

中国科协学会学术部项目资助

从认识到行动

——引领社团成功的六种新路径

[美] 基恩·弗兰克尔 著
[美] 加布里埃尔·埃克特
曹莉 译

360度思维

强烈的直觉

动态决策

强有力的问题

思想多元化

理解变革



中国科学技术出版社
CHINA SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS

中国科协学会学术部项目资助

从认识到行动

——引领社团成功的六种新路径

[美] 基 恩·弗兰克尔 著
[美] 加布里埃尔·埃克特
曹 莉 译

中国科学技术出版社

·北 京·

图书在版编目 (CIP) 数据

从认识到行动：引领社团成功的六种新路径 / (美) 基恩·弗兰克尔，
(美) 加布里埃尔·埃克特著；曹莉译. —北京：中国科学技术出版社，2016.12

书名原文：From Insight to Action: Six New Ways to Think, Lead, and Achieve

ISBN 978-7-5046-7402-9

I. ①从… II. ①基… ②加… ③曹… III. ①社会团体—组织管理学 IV. ①C912.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 304015 号

This is the translation of *From Insight to Action: Six New Ways to Think, Lead, and Achieve* ©2012 by ASAE: The Centre for Association Leadership. It is translated and published arrangement with Association Management Press, Washington, DC, USA. All rights reserved.

著作权合同登记号：01-2016-0159

本书中文版由美国社团管理者协会和美国社团领导力中心授权中国科学技术出版社独家出版，未经出版者许可不得以任何方式抄袭、复制或节录任何部分

责任编辑	单 亭 崔家岭
装帧设计	中文天地
责任校对	刘洪岩
责任印制	张建农

出 版	中国科学技术出版社
发 行	中国科学技术出版社发行部
地 址	北京市海淀区中关村南大街16号
邮 编	100081
发行电话	010-62173865
传 真	010-62179148
网 址	http://www.cspbooks.com.cn

开 本	787mm × 1092mm 1/16
字 数	190千字
印 张	12
版 次	2017年1月第1版
印 次	2017年1月第1次印刷
印 刷	鸿博昊天科技有限公司

书 号	ISBN 978-7-5046-7402-9 / C · 161
定 价	38.00元

序

今日各协会面临重重挑战，其中最重要的莫过于领导能力的建设。如果没有行之有效的领导——无论是志愿领导者还是驻会领导，协会将很难在障碍重重、形式复杂的环境中获得成功。《从认识到行动——引领社团成功的六种新路径》一书以全新视角深入探讨了领导者在未来几年带领团队迈向成功所必备的能力。

我所在的协会多年来不断取得成功。但作为该协会的首席执行官，我个人对此角色最为满意的就是培养了很多新的领导者，并见证了他们一步步走向成功。在我的前员工中，至少有4位如今已成为独当一面的首席执行官（CEO）。而在我们的志愿者领袖队伍中，很多人在引领建立未来医疗体系的工作中发挥着重要的作用。协会领导者不仅要为组织设定发展方向并带领组织取得成功，还要通过指导他人和个人能力培养来提高协会会员的能力。

本书从个体协会领导者的视角，提供了六种思考方法和八种必要的组织基础。六种思考方法旨在加强对话、鼓励评判性思维和接受多元观点；八种必要的组织基础则为新的思维方法和领导方式提供了必要的支撑。作者指出，近年来各协会特别注重各种各样的数据——“标准、运作方式和细目”等，但是仅仅注重数据并不能确保做出良好决策或实现有效的领导。因此，本书作者弗兰克尔和埃克特倡议，领导力的构成中还应包括直觉、洞察力和理念。

第一部分中，作者建议领导者可从以下六个方面培养并提高自己的领导能力：

- 践行360度思维。了解由内外部多渠道获取的各种理念和认识，并清

楚这些理念之间的相互关联。

- 培养强烈的内在直觉意识。作者认为直觉是将知识与内在或共同认知相融合的一项艺术，它有助于领导者更好地做出决定。
- 采用动态决策，即建立基准框架。以确定某项决策应该要更倚重直觉还是数据。
- 多提强有力的问题。这不仅有助于各项数据和认识的收集，还有利于发现其中的规律并建构意义。
- 实现思想多元化，观察、评估并接受不同人在思维方式、个人经历、风格倾向、天生性格间的不同，而不仅仅只关注人口统计数据。
- 理解变革的真正本质。这体现了人吸收和接受变化的能力。

