

提升主管軟技巧 不可或缺的教練力

教練型主管 幫助員工成為更好的自己

文／林青樺 資料提供／李業成、孟憲偉

在21世紀知識經濟的時代，凡事講求創新、知識管理，任何組織機構面對大環境快速變動、轉型需求，傑出的企業要能夠將「選手」轉變成「教練」，因為團隊裡未受訓練主管的成本，往往是損益表上看不到的隱形成本。



教練制度（Coaching）在歐美行之有年，傑出經理人背後都有位企業教練（Coach），引導他們「跳脫企業經營規範」的不同角度思惟和洞見，教練市場趨勢也分析《財星FORTUNE》500大企業中，71%的公司設有導師與教練制度；跨國集團例如美國波音公司、HP、美孚石油、IBM、國泰航空、嬌生、麥當勞、諾華藥廠等，也都聘請內外部教練，推行教練企業文化，培養「教練型主管」。

根據國際教練聯盟（ICF, International Coach Federation）2009年最新的研究報告〈ICF Global Coaching Client Study Executive Summary 2009, Apr. 2009〉：「當獲取金錢是一種被期待的結果，教練可以為客戶產出絕佳的投資報酬率，」一般而言，「這些接受教練協助的個人，可以期待回收3.44倍的投資。」

台灣近5年來也因產業改變，從金字塔管理朝向扁平化發展，跨功能團隊漸成主流，以往從重視個人的成功，演變成重視團隊的成功，主管應摒棄個人英雄主義的思惟，樂於分享經驗，激發夥伴的潛能，才能朝向「雙贏」的目標邁進。

緯創企管顧問公司總經理李業成觀察，目前台灣許多上市和外商公司，或金融、高科技業，對教練制度的接受度較高，可惜的是，仍有部分企業雖然講求創新、綜效，逐漸了解教練扮演的角色，卻寧願忽略團隊效能與人才發展的重要性。

「尤其是越高階的主管越難與部屬一起做教練訓練，」李業成表示，「台灣企業偏好諮詢『顧問』，要求在短時間內給答案，但是『教練』以引導做覺察，在短時間內看不到成果。」ICF國際教練聯盟分析，中國市場因地制宜，在教練模式與時間配比上，約有70%時間偏重在給建議，30%集中在情緒與思惟方面，以教練和顧問整合模式為主。CCDA華人專業教練發展協會副理事長李順益也認為，有時接受教練的人，常因不夠信任，或覺得教練不給建議，中止了合作。事實上，教練身為一面鏡子，就是在引導個人自我覺察，找出問題的重點，因此如何教育人們改變凡事「接收」而不「思考」的習慣，需要時間。

John Miller在《QBQ！就是要傑出！》一書指出，傑出的組織不會犯這樣的錯誤，晉升對的人並提供訓練，讓他們處理好嶄新且非常重要的工作。幫助人們從選手轉換成教練。他們知道未受

訓練的主管是一項不會呈現在損益表上的成本，而且這個成本非常高。競爭的世界瞬息萬變，企業還要等著被淘汰嗎？

訓練主管成為教練

擔任教練約12年的孟憲偉觀察，專業經理人的「軟技巧soft skills」是學校沒教的，缺乏與人互動、帶領團隊等經驗，「即使是專業經理人，也會因其信念和價值觀決定如何對待團隊。」特別是高科技業的主管大多由基層晉升，他們的表現十分優異，但長期與事物、流程連結，數字和工程機械等專業度高，任務導向而忽略人際互動，尤其在進入高階時，無法改變個人主義思惟，要放低身段較難，所以需要教練支持才能更有自信去做。「主管習慣以邏輯判斷與直覺反應，依自我感覺來下決策，教練則會設立模擬情境，讓他以不同角度去看事情，去面對和思考，跟自己學習，深入到觀念裡。」

教練目標是幫助個案建立自信，肯定自我形象，明確自我工作的價值，經由工作與夥伴互動，一開始對個人與職能分析，了解需要的特質

做效能發展。孟憲偉舉出半導體公司主管的範例，因表現良好而晉升為中階主管的Louis，認為自己年紀、資歷與職稱不符，自信不足，工作壓力造成瓶



資料提供：孟憲偉

孟憲偉

專業領域：溝通效能訓練、團隊效能訓練、領導效能訓練、為美國P.E.T.溝通效能訓練公司授證講師、擁有美國Vanderbilt University職場高階教練授證。現任：羽白國際管理顧問有限公司資深顧問、亞太教育訓練網特約講師。

Training & Development

類，因此向主管反應請求協助。Louis表示，「人資請孟教練來，我一開始半信半疑，但經過教練分析我填的問卷後，才明白教練制度是門科學，也願意接受並信任他。」於是雙方溝通訂好目標排好行程，循序漸進，Louis越來越有自信，敢堅持自己認為對的想法，與團隊或客戶做良好溝通，「透過與孟教練對話的過程，釐清我的問題所在。」Louis在2006年替公司完成一個大型的企劃，「我的夥伴也都很enjoy一起完成這個案子，我覺得十分感動。」Louis認為，接受教練的服務首重「信任」，如何相信這個人值得信任，再一

