

企業員工諮商的特殊議題：資遣諮商

楊明磊

(淡江大學教育心理與諮商學系副教授)

壹、資遣諮商的發展

資遣諮商(outplacement counseling、redundancy counseling或terminated counseling)又稱離職諮商或員工轉業輔導，主要是企業組織在為了縮減支出、購併、技術提昇、改變經營方針、部門重整或其他因素而選擇主動裁撤員工時，為了降低遭裁撤員工的抗爭、訴訟、資遣費用、報復破壞、情緒創傷與經濟受挫等負面反應，帶給組織在對外聲望、對內人事動盪，以及各種實質金錢或無形利益損失等組織成本之負面影響，故委託受過諮商訓練的人力資源專業工作者或理解組織文化的諮商專業工作者，對涉及資遣政策的相關人士如遭資遣的員工、仍留任的員工、直接傳達資遣命令的部門主管等，所進行之一系列包含生理、心理與行動各方面的協助，藉由減少對上述人士因資遣政策產生的負面影響，以達到降低組織為資遣政策付出的有形無形成本或提升組織有形無形利益之目的。

資遣諮商最早出現於1960年代的美國，早先為教會為了協助自願離開神職工作者所提供的服務(Willis, 1986)，美國第一起針對非自願離職員工的資遣諮

商服務在1969年出現，一位高薪經理人被無預警辭退，他從自己的受創經驗中學習，決定開啟資遣諮商的業務，但最初只服務企業高階人員(PAB HR Consulting, 2007)，隨後由於美國經濟衰退，許多公司面臨裁員整併的問題，以及私人執業諮商師的普及，使得資遣諮商在1980年以後變得大為興盛(Pope, 2000)，財富雜誌(Fortune)所列的五百大企業中，75%已提供資遣諮商服務(Greenberg and Zippo, 1983)，據美國管理協會(American Management Association)統計，70%的雇主曾使用某種形式的資遣諮商服務(Capowski, 1991)，服務對象亦變得包含組織各階層。如美國管理協會(American Management Association)的複選題項統計發現，資遣諮商59%提供給高階經理，53%給中階經理，41%給業務督導，29%給時薪員工(Capowski, 1991)。

資遣諮商在組織大量裁員時變得更為重要，近年來隨著國際整體經濟趨勢衰退，大量裁員的消息時有所聞，如加拿大每年有數千員工因為公司組織重整、併購、技術轉移、整廠遷移等因素而遭資遣(Harvie, 1980)。就2007年而言，也有法國空中巴士預計裁員一萬人

(羅苑韶, 2007), 美國福特汽車公司預計裁員二萬九千人, 通用汽車公司預計裁員四分之一(儲信豔, 2007)。

台灣的情形同樣令人關切, 台灣經濟成長率從2005年起即位居亞洲四小龍之末, 2008年更可能被泰國超越, 而平均失業率在1999年時為2.25%, 低於韓國的3.56%, 2000-2006年的平均失業率(4.23%)卻已高出韓國的3.23%(唐慧琳, 2007)。主計處公佈的人力資源及薪資統計調查, 2006年在81個細項行業中, 有39個行業的員工雇用數下降, 受僱員工增加最多的則是工作層級較低的批發業(含連鎖店)及支援服務業(即派遣業)(林昭禎, 2007)。就台灣的大量裁員而言, 從2001年前後, 即有宏碁電腦裁員九百人, 倫飛電腦裁員二百人, 網路媒體明日報裁員三百人(孫友聯, 2007), 寬頻設備廠商亞旭電腦裁員360人(李佩真, 2003), 連近年業績創歷史新高的華碩電腦也在2006年底為了整廠遷移而在一天之內裁撤了421位員工(ETtoday, 2006)。

大量裁員可怕, 無預警的裁員更是讓員工感到受創與被背叛, 李文輝(2007)指出雖然「就業服務法」規定資遣要在七天前列冊通報, 2003年二月通過的「大量解僱勞工保護法」第二條第二款也規定, 單日解僱超過五十人以上時, 應於解僱之日起的前六十天通報主管機關, 但企業為避免大量裁員時造成員工騷動不安, 寧可被罰款, 也不會事先通報(前述的華碩電腦即因此被台北市勞工局罰款十萬元)。此外, 「大量解僱勞工保護法」僅針對超過卅人以上的企業, 因此國內有94.8%的企業, 約