上述能力不仅有助于培养领导者理性思维并有效决策，还对各协会和组织机构具有启发意义。领导者可在所在的组织中运用并示范以上能力，进而借助这些能力朝着未来的目标方向前进。

第二部分详细介绍了八种必要的组织基础，其中包括：充分认识组织的宗旨、清晰阐述组织的原则和价值观、明确规划组织的愿景或潜力、设立有效的工作和决策过程、确定优先项的方法、认识该组织在其外部环境中所起的作用以及建立人才培养及奖励机制。《从认识到行动——引领社团成功的六种新路径》鼓励领导者及其组织对理念、模式、关联和环境影响加以更多的关注。今天我们面临的选择、挑战和不确定性比以往任何时候都多，本书将有助于各协会领导者更有效地厘清头绪、找到答案。

作者提出的这些概念并非是菜单式地教你去做什么，而是像自画像一样清晰描绘出如何成为一名领导者的要素。它为培养指导能力、思想领导力和高效能力拓展提供了良好的基础。《从认识到行动——引领社团成功的六种新路径》无论对在任领导还是未来渴望担任领导职务的人来说，都是一本深刻且发人深省的必读书。

——托马斯·多兰博士

（注册社团管理师）

美国医疗管理者学会总裁兼首席执行官

致 谢

本书两位作者分别为咨询顾问和组织领导者：基恩·弗兰克尔有过 18 年的协会咨询经验和 30 多年的企业管理咨询经验，且其所涉领域众多；加布里埃尔·埃克特在非营利性机构担任负责人，有 10 年的工作经验，熟知地方和全国性社团组织。这对由咨询顾问和组织领导者构成的组合在有关协会问题、挑战和解决办法方面为我们提供了独特的视角。

我们在此向以下人士致以诚挚的谢意：维奈·库玛领导的创意行动有限公司研究团队，工商管理硕士南希·亚历山大，工商管理硕士杰伊·麦克诺特博士，我们的同事兼合作者克里斯·奥朗兹、约翰·克里斯·洛，注册社团管理师（CAE）及工商管理硕士伊丽莎白·卢卡斯、卡丽·马丁利、克里斯托弗·塞兹、米歇尔·布莱克，注册社团管理师吉姆·穆迪、温迪·卡瓦纳、谢丽尔·伦克、戴安娜·马特、谢莉·凯德以及朱迪·格雷。

我们在为此书做研究时，为博采众长，曾与数百个不同领域的组织机构合作过，其中包括企业界及非营利性机构的贸易部门、专业部门和慈善部门以及学术界、政府机构及非政府组织。我们感谢接受本书采访的众多领导者，感谢他们的勇气、合作和坦率。

在此，我们还要感谢两个优秀的大学高级经理培训项目：哥伦比亚教师学院和哥伦比亚商学院的商业领袖及组织教练式辅导项目以及肯尼索州立大

学科尔斯学院的高级工商管理硕士（EMBA）项目。弗兰克尔近期在哥伦比亚大学进行研修，而埃克特则进入肯尼索州立大学学习。他们通过在此学习所获取的知识从根本上重塑了他们对于领导力的看法。

基恩·弗兰克尔想借此机会感谢哥伦比亚大学教练式辅导认证项目的各位教师：蕾切尔·赛珀让博士、特伦斯·马尔特比亚博士、工商管理硕士和注册社团管理师大卫·马修·普瑞尔以及同在第七期培训项目的同窗、C3P校友。这是一个非常棒的全球性学习团体，正是在这里的学习激发了她对于思维领导力的新探索。

加布里埃尔·埃克特要特别感谢埃里森·基夫博士、克里斯·拉姆齐、史蒂芬·布洛克博士、保罗·洛佩兹博士、埃尔文·米尔斯博士、史蒂夫斯·马尔特博士、迈克尔·萨尔多瓦博士，以及肯尼索州立大学科尔斯学院EMBA项目的全体教师和2011级的同窗们。该项目课程增进了领导者对全球业务、商业领袖教练式辅导和领导力的更深层次地理解。

