

NAME:	TIME:	AGE:
SUBJECT: 全球知名商学院经典课程系列 典藏版		SEX: <input type="checkbox"/> m <input type="checkbox"/> f

# 哈佛商学院 最受欢迎的领导课

## WHAT TO ASK THE PERSON IN THE MIRROR

Critical Questions for Becoming a More  
Effective Leader and Reaching Your Potential

哈佛管理学教授卡普兰扛鼎之作，企业领导力培训用书  
每个人都是自己的领导，也需要领导他人

DATE:	 9 787508 687513 >
-------	---

[美] 罗伯特·史蒂文·卡普兰 (Robert Steven Kaplan) \_ 著  
蔡惠仔 \_ 译

# 哈佛商学院 最受欢迎的领导课

WHAT TO ASK  
THE PERSON IN THE MIRROR

Critical Questions for Becoming a More  
Effective Leader and Reaching Your Potential

[美] 罗伯特·史蒂文·卡普兰 (Robert Steven Kaplan) \_ 著  
蔡惠仔 \_ 译

图书在版编目 ( CIP ) 数据

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. -- 2 版. -- 北京: 中信出版社, 2018.5

书名原文: What to Ask the Person in the Mirror  
ISBN 978-7-5086-8751-3

I. ①哈… II. ①罗… ②蔡… III. ①领导学-通俗读物 IV. ①C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 049384 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 © 2018 by China CITIC Press

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

ALL RIGHTS RESERVED.

本书仅限中国大陆地区发行销售

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

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)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 8.25 字 数: 170 千字

版 次: 2018 年 5 月第 2 版

印 次: 2018 年 5 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2012-8248

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-8751-3

定 价: 68.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

### 教育改变命运，我们改变教育

郑毓煌

清华大学博士生导师 营创学院院长

因为在清华大学经济管理学院任教和创办互联网商学院营创学院的原因，我经常获得一份特殊的“福利”：每当有商业类的新书问世，中信出版集团就经常会把新书寄给我，并邀请我提前阅读并为新书撰写推荐文字。然而，因为时间关系，我很少为图书写序。但这一次，我欣然应邀为“全球知名商学院经典课程系列”丛书写序，原因只有一个：我打心底希望，这套来自哈佛商学院和沃顿商学院这两家全球最著名商学院的优秀课程作品能够惠泽更多中国人，特别是中国的企业家、创业者和职场人士群体。

哈佛商学院和沃顿商学院无疑是全球最著名的两家商学院。经常有这么一个说法：哈佛大学是全美所有大学中的一项王冠，而王冠上那璀璨夺目的明珠，就是哈佛商学院。建于1908年的哈佛商学院以案例教学法闻名全球，哈佛商学院的案例也被全球所有商学院

广为使用。据统计，在美国 500 家最大公司里担任最高职位的经理中，有 1/5 毕业于哈佛商学院。

沃顿商学院是美国第一所大学商学院，创立于 1881 年，比哈佛商学院还早 27 年。自 1881 年创建之后，沃顿商学院创造了许多商学院历史上的第一：1881—1910 年沃顿商学院出版了第一本商业教科书；1921 年沃顿商学院设立了全球第一个 MBA 学位……甚至，由于沃顿商学院名声太大，很多中国人只知道沃顿商学院而不太熟悉其所在的大学“宾夕法尼亚大学”（美国常春藤八大名校之一）。

今天的中国太需要这两所全球顶级商学院的优秀课程和优秀著作了。为什么这么说呢？

首先，社会对商业知识和智慧的需求正在急剧扩大，迫切需要在浩瀚书海之中甄别真正优秀的商业著作。在今天的中国，创业大潮正如火如荼展开，然而，传统的顶尖商学院由于门槛太高，大多数中小企业家、创业者和职场人士往往不敢奢望能够进入哈佛商学院、沃顿商学院、清华经管学院、北大光华管理学院等国内外顶尖商学院进一步学习和深造。在这种情况下，很多中小企业家往往被一些质量差的培训机构忽悠和传销，前几年流行的成功学就是这样的一个例子：成百上千的企业家到了培训现场，发现却只是充满鸡血和洗脑的营销课程。即使是购买商业类书籍，很多中小企业家往往也被诸如《如何快速成交》《如何达成一个亿小目标》等耸人听闻的标题吸引。而随着智能手机和社交媒体的普及，大多数人的时间都花在微信上，都在“碎片化”、“标题化”地阅读各种阅读量

