

管 理 教 练 行 为 模 型 研 究

管理

张丽艳
著

管理教练是企业各级主管的一种崭新的角色。有效的管理教练使用教练技术和教练工具激励员工、提升员工的心理能量、帮助员工改善心智模式，从而提升员工的工作满意度和工作准备度。

行为模型研究 教练

GUANLIJIAOLIAN
XINGWEI
MOXINGYANJIU



中共中央党校出版社
The Central Party School Publishing House

张丽艳
著

管理教练

行为模型研究



 中共中央党校出版社
The Central Party School Publishing House

图书在版编目 (CIP) 数据

管理教练行为模型研究/张丽艳著. —北京: 中共中央党校出版社, 2012. 12

ISBN 978-7-5035-4864-2

I. 管… II. 张… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 283577 号

管理教练行为模型研究

责任编辑 王 琪 明 媚

版式设计 尉红民

责任校对 王明明

责任印制 宋二顺

出版发行 中共中央党校出版社
(北京市海淀区大有庄 100 号)

邮 编 100091

网 址 www.dxcbs.net

电 话 (010) 62805800 (办公室) (010) 62805818 (发行部)

经 销 新华书店

印 刷 北京四季青印刷厂

字 数 183 千字

版 次 2012 年 12 月第 1 版 2012 年 12 月第 1 次印刷

开 本 700 毫米×1000 毫米 1/16

印 张 9.25

定 价 20.00 元

版权所有·侵权必究

如有印装质量问题, 请与本社发行部联系

摘 要

20 世纪 90 年代管理教练技术被引入中国。作为一项人才开发的有效技术,管理教练得到了越来越多的重视。组织利用这种技术为组织成员提供学习与发展的机会,进而帮助组织在激烈竞争的市场环境中获得竞争优势。但管理教练的实践远远走在理论的前面。虽然管理教练已被公认为是人力资源开发的有效技术,但是管理教练具有哪些行为?被教练者对管理教练行为的认知受哪些因素影响?如何检验管理教练行为的有效性?这些问题都由于缺乏经验证据而出现理论缺口。

本研究从被教练者的角度,探讨管理教练行为特点、构建管理教练行为模型,寻找并分析其主要影响因素以及所能产生的教练效果,剖析管理教练行为与影响其认识的前因变量,以及管理教练行为的结果变量之间的相互关系,为了解我国组织中的管理教练现状、检验以及提升管理教练有效性提供有益的指导。本研究开展了如下几项研究工作:

1. 管理教练行为模型的构建研究。在系统的文献回顾以及专家访谈的基础上,构建了管理教练行为的理论框架,并开发了《管理教练行为量表》。通过对 340 位被教练者的问卷调查,采用探索性因素分析、验证性因素分析和内部一致性检验,考察了量表的效度和信度,并发现管理教练行为可以被提炼为自我意识启发、心理支持、职业发展和角色规范四个维度。此外,研究结果表明了参与本次调查的我国组织中的管理教练行为实施的总体水平较低。

2. 管理教练行为认知的前因变量研究。在对各个前因变量的效度和信度进行检验的基础上,分别考察了被教练者的个体特征(包括心理控制源、目标导向、个体差异),组织变量(组织支持),以及教练者与被教练者的性别组成对被教练者对管理教练行为认知的影响程度。研究发现:具有内控倾向的被教练者比具有外控倾向的被教练者认知到更多的管理教练的自我意识启发行为和职业发展行为;具有学习导向的被教练者对四种类型的管理教练行为的认知程度都要高于绩效导向的被教练者;教练者与被教练者的不同性别组合会使被教练者对管理教练行为产

