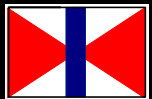


欢迎参加 辅导技巧课程 (1102)



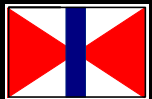
Swire Beverages



课程目标

在完成课程后，学员应能够：

- 了解辅导的意义
- 明白辅导的重要
- 清楚一个优秀辅导员需具备的特质
- 认识有效辅导程序和技巧
- 掌握成功辅导的关键

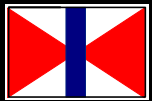


Swire Beverages



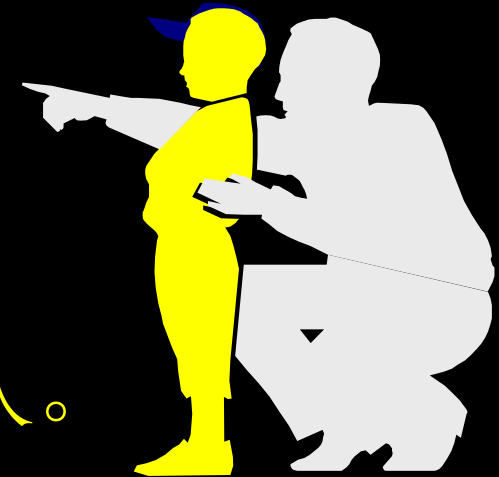
日程安排

- | | |
|---------------|------|
| ■ 介绍课程目标和破冰练习 | 15分钟 |
| ■ 辅导的意义、重要和好处 | 25分钟 |
| ■ 优秀辅导员需具备的特质 | 30分钟 |
| ■ 有效辅导程序 | 20分钟 |
| ■ 辅导技巧 | 75分钟 |
| ■ 成功辅导的关键 | 10分钟 |
| ■ 课程评估 | 5分钟 |



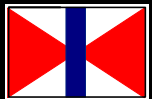
什么是辅导

过去,辅导是指一些有经验的人把自己的知识和方法传授给别人。



现在,辅导是

- 发掘员工的个人潜能,让他能发挥最佳的表现
- 帮助员工去面对问题,自己找出解决办法



Swire Beverages



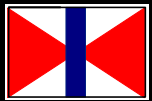
辅导的重要性



当今竞争激烈的商业社会,营造了一个
”要用最少资源,做最多工作”的环境。

管理层为了减轻工作压力,最佳的方法就是
培养公司最宝贵的资源“人才”,
让他们发挥最佳的表现来帮助公司、帮助自己。

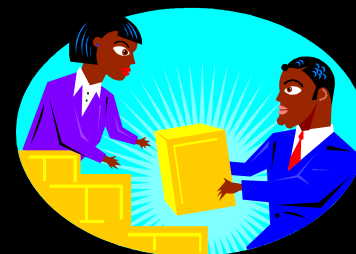
“辅导”就是帮助员工发挥最佳表现的方法。



Swire Beverages



辅导的益处（一）

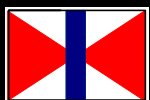


对辅导员：

- 减低忧虑和工作压力，让自己有更多时间做好管理工作
- 履行管理层职责，有效地帮助员工发展
- 与员工建立良好关系
- 改善生活质素

对被辅导员工：

- 能加快学习速度
- 提升工作表现和生产
- 增加自信和工作满足感
- 与上司建立良好关系
- 获得发展机会



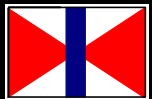
Swire Beverages



辅导的益处(二)

