

伍

輔導與諮商實務

- 一、實務訓練輔導員的定位與角色
 - 二、輔導的意義與目的
 - 三、員工心理健康的特徵
 - 四、教育、輔導與諮商的異同
 - 五、輔導成功的因素
 - 六、輔導員良好的態度
 - 七、輔導關係
 - 八、輔導方式
 - 九、諮商技巧
 - 十、諮商的進展
 - 十一、員工輔導的原則
 - 十二、員工轉介與資源運用
 - 十三、案例討論
- 參考文獻
延伸閱讀書目
輔導與諮商相關網路資源





以下單元將提供您輔導與諮商
之基本概念、案例討論及相關
資訊哦！

內容摘要

實務訓練輔導員在協助受訓人員的時候，具有導師、輔導志工，以及同儕輔導員的角色。輔導員是一個深具影響受訓人員的助人工作，因此，輔導員需要瞭解輔導的意義，在於協助受訓人員自我探索、增進自我瞭解，協助受訓人員自我發展與適性發展，以及促進受訓人員的社會與環境適應。輔導員的工作在於增進員工的心理健康與職場適應。

教育、輔導與諮商三個名詞在意義上彼此重疊，越趨向教育的一端，越偏向預防、認知和團體的方式，越趨向諮商的一端，越偏向有問題的、情緒和個別的方式。輔導是一種透過人去幫助人的工作，因此輔導員的人格特質和教育訓練顯得特別重要。一位輔導員應具有以下六項人格特質：

1. 相信每個個體；
2. 承認個人的價值；
3. 心胸開闊；
4. 了解自己；
5. 有敏覺性；
6. 有專業精神。



輔導員在協助當事人的時候，需要表現出良好的態度，所謂良好的輔導態度，是指輔導員要能夠以同理心、尊重和真誠的態度對待當事人，並且能夠提供給當事人一種安全和信任的感覺和關係。良好的關係是助人的前提，沒有良好的輔導關係就難去幫助對方。輔導工作非常重視良好人際關係的建立和維繫。沒有良好的輔導關係，基本上談不上助人工作。輔導員就是透過良好的態度和關心來和當事人建立關係。良好的態度就是同理心的瞭解、無條件的尊重，以及真誠一致的態度等。

常見的諮商技巧包括傾聽、詢問、引導、澄清、具體化、立即性、面質，以及詮釋等。輔導員可以運用這些諮商技巧來協助當事人，諮商的過程包括：先成為一個有反應的傾聽者、讓當事人說出他的故事、試著讓他更真實的面對自己，以及最後陪他一起尋找改變的可能作法和練習。輔導員工的原則包括：瞭解員工的個別差異與行為動機、建立良好的輔導關係、站在員工的立場來看員工的問題、尊重與接納員工、善用諮商技巧，以及善用團隊資源與動力。輔導員的角色和功能，不僅是提供支持和諮詢，輔導員評估當事人可能需要額外幫忙的時候，可以協助進行機關內外資源的轉介。

壹 實務訓練輔導員的定位與角色

實務訓練輔導員（以下簡稱輔導員）通常由公務人員考試錄取經分配訓練人員（以下簡稱受訓人員）之實務訓練機關的主管或資深同仁擔任，由於兩者具有長官部屬或同事的關係，因此輔導員在定位和角色上，具有以下三種性質：



一、導師

輔導員可以說是受訓人員的導師 (mentor) 或良師益友，協助受訓人員適應公務員的工作與生活，輔導員以身作則，提供受訓人員一個可以認同的楷模榜樣，同時具有考核受訓人員的職責。當輔導員是受訓人員的主管時，導師的定位和角色更為明顯。



二、輔導志工

在公務機關擔任輔導員的人，可以說是輔導志工，因為絕大多數輔導員，並未具有教育訓練或心理輔導的專長。輔導員具有輔導志工的性質，協助受訓人員是基於助人的熱情，也是為機關培養可用的新進人員，通常不屬於本職的業務。



三、同儕輔導員

當輔導員和受訓人員不是主管部屬的關係時，輔導員的定位和角色比較是同儕輔導員，資深同事經由機關指派，並本於助人熱誠和關心同事的立場，來協助新進同事適應本機關的工作和生活，協助新進同事經由實務訓練，成為一位具有效能的公務員。

輔導員可能同時具有上述三種性質，但是不同輔導員在這三種性質的比例上會不同，由主管擔任輔導員的時候，導師的性質比較多，由資深同事擔任輔導員的時候，同儕輔導員的性質比較多。無論如何，要成為有效能的輔導員，發揮助人的功能，輔導員需要充實自己的輔導知能，包括研讀輔導相關文獻、參加輔導知能研習，以及向資深輔導員請益諮詢等。

輔導員通常不是對立雙方的協調者或仲裁者，不是事實真相的調查者，也不是代替他人解決問題者。輔導員通常扮演下列的角色，諮詢者、諮商者、陪伴者、教導者，以及支持者等。雖然輔導員所要扮演的角色很多，但是歸納起來不外下列三者：1. 支持的角色；2. 顧問及諮詢的角色；3. 轉介的角色。輔導員在不同的時間從事助人工作時，可以多方體會上述不同角色的差別，並視情況需要發揮上述一種或多種角色功能。



貳 輔導的意義與目的

一、輔導的意義

根據心理學辭典（張春興，1989），輔導是一種教育的歷程，在輔導歷程中受過專業訓練的輔導人員運用其專業知能，協助當事人瞭解自己、認識世界，引導當事人根據自身條件（如能力、興趣、經驗、需求等）建立有益個人與社會的生活目標。並使其在教育、職業及人際關係各方面的發展上能充分展現其性向，從而獲得最佳的生活適應。輔導是一種助人的方法，由輔導人員依據誠信原則，來協助個體探索自我與剖析環境，有效解決面臨問題，並積極管理自我，建構美好人生的歷程（周甘逢等，2003）



