

第一章 緒論

本章共分四節，分別為研究背景與動機、研究目的、研究範圍與限制及重要名詞釋義。

第一節 研究背景與動機

壹、人才是維繫企業永續經營的推動力

管理大師 Peter Drucker 在「21 世紀的管理挑戰」一書中指出：在任何組織內，最稀有的當然是第一流人才。台塑集團董事長王永慶也曾經提過：一家企業最重要的東西：第一是人才，第二是人才，第三還是人才。在人力資源的觀念中，人是組織最重要的資產，其績效更代表了組織的發展。要使企業員工有一流的表現，就必須不斷的施以訓練，以培養工作能力，維繫企業永續經營的推動力（羅啟峰，1995）。而企業想要放眼國際，追求卓越，也必須擁有人才，才能夠成為產業中的標竿。

貳、管理者是企業追求卓越的關鍵因素

企業面對變化萬千、日新月異的產業環境與無國界的全球化競爭趨勢，企業如何永續經營已是所有企業重視的課題，而經濟不景氣與市場全球化，也改變了企業的用人政策。過去企業藉著不斷的聘僱新人，以應付公司快速成長的時代已經結束了，現在企業該重視的是如何讓員工能發揮潛能，有更好的發展，以減少新人招募與訓練的成本。然而，除了重視員工的成長發展外，企業管理者能力的提升更是企業追求茁壯並成為高瞻遠矚的企業典範不可或缺的關鍵因素。

de Bono (1996) 的超競爭及 Aveni (1998) 的超優勢競爭，都提出經理人在快速變化的環境下，必須不斷地建立未來競爭優勢所憑藉的重要利基。綜觀近代企業經營，新一代集團企業領導人營運面臨的挑戰，除了環境快速變動、產品價格與產品品質的競爭，還包括了企業領導人的能力。

高階管理者的發展，對於組織運作及成長皆有很大的影響。因此，高階管理者的發展，亦是企業所需注重的一個重要議題。

參、高階教導實踐了高階管理者之人力績效改善

教導是一個改善績效的策略，也就是說可以改善個人、團隊及組織的績效。透過教導可以改變績效管理的技術，並創造值得信賴的感覺，且能夠闡明組織的目標和優先順序、幫助員工瞭解工作的重要性，以促進員工展現在績效和工作上的影響力、改善員工所需最佳的技能和知識、傳達給員工其對組織重要性和被主管喜好的程度、幫助員工解決績效問題和挑戰自己，以達到最高的境界（Kinlaw，2000）。在 1983 年，紐約的一批心理諮商輔導專家發覺有一些企業管理者需要一種結合企業顧問及心理諮商的服務，於是自 90 年中期開始，在美國企業界忽然開始了高階教導（Executive Coaching）。高階教導是一種新型且新興的行為模式，實踐於人力績效改善。高階教導的整體目標是讓高階管理者培養技巧與知識以確保優秀的領導才能並增進個人與組織績效（蕭正，2005）。

綜合以上，本研究之動機為：高階教導為一種新興的行為，目的是為了提升高階管理者的能力進而提升個人與組織績效，在未來將是一種企業不可或缺的方向。目前國內尚未引進高階教導，高階教導之相關探討也不多見，於是國內產學界對於高階教導的認知並不深。因此本研究欲探討高階教導之內涵、國內產學界對於高階教導之看法，以供企業提升對高階教導的瞭解，也提供學術界後續研究之參考。

第二節 研究目的與待答問題

基於上述研究背景與動機，本研究旨在探討高階教導之內涵，因此產生以下之研究目的。

壹、研究目的

根據前節所述研究動機，本研究欲達成下列目的：

- 一、探討高階教導之內涵。
- 二、瞭解國內專家對高階教導內涵之看法。
- 三、綜合研究結果，並提出建議，作為未來業界實行及學術界後續研究之參考。

第三節 研究範圍與限制

因應本研究之研究目的與待答問題，本研究之範圍與限制如下：

壹、研究範圍

依據本研究目的，本研究之研究範圍將選取學者專家、顧問與高階管理者，作為本研究之訪談對象，並選取高階管理者、顧問與學術界相關領域學者，作為本研究德懷術調查之對象。就內容而言，本研究僅探討高階教導之內涵，其他教導則暫不列入研究範圍內。

貳、研究限制

本研究限於人力、經費等限制，無法做大規模的訪談，因此，本研究有以下兩點限制：

- 一、國內目前高階教導尚未普及，有執行高階教導的企業並不多見，因此本研究僅以德懷術來探討高階教導之內涵。
- 二、因本研究為立意取樣方式選取訪談專家與德懷術問卷實施對象，故研究結果可能會受限於受訪者之主觀意識及背景因素的影響，而導致無法做廣泛性的推論。

第四節 重要名詞釋義

壹、高階管理者 (The Executive)

執行者、行政者、高級官員、主管人員、管理者、領導人或稱之為經理人，在本研究中都將視同「同義詞」，所指的是一群於組織中有能力扮演及執行主管角色功能的人，如一級主管、二級主管人員。

貳、教導 (Coaching)

教導為提供即時回饋與指導，幫助他人強化所需的知識與技能，並共同達成績效目標或解決問題。主管藉由教導的過程與部屬建立良好的互動關係，並從旁指導、協助解決其績效問題，以提昇部屬工作績效（黃敏蕙，2004）。

參、高階教導 (Executive Coaching)

高階教導是一個正在發展的領域。它是一種由高階管理者、高階教導者與組織所構成的一種行為模式。從高階教導的過程，由高階教導者對高階管理者實施教導，使高階管理者提升個人績效進而促進組織成長。