

“以正合，以奇胜。”
——《孙子兵法》

世纪畅优

发“22796”到

106900292251

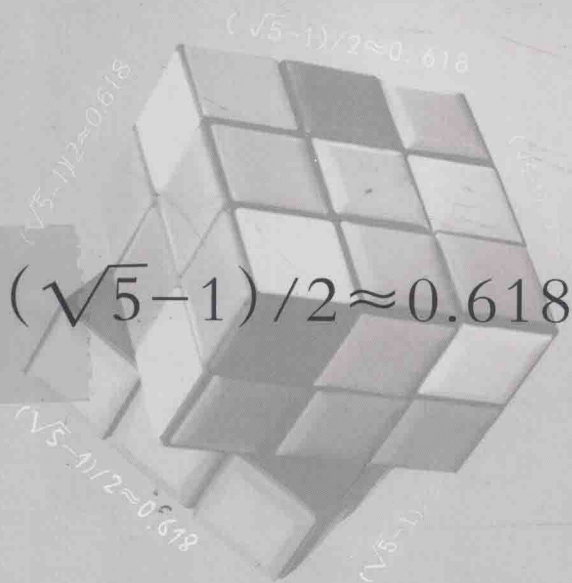
成为世纪畅优会员，可免费阅读
更多图书前三章。

奇正领导力

陈伟钢 著

守正出奇
正能引领，出奇制胜。

奇正领导力=三维硬实力+十二度软实力+魔方巧实力



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

“以正合，以奇胜。”

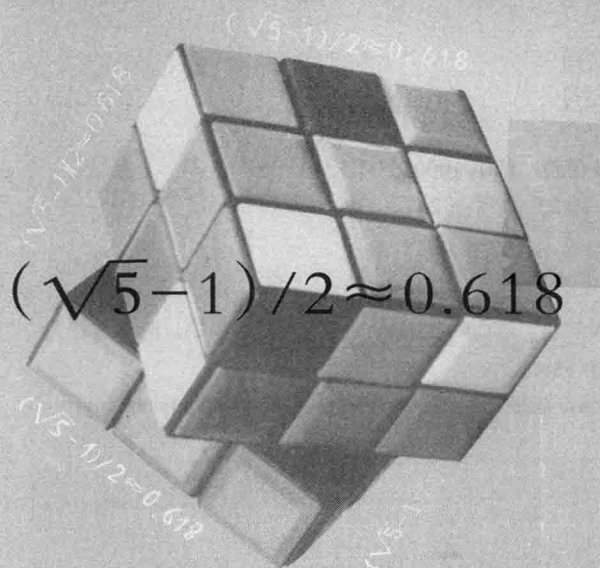
——《孙子兵法》

奇正领导力

陈伟钢 著

守正出奇
正能引领，出奇制胜。

奇正领导力=三维硬实力+十二度软实力+魔方巧实力



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

奇正领导力 / 陈伟钢著. —北京：电子工业出版社，2014.5
ISBN 978-7-121-22796-7

I. ①奇… II. ①陈… III. ①领导学—中国 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 062592 号

责任编辑：郭心蕊

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：19.25 字数：242 千字

印 次：2014 年 5 月第 1 次印刷

定 价：56.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。
服务热线：（010）88258888。

序

一个“中式领导力”的有益探索

不久前，陈伟钢老师打电话给我，希望我为他的新书写一个推荐序，这令我既倍感荣幸，又惶惶不安！陈老师有 30 多年的领导工作经历，对领导力有自己独到的研究和理解，我每每在与他的交流当中都受益匪浅。推辞再三，只得恭敬从命，简要谈谈我在与陈老师交往过程当中，对他和他撰写的《奇正领导力》的一些粗浅理解，供读者参考。

2008 年的一天，我应邀为中国银监会的一个培训班授课。到了培训现场，一位老师迅速走到我身边，非常热情地与我沟通培训相关事宜，并在课程开始前认真地向学员介绍我。当时，我以为他是一位普通的带班老师，课后才知道，他是中国银监会培训中心副主任陈伟钢老师。他的谦和、热情、思想和行动力给我留下了深刻印象。

从那以后，我们有了更多的交流和沟通，把我们联系在一起的，就是今天读者看到的这本《奇正领导力》。

陈伟钢老师 30 多年的领导经历是本书的重要背景。陈老师曾经在空军部队工作 30 年，从普通士兵到连队指导员到空军机关处处长，从技术干部到管理干部，曾担任驻香港部队空军副政委、空军飞行学院政

治部主任等职，后来转业到中国银监会工作，负责银监会系统内干部和银行高管的培训。

军队和金融两个重要的组织锤炼了作者不同一般的领导视角与领导经历，这对于我们从另一个角度了解和理解领导力有重要的帮助。这一点在我两次访问西点军校的经历当中有着切身的体会。现在，哈佛商学院和清华经管学院的领导力发展课程的理论基础都是源于《美国陆军领导力》的理论框架，即：BE（品格）、KNOW（知识）、DO（技能）。从历史的角度来看，军队是领导力的主要来源之一。从西点军校毕业的学生，后来无论是在政府，还是在商业领域，都取得了举世瞩目的成就。在中国，柳传志、任正非、王石、王健林等企业家都有在军校学习或者从军的经历，他们鲜明的使命感、战略思维、开创精神和团队建设意识等，成为中国企业家的一道独特风景线。

在与陈老师多次讨论本书的过程当中，我有以下几点深刻的体会：

第一，本书提出的领导力“三维十二度模型”富有独创性，具有中国特色，很接地气。作者把领导力分为“把控事”和“把控人”两个方面，与德鲁克提出的“领导者做正确的事，管理者正确地做事”有相通之处。然后，本书提出了富有中国特色的领导力的三维结构：“品、思、行”。这与哈佛商学院的“品格”“知识”“技能”也有异曲同工之妙。更重要的是，作者对于“品”“思”“行”三维的十二度分解，非常有创新性、本土性、实用性，让三个概念变成十二种易于操作的领导能力。

第二，领导力有效运用的关键在于情境。作者在领导力三个维度基础上，进一步把“品、思、行”延展到实际领导工作中，体现为“情、理、法”，并探讨了其理论渊源“儒、道、法”思想体系，以及“器、术、道”的运用。这个探讨对于理解现代组织领导力与中国历史、文化背景下的实际领导行为有着重要的价值，这也能够部分回答很多读者经常困惑的问题：国外的先进研究与理论好是好，就是水土不服！要把国

际先进的理论与实践经验运用到中国情境下，就必须结合中国独特的历史、文化背景，否则，简单的复制必然失败。

第三，领导力的本质是引领人心、应对变化、追求卓越。领导变革是领导者的核心工作。《孙子兵法》曰：“凡战者，以正合，以奇胜。故善出奇者，无穷如天地，不竭如江海。”因此，作者基于领导力的三维十二度架构，提出了引领变革、应对变化的灵活应用的“奇正之道”，并与保罗·赫塞的“情境领导”进行对比，提出了一系列应对各种外部、内部情境的策略与方法。这就像学习一套武术，基本动作容易掌握，但其精妙之处在于出神入化、因地制宜、恰到好处。这也是为什么很多领导者和学者说：领导力更多地是一门艺术，需要悟性和活性。这一点在中国情境下尤其重要。

第四，本书的案例和故事也是一大亮点。由于作者的特殊经历，对于政府、军队、金融，以及企业的领导力实践有着众多的亲身经历和体会，特别是其近些年负责银行业的高管培训，并亲自讲授领导力课程，使得本书读起来亲切、易懂、实用。

此外，陈老师还在长期的领导力实践中勤于思考、善于研究，发表了《“黄金分割”在领导力中的应用》等研究成果，获得了众多专家的好评，也丰富了领导力的视角，为中国的领导力研究做出了独特的贡献。

领导力学者们的一个共识是，现代组织的领导力研究在中国还处在初级阶段，与我们 GDP 全球第二的经济地位还很不相称，还不能很好地支持中国在全球化、移动互联时代承担的引领全球的重任。展望未来 30 年的中国与世界，领导力将成为中国发展的决定性因素，因此，越来越多的中国学者和领导者参与到领导力的研究和传播之中，将是中国领导力研究发展壮大的关键所在。

就在撰写本文时，我看到一条关于清华大学校长陈吉宁教授的讲话的微信：在互联网时代，任何一个人都可以成为领导者，人与人之间的

交往将会是扁平的过程。社会的结构和商业组织形式在发生变化，只要有一个想法，就可以集中全球的资源来为你服务，所以，将来决定一个国家是否有创意，还取决于教育，取决于教育能否让学生不断地产生新的想法、不断孕育新的创意。