輔導員引導、協助受訓學員自我發展與適性發展

輔導的意義就是藉著引導來協助受訓人員。但是引導並不是單方面的將自己的想法和人生經驗直接告訴受訓人員，也不是代替受訓人員解決問題。輔導是要協助受訓人員瞭解自己的知識、技能、個性、興趣，以及自己目前的處境及問題，協助其找出適當的解決方法。我們可以說輔導是一個助人的過程和協助，而非替代或代勞的工作。輔導工作有其專業性，輔導員所需具備的是一種初步的輔導知能，或一種基本的輔導概念和方法。

二、輔導的目的與功能

輔導的目的可以簡單的歸納為三點：一是協助當事人自我探索，增進自我瞭解；二是協助當事人的自我成長與適性發展；三是促進當事人的社會與環境適應。根據學者（George & Cristiani, 1995）的歸納，輔導的目標分為 5 項：1. 催化行為改變；2. 增進因應技巧；3. 提升做決定能力；4. 增進人際關係；5. 催化當事人的潛能。輔導主要在協助當事人增進下列的功能：

- （一）自我瞭解：幫助當事人增進自我瞭解，也就是自知之明。凡是對自己的個性、才能、興趣、知識、技術越瞭解的人，也會越能夠訂定合理的工作和生活目標，如此可以增進工作和生活的適應。
- （二）自我悅納：幫助當事人喜歡和接納自己，包括自己的身材、容貌、才能、個性等，通常喜歡自己、悅納自己的人，也會比較快樂和滿足，有助於心理健康。



- (三) 生活適應：幫助當事人適應職場和家庭生活，例如有的當事人因為剛出社會，對於職場生活比較陌生，難免有適應困難的時候，有的當事人因為面臨婚姻和家庭的問題，輔導的目的在於協助當事人做好職場與家庭生活的適應。
- (四) 解決問題：我們每天生活總是面對許多的問題要處理和解決，小問題或許當事人可以自己處理，遭遇比較大的工作或生活問題時，輔導員可以協助他們解決，並增進他們的工作和生活能力。
- (五) 人際關係：輔導不僅可以幫助當事人學習工作技能和工作態度，也可以協助他們維繫人際關係。在職場生活上工作能力和人際關係同等重要，很多時候，做人反而比做事困難，輔導的目的之一即在協助當事人發展良好的人際關係。
- (六) 生涯規劃：幫助當事人即早進行生涯規劃也是很重要的輔導目標，例如協助當事人瞭解公務員的升遷管道和方式，以及協助當事人尋求個性、才能和工作業務之間的最佳適配度，培養熱愛工作和服務社會的職業態度。
- (七) 發展潛能：對於有問題或困難的當事人，輔導員固然可以提供必要的協助，對於一般當事人，輔導的目的在於協助他們發揮潛能，實現自我。
- (八) 增進心理健康：輔導的目的還包括增進當事人的心理健康，人生不如意者十之八九，在遭遇工作或生活上的挫折和困難時，如果適應的不好，容易導致心理困擾，甚至精神疾病。輔導的目的在於當事人還沒有罹患精神疾病之前，協助當事人促進心理健康，預防心理疾病。

參 員工心理健康的特徵

在職場上，特別是指公務機關，我們如何知道一個人是否心理健康呢？心理健康的員工具有那些特徵呢？歸納起來，心理健康的員工通常具有下列的特徵：

一、對現實的覺察能力

心理健康的人通常與現實保持良好的接觸，不會出現脫離現實的行為，在職場上懂得維持適當的人際界線，也就是對於什麼是適當的言行舉止有適當的覺察能力，不會做出脫軌或違反職場規範的行為。心理健康的人能夠正確的覺察現實世界，對他周遭的事務能夠做正確的覺知和評估。

二、活在過去、現在、未來中



適應良好的人通常能夠平衡過去、現在和未來的比重，並對生命做最好的利用。心理健康的人通常不會過度沈溺在過去，也不會過度寄望未來，而是活在現在，有知覺的活在此時此刻。就時間的觀點而言，心理健康的人不僅活在現在，而且能夠適當的把過去、現在、未來做一個連結，可以適度的根據過去的經驗，安排當下的生活，並且對未來進行適當合宜的規劃。



現在健康的心理，奠基幸福的未來

三、有意義的工作

心理健康的人通常會使用時間從事有意義的工作或活動，不論是有酬勞的專兼任工作或純粹付出的義務工作，從事有意義的工作可以讓人覺得生活有價值，對社會有貢獻。心理健康的人通常會選擇有持續挑戰性和成就感的職業。

四、有良好的人際關係

心理健康的人通常可以和人維持良好的人際關係，包括職場上和生活中的各種人際關係。就上班族而言，就是懂得和長官、同事，以及客戶進行適當的溝通，並維持良好的人際關係。心理健康的人通常和別人交往時，讓人感到舒服自在，而且能滿足自己的需求。過於孤僻而不與人往來，以及過於依賴而無法獨立生活，都是心理健康不佳的現象。

五、適當地感受情緒

心理健康的人能夠適當的感受喜怒哀樂的情緒，事情做得很順利會覺得開心，事情遇到挫折會覺得生氣，也就是說一個人可以適當的表現出自己的情緒，不會過度壓抑而傷害自己，也不會過度發洩而傷害別人。健康地體驗情緒有兩種特性：真實而實際地感受情緒，以及恰如其份的加以表達，不至於超過或不及。適當地感受和表達情緒，可以讓我們擁有豐富的感情生活。

六、正向地看待自己和他人

心理健康的人通常會以正向的態度看待自己和他人，一件事情的發生通常可以有許多的解讀，心理健康的人比較會正面思考，不會用悲觀、負面的態度看人和看事情，認為人都是可以成長的，即使犯錯也不一定是故意的，願意給自己和他人機會去改進和成長。



七、對生活具有控制感

心理健康的人通常覺得日常生活的安排是掌握在自己手中，也就是覺得大部分的時候自己可以作主安排生活細節，不會覺得生活失序，不會覺得自己很無助。若一個人能感受到他所從事的活動，都是自由選擇，而非由責任義務所迫，那麼這種自主的感受，將促使他勇於追求令他感到有回饋和滿足的事。

