著名的教练培训专家、畅销书作家强强联合！

Managers as Mentors

Building Partnerships for Learning

(Third Edition, Revised and Expanded)

成为学习型管理者

赋能组织（第3版）（修订版）

[美] 奇普·R.贝尔（Chip R. Bell）
马歇尔·戈德史密斯（Marshall Goldsmith） 著
周 迪 郭心蕊 译 张善勇 审校

“导师制”新型培训学习方式，
倡导建立学习伙伴关系。

第3版新增：

- 对12个章节内容的重大修改。
- 对美国6位著名CEO的专访。
- 5种帮助导师开展指导的实用工具。

中国工信出版集团
電子工業出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

Managers as Mentors

Building Partnerships for Learning

(Third Edition, Revised and Expanded)

成为学习型管理者

赋能组织（第3版）（修订版）

[美] 奇普·R.贝尔（Chip R. Bell）
马歇尔·戈德史密斯（Marshall Goldsmith） 著
周 迪 郭心蕊 译 张善勇 审校

電子工業出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

Chip R. Bell, Marshall Goldsmith: Managers as Mentors: Building Partnerships for Learning, Third Edition, Revised and Expanded
Copyright © 2013 by Chip R. Bell and Marshall Goldsmith
Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

本书中文简体字版经由 Berrett-Koehler Publishers 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号　图字：01-2013-9018

图书在版编目（CIP）数据

成为学习型管理者：赋能组织：第 3 版（修订版）/（美）奇普·R.贝尔（Chip R. Bell），（美）马歇尔·戈德史密斯（Marshall Goldsmith）著；周迪，郭心蕊译. —北京：电子工业出版社，2019.7

书名原文：Managers as Mentors: Building Partnerships for Learning, Third Edition, Revised and Expanded

ISBN 978-7-121-36745-8

Ⅰ. ①成… Ⅱ. ①奇… ②马… ③周… ④郭… Ⅲ. ①企业管理－研究 Ⅳ. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 111966 号

责任编辑：刘淑敏
印　　刷：三河市良远印务有限公司
装　　订：三河市良远印务有限公司
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：14.75　字数：174 千字
版　　次：2014 年 7 月第 1 版（原著第 3 版）
　　2019 年 7 月第 2 版
印　　次：2019 年 7 月第 1 次印刷
定　　价：68.00 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）88254888，88258888。

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。

本书咨询联系方式：（010）88254199，sjb@phei.com.cn。

审校者序

管理者的新角色

对于管理者，亨利·明茨伯格的研究是最深入的，他发现管理者扮演着十种角色，这十种角色可被归入三大类：人际角色、信息角色和决策角色。人际角色归因于管理者的正式权利。而在信息角色中，管理者负责确保和其一起工作的人能够得到足够的信息。在我们常常关注的决策角色中，管理者处理信息并得出结论，管理者负责做出决策，并分配资源以保证决策方案的实施。

近年来，随着知识经济的快速发展、信息的同步化及知识更新速度的加快，企业所面临的组织环境日益复杂，所面对的竞争也日益激烈。这些变化使得管理者的工作重心正在发生转变，赋能者成为管理者的新角色。其实在彼得·圣吉的《第五项修炼》中就谈到了领导者要成为设计师、教师和牧师。本书就是讲管理者如何帮助员工学习与成长的，这与学习型组织的理念是一致的，所以再版的书名就定为《成为学习型管理者——赋能组织》(第 3 版)(修订版)。

“赋能”一词是 2018 年的热词，当时出版了一系列的图书，但大多讲

的是概念，实操的并不多。本书的作者之一马歇尔·戈德史密斯是排名第一的领导力教练，也曾多次来中国，他与奇普·贝尔一起提出了SAGE模型，给了管理者一个很好的帮助员工学习的工具——通过四个步骤，就可以让管理者成为一名优秀的导师。这四个步骤也是本书的结构，它们的顺序很重要，赋能的顺序始于放权，终于扩展，在每部分都有各种技巧和工具做支撑。所以本书非常实用。

