

雙軌訓練旗艦計畫

政府補助學費 學歷×技術同步兼顧

| 師徒傳承 | 活用所學 |
| 雙向學習 | 實務操作 |

種子人員訓練課程 學員手冊

主辦單位：勞動部勞動力發展署

承辦單位：勞動部勞動力發展署北基宜花金馬分署

執行單位：社團法人中華民國全國中小企業總會





目 錄

簡報資料	1
附件資料	19
附件一 作業流程與相關負責單位.....	21
附件二 工作崗位訓練計畫書(ARP)範例.....	23
附件三 輪調計畫表範例.....	30
附件四 訓練生工作崗位訓練雙週誌.....	31
附件五 您是那一型的師傅？.....	33
附件六 VARK 學習風格簡易測試	35
附件七 PESOS 訓練步驟說明	36
附件八 訓練情境模擬題目範例.....	37
附件九 訓練教案範例.....	39
附件十 訓練情境模擬評估指標說明.....	47
附件十一 師傅類型解析.....	48
附件十二 訓練生權益與義務案例探討.....	49
訓練生日常生活輔導案例	59



雙軌訓練旗艦計畫 種子人員訓練課程

Train the Trainer Workshop



認識新朋友

- 1.相見歡(姓名/單位/部門/職務)
- 2.什麼職類?多少訓練生?
- 3.單位有多少人員(師傅)參與過雙軌計畫種子人員訓練課程?
- 4.帶領訓練生過程中，最喜歡看到或感受到的兩件事？
- 5.帶領訓練生過程中，最不喜歡看到或感受到的兩件事？



議程 AGENDA

DAY 1

時間	主題
09:00-11:00	1.種子人員訓練目標 2.雙軌訓練人員的職責 3.師傅的類型
11:00-12:00	4.訓練步驟PESOS教學
12:00-13:00	午餐
13:00-14:00	5.回饋技巧/情境模擬說明
14:00-17:00	6.訓練生日常生活輔導案例 7.訓練生權利與義務探討

DAY 2

時間	主題
09:00-12:00	8.訓練情境模擬
12:00-13:00	午餐
13:00-14:30	9.筆試測驗/申論題回饋
14:30-15:00	10.筆試/申論題檢討
15:00-16:50	11.訓練模擬回饋與回饋技巧
16:50-17:00	12.Q&A/結訓

P. 3

目錄 CONTENT



壹 訓練目標及單位職責

貳 師傅的類型

叁 PESOS訓練步驟教學

肆 訓練生日常生活輔導

P. 4

壹

訓練目標及單位職責 ◀ (一) 訓練目標

學員能…

- 了解種子人員(師傅)的角色與職責
- 習得種子人員(師傅)訓練輔導應具備的態度
- 增進訓練生日常生活輔導的技巧
- 將所學的訓練技巧推廣並應用於訓練生輔導中



P. 5

壹

訓練目標及單位職責 ◀ (二) 事業單位職責

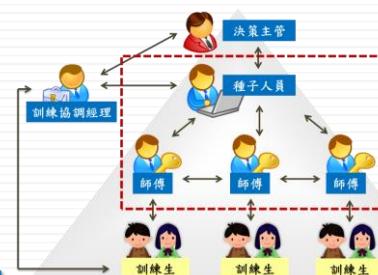
- 1.比例10:1(訓練生:種子人員，分區計算)
 - 2.參加種子人員訓練課程
 - 3.了解各輪調站師傅訓練輔導狀況
 - 4.訓練生日常生活輔導
 - 5.督導訓練生填寫工作崗位訓練雙週誌、評量訓練績效
 - 6.線上審閱訓練雙週誌並簽章
 - 7.若進行職務輪調，需將訓練生學習情形告知下一位負責的師傅
- ※編號3. 4. 5. 6.也是師傅工作



種子人員



訓練協調經理



- 1.將該計畫的價值與精神傳達到公司各部門
- 2.撰寫工作崗位訓練計畫書(ARP)
- 3.建置控管方式並確實執行，隨時掌握執行情形及進度
- 4.公司內部及對外(分署、學校單位)溝通窗口
- 5.追蹤執行情形
- 6.負責訪視、專業職能認證考試之行政工作

參考
資料

- 附件二 工作崗位訓練計畫書(ARP)
附件三 工作崗位輪調計畫表
附件四 工作崗位訓練雙週誌

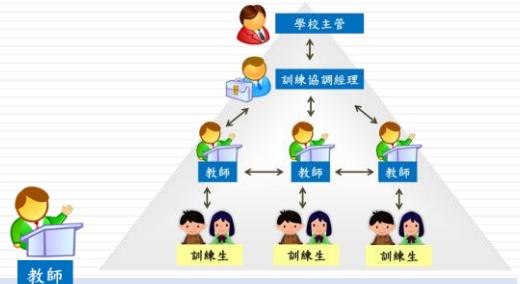
P. 6

訓練目標及單位職責 (三) 學校單位職責

1. 將專案價值與精神傳達至學校相關單位及系科
2. 建置學校課程大綱(RLP)
3. 建置控管方式並確實執行，隨時掌握執行情形及進度
4. 學校內部及對外(分署、公司單位)溝通窗口
5. 追蹤執行情形
6. 負責訪視、專業職能認證考試之行政工作



訓練協調經理



1. 學科教導
2. 定期與事業單位開會，研討上課及訓練內容
3. 訓練生日常生活輔導
4. 學習問題諮詢
5. 輔導通過專業職能認證考試
6. 導師必須審核工作雙週誌

P. 7

目錄 CONTENT



壹 訓練目標及單位職責

贳 師傅的類型

叁 PESOS訓練步驟教學

肆 訓練生日常生活輔導

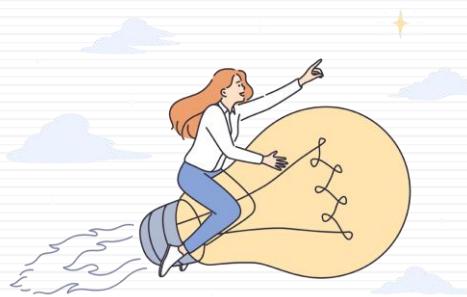
P. 8

貳

師傅的型態 ▶ (一) 新世代員工特質

正面 特質

例如
創新、強調個人風格、
不妥協、較無權威中心感、
不鳴則已一鳴驚人…還有呢？



負面 特質

例如
自我中心、易忿忿不平、
專注力不夠…還有呢？



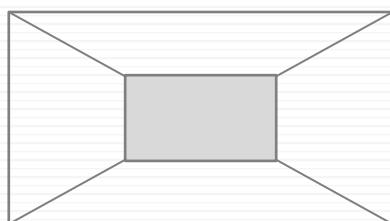
P. 9

貳

師傅的型態 ▶ (二) 師傅的態度！

活動 進行

- 1.每組拿到一張A3白紙
 - 2.在紙上劃出跟下面同樣的圖形
 - 3.每位組員思考並寫下自己認為師傅應該有的態度
- 注意:請學員靜靜地寫自己的部分，不與其他人交談或討論**
- 4.個別部分完成後，請同組學員將相同點寫在中間方塊內
 - 5.請各組簡報結果



P. 10

貳

師傅的型態 ◀ (二) 師傅的態度 ▶

自我
測驗

P 11

貳

師傅的型態  (三) 師傅教授與訓練生學習的關係



資料應用·陳朝益 (2012)

P-12

貳

師傅的型態 ▶ (四) 師傅的型態 I



業師型

口訣：
IDEA/灌頂

- Instruction (講解：說清楚講明白)
- Demonstration (示範：我做給你看)
- Experience (體驗：你做給我看)
- Assessment (回饋：你做得如何？)



引導型

口訣：
引路

- 詢問訓練生：
- 你知道為什麼要這麼做嗎？
 - 如果你在這樣的情況下，你會怎麼做？



教練型

口訣：
開竅

- 如何讓訓練生之前所累積的知識與技能經驗與現在所要學的東西做連結？

P. 13

貳

師傅的型態 ▶ (四) 師傅的型態 II

舉例上菜技巧

(一) 各位同學，我想你們每一個人都有過到餐廳吃飯的經驗。現在請你回想一下，你還記得那位服務生是如何上菜的呢？他們如何走位？從哪個角度為客人上菜呢？請各位現在回想一下，我待會請幾位同學上來表演一下

說明：師傅在教授上菜技巧時，若用以上的方式切入，就算利用到教練型**的教授方法**

(二) 師傅請兩三位同學出來示範。但不糾正，只請問同學：「為什麼你覺得這樣的上菜方式才是對的？」學生回答：「xyz…」師傅繼續讓所有同學歸納出來，哪一種上菜方式是最好的？為什麼？請學生自己想想看，試做看看。師傅可以在最後給示範的同學評語

說明：這是一個引導型**的教學方法**

(三) 師傅再導入IDEA(講解→示範→體驗→回饋)正確的上菜流程、話術與技巧

說明：這部分就是業師型**的教學方法**

P. 14

目錄 CONTENT



壹 訓練目標及單位職責

貳 師傅的類型

叁 PESOS訓練步驟教學

肆 訓練生日常生活輔導

P. 15

叁

PESOS訓練步驟教學 ◀ (一) 訓練生類型

你的記憶力好嗎？

3種記憶力

- 超短期的記憶力
- 短期的記憶力
- 長期的記憶力

結論：自己說過、做過的事
記憶保留最久

- 只靠聽覺：記住20%
- 只靠視覺：記住30%
- 聽覺結合視覺：50%
- 自己說過的：能記住70%
- 自己做過的：能記住90%

你是哪一種型的學習者？

3種學習型

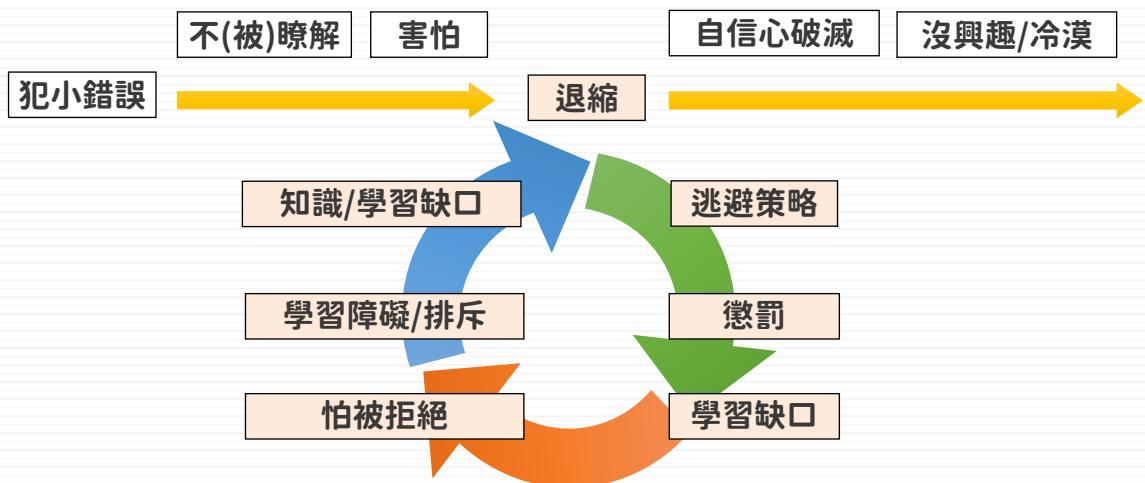
- 聲覺學習者
- 視覺學習者
- 觸覺學習者

學習風格簡易測試
測驗看看：附件六

P. 16

叁

PESOS訓練步驟教學 ➤ (二) 學習困難與行爲偏差之關聯 I



P.17

叁

PESOS訓練步驟教學 ➤ (二) 學習困難與行爲偏差之關聯 II

自我測驗

我_____覺得…	從不	偶爾	蠻常	經常
每個訓練生的學習速度是一樣的				
我當初學得很快，訓練生怎麼學那麼慢				
訓練生應該照我的示範及方式去做				
訓練生經驗夠了，自然就會把事情做好				
訓練生正在學習，所以要做到完美				
我會假裝對訓練生有興趣，其實很煩				
訓練生犯的錯有時還蠻好笑的				

P.18

叁

PESOS訓練步驟教學 (三) 訓練步驟說明 I

參考附件七

Prepare
準備

Explain
解說

Show
示範

Observe
觀察

Supervise
督導

Prepare
準備

- 教具/教材有準備就位嗎？還是上台後還忙東忙西的？
- 有說明該訓練主題的重要性與學習目標嗎？
- 有提起學員的興趣嗎？
- 有營造親切良好的氣氛嗎？

Explain
解說

- 你聽得懂他在說什麼嗎？
- 有拆解步驟，一次沒有講太多，一步一步慢慢來嗎？
- 遇到學員不清楚會用不同方式解說或再解釋一次嗎？
- 有強調重點嗎？

P. 19

叁

PESOS訓練步驟教學 (三) 訓練步驟說明 II

Show
示範

- 老師做 / 學生看
- 有示範動作嗎？還是都一直講？
- 示範的時候有一步一步來嗎，還是一次就全部做完？
- 示範時動作太快，讓人跟不上來嗎？

Observe
觀察

- 學生做 / 老師看
- 示範完一個動作後，有請學員自己動手做一次嗎？
- 學員做完，有給予糾正或鼓勵嗎？
- 學員從頭到尾自己做一遍嗎？(老師不糾正只在旁觀察)
- 學員從頭到尾自己做一遍之後，有再給予糾正鼓勵嗎？

Supervise
督導

- 有做進度檢查嗎？
- 有給訓練生需要的提醒、並持續關心他們嗎？

P. 20

問題一 請問這個訓練情境模擬的主題是什麼？

問題二 這位老師是否以PESOS步驟進行訓練？

問題三 被教導的學員會執行該項工作嗎？

問題四 你覺得這位老師有達到他要的訓練目標嗎？

訓練教案撰寫練習



參考
資料

附件八 訓練情境模擬題目範例
附件九 訓練教案範例參考

P. 21

1.錄製影片 演練時將錄製每位學員PESOS訓練模擬短片

2.量化回饋

各學員依評核項目給予每學員演練分數

參考
資料

附件十 訓練情境模擬評核指標

3.觀看影片

影片中的主角坐在“熱騰騰的椅子”(Hot Chair)上

4.質化回饋

播放學員的演練短片後，每位學員應提出質化回饋(優點及改善建議)，坐在椅子上的主角也要發表自己在看完影片後的意見想法，可供自己改善及修正的方向

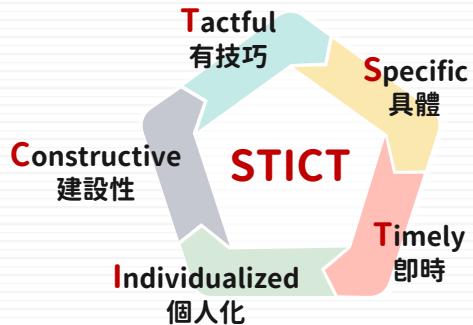
5.注意事項

-演練時間為7分鐘(5分鐘響鈴一聲 / 7分鐘響鈴兩聲)

-訓練教案請事先撰寫完成

-若需要可製作簡報PPT(不超過10頁)，建議圖片多、文字少

P. 22



- 剛剛客人叫你三次，你都沒回應，你覺得客人會有怎麼樣的感受呢？
- 你用的這個方法之前很多員工都沒想到，還蠻管用的嘛！
- 很多客人跟我反應你的服務態度很好，可以告訴我你是怎麼做到的嗎？
- 剛剛為客人結帳時，我觀察了一下，有三個地方如果可以改善會更好！
- 最近兩週你有3次遲到，每次平均20分鐘，是不是有什麼困難呢？
- 剛剛你為客人結帳刷卡時，一直都刷不過，客人等了很久有點不耐煩，你覺得這時候你應該怎麼做呢？
- 今天應該完成的數量是500，可是你才完成450，可以告訴我你有什麼困難嗎？

P. 23

讚美性回饋步驟

- 簡短具體讚美訓練生表現不錯的一件事實，與此事對公司的影響
- 請訓練生描述事情發生的經過
- 請訓練生評估自己哪裡做得好
- 詢問訓練生下次再做時，如何做到比這次更好的結果
- 結論：再一次稱讚訓練生做得好的地方，鼓勵後結束回饋



建設性回饋步驟

- 以提問方式使訓練生發覺表現不佳的地方
- 詢問訓練生如何改善
- 鼓勵積極性的回答，避免消極性的回答
- 共同協議出彼此可以接受的工作目標或工作方式
- 重複並摘要出協議內容
- 給予勉勵後結束回饋

P. 24

目錄 CONTENT



壹 訓練目標及單位職責

貳 師傅的類型

叁 PESOS訓練步驟教學

肆 訓練生日常生活輔導

P. 25

肆

訓練生日常生活輔導 ◀(一) 輔導議題



師傅注意

訓練訓練生過程 與 日常生活輔導 常見議題

- | | |
|-------------------|------------------|
| 1.訓練生權利議題 | 6.職場人際衝突/人際關係議題 |
| 2.訓練生義務議題 | 7.職場溝通技巧議題 |
| 3.學校課業/公司工作互相配合議題 | 8.訓練生學習能力/學習風格議題 |
| 4.工作態度議題 | 9.訓練生工作績效改善議題 |
| 5.學習動機議題 | 10.私領域(家庭/交友)議題 |

輔導案例探討

P. 26

肆

訓練生日常生活輔導 ➤(二) 權利與義務案例 I

依據「計畫作業手冊」規定

訓練生權利部分

- 1.勞健保/勞退提撥/最低投保金額
- 2.加班費如何計算
- 3.訓練工作時間議題
- 4.寒、暑假時訓練工作
- 5.訓練生在校成績狀況與在事業單位受訓權益之關聯

訓練生義務部分

- 1.訓練生離退程序
- 2.解除訓練契約
- 3.撰寫訓練雙週誌議題

參考精簡版計畫手冊

P. 27

肆

訓練生日常生活輔導 ➤(二) 權利與義務案例 II

小組討論報告

►案例一：啊！有沒有都保啊？

黃同學的父親為了解兒子在某家事業單位受雙軌訓練的保險狀況，打電話到公司去問，人資部門的人回覆：「在我們公司所有訓練生都享有勞健保，最低投保金額是按政府規定，114年1月1日起，最低基本工資月薪為28,590元，時薪為190元，可是我們公司是不幫訓練生提撥勞工退休金，也不會幫訓練生投保就業保險。」請問這位人資部門的人回覆正確嗎？

►案例二：有加班費領嗎？

朱曉明與其他9位同學為某大賣場訓練生，公司遇年中與年終盤點均需要訓練生大量加班配合。訓練生們在一周內，每天加班5個小時。請問加班費如何算？

►案例三：我們這一行就是這樣啊！

意琳是一家餐飲事業單位的訓練生，餐廳營業時間是到十點，可是客人總是會晚離開，意琳每每要做收拾整理的工作，每次一定工作到十一點主管才要放人。主管說，這一行就是這樣，要不然你就不要作。在雙軌計畫的規定下，這位主管的說詞對嗎？

P. 28

肆

訓練生日常生活輔導 ◀(二) 權利與義務案例 III

小組討論報告

▶案例四：有沒有補救辦法？

盼盼和其他幾位訓練生缺課曠課程度嚴重。學校擔心他們可能會因缺曠課過度嚴重瀕臨退學標準。但是又考慮這幾位訓練生他們在事業單位的工作表現還算OK。於是學校想和事業單位的主管商量看看，考慮建立缺曠課預警機制，藉由採納訓練生在公司裡部分訓練內容與訓練生的學習成效，將他們的平常成績補救上來。

▶案例五：看得到吃不到？

端午節快到了，訓練生明翰看到其他非雙軌訓練生的員工都有拿到公司發的粽子，唯獨明翰以及其他三位訓練生沒有拿到，明翰很不爽公司怎麼這麼不公平，只有正職員工才有，訓練生怎麼都沒有。

▶案例六：團購

公司很多員工最近都在流行團購。訓練生美美被某位較年長資深的女同事要求一起團購美腿絲襪：「你就買就對了，反正我們平常工作也一定要穿黑色絲襪，不想用可以送人啊！我們買多可以衝量，會比較便宜。」美美由於剛進公司，怕如果不買，會被資深的女同事覺得不團結。心理覺得很為難。

P. 29

肆

訓練生日常生活輔導 ◀(二) 權利與義務案例 IV

小組討論報告

▶案例七：暑期進修

子傑於第二年受訓的暑假時，父母幫他計畫到澳洲學習英文三個禮拜。並叫他去跟公司請假三個禮拜，父母想因為學校放暑假，所以公司那邊應該也可以排休。

▶案例八：多做多賺有什麼不好？

暑假正值旺季，某公司要求所有20位訓練生除原來公司每週4天的訓練時間外，也必須在其他兩天原本到學校上課的時間挪出來到公司上班，並對所有訓練生說：「反正你們也不用去學校上課，來這裡上班還可以賺錢，為什麼不要？」

▶案例九：簽過名就好

訓練雙週誌純屬於事業單位的文件，學校老師只需要被告知，當然雙軌專班的老師為了瞭解訓練生在事業單位學習狀況，可以安排他們批閱會簽，除此之外，學校不需因應任何訓練雙週誌上的執行問題。

P. 30

肆

訓練生日常生活輔導 ◀(二) 權利與義務案例 V

小組討論報告

▶案例十：沒關係，那妳就來

明芬因個人因素自行辦理退學，明芬在退學前與公司約定好在退學後繼續留在原公司上班，公司看他平常表現不錯，而且目前也正需要人手，所以正在考慮將他留職聘用。

▶案例十一：再不寫雙週誌，就...

陳義已經兩個月沒有寫訓練雙週誌了，導師屢屢勸說後仍舊沒用。導師生氣下跟陳義說，你再不寫，我是有權利把你在校的學科成績當掉的。這個導師這樣說對嗎？

▶案例十二：有更好出路不行嗎？

博恩在公司受訓一年後，跟主管說：「我覺得這份工作和這個工作環境不適合我。我哥哥最近開了一家餐飲店，他希望我去幫他忙。」林主管對博恩說：「你那時候進公司時，人事主管沒有跟你講，在我們這裡受訓不得擅自解約嗎？你如果真的解約，人事部門可能會要求你償還解約金。」

P. 31

肆

訓練生日常生活輔導 ◀(二) 權利與義務案例 VI

小組討論報告

▶案例十三：盡忠職守？

志清因公司推出新產品，熱銷大賣，週六客人從早到下午都沒有斷過，店裡因為人手不足，志清必須不停地工作6個小時完全沒有休息，連自己吃飯的時間都沒有。週日依然如此從早忙到晚連續快七個小時，已經連續兩天了。主管雖然知道，可是卻沒有跟志清說任何話。志清有種被剝削的感覺，心裡很不開心。

▶案例十四：來當PT好了

曉玉為受訓九個月的訓練生，她由於學習速度較慢，在職場上的表現一直不能符合師傅與主管的要求，當然在公司的績效考核之下，曉玉也瀕臨不過的命運。目前他已在第二個輪調站，可是教過他的每位師傅都覺得這個女孩很難教，每次都做不來，總是要有人在旁帶著他，於是幾位師傅與人事主管考慮是否終止曉玉的工作崗位訓練，乾脆建議他來當Part time員工，做更簡單的工作。

▶案例十五：暫時借一下學生

中元普渡時節大賣場業務繁忙，A事業單位因人手不足，於是跟學校商量，可否在這兩周期間讓訓練生六天在事業單位工作，過了兩週採買旺季後，再回到學校補修四天的課程。

P. 32

肆

案例 短片

訓練生日常生活輔導 (三) 輔導案例探討

議題1:(工業類) 訓練生工作態度議題—工作績效、工作態度不佳

議題2:(餐飲類) 與主管或師傅在溝通或行為上的衝突議題—與師傅溝通的言語摩擦

議題3:(餐飲類) 訓練生工作態度議題—出勤不正常、曠職、常請假及與訓練生家長溝通

議題4:(工業類) 與其他訓練生或其他同事溝通行為上的衝突議題

—與同儕(仁)的溝通或行為上的衝突

議題5:(餐飲類) 訓練生工作績效改善—輪調適應問題

議題6:(工業類) 學校課業/企業工作相互配合議題—公司加班與學校課業時間衝突

議題7:(工業類) 學校課業/企業工作相互配合議題—訓練生於寒暑假期間上班津貼計算
與彈性補班之事前協調處理

議題8:(餐飲類) 私領域(家庭/交友/理財等)議題—網路社群直播兼差賺錢

議題9:(服務類) 訓練生於工作中違反相關法規之議題—報廢品攜出、挪用零用金

議題10:(工業類) 訓練訓練生與協調經理溝通行為上的衝突議題—非上班時間辦理教育
訓練、未按時填寫雙週誌、人事異動溝通衝突

P. 33



計畫相關資訊



青年職訓資源網

<https://ttms.etraining.gov.tw/eyvtr/>



勞動力發展署各分署聯絡資訊

北基宜花金馬分署	02-8995-6399	分機 1811
桃竹苗分署	03-485-5368	分機 1376
中彰投分署	04-2222-2700	分機 406
雲嘉南分署	06-698-5945	分機 1712
高屏澎東分署	07-821-0171	分機 1330、1331



執行單位聯絡資訊 中華民國全國中小企業總會 <https://www.nasme.org.tw/>
02-2366-0812 #123許小姐、#166鄧小姐、#129陳小姐

總會官網

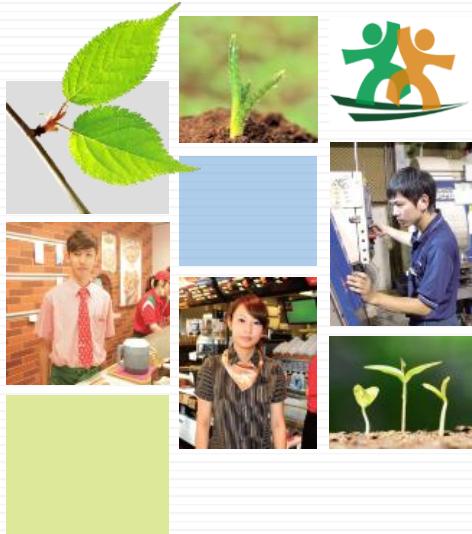
教材下載 



雙軌訓練課程教材下載

<https://www.nasme.org.tw/tw/board/notice/146>

P. 34



雙軌訓練旗艦計畫

種子人員訓練課程

Train the Trainer Workshop

THANK YOU!





雙軌訓練旗艦計畫

政府補助學費 學歷×技術同步兼顧

| 師徒傳承 | 活用所學 |
| 雙向學習 | 實務操作 |

附件資料

- 附件一 作業流程與相關負責單位
- 附件二 工作崗位訓練計畫書(ARP)範例
- 附件三 輪調計畫表範例
- 附件四 訓練生工作崗位訓練雙週誌
- 附件五 您是那一型的師傅？
- 附件六 VARK 學習風格簡易測試
- 附件七 PESOS 訓練步驟說明
- 附件八 訓練情境模擬題目範例
- 附件九 訓練教案範例
- 附件十 訓練情境模擬評估指標說明
- 附件十一 師傅類型解析
- 附件十二 訓練生權益與義務案例探討

附件一

合作單位參與作業流程與相關負責人員

作業流程	作業單位
1. 決定合適職類與人數	<ul style="list-style-type: none">■ 勞動部勞動力發展署公告及提供諮詢■ 學校單位推廣小組邀集事業單位■ 事業單位人力資源部門/相關事業部門/高級主管研商及人員配置
2. 參與種子人員訓練課程	<ul style="list-style-type: none">■ 事業單位事業或作業部門人員、或人力資源部門人員■ 學校單位推廣小組
3. 參與訓練協調經理訓練課程	<ul style="list-style-type: none">■ 事業單位事業或作業部門人員、或人力資源部門人員■ 學校單位推廣小組
4. 擬定事業單位工作崗位訓練計畫書(ARP)/學校課程大綱(RLP)	<ul style="list-style-type: none">■ 事業單位訓練協調經理主擬(須與種子人員或公司相關事業作業部門人員協調)■ 學校單位訓練協調經理擬定課程大綱(須與教務處或各科系協調)
5. 完成招商報名手續/ 確認通過申請	<ul style="list-style-type: none">■ 訓練協調經理及種子人員
6. 各校招生簡章製作及 招生宣導	<ul style="list-style-type: none">■ 學校單位推廣小組■ 委外宣傳公司
7. 招生報名作業	<ul style="list-style-type: none">■ 學生■ 學校
8. 書面資料審查、筆試	<ul style="list-style-type: none">■ 學生■ 學校■ 測試中心
9. 面試、職場體驗及錄取公 告	<ul style="list-style-type: none">■ 事業單位訓練協調經理、種子人員其他部門人員■ 學校推廣小組■ 訓練生
10. 學校註冊開始訓練/ 上課	<ul style="list-style-type: none">■ 學校單位■ 事業單位

範例一

「雙軌訓練旗艦計畫」參與事業單位工作崗位訓練計畫書(共7頁)

訓練職類：餐飲管理				事業單位：XXX餐飲股份有限公司			
序號	訓練部門	學習科目	內容	傳授的技能與知識		職訓年度 以星期為單位 1 2	訓練時程
				1	2		
1	各店舖	雙軌訓練旗艦計畫、同仁守則	同仁守則	1. 雙軌訓練旗艦計畫的意義及計畫 2. 訓練契約中，其權利、義務、薪資 3. 訓練雙週誌填寫內容 4. 營業時間及顧客服務流程 5. 公司經營理念、願景、文化 6. 同仁福利、出缺勤、排休假作業 7. 企業歌教唱	2	107/9/1 107/9/14	
2	各店舖	店舖組織及環境介紹	企業介紹	1. 店舖組織、同仁、直屬上司介紹 2. 六大組別業務及各組組長介紹 3. 各營業區域功能、桌號、營業動線、同仁休息室、辦公室介紹，逃生路線介紹及消防安全設備介紹及演練	2	107/9/15 107/9/28	
3	各店舖	基本動作	了解服務禮儀	1. 店舖服裝儀容標準規範 2. 顧客服務用語、動作標準 3. 基本的服務禮儀、應對用語及技巧	2	107/9/29 107/10/26	

「雙軌訓練旗艦計畫」參與事業單位工作崗位訓練計畫書(共7頁)

訓練職類：餐飲管理				事業單位：XXX餐飲股份有限公司				訓練生：			
序號	訓練部門	學習科目	內容	傳授的技能與知識				職訓年度 以星期為單位		訓練時程	
				1	2	1	2				
4	各店舖	食品衛生安全	了解食品衛生、倉管	1. 洗手八時機、十步驟 2. 食品保存原則 3. 倉庫管理 4. 飲用水、排水管理 5. 廢棄物管理 6. 細菌生長的條件 7. 預防食物中毒之原則 8. 食品衛生管理法				107/10/27		107/11/9	
5	各店舖	顧客服務及工具介紹	基本工作站說明	1. 服務理念介紹 2. 基本服務用語及應對禮儀介紹 3. 顧客抱怨處理方式、通報層級、流程說明及注意事項 4. 大廳組各工作站職掌說明 5. 菜單及點餐單介紹 6. 口布、拖盤、清潔工具及使用時機說明 7. 餐具認識 8. 各區域清潔方式說明 9. 桌面擺設工作站要領與操作 10. 收、撤餐要領及注意事項				107/11/10		107/12/14	

「雙軌訓練旗艦計畫」參與事業單位工作崗位訓練計畫書(共7頁)

訓練職類：餐飲管理			訓練生：				
序號	訓練部門	學習科目	內容	傳授的技能與知識			
				1	2	職訓年度 以星期為單位	訓練時程
6	各店舖	顧客服務	了解送餐、桌邊服務	1. 送水杯、溼紙巾、遞菜單工作站學習 2. 各基礎送餐工作站要領及操作技巧學習 3. 各餐點送餐要領與注意事項 4. 如何填寫點餐單 5. 點膳技巧學習及操作 6. 點餐單抽單作業說明 7. 桌邊服務技巧及注意事項	4	107/12/15 108/1/11	
7	各店舖	顧客服務	點餐、上菜內容說明 及顧客應對	1. 點餐介紹內容及注意事項 2. 上菜解說內容及注意事項 3. 餐點增值解說內容及注意事項 4. 如何回答顧客詢問的問題，例如：公司規模、優惠活動、餐點製作流程…等	4	108/1/12 108/2/8	
8	各店舖	菜口作業	菜口出餐作業說明	1. 認識菜口作業流程 2. 如何準備營運前物料 3. 如何檢查餐點出餐前品質 4. 如何協調廚藝組出餐流程 5. 如何洗滌餐具 6. 營運後清潔整理作業	4	108/2/9 108/3/7	

「雙軌訓練旗艦計畫」參與事業單位工作崗位訓練計畫書(共7頁)

序號	訓練部門	學習科目	內容	傳授的技能與知識		職訓年度 以星期為單位 1 2	訓練時程
				1	2		
9	各店舖	吧檯作業	吧檯設備使用了解	1. 設備功能及使用說明 2. 專業術語的認識 3. 热飲料製作所需工具、材料介紹 4. 冰飲料製作所需工具、材料介紹 5. 飲料製作時機說明 6. 學習飲料製作、技巧及注意事項 7. 出餐前品質檢查 8. 杯具洗滌、保存 9. 設備清潔、保養、維修 10. 貨品盤點、訂購、驗收及庫存管理		4	108/3/8 108/4/4
10	各店舖	顧客接待技巧	品牌及消費者行為深入了解	1. 認識品牌定位、消費者行為 2. 如何認識顧客 3. 與第一次用餐顧客的互動方式說明 4. 顧客用餐類別及特色說明 5. 如何與顧客互動 6. 了解顧客非口頭訊息所代表的意義	8	108/4/5 108/5/30	
11	各店舖	顧客抱怨處理	顧客抱怨了解、店舖氣氛如何營造	1. 了解顧客為什麼會抱怨？ 2. 顧客抱怨類別介紹 3. 各類別顧客抱怨處理方式、技巧及注意事項 4. 顧客抱怨記錄及追蹤 5. 如何建立客情 6. 如何舉辦同仁聚餐活動 7. 舉辦店舖專案活動，營造店舖氣氛	8	108/5/31 108/7/25	

「雙軌訓練旗艦計畫」參與事業單位工作崗位訓練計畫書(共7頁)

訓練職類：餐飲管理			訓練生：		
事業單位：XXX餐飲股份有限公司			訓練年份 以星期為單位		
序號	訓練部門	學習科目	內容	傳授的技能與知識	訓練時程
12	各店舖	顧客滿意度管理	顧客建議卡的運用 了解、滿意度分析說明	1. 介紹建議卡對餐廳的意義 2. 如何向顧客推行用餐建議卡填寫 3. 建議卡意見處理及注意事項 4. 滿意度統計作業 5. 建議卡整理、歸類 6. 建議卡寄回總管理處作業說明	108/7/26 108/8/31
13	各店舖	行銷活動	企劃案行銷佈達及 了解效益	1. 了解行銷活動目的 2. 企劃案規劃技巧及注意事項 3. 企劃案執行細節及注意事項 4. 店舖氣氛營造 7. 企劃活動效益評估 5. 搭配總公司行銷專案活動推行	108/9/1 108/10/12
14	各店舖	物料管理	了解庫存管理及盤 點作業	1. 餐廳貨品特色介紹 2. 貨品分類及存放位置介紹 3. 庫存管理介紹 4. 盤點作業及如何預估安全庫存量	108/10/13 108/11/9
15	各店舖	訂貨作業	了解訂貨管理、貨量 預估作業	1. 公司誠實政策介紹 2. 廠商管理介紹 3. 訂貨原則介紹 4. 預估貨量方法及技巧 5. 如何執行日/週/月訂貨作業 6. 貨品驗收標準說明與執行 7. 食材成本掌控技巧	108/11/10 108/12/21

「雙軌訓練旗艦計畫」參與事業單位工作崗位訓練計畫書(共7頁)

序號	訓練部門	學習科目	內容	傳授的技能與知識		職訓年度 以星期為單位 1 2	訓練時程
				1	2		
16	各店舖	維修保養	了解維修對於店舖之重要性	1. 維修保養應有的心態 2. 安全守則介紹 3. 維修工具認識及工具箱管理 4. 計劃保養年曆安排、執行及追蹤 5. 三用電表認識及使用 6. 電器五大元件認識 7. 安全檢查 8. 維修廠商管理		4	108/12/21 109/1/17
17	各店舖	維修保養	基本維修設備了解	1. 認識電路系統及維修保養工具 2. 認識水路系統及維修保養工具 3. 認識消防系統及相關保養工具 4. 機器保養卡建立/保管 5. 維修記錄卡建立/保管 6. 安全檢查介紹及注意事項 7. 能源管理認識及執行 8. 突發狀況處理		4	109/1/18 109/2/14
18	各店舖	區樓控技巧	了解店舖營運作業安排	1. 區(樓)控角色及職責說明 2. 區(樓)控應有的認知 3. 區(樓)控作業內容說明 4. 出餐流程順暢之掌控要領及注意事項 5. 區(樓)控執行技巧及注意事項		6	109/2/15 109/3/28

「雙軌訓練旗艦計畫」參與事業單位工作崗位訓練計畫書(共7頁)

序號	訓練部門	學習科目	內容	傳授的技能與知識	職訓年度 以星期為單位		訓練時程
					1	2	
19	各店舖	區樓控技巧	於營運時運用了解如何運用適當人力	1. 如何搭配值班幹部，安排適當人力、戰力 2. 人力預估、安排及臨時調度 3. 如何有效率的協助區員完成服務 4. 可能發生之突發狀況說明 5. 如何預防突發狀況的發生 6. 突發狀況處理技巧及通報流程		6	109/3/28 109/5/8
20	各店舖	值班管理 (領班管理)	了解值班幹部職責、 人力編排技巧	1. 值班幹部角色定位及職責說明 2. 值班前置作業、工具說明及注意事項 3. 排定日排班表技巧及注意事項 4. O/C 表填寫介紹及注意事項 5. 人力安排及調整技巧 6. 营運前、中、後作業內容及掌控技巧 7. 協調事項介紹及處理技巧		8	109/5/9 109/6/30
總計週數						52	44

訓練生(學生)簽名：_____

管理單位簽名：_____

附件三

事業單位參與「雙軌訓練旗艦計畫」工作崗位訓練輪調計畫表

訓練生	日期／月份	一月	二月	三月	四月	五月	六月	七月	八月	九月	十月	十一月	十二月
王大同													
	客務	客務	餐廳	客務	客務	客務	客務						
	廚房	房務	廚房	廚房	廚房	廚房							

備註：

- 一、訓練生輪調的期間與部門可視學習狀況彈性調整，但須確保工作崗位計畫書中的訓練目標皆有達成。
- 二、訓練生雙週誌、工作崗位計畫書中記載事項，應與輪調計畫一致。

*附註：

訓練生簽名：_____

管理單位簽名：_____

工作崗位訓練雙週誌(範例 1)

附件四

「雙軌訓練旗艦計畫」 年度訓練生工作崗位訓練雙週誌

事業單位：○○股份有限公司 編號： 訓練生姓名：○○○

學 制：四年制

編號：_____ 訓練生姓名：_____

訓練職類：冷凍空調

計畫培訓部門(單位)：維保部

實際培訓部門(單位)：維保部

第2週

起迄：○○○年2月19日至○○○年3月2日

訓練生工作崗位訓練雙週誌內容	
1. 近 2 週實際的工作訓練內容...	2. 近 2 週工作心得感想與建議...
認識門市設備.公司各部門的運作方式，如何做好保養，對於維修設備的認知與了解。微波爐、熱狗機、開放式冰箱、台製冰箱、吊掛冷氣。	7-11門市裡面很多都是我們公司的設備，第一次學習覺得很困難，很多都是之前沒碰過的，要怎麼保養要怎麼維修根本就一無所知，師傅也很有耐心的慢慢教導讓我受益良多
評語	
師傅評語	師傅評量
剛開始學習，先調整好心態是比較重要的事情，要學的事情很多，一開始會有不知所措的現象，週誌內容看的出肯學的心態，是非常良好的開始。	請針對訓練生的表現勾選評量： 1. 訓練生的職場表現 <input checked="" type="checkbox"/> 優 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 可 <input type="checkbox"/> 差 <input type="checkbox"/> 劣 2. 訓練生的出缺勤情況 <input checked="" type="checkbox"/> 優 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 可 <input type="checkbox"/> 差 <input type="checkbox"/> 劣 3. 訓練生的學習態度 <input checked="" type="checkbox"/> 優 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 可 <input type="checkbox"/> 差 <input type="checkbox"/> 劣
事業單位種子人員評語(非必填)	
合作學校導師評語(非必填)	師傅簽章
學校上課正常良好	○○○

訓練生簽章	事業單位種子人員簽章	合作學校導師簽章
○○○	○○○	○○○
日期：XXXX-XX-XX	日期：XXXX-XX-XX	日期：XXXX-XX-XX

※註：1. 請各校導師電子簽章前須確認師傅與種子人員已完成簽章。

種子人員課程-學員手冊 第31頁
合作事業單位請依本計畫規定一位種子人員只能簽核十位訓練生雙週誌。

工作崗位訓練雙週誌(範例 2)

「雙軌訓練旗艦計畫」 年度訓練生工作崗位訓練雙週誌

事業單位：○○股份有限公司 編號： 訓練生姓名：○○○

學制：四年制 訓練職類：餐飲門市管理

計畫培訓部門(單位)：內場

實際培訓部門(單位)：忠孝店/外場

第 22 週

起迄：○○○年 2 月 26 日至○○○年 3 月 11 日

訓練生工作崗位訓練雙週誌內容	
1. 近 2 週實際的工作訓練內容... 這週是一樣跑跑外場跟客人溝通，服務客人～	2. 近 2 週工作心得感想與建議... 外場熟糙的感覺真的太棒了，那種一定要跑起來的感覺，讓自己累到快爆掉，把自己當成狗在操的感覺真的有跑起的感覺，但是我還是比較喜歡當義工，因為義工你想休息就休息，要幫忙隨時都可以幫忙，還可以穿便服的。
評語	
師傅評語	
客人的讚美就是一種肯定的成就感，表現很棒喔	
師傅評量	
請針對訓練生的表現勾選評量： 1. 訓練生的職場表現 <input type="checkbox"/> 優 <input checked="" type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 可 <input type="checkbox"/> 差 <input type="checkbox"/> 劣	
2. 訓練生的出缺勤情況 <input type="checkbox"/> 優 <input checked="" type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 可 <input type="checkbox"/> 差 <input type="checkbox"/> 劣	
3. 訓練生的學習態度 <input type="checkbox"/> 優 <input checked="" type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 可 <input type="checkbox"/> 差 <input type="checkbox"/> 劣	
師傅簽章	
<u>○○○</u>	
事業單位種子人員評語(非必填)	
合作學校導師評語(非必填)	
加油!再接再勵!	

訓練生簽章	事業單位種子人員簽章	合作學校導師簽章
<u>○○○</u>	<u>○○○</u>	<u>○○○</u>
日期：XXXX-XX-XX	日期：XXXX-XX-XX	日期：XXXX-XX-XX

※註：1. 請各校導師電子簽章前須確認師傅與種子人員已完成簽章。
 2. 合作事業單位請依本計畫規定一位種子人員只能簽核十位訓練生雙週誌。

您是哪一型的師傅？測驗看看！

題號	題目	勾選
1	您請訓練生小明幫您收集一份工作上的相關資料。您會對他說：	
A	你覺得有辦法幫忙拿到我們想要的資料嗎？	
B	我們一起看看如何處理這個問題。	
C	我們需要盤點庫存的數據。這個數據很重要，一定要謹慎處理，想辦法明天前將所有資料弄好。	
D	你去後面的櫃子裡找 X 檔案夾，請翻到 YY 頁，那裏你會看到該任務的進行方式。你去翻閱一下，好好搞懂裡面在說什麼。把重點做成筆記，明天我會跟你討論你的結果。我也會告訴你大概的狀況。	
2	訓練生小玉明天想跟您請假。您會對他說：	
A	如果交給你的工作都做好了…	
B	我們來看看，怎麼樣的情況下 OK，怎麼樣的情況下不 OK	
C	明天因為某某 XX 原因不太適合請假。有沒有辦法安排改天再請假？	
D	明天應該不行，因為明天張同事也不在。明天和後天得請你完成以下的事…，星期五再排休。	
3	訓練生阿源又午休到太晚才回到工作崗位。您會對他說：	
A	請告訴我，你有什麼辦法解決這個問題。	
B	我們以後怎麼確保你能準時從午休回來？	
C	你每次太晚回來其實已經影響到工作進度了。如果你每次都那麼晚才開始工作，這樣其他同事很難接續你的工作。	
D	明天起請你告訴我你什麼時候午休去哪裡午休，我需要你的時候才能連絡上你。	
4	訓練生小強對您所分配給他的工作有一些疑問。您會對他說：	
A	你到目前對這份工作有那些了解？你收集到什麼樣的資料或有什麼經驗了嗎？	
B	好在你現在來問我。這樣我們的方向才不會走偏。	
C	你的問題很好。這個任務跟以後我們部門的績效考核會有關係。你目前做的這份任務很重要，如果沒順利完成，會很不好。	
D	你可以今天下午三點的時候用我辦公室的打電話到李課長哪裡，跟他詢問你想問的問題。如果還有問題，就再來找我。	
5	訓練生小哲想參加公司裡的某個員工訓練課程。您會對他說：	
A	你去參加這個課程後，對你有什麼好處？	
B	我們應該如何解釋才能讓你去參加這個訓練課程呢？	
C	這訓練課程還蠻貴的。我想你應該只考慮目前公司為你所安排的訓練課程，否則明天大家都會跑來跟我申請參加這個訓練課程。	

題號	題目	勾選
D	你先填好報名表，明天一早 copy 兩份報名資料放到我辦公桌上。我會再補上參訓理由。	
6	訓練生陳怡伶不確定他考試會不會過。您會對他說：	
A	你到目前做了什麼準備呢？	
B	我們怎麼讓你比較安心一點呢？	
C	你應該沒問題啦。學校學的、我們這裡給你的訓練和你自己的準備應該不是白費的。你到目前的表現，應該不至於被當掉。	
D	如果你真的很擔心，那明天 8:00 到 12:00 我可以提供你自由時間去準備考試。中午休息後，我再看看你哪裡還不會，我會再給你功課回家做，隔天我們再一起討論。	
7	訓練生佩珊將一份完成的任務放在您的辦公桌上。您會對他說：	
A	我很高興你不用別人幫忙可以將工作做得那麼好。	
B	太好了，我們終於一起大功告成。	
C	很好！我們這麼辛苦，當然一定會有代價。	
D	看吧，只要有好的規劃就是成功的一半。下次一定也可以做得同樣好。	
8	訓練生阿源不敢打電話給庫存部門經理問一件事情。您會對他說：	
A	庫存部門經理跟那些你敢打電話的人有什麼不同呢？	
B	我應該做什麼？你才不會害羞呢？	
C	每個人都可能有這種情況。你得想辦法克服這心理障礙。	
D	十點時來我辦公室，你可以用我的電話打給庫存部門經理，我隨時可以協助，如果你有困難。	
9	訓練生大中這星期一直不停地在工作時上網。您會對他說：	
A	你這週來在我們部門學到什麼呢？	
B	我們要怎麼讓我們的訓練更有趣，才能讓你不會想要一直上網？	
C	如果你這樣繼續下去，你在我們部門絕對學不到東西。	
D	不准再上網，以後要上網前都要先讓我知道。	
10	阿林訓練生下班時，您要求他很快地幫您 key 一份 Excel 統計表格。他告訴您他跟朋友有約得離開了。您會對他說：	
A	你一定可以準時完成，如果你動作快一點。	
B	那你先 key 第一欄進去，剩下的我再弄。	
C	我今天下班前得完成這個表格，否則別的部門會沒辦法完成下一份工作。	
D	你弄完之後再走。跟朋友打個電話說你會晚一點點到。	
請算算看您有幾個 A/B/C/D？		
A: _____ B: _____ C: _____ D: _____		

VARK 學習風格簡易測試

視覺型(Visual)、聽覺型(Auditory)、

讀寫型(Reading、writing)、動覺/觸覺型(Kinesthetic)

作答說明:請將最右邊的欄位遮蓋起來,才開始作答。作答完後請計算 VARK 的數量。

1. 買數位相機或智慧型手機時,除了價格外,還有什麼因素會影響你的購買決定?	<input type="checkbox"/> 詳細閱讀過產品說明 <input type="checkbox"/> 外表新穎吸引人 <input type="checkbox"/> 聽銷售員解釋產品 <input type="checkbox"/> 自己玩玩看	R V A K
2. 你完成了一項競賽或測驗。你希望別人用什麼方式給你回饋?	<input type="checkbox"/> 用圖表告訴我做了什麼 <input type="checkbox"/> 以書面方式告知我的結果 <input type="checkbox"/> 有人用口頭跟我回饋 <input type="checkbox"/> 以實例告訴我自己做了什麼	V R A K
3. 你想親自下廚煮幾道菜招待家人,你會…	<input type="checkbox"/> 找一些食譜的美食圖案激發烹調靈感 <input type="checkbox"/> 按照食譜的建議煮 <input type="checkbox"/> 不想靠任何食譜建議,自己創意發揮 <input type="checkbox"/> 直接跟朋友要建議	V R K A
4. 你的心臟出問題,想找個醫生。這位醫生最好…	<input type="checkbox"/> 能提供我一些書面解釋的資料,以了解哪裡出問題 <input type="checkbox"/> 跟我口頭描述哪裡出問題 <input type="checkbox"/> 用心臟模型道具解釋我的問題 <input type="checkbox"/> 以檢查結果的圖表向我說明問題	R A K V
5. 有個問路的人,問你最近的地鐵站在哪裡,你如何幫助他?	<input type="checkbox"/> 帶他去 <input type="checkbox"/> 跟他說方向 <input type="checkbox"/> 用寫字的方式指引 <input type="checkbox"/> 用畫地圖的方式指引他	K A R V
6. 你想學一種新的電腦遊戲,你會…	<input type="checkbox"/> 去請教已經會這個遊戲的人怎麼玩 <input type="checkbox"/> 將遊戲的操作說明閱讀一遍 <input type="checkbox"/> 直接按鍵盤上任何按鍵嘗試著玩 <input type="checkbox"/> 跟著遊戲說明書上標的圖案操作	A R K V
7. 你在餐廳裡點菜時,你會…	<input type="checkbox"/> 點以前吃過的菜 <input type="checkbox"/> 看別人桌的人吃什麼或看菜單上食物的圖案 <input type="checkbox"/> 聽服務生介紹或問朋友的意見 <input type="checkbox"/> 詳細看菜單上的說明	K V A R
8. 你必須在研討會上向一群人做一項重要的簡報或演說,你會…	<input type="checkbox"/> 將要講的內容全部寫下來,並不斷地複習背誦下來 <input type="checkbox"/> 收集很多案例或故事,將演說弄得很逼真 <input type="checkbox"/> 做很多圖表或圖示來解釋要演講的內容 <input type="checkbox"/> 記錄幾個提示的關鍵字,並不斷地按關鍵字作口頭練習	R K V A

PESOS 訓練步驟說明

編號	步驟	定義	重要性	原則
1	準備 Prepare	與訓練生溝通此次訓練的原因(重要性)、目的、進行方式、所需時間	建立心理預期，並讓訓練生的大腦、情緒處於「準備學習」的狀態，幫助他很快進入狀況，提高學習效率	<ul style="list-style-type: none"> ■ 使訓練生放輕鬆 ■ 讓訓練生清楚知道你要幫助他更有能力更有價值 ■ 確定它的興趣
2	解說 Explain	向訓練生解說作法及技巧	解說以讓學習者在最短時間內了解內容、抓住竅門	<ul style="list-style-type: none"> ■ 強調重點 ■ 不要一次說太多 ■ 使用簡單易懂的詞句
3	示範 Show	示範給訓練生看	具體呈現要教的內容，讓學員有整體概念。特別是對一些技巧或步驟的順序性能充分表達清楚	<ul style="list-style-type: none"> ■ 訂出訓練生達成工作的標準 ■ 示範必須切合實際 ■ 重複示範
4	觀察 Observe	訓練生做，你觀察他做得是否正確	讓學習者有練習機會。練習後立即給予回饋，可收到最大的學習效果	<ul style="list-style-type: none"> ■ 讓訓練生在工作中學習 ■ 先讚美再糾正 ■ 建設性、好友式的批評
5	督導 Supervise	追蹤學習效果、常常製造學習機會，以確認訓練生達到訓練目標，並能用於工作	幫助學習者知而能用，達到學習目的	<ul style="list-style-type: none"> ■ 常做進度檢查 ■ 訓練生需要你提醒、並持續關心其進行的狀況

觀察、模仿、重複

訓練奧運選手之鑰

參考資料：安泰人壽 AS 訓練課程

訓練情境模擬題目範例

情境模擬主題設定規定

1. 必須與所申請的職類有關
2. 必須是在七分鐘內可以完成的工作步驟
3. 主題範圍不可太大
4. 必須是有流程步驟式的動作
5. 簡易、不須太複雜
6. 需考慮可方便攜帶的教具
7. 需適合上課現場示範操作的主題

<p>一般</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 如何填寫工作雙週誌 2. 如何填寫出缺勤表格 3. 如何使用雲端運用程式，例如 dropbox 4. 任何一種表單填寫 5. 介紹公司產品 <p>工業職類</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 使用滅火器步驟 2. 測試某元件步驟 3. 拆卸某元件步驟 4. 認識記號 5. 如何使用配電盤儀器 6. 如何使用任何一種度量衡儀器 7. 如何正確有效配戴工具或穿戴衣具 8. 如何正確閱讀 SOP 9. 如何填寫設備保養表 10. 靜電的防護措施(例如配戴靜電環) 11. 設備某項參數解說 12. 材料處理(鑽孔、挖洞、螺紋切削、拋光、旋轉與銑切) 13. 查詢與閱讀規格 14. 解釋圖表 15. 如何填寫檢查紀錄表格 	<p>管理/服務職類</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 如何測量食材重量 2. 如何切食材 3. 摺疊口布步驟 4. 擺設中餐或西餐餐具步驟 5. 迎賓步驟 6. 入店接待招呼話術 7. 顧客接待步驟 8. 收銀台結帳作業步驟 9. 信用卡刷卡流程步驟 10. 點餐流程步驟 11. 如何填寫點餐單 12. 餐點增值解說 13. 送餐/遞餐/上菜等桌邊服務步驟 14. 端菜/上菜步驟 15. 盤點產品數量步驟 16. Check-in 或 Check-out 流程步驟 17. 菜口作業流程 18. 接受電話訂位步驟 19. 服務飲料(紅白酒)/熱飲料步驟 20. 單據填寫步驟 21. 餐具認識 22. 電話禮儀 23. 優惠訊息行銷話術 24. 贈品兌換/換購商品流程步驟 25. 認識商品條碼種類 26. 如何使用打條碼價格機 27. 退貨原則/流程 28. 盤點流程 29. 認識標卡 30. 如何處理客人申訴或抱怨
---	---

附件九

訓 練 教 案

訓練課程名稱：_____ 訓練單元名稱：_____

訓練對象／背景：_____ 訓練目標：_____

段落	時間	單元／主題	內容大綱（解說什麼？／問什麼問題？）	教學方式	教材／教具

訓 練 教 案 <範例 1>

訓練課程名稱：遞送飲料
訓練對象／背景：餐飲管理人員訓練生

訓練單元名稱：倒酒四部曲
訓練目標：學員會正確為客人倒酒

段落	時間	單元/主題	內容大綱（解說什麼？/問什麼問題？）	教學方式	教材/教具
1	Min. 0' 1:50'	準備(P) 提起興趣與該訓練的重要性	1. 簡單用問候。 2. 提出餐飲服務人員倒酒服務的能力缺口。 3. 嘴起學員正確倒酒的興趣與重要性。 4. 說明今天的訓練目的。	講授	PPT/酒瓶/擦布/小獎品/給學員的小抄
2	1:50' 4:50'	解釋(E) 示範(S)	1. 發下給學員的小抄 2. 倒酒四部曲分解動作(倒→停→轉→收) 3. 倒（如何握酒瓶／方向／酒標朝客人／PPT 提示） 4. 停 5. 轉（注意酒滴不可流出來） 6. 收（如何伸出口布作收的動作）	講授/示範	如段落 1/ PPT
3	4:50' 5:15'	第二階段示範 (S)	1. 再次倒停轉收連續動作示範，並提醒重點	示範 Q&A	PPT
4	5:15' 6:05'	觀察(0-1)	1. 請學生上台 2. 老師幫學生複習每個動作：口訣 3. Q 同學：瓶子怎麼拿？怎麼倒？怎麼停？ 4. 看學生作、並邊做邊給提醒	示範	小獎品
5	6:05' 6:35'	觀察(0-2)	1. 學生作、老師不在旁提醒了	學生示範	
6	6:35' 7:00'	督導(S)	1. 請同學多練習 2. 有問題可以與現場幹部提出	講授	

訓 練 教 案 <範例 2>

訓練課程名稱：商品包裝
訓練對象／背景：餐飲管理人員

訓練單元名稱：如何包裝漢堡
訓練目標：能正確包裝漢堡

訓練講師：徐小霖

段落	時間	單元/主題	內容大綱(解說什麼？/問什麼問題？)	教學方式	教材/教具
1	Min. 0' 1:35'	準備(P)	1. 簡單用問候。 2. 該訓練主題的重要性，提起學員興趣。 3. 解釋包裝的內容與成分。(麵包頭尾/肉片/包裝紙(藍色))	講授	漢堡
2	1:35' 3:25'	解釋(E) 示範(S)	1. 請同學上台，對學生進行一對一教學 2. 洗手 3. 工作站介紹(調理台/麵包/底層/頭尾/肉片/藍色包裝紙) 4. 老師做一次給學生看，解釋包裝的流程 5. 老師示範一次，學生看	講授/示範	如段落 1
3	3:25' 5:15'	第二階段示範 (S) 學生跟著做	1. 老師指示，讓學生自己做一次，老師一面觀察並提示學生步驟與技巧 2. 適時給予鼓勵 3. 提示技巧，並順帶給學生 Q/A	示範(0)	如段落 1
4	5:15' 6:10'	觀察(0)	1. 學生做，老師只做觀察 2. 稍作糾正	觀察(0)	如段落 1
5	6:10' 6:40'	後續督導	1. 交代以後公司何時與如何安排他做任務	講授	如段落 1

訓 練 教 案 <範例 3>

訓練課程名稱：賣場補貨作業 訓練單元名稱：認識價格標卡種類與 3 個重要標示
 訓練對象／背景：連鎖店管理-賣場職類訓練生一年級 訓練目標：學員學會辨識價格標卡的種類與 3 個重要

段落	時間	單元/主題	內容大綱（解說什麼？/問什麼問題？）	教學方式	教材/教具
1	Min. 0' 1:00'	準備(P)	1. 親切地問候學員 2. 說明標價卡對顧客與公司的重要性，舉例你去賣場買東西，你第一個會想要知道什麼？一定是先看價格，若沒有價格，則會有疑慮，就不會想買 3. 今天上課的主題是認識價格標卡的種類與 3 個重要標示 4. 說明後續會講解標價卡種類與 3 項重要標示，並讓學員上台演練	講授/提問	三種價格標卡 / 簡報檔
2	1:00' 3:00'	解釋(E)	1. 發放價格標卡樣本，每人一份 2. 每一項商品都會有一張標價卡 3. 認識價格標的種類：DM 價格標卡、店內促銷價格標卡及一般價格標卡 4. 依序說明標價卡的 3 項重要標示	講授/提問	如段落 1
3	3:00' 4:00'	示範(S)	1. 複習價格標卡的種類 2. 複習價格標卡的 3 項重要標示	示範說明	如段落 1
4	4:00' 5:30'	觀察(0-1)	1. 由學員說明一次，講師在旁邊糾正	學生示範	如段落 1
5	5:30' 6:30'	觀察(0-2)	1. 由學員自己說明一次，講師看，不糾正 2. 全部完成給予回饋	學生示範	如段落 1
6	6:30' 7:00'	督導(S)	1. 總結訓練內容與回饋 2. 告知會不定期去查核價格標卡的正確性		如段落 1

