

# 企業諮商人員能力內涵之研究

鄭意儒

國立台灣師範大學

## 摘 要

本研究旨在探討企業諮商人員所需之能力內涵以及分析企業諮商人員具備此能力的重要性，以作為未來企業諮商人員的甄選、發展以及培訓之參考。

首先蒐集國內外相關文獻，進行分析與歸納，探究企業諮商人員的能力內涵。隨後訪談二位現職企業諮商人員。經過文獻探討與專家訪談過程，編製出「企業諮商人員能力內涵之德懷術(Delphi)調查問卷」，針對企業諮商人員及相關領域學者共計十六人，進行三次的意見徵詢。

本研究所建構出企業諮商人員所應具備的能力內涵，獲得研究結論如下：

- (一)知識部分涵蓋 6 個主構面及 30 個能力項目。主構面依重要程度依序為：「掌握組織狀態」、「了解員工健康」、「籌劃教育訓練」、「專業發展」、「研究與調查」、「重視環境變遷」。
- (二)技能部分涵蓋 7 個主構面及 28 個能力項目。主構面依重要程度依序為：「個別諮商」、「團體諮商」、「實施測驗評量」、「溝通與協調」、「宣傳與提倡」、「顧問與諮詢」、「協助人力資源發展」。
- (三)人格特質部分涵蓋 3 個主構面及 21 個能力項目。主構面依重要程度依序為：「了解自己」、「了解他人」、「人我交往」。

關鍵詞：企業諮商、企業諮商人員、能力、得懷術

\* 鄭意儒 係國立台灣師範大學工業科技教育研究所人力資源組

## 壹、前言

任何一家企業或公司，無不希望以付出最少的人力、物力與財力，來獲得最大的效益與利潤。而員工身心狀態的好壞更是影響工作績效的重要因素。其實每個企業組織儼然是一個小型社會，員工的工作、生活在其中，難免會有適應不良與心理困擾的問題產生，直接或間接地影響了工作的效率與表現（黃德祥，1987）。若無法及時提供員工所需的心理諮商服務，甚至可能成為企業組織中的隱性危機：（一）非正式的諮商途徑可能僅止於傾聽而無法使員工的問題獲得真正解決，甚至會造成以訛傳訛、不滿情緒擴張等不良結果；（二）員工工作或生活上遭遇問題而影響其工作情緒時，除非管理者夠敏感，否則並無法完全掌握員工情緒不穩定的狀況；（三）專業的員工諮商輔導機構的利用在業界仍顯嚴重不足（曾淑如，1994）。

近年來，由於社會與經濟結構的變遷，人際關係日趨複雜，各方面的社會問題、壓力及心理困擾等日益增加，根據 Zunker 在 1998 年的研究報告中指出，有愈來愈多的員工認為由於同儕之間的競爭越來越強，也越來越容易動怒，這些感覺深深地加重了工作場所的不安全感，以及員工之間、員工和管理者之間不斷升溫的壓力感，當一個員工遭遇了各種問題，無法獲得及時解決，這些問題將對工作效率造成直接、間接的影響，且將使公司生產成本持續增加（引自戴谷霖、商育英，2002）。

當心理師法通過，可以預見獨立執業的專業諮商人員將會越來越多，但是傳統的學校輔導中心職缺有限，且偏重行政的工作內容，往往不被視為諮商專業的核心，因而向學校以外開拓新工作領域，將成為諮商界必然的未來方向之一。而與企業合作是相當可行的出路，但是諮商訓練的背景脈絡往往設定在私人診療所的會談室，較少討論在企業

脈絡下諮商的特殊處境，使得諮商人員很容易將原本基於私人診療所的觀念與作為直接套用在企業脈絡下的諮商工作，產生了諮商人員的各種衝突（楊明磊，2003）。

因此探討企業諮商人員能力之研究更能符合企業界實施企業諮商的需要。筆者期待探討企業諮商人員所需具備的能力，將可作為企業在遴選與任用企業諮商人員時的參考，另一方面，可作為相關單位培訓企業諮商人員的參考。

## 貳、「企業諮商」、「企業諮商人員」和「能力」之定義

為了能對企業諮商人員所需具備能力內涵之研究更加明確的探討，首先將三個重要名詞的意義進行界定。

- 一、企業諮商 (workplace counselling)：「企業諮商」是指由企業組織聘用專業人員，有計畫有組織的實施諮商服務，除了供應專業的諮商服務之外，還包括籌劃教育訓練、宣導諮商服務、協助組織處理問題、諮詢、溝通、調查與研究等服務內容。
- 二、企業諮商人員 (workplace counselor)：「企業諮商人員」是由企業組織聘用心理諮商之相關專業人員。
- 三、能力 (competence)：為達成工作任務，所須具備知道的知識、操作的技能以及影響能力表現的人格特質。

## 參、「企業諮商」與「企業諮商人員」之探討

### 一、企業諮商之探討

企業諮商制度被導入企業界，可追溯自 1914 年的福特汽車公司，當時的教育訓練部門擬訂諮商計畫，幫助員工解決法律、健康、家屬等問題，其目的在於調查福特公司的員

工生活，期待能改善生產效率低與離職率偏高的缺點。到了 1922 年，大都會人壽保險公司推展醫療服務，對於有心理疾病的員工實施診斷，後來逐漸發展為員工的諮商制度。

直到第二次世界大戰期間，企業諮商制度才逐漸導入企業中，在當時是為促使員工及早熟練工作上應具有的技術，適應工作環境，防範生產效率受到戰時的社會焦慮所影響。不過當時只是做到直接領導工人的監督人員要具備諮商的基本概念與技巧，實際上導入專任諮商人員的諮商制度的公司為數不多(馬友群，1987a)。

Mc Leorn (1973) 認為在 1917 年即有人提倡工廠心理衛生方案。美國西屋電子公司 (Western Electric) 早在 1936 年就開始有了職業與心理發展方案。尤其到了 1940 與 1960 年間，工業心理衛生方案更是蓬勃發展。像美國一些規模較大的公司，都開始推展員工心理輔導計畫 (Gam, Sauser, Evans, & Lair, 1983)。

到了 1970 年末期，有一些公司或工廠面臨「問題」員工 (problem employees) 而無法解決，或對於如何鑑定「問題」員工感到困難，乃又重新僱用心理工作者來推動員工的心理輔導或心理衛生工作，但是由於一些公司是以績效為目標，他們的心理衛生方案主要目標仍在於減少或消除「問題」員工而已，尚沒有推動員工自我積極發展的觀念(馬友群，1987a)。

在企業界真正促進諮商工作發展的是美國西屋電氣公司的「赫桑研究」，「赫桑研究」闡明了提高工作效率與增加生產額必須從人際關係著手。換言之，員工管理上要增進對於個別員工的了解，促使員工能發揮個人的潛在能力，人事諮商是有效的方法之一，其目的在於預防員工在公司內或下班後有適應上的阻礙與挫折，幫助員工解決心理與情緒上的問題(馬友群，1987a)。

回顧我國在員工諮商輔導方面的相關措施，過去政府為了加強工廠青年之輔導，

曾於民國 69 年開始推展「勞工生活輔導員制度」，更於民國七十年頒布「加強工廠青年輔導工作要點」積極推展勞工輔導制度，但過去推動之「勞工生活輔導員」大多為公司廠方所推薦內部之兼任者 (張德聰，1997)。

雖然曾經訂定完整之由縣級、省級、中央級各級不同之訓練課程，但由於「勞工生活輔導員」之變動性過大，少數國營企業如：台電，以及一些民營企業如：松下之「大哥大姐制度」，其他如三陽、聲寶、福特、震旦行等許多公司企業皆曾開設員工輔導有關課程，開始重視員工輔導。近年來，勞委會更開始推動美國企業行之有年，同時更盛行於許多先進工業國家之「員工協助方案」(employee assistance programs) (張德聰，1997)。

