

从自我修炼，到影响他人，再到逆境突围，全面揭示管理的奥秘！

Learn Like A Leader

大师的管理课

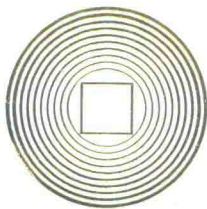
上完这一课，将身边的庸才变将才

[美]马歇尔·戈德史密斯 (Marshall Goldsmith)

[美]贝弗利·凯 (Beverly Kaye)

[美]肯·谢尔顿 (Ken Shelton) 等 / 著

谭怡琦 / 译



《高效能人士的七个习惯》作者

史蒂芬·柯维

《谁动了我的奶酪？》作者

斯宾塞·约翰逊

《基业长青》作者

吉姆·柯林斯

全球50大管理思想家

马歇尔·戈德史密斯

等35位管理学大师 **联袂创作**

阐述成为一名高效领导者的深刻见解！

中国友谊出版公司

大师的管理课

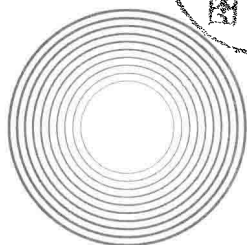
上完这一课，将身边的庸才变将才

[美]马歇尔·戈德史密斯 (Marshall Goldsmith)

[美]贝弗利·凯 (Beverly Kaye)

[美]肯·谢尔顿 (Ken Shelton) 等 / 著

谭怡琦 / 译



LEARN
LIKE A LEADER

图书在版编目 (CIP) 数据

大师的管理课 / (美) 马歇尔·戈德史密斯, (美) 贝弗利·凯,
(美) 肯·谢尔顿著; 谭怡琦译. -- 北京: 中国友谊出版公司,
2018. 9

书名原文: Learn like a leader

ISBN 978-7-5057-4476-9

I. ①大… II. ①马… ②贝… ③肯… ④谭… III. ①管理学
IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第192021号

著作权合同登记号 图字: 01-2018-5845

© 2010 by Marshall Goldsmith, Beverly Kaye, and Ken Shelton
All rights reserved. This edition arranged with Nicholas Brealey Publishing
through Andrew Nurnberg Associates International Ltd. No part of this
publication may be reproduced in any manner whatsoever without written
permission from the publisher, except in the case of brief quotations
embodied in critical articles or reviews.

- | | |
|----|--|
| 书名 | 大师的管理课 |
| 作者 | [美] 马歇尔·戈德史密斯 [美] 贝弗利·凯
[美] 肯·谢尔顿 著 谭怡琦 译 |
| 发行 | 中国友谊出版公司 |
| 经销 | 北京时代华语国际传媒股份有限公司 010-83670231 |
| 印刷 | 北京中科印刷有限公司 |
| 规格 | 880 × 1230 毫米 32 开
8 印张 150 千字 |
| 版次 | 2018 年 9 月第 1 版 |
| 印次 | 2018 年 9 月第 1 次印刷 |
| 书号 | ISBN 978-7-5057-4476-9 |
| 定价 | 45.00 元 |
| 地址 | 北京市朝阳区西坝河南里 17-1 号楼 |
| 邮编 | 100028 |
| 电话 | (010) 64668676 |

赞 誉

在《大师的管理课》中，当代一些最杰出的领导人分享了他们在领导力方面的智慧和经验。每一则故事分享一个教训。最好的领导力课程，往往来自那些敢于分享所面临的困难，讲述所采取的措施以及结果的领导人。反复阅读书中的故事，你会发现什么才是逆境领导力。

——弗朗西丝·赫塞尔宾（Frances Hesselbein），
领导力研究院院长兼前 CEO

最优秀的领导者之所以能够脱颖而出，原因之一是他们能够将复杂的概念以一种简单的方式表达出来。而故事叙述向来是最好的形式，他们以令人信服和印象深刻的方式，提供了如何做理想选择的指导。本书有大量领导力大师讲述令人震撼的故事。

——诺姆·斯莫尔伍德（Norm Smallwood），《领导力密码》
（*The Leadership Code*）和《领导力品牌》（*Leadership Brand*）作者

