

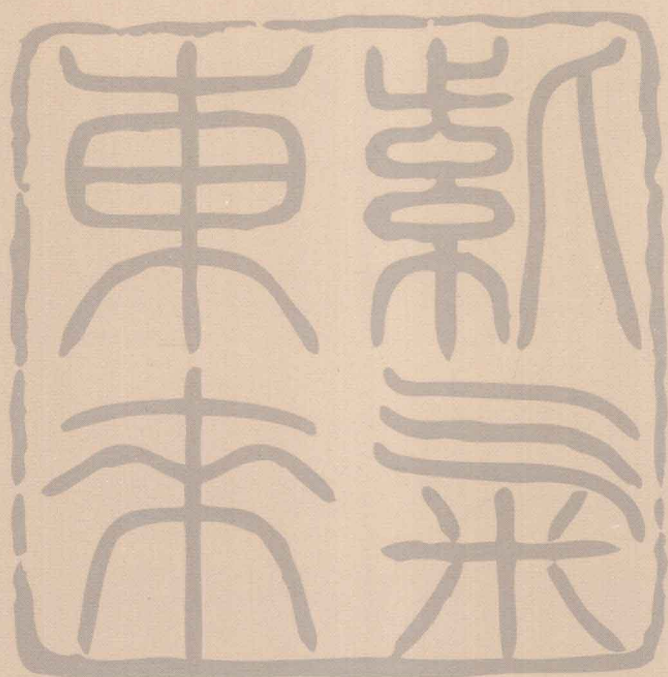
清华大学领导力实验室

课程

简易领导

读《易经》谈领导力

Facilitative Leadership



钟敏
著

清华大学出版社

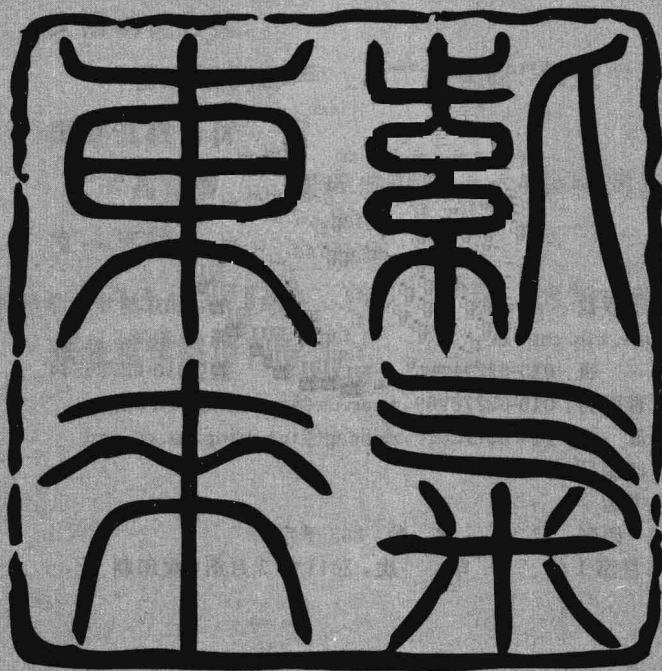
清华大学领导力实验室

课程

简易领导

读《易经》谈领导力

Facilitative Leadership



钟敏
著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

所谓“简易领导”,就是使领导简单容易。反映东方智慧的《易经》等经典相沿数千年,具有领导哲学的核心价值和实用智慧。本书以领导哲学为主线,揭示了简易论原理,其结构简单、实用,但功能变易无穷,展现了一种全新的实践和探索式学习模式,并提供模块化的训练来帮助读者从理论知识跨越到实际应用,使管理者成长为具有远见卓识的领导者。

本书适合有志于成为卓越领导者的管理者阅读,同时也可作为高等院校管理学专业的教材。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。
版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

简易领导:读《易经》谈领导力 / 钟敏著. —北京:清华大学出版社,2011.7
ISBN 978-7-302-26092-9

I. ①简… II. ①钟… III. ①周易-应用-领导学-研究 IV. ①B221.5②C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 128272 号

责任编辑:徐学军

责任校对:宋玉莲

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

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

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:清华大学印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印张:17.5 字 数:265 千字