肆 教育、輔導與諮商的異同

在學習輔導知能的時候，我們經常會看到兩個和輔導很類似的名詞，一個是教育，一個是諮商。因此本文對於這三個名詞的異同做一些說明，以便讀者可以更清楚的掌握三者的異同。

一、教育

教育是一個很常見的名詞，也是一種很常見的助人方式，可以是正式的學校教育，也可以是非正式的家庭教育和社會教育。學校教育雖然可以包括德智體群美五育，但是多數時候，教育具有知識性、指導性和預防性的特點。也就是說，學校教師通常會以指導的方式，提供知識性的內容，協助學生順利發展。

二、輔導 (guidance)

輔導和教育有很多重疊的地方，輔導具有預防性、發展性和認知性的特點，但是多數時候，教育比較面對全體學生，輔導比較會面對部分學生，特別是那些遭遇學習上、人際上、行為上有困難的人，並由受過輔導知能訓練的人來提供協助。

三、諮商 (counseling)

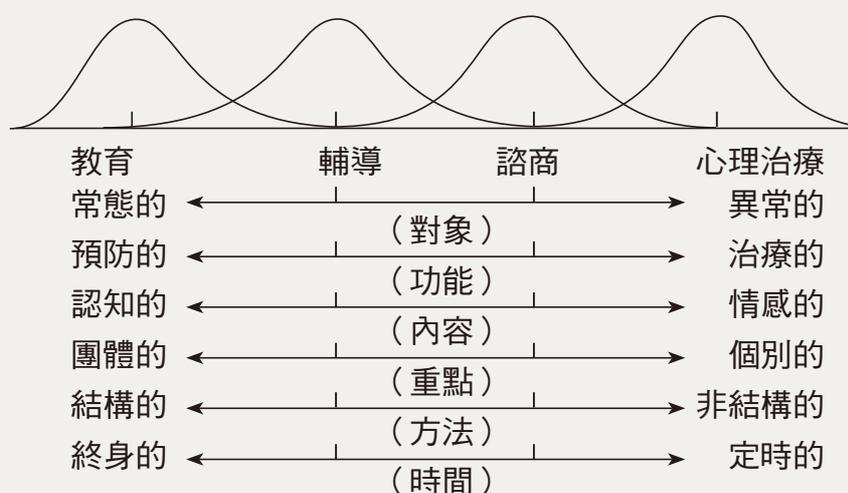
諮商和輔導也有很多重疊的地方，例如服務對象都是少數有困難的人，只是在問題嚴重程度或許不同，諮商可以說是比較個別化的專業助人工作，處理問題比較嚴重的人。諮商具有補救性、問題性和情緒性的特點，也就是說，尋求諮商的人通常已經發生問題了，需要給予補救性的協助。而且，尋求諮商的人的問題會比較偏重在處理情緒和行為方面的問題或困擾。

根據吳武典等（1990），教育、輔導、諮商和心理治療四種助人專業，彼此之間



個別化補救性的諮商服務

在許多向度上有程度上的區別，以對象來說，教育的對象最廣，輔導次之，諮商又次之，心理治療的對象最少。以程度來說，教育一端是服務正常的人，心理治療一端是服務心理異常的人。以功能來說，教育一端以預防為主，心理治療一端以治療為主。以內容來說，教育一端以認知內容為主，心理治療一端以情感內容為主。以重點來說，教育一端比較著重團體發展，心理治療一端比較強調個人狀況。以方法來說，教育一端較有結構，治療一端較有彈性。以時間來說，教育一端強調終身的歷程，心理治療一端則視為短時的服務。至於輔導與諮商則介於教育和心理治療之間，詳如附圖。



附圖：四種助人專業的程度之比較
資料來源：吳武典等（1990）

伍 輔導成功的因素

輔導是一種透過人去幫助人的工作，因此輔導員的人格特質和教育訓練，就顯得特別重要。有效的助人工作有賴於三個因素：輔導員良好的人格特質、輔導員正確的輔導觀念，以及輔導員運用適當的諮商技術。

一、輔導員良好的人格特質

輔導是否能夠成功，首要因素是輔導員本身的人格特質。根據美國諮商員教育與督導學會 (Association for Counselor Education and Supervision ACES)，一位輔導員應具有以下六項人格特質：1. 相信每個個體；2. 承認個人的價值；3. 心胸開闊；4. 了解自己；5. 有敏覺性；6. 有專業精神。此外，具有以下人格特質的人，也會是一位好的輔導員：尊重與接納他人、自我開放、樂觀、積極進取、敏銳的觀察力、彈性變通、溫暖關懷、冷靜與幽默感等。

由於人格特質就是一個人長期發展形成的個性，要改變或臨時培養比較不容易，公務機關在推薦實務訓練輔導員時，如果優先推薦那些具有上述人格特



質的資深公務員，這些人從事輔導工作自然效果會比較好。對於從事助人工作有興趣的人，如果積極的參加輔導知能研習，加上很用心的自我探索和自我成長，慢慢的也會逐漸發展出這些輔導員良好的人格特質。

二、輔導員正確的輔導觀念

輔導員對於輔導工作有正確的觀念，才會訂定合理的期望和目標，並且有助於產生良好的輔導效果。

(一) 輔導不是萬能的：輔導員可以幫助很多人，但不是每一個人。當事人的問題有的輕微，有的嚴重，有的有改變意願，有的沒有。因此，輔導員需要有合理的期望，即是花很多的時間和精神去幫助人，也不一定會有結果，遇到輔導效果不佳的時候，也能夠學習坦然接受。

(二) 遵守輔導倫理：輔導員從事助人工作的時候，並不能夠一廂情願，自己想要怎麼做就怎麼做。輔導工作還是有一些倫理守則要遵守，例如，和當事人約好時間要守時，承諾當事人的事情要做到，能夠幫當事人保密談話的內容，不會和當事人發展雙重關係，以及當自己幫不了當事人的時候，知道要轉介給更專業的人等。



輔導員角色的自我認知

(三) 不要期望當事人立即的改變：當事人的問題和困擾的形成，通常不是一朝

一夕的，因此要一下子改變他，談何容易，因此要給當事人和自己一些時間，否則會有挫折感。當事人如果有部分的改變，或者問題有比之前改善，就算是有輔導效果了。

(四) 輔導員要懂得自我照顧：助人工作者需要不斷的自我調適，因為輔導工作難免常會碰到相當棘手的問題，因此在助人的過程中，需要不斷的自我調適，不要因為輔導不成功而否定自己的能力。輔導員自我照顧的方式包括：充足的睡眠與營養、固定運動或到戶外舒展身心、調整工作的輕重緩急，以及尋求家人、同事或朋友的支持。



