

一项关于领导人才培养的高层领导看法调研

Leadership Development: A Senior Leader Case Study

贾森·M·纽卡玛, 美国空军少校、数据库管理员 (Maj Jason M. Newcomer, DBA, USAF)

桑德拉·L·科尔伯格博士 (Sandra L. Kolberg, PhD)

乔恩·M·科里博士 (Jon M. Corey, PhD)

曾担任空军将官管理办公室主任的托马斯·夏佩 (Thomas Sharpy) 准将指出, 需要对美国空军领导人才培养流程 (亦指具体施行此流程的各部队各专业领域的人才培养指导小组, 简写 DT) 做一次内部评估, 以确定此流程为空军培养符合当前及未来需要的军队高级领导人 (编注: 校官和将官) 的有效程度。各部队的这些 DT 指导小组是空军部队发展总体计划的组成部分, 总体计划是以需求为指向, 通过目标明确的、贯穿军旅生涯的个人及专业发展过程, 来训练和教育空军的现役、预备役和文职人员。¹ 空军领导人运用这项部队发展计划, 通过军事教育、技能训练和实际任职历练, 培养军官的组织能力和岗位胜任力。空军认为, DT 是将部队发展系统与空军建设框架及组织政策连接起来的渠道; 进一步, 空军中负责部队发展的规划人员通过这些 DT 指导小组生成新的专业培养路径。² DT 通常由一名将官挂帅, 成员包括一名专业经理、一名任免小组

代表, 加上来自空军参谋部或大司令部总部的其他相关高级军官 (或同等级别的文官)。

2011 年对 DT 的调研结果 (表 1) 表明: 许多校级军官不知道 DT 培养计划的价值。³ 鉴于过去的这类调研都是自上向下投射关注, 本文讨论的课题则把调研重点向上对准空军的高层领导, 请他们就空军 DT 应如何指导军官培养以达到战略目标表达意见。在调研中, 我们检索了相关文献和文件, 并请 DT 成员在线填写一份调研问卷。这份调研形成的“全局形势图”, 或可有助于空军领导人对部队发展计划做必要的调整, 造就出战斗力更强、效率更高的未来部队。本文主要探讨空军 DT 流程中哪些方面可能需要改进, 希冀培养出能全面符合和超越 DT 计划目标的高级军官群体。

领导力培养计划如果收效低或不充分, 其所

DT = 人才培养指导小组
LIFE = 用于评估的领导者反馈
框架模型

表 1: 2011 年对校官的调研显示校官对 DT 的了解程度很低

强烈同意或同意率	具体内容
25%	本部队的 DT 帮助他们规划自己的专业发展路径
39%	知道本部队的 DT 何时开会
27%	知道本部队的 DT 由哪些人组成
29%	有充分的机会向本部队的 DT 提供信息
12%	本部队的 DT 与他们直接沟通
19%	DT 所列技能指标有助于他们达到近期专业发展目标

来源: Paul Valenzuela 中校于 2012 年 4 月 26 日向空军人力与人事副参谋长递交的分析简报, Subject: 2011 Development Team Officer Experience and Satisfaction Survey [2011 年军官对 DT 的了解和满意度调研], 26 April 2012.

培养出的官兵势必对部队的许多组织带来负面影响，也常常伴随更高的运作成本。⁴ 反言之，带兵者能力强效率高，则对部队各级组织的成功发展至为关键。有鉴于此，无论政府部门或民间部门，都努力解决领导力培养计划中的问题，使之不断完善。⁵ 例如，美国陆军通过一项调研发现：军队领导干部中有 39% 认为“培养他人”是核心能力要求中评分最低的一项。⁶ 在 2007 年到 2011 年之间，空军对 DT 进行了基线和跟踪调研，参加这项调研的人员调查了空军官兵对此计划的了解，但没有探讨此计划在培养符合战略目标领导人方面的效能。此项调研的一个主要问题是缺少一种能确定 DT 是否满足空军目前及未来领导力培养需要的分析。

本文介绍的课题研究，是通过定性分析了解 DT 流程对美国空军全球校级军官的影响，以确定这些流程对识别、选拔、和 / 或培养符合空军要求的领导人的功效。空军把 DT 流程定义为一种把空军政策、部队发展系统和组织架构连接起来的通道，是为人才培养开辟专业培养途径。⁷ 在调研中，我们请

