

Study on Group Social Work in Personnel Training

—Taking Dongguan Dongsheng Cashmere Products Co. Ltd. As an example

Etudes sur l'application de la formation des groupes de travail social dans les entreprises

- le cas de la Société Dongsheng des produits en cashemire de la ville
de Dongguan

小組社會工作在企業員工培訓中的運用研究

——以東莞市東晟羊絨製品有限公司為例

YAN An
閻 安

YAO Zhang-rui
姚張蕊

Received 3 January 2009; accepted 6 February 2009

Abstract: Enterprises' social work is an important field in social work which is an organic part of enterprise management.. It is the application of social work's concept and methods in enterprise management. In March, 2009, the teachers and students from Social Work Apartment, Guangdong University of Technology held 4 periods of enterprise social work group training for Dongguan Dongsheng Cashmere Products Co. Ltd., Erdos Cashmere Group. 100 staff took part in 32 hours' the training. This is the first practice of group social work in enterprise training.

Keywords: group social work; enterprise social work; training

Résumé: Le travail social de l'entreprise est un domaine important du travail social. Il constitue une partie organique de la gestion de l'entreprise et c'est aussi un moyen d'appliquer le concept et les méthodes de travail social dans la gestion de l'entreprise. En mars 2009, les enseignants et les étudiants du Département du travail social de l'Université des Industries de Canton a lancé une formation des groupes de travail social à quatre phases pour la Société Dongsheng des produits en cashemire, une filiale d'Erdos Cashemire Groupe. La formation a impliqué une somme de 100 employés et a duré 32 heures. Elle a été une tentative de l'application de la formation des groupes de travail social dans les entreprises.

Mots-clés: les groupes de travail social; le travail social de l'entreprise; la formation

摘 要: 企業社會工作是社會工作重要領域，是企業管理的有機組成部分，是社會工作理念、方法在

企業管理中的運用。2009年3月，廣東工業大學社會工作系師生，為鄂爾多斯羊絨集團東莞市東晟羊絨製品有限公司進行了4期企業社會工作小組培訓，參與培訓人員共計100人，培訓時間32小時，啟動小組社會工作在企業培訓中的實踐嘗試。

關鍵詞： 小組社會工作；企業社會工作；培訓

企業社會工作是社會工作重要領域，“是運用社會工作的理念與方法，主要在企業內外從事員工的生產適應、環境協調、福利保障、職業生涯發展的管理工作，其目的是在員工職業與福利發展的基礎上提升企業效率。它是企業管理的有機組成部分，是社會工作理念、方法在企業管理中的運用。”2009年3月，廣東工業大學社會工作系師生，為鄂爾多斯羊絨集團東莞市東晟羊絨製品有限公司進行了4期企業社會工作小組培訓，參與培訓人員共計100人，培訓時間32小時，啟動小組社會工作在企業培訓中的實踐嘗試。

1. 我國企業社會工作的發展狀況

企業社會工作的提出是在19世紀末。英法德等國企業社會工作發展較早，而美國在20世紀70年代才得到系統而強勁的發展。經過近百年的發展，目前國外企業社會工作無論是在理論範疇還是在務實領域都已進入成熟階段。20世紀70、80年代，企業社會工作在我國臺灣、香港地區也相繼發展起來，由於這些地區受國外企業社會工作的影響較大，較早地引進了國外先進的企業社會工作指導思想並運用於企業中，使企業社會工作得到了迅速的發展，成為社會工作實務中的一個重要領域。在中國大陸地區，由於社會工作專業開辦較晚，專業分工還不完善，企業社會工作的教學與實踐都還處在探索之中。

隨著市場競爭的加劇，人們越來越認識到競爭實際上是對人才的競爭，而擁用高素質的員工將獲得競爭優勢。企業培訓是提高員工素質和能力的一個重要手段，企業培訓已成為現代社會生產和再生產人力資源的重要途徑。在《2007—2008年中國培訓市場分析及投資諮詢報告》中，據專家估計，中國企業培訓的市場消費潛力約有2000個億，中國每年有將近1億人參加各式各樣的培訓，市場重點將集中在上海、北京和珠三角地區。據統計，一個外企中高層，每年一般須接受5至7次培訓。

由於各方面的原因，目前一些企業在培訓中雖然花費了巨大的投入，卻沒有達到預期的成效。同時，人才流失嚴重是目前我國中小企業普遍面臨的問題，人才流失給企業帶來了人才投資成本的增加和商業機密的洩露等一系列較為嚴重

的後果，阻礙了中小企業的正常發展。

如何進行有效的員工培訓是企業發展過程中的重要任務。實踐證明在企業培訓中運用小組社會工作的專業手法，開展多種形式的員工培訓，對解決員工實際問題，提升福利水準，改善工作環境與條件，緩解企業與員工之間的矛盾與衝突，提高企業的管理效率，促進企業的和諧發展都具有非常重要的作用。