訓 練 教 案 <範例 4>

訓練課程名稱：遞送餐具 訓練單元名稱：如何不用托盤拿三個水杯 訓練講師：王 阿亮
 訓練對象／背景：餐飲管理人員 訓練目標：學員會正確不用托盤拿三個水杯

段落	時間	單元/主題	內容大綱(解說什麼？/問什麼問題？)	教學方式	教材/教具
1	Min. 0' 0:53'	準備(P)-提起興趣與該訓練單元的重要性	1. 簡單用問候。 2. 喚起學員上一堂課用托盤送水杯訓練單元的記憶。 3. 導入今天上課主題:如何不使用托盤，用單手正確且安全拿取三個水杯。 4. 說明這些教材會提供給各單位，方便學員以後複習。	講授	PPT/三個水杯
2	0:53' 3:10'	解說(E)	1. 首先…以拿取茶杯的手，手掌打平朝上，比出一個OK，然後將0打開。 2. 將第一個茶杯放置虎口(0)，以拇指食指握住茶杯、杯底邊緣切齊虎口。 3. 將第二個茶杯放置剩餘三隻手指上(K)，調整至指腹可微微扣緊 4. 調整食指位置至兩個茶杯中間，搖晃測試，確認茶杯穩固不碰撞 5. 在手掌上剩下的位置，放上第3個茶杯，需緊靠前2個茶杯。 6. 將上下手臂成90度，上臂貼近身體，讓重心靠近身體。	講授/示範	如段落 1
3	3:10' 4:45'	幫學員複習剛剛的步驟，每個步驟都要帶到。 解釋的內容 (review E)	1. 老師帶學員複習剛剛的步驟，每個步驟都要帶到。 2. 運用 Q&A，不斷地丟問題給學員回答。 3. 偶爾故意做錯誤示範讓學員糾正。(這樣可以嗎？這樣對嗎？)	示範 Q&A	PPT 倒回去 再按步驟重新跑一次
4	4:45' 5:09'	觀察(0-1)	1. 學生做，老師看 2. 老師提醒：要做一個動作之前一定要先講出這個步驟是什麼才可以動作。 一個口令，一個動作。	示範	如段落 1
5	5:09' 6:20'	觀察(0-2)	1. 學生一邊做，老師一邊糾正不恰當的地方。 2. 老師不斷地提醒學員先用口令講步驟，之後才做那個動作。 3. 老師提醒學員步驟及動作。	學生示範	如段落 1
6	6:20' 6:50'	觀察(0-3)	1. 學生自己示範三個完整的步驟，老師看，但不糾正。 2. 全部做完後，再給予回饋。	學生示範	如段落 1
7	6:50' 7:00'	督導(S)	1. 總回饋(別忘讚美多於批評) 2. 我會不定時前往觀察評鑑。	講授	

訓 練 教 案 <範例 5>

訓練課程名稱：機械研磨工具 訓練單元名稱：平面砂輪拆裝與安全檢查
 訓練對象／背景：機電整合高級技術員一年級 訓練目標：學員會正確平面砂輪拆裝與安全檢查

段落	時間	單元/主題	內容大綱(解說什麼？問什麼問題？)	教學方式	教材/教具
1	Min. 0' 0:30'	準備(P)	1. 簡單用問候。 2. 直接切入今天訓練主題。 3. 說明教學法：一對一教學法。	講授	砂輪/法蘭
2	0:30' 1:20'	解釋(E)	1. 介紹平面砂輪、法蘭之構造與結合方法。 2. 解釋並示範外觀檢查與音響測試。	講授/示範	如段落 1
3	1:20' 2:00'	第一段落的解釋/示範/觀察	1. 解釋與示範以敲擊聲響檢查砂輪是否破裂-敲擊沒有破裂砂輪出的聲響 2. 老師做，學生看 3. 學生做，老師看+糾正	示範 Q&A	如段落 1
4	2:00' 2:20'	第二段落的解釋/示範/觀察	1. 解釋與示範以敲擊聲響檢查砂輪是否破裂-敲擊有破裂砂輪出的聲響 2. 老師做，學生看 3. 學生做，老師看+糾正	示範	如段落 1
5	2:29' 4:30'	第三段落的解釋/示範/觀察	1. 解釋與示範法蘭零件：螺絲／套環／主軸 2. 邊解釋邊示範 3. 解釋與示範如何將法蘭零件組裝到砂輪上	學生示範	如段落 1
6	4:30' 5:40'	第四段落的解釋/示範/觀察	1. 法蘭上砂輪後的檢測 2. 將法蘭從砂輪上拆解	學生示範	如段落 1
7	5:40' 6:50'	觀察	1. 學生做，老師觀察。(稍稍提醒)		如段落 1
8	6:50' 7:00'	督導	1. 待會到現場那裏由師傅交付工作，驗收並繼續任務。	講授	如段落 1

訓 練 教 案 <範例 6>

訓練課程名稱：品茗茶 訓練單元名稱：品茗茶及奉茶技巧及話術 訓練講師：郭晶晶
 訓練對象／背景：賣場服務人員／訓練生一年級 訓練目標：學員會執行標準品茗步驟

段落	時間	單元／主題	內容 大 綱（解說什麼？問什麼問題？）	教學方式	教材／教具
1	Min. 0' 1:20	準備(P) 提起興趣與該訓練的重要性	1. 簡單用問候。 2. 介紹訓練主題。 3. 喚起學員興趣與強調該主題重要性。	講授	茶具/茶葉
2	1:20 3:35	解釋(E)+示範(S)	1. 簡單介紹品茗茶使用的茶具名稱(觀茶器、聞香杯、飲杯) 2. 老師示範口訣：察外觀、聞香氣、飲滋味。 3. 老師請一對一教學的學員複誦該口訣。	講授/示範	如段落 1 / 感官
3	3:35 6:10	解釋(E)+示範(S)	1. 解釋如何觀察茶外觀：手工高級茶葉呈球狀完整、手捻、一心、二葉機器茶則較碎、較不完成。 2. 老師問學生：給客人品茗茶時要怎麼描述茶的外觀？這是手工採摘、一心、二葉。 3. 聞香部分：聞香杯、倒八分滿、將飲杯蓋住聞香杯 10 秒鐘、順手翻轉到飲杯中。拿起聞香杯給客人聞香，再端飲杯給客人。 4. 老師說、學生跟著複誦出來。 5. 學生說、老師觀察+鼓勵指導。	示範 Q&A	如段落 1
4	6:10 7:15	觀察(O)	1. 老師請學生示範品茗三步驟：茶外觀(手採一心二葉)、聞香氣(聞香杯倒八分滿、用飲杯蓋住 10 秒、再倒轉過來)、飲滋味(將聞香杯靠近客人鼻前、之後再請客人飲茶)。 2. 學生做、老師觀察+指導糾正。	示範	如段落 1
5	7:15 7:23	督導(S)	1. 提醒學生多練習。 2. 鼓勵學生帶著信心服務旅客。	講授	

訓 練 教 案 <範例7>

訓練課程名稱：基礎接待要領
訓練對象／背景：餐飲管理人員

訓練單元名稱：接待新客三步驟
訓練目標：基礎桌邊服務及應對技巧

訓練講師：劉小杰

段落	時間	單元／主題	內容大綱（解說什麼？問什麼問題？）	教學方式	教材／教具
1	Min. 0' 1:00	準備(P)	1. 問候及自我介紹。 2. 說明接待新客三步驟，第一時間與客人互動的重要性，提起學員興趣。 3. 說明今天採一對一教學，請學員上台。	講授	茶壺
2	1:00 2:40	解釋(E)	1. 接待新客三步驟解析（上熱茶、詢問圍兜、介紹用餐環境）。 2. 講解上熱茶方法：重心朝前方、壺口朝內側。請於三分鐘後使用。 3. 詢問圍兜：我們這邊有提供貼心的圍兜，有需要都可以跟我們拿取。 4. 介紹用餐環境：乾溼紙巾、化妝室、醬料自取+手勢。 5. 請學員複誦接待客人三步驟。	講授/示範	如段落1
3	2:40 4:10	示範(S)	1. 老師示範+話術+手勢。 2. 示範一至兩次。 3. 請學生觀察。	示範(0)	如段落1
4	4:10 6:15	觀察(O)	1. 老師請學生做，老師只做觀察。 2. 稍微提醒學員三個步驟。 3. 累正學員做的說的不恰當的地方。 4. 再請學員做一次。	觀察(0)	如段落1
5	6:15 7:00	後續督導(S)	1. 做完後，再次督導（強調服務時的笑容）。 2. 待會就會下現場了，現在多做練習。若當場有問題，可以詢問當場的幹部。	講授	如段落1

訓練情境模擬評核指標說明

項目		問題
步驟流程	P 準備	教具/教材有準備就位嗎?還是上台後還忙東忙西的 有說明該訓練主題的重要性與學習目的嗎?
		有提起學員的興趣嗎?
		有營造親切良好的氣氛嗎?
		你聽得懂他在說什麼嗎?
	E 解說	有拆解步驟,一次沒有講太多,一步一步慢慢來嗎?
		遇到學員不清楚會用不同方式解說或再解釋一次嗎?
		有強調重點嗎?
	S 示範 (老師做/ 學員看)	有示範動作嗎?還是都一直講?
		示範的時候有一步一步來嗎,還是一次就全部做完?
		示範時動作太快,讓人跟不上來嗎?
	O 觀察 (學員做/ 老師看)	示範完一個動作後,有請學員自己動手做一次嗎?
		學員做完,有給予糾正或鼓勵嗎?
		學員從頭到尾自己做一遍嗎?(老師不糾正只在旁觀察)
		學員從頭到尾自己做一遍之後,有再給予糾正鼓勵嗎?
	S 督導	有給學員後續督導的流程嗎?(請學員自己重複練習)
學員互動	引導技巧	解說時目光有接觸學員嗎?還是看其他地方? 有提問嗎?
		有適當方法鼓勵學員回答問題嗎?
		媒體/教材/用具運用恰當嗎?
		學員做好或做不好,都有給予讚美性的回饋嗎?
	激勵回饋	學員做好或做不好,都有給予建設性的回饋嗎?
		學員有在時限內完成教學?
	各階段時間分配恰當嗎?	

附件十一

師傅類型解析

師傅類型	說 明
A:引導型師傅	這類師傅傾向讓訓練生自己完成所交付的任務，僅偶爾給予部分的控管。
B:參與型師傅	這類師傅傾向會與訓練生一起決定事情。
C:銷售型師傅	這類師傅傾向會以理由去說服訓練生為什麼要賦予他這份任務。
D:命令型師傅	這類師傅傾向命令訓練生什麼時候、在哪裡必須做什麼。

資料來源：Der Ausbilder als Coach 教練型師傅(2013)

訓練生權利與義務案例探討

案例一：啊！有沒有都保啊？

黃同學的父親為了解兒子在某家事業單位受雙軌訓練的保險狀況，打電話到公司去問，人資部門的人回覆：「在我們公司所有訓練生都享有勞健保，最低投保金額是按政府111年1月1日公告的最低工資月薪為新臺幣25,250元，時薪為新臺幣168元，可是我們公司是不幫員工提撥勞工退休金，也不會幫訓練生投保就業保險。」請問這位人資部門的人回覆正確嗎？

相關規章請參閱精簡版計畫手冊 P11 五-(六)

執行訓練生工作崗位訓練/工作崗位訓練期間，須依據本計畫、全民健康保險法規及勞動基準法相關規定，辦理訓練生勞工保險(不須投保就業保險及提繳勞工退休金)及全民健康保險，並依規定負擔保費，所採投保薪資計算之標準，每月不得低於基本工資，津貼超過基本工資額度者依所適用之等級申報。

案例二：有加班費領嗎？

朱曉明與其他9位同學為某大賣場訓練生，公司遇年中與年終盤點均需要訓練生大量加班配合。訓練生們在一周內，每天加班5個小時。請問加班費如何算？

相關規章請參閱 精簡版計畫手冊 P12 六-(三)

工作崗位訓練時間規定/每日之工作崗位訓練以日間為宜，並不得於晚間10時至翌日7時間進行，其總訓練時數、休息、必要延長工作崗位訓練時數及其衍生對應津貼之給付，應依勞動基準法(附註如下)及其相關規定辦理。

勞基法第二十四條（延長工作時間之工資計算）

雇主延長勞工工作時間者，其延長工作時間之工資依左列標準加給之：

- 一、延長工作時間在二小時以內者，按平日每小時工資額加給三分之一以上。
- 二、再延長工作時間在二小時以內者，按平日每小時工資額加給三分之二以上。

相關規章請參閱 精簡版計畫手冊 P12 六-(四)

工作崗位訓練時間規定/延長工作崗位訓練時間，須獲得訓練生同意，且當日總工作崗位訓練時間不得超過 12 小時。

相關規章請參閱 精簡版計畫手冊 P12 六-(五)

工作崗位訓練時間規定/訓練生如為 15 歲以上未滿 16 歲，其工作崗位訓練不得於晚間 8 時至翌日 7 時及例假日安排，並需依勞動基準法第五章童工規定辦理。

案例三：我們這一行就是這樣啊！

意琳是一家餐飲事業單位的訓練生，餐廳營業時間是到十點，可是客人總是會晚離開，意琳每每要作收拾整理的工作，每次一定工作到十一點主管才要放人。主管說，這一行就是這樣，要不然你就不要作。在雙軌計畫的規定下，這位主管的說詞對嗎？

相關規章請參閱 精簡版計畫手冊 P12 六-(三)

工作崗位訓練時間規定/每日之工作崗位訓練以日間為宜，並不得於晚間 10 時至翌日 7 時間進行，其總訓練時數、休息、必要延長工作崗位訓練時數及其衍生對應津貼之給付，應依勞動基準法及其相關規定辦理。

相關規章請參閱 精簡版計畫手冊 P12 六-(四)

工作崗位訓練時間規定/延長工作崗位訓練時間，須獲得訓練生同意，且當日總工作崗位訓練時間不得超過 12 小時。

相關規章請參閱 精簡版計畫手冊 P12 六-(五)

工作崗位訓練時間規定/訓練生如為 15 歲以上未滿 16 歲，其工作崗位訓練不得於晚間 8 時至翌日 7 時及例假日安排，並需依勞動基準法第五章童工規定辦理。

案例四：有沒有補救辦法？

盼盼和其他幾位訓練生缺課曠課程度嚴重。學校擔心他們可能會因缺曠課過度嚴重瀕臨退學標準。但是又考慮這幾位訓練生他們在事業單位的工作表現還算OK。於是學校想和事業單位的主管商量看看，考慮建立缺曠課預警機制，藉由採納訓練生在公司裡部分訓練內容與訓練生的學習成效，將他們的平常成績補救上來。

相關規章請參閱 精簡版計畫手冊 P10 參-三

合作事業單位權利/對訓練生在工作崗位學習成效，依相關規定可採納部分內容，併入學校學科成績。

案例五：看得到吃不到?!

端午節快到了，訓練生明翰看到其他非雙軌訓練生的員工都有拿到公司發的粽子，唯獨明翰以及其他三位訓練生沒有拿到，明翰很不爽公司怎麼這麼不公平，只有正職員工才有，訓練生怎麼都沒有。

相關規章請參閱 精簡版計畫手冊 P11 五-(二)

執行訓練生工作崗位訓練/完整告知訓練生其權利義務及相關福利事項及內容。

此外，最重要依據內容為「各事業單位招募簡章」該簡章內容會清楚載明公司各項福利與制度。

案例六：團購

公司很多員工最近都在流行團購。訓練生美美被某位較年長資深的女同事要求一起團購美腿絲襪：「你就買就對了，反正我們平常工作也一定要穿黑色絲襪，不想用可以送人啊！我們買多可以衝量，會比較便宜。」美美由於剛進公司，怕如果不買，會被資深的女同事覺得不團結。心理覺得很為難。

相關規章請參閱 精簡版計畫手冊 P13 九-(二)

事業單位不得從事之行為/超時訓練或向訓練生推銷產品

案例七：暑期進修

子傑於第二年受訓的暑假時，父母幫他計畫到澳洲學習英文三個禮拜。並叫他去跟公司請假三個禮拜，父母想因為學校放暑假，所以公司那邊應該也可以排休。

相關規章請參閱 精簡版計畫手冊 P12 六-(六)

工作崗位訓練時間規定/寒、暑假期間仍須依工作崗位訓練計畫書執行工作崗位訓練，惟配合徵兵規定，四年制學制之大一及大二暑假期間無須進行。另在徵求訓練生同意及學科教育可配合(訓練生不需重、補修學分)原則下，得協調訓練生於工作崗位訓練時間外進行訓練，並支付對應津貼。

相關規章請參閱 精簡版計畫手冊 P12 六-(七)

工作崗位訓練時間規定/訓練生之總訓練時間包括工作崗位訓練時間及學校學科教育時間。

案例八：多做多賺有什麼不好？

暑假正值旺季，某公司要求所有 20 位訓練生除原來公司每週 4 天的訓練時間外，也必須在其他兩天原本到學校上課的時間挪出來到公司上班，並對所有訓練生說：「反正你們也不用去學校上課，來這裡上班還可以賺錢，為什麼不要？」

相關規章請參閱 精簡版計畫手冊 P12 六-(六)

工作崗位訓練時間規定/寒、暑假期間仍須依工作崗位訓練計畫書執行工作崗位訓練，惟配合徵兵規定，四年制學制之大一及大二暑假期間無須進行。另在徵求訓練生同意及學科教育可配合(訓練生不需重、補修學分)原則下，得協調訓練生於工作崗位訓練時間外進行訓練，並支付對應津貼。

案例九：簽過名就好

訓練雙週誌純屬於事業單位的文件，學校老師只需要被告知，當然雙軌專班的老師為了瞭解訓練生在事業單位學習狀況，可以安排他們批閱會簽，除此之外，學校不需因應任何訓練雙週誌上的執行問題。

相關規章請參閱 精簡版計畫手冊 P25 二-(四)

訓練生義務(事業單位方面)/在工作崗位訓練期間，應依規定按時填寫及繳交訓練雙週誌，親自簽名後送事業單位批核簽章，未依規定按時填寫及繳交訓練雙週誌，情節重大者，事業單位得函報分署核定後離退之，或於結訓時，得不核發結訓證書。

相關規章請參閱 精簡版計畫手冊 P26 三-(四)

訓練生義務(學校方面)/每位訓練生訓練雙週誌應送學校審視簽章，由合作學校之本計畫專班導師會簽，併入在校成績計算。

案例十：沒關係，那妳就來

明芬因故個人因素自行辦理退學，明芬在退學前與公司約定好在退學後繼續留在原公司上班，公司看他平常表現不錯，而且目前也正需要人手，所以正在考慮將他另職聘用。

相關規章請參閱 精簡版計畫手冊 P27 一-(七)

訓練生離退/訓練生擅自停止接受工作崗位訓練。

相關規章請參閱 精簡版計畫手冊 P27 二-(一)

訓練生離退/本計畫之訓練生不得辦理休、轉學，唯有特殊情況由分署個案認定之。學校應將退出本計畫之訓練生名冊於5 個工作日內函知分署備查。

相關規章請參閱 精簡版計畫手冊 P27 二-(三)

訓練生離退/訓練生因故喪失學籍及退學時，應依各合作學校之離校程序辦理，即喪失訓練生資格。

案例十一：再不寫雙週誌，就...

陳義已經兩個月沒有寫訓練雙週誌了，導師屢勸說後仍舊沒用。導師生氣下跟陳義說，你再不寫，我是有權利把你在校的學科成績當掉的。這個導師這樣說對嗎？

相關規章請參閱 精簡版計畫手冊 P25 二-(四)

訓練生義務(事業單位方面)/在工作崗位訓練期間，應依規定按時填寫及繳交訓練雙週誌，親自簽名後送事業單位批核簽章，未依規定按時填寫及繳交訓練雙週誌，情節重大者，事業單位得函報分署核定後離退之，或於結訓時，得不核發結訓證書。

相關規章請參閱 精簡版計畫手冊 P26 三-(四)

訓練生義務(學校方面)/每位訓練生訓練雙週誌應送學校審視簽章，由合作學校之本計畫專班導師會簽，併入在校成績計算。

案例十二：有更好出路不行嗎？

博恩在公司受訓一年後，跟林主管說：「我覺得這份工作和這個工作環境不適合我。我哥哥最近開了一家餐飲店，他希望我去幫他忙。」林主管對博恩說：「你那時候進公司時，人事主管沒有跟你講，在我們這裡受訓不得擅自解約。」

相關規章請參閱 精簡版計畫手冊 P25 二-(三)

訓練生義務(事業單位方面)/若有擅自解約情事，並造成事業單位重大損失，應賠償事業單位為其訓練所付個人部分之費用。

相關規章請參閱 精簡版計畫手冊 P25 二-(六)

訓練生義務(事業單位方面)/訓練生因故退出工作崗位訓練時，將同時喪失本計畫在校學籍資格。

相關規章請參閱 精簡版計畫手冊 P27 二-(四)

訓練生離退之程序/訓練生擅自解約離開事業單位時，若造成事業單位重大損失，應依工作崗位訓練契約規定賠償事業單位損失，並同時喪失在校學籍。

案例十三：盡忠職守？

志清因公司推出新產品，熱銷大賣，週六客人從早到下午都沒有斷過，店裡因為人手不足，志清必須不停止地工作 6 個小時完全沒有休息，連自己吃飯的時間都沒有。週日依然如此從早忙到晚連續快七個小時，已經連續兩天了。主管雖然知道，可是卻沒有跟志清說任何話。志清有種被剝削的感覺，心裡很不開心。

相關規章請參閱 精簡版計畫手冊 P13 十-(一)

勞基法相關規定/訓練生適用勞動基準法第八章技術生之規定，並準用第四章工作時間、休息，第五章童工、女工，第七章職業災害補償及其他勞工保險有關規定。

勞基法第 35 條：勞工繼續工作四小時，至少應有三十分鐘之休息。但實行輪班制或其工作有連續性或緊急性者，雇主得在工作時間內，另行調配其休息時間。

案例十四：來當 PT 好了

曉玉為受訓九個月的訓練生，她由於學習速度較慢，在職場上的表現一直不能符合師傅與主管的要求，當然在公司的績效考核之下曉玉也瀕臨不過的命運。目前他已在第二個輪調站，可是教過他的每位師傅都覺得這個女孩很難教，每次都做不來，總是要有人在旁帶著他，於是幾為師傅與人事主管考慮是否終止曉玉的工作崗位訓練，乾脆建議他來當 Part time 員工，作更簡單的工作。

相關規章請參閱 精簡版計畫手冊 P11 五-(四)

執行訓練生工作崗位訓練/確實執行工作崗位訓練計畫書(ARP)及輪調計畫表，如需計畫變更者，應將修正計畫及變更理由函送分署同意後，始得辦理。

相關規章請參閱 精簡版計畫手冊 P27 一-(三)

訓練生離退/訓練生無法落實工作崗位訓練計畫或輪調。

相關規章請參閱 精簡版計畫手冊 P13 八-(四)

減少或終止工作崗位訓練規定/訓練生如有重大情節或疾病等，致訓練生個人無法進行工作崗位訓練及輪調者，向合作學校及各分署核備後，事業單位應協助訓練生並配合各分署處理相關事宜。

案例十五：暫時借一下學生

中元普渡時節大賣場業務繁忙，A 事業單位因人手不足，於是跟學校商量，可否在這兩周期間讓訓練生六天在事業單位工作，過了兩週採買旺季後，再回到學校補修四天的課程。

相關規章請參閱 精簡版計畫手冊 P12 六-(一)

工作崗位訓練時間規定/計畫期間高職學制每週規劃 3 日；二專、二技與大專校院四年制學制每週規劃至少 3 日，進行工作崗位訓練。

相關規章請參閱 精簡版計畫手冊 P17 七-(二)

執行訓練生學校課程教育/高職學制每週規劃 3 日，二專、二技與大專校院四年制學制每週規劃 2 日，進行學校學科教育。

MEMO

MEMO



雙軌訓練旗艦計畫

政府補助學費 學歷×技術同步兼顧

| 師徒傳承 | 活用所學 |
| 雙向學習 | 實務操作 |

訓練生日常生活 輔導案例

主辦單位： 勞動部勞動力發展署

承辦單位： 勞動部勞動力發展署北基宜花金馬分署

執行單位： 社團法人中華民國全國中小企業總會

雙軌訓練旗艦計畫-種子人員訓練課程

訓練生日常生活輔導案例 目錄

案例 1：訓練生工作態度議題-請假未依規定申請，博取主管對訓練生的同情心，造成其他同事間的誤解	5
案例 2：工作學習動機議題-來自家庭的干預，而產生輔導的問題	9
案例 3：訓練生工作態度議題-工作績效、工作態度不佳	13
案例 4：訓練生工作態度議題 -出勤不正常、曠職、常請假及與訓練生家長溝通	15
案例 5：與其他訓練生或其他同事溝通行為上的衝突議題-與同儕(仁)的溝通或行為上的衝突	17
案例 6：學校課業/企業工作相互配合議題 -公司加班與學校課業時間衝突 ..	19
案例 7：日常工作中訓練生工作態度議題 -應對進退態度、表現冷酷及說謊 ..	21
案例 8：工作學習動機議題-怠惰懶散、遲到、常請假、曠職曠課	24
案例 9：與主管或師傅在溝通或行為上的衝突議題-與師傅溝通的言語摩擦 ..	26
案例 10：與其他訓練生或其他同事溝通會產生行為上的衝突議題 -與其他訓練生溝通衝突	28
案例 11：與其他訓練生或其他同事溝通行為上的衝突議題 -與其他同事間負面應對態度	31
案例 12：訓練生學習能力議題-訓練生素質不符合企業期待	33
案例 13：訓練生工作績效改善-輪調適應問題	36
案例 14：私領域(家庭/交友/理財)議題-產品不實代言	38
案例 15：私領域(家庭/交友/理財)議題-結交男女朋友而影響工作表現	40
案例 16：私領域(家庭/交友/理財)議題-網路社群直播兼差賺錢	43
案例 17：學校課業/企業工作相互配合議題-訓練生於寒暑假期間上班津貼計算與彈性補班之事前協調處理	45
案例 18：訓練生於工作中違反相關法規之議題案例	48
案例 19：訓練生與協調經理溝通行為上的衝突議題-非上班時間辦理教育訓練/未按時填寫雙週誌/人事異動溝通衝突	50

補充資料目錄

案例與相關議題	附註編號	頁碼
案例 1：訓練生工作態度議題-請假未依規定申請，消費主管對訓練生的同情心，造成其他同事間的誤解		
➤ 建議處理過程	附註十七	P87
➤ 輔導基本的態度與技巧	附註十六	P83
➤ 上司對訓練生的期待是什麼？	附註二	P58
➤ 好的工作態度有哪些特色？	附註九	P64
➤ 溝通障礙的原因	附註三	P59
➤ 職場人際關係管理	附註十三	P71
案例 2：工作學習動機議題-來自複雜的家庭背景，沉迷於電玩而產生訓練問題		
➤ 實際處理過程	附註二十一	P91
➤ 輔導基本的態度與技巧	附註十六	P83
➤ 個別輔導時傾聽與提問技巧	附註十	P64
➤ 工作績效面談	附註十一	P66
➤ 輔導技巧七步驟模式	附註十二	P69
案例 3：訓練生工作態度議題-工作績效、工作態度不佳		
➤ 實際處理過程	附註十八	P88
➤ 輔導基本的態度與技巧	附註十六	P83
➤ 工作績效面談	附註十一	P66
➤ 好的工作態度有哪些特色？	附註九	P64
案例 4：訓練生工作態度議題-出勤不正常、曠職、常請假、與訓練生家長溝通		
➤ 實際處理過程	附註二十	P90
➤ 輔導基本的態度與技巧	附註十六	P83
➤ 好的工作態度有哪些特色？	附註九	P64
➤ 溝通障礙的原因	附註三	P59
案例 5：與其他訓練生活其他同事溝通行為上的衝突議題-與同儕（仁）的溝通或行為上的衝突		
➤ 實際處理過程	附註十九	P89
➤ 輔導基本的態度與技巧	附註十六	P83
➤ 衝突種類／衝突原因／衝突發展階段／衝突解決	附註一	P54
➤ 溝通障礙的原因	附註三	P59

案例與相關議題	附註編號	頁碼
案例 6：學校課業/企業工作相互配合議題-公司加班與學校課業時間衝突 > 衝突種類／衝突原因／衝突發展階段／衝突解決 > 上司對訓練生的期待是什麼？ > 溝通障礙的原因 > 謾罵批評人身攻擊話語與因應方法 > 自我檢討的能力與方法	附註一 附註二 附註三 附註四 附註五	P54 P58 P59 P60 P62
案例 7：日常工作中訓練生工作態度議題-應對進退態度、表現冷酷及說謊 > 服務品質管理 > 顧客關係管理 > 上司對訓練生的期待是什麼？ > 謾罵批評人身攻擊話語與因應方法 > 職場應有的禮儀 > 自我檢討的能力與方法 > 好的工作態度有哪些特色？	附註六 附註七 附註二 附註四 附註八 附註五 附註九	P63 P63 P58 P60 P64 P62 P64
案例 8：工作學習動機議題-怠惰懶散、遲到、常請假、曠職曠課 > 個別輔導時傾聽與提問技巧 > 工作績效面談 > 輔導技巧七步驟模式	附註十 附註十一 附註十二	P64 P66 P69
案例 9：與主管或師傅在溝通或行為上的衝突議題-與師傅溝通的言語摩擦 > 衝突種類／衝突原因／衝突發展階段／衝突解決 > 上司對訓練生的期待是什麼？ > 溝通障礙的原因 > 謾罵批評人身攻擊話語與因應方法 > 自我檢討的能力與方法	附註一 附註二 附註三 附註四 附註五	P54 P58 P59 P60 P62
案例 10：與其他訓練生或其他同事溝通會產生行為上的衝突議題-與其他訓練生溝通衝突 > 衝突種類／衝突原因／衝突發展階段／衝突解決 > 上司對訓練生的期待是什麼？ > 溝通障礙的原因 > 謾罵批評人身攻擊話語與因應方法 > 自我檢討的能力與方法	附註一 附註二 附註三 附註四 附註五	P54 P58 P59 P60 P62

案例與相關議題	附註編號	頁碼
案例 11：與其他訓練生或其他同事溝通行為上的衝突議題 -與其他同事間負面應對態度 > 職場人際關係管理	附註十三	P71
案例 12：訓練生學習能力議題-訓練生素質不符合企業期待 > 衝突種類／衝突原因／衝突發展階段／衝突解決 > 上司對訓練生的期待是什麼? > 溝通障礙的原因 > 謾罵批評人身攻擊話語與因應方法 > 自我檢討的能力與方法	附註一 附註二 附註三 附註四 附註五	P54 P58 P59 P60 P62
案例 13：訓練生工作績效改善-輪調適應問題 > 衝突種類／衝突原因／衝突發展階段／衝突解決 > 上司對訓練生的期待是什麼? > 溝通障礙的原因 > 謾罵批評人身攻擊話語與因應方法 > 自我檢討的能力與方法 > 服務品質管理 > 顧客關係管理 > 職場應有的禮儀 > 好的工作態度有哪些特色?	附註一 附註二 附註三 附註四 附註五 附註六 附註七 附註八 附註九	P54 P58 P59 P60 P62 P63 P63 P64 P64
案例 14：私領域(家庭/交友/理財等)議題-產品不實代言 > 訓練生職場外兼差問題與因應方法	附註十四	P74
案例 15：私領域(家庭/交友/理財)議題-結交男女朋友而影響工作表現 > 訓練生結交男女朋友影響工作輔導方法	附註十五	P79
案例 16：私領域(家庭/交友/理財)議題-網路社群直播兼差賺錢 > 訓練生職場外兼差問題與因應方法 > 好的工作態度有哪些特色?	附註十四 附註九	P74 P64
案例 17：學校課業/企業工作相互配合議題-訓練生於寒暑假期間上班津貼計算與彈性補班之事前協調處理 > 溝通障礙的原因 > 上司對訓練生的期待是什麼?	附註三 附註二	P59 P58

