

Mc
Graw
Hill
Education

世纪畅优

发“27980”到

106900292251

成为世纪畅优会员，可免费阅读
更多图书前三章。

本书向你展示了当前如何成为更好的领导者的权威信息。

—— 博恩·崔西

38种文字印刷的50多本畅销书作者

Becoming an Effective Mentoring Leader

Proven Strategies for Building Excellence in Your Organization

成为高效的 导师型领导者 在组织中创造卓越

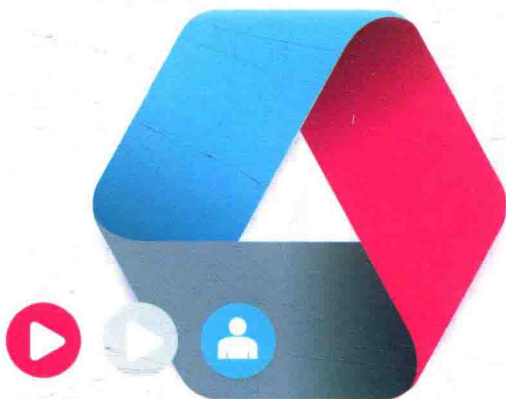
[美] 威廉·J·罗思韦 (William J. Rothwell) 著
彼得·齐 (Peter Chee)

邱源林 李学琴 译

著
译

 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>





Becoming an Effective Mentoring Leader

Proven Strategies for Building Excellence in Your Organization

成为高效的 导师型领导者 在组织中创造卓越

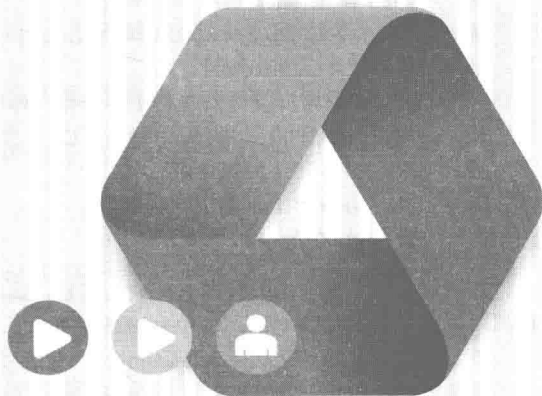
[美] 威廉·J·罗思韦 (William J. Rothwell) 著
彼得·齐 (Peter Chee)

邱源林 李学琴 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING



William J. Rothwell and Peter Chee: Becoming an Effective Mentoring Leader: Proven Strategies for Building Excellence in Your Organization

ISBN: 978-0071805704

Copyright © 2013 by McGraw-Hill Education.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education and Publishing House of Electronics Industry. This edition is authorized for sale in China Mainland.

Copyright © 2016 by McGraw-Hill Education and Publishing House of Electronics Industry

版权所有。未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和电子工业出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国大陆（不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾）销售。

版权©2016 由麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司与电子工业出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签，无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字：01-2015-2167

图书在版编目（CIP）数据

成为高效的导师型领导者 / (美) 罗思韦 (Rothwell, W.J.), (美) 齐 (Chee, P.) 著; 邱源林, 李学琴译. —北京: 电子工业出版社, 2016.1

书名原文: Becoming an Effective Mentoring Leader: Proven Strategies for Building Excellence in Your Organization

ISBN 978-7-121-27980-5

I. ①成… II. ①罗… ②齐… ③邱… ④李… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 318888 号

策划编辑: 晋 晶

责任编辑: 杨洪军 文字编辑: 杨振英

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: 12 字数: 143 千字

版 次: 2016 年 1 月第 1 版

印 次: 2016 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 39.00 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 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

前言



“导师”和“指导行为”这两个词已经成为真正的流行语，在适当的时机使用这两个词是一种时髦行为，例如，面对老板的时候，或者跟同事或相关专业人员在一起的时候。

但是，我们私下里跟人交流时，他们承认对这些词的含义感到困惑，有些人还承认，他们不懂得如何进行指导行为。这真是令人遗憾，因为如果做得好，指导行为对导师、学员和公司都非常有好处。

