

考試院第 11 屆第 261 次會議其他報告

102 年度文官制度國外考察

新加坡及馬來西亞參訪報告

報告人：高永光

中華民國 102 年 11 月 21 日

目 錄

壹、	行程	- 1 -
貳、	輔導的 30 個原則(TCP, The Coaching Principle)	- 6 -
一、	輔導的精神(The Coaching Spirit)	- 7 -
二、	成功的輔導來自增加被輔導者的價值	- 7 -
三、	找出最優的人，讓他們擔任領導的工作	- 7 -
四、	運用影響力而非你/妳的權位	- 8 -
五、	欣然面對挑戰及維持彈性	- 9 -
六、	幫助別人成長也幫助自己成長	- 10 -
七、	輔導員也需要一個輔導員	- 11 -
八、	維持真正的關係和幽默	- 11 -
九、	用關心和熱心去接觸被輔導者的內心	- 12 -
十、	正直與信賴的建立	- 12 -
十一、	好奇心點燃人的精神	- 13 -
十二、	懂得問好問題是取得能力及獲得良好增進(buy-in)的原則	- 13 -
十三、	避免以定論方式或勸告方式詢問問題	- 14 -
十四、	有力量的問題自然釋出解決的方法	- 14 -
十五、	詢問偉大的問題須要練習	- 15 -
十六、	傾聽而非告知	- 16 -
十七、	和被輔導者在一起，關閉自己內心的對話	- 16 -
十八、	不要急於太早下結論	- 17 -
十九、	公正與不武斷	- 17 -
二十、	深入傾聽，運用觀察與直覺	- 18 -
二十一、	擁抱回饋是成功之道	- 18 -
二十二、	理解與接受才能轉型	- 19 -
二十三、	給予建議時應先獲得對方同意	- 19 -
二十四、	要知道簡單就是力量	- 20 -
二十五、	確立目標的擁有及目標承諾	- 20 -
二十六、	訂定完成目標的策略和行動方案	- 21 -
二十七、	不斷朝向目標前進的得分，每個行動步驟也都可以先馳得點	- 21 -
二十八、	維持不斷地支持去完成目標	- 22 -
二十九、	兌責可以驅動成就	- 22 -
三十、	承認人們的努力和進步	- 23 -
參、	結論	- 23 -
	附錄一、參訪照片	24
	附錄二、OVERVIEW OF CIVIL SERVICE, MALAYSIA	29
	附錄三、ITD EVENTS CALENDER 2013	37

102 年度文官制度國外考察

新加坡及馬來西亞參訪報告

報告人：高 永 光

日期：102 年 11 月 21 日

壹、 行程

今(民國 102 年)年 7 月 4 日星期四當天開完院會之後，當晚搭乘華航班機前往新加坡，蒙新加坡大使謝發達先生及范副組長慧君前往機場接機。本人因與謝大使為多年好友，行前雖極力婉拒其前往機場接機，但因長年深交，好友相見相當喜悅，因而稍減心中為其增添麻煩之歉意。

7 月 5 日早上即前往南洋理工大學公共研究生院拜會吳偉院長。南洋理工大學公共研究生院，本院公務人員保障及培訓委員會曾薦送我國高階文官前往受訓，因此，此次拜會除瞭解該院之最新發展及工作外，也想自吳院長處得知該院對我國高階文官訓練後之評估或評鑑。當日中午續與吳院長午餐，席間繼續交換意見。陪同者尚有南洋理工大學公共管理研究生院助理院長兼行政總監王琦安妮。

當日中午正式拜會我國駐新加坡大使謝發達，除瞭解台新關係之最近發展狀況，並請教謝大使對新加坡近幾年來有關公務人員制度改革、進修訓練以及退休金等各方面之情形。7 月 6 日則前往新加坡近二、三年來最大之建設濱海灣區(Marina Bay)參訪，據陪同人員解釋，濱海灣區的建設目標是：提供民眾永續發展的機會，探索嶄新的生活方式，交換商業新觀念及新資訊，體驗富裕但有文化深度的人生。

濱海灣區區共 3.67 百萬平方英尺，主體是三棟摩天大樓，一棟是有 34 層的住宅區，另一棟是 30 樓層高的頂級辦公大樓，以及第三棟也是 30 個樓層的百貨商場。目前的主體部分都已完成且已營運。另有擴充計劃，估計到 2030 年會全部完成。濱海灣區區和整個新加坡的建設是以 2030 年新加坡人口增加到 690 萬人的規模來規劃。這其中當然是包括，經濟發展、交通建設、住宅、公園、產業佈局、就業安置、軍事訓練…等等各方面總體國家發展的考量。

面對台灣內部經濟發展的困境，陪同人員建議不妨多參考新加坡在濱海灣區區的總體建設規劃。

7 月 7 日搭機前往馬來西亞，7 月 8 日，先拜會馬來西亞位於吉隆坡的公務人員訓練中心 (INTAN, Institute Tadbiran Awam Negara, Malaysia)，由該中心兩位資深副主任 (senior Deputy Director) Aluddin Bin Sidal 博士、及 George Patrick 博士，率同該中心研究員及其他主管共五人，進行意見交換。

7 月 9 日拜會馬來西亞「訓練及發展中心」(Institute of Training and Development)，由該中心資深主任 (Senior Director) Maria Chee L. S.，資深顧問 (Senior Consultant) Rita Goh，以及資深經理 (Senior Manager) Neil Wilson 共同接待，雙方並進行約四小時的討論及交換意見。ITD 是私部門的訓練中心，但屬於亞洲培訓總會 (ARTDO) 會員。有關 ARTDO 謹介紹如下：

亞洲培訓總會 (Asian Regional Training and Development Organization 簡稱 ARTDO) 為一非政治、非營利目的之國際性聯合組織，創立於 1974 年。成立之初，是由 12 個亞太區域國家推派人力資源專家代表組成，中華民國訓練協會 (CSTD) 為其創建會員，所屬會員含括亞太地區 30 餘國的訓練組織、專業訓練團體、跨國性企業機構及其他致力於人力發展之組織與個人。

嗣後 ARTDO 為因應時代潮流，並強調與國際接軌之策略目標，於 1998 年正式更名為亞洲國際培訓總會（ARTDO International）。該組織主要致力下列四項任務：

- 一、協助亞太地區訓練組織成長發展並朝國際化目標邁進。
- 二、與國際組織及公民營機構合作致力亞太地區人力資源發展相關事宜。
- 三、鼓勵贊助亞太地區的訓練發展研究和出版品的發行。
- 四、成為亞太地區訓練發展的資源中心。

ARTDO 組織架構設有中央委員會，負責推動各項會務，其委員（ARTDO Officers），係由各國會員代表選舉產生，另有秘書長綜理大會秘書處（設於菲律賓馬尼拉）各項行政業務。為貫徹任務目標，達成亞太區域各國進一步運用人力資源，並協助會員團體建立訓練網絡與發展培訓組織，ARTDO 為其會員提供以下的服務：

- 一、定期召開國際年會：每年定期於亞太地區不同國家召開年會並舉辦國際性管理及人力資源發展研討會。
- 二、辦理年度人力資源發展傑出貢獻獎（Asia-Pacific HRD Award）：自 1984 年起，每年針對亞太地區人力資源發展傑出貢獻之團體或個人所頒發之獎項。
- 三、發行出版品及「HRD Focus」季刊，提供會員人力資源發展有關研究報告及最新訊息。
- 四、交流參訪活動：透過秘書處安排之非正式交流參訪行程，提供會員彼此交流參訪研習之機會。
- 五、編印 ARTDO 會員名錄供會員參考。
- 六、設置人力資源發展資料交換中心，提供會員人力資源發展資訊傳播交流之服務事宜。

ITD 每年均幫馬來西亞政府訓練公務人員，為馬國政府認證的非營利訓練機構；另外，ITD 也是聯合國認證的訓練機構，每年均幫聯合國訓練各種公務管理人材，然後派送到世界各地 UN 的機構去工作。

ITD 目前總部設在馬國吉隆坡，但在東南亞各國都設有分支訓練機構如新加坡、馬來西亞的檳城、泰國、越南及菲律賓。

馬來西亞「訓練與發展中心」(Instute of Training and Development, 以下簡稱 ITD)，成立於 1984 年，ITD 是一個非管制性在正式教育體制之外的一個訓練機構。他是「亞洲區域訓練及發展組織」(Asia Regional Training and Development Organization, 簡稱 ARTDO)的會員，ITD 曾贏得 2006~2007 年 ARTDO 的「國際人力資源發展獎」(International HRD award)¹。

馬來西亞 ITD 曾獲得 2000 年的 ISO9001 的認證，確保 ITD 在管理系統(management system)的高水準品質；同時，也確保 ITD 所提的各項訓練及發展的課程設計符合世界高水平的標準及運用性。

ITD 走在世界尖端(cutting-edge)的專長，並以此來提供競爭優勢，這六種主要的專長其核心領域如下：

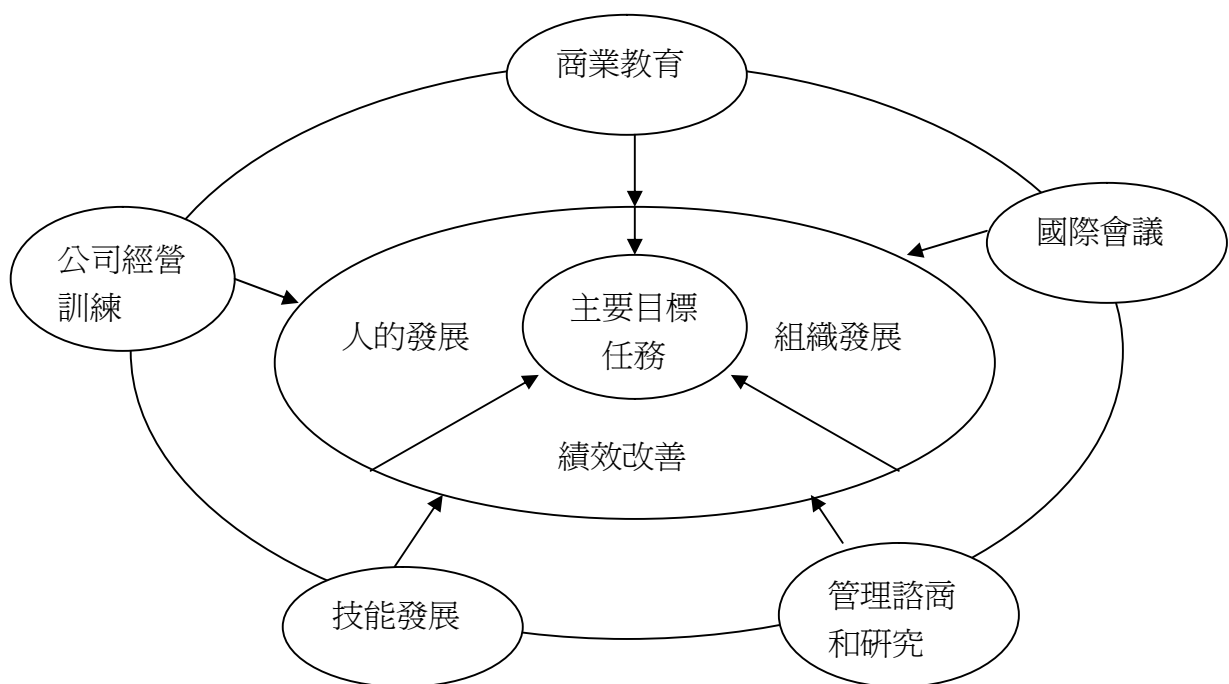
- 一、 商業教育與研究(Business Education & Research ,BER)
- 二、 公司經營訓練(Corporate Training ,CT)
- 三、 專業知能發展(Professional Competency Development ,PCD)
- 四、 商業教導與諮商(Business Coaching & Consulting ,BCC)
- 五、 大型活動與研討會(Mega Events& Conference ,MEC)
- 六、 社區服務與網絡(Community Service & Networks ,CSN)

¹ 國際組織 ARTDO 成立於 1974 年，成員組織來自 38 個國家，乃一個非營利組織，會員以亞洲國家人力資源訓練機構較多。

而六項主要成果領域(Key result areas)是

- 一、 人的發展(People Development)
- 二、 績效改善(Performance Improvement)
- 三、 組織發展(Organizational Development)
- 四、 社會得利(Societal Enrichment)
- 五、 主要目標達成(Achievement of Key Goals)
- 六、 完成任務(Realization of Missions)

以上六項專長領域和成果領域的主要關係如下圖，目標及任務的完成是中心或宗旨，其第一圈及第二圈，則是綜合六項專長領域，及六項主要成果領域所形成。



ITD 的企業管理課程主要是和南澳大利亞大學(University of South Australia)，英國愛丁堡赫瑞瓦特大學(Heriot-Watt,

Edinburgh ,U.K.) 以及英國的企業管理協會(Association of Business Executives ,U.K.)合作，進行在職教育，授予證書、學士、碩士及博士學位。

ITD 的公司經營管理教授最專業的知識，以世界第一流的課程，進行室內的彈性及客製化的課程設計，ITD 和不少跨國公司或各地當地大企業的訓練機構合作，例如：美國的 Rothwell and Associates Inc.，美國訓練與發展社會(American Society of Training and Development,ASTD)，Jack Canfield Training Group 等。

有關公司經營的課程，包括：策略管理、績效管理、組織發展、變革管理、領導統御、團隊建立、創新與發展訓練、輔導員、業師制、行動學習、核心知能管理、價值模式化，人力資源與成功規劃，情緒管理，採購流程管理，行銷策略與客服，財管與會計，ICT 產業及知識管理。

貳、 輔導的 30 個原則(TCP, The Coaching Principle)

ITD 每年提供相當多的訓練計畫，其中他們需要很多的輔導師。因此，輔導員的訓練成為很重要的訓練計畫。本參訪報告此部分，特將 ITD 訓練輔導員所用教材，由 Jack Canfield 和 Peter Chee 兩人所著的” Coaching for Breakthrough Success: Making the Impossible Dream Possible” (2010)²一書中，所討論的 30 個輔導員輔導原則整理如下，以供參考：

² Jack Canfield & Peter Chee(2010),*Coaching for Breakthrough Success: Making the Impossible Dream Possible*, MITD-SDN.BHD.ITD-Mega Guru Learning,4 Weld Quay,10300,Penang,Malaysia.

一、 輔導的精神(The Coaching Spirit)

相信每個人具有偉大成就的潛力。

一個優秀的輔導員要相信「天生我才必有用」，每個人生下來稟賦不同，但都會有一些長處，如果能欣賞或激發他/她的長處，每個人都能成就一番事業。

所以，一個好的輔導員必須深信自己是一個優秀的輔導員，對被自己輔導的對象，也深信在經過自己的輔導後會成就被輔導者的豐功偉業。因此，必須深深相信自己，被輔導者的一些才能可以被提升。

一般人認為「眼見為憑」(Seeing is believing)，但有效的輔導卻是相信他，才看得到他的改變(Believing is seeing)。

二、 成功的輔導來自增加被輔導者的價值

優秀的輔導者知道善用你的稟賦，為更佳的善(a great good)來提供服務。被輔導者的籲求當然來自於自私自利。關鍵在於輔導者怎麼讓被輔導者知道，他們的生命目標可以更有意義，比方說幫助別人改善，留下更多令人可以學習的東西，讓世界更優等等。

幫助被輔導者增加他們的價值，有五種可能的結果：發現完成目標後的滿足感、解決問題、學習與發展、給予新的理念(信念)或習慣，在完成工作任務中提升自己也提升別人的生活。多數人熱衷追求名利、權位，但愈追求則愈空虛，他們卻更缺乏工作滿足感，因為他們沒有追求至善(a greater good)的生命目標。輔導者應幫助他們建立生命至善的目標。

三、 找出最優的人，讓他們擔任領導的工作

輔導員要相信被輔導的一群人中一定有最優秀的人，運

用有效的傾聽，詢問正確的問題，讓大家能夠提出解決之道，贊同他們的意見，讓他們領導他們自己。被輔導的人能做出自己的決定，輔導員不用提供解答給他們。

輔導員對被輔導者所做的工作是「賦能」(empowerment)，協助他們取得一些能力。所以輔導員不是在控制他們，真正的領導透過輔導員的協助，會在他們當中自然產生。

在輔導員的工作中很重要的是瞭解「賦能」(empowerment)和「自我領導」(self leadership)之間的連結關係。不要刻意地去催促(push)被輔導者，真正要做到的是解放他們，產生自我創造力，做出負責任的決定。當然，很多人習慣被領導，坐著等待上級或老闆的吩咐，然後才有動作，輔導員必須讓他們知道賦能和自我領導之間的邏輯關聯。

被輔導者必須瞭解他們要花時間精力及改善他們自己，投資自己的未來，而不是單純地服從輔導員要他們做的事情，輔導員最重要的工作是激發他們(被輔導者)的潛力、智慧、信心與力量，讓後者相信這是他們自己要去做，也能做得到的。

四、運用影響力而非你/妳的權位

人們願意合作是因為他們想跟你合作，而非他們必須跟你合作。輔導員的工作和老闆下指示，或用權威指導完全不同，輔導員從事的一種關係的影響(relational Influence)，他應該激發被輔導者自己願意找出解決問題的方法，而且心甘情願並且全心全意地去改善他的工作，採取合作的態度。

輔導員必須緊記在心，他們不是治療師(therapist)，負責治療被輔導者的「毛病」，輔導員做的是一種「指引」的功能，找出解決之道，以及自我改善的方法，乃是被輔導者要去做的事。

五、 欣然面對挑戰及維持彈性

輔導員很容易遇到以下的挑戰：

1. 雖然你負責輔導某人，但他仍然在找一個可以諮商的人，希望該人能給他答案。
2. 被輔導的人常不知道他的問題在那裡，他要甚麼，茫然毫無頭緒，好似一個完全迷失的人。
3. 有些被輔導者認為派給他一個輔導員是一種社交活動，不過是讓他去對輔導員做一些情緒的宣洩而已。
4. 有些被輔導者在與輔導員對談時，信誓旦旦地承諾會照彼此所達成的共識去做：但一旦回到工作上，卻又依然故我。
5. 有些被輔導者已經擬定改善計畫、時程，但到了要施行時，總是無法照既定的計畫及時程去推動，不僅是時程落後而已，有時根本是沒有啟動改善計畫。
6. 當你好不容易和被輔導者有了明確目標，以及達到目標的方法，很不幸地，被輔導者被其他新生問題所困擾，如家庭私事等，擾亂了既有的計畫和步驟。

當然，輔導員還面對以下困難：

1. 詢問太多不恰當的問題，讓輔導者覺得被問得太多，而且感覺到很喪氣，沒有希望。
2. 輔導員提到太多假設的狀況，導致被輔導者覺得自己沒有得到正確的認知或判定。
3. 輔導員反而被輔導者提供太多不同面向的想法，導致輔導員自己迷惘了！
4. 太多自以為是的建議，導致被輔導者自覺被剝奪、控制。
5. 過早下結論，使被輔導者反而無法瞭解整個被輔導過程的意

涵。

6. 被輔導者提出太多問題，輔導員自己反而有了一己之情緒，讓被輔導者覺得輔導員不夠客觀。
7. 被輔導者提供太多問題及資訊，輔導員自己陷入資訊超載的混亂中。
8. 由於被輔導者沒有改善，而且有負面的反應，導致輔導員自己反而很挫折。

以上挑戰的根本解決之道還在心態，第一，不要被挫折擊敗，好輔導員與壞輔導員的差別，就在前者把挑戰視為提升自己能力、技巧的機會。其次，則是維持開放及彈性的心胸，好的輔導則是以被輔導者為中心的「當事人主義」去看問題，解決方式一定是多元多變的，以開放的心態來處理複雜多變的挑戰。

六、 幫助別人成長也幫助自己成長

當我們把別人弄得很消沉時，自己也消沉；當我們幫助別人昂首闊步時，我們自己也精神昂揚。

輔導別人有時收費，有時是義務。但輔導別人最大收益不是來自金錢的收入。輔導他人有成的滿足感不是金錢所能買到的，輔導他人自己也會跟著成長。有些教學相長的味道，但更甚於此。輔導他人的價值就存在於輔導的過程中，我們證明自己是一個有效或有能力的輔導員(effective coach)，訓練或輔導別人越多，輔導員才會更有經驗，更專業，也更優秀。從過程中不斷地追求一己專業技巧的提昇。所以輔導員是一個不斷學習與成長的過程。

一個組織需要建立「輔導文化」(coaching culture)與「優異領導」(leadership excellency)兩方面的特質。

七、輔導員也需要一個輔導員

一個成功的輔導員必須很謙遜，同時可以被輔導。一個能夠成功學習的人。成功的學習者如攀爬萬丈山、千里路，每一階段都需要得到別人的輔導協助。好的輔導員必須做到他自己要輔導別人的內容；否則，如何能幫助別人？我們常說好的輔導(coaching)是指被輔導的人能抓到(be caught)被輔導的知識或技巧；而不是被教到(taught)，此即所謂的” To be caught, not to be taught.”。所以，好的輔導不是由輔導者嘴巴說出來的東西就被聽到；而是，輔導者的行為或行動能被被輔導者觀察到(observed)。

當你是一個輔導者時，被輔導人會丟給你/妳一大堆難題、問題，如果你自己也遭遇到個人的困難如家庭、感情、事業，那麼壓力是很大的。這是為何一個輔導者也需要輔導者。

八、維持真正的關係和幽默

輔導者和被輔導者之間關係必須建立在真正的關心、信賴或誠懇(openness)，所以兩人的關係必須是正向的、積極的。

真正「關心」的關係建立是彼此的互信，同時設身處地地為別人設想。輔導者與被輔導者就好像是默契良好的一對舞伴，彼此的動作十分合諧又能相互配合。但是要注意，這種默契是很自然地建立起來的。人們喜歡和自己相同的人相處一起，讓輔導人知道被輔導者和他們是同類人。

幽默的談笑是輔導員必備的條件，幽默可以讓被輔導者笑出來，會使氣氛變得十分柔和。幽默就像一條繩子，可以把輔導者和被輔導者緊密地綁在一起。

九、 用關心和熱心去接觸被輔導者的內心

輔導者必須用自己的「心」去關懷對方的「心」。如果不是如此，必然遭到被輔導者的抗拒。輔導是一種沒有條件或前提的幫忙。幫助別人發掘他的能力，發現他的目標，鼓勵他去完成目標，並且發自內心的去欣賞、讚賞他。所以，基本上輔導是站在被輔導者的「利益」(interest)上去關心、關懷他，而且是不帶條件的。三無：無偏見、無歧視、無偏心。(no bias, no prejudices, no partiality)。想像這樣一個畫面，當被輔導者在攻山頂時，輔導員在山上搖著旗子鼓勵你，告訴你方位、方向，那邊是陡坡、斜坡，那邊可以安全地攀爬，可以運用怎樣的登山工具，對被輔導者而言是多大的一種鼓舞與幫助呢？

十、 正直與信賴的建立

如果輔導者和被輔導者還對彼此有保留，覺得什麼該講，什麼不該講，那正直和信賴就建立不起來。尊重、正直、信賴、誠實、成長與成就是相互關連的。

在實務上要取得被輔導者的信賴是十分不容易的，所以必須讓被輔導者相信他的故事，成功的、失敗的；他的長處、短處、優缺點可以開誠布公地講出來，但他能確信輔導員能夠堅定地遵守「守密」的原則。

信賴其實是一種感情和理性的結合物，它需要時間，隨著時間，使輔導者能信賴被輔導者，被輔導者也能信賴輔導者。但難說有一定的時間表，信賴是從小地方做起，到最後彼此有一種「承諾」(commitment)。但信賴的承諾也很容易被一兩件小事毀掉，要十分謹慎。

十一、 好奇心點燃人的精神

愛因斯坦曾說過：我別無長處，除了好奇心。世界上有很多的科學發明，改變一切，都源自於「好奇」。愛迪生發明電燈，貝爾發明電話，都是因為能維持永不止息的基於好奇心的探討。好奇心有如禪所說的每個人都有一個寶瓶，瓶中的水裝滿了，不倒掉就似乎放棄了好奇心，再也裝不下別的東西。

做為一個輔導員必須承認你不知道要提供被輔導者大多數的問題的答案。如果都知道答案，就如同把帽子戴在每一個人的頭頂，那就不是輔導。輔導者最重要的是：能詢問偉大的問題，或者說最好的問題；扮演一個有效的(effective)傾聽者。根據以上兩個原則去和被輔導者對話。

十二、 懂得問好問題是取得能力及獲得良好增進(buy-in)的原則

問對問題是取得信心的好方法，對被輔導人要協助他們問對問題，及問出好問題。被輔導者問對及問出好問題，要對他們讚賞，這也是建立他們的信心、熱情、快樂及自覺希望無窮的方法。人們會對自己被激發後所做的方案、行動計畫做出承諾，此種責任態度遠甚於輔導者教他要做什麼。所以，讓他們自在地發揮創意，自主地形成計劃，做他們真正計畫想做的事情，才是成功之道。

賦予能力的問題舉例如下：如果你能得到你想要的資源，你會怎麼做？你完成你的計畫後，那些人會因此而感激你？

增進被輔導者能量、期許等優質工作因素的問題，例如：從現有計畫來看，那些是真正產出自你的想法？為何贏得這場競爭對你如此重要？為了實現你/妳的理想，需要怎樣權力或能量的支持？

所謂增進(buy-in)能力的問題，例如：你願意對自己的目

標涉入多深(being engaged in)?假想你如果是最佳輔導員，對於你的目標，你最想給的建議是什麼？

十三、 避免以定論方式或勸告方式詢問問題

有智慧的人常詢問對的問題，而不是直接給對的答案。

定論式的詢問如下：

1. 為何你如此魯莽地對待你的幕僚？
2. 何以你未能遵守承諾，照步驟去執行？
3. 你怎麼會不知道如此一來會毀掉「某個」關係網絡？
4. 你瘋掉啦？怎麼這樣對你女兒說話？
5. 你難道不知道自己倍多力分？
6. 你怎麼就這樣傻傻地被騙了？

勸告式的詢問方式，例如：

1. 你就不肯用訪談方式去收集資料嗎？
2. 為什麼你就不會用送條項鍊，附一封信的方式去追女朋友？
3. 為什麼你不肯每個禮拜有 3 次，每次 1 小時的方式去用功？
4. 為什麼你老是拖延完成計畫的時間？
5. 能否拜託你的經理幫你改掉這個壞習慣？
6. 不要只會批評別人，從不檢討自己呢？
7. 難道你不知道做決定前要諮詢你的團隊成員嗎？
8. 如果你老是持著那些壞念頭，壓力是永遠不會減少的！

十四、 有力量的問題自然釋出解決的方法

提出有力量的問題前，一個好的輔導者需要知道：

1. 到底我們要往那兒走?(Where we are going?)
2. 為何要問這個問題?(Why do we need to ask the question?)

3. 我們在問什麼？以及問什麼型態的問題？(What type of question do we ask and what do we ask about?)
4. 要問那一個問題？(Which question do we ask?)
5. 要怎麼問？(How should we ask?)
6. 誰來問問題？(Who is the person to ask?)
7. 什麼時候問？(When do we ask?)

把問題加以分類。如，「封閉性的問題」：你的工作讓你覺得勝任愉快嗎？「選擇性的問題」，如：你為何選擇繼續待在這個職位上，而不是選擇職涯的改變？「開放性的問題」，如：對於你未來的職涯規劃有什麼想法？「問得比較範圍寬的問題」，如：你能想到的職涯規劃有那些？「深入的問題」，如：你認為應對你的工作投入更多的熱情，是那些熱情？

輔導者可以盡量問些精簡有力的問題，例如：什麼讓你覺得你會很喜歡你的工作？

十五、 詢問偉大的問題須要練習

以下是一些錯誤的問問題的方式，輔導者應避免：

1. 錯置問題(misplaced questions)，如過早要被輔導者下結論。
2. 質疑問問題的動機(why questions)，如率直地指出被輔導者，你不應問此問題。
3. 被分心而無法問重要的、對的問題(distracted questions)。
4. 重複問相同的問題(repeat questions)。
5. 突兀的問題(disruptive questions)，突然問出一個和被輔導者正在陳述無關的問題，讓後者愣好久，不能回答！

6. 練習問問題的語調、音量、速度等(expressing questions)。
7. 不要問一些太彎彎曲曲的問題，使彼此都霧煞煞(meandering questions)。
8. 問問題向轟炸一樣也不好！例如不要一下子問很多問題(bombarding questions)。
9. 太冗長的問題，也不要問，懂得問問題的節奏(delayed questions)。
10. 針對被輔導者的特性問出對的問題(mismatched questions)。

十六、 傾聽而非告知

輔導者不是像帶小學生那樣來輔導，一個口令一個動作。美國總統林肯常常說，當他和別人談問題時，通常給對方3分之2的時間說他想說的，也就是3分之2的時間用來聽，3分之1的時間，用來想自己怎麼想那些問題，以及準備怎麼和那個人談。四個”L”，第1個”L”領導者自己是leader，第2個”L”是傾聽(listen)，第3個”L”是學習(learn)，第4個”L”是領導(lead)。四個”L”，構成輔導員是不錯的秘訣！

「傾聽」需要技巧，例如如何排除心中頁面的定見？如何臚列說話者的問題？如何聽出重點等等。

十七、 和被輔導者在一起，關閉自己內心的對話

輔導者給被輔導者最大的禮物(present)就是和被輔導者在一起(being present)，不只是指形體上處於相同空間，在心靈上，以及情緒上能去感受到被輔導者。所謂「人在心在」，而不是「人在心不在」。輔導者也有自己的壓力、情緒，導致在輔導別人的場所，自己的注意力並不是放在「輔導」的工作

上。輔導者看到被輔導者所為，聽到被輔導者所說，常常會在自己心中、腦海中，自己對自己說話、評價、批評、判斷被輔導者。成功的人是一個能良好管控自己內心對話的人。

十八、 不要急於太早下結論

好的輔導員不急於下結論。急著下結論，就會不專注於傾聽。而且，會忽略很多被輔導者的講話，不會真正去瞭解被輔導者的意思。輔導員應該隨時把腦袋瓜停下來，問自己剛剛談的問題，真正的內容是什麼？提供了什麼資訊？如何去推論？所提供的消息品質如何？必須確定自己已經得到充分的瞭解，以及充分的資訊；否則，不要輕易下結論。

一個有智慧的輔導員必須保持開放的心靈，同時，不要對於被輔導者有預存的假設。

十九、 公正與不武斷

真正的傾聽就是提供一個平台，暫時放掉輔導員的偏見，自我的架構和期望，以便設身處地，融入被輔導者的內心世界；設身處地的移情作用(empathy)，主要是能理解被輔導者的內在經驗、心理狀態。用一般的話來說，就是能讀懂人家的內心世界。

知道被輔導者的認知、成員及情緒，就會讓他知道，輔導員知道他的問題在那裡；但此種作法不是要去「判定」(judge)。當我們開始有了「判斷」，就會選擇性地去聽我們想聽的話，尋找事實來支撐或強化我們的「判定」，這種態度會讓被輔導者認為我們易於「輕信」。

輔導員不是「專家」，被輔導者是他們自己生活或工作上的「專家」。當我們在「判斷」別人時，我們覺得自己比別人

「優秀」、「懂得更多」，偏見因此產生。輔導員與被輔導者之間的信賴就不易建立，被輔導者就會有防衛心，不會講出他們真正想講的話。

認可被輔導者所講的話，是「溝通」的開始。

二十、 深入傾聽，運用觀察與直覺

關鍵的談話過程(Crucial Conversational Process)可以用一個公式來表達：

(深入傾聽+觀察+直覺+好奇+很讚的問題)+不厭其煩

=深具見解的發現

(Deep listening + Observation + Intuition + Curiosity + Great Question) + Repetition = Insightful Discovery

所謂深入傾聽，指的是輔導員能瞭解被輔導者講的是什麼，什麼才是問題，或者是態度、價值判斷、信念問題、情緒問題等等。

至於「觀察」正如被輔導者所需求的是一個具有「鷹眼」(hawk eyed)的輔導員，能真正用他的「五感六覺」去觀察被輔導者所提供的資訊。直覺其實是一種資訊、經驗和知識的三結合過程，能結合此三者，就能從問題找到答案。

二十一、 擁抱回饋是成功之道

能夠擁有反應或回饋，如同冠軍者的早餐。例如消費者的反應，對生產者就是一種回饋。回饋或回輸(feedback)可能是負面的，但此種負面的批評，是一種「建設性的批判」(constructive criticism)，這種回饋可以幫助我們改善所做

所為，有助於目標達成。

輔導員要謹記在心的是回饋給被輔導者是具有「善念」的”good intent”，而不是一種定罪式的、懲罰式的。這種回饋是帶有能導向成功的意念，被輔導者才會展開雙臂擁抱它。

一個秘訣是：除非你同意，否則沒有人能故意讓你覺得自己比別人差。

二十二、 理解與接受才能轉型

只有讓被輔導者瞭解到進步與幸福的限制，他們才能覺得需要轉變，否則會抗拒轉變。輔導員不能強迫被輔導者去轉型。讓被輔導者知道什麼東西可以轉型，而且志願去轉型，才是比較好的輔導。

針對好問題，提供好解答，誘發出被輔導者對變遷、轉型的自我知覺(self-awareness)。當自我知覺產生時，就會習慣地去發現自己的問題，尋求解決之道，而使改變成為願意志願接受的習慣。

人都會有情緒，但可以管理情緒而獲得知能(intelligence)，過程就是先管理情緒，用來鼓勵自己，承認他人的情緒，然後經營彼此的關係。情緒知能就此產生，造成好的轉型。

二十三、 給予建議時應先獲得對方同意

輔導員與被輔導者開始交談時，較少給予具體的建議。主要是在釐清問題；如果被導者猛問問題，輔導者可用技巧的方式把問題丟還給被輔導者，讓被輔導者嘗試去回答自己的問題。其實輔導者和「諮詢顧問」(consultant)或顧問(advisers)

的角色不同。後者確實要能提供答案與解決問題，但輔導者所謂的 coach 乃是能讓被輔導者增加能力(empowered)。輔導員要緊記著一個原則就是他要不斷地鼓勵被輔導者，問問題，然後嘗試為他的問題找出答案，以及找出解決的辦法。