生不同的认知；组织支持对被教练者对管理教练行为的认知产生正向的影响。研究结果为提升管理教练行为有效性提供了途径。

3. 管理教练行为的结果变量研究。为检验管理教练行为的有效性，本研究分别考察了管理教练行为对被教练者的任务绩效、情境绩效、工作满意度和离职倾向的影响程度。此外，本研究还对教练者与被教练者的性别组成的调节作用，以及不同类型的被教练者在管理教练结果方面的差异进行了比较分析。研究发现：管理教练行为有助于提升员工的任务绩效、情境绩效和工作满意度，并降低员工的离职倾向；管理教练行为所产生的正向影响会由于教练者与被教练者不同的性别组成而被加强或减弱；具有不同个体特征的被教练者的工作绩效、工作满意度和离职倾向具有显著差异。

关键词：管理教练；行为模型；实证研究

The Research on Managerial Coaching Behavior Model

Abstract

In the 1990s, managerial coaching was introduced into China. Managerial coaching has increasingly been considered as a tool to improve Chinese talent as China seeks to fuel its rapid economic growth. Participating and competing in Chinese markets have led Chinese organizations to attempt to provide their employees with extensive learning and development opportunities for their organizations. However, there has been a lack of theoretical or empirical research on the topics of specific behaviors of managerial coaching in the Chinese context. And the empirical studies about the antecedent and outcomes variables of managerial coaching are lack.

From the coachee's perspective, the research examines the characteristics of managerial coaching behavior, its significant antecedent and outcomes variables, the relationship among them, and based on the analysis, constructs the managerial coaching behavior model. The results of the study provide helpful instruction for understanding managerial coaching behavior, validating and improving the effectiveness of managerial coaching. The research works in the paper present as follow:

1. The research on managerial coaching behavior model construction. Based on systematical literature review and specialists interviews, the research constructs the theoretical framework of managerial coaching behavior, and develops the managerial coaching behavior questionnaire. Using a sample that consists of 340 employees, this study explored the construct of the managerial coaching behavior model. The four-factor model was proposed by exploratory factor analysis, and validated by con-

firmary factor analysis. These factors are labeled as following: self-awareness enlightenment, psychological support, vocational development, and role modeling. The instrument was proved to have reached the high reliability and validity. In addition, the result of this study shows that there is a general low-level managerial coaching behavior of the Chinese organizations that participate in this study.

2. The research on antecedent variables of managerial coaching behavior's cognition. On the basis of reliability and validity tests of the antecedent variables, this study explores the influence degree of personal characteristics of coachee (i.e. locus of control, goal orientation and individual difference), organizational variable (i.e. organizational support) and the gender composition of coaching relationship on the managerial coaching behavior, respectively. The results indicate that coachee's internal locus of control is more positively related to his/her cognition of self-awareness enlightenment and vocational development from his coach than coachee's external locus of control; coachee's learning orientation is more positively related to his/her cognition of four managerial coaching behaviors from his coach than coachee's performance orientation; there are significant differences in coachee's cognition of managerial coaching behaviors among different gender composition of coaching relationship; organizational support has positively related to coachee's cognition of managerial coaching behaviors. These results provide the approaches for improving the effectiveness of managerial coaching behaviors.

3. The research on outcome variables of managerial coaching behavior. To test the effectiveness of managerial coaching behavior, this study explores the influence degree of managerial coaching behavior on the coachee's task performance, context performance, job satisfaction and turnover intention. In addition, the study tests the moderating effects of gender composition of coaching relationship, and the differences in coaching outcomes among different types of coachee. The results indicate that managerial coaching behaviors have positive impacts on task performance, contextual performance and job satisfaction, and have negative influences on turn-

over intention; the positive effects of managerial coaching behavior would be enhanced or reduced by the impacts of different gender composition of coaching relationship; there are significant differences in the performance, job satisfaction and turnover intention among different personal characteristics of coachee.

