

领导力

哈佛学生必修公开课

金圣荣 编著



HARVARD
UNIVERSITY



L E A D E R - S H I P

学习自我管理、自我领导、影响他人

在人际交往中有效地运用双赢思维

成为一个具有创新思维的卓越领导者

中国铁道出版社

CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

领导力

哈佛学生必修公开课

金圣荣 编著

图书在版编目 (CIP) 数据

领导力：哈佛学生必修公开课 / 金圣荣编著. —
北京：中国铁道出版社，2016.6
ISBN 978-7-113-21583-5

I. ①领… II. ①金… III. ①企业领导学 IV.
①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 044005 号

书 名：领导力：哈佛学生必修公开课
作 者：金圣荣 编著

策 划：王 佩
责任编辑：杨新阳
责任印制：赵星辰

读者热线电话：010-63560056

封面设计：MX DESIGN
STUDIO

出版发行：中国铁道出版社（北京市西城区右安门西街 8 号 邮政编码：100054）
印 刷：北京铭成印刷有限公司
版 次：2016 年 6 月第 1 版 2016 年 6 月第 1 次印刷
开 本：700mm×1000mm 1/16 印张：12.25 字数：150 千
书 号：ISBN 978-7-113-21583-5
定 价：36.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书，如有印制质量问题，请与本社读者服务部联系调换。电话：(010) 51873174

打击盗版举报电话：(010) 51873659

前言

FOREWORD



早在 19 世纪末 20 世纪初，学者们就展开了对领导者和领导力的研究。研究认为，领导者是引导他的团队去达成目标的过程。它不是职务地位，也不是少数人的特权，而是一种积极互动的目的明确的动力。曾就读于哈佛大学的美国前国务卿基辛格说：“领导就是要将他的人带领到他们没有去过的地方。”也就是说，有能力带领他人去最好地完成计划的人才是真正的领导者。一个优秀的领导者，必须具备这样的能力，即战略制定和执行管理、引导、授权、关系管理、领导创新和组织变革的能力。

那么，什么是“领导力”呢？研究认为，“领导力”其实就是一种特殊的人际影响力。可以将它形容为一系列行为的组合，而这些行为能够激励他的团队跟随他去做他所要做的事。所以德鲁克说，领导力的基本原则是做人的艺术，而不是做事的艺术。领导力存在于方方

面面，在军队、政府和企业，甚至在一个家庭中，它都是人们做好每一件事的核心。

实际上，在一个组织中，人们是相互影响的，也可以说，每个成员都具有潜在的和现实的领导力。在一个组织中，一个既定目标的完成是领导者和成员共同作用的结果。这个目标是一个有机的系统，其中包含员工的主观能动性，领导者与成员之间的积极互动，领导者的个性特征及其领导艺术，还有组织目标的制定和实现的过程这样几个要素。各要素之间的协调发展，是组织维持正常运作状态的保证，而决定这一问题的关键，则是领导者与成员之间的互动。如果互动良好，就可以在彼此之间，形成统一的认识、情感和行为活动，从而使领导力得到更好的发挥。

领导力可以分为组织领导力和个体领导力两个层面。前者指的是，组织作为一个整体，对其他组织和个人的影响力；个体领导力是针对企业而言，即企业各级管理者和领导者的领导力。

个体领导力是组织领导力的基础，所以，想成为一个领导他人的人，一个具有卓越领导力的人，就要不断突破和提升领导力。毋庸置疑，领导者作为企业的核心人物，对企业的生存和发展，起决定性的作用。他所制定的经营决策是否适合企业的发展和市场需求，决定着企业的未来走向和最终成败。因为在一个企业中，领导者是最具有决策权的人，所以领导者的能力高低，对每一项决策的正确与否都有很大影响。所以，一个人能否成为一个优秀的领导者，关键在于他是否具有多方面的能力。

领导是一种综合实践活动，这就要求领导者要具备较高的能力和素质，只有这样，他们才能带领团队妥善地解决和处理各种问题。如在激烈竞争的环境下，为使企业立于不败之地，能够在险象环生的商战中获胜，领导者就要具备果断决策能力、创新能力及处理危机的能力等。由此可见，领导力是各种能力的综合运用。在现代企业管理中，很多领导者已经意识到这一点。无疑，这样的领导者会带着他的团队走得更远。

