

培训师指引

辅导技巧 (1102)

人事模块	辅导技巧 (1102)
所需的培训资源	投影仪、屏幕、白板和笔、白板纸 学员作业、观察员反馈指引咭 4 張

时间 (分钟)	胶片	学员 作业	大纲	培训指引
15	P.1 白板纸		欢迎 后勤安排	<input type="checkbox"/> 欢迎学员来参加培训课程。 <input type="checkbox"/> 说明培训要求。
	白板纸		<u>破冰游戏</u> 学员轮着做： 1/自我介绍,说出名字、所属装瓶厂和职责 2/扮演教练,教大家一个运动动作 3/分享个人对课程之期望 4/全体学员重复所教的运动动作	把破冰游戏写在白板纸
	P.2		课程目标	
25	P.4		1. 什么是辅导	<input type="checkbox"/> 提问: 什么是辅导 <input type="checkbox"/> 探讨辅导的意义
		P.2	<u>小组讨论 (10 分钟)</u> 辅导会有哪些好处?	<input type="checkbox"/> 提问 辅导,有需要吗?为什么? <input type="checkbox"/> 请每组把讨论结写在白板纸,派代表出来分享结果。
	P.5-8		2. “辅导”的重要性和益处 <ul style="list-style-type: none"> ▪ 对接受辅导的员工 ▪ 对辅导员 ▪ 对公司 品质圈 (举例: 日本人的例子)	<input type="checkbox"/> 让学员了解辅导对已对人对公司的好处 <input type="checkbox"/> 质从人起,辅导是提高质素的基本方法 <input type="checkbox"/> 使学员相信辅导是值得去做
30	P.9	P.3	<u>辩论 (20 分钟)</u> 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? <ul style="list-style-type: none"> ▪ 把学员分成正反两方,由学员自行选择入组 ▪ 选出发言代表三人 	<input type="checkbox"/> 无绝对是或否的答案 <input type="checkbox"/> 举例:滑雪教练教网球

	P.10-12		3. 一个优秀辅导员需具备的特质 <ul style="list-style-type: none"> ▪ 能力方面 ▪ 思想方面 上司跟辅导员的特征比较	<input type="checkbox"/> 提问: 一个优秀辅导员需具备什么能力? 思想方面要怎样调整和配合?
20	P.13		4.说明有效“辅导”的程序	
	P.14		4.1 制定辅导员工的目标	解释 SMART 原则
	P.15-17	P.4	4.2 识别“辅导”时机 小组讨论: (10 分钟) 那些情况是辅导的好时机?	<input type="checkbox"/> 提问: 请说出那些情况是辅导的好时机?
	P.18-19		4.3 跟员工協订发展目标与计划	举例: 长期 / 短期目标?
	P.20		4.4 进行辅导	
	P.21		4.5 评估效益	<input type="checkbox"/> 提问: 用什么方法来评估? <input type="checkbox"/> 说明评估要重复地做
15	P.22-23		5. 辅导技巧 5.1 辅导技巧 - 聆听	<input type="checkbox"/> 举例 <input type="checkbox"/> 具体说明聆听要留意的地方
	P.24-25		5.2 辅导技巧 - 有效的提問	<input type="checkbox"/> 说明 6W1H 在有效的运用
10	P.26-30	P.5	5.3 辅导技巧 – 提供反馈 <input type="checkbox"/> 正面反馈 <input type="checkbox"/> 纠正反馈 <input type="checkbox"/> 三明治式反馈 <ul style="list-style-type: none"> ▪ 试想你曾遇到的好上司，他是怎样做反馈? ▪ 作为上司兼辅导员的你应怎样做? Feedback is the “breakfast of Champions” by Ken Blanchard & Spencer Johnson <input type="checkbox"/> 作者的意思是… 问卷:评估你的反馈	大部分员工都希望和需要定时对他们的工作表现给予反馈 有 80%工作表现问题能用恰当的反馈去改善 提问: 有几人收到上司给予应有的反馈? 如你的下属在这裡，被问及同样的问题, 你猜会有几人举手? 我们常埋怨没有收到上司的反馈,但自己作为上司时，又何曾给予应有的反馈? 有效的辅导员能在适当时间给予员工恰当的反馈 反馈是成功之始
10	P.31-30	P.6	5.4 辅导技巧 – 量度/评估效益 提问: 怎样去观察 <ul style="list-style-type: none"> ▪ 观察员工表现问卷 ▪ 工作表现系统 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 介绍量度/评估表现的方法 ▪ 说明问卷问题是观察要点 ▪ 举例: KPI, 销售及市场情况报表

40		P.7	6. 角色扮演 (20 分钟)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 每組選一个境況來即場演出 ▪ 每次請 4 名學員當觀察員, 每人派發一張觀察指引卡, 按指引向演出學員給予反饋
7	P.34		7. 成功辅导的关键	说明辅导要做得好, 关键在那。
	P.35		8. 员工成长阶段	探讨员工成长阶段
	P.35-37	P. 9	9. 领导风格与员工需要的配合	辅导员的风格要与员工需要的配合
3	P.38		10. 优质的辅导	<ul style="list-style-type: none"> □ 辅导不是一件事情/是一个项目 □ 像结婚一样 □ 大家一起走过的日子 □ 任何一方不愿意继续, 就会退出
	P.39		11. 总结 12. 谢谢	长远来说: <ul style="list-style-type: none"> □ 辅导不但能減輕輔導員的工作壓力, 也可發展員工, 正是一舉兩得。 □ 輔導員也得到發展
5	课程评估表		课程评估	

Speaker Notes –

Page 24 (辅导技巧(2) - 提问(开放式))

Ask, don't tell

It is the questions that focuses the attention and increases the awareness, not much the more limited command. Awareness and responsibility are raised better by asking than by telling.

Function of questions

Questions are most commonly asked in order to elicit information. The answer given by the coachee frequently indicate to the coach the line to follow with subsequent questions. While at the same time enabling him to monitor whether the coachee is following a productive track, or one that is in line with the purpose or company objectives.

Focus on detail

Questions should begin broad and increasingly focus on detail. The demand for more detail maintains the focus and the interest of the performer.

eg. Looking at a square foot of carpet, after observing the pile, colour, pattern, perhaps a spot or a stain, the carpet will hold little further interest for the observer and his attention will be to wander to more interesting things.

The coach needs to probe deeper or for more detail to keep the coachee involved and to bring into his consciousness those often partially obscured factors that may be important.

Area of interest

Paradoxically it may be valuable for the coach to focus upon any aspect that the coachee appears to be avoiding. So as not to break the trust and responsibility of coachee.

Blind Spots

Open Questions

Open question requires descriptive answers promote awareness

Closed questions are too absolute for accuracy, and Yes and No answers close the door on the exploration of further detail.

Open questions are much more effective for generating AWARENESS and RESPONSIBILITY in coaching process.

明确性提问:请你把 x x 的使用方法说明一下。

相关性提问:对两件事间的联系性进行提问(e g . 今天发生的事对公司的声誉有何影响?)

激励性提问:其他三个部门都把任务做好,你们认为怎样。

征求意见性提问:你认为本月计划有无需要修改。

证实性提问:证实、明确事实。

Interrogative Words

What, When, where, who, whom, how much, how many – raise awareness and responsibility

Why and how discouraged since it often implies criticism and evokes defensiveness.

Why – what are the reasons

How – what are the steps

From “Broad to Detail”, maintain focus and interest