## 二、企業諮商的本質

對於「諮商」(counseling)的定義，「美國人員與輔導協會」(American Personnel and Guidance Association, 1980)的說明，「諮商是諮商人員應用諮商的程序和技術，協助個案學習如何解決問題，或做出有關生涯、個人成長、婚姻、家庭或其他人際關注等項目上的決定」。依據此一定義，諮商人員在對個案實施的諮商歷程中，需應用諮商的原理和技術，協助個案自行解決問題，並做成有效的決定。

馬友群 (1987b) 認為諮商是諮商人員與個案，個別且面對面地晤談，以語言為媒介，幫助解決其個人的苦惱、家庭的困擾、工作上的不滿與挫折的幫助過程。

張春興 (1992) 認為心理諮商一詞可由下列兩個不同的觀點來界定：

- (一)諮商可視為輔導的歷程。持此觀點者認為諮商是一種教育或學習的歷程。
- (二)諮商可視為心理治療的歷程。持此觀點者將諮商視為再教育或習慣矯治的歷程，在此歷程中，受過專業訓練的諮商人員，運用其專業知能，對生活適應困

難或心理失常者給予適當的幫助，使之改正不良習慣，重建態度人格從而恢復健康的人生。

謝鴻鈞(1993)指出一般在工作場所的諮商方案，可分為兩個部分：

- (一)員工諮商：主要集中在員工心理、生理健康以及處理可能間接影響工作表現的個人問題。
- (二)生涯發展：進行個人評估、諮商、計畫、訓練，以幫助員工做生涯決定，並能配合組織人力資源規劃需要。

朱承平(1997)認為企業諮商的特質，有下列數點：

- (一)需要兩個人參與—諮商人員及個案。
- (二)乃為一溝通的行為。
- (三)協助員工去克服一些問題。
- (四)旨在減少員工的困擾與情緒上的失控。
- (五)增進組織的績效。
- (六)幫助組織更人性化與周詳化。
- (七)由專業或非專業人士來進行諮商均有可能。
- (八)既牽涉了個人問題也與工作攸關。
- (九)必須顧及隱私及個人化。

### 三、企業諮商的目的與方式

林青青(1987)研究指出企業採用企業諮商制度，一方面是提供員工人性化的服務，協助其解決問題，另一方面也可以協助企業組織達成其生產的目標。而企業主也認為，要協助公司成長、維持勞資和諧及穩定員工的工作與生活，有需要設立專責部門為員工服務(引自曾淑如，1994)。

馬友群(1987a)企業諮商制度的導入，旨在改善員工的人際關係，處理員工的困擾和煩惱。企業諮商包括診斷與管理兩個層面，不但要幫助工作上適應不良者能恢復良

好的適應，並且在員工士氣的激勵上具有積極的功能。企業諮商制度的主要功能，乃是幫助員工在公司內外的良好適應，以及雇主對於員工的溝通管道，透過個別晤談去探討員工的苦惱或問題所在，尋找解決的途徑。

劉焜輝(1988)企業諮商的目的，不但在幫助工作適應欠佳的員工，及時解除不滿的情緒，並且要增進員工積極的工作態度。

Skidomre(1988)企業提供企業諮商服務，協助其解決工作及家庭問題，具有人道及提高生產效率的雙重目的。目前企業除了重視本身獲利情況，對企業內人力資源的狀態用心經營，除了能提升員工工作績效，對於企業本身的社會形象與組織文化產生正面效果(引自曾淑如，1994)。

朱承平(1997)諮商目標在於導致行為上的改變，使當事人活的更有建設性及滿足感；諮商工作不僅是一種服務、一種助人的方法和技術，也是一種藝術。企業諮商的目的在於預防員工在公司內或下班後，有適應上的阻礙與挫折，幫助員工解決情緒上的問題。

戴谷霖、商育英(2002)認為企業諮商的目標，可分為三類：

- (一)直接目標：為協助企業內員工克服其生活適應、人際溝通、家庭關係、情緒困擾、自我探索等心理困擾以及生涯規劃等問題。
- (二)間接目標：為採行各種培訓發展方案與福利措施。
- (三)終極目標：乃在發揮員工潛能、提昇企業績效。

根據多位學者所提出實施企業諮商的目的，依照企業組織與員工歸納出結果，如表一所示：

表一 推行企業諮商目的一覽表

研究者/年代	企 業 諮 商 目 的
林青青(1987)	一、提供員工人性化的服務，協助其解決問題。 二、穩定員工的工作與生活。 三、維持勞資關係。 四、協助企業組織達成其生產的目標。 五、協助公司成長。
馬友群(1987a)	一、改善員工的人際關係。 二、幫助員工在公司內外的良好適應。 三、協助工作上適應不良者，能恢復良好的適應。 四、激勵員工士氣，具有積極的功能。 五、探討員工的苦惱或問題所在，尋找解決的途徑。
Skidomr(1988)	一、負起社會責任，符合人道需求。 二、提高生產效率。
曾淑如(1994)	一、提升員工工作績效。 二、提升企業形象與組織文化。
朱承平(1997)	一、導致員工行為上的改變。 二、協助員工活的更有建設性及滿足感。 三、預防員工在公司內或下班後，有適應上的阻礙與挫折。 四、幫助員工解決情緒上的問題。
劉焜輝(1988)	一、幫助工作適應欠佳的員工。 二、及時解除員工不滿的情緒。 三、增進員工積極的工作態度。
戴谷霖、商育英(2002)	一、協助企業內員工克服其心理困擾以及生涯規劃等問題。 二、採行各種培訓發展方案與福利措施。 三、發揮員工潛能，提昇企業績效。

(資料來源：本研究整理)

馬友群(1987a)諮商應用到企業界，最直接的方式是「企業諮商制度」的建立。所謂的「企業諮商制度」就是聘請專任或兼任的諮商人員，有計畫有組織的實施企業內的諮商。其設置的旨趣與運作的方式，隨著各個企業的性質與條件而異。

劉焜輝(1988)認為企業界所實施的諮商有可能是由求助者自行前來，也可能基於實際的需要是由諮商員主動出擊。因此，企業諮商應以全體員工為對象，不分職務部門、

職稱、上司與部屬，都屬於諮商人員服務的對象。

朱承平(1996)對我國企業內推行企業諮商的型態，一般而言，約可分為下列五項：  
(一)公司內部設立專職諮商輔導室，並聘用專業人員擔任諮商輔導工作。例如：聯電電子、通用器材、中華汽車等公司。  
(二)委託外界專業機構進行諮商，因屬外來資源，員工在反應問題上較無顧忌。例如：IBM 委託現代潛能開發中心為其員

工提供諮商服務。

- (三)內部主管擔負起主要的諮商輔導工作，但主管應先接受些訓練和行為準則。
- (四)建立團體或活動來推廣諮商輔導成效，如輔導義工制度、台灣松下下的 BSC 制度。
- (五)社會團體的協助，如救國團張老師或生命線等。

劉焜輝(1988：13)指出雖然企業諮商能為員工帶來許多幫助，但仍非萬能，有其下列限制存在：

- (一)對於有心理疾病傾向的員工不能一直實施晤談。因為員工一旦有心理疾病就須接受專業醫療機構的心理治療，即使是接受專業訓練的心理諮商人員，遇到類似的情形也須進行轉介的動作。
- (二)企業諮商是在工作崗位上處理員工的問題，所涉及的問題往往牽涉到公司許多矛盾的存在，並非單一位諮商員所能解決的。

#### 四、企業諮商人員的角色

所有的諮商人員，不論工作場域為何，都必須認為自己是心理衛生的專業者、教育者以及工作者。除此之外，諮商人員同時也可以是諮詢者的角色，多元的角色切換為的是提供符合個案最大利益的服務(Arredondo& Lewis, 2001；Dryden, 1997；Horton, 1997；Kahn, 2000)。