共勉。

徐中 博士

北京智学明德国际领导力中心主任

领越®领导力高级认证导师

《领导力》《领导梯队》等畅销书译者

自序

在一次领导力建设研讨会上，有一位同志听说我曾经在部队工作过，于是问我几个有关部队的问题，他说：“部队的管理那么严格，战士有没有因不堪忍受而逃跑的？部队有枪，战士会不会拿枪打群架？战士真的不怕死吗？打起仗来战士不敢向前冲怎么办？部队是怎么让董存瑞舍身炸碉堡、让黄继光用身体堵枪眼的？还有，部队整天练习走正步有什么用？被子叠得像豆腐块一样有什么意义呢？”等等，不一而足。

我曾经在空军部队工作 30 年，从普通士兵到师级领导干部，从基层连队指导员到空军机关处长，从技术干部到管理干部，曾担任驻香港部队空军副政委、空军飞行学院政治部主任等职，多次转换岗位，每次转岗都给我留下了宝贵的工作经验，也让我对军队的运行规律有了较深的认识。我从部队的教育机制、激励机制、约束机制、训练机制、文化熏陶机制等多角度回答了上述问题。我着重提到，部队与地方的最大差别是执行力不同，而执行力的核心是领导力。部队之所以能够做到有令必行、有禁必止，是领导力叠加效应在起作用。所谓领导力叠加，是指各级领导者都发挥相应的领导力。任何一个组织要推行一件事情，关键

在于最高领导者的意愿和意志。意愿就是真正想干这件事，意志就是坚决把事干成。有想法、有决心，并号召动员下属努力去实现共同目标，这就是领导力。执行力不取决于执行者，而取决于领导者，取决于领导者所做决策是否正确科学，取决于领导者是否安排合适的执行者执行，是否建立了检查落实的督察机制、是否制定了明确的终极目标和检验标准、是否制定了合理的奖惩机制、是否营造了激发下属创造性执行的良好氛围。可见，执行力取决于领导力，各个层级领导力的叠加，就成为无坚不摧的执行力。

由于我长期在空军部队工作，根据空军部队的一些特点，我悟出了领导力的核心价值，那就是领导者无论在什么岗位上，都要发挥特殊的功能，并且不遗余力地去实现组织目标。过去读过一些有关领导力的书，这些书大多强调领导力是怎么调动人的积极性的，如模范带头、启迪愿景、激励人心、鼓舞斗志等，目标是带领人、激励人去奋斗；还有一些领导力的书是介绍如何识人、用人、管人、驭人的，着重强调对人的控制。这些对于领导者来说固然很重要，但不是领导力的全部，领导力的本质是实现组织使命。正像一支足球队的领队和教练，其目标是带领球队赢得比赛的胜利，只把队员的积极性调动起来不一定就能赢球，还有战略、战术、用人等多方面因素。所以，领导者的战略眼光、工作思路、决策能力、组织协调能力等是领导力的重要方面。

领导力就是保证组织为实现使命而有明确的目标、有正确的思路、有完善的制度、有统一的意志、有高效的行动、有昂扬的斗志、有良好的风气，最终达成组织使命，并让组织成员在履行组织使命中实现自我价值。简单地说，领导力就是“让组织达成使命，让成员实现价值”。

在部队工作时，我感到部队最重要的特色是政治工作。一个组织要有追随者，必须以利益为牵引，但仅给利益还不够，还必须把追随者的利益与组织的整体利益一致起来，让组织利益与追随者利益成为一个共

同的目标，这就需要思想政治工作作为桥梁，统一人的思想，坚定人的信念；当个人目标与组织目标一致时，又要想办法让追随者更上一个层次，即鼓励他们努力实现自我价值，如立功授奖、当英雄、做模范等，这一切都需要政治工作去实现。纵观中国人民解放军从诞生到发展到壮大，靠的是执行了正确的政治路线和强大的思想政治工作。打开《毛泽东选集》一至四卷，几乎所有篇幅都在做政治工作，因此，思想政治工作是领导力的又一个重要组成部分。

我从部队转业到中国银监会工作，主要负责银监会系统内干部和银行高管的培训。也有人问我，你过去在部队工作，现在从事金融，会不会有隔行如隔山的感受？我说虽然隔行如隔山，但隔行不隔理。其实军事与金融联系很紧密。军队面对的是有硝烟的战场，而金融面对的是没有硝烟的战场——市场，这两个战场都有你死我活的战斗，都是高风险行业，都需要有远见卓识和战略谋划，都要谋求效益最大化（一个是军事效益，一个是经济效益），都要做好风险防范，都要建立科学高效的各项机制，都要传承自己的文化，都要做好思想政治工作，让组织发挥最大的效能。所以，领导力是相通的，各行各业都需要。

