

# 领导力开发的新途径——“教练辅导”与“导师指导”

任 真<sup>1</sup>,王石泉<sup>1</sup>,刘 芳<sup>2</sup>

(1. 中国浦东干部学院 领导研究院,上海 201204;2. 上海交通大学 党委宣传部,上海 200040)

**摘 要:**教练辅导和导师指导正日益成为发达国家领导力开发的主要途径和研究热点。本文分析了教练辅导和导师指导的内涵、作用、过程模型及其与领导力相关因素的关系,并对它们的发展进行了评价,以供广大重视领导力问题的人士参考。

**关 键 词:**教练辅导;导师指导;领导力;开发

## 一、从边缘到中心:教练辅导和导师指导的地位变化

领导力是指鼓舞和引导他人树立并实现共同愿景的能力。随着经济全球化和文化多元化趋势的发展,领导力日益成为组织获得竞争优势的重要来源,领导力开发(leadership development)也越来越成为摆在领导学和人力资源管理研究者面前的一个重要课题。长期以来,课堂式的领导力培训方式一直占据着领导力开发的正统地位,但自 20 世纪 80 年代以来,随着研究人员对领导力开发方式的不断探索和拓展,目前这一局面已在逐渐改变,领导力开发的模式呈现出多元化的发展趋势。<sup>[1]</sup>在过去的 10 年里,教练辅导(coaching)和导师指导(mentoring)作为领导力开发的新途径越来越受到人们的关注。诚如 Day (2000)<sup>[2]</sup>和 Hernez-Broome (2004)<sup>[1]</sup>指出的那样,教练辅导、导师指导、行动学习和 360 度反馈正日益成为领导力开发的主要途径和骨干方式。此外,Giber 等(1999)对 350 多家公司所做的调查也表明,导师指导、360 度反馈和行动学习正被认为是最成功的领导力开发方式。<sup>[3]</sup>大量的理论和实践研究表明,教练辅导和导师指导在管理领域和人的发展领域里正在实现由边缘步入中心的转变。

教练辅导和导师指导之所以逐渐从管理领域和人的发展领域的边缘走向中心,究其原因有以下三个方面:其一,在经济全球化和文化多元化的竞争条件下,组织变革的压力使得单纯依靠传统层级式权力结构来实现组织目标已难以奏效。而教练辅导和导师指导作为新的领导力开发方式,为领导者在力度日益加大的组织变革中实现组织目标开辟了新的途径。英国人

收稿日期:2006-04-15

基金项目:中国浦东干部学院资助项目《领导力发展的理论和培训技术研究》

作者简介:任 真(1979-),男,中国浦东干部学院领导研究院教师,硕士;

王石泉(1963-),男,中国浦东干部学院领导研究院讲师,博士;

刘 芳(1979-),女,上海交通大学党委宣传部教师,管理学硕士。

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

事与发展研究所(IPD)对英国 800 名培训管理者的调查显示,有 87 %的组织正在采用教练辅导和导师指导方式进行领导力开发。<sup>[4]</sup>其二,与课堂授课式的传统培训方式相比,在工作环境中采用教练辅导和导师指导来学习新知识和新技能的方式,操作更加简便,成效更加突出,而成本却更加低廉。其三,自身学习能力和领导力的提高越来越成为人们自我关注的焦点。教练辅导和导师指导作为领导力开发的有效手段,不仅能够为组织成员提供源源不断的帮助和支持,而且还能协助领导者激发员工自我发展的活力,保持组织成员对组织的忠诚和工作动力,因此其作用愈显重要。下面对教练辅导和导师指导的内涵、过程模型及其相关因素进行简要的分析和评价。

## 二、教练辅导和导师指导的内涵与关系解析

1. 教练辅导。教练辅导是一种目标定向的一对一式的学习和行为改变方式,主要用来提高个体工作绩效、工作满意感和组织效能,它既可以是围绕提高某一特殊领导技能而实施的短期干预,也可以是通过一系列不同方式开展的一个较长期的过程。教练通常由学习者(本文对于接受教练辅导和导师指导的人统称为“学习者”)在组织中的直线管理者(line manager)担任。学习者一般为个体,有时也会是一个由 12 ~ 15 人组成的团队。近年来,作为一种促进商业领域领导者发展的方式,教练辅导越来越流行,许多组织开始提供教练辅导的服务,即由组织之外的专业教练向管理者提供一对一个性化服务或一对多团队服务,通过教练的服务达到当事人需要实现的目标。目前,接受这种教练辅导的人士多为组织的高层管理者<sup>[5]</sup>。

