



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。

领导力

钟敏◎著

.....
Leadership Lab 实验室

清华大学出版社





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。

领导力

Leadership Lab 实验室

清华大学出版社

内 容 简 介

领导力实验室展现一种全新的探索式学习模式,不只是停留在总结领导有效性的关键因素的层面,而是深入研究与应用其关键因素的形成机制。西方领导学的理论皆是经由实务经验的分析得来的,的确能够约略体现以往成为优秀领导者的方法,而反映东方智慧的《周易》等经典,相沿数千年,依然具有领导哲学的核心价值。本书以领导哲学为线索,构建领导力实验研究模型,采用许多图表,以帮助读者理解某些抽象、复杂的概念与方法,从领导学的特质修炼、事业创新、组织变革三个层面上揭示领导力的本质,提供模块化的训练来帮助读者实现从理论知识到实际应用的跨越,从管理者成长为具有远见卓识的领导者。

该书适合企事业单位及政府各级领导、各层级管理者研究参考,同时也适合高等院校管理学专业的师生阅读。

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

领导力实验室/钟敏著. —北京:清华大学出版社,2008.3

ISBN 978-7-302-17120-1

I. 领… II. 钟… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 024954 号

责任编辑:徐学军

责任校对:王风芝

责任印制:孟凡玉

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 刷 者:北京四季青印刷厂

装 订 者:三河市金元印装有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:157×238 印 张:16.25 插 页:2 字 数:221 千字

版 次:2008 年 3 月第 1 版 印 次:2008 年 3 月第 1 次印刷

印 数:1~8000

定 价:32.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:028431-01

序 言

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，一想起历史上的领导，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等。他们的勇敢与智慧在人群中口口相传，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王侯将相所写就。

但是，当我们深入研究这些领导者的行为和思想之后，不禁要问，他们在这些重大事件中所起的作用到底有多大？什么才是有效的领导？领导又是如何起作用的？

西方领导学的理论，大多是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能理解的部件，但是却无法满足总体和系统的需要。东方哲学把人与自然看做一个整体，即使是局部的问题也一定需要从全面的角度去理解，但往往缺乏所谓科学的实证而直奔结论。

西方流传着一个很古老的传说，上帝缔造了天下第一个实验室来造人，用泥巴捏出第一个人放进炉子里烧，拿出来一看烧生了，白人。捏出第二个放进炉子里烧，拿出来一看烧糊了，黑人。第三个火候恰到好处，黄种人。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。领导力实验室项目就是基于这个目标进行研究探索，开发了一套精心设计的清华大学领导力实验室课程，本书的出版，作为该项目研究的系列成果，它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的形成机制到底是什么，从而展示最适合当今社会的领导思想和领导方法。

所有经济体系与社会文化背景有着密切关系，文化影响着经济体系的走向与成效，50 年后人们很可能会发现，中国文化为中国经济的崛起作出了伟大贡献。中国文化使人类主流社会对人的发展、人类社会的健

康以及人与自然世界的关联都会有更深的理解。

集中反映东方智慧的《周易》等经典，包含了朴素辩证思维和直觉智慧，相沿数千年具有领导哲学的核心价值。本书以领导哲学为线索，构建领导力实验研究模型，采用了许多图表，以帮助读者理解某些抽象、复杂的概念与方法，理解清华大学培养领导者的实践；从领导学的特质修炼、事业创新、组织变革三个层面上揭示领导力的本质，提供模块化的训练来帮助读者实现从理论知识到实际应用的跨越，从管理者成长为具有远见卓识的领导者。

