

# 委外式員工協助方案心理師之專業倫理 困境與其因應策略\*

王韋琇

陳姝蓉

王智弘

國立彰化師範大學  
輔導與諮商學系

本研究旨在探討委外式員工協助方案心理師遭逢之專業倫理困境與因應策略。對五名心理師採個別深度訪談，以內容分析法行質性資料分析。研究結果之助人專業倫理困境有：(1) 心理師處在以誰利益為優先之為難；(2) 心理師感知企業在導入諮商專業時的測試舉動；(3) 心理師處在企業講求成本控制的壓力；(4) 心理師擔心個案免受傷害權遭到威脅；(5) 心理師卡在個案無求助意願，但有受助需要之間的掙扎；(6) 心理師處在個案福祉與機構要求之間的衝突。其因應策略為：(1) 心理師向企業傳達助人價值理念，化解利益衝突的為難；(2) 心理師以關懷、勇氣的助人特質，化解企業的防備心；(3) 心理師以具體可行策略，走出企業講求成本控制的困境；(4) 心理師調整諮商風格，維護個案的免受傷害權；(5) 心理師實踐諮商的助人取向，化解個案無求助意願的困境；(6) 心理師發揮合作精神，消除在個案福祉與機構要求間的衝突。最後，依據研究結果提出參考建議。

**關鍵詞：**心理師、因應策略、委外式員工協助方案、專業倫理

員工協助方案 (employees assistance programs, EAPs) 始於美國企業服務酒藥癮員工 (Roman, 1981)，如今，旨於促進員工情緒、行為和身體健康，進而提升其工作適應與產能 (Richard, Emener, & Hutchison, 2009)。像是 McWhirter 與 Linzer (1994) 研究委外式 EAPs 協助某銀行處遇挾持人質搶劫的危機創傷事件，證實能有效降低員工負面情緒、提升工作士氣與效能。心理師執行 EAPs 相關業務是不離助人專業倫理範疇的，有如牛格正與王智弘 (2008) 定義助人專業倫理是助人者在執行助人業務過程，憑自身哲學理念與價值觀、助人專業倫理守則、服務機構的規定、個案福祉和社會規範，作出合理公正道德抉擇的系統性方式。然而，企業有明顯的組織文化、價值系統與管理制度 (Shea & Bond, 1997)，我國心理師的養成教育及實務工作訓練過程，在 EAPs 領域訓練及其倫理議題之討論較為少見。加上心理師以原本的專業訓練設定於會談室內的情境脈絡，缺乏探討特殊諮商情境，比如企業脈絡，因此，進入企業之後，由於因應企業組織文化的經驗與學習較為有限，使得心理師容易把會談室的概念直接套用在企業脈絡，而產生各種衝突 (楊明磊，

---

\* 本篇論文通訊作者：王智弘，通訊方式：ethicgm@gmail.com。

2003)。加上在企業中提供諮商服務，其倫理議題更為複雜，不但會遭遇一般諮商的倫理議題，還會遭遇來自企業內部的倫理議題以及企業與諮商師之間的倫理議題（Carroll, 1996）。從考選部（2011）公佈心理師考照資格和要求的修業科目來看，EAPs 並未列入必修或選修項目，甚至臨床心理師報考資格未提及專業倫理字眼。現今，我國 EAPs 心理師專業倫理困境和因應策略，僅少數研究著墨，且研究對象以內置式 EAPs 助人工作者為主（周雪璉，2011）。而委外式 EAPs 為較被企業組織擇取的項目，若是能探究其心理師的專業倫理困境和因應策略，則較多的心理師和相關助人者能受惠。再者，內置式與委外式 EAPs 的心理師因其自身是否屬於企業員工的差異，研究者推論兩者的倫理困境會有所不同，像是後者沒有無法避免的雙重關係。所以，本研究旨在探討委外式 EAPs 心理師之助人專業倫理困境與其因應策略。

## 文獻探討

### 一、委外式 EAPs 心理師之助人專業倫理困境

心理師在企業組織是難逃助人專業倫理困境的。學者認為心理師、個案與組織會形成一種三角關係（洪瑞斌，2012；Shea & Bond, 1997），造成心理師立場與價值的兩難（洪瑞斌，2012）。Richard 等人（2009）提到員工接受 EAPs 服務是雇主給的福利、提供的治療費用，然而，諮商關係是心理師與個案間的專業關係，心理師在某些狀況下是否要保密以及要對誰忠誠，是很為難的倫理議題。而 Schonberg 與 Lee（1996）認為助人者可能面臨非自願個案的困境，像是誰才是真正的個案？也許企業主管、員工跟 EAPs 執行者有各自的看法，這涉及企業主管對員工轉介因素的價值判斷；而自願個案基於較有意願改變、較有決策力的假設，諮商目標或策略有可能出錯（Roman & Blum, 1987）。McLeod 與 McLeod（2001）認為心理師在企業諮商的挑戰有：被公司要求績效表現、維護個案資料保密的困難、向企業證明 EAPs 費用支出的合理與必須性、缺乏同業支持與互動。周雪璉（2011）對五名內置式企業諮商實務工作者（不一定有心理師證照）進行深度訪談，其研究結果呼應以上部分的倫理困境，像是助人工作者遭遇個案自主權和忠誠權受威脅，以及保密之衝突。所以，多數文獻支持心理師因處在員工和企業的三角關係，形成要對員工還是企業忠誠的倫理困境，引發維護員工隱私與保密之兩難。不過，部分文獻認為委外式 EAPs 的心理師較不會遭遇這些倫理困境。

委外式 EAPs 心理師不隸屬企業組織，而是外部機構的專業工作人員，這樣的角色背景有其優劣處，也可能引發其倫理困境。委外式 EAPs 是企業組織與外部 EAPs 服務公司簽訂契約，請其為員工服務（王智弘，2013b）。除了委託外部 EAPs 公司，企業跟非營利機構、心理諮商輔導機構或是 EAP 專業人員等外部機構或專業人士合作，也屬委外式 EAPs（陳家聲、吳就君、張德聰、張素凰、楊蓓，2004）。像是張老師、生命線、企管顧問公司和教會團體等民間單位，即為委外式 EAPs 組織（林桂碧，2008）。Carroll 於 1997 年提出委外式 EAPs 對企業的好處是成本花費較低，雙方在合作時會簽符合諮商倫理的保密條款，以致企業無權調閱員工諮商記錄，較能保障員工的隱私。這與王智弘（2013b）論點類似，其主張委外式 EAPs 優點是（1）專業助人者較易取得員工信任；（2）企業投入的建置成本較低，此外，多了（3）能提供較彈性、多元與專業的服務這個優點；然而，缺點是（1）心理師不熟悉企業產業特性與企業文化的特殊需求；（2）未能滿足分支機構與據點眾多的大型企業需求，以及（3）無權運用企業行政系統，可能未能即時個案管理與行政調整等疑慮。學者認為心理師不隸屬企業組織，對企業文化了解可能有限，而干擾諮商決策與成效，甚至給員工不適切的建議（Carroll, 1997）。再者，多數單位對諮商次數有所限制，個案通常是一年內六或二十次的諮商單元（Corey, Corey, & Callanan, 2011），而企業諮商的心理師會被要求以十次左右的短期諮商處遇員工的轉介問題（Schonberg & Lee, 1996）。由此可知，委外式 EAPs 心理師，其與企業員工的保密、隱私權較不受威脅，相對的，因不屬於企業組織，對資源運用的了解與權力之受限，較可能威脅到員工之受益權。委外式 EAPs 心理師的工作角色，對內，要向派案機構或

任職單位負責；對外，其與企業跟員工的三角關係可能形成專業倫理困境。如此，對於委外式 EAPs 心理師而言，充滿了多面向溝通之挑戰。

委外式 EAPs 單位與企業之間需要有溝通橋梁。委外式 EAPs 心理師因任職機構工作方式不同，有可能要自己跟企業打交道，或是有個案管理員居中協調。不過，訊息一來一往傳遞間，有可能出現溝通問題，衍生相關倫理困境。如同 Richard 等人（2009）指出 EAPs 專家與企業溝通會經歷諸多問題跟困難，不外乎四種狀況：（1）訊息在傳遞和接收過程被忽略；（2）訊息的本意在傳遞過程扭曲失真；（3）提供太多訊息，接受者無法負荷；（4）訊息接收者因自身企圖與情緒，有不切實際的期待。即便溝通可能困難重重，Barnard（1938）強調若無適當溝通，組織是無法有效發揮功能的，「溝通」有如組織的「生命之血」（Richard et al., 2009）。有時候，溝通不只是傳遞和接收訊息，背後更重要的意義是建立可信任的合作關係。Richard 等人（2009）認為儘管 EAPs 專家與人力資源部各自獨立，但雙方保持密切合作是絕對必要的。然而，經營良好關係需要付出相當的成本，時間投資比金錢耗費來的大（Lee & Paul, 2000）。由此可知，委外式 EAPs 心理師可能面臨到跟任職機構或（與）企業組織的溝通合作相關之專業倫理困境。