55%的勞動人口不受此法案保障。而且即便是三十人以上企業也不一定就適用, 因此法規定, 雖然事業單位勞工在五百人以上, 解僱員工超過五分之一以上時, 必須在六十天以前提出解僱計畫書並進行勞資協商, 但所稱僱用勞工人數之計算, 並不包含定期契約之勞工(李文輝, 2007)。換言之, 台灣受僱員工增加數最多的派遣業(例如一年一聘的兼任諮商師, 沒有聘書僅有排班的特約諮商師)均不在此法規範圍內。

然而, 大量裁員或無預警裁員不僅影響員工, 更會對組織造成負面影響, 除了外在形象下降外, 亦會造成仍在職員工的人心惶惶, 擔心隨時會成為下一個受害者, 除了影響士氣, 工作品質下降, 更容易造成組織內的謠言四起, 嚴重影響組織運作。此外, 員工突遭資遣, 震驚憤怒之餘, 各種抗爭報復手段往往隨之而來, 輕則上報引起非議, 重則造成種種法律訴訟、和解協商、組織內幕外洩、甚至惡意破壞等實質損失。

因此, 為了降低遭資遣員工的負面情緒, 減少對組織的負面影響, 也為了安定仍留任的員工, 強化組織承諾, 以及經營組織社會形象, 更需要採取資遣諮商的做法。如Greenberg和Zippo(1983)引述一份對New England 129家公司的調查就發現, 38%的雇主在過去三年內曾使用資遣諮商的服務, 而提高留任員工士氣、提昇公司形象, 以及減少遭資遣員工失業時間以降低資遣費負擔, 是使用資遣諮商的主要原因。Capowski(1991)則指出, 85%的雇主認為成本與成效是影響他們是否願意提供資遣諮商服務的首要考慮因素。實際上, 資遣諮

商確實能為組織節省成本，例如Dr. Adela Oliver即曾協助某企業透過資遣諮商節省組織成本高達一百萬美金(Willis, 1986)

資遣諮商在美國的興盛，與諮商師開始普遍獨立執業有密切關係(Pope, 2000)，台灣自2000年通過心理師法賦予心理師獨立執業的法源依據後，獨立執業或與企業合作的諮商工作者日益增加，而相對於一般諮商，一個好的資遣諮商套裝服務成果不僅能大量節省組織的有形無形成本，更可提升組織的外在形象，亦有穩定內部人心、凝聚士氣的功能，與組織營運有實質緊密的連動關係，使得大型組織更有可能願意採用。同時，資遣諮商套裝服務的收費標準是依照每名員工離職前的薪資計算，一般約為該員工離職前一年全薪的15%(Dolan, 1981)，如以月薪十萬元的中階主管計算，每提供一位中階主管的資遣諮商套裝服務即可收費27,000元。

不過由於台灣企業對資遣諮商的功效認識有限，一般企業員工諮商的發展亦嫌不足，而多數諮商工作者甚至不瞭解企業對員工諮商的想法(楊明磊, 2007)，亦未曾鑽研資遣諮商之相關概念與具體做法，因此僅有少數機構與獨立執業諮商師有此經驗，不過，由於資遣諮商對企業的實質效益明顯，很有可能成為未來重要的諮商服務項目之一，值得有意從事企業員工諮商的諮商工作者重視。

貳、資遣諮商的功能

資遣，特別是大量資遣，在短期內對員工個人、對組織甚至對整體社會都

有負面影響，就長期而言，若員工個人能因遭資遣而重新發展出更好的個人或職業生涯，組織能因大量資遣而提升組織效能與營業利益，社會能因大量資遣而重新檢討勞工保護政策甚至促進產業升級，則資遣有其長期效用，而效益能否出現，端賴成本能否有效控制，其中資遣諮商的目的正在於協助組織降低因資遣政策帶來的種種負面成本與風險，整體而言，資遣諮商對社會、對組織以及對員工個人的功能包括：

