合怕的，不是人不夠，而是角色不清楚、不明確。只要角色模糊，會議再多、聯繫再勤，也很難形成有效承接。

- 窗口的角色，是盤點、連結、提醒、追蹤，而非替所有的單位做決定。我們負責讓事情被看見、被分類、被送到合適位置，也在必要時協助各方來共同對焦。
- 主管的角色，是工作管理與現場帶領。只要牽涉工作安排、分工、出勤、績效、團隊秩序與日常管理，主管就不能缺席。EAP 不能代替主管做管理，最多只能協助主管理解如何做得更穩。
- HR 或人事單位的角色，是制度承接、程序安排與組織面支援。當案件牽涉人事措施、正式流程、政策適用、勞動關係或跨部門協調時，HR 通常需要進場。
- 職護、職安或相關的角色，重在健康風險、工作適應、安全評估與必要的專業建議。若案件涉及身心狀況與工作現場的交會，這些角色就不宜缺席。
- 申訴、性平、霸凌防治、法遵等制度角色，則屬於正式程序的承接者。只要事件本質上已進入制度調查或申訴範圍，就不應再只停留在 EAP 窗口層次。

- 外部專業資源的角色，是承接窗口不適合留在自己手上的專業考驗，例如心理、醫療、法律、社福、財務或家庭支持等。

四、責任歸位的原則

責任歸位，不是把事情往外推，而是避免責任漂浮。這裡有幾個基本原則。

- 誰有法定或制度權責，誰就不能缺席。例如申訴、勞動、性平、霸凌、安全通報等，只要本質上已屬正式制度處理事項，就不能只靠窗口柔性吸納。窗口可以協助說明與連結，但不能替代正式承接位置。
- 誰有日常管理權，誰就要承擔管理責任。主管不能把所有困難部屬都送來 EAP，然後期待窗口處理完再還回去。若問題已影響工作現場，主管就必須在支持下重新進場。
- 誰有專業承接能力，誰就該負責深度處理。窗口的強項是導向與連結，不是長期治療、醫療判斷或法律分析。看見需要時，應及早連到真正能承接的人。
- 窗口可以協助接球，但不應永久持球。很多窗口之所以耗損，不是因為事情太難，而是因為每一個球最後都停在自己手上。責任歸位，就是要避免這種情況。

五、協作時要守住的三個界線

跨單位協作一旦啟動，資訊與關係就會變得敏感。因此，除了責任歸位，還要守住幾個界線。

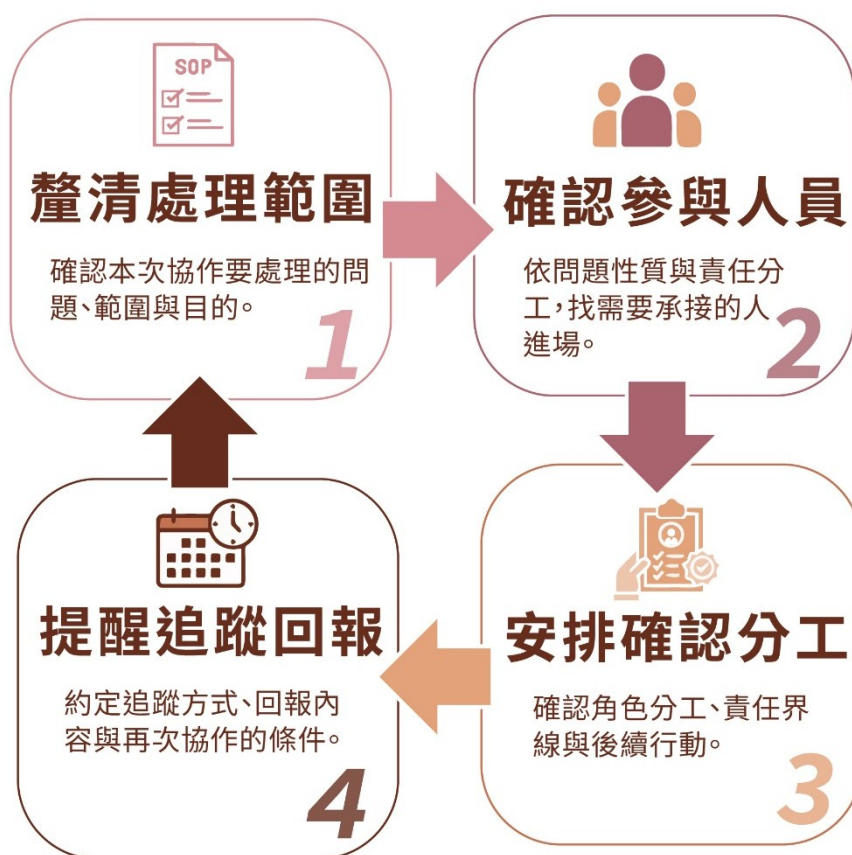
- 最小必要資訊。不是每個參與者都需要知道全部的細節，協作時，應盡量只提供完成任務所必要的相關資訊，而不是把當事人的全部故事攤開來分享。
- 先談功能與承接，再談評價與解釋。協作會最容易失控的地方，是大家很快地就開始評論當事人、分析人格、爭論誰對誰錯等等。比較有用的做法，是先確認當事人目前在哪些功能受影響、有哪些風險、接下來誰承接什麼。

- 先分工，再同理。協作不是群體陪談，而是群體承接。若沒有先把分工立起來，大家很容易陷入彼此都很關心、卻不知道接下來誰做什麼的狀態。

圖 9 跨單位協力合作會談四步驟

跨單位協力合作會談四步驟

依序釐清問題、參與者、責任與後續行動，讓協作形成明確分工與可追蹤的安排



**會談完成後形成的
工作目標**

問題清楚、責任有人承接、行動可以執行，且有可追蹤的後續安排。

六、協作會怎麼開才不會散掉

若要讓協作會真正有效，結構最好簡單清楚。

- 首先，要先定義協作會議的目的。是為了辨識風險、分配工作、確認內外部路徑，還是處理已經發生的現場混亂？目的不同，出席者與資訊深度也會不同。
- 其次，出席者不宜過多。真正需要進場的，是下一步有承接任務的人，而不是所有知道這件事的人。協作不是資訊公開會，參與越多，有時越難保留焦點與界線。
- 再來，會議最好沿著固定順序走。先說明目前已知情況與風險，再確認主要影響的是哪些功能或制度面，接著逐一確認各單位可做什麼，最後寫出下一步、承接者與追蹤點。只要把順序抓住，會議就比較不容易變成情緒宣洩或責任推託。
- 最後，一定要留簡單紀錄。紀錄不必很長，但至少留下分工、時間點與後續聯繫方式。否則協作很容易停在口頭共識。

七、窗口在協作中的位置

窗口在協作中最好的位置，不是完全退後，也不是衝到最前面把所有事情都扛起來，而是發動、對焦、追蹤。

- 發動，指的是看見需要時，知道何時該把相關角色叫進來。
- 對焦，指的是在多方加入之後，仍能幫大家回到核心問題：這件事主要牽涉什麼風險？哪個層次要先處理？誰是下一步承接者？
- 追蹤，則是在分工形成之後，適度回頭確認是否真的有做、是否需要調整。

