

<<领导者需要知道的78个重要问题>>

图书基本信息

书名：<<领导者需要知道的78个重要问题>>

13位ISBN编号：9787121170355

10位ISBN编号：7121170353

出版时间：2012-6

出版时间：电子工业出版社

作者：克莉丝·克拉克·爱泼斯坦

页数：216

译者：黎涓

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<领导者需要知道的78个重要问题>>

前言

让卢克皮亚德船长的目光从航行日志上移开，他看了看船钟，觉得自己在房间里待够了，应该起身走一走，感受一下踩在脚下的船只。

想了解船员们的情绪，唯一的途径就是走上甲板。

当然了，他也可以把瑞克或特洛伊叫进来问个清楚——船员们感觉怎样？

然后从他们的回答中了解真实情况。

经过了这么多年，皮亚德船长发现，这种方法忽略了一个重要因素。

如果他待在房间里，然后等待下属带给他答案，他们就不知道皮亚德的感受，或者，至少他们不知道皮亚德希望他们觉得自己有什么感觉。

——杰弗瑞郎，《不朽的线圈》（Immortal Coil） 汤姆彼得斯在他1982年出版的《追求卓越》（In Search of Excellence）一书中提出了走动式管理（Managing by Wandering Around, MBWA）的概念。

作为管理团队的顾问和导师，我发现对于领导者来说，让他们从办公桌前起身有多难，比较常见的倒是他们借故推掉和下属的会面。

有一天我突然意识到，把领导者拉到人前不是最困难的事，最可怕的是，他们即使和下属在一起，也不知道该说什么！

可能在你被任命为领导者的那一刻，你就觉得自己应该成为一切智慧的源泉。

换句话说，你应该成为解答问题的人，而不是提问者。

大错特错！

优秀的领导者总是谦虚地认识到自己的不足，然后迅速决定寻找一些值得信赖的顾问，向他们求教。

伟大的领导者明白，只问问题还远远不够。

为了取得成功，他们必须把提问所有问题、向所有人提问当做头等大事。

有时他们不得不回答一些棘手的问题——会泄露机密数据的问题及答案不招人喜欢的问题。

启发人的不是答案，而是问题。

——尤金露斯科，罗马尼亚剧作家 提问需要勇气。

说需要勇气是因为提问并且承认自己不知道答案绝非人们对领导者的期望。

如果让人们描述领导者的话，大多数人会选择“有力”“足智多谋”“魅力非凡”“果断”“勇敢”这样的词汇。

就算提到“好奇心强”“不耻下问”“善于提问”这样的词，它们也一定出现在后面。

人的心理模式很难转变，但是这个转变一定要做。

如果领导力意味着随时能够给予恰当的回答，那世上没几个人够格。

但是如果领导力意味着提出富有挑战的问题，那我们都可以让自己合格。

如何使用本书 通过让自己具备善于提问的思维定势来担任领导者，要比强迫自己改变根深蒂固的观念——从领导者应该迅速回答问题转变为领导者应该迅速提出问题，容易一些。

如果有关提问的概念提起了你的兴趣，如果你想尝试一些新方法，那么你将和我一起展开一段充满乐趣的旅程。

读完这个部分之后，或许你想浏览一下目录，或许某个问题会引起你的注意。

没关系，你可以先读那一部分。

我强烈建议你从本书从头到尾读完（无论按什么顺序），然后在提问之前，思考一下这些问题的威力。

你必须牢记，提问和提出恰当的问题不是一回事。

如果你渴望成为真正的领导者，就必须制定合理的提问策略。

你必须知道自己要问什么，以及怎么问。

你应该提前问自己几个问题。

下面这4个问题会帮助你明确从哪里开始发问。

公司的哪个部门最了解我？