自2016年以来，我一直在推动“将培训转化为商业结果：学习发展项目的6D法则”系列课程在企业中的实践，遇到的最大问题是管理者如何支持员工的学习和成长，现在的企业越来越重视学习，2019年中国的企业职工教育经费将突破万亿元，但培训的有效性一直不尽如人意。培训的关键不在于培训本身，更重要的是培训之后的转化，转化的问题不在于培训部门，而在于学员的上级，所以管理者决定了培训的效果。据我了解，并不是管理者不重视，而是不知道。所以我曾推荐很多企业培训部门给管理者购买本书，如果管理者能掌握书中的SAGE模型，企业的培训效果就会有非常大的提升。

在我写本书的审校者序前一周，刚刚完成《将培训转化为商业结果：学习发展项目的6D法则》作者罗伊新书《将培训转化为商业结果：学习发展项目的6D法则（管理者篇）》的推荐序，该书也是专门写给管理者的。《将培训转化为商业结果：学习发展项目的6D法则（管理者篇）》可以与本书结合起来阅读，前者讲的是原则，后者讲的是工具，基于两本书可以开发一门“管理者的新角色”的课程，帮助管理者成为导师，帮助员工创造更多的绩效。特别是面临越来越激烈的竞争、不确定的国际市场，组织只有快速适应环境的变化才能生存，而其基础就是拥有一支具有超强学习

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

力的团队，每个管理者都要成为学习型管理者。

赋能员工是一种责任，也是一种荣誉，因为除爱以外，再也没有比帮助他人成长更有成就感的了。帮助员工学习，帮助员工提升能力，并使组织从中受益。本书的唯一目的是帮助管理者通过提升赋能员工的能力惠及自己和所有能影响的人。

“未来唯一持久的竞争优势是比竞争对手学得更快、更有效”，这是学习型组织之父阿里·德赫斯在《生命型组织：不确定时代的组织进化之道》一书中指出的组织要活下来的唯一出路。希望有更多的中国企业能意识到这一点，通过建立组织学习体系，成为学习型组织。

张善勇

中国成人教育协会企业教育专业委员会副理事长

世纪畅优学习项目与版权课程研究院院长

前言

在中文里，learning 被译为“学习”，这是这个古老国度数千年来的核心价值观，其主要的含义是一位博学睿智的长者将其学识传授给天真无知的学生。但是在当今快节奏的世界里，中文中的“记住”一词更接近于我们在本书里所探讨的导师—学生关系的真正含义。“记住”是指“将所学到的知识转化为记忆”。在需要时，我们会唤起这样的记忆。本书就是关于如何将知识转化为记忆的。

一个考古小组在发掘金字塔时发现了一些四千年前的小麦种子，这些种子被放在一位法老的棺木里。按照古老的传统，人们会在逝者的棺木里放一些种子，让他在奔向冥界的路上不会挨饿。这是一个重大的发现，能够帮助科学家们研究古代的小麦品种——对改良新的小麦品种有着无法估量的科研价值。出于好奇，科学家们将这四千岁的一些种子播种在土里，然后，奇迹出现了——种子发芽了！

指导并不是传递信息，而是唤醒和激发学生的求知欲。传奇心理学家卡尔·罗杰斯在其经典专著《个人形成论》里面提到，“没有人可以教会任

何人任何有重要意义的东西”。指导的目的就是要他人记住、更新，并运用知识。如果罗杰斯是中国人的话，他肯定会毫不犹豫地用“记住”一词来形容他所倡导的学习类型。指导就像一座桥梁，学生能够深刻理解来自导师的知识。通过这座桥，可以点燃智慧的火花，并使其熊熊燃烧。

Insight 常被用于顿悟的那一刻。这个词来源于古希腊文，原意是“直观地看到”。在中文里，这个词是“洞察力”。换句话说，洞察力的字面意思就是，通过某种方法可以“看到本质”，从而掌握某种概念、知识或技能。