陳若玲(2002)認為企業諮商人員的主要職責是扮演「專業的協助者」的角色，協助員工自己面對問題，協助主管有效地、正確地處理員工的問題。

Carroll(1994：223)在檢視企業諮商人員的角色與責任後，發現企業諮商人員在組織內須從事多種不同的角色，以下清楚呈現出諮商人員具備了多元角色：

- (一)確保提供諮商服務 (Ensuring counseling provision)。
- (二)建議直線管理者，處理有問題的員工 (Advising line managers on approaching

troubled employees)。

- (三)員工諮商 (employee counselling)。
- (四)訓練和健康教育 (training and health education)。
- (五)建議組織的政策事宜 (Advising the organization on policy matters)。
- (六)管理職責 (managerial responsibilities)。
- (七)福利 (Welfare)。
- (八)個案工作督導 (Case-work supervision)。
- (九)促進組織變革 (Facilitating organizational change)。
- (十)全盤地了解關鍵事件 (Critical incident de-briefing)。
- (十一)從事研究 (Research)。
- (十二)建立公平的機會 (Advising on equal opportunities)。
- (十三)宣傳所提供的服務 (Publicizing the provision of services)。
- (十四)教育員工有關諮商所扮演的角色 (Educating staff about the role of counselling)。
- (十五)發展諮商服務之提供 (Developing counseling provision)。
- (十六)有效能的建議 (Monitoring effectiveness)。
- (十七)管理 (Administration)。
- (十八)轉介 (Referral)。
- (十九)個案與組織間的調解者 (Mediating between client and organization)。

企業諮商人員的多元角色是被期待實踐，其對於組織的發展有重要的貢獻，但當企業諮商人員參與了許多組織的活動時，仍然會有界限問題或角色衝突發生的可能。

Gerstein & Shllman(1992)針對產業的企業諮商人員計算出共有 18 種角色，而 Toomer(1982)發現鮮少有企業諮商人員在工作領域中僅須扮演一種諮商員工的角色，他們通常多半被要求成為多元的角色。

Carroll(1996：56)指出有一個趨勢顯示，企業諮商人員須參與組織的多樣工作內

容，他們被要求的角色，包含有：

- (一)專業諮商人員 (professional counselors)。
- (二)組織顧問 (organizational consultants)。
- (三)訓練者 (trainers)。
- (四)福利工作者 (welfare officers)。
- (五)人事工作者 (personnel officers)。
- (六)內部或外部變革專業代理人 (internal or external change agents with expertise in individual work)。
- (七)團體動力專家 (group dynamics)。
- (八)人力資源管理者 (human resources management)。

張德聰 (1997) 曾探討企業諮商人員的角色，可概分為下列幾種：

- (一)員工生活困擾之個別諮商員。
- (二)員工團體之團體諮商員。
- (三)員工心理衛生之預防推廣員。
- (四)企業教育訓練之訓練員。
- (五)新進員工生活導向安置之個別諮商員。
- (六)員工諮商輔導工作之推動者。
- (七)員工心態、問題、需求及諮商模式之資源者。
- (八)員工心態、問題、需求及諮商模式之研究者。

陳若玲 (1999) 指出企業諮商在現今台灣企業是有需求存在的，但執行不易。除了因為管理階層及員工對於企業諮商人員的專業定位和接受度外，還包括企業諮商人員對於自身的角色定位和是否具備企業諮商所需的關鍵職能。企業諮商人員的角色可分為三大類：

- (一)諮商輔導專業人員。
- (二)人力資源管理顧問。
- (三)組織變革的催化者 (change agent)。

企業諮商人員的角色已擴展為經營管理階層的經營夥伴 (business partner) 以及顧問 (consultant) 的角色，對於企業文化、組織氣候與管理風格等需要充分掌握，團體動力、團體生涯諮商輔導的技巧、引導和澄清

的技巧等運用自如，方能掌握重點，配合彈性應變的能力，引導管理階層和員工達到雙贏的局勢 (陳若玲，1999)。

隨著企業發展的變遷，企業諮商人員的角色，必須不斷配合著企業的需求作改變，所負責的工作任務也隨著企業組織的特性而有所差異。企業諮商人員除了需要提供諮商服務，對於組織人力資源管理與發展更要有專精，企業亦倚重諮商人員的溝通能力與團體動力知能，協助組織進行變革。本研究依據學者專家之研究，歸納出企業諮商人員的主要角色，共八項：一、諮商角色；二、教育訓練角色；三、顧問與諮詢角色；四、人力資源管理角色；五、組織變革與溝通角色；六、福利工作角色；七、資源與研究角色；八、宣傳角色。

## 五、企業諮商人員之工作任務

Cristiani & Cristiani(1979)描述：「很多公司藉著直接的諮商服務，可以幫助員工解決各種問題。」員工需要一對一的諮商，如意外事件、缺席、生涯發展、婚姻問題、退休、衝突處理、調職和由於缺乏能力而導致的壓力問題等。根據兩位學者的觀點，工商界更需要提供間接的服務，它包括工作訓練；對經理級人員做有關人際關係和溝通技巧的訓練。Cristiani & Cristiani 也建議，有興趣在工商界服務的諮商員可以跟公司的訓練和發展部門接觸，而非人事部門。

Carroll(1994:16) 指出企業諮商 (workplace counselling) 一般定義是指組織付費提供員工諮商服務。因此牽涉到企業組織、員工與諮商員三個部分。

Klarreich(1985)分析企業諮商人員工作內容，60%的時間在處理諮商工作，10%的時間在進行訓練，10%的時間在進行教育工作 (演講、報告)，15%的時間做管理和評鑑，5%的時間做諮詢顧問與溝通聯繫。

馬友群 (1987a) 企業諮商在企業上的運用，有下列幾種途徑：

- (一)人事諮商制度的建立：聘請專任或兼任的諮商人員，有組織有計畫的實施企業內的諮商工作。其設置旨趣與運作方式，隨各企業的性質與條件而異。
- (二)領導才能的訓練：諮商導入企業界的重點之一，在於訓練幹部的領導才能。通常是課長級對於諮商技巧的進修較能接納，其實最上層的領導者也需要吸收諮商方面的知識與技巧，對於了解員工心理有所幫助。
- (三)人事考評上的晤談：諮商工作如果隸屬於人事部門，往往藉由個別晤談來了解員工個人的情形。
- (四)提高服務品質：如何運用諮商技巧訓練員工，提高服務品質，值得業界重視。
- (五)改善溝通的方式：諮商技巧的訓練有助於企業間人際關係的改善是十分明顯的。

劉焜輝（1988）認為企業諮商服務項目包括：

- (一)員工背景資料蒐集與能力鑑定：企業諮商人員為了充分了解員工，應廣泛蒐集員工背景資料，企業諮商人員則偏重於教育背景、生活狀況、心理能力、人格類型、社會適應等方面的資料蒐集與分析，一旦員工有需要即據以提供必要的諮商服務。另一方面，則實施適當的心理測驗或測量，以正確了解員工的性向、成就、興趣、性格，並協助員工到適當的部門從事適宜的工作，如果管理階層需要諮商的話，諮商人員即可提供專業的協助。
- (二)諮商服務：員工在日常生活與工作適應上有了問題，企業諮商人員即可視員工與公司、工廠需要提供必要的諮商協助。Hellan & Tisone（1976）曾舉出員工常見的適應問題有：婚姻問題、情緒困擾、酗酒、濫用藥物、幼兒教養問題等等。而這些問題也是一位有專業訓練的企業諮商人員所熟悉的。就諮商的方