案例與相關議題	附註編號	頁碼
案例 18：訓練生於工作中違反相關法規之議題案例 ➤自我檢討的能力與方法 ➤服務品質管理 ➤上司對訓練生的期待是什麼？	附註五 附註六 附註二	P62 P63 P58
案例 19：訓練生與協調經理溝通行為上的衝突議題-非上班時間辦理教育訓練/未按時 填寫雙週誌/人事異動溝通衝突 ➤衝突種類／衝突原因／衝突發展階段／衝突解決 ➤建議處理過程 ➤輔導基本的態度與技巧 ➤上司對訓練生的期待是什麼？ ➤好的工作態度有哪些特色？ ➤溝通障礙的原因 ➤職場人際關係管理	附註一 附註十七 附註十六 附註二 附註九 附註三 附註十三	P54 P87 P83 P58 P64 P59 P71

案例 1：訓練生工作態度議題-請假未依規定申請，博取主管對訓練生的同情心，造成其他同事間的誤解

職類： 飯店管理職類

人物描述：

1. 訓練生：Amy，23歲，第一年訓練生。
2. 師傅：餐飲部宴會廳經理David、餐飲部中餐廳副理Jackie
3. 其他關係人：宴會廳主任James，宴會廳兼職工讀生2名，19歲~22歲雙軌訓練生Joe，20歲，第一年訓練生

案例情境：

Amy給人的感覺是個外型及談吐非常有自信的女孩，她是個單親家庭長大的小孩，因此給人的感覺比同年齡層女孩成熟，喜歡在同儕間表現一副大姐大的氣勢，甚至有些自以為是；但不可否認她是個外在條件佳、聲音溫柔是很多男生心目中「女神」的形象，所以她已經習慣成為大家目光的焦點。

剛至X花園酒店職場體驗時是安排在西餐廳實習，第二天餐廳主管向人資部反應他不夠積極，喜歡找男同事聊天，喜歡請其他同事幫忙，重點都是找男同事；於是，經過討論後人資部將Amy工作調整到房務部門實習，經過二天房務主管又到人資部反應要退訓練生，該部門主管表示Amy太被動做事不用心，很會摸魚，無法符合房務員的基本要求刻苦耐勞。

人資部再次找Amy來了解狀況，並告知她的工作上需要改進之處，X酒店再次給予最後職場體驗機會，人資部與餐飲部宴會廳討論，當時宴會廳主管Jackie認為是其他單位都不要才轉過去而想拒絕，經人資主管一再遊說，請宴會廳主管才同意給予Amy最後一次機會，三天內若表現不理想就直接退實習。一向有「好好先生」封號的Jackie，也只能接受。

當Amy到宴會廳實習，由於身材高挑外型佳，對許多男同事而言應該很難抗拒，她表現特別好且配合度很高，有點出乎許多人的意料之外，因此最後與各單位確認訓練生錄取名單時，Amy果然被錄取了，於是展開在X花園酒店實習生涯。

Amy自從在宴會廳工作後出勤狀況及配合度都十分良好，唯一的問題是跟宴會廳兼職工讀生相處上不甚融洽，常常會有口角爭辯，幾次爭執宴會廳主任James皆立即處理，其他工讀生認為大家領的薪水都一樣，Amy的工作為何都比他們輕

鬆。Amy則回嗆：「你們去問宴會廳副理Jackie啊！工作是他分配的。」宴會廳主任James了解原因後，為了避免雙方爭執影響服務品質，告訴雙方等工作結束後約談工讀生及Amy，於是雙方的不滿從此越來越嚴重，最後James一忙也忘了要調解雙方的問題.....。而在學期末宴會廳竟然給Amy的職場分數為九十分。連人事主管都覺得不可思議。

過了一陣子Amy因上學途中發生交通事故，造成腿部扭傷及頭暈現象，醫生要求自我觀察三天是否有腦震盪狀況。於是Amy打電話跟師傅宴會廳主任James請假，James問她請假天數及提醒病假需附上醫師診斷證明文件。Amy則回答：「不知道耶，我再跟你說。」幾天後Amy回去上班，可是卻常找藉口說頭昏、無法提重物，於是James基於主管對下屬的關心，在工作分配讓她處理海報、桌卡及宴會廳辦公室的文書工作。但看在工讀生的眼裏，就覺得心理不平衡，在互相比較下，同單位的雙軌訓練生Joe表現就很棒，配合度也很高，為何Amy就無法像Joe一樣？因此工讀生們都覺得宴會廳主管是在縱容Amy。

有一天，Amy與許多工讀生一起上同時段的班，負責服務同一場喜宴，Amy又跟主管說她身體不舒服，宴會廳主任James將Amy調整工作，其他工讀生知道後又開始不開心，其中一位工讀生就當場跟Amy起爭執，於是餐飲部經理David立即將兩人帶到辦公室溝通，最後決定讓Amy先回家休息，而工讀生們的集體反應是，她最好不要再出現宴會廳。

經過一個月Amy仍然請假中，原因是又出車禍，人資部主管詢問宴會廳主管為何沒填寫假單？宴會廳回答：「她沒補證明文件」，人資部主管要求宴會廳三天內將假單送至人資部並完成請假手續，三天後Amy真到出現在公司並將證明文件有附上，但是，證明文件日期與請假日期不符合，人資部只能以事假論，人資主管在關心Amy的傷勢時，覺得他看不出來有受傷，宴會廳主管也覺得他很正常，跟其他同事也有說有笑，當然工作分配也就一視同仁。

宴會廳經理David開始進行宴會廳工讀生及實習生的每季廳面實務操作測驗及筆試，大家都戰戰兢兢的準備，唯有Amy一副無所謂的樣子，測驗結果是只有Amy是不合格。一週後，Amy又打電話向宴會廳主任James請假，但宴會廳每到年底旺季最需要人力，宴會廳主管David立即到人資部反應Amy的狀況，並表示希望離退Amy，因為她造成單位管理上的困擾，宴會廳主任James請Amy休假暫時不用來實習。人資部主管也請Amy到公司當面了解狀況，人資主管跟Amy談到她在宴會廳的問題、與同儕相處及請假問題、公司可能無法再讓他繼續實習，並且告知請假太多及職場考試不及格，足以構成離退原因。

Amy對此非常不能接受，又一副楚楚可憐的樣子，數天後人資部主管接到一組客

人，洽談後得知是Amy的父親及她父親的朋友（某協會秘書長），兩個人一坐下來臉色很難看，一開口就問你是誰？人資部主管客氣自我介紹後，Amy的父親就說：「這位秘書長對勞基法非常熟悉，請問你們離退Amy的原因為何？」，他拿出技術訓練契約書逐條質詢，並要公司再給Amy一次機會，人資主管跟Amy父親說，公司已經從職場體驗開始給她很多次機會，可是她總是不懂得珍惜（在這之前人資部已與餐飲部主管討論過），最後才決定在不影響餐飲部現場人力運作的考量下離退Amy，並請Amy辦理離職手續。Amy的父親從頭到尾對Amy的工作表現完全不清楚，也不想聽人資主管講述內容，只丟下一句話：「那我們就中分署調解委員會見！」

案例探討與因應措施：

步驟一：詳讀案例

步驟二：問題描述與分析

1. Amy有哪些外顯的個人特質？
2. Amy的成長背景如何？
3. Amy與幾位主管或同事（尤其是男性主管或男性同事）的互動模式為何？
該互動模式有什麼特別之處嗎？你覺得為什麼Amy會有這樣的互動模式？
4. 為什麼其他工讀生同事都看不慣Amy？
5. Amy的工作及學習態度如何？從那些事蹟上可以看得出來？他會有這些態度可能的原因是什麼？

步驟三：擬定問題解決方法

1. 師傅或種子人員如何在與Amy會談過程中，運用積極聆聽方式，展現對他的關注行為，讓Amy察覺到自己目前在工作與學習上的問題？
2. 師傅或種子人員如何帶領Amy去自我察覺到他與主管（特別是男性主管）互動的行為模式在職場上無效的？進而陪他一起找到與主管互動有效的行為模式？（例如他之前用什麼方法爭取主管的同情與給他改過的機會，之後，他能進一步真的能珍惜這些機會，以提升自己的工作學習動機及改善工作態度？）
3. 師傅或種子人員如何輔導其他看不慣Amy的工讀生和同事？（例如：如何澄清或解釋，讓他們可以和好，進而改善工作氣氛？或是如何讓Amy可以再度獲得其他同事的認同與接受？）
4. 師傅或種子人員如何帶領Amy重新找到自己的工作動機以及在工作上有自我負責的態度？

步驟四：實際模擬應該怎麼做

請運用您的建議重新模擬輔導情境：

1. 請將該案例當事人及相關人的行為演練出來。
2. 請將您所提供的解決方法演練出來。

步驟五：師傅寫下專屬個人的行動計畫

1. 當我碰到_____情境時，我應該說什麼話？
2. 當我碰到_____情境時，我不應該說什麼話？
3. 當我碰到_____情境時，我應該有什麼樣的行為？
4. 當我碰到_____情境時，我不應該有什麼樣的行為？

案例 2：工作學習動機議題-來自家庭的干預，而產生輔導的問題

職類：工業機械職類

人物描述：

1. 訓練生：20歲，第二年訓練生。
2. 師傅：廠務部經理小陳，生產部課長小張，人資部董專員。
3. 其他關係人：小山的爸媽；同公司實習的學長，22歲。

案例情境：

小山外表陽光活潑，樂中於公益以及嚮往大學社團活動，他父母關係不好，在小山小時候就離異，法定監護人是媽媽，所以從小由媽媽為主帶大，家中三個兄弟，小山最小，哥哥們從小學業與工作表現都相當優異，也讓小山決定高職畢業後，不顧爸爸的私立大學安排，執意要自己南下參加雙軌計畫之考試。再再想證明他已經可以獨立自主並跟哥哥們一樣表現優異。而事實上，小山確實也順利考取南部某科大雙軌專班，並獲得媽媽的支持。

職場實習的第一天由北部的媽媽私下帶著滿懷理想的小山到南部公司報到，小山並未告訴他爸爸，所以媽媽希望公司可以多加照顧小山。但第二天小山的爸爸突然跑到公司咆哮，要求要帶走小山，希望他讀他安排好的大學，快快樂樂的讀完四年就好，不要讓他加入雙軌專班，要工作還要唸書，但小山強烈向公司表達不願意聽從爸爸的安排後，只好由公司主管與小山爸爸溝通協調，希望他可以尊重小孩的決定，才讓事情有了落幕，也讓公司了解到小山家庭背景的複雜度。

剛到公司實習的小山，處處表現求知若渴的學習心態，不斷的發問問題，一開始師傅也樂於教導，但久了卻發現小山的學習專注力不夠，教導很多次的訓練，卻一再無法自我獨立作業，並且逐漸發現小山的精神不濟，常請假，與主管對話的態度越來越不經大腦，幾經詢問才知道，沉迷電玩的小山，現實與虛擬世界分不清楚，初來南部脫離媽媽的管教，像放了籠子的小鳥，自制力不夠，學會了抽菸，飆快車，還沉迷於電玩世界。衍生經常性缺曠課(職)、精神不濟導致工作效率低落常出錯，週記都不寫，經常被廠務經理小陳當大家的面責備與個別輔導，甚至會主動連繫小山的媽媽告知小山的近況，但小山都四兩撥千金找了很多理由唐塞掩飾他的錯誤都不是他造成的。雖然小山被個別輔導後，都會傻笑並真誠地說會改進，但事實上小張師傅與同樣實習的學長不斷反覆帶著小山學習，小山就只會依附在師傅與學長底下，說一做一，沒說也就沒做，常讓帶他的師傅與學長覺得自己好像在作兩份工作，心理不是滋味。

且一段時間後，師傅請小山自己獨立作業，小山就錯誤百出，工件料亂分，廠務經理實行連座懲處，害著同部門帶著他的師傅和學長必須主動加班收拾善後，並且越來愈多同仁以及訓練生覺得公司偏袒小山，都縱容他的犯錯。至於小山因為經常性這樣的情況百出不窮，雖然小山錯誤之後都深感後悔，也覺得學習壓力好大，有時候會主動跟師傅說要幫忙一起善後，但最後師傅和其他學長姐們都會說，你下班好了，我們自己來弄。讓小山覺得自己被孤立，回家後更沉迷於電玩，因為電玩的世界他有一群虛擬的好朋友，遊戲game over 永遠可以重來。

後來人資部董專員(訓練經理人)與小山溝通評估其輪調工作崗位之學習狀況落後，已嚴重影響到公司產線進度，在小山同意下，知會學校，決定將小山調到生產部門，但其行為表現依然呈現出學習狀況不佳導致公司生產損失之情況，最後公司決定致電給小山的媽媽以及學校，希望三方開會溝通，共同來關心小山的生活作息與學習情況，並希望表達公司長期下來累積的壓力，以及同仁間的不滿情緒，雖不希望小山因此退出計畫，但也不得不下最後通牒，訂出在觀察小山一個月，如未改善就依程序離退小山。

一個月後，小山學習即出勤狀況仍未改善，週誌幾經催繳也未見填寫，公司發出信件通知將請小山辦理離職，另一方面在學校學期成績出來，很多科不及格。小山主動辦理離職後，沒幾天就接到小山的爸爸陳情電話，說這段期間他並未接到公司輔導電話，雖然學校與公司告知當初報到時留的法定代理人電話是媽媽，但他一概說不能接受，他自認他的兒子很優秀，沒有公司陳述的那些狀況，是公司惡意抹黑，讓他兒子沒有書唸，並一狀告到學校與中分署，要求退回公司的決議，並恢復他兒子的受教權，雖然公司與學校一再解釋這段期間小山的表現以及給予的機會，小山自己也承認，但小山的爸爸就是不相信那是他兒子的表現，一句話都聽不下去，也不願意接受離退的決議，認為小山在公司所犯的錯不足以為錯，也反咬學校給予小山的不及格科目不合理，揚言他認識教育部和立委的人，也是高職的家長會長，很懂教育，絕對會據以力爭，還他兒子清白。期間不斷寫陳情信到主管機關(教育部、勞動部、勞動部勞力發展署、學校校長室…)，也不斷到各單位辦公處找各主管陳情，讓原本單純的離退案件複雜化。小山自知理虧請爸爸不要這樣，但小山的爸爸面子掛不住，也不管黑白、認為據以力爭是表現慈愛小山的父親表現，要小山不要管，這件事情都由他出面，他絕對要讓小山繼續留在雙軌專班，不容許是被離退，完全不理會小山的感受以及心理的想法，這件事情也讓小山受到同儕嘲弄與師長的不諒解。

案例探討與因應措施：

步驟一：詳讀案例

步驟二：問題描述與分析

1. 小山有哪些外顯特質？正向為何？負向為何？
2. 小山的家庭背景為何？他與父母的互動關係為何？從哪些點可以看出小山與爸爸的互動關係？這樣的互動關係對於小山的特質與行為是否有影響？
3. 為什麼小山會出現經常性缺曠課（職）、精神不濟導致工作效率低落常出錯，週記都不寫的情況？是什麼行為模式的產生？是什麼原因造成他的行為模式改變？誰應該來關心小山的行為改變？
4. 為什麼之後師傅與同仁都不在願意教導小山？為什麼廠務經理的處置對小山與其他訓練生有什麼影響？
5. 公司的離退處置是否合理？是否依照程序？是否有瑕疵？

步驟三：擬定問題解決方法

1. 公司應該如何與家長及學校保持緊密的互動？
 - 師傅需落實紀錄訓練生之行為模式及表現（週誌的批閱），當崗位訓練出現異常時，除進行個別輔導及紀錄外，也需即時回報公司的訓練經理人，如情節重大或長期性之異常，則由訓練經理人定期向學校或學生家長回饋，由各方進行生活或學習上之輔導與關懷。
 - 思考是否有其他方法？
2. 師傅或種子人員應該如何輔導小山的生活作息？
 - 師傅除了技能上之傳授外，當訓練生工作表現異常時，應適時與訓練生溝通，進行關懷。
 - 利用同儕及學長姐的力量，私下勸導小山。
 - 請學校與家長一同輔導訓練生的作息。
 - 思考是否有其他方法？
3. 師傅或種子人員如何安撫其他同仁或同儕間對於小山之不滿？如何改善工作氣氛？或是如何讓大家小山再度獲得其他同仁的認同。
 - 從團隊精神層面，請其他同仁或同儕了解大家站再同一陣線。
 - 從讓小山工作改善層面，得到自信度，進而得到大家的認同。
 - 思考是否有其他機制？

4. 如何排除家長干擾訓練機制？

- 公司與學校設置適當之聯繫窗口對應家長
- 訓練初期之員工教育訓練邀請家長共同聆聽，了解公司之環境與訓練運作之模式，減少家長疑義。
- 訓練生的家庭背景學校與公司可以透過哪些方式進行了解
- 思考是否有其他機制？

5. 師傅或種子人員如何帶領小山重視在工作上有自我負責的態度？

- 從生活輔導層面，告知虛擬世界與現實職場倫理有何不同
- 藉由一些公司規章上之懲處以及呈現公司損失，讓小山了解其影響性有多大
- 思考是否有其他機制？

步驟四：實際模擬應該怎麼做

請運用您的建議重新模擬輔導情境：

1. 請將該案例當事人及相關人的行為演練出來。
2. 請將您所提供的解決方法演練出來。

步驟五：師傅寫下專屬個人的行動計畫

1. 當我碰到_____情境時，我應該說什麼話？
2. 當我碰到_____情境時，我不應該說什麼話？
3. 當我碰到_____情境時，我應該有什麼樣的行為？
4. 當我碰到_____情境時，我不應該有什麼樣的行為？

案例 3：訓練生工作態度議題-工作績效、工作態度不佳

職類：機電整合（高級技術員）

人物描述：

1. 訓練生：冠宇、漢名、方傑、立宇，18-19歲，第1年訓練生。
2. 師傅：家慶，36歲，組長，服務5年。
3. 經理：聖恩，40歲，製造經理，服務18年。
4. 訓練協調經理：芸月，50歲，人資經理，服務20年。

案例情境：

勝利工業機械公司培訓四名訓練生，開訓四個月，家慶組長覺得四名訓練生學習不是很積極，且冠宇、漢名常會有摸魚狀況，例如上班時間常跑廁所，或躲在角落劃手機，組長告知下個月如果考核成績未通過標準，將予以退訓。

執行過程，冠宇與漢名還是很常摸魚，且會告訴方傑、立宇不用太認真工作；某日家慶組長實在忍不住，覺得四名訓練生才一年級就這麼油條，擔心四年不好帶，對四位訓練生提出嚴重口頭警告：「這個月開始如果產能還是沒提升，將呈報人資部門退訓。」過程中，雖然提了警告，但卻未明確告知績效考核標準。

冠宇聽了十分不高興，開始私底下帶頭起鬨：「公司福利差，工作做太快，我們又要多做很多事情，公司賺錢又不是我們的，不用太積極啦，而且加班費又不高，加了也白加啦～」一開始，方傑、立宇雖然產能不高，不過還是很配合公司業務，但冠宇、漢名不停煽動，並告訴方傑、立宇：「聽某大姊說組長常說我們沒路用，我們佔了公司職缺，又可以去念書，所有好處都讓我們享盡了」，造成方傑與立宇也開始動搖，工作時四個人常常一下子消失。

某天，製造經理約晚上9點巡廠，發現公司訂單即將到期，但還有大批沒有完成，且現場人員不足的狀況十分嚴重，經理說：「訂單都要到期，怎麼還沒生產完，已經安排四位訓練生在你們部門，產能怎麼還是這麼低？其他四位學生呢？怎麼都沒見到人？」此時，組長回應：「四名訓練生上班時間都沒績效，且集體拒絕學某些技能或做某些工作，造成產線人力短缺狀況更為嚴重。」製造經理十分生氣，緊急請人資經理了解狀況，並表示四位訓練生績效太差，決定要退訓。

當天下班，人資經理請訓練生下班後留下來，並請學校老師一起到公司共同輔導。

案例探討與因應措施：

步驟一：詳讀案例

步驟二：問題描述與分析

1. 該案例牽涉那些人？
2. 為什麼四名訓練生績效會太差？
3. 四名訓練生的工作態度如何？
4. 為什麼四名訓練生的績效一直無法提升。？
5. 訓練生中的煽動者對於其他學生是否有影響？影響程度？
6. 為什麼製造經理會如此生氣？

步驟三：擬定問題解決方法

1. 製造經理想要將訓練生退訓的原因？
2. 面對績效不佳的訓練生，如何給予明確目標？
3. 家慶組長的要求有沒有錯？處理問題上有沒有不足的地方？
4. 冠宇有沒有需要檢討自己的行為？
5. 其他訓練生的心態想法是什麼？怎麼讓他們不受到影響？

步驟四：實際模擬應該怎麼做。

該案例勢必須有主管介入輔導。

1. 請按您對該案的行為建議，將師傅與訓練生的面談演練出來。
2. 請按您對該案的行為建議，將人資經理與訓練生的面談演練出來。

步驟五：師傅寫下專屬個人的行動計畫。

1. 當我碰到_____情境時，我在話語上應該說？
2. 當我碰到_____情境時，我在話語上不應該說？
3. 當我碰到_____情境時，我在行為上應該做？
4. 當我碰到_____情境時，我在行為上不應該做？

案例 4：訓練生工作態度議題

-出勤不正常、曠職、常請假及與訓練生家長溝通

職類：微科技（高級技術員）

人物描述：

1. 訓練生：陳傑，20歲，第2年訓練生。
2. 師傅：秦聖，40歲，主任，服務20年。
3. 訓練協調經理：糖糖，人資專員，服務20年。
4. 學校：曉慧，輔導老師，服務6年。

案例情境：

陳傑是頂尖科技公司二年級的訓練生，在公司表現績效十分良好，只是出勤一直不是很穩定，只要情緒不愉快，隔天上班就會遲到或是無故曠職。秦聖主任本身也是建教班出身，對雙軌生會較為照顧，且因陳傑學習能力很棒，工作績效良好，主任都是一直用勸導方式，且未將陳傑狀況呈報到人資部門。

某日，學校突然接到公司電話，因陳傑已經連續曠職兩日，第三天又未到公司，且已經兩天聯繫不到學生，現場主管緊急通報人資部門，人資部門也無法與學生取得聯繫，所以趕緊通知學校處理。

與家長聯繫後，才知道學生因前幾天與家人吵架後離家，且所有東西都沒帶走，也未與家人聯繫。後來透過同學，找到了陳傑，約了家長與學生、公司主管一起到學校討論整體狀況。

到校後，請學生說明原因，陳傑剛要開口：「每次只會限制我不能做什麼不能做什麼...」，爸爸立即回應：「你不用講什麼啦，你要講什麼我們都知道，你自己都沒辦法管好自己，翹家、曠職，你還有什麼好說的。」學校輔導老師：「陳傑與爸爸，先不要激動，曠職是不對的行為，也是十分傷害自己的方式，先聽聽彼此的想法，討論怎麼解決。」陳傑表示：「我想要搬出去住，我想獨立，你們不要再管我。」公司人資專員：「關於曠職問題，公司可以給你一次機會，但是我們希望你能夠搬回家住，跟父母好好溝通。」一開始，陳傑十分反對地表示：「如果要我搬回去，我寧願退學。」經過一陣討論後，家長與訓練生緩和了情緒，且學生也簽署願意搬回家住，且保證公司與學校皆正常出勤。

不料，過了三天，學校再度接到公司糖糖專員電話：「陳傑昨天又沒來上班，且未主動請假，主管打了電話也找不到，請學校幫忙聯繫，並且本公司決議退訓」。

曉慧老師打了三通電話還是無法聯繫上，趕緊跟家長連絡，才得知陳傑上次承諾後根本沒回家住，且家長也不知道又出現曠職狀況，過了幾個小時後，公司再度來電，陳傑出現在公司了，請校方與家長一起到公司一趟。

案例探討與因應措施：

步驟一：詳讀案例

步驟二：問題描述與分析

1. 該案牽涉到哪些人？
2. 為什麼陳傑會曠職？
3. 陳傑的處理事情態度如何？
4. 案例中家長與訓練生出現那些不適切的溝通方式？
5. 現場主管的處理方式的適切性？

步驟三：擬定問題解決方法

1. 師傅如何了解為什麼陳傑會出現這樣的狀況與工作態度？
2. 師傅與學校如何輔導陳傑檢討他對工作的態度？
3. 師傅如何輔導陳傑面對曠職的後果？
4. 公司與學校如何作為家長與陳傑的溝通橋樑？
5. 公司與學校如何讓陳傑知道逃避事情的後果？

步驟四：實際模擬應該怎麼做

該案勢必需有主管介入輔導：

1. 請將陳傑與家長的對話演練出來。
2. 請將公司與學生的對話演練出來。
3. 請將訓練協調經理輔導陳傑的過程演練出來。
4. 請將公司及學校與家長、學生溝通情況演練出來。

步驟五：師傅寫下專屬個人的行動計畫

1. 當我碰到「訓練生曠職時」，我應該說「為什麼曠職？曠職理由是什麼？知不知道曠職的嚴重性？」
2. 當我碰到「訓練生曠職時」，我不應該說「你不應該曠職，你曠職就是不對」
3. 當我碰到「出現曠職時」，我應該要「主動了解原因，並協助解決」
4. 當我碰到「出現曠職時」，我不應該「對學生不聞不問，直接就把他退訓」

案例 5：與其他訓練生或其他同事溝通行為上的衝突議題 -與同儕（仁）的溝通或行為上的衝突

職類：機電整合（高級技術員）

人物描述：

1. 訓練生：李名，19歲，第1年訓練生。
2. 同單位訓練生-林合家，19歲，第2年訓練生。
3. 師傅：阿華，30歲，領班，服務15年。
4. 訓練協調經理：朱琳達，36歲，人資專員，服務20年。

案例情境：

李名加入天下電子公司的機電整合高級技術員職類培訓，已快屆滿一年，他一直努力的工作著，但最近只要上班就會有所畏懼，因為與他同時分配在同一單位的林合家同學，老是對他有意見，時常在背後跟其他同事說李名衛生習慣不好，智力不好... 等等，讓他飽受耳語紛擾，甚至受到其他人的排擠，工作得不是很愉快，但是他又不敢跟主管說，每天都有抱怨的話在同單位的同事間流傳，讓李名倍感壓力。

林合家是一個自我期許很高且聰明的學生，主管教導的事很快就學會，當然在工作上也很快的就可以獨立作業。自視甚高的他非常討厭李名，常跟同事說李名的壞話，有機會看到協調經理人時也會跟琳達抱怨李名的“種種罪行”：「琳達姐，可不可以不要跟李名同單位！他很笨做事又慢，然後每天身上都很臭，髒死了，教過的事一直忘記...，我們同事都快受不了他了」；協調經理也只能跟林合家勸說：「同學之間要互相幫忙呀！如果他容易忘記，你要多幫他教他。」

一天，李名突然跟阿華領班說他不要做了，讓領班覺得錯愕，因為領班覺得李名在工作上只是學習上較慢，並無任何異常，所以只能請人員回去再考慮清楚，並呈報給課長知道。課長隨即與人員約談進行了解，但人員不願多講什麼，只說是自己覺得不適合這份工作；課長只好請協調經理人協助了解學生狀況。平時很關心學生的狀況的琳達，接到課長的通知，也覺得很不可思議，故打電話約學生出來聊聊。

案例探討與因應措施：

步驟一：詳讀案例

步驟二：問題描述與分析

1. 該案牽涉到哪些人？
2. 為什麼李名會想離職？
3. 另一名訓練生林合家對李名的態度如何？
4. 另一名訓練生林合家對李名的態度是否會影響其他同仁對李名的看法？
5. 案例中出現那些不適切的溝通方式？

步驟三：擬定問題解決方法

1. 如果學生提出離職，但不說明原因，師傅應該如何做？
2. 林合家有沒有需要檢討自己的行為？
3. 李名如何向師傅提出自己的困擾？
4. 師傅如何輔導林合家對同儕(仁)的態度？
5. 林合家一開始向協調經理抱怨時，協調經理應有的處理態度與方式？
6. 如果您是協調經理可以怎麼做？

步驟四：實際模擬應該怎麼做

該案勢必需有主管介入輔導：

1. 請將林合家與李名的對話演練出來。
2. 請將李名與師傅的對話演練出來。
3. 請將師傅或協調經理人輔導李名的過程演練出來。
4. 請將師傅或協調經理人與林合家的面談演練出來。

步驟五：師傅寫下專屬個人的行動計畫

1. 當我碰到「訓練生一直在抱怨某人時」，我應該說「是這樣嗎？有什麼具體的事証嗎？」
2. 當我碰到「學生一直在抱怨某人時」，我不應該說「我知道了，不要再說了」
3. 當我碰到「學生提出離退時」，我應該要「站在他的立場，列出優劣勢分析讓他知道，有可能會遇到什麼樣的結果？」
4. 當我碰到「學生提出離退時」，我不應該「對學生不聞不問什麼都不談就幫他辦離退」

案例 6：學校課業/企業工作相互配合議題 -公司加班與學校課業時間衝突

職類：美髮設計

人物描述：

1. 小賈，18歲，男生，現為美容美髮連鎖店第一年訓練生。
2. 師傅：美容美髮連鎖店資深美髮師。

案例情境：

小賈，通過美髮設計丙級檢定考試，具基本美容美髮技能，有培育發展潛力，父親在工廠上班，母親在美髮店上班，家境小康且家庭關係融洽、和睦，自幼在校課業成績中上，同儕間人際關係亦良好，是一個很上進也很努力的好學生。國中畢業後，因受母親職業的影響，選讀可以半工半讀有美容美髮科的職業學校。高中畢業後，為兼顧學業，選擇雙軌訓練旗艦計畫專班就讀，第一學期時因在合作事業單位職業學習表現突出，又因自己的付出與努力獲得學校可以公費出國交流參訪的機會。

小賈的努力與表現受到合作廠商與學校的注意，並均列為重點栽培的對象；然而，卻因出國參訪這樁美事，形成公司加班與學校課業時間衝突的兩難問題，同時也引發小賈與合作事業單位師傅發生衝突的情事，情境摘要如下：