綜上所述，委外式 EAPs 心理師因不屬企業員工，比起內置式 EAPs 心理師較能迴避保密倫理議題，但可能遭逢是要對企業還是個案忠誠的兩難問題。再者，企業提供有限的諮商次數，個案從諮商能獲得何種程度利益？由誰決定諮商目標？誰決定諮商成效？都是心理師可能遇到的專業倫理困境。此外，心理師對企業文化了解有限，不但干擾諮商決策與成效，還可能與企業溝通協調時感到困難。如此，考驗著心理師如何因應這些專業倫理困境。

## 二、委外式 EAPs 心理師助人專業倫理困境之因應策略

委外式 EAPs 心理師如何因應助人專業倫理困境未被特別探究，不過，部分文獻有概括性討論。學者叮囑心理師在員工協助方案的心態不宜是「在不同的地方做相同的工作」，而是「用不同的視野做不同的工作」（楊明磊，2009）。洪瑞斌（2012）也指出心理師應抱持多元文化諮商概念進行企業諮商，勿以單一觀點解讀企業，而是嘗試理解組織的多重真實面貌。而楊明磊（2009）則是建議企業與心理師雙方都需要設身處地為對方著想，擴充視野，開放對話，不只是心理師單方自我調整。周雪璉（2012）建議助人者在企業遭逢專業倫理衝突時，需從自己、企業組織和員工三方關係的視野著手，兼顧彼此權利、義務、角色與責任，從中發展解決衝突策略。台灣輔導與諮商學會（2001）的諮商專業倫理守則規範心理師應遵守機構的政策和規章，在不違反專業倫理的原則下，應表現高度的合作精神。以上論述皆強調心理師不宜只憑藉過去所學專業，直接套用於員工協助方案。一直以來，心理師如何跟個案建立諮商關係，是過往訓練強調和注重的，也是心理師較為擅長的，但是，若想要勝任員工協助方案的心理工作，需要有理解企業組織所思所感的能力。然而，心理師要如何將專業能力實際操作是需要某些特定的助人特質。

因此，無論是諮商心理師或準諮商心理師，若有意投入 EAPs 服務，宜努力拓展諮商在企業的實務應用，不但要正面迎向挑戰，更要發揮專業所學（郭豐慶，2010），方能在企業存活。相對而言，心理師亦可提供知識，幫助企業了解甚麼可行，甚麼不可行的理念，如同 Schonberg 與 Lee（1996）所論述，心理師有時需協助企業充分了解 EAPs 的任務與限制。就如同周雪璉（2011）的研究發現，內置式 EAPs 助人者在遭遇專業倫理困境時，可提出之因應策略即包括：認清專業倫理守則跟實務工作的落差；反思諮商專業倫理認同的價值、社會脈絡跟個案之間的差異；倫理抉擇與判斷會考量企業組織氛圍與脈絡。另外，學者認為專業人員執行 EAPs 工作需貫徹七項專業倫理守則，分別是：以人本為原則、中立原則、知後同意原則、不傷害原則、保密原則、理解支持原則，與真誠原則（趙然，2011）。這些原則可謂是心理師助人價值觀的展現，抑或是心理師回歸到最基本、原始的人性立場，表達對個案的關心，間接化解專業倫理困境。換言之，學者闡明撇除心理師個人信仰的理論取向外，心理師是個怎麼樣的人？遇到危機事件是否有足夠的毅力與智慧處遇，而非反應不及或是過度反應？是否真的關心個案？這些關懷、勇氣和審慎的人格特質，都跟心理師核心特質有關（Doherty, 1995）。由此可知，委外式 EAPs 心理師遭逢專業倫理困境時，並非一味據

理力爭、捍衛自己的專業角色，而是以多元觀點了解企業及其員工的立場、需要為何，謹慎判斷系統間的動力，表達對他們陷入某種困境的關懷，並勇於跟企業及其員工告知諮商專業能力範疇與其限制。

即便企業雜誌倡導 EAPs 對員工心理健康的重要性 (王智弘, 2013a)，然而，我國重視心理健康遠不及生理健康被看重的程度，這現況會帶給心理師甚麼樣的倫理困境是值得被探討的。我國 EAPs 心理師的倫理困境和因應策略，只有極少數的研究著墨，且其研究對象是內置式 EAPs 的助人工作者 (周雪璉, 2011)。而委外式 EAPs 才是較被多數企業選擇的選項，若是能夠探究其心理師專業倫理困境和因應策略，可使較多心理師、相關助人與研究者受惠。再者，內置式與委外式 EAPs 心理師因其自身是否屬於企業員工的差異，研究者推論兩者的專業倫理困境會有所不同，像是後者沒有無法避免的雙重關係。所以，本研究旨在探討委外式 EAPs 心理師之專業倫理困境與其因應策略。

## 研究方法

### 一、研究取向

考量專業倫理困境與其因應策略是動態的心理與思考歷程，故採用持續比較分析法取其研究參與者的相關資料。持續比較分析法，乃是內容分析法的延伸，主要是從閱讀與註解文本並加以單位化，之後統整成話題形成類別 (鈕文英, 2012)。研究團隊對資料分類與主題抽取的合宜性，持續共同討論直到達成共識，以完成資料修訂與分析修訂結果撰寫。

### 二、研究參與者

依本研究目的，研究者考量委外式 EAPs 屬獨特之工作領域，故研究者先從自身人脈尋求研究參與者，遵循 Patton (2002) 之滾雪球取樣法，請研究參與者推薦其他人參與，邀請到五名現從事企業諮商的心理師擔任研究參與者。本研究參與者基本資料如表 1。

表 1 研究參與者基本資料

化名	性別	年齡	學歷	持有證照	心理師年資	EAPs 年資	倫理訓練	EAPs 任職單位
阿聰 A	男	43	碩士	臨床	18	3	研習或工作坊達 8 小時 (含) 以上	醫療院所
阿薰 B	女	45	碩士	諮商	10	1	研習或工作坊達 8 小時 (含) 以上	心理諮商輔導機構
阿菁 C	女	40	碩士	諮商	2	2	研習或工作坊達 8 小時以下	企業顧問公司
阿琳 D	女	42	博士	諮商	20	8	研習或工作坊達 8 小時 (含) 以上	心理諮商輔導機構
阿綺 E	女	43	博士	諮商	5	3	修過專業倫理 3 學分 (含) 以上 研習或工作坊達 8 小時 (含) 以上	心理諮商輔導機構

### 三、研究工具

#### (一) 研究者本身

依據研究主旨，分別介紹研究者於 EAPs、諮商倫理與質性研究之專業背景：

1. EAPs：第一作者具有諮商心理師和護理師證照，接受過企業諮商工作坊訓練，曾在企業組織擔任過健康管理師，現於私人諮商所進行 EAPs 相關業務；第二作者有護理師執照，並在醫院擔任三年護理，有管理知能與經驗；第三作者持有諮商心理師證照，在校講授 EAPs 課程，曾擔任 EAPs 中心主管負責人，具有豐富 EAPs 專業經驗。

2. 諮商倫理：第一作者在碩、博班共修「諮商倫理專題研究」六學分；第二作者於博班完成「諮商倫理專題研究」三學分之訓練；第三作者除了在校開設「諮商倫理專題研究」課程之外，持續發表相關學術文章與專業書籍，並有修訂諮商倫理守則之經驗。

3. 質性研究：第一作者在碩、博班共修「諮商研究法」六學分，碩士論文採質量合併；第二作者於碩、博班修過「質性研究」和「諮商研究法」課程，碩士論文以質性研究完成；第三作者多年來持續以質性和質量合併的研究方法發表學術文章於學報期刊上。三名作者皆有文章刊登於 TSSCI 學報之經驗。

#### (二) 半結構訪談大綱

研究者彼此討論，設計由淺入深的訪談大綱，以拉近與研究參與者的心理距離，幫助研究參與者暖身，以利抽取其在委外 EAPs 提供心理諮商時的倫理困境與其因應策略之經驗記憶。本研究之訪談大綱如下：

1. 您是怎麼開始接觸企業諮商的？
2. 您在企業諮商的工作內容有哪些？是如何進行的？
3. 在您進行企業諮商時，曾經有過哪些令您印象深刻的專業倫理困境與衝突經驗？
4. 面對上述的專業倫理困境與衝突經驗，您有甚麼感受和想法？
5. 面對上述的專業倫理困境與衝突經驗，您是如何因應的？
6. 還有甚麼您想分享，而還沒有說的嗎？

### 四、研究程序

#### (一) 前導式研究

研究者擬訂訪談大綱初稿後邀請一名研究參與者受訪，依此經驗省思訪談大綱是否能獲取研究目的，並請受訪者提出意見，做為修改訪談大綱之依據。

#### (二) 邀請受訪者與正式訪談

研究者以滾雪球取樣法，邀請研究參與者受訪。由第一作者進行訪談，在確定研究參與者受訪日期與地點後，電郵訪談大綱給研究參與者，讓其有時間對訪談問題思索，在訪談當日說明、解釋「研究參與同意書」內容，並請其簽署之。