版 次:2011 年 7 月第 1 版 印 次:2011 年 7 月第 1 次印刷

印 数:1~8000

定 价:37.00 元

产品编号:043075-01



序：读《易经》谈领导力

“领导”这种现象自古以来就有，还没有哪一个话题能像“领导”这样引起人们如此浓厚的兴趣。为什么领导者能够唤起追随者强烈的狂热与忠诚，甚至不惜牺牲自己的生命？为什么有些手握重权并建立丰功伟业的领导者会突然面临支持者的抛弃，过去有效的领导体系会在短时间内完全崩离析？为什么有些看似平庸的人会直达权力的顶峰，而又有那么多人怀才不遇？

“领导”是一个容易引起歧义的字眼，领导是影响他人实现群体目标的过程。换言之，领导者通过自身特质以及一些方法和技巧，引领被领导者，以达到预定的目标。无论西方还是东方，“领导”所包含的诸多神秘主义和英雄主义特征使“领导”这一特殊的社会现象蒙上了一层神秘的面纱。为了研究这一特殊的社会现象，诞生了领导学。

集中反映东方文化的《易经》等经典相沿数千年，具有领导哲学的核心价值。“易”有三种含义：易简、变易、不易。“易简”意指易见简明，《易经》将宇宙现象归纳为六十四卦、简化为阴阳变化的法则。“变易”是现象，主要是指这种法则的不断变化，其妙无穷。“不易”是法则，主要是指天地万物之变虽纷繁复杂，但基本规律是不变的。

所谓“简易领导”，是用《易经》的发展观化繁为简，根据“变”与“不变”的

辩证思维和实用智慧以简驭繁进行领导。一句话,就是使领导简单容易。

当一个组织由于缺乏领导而无法展现绩效时,经常被误认为是管理出了问题,于是采用更多的管理制度加以应对,这当然无法切中要害,进而无法解决问题。简易领导是以愿景和战略为发展导向,试图为组织提供一种希望和发展动力,而不是简单地发号施令。领导者确定愿景与战略以推动变化,核心在“变”;管理者制订计划与预算以维持秩序,核心在“不变”。图1描述了领导与管理的区别和关系。

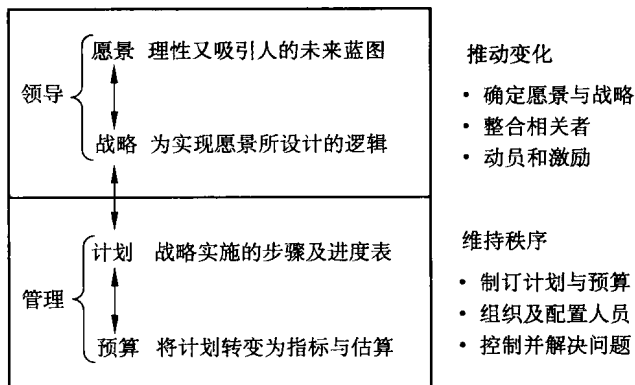


图1 领导与管理

如果领导与管理的概念及作用区分不清,就扮演不好各自相应的角色,所以要把握领导与管理的不同。领导工作是确定愿景与战略、整合相关者、动员和激励,其目的是推动变化。管理工作则是制订计划与预算、组织及配置人员、控制并解决问题,其目的是维持秩序。推动变化是“领导”,维持秩序则是“管理”。

领导与管理是两个截然不同的概念,不能相互取代但却可以相互补充。领导强而管理弱会出现失控的状态:承诺不能兑现,不能按照计划达到组织目标,预算严重超标。管理强而领导弱则会出现:组织僵化、没有创新精神,没有愿景的召唤不能产生冲破现状的力量,战略上无法应对环境的变化。

