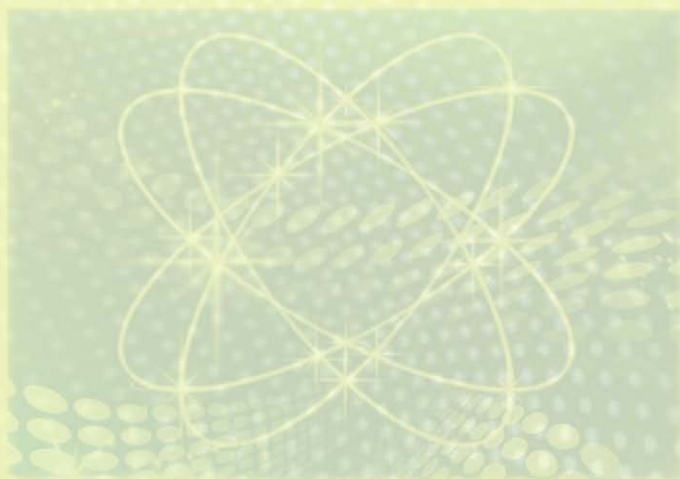


员工辅导计划案例集(2012)

中国南方电网公司政治部 编



员工辅导计划

案例集 (2012)



中国南方电网公司政治工作部 编

编写说明

“员工辅导计划”在南方电网公司实施4年多来，公司系统员工辅导计划辅导员积极探索、主动工作，实施人文关怀，开展心理疏导，搭建了员工与企业的沟通交流平台，取得了显著成绩，积累了宝贵经验。为了使辅导员及预备上岗的辅导员更高效地学习有效的辅导技术、借鉴他人成功的辅导工作经验，更有针对性地开展辅导工作，政工部组织编写了这本《员工辅导计划案例集（2012）》。

本书是从公司系统辅导员提交的200多个优秀案例中（全部案例作者名单附后），针对公司内最常见的需要辅导的情形，筛选了具有典型性和代表性的60个案例，进行修改完善结集而成的。这些案例涵盖了环境适应、人际沟通、工作情绪、新人共性、安全事故、家庭情感等情形类别，每一个案例都陈述了辅导对象所遇到的具体情景及问题，以及辅导员开展辅导工作时所使用的方法或详细过程，并分析了辅导的效果、存在的问题和获得的经验，最后，延伸出同类案例辅导的思考和可能使用的辅导方法。

本书内容翔实、通俗易懂，具有较强的启发性和指导性，可作为辅导员提升自身能力、开展辅导工作的重要参考资料。

本书在编写过程中得到了公司系统各单位和辅导员们的大力支持，深圳远界咨询公司在案例修改完善过程中做了大量工作，在此谨表示衷心的感谢！全书涉及内容较多、编写时间仓促，如有疏漏、不当之处，敬请读者和专家批评指正。

中国南方电网公司 政治工作部

2012年11月



第一类 环境适应类

- 01 幸福触手可及 1
- 02 最近工作有点乱 5
- 03 我真的适合当班长吗? 8
- 04 做一颗随处都能发光的金子 12
- 05 促进新员工对环境的适应 15
- 06 让新员工在关注与期望中成长 18
- 07 充分了解,找准症结,寡言少年恢复朝气 ... 21
- 08 面对不自信的新员工怎么办? 24
- 09 现身说法,帮助新员工成长 27
- 10 如何调整岗位调动带来的心理落差? 30
- 11 一次篮球运动让新员工不再畏惧地方话 ... 34
- 12 找出症结,帮助换岗员工成长 37

第二类 人际沟通类

- 13 负性情绪该如何表达? 40
- 14 讨论也需要注意方式 44
- 15 如何处理个人与集体荣誉的关系? 48
- 16 耐心,耐心,再耐心 51
- 17 他渴望被认可 54

第三类 工作情绪类

- 18 如何鼓励未通过中调考试的员工? 57
- 19 看破红尘的辅导对象 61

20	直面客户的投诉	65
21	成为一名出色的收费员	68
22	如何面对职业瓶颈	72
23	如何平衡心理落差	75
24	工作前景如此渺茫，我该怎么办？	78
25	卸下心里的包袱	82
26	巡线员的适应之路	85
27	巨大的工作压力，究竟何去何从	88
28	地虽远，心自在	91
29	如何解决专职与兼职工作的矛盾	94
30	主动学习，夯实基础	97
31	时刻做好“进球”的准备	100
32	代理班长的苦恼	103
33	老员工求进步，心有余而力不足	106
34	如何帮助资深员工减压？	109

第四类 新人共性类

35	当初真不该来	112
36	攀登心灵的杆塔	117
37	说好的“男主持”呢？！	120
38	面对工作失误，我该怎么办？	123
39	陪你走过培训之路	126
40	我只是个中专生	129
41	现实与理想的距离	132

第五类 安全事故类

42	帮助有较大过错员工缓解压力	136
43	让错误成为工作的新动力	139
44	如何帮助员工摆脱恐惧感	142

45	发生重大安全事故，如何安抚“民心”？	146
46	帮助员工从虚拟走向现实	149

第六类 家庭情感类

47	摆脱丧夫阴影，重拾信心	152
48	关心夫妻感情，维护家庭和睦	156
49	如何走进儿女的心灵	160
50	让照顾孩子成为夫妻共同的义务	163
51	让情侣相互理解	166
52	化干戈为玉帛，走自己的路	169
53	工作与家庭，孰轻孰重	172
54	一位技术骨干的心理历程	175

第七类 综合情形类

55	屡败屡战，越挫越勇	177
56	煮饭断电引发的误会	181
57	自信照亮人生	184
58	为什么不能特殊照顾？	187
59	自信让人生更精彩	190
60	单身女班长的困惑	193

附录1：	辅导技术说明	197
------	--------	-----

附录2：	推荐书目	206
------	------	-----

附录3：	全部案例作者名单	212
------	----------	-----

环境
适应
类

01 / 幸福触手可及



一、基本信息

辅导员：女，政工部党务主管，7年工龄

辅导对象：女，37岁，部门主任，17年工龄

辅导日期：2011年4月的某一天

辅导时长：1小时

辅导地点：在线辅导、电话沟通

二、辅导对象问题简述

2010年以来，南方电网公司全面推进一体化管理，管理方面更加注重精细化、规范化、一体化，各级人员的工作压力有所加大。

辅导对象是一位基层单位的部门主任，工作认真，刚调到新的部门，在推进一体化管理中，感觉工作量大、任务重、要求高，工作压力特别大。



2011年，南方电网公司提出建设幸福南网，作为一位基层单位的部门主任，她认为自己都感觉不到幸福，又如何去让别人幸福、建设幸福南网呢？

三、辅导过程简述

辅导员从QQ聊天中了解到辅导对象最近的工作状态和抱怨之后，打电话和她沟通。

辅导员：“最近工作确实很多，我很理解你的感受。”

辅导对象：“多得不得了。我们部门人又没配齐，现在一天到晚有做不完的事情，周末基本上天天加班，我真没想到这个部门会有那么多事情。你说我这个做主任的自己都感觉不到幸福，怎么去让手下人觉得幸福呢？”

辅导员：“嗯，天天加班当然不幸福。比起以前，你觉得现在多了哪些工作呢？”

辅导对象：“现在除了日常工作，我们还要配合制定各种各样的管理制度、工作流程等，要求越来越高，工作还要有亮点、有特色。你说我现在连规定动作都做不好，还谈何亮点、特色啊？非计划性工作越来越多，还动不动就要考核，与绩效挂钩，真要命……”

辅导员：“是呢，公司正处于战略转型期，推行一体化、精细化管理和全员绩效管理，要求越来越高了。”

辅导对象：“一体化管理，也不能不管我们死活嘛！”

辅导员：“公司一体化管理是公司改革的一个必然过程，就是要通过一体化的管理，提高我们的工作效率，提升我们工作的科学化水平。你才到这个部门，有些工作可能不是很熟悉，所以感觉入手慢、特别累，但是如果这次通过修编制度、流程，将工作规范下来了，以后不管你到哪个部门，你一看制度和流程，就能够很快上手，在很短的时间内熟悉业务。现在我们苦点、累点，就是为了让以后少苦些、少累些。你说呢？”

辅导对象：“那倒是的，不过现在太累了。”

辅导员：“你现在人手少，肯定会辛苦些的。你要尽快物色新人，



培养新人，让他们尽早为你分担些工作。同时，加强工作的统筹，先做好基础工作，打好基础，然后结合你们单位实际，针对性地围绕一些重点、难点、热点问题提出解决办法，就可以打造你们的特色、亮点工程了。”

辅导对象：“嗯，你说的也是，只是我们现在一点幸福感都没有。”

辅导员：“我们老是想着自己加班太累，工作太辛苦，肯定不幸福的。但相对外单位的人来说，我们有着稳定的工作、不错的收入，已经很幸福了。应该说，我们比上不足比下有余，相比那些天天日晒雨淋的“背篋”（贵州方言，即靠苦力吃饭的人），我们坐在办公室、吹着空调、敲打着电脑，就能拿到现在稳定的收入，能够为家人创造一个比较好的生活条件，我们也应该知足了”

辅导对象笑了：“也是。这么一说，我们还算是幸福的呢。”

辅导员乘胜追击，继续：“还有呀，加班回家的路上，不妨停下脚步，看看满街的华灯，那就是我们的心血和付出，也会感到挺骄傲和自豪的！”

辅导对象：“呵呵，想想也是，幸福真的触手可及。”

四、辅导点评

（一）辅导对象可能存在的问题及原因分析

辅导对象的问题其实主要源于以下几个方面：首先担任部门主任，工作责任和工作压力比一般员工大；其次刚加入新的部门，熟悉和适应需要时间；再加上推进“一体化”工作任务重、要求高，因而工作压力特别大。辅导对象因此觉得自己的幸福感荡然无存。这可能是由于辅导对象对于现实的认知存在一些偏差，存在一些思维谬误。例如“以偏概全”，因为加班增多等因素而对自己的幸福感予以全面否定。

（二）辅导过程点评

辅导员倾听辅导对象的诉说，“关注”并“共情”，理解她现在的担心和焦虑。了解基本情况后，辅导员通过“聚焦启发”并引导辅导对象发现问题的核心，并启发她可以针对性地围绕一些重点、难点、热点



问题提出解决办法。辅导员运用“过滤器”技术，充分肯定她积极寻求帮助、解决问题的态度和动机，并用“缩放镜”技术帮助辅导对象用更广阔的视野来看待问题，起初辅导对象只看到自己的工作时间长和工作任务重，却没有意识到自己的工作环境、工作待遇还是比较优越的。通过引导她更全面地看待问题，成功地消除了她的不满情绪。

（三）辅导延伸及拓展

幸福感是一种长久的、内在的、坚定的心理状态，并非短暂的情绪体验。通常幸福感下降的原因会包括以下几点：喜欢比较，缺乏信念，不善于发现阳光面，不知足，相互不信任，过于焦虑等。提高幸福感，必须要学会知足常乐。因此辅导员在辅导过程中要引导辅导对象全面审视生活，引导辅导对象认识到自己已经拥有的，同时努力发掘生活中积极的方面，而不能“只看到自己的不幸，忽略了自己的幸福”、“放大了别人的幸福，缩小了自己的快乐”。

02/最近工作有点乱



一、基本信息

辅导员：男，机关党支部组织委员，6年工龄

辅导对象：男，25岁，专责，4年工龄

辅导日期：2012年6月的某一天

辅导时长：3小时

辅导地点：某咖啡厅

二、辅导对象问题简述

辅导对象是一名综合素质优秀、工作能力较强、具有良好责任心的员工，之前一直工作热情、积极上进、工作表现优异。该同志不久前从生产部门调到职能部门，成为了职能部门的一名专责。但近期工作中出现了情绪较为低落、工作效率受到影响的现象。该同志主动申请辅导。