#### (三) 研究者與受訪者的關係

第一作者感知與部分研究參與者在研究前曾有的片段社交經驗，可能會影響訪談時研究者的價值判斷。所以，研究者透過持續自我省思、與研究團隊討論，並覺察自己的價值觀與情緒等，以維護研究參與者的權益，避免對研究結果造成負面影響。

#### (四) 資料整理與分析

訪談後，研究者將錄音檔交給謄稿員，請其將錄音內容謄錄為逐字稿，研究者再檢視文本與錄音檔的一致性。謄稿員的招募來自於臉書，其具備輔導諮商碩士學歷，並有豐富的謄寫逐字稿經驗。研究者向謄稿員解釋「謄稿員同意書」後，請其簽署之，以共同維護和遵守研究參與者的隱私權。

研究者透過討論，將文本依據事件、意義或主題進行斷句與編碼。編碼規則為「研究參與者代號—對話序」，譬如：A0257，A 為受訪者代號，0257 為第 257 句對話。而研究參與者的非語言訊息標註於“【】”符號內呈現，像是：「他們（企業）還滿理想的，希望我們隨時都會到啊【變大聲】，...」。

步驟一：第一和第二作者分別針對同一個訪談內容進行開放編碼，試圖從重覆出現主題或事件中，選取出有意義的概念。譬如：「...自費諮商跟企業諮商都有一個共同性，它短期諮商那個效能部分的要求，我覺得心理師感受到的壓力是更大的。編碼為：少少的諮商次數，要立即見到諮商效能。繼而共同討論編碼內容，將同一現象敘述句歸類命名，形成範疇並計算編碼的一致性。其餘訪談資料由第一作者完成開放編碼。

步驟二：研究者進行各類別的定義，形成主要內容類別，以呈現心理師在企業諮商的倫理困境、相關因素、因應方式與結果。過程持續比較各個資料內容，檢視是否有相反的事實證據存在。

步驟三：研究者彙整資料，蒐集所有素材到分類中。此階段跟第二步驟是個循環過程，單一句子或語詞被分派到相關的分類當中，涉及閱讀、分類、將副文本匯總到分類中，從中得到想法或重新精煉。研究者互相討論，重新閱讀文本資料進行思考，修飾原有的概念或類別，以完成研究結果。

### （五）研究的可信度

本研究採用三角校正法，第一作者以電子郵件方式寄逐字稿文本給研究參與者，請其檢視內容，以確保文本正確性；第一和第二作者針對同一份逐字稿文本，依據事先建立好的編碼架構，分別進行編碼工作，計算評分者信度達 .88；三位研究者歷經多次討論形成共識，互相澄清觀點，減少主觀意見涉入，以維護資料分析之客觀性。

## 研究結果

### 一、委外式 EAPs 心理師之助人專業倫理困境

#### （一）心理師處在以誰利益為優先之為難

阿聰面臨人力資源部要求以企業利益優先的工作任務，對此感到相當為難：「...甚至他們（企業）說喔“心理師你可不可幫我們的忙，在我們 interview 的時候、徵招募過程中，你可以幫我們什麼忙？直接把將來會有風險的（員工）全部篩選掉”！這個好為難...（A0080~0081）」企業考量員工工作表現和可能因精神疾病產生的問題，而對心理師提出協助篩選掉潛在不適任員工的要求。

阿琳遇到與阿聰類似的為難處境，係企業希望慰留組織理想的員工，在人力資源職員無法慰留員工之際，向其提出接棒的要求：「...有員工要離職，...其實他們（企業）想把員工留下來，可是那個 HR 沒有辦法把他留下來，他（企業）對諮商會有那個期待，不合理的期待，...員工可能透過諮商可以繼續留下來（D0003）...」。

企業提出剔除精神疾病高風險的求職者，和慰留想離職的優秀員工等要求，心理師卡在要以企業、求職者還是員工最佳福利著想的衝突。這部分近似學者論述心理師、個案與組織的三角關係（Shea & Bond, 1997）和 Richard 等人（2009）以及周雪璉（2011）發現心理師要對企業抑或是員工忠誠的倫理困境。也呼應楊明磊（2009）認為企業在遴選員工有效性時，常會關切諮商內容的現象。此外，這助人專業倫理困境凸顯「誰」才是個案，以及心理師要對「誰」忠誠的問題。因為心理師從派案機構領的酬勞是企業提供給派案機構的，企業出資給派案機構是希望有專業人員可以處理公司的困擾，而心理師直接服務的對象是企業員工，員工有其困境和需要，這脈絡形成心理師不能只顧及企業或員工單方的福祉。就如同美國員工協助專業人員協會（Employee Assistance Professionals Association, 2009）倫理守則的前言所強調的要同時兼顧個別員工及雇主組織的利益。只是在某些情境下，這往往會形成倫理的衝突與兩難的困境。

## (二) 心理師感知企業在導入諮商專業時的測試與挑戰

尚未與企業建立信任關係前，心理師感覺企業組織對自己的專業能力有疑慮，且為了確保付費的價值，對心理師有一連串考驗，如阿聰所言：「...他（企業）要知道你有沒有辦法跟人家談，所以他也許就會提一些案例，問你的意見，知道你概念上還不錯時，他就會可能叫你來跟某些人談個幾次，像演講也是依樣畫葫蘆阿【說話速度變快】，講個主題吧，那我們就找個人試聽，一次聽一場還不夠，我們還找那個課程部的，不夠還找更高階主管還給你試講，他會給你安排很多次（A0090~0093）...」。

A 公司發生員工自殺危機事件後，A 公司廠長立即預約諮商，但在諮商初期對阿琳提出簽立諮商同意書的疑慮，讓阿琳感覺其以諮商之名，行挑戰之實：「...就是廠長說要諮商...，...剛開始來諮商出發點，絕對不是為了他自己的議題，一開始在講同意書的時候，（廠長）就是說『為什麼要那麼嚴肅？為什麼要用同意書這個東西？這樣子員工會不會就不要來了？』...剛開始我覺得他有很多的挑戰（D0023、0026、0029、0030）...」。

A 公司廠長諮商後，沒多久換 A 公司的 HR 高階主管預約諮商，該主管給阿琳的感覺同樣不是來談個人議題，而是要評估心理師專業能力與場地合適與否，阿琳說：「...然後還有那個 HR 最上面的主管，他們是約在外面的場地，一方面也是要來諮商，一方面也是要來看場地，他（HR 高階主管）諮商其實跟廠長這裡很像，也是要來看看你有幾兩重，你知道嗎？【變大聲】我的感覺是他們比較是這樣啊（D0054）！」

以上顯示高階主管在企業導入 EAP 的諮商專業服務時，為了解諮商是否能有效幫助企業，跳過與派案機構這一層的溝通平台，透過預約諮商，直接跟心理師面對面，提出對心理師專業能力和諮商實務的進行測試與挑戰，使心理師感受到專業的被挑戰與科層體制結構中的權力壓迫。此等情境可能在於企業對諮商專業的陌生；也可能與企業對心理師績效要求（McLeod & McLeod, 2001）的期待有關，特別是在可能涉及企業所關切的危機預警諮商情境時（楊明磊，2009），此等張力會更為明顯。

## (三) 心理師處在企業講求成本控制的壓力

阿綺覺得心理衛生二級預防有其重要性，然企業組織希望以講座方式使更多員工受惠，對二級預防興趣缺缺：「...就是跟我們諮商輔導的想法不一樣，譬如說我覺得少少的團體諮商八位（員工）...能夠營造到足夠的信任、找到一些普同感，但對他們（企業）來講說只有八個人受益...（E0045）」。

少少的諮商次數，就要有諮商效能，是不可能的任務，阿薰說：「...短期諮商那個效能部分的要求，我覺得心理師感受到的壓力是更大的（B0011）」，阿綺亦提及：「他們（企業）會期待在四次（諮商）結束後，能夠改善一個所謂的問題行為，還是諮商目標是能夠達成這樣子...（E0023）」。

企業為了成本控制，對諮商費用精打細算，企業組織與心理師雙方難有共識，如阿聰所言：「企業就是希望就幾個小時算你鐘點費，打一年契約型的合約，他們覺得太傷，...他們就希望說我有狀況你來，我再跟你算這個鐘點，就是兩方面喬不攏（A0061~0063）...」。

心理師一直在接受助人專業訓練，講究如何提升對個案受苦原因的理解和介入策略，主要的倫理考慮是以當事人的福祉為依歸，當遇到企業組織看重的是績效、成本控制的思維，跟過去認同的價值觀是有所差異的，所以容易產生專業倫理衝突與困境。企業提供員工免費諮商的福利，是需要付出金錢成本的，所以企業會供應屈指可數的諮商次數，且期盼員工的轉介問題可以被有效解決。本研究發現台灣地區之企業組織僅提供給員工二到六次的免費諮商，確實較國外的十次左右（Schonberg & Lee, 1996）為低。

## (四) 心理師擔心個案免受傷害權遭到威脅

阿聰對所處醫療機構的團隊專業能力有疑慮：「恩...真的是另外一個為難的部分...除了我自己懂到什麼能耐，還要包括我的 team member 他們懂到什麼能耐？能執行到什麼能耐（A0240、0241）？」。

此外，身為臨床心理師的阿聰接觸企業諮商後，覺知能力限制，意識企業員工相較於醫院個案有不同的心理需求：「他（員工）不是想要“啊，心理師你好棒喔，知道我是憂鬱症！”【變大聲】他不要！他不要！【說話速度變快】他想要的是“心理師，我有很多煩惱，我家裡這個部分到底要

怎麼，我才會更順利？”、“讓我在職場上面也可以發光發熱？”或者“心理師我要怎麼做，我才可能升遷...”、“我要怎麼去安排我的人生，才是真正我想要過的？”(A0249~0254)。

更甚者，阿聰擔心一旦對企業預警通報，個案可能因此失去工作，對員工造成無法預期的傷害：「...你通報了，或者你覺得員工狀況真的不適合工作，跟人資單位建議給他留職停薪休養。但是，不能確保員工主管跟人資單位是否覺得這樣不划算，乾脆資遣他好了【音量變大】？這就不是我的本意，就不是為員工最大福利著想(A0267)」。

心理師擔心專長是否能符合個案需要，加上擔心人力資源部門不會保障個案的工作權，會威脅到個案受益權。心理師也顧慮是否要向企業預警有暫不適合工作的員工，透露心理師不隸屬於企業組織的不確定及不熟悉感，此與 Carroll (1997) 的論點不謀而合，也顯示企業組織與委外模式 EAPs 心理師間如何建立可信賴的合作關係是一個實務上的挑戰。

#### (五) 心理師卡在個案無求助意願，但有受助需要之間的掙扎

阿薰遇到急迫尋求答案的個案，因當次諮商未獲滿足後，在下次諮商缺席：「...那個時候他可能很急切想要一個答案，...我記得我跟他還談了一個半小時...，...我們又約好下一次，可是下一次不曉得為什麼他就沒有來了，...我覺得他沒有來，可能他很急著想要去要解決問題的方法(B0167~0173)」。阿薰言談透露顧及個案諮商同意權與自由選擇權的無奈，和不甚滿意。

推究其因，阿聰意識到高階主管對申請諮商敬而遠之，是汗名化使然，為員工接受企業諮商多數的顧忌：「...大部分使用(諮商)的人就是一線人員，或者比較低階的主管，高階的主管其實他不會用你(諮商)，可是我都知道高階主管自己壓力很大阿。我個人還是覺得，大家會覺得我去見心理師，就是因為我心理有問題(A0126、0127)」。可見阿聰意識員工有心理困擾，但礙於汗名化的職場氣氛怯步接受心理諮商，又不得不顧自主權中之諮商同意權，另有相似例子如下：阿菁發現有一種情況是員工對個人議題有負面情緒，才不願意諮商：「...不太願意讓別人知道他(員工)的狀況，...他(員工)不願意出來見人，因為覺得那是一個很羞愧的事情(C0123)」。阿綺感覺到員工擔心使用諮商服務，會使主管知悉其私人困擾：「...我覺得這好像是輔導或諮商或精神科汗名化的部分，就是...他們(員工)都會覺得說會不會誰知道？或者說我們內容、記錄，會不會經過上面等等... (E0005~0007)」。而員工何以擔心被主管知道個人困擾，是希望維護其工作表現形象，阿綺訴：「他們(員工)對於自己隱私的部分，恩...是很小心翼翼的，...袒露了個人隱私或經驗的時候，他們會擔心...因為主管看得是效能，那如果發現說“喔~原來你有這樣的弱點!”，他們會害怕暴露弱點... (E0076)」。阿菁的個案源自企業顧問公司，諮商場地是由企業顧問公司認可的私人諮商所提供。然而，企業顧問公司和私人諮商所之間有重覆的行政流程，直接壓縮到個案諮商時間，造成員工抱怨有重複流程，她卡在兩個機構的規範和員工諮商權益間的左右為難：「...顧問公司(派案機構)有問過我說，ㄟ~某某某提到說好像去你們那邊(私人諮商所)還要填個東西(基本資料)...，因為他們(員工)在申請(諮商)的時候都填過轉介單，...員工好像有跟顧問公司反映這佔了他們的時間(C0234~0241)」。由此可知，對委外模式 EAPs 心理師而言，其專業倫理相關困境並非僅是學者提及之存在於員工(當事人)、企業組織和心理師的三角關係 (Shea & Bond, 1997)，還多了派案或任職機構的四角關係，甚至阿菁因諮商場地是由私人諮商所提供，更是形成五角關係。此時，心理師如何因應專業倫理困境，周旋在各系統間發揮角色功能，以兼顧企業與員工的權利並提升心理師的心理地



位，顯然是在企業提供諮商服務的心理師之重要任務。

## 二、心理師面對委外式 EAPs 助人專業倫理困境之因應策略

### (一) 心理師向企業傳達助人價值理念，化解利益衝突的為難

企業與心理師立基不同的立場看待心理健康議題，阿聰願意花費時間與其溝通和協商，促使雙方達成共識：「...所以你就得多花時間跟他（企業）慢慢形成心理健康促進這個共識。我覺得在談判要花比較多時間，或者要很多次的溝通、示範，他才比較了解一點... (A0083~0086、0089)」。

阿琳開誠佈公向企業高層主管澄清諮商對員工的效益與限制：「...其實我那個時候有一個最深的理念，就是我要讓他（廠長）知道說，我們諮商到底能夠做的是什麼，不能夠做的是什麼，...不是說一個人來諮商，他就永遠不會有問題，因為問題本來就一直在發生，我們只能讓那個可能的危機減到最低 (D0041)」。

企業組織對諮商抱持不同理念和立場的質疑，阿琳跟企業組織分享其專業知識與判斷：「...就是跟他（廠長）share 我們的專業，就用我跟他們接觸的經驗、我的觀察，說給他聽...給他簡單的心理學知識 (D0043、0045、0046)」。

這與 Schonberg 與 Lee (1996) 建議心理師需協助企業充分了解 EAPs 的任務與限制的論點一致。心理師努力的與企業組織溝通，傳達助人價值觀與理念，著實地發揮 Barnard (1938) 和 Richard 等人 (2009) 以及楊明磊 (2009) 強調的溝通合作精神。

### (二) 心理師以關懷、勇氣的助人特質，化解企業的防備心

阿琳本著關懷之心，敏覺企業高層主管施壓背後的焦慮、擔憂，釋放其壓抑的情緒，進而打開防衛的心牆：「...有一個廠的員工自殺了，...那個廠的主管就有被懲處，我覺得他（廠長）對那個部分是很焦慮的。我就說“我比較關心你（廠長），...因為我覺得你（廠長）很焦慮這件事情”。我開始關注到他（廠長）這個人的時候，他（廠長）開始拋出自己的問題，他確實也有個人議題，再慢慢的說這樣 (D0038~0040) ...」。

面對企業組織的挑戰，阿琳以勇氣捍衛專業尊嚴與地位：「我其實還是在捍衛我自己的這個角色啦，就是諮商師的角色，...在那個過程當中，就是不能險露出自己很渺小、很弱小、權力渺小的那個部分（笑）(D0027)」。

心理師憑著助人者對專業角色的謙卑、對人真誠關懷、面對企業權威壓迫展現勇氣的人格特質，透過嘗試理解企業組織何以會有防備之心，化解遭受測試的壓力，亦符合諮商倫理的機構合作精神。也就是說心理師應看見組織的多重真實性 (洪瑞斌, 2012)，並同時兼顧以人為本、理解支持與真誠之原則 (趙然, 2011; Doherty, 1995)。以同時追求企業與員工的雙贏。

### (三) 心理師以具體可行策略，走出企業講求成本控制的困境

大目標無法一蹴可幾，阿聰即設法尋求合理的解決辦法，選擇自己跟企業組織雙方都有意願進行的方案規畫、執行，兼顧彼此需要外，並將任務分階段性達成：「看能不能設計出一個可以嘗試，就是我們有興趣啊，他們也覺得也有興趣，大家可以試試看的一些小方案先做做看 (A0224)」。

阿薰清楚明瞭與個案確實有著時間跟次數限制，但不會將限制拿來綑綁諮商歷程：「...那個轉折是，好像你也得回到心理師的一個職責，去認清的說，我好像也不能拿機構的次數來壓迫自己跟壓迫個案，...我們好像得認清一個事實是，我們即使陪當事人面對這樣一個議題，他有一些釐清或者有些新的覺察，...可是不代表他生命從此沒有困難 (B0030、0031)」。

秉持倫理中的知後同意原則，阿薰跟個案說明有限的諮商次數對諮商期待的限制：「...就得透明化回來跟個案討論說，心理諮商絕對不是只有一次、兩次，而且在我們沒有很釐清楚一些問題之前，事實上你做些什麼可能都是無效的 (B0189)」。

阿菁改用問題解決導向的諮商理念，試圖在極少的諮商次數和個案多重困擾之間取其平衡：「我知道就是只有兩次，可是我看到有那麼多的家庭、工作、人際，有那麼多的一個狀況，只會檢取最困擾他（員工）的...，比較是任務取向... (C0043)」。阿琳也提到：「...要有效率，要讓自己在很短的時間做評估，或者對主訴問題要有一點點的解決，就會要求自己要有效率來做這

件事情。...變成是沒辦法去處理太大的問題 (D0065、0074) ...」。

阿菁提供轉介服務，化解諮商次數限制的問題，滿足個案仍需諮商的需要：「...後來就提供他(員工)轉介，比方說免費的(諮商)，因為他其實經濟狀況不是很好，所以就告訴他我覺得他還需要...。假若公司還有再提供他，就再來申請(諮商)，假若沒有，去找張老師(笑)(C0058、0059)」。此外，阿綺亦訴：「我就給了她(員工)一些資源，付費(自費諮商)是一個方式，...還有可以運用的一些社區資源... (E0036)」。

阿綺會尊重個案的自由決定權，讓其決定諮商目標：「次數(諮商)少的時候，我比較多由個案自己去切入要談的領域，因為領域很多嘛，不一定只是單獨一個...，恩...應該說...由他(員工)自己來選他想要談什麼 (E0082)」。

懷著對個案的關懷，阿菁未因諮商次數限制而遺棄個案，盡力安排其他能繼續協助之管道：「我覺得其實就是一種緣份跟關懷，覺得就是關心，因為總不可能到我手了，我明明知道他(員工)的狀況，然後什麼都不講(變大聲)，我覺得還沒有處理完，其實我自己也會卡住嘛 (C0065)」。

初次諮商，阿琳會積極評估員工心理健康，進行危機處理，並轉介醫療單位：「他(員工)如果有需要趕快去看醫生，請他去看醫生然後吃藥什麼的..就是那個大概第一次(諮商)全部都做完了，就是該轉哪裡的轉哪裡，該怎樣的怎樣 (D0075、0076) ...」。

在諮商歷程中，阿聰評估員工心理狀況不宜工作，需療養時，會告知個案其評估結果，並鼓勵其使用職場資源：「我會跟員工說...我現在評估你的狀況是需要幫助、暫時不太適合繼續工作，他是否願意跟主管討論他的狀況？就不能只是一對一的工作模式，必須要擴展諮商室外的資源 (A0268、0269)」。

綜上所述，在企業成本控制文化內，心理師有如夾縫中求生存，需要不斷尋求符合企業文化的具體可行之變通策略。研究參與者都不是堅持自己立場，而是用高度合作精神與企業討論雙方都能接受的員工協助方案，兼顧自身專業助人理念和企業組織的需要。為兼顧企業與員工的福祉，員工協助專業人員宜與人力資源部保持密切的合作 (Richard, et al., 2009)。因此，在諮商關係中，心理師宜不斷思索如何幫助個案能透過哪些資源管道持續接受諮商化解次數限制的困境，以同時在過程實踐知後同意、不放棄個案及其自由決定權之諮商倫理原則。亦即在遇到諮商倫理衝突時，助人者宜兼顧自己、企業組織和員工三方關係的權利、義務、角色與責任，從中發展解決衝突策略 (周雪璉, 2012)，而能做出更為周延的倫理決策。

#### (四) 心理師調整諮商風格，維護個案的免受傷害權

阿聰發自內心欣賞個案情緒困擾下的正向人格特質，實踐心理師的首要責任—尊重個案的人格尊嚴與潛能：「...一個人你看到他進來的時候，他真的很憂鬱也好，或是他在人際溝通上面有問題，那並不代表他這個人是一個病人，也許他是因為他太有責任感了 (A0118)」。

阿聰覺察到舊有專業知能無法有效地幫助個案，開始調整看待個案的人性觀：「...不像我們以前疾病模式想的就是憂鬱症，過去有一些不良信念、然後痛苦的經驗，那我怎麼去擺脫這個東西？所以意思說，如果我們不能夠調整過來的話，可能員工來個一、兩次就“老師你好專業喔，謝謝你，但是那不是我要的！【說話速度變快】”(A0258、0259)」。

由此可知，當心理師覺知過去的工作方式不符個案所需時，即應採取彈性應變的態度，調整自己的諮商風格與策略以服務個案。亦即是在企業服務的心理師宜用不同的視野做不同的工作 (楊明磊, 2009)，並秉持不傷害原則 (趙然, 2011) 以照顧企業員工的需要與福祉。

#### (五) 心理師實踐諮商之助人取向，化解個案無求助意願的困境

信仰後現代主義的阿薰，落實其諮商理論的哲學觀，幫助自己更有意識地提供專業服務：「如果你很急著想要陪著個案去解決所謂的表面問題的話，通常其實彼此都很挫敗，因為可能表面的問題，並不是你要真正要去處理的那個問題...就是每個心理師對人的哲學觀是什麼？然後你現在走什麼樣的取向？那個東西都會很實際的去發生在你的諮商歷程裡面 (B0043、0044、0047)」。

阿薰以謙卑姿態，尊重個案的人格尊嚴與潛能，進而保障其權益：「...今日所談"心理師沒什麼了不起"一言，我想，背後有個我想要表達的意涵是"心理師需要謙卑"。畢竟，面對一個人的生命與困境，心理師並非是全然的專家，只有謙卑地去陪當事人走一段路，才能陪著他找到適合他的生命出口 (B0001)」。

遇到不願面對面諮商的員工，阿菁實踐社會行動取向信念，主動電話聯繫個案，以積極態度開啓諮商關係的門縫，她說：「...他們（員工）有點被半推半就願意申請（諮商），我們想說講個電話一下。電話是一種第一次切入、建立關係的管道（C0071）...」，阿菁持續傳遞對個案的關懷，在電話諮商的尾聲邀請個案進入面對面諮商服務：「電話快要結束時候...我有告訴他們說“我覺得我還是很關心你，你願不願意再去申請這樣的一個服務（諮商）？”...我大概就是傳遞說，我想跟他碰個面，那我還是很關心他，那他願意嗎？他告訴我他願意，就這樣子...呵呵呵【笑】（C0125、0126）」。

脈絡中，可知諮商汙名化的氛圍中，員工對申請諮商有所顧忌，心理師覺知後，實踐內在信仰的諮商理論取向，因應有心理困擾但不願進入諮商關係的專業倫理困境。心理師落實了郭豐慶（2010）的觀點，諮商在企業的實務應用，就是發揮專業所學。

#### （六）心理師發揮合作精神，消除在個案福祉與機構要求間的衝突

員工顧及隱私跟有自營諮商所的阿薰說不想在公司諮商，阿薰卡在員工權利（照顧其隱私和自主權）與派案機構的合作倫理規範（不藉由派案機構圖利自營諮商所）衝突中。阿薰透明化的迴避掉假公濟私的問題：「...我就很委婉的說我自己有諮商所，可是不能請你去我那裡，因為這樣等於是把個案給帶走（B0221）。」

對於派案機構和私人諮商所之間重覆留存員工基本資料的行政流程，阿菁試著了解背後的原因，並在當次給予員工較多的諮商時間，自行吸收諮商成本，阿菁緩緩說著：「就是諮商所有時候需要聯繫他們（員工），...其實就是一個建檔，我後來也就接受...嘿【笑】，所以通常第一次（諮商）...我其實會多一些些時間給他（員工），...那這個東西都是自己吸收（C0242~C0246）」。

以上呈現委外式 EAPs 心理師同時處在派案或任職機構、個案與企業組織之間的多角關係。甚至因為委外性質，心理師還多出派案機構與私人諮商所合作的這層關係。故委外 EAPs 心理師之專業倫理困境與其提供專業服務過程，經手的機構多寡、自身是否有其他專業角色（如：在自營諮商所）有關。因此，心理師除了需要從自己、企業組織和員工三方關係的視野著手，還多了要考量派案或任職機構的權利、義務、角色與責任，從中發展解決衝突策略（周雪璉，2012）。同時也要展現在不違反專業倫理的原則下，與機構高度的合作（台灣輔導與諮商學會，2001）之工作態度。

## 討論與建議

### 一、討論

依據研究參與者的經驗整理，委外式 EAPs 心理師的專業倫理困境有：心理師處在以誰利益為優先之為難；心理師感知企業對其專業有疑慮的測試舉動；心理師處在企業講求成本控制的壓力；心理師意識個案免受傷害權遭到威脅；心理師卡在個案無求助意願，但有受助需要之間的掙扎；心理師處在個案福祉與派案或任職機構要求之間的衝突。而心理師在這些專業倫理困境中的因應策略為：心理師向企業傳達助人價值理念，化解利益衝突的為難；心理師以關懷、勇氣的助人特質，化解企業的防備心；心理師以具體可行策略，走出企業講求成本控制的困境；心理師調整諮商風格，維護個案的免受傷害權；心理師實踐擁抱的諮商取向，化解個案無求助意願的困境；心理師發揮合作精神，消除在個案福祉與派案或任職機構要求間的衝突。本研究結果與過去文獻相較，部分雷同，部分有所出入。以下為整體綜合論述：

#### （一）委外式 EAPs 心理師之助人專業倫理困境

研究結果發現，心理師於委外式 EAPs 專業倫理困境與企業文化是緊密相連的。研究參與者提供的資料，細緻且生動呈現 Shea 與 Bond（1997）的論點：企業有明顯的組織文化、價值系統與管理制度。站在企業組織的價值立場，其須藉著講究績效和成本控制，讓組織永續經營，這攸關組織和整體員工之生存。因此，當企業花費金錢仰賴心理師處遇員工心理困擾時，必然期待付出的

成本能得到具體效益（即諮商成效）。然而，本研究發現，部分企業為確保心理師能改善企業員工的心理危機，會用上對下、權威的企業溝通方式與心理師互動，使心理師備感壓迫。迫使企業採取此行徑的心理動力，其實是企業既擔憂人力耗損，也恐懼企業無法順利營運。

研究結果發現企業提供給員工免費諮商額度是兩到六次左右，與 Schonberg 與 Lee（1996）以及 Corey 等人（2011）所言的諮商療程次數差距頗大。倘若心理師嘗試替員工爭取多一點的諮商次數，便會面臨 McLeod 與 McLeod（2001）所稱，心理師需向企業證明 EAPs 費用支出的合理性與必要性的挑戰。研究者思慮之所以會有倫理困境，極可能與企業特有的文化及心理師養成訓練不相接軌有關，這跟楊明磊（2009）的論述是相符的。然而，內置與委外模式 EAPs 的心理師在 EAPs 專業倫理困境是有所差異。

研究結果支持 McLeod 與 McLeod（2001）所述的心理師挑戰有：被公司要求績效表現、向企業證明 EAPs 費用支出的合理性與必要性，但是並無維護個案資料保密困難這方面的困境，此符合 Carroll（1997）指稱委外式 EAPs 較能保障員工隱私之論點。本研究結果與周雪璉（2011）相比，兩者相同處是心理師都有被期待立即解決員工問題、個案期待助人者直接給予建議和解決方法的壓力；但本研究沒有個案隱私權受威脅，及雙重關係之專業倫理困境。之所以有如此差異，除了心理師是否屬於企業組織員工的角色不同外，委外式 EAPs 有派案機構在企業跟心理師中間擔任溝通橋樑使然。

派案機構對委外式 EAPs 心理師來說是個獨特的系統資源，其提供心理師相當的實質與精神支持，但同時也給心理師一些壓力。研究參與者阿綺分享：「...對心理師來講，有派案機構算是有有一個個管（個案管理），所有的事項都協調好了，我只要知道什麼時間到哪裡幾次，因為我跟派案機構有一個默契了嘛，...如果有轉介個案，他們（派案機構）會先給我 intake（初次晤談）的基本資料...（E0068）」可見派案機構行政流程的專業處理，大大協助委外式 EAPs 心理師專心置力於與員工的諮商工作，免去跟企業組織的直接互動。但是，研究結果發現委外式 EAPs 若有派案機構的存在，卻也多了心理師跟派案機構之間職場倫理衝突、機構間重覆行政流程，壓縮到個案諮商時間之倫理困境。反之，委外式 EAPs 心理師若無派案機構在中間擔任溝通媒介，心理師需獨自與企業協商、對上跟任職單位長官回報、對下向職員說明的多重壓力。像是在醫療院所任職的阿聰，除了自身醫院病人的心理業務之外，還幫助醫院與企業進行委外式 EAPs，阿聰深深感嘆：「...在醫院或是學校工作，你會覺得有傘翼，有上層或是醫師幫你承擔責任，但是你一進去企業做企業諮商就沒有這個羽翼備受保護...（A0267）」，道盡孤立無援的感受，也符合 McLeod 與 McLeod（2001）認為心理師缺乏同業的支持與互動這個困境。

最後，本研究也發現委外式 EAPs 心理師因其學經歷差異，有不同的專業倫理困境。像是在醫療院所任職的心理師，工作型態主要在心理衡鑑、輔助精神科醫師正確診斷和用藥，其進入企業時，意識到員工情緒是因人類發展階段任務危機所苦，而非尋求正確精神疾病診斷，產生心理衡鑑不符個案所需、無法獲益之專業倫理困境。

## （二）委外式 EAPs 心理師助人專業倫理困境之因應策略

不同模式 EAPs 心理師有著異同的倫理困境，其因應策略是不同的。相較於周雪璉（2011）的研究結果，本研究結果發現委外式 EAPs 心理師面對助人專業倫理困境的因應策略普遍是改變自己的行為，像是向企業傳達助人價值理念、擬定具體可行策略、調整諮商風格，以及配合行政流程等。可見心理師採取的多是配合、順從與柔軟的反應行為。事實上，心理師宜進一步積極與企業建立夥伴合作概念。像是心理師執行 EAP 業務涉及人事鬥爭和甄選考核時，可採取邀約企業人士加入討論的積極作為（楊明磊，2009）。由於心理師過去的訓練背景可能以幫助單獨的個人為主要訓練考量，導致心理師慣於用跟個案相處方式在跟企業和派案、任職機構溝通。也可能是心理師跟企業對員工心理困擾之價值觀尚在衝撞、磨合階段，且兩方之間有派案機構在居中協調，得以讓心理師得以較單純的立場來維護員工的權利，卻可能使心理師僅習慣在會談室之情境考量來進行諮商，而較不能掌握員工所處的企業情境。然而，當企業不知道派案機構功能或與其未有信任關係時，就可能會出現企業跳過派案機構直接找心理師溝通的激進方式，這雖是企業文化講究積極、效率的特性使然，但當心理師本身缺乏跟企業直接接觸的經驗時，此等情境，專業倫理困境自然就會產生。因此，對委外式 EAPs 心理師來說，在企業發生危機狀況時，仍必須有親自跟企業面對面溝通協商的心理準備跟專業能力。而在心理師的養成教育中加入系統的訓練觀點，對當事

人所處的環境系統（家庭、學校、社區、企業...）有更多的了解，能以系統觀來理解與協助當事人，同時因應企業 EAPs 工作的需求，開設 EAPs 的相關學分與學程皆有助於提升心理師在企業中提供諮商服務之效能。

研究結果發現，心理師以關懷、勇氣的助人特質，化解企業的防備心，不全然只保持客觀的中立原則（趙然，2011），而自限於刻意保持理性、不涉入自身情感和價值判斷的立場。而是朝向透過發現組織的多重真實性（洪瑞斌，2012），以實踐將諮商專業伸入於企業的實務工作應用（郭豐慶，2010）。這樣的因應策略也回歸心理師「身為人」的本質，不但是專業助人者，亦是一個有血有淚的人。其在不失理智判斷的狀況下，會為個案的心理困境擔心、付出關懷、鼓起勇氣面對強權，以謙卑心態看待對個案有限的幫助等。此能呼應 Doherty (1995) 所強調的心理師核心特質，以及趙然 (2011) 所主張的專業人員執行 EAPs 工作需貫徹以人本為原則、理解支持原則與真誠等原則。不過，心理師在投入企業員工的諮商工作時，確實應展現在不同地方用不同的視野做不同的工作的積極態度（楊明磊，2009）。以期能為掌握同時兼顧個別員工及雇主組織的利益（EAPA, 2009）的倫理原則，特別是專業倫理是變動的、相對的、文化敏感的與情境敏感的（牛格正、王智弘，2008），心理師於企業中提供諮商服務，應對組織的文化與情境有所認識，方能在協助身處企業組織文化中之個別員工時，能敏覺於倫理情境的變動，而能採取相對性的倫理決策，以追求企業與員工的雙贏。

最後，若從宏觀視野來看，委外模式 EAPs 還需要從國家社會脈絡去了解其角色位置與職司之功能，像是美國聯邦臨時平價最終裁決指示，EAP 可提供心理衛生與物質濫用之諮商服務，但考量這類疾病患者的諮商次數是難以量化估計的，未避免從中獲取龐大利益，其建議 EAP 不可擔任酒藥癮政策的守門員角色（Federal Register, 2010）。也就是說，心理師不只是與個案之間兩個人的諮商關係，在諮商室外，另有派案機構與企業組織的合作關係要顧及，諮商關係與合作關係，皆在社會文化、政策的脈絡之內。