教练辅导得以流行的一个重要原因与其在提高领导力方面的独特功能密不可分,具体表现为:一是个性化强,辅导时间也相对集中,有助于管理者提高自我认知,实现行为变化和自己的职业生涯规划;<sup>[1]</sup>二是可以帮助领导者明确奋斗目标,将自己有限的精力和时间合理地用于学习和目标实现上;<sup>[6]</sup>三是通过构建一种纽带关系来帮助高层管理者提高自己的能力,接受新的挑战,并减轻他们的孤独感;<sup>[7]</sup>四是选拔和培养合格的领导者,使组织成功应对高层领导的继任问题。<sup>[8]</sup>

2. 导师指导。导师指导作为一种开发领导力的制度又被称为导师制,它有正式和非正式之分。正式的导师制通常将处于金字塔较低层的管理者和与自己无直线管理关系的较高层管理者进行配对,有时也将其与同事或组织外的咨询师配对,由他们帮助职级较低的管理者开阔视野、积累经验、扩展人际关系网络和提升自身的领导力。

从类别来看,目前的导师制通常分成三类。<sup>[4]</sup>一类是所谓的“主流导师制”,指充当导师角色的管理者或其他专职管理人员像向导和咨询师一样对组织成员个体职业生涯发展的各个阶段进行指导,这种指导贯穿于组织成员从入职到晋升为高级管理者的整个过程。第二类是“专业资格导师制”,指由专业协会指定或委托特定的人员担任导师角色对学习者进行培训,使学习者通过参与一些学习项目来获得某种专业资格。还有一类是“职业资格导师制”,这种导师制通过某个开发项目来培养学习者,使学习者积累一定的知识经验和实践技能,达到国家职业资格认证所要求的标准。

从功能方面来看,导师制的作用主要在于职业发展和心理支持这两个方面。<sup>[9]</sup>职业发展功能主要表现为拓展学习者的视野、为学习者提供挑战性任务,并帮助他们实现可持续发展,其目的主要在于提升学习者知识、能力和领导技能水平,从而为其晋级加薪打好基础;而心理支持功能主要包括角色模仿、角色认同和人际关系问题处理等,其目的主要在于为学习者提供社

会情感支持,提升他们的社会认知能力,帮助他们树立合理的职业期望、提高工作满意感并保持工作和家庭生活的平衡等。<sup>[10]</sup>从导师指导的三个类别来看,主流导师制目前采用最为广泛,强生公司、美国联邦政府会计办公室、蒙特利尔银行、贝尔实验室等国际知名组织机构都在采用这种导师制。

3. 教练辅导和导师指导之间的区别。教练辅导和导师指导两者主要存在以下区别:(1)导师大多不是学习者的直线管理者,而教练则通常是他们的直线管理者,因此导师经常能成为学习者的特殊朋友和值得信赖的建议者。(2)作为直线管理者的教练更关心学习者取得立竿见影的成果,而导师更注重长期效果,更加重视通过贯穿整个职业生涯的指导来提高学习者的工作绩效和领导力。(3)导师指导本质上是一个支持性的过程,而教练辅导是一个激励和提供帮助的过程。例如,学习者和教练要在一起制定学习者的个人发展计划并共同承担完成计划的最终结果;而导师虽然也参与学习者制定个人发展计划的过程,但只限于通过提供指导和信息来帮助学习者确定计划。

