

員工諮商芻議

朱承平

一、導言

儘管員工諮商在企業內被正式推廣，還只不過是五十年左右的光景，但由於人性化管理的觀念已盛行於今日企業界，加上組織行為學術的不斷推行，使得諮商 Counseling 早已成為企業人力資源管理活動中最熱絡也發展最迅速的項目之一。

誠如原美國管理協會主席何騰 Thomas R Horton 說過：‘既然企業界主管對“員工是我們最珍貴的資產”深信不疑，而員工諮商活動無疑地是對有困擾的同仁最有效的良方。’由於個人化的時代已來臨，員工所遭受的情緒、家庭與婚姻，生涯發展，甚而至退休，壓力等諸多切身問題，若不能適時地經由諮商或其他有效方式得到協助，則不僅有損其本人的身心，對工作績效乃至安全衛生、勞資關係均會受到直接或間接的影響。

員工諮商對員工的生涯，績效乃至於管理行為的改進，均有相當大的裨益。

在美國許多企業已提供各種型式的諮商服務，其範圍已超出我們傳統上的諮商輔導，舉凡財務諮商（如何處理目前的收支不平衡的理財問題），家庭諮商（婚姻上的問題，子女教養…等），生涯諮商（對員工性向能力的分析，協助其對生涯方向早做決定），職業安置諮商 Job Placement 諮商（幫助離職或不適任員工重新找到工作…），以及退休前 Pre-retirement 諮商（幫助臨退前員工如何安排其退休後生涯，以及如何克服因退休而產生的心理障礙）等均已納入諮商的範疇，甚而至法律上的諮商，亦在其服務項目中。而事實上，已有佔絕大多數的企業已將員工諮商列為其員工協助方案 Employee Assistance Program(也有人將之稱為工業社會工作 Industrial Social Work)中，使其在業務的運作上更加周延。

員工諮商在人力資源管理活動中，有人將之列為福利 Benefits 一環，因其能對員工提供直接的服務，但宛近亦有些企業將之視為安全與衛生的項目之一，因為安全衛生已從傳統生理健康的維護提陞到身心兼顧的層次，尤其在協助員工紓解壓力 Stress 著墨甚深，更是勞顧雙方均能蒙其利，而宛近有更多的企業機構是以單獨成立部門方式來處理員工諮商。諮商亦為企業內對加強溝通所做努力的一環，而各方面有關人員，包括員工的主管，人事單位主管，諮商事業人員，甚而至工會均會直接或間接地接觸到諮商性質的職責。但並不是所有的企業均有能力或意願僱用專責的諮商員，而為了有效執行管理職責，主管往往也需要學習有關諮商的觀念與技巧。

諮商的意義在溝通，“諮商 Counseling”基本的定義為“在兩者間的彈性關係建立的過程，其目的是在使其中一方得以自由地討論其需求、感覺、及其切身問題，因而自此過程可以得到幫助。”就員工諮商而言，我們可將之解釋為諮商係與個別員工討論其問題，其用意乃在協助他如何面對以及解決這些問題，而支持員工諮商得以存在與推展的最大理由乃員工所面對的壓力及個人問題，不僅對其本人生活調適有影響，對其職位上的工作績效亦有關聯，因此有關人員（雇主，員工本人，社區）均應盡力協助員工將其生活及工作恢復其昔日正常有效率的情況。

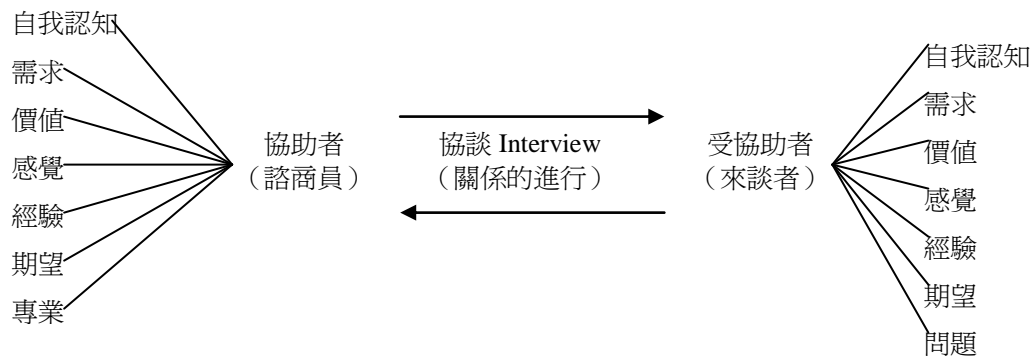
值得一提的是，大多數的接受諮商者，他們的心智與精神狀況是正常的（心理疾病與精神病患乃心理醫師精神醫師的職責），只不過他們正處壓力中