Key Words: Managerial Coaching; Behavior Model; Demonstration Research

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景	1
一、管理教练兴起的原因	1
二、目前存在的问题	3
第二节 研究目的	4
第三节 拟解决的关键问题	5
第四节 研究方法和技术路线	6
一、研究方法	6
二、技术路线	7
第五节 论文结构	7
第六节 主要创新点	9
第二章 相关研究综述	11
第一节 教练的内涵研究	11
一、教练概念	11
二、教练与指导的区别	14
第二节 教练行为研究进展	16
一、教练技能	16
二、教练行为	17
第三节 教练模型研究进展	21
一、教练过程模型	21
二、内隐模型	22
三、领导力发展模型	23
四、教练的前因变量与结果变量的综合模型	24
第四节 教练的前因变量研究进展	26
一、教练者特征	26
二、被教练者特征	27
三、教练关系	27

四、组织支持	28
第五节 教练的结果变量研究进展	29
一、行为的改变	29
二、个体的成功	30
三、组织的成功	31
第六节 教练在中国的发展及研究现状	31
第七节 研究中存在的问题	33
第三章 研究框架的构建	36
第一节 研究对象的界定	36
一、教练类型的确定	36
二、教练者的角色定位	37
三、研究对象的选择	37
第二节 管理教练行为模型的构建及检验思路	38
第三节 变量的选择与假设的提出	39
一、变量的选择方法	39
二、前因变量的选择与其相应假设	40
三、结果变量的选择与其相应假设	42
第四节 整体研究模型的提出	44
第四章 管理教练行为模型的构建与检验	45
第一节 本章的研究目的与研究方法	45
第二节 管理教练行为理论框架的构建	45
第三节 管理教练行为量表的开发	48
第四节 预试性测试	49
一、预试对象	49
二、量表检验与修正	49
第五节 管理教练行为模型的交叉证实检验	52
一、样本构成	52
二、项目分析	54
三、探索性因素分析	56
四、验证性因素分析	58
五、信度和效度检验	60
第六节 研究小结	61
第五章 管理教练行为认知的前因变量研究	63
第一节 本章的研究目的与研究方法	63

第二节 研究工具	64
第三节 项目分析	66
第四节 被教练者的个体特征对管理教练行为认知的影响	69
一、内/外控倾向对管理教练行为认知的影响	69
二、学习/绩效导向对管理教练行为认知的影响	71
三、人口统计变量对管理教练行为认知的影响	72
第五节 组织支持对管理教练行为认知的影响	75
一、组织支持的效度与信度检验	75
二、组织支持与管理教练行为认知的相关分析	77
三、组织支持与管理教练行为认知的结构方程模型分析	78
第六节 性别组成对管理教练行为认知的影响	80
一、性别组成描述	80
二、方差分析	80
第七节 研究小结	82
第六章 管理教练行为的结果变量研究	87
第一节 本章的研究目的与研究方法	87
第二节 研究工具	88
第三节 项目分析	89
第四节 管理教练行为对工作绩效的影响	91
一、工作绩效的效度检验与信度检验	91
二、管理教练行为与工作绩效的相关分析	92
三、管理教练行为与工作绩效的结构方程模型分析	93
第五节 管理教练行为对工作满意度和离职倾向的影响	95
一、三者关系的相关分析	95
二、三者关系的结构方程模型分析	95
第六节 性别组成的调节作用	97
一、描述性统计和方差分析	98
二、性别组成对工作绩效的调节作用	99
三、性别组成对工作满意度的调节作用	101
四、性别组成对离职倾向的调节作用	101
第七节 被教练者的个体特征与结果变量的关系分析	102
一、内/外控倾向与结果变量的分析	102
二、学习/绩效导向与结果变量的分析	103
第八节 研究小结	104

第七章 结论与展望	108
第一节 研究结论与建议	108
一、研究结论	108
二、管理启示与建议	111
第二节 研究局限	113
第三节 研究展望	113
参考文献	115