只要窗口站在這個位置，協作就比較不會變成「所有人看著窗口辦」。

八、一個簡短例子

案例

某位同仁近期因家庭壓力與睡眠困擾，工作表現明顯下滑，與主管互動也逐漸緊張。起初窗口已完成外部轉介設計，但兩週後追蹤發現，當事人雖勉強接上外部資源，工作現場卻沒有改善，主管仍以為只要 EAP 接手就好，持續用原方式要求進度，導致員工壓力再度升高。

若只是繼續鼓勵員工去外部談，效果會非常有限。較適當的做法，是啟動最小協作：讓主管與 HR 進場，重新確認目前工作功能受影響的部分、可否有短期調整、主管應如何溝通，以及外部支持與內部安排如何並行。

窗口不需要替主管做決定，但要幫協作回到重點：外部已在承接個人支持，內部也必須承接工作現場。當責任重新歸位，案件才會開始鬆動。

九、本章小結

EAP 的協作不是讓更多人都知道，而是讓真正需要承接的人在對的時候進場。協作真正的價值並不是討論得有多全面，而在該進場的人員是否都在正確的位置發揮作用。尤其在中小企業，協作常不一定是多部門的大型分工，而更可能是老闆、主管、兼任承辦與外部資源之間的最小協作，因此角色釐清比人數多寡更重要。

本章核心提醒

當窗口能守住最小必要資訊、維持清楚分工、協助主管與制度角色重新承接，EAP 就不再只是個別窗口的努力，而會逐漸成為一套能帶動組織回應的系統。（協作分工可搭配附錄 4：協作分工表）。

圖 10 協作中的資訊最小必要原則

協作中的資訊最小必要原則

 全程遵守 | 必要範圍內揭露 

1 是否必要？ 確認資訊是否與本次協作目的直接相關。 例如：是否有必要向部門主管、相對人或其他關係人揭露個人資料？	2 誰需要知道？ 資訊只提供給需要判斷、承接或執行的人員。	3 需要說到什麼程度？ 僅說明完成協作需要的內容，不提供無關說明。
---	--	--

 **核心提醒**

協作時，只向需要參與判斷、承接或執行的人員，提供完成協作所需的資訊。

第 7 章 | 品質與成效：不是做很多，而是知道接上了沒

一、本章定位

EAP 的品質與成效不在於窗口做了多少事、談了多少次、辦了多少場活動，而在於需求是否被正確辨識、是否順利接上資源、是否形成承接，以及系統是否因而更穩妥。若只看工作量，EAP 很容易變成忙碌卻失焦；若能回到品質與成效，承辦人才知道哪些做法真正有用，哪些環節其實一直在空轉。

很多單位一談到成效，最先想到的是數字：服務幾人、辦了幾場講座、發了幾次宣導、合作了多少資源。這些資料固然有其必要，但只能說明「做過什麼」，而非「有沒有接住」。例如，窗口可能轉介了很多入，卻無法掌握是否接上了；也可能辦了很多宣導，同仁們仍不知道何時該啟用 EAP、怎麼進入 EAP。若只累積表面數量，久了之後，系統會越來越像行政報表，而不是支持機制。

因此，EAP 要看成效，更勝於只看產量；要看品質，更勝於只看滿意度。真正值得追蹤的，是那些能幫助窗口判斷來案順不順、轉介準不準、協作有沒有動、系統有沒有學到東西的指標。

二、品質先看流程，不只看結果

在 EAP 現場，很多事實或結果並不是窗口、承辦人單方面可以控制的。員工願不願意持續使用外部資源、主管是否願意配合、制度調整能否真正落地，往往都受多重因素影響。因此，若一開始就只用「最後有沒有完全解決」來評價成效，常常會失真，也會讓窗口不敢處理複雜案件。

比較實際的做法，是先看流程品質，也就是案件是否按照合理方式進行。窗口可以問自己：

- 來案時是否完成基本定位與規則說明？
- 盤點時有沒有抓住風險、功能與層次？
- 需要轉介時，是否有協助設計來案與安排追蹤？
- 需要協作時，是否有把責任放回正確位置？

假若核心流程都做好了，即使案件仍在時間中發展，系統也已正往正確的方向前進。

流程品質做得穩，才有機會累積可靠結果；假若流程一直都鬆散、對不準，再漂亮的個別成功案例，也難以複製。

三、四個最值得追蹤的品質面向

為確保 EAP 品質，承辦人可以追蹤這四個面向：可近性、連結率、承接品質與回顧改善。

■可近性

掌握員工知不知道 EAP 怎麼用、敢不敢用、用起來會不會太麻煩的相關資訊。若個案進入模糊、窗口難找、流程太繁、相關說明又太抽象，即使資源再多，也不容易有人真正進來。

■連結率

這比「有沒有給資源」更加重要。轉介服務的重點，不是轉介的數量，而是真正有接上的比率。事實上，很多轉介的案件都停在提供資源清單之後，這表示：問題不在資源存不存在，而在轉介設計與實作是否過於鬆散、或者疏於監控。

■承接品質

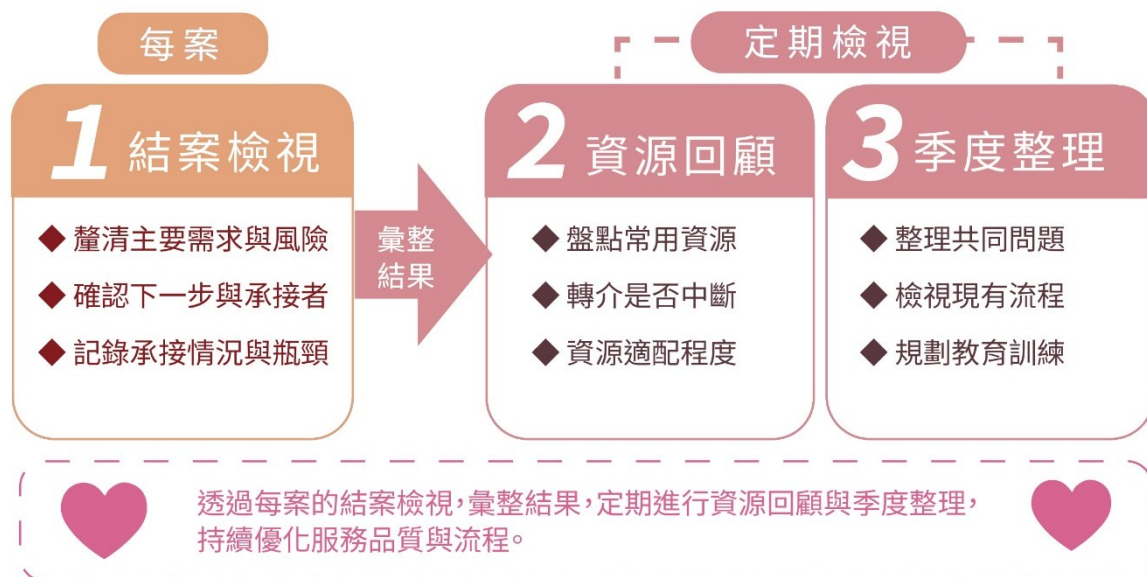
這點所關心的是：進到下一步之後，案情有沒有繼續往前動。內部承接是否真的有人負責？外部資源的轉介是否真正適配？協作是否形成清楚的分工？追蹤之後有沒有發現案件其實又掉回原點？這些事實都比表面上的完成數量更有意義。