公司的哪个部门最不了解我？

<<领导者需要知道的78个重要问题>>

公司的哪些部门我最不了解？

公司的哪个部门对成功至关重要？

然后，问问自己，想成为善于提问的领导者应该从何入手？

我怎样向员工解释我的新行为？

我应该怎样理解并利用他们的回答？

听见不喜欢的回答，我应该怎么做？

怎样问更多的问题？

你可以根据这些问题的回答制定自己的计划。

你应该向大家宣布，你正在使用新的领导方法，希望他们支持你，并对你的努力做出反馈。

然后就可以提问了。

你可以利用每章末尾附带的工作表。

它们会帮助你找到需要提问和回答的问题。

可能你想得到朋友的帮助，那就把他们列入自己的计划中，让他们倾听团队的意见，再把大家的反应告诉你。

不要一开始就强求完美，开始行动才是关键。

犹犹豫豫地提问也比索性不问要好。

除了计划之外，请记住，本书更多地讲述领导力历程和提问的重要性，而不是给你准备正确的答案。

寻找恰当的时机或场合提问并做出回答并非我的意图。

本书不是要教给你方法，方法是外在的。

我希望你能像彼得布拉克在他的《生命里最重要的事，你开始做了吗？

》（The Answer to How is Yes）写的那样，从什么有效、如何产生效果转变为为什么重要，以及什么才是重要的。

我相信，你希望自己成为优秀的领导者，甚至伟大的领导者。

本书将帮助你展开领导之旅，如果你愿意冒些风险练习新技巧，并且忍受改变带来的不舒适的话。

在阅读的时候，记得拿支笔做笔记。

把问题转换成自己的语言，把它们当做跳板，然后提出自己的问题。

但是最重要的是，一定要提问！

这些问题的回答一定会让你受益匪浅。

温馨提示 提问并且倾听回答需要时间，而时间对领导者来说总是稀缺之物。

直接宣布命令可以节省领导者的时间。

在危机时刻或者需要迅速传播基础信息的时候，这些宣告也恰如其分。

许多领导者陷入误区，把什么都当成危机或信息传播，从而节省自己宝贵的时间。

不要自欺欺人。

如果公司里什么事情都是危机，或者你觉得领导者的任务就是随时宣布信息，那你就需要重新考虑一下自己的领导策略了。

明白了吗？

做好提问的准备了吗？

有件事要记住：如果你并没被公认为是一名善于沟通的领导者，或者你的企业文化带有强烈的等级意识，那么在提问的时候，遇到满怀疑惑的神情和长时间的沉默就不足为怪。

造成这种表情和沉默的原因是，他们正在绞尽脑汁，想知道你为什么这么问，以及坦诚的回答会给他们带来什么后果。

做好等待的准备并且坚持下去。

如果你给他们足够的时间，让他们组织自己的回答，他们通常都会给出自己的答案。

持续的提问行为会提高回答的周详度、深度和诚信度。

提出问题，不久就能找到答案。

——西奥多里维特 美国市场营销专家 说到回答，你要做好准备，因为你可能听到自己不喜欢的回

<<领导者需要知道的78个重要问题>>

答。

虽然长远来看，真相至关重要，但是短期来说是痛苦的。

得到不喜欢的回答后，千万不要辩解，不要列出一大堆理由向对方解释，为什么某个情况无法改观，为什么他的信息是错误的，或者为什么这件事与你无关。

你的任务是倾听，真正地倾听，然后感谢对方的回答。

<<领导者需要知道的78个重要问题>>

内容概要

许多领导者碍于面子，装出无所不知的样子，随时准备回答问题。领导者更应承认自己的知识缺口，提出恰当的问题并真诚倾听答案，从而获取深入的信息，高效工作和做出明智的决策。

本书包含78个领导者应该知道的问题，涉及领导者要问自己的问题、问客户的问题、问员工的问题、适用于特定场合的问题、领导者要回答的其他问题，以及适用于特定情况的问题答案和不好回答的问题。

