

教您掌握最富技巧的领导力
应对你所遭遇过的最难对付的
领导力、商业和事业上的挑战

Your Coach

提升您 领导力 的教练

〔美国〕罗伯特·哈格罗夫 (Robert Hargrove)

〔加拿大〕米歇尔·雷纳德 (Michel Renaud) 著

金思宇 李佳 马青青 译 金思宇 审校



中国电力出版社
www.cepp.com.cn



提升您

Your Coach

教您掌握最富技巧的领导
力
应对你所遭遇过的最难对付的
领导力、商业和事业上的挑战

领导力

的教练

〔美国〕罗伯特·哈格罗夫 (Robert Hargrove)

〔加拿大〕米歇尔·雷纳德 (Michel Renaud) 著

金恩宇 李佳 马菁菁 译 金恩宇 审校



中国电力出版社
www.cepp.com.cn

图书在版编目 (CIP) 数据

提升您领导力的教练 / (美) 哈格罗夫 (Hargrove, R.),
(加) 雷纳德 (Renaud, M.) 著; 金思宇, 李佳, 马菁菁译.
—北京: 中国电力出版社, 2007
书名原文: Your Coach(in a book): Mastering the Trickiest
Leadership, Business, and Career Challenges You Will Ever Face
ISBN 978-7-5083-5969-4
I. 提… II. ①哈…②雷…③金…④李…⑤马… III. 领导
学 IV. C933

中国版本图书馆CIP数据核字 (2007) 第114433号

北京市版权局著作权合同登记

图字: 01-2007-3539

Your Coach(in a book): Mastering the Trickiest Leadership, Business, and
Career Challenges You Will Ever Face

Robert Hargrove

Michel Renaud

ISBN 0-7879-7128-6

Copyright © 2004 by John Wiley & Sons Ltd. All rights reserved.

Authorized translation from the English language edition published
by John Wiley & Sons Ltd.

本书中文简体字翻译版由John Wiley & Sons Ltd. 授权中国电力出版社
独家出版。未经出版者预先书面许可, 不得以任何形式复制或抄袭本
书内容。

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路6号 100044 <http://www.cepp.com.cn>)

北京博图彩色印刷有限公司印刷

各地新华书店经售

*

2007年9月第一版 2007年9月北京第一次印刷

720毫米×965毫米 16开本 14.75印张 222千字

印数0001-3000册 定价28.00元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签, 加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权所有 翻印必究

目 录

前言 我们的领导力宣言——更强的领导，更好的世界

导语 使私人教练培训大众化

1 对你的教练培训中蕴藏着什么机会 【15】

第一篇：你惊人的商业挑战 【28】

2 宣告一个不可能实现的未来 【42】

——占据人们想象的空间

情景：怎样才能把公司死气沉沉的氛围变得生机勃勃、鼓舞人心？志向高、资源少该怎么办？怎样从“经营生意”转化成“创造生意”？就让我们成为你的思考伙伴吧。

3 直面现实 【48】

——认清所缺少的、但一旦具备就能够带来突破的因素

情景：宣告战略意图后，取得了巨大的进步，然而却碰了壁。你急需找出问题所在，认清所缺少的、但能够带来突破的因素。你的最富技巧的教练会为你提供有力的帮助。

4 创建源文件 【55】

——愿景、重要转折点、关键提案、指导原则和方法论

情景：你在一次大会上提出了一个非常好的愿景，然而今天它

成为了又一个不为采纳的好点子，一切努力付诸东流。你不断追问自己到底缺少了什么能够产生影响的因素？你的最富技巧的教练可以为你提供一个非常好的领导力工具。

5 让每个人设定一个重要的商业挑战 【63】

——建立纵览战略目标的视角

情景：你想要对战略目标和重要事项给予更大的关注并投入更多的精力。虽然人们说他们想要关注的是能带来改变的事情，但是却往往因目标过多而陷入了泥潭，停滞不前。这里有一个已被事实证明了的方法可以确保你取得成功。

6 迫切地挣脱零增长的泥淖 【69】

——彻底放弃你的商业模式，而不是在边缘修修补补

情景：你面对着一个两难的问题：要么彻底放弃原有的商业模式、提出新的创造财富的战略，要么不顾日益缩小的回报而继续在问题的边缘修修补补。我们将会引导你进入两难问题的核心，并将其迎刃而解。

7 在下次的董事会会议中设法争取大量资金 【76】

——最好的展示是你没有做的那个

情景：你计划使盈利业务增长，但是为达到这一目的，需要向首席执行官和执行委员会争取资金。在最近几次试图说服首席执行官将资金投在宏大的增长目标之上时，却遭遇了反对或被否决。在即将到来的会议上你会怎么做？让我们来帮助你吧！