2. 東晟羊絨製品有限公司現狀分析

東晟羊絨製品有限公司是鄂爾多斯羊絨集團首家試點改制企業，前身為深圳市鄂爾多斯羊絨製品有限公司大朗分廠，是鄂爾多斯羊絨集團在華南地區最大的加工基地。以“印象草原”為經營品牌，從事羊絨及混紡產品、非絨類高檔產品的生產，年生產能力為羊絨及其混紡產品40萬件，高檔非絨類產品80萬件。廠房面積6000平方米，員工500名。

激烈的競爭已成為反映當今市場形勢的代名詞，競爭的成敗決定著一個企業的興衰與存亡。建立具有自身特色的企業文化，擁有團結合作的員工隊伍是企業在競爭中取得勝利關鍵所在，也是企業生存的基礎、前進的動力、成功的法寶。企業文化是企業員工在工作中形成的群體意識及行為方法，這種群體意識包括企業員工所共有的認識、情緒情感、意志及精神風貌。一個企業的騰飛源於優秀企業文化的先進理念，企業文化是企業的靈魂，是企業最重要的無形資產，是推動企業持續成長、高速運轉的強大精神力量，企業員工是企業文化的主體，為了應對競爭，增強員工的凝聚力，建立屬於本企業的文化，使員工的能力得到發揮、價值得到提升，對員工的培訓和管理就顯得非常關鍵。

東晟羊絨製品有限公司地處東莞市工業區，行業競爭非常激烈。作為鄂爾多斯集團首家試點改制企業，東晟像其他企業一樣也面臨著一些難題，管理層與員工缺乏溝通機制，資訊傳播速度快卻容易失真，員工無法理解管理層的安排，自主性不強；員工文化程度普遍較低，來源不同，社會層次和背景相似，較多服從者，少數主導者；東晟的老員工對企業的歸屬感較高，但新員工對企業的歸屬感有待進一步加強。

東晟十分重視員工培訓。從 2003 年至今，每年都會請部隊官兵對企業員工進行軍訓，培養員工的組織性和紀律性，總經理親自為員工講課，讓員工瞭解東晟的管理制度、福利制度、升遷制度以及企業文化（如東晟的發展史，東晟的理念等等），使員工儘快適應企業生活。儘管如此，東晟的員工流失問題仍比較嚴重，每年 3 月都會招募 40—50 名新員工，大大增加了員工培訓的投資成本。東晟羊絨製品有限公司希望在軍訓的同時對員工進行小組社會工作的培訓，加強員工對企業文化的瞭解和認同，增強企業歸屬感，降低員工流失率。

3. 小組社會工作在東晟羊絨製品有限公司員工培訓中的運用

2009 年 3 月廣東工業大學社會工作系師生為東晟羊絨製品有限公司舉行了 4 期小組社會工作培訓。根據培訓物件的不同，每期培訓分為 2 個部分，對一線生產工人的培訓和對管理層人員的培訓。每期服務物件為 30 人左右，培訓員 4 名（1 名主持，3 名小組工作員）。培訓的設計流程大致分成六個步驟：需求評估、目標確定、方案策劃、方案實施、方案評估與修改、反思總結並完善方案。

3.1 需求評估

在培訓前，對東晟羊絨製品有限公司的人員架構、企業文化、內外環境現狀、人員變動指數、員工之間的互動、培訓物件的特點等進行了較為深入的需求評估。需求評估的方法：查閱企業資料、實地考察企業、問卷調查、對員工和管理人員進行訪談等。

對一線生產員工的評估：文化程度較低（一般為初中）、實現自我價值意識過低；員工之間的熟悉程度較低，對企業各種規章制度的瞭解不夠完善；企業的流水線作業的方式，造成生產線上任務較重，特別是生產旺季（5—10 月），員工承擔較高的工作指標壓力並伴有經濟、家庭、情緒等多方面的壓力，需要同步發展員工情緒和心理的調節機制。一線員工對企業的歸屬感與認同度一般，員工之間的團結合作需要進一步加強；需要改善企業文化傳遞的管道，加強企業管理層與一線員工的交流與溝通機制。

對管理層人員的評估：管理層人員大多都是因為地緣關係而走在一起的（大多為內蒙人），具有較為豐富的工作經驗和較高的學歷，對企業的歸屬感與認同感較高，彼此之間的凝聚力較強，對企業的發展前途較有信心。

企業的壓力評估：外部壓力——外匯匯率

高、物價指數上漲直接導致生產產品材料成本升高，從而大大降低了外銷利潤的空間，也失去了原有的較為強勁的“低價格競爭”優勢；內部壓力——新勞動法的出臺對加工型企業的員工保障體系帶來衝擊，人員變動、行業內員工流失率極高向企業的管理發出了挑戰，企業遠景文化傳遞、員工的危機意識、團隊凝聚力的管道缺失給企業的生產業帶來直接、間接性的影響。

3.2 目標確定

根據需求評估，確定本次培訓的目標。

3.2.1 傳遞企業文化願景

將小組工作帶入企業的培訓中，在灌輸專業理念的同時，能夠促成企業文化、企業願景的傳遞，拓寬其同化的管道，同時增強企業員工對企業的凝聚力。小組工作講究一種“人文情懷”注重從人的內心感受出發，保持中立的角度的同時注重换位思考。作為華南地區最大的羊絨加工廠，其意識到在國際外貿市場強壓之下，內部員工的歸屬感嚴重缺乏，這構成了員工的流失率極高的重要原因。因此加強員工對企業文化的認同有著至關重要的作用，而本次小組工作的培訓正是一個良好的契機。

本次培訓根據企業實際情況及員工的需求進行設置了以“溝通、信任、合作”為主題的培訓專案。過程中並沒有直接解說公司的企業文化，而是通過遊戲的方式，讓員工實際性的體會遊戲背後所隱藏的真實含義，讓他們是從情境中明白溝通、信任、合作的重要性，同時加深他們對公司文化願景的認識與認同。小組工作目的是要做到“助人自助”，因此更多的時候是將問題拋回給公司和員工去解決，只是在構建一個讓他們能夠更通暢傳輸的管道和平臺，如此在互動過程中感受企業的文化精神，而不是純粹的說教方式，這樣會讓員工內心形成一種“我的公司的員工，我要成員公司的優秀員工，公司是我工作上的港灣”，如此心態的建立，我們小組工作培訓在企業層面出發的目的就已經達成。

3.2.2 加強管理層與員工的理解與互動

需求分析得知，該企業員工與管理層之間欠缺了一個較有效的溝通交流平臺，彼此間的互動性甚低，因此提高管理層與員工之間的互動程度顯得異常重要。本次培訓採用了小組工作的互動模式，其目標是基於人與環境之間的互動關係而實施的。有效打破以往企業中管理層與一線員工之間嚴重的層級隔膜，逾越雙方間存在的心理鴻溝，為營造和諧有效的工作環境氛圍做好鋪墊作用。

3.2.3 構建企業與員工交流與溝通的平臺

通過遊戲的方式，構建一個和諧氛圍讓員工盡情的訴說內心的感受意見，為公司提出自己寶貴的建議；管理層深入瞭解員工的真實想法，從而制定更有效的對策去管理好人員的去留。此一來，管理層與員工形成了一種之間溝通、雙向多管道的溝通交流平臺，為改善員工在企業中的工作環境帶來了很大的效益，同時也大大增強員工對企業的認同，間接性的提高了企業是生產效益，奠定了實現企業長久遠景的基石。

對一線生產員工的培訓目標：讓員工瞭解東晟的企業文化，增強員工對企業的歸屬感；為員工提供互相認識和交流的平臺，增強員工的自信心、溝通能力，培養團隊合作意識。

對管理層人員的培訓目標：意識到自己在企業發展過程中起著舉足輕重的地位，注重與上級和下級進行良好的溝通，用換位思考的方法，對企業的的長遠發展和人才的培養進行多角度的思考；更好地勝任自己在企業中的橋樑角色，讓員工清晰地瞭解到溝通、信任和合作在工作中的重要性。

3.3 方案設計

根據培訓目標制定培訓方案、培訓主題、方式方法、培訓流程、評估方式等。

設定培訓主題為“我是東晟的好員工”，“如何成為東晟的好員工”。根據這兩個主題設置的活動內容是圍繞“信任、溝通、合作”而開展的。互動環節注重循序漸進性，每個遊戲都只是作為說明問題的手段，注重服務物件去瞭解遊戲背後的意義，並將這枯燥的道理通過生動的方式表達出來，從而促進組員的更好內化。

在計畫活動的每個環節中，非常注意細節。如是否會因為男女同事在活動中因有身體接觸而造成某些閑言蜚語而對員工以後生活產生影響；活動環節的設置是否已超越了服務物件的總體認識能力等。經過對一系列的問題反復討論，寫出計畫書。

3.3.1 設定培訓的主題

設定培訓主題為“我是東晟的好員工”，“如何成為東晟的好員工”。結合企業的實際情況，運用社會工作的理念和方法，圍繞“信任、溝通、合作”設計培訓內容，讓員工感受到正面文化的鼓勵，樹立自信、學會與人溝通，培養團隊意識，增強歸屬感和企業的凝聚力。

3.3.2 確定培訓內容和流程

本次培訓採取小組社會工作的互動模式，通

過遊戲的方式開展活動，引導員工圍繞“信任、溝通、合作”進行思考。具體內容和流程如下：

1) “熱身環節”：通過一些小遊戲，如“烏龜烏鴉”、“浪花一朵朵”等，促進小組成員的認識與瞭解；訂立小組契約、口號，並通過小組“一分鐘show”，增強小組成員團隊歸屬感及榮譽感。

2) “信任”主題環節：通過“越過障礙物”“同心圓”等遊戲，加強小組成員間的信任感，理解“信任”的內涵與魅力，感受“信任”的重要。

3) “溝通”主題環節：以信任為基礎，努力讓組員們能夠敞開心扉，突破因不信任而形成的障礙，用正確的方式訴說內心的感受，表達自己的意見和建議。通過“打電話”、“千里傳音”、“雙向溝通”等遊戲，分析溝通過程中出現的眾多障礙，引導組員們認識到溝通交流的重要性。

4) “合作”主題環節：“世界上沒有完美的個人，只有完美的團隊”，在現代社會中，團隊建設非常重要。通過“七手八腳”、“珠行萬里”、“拍數位牌”等遊戲，以團隊合戰的方式進行，讓組員體會團隊合作的重要性，並且希望組員們將這種感受帶回到企業的實際工作中，提高企業生產效率，增強員工歸屬感。

5) 注重分享環節：社會工作小組培訓十分注重團隊中成員的互動和分享。每一個小遊戲結束後，都安排了小分享；每一個主題遊戲結束後安排了大的分享會；在整個培訓完成後則安排了總結性的分享會。

在分享過程中，充分運用正面文化，通過讚揚鼓勵的方式，強化組員的自我認同感、自我價值增值感、團隊合作中的信任感，激勵正面行為，協調並及時糾正不當行為。每一個分享都要總結培訓過程中值得讚揚的方面、不足的方面、需要改進的方面，分析問題的解決方式。通過環環相扣的步驟強化遊戲背後價值理念的認識和理解，促進培訓目標順利達成。

3.4 方案實施

方案實施的工作者由督導、主持人、工作員組成，人數控制在4—6人。主持人、工作員要努力將社會工作理念和小組工作技巧運用到小組活動中。工作員是宣導者、協調者、使能者，充當引導和催化的角色，通過提供資訊引導小組自主發展，引導小組內部專業關係的建立，培養組員通過合理方法解決問題，實現“助人自助”理念，促進組員發揮潛能、實現自我價值。

小組活動過程分為以下3個階段，在每個階段中，組員的表現出的特點以及工作員的引導技巧都會有所不同。

3.4.1 小組初期

小組初期需要特別注重工作人員與組員之間專業關係的建立。面對新的團體環境，小組成員對小組缺乏信任，容易產生焦慮、恐懼、封閉、偽裝甚至不友好的情緒，工作人員要協助組員澄清期待和理想，讓組員儘快彼此熟悉，探討共同的興趣及目標，促進小組成員之間以及組員與工作人員之間的溝通，發現和培養小組領袖，使小組順利向成熟階段過渡。

小組初期可以採用一系列的熱身遊戲使組員活躍起來，為下一步活動的進行營造活躍愉快的氣氛。比如熱身遊戲“樹與松鼠”既能打破組員之間原有的關係，也能打破男組員與女組員之間的隔膜，非常有利於更好進行地接下來的活動。

熱身遊戲的設置也要為小組規範的形成奠定基礎。小組規範是指小組成員之間語言與非語言的溝通規則及影響他人的行為方式。小組規範的設立，讓組員清楚工作人員的工作原則，如保密、開放、平等、非批判和團結合作等，使組員之間能更好地做到彼此的認同和配合的默契，使小組內保持一種動態平衡和活力，並促進小組凝聚力的形成。

作為工作人員，在這一階段首先是擔當軸承的作用，根據小組的需求使個人的地位在中心和邊緣變化。其次，工作人員在小組凝聚力形成的過程中，要努力催化組員的相互瞭解和規則的履行，為組員創造一個安全和信任的環境。同時工作人員應鼓勵小組自我管理、自我約束，對不善於表達的組員，應該給予特殊的注意，並在組員發言之後多給予肯定與支援。工作人員適時表露的支持與鼓勵是引領小組走向成功的必備因素。

3.4.2 小組中期

小組中期需要特別注重組員之間關係的協調與發展。小組中期是小組重整與歸納階段，組員開始關注自己在小組中的權力和地位，關心自己被小組和他人接納的狀況。這時小組中常常會出現組員的自我意識和權力控制意識增強、組員向工作人員提出對質並發生小組衝突、組員容易出現某些負面情緒，如：不安、焦躁、迷惑、掙扎、超越他人的意願等。

面對小組中期出現的這些情況，工作人員首先要保持冷靜和理性。遇到衝突時，工作人員應該冷靜和敏銳地發現問題的癥結，避免小組內部出現威脅、指責、挑釁或懲罰的行為。工作人員應認識到衝突也具有積極的意義，澄清衝突的本質，支持和協助組員去解決衝突所帶來的緊張情緒。其次是要有包容的態度，衝突其實是小組的自然整合過程，屬於正常現象。最後是焦點回歸，把問題拋回給組員，讓他們自我解決，工作人員作為一位提醒者和鼓勵思考的媒介，通過啟發性與示範