如今，社会竞争日趋激烈，因此，要求每一个领导者都要真正懂得什么是领导力，以及如何让自己“在其位谋其政”，如何用知识和智慧去管理企业，以使企业快速地成长和发展。诚然，有广博的知识、敏锐的洞察力、果断的科学决策力是一个领导者必须具备的能力，但作为一个领导者，更要懂得做人的艺术，懂得用人格魅力去征服和影响团队成员，让他们心甘情愿地跟随自己一起向前走。但这不是仅凭丰富渊博的知识和高超的技能就可以实现的，它还要求领导者具备正直、高尚的人格，这样的领导者才会懂得尊重团队中的每一个成员，而这也正是能激发他人对其产生信任的条件。由此看来，一个高效能的团队，也必然是一个具有凝聚力的团队。

另外，领导者的自信也是不可缺少的。在工作中，难免会遇到各种具有挑战性的问题，如由变化莫测的市场环境所带来的各种商业竞争，组织内部复杂的人事关系等，这些问题往往会给领导者带来挫折感。而能够让他克服这些困难的前提就是拥有自信。所以，领导者还要敢于在不确定的情况下做出大胆的决策，并将自己的自信传递给他

人。一个优秀的领导者，一定会对他的行业非常了解，同时拥有足够的才智使他能够对大量信息进行分析，并做出合理的解释，获得他人的支持。

领导者还要能够对团队成员的技能给予正确的评估，只有这样，才能做到知人善用，让员工各尽其能，发挥所长。在管理中，领导者能力的体现及性格特征，往往决定了他的团队能否保质保量地达成工作目标。所以，领导者要不断提升自己在各方面的能力，以确保目标的完成，确保企业更好地生存和发展。

本书从多方面入手，如领导者的创新思维能力、科学决策能力，领导者如何进行战略规划、如何在谈判中占据优势、如何建设团队、如何与团队成员进行高效沟通、如何加强自身修养等方面，进行了全面细致的分析，旨在为大家提供一些比较科学、系统的学习资料，以使大家从中有所收获，并将其运用到实际工作中去，更好地开展工作。

编 者

2016年2月

目录

CONTENTS



第一章 CHAPTER 01

创新思维：

卓越领导者应该具备哪些创新思维技巧 / 1

1. 直觉思维法对决策的影响 / 3
 2. 反向思维在创新管理中的作用 / 6
 3. 利用反向思维调整经营策略 / 9
 4. 如何运用创新思维发现问题、解决问题 / 13
 5. 柔性管理中的创新思维方式 / 16
 6. 领导者需要了解的模糊思维艺术 / 19
- 创新思维能力训练 / 23