然而，激发洞察力会给指导带来两大挑战——如何了解学生的内心世界；以及如何让学生突破心理障碍并运用导师的智慧打开知识的大门。

如何帮助学生打开知识的大门

学习是一扇从内部打开的门，这使得导师有着与众不同的意义。导师所拥有的各种专长和才能只有在被学生认同时才有意义。那到底是什么让学生愿意去接受导师对他们传授的知识呢？

学习只有被认为是有用时才会被接受。

成人学习的原理告诉我们，新的观点、概念和技术只有在其能够快速带来利益时才会被认为有价值。儿童可以忍受应用的延迟（想一想，在操场上是否能用得上代数），但是成人在为了学习而学习上会受到很多强烈的干扰。聪明的导师会将学习与大企业或部门的目标绑定在一起。迪士尼乐园培训他们的演员认同主题公园是“世界上最精彩的地方”；丽思卡尔顿酒店的员工培训核心思想是“绅士淑女在为绅士淑女服务”。

学习只有在符合学生兴趣时才会被接受。

如果一项新技能或新知识仅仅对企业或导师有益处的话，那它会直接被拒绝。企业为指导培训付出了很多人力物力，是必须要求有回报的，但是也必须使学生在身价、能力或自尊心方面得到提升。聪明的导师明白学生并非不想改变，而是很抵触无法控制或没有益处所带来的不适感。他们会花时间建立学习合作伙伴关系，而不是专家和白丁之间的交易关系。他们会在建立学习关系的初期花费精力营造一种和谐、安全的学习氛围。他们会通过推进一种互惠互利的学习行为来去除所有的权力或权威的印记。

帮助学生开启发现之旅

研究人员对洞察力的剖析是很冗长乏味的。虽然认知神经科学对脑电波和肌肉记忆进行了生动的理论探讨，但是学习的魔力依旧十分神秘。对于现在基于脑力工作的高级学习而言，我们更了解前些年基于布朗运动的循规蹈矩的、死记硬背的学习方法。但是，我们可以肯定的是，当学习者感到安全、有收获，并能够得到明确的、现实的鼓励，以至于他们可以放弃舒适的环境时，洞察力就会产生，即使这样可能带来错误的结果。

学习创造一个安全、牢固的关系。

在蒂姆·伯顿 2010 年的电影《爱丽丝梦游仙境》中，在父亲哄她睡觉时，爱丽丝说她早上看到了一只渡渡鸟、一只穿马甲的兔子、一只会微笑的猫和一条紫色的毛毛虫。

“我还不知道猫可以微笑。”父亲告诉她，这是她对现实的奇怪幻想。但是，父亲也察觉到她认真的表情。

“你认为我是在胡思乱想吗？”她问父亲。

“恐怕是这样的，”她所崇拜的父亲回答道，“你发疯了，或神经错乱。但是，我告诉你一个秘密——所有最优秀的人都这样！”爱丽丝开心地笑了，然后父亲熄灭了床头灯。

聪明的导师都知道不要去预判学生是否掌握知识。导师要明显表现出对学生犯错的包容，例如，遇到错误时不要有责备的暗示。学生需要被引导而非一剂处方，需要被鼓励而非责备。

指导的焦点是学生学习而非导师教授。

2010年的大片《一代骄马》讲述了一匹名叫“秘书”的传奇赛马的故事。电影以约伯记第39节开场：“马的大力是你所赐的吗？它颈项上挓挲的鬃是你给它披上的吗？是你叫它跳跃像蝗虫吗？它喷气之威使人惊惶。它在谷中刨地自喜其力；它出去迎接佩带兵器的人。它嗤笑可怕的事并不惊惶，也不因刀剑而退回。箭袋和发亮的枪及短枪，在它身上铮铮有声。它发猛烈的怒气将地吞下，一听角声就不耐站立。”