式，可以是個別方式，也可以是團體方式。

- (三)資料蒐集、分析與提供：由於一般員工受教育水準日益提高，如能獲得適當輔導資訊，亦能有所幫助。諮商人員所蒐集的資料除須切合員工外，更應加以分析、歸類與解釋，以便於員工閱讀。
- (四)訓練與發展：企業諮商人員應充分利用心理治療的原理原則，進行潛能開發計畫，像創造力訓練、人際效能訓練、壓力管理訓練等，不但有助於員工本身潛能的發揮，更有助整體工作績效的提升。
- (五)生涯、安置與轉業輔導：企業的企業諮商理論應以生涯輔導為重心，對於員工生涯發展計畫與工作適應能提供適切且必要的協助。新進員工的調適、人員調動後的安置服務以及輔導轉業等，都是員工諮商輔導常見的問題。一位有能力的諮商人員，不能只偏重員工的心理層面，對於員工的生涯與工作必須寄以最大的關切。一位想進入企業界的諮商人員，尤須充實這方面的知能。
- (六)其他：除了上述五大項目外，像員工子女教育問題、未婚男女交友與休閒活動的安排等都是企業諮商的服務項目。

Carroll(1994：126)研究指出企業諮商人員的主要工作任務（tasks），包括下列所陳述的內容：

- (一)諮商（counseling）。
- (二)福利（welfare）。
- (三)訓練（training）。
- (四)組織的顧問工作（organizational consultancy）。
- (五)宣傳（publicity）。
- (六)協助（facilitating）。
- (七)組織變革（organizational change agency）。
- (八)管理上的建議（management advice）。

方隆彰（1995）指出企業諮商的服務內容，可分為：



- (一)諮商服務：包括工作適應、情感、生涯規劃或轉換、身心健康、婚姻家庭等之諮商服務。
- (二)教育服務：包括心理衛生教育、輔導知能研習會、人際溝通、壓力調適課程、成長性團體、社團輔導活動等。
- (三)申訴服務：處理員工之申訴及對公司之不滿。
- (四)研究調查服務：員工之需求、意見調查、員工家庭訪問、事故處理後意見的調查等。
- (五)諮詢服務：員工有關法令如勞基法、輔導或員工生活有關之資源諮詢。
- (六)協調服務：勞資糾紛之協調、協調公司內各部門以解決勞資問題、協助締結團體契約、與公司外界建立公共關係等。
- (七)協辦服務：協助公司其他單位推動與員工服務有關之活動。
- (八)急難救助服務：對有需要急難救助之員工於企業內或結合企業外社會資源之急難救助。
- (九)組織之發展服務：建構企業內部溝通管道之組織，以反映員工意見及相關資訊，提供決策者參考。

陳若玲(2002)認為企業諮商的內涵包括：生涯諮商 (career counseling)、心理諮商 (psychological counselling)、心理治療 (psychotherapy)、婚姻諮商 (marriage counselling)、跨文化諮商 (cross-cultural counselling)、測驗評量和轉介服務等等。

戴谷霖、商育英 (2002) 認為企業諮商的主要內涵不變，但其所需處理的議題及服務內涵會隨著時代的浪潮及社會的變遷而有所調整，可分兩層面探討：

- (一)從巨觀的層面來看，包括：科技躍進、資訊爆炸、國家法令制度、勞動人口特性、企業組織競爭方式等的變動等。
- (二)從微觀的層面來看，包括：組織內人力資源策略、員工特性、內部競爭、個人發展等，而提供個別員工最適合的諮商

輔導，包括發展性、預防性及治療性服務。

陳立秦(2002)研究指出企業在提供心理諮商輔導上，以提供「新進人員輔導」與「個別輔導」較多，其他還包括「團體輔導」、「離職員工輔導」與「短期諮商健康檢查」。

楊明磊 (2003) 爲了協助企業內諮商人員更勝任工作，以下有五種因應方式：

- (一)發展適用於組織文化的諮商模式。
- (二)發展出適用於組織文化，且具有效、區辨性的測驗或衡鑑工具。
- (三)涉獵跨領域的相關知識。
- (四)發展有效的組織內生涯規劃諮商策略。
- (五)組織內跨文化適應諮商。

總結來說，企業諮商涵蓋員工生活、家庭與工作三個層面，而企業諮商人員需協助員工與組織解決問題，以提升工作績效與組織發展。筆者根據上述相關內容，歸類出企業諮商人員的工作任務如下：

- (一)提供諮商輔導之服務：個別諮商、團體諮商、生涯諮商、測驗評量與轉介服務等。
- (二)提供訓練與教育機會：溝通技巧訓練、壓力管理訓練、輔導知能與心理衛生教育等。
- (三)宣傳企業諮商服務內容。
- (四)協助組織變革與溝通：組織變革、建立組織與員工間的溝通管道、內部協商等。
- (五)協助人力資源發展：員工資料蒐集、人力資源管理、考核與評鑑以及員工生涯發展計畫等。
- (六)協助福利工作推展。
- (七)提供顧問與諮詢：協助管理階層處理問題，管理者諮詢與組織顧問等。
- (八)進行研究與調查：員工需求、心理問題調查、組織諮商模式之研究等。

## 肆、企業諮商人員能力內涵之研究進行

為瞭解企業諮商人員所需具備能力內涵，並能建立符合現況的調查工具。本研究以立意取樣方式針對企業諮商的產界專家與學者專家進行專家訪談。訪談過程以訪談大綱為研究工具，進行資料蒐集、分析與歸納，以瞭解企業界人員所需能力內涵的看法。訪談結果作為本研究德懷術問卷發展之依據。本研究針對訪談與德懷術調查兩部分，分別進行研究對象的取樣工作。茲就本研究的研究對象，詳細說明如下：

### 一、訪談部分

本研究依據研究目的與範圍，選取企業諮商人員各兩名，做為訪談對象。兩位受訪者皆具有碩士學位，並從事企業諮商相關工作多年，對於諮商實務具有豐富經驗。受訪時間及受訪者服務單位，如下表二所示。

表二 訪談對象及服務單位

受訪者	訪談時間	服務單位及職稱
A 受訪者	93 年 11 月	甲公司心理諮商師
B 受訪者	93 年 12 月	乙公司心理諮商師

### 二、德懷術調查部分

由文獻可知，德懷術專家的人數並無一定限制，應視研究的性質與需求，一般而言最少須在五人以上。故本研究試圖從產業界與學術界的觀點，探討企業諮商人員的能力

內涵。即以立意取樣，選取相關領域學者，在產業界方面是從已實施企業諮商的公司內，選取數名從事企業諮商工作的人員以及企業主管，作為產業界的專家代表。在學術界方面則聘請任教於大專院校，對於企業諮商領域有研究的教授們，作為學術界的專家代表。

德懷術調查之目的主要在於歸納所選取的專家，對於企業諮商人員所需具備的能力內涵。為達此目的，本研究依據文獻探討與專家訪談的分析結果，發展德懷術問卷。為探討企業界諮商人員對本身所需具備能力之見解，以立意取樣方式，進行專家訪談，訪談對象合計共二人。訪談過程針對訪談大綱內容進行資料蒐集、分析與歸納，以瞭解企業諮商人員所需能力內涵。

## 伍、企業諮商人員能力內涵之研究結果

企業諮商人員之能力內涵共分為知識、技能與人格特質三部分，分別就主構面與能力項目做探討，並將第三回德懷術問卷調查所得之結果與文獻部分做比對與綜合討論。

### 一、知識部分

筆者依據文獻探討、專家訪談與德懷術問卷結果發現企業諮商人員所需具備之能力內涵，於知識部分包含了：「專業發展」、「掌握組織狀態」、「重視環境變遷」、「了解員工健康」、「籌劃教育訓練」與「研究與調查」六個主構面如表三。