本书就是我们对这种状况的回应。本书开篇为“关于指导行为的高级组合包”，使读者可以快速接触并获得其内容。本书分为两个部分，第1部分由前三章组成。在第1章里，我们将解释为何指导行为有需求市场，它从个人和专业角度分别对读者有何意义。要把指导行为做好，读者必须有能力和意愿。我们从宏观视野来考虑这两个因素，因此在第2章讨论了能力因素，在第3章讨论了意愿因素。在第2章，我们还为大家提供了指导行为的基本定义。

在本书的第2部分，我们将讨论指导行为的方式方法。第4章，我们会为读者简单阐述如何开展指导关系。第5~8章，我们主要讲述指导行为的四个核心技巧：具体来说，第5章讲述目标改善，第6章讲述



回想，第7章讲述示范，第8章讲述故事。每一章，我们都会告诉大家一步一步怎么做，并提供实际建议和一些说明性故事。第9章则是关于结束的——如何结束指导关系以及如何收获相应的知识学问。第10章就在公司环境下设立指导项目给出了一些建议。

本书后面有多个附录。

附录一回答了一些与指导行为有关的常见问题。附录二是导师可以给学员的一些材料，用于说明对指导关系的一些预期。附录三列出了导师和学员的一些能力。附录四邀请读者按导师能力对自己做出评估。附录五邀请读者按学员能力对自己做出评估。附录六就在公司里启动有效的指导项目给出了一些建议。附录七给出了有关指导行为的案例研究。

威廉·J·罗思韦博士

彼得·齐博士

关于指导行为的高级组合包



在你阅读本书之前，先完成下面这个组合包。利用它作为诊断工具，帮你评估关于指导行为你最想知道的内容——并帮你快速在本书中找到。

组合包

导读

阅读组合包里的每项条款。针对每项条款，在左侧的“正确”（用 T 表示）、“不适用”（用 N/A 表示）或“错误”（用 F 表示）上面画圈。花费大约十分钟完成这个组合包。一定要诚实！把指导行为想成你希望的样子，而不是专家说的样子。完成以后，利用组合包后面的说明对结果进行评分。然后，准备好把你的反应分享给公司其他人，作为提高指导实践的起点。如果你想对其中某一点了解更多，你可以参看右侧栏目中的数字，在本书中找到讨论这个话题的那一章进行阅读。



问题

在你的选项 上画圈	你相信导师应该……	本书中讨论这 个话题的章节
T N/A F	1. 是一个领导者?	1
T N/A F	2. 是教师和顾问?	1
T N/A F	3. 为了个人回报而从事指导行为?	1
T N/A F	4. 帮助新来者融入公司文化的社交网络之中?	1
T N/A F	5. 扮演清晰的角色, 尽管近年来关于这个话题的 写作太多, 让人感到困惑?	2
T N/A F	6. 在他所擅长的领域里给他人建议?	2
T N/A F	7. 最重要的是愿意做一个导师?	3
T N/A F	8. 对是否做导师有选择说不的权利?	3
T N/A F	9. 期望学员可以组织起来以便有机会互动, 如开会?	4
T N/A F	10. 期望学员采取主动?	4
T N/A F	11. 当学员从他们的互动中学不到什么东西的时候, 退出和学员之间的指导关系?	4
T N/A F	12. 在和学员的指导关系中保持弹性, 因为指导关系 和生活一样, 不会按照预定脚本前进?	4
T N/A F	13. 永远要记住, 指导关系本质上是一种人际关系?	5
T N/A F	14. 享受同他们所指导的人之间的人际互动?	5
T N/A F	15. 有能力明确表达他从经验中学到的东西?	6
T N/A F	16. 有能力从自己的经验中分离出有用的东西?	6
T N/A F	17. 通过举例进行教学, 即通过示范进行教学?	7
T N/A F	18. 是一个好的故事讲述者?	8
T N/A F	19. 能够讲述让人激动的故事, 以便学员可以轻易理解 其中的学习要点?	8
T N/A F	20. 能够讲述短小的、有娱乐性的、适合听众的、 面向学习的故事?	9
T N/A F	21. 有能力成功结束一段指导关系?	9
T N/A F	22. 能够在公司里设立指导项目?	10
总分 _____		



