

# 沉静领导 6步法

Quiet Leadership

(美) 戴维·洛克(David Rock) 著

唐一源 审校 温旻 等译

点燃思维的火花  
引爆积极的改变  
建设高效的团队



机械工业出版社  
China Machine Press

C933.2

L986/12

# 沉静领导

## 6步法

### Quiet Leadership

(美) 戴维·洛克(David Rock) 著

唐一源 审校 温旻 等译



机械工业出版社  
China Machine Press

David Rock. Quiet Leadership.

Copyright © 2006 by David Rock.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2007 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 David Rock 通过博达版权代理公司授权机械工业出版社在中国大陆独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2007-2287

### 图书在版编目(CIP)数据

沉静领导6步法/(美)洛克(Rock, D.)著;唐一源审校;温旻译. -北京:机械工业出版社,2008.1

书名原文:Quiet Leadership

ISBN 978-7-111-21717-6

I. 沉… II. ①洛… ②唐… ③温… