

COMPETENCY

王胜桥 著

企业员工辅导计划——

基于 **胜任力**
的视角



航空工业出版社

本书获“上海市高校教育高地建设项目”资助

企业员工辅导计划 ——基于胜任力的视角

图一在书封底

企业员工辅导计划——基于胜任力的视角

北京：航空工业出版社—Jiyu Shengneng

158N 978—Yuangong Fubao Jihua—Jiyu Shengneng

1. 企... II. 3...—Jiyu Shengneng

Yuangong Fubao Jihua—Jiyu Shengneng

中国版本图书馆—Jiyu Shengneng

企业员工辅导计划——基于胜任力的视角

Qiye Yuangong Fubao Jihua—Jiyu Shengneng de Shijiao

企业员工辅导计划——基于胜任力的视角

Yuangong Fubao Jihua—Jiyu Shengneng

北京三友联众图书有限公司印刷

2009年7月第1版

开本：880×1230

印数：1—2000

定价：21.00元

航空工业出版社

北京

图书“目录”内容提要 高等学校图书馆“推荐书目”

员工辅导 (Mentoring) 是人力资源开发的一种重要形式, 企业开展有效的辅导计划 (Mentoring Program) 有利于提高工作绩效、促进生产效率、提供管理培训、鼓励多种任务、保持员工留任。本书运用工业心理学、人力资源管理等有关概念和理论, 通过文献研究、现场访谈、问卷调查、现场追踪实验等方法, 基于胜任力的视角, 研究了企业辅导活动中的管理人员辅导模式, 验证其绩效贡献, 并探讨其作用机制。本研究主要焦点在于, 了解中国企业背景中辅导活动现状, 分析企业辅导关系概念内涵; 构建基于胜任力的管理辅导模型; 分析和检验管理胜任力辅导过程及其效能; 管理辅导关系交换之效应分析。

图书在版编目 (CIP) 数据

企业员工辅导计划: 基于胜任力的视角/王胜桥著.

北京: 航空工业出版社, 2009. 7

ISBN 978-7-80243-351-9

I. 企… II. 王… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 111275 号

企业员工辅导计划——基于胜任力的视角

Qiye Yuangong Fudao Jihua—Jiyu Shengrenli de Shijiao

航空工业出版社出版发行

(北京市安定门外小关东里 14 号 100029)

发行部电话: 010-64815615 010-64978486

北京三石印刷有限责任公司印刷

全国各地新华书店经售

2009 年 7 月第 1 版

2009 年 7 月第 1 次印刷

开本: 880×1230 1/32

印张: 7

字数: 176 千字

印数: 1—2000

定价: 21.00 元

前言

20 世纪 80 年代以来,我国企业改革经历了放权让利、推行承包经营责任制、转换企业经营机制等,试图通过所有权与经营权分离,切断政府对企业的行政干预,实现政企分开。特别是 90 年代末以来,我国各类企业包括国有企业、民营企业和合资企业都在管理体制上经历了结构性变革 (Wang, 2002),大多数企业在“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”16 字方针指引下,逐步建立了现代企业制度,不断规范法人治理结构和实现投资主体多元化 (周绍明, 2001)。

应该看到,20 多年的经济体制改革已经为企业发展扫清了主要的外部障碍,企业管理的核心已经逐步转向竞争力建设和竞争优势的培育上来。鉴于目前人力资本在建设企业竞争力中的独特作用,使得人力资本登上了历史舞台 (魏杰, 2001),人力资源管理将成为 21 世纪管理学的核心问题 (董克用, 2001)。

人力资源开发是现代人力资源管理的一项重要功能。人力资源开发是指为员工今后发展而开展的正规教育、在职体验、人际互助,以及个性能力评价等活动 (诺伊, 2001)。在知识经济时代,越来越多的企业认识到,员工才是企业重要的资本,这种资本对企业的价值以员工的能力、行为方式、所付出的努力和时间体现出来。企业竞争力的增强应以人力资本增值为前提,要实现企业的快速增长和高效率的运作,应将持续的人力资源开发作为重要的手段 (徐芳, 2001)。



如果说人力资源管理可以获取组织竞争优势的话,人力资源开发无疑是实现人力资源管理这种功能的有效途径之一。企业通过人力资源开发,帮助员工为公司的其他职位做好准备,提高其面向未来职位流动的能力,同时,人力资源开发还帮助员工更好地适应由新技术、工作设计、顾客或产品市场带来的变化,注重帮助个人和企业满足当前和未来发展的需要(诺伊,2001)。