第二章 CHAPTER 02

科学决策：

科学决策是领导者的基本职能 / 27

1. 科学决策能力，是成功领导者的必备素质 / 29

2. 科学决策，树立明确的目标是前提 / 31

3. 科学决策，要具备冒险精神 / 35

4. 科学决策，提高速度是关键 / 38

决策能力测试题 / 42

第三章

CHAPTER 03

战略规划：

掌控布局与运筹中的战略平衡 / 45

1. 管理者最应该学会的战略管理课：风险分析 / 47

2. 经济眼光决定目标管理的最终达成 / 50

3. 揭开战略规划的真实面目 / 53

4. 商学院教授忠告：战略规划决定企业生存 / 56

战略规划测试题 / 60

第四章

CHAPTER 04

优势谈判：

掌握领导者谈判的基本策略 / 65

1. 摸清对方的底线是取得谈判成功的第一步 / 67

2. 营销别出心裁——怎样把冰卖给爱斯基摩人 / 72

3. 剑拔弩张时，你该示威还是示弱 / 75

4. “利用”对方感兴趣的东西去达成交易 / 78

谈判能力测试 / 81

第五章

CHAPTER 05

高效沟通：

怎样掌握最高效的沟通技巧 / 87

1. 沟通方式的好坏决定管理效果的成败 / 89

2. 投其所好，可以取得最为满意的效果 / 91

3. 上下级之间的沟通是管理方式的一种改善 / 93

4. 仔细聆听，是有效沟通的重要前提 / 97

沟通能力测试 / 101

第六章 CHAPTER 06

团队建设： 怎样创建出色的项目团队 / 107

1. 同舟共济海让路，协同作战赢市场 / 109

2. 怎样打造所向披靡的战斗团队 / 112

3. 精诚合作是形成团结的唯一前提 / 115

4. 协同合作是领导者必备的能力 / 118

团队建设能力测试题 / 121

第七章 CHAPTER 07

赢在执行： 领导者也要讲求高效执行力 / 125

1. 提高执行能力，创造高效企业 / 127

2. 杜绝“盲目”现象，提高执行能力 / 129

3. 执行细节是关键——效率源于坚定不移地执行 / 132

4. 将执行到位当成一种工作习惯 / 135

执行力测试题 / 137

第八章 CHAPTER 08

时间规划： 怎样科学分配自己的工作时间 / 141

1. 抓住关键的 20%，实现最优的时间管理 / 143

2. 管理者需要减少压力所引起的时间浪费 / 147

3. 确立清晰的目标，光阴才不会虚度 / 150

4. 区别拖延思维，对症才能下药 / 155

时间规划能力测试题 / 161

自身修养：

学会加强自我修养提升领导能力 / 165

1. 做好自我管理，首先要明确区分“工作自我”与“生活自我” / 167
 2. 自我目标管理：树立远大的目标，并坚定不移地朝着目标的方向前进 / 171
 3. 懂得换位思考，才能凸显出管理水平 / 175
 4. 在管理中，交朋友要交对自己有用的人 / 178
- 修养测试题 / 181



第一章

CHAPTER 01

创新思维： 卓越领导者应该具备哪些 创新思维技巧

引 言

领导者是否拥有创新能力，对其管理工作有很大影响。从某种意义上说，领导者的创新能力如何，决定着他所带领的团队是否具有强大的竞争力。毫无争议，一个没有竞争力的团队是无法保持长期发展的。因为没有创新就不能制定出更加具有创造力的目标，就无法满足社会及消费者的需求，尤其在今天这样的知识时代，科学技术发展迅速，这就要求领导者必须具备打破常规思维的勇气和能力，站在全新的视角去思考问题、发现问题和解决问题。只有这样，才能制定出科学的决策和经营管理方法，从而带领自己的团队快速高效地完成既定目标。如果一个组织和团队不进行创新思维，就会在因循守旧中被他人打败，被时代淘汰。所以，作为一个组织或企业的领导者，创新思维能力是必须要具备的。任何一个组织和企业的发展，都会经历外部环境变化的冲击，一个优秀的领导者往往在这种情况下，能够运用创新性思维进行思考、决策，做到以变应变，从而增强组织或团队适应社会变化的能力。也就是说，创新是组织和团队保持活力的根本，创新性思维是一个领导者是否具有卓越领导力的体现。

1. 直觉思维法对决策的影响

决策是领导者的主要职能之一。可以这样说，没有决策就没有领导。不断地制定决策、执行决策是领导工作的实质，而对于组织战略的执行、规划的拟定、政策的确立、组织管理及干部的使用等，都需要以决策为基础来完成。毋庸置疑，组织的发展需要有好的决策为前提，而一个好的决策的确立，必须依赖于领导者的创新思维。也就是说，一个领导者只有具备创新思维，才能在错综复杂的形势下，知道做什么，应该如何去做，从而做到以变应变，使组织长期立于不败之地。

毕业于哈佛大学的亨利·基辛格说，领导的天职，就是要把群众从现在的地方带到他们以前没有去过的地方。哈佛商学院的柯登教授也曾在他的管理课上说，领导要重视创新。他认为，要想改变商业模式不断变老、退化和落伍，甚至沦为夕阳工业的宿命，就必须不断创新——创新能力是组织长期存活的保证。

但是任何一种创新，都需要对事物有新的认识，而能否取得新认识的关键则在于是否具有创造性的思维方式。直觉思维在众多思维方式中，属于能够打破固有束缚的创造性思维方式，因此，对于创新具有很大帮助。直觉思维不同于逻辑思维，它不需要经过一步步严密的逻辑分析而得出结论。直觉思维是一种没有明显的意识过程而得到的思维，一些新的念头和判断，有时候会突然而至，而有时候又是一种执着的方向性预感。人类创造的过程，第一步往往都源于直觉的启示。直觉产生后，

如果创造者能抓住对全局起关键作用的思路，继续深入下去，往往就会使问题得到突发式、顿悟式的解决。

一个组织想要生存和发展，就要不断超越自己和他人，以获得更强的生命力。而创新的本质正在于超越，创造前所未有的事物，因此，它的根本就是出新，而想要出新就必须突破原有的思维定式。哈佛商学院教授柯承恩指出，影响创新思维的因素主要有这样几个方面：快速变化的环境、组织的惯性、组织建立阶层式结构等。从柯承恩教授的观点中可以看出，打破固有思维对于创新能力的形成影响有多大。而直觉思维的创新作用也正在于此，它能够突破思维定式，打破原有的知识排列和组合关系及原有的能力结构，充分调动思维能力，产生丰富的想象，引发灵感，通向直觉和顿悟，从而实现突发式的飞跃，实现创新。因此在这个极具变化的创新时代，领导者具有的直觉思维方式非常宝贵，因为这种思维方式在其决策制定的过程中可以起到很大作用。