担任 DT 代表的将官或其指派者填写调研表，共收到 14 份，他们反映的意见可有助于我们将当前流行的关于领导力培养的企业理论和实践应用到空军，对领导力培养计划加以改进，最终促使我军更有效地保护美国人民和维持“地区稳定”。⁸ 据此，本课题提出的核心研究问题是：空军 DT 计划就培养部队领导人满足目前及未来需要而言有多大成效？以下进一步详述。

研究框架和对专业实践的应用

在企业界，位居榜首 5% 的、领导有素的公司都非常重视领导力培养，为之投入的努力比其他企业高出一倍之多。这清楚表明，做好领导力培养，是一个组织取得成功的关键因素之一。⁹ 为调研空军 DT 的有效性，我们检视了空军中一项领导力培养计划的流程，然后引入一个可行的企业界领导力培养模型，该模型对私营界和公共界组织均适用，用于自我评估本组织的领导力培养计划。（图 1 和表 2）。

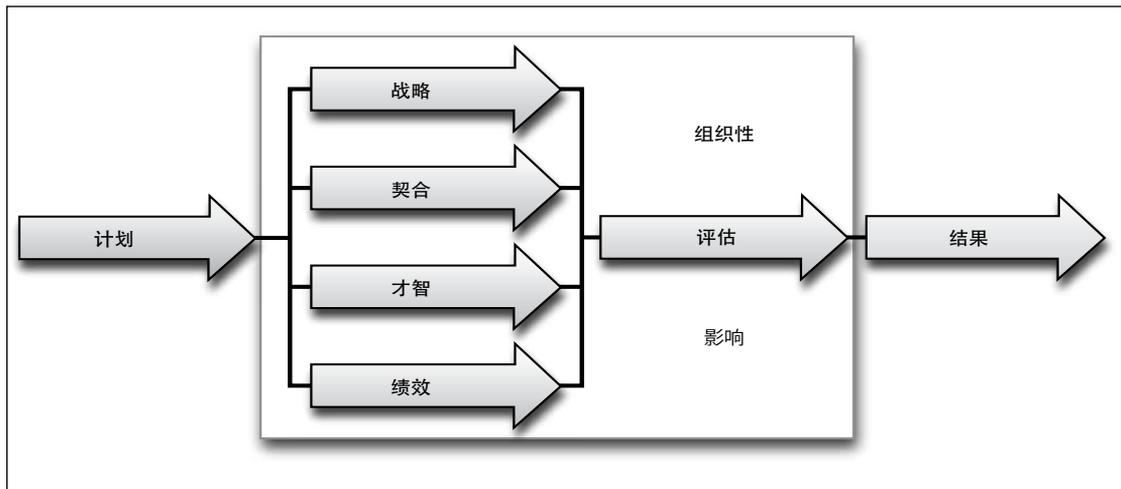


图 1：用于评估的领导者反馈框架（LIFE 模型）

主题	提问内容
战略	培养计划是否及如何规划出培养能达到组织目标的军队领导人？
契合目标	培养计划的目标是否及如何契合军队的战略目标？
才智管理	培养计划是否及如何充分规划出培养能填补组织岗位缺口的胜任军官？
绩效测定	培养计划在确定内部调动、发展教育、领导职位人选时是否及如何有效测定候选军官过去的绩效？
计划评估	培养计划是否及如何有效评估其所培养的官兵的结果，能否确保他们达到军队要求的目标？
环境影响	培养计划是否及如何影响军队的组织环境？

图 1 中的 LIFE 模型，是根据斯蒂芬·寇恩、丽萨·格贝尔、凯特·哈克和伊森·桑德斯等人的著述，以及空军组织发展的一些元素，加以归纳和整合而成。¹⁰ 把这些元素和以上表 2 中对各主题的描述结合起来，可帮助培养计划的编制者、评估者和主管者更方便地理解这个模型并根据自身具体需要酌情调整。进一步，该模型为私营界及公共界组织领导人提供一个框架，指导他们自我评估本组织的领导力培养计划，从而改进自身的业务做法。LIFE 模型可以帮助他们确定其计划：(a) 是否契合组织的战略；(b) 培养出的领导人通过历练和资历积累能否胜任组织内的不同职务；(c) 是否充分测定和评估其所

