

# 基于激励原理的当责辅导技巧

## 概述

坊间有许多不同的辅导技巧课程，很多人上完课后发现很难用到工作上。其主要的原因是在于一般的辅导技巧是针对个人成长所设计，也就是一般所说的生活教练（Life Coach），因此是从个人的生命方向、价值观、个性、风格到行为，一步一步讲述理论，然后再谈到辅导技巧的步骤。一般这类的课程设计都会用到五天以上的时间。上课后，每个学员都会很开心的发现自己的生命方向，找到动力的来源，但是回到职场后发现很难花那么多的时间来对员工做这么一长串的辅导。甚至，有的员工还会表面上配合，但实际上没有什么效果。这就是为什么教练推动那么多年，企业一直有兴趣推动，但效果总是不好的原因。

本课程是基于需求的理论，针对商业环境的需求特点所设计的课程：快速、有效及持续性。把管理人员在不同的情境进行分类，分别设计不同的步骤来进行教练及辅导。每一个模块都有相对应的知识、技巧及工具，帮助管理人员快速学习，高效激励和教练员工，进而转化技巧成为习惯。模块的介绍：

1. 当责：要理解「负责」的态度已经是不够的，「当责」才是核心。「当责」是对结果负最后的责任；「当责」有主动的涵义；「当责」不是只是为别人，更是为自己。「当责」不是一个形而上的概念，而是有清楚的定义，有清晰步骤的做法。「当责」也是在选拔人选中最重要的一个标准。
2. 阿西工作法：在一个团队当中，有四种不同的角色，要如何互相合作，负担不同的责任，团结合作创造公司更大的成就
3. 辅导准备：这是教练和辅导的起点，这个目标应该是管理人员针对员工的职位及职责，在考虑当时的环境，对员工所设定的目标。所以，这个目标要非常具体，要能够符合 SMART 原则。管理人员越清楚定义员工的目标，员工的绩效就越高。
4. 激励原理：区分外在激励及内在激励的差异，如何让员工在高压力的工作环境下，却能够保持高度的工作士气。外在激励和内在激励各有不同的特点，要如何整合及运用以达到最大的效果。
5. 沟通目标：一般传统的管理人员在交办工作的时候，总是给员工压抑的感受；而懂得激励原理的管理人员，懂得如何掌握激励的技巧，在沟通工作目标的时候，让员工感受到兴奋及乐观的接受，并开始展开行动。更重要的部分，是透过这个技巧来获得员工的信任。信任是教练和辅导最重要的基石。

6. 要求改善：在员工绩效不好的时候，管理人员使用教练辅导技巧，帮助员工分析现状，明确需要改善之处，选择适当的解决方式，最后承担责任提升绩效。通常这是管理人员最大的挑战，也是考验管理人员的教练辅导技巧。
7. 协助成长：员工的表现一般，但有机会更好，懂得激励原理的管理人员，使用教练辅导技巧帮助员工挖掘自己成长的方向，寻找成长动力的来源，在追求个人成长的同时，进一步提升工作的绩效。
8. 奖励赏识：在员工表现优异的时候，懂得激励原理的管理人员，知道如何赏识员工的同时，不但激励员工更加努力表现，而不会产生自负的心理状况。

课程的特色在于以扎实的理论为基础，发展在不同状况下所需要的技巧。在整个课程的过程中，全程用学员自己的员工作为角色扮演的案例，讲师会亲自演示技巧给学员看，在学员角色表演的时候，提出改善的建议。

模块	学习活动介绍	时间分	教学方法
课程导入	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 开场（客户方）</li> <li>• 破冰活动</li> <li>• 研讨公约</li> <li>• 课程介绍</li> <li>• 讨论：学员面临的挑战是什么？</li> </ul>	30分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 猜猜看</li> <li>• 小组讨论</li> </ul>
第一单元 当责的定义	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：识别什么是当责，面对关键时刻的心态决定人生</li> <li>• 当责的定义：当责不是中国传统的观念</li> <li>• 负责对当责：负责是对区域和行为负责，而当责是对结果负责，当责比负责是更重要的价值观</li> <li>• 当责的困难：拥有当责的价值观不是一件容易的事情，是要下决心和坚持信念的。</li> <li>• 关键时刻：在关键的时刻，就能够展示这个人是否真正具有当责的价值观；也就是说关键时刻就是考验的时刻，决定这是一个什么样的人：操守和行为的关联。</li> <li>• 活动：识别关键时刻及行为</li> </ul>	30分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 工具介绍</li> <li>• 小组讨论</li> </ul>
第二单元 阿西工作法	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：当责的实践步骤及方法，初步理解阿西工作法的概念</li> <li>• 颓废的漩涡：面对关键时刻，进入颓废的漩涡是一个正常的现象，所以问题不在于进入颓废漩涡，而是如何快速走出。</li> <li>• 圣严法则：“面对它、接受它、解决它、放下它”的圣严法则就是标准的当责行为过程，也是能力提升的过程。</li> <li>• 选择决定命运：一个人的幸福决定于在面对关键时刻的抉择，在解决挑战的过程，就是提升能力的循环，更是建立获得幸福的能力。</li> <li>• ARCI 阿西工作法：在一个团队当中，有四种不同的角色，要如何互相合作，负担不同的责任，团结合作创造公司更大的成就</li> <li>• 活动：面对危机的团队</li> </ul>	60分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 工具介绍</li> <li>• 小组讨论</li> <li>• 角色扮演</li> </ul>
第三单元 辅导前的准备	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：环境的挑战和组织的策略后，依据不同员工的职责，进而制定员工的工作目标。</li> <li>• 评估环境的挑战和组织的策略</li> <li>• 制定员工职责的重要性及优先级</li> <li>• 选择并决定工作的指标</li> <li>• 活动：制定员工工作目标计划表</li> </ul>	60分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 引导活动</li> <li>• 个人活动</li> <li>• 工具：目标计划表</li> </ul>
第四单元 激励原理 - 内在动机	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：懂得员工为什么会努力工作的动机</li> <li>• 介绍“激励员工士气的辅导技巧”的关键步骤</li> <li>• Daniel Pink 的演讲影片</li> <li>• 激励的时代及需求原理</li> </ul>	90分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 引导活动</li> <li>• 小组讨论</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>•发现激励员工的方法</li> <li>•活动：个人的成功经历</li> </ul>		
第五单元 与员工沟通工作的目标	<ul style="list-style-type: none"> <li>•单元目的：环境的挑战和组织的策略后，依据不同员工的职责，进而制定员工的工作目标。</li> <li>•沟通部属的工作目标的“关键步骤” <ul style="list-style-type: none"> <li>- 列工作职责</li> <li>- 明确对组织影响的程度</li> <li>- 判断职责优先级</li> <li>- 制定工作指标</li> <li>- 调整以符合需要</li> </ul> </li> <li>•活动：选择自己的员工，进行角色扮演</li> </ul>	150分	<ul style="list-style-type: none"> <li>•内容讲解</li> <li>•引导活动</li> <li>•个人活动</li> <li>•工具：目标计划表</li> <li>•角色扮演</li> </ul>
第六单元 改善员工绩效的辅导技巧	<ul style="list-style-type: none"> <li>•单元目的：帮助学员掌握有效改善员工绩效，能够有效针对员工的绩效不足，进行有效的沟通，让员工承担责任，进而改善绩效。</li> <li>•关键步骤：改善员工绩效的辅导技巧 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 设定讨论范围</li> <li>- 请员工发表看法</li> <li>- 请员工明确问题的影响</li> <li>- 表达期望和员工的利益</li> <li>- 引导员工提出解决方案及行动</li> </ul> </li> <li>•活动：选择自己的员工，进行角色扮演</li> </ul>	150分	<ul style="list-style-type: none"> <li>•内容讲解</li> <li>•引导活动</li> <li>•个人活动</li> <li>•角色扮演</li> </ul>
第七单元 帮助员工成长的辅导技巧	<ul style="list-style-type: none"> <li>•单元目的：帮助学员帮助表现一般而有潜力发展的员工，挖掘自己的兴趣结合公司的需要，在员工获得发展兴趣成就感的同时，也达成公司绩效提升的结果。</li> <li>•设定部属的工作目标的“关键步骤” <ul style="list-style-type: none"> <li>- 开场白</li> <li>- 挖掘员工的兴趣</li> <li>- 撮合兴趣和能力需求</li> <li>- 共同制定能力发展计划</li> <li>- 提供发挥能力的机会</li> </ul> </li> <li>•活动：选择自己的员工，进行角色扮演</li> </ul>	120分	<ul style="list-style-type: none"> <li>•内容讲解</li> <li>•引导活动</li> <li>•个人活动</li> <li>•角色扮演</li> </ul>
第八单元 激励员工士气的辅导技巧	<ul style="list-style-type: none"> <li>•单元目的：识别不同的激励方式，进而提升员工士气。</li> <li>•设定部属的工作目标的“关键步骤” <ul style="list-style-type: none"> <li>- 描述观察到的行为或结果</li> <li>- 表示欣赏（细节）</li> <li>- 强调对他人的影响</li> </ul> </li> <li>•活动：选择自己的员工，进行角色扮演</li> </ul>	90分	<ul style="list-style-type: none"> <li>•内容讲解</li> <li>•引导活动</li> <li>•个人活动</li> <li>•角色扮演</li> </ul>
<p>休息时间：上下午各一场 15 分钟休息 中饭休息时间：1 个小时</p>			
<b>总课时长度</b>			<b>13 小时 0 分</b>

