

企業諮商中面臨 企業與員工利益衝突之倫理判斷歷程研究*

張素惠 程雅好 莊謹鳳 王智弘*

國立彰化師範大學輔導與諮商學系

本研究在探討諮商師於企業諮商中面臨企業與員工利益衝突之倫理判斷歷程研究。針對五位諮商師進行訪談，以模版式分析進行資料分析。研究發現企業諮商中會涉及不同企業與員工利益衝突議題，經歷衝突判斷與影響階段歷程：(1) 衝突階段遭遇：(a) 企業生產效能與員工心理健康需求之衝突；(b) 企業管理與員工權益之衝突；(c) 企業人力管理需求與員工生涯需求之衝突；(d) 企業績效管理與員工工作保障之衝突；(e) 企業聲譽保護與員工權益維護之衝突。(2) 判斷階段會考慮：(a) 是否傷害員工權益作為判斷；(b) 是否傷害企業利益作為判斷；(c) 是否違反勞動法令作為判斷；在判斷階段後會採取：(a) 考量企業人力成本以轉介外部資源；(b) 善用知情同意程序；(c) 尋求專家諮詢與參照同業做法；(3) 在影響階段會透過支持系統協助並找到自身調適之道：(a) 建立人脈關係，爭取組織或主管認同支持；(b) 多重角色負擔，思索角色功能的調整；(c) 兼顧雙重案主的聲音與需求；(d) 擴增系統觀與組織觀點。企業諮商中面臨企業與員工利益衝突之倫理判斷歷程，需要以企業制度與員工福祉為雙軸概念進行決策判斷。諮商師學習系統觀點，工作視角應由單一案主情境轉移到雙重案主脈絡，同時兼顧雙重案主權益作為判斷與決策行動因應。透過不斷沉澱與思考，形成下一次處理倫理衝突事件經驗判斷。最後，本研究依據結論提出相關建議。

關鍵詞：企業諮商、利益衝突、員工協助方案、倫理判斷、倫理衝突。

* 通訊作者：王智弘，彰化師範大學輔導與諮商學系，email:ethicgm@gmail.com。
DOI: 10.3966/172851862021090062004

壹、緒論

一、前言

隨著員工協助方案（Employee Assistance Programs, EAPs）的推動，政府和企業開始重視員工心理健康，諮商師也陸續進入企業為員工提供諮商服務（周雪璉，2012；楊明磊，2003）。企業諮商（workplace counselling）被視為雇主照顧員工福祉的表現（Rick, 2015），其效益已早被肯定（Bryant-Jefferies, 2005; McLeod, 2001）。企業諮商特殊之處在於雙重客戶的概念，其中包含多個利益相關者，其工作會受到企業組織文化的影響（Tator & Bekerman, 2002）。過去文獻指出，保密與預警責任、雙重關係與角色衝突、專業能力與限制，甚至同儕不合乎倫理行為等為一般諮商會遭遇到的倫理挑戰（牛格正、王智弘，2008；洪莉竹，2008）。然而企業諮商不僅會遭遇上述的倫理挑戰，甚至會涉及企業場域的特殊議題，如：雙重或多重關係、企業成本導向與諮商期待落差、組織權益與隱私保密兩難、組織倫理與諮商倫理價值衝突、行政力量介入要求提供記錄、雙重當事人處境，雙方利益考量之優先與權衡、如何與企業、部門及主管合作及如何回應不利於員工心理健康之組織政策與承擔諮商專業外之責任（王韋琇、陳姝蓉、王智弘，2015；王智弘、施丁仁，2019a；周雪璉，2011；施丁仁、陳源滄、王智弘，2017；洪莉竹，2008，2016；張素惠、莊謹鳳、王智弘，2019；楊明磊，2003；戴谷霖、陳斐娟、拾巳寰，2006；Carroll, 1996）。由於諮商師對企業與員工雙重當事人皆有倫理責任，面對雙重當事人利益衝突倫理挑戰，宜力求平衡需求，並兼顧雙方利益以達到雙贏之目標（Carroll, 1996）。王韋琇等人（2015）研究指出：要同時兼顧個別員工及雇主組織的利益，在某些情境下往往會形成倫理衝突與兩難困境。張素惠等人（2019）研究所得更表明：企業員工的倫理議題會涉及所處企業文化和組織脈絡的考量，而員工與企業雙重案主脈絡的因素確實是影響倫理衝突判斷歷程的共同核心因素，該研究並建議後續研究宜就組織利益與個人價值觀衝突之倫理議題加以探討。可見企業諮商師在面對雙重案主之利益衝突，如何做出雙方利益最大化及傷害最小化的倫理判斷歷程，是值得進一步了解與探究。

承上所述，發現企業諮商與EAPs諮商師所遭遇倫理議題，其實一直潛伏著企業利益與員工利益衝突之倫理情境脈絡。此等在企業提供諮商服務會造成利益衝突現象也由來已久（Carroll, 1996; Herr & Cramer, 1988）。此一議題在國內也陸續受到學者的關注，而在企業諮商倫理困境之論述與研究中不斷被加以探討（王韋琇等人，

2015；王智弘、施丁仁，2019a；施丁仁等人，2017；周雪璉，2011；洪瑞斌，2012；楊明磊，2003；戴谷霖等人，2006）。企業諮商一旦遭遇企業與員工利益發生對立衝突，而必須尋求調整與化解時，諮商師宜依據自身處理倫理衝突經驗或員工協助方案倫理守則、專業諮詢、公司法規條文作為參考準則（張素惠等人，2019）。並接續進行一連串倫理判斷思考及權衡利弊得失，以做出相應的倫理行動。然而，諮商師在面對倫理衝突情境，進行倫理判斷時，其思考面向及判斷與一般心理諮商之考量差異性何在？由於倫理守則無法清楚說明每一個情境的處理，但諮商師又必須努力學習做出倫理決定（牛格正，1991；牛格正、王智弘，2008）。因此，探究諮商師在面臨企業與員工利益衝突之倫理判斷歷程，應是企業諮商實務的重要議題，亦為本研究之探討重點。

本研究之目的即在探討企業諮商師在企業提供心理諮商服務，所經驗到企業與員工利益衝突之倫理判斷歷程，及其對專業工作之影響。在本研究所謂「企業諮商師」係指在企業從事心理諮商或心理健康教育之諮商工作者；所謂「企業利益」係指企業實現生存與發展之利益考量，如企業生存、企業制度、企業聲譽、生產力、績效、營收、利潤等；所謂「員工利益」係指維護員工個人生活與發展相關福祉之利益考量，如個人權益、幸福感、專業成長、升遷、薪資等；所謂「利益衝突」係指企業利益與員工利益發生對立與衝突，而必須尋求調整與化解之過程；所謂「倫理衝突」係指企業諮商師面臨企業與員工兩者權益福祉衝突之倫理情境；所謂「倫理判斷」係指企業諮商師依據過往自身處理倫理衝突之經驗或相關倫理準則、專業諮詢、法律條文等以進行判斷思考之歷程；所謂「決策」係指企業諮商師經歷倫理衝突事件，進行一連串倫理判斷思考及利弊得失之後，做出倫理行動的決定。

為達上述之研究目的，本研究對曾面臨企業與員工利益衝突的諮商師進行質性訪談，以探討其倫理衝突經驗，研究問題如下：

（1）企業諮商師在企業諮商中面臨企業與員工利益衝突經驗之倫理判斷歷程為何？

（2）企業諮商師在企業諮商中經歷企業與員工利益衝突之倫理判斷經驗後，對其造成之影響與調適經驗為何？

二、文獻探討

(一) 企業諮商的倫理挑戰

過去文獻曾關注的企業諮商困境，包括：諮商師與組織文化相容性的困境、諮商專業與企業管理在價值系統上的對立、心理諮商本身在企業組織中的定位與角色衝突、究竟「誰」才是企業諮商的當事人及保密衝突倫理等（王韋琇等人，2015；王智弘、施丁仁，2019a，2019b；施丁仁等人，2017；張素惠等人，2019；楊明磊，2003；戴谷霖等人，2006；Carroll, 1996）。可見諮商師處在個案與組織之間，易於遭遇價值立場衝突與兩難抉擇的困境（洪瑞斌，2012）。究其原因，可能由於企業管理價值觀與信念著眼於經營管理與實質之效益，並透過管理與權力以維持組織效能與利潤。然而諮商專業尊重與維護當事人自主追求個人潛能發展（周雪璉，2011；Carroll, 1996），在觀點上有其先天上之差異。使得向來重視以人為中心的諮商工作，在企業諮商脈絡下不僅會遭遇到企業內部的倫理議題，還可能面對企業組織與諮商師間專業責任及角色期待的倫理衝突（Carroll, 1996）。諮商師如何覺察此等倫理衝突並加以因應是重要的議題。

企業諮商師在實務工作中會遭遇倫理議題的挑戰，宜有所因應與準備（周雪璉，2012）。委外式EAPs心理師亦需面對相關的倫理困境，並發展出相關的因應策略（王韋琇等人，2015）。施丁仁等人（2017）研究指出EAPs專業人員在提供企業諮商服務過程中，易涉及雙重關係的倫理議題。可見企業諮商可能會遭遇倫理困境並宜有相關因應策略。張素惠等人（2019）在EAPs人員面對保密衝突之倫理判斷歷程研究中指出，企業諮商的倫理判斷歷程中可能需要考量「維護當事人的權益、尊重當事人自主及EAPs倫理守則」與「雙情境脈絡考量」間的權衡。其因應做法則為「啟動相關資源協助」與「雙重案主權益」之間的兼顧，惟該研究雖指出「雙情境脈絡考量」的重要性，但尚未能針對此等倫理考量進行更進一步的實務研究探索。

綜合上述有關企業諮商倫理衝突之特殊性探討，可從兩個角度來思考，其一是利益競爭的角度：從企業管理角度下，諮商師接受企業委託從事心理諮商工作，與組織之間形成僱用或委託關係，諮商師背負著雙重關係與或雙重契約責任（洪瑞斌，2012）。從諮商專業角度下，諮商師提供企業員工諮商服務是諮商專業關係，要謀求企業員工的最大福祉。身處在企業情境脈絡中，諮商師、員工及企業將形成一種三角關係（Shea & Bond, 1997），企業諮商師應如何自處呢？Nahrwold（1983）提出諮商師應採取中立角度，盡量避免成為勞資任何一方的擁護者。其二是資源整合的角度：

另一個思考的層面是，企業諮商場域的實務工作需要與主管、部門、管理者、人資人員、EAPs人員等不同的人建立關係，而這些人有可能是促成諮商工作效能的重要資源（Holowiak-Urquhart & Taylor, 2005）。因此，在面臨企業與員工利益衝突倫理問題時，需加入企業政策，思考何時及多少程度讓行政主管單位介入（洪莉竹，2008），才得以能夠兼顧企業與員工雙方權益。