而希望藉著諮商來回復到情緒正常的情況。情緒是正常生活的一部分，但對情緒的失控往往會對其利益與公司皆有所損。管理者爲了要使其員工維持合理的情緒平衡，勢必要疏導其情緒朝著正向發展，俾能使每位個別員工得以有效的共事，而諮商就是完成上述目的最有效的工具。

二、 諮商的過程

諮商與被諮商者基本上是建立在協助的基礎上，茲以下圖示之。

在諮商協談過程中協助的關係



由上圖我們得知兩者間均包含了許多變數，而兩者關係的真正的建立，實爲連綴來談者（被諮商員工）與協助者（諮商員）的基礎，而這種關係往往在協談過程中，又會受到出現的語言或非語言情況影響而有所改變。通常在協談過程中，不僅於事實的發現，而情緒與感覺厥爲重點。

諮商的特質可經下表示之

- 1) 需要兩個人參與—諮商員及被諮商者。
- 2) 乃爲一溝通的行爲。
- 3) 協助員工去克服一些問題。
- 4) 旨在減少員工的困擾與情緒上的失控。
- 5) 增進組織的績效。
- 6) 幫助組織更人性化與周詳化。
- 7) 由專業或非專業人士來進行諮商均有可能。
- 8) 既牽涉了個人問題也與工作攸關。
- 9) 必須顧及隱私及個人化。

無論就理論或實務上的觀點，若完全委以公司內部的專職諮商或外界機構來進行諮商均或有所未能遂行或不逮之處，諮商情況下主管就扮演了諮商員的角色。任何一位員工均無法忽視主管對他工作的期求，而根據一項美國的調查，平均每位現場主管一週內要以二·五小時來與其部屬認真地探討個人問題。這些問題有些是與工作有關者，如與同僚間相處即是一端，但亦有些乃純屬私人問題者，其中婚姻即爲要項之一，而根據這項研究指出，大多數的主管對擔任諮商者的角色，都抱持肯定的態度，甚而至樂此不疲。因爲他們感到能在協助部屬人際關係上扮演要角頗值慶喜，而將之視爲其工作的一部分。

但正式的專業諮商員亦有其無可或缺之一面，事業技巧與知識固是一端，而其隱私與沒有官僚體系下能暢所欲言，亦是原因，有時候公司的管理本身就是造成員工困擾的成因。

諮商就目的而言，可分爲：

- (一) 改變其感覺的狀態：特別是負面的感覺，包括挫折，沮喪，憤怒，嫉妒…等。這往往可經澄清來談員工的價值觀念與假設達成。
- (二) 增進了解：即設法排除其錯誤的認知及提供正確的資訊，俾讓他們更進一步的了解自己，其他的人以及環境。
- (三) 做決定：協助員工確認他們的關切所在，協助他們習得做決定的技巧亦為諮商的重大用途之一。
- (四) 對其他決定的實施：協助他們如何推展其行動計劃。

也為了達到前述的目的，諮商員的態度往往決定了諮商的結果與成效。最重要的是諮商員須接受來談者，尊重他本人及他所陳述者。接受並非“同意”，而是指來談者有權表達其意見與感覺。也正因為如此，諮商員必須藉著語言與非語言的行為，向來談者表達其衷心願意提供協助。

三、 諮商的技巧

正如其他溝通的技巧一樣，諮商的技巧亦可學習得來，而且一旦變得純熟後，自可對任何情境均能應付裕如。舉其重要技巧如後：

(一) 主動的傾聽：傾聽乃在了解來談者所想表達的內容及他為何做如是思攷。而在諮商中，我們還也許得藉傾聽協助來談者做自我了解。

- 1) 我們一定要在來談者談話時，注視著他，以建立密切聯繫的關係。
- 2) 為了我們有興趣傾聽，要維持一貫的自然輕鬆的態度。
- 3) 為了傳達我們的資訊內容，姿態務必自然而不做作。

4) 在與來談者陳述有關的相對言語陳述時，儘量勿打斷，詢問或引發另一新議題，而讓其暢所欲言。

(二) 反映其感覺：即以不同的說法，將來談者感覺反映出來，這可以照章描繪或提綱挈領兩種不同方式表達，端視情況而定。應用此技巧的目的是將重點集中在來談者感覺而非其內容上，把原先含糊不清的感覺加以釐清或界定，成為一明確的意識，近而協助來談者更深一層地討論其感覺。

舉例來說，類似“您對您上司對待您之道是不是深感不悅？”或“您認為您的貢獻與價值應得到公司方面更多的肯定嗎？”類似這種反應感覺的技巧，對諮商一開始的階段，對激發來談者表達其真實的感覺，尤其成效卓著。而在非導引式諮商中，此方法經常被引用。

(三) 釐清 Clarification：通常來談者對如何界定其真正問題所在常感困惑與束手無策，因而才會登門求助。因此夠專業的諮商員會運用一些技巧去協助來談者能對其問題做更進一步的認識。（而非像一般出庭律師般喋喋不休的質問或動輒下良藥診斷）。釐清的諸多技巧中，重述 Restatement 即是一例，經由重述來談者的陳述，諮商員可藉此回饋方式協助對問題的釐清。而意譯 Paraphrasing，即諮商員對來談者的陳述，以潤色解釋的方式再表達，是釐清另一種常見的技巧。

(四) 問答：經由一問一答的方式，也能協助來談者了解其問題所在。一般而言，問題必須為開放式，而非以“是”或“非”即可回答了事。開放式的問題，可經由我們所引導的話題，給他們足夠的空間發揮，自由地作答。

四、 諮商的功能

綜上所述，諮商的活動可擔負下列功能：

(一) 忠告：諮商員為了讓來談者有較合適的方向可依循，有時會提供來談者一些忠告。

(二) 再保證 **Reassurance**：在提供再保證上，可讓來談者更有信心來採取行動方向，也對未來更具勇氣。

(三) 溝通：諮商也屬溝通的經驗，就員工諮商而言，它推動了對管理階層的溝通，而亦提供諮商員對員工解釋管理問題及工作深層內容的機會。

(四) 疏解情緒上的緊張：當人們有機會與其他人討論他切身問題時，往往他情緒上的緊張也為之輕鬆下來。

(五) 確定其思考範疇：認真地與其他人討論其問題，亦有助其思考更明確。

(六) 重新定為 **Reorientation**：即藉著目標與價值觀的改變來改變自我，有較好自我意像的人會表現得更積極些。“您怎樣看自己，就決定您將變成什麼樣的人。”

五、諮商的方式

就以試圖協助“有了問題的員工”而言，諮商的確有許多方式可循。但所有的方式均唯有以主動的傾聽開始方能奏其功。有時候對乍看似乎是困難重重的問題，卻僅憑提供些訊息或忠告即能大功告成，得以解決。但通常是問題的解決厥非一蹴可及之事，因為伴隨因問題而產生挫折或衝突而來的是一些強烈情緒，如恐懼，困惑與敵意…等。而一些老練的諮商員就該了解，應採何種方式來進行諮商，俾能稱時地人皆宜。諮商是一彈性過程，而一有效能的諮商員往往是最能彈性採用適當方式者。

(一) 導引式諮商 **Directive Counseling**：此方式諮商的過程，首先是傾聽員工對問題的陳述，然後經由討論後，諮商員會為員工決定應如何做，（亦經此剖析了員工所面臨的選擇），進而告知並鼓勵員工依此忠告。為經由導引式諮商經常可提供忠告，偶亦可擔負起再保證，溝通，情緒上的疏解等功能，且在較罕見的場合中，亦有助於釐清思攷。至於重新定位較少見於導引式方式中。

導引式諮商最好是能由專業或有權威地位者為之，而不應任假手於普通人來漫無限制地使用。諮商員若擁有其必須的知識與經驗，加上來談者卻在尋求資訊與忠告，則此時忠告與資訊必然特別有份量。反之，當來談者要做的抉擇，必然會引發挫折與衝突時，則對導引式諮商應避免使用。

許多人士對給予旁人忠告向來是興致勃勃，諮商員自亦不例外，而給忠告與導引亦在表面一看似為輕而易舉之事。但接踵而至的是，這忠告真的那麼有用嗎？諮商員是否真的對問題癥結所在全然了解？諮商員真有此能耐有足夠知識與判斷能力來做正確的決定？就算這決定是對的，員工是否會遵行不渝？上述一連串的問題，其答案通常是否定的，這就是“忠告”常常無法在諮商過程有效的原因。

(二) 非導引式諮商：非導引式諮商，又稱案主中心 **Client-centered** 諮商，其最主要的過程是有技巧與非評估性 **Nonevaluative** 的傾訴，鼓勵員工解釋其惱人的問題，進一步了解其問題所在，然後自行尋求適當的解決途徑。此方式乃經由傾訴與鼓勵，由來談者在無虞羞愧，窘迫與報復的情況下，來表達其感覺。此方式最大的特點乃強調來談者本身，而非把諮商員視為裁判者或顧問。