辅导员与其进行深入沟通、并收集相关资料，总结出辅导对象近期面临以下问题：1、最近辅导对象情绪有些低落，工作绩效和效率受到影响；2、辅导对象认为每日处理大量琐碎事务，对个人之于企业的价值产生怀疑；3、工作较为繁重，工作与家庭平衡出现问题；4、工作上进入瓶颈期，对自身工作成效有更高要求和有限的时间之间存在矛盾；5、因工作任务繁重，易对于新工作任务产生本能的抵触情绪。

三、辅导过程简述

本次辅导交流较为深入，总体来说经过了三个阶段：

第一阶段：找出问题。辅导员和辅导对象商量把辅导地点选在某咖啡厅，环境较为幽静，氛围和谐，便于倾诉和交谈。首先，辅导员从轻松的聊天开始，因辅导员和辅导对象较为熟悉，故选择了从平时都感



兴趣的话题入手，帮助辅导对象放松心情，鼓励辅导对象倾诉。之后，逐渐深入，与辅导对象聊起了工作，自然而然地谈到最近的工作情况，辅导对象较为平和地说出了最近工作和生活上的困惑和郁闷，辅导员认真倾听，给出足够的时间让辅导对象表达。等辅导对象基本表达完毕之后，辅导员迅速进行梳理，并将辅导对象存在的问题进行复述，获得辅导对象的确认，找出辅导对象存在的问题和疑惑。

第二阶段：分析问题。在找出存在的问题和疑惑之后，辅导员和辅导对象一起分析问题。首先请辅导对象自我分析，最近情绪低落、工作效率受影响、自我否认、工作与家庭失衡等问题出现的原因。然后，辅导员结合自身经验和感受，引导辅导对象从内因外因两方面分析原因。心态和定位很多时候是决定一个人行动力的重要驱动因素，最近辅导对象出现的问题与心态存在较大关系。同时，也存在外部原因，如最近确实工作繁重，工作任务量超出一般水平，在有限的时间内需要完成更多的工作，分给每项工作的单位时间自然就少了等等。

第三阶段：解决问题。经过辅导员与辅导对象之间的探讨和斟酌，得出较为一致的结论：辅导对象在近期的工作中需要积极调整心态，保持良好的心情和精神状态；找准定位，对工作进行全面梳理，合理规划时间，优化工作方式方法；与家人进行真诚沟通，取得家人的理解和支持；保持自我反省与自我总结，适时向领导和辅导员进行表达，以期获得帮助。

四、辅导点评

（一）辅导对象可能存在的问题及原因分析

本案例中辅导对象工作变动后，情绪较为低落、工作效率降低，同时工作与家庭的冲突也日益凸显。面对如此境况，辅导对象主动寻求帮助，申请辅导。员工的求助意识对于员工辅导的开展和取得成效是十分有帮助的。

（二）辅导过程点评

1、在进行辅导之前，了解清楚辅导对象的基本情况有助于提升辅导效果，包括辅导对象的喜好、性格等，具体请参照《个案工作作业表

单》中“辅导前准备”的“资料收集”栏目。本案例的辅导员通过了解辅导对象后，从平时都感兴趣的话题入手，建立一个轻松的交谈环境。

2、通过探寻问题，发现本案例中的辅导对象存在“以偏概全”思维误区：辅导对象因为新的工作任务较为繁杂，从而怀疑自己工作的全部意义甚至个人之于企业的价值。辅导员首先通过“关注技术”探寻问题，倾听辅导对象的真实想法；接着使用“自我披露”拉近和辅导对象的心理距离，并用自己的经历为辅导对象提供一些参考和启发；然后，辅导员开始尝试扭转辅导对象的思维谬误，帮助辅导对象正确认知现实；制定行动计划，合理规划时间，优化工作方式方法，与家人进行真诚沟通等。

（三）辅导延伸及拓展

1、首先一定要让辅导对象认同员工辅导这件事情，要想办法让辅导对象积极对待辅导，消除抵触情绪。如果做好这一点，则员工辅导可以事半功倍。所以，加强员工辅导的宣传和推广，正确认知员工辅导计划是十分必要的。