綜合上述，企業諮商的倫理困境與企業場域特性、雙重當事人特性及諮商師角色的特殊性有關。如何兼顧「對案主最大福祉責任」與「企業權益與經營效益」，並做出有利於雙方權益的判斷思考，一直成為企業諮商中艱難的議題。過去的研究雖對此等企業諮商中企業與員工利益之雙重脈絡情境有所論述，但仍缺乏實徵性的實務探索，這即是本研究想要去充實之研究缺口。

（二）倫理判斷與倫理決定

倫理決策歷程是一動態的循環歷程，面對倫理衝突則是一個再思考的歷程（洪莉竹，2018）。心理專業人員需要蒐集或運用身旁資源以作為因應策略評估依據（Kocet & Herlihy, 2014），並依循倫理決定步驟進行決策思考，最終更須秉持道德原則以解決倫理困難（洪莉竹，2018）。

Van Hoose 和 Paradise（1979）提出五級倫理思考模式：獎懲取向、機構取向、社會取向、個人取向、原則或良心取向。Corey、Corey 和 Corey（2018）提出倫理困境思考八步驟模式。何艾倫（2008）統整研究所得亦指出在不同的專業倫理（原則衝突、角色衝突、責任衝突、利益衝突）中，諮商人員會運用不同衝突情境倫理思考導向（正義導向、關懷導向、自我導向）以進行倫理決策。上述倫理辨識與倫理判斷模式固然有許多參考之處，但面臨倫理衝突時，必須在最短時間做出判斷與決定（牛格正、王智弘，2008），再再都考驗助人者的倫理辨識與判斷處理能力。謝明瑾與王智弘（2016）曾針對諮商師面臨保密議題倫理判斷歷程研究加以深入探討，指出在遭遇倫理衝突事件時，會引發諮商師倫理判斷之需要。在倫理判斷過程中會經歷考慮、決定、行動與結果的歷程。當結果造成影響後，諮商師會進行自我調適而形成倫理態度與信念，成為因應下一次倫理衝突事件的基礎。此等歷程觀點較之於前述原則性倫理判斷思考，顯然有更明確的判斷歷程描述及更周延的實務參考價值。

倫理守則可指引專業人員的行為，最終目的在保護當事人福祉，同時也保護大眾（Corey et al., 2018）。在進行倫理判斷做為倫理行動時，專業倫理守則更是重要的參考依據（牛格正、王智弘，2008）。然而，諮商專業倫理守則的原則性特點，面臨企

業環境與文化因素時，複雜的倫理衝突議題，若僅靠倫理守則實難以做為實務現場的實踐標準（周雪璉，2011）。張素惠等人（2019）研究指出，當諮商師在面臨倫理衝突時，要參考諮商倫理守則之外，還需要納入當事人與組織權益考量、危機情境的資源運用、專家諮詢並且要與當事人進行討論，來做為倫理判斷的依據。對於企業而言，仍以問題解決與否作為評估諮商效益之重點。因此，諮商師必須結合自身對倫理規範的知識，在以個案福祉前提下（Cervoni & DeLucia-Waack, 2011; Moleski & Kiselica, 2005），採取多元觀點思辨原則，進行倫理判斷與抉擇（周雪璉，2011），以尋求企業與員工雙贏的道路。

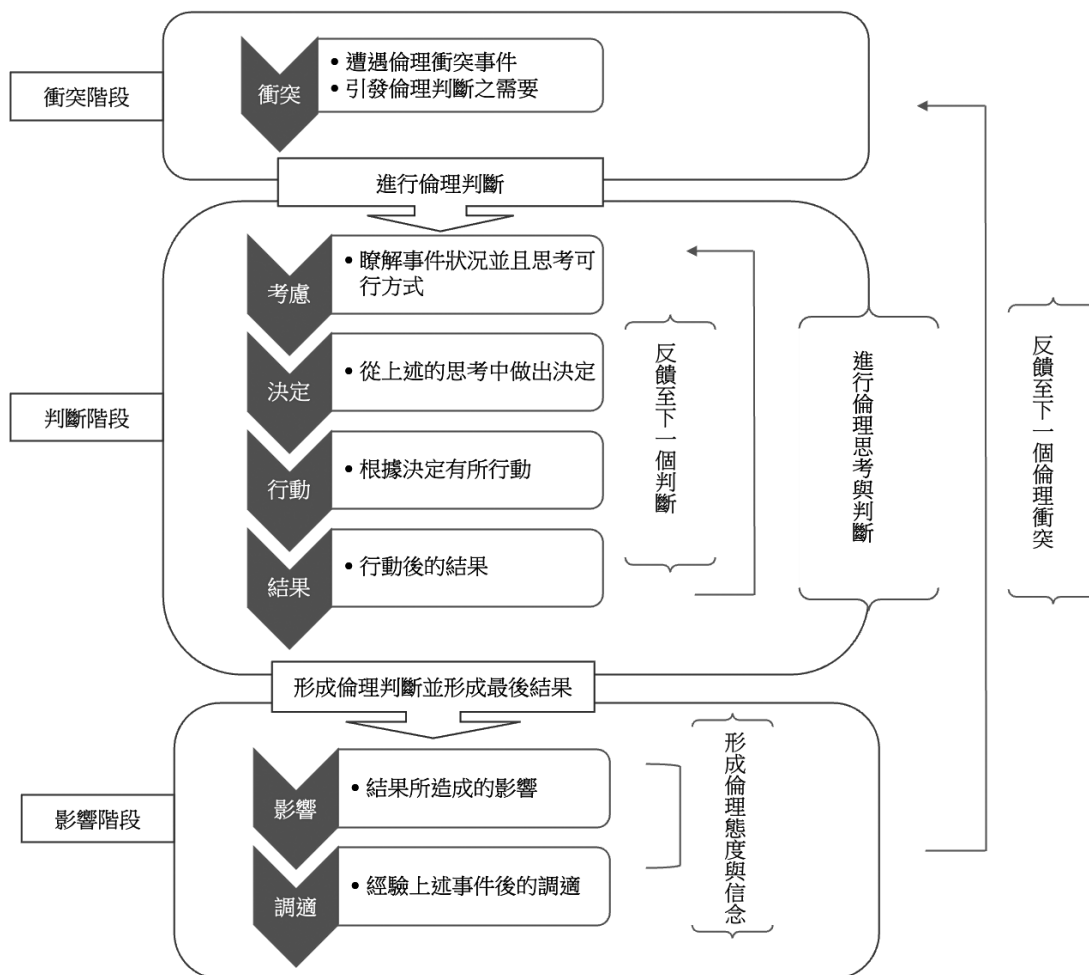
綜上所述，企業諮商所要面對的雙重案主倫理困境議題過於複雜，除了要參考倫理守則，有個人直覺式的思考能力，需不斷對自我價值觀與態度反思並具備情境脈絡的敏感度（Rogerson, Cothlieb, Handelsman, Knapp, & Younggren, 2011）。要能透過與他人交換不同的觀點，在必要時參考相關的法律條文與倫理知識做依據（Corey et al., 2018），以進行統整的思考。方能對企業與員工利益衝突事件進行適切判斷與決策行動，順利走過衝突、判斷與影響的倫理判斷歷程。

貳、研究方法

本研究採用模版式（*template analysis style*）分析，模版式分析是由研究者先準備一份模版（*template*），也就是預建的分類系統，然後半開放性地對文字資料進行概念化的歸類，有需要時再調整原分類系統，之後以質性詮釋的方式說明文字資料中的關聯性，再回到文本中去驗證，最後進入整體詮釋階段，並將內文編排到所詮釋的架構內加以充分表達，最後提出報告（林金定、嚴嘉楓、陳美花，2005；張芬芬，2010）。模版式分析方法已廣泛運用在組織與管理及其他學科的研究中（Brooks, McCluskey, & King, 2015）。並已被運用於倫理判斷相關研究（施丁仁等人，2017；張素惠等人，2019）。模版式分析法被認為是一套讓研究主題結構化及資料分析系統化的可行技術（King, 1998）。模版式分析雖然建立模版，但對模版格式抱持靈活態度。模版式分析法鼓勵研究者在產生更豐富的數據時，特別是跟研究主題有關的地方可以開發新主題，它不會堅持在描述性主題和解釋性主題之間進行明確的區分，也沒有堅持每種主題在編碼結構中的位置（Brooks et al., 2015）。它不如其他取向會先界定跨主題的內容，而是允許研究者可先確定探索清楚切割的領域，但又允許主題之間的融合與重疊（King, 1998）。由於模版式分析在分析資料時，類目系統是有彈性，

可預見的，並且能夠克服研究者較多的主觀性。其特性是容易將大量的研究資料快速歸類，採取開放的、並且不斷重回文本去驗證，對資料作歸類修正，以作為研究主題與研究資料之間的橋樑（施丁仁等人，2017）。「模板式分析」雖有初始模版為架構，但對模版的格式可抱持靈活的態度。研究者更可在產生更豐富數據與考量研究主題的關聯性時，就所產生新的內涵與主題，以進行對模版的修正與加工（Brooks et al., 2015; King, 1998）。基於上述考量，本研究最後採取「模板式分析」之質性分析策略，以作為本研究的質性分析方法。

為了建立起研究者對於諮商師在企業諮商中所經歷企業與員工利益衝突困境的印象與充份了解，本研究透過運用上述分析過程，並引用謝明瑾與王智弘（2016）倫理判斷歷程模式（見圖一）以建立本研究之初始模版。其主要考量是該模式已被運用於先前員工協助方案倫理判斷歷程研究（張素惠等人，2019）。且為針對倫理議題深入探討所建立的判斷歷程模式，能夠將倫理衝突所經歷的三個階段，詳細詮釋倫理判斷的重要歷程。並清楚說明倫理判斷歷程中的循環反饋過程，可充分描繪本研究所要探討諮商師在經歷企業與員工利益倫理衝突事件，可能經歷開始之倫理衝突階段，再後續經歷之倫理考慮、決定、行動與結果的倫理判斷階段，經歷最後影響與調適的倫理影響階段，能符合本研究對判斷歷程分析的期待。



圖一 倫理判斷歷程模式圖

資料來源：謝明瑾、王智弘（2016）：國民小學諮商心理師面臨保密議題倫理判斷歷程之敘說研究。臺灣諮商心理學報，4（1），26。

一、研究參與者

研究參與者尋找採取立意取樣，透過機構或心理師同儕推薦，尋找曾在企業提供心理諮商，至少具備兩年以上經驗者。透過研究參與邀請函，讓符合條件研究參與者能充分了解本研究之主題、目的及相關權利義務。另外，參與研究同意書的訂定是基於尊重與保護研究參與者的權益，使其在清楚研究目的、研究過程及保密倫理原則，同意簽名之後，研究者才能夠進入本研究的訪談歷程。後續共招募到5位研究參與者，為保護研究參與者隱私，將研究參與者的個人資料以匿名方式呈現，並進行模糊處理，將故事主角名稱均以代號表示，背景資料請參見表一。