一、資遣諮商對社會的功能

1.績優廠商大量資遣員工的消息會造成社會人心動盪，不良廠商大量裁員也足以引起社會擔憂，資遣諮商透過協助遭裁員員工成功轉業或提升專業技能，可降低社會不安。

2.大量裁員造成失業率上升，政府失業給付成本增加，相關求職轉業政策與方案的經費必須提升，而資遣諮商能有效降低失業者待業時間(Business Asia, 1999; Willis, 1986)，進而緩和失業率、減少政府失業給付成本。

3.失業者因身心受創導致的各種生理疾病、家庭婚姻與心理問題，會增加政府醫療給付及社會成本，而諮商能有效緩和失業者婚姻家庭與心理問題的嚴重度，也能間接降低社會成本與醫療開支(Morin, 1977)。

二、資遣諮商對組織的功能

1.成功的資遣諮商能形塑組織對外的良好形象，顯現組織對遭資遣員工並非不聞不問或給錢了事，因而能提升組織的外在道德形象，特別是當組織在購

併或重整期間因裁員造成投資人憂心而影響投資意願與股價時，即時塑造組織的良好社會形象並顯現組織有能力成功面對資遣議題，就更為重要了。

2. 資遣諮商提供遭資遣員工生理、心理、情緒、生涯與經濟各方面的整合諮商，能有效地將員工的注意力轉向對自身未來的關心(Ellis, 1990)，而減少因停留在憤怒、被背叛與不公平等情緒中帶來的種種報復、抗爭、訴訟或不合理的高額遣散費要求，進而實質降低組織的在司法訴訟費用、和解金與遣散費等方面的財務負擔。

3. 受資遣政策影響的不僅是遭資遣的員工，負責執行資遣任務的相關主管與行政人員亦承受極大壓力，要一位主管當面對跟了自己十多年亦親亦友的老部屬傳達資遣命令，帶來的不僅是對部屬的罪惡感，也潛藏了對組織的不滿與成為組織幫兇的壓力，而相關行政人員對於老朋友被開除但自身未遭資遣，甚至還要幫忙執行資遣任務，所帶來的「倖存者症候群(survivor syndrome)」如罪惡感、幫兇感以及「下一個被開除的也許就是我」的壓力，間接醞釀員工潛在的未來離職潮，總之，留下來的員工都在觀望組織會怎麼對待遭資遣的人，不厚道與不周全的資遣政策足以造成長期的人心惶惶，就算以高壓暫時壓制反彈力量，也無法阻止員工向心力、組織承諾與忠誠的下降，甚至工作滿意與工作品質的低落。而周全的資遣諮商需同時服務遭資遣員工、仍留任員工以及負責執行資遣命令的主管，可以穩定向心力與組織承諾，更有安定內部人心的作用。

三、資遣諮商對員工個人的功能

(一)協助遭資遣員工與社會的重新連結

一個被資遣的員工如果服務年資為十五年，表示此員工已有十五年不曾找過工作，她/他對非其專業領域的工作世界之認識早已模糊，相關求職就業的知識與能力皆已落伍，因而對重新求職就業容易感到恐懼退縮，很容易因此繼續停留在遭資遣的憂鬱或憤怒情緒中，資遣諮商則能協助此類員工重新面對工作世界、重新檢視自身專長並評估接受進階訓練或第二專長之必要與方向，擬定合理的求職方向、加速遭資遣員工重返就業市場的速度，進而協助員工及早重拾希望。例如OHRC公司成功協助40%的員工在遭資遣後的三個月內找到新工作，55%在四到六個月內找到新工作，總計半年內讓95%的遭資遣員工找到新工作，其中25%的薪水高於原工作，10%則決定自行創業(Willis, 1986)。

(二)處理遭資遣員工的創傷反應與延伸困擾

突遭資遣的痛苦可能接近重大創傷(Finley & Lee, 1981)，除了憤怒、被背叛之外，經濟條件突然緊縮、貸款償還壓力突然大增、在配偶子女朋友間顏面盡失、工作價值被否定導致自我信心崩跌，甚至失業後生活空閒突然增加不知如何度過，與家人相處時間大量增加造成關係變化、對家人依賴增加改變了自身的家庭地位等等，皆是突遭資遣後的反應，而受過良好訓練的諮商師將可在資遣諮商服務中協助員工較正向地度過創傷反映的各個階段，並協助當事人調適自身處境，也面對失業帶來的種種延