第一章 绪 论

第一节 研究背景

一、管理教练兴起的原因

纵观西方发达国家管理实践与管理理论的演进，我们可以清晰地看出，它们已经从最早的“工具人”、“经济人”阶段，在 20 世纪 50 年代正式步入“以人为本”的“社会人”管理阶段。人的价值得到充分承认，人们的工作价值观也由追求物质层面的工作价值观开始转变为追求精神层面的工作价值观，人们需要组织提供的不仅仅是单一的低层次的物质需求，更重要的是实现自我价值的平台。这使得学习与工作的融合成为可能，工作学习化和学习工作化逐渐成为组织职能的发展趋势。为了应对这样的变化，组织中的管理者已经不能仅仅去强调经济上的效率、产品的质量、利润情况等物质目的，还要生产一种“产品”，即人性的产品，包括增强员工的安全感、归属感、成就感、忠诚感、自尊等等。因此，不论是学术领域还是在实践领域中，人们对新型管理者的关注迅猛增长。其中诞生于 20 多年前的管理教练技术作为一种新的管理理念在西方管理界得到了广泛的应用，成为管理顾问业中的一支流派。教练技术不仅进入了大学课堂，同时也成为应用性非常强的一种管理潮流，甚至被誉为“现代企业管理的一道曙光”。美国《财富》杂志评论说：“教练将有可能成为 21 世纪人力资源管理方面的重要技术”^[1]。

管理教练得到如此被重视的主要原因可以归纳为以下两点：

1. 人力资源的开发活动逐渐受到当今组织的重视。人力资源开发是一种与人力资源管理有所不同的领域。人力资源开发可以被界定为开发者通过学习、教育、培训、管理、文化制度建设等有效方式为实现一定的经济目标与发展战略，对既定的人力资源进行利用、塑造、改造与发展的活动^[2]。行为科学研究显示，在其他条件一定的情况下，工作绩效是由员工的个人能力和组织对其激励两个变量决定的，即工作绩效 = f（能力 × 激励）。一方面，以发挥潜在能力和增加新知识为目的的开发和教育能够提高员工现有的能力，达到组织所期望要求的能力；另一方面，精心设计、

组织与实施的人力资源开发活动对于员工而言还是一项激励,因为在知识经济时代,员工已不再满足于吃饱穿暖等低层次的需求,他们追求自身价值的实现,越来越看重自身学习能力的提高。随着这方面压力的增加,由组织所进行的人力资源开发活动无疑还可以充分调动员工的积极性,保持和加强其员工的发展势头、忠诚度和工作动力。因此人力资源开发对于个人绩效和组织绩效的提高具有重要的作用。

然而,当今相当一部分组织中仍然缺乏完善的人力资源开发系统。组织的领导者们习惯于谈论他们美妙和光明的前景,但是忽略了最关键的因素:充分地开发和利用组织中的人力资源。领导者们用“我们的员工是最宝贵的资源”诸如此类的话给员工开空头支票。实际上,绝大部分组织仅仅利用了其员工聪明才智的 20%^[3]。由于研究人力资源开发的专业人员和管理层没有定位好各自在组织中的角色,明确自身的责任,也就是说,没有区分管理和开发这两个因素的不同,这就导致了两个群体之间混乱的关系。而且现有的一些不恰当的人力资源开发范例还会给组织带来负面的影响,比如采用不恰当的人进行员工培训,他们不对员工培训的成绩负责,也不用对他们的绩效复查,结果大大降低了培训的有效性,浪费了组织的多种资源。诸如此类的管理做法,导致了效率低下、工作业绩差、质量不合格、不良的人际关系和工作环境以及优秀人才的流失,甚至使组织面临生存的危机。这样的情况在很多组织中时有发生,给组织造成了极大的损失,因此人力资源开发的重要性日益凸显出来。尤其是进入 20 世纪 90 年代以来,随着全球化竞争加剧,技术的迅猛发展,顾客对产品、服务的质量要求的不断提高,组织所面临的市场环境日趋严峻。在这种形势下,通过人力资源开发活动来开发人力资源的潜能,培养、保留优秀人才,增强组织的核心能力,越来越被组织管理者所重视。

