



績效輔導程序

eBook

dalecarnegie.com

步驟一

找出機會

共有六種找出機會的方法：

1. 為他人找出機會。
 2. 為自己找出機會。
 3. 客戶、廠商或他人找出機會。
 4. 你找出在團隊裡所需的新技能。
 5. 局勢創造出機會。
 6. 利用評量工具，發掘出個人發展的需求。
-
- 新的需求可能衍生出不同機會，從事新工作、專案、進行績效檢討，也有可能發生錯誤後才發現 新的技能。
 - 為團隊裡的成員產生多種機會。為了避免他們手足無措，必須排定順序。
 - 為自己跟他人記下在工作場合裡發現的機會。你能指出這些需求嗎？怎麼做會最好？

步驟二

設想理想的結果

一旦找出機會，就必須花點時間，規畫出在解決問題、滿足需求後，會是何種局面。很多人會省略此步驟或是未完整加以發展，而對一切感到混淆、誤解及灰心。

在輔導程序的概念裡，其中最重要的就是在心中營造出一個願景或最終目標。缺少那個，人們往往會忽視適時改變的重要性。我們如何設想可能完成的目標，即為此輔導步驟的核心內容。

對輔導最終結果了然於心的人，較不明白的人會更快朝著目標前進，但必須是輔導人員與學員擁有共同目標，若缺乏擁有目標的感覺，便可能失去動力。我們在下一步驟中會更強調動力與認同，不過此步驟才是真正給予方向與動力的時刻。

步驟三

建立正確態度

我們瞭解員工的程度，將成為我們能多快確認被輔導者是否能勝任工作，以及如何激勵他們的基礎。此步驟是有效進行輔導的關鍵部分，若未進行此步驟，我們僅是把大量時間都花在克服對方的抗拒而已。

我們常聽到人們拒絕改變，這並不盡然。人們會拒絕改變是因為：1) 不認為有需要；2) 不想這麼做；或3) 認為他們做不到。人們在不認同的情況下被要求改變時，便會心生抗拒。在第四部分中，我們將探討如何有效幫助營造出能不斷激勵人們達成高績效水準的氛圍。

此步驟的重點為部分減少抗拒，並減少輔導過程裡各項阻力所需的技能。這些技能有：

- 領導能力
- 溝通能力
- 建立信任感
- 取得承諾與服從

步驟四

提供資源

- 如欲成功完成輔導程序，則必須取得適當資源，其中包括時間，而最重要的是獲得個人對達到成功的一切承諾。
- 其他資源包括金錢、設備、培訓、資料，以及上級認同與支持。
- 確認已備有並取得適當資源。明明就在眼前卻什麼也得不到，這個最令人沮喪，這會讓所有人覺得自己早就注定失敗。

步驟五

練習與技巧培養

一旦取得所有資源，並且確認、說明及展示正確的技能，接下來便是學員練習及運用所學的時刻。我們在輔導員的協助下，不斷練習精進，以化知識為技巧，確認我們練習的是新技巧，而非過去的舊習慣。

練習也能讓輔導者發掘出被輔導者的優點及改進的機會。需考慮的重點有：

- 如何鼓勵他人獲得成功
- 監督的距離遠近及何時該放手
- 如何讓他人為自己的進度負起責任

步驟六

加強進步的效果

有進步是一回事，但少了加強和不斷進步的方式，人們很快便會退回原點。經理人經常抱持的最大謬論之一，便是假設人們知道一件事，就會做那件事；人們不會去做自己知道的事，而是做經常在做的那件事。

我們在加強輔導的過程中，必須尋求以下的技巧：

- 在人們學到新技巧後，授權放手讓他們實施以瞭解結果。
- 給予適當的回饋意見。
- 追蹤後續狀況。
- 處理表現不佳的狀況。
- 處理失誤及偏離正軌的學員。

步驟七

給予獎勵

獎勵，是加強成長與進步的好方式之一。我們獎勵的事項會重複進行，而重複便能養成習慣。有許多達到此目標的方法，我們會在課程中探討最有效的內容。

改變會讓人不快，這也就是如果少了加強及獎勵措施，人們很快便會恢復原狀。習慣比知識更強大，而為了確保能迅速改變並長久維持下去，慶祝及獎勵即有其重要性。

在輔導的過程中，我們在此步驟採用的一些技巧有：

- 讚美與表彰
- 正面回饋技巧
- 表彰他人的優點與成就
- 在付出的過程中，產生適當的公信力及影響力