“秘书”不仅赢得了三连冠，而且每次都突破纪录，其中的一次纪录一直保持至今，达40年之久。电影的主线是围绕着马的主人潘妮·切纳里展开的，她说服驯马师和骑师，坚持让“秘书”按照它自己的节奏比赛——这就是最低限度的监管。

明智的导师都明白要努力迎合学生们的学习方式，因为他们毕竟只是引路人。如果驯马师或骑师决定要驯服“秘书”的话，也许我们就无法亲眼见证“它发猛烈的怒气将地吞下”，因为它将仅为了比赛而奔跑。

导师应当成为学习的伴侣，而不是授课的专家。导师要诱导学生去探索发现，而不是筛选一些信息给他们。导师的职责就是全面激发学生的洞

察力。这个过程就像河流一样，最有效的引导是因势利导。成功不仅是基于对学习的重视，还要有对学习者的敬重。指导的核心是唤醒、培育，并最终绽放，就像法老墓里的种子一样。

再版说明

我们都是新事物的超级粉丝。我们很少光顾同一家餐厅两次，即使在那里的用餐体验非常棒。这是为什么呢？我们甚至不会去吃剩饭，除非没有饭吃！

这已经是本书的第 3 版了。你可能认为我们很厌恶在这种“炒冷饭”的事情上浪费时间。但是，事实上，这个机会令我们非常激动！这个版本不是将之前的内容拿过来修改一下，再添加一点无意义的内容。你会发现本书中有足够多的新内容，完全不是之前的版本中所讨论过的。这将是一次全新的体验。

在新的版本中，我们使用了一些不同的方法，有很多章节是在第 1 版和第 2 版中找不到的。通过第 2 版的读者和导师工作坊参与者的反馈，以及我们举办的主题演讲，我们学习到了很多东西。正是他们的帮助，使我们明确了自己的理念，使一些概念变得更加清晰，而这些概念在第 2 版中还多少有些模糊。我们非常感谢这些人为我们提供的帮助，从中我们获取了很多知识。

你会很快发现本书是围绕着一个便于记忆的工具——SAGE（Surrendering，Accepting，Gifting，Extending）展开的。这个工具构成了

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

指导体验的结构。

放权（Surrendering）。能够使指导成为无权威体验的一切行为。我们都知道权力、权威和命令——或者至少学生们会察觉到导师身上有这样的特征——能够使指导体验变成一场机械的对话，没有冒险、没有热情、没有探索。

包容（Accepting）。SAGE 模型强调一种安全无害的关系的重要性。当学生认为犯下的错误可以被原谅和包容时，才更勇于尝试去接受成长中不可避免的犯错和失败的风险。对于危险的感知或预知不关乎身体伤害，而来源于情绪上的伤害。这种伤害由斥责、批判或批评引起，这些都会让学生感到在重要人物面前失去了自尊。为什么这一点这么重要呢？因为不去挑战就没有收获，没有尝试就没有进步。

赠予（Gifting）。在指导过程中占有重要的位置。很多导师会在开始建立指导与被指导关系时给予一个建议、反馈或重点。然而，作为建立关系的第一步，这样的赠予行为会带来一定的风险，轻则会被轻视，重则会遭到忽略、抵触，或拒绝。但如果将赠予置于放权与包容之后，就能让学生们体会到这是一种很真诚的行为、一种很有价值的建议，值得关注、尝试和努力。

扩展（Extending）。SAGE 模型是讲如何创造和培养学生的自主学习能力的，也讲到很多方法将学生的学习范围扩展至他与导师的关系之外。本质上，扩展会引导学习迁移。

各家企业都在想尽一切办法吸引和保留优秀的员工。在人才争夺战中，指导能够成为一个强大的武器。机构的扁平化和企业领导者角色的转变，令很多经理人陷入了身份危机中。凭借着优秀的指挥与控制技巧，他们能