本书在写作过程中参考了国内外的许多有关文献，除了在书后开列书目外，这里谨向各位作者表示深深的敬意和谢意。

我的妻子汪健博士不懈的支持、家人的良好祝愿，推动我有效地进行工作。

我怀着十分感激和挚爱之情，谨以本书奉献给清华大学领导力实验室项目和课程研发的同事、教师和学员，以及其他做出贡献的同仁。

钟敏

2008年1月5日于清华大学

目 录

导论

导论/1

一、领导哲学/3

二、学习型组织的领导/12

特质修炼篇

第1章 不知《易》不可为将相/21

1.1 领导理论/23

1.2 情境模拟/28

1.3 反求诸己/46

第2章 身体的调适/50

2.1 生命动态论/52

2.2 归核练习/58

第3章 思维的重构/64

3.1 天人合一的整体思维/66

3.2 奉常处变的循环思维/70

3.3 寓理于象的形象思维/72

3.4 得意忘象的直觉思维/75

第4章 情绪的调整/79

4.1 儒道释与人生哲学/82

4.2 从反应性转变为前瞻性 /89

事业创新篇

第5章 商业模式/99

5.1 文化的冲突/101

5.2 技术商业化/111

5.3 商业模式的结构/117

第6章 竞争战略/121

6.1 创新者的两难 /123

6.2 破坏者才能称王/129

6.3 决策分析/134

第7章 行动中学习/138

- 7.1 特征映射原理/140
- 7.2 自学习发散思维/146
- 7.3 自组织收敛思维/150

第8章 创新者的解答/158

- 8.1 创造客户利益/160
- 8.2 创造企业利润/164
- 8.3 整合战略资源/168

组织变革篇

第9章 变革方略/177

- 9.1 组织系统/179
- 9.2 政治行为/186
- 9.3 领导艺术/195

第10章 示形之术/198

- 10.1 增强紧迫感/200
- 10.2 组建领导团队/209

第11章 激流之计/214

- 11.1 设计并传播愿景/216
- 11.2 授权行动/226

第12章 两面手法/236

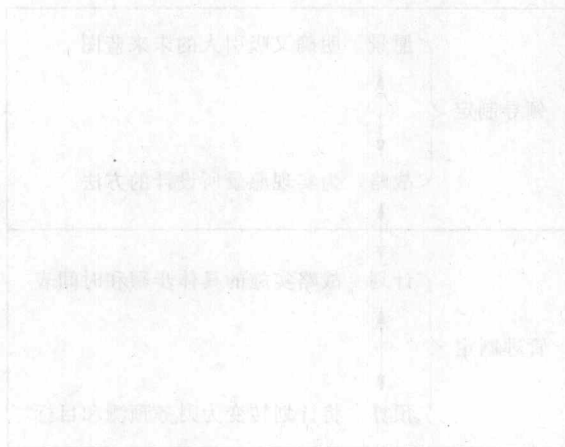
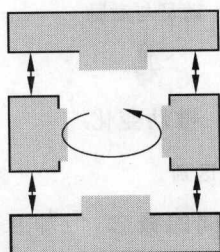
- 12.1 创造短期成效 /238
- 12.2 将新方法融入文化中/244

参考文献/252

导论

导论

- 领导哲学
- 学习型组织的领导



出席一场比较正式的宴席,首先是安排座次,所有人按宾主尊次坐定后,推举一位领先举筷者,其余人等随后一齐“上阵”。在这里,安排座位的人的职能是管理,第一个动筷子的人的职能就是领导。管理是维持秩序,领导则是推动变化。如图1所示为领导与管理的区别,管理的工作是计划与预算、组织及安排人员、控制并解决问题,其目的是维持秩序;领导的工作是确定方向、整合相关者、动员与激励,其目的是推动变化。

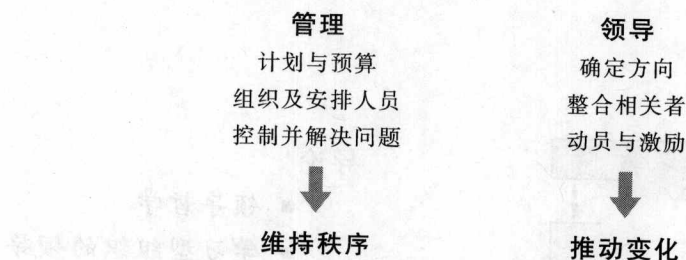


图1 领导与管理的区别

领导和管理虽然是两个截然不同的概念,但却互补而不能相互取代,图2系统地描述了领导与管理在制定愿景、战略、计划以及预算等方面的相互关系。管理强而领导弱会出现组织僵化,没有创新精神,战略上无法应对环境的变化。如果领导强而管理弱则会出现失控的状态,承诺不能兑现,不能按照计划达到组织目标,预算严重超标。