8 创造出夸耀你的顾客 【83】

——从“我”的视角转向“你”的视角

情景：你公司的员工已经爱上了你的广告、产品和规章制度。

然而，他们忘了去爱你的顾客，忽视了其不断增长的需求和期望。
这里有一个金点子可以改变这种状况。

第二篇：你惊人的领导力挑战 【89】

9 做一个卓越的领导者 【104】

——认识到你的获胜战略让你成功地走到了这一步，但是它或许不会把你带到你想要去的地方

情景：做事和思考的方法以及过去作为你的成功源泉的态度，现在已经成为一种局限。你没有意识到这一点，同时也并不知道你的这种无意识。你的最富技巧的教练帮你摘掉这层眼罩。

10 选择立场 【111】

——在立场的选择中发现自我，领导力由此产生

情景：你已经宣告了一个不可能的未来，并开始与巨大的商业挑战较量，但是现在设想你需要面对一个同样艰巨的领导力挑战，这需要不断的辅导与反馈。如果你已经做好了更快发展的准备，那么请系紧安全带，我们上路吧！

11 让你的伟大设计被人接受 【118】

——仅有愿景还远远不够！执行你的源文件直到它脱离你而独立存在

情景：你花了长达3个月的时间制作源文件，就好像在编写企业版的美国宪法一样仔细。在与员工的直接对话中，你激动地提出了自己的愿景、指津要点以及关键点，然而，得到的却更像是牢骚和抱怨。我们会告诉你如何使你的努力成果被人接受，独立于你而存在。

12 成为优秀的政治家 【124】

——非政治家的政治艺术

情景：你看到了一个带来改变的机会并准备行动，但似乎每走一步，支持与反对的声音就更加分化。你明白必须对那些相反的意见进行妥善处理，但是又觉得玩弄政治有失身份、有损尊严。要克服这种偏见，要实现目标，就必须掌握政治的游戏规则。

13 侧面领导力 【134】

——当你不掌权时如何领导——建立联盟以增加支持、减少反对

情景：你会发现领导者在不掌权的时候，他们通过三种方法办事：个人魅力、辩论力或压力以及建立联盟。对你来说哪种是最好的方式？这里有很好的指导。

14 在每份工作中选用 A 级员工 【141】

——对 B 级员工进行辅导，重新调配或解雇 C 级员工

情景：你开始认识到以下事实，即和一个由糟糕的 C 级员工组成的团队一起是不能够创造不可能实现的未来的。如果能拥有一支由 A 级员工组成的团队，你愿意付出一切，只要这是可能的。现在，这将会成为可能！

15 别再做日程表的奴隶 【148】

——开始关注能够带来改变的东西，而不是仅仅重要的或琐碎的东西

情景：你越来越难以控制你的日程表了，这使你垂头丧气、感到挫败。你每天花在应对生意经营需求上的时间太多了，想知道怎样才能花更多的时间在能够真正带来改变的活动上。这里有一些秘诀。

16 为与决赛一样重要的大会做好准备 【156】

——关注你需要成为谁以及需要做什么

情景：一个如同你生意竞技场中的决赛一般重要的大会即将召开。你希望你的会前准备能够帮助自己抓住这个机会，最后大胜而归。学习如何获得胜利。

第三篇：你惊人的事业挑战 【163】

17 你是否有雄心壮志？ 【172】

——抓住皇冠，在人生历史的征途上不要仅仅做一个好士兵

情景：你看到其他人正以比自己快得多的速度前进，却不知道为什么。或许其中的秘诀不在于他们有更多的天赋，而在于他们有更远大的抱负。你的最富技巧的教练会让你自由设定自己的志向。

18 建立人脉，实现抱负 【177】

——权力不仅来自你个人的地位，还在于你的人脉关系

情景：你清楚未来 2~5 年内自己渴望得到的工作是什么。现在正是时候开始考虑实现这些目标的战略行动中所应具有的关系网络。我们可以在这方面为你指导吗？

19 与老板建立密切联系 【184】

——胜人一筹的管理艺术

情景：最好的情况是你与老板相处融洽；最坏的情况是你要忍受被统治的痛苦。在两种情境中，你都把权力交给了你的老板。你能改变这种状况、取得事业的进步吗？我们的答案是肯定的。

20 在骚乱的世界中创造伟业 【190】

——争取精通业务，而非仅仅胜任

情景：最近你已经注意到了，一度十分稳定的中层管理工作不是被电脑所取代，就是转交给了巴基斯坦人、韩国人和墨西哥人。作为一名世界 500 强企业的员工或是自由代理人，如何使自己更有可能成功？听听我们的意见吧！