在整個諮商的過程中，諮商員必須全力試圖以重述 **Restate** 的方式來反映來談的員工感覺。舉例言之，如果此員工提及一些令有受虧待的感覺，這時諮商員就可在結尾時做些特別的陳述：“您感到您受到不公平的待遇。”在諮商過程中，在適當場合中詢及一些重要的問題，而藉此問題可引發來談員工再檢審其所認為的困擾所在。

非導引式諮商亦旨在藉自由討論來降低情緒上的緊張與受挫感，經由情緒的宣洩 Catharsis，來談的員工往往得以疏解其鬱悶，而得以較佳的地位來客觀地觀察其問題，進而尋求其解決之道。亦即是說，在較無拘束的氣氛下，來談者可自行“經歷”其問題紛擾所在，而得窺較清晰的展望，通常亦可達其較佳解決方式。

根據非導引式諮商宗師羅吉斯 Carl Rogers 所言，應用此途徑的諮商員除了要具備相當程度的專業訓練外，在關係的建立上猶應強調“真摯與和諧” Congruence or Genuineness，“無條件的積極關懷與接受” Unconditional Positive and Acceptance，“正確的同理了解” Accurate Empathic Understanding。

就員工諮商的功能而言，利用非導引式諮商方式，一個專業的諮商員可擔負起向上或向下溝通的角色；在情緒疏解上往往亦非常有效，甚而至會勝過利用導引式諮商所得的效果；對思考範疇的確定上亦可應用此方式，而此方式對鼓勵來談的員工重新定位，尤有獨擅之處，因它強調改變一個人的本身，而非像導引式諮商一樣較側重眼前問題的解決。

但並非所有的問題均能以非導引式諮商是賴，像來談的員工希望獲知一些特定的資訊，或諮商員在此場合中有必要表達意見時，以及必須告訴員工已干犯了有關規定等，上述例子均宜採導引式諮商來完成。

(三) 參與式諮商 Participative Counseling：就前述兩種方式而言，非導引式諮商必須具備較高的專業水準而且所費不貲，而導引式諮商又不易為現代化的，有獨立感的員工所接受。在其兩端中又產生了較執中的“參與式諮商”或稱“合作式諮商 Cooperative-Counseling”，此方式的諮商已為許多主管與人事單位採用，即諮商員與來談員工經由共同參與對問題的討論，卒後發展出可行的解決方案。

參與式的諮商其立論基礎在，不僅經理人員必須在乎員工對問題的感覺，相對的，員工也該了解及符合管理者對他們的期望，俾能更具生產力，有責任感及富合作性。參與式諮商非常重視相互討論 Mutual Discussion 的過程，經由交換理念，協助員工來尋求解決。而藉著知識，眼界與價值觀的相互討論，更有助於諮商員與來談員工的交融關係的建立，進而達成更多的共識。也許就企業界的實用性而言，參與式諮商確可達成某種程度的平衡妥協 Balanced Compromise，即能兼取導引式與非導引式兩者之長，亦能去其大部分之短。在技術上亦較易為許多企業人士採用。大多數人們的心理傾向能有機會參與問題的解決，尤其是他們自認為所提的良策確屬有效可行。

在實際運作中，參與式諮商最好能進行較長一段期間。在通常情況下，若必須要在一次或短短的幾次諮商協談即告結束，或許以採導引式或非導引式較合宜。

參與式諮商開始時可採用非導引式諮商的傾聽技巧，但在整個協談 Interview 過程中，參與式諮商員就要比非導引式諮商員扮演更積極的角色。他們也許要提供些資訊或頓悟 Insight 來幫助來談員工，他們也許要就他們對組織較廣泛的認識，給員工就其問題提出另一角度的觀點。

大體而言，參與式諮商可在下述四種諮商功能上奏效：再保證、溝通、情緒的疏解與確定其思考。

六、員工諮商員的條件

在美國專業的員工諮商員的條件通常是指需要有碩士學位或在研究所修過卅個學分有關諮商課程者，除了一般諮商與輔導的理論外還得包括職業發展理

論，生涯資訊，團體諮商，計量、評估與評鑑，家庭與婚姻諮商，實習等，而有些學校如德瑞克 Drake 及保林格林等大學，亦將壓力管理 Stress Management，個人失落 Personal Loss，與危機管理列入其諮商碩士課程內容，威斯康辛與南加大在諮商課程之外，亦鼓勵其研究生修些人事管理，團體協商，勞工及工業關係的課程。徵諸國內大專輔導，心理，社工，教育的諮商教學與研究方向，大體亦相若。

