



巅峰辅导

—— 企事业领导 ——
走向成功的良师益友

[英] 大卫·克拉特巴克(David Clutterbuck) 著
大卫·麦金森(David Megginson)
逸文译



欧洲著名辅导中心

Mentoring Executives
&
Directors



中国财政经济出版社



巅峰辅导

—— 企事业领导 ——
走向成功的良师益友

[英] 大卫·克拉特巴克 (David Clutterbuck) 著
大卫·麦金森 (David Megginson)
逸 文 译



欧洲著名辅导中心

Mentoring Executives
&
Directors

世界顶级
辅导大师
真诚奉献



中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

巅峰辅导: 企事业领导走向成功的良师益友 / (英) 大卫·克拉特巴克, (英) 大卫·麦金森著; 逸文译. —北京: 中国财政经济出版社, 2005.1

书名原文: Mentoring Executives & Directors

ISBN 7-5005-7812-1

I. 巅… II. ①大…②逸… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 133070 号

著作权合同登记号: 图字 01-2004-4304

Mentoring Executives & Directors

Copyright © 1999 by David Clutterbuck and David Megginson.

Simplified Chinese translation copyright 2005 by China Finance and

Economic Publishing House.

Published by arrangement with Elsevier Ltd.

ALL RIGHTS RESERVED.

本书中文简体字版由中国财政经济出版社出版。未经出版者书面许可,

不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×960 毫米 16 开 16.25 印张 187 000 字

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月北京第 1 次印刷

定价: 36.00 元

ISBN 7-5005-7812-1/F·6861

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

目 录

第一部分 每位主管都需要一位导师

1

本书的写作初衷 /3

发展意味着变革 /5

序言 /6

高处不胜寒 /11

个人的自我反省 /13

为什么针对主管的辅导越来越引起人们的关注 /16

正式辅导与非正式辅导 /19

导师的职责 /22

导师最常扮演的三类角色 /24

启发式导师是如何完成辅导任务的 /27

辅导与情商 /27

模型解释 /35

导师与被辅导者谈论的话题有哪些 /38

怎样成为一名合格的被辅导者 /40

怎样阅读本书 /41

第二部分 案例分析

43

- 案例 A1 企业创立及发展辅导计划 /48
- 案例 A2 “同伴”——与一位法国导师的对话 /61
- 案例 A3 一位职业导师的访谈记录 /89
- 案例 A4 我的亲身经历 /95
- 案例 A5 ABB 瑞典公司对内部辅导计划的全面支持
/101
- 案例 A6 约翰·哈维·琼斯爵士：热心助人的首席执行官 /103
- 案例 A7 在 Lex 公司营造辅导文化 /107
- 案例 A8 科林·帕尔默对奈吉尔·哈里森的辅导 /116
- 案例 A9 一位优秀导师的访谈记录 /126
- 案例 A10 荷兰经理人之间的相互辅导 /131
- 案例 A11 企业组织的辅导计划 /139
- 案例 A12 一个典型的美国故事 /142
- 案例 A13 荷兰喜力公司 (Heineken) 人力资源部
主管基斯·赞德维列特 (Kees Zandvliet)
访谈录 /153
- 案例 B1 伊恩·弗莱明 (Ian Flemming) 对茱莉娅·
埃克塞斯 (Julia Essex) 的辅导 /156
- 案例 B2 KPMG 国际会计师事务所合伙人迈克尔·福
勒对中小学校长们进行的跨行业义务辅导
/163
- 案例 B3 达美·雷妮·弗莱彻：一位高级经理人的
访谈记录 /167

-
- 案例 B4 茱迪·威勒明斯基为我提供的职业前途辅导 /176
- 案例 B5 用心的辅导 /178
- 案例 B6 一位辅导计划的忠实拥护者 /184
- 案例 B7 国家卫生服务中心财务主管大卫·威尔逊访谈录 /187
- 案例 C1 德比大学校长、学习运动组织主席克里斯托弗·波尔爵士访谈记录 /192
- 案例 C2 茱迪·威勒明斯基对志愿型非官方机构主管的辅导 /197

第三部分 经验总结

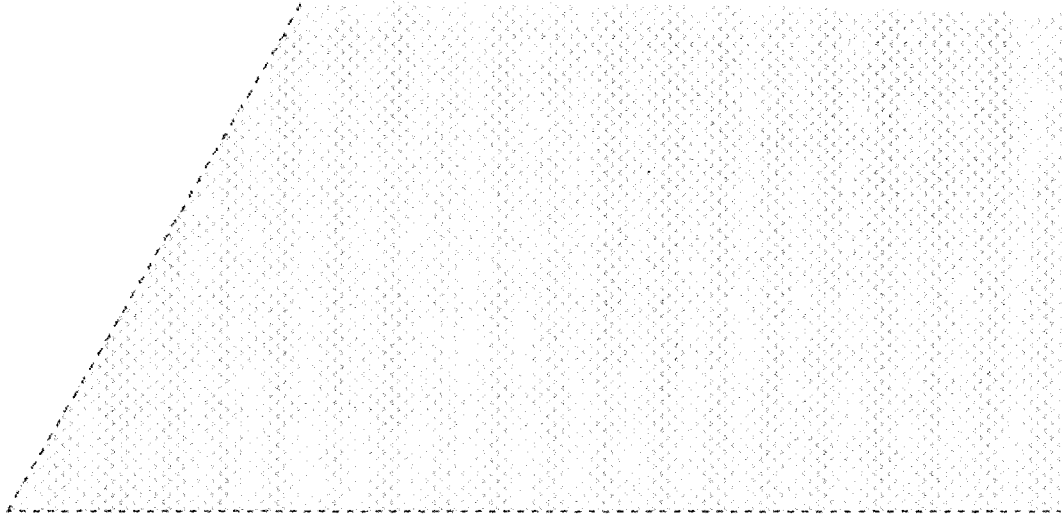
201

- 辅导与企事业机构的行为密切相关 /204
- 被辅导者在辅导中的角色和行为 /215
- 导师在辅导中的角色和行为 /225
- 辅导双方的关系问题 /241
- 结束语 /253

参考资料 255

第一部分

每位主管都需要一位导师



本书的写作初衷

近年来，企事业机构的主管们越来越多地开始寻求各种形式的辅导与帮助。而相形之下，关于主管们身居高位时，或在向管理层的更高处攀登的过程中，如何寻找和使用适合的导师，以及他们自身如何成为一名合格的导师，却很少有研究资料进行论述。有鉴于此，我们这本名为《巅峰辅导》的小册子可谓应运而生，其目的就是为了能够在某种程度上弥补这一领域的研究空白。

现有的研究报告通常认为，高级管理层对基层主管进行辅导的理解，更多地在于对基层管理人员个人的职业前途表示支持，而非真正提高个人的素质和企业的经营效益。提尔顿·威尔考克斯（Tilton Willcox）在 20 世纪 80 年代所进行的一项调查，就具有代表性地反映出这一观点。在接受调查的 250 位主管中，有一半以上的人表示，高级管理层的支持对他们个人职业前途的发展，以致最终能够在管理层中占据一席之地，都起到了至关重要的作用。威尔考克斯在调查报告中总结道，“主管们是否拥有来自于更高级管理层的导师，将极大的影响他们

个人的职位升迁。”

之前，在美国进行的一系列著名的调查活动（莱文森——Levinson, 1978）也显示出，在基层的主管能否在高层找到适当的导师与他们是否能够晋升到企业高级管理层之间，存在着密切的联系。

值得一提的是，在几乎所有的调查中，主管们都怀着极大的热情回顾了以往的职业生涯，并对导师们在他们由基层逐步登上如今高位的过程中给予的巨大帮助表达了由衷的感激之情。但有趣的是，很少有人提到他们现在所拥有的导师或顾问。这其中的部分原因或许是因为，他们如今已经身居高位，承认自己仍然需要他人的帮助未免有点羞于启齿。然而，不论其真正的缘故何在，人们极少公开谈论这一话题的现象，正是促使我们进行相关研究并写作本书的主要原因之一。

为了更好地阐明我们的观点，首先需要向读者介绍“辅导”一词的含义，尤其是对高层主管们进行辅导的定义。在我们以往的著作《现时辅导》（“Mentoring in Action”，麦金森与克拉特巴克合著，1995年出版）中，我们对“辅导”一词定义如下：

在实现某个重大转变的过程中，由一个人对另一个人进行知识、工作和思维方式等多方面的帮助。

这个定义也同样适用于对高层主管进行的辅导。在此，我们需要指出的是，在当今不断变化的商业和社会环境中，企事业单位的高级领导层在工作中所需做出的重大转变要远远多于任何其他员工。

发展意味着变革

在本书中，我们还将不止一次地涉及上面的定义中所提到的“重大转变”这一概念。人们在生活和工作中难免会遭遇一些重大的变革，而他人的辅导在这一变革的过程中将对当事人起到支持和帮助的作用，有时更有可能直接促成变革的发生。因此，辅导的内容应该是综合提高个人的整体素质，而不仅仅是提高人们在某一方面的技能。人们的职业生涯就像一幅曲线图表，当你拥有足够的能力并信心十足时，这条职业的曲线就会呈现上升的趋势。但随着周围的环境不断变化，曲线的走向也会受到影响，既然会有直线飙升的时候，必然也会出现发展相对平缓甚至下滑的现象。而在经历飞速变革时，接受适当的辅导就显得格外重要。

这就好比登山运动。在攀登某个陡峭的山峰时，你将感到心跳气喘，压力倍增，而且无暇他顾。这时，你会渴望得到他人的支持和帮助。而事实上，有的困难和挑战也的确只有得到了他人的帮助才能克服。在这种情况下，我们就能看到外界辅导的重要性。别人的指导和帮助能够使我们摆脱目前所在的层次，迎接下一个重大的挑战。在登山中，当我们面对着一座悬崖绝壁的时候，无可避免地需要采用新的技巧、新的策略和新的观察思考方式，而外界的帮助，将使我们有机会更快更好地掌握这些我们之前所不熟悉的知识和技巧。

在企业生活中，针对主管们的辅导能够使他们从现有的位置更上一层楼，对经营管理中的问题拥有一个完全不同的视

角。从这个角度，他们将会像登上一座更高的山峰那样，看到更远处的风景，发现之前在较低的层次所无法想象的东西，正所谓“会当凌绝顶，一览众山小”。这意味着辅导是一个能够鼓励人们从新的视角出发观察问题，改变思考方式，以及加深自我认识的过程。经过辅导而产生的转变通常会是不可逆转的，也就是说，某种知识或经验一经获得，就再也不会失去。在某些情况下，这些新知识的作用可能并不立竿见影，但它们却是实实在在地存在着，并在潜移默化中影响着主管们未来的行为。正是这种能够在观念上带来的转变使得外界的辅导显得格外重要，而一个人的“自我反省”（简称“PRS”）所呈现出的动态变化规律，则能够清晰地反映出这一重要性的所在。在本章稍后的部分，我们将向读者进一步解释“自我反省”的含义，以及企业主管们和他们的导师应该如何通过正确的自我反省，达到辅导的既定目标。

序 言

在向企业管理层攀登的过程中，人们关心的主要有以下几个问题：

- 怎样才能引起别人的注意？
- 怎样才能获取有利于未来职业前途的经验？
- 怎样才能充分地了解更高一级的管理层正在发生的状况？
- 怎样才能让自己适时地被分派到对自己职业前途有利的项目？

● 如何营造能够使自己在更高的职位上更加有效工作的人际关系和信息网？

● 如何加深自我意识，使自己更胜任更高级别的工作？

一旦人们坐到了主管的位置，会出现一系列新的问题：

● 如何能够继续学习那些主要依靠知觉获取的知识？

● 如何激励同僚和下属提出有建设性的建议和意见？

● 如何才能更好地应付工作中所面临的压力（这一问题目前似乎已经越来越早地出现在人们的职业生涯之中）？

● 在工作成果变得越来越难以具体衡量的时候，如何才能有效地提高自己的工作表现？

● 在与其他员工相处的时间越来越少的情况下，如何才能有效地开发他们的工作潜力？

● 如何能够通过身体力行而不是发号施令来使员工服从？

● 在什么人身上尝试新的管理思想，才不会在时机尚未成熟之前引起不必要的恐慌或期待？

● 自己是否具备足够的自制力来实现更上一层楼的目标？

● 如何维护自己在企业中的个人信誉？

如果有人有幸做到了企业的高级主管，他们所面对的新问题将包括：

● 如何学会区分自己身兼重要部门主管和企业高级主管两职之间的差异？

● 如何将自己训练和培养成为企业首席执行官或非执行董事的技能？

● 如何能够与同僚们保持既独立，又能相互协作的工作关系？

● 怎样能够让自己真切地了解到企业中正在发生的事情？

● 自己现在的所作所为是否能令企业的高级管理层感到满意？是否还有进一步改进的余地？

- 自己关于企业经营的战略构思是否涵盖广泛，是否能够有效地将企业引向正确的经营方向？

- 对自己之前并不是十分有经验的高级管理层的游戏规则是否有足够的认识？

- 从现在起，对自己的人生和职业前途将会进行如何打算？

在本书中，我们对上面的相关问题还将反复地进行讨论。我们写作本书的用意，首先是进一步推动人们对辅导这一话题的研究；其次也是希望借此机会，从包括导师、接受辅导者、辅导计划的协调人（在某些企业中，辅导会被作为正式的公司活动计划来进行）、以及对这方面研究感兴趣的人们的角度，更广泛地探讨在企业高级管理层开展辅导计划的种种体验。

在写作本书的过程中，我们搜集了二十多个对企业管理层进行辅导的案例。当然，在分析这些案例时，我们主要是从自己的经验和见解入手来解释种种现象和问题。在本书的第一部分里，我们会把在分析中使用的模型、理论框架和观点逐一加以说明。本书的第二部分是上面所说的案例分析，我们将其分为私营企业，公立企业和志愿型非官方机构三类。其中有许多案例，是我们专门为了编写本书而特别通过采访获得的。为了让材料更加丰富，我们广泛听取了各方面的观点。在书中，我们邀请了学者就他们在实践中的辅导经验发表意见，这些经验包括他们对企业经营者所提供的亲身辅导（见案例 A1——杜伦大学商业管理学院小规模企业辅导计划），也包括他们作为旁观者的观察所得（如案例 A2——莉兹·博兰顿对一位法国导师的评价；案例 A10——莉达·比尔斯记述荷兰某公司中，同事间进行相互辅导的故事；案例 B7——由理查德·黑尔记述的，一位保健信托基金财务主管接受辅导的故事等）。我们还

邀请了辅导活动的组织者来谈论他们各自所组织的活动心得（如案例 A5 中，卡尔·埃里克·嘉士伯格在瑞典 ABB 公司中推行的辅导计划；案例 A7 中，尼克·赫利在 Lex 公司中实行的辅导计划；案例 A11 中，特鲁德·斯特尔普对瑞典 Axel Johnson 公司辅导计划的描述；案例 A13 中，尼娜·莱泽伦对喜力 [Heineken] 啤酒公司荷兰分公司人力资源部主管接受辅导的描述等等）。此外，在案例分析中，我们还邀请了专业的辅导人员讲述他们自己的故事（请参见案例 A3、B4 和 C2。这些案例分别反映了在公立企业和非官方组织机构中开展辅导的实际情况）。另外，在其中的两个案例分析中，我们分别从导师和被辅导人的角度对辅导活动进行了分析探讨（见 A8——科林·帕尔默对奈吉尔·哈里森的辅导案例，以及 B1——伊恩·弗莱明对茱莉娅·埃克塞斯的辅导案例），以便读者能够从更广泛的视角观察和了解辅导内容的多面性。当然，即便是那些我们亲自完成的访谈，其内容和表述方式也会因为访谈的重点和访谈对象的不同而有着巨大的差异。在记述我们所进行的访谈时，我们尽可能地使用被访谈者自己的话来表达他们的思想，并在文字工作完成之后，交给他们自己进行审阅。但是，熟悉访谈过程的人都知道，即便是平日里条理严谨、口若悬河的人，在接受采访时，也经常出现语无伦次的现象。在编写本书案例的过程中，我们已经尽量对采访内容在文字上进行了润色，使之能够在忠于被访者原意的基础上，更容易被读者所理解和接受。

在本书的第三部分，我们对案例分析所要表达的思想进行了归纳总结。同样，我们在解读案例分析时，也在很大程度上借鉴了众人对相关问题的认知。在此，我们十分感谢那些出席我们为了本书的创作而举办的研讨会的各界人士，他们认真研

读了我们所提供的不同案例，并从各自的角度给予了精辟的分析。其中特别要感谢三位愿意与我们一同探讨问题的专家，他们用了整整一天的时间来和我们分析讨论了大量的案例，同时提出了自己的见解。虽然本书第三部分中所论述的思想和观点主要都出自我们的研究所得，但三位专家的智慧 and 精辟而敏锐的分析在我们从事第三部分写作的过程中的确起到了很大的帮助。

我们的研究伙伴所想到的问题包括：

- 身为企业主管的导师所应具备的素质：智慧、外部经验、良好的提问和倾听技巧、能够发挥以身作则的表率作用、良好的信誉、耐心、良好的人际关系、帮助被辅导者发挥“个人特质”的能力、知己知彼、能够平衡协调辅导的过程和辅导内容、独立以及具备帮助被辅导者处理有关知识的能力。

- 辅导者和被辅导者之间关系的特性：辅导关系通常都是由于企业或个人遭遇危机而产生；长期的辅导和被辅导关系，必定建立在相互高度信任的基础之上；建立辅导关系，对企业主管们避免在企业管理中出现孤立无援的状况至关重要；辅导者和被辅导者之间能够形成默契，是双方成功交往的基础；而相互尊重则是必需的条件；同时，辅导和被辅导双方在开始辅导关系之前，都需要做好充分的规划和准备工作。

- 辅导对企业的影响：对主管进行辅导是企业发展的一部分，它与企业成功地推行一系列管理措施（如采用平衡计分卡管理模式、欧洲质量管理模式或企业再造等）密切相关。企业需要在内部建立起一套系统而全面的辅导体系。

- 各国对企业主管进行辅导时所表现出的不同方法。

北欧国家：没有固定的辅导对象（即辅导没有选择性，针对的是企业的全体员工）；对员工的辅导多是有计划，一视同

仁地进行，企业与员工间可以达成高度的互惠互利。

英国：辅导多是在企业主管或员工个人间展开，辅导的话题多是关于个人的职业前途和如何寻找职业与生活的平衡点等问题。

法国及南欧各国：企业中很少有辅导的个案发生，经理人与经理人之间例行公事般的相互关系是实现辅导关系的最大障碍。

美国：外界对高层主管的支持和辅导对其职业发展的影响力较之欧洲更大。

● 辅导在不同类型企业中所发挥的作用不同。

公立企事业单位中：辅导与员工的职业前途关系密切。

私有企业中：辅导与员工们平衡工作与生活的关系及提高工作表现密切相关。

在志愿组织成的非官方机构中：辅导的内容多是员工们相互学习，彼此分享经验。

高处不胜寒

在过去很长的时间里，企业的领导结构多数都奉行的是所谓的“船长权威论”。企业的最高主管就像船长一样高高在上，享有着最高的权威，在完全不需要任何人的帮助下，主宰着自己的世界。在这个世界里，船长的命令就是法律，他的威严不容挑战，只是要他能够带领船只远离危险，快速平安地抵达航程的终点。至于那些敢于挑战船长权威者的下场，在诸如《叛舰喋血记》等经典文学作品中，已经早有记载。