表一 研究參與者背景資料

研究參與者	教育	性別	年齡	年資	專任或兼任	產業別	時數與次數
研究參與者A	碩士	女	35歲	3年	專任心理師	製造業	120分鐘／1次
研究參與者B	碩士	女	40歲	10年	專任心理師	交通業	90分鐘／1次
研究參與者C	碩士	女	45歲	16年	兼任心理師	製造業	100分鐘／1次
研究參與者D	碩士	女	38歲	7年	專任心理師	醫療業	150分鐘／2次
研究參與者E	碩士	女	55歲	12年	兼任心理師	醫療業	95分鐘／1次

二、研究工具

(一) 研究者本身

本文之前三位研究者皆為博士研究生，具質性研究及論文發表經驗。第四位研究者為大學教授，曾開設「諮商倫理專題研究」、「企業諮商與員工協助方案」課程，並持續發表質性與量化之相關學術研究。第一位研究者為主要研究者，在本研究為建構研究邀請函、研究說帖、研究反思札記、檢核表、訪談大綱擬稿者、訪談者、謄稿者、資料分析者、撰寫研究初稿、回應審查意見與修訂論文等。第二位及第三位研究者皆為協同資料分析者。第四位研究者為通訊作者，提供研究構想主題及研究方法、回應審查意見與修訂論文。四位研究者以團隊形式進行定期討論，秉持研究多元反饋和三角校正精神為研究進行嚴謹修正和討論。在資料分析與詮釋上，研究者與協同研究者討論個別研究參與者的文本，力求擴展對於文本的理解，並在跨個案統整上，亦共同反思檢驗，以提高研究品質。

（二）深度訪談

研究者事前備妥研究同意書及訪談大綱，輔以開放性問題做深入的探究。訪談大綱如下：（1）你是在什麼機緣下接觸企業諮商？（2）就您的經驗企業諮商與一般心理諮商有何不同？（3）從事企業諮商過程中曾經面臨過企業與員工利益衝突議題為何？（4）在上述事件中有關的倫理判斷歷程何？如面對倫理衝突的思考為何？面對倫理衝突的決定為何？決定之後的行動為何？行動後的結果為何？（5）你在經歷此衝突經驗後，對其造成的影響與調適為何？

三、研究程序

本研究程序如下：（1）由第一研究者邀請三位協同研究者形成研究團隊，並由第一和第二研究者著手文獻資料收集；（2）第一研究者建構研究工具如研究參與者同意書、訪談大綱及招募研究參與者說帖；（3）第三研究者協助尋找及招募研究參與者；（4）研究參與者回函同意接受訪談後，約定訪談時間，五位研究參與者之訪談皆在其工作場所會議室進行；（5）訪談開始前，第一研究者請研究參與者閱讀並簽署研究同意書後開始訪談錄音，研究資料之收集由第一位研究者與五位研究參與者進行個別訪談，每次訪談約為90~120分鐘，依個別狀況進行1~2次的訪談，訪談次數之增加視資料豐富度決定；（6）訪談結束後，由第一位研究者將訪談錄音內容謄錄成文本；（7）第一研究者及三位協同研究者則進行第一份研究參與者文本的資料分析討論；（8）第一研究者再邀請研究參與者對文本進行檢核，並填寫檢核回饋表，以授權同意第一研究者將研究參與者之故事呈現於研究論文中；（9）第一研究者撰寫整體研究結果報告。為確保資料的正確性，第一研究者於訪談過程中將觀察所得資料記錄在訪談筆記中，訪談結束後，第一研究者再次聆聽錄音檔，將訪談過程的觀察反思整理於筆記手札，以做為未來資料分析參考。

四、資料分析

資料分析步驟如下：（1）選用初始模版：研究者選用謝明瑾與王智弘（2016）之倫理判斷歷程模式為分析之初始模版（如圖一），其判斷歷程包含三個階段七個步驟；（2）文本分析：將錄音檔轉謄為逐字稿，依據歸類與編碼原則進行文本分析，重組以形成副文本，將逐字稿依序編碼，資料分析文本編碼方式為英文字母與數字，分別代表研究參與者、訪談次數與訪談中段落，如：A1-001-01，代表研究參與者A第一次訪談第一段第一小節，如表二所示；（3）辨識有意義單元與歸類：透過不斷閱讀文本進行分析討論，然後依據文本內容進行斷句以建立有意義單元並將文本歸類入

模版之中，如表二與表三所示；（4）調整並修訂模板類目：透過不斷分析和討論，依據先前初始模版的向度與內涵，反覆在文本脈絡中尋找出相關的脈絡理路，以便做出適當類目的調整與修訂模版如表四。基於既存的想法或理論考量、過去文獻或閱讀文本資料，以開放式性方式歸類並初步決定編碼的考量，並不斷在研究過程中去比對文本進行修訂；（5）連結與證實：將歸納出的倫理衝突主題，回到文本之後，再次進行脈絡檢視，形成對企業與員工利益倫理衝突的描述文；（6）完成整體詮釋與報告：最後以調整後之模版與文本形成整體詮釋，並進行研究結果的撰寫。

表二 一般意義單元、主題與共同主題示例

共同主題	主題	意義單元
心理師面對企業重視經營績效與員工受助權益的掙扎	心理師認知到企業以績效掛帥的經營理念	他們會覺得好用的員工、業績好的員工就留下來嘛、CP值高的員工他們會給他很高的薪資福利，至於其他拐瓜劣棗的員工就乾脆letout掉就好了（A1-004-03）
	心理師感知到主管重視工作產值與人員的安排性	曾經有同仁會談要約第三次的時候，他的主管就說他（員工）是很嚴重嗎？你（心理師）怎麼常常來？因為我去到那個地方，他（員工）就是要被拉出來要談這件事，他的主管也會覺得影響到他現在的工作（A1-009-01）

表三 核心主題示例

核心主題	共同主題	意義單元編號
企業管理與員工權益之衝突	企業重視經營績效與員工受助權益的掙扎	A1-004-03；A1-009-01；A1-009-02；A1-004-15
	受理轉介績效不佳員工處理之兩難	A1-009-03；A1-011-01；A1-012-02；A1-012-03
	個別諮商曠日廢時與企業管理效益衝突	A1-014-03；A1-016-05；A1-016-06

表四 本研究之初始模版與修正模版

階段	採用謝明瑾、王智弘（2016）之模式為初始模版	修正	本研究對初始模版進行調整與修訂後之修正模版
衝突階段	1.衝突 遭遇倫理衝突之事件 引發倫理判斷之需要	→	1.衝突 遭遇雙重當事人利益衝突情境 進一步引發倫理判斷需要
判斷階段	2.考慮 引發事件狀況並思考可行方式 從上述思考中作出決定 3.決定 根據決定有所行動 4.行動 行動後的結果 5.結果	→	2.考慮 企業與員工利益福祉之權衡 考量企業規章及當事人福祉 整體評估作出決定及思考因應 3.行動 根據上述考慮作出決定並進行 相對處理行動 4.結果 問題解決與否
影響階段	6.影響 結果所造成的影響 7.調適 經驗上述事件後的調適	→	5.影響 系統合作的必要性 角色定位與功能調整 兼顧雙重案主的聲音與需要 擴增組織觀點或系統觀

五、研究的可信性

逐字稿完成後，文本寄給研究參與者修正，檢查是否有遺漏重要的研究主題和訊息。研究團隊並依據事先建立始初模版與編碼架構，分別針對同一份逐字稿進行編碼工作，若有差異便進行溝通與模版修正，開放彼此觀點與修改，直到對所有分析資料形成共識，再將資料進行信度考驗，計算評分者信度達 .87。四位研究者全程參與研究，定期開會討論，以便對諮商師在面對企業與員工利益倫理衝突判斷議題有更全面性的觀點。

參、研究結果

研究者綜合理解研究參與者在經歷企業與員工利益衝突倫理判斷歷程經驗及衝突過後對其影響，以下呈現研究結果。

一、倫理判斷歷程圖

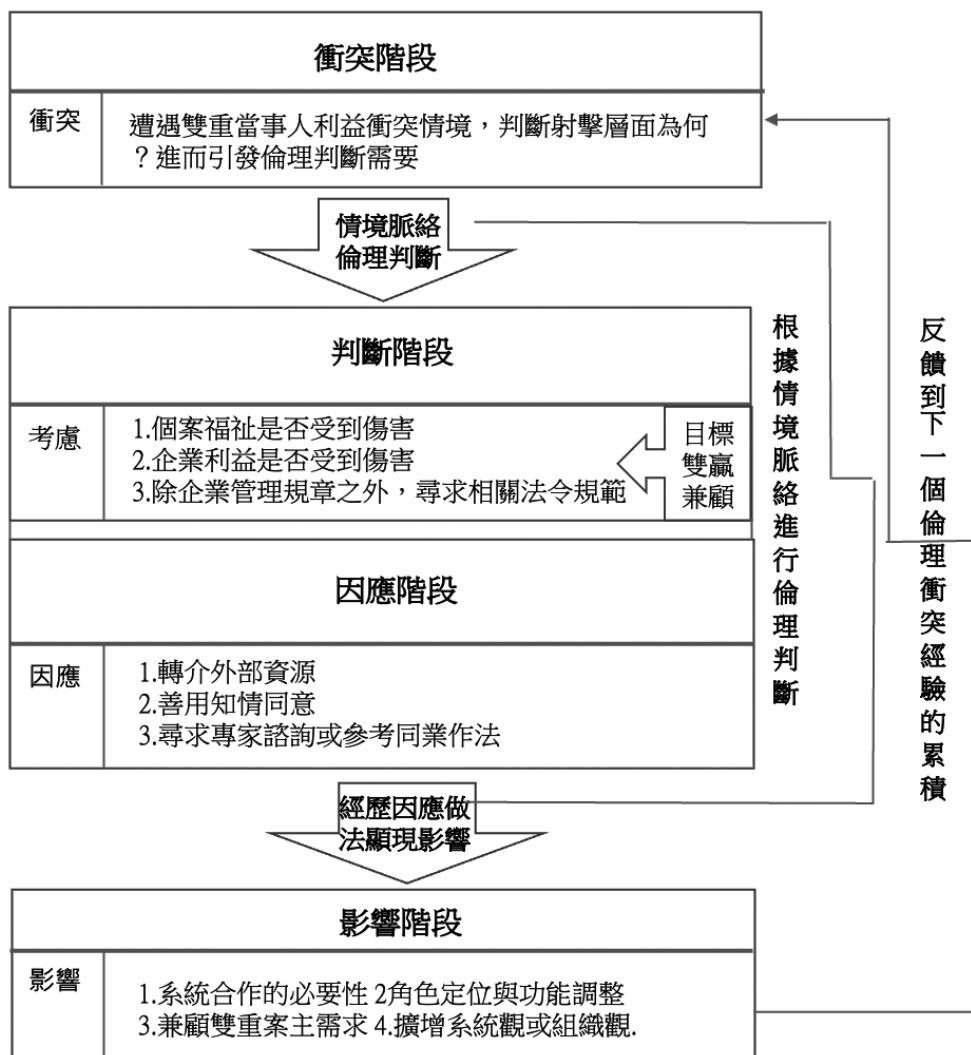
本研究之參與者在歷程階段中的故事內涵，主要以「敘事」作為理解生命經驗的方法，其重視「時間、情境脈絡和其相關性」及「合作和讓研究參與者充權賦能」特性（鈕文英，2016）。甚為貼近研究者所欲探討利益衝突議題決策歷程的研究目的。