中国当前令世人瞩目的经济发展和政治进步,众多企业家与政治家的伟大实践,需要也必将催生出结合东西方优势的全新领导理论和实用技能。清华大学领导力实验室项目就是基于这个目标进行研究、探索和实践的,并精心设计、开发了一套领导力实验室课程:“简易领导”、“破解创新”、“组织



变革”，并于2008年出版了《领导力实验室》一书。本书的出版，作为该项目研究的系列成果，是在总结东西方领导学经典的基础上，试图回答决定领导有效性的关键因素及其形成机制，从而揭示适合当今社会的领导思想和领导方法。领导力实验室课程已成为中组部“清华大学教育培训基地2010年自主选学专题及精品课程”，《简易领导》讲义成为该课程的主导讲义。

领导力是将愿景生成并转化为现实的推动力量。领导者必须将理论和实践相结合来解决三个根本问题：我是谁？往哪去？如何去？“自我觉醒”讲的是领导者应具备什么样的领导特质及如何养成，“破解创新”讲的是战略抉择的领导活动，“变革之舞”讲的是实施决策的领导过程。图2描述的是简易领导模型，其中“自我觉醒”、“破解创新”和“变革之舞”是简易论实用体系的三个组成部分，也是本书的三个篇章。

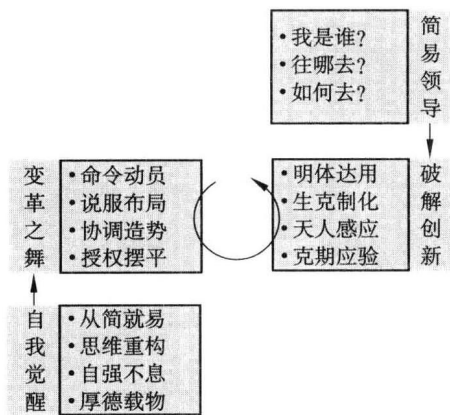


图2 简易领导模型

第一篇，自我觉醒。包括“从简就易、思维重构、自强不息、厚德载物”四章。修炼领导特质，探索“我是谁”的问题。

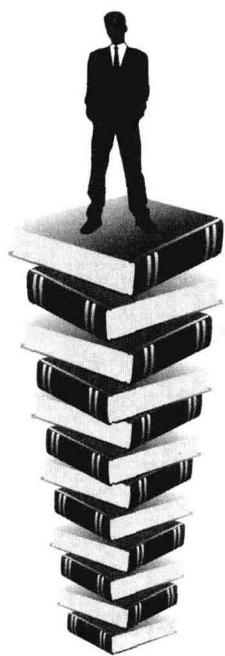
第二篇，破解创新。包括“明体达用、生克制化、天人感应、克期应验”四章。研习战略决策，讨论“往哪去”的问题。

第三篇，变革之舞。包括“命令动员、说服布局、协调造势、授权摆平”四章。修行执行过程，解决“如何去”的问题。

总体上，本书以《周易》推动变化的领导哲学为主要线索，探索以发展为导向培养领导者的具体实践，用《梅花易数》的数理模型研究领导创新和求

证领导决策理论,借助《奇门遁甲》诸多式图以不变应万变的思想帮助读者掌握变革实施过程中抽象的概念与复杂的方法。具体到各篇,“自我觉醒”为体,“破解创新”、“变革之舞”为用,借鉴西方的科学实验成果和方法,阐述领导简易论原理和具体应用,其实用体系的结构很简单,功能却变易无穷,展现了一种全新的实践和探索式学习模式,并提供模块化的训练来帮助读者从理论知识跨越到实际应用,使管理者成长为具有远见卓识的领导者。