表三 企業諮商人員能力內涵－知識部分重要程度分析表

主構面	能力項目	重要程度	
		主構面	能力項目
專業發展	他能深入地了解企業諮商人員的專業角色	非常重要	非常重要
	他能具備諮商專業者證照		重要
	他能提升對諮商工作所涉及理論之瞭解		非常重要
	他能具備成人職業行為方面的相關知識		非常重要
	他能具備跨文化諮商的相關知識		非常重要
	他能分辨組織內諮商與組織外諮商的差異		非常重要
掌握組織狀態	他能熟悉組織結構	非常重要	非常重要
	他能熟悉組織文化		非常重要
	他能熟悉產業特性		重要
	他能具備團體動力學方面的知識		非常重要
	他能具備組織心理學方面的知識		非常重要
	他對所置身的企業有興趣且願意投入		非常重要
了解員工健康	他能瞭解組織文化、組織結構與員工個人問題的相互影響作用	非常重要	非常重要
	他能熟悉員工福利政策		非常重要
	他能瞭解物質濫用的情況		重要
	他能具備壓力管理的相關知識		非常重要
	他能瞭解正常和不正常行為的理論基礎		非常重要
重視環境變遷	他能了解如何協助組織進行心理健康與社會資源轉介	非常重要	非常重要
	他能瞭解多元文化理論		重要
	他能瞭解外部環境的變遷		非常重要
	他能關注少數族群的議題		重要
	他能了解海峽兩岸與企業間之相關議題		重要
籌劃教育訓練	他能具備國際觀	非常重要	重要
	他能具備規劃教育訓練課程的基本知識		非常重要
	他能瞭解短期訓練課程的實施步驟		非常重要
	他能瞭解短期訓練課程的評量方法		非常重要
研究與調查	他具備研究方法方面的知識	非常重要	重要
	他具備需求評估方面的知識		非常重要
	他具備績效評鑑方面的知識		非常重要
	他瞭解報告書寫以及呈現的方式		非常重要

## 二、技能部分

筆者研究發現企業諮商人員所需具備之

能力內涵，於技能部分包含了：「個別諮商」、「團體諮商」、「實施測驗評量」、「宣傳與提倡」、「溝通與協調」、「顧問與諮詢」

與「協助人力資源發展」，七個主構面如下表四。在七個主構面共有 29 項能力項目中，因「他能夠協助組織進行員工績效考核與評

鑑」1 項未達重要程度刪除外，其餘項目皆達到非常重要程度。

表四 企業諮商人員能力內涵－技能部分重要程度分析表

主構面	能力項目	重要程度	
		主構面	能力項目
個別諮商	他能夠運用各種個別諮商技術，建立、持續和結束諮商關係	非常重要	非常重要
	他能夠對當事人及其問題形成某種判斷，以擬定諮商目標、策略與技術		非常重要
	他能夠察覺並適切處理影響其諮商行爲的個人因素		非常重要
	他能夠確實奉行諮商專業倫理		非常重要
	他能夠察覺並適切處理影響其諮商行爲的組織因素		非常重要
團體諮商	他具備團體諮商進行前的準備技巧	非常重要	非常重要
	他具備團體諮商過程中的領導技巧		非常重要
	他具備團體諮商專業倫理行爲		非常重要
	他能夠運用團體諮商的主要技術、策略和方法		非常重要
實施測驗評量	他能依需要來選擇適當有效的測驗評量	非常重要	非常重要
	他能夠正確無誤地實施測驗評量		非常重要
	他能夠清楚地解釋測驗評量的結果		非常重要
	他能夠正確地運用測驗評量的結果		非常重要
溝通與協調	他能有效地與人聯繫有關的工作	非常重要	非常重要
	他能與組織進行協商		非常重要
	他能與員工建立一個信任、開放和有用的良好關係		非常重要
	他能瞭解對方的感覺及傳遞的訊息，然後恰當地回答這些訊息及瞭解的內容		非常重要
	他能建立組織與員工間的溝通管道		非常重要
	他能瞭解並創造組織與員工雙贏的契機		非常重要
	他能具備語文溝通技巧		非常重要
宣傳與提倡	他能分析組織文化如何影響諮商服務之提供	非常重要	非常重要
	他能運用策略，以推廣諮商服務內容		非常重要
	他能宣導心理衛生的基本觀念與重要性		非常重要
顧問與諮詢	他能協助管理階層處理問題	非常重要	非常重要
	他能提供管理者有效的建議與諮詢		非常重要
	他能與組織各部門建立良好的公共關係		非常重要
協助人力資源發展	他能夠進行員工資料蒐集、整理與分析	非常重要	非常重要
	他能夠規劃員工生涯發展計畫		非常重要

### 三、人格特質部分

筆者從事研究發現企業諮商人員所需具備之能力內涵，於人格特質部分包含了：「了解自己」、「了解他人」與「人我交往」3

個主構面，總共包含了 21 項能力項目，其中僅「他具備吸引力的特質」1 項，於三回合問卷皆未達非常重要程度外，其餘項目皆達到非常重要程度，如下表五所示。

表五 企業諮商人員能力內涵－人格特質部分重要程度分析表

主構面	能力項目	重要程度	
		主構面	能力項目
了解自己	他能夠自我探索與覺察	非常重要	非常重要
	他能夠自我認同		非常重要
	他能對改變持開放的態度		非常重要
	他能持續地發展自己的諮商型態		非常重要
	他能維持情緒的成熟度		非常重要
	他具備開放的學習態度		非常重要
	他願意、也能夠容忍曖昧不明的情況		非常重要
了解他人	他對別人的福利極為關切	非常重要	非常重要
	他對別人的反應很自然的觀察		非常重要
	他能尊重、接納並支持他人		非常重要
	他能展現同理心的瞭解		非常重要
	他具有危機問題的敏感性		非常重要
	具備了解他人的意圖性		非常重要
	他具備了解他人的客觀性		非常重要
人我交往	他具備「吸引力」的特質	非常重要	重要
	他具備「值得信賴」的特質		非常重要
	他具備「專業」的特質		非常重要
	他能表現出真誠一致的態度		非常重要
	他能展現出對他人無條件的溫暖關懷		非常重要
	他具有人際關係的敏感性		非常重要
	他能具有性別的敏感意識		非常重要

### 陸、企業諮商人員能力內涵之研究結論

經過知識、技能及人格特質三個部分之各個主構面及能力項目分析與篩選後，提出以下結論。

#### 一、企業諮商人員所需之能力內涵

涵蓋 6 個主構面及 30 個能力項目，分述如下：

- (一)企業諮商人員於專業發展主構面具備了六項能力項目，其中以「他能深入地了解企業諮商人員的專業角色」此能力項目為最重要。
- (二)企業諮商人員於掌握組織狀態主構面具備七項能力項目，其中以「他能瞭解組

織文化、組織結構與員工個人問題的相互影響作用」此能力項目為最重要。

(三)企業諮商人員於了解員工健康主構面涵蓋了五項能力項目，其中以「他能具備壓力管理的相關知識」此能力項目為最重要。

(四)企業諮商人員於籌劃教育訓練主構面涵蓋了三項能力項目，其中以「他能具備規劃教育訓練課程的基本知識」此能力項目為最重要。

(五)企業諮商人員於重視環境變遷主構面涵蓋了五項能力項目，其中以「他能了解外部環境的變遷」此能力項目為最重要。

(六)企業諮商人員於研究與調查主構面涵蓋了四項能力項目，其中以「他具備需求評估方面的知識」與「他瞭解報告書寫以及呈現的方式」此能力項目為最重要。

涵蓋 7 個主構面及 28 個能力項目，分述如下：

(一)企業諮商人員於個別諮商主構面涵蓋了五項能力項目，其中以「他能夠運用各種個別諮商技術，建立、持續和結束諮商關係」、「他能夠察覺並適切處理影響其諮商行為的個人因素」與「他能夠確實奉行諮商專業倫理」為最重要。