性的表達鼓勵組員發表不同的看法，讓那些引起爭議的話題能夠透過共同的參與達成共識。

本次培訓中同樣也遇到了一些小組衝突的事件。如“拍牌”遊戲中，在如何合理分配人數才能更高效地將 44 個數字牌拍完的討論中組內出現了兩種不同的意見，並且這兩種意見的提出者都不願意耐心地聽取對方的方案，而其他組員對這種情況也沒有進行及時的干預。這時工作人員發揮個人在組員心中的權威作用，並發動其他組員認真傾聽 2 個方案的具體設置，要求小組成員以小組利益為前提，經過互相討論和利弊分析共同尋求最佳方案。對於沒被採納的方案則幫助組員用欣賞的態度找出方案設置中的閃光點予以肯定。在小組衝突的處理過程中組員充分認識和體會到互相理解與溝通重要。

3.4.3 小組後期

小組後期需要特別注重分享的過程，收穫彼此之間的鼓勵、欣賞和信任。小組後期由於大部分組員的需要在某種程度上得到滿足，對自身的認識和瞭解進一步增強，小組目標已經實現，組員間建立了互相接納和愉快的合作關係。同時組員會因為將要離別而出現悲傷、失落、傷心等負面情緒；

工作人員一方面要注重積極成果的分享，同時也要注意離別情緒的處理。另外針對組員對活動的收穫和感想、意見和建議而設置的問卷調查對調整與改善今後的活動也是必不可少的。

3.5 小組工作過程中對方案的調整

方案的實施過程中應按照實際情況對計畫進行必要的調整。因此，方案的實施過程也是方案修改和調整的過程。下面根據服務物件的不同從 2 個方面對本次培訓中進行的調整進行總結。

1、服務物件為一線生產員工

1) 活動術語的深度與員工學歷水準之間的差距。這是在第一期活動之後發現的最大問題。該問題表現為工作人員所用的辭彙不能進一步地引起組員的興趣，在某些環節中，因組員不懂得某些詞語的意思致使在理解活動意思上出現了一定的偏差，對活動效果產生了不利的影響。在後面的活動中，工作人員將那些較為書面化的詞語進一步替換，並特別注意自己的表述更趨於簡單化。

2) 計畫書的內容設置與實際出現了差距。在第二期活動舉行之前的晚上，工作人員發現活動設置與主題的關係不夠緊密，便臨時把計畫書在內容上進行了大的修改。

2、服務物件為管理層人員

1) 場地的限制。對管理層人員進行培訓的當天遇到下雨，只能把活動場地臨時改在室內進行，由於光線不足、回音較大，小組活動中增加了較多

的干擾因素。

2) 管理層人員身份對活動的影響。由於管理層之間的地位等級，會影響到組員參加活動的投入程度。為此工作員讓每位組員為自己寫上不帶任何職位的名稱，並帶頭用呢稱來稱呼組員，主持人則不斷通過語言來強調組員之間的平等關係。

3、在不同小組中工作員的引導技巧與方法的轉變

一線生產員工與管理層人員在企業內是兩個性質不同的群體，存在被領導與領導的關係，存在著文化程度和管理知識方面的差異，通過培訓要取得的收穫也不一樣。一線生產工人在培訓中會更傾向於一個玩的過程，而管理層人員則更傾向於通過培訓帶來的感悟。這些差別對在小組工作培訓中採用的引導方法和技巧提出了不同的要求。管理層人員擁有比工作員更多的工作經驗、管理經驗和生活經驗，工作員要注重問題的提出與引導，對組員的發言進行觀點的總結和重複，注意引發一種群體思想上的相互碰撞和完善就顯得非常重要。

3.6 對本次小組社會工作技巧的總結

3.6.1 主持人

3.6.1.1 外在素質

衣著和髮型要得體，不能太誇張、舒適、靈活；表情自然、面帶微笑、親和、熱情、自信；語言主動、活潑，多採用口語，語氣抑揚頓挫，重點語句和字眼可以放慢語速和加重語調。多採用鼓勵和正面的語言，及時回應，帶動氣氛；配合適當的肢體語言，不能太生硬或太活潑，一些不必要的動作不要做，面帶微笑，保持與觀眾的眼神接觸；提問時前身可以微傾向提問物件，但眼角的餘光也要顧及到其他的組員；適當用笑聲感染。

3.6.1.2 內在素質

主持人要自信淡定、不要膽怯，遇事鎮定，做好面對突發事件的準備；思維活躍，能跟著現場的氣氛進行思考；秉持價值中立、尊重、平等、真誠、接納等理念。

3.6.1.3 技能素質

主持人必須明晰培訓主題，並且成熟控場，能夠應對活動冷場、過度活躍、組員不聽主持人講話的情況；結合培訓主題和企業背景、參與成員角色和特點，靈活把握語言氣氛和內容；把握和控制小組活動各個環節的時間；做好團隊配合，與其他工作人員保持眼神或手勢的交流；觀察組員的表情、動作和現場的氣氛；掌握講解遊戲規則的技巧，講解分四個步驟：遊戲規則（列點）——違規（列點）——強調安全——回應。

