

员工辅导计划（EMP）系列丛书之五

Foresight
远界咨询

共享成长 发挥团体辅导力量

袁宇星◎主编 张阁 冯若崑◎著



上海市
著名商
标

华东师范大学出版社

全国百佳图书出版单位

员工辅导计划(EMP)系列丛书之五

共享成长 发挥团体辅导力量

袁宇星◎主编 张 阁 冯若崑◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

共享成长：发挥团体辅导力量 / 张阁, 冯若崑著.

—上海：华东师范大学出版社, 2011. 9

(员工辅导计划(EMP)系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 5617 - 8977 - 3

I. ①共… II. ①张… ②冯… III. ①企业管理—职工培训 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 198965 号

员工辅导计划(EMP)系列丛书之五

共享成长——发挥团体辅导力量

丛书主编 袁宇星
著 者 张 阁 冯若崑
插 图 黄泽华
策划编辑 彭呈军
项目编辑 刘 佳
审读编辑 罗雯瑶
责任校对 邱红穗
装帧设计 卢晓红

出版发行 华东师范大学出版社
社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062
网 址 www.ecnupress.com.cn
电 话 021 - 60821666 行政传真 021 - 62572105
客服电话 021 - 62865537 门市(邮购)电话 021 - 62869887
地 址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口
网 店 <http://ecnup.taobao.com/>

印 刷 者 湛江南华印务有限公司
开 本 787 × 1092 16 开
印 张 7
字 数 85 千字
版 次 2012 年 1 月第 1 版
印 次 2012 年 1 月第 1 次
书 号 ISBN 978 - 7 - 5617 - 8977 - 3 / B · 666
定 价 28.00 元

出 版 人 朱杰人

(如发现本版图书有印订质量问题, 请寄回本社客服中心调换或电话 021 - 62865537 联系)

序 一

中国南方电网有限责任公司党组书记、董事长



员工辅导计划是通过培养一支具备专业能力的辅导员队伍,对员工开展人文关怀和心理疏导,是南方电网公司创新思想政治工作和开展文化建设的重要举措,是建设幸福南网的重要载体。

我欣喜地看到,经过三年的实践,逐步形成了一整套工作制度、流程机制和方法工具,培养了一支以党群工作者为主体、逐步扩大到各级管理人员、掌握辅导技术、具备辅导能力的辅导员队伍。通过一对一、一对多的辅导,实现了沟通企业愿景、倾听员工心声、改善员工感受、引导员工行为的目的。

为持续推进员工辅导计划,我认为需要着重做好以下几项工作:

第一,加大辅导员队伍培养力度。把辅导员上岗培训的基础课程用于管理人员培训,使管理人员具有辅导能力,成为员工身边的良师益友。

第二,将员工辅导计划融入企业的中心工作。辅导员要在日常生产和经营工作中,关注员工思想状态和工作绩效表现。运用科学有效的方法,与员工开展深入细致的沟通,使员工辅导计划能够在价值观和人文关怀的层面,有效防范员工心理风险,预防人为责任事故发生,为提升公司的安全生产和优质服务发挥作用。

第三,在积极探索中稳步推进。员工辅导计划是一项长期工作,其效果要在不断实践中才能逐步发挥出来,这就要求各级管理人员要充分发挥主观能动性,深入学习,勇于实践。只有依靠辅导员艰苦细致的工作,依靠广大员工的积极参

与,才能使员工辅导计划保持长久的生命力,汇集成巨大的人文关怀力量。

此次出版的“员工辅导计划系列丛书”,既有理论和专业的深度,又有较强的实践性和操作性,同时还具有通俗易懂,趣味性强的特点,很适合辅导员和各级管理人员,乃至全体员工用于学习提升。

相信这套丛书的编辑出版,对于提升辅导员的业务能力,推动员工辅导计划工作的深入开展,将起到积极的作用。希望各位学以致用,将所学、所思切实运用于员工辅导的实践,带着使命感、带着专业精神、带着创意、带着务实的作风、带着爱心开展员工辅导,为建设幸福南网、和谐社会作出更大的贡献!