优秀的领导者就是优秀的说书人，他们能吸引你拉过椅子

侧耳倾听。他们生动的叙述将启发和指导我们，令人愉悦。

——约翰·亚历山大（John Alexander），
创意领导力研究中心教练兼前任总裁

灵感、智慧和洞察力的惊人聚集，来自我们圈子中真正杰出的名人。书中分享的故事不容错过！

——马克·艾弗隆（Marc Effron），
人才战略集团总裁

历史上，最伟大的领导人往往明白，故事有发展自身和他人的强大力量。本书通过见解深刻、激励人心的故事，提炼了数十年以来的领导力智慧。每一位领导人都应该拥有此书。

——马克·墨菲（Mark Murphy），
领导智商公司（Leadership IQ）主席兼 CEO

把领导力视为一个统一学科，拥有众所周知的规则 and 标准，是一件很有吸引力的事情，只要忠诚地遵守规则，就会以某种方式实现高效的领导力。但是领导力并没有这么简单。在实践中，它通常含糊不清，神秘莫测，不能简单地被分类。《大师的管理课》用万花筒般的视角反映了这种现实，包括领导者深刻的生活体验。我诚恳致敬领导力和领导者的丰富性和复杂性。我认为，那些希望认识到这一点的读者，会从本书中受益良多。

——泰德·普林斯（Dr.E.Ted Prince），
佩斯领导力研究院创始人和 CEO

这是一本精彩的读物。自传式的声音鼓励我们讲述者，回忆自己那些与作者描述同一种意识流的经历。每一位故事讲述者都是长久以来的智慧权威，在他们描述的个人经历中，我们也喜欢他们。这是一本非常棒的书，可以深入并细细品味，反复阅读。

——朱迪斯·巴德威克博士 (Judith M. Bardwick)，加州大学精神病学临床志愿教授，《迈出第一步》(*One Foot Out the Door*) 和《舒适区里的危险》(*Danger in the Comfort Zone*) 作者

《大师的管理课》是关于为什么领导力如此重要的一系列文章集锦。在书中，肯·谢尔顿、马歇尔·戈德史密斯和贝弗利·凯聚集了一群杰出的思想领袖，分享了他们对如何成为一名高效、有同情心的领导者的深刻见解。对于那些希望成为更好的领导者的人来说，这本书很重要。

——拉里·C. 斯皮尔，
服务型领导力斯皮尔中心主席和 CEO

多年来，我一直致力于鼓励人们发现、实现并维持他们的梦想。正如本书中许多领导者所见证的那样，伟大的领导者是热心的学习者，能够激励团队成员加入他们实现共同梦想的旅程。

——蓝兹·萨克里顿 (Lance Secretan)，
《火花、圣火和火炬》(*The Spark, the Flame, and the Torch*) 作者

前 言

从故事中学习领导力智慧

10 多年前，“学习网络”（TLN）作为一个在管理和组织发展领域的高级思想领导者群体，在美丽的加利福尼亚德尔玛会面了。这次会议是在元旦之后不久的一个周末举行，满载着新年的决心和希望。

无论是当时还是现在的 TLN 周末，主要都是致力于学习我们的工作是如何相互联系的，以及对未来的思考，设计一些使我们能够“回馈”世界的项目。在周末会议中，许许多多的想法产生了，虽然有很多想法没有在头脑风暴的会议桌上脱颖而出，但是有几个观点一直被认可并产生了积极的影响，这本书就是其中之一。

在一次集思广益的会议中，我们决定关注经验丰富的领导者的学习方式。这与我们平时的工作——帮助别人学习形成了鲜明对比！然而我们发现，我们不仅可以相互学习，还可以从我们领域中许多伟大思想领袖那里学习。学习优秀导师的学习

方法，这个想法深深吸引了我们，于是《大师的管理课》诞生了。

我们邀请了管理和组织发展领域中 100 位最杰出的人物，请他们讲述自己的个人学习经历，一些影响了教学或塑造了生活的转折点。结果，我们得到了一些令人惊叹的故事，我们在本书中分享了 35 个。当你阅读这些故事的时候，你会发现，这些学习主题就好像教练和导师一样活灵活现。我们敢打赌，你会认同他们的天赋和人性。这些管理思想家将学习视为一个过程：他们讲述自己的个人故事，为读者提供新的见解，发现新的挑战，引导读者贡献更多潜力。他们讲述自我学习和自我思考的价值，激励我们发现并描述自己的“学习之旅”——找到自我的声音，发现自己的答案，并与他人分享自己的故事。

