

彰化縣政府 106 年「教練式領導」培訓實施計畫

壹、緣起與分析

在以往經濟快速發展的年代，資本、土地、勞工都是屬於企業的成本，人力被視為物質般的由企業管理者依其準則去支配、運用，以獲取最大利潤。時至今日，年輕世代的人力，在網路資源豐富與全球化經濟競爭的環境下成長，其多元想法與創造力，及看待職場倫理的角度也與過往不同，位處主管之職，其領導方式勢必需與時俱進，方可有效發揮組織效能。

為透過培訓途徑，有效提升本府暨所屬機關中階主管領導能力，本府於 105 年針對府內單位暨所屬一級機關總計 140 個科，進行「職能級別期望調查」作業，並針對上開單位所推薦之 28 位績優中階主管人員(科長)，進行「職能分析」操作分析；此外，也併同進行中階主管與非主管人員的「年齡分布分析」，以了解中階主管所面臨之現況課題（詳細分析內容如附件）：

一、職能級別期望調查

我們以「問題分析」、「績效管理」、「溝通協調」、「團隊建立」、「行政處理」五個核心職能做為調查項目，並引用勞動力發展署 iCAP 職能發展應用平台「職能級別表」中的級別與能力內涵作為評判標準，藉以調查各單位中階主管對於所屬同仁的職能期待的級別標準。經調查結果發現，中階主管大多認為同仁應具備「能夠在經常變動的情況中，在少許監督下，獨立執行涉及規劃設計且需要熟練技巧的工作。需要具備相當的專業知識與技術，及作判斷及決定的能力（級別 4）。」，更期望同仁提升至「能夠在複雜變動的情況中，在最少監督下，自主完成工作。需要具備應用、整合、系統化的專業知識與技術及策略思考與判斷能力（級別 5）。」，以符合組織績效的實際需求；由上調查結果可以推論，本府中階主管領導力培訓課程的規劃，應以「提升同仁展現工作上專業獨立性與自主性」為重要的效益目標。

二、績優主管職能分析

本調查分析亦以「問題分析」、「績效管理」、「溝通協調」、「團隊建立」、「行政處理」五個核心職能作為操作項目，探討上列核心職能在實務績效表現上的呈現狀態，最後統計操作結果發現，五個能力項目中，以「團隊建立」在 28 位績優主管業務績效展現上，被呈現的次數高於其他能力項目，因此，我們可以標示出中階主管人員在領導力的提升上，乃至於領導力培訓課程規劃上，應重視「團隊建立」的能力面向，方能符合本府實務上的績效展現需求。

三、年齡分布分析

依據年齡資料顯示，本府暨所屬一級機關中階主管年齡分布情形，40 歲以上所占比率為 80%，且以 45 至 55 歲區間為多數；而薦任七職等以下非主管人員（含約聘雇人員）的年齡分布，39 歲以下人員所占比率已高達 60% 以上。而 39 歲的「Y 世代以後」族群因其成長環境、歷程、生活品質的變遷與提升，以至於該族群無論是在思維、人格特質及職場特性上都明顯不同於現年 40 歲以上的族群。

另根據 Cheers 快樂工作人雜誌針對的 Y 世代以後族群的特質調查顯示，若該年輕族群面對不適切的領導方式，而經常處於個人感受、專業成長、專業獨立性、成就感等需求不足的情況下，容易顯現消極退縮、逃避的態度；因此在中階主管領導力課程的規劃上，在選擇導入課程的領導模式，應以能順應新世代員工的職場特性為優先考量。

貳、處理對策

綜上所述在本案聚焦在培訓途徑的解決對策上，將以本府暨所屬一級機關中階主管為對象，導入 1995 年於美國成立之國際教練聯盟 (International Coaching Federation, 簡稱 ICF) 20 年來推廣發展成熟，且近年來廣受國內各大企業所引用之「教練式領導技法」培訓。培訓設計上除了結合「行政院所屬機關及地方機關公務人員學習地圖」薦任人員管

理核心職能的相關行為標準外，並扣合訓練品質管理(PDDRO)的精神與流程，透過系統性、操作性的學習方式，協助中階主管人員學習有效的領導技巧，逐步帶動領導模式的變革。本案選定「教練式領導」之理由如下：

