

# From Coach to Leader: Research on the Competency Model of Coaching Leadership in Sports Teams

Jiaying Chen, Wenhao Luo\*

North China University of Technology, Beijing

Email: [luowenhao@ncut.edu.cn](mailto:luowenhao@ncut.edu.cn)

Received: Dec. 17<sup>th</sup>, 2018; accepted: Jan. 2<sup>nd</sup>, 2019; published: Jan. 10<sup>th</sup>, 2019

---

## Abstract

Coaching leadership has been well shown to be an effective leadership style in improving company performance and employee development. However, we know little about the distinctive characteristics of coaching leadership. It is noted that sport teams, such as football and basketball, are getting more and more similar to work teams in business companies. Given the similarities in running and managing sport and work teams, this paper examines the leadership behaviors of sport teams' coaches. Furthermore, we develop a competency model of coaching leadership in sports teams based on case studies and text analyses. This model contains five core competency characteristics: team member integration, encouraging team morale, shaping collaborative culture, enhancing team members, and adjusting and changing timely.

## Keywords

Coaching Leadership, Competency, Team Leadership

---

# 从教练到领导：体育团队中教练型领导的胜任特征模型研究

陈佳颖，罗文豪\*

北方工业大学，北京

Email: [luowenhao@ncut.edu.cn](mailto:luowenhao@ncut.edu.cn)

收稿日期：2018年12月17日；录用日期：2019年1月2日；发布日期：2019年1月10日

---

\*通讯作者。

## 摘要

教练型领导风格被视作一种能够有效提高企业绩效和员工发展的领导风格。然而,有关教练型领导的真实内涵却缺乏足够的探索。在体育运动商业化和准企业化的进程中,体育团队与企业中的工作团队在管理运作模式上具有较高的相似性。由此,本文追本溯源,以现代团队体育运动中教练的领导行为为研究对象,通过采用案例研究和文本分析的方法,构建起体育团队中教练型领导的胜任特征模型,共包括整合团队成员、鼓舞团队士气、塑造协作文化、提升团队成员和适时调整变革五项核心胜任特征。

## 关键词

教练型领导, 胜任特征, 团队领导

Copyright © 2019 by authors and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 研究背景与方法

教练(Coach)一词最早流行于 19 世纪 80 年代的体育界,泛指训练或指挥运动员的人;20 世纪 50 年代被首次引入到管理学领域[1]。早期,教练被用于培养企业高层管理者的领导能力,后来逐渐发展成为领导者和管理者的一种新的领导模式(Turner 和 McCarthy, 2015) [2]。2000 年, Goleman 在《哈佛商业评论》发表的《有效领导力》一文中正式提出了教练型领导(Coaching Leadership)的概念,并将其列为 21 世纪企业领导者必备的六大类领导风格之一[3]。由于对教练型领导的研究尚短,目前学术界对其内涵尚未达成一致。各研究者从不同角度出发对教练型领导的内涵进行了探索。Park 等人(2008)从技能角度出发,总结出教练型领导应具有的五项技能,分别为开放式沟通(Open Communication)、团队协作(Team Approach)、全面评价他人(Value People over Task)、对不确定性的容忍(Accept Ambiguity)和促进员工发展(Facilitate Employees' Development) [4]。Heslin 等人(2006)从行为角度出发将教练型领导划分为指导(Guidance)、引导(Facilitation)和启发(Inspiration)三个维度。指导是指领导者清晰地向下属传达绩效期望,并就如何得到高绩效结果给出反馈和建议;引导是指领导者帮助下属找到解决问题和提高绩效水平的方法;启发是指领导者激发下属的内在潜能[5]。

教练一词,本来是体育运动中的专用词汇。随着体育运动的商业化以及大众信息来源的拓展,教练的角色和作用在现代体育运动中愈加得到重视。优秀的教练,往往能够使运动队伍的成绩得到显著提高[6]。与此同时,教练的个人特征、执教风格和为人处事也成为比赛内外关注的热点话题。在职业化水平比较高的足球和篮球运动中,优秀教练往往“价值不菲”;球队管理层和大众更是会将球队成绩的改善或提高寄托在教练身上。