而資料分析結果則以謝明瑾與王智弘（2016）倫理判斷歷程模式為分析模版，作為質性資料詮釋的基礎以進行文本類別之跨個案分析。另外，衝突階段內涵的定義則在描述心理師在面對員工與組織兩者利益衝突兩難情境之論述。統整五位研究參與者所經歷的七個倫理衝突事件經驗，以描繪其倫理判斷與因應歷程如表五。

表五 企業與員工利益衝突倫理判斷歷程內容一覽表

參與者 歷程階段	研究參與者A	研究參與者B	研究參與者C	研究參與者D	研究參與者E
衝突 階段	嘉明故事 主管認為員工持續談會影響線工作的安排，心理師要如何兼顧企業的效益及員工使用EAP權益的衝突。	聖美故事 員工有育嬰留停權益卻因考績導致年終獎金缺損，欲申訴公司不公之對待，心理師面臨企業與員工兩者實質利益的衝突。	國強故事 員工因升遷不順欲離職，公司希望心理師加以慰留，不知該以誰的需求為優先考量之衝突。	阿玉故事 公司以員工年紀大為由欲解聘之，員工心生不滿，欲舉發公司不法情事，心理師一方面考量員工工作權益又面臨預警企業之為難。	小咪故事 員工因工作過勞欲離職，但部門缺人手，企業希望心理師加以慰留，但員工身心過勞，心理師該以誰的需要優先考慮。
衝突 階段	小杰故事 員工經常睡過頭而造成效率不彰，心理師該如何兼顧及企業考量的健康照顧，故產生兩難的衝突。	育嬰留停為員工權利，績效考評為主管職權，希望能兼顧兩者權益。進一步了解組織制度及查詢規章。	思考缺工危機對組織的影響性之尊重當事人生進自主權。先了解組織升遷制度並尊重當事人決定。	公司聲譽是否會受到傷害？及當事人工作權益保障。決定進行保密例外說明。	集體離職是否也凸顯組織管理議題。決定進行保密例外的說明，與主管討論因應對策。
判斷 階段	提供外部心理諮商資源並協助轉介。 連結外部資源供員工使用。解決生產線人力問題。	協助主管以正向管理來提升當事人工作表現。 員工已恢復工作樣態，並提升工作效率。	查詢相關勞動法條文以佐證主管考評合理性。 當事人雖不諒解，但解除員工申訴主管之舉的發生。	知會公司高層，並與人資處協商因應。 企業面臨被警告危機解除。	達成勞資雙方會談取得共識。 員工欲申訴組織危機解除。
影響 階段	心理諮商固然重要，但需要同時能解決組織問題，兼顧雙方需求。	思考企業關懷制度如何更落實。 要對勞動條件法更熟悉。及工作角色適當切割。	學習用更宏觀眼光思考企業諮商實務。 內式心理師需要對勞動條件法更熟悉。及工作角色適當切割。	納入主管的觀點並修正諮商前的工作流程。 主動處理組織危機，多重角色為難。	提升具備組織眼光從事企業諮商工作。 組織缺工危機仍存在。

本研究經模板式分析，研究者完成調整後模版，將研究參與者經歷不同情境下的企業與員工利益衝突倫理判斷歷程，統整繪製成本研究所得之倫理判斷歷程圖（如圖二）。



圖二 企業與員工利益衝突倫理判斷歷程圖

二、倫理判斷歷程

以下就倫理衝突、倫理判斷及倫理影響等三階段加以說明。

(一) 研究參與者面臨企業與員工利益衝突之倫理情境

研究參與者經歷企業與員工利益衝突情境有五種類型，說明如下。

1. 企業生產效能與員工心理健康需求之衝突

研究參與者A曾安排員工諮商，但因主管不滿員工持續會談影響到生產線作業，當事人安排諮商次數受到影響：「他沒有（在現場）做工作、其他人就要分擔……，這對於on在現場的員工（會談）是有難度的（A1-009-02）。」研究參與者D也有類似因企業人力調度困難，影響到員工諮商的意願：「……上班時間來談話不太可能，她們都是有case在身上，沒有辦法抽一個小時出來（諮商）（D1-069-01）。」甚至主管認為諮商次數太頻繁會影響到現場工作：「曾經有同仁要約第三次（會談），主管就說他（員工）是很嚴重嗎？……他的主管會覺得影響到工作（A1-009-01）。」「他們會認為這個員工需要談很多次才能夠有所改變、又會影響工作的話、那不如把他fire掉比較快（C1-035-03）。」

上述情境，企業擔心第一線人力調度影響到工作進度，甚至質疑員工長期諮商會影響工作；諮商師卡在維護員工心理健康之需要，但要尊重企業產線人力的考量，面臨著企業生產效能與員工心理健康需求之衝突，處在該以誰的利益為優先之間拉扯。

2. 企業管理與員工權益之衝突

員工不滿留職停薪後考績不佳要申訴主管，一方面要尊重考核制度與管理規範，但同時思考員工可能實質薪資權益的缺損：「……個案是育嬰留停回來，主管給她68分考績，她覺得很不滿，個案說不能夠因為我育嬰留停就給我不好的考績，她就要申訴主管（B1-033-01）。」

育嬰留停為員工權益之一，員工有權去爭取公平對待考績，然企業賦予主管考核權需予以尊重。諮商師若是將當事人的即時需求變成「唯一」的考量（李淑珺譯，2004/1995），而忽略企業管理規範準則，那麼會形成公司權益與員工福祉考量的傾斜，造成倫理衝突困境。

3. 企業人力管理需求與員工生涯需求之衝突

研究參與者E考慮組織缺人因素，但又要尊重員工生涯規劃的想法：「有時候個案已無心（工作）有自己的規劃，但又要考量組織缺人會影響工作，其實是蠻為難，

不知怎麼做才對個案最好的幫助……(E1-036-02)。」研究參與者C面臨主管轉介員工會談，並希望諮商師予以慰留之兩難，如：「有時候會很為難，像這樣(升遷議題)轉介過來……那我通常都會說公司也需要你……公司覺得你是一個很優秀的人才，我就會直接表達主管的心意(C1-102-01)。」研究參與者D意識到集體離職不僅造成人力短缺，同時潛藏著企業管理議題：「集體要離職員工事件……不只一個要離職、……個案很多抱怨，但也說出主管不當領導的問題(D1-054-01)。」

企業轉介員工會談無非是期待諮商師可以協助企業留下人才並解決員工問題，諮商師一方面要發揮其功能，但同時要尊重員工的自由意志，此番情境也凸顯出在企業諮商脈絡下，該如何回應企業對其角色的期待及兼顧企業人力管理和尊重員工生涯權益之衝突困局。

4. 企業績效管理與員工工作保障之衝突

企業強調員工生產力表現，對於各種可能影響到企業利益之緣故，都會盡可能的排除，如兩位研究參與者的經驗：「他們(主管)會轉介到我這邊主要是他們(建教生)影響到業績、只要是跟業績有關的……都會優先轉介出來(A1-004-06)。」「之前有個同仁五十幾歲……能力可能不行……主管好像想要勸離(職)……後來轉調輪值夜班、但她已經沒有辦法負荷了(D1-011-02)。」研究參與者C曾遇過同部門兩三個員工申請諮商會談，考量會談的內容與組織管理有關的倫理議題：「同一個部門兩三個員工都來談、然後我發現是主管問題、那就直接找主管談……我有意識到(員工)是否有不當的(被)對待(C1-038-02)。」

從企業角度，對於績效不佳員工不予以聘用或是調整工作項目是符合企業經營及基本利益考量。然從心理諮商角度，無非是希望能夠給予當事人更多的機會去進行調整與改善，此番情景是諮商師在面對員工工作權益保障與企業管理績效之兩難，其中也凸顯出企業目標與諮商目標的差異所帶來的倫理衝突困境。

5. 企業聲譽保護與員工權益維護之衝突

研究參與者D曾遭遇當事人可能會採取不利組織的行動，基於保護雙方安全考量，導致信任關係會破壞，其內心產生衝突：「我覺得我應該要維護到醫院的權益，……要先讓他們(企業)做準備，然後我覺得這是個案的權益(告企業)，……(我)很坦白跟她說站在組織的立場、這個部份我還是要讓企業知道(D1-045-02)。」研究參與者B遭遇到當事人要申訴直屬主管，基於隱私保密，陷入是否要事先告知該位主管的猶豫衝突：「他的主管不知道他要被申訴啊，不過後來我(考慮)

做了一件事情，因為我是組織裡面的心理師，有義務要提醒他們的主管（B1-038-01）。」

面對上述衝突情境，諮商師採取預警的作為，可能防止了企業受到傷害，但也可能影響到諮商關係的隱私保密和信任關係。諮商師有責任打破保密的協議，並且為預警準備，努力做到保護當事人及事件當中第三者的權益。

（二）研究參與者經歷倫理衝突判斷階段之分析

研究參與者所經歷的倫理衝突經驗是一種不斷連續碰撞的過程與擺盪經驗，其倫理判斷階段將從「研究參與者面對倫理衝突的考量依據」及「研究參與者面對倫理衝突的作法」兩大面向加以探討之。

1. 研究參與者面對倫理衝突的考量依據

（1）個案福祉是否受到傷害作為判斷依據

研究參與者A接受主管轉介員工會談，企業希望諮商師提供會談評估，擔憂員工隱私受到傷害：「他們（主管）會希望我說出他很不適合的結論、去了面談，也是很難直接跟個案會談，因為……主管也在啊（A1-004-17）。」研究參與者C面臨多功能會議室的錄影設備無法做到保護當事人隱私，恐怕影響當事人之權益：「就是機構有那個攝影機可能有錄音功能……就是沒辦法保密啊，（我）想到的是會不會危害到個案的福祉阿（C1-053-01）。」「一開始談的時候（我）不會讓主管知道、我們（與個案）約在其他地方談，主要會思考到集體離職（員工）權益受損的問題（D1-053-01）。」基於當事人隱私權益保護，研究參與者C採取主動溝通方式：「我就曾經去溝通過這個（錄影保密），我就說這樣（攝影機）會影響到信任關係……（C1-062-01）。」研究參與者D則考慮事件涉及到組織管理，因此決定先與自己主管進行商討，以確保員工和企業雙方權益得到保障：「就是先跟我的主管討論之後再去……她們主管下來一起談、主要是以小型會議形式討論……（D1-054-02）。」研究參與者A則是採取彈性作法，如加line方式與當事人保持聯繫：「我後來就是再撥個電話去跟這個同仁（當事人）跟他講這個過程、……那我可以為他做什麼、用line方式讓他可以隨時都可以找我（A1-004-21）。」

