

正向领导

好管理就是激活团队能量

[美] 金·卡梅隆(Kim Cameron)◎著 陶尚芸◎译



PRACTICING POSITIVE LEADERSHIP

美国十大商学院——罗斯商学院副院长、教授
金·卡梅隆 全新力作

通用电气、苹果、华为等企业热捧的领导理念

实践正向领导，挖掘更大潜力 体验正能量，打造高效能团队

正向领导

[美] 金·卡梅隆(Kim Cameron)◎著 陶尚芸◎译



**PRACTICING
POSITIVE LEADERSHIP**

中国友谊出版公司

图书在版编目 (C I P) 数据

正向领导 / (美) 金·卡梅隆著; 陶尚芸译. -- 北京: 中国友谊出版公司, 2017.8

书名原文: Practicing Positive Leadership: Tools and Techniques That Create Extraordinary Results

ISBN 978-7-5057-4071-6

I. ①正… II. ①金…②陶… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 121823 号

著作权合同登记 图字: 01-2017-3984

Copyright © 2013 by Kim S. Cameron

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers

arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

书名	正向领导
作者	(美) 金·卡梅隆
译者	陶尚芸
出版	中国友谊出版公司
发行	中国友谊出版公司
经销	新华书店
印刷	北京市兆成印刷有限责任公司
规格	710×1000 毫米 16 开 13 印张 110 千字
版次	2017 年 8 月第 1 版
印次	2017 年 8 月第 1 次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-4071-6
定价	45.00 元
地址	北京市朝阳区西坝河南里 17 号楼
邮编	100028
电话	(010)64668676



献 辞

谨以此书献给我在生活中遇到的众多领导者。这些激情四溢的才俊在正向领导力实践的运用中表现出了非凡的智慧、勇气和洞察力。由于他们在企业、教育机构、军队、国家情报部门、医疗卫生组织和教会中实践了正向领导力，我才有幸目睹许多个人转变和组织革新的伟大壮举。激励我的领导者们数不胜数，在此不便一一列举，但我要衷心感谢他们所有人。

我还要把此书献给我的太太——梅林达。她是我们7个孩子的母亲，也是一位德高望重的祖母。现在我们已有18个孙子孙女，还有一个小孙儿即将出生。我的太太是我见过的最棒的正向领导力实践者。



前 言

本书的创作激情来自于众多同仁和受人尊敬的领导们的热情反馈，他们希望阅读更多正向领导力实践的相关内容。我在之前的著作《积极领导力》中阐述了正向领导力的四大策略，它们在组织中产生了非同小可的积极作用。这些策略包括：营造积极氛围、建立积极关系、实现积极沟通和构建积极意义。各个组织机构中的实际案例表明，这些策略对于实现我所谓的“积极导向”的绩效水平至关重要——也就是说，它们可以帮助个人和组织在工作中发挥最大潜能，取得最辉煌的进展，体验令人欢欣鼓舞的热情，达到前所未有的积极效果。

本书详尽地介绍了正向领导力实践的五套方案，帮助领导者在各类组织中实践四大正向领导力策略，这些组织机构包括企业、教育机构、医疗卫生组织、社区协会、体育团队和家

庭。无论是组织内部精英、外部顾问、单位领导，还是父母家长，这些推进组织改革的代表们一定会发现本书的特别价值和意义。

具体来说，本书探讨了某些批评家的批判意见——正向领导力太温柔、太婆婆妈妈、太嬉皮笑脸、太和颜悦色、太天真、太幼稚。有些人声称，正向领导力忽视了领导力的坚定性、竞争性和挑战性。虽然本书中概述的正向领导力实践旨在发挥积极的作用，但这些实践不只是甜言蜜语或肆意妄为的代名词，而是意在帮助领导者应对一切组织环境中的共同挑战和困难障碍。正向领导力实践绝不肤浅，也不放纵。若想产生积极的作用，大家就必须努力进取、不屈不挠。

本书选择阐述这些实践，是因为它们的知名度不及常见的组织干预技能——树立信任、建立共识、建设团队和培植影响力。本书中的正向领导力实践是那些常见有效技能的补充。它们已经被投入现场检测，科学研究也确认了其可信度。虽然不是所有的实践都适用于所有的组织背景，但你可以从中找出几个有助于实现卓越绩效的积极实践。