对公司：

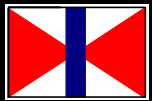
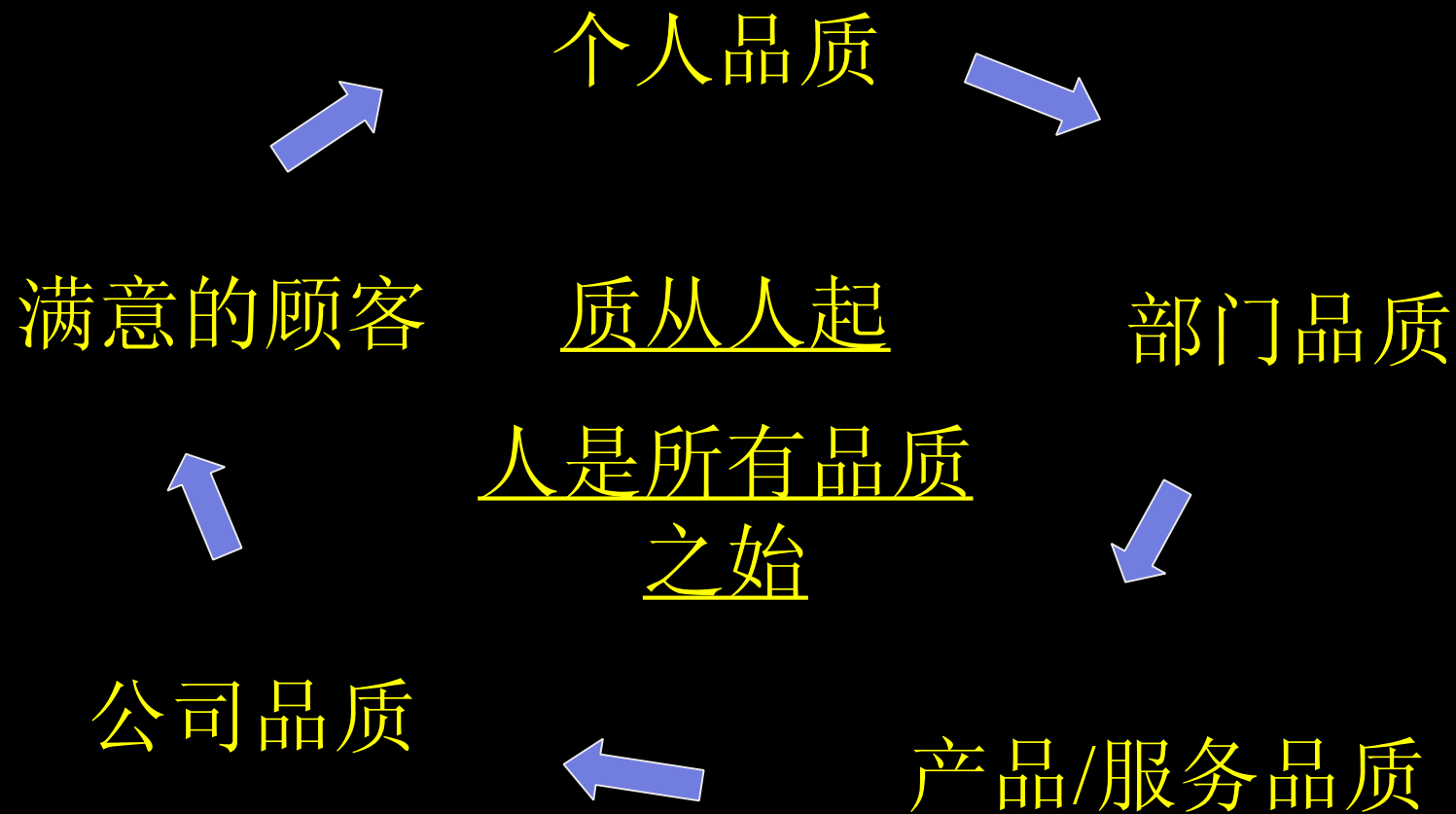
- 改进员工的工作表现
- 更有效地善用人才、技术和资源
- 增强公司的生产力和绩效
- 强化公司面对转变的弹性和能力
- 鼓励员工缔造创意



Swire Beverages



品質圈



Swire Beverages

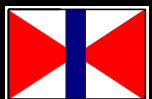


作為“优秀辅导员”的條件

知识方面

辅导员是否一定要对辅导内容/范围有专业认识,才可进行辅导?

<辩论>



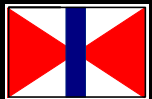
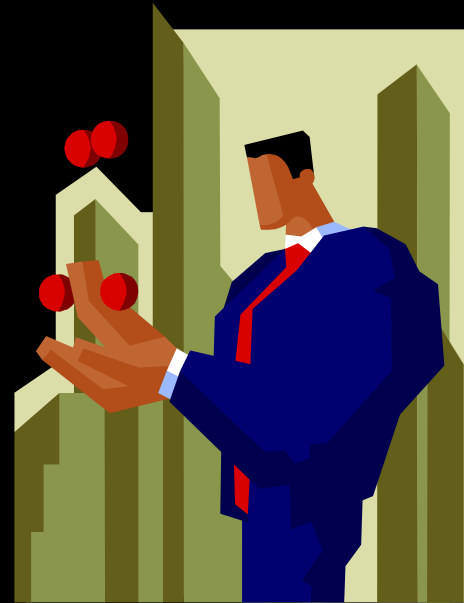
Swire Beverages



作为一个优秀辅导员的条件

能力方面

- 耐心聆听
- 擅于发问
- 观察入微
- 灵活沟通
- 客观分析



Swire Beverages



作為一个优秀辅导员的條件

思想方面

❖ 正面

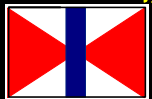
要采取乐观态度,相信每个员工有未被发掘的潜能

❖ 开放

不是单凭过去的表现来判别员工的成绩

❖ 包容

能接受员工在学习期间出错,相信若再次给予机会,员工在下次能做得更好



Swire Beverages



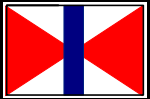
上司和辅导员，各具特征

上司

- 多言
- 给指令
- 解决问题
- 事前假设
- 寻求监控
- 命令
- 以成果为先
- 要求解释
- 保持距离

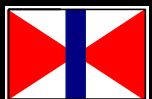
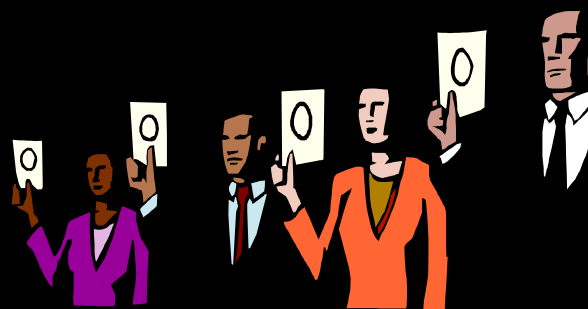
辅导员

- 多听
- 发问
- 防范问题
- 探讨,开放心怀
- 寻求承诺
- 挑战
- 以过程为先
- 要求结果
- 经常接触



进行有效“辅导”的程序

1. 制定辅导员工的目标
2. 识别“辅导”时机
3. 跟员工协订发展目标与计划
4. 进行辅导
5. 评估效益



辅导程序 (1)

1/ 制定辅导員工的目标

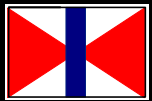
- 辅导員工是作為主管职责的一部分

目标

- 最终目标 / ”你”想境界
- 工作目标 (长期\短期)

注意

符合 SMART 原则



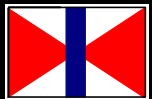
Swire Beverages



辅导程序 (2)

2/ 识别”辅导”时机

识别一个帮助他人提高工作表现
以及提高组织价值的机会



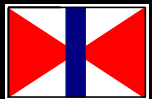
Swire Beverages



寻找辅导能增值的信号或情境

下列情況下, 你可以考慮給他人辅导:

- ❖ 有人请你給予建议、幫助、意見和支持
- ❖ 有人正在艰难地完成一件任务
- ❖ 有人正开始一項新的工作或担負起一份新的任务
- ❖ 有人感到挫折或迷惘
- ❖ 有人犹豫不决或一筹莫展
- ❖ 有人表現反复无常
- ❖ 有人对自己的能力沒有把握
- ❖ 有人表达了要改进的愿望
- ❖ 有人表现低于一般要求
- ❖ 有人态度消极, 影响工作