员工辅导是人力资源开发中的一种重要形式。国外的很多理论研究和组织实践都证明了辅导活动对员工职业生涯发展会产生重要影响。Allen 等人(1997)研究认为,辅导活动主要发挥两个重要作用:公司对员工职业发展支持和实施公司培训项目。Roche(1979)调查发现,有66%的(1250位)高级经理报告说,在他们的早期职业生涯中至少拥有一个辅导人。Meshulskis(1996)的抽样调查中,36%的被试者承认曾经有过辅导活动经历,参加过辅导活动的人绝大部分(90%)认为开展辅导活动是一项有效的人员开发方法,辅导活动促进了人们的胜任感。

正是认识到辅导活动的人力资源战略之效能,越来越多的公司组织把实施辅导人计划作为职业开发和管理培训工具(Burke等,1993),越来越多的人也认识到辅导活动既是组织创造和保持竞争优势的有效工具,又是人们实现其个人职业生涯目标的良好手段(Aryee等,1996)。蓝色巨人IBM公司之所以能够保持“世纪常青”,其绝招之一就是“辅导人计划”。对于公司所有的“明日之星”,IBM都给他们提供一个辅导人作为良师益友,这个辅导人可以是国内的,也可以是国外的,通过实施全方位管理来培养杰出团队成员。GE(通用电气)前董事长兼CEO杰克·韦尔其在其自传中也把GE成功的重要原因之一归为“为未来的管理者提供一个良好导师,帮助其学习和成长”(韦尔其等,



2002)。这些企业的实践说明，开展有效的辅导活动有利于企业提高工作绩效、促进生产效率、提供管理培训、鼓励多种任务、保持员工留任等（Burke 和 McKeen，1989）。

我国企业中也存在着很多非正式关系的辅导活动，虽然正式辅导关系在我国企业中还不多见，但确实已有一些日益发展正逐步国际化的企业实施了或开始实施专门的辅导人计划（mentoring program）来进行员工组织社会化和企业后备经理培养。

联想集团实施辅导人计划帮助新员工进行职业规划和开发，辅导员工企业文化适应。联想认为，身边榜样既给基层经理树立了更好的工作标杆（benchmarking），同时也是新经理的贴身教练。好的企业教练不但能发现和辅导基层经理工作中的不足，而且能够随时关注他们的心态变化，培养其良好的心理素质。为此联想集团全面启动辅导人计划，期望用最快的速度培养出能够独立工作、尽责敬业的新员工和经理人员。

东软股份集团实行“企业导师制”，形成独具特色的实用型企业人才培训和开发体系。他们从企业发展需要出发，发现值得培养的潜在人才，直接由企业各级管理者进行像高校教授带硕士生、博士生那样手把手地传帮带，使其迅速成长提高，成为重要岗位的胜任者。另外，神州数码、成都电信、长春星宇房产等企业实施的辅导人计划也都取得了较好效果。

实践活动能促动理论的探讨。企业日益盛行的辅导活动引发了研究者们对这一实践领域的极大关注，研究者们试图探索辅导行为及辅导关系的内在规律，从而能更好地辅导企业人力资源开发的实践工作。目前关于企业辅导关系与辅导行为的研究，西方国家研究较为成熟，20多年来已积累了很多研究成果。而在我国，这方面的理论研究却仍然显得十分苍白。但我国企业中正开展的辅导活动实践，迫切需要得到理论上的指导



和支持。国家人力资源和社会保障部《国家中长期人才发展规划纲要（2010—2020年）》（2010）

如何借鉴国外丰富的辅导实践经验和理论成果，建设中国文化背景下的辅导理论尤其是管理辅导理论构架和辅导行为模式，以辅导企业管理实践，正成为我们人力资源管理研究者们面临的重要课题。因而本研究尝试探索中国情景下企业辅导关系与行为

就显得具有重大的理论与现实意义。企业员工辅导计划（mentoring program）

作者 姜超群

2009年6月

企业员工辅导计划（mentoring program）是指企业为员工提供的一种职业发展支持计划。该计划旨在通过为员工提供导师指导，帮助员工了解企业文化、掌握工作技能、提高工作绩效。同时，该计划也有助于企业留住人才、提高员工忠诚度。企业员工辅导计划（mentoring program）是指企业为员工提供的一种职业发展支持计划。该计划旨在通过为员工提供导师指导，帮助员工了解企业文化、掌握工作技能、提高工作绩效。同时，该计划也有助于企业留住人才、提高员工忠诚度。

