

帮助下属养成学习习惯

从詹姆斯·贝拉斯讲的故事中也可以看出，作为一名管理者，你的价值取决于下属的表现。所以，在管理过程中，重要的不是你做了什么；重要的是你的下属做了什么，也就是说，你如何引导你的下属拥有更好的表现。

俗话说：“教会徒弟，饿死师父。”很多管理者可能会担心将自己的宝贵经验传授给下属后，自己会慢慢失去优势，并被后来者取代，所以在辅导下属时总是“留一手”。这种想法完全是多虑的，因为管理者的意义在于帮助下属获得成功，下属的成功只会让管理者向更好的方向发展，所以管理者要毫无保留地把自己的宝贵经验与下属分享。其实，管理者让下属信服，更多凭借的是个人魅力，而不是自己掌握的独特能力。因此，管理者将经验全盘分享给下属，不仅不会遭到他们的抛弃，反而会赢得他们的尊重和敬佩。

管理者要帮助下属获得成长，最有效的方法就是帮助他们养成学习的习惯，因为在这个时代，只有学习，才能不断进步。管理者可以结合下属的工作需要和能力水平，每月推荐一本具有阅读价值的书，交给下属轮流阅读，并在组织内部分享、传阅或者贴到公司文化墙上。如果条件允许，可以邀请作者来组织内部与所有人分享。

此外，管理者在充分参考员工的培训诉求的基础上，还可以结合岗位责任和胜任能力模型，安排培训课程。培训讲师可以由组织的部门主管、专业人士和优秀员工等担任，也可以外聘专业讲师、专家、学者等。

本文摘自《大师的管理课》

《大师的管理课》 管理学大师金句

敦促人们学习的最好方式就是把他们变成教师。

——史蒂芬·柯维

一个人影响力的关键首先是受到影响——先理解，然后再寻求理解。人们只有在充分理解的时候，才会具有影响力。

——史蒂芬·柯维

原则范式的力量是不变的、普遍的，不言而喻、自我证实，人们知道它们是真实有效的。如果你希望在一个充满活力的市场中产生一种具有世界级期望和标准的信任文化，你必须具有可信度。如果你希望人们坚信一套原则，以此（主动）与其他人建立联系，创造新的双赢选择；如果你希望培养适应新现实的能力，培养自己的免疫系统，在面对无论什么事情时，都有适应能力，你需要在你的结构和系统中建立参与、责任和承诺的原则。

——史蒂芬·柯维

学习和业绩之间的联系不言而喻，但是对于真正学习型的人（或者组织）来说，业绩并非学习的最终原因。学习就是学习的原因。除非我们掌握这一事实并进行相应组织，否则我们不会，也不可能建立起学习型组织。

——吉姆·柯林斯

学习型的人，直到他们死去的那天，仍然在学习，并不是因为学习会让他们“到达某个地方”，而是因为他们将学习视为之所以活着的一部分。

——吉姆·柯林斯

从他人身上更容易发现自身问题；尽管我们会自欺欺人，但观察我们的人可能很容易发现这些问题。

——马歇尔·戈德史密斯

通常外部世界比我们对自我的观察更加准确。如果能停下来聆听、思考其他人的看法，我们就得到了一个对比内外两个形象的绝佳机会。这样，我们就可以统一我们的价值观念和实际行动，开始做出真正的改变。

——马歇尔·戈德史密斯

一旦“不忠实”，我们就看不到自身存在的问题。如果我们坚信一件假的事情，我们还会努力说服其他人。而当所有人都走到了这条路的终点，就只剩下谎言，早晚都会感到痛苦。

——斯宾塞·约翰逊

当我环顾世界，我发现所有痛苦的源泉都是真相的缺位。因此，若是我再花更多的时间苦苦挣扎，不管是经济方面、身体方面还是情感方面都好，重要的是我得“忠实”，用一切办法看清真相，并告诉自己真正的“真相”。

——斯宾塞·约翰逊



编辑推荐：

本书主要分为领导者的自我成长之旅、领导者如何轻松影响他人和领导者如何突破困境三个部分，涉及领导力、自我认识、与人相处、学习和指导、转折与选择、应对挫折等管理要素，对领导者在管理过程中的各个方面都提供了较为详细的经验指导，是管理者和企业领导者必读的“管理圣经”。

作者简介：

【美】马歇尔·戈德史密斯 (Marshall Goldsmith)

全球 50 大管理思想家 (Thinkers50) 之一，被《泰晤士报》和《福布斯》列为最具影响力的 15 位商业思想家之一，全球高级领导者教练领域的先驱。他是为数不多的曾受邀对超过 150 名 CEO 及其管理团队进行辅导的咨询师之一，曾获得美国管理研究院 (IMS) 颁发的终身成就奖。他通过实现自身、职员和团队积极、持久的改变，帮助领导者获得进一步提升。他的著作被翻译为超过 25 种语言，全球销量超过百万册。他的《习惯力》是《华尔街日报》排名第一的畅销书。

【美】贝弗利·凯 (Beverly Kaye)

国际公认的管理学专家、职场系统国际公司的创始人和首席执行官、2010 年在职学习与绩效杰出贡献奖得主、畅销书作家。凯博士曾与许多组织协同合作，发表了一系列尖端的人才发展方案。她的代表作《晋升并不是唯一方式》是一部经典管理学著作。

【美】肯·谢尔顿 (Ken Shelton)

《最佳主管》的创始人、首席执行官兼总编辑。从 1984 年起，他就担任《卓越领导力》杂志的编辑和发行人。