事实上,在体育产业化的大趋势之下,越来越多的职业体育队伍本身就是以现代企业的形式存在。球队的治理结构中有投资者,有战略合作方,有产权所有者(通常所说的老板),甚至有类似于股东大会的球迷俱乐部执行选举和监管权力。在这种准企业的管理模式之下,教练的角色更像是为企业所聘请的职业经理人,负责球队的日常运营和管理,目标在于带领球队取得更好的成绩。同时也不难发现,职业体育球队教练所领导的队员人数往往比较有限,且通常是以团队的形式存在。对球队以及教练工作绩效的

考核,也是重视团队绩效超过个人绩效。因此,体育运动队伍与企业中的工作团队之间,具备越来越高的相似性。从这一角度来看,研究体育团队中教练型领导的有效性,对于企业中的工作团队领导者,有着直接的启发和指导意义[7][8]。

随着现代企业组织中知识型员工的比例越来越高,传统的企业管理模式中命令式、控制式的领导风格所能带来的积极效果日渐受限。尤其是,在创建学习型组织的过程中,越来越多的企业管理者和研究者开始注意到领导者所扮演的“教练”角色[8][9]。由此,关于教练型领导的研究、关注和培训课程迅速兴起[10]。然而,不少现有的探讨都缺乏对于“教练”这一角色足够的认识和理解,而只是将其他领导理论中的一些成分“换汤不换药”地移植到所谓教练型领导的名词之下[11]。

即便如此,教练型领导的有效性还是得到了研究者和实践界一致的认可。这种领导方式,由于强调与下属的频繁互动和密切合作,对企业中工作团队的领导者和部门级别的中层领导者尤为适用。具体来说,教练型领导的积极作用表现在以下三个方面:第一,从企业的角度来说,教练型领导能够带领团队实现组织设定的目标,从而贡献于组织绩效的提升。在领导者作为教练与下属的协作和互动中,企业的知识得到交换,技能得到培养,组织范围内的人力资本价值也得到了提高。这些不仅会贡献于企业短期内的目标完成,也有助于之后的长期发展。第二,从下属的角度来看,在与扮演教练的领导者学习交流的过程中,下属自身的知识、能力和技能得到了更好的提升[12]。教练型领导是一种有助于下属人力资本增值的领导方式[13]。第三,从领导者的角度来看,在与下属互动的过程中,教练型领导者以更加平和、协作的心态和下属共事,从而也能够从“教学相长”中提升自己。有鉴于教练型领导能够带来的这些积极效果,进一步了解何为教练型领导以及如何塑造这样的领导者,就显得非常必要。

为了更好地理解和挖掘教练型领导的内涵,以期对领导的选拔和发展提供更为裨益的启迪,本文追本溯源,选择当代体育运动队伍中的教练员作为研究对象,试图构建起体育团队中教练型领导的胜任特征模型。所谓胜任特征模型,是多种胜任特征的结构组合。具备这些组合的人往往能够在相应的职位上取得优异表现[14][15]。通常认为,胜任特征模型与一定情景中有效的、优异的绩效结果具有因果关系。也就是说,当某一位球队教练越符合胜任特征模型时,球队就越有可能取得更好的成绩和表现。具体而言,本文聚焦在职业化、商业化运作水平较高的足球和篮球运动上,选择其中具有代表性的英格兰足球超级联赛(共有20支队伍)和美国职业篮球联赛(包括30支队伍)中共50位教练在过去一个赛季(2017~2018)的表现作为观测样本,以大众媒体的报道和采访作为主要素材,通过构建胜任特征模型的方式总结有效的体育团队中教练型领导所应具备的胜任特征。在本研究中,高效的教练型领导是指那些带领球队完成赛季初目标或者超过最初预期的球队教练,而未能完成既定目标或者表现远低于预期的球队教练则被视作低效的教练型领导。本文基于新闻文本材料构建起的体育团队中教练型领导胜任特征模型,包含如下五项核心胜任特征。

## 2. 体育团队中教练型领导的胜任特征模型

### 2.1. 整合团队成员

在现代足球/篮球运动队中,运动员之间的分工越来越精细化。在球场上处于不同位置的运动员往往需要承担各自特定的任务。作为团队运动,全队的成绩并不总是依赖于某一个运动员的表现。球队成绩的提高,要求整个团队所有人的共同努力和相互协作。这其中,教练就需要扮演整合团队和凝聚力量的角色[6]。在本文的研究样本中,某教练所带领的队伍A中有多位顶级的球员,他们都具备超越其他球员的实力。赛季开始之初,媒体和专家都预测该支队伍将有很好的表现,甚至问鼎冠军。然而,A球队教练在如何使用这些队员上却陷入了困境:尝试诸多方法也无法使球队里的主要队员同时发挥出优异的水平。几名主要球员在场上时,往往更多地是以个人的力量在单打独斗,而缺少相互之间的呼应和支持。

因此, 球队的成绩也起伏不定, 最终获得的成绩远远低于赛季前的预测。而在同一个联盟中的另外一只球队 B 则有着相反的情况。球队 B 中大多数都是比较年轻、缺乏经验、并且实力和水平处于中下游的球员。更不利的是, 大多数队员只是在赛季初才凑在一起组成这支队伍, 相互之间缺乏足够的默契。因此, 赛季初几乎所有的媒体都预测球队 B 的成绩不会太好。然而, B 球队的教练很好地把握住了每一名队员的特长和不足, 通过自己的方式让队员们能以最好的方式为球队做出贡献。最终, B 球队取得了近年来最好的成绩, 远远超出了赛季前的预期。

通过对比上述两个案例, 可以看出教练在球队中扮演着催化剂的作用。优秀的教练, 能够充分地认识到球队中球员的独特优势和相应的短板, 通过特定的搭配和组合, 扬长避短, 使所有队员能够最大程度地发挥自己有利于团队整体成绩的能量。相反, 较为失败的教练, 则缺乏这种将所有成员捏合成整体的能力。甚至是, 教练对队员的不合理使用反倒使队员身上的不足表现得更加明显。教练型领导的这种作用, 对于现代商业团队的有效运行同样十分重要。当团队中的成员具备各自独特的能力、特长和专业背景时, 整个团队能否取得良好绩效的关键就在于不同的团队成员之间能否实现正向的、积极的相互强化, 从而使大多数成员的优势得以放大, 并贡献于团队绩效的提高。在这一过程中, 教练型领导所扮演的角色, 就是要在对团队成员充分认识的基础之上, 通过工作角色的分配、工作流程的设计、以及团队内部的相互协调等手段, 最大化多数团队成员对于团队绩效的贡献值, 最小化团队成员之间在工作能量上的重叠和冗余, 减少团队内部的无用功甚至是负面努力, 从而实现团队绩效的最大化。综上所述, 本文将“整合团队成员”作为体育团队中教练型领导的核心胜任特征之一。

## 2.2. 鼓舞团队士气

如何有效地激励下属是任何领导者的工作中都需要加以考虑的重要问题。对于教练型领导来说, 激励团队成员更是一项重中之重的领导活动。在体育队伍中, 比赛的胜负常有很大的意外性, 实力占优的队伍并不一定能够获得比赛的胜利。如同军事战争中讲究“天时地利人和”一样, 体育队伍的胜利除了仰赖于有能力的队员和行之有效的战术之外, 非常看重精神力量和整个团队的士气[16][17]。当球队连续取得胜利时, 球队的自信心和“战无不胜”的士气就会高涨, 此时即便遇到实力在己方之上的队伍也敢于迎难而上争取胜利。反之, 当球队陷入困境、无法获胜时, 球队的教练就需要重视对队员精神意志的鼓励, 并试图点燃整个球队的斗志。在本文的研究样本中, 实力不占优的队伍依靠强大的精神力量最终战胜更强队伍的案例, 可以说是不胜枚举。这其中, 教练的鼓舞和激励无疑是不可或缺的。

激励理论的研究表明组织中有许多不同形式的激励, 例如物质激励和精神激励、短期激励和长期激励, 也包括近年来在企业实践中蔚然成风的股权激励等[18]。值得注意的是, 教练型领导对团队成员的激励通常局限于精神激励。虽然在体育队伍中, 因为获胜而获得物质激励的案例不在少数, 但给予这些物质激励的主角通常是球队的老板(产权所有者)或者投资人。作为团队领导的教练, 既无职责也无权力对队员进行物质激励, 因而其可以仰仗的激励方式就是强调对胜利的渴望以及与之相关的荣誉。体育队伍中教练的激励模式, 对于现代企业中不少团队领导来说具有很强的适用性。团队领导需要带领团队完成企业组织设定的目标, 但团队领导本人通常不能够直接调配物质资源对成员进行激励。为了激发成员们努力工作、完成目标, 团队领导者可以借鉴教练型领导的激励模式, 通过鼓舞团队士气、点燃团队斗志、以及强调完成目标所带来的荣誉等手段, 提升整个团队的工作动力。因此, 本文将“鼓舞团队士气”作为体育团队中教练型领导的另一项核心胜任特征。

## 2.3. 塑造协作文化

同其他任何团队一样, 运动队伍内部也需要构建和维持相对稳定和和谐的关系, 也就是前文所述的

“人和”因素。在足球或者篮球队伍中, 球员们根据能力和作用往往被区分为主力球员和替补球员。通常, 在一个富有活力的球队中, 球员们之间存在一定的竞争关系: 一些替补球员可以扮演团队中“鲶鱼”的角色, 激励所有队员努力提升自己并更好地为球队做出贡献。在保持这种竞争关系的基础之上, 优秀的教练更注重在球队内部塑造协作的团队文化[19]。这种文化在体育运动中常常被比喻为“更衣室氛围”, 特指球队成员所维持的内部人际关系。具体而言, 协作文化表现在两个侧面: 一方面是球员之间保持良好的合作关系, 在比赛中相互信任, 以球队成绩为首要追求, 而不是简单地追求个人表现; 另一方面是球员和教练之间构建信任和支持的关系。教练和球员分别履行自身的职责并相互支持对方, 避免内部的争斗和内耗。在本文的研究样本中, 球队 C 在上赛季取得了非常好的成绩, 这一赛季的前半段也一度有很好的表现。之后, 球队主教练与数名核心球员在球队战术等事务上出现分歧并进而演化为矛盾。在之后的比赛中, 该教练选择不让与他有矛盾的球员出场比赛, 球队的成绩也继而出现很大的波动。赛季结束时, 球队没有取得预期的良好成绩, 该教练最终也被球队所解聘。

在球队中, 教练通常在球队事务上有着不可挑战的权威。然而, 优秀的球队教练, 往往重视在保持权威的同时与球队中大部分的成员保持信任协作的关系。其中一个重要的原因是, 虽然教练的作用非常重要, 但真正进行比赛的是所有运动员, 教练本身并非是球队成绩的直接创造者。从此意义上看, 教练员与队员之间不再是传统的官僚型上司一下属关系, 而是各司其职、相互成就的协作关系。这一特征, 在企业的工作团队中表现得更加明显。随着企业中专业化分工的程度日益提高, 工作团队中的不同成员——包括领导者本人——往往具有独特且互补的能力、技能和知识。团队领导者仅仅依靠自身的力量, 已经难以实现团队目标。为此, 以最小的内部交易成本促进团队成员之间的合作互助是领导者最为理性的选择。与球队教练类似, 塑造和维持协作、信任、相互支持的团队文化也成为体育团队中教练型领导的核心胜任特征之一。

#### 2.4. 提升团队成员

衡量教练型领导是否有效和胜任的另一个重要标准是考察他/她能否提升所带领运动员的综合能力[20][21]。在体育运动中, 运动员的综合能力是一个多方面的概念, 包含了身体协调能力、个人的专项技能、对整体局势的判断和理解能力以及与团队中其他队员配合的能力等等。这其中, 球员的身体素质和专项技能往往是由个人的先天条件和后天训练决定的, 而他们在比赛中的认知能力(大局观、团队精神等等)则更加需要教练的点拨和指导。能够在多大程度上提升运动员的上述能力, 往往成为除了比赛成绩之外评价教练有效性的另一个重要指标。例如, 在美国篮球职业联盟中, D 教练便因为对治下队员的提升而得到很高的评价。虽然这位教练所带领的队伍近年来在成绩上有一定的波动, 但他却依然能够得到球队管理层、大众球迷、球员以及媒体对他的喜爱和支持。其中重要的原因之一就是, 每一位新加入球队的运动员, 几乎在一段时间之后都较加入球队之前有着更好的表现, 自身的综合实力也得到了提升。从球队长期发展的角度来看, 教练对于运动员的培养和提升, 本身也是球队聘请教练员的基本目标之一。

这一角色对于企业中的团队领导同样适用。进入新世纪以来, 人才在企业发展中的作用日益显著, 人在企业中的地位也已经从资源上升到了资本的高度。根据舒尔茨的人力资本理论[22], 人力资本并不是一个恒定的值, 而是需要员工和企业采取相应的管理措施加以发展和提升, 譬如学习和培训、轮岗制度等。工作团队的设置, 也在服务于人力资本提升的目标。企业希冀在团队运作的过程中, 团队领导者能够扮演“教”的角色, 将与工作相关的显性和隐性知识传递和分享给团队成员, 从而在促进组织内知识流动和交换的同时, 更好地提高团队成员的胜任能力, 最终促进员工个人人力资本和企业整体人力资本的同步提高[23]。企业实践表明, 这种在团队中学习、在实践中学习的模式, 较之传统的集中培训方式, 能够更有效地提升学员的实际工作能力[24]。当然, 促成团队有效学习的重要任务无疑是由扮演教练角色

的团队领导者来承担。因而, 本文认为体育团队中教练型领导者的另一项核心胜任特征是“提升团队成员”。

### 2.5. 适时调整变革

在体育比赛中, 比赛的走势会充满变数: 双方队员的能力与状态、球场上气势的变化以及其他因素都有可能随时发生变化。对于教练来说, 出现变化时他们并不能够以运动员身份直接参与适应变化, 但需要对整个球队的行动与安排做出适时的调整。能不能及时地注意到场上的变化, 并且进行行之有效的调整, 也成为区分教练优秀与否的一个重要标准[25]。足球篮球比赛在每一场比赛之中都会有 10~15 分钟的中场休息时间, 这段时间也成為了教练员调整队伍、展现自身指挥智慧的宝贵时间。当球队在上半场处于劣势时, 优秀的教练员往往会选择进行队员位置上的调整、更换队员、或者改变球队的战术打法等, 以求取得比赛的胜利。尤其是, 对于整体实力相对较弱的球队来说, 通过一些反常规的调整, 反倒能够取得“以正和、以奇胜”这样意想不到的效果。例如, 美国职业篮球联赛中某支球队的教练 E 在对阵实力远胜己方的球队时, 大胆地调整己队的阵容, 将球队中一位担当替补、但充满活力和拼劲的球员选择作为球队的首发主力球员, 令对方的球员和教练准备不足, 从而能够以弱胜强。

在企业中的工作团队里, 进行调整变革的必要性更加不言而喻。正如德鲁克所说: 当今市场中唯一不变的准则就是市场一直在变[26]。市场条件的瞬息万变, 需要团队及时对自身进行调整, 才能将团队的努力转化为有意义的结果和产出。有效的教练型领导, 首先要能够及时地捕捉和识别到外部环境的变化。在现代企业竞争中脱颖而出的人, 往往能够在环境发生变化之前就在一定程度上预判到变化并进行调整。如果环境已经发生变化, 而领导者尚未意识到这一点, 就会在竞争中处于被动位置。其次, 有效的教练型领导要能够在识别到变化之后果断地进行适当的调整。有些领导者虽然已经注意到环境变化, 但由于缺乏足够的魄力和勇气, 不愿意进行及时的调整, 最终贻误了最佳时机。综上, 本文将“适时调整变革”作为体育团队中教练型领导的第五项胜任特征。