(二)企業諮商人員於團體諮商主構面涵蓋了四項能力項目，其中以「他具備團體諮商專業倫理行為」此能力項目為最重要。

(三)企業諮商人員於實施測驗評量主構面涵蓋了四項能力項目，其中以「他能夠正確無誤地實施測驗評量」、「他能夠清楚地解釋測驗評量的結果」與「他能夠正確地運用測驗評量的結果」為最重要。

(四)企業諮商人員於溝通與協調主構面涵蓋了七項能力項目，其中以「他能與員工建立一個信任、開放和有用的良好關係」此能力項目為最重要。

(五)企業諮商人員於宣傳與提倡主構面涵蓋了三項能力項目，其中以「他能宣導心理衛生的基本觀念與重要性」此能力項

目為最重要。

(六)企業諮商人員於顧問與諮詢主構面涵蓋了三項能力項目，其中以「他能提供管理者有效的建議與諮詢」此能力項目為最重要。

(七)企業諮商人員於協助人力資源發展主構面涵蓋了二項能力項目，其中以「他能夠規劃員工生涯發展計畫」此能力項目為最重要。

涵蓋 3 個主構面及 21 個能力項目，分述如下：

(一)企業諮商人員於了解自己主構面涵蓋了七項能力項目，其中以「他能夠自我探索與覺察的」與「他能對改變持開放的態度」此能力項目為最重要。

(二)企業諮商人員於了解他人主構面涵蓋了七項能力項目，其中以「他具有危機問題的敏感性」此能力項目為最重要。

(三)企業諮商人員於人我交往主構面涵蓋了七項能力項目，其中以「他具備「值得信賴」的特質」此能力項目為最重要。

## 二、企業諮商人員所應具備之能力的重要性

筆者研究企業諮商人員所應具備的重要能力，在知識、技能、人格特質三部分，經過三回的德懷術專家問卷施測後，依重要程度及專家共識程度的評定結果，整合專家意見，得到下列發現：

(一)知識部分主構面重要程度依序為：「掌握組織狀態」、「了解員工健康」、「籌劃教育訓練」、「專業發展」、「研究與調查」、「重視環境變遷」。

(二)技能部分主構面重要程度依序為：「個別諮商」、「團體諮商」、「實施測驗評量」、「溝通與協調」、「宣傳與提倡」、「顧問與諮詢」、「協助人力資源發展」。

(三)人格特質部分主構面重要程度依序為：「了解自己」、「了解他人」、「人我交往」。

## 柒、企業諮商人員能力內涵之研究建議

### 一、給企業界的建議

#### (一)企業諮商人員之遴聘

企業諮商人員的能力將影響未來執行工作的成效，因此企業界實施企業諮商時對諮商人員之遴聘，可依據所篩選出的企業諮商人員應具備之能力項目，判斷企業諮商人員是否具備了所需能力，並依照能力所需重要性來作為遴選標準，以遴聘適合在企業內從事企業諮商之工作者。

#### (二)企業諮商人員之在職訓練

為提升企業諮商執行工作的成效，企業界可對企業諮商人員進行能力檢核，針對其所欠缺之能力，辦理企業諮商人員之在職訓練。在職訓練可以外聘企業諮商專家來授課或薦送相關人員至企業諮商人員之專門培育機構接受訓練，以提升在職企業諮商人員之工作能力。企業界可依循企業本身之需求，評估組織內的企業諮商人員所需補強的訓練內容，使受訓單位依照欠缺的能力進行在職訓練。

### 二、給企業諮商人員的建議

#### (一)企業諮商人員之自我發展

企業諮商人員可依據篩選出來的能力項目，當作是執行企業諮商工作時所涵蓋了的能力清單，在未來自我發展時，可依自身能力現況與本研究結論所列之能力項目進行比較，進而釐清自己已具備的能力與未來所需加強努力的方向。

#### (二)注重自我人格特質之陶冶

企業諮商人員能力內涵知識、技能、人格特質三部分中，以「人格特質」部分最為重要，其次是「技能」與「知識」部分。因此企業諮商人員欲勝任企業諮商工作，首要項目是加強自我人格特質的陶冶，由「了解自己」、「了解他人」開始，進而發展「人

我交往」的能力。

#### (三)加強企業諮商技能之培養

企業諮商人員技能部分首重「個別諮商」能力，其次為「團體諮商」能力、「實施測驗評量」能力、「溝通與協調」、「顧問與諮詢」與「協助人力資源發展」能力等，作為企業諮商人員加強自我能力順序之參考。

### 三、給企業諮商人員培育機構的建議

#### (一)培育機構之需求評估

企業諮商人員培育機構在培育訓練企業諮商人員時，須了解那些能力項目是企業諮商實務工作者所需要的，而培育機構在授課時可以針對現職企業諮商人員，疏漏或不足的地方，給予適當課程以協助、補強現職人員在能力上的缺乏。另一方面，培育機構可以針對想要從事企業諮商工作的人，評估他們的需要而給予完整的訓練課程，以期能在訓練完畢，立即為企業界所任用。培育機構可以依照師資結構與市場需求來進行企業諮商人員之養成與培訓。

#### (二)培育機構之課程設計與發展

企業諮商人員培育機構可發展相關企業諮商人員培育課程，以增進企業諮商人員能力內涵，能符合業界在企業諮商領域之需要。課程的設計可以採用 Carroll 在 1996 年書中所提及一個為期兩年獲取證照資格的企業諮商訓練課程，包含了五個範疇：（一）知識基礎；（二）能力訓練；（三）人格發展；（四）在工作場域的個案工作督導；（五）員工諮商的倫理/專業問題。亦可以依據本研究結果，分為知識、技能與人格特質三部分作為課程發展與設計的主軸，且必須將理論與實務進行統整，以期規劃出最為符合企業諮商人員與業界雙方所需要的課程。

## 參考文獻

### 中文部分

- 心理師法(2001)。
- 方隆彰(1995)。**員工協助方案概論**。台北：張老師文化出版社。
- 王文科(1995)。**教育研究法**。台北：五南。
- 王杰希(2001)。**個人能力項目**。**突破雜誌**，190，52-55。
- 王金鑫(2000)。**公共職業訓練機構能力本位訓練營建職類實習教學設施合適性及改善策略之研究**。行政院勞工委員會職業訓練局。
- 田瑞良、陳鎰明(2003)。**大學生參與社團活動之影響因素初探**。**雲科大體育**，6，137-142。
- 朱承平(1996)。**員工協助方案對專業單位生產力之效益分析**。救國團「張老師」編著。八十五年度南區「員工協助方案」事務研討會資料。台北：行政院勞工委員會。
- 朱承平(1997)。**員工諮商芻議**。**人力發展月刊**，42，53-60。
- 行政院人事行局(2004)。**民間企業及各機關實施理健康諮商輔導機制**。2005.04.10 取自：<http://ca2.cpa.gov.tw/OldWeb/health/health031.doc>
- 余鑑(1993)。**國小美勞科教師教育專業與學科專門基本能力之研究**。教育部中教司委託。
- 吳佩芳、林文政(2001)。**管理才能與工作動機對工作績效之影響－以 K 公司為例**。李誠(編輯)，**企業人力資源管理實務專題研究成果發表會**。中壢，台灣：中央大學出版。
- 吳武典主編(1983)。**學校輔導工作(第五版)**。台北：張老師文化出版社。
- 呂鍾卿(2000)。**國民小學教師專業成長的項目及其規劃模式之研究**。高雄師範大學教育學系博士論文，未出版。
- 宋文松(2003)。**線上輔導與諮商系統之可行性研究**。中原大學。資訊管理研究所碩士論文，未出版。
- 李大偉(1983)。**能力本位教學與職業教育**。**家政教育**，9(1)，56-58。
- 李隆盛(2001)。**美國能力本位課程發展模式**。**就業與訓練**，19(2)，37-45。
- 李隆盛(2002)。**能力分析方法與蝶勘(DACUM)法**。民93年取自：<http://www.ite.ntnu.edu.tw/~TVEC/announce/lect5.html>
- 李聲吼(1998)。**人力資源發展專業能力與角色的研究**。**屏東科技大學學報**，7(4)，319-326。
- 林佩瑩(1996)。**國小資優教育教師專業能力之分析研究**。國立台灣師範大學特殊教育研究所碩士論文，未出版。
- 林青青(1987)。**台北縣政府社工員勞工輔導工作之研究**。中國文化大學勞工研究所碩士論文，未出版。
- 林家興(1999)。**組織中諮商師常見的倫理衝突**。**學生輔導**，61，108-113。
- 林蔚芳(1992)。**諮商員效能的評量**。**諮商與輔導**，83，2-9。
- 邱珍琬(2001)。**Corey 的有效能諮商員特性的理解與解析**。**輔導季刊**，37(2)，19-22。
- 金樹人(1997)。**生涯諮商與輔導**。台北市：華泰書局。
- 徐國華(1995)。**中、美、日資企業之企業文化、領導型態與組織承諾關係比較研究**。文化大學國際企業管理所碩士論文，未出版。
- 馬友群(1987a)。**企業諮商的導入及其運用**。**諮商與輔導**，13，28-29。
- 馬友群(1987b)。**企業諮商的本質級諮商關係的條件**。**諮商與輔導**，15，23-26。
- 馬友群(1987c)。**企業諮商的趨勢**。**諮商與輔導**，24，28-31。
- 張春興(1992)。**張氏心理學辭典**。台北：東