- 一、相對於傳統管理方式之績效本位，教練式領導則是先「以人為本」再求績效的展現，高度重視個人的能力發展與專業獨立性，符合新世代族群對於專業能力提升與自主性的需求。
- 二、該領導技能發展自球隊的領導模式，屬於強調團隊合作、團隊互動的領導技巧，可補強科層組織在團隊建立上的諸多困難，如此除了能提升團隊效能外，更有利於營造符合新世代族群需求的良好工作氛圍。
- 三、相對於傳統領導力課程較著重觀念、理論的建立，教練式領導因有組織性的國際認證機制，多年來已發展至職能導向且具備操作性、可評量性的領導技巧，並強調培訓成效的評量與追蹤，符合訓練品質管理的精神。
- 四、以「聆聽」、「詢問」、「肯定」的平行互動方式，可彌補傳統強調上對下指導、命令式管理的層級壁壘現象，除了符合新世代族群的溝通模式外，亦較能以客觀的角度確認團隊管理上的問題，有效進行改善。
- 五、相信每位部屬都是自己業務領域內的專家，主管不主動下指導棋，僅透過適當的聆聽、提問、引導等技巧，刺激部屬思考，提升其覺察力，激發原本以為自己沒有的潛力。
- 六、主管與部屬間建立互信關係，把工作主動權交到部屬手中，讓部屬在主管引導下，為自己的選擇負起責任；並透過多聽、多問，把解決問題的權力交給部屬。

參、計畫目標

本訓練課程目標，係協助中階主管人員習得：

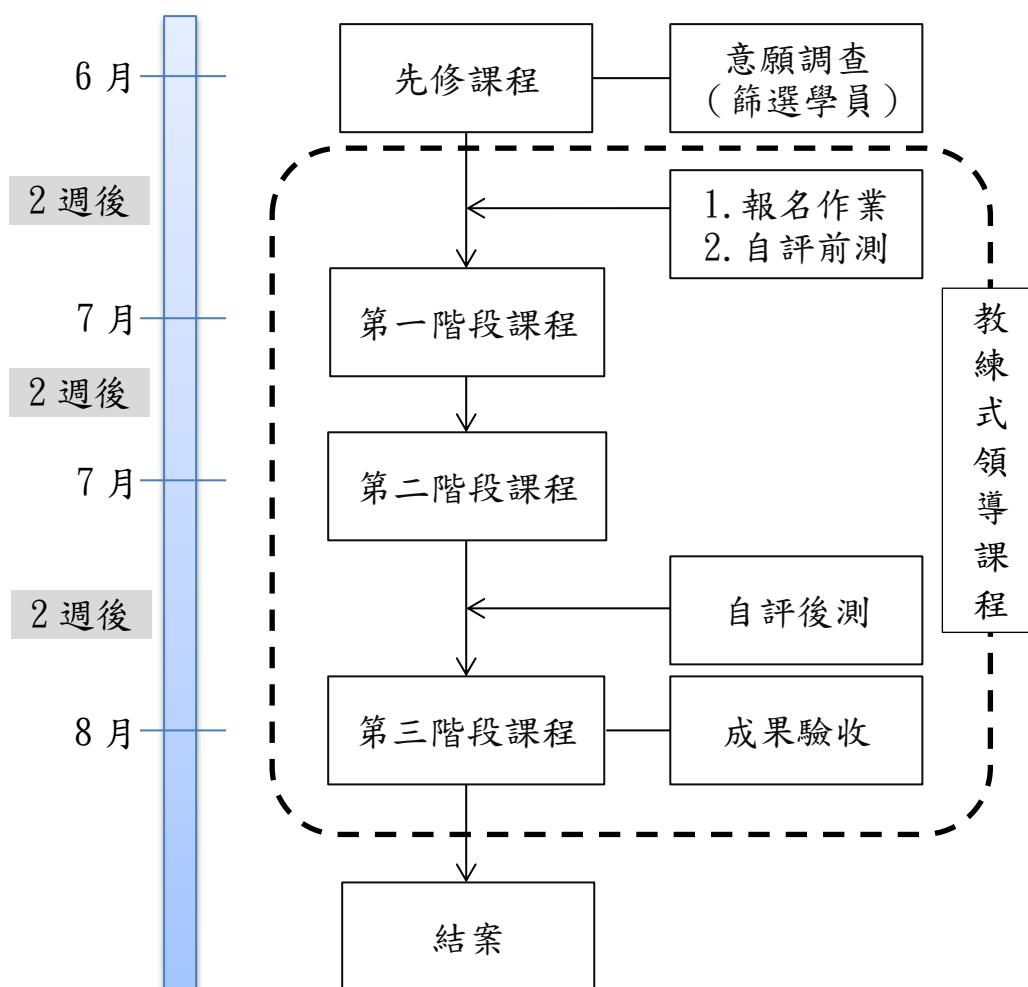
- 一、知識面：部屬帶領的教導與教練引導概念。
- 二、技能面：部屬帶領時的傾聽、提問與回應技巧。
- 三、態度面：信任與支持部屬的尊重態度。

肆、計畫期程

- 一、於 6 月份開辦先修課程「部屬指導與教導」。
- 二、於 7、8 月份分 3 階段辦理教練式領導課程及成果驗收。

時間	辦理事項
6 月	<ol style="list-style-type: none">1. 辦理先修課程—部屬指導與教導 (3 小時)<ul style="list-style-type: none">- 意願調查 (調查參加階段課程之意願)- 公布第 1~3 階段時程排定 (供學員預排行程)2. 自評前測<ul style="list-style-type: none">- 學員部屬自評、學員該科全抽查
7 月	<ol style="list-style-type: none">1. 教練式領導—第一階段 (7 小時)2. 教練式領導—第二階段 (7 小時)<ul style="list-style-type: none">- 第一階段課程結束後 1-2 周辦理
8 月	<ol style="list-style-type: none">1. 教練式領導—第三階段 (3 小時)<ul style="list-style-type: none">- 第二階段課程結束後 2-3 周辦理