十万以上的文章，却再也没有时间认真去读完一本真正的好书。而个人通过品读一本书得到的独特体验以及系统性思考是快餐式文化消费不可比拟的。

其次，培养良好的求知习惯须趁早，优秀的教育和书籍对每个人的成长至关重要。我自己就是一个“教育改变命运”的受益者。出生于福建农村的我，10周岁之前由于在乡下小学读书，连普通话都不会说。真正帮我改变命运的，是我的母亲。为了给我带来更好的教育机会，母亲放弃了在乡镇企业里待遇较好的工作而调到“清水衙门”的县城图书馆，我才能转学到城里读书，并开始有机会大量阅读各种图书。也正因此，我才从一个玩泥巴的乡下小孩，慢慢变成一个爱学习爱读书的孩子，并在后来如愿考入全县最好的中学，考入清华大学和哥伦比亚大学。正因为有了这番经历，回到清华任教之后，我一直希望能够用所学帮助更多的人。

再次，“全球知名商学院经典课程系列”能让每个求知者通过阅读，机会平等地获得优质教育的机会。传统的知名商学院教育，由于学费高昂，门槛极高，只能惠及少数人。正是在这种背景下，在“教育改变命运，我们改变教育”的理想下，2017年初我创办了营创学院和营创读书会，立志打造一所人人都上得起的哈佛商学院，全年推出50本商业著作的原作者精华解读音视频，并在2018年初面向中小企业家和创业者们推出了“用1%的学费，上清华+北大+全球知名师资的线下EMBA”项目，获得了社会的积极反馈。同样，中信出版集团这套书的付梓可以让千千万万的读者有

机会抵达最前沿的商学院的通识课程精华，也将成为渴求学习顶尖商学院课程读者们的福音。因为，正是这些优秀商业著作的传播，才让更多人获得优秀的商业知识和智慧。

今天，中信出版集团即将出版的《沃顿商学院最受欢迎的谈判课》《沃顿商学院最受欢迎的思维课》《哈佛商学院最受欢迎的营销课》《哈佛商学院最受欢迎的领导课》这一系列丛书无疑是商业知识和智慧中的明珠。这四本书都源于哈佛商学院和沃顿商学院这两所全球知名商学院里最受学生欢迎的课程，图书的作者也都是哈佛商学院和沃顿商学院里在营销、领导力、谈判、思维等各商业和心理学领域的资深教授。我相信，这一系列丛书不仅会带给读者优秀的商业知识和智慧，更会将看起来遥不可及的知名商学院教育带给成千上万的读者。而这，也正是中信出版集团、营创学院和我本人一直努力的目标。

郑毓煌

2018年3月12日



扫码免费畅享 50 本商业著作  
原创作者精华解读音视频

### 领导力不是什么都懂， 而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者，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？

优秀领导者是天生的还是后天培养的？

伟大的领导者是怎么做的？

很多人以为，伟大的领导者之所以伟大，不过是因为他们够幸运，总能找出正确答案。他们以为这些领导者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者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。而且这些领导者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：成功的领导者是珍稀品种，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者提供咨询服务。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者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儿也不确定。这时候，他们会认为自己待错了地方，应该去干点儿别的。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。

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

我的答案是：领导者能否发挥潜力，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。当你的资历越来越深，最后可能成为整个公司的主要领导者时，想要得到下属及时有用的反馈、保有准确的自我认知，以及对于新问题设立早期警告系统，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，这时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，在历年工作中也观察到其他管理者有相似遭遇，而且自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，对大多数领导者来说，90%的困难来自能够及时退后一步，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，成功的商业领导者很少什么都懂。但他们非常懂得如何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，这些领导者就能突破逆境，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者及时退一步，诊断眼前状况，再成功往前迈进的经验。我曾和许多领导者合作，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。我坚信每位领导者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，又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者如何架构关键问题，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者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来看，如果领导者能问出正确问题，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者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及要务的疑虑。在本章中，我们将讨论“愿景”——愿景的重要性及如何打造或重新打造你的愿景。此外，我们将从多个层面入手，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。

## 时间管理

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者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。尽管大多数领导者都知道这点，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表现优秀的关键。不仅如此，很多领导者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，并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，是领导者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，你才有多余的精力和时间投入企业的关键要务。

## 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？我们将处理领导者必须面对的一些艰难议题，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。

## 领导者要成为团队的典范

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者，甚至一些资深领导，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，并且讨论若领导者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及热情在哪儿吗？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？我们将在本章中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下怀，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，我希望你视之为一个富有价值的工具：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。



哈佛商学院最受欢迎的领导课

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

## 目录

contents

推荐序 教育改变命运，我们改变教育 / 郑毓煌 IX

前言 领导力不是什么都懂，而是有勇气提出关键问题 / 罗伯特·史蒂文·卡普兰 XIII

第一章 设定愿景与要务 001

当你身处职场，你的时间和其他资源都很稀缺，这时你和你的员工在做出重要决定前，最好先知道你们的方向，这样抵达目的地就容易许多。

清晰描绘企业愿景 005

重要的不只是金钱 006

愿景的棱镜效果 008

实例：清晰愿景带来的力量 010

即使是街角餐馆也有愿景 015

构筑共同愿景 015

定义关键要务 021

一种模式并非适合所有 026

传达和再三传达都很重要 029