

辛西娅·D·麦考利 (Cynthia D. McCauley)
D. 斯科特·德鲁 (D. Scott DeRue)
[美] 保罗·R·约斯特 (Paul R. Yost)
西尔维斯特·泰勒 (Sylvester Taylor)

编

本书翻译委员会 译

美国创新领导力中心 历练驱动的 领导力开发

模型、工具和最佳实践



Experience-Driven Leader Development:

Models, Tools, Best Practices, and Advice for
On-the-Job Development



中国工信出版集团



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

Experience-Driven Leader Development
Models, Tools, Best Practices, and Advice for
On-the-Job Development

美国创新领导力中心 历练驱动的 领导力开发

模型、工具和最佳实践

[美] 辛西娅·D·麦考利 (Cynthia D. McCauley)
D. 斯科特·德鲁 (D. Scott DeRue) 编
保罗·R·约斯特 (Paul R. Yost)
西尔维斯特·泰勒 (Sylvester Taylor)
本书翻译委员会 译

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

Cynthia D. McCauley, D. Scott DeRue, Paul R. Yost and Sylvester Taylor: Experience-Driven Leader Development: Models, Tools, Best Practices, and Advice for On-the-Job Development

ISBN: 978-1118458075

Copyright © 2014 by John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Century Wave Culture Development Co-PHEI and is not the responsibility of John Wiley & Sons, Inc. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons International Rights, Inc.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2015 by Century Wave Culture Development Co-PHEI.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

版权贸易合同登记号 图字: 01-2014-7555

图书在版编目(CIP)数据

美国创新领导力中心历练驱动的领导力开发: 模型、工具和最佳实践 / (美) 麦考利 (McCauley, C.D.) 等编; 《美国创新领导力中心历练驱动的领导力开发: 模型、工具和最佳实践》翻译委员会译. —北京: 电子工业出版社, 2015.7

书名原文: Experience-Driven Leader Development: Models, Tools, Best Practices, and Advice for On-the-Job Development

ISBN 978-7-121-26555-6

I. ①美… II. ①麦… ②美… III. ①领导学—研究 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 151456 号

策划编辑: 刘露明

责任编辑: 刘淑敏

印刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本: 720×1000 1/16 印张: 35.25 字数: 619 千字

版次: 2015 年 7 月第 1 版

印次: 2015 年 7 月第 1 次印刷

定价: 98.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

本书翻译委员会委员

- 韩 青 华夏幸福大学执行校长
- 蒋宏丽 石油化工管理干部学院（中国石化高级人才培训中心）培训部主任
- 刘旭东 凯文咨询董事长、总经理
- 刘 雁 原西门子中国管理学院院长，独立咨询师
- 柳 波 HGST 中国区公共关系总监、培训与组织发展高级经理
- 饶晓芸 新奥大学执行校长
- 沈小滨 北京知行韬略管理咨询公司董事长、首席管理顾问、高级培训师
- 苏 进 凯文咨询合伙人、领导力发展教练
- 邵 慧 中国惠普大学校长、惠普教育培训事业部总经理
- 汪 江 中国银行国际金融研修院管理培训团队主管，北京行为科学学会理事
- 王 舸 华为大学项目总监
- 王骏铭 江南企业发展研究院常务院长、外滩传承私董会联合创始人
- 巫芳羽 台湾独立咨询师，益策（中国）引导技专家
- 徐 中 北京智学明德教育科技有限公司总裁、首席顾问
- 尤 劲 中国移动学院研究部总经理
- 张庆文 北京百年基业管理顾问公司董事合伙人、副总裁、领导力首席顾问
- 张善勇 北京云学堂网络技术公司首席研究员，原《企业大学》杂志社总编辑

中文版序言

中国近 30 年的高速发展，带来了领导力人才发展的需求与挑战。各行各业对人才的大量需求，打破了常规的人才发展路径，通常需要多年历练的岗位，常常不得不让还没有足够经验的人来担任。这一方面给这些人才提供了边干边学的快速成长机会，另一方面也给人力资源部门提出了挑战——如何快速有效地帮助人才达到工作岗位对他们的能力要求，尤其是领导力的要求？而在当前经济处于转型的过程中，如何让领导者尽快适应并引领新的时代？

上述挑战，我们可以从“7-2-1”成人学习法则中找到解决方案。“7-2-1”法则由创新领导力中心（CCL）首先提出，经过长期的研究和实践，成为领导力发展领域的黄金标准之一。该法则指出，成人领导力的发展，7 成来自工作和生活的历练，2 成来自同事和上司的指导，1 成来自培训课堂。虽然量化描述因人而异，这一法则指明了两个要点：一是三种学习发展的方式是一个相辅相成的有机整体，二是经历和历练对领导力发展的重要作用。

本书汇集了“从历练中学习”（Lessons of Experience）这一领域的前沿研究和实践的宝贵心得、方法和实用工具，而作者们则是领域的先驱和重要影响者，可谓群星荟萃。相信本书中文版的发行，会给中国同行带来最新的借鉴。同时，也期盼国内同行在中国环境下积极探索，为领导力的认识、实践和发展添加更多的宝贵经验。

陈朝晖

CCL 大中华区顾问委员会主席

前言

1/4 世纪的盘点：通过历练培养人才日益受到重视

Morgan W. McCall, Jr. 著

University of Southern California

徐中 译

很久以前，我和我的同事就开始研究经历（experience*）如何影响领导者的发展了。那时候，我们谈论的是管理者和高管，而不是“领导者”，虽然今天这些词互换使用已经十分常见。那时候，高管发展一般指的是项目，通常是培训项目，有内部培训或外部培训，由人力资源部或学术机构组织和实施。当然，也有历练驱动发展（Experience-driven Development）方法，如职业路径[例如，IBM著名的两年发展项目（two years line）]、轮岗及在其他岗位担任助手。但是，对于系统地利用工作经历来发展领导者，人们的谈论往往止于“把他们扔进火里，看看谁能逃出来”。而我们当时所在的机构，是致力于成为一流的领导力培训中心。

《从经历中学习》（*The Lessons of Experience*）是我们关于经历的初步研究成果（McCall, Lombardo, & Morrison, 1988），但以前从来没有付诸印刷。我们当时对成功的高管进行了访谈和调查，了解他们的经历，以及他们从中学到了什么。我们希望通过分析他们的故事，可以改变人们对于领导力发展的看法。但是我们当时签约的大型出版公司，似乎更想打造一本关于成功高管引人入胜的故事书。虽然我们有很多故事可以讲，但这些故事的主角都是人们没有听说过的。这些人

* 这个词在本书中根据具体情况有多种译法，如历练、经验、体验、实践等。我们保留了各位译者的译法，没有强行统一。——编辑注

富有才华，严于律己，他们在“艰苦的磨炼”中接受教育，在“战壕”中获得学习成长。幸运的是，后来一家小型出版公司选中了这本书，而经过这段时间，人们对系统地运用经历来促进发展的兴趣也大大提高了。

过去几年，其他有关经历、从经历中学习，以及如何更有效地利用经历来培养人才的研究层出不穷（例如 McCauley, Ruderman, Ohlott, & Morrow, 1994 ; McCall, 1998 ; McCall, 2010 ; McCall & Hollenbeck, 2002 ; Spreitzer, McCall, & Mahoney, 1997）。但是，尽管人们对这个概念的兴趣提高了，将这些理念付诸实践的却不多见。知与行之间的断层（Pfeffer & Sutton, 2000）依然存在，其原因在本书的导言中进行了中肯的介绍。确实，那些被《财富》杂志评为“因领导者而成为最受尊敬的公司”比起其他公司来，会更多地运用经历进行人才培养（Colvin, 2009），但以经历为基础的领导者培养目前只有少数领先组织付诸实践，还没有真正实现范式的转变。

我高兴地发现，人们在这方面已经做了很多尝试。一些受到称赞（但大部分没有受到称赞）的领先者，在各种组织中进行着尝试，默默地开发出以经历为基础进行人才培养的工具和方法。他们并非试图做出改变世界的壮举，而是努力推动、整合、劝导、促进、影响这方面的实践。不仅如此，这些领先者还乐意把他们努力的结果分享给面临相似问题的人。把所有这些零散的探索经验整合起来并让人们能够理解，是需要毅力和智慧的。所以，让我们向将这些原始材料整合成书的 McCauley, DeRue, Yost 和 Taylor 致敬。

有效地实施历练驱动的领导力发展并不像听起来那么简单，因此本书的工具、方法和建议都非常重要。乍一看，运用经历的方法似乎很明确：找到有潜力的领导者，让他承担一项发展性任务，如此反复几次，然后，一个领导者就炼成出炉了。即便这件事确实如此简单，真正去做也涉及鉴别高潜力人才、鉴别任务的发展潜力并为领导者选择匹配的任务，以及评估和跟踪领导者在这些任务中的发展等方法。

事实上，整个流程没有这么简单。如何实现人与经历的匹配？你怎样才能把合适的人在合适的时间放在合适的经历中，特别是当“合适”的任务涉及跨部门合作的时候。因为并非经历提供什么，人们就能学到什么。你如何才能让人们从经历中学到更多？如果需要运用的经历根本不存在或因为受到顽固人士的阻碍而没法实现，你将怎么做？如果你犯了一个错误，把某个人放在了某项超出他能

力的任务上，那会怎样？还有更挑战的问题：如何让经历的有效运用嵌入组织运作的核心中，使得经历成为自然发生的事件，而非人为的外围事件？

这些都是运用经历来进行人才培养的一些实际问题。要寻找这些问题的答案，只能去尝试，看看这些方法在实际运作中的有效性如何。就像 Mary Catherine Bateson 所说的“我认为通过一个个经历，不管是你的经历、我的经历，熟悉的经历、外部的经历，新的经历、旧的经历，我们可以从中学到很多真知灼见。”（Bateson, 1994, p. 14）这就是本书的核心内容，80 多个经历可供你尝试和反思。同时我希望本书能激发其他同人一起，为历练驱动领导力发展开发出更多合适的工具，并分享他们所积累的智慧。

参考文献

- Bateson, M. (1994). *Peripheral visions*. New York, NY: HarperCollins.
- Colvin, G. (2009, December 7). How to build great leaders. *Fortune*, 160(10), 70-72.
- McCall, M.W., Jr. (1998). *High flyers: Developing the next generation of leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- McCall, M.W., Jr., (2010). The experience conundrum. In N. Nohria & R. Khurana (Eds.), *Handbook of leadership theory and practice* (pp. 679-707). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- McCall, M.W., Jr., & Hollenbeck, G.P. (2002). *Developing global executives: The lessons of international experience*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- McCall, M.W., Jr., Lombardo, M.M., & Morrison, A.M. (1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job*. Lexington, MA: Lexington Books.
- McCauley, C.D., & McCall, M.W., Jr. (Eds.) (in press). *Using experience to develop leadership talent*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- McCauley, C.D., Ruderman, M.N., Ohlott, P.J., & Morrow, J. (1994). Assessing the developmental components of managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 544-560.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. (2000). *The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Spreitzer, G., McCall, M.W., Jr., & Mahoney, J. (1997). Early identification of international executive potential. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 6-29.

致谢

要列出所有为开发和完善从经历中学习的方法做出贡献的人的名字是不可能的。但是，我们想特别感谢 Morgan McCall, Mike Lombardo 和 Bob Eichinger，他们每个人都是领导者在岗发展方面重要的思想领袖和实践先锋。这个领域的发展很大程度上归功于他们的领先工作。

没有本书众多作者的贡献，本书是不可能完成的。我们欣赏他们所提出的模型、方法和实践，感激他们所分享的经验和教训，也谢谢他们不厌其烦地回答我们在编辑过程中轮番的反馈和沟通。我们也要感谢那些开放地分享了它们的工具和实践的组织。

最后，我们还要感谢 CCL 的出版人员 Shaun Martin, Steve Rush, Peter Scisco, Taylor Scisco 及 Martin Wilcox。特别感谢 Elaine Biech 为本书所做的贡献，同时感谢 Jill Pinto 将本书这些分散的内容很好地整合起来（并且是带着微笑来做这件事）。

导言

徐中 译

领导者在担任领导的过程中，他的领导力会不断得到拓展和提升。事实上，从经历中学习可以说是领导者发展的头号方法。

作为一个从事领导力开发的专业人员，你一定要清楚这一点。从基于研究的专业知识及你在组织中的观察和经验都可以了解到这一点。但是，在领导力开发领域，人们依然将大量的时间、金钱和资源聚焦在成长与发展的其他两个方面：

① 教育与培训；② 学习中的人际关系（Relationship for Learning）。美国公司每年花费约 136 亿美元用于正式的领导者发展（O'Leonard & Loew, 2012），其中大部分被用于教育和培训。平均而言，组织领导者发展解决方案中约 20% 是基于人际关系的（例如，正式的教练关系，或同事关系）。相反，以历练驱动的领导力发展，对初级管理者占 9%，对高级管理者占 14%（O'Leonard & Loew）。从经历中学习本是领导力发展的头号驱动因素，所获得的关注度却最低。

组织如何纠正这种失衡现象，更好地发挥经历对领导者发展的作用？在研究这个问题的答案时，我们联系了很多勇敢尝试、采用不同的方法、针对不同的受众，在组织和社团中推动基于经历的发展的专业人员。我们并没有发现一个公式或包含多个步骤的流程，而是发现了很多工具、技术、措施、项目和模型。我们邀请这些人分享他们的工作。其结果就是获得了一批资源，可以对你从事历练驱动发展工作起到推动、指导和促进作用。

让我们首先回到前文提到的失衡现象，理解为什么这种现象会发生。多种因素导致人们将注意力和精力从历练驱动发展上移走，转而关注课程培训和基于关系的发展。

- 我们通常认为，学习是在教室中进行的，人们从中学到的知识和技能，之后可以用于职业发展、工作或生活的其他方面。这种观念十分流行。教室语言甚至被用于形容教室之外的学习（例如，“社会大学”或“领导者教导领导者”）。把历练驱动发展放在正式教育和培训前面是与传统观念不符的——不仅对从事领导者发展的专业人员如此，对他们的客户也是如此。
- 从业者们已经开发了一个知识的宝库，内容包括如何设计和实施有效的培训项目、教练项目和正式的导师流程。如果实施良好，这些方法确实会有效果——它们会在重要的方面影响领导者的发展。毫不奇怪，人们会将注意力更多地放在他们知道如何做好事情上，特别是这些事情能为他们的工作带来积极影响时。而关于如何最有效地运用经历来培养领导者的知识则要少得多。
- 历练驱动发展是复杂的。培训项目都有明确的开头和结尾、具体的目标及支撑这个目标的要素。人们可以对这些进行管理、评估和持续改进。而在岗经历却是没有脚本、自然开展的。很难测试某段经历对领导者的影响。在培训和教练中，从业者能在现场指导和鼓励学习者。而如果给领导者一项发展性任务，则需要他自己对自己的学习负责。
- 以历练驱动发展不容易量化。这种发展很难量化，而且如果实施得好，经历往往是业务和组织流程自然的组成部分。你越能够将领导者发展嵌入组织持续的工作中，你的工作的可见度就越低。事实上，真正成功以后，领导者在组织中的发展更多归功于他们自己，也为他们自己所享用。

但这并不是说领导力开发领域一直缺乏历练驱动发展的方法。工作轮岗项目在组织中已经很普遍。组织通常通过一系列任务来培养高潜力管理者，扩展他们的知识和技能，从而为更高的领导职责做好准备。学徒制在很多行业已经很标准化了，行动学习也为很多从业者所采用。

- 但是，我们感到这个领域的一个变化。并不是转移了对课堂学习和在关系中成长的关注，而是开始更多地把历练驱动发展作为人才发展的一个重要方法。这种变化表现在哪里呢？
- 历练驱动发展这一概念更多地被提及。你可以看到这方面的书籍越来越多。在会议和从业者论坛上，这个话题更多地被探讨。相关的研究越来越多——有些发表在顶级的学术期刊上。“70-20-10”理论在人力资源圈流传