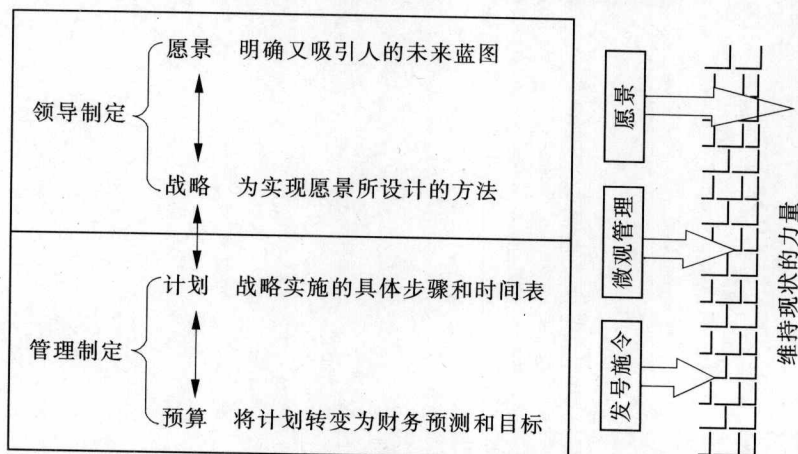


图2 领导与管理的关系

如果“领导”和“管理”的概念及作用区分不清,自然就扮演不好相应的角色,所以要分清“领导”与“管理”的区别。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,从而解决问题。

领导是影响他人实现群体目标的过程。换言之,领导是一种对他人产生影响的过程,而不是简单地发号施令。领导者通过一些方法和技巧,引领被领导者,以达到预定的目标。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,而领导过程可以视为追随者为领导者奉献心力以获得自身所需的交易过程,领导行为是发生在一定的情境之下的,领导者的行为是为了达到群体目标。

领导者在组织中常具有象征性。如果组织中没有领导者,即便这个组织的成员再优秀,也会无疾而终。原因就在于没有人为他们指引方向,没有领航者。没有细节的微观管理可能导致失败,但没有愿景的召唤就不能产生冲破维持现状的力量。所以,领导者的优劣决定组织的成败。从历史发展来看,哪一次的改朝换代不是由明君取代昏君?而当下许多崭露头角的组织,都是在优秀领导者的率领下迈向成功的。所有这些都显示出了领导者的重要性,也反映了领导者的影响力。

一、领导哲学

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的摇篮,是实施“科教兴国”战略值得信赖的坚强堡垒。

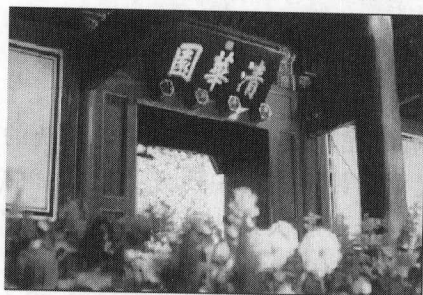
新中国成立后,许多“共和国之最”出自清华大学这块科技和文化的沃土,仿佛一座座无声的丰碑,诉说着清华令人炫目的成就:23位国家表彰的“两弹一星”元勋中有14位元勋、一批批相继当选的中国科学院院士和中国工程院院士、多位党和国家领导人和省部级领导,都在清华学习或工作过。

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,遇到事情只会退缩、胆怯,不敢大胆尝试冒风险,很难成为一位领导者。在后天的环境中,父母、学校师长的发现和培养,加上自身的修炼,可以造就一位优秀的领导者。

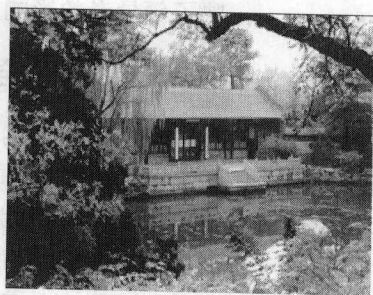
“清华”二字出自唐太宗所写的《大唐三藏圣教序》:“有玄奘法师者,法门之领袖也。幼怀贞敏,早悟三空之心;长契神情,先苞四忍之行。松风水月,未足比其清华;仙露明珠,讵能方其朗润。”唐玄奘取经归来后,唐太宗褒奖唐玄奘功德,以“清华”、“朗润”形容这位法门领袖。清代大学士们在给两座皇家园林命名时,取名“清华园”、“朗润园”,也就是北京大学校内的“朗润园”和图3所示的清华大学校内的“清华园”。