伸性議題，將資遣帶來的負面影響有效降低。

(三) 遭資遣雖然是個創傷打擊

有些員工卻不一定會立即顯現低落狀態一些人原本對工作即不甚滿意或正醞釀辭職，資遣一方面讓壞人變成組織來當，另一方面自己在心理上從主動離職者變成被開除者，使得心理地位的下降與不必主動辭職的正反情緒交雜，反而會讓員工狀態變得時好時壞，這些複雜心境往往需要資遣諮商的諮商師適時協助失業者更快速地安然度過。

(四) 也有些人對被開除感到冤枉

極想快速地顯現自己能力不俗，以證明組織開除他的決策錯誤，因此容易在準備不足的情形下，輕率自行創業或投資造成遣散費的濫用與誤用，而資遣諮商的諮商師需要提醒當事人注意此種現象，並協助員工仔細規劃個人未來，也透過轉介財務諮詢顧問協助員工善用遣散費。

(五) 負責宣布資遣命令的部門主管或人事主管

在重視和氣良善人際互動的華人文化中，往往不擅長扮演「壞人」，特別是所要辭退的同仁是資深員工，甚至跟了自己十多年亦親亦友的老部屬，更是開口困難，也容易將此困難轉向為質疑組織的資遣政策(Bartler, 1980)，而資遣諮商服務中，將會協助主管理解資遣政策的必要性，降低對組織的不滿，也要協助主管模擬與員工面談的歷程，並協助主管調適辭退員工後，如何調適仍留任員工的敵意與相處。

(六) 對於仍留任的員工，亦需要資遣諮商協助他們處理「倖存者的罪惡感」

同時諮商師也要與組織合作協助仍留任員工面對「下一個被開除的可能就是自己」的恐慌感、對組織「狠心」的憤怒，以及如何與被資遣同事維持適當的人際互動。

一個具體的成功實例是刊登在《Business Asia》期刊上，Marks & Spencer公司運用資遣諮商的經驗，Marks & Spencer是一家跨國公司，在亞太地區七個國家擁有43家分公司，1998年時發現香港分公司營收下降而決定裁員，預計裁撤五十名中級主管與行政人員，並將另外四十名同仁調職，為了處理如此大量的人事調整政策，Marks & Spencer公司除了法令規定的做法外並決定採行資遣諮商，其中協助遭資遣員工的部分有以下做法：

1. 先作情緒諮商，協助員工面對突遭資遣的震驚與壓力，以及學習處理將遭資遣消息告知家人朋友的丟臉感受。
2. 合理檢視自我過去工作生涯經驗，施作心理測驗檢視自我能力，以決定下一步方向。
3. 若選擇重新就業則教導各項求職就業技巧與能力。

香港當時的失業率高達5.8%，但Marks & Spencer在採行資遣諮商後，超過一半的遭資遣員工在離職後三個月內即找到新工作，由離職員工的感謝信函中發現，較令他們滿意的項目有：諮商協助解決了個人議題、心理測驗幫助認

清自我能力也建立了自信、在課程中學習到撰寫具專業水準的履歷表以及面談技巧讓他們快速找到工作等等…。對公司而言，此次的良好成果不僅提高了公司在當地的聲望，更讓仍在職的員工相信公司的善意，變得對公司更有信心與向心力(Business Asia, 1999)。

由資遣諮商對社會、組織及個人的功能也可看出，好的資遣諮商服務必定是「套裝服務」，需要同時對組織中涉及資遣諮商的不同人士提供協助，然而，此類套裝式的諮商服務模式，在現今的諮商教育課程中較少提及，多少會影響從事企業員工諮商師的服務品質，造成組織對資遣諮商服務成果的疑慮，換言之，以現有的諮商訓練取得執業資格的諮商師，若未經學校或專業機構的進階相關課程再教育，將可能在資遣諮商的工作中面臨極大挑戰。