■回顧改善

每一次案件都可能暴露某個問題：主管推薦語言不當、某項資源太難用、某類流程啟動太慢、窗口交接不清、夜間入口不足等。只要能把這些問題留下來，哪怕只是簡短記錄，久而久之就會形成很有價值的改善線索。

圖 11 滾動式改善：結案檢視→資源回顧→季度整理

滾動式改善：結案檢視→資源回顧→季度整理



四、成效不只看滿意度，也要看有沒有推進

很多單位習慣以滿意度來看 EAP 成效，這當然有其參考價值。當事人若感到被尊重、被理解、流程清楚，通常表示窗口的接觸品質不差。但滿意度仍有侷限。有人可能覺得談得很舒服，卻沒有任何下一步；也有人當下不一定很滿意，因為窗口提醒了風險、啟動了必要程序，但事後回頭看，那卻是保護他的重要一步。

因此，EAP 的成效除了主觀感受，更要看「有沒有推進」。例如：這次接觸是否讓原本模糊的問題變得可處理？是否讓原本停滯的案件開始有承接者？是否降低了某些風險？是否使主管、HR 或其他角色重新進場？是否讓後續資源比較接得上？這些都比單純滿意度更能反映實際功能。

五、承辦人可以怎麼做簡單評估

品質與成效不一定要做成龐大研究，承辦人在日常工作中，也可以做相對簡單而有用的評估。最基本的方式，是在每一案之後留下幾個固定問題：

- 這次主要需求是什麼？
- 有沒有高風險？

- 下一步是什麼？
- 有沒有接上？
- 哪裡卡住？
- 有沒有值得整理與改進的地方？

若案件量較穩定，也可以每月或每季做一次簡短盤點，例如：

- 最近最常出現的當事人類型是什麼？
- 哪些資源最常被使用？
- 哪些轉介最容易中斷？
- 哪些主管或單位最需要再教育？
- 哪些流程看似存在，其實最少被真正啟動？

這類盤點不需要很複雜，卻很有助於從個別忙碌中看見系統全貌。

圖 12 最小可行成效指標（窗口版）



六、一個簡短例子

案例

某單位發現一年內 EAP 使用次數看起來不少，但真正完成外部轉介的比例卻偏低。窗口原本以為，是員工求助的意願不足，後來回頭盤點才發現：問題主要出在轉介說明太簡略，很多人拿到資源清單之後，並不知道到底跟誰聯絡、如何開始，其次，也擔心費用會不會很高，萬一不合適如何中止。

於是，EAP 中心停下新資源的開發和簽約，轉而將重心放在修正既有的流程：將常用外部資源整理成較清楚的入口說明，並且在轉介之後增加一次必要的簡短追蹤。在新制實施後的幾個月，真正接上的比例果然明顯地提高。

品質改善不一定來自做得更多，而是常常來自看清楚哪一段沒有真正在軌道上。

七、本章小結

EAP 的品質與成效不是追問「我們到底做了多少」，而是同仁們的「需求有沒有被更好的接住、承接路徑有沒有更順暢、系統有沒有學會更多」。只要承辦人能穩定追蹤可近性、連結率、承接品質與回顧改善，就比單看案量或滿意度，更接近 EAP 的核心。

本章核心提醒

尤其中小企業，成效評估可先從最小指標開始，例如有沒有被找到、是否寫出下一步、是否真的接上了，而不必一開始就建立複雜的報表。好的 EAP，能夠在一次次的回應中，讓系統越來越可靠。（如果你希望定期製作報表，請參考附錄 7：季度成效簡表）。

第 8 章 | 就位與演練：看過未必會，做過才算數

一、本章定位

EAP 窗口的成熟不是來自學理，也不是優越的溝通，而是能在真實情境裡，穩定做出來案盤點、路徑選擇、危機處理、協作交付與追蹤承接等。EAP 若要真正就位，不能只靠少數熱心的人撐住，而要把這些能力訓練成可複製、可維持的工作系統。

很多單位在推 EAP 時很容易誤會，以為「有制度、有窗口、也辦過說明會」，系統就算開始推行。實際上，真正決定 EAP 能不能運作的，不只是制度文件，而是窗口在現場遇到來案時，能不能做出穩定而正確的動作。

- 有人來談時，能不能把談話收斂成下一步；
- 疑似危機出現時，能不能守住先程序、後支持的順序；
- 需要轉介時，能不能把資源名單整理成路徑；
- 多單位進來時，能不能只產出必要分工。

這些都不是看過手冊就自然會的，而需要反覆演練與修正。就位與演練的目的，正是確保在壓力與混亂中，我們仍然能做出一致的品質。尤其中小企業，未必要一開始就辦完整訓練班，但至少可先做短時演練，讓窗口、主管與關鍵協作角色知道最基本的接案、危機與轉介順序。

二、就位前的基本素養

一位窗口人員是否可以上線就位，至少要具備幾項能力。

■ 能完成一次基本的初次晤談

窗口不一定要談得很深，但要能在有限時間內，把對方的狀況整理成一句盤點、看出大致風險、分辨主要層次，並寫出下一步。若一段談話結束之後，仍然只有很多感受與故事，卻沒有承接者、沒有時間點、沒有追蹤點，那就表示來案能力還沒有真正準備充足。

■ 能做出基本的需求評估與轉介設計

窗口要知道什麼情況該回內部制度承接，什麼情況該連外部專業資源，什麼情況需要雙軌並行。更重要的是，這個判斷不能只存在腦中，而要能寫成別人看得懂、接得上的交付內容。

■能依危機安排正確順序

遇到高風險事件時，窗口若還停留在一般支持模式，急著安撫、承諾保密，或想先把事情談清楚，反而容易延誤。上線就位前一定要確認，窗口知道危機時該先做什麼、不該做什麼，並且知道何時要立刻啟動他人。