### 三、教练辅导和导师指导的过程模型

1. 教练辅导过程模型。关于教练辅导的过程,Saporito (1996)提出了设定基础和界定情景、个体评估、制定发展计划、实施辅导的四阶段模型,<sup>[11]</sup>van Velsor 等(1998)则提出了评估、挑战和支持的三阶段模型。<sup>[12]</sup>据此,本文结合 Parsloe (1999)<sup>[4]</sup>的观点将教练辅导分为以下四个阶段:第一,观念分析阶段。在这一阶段,学习者分析自身的学习需求,并提高自己对学习重要性的认识。只有学习者自身意识到要通过学习来提高领导技能和绩效,对他们实施教练辅导才会取得成效。对于教练而言,最重要的就是根据需要来确定明确的培训目标,帮助学习者分析当前的工作绩效、领导力水平和所存在的问题,并强化他们对学习重要性的认识。第二,制定计划阶段。在这个阶段,教练和学习者在互动的过程中一起制定提升领导力的最佳个人发展计划。个人发展计划包括如下主要内容:确定目标、实现目标的地点和时间、实现目标的具体途径以及参与者和发展计划所涉及的支持者等。目标要少而精,一般能在三个月内实现。教练和学习者就发展计划达成一致以后,教练辅导过程便进入第三阶段。第三,实施阶段。在计划实施过程中,教练选择适合学习者情景的教练方法、风格和技能来帮助学习者,其中倾听、提问和提供反馈信息最为重要。教练还要具备捕捉时机的敏锐力。在日常工作中开展教练辅导的时机会在不同场合出现,虽然按部就班的正式培训计划很重要,但无论何时何地一旦出现时机,就应该“见缝插针”。第四,评估阶段。计划实施后的总结和评价工作需要教练和学习者共同完成,内容主要包括:发展计划确定的目标是否已经实现,实施计划带来的变化及其原因,进行成本效益分析,并检查是否实现了非预期效益,等等。评估结束以后,如果仍需要进一步提高学习者的领导技能和绩效,可再回到第一阶段开始新一轮教练辅导。这个四阶段模型也适用于教练团队辅导。

在辅导过程中,教练必须学会相机采用不同的辅导方式,对于工作经验不同的学习者应该采取不同的方式。例如,对于完全没有工作经验的学习者应该采取手把手的辅导方式;而对于经验丰富和能力非凡的学习者(如首席执行官),则应该采用“不插手”的辅导方式。

2. 导师指导过程模型。通常导师指导过程也包括四个阶段。<sup>[4]</sup>第一阶段,确定个人发展计划。导师首先要分析估计学习者的各种潜在需求,通过坦诚开放的提问(而不是简单告知的方式)来提高学习者制定计划的主动性,同时还须检查学习者制定的发展目标是否符合 SMART



标准(S:有针对性;M:可测量;A:可实现;R:相关联;T:有时限)。必须注意的是,导师的作用主要在于引导和启发,指导学习者制定发展计划不能越俎代庖或面面俱到,而仅限于提供指导和信息。第二阶段,鼓励学习者对学习进行自我管理。经验丰富的导师大多通过提一些试探性的问题来帮助学习者预测计划实施过程中可能会出现的问题,为他们在进行自我管理提供全程支持。自我管理目的是保证指导活动不延伸到学习者与其直线管理者之间的日常工作。对学习与其直线管理者之间存在的问题,导师应鼓励学习者设法自己解决。第三阶段,为个人发展计划的实施提供支持。支持的基本形式是与学习者一起制定日常会面时间表和召开即席会议的方案。导师支持的作用一方面是在学习者主动提出要求的前提下,以他们能够接受的方式提供客观指导和信息,另一方面是帮助学习者纠正错误、应对挫折并把挫折真正转化为学习机会。第四阶段,对结果进行评价。导师通过反思式提问等方式来帮助学习者分析遇到困难的原因,量化指导过程为他们和组织带来的效益。与常规的过程监控不同,发展计划结果评价最好由学习者与其直线管理者一起来完成。正式的指导关系终究会结束,导师还应该鼓励学习者继续确定新的提升领导力的个人目标。

3. 提高辅导和指导效能。要提高辅导和指导的成效,必须注意以下几点:(1)保证学习者与教练或导师见面的时间。教练辅导和导师指导最常见的失败原因就是教练和导师没有时间定期与学习者见面。<sup>[4]</sup>采用一定形式的学习日记,记录双方商定的见面时间,应注意增加双方见面的机会并提高见面效果。(2)每次辅导和指导的持续时间不宜过长,每次正式教练辅导或导师指导的持续时间一般应控制在30~75分钟以内。如果时间太长,教练辅导或导师指导则可能变成咨询或心理治疗。(3)养成“提问而不是告知”的习惯,多提问(一般占80%)、少告知(一般占20%)是比较理想的辅导和指导方式。(4)经常提醒学习者“事事都与学习有关”。一种根深蒂固的思维习惯就是要把“学习”和教室或培训班联系在一起,然而在职学习和发展更能联系当前的工作实际,从而节省大量的时间和资金。(5)采取双赢的态度。辅导和指导所带来的效益不是单向的,教练和导师可以从学习者身上学到新的东西,而斗志高涨、充满感激之情的学习者也会以看得见的效益来回报教练和导师。