企业员工辅导计划（mentoring program）是指企业为员工提供的一种职业发展支持计划。该计划旨在通过为员工提供导师指导，帮助员工了解企业文化、掌握工作技能、提高工作绩效。同时，该计划也有助于企业留住人才、提高员工忠诚度。企业员工辅导计划（mentoring program）是指企业为员工提供的一种职业发展支持计划。该计划旨在通过为员工提供导师指导，帮助员工了解企业文化、掌握工作技能、提高工作绩效。同时，该计划也有助于企业留住人才、提高员工忠诚度。

企业员工辅导计划（mentoring program）是指企业为员工提供的一种职业发展支持计划。该计划旨在通过为员工提供导师指导，帮助员工了解企业文化、掌握工作技能、提高工作绩效。同时，该计划也有助于企业留住人才、提高员工忠诚度。

企业员工辅导计划（mentoring program）是指企业为员工提供的一种职业发展支持计划。该计划旨在通过为员工提供导师指导，帮助员工了解企业文化、掌握工作技能、提高工作绩效。同时，该计划也有助于企业留住人才、提高员工忠诚度。企业员工辅导计划（mentoring program）是指企业为员工提供的一种职业发展支持计划。该计划旨在通过为员工提供导师指导，帮助员工了解企业文化、掌握工作技能、提高工作绩效。同时，该计划也有助于企业留住人才、提高员工忠诚度。

目 录

第1章 企业辅导研究综述	(1)
1.1 辅导功能与辅导关系	(2)
1.1.1 辅导行为: 概念与功能	(2)
1.1.2 辅导关系: 范式和阶段	(4)
1.2 企业辅导活动成效研究	(7)
1.2.1 辅导活动积极成效	(7)
1.2.2 辅导活动消极结果	(8)
1.3 影响辅导行为因素	(10)
1.3.1 个体因素	(10)
1.3.2 情境因素	(12)
1.3.3 职业因素	(16)
1.3.4 关系因素	(17)
1.3.5 辅导结构	(19)
1.3.6 心理状态	(22)
第2章 本书研究框架及分析路线	(24)
2.1 以往研究总结	(24)
2.1.1 辅导行为进展特点	(24)
2.1.2 以往研究局限及问题	(25)
2.2 总体构思及技术路线	(28)



2.2.1	研究目的及总体构思	(28)
2.2.2	研究技术路线	(32)
第3章	胜任力开发与辅导人计划	(35)
3.1	胜任力的研究	(35)
3.1.1	胜任力的基本概念	(35)
3.1.2	胜任力模型构建	(36)
3.2	胜任力开发与辅导人计划	(39)
3.2.1	人员培养与胜任力开发	(39)
3.2.2	基于胜任力开发的“辅导人计划”设计	(41)
3.3	胜任力开发和适应性绩效	(42)
3.3.1	绩效概念及以往研究	(42)
3.3.2	适应性绩效研究	(43)
3.3.3	基于适应性绩效的胜任力开发评价	(45)
第4章	社会交换理论与辅导关系	(46)
4.1	社会交换理论的基本观点	(46)
4.1.1	社会交换理论的变式	(46)
4.1.2	社会交换理论的基本要旨	(50)
4.2	基于社会交换的辅导关系研究	(52)
4.3	辅导关系的社会交换法则	(53)
第5章	中国企业辅导活动现状及概念特质	(56)
5.1	研究目的与方法	(56)
5.1.1	研究目的	(56)
5.1.2	研究方法	(56)
5.2	访谈结果与分析	(59)