够一路晋升，然后进入新的境界，那里对企业的掌管需要指导与合作。本书为领导者们提供了一个新的观点，这个观点是关于任务和能力的，可以用来替代传统意义上的“掌控”。

所有企业都在激烈的竞技场上努力地生存。不管是争夺市场份额、提升客户忠诚度，还是抢占某些管理组织赐予的资源，企业都在竞争模式中运行。在如今的竞争中，获胜者往往能够证明自己更具适应能力、更有创新能力、更加灵活。在这样的企业里，员工们总是在不断地学习，而经理们总是在不断地提供指导。因此在宏观层面上，本书讲的是企业如何才能成功。

本书第 1 版刚刚问世时，“学习型组织”的概念正在流行。彼得·圣吉是当时新兴的管理学大师，其力作《第五项修炼》是同一时代思想前卫的管理者们的必读之书。如今，“学习型组织”的热潮已经退去。现在，面对竞争激烈的经济环境、人才的缺乏、瞬息万变的发展速度，以及管理内涵的转变，企业有了新的定义。对于管理者来说，这种新的定义把“帮助员工成长”放在了成功必备因素的首位。因此，本书在当下要比它在 1996 年秋天首次出版时更为重要。

随着指导的日益重要，对指导工具的使用说明也越来越重要。现在的管理者都想精通此道，而不想去购买任何培训课程。他们都渴望在符合规章制度的前提下获得实用的技巧和资源。管理者们可能暂时允许理论上的探索，但是在激烈的挑战和竞争中，他们会拒绝任何不能立即转化为实战武器的指导。

如何充分利用这本书

绝大多数的书都需要从头至尾依次阅读，但本书不是。如果你可以首先阅读前言部分和第 1～3 章的话，你将有很大收获。第 3 章包含了一些自我评测工具，之后的一些章节将会用到。为了在之后章节的阅读中获得最佳学习效果，请首先完成这些评测。

在开始阅读任何一章之前，请先制定一个目标——一段想要改善的关系、一项需要提高的技能或一个亟待解决的指导问题。然后，选择一章正好能实现这个目标的内容去学习。一边阅读，一边记下那些你可能用到的技巧。

下面我们将对本书架构做一个简要介绍。我们希望读者能够预习以下内容。

第 1 部分：指导是什么

第 1 章：发掘洞察力——指导的艺术。本章主要从正反两方面介绍了什么是指导，描述了如何避免指导陷阱，并提供了一些令指导关系变得高效的方法。本章还概括介绍了本书的主线——指导模型。

第 2 章：指导实践——向指导的艺术靠近。本章有一个明确的目标：身临其境感受指导。通常，在参与指导课程时，学生们总是会问："能不能给我们看一段视频来告诉我指导到底是什么样的？只有我们亲眼看到了才

能够理解。”本章将要提供的就是这个视频的剧本。在整本书中，我们将不断回顾这个剧本，以此来得到指导合作伙伴关系的要点。

第 3 章：指导天赋自我评测表。本章提供了一个自我评测的工具。在之后的几章将会用到由这个工具得出的结果。我们建议你认真阅读这一章，并完成自评，然后再去阅读之后的内容。先读第 1～3 章的内容，之后的章节你可以选取适合自己的内容来阅读。如果你不想在书上写东西的话，可以将自评表复印下来，完成评测。

第 4 章：案例分析——每次挫折都是一次突破。在这个版本中，我们提供了很多知名领导者的案例，讲述了他们从学生到卓越导师的人生经历。第一个案例是对美国大自然保护协会（The Nature Conservancy）首席执行官马克·特尔塞克的一段采访。大自然保护协会是全球领先的自然保护组织，致力于为自然和人类保护世界上所有具有重要生态学意义的陆地和水域。在加入大自然保护协会之前，马克是高盛集团的总裁，在开发公司环境战略方面扮演了关键角色。他还拥有哈佛商学院的 MBA 学位。