埃克特在此真诚感谢国际建筑物业主与管理者协会（BOMA）佐治亚分会的会员、领导和专职工作人员。该协会证明了协会会员和专职工作人员确实可以达成并保持积极的变革，有效地服务于行业并共创未来。此外，正是在国际建筑物业主与管理者协会的全体会员及专职工作人员的帮助下，本书作者对行业协会的管理及成功有了更深刻的认识。

我们还要感谢注册社团管理师吉斯·斯基尔曼和巴伦·威廉姆斯，感谢美国社团管理者协会（ASAE）出版团队在整个项目中给予的支持、鼓励和指导。

最后，弗兰克尔要感谢她的丈夫巴瑞·弗兰克尔，感谢他在成书过程中对自己坚定不移的信心、支持、耐心和爱心。

基恩·弗兰克尔

加布里埃尔·埃克特

2012年7月

目 录

序

致谢

前言 1

引言 5

第一部分

六种新型领导能力

六种新型领导能力概述 19

第一章 360 度思维 23

相互关联性 24

联系和系统思考 25

信息过滤器 27

全脑思维 29

360 度思维将如何帮助专业协会 32

第二章 强烈的直觉 37

直觉的定义 39

直觉的特点 40

与情商的联系 42

直觉在决策中的应用 43

共同直觉 45

案例分析：某协会理事会的共同直觉 48

共同直觉不是群体盲思 51

直觉的运用仍有争议 54

领导者如何提升共同直觉能力 56

第三章 动态决策 61

新决策方法案例 61

微妙的平衡 63

动态决策模型 64

使用直觉决策的时机 67

案例分析：动态决策的使用 68

第四章 强有力的问题 71

问题有助于在工作中放权 72

在建导中提出强有力的问题 73

了解问题的力量 74

四种强有力的问题 76

提出强有力的问题需要仔细倾听 78

提出强有力的问题需要勇气 79

提出问题可以促进学习 81

第五章 思想多元化 83

多元化的维度 85

人类与生俱来的特征 86

代际多元化 87

性别 89

地域多元化和文化多元化 89

个人经历 92

组织维度 92

风格和偏好 93

理事会构成和思想多元化 97

第六章 理解变革 99

影响变革的潜在因素 100

克服变革“免疫症” 102

教练技术可帮助我们为变革做好准备 103

领导者的作用 105

第二部分

八种必要的组织基础

第七章 八种必要的组织基础概述 109

宗旨 113

原则 115

潜力 118

流程 121

优先项 124

人 126

表扬 129

环境影响 130

第三部分

统一策略——共同创造

第八章 共创未来：领导者如何共同领导 135

共同创造的三个层次 136

联系和认同的统一 137

领导力在共同创造中的作用 139

共同创造打破组织壁垒 141

决策中的共同创造 142

案例分析：共创未来 143

第九章 成功路上的拦路虎 149

个人导向的领导力 150

个人偏好的项目 150

政治、分化和装腔作势 150

保护过去 151

第十章 行动思路：如何引领社团实现成功 153

采取更全面 / 多维度的领导者视角 153

了解自身的价值观和直觉 154

发展动态决策技能 155

与组织中的人员加强联系 155

提出强有力的问题 156

更加关注周围的世界 156

展开对话 157

思考题 个人和组织诊断 159

有关“六种新型领导能力”的思考题 160

有关“八种必要的组织基础”的思考题 163

有关“统一策略——领导者如何共同领导”的思考题 168

延伸阅读 169

前言

过去几年中，很多书籍就协会结构和机制进行过阐述——包括如何改革管理体制、调整委员会结构、改变提名流程、做战略规划等。

此外，关于协会的重组、改组、调整、监测、量化组织绩效等问题，协会领导者们收到的建议更是五花八门。本书算是对以上建议的回应。我们同时建议，领导者或许应该提高对其他方面的关注度，比如领导力。

市面上有很多关于领导能力及领导组织变革的书籍，但此类书籍大部分针对的是商业部门，少有适用于行业协会方面的。领导协会与领导营利部门是不能混为一谈的。本书意在使协会领导者（或未来的协会领导者）了解其应具备或增强的领导技能，从而促使领导者及其组织取得成功。

伟大的企业往往其领导者的任期也很长。例如，苹果公司前首席执行官史蒂夫·乔布斯、通用电气前首席执行官杰克·韦尔奇以及“股神”沃伦·巴菲特都是任职时间较长的成功商业领袖。但在行业协会管理中，我们不能只依靠长期掌权的领导者单一且持续的影响力去授权和激励他人。相反，协会领导力应分散在那些在重要职位轮岗过的志愿领导者身上，以及那些有过重要的连续组织经验的专职工作人员身上。