5.2.1	企业辅导关系现状	(59)
5.2.2	辅导人辅导意愿分析	(60)
5.2.3	辅导关系失败原因分析	(67)
5.2.4	优秀辅导人应具备的特征	(69)
5.2.5	辅导人计划实施基本流程	(71)
5.2.6	辅导关系概念理解	(73)
5.3	讨论与结论	(77)
5.3.1	中国企业辅导关系现状的特点	(77)
5.3.2	中国企业辅导活动存在的问题	(78)
5.3.3	中国情景下辅导关系概念特质	(79)
第 6 章	基于胜任力开发的管理辅导模型	(81)
6.1	研究目的及假设	(81)
6.1.1	研究目的	(81)
6.1.2	研究假设	(81)
6.2	研究设计与方法	(83)
6.2.1	方法思路与预备研究	(83)
6.2.2	正式研究	(85)
6.3	结果分析	(88)
6.3.1	样本差异检验	(88)
6.3.2	管理辅导行为结构及关系特征分析	(91)
6.3.3	管理辅导—职位胜任力模型构建	(99)
6.4	讨论和结论	(105)
6.4.1	管理辅导—职位胜任力模型	(106)
6.4.2	管理辅导行为分布式特点	(108)
6.4.3	研究中多角评价方法的运用	(111)



第7章 辅导人计划的方案设计与实施	(113)
(7.1 辅导人计划的实施背景	(113)
(7.2 辅导人计划的方案设计	(114)
(7.2.1 辅导需求分析	(115)
(7.2.2 辅导人计划设计思路	(115)
(7.2.3 建立辅导对子关系	(116)
(7.2.4 辅导人与被辅导人培训	(117)
(7.3 辅导人计划实施过程	(120)
(7.3.1 第一阶段	(120)
(7.3.2 第二阶段	(123)
第8章 基于胜任力的管理辅导效能实验	(131)
8.1 研究目的与假设	(131)
8.1.1 研究目的	(131)
8.1.2 研究假设	(132)
8.2 研究设计	(133)
8.2.1 研究被试	(133)
8.2.2 实验设计	(134)
8.2.3 实验测量	(136)
8.3 结果分析	(137)
8.3.1 适应性绩效结构及指标分析	(137)
8.3.2 实验结果分析	(140)
8.4 讨论与结论	(148)
8.4.1 中国情景下适应性绩效概念构思	(148)
8.4.2 基于胜任力的辅导模式能有效 提升适应性绩效水平	(150)
8.4.3 职位和任务特征对适应性绩效的影响	(151)



第9章 辅导关系效应分析：社会交换视点	(153)
9.1 研究目的与假设	(153)
9.1.1 研究目的	(153)
9.1.2 研究假设	(154)
9.2 研究方法与测量	(157)
9.2.1 样本数据收集	(157)
9.2.2 研究测量工具	(158)
9.3 研究结果分析	(159)
9.3.1 样本描述性统计分析	(159)
9.3.2 中介回归分析检验	(160)
9.4 讨论与结论	(168)
9.4.1 辅导行为与期望满足正相关	(169)
9.4.2 辅导行为与关系效能感关系	(169)
9.4.3 期望满足的中介影响作用	(170)
9.4.4 研究结论	(171)
第10章 总论	(174)
10.1 主要成果及结论	(174)
10.1.1 考察分析了中国情景下辅导关系现状及概念特质	(174)
10.1.2 构建了基于胜任力的管理辅导模型	(176)
10.1.3 验证了基于胜任力的辅导模型与绩效之间的关系	(177)
10.1.4 检验和分析了管理辅导关系之作用机制	(179)
10.2 理论贡献与现实价值	(180)
10.2.1 理论贡献与方法改进	(180)
10.2.2 研究成果的现实价值	(184)



10.3 未来研究方向 (185)

附录 (188)

参考文献 (194)