3.6.2 帶隊工作員

3.6.2.1 把握主題線索

四期的活動以培養東晟員工的團隊合作意識，增強員工對企業的凝聚力和歸屬感，傳遞企業的人文關懷，為企業更好的發展奠定基礎為目標。因而在需求評估分析後，設置了“溝通、信任、團隊合作”為活動的主題。

採用一條較為緊扣的引導線索“以人文關懷為主要理念——尋找切入點，帶著社工理念，充分調動員工積極性——將一些鬆散的元素集中成堆——再用一條線將集中的元素歸為集合點，並為其加鎖”。藉著這條主導線索，工作員投入到帶組的角色中，並將其貫穿到整個活動實施過程。

3.6.2.2 活動前期的角色淡化及目標確定

為淡化管理層裏面的領導角色，避免不必要的身份上的干擾因素，保證活動能夠在安全而無分層差異的環境中進行。工作員特意要求服務物件在參與活動之前，給自己起一個不帶有任何行政或管理層面意思的名字，例如“娃哈哈”、“紅雙喜”等。

本次活動的總目標“印象草原*你我共創，同心同德*共創佳績”。前兩期培訓，是針對企業的一線員工進行。在進行小組劃分、小組契約的制定的時候，工作員協助服務物件確定參與活動的目標。兩期的總目標是“我是東晟的好員工”，並協助組員明確個人目標；針對管理層人員的培訓，結合管理人員的特徵，從位置、作用與影響出發，引導如何將公司的經營理念、遠景目標、人文關懷傳遞給員工，如何真正做到從員工的需求出發，增強企業凝聚力。

3.6.2.3 過程引導

在活動過程中，工作員帶著社工的理念，讓正面文化不斷的融進組員的潛意識中。例如在遊戲進行時，不斷給予組員鼓勵“你是行的”、“你做得很好啊”、“好棒哦，我們給他一個掌聲好嗎”；並及時傳達工作員對組員的信心“沒關係的，你可以再嘗試一次”、“相信自己，我們都相信你能夠完成”；充分調動組員的參與積極性“好了，大家都很有激情哦”、“我們是一個團隊的，我們要不要接受挑戰呢”；讓他們將我們所傳達的社工理念消化並深入內化“雙向溝通的重要性”、“激發個人潛能”、“發揮集體智慧”。

3.6.2.4 分享會的技巧

讓小組的每一位組員把自己的感想和收穫說出來，工作員必須記錄每一位元組員的中心要點，並在結束時發動整個小組進行鼓勵，集體拍約定的“愛的鼓勵”。等到整個小組的所有成員分享完之後，工作員將分享的感受歸納成三個類別。

第一，人在情景中：放鬆的環境能夠讓人更多靈感；能夠很放得開去工作；輕鬆的生活方式能夠消去工作上的壓力……

第二，人際交往方面：溝通很重要，特別是雙向有回饋的溝通；尊重、信任能夠讓我把工作做得更好；團隊合作，才能夠奪取最終勝利……

第三，創新思維：不固守以往思考的模式，勇於打

破傳統；少說或甚至不說“我以為”，充分站在對方的立 在企業經理和車間主管一起參與的針對管理
場去思考；學會激發自己的潛能，更要挑戰權威.....層人員的培訓中，日常工作中的角色等級在一定
程度上影響了小組的平等氛圍，經理更容易成為

3.6.2.5 工作員小結

總的來說，無論在一開始的小組組合、小組契約的領導者，常有命令式要求出現，組員間的配合也
形成（組長、組名、口號、小組 SHOW），還是隨後的存在一定的服從傾向。

遊戲的規則的說明、遊戲過程的鼓勵與信任、遊戲結束

後的分享、組員的發言，最終的分享整理、總結所得感 4.2.3 工作員專業技能和相關工作經驗有待提高
在學校小組工作中積累的培訓經驗是此次
培訓的基礎，深入企業開展小組培訓是工作員們
過程 讓工作理念通過潛移默化的方式和工作人員刻意 的首次嘗試，企業社會工作領域的知識和經驗的
不足使工作員對問題的分析不夠全面和深入，限
制了培訓效果的發揮。

4. 對東晟羊絨製品有限公司員 工小組社會工作培訓成效的評估

4.1 活動成效

評估是小組工作中的一個重要環節，通過評
估，可以及時瞭解培訓過程中的優缺點。本次企
業培訓的評估參考要素有：指導老師對活動計畫
和思路的意見、管理層瞭解員工接受程度的後續
回饋、針對培訓情況設計的評估問卷、培訓人員
的出席率、培訓現場的互動氣氛、組員現場的情
緒、表情、回應，工作人員活動中觀察和活動後
及時交流回饋等。

此次培訓的目標在於讓管理層瞭解並體驗小
組工作的工作方法和特點，促進企業各級人員的
交流，增強企業凝聚力。一系列的評估表明這次
培訓過程的目標基本達到，組員基本能參與到小
組的遊戲互動和思考分享中，培訓促進了新舊員
工的認識和經驗分享，為企業管理層與生產管理
層提供了平等的交流互動的小組環境，管理層基
本認識小組工作的手法和特點，在評估表的回饋
中，參與人員對小組工作中開放、尊重、接納的
理念表示肯定和接受。