培养者的表现；(d) 是否做到对组织没有损害。此模型作为一种成本低廉的有效工具，甚至可以取代聘请顾问的做法，尤其是在外聘审计专家费用越来越高的情况下。¹¹

军队高级领导人对 DT 流程的看法

我们采用定性个案分析方法调研 DT 流程的有效性，首先向 DT 成员征询他们对本部队培养计划的评估意见，然后将这些评估意见归纳起来，与用来制定调研表结构的框架相比较。我们发放了 20 张表，收到 14 份反馈（图 2）。所有提问综合起来，响应率达到 47%，比通常问卷调查所期望的 10.5% 平

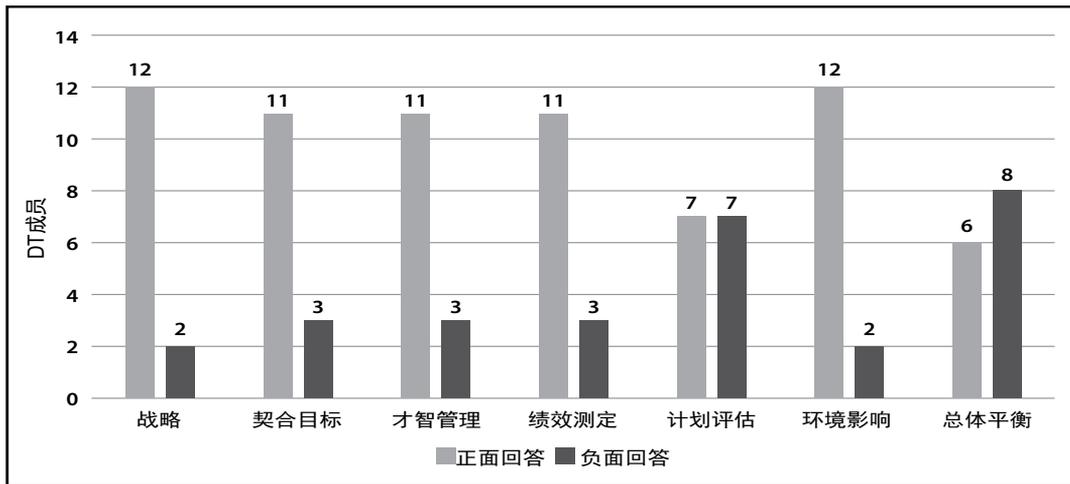


图 2：对每个主题的肯定和否定回答比率

均响应率高出四倍之多。¹² 响应率如此之高，加上回复者提供的丰富细节，使我们得以生成定性分析所需的大量数据。

主题一：战略

调研发现，回复者对这项提问的答复高度一致，都认为 DT 流程培养的领导人符合空军目前及未来的需要。其中，战略性培养渠道，即“任命选拔”，被提及的频率最高，所有回复者都正面肯定，其次是“发展性教育”，还有三位回复者提到了使用“司令部挑选”作为培养符合空军战略要求的领导人的途径。回复者（都是领导力培养方面的专家）中有 86% 认为，以 DT 的技能指标为指导，能培养全面发展的军官，使他们经过历练成熟后成为满足军事和国家战略要求的领导人。其中有一人具体描述了他们如何根据 DT 的技能指标，通过有目的的任命，达到（或达不到）相关的战略目标；然而，这位回复者又认为，DT 没有引导军官向最关键的位置发展，没有契合国家层次的战略要求。兹列举回复者的一些反馈如下：

- “[DT 培养领导人实现空军战略目标] 的途径，包括技能导向和培养、选拔入学，和司令部挑选。”
- “DT 根据收到的指示来调整其培养取向，以满足整体战略需要。”
- “DT 的技能指标在于培养军人成为空军未来的领导人……[而不是] 某专业领域的专家。”
- “我不相信 DT 在响应国家战略目标上做得很好。国防部最近确定网空建设是国家安全战略中的一项优先，但空军为美军网空司令部配备人员方面没有达到要求。”

主题二：契合目标

对于 DT 的目标与空军目标是否及如何契合这项提问，答卷给出了多样的反馈；但是所有回复者都同意说，两者总体而言是契合的。反馈中有 79% 认为，其部队的 DT 首先要求与被培养者自己的专业发展目标相契合，这样做，在一定程度上也自动挂钩到空军的更大目标。第 8 号回复者非常清楚地说明了具体专业发展的目标如何向空军的更大目标对齐。但是第 10 号回复者对不同专业发展之间缺少统一标准表示严重关切。一个主要担忧是，现行做法是派军官去不同司令部而非同一司令部任不同职务，这样做可能因为各司令部评语记录方式不一致而导致军官的晋升竞争不公平。一些回复者的意见如下：