管理大师西蒙认为，在决策过程中，有两种形成过程，即由直觉思维形成的“刺激—反应”型直观决策和理性决策。他说，人类做出正确决策的本事往往以良好的直觉和判断为依赖的路径。也就是说，在创造性决策思维的各个环节，直觉思维发挥着非常关键的作用。那么对于领导者而言，什么时候适合使用直觉决策呢？《哈佛商学评论》中认为，公司战略和计划、市场营销、公共关系学等领域，适用于直觉决策。

运用直觉思维方式可以在以下几种情况下帮助领导者进行决策：

- （1）在没有获得更多的信息，数据不充分的情况下。
- （2）当所获得的信息相互矛盾的时候。
- （3）摆在面前的数据同时对几个义项都支持的时候。
- （4）在时间紧迫的情况下，需要做出决策时。
- （5）对一个决策并不是有很清晰的判断或决策看上去过时的情

况下。

在这些时候，想要确定决策，就需要直觉的帮助。在工作中，出现类似情形的时候并不在少数，当面对这类问题时，就需要有直觉思维能力。可见，作为一个领导者具有直觉思维的重要性。那么，领导者要如何培养自己的直觉思维能力呢？

其一，培养良好的情感。决策并不是远离情感分析的过程，相反，人的情绪和感情会对决策在过滤各种因素时有所帮助。达马西奥认为，情感泛滥和贫乏都会导致错误决策。在哈佛管理课中，认为良好的心态会产生正确的直觉。

其二，要有丰富的经验。美国管理学大师西蒙说：“经验能够让人们积累信息，并方便地将信息进行存储和找回，而这些都可使做出合理的决策。”曾因展示人类如何产生新思想而获得诺贝尔奖的科学家埃里克·坎德尔指出，人的大脑是一个巨大的储存系统，从出生开始，它就不断接受刺激、分解刺激，并将它们储存于大脑中。一旦面临某种特定的挑战时，大脑就会从储存于记忆中的内容里搜索出和这一挑战相联系的内容，于是，一个能够解决问题的新颖的点子就在大脑中灵光一闪，人们就有了“找到了”的体验。由此可见，一个人的背景和阅历很重要，因为之前的经验会帮助他在决策时快速识别诸多模式。从这个意义上来说，直觉虽然看上去灵光一闪，但其实它离不开长期的积累。

其三，要对问题和资料进行深入长久的思考，这样才能为直觉的产生提供条件。也就是思考要在这样的前提下进行：专注；管理思维，要不断提高科学思维能力（它是直觉思维的基础和伙伴）；要有广博的知识，尤其是人文知识，其可以让人产生丰富的想象。

其四，领导者要多留给自己一些空闲时间——直觉往往就产生于静卧、散步、与同行闲聊时。所以，人们要多给自己一些空闲时间，这样就可以有更多的机会使自己捕捉到正确的直觉反应。

创新思维对于领导者的决策而言是重要的，而直觉思维又是创新思维不可缺少的因素。因此，作为一个领导者，一定要注重这方面的培养，从而帮助自己确立更有利于组织长期发展的战略规划。

2. 反向思维在创新管理中的作用

在企业管理和经营的过程中，反向思维起着不可估量的作用，企业在管理中的新观念和管理方法往往是由反向思维促成的。

在生活和工作中，人们运用最为广泛和最多的是正向思维方式，也就是按照时间顺序、事物与认识发展的自然进程去进行思考的思维方式；反向思维则与之恰恰相反，它是一种与正向思维的方式相对立的非常规思维方式。哈佛大学教授艾伯特·罗森指出，反向思维之所以在企业的经营和管理中更容易被管理者运用，是因为它对企业的创新更有帮助，因为，反向思维就是站在对立面进行思考，是以全新的角度去看问题，所以能够获得全新的认知。实际上，在更多的时候，如果反向思维运用得当，会比正向思维带来的结果更令人惊喜。尤其在企业管理中，其产生的创新也比正向思维更为显著。而对于一个领导者而言，创新思维是不能缺少的能力。在哈佛大学管理课中，将管理者的创新思维能力，看作让企业永葆活力的根本。

在生活和工作中，由于人们大多习惯从事物的正面进行思考，所以很容易就忽略这样一个问题，那就是反面思考也是解决问题的途径之一，甚至可以说，是更为有效的途径。反向思维以对立统一规律为依据，所以创造力和生命力也更强大，在企业管理和经营中的作用也更大。通常，企业运用反向思维方式会体现在这样几个方面：

（1）运用反向思维创新管理方法。想要管理好一个企业，制定一套行之有效的管理方法十分必要——有效的管理方法，才能使执行更加