這些基本素養能力可以確保窗口在最常見、也最關鍵的場景裡，不會迷失方向。

圖 13 窗口上線核心流程



三、演練比說明更重要

EAP 訓練最常見的問題，是說明很多、演練太少。我們常常聽完課、看完簡報，當下就覺得自己明白了；但回到現場，只要對方一哭、一怒、

一沉默，或主管一施壓，原本知道的流程，就很容易就又散掉了。這不是我們不努力，而是在知道和做到之間，本來就隔著一段必要的練習。

因此，EAP 的訓練應盡量採用演練導向。既然是演練，就不是聚焦在認知，而是在接近現場的情境中，反覆操練幾個核心動作：

- 怎麼開場定位
- 怎麼用四提問盤點
- 怎麼看風險
- 怎麼選路徑
- 怎麼寫轉介
- 怎麼主持協作
- 怎麼在危機情境中守住順序

只要這些動作熟練，真正遇到事情時，窗口才不會完全靠臨場反應。

四、三案演練：把最常見的場景做熟

就位前最實用的方式，是至少演練三類情境：一般案件、準危機案件與危機案件。

- 一般案件：用來練來案與轉介路徑。重點不是談得多深入，而是能否穩定地完成定位、規則、盤點並擬出下一步。
- 準危機案件：用來練習風險辨識與升級判斷。觀察當事人的情緒、非情緒的線索；最要緊的，就是不要把明顯警訊誤當成普通的壓力事件。
- 危機案件：用來練習先穩住、再介入，先程序、後支持的順序，以及如何避免把自己變成現場唯一的承接者，要儘量讓該出現的單位和人員發揮其角色。

這三類情境若能反覆做熟、做仔細，在現場就比較不容易因為對方的情緒、主管的壓力或現場的混亂，而偏離基本的原則。

五、複訓節奏：不要等出事才想起來

EAP 的複訓不必做得很大，但要固定。較實際的做法，是每季做一次短演練，每半年做一次協作演練，並在每一次重大事件之後，都再做一次危機處理的複盤。

- 每季一次短演練，重點不是上新理論，而是把最常用的四提問、路徑選擇與交付寫作，反覆練習至熟練。
- 每半年一次協作演練，則可聚焦在多單位的情境，練習如何在最少資訊下進行協作會議並形成分工。
- 重大事件後的危機複盤也很重要，因為它能幫助組織回頭看：順序有沒有對？承接有沒有接穩？資訊流有沒有過多或不足？哪個環節最需要修正？

複訓的價值，在於及時回應現場情境，並讓窗口在關鍵時刻能穩定做出正確動作。換言之，不是為了增加課程，而是為了讓品質更穩。

六、不只窗口要訓練，主管與協作角色也要就位

EAP 品質若要穩，不能只有窗口單獨訓練。因為很多案件到底能不能推動，關鍵並不在窗口，而在主管、HR 與其他協作角色，是否都能理解自己的位置並及時發揮作用。假若主管仍把 EAP 當成「把人送去談一談」、HR 仍把 EAP 當成附屬福利、其他單位也不熟悉最小必要資訊原則，那麼窗口再努力，也很難撐起整體品質。

因此，複訓的對象至少應分成兩層：

- 第一層是窗口本身，重點在來案、評估、路徑、危機與協作。
- 第二層是協作角色，重點不在把他們訓練成窗口，而是讓他們知道什麼時候該進場、進場後要承接什麼、哪些資訊該知道、哪些界線要守住。

特別是主管，最值得做簡短但持續的訓練。他們不必學會所有 EAP 流程，但至少要知道：如何發現功能變化、如何做推薦而非標籤、何時不能只交給窗口，以及自己在協作中的責任。只要主管稍微到位，很多案件就不會那麼容易滑成窗口獨自背鍋的局面。

七、就位之後，要看的是一致品質

EAP 開始運作之後，最容易出現的一種錯覺是：

只要大家都很有熱心，品質自然會慢慢變好。

其實不然。若沒有最基本的素養、演練與複訓，不同窗口之間的差異會越來越大。有的人很會談但不會交付，有的人很守流程但不敢碰風險，有的人遇到危機時知道要升級，有的人卻還在想先多談一下。這種高度依賴個人的系統，很難長久。

因此，個人開始上線之後，未必人人都做法一樣，但核心作業一定要有一致的品質。也就是說，不管由誰來接觸，至少都能完成：

- 基本定位
- 風險辨識
- 路徑設計
- 四要項落實
- 回顧改善

當這些核心動作穩定下來，EAP 就不再只是少數人的能力，而是逐漸織成安全網。

八、本章小結

EAP 要上線就位，制度只是起點，要緊的是，窗口與協作角色都在真實情境有最佳表現。基本素養、情境演練，以及固定的複訓，其目的都一樣：讓品質不要依賴個人天分，而能被組織穩定維持。

本章核心提醒

窗口的成熟，不在於更會聽話、說話，而是更能讓系統有序的運作。這件事需要一練再練，直到練成了習慣，EAP 才會從一套理念，真正變成一套會運作的支持機制。

圖 14 EAP 就位與演練路線圖

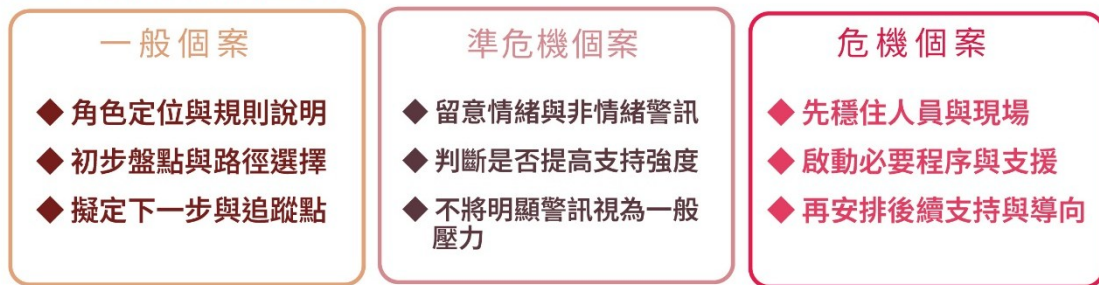
EAP 就位與演練路線圖

先選定演練類型，再安排複訓節奏

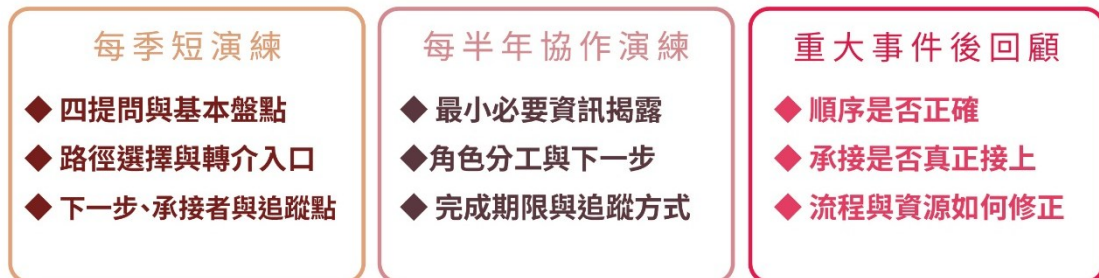
1 選定演練情境類型



2 對應訓練重點



3 安排複訓節奏



第9章 | 資源整備與運用： 不是蒐集越多越好，而是要真的用得上

一、本章定位

很多企業從外部採購了豐沛的專業服務資源，看起來彷彿只要合作機構夠多、清單夠完整，EAP 就算有了基礎。然而，一旦服務外包，藉由 EAP 所連結的職場體驗與情感支持，也可能趨於弱化，甚至產生「責任外包」的反效果。若資源只是存在於資料夾、簡報或承辦人的記憶裡，卻無法穩定接上需求，就不能算真正具備功能。若從導入章的全景來看，資源整備與運用其實屬於方案工作的一部分，也是連接內部窗口、外部資源與供應商協作的基礎。

資源整備與運用並不是各種服務、名單、合作單位愈多愈好；重點在於真正需要時能不能找到、能不能接上、用完之後能不能持續修正。很多單位手上資源不少，但真正會被穩定使用的，往往只是其中一部分。常見的問題包括：名單太舊、電話打不通、預約等待太久、服務內容不清楚，或前一位承辦人知道怎麼用，交接之後卻失去脈絡。

因此，資源整備與運用的核心，不只是「有沒有」，而是「能不能用、好不好用」。我們不能只看有哪些外部機構、內部單位、合作方案或政府補助，而是要看這些資源適用於什麼情況、入口在哪裡、誰最適合使用、常見的瓶頸是什麼，以及一旦接不上該怎麼修正。尤其中小企業，資源整備不在多，而在精準；不是拼命擴充，而是整理好最常用、最可近、最容易接上的那幾條。

圖 15 資源總表的六大資訊欄位

資源總表的六大資訊欄位

承辦人不只要知道有哪些資源，也要掌握是否適用、如何連結，以及連結限制怎麼調整與克服。

1 認識資源

確認資源類型、聯絡方式、適用對象、資格條件等資料是否最新。

2 判斷適用性

確認資源能承接哪些情況，以及實際提供哪些服務。

3 掌握使用路徑

說明如何使用、目前運用是否順暢，以及無法連結時的替代方案。

六大資訊欄位

1 基本資料

- ◆ 名稱、類型、單位、窗口
- ◆ 聯絡方式、服務時間
- ◆ 服務地區、更新日期

2 適用情境

- ◆ 適用處理的問題與對象資格
- ◆ 急迫程度、服務範圍
- ◆ 限制或不適用情況

3 服務方式

- ◆ 服務項目與形式
- ◆ 專業特色、服務強度
- ◆ 服務次數或期間

4 使用入口

- ◆ 預約或轉介方式
- ◆ 費用、文件、匿名條件
- ◆ 等待時間與使用限制

5 使用狀況

- ◆ 接上速度與服務回饋
- ◆ 服務品質、常見資源使用瓶頸與限制
- ◆ 最近使用日期

6 替代方案

- ◆ 第二選擇與備援窗口
- ◆ 替代路徑
- ◆ 無法連結時的處理方式



每次使用後回填並持續更新

這份表單的目的不是收集資料，而是把資源整理成可判斷、可連結、可追蹤的使用路徑

二、資源整備要回答的四個問題

一套成熟的 EAP 資源整備，至少要能回答四個問題。

■這個資源處理哪些需求

資源不能只以名稱分類，而要與實際情境連結。心理諮商、精神醫療、法律諮詢、財務協助、家庭照顧、主管支持、職護關懷、申訴制度，雖然都算資源，但它們承接的問題並不一樣。若窗口只知道名稱，不知道它真正能處理什麼，就很容易轉介失準。

■這個資源如何連結和入口

有沒有固定窗口、是否需要預約、要不要轉介單、是否有費用、服務時間如何、是否適合匿名諮詢、是否有使用次數限制，這些都屬於入口條件。入口不清楚，再好的資源也很難真正被使用。

■這個資源目前好不好用

有些資源名義上存在，實際上等待很久、回應很慢、條件很多，或使用者回饋一向不好。窗口若沒有持續更新，就會反覆把人送進難用的路徑，削弱整體信任。

■這個資源接不上時怎麼辦

真正成熟的作法，不是只記錄成功接上的案例，而是知道失敗時的替代方案。若合作機構預約滿了，有沒有第二路徑？若內部承接卡在主管不動，有沒有升級機制？若當事人不願意使用正式資源，有沒有較低門檻的中介支持？資源整備若缺少備案，實務上常常就會停在原地。

三、不同層次的資源，要分開整備

EAP 相關資源至少可以分成三個層次：內部資源、外部資源與中介支持資源。這三類若混在一起管理，承辦人往往會在真正要用的時候找不到方向。

■內部資源

內部資源包括主管系統、人資或人事、職護、職安、法遵、申訴、性平、霸凌防治、員工關懷機制、假勤與福利措施等。這些資源的重要性在

於，它們能直接影響工作現場與制度承接。很多案件若只往外送，卻沒有內部資源同步動起來，實際效果會很有限。

內部資源的整備，重點在於把「適用情境、啟動條件、承接角色、資訊流原則」整理清楚。這樣窗口才不會每次都重新猜測該找誰。

■外部資源

外部資源包括非屬採購的心理、醫療、社福、法律、財務、家庭照顧、社區支持與合作 EAP 供應單位等。外部資源的優點是具有專業深度與相對獨立性，可承接那些不適合長期留在窗口端處理的個案；但它也最容易出現入口門檻高、資訊過時或服務品質參差的問題。

外部資源的整理重點在於少而準、定期更新，而不是無限制地擴張名單。真正常用且可近的幾條路，通常比一大疊難以驗證的資源名冊更有價值。尤其中小企業，可優先善用地方政府、公部門服務、社區資源與外部專業合作，而不必一開始就以採購型供應商為唯一想像。

■中介支持資源

有些支持不完全屬於正式制度，也不完全等於外部專業，例如短期關懷、陪伴就醫、初步資訊整理、家屬聯繫建議、主管推薦話術、常見問答、危機後追蹤安排等。這些資源雖然不像正式服務那樣醒目，卻往往決定了一個人能否跨過第一道門檻。

這類資源的整理重點，在於讓窗口有工具可用，而不是每次都只能靠個人臨場反應。只要這些工具被整理好，資源的實際可近性通常就會大幅提高。

四、資源名單要從「存量」改成「路徑」

很多承辦人手邊都有資源表，但真正有效的資源整備，不應只停留在存量清冊，而要進一步整理成「可使用的承接資源」。所謂承接資源，至少要包括五個要素：適用情境、入口條件、啟動方式、常見瓶頸、替代方案。

例如，若某外部心理資源看似可用，但實際上需要等待幾個禮拜；它可能適合低急迫性需求，但肯定不適合準危機的情況。又如某內部制度雖能承接正式轉介，但當事人一開始極度抗拒，窗口就要知道是否有中介說

明、或前置支持可先應用。只要資源被整理成這種路徑格式，窗口在現場判斷時就不必每次重頭摸索。

因此，資源表不宜只寫名稱、電話與地址，而應盡量補上幾句真正有用的實務資訊：通常適合哪些情況、誰較容易進去、是否需要主管或 HR 配合、最常在哪一步卡住。這些看似細節，卻是資源從紙上名單變成現場工具的關鍵。

五、資源整備不只是更新資料，而是持續驗證

資源整備若只在年度盤點時更新一次，很快就會失真。因為服務時間、窗口人員、合作方式、預約速度、費用條件與品質感受，都可能在一年內不斷變動。若平時沒有留心，等到真正要用時，常會發現資訊雖然還在，實際上卻已不可靠。