#### 四、教练辅导和导师指导与领导力相关因素的关系

1. 领导力的种类与辅导、指导。Katz(2005)提出过领导者所需的三种能力:一是技术性能力,即对某项业务,尤其是涉及方法、流程、程序或者技巧的特定业务的理解和处理能力。对于基层管理者来说,这是最重要的能力。二是人际关系处理能力。中层领导者更需要这种能力。三是概括能力,是指以整体视角审视组织的能力,它是高层领导者必须具备的重要能力。<sup>[13]</sup>教练辅导和导师指导非常适合培养后两种能力,并被认为是发展第三种能力的最佳途径之一。Pernick(2001)认为,领导力开发包括上述三种能力,第二种能力是领导力的核心要素,接受辅导和指导或者辅导和指导他人都是提高后两种能力的重要途径。<sup>[14]</sup>

2. 变革型领导与导师指导。从发展的角度看,变革型领导(transformational leadership)和导师指导既有区别又有联系。<sup>[15]</sup>两者的区别表现在前者限于组织内部,而后者可以跨越组织边界;前者影响的是一个群体,而后者影响是一对一的;另外,导师可由变革型领导来担任,也可以不是。两者的联系一方面表现在变革型领导会帮助下属提升目标,向下属灌输价值观,提高下属的能力及增强他们提高绩效的信心,其作用类似于导师;而导师也会表现出各种领导行为,当他们塑造学习者的价值观,为其做出行为榜样,界定生活和工作意义时,他们的行

为又像变革型领导者。另一方面,变革型领导者、导师和教练都很重视学习者领导力的提高和个人发展,都是主要通过角色模仿和行为榜样来促使他们学习并提高领导力。

## 五、简要评价

1. 从离岗的课堂环境变革到在工作环境中提高领导力。领导力开发的最终目的,就是要采取行动,因此当今的“发展”意味着给人们提供“干中学”的机会,而不是进行离职学习。而且,领导是领导者与追随者互动的过程,也必须在工作中才能发挥作用。学术研究者首先需要转变观念——领导力只能通过特定地点进行的特殊项目来开发,艺术化的领导力开发往往是在当前的工作情境中进行的。作为开发领导力的新途径,教练辅导和导师指导有助于树立“在工作环境中实现自我发展”的观念,它们所产生的效益远远高于离职课堂学习,而成本又远远低于后者。

2. 从控制式管理变革到教练式、导师式管理。教练辅导和导师指导的目的已经从过去“管理就是控制”的理念转变成了“管理就是创造辅导的环境”的理念。许多管理者把自己锁定在传统的层级制“命令加控制”的管理方式上,很难完全接受教练辅导和导师指导的内在哲理“放松控制=发掘更高的绩效”,不能迅速从“手把手”的角色转换到“不插手”的角色,而这正是管理者在辅导和指导中难以逾越的最大障碍。教练和导师不要忙于解决学习者在工作中所遇到的问题,而是要从更加客观的视角来总揽正在发生和可能发生的事情,授予学习者和学习团队提高自身即时绩效的最大控制权。如果组织希望培育“积极的学习型文化”,那么组织管理者就必须实现从“像管理者一样进行教练辅导”向“像教练一样进行管理”(即教练式和导师式管理)的转变。

3. 从被动接受知识的课堂讲授转变为强调社会认知和自我管理的行动学习。领导行为是一种复杂的人类行为,包括一系列复杂的社会认知过程。根据社会认知理论和行动学习理论,领导力的开发主要是通过大量的榜样对知识和能力进行社会示范,而且行为榜样或角色模仿式学习不是机械的模仿,而是以新颖的方式综合他人展现的新行为和新能力。辅导和指导主要通过角色模仿和行为榜样来提升学习者的领导力,通过解决实际工作问题来进行“行动学习”,从而提高教练辅导和导师指导提升领导力的效率。社会认知理论认为个体具备自我调节机制,并特别强调自我主导、自我管理和自我反省的能力。当今世界信息日新月异,社会和科技加速发展,领导者必须通过实践来实现自我更新和自我发展。教练辅导和导师指导十分重视自我学习管理,能给学习者以提高自己领导力和工作绩效的最大自主权,更符合领导力开发和提高组织效能的实际需要。