三、輔導員運用適當的諮商技術

一般而言，輔導態度比輔導技術重要，但是輔導員也需要熟悉輔導工作中常用的諮商技術，並且適當的使用他們，以增進輔導的效果。諮商技術的內容將於另一節做進一步的說明。

馮觀富（1991）引用美國學者的文獻，把輔導員應該做的事和不應該做的

事分別列出，輔導員在幫助當事人時，不妨遵照以下的建議。

(一) 輔導員應該做的事：

1. 客觀冷靜，盡可能消除個人成見。
2. 盡量瞭解對方。
3. 設身處地的接納對方。
4. 盡量獲取對方的信賴。
5. 使對方深信你在替他服務。
6. 做一名好的聽眾。
7. 互相溝通想法。

(二) 輔導員不應該做的事：

1. 與對方說話不要分心。
2. 不要擺出長官、師長的架子。
3. 不要嚴峻無情或反應遲鈍。
4. 不要嘲笑對方或動輒教訓對方。
5. 不要持有改造對方的念頭。
6. 不要認為處分能真正解決問題。

陸 輔導員良好的態度

輔導員在協助當事人的時候，需要表現出良好的態度，所謂良好的輔導態度，是指輔導員要能夠以同理心、尊重和真誠的態度對待當事人，並且能夠提供給當事人一種安全和信任的感覺和關係。

一、同理心 (Empathy)

同理心是指我們能夠對當事人的主觀經驗和內心世界，有正確的了解。同理心的態度，即是有能力站在當事人的立場和觀點，去瞭解他所經驗的處境，類似「將心比心」、「設身處地」、「感同身受」的意思。同理心的作法包括兩個部分：簡述語意和情緒反映。簡述語意是指簡單扼要地說出當事人說話的主要意思，偏重在事實內容方面。我們在聽懂當事人的話之後，用自己的話說出他的主要內容，主要目的是讓當事人知道自己被了解。情緒反映是指我們能夠辨識出個案



深具同理心的輔導員

說話時的感受或情緒，並且恰如其分的反映出來。

以下我們引用黃惠惠（1996）使用的例子，說明什麼是簡述語意和情緒反映。你的朋友對你說他的計畫發展過程，從開始如何困難，然後突破，中間又如何不順利，好不容易解決了，但是最後整個計畫卻未得到預期的結果，失敗了。你可以簡述語意如下：「你是說這個計畫從頭到尾就一直困難不斷，然而你都一一克服，但是到了最後還是功敗垂成。」然後你從朋友用有氣無力的聲調、苦著臉描述其計畫過程及結果，並表示很洩氣、灰心等。此時你瞭解他的感受後，對他說：「哎！我想你一定很喪氣、很失望。」這便是情緒反映。



二、尊重

尊重或無條件的尊重是指我們能夠真正的關心當事人，並且避免對他的言行做有意或無意的評價，也不會任意的對他的言行做出同意或不同意的表示，更不會對當事人的隱私做不必要的探詢。輔導員願意真誠的去接納當事人，相信當事人具有自我瞭解和行為改變的潛在能力，當事人發覺輔導員對他是多麼的肯定和信任，使得當事人不得不開始去學習自我負責，並且肯定和信任自己的能力，降低自我防衛，開始地去體驗一切經驗，發現並肯定自我的價值，達到行為改變與自我成長的輔導目標。



三、真誠

真誠的態度是指我們在面對當事人時，能夠真心誠意地表達對他的關心。這種真誠的態度是發自內心的，即使是在碰到不認同當事人的行為時，仍能關心他這個人，並且能節制自己的情緒，積極設法幫助當事人作更好的選擇。輔導員誠實地看待自己與當事人的內在經驗，以及兩人互動的經驗，他的態度是真誠一致，即言行一致、內外如一的。如果當事人能夠充分經驗到輔導員一致的態度時，自然比較會願意去開放地討論自己、擴充經驗，為自己做深度的思考並為自己負責。



四、安全感、信任感

輔導員除了上述三種輔導態度，也需要盡量不評價當事人的問題和困難，也就是不會輕易用是非對錯來看待當事人，並且在沒有經過當事人同意的時候，不會把他告訴我們的事情轉告別人，當事人越覺得我們是一個安全和可以信任的人，我們就越能夠幫助當事人。



柒 輔導關係



一、輔導關係的建立與維繫

良好的關係是助人的前提，沒有良好的輔導關係就難去幫助對方。輔導工作非常重視良好人際關係的建立和維繫。沒有良好的輔導關係，基本上談不上助人工作。輔導員要如何和當事人建立良好的人際關係呢？簡單的說，就是透過良好的態度和關心建立關係。良好的態度就是前面所提到的同理心的瞭解、無條件的尊重，以及真誠一致的態度等。

輔導關係的建立和維繫，還需要透過輔導員主動的而定期的和當事人見面和相處，例如輔導員的主動關心和問候，每週或平常有固定一個見面談話的時間，經過比較頻繁的互動和相處，自然有助於輔導員和當事人的人際關係的建立和維繫。

在實務上，輔導員可以和當事人約好一個固定見面討論或談話的時間和地點，重點不在談話時間的長短，而是能夠持續定期的見面和談話，這種定期見面和談話有助於兩人關係的建立和維繫。至於見面要談什麼就可以看雙方的需要來決定，可以談職場上的工作業務和人際關係，也可以談生活上的學習和適應等。

二、輔導關係與人際界限

輔導關係不同於一般同事、同學或親友關係，輔導關係和一般人際關係不同的地方，在於人際界限的拿捏和掌握。為了保護輔導員和當事人的身心健康和生活方式，輔導員和當事人見面或談話通常會事先約好時間，而且每次談話的時間也會節制在一個小時以內，並且盡量使用上班或雙方同意的下班時間。輔導員和當事人談話的地方通常在上班場所，比較不適合在私人場所。輔導員也會節制自己的權力，不會利用自己的權力去佔當事人的便宜，或損害當事人的權益。輔導員也會節制自己不會去和當事人發展複雜的人際關係。

輔導員應該避免和當事人有金錢財務上的往來，以及男女感情上的親密交往。輔導員不適宜邀請當事人到自己家中，也不適宜和當事人經常一起出遊或頻頻送禮。這些注意事項有助於輔導員和當事人維持一個良好的界限，良好的界限讓雙方可以比較自在的相處而不會覺得尷尬、虧欠對方，或者讓當事人覺得輔導員在佔他的便宜。

三、輔導關係的破壞與修護

輔導關係如同一般人際關係，有時候也會出現誤會、衝突、疏離，以及溝通不良等問題，好的輔導員不僅會知道怎樣和當事人建立輔導關係，也會在輔導關係出問題時，採取適當的方式，設法和當事人共同檢視兩人的關係問題和處理方式。一個經過考驗的輔導關係，更能夠提供給當事人一個彌足珍貴的學習經驗，可以大大的增進輔導的效果。



實務上，輔導員如果覺得兩人的關係開始惡化或轉變，便要主動找當事人加以澄清，看看是否兩人之間出現誤會或期待不同。輔導員如果不小心犯錯，更應該主動澄清道歉。如果是當事人犯錯或誤會，輔導員基於當事人是新手公務員，難免會犯錯，應該盡量給予協助和教導，讓當事人可以從錯誤中學習，養成良好的職場禮節和生活習慣。

捌 輔導方式

輔導工作常用的方式大致上可以分為個別輔導、團體輔導和其他方式，分別說明如下：



一、個別輔導

個別輔導是最基本的助人方式，也是最常用的輔導方式，是指一名受過訓練的輔導員輔導一名當事人的方式。個別輔導的歷程通常包括：關係建立、自我探索、自我瞭解，以及問題解決等四個階段。個別輔導的進行通常以面對面個別會談為主，有時候會輔以電話或通信的方式進行。如果時間容許，輔導員可以固定每週一次和當事人進行個別輔導，每次談話時間通常介於 20 至 60 分鐘之間。



二、團體輔導

團體輔導是指在團體中，藉著人際互動以幫助個人的歷程，透過團體的歷程進行自我探索和人際學習學習，這是既真實又有價值的輔導方式（吳武典、洪有義、張德聰等，1996）。團體輔導是一種很常用的輔導方式，特別是在機關學校等地方，一名擔任領導者的輔導員可以同時輔導一群當事人，當事人的人數可多可少，多則十人，少則兩三人。如果時間容許，輔導員可以固定每週一次和一個小組的當事人進行團體輔導，每次輔導的時間通常介於 45 至 90 分鐘之間。



三、其他方式

最常用的輔導方式是個別輔導和團體輔導，但是也有許多其他的方式可以參酌採用，例如：專題演講、座談會、工作坊、讀書會、網路，以及家庭訪問等。



玖 諮商技巧

諮商的技巧有很多，這裡介紹常用的八種技巧（林家興、王麗文，2000）。



一、傾聽

傾聽是輔導的基本功夫，要當事人學會自我探索，輔導員便要懂得傾聽。真正的輔導，應該是當事人說給輔導員聽，如果是輔導員說給當事人聽，則比較像是上課或說教。

傾聽是指我們專注地在聽當事人述說自己的事情，我們必須放下手邊的工作，以及心裡的事情，全神貫注地傾聽。傾聽的時候，不僅眼睛看著個案，身體的姿勢也顯示傾聽的神情和模樣。在傾聽過程，要有適當行為語言的協助，肢體語言、表情、口語的回饋、眼神都很重要。

在晤談時，輔導員盡量不要去接電話，不要做筆記，不要同時手上還在做別的事情，傾聽的時候，就是只做傾聽這件事情，讓當事人覺得你是專心一意，在聽他訴說。

二、詢問

與當事人晤談時，輔導員有時需要適時的提出適當的問題，以便幫助當事人。但是，詢問的技巧，原則上不宜經常使用。經常使用詢問的技巧，會給當事人一種被調查、被挖心事的感覺。避免問「為什麼」。詢問當事人為什麼這樣，為什麼那樣，很容易引起當事人的自我防禦。可以問「何人」、「何事」、「何時」和「如何」。鼓勵當事人自我詢問，對自己的問題產生好奇。

- (一) 能不問當事人最好，讓當事人主動告訴我們他想說的話。
- (二) 如果需要問當事人，最好使用開放式的問法，亦即容許當事人做各種可能的表達，而不會限於只做是與否的回答。
- (三) 詢問的內容，避免問「為什麼」，詢問當事人為什麼這樣，為什麼那樣，很容易引起當事人的自我防衛，使當事人不願多談。
- (四) 鼓勵當事人自我詢問，對自己的問題產生好奇，由輔導員原來問當事人，總是帶一點輔導員想要知道什麼的意味，如果當事人自我詢問，就比較可以真實地面對自己，降低自我防衛。
- (五) 詢問當事人的時候，輔導員要注意自己的口氣和態度，避免質問或輕浮的態度。詢問當事人是為了幫助他自我探索和自我瞭解，而不是為了滿足輔導員的好奇心。

三、引導

引導是很常用的晤談技巧，當事人在陳述一件事情的時候，輔導員如何接話，如何引導話題，如何抓緊談話重點，是很重要的技巧。引導的方式要溫和還是嚴肅，要直接還是間接，要順著當事人的意思，還是逆著他的意思，都是輔導員要考慮的地方。引導技巧的應用在於協助當事人探索自己的盲點，從不同的角度來瞭解自己的問題，以及幫助當事人以更有效率的方式，探索有意義的話題。



四、澄清

澄清是指輔導員為了更清楚地瞭解當事人談話的意義，以及為了確認當事人的意思而使用的談話技巧。澄清可以用來澄清當事人的想法、感覺和行為，不僅幫助輔導員瞭解當事人的真正意思和感覺，也有助於當事人的自我澄清和覺察。澄清技巧的應用十分普遍，用來澄清當事人所說的話的意思、背後的感覺；澄清當事人語意不清、言行不一致、或陳述與事實有出入的地方，用來澄清當事人所表達的是否是他想要表達的；以及可以用來澄清當事人言行的動機與慾望，以幫助他增加對內在自我的覺察。