- “DT 的培养目标首先要和专业发展挂钩，然后对准空军的更大战略目标。”
- “我认为 DT 符合 [空军] 的大意图。DT 的要求具体化为战备任务或上级的优先任务，而我们保证满足 / 达到这些要求。”
- “DT 的目的在于最大化发挥所有空军官兵的潜能，使空军作为整体能具备支持美国国家安全所需的空天网三域力量。这是直接引用 2008 年 12 月 16 日发布的空军指令 36-2640《实施全部部队发展》的说法。我相信：我们的 DT 能有效地培养军官，在深度和广度上最大化地挖掘他们成长为高级军官的潜能。”

主题三：才智管理

对于才智管理这项主题，反馈中有 79% 给予正面肯定，认为该计划有效地培养军官的才智，确保军官能做好准备，随时接受组织内调动，填补岗位空缺并胜任工作。一些回复者清楚地描述了本部队 DT 如何安排军

官在各自专业领域之内和之外的战术、战役、战略岗位上任职，通过不同岗位的历练来培养全面发展的领导人。有几份答卷表示本部队 DT 对军官的培养主要是确保他们胜任本专业领域的工作。也有回复者解说本部队的专业领域 DT 主要根据各军官的专业安排岗位，但也指派一些经过选择的军官担任专业外岗位，扩大其历练机会，以使它们更全面地发展。有一位回复者描述了个人偏见掺入 DT 过程如何妨碍合格人选的培养。回复者的意见列举如下：

- “DT 在军官培养上将首先满足专业领域岗位目标，同时根据空军的战略优先酌情拓宽军官历练机会。”
- “我们的军官是基本通用型人才。在培养军官晋升过程中，我们定期安排他们担当作战行动、训练、支援等方面的职务。当他们晋升到中级校官时，已经对空军有全方位的了解，就能够胜任许多不同的岗位。”
- “从负面看，个人对某人的了解在某些情况下妨碍原本合格人员的进步和晋升。”
- “本部队 DT 能够放手安排军官走上各级领导岗位……造就全面型军官……（他们能）随时填补空军岗位缺口。”

主题四：绩效测定

回复者中有 79% 对关于绩效测定的提问给出肯定回答，他们所描述的衡量军官以往表现和担任更高职位潜力的过程基本相同。每份回答中都提到对军官表现档案加以全面审核，审核包括绩效评定、任职历史、立功受奖情况，以及向与被选军官有过工作交往的组内其他人征询意见。所有应答者都认为，DT 运用的绩效测定流程对实现 DT 目标而言是行之有效的。有几位回复者站在较小较偏

专业领域角度，担心其向司令部甄选委员会所呈送的推荐建议得不到充分重视，因为甄选委员会已有自己的跨职能小组来挑选晋升人选，然后才会去征求 DT 的意见。有两份答卷认为，军官担任其熟悉专业之外的岗位，这段拓宽历练的表现应获得更多重视，为其晋升潜力加分，DT 中的职能评审人不应对此反加歧视。回复者的意见列举如下：

- “[DT 对军官以往表现的测定是通过] 所有 DT 投票者对军官档案的深入审核。在决策过程中，要考虑此人的任职历史、军官绩效报告、立功受奖情况、上级军官的推荐、以及时机等因素。”
- “这是个相当基本的过程，在美国空军内几乎各部队 DT 指导小组中都会发生。”
- “我参加和 / 或领导的 DT 小组，总是审核晋升候选人的完整档案。”
- “[我看到过所在部队的 DT] 轻视那些担任自身专业外职务的军官。”

主题五：计划评估

回复者中只有 50% 同意，空军的 DT 半年度会议让他们有充分的机会来追踪本计划按培养取向而选拔和晋升军官的进步情况，以评估选拔决定是否正确。管理小规模专业的 DT 在评估方面似乎比大专业领域 DT 的问题少些，可能因为他们所涉及的专业领域人数及范围小而较易管理。其余回复者认为，DT 每届成员不断变换，致使难以充分评估这些被选拔军官的进步情况。有两人直截了当地回答说，其 DT 不评估过去的选拔决定。回复者的意见列举如下：

- “我们的专业领域人数少，因此能够更好地跟踪个人的情况。”

- “我不知道有任何专门的流程来评估过去的选拔决定。”
- “DT 不总是适合重新评估之前所做决定的成败得失。大多数时候，其成员已调走，之前的建议及其根据都成未知。”
- “[评估] 可能是 DT 流程设计中最薄弱的环节。”
- “这是一个限制因素。现在正在（专业领域内）建立重新评估进展情况的措施。”