240年前,乾隆赐名“水木清华”



咸丰御笔“清华园”



咸丰的近春园

图3 清华园

1900年,八国联军攻入北京,如图4所示。清朝政府签订《辛丑条约》,全国每人赔付一两银子。1907年,美国总统西奥多·罗斯福(Theodore Roosevelt)将清朝为支持义和

团运动支付给美国的“庚子赔款”退还一部分给中国，以建立一所西式学校，在那里聚中华之英才而育之，然后赴美留学，回国后出任要员。1911年帝制将落时，清朝当局提供了紫禁城北边的“清华园”这座皇家园林作为这所学校的校园。由于罗斯福总统催生了清华学堂，清华的西体育馆被命名为“罗斯福纪念体育馆(Roosevelt Memorial Gymnasium)”，并在面墙上铸其雕像。

1912年，清华学堂(见图5)改名清华学校。清华大学的

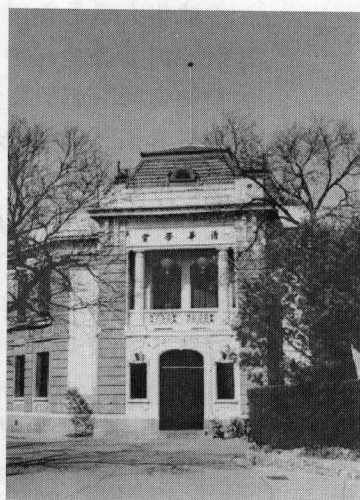


联军进入大清门，堆满珍宝文物的宫室范围被洗劫一空。



义和团团民，信奉道家功法，对洋枪洋炮无所畏惧

图4 1900年八国联军攻入北京



1911年4月29日，清华学堂成立

图5 清华大学的诞生

前身是一所留美预备学校,一批民族精英从这里踏出国门,游学西土,学业有成,归国报效。1928年改为大学以后,进一步发展了“古今贯通,中西融会”的办学特色。

1937年因日本侵华,学校南迁长沙,与北京大学、南开大学联合成立“国立长沙临时大学”,1938年迁至昆明,改名为“国立西南联合大学”。抗战胜利后,1946年迁回北京。在20世纪30年代和40年代担任校长的梅贻琦先生以及众多德高望重的师长,励精图治,严谨治学,培养了一大批优秀人才。

新中国的建立,为清华大学的发展提供了广阔的天地。1950年6月,毛泽东主席为清华大学题写清华大学校名,如图6所示。

The image shows the calligraphic name of Tsinghua University, '清华大学', written in a bold, expressive style by Mao Zedong.

图6 毛泽东主席题写的校名

1952年,全国高等学校进行院系调整,前苏联专家提出清华大学的建设目标为“工程师的摇篮”。蒋南翔校长与广大教职工一起,引导学生走“又红又专”的道路,培养和造就了一批革命事业的接班人。

清华大学是美国用中国的“庚子赔款”余额建立的,美国政府的本意是在中国知识分子当中培养一批“追随美国的精神领袖”,而学校恰又建在了被英法联军洗劫过的清华园和近春园,面对被焚毁的断壁残垣,清华师生的民族耻辱感时时涌上心头。

1914年冬天,梁启超在清华作题为“君子”的演讲,以《周易》“天行健,君子以自强不息”、“地势坤,君子以厚德载物”勉励学生,此次演讲后学校即以“自强不息、厚德载物”八字作为清华大学校训,并镌刻在校徽上,如图7所示。

自强不息,要求清华人具有发愤图强、勇往直前、追求卓越品格。正如梁启超所言:“君子自励犹天之运行不息,不得有一曝十寒之弊。学者立志尤须坚忍刚毅。见义勇为,不避艰险。”

厚德载物,要求清华人具有团结协作、严以律己、无私奉献的胸怀。恰如梁启超所言:“君子接物,度量宽厚,尤大



图7 校徽和校训

地之博，无所不载。责己甚严，责人甚轻。名高任重，气度雍容，望之俨然，即之温然。”