上述研究參與者依循專業倫理守則考慮當事人權益是否受到傷害，並以積極主動協商方式，以做到保護當事人隱私或保障當事人權益之作為，其中所表現出的助人考量，已不只是在遵守倫理守則的規定與組織的期待，還包括有助人者所秉持助人良心的驅動。

(2) 企業利益是否受到傷害作為判斷依據

研究參與者D與不適任員工會談，評估個案有做出傷害企業的疑慮，基於恐有危及企業聲譽考量下，故與主管討論因應對策：「有一次她（員工）說要告醫院，那我就跟我的主管說一下他要告發的事情，然後我的主管就去跟她的督導去討論，因為她沒有證據，所以後來也沒告成（D1-044-02）。」另外研究參與者A與C則是面對有心理疾病員工是否留任組織適切性的評估：「一個躁鬱症個案，他的狀況就是症狀很明顯，還出現妄想，……可是主管覺得目前人力緊迫，我直接給公司高層建議，要直接找（看）醫生穩定服藥，避免個案有自傷問題發生（A1-006-16）。」「我遇過那種真的生病，有心理疾病的員工，因為我覺得他的狀況真的不適任或是狀況真的不太好，……就是在個案身心狀況和組織的效益上擺盪，後來我還是會先考慮組織的立場，然後鼓勵個案去找（看）醫生（C1-055-01）。」

上述研究參與者考慮公司的立場與利益是否會受到傷害，來做為處理該次企業與員工利益衝突之判斷原則。企業會期待諮商師協助處理有困擾的員工恢復生產力，更重要的是有危機預警的功能。特別是員工對組織有潛在危險性或是具有破壞性的精神疾病傾向時（楊明磊，2003）。因有明顯危及組織或潛在危機的警訊，則會促使諮商師傾向以企業利益為優先考量。

(3) 除企業管理規章外，尋求相關法令規範作為判斷依據

研究參與者B思考企業有考評機制，不能逾越管理權，但也思慮當事人權益是否受到不公平對待，站在兩者衝突其利益無法權衡，因此決定先查詢相關勞動法令規範做為參考：「……查一查法規資料，育嬰留停考績真的是後來有勞動解釋令（B1-033-02）。」另外研究參與者A則是從組織政策角度切入讓主管意識到協助員工適應的重要性：「他（主管）就是覺得很煩，很想要把員工弄掉（離職），所以我不會跟這個主管談（同理），反而是要說就公司的制度和關懷政策（A1-012-03）。」甚至研究參與者B提醒諮商師需要對勞動相關權益法令有所了解：「在企業裡面的心理師，一定要對於勞動法令條文規章要很清楚清楚，才会有辦法處理這樣疑難雜症（B1-033-04）。」企業諮商實務除了考量當事人的福祉之外，敏察產業特性、企業經營策略、企業文化、組織架構及人事變動（周雪璉，2012；陳若玲，1999），甚至是倫理情境的變動，才能夠採取相對性的倫理決策，追求企業和員工雙贏的局面。

2. 研究參與者面對倫理衝突的因應作法

(1) 尊重主管人力調度權，兼顧個案諮商需求，以轉介外部資源處理

研究參與者A掙扎於考量現場人力與長期諮商需要性，故以轉介外部機構：「在企業裡面……要縮減談的時間和次數，如果真的有長期諮商的需要，就直接轉介外部諮商機構（A1-009-03）。」研究參與者C也顧慮企業對諮商次數與效益評估，為讓個案接受心理諮商，採取轉介外部資源：「比如說你評估需要十次二十次諮商，他們（主管）就會覺得這個成本太高了（苦笑……）（我）就提供專業建議就是轉介（外部資源）（C1-035-04）。」

諮商師一方面顧及人力需要及主管對心理諮商的看法，又要考量當事人有諮商需求，幾番考量，選擇轉介外部諮商資源。此舉保障當事人諮商受益，同時也滿足企業管理所需。基於雙方福祉最大利益考量下，考慮外部資源的協助，作為化解衝突的行動，似乎也是符合雙重當事人福祉考量作法之一。

(2) 考量紀錄保密及資訊揭露，善用知情同意作法

研究參與者D協助集體離職員工事件，主動採取個別會談，建立對隱私保密的共識，善用知情同意做法進行勞資雙方協商：「我有跟約他們個別講有關保密的事情，然後我還有寫好了（紀錄）、就是連帶處理一下保密知情同意的告知（D1-055-01）。」另外，企業希望諮商師能夠回饋每次會談概況，基於當事人紀錄資訊揭露程度考量，並善用知情同意作法：「我會讓個案知道其實阿長很關心你可能會想要知道我們會談的內容，有哪些內容是可以讓阿長知道的（E1-022-01）。」研究參與者B則是和當事人討論若要進行申訴，會涉及到個人資訊揭露問題：「我會跟他講這件事情（申訴）最後的後果會是什麼？如果他還是選擇的話，真的也只能夠是尊重他了（B1-072-01）。」研究參與者A同樣也是善用知情同意做法讓當事人了解：「我會讓他（員工）知道說紀錄會被那些人看到，……在一開始就會先說明……我要做的就是持續溝通（保密）這件事（A1-006-18）。」上述研究參與者，在面對兩者利益倫理衝突時，基於當事人有知的權利，善用知情同意的作法，協助當事人了解自己的權益和福祉，更重要的是展現尊重當事人的自主決定權。

(3) 尋求專家諮詢或參考同業作法

研究參與者A會把握參與外部訓練時，主動向講師請益：「我會去參加外部訓練、我會透過跟台上的講師詢問這樣（倫理衝突）的議題（A1-027-02）。」研究參

與者B與D則是找同儕諮詢作法：「我會找我同學來討論，我會問他們一些（倫理作法）狀況（B1-110-01）。」「我的同學也是在企業裡面的個管師，我也會問她」（D1-067-02）。」研究參與者C則是先查閱相關倫理守則解惑：「去找一找資料看看有沒有有一些倫理文獻資料（C1-079-04）。」或是自費尋求督導及諮詢企管專家：「我有時候會付費去找督導諮詢或是跟企業管理方面專家諮詢（C1-079-05）。」相較研究參與者E則是利用組織內部的護理長資源尋求問題解答：「那背後還有護理長、還有督導，她們都是資源，所以我可以跟他們有更多的交流（請教）（E1-007-02）。」

上述研究參與者遭遇倫理衝突判斷困境時，主要以個案福祉是否受到傷害、參照企業管理規章，及尋求相關法令規範等作為判斷依據，依據上述準則考量之後，則實際處理倫理衝突的作為包括轉介外部資源、善用知情同意權、尋求同儕或同業作法、請教專業督導或相關領域專家等，以上作為都有助於增進倫理衝突判斷及處理之參考。

（三）研究參與者經歷倫理衝突影響階段之分析

研究參與者經歷倫理衝突議題後，所產生的影響如下：

1. 建立人脈關係，爭取組織或主管認同

研究參與者D居中協調組織和集體離職員工問題，雖化解第一線缺工危機，但後續在其他業務推動上卻出現阻礙：「比如說後來我要去辦一些活動，如和福委會一起辦這樣子，她們就不太願意（D1-059-01）。」相較研究參與者A則認為主動去經營內部有力資源：「跟主管建立（關係）……給他們一些舞台……，我覺得真的要抓住比較有資源的人……如中高階主管（A1-014-04）。」研究參與者B認為主動回饋資訊給組織，有助於彼此關係建立及業務的推動：「我現在給他（組織／主管）一點回饋的話，他是不是就更願意配合的…人幾乎都是這樣子，（回饋）有來有往啊（B1-101-02）。」

研究參與者身為組織成員，知道需要敏察職場內部的人際互動，了解內部資源分佈，並且妥善經營與主管的人脈關係，熟悉組織人際地圖脈絡。換言之，一方面要幫助組織解決員工問題，增加組織效益，但另一方面，要將組織人脈關係納入考量，思考如何爭取組織或主管的認同支持，才能夠創造雙贏的局面。

2. 多重角色負擔，思索角色功能的調整

研究參與者D身負諮商師及個管員多重角色的衝突，讓她重新思考角色功能的調整：「我沒辦法做個管又做心理師工作、……我本來很天真的以為這兩種角色是可以的，但還是不行啊（D1-081-01）。」研究參與者B會視不同情境來切割轉換角色：「我會切換角色，因為我不是24小時都是心理師（B1-079-01）。」研究參與者A則把自己調整成「個管員」角色，在企業內部進行心理關懷業務：「……我覺得我(定位)在企業裡面就是做個管，有心理師背景的個管師（大笑）比較好推廣業務（A1-018-01）。」

研究參與者所處的企業脈絡，無法完全迴避掉角色和關係交疊所帶來的諸多影響，無論是專職諮商師、個管員或心理健康推廣者，都指出諮商師在企業場域無法純粹擔任單一角色，而多重角色是必然的處境。而隨企業需要，調整自己專業角色和功能，也是面對倫理衝突後的自我調適之道。

3. 兼顧雙重案主的聲音與需求

研究參與者經歷企業與員工兩者利益衝突後，深刻體察到兼顧雙方利益並平衡雙重案主需求之必要性：「內置式的心理師啊……你需要自行去拿捏那個考慮（福祉），要考慮個案的需求，但是也要知道組織在乎的是什麼（B1-058-01）。」「有時候你面對的不只是這個員工的（主管）……可能更高階主管都想要來跟你討論、要同時面對主管及同時是組織（C1-093-02）。」「我在服務我的案主的時候，我都需要去考慮到我的組織的立場是什麼（E1-002-02）。」

企業諮商面對雙重當事人利益衝突時，需要在複雜人際關係與各自需求又彼此衝突的情境下，做出妥善的選擇。所以，諮商師需要思考組織和個案兩者的利益，並且將企業和員工的需求都同時納入考量，基於專業判斷與助人良心的衡量，努力思考兩者間最大利益與最小傷害的發生。

4. 擴增系統觀與組織觀點

從過去僅以個別角度處理員工問題，轉而擴增從組織端或以系統的觀點來思考問題，有助於提升對衝突思考與解決的利基點。研究參與者C學習用宏觀的角度思考組織和當事人問題：「……需要去告訴自己說在處理每個問題時候，你要用更宏觀的角度來看這是領導還是管理制度的問題（C1-108-04）。」研究參與者D則省思諮商前置工作流程中可以納入主管的觀點：「碰到有問題員工（轉介）時可以透過一個訪談先讓我了解她們（主管）的需要、然後也可以知道主管的立場（D1-078-01）。」研究

參與者E則認為需要具備組織的眼光看待問題，並且做好照顧眼前的當事人：「我主要是陪伴照顧我的來談者，所以需要有一些組織的眼光去看個案的問題才好因應（E1-037-01）。」

綜上討論，無論是系統合作、角色功能調整、兼顧雙重案主需要及擴增系統觀或組織觀點，研究參與者運用自己的方式來調適與因應倫理衝突後所帶來的影響。在面對倫理衝突過後的每一次調適與因應，除了累積處理倫理衝突的經驗和能力之外，更重要的是回到企業脈絡，去接受現實的考驗，並不斷努力調整因應。