Swire Beverages



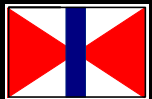
不适合进行辅导的情况

辅导不是在任何时候都适合的。

下列情况下，你都不应进行辅导：

- 你与对方没有相互尊重、信任的关系
- 你对情况感到愤怒
- 对方非常忙

➤ 确定被辅导者愿意接受辅导



Swire Beverages



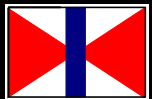
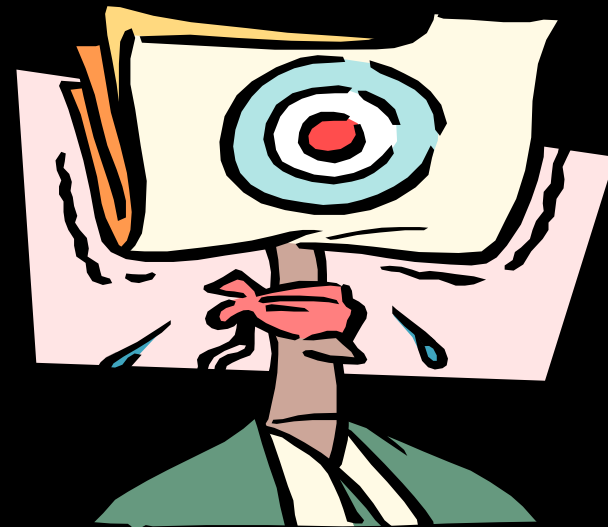
辅导程序(3)

3/ 跟員工協订发展目标与计划 发展目标

- 我最終希望成為...
- 分长期和短期

注意

符合 **SMART** 原则



Swire Beverages

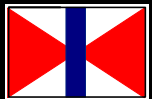
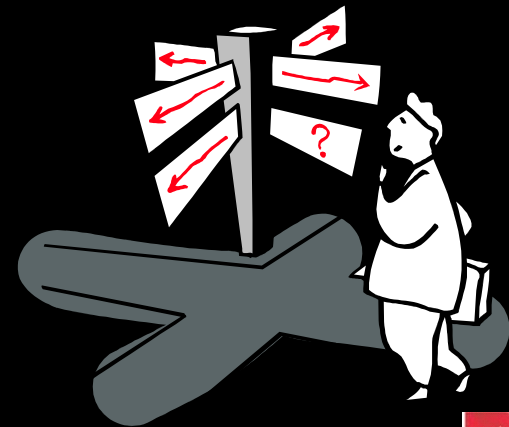


辅导程序(3)

3/ 跟員工協訂发展目标与计划

行动计划

- 配合公司发展和員工发展需要
- 设计与目标相关行动
- 循序渐进的
- 需因应转变而作出调整



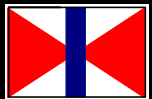
Swire Beverages



辅导程序(4)

4/ 进行辅导

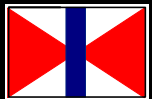
- 说明员工工作表现问题, 并取得共识
- 探讨原因
- 徵询补救建议
- 协商解决方法
- 定期跟进



辅导程序 (5)

5/ 评估效益

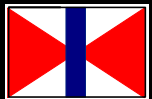
- 观察员工表现
- 制定量度/评估工作表现系统
- 分析工作表现报告
- 提供反馈



辅导技巧(1) – 聆听

聆听时常犯的毛病

- 不留心
- 过早作结论
- 批判对方的价值观
- 争辩



Swire Beverages



辅导技巧(1) – 聆听

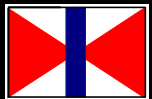
关键: 留心、理解

留意对方

- 姿势
- 面部表情
- 眼睛
- 声音



➤ 发问来加强理解

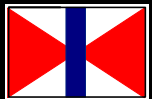


Swire Beverages



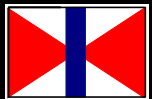
辅导技巧(2) – 提问(开放式)

- 明确性提问
- 相关性提问
- 激励性提问
- 征求意见性提问
- 证实性提问
- 6W1H的运用



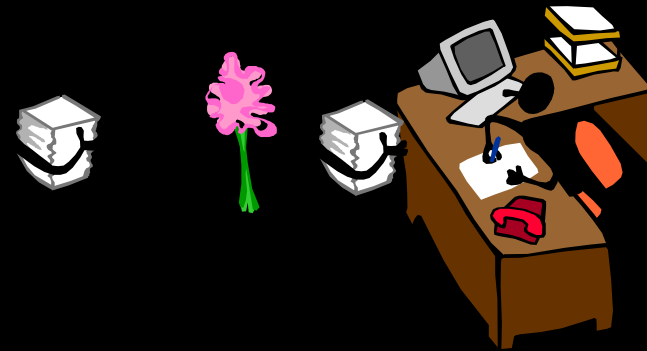
辅导技巧(2) –提问(开放式)