每个人的生活都有各自的经历，无论是悲伤的、有回报的、令人沮丧的，还是备感屈辱的。所有的经历都可以成为宝贵的学习资源。有些人比一般人更善于反思这些经历及其意义，但是，我们都明白将这些故事讲述出来所产生的力量。我们喜欢阅读别人的故事：他们的故事会挖掘我们的情绪和智力，帮助我们记忆和学习。

这本书表明，我们所有人都可以检查自己的生活，反思我们的成功和失败，调节我们的生活节奏。我们可以在生活经验中寻找智慧和指导。

因此，在许多年前，我们开始收集在管理发展领域中，做出了重要贡献的伟大领导者和思想家的故事。名单已经列好，网络已经共享，电话已然拨通，我们的工作开始了，起初看似简单的工作，后来成为一个美好的旅程！

自从TLN群体第一次见面以来，世界已经发生了很大变化。我们意识到，因为组织必须将可持续性、效率、品牌创建和提升士气融入一个有利可图的系统中，所以现在的学习行业比以往任何时候都更加重要。出于这种认识，我们做出了一个决定：将本书的版税捐赠给非营利性组织——彼得·德鲁克基金会。这个基金会在提供领导资源和发展机会方面做得非常出色，还为我们领域的思想领袖提供了一个分享最新想法的论坛。这是我们“回馈”领导力的方式。

我们继续推动《大师的管理课》进程的时候，也希望向“学习网络”的创始人之一——迪克·贝克哈特致敬。他是我们领域中真正的领导者，更是一位伟大的人。他在这本书以及其他很多方面给予了我们大力支持。我们觉得把这本书献给迪克再适合不过了。

我们在阅读这一系列故事时，发现很多故事都经历了时间的考验，但仍然与我们有直接联系，或者说有引起我们共鸣的地方。这些故事不仅仅是抽象概念，还能够使人愉悦，令人难

忘，带来深刻的理解和洞察。我们希望书中这些学习之旅，伴随着故事后面叙述者提出来的个人反思问题，能够有助于人们在家庭、团队、企业、政府以及其他社区挖掘更大的意义。我们希望《大师的管理课》能帮助你从故事中学习，展开自己的人生故事。

附注

贝弗利·凯真的是《大师的管理课》这本书的“心脏和灵魂”。她创造了这个想法，发展了这个概念，并帮助我们“坚持到底”，直到这本书成功完成。没有她持续的驱动力、支持和灵感，这本书将永远不会面世。

我的一次伟大学习之旅，就是有机会和贝弗利·凯一起为这本书工作。她拥有令人赞叹的精神。她永远不会让日常生活中的琐碎消磨掉自己的专业和生活的乐趣。她有着惊人的天赋，能将每一天变成一次美妙的学习之旅！

谨代表所有为这本书做出贡献的人，我想对贝弗利·凯说：谢谢！

马歇尔·戈德史密斯

序 言

在分享故事中不断成长

最强有力的学习，是通过经验发生的。虽然我们无法亲身体验所有需要学习的东西，但是我们可以通过其他人的经历学习。你的人生中可能已经有一些人参与了你的学习。《大师的管理课》的好处是，你有机会向领导力发展领域里过去 50 年中最知名的人士学习。

《大师的管理课》一共有八个主题，涵盖从困难或痛苦的情景中学习，到理解如何感知他人。所有的故事都呈现了作者的经历，以及他们从各自经历中所学到的，如何将这种学习融入生活中。无论是查尔斯·加菲尔德如何创造现实的例子，还是杰伊·加尔布雷斯面对和管理复杂情况的故事，每一个故事都是一次近距离体验他们的经历，以及从中汲取智慧的机会。每一位作者都在章节末尾附上了挑衅性的问题，让你有机会从这些经历中学习，并了解如何将这些经验应用到你的生活中。

