

Mc
Graw
Hill
Education

[美] 奈德·赫曼 | 安·赫曼-内迪 —— 著
(Ned Hermann) (Ann Hermann-Nehdi)

施 轶 —— 译

全脑优势

(第二版)

提升财富与职业的
稀缺能力

THE WHOLE BRAIN BUSINESS BOOK (2ED)

高段位的人都会全脑思维

全脑思维之父经典作品 | 畅销全球20年，今全面更新

 中国人民大学出版社

Mc
Graw
Hill
Education

全脑优势

(第二版)

提升财富与职业的稀缺能力

THE WHOLE BRAIN BUSINESS BOOK(2ED)

[美] 奈德·赫曼 | 安·赫曼-内迪 —— 著

(Ned Hermann) (Ann Hermann-Nehdi)

施 轶 —— 译

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

全脑优势/(美) 奈德·赫曼 (Ned Herrmann), 安·赫曼-内迪 (Ann Herrmann-Nehdi)
著; 施轶译. —2 版. —北京: 中国人民大学出版社, 2019. 1
书名原文: The Whole Brain Bussiness Book
ISBN 978-7-300-25496-8

I. ①全… II. ①奈… ②安… ③施… III. ①企业管理-研究 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 022827 号

全脑优势 (第二版)

提升财富与职业的稀缺能力

[美] 奈德·赫曼 (Ned Herrmann) 安·赫曼-内迪 (Ann Herrmann-Nehdi) 著
施 轶 译
Quannao Youshi (Di'erban)

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511770 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	天津中印联印务有限公司		
规 格	170 mm×240 mm 16 开本	版 次	2019 年 1 月第 1 版
印 张	25.25 插页 2	印 次	2019 年 1 月第 1 次印刷
字 数	372 000	定 价	69.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

前言



30年前，一位极具潜力的经理坐在位于克罗顿维尔的通用电气公司世界级的公司大学培训教室中。他听着我的父亲、时任通用电气管理教育经理的奈德·赫曼讨论他关于大脑如何影响日常运营的研究。

这位经理努力地想找到这一信息的相关性，他评论说：“学习关于大脑的知识真有意思。但是奈德，”他继续说，“大脑和管理有什么关系？”

我父亲直率地说：“呃，就你而言，关系很大！”

随着1996年《全脑优势》初版的发行，奈德打开了全世界许多管理者和领导者的眼界，让他们领略到全脑思维在业务和业绩方方面面的影响和应用。

我生动地记得他所设计的说明脑内专门化的最初的实验——主要是因为我在这些实验里充当了测试对象，头上接了一台脑波仪（EEG）。这就是某

些人伴随全脑思维长大的真实写照。

自此以后，新大脑研究层出不穷，就我们如何将全脑思维用于改善业务结果的问题形成了非常有力的新见解。更新本书的过程给了我一个机会，让我能够向读者阐述如何将这一新知识应用于实践，改善他们在工作中和家庭中的表现，而不必像我那样用脑袋去连脑波仪。

在我成长的过程中，我十分幸运能够观察到全脑思维如何应用的全过程，目睹全脑思维在个人到职业的所有领域的有用的、常常是突破性的日常应用。更新后的《全脑优势》补充了许多新故事和最佳实践案例来说明领导者、管理者、个人和整个组织如何运用各种方式充分释放思考力，从而赢得更好的结果。

事实上，全脑概念的广泛实用性意味着，在过去几十年中，这些例子的丰富度、深度和多样性都有了指数级增长，增强了全脑思维对企业的作用力和适用性。如今，成千上万的全脑思维实践者和商界领袖都在应用奈德创建的优美、简单又符合科学规律的方法，他们应用的方式或许连奈德本人都不曾想到，这也使新版《全脑优势》能够从非常广泛的组织和功能领域收集案例，这些案例涵盖职场效率、战略专家、组织发展领导者、视频游戏开发者、销售经理、杂志设计师、呼叫中心经理以及其他各种领域和人士，《财富》100 强十有八九都在其中。