4. 从关注提升单向、个体的领导力转变为关注提升双向、集体的领导力。教练和导师在日常工作中开展辅导和指导,不仅领导者和追随者双方都可以提升自身的领导力,是一个双向提高的过程,而且在组织中大规模开展辅导和指导,能够提高整个组织的集体效能。传统研究认为,领导力主要是一种个体能力或技能,领导力开发主要属于领导者个体发展的范畴,而当今的领导力不仅是一种人力资本,而且是一种社会资本,领导力开发不仅包括领导者个体领导力的发展,而且包括集体或组织的领导力发展。McCauley (1998)认为,领导力开发应被定义为“在有效参与领导角色和领导过程中的组织成员集体能力的发展”。<sup>[16]</sup>教练辅导和导师指导把课堂训练的单向受益变成了双向受益,把个体能力的提高变成了集体能力的提高,这正体现了领导力开发的最新趋势。



在实践中,教练辅导和导师指导也存在一些问题。首先,内涵模糊。教练辅导和导师指导发展非常迅速,并应用于多种多样的工作环境,造成其内涵模糊不清,同一组织的不同成员对其内涵的理解都不一致,以至于澄清它们的内涵成了实施辅导和指导的首要任务。其次,成效评估的实证追踪研究较少。由于许多领导力开发项目没有明确的目的性,并缺乏有效的评估,致使领导力开发变成了一个偶然、随意的过程,如何扭转这一局面是组织面临的重要挑战之一。最后,教练和导师的职业资格认证工作有待加强。目前,西方很多培训公司至少会给自己的一门人际交往技巧课程贴上“教练辅导和导师指导”的标签,对于教练辅导和导师指导的质量标准和最佳实践方法存在不同的看法,而且这种观点分歧正变得日益严重。另外,在实践中,辅导和指导还可能引起同伴嫉妒,或造成学习者对教练和导师的过度依赖;聘请组织外专业人士当教练和导师,还存在费用昂贵的问题。教练辅导和导师指导在我国还是一种新鲜事物,但发展却非常迅速,近年来各种论坛、研讨会、网站和相关培训相继涌现,如何有效引导、促进和规范其在我国的运作是我们面临的一个新问题。

### 参考文献:

- [1] Hernandez-Broome G, and Richard L Hughs. Leadership development: past, present, and future[J]. Human Resource Planning, 2004, 27(1): 24 - 32.
- [2] David V Day. Leadership development: a review in context[J]. Leadership Quarterly, 2000, 11(4): 581 - 613.
- [3] Giger, D, Carter, L, and Goldsmith, M. Best practices in leadership development[M]. Lexington, MA: Linkage Press, 1999.
- [4] Eric Parsloe. The manager as coach and mentor[R]. Chartered Institute of Personnel and Development, 1999.
- [5] Gary Yukl. Leadership in organizations[M]. NJ: Pearson Prentice Hall, 2006: 404 - 407.
- [6] Douglas T Hall, Karen L Otazo, and George P Hollenbeck. Behind closed doors: what really happens in executive coaching[J]. Organizational Dynamics, 1999, (Win.): 39 - 51.
- [7] Jame P Masciarelli. Less lonely at the top[J]. Management Review, 1999, (Apr.): 58 - 61.
- [8] [美]弗雷德·鲁森斯著;王垒译. 组织行为学[M]. 北京:人民邮电出版社, 2003: 443 - 444.
- [9] Kram, K E. Mentoring at work[M]. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company, 1985.
- [10] Ragins, B R. Diversified mentoring relationships in organizations: a power perspective[J]. Academy of Management Review, 1997, 22: 482 - 521.
- [11] Saporito, T J. Business-linked executive development: coaching senior executives[J]. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 1996, 48: 96 - 103.
- [12] Van Velsor, E, McCauley, C D, & Moxley, R S. Our view of leadership development[A]. In C D McCauley, R S Moxley, & E van Velsor (eds.). The center for creative leadership handbook of leadership development[C]. San Francisco: Jossey-Bass, 1998: 1 - 25.
- [13] 罗伯特·卡茨. 高效管理者的三大技能[J]. 哈佛商业评论, 2005, 7: 118 - 130.
- [14] Pernick R. Creating a leadership development program: nine essential tasks[J]. Public Personnel Management, 2001, 30(4): 429 - 444.
- [15] John J Sosik, and Veronica M Godshalk. Transformational leadership, learning goal orientation, and expectations for career success in mentor-protégé relationships: a multiple level of analysis perspective[J]. Leadership Quarterly, 2004, 15: 241 - 261.
- [16] McCauley, C D, & Douglas, C A. Developmental relationships[A]. In C D McCauley, R S Moxley, & E van Velsor (eds.). The center for creative leadership handbook of leadership development[C]. San Francisco: Jossey-Bass, 1998: 160 - 193.

(责任编辑:谷化)