2011年10月

序 二

深圳市远界管理咨询有限公司合伙人 袁宇星

1995年,心理学家梅德维克与同事做了一个测试,让中立的观测者在不知情的状况下对1992年奥林匹克获奖运动员在比赛结束后和站在领奖台上的表情进行评价,来测评获得金牌、银牌、铜牌的奥运会运动员心中的感受。不出所料,获得金牌的运动员最快乐。然而,谁最不快乐呢?答案是获银牌的运动员。心理学家发现无论是在比赛结束时还是领奖后,一般而言,银牌获得者都比铜牌获得者的满意度要低。原因很简单,铜牌获得者更多地感到庆幸“结果还不错,差一点就得不到奖牌了”。而银牌获得者则会感到懊悔,因为“差一点就可以得到金牌了”。

如果我们被问到是要银牌还是铜牌,恐怕都会选择银牌。不过我们很可能没有预料到获得银牌反而可能让我们更不快乐。我把这种随着境遇的改善而满意度下降的状况称为“银牌悖论”。社会与经济领域似乎也存在这一悖论,比如一项持续了几十年的幸福度调查表明,日本人幸福度最高时是日本经济腾飞前的六十年代,而美国人则是二次世界大战刚结束后的五十年代初。

我们这个民族正经历着历史性的发展与崛起,这也意味着我们或许同样会遭遇银牌悖论。我们中的大多数人应该比十年前更加富有了,然而,我们真的比十年前更快乐吗?这个问题的答案不仅仅与人们的境遇有关,更与人们对社会与环境的适应有关(用心理学术语来说,这与人的自我效能感有关)。在这一过程中,我们的企业能够发挥何种作用、贡献何种价值值得深思。越来越多具有社会责任

感的企业已经在探索 and 解决这个问题。中国南方电网通过将企业文化建设、班组建设、思想政治工作与企业社会工作结合起来,开展实践员工辅导计划,做出了崭新的尝试,积累了启发性的经验,走出了一条富有中国特色的管理员工、支持员工、发展员工之路。

从本质上讲,员工辅导计划是一种助人的活动,它的核心理念是“助人自助”。因此,可以把员工辅导计划视为企业社会工作的延续与发扬。现代化进程中,职业生活给人们带来了许多挑战,比如工作压力,比如人际冲突,这些困扰可能发展为严重的个人危机,并体现为各种社会问题。在这一背景下,企业社会工作(Industry Social Work)在上世纪初应运而生,并由最初为员工提供各种物质福利发展为注重员工个体的身心感受、思维方式、人际关系等“软因素”,越来越凸显“助人自助”的核心理念。

历史地看,我们的国有企业曾经也形成了自己的一套企业社会工作。回望二十年前,大中型国有企业设有自己的托儿所、学校、电影院、医务室(甚至医院)都是很正常的事情。这些方式方法正滥觞于西方企业社会工作在上世纪最初二十年的“福利时期”。随着市场经济改革的深入,类似的福利机构纷纷剥离出原来的企业,成为市场化的商业机构。这不可避免地为企业员工心中留下了巨大的缺憾,使得如何继续发展企业社会工作成为这些企业的一个挑战。

对此,员工辅导计划给出了一个富有中国特色的解决方案。它既强调借鉴西方企业社会工作(特别是心理咨询)的先进理论和最新成果,更重视结合中国企业的具体状况,创造性地将“助人自助”的企业社会工作与党群工作、企业管理工作结合在一起,将企业社会工作的方式方法融入到传统的思想政治工作与企业文化建设的实践当中。员工辅导计划一方面通过辅导与咨询去影响员工的认知与观念,帮助他们更好地适应企业生活与社会生活;另一方面表现为弘扬组织文化,传播组织价值观,提升员工对组织的认同度。用社会工作的术语来说,员工辅导就是灌能(empowerment),就是助人自助,最终实现个人成长,企业和谐的目的。

通过几年的实践,南方电网设计完善了一整套从企业制度、工作流程、技术方

法乃至辅导工作表单的实施体系。这既节约了管理资源,又保证了员工辅导计划的真正落地,并与企业相关的管理工作(党群管理、企业文化建设、班组建设)逐渐融合、接轨,成为管理人员日常工作的一部分。这些都为员工辅导计划未来在中国企业的进一步发展推广积累了宝贵的经验。作为一家以“助人成长”为使命的公司,远界咨询也为参与了南方电网公司员工辅导计划的设计与实施而深感荣幸与自豪。