- 仔细聆听
- 思考分析
- 认同对方的情绪反应
- 不时总结一下你所听到的内容

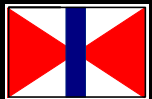


辅导技巧 (3) – 提供反馈

正面反馈
表扬员工优点



- **B** = Behaviour 表扬员工工作价值
- **E** = Effect 说明工作的重要及其贡献
- **T** = Thank You 感谢员工付出努力



Swire Beverages



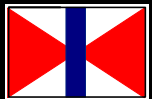
辅导技巧(3) – 提供反馈

纠正反馈

改善员工行为，希望
保留员工



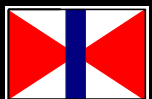
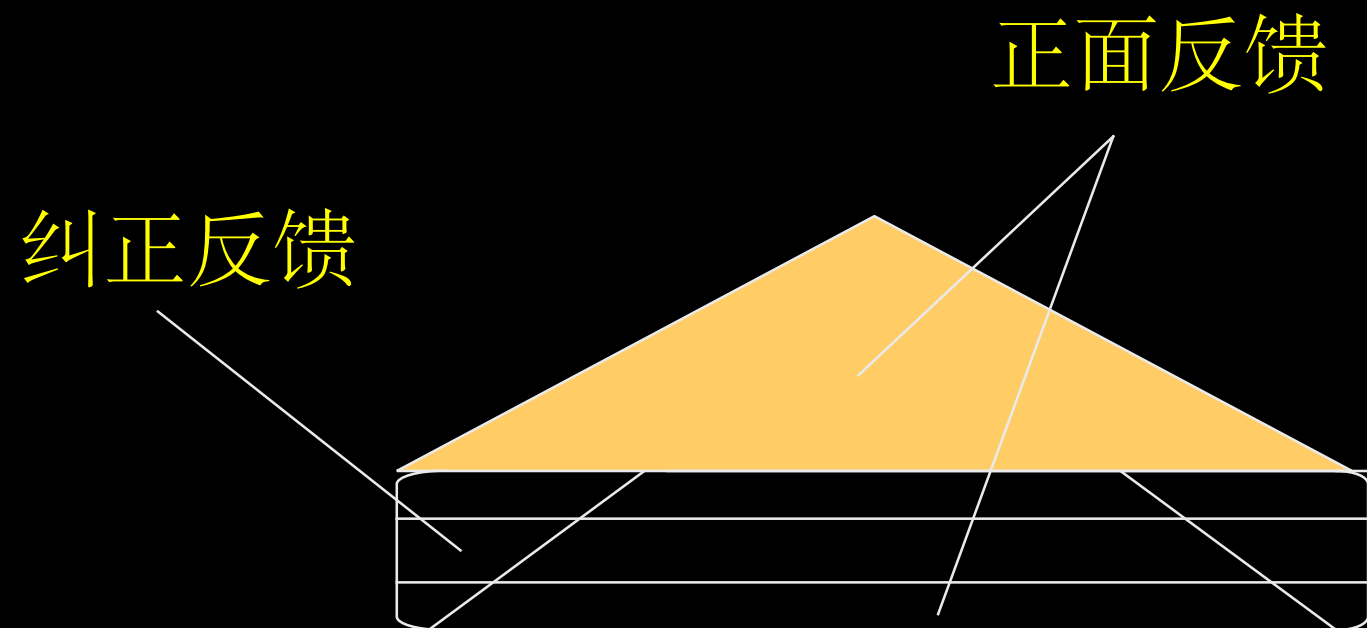
- **B** = Behaviour 表示员工行为是不能接受
- **E** = Effect 解释原因及有关影响
- **E** = Expectation 说明期望的改善
- **R** = Result 知会后果



Swire Beverages



三明治式反馈



Swire Beverages

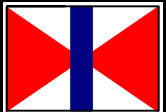


Feedback is the
Breakfast of Champions

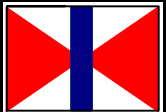
by

Ken Blanchard & Spencer Johnson

作者的意是.....