五、具體化

有些當事人經常使用模糊焦點的防衛機轉而不自覺，或是以抽象或模糊的語言來表達自己，在輔導當事人的過程中，具體化技巧的應用是必需的。對於模糊的問題，輔導員只能提供原則性地建議，而不能夠真正對症下藥。在實際晤談過程中，輔導員可以請個案用更具體的方式或舉例說明。

例如，當事人說：「每次簽辦公文，都有照輔導員建議的方法去做啊，可是為什麼都被科長退回修改很多次，你說我該怎麼辦？」對於這句話，我們可以請當事人具體地陳述他是如何的照輔導員的建議去撰寫公文，包括撰寫的格式、用詞、段落，以及是否能夠複述輔導員的建議等。雖然當事人一再聲稱他有照輔導員的建議去簽辦公文，但是「照輔導員的建議」本身是非常模糊的一句話，需要更深入、更具體地了解，他是如何地有知覺、有理解的聽懂輔導員的建議，才能夠真正找出問題的癥結所在。

六、立即性

立即性是指輔導員將輔導關係作為話題，與當事人進行討論。亦即輔導員處理在晤談當下，發生在輔導員和當事人之間的事情。資深的輔導員比資淺的輔導員更懂得應用立即性來處理輔導關係。立即性技巧是澄清、改善與增進輔導關係的重要技術。

當兩人談話進行不下去，或毫無進展的時候，很可能是彼此的關係出了問題，包括當事人對我們沒有信任感，或對我們的能力失去信心，或者兩人之間存在某些誤會等。我們可以應用立即性技巧，邀請當事人一起來看看兩人的關係是如何？是否有溝通上或信任上的問題，是否晤談方式與互動方式需要做調整等等。

七、面質

面質是一種比較進階的助人技巧，是指我們針對當事人言行不一致、計劃與行動不一致、表裡不一致，或認知與情緒不一致等現象，提出質疑，提醒當



事人去正視這些不一致。兩人的關係有多好，便可以面質當事人有多少。兩人關係不足或不穩定的時候，使用面質便要更加小心。

輔導員應用面質的技巧，在態度與方式上要溫和與堅持，亦即輔導員在面質當事人的時候，不應疾言厲色，也不應咄咄逼人，而是以溫和而關心的態度，直接清楚地指出當事人言行不一致的地方。有時為了顧及當事人的接受程度，輔導員可以使用假設語氣或暫時性語氣，讓當事人去思考、去感覺，和去檢視自己的不一致。

八、詮釋

詮釋是諮商常用的技巧，亦即由輔導員根據對當事人問題的瞭解，提出各種可能的分析與解釋，以增加當事人對自己言行的自我覺察與領悟。有些當事人對自己問題與困擾的來龍去脈並不清楚，對於自己不健康、不適當的言行，也不知道原因，只是一再重犯同樣的錯誤與問題。輔導員的工作，便是與當事人一起觀察問題的現象，提供可能的假設、蒐集各種資料，進行驗證與分析，最後對自己的問題與困擾產生領悟。

拾 諮商的進展

本節將描述一般個別諮商的進展，包括輔導員可以運用的諮商技術，當事人經過此一諮商歷程之後，通常會獲得很大的幫助。諮商的進展包括：先成為一個有反應的傾聽者、讓受輔者說出他的故事、試著讓他更真實的面對自己，以及最後陪他一起尋找改變的可能作法和練習。以下分別加以說明。

一、先成為一個有反應的傾聽者

- (一) 打開話匣（破冰）：適時利用當時的情境、材料以破冰，但不能偏離主題太遠。
- (二) 專注：無論是口語或非口語表現上均展現專注，例如，點頭、前傾、表情等肢體語言。要有聲音或簡短字句回應，例如，是、真的嗎、喔。
- (三) 重複：回音似的回應當事人所說的部分字句。
- (四) 接納：讓當事人充分表達其意見，並尊重其看法。
- (五) 改述：用不同的字句回應當事人的想法。

二、讓受輔者說出他的故事

- (一) 引導：順著當事人當時的狀況，朝諮商的目標，引導以口語、非口語的方式表達出來。
- (二) 聚焦：若當事人同時提及許多問題時，應讓當事人自行選擇要先談的問題。



(三) 摘要：當事人冗長的敘述，輔導員將其濃縮表達。

(四) 澄清：請當事人針對某些觀點給予進一步的解釋。

三、試著讓他更真實的面對自己

(一) 同理：一個事件配合一個情緒來說明，例如：「聽起來這件事讓你很難過？」針對當事人說話的內容，輔導員可以用自己的話，簡短的對當事人再說一次。

(二) 沈默：當事人的沈默有兩種可能，一表示抗拒，一表示建設性的沈思或思考。

(三) 澄清：讓當事人多說一些，以澄清其觀念。

(四) 面質：「剛剛你說不緊張，但看你一直搓手」，帶有質疑，故運用時應加小心，更要愛與同理為基礎。

(五) 立即性：當輔導進行不順利或當事人不想談時，輔導員可以針對兩人的關係進行澄清和修復。

四、陪他一起尋找改變的可能作法和練習

(一) 告知：輔導員可以提供相關訊息，讓當事人能夠考慮並自己做決定。和當事人討論解決問題的各種可能方式，協助其分析每個方式的優缺點。

(二) 建議：輔導員可以在充分瞭解當事人的問題和需要後，提供適當的建議，包括問題解決的建議等。

(三) 練習：輔導員可以透過家庭作業或角色扮演等方式，協助當事人進行生活方式或行為改變的練習。

拾壹 員工輔導的原則

輔導員從事員工輔導時，應把握以下幾個原則，這些原則的掌握有助於增進輔導效果。

一、瞭解員工的個別差異與行為動機

輔導工作非常重視個別化的原則，每位員工的個性、問題和需求都不同，很難套用一個固定的輔導公式或方法，員工輔導基本上是一件人影響人的服務，因此，輔導關係需要個別化的建立和培養，輔導方法的運用也要因人而異，越是個別化的輔導策略，越能產生輔導效果。