計畫執行流程圖



五、實施對象

一、先修課程一部屬指導與教導

本府暨所屬一級機關中階主管或職務上具培育潛質之同仁，由各單位遴派 1-2 人參加，預計 50 人參訓。

二、教練式領導階段課程

以參加先修課程之中階主管，並經意願調查同意參加全程 3 階段課程者為原則，招募 20 人以內學員，辦理小班制教學，以確保學習成效。

陸、推動與執行方式

本案操作說明如下，課程內容規劃、時間配置如後《課程配當表》：

一、先修課程—部屬指導與教導

協助單位主管瞭解現下帶領部屬的挑戰，及分辨指導與教導的時機並給予正確的實踐方式後，導入「教練式領導」新型態領導方式的介紹，藉由先修課程的初探，讓主管對於本課程推動目的產生認同感，提升學習動機。

課程進行方式規劃如下：

1. 部屬指導與教導（3小時）。
2. 意願調查：調查學員參與後續階段課程的意願，有意願者簽訂承諾書，確保學習成效。

二、教練式領導階段課程

（一）第一階段

協助學員認識教練的基本概念及所應具備的核心能力，建構足夠的知能供學員於課後逐步養成領導核心能力，並說明如何營造教練與部屬間關係，以利於教練式領導方法的執行。

指導學員運用教練的傾聽、提問、回應技巧，來引導部屬完成其當責的業務工作內容。

課程中將安排學員簽署約定（即挑選運用教練式領導的部屬名單）並擬定一周演練計畫，俾利學員於課後確實依其選擇對象進行演練。

課程進行方式規劃如下：

1. 自評前測：針對已簽訂承諾書完成報名學員（即科長）之該管科別進行部屬自評，調查未導入教練式領導前，部屬的業務執行情形及部屬對主管領導的看法。
2. 第一階段課程（7小時），內含1小時進行一周演練計畫的Q&A諮

詢。

3. 學員簽署演練約定，挑選演練對象，擬定一周演練計畫，並依計畫內容於課後實作並記錄。

(二) 第二階段

協助學員學習教練會談流程架構，及如何聚焦議題以展開教練會談之相關技巧及課堂演練，後續輔以更進階的層次技巧與教練式會談常見狀況的說明，建構出教練式會談的全貌。

課程進行方式規劃如下：

1. 第二階段課程（7小時，含第一階段課後演練分享），內含1小時進行 Action Plan 訂定的 Q&A 諮詢。
2. 訂定教練式會談行動計畫，於課後執行、紀錄並產出執行報告，於第三階段課程進行成果報告。

(三) 第三階段

辦理行動計畫報告驗收，逐一針對各學員之行動報告進行講師回饋及學員交流，瞭解各學員對於部屬執行教練式會談，所產生之效益或變化，並對於需改善之處進行反饋與建議。

課程進行方式規劃如下：

1. 自評後測：於開課前，再次針對參訓學員（即科長）之該管科別進行部屬自評，調查導入教練式領導後，部屬的業務執行改善情形，並請部屬重新檢視該主管領導方式的改變。
2. 第三階段課程（3小時）。
3. 頒發種子證書。

課程配當表

訓練階段/期程		課程內容	時數
一、先修課程 —部屬指導與教導		1. 部屬帶領的挑戰 2. 指導與教導的時機 3. 指導與教導的實踐	3 小時
二、教練式領導	第一階段	1. 從部屬指導談起 2. 教練的基本概念 3. 教練的核心能力 4. 建立關係 5. 教練傾聽技巧 6. 教練提問技巧 7. 教練回應技巧 8. 簽署約定 (部屬名單) 9. 一周演練計畫 10. 一周演練計畫 Q&A	7 小時
	第二階段	1. 演練計畫分享與回饋 2. 教練會談流程架構 3. 聚焦議題技巧與演練 4. 會談發展技巧與體驗 5. 進階層次探討 6. 實務應用常見狀況釋疑 7. Action Plan 訂定 8. Action Plan 訂定 Q&A	7 小時
	第三階段	1. Action Plan 報告 2. 報告回饋與交流 3. 頒發種子證書	3 小時
時數合計			20 小時

柒、經費需求

本計畫執行費用包含講座鐘點費、成效評量追蹤會議出席費、用餐費及其他雜費，所需經費共計新臺幣 58,800 元 (詳細分析內容如附件)，擬由 106 年人才育成中心—人才育成業務—業務費項下支應。

捌、其他事項

本計畫未盡事宜，由業務單位視實際運作情形另行簽辦修正。