因此，資源整備需要一種簡單但持續的驗證機制。例如，每次使用後記錄一句最基本的回饋：有沒有接上、速度如何、當事人感受如何、哪一步最卡、下次是否還推薦。這種做法不需要做成繁重的評鑑，但在長期累積之後，窗口或承辦人就能更快掌握哪些資源穩定可用，哪些資源則仍需調整。

好的承辦人不一定有最多資源，但通常很清楚哪些路徑此刻最可靠。

六、交接是資源整備最容易斷掉的一環

很多單位的 EAP 做得起來，往往與少數熟悉現場的承辦人有關。他們知道哪位主管比較能合作、哪個外部單位回應最快、哪類問題先找哪個窗口最有用。這些經驗很珍貴，但常常只停留在個人的記憶，一旦調職、離任、休假或交接不完整，系統就會突然變笨。

因此，資源整備一定要重視交接，把幾種最關鍵的工作知識留下來：

- 哪些資源常用
- 哪些只適用特殊情況
- 哪些窗口值得優先聯繫
- 哪些路徑常見瓶頸
- 哪些資料需要特別注意更新

只有把這些實務脈絡寫進交接內容，下一位承辦人才不會從零開始。

七、主管與同仁看見的資源，不必完全一樣

資源整備還有一個常被忽略的重點：不同對象需要看到的資源資訊，不一定相同。對窗口來說，需要的是完整而可判斷的資源資料；對主管來說，通常更需要的是「我什麼時候該找 EAP、怎麼推薦、哪些情況不能拖」；對一般同仁來說，則需要簡潔、可近、低負擔的入口說明。

若把所有資源資訊都直接公開，反而可能造成混亂。太多細節會讓同仁退卻，也可能讓主管誤以為自己需要先廣泛評估和精選。相反地，若能依對象整理不同版本，資源反而更容易被實際使用。

圖 16 每月更新／每季整理作業流程

每月更新/每季整理作業流程

每月確認資源是否仍可使用；每季整理使用經驗，修正資源內容。



八、一個簡短例子

案例

某單位原本有一份相當完整的外部資源名單，涵蓋心理、法律、醫療、財務與家庭照顧等服務，但窗口在實務上仍常感到「有名單卻不好用」。回頭盤點後才發現，問題不在數量，而在整理方式：多數條目只有名稱與聯絡方式，沒有寫明適用情境與實際入口；有些合作單位雖仍存在，但預約等待已明顯拉長；也有些資源看似適合，卻經常因地點、費用或時間限制而無法使用。

之後，承辦人沒有再擴充名單，而是先把最常用的幾條路徑重整：補上適用情境、入口條件、常見瓶頸與替代方案，並在每次使用後留下簡短回饋。幾個月後，雖然名單變得更短，但真正接上的比例反而提高，窗口的判斷也更穩。這說明資源整備的重點從來不是越多越好，而是越清楚越有用。

九、本章小結

EAP 的資源整備與運用，真正要做的不是增加收藏，而是提高可用性。只要窗口能把資源從清冊整理成路徑，持續驗證使用狀況，留下交接知識，並依不同對象做適當呈現，資源就會從靜態資料逐漸變成動態承接能力。

本章核心提醒

好的資源整備，讓窗口在需要時不只是知道有什麼，而是清楚現在怎麼接、接不上怎麼改、改了之後怎麼更穩。（參見附錄 6：資源路徑卡）。

結語 | 讓善意變成會運作的系統

EAP 在很多組織裡，最初往往是從一種很單純的善意開始：希望員工遇到困難時，有人可以接住；希望主管面對部屬困擾時，不必完全孤軍奮戰；也希望組織在壓力、衝突與危機之中，不只是靠個別人的熱心硬撐，而能有一套較穩定的支持機制。這樣的初衷是珍貴的，也是 EAP 存在最重要的起點。

但只靠善意，通常還不夠。因為一進入真實現場，承辦人很快就會發現，需求很少只是單一層次：情緒背後可能有制度，衝突背後可能有功能，危機背後可能有長期未被看見的耗損；而看似只是個人的困擾，也常常會牽動主管、團隊、家庭與組織秩序。若沒有清楚的角色定位、基本流程與承接路徑，EAP 很容易變成零散的關懷、臨時的安撫，或窗口個人的額外負擔，而難以真正成為組織的支持系統。

因此，本手冊一路想說明的，其實是同一件事：EAP 不是單純的陪談服務，而是一套可運作的轉介與承接系統。窗口的價值，不在於把所有問題都扛起來，而在於讓每一件事進入較正確的位置。從入口與接觸、盤點與評估、危機與準危機、轉介設計、跨部門協力合作與責任歸位，到品質管理、就位與演練以及資源整備與運用，這些工作表面上看起來分散，實際上都在做同一件事：把模糊的善意，慢慢整理成清楚的路徑；把零散的協助，慢慢累積成可複製的系統。

對 EAP 承辦人而言，最辛苦的地方常常不是事情太少，而是事情太雜、角色太混、期待太多。有人希望你多談一點，有人希望你幫忙處理，有人希望你代替主管、代替制度、代替專業資源，甚至代替整個組織承受它還沒有準備好面對的問題。也正因如此，窗口越需要記得自己的位置：你不是最後的容器，也不是萬能的承接者；你是一個把需求看清楚、把路徑接起來、把責任放回正確位置的人。這不是比較輕鬆的工作，卻是比較成熟、也比較能長久的工作方式。

這本手冊希望留下幾個重要的提醒：

- 先把人帶進系統，而不是急著把事情談完。
- 看問題時，要同時留意安全、功能與層次。
- 遇到危機時，先穩住，再談深入。

- 轉介不是交名單，而是設計一條走得進去的路。
- 協作不是讓更多人知道，而是讓真正需要承接的人進場。
- 品質不是做了很多，而是知道有沒有真正接上。
- 資源不是蒐集越多越好，而是要真的用得上。
- 工具不是增加文書，而是幫助系統在忙亂中仍能維持基本品質。

而在所有這些原則之下，最核心的共同語言，仍然是那四件事：下一步、承接者、追蹤點、回顧改善。只要每一次接觸、轉介與協作，都能留下這四項最小成果，EAP 就不會只停在「有做一些事」，而會逐漸形成可累積、可修正、可傳承的制度能力。

一套成熟的 EAP，不是永遠沒有混亂、沒有瓶頸、沒有挫折；而是即使在混亂裡，窗口與組織仍知道怎麼回到基本原則，怎麼把事情重新整理成可處理的路，怎麼在一次次實務中學會修正，而不是重複消耗。當組織做到這一步，EAP 才不會只是牆上的口號、計畫書裡的名詞、或者活動週期中附屬的服務，進而可能成為一套支持員工、穩定團隊、協助管理與承接風險的工作機制。