二、建立良好的關係是輔導的前決條件

輔導工作非常重視良好的人際關係，可以說沒有良好的人際關係，輔導員很難幫助當事人。輔導員應該本著真心誠意和積極熱心的態度，去協助同仁處



理工作上和生活上的問題和困擾。輔導員要做好心理準備，不是每位員工都會主動找人幫忙，有時候輔導員在幫助當事人的過程，會有一種吃力不討好或熱臉貼冷屁股的感覺，這是因為有些人比較不容易信任人，不容易和人建立安全的關係，這個時候，輔導員需要給自己和同仁更多的時間和耐心去培養關係。

三、站在員工的立場來看員工的問題

員工輔導工作有時候會被人誤解，輔導員是被機關派來處理有問題的員工，因此，輔導員在從事輔導工作時，應該盡量站在員工的立場來看問題，當機關和員工的權益能夠兼顧時，當然是最好的。如果兩者的權益無法兼顧時，輔導員可以適當表明自己的立場，讓員工瞭解並選擇是否願意繼續接受輔導員的協助。

四、尊重與接納員工

新進同仁由於對於機關的文化和環境不熟悉，難免會出現抱怨和不滿，這個時候，輔導員可以儘量傾聽的同仁的抱怨和訴苦，讓同仁有傾訴和發洩的機會。許多員工在傾訴和發洩之後，通常心情會變得比較好，也比較願意接受輔導員的幫忙和建議。輔導員尊重和接納員工，主要是指輔導員能夠一視同仁的對待員工，不會因為員工的性別、年齡、語言、族裔、婚姻、社經地位，以及身心障礙而有差別待遇。

五、善用諮商技巧

輔導員如果在協助員工的時候，懂得適當的使用諮商技巧，將可以增加輔導的效果，所謂的諮商技巧，也就是良好的說話和溝通技巧。輔導員應該練習和使用一些好的說話方式和用詞，避免用語言去刺激或去傷害當事人。

六、善用團隊資源與動力

輔導員在機關內從事助人工作，在需要的時候可以使用機關的各種資源，包括員工福利措施、進修和訓練機會、醫療設施、法律與理財諮詢，以及各種急難救助等。

拾貳 員工轉介與資源運用

輔導員的角色和功能，不僅是提供支持和諮詢，很多時候輔導員認為當事人可能需要額外的幫忙，包括機關內外資源的轉介。本小節將說明員工轉介的時機與方式、機關內部資源，以及社會資源等。

一、員工轉介時機與方式

輔導員在協助當事人的過程中，如果覺得當事人的問題超過自己的能力，



這個時候輔導員可以進行評估，看看當事人問題嚴重的程度和需要何種資源。例如當事人的問題需要專業人員的協助，像是醫師、心理師、律師或理財專家等，我們可以透過轉介的方式來協助當事人。

轉介的方式包括，我們可以提供專家或機構的名單給當事人參考，或者可以諮詢機關人事部門，看看機關內部有那些福利資源可以優先介紹使用。如果要轉介到機關外部的資源，輔導員也需要事先瞭解相關的費用，以及求助的程序等。在時間容許的情況下，如果輔導員可以陪同當事人去求助機關內外的資源時，那會是很好的轉介方式。



適時提供專業輔導管道

二、機關內資源的運用

公務機關通常擁有很多和員工福利有關的資源，輔導員平常可以多留意機關內可用的員工福利資源，遇到當事人需要的時候，可以立即進行資源轉介。公務機關常見的資源包括：員工協助方案 (Employee Assistance Program, EAP)、教育訓練、申訴溝通、協調諮詢、團康休閒、急難救助、衛生保健，以及員工福利等。

什麼是員工協助方案 (EAP)？這是一項提供員工有保密的、專業的協助。任何影響個人生活、健康或工作上的問題，可以自願的尋求 EAP 的協助。EAP 通常由機關的人事部門負責，視機關組織的大小設置 EAP 單位或 EAP 輔導員，EAP 的經費全部由機關負擔，員工可以免費使用。

行政院從 2003 年 7 月 9 日頒佈「行政院所屬機關學校員工心理健康實施計畫」，要求各機關學校推展員工協助方案。行政院人事行政局從 2006 年 7 月 14 日委託中華心理衛生協會建置公務人員網路諮商服務網。行政院人事行政局在 2008 年 2 月 18 日和鉅微管理顧問公司簽約，辦理「中央聯合辦公大樓員工協助方案」，提供所屬員工心理諮商服務。輔導員可以視需要轉介當事人尋求政府機關所提供的員工協助方案。

員工如何求助 EAP？員工可以向機關人事部門索取 EAP 特約心理師名錄

及電話號碼，然後自行和特約心理師預約談話時間。員工和特約心理師的談話或諮商是保密的，機關和同事通常不會知道員工和特約心理師談話的內容。輔導員或單位主管如何轉介當事人接受 EAP 的協助？輔導員或單位主管轉介部屬接受 EAP 的協助，是一種積極有效的關懷，特別是當個人或家庭問題影響到出勤或工作表現的時候。員工參加 EAP 的協助基本上是自願的，不會影響到員工的考績。但是，如果員工的出勤或工作表現持續惡化，則依照機關人事規定或獎懲辦法處理。

