

哈佛商学院 最受欢迎的领导课

「美」罗伯特·史蒂文·卡普兰◎著

蔡惠仔◎译

百大CEO都上过的领导课
你怎能不学？

WHAT TO ASK THE
PERSON

IN THE MIRROR



中信出版社 CHINA CITIC PRESS

WHAT TO ASK THE PERSON
IN THE MIRROR

哈佛商学院 最受欢迎的领导课

[美] 罗伯特·史蒂文·卡普兰◎著 蔡惠仔◎译



中信出版社·CHINACITICPRESS·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛商学院最受欢迎的领导课 / (美) 卡普兰著; 蔡惠仔译. —北京: 中信出版社, 2013.2

书名原文: What to Ask the Person in the Mirror

ISBN 978-7-5086-3788-4

I. ①哈… II. ①卡… ②蔡… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第308668号

What to Ask the Person in the Mirror: Critical Questions for Becoming a More Effective Leader and Reaching Your Potential by Robert Steven Kaplan

© 2012 Robert Steven Kaplan

The simplified Chinese translation rights © 2013 by China CITIC Press

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

ALL RIGHTS RESERVED.

哈佛商学院最受欢迎的领导课

著者: [美] 罗伯特·史蒂文·卡普兰

译者: 蔡惠仔

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京通州皇家印刷厂

开本: 787mm×1092mm 1/16

版次: 2013年2月第1版

京权图字: 01-2012-8248

书号: ISBN 978-7-5086-3788-4 / F·2812

定价: 46.00元

印张: 15 字数: 170千字

印次: 2013年2月第1次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

良好的领导力，不是因为什么都懂——
而往往是有勇气提出关键问题。

说到提升自我能力，以便成为更杰出的主管或领导人，你会怎么做呢？

这是你能学会的事情吗？

领导力可以教出来吗？

优秀领导人是天生的还是后天培养的？

伟大的领导人是怎么做的？

很多人以为，伟大的领导人之所以伟大，不过是因为他们够幸运，总能找出正确答案。他们以为这些领导人生来就具备了敏锐直觉，不论身处何种情况都知道该怎么做；例如，如何坚持目标，如何激励员工朝着共同目标前进，如何有效地组织管理，以及如何开拓事业版图。他们认为优秀的领导人天生就是当领导的料，看待事物总有真知灼见，而且领袖魅力十足，和我们这些普通人本来就不一样。想当然地，这些领导人对自己做的决定当然百分之百确定了——这对他们来说，再自然不过了，不是吗？

以下这种观念深入人心：成功的领导人是珍稀品种，他们遵循职业生涯规划按部就班地前进，懂得避开种种险阻，专注力始终如一，不会陷入

时不时袭来的疑惑中，很少认为自己很失败，而且有着异于常人的能力，可以侦测四周情势，进而预见未来。

听起来蛮不错的，但我可不这样认为。

从一开始的公司主管，到成为哈佛商学院的管理实务课程教授，这 25 年来，我带领过好多家公司，也定期为各领域的领导层和新兴领导人提供咨询服务。我犯过错，但也因此找出了提升决策效率的领导方法，并清楚了解到哪些领导方式会削弱公司的表现。

从这些经验中，我发现：几乎所有成功的领导人也曾在相当长的时间里感到困惑、沮丧，对自己和自己做的决定一点也不确定。这时候，他们会认为自己待错了地方，应该去干点别的。他们会心生疑惑，为何其他主管工作时看起来气定神闲得多？他们会经历费力寻找答案的痛苦阶段，并感到十分孤单。即使他们散发出自信的气场，内心深处仍充满了忧虑和不确定感。

许多成功的领导人很难相信其他优秀同侪也会有这种感觉。他们常面露疑色地问我：“如果这是真的，那成功的领导人和不那么成功的领导人之间有何差别？”

我的答案是：领导人能否发挥潜力，差别在于他们“面临困惑与不确定时如何处理”。诀窍不在于如何极力避免这些艰难时期，而是知道当这些时期来临时，如何先退后一步，诊断眼前状况，从而重新整顿，再向前迈进。

高处不胜寒

当然，说得容易做起来难。当你的资历越来越老，最后可能成为整个公司的主要领导人时，想要得到及时有用的下属反馈、保有准确的自我认知以及对于新问题发展出早期警告系统，这些事就越发显得困难。当你的职业生涯走到这一步，你上头没有几个上司会紧盯着你的表现（如果你还有上司的话）。因此当你首次听到对你工作表现的批评时，应该是上司对你的年终评估；如果你是首席执行官，则是在召开董事会时才会听到；或者，要等到你的事业遭遇明显挫折时，才会听见那些批评。但很不幸，那时候要采取可避免永久伤害的正确措施，可能已经来不及了；那种永久伤害不仅会影响你的事业，可能还会影响你的职业生涯发展。