还有一点要说：本书每一章都有一幅漫画，说明每一章主旨。我从家父那里学到的最重要的事情之一是大脑友好型幽默功效无穷。

家父 1999 年去世，让他的工作步入 21 世纪是一次梦幻般的旅程。自《全脑优势》初版发行以来，营商环境可谓天翻地覆，我们对于大脑和全脑思维如何以及确实改善了所有行业的业务结果的理解也今非昔比。是时候对《全脑优势》进行更新了——这样才能认识当今职场的现实，为读者提供经证实和可行的新方法，让他们从最宝贵的资本和最有价值的工具——脑力中获得最大的收益。

安·赫曼-内迪

目 录

引 言 / 1

第一部分 什么是“全脑”? / 5

第 1 章 所有企业都建立在思维的基础上 / 7

第 2 章 认识思维：一个实用的企业组织原则 / 13

第 3 章 聪明地工作：你的思维偏好、能力和事业 / 25

第 4 章 要成长，你必须知道什么：成为一个全脑思维者 / 43

第 5 章 期待差异，然后利用差异 / 58

第 6 章 从工作中获得更大的满足：为什么“聪明”是相对的 / 72

第二部分 当思维遇上利润 / 93

第 7 章 成为思维管理者：如何从认知差异中获益 / 95

第 8 章 不同思维风格间的沟通：如何打破思维静态 / 117

第 9 章 搞定工作：激励、授权和全方位管理 / 131

第 10 章 通过匹配实现绩效：个体、工作和任务匹配度 / 142

第 11 章 自己和他人的成长：通过思维和学习实现发展、训练、指导 / 153

第 12 章 有用的团队：从差异中获得优势 / 167

第 13 章 影响和搞定客户：从局外来思考 / 182

第三部分 在复杂的商业中游刃有余 / 193

第 14 章 全脑式领导：在当今世界茁壮成长的秘密 / 195

- 第 15 章 使愿景和价值观转化为行动：如何将企业与最优业绩对应起来 / 206
- 第 16 章 向战略思维的根本性转变：让战略规划取得回报 / 221
- 第 17 章 真正管用的重组：激发突破性业务成果 / 232
- 第 18 章 应对破坏：当企业面对逆境、风险和危机时 / 241
- 第 19 章 让改变发生：如何打破思维壁垒 / 251
- 第 20 章 CEO 如何思维和领导：基于对全世界 CEO 的研究 / 264

第四部分 利用突破性思维 / 283

- 第 21 章 提高企业创造力和创新：从“头”开始 / 285
- 第 22 章 从创造性思维中得到业务结果 / 303
- 第 23 章 如何实现全企业创新：让创造力成为企业中所有岗位的核心能力 / 323

第五部分 通过全脑思维实现个人成长 / 339

- 第 24 章 拓展你的思维，克服思维盲点 / 341
- 第 25 章 企业家思维：是什么、为什么你需要它以及如何发展它 / 355
- 第 26 章 打破通往全脑成长的藩篱 / 371

- 结 语 / 380
- 附 录 / 383
- 注 释 / 384
- 致 谢 / 392



你也许陷入了这样的状况：被动、沮丧、毫无头绪，面对猝不及防的变化，与别人难以沟通，或正为与“难缠”的团队成員、同事或客户周旋而苦恼。或者你很困惑：

我怎样提高团队的生产力？

我怎样在迅速变化的环境中成长为领导者？

是什么阻挠我的组织实施需要的变革？

为什么人手和物资都已就位，就是无法获得我们想要的结果？

我的组织为什么不能更加富有创新力和创造力？

你没有认识到的是，这类问题有一个共同根源：思维。这就是全脑思维技能——也就是你在本书中将要学到的内容——如此重要的原因。

在当今复杂的营商环境中，你和你的组织决不能陷入沟通不畅、团队运

营不力的情况，或摊上不具备乱中取胜所需要的愿景和灵活性的领导者。如果你永远落后于变化，或陷入平庸的想法中，你就无法在竞争中取得成功。显然，你也决不能浪费时间、人才和资源。