老闆需要下達明確指令，諮詢委員分析資料後給予建議，輔導者深入傾聽，問問題，誘發被輔導者自己的最佳能力。

二十四、 要知道簡單就是力量

大部分事情看起來都很複雜，其實問題往往並非如此。問題的核心常常是很單純，但人們習慣把問題複雜化，被輔導者常常是因為把問題想得太複雜而陷入迷霧中，找到方向是輔導者協助被輔導者的責任。

問題複雜化是把問題放大(zoom)，輔導者幫助被輔導者把問題縮小(zoom in)，找到的底線(bottom-line)。

複雜問題能簡單化，又能找到解決方案，意味著的是效能(effectiveness)。

二十五、 確立目標的擁有及目標承諾

最好的生活來自於一個人開始知道他的生活真正要什麼？

輔導是導向目標的過程。主要是使被輔導者能夠在工作及生活上獲得較好的成果。所以，對於擁有目標的程度越強，對於目標的承諾越堅定，就越有可能獲得較佳的成果。

輔導者要緊記在心，為被輔導者設定目標不是你的工作。協助被輔導者自己設定自己的目標，承諾要去完成，並且訂定自己的行動方案，才是一個有效率的輔導者應做的工作。以上所有過程輔導者都可以像被輔導者詢問，例如方案是否確實、承諾是否堅定、目標是否明確、願意花多大精力、時間去完成

目標等等。盡量讓過程中的每一個步驟落實，此乃輔導者的工作責任。

二十六、訂定完成目標的策略和行動方案

目標一旦確定，就要規劃策略和具體的行動方案(Action plans)。行動方案必須具體且有步驟(steps)。具體步驟是由輔導者和被輔導者之間，運用談話過程，商討出來的。沒有這些步驟，目標的規劃是空想的。所以策略、步驟、目標及預期成果是串聯在一塊的。而且這一連串的過程是在輔導者和被輔導者談話過程中完成，不是等到最後才要被輔導者做出來。

輔導者要能理解不見得是被輔導者能提出完美的策略與行動方案，但可以不斷地去討論什麼步驟是完成目標所必須的，什麼是可以跳過去，什麼是可以不斷在實踐過程中允許被修正。當然，很重要的是必須付之實際。

「付之實踐」是輔導者自己對自己的承諾，必須告訴他們這不是被責的任務或家庭作業。目標的完成是他們自己的工作。

二十七、不斷朝向目標前進的得分，每個行動步驟也都可以先馳得點

人們可以不斷調整，如果在任何時刻他們確定自己在正確的道路上，而且是朝向目標在邁進。

妥善地運用紀錄、計分卡等工具，記錄每一個步驟的得分，如果每個步驟都得到正向分數，那麼人們每天就會充滿朝氣，努力前進，這種氣氛就叫做「結構性緊張」(structural tension)，這是一種好的現象。

人們很容易忘記前面所做的努力和獲得的成果，所以用計分卡可以增加自尊心、激勵的力量。只要是越來越有表現，士

氣就容易維持。完成目標，指日可待。

二十八、 維持不斷地支持去完成目標

當遇到挫折或困難時，人很容易退縮，裹足不前。堅持、毅力和決心，是需要用些努力才能造就出來，不是天生就有的。但建立新的風格，或維持舊風格都需花點功夫和力氣。輔導者當然必須不斷地去肯定、鼓勵被輔導者。這種支持我們叫做「有效的支持結構」(the effective support structure)。這種結構的設計、建構不是講空話而已，被輔導者可以被建議嘗試去建立自己的支持系統，例如透過 e-mail 的友善連結，鼓勵的短訊系統、電話友人系統……等等，輔導者可以和被輔導者討論，讓被輔導者有可以依賴的尋求支持的結構。人如果在一連串的失敗、挫折、失意後，沒有一個可以尋求支持的結構，可能就會從此沉淪不起。

二十九、 兌責可以驅動成就

兌責(accountability)是對自己承諾事情的兌現、實踐。(有人翻譯此詞為「課責」實與原意有距離)。要一個人對承諾的事能兌現，此種兌責的努力是很難的，有效的輔導可以用「進度」報告(progress report)來強化兌責性。

兌責相當不容易，如果做不到怎麼辦?千萬不可以再挫折或羞辱被輔導者，修正目標、步驟及行動方案是可行的，維持必要的「彈性」(flexibility)。不可以由輔導者幫他去完成目標，輔導者可以詢問被輔導者有沒有可以依賴的「兌責夥伴」(accountability partner)，可以和被輔導者交談詢問他需不需要這類夥伴，他有怎樣的此類夥伴?「兌責性」是勉強不來的，只能用協助強化被輔導者的信心、勇氣、能量以及他的主

動意願，才有可能建立他的「兌責性」。

三十、 承認人們的努力和進步

好的輔導員必須懂得欣賞、肯定被輔導者的努力和進步。不是要等到完成所有目標，達到成功地境界才給予掌聲。在過程中的進步輔導員要不吝嗇給予欣賞。強化他們的自尊、信心、勇氣。有效的輔導有「5A 原則」：

1. accountability: 兌責
2. action: 採取行動
3. affirmation: 肯定
4. acknowledgement: 感恩
5. achievement: 成就

參、 結論

7 月 10 日(星期三)返回台灣，俾能參加次日(星期四)上午之院會。本次參訪之主題定位在「訓練」，獲得不少資料可供參考。參訪行程得到本院保訓會、院秘書處各有關單位、外交部以及新加坡、馬來西亞外館之協助，特此一併致謝！