2、在实施辅导的过程中，如何倾听、如何表达、何时强硬、何时柔软，尽量掌握好这个度，将对辅导效果产生直接的影响。

3、辅导不只是发现问题，也要分析问题，最重要是尽可能找出解决问题的方式方法。这些方式方法不一定能够立竿见影，但起码能够为辅导对象将来的行动提供指导和参考。此外，在寻找解决问题的方法时，要尊重辅导对象，尽量引导他主动探索，自己找到解决问题的办法。



03 / 我真的适合当班长吗？



一、基本信息

辅导员：女，综合部负责人，15年工龄

辅导对象：男，43岁，运行班班长，15年工龄

辅导日期：2011年7月的某一天

辅导时长：1小时

辅导地点：辅导员办公室

二、辅导对象问题简述

辅导对象是一位运行班班长，工龄15年，任职运行班班长10年。他工作认真、责任心强，处处起到了模范带头的作用。此外，只要班员遇到问题 and 困难，他都会主动帮忙解决。但是，班长的宽容、谦和与事事亲力亲为，并未如愿树立起自己的领导威信，提高班组做事的效率。

班组的绩效考核并没有提升，班组氛围也越来越沉重，辅导对象开始有些绝望了，他怀疑自己是否适合班长这个岗位，情绪十分低落。

三、辅导过程简述

辅导员详细了解情况后，约辅导对象到辅导员办公室进行辅导。

辅导对象到达办公室时，依然很无奈，对辅导员说：“我管不了这个班组了，不想做了，他们活儿不好好干态度还超级恶劣，我只批评了他们一次，他们就专门针对我，处处为难我！现在大家有样学样，我这个班长没法当了。”

辅导员给辅导对象倒了一杯水，递给他，问道：“怎么了？同事们怎么会这样？能跟我详细说说么？”

辅导对象：“我们班组的某些班员工作总是不认真，经常敷衍了

事。月底我主持召开班务会时，照例先由每个班员汇报本月的工作完成情况，他们经常是漫不经心三言两语就敷衍完了。这个我也就认了。最离谱的是其中有个别班员竟然连每月的测负荷及巡线工作一项也没完成。我终于忍无可忍了，就当着大家的面狠狠地将这个班员批评了一顿。从这之后，他们就更不服从管理了。”辅导对象如实将班员平时的工作表现以及那次批评班员的情况告诉了辅导员。

辅导员听完后，沉默了一两秒，才开口：“噢，我了解了。首先，非常感谢你能够信任我，和我分享你的困扰。我十分理解你现在的心情。”辅导员真诚地看着辅导对象。

辅导对象：“谢谢，不过我真的很难过。我开始怀疑是不是自己的能力有问题，是不是并不适合担任班长……”

辅导员：“其实，不用这么担心，更不要因此而怀疑自己。很多班长都有跟你类似的经历。我在工作中也常遇到这样那样的困难。”

辅导对象听到这里，原本紧锁的眉头，渐渐开始舒展开来。

辅导员：“我相信一定不是你能力的问题！”

辅导对象：“嗯，做班长很多年了，以前似乎并没有觉得如此困扰过。其实，我一直都很努力，只要是我能做的事情，就一定会自己把它做好。所以，很多时候我都觉得很疲惫。经常是班长的事情要做，班员的事情也要自己做。现在真的是觉得受不了了。”

辅导员：“我知道你很辛苦！但其实，我更想问你班长的主要任务是什么呢？”

辅导对象马上说：“班长啊，要带领全班人员完成上面交待的工作，要做计划、要组织班员实施，还要监督执行。我都很用心地在做，可就是没有效果！”

辅导员面带微笑轻轻地说道：“很好，你其实知道自己要干什么。一个班长，是一个最基层的管理者，做的应是‘兵头将尾’的事儿。有些工作应该合理安排班员去做。”

辅导对象：“安排班员？！”辅导对象苦笑着摇了摇头继续说道，“这在其他班组也许有可能，我们班行不通！他们几乎什么都不会，态度又差，什么都不愿意做！”



辅导员：“如此说来，他们似乎没有什么优点？”