(121)		1.9
(122)		2.9
(123)		3.1
(124)		3.2
(125)		3.3
(126)		3.4
(127)		3.5
(128)		3.6
(129)		3.7
(130)		3.8
(131)		3.9
(132)		3.10
(133)		3.11
(134)		3.12
(135)		3.13
(136)		3.14
(137)		3.15
(138)		3.16
(139)		3.17
(140)		3.18
(141)		3.19
(142)		3.20
(143)		3.21
(144)		3.22
(145)		3.23
(146)		3.24
(147)		3.25
(148)		3.26
(149)		3.27
(150)		3.28
(151)		3.29
(152)		3.30
(153)		3.31
(154)		3.32
(155)		3.33
(156)		3.34
(157)		3.35
(158)		3.36
(159)		3.37
(160)		3.38
(161)		3.39
(162)		3.40
(163)		3.41
(164)		3.42
(165)		3.43
(166)		3.44
(167)		3.45
(168)		3.46
(169)		3.47
(170)		3.48
(171)		3.49
(172)		3.50
(173)		3.51
(174)		3.52
(175)		3.53
(176)		3.54
(177)		3.55
(178)		3.56
(179)		3.57
(180)		3.58
(181)		3.59
(182)		3.60
(183)		3.61
(184)		3.62
(185)		3.63
(186)		3.64
(187)		3.65
(188)		3.66
(189)		3.67
(190)		3.68
(191)		3.69
(192)		3.70
(193)		3.71
(194)		3.72
(195)		3.73
(196)		3.74
(197)		3.75
(198)		3.76
(199)		3.77
(200)		3.78
(201)		3.79
(202)		3.80
(203)		3.81
(204)		3.82
(205)		3.83
(206)		3.84
(207)		3.85
(208)		3.86
(209)		3.87
(210)		3.88
(211)		3.89
(212)		3.90
(213)		3.91
(214)		3.92
(215)		3.93
(216)		3.94
(217)		3.95
(218)		3.96
(219)		3.97
(220)		3.98
(221)		3.99
(222)		4.00
(223)		4.01
(224)		4.02
(225)		4.03
(226)		4.04
(227)		4.05
(228)		4.06
(229)		4.07
(230)		4.08
(231)		4.09
(232)		4.10
(233)		4.11
(234)		4.12
(235)		4.13
(236)		4.14
(237)		4.15
(238)		4.16
(239)		4.17
(240)		4.18
(241)		4.19
(242)		4.20
(243)		4.21
(244)		4.22
(245)		4.23
(246)		4.24
(247)		4.25
(248)		4.26
(249)		4.27
(250)		4.28
(251)		4.29
(252)		4.30
(253)		4.31
(254)		4.32
(255)		4.33
(256)		4.34
(257)		4.35
(258)		4.36
(259)		4.37
(260)		4.38
(261)		4.39
(262)		4.40
(263)		4.41
(264)		4.42
(265)		4.43
(266)		4.44
(267)		4.45
(268)		4.46
(269)		4.47
(270)		4.48
(271)		4.49
(272)		4.50
(273)		4.51
(274)		4.52
(275)		4.53
(276)		4.54
(277)		4.55
(278)		4.56
(279)		4.57
(280)		4.58
(281)		4.59
(282)		4.60
(283)		4.61
(284)		4.62
(285)		4.63
(286)		4.64
(287)		4.65
(288)		4.66
(289)		4.67
(290)		4.68
(291)		4.69
(292)		4.70
(293)		4.71
(294)		4.72
(295)		4.73
(296)		4.74
(297)		4.75
(298)		4.76
(299)		4.77
(300)		4.78
(301)		4.79
(302)		4.80
(303)		4.81
(304)		4.82
(305)		4.83
(306)		4.84
(307)		4.85
(308)		4.86
(309)		4.87
(310)		4.88
(311)		4.89
(312)		4.90
(313)		4.91
(314)		4.92
(315)		4.93
(316)		4.94
(317)		4.95
(318)		4.96
(319)		4.97
(320)		4.98
(321)		4.99
(322)		5.00
(323)		5.01
(324)		5.02
(325)		5.03
(326)		5.04
(327)		5.05
(328)		5.06
(329)		5.07
(330)		5.08
(331)		5.09
(332)		5.10
(333)		5.11
(334)		5.12
(335)		5.13
(336)		5.14
(337)		5.15
(338)		5.16
(339)		5.17
(340)		5.18
(341)		5.19
(342)		5.20
(343)		5.21
(344)		5.22
(345)		5.23
(346)		5.24
(347)		5.25
(348)		5.26
(349)		5.27
(350)		5.28
(351)		5.29
(352)		5.30
(353)		5.31
(354)		5.32
(355)		5.33
(356)		5.34
(357)		5.35
(358)		5.36
(359)		5.37
(360)		5.38
(361)		5.39
(362)		5.40
(363)		5.41
(364)		5.42
(365)		5.43
(366)		5.44
(367)		5.45
(368)		5.46
(369)		5.47
(370)		5.48
(371)		5.49
(372)		5.50
(373)		5.51
(374)		5.52
(375)		5.53
(376)		5.54
(377)		5.55
(378)		5.56
(379)		5.57
(380)		5.58
(381)		5.59
(382)		5.60
(383)		5.61
(384)		5.62
(385)		5.63
(386)		5.64
(387)		5.65
(388)		5.66
(389)		5.67
(390)		5.68
(391)		5.69
(392)		5.70
(393)		5.71
(394)		5.72
(395)		5.73
(396)		5.74
(397)		5.75
(398)		5.76
(399)		5.77
(400)		5.78
(401)		5.79
(402)		5.80
(403)		5.81
(404)		5.82
(405)		5.83
(406)		5.84
(407)		5.85
(408)		5.86
(409)		5.87
(410)		5.88
(411)		5.89
(412)		5.90
(413)		5.91
(414)		5.92
(415)		5.93
(416)		5.94
(417)		5.95
(418)		5.96
(419)		5.97
(420)		5.98
(421)		5.99
(422)		6.00
(423)		6.01
(424)		6.02
(425)		6.03
(426)		6.04
(427)		6.05
(428)		6.06
(429)		6.07
(430)		6.08
(431)		6.09
(432)		6.10
(433)		6.11
(434)		6.12
(435)		6.13
(436)		6.14
(437)		6.15
(438)		6.16
(439)		6.17
(440)		6.18
(441)		6.19
(442)		6.20
(443)		6.21
(444)		6.22
(445)		6.23
(446)		6.24
(447)		6.25
(448)		6.26
(449)		6.27
(450)		6.28
(451)		6.29
(452)		6.30
(453)		6.31
(454)		6.32
(455)		6.33
(456)		6.34
(457)		6.35
(458)		6.36
(459)		6.37
(460)		6.38
(461)		6.39
(462)		6.40
(463)		6.41
(464)		6.42
(465)		6.43
(466)		6.44
(467)		6.45
(468)		6.46
(469)		6.47
(470)		6.48
(471)		6.49
(472)		6.50
(473)		6.51
(474)		6.52
(475)		6.53
(476)		6.54
(477)		6.55
(478)		6.56
(479)		6.57
(480)		6.58
(481)		6.59
(482)		6.60
(483)		6.61
(484)		6.62
(485)		6.63
(486)		6.64
(487)		6.65
(488)		6