挑战是艰巨的，但本书将向你证明，答案都是现成的，等待你去发掘。一切都始于思维。

每个企业都依托思维而存在。本书的目的，是让你更好地理解思维如何影响你的结果，并为你提供使这些结果变得更好的工具，不管你是个人还是领导一个团队，不管你身处中小企业还是全球性大组织。我们无法总是获知其他人怎么想，但本书将帮助你理解不同的思维偏好（包括你自己的思维偏好），然后为你提供构建思维灵活性的简单方法。灵活的思维让你能够与思维与你不同的人更有效地共事，利用身边的最佳思维避免代价高的拖延、丧失机会和其他商业风险。

除此之外，你还将重新发现你自身的思维的全部力量和潜力。本书不但教你如何充分利用你的思维，也将教你如何摆脱你的思维误区，从而让你能够到达成功的新层次。在一个复杂的世界里，思维敏捷性至关重要。

从某种角度讲，许多个人和组织一直事倍功半，原因在于他们没有调整思维以适应今天的现实。本书将让你迅速步入正轨。正如一位公司高管所说：“要是我早几年知道这个就好了。我将省下大把时间，也不会经历这么多沮丧了！”

不管你的目标是什么，更好的思维有助于你更快、更有效、更高效地实现目标。本书将助你理解，造成不同的不仅仅在于你在思考什么，也在于你如何思考。本书将让你的眼界大开，让你领略你可利用的“智囊团”，并教你如何利用它并增强你的思维能力，从而优化你的作为，获得更有创造力、更高效和更好的结果。

➤ 从本书能得到什么信息

自本书第一版问世以来，关于大脑和商业的信息经历了一场大爆炸。尽管信息浩如烟海——从汗牛充栋的研究和著作到新“神经”应用领域和我们

日常所见所闻的重大研究标题——仍需要一种面向真实世界的、如何应用以及我如何用它来取得成效的实用性。这一实用性通常不见于学术讨论和建议中。但本书的特色就是接地气、实用、可行。你不会读到复杂的理论或模棱两可的哲学；你将学到经过检验证明的模型和技术以及有效的方案来优化你的表现、改善你的业务。

《全脑优势》考察今天所有行业、所有规模、所有地域的组织都要面对的核心商业问题。本书分为五个部分，回答以下问题：

(1) 我的思维如何影响我的表现，我如何成为全脑思维者？

(2) 我如何利用我的全脑更好地驾驭认知多样性，以便管理、领导、影响思维偏好与我不同的人，与他们合作、沟通和结盟？

(3) 在当今复杂的世界中，作为领导者的我如何变得更加灵活、更具战略性和效率，我能从 CEO 的思考方式中学到什么？

(4) 从可行性和实践性角度，我如何释放创造性和战略性思维来推动个人、团队和组织层面的创新？

(5) 我可以采取哪些步骤继续学习、成长、进步，并发展我的思维？

你可以顺次阅读本书各章以获得全局性认识，也可以重点阅读某一章或某一部分，寻找你当前所面临的挑战的应对之道。通过各种你马上就要领略的公司、产品和个人案例，你将获得具体的技能，这些技能能让你的组织的思维战略性地直接聚焦于关键业务挑战上，也有助于强化你自身在个人表现领域的思维技能。每一章都有“要点一览”和“要点回顾”，帮助你在行动中应用这些概念。

➤ 全脑思维的力量

奈德·赫曼关于全脑思维在商业中的应用的著作是开创性的，而本版记录了奈德从通用电气管理开发人员到该领域的研究先驱、作家和思想领袖的奇幻之旅的大量轶事。

奈德·赫曼于 1999 年去世，然而他的遗产是不朽的。本版保留了初版中的概念、基础和精神，包括奈德独特的观点，并用过去几十年中所涌现的与

时俱进的案例、新应用和新商业问题进行补充。关于全脑思维的回报的例子在商业读物中随处可见，全脑思维在学术界也得到了成功的应用。沃顿、斯坦福和麻省理工等院校正在将这些概念用于工程、精英教育、MBA 项目和各种创新项目。在公司学习和发展方面，一门包括全脑应用、设计和实现的完整学科继续在九成《财富》100 强公司和全球各种中小规模组织中间发展。这部焕然一新的书基于几十年来的具体案例，这些案例如今由以奈德之女安·赫曼-内迪为首、其外孙卡林·内迪最近也加入其中的团队提供。本书提供经过检验的、不需要神经科学博士学位就可以立刻使用的工具。

