



Führung aus Deutschland

德国式领导力



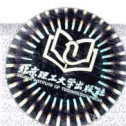
严谨 系统 理性

杨佩昌 / 著



源自德国领导力学院实训教材，
德国领导力学院——德国企业家的“西点军校”
——55年培训历史，68万欧洲企业高管受益

 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS



Führung aus Deutschland

德国式领导力

★★★★★

严谨 系统 理性

杨佩昌 / 著

为什么将领导力从德国介绍到中国 ——关于德国式领导力的对话

丹尼尔·皮诺：德国领导力学院院长、著名学者

杨佩昌：留德学者、领导力课程教授

汪中求：畅销书《细节决定成败》作者、北京博士德文化发展有限公司首席管理顾问

汪中求：很高兴与两位学者共同探讨德国式领导力。关于做领导，我的个人心得是，在中国做领导一定要谦虚、含蓄，表达意思多用比较间接的方式，要照顾到同事的情绪和感受。举个例子，领导上任时会说：“我水平不够，能力有限，希望大家多支持我的工作。”这种谦虚如同“有十说一”。而我了解的美国人恰恰相反，领导上任可能会这样说：“我能够带领大家取得成功，我充满必胜的信心，请你们相信我！”这样的感言如同“有一说十”。比较而言，两种不同的表达方式凸现了两国文化的巨大差异。皮诺院长，作为德国人您怎么看待这个问题？

丹尼尔·皮诺：您讲得很形象。这说明一个民族的文化决定了这个民族的群体特质。德意志民族的特质表现在理智、冷静、思辨、严谨等方面，套用您刚才的话就是“有一说一”。在德国，领导上任的发言大多会谈施政目标和计划，争取下属的认同。与美国相比，中国人的“有十说一”和德国的

“有一说一”更为接近。在相似的文化背景下两国人民更容易相互理解，也更容易相互接纳。这如同一个中国古老的说法，如果把一棵橘子树从浙江移植到安徽就很容易成活，而移植到扬子江北边的内蒙古就不一定能成活了，原因很简单：浙江和安徽两地的地理气候、自然条件很相近。所以我认为德国的领导力和管理方式更容易被中国的企业领导者接受。

汪中求：有这么一种说法：美国人会有很多天才的创意，而德国人拿过来进行系统研究和整理，最后形成一个严谨的应用体系，而日本人则是拿去创造效益。杨佩昌先生，您怎么看这个说法呢？

杨佩昌：这是一个有趣的说法。每个民族都有其可爱之处，这构成了世界的多元和丰富多彩。民族不同的特质其实也是不同的优势。相比较三个国家的民族性而言，美国人张扬、直接；日本人谦虚、含蓄；德国人理性、严谨，这些都是人类的优良品质，可以说都是人类的共同财富。

汪中求：德国是一个人才辈出的国度。在哲学领域有康德、黑格尔、尼采、叔本华，在心理学领域有弗洛伊德、弗洛姆、冯特，在科学领域有普朗克、伦琴、高斯、爱因斯坦。他们都为人类贡献了自己的智慧。不仅如此，八千多万人口的德国，为世界贡献了几乎三分之一的诺贝尔奖获得者；德国创造的国民生产总值是英国和法国的总和；德国的工业生产技术领先于世界，像西门子、奔驰、蔡司光学、克鲁伯、宝马、博世、拜耳制药、奥迪等大企业在国际上举足轻重。

丹尼尔·皮诺：这就是我们将领导力从德国介绍到中国的原因，希望中德企业领导人共同探讨领导力这一话题。我也相信领导力在中国将会发挥更大的作用。

汪中求：现在中国已经出版很多关于领导力的书籍，特别是从美国、加拿大引进了不少，您能否谈谈为什么要把德国的领导力介绍到中国？

杨佩昌：德国式领导力本身的特点是严谨、理性、系统、前瞻，如同涓涓流水，润物细无声。德国这种沟通和影响他人的方式很独特：不露痕迹，令人在不知不觉中接受其思想观点，而且具有持续的效果。这正是德国式领导力的独具魅力之处。