參、資遣諮商的個案、服務對象與諮商重點

必須注意的是，資遣諮商的諮商師是受組織委託，去和涉及資遣政策的相關員工進行諮商，因此真正的委託人(clients)是組織而非員工個人，這也表示諮商師除了與員工個人互動外，和組織保持密切接觸也是必要的行動。此一概念如同一位父親委託諮商師與他最近成績低落的孩子進行諮商一般，或許諮商師主要的談話對象是小孩，但是父子關係卻絕對是不可忽視的諮商焦點，因此，當組織委託諮商師與員工談話時，雖然主要的談話對象是個別員工，但組織與員工的關係才是最為主要的諮商目標，換言之，進行資遣諮商的諮商師主

要的談話對象雖然是員工，但是諮商目的則是，除了協助遭資遣員工平安度過從遭資遣到找到新工作或新生活這段歷程，協助仍留任員工穩定工作情緒與壓力，以及協助主管調適傳達資遣命令的心理掙扎之外，更需要促進這三類員工在個人狀態改善後，進一步調整與組織的正向關係才算是完成諮商的任務(Willis, 1986)。

肆、從事資遣諮商的條件

由於資遣諮商事涉敏感，稍一不慎即可能讓事情越變越糟，因此進行資遣諮商的專業人員不論來自公司外部或內部，重點都在於是否受過資遣諮商的相關訓練(Morin, 1977)。一般而言，資遣諮商大多由公司組織以外的第三方單位或個人提供（如EAP公司或兼任諮商師），以減少遭資遣員工的抗拒，如Erdlen(1978)曾指出五個選擇第三方機構或個人的參考標準：

- 1.有能力處理組織—留任員工—遭資遣員工三方關係。
- 2.充分瞭解就業市場現況。
- 3.能夠持續追蹤遭資遣員工之後續發展，而非僅有短期諮商。
- 4.具備人力資源及心理諮商概念。
- 5.過去曾有實際成功進行資遣諮商之經驗。

在諮商師的標準上，Morin(1977)也提出五個適合擔任資遣諮商的諮商師標準：

- 1.對組織與自我皆有足夠信心，能認同組織的資遣政策及決定。
- 2.受過基本諮商能力與職涯諮商訓練。

- 3.知道什麼話該說，什麼話不該說（例如不該對被資遣的女性員工說她最好回家帶孩子）。
- 4.熟悉求職技能。
- 5.能與負責資遣任務的主管充分合作，並協助主管完成任務。

Bartler(1980)進一步指出，在由外部機構或個人從事資遣諮商時，內部諮商師也應加入合作，因為內部諮商師更能瞭解組織文化，內部諮商師參與資遣諮商時，可從以下幾點著手：

- 1.需要向員工清楚說明資遣的原因。
- 2.要協助組織運用各種方式維持員工在接到資遣消息到正式離職期間的工作品質與生產力。
- 3.仍須與外部資遣諮商師合作，學習資遣諮商的注意要點，並有效分工雙方工作。
- 4.事前充分告知員工關於資遣的配套措施。
- 5.對不同職等或其他條件遭資遣員工的服務態度不可大小眼是很關鍵的，不公平對待的態度，看在遭資遣員工或留任員工的眼裡，會嚴重破壞整個資遣諮商的各種效果。
- 6.需與工會保持密切聯繫，盡可能取得工會的合作。

伍、諮商師進行資遣諮商時的個人挑戰

資遣諮商算是企業員工諮商中較特殊的一環，所謂「特殊」是指，一些進行方式與觀點對企業而言是理所當然的，但對諮商專業工作者的養成經驗而言卻是有些不尋常的，特別是如果諮商

工作者只重視諮商的規矩而不願意理解企業的認知，就更容易感到難以適應，在資遣諮商實務經驗中較容易遇到的挑戰包括：

一、以系統觀理解企業組織

由於是企業組織委託諮商師協助其順利完成資遣政策，實際的委託人(clients)是「企業組織」這個整體而不是個別的員工，因此系統觀點是個較容易進入的理解視域，將所有涉及資遣政策的四方（決策者—遭資遣員工—執行資遣命令的主管—仍留任員工）視為彼此交互影響的整體，諮商師雖然只會和其中的二方或三方接觸，卻需要時時帶著系統觀點理解各方的相互影響力量。