肆、討論與建議

一、討論

以下就前述發現結果，分二個部分進行討論。

（一）企業諮商中面對企業與員工利益衝突倫理判斷歷程的思考與行動

1. 管理制度與員工權益為倫理衝突兩大核心

本研究結果顯示研究參與者遭遇企業與員工利益衝突倫理困境，主要來自於管理制度與員工權益兩大核心，如無法維護員工權益福祉、人力調度衝擊到員工諮商安排、升遷制度與當事人生涯抉擇為難、考評機制與員工公平待遇之衝突、隱私權與保密例外及專業關係界線等，此結果與周雪璉（2011）、張素惠等人（2019）研究結果相近，都指向造成倫理困境的因素與服務對象難以界定、多方關係人利益考量與權衡、助人工作者本身價值立場的選擇、組織對專業人員角色期待、專業責任及雙重角色關係等有關。

2. 影響判斷歷程思考的相關因素

研究參與者在面對企業與員工利益衝突倫理判斷時，會同時考量「個案福祉、個案權益、相關勞動法規規範」、「雙情境因素及專家諮詢或同業作法」與「權衡企業成本並啟動外部資源」等因素形成倫理決定與因應策略，此部分與Meara、Schmidt和Day（1996）所提出的觀點「在特殊情境脈絡中，需思考不同的觀點並從中取得平衡」相呼應。研究參與者在經歷倫理判斷思考時，需考量專業倫理與責任，其他人士的觀點（Tenbrunsel & Chugh, 2015）、重視專業領域諮詢（Corey et al., 2018），納入相關人士意見（洪莉竹, 2013）及「企業管理規章」，加入企業情境因素考慮，凸顯

出企業環境脈絡在決定歷程中的重要性（李宜玫、林世華，2009）。

此外，研究參與者在面對倫理判斷歷程中之思考、決定、行動以及結果，有其共通性，即是在認知層面思考判斷仍以案主福祉－當事人五大權益作為準則（洪莉竹，2016），如考量員工當事人隱私權、生涯自主權、留職停薪的公平待遇權等，在涉及組織管理績效、人力調度、危險評估等情境，則要權衡組織需求，此點與Shea 和 Bond（1997）及戴谷霖等人（2006）所述企業諮商師之最終決策考量不能不納入組織的利益。除了維護員工當事人的倫理責任之外，同時考慮企業政策、組織管理的企業目標與組織權益，這也是諮商師對組織當事人的倫理責任（周雪璉，2011；鄭意儒，2006；Coles, 2003）。

3. 短期諮商的效益仍為判斷歷程中重要考量

企業諮商具有短期取向的特性（蕭景容，2014），多數企業提供給員工的諮商次數有所限制，通常一年以3~6次或20次為限制（Bull, 1997; Corey et al., 2018）。或被要求以10次左右的短期諮商來處理員工問題（Schonberg & Lee, 1996）。本研究發現，基於組織績效及諮商效益，思考轉介外部機構的適當性（Corey et al., 2018; Sharar, 2008）是處理兩者利益衝突的解決之道。因此，諮商師如何在有限的次數，甚至只有一次談話下，善用一次單元諮商單元的助人機會（王智弘、楊淳斐，2006），在契約規定的次數內，盡可能的服務個案，滿足個案的需求以提高企業諮商服務品質（趙然，2011），並善盡對組織個案的倫理責任。

（二）企業諮商中面臨企業與員工利益衝突倫理判斷經驗之後續影響

1. 從單一到雙重案主視角的擴充，開放對話，增進倫理衝突的能力

企業諮商所處理的並非只有員工個案，組織是隱形個案、轉介者是潛在個案，甚至主管以諮詢角度尋求諮商師解答也可能是潛在個案。面對多重案主的企業諮商，需要有轉換視角觀看問題的必要性。EAPs人員要能確保員工知情同意、保護個案紀錄隱私，並對倫理衝突保有高度敏銳性及提供更專業的協助（Lee & Rosen, 1984）。本研究參與者在經歷倫理衝突之後，更體認到企業諮商是組織（主管）、當事人及心理師三方共構的專業關係。為創造雙贏的目標，需要從組織或主管的角度思考其內在需要（Kinder, 2005），從合作中得到支持，調整與組織互動姿態，主動與企業內部資源做連結。此與王精文（2019）所強調EAPs專業人員需要學習從組織觀點出發的思考模式，及Richard、Emener與Hutchison（2009）所主張與企業內部保持合作關係的必要性。也呼應楊明磊（2009）所強調諮商師宜與組織採取相互合作，才能夠達到事

半功倍效果。

在華人社會中，個人的行為深受其所處社會或組織文化價值觀所影響（楊輝南，2009），必須有更多組織關係與人情因素的考慮（Hwang, 1987），更何況，倫理的特質與觀點經常是相對的、是個別差異敏感的、是情境敏感的、是文化敏感的（牛格正、王智弘，2008），企業諮商與員工協助方案的倫理考慮要注意到本土的文化因素（王智弘、施丁仁，2019a，2019b；張德聰，2019）。從企業諮商師想在員工與組織利益尋求兩全的過程中，除了考量倫理守則與組織期待之外，更有諮商師個人良心的考量，也就是同時要考慮到外在客觀理性規範與內在主觀自我修養的倫理雙元考量（王智弘，2016）。諮商師若僅由西方文化的個人諮商架構直接套用在華人的企業諮商情境，以單一視野處理員工問題，而忽略組織文化對員工的影響，也容易造成與組織對話溝通的困難（楊明磊，2003）。因此，運用「組織」和「當事人」的雙重脈絡思維架構（周雪璉，2011；張素惠等人，2019），處理企業與員工利益衝突倫理議題，有其必要性。

2. 擴充組織觀點或系統觀點的必要性

諮商實務工作者在經歷倫理衝突與反思後，對於案主的福祉思考與行動會有所擴展，如過去以個案觀點會擴展到以系統觀點為工作的視框轉移（許齡之，2013）。系統觀點強調個人在生態系統中，員工與組織都是系統的一部份，個案的問題受組織文化脈絡所影響（楊明磊，2003）。諮商師必須學習從組織結構的視角來理解員工個人問題，了解系統如何影響員工問題（蕭景容，2014）。並運用工商心理學知能將企業與員工「關係」視為處理的重點，而在企業組織範疇與脈絡中思考問題（楊明磊，2003）。

Meara、Sehmidt 和 Day（1996）指出實務專業工作者必須與其他社群保持開放性的連結互動。而知識是組織創新與競爭力的寶貴資產，存在於員工身上及組織文化之中（Bollinger & Smith, 2001），企業諮商師需要具備對組織知識的認識學習及系統介入處遇能力。並以多元角度理解關係與系統間的動力，同時兼具跨專業合作的能力（蕭景容，2014）與管理策略的系統觀點（楊明磊，2009），才比較能夠解決影響員工個人的結構面因素，並將企業諮商效益反應在員工個人及組織整體的效能之上。

企業諮商除了諮商專業的角度之外，具備組織觀點或是系統的概念，有助於諮商師熟悉組織結構、企業文化、關係脈絡與領導風格等。而團體動力學和組織行為學的知識能夠幫助諮商師分析組織氛圍、了解組織，然後根據該組織的特點制定合適的諮

商目標（趙然，2011），提升諮商師在系統中與不同單位人員的對話及理解。因此，在企業場域工作的諮商師，要用不同的視野做諮商工作，擴展單一諮商思維，融合多元的思維。加從企業體制及組織文化觀點來處理員工問題，發展不同於個別諮商策略的企業諮商，才能有效協助企業處理員工問題（楊明磊，2003）。

3. 多元角色切換有助於自我調適與因應

過去倫理研究（王韋琇等人，2015；周雪璉，2011；施丁仁等人，2017；謝明瑾，王智弘，2016）指出，諮商師在經歷倫理衝突挑戰後，皆會調整原有觀點，並做出不同的行動策略。多元角色的切換就是提供符合個案最大利益的服務（Arredondo & Lewis, 2000; Kahn, 2000）。本研究中之內置式諮商師是透過調整工作方式，如結合內部資源推動心理衛生活動、調整會談前的工作流程及配合內部行政流程，以化解倫理衝突情境，此與王韋琇等人（2015）發現相近。由於企業內置諮商師對企業組織文化了解較多，努力在企業內部營造專業信任感（Tehrani, 1998）。而外部兼任諮商師，則是維持比較超然態度，如用宏觀角度去思考倫理衝突。本研究參與者經歷倫理衝突事件後的自我調整方式，與過去研究（周雪璉，2011）所述頗為吻合，無論是正面或是負面的反應，仍努力站穩自己的腳步持續實踐她們對於諮商專業工作的熱情。

綜上所述，研究參與者經驗到企業與員工利益衝突情境主要來自於組織效益與員工福祉兩大主軸，並從中探討判斷歷程該如何兼顧企業與員工雙案主利益的決策思考與因應。在判斷歷程中主要以企業制度與員工福祉為雙軸概念進行決策判斷與思考，也就是採取「宏觀角度」與「系統觀」。衡量諮商工作之視角則由單一主脈絡情境轉移至雙重案主脈絡情境，並同時兼顧員工與組織雙方權益做為決策行動因應，並以此視角面對衝突之後的影響與因應調適，最後更會納入華人文化因素的考量。

二、結論

企業與員工利益衝突困境主要來自於組織效益與員工福祉之難以兼得，從倫理判斷歷程中，其主要以企業權益與員工福祉為雙軸概念進行決策判斷與思考，同時兼顧員工與組織雙重案主權益做為決策行動因應，及面對衝突之後的影響與因應調適。

（一）企業諮商中面臨企業與員工利益衝突經驗之倫理判斷歷程，確實會經歷衝突、考慮、行動、結果、影響與調適的歷程，倫理衝突的主軸則為企業管理制度與員工權益維護

面臨企業與員工利益衝突之爭主要起自於企業管理與當事人福祉兩大概念。其倫理衝突類型包括組織人力管理衝擊到員工諮商受益權、企業績效與當事人公平待遇權

對立、危及公司利益與預警責任、尊重當事人自主權等衝突。企業諮商倫理衝突困境涵蓋了當事人心理諮商受益權、隱私權、自主權、公平待遇權、知情同意權等倫理概念，以及企業組織人力成本、公司營運及績效考核等諸多利益衝突。

(二) 諮商師在面臨企業與員工利益衝突倫理判斷後，會經歷自身角色功能的調整，並採取雙重個案脈絡情境視角以朝向兼顧兩者利益之雙贏目標前進

研究結果顯示諮商師在經歷倫理衝突後影響是多樣化，個人調適也和自身企業處境有所不同，包括：(1) 建立人脈關係，爭取組織認同。在不危害當事人隱私與福祉侵犯下，主動回饋企業相關資訊，有助職場正向關係建立；(2) 多重角色負擔，思索角色功能的調整。體認到企業需求，增加其角色功能，以便適應並融入企業文化；(3) 兼顧雙重案主的聲音與需求。運用「組織」和「員工」的雙重脈絡思維架構，處理企業與員工利益倫理議題；(4) 擴充系統觀與組織觀點，並納入華人文化因素的考量。運用多元視角並平衡雙方需求以達到組織與員工雙贏的目標，多方斟酌倫理與文化觀點以尋求倫理考慮的周全。上述策略皆能協助研究參與者在遇到倫理困境時得到解答，並且不斷的沉澱思考，逐漸形成下一次處理倫理衝突事件的經驗與判斷。