汪中求：结合这三个民族的特质来观察，您如何看待德国领导力在中国的发展？

杨佩昌：教练技术是在上个世纪70年代末由美国人首先提出，然后回到现代心理学的故乡德国进行系统的加工和再创造，使之更加系统、人性、厚实和实用。德国人把教练技术和领导力结合起来，从而形成了独具特色的领导力模式。而把教练技术和领导力发扬光大的地方有可能是中国，这是因为中国人具有接纳新事物、转化新知识的能力，此外，中国有庞大的人口和众多的企业，这是世界上其他国家无法比拟的优势。如果中国有1000万企业管理者掌握以教练技术为基础的领导艺术，则中国企业的竞争力将显著提高，因为教练型领导力已被世界公认为领导者必备的技能，是领导者个人魅力的体现。反过来，大量的中国人了解和学会这门艺术，必将有助于教练型领导力的进一步发展。

汪中求：在这样一个有着厚重智慧基础的国度里产生的领导力理论，我想对中国一定具有很大的借鉴意义。请杨佩昌先生介绍一下德国式领导力的主要内容。

杨佩昌：好的。我介绍给大家的德国式领导力共分为三部分，也就是我讲授课程的三个阶段。

第一阶段为“个人锻造”。是指领导者个人素质和自我管理能力的提升，也称为“个人变革”。这种“变革”由高到低依次为：身份定位→心智培养→情绪训练→能力锻造→行为修炼。

第二阶段为“沟通锤炼”。是指领导者经过第一个阶段的锻造后，领导

者的人格特质得到发展，心灵力量得到增强，有能力将自己的影响力传导给他人。影响力是多方位、多层次的，这里是指影响他人的内心。而影响他人的内心需要沟通，沟通的程序依次为：信任→洞察→确定沟通方向→引导并达成共赢的沟通目标。

第三阶段为“赢在实战”。是指领导者经过两个阶段修炼后，已初步达到较为完善的人格特质、具备影响他人的风范与实力，这样就可以在企业中进行实战运用，达成企业的目标。

汪中求：这样说来，德国式领导力是有理论支撑，实用性、操作性很强的应用模式。现在随着信息技术的发展，世界将变得越来越扁平，全球化趋势已势不可挡，而文化的融合也正以前所未有的速度发展。向其他民族学习其先进的文化是我们国家走向富强的需要，我衷心希望《德国式领导力》一书对中国人能有所帮助。谢谢两位学者！

德国式领导力：系统性和持续性的影响力模式

德国领导力学院院长 丹尼尔·皮诺

我与杨佩昌教授是2006年在弗莱堡的一次学术研讨会上认识的。他当时演讲的主题是“中德领导风格比较”。会后我送给他一本自己撰写的书籍《领导力——核心揭秘》并邀请他前往我院访问。

在我院访问的三天时间里，杨教授为我院师生做了一次中国企业领导艺术的讲座。他风趣的语言、纯真的笑容给学员留下了深刻的印象。令我感到好奇的是，一个研究德国经济政策的学者怎么会对领导力如此感兴趣并成为这一领域的专家的。我很想知道背后的原因。杨教授告诉我，他本人是领导力课程的受益者。据他讲，他曾经是一个很封闭的人，自从在德国学习领导力课程后变得开放和自信。他认为，德国领导力课程对个人素质提升非常有效，是一个人人都应该学习的课程，并不应仅限于领导者。领导力课程可以改变思想观念，改变行为习惯，从而改变人生。这也是他把德国领导力课程和书籍引进中国的动因。

在我院访问期间，杨教授与学院各级主管，包括招生、教学、行政部门的负责人认真交谈，了解学院各方面的情况，询问教学内容。杨教授回国后将我的书籍翻译为中文并于2008年出版。此后，在杨教授的安排下，我三次应邀前往北京大学和首都经贸大学进行学术讲座，将德国领导力介绍给中国学员。

杨教授打算撰写一本有关德国领导力的书籍，听到这个想法我很高兴。中德之间在经济上有密切的往来，但在领导力交流方面还是空白。作为德国最古老的领导力学院，我们全力支持杨教授的这一努力。因此，学院同意提供相应的教材作为参考，我也很荣幸地推荐此书。