21 克服障碍，完善自我 【197】

——扬长避短，改正自己的缺点

情景：世界 500 强企业首席执行官的平均任期是 2.7 年。他们很多人像你一样，知道如何发挥自己的优势。然而，他们却不能找出阻碍其发展的问题。不要犯与他们同样的错误。

22 人言可畏，事业危机 【202】

——公开承认，对此负责，决心改变

情景：你致力于改变自己的领导风格，克服缺点，但是过去的表现欠佳。这可不好！虽然你不太情愿，但是其他人对你的看法不管正确与否，都会影响你的事业（甚至是前程）！这里谈到了如何改变那些看法。

23 精疲力竭疗法谈 【208】

——首先找到受挫的根源，然后解决超负荷工作的问题

情景：你的工作提供了一个大干一场的机会，但是要求你不断出差和持续不断地工作，这大大损害了你的健康。你对专制的老板、员工间的隔阂以及一些组织的弊端十分不满。这些问题加起来不仅会让你丧失动力，还会使你精疲力竭。该怎样应对呢？

24 这工作让你生厌吗？学学“到美国去”的态度吧！ 【214】

——准备一份简历，步入更好的新世界

情景：你一辈子都呆在同一家公司，它就好像是你的全部生活。你的老板给了你一个选择：维持这份工作或接受另一份工作。你的最富技巧的教练认为，你拥有的职业选择永远比所能看到的要多。

概念词汇表 【219】

致谢 【224】

关于作者 【226】

前言

我们的领导力宣言——更强的领导，更好的世界

我们想要用这一领导力宣言来改变世界。我们意在激励和促成那些拥有成为领导者志向和抱负的人改变他们的世界。我们意在宣告“更强的领导，更好的世界”。对于商界、政府、医疗、教育界及其他组织的领导者，我们坚信其中听到这一宣告后以拥护领导者的培养作为回应的人们将会迎来前所未有的成功；而其中对于这一宣告漠不关心的人们，即使是乐观地评论，他们也将前途未卜。我们坚信那些没有听到这一宣告的人们，如同那么多走下坡路的 CEO 一样，将会受挫于此。

我们崇尚“更强的领导，更好的世界”的主张。你只需花一点儿时间考虑一下在你的世界中这个宣言可能暗示着什么。在每一个国家、政府、企业或公共服务机构，都是那些关键的少数卓越领导者表明立场、做出改变。同时，还有很多普通人从来没有自己的立场，只是随波逐流。那么如果可以将这关键的少数领导者的数目增加，即使只是增加一点点，将会如何呢？正是对于培养卓越领导者的不断追求将我们最终引向对人们进行领导力的培训，引向一次又一次营业额的突破，并引入《提升您领导力的教练》中的许多课程。

宣扬领导者的培养是任何一个管理者都可以做的最富影响力的事情。想像一下将关键的少数领导者数量成倍地增加对于诸如中东争端、非洲饥饿问题或者美国医疗保健系统等焦点问题会有何等的冲击。想像一下它对于将一个只会说“我也如此”的行将就木的企业转化成为人心鼓舞、业绩骄人的组织会有何等的作用。不断出现在全世界、某个国家或是某一企业的紧迫问题正预示着这一事实：领导力常常被忽视。如果我们可以认识到这一点，并把它看成是一个机遇，而非威胁，

2 提升您领导力的教练

那么我们就能够振作起来，唤回我们所需要的伟大的领导力。

为什么现今对于领导力的发展比历史上任何一个时期都重要？当写下这一宣言的时候，我们意在为商业、政府、医疗、教育、科学、艺术及其他领域的领导者的培养创造一个强有力的、崭新的文化空间。这在今天较之以往的任何时候都更重要；的确，这可能关乎 CEO 的存亡。在 2001 年，有关记录显示有 555 名 CEO 由于业绩问题从世界 2000 强公司的名单中消失。在 2000 年和 2015 年之间，“主要领导时代”的主角们以 15% 的比率越来越多地退出了历史舞台。那些没有培养领导者的公司如今所付出的代价就是要退出市场。选择并培养一个人成为特定的角色其金融收益可能是 100%~150%。最终，在这个充斥着人口迁移、合资企业和破坏性技术的时代，管理企业的挑战就越来越多地取决于不断增加的卓越领导者。