## 3. 结论与总结

上文所述的五项胜任特征, 本文将它们归结为有效的体育团队中教练型领导的核心胜任特征。在本文所观察的样本中(包含 50 位教练), 几乎所有高效的教练员都具备了上述特征。相反, 那些没有取得预期成绩的教练, 也确实在以上特征中的某一项或几项上有明显的不足与缺失。然而, 除了这五项较为共性的胜任特征之外, 本文还发现了优秀的教练员所具备的一些个性化特征。例如, 同样是高效的教练型领导, 有的教练性格沉稳, 而有的教练则个性张狂; 有的教练曾经有过丰富而辉煌的运动员经历, 而有些教练则从未从事过专业运动; 有的教练对待队员非常严格, 甚至常斥责队员, 而其他一些教练对待队员时则以鼓励为主; 有的教练有着明显的个人特色, 无论在哪支队伍中都试图复制自身的战术思想, 而其他的一些教练则有着极强的适应能力, 总是根据队员的不同配置挑战打法和战术。上述这些特征, 可以说是球队教练的个性化胜任特征。这类特征本身并不是取得成功的必要条件, 但是在教练员具备了本文论述的五项核心胜任特征之后, 上述某一项或几项个性特征则有可能成为教练员取得优秀绩效的促进性因素。而当教练员在核心胜任特征上有所欠缺时, 上述某些个性特征则可能成为加速失败的因素。在企业情境中, 成功或者有效的领导者往往也具备各有千秋的个性特征。这种多变性在某种程度上也造成了领导力培训中的一些困惑, 即发现成功的领导者之间仍然存在着巨大的差异。针对于此, 本文认为这些个性特征能带来的正向或者是负向的作用, 只有在领导者具备或者不具备核心胜任特征的前提下才能够产生。领导力培养和发展的过程中, 只有将注意力集中在领导者的核心胜任特征之上, 才能够帮助领导者或者潜在的领导者拨开迷雾, 在正确的道路上前行。

本文采取案例研究的方法, 通过采取自下而上的归纳, 构建了包含整合团队成员、鼓舞团队士气、塑造协作文化、提升团队成员和适时调整变革这五项核心胜任特征的体育团队中教练型领导的胜任特征模型。但是案例研究更侧重于观测分析, 缺少数据支持, 所以未来研究可以通过实证分析的方法, 进一步对本文观点进行验证。另外, 由于本文的观察对象聚焦在体育运动队伍中(足球和篮球), 归纳出的胜任特征也有一定的局限性。然而, 从前文的分析中不难看出, 企业中的工作团队与职业体育运动中的队伍具有很高的相似性。因此, 体育教练在领导运动队伍中行之有效的这些胜任特征, 对于工作团队的领导风格塑造也有很强的适用性与启发性。