辅导员的这个问题似乎启发了辅导对象，他开始思考。

辅导员：“人都会有优点，这跟人无完人是一样的道理。一个管理者用人，用的就是每个人身上的优点，而不能期待所用的人都改掉缺点直接变成完美的人，对不对啊？不如这样，从现在开始你尝试着回想他们身上的优点，你就会有解决问题的办法了。不如，我们试着写下一些他们的优点吧。”

半个小时过去后，辅导对象在纸上写的优点越来越多。这时候辅导员邀请辅导对象分享一下他总结的班员的优点。辅导对象：“我发现他们还是有很多优点的，例如面对突发事故的处理很有经验；很多时候很有工作能力；情绪稳定的情况下工作会变得非常配合……”辅导对象恍然大悟！原来他们还是有很多优点的，只不过自己只看到他们的缺点而没有发现他们的优点。

辅导员：“现在是不是觉得豁然开朗，轻松了许多。”

辅导对象：“嗯，似乎有着柳暗花明又一村的感觉。以前似乎一叶障目了，没有看到他们的闪光点。”

辅导员：“我们的班组就是一个团队。咱们需要从原来依靠个人专业技术解决问题，过渡到依靠全体班员的能力和技术解决问题。”

辅导对象：“说得有道理，我似乎明白了，我似乎总是在单打独斗。但其实这样不仅累死自己，也会打击大家的积极性。其实我觉得比我凡事亲力亲为更重要的是做人的工作，我其实更需要通过合理的分工和激励，充分发挥大家的聪明才智，增强大家的参与感和工作责任心。”

辅导员：“你总结得非常好！和班员相处时，方法也要注意哦！”

辅导对象：“其实我的脾气并没有那么差，那天批评他们实在是因为太生气了。在这方面，我确实需要多学习，需要改进。平时对待他们有些太放纵了，结果出了问题的时候我又变得太严厉了。其实批评他们，我自己也觉得很难过的。我也不喜欢弄得别人很难堪，毕竟下了班我们都是朋友、兄弟。以后我会注意的，用平等的态度对待同事。我回去要好好想了想了，我希望我的班组做事的时候很有规矩、执行的时候很有效率、休息的时候很有活力，就像一家人。”

辅导员微笑着不断点头。

辅导对象：“谢谢您，也许我回去之后需要先向被批评的同事道歉。呵呵！”辅导对象终于如释重负地笑了。

四、辅导点评

（一）辅导对象可能存在的问题及原因分析

辅导对象首先对于“班长”的角色认知，并不清晰，甚至存在认知偏差，导致了他的自我感受非常不好。自己很劳累，也打击了班员的工作热情。同时，在处理与班员的冲突时，辅导对象的方法和态度存在一些问题，这大大影响了整个班组的团队气氛。其实，从辅导对象的表述中，我们不难发现他会存在某些思维谬误。例如：“读心术”的思维误区，辅导对象在批评完班员之后，主观臆断所有的班员都故意针对他，为难他；“以偏概全”的思维谬误，辅导对象所在的班组中可能确实会存在工作态度有问题的班员，但辅导对象却因为个别同事否定了整个班组。显然，这样的思维谬误严重影响了辅导对象对于工作和现实的认知，导致了他对于班长这份工作的伤心和绝望。

（二）辅导过程点评

这次辅导其实是比较成功的。辅导员首先引导辅导对象改变对于“班长”和“班员”的认知，使其明白班长和班员应该各司其职，各有专攻。同时，也通过让他回忆班员优点，改正他存在的某些思维误区和谬误。其次，辅导员能够站在辅导对象的角度去换位思考，在辅导过程中多次共情，努力去体谅和理解辅导对象，更好地与辅导对象建立信任关系。可以说辅导员在本次辅导中成功地扮演了一个倾听者的角色，让辅导对象更好地将问题表述出来。此外，辅导过程中灵活使用了一些辅导技巧，例如通过点头表示赞同和理解；通过“我在工作中也总会遇到这样或者那样的困难”进行自我披露，降低辅导对象内心的焦虑。

（三）辅导延伸及拓展

面对怀疑自己能力、悲观失望的辅导对象，通常引导他们学会自信、自我接纳是非常重要的。辅导员可以多使用类似于“墙面漆”之类的技术，教会辅导对象进行积极的心理暗示。