

教練式管理：21 世紀人才管理新趨勢

時移世易，在全球化及資訊科技的高速發展下，固有規範化的人才管理模式已不足以幫助員工適應工作中急速的轉變。為提升員工的適應力，不少國際知名企業如 KPMG、Pizza Hut、KFC、Motorola 等早已引進教練式管理（Manager as Coach，MAC）作為培訓及管理人才的重要工具。教練式管理即企業內每個管理人員都是其團隊的教練，通過指導及引導下屬從而發揮個人和團隊的績效及潛力。筆者想藉此機會，淺談教練技巧的研究。

教練技巧在管理學上的研究，始於美國哈佛大學商學院教授 Myles L. Mace 於一九五〇年所寫的《The Growth and Development of Executives》，直到九十年代才真正備受學者及業界重視，成為重點研究題目之一。綜合過往逾二十年的學術研究，教練技巧證明對員工及團隊的績效、創意、解難能力、適應力、情緒和信心等皆有正面影響。但所欠缺的是，過往有關的研究大多集中在美、加等地區，基於文化上的差異，有關的成果能否應用於華人社會成為疑問。有見及此，筆者及其團隊對此進行相關研究，了解華人教練技巧的成效。

輔引員工乃致勝關鍵

筆者從訪談中發現，華人常用的教練技巧主要分為兩種模式：指導式教練（Guidance Coaching）和輔引式教練（Facilitation Coaching）。兩者的分別在於，當下屬遇上工作難題時，採用指導式教練的上司會提出可行的建議和回應，幫助下屬解決困難；採用輔引式教練的上司則着重引導下屬主動分析問題，並找出解決方法。研究結果指出，在培訓過程中，指導式教練比輔引式教練更能提升下屬的正面情緒、自信及工作表現，這正正與西方研究所得的結果大相逕庭。筆者相信這與華人文化遵從權威，而西方則着重個人主義有關。

那麼，輔引式教練在華人社會就不管用嗎？非也。筆者另一項研究發現，長遠而言，輔引式教練比指導式教練更能增強下屬面對轉變時的適應力、抗壓能力和創意。因此，要培訓出適應力強的員工，管理人員應多着重輔引而非指導。因為一味的指導，只會培養出高績效但低適應力的員工。惟知易行難，在着重

短期利益回報的華人社會中，管理人員是否願意投放足夠的時間和寬容去輔引下屬，將成為教練式管理成功的關鍵。

註：小題為本報所加

恒生管理學院管理學系助理教授許德賢博士