第1章 企业辅导研究综述

近年来,企业辅导活动研究在美国等西方国家引起了人们越来越浓厚的兴趣。国外辅导行为实践与研究的兴起有其重要背景,主要表现在以下几方面。

(1) 企业外部环境的动态变化和复杂性,要求企业及其成员有良好适应性。在不断适应竞争需要和持续满足顾客需求的压力下,企业必须去协商员工关系和心理契约或共享责任。企业成员也越来越感到职业发展中的自身责任,为寻求持续学习和市场适应能力,正努力建立辅导关系以获得有价值的辅导和帮助。

(2) 科学技术的快速发展,要求企业及其成员具备快速的学习能力。由于信息的应用和数码技术的迅猛发展,这越来越提高了那些拥有独特综合能力的组织的知识员工的重要性。现代组织看重的不再只是组织成员的适应能力,还更为强调组织成员的快速学习能力——学习“怎样学习”的能力。

(3) 组织结构变化和新任务特征,要求组织成员具备更多的新知识和新技能。组织国际化、联盟和协作、虚拟经营特点,要求组织成员努力寻求组织内外的资源为其提供发展性支持。伴随组织快速灵活性的要求,个体的工作特征也发生了快速的变化,迫使组织和组织成员不断地去思考怎样开发新知识和新技能。

(4) 全球化趋势和交叉文化的特点越来越强调组织成员的跨文化管理能力。组织成员的多样化,影响了人们发展需求和资



源供给关系 (Ragins, 1997)。组织学者认为,当职业正变得越来越无边界,个体工作也日益跨越组织边界时,组织成员也应越来越需要得到更多的职业辅导和心理支持行为。

1.1 辅导功能与辅导关系

1.1.1 辅导行为:概念与功能

辅导活动是人力资源开发中的一种重要形式,指组织或职业中级别更高、年龄较大、经验更为丰富的个体(辅导人)和年轻的、缺少经验的个体(被辅导人)建立起正式或非正式的辅导关系,前者为后者提供职业辅导、咨询及心理支持和帮助(Kram, 1983; Noe, 1988; Ragins 和 Scandura, 1994; Allen 等, 1997)。