## 基金项目

本研究得到北方工业大学毓优人才项目(XN012/031)和优秀青年教师培养项目(XN019/020)的资助。

## 参考文献

- [1] Gregory, J.B. and Levy, P.E. (2010) Employee Coaching Relationships: Enhancing Construct Clarity and Measurement. *Coaching an International Journal of Theory Research & Practice*, **3**, 109-123. <https://doi.org/10.1080/17521882.2010.502901>
- [2] Turner, C. and McCarthy, G. (2015) Coachable Moments: Identifying Factors That Influence Managers to Take Advantage of Coachable Moments in Day-to-Day Management. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, **13**, 1-13.
- [3] Goleman, D. (2000) Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, **78**, 4-17.
- [4] Park, S., McLean, G.N. and Yang, B.Y. (2008) Revision and Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skills in Organizations. Online Submission.
- [5] Heslin, P.A., Vandewalle, D. and Latham, G.P. (2010) Keen to Help? Managers' Implicit Person Theories and Their Subsequent Employee Coaching. *Social Science Electronic Publishing*, **59**, 871-902.
- [6] Jowett, S. and Chaundy, V. (2004) An Investigation into the Impact of Coach Leadership and Coach-Athlete Relationship on Group Cohesion. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, **8**, 302-311. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.8.4.302>
- [7] 张丽艳. 企业教练影响员工绩效的实证研究[J]. 中国人力资源开发, 2008(5): 23-26.
- [8] 任真, 王石泉, 刘芳. 领导力开发的新途径——“教练辅导”与“导师指导” [J]. 外国经济与管理, 2006, 28(7): 53-58.
- [9] 彼得·圣吉. 第五项修炼——学习型组织的艺术与实践[M]. 张成林, 译. 北京: 中信出版社, 2009.
- [10] 王雁飞, 张静茹, 林星驰, 周良海, 朱瑜. 教练型领导行为研究现状与展望[J]. 外国经济与管理, 2016, 38(5): 44-57.
- [11] 许小东. 教练型领导的管理风格[J]. 企业改革与管理, 2012(10): 63-64.
- [12] 赵静杰, 邵德福, 易猛, 彭晋谦. 教练型领导、自我效能感与员工工作绩效[J]. 南方经济, 2018(3): 99-112.
- [13] 唐辉, 凌斌, 朱月龙. 教练型管理者: 员工的心理咨询师[J]. 中国人力资源开发, 2008(5): 33-35.
- [14] 时勘, 王继承, 李超平. 企业高层管理者胜任特征模型评价的研究[J]. 心理学报, 2002, 34(3): 306-311.
- [15] 仲理峰, 时勘. 家族企业高层管理者胜任特征模型[J]. 心理学报, 2004, 36(1): 110-115.
- [16] 刘一民. 论体育团队精神[J]. 体育科学, 2003, 23(3): 58-59.
- [17] Olympiou, A., Jowett, S. and Duda, J.L. (2008) The Psychological Interface between the Coach-Created Motivational Climate and the Coach-Athlete Relationship in Team Sports. *The Sport Psychologist*, **22**, 423-438. <https://doi.org/10.1123/tsp.22.4.423>
- [18] 爱德华·劳勒三世. 组织中的激励[M]. 陈剑芬, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2011.
- [19] Chelladurai, P. and Saleh, S.D. (1980) Dimensions of Leader Behavior in Sports: Development of a Leadership Scale. *Journal of Sport Psychology*, **2**, 34-45. <https://doi.org/10.1123/jsp.2.1.34>
- [20] Riemer, H.A., Jowett, S. and Lavalley, D. (2007) Multidimensional Model of Coach Leadership. *Social Psychology in Sport*, 57-73.

- [21] Bruce, H. (1993) Psychological Skills and Coaching. *Sport Science Review*, 2, 30-47.
- [22] 舒尔茨, 吴珠华. 论人力资本投资[M]. 北京: 北京经济学院出版社, 1990.
- [23] 朱瑜, 吕阳, 王雁飞, 王丽璇. 教练型领导如何影响员工创新?跨层次被调节的中介效应[J]. 心理学报, 2018, 50(3): 327-336.
- [24] 陈江, 吴能全. 突破企业传统培训学习的新模式——行动学习[J]. 现代管理科学, 2008(7): 86-90.
- [25] 王璐. 篮球教练员的临场指挥谋略初探[J]. 河北工程大学学报(社会科学版), 2007, 24(4): 112-113.
- [26] 彼得·德鲁克. 卓有成效的管理者[M]. 北京: 机械工业出版社, 2009.

#### 知网检索的两种方式:

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>  
下拉列表框选择: [ISSN], 输入期刊 ISSN: 2160-7311, 即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>  
左侧“国际文献总库”进入, 输入文章标题, 即可查询

投稿请点击: <http://www.hanspub.org/Submission.aspx>  
期刊邮箱: [mm@hanspub.org](mailto:mm@hanspub.org)