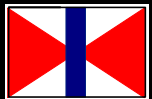


接受”反馈“是成功之始！



辅导技巧(4) -量度/评估效益

问卷: 怎样去观察员工表现



Swire Beverages



辅导技巧(4) -量度/评估效益

工作表现系统(一) 工作表现图表

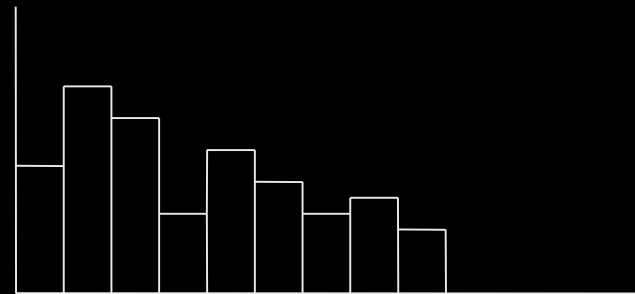


销售

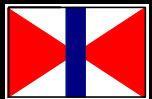


月份

投诉



月份



Swire Beverages



辅导技巧(4) -量度/评估效益

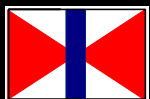
目标管理

说明理想成绩/目标

- 包括可量度的结果
- 制定时间表
- 考虑成本因素



例如: KPI



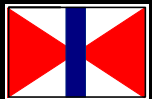
Swire Beverages



成功辅导的关键



- 员工在不同成长阶段的需要
- 领导风格



Swire Beverages



员工成长阶段

新员工

New Staff

对工作热诚

需要紧密
督导

受训员工

Trainee

学习掌握
技术

希望有多些
参与

熟练员工

Skilled
Worker

能干

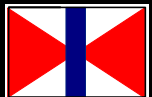
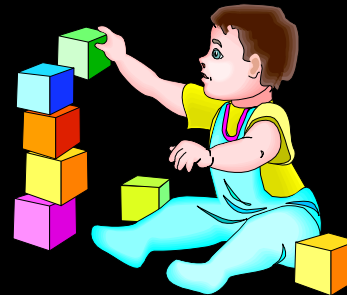
态度易变

高效 員工

High
Performer

高效

尽责

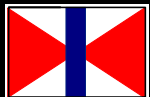


Swire Beverages



领导风格

指挥型 Director	辅导型 Coach	支持型 Supporter	授权型 Delegator
紧密督导 Supervise closely	辅导 Coach	辅导 Coach	授权 Delegate
培训 Trains	支持 More supportive	鼓励 Encourages	放手 Hands off
单向沟通 One-way Communication	双向沟通 Two-way Communication	双向沟通 Two-way Communication	聆听 Listening



配合员工需要的领导风格

员工成长
阶段

新员工

New Staff

培训生

Trainee

熟练员工

**Skilled
Worker**

高效员工

**High
Performer**

Staff Stage



领导风格

**Leadership
Style**

指挥型

Director

辅导型

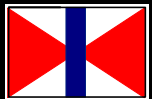
Coach

支持型

Supporter

授权型

Delegator



Swire Beverages



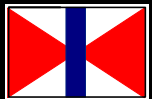
辅导

- 是持续的
- 会帶出行為上的改变



优质的辅导

- 往往能推动被辅导员工的表现
- 甚至超越辅导员本身的学识极限



Swire Beverages



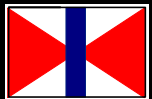
总结

辅导员犹如一面镜子



镜子不教你怎样穿衣服，
但镜子会告诉你，你穿得怎样。
然后你可以作出选择。

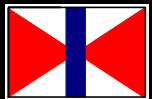
若能够配合员工发展阶段来进行辅导，
你的管理工作自能发挥得更好。



Swire Beverages



THANK YOU



Swire Beverages