但願這本手冊不只是提供一些做法，更能幫助每一位承辦人，在複雜現場中逐漸形成一種穩定的工作感：知道自己站在哪裡，知道事情該怎麼看，知道路要怎麼接，也知道自已不必獨自扛起所有困難。當這種工作感慢慢建立起來，EAP 就會從個人的努力，走向組織的能力。無論是資源較完整的單位，或仍在起步的中小企業，只要方向正確、角色清楚、路徑可行，EAP 都可以一步一步做出來。

附錄 | 工具表單與操作模板

附錄使用說明

以下附錄提供的是可直接複製、調整、使用的工具模板。前面九章建立了 EAP 窗口的工作觀與判斷架構，附錄則把這些原則轉成現場可以立即使用的表單、卡片與紀錄格式。工具的價值不在填得多完整，而在於能不能幫窗口把事情收斂成清楚的判斷、可交付的下一步與可追蹤的承接。

圖 17 工具包導覽

工具包導覽

依情境快速找到可用工具



先確認目前情況，再選擇適合的工具。

1. 先釐清情況

附錄1 | 四提問協助計畫卡

需求尚未清楚時，協助釐清問題與下一步。

附錄8 | 窗口桌上小卡

日常受理案件時，快速提醒判斷與處理重點。

2. 先穩住風險

附錄2 | 危機立即行動卡

發現危機或高風險徵兆時，立即確認處理順序。

附錄4 | 協作分工表

需要多人或跨單位處理時，釐清分工與責任。

3. 安排轉介與資源

附錄3 | 轉介路徑單

在安排轉介時，確認適合的承接路徑。

附錄6 | 資源路徑卡

查找可用資源、替代方案與使用方式。

4. 追蹤與回看成效

附錄5 | 追蹤接住記錄

轉介後追蹤是否接上，以及後續處理情形。

附錄7 | 季度成效簡表

定期整理工具使用情形與整體執行成果。



工具可依案件需要搭配使用，不必依附錄編號順序操作。



附錄目錄

編號	工具名稱	主要用途
附錄 1	四提問協助計畫卡	第一次接觸、快速盤點與形成下一步
附錄 2	危機立即行動卡	自傷、傷人、明顯失控或重大事故
附錄 3	轉介路徑單	把案件送進下一段承接
附錄 4	協作分工表	跨角色、跨單位協作與責任歸位
附錄 5	追蹤接住紀錄	確認是否接上及調整路徑
附錄 6	資源路徑卡	把資源清冊整理成可走的路徑
附錄 7	季度成效簡表	每月簡盤或每季回顧
附錄 8	窗口桌上小卡	日常工作與新進窗口提醒

附錄 1 | 四提問協助計畫卡

使用時機：第一次接觸當事人、需要快速盤點與寫出下一步時。

欄位	內容
個案代號／日期	個案代號：_____ 日期：_____
來案類型	☐ 自主求助 ☐ 推薦轉介 ☐ 正式轉介
① 盤點一句	目前主要發生了什麼？已造成哪些影響？ _____
② 評估一句	☐ 一般情境 ☐ 準危機 ☐ 危機 目前主要風險或警訊是：_____
③ 劃定一句	主要層次： ☐ 個人 ☐ 關係 ☐ 制度 ☐ 複合 窗口此刻能做的是：_____
④ 下一步	下一步是：_____；承接者：_____ 何時開始：_____；追蹤點：_____
回顧改善一句	這次接觸反映了哪個流程或資源需要修正？ _____

提示：最重要的是第④格一定要落地；若只有「再看看」或「持續關心」，通常代表承接規劃還沒有形成。

填寫示意（依第 2 章案例改寫，僅供參考）

欄位	填寫示意
個案代號／日期	個案代號：A0212（示意編號） 日期：114/08/14
來案類型	☐ 自主求助 ☐ 推薦轉介 ☒ 正式轉介
① 盤點一句	目前主要發生了什麼？已造成哪些影響？ <u>近期因家中照顧壓力導致睡眠失調，加上輪班調整與同事發生爭執，情緒明顯緊繃；對於被主管轉介而來，一開始感到不解與抗拒。</u>
② 評估一句	☒ 一般情境 ☐ 準危機 ☐ 危機 目前主要風險或警訊是： <u>睡眠品質持續惡化、與同事關係緊張，尚未出現安全疑慮。</u>
③ 劃定一句	主要層次： ☒ 個人 ☒ 關係 ☐ 制度 ☐ 複合 窗口此刻能做的是： <u>先接納其不安與抗拒，重申角色並非評斷對錯，而是協助釐清狀況。</u>
④ 下一步	下一步是： <u>協助連結外部身心科</u> ；承接者： <u>外部的醫療資源</u> 何時開始： <u>本週內完成第一次預約</u> ；追蹤點： <u>一週後以電話追蹤，確認是否已預約或已看診。</u>
回顧改善一句	這次接觸反映了哪個流程或資源需要修正？ <u>主管轉介前若能先向同仁簡單說明用意與保密原則，同仁的抗拒感應可降低；未來可加強主管正式轉介前溝通引導的訓練。</u>

附錄 2 | 危機立即行動卡

使用時機：出現自傷、傷人、明顯失控、高度危險或重大事故時。

欄位	內容
代號／日期時間	代號：_____ 日期／時間：_____
現場位置／窗口	現場位置：_____ 承辦窗口：_____
A. 立即安全	☐ 當事人目前有人陪同 ☐ 已移離高風險環境 ☐ 已避免單獨留置 ☐ 已確認是否需醫療／保全／警消支援
B. 啟動承接	☐ 已通知主管 ☐ 已通知 HR／人事 ☐ 已通知職護／職安 ☐ 已通知其他必要單位：_____
C. 最小必要資訊	風險類型：_____；當前狀態：_____ 需要誰做什麼：_____
D. 後續安排	☐ 醫療／專業評估 ☐ 家屬或支持者聯繫 ☐ 工作現場暫時安排 ☐ 後續追蹤時間已訂：_____
E. 危機後回顧	這次事件最需要修正的環節是： _____

提示：這張卡是動作清單，不是會談紀錄。危機時先程序、後支持。

附錄 3 | 轉介路徑單

使用時機：已完成初步盤點，準備把案件送進下一段承接時。

欄位	內容
個案代號／日期	個案代號：_____ 日期：_____
主要需求類型	☐ 個人支持 ☐ 醫療／健康 ☐ 人際／主管互動 ☐ 制度程序 ☐ 法律／財務 ☐ 家庭照顧 ☐ 其他：_____
本次路徑選擇	☐ 內部轉介 ☐ 外部轉介 ☐ 多軌轉介
為什麼選這條路	主要判斷依據 _____
承接資源	內部承接單位／人：_____ 外部資源名稱／入口：_____
第一步	當事人第一個小步是：_____ 預計完成時間：_____
追蹤設計	預計追蹤時間： ☐ 3 天 ☐ 1 週 ☐ 2 週 ☐ 其他：_____ _____ 追蹤重點：是否接上、卡在哪一步、是否要改路徑
替代方案	若本路徑接不上，備選方案是： _____