主题六：对组织环境的影响

回复者中只有 14% 认为 DT 对空军组织环境有负面影响；其余人的看法与之相反。有一位回复者在表述中称他最初感觉 DT 可能对某军官的上级领导有潜在负面影响。但后来看到了 DT 对空军建设的好处后，转而肯定 DT 的作用。作为该实践领域的高级军官，许多回复者认为，DT 中包括最合适的领导人，能对低级军官的前程提出建议。有数份答卷指出，各个团队、司令部甄选委员会、高级评审委员等，都齐心协力营造有利于辅导入选军官的良好氛围。回复者的意见列举如下：

- “DT 成员居于指导军官在其专业领域发展的最佳位置。”
- “我最初担心 DT 会对各联队和大司令部的高级评审委员有影响，但我现在相信 DT 系统的作用。”
- “空军人事中心依靠 DT 做健全的人事决策并影响过程，他们的决定通常被视为完全正确。”
- “DT 的反馈应该能让辅导更有重点。通过给出诚实的评估和可行的目标，有关军官

应该知道自己与其它竞争者相比的大致情况。这应能激励空军作为整体提升表现。”

主题七：对组织平衡的影响

各 DT 之间明显缺少标准化，这一点在对有关此主题的提问的答复中突显了出来，该提问是为空军总部部队发展整合处即 AF/A1DI 设计的，涉及到组织平衡。空军领导层应该注意到：回复者中有 57% 认为 DT 在如何发挥作用方面缺少平衡。只有两个人承认有制衡机制的存在；其他人要么不确定，要么认为此方面机能不良。前空军参谋长罗纳德·R·弗格曼上将表示：对标准应有统一理解并连贯运用，而非选择性实施标准，这样做非常重要。然而，DT 似乎没有达到这些标准。¹³ 回复者的意见列举如下：

- “高级评审人员从空军人事中心召开的指挥官甄选委员会开会期间所拟定的司令部候选人名单上选拔指挥官，但仍要决定让哪些人获得“DP”即“确定晋升”评语，因此，所有这些流程彼此相辅相成。”
- “DT 不应该是领导人的一次培训经历，DT 中如缺少较高官阶者（将官或同级文职官员）担任领导也可能成为一个不利因素。我记得参加过一个 DT，此 DT 负责人是一名 15 级（GS-15）文官，而走廊对面另一个 DT 的负责人是一位两星将军。大家应可意识到两者间的不对应。”
- “好像没有制衡。”
- “我不知道。”
- “我不知道空军总部层次上存在制衡。”

归纳主要发现

对正面评价的归纳是，从对 DT 流程管理层面的检视结果来看，空军的 DT 流程达到战略目标，并与空军、国防部和美国的战略需要相一致。DT 的目标也契合空军指令 36-2640《实施全员部队发展》所阐明的更高层的战略需要。¹⁴ 各 DT 负责人、专业领域经理、委员会成员及负责任免的军官，都能通力合作，允许入选军官在其整个军旅生涯中得到深度和广度上的必要历练，为担当更高级职务做好准备，从而能随时填补和胜任组织内的任何空缺职位。对军官绩效报告、任职历史、立功受奖情况、高级领导人推荐等加以透彻审核，是 DT 流程取得成功必不可少的部分；而且所有 DT 在这方面都能一以贯之。目前的 DT 流程为空军组织环境带来的好处远远超过任何负面效果，获得了大多数 DT 管理成员的认可。他们作为各自领域的专家，一致认为 DT 对于影响和指引低级军官正确发展是合适的组织实体。

对负面评价的归纳是，目前，空军的各 DT 指导小组在确定自己所做的选拔决定是否正确方面，缺乏标准和得力的评估方法，这种情况有可能不利于此流程的未来发展。各 DT 需要知道其过去哪些选拔决定不恰当，从而有助于防止今后再犯同样的错误，并且/或者纠正先前的决定。空军中的部队发展管理部规模偏小，也许是导致整个 DT 缺少标准化的一个原因。回复者中有 57% 认为各 DT 之间缺少平衡和标准化，清楚地说明这个问题确实存在。