4.2 培訓中的不足

4.2.1 活動場地干擾較大

戶外培訓在廠房的出貨車道舉行，旁邊是籃
球場，周圍是生產車間樓和員工宿舍樓，噪音、
圍觀、組員分神、影響車間員工生產等都導致培
訓難以形成較為安全的環境，不宜進行協作要求
較高的遊戲，如信任遊戲——風中勁草，組員容
易分神，安全得不到保障，效果大受影響。室內
場地則是在一間改裝過的廠房，由於室外在進行
生產、下雨，室內光線不足，常干擾對面廠房的
生產，室內回聲大，小組之間互相干擾，這些因
素加大了小組工作員與組員們的組內分享難度。

4.2.2 培訓物件的工作等級角色影響小組平等環 境的建設

5. 小組社會工作方法介入企業 培訓的優勢與局限

5.1 小組社會工作方法介入企業培訓的優 勢

5.1.1 社會工作專業理念的優勢

社會結構轉型，市場經濟體制迅速發展，多
種分配方式並存，企業自主經營、自主盈虧，承
擔著越來越大的競爭壓力，人民幣匯率上漲，勞
動法的修改，使企業在國內外都面臨著巨大的挑
戰。激烈的競爭讓企業員工的心理不適應越來越
突出，從管理層到生產主管再到前線員工，都感
到巨大的壓力和負擔。企業在注重實效的同時，
如何塑造企業文化，增強員工歸屬感越來越受到
重視。

社會工作注重人的全面發展和社會功能的正
常發揮，在開展小組過程中，工作人員強調平等、
尊重、真誠等理念，營造安全、開放的小組環境，
能夠加強員工之間的經驗交流，增進員工的友愛
和團結，促進和諧的工作氛圍的形成。

5.1.2 小組社會工作方法的優勢

相對其他企業培訓，小組社會工作通過事前
對培訓對象進行需求評估，確定主題並根據實際
情況進行不斷的調整，主題、內容、引導更貼近
服務物件。通過工作人員與服務物件組成小組，
共同參與小組活動，工作人員對組員進行觀察並
在小組互動中促進組員之間分享互動，建立小組
關係，在平等、真誠、鼓勵的小組氛圍中，組員
更願意分享工作經驗，瞭解其他組員，組員們在
小組的影響下也會進行思考，進而改變一些行為
偏差。同時，通過確立小組組長，賦權給服務物
件，培養責任感和引發角色思考，讓其帶領小組
互動，充分挖掘潛能，令其發揮才能，樹立自信。
另外，工作員之間在互動中帶領各自小組進行互
動，擴大互動面，組與組之間產生交流。工作人
員在活動後也進行及時反思和分享，針對人員特

性及時靈活調整活動環節和引導語。總之，工作人員與組員們互動、工作人員之間互動交流、工作人員與督導交流的小組形式讓小組互動更切入活動重點，讓服務物件互動更加深入和有效，更有利於促進團隊凝聚力的形成。

5.2 小組社會工作方法介入企業培訓的局限

5.2.1 企業對社會工作的認識和瞭解不足

我國社會工作起步較晚，社會工作教育發展不夠完善，社會工做實踐平臺非常缺乏，企業社會工作處於不被認識和瞭解的狀態。

5.2.2 企業培訓投入與社工時效性的差距

企業在培訓投入上的成本估計需要集合企業各階段的發展任務而有相應權重。社工介入領域較為深刻，常關於員工心理調試和家庭問題等需要較長時間的工作計畫才能達到效果，這與企業的短期見效的要求產生矛盾。

5.3 企業利益性與社工賦權之間的衝突

社工強調的人性化需要與企業的利益相配合，過分賦權會對企業造成壓力。因此，企業社會工作需要和企業充分溝通，瞭解企業各發展階段的任務和培訓成本，結合企業文化，開展培訓，才能達到較好的、實際的效果。

第四，企業社會工作發展不成熟。企業社工實踐平臺相對較少，專業的企業社工督導更是匱乏，這使得社工在開展工作過程中，缺乏權威督導的指導，而權威的企業管理人員又對社工手法認識不足。這些都限制了企業社會工作的效果。

6. 小組社會工作在企業中的發展方向分析

6.1 企業社會工作在企業得以順利發展的要素分析

小組工作在企業培訓得以順利完成，並不是僅僅因為小組工作培訓過程中的方法技巧，更主要是在企業層面營造出一種以人為本的人文情懷，這就離不開社工理念的影響。小組互動培訓模式能夠改善企業溝通交流機制，促進企業文化的傳遞與發展。構成小組工作互動培訓模式發展的因素有以下幾方面：