綜上所述，研究者茲將委外式 EAPs 心理師與其系統間各個關係，繪製成圖 1：

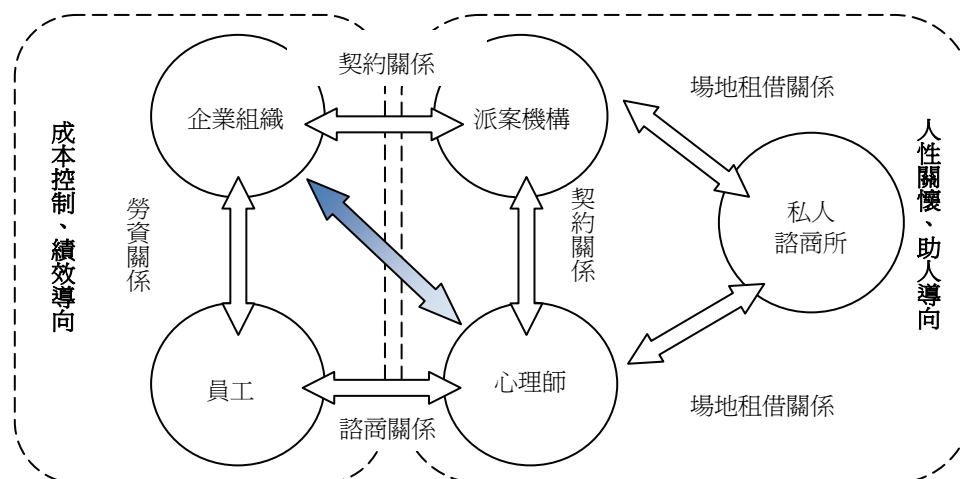


圖 1 委外式員工協助方案心理師助人專業倫理困境之關係圖

從圖 1 可見，委外式 EAPs 心理師專業倫理困境來自於跟系統之間的關係與關係背後的價值理念。關係本身不會引發專業倫理困境，而是關係背後心理師自身與其系統各自的價值理念，像是企業與其員工的價值信念是成本控制與績效導向；而派案機構、心理師和私人諮商所的價值信念是人性關懷與助人導向。關係突顯心理師在系統中的權力結構位居於下，心理師執行委外式 EAPs 業務所領的酬勞是派案機構給予，而派案機構的資金仰賴於跟企業的合作契約。所以，派案或任職機構對心理師而言，是居中協調企業組織和心理師的溝通平台，有其保護作用，相對的，機構亦會對心理師採取管理動作，譬如以「服務滿意度」問卷，檢核心理師諮商成效是否符合企業組

織與其員工之期待。然而，當企業組織對心理師的角色功能或服務品質有所疑慮，但與派案或任職機構並未有良好、信任的合作關係時，就會跳過派案機構直接用企業文化方式來檢核心理師角色功能是否符合所需（雙向箭頭灰階處），這類似陳家聲等人（2004）所述現象，有些心理師非但在其任職機構就擔任與企業組織對話的窗口，還同時肩負著進行 EAPs 業務，除了未受到機構的庇護外，還得承擔直接與企業組織溝通協商的壓力，有著單打獨鬥的孤單。但這背後，是企業組織出現危機狀況，藉此確認心理師是否能幫助其分憂解勞。此外，部分委外式 EAPs 派案機構因受限諮商空間問題，必須向私人諮商所租借場地，但私人諮商所有其經營策略與行政要求，當派案機構跟私人諮商所之間的信念有出入時，心理師往往跟員工諮商時，感受到衝擊。以上說明，即便委外式 EAPs 心理師有派案、任職機構緩衝與企業之間的溝通，但免不了需與各個系統溝通協商之情況。所以，委外式 EAPs 心理師如何培養多元觀點來理解系統間的動力十分重要。

## 二、建議

依據本研究結果與發現提供相關建議給委外式 EAPs 心理師、企業組織、諮商輔導培育機構與心理師公會，建議如下：

### （一）給委外式 EAPs 心理師之建議

心理師可以透過書籍閱讀、工作坊進修和督導，以對企業諮商與員工協助方案、專業倫理與多元文化議題有更多的認識與理解，以幫助自己更敏感意識到自身、派案機構、企業組織跟員工之間的關係，各自的理念與價值觀，以及這些不同的價值觀可能產生的衝突。在衝突之下，對個案哪些權益可能有所損害，而心理師如何以有效能的方式看待與處理這些價值觀差異。

除此之外，對於企業因預算成本控制考量，提供低於國外企業諮商平均次數的諮商單元之困境，研究者建議可依據本研究結果的發現，心理師可視員工經濟情況，告知並鼓勵自費負擔諮商費用的選項。企業為員工買單數次諮商費用是給員工的照顧與福利；若員工也替自己負擔幾次諮商費用，象徵著為個人心理困擾之努力與負責。

### （二）給企業組織的建議

企業組織可聘用有諮商輔導學經歷的專業人員於人力資源單位，專責心理健康業務，並擔任個案管理聯繫窗口。具備諮商輔導基本知能的專業人員讓其熟悉企業組織的理念文化、並授權處理行政流程的適宜權力，可促進企業組織與委外模式 EAPs 機構之理想溝通管道。此外，人力資源單位可安排「認識心理諮商」的相關課程或講座，提升企業主管與員工對心理諮商功能的認識，可減少對諮商輔導的迷思與不適切的想像，較能有效使用委外模式 EAPs 之諮商輔導資源。

除了簽下合作契約時的面對面溝通，與平常藉電話或網路聯繫外，建議人力資源單位可邀請委外模式 EAPs 的派案機構負責人與心理師到公司內部開會，建立溝通平台。讓雙方有正式、開放情境了解彼此期待，有機會澄清對心理諮商的迷思，與充分表達對諮商的期待，才能建立可信任的合作關係。

### （三）給委外式 EAPs 專業機構之建議

在與企業組織打契約時，宜充分與企業組織討論合作方式，包括服務對象、甚麼情況適合申請諮商服務、諮商服務供應時段以及公司內部與外部的諮商場地等。並主動提供企業組織溝通管道，維持信任關係，避免企業組織跳過派案機構這一層轉向對心理師施壓的窘境。而在與心理師合作過程中隨時與心理師說明政策規範與目的，讓心理師了解何以派案機構會對其有所要求，而這些要求背後的珍貴代表甚麼意涵，幫助心理師以積極態度配合。

### （四）給心理師培育機構與公會組織的建議

心理師培育機構宜開設企業諮商與員工協助方案之課程，諮商倫理課程中宜加入企業諮商與員工協助方案之主題，並在諮商實務課程或諮商倫理之課程內容安排，可設計促發學生覺察組織文化、價值系統與管理制度的環境可能有的倫理困境及其因應策略之課題，進一步討論並練習實務工作上可行與不可行的因應方法。另外，各縣市心理師公會可舉辦「從事 EAPs 諮商服務心理師之倫理困境與其因應策略」主題之在職教育課程，拓展心理師對 EAPs 倫理困境的視野，和學習有

效能的因應策略，以協助實務工作者獲取專業場合的交流機會，透過工作坊擴充專業思維與因應策略。最後，諮商心理師與臨床心理師之各縣市公會或全國聯合會可透過傳播媒體或與企業之交流活動，以增進企業有關心理諮商對員工心理健康和工作表現重要性之了解，並宣導諮商專業之性質與功能，以提升對心理諮商與治療的認識。