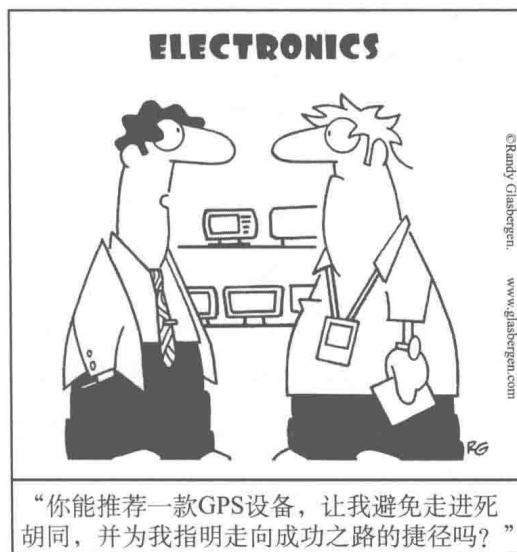
放眼全球，千万职业人士在从教室到董事会的各种场合应用全脑思维。他们时时刻刻都在证明奈德的观点：更好的思维带来更好的结果。

这是你的大脑——学习如何更好地使用它吧！

THE WHOLE BRAIN BUSINESS BOOK

第一部分 什么是“全脑”？

所有企业都建立在思维的基础上



要点一览

- ◆ 因为所有企业都建立在思维的基础上，所以优化思维是获得更好的业绩和更好的结果的关键。
- ◆ 我们对大脑了解越多，对你的企业、你自己职业生涯和你的职业成长的方方面面就越重要。
- ◆ 有了全脑思维，你的企业将迎来一个改善过程，这个过程对于人和

组织的意义就像精益概念对制造业和灵活概念对技术业一样重要。

◆ 你在本书中所读到的概念、案例和故事是 30 多年的研究成果。

什么是全脑思维？

应用全脑思维意味着能够充分利用一个人本身的偏好，在必要时能够延伸到其他风格，并适应且利用你周边人群的偏好改善业绩和结果。

我关于大脑功能的全方位研究活动一开始就在 20 世纪 70 年代的位于克罗顿维尔的通用电气管理发展研究院引起了不小的轰动。讽刺的是，大部分人无法明白大脑与我的管理教育职业有什么联系。与如今相比，当时我们对大脑的了解简直算得上是黑暗时代。此外，大部分企业文化沉溺于思维的分析、逻辑和安全保证模型，它们不但抵制“全脑思维”这个概念，也无法看到为何它们需要认识、承认和应用更具人际关系和想象风格的思维，其实这种思维就存在于组织内部，只不过常常被埋没。

我们对于不同种类的思维有着不同的偏好，这一点为何重要？创造性思维与企业的成功有什么关系？我为何要在整理数字、应对复杂问题、召集人手处理新任务和战略、引导人们全身心投入并保持巅峰状态时关注全脑思维？

几乎所有人都是聪明人。他们缺少的只是方法。

——F. W. 尼科尔

当涉及经营企业这个问题时，那又怎样？

答案很简单：所有企业都建立在思维的基础上。如果你想在日益复杂的世界中持续提高、达到新的高度，你就必须理解思维的重要性，并利用你所拥有的全部思维潜力。对我自己的公司和所有企业来说，有意识的全脑思维方法是一件必需品，而不是一项选择，其主要原因在于：

