

黄少伟 / 报道

在管理学里常会听到"coaching"这个词,到底这是什么?其实它是主管培育人才的一种管理能力。和体育教练类似,要成为一位优秀的主管就要先成为一个好教练(coach)——他必须懂得如何教导、激发员工潜能,带动整个团队的生产力,这才是主管的绩效所在。

美国通用电气公司的前总裁杰克·韦尔奇(Jack Welch)曾经说,无论领导人有多少策略与创意,但最终的任务是要致胜。因此他应该扮演教练的角色,而不是管理者的角色,他认为"coaching"是主管必备的能力之一。

主管应和下属建立互信

新加坡管理大学李光前商学院人力资源与组织行为学教授托马斯曼克夫(Thomas Menkhoff)说:“主管应该像运动教练一样激励员工,这样便能发挥他们的优势和减少他们的弱点,让员工和公司受惠。”

曼克夫教授说,有越来越多公司现在为主管提供训练,教导他们如何成为优秀的教练。他认为那些忽略这个潮流的公司将面对严重的职员流失。

要如何成为一名好教练呢?首先,担任教练的主管必须同下属建立良好的互信。只有这样,员工才会把心里话说出来,大家联手解决所面对的问题。要让员工相信主管的话,他平时就得建立一套“表里如一”的行事风格。

曼克夫教授说:“好的教练能以公开沟通方式为基础,建立一种互信的氛围和相互合作的人际关系。主管关心员工将能让他们更加投入,帮助实现公司的目标。研究显示,那些接受过教练式指导的员工都认为这是一个很有效的职能发展。”

发现问题,找出问题

接着主管就必须引导员工自己去发现问题。很多时候,员工最大的问题,往往不在问题本身,而是当事者不知道自己有问题,因而不知从何改起。

这时,主管可以尝试以问答方式,引导员工认真思索,找出自身的问题所在。假如问题出在能力上,主管应该耐心教导;如果问题是学习意愿低,主管不妨试着引导员工说出自己对未来的期望以及自我的定位,了解他们到底想在工作中获得什么,什么东西能推动他们努力改善工作表现。

经过前面的几个步骤后,主管接着应该为员工设下改善目标。目标必须有以下特点:具体;可以衡量;可以达到和其他目标具有相关性和有明确的截止期限。当员工付诸行动后,主管应该从旁观察,看看他到底有没有做出符合标准与彼此期待的行为。假如员工表现良好,主管就要给予称赞,这样才能让他继续改善下去。

最后,主管应该评估员工,看他是否改变成功,达到原来设定的



意大利教练Alessandro Campagna在奥运会上向队员发令指示。主管应该像运动教练一样激励员工,发挥员工的优势。(路透社)

好主管先当好教练

管理风格或不好的沟通技巧等,这些因素都能让接受指导的下属感到非常不舒服。作为主管,须同下属建立良好的互信。主管不知道要如何当一名称职教练,专制的

目标。此外,员工也应该对主管的教练表现提供反馈,让他知道自己在扮演教练的过程中哪里需要改进,哪些地方做的不错。

主管须学习教练的技术

通过教练式的指导,多数员工的表现将会有明显的进步,因此曼克夫教授鼓励每名主管学习教练技术,因为这是必须拥有的管理能力。他说:

“不过,一些因素也能让教练式



的指导效果大大减低,如主管不知道要如何当一位称职教练,主管有专制的管理风格或不好的沟通技巧等。这些因素都能让接受指导的下属感到非常不舒服。”

有些人认为,西方企业的主管比较常扮演教练的角色,曼克夫教授认为其实不然。他反而说东西方企业激励员工的方式可能有点不同:“西方企业的教练式管理方式可能已经制度化;亚洲的教练则使用很多非正式的技巧,如在午餐会议听取员工的反馈,设立榜样或使用全面性的正面指导等。其实不管是西方还是东方,主管强调的都不是员工过去所犯下的错误,而是培养一个互相信赖的关系,让员工拥有更好的将来。”

托马斯曼克夫教授:好的教练能以公开沟通方式为基础,建立一种互信的氛围和相互合作的人际关系。