三、研究限制

本研究限制有二：一為本研究參與者皆為女性，所得結果運用於理解男性諮商師之實務現狀，可能有其限制；二，研究參與者所任職之企業產業類別僅包括製造業、運輸業與醫療業，所得結果運用於理解其他產業別諮商師之實務現狀，亦可能有其限制，本研究之結果也未能對不同產業別進行分析，以進一步探討不同產業別之利益衝突上差異。

四、研究建議

依據本研究之結果與發現提供以下建議。

(一) 對企業諮商師之建議

諮商師的工作絕非只是單純的個案工作，處理組織與員工雙重案主的情境脈絡與知識需要更充沛，想要從事企業諮商者，不能只學習「諮商師」的專業教育或心理學理論知識，還需要進一步學習企業管理、人力資源、勞動法規與EAPs等相關專業知能。

(二) 對諮商師培育機構的建議

建議諮商師之培育機構宜開設企業諮商與EAPs之課程，增進學習者對於企業環境及場域認識。在課程規劃上增加對企業組織文化、價值系統和管理制度等探究。倫理課程宜加入有關企業諮商倫理相關主題探究，對於容易涉及倫理衝突情境多加探討，以增進對企業諮商倫理衝突因應判斷覺察討論，將有助於企業諮商實務工作有更多的預備及調整。

(三) 對未來研究之建議

未來研究可考慮納入男性之諮商師與任職之不同產業類別，研究對象除諮商師外，可考慮納入企業諮商三角關係中之另兩個角色：企業員工及其組織中之主管。如此，將可更全面的檢視不同產業別與不同組織成員所呈現之企業諮商中倫理衝突的風貌。

參考文獻

- 牛格正（1991）：諮商專業倫理。臺北：五南。[Niu, G. Z. (1991). *Professional ethics of counseling*. Taipei, Taiwan: Wu Nan.]
- 牛格正、王智弘（2008）：助人專業倫理。臺北：心靈工坊。[Niu, G. Z., & Wang, C. H. (2008). *Helping professions ethics*. Taipei, Taiwan: PsyGarden Publishing Company.]
- 王智弘（2016）：含攝儒家功夫論的本土專業倫理觀：從助人倫理雙元模型談儒家的倫理自我修為之道。台灣心理諮商季刊，**8**（2），vi-xii。[Wang, C. H. (2016). Indigenous view of Confucius culture-inclusive profession ethics: From the duality model of helping professional ethics to Confucius way of ethical self-cultivation. *Taiwan Counseling Quarterly*, 8(2), vi-xii.]
- 王智弘、施丁仁（2019a）：探討員工協助方案倫理的本土化：華人員工協助方案倫理守則芻議。本土諮商心理學學刊，**10**（1），1-20。[Wang, C. H., & Shih, T. J. (2019a). Exploring the indigenization of professional ethics of employee assistance programs: Proposal for the ethical code of Chinese employee assistance programs. *Journal of Indigenous Counseling Psychology*, 10(1), 1-20.]
- 王智弘、施丁仁（2019b）：員工協助方案本土化：從倫理開始。本土諮商心理學學刊，**10**（1），31-37。[Wang, C. H., & Shih, T. J. (2019b). Indigenization of employee assistance programs: Starting with ethics. *Journal of Indigenous Counseling Psychology*, 10(1), 31-37.]

- 王智弘、楊淳斐（2006）：一次單元諮商模式的概念與運用。輔導季刊，42（1），1-11。[Wang, C. H., & Yang, C. F. (2006). The concept and application of the single session counseling model. *Guidance Quarterly*, 42(1), 1-11.]
- 王韋琇、陳姝蓉、王智弘（2015）：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。教育心理學報，47（2），199-216。[Wang, W. H., Chen, S. R., & Wang, C. H. (2015). The professional ethical dilemmas for psychologists in outsourcing Employee Assistance Programs (EAPs) and their coping strategies. *Bulletin of Educational Psychology*, 47(2), 199-216. doi: 10.6251/BEP.20150107]
- 王精文（2019）：對「探討員工協助方案倫理的本土化」：華人員工協助方案倫理守則芻議的評論（II）。本土諮商心理學學刊，10（1），25-30。[Wang, J. W. (2019). Comments on "exploring the indigenization of ethics in employee assistance programs": A comment on the ethics code of Chinese Employee Assistance Programs (II). *Journal of Indigenous Counseling Psychology*, 10(1), 25-30.]
- 何艾倫（2008）：心理諮商人員專業倫理思考導向與相關影響因素之探究。國立臺北教育大學心理與諮商學系碩士論文，未出版，臺北。[Ho, A. L. (2008). *The research on counselor's orientation of ethical thinking and correlated factors*. Unpublished master's thesis. National Taipei University of Education, Taipei, Taiwan.]
- 李宜玫、林世華（2009）：國小教師倫理決定模式之驗證。教育心理學報，41（1），147-166。[Lee, Y. M., & Lin, S. H. (2009). Empirical verification of an elementary teachers' ethical decision-making model. *Bulletin of Educational Psychology*, 41(1), 147-166. doi: 10.6251/BEP.20090120]
- 李淑珺譯（2004）：心理治療的道德責任：面對個案的專業倫理。臺北：心靈工坊。Doherty, W. J. (1995). *Soul searching: Why psychotherapy must promote moral responsibility*. New York, NY: Basic Books.
- 林金定、嚴嘉楓、陳美花（2005）：質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析。身心障礙研究，3（2），122-136。[Lin, J. D., Yen, C. F., & Chen, M. H. (2005). Qualitative research method: Models and steps of interviewing. *Journal of Disability Research*, 3(2), 122-136.]
- 施丁仁、陳源滄、王智弘（2017）：員工協助方案提供企業諮商服務過程中涉及雙重倫理議題之探討。輔導與諮商學報，39（2）。[Shih, T. J., Chen, Y. C., & Wang, C. H. (2017). The ethical issues over dual relationship in the workplace counseling service offered by employee assistance programs. *The Archive of Guidance and Counseling*, 39(2), 55-78.]
- 周雪璉（2011）：企業諮商人員專業倫理衝突經驗探究。國立臺北教育大學心理與諮

- 商學系碩士論文，未出版，臺北。[Chou, H. L. (2011). *The impact experiences of ethical conflict at 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。[Chou, H. L. (2012). Workplace counselors face challenges and preparations for counseling professional ethics. *Guidance Quarterly*, 48(2), 53-59. doi: 10.29742/GQ.201206.0007]
- 洪莉竹（2008）：中學輔導人員專業倫理困境與因應策略研究。教育心理學報，39（3），451-472。[Hung, L. C. (2008). Ethical dilemmas and coping of secondary school counselors. *Bulletin of Educational Psychology*, 39(3), 451-472. doi: 10.6251/BEP.20070821.2]
- 洪莉竹（2013）：學生輔導工作倫理守則暨案例分析。臺北：張老師文化。[Hung, L. C. (2013). *Student counseling ethics code and case analysis*. Taipei, Taiwan: Living Psychology.]
- 洪莉竹（2016）：實務工作者面對倫理挑戰的考量與經驗—台灣諮商輔導倫理議題研究之探討。臺灣諮商心理學報，4（1），1-16。[Hung, L. C. (2016). The considerations and experiences of practitioners in facing ethical challenges: A study of the research on ethical issues in counseling in Taiwan. *Journal of Taiwan Counseling Psychology*, 4(1), 1-16. doi: 10.29824/JTCP]
- 洪莉竹（2018）：台灣諮商輔導倫理研究之回顧與展望。中華輔導與諮商學報，53，151-190。[Hung, L. C. (2018). A review study of counseling ethic research between 1986-2017 in Taiwan. *Chinese Journal of Guidance and Counseling*, 53, 151-190. doi: 10.3966/172851862018100053006]
- 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。[Hung, J. P. (2012). Rethinking the value of workplace counselors' dilemmas: Solving problems by organizing a variety of real ideas. *Guidance Quarterly*, 48(1), 30-39. doi: 10.29742/GQ.201203.0004]
- 張芬芬（2010）：質性資料分析的五步驟：在抽象階梯上爬升。初等教育學刊，35，87-120。[Chang, F. F. (2010). The five steps of qualitative data analysis: Climbing up a ladder of abstraction. *Journal of Elementary Education*, 35, 87-120. doi: 10.7036/JEE.201004.0087]
- 張素惠、莊謹鳳、王智弘（2019）：員工協助方案人員面對保密議題之倫理判斷歷程研究。教育心理學報，51（2），231-255。[Chang, S. H., Chuang, J. F., & Wang, C. H. (2019). Ethical judgment process for employee assistance program professionals on

- confidentiality issues. *Bulletin of Educational Psychology*, 51(2), 231-255. doi: 10.6251/BEP.201912_51(2).0003]
- 張德聰（2019）：對「探討員工協助方案倫理的本土化」：華人員工協助方案倫理守則芻議的評論（I）。*本土諮商心理學學刊*，10（1），21-24。[Chang, T. C. (2019). Response to "exploring the indigenization of employee assistance programs ethics": A proposal for the ethical code of Chinese employee assistance programs (I). *Journal of Indigenous Counseling Psychology*, 10(1), 21-24.]
- 許齡之（2013）：諮商心理師對個案福祉的思考與行動之研究。國立臺北教育大學心理與諮商學系碩士論文，未出版，臺北。[Hsu, L. C. (2013). *Counselors' thinking and action on clients' welfare*. Unpublished master's thesis. National Taipei University of Education, Taipei, Taiwan.]
- 陳若玲（1999）：讓諮商輔導成為企業助力：企業生涯諮商輔導實務。*輔導季刊*，35（4），25-27。[Chen, R. L. (1999). Let counseling be a workplace boost: The practice of workplace career counselling. *Guidance Quarterly*, 35(4), 25-27. doi: 10.29742/GQ]
- 鈕文英（2016）：質性研究方法與論文寫作二版。臺北：雙葉書廊。[Niu, W. Y. (2016). *Qualitative research methodology and thesis writing* (2nd ed.). Taipei, Taiwan: Yeh Yeh Book Gallery.]
- 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 get in the way? Counselor's role conflicts and coping strategies in employee assistance programs. *Counseling 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 workplace counseling. *Guidance Quarterly*, 45(3), 7-18. doi: 10.29742/GQ.200909.0002]
- 楊輝南（2009）：儒家與法家觀點之人力資源管理意涵。*建國科大學報*，28（4），65-83。[Yang, H. N. (2009). The implications on human resource management from the perspectives of Confucianism and Legalism. *Journal of Chienkuo Technology University*, 28(4), 65-83. doi: 10.6995/JCTU.200907.0065]
- 趙然（2011）：員工協助方案專業人員手冊。臺北：張老師文化。[Zhao, R. (2011). *The professionals' manual of employee assistance programs*. Taipei, Taiwan: Living Psychology.]
- 鄭意儒（2006）：企業諮商人員能力內涵之研究。*輔導與諮商學報*，28（1），73-94。[Cheng, Y. J. (2006). A study on the competences of workplace counselors. *The Archive of Guidance and Counseling* 28(1), 73-94. doi: 10.7040/JGX.200608.0073]