小賈：「師傅，學校將在「寒假期間辦理職業訓練交流海外參訪」，我被遴選指派公費出國技術交流與觀摩參訪，我要請假。」

師傅：「不妥吧！寒假期間，接近過年，店裡很忙的；這段期間，我們師傅級的都自動停休了，你們這些工讀生還想出國玩？」

小賈：「師傅，不是出國玩，是出國技術交流與觀摩參訪。」

師傅：「唉呀！都一樣啦！店裡人手不足，沒在店裡幫忙，什麼原因都一樣啦！」

小賈：「師傅，這對我是一個很好的學習機會，幫幫忙，通融一下，回來後，我用加班不領加班費來補啦！」

師傅：「你們現在的年輕人就是這樣，都先想到自己。要有職業道德，對店裡，要有犧牲奉獻的精神。我們「當學徒的那個年代」哪那麼多意見，師傅說什麼就是什麼，一切以店頭家為主，不會想到自己……」（開始嘮叨）。

小賈：「師傅，現在都民國了，還在講滿清的事，妳說的道理我都知道，我那麼努力，就是要比別人有競爭力，我早一點出師，對師傅，對店裡，不也是很有面子的事……」（開始力爭）。

請按照下列步驟處理該案例：

步驟一：詳讀案例

步驟二：問題描述與分析

訓練生分析：	師傅處理分析：	衝突問題分析：
1. 小賈有哪些條件？ 2. 小賈衝突的原因？ 3. 小賈說了哪些會激起師傅情緒的話？	1. 師傅對小賈的態度如何？ 2. 師傅為什麼會對小賈有這樣的態度？ 3. 師傅說了那些會激起小賈情緒的話呢？	1. 本案例出現那些衝突？ 2. 牽涉到那些人？ 3. 為什麼師傅與小賈會引起衝突？

步驟三：擬定問題解決方法

1. 小賈應該如何檢討自己的行為？
2. 小賈應該怎麼做？
3. 小賈如何向師傅爭取說明？
4. 小賈問題需要與學校共同協調解決。

步驟四：實際模擬應該怎麼做

請將您的行為建議演出來

1. 將小賈與師傅的對話演出來。
2. 溝通技巧演出來。

步驟五：師傅寫下專屬個人的行動計畫

1. 當我碰到_____情境時，我在話語上應該說？
2. 當我碰到_____情境時，我在話語上不應該說？
3. 當我碰到_____情境時，我在行為上應該做？
4. 當我碰到_____情境時，我在行為上不應該做？

案例7：日常工作中訓練生工作態度議題 -應對進退態度、表現冷酷及說謊

職類：連鎖店管理專業人員

人物描述：

1. 訓練生：芳容、20歲、連鎖店管理職類、ABC連鎖商店第2年訓練生
2. 師傅：明彰、30歲、ABC連鎖商店副店長，服務8年
3. 主管：美雲、40歲、ABC連鎖商店店長、服務15年
4. 同事：心茹、22歲、非雙軌的同事、兼職工讀生、服務3年

案例情境：

芳容在ABC連鎖商店當訓練生，這是她的第1年半的訓練學程。她喜歡自己的工作，也覺得在工作中學到很多。某個星期二的下午，有一個媽媽帶著一個小孩到店裡購物，當時芳容正在整理貨架，她聽到店內的開門聲響了，她沒有回頭且背對著門口喊了一聲「歡迎光臨」，當時心茹正在後面倉庫點貨，前台只有芳容，因此這位媽媽帶著小孩喊了芳容，表示自己要結帳了，芳容有些不情願地放下自己手邊的貨品走到前台，結帳到一半時，小孩說想要多買一個麵包，芳容有些不耐煩地說「喔，那快去拿阿」，小孩拿回麵包且結帳後，正要付帳時，媽媽發現麵包過期了。

媽媽不是很高興地對芳容說「你們怎麼賣過期的商品」，芳容放下麵包，面無表情的看了一下說「不好意思，那你還要嗎？」媽媽非常不高興的說「你這什麼態度，賣過期的麵包，誰要！？」芳容撇撇嘴說「又還沒有結帳，既然過期，那就不要買咩」媽媽聽到這樣的回答更是生氣地說「你這是什麼態度！」芳容不接一句話的看著這位媽媽，媽媽看芳容沒有任何回應心情上更是不高興，她大聲地說「叫你們店長出來！」芳容皺著眉頭說「店長不在」，媽媽看芳容這樣的態度，大聲地說「你們服務態度真的很差，爛透了，這家店」。

在這個時候，心茹從後方走了出來，她立刻走向這位媽媽，很緊張地問「請問，發生什麼事情了嗎？」這位媽媽把事情的始末說了一遍，也順便提到了芳容從他們一進店面開始就態度不好，而且一直都表現出不耐煩且不情願的樣子，心茹很真誠的跟這位媽媽道歉，並且詢問其他商品是否還是需要，此時芳容雙手交叉胸口地站在櫃台內看著心茹和客人處理事情，這位媽媽很生氣對心茹說「妳看看你們的店員，心不甘情不願來結帳就算了，賣了過期品也不道歉，到現在都還是那個討厭的死樣子。」說完之後，這位媽媽生氣地拉著小孩離開店面了。過了幾天，店長收到總店的通知，表示有客人投訴該店的店員服務態度不佳，

由於客人的投訴並未指出店員的名字，因此店長請副店長調出班表協助瞭解狀況。

副店長早上與芳容排同一時段的班，在教授完當天的工作訓練後便詢問芳容那一天客人投訴的狀況，芳容很害怕會被師傅罵，因此他對師傅撒謊「當天在前台值班的人是心茹，我在後面補貨，所以不知道詳細的情況」，師傅回應「我也會問問心茹發生了什麼事，希望你們兩個都不要說謊」。

隔天，芳容因為很害怕會東窗事發，當天並沒有準時到班，也沒有按照正常程序請假，店長怎麼也找不到人，最後只好請學校老師協助聯絡。

請按以下步驟解析討論該案例：

步驟一：詳讀案例

步驟二：問題描述與分析

1. 該案例牽涉到那些人？
2. 芳容與客人的應對進退有哪些問題？
3. 芳容與心茹的應對進退有哪些問題？
4. 有哪些粗暴不禮貌地應對態度出現在該情境中？
5. 這些粗暴不禮貌的話對客人有什麼影響？

步驟三：擬定問題解決方法

1. 師傅如何了解為什麼芳容會出現這樣的工作態度？
2. 師傅如何輔導芳容檢討他對客人的態度？
3. 師傅如何輔導芳容檢討他對同事的態度？
4. 師傅如何輔導芳容面對說謊的後果？

步驟四：實際模擬應該怎麼做

請運用您的建議重新模擬輔導情境：

1. 請將芳容與客人的對話演練出來。
2. 請將芳容與師傅的對話演練出來。
3. 請將師傅輔導芳容的過程演練出來。

步驟五：師傅寫下專屬個人的行動計畫

1. 當我碰到_____情境時，我在話語上應該說？
2. 當我碰到_____情境時，我在話語上不應該說？
3. 當我碰到_____情境時，我在行為上應該做？
4. 當我碰到_____情境時，我在行為上不應該做？

案例8：工作學習動機議題-怠惰懶散、遲到、常請假、曠職曠課

職類：連鎖店管理

人物描述：

1. 訓練生：小馮，18歲，現為知名餐飲連鎖店第一年訓練生。
2. 師傅：明彰、30歲、ABC連鎖商店副店長，服務8年
3. 主管：美雲、40歲、ABC連鎖商店店長、服務15年
4. 同事：心茹、22歲、非雙軌的同事、兼職工讀生、服務3年

案例情境：

小馮為家中獨子，高中餐飲管理科畢業，通過廚師丙級檢定考試，具基本廚藝能力，並有培育發展潛力，國中以前家境小康，國中畢業時，曾一個人負笈英國唸書，最後因環境適應不良及受到外人的欺負，約莫一年的時間便輟學回台灣；又因父母經商失敗，家道中落，一度寄居親戚家中。自此，怠惰、懶散、蹺家、逃學等脫序行為出現，與家人的關係漸漸疏離，家庭系統對小馮的支持亦漸趨無力與淡薄。

小馮，念過四所高中職，都是因為缺、曠課及遲到情形嚴重，導致德行成績不及格而無法繼續就讀。高中畢業前因有料理天份，通過廚師丙級檢定；其後，也順利通過雙軌訓練旗艦計畫職場體驗。然而，高中時期怠惰、懶散、蹺家、逃學等脫序問題，卻依然存在。

小馮，在學校班上不喜歡與人互動，大部分的時間，他都是趴在桌上睡覺，不然就是故意翹課，對於班上事務或是學校活動，都刻意不參加，人緣極差；在工作場所也自視甚高，經常仗其有較同儕良好的外語能力及廚藝，我行我素；工作投機偷懶或藉故請假，時有所見，於是工作夥伴逐漸聯合抵制他、孤立他；師傅對其輔導管教及訓練備感艱辛，多次萌生趕人、放棄意念。

請按照下列步驟處理該案例：

步驟一：詳讀案例

步驟二：問題描述與分析

個案本身分析： 1. 小馮有哪些脫序行為？ 2. 小馮脫序的原因？ 3. 小馮的優點？	家庭系統分析： 1. 小馮家庭背景？ 2. 小馮與家庭的關係如何？ 3. 小馮如何看父母？ 4. 父母如何看小馮？
學校適應分析： 1. 上課學習意願？ 2. 小馮學校人際？ 3. 同學對小馮態度？	職場適應分析： 1. 訓練學習意願？ 2. 小馮職場人際？ 3. 師傅對小馮態度？

步驟三：擬定問題解決方法

1. 個別輔導策略 -了解脫序主要原因來自家庭問題。 -試著欣賞優點，接受缺點。
2. 家庭輔導：(略) -學生與家長雙方需改變互動與相處模式。 -多一些關懷與鼓勵。
3. 學校輔導：(略) -鼓勵協助參與班級活動，引導走入人群。 -安排同儕主動接觸，協助脫序行為改善。
4. 職場輔導： -多一些了解與包容。 -小馮問題需要家庭、學校及職場三方一體，共同解決。

步驟四：實際模擬應該怎麼做

請按您對師傅行為建議演出來： 輔導技巧七步驟模式演出來。(參考註十二)
--

步驟五：師傅寫下專屬個人的行動計畫

1. 當我碰到_____情境時，我在話語上應該說？
2. 當我碰到_____情境時，我在話語上不應該說？
3. 當我碰到_____情境時，我在行為上應該做？
4. 當我碰到_____情境時，我在行為上不應該做？

案例 9：與主管或師傅在溝通或行為上的衝突議題 -與師傅溝通的言語摩擦

職類：機電整合高級技術員

人物描述：

1. 訓練生：柏宇，19歲，第一機電公司第2年訓練生。
2. 師傅：秀珠、36歲，第一機電公司領班，服務18年。
3. 其他關係人：其他4名雙軌訓練生，19-22歲，第2年訓練生。

案例情境：

19歲的柏宇參加雙軌訓練旗艦計畫以來，雖然工作上有學到東西，但精神壓力卻十分的大，讓柏宇一直想要放棄。柏宇與其他4位同學分配在同一個部門，他們5個都沒有相關工作經驗，一開始進到職場學習，十分的緊張，而恰巧他們分配到的公司出名嚴格且較無耐性的師傅，開啟了他們每天戰戰兢兢的訓練生活。

柏宇的師傅秀珠自高職建教合作開始，在第一機電公司已經任職10幾年，對自我要求十分高，且非常強調產能與績效，不管經驗與技術都十分精熟，但耐性上相對性較不足，與人溝通及互動上常出現摩擦。訓練生第一年的培訓過程中，秀珠師傅非常嚴格對待5個訓練生，無法沒有達成師傅要求時，師傅則用不雅(三字經、笨蛋、白癡)等字眼怒罵，導致學生每天工作壓力十分大。而柏宇學習能力慢，且秀珠師傅覺得常需要講好多次，柏宇才聽得懂，所以柏宇最常被師傅罵。過了快一年時，某位學生受不了，向學校老師與公司訓練協調經理反應後，師傅用語太過人身攻擊。公司了解後，採取柔性勸導，勸導後初期，秀珠師傅稍稍收斂。

但某個星期一下午，柏宇一到公司，秀珠師傅告訴柏宇今天有新產品，規定柏宇要完成2,000件商品才可以下班，柏宇深知自己的能力無法達成，且師傅為難柏宇的成分居多，但礙於怕主管責罵，不敢多言，其他同學也不敢幫柏宇說話。到了臨下班時刻，其他同學手邊工作已經完成，但柏宇才完成一半的工作，同學見狀，紛紛過來幫忙，恰巧被秀珠師傅看見了，秀珠師傅大發脾氣，劈頭用三字經開始謾罵：「000，你們幾個在幹嘛，沒事做啊，分配的工作太輕鬆，不想下班嗎。」罵完轉向柏宇繼續責罵：「000，你是白癡啊！2,000件也做不完，你留在這裡幹什麼，乾脆退訓算了，留在這裡只會拖累別人。真不知道你父母怎麼教你的，一年了只換了一個站別，你今天不做完，別想下班，不然就自己去辦離職。」

柏宇終於無法忍受諷刺性語言，與師傅爆發強烈性摩擦，回應師傅：「你罵我沒關係，但不要說我父母，每次都用三字經罵我們，我們也是人生父母養的，我知道我學習能力慢，我已經很努力了，你又沒給我們機會，每天只會罵我們，你厲害你自己做吧。」柏宇說完眼泛著淚光跑出部門，同學紛紛追了出去，只留下師傅繼續在原地罵三字經。

請按照下列步驟處理該案例：

步驟一：詳讀案例

步驟二：問題描述與分析

1. 衝突事件關係人有哪些？
2. 為什麼柏宇與秀珠師傅會引起衝突？
3. 秀珠師傅對柏宇的態度如何？柏宇對秀珠師傅的態度如何？
4. 其他訓練生對秀珠師傅的態度如何？
5. 柏宇與秀珠師傅的衝突如何引起？
6. 案例中出現那些謾罵話語？這些謾罵對各方當事人有何影響？

步驟三：擬定問題解決方法

1. 秀珠師傅有沒有需要檢討自己的行為？
2. 柏宇應該怎麼做？
3. 柏宇應該如何向師傅說明自己問題或困難？
4. 柏宇如何向師傅表示他無法完成或未完成原因？
5. 師傅應該如何詢問為什麼產品沒有做完？

步驟四：實際模擬應該怎麼做

該案例勢必須有種子人員介入輔導。

1. 請按您對該案的行為建議。將種子人員與秀珠師傅的面談演出來。
2. 請按您對該案的行為建議。將種子人員與柏宇的面談演出來。

步驟五：師傅寫下專屬個人的行動計畫

1. 當我碰到_____情境時，我在話語上應該說？
2. 當我碰到_____情境時，我在話語上不應該說？
3. 當我碰到_____情境時，我在行為上應該做？
4. 當我碰到_____情境時，我在行為上不應該做？

案例10：與其他訓練生或其他同事溝通會產生行為上的衝突議 -與其他訓練生溝通衝突

職類：餐飲管理二專

人物描述：

1. 訓練生：吳同學、男、18歲、二專餐飲管理系、某流通事業訓練生。

2. 關係人：雙軌訓練同班同學、年齡：18-19歲。

3. 吳同學的成長背景：

- 父親與母親自己開室內設計工作室、經濟狀況良好。
- 家長希望當事人上學至少要專科畢業。
- 當事人小時候因生病，醫生為其動腦部手術，術後學生有學習障礙的後遺症，碰到不如意或與人溝通有問題時會反映出類似躁鬱症的情況，當他發生時可能引起當事人的情緒、脾氣、精力及功能不穩定的大腦失調症。根據父母親的紀錄中症狀發生時會有不正常的情緒強烈波動，可能導致關係破裂，工作或學習狀態不佳，甚至自殺。

案例情境：

吳同學長相高挑帥氣，外表表現自信，喜歡穿長袖衣服為他個人造型風格。吳同學因為喜歡某位女同學，所以常發簡訊給她：大致內容為「希望能與女同學做好朋友？」、「我們可以來個甜蜜的約會？」、「你長的很漂亮，是我喜歡的對象。」等等。這位女同學不太理他，並直接告訴他不要傳簡訊給她。導師獲知該簡訊騷擾事件，於是問當事人為什麼會寫簡訊給女同學。吳同學回答：「希望跟她們做好朋友」。學校將該事件通知家長，家長認為「吳學生終於長大有與異性交往的需求了，可能是他弟弟交了女朋友，認為自己也可以交女朋友了。」在他從小的生活過程中，認知上認為弟弟有的他也會有，於是經常會穿弟弟的名校高中制服與背弟弟就讀名校的書包來學校秀給同學看，藉以表示他的成就感與高人一等的感覺。但是導師與家長確認學生從來沒有攻擊其他人的行為，這是讓人比較放心的地方。

學校中，會有同學抱怨吳同學上課時太吵、胡亂地問問題、下課大聲喧嘩等，因此他與一位林同學有了小衝突。林同學有時會念他幾句：「不要吵好嗎？」、「我們要休息了！」、「不要再亂問問題了！」，於是他就會扭曲同學的話使自己的情緒變負面，進而想要衝過去要打人，其他同學會上前捉住他，緊急情況下另有導師指派的同學會打電話給導師與輔導室進行危機處理，吳同學就會被老師帶到辦公室聊天以放鬆他的心情，接著通知家長將他帶回。

幾次之後，依照吳同學的精神科醫生的建議與家長的提醒，導師與系辦公室同仁會拿空白紙張與筆讓他塗鴉，畫圖是他喜歡的興趣之一，經驗上可以使他的心情平復。平常如果沒有給他空白紙，他就會在自己的手掌與手臂上畫畫（原來他喜歡穿長袖的衣服的原因，就是要遮蔽塗鴉的手臂），其實還蠻有這方面的天份。為了每天清洗吳同學的手臂與手心，家長就買了白色的手套讓吳同學戴在手上作畫，免除了每天清洗不掉的麻煩。

導師對這位訓練生行為上的衝突的作為，特別安排 5-6 位同學坐在他的四周防止吳同學失控，隨時提高警覺以先拉住或安撫衝突的作為失控並通知導師與辦公室，以避免影響教學活動的進行；通知諮商輔導組、任課老師與家長座談，讓每位任課老師都了解實際處理的情況。然而經過幾次事件之後班上有些同學有時會抱怨說：「我們為什麼這麼可憐，要跟他在同一班？」、「這麼吵我們要怎麼上課？」。

在一次校外教學活動，一位曾經與吳同學有些過節的林同學正在與其他同學聊天，過程中看了吳同學一眼，吳同學認為：「林同學在說他閒話？」，竟在遊覽車行進的過程中大吵大鬧，作勢要打人幸有同學阻擋，學生拿起破窗鐵鎚丟向玻璃窗沒有造成破窗，但司機先生以妨礙安全請同學下車，其他同學繼續進行接下來的行程，導師、教務長、主任陪他在交流道上，好說歹說租車回台北，讓學生家長帶他回家。

請按照下列步驟處理該案例：

步驟一：詳讀案例

步驟二：問題描述與分析

1. 該案例中牽涉到那些人？
2. 該案例出現那些衝突？
3. 為什麼吳同學會寫信簡訊給女同學？
4. 吳同學的家長對他的態度如何？
5. 吳同學與林同學的衝突如何引起？
6. 怎麼樣可使吳同學的溝通情緒變穩定？
7. 謾罵的話對吳同學和其他同學會有什麼影響？

步驟三：擬定問題解決方法

1. 吳同學應該如何檢討他自己的行為？
2. 吳同學應該怎麼做？
3. 他如何向導師與任課老師他說明問題或困難？
4. 其他同學如何面對吳同學與回應吳同學的行為？

步驟四：實際模擬應該怎麼做

請按您的行為建議，將老師輔導吳同學情境演出來。

步驟五：師傅寫下專屬個人的行動計畫

1. 當我碰到_____情境時，我在話語上應該說？
2. 當我碰到_____情境時，我在話語上不應該說？
3. 當我碰到_____情境時，我在行為上應該做？
4. 當我碰到_____情境時，我在行為上不應該做？

案例 11：與其他訓練生或其他同事溝通行為上的衝突議題 -與其他同事間負面應對態度

職類：工商企管高級管理

人物描述：

1. 訓練生：林小美(加害人)、李小甜(被害人)
2. 人事主管：周美玉

案例情境：

林小美與李小甜因為排班和出勤記錄問題大吵一架，結果林小美竟然在李小甜的鞋子內放釘子，甚至在座位上潑尿洩憤，李小甜因受不了而裝針孔攝影機蒐證，才發現是朋友惡意攻擊，向法院提出告訴，法官審理後，認為李小甜因為精神耗弱，無法專心上班，因此判賠20萬。被同事惡整，儘管法院判決獲賠20萬元，不過李小甜身心俱疲，還是不肯原諒對方林小美。

人事主管周美玉則說，由於這屬於私人糾紛，公司不方便介入，至於會不會調整兩人職務，必須尊重多方的意見。

請按照下列步驟處理該案例：

步驟一：詳讀案例

步驟二：問題描述與分析

該案例發生什麼事	案例背後涉及那些議題
<ol style="list-style-type: none">1. 林小姐行為為何如此劇烈？2. 因排班衍生報復行為有哪些值得探討問題？3. 排班是否長期有不恰當問題存在？	<ol style="list-style-type: none">1. 個人情緒管理問題2. 個人思考行為模式3. 個人法律觀念4. 排班如何掌控5. 職場狀況及同事間人際關係劇。

步驟三：擬定問題解決方法

應該可以怎麼做	問題解決原則與方法
1. 師傅應如何預防類似情況發生？ 2. 林小姐應如何處理較為恰當？ 3. 如何加強訓練生之法律觀念？ 4. 李小姐如何做方可避免如此情況發生？	1. 深入了解並分析同事間之人際關係 2. 多了解同事思考 3. 對個人思考模式予以輔導 4. 加強法律常識宣導 5. 多與相關人員溝通

步驟四：實際模擬應該怎麼做

請模擬以下情境	運用的方法與技巧
1. 將李小姐與林小姐的對話演出來。 2. 將林小姐想法與行為演出來。	1. 一個好的衝突對話有哪些特色？ 2. 面對衝突情境的溝通技巧為何？

步驟五：師傅寫下專屬個人的行動計畫

1. 當我碰到_____情境時，我在話語上應該說？
2. 當我碰到_____情境時，我在話語上不應該說？
3. 當我碰到_____情境時，我在行為上應該做？
4. 當我碰到_____情境時，我在行為上不應該做？

案例 12：訓練生學習能力議題-訓練生素質不符合企業期待

職類：連鎖店管理

人物描述：

1. 訓練生：李同學(男)、18歲、連鎖店管理二專、某流通事業公司訓練生，父親為公司員工，母親為餐飲店廚工、經濟狀況普通。
2. 關係人：雙軌訓練同班同學、年齡：18-19歲。

案例情境：

與李同學初次接觸是在學校新生訓練的時候，個子並不高總是帶著笑容對著我，看起來覺得與一般同學不太一樣，學生資料中沒有任何有關學習障礙的資訊，但他所寫的個人資料與考試文字總是歪歪扭扭，無法寫整段句子，只能寫出片段文字，寫作過程中會將整張考卷搞得黑黑、髒髒、皺皺的不成原形。

第一學期開學，老師發現這位同學上課時會提出很多的問題，為什麼要這樣做？為什麼要那樣做？常常一面說一面的自己笑，這是每位老師的特殊印象。給他一篇文章，能夠一字一字精確唸出來，但問他是什麼意思，就是講不上來。要他寫課程心得像是要他的命，能夠坐在書桌前半天，作業本還是一空白，只是多了一些圖案與塗鴉。

公司主管從他外表感覺不像是學習有問題的學生，餐廳主管說：「李同學的外觀讓人感覺就像是憨直俊帥的工作人員，給人感覺不像是學習有問題的學生，但是在教他新的的東西時，他表情總是笑笑的，很難瞭解他到底是懂或不懂，同時教過一下子就忘記。」

李同學工作的性質為點貨、理貨、幫客人來帶位尋貨與排貨的工作，帶他的主管要教他5、6次以上他才可以獨立操作，但仍需另外有人在一旁遠遠觀察他的情況，必須要有耐心的工作人員，才可以一而再、再而三的提醒他應該注意的地方，因此公司配合需求請一位年長的阿姨（工作人員）陪他一起工作二年。在工作現場，當顧客要詢問事情、物品放置地點時，初期李同學會刻意的逃開或面對客人的詢問會傻笑以對，半年後雖然他並不清楚顧客詢問要求時，他就會主動帶客人找其他工作人員或先問其他工作人員再回答客人的需求。

工作初期他的母親會刻意的陪他一起工作，並且下班時間會來帶他一起下班，導師提醒：「他應該學會獨立學習、學會自己回家與融入社會的生活，這樣才是幫助他在社會的好方法。」家長於是訓練他要自己坐公車回家，過程中真要有問題再以電話通知家長協助。

學校每學期皆有實務餐飲專業課程，李同學一開始的態度總顯得興趣缺缺、不耐煩、藉故拖延、主觀意見太強、未按照實習老師教導順序、食材亂切或依賴他人協助完成作品，因此沒有其他同學要跟他同組，經過導師開導其他同學接受李同學，並指派班長、副班長跟李同學同一組，導師在實習課時陪李同學一起做工作，用以改善同學的脾氣與引導李同學遵從專業老師的教導順序。期間曾經發生幾次李同學的態度欠佳，從電話中通學生家長，母親在次一周便會隨同李同學共同參與班上餐飲專業課程的操作。

學校實習課程每週皆會提供不同創新的題材，讓李同學逐漸產生興趣，更開始發揮獨特想法創意，從此餐飲成品也讓大家耳目一新而不同以往，雖然一開始李同學以靦腆怯場的態度，而不願接受同學的讚美或老師的嘉獎，但透過實習老師循循善誘及同學們的鼓勵，站到廚房餐台的他，便開始逐漸能開始大方侃侃而談自己的作品。在一次次的練習下，同學們也都能夠明顯的感受到他的轉變與進步。

進入了下學期，原本對成績並不在意的李同學，對成績與成突然敏感了起來，原來在他求學的過程當中，國中時念資源班、高中時念綜合職能科，對成績要求比較不重要，此階段注重的是以職業訓練為主的課程。進入大專時與一般同學一起學習，就會產生凡是比較成績的現實情況。因此，考試時要單獨考試並有較長的時間需要，導師要收集幾個科目的考卷讓學生先閱讀重點後，再給他充分的時間應考；某些科目做報告需要打電話給家長說明：「學校要交報告的情況與條件，讓他與家長共同製作」，媽媽述說：「盯孩子寫功課的過程，聽來簡直跟媽媽在寫作業沒兩樣，差別只是透過孩子的手去執行。」；作業分組上台報告，他有參與同學分組，但不用上台報告依然給同組的分數。

發考卷時是最恐怖的時刻，有幾次發考卷給他，他發現不及格馬上生氣地將考卷揉成一團，後來甚至老師發不及格的考卷給他，看到成績時他竟跑到窗外去跳樓，幾次他的腳都伸出窗外了！幸好學生及時捉住他，導師只好請家長將他帶回，或電話請家長安撫後送他到車站坐車提早回家。從此以後，學生再也沒有看到他不及格的考卷。有了這幾次要跳樓的念頭，學生只要不順他意或對某

些事情有異見，就又會一再重演這個戲碼！導師在這雙軌訓練旗艦計畫訓練生到校上學的兩天中，總是提心吊膽的過生活。

請按照下列步驟處理該案例：

步驟一：詳讀案例

步驟二：問題描述與分析

1. 該案例出現那些衝突？
2. 牽涉到那些人？
3. 李同學的家長對他的態度如何？
4. 李同學在課堂中為什麼會引起衝突？
5. 怎麼樣可使李同學的溝通情緒變穩定？
6. 如果發生謾罵的話對李同學和其他同學會有什麼影響？
7. 實習課程如何讓李同學加入實際操作？

步驟三：擬定問題解決方法

1. 公司師傅與學校老師應該如何調適自己，以因應李同學的脫序狀況？
2. 公司師傅與學校老師應該如何輔導李同學脫序的行為？

步驟四：實際模擬應該怎麼做。

請將討論出的行為建議，以模擬會談方式演練出來

步驟五：師傅寫下專屬個人的行動計畫

1. 當我碰到_____情境時，我在話語上應該說？
2. 當我碰到_____情境時，我在話語上不應該說？
3. 當我碰到_____情境時，我在行為上應該做？
4. 當我碰到_____情境時，我在行為上不應該做？

案例13：訓練生工作績效改善-輪調適應問題

職類：餐飲管理

人物描述：

1. 訓練生：凱翔、20歲、某五星級飯店餐飲部門第一年訓練生。
2. 師傅：黃勝雄、45歲、西餐副主廚，服務18年。
3. 師傅：李阿水、55歲、中餐副主廚、服務30年。

案例情境：

凱翔是在某五星級飯店餐飲部門的訓練生，這是他二專第一年的訓練學程。他高職就是念餐飲科已預備術科技能基礎，認為在餐飲部門可以學習很多的實務經驗，所以選擇就讀雙軌餐飲管理學程。

他在五星級飯店上班，一開始即在西餐內場學習有關食材準備以及備餐的工作，某一天上午9:00剛上班，他的師父黃勝雄吩咐凱翔做水果雕的工作：「凱翔，你11:30以前要雕好50顆柳丁，中午宴席上菜要用的。」於是師傅就去忙他的事，凱翔很認命的努力趕工。到了11:00，凱翔雕好90%的工作量，心想一定可以勝任這份工作量，師傅在11:30確實檢核後，發現凱翔做得很好，說道：「不錯嘛，這麼多的柳丁一個人就可以完成真是厲害」。

凱翔說：「因為我以前就很喜歡果雕這樣的工作，也常常會自己練習。」

三個月後，凱翔輪調到中餐內場沒多久，中餐師傅李阿水就教他如何洗米：「凱翔，中午有500人用餐，白米要煮10鍋，我教你一次水米比例怎麼搭配，再來其他9鍋給你弄喔。」

凱翔只能回應「好」。於是師傅把米放好後，教凱翔煮飯時，水的多寡用手背測量。

凱翔說：「師傅，怎麼不用量杯，這樣我會測不準，飯煮不好啦。」

師傅：「用什麼量杯？它沒有我30年的經驗準啦，你照我教你的做就是了，不必用量杯啦！」

用餐前，師傅發現凱翔煮的飯不是太軟，就是鍋巴一堆，生氣地指責他：「我教你用手量水，結果你是怎麼煮的，這種飯能吃嗎？」

於是凱翔一副無奈的樣子說：「師傅，我需要的是煮飯的標準作業流程。」

師傅嚴厲地說道「教你怎麼做，就給我怎麼做，沒什流程，只有經驗啦！」

凱翔態度不佳的回道：「我就是沒有經驗才要學啊！幹嘛不教我正規的方法？」

師傅：「要學正規的方法，我教你的就是了，你到底要怎樣？明天開始你飯不用煮了，去洗碗和整理廚房的垃圾。」

請按照下列步驟處理該案例：

步驟一：詳讀案例

步驟二：問題描述與分析

1. 該案例出現那些衝突？
2. 牽涉到那些人？
3. 為什麼李師傅指責凱翔？
4. 李師傅對凱祥的訓練如何？
5. 凱翔對黃師傅與李師傅的態度如何？
6. 該案例中出現有哪些指責的話語？
7. 這些指責對凱翔有什麼影響？