本书所指的德国领导力以作者讲授的第一个阶段领导力课程为基础（共三个阶段），参考了系统领导力理论并融合了德国多家机构在领导力方面的研究成果。来自德国的领导力与其他领导力理论的不同之处在于其逻辑性、系统性和实战性。本书的重点在于领导者个人素质和自我管理能力的提升，这是德国领导力课程的第一阶段内容。国际知名管理学大师德鲁克的名言“领导者首先是领导一个人，即自己”也印证了这一出发点。本书巧妙地将企业教练、NLP、TA和其他心理学模式运用于个人的变革，这充分反映了德国式领导力的特点：润物细无声似的改变和持续不断的影响力。本书基于技术而不拘泥于技术，把思考点落到个人素质和思想境界的提升，正是本书的特别之处。

在本书中，作者也同样把个人作为一个系统来看待。个人的提升与改变是全方位的，如果只谈一个方面就如同盲人摸象，似乎谁都是对的，但实质是只见树木不见森林。

杨教授撰写的这本著作是从中国学者的角度来观察德国式领导力，是从实践中提炼的精华。因此，本书实战性强，简洁易懂，便于学习借鉴。如读者欲了解更多关于德国式领导力的理论，建议阅读我已在中国出版的书籍《领导力——核心揭秘》。

祝广大读者在阅读中得到乐趣和收获！

2011年3月2日于柏林根

曾担任过四位美国总统的顾问，被誉为“领导学之父”的华伦·班尼斯说过这样一句话：“管理者把事情做对，领导者做对的事情。”在他看来，领导者不同于管理者。领导者高瞻远瞩，果敢敏锐，视野开阔，激情四射，他们有着明确的价值观，有着创新求变的精神，会塑造共同的愿景并引导跟随者去努力实现，他们懂得沟通的技巧，能激发跟随者的行动。

对我们个人而言，一个人最珍贵的财富不是金钱和物质的满足，也不是大权在握、呼风唤雨。我们所拥有的宝藏是个人领导力。

个人领导力有人理解为个人的影响力、感召力，也有人称之为个人魅力。即使你不是领导者和管理者，也有必要学习，因为领导力体现于方方面面，有助于你实现事业的成功和生活的幸福。

德国是一个人才辈出的国家，在只有八千多万人口的这个国家，产生了世界上约三分之一的诺贝尔奖获得者，而另外的三分之二来自于将近60亿人口的世界其他地区！从经济实力上看，八千多万人口的德国创造了英国和法国的国民生产总值之和，同时德国也是多年的世界出口冠军。德国深厚的历史、文化积淀和雄厚的科技经济实力是我将德国式领导力修炼介绍到中国的第一个原因。

德国式领导力修炼的精髓在于心、身、灵的全方位探索，当你改变心智模式后需要身体感受和情绪的配合，当你身体配合后需要相应的能力来支撑，获得相应的能力后需要理解和引导行为，这就是德国式系统修炼的内核。

中德两国有厚重的文化积淀，因而有相似的智慧。德国式领导力的构架与中国儒家“修身、齐家、治国、平天下”的思路基本吻合。修身是基础，也是未来入仕、成为国家栋梁的先决条件，同时也是贤者一生的追求。无论是中国所说的修身还是德国所指的个人变革，关键是内在的修炼，即练内

功，而不仅仅是外在的改变。

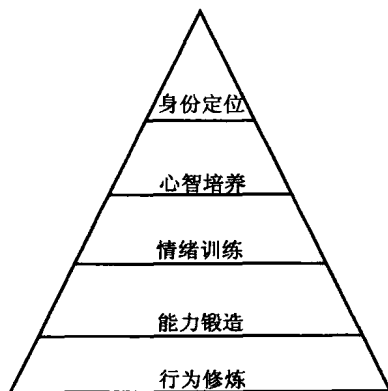
个人修炼以目标为导向、以人为中心、以效果为目的，这恰好是现代企业管理的方向，也是成功的企业领导人的追求。领导者通过系统修炼后领导力得到更大的发挥，从而也为企业管理和领导力的提升增添了新的内涵。个人修炼技术与领导力结合后，如同安装了一台新的发动机，领导者变得更为强劲有力，领导才能得到最大化的发挥，领导者才能变得更有魅力。