为帮助各级管理者、企业社会工作者、思想政治工作者了解员工辅导计划,帮助督导员和辅导员提升辅导能力,我们撰写了员工辅导系列丛书,以提供实用易懂的员工辅导计划读本。除了第一本书系统讲述员工辅导计划的基础理论外,其余四本书都分为基础理论和应用技能两部分,并将讲解的重点放在应用技能上,并采用了小单元划分、关键技术拆分、案例对话、插图漫画等轻松简明的形式。最后,我们要衷心感谢华东师范大学出版社对本套丛书的鼓励与支持,感谢南方电网的各级督导员、辅导员、班组员工与我们热情分享他们的经验与体会,感谢在丛书撰写过程中给过我们帮助与领导的领导、专家和社会工作者们。因为我们水平有限,书中一定还有很多的错谬,欢迎大家提出宝贵意见。

2011年10月



目 录

第一章	团体与团体辅导	1
第一节	什么是团体?	3
第二节	应用于团体的辅导方法——小组工作	5
第三节	小组工作和个案工作的异同	7
第四节	小组工作的理论基础	10
第五节	小组工作的目标	16
第六节	小组工作的原则	18
第二章	作为团体中的辅导者	21
第一节	复杂多元的角色构成	23
第二节	选择什么样的领导方式	28
第三节	需要遵守的伦理标准	31
第四节	需要注意的问题	32
第三章	小组工作的实施流程	35
第一节	辅导准备	37
第二节	辅导过程	45

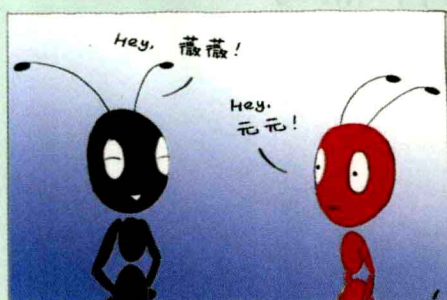
第三节	辅导评估	60
第四章	团体辅导的基础技术	69
第一节	跟随的技术	71
第二节	互动的技术	73
第三节	引领的技术	76
第四节	影响的技术	82
第五章	小组活动集锦	87
第一节	迪斯尼法	90
第二节	撕纸	91
第三节	月球求生	92
第四节	臻于至善	95
小 结		98
参考书籍		99



第一章

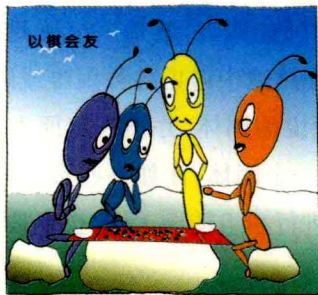
团体与团体辅导

在之前的几本分册中,我们共同学习了有关个案工作的知识和技能。个案工作是最为常见的社会工作方法,但并不是唯一的,有时在解决特殊问题的时候,将有类似问题的员工集中在一起,进行小组工作,会有不一样的效果。因为在小组活动中,大家一定会产生各种形式的互动,这种互动会为成员带来更生动的感受。在本册书中,我们提供了大量关于小组工作的知识和技巧。首先,让我们来了解一下小组工作的基础——团体。



第一节 什么是团体？

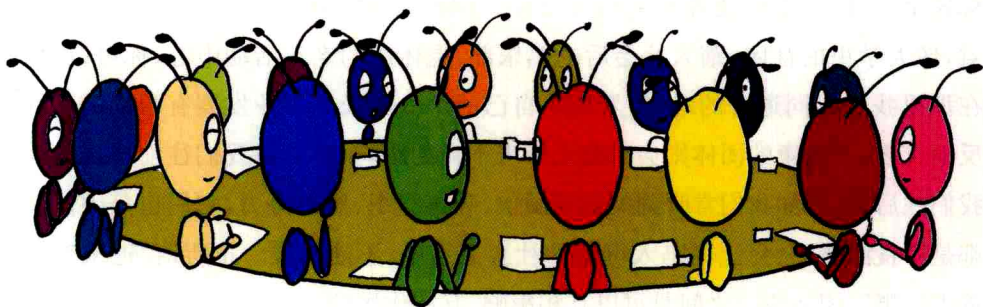
“人是各种社会关系的总和”，从我们出生到踏入学校、踏入社会，都会与别人发生千丝万缕的联系，而这些联系帮助我们和别人构成了可能的团体。可以说，在我们成长的每一个阶段，我们都能感受到团体的存在和力量，而无论你是多么标榜个性、特立独行或者不善与人交往。积极健康的团体对我们会有莫大的助益，像大学里的社团、踏入社会后的俱乐部、退休后的老年活动中心，你可以很快在那里找到志同道合的对象，发现对自己的个人成长或事业发展有帮助的平台。反之，不健康的团体则会给我们带来不良的影响，不是将我们往前推，而是将我们往后拉，比如我们常听到的犯罪团伙、吸毒组织、黑恶势力，它们也是团体，但都是不良团体，只会让你陷入可怕的社会关系中，不能自拔。正所谓“近朱者赤，近墨者黑”，团体成员之间是可以互相影响、互相作用的。