梁启超先生阐发“君子”之义后，更明确地提出“他年遨游海外，吸收新文明，改良我社会，促进我政治，所谓君子人者，非清华学子，行将谁属？”殷殷勉励之情，溢于言表。

这八字校训正是指导领导者的领导哲学：持续创新与领导变革的精神，责己甚厚、责人甚轻、博大包容的精神。

应该说《周易》朴素的唯物辩证思想一直在影响着我們，是古老的中华民族在愚昧的黑暗中艰难跋涉的指路明灯。在领导学方面，所得到的理论，一般都是很短命地被推倒，而人类的智慧宝典——中国的《周易》，自古以来，相沿数千年之久，依然具有领导哲学的核心价值。让我们简要地回顾一下《周易》的起源。

八卦是《周易》的基本要素，战国时期的文献记载了《周易》的起源“古者包羲氏之王天下也，仰则观象于天，俯则观法于地，观鸟兽之文，与地之宜，近取诸身，远取诸物，于是始作八卦”，这是最早的《周易》起源的文献记载。包羲氏，也叫伏羲氏，通过对天文地理、人自身的结构、外之万物的观察创造了八卦。伏羲氏是什么时代的人呢？中国自古就有三皇五帝的传说，伏羲氏即三皇之一（三皇指伏羲氏、神农和黄帝）。根据考古发现以及对新石器时期文化（例如浙江的河姆渡文化、辽宁的红山文化和陕西的半坡文化）的研究，专家认为伏羲氏所对应的时代就是新石器早期，距今已近一万年，也就是说八卦在一万年前就产生了。

据文献《周礼·春官·太卜》记载“太卜掌三《易》之法，一曰《连山》、二曰《归藏》、三曰《周易》”。战国时期的人们

认为,在战国之前有三种《易》,一个是《连山》,一个是《归藏》,还有一个是《周易》,后来大家所称的《三坟》就是指这三种《易》,但《连山易》、《归藏易》都失传了。

尽管《连山易》与《归藏易》失传了,但其创作年代仍可推断。如果八卦为伏羲氏所作,那么《连山易》、《归藏易》就可再往前追溯。考古学家与一些专家认为,《连山易》兴盛于夏代,因此也叫《夏易》。《周易》与《夏易》有很大的区别:一是排列的顺序不一样,《周易》的第一卦是乾,《夏易》的第一卦是艮;二是卦的名称不一样。这种说法认为《连山》、《归藏》、《周易》代表的是三个不同时代的《易》。还有一种说法认为,现在的《周易》就是《连山易》与《归藏易》的发展,有连续性。因此,对“周易”这个词有两种解释:一种认为《周易》是周代的《易》学;另一种认为,《周易》的“周”是普遍、周到的意思,《周易》就是普遍适用的“易”。

对于《易》的起源,一般都认为八卦是伏羲作的,而从八卦发展成六十四卦却有两种不同的看法:一种认为,伏羲画了八卦,到了夏代的时候,重为六十四卦;司马迁则认为“文王拘而演《周易》”,是周文王演绎了《周易》。在《封神演义》里就有这一段,文王被纣王缚在监狱时,把八卦演绎成了六十四卦。《周易》由卦画和卦爻辞组成,《周易》的起源就要从卦画和卦爻辞两方面来看,一个是《周易》的符号——卦画的起源,一个是《周易》的文字——卦爻辞的起源。

对于卦画的起源,有许多种说法。一种说法认为卦画的起源最早可以追溯到上古的伏羲结绳时代,即卦画起源于上古时代的结绳记事,有几个结就有几件事,没有事时,绳就是断开的,结绳逐步演变成阴阳的符号,即《周易》最基本的两个元素。

另有一种说法认为《周易》起源于算筹,人类为了计算的方便,发明了数字符号,代表“一、二、三……十”,这些数字符号的画形逐步演变成《周易》的卦画。考古学家发现公元前6000年的陶片上就有数字卦,即用数字符号的画形排列的卦画,它们可以转换成现在的卦,这说明《周易》的起源早在公元前6000年前。

还有一种说法认为《周易》起源于“卜兆”,古人在甲骨

上钻眼,经烧烤以后甲骨就会发生裂纹,根据裂纹来判断吉凶。“卜兆”说认为八卦三位画形的外部形式就来源于龟甲的外部形式。

再有一个观点认为卦画是中国古代的文字,就中国文字起源的过程来看,中国文字最初就是用刀、石器刻画的记事的符号,然后发展成图画文字。例如很多岩画,画的是一个图,但这个图不是现在的美术创作,它是记载的一件事情,叫做图画文字,后来演变成象形文字,再后来演变为象义文字。随着文字的发明,人类逐渐摆脱蒙昧走向文明,八卦的创造与文字发明的时代是非常接近的,也可以说是同步的。