本书的主旨是领导者自我内在的变革，变革的方向是成为教练型的领导者，变革的主要工具是教练技术，同时也涉及到NLP、TA和撒提亚治疗模式。

本书提出了自我变革的金字塔模型，这一模型得益于罗伯特·迪尔茨的六个逻辑层次思考理论，这六个逻辑层次自上而下是：愿景/使命、身份认同、信念/价值观、技能、行为和环境，它们揭示了大脑思维的逻辑顺序与过程。

约翰·贝曼在《撒提亚转化式系统治疗》一书中指出，系统理论告诉我们，改变是多层次的：一个原因不足以解释一个问题，一次干预也无法导致人类行为的长期改变。正是基于此，我们认为改变是多层次、多方位的。个人的改变是整体的改变，而不是某一个方面，因此，我们把人视为一个系统。

个人的有效改变是从内部开始的，因此本书也借助脑神经系统运行的逻辑规律来解释个人的内在变革。这种变革即个人的锻造，依次为：身份定位、心智培养、情绪训练、能力锻造和行为修炼。



个人锻造的金字塔模式

本书按照这一模型分为：身份定位、心智培养、情绪训练、能力锻造和行为修炼。

身份定位。所谓的身份定位指的是人生的发展方向，回答“我是谁”的问题。如果没有搞清楚这个问题便不会有变革的动力，更不会有变革的方向。因此，一个没有动力的变革最终任何事情也不会发生；一个没有方向的变革是无效甚至有害的。作为一个领导者，首先要明晰自身的定位，特别是要养成抬头看方向的习惯和能力，这就是领导力修炼首先阐述的内容——定位锻造。它重点解决的是优秀领导者应该具备什么样的特质、如何具有相应的领导力素质等问题。另外，本书明确提出，个人锻造的方向是打造教练型的领导者。

心智培养。如果把身份定位比喻为指南针或GPS卫星定位仪，那么心智模式则可视为人体的司令部，是人的信念和价值观，每个人的行为都是受其指挥的。因此，个人心智模式的锻造就是信念和价值观的锻造，它是本书的重中之重。心智锻造改变的是思维模式，有什么样的思维模式就有什么样的行为。

情绪训练。心智模式解决的是应不应该的问题，而情绪则表明一个人是否愿意的问题。人如果不是心甘情愿做事，往往会事倍功半，有的则会半途而废。根本原因是个人的情绪、感觉与信念和价值观层面未能进行有效配合。通常情况下，领导者往往是先行者，遇到的问题和困难甚至挫折可能比一般人要多，承受的压力和痛苦也更大。如果领导者在面对问题和痛苦时只是想到改变而不知道接受或坦然放弃，一旦客观条件不成熟或个人内在的努力无法实现时，则内心容易受伤，身体也会因之受害；如果领导者有轻易接受的心态，则个人无法提升，企业难题依旧；如果领导者做事不坚持，轻易放弃，则即将到来的成功也会失之交臂。即使一个人具有“积极挑战自我”的价值观，但在忧伤或郁闷的情绪下可能会选择逃避。因此，认识个人的情绪、善用情绪对个人领导力的提升具有重要的意义。需要指出的是，领导者还要有能力利用负面情绪为己所用或将负面情绪转换为正面情绪、找到跳出

痛苦的方法等。

能力锻造。能力锻造则是解决能不能的问题，本部分主要介绍领导者部分核心能力的培养与锻造，例如：沟通的技巧、如何磨炼自己的生存能力等。

行为修炼。行为修炼解决的是如何做的问题。本部分有选择性地精要介绍了个人行为修炼的相关技术，做到感性和理性的收放自如、透过行为看动机、培养带领团队的能力、培养自主学习的能力等，这些行为修炼有助于领导者打造自己“做正确的事，正确地做事”的能力。

从表面上看，本书也谈行为的改变，但不同的是，本书认为人的改变是从内在开始的，只有明晰了方向、经过大脑（心智）的同意和情绪的许可，具备了相应的能力才有自我改变的可能性。例如，对待不遵守纪律的员工，如果管理者只是通过批评或罚款来改变其行为，一旦领导不在他身边或者在领导看不到的情况下他很可能还会做同样的事情，原因是他并没有认同管理者认为正确的方向或价值观，因此，定位打造和心智培养是改变行为的前提和必经过程。