本书就是我对领导力普适价值的理解和探索。

在本书构思和写作过程中，我得到许多专家、学者、领导、同事、朋友、家人的指点、支持和帮助，尤其是在思路形成、观点提炼、谋篇布局、内容整合、资料收集、案例选择等方面，在此我对所有帮助过我的人深表感谢！我在本书的写作过程中通过公开信息渠道参考了一些相关的资料，鉴于篇幅限制恕不能一一注明资料来源和出处，在此对所有给予我灵感、给予我启发、让我产生共鸣的相关作者、出版社、网站一并表示衷心感谢！

陈伟钢

前言

领导力是一种统领人心的综合能力。它像一种召唤，在政治上可以救国图存；它像一种武器，在战场上可以克敌制胜；它像一种资本，在商场上可以点石成金；它像一种号令，在职场上可以一呼百应。它是迄今为止，人类社会用途最广、影响最为深远的一种超自然力。

空气、水和食物是人类赖以生存的必需品。领导力对于人类组织而言，就像空气、水和食物一样，是组织赖以生存的必需品。没有领导力，组织将四分五裂、一盘散沙，组织的目标无法实现，组织也没有存在的意义。所以，领导力是组织生存的命脉。

领导力像一面旗帜，插到哪里，哪里就有人气，就有精神，就有力量。战场上的士兵，看见旗帜就会精神百倍，勇往直前！人迹罕至的山峰，插上旗帜象征着这个山头已经被征服！迷失方向的旅行者，在一张导游图上看见旗帜和“你在这儿”字样，顿时就知道自己所处的位置，知道自己该向哪个方向前进！

在同样的市场、同样的环境下，为什么有的企业效益好，有的却朝不保夕？许多企业之所以不景气，不完全是因为没有好的产品，也不完

全是因为没有好的员工，而是因为领导的能力已经不适应市场客观情况的变化。

优秀的领导可以带来优秀的思想，优秀的思想可以带来优秀的文化，优秀的文化可以带来优秀的制度，优秀的制度可以带来优秀的员工，优秀的员工可以带来优秀的产品，这几个方面共同铸就了优秀的企业。

企业的兴衰与领导力密切相关。在现代企业制度下，领导力就是竞争力，而且是核心竞争力。领导力不是厚黑学，不是关系学，而是一门科学。要向科学要领导力，靠领导力提升竞争力。在当前环境下，无论是企业还是政府，研究领导力都非常有必要。

领导力是一个“矢量”，既有方向，又有大小。方向体现的是领导者的定向能力，包括观察才能、判断才能、谋划才能、决策才能、导向才能等，决定什么事能做、什么事不能做、什么事该做、什么事不该做，将组织带向何处；大小体现的是领导者的工作能力，包括组织才能、指挥才能、协调才能、说服才能等，决定如何带人、如何处事、如何实现组织目标。方向和大小都是变量，如何将其把握得恰到好处，这就是艺术，是领导力的奇正之道。

奇正领导力的核心是“守正出奇”。“正”，即正路、正道；“奇”，即出人意料。“守正出奇”就是正道而行、正能引领、正规守法，同时突破思维、出奇制胜。用百分之七十的时间做“正”的事情，用百分之三十的时间研究变通。既坚持真理，又不墨守成规；既有继承，又有创新。在光明正道上获得人们意想不到的成就，是一种“小胜靠智、大胜靠德”的大智慧。

所谓守正，就是要坚守正道、正统、正直、正气、正义、正常之规则，用正能量引领和影响受众，用社会公论的法则、法规、路线、方针、思想、政策、措施处事做人。《孙子兵法》中的“正”，即军队作战中的常用战术：就兵力部署而言，以正面受敌者为正；就作战方式而言，正

面进攻为正，实力围歼为正。领导力范畴的“正”，包含领导者常见的领导方式、领导思维、领导理念、领导方略：就完成使命的路径而言，动员大家齐心协力干事为正；就力量的凝聚而言，正面激励、积极引导、启发自觉为正。