- 華書局。
- 張景然、吳芝儀譯(1995)。**團體諮商的理論與實務**。台北：揚智文化。
- 張德聰(1997)。**員工輔導制度建構之探討**。**空大生活科學學報**，3，1-19。
- 張德聰、林香君、鄭玉英和陳清泉(2002)。**諮商技巧訓練手冊**。台北：天馬文化。
- 陳立秦(2002)。**員工協助方案與工作壓力之關聯性研究**。靜宜大學企業管理所碩士論文，未出版。
- 陳志鈺(2001)。**百貨業樓面管理人員職能量表的建立－以某百貨公司為例**。國立中央大學人力資源研究所碩士論文，未出版。
- 陳志賢(1998)。**後現代的諮商與輔導**。**輔導季刊**，34(2)，23-30。
- 陳若玲(1999)。**讓諮商輔導成爲企業助力－企業生涯輔導諮商輔導實務**。**諮商與輔導**，35(4)，25-27。
- 陳若玲(2002)。**企業諮商實務**。**諮商與輔導**，196，57。
- 陳郁姍(2003)。**變遷社會諮商員專業能力建構之探索研究**。暨南國際大學輔導與諮商研究所碩士論文，未出版。
- 陳音言(2002)。**中小企業領導風格、企業文化與推行員工協助方案內涵之關聯性研究－以台北縣市製造業為例**。輔仁大學社會工作學系碩士論文，未出版。
- 陳錫鎬(1997)。**能力本位訓練教材之發展**。八十六年度能力本位教育與訓練研討會。行政院勞工委員會職業訓練局。
- 彭慧明(2005)。**設企業心理師 設減壓空間**。2005.03.09，取自：[http://mag.udn.com/mag/life/printpage.jsp?f\\_ART\\_ID=7159](http://mag.udn.com/mag/life/printpage.jsp?f_ART_ID=7159)
- 曾淑如(1994)。**企業內員工諮商輔導制度與員工績效關係之研究**。國立中央大學企業管理研究所碩士論文，未出版。
- 游家政(1996)。**國民小學課程的問題及其改進**。國立花蓮師院八十四學年度學術研討會論文集。P.65-108。
- 馮丹白(1998)。**職業訓練師應具備的能力內涵**。**就業與訓練**，16(2)，3-5。
- 黃德祥(1987)。**員工諮商與輔導**。**諮商與輔導月刊**，18，2-4。
- 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。
- 楊思偉(2000)。**談基本能力與基本學力**。**研習資訊**，17(6)，16-24。
- 楊瑞珠(1995)。**談輔導教師之自我成長，在職進修與專業成長**。**學生輔導雙月刊**，41，80-93。
- 詹東興(1998)。**員工諮商制度對企業的重要性**。**勞工行政**，117，25-32。
- 廖梅利(2004)。**銀行業理財規劃人員所需能力之研究**。國立台灣師範大學工業科技教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 廖鳳池(1995)。**諮商員專業自我理論的建構－「諮商員自我認知評量表」的編製**。**國立台南師範學院學報**，28，153-182。
- 劉京偉譯(2000)。**知識管理的第一本書**。台北：商周出版。譯自 Arthur Anderson Business Consulting (1999)。
- 劉淑慧(1997)。**「個別諮商能力量表」在個別諮商實習的應用**。**諮商與輔導**，136，16-19。
- 劉焜輝(1988)。**企業諮商**。台北：天馬文化。
- 鄭仁偉、廖瓊瑤(2000)。**台灣地區文化中心員工組織公民行爲模型之研究**。**交大管理學報**，20(2)，79-112。
- 鄭志宏(1995)。**企業界教育訓練人員基本專業能力之研究**。私立淡江大學教育資料科學研究所碩士論文，未出版。
- 蕭錫錡(1999)。**技職教育與職業訓練的理念與實務**。台北：師大書苑有限公司。
- 戴谷霖、商育英(2002)。**員工諮商輔導對組織公民行爲、組織承諾之影響探討**。國立雲林科技大學技術及職業教育研究所。民93年8月20日，取自：<http://avi.im.isu.edu.tw/proceedings/2002>

管理創新與新願景研討會/H6.doc

謝鴻鈞 (1993)。組織內諮商工作簡介——勞工輔導的一種方法。《勞工行政》，62，35-42。

謝麗紅(1999)。團體諮商實習課程對準諮商員團體諮商領導能力訓練效果之分析研究。《中華輔導學報》，7，245-272。

簡茂發、劉湘川 (1993)。電腦會議式大慧調查法及其在教育上之應用。《資訊與教育月刊》，35，6-11。

### 西文部分

Alterkruse, M. K., Harris, H. L., & Brandt, M. (2001). The role of the professional counselor in the 21st century. *Counseling and Human Development*, 34.

Arredondo, P. & Lewis, J. (2001). Counselor Roles for the 21st Century. In Locke, D. C., Myers, J. E., & Herr, E.L. (Eds.), *The handbook of counseling* ( pp. 257-267). London : Sage.

Brammer, L.M., (1988). *The helping relationship: Process and skills. (4<sup>th</sup> ed.)* Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.

Bunning, R. L. (1979). *Delphi technique: A projection tool for serious inquire.* CA: University Association.

Byham, W.C. & Moyer, R.P. (1996). *Using competencies to build a successful organization.* Development Dimensions International, Inc.

Carkhuff, R.R., (1969). *Helping and human relations. Vol. I & Vol. II.* New York: Holt, Rinehart & Winston.

Carkhuff, R.R., & Truax, C., (1967) *Toward effective counseling and psychotherapy: Training and practice.* Chicago: Adline.

Carroll, M. (1996). *Workplace Counseling-A Systematic Approach to Employee Care.* London: Sage.

Carroll, C. (1994). *Building bridges: a study of employee counselors in the private sector,* unpublished MSc dissertation, City University, London.

Carroll, M. & Walton, M. (1997). *Handbook of Counselling in Organizations.* London: Sage.

Casey, D. (1999). *Method and procedure for developing competency standards. Australia-Taiwan seminar on competency based training.* Taichung, Taiwan. 21, May.3-15.

Chao, C. Y. (1999). *Skill competency analysis and certification for mechanical program teachers invocational high schools.* 3rd Baltic Region Seminar on Engineering Education. Goteborg, Sweden. 3-5 September. 123-127.