目录



CONTENTS

序：读《易经》谈领导力

第一篇 自我觉醒

第1章 从简就易

- 1.1 领导理论 / 3
- 1.2 简易论原理 / 13

第2章 思维重构

- 2.1 寓理于象的愿景图式 / 23
- 2.2 奉常处变的战略逻辑 / 28
- 2.3 天人合一的整体思维 / 36

第3章 自强不息

- 3.1 体悟当下 / 43
- 3.2 做自己的先知 / 54

第4章 厚德载物

- 4.1 感悟人生 / 64
- 4.2 心智模式的转换 / 72

第二篇 破解创新

第5章 明体达用

- 5.1 预测与破解 / 89
- 5.2 政治主张 / 98

第6章 生克制化

- 6.1 跳出竞争泥潭 / 108
- 6.2 整合战略资源 / 116
- 6.3 事业模式 / 124

第7章 天人感应

- 7.1 创造客户价值 / 131
- 7.2 运势解析 / 145

第8章 克期应验

- 8.1 实现企业利润 / 156
- 8.2 物竞天择 / 167

第三篇 变革之舞

第9章 命令动员

- 9.1 指明方向 / 181
- 9.2 发号施令 / 187
- 9.3 排盘定格 / 195

第10章 说服布局

- 10.1 增强紧迫感 / 203
- 10.2 组建领导团队 / 213

第11章 协调造势

- 11.1 传播愿景和战略 / 223
- 11.2 创造短期成效 / 234

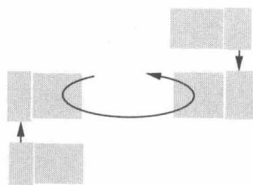
第12章 授权摆平

- 12.1 巩固成果 / 245
- 12.2 人文日新 / 257

参考文献

跋：紫气东来

第一篇 自我觉醒



第1章 从简就易

- 领导理论
- 简易论原理

第2章 思维重构

- 寓理于象的愿景图式
- 奉常处变的战略逻辑
- 天人合一的整体思维

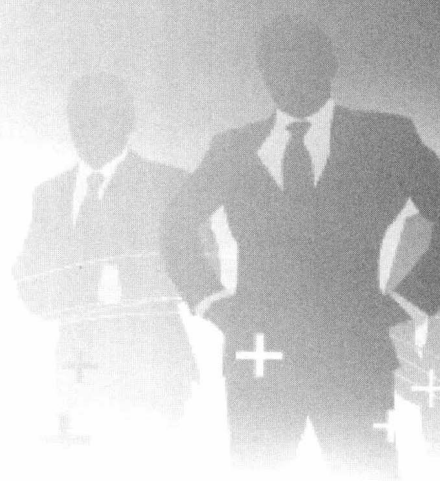
第3章 自强不息

- 体悟当下
- 做自己的先知

第4章 厚德载物

- 感悟人生
- 心智模式的转换

从管理层级上升到领导层级需要自我修炼。数千年来,中华文明已经形成有志之士“修身、齐家、治国、平天下”的人生理想与“穷则独善其身,达则兼济天下”的积极而达观的人生态度。要想成为卓越领导者,首要任务是修炼自我。“卓越”这个词被用于描述一个人的特质,具有这种特质的人与众不同,它具有神奇的、不同凡响的或至少可以被称为独特的力量或品质。在变化万千的世界中,管理者要认识自己是谁?了解自己要成为什么样的领导者?



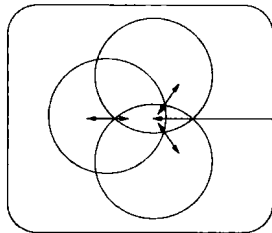


第 1 章 从简就易

中国几千年的历史沉淀了许多独特的思想与文化,对今天的领导者有着至关重要的影响。《易经》这样的古典文化瑰宝,虽然诞生于我国的远古时代,却有着可以贯通当代的思想精华,并具有指导当代领导者提升领导力的神奇力量。本章将从作为国学群经之首的《易经》来系统地分析和体验它在领导特质方面的睿智感悟与思辨境界。

※领导理论

※简易论原理



1.1 领导理论

领导与被领导自古就有,但“领导”这个词直到 19 世纪才出现。人们一直对领导者、领导行为和历史事件有着浓厚的兴趣,无数的实践者和研究者仔细探究了其中的奥妙。过去人们一直相信领袖乃是上天的使者,所以“领导”中包含着太多神秘主义和英雄主义的特征。时至今日,遥想历史上的领导者,人们最直接的联想依旧是指挥千军万马的统帅、英明的君主、伟大的国家缔造者等。他们的勇敢与智慧在人世间口口相传,那些改天换地的事迹一直被人们津津乐道,整个人类的历史似乎是由这些帝王将相所写就。