建立强有力的领导渠道，给你的企业带来竞争优势

培养领导者要比发展一个战略更加重要。

——杰克·韦尔奇

今天，几乎每个大公司都拥有一本一百多页厚的战略计划手册。然而，没有几家公司的手册中包含培养领导者的内容。而且，罗伯特·甘多斯在《全球顶尖公司的领导力实践》一书中进行的研究表明那些由 CEO 参与领导过程的公司的三年股东整体回报率为 22%，与 CEO 没有参加领导过程的公司 -4% 的股东整体回报率形成鲜明的对比。研究表明绝大多数的 CEO 花在领导者培养上的时间还不到 10%。

有必要将商业战略和领导战略联系起来

也有值得注意的例外情况，而这些情况都是在顶尖的公司中出现的。通用电气公司的 CEO 杰夫·伊梅尔特、联合讯号的赖利·包熙迪、宝洁公司的克劳德·佩珀和百事公司的罗杰·恩里科以在领导者的培养方面花费 25%~50% 的时间而闻名。他们为什么这样做呢？这些人是将商业战略与人力资源战略联系起来了。他们疯狂地将精力集中在了人才上——让合适的人做合适的工作，从不勉强凑合。他们提出将领导力突破

与营业额突破相联系的领导力方案，并且有目的地营造一个培训的环境以达成这些目标。他们创造了世界级的综合的人力资源流程，着眼于选拔、培养、保持和延续。

你如何才能将普通人培养成卓越的领导者？

领导者的培养不是在弥补缺陷、而是在创造未来的过程中实现；不是通过抽象的培训项目，而是通过切身的经验达成。

我们知道，通行的领导者培养的典型例子就是破产。这就和路易斯·巴斯德之前的医学一样荒谬。典型的领导者培养的方法包括组织数百人长途行进以及抽象的培训项目。参加者要接受领导行为的课程培训，鼓励应用 360 度反馈法评估他们的领导力差距，并需要参加人为设计的课堂练习来培训技能、培养态度。

我们相信，纵然有成百本书、成百篇文章出版、发表，纵然有数百万美元花在了研究上，纵然有上千个 3 日培训项目，纵然有全球普遍的接受，仍然没有什么证据证明这一通行的领导者培养范例行得通。为什么不行呢？因为它的基础就是荒谬的假定，如果假定的前提是错的，那么其他一切也不会对了。

通行的领导者培养的范例是荒谬的

通行的范例

- 领导者培养是人力资源或组织发展部门的责任
- 领导者培养面向大众
- 领导者在认清并填平竞争力缺陷的过程中得到培养
- 领导者培养在有限的时间内通过抽象的培训项目来实现
- 领导技能和态度是一些建议和技巧

新的范例

- 领导者培养其他领导者，从 CEO 开始
- 领导者培养从关键的少数开始
- 领导者在表明立场作出改变并带来惊人结果的过程中得到培养
- 领导者培养实时（12~18 个月）在特定情境中通过培训来实现
- 领导技能是存亡攸关的大事，要有一种紧迫感，需要练习和学习

领导者培养的新范例

我们想让你再次想象一个大胆、新颖的关于领导力培养的范例，它要建立在一系列与通行的范例有天壤之别的假设的基础之上！让我们把这个直中领导力宣言核心的新范例建立起来吧。

由CEO参与领导者培养的公司的三年股东整体回报率为22%，与其他公司的-4%形成鲜明的对比。

新范例 1: CEO 和高层管理者有 25%~50% 的时间花在领导者的培养上。CEO 在那些公司直接参与领导者的培养，为其他公司培养一个 CEO 的毕业班，同时也就提高了领导者的递补能力。最著名的例子就是通用电气的杰克·韦尔奇。他说他把 50% 的时间花在了对领导者的培养上。他培养了自己的继承人杰夫·伊梅尔特，联合讯号的赖利·包熙迪，明尼苏达矿业及制造公司的詹姆斯·迈克纳尼和家得宝公司的罗伯特·纳德利。CEO 们需要掌控对于领导者的培养，而不能自动地将其拱手让给他人。他们需要把自己看成是公司人力资源部门的老板。在他们看来，领导者的培养、业绩与实际的执行应该是联系起来的，而并非毫不相干。

将公司中少数卓越领导者的数量加倍所能带来的影响如同从渺小到伟大的巨变。

新范例 2: 从关键的少数开始，在对领导者的培养中首先实现突破。在最富技巧的教练公司，我们的领导者教练培训工作成果赫赫。但是主要归功于我们是从那些壮志满怀、渴望成为伟大领导者的少数精英开始的。即使是教练培训一个或两个关键的领导者使其得以发展，也常常会带来各个层面领导者的发展。例如，高层主管辅导开始后，人们往往会为自己和其公司的美好未来选择一个立场。然后，他们会作出决定，与我们的教练们以及自己的团队在一个教练行动计划中共同工作。