当然，我们对团体光有感性的认识还不行，作为一名辅导者，还必须掌握它的科学定义。

所谓团体,是指“两个或两个以上独立的个体通过彼此互动,互相影响的个人集合体”。但并不是说,所有的“个人集合体”都是团体,如果这个个人集合体没有统一的目标,缺乏团体意识和可认定的团体成员,或者成员之间没有互动和相互依存的关系,那么就不能算作一个团体。因此,一个有意义或有功能的团体,必须具备四个要素:

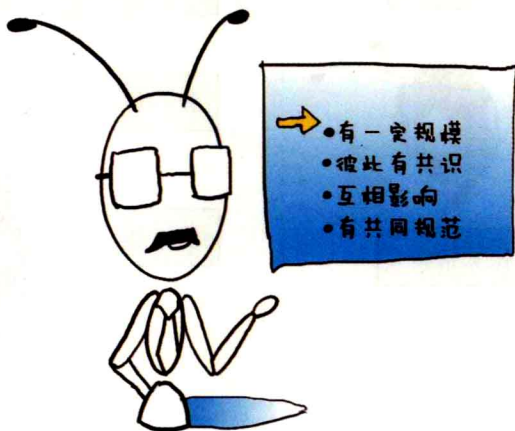
1. “有一定的规模”,即团体必须由两个或两个以上的人员组成,以区别于个体。一般而言,团体辅导由一名或两名辅导员主持,根据受导者问题的相似性,组成主题小组,团体的规模根据参加者问题性质的不同而不等,少则 3 至 5 人,多则十几人到几十人。



2. “彼此有共识”,即团体的成员有共同的理想、目标、兴趣、爱好或者面临着相似的问题。比如西游记里的师徒四人,就是一个彼此有共识的团队,他们的共同理想是到达西天取经,因而在路途中遇见各种困难或阻碍时,都可以共同克服,最终达到目标。团体辅导中所说的团体,并不一定原本就是团体,很可能是因为面临相似的问题,而临时组成一个团体,比如一些员工同样因为人际沟通问题而烦恼,那么将他们聚集在一起进行小组辅导工作,会令彼此容易产生共鸣,利于大家的沟通。

3. “互相影响”,分为正面影响和负面影响。如果团体成员之间能够互相了解、关怀、支持、鼓励,那么他们之间就会形成良性的互动,这就属于正面影响;如果成员之间互相排斥、挖苦、讽刺、打击,就会产生负面的影响。