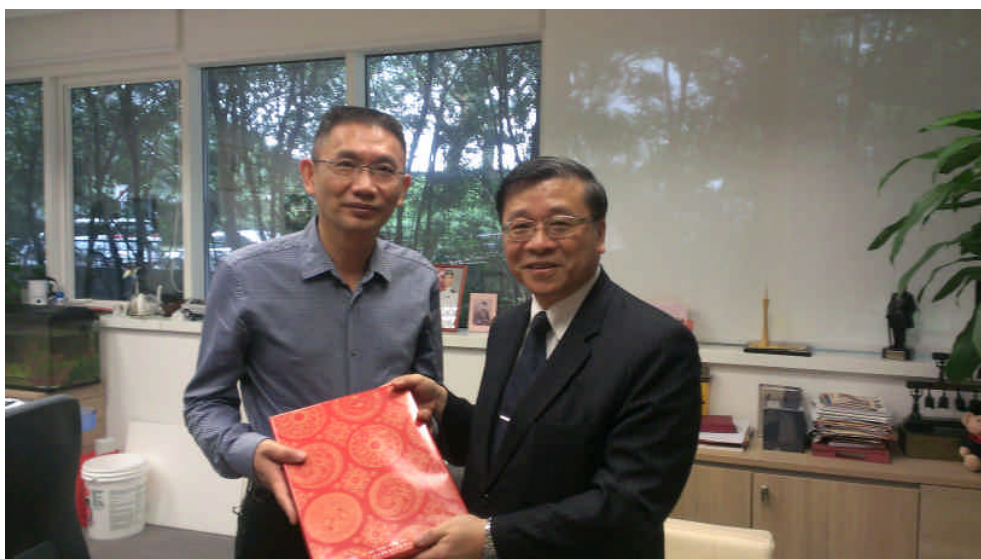
附錄一、參訪照片



與新加坡南洋理工大學公共
政策研究院吳偉院長合影



致贈吳偉院長本院之狀元筆, 並予以說明



致贈禮物予吳偉院長



與新加坡南洋理工大學公共政策
研究院吳偉院長及其秘書、我國
駐新加坡代表處秘書合影



與我國駐新加坡大使謝發達
先生合影



與馬來西亞 INMAM 負責之官員合影



參訪馬來西亞 INAN, 在貴賓簿
上簽名



與馬來西亞 INAN 官員討論公
務人員訓練情形



與馬來西亞 INAN 官員討論

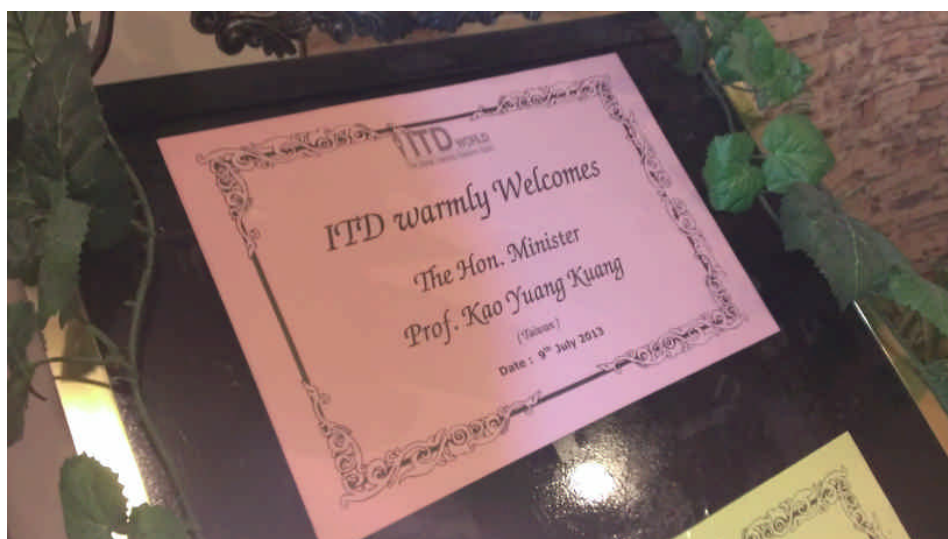
馬來西亞 INFLIN 贈送代表該學院
之紀念品



高委員贈送狀元筆給我國駐
來西亞大使羅由中先生



ITD 歡迎高委員蒞臨之海報



與馬來西亞 ITD 主管 Rita 及 Maria 合影



ITD 致贈該訓練中心出版有關訓練之書籍予高委員



參訪馬來西亞 ITD



高委員贈送禮物予 ITD 總監 Maria



附錄二

OVERVIEW OF CIVIL SERVICE MALAYSIA



Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) | Malaysia
National Institute of Public Administration

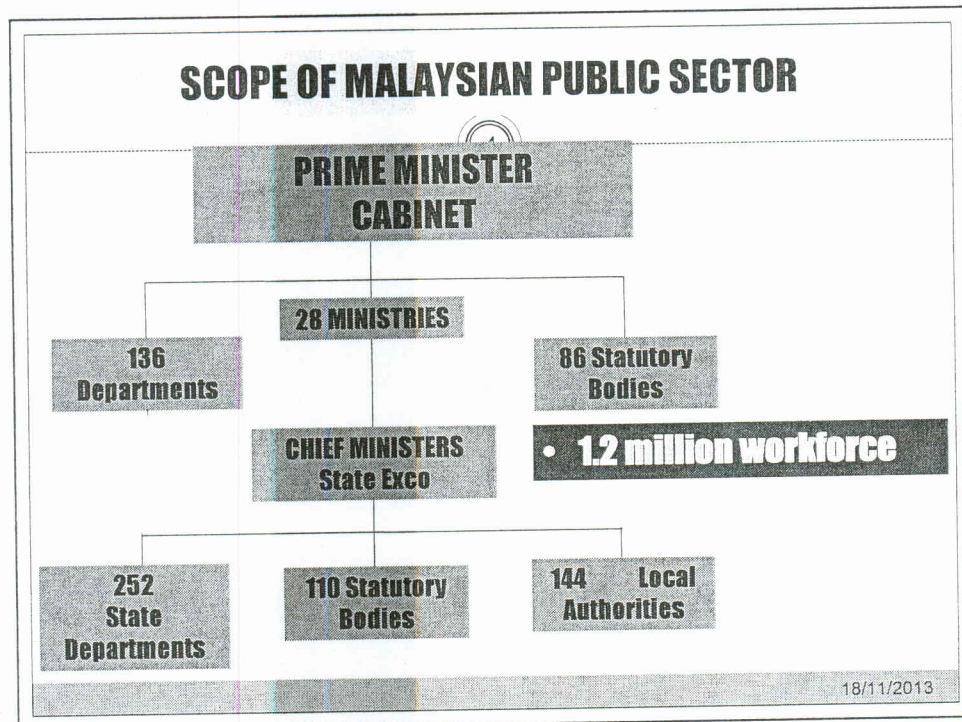
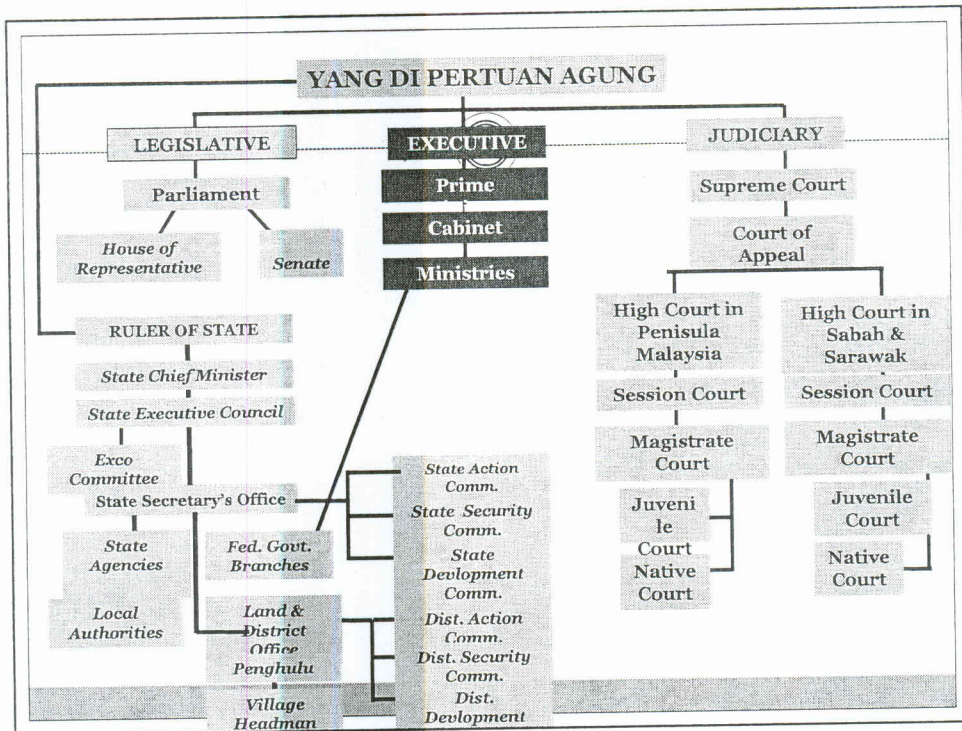
Malaysia Public Service

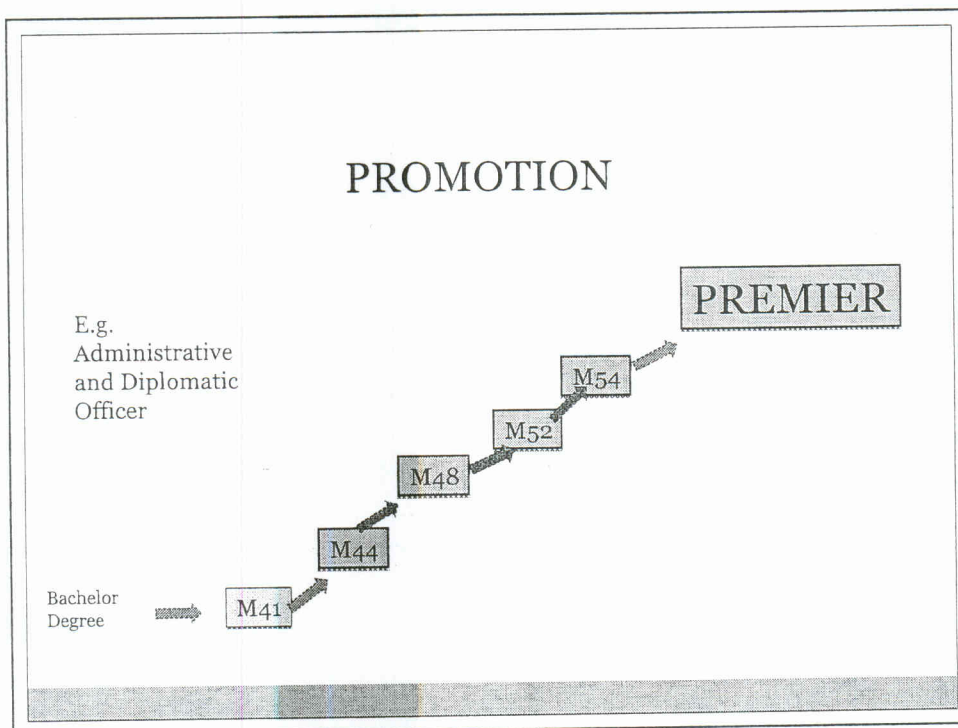
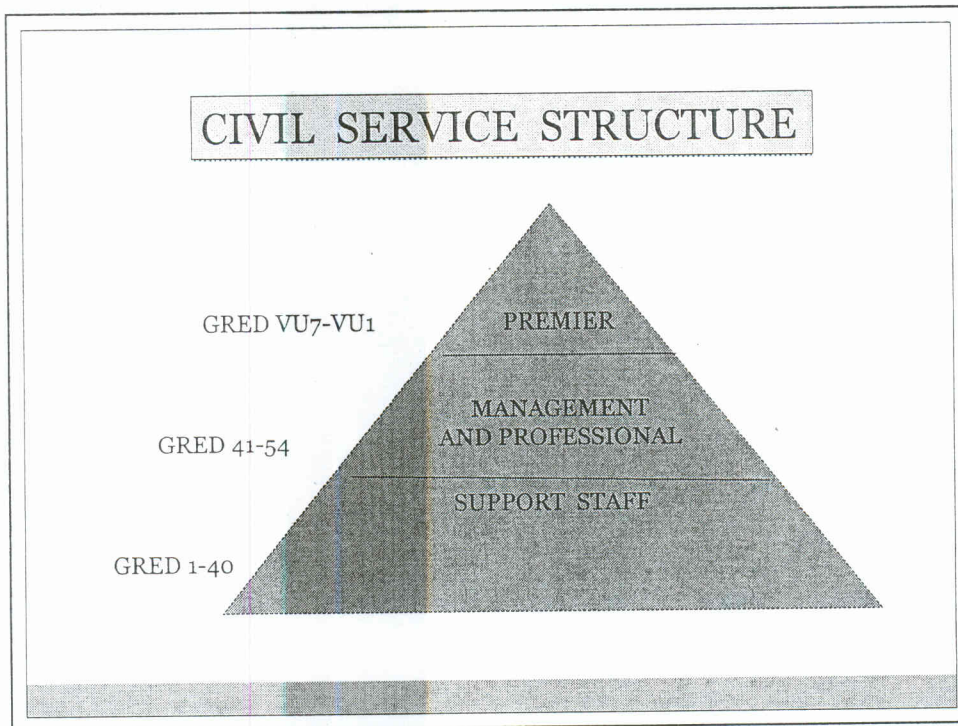
Article 132 of the Constitution of Malaysia which stipulates that the public service shall consists of:

- the General Public Service of the Federation
- the State Public Services
- the Joint Public Services
- the Education Service
- the Judiciary and the Legal Service
- the Armed Forces



Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) | Malaysia
National Institute of Public Administration





HR Training Policy in Public Sector

- Ministry / Department shall allocate an annual allocation equal to at least one percent (1%) of the emoluments for the purpose of training,
- Secretary General / Head of Department should ensure that their staff at all levels to attend courses for at least seven days in a year



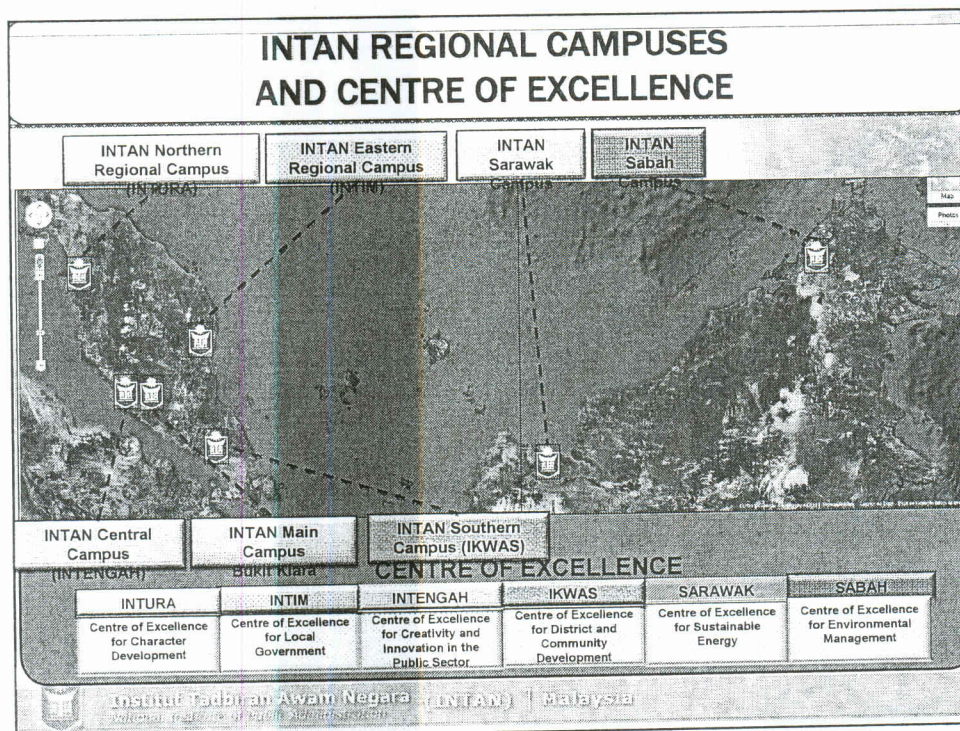
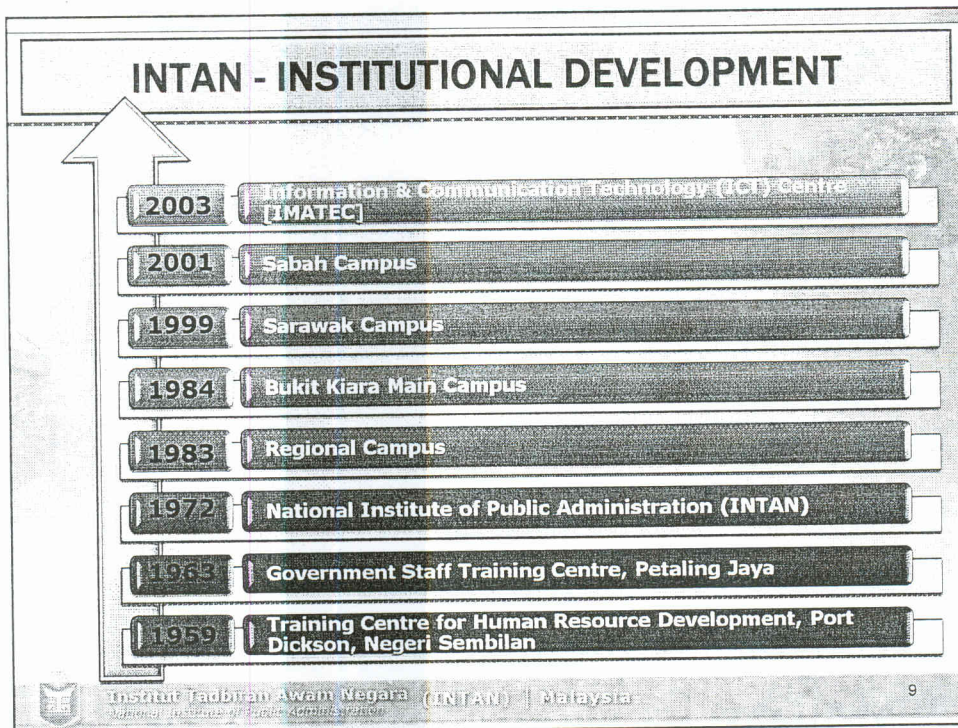
Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) | Malaysia
National Institute of Public Administration

Training structure

- Pre-placement
- Basic Level
- Intermediate Level
- Transition Stage



Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) | Malaysia
National Institute of Public Administration



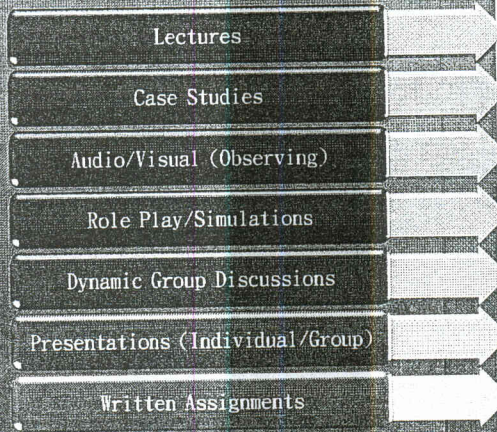
CORE BUSINESS OF INTAN



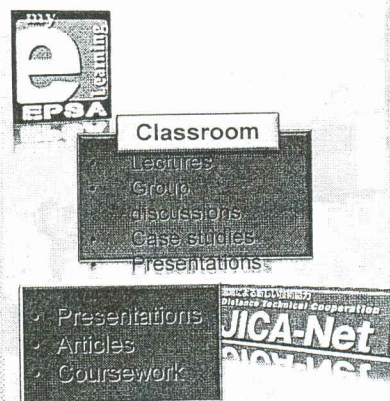
Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) | Malaysia
National Institute of Public Administration

TRAINING IN INTAN

Total Training



Blended Learning



Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) | Malaysia
National Institute of Public Administration