但是,当我们深入研究这些领导者的特质、行为和所处的情境之后,不

禁要问,什么才是有效的领导?在历史性的重大事件中领导者所起的作用到底有多大?领导者又是如何起作用的?对此,学术界已有很多相关的研究,西方的领导学理论大多着眼于解决领导学的某些局部问题,用科学实证的方法把领导学拆解成一个个能够被已有理论所理解的部件,但是却无法满足整体和系统的需要。中国古代哲学把人与自然看做一个整体,即使是局部问题也需要从全局的角度去理解,但往往缺乏所谓科学的实证而直奔结论。

1.1.1 西方经典领导学理论

西方领导学的理论研究归纳起来分为特质论、行为论和权变论。特质论是以领导者为中心,探究领导者不同于其他人的特质。行为论是从创建的领导结构和领导者的人际关系两个方面去观察领导,在行为论突破特质论的垄断后,领导所具有的世俗化特征才开始显露。权变论试图实现科学化与艺术化的统一,把领导的有效性建立在对领导者的选择以及对部下与情境的准确判断这一基础之上。

(1) 特质论

主张特质论的学者注重研究领导者的人格特质,认为领导者之所以成功,是因为领导者具备一般人所不具备的特质,如图 1-1 所示。



图 1-1 特质论

特质论认为领导者只有天生具备某些基因特质,才能在后天环境培育之下成为卓越的领导者。甚至有些人天生就具备领导才能,就知道如何领导,这就证明了领导者有时是天生的说法。经过研究发现,一个人是否具备领导众人的能力,要看他是否具备如下特质:一方面,独立精神及良好的判断力,迅速掌控新工作的能力,对于与工作相关的任何新事物都具有强烈的学习意愿,每次获得晋升之后可以在短时间内培养下一次晋升所需的能力;另一方面,显现尊贵自在的仪态,维护自尊且尊重他人的幽默感,有丰富而满意的私生活,具有让周围的人希望与他做朋友的魅力。若具备这些特质,则在先天上就已经具有领导特质。



假设特质论成立,则提供了一个为领导岗位选拔“正确”人员的基础。因为许多特质是与生俱来的,故能否成为成功的领导者,或者位居领导层级,从出生时就已经注定了。但是,特质的多样性是无限的。比如丘吉尔是一位有着极好口才的斗士,甘地是一位有着远见卓识、机智过人的民族英雄,列宁是一位冷静、有理想的革命家。从军队领导中的几个例子,也能清楚地看到这一点。马歇尔是一位谦和、低调的人,有着极好的判断力和使人产生信任感的无穷力量。麦克阿瑟是位充满智慧的战略家、有远见且极善炫耀的行政长官,曾经是他部下的艾森豪威尔说起他的时候,用“我跟一位大师学过舞台表演”来形容。而艾森豪威尔本人在战争时期是一位杰出的行政长官和联盟缔造者。巴顿将军是位威猛、富有激情的战斗司令官。陆军元帅蒙哥马利是位非常有天赋但喜怒无常的将领,丘吉尔评价他说“他失败时不屈不挠,胜利时让人难以忍受”。以上这些人物都是伟大的领导者,却有着截然不同的个人特质。

虽然有很多关于领导特质的研究和探讨,但没有一致的理论能证明哪一类特质可以清楚地区分成功或失败的领导者,而且许多有关区分成功或失败领导者的研究结果不是绝对的。特质论的不足使学者们开始探讨行为论。

(2) 行为论

有些学者根据行为学派理论,发现成功与失败的领导者之间的差异表现在行为上,如图 1-2 所示。

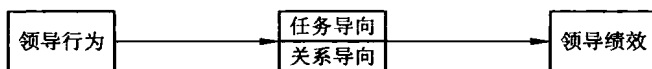


图 1-2 行为论

如果行为论成立,那么就意味着领导者也能经后天培养而成,这就等于给了立志成为领导者的人一线曙光。在行为论的研究中,最常见的研究来源于美国俄亥俄州立大学(Ohio State University)和密歇根大学(University of Michigan)。