4. “有共同的规范”,即团体中有一些需要共同遵守的规约,比如说保密、尊重、真诚等等。

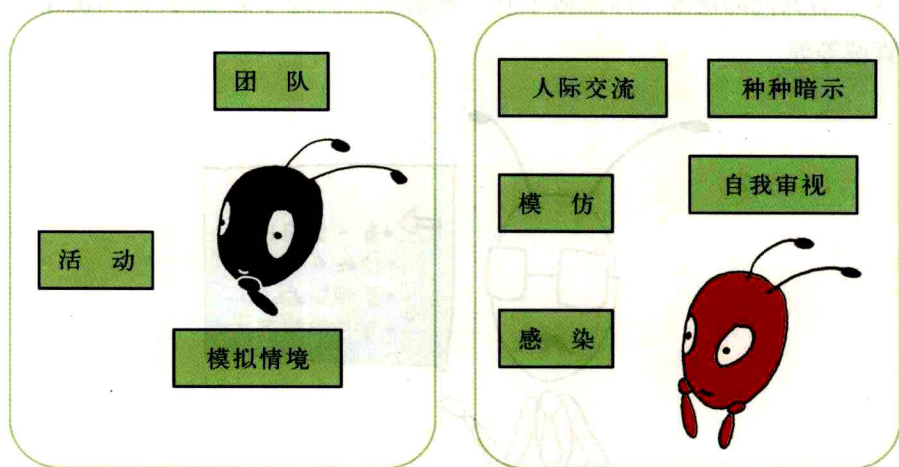


第二节 应用于团体的辅导方法

——小组工作

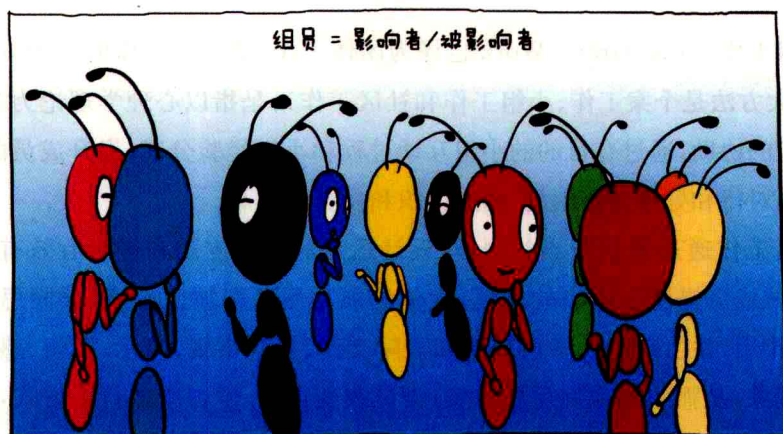
小组工作 Social Group Work 也译为团体工作,是社会工作的三大方法之一(注:三大方法是个案工作、小组工作和社区工作),是指以心理学理论为基础,经由辅导员的协助,通过有目的的小组互动过程和小组经验分享,提升成员的能力,使其正确对待和处理情绪困扰,促进组织和社会的和谐。

小组工作通过组织适当的团体,设计适当的活动主题和进行有效有益的活动,为团体成员提供了适当的情境,使他们能在活动中彼此交流、共同思考和探讨、相互作用,并由此产生一系列诸如人际交流、自我审视、暗示、模仿、感染等社会心理现象,从而引导他们反思自我,尝试改变行为,学习新的行为方式,改善人际关系,解决生活中的问题。

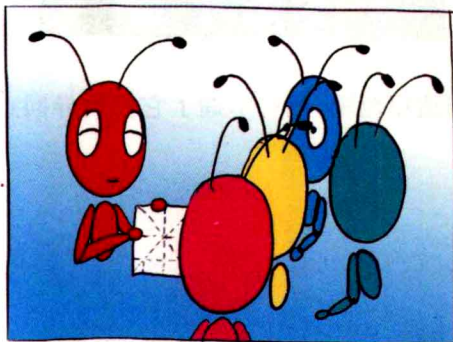


小组工作的主要特征有：

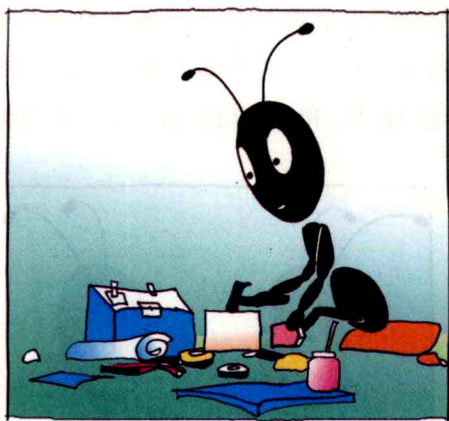
1. 小组工作是一个多向沟通的过程。由于团体是由两个或两个以上的人员组成，所以决定了每一个成员将会和各种各样的人物和角色进行互动交流，而受到来自各个方面的影响，换句话说，在一个多向沟通的机制里，每一个成员既可能是被影响者，同时也可能成为一个影响者。



2. 小组工作是一种方法和手段,辅导员在此过程中起着至关重要的作用。虽然小组成员解决问题的能力 and 潜力是通过成员间的分享、相互分担和相互支持而发挥出来的,但是辅导员在其中进行的组织、支持和指导作用非常重要。辅导员不仅需要按照一定的目标 and 需求来组织团体,还需要制定好辅导工作的步骤,并配合各种辅导技巧,以协助团体成员能够顺利、有效地互动和影响。



由此看来,小组工作有着许多优势,也有一些无法回避的局限,我们不仅要充分尊重个体的差异,做好辅导的准备工作,还要掌握小组工作的一些理论和技巧,以尽可能扬长避短。



3. 小组工作的主要模式是一个辅导员领导多个团体成员,也就是说一个辅导员可以同时指导多个受导者。这种方式的明显优势在于节省了辅导的时间和人力,提高了辅导工作效率,但同时也由于辅导员要面面俱到而减少了对每个成员的深度关注 and 交流,从而无法满足所有个体特别是一些特殊个体的需要。

第三节 小组工作和个案工作的异同

个案工作和小组工作来源于社会工作,也是员工辅导的两大主要工作模式,