2. 管理者角色的转变。对于任何组织而言,不论其规模大小,管理者都是它的中坚力量。管理者与普通员工直接打交道,他们引导员工的行为取向、决策方向以及员工的精力分配。传统的管理者充当着决策者与普通员工之间的联络人,他们阐述组织的远景规划、传达决策者下达的指令;他们对改进绩效、改良产品质量、提高劳动生产率均负有责任;他们的主要职能就是计划、组织、领导和控制^[3]。然而,自从工业革命以来,管理浪潮此起彼伏。迅速发展并且日益加剧的组织变革已经意味着,管理者不得不寻找新的途径来达到组织的目标。随着组织开始越来越关注人力资源的开发问题,组织中过去建立的命令——控制式的管理模式(command-and-control management model)已经逐渐被非职位的、基于团队的以及授

权式的新型管理模式所取代。这些新的模式使得管理者的工作不再仅局限于为下属布置工作任务以及监控他们的绩效,更重要的是能够鼓励和指导下属为了面对现存的和未来的挑战而进行不断的学习与自我发展。在此形势下,管理者被赋予了一些新的角色,如教师、教练、教育者、开发者、指导者、学习的促进者、战略学习管理者等等(Ellinger & Bostrom, 1999)^[4]。这些概念具有相似之处——它们都是有效的人力资源开发途径,但是又各有侧重,比如指导关注于员工职业生涯发展的长期过程,学习的促进者侧重帮助员工进行不断的学习……在这些概念中教练的整体用途被描述为帮助和鼓励人们管理他们自己所学的东西,使他们能够发掘潜力,发展技能,提高绩效,成为一个他们心目中想要成为的人^[5],其所包含的内涵相对其他概念更为广泛,操作性较强,得到了很多组织的青睐。英国人事与发展特许研究所(CIPD)最近对英国800名培训管理者进行了一项调查,结果发现有87%的组织正在采用教练的方式进行组织变革,以达到组织的预期目标^[5]。

20世纪80年代,管理教练技术从体育训练运动员的方式移植到企业管理领域,目前已经成为一种重要的开发人才、提高绩效的管理技术。让管理者成为管理教练就意味着他们必须对员工的培训负责,以使得员工能够发挥其最大潜能。通过传统培训“班级授课”的方式来学习新知识和新技能,其成本效益最终被认为是不可取的。而在工作环境中由管理者作为培训者,直接训练和辅导员工,操作更简便,效果更突出,成本更低廉,为从根本上实现人力资源的有效开发提供了支持。此外,管理者还必须向员工提供职业生涯的指导,这有助于员工职业生涯的发展,由此而增加他们对组织的责任感。管理者需要运用恰当的人际交往技巧去激励、鼓舞他们的员工,与此同时,这类管理者还必须建立起良好的人际关系,使得整体的力量大于个人的力量之和。而且,管理者也需要营造出健康、积极向上的人际关系,来引导员工学会自尊、自重,同时增强其自信。管理者必须负责让员工在这些方式中得以改善绩效、提高品质。管理者必须成为员工的良师益友,让他们竭尽所能,做到最好。

综上所述,为了增强员工的责任感、忠诚感,提高员工的绩效和组织的绩效,管理者应当与员工之间建立一种新型的关系,使得管理者不仅仅是员工工作的“指挥者”、“监督者”,而更多地转变为员工学习与发展的“开发者”。

二、目前存在的问题

在西方国家,管理教练技术在短短几十年中得到了飞速发展,其实践远远走在理论的前面,很多著作都对管理教练的原则、过程、技巧等进行

了详细的论述，然而对于管理教练的学术研究还是一个较新的领域。与管理教练相近但又不同的一个概念是指导（mentor），在指导的领域中学者们已经积累了大量的研究成果，而这些理论的研究则更好地推动了实践的发展。相比较而言，管理教练方面的理论研究成果相对较少，目前大部分的研究都聚焦于对管理教练概念本身的讨论以及一些应用性的研究。与管理教练相关的许多问题尚没有得到理论的澄清，比如管理教练有效性的评价标准、管理教练对员工绩效的影响机制，教练者与被教练者的互动机制、管理教练的影响因素研究等等。这些关键的问题得不到解决就会制约管理教练实践的进一步发展。