“高处不胜寒”这句话已经被用得泛滥了。但即便如此，这句话还是简明精确地描述出了我所说的状况。

我自己确实经历过这种艰难处境，在历来工作中也观察到其他管理者有相似遭遇，而且打从我开始在哈佛任教，身边更是不乏此例。从这些经验中，我得出结论：我相信，对大多数领导人来说，90%的困难来自于能够及时退后一步，花时间提出正确的问题；所谓正确的问题，就是能帮助你洞见眼前局势，重新整顿，再往前迈进的问题。

问出关键问题

容我再强调一次，成功的商业领导人很少什么都懂。但他们非常懂得如何以及何时问出关键问题，帮助他们为公司也为自己建构出议题框架、诊断问题、想出行动计划。如此一来，这些领导人就能突破逆境，把他们自己和公司一起拉回正轨。

我在本书中将分享我帮助领导人及时退一步、诊断眼前状况再成功往前进的经验。我曾和许多领导人合作，一起开发出适合个人的上述思考模式，再将它内化到不同个案中。最终，他们便拥有了这套量身打造的提问思维模式，即使我们之间的合作结束，我已离开，他们仍能持续使用这套思维模式。

打造一份潜在问题的清单以及可以架构出关键问题、针对问题进行辩论的流程，就是这本书的主要内容。我坚信每位领导人都有必要追求这种思考方法，既针对个人不同需求及职业生涯阶段，也符合各自领域和公司的行事作风。我会在接下来的章节中提供许多实例，列出不同事件脉络下的领导人如何架构关键问题，以及打造出高效解决问题的流程。

这本书的重点是，借由了解如何、何时提出关键问题，不论是年轻的专业人士或资深领导人都能把领导角色扮演得更好，对自己的职业生涯也能产生更大帮助。以令人信服的方式架构出问题，进而抛出正确的问题，远比什么都懂更重要。其实从我以往的经验看来，如果领导人能问出正确问题，而且打开心胸接纳真实的答案，让人心服口服的洞见自然会呈现出来。有人问了你一个精心架构的问题，接着答案如灯泡一般忽然在你脑海

中亮起，这种事你经历过几次呢？有时候单纯聆听并思考这个正确问题，就能打开你的视野，进而带领你转舵前行，向着崭新而具有建设性的方向前进。

因此，这场挑战是双重的：架构出正确的问题，以及养成定期往后退一步、抛出问题的习惯。

应该扪心自问哪些问题

我已经提炼出这个方法的精华，并把它简化成7个基本探询类型；根据我的经验，这些都是能在商界与非营利组织领导人之间产生共鸣的问题。在接下来的各章节中，我会一一呈现这7种类型的关键问题，以及讨论架构出这些问题的思维模式，而非直接在书中给出答案。

尽管你也许自认为很了解你自己和你的公司，你仍会发现需要大量额外的提问以及反馈，才能充分解决这些问题。此外，我想你应该会发现这些问题是层层架构起来的；换句话说，一旦解决了第一层的问题，接下来要攻破后续问题就会简单得多。

下面是依序列出的章节焦点：

设定你的愿景与要务

这是你的企业的根基。清晰说明公司愿景并认清随之而来的优先要务是很重要的，而且必须使公司全体人员和重要客户都能了解上述愿景和要

务。当业务开始举步维艰，问题经常来自众人对公司愿景以及要务的疑虑。在本章中，我们将讨论“愿景”——愿景的重要性以及如何打造或重新打造你的愿景。此外，我们将从多种层面入手，找出有哪些可管理的优先要务，反过来，这份要务清单将会助你一臂之力，使你达成目标、施展抱负。

管理你的时间

你知道自己是怎么利用时间的吗？你利用时间的方式与你的愿景及优先要务是否相符呢？很多出于好意的领导人常常都完全没有意识到，如果手边时间和优先要务没能好好匹配，将会付出很大的代价。这一章将讨论时间与要务的错误结合及其导致的代价；并提供特定的方法，确保你能精确地掌控时间，把时间分给最重要的优先要务。

给予反馈，接受反馈

一旦你建立了清晰的愿景与要务，想要达成目标，有效的指导就是不可或缺的工具。尽管大多数领导人都知道这点，许多人仍未给下属提供有效的指导，而这种指导是确保员工做出优秀表现的关键。不仅如此，很多领导人自己也没得到应有的关键指导。在本章中，我将讨论关于人才管理的若干陷阱和误区。此外，我们也将探索其他有关指导与被指导的核心问题，以及评述其他几种替代方法。

接班规划与工作授权

你身边有尽心栽培的重点人才吗？你充实这个人才库的方式，是否从

某种程度上也在打造你的企业？你是否有意识地把关键任务交给这些专业人才负责呢？本章中要解决的，是领导人想要打造与发展人力资本时应该提出的几个核心问题。我们也将讨论将特定任务授权给他人的重要性，如此一来你才有多余的精力将时间放在企业的关键要务上。