二、諮商師的主動性

由於資遣諮商是由企業組織主動啟動的，實際接受諮商的員工相對處於被動，特別是遭資遣員工更是容易拒絕與諮商師接觸，甚至認為諮商師只是組織開除他後又派來摸頭的假好心(Morin, 1977)，因此諮商師需要具有高度的主動性，真誠又積極地向員工傳達組織的善意，也要極為小心地留意員工的各種情緒變化，更需要妥善調適諮商師自己被員工視為「組織幫兇」的心情。

三、諮商師的立場

企業組織是否決定要資遣員工，諮商師基本上沒有表示意見的餘地，而企業組織也必然是在決定要資遣員工後，才可能開始與諮商師聯繫(Willis, 1986)，因此諮商師一旦決定接受委託，協助企業組織進行資遣諮商，也就意味

著需要認可與理解組織採取資遣政策的決定，而當諮商師選擇認同組織的資遣決定，也就表示諮商師無法站在「價值中立」的位置面對員工，然而，不可諱言，有些組織確實不懷好意，只想透過諮商師安撫員工，卻又同時以極惡劣的條件及方式資遣員工，但也有些組織則是的確有其必要的考慮而採取資遣政策，因此諮商師在決定是否承接此類資遣諮商委託前，有必要從多方面理解組織採行資遣政策之必要性。這表示有意參與資遣諮商的諮商師在企業員工諮商的經驗最好較為豐富，且平日即需保持對企業文化資訊的涉獵接觸，並有足夠的人脈與資訊管道理解企業組織採取資遣政策的背景脈絡。

四、對員工的多角度協助與適當轉介

遭資遣員工受到的衝擊，除了情緒上的創傷外，收入銳減與貸款壓力突增帶來的經濟困境；某些員工會因此失去做為家庭主要經濟來源的角色，連帶地覺得失去了家人的尊敬與家庭地位與權力(Ellis, 1990)；或者因為失業，空閒時間大量增加，與家人互動型態異於過去，造成其他家人的不適應，接著又將家人的不適應單方面解釋為家人的不夠接納包容，而失業員工的家屬也不一定能夠充分理解失業原因，或在驚訝之餘選擇怪罪失業者；也有的員工會因突遭資遣而變得消沈落寞，開始飲酒、熬夜或大量吸菸，造成生理損傷；而中高齡失業者更已多年未曾謀職，完全失去重新就業的勇氣與能力。種種的後續影響層面如同漣漪般層層擴散但又差異頗大，

使得諮商師需要快速針對不同員工擬定不同諮商策略，並適時轉介至財務諮詢、健康諮詢、人力銀行、政府勞工服務單位與社工救濟，進行多角度的協助，有時候，適時引入全家或配偶進行聯合諮商亦是必要的。

陸、結語

隨著近年來APA正式成立「職場健康心理學」專業學門（APA，2002；楊明磊，出版中），企業員工諮商逐漸受到諮商領域較多的注意，多所大學諮商系所逐漸加入開設員工諮商課程的行列，以及更多的執業諮商師開始與企業合作，在在顯示對企業員工諮商的探討需要從普遍的概念介紹提升至更為細緻的各項專門議題，其中資遣諮商是個需要諮商工作者與企業組織進行更多密切聯繫接觸的領域，也是與企業組織營運成本及社會形象極有關係的主題，在執行上因需要較多諮商專業知能訓練而使得一般組織的人力資源人員不一定容易勝任，且委由第三方承辦的效果優於組織內部執行，以及收費標準較高，均表示資遣諮商很可以成為獨立執業諮商師未來與企業合作的重要立基，值得諮商界多加關注。

參考文獻

李文輝(2007)。企業黑箱作業，勞資雙輸。2007/11/21下載自<http://203.84.199.31/search/cache?p=%E5%A4%A7%E9%87%8F%E8%A3%81%E5%93%A1&ei=UTF-8&fr=yfp&vst=0&vs=www.hrmd.com.tw&u=www.hrmd.com.tw/>