①俄亥俄州立大学的研究。美国俄亥俄州立大学的研究将领导行为分为两个维度:结构和关怀。结构维度指的是领导者重视组织目标的实现,他会清楚地说明期望每一个部下扮演的角色和指派的工作,并事先做好完整

的计划,设定行事的流程,对进程给予压力等。关怀维度则指领导者重视部下的内在需要,鼓励双向沟通,部下也能参与决策,故领导者与部下之间关系融洽、彼此尊重、相互信任。

②密歇根大学的研究。美国密歇根大学的研究将领导行为分为两个导向:生产导向和员工导向。顾名思义,生产导向者倾向于强调工作的技术或作业层面;而员工导向者则比较重视人际关系,试图了解部下的需要,并接受成员间个体的差异。

其实,密歇根大学的生产和员工两个导向与俄亥俄州立大学的结构和关怀两个维度大体是一致的。罗伯特·布莱克(Robert Blake)和简·莫顿(Janes Mouton)发展了领导行为的二维观点,提出了二维垂直坐标图,横坐标表示关心生产,纵坐标表示关心员工,理想的行为被认为是正向取值越大,领导绩效越佳。两所大学以及后来的研究者对领导者行为研究的指标体系不同,但殊途同归,即任务导向和关系导向。行为理论由于过分重视领导者的行为取向,因此使领导学的研究出现了独断主义的倾向。但进一步研究表明,由于没有考虑情境因素,没有足够确切的证据作为支持,故仍不能视为完善的领导理论。

任何领导活动都是在一定的环境中进行的,领导的有效性程度,不仅取决于领导者自身的行为取向,还取决于他所依存的社会环境。所以,情境成为研究领导活动的一个重要变量,从而促使领导权变理论的诞生。

(3) 权变论

权变论者提出了领导者所处的情境决定了何种人格特质及行为才是促成有效领导的因素,权变论的基本思想是领导的有效性随着领导者、追随者和情境这些关键因素的变化而变化,可以用下列公式来表示

$$E=f(L,F,S) \quad (1-1)$$

式中的 $E(Effectiveness)$ 代表领导的有效性, $L(Leader)$ 代表领导者, $F(Followers)$ 代表追随者, $S(Situation)$ 代表情境, f 代表决定领导有效性的形成机制。从内容上来说,它是在前两类理论的基础上发展起来的,所关注的是领导者、追随者和情境之间的相互影响。

弗莱德·费德勒(Fred Fiedler)的权变模型是这方面比较有代表性的



理论。费德勒权变模型认为个人的领导特质及其风格是固定不变的,唯有改变情境以配合领导者,或更换领导者以配合情境。强调领导者的效能是由情境决定的,而且认为领导者的行为与团体的实际表现没有直接关系,应分清的是在何种情境下最具效能。配合领导者行为是工作导向还是关系导向,费德勒提出八种不同的情境,根据图 1-3 可得知适合自己领导行为的情境,这就是费德勒权变模型的贡献。