本书的个人修炼实质上是一次心灵修炼之旅，从身份定位到心智培养，从情绪训练到能力锻造和行为修炼。每章之间都具有内在的联系性并可以作为独立的专题来阅读。

最后需要说明的是，本书主要源于本人的讲课资料，所授课程大都是建立在对自我管理这一课题长期研究的基础上，融合了德国领导力学院的教材、丹尼尔·皮诺的系统领导力书籍、沃尔夫冈·施密茨博士和贝阿·希尔特女士等人的授课内容。此外还参考引用了诸多书籍及相关网站资料，在此一并表示衷心的感谢！

特别需要指出的是，囿于本人的知识和水平，书中难免存在某些欠缺或不当之处，欢迎读者来信交流，提出指正意见，您的批评是我不断提升和进步的巨大动力。

杨佩昌

2011年5月



录

第一部分 德国式领导力的特征

第一章 这就是德国式领导力 3

规则和纪律：腓特烈大帝的“军魂”	5
意志坚定：俾斯麦的“铁和血”	10
刚直无畏：阿登纳的感召力	14
责任与自省：勃兰特的“下跪”	18
果敢敏锐：默克尔的“蜕变”	22
团队精神：“德国战车”的力量	25

第二章 德国式领导力的核心：教练能力 29

什么是教练	31
教练的境界	35
自我管理的八大能力	41
教练和咨询师的异同	47

第二部分 领导力方向：身份定位

第三章 “我是谁” 53

施罗德的目标	55
爱因斯坦的选择	57

第四章 卓越领导者的特质 61

充满激情	63
欣赏的力量	66
决策力和责任意识	69
将思考变成行动	73
不轻言放弃	77
知行合一	79
对细节强烈的关注	82
双赢心态	84
学会爱和付出	87

第五章 开发领导力潜质 91

唤醒心中的巨人	93
挖掘宝藏的工具	96
发掘精神上的宝藏	99
获得心灵的自由	102
发现自己的价值	104
自信激发潜能	108
学会自我激励	112

第三部分 打开思维之窗：心智培养

第六章 “站高一线”的前瞻力 117

明确目标，赢在专注	119
以退为进，也是战略	123
学会选择，学会放弃	126



录

第七章 积累心智力量 131

控制也是影响力	133
“看人之大”的领导风格	136
内心自省四部曲	145
领导者的思维程序	150

第四部分 高情商的来源：情绪训练

第八章 做情绪的主人 155

情绪压力无处不在	157
摆脱负面情绪的枷锁	161
高EQ打造成功三部曲	164
如何把情绪变为资源	167
减缓负面情绪的艺术	175
找到压力的积极方向	177
化压力为动力	181
找到减压的方法	185
拥有普通人的快乐	189

第九章 找到跳出痛苦的方法 191

痛苦的来源及改变	193
生活中学会选择	198
打开你的能量开关	201
学会释放不幸	206

第十章 如何化解内心冲突 211

内心冲突的来源	213
方法总比问题多	218
学会忍耐，理解“公平”	224
掌握“放下”的能力	228
平衡你的人生角色	230

第五部分 向成功迈进：能力锻造

第十一章 掌握沟通的技巧 237

冰山下隐藏着什么	239
沟通的姿态	243
“权威转移”营销法	250
用语言魅力引导员工	254
如何激励员工	256
谈话中的“打包”与“拆包”	260

第十二章 磨炼自己的生存能力 265

合理分配时间	267
在坠落中展翅飞翔	274
学会绕道而行	277
学会换位思考	280
站到更高的起点上	283
做最好的自己	285



第六部分 做正确的事：行为修炼

第十三章 做到感性和理性的收放自如 289

发现感性和理性的力量	291
在感性与理性间自如转换	294
投入与抽离技术的应用	297

第十四章 透过行为看动机 303

所有的行为都有动机	305
认识行为背后的积极意义	307

第十五章 改变行为的有效工具 311

情景重构的艺术	313
意义重构的技巧	318

第十六章 领导者的能量来自不断学习 323

学习的四重境界	325
培养自主学习的能力	328

后记：改变，从自身开始 332

鸣 谢 334