步驟三：擬定問題解決方法

1. 凱翔應該如何尋求協助？
2. 種子人員在該案例中如何介入？
3. 種子人員如何向凱翔作輔導面談？
4. 種子人員如何面對李師傅？

步驟四：實際模擬應該怎麼做

1. 請按您所提供的建議，將凱翔與黃師傅的對話演出來
2. 請按您所提供的建議，將凱翔與李師傅的對話演出來
3. 請按您給種子人員的輔導技巧建議，進行輔導面談(對訓練生、對黃師傅、對李師傅)的模擬

步驟五：師傅寫下專屬個人的行動計畫

1. 當我碰到_____情境時，我在話語上應該說？
2. 當我碰到_____情境時，我在話語上不應該說？
3. 當我碰到_____情境時，我在行為上應該做？
4. 當我碰到_____情境時，我在行為上不應該做？

案例 14：私領域(家庭/交友/理財)議題-產品不實代言

職類：工商企管高級管理

人物描述：

小美、電視購物台、電視購物台企劃人員、產品廠商、主持人與代言藝人。

案例情境：

小美22歲，就讀某雙軌訓練專班。小美的身材適中，長相甜美，在朋友的介紹下，假日兼差，進入電視購物台擔任模特兒，主要工作是代言廣告產品。

電視購物台的企劃人員，要小美代言可以瘦身減肥的沖泡咖啡，但企劃人員會事先使用電腦修改照片，讓照片中的小美看起來有點胖，然後小美本人再現身代言，說明喝了「燃燒系咖啡」之後，就會瘦下來。企劃人員寫好台詞後，要小美按照台詞廣告，主持人也會在一旁幫助小美做產品介紹。除了小美之外，還邀請到知名的藝人一同為產品做促銷。

小美早就聽過這一類產品的推銷方式，也曾經聽模特兒的朋友說過，這類產品千萬不要買來喝，對身體會有傷害。雖然不知道產品是不是真的有問題，但要說「自己本來很胖，只要喝了本產品之後就會瘦！」，這明顯就是作假。小美猶豫了起來，不知道該怎麼做才好？

請按照下列步驟處理該案例：

步驟一：詳讀案例

步驟一：問題描述與分析

1. 雙軌生工作學習之餘，不宜從事那些兼差工作？
2. 雙軌生需認識之理財概念為何？

步驟三：擬定問題解決方法

1. 個人道德應考慮重點
2. 公司道德應考慮重點
3. 職場倫理應考慮重點
4. 法律條規應考慮重點

步驟四：實際模擬應該怎麼做

1. 實踐
2. 行為建議
3. 列舉可能適宜的解決方案

步驟五：師傅寫下專屬個人的行動計畫

1. 當我碰到_____情境時，我在話語上應該說？
2. 當我碰到_____情境時，我在話語上不應該說？
3. 當我碰到_____情境時，我在行為上應該做？
4. 當我碰到_____情境時，我在行為上不應該做？

案例15：私領域(家庭/交友/理財)議題-結交男女朋友而影響工作表現

職類：連鎖店管理

人物描述：

1. 訓練生：文昇，20歲，連鎖店管理專班，於某量販店生鮮部門第2年訓練生。
2. 訓練生女友：小瑩，18歲。
3. 其他關係人：同學、同事、公司主管、學校老師、文昇母親。

案例情境：

文昇因高職就讀科系並非商業類科，且未曾工作過，一開始真的覺得十分辛苦，但後來在公司學到很多之前未接觸過的事物，既新鮮且獲得成長，讓文昇十分喜愛雙軌的教育訓練模式，積極想完成學業，以後留任量販店工作。

二年級上學期接近期中考時，透過朋友介紹，文昇交了女友小瑩，從此學校課業成績逐漸下降，且翹課情形越趨嚴重。而文昇連續兩周都沒到校上課，同學只知道文昇交了女友後與同學互動越來越少，且女友很愛玩且很會花錢，文昇曾透露想去兼差。老師與文昇及其家長又無法取得聯繫，因此與公司主管約了文昇有排班時間，並請他下班後一起聊聊，到了下班時間，文昇遲遲沒到辦公室，後續手機又開始關機。

公司調出出勤紀錄發現，文昇近一個月遲到與請假情形較多，學校老師與公司主管、同事詳談後，得知文昇的女友小瑩高職畢業後就不再繼續升學，身邊朋友大都也已進入職場，女友又告知在賣場當訓練生沒出息，又賺不到錢，在女友與朋友的鼓吹下，文昇逐漸受到影響，且需要滿足女友的經濟開銷，文昇找了份兼差，導致學校課業無法跟上；同學、同事也曾勸導多次無效後，就不再表示意見了。

隔幾天老師與文昇聯繫上，文昇承諾會好好念書與工作，但到了上課日依舊沒有出現。老師同步也與家長聯繫，家長透露了無奈的心情，文昇交了女友後，常與父母吵架，且把女友帶回家住，媽媽曾規勸這樣對女生不好，但文昇說：「小瑩家庭狀況不好，住在家裡不快樂，如果你們不同意，我就跟小瑩搬出去。」媽媽迫於無奈，只好讓文昇女友住在家裡，但女友的言行舉止卻讓文昇父母無法認同。

公司主管與老師討論後，某日約了文昇及家長到家裡聊聊，老師勸導：「男女朋友可以一起成長、追求人生目標，人生不單只是追求愛情，還有更多夢想等著

你去完成，一年級下學期時你不是覺得生鮮部課長很厲害，曾立志要成為生鮮部課長...」說話同時，文昇表情露出了一絲後悔，但話未說完，文昇女友從房間走出來，告訴大家：「你們這些老人家懂什麼，念書又不能當飯吃。」說完即將把文昇帶離家裡。

請按照下列步驟處理該案例：

步驟一：詳讀案例

步驟二：問題描述與分析

該案例中出現那些人際關係？	牽涉到那些人？	文昇對女友的態度如何？	女友對文昇的態度如何？	女友對文昇的影響為何？	案例背後涉及那些議題？
1. 該案例中出現那些人際關係？	2. 牽涉到那些人？	3. 文昇對女友的態度如何？	4. 女友對文昇的態度如何？	5. 女友對文昇的影響為何？	1. 人際關係的意義與種類（引導一） 2. 訓練生交友的期待是什麼？（引導二、三） 3. 家長、公司、學校對訓練生的期待是什麼？ 4. 訓練生如何面對處理交友與工作、學校關係？

步驟三：擬定問題解決方法

文昇不敢否決女友意見，有沒有問題？	文昇過度相信女友的說詞，有沒有問題？	文昇應該怎麼做？	家長應該怎麼做？	老師與主管應該如何輔導文昇？	文昇應如何表達自己的想法？	問題解決的原則與方法？
1. 文昇不敢否決女友意見，有沒有問題？	2. 文昇過度相信女友的說詞，有沒有問題？	3. 文昇應該怎麼做？	4. 家長應該怎麼做？	5. 老師與主管應該如何輔導文昇？	6. 文昇應如何表達自己的想法？	1. 戀愛中常見的心理反應（引導四） 2. 青少年戀愛的心理特點（引導五） 3. 人際關係的破壞性（引導六）

步驟四：實際模擬應該怎麼做

1. 將文昇與老師的對話演出來 2. 將文昇與媽媽的對話演出來 3. 將老師與家長的對話演出來 4. 將文昇女友與大家的對話演出來	運用的方法與技巧 1. 正向人際關係特色？（引導七） 2. 兩性、親子、師生、工作關係平衡點？（引導八） 3. 人際關係協調和改善的主要辦法（引導九）
--	--

步驟五：師傅寫下專屬個人的行動計畫

1. 當我碰到_____情境時，我在話語上應該說？
2. 當我碰到_____情境時，我在話語上不應該說？
3. 當我碰到_____情境時，我在行為上應該做？
4. 當我碰到_____情境時，我在行為上不應該做？

案例 16：私領域(家庭/交友/理財)議題-網路社群直播兼差賺錢

職類：餐飲門市管理

人物描述：

- 訓練生：琳琳，大三訓練生，外型亮麗資質聰穎，學習能力強，平日喜歡網拍直播，對於私領域的時間不擅管理，餐飲基礎佳，卻心思不定。
- 訓練生：小彤，大三訓練生，有正義感對於穿搭有美學見解，社群網路有固定追隨的網路粉絲，工作上比琳琳具責任感。
- 師傅：傑克，連鎖餐飲經理，服務 15 年，責任心強，具包容心，管理經驗豐富專業度高，公私分明。

案例情境：

琳琳與小彤是雙軌大三的學生，在連鎖咖啡店上班，兩人外型長相清新甜美，平時就喜歡自拍分享生活點滴，活躍在社群網路之間，隨著追蹤的粉絲數量日漸增多，兩人藉由粉絲團與直播的功能販售起流行服飾配件，他們利用在工作場所與校園的時間進行網拍與直播。

連鎖咖啡店的店長(師傅)傑克，也曾是雙軌旗艦計畫的優秀訓練生，他對於指導雙軌計畫的學弟妹特別的盡心盡力，傑克發現琳琳與小彤這一年的表現開始怠惰，兩人常常在工作時間無故失蹤或是上班專注力不集中，傑克起初以為是學校課業過重，體諒雙軌生半工半讀的辛苦，以過來人的身份僅口頭提醒，希望兩人可以改進工作態度。

琳琳與小彤二人的網拍訂單跟直播人氣日漸增加，兩人沉溺在夢幻般的網路世界裡，兼差的所得也揮霍在其他奢侈品上，盲目的追求著與自己不相符合的慾望，他們卻忘了自己正是雙軌旗艦計畫輔導的學生身份。

某日琳琳一如往常約小彤晚上去夜店狂歡，小彤在期末考跟課業的壓力下，沒有心情陪琳琳去參加，琳琳在處裡網路訂單的同時，甚而修改買賣用的圖片，小彤發現後，覺得這樣明顯就是作假，違背良心跟道德不應該這樣做，琳琳還大言不慚地跟小彤表示不良的商品在經過修圖後，一樣可以販賣獲利，小彤與琳琳兩人因此意見相左，因此起了小爭執。

隔日，琳琳裝病請假，小彤獨自到店裡上班，傑克與小彤兩人在做月底盤點清查時，小彤的手機不停地有訊息提醒聲，引來傑克的關心，小彤決定將一切告訴傑克，傑克了解狀況之後希望小彤可以回到正軌認真工作並兼顧學業，小彤

承諾會改善，傑克希望小彤也勸說琳琳，兩人才對得起雙軌計畫的栽培與自己的將來。

請按照下列步驟處理該案例：

步驟一：詳讀案例

步驟二：問題描述與分析

1. 雙軌生工作之餘，是否能從事兼差工作？(網路直播、網路賣衣服…等)
2. 產生問題導致工作分心的誘因為何？(電視、網路、同儕或朋友)
3. 兼差行為背後的原因為何？(實現自我、需較多收入、賺外快)
4. 雙軌生需認識之理財概念為何？

步驟三：擬定問題解決方法

1. 分析參訓目的及目標，聚焦學習
2. 以朋友角度相談(將心比心)，透過引導、領導方式了解問題原因，並及傳達正確觀念
3. 引導訓練生正確心態，為目前所扮演的角色(學生、實習生)負責
4. 法規層面分析

步驟四：實際模擬應該怎麼做

1. 實踐
2. 行為建議
3. 列舉可能適宜的解決方案

步驟五：師傅寫下專屬個人的行動計畫

1. 當我碰到_____情境時，我在話語上應該說？
2. 當我碰到_____情境時，我在話語上不應該說？
3. 當我碰到_____情境時，我在行為上應該做？
4. 當我碰到_____情境時，我在行為上不應該做？

案例 17：學校課業/企業工作相互配合議題-訓練生於寒暑假期間上班津貼計算與彈性補班之事前協調處理

職類：機電整合(高級技術員)

人物描述：

1. 訓練生：老白，大二訓練生，和大毛為高中同學，好學且思緒清楚，個性老練，樂於助人，具客觀判斷能力。
2. 訓練生：大毛，大二訓練生，和老白為高中同學，個性溫良且敦厚，工作能力佳，屬於苦幹實幹類型。
3. 訓練生：舜子，大二訓練生，個性活潑外向，古靈精怪且鬼點子特多，善於人際關係，在公司與學校間人脈如魚得水。
4. 老 師：年輕的輔導老師，熱心，關心學生，與學生感情融洽。

案例情境：

雙軌大二的訓練生老白、大毛跟舜子，3人是工科訓練生，也是同班同學，分別在不同的公司訓練，某天的下午在校園的籃球場裡，2位同學一點也不認真的打球，嘴裡嘰喳的討論著事情，老白約大毛暑假的第1個週末來家裡BBQ，大毛先開心爽快的答應後，轉為面有難色地說道之前放寒假，公司主管表示正缺人，希望他一週上班5天，但他不敢拒絕，只好勉強答應，不曉得這次暑假會不會也是這個狀況。而老白覺得放假就是要玩，問大毛多上一天班薪水可以多領多少？大毛回答薪水是跟平常一樣多，並反問老白的狀況。老白表示自己的公司不論是不是寒暑假都是一樣上4天班，如果有遇到大量出貨需加班，公司會給加班費，若遇到連假需彈性補課、補班也是以學校為主，這個問題在剛進公司時公司就清楚地說明了。

舜子拿著飲料大叫從後面出現，嚇的大毛和老白跳開，大毛問舜子之前寒假的上班情況，舜子悠哉的回覆跟老白一樣是一週4天班，也是雙軌生的女友是在速食店上班，寒假跟大毛一樣也是排5天班，但女友的薪資是以時薪計算的，上多少時數領多少錢，因此，大毛苦惱地丟掉籃球，想著明天上班要找誰解決心中疑惑，而老白看大毛沮喪的背影，拍拍他表示回教室再討論，舜子撿回球，剛好鐘聲響起，3人決定先回教室上課。

回教室的走廊裡，舜子的電話響起，公司的師傅表示生產線正在趕一批貨，詢

問舜子能不能情義相挺來支援，舜子顯得為難，但還是回覆會試著跟老師請假看看。課堂上老師用心地教課，大毛糾結在多上1天班有沒有多錢的疑惑裡，不時交頭接耳的和老白討論要可以問公司裡的誰？怎麼問？而舜子也湊過去表示自己被要求跟學校請假回公司上班，急著問老白怎麼辦，老白抓著頭不知該如何是好，突然3人想起這學期轄區分署有派員到學校訪視，且有留下名片及聯絡方式，3人正在討論要不要打到轄區分署詢問時，老師注意到後面3個男生講話越講越大聲，放下筆，朝3個男生問剛剛課堂上說的都有聽懂嗎？同學有沒有什麼問題？3個男生齊聲舉手大喊：「老師，我們有問題！」

請按照下列步驟處理該案例：

步驟一：詳讀案例

步驟二：問題描述與分析

訓練生分析：	合作單位分析：	衝突問題分析：
<p>1. 訓練生是否了解公司 的相關規定</p> <p>2. 訓練生有疑問時，是否 有管道可詢問並幫助 解決問題？</p>	<p>1. 學校於招生年度所公 告之招生簡章是否有 載明相關規範</p> <p>2. 公司或師傅對於計畫 相關規定是否了解</p> <p>3. 師傅這樣的溝通方式 是對的嗎</p>	<p>1. 本案例出現那些衝突？</p> <p>2. 牽涉到那些人？</p>

步驟三：擬定問題解決方法

1. 對訓練生加強宣導權利及義務，並提供問題解決之溝通管道
2. 避免爭議，各合作學校之招生簡章應載明相關內容，包含寒暑假工作津貼計 算、補班日及上課日之協調…等
3. 加強合作單位對參與計畫之權利及義務之了解，並以不影響訓練生受教權為 考量原則
4. 訓練生應該如何做？如何向師傅溝通？
5. 該問題需要與學校共同協調解決。

步驟四：實際模擬應該怎麼做

請運用您的建議重新模擬輔導情境：

1. 請將該案例當事人及相關人的行為演練出來。
2. 請將您所提供的解決方法演練出來。

步驟五：師傅寫下專屬個人的行動計畫

1. 當我碰到_____情境時，我在話語上應該說？
2. 當我碰到_____情境時，我在話語上不應該說？
3. 當我碰到_____情境時，我在行為上應該做？
4. 當我碰到_____情境時，我在行為上不應該做？

案例 18：訓練生於工作中違反相關法規之議題案例

職類：餐飲門市管理

人物描述：

1. 訓練生：阿祥，大三訓練生，個性簡樸，勤奮，學習能力優，家境不好，從小對於金錢保守，需賺錢補貼家用。
2. 訓練生：耗子，大三訓練生，有正義感與，心思靈巧聰明，學習能力強，但愛貪小便宜。
3. 訓練協調經理：餐飲門市人事經理，服務 15 年，具責任感，管理經驗豐富專業度高，柔性輔導能力好。

案例情境：

阿祥和耗子是某科大三年級訓練生，兩人都在同一家連鎖餐飲工作，勤快認真的兩人對於門市的作業流程相當熟悉，短短的三年間，獲得公司長官的青睞，口頭與實質鼓勵無數次，更是計時人員的榜樣，小聰明不斷的耗子，常常藉著小技巧化解工作中的阻礙，更讓阿祥佩服，耗子知道阿祥儉樸，所以常常藉著職務之便，拿公司報廢品與剩餘的日用品讓阿祥帶回去使用，日子一久，阿祥也習慣這樣的方式來補貼生活。

這個月底阿祥生活更加拮据了，他向耗子借錢，耗子自己手頭也很緊，於是幫阿祥想了一個自以為聰明的蠢方法，就是跟公司的收銀機借錢，要阿祥領薪水的時候再補回去，當然自己也借了一些，一切看似合理的情況，早已觸犯公司規定，也遊走在法律邊緣，構成竊盜行為，隱藏著觸發的風暴。

某日下午，阿祥發現小倉庫裡有幾箱即將過期的飲料和食品，興奮的告訴耗子，依照慣例即將過期食品是要銷毀，但公司體恤員工，都會讓員工在無明文的規定下在使用，這次阿祥與耗子藉著這個慣例，將幾箱飲料食品抱到自己的機車上放，準備下班帶回家，這一切雖無人發現，但早已被公司的監視設備拍下，早在二人從收銀機借錢時，交班的員工已向公司報告二人交班的收銀帳目不符合，人事協調經理已掌握監視證據要約談二人，這次二人又抱走大量的飲料食品，阿祥和耗子究竟是了解公司規範還是刻意的偷竊行為？人事協調經理了解一切的事情的經過後，發現另一事件，耗子為人大方，將之前的過期食品分享給親友，這一來，訓練協調經理認為耗子好意的分送，卻為公司帶來過期品流出市面的負面形象，無心的舉動會替公司帶來傷害。

請按照下列步驟處理該案例：

步驟一：詳讀案例

步驟二：問題描述與分析

1. 兩位訓練生有哪些錯誤行為？
2. 訓練生是否了解公司相關規定？
3. 訓練生有困難/疑問時，學校及公司相關人員是否即時提供協助及輔導，並幫助訓練生解決問題？
4. 訓練協調經理處理方式是否適切？
5. 訓練生報到時事業單位是否有完成職前教育訓練並提供書面資料參考？訓練生在職期間公司是否有持續進行訓練/提醒？
6. 兩位訓練生的行為(過期品攜出、挪用零用金)對自身及事業單位有何影響？

步驟三：擬定問題解決方法

1. 訓練生遇到問題可以向誰提出協助？
2. 協調經理/事業單位應如何避免類似情形發生？
3. 合作單位(事業單位、學校)如何加強訓練生法律觀念？

步驟四：實際模擬應該怎麼做

請運用您的建議重新模擬輔導情境：

1. 請將該案例當事人及相關人的行為演練出來。
2. 請將您所提供的解決方法演練出來。

步驟五：師傅寫下專屬個人的行動計畫

1. 當我碰到_____情境時，我在話語上應該說？
2. 當我碰到_____情境時，我在話語上不應該說？
3. 當我碰到_____情境時，我在行為上應該做？
4. 當我碰到_____情境時，我在行為上不應該做？

案例 19：訓練生與協調經理溝通行為上的衝突議題-非上班時間辦理 教育訓練/未按時填寫雙週誌/人事異動溝通衝突

職類：機電整合(高級技術員)職類

人物描述：

1. 訓練生：大四阿凱、大一陳茂、大一林強
2. 師傅：郭富，36 歲，組長，服務 10 年
3. 訓練協調經理：莎莉，32 歲，現任人資專員，服務 1 年
4. 訓練協調經理：佩宜，36 歲，前人資專員，服務 10 年
5. 學校老師：35 歲，擔任雙軌計畫窗口，服務 10 年
6. 勞動部公部門窗口：擔任學校/事業單位協調方

案例情境：

阿凱、陳茂、林強加入總發科技股份有限公司機電整合(高級技術員)職類專班，阿凱是大四學長，陳茂、林強是新進的大一學弟，林強進入公司前即考取加工相關乙級證照，是可塑之才，師傅發現他能力不錯，經師傅與協調經理佩宜討論後，將其轉調至難度較高的精密加工組，並列為重點培訓對象。

陳茂一直有無法專注、心不在焉、無法獨立作業的情形，以致產能與學習不佳，對此情況郭富師傅很不能理解，多次加強對陳茂的工作要求，也與協調經理佩宜反應，請其協助輔導，經協調經理訪談訓練生後，了解原來該生對汽修興趣濃厚，於下班及課後自學鑽研，有時林強也會一同加入分享及討論。因產能不佳需要加班或留下受訓等狀況，導致陳茂沒有多餘時間與朋友鑽研汽修，讓他很煩躁並對郭富師傅很是不滿，希望能再縮減訓練內容，林強也希望調回簡易加工組，在精密加工組精神壓力過大，常常失眠。

為了讓公司雙軌生快速且更穩定工作狀況，郭富師傅不定期於下班時間特別為訓練生安排理論及機器操作的進修課程，並於上課時間內，要求訓練生將訓練雙週誌一併寫完，陳茂、林強二位訓練生遂而在訓練雙週誌上反應不想於下班時間進修，體力與精神上無法負荷，在 LINE 群組裡抱怨，阿凱將陳茂、林強二位學弟遇到的問題向公司協調經理佩宜反映，而勞動部訪查時也表示公司課程內容有重複的情形，較無整體規劃。經勞動部與公司協調經理佩宜協調後，郭富師傅重新調整訓練時段及規劃課程內容，陳茂與林強也感受到公司的用心，

表示會更加專注於公司的培訓，提升產能，才有多餘時間投入在興趣上，也讓這個立意良善的事情更加圓滿。

阿凱在總發科技股份有限公司任職 3 年多，輪調過簡易加工組、精密加工組等部門，對於工作崗位都已上手，反應快，學習、變通能力比其他訓練生好，一直是師傅郭富的得力助手，也很明確的跟協調經理佩宜表示，畢業後會繼續留在公司服務，很多學弟妹都很崇拜學長阿凱的能力，阿凱也成立一個公司的雙軌生 LINE 群組，儼然是訓練生的發言人，而協調經理佩宜對於阿凱的提問與意見，均會給予回饋，若有窒礙難行之處也會互相討論出可能方案，也因為溝通管道的暢通，提高了雙軌生對公司的認同感，也有很強的凝聚力。

然而，今年 1 月開始因為公司內部職務調整，協調經理改為莎莉擔任，莎莉的行事風格跟佩宜完全不同，要求訓練生要全力配合公司的任何政策，未給予溝通反映管道、平台，讓訓練生打從心底產生不服，莎莉也有感受到訓練生的敵意，但仍維持既有之態度，一切全依照公司規定行事。阿凱、陳茂及林強 3 位訓練生規劃寒假期間要去旅行，預計請 4 天特休，也先跟郭富師傅口頭告假，一切看似順利，但紙本假單陳核至協調經理莎莉時，以公司近期訂單量大、一次 3 位訓練生請特休會影響產線、訓練生寒、暑假仍應進行訓練為由，僅准申請 2 天特休。阿凱氣急敗壞地跑去爭論說，特休是員工權利，且師傅郭富也跟訓練生說過，公司並無規定特休一次申請不可超過 4 天，訓練生應享有同樣的請假權利，同部門師傅都同意休假，這樣對訓練生不公平。協調經理莎莉回說，訓練生應遵守公司相關規定，若違反規定會通知學校，說你們態度不佳，不遵守規範，阿凱烙下一句：「之前佩宜姊就不會像你這樣難溝通！」協調經理莎莉也不客氣說：「不好意思，現在雙軌計畫協調經理的人是我！」兩人把場面弄得僵，不歡而散。

LINE 群組內，訓練生們你一言我一語的討論起協調經理莎莉相關的激烈言論。阿凱也主動聯繫學校老師，忿忿不平的說：「我們在公司受到不平等待遇，已經依照公司請假程序請特休，但還是被新的協調經理莎莉以訂單量大及暑假期間原本的上課日要回公司上班的規定駁回假單，全公司的訓練生都很討厭她，她不僅不跟訓練生溝通，還常拿公司政策故意打壓，我們和師傅溝通都沒問題，但就是無法和她溝通，我們對公司失去信心、也沒有認同感了，畢業後全部都不想留任了。」老師希望訓練生們不要激動，會盡快到公司了解狀況，師傅郭富也知道訓練生們的氣憤和激動，加入了安撫的行列。

郭富師傅主動找阿凱、陳茂、林強聊了一下，希望阿凱以將來著想，請假事小，前途事大，勸說繼續留任，不要因為請假事件與協調經理莎莉爭鋒相對，並幫阿凱爭取留任後提高薪資，希望阿凱這位人才可以留在公司，陳茂、林強希望學長阿凱要把握機會，阿凱情緒才稍有緩和，願意考慮郭富師傅的提議。郭富師傅告知協調經理莎莉，希望阿凱畢業後留任公司繼續服務，薪資方面能提升調整，協調經理莎莉表示，員工敘薪應依公司規範辦理，不能片面答應給薪標準，郭富師傅表示專業人才栽培不易，優秀訓練生能留任，對公司也是有益，協調經理莎莉說：「學校的老師剛剛來過電話，針對這次請假事件的誤會，公司與訓練生之間立場不同，需要調解一下，那剛好藉此機會，我們也可以針對留任薪資的標準，大家提出意見互相討論。」郭富師傅也同意與學校老師一起會談。

請按照下列步驟處理該案例：

步驟一：詳讀案例

步驟二：問題描述與分析

1. 訓練生因個人興趣佔用上班時間或影響工作進度之行為是否正確？
2. 訓練生集體請假是否行？合作單位方面：
3. 事業單位可否安排訓練生於非上班時間進行在職訓練？
4. 訓練生工作輪調之輔導
5. 公司請假法規依據為何？可否有內規？
6. 訓練雙週誌(訓練生/公司/學校/轄區分署)撰寫及簽核流程為何？
7. 如何輔導訓練生確實填寫訓練雙週誌？
8. 訓練生畢業後留任薪資之探討
9. 針對種子人員及訓練生的反應，事業單位端訓練協調經理應給予什麼協助？學校端的訓練協調經理又應如何協助公司及訓練生？
10. 學校端與事業單位端之溝通、訓練生輔導機制為何？

步驟三：擬定問題解決方法

1. 訓練生遇到問題可以向誰提出協助？
2. 協調經理/事業單位應如何避免類似情形發生？
3. 合作單位(事業單位、學校)如何加強訓練生計畫規範、職場倫理及相關法規之觀念？

步驟四：實際模擬應該怎麼做

請運用您的建議重新模擬輔導情境：

1. 請將該案例當事人及相關人的行為演練出來。
2. 請將您所提供的解決方法演練出來。

步驟五：師傅寫下專屬個人的行動計畫

1. 當我碰到_____情境時，我在話語上應該說？
2. 當我碰到_____情境時，我在話語上不應該說？
3. 當我碰到_____情境時，我在行為上應該做？
4. 當我碰到_____情境時，我在行為上不應該做？

附註一：衝突種類／衝突原因／衝突發展階段／衝突的迷思

衝突種類通常分兩種：事實層面的衝突與關係層面的衝突

具體事情層面上的衝突

- 目標衝突：雙方想要的目標不同。例如：主管與訓練生的工作績效目標不同。
- 利益衝突：當人們認為沒有足夠的資源時，而感覺分配不均產生衝突。例如：工作分配上的衝突，誰應該被分派到什麼工作？
- 判斷標準不同的衝突或感官不同的衝突：例如：產品裝入盒子時，產品傾斜角度差 0.25 度／例如：工作臺清得乾不乾淨？
- 角色職責上的衝突：例如：訓練生的角色與職責應該是什麼
- 工作分配上的衝突：例如：誰應該被分派到什麼工作？

關係層面上的衝突

- 觀點與想法：以自己的觀點對別人的行為做推論，且相信自己的推論是正確的，批評他人的想法，或缺乏同情心與同理心，亦會引起衝突。例如：他總是把我當白痴。
- 價值觀：因為成長的經驗、社會背景、性別及擔任的職務不同，對於價值觀的判斷亦有差異，因而產生衝突。對公司工作守則或規定上不同的理解與看法而產生衝突，例如：公司用金色星星代表表現優秀，可以領獎金，黑色星星代表有違規紀錄，一定沒有績效獎金，部分員工只看對自己有利的資訊，認為沒有黑色星星一定就是有獎金。
- 角色期待：人因不同的角色扮演，社會對每個人的角色行為模式會有不同的期許。例如：訓練生的角色與職責應該是什麼？或得不到主管的認同與尊重、稱讚，則認為主管不好相處。
- 溝通不良：溝通不良不只是語言的表達，它也包括了非語言的溝通在內。例如：主管與訓練生雞同鴨講。
- 權力：因權力的不同而產生衝突。例：代理主管分配工作，訓練生有時不太搭理。

這兩項衝突很容易夾雜在一起，讓衝突處理更難。不過還是應該盡量以理性判斷到底是哪一類的衝突。

例如：如果是工作目標與工作進度方面的，那主管就應該讓訓練生更清楚公司的規定或約定是什麼？最好是有書面的資料，白紙黑字，將公司規定透明化與一致化。

如果是因為個人價值觀與個人觀感類型的衝突，例如外型衣著類的問題，那就應該多多進行談話輔導。

衝突的背景原因

在日常工作訓練訓練生中，最常出現具體事情層面上的衝突，可能有哪些原因？

- 規定不清楚(例如:工作時間、加班補休假規定、休息時間規定、工作安全規定、制服衣著規定、態度行為規定、手機使用規定)。
- 權責不清楚(例如:誰指導訓練生工作、其他同事和主管也可以指導我工作或分派工作給我嗎?工作的輕重緩急如何判斷?)。
- 人際應對、規定等看法不同(例如:與顧客應對、乾淨程度、準時程度)。
- 訓練生搞不清楚主管的期待與要求。
- 缺乏同情心與同理心、粗暴惡劣的應對與口吻、缺乏認同與不夠珍惜對方。
- 其他同事或訓練生負面的應對相處的態度(例如:沒有互助的信任、不願意跟某人合作、喜歡諷刺別人)。