在導引式諮商與諮商過程中，諮商員未必即是專業人士，倒是主管與人事單位往往扮演了實際諮商的要角。因此如何讓這些非專業人士認識諮商的重要性，及習得一些技巧，成為較具“技術的協助者” Skilled Helper，實有其必要。我國救國團張老師的養成方式，亦對企業內非專業性員工諮商輔導人員的培育或提供些借鏡。

除了技巧的訓練，姑不論以專業或非專業的方式從事諮商工作，對來談員工應秉持同理心，無條件的積極關懷與和諧態度等，應讓員工能在較清鬆平易的情況下建立關係，接受與了解，當為諮商成功最大保證。

就長遠來看，員工諮商專業化乃為一趨勢，而諮商面對社會多元化與人性化的訴求，本身亦應有所應用與變革，在企業界建立專業地位，方能與時推移發揮其功效。

七、我國目前企業內推行員工諮商的情形

一般而言，我國企業內推行員工諮商的型態約可分為下列：

(一) 公司內部設立專職諮商輔導室：聘請心理或輔導系所畢業生從事諮商工作，而有些公司更可聘請心理系畢業生擔任員工宿舍輔導員。而摩托羅拉在廠區內成立的人事代表 Area Personnel Representative，因儘量僱用有心理，社工，勞工背景者擔任，亦擔負了專業性諮商功能。在這些專職諮商輔導單位成立後，各管理者的諮商功能仍應繼續發揮並配合，諮商整體性功效方能完成。

(二) 委託外界專業機構來進行諮商：IBM 已委託專職機構為其員工提供諮商服務，此法最大的優點是專業性強，且因屬外來資源，員工反較無顧忌。事實上，許多美國企業已將對津貼員工尋求外界專職機構諮商服務，列為其福利項目或員工輔助方案中。

(三) 內部主管擔負起主要諮商的工作：這是企業界最常見的方式，但若要推行此一模式的諮商，主管應接受一些訓練或準則（如惠普公司）。

(四) 藉建立團體或活動來推廣諮商輔導的成效：尤其在同僚輔導 Peer Guidance 上更為人稱道。

(五) 社會團體的協助：各地政府社工的推展，台灣救國團的張老師，生命線均是可資利用的社會資源。

而員工諮商與輔導的實質內容，劉焜輝教授指出有：（一）員工背景資料蒐集與能力鑑定；（二）諮商服務；（三）資訊蒐集，分析與提供；（四）訓練與發展；（五）生涯，安置 Placement，轉業輔導。

根據某高科技公司輔導室指出，在過去兩年中共有二百九十二位案主接受諮商輔導，以其一千一百餘位員工計，平均每四位同仁中，即有一位接觸過專業諮商員，而其中主管即佔 19 位（全部主管為 70 餘位），至於其項目有家庭及婚姻諮商（36 位），生涯諮商（35 位），情緒者（32 位），身心性問題 psychosomatic（48 位），悲痛 Distress（39 位），其它或綜合性（102 位）。而事實上，在諮商輔導室以外，有些特定的諮商輔導活動亦由其它

有關主管進行著，如外顧諮商 Outplacement Counseling 協助對現職不適任或無興趣久任的員工在公司外找到較合適的工作，即是一例。

而針對國人的習性，除了前述諮商活動外，該高科技公司亦準備推展同僚輔導與信箱，電話協談活動，儘管在技術與成效上均難臻理想，但總會有些聊勝於無的成效。

此外該公司的定期刊物，亦逐期刊載專文（如談中年危機，優遊自在過單身生活，出外子女如何孝順父母…等），間接達到輔導的效果。

1) 員工諮商的成敗

前文已論及，諮商乃是一協助的關係，一個人如習得一些適當的技巧與正確的觀念，往往能促進溝通，及協助對其問題尋求解決之道，進而嘉惠個人與企業的福祉。但我們必須了解，並非每個人均能永遠達到上述目的。事實上員工諮商亦如同其它型式的諮商一樣，其成功的比率並不是像一般人想像的那麼高。如果場合合適，我們應用諮商的技巧應該會有些功效。在企業界中，如果就其成效來證諸某些員工諮商卒歸失敗，那麼其它的管理方式如紀律行動或調職等也許就派得上用場。而將之轉介紹給另一事業諮商或醫療機構亦是另一項可行選擇途徑。經過人事或醫務單位的推介，雇主可事先選定一些專業諮商員或機構以供轉介之用。

諮商已成為企業內推展員工關係的一環，而對員工生理心理健康乃至其個人，家庭生活穩定亦為一大助掖，而因此建立對所屬企業的信心與忠誠，進而提高生產力。員工諮商的重要性殆不容忽視。