近几年来，协会领导者过于重视理事会的基础建设、专职工作人员、委员会、会员参与、社交媒体以及协会成功所需的其他机制，却忽略了更广义上的领导力概念。他们可能过于重视各项标准、运作方式和细目。很多情况

下，领导者做了上述所有事情，却依旧无法实现组织的长期目标、愿景和抱负。

在寻求建立良好的体系、结构及过程中，协会领导者是否花费足够的时间去研究领导能力以及领导者的角色定位？

协会领导者们（及未来的领导者们），是时候退后一步从总体上观察工作大背景以及各环节之间如何环环相扣了；是时候重新认识领导能力的重要性及领导者正确领导的作用了。

该书对协会领导力进行了更全面、更新颖的分析。它强调了六种新颖且重要的个人领导能力，并提出了八种必要的组织基础——即便是最优秀的领导者也需要首先弄明白这些组织基础才能成功。我们会听到协会领导者扪心自问：“在日渐复杂的环境中该如何成功领导一个组织？为最大化发挥组织的潜能并应对不断的变化，领导者需要做些什么？未来有什么事情能够促使领导者去参与、引领并成长呢？”

本书将会解答上述问题。

《从认识到行动——引领社团成功的六种新路径》详述了在日益错综复杂的组织生态系统中，领导者想要有所建树所需的六种新型能力，剖析了所有组织都需具备的八种必要的组织基础（某种程度上，我们希望各个组织已经或多或少地具备了这些基础），并提出了一种统一策略，即共同创造。读完这本书，读者将对这些理念有更深入的了解，并学会使用高阶领导力战略来实现和维持改变，以便适应当今流动性日渐增强的环境。

本书对如何培养这些能力提供了若干指导性建议，而非明确的具体做法；它对如何成为一名领导者、如何扮演好领导者角色提出了若干建议，也为读者在组织、团队、职场和生活中应聚焦什么提出了建议。

本书不会告诉你如何去思考，而会告诉你应该开始思考什么。更重要的是，它会告诉你需要怎样思考才能融入一个更加广阔和复杂的组织环境。

与近期其他有关“协会领导力”的书籍不同，本书不是从组织的视角，而主要是从领导者——首席执行官、理事会主席或理事会成员、高管、主管、经理的视角进行探讨的。

本书利用大量篇幅介绍领导者的角色定位及其所需能力——即领导力是什么以及如何在不断变化的环境中进行领导。虽然本书主要关注的是执行层面上的协会会员及组织领导者，但我们希望协会中任何保持成长激情并有学习意愿的人——无论其级别高低都能发现本书的价值。

本书虽主要针对协会领导者，但本书所述内容是和诸多行业领域领袖咨询讨论过的结果。这些领域涵盖政府组织、营利性企业、非营利性慈善基金会、公益性组织、贸易协会及专业团体。在与他们的采访交流中，我们的想法得到了各行各业领导者们的大力支持。因此，我们也希望，各行各业的领导者们，无论是从个人层面还是在组织管理层面来说，都能从本书中得到有益的帮助。

引言

今日领导者所面临的情形比以往任何时候都复杂。人们期待获取更多信息、做出更多决策、开展更多活动。专家表示，当今数据的增长已达到无以为继的程度。在未来几年中，协会领导者会愈发感到自己深陷“信息漩涡”，身边永远围绕着无数有关项目、服务和策略的观点理念，而他们却无力掌控这些理念的产生和走向。

领导者应做些什么才能在这场前所未有的、更加复杂的信息漩涡中获得成功？领导者需具备何种能力才能经营理念，而非只是管理系统结构、过程和数据？领导者和组织机构如何才能做得更好？

我们认为，领导者及组织机构所面临的挑战将是如何处理和解决日益增长的数据流，而这种挑战进而会导致对新型领导力范式的需求。《从认识到行动——引领社团成功的六种新路径》构建了新型领导能力及必要组织基础的基准框架。只有掌握了该框架，领导者才能从管理数据转变到经营理念，才能在不断变化的环境中取得成功。

新型领导力范式的驱动因素

不可控的变化

变化的速度在加快。在加速变化的环境中，领导者面临的挑战之一就是