务请注意，本文讨论的个案调研结果是根据 DT 成员提供的反馈得出来的。就 DT 的有效性而言，此调研结果与本文几位笔者意见不见得完全一致。如果就同一课题再从客

户视角做一次调研（比如，征求受 DT 影响的军官的看法），结论可能不同。在一次关于该课题项目的讨论中，AF/A1DI 代表表示了担忧，他们担忧各 DT 团队由各具体专业领域专家管理而非由空军作为一个整体来管理，是否可能构成某种系统性缺陷。一项 2011 年的调研证实了这种忧虑并非空穴来风，该调研发现空军军官对于 DT 有许多困惑。¹⁵ 之前兰德公司针对 DT 的研究与以上 DT 成员的看法也多有相左。¹⁶ 在 2011 年的那项调研中，一些负责任免的军官认为：有些 DT 只是在拼凑档案（比如：单组检索格式），而不是在培养领导人，更有些 DT 误用或误解技能指标培养流程和意图。¹⁷

对社会变革的含义

在一项实证研究中，罗伦斯·科布、P.W. 辛格、希瑟·赫尔伯特和罗伯特·亨特得出结论说，美国未来的安全需要依靠通过教育培养的更聪明的军队。¹⁸ 军队确实国家的经济、政治、社会和文化繁荣方面起着重要作用。¹⁹ 前面的讨论突显了领导人培养中的一个重要元素，但是，单靠教育造就不出优秀领导人；它应该与实际训练、指导、以及历练结合起来。加里·尤克尔、詹妮弗·乔治、加雷思·琼斯等人，都强调了领导人对其所在组织的生存和繁荣起有重要作用。²⁰ 美国的空中优势作为国防的主要组成部分，也取决于受过良好教育的领导人来保证空军的继往开来和健全发展，并促进美国及其国际联盟未来的安定。空军可以利用这项研究的结果和建议，改善其部队发展计划的质量，最终造就出具有更好教育、训练和经历的领导人来指引组织的发展。

建议改进措施

根据以上调研结果，我们提出以下建议，以改进 DT 流程中一些最需要关注的领域。这些建议具体针对空军的 DT，也可酌情供其他组织在改进类似领域领导力培养的努力中参考。

关于主题五：评估

从二十世纪以来，计划评估就一直是组织成功的基石。²¹ 这种评估把组织领导人初始计划达到的目标与实际取得的成就加以联系对比。空军必须为 DT（尤其是规模较大的 DT）制定出更好的评估措施和方法，以确定 DT 是否达到了预期目标，并识别哪些 DT 错过了预期目标。²²

一种可选用的评估做法是复制空军教育训练司令部采用的用来评估技术培训毕业生的计划。此过程包括向接收这些毕业生的监督官发送一份简单问答表，提问的问题涉及到此毕业生的质量和监督官对按 DT 培养取向分配给他们的军官的资质及领导能力的满意程度。第二个或作为补充的可行评估做法是向 DT 培养取向分配的军官们发送一份自我评估问答表。这两种做法都可采用匿名和/或保密，这样既有利保护军官的前途发展，又能获得有关 DT 的选拔决定是否正确的反馈。这两种方法如果同步完成的话，可为空军领导层提供一个关于 DT 效果的全方位的、多来源的反馈机制，并从中发现哪些地方需要改进。这种发放调研表的做法管理容易，成本也比使用内部追踪或外聘审计/顾问商代表空军开展评估的做法更低。

第三种可选做法是更严格地内部追踪所选拔军官的进步情况，对其技能培养任职期间的表现加以全面评估，这样可立即发现此

选拔决定中的错误，以及可能的原因。但这种做法对一个处于裁减中的计划而言更难推行，而且在目前政府预算紧缩的环境中也难被采纳。有些专业领域在计划制定内部评估方法，比如以上描述的做法。如果上述内部评估方法成功的话，AF/A1DI 可以探索该方法的可推广性，考虑在所有 DT 实施。

关于主题七：对组织平衡的影响

DT 监督办公室表示了担忧，指出各专业领域 DT 之间缺乏标准化和平衡，有可能负面影响更大范围的空军。作为对这一忧虑的关注，我们添加此最后一节讨论，旨在探索各 DT 之间的标准化，并确定这些团队对组织平衡的影响。