第 2 部分：放权——平等地学习

第 5 章：点燃亲密关系——融洽关系的力量。指导关系开始的方式能够强烈地影响之后该关系的有效性。本章提供了一些观点和方法来使指导关系有一个良好的开始。

第 6 章：建立信任的基础——“这会是一个伟大的起点！”本章展示了指导关系的品质如何使导师在讲授、沟通和建立信任方面取得成功。用已故喜剧大师史蒂夫·艾伦的表演风格作为模板，本章重点描述了建立信任

的实践活动。

第 7 章：镜中人——导师的谦逊能够激发学生的自信。本章主要关注拉近师生情感距离的方法。这一章由马歇尔独立编写，主要介绍了一些简单易行的方法。通过这些方法我们能够创造一个公平的竞争环境，能够使指导关系具有较高的效率。

第 8 章：学生的内心世界——当学习遇到恐惧时。学习中遇到的最大的障碍之一就是恐惧。在绝大多数领导者与跟随者的关系里面总会有一些焦虑的元素，这使得职位权力（如老板）或者业内权威（如同事）永远存在，或者上述两者都有。同样，绝大多数企业依旧在花费大量的精力去评估、检测和鉴定所有潜在的产生焦虑的原因。本章讨论了一些方法，能够使指导关系成为不会使学生们感到恐惧的安全港，从而形成一种对学习十分有利的健康环境。

第 9 章：案例分析——失败得更快。本章为大家提供了一段对布鲁明产品公司（Bloomin' Brands）首席执行官莉斯·史密斯的采访。布鲁明产品公司是全球最大的休闲餐饮公司之一，在 22 个国家和地区拥有超过 1400 家餐厅。这家公司拥有很多大众熟知的品牌，例如，澳拜客牛排餐厅（Outback Steakhouse）、鱼骨海鲜烧烤餐厅（Bonefish Grill）和卡拉巴意大利烧烤餐厅（Carrabba's Italian Grill）。在成为布鲁明品牌公司的管理层之前，史密斯小姐曾是雅芳公司的总裁，她还拥有斯坦福大学的 MBA 学位。

第 3 部分：包容——为冒险创造一个乐园

第 10 章：冒险邀请函——包容产生勇气。从入门到精通的过程是非常

清晰的。学生必须能够承担犯错的风险，甚至能够接受以失败告终。要承受这样的风险，特别是当着别人的面，需要莫大的勇气。因此，保持这种对学生的包容是导师的一项关键任务，这会创造一个安全的环境，学生们能够在这样的环境中进行尝试。

第 11 章：苏格拉底的伟大秘密——精彩的询问。本章重点关注提问的力量，这能够培养学生们学会接纳。例如，在家庭聚会时，如果问天气是否晴朗而不是问一些能真正引起大家好奇心的问题，会令人感到非常奇怪。人人都知道如何去问问题，但是优秀的导师会将询问作为一种工具，来加强与学生之间的关系，同时提高其洞察和探索能力。掌握本章所介绍的技巧对处理所有的人际关系都会大有益处。

第 12 章：倾听——消失的艺术。本章主要介绍通过倾听来培养接受能力的重要性及其所能带来的力量。最初的阅读感受可能使你直接跳过这一章，你会对自己说："我知道怎么去听！"不过，试着忍一忍。阅读过之前版本的读者会指出，这一章可能是这本书里最强大的一章，因为它提供了非常深刻、非常丰富的关于倾听的定义，要比那些告诉人们如何沟通之类的书所讨论的多得多。

第 13 章：先"舍"才有"得"——卓越的对话。本章并非关于问与答的。事实上，这一章提供了一些人际交往的工具，更多的是告诉读者如何使一场讨论成为充满深刻见解的对话。本章将第 11 章提高到了应用的层面，并提供了一些技巧来帮助我们重新启动一个陷入僵局或跑题的讨论，或者停止一场没有结果的讨论。

第 14 章：案例分析——简单倾听。本章是对美国嘉定人寿保险公司首席执行官迪安娜·穆里根的一段采访。美国嘉定人寿保险公司成立于 1860

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com