如果思维是推动企业前进的燃料，那么我们需要理解大脑如何工作以有效应对变化。你是否正在面对与五年前一样的问题、机会和工作环境？变化

发生得如此迅速，对大部分商界人士来说，在日常工作中遇见没有先例可循的挑战和问题的情况稀松平常。

如此的变化要求你全面利用所有思维力量，冲破阻力寻找新思维。当你能够投入到更倾向于接受新事物的特殊化思维中去，你就拥有了更强的在事实浮现之后做出关键决策的能力。要想在以变化为特征的世界中高效地竞争，每个人都必须能够游刃有余地调用大脑的所有不同模式。今天更是如此。

思维多样的异质群体能比思维类似的同质群体提出更有创造力、更有效的解决方案。全脑思维并非全新的概念。老话说得好，“三个臭皮匠顶个诸葛亮”，我们只是没有研究如何解释这句话或衡量、管理和描述这句话，而这正是全脑思维概念所能办到的。现在，已有研究能够解释，为了取得更好的结果，我们为何需要在共事的组织中发展所有多样化的思维，特别是在我们所面临的挑战不断复杂化的时候。好消息是大部分组织的各个层次具备这些认知差异；它们只需要知道怎么把这些差异挖掘出来、如何最好地利用这些差异。

随更丰富的思维多样性而来的是一项独特的挑战：异质群体通常更加难以管理。经典管理方法不再适用——它们的束缚性过大，因此常常适得其反。要管理多样化的群体，领导者必须更像是一名翻译人员，而不是传统的监督者。所以，如果我们要释放全脑团队的力量，就必须学习全脑管理方法。

特定的思维模型将随着自身的成熟而日渐主宰一个组织，除非领导层应用全脑思维不断地培养从成功走向成功所必需的思维，并鼓励这种思维的产生。我们总是根据我们自己的印象来招聘、培训、提拔和奖励员工。被思维与我们相同的人吸引是一种本能。这很容易理解。我们都有我们自己的速写法。但我们如果因此把自己限定住，就会失去解决复杂问题与找到更具创新性的方案所需要的他山之石和心理框架。这种“一根筋”的思维将导致停滞乃至倒退。面临日益增加的复杂性和日益激烈的竞争，公司如果不有意识地寻找、形成和利用各种各样的思维风格，就无法长期生存。

你知道了什么是最重要的，你才算学到了。

——埃塞尔·巴里摩尔

阅读本书时，你将发现，你的沟通、学习、决策、工作流程规划、职业选择、应对客户、管理人事、分配注意力以及处理你方方面面业务表现的方法植根于你的思维方式。想象一下，当你理解并知道如何运用你的思维来构建你的优势时，你将取得多大的成就——你将更具效率，更专注，更灵活。

应用练习

大脑关系到业务的每一个方面：如何让大脑起作用

回答以下关键性业务问题，从而更多地理解你的思维如何帮助你改善学习和业绩，看看哪些章节能给你提供最大的帮助：

职业志向：回想一位你认识的与其职业“格格不入”的人。这如何影响他的效率？

要了解如何改善一个人的思维模式让他更好地从思想上契合特定的职位，参见第4章、第6章和第10章。阅读第3章，可以找到关于你可以如何更明智地工作并让你的工作与你能力相匹配的见解。

沟通：你上一次遇到沟通误会或沟通“事故”是在什么时候？你因此损失了多少时间和精力？

第8章教你如何搭建沟通桥梁以节约时间和精力，最大限度地调动你组织中的可用人才，并鼓励人们说出他们的最佳想法。

公司文化：你的公司文化在当今持续变化的时代中弹性如何？缺乏弹性如何阻碍成功和灵活，其对创新产生了什么影响？

阅读第15章和第19章，了解领导者如何保持公司文化的灵活性，特别是在处理变化和保持创新活力方面；阅读第17章和第18章，了解如何最好地应对破坏和重组。

创造力和创新力：创造力如何帮助你和你的组织更好地适应和成长？你自认为工作时有创造力的时候有多少？你有多少创新力？

参见第21~23章，探索关于组织如何营造创造力气氛、如何构建创造性团队、又如何管理这个团队释放更大的个人和企业潜力的真实案例。