这是一本针对个人、经理、领导者、教练和顾问的书，旨

在发展自己的领导力和他人的优势。管理思想领导者在这里讲述的故事，包含了深刻的经验教训。许多经验教训是在课堂和工作之外学习到的，因为领导力的学习无处不在。正如故事所展示的，真正有效率的人从生活中学习，并将他们的经验教训用于不断成长。你会从他们的故事中发现非常个人化的学习和成长。

我们不能否认讲述故事的力量。在过去的时间里，商界领袖、培训师和顾问已经发现它是管理和领导不可或缺的工具。《财富》杂志、《快公司》《华尔街日报》和《哈佛商业评论》等商业刊物上有许多文章探讨了故事讲述在一些主题上的应用，诸如战略规划、领导力发展、企业传播、销售、学习和知识管理。

在个人和职业终身的发展中，故事是一种向他人学习的愉快方式。它在有经验的人和发现自己有类似情况的学习者之间建立了一种联系。当故事以非常私人的方式告知时，这种联系尤其显著。

本书中的许多故事将在个人层面上，使特定的个人产生共鸣，有些故事可以作为普遍的经验教训。

本书分为三个部分。每个故事都会简要地介绍，并伴随着一系列有助于深入探究课程和学习的问题。这些问题可以应用

在团队建设中，作为自己探索的延续，也可以作为一群朋友的对话起源。将它们视为一种资源，一个起点，或者自己想法和创造力的跳板。我们希望它们能在你的学习历程中为你提供帮助，并且我们鼓励你使用故事分享知识，增进相互理解，建立更深刻的差异理解。

贝弗利·凯

目 录

前言：从故事中学习领导力智慧	001
序言：在分享故事中不断成长	005

第一部分 领导者的自我成长之旅

第一章 原则：授人以鱼，不如授人以渔	002
第二章 不要只成为生活中有趣的人， 成为一个对什么都感兴趣的人	013
第三章 从他人身上更容易发现自身问题	019
第四章 所有痛苦的源泉都是真相的缺位	025
第五章 真正的领导者要学会从日常琐事中解脱出来	031

第六章 你自己相信，才能让别人相信	041
第七章 敢于说真话，是建立良好关系的基础	045
第八章 你必须要在工作中找到自己的使命感	052
第九章 找到能够施展个人能力的舞台	058
第十章 模仿是自杀，你需要做自己	064
第十一章 人在教别人的时候，学习得最多	068
第十二章 做你本人有天赋的事情，才是真正有价值的	073

第二部分 领导者如何轻松影响他人

第十三章 你要做的是散布光明，而非黑暗	082
第十四章 如何帮助你的下属获得成功	087
第十五章 做你擅长的那部分，其余的交给适合它的人	093
第十六章 同理心让你获得更好的人际关系	098
第十七章 高情商的人懂得去感受和对方的相似之处	106
第十八章 你需要大胆说出自己的想法	111
第十九章 即使身份单薄，也要有勇气改变世界	115
第二十章 领导者需要理解员工的需求， 尊重并引导他们做出改变	121

第二十一章	学会提问比给出答案重要得多	126
第二十二章	对自己要做的事尽量做到自主高效	130
第二十三章	有感染力的影响才是杰出的领导者	136
第二十四章	领导者要像医生一样帮助他人获得远见	142
第二十五章	改变缺点的方式是与人合作	150
第二十六章	真正有价值的不是解决问题的方法， 而是良好的人际关系	155
第二十七章	像个精神导师那样去帮助他人实现潜能	162
第二十八章	像优秀的教师对待学生那样去对待你的下属	169

第三部分 领导者如何突破困境

第二十九章	像柔道一样后退一步的打法	176
第三十章	做一些“不同寻常”的事能让你更好地应对一切	182
第三十一章	在你提出变革前，要先想好如何打破旧有的规则	189
第三十二章	冲突发生时不要急着辩护，而要学着去聆听	202
第三十三章	轻装简从，减少不必要的负担	208
第三十四章	在达到完美之前就进行下一步	212
第三十五章	无论对手强或弱，你都要有一视同仁的心态	218

编后记	223
尾声	229
致谢	236