甚广，指的是比起人际关系和培训（20与10），领导者发展更多地强调工作经历（70）。这一理论由一家咨询公司（Lombardo & Eichinger, 1996）推广开来，现在在领导力开发领域广泛使用。

- 已有的基于经历的发展实践进一步完善。例如，行动学习项目作为领导力开发项目的一部分，越来越多地让参与者完成一些其结果对组织有实际影响的任务（而不是更安全的教室学习、提出建议，所产生的结果往往束之高阁）。再比如外派任务，组织现在会更精心地选择候选人，在任务之前帮他们做好准备，在项目期间为他们提供教练，并帮助他们将在外派任务中所学到的真知灼见、人际关系和技能运用到下一次任务中。
- 持续试验新做法。随着人们对历练驱动发展的认识和理解的增长，相关人士开始积极地设计新的方法，并支持组织采用这种做法。如果你也和我们一样，那么当你读到书中的这些模型、工具和方法的时候，你会为这个领域的创新感到非常兴奋和惊讶。
- 将经历、人际关系及课堂学习整合起来。对70-20-10原则的批评之一在于，这一原则让3种学习方式相互独立。但是，我们在实践中看到的是，人们会将这3种方式整合到同一个项目中，以获得最大的投资回报。

本书讲述了在这一领域人们如何让这种改变发生。在你开始直接向这些人学习之前，我们想在这个导言中完成两件事情：① 为你简要概述促成这种改变的研究基础；② 介绍这本书的内容。



研究溯源

促成人们更多地关注历练驱动发展的因素之一，是1988年《从经历中学习：如何成功实施高管的在岗发展》（*The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*）一书的出版。作者是Morgan W. McCall, Jr., Michael M. Lombardo 及 Ann M. Morrison。这本书成为一个催化剂，促使人们的注意力从如何鉴别有效的领导者转移到了如何培养领导者。由此，基于经历的发展成为组织和领导力开发人员的一个新的关注点。

本书基于来自191位高管的定性数据。我们让他们反思他们的职业生涯，找出导致他们的管理方式发生持续改变的3段重要经历。高管们详细描述了他们的

经历，包括他们从这些经历中所获得的技能和观点。通过对这些高管的故事进行分析，我们总结了 5 类关键发展经历：

- 挑战性任务。一份工作或一项任务使高管得到成长，因为它是新的、复杂的或高要求的。例如，负责扭转陷入困境的运营现状，从业务条线转到人事岗位等。
- 他人的影响。积极或消极的角色模范——主要是上司和其他职位高于自身的人——强烈地影响了高管的管理方式。
- 挫折经历。带来损失和孤独的挫折和失败，例如，商业失误、降职、错失晋升机会及个人生活中的创伤。
- 课堂学习。包括正式的培训和学习项目。
- 个人生活经历。发生在家庭、学校或社团中的经历，包括困难的处境和激励性的处境等。

大部分经历（56%）都是面对挑战性的任务，同时大多数人都谈到了他人的影响和困难的经历。

人们从经历中学到了很多，这并不是一个新的发现。从行动和反思的循环中学习是成人学习的一个熟悉的概念。《从经历中学习》一书的新颖之处在于 3 个方面。首先，它将从经历中学习这个抽象的概念，与高管在真实世界中的生动经历联系起来。正所谓“眼见为实”，这些故事以其深度和真实性让读者相信了这个理念真的很重要。其次，它超越了仅仅谈“人们可以从经历中学习”的层面，指出了哪些经历促进了高管的发展，什么促进了他们在经历中的学习，这些经历与哪些能力最为相关。这种对发展经历的更为详细的检验创造了从业者更易使用的知识。最后，这项研究起到了开阔眼界的作用。在这些高管所贡献的 616 段关键经历中，只有 38 段（6.2%）是课堂学习经历。这么小的比例让那些一直把项目作为领导力开发的重心的人停止了这种做法。