Combs, A., (1982). *A personal approach to teaching: Beliefs that make a difference.* Boston: Allyn & Bacon.

Combs, A.W. (1986). *What makes a good helper? A person-centered approach.* Person-centered Review, 7(1), 51-61.

Cooper, D. L., & Dean, L. A. (1998). The past, present, and future of student affairs : A professional profile of Theodore K. Miller. *Journal of counseling and Development*, 76, 198-201. Counselors. *Professional School Counseling*, 3(4).

Delbecq, A. L., A. H. Van de Ven, & D. H. Gustafson. (1975). *Group Techniques for Program Planning: A Guide to Nominal Group and Delphi Processes.* Scott

Dryden, W. (1997). Possible Future Trends in counseling and Counsellor Training : A Personal View. In Palmer, S., Dainow, S. & Milner, P. (Eds.), *Counselling-The BAC Counselling Reader* (pp.596-603). London : Sage. Education, 4(2), 109-134.

- Feit,s.s.&Lloyd,A.P. (1990). A profession in search of professions.*Counselor Education and Supervision, 29(3)*,216-219.
- Feltham, C. (2001). Challenging the Core Theoretical Model. In Milner, P.& Palmer, S. (Eds.), *Counseling- The BACP Counseling Reader* (pp.4-11). London : Sage.Foresman and Company, U. S.
- Faherty(1979). Continuing social work education:Results of a Delphi survey.*Journal of Education for Social Work,15(1)*,12-19.
- Franchak, S. J., Desy, J. & Norton, E. L. (1984). *Involving business, industry, and labor: Guidelines for planning and evaluation vocational education programs* (Research and Development Series No. (250). Columbus, The Ohio State University : The National Center for Research in Vocational Education.
- Gerald Corey (1991). *Theory and Practice of Counseling and Psychotherapy*. Pacific Grove ,CA:Brooks/Cole Publishing Company..
- Gerstein, L. W. & Shullman, S. L.(1992). *Counseling psychology and the workplace: the emergence of organizational counseling psychology*, in R. Brown and R.W.
- Gonczi, A., Hager, P., & Oliver, L.(1990). *Establishing competency-based standards in the professions*.Canderra: Department of Employment, Education and Training.
- Hollden&Wedma(1993).Future issues of computer-mediated communication : The results of a Delphi study.*Educational technology research and development,41 (1)* , 5-24.
- Herbert, M.(1989).*Working with children and their families*.London: the British Psychological Society.
- Herr, E. L. (1989). *A Dynamic Society : Opportunities and Challenges*.Alexandria, VA : American Association for Counseling andDevelopment.
- Huber, G. P. (1980). *Managerial decision making*. MA: Scott, Foresman . Irwin.
- Kahn, B. B.(2000). A Model of Solution-Focused Consultation for School
- Ken Parry (2000). Does Leadership help the Bottom Line. *New Zealand*
- Knowles, M. S. (1970). *The modern practice of adult education : A systematic approach to education*. NY: Holt, Rinehart & Winston.
- Kurtz, R. H. (1954). *Social work year book*. New York : American Association of Social Workers.
- Lewis, J. & Lewis, M.(1986). *Counseling Programs for Employees in the workplace*. Monteray, CA: Brooks /Cole.
- Linston, W. H., & Turoff, M. (1975). Introduction. In Linstone, H. A. & Turoff, M.(Eds.), *The delphi method: Techniques and applications*. Reading ,MA: Addison-Wesley.
- Lockhart, E. J. & Keys, S. G. (1998). The mental health counseling role of school counselors. *Professional School Counseling, 1(4)*,Management.Vol.47, 38-41.
- Megranahan, M.(1989). *Counseling: A Practical Guide for Employees*. London: Institute of Personnel Management.
- Milkovich & Boudreau (1997). *Human Resource Management* (8th ed.) Chicago:
- Murry J. W., & Hammons, J. O.(1995).Delphi: A versatile methodology forconducting qualitative research. *The Review of Higher Education,18(4)*, 423-436.
- Norton, R. E. (1991). *SCID systematic cur-*

- riculum and instructional development. Workshop Manual.* Center on Education and Training for Employment, Columbus: The Ohio State University.
- Orlans, V.(1992).*Counseling in the workplace : Part I-Counselor perspectives and training. EAP International.1(1 )*:19-21.
- Paisley, P. O. ,Ed.D. & McMahon, G.(2001). School Counseling for the 21st Century: Challenges and Opportunities. *Professional School Counseling, 5(2)*, 106-115.
- Patterson,C.H.(1974).*Relationship counseling & psychotherapy.*New York Harper& Row.
- Ritchie,M.H.(1990).Counseling if not a profession-yet. *Counselor Education and Supervision,29(4)*.
- Rogers, C.R., (1942).*Counseling and psychotherapy.*Boston: Houghton-Mifflin.
- Rogers, C.R., (1957).The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change. *Journal of Consulting Psychology,21*, 95-103.
- Shang, C. W. K. (2000). Singapore's experiences in developing and implementing competency-based training. *Conference on Competency Based Training.Taipei, Taiwan*,11-18.
- Shapiro,J.L.(1978). *Methods of group psychotherapy and encounter:A tradition of innovation.* Itasca,IL:F.E.Peacock.
- Spencer, L., & Spencer, M., (1993). *Competence At Work: Models for Superior Performance.* N.Y.: John Wiley & Sons, Inc.
- Stout, B. L. & Smith, J. B. (1986). Competency-based education : A review of the movement and a look to feature. *Journal of Vocational Home Economics.*
- Wang, T. C. (1992). *Present and potential instructional use of computers in art: a Delphi study.* Unpublished doctoral dissertation, The University of Maryland.
- Wyers, L.Norman & Kaulukukui, Malina (1984).“*Social Services in the Workplace: Rhetoric vs. Reality,*” A National Association of Social Work.
- Shapiro,J.L.(1978)Methods of group psychotherapy and encounter:A tradition of innovation. Itasca,IL:F.E.Peacock.

# **A Study on the Competences of Workplace Counselors**

Cheng, Yi-Ju

National TAIWAN Normal University

## **Abstract**

The purpose of the study was to discuss what the competence to be necessary and how important to keep the competence as a workplace counselor. Furthermore, it was also to provide some suggestions for selecting, training, and developing the workplace counselor in the future.

There were several steps to do this research. First of all, it started to collect lots of relative materials and refined the literatures regarding workplace counselling and workplace counselors. After the literature review, it began to interview with current workplace counselors. There had been two workplace counselors to be interviewed while accomplishing the research. From the prior procedures, it got enough information to complete the Delphi questionnaires about what the competence to be necessary for being a workplace counselor.

After the questionnaires verified by experts, the next step was to implement the Delphi method. There were 16 people who were workplace counselors or the scholars in the relative field in this research and they were required to test for three different questionnaires. At last, the data from this survey were analyzed by several statistical methods such as means, mode and quartile deviation.

Finally, there was a conclusion. To be a workplace counselor must have three main competencies: knowledge, skill, and personality. Besides, there was a rank list arranged by the common views of the experts and depended on the importance of the competencies in the survey.

1. The knowledge item had 6 main ideas and 30 competencies. These main ideas were to grasp the organization status, to know the employees' health, to prepare the training, to keep the adventure development, to do research and investigate, and to value the transition of the environment.
2. The skill item had 7 main ideas and 28 competencies. These main ideas were to counsel individually, to counseling by group, to execute the test and review, to communicate and coordinate, to advertise and advocate, to consult or to advise, and to assist to develop the human resource.
3. The skill item had 3 main ideas and 21 competencies. These main ideas were to acquaint with oneself, to know and to interact with others.

At last, it still provided some suggestions for workplaces, organizations in training the

workplace counselors, workplace counselors and the advanced research based on the conclusion of this study.

**Keywords: workplace counseling , workplace counselor, competency, Delphi.**

---