6.1.1 企業管理層的認同與支持

企業管理層意識的覺醒往往對企業培訓品質起到至關重要的影響。小組工作培訓模式更注重“助人自助”理念的灌輸，重視小組成員的自我發展建設，這對於企業的文化建設起到相輔相成的

作用。企業管理層的認同與支援，無形中提供了一個強有力的培訓平臺，也在為企業溝通交流機制的建設做好鋪墊。

6.1.2 一線生產員工的接受與配合

作為一線生產員工，工作佔據了生活中大部分時間，由於自身素質偏低，觀念上沒有對公司歸屬、團隊作戰的意識與概念，因此其求知欲與危機感十分低下，忽視自我職業生涯的規劃。小組工作培訓模式採取“遊戲”為手段，灌輸有價值的觀念意識，激發員工的潛能，提升員工的素質，協助員工更好的成長，從而更好地實現自我價值。員工對培訓的接受與配合，一方面能夠順利開展培訓專案，另外更重要的方面是提升他們的綜合素質。

6.1.3 小組工作人員的宣導與激勵

作為培訓專案的組織策劃實施者，工作者肩負的責任非常艱巨，必須具有扎實的專業理論知識，很強的工作能力和很高的綜合素質。在培訓中，工作者要善於宣導和激勵員工，引導員工進行思考、改善、成長，營造輕鬆的溝通和培訓氛圍，這對培訓品質的高低構成了重要的影響。

6.2 小組社會工作在企業中的發展方向分析

6.2.1 人力資源管理的新方式

小組工作培訓模式在事前注重需求評估、事中注重灌輸人本關懷、事後完善評估回饋，採用嚴謹、操作性強的流程與模式，注重培訓實效，基於企業建設的全過程來提供整套的培訓方案，將社會工作專業理念與人性化管理模式相結合，是一種人力資源管理的創新機制。

6.2.2 企業社會責任機制完善的重要管道

隨著全球經濟政治一體化進程的不斷推進，企業社會責任已經成為了一個重要的時代主題。與企業社會責任關係密切的社會工作專業服務理念，大大推動了這一主題的前進。小組工作運用到企業培訓中，其主要作用是為管理層和一線員工提供一個良好的溝通平臺，助於協助他們實現共贏局面。因此，小組培訓模式大大促進了企業社會責任機制的建設，並且成為該機制完善的重要管道。

6.2.3 實現企業目標與員工價值並重

作為一個具備企業社會責任的企業，要實現宏遠發展，達成共贏局面的，必須實現現代化的“人性化管理”模式。這就需要企業為實現自身目標與價值的同時，要並重實現員工的價值，充分發揮他們的潛能，更好的為企業服務，從而形成

一個良性的迴圈，不斷的以“滾雪球”的方式發揚壯大。

6.2.4 企業培訓的規範化

在當今飛速發展的社會中，對人的各方面能力有了更高的要求。培訓模式要實現規範化、定期化、終身化，確保企業能夠與時俱進。企業通過培訓開發人力資源的潛能，提高勞動生產率，是企業運作的重要組成部分，因此，企業必須要重視對員工的培訓，善於引導所有員工養成終身學習的好習慣，不斷為員工充電和增添活力，協助員工更好更快的成長，實現自我價值，為企業做出更大的貢獻。

6.2.5 激發潛能營造企業人文情懷

社工永遠相信“人的潛能是可以激發而且是無限的”，小組社會工作培訓可以直接有效的激發員工的潛能，樹立正確的價值觀。“助人自助、以人為本”的專業服務宗旨理念，為企業營造良性優化的人文情懷氛圍，傳遞企業文化、認識發展遠景，促進員工成長提供了強有力的支援。

REFERANCES

- 陳曉敏. (2006). 社會轉型背景下的企業社會工作. *企業研究*, 07.
- 高鐘. (2007). *企業社會工作概論*. 北京: 社會科學文獻出版社.
- 高鐘. (2007). 企業社會工作: 社會工作專業的重要發展方向. *蘇州科技學院學報(社科版)*, 08.
- 劉夢. (2006). *小組工作*. 北京: 高等教育出版社, 12.
- 強尼. (2005). 中國工業社會工作的發展狀況及其特點. 中國社會工作教育協會社會工作實務高級培訓班, 19.
- 王瑞華. (2006). 構建和諧社會中企業社會工作的功能. *齊齊哈爾大學學報(哲社版)*, 03.
- 王瑞華. (2006). 新背景下中國企業社會工作方法的合理選擇. *廈門理工學院學報*, 06.
- 周沛. (2005). 一項急需而有價值的社會工作介入手法——論企業社會工作. 社會科學研究所, 04.

The author: 1. 閻安(1966—)女, 碩士, 廣東工業大學文法學院社會工作系副教授, 中山大學社會工作系訪問學者。主要研究方向: 老年社會工作、社會福利制度和社會保障。中國廣東省廣州市。郵遞區號: 510643
E-mail: yanan9810@yahoo.com.cn

2、姚張蕊, 女, 廣東工業大學文法學院社會工作系 05 級學生。中國廣東省廣州市。