《从经历中学习》一书引发了一种新的领导力开发研究的潮流。因为初始研究的对象几乎都是担任高管的美国白人男性，后来人们又针对更多样化的样本做了类似研究，包括针对女性高管、非裔美国人高管、中层管理者、全球化高管及一些亚洲国家的高管（Douglas, 2003; McCall & Hollenbeck, 2002; Morrison, White, & Van Velsor, 1987; Yip & Wilson, 2010）。在一些研究中，他人的影响或困难的经历比例要高于初始研究（同时挑战性任务的比例要低一些）。这明显说明，70-20-10

的原则不能一刀切。但是，总体上的共同规律很明确：工作经历是领导者发展的重要推动力，特别是那些挑战领导者在新的、多样化的环境中领导的工作、在高风险的情况下领导变革的经历，以及跨组织和文化界限的工作。

研究者们也开始证明那些拥有广泛的挑战性领导经历的领导者要更高效。例如，他们更善于进行战略思考，被组织中的其他人认为更加有升职潜力（De Pater, Van Vianen, Bechtoldt, & Klehe, 2009; Dragoni, Oh, Van Katwyk, & Tesluk, 2011）。他们探讨了影响领导者从发展型经历中学习的个人与情境因素。领导者的学习意识（例如，获得新技能和承担新任务的积极性）是影响因素之一，同时，获得反馈可以减少高度的发展性挑战收益的递减（DeRue & Wellman, 2009; Dragoni, Tesluk, & Oh, 2009）。

《从经历中学习》一书远不只是关于一项研究的概述。它开始提出一种可操作的方法，帮助企业更好地发挥经历的作用来培养管理和领导人才。这种方法包括识别发展型任务，创建人才库，帮助人们从经历中学习，明确一线经理对这个发展流程的责任。本书指出了让这种方法起作用所必要的基础建设障碍。例如强大的企业形象，承担风险的意愿，支持学习的文化。从业者们开始寻找方法让这个方法的各个要素在组织中运转起来，并通过试错和与同道之人分享来进行学习。



实践分享

今天的研究者正在提出关于从经历中学习的新发现。很多组织在创建工具、流程和方法，以更有计划地利用经历来培养人才。那么其中还缺失什么呢？在我们看来，缺失的是对这些工具、流程和方法的记录和推广。人们发明、设计、测试、实施并拥护这些工具、流程和方法，但缺少系统化、广泛的分享。你会在这里或那里的演讲或行业会议中听说某个工具或方法，或者你可能在一本畅销杂志上读到某个流程，但是没有一本核心的资料可以让人们看到从业者们都在做什么。我们编写这本书的目的就是为了填补这个空白。

我们利用我们的经历、人际网络和阅读视野去寻找那些有经验可以分享的人——分享他们在实践中使用过或组织现有的方法。因此，虽然我们相信通过这种方式能够产生有益于读者的资源，但我们并没有宣称我们的研究是系统的、面面俱到的。我们有意地只在书中提供模型、工具和方法，供你自由借鉴（我们鼓

励你这么做的)。有些组织会使用商业性的工具、出版物和其他材料来支持历练驱动发展,某些章节中对此有所提及,但是我们的目的是分享从业者在他们自己的组织环境中可以做什么,而不是要提供一堆东西供你购买。

我们也有意挑选了那些与有效领导者的发展的研究相一致的方法,并选择了来自世界不同地区有各种不同的组织和行业背景的案例,包括公司、非营利组织、政府和教育部门。本书所描述的流程和方法中有一些依然处于试验和完善的早期阶段,还有一些则已经很成熟。从一些小的工具到组织的重要项目都有涉及。虽然我们用“历练驱动发展”这个标签来标记这个领域,但我们也欢迎和保留了其他人使用的各种标签,包括从经历中学习、在岗发展、实践驱动发展,以及在实际工作中的发展。

本书分为4个部分,每个部分针对的是历练驱动发展的一个关键要素。

1. 发展经历:更刻意地为更多人提供机会。很多人得到了在岗发展的经历——挑战性任务、新的职责、意料之外的挫折,但是领导力开发人员没有提供任何干预和协助。那么你如何帮助更多人获得契合他们的发展需求的领导经历?

2. 领导者:做更好的准备,从经历中学习。拥有一段发展性的经历并不能保证领导者从经历中获得学习和发展。你如何提高领导者从经历中学习的能力,以便他们从经历中获得最大化的发展价值?