提出好的问题并准确回答能帮助领导者促进与员工、客户、合作者的理解和信任，高效合作实现共同目标。

本书对新晋领导者、经验丰富的领导者均有极高的实践价值。

<<领导者需要知道的78个重要问题>>

作者简介

作者:(美)克拉克-爱泼斯坦

<<领导者需要知道的78个重要问题>>

书籍目录

- 第1章 领导者需要问自己的问题
1. 领导力是什么？
 2. 当领导者感觉如何？
 3. 你想让别人对你有什么印象？
 4. 你快乐吗？
 5. 你害怕什么？
 6. 你真的想发问吗？
- 第2章 领导者需要问客户的问题
7. 为什么与我们合作？
 8. 为什么和我们的竞争对手合作？
 9. 我们在什么时候做过什么事让你觉得与我们合作很困难？
 10. 希望我们在未来怎么做？
 11. 如果你是我，你希望我的公司有什么变化？
 12. 怎样才能让你知道我们公司对你的支持心存感激？
- 第3章 领导者需要问员工的问题
13. 我们靠什么赚钱？
 14. 你的工作如何帮助公司走向成功？
 15. 我们怎样省钱？
 16. 怎样提高你的工作效率？
 17. 关于客户，你觉得什么是最重要的？
 18. 我们可以为客户提供些什么？
 19. 我们面临什么样的竞争，你对此了解多少？
- 第4章 领导者需要问员工的深层次问题？
20. 什么妨碍了你的工作？
 21. 我们领导团队做了哪些妨碍你工作的事情？
 22. 最近的哪条管理决策你不太明白？
 23. 我们怎样才能提高管理决策的沟通效率？
 24. 如果你能改变企业的某个集体行为，你会改变哪个呢？
 25. 你希望我们为你提供什么样的潜在利益？
 26. 在我们公司的团队中工作是什么感觉？
 27. 一周的开始是什么感觉？
 28. 周末是什么感觉？
 29. 你愿意从事什么样的志愿工作？
 30. 是什么让你觉得在我们公司工作很自豪？
 31. 上周你学到了什么？
 32. 工作给你带来什么快乐？
 33. 如果只考虑乐趣，你会做什么？
 34. 是什么给了你生活的意义？
- 第5章 适用于特殊场合的问题
35. 你为什么决定加入我们公司，请真实回答这个问题？
 36. 如果用一个词来形容我们公司，你会选择哪个词？
 37. 有没有什么好问题我可以问新员工的？
 38. 我可以问你什么问题？
 39. 你为公司带来什么好处？
 40. 你需要学习什么技能？
 41. 你需要练习什么技能？
 42. 你了解公司里的哪个人？
 43. 未来5年你想做什么工作？
 44. 你觉得我们为什么让你当领导者？

<<领导者需要知道的78个重要问题>>

45. 你遇到过的最好的领导者做过什么事？

46. 想当一名优秀的领导者，你需要学习些什么？

47. 你当了领导者之后，希望我们怎样支持你？

48. 你还好吗？

49. 你想知道什么？

50. 你需要什么？

第6章 领导者需要回答的问题 51. 你认为在未来一年内，我们的公司会有什么变化？

52. 我们这个行业的前景如何？

53. 关于未来的什么事情会让你感到兴奋？

54. 你通过什么方式了解消费者呢？

55. 你怎么知道我的日常工作？

56. 我如何在公司中提升自己？

57. 你如何做决策？

58. 你如何花时间思考？

59. 在工作中什么事会让你生气？

60. 你如何评估成功？

61. 你在学什么？

62. 你如何保持积极的态度？

63. 你如何重燃工作热情？

64. 你热爱自己工作的哪个部分？

65. 如果单纯从乐趣考虑，你会做什么？

66. 你人生的意义是什么？

第7章 适用于特定情况的答案 67. 眼下什么情况？

68. 接下来会怎样？

69. 我的未来会怎样？

70. 下个月我会有工作做吗？

71. 这次危机会造成什么长期影响？

72~73. 将会有什么变动？

我的工作会怎样？

74. 谁将成为我的领导者？

75. 我们的价值观会持续下去吗？

76~78. 企业会怎样支持我？

我能得到什么好处？

这对于我的职业生涯有什么意义？

第8章 如何回答艰难的问题 如果不知道答案，那么坦白相告 如果答案是否定的，那么如实作答 如果问题并没有答案，那么如实作答 如果你无法回答，那么如实作答 当传达听众不愿意听到的信息时 回答隐私性比较强的问题 最后几个问题 附录A 来自其他领导者的优秀问题