起去執行自我的目標，他表示，「當初若沒有踏出那一步，不會成就現在的我。」

簡單來說，教練輔導是一種溝通過程：因為信念、情緒、動機、偏見等，環繞在「障礙」上，教練要能把感官全開，連結上個案的障礙，並一一解開。透過情境對話模擬而訓練其思考，自我檢視與體驗觀察。孟憲偉認為，好的教練輔導基礎在於「信任」，個案要信任教練才會進行自我反思，否則只會越來越防禦，而為了讓信任關係繼續加分，雙方都要有正向假設，前題是誠實以待。「教練輔導過程扮演多元角色，以PAC



什麼是教練？

依據國際教練聯盟（ICF）定義，經過訓練的專業教練作為客戶的長期夥伴，為了創造出能激發客戶最大個人或專業潛能的客制化流程，提升客戶個人工作表現，提高生活質量。教練的職責是提供支持，以增強客戶已有的技能、資源和創造力。ICF專業教練皆認同依據ICF專業核心技能進行教練輔導，並遵循ICF道德規章相關規定。全台灣僅3、4位擁有5年以上的資深教練，大部分以SKYPE教課，實習時再出現協助。目前台灣有ICFT與CCDA兩個相關機構。

Training & Development

教練的核心能力 (教練五力)

資料提供/李業成



聽個案敘述問題。



個案為何會這樣想，是事實還是想像。



協助想像與現實的區分。



個案做了哪些事回應此事實。



讓個案自行覺察，若想改善，過去成功經驗移轉現況是否有改善空間。

（父母、成人、小孩）進行對話。均衡運用此3種角色，在適當時刻與人互動，就會減少溝通障礙的問題。」李業成舉例，日本經營之神松下信之助在下決策時，經常上山請教一位高僧，但是高僧並沒有待過企業，他僅啟發松下的內在覺察力，以強力的問題讓松下自我思考，頓悟而開竅，「這位高僧等於是松下的教練，雙方要有一定的信任度才有效。」

一位資質好的經理人甚至會在教練輔導的過程中模擬示範，做兩個介面的學習，一是教練做了什麼，是否是自己常忽略的部分，另一個是自己能學習到什麼，進行自我反思，經過如此訓練，才有機會晉身為教練型主管。身為主管的職責，尤其是中基層的主管，不只完成工作任務，更重

要的是善於運用教練啟發人員學習的關鍵能力，重新檢視組織裡「每個人都很重要」的觀念，發揮人與團隊最大效能，帶動整個團隊生產力。

企業創新與成長必備

李業成建議，欲推動教練服務的企業，可先從「教練五力班」做起，此方式對主管與部屬皆適用，不需一對一。公司可從受訓學員裡找出值得培養的人才，再為之規劃課程訓練，使之成為教練型主管人才，並可在團隊裡演練一段時間，取得國際教練認證，即可成為教練型主管。2009年邀請李業成為基層幹部教練輔導、國內知名半導體公司人資部經理許雪娥表示，製造部門員工6、7百人，基層幹部的訓練是公司最重視的一環，「李老師設計標準計劃5天36小時的課程，規定主管必修，並開放其他部門主管推薦同仁選修。」教練漸進式進行訓練，分5階段觀察搜集學員意見，執行效果在績效上得到肯定。許雪娥表示，當初上課的同仁在公司表現原本就不

李業成

專業領域：領導學、人力資源發展、人力盤整、組織學習(學習型組織)、知識管理KM、銷售技巧、簡報技巧、客戶服務。
現任：緯創企管顧問公司總經理、勞委會職訓局TTQS訓練品質系統顧問/講師。

Training & Development



錯，輔導後在工作調整的應變能力和個人工作考績都有成長，「公司比較困擾的是工時，由於生產線有目標要達成，主管們若在工作期間上課，多少會影響效率。」即使如此，許雪娥對教練輔導的整體評估仍給予高度讚許，「我對安排此課程為公司創造的效能感到很自豪，也為公司培養了人才，未來有機會仍會繼續安排教練課程。」

除了公司安排外部教練，還有一種企業內部教練，普遍以跨國性企業或高科技產業為主，指派在國外分行或非直屬部門主管，進行教練輔導。例如，美國奇異（GE）公司非常注重主管的教練輔導，將之深化為企業文化，要求主管必須樂於分享、協助別人一起成長，也經常安排同層級的人一起上課，相互教導，因為有類似程度的工作經驗，對課程內容有相同的能力去體會，並彼此尊重。台灣的奇邦科技則採用內部輔導制度，主管必須通過內部講師認證，作為晉升標準，常規性地為公司同仁進行實體和e化課程。身為教練的李順益，同時也在外商公司擔任主管，並教練輔導其他部門中階主管，「教練無法直接輔導自己的團隊，因為有工作任務要達成，最終會演變成直接給答案。」

重視人才發展的公司，最完美的不外乎將主管與團隊併行教練輔導，培養接班人，綜效才能顯現，尤其是高階主管也必須跟著做，由上而下改變企業文化，才有創新與成長。孟憲偉表示，重視管理只能達到管理的績效，但重視領導就能達到管理績效和創新的目標。✎