3. 人力资源体系:为历练驱动发展而设计。大多数组织都有正式的挑选和培养领导人才的系统和流程。你如何将历练驱动发展的要素植入这些流程中,嵌入到组织的DNA中?

4. 组织:让历练驱动发展成为现实。组织的很多方面——它的价值观、员工行为和观点、流程 and 规定——既可能支持、也可能阻碍历练驱动发展。你如何更广泛地影响组织成就而不是阻碍历练驱动发展?

我们也将每个章节按照它们所提供的内容进行了分类:



• 模型。指导思想和行动的概念框架或分类。



• 工具。供领导力开发人员使用的活动或技术。



• 最佳实践。组织可以使用的具体的流程、项目或行动。



• 建议。基于专长或研究提出关于某个重要话题的见解。

阅读本书的时候,你可以一页一页地读,以广泛地了解这个领域发生了什么,

从如何为更多人创建更多经历开始，到如何影响组织支持历练驱动发展结束。你也可以在需要的时候拿出这本书，找到与你所遇到的问题最相关的文章去读。你还可以和你的同事一起读，分享那些对你们的工作产生启发的部分。不管采用哪种方式，我们的目标是这些工具和方法能够帮助你实现培养组织最具潜力的人才的目标，同时，通过领导者的发展，你为人们的生活、为组织、为整个社会带来积极的改变。

参考文献

- De Pater, I.E., Van Vianen, A.E.M., Bechtoldt, M.N., & Klehe, U. (2009). Employees' challenging job experiences and supervisors' evaluations of promotability. *Personnel Psychology*, 62, 297-325.
- DeRue, D.S., & Wellman, N. (2009). Developing leaders via experience: The role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. *Journal of Applied Psychology*, 94, 859-875.
- Douglas, C.A. (2003). *Key events and lessons for managers in a diverse workforce: A report of research and findings*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Dragoni, L., Tesluk, P.E., & Oh, I. (2009). Understanding managerial development: Integrating developmental assignments, learning orientation, and access to developmental opportunities in predicting managerial competencies. *Academy of Management Journal*, 7, 731-743.
- Dragoni, L., Oh, I., Van Katwyk, P., & Tesluk, P.E. (2011). Developing executive leaders: the relative contribution of cognitive ability, personality, and the accumulation of work experience in predicting strategic thinking competency. *Personnel Psychology*, 64, 829-864.
- Lombardo, M.M., & Eichinger, R.W. (1996). *Career architect development planner*. Minneapolis, MN: Lominger.
- McCall, M.W., Jr., & Hollenbeck, G.P. (2002). *Developing global executives: The lessons of international experience*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- McCall, M.W., Jr., Lombardo, M.M., & Morrison, A.M. (1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Morrison, A.M., White, R.P., & Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* Reading, MA: Addison-Wesley.
- O'Leonard, K., & Loew, L. (2012). *Leadership development factbook® 2012: Benchmarks and trends in U.S. leadership development*. Oakland, CA: Bersin & Associates.
- Yip, J., & Wilson, M.S. (2010). Learning from experience. In E. Van Velsor, C.D. McCauley, & M.N. Ruderman (Eds.), *The Center for Creative Leadership handbook of leadership experience* (3rd ed., pp. 63-96). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

目录

第1部分 发展经历：努力地为更多人提供机会..... 1

使员工具备寻求发展经历的能力

- 1 强度与延展度：在工作中发展的驱动因素5
- 2 领导经历模型13
- 3 识别当下的发展机会19
- 4 领导力地图：识别组织中的发展机会23
- 5 建立组织的关键发展经历知识库.....35
- 6 表达职业兴趣：设立可实现的发展目标42
- 7 跨职能兼职实践设计46
- 8 创造项目市场平台52

更好地从现有的经历中学习

- 9 影响来自核心组织工作的发展能力54
- 10 通过活动策划学习通用技能61
- 11 因人制宜：为员工匹配工作任务65
- 12 从个人生活经历中学习72

创造新的发展经历

- 13 通过企业战略任务发展新兴市场领导人77