对组合包进行评分及其说明

对于你圈定的 T，给 1 分；对于 F 或 N/A，给 0 分。把圈定的 T 的分数加总，写在总分前面。然后参考下面的说明：

大于 19 分=你可能已经理解了有效指导行为的关键原则。稍作提高，你就已经满足了作为导师需要的很多关键要求。

15~18 分=你对指导行为的理解还需要提高。总的来说，你的理解方向是正确的。

12~14 分=你所理解的导师角色不像实际那么有效。仔细阅读本书，并做出计划以便取得明显提高。

小于 12 分=你缺乏对导师角色的理解，或许你不适合做导师。

目 录



第 1 部分 指导行为的基础	1
第 1 章 导师型领导者	2
阿里和史密斯的故事.....	2
导师型领导者的影响力.....	5
前方指引.....	11
第 2 章 导师工作描述	13
如何定义导师.....	13
工作描述：第一部分.....	17
工作描述：第二部分.....	19
工作描述：第三部分.....	22
导师的额外付出.....	24
导师能力“盘点”.....	26
第 3 章 意愿因素	28
缺失因素.....	28
意愿因素.....	30



增强你的意愿.....	32
什么时候可以说不.....	35
怎样以正确的方式说不.....	40
前方指引.....	42
第 2 部分 指导行为的方式及方法.....	43
第 4 章 指导行为：故事.....	44
类比故事.....	44
指导故事.....	46
共同作者.....	49
影响者.....	50
结束语.....	56
第 5 章 打好基础.....	57
有良好的开端就成功了一半.....	57
指导关系的构建：两个关键的实践行为.....	59
如何改善目标.....	66
指导目标.....	69
长期首要目标.....	71
第 6 章 “回想的”导师.....	72
经验是最好的老师.....	72
解释回想.....	73
四步骤程序.....	76
正确地教授正确的东西.....	87



第7章 通过举例进行指导	94
通过举例教学.....	94
角色示范.....	96
示范 2.0.....	97
安全预警.....	115
第8章 讲故事的导师	120
工作场所讲故事：简短介绍.....	120
指导性故事.....	122
指导性故事的特征.....	124
对一个指导性故事的分析及引导性建议.....	131
故事执行：一些实际窍门.....	137
执行.....	138
第9章 正确的结束	140
结束.....	140
如何恰当地结束指导关系.....	141
第10章 在公司建立指导项目和指导文化	145
引导指导项目实施的分步骤模式.....	146
建设并保留指导文化.....	153
认清并克服公司指导项目中的挑战.....	153
结束寄语.....	154
附录一 关于指导行为的常见问题	156
附录二 学员应该做什么	162
附录三 导师和学员的能力	164

附录四 导师的评估方法.....	166
附录五 学员的评估方法.....	168
附录六 开始启动公司指导项目.....	169
附录七 指导项目案例研究.....	171



第 1 部分
指导行为的基础

第1章



导师型领导者

如果你的行为能激励人们拥有更多梦想、学习更多知识、做更多事情，从而变成更加有用的人，那你就是领导者。

——约翰·亚当斯，美国第二任总统

太上，不知有之；其次，亲而誉之；其次，畏之；其次，侮之。信不足焉，有不信焉。功成事遂，百姓皆谓“我自然”。

——老子，公元前6世纪中国哲学家

阿里和史密斯的故事

我们用老朋友苏海尔讲过的一个故事作为我们这本书的开始。

我认识一个小伙子，他叫阿里。大学毕业后，他在一家很有名气的亚洲公司参加了一个管理培训项目。公司安排阿里到一个

叫史密斯的移民手下接受指导。

史密斯是公司里非常有经验的高级经理。然而，阿里却觉得史密斯这个人，用他自己的话来说，“非常苛刻”。几乎阿里做的每件事，从史密斯那儿得到的答复都是“有待提高”，从无一句赞美之词。很自然地，阿里把史密斯称为一个“蠢货”——当然，只有私下里才这样叫。但他们两人从未发生过正面冲突。