- 蕭景容 (2014) : 從生態視框看員工協助方案中的心理諮商。諮商與輔導, 338, 2-8。[Xiao, J. G. (2014). On the counseling service of employee assistance program from an ecological perspective. *Counseling and Guidance*, 338, 2-8. doi: 10.29837/CG]
- 謝明瑾、王智弘 (2016) : 國民小學諮商心理師面臨保密議題倫理判斷歷程之敘說研究。臺灣諮商心理學報, 4 (1) , 17-43。[Hsieh, M. C., & Wang, C. H. (2016). A narrative research on ethical judgment process of counseling psychologists at elementary school when facing confidentiality issues. *Journal of Taiwan Counseling Psychology*, 4(1), 17-43. doi: 10.29824/JTCP]
- 戴谷霖、陳斐娟、拾巳寰 (2006, 3月) : 員工協助方案下諮商輔導之實施及其困境之克服。「2006員工諮商與職場健康心理學學術暨實務研討會」宣讀之論文, 銘傳大學桃園校區, 桃園。[Dai, G. L., Chen, F. J., & Shyr, Y. H. (2006, March). *The implementation and difficulties-overcoming of counseling under the employee assistance program*. Paper presented at "2006 academic and practical seminar on employee counseling and workplace health psychology ", Ming Chuan University Taoyuan Campus, Taoyuan, Taiwan.]
- Arredondo, P., & Lewis, J. (2000). Counselor roles for the 21st century. In D. C. Locke, J. E. Myers, & E. L. Herr (Eds.), *The handbook of counseling* (pp. 257-267). London, England: Sage.
- Bollinger, A. S., & Smith, R. D. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*, 5, 8-18. doi: 10.1108/13673270110384365
- Brooks, J., McCluskey, S., & King, N. (2015). The utility of template analysis in qualitative psychology research. *Qualitative Research in Psychology*, 12(2), 202-222. doi: 10.1080/14780887.2014.955224
- Bryant-Jefferies, R. (2005). *Workplace counseling in the NHS: Person-centered dialogues*. Oxford, England: Radcliffe Publishing.
- Bull, A. (1997). Models of counseling in organizations. In M. Carroll & M. Watson (Eds.), *Handbook of counselling in organizations* (pp. 29-41). London, England: Sage.
- Carroll, M. (1996). *Workplace counseling: A system approach to employee care*. London, England: Sage.
- Cervoni, A., & DeLucia-Waack, J. (2011). Role conflict and ambiguity as predictors of job satisfaction in high school counselors. *Journal of School Counseling*, 9(1), 1-30.
- Coles, A. (2003). *Counselling in workplace*. Berkshire, England: Open University Press.
- Corey, G., Corey, M. S., & Corey, C. (2018). *Issues and ethics in the helping professions* (10th ed.). Mason, OH: Cengage Learning Custom Publishing.

- Herr, E. L., & Cramer, S. H. (1988). *Career guidance and counseling through the life span: Systematic approaches* (3rd ed.). Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
- Holowiak-Urquhart, C., & Taylor, E. R. (2005). When theory collides with practice: One day in the life of a middle school counselor. *Professional School Counseling, 9*(1), 88.
- Hwang, K. K. (1987). Face and favor: The Chinese power game. *American Journal of Sociology, 92*(4), 945-974.
- Kahn, B. B. (2000). A model of solution-focused consultation for school counselors. *Professional School Counseling, 3*(4), 248-254.
- Kinder A. (2005). *Workplace counseling: A poor relation?* Retrieved from <https://www.yumpu.com/en/document/read/30063905/workplace-counselling-a-poor-relation-bacp-workplace>
- King, N. (1998). Template analysis. In G. Symon & C. Cassell (Eds.), *Qualitative methods and analysis in organizational research* (pp. 118-134). London, England: Sage.
- Kocet, M., & Herlihy, B. (2014). Addressing value-based conflicts within the counseling relationship: A decision-making model. *Journal of Counseling and Development, 92*(2), 180-186. doi: 10.1002/j.1556-6676.2014.00146.x
- Lee, S. S., & Rosen, E. A. (1984). Employee counseling services: Ethical dilemmas. *The Personnel and Guidance Journal, 62*(5), 276-280. doi: 10.1111/j.2164-4918.1984.tb00205.x
- McLeod, J. (2001). *Counseling in the workplace: The facts: A systematic study of the research evidence*. Leicestershire, England: British Association for Counselling and Psychotherapy.
- Meara, N. M., Schmidt, L. D., & Day, J. D. (1996). Principles and virtues: A foundation for ethical decisions, policies, and character. *The Counseling Psychologist, 24*(1), 4-77. doi: org/10.1177/0011000096241002
- Moleski, S. M., & Kiselica, M. S. (2005). Dual relationships: A continuum ranging from the destructive to the therapeutic. *Journal of Counseling and Development, 83*(1), 3-11. doi: 10.1002/j.1556-6678.2005.tb00574.x
- Nahrwold, S. C. (1983). Why programs fail. In J. Manuso (Ed.), *Occupational clinical psychology* (pp. 105-115). New York, NY: Praeger.
- Richard, M. A., Emener, W. G., & Hutchison, W. S. (Eds.) (2009). *Employee assistance programs: Wellness/enhancement programming* (4th ed.). Springfield, IL: Charles C Thomas.
- Rick, H. (2015). *How workplace counseling helps employees and employers*. Retrieved from

- <http://www.personneltoday.com/occupational-health-and-wellbeing/>
- Rogerson, M. D., Gothlieb, M. C., Handelsman, M. M., Knapp, S., & Younggren, J. N. (2011). Nonrational process in ethical decision making. *American Psychologist, 66*(7), 614-623. doi: 10.1037/90025125
- Schonberg, S. E., & Lee, S. S. (1996). Identifying the real EAP client: Ensuing ethical dilemmas. *Ethics and Behavior, 6*(3), 203-213.
- Sharar, D. A. (2008). General mental health practitioners as EAP network affiliates: Does EAP short-term counseling overlap with general practice psychotherapy? *Brief Treatment and Crisis Intervention, 8*(4), 358-369.
- Shea, C., & Bond, T. (1997). Ethical issues for counseling in organizations. In M. Carroll & M. Walton. (Eds.), *Handbook of counseling in organizations* (pp. 260-268). London, England: Sage.
- Tator, M., & Bekerman, Z. (2002). The concept of culture in contexts and practices of professional counseling: A constructivist perspective. *Counseling Psychology Quarterly, 15*(4), 375-384.
- Tehrani, N. (1998). Counselling in the workplace: The organizational counsellor. *Counselling Psychology Quarterly, 11*(1), 23. doi: 10.1080/095150798008254040
- Tenbrunsel, A., & Chugh, D. (2015). Behavioral ethics: A story of increased breadth and depth. *Current Opinion in Psychology, 6*, 205-210. doi: 10.1016/j.copsyc.2015.08.022
- Van Hoose, W. H., & Paradise, L. V. (1979). *Ethics in counseling and psychotherapy: Perspectives in issues and decision making*. Cranston, RI: Carroll Press.

收件日期：109年03月11日

一審日期：109年06月17日

二審日期：109年09月08日

三審日期：110年04月15日

通過日期：110年06月17日

The Process of Ethical Judgment on Managing the Conflict of Interests between the Enterprise and Employees in Workplace Counseling

Su-Hui Chang Ya-Yu Cheng Jin-Fong Chuang Chih-Hung Wang*

National Changhua University of Education

This research explores the ethical judgment process encountered regarding the conflict of interests between companies and employees in workplace counseling services. We interviewed with an in-depth method and established qualitative data analysis by utilizing the purpose sampling method. The qualification of participants all have counseling psychologist licenses and more than two years of workplace counseling experience. They also had experiences of encountering ethical judgments issues due to conflicts of interest between the company and employees. In this study, we selected five counseling psychologists for personal in-depth interviews. Template analysis was used for data analysis. We found that different types of conflict of interests between companies and employees could involve workplace counseling, and would experience conflict judgment and influenced various stages: Initially at the first stage which is identified as the conflict stage. These psychologists would encounter: (1) The conflict between the company's productivity and the needs of employees' mental health; (2) The conflict between the company's management and the rights of employees; (3) The conflict between the company's labor needs and the needs of employees' career development; (4) Company performance regarding the conflict between management and employees' job security; (5) The conflict between the protection of corporate interests and the protection of employees' rights. The subsequent stage, which is identified as the judgment stage, will consider three aspects. First of all, judging whether the rights and interests of employees have been jeopardized; second of all, judging whether the interests of the enterprise have been compromised. Finally, it is about the judgment regarding relevant labor laws and regulations. At this stage, there are three ways of managing different matters. First, enterprises consider labor costs and refer to external resources, then make good use of informed consent; and finally, is to seek expert consultation and refer to industry practices. At the last stage, which refers to the impact

* Corresponding author: Chih-Hung Wang, e-mail: ethicgm@gmail.com.

doi: 10.3966/172851862021090062004

phase, these psychologists would assist and find adaptation methods through the support system via four steps: (1) to establish a relationship and obtain approval from the organization or supervisor; (2) to adjust role functions regarding multi-role burden; (3) to take into accounts the voices or needs of dual customers; and the last, to expand the organization view or system view.

Managing the ethical judgment process of the conflict of interest between the enterprise and its employees, making decisions based on the dual-axis concept of enterprise system and employee welfare is necessary. Psychologists must understand the system perspective and change their perspectives from a single situation to dual situations. In summary, the ethical judgment process that encounters the conflict of interest between the company and its employees in corporate consulting indeed may experience a process of conflict, consideration, action, result, influence, and adjustment. This study at the end proposed recommendation as followed: (1) Suggestions to workplace counselors: Facing the context of the dual clients of organization and employees, workplace counselors need more knowledge in addition to the professional education of "counselors" or theoretical knowledge of psychology, as well as business management human resources, labor laws, and EAPs. And other related professional knowledge. (2) Suggestions for training institutions for counselors: The training institution for counselors should offer courses on workplace counseling and EAPs to enhance learners' understanding of the workplace environment. In the curriculum planning, adding the theme of workplace organizational culture, value system, management system, and workplace counseling ethics can enhance the ability to respond to and judge the conflicts of workplace counseling ethics. A more comprehensive review of the ethical conflicts in workplace counseling presented by different industries and members of different organizations. (3) Suggestions for future research: Future research may consider including male counselors and different industry categories. In addition to counselors, research objects may include workplace employees and their organization's supervisors.

Keywords: Conflicts of interest, EAPs, ethical conflict, ethical judgment, workplace counseling.