三、社會資源的運用

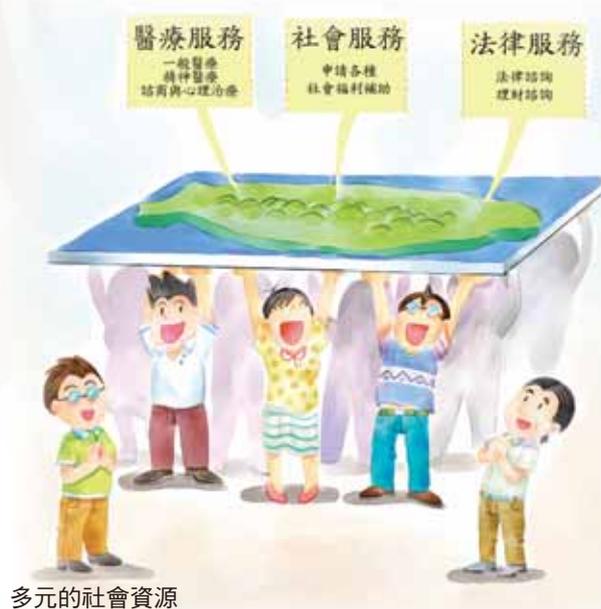
臺灣的社會資源有很多，主要可以分為下列幾類：

- (一) 醫療服務：一般醫療、精神醫療、諮商與心理治療。輔導員評估當事人需要一般醫療或精神醫療的協助時，可以鼓勵和轉介當事人去看醫師。這對於身體不好或有慢性疾病的員工來說，輔導員可以協助請假，並鼓勵當事人早期發現早期治療效果最好。如果員工有工作壓力、家庭衝突、人際困擾、酗酒等問題時，可以考慮轉介給心理師。

- (二) 社會服務：輔導員評估當事人本人或家屬有生活上或經濟上的困難，

可以協助申請各種社會福利補助。特別是當事人如果涉及家庭暴力、兒童虐待、性侵害、高風險家庭、身心障礙、老人長期照護，以及早期療育等需求，輔導員可以協助轉介給社工人員，並且這方面的服務通常是免費的。

- (三) 法律服務：輔導員如果發現當事人遭遇到法律上的糾紛或財務上的問題，可以轉介當事人尋求法律諮詢或理財諮詢。如果當事人屬於低收入家庭，還可以轉介到法律扶助基金會，獲得免費的法律扶助。



拾參 案例討論

【案例一】

老張是一位 20 年資深的公務人員，目前擔任 25 歲的新進同事小李的實務訓練輔導員，老張帶了小李一段時間之後，覺得現在的年輕人很自我中心、缺乏責任感，工作單位忙碌的時候，小李不願意加班，同事忙碌的時候，也不知道自動補位。對於主管交辦的工作，小李常說這不屬於他的業務範圍，或這個工作他不會。老張對於小李經常講手機、上網瀏覽、看漫畫，也不知道該怎麼講他，上班本來就應該做上班的事情，難道還需要別人提醒嗎？老張越講越氣，考慮辭去實務訓練輔導員這個工作。

問題討論：

1. 老張和小李之間，因為哪些世代價值觀的差異，而影響彼此的相處和期待？
2. 老張需要學習那些輔導方法來協助新世代的年輕公務人員？

【案例二】

陳科長目前擔任何田的實務訓練輔導員，陳科長因為何田年紀輕，又是女生，一個人在外地工作，為了善盡輔導員的責任，不僅在工作上經常幫忙何田分憂解勞，盡量不要給何田太多的業務，免得她不適應。晚上或週末如果要加班，陳科長也會陪在身邊。三不五時也會邀請何田到家裡吃飯，希望可以減少何田在外地工作的孤單寂寞。久而久之，陳科長的配偶和小孩開始抱怨，為什麼要經常陪何田加班？為什麼要把何田邀回家，為什麼要對何田那麼好？陳科長當初只是想要把輔導員的工作做好，怎麼到後來連家人都反對，弄得何田也不知所措。

問題討論：

1. 對於陳科長帶領受訓人員的方式，你認為有那些方式是適當的？那些方式是不適當的？
2. 陳科長應該如何與何田維持妥適的輔導分際，以免影響家庭生活？



【案例三】

高俊雄參加公務人員考試錄取，在接受實務訓練期間狀況連連，林專員已經是高俊雄的第三位輔導員了。前面兩位輔導員都因為高俊雄向人事單位申訴，而拒絕繼續擔任輔導員。高俊雄經常向人事單位抱怨說輔導員迫害他，故意找他麻煩，動不動就為難他，無論輔導員怎麼澄清都沒有用。雖然很想介紹高俊雄去就醫，看看是否罹患精神疾病，但是高俊雄並不認為自己有病，還說輔導員叫他去看病是在陷害他。林專員很想幫助他，但是又怕輔導不成反而被他申訴，因此覺得很無奈，也很困擾。

問題討論：

1. 高俊雄有可能罹患精神疾病嗎？林專員如何幫助高俊雄？如何轉介人事單位與醫療單位？
2. 輔導員面對精神疾病的受訓人員，要如何在保護自己的同時，去輔導受訓人員？

參考文獻

- 吳武典、洪有義、張德聰等編著（1996）：**團體輔導**。臺北縣：空大。
- 吳武典等（1990）：**輔導原理**。臺北市：心理。
- 周甘逢、徐西森、龔欣怡、連廷嘉、黃明娟（2003）：**輔導原理與實務**。高雄市：復文。
- 林家興、王麗文（2000）：**心理治療實務**。臺北市：心理。
- 張春興（1989）：**張氏心理學辭典**。臺北市：東華。
- 馮觀富（1991）：**輔導行政**。臺北市：心理。
- 黃惠惠（1996）：**自我與人際溝通**：臺北市：張老師文化。
- George, R. L. & Cristiani, T. S. (1995). *Counseling: Theory and practice*. New Jersey: Prentice Hall.

延伸閱讀書目

- 方隆彰、范淑婷、羅世聖、張文慧、鄭杰榆（2011）：**職場社會工作：以員工協助方案（EAPs）為導向的實務**。臺北市：華都文化。



吳武典等著（1998）：輔導原理。臺北市：心理。

范淑婷、葉長欽（2009）：員工協助方案多元服務構面初探 - 台、美模式整合探討。臺北市：勞委會勞工安全衛生研究所。

輔導與諮商相關網路資源

1. 行政院人事行政局「員工協助方案」專區 <http://www.cpa.gov.tw/ct.asp?xItem=8225&CtNode=954&mp=24>
2. 臺北市諮商心理師公會 <http://tcpa.myweb.hinet.net/>
3. 財團法人董氏基金會心理衛生組 <http://www.jtf.org.tw/psyche/>
4. 臺北市政府衛生局社區心理衛生中心 <http://mental.health.gov.tw/>
5. 行政院勞工委員會勞工抒壓健康網 http://wecare.cla.gov.tw/lcs_web/