在中国，管理教练对于很多组织来说都是一项新生事物。但是从管理教练的内涵分析中可以发现，其实很多管理者在工作中都会有意识或无意识的扮演着管理教练的角色。而且随着中国的开放程度越来越高，很多组织不断地学习、借鉴着国外的先进的管理经验，管理教练技术已经开始被引入到中国的管理界中。但是我国学者在理论上对管理教练的研究尚停留在经验性介绍的基础上，理论研究凤毛麟角，实证研究更几乎是空白。这些都大大影响了管理教练技术在我国的发展和推广。管理教练的具体含义是什么？管理教练具有哪些行为？被教练者对管理教练行为的认知受到哪些因素的影响？管理教练行为对员工又会产生什么样的影响？对这些问题都有待于通过科学、系统的研究来加以回答。

第二节 研究目的

本研究的研究目的在于：

1. 构建管理教练行为模型并进行实证。综合不同研究视角，通过文献研究，界定相关概念，并结合专家访谈的结果，初步构建管理教练行为模型，再结合实证研究的方法对模型加以验证并进行修正。通过这一系列工作，本研究试图为管理教练这一研究领域提供新的研究视角，并开发出管理教练行为的测量工具。
2. 识别影响被教练者对管理教练行为认知程度的影响因素。通过实证研究，从个体层面和组织层面中识别出被教练者对管理教练行为认知程度产生影响的各类因素。通过控制这些因素，如有针对性地选择被教练者，将教练者与被教练者进行合理的配对，加强组织方面的干预等来提高教练有效性。
3. 从被教练者的角度确定管理教练结果。管理教练结果包括个人获益和组织获益两个层面。本研究从被教练者的角度，构建管理教练行为与管

理教练结果之间的关系模型，即选择被教练者的工作绩效、工作满意度和离职倾向作为结果变量，考察管理教练行为对其的影响，进而确定管理教练行为的有效性。

第三节 拟解决的关键问题

本研究主要是要构建管理教练行为模型并对其有效性进行检验，围绕上述三个研究目的，本研究拟要解决的关键问题如下：

1. 管理者的哪些行为属于管理教练行为？如何对这些行为进行测量？管理教练行为的清晰界定是本研究的基础。现有文献中很多是对指导（mentor）行为或指导功能的研究。指导与教练是两个相近但不相同的概念，因此教练行为与指导行为也存在着一些差别。目前，针对管理教练行为的分类研究并不多见，而且研究结果也不统一，由此导致了对管理教练行为的测量也各有不同。在我国，管理教练仍是一个新鲜名词，对管理教练行为的理论和实证研究几乎是空白。

为此，本研究将对已有研究脉络进行梳理和总结，构建管理教练行为的操作性定义，开发适用于测量管理教练行为的工具，并通过实证研究加以检验和修正，明确管理教练行为的结构模型，同时也考查管理教练在我国组织中开展的现状，这是本研究要解决的第一个问题。

2. 如何评价管理教练行为的有效性？对这个问题的研究其实是在回答“管理教练行为会对个体或组织产生哪些影响？”的问题。开展管理教练的一个重要目的就是帮助组织中的成员进行学习并提高他们的绩效，进而为组织的进步奠定基础。那么又应该如何去评价这些行为的有效性呢？本研究拟从个体层面出发，去回答“管理教练行为是否以及如何为被教练者带来了改进”的问题。目前对这个问题的研究较多停留在定性的描述阶段，对不同的管理教练行为如何影响员工工作的不同方面，以及影响程度如何缺乏定量的实证研究。

为此，本研究首先根据文献研究的结果选择几项重要的员工工作结果变量，作为管理教练的结果变量，通过实证研究的方法考察管理教练行为是否在这些方面引起了被教练者的变化，以及影响程度如何。构建并检验管理教练行为与结果变量之间的关系，进而验证本研究所建立的管理教练行为模型的有效性。这是本研究要解决的第二个问题。

3. 如何提高管理教练行为的有效性？可以从不同角度提高管理教练行为的有效性，如改变管理教练行为的影响因素，或改善管理教练过程等