所谓出奇，就是以守正为前提，在处事做人中打破常规，开拓创新，敢于并善于“奇思妙想”。可诡秘、可巧妙、可临机而行、可随机应变，用与众不同的技巧、途径谋事，用异常规则取胜，攻其不备、“出奇”不意。《孙子兵法》中的“奇”，即军队作战的特殊战法：就兵力部署而言，以机动突击为奇；就作战方式而言，侧翼包抄偷袭为奇，诱骗欺诈为奇。领导力范畴的“奇”，是指领导者与众不同的思维、谋略、胆识：就完成使命的途径而言，别出心裁、独辟蹊径、善于创新为奇；就力量的凝聚而言，以用自身独特的涵养、智谋、与众不同的才华影响带动大家为奇。

本书运用探源式手法对领导力进行了由表及里、由浅入深、由近及远、由古及今、由繁及简、由简及俗的阐述，以达到明事、明理、明变、明道的目的。本书提出诸多理论观点，如领导力的本质是把握使命，率众乐行；领导者身上必须要具有魔一样的吸引力，领导者的魔力就是既能把握好组织的使命，又能让追随者心甘情愿、心悦诚服、心驰神往地跟随，并且对领导者发自内心地崇敬、崇拜、敬仰和拥戴；下属的执行力取决于领导者的领导力；领导力由“品、思、行”三个维度和十二种能力组成，构成了一个领导力魔方，这个魔方可展示领导者的硬实力、软实力和巧实力。硬实力是领导力的基石，软实力是领导者的制胜本领，巧实力是领导艺术的奇正之道。奇正领导力的精髓是“变”，无论是正还是奇，都离不开变。正由奇来，奇由正往，“以变制变、变中求胜”是奇正领导力活的灵魂。

本书提出了“灰度”和“黄金分割”两个重要理念，认为人要善于运用灰度，不能死板和绝对化。黄金分割理论告诉人们，领导者的德行和才华只需比普通人（平均水平）高出一点就行。高一点是“人”，高太多是“神”。高一点，人们可以理解，可以接受，可以学习和模仿，高得太多就不现实、不真实、不接地气。领导者在某一方面比普通人优秀一点，就是与众不同，在多方面比普通人优秀一点，就是卓越。

书中独创的领导力三维十二度模型，指出领导者从优秀到卓越需要闯过十二道关；领导者娴熟运用十二项制胜本领，奇正相生，就能无往而不胜。本书还提出领导力六项商数理念，并规划了修炼六项商数提升领导力的有效路径。

本书可以作为领导力培训教材，按照“炼”、“习”、“悟”三个步骤培训。第一步：炼。炼品性、炼思维、炼性格，筑牢领导力三大根基。第二步：习。习洞见、习谋略、习统筹，打造与众不同的十二种领导能力。第三步：悟。悟物、悟心、悟道，透彻领会世间万物奇正变化之道，结出领导艺术之果。

目 录

第一章 领导力正论	1
第一节 把握使命，率众乐行	2
第二节 科学、艺术、博弈	6
第三节 人人可以拥有领导力	9
第四节 领导者的角色定位	11
本章小结	15
第二章 三维十二度奇解	17
第一节 三维硬实力	18
第二节 十二度软实力	21
第三节 魔方巧实力	38
本章小结	41

第三章 领导力三维正合	43
第一节 “品、思、行”内合	44
第二节 “情、理、法”统合	51
第三节 “儒、道、法”融合	57
第四节 “器、术、道”璧合	64
本章小结	67
第四章 领导者十二力奇胜	69
第一节 超我的自制力，克己制胜	70
第二节 超常的亲合力，安人制胜	82
第三节 超众的学习力，求变制胜	98
第四节 超凡的创新力，出奇制胜	110
第五节 独具敏锐的洞察力，知微制胜	128
第六节 独具前瞻的谋划力，谋略制胜	141
第七节 独具果敢的决断力，胆魄制胜	150
第八节 独具影响的号召力，谋势制胜	163
第九节 把控全局的组织力，统筹制胜	173
第十节 把控变局的协调力，借力制胜	186
第十一节 把控目标的导向力，凝魂制胜	203
第十二节 把控人心的激发力，聚气制胜	218
本章小结	227

第五章 守正出奇	229
第一节 以不变“引”万变.....	230
第二节 因变而变.....	233
第三节 以变制变.....	245
本章小结.....	255
第六章 奇正有度	257
第一节 灰度启示.....	258
第二节 灰度与“黄金分割”	260
第三节 “黄金分割”与领导力	262
本章小结.....	270
第七章 领导力效能评估与提升	271
第一节 领导力商数.....	272
第二节 “黄金分割”在领导力评测中的运用	277
第三节 领导力提升.....	279
本章小结.....	285
附录 “黄金分割”启示录	287