在这个计划中，每个人都要为实现较大的营业额突破进而创造美好的未来而贡献力量。这一计划的参与者同时需要对自己领导下的两、三个人进行教练培训，这样就产生了雪球效应。

领导力不是一些特点和特征的罗列，而是取决于成绩。

新范例 3:卓越的领导者在创造非凡成果的过程中得以发展。人力资源部门总是真诚、善意地让我们提出对于领导者培养计划的看法。这些计划通常建立在通行的领导力培养范例的基础之上，即研究特点和特征，填补竞争力缺陷，以及课堂练习。我们通常的回应是：“你们的设计要素很多都非常棒，但是，在设计领导者培养计划时应该最先问的问题就是：船头是什么？我们认为任何领导力计划的船头都应该是实现营业额的突破。我们不该这样发问：你需要如何发展成为一名领导者？而应问：你想要迎接的营业额的巨大挑战是什么？领导力的突破往往在人们超越自我达成目标的同时相应地得以实现。

教练培训的力量在于它专注于个人的领导力和营业额的突破，它依具体情况而定，并且实时发生。

新范例 4:引入教练，退休培训和整个培训体系。想想老虎伍兹赢得名人赛的冠军，之后与教练布奇·哈蒙共同工作整整一年，在各大赛事中打遍每一个球道以追求四大满贯赛的胜利。想象他们在每轮之后连续数小时的训练，他们要赢得美国职业高尔夫锦标赛、美国高尔夫公开赛和英国高尔夫公开赛的冠军所需要的特殊的精神状态和技能。现在想象普通的高尔夫爱好者，比如你我，在高尔夫练习场练上三天或在高尔夫球夏令营训练一周：我们会患上信息焦虑症，而不会拥有赢得大赛的技能。这个比方表明了指导人们在一年中实时地提高领导力、实现营业额突破与传统的三日培训计划的区别。我们询问过的每一位管理者从直觉上讲都可以接受这一方法，但大多数培训经理就是没有这样做。

要掌握新的技能如高尔夫、滑雪等，应该学一点儿，练一点儿，学一点儿，再多练一点儿。

新范例 5: 当人们面临直接的挑战并且不断经历从练习实践到业绩的转化过程时，他们就能够学会新的技能。比如，我曾经辅导过的一个领导者克雷格想要创建一个鼓舞人心的组织。他创作了一个源文件来表述他的愿景和价值观。于是，我给他出了一些点子，告诉他源文件如何表达能让人们得到更大的鼓舞和激励。在几次与员工的直接对话之后，克雷格得到的反馈表明人们虽然喜欢他的想法，但觉得他有些过于冷酷、紧张。因此，我让克雷格打起精神，把自己变得更加热情、投入；民众的反馈说明他有了很大的飞跃。这又一次验证了领导力的变革是在对实际情况的处理中发生的。

与“更强的领导、更好的世界”的领导宣言有何关系

我要再次强调，我们的目的是呼吁对领导者的培养，并力图使每一家企业将它摆在其日程的首位，不论公有企业还是私营企业。我们同时也要推翻建立在抽象的培训计划基础之上的通行的领导者培养范例，而创建一个以卓越的领导者在创造非凡成果的过程中得以发展这样的理论为基础的强有力的新范例。这一想法意在引发一个关于领导者培养的新的讨论，而这一话题的前提就是：领导力技能作为软件能够产生硬件效果。如果你觉得你的想法与这里提到的观点不谋而合，并且你想成为 21 世纪未来领导者军团的一员，那么，请考虑下面列出的参与方法：

- 给我们发邮件，告诉我们你对于领导力宣言的看法，同意抑或是反对。
- 将这一领导力宣言寄给你敬仰和尊敬的领导者，要求他们做出书面的评价。我们希望得到书面的批注以附在宣言之后。
- 将该宣言发给你邮箱联系人列表中的每一个人，询问他们的看法，从而引发一次讨论。当你问他们这一问题时，他们也就参与其中了。
- 邀请人们参加一个简易的午餐会，这样你们就能够讨论有关领导力宣言的问题

了。询问他们觉得这个宣言好在哪里，又有什么建议可以对其进行改进。

- 在公司里，对于领导者的培养问题应该有自己的立场。如果在领导者培养的推进过程中或方案的设计中需要帮助，欢迎来电进行免费咨询。

罗伯特·哈格罗夫

于美国马萨诸塞州布鲁克林

米歇尔·雷纳德

于加拿大魁北克蒙特利尔