

106 年度基層主管訓練課程讀書心得報告

選讀書目：好主管一定要懂得 2X3 教練法則

作者簡介

伊藤守

經歷：高起（Coach A）公司會長，也兼任 Catchball 21 Internet Consulting 公司與 Discover 21 公司的會長。2001 年成立高起公司，針對日本的地方公共團體、教育單位或經營者團體進行巡迴演講，為企業與經營團隊舉辦研習會，是日本第一位獲得國際教練聯盟（ICF）認證的專業教練（MCC）。

主要著作包括：

《Coaching 管理》、《利用繪畫學 Coaching》、《心靈對話 25 個守則》、《一定會做得很好》；《如何訓練一隻兔子》（經濟新潮社出版）；（以下麥田出版）等。

單位：臨床藥學科

姓名：鄭雅芳

前言

栽培部屬，管理業務運作、優秀的團隊合作等涵蓋的範圍極大，在在都須倚重主管的管理能力。但當一位主管實際在其位時，往往會面臨與部屬難以溝通的那道高牆，而很多人會因此卡住而停滯不前。本書提出的三分鐘教練是一種任何人都可以立即上手的管理方法。每天兩次，每次只要撥出三分鐘的時間，就能簡單實踐，達到管理的功效。

一、 三分鐘就能讓組織脫胎換骨

1. 每天都要抽出兩個時間

(1) 主管每天面對的問題：時程與時間的管理、戰略的實施方案、風險管理、適時做出判斷、栽培部屬

(2) 找時間與部屬溝通：管理技巧相當重要，然而在技巧根深蒂固以前，更重要的是先找出與部屬交談的時間。

為部屬撥出三分鐘，是將與部屬交談視為每天工作目的之一。在溝通之前，必須先去肯定並努力了解對方，這才是溝通的目的。

(3) 把握當下：在不影響工作的情況下，配合工作流程進行。

選擇當下眼前所發生的事情進行交談，以彼此看的到、聽的到或觸碰的到的事物當作話題，這就是教練型領導的準

則。作上司的人需要毫不猶豫的主動攀談

2. 三分鐘教練是溝通的平台

(1) 不間斷的交談 on going：是有設定好目標的教練型對話，

談論如何提高技能、團體合作、完成任務或是交換資訊以便相互了解回饋等。

(2) 創造性的交談：與上司交談→落實工作→與上司交談→落實工作(三分鐘教練的特色在於每次談話之間)

(3) 教練後的深度對話：決定人類行動的關鍵，是談話以後的自我對話。透過談話，重新審視自己過去的思考方式或做事方法，並且利用新的詮釋加以驗證。三分鐘教練的目的是培養部屬與達成目標，流程如下：談話中察覺到的事→自我對話，深層思考→選擇→行動。啟動這個流程，促使部屬朝目標邁進，這就是教練型領導的目標。

二、 抓準時機

1. 仔細觀察，伺機而動：搶得先機，教練部屬：要在事情發生以前，事先預測並加以指導

2. 配合工作流程，採取行動

(1) 部屬需要教練的時機：專案開始的時後、專案進行中、一個專案剛結束，準備進入另一個專案的時後。

(2) 設定目標：除了訂出數字或階段性成果以外，還需找出公司的目標，與部屬個人的目標、工作的目的，有何相同之處。如果缺乏這個共通點，部屬為了達成目標而投入的心力與貢獻，就會有截然不同的結果。

(3) 接受新職(職務異動或升遷等的三個準備事項)：明確說明新單位所需能力與業績目標、檢視自己目前的能力、預測新單位可能發生的事。一位優秀的上司會在新成員加入自己的單位以前，先當他營造一個”空間”

(4) 面對突發狀況時，”節省時間，馬上行動”就是教練的最佳時機，此時教練型對話的目標就是協助部屬解決眼前的問題，並有另一個更重要的目標，”養成從問題中學習的習慣”，讓每一位部屬具備”應付突發狀況的能力”。不管遇到何種問題，上司都不宜提供建議或代為解決問題，而是應該教練部屬如何處理。

3. 營造容易溝通的環境：在部屬做簡報或寫企劃書前、跑完客戶以後，想討論自己遇到的事情或想整理思緒的時候，主管應該盡可能”具體的事先”讓他們知道，自己隨時隨地歡迎他們開口諮詢

三、 就地製造”場合”

