

IPP 三月份會員活動

教練式管理人工作坊



人才是每家企業的重要資產。要提升員工的工作水平為公司效力，單單依靠現時的員工培訓及指導 (Staff Training and Mentoring) 實不足夠。作為一位成功的管理人，必須擁有教練技術 (Coaching)。學習美國 Corporate Coach U 及 Meta-Coach® 教練學，成為一個成功的教練式管理人，懂得發掘及確認員工的個人潛能，發揮他們的不同強項，知人善用，給予每位員工適當的肯定，讓他們發揮所長，培育出一支優秀有拼勁的團隊，為公司作出貢獻，提升業績。

印刷媒體專業人員協會 (IPP) 於2012年3月29日 (星期四) 舉辦的「教練式管理人工作坊」，邀請到兩位經驗豐富的企業培訓導師——李小薇女士及姚光耀先生分享如何裝備成為一個成功的教練式管理人，如何於職場人事管理上活用教練學，以及建立一支優質、具士氣的團隊的方法。這次工作坊吸引了超過20名參加者，他們對內容深感興趣，並從中學到不少竅門，獲益良多。



■ 是次工作坊吸引了超過 20 位參加者，對活動皆有高度評價。

教練技術是什麼？

傳統的管理人著重舊有的管理方法，以自己的知識和經驗直接向員工發號指令或講述解決方案。他們習慣以業績目標為中心，經常向員工問責於「什麼」和「為什麼」，與下屬有巨大的權勢差異。

相反，教練式管理人則非常重視員工的想法及意見，每當員工表達意見時會細心聆聽，透過發問或討論來發掘其可取之處。假如發現員工的



■ 擁有超過 20 年培訓經驗的導師——李小薇女士 (右) 及姚光耀先生 (左)，以輕鬆的方法與參加者分享教練式管理的技巧。

建議未能有效處理難題，教練管理人不會即時否決他們的建議，反而善用發問技巧引導下屬了解自己的工作情況，對症下藥，解決難題，達成目標。除此之外，教練管理人必須以身作則，不能說一套做一套。教練管理人以下屬的建議為發展基礎，以員工的成長發展為中心，著重與員工的溝通。

由此可見，教練技術的核心是通過獨特的語言，運用聆聽、觀察、強而有力的問題等專業技巧，幫助當事人清晰目標，大大激發潛能，發現可能性，充分利用可用資源，以最佳狀態去達成目標。



■ IPP 資深會員黃基勇先生（左）在導師的指導下，示範傳統式及教練式管理的不同，並與參加者討論兩者的優點與缺點。

教練技術有效嗎？

Rackham N.在Xerox公司進行的一項研究指出，如果學習期間沒有隨後的教練跟進，新學到的技能中有87%會丟失，只有13%被保留。另外，Anthony Grant亦曾經說過：「教練技術立足於認知行為和解決方案理論的實踐。」由此可見，管理人透過發問，令員工認知自己的行為是否恰當，可協助他們找到解決方案。

此外，有關研究發現，透過教練技術的應用，能持續提升員工的自信心及人際技巧，繼而提高企業的業績及生產力。Harder & Company Community Research 的研究亦指出，由顧客對員工作進行評估，也可提高員工的溝通技巧及自信等等。

企業培訓導師分享了一個商業例子，位於英國的沃達豐（Vodafone）公司，在以往通過命令及監控模式管理下屬，當時公司的營業額持續下滑並落後於其他同業。但自從該公司引入教練文化後，沃達豐於一年之內營業額大幅上升，及後更超越其他同業，發展成為英國移動通訊網絡市場中的「一哥」。

如何創造「教練話術環境（Coachable Moment）」？

培訓導師向參加者介紹了一個非常有用的教練式管理技巧——創造教練話術環境（Coachable Moment）。教練話術環境是指下屬發自內心的自願性談話。在這種情況下，員工樂意接受新資訊、新意見去擴闊思維，並改善、表現和突破自己。要與員工建立一個教練話術環境，必須擁有以下三個相關元素：

1. **含義**：清楚認定與員工談話時的目的及意願，需以員工成長發展為中心，對員工要有包容心。
2. **關係**：與下屬相處時，應放下自己上司的身份，建立對等關係。嘗試以員工的角度去了解他們的想法，進而引導他們尋找正確的解決方案。
3. **言語**：這元素相當重要，因為管理人的話語會直接影響下屬的感受。若管理人的言語帶有責罵及批判性，很容易令員工的自信心漸漸減少，令他們不肯表達意見。相反，如果管理人能以中立的言語與員工溝通，員工感受到表達意見的機會，從而建立信心，得到改進。

若能集合以上元素，便能與下屬建立互信的關係，從而改善員工對公司的歸屬感，令他們更投入工作，提高工作效率，事半功倍。

教練技術的架構

在是次工作坊中，培訓導師建議管理人按以下步驟在職場實行教練技術：

步驟1：設立目標及焦點

管理人必須先為整個交談過程及員工需要處理的事宜設立目標，以發問的技巧引導員工把「現在狀況」和「目標」之間的距離拉近。（例如：今天你想專注談些什麼？哪一件事情最急切需要處理？在這情況下，你希望作出什麼改變？）

步驟2：尋找可行方法

在交談期間，管理人應專心聆聽員工的想法，不加判斷，利用問題為員工找出各種解決方案。（例如：你會做些什麼去達到目標？過去有些什麼成功方法？如果重新再做，你會有什麼不同的做法？）

步驟3：規劃行動

明白員工所面對的困難之後，引導員工以理想結果為目標，再將解決行動分拆為多個部分加以討論，並設立一個期限去達成目標。（例如：你希望的結果是怎樣的？你的計劃如何令你達到目標？什麼事情是現在最急需要做的？）

步驟4：消除疑慮及障礙

進一步帶領員工尋找所需資源及清除障礙的方法和行動，同時需給予員工最大的支持。（例如：你估計有什麼障礙？你需要什麼資源？你需要其他人的協助嗎？）

步驟5：重述要點

由下屬總結及覆述談話要點和作出承諾，並再次向員工強調你的支持鼓勵。（例如：你今天學到了什麼？在未來幾個星期，你計劃要做什麼？你所計劃的進度表是否實際可行？）

IPP 將繼續舉辦「職場工作坊」，讓各會員自我增值之餘，更可與業界好友建立密切聯繫。有關 IPP 日後精彩活動，敬請留意本會網站 www.ipp.org.hk 或致電 (852) 2243-7088。