<<领导者需要知道的78个重要问题>>

章节摘录

版权页： 21. 我们领导团队做了哪些妨碍你工作的事情？

领导者最被人认可的角色就是障碍清理器。

如果领导者总是让员工汇报情况，而不是为他们创建一个各司其职解决问题的环境，那就会陷入麻烦。

成功的领导者非常渴望对员工进行指导，帮助他们找到提高工作效率的方法。

他们希望员工明白，遇到超出自己能力之外的障碍时，应该向他们求助。

领导者可以在那个时刻卷起袖子，为团队大干一场。

但如果领导团队本身就是障碍怎么办呢？

提出“我们领导团队做了哪些妨碍你工作的事情”这个问题需要毅力和勇气。

需要毅力是因为初次提到这个问题的时候，你很可能得到“没有”或者“他们做得挺好”这样的回答。

回答者的脑海里肯定会闪现这样的想法：“这家伙把我当傻子呢！

居然让我回答这样的问题！

”老实说，你会因为他们的这种想法责备他们吗？

所以，问这个问题的时候别想第一次就能得到高品质的回答。

你平时提问其他问题的次数越多，对回答处理得越恰当，那么当你再次问到这个问题的时候，你得到的回答就越诚恳。

需要勇气是因为有些回答可能让你难以接受。

根据我的经验，领导职位越高，越难以得到对公司日常工作的准确描述。

除非你一直保持提问的习惯，已经赢得大家的信任。

可能你会听见一些有关自己团队甚至自己需要反省和提高的行为。

在做好心理准备接受这些回答之前不要轻易发问。

顺便说一句，如果你还没做好行动的准备，那就快准备吧。

22. 最近的哪条管理决策你不太明白？

提出这个问题的目的是判断自己是否应该提高决策的质量或提高沟通决策的方式。

这是完全不同的两件事。

你必须搞清楚到底是下属不明白为什么要制定这样的决策，还是你传达决策的方法有问题。

人们对决策产生的情感反应很少在决策传达之前发生。

我们先说说情感的问题。

员工调查表明，工作场所最大的动力之一就是当员工在了解企业的一举一动时所产生的主人翁感。

不信的话就在公布企业决策变动的新闻之后去工作场所走一走。

如果员工通过外部渠道，而不是从企业内部得到信息的话，他们就会觉得自己不被重视。

相信我，无论这个决策多么严谨、实用，人们都不会领情，企业则会因此受到惩罚。

最极端的就是从报纸上得知企业动向。

很多大型决策的传达缺少深思熟虑的内部沟通计划，而绝大多数日常决策在传达的时候压根没有进行任何解释。

小看员工对决策传达模式所产生的情感反应绝对是非常危险的行为。

那么决策的内容又如何呢？

如果领导者愿意花时间认真解释自己的决策，说明他们接受了领导者极为重要的教育者角色。

任何一个头脑清楚的人都不会允许一个十几岁的青少年在经过适当训练、足够练习和考试合格之前独自驾驶汽车。

但是很少有企业在发布决策之前完成必要的步骤，如确保员工对企业运作的深刻了解，根据决策权确定学习层次，以及向所有员工不断进行有效反馈。

如果领导者帮助员工理解决策背后的步骤，那么他也是在教育员工将来如何制定决策。

<<领导者需要知道的78个重要问题>>

媒体关注与评论

一本适合新领导者阅读的入门书籍，不过经验丰富的领导者或许会从中受益更多。
我只想说，要是十年前能读到这本书该多好！

——凯·格林奈尔德勤咨询公司合伙人 思路清晰、发人深省、可读性很高。
单单“领导者问客户的问题”这部分内容就已经非常有价值了。
本书的每一页，字里行间都是有用的知识，学并享受着。

——珍妮特·巴罗博士 美国TMI集团公司总裁，《抱怨是金》作者 在这本开创性的著作中，作者提出一些具体的、易操作的策略来指导管理者成为高效的领导者。

我深信如果能在我的公司中实践书中的概念，那么我们将会更强大，利润会更高。

——里克·雅克尔 Sherman健康系统董事会主席 一位领导者持有的能让变革成为积极力量的两大法宝是他提出的问题及对问题答案的关注。

这本书值得好好读，彻底消化之后活学活用。

——泰瑞·鲍尔森 美国国家演讲协会前主席

<<领导者需要知道的78个重要问题>>

编辑推荐

《领导者需要知道的78个重要问题》对新晋领导者、经验丰富的领导者均有极高的实践价值。领导者通过提出问题可以发现潜藏的危机、收集信息、掌控局面，可以了解员工的情绪、获取消费者偏好信息、发现新的工作方法并提高工作效率。

<<领导者需要知道的78个重要问题>>

名人推荐

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>