Kram (1983) 对管理者的辅导行为较早进行了系统研究,她认为,辅导支持的功能主要体现在两个方面:职业发展支持和心理辅导帮助。

(1) 职业发展支持

职业发展功能旨在帮助被辅导人学习规范,促进其在组织的进步。

职业发展支持辅导行为具体包括五个具体功能:

- ①保证,推荐被辅导人到心仪的岗位、工作轮换和晋升;
- ②教练,分享思想、提供反馈、为被辅导人完成工作目标提出建议与策略;
- ③保护,减少不必要的冒险以免损害被辅导人的声名;
- ④挑战性任务,布置和安排具有挑战性的工作任务以期获得进步和发展;
- ⑤促进,安排任务以提高被辅导人在组织决策者心中知名



度,获得将来发展机会。

(2) 心理辅导功能

心理辅导功能目的是促进被辅导人个人的成长发展。主要辅导关系人际方面,提高被辅导人的工作胜任感、提升自我效能,促进个人发展。

具体也有四种心理支持功能:

①接纳认可,帮助被辅导人建立自我专业意识;

②咨询,提供问题解决和心理共鸣途径;

③友谊关系,给予尊重、关怀和支持;

④角色榜样。提供标杆和角色模范。

Kram (1985) 认为,职业发展支持依赖于辅导人在组织的权力和地位,心理辅导则依赖辅导关系中人际关系质量和感情联系。职业支持关注的是被辅导人的组织适应和职位晋升。心理辅导功能则更多影响被辅导人的个体水平和其他生活领域,如被辅导人的个人发展。她强调说,辅导行为并不必然包括所有这些全部的功能,某个辅导人可能只提供了所有这些功能的一部分,也可能只是某个时间段只提供了部分功能。

Hunt 等人 (1983) 在差不多同一时期,也提出了有重要意义的辅导概念框架,但他的研究缺乏实证检验,这可能是因为对以往定量研究分析作用缺乏足够重视而致。在后来的一些研究里,Noe (1988) 实证研究证实辅导人起着两种功能作用,为被辅导人提供职业辅导和心理支持。

Olian 等人 (1988) 也发现辅导人起着两个角色功能作用,一是工具性角色,是辅导人影响被辅导人在公司知名度方面的行为;另一角色是本质性角色,辅导人为被辅导人提供心理支持行为。这些研究结果基本同 Kram 相似。

尽管 Scandura (1992) 认为,“角色榜样”是独立于职业支持和心理支持之外的第三项辅导功能,但总体上讲,这些对于辅



导行为功能研究仍一直未能超越 Kram 的最初研究成果。

不过, Eby (1997) 的研究具有一定的积极意义, 他归纳出一种辅导功能分类法, 以两个基本维度来分析辅导行为的不同功能差异, 这两个维度是: 关系范式和技能类型。关系范式即辅导人—被辅导人关系是横向同级还是纵向层级辅导; 技能类型即通过辅导活动期望获得岗位技能发展还是职业技能开发。

Eby 研究多种辅导行为范式的分类为辅导功能研究提供一个新的研究思路, 但他的研究更强调职业和任务方面的支持和辅导, 而忽视心理或社会支持维度。

相对而言, Clutterbuck (1998) 的辅导功能分类可能更为周全。他研究了辅导关系中辅导人的角色行为, 他用两个维度来区分不同辅导功能: 一个维度是与工作相关还是与人际相关, 另一个维度是直接的还是间接的。并由此划分辅导人四种不同角色: 教练、顾问、网络工作者、促进者或保护者。另外, Garvey 等人 (2001) 研究了辅导行为在人们处理复杂情景下的功能和作用。他们认为知识经济情景下, 组织员工成为知识生产者一部分, 工作中参与学习, 而组织环境又更加复杂, 显著特征是少有规律可循、没有可预知结果。这时实施辅导行为可以帮助人们“忍受”不确定性和保持工作高效。

1.1.2 辅导关系: 范式和阶段

(1) 对子式辅导关系

早期人们把辅导关系通常是看成单一对子关系。Levinson 等人 (1978) 对辅导人进行定义, 他把“辅导人”理解为多重角色身份的人, 他说, “辅导人一般年纪较大, 职位更高、经验更丰富, 可以是教师, 或是个建议者, 也可以是监护人和保护者”。

后来人们基本上把“辅导人”定义为组织内外那些年长、有丰富经验知识并给缺少经验员工提供咨询建议、反馈和支持的