- paper/69020/2-co-layoff-200-workers.doc&w=%E5%A4%A7%E9%87%8F+%E8%A3%81%E5%93%A1&d=ZvYtgvL9Pwa4&icp=1&.intl=tw
- 李佩真(2003)。亞旭資遣三百員工。工商時報，2007/11/21 下載自 <http://203.84.199.31/search/cache?p=%E5%A4%A7%E9%87%8F%E8%A3%81%E5%93%A1&ei=UTF-8&fr=yfp&vst=0&vs=www.hrmd.com.tw&u=www.hrmd.com.tw/paper/69020/2-co-layoff-200-workers.doc&w=%E5%A4%A7%E9%87%8F+%E8%A3%81%E5%93%A1&d=ZvYtgvL9Pwa4&icp=1&.intl=tw>
- 林昭禎(2007)。就業量多質惡化 失業統計失真。2007/11/21 下載自 <http://www.npf.org.tw/particle-1522-1.html>
- 孫友聯(2007)。立即制訂「大量解雇保護法」！2007/11/21 下載自 <http://labor.ngo.org.tw/weekly/C210522.htm>
- 唐慧琳(2007)。我國2007年WEF競爭力排名首度被南韓超越之評析。2007/11/21 下載自 <http://www.npf.org.tw/particle-3537-3.html>
- 楊明磊(2007)。企業員工諮商為何叫好不叫座？心理師與企業人士對員工諮商認知差異之研究。銘傳大學職涯發展與職涯諮商學術暨實務研討會。桃園縣。
- 楊明磊(2009)。職場健康心理與與企業員工諮商。輔導季刊，45(3)，7-18。
- 儲信豔(2007)。福特汽車公司將關閉部分工廠並大量裁員。2007/11/21 下載自 <http://203.84.199.31/search/cache?p=%E5%A4%A7%E9%87%8F%E8%A3%81%E5%93%A1&ei=UTF-8&fr=yfp&vst=0&vs=www.hrmd.com.tw&u=www.hrmd.com.tw/paper/60225/2-ford-gm-layoff.doc&w=%E5%A4%A7%E9%87%8F+%E8%A3%81%E5%93%A1&d=JM-OjPL9PvEd&icp=1&.intl=tw>
- 羅苑韶(2007)。空巴預計大量裁員。中央社巴黎報導。2007/11/21 下載自 <http://www.epochtimes.com/b5/7/2/21/n1627068.htm>
- APA. (2002). Milestones in the history of occupational health psychology [Electronic Version]. *Monitor on Psychology, 33*. Retrieved 03/22/2007 from <http://www.apa.org/monitor/feb02/milestones.html>
- Business Asia. (1999). Marks & Spencer downsizes: Doing the right thing. *Business Asia, 5*, 7-7.
- Capowski, G. S. (1991). Going out with a smile? *Management Review, 80*(9), 7-7.
- Dolan, R. C. (1981). Outplacement counseling advances in health care. *Hospital Financial Management, 35*(10), 34-40.
- Ellis, R. (1990). The art of outplacement. *Allen, Mary Business New Hampshire Magazine, 7*(12). Retrieved from database: Regional Business News, 10427511.
- Erdlen, J. D. (1978). Guidelines for retaining an outplacement consultant. *The Personnel Administrator, 23*(1), 27-27.

- Harvie, J. (1980). Help for the Fired *Manager. Executive*, 22(4), 54-54.
- ETtoday (2006). 華碩裁員421名，員工怨上廁所要填表格。2007/11/21下載自 <http://www.ettoday.com/2006/12/06/10844-2024694.htm>
- Finley, M. H. & Lee, A. T. (1981). The terminated executive: it's like dying. *The Personnel and Guidance Journal, February*, 382-384.
- Bartler, F. (1980). Help for the Fired Staff. *Executive*, 22(4), 57-57.
- Greenberg, K. & Zippo, Z. (1983). How Companies Feel About Outplacement *Services. Personnel. New York*, 60(1), 55-57.
- Morin, M. J. (1977). Outplacement counseling: *what is it? The Personnel and Guidance Journal, May*, 553-555.
- PAB HR Consulting.(2007). *Outplacement counseling*. Retrieved 11/21/2007 from <http://www.pab-personalberatung.de/english/seiten/outplacement/outplacement.html>
- Pope, M. (2000). A Brief History of Career Counseling in the United States. *The Career Development Quarterly*, 48(3), 194-211.
- Willis, R.(1986). The value of outplacement. *Management Review, March*, 8-9.