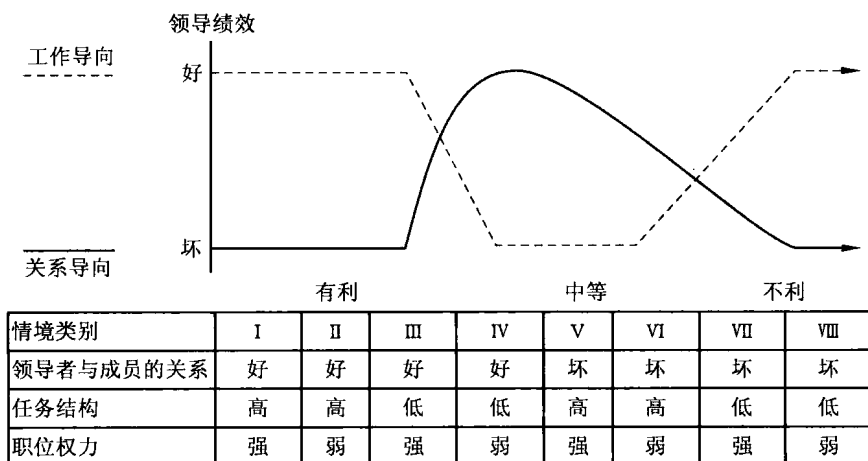


图 1-3 权变论

图 1-3 中的虚线代表工作导向,实线代表关系导向。纵轴代表领导绩效,横轴代表情境,分为有利(I、II、III)、中等(IV、V、VI)和不利(VII、VIII)三种情境,情境是由领导者与成员的关系、任务结构、职位权力三个因素构成。

领导者与成员的关系:领导者对部下信任、依赖和尊重的程度。

任务结构:规定部下工作的流程、目标和考核的清晰程度。

职位权力:领导者拥有聘用、解雇、训导、晋升、加薪的权力。

图 1-3 表明,工作导向型的领导在有利或不利的情境下绩效更好。相反,关系导向型的领导在中等有利的情境下绩效更好。

领导理论的演变,涵盖的范围愈渐广泛,从领导者本身的特质分析,一直复杂化到领导特质、行为与情境的交互影响,但仍然难以找出一个成为卓越领导者的通则。领导的基本要素包括影响他人、追随者、交易、情境及群体目标,即领导者要能够“影响他人”,使这些人成为领导者的“追随者”,追随者为领导者奉献心力以获得自身所需可视作“交易”,领导行为发生在一定的“情

境”，领导的目的是为了实现“群体目标”。特质论、行为论及权变论这些领导理论的成立，皆是经由实务经验的分析总结得来的，的确能约略体现以往成为卓越领导者的方法，但不能确切地给出迈向卓越领导者的路径和公式。

领导特质是与生俱来还是后天造就，这个问题一直以来争论不休，领导理论向领导特质论回归的倾向又开始出现。这一回归倾向说明，人们不能从外在因素中寻求对领导令人信服的解释时，领导特质论可以提供最便利的帮助。特质论的复苏说明领导过程中包含着科学理论难以企及的领域，这正是实验研究领导特质的原因所在。

1.1.2 清华大学的探索与实践

回顾近百年的风雨历程，秉承中华民族文化传统的清华大学，是中国近现代史上最早沟通中西方文化教育的桥梁，是为中华民族振兴培养高层次人才摇篮，是实施“科教兴国”值得信赖的坚强堡垒。

新中国成立后，许多“共和国之最”出自清华大学这块科技和文化的沃土，仿佛一座座无声的丰碑，诉说着清华大学令人炫目的成就：多位党和国家领导人和省部级领导都在清华大学学习或工作过，一批批校友相继当选中国科学院院士和中国工程院院士，23位国家表彰的“两弹一星”元勋中就有14位元勋是清华大学校友。

可见，学习和培养对一个人的成长是非常重要的。如果只具备一些特质，而没有后天的学习和培养，就会见识不远、目光短浅，遇到事情只会胆怯退缩，不敢冒风险大胆尝试，很难成为一位领导者。而在后天的环境中，通过父母、学校的发现和培养，加之自身的修炼，可以造就一位卓越的领导者。

“清华”二字出自唐太宗所写的《大唐三藏圣教序》“有玄奘法师者，法门之领袖也。幼怀贞敏，早悟三空之心；长契神情，先苞四忍之行。松风水月，未足比其清华；仙露明珠，讵能方其朗润”。唐玄奘取经归来后，唐太宗褒奖唐玄奘功德，以“清华”、“朗润”形容这位法门领袖。清代大学士们在给两座皇家园林命名时，取名“清华园”、“朗润园”，也就是清华大学校内的“清华园”和北京大学校内的“朗润园”。图1-4中左图所示的一副楹联精彩地描