20世纪30年代还有一种“男根女阴说”,郭沫若从生殖器崇拜的角度认为,阴阳是男女生殖器的代表,卦画来源于人类生殖器的符号,随着历史发展的变迁,卦画的符号系统的深层结构逐渐由生殖器崇拜的外在形式转变为柔与刚、弱与强的阴与阳的内在观念,符号的功能发生了由生殖器崇拜到“占筮”的历史文化交替。这种说法在“五四”以后非常多,是受西方的影响而产生的。

关于卦画的起源,历史上有一百多种说法。也有一些猜想,认为其理论体系根本不是当今的科学水平所能理解的。如此科学和深奥的学说,只可能是由高度文明的外星智慧所创立的,或者是上个冰河时代的人类智慧结晶。但这一观点还需要更为科学的方法来论证。

每一卦的后面都有对卦和爻的说明,称之为卦爻辞,比如说乾卦的卦辞为“元亨利贞”。卦爻辞的起源比较晚,易学中有三种观点:第一种观点认为卦爻辞起源于西周初年,第二种观点认为是西周末年,第三种观点认为是春秋时期。也就是说,有人认为是文王写的,有人认为是周公写的,有人认为是孔子写的。学者们根据出土的图片、文物认为,现在流传下来的卦爻辞,从内容上说,它成熟在殷周时期是可信的,或者说它与先秦儒家其他经典产生的时代差不多。中国文字发展到殷周时期已经开始走向成熟,从卦画、卦爻辞的关系来看,先有卦画,后有文字说明,而且说明的文字有很多种,像《连山易》、《归藏易》等等,最后才形成现在的这个样子。现代学者普遍认为,《周易》卦爻辞不是出自一

人之手，而是先民在长期的社会实践中，以占筮的形式表现的关于人与自然、人与社会的概括。

每个时期形成的文化形态都有不同的表现形式，各有其自己特有的术语、概念、范畴，例如先秦的诸子学、汉代的青学、魏晋南北朝的玄学、宋代的理学、清代的朴学。《周易》也有其特有的表现形式。《周易》的内容包含两部分：经文部分与解说经文的部分，也就是《易经》和《易传》，合二为一就是《周易》。后来还诞生了易学，易学是指历代人们对《周易》的研究形成的一个系统。

关于《易传》的作者历来也有不同的见解。凡是涉及汉代以前的著作，人们总有不同的看法。例如，《老子》是产生于春秋末期、战国初期，还是汉代？20世纪20年代和30年代训诂派盛行时，有人认为它成熟于汉代晚期。中国的哲学是从老子开始的，还是从孔子开始的？“孔、老”谁先的争论一直存在。汉代又出来一个释迦牟尼，儒道释三家互争长短，有人认为孔子是老子的老师，也有人认为老子是孔子的老师；有人说释迦牟尼是老子的老师，有人则说释迦牟尼是老子教化出来的，《老子化胡经》就是说老子骑青牛过函谷关化胡去了。从魏晋南北朝一直到宋代，有很多这方面的文章，争论一直不休。1971年在长沙马王堆出土的帛书《老子》，证明了《老子》最晚也是汉代的。1985年湖北荆门郭店《老子》竹简本出土，这个墓是战国中期的，这证明了老子成书在战国中期以前，是否能再往前推一百年到春秋末年，则有待以后再有所发现。最近一二十年出土的文物，推翻了“五四”时期训诂派的论断，证明了司马迁不愧是一位信史的历史学家，他的说法得到了很多出土文物的证实。

宋代以前，普遍认为孔子是《易传》的作者，到了宋代，文学家欧阳修第一个提出怀疑《易传》不是孔子所著。最后争论的结果，《易传》是战国初期到战国末期几百年间的产物，不是成于一时，也不是成于一人之手，它是逐渐形成的，这符合人类思维的发展规律。人类理论思维是从早期的宗教和神话中产生的，包含人类对自然界和人自身的认识。在春秋末期，哲学从宗教和神话里脱离出来，经过人们的改造，从《周易》占筮体系中产生了一部哲学著作，这就