因为调研结果反映出各 DT 之间缺乏标准化的现实，空军的部队发展一体化管理处可以通过集中解决标准化问题而受益。丽芙·兰菲尔德、彼让·斯坦萨克、李·哈维、杰伦·休斯曼、唐·韦斯特海登等人的一项研究建议以观察者的形式进行同行评审，以此作为质量保证的方法，帮助识别不足之处并使过程标准化。²³ 他们指出：大多数方法和流程都是专业判断和标准化指导相互关联的结合体。²⁴ 在某些情况下，一些留给执行者判断的因素原可以纳入标准化流程。因为空军的 DT 也许会有同样的问题，所以，经常巡视各个团队的部队发展观察员也许能提高 DT 的标准化。这个选项将要求向空军参谋部的部队发展管理部门增添人员和更多出差资金，以支持这种观察工作。

结语

本文作者通过深入的定性个案调研，从计划实施者的角度归纳出用于审查空军 DT 流程有效性的七个主题。该项课题调研生成

两项好处。第一，受 DT 选拔影响的空军军官可视此为经过验证的信息来源，可据此了解其上级领导人的观点。有了这些数据，他们就能向各自专业发展领域的领导人提供详细的建设性反馈来支持或驱动这个流程的改进。第二，空军高层领导人可以利用从各主题内对数据分析得出的结果，来识别、诊断、改进或丰富 DT 流程中有待完善的领域。这

项计划的改变需要 AF/A1DI 增加资金和 / 或人力。从有关领导力培养的专业和学术文献中我们看到，领导力培养计划的改进和组织效能的提高之间有直接关系。我们的空军如能做出相关的改进努力，定能使 DT 流程更加完善，从而更好地培养能达到或超越计划目标的高级军官。♣

注释：

1. Air Force Instruction (AFI) 36-2640, Executing Total Force Development [空军指令 AFI 36-2640：实施全员部队发展], 16 December 2008, [http://static.e-publishing.af.mil/production/1/af_a1/publication/afi36-2640/afi36-2640 \(certified_current\).pdf](http://static.e-publishing.af.mil/production/1/af_a1/publication/afi36-2640/afi36-2640%20(certified_current).pdf).
2. AFI 36-2301, Developmental Education [AFI 36-2301：发展性教育], 16 July 2010, http://static.e-publishing.af.mil/production/1/af_a1/publication/afi36-2301/afi36-2301.pdf.
3. Lt Col Paul Valenzuela, 呈交空军人力与人事副参谋长的分析简报, Subject: 2011 Development Team Officer Experience and Satisfaction Survey [2011 年军官对 DT 的了解和满意度调研], 26 April 2012. 在介绍基本情况时，受 DT 影响的军官给出一些负面评价，表示了对该计划的困惑和不赞同。这种单方面的看法促使空军将官管理办公室向本文作者建议了这一课题。
4. Rick D. Clevette and Stephen L. Cohen, "Selling and Implementing Leadership Development: Chapter, Verse, and Lessons Learned from Carlson's Story" [推销和实施领导力培养：从 Carlson 故事章节归纳的经验教训], *Performance Improvement* 46, no. 6 (18 April 2007): 15-24; 另参看 Jason B. Kaminsky, "Impact of Nontechnical Leadership Practices on IT Project Success" [非技术性领导做法对 IT 项目成功的影响], *Journal of Leadership Studies* 6, no. 1 (Spring 2012): 30-49.
5. Francis Amagoh, "Leadership Development and Leader Effectiveness" [领导力培养与领导人有效性], *Management Decision*, 47, no. 6 (2009): 989-99.
6. Ryan M. Hinds and John P. Steele, "Army Leader Development and Leadership: Views from the Field" [陆军领导人培养与领导力：来自战地的观点], *Military Review* 92, no. 1 (January-February 2012): 39.
7. 同注 1。
8. Lawrence Korb et al., "America 2021: The Military and the World" [2021 年美国：军队与世界], *Democracy Journal*, 17 (June 2010): 10-26.
9. Results-Based Leadership Group, "Top Companies for Leaders" [最具领导力的公司], <http://rbl.net/index.php/tcfl>.
10. Stephen L. Cohen, "The Leader Development Value Chain" [领导人培养价值链], *Training and Development*, 65, no. 3 (March 2011): 54-57; 另参看 Lisa Gabel, Kate Harker, and Ethan S. Sanders, "Leadership Development: What's Evaluation Got to Do with It?" [领导力培养：评估的意义], *Training and Development*, 65, no. 3 (March 2011): 58-60.
11. Magdy Farag and Rafik Elias, "Relative Audit Fees and Client Loyalty in the Audit Market" [审计市场的相对审计费用和客户忠诚度], *Accounting Research Journal*, 24, no. 1 (2011): 79-93.
12. Neil G. Connon, "Improving Postal Questionnaire Response Rates" [提高邮寄问卷法响应率], *Marketing Review*, 8, no. 2 (Summer 2008): 113.
13. Dr. Richard H. Kohn, "The Early Retirement of Gen Ronald R. Fogleman, Chief of Staff, United States Air Force" [美国空军参谋长福格尔曼上将提前退休], *Air and Space Power Journal* 15, no. 1 (Spring 2001): 11.
14. 同注 1。
15. 同注 3。