TRAINING ISSUES

- FUND
- STAFF TURNOVER
- GENERATION GAP
- ACCOMODATION/FACILITIES
- LEGAL ISSUES
- QUALITY OF TRAINING MODULE



Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) | Malaysia
National Institute of Public Administration

Thank You

Terima Kasih



Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN)
National Institute of Public Administration



附錄三

Penn State Certificate in Talent,
Competency and Succession Management
Competency-Based Recruitment, Selection and
Performance
1st - 3rd July

ITD GROUP
INSTITUTE OF TRAINING
AND DEVELOPMENT



The Global Learning Solutions Expert
Application tools for Talent Management and
Competency Modeling

Updated on 17 June 2013

5th - 6th July
JULY 2013

Penn State Certificate in Talent,
Competency and Succession Management
Competency-Based Recruitment, Selection and
Performance



1st - 3rd July

**Certified Talent and Competency
Professional**

Essentials of Talent & Competency Management

4th July

Certified Coaching & Mentoring
Professional (Phase 1)
Application tools for Talent Management and
Competency Modeling

5th - 6th July

Competency-Based HR Development

8th - 9th July

Competency-Based Recruitment, Selection and
Performance

10th - 11th July

For more information

CONTACT US

Competency Management - Action Project

12th July

ITD Penang • itdpng@itdworld.com

ITD Bangkok • itdbkk@itdworld.com

ITD Kuala Lumpur • itdkl@itdworld.com

ITD HCM City • itdhcmc@itdworld.com

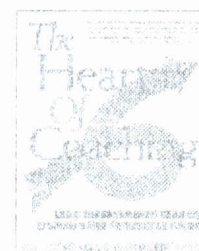
**Certified Coaching & Mentoring
Professional (Phase 1)**

Essential of Coaching

9th - 10th July

The Heart of Coaching™

11th - 12th July



Visit us at www.itdworld.com for more information

CONTACT US

ITD Penang • itdpng@itdworld.com

ITD Bangkok • itdbkk@itdworld.com

ITD Kuala Lumpur • itdkl@itdworld.com

ITD HCM City • itdhcmc@itdworld.com



ITD GROUP
INSTITUTE OF TRAINING
AND DEVELOPMENT

The Global Learning Solutions Expert

Development

Updated on 17 June 2013

John Maxwell's 360° LEADER™

By Certified Top Trainer for John C. Maxwell program

10th - 11th July



Certificate in Courseware Development

A 5-Day Certificate Program

15th - 19th July

Certified Coaching & Mentoring Professional (Phase 2)

Essential Mentoring Skills

25th - 26th July



Coaching & Mentoring Skills for Breakthrough Success

29th - 31st July

Visit us at www.itdworld.com for more information

CONTACT US

ITD Penang • itdpg@itdworld.com

ITD Bangkok • itdbkk@itdworld.com

ITD Kuala Lumpur • itdkl@itdworld.com

ITD HCM City • itdhcmc@itdworld.com

Certified Coaching & Mentoring Professional (Phase 1)

Essential of Coaching



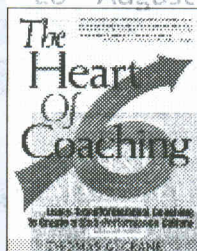
Updated on 17 June 2013

AUGUST 2013

Certified Coaching & Mentoring Professional (Phase 1)

Essential of Coaching

Developing The Leader Within You™
20th - 21th August
By Certified Top Trainers for John C. Maxwell program



The Heart of Coaching™

22nd - 23rd August

Visit us at www.itdworld.com for more information

Developing The Leader Within You™

By Certified Top Trainers for John C. Maxwell program

27th - 28th August



Visit us at www.itdworld.com for more information

CONTACT US

ITD Penang • itdpg@itdworld.com

ITD Bangkok • itdbkk@itdworld.com

ITD Kuala Lumpur • itdkl@itdworld.com

ITD HCM City • itdhcmc@itdworld.com

John Maxwell's 360° LEADER™
By Certified Top Trainer for John C. Maxwell program

Certified Coaching & Mentoring Professional (Phase 1)

Essential of Coaching

17th - 18th September



The Global Learning Solutions Expert

Winning with People &

Becoming a Person of

Influence

SEPTEMBER 2013

Certified Coaching & Mentoring Professional (Phase 1)

Essential of Coaching

17th - 18th September

The Heart of Coaching™

19th - 20th September

*Claimable under SBL Khas

Winning with People &

Becoming a Person of

Influence™

By Certified Trainer for John C. Maxwell program

23rd - 24th September

*Claimable under SBL Khas

Visit us at www.itdworld.com for more information

OCTOBER 2013

CONTACT US

ITD Penang • itdpg@itdworld.com

ITD Bangkok • itdbkk@itdworld.com

ITD Kuala Lumpur • itdkl@itdworld.com

ITD HCM City • itdhcmc@itdworld.com

Certified Coaching & Mentoring Professional (Phase 2)

Essential Mentoring Skills

3rd - 4th October

Coaching & Mentoring Skills for Breakthrough Success

9th - 11th October

*Claimable under SBL Khas

Visit us at www.itdworld.com for more information

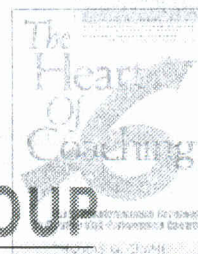
CONTACT US

ITD Penang • itdpg@itdworld.com

ITD Bangkok • itdbkk@itdworld.com

ITD Kuala Lumpur • itdkl@itdworld.com

ITD HCM City • itdhcmc@itdworld.com



Updated on 17 June 2013

The Trainer in the Organization & Training Needs Assessment

16th - 18th October



21st - 22nd October

ITD GROUP

INSTITUTE OF TRAINING
AND DEVELOPMENT

The Global Learning Solutions Expert

Updated on 17 June 2013

Certified Training Professional

29th - 30th October

The Trainer in the Organization & Training Needs Assessment

16th - 18th October

**CTP Module 1 & 2

Training Design

21st - 22nd October

**CTP Module 3

Training Implementation

23rd - 25th October

**CTP Module 4

Training Evaluation

29th - 30th October

**CTP Module 5

*Claimable under SBL Khas

Visit us at www.itdworld.com for more information

CONTACT US

ITD Penang • itdp@itdworld.com

ITD Bangkok • itdbkk@itdworld.com

ITD Kuala Lumpur • itdkl@itdworld.com

John Maxwell's 360° LEADER™

By Certified Top Trainer for John C. Maxwell program

17th - 18th October



Visit us at www.itdworld.com for more information

CONTACT US

ITD Penang • itdp@itdworld.com

ITD Bangkok • itdbkk@itdworld.com

ITD Kuala Lumpur • itdkl@itdworld.com

ITD HCM City • itdhcmc@itdworld.com

Developing The Leader Within

You™

By Certified Top Trainers for John C. Maxwell program



ITD

ITD GROUP

INSTITUTE OF TRAINING
AND DEVELOPMENT

By Certified Top Trainers for John C. Maxwell program

Train- The - Trainer

Updated on 17 June 2013

13th - 14th Nov

NOVEMBER 2013

Developing The Leader Within

You™

By Certified Top Trainers for John C. Maxwell program

11th - 12th Nov

By Certified Trainer for John C. Maxwell program

Developing The Leader Within

You™

By Certified Top Trainers for John C. Maxwell program

Train- The - Trainer

13th - 14th Nov



Winning with People & Becoming a Person of Influence™

By Certified Trainer for John C. Maxwell program

13th - 14th Nov



Visit us at www.itdworld.com for more information

CONTACT US

ITD Penang • itdpg@itdworld.com

ITD Bangkok • itdbkk@itdworld.com

ITD Kuala Lumpur • itdkl@itdworld.com

ITD HCM City • itdhcmc@itdworld.com



ITD

ITD GROUP

INSTITUTE OF TRAINING
AND DEVELOPMENT

The Global Learning Solutions Expert

Updated on 17 June 2013

DECEMBER 2013

Visit us at www.itdworld.com for more information

CONTACT US

ITD Penang • itdpg@itdworld.com

ITD Bangkok • itdbkk@itdworld.com

ITD Kuala Lumpur • itdkl@itdworld.com

ITD HCM City • itdhcmc@itdworld.com

Visit us at www.itdworld.com for more information

CONTACT US

ITD Penang • itdpg@itdworld.com

ITD Bangkok • itdbkk@itdworld.com

ITD Kuala Lumpur • itdkl@itdworld.com

ITD HCM City • itdhcmc@itdworld.com

Visit us at www.itdworld.com for more information

CONTACT US

ITD Penang • itdpg@itdworld.com

ITD Bangkok • itdbkk@itdworld.com

ITD Kuala Lumpur • itdkl@itdworld.com

ITD HCM City • itdhcmc@itdworld.com

NOVEMBER 2013