衝突發展的階段

1. 潛在階段：衝突發生之前可能已有引發衝突的因子。
2. 認知階段：彼此可能察覺到衝突的存在，然後會根據主觀意識，界定衝突的性質。
3. 行為階段：一旦衝突公開化，雙方會選擇及執行衝突的解決方式，以期穩定局面或滿足彼此雙方的需求。
4. 結果階段：雙方開始採取一些實際的行動。

衝突的迷思

一般人在衝突的情境當中，常會有一些似是而非的觀念。而這些常見的錯誤觀念，可能包括：

1. 因為他們犯錯，才會引起衝突。
2. 為了表示自己比對方行，必須贏得衝突。
3. 任何的妥協，均表示自己輸了，且永遠比對方矮一截。
4. 無論如何，應避免衝突的發生。
5. 只有自己所提出的衝突解決辦法，才是有價值的。
6. 所有的衝突都必須有解決的辦法。
7. 妥協的結果，終必導致不好的感覺。
8. 長期或持續的衝突，可以在一次的討論中獲得解決。
9. 任何的衝突中，一定有一方是對的，一方是錯的；且對的一方必須得到他所要的。

建設性衝突解決方法：

衝突當事各方應該：

- 互相尊重、傾聽對方、讓多方說完想說的話。
- 不要只說別人怎樣，而是去找當事人說。
- 分清楚是人還是問題本身。

在衝突調解時的對話應該(衝突當事各方應該)

- 坦承開放心胸地說出來，並說出具體的情境。
- 說清楚自己的立場與看法。
- 對事不對人、不要侮辱別人。

各方應該

- 各方應該各自描述自己的觀感與看法。
- 將自己的動機背景、與自己有關的益處講出來。
- 要以批判的眼光看自己行為。
- 要詢問對方有沒有了解自己的想法與所說的內容。
- 站在對方的立場上想、提供解決的建議。
- 與對方達到共識、之後再次檢驗彼此是否都有遵守共同約定的解決方法。

提供以下幾項字眼表達的例子：

表達我方自己的看法：

- 「我的看法是這樣，這整件事情是如此發生的...」
- 「我身為 XXX，我的感覺是...，當你...」
- 「我覺得不是很舒服，因為....」
- 「本來我還蠻滿意我在這裡的學習的...不過我發現...」

如何從對方哪裡得知看法：

- 「你如何看待這件事情？」
- 「你的看法如何？」
- 「如果我是你，我會覺得如何？」
- 「如果你是我，你會覺得如何？」

不瞭解對方的意思時，可以有的表達：

- 「我不曉得我有沒有了解你的意思，你可以再說一遍嗎？」
- 「你可以再把你的看法講一次？」

鏡子表達法（說出你認為的對方的想法）

- 「如果我有真正的聽懂你的意思，你那應該是認為...」
- 「你對這件事情的看法是...」

如何表達自我批判的字眼？

- 「我承認……」
- 「對不起我……」
- 「我可以了解，你……」
- 「如果我是你，我……」

如何提供解決方案？

- 「我的建議是……」
- 「那如果……，這樣好嗎？」
- 「我想也許……會是一個解決的可能。」

如何達成共識？

- 「我同意你的看法。」
- 「如果我們能……，那這樣應該會很好。」

附註二：上司對訓練生的期待是什麼？

訓練生在訓練初期或與師傅剛接觸時，絕對是不太可能知道師傅或主管對他們的要求與期待是什麼。這是主管一定要知道的事實。因此主管或師傅一定要讓訓練生清楚知道以下事情：

- 訓練生應該很慎重地看待他們的雙軌訓練學習。
- 公司是有花成本經費投資在培訓他們。
- 若要進步，就應該有正確的學習態度與工作態度。
- 工作要準時每天的開工時間一定要準時。
- 注意力集中、謹慎的態度，工作才可能獲得好的結果。
- 要能夠抗壓、要有持續力與忍耐力。
- 讓別人可以信任，即便主管不太管控，可以自己獨立自主地完成一項工作任務。

人際相處能力上：

- 認同自己是在一個 Team 裡工作。
- 有禮貌與友善對待同事與主管
- 到公司或離開公司都應該大聲打招呼、問安與告辭。

遇到衝突情況時：

- 應該承認自己的過錯或反觀到自己不當的行為態度。
- 據理批判，要批評別人一定要具體與據理。
- 要以建設性的方法帶出衝突點，而不是用暴力或傷別人的方法。
- 要忍讓，接受別人的看法與意見。

附註三：溝通障礙的原因

➤ 想到的	不代表	會說出來
➤ 說出的	不代表	會被聽到
➤ 聽到的	不代表	會被了解
➤ 被了解的	不代表	會被同意
➤ 被同意的	不代表	會被做到
➤ 被做到的	不代表一下子就	會被接納

職場上引起溝通問題的原因很多，基本上可大致歸納為以下幾點：

- 不清不楚的說話方式或要求方式。
- 有意識或無意識地省略應傳達的訊息。
- 根本沒聽到(音量不夠)對方在說什麼。
- 根本沒聽懂(內容上的)對方在說什麼。
- 根本就錯解對方的意思。

語言在衝突中扮演很重要角色，因為在衝突中彼此常會用負面的語言刺激對方，引爆更深的衝突面。而責罵只會帶來對方的回擊與自我防衛。例如：

- 訷刺性、譴責性、以偏概全、控告性、侮辱的言詞
- 罵話/粗話/髒話...全武行

附註四：謾罵批評人身攻擊話語與因應方法

咒罵人、批評人、人身攻擊話語

演練內容：可以分組進行或大班進行

1. 讓學員收集在平日職場上各式各樣罵人的話。
2. 請學員說明這些罵人的話的意思。
3. 請學員評估：「這罵人的話傷我的程度？」

設定程度等級：傷得很深-傷到了-還好-沒被傷到-不知道不確定

4. 驤人的話也可以分種類，例如：

- ✓ 聽起來挺有趣的
- ✓ 蔑視別人
- ✓ 傷人自尊
- ✓ 歧視性的
- ✓ 色情的
- ✓ 針對外型身體

5. 可分類：那些罵人的話是男生或女生喜歡用的
6. 學員間可以有人扮演師傅、訓練生或訓練生彼此互罵演練。
7. 演練完後，請討論以下問題：
 - ✓ 侮辱人或罵人的人到底想要達到什麼目的？
 - ✓ 為什麼他會有這些舉動？
 - ✓ 被罵到或傷到的人應該如何應對？

如何面對/回應來自別人的謾罵？

- 假裝沒聽到或裝傻
- 駁回侮辱
- 向對方問他侮辱我的原因是什麼
- 向對方問挑撥的原因是什麼
- 不要生氣，學習忍耐
- 轉移注意力
- 以笑話或幽默方式會應

如何表達自己的憤怒與自己的過錯？

挫折提供發展憤怒反應的機會，但挫折本身與憤怒不同，並不是一種情緒。憤怒出現的先決條件是有一個需要、推動力或行動的傾向（通常稱為動機），再加上妨礙該人達到目標的障礙。當一個人認為受到的障礙干擾是不合理或無法估計，而非可預計或無可避免的，憤怒的情緒會更加強烈。另外，由挫折產生的失意情緒會影響人的注意力、思考、計劃的能力和其他與建設和想像力有關的表現。

訓練生

1. 雖師傅無理謾罵在先，但基於職場倫理，主動承認錯誤並且試著提出來談。
2. 師傅或主管態度一定會軟化的，或其他人更會用同理心站在訓練生這邊。
3. 可以增加自己的自信心與人際衝突處理。
4. 我可以成為別人的模範。

師傅

1. 承認錯誤並嘗試修正不雅字眼與人身攻擊。
2. 當然會有愧疚，因不雅字眼傷害許多訓練，但如能向大家表達歉意，並努力修正不雅字眼，與人互動將更為和諧。
3. 我可以成為訓練生尊敬且學習的模範。

訓練生如何面對回應來自別人的無理取鬧的同學？

面對別人的無理取鬧的同學，基要條件是真誠、尊重與同理心。老師、主管、同學如能本著真誠、尊重與同理心的態度去幫助當事人，當事人將產生建設性的性格及行為改變。面對他時應以表裏一致的自己和當事人相處，無條件尊重是對當事人無任何要求的心態下向對方表示溫情的接納，同理心是設身處地的從當事人的參照標準去看和感受事物。

當中常包括以下基本概念：

1. 個體具有自由意志：個體有選擇的自由，也相同需要為選擇的結果負責。
2. 尊重個人價值：個人都有其存在的價值，且個體的主觀經驗應被尊重。
3. 朝向自我成長的方向，最後完成自我實現
4. 相信人基本上是向善、向上的（性善說）：人不是被本能所驅使而是能自我選擇朝向自我實現的目標邁進。

附註五：自我檢討的能力與方法

訓練生可以用以下方法進行自我檢討與尋求自我改善方法

第一步：自我檢討

這時應該問自己的問題：

- 我現在的感覺如何？
- 我到底做了什麼、說了什麼？
- 我是不是反應太敏感了？
- 我急躁易怒嗎？
- 我聽懂對方什麼話呢？我真的有完全了解對方的意思嗎？
- 想完了這些點後，我的感覺又如何？

第二步：站在對方（師傅或主管）的立場想

- 主管或師傅在這樣的情況中觀感如何？
- 他很忙嗎？
- 他的期待是什麼？
- 他怎麼會讓這樣的問題產生呢？
- 他了解了什麼狀況與事情？
- 在這樣的情形下，師傅或主管覺得什麼事情是最重要的？

附註六：服務品質管理

服務品質管理的重點有兩項：顧客的期望是什麼？以及顧客對服務的知覺。

顧客的期望是什麼？

- 服務期望的兩種層級。例如：與客戶的應對。
- 顧客如何將實際的服務績效與期望進行比較。例如：服務失誤時，顧客得到的回饋是？
- 影響顧客期望的因素。例如：與人應對進退的態度。

顧客對服務的知覺

- 服務品質與顧客滿意。例如：遇到問題時，是否能真誠且和善。
- 顧客如何衡量服務品質。例如：同理心，粗暴不禮貌的應對態度。

服務品質=顧客事後知覺-顧客事前期望

主管應該要讓訓練生瞭解同理心以及禮貌的應對態度之重要性，並且應用正面且積極的態度，面對顧客服務。

附註七：顧客關係管理

在日常工作訓練訓練生中，最常出現具體事情層面上的顧客關係管理，發生背景可能有以下幾項：

- 顧客對於商品的詢問(例如：產品的放置位置、產品的價錢等)
- 顧客對於商品新鮮度的質疑(例如：商品是否過期)
- 顧客對於服務人員態度不佳的抱怨(例如：服務人員沒有同理心)
- 顧客對於服務人員回答不滿意(例如：詢問的問題沒有得到合理或是合適的回答)
- 人際應對、規定等看法不同(例如：與顧客應對、乾淨程度、準時程度)
- 訓練生搞不清楚顧客的期待與要求
- 缺乏同情心與同理心、粗暴惡劣的應對與口吻

附註八：職場應有的禮儀

- 不直呼主管的名字
- 面對客戶時應注意臉部表情以及說話的態度
- 不遲到早退
- 不應表現出不耐煩或是無所謂的樣子
- 認真看待每一件小事情
- 要有自信心並且展露專業的笑容
- 抱持同理心處理顧客問題

附註九：好的工作態度有哪些特色？

- 與客戶應對注重禮儀與禮貌
- 不遲到早退
- 面對顧客抱怨或是顧客有疑慮，都應要抱持同理心
- 不應該有粗暴不禮貌的態度
- 在工作職場上不應該說謊或是逃避責任
- 在工作職場上應表現出專業且有自信的態度

附註十：個別輔導時傾聽與提問技巧

1. 提開放性的問題

- 例如「發生什麼事？怎麼樣了？如何呢？誰？」最好不要問「為什麼？怎麼會這樣？是什麼原因變這樣？」

2. 不要問封閉性的問題

- 例如：A遲到，B最好不要問：「你為什麼這麼晚？」這句話涵蓋指責的語氣。最好說：「我們約的是七點，好讓你可以早點來接我。」
- 或是「發生什麼事以導致你不準時？」

3. 真正地針對問題提問。背後不要有攻擊的意涵

- 例如「小明，你下次真的可以準時嗎？」，例如「小欣，你有準時過嗎？」這些問題都是間接且下意識的帶著個人怒氣所提出的問題。當事人很難有機會解釋為什麼會遲到。

4. 運用「第一人稱：我」的敘述法，並說明我經歷的事實情況→我的感覺→我的原因→我的期望：

- 小明不滿意他好已經超過兩個月的時間都在做同樣的工作：在外場收碗盤。
- 不恰當的敘述方法：
 - 小明說：「我每次都被排在外面。最近都做這些同樣且無聊的工作。你（師傅）這週都已經派給其他人不同的工作了。」
 - 「第一人稱：我」的敘述法：「我又被派去外面收碗盤了。」（不高興的事情）→「我不喜歡一直做這工作做那麼久。」（感覺）→「因為我已經做了兩個月了。」（原因）。→「我想學別的工作。」（願望）

5. 主動式地傾聽

- 主動式的傾聽不是讓別人一直說，而是站在對方的立場想。
- 透過關心的肢體語言與眼神來告訴對方我正在專心傾聽。
- 讓對方知道，他所講的我都能了解與體諒。
- 偶爾提出問題或是將對方所講的在歸納重述一遍。
- 肢體語言：開放且關心的肢體動作，表現出穩重冷靜與平和的態度。
- 表情動作：善意關心的眼神、點頭、微笑、善意的臉部表情。

6. 鏡子效應對話法

- 將對方所說的用自己的字眼歸納重述一遍。
- 不要漏掉重要的訊息部分。
- 不要隨意加油添醋。
- 不要試著將對方所說的加以詮釋或做價值判斷。例句：
 - 「我對你剛剛所說的內容理解是：... 你想... 因為....？」
 - 「你說，你感覺... / 你做了....」
 - 「如果我沒有理解你所說的，你的意思是...」
 - 「我對你的理解是，你目前的立場是....，你背後想要達到的事是...」

附註十一：工作績效面談

1. 輔導面談或績效評估應紀錄應談論的內容：

- 學習能力：吸收資訊與知識的能力，思考判斷的能力、耐力、創造力、臨場反應能力
- 學習動機：工作意願、工作投入程度、興趣
- 工作與學習型態：獨立自主性、細心程度、可信任程度、勤勞程度
- 在企業與學校的學習表現與進(退)步程度
- 將所學的知識與技能與工作崗位訓練計畫書(ARP)核對比較，以確認技能落差在哪裡
- 在企業與學校學習過程中的表現優良與善待改進的地方在哪裡？
- 工作週誌內容
- 與態度行為能力相關的面談內容應紀錄：
 - ◆ 面對上司、同事與其他訓練生的行為態度
 - ◆ 面對顧客時的行為態度
 - ◆ 與師傅和同事或是與其他訓練生的摩擦與衝突
 - ◆ 訓練生在企業學習的問題與困難

2. 面談時應注意事項

- 盡量避免直覺或主觀評斷
- 訓練人員每周至少固定紀錄一些該訓練生正面與負面的學習表現具體事項，以便在面談時可以提出舉例，增加說服力。
- 要一視同仁，每個訓練生的評估標準都是相同的。而評估標準以該訓練職場上應達到的工作學習目的最終評估標準。
- 為讓面談客觀，面談者應該額外與公司其他能評估該訓練生能力的人或是學校單位的老師做核對。
- 面談的訓練人員應避免的錯誤：
 - ◆ 不要被訓練生某單一或某些突出的特點誤導，以決定整體印象是正面或負面。
 - ◆ 避免因為訓練生投訓練人員的緣，就獲得較好的評估結果。
 - ◆ 勾選等分時應注意輕重程度，應統一鑑別度。
 - ◆ 訓練人員可以在與訓練生的對談中影射到自己本身的弱點，避免對此反應有特別批判性的反應。
 - ◆ 不可將該訓練生的狀況轉移到其他人或自己身上或其他人的狀況轉移到該

訓練生身上。

3. 面談準備

➤ 訓練人員在面談前除了相關時間地點空間預備外，心裡也要有所預備，思考該訓練生的狀況：

- ◆ 該訓練生是哪種型的訓練生？
- ◆ 目前所遇到的問題是什麼？原因是什麼？
- ◆ 該訓練生的期待是什麼？
- ◆ 他的反應會如何？他可能會提出什麼異議？
- ◆ 我如何激勵他？他（不）可以接受那些評判與理由？

4. 訓練生面談前應做的準備

➤ 面談前訓練人員應該提供訓練生面談資料，例如：面談目的與用意、進行方式、面談長度、其他參與人員、用什麼標準評估訓練生。

5. 績效面談流程

- 現場桌椅排放：避免不同桌子隔桌對坐、最好坐同一張桌子
- 親切問候，觀察對方反應
- 說明面談用意與目的
- 說明觀察或評估結果：以正面的訊息先開始。若有需要改善部分，則以鼓勵激勵的形式帶出來。
- 聚焦在重要與主要的議題上
- 不去提不是該訓練生典型的行為模式或態度表現
- 以據理與據事實的方式以及溫和平穩的態度陳述您的觀察與評估
- 盡量多用第一人稱“我”開始一個陳述，如：“我發現…”，“我看到…”
- 用可以追溯的具體事例來陳述你的觀點
- 稱讚與批評要分開（先稱讚再批評）
- 注意到訓練生的觀感與看法
 - ◆ 讓訓練生表述他對整個學習或是事件的看法
 - ◆ 不要打岔，紀錄他說陳述的
 - ◆ 若有不清楚訓練生所講的，要直接問。避免用身體語言或動作影響到訓練生的情緒
 - ◆ 訓練生若逃避問題、撒圓謊或美化醜化事實都是正常的反應。請避免指責，請盡量據實地追問下去，例如：“你會這樣做的原因是什麼？”
 - ◆ 讓訓練生自我評量。若訓練人員與訓練生的評量結果懸殊太大，則問訓練生

什麼原因讓他對自己做這樣的評量。之後再重申自己的評量觀點與標準。

➤ 共同建立新的學習目標與工作目標

- ◆ 討論下一個評估與輔導面談時所要達到的目標是什麼
- ◆ 訓練生需要什麼協助
- ◆ 那些工作目標是訓練生可以自己獨立完成的
- ◆ 這些目標達不達到如何界定

➤ 結束面談

- ◆ 結束面談時再歸納所有面談的點並記錄下來
- ◆ 與訓練生確認誰在什麼時間點要完成什麼
- ◆ 以正面鼓勵的話語結束面談
- ◆ 若遇到是比較有爭議性的面談時，訓練人員也要用鼓勵積極的話語，例如：“
我很高興可以與你敞開地談…”
- ◆ 紿給訓練生一份面談結果報告以及未來工作目標協議

附註十二：輔導技巧七步驟模式

1. 瞰清狀況

給訓練生的問題

1. 你的問題是什麼？
2. 我可以幫你什麼忙？你對我有什麼期待？
3. 透過這個諮詢會談你想改變什麼？

給師傅自己的問題

1. 這個議題是我負責的範圍嗎？
2. 我是他正確的諮詢對象嗎？我有能力諮詢他嗎？
3. 我要或我有能力或我可以在這個議題上與訓練生一起共同解決嗎？
4. 有什麼條件呢？

2. 讓訓練生描述問題

給訓練生的問題

1. 可以將問題具體地描述一遍嗎？
2. 何時發生的？和誰有關？已經發生多久了？
3. 你在其中牽涉的程度如何？

給師傅自己的問題

有感覺到訓練生的真的有心改變或解決此問題嗎？

3. 了解目前採取的解決方法是什麼

給訓練生的問題

1. 到目前為止你如何解決該問題？
2. 目前的結果如何？
3. 對未來會有什麼影響？
4. 假設有解決此問題的最理想條件，那這些條件應該長得如何？
5. 以前有類似情況，當時是圓滿解決的狀況嗎？如何辦到的呢？

4. 與訓練生一同找出解決辦法

激勵的話術

1. 「那你要不要試著往… 方向想想看…」
2. 「如果我們把兩個建議一起合起來試試看，那可能會…」
3. 「有其他的方法嗎？……」
4. 「如果換個方式想…，那會變成怎樣…？」

給訓練生的問題

1. 你不希望這樣，那你希望怎樣呢？
2. 有可能有那些解決方法呢？

5. 讓訓練生自己選擇解決問題的策略

給訓練生的問題

1. 你會選擇哪一個辦法呢？
2. 你第一會怎麼做？

6. 讓訓練生自己決定一個時間

給訓練生的問題

你什麼時候或在哪裡會去做你決定的解決辦法？

7. 總結

給訓練生的問題

1. 到現在你覺得有那些點已經有澄清或找到解決方法了？
2. 還有哪些點是未解決的？

附註十三：職場人際關係管理

引導一：職場人際關係管理

與人相處是一門藝術，要在職場中保持良好的人際關係，最基本的條件便是誠信。在職場中，表現個人能力只是基本要求，反而懂得團隊合作，建立良好人際關係更為重要。辦公室內的人際關係與日常生活中的朋友關係略有不同，當中有以下幾個值得注意的基本原則。

(一)互惠：同事間相處的首要原則，就是利己利人。在互惠互利的原則下，大家以誠信、成熟、豁達的品格為基礎，站在對方的立場考慮問題，贏取對方的信任，達到雙贏局面。所有人在工作中都有存在的價值，所以懂得雙贏之道，才可以組合成良好的工作團隊，產生互助互信的效果。

(二)守信：誠實守信亦是職場人際相處的原則之一。守信能夠給人一種安全感，培養出「你辦事，我放心」的信賴關係。因此，預定的會議要按時出席；承諾的工作，要在期限前完成；同事間委託幫忙的事項，必定要辦到；向同事借用的物品，要如期歸還等。這些並非無關重要的小事，而是影響個人信譽及人際相處的大學問，切勿掉以輕心。

(三)分享：分享是建立人際關係的最佳原則，你分享得愈多，得到的就會愈多。職場之中有兩種東西最能反映這原則：一是知識，二是關係。例如你有一個人際網絡，我也有一個人際網絡，如果各自獨享則只會困守於自己的網絡；但拿出來分享後，則各人擁有的人際網絡將大增。你和別人分享自己所擁有的，別人感到好處後，自然就會感謝你。當然，你願意和別人分享、樂於付出，對方就會覺得你是一個正直的人，願意和你相處。

(四)權責：職場上的人際相處，確實與朋友之間的相處不同。在職場上，任何人都樂於與長袖善舞的你交往，但切記堅守自己的工作責任及要求，切勿因為關係變得密切，因而作出不恰當的決定，引起處事不公平的嫌疑，甚至犯上錯誤。

所以，在職場上的相處既要保持一種和諧氣氛，亦同時要保持一點點的距離。就算你和上級的關係，相處得多麼的融洽，切勿產生誤解；遵守互惠、守信、分享、權責等原則，才可以拓展良好的職場人際網絡。

引導二：有哪些相關的道德規範？

就目的論而言，應創造雙贏，避免對他人造成傷害。就義務論而言，「己所不欲，勿施於人。」不應對他人造成傷害。就德行論而言，放釘子、潑尿是很低劣的行為，無助於培養高尚的品格。

引導三：有哪些實際的限制？

本案起因於排班和出勤記錄問題，並非大問題。因此應該遵循互惠、守信、分享、權責等原則，與同事盡量溝通，解決問題，營造和諧愉悅的工作氣氛。

引導四：該做哪些最後的決定？

若是因為排班和出勤記錄問題，應盡量與同事溝通，維持良好的職場關係。以下再使用人際口才學會創辦人資深企業人才培訓導師黃桂林的文章，說明職場衝突可能的解決方法。(引自<http://hk.learning.yahoo.com/060203/277/1kx1g.html>)

衝突是職場中無法避免的事實，例如公司的資源分配不公平，某些同事的工作表現未合乎公司的要求，某人的觀點、意見未被接納，甚至同事之間曾經有過爭執或心病，在欠缺溝通和不信任的情況下，衝突可以變成職場中的「悲劇」，令每一方都成了輸家。

好好處理各項衝突，有助提升個人的解難能力，學會分析事件的嚴重性而採取不同的應付方法，不妨考慮以下的5項處理衝突心法：

- (一) 當你認為同事之間所產生的衝突並不嚴重，大家只是在觀點與角度上有分歧，影響不了正常運作，加上雙方亦因為是次衝突，正處於檢討和冷靜期的時候，你不妨採取：「不面對，避重就輕」
- (二) 當你認為同事之間所產生的衝突之中，發現自己的觀點確實有問題，當時只是意氣之爭，如果自己繼續堅持，可能會引致更大的損失，為了與同事間保持良好合作關係，以便日後可以爭取有關效益，甚至作出小小的犧牲以換取更大的利益的時候，你不妨採取：「退一步，海闊天空」
- (三) 當你知道自己的論點非常重要，必須要堅持，並且絕對不能讓步及要作出果斷的解決行動的時候，你不妨採取：「進一步，據理力爭」
- (四) 當你發現衝突雙方都有可取之處，要是找出了「勝與負」可能會對公司帶來更大的傷害，甚至令公司組織破裂的時候，你不妨採取：「不堅持，互相妥協」
- (五) 當你發現雙方均有合作態度和承諾，亦有足夠時間深入了解問題和解決方案，為了顧全各方利益及使公司得益的時候，你不妨採取：「顧大局，全面合作」

引導五：法律條規：

(一)第一百八十四條（獨立侵權行為之責任）

因故意或過失，不法侵害他人之權利者，負損害賠償責任。故意以背於善良風俗之方法，加損害於他人者亦同。

(二)侵權：

為民事責任之重要制度，侵權行為法之規範內涵，涉及被害人權益之保護及一般人之活動自由，侵權責任之建立，經常涉及法政策之考量。然而為適當運用侵權行為制度，必需對於法律上建構的重要概念，如過失責任、因果關係及損害賠償等，具有充分之理解，始得有效保護被害人權益，並維護社會經濟活動秩序。據此，民事侵權責任涉及之過失概念，因果關係之界定及損害之概念，應予以澄清，以作為法院判決之理論基礎，建構有效率、符合正義要求之侵權行為法。

(引自 <http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1007122609165>)

(三)損害：

指某人因某事實，於其財產或其他法益（生命、身體、健康、名譽、自由等）所受之不利益也。故損害不僅指財產上之損害而言，尚包括非財產上之損害。財產上之損害又有積極損害與消極損害之分，私法上所謂財產上之損害，係兼指二者而言。

參考資料：

1. 護士整同事 踩椅灑尿洩憤（自由時報2010/01/13）

<http://tw.news.yahoo.com/article/url/d/a/100113/78/1yora.html>

2. 人際口才學會創辦人資深企業人才培訓導師黃桂林部落格

<http://blog.eduplus.com.hk/terencew/>

附註十四：訓練生職場外兼差問題與因應方法

引導一：個人道德問題

(一)小美：

1. 小美知道如果說自己以前很胖，是因為喝了產品才瘦身的，這件事非常明顯是作假，是欺騙消費者。如果是認識自己的人看到了，一定也會知道這件事情是騙人的。
2. 小美覺得如果自己拒絕以這樣的方式為產品推銷，是不是沒有做好自己的工作？

(二)企劃人員：

1. 企劃人員是因為公司接下了這樣的案子，而必須做最有利的產品促銷，但是這樣的產品促銷方式，明顯是造假。為了使產品能夠更好的銷售成績，卻使用作假的方式。
2. 企劃人員也應該針對產品實際效用做產品推銷，而非誇大產品功效。

(三)主持人：

主持人在做產品推銷的時候，必須先瞭解促銷方式是不是合宜？產品是不是有符合相關規定。這樣才能使自己的言行舉止合理合法，所推銷的產品在賣給消費者時，才不會產生問題。

(四)代言藝人：

藝人身為公眾人物，一般民眾常效法其言行之舉動，更會因喜愛該藝人，信任該藝人所推銷之產品，進而購買此產品。因此更應該謹慎選擇代言產品，以免誤導民眾。更不應該利用社會資源所建立的知名度，獲取個人利益而罔顧消費者健康與安全。

引導二：公司道德問題

(一)電視購物台：購物台在承接產品銷售時，應該為消費者做第一階段的把關，瞭解產品是否符合各項安全檢驗，而不是僅是為了商業利益而銷售產品。也不應該為銷售產品做誇大不實的廣告。

(二)產品廠商：廠商在生產產品時，不應為了利益而生產危害健康的產品。消費者的選擇自由，除了指消費者有權利自己做決定之外，應該還包括消費者在做決定的過程中，也受到公平合理的對待。因此在製作廣告的過程中，不論是廠商或是負責設計廣告的人員，都要考慮到廣告是否提供消費者必要的資訊？是否會誤導消費者做出錯誤的判斷？唯有保障消費者知的權利，消費者才真的有選擇自由。(蔡蒔菁，2007)

引導三：職場倫理規範：

- (一)將個人誠信視為最重要的資產之一：沒有任何事情會比你的誠信更重要
- (二)千萬不要低估專業職責和個人責任的範圍：一旦踏入商業世界，就要承擔起商場專業人士的職務，以及伴隨著這份職務而來的責任。
- (三)讓合乎倫理道德的行為指引你和公司的行動。

引導四：法律條規：

(一)公平交易法第 21 條：(虛偽不實或引人錯誤之表示或表徵)

- 1. 事業單位不得在商品或其廣告上，對於商品之價格、數量、品質、內容、製造方法、製造日期、有效期限、使用方法、用途、原產地、製造者、製造地、加工者、加工地等，做虛偽不實或引人錯誤之表示或表徵。
- 2. 事業單位對於載有前項虛偽不實或引人錯誤表示之商品，不得販賣、運送、輸出或輸入。前二項規定於事業單位之服務項目準用之。
- 3. 廣告代理業在明知或可得知情況下，仍製作或設計有引人錯誤之廣告，與廣告主負連帶損害賠償責任。廣告媒體業在明知或可得知其所傳播或刊載之廣告有引人錯誤之虞，仍予傳播或刊載，亦與廣告主負連帶損害賠償責任。

(二)公平交易法第 35 條：

違反第二十條第一項規定，經中央主管機關依第四十一條規定限期命其停止、改正其行為或採取必要更正措施，而逾期未停止、改正其行為或未採取必要更正措施，或停止後再為相同或類似違反行為者，處行為人三年以下有期徒刑、拘役或科或併科新臺幣一億元以下罰金。