### 參考文獻

- 台灣輔導與諮商學會（2001）：**台灣輔導與諮商學會諮商專業倫理守則**。取自台灣輔導與諮商學會網站：[http://www.guidance.org.tw/ethic\\_001.html](http://www.guidance.org.tw/ethic_001.html)，2014年11月24日。[Taiwan Guidance and Counseling Association (2001). *The professional ethics of Taiwan Guidance and Counseling Association*. Retrieved from [http://www.guidance.org.tw/ethic\\_001.html](http://www.guidance.org.tw/ethic_001.html).]
- 牛格正、王智弘（2008）：**助人專業倫理**。台北：心靈工坊。[Niu, G. Z., & Wang, C. H. (2008). *Helping professions ethics*. Taipei, Taiwan: PsyGarden.]
- 王智弘（2013a）：借鏡美國發展台灣特色聯合服務模式 EAPs 讓員工「足甘心」。**能力雜誌**，**683**，76-82。[Wang, C. H. (2013a). Learn from the American model of development characteristics of Taiwan joint services EAPs staff "willingly enough". *Magazine of Capacity*, 683,76-82.]
- 王智弘（2013b）：HR 變身幸福推手 8 方式拼幸福員工 So Happy。**能力雜誌**，**687**，104-109。[Wang, C. H. (2013b). HR turned 8 ways to fight pushing handshappiness happy employees so happy. *Magazine of Capacity*, 687, 104-109.]
- 考選部（2011）：**各項國家考試應考資格查詢【專門職業及技術人員高等考試心理師考試】**。取自考選部網站：[http://wwwc.moex.gov.tw/main/ExamQual/wfrmExamQualap.aspx?kind=2&menu\\_id=1490&examqual\\_id=780](http://wwwc.moex.gov.tw/main/ExamQual/wfrmExamQualap.aspx?kind=2&menu_id=1490&examqual_id=780)，2011年5月6日。[Ministry of Examination (2011). *The national examination eligibility query*[*Professional and technical special senior examination for psychologists*]. Retrieved from [http://wwwc.moex.gov.tw/main/ExamQual/wfrmExamQualMap.aspx?Kind=2&menu\\_id=1490&examqual\\_id=780](http://wwwc.moex.gov.tw/main/ExamQual/wfrmExamQualMap.aspx?Kind=2&menu_id=1490&examqual_id=780).]
- 周雪璉（2011）：**企業諮商人員專業倫理衝突經驗探究**。國立台北教育大學心理與諮商學系碩士論文。[Zhou, X. L. (2011). *The impact experiences of ethical conflict with workplace counseling* (Unpublished master's thesis). National Taipei University of Education, Taipei, Taiwan.]
- 周雪璉（2012）：企業諮商師面對諮商專業倫理的挑戰與準備。**輔導季刊**，**48**（2），53-59。[Zhou, X. L. (2012). Enterprise counselors face the challenges and preparation of consultative professional ethics. *Guidance Quarterly*, 48 (2), 53-59.]
- 林桂碧（2008）：台灣地區企業員工協助方案的現況與展望。**環保資訊月刊**，**118**。取自 <http://www.fengtay.org.tw/paper.asp?num=392>，2013年3月10日。[Lin, G. B. (2008). Status and prospects



- of employee assistance programs in Taiwan. *Monthly Environmental Protection Source*, 118. Retrieved from <http://www.fengtay.org.tw/paper.asp?num=392>.]
- 洪瑞斌 (2012): 再思職場諮商師的價值兩難問題: 以組織多重真實觀為解決之道。 **輔導季刊**, 48 (1), 30-39。 [Hong, R. B. (2012). Rethinking the value of workplace consultative division dilemma: To organize multiple real concept as the solution. *Guidance Quarterly*, 48 (1), 30-39.]
- 陳家聲、吳就君、張德聰、張素鳳、楊蓓 (2004): 職場心理健康促進系統模型的建構。 **人力資源管理學報**, 4 (1), 29-47。 [Chen, J. S., Wu, J. J., Zhang, D. C., Zhang, S. H., & Yang, B. (2004). Construction of workplace mental health promotion system model. *Journal of Human Resource*, 4(1), 29-47.]
- 郭豐慶 (2010): 企業諮商對員工工作效率影響機制初探。 **諮商與輔導**, 299, 2-5。 [Guo, F. Q. (2010). The exploration of business consultative mechanism for affecting employee productivity. *Counseling and Guidance*, 299, 2-5.]
- 鈕文英 (2012): **質性研究方法與論文寫作**。台北: 雙葉。 [Niu, W. Y. (2012). *Qualitative research methodology and thesis writing*. Taipei, Taiwan: Yeh Yeh.]
- 楊明磊 (2003): 幫忙還是幫倒忙? 員工協助方案中諮商師的定位衝突與因應。 **輔導季刊**, 39 (2), 62-68。 [Yang, M. L. (2003). Help or helpless? Employee assistance programs consultative division positioning conflicts and coping. *Guidance Quarterly*, 39(2), 62-68.]
- 楊明磊 (2009): 職場健康心理學與企業員工諮商。 **輔導季刊**, 45 (3), 7-18。 [Yang, M. L. (2009). Workplace health psychology and employees consultative. *Guidance Quarterly*, 45(3), 7-18.]
- 趙然 (2011): **員工協助方案專業人員手冊**。台北: 張老師。 [Zhao, R. (2011): *The professionals' manual of employee assistance programs*. Taipei, Taiwan: Teacher Chang.]
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Buon, T., & Taylor, J. (2007). *A review of the employee assistance programme (EAP) market in the UK and Europe*. Retrieved from <http://www.buon.net/files/RGUEAEF.pdf>.
- Carroll, M. (1996). *Workplace counseling: A system approach to employee care*. London, England: Sage.
- Carroll, M. (1997). Counseling in organizations: An overview. In M. Carroll & M. Walton (Eds.), *Handbook of counseling in organizations* (pp. 8-28). London, England: Sage.
- Corey, G., Corey, M. S., & Callanan, P. (2011). *Issues and ethics in the helping professions* (8th ed.). Monterey, CA: Cengage Learning.
- Doherty, W. J. (1995). *Soul searching: Why psychotherapy must promote moral responsibility*. New York, NY: Basic Books.
- Employee Assistance Professionals Association. (2009). *EAPa code of ethics*. Retrieved from <http://www.eapassn.org/files/public/EAPAcodofethics0809.pdf>.



- Federal Register. (2010). Treatment can be provided by EAP, but EAP can't be a "gatekeeper". *Alcoholism & Drug Abuse Weekly*, 22(9), 7.
- Johnson, J. D. (2008). Employee assistance programs: Sources of assistance relations to inputs and outcomes. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 23, 263-282.
- Lee, M. Y., & Paul, E. (2000). Insider outsider perspectives of guanxi. *Business Horizons*, 43(1), 25-30.
- McLeod, J., & McLeod, J. (2001). How effective is workplace counseling? A review of research literature. *Counseling Psychotherapy Research*, 1, 184-191.
- McWhirter, E. H., & Linzer, M. (1994). The provision of critical incident stress debriefing services by EAPs: A case study. *Journal of Mental Health Counseling*, 16, 403-414.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA :Sage.
- Richard, M. A., Emener, W. G., & Hutchison, W. S. (2009). *Employee assistance programs: Wellness /enhancement programming* (4th ed.). Springfield, LA: Charles C Thomas.
- Roman, P. (1981). From employee alcoholism to employee assistance: An analysis of the de-emphasis on prevention and alcohol problems in work-based programs. *Journal of Studies on Alcohol*, 42, 244-272.
- Roman, P., & Blum, T. (1987). Ethics in worksite health programming: Who is served? *Health Education Quarterly*, 14(1), 57-70.
- Schonberg, S. E., & Lee, S. S. (1996). Identifying the real EAP client: Ensuing ethical dilemmas. *Ethics & Behavior*, 6(3), 203-213.
- Shea, C., & Bond, T. (1997). Ethical issues for counseling in organizations. In M. Carroll & M. Walton. (Eds.), *Handbook of counseling in organizations* (pp. 260-272). London, England: Sage.
- Spetch, A., Howland, A., & Lowman, R. L. (2011). EAP utilization patterns and employee absenteeism: Results of an empirical 3 year longitudinal study in a national Canadian retail corporation. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(2), 110-128.

收稿日期：2014年02月25日  
一稿修訂日期：2014年09月03日  
二稿修訂日期：2014年12月15日  
三稿修訂日期：2015年01月05日  
接受刊登日期：2015年01月07日

Bulletin of Educational Psychology, 2015, 47(2), 199-216

National Taiwan Normal University, Taipei, Taiwan, R.O.C.

## The Professional Ethical Dilemmas for Psychologists in Outsourcing Employee Assistance Programs (EAPs) and Their Coping Strategies

Wei-Hsiu Wan

Daisy Chen

Chih-Hung Wang

Department of Guidance and Counseling  
National Changhua University of Education

This study is aimed at discussing the professional ethical dilemmas that psychologists encounter in outsourcing employee assistance programs and their coping strategies. We have individual in-depth interviews with five psychologists and analyzed the data by qualitative content analysis. The results show the professional ethical dilemmas as following: (1) psychologists are in the embarrassing situation that whose interests should take the priority; (2) psychologists perceive challenges against enterprises introducing professional consultation; (3) psychologists face the pressure that enterprises are cost-controlling oriented; (4) psychologists worry that the right of doing no harm in individual cases will be jeopardized; (5) psychologists are stuck when individual cases are not willing to seek help but really need help; (6) psychologists face conflicts because of the welfare of individual cases and demands of institutions. The coping strategies are as following: (1) psychologists convey the value of helping others to enterprises and solve the difficulty of interest conflicts; (2) psychologists utilize the characteristics of caringness and encouragement to help others, then dissolve the defense of enterprise; (3) psychologists utilize specific and feasible strategies to step out of the dilemma that enterprises are cost-controlling oriented; (4) psychologists adjust their counseling style to deal with unaccomplished matters that fail to safeguard the rights of the cases; (5) psychologists practice consultation to help people and resolve predicaments where individual cases are not willing to seek help; (6) psychologists develop a spirit of cooperation in order to eliminate conflicts from the welfare of individual cases and demands of institutions. Finally, we will propose the recommendations based on the findings of this study.

**KEY WORDS:** corresponding strategy, counseling psychologists, the external model of EAP, professional ethics