我要感谢广大同事和同仁，他们深入洞察了正向领导力的相关实践，还成为付诸行动的榜样。我要特别感谢密歇根大学积极组织型学术研究中心的各位同仁，他们是：韦恩·贝克、

简·达顿、雪莉·科普曼、戴维·迈耶、卡洛斯·莫拉、罗伯特·奎因、格雷琴·施普赖策和林恩·伍滕。贝雷特·凯勒出版社是世界上最棒的出版社，社里的工作人员值得称赞；特别要感谢史蒂文·皮尔桑蒂和杰旺·西华苏巴马廉。外部审稿人汤姆·克鲁斯、杰基·斯塔夫罗斯和李·威尔金森为完善手稿提供了非常有益的建议。罗斯商学院执行教育中心的同事们提供了组织互动和价值反馈的许多机会；特别感谢梅兰妮·巴尼特、谢利·亚历山大以及其他优秀成员。特别是我的助手梅瑞迪斯·史密斯，他的鼎力相助、积极组织和热情鼓励让我的工作顺利完成。我要感谢你们所有人。

目录

第一章 为何要实践正向领导力 / 1

第二章 如何重塑和完善组织文化 / 23

第三章 如何广泛传递正能量 / 59

第四章 如何积极传递消极意见 / 93

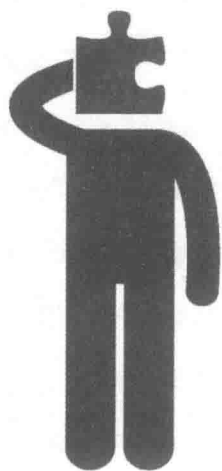
第五章 如何制定和实现终极目标 / 119

第六章 如何在组织中应用正向领导力 / 149

第七章 正向领导力实践的简要总结 / 179

第一章

为何要实践正向领导力



最近，密歇根大学罗斯商学院又宣布了一项新的战略计划，用以指导未来 10 年甚至更久以后的商务教育工作。它强调最重要的战略支柱就是“积极”二字——积极经营，积极领导，在全世界范围内产生积极转变。

哈门那公司是美国最大的医疗保险公司之一。最近，该公司实现了根本性转变，从以前的保险公司转变成为一家医疗健康服务公司。哈门那公司的主要宗旨就是加强正向领导力实践和组织型学术研究，从而为员工和顾客谋福利。

海因斯·莱墨兹是世界上最大的汽车轮胎制造商。该公司国际业务发展部主任原田敏丸将正向领导力视为日本制造业的基本原则。他说：“日本制造业理念的一个标志性特征就是杜绝浪费。消极管理者们代表的是浪费和低效，正向领导力则可以引领可持续性发展。”

美国保德信金融集团的前任首席执行官吉姆·马洛齐，赋予他的顶尖团队“积极导向领导者的自主权”，从而扭转了公司的财政局面。他在一年之内，就通过实践正向领导力而改变了财务状况，利润损失从1.4亿美元降至0.2亿美元。

乔治梅森大学立志成为世界一流的名牌大学。全校师生都在为这个目标而努力。他们做了大量的贡献，其中之一就是将正向领导力贯穿在整个学校体制当中。他们正在启动“自上而下”和“自下而上”的干预措施。

正向领导力的主要目标是：在工作场所，产生卓越的绩效和积极的结果，并创造显著的活力。正向领导力涉及多项积极实践的推进工作，可以帮助个人和组织在工作中发挥最大潜能，取得最辉煌的进展，并体验令人欢欣鼓舞的热情，达到前所未有的效果。本书中讲述的正向领导力实践，可以帮助大家获得更多的积极效果。

正如上文案例中所描述的一样，现代学者的事实证据和经验之谈已经证明：正向领导力实践产生了超乎预期的效果。事实表明，正向领导力让组织的生产力和利润率，乃至质量和创新，都得以提升。同时，顾客的忠诚度也得以证明和提高。我们还得知，有关出版物的数据显示，这种领导管理的全新方法，它产生效益的基础是个人的生理健康、心理

健康、大脑智力、人际关系、学习过程等具体情况，这一点让很多人瞠目结舌。

“正向领导力”已经在人们心中留下了挥之不去的疑问。比如：正向领导力的结果会怎样？管理者应该在组织中使用什么方法或技巧来取得积极成果？管理者实践正向领导力的具体细节是什么？不用着急，本书将会给您指点迷津。我以前出版过一本书，叫《积极领导力》。上本书是这本书的基础，这本书是上本书的补充。上本书告诉大家，执行四大正向领导力策略——营造积极氛围、建立积极关系、实现积极沟通和构建积极意义——就可以取得卓越的成果。

我在这里提出的具体实践活动，可以作为执行四大正向领导力策略的指南。如图 1 所示，这本书中的每个具体实践（请看图 1 中的四个顶角处）与上本书中的四大策略（请看图 1 中黑色椭圆里的文字）相互作用、彼此影响、密不可分。

在本书中，我将总结这些经验证据，建立高效的实践体系，讨论在组织中如何成功运用正向领导力，从而产生积极的效果。本书的各章中都列出了若干活动案例，以便大家在自己的组织中随时进行实践。