(三)消費者保護法

- 1. 第 22 條（廣告內容之真實）：企業經營者應確保廣告內容之真實，其對消費者所負之義務不得低於廣告之內容。
- 2. 第 23 條（損害賠償責任）：刊登或報導廣告之媒體經營者明知或可得而知廣告內容與事實不符者，就消費者因信賴該廣告所受之損害與企業經營者負連帶責任。

前項損害賠償責任，不得預先約定限制或拋棄。

(四)行政罰法第 14 條

廣告代言人（除廣告主外），於廣告中以言詞或其他方式表達其對該商品或服務之意見、信賴或親身體驗等結果者，即為薦證廣告代言人，即須為其代言行為負責。

法務部對於行政機關援引行政罰法第 14 條規定：「故意或共同實施違反行政法上義務之行為者，依其行為情節之輕重，分別處罰之」，對不實廣告薦證代言人之

行為予以處罰之適法性，亦表示肯定；即行政機關如能證明薦證廣告代言人之行為與廣告主間，已該當「故意共同違法」之要件時，即可依該條規定加以處罰。

(五)刑法 339 條：

意圖為自己或第三人不法之所有，以詐術使人將本人或第三人之物交付者，處五年以下有期徒刑、拘役或科或併科一千元以下罰金。以前項方法得財產上不法之利益或使第三人得之者，亦同。前二項之未遂犯罰之。

引導五：列舉可能適宜的解決方案：

【方案一】

小美遵從企劃人員的指示，在電視購物台上表演自己是親身體驗的一般民眾，因為喝了「燃燒咖啡」之後，從肥胖體質變成現在窈窕的模樣。一切都按照劇本演出，充分的展現敬業精神。並且信任公司是有做好嚴格把關，此類的產品並不會像其他出問題的減肥產品一樣，造成消費者身體健康出現狀況。並且自己只是模特兒，做的是秀出產品的工作，這種方式也是其中一種。

【方案二】

小美明白且委婉地告知企劃人員，自己不想以欺騙的行為展現產品，若是身邊的家人、朋友、師長看到廣告了，一定知道自己公開說謊，必定受到抨擊因此無法以這樣的方式展現產品。並詢問可否使用其他方式介紹產品？也要對企劃人員說明，彼此可能得負擔的法律責任。

引導六：評估各解決方案的道德性

【方案一】

(一)小美認為按照企劃執行工作才是敬業精神的表現，並且對於公司的作法充分信任，認為公司會保護員工。

但此點即使違反了職場倫理守則中：千萬不要低估專業職責和個人責任的範圍，此項原則。誤以為個人只是公司體制中的小小人物，凡是都是按照別人的安排而已，因此即使產品出問題，自身也不會有什麼該付的責任。但其實每個人都必須得為自己的行為負責，並不會因為工作職位的高低就可以完全不必為產品及公司決策負擔任何責任。

(二)小美按照企劃執行工作時，經由媒體播放，便是公然造假，共同與電視媒體業者共同欺騙消費者。姑且不論此產品是否有效，但未使用過產品卻宣稱親身體驗了產品的實質效果，則是實際詐欺消費者。

以上行為也同時違反了倫理守則中：將個人誠信視為最重要的資產，此項原則。若僅是為了一時的利益而按照公司安排作假，一旦東窗事發，將對個人的信譽問

題造成很大的傷害，不僅將來無法在相同的工作環境中獲得工作，在親友面前也已經造成既定印象，成為這個世界對你有負面的評價，而這個負面評價是很難在短時間內可以解除的。

【方案二】

小美堅守負責任與誠信之道德原則，不違背自己的良心，更尊重消費者有公平獲得產品正確資訊的權利。

倫理守則中：讓合乎倫理道德的行為，指引你和公司行動，是非常重要的。堅持且有勇氣做對的事情，有可能會遭致非議與批評，但只要是正確的事情就不需要過度害怕，同時必須注意不要採取強硬的態度，試圖讓公司人員瞭解會觸犯的道德規範、法律以及有可能得負起的法律刑責。

引導七：各解決方案的實際限制

【方案一】

小美盡心推銷產品，可能會獲得更多的工作機會。但若是節目開播之後，身邊的親朋好友知道小美公然欺騙，可能會對小美產生不好的觀感。若是減肥產品出了問題，消費者可以控告廠商、電視媒體包含電視媒體相關廣告作業人員，包含企劃人員、銷售人員、主持人、代言藝人。若詐欺罪名確實，小美有可能觸犯刑法。尤其小美是在確實知道自身是欺騙行為的情況之下，詐欺行為更加屬實，無法以敬業精神，或被要求之工作來開脫罪行。

【方案二】

小美若堅持不做假推銷產品，可能沒有任何的工作機會，甚至得離開電視購物台，對於小美的生活境況，可能會造成壓力與困難。甚至有可能小美會被公司內部人員所刁難，要求小美確實執行企劃所要求的工作內容。此時小美必須考慮，有沒有管道與人員，協助她貫徹自己的道德良心。

引導八：該做哪些最後的決定？

我們在職場上可能會兼任各種職務，有可能是公司的業務企劃，或是銷售人員，但不論我們擔任了何種職務，在生活上，我們就是一個消費者，在現在社會中，大多數都是依靠著消費行為來購買生活所需。而消費行為必然是得建立在信任的基礎上。若廠商為了一時的私利，銷售媒體也為了一時的私利，而共同推出了有問題的產品，或者未盡到明白告知產品訊息的責任，那麼我們每一個人都有可能買到不適合的產品。於是便會發生：賣死豬肉的商人不敢吃豬肉，賣受污染的魚販不敢吃魚，但是賣豬肉的肉販去買魚吃，魚販去買豬肉吃的情況還是會發生。因此，小美應該堅持不做假，並委婉告知企劃人員可能發生的情況。更應該做好

保護自身的各種防備，將此事告知家長或是學校師長，若有任何不利情況，可尋求消費者基金會的協助，或者是尋求免費諮詢法律團體的協助。

參考資料：

1. 藝人代言電視購物塑身產品涉詐

<http://www.rclaw.com.tw/SwTextDetail.asp?Gid=6283>

2. 東森購物百貨股份有限公司因違反公平交易法事件

行政院全球資訊網

<http://www.ey.gov.tw/ct.asp?xItem=25912&ctNode=1096&mp=1>

3. 行政罰法第 14 條

4. 刑法 339 條

5. 行政院公平交易委員會之相關法規(第 21 條、22、35 條)

6. 行政院消費者保護委員會之相關法規(第 22、23 條)

7. 中華民國消費者文教基金會之相關法規

附註十五：訓練生結交男女朋友而影響工作之輔導方法

引導一

- 人際關係：個人與他人之間在生產或生活的活動過程中所建立的一種社會關係，也就是彼此的想法、感覺、期望、評價等互動關係。這種關係會對人們的心理產生影響，會在人的心理上形成某種距離感。
- 人際關係包含親子、同儕、師生、性別、工作等。
- 人際關係的種類：
 1. 按其規模的大小和人數的多少：兩人之間、個人與群體、個人與群組的關係。
 2. 按人際關係的性質：人際關係好—協調、友好、親密；人際關係壞—不協調、緊張、對立。
 3. 按人際關係的需要：
 - (1) 容納的需要：交往、溝通、專屬、參予、隨同；反之：孤立、退縮、疏遠、排斥、忽視、對立。
 - (2) 控制的需要：影響、控制、支配、操縱他人；反之：拒絕權威、忽視支配、拒絕控制。
 - (3) 感情的需要：喜愛、親密、同情、友好、熱心、照顧；反之：冷淡、疏遠、厭惡、憎恨。
 4. 按人際關係的基本傾向：主動的、被動的。
 5. 按心理距離：9級

人際關係 等級	心裡距離 狀態	人際關係 等級	心裡距離 狀態	人際關係 等級	心裡距離 狀態
+4	親密無間	+1	好感合作	-2	情緒對立
+3	知心好友	+0	互不干涉	-3	衝突報復
+2	主動交往	-1	不溝通共處	-4	不共戴天

引導二：產生人際關係的原因

- 根據魏斯的人際關係律：

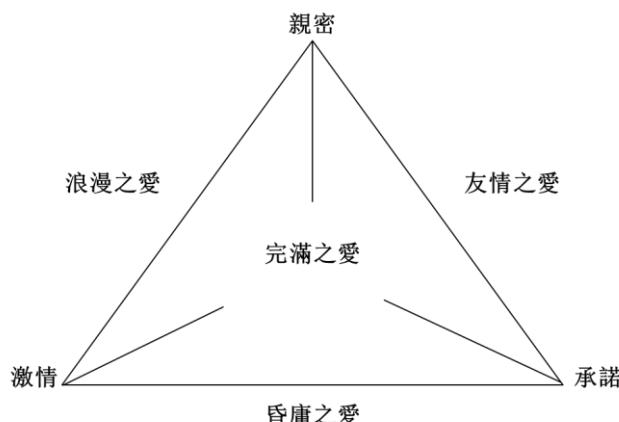
1. 依附的需要。
2. 社會整合的需要。
3. 價值保障的需要。
4. 可靠同盟的需要。
5. 尋求指導的需要。
6. 關心他人的需要。

引導三：愛情的組成要素

美國耶魯大學的Robert Sternberg教授提出了《愛情成分理論》，人類的愛情由三種成分所組成：

1. 動機成分：動機有內發的性驅力，也包括異性之間身體容貌等特徵彼此吸引，以動機為主的兩性關係是親密的。
2. 情緒成分：由刺激引起的身心激動狀態，如喜、怒、哀、懼等，以情緒為主的兩性關係是熱情的。
3. 認知成分：對情緒和動機是一種控制因素，是愛情中的理智層面，以認知為主的兩性關係是承諾的。

➤愛情關係組合(Robert Sternberg, 1988)：



引導四：戀愛中常見的心理反應

- 光暈心理：即人們通常所說的“情人眼裡出西施”。又稱為光環效應或成見效應，指人際交往中形成的一種誇大的社會印象。
- 逆反心理：即指因客觀與個人主觀需要不相符，而產生強烈的抵觸情緒，並引發一種負向要求和行為的心理活動傾向。(楊過情結)
- 自卑心理：自卑，是由於自我評價偏低而引起的害羞、不安、內疚、膽怯、憂傷失望等消極的情緒體驗。大學生戀愛中的自卑心理大都是因為自身的“缺陷”和“不足”造成的。其原因往往是因為個人的成長經歷、生活環境、自我認識偏差等，造成主觀上不能正確地認識自己、評價自己和接納自己的消極情緒體驗。

引導五：青少年戀愛的心理特點

- | | | |
|--------|--------|---------|
| 1. 朦朧性 | 4. 衝動性 | 7. 不穩定性 |
| 2. 單純性 | 5. 隱蔽性 | 8. 差異 |
| 3. 盲目性 | 6. 逆反 | |

引導六：人際關係的破壞性

所謂人際關係的破壞，指人際關係失去平衡。因個人品質的缺陷造成人際關係破壞的原因：

1. 自私：私心過重，精得可怕。或損人利己，或落井下石，或乘人之危，或一毛不拔，使人們與他交往望而卻步，甚至化友為敵。
2. 虛偽：虛情假意，表裡不一。臺上握手，台下踢腳；嘴上甜蜜蜜，心中一把刀；平時好，關鍵時刻踢一腳。
3. 驕傲：自我膨脹，藐視他人。相互尊重，才能取得認同。
4. 刁鑽：搬弄是非，製造矛盾，破壞，破壞人際關係。在一個群體裡，常有一些心術不正的人，散布流言，挑撥離間。他們破壞了群體內的團結。

引導七：正向人際關係特色

- 肯定自我價值-以愛為生活目標（建立大我）
- 常有感恩的心，歸零，而非以100分為標準
- 打破求完美的行為模式
- 體認個別差異可以截長補短的價值
- 具備正向的溝通模式

1. 好好地聽：主動傾聽、了解對方的人格類型與溝通需求、同理心、暫停判斷或辯解
2. 慢慢地說：
 - (1) 確認對方的意思-練習回饋你聽到的東西
 - (2) 改變個人的溝通習慣以因應別人的需求
 - (3) 把葛人的溝通需求告訴對方
 - (4) 委婉正確表達感覺-儘量用「我覺得…」，而非「你是…」
 - (5) 表達而不判斷或下定論
3. 正向地反應
 - (1) 肯定對方、讚美對方
 - (2) 開放的態度（解開個人的封閉性）-批判應包括針對自己，否則變成批鬥
 - (3) 控制情緒
4. 注意非語言溝通

引導八：兩性、親子、師生、工作關係平衡點

- 自覺平衡：人際關係出現不平衡狀態之後，關係雙方能夠依靠關係本身的基本，進行內部調節，使關係重新進入平衡狀態。這種情況一般多發生在人際吸引對於人際需要的補充和調節。
- 主動平衡：指人際交往中，交往雙方從明確的共同目標出發，各自調整自己的需要，以適應對方的平衡方式。這種平衡方式主要出現在社會群體和組織

中，關係雙方以共同目標進行自我約束來實現人際關係的平衡。

➤消極平衡：交往雙方在自身利益所迫的情況下，通過不情願地犧牲個人利益和需要來實現人際關係的平衡。這種平衡的特點是有人際需要，無人際吸引，關係的情緒基礎薄弱，在利益驅動下被迫違心地實現人際關係的平衡。

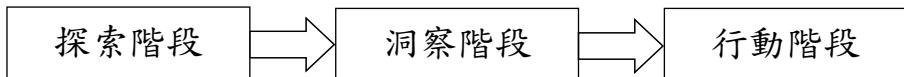
引導九：人際關係協調和改善的主要辦法

➤感情投資法
➤心理吸引法
➤深層了解法
➤中和互補法

➤求同存異法
➤排難解憂法
➤角色扮演法
➤會談對話法

附註十六：輔導基本的態度與技巧

輔導基本流程：



第一階段：探索階段

1. 關注行為：也就是輔導者將頻率調到被輔導者的狀態。

➤ 身體上的專注：眼神接觸、身體傾向受輔導者、開放的姿勢、身體的距離目的是向受輔導者傳遞：

「我現在與你在一起，如果你需要我，儘管說。」

「我是與你在一起的，我感到很有興趣，我想要聽你說些什麼。」

➤ 心理上的專注：專心程度、敏感程度、個人的經驗、精神與體力狀況。

2. 基本聆聽順序(Basic listening skills)

該順序包括：2.1 邀請談話、2.2 澄清談話內容、2.3 感覺反映、2.4 摘要。

聆聽的目的是：輔導者需要知道當事人所描述的主要事實是什麼、當事人對這些事實的感覺、當事人面對這些事實的如何統整。

如果你有仔細聆聽與關注被輔導者時，他們把話和問題說完，問題可以已經解決了。聖經箴言中有一句話說：未曾聽完先回答的，便是他的愚昧和羞辱。(箴言 18:13)

2.1. 邀請談話：邀請談話的最重要工作就是問問題。

問問題分兩類：

➤ 封閉式問題：例如：「發生這樣的事情，你是不是覺得很…？」、「對不對…？」、「有沒有…？」

➤ 開放式問題：主要功能是帶出主要的訊息及催化會談，幫助受輔導者開放自己，並且協助受輔導者更具體明確的表達。

A. 幫助會談開始和引導會談方向：

「你可以告訴我，你今天想要講什麼嗎？」

「請問你今天想要讓我知道什麼？」

B. 幫助受輔導者集中在某一個焦點上：

「針對你說的XXX點，可以請你再多說一點嗎？」

「你剛剛說了…，針對這件事，你可以說更清楚一點嗎？」

C. 幫助受輔導者揭露某一個特殊行為或是某個特殊狀況的例子：

「你剛剛說某某人很OOXX，能否舉一個例子說明一下？」

D. 幫助受輔導者集中焦點在感覺上：

「當那件事情發生時，你有什麼感覺嗎？」

E. 幫助輔導者找出受輔導者不明顯的思考模式：

「當我們剛才沉默時，你大概在想什麼？」

2.2. 澄清談話內容

➤ 最少的鼓勵：

-非語言的點頭、眼睛接觸。

-語言簡短句子：喔！嗯嗯！是這樣嗎？然後呢？能否多談一些？

-重述關鍵字：例如：憤怒、難過、高興、不想、已經努力了…

➤ 改述或是簡述語意：

-改述對方的感覺，例如：「你覺得…」

-改述對方的內容，例如：「你是說…」

-改述對方的感覺和內容，例如：「你覺得…因為…」

2.3. 感覺反映(探索時期最佳也是最重要的技巧)

➤ 正確地感覺被輔導者的心理情緒。

例句：「你似乎覺得…」（生氣、高興、難過）

「聽起來，你好像覺得…」

「我可以感受到你是覺得…」

「當你談到…(某某人、事、物)時，你似乎覺得…」

「當你講到某某人、事、物時，你似乎很…，這樣對嗎？」

➤ 同理心：就是試著穿對方的鞋子走路，不帶偏見和價值判斷，正確地聽到、正確地了解對方的感覺、想法、需求和動機，並反映出來，回應給對方。例如：「你覺得…(情緒字眼)…是因為(事實內容簡述)…」

➤ 表達同理心的七個基本步驟：

-問開放式問句，讓對方充分表達語回答

-自己放慢腳步，也幫助受輔導者放慢腳步

-避免太快下判斷

-注意自己的身體反應，因為肢體語言會說話

-了解被輔導者的過去

-鼓勵被輔導者將故事說出來

-設定界線，保持客觀

2.4 摘要

- 整合、濃縮與澄清被輔導者所說的片段，以及他的幹絕、經驗、行為和想法。

第二階段：洞察階段

1. 主要目的是在促進催化受輔導者的自我覺察，以發現他有效和無效的感覺、想法和行為模式，以及他真實的需求。
2. 以探索階段的技巧為基礎，繼續催化受輔導者自我覺察。並且可以使用以下方法：

2.1. 焦點

- 對受輔導者的談話，做選擇性的注意。幫助他的談話集中在某個方向，以及他自己經驗中的適當例子，從而促使案主更加開放、深入、自我坦露和覺察。

2.2. 面質

- 當受輔導者在態度、思想或行為上有出現前後不一致及矛盾時，邀請他去檢查此種不一致。例如：
 - 他個人認知和正確資訊不一致時，不願意面對某些事實，故意扭曲事實
 - 想法和行為不一致時
 - 期望和結果有所差異時
- 應用的句型：「…一方面…，另一方面又…，你想結果會如何呢/你想你的目標會達成嗎？」

2.3. 解釋、說明：輔導者像受輔導者提供一個新的角度，重新界定他的想法、情感或行為，以擴大被輔導者的視野和觀點，增進他的自我覺察能力

2.4. 自我坦露

- 輔導者對受輔導者坦露自己相關經驗，協助他了解自己以前沒有覺察到的部分。
- 方法：內容具體、簡短、與主題相關聯，次數不宜多。

第三階段：行動階段

1. 該階段的目標是提供一個支持的環境，催化受輔導者解決自己的問題，並做適當的決定。

2. 輔導者可以使用的方法：

➤ 訊息提供：僅僅提供資料、意見、事實、資源，以便受輔導者自己去了解，並改變行為、想法或感覺。

➤ 直接指導：輔導者直接提供受輔導者建議、指導

➤ 邏輯後果：指出一個行為之後，可能產生相關的結果。例如：「如果你繼續這樣下去，那一定會有好的結果…」「如果你這樣做，那可能會有…的後果。」

3. 行動階段的可行步驟：

➤ 評估受輔導者以前嘗試過的方法

➤ 設定特定目標，目標必需是小的、具體的、可行的、有發展性的

➤ 腦力激盪達成目標的可行方法

➤ 探索不同的選擇之優缺點

➤ 決定行動實踐行動

➤ 修正行動計畫

➤ 紿回饋

➤ 不斷給予支持和鼓勵

有關基本輔導諮詢態度與方法的參考影片：

輔導諮詢-讓當事人真實面對自己

<https://www.youtube.com/watch?v=kQzX9Lu0NIA>

輔導諮詢-個案類型觀察與分析

<https://www.youtube.com/watch?v=6hYZcae08eQ>

輔導諮詢-改變行動導向 <https://www.youtube.com/watch?v=iygGteLk6JA>

附註十七：請假未依規定申請，消費主管的同情心，造成其他同事間的誤解

輔導時建議處理的議題

該案例所涉及的議題很多，但建議可以從兩個焦點議題進行輔導：

第一部分焦點：如何改善Amy在個人日常生活上自我負責與自我管理能力的問題，因為這些問題衍生工作上責任感的低落。

從整個案例描述中有關Amy生活上自我負責與自我管理能力欠缺的描述有：

「過了一陣子Amy因上學途中發生交通事故...」

「不知道耶，我再跟你說。」

「Amy又跟主管說她身體不舒服，宴會廳主任James將Amy調整工作」

「請假證明文件日期與請假日期不符合」

「Amy又打電話向宴會廳主任James請假」

Amy在成長過程中其實最缺乏的是持續關懷的愛，無論是來自親情還是同學同事。所以她必須用自己的還算不錯的外表來向主管，尤其是向男性主管討取關愛，之後一連串不公平的待遇與紛爭自然會發生。在輔導面談Amy時，最重要的是要讓Amy知道，公司有人真的很關心關愛她，從她的生活瑣事關心起，讓她感受到資深同事對她的愛，所以建議應該安排一位較年長與資深的女同事，而且是她可以信任的對象來帶領她傾聽她的問題，三步五時關心與提醒她生活上的大小事，已讓她至少在日常生活自我管理的部分有一些進步。

第二部分的焦點是：Amy也有表現好的時候。既然她也有表現好的部分，表示只要能讓她覺察到自己也是可以表現得可圈可點時，她就會往更好的方向改變。也就是引出她最好的因子，讓她自己覺察到這個好因子持續的好處在那裏。

從案例第五段的描述中「Amy自從在宴會廳工作後出勤狀況及配合度都十分良好」。在輔導時，可以與Amy共同討論的重點：

1. 什麼原因或是什麼樣的條件下可以讓Amy有良好的工作表現：

「Amy，我們主管們覺得妳最近表現得不錯，我想知道是什麼原因讓妳有這麼好的表現，妳要不要說說看？」

2. 從引出最好的因子後，繼續加強她的工作動機：

「Amy，那妳覺得這樣的好表現，怎樣繼續持續下去呢？妳自己的部分可以做那些努力，公司回想辦法協助妳。」

附註十八：工作績效、工作態度

處理過程：

學校老師接到電話後，立即趕到公司。公司同步召集同學9點半在辦公室集合進行初步了解，召集過程中，主管發現多名同仁與學生聚集在廁所抽菸，主管請人資經理一定要妥善處理。

學校老師、公司人資主管集合所有同學，並進行晤談，同學一致回應沒有偷懶；後續學校老師建議，時間也較晚了，先讓學生回家，隔天到校後，再逐一進行個別了解。

翌日，在學校學生逐一反映公司問題，例如公司薪資計算不明確，且沒有培訓規劃。有部分同學提及現場主管不會管理工作，甚至有些同事都沒事做等。老師藉此先進行輔導，告訴同學：有什麼事情一定要找溝通管道，先不要用自己的思維做事情，如果採用負面情緒或違規行為面對，縱使本來是對的事情，也會變成錯的，這次是給大家一次經驗，以後遇到事情要先找解決方法，而不是用抗爭處理。同時，承諾同學將與公司進行了解與溝通。

針對同學提出的問題，公司提出回覆並表示針對公司不足之處，會進行內部了解與改善，針對訓練生訂定相對應的績效考核。此外，冠宇與漢名因公司已輔導多次，但經常臨時性請假或遲到情形嚴重，且上班常會滑手機，如果再犯，公司無法再繼續培訓。

後續，人資經理請學校老師同事，召開會議告知訓練生，自1月份起公司將針對出勤、學習表現、訓練績效進行考核，並明確告知評核標準，以及記過相關規定，讓學生有依循方向。同時，人資經理也向學生承諾如果表現有進步，將向公司爭取其他福利照顧，以提升學生動力。

之後每週人資經理抽一天到現場去巡視，了解學生狀況，針對有狀況學生，及時輔導。

過程中，冠宇與漢名仍有遲到與工作不積極狀況，其中漢名遲到與工作未達績效情形嚴重，現場主管已經無法忍受，向人資部門提出記過處分。為了穩定公司員工作業與學生學習，公司記過處分，並告知學校加強輔導，冠宇聽到漢名被記過，稍稍緊張了一下，稍微做了一點收斂。

處理結果：

漢名：公司記過處分。

冠宇：因同學被記過，學習態度稍微改善。

方傑、立宇：回覆以往工作積極度。

附註十九：與同儕（仁）的溝通或行為上的衝突

處理過程：

琳達與李名第一晤談時，李名僅告知自己對這份工作沒有興趣，並堅持想要辦理離職，琳達告知如果離職，學校也必須要退學，不要因為一時衝動，做了後悔的決定。後續趕緊與家長、學校聯繫說明李名狀況，家長表示不知道李名想要離職，李名回家很少分享工作上的事情，但偶爾問到他工作狀況，他都說做得很開心啊。經過三次晤談，終於了解李名想要離職原因，因身體容易流汗，如果穿著全套無塵服，加上工作一直處於緊張狀態，使得身體有時會散發味道，同學與同事就會用言語嘲笑，再者，因為學習反應較慢，有時會耽誤到同事工作時間，雖然很喜歡這份工作，也想要繼續念書，但是害怕耽誤同事工作，造成主管的困擾。後續琳達與李名主管協調後，同意將李名轉調到不用穿著全套無塵服的站別；因擔心臨時異動部門，會影響同仁間的異樣眼光，與人資主管與新部門達成共識採用人力需求申請借調方式。同時，琳達也找了主管了解林合家在單位表現狀況與人際互動，並進行輔導。

處理結果：

李名：轉調部門，之後適應良好。

林合家：公司進行溝通輔導人際互動，並針對散佈不實事項給予口頭警告。後續該生態度稍微獲得調整。

師傅寫下專屬個人的行動計畫：

1. 當我碰到「訓練生一直在抱怨某人時」，我應該說「是這樣嗎？有什麼具體的事証嗎？」
2. 當我碰到「學生一直在抱怨某人時」，我不應該說「我知道了，不要再說了」
3. 當我碰到「學生提出離退時」，我應該要「站在他的立場，列出優劣勢分析讓他知道，有可能會遇到什麼樣的結果」？
4. 當我碰到「學生提出離退時」，我不應該「對學生不聞不問什麼都不談就幫他辦離退」

附註二十：勤不正常、曠職、常請假問題、與訓練生家長溝通

處理過程：

學校老師、家長到公司後，因家長情緒過於激動，一見到陳傑，作勢巴掌要打過去，而陳傑情緒也十分不穩定。

為避免衝突，公司人員先將公司帶到另外一間會議室，公司糖糖專員、學校老師與陳傑私底下了解未依承諾回家與上班原因，陳傑將所有身世與想法告訴學校與公司，因養子緣故，造成心態有點自卑，爸媽常會用養子字眼刺激到陳傑，且家長常告訴陳傑你已經成年了，要學習對自己負責，賺錢養家，目前就讀的科系與實習公司都不是他的興趣，但是父母告訴他這個行業比較賺錢，讓他很痛苦。

聽完陳傑的一番話，糖糖專員請現場主管一起與陳傑聊聊他的未來規劃與想法，站在培訓立場，與主管聊完後，陳傑表示並不排斥繼續留下，雖然不是自己想要的，但至少還有一份薪水可以過活。公司評估後，衡量陳傑在公司除出勤狀況不是太好外，其他表現都很不錯，公司同意再給陳傑最後一次機會，但也明確告知不可以再曠職，並嘗試找到除了薪資外的學習動機，才可以提高自己的學習穩定性。

另一方面，公司人員與學校老師向家長說明學生狀況與壓力，幾次與家長溝通下來，發現家長也有過度焦慮情形，必須慢慢溝通，才可以解決家長與學生問題。兩天後，陳傑十分堅定自己不想繼續就讀雙軌專班，但家長不同意學生退學，並學校老師慢慢勸服家長尊重學生的選擇，請家長給予陳傑一些獨立思考空間，不要過度給予壓力，以免造成反效果。

雖然最終退學收場，但學校老師還是有與家長、學生進行了解，雖然學生無法繼續就讀雙軌計畫，但至少希望學生人生道路不要走偏，或造成社會悲劇。

處理結果：

陳傑：自辦退訓，轉換到服務業，並準備服役後再重考管理類群。

家長：慢慢接受學生已經退訓與退學狀態，雙方努力避談敏感性字眼。

師傅寫下專屬個人的行動計畫

1. 當我碰到「訓練生曠職時」，我應該說「為什麼曠職？曠職理由是什麼？知不知道曠職的嚴重性？」
2. 當我碰到「訓練生曠職時」，我不應該說「你不應該曠職，你曠職就是不對」
3. 當我碰到「出現曠職時」，我應該要「主動了解原因，並協助解決」
4. 當我碰到「出現曠職時」，我不應該「對學生不聞不問，直接就把他退訓」

附註二十一：來自複雜的家庭背景，沉迷電玩衍伸諸多學習問題

建議輔導問題方法：

輔導處裡議題例如：

1. 公司應該如何與家長及學校保持緊密的互動？

- 師傅需落實紀錄訓練生之行為模式及表現(週誌的批閱)，當崗位訓練出現異常時，除進行個別輔導及紀錄外，也需即時回報公司的訓練經理人，如情節重大或長期性之異常，則由訓練經理人定期向學校或學生家長回饋，由各方進行生活或學習上之輔導與關懷。
- 思考是否有其他方法？

2. 師傅或種子人員應該如何輔導小山的生活作息？

- 師傅除了技能上之傳授外，當訓練生工作表現異常時，應適時與訓練生溝通，進行關懷。
- 利用同儕及學長姐的力量，私下勸導小山。
- 請學校與家長一同輔導訓練生的作息。
- 思考是否有其他方法？

3. 師傅或種子人員如何安撫其他同仁或同儕間對於小山之不滿？如何改善工作氣氛？或是如何讓大家小山再度獲得其他同仁的認同。

- 從團隊精神層面，請其他同仁或同儕了解大家站再同一陣線。
- 從讓小山工作改善層面，得到自信度，進而得到大家的認同。
- 思考是否有其他機制？

4. 如何排除家長干擾訓練機制？

- 公司與學校設置適當之聯繫窗口對應家長
- 訓練初期之員工教育訓練邀請家長共同聆聽，了解公司之環境與訓練運作之模式，減少家長疑義。
- 訓練生的家庭背景學校與公司可以透過哪些方式進行了解
- 思考是否有其他機制？

5. 師傅或種子人員如何帶領小山重視在工作上有自我負責的態度？

- 從生活輔導層面，告知虛擬世界與現實職場倫理有何不同
- 藉由一些公司規章上之懲處以及呈現公司損失，讓小山了解其影響性有多大
- 思考是否有其他機制？