提示：真正成熟的轉介，不只寫理想路徑，也預先想好接不上時怎麼改。

填寫示意（依第 5 章案例改寫，僅供參考）

欄位	填寫示意
個案代號／日期	個案代號：B0305（示意編號） 日期：115/08/14
主要需求類型	☒ 個人支持 ☒ 醫療／健康 ☐ 人際／主管互動 ☐ 制度程序 ☐ 法律／財務 ☐ 家庭照顧 ☐ 其他：_____
本次路徑選擇	☐ 內部轉介 ☐ 外部轉介 ☒ 多軌轉介： <u>外部醫療＋彈性工作評估</u>
為什麼選這條路	主要判斷依據 1. <u>長期睡眠不穩與家庭照顧壓力導致工作失誤增加。</u> 2. <u>醫療處理聚焦健康與睡眠現況，但未能回應個人艱難的家庭背景。</u> <u>家庭條件有所調整前，宜避免工作過度負荷的情況。</u>
承接資源	內部承接單位／人： <u>直屬主管（協助排班彈性）</u> 外部資源名稱／入口： <u>推薦 2 家精神科診所（窗口已先簡要說明預約方式與可用時間）</u>
第一步	當事人第一個小步是： <u>即時掛號並宜儘速就診；主動向主管報告家庭現況並請求同意減班或調整工作。</u> 預計完成時間： <u>3 天內</u>
追蹤設計	預計追蹤時間： ☒ 3 天 ☐ 1 週 ☐ 2 週 ☐ 其他：_____ 追蹤重點： <u>是否完成看診；是否已向主管請求工作彈性。</u>
替代方案	如果承接資源接不上，備選方案是： <u>再次推薦並陪同線上掛號；詢問案主能否由 EAP 代為報告主管。</u>

附錄 4 | 協作分工表

使用時機：問題已跨越個人、關係、制度層次，需要多人進場時。

欄位	內容
日期／主持窗口	日期：_____ 主持窗口：_____
出席角色	_____
風險評估摘要	☐ 一般 ☐ 準危機 ☐ 危機 一句話摘要：_____
主管分工	要做的事：_____；完成時間：_____
HR／人事分工	要做的事：_____；完成時間：_____
其他專責角色的分工	要做的事：_____；完成時間：_____
窗口分工	要做的事：_____；完成時間：_____
資訊流規範	本次僅共享以下必要資訊：_____ 不進一步擴散的內容：_____
追蹤點	下次確認時間：_____；由誰確認：_____

提示：協作表的重點不是記很多，而是每一位角色都能在會後說得出自己要做什麼。

填寫示意（依第 6 章案例改寫，僅供參考）

欄位	填寫示意
日期／主持窗口	日期：115/08/14 主持窗口：王大明（EAP 窗口）
出席角色	直屬主管、HR、EAP 窗口
風險一句	☒ 一般 ☐ 準危機 ☐ 危機 一句話摘要： <u>當事人已接上外部身心支持，但工作現場壓力未緩解，主管仍以原進度要求，壓力再度升高。</u>
主管分工	要做的事： <u>了解目前工作負荷狀況以及無力持續承擔的理由，評估短期或部分調整工作或進度的可能性，務求適度減壓。</u> 完成時間： <u>本週內</u>
HR／人事分工	要做的事： <u>通報主管彈性工作的相關規定，回收調整方案並提供調整後的薪酬預報。</u> 完成時間： <u>3 天內</u>
其他專責角色的分工	（視情況通報現場職護，觀察案主的工作行為與風險）
窗口分工	要做的事： <u>追蹤 HR 是否提供諮詢、收回方案並預報薪酬給 HR，追蹤主管是否評估並完成調整方案、傳送 HR。方案副本回傳 EAP。</u> 完成時間： <u>三天後追蹤</u>
資訊流規範	本次僅共享以下必要資訊： <u>目前工作功能受影響情形、需要的調整方向</u> 不進一步擴散的內容： <u>家庭照顧壓力細節、就診內容</u>
追蹤點	下次確認時間： <u>一週後</u> ；由誰確認： <u>EAP 窗口</u>

附錄 5 | 追蹤接住紀錄

使用時機：已完成轉介或協作後，需要確認是否真的接上時。

欄位	內容
個案代號／日期	個案代號：_____ 日期：_____
本次追蹤方式	☐ 電話 ☐ 面談 ☐ 訊息 ☐ 其他：_____
是否接上	☐ 已接上 ☐ 部分接上 ☐ 尚未接上
目前瓶頸	☐ 不知道怎麼進入 ☐ 預約等待太久 ☐ 費用太高 ☐ 時間不合 ☐ 擔心隱私 ☐ 家人／主管不支持 ☐ 其他：_____
調整方式	☐ 換入口 ☐ 換資源 ☐ 增加說明 ☐ 降低第一步門檻 ☐ 啟動協作 ☐ 其他：_____
最新四要項	下一步：_____；承接者：_____ 追蹤點：_____；回顧改善：_____

提示：追蹤不是禮貌問候，而是確認事情有沒有動、沒動是卡在哪裡。

附錄 6 | 資源路徑卡

使用時機：整理高頻使用資源，讓清冊變成可走的路徑時。

欄位	內容
資源名稱／類型	資源名稱：_____ 類型： ☐ 內部 ☐ 外部 ☐ 中介支持
能幫什麼	_____
適用情境	_____
怎麼進去	聯絡方式：_____ 是否需預約／轉介單：_____ 費用／補助：_____
誰最適合使用	_____
常見瓶頸	☐ 費用無法負擔 ☐ 等待過長 ☐ 地點交通不便 ☐ 流程複雜 ☐ 時間不合 ☐ 專業不符 ☐ 其他：_____
追蹤點	提供資源後，多久應確認是否接上：_____
替代方案	若接不上，可改走：_____
可用性結論	☐ 推薦 ☐ 可用但需提醒 ☐ 不建議 最近更新日期：_____

提示：先從最常用、最常卡住的資源做起；少而準，比多而亂更有用。

附錄 7 | 季度成效簡表

使用時機：每月簡盤或每季回顧時，快速檢查系統有沒有真的學會。

欄位	內容
期間	_____
當事人類型前三名	1. _____ 2. _____ 3. _____
高頻來案來源	☐ 自主求助 ☐ 主管推薦 ☐ HR 轉入 ☐ 其他：_____
接住率觀察	已形成清楚下一步的案件比例：約_____% 已追蹤的案件比例：約_____% 真正接上的主要路徑：_____
常見阻礙	本季最常見的三個瓶頸： 1. _____ 2. _____ 3. _____
改善建議	本季至少完成一項改善：_____ 改善後觀察：_____

提示：這張表不追求華麗數據，重要的是看見問題、改一件事、確認是否比較好。

附錄 8 | 窗口桌上小卡

使用時機：可列印縮放，放在窗口桌上、夾在工作手冊內頁，或作為新進窗口的最小提醒卡。

EAP 窗口三項核心提醒

- ① 你不是最後的容器，而是系統的入口與分流。
- ② 每一次接觸都要留下四要項：下一步、承接者、追蹤點、回顧改善。
- ③ 危機先程序、再支持；轉介不是名單，而是路徑；追蹤不是問候，而是確認是否接上。