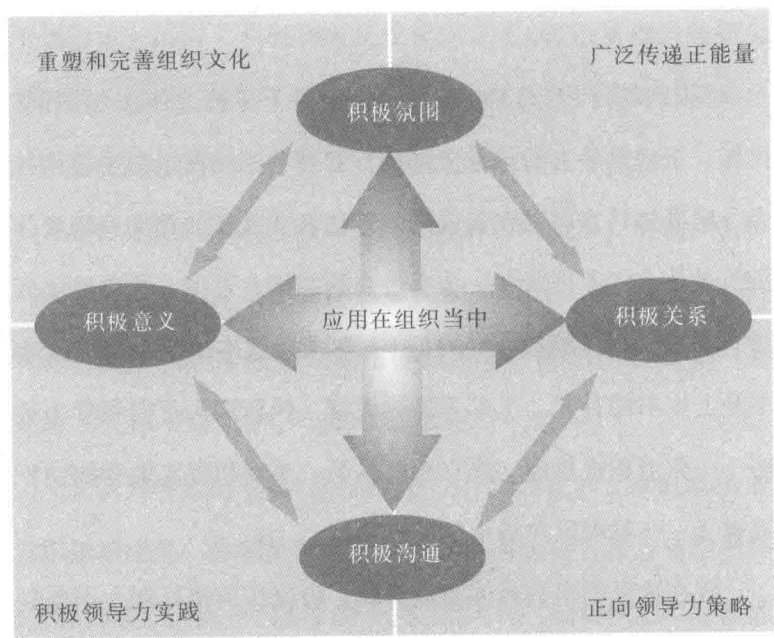


图1 “积极领导力实践”与“四大积极策略”之间的关系图

正向领导力充满阳光正能量

正向领导力的实践很重要，因为积极的事物都是充满阳光的。也就是说，所有的生物都喜欢追逐正能量，远离负能量，或者说，它们都面朝鼓舞人心的方向，背离损耗生命的方向。在阳光明媚的日子里，我们会体验到大自然赋予的正能量。在人与人的互动中，正能量往往表现为积极的人际关系和感恩之情。实践正向领导力，会让人们的心中产生正能量，让他们积极发挥自己的潜能。因为人类与所有的生物一样，内心也向往积极美好的事物。

大家不妨看一看正能量影响个人和组织的例子。比如，人们在加工积极信息的时候，准确度会高于处理消极信息——无论这个过程是否涉及语言能力、组织行为或情感判断力。根据有关人员报道，人们推敲积极语句的时间比酝酿消极语句的时间长 20%，比思考无感情色彩语句的时间长 50%。回忆积极信息比回忆消极信息更加容易和准确。人们学习积极词汇与事件的效率，高于学习消极或无感情色彩的词汇和事件：当积极

词汇、消极词汇和无感情色彩的词汇一同呈现在人们的面前时，他们会更准确地记住积极词汇。学习积极词汇之后，无论拖了多久再去温习，都会产生无穷的正能量。当下属执行任务的正确率高于错误率时，领导者就可以更加准确地估算他们的工作能力和熟练程度。

人们都倾向于寻求积极的鼓励，避免消极的刺激。比如，有人认为，生活中有 2/3 或 3/4 的事件都是积极的。此外，很多人认为，在大部分时间，他们都是积极、乐观、快乐的。到目前为止，一切研究表明，在各国语言中，积极词汇带来的效率更高。英语中很早就开始使用积极词汇，比消极词汇的运用早了 150 多年（例如，“更好”比“更糟”出现得更早）。当人们体验积极的良性氛围，而不是消极或无感情色彩的氛围时，他们的中枢神经系统（即交感神经）会变得最高效，因此，大脑灰质的密度得以提高，身体节奏的连贯性也达到了顶峰。

某些研究指出，如果经常受到积极事物的影响，寿命就会增加。例如，普雷斯曼和科恩研究了有关著名心理学家的旧报刊，并统计了这些心理学家写作中使用的积极词汇和消极词汇。他们发现，在作品中善于使用积极词汇的心理学家，他们的平均寿命要比使用消极词汇的同仁长 6 ~ 7 年。普雷斯曼也

研究了一些著名的歌手，发现用积极的歌词唱情歌的歌手，他们的平均寿命要比用愤怒的歌词唱情歌的歌手长 14 年（有趣的是，歌曲内容并不影响词曲作者的寿命，而是影响反复演唱者的寿命）。斯诺登做了一项著名的调查，他针对 678 名天主教修女进行的研究表明，当她们进入修道院的时候，那些在日记和自传性随笔中极大量使用积极词汇的修女，她们的平均寿命比使用消极词汇的修女长 12 年。

换句话说，偏爱积极思维的人们，在思想、判断、情感、语言、互动和生理功能中都会有所体现。人类天性倾向于积极的事物，相关的经验证据表明，积极性是人类的首选和最自然的状态，其他生物也是如此。正向领导力实践可以促进一种充满阳光的正能量效应，帮助人们向着积极的方向前进。