1. 如何主動開口

(1) 不必將自己查覺到的事全部說出口，部屬只會感受到壓力。

當三分鐘談話結束後，只要說聲“後續明天再談吧”或是“幸好今天有找你聊”就足夠了。

(2) 即使部屬提出來的創意總是一無是處，上司也必須有耐心，

做好至少要聽一千個爛點子的心理準備，如此才能激發部屬的創造力。

(3) 認可：部屬做得好或是做的不錯的時候，“直接告訴他們”

的一種行動。這並非稱讚，而是在傳達事實，主管可以藉著這種方式來指引員工工作的方向。認可是幫助部屬認識自我成長的一個技能，也是培養部屬自然順應變化的一種技巧。

2. 建立信賴關係

(1) 製造雙方的空間：每個部屬都希望在職場裡擁有自己的空間。

當我們在與他人接觸時，第一件事就是測量彼此的距離—控制該與對方靠多近，能把話說到甚麼程度的距離。

因此，當彼此都不需要試探性的交談時，雙方就達到了“互相了解的狀態”。

(2) 釋出善意：上司的工作是讓部屬自己察覺，主動工作。主

管應該重視與部屬的約定，同時用心對部屬釋出善意並認可他們。最重要的是要將部屬視為工作夥伴，加以讚賞。人不是為了金錢或出於恐懼而工作，在善意與信賴關係下更能昂首前進。

(3) 提出要求：直接、堅決地說出“要求”的上司，最受部屬尊重與敬愛。

四、 何謂教練的主題

1. 創造願景

(1) 開拓可能性，上司的工作就是幫助部屬開發他們自身的可能性。

(2) 願景愈清晰，部屬就愈容易行動。因此，對主管來說，隨時幫助部屬(及自己)創造一個清楚的願景是非常重要的工作。

2. 分享問題

(1) 用分享問題代替質疑：想讓大家積極的互相溝通，需要搭配合適的環境。整個公司、不同部門、上司與部屬之間，都能分享問題。透過這種方式，讓內部產生溝通的動機。

(2) “分享問題”帶領大家行動：大部分的疑問都是針對未來的發展，員工自然會將注意力放在未來，而能督促大家更自律、

自動自發的行動。疑問本來就是一種促使人類從“不懂裝懂”轉為行動的力量。“不懂裝懂”是一種安定的狀態，或者應該說是一種滿足於現狀的狀態。當人類遇到不安定時，就會採取行動獲得安定

3. 設立個人目標

(1) WIIFM: What's in it for me(我可以得到甚麼好處?)。主管應確立每個人的“WIIFM”，也就是當員工達成公司的目標以後，對他們有何好處?這是目標設定流程中不可或缺的要件。

(2) 分享目標：公開彼此的目標，就能營造一個大家攜手合作的環境，順利達成目標。

4. 提示目前處境

(1) 回饋與前饋：成功的關鍵在於如何預測未來。因此首要之務是釐清現況，然後儘早未雨綢繆，就好比看到烏雲密佈就帶把傘出門一樣，預先採取因應對策。因此回饋與前饋的習慣是不可欠缺的。

5. 擴大資源

(1) 主管的角色與教練的目的雖然是幫助部屬達成目標，還能透過教練，激發部屬個人的能力。換言之，就是擴大部屬本身的資源。

(2) 所謂的資源，就是當事人所擁有的知識、技能、工具、經驗、人脈以及盡快學會如何連結這些資源的能力與技能，總言之，就是”個人表徵”。但當資源缺乏一個足以發揮的場合，即使也再多想法也無用武之地。

結論

讀完本書，了解這是一種以”和部屬溝通”為優先的管理手法，身為一個好主管，需要有識人的眼光，要了解眼下每一位部屬各自所擁有的知識與智慧。在目前的世代，人類只有在看到維持現狀的風險遠比變化更高時，才會想要改變，想要改變一個人，需要持續的建立長期的關係。其實真正需要改變的是上司本身。只要上司改變了，部屬自然會脫胎換骨。

對於目前屬於教練型主管的時代，可以透過提問，激發部屬的能力，進而指點部屬如何達成目標，是教練的主要功用。教練該做的是針對那個問題，引導出各種觀點。藉此讓對方面對問題，自己找出解決問題以及如何因應問題的方法。教練型主管的養成方法，與其說是教導部屬，倒不如說是讓他們自己察覺。基本上，這種方法是讓部屬自動自發的行動，並非下令指揮進而達到”教練”的目的。