16. S. Craig Moore and Marygail K. Brauner, *Advancing the U.S. Air Force's Force-Development Initiative* [推进美国空军部队发展的努力], MG-545-AF (Santa Monica, CA: Rand Corporation, 2007), 21-26, http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2007/RAND_MG545.pdf.
17. 同注 3。
18. 同注 8, 第 10-26 页。
19. John A. Lynn II, "Breaching the Walls of Academe: The Purposes, Problems, and Prospects of Military History" [打破学术墙: 军事历史的目的、问题和前景], *Academic Questions*, 21 (3 May 2008): 18-36.
20. Gary Yukl, Jennifer M. George, and Gareth R. Jones, *Leadership: Building Sustainable Organizations* [领导力: 建立可持续发展组织], (New York: Custom Publishing, 2009), 550.
21. Kerry A. Bunker and Stephen L. Cohen, "Evaluating Organizational Training Efforts: Is Ignorance Really Bliss?" [评估组织的培训努力: 无知真的是福吗?], *Training and Development*, 32, no. 8 (August 1978): 4-5.
22. D. Scott DeRue et al., "A Quasi-Experimental Study of After-Event Reviews and Leadership Development" [关于事后评审和领导力培养的准实验研究], *Journal of Applied Psychology*, 97, no. 5 (September 2012): 997-1015.
23. Liv Langfeldt et al., "The Role of Peer Review in Norwegian Quality Assurance: Potential Consequences for Excellence and Diversity" [同行评审在挪威质量保证中的作用: 对卓越和多元化的潜在后果], *Higher Education*, 59, no. 4 (30 June 2009): 391-405.
24. 同上, 第 391 页。



贾森·M·纽卡玛, 美国空军少校、数据库管理员 (Maj Jason M. Newcomer, DBA, USAF), 空军社区学院毕业, Embry-Riddle 航空大学航空理科硕士, Walden 大学数据库管理员, 现任俄克拉何马州俄克拉何马市总部空军飞行标准局空中交通管制与着陆系统后勤保障处副处长。此前他担任美国网空司令部进攻性网空作战主任及五角大楼作战部执行官。少校具有组织发展与训练领域的广泛经验, 并且是空军教育训练司令部的认证专家教官。他在总部空军飞行标准局和空军参谋部改组项目管理、基地/发射场/空域部重建, 及空军人才培养指导小组的全面评估等领域取得成就。少校是 Embry-Riddle 航空大学兼职助理教授, 讲授航空科学与领导力课程。他也是一个专业人才培养组织“专业教练团”的创办人暨总裁。



桑德拉·L·科尔伯格博士 (Sandra L. Kolberg, PhD), 西密歇根大学文学士, 东密歇根大学双文科硕士, Walden 大学博士, 现任组织领导力咨询企业 StrateGEMS LLC 公司业主暨组织战略家, 她也是 RECHARGE 研究所的创办人与执行合伙人, 专精于为创意领导人协作开发领导力战略。她拥有 22 年组织咨询和领导力开发经验, 持有 Gazelles 国际教练认证、Keyne 深思执行-管理顾问认证, 以及替代冲突调解师认证。科尔伯格博士同时担任 Walden 大学管理与技术学院管理学博士课程教职协调员及数据库管理教授。



乔恩·M·科里博士 (Jon M. Corey, PhD), 华盛顿和杰佛逊学院文学士, 南加州大学理科硕士、博士, 是功勋卓著的美国陆军退役军官, 曾获得银星勋章、卓越飞行十字勋章、铜星勇敢奖章、空军勇敢奖章、功勋军团勋章和紫心勋章。科里博士是 Walden 大学管理与技术教授, 向博士生讲授领导力课程, 并指导该专业的博士候选人。他的领导力经验包括陆军军官的卓著经历, NextCare 紧急护理中心前任新业务副总裁暨执行总监, 以及亚利桑那州医疗救助办公室战略规划主任。