为你的团队把脉，做出相应调整

你的企业设计和领导方法现在还能满足业务发展的需求吗？你追求的方法是不是只能满足一时需求，接着就得赶紧更新、修正甚至废弃整个方法？你如何通过流程的建构、跳出工作情境的局限、拓宽视野，来解决这些问题？我们将处理一些领导人必须面对的艰难议题，以及如果他们想持续保持成功的话该怎么有效解决这些问题。

领导人要成为团队的典范

你的行动远胜过言语。你对于自己和下属的行为传达出的信息，都了然于心吗？你和你的下属会不会言行不一致？很多刚刚崭露头角的领导人，甚至一些资深领导层，都没能理解他们的行动会对下属和重要客户产生何等影响。我们将在本章探讨成为众人典范究竟是什么意思，并且讨论若领导人想成为公司中的有力典范，该提出哪些重要问题。

发挥你的潜能

你了解自己的能力和弱点在哪里吗？你有没有营造出一种让下属能充分发挥潜能的学习环境？你会不会鼓励直言辩论的风气？你有没有努

力创建出公正与公平的企业文化？如果没有，这些不足会对你的公司及其表现产生什么影响？在本章中我们将探讨如何充分了解自己，如何发挥出自己最好的一面，并且将这种思维模式也植入你的下属心中。我会提出几个具体技巧，帮助你在此重要议题上有所进展。

当你阅读每一章节时，你会发现这些方法首先是为了帮助你更加了解你自己和你的公司而设计的。而从长远来看，这些方法则有着更重要的目的，就是帮助你走上定期探询之路：以富有成效的方式架构出议题，退后一步了解议题，得出洞见，再根据这些洞见采取行动。唯有如此，才能成功往前迈进。在本书的最后一章，我们将讨论如何让这种方法成为你领导活动中的常规部分。

探讨与思索的练习

本书中的若干问题和方法很可能会正中你心，引起你的共鸣；而其他问题和方法可能不会让你产生这种反应，这都视个人状况和经验而定。根据你的个人偏好以及领导风格，你想出的新问题也许比本书所列出的问题更符合你的实际状况。本书重点在于使你养成习惯，定期提出一系列问题，而这些问题要符合你的公司和产业，切合你的性格与过往经历，并且与时俱进，切合现实状况。当你尝试运用本方法时，我希望你视之为一项富有价值的工具：当你感觉不确定时，这个工具便能派上用场；当你打造个人技能，规划你的职业生涯、创建你的公司时，可用这种方法预先检查

你的航向。

我的目标就是使你踏上这段旅途。我希望上述思维模式，能让你在这段挑战不断却又收获丰盛的旅途中更加顺利，成为更高效的经理人，成为真正出色的领导者。

导 论

- v 良好的领导力，不是因为什么都懂——
而往往是有勇气提出关键问题。

第一章

设定你的愿景与要务

- 003 如果你知道方向，
抵达目的地就容易许多。

第二章

管理你的时间

- 037 根据愿景和要务分配时间。

第三章

给予反馈，接受反馈

- 061 高效的领导者不但本身就是好教练，
同时也会主动为自己寻找教练。

第四章

接班规划与工作授权

- 091 面对终将退位的现实，
拟出完善的接班规划。

第五章

为你的团队把脉，做出相应调整

- 117 鼓起勇气，重新评估你的团队。

第六章

领导人要成为团队的典范

- 143 向他人传达出你
真正相信与珍视的价值。

第七章

发挥你的潜能

- 171 做真实的自己。

第八章

统整所有概念，迈向优秀领导力

- 203 反复练习，拓宽视野。

附录

- 213 高效领导，发挥潜能——不可不问的关键问题。

223 致谢



第一章

设定你的愿景与要务

What to
Ask the Person
in the Mirror

如果你知道方向，
抵达目的地就容易许多。

你有没有为你的企业描绘出一幅清晰的愿景？

为了实现愿景，你有没有列出 3~5 项关键要务？

你会积极向公司众人解释这幅愿景，并与关键要务联系起来吗？

若想要了解一家公司或非营利性机构，并且评估其领导人所面临的挑战，那么从这个问题——“你对这家企业的愿景是什么？”作为起点，再重要不过了。你在接下来的几年中想达成什么目标呢？这家机构的特别之处在哪？为什么你要花上宝贵的时间为这家公司工作呢？你能清晰有力地描绘出公司愿景，让你的员工和重要利害关系人都能充分理解这幅愿景图像吗？

以我的经验来看，每位有效领导人和他的企业所取得的持续成功，几乎都来自于清晰描绘的愿景。如果描绘出的愿景足够清晰，就能动员全体员工，并且向他们传达你想要带领公司前往的方向。清晰的愿景可以成为员工早晨起床、到公司上班、在工作中努力表现的动力！多花些时间，仔细描绘出你的愿景吧，它同时也描绘了你的企业愿景；它是打造杰出企业