

教練會談，落實目標與當責

透過教練式領導，

主管不只激勵了員工，提高了當責，也能促成目標的達成。

張副總經理，新年愉快！

上次我們說到，教練會談實際上是主管日常管理工作的部份。接著你又問到，教練式領導，與目前管理上常提到的激勵（motivation）、當責（accountability），以及目標管理（MBO）等之間的關係為何？

讓我先賣個關子，談一談教練在管理實務上的運用。

第一種運用，我用「教練指導」來稱呼，適用在指導經驗較少，或是剛轉換功能部門的

新人，重點在與專業相關的知識、能力與技巧上的增強。有時，這個範疇跟導師（mentor）

制度可以並稱。如果是由直接與其工作相關的主管擔任教練，對任務執行成效的直接回饋，將會是重點技巧。此時，教練指導的目的，在協助對方釐清眼前的問題，擴大思維，從而提升解決問題的能力。

第二種我稱之為「教練引導」，著重在管理職能的發展。對象經常是表現優異的高潛力人才，或者富有經驗而被賦予更高功能的新晉



本期教練》林祖威

主管領導力教練

ICF 國際教練聯盟認證教練

ICF 國際教練聯盟台灣總會，現任理事

升主管，這經常會結合在人力資源部門推行的個人發展計畫（IDP）項目中。

這時，教練使用提問（questioning）技巧的比重，相對教練指導，更多一些。

主要目的，除了解決當前任務的問題外，更多在促進個人進一步發展出長期的有效管理行為。

回到你的問題，簡單的說，教練式領導可以是讓你前面提到的管理概念「落地」的途徑。譬如說「激勵」，有一句話說：「要讓一個員工對工作失去熱誠，最容易的方法，就是告訴他，這個工作除了金錢以外，沒有其他。」

記得上次你也提到類似的觀察：新一代的主管似乎越來越不以升職加薪，作為工作中最重要的目標，而是更在乎其他動機上的滿足（如成就感與生活平衡等）。企業如何才能滿足這些「心」的動機，就是教練式領導出現的一個契機。

教練式領導的過程，是以制定一個有效的目標作為開始，整個過程則是以管理這個目標為焦點。當目標是攸關於個人關注的問題或發展，所帶出的承諾，即是當責的起始線。這樣有效的目標，本身往往是一種最好的激勵。

教練的核心就在人，教練技術並不是一個獨立於人員指導與引導之外的手法，而是結合不同情境與人才的需要，所運用的能力。整個教練過程，就是要協助企業主管落實以人為訴求的管理概念。我想這也是符合你為了提升人才，而導入教練文化的價值吧！

祝生活美好！

主管教練 林祖威