这种处境对阿里来说变得难以忍受。终于有一天，他想：“我受够了！”于是他去找了人力资源部——应该说，还是小心翼翼地，谈了他的可怜境况，并希望能够换一位导师。人力资源部的人告诉他，会很快给他发一封邮件，其中含有一份可供选择的导师名单。人力资源部的人还向他指出，这份名单是由史密斯制作的。阿里听到这个很失望，他的直接反应就是：“史密斯很可能匆匆忙忙地随便做了一份名单，名单上不过是一群蠢货。”

这份名单如约到达，其中包含两个，或许三个初级经理的名字。阿里很不情愿地跟名单上的第一个人进行了联系，他叫陈。然而，他担心害怕的事情并未发生，他和陈沟通得非常好。事实上，阿里是那么喜欢陈，他甚至都没有再和名单上的另外两人进行交谈。最好的情况在于，阿里从陈这儿学到了很多。回首从前，阿里跟我分享了他的感受：“史密斯还真没给我弄一个蠢货名单。”

大约过了两年，阿里觉得他的成长已经超出陈的指导范围了，他觉得自己可以胜任更重要的事情了，于是他就申请加入一个做“特殊项目”的内部团队。在阿里所在的公司，如果有人做此申请



并获接受，公司就会自动把他看作高潜质人才。但阿里发现，史密斯就是选拔委员会成员，并且他还将领导这个团队。往轻里说，这至少让阿里很心烦。他认真地考虑过要不要撤回他的申请，但最终决定还是继续进行下去。

不出所料，选拔的过程很艰苦。这个可怜的孩子受到了严格的审查，而负责审查的正是史密斯。阿里本来以为他根本不可能过关，然而令他吃惊的是，他入选了。

但这还不是唯一令他吃惊的事。阿里觉得，这次和史密斯共事跟以前是不一样的——这种不一样是感觉更好的那种。史密斯还和以前一样严厉，这是确然无疑的。发生改变的是阿里，对于史密斯的严厉风格，他觉得更有心理准备了，他已准备好受到史密斯的逼迫，而史密斯也确实对他逼迫得很严厉。

阿里也改变了他对史密斯的看法。他认为史密斯内心一直记着怎样对他才是最好。

“有证据吗？”我问他。

他引用了那份当初以为的蠢货名单，当然现在看来是一份了不起的名单。他还给了我另一个线索：他发现，当初是史密斯主张把他吸收进那个“特殊项目”团队的。

“好吧，那你怎么看当初史密斯说过的那些苛刻的话呢？”

“哦，那不算什么。当然，对我这样的初学者，史密斯本来是可以稍微宽松一点，但从专业角度说，当时我自己也没有做好准备应对那种压力。而现在我可以专业地、自信地对他说：‘来吧。’”

“这么说，现在你愿意把史密斯看作你的导师？”我问他。

“绝对的！”他回答说，话语中没有一丝迟缓和保留。

当那个“特殊项目”结束后，他们两人很自然地延续了这种指导关系。事实上，直到今天，他们仍然是导师和学员的关系。

“现在，你会觉得这是一个很不错的有关指导的故事吧？”苏海尔略带夸张地问。我们点头表示同意。当然，这不是完美的指导关系。（无论如何，这世界上没有什么是完美的。）尽管导师和学员都有过不足之处，但这仍然是了不起的指导关系，因为它最终起作用了，并且直到现在仍然发挥着作用。

沉默了一小会儿，我们当中有人说：“阿里算是一个相当不错的学员。”我们又一次点头同意。阿里重新构筑现实关系的方式效果非常显著。

又有人说：“别忘了史密斯，他也很了不起。他是一个导师型领导者。”

“导师型领导者，”苏海尔回想地说，“这是一个有趣的叫法。”确实很有趣，而且和本书非常相关。

导师型领导者的影响力

导师型领导者是“对他人进行指导的领导者”。这个定义中的两个关键词是“指导”和“领导者”。我们先看后一个。

领导者可以指任何在工作场所给予向他负责的人以指导的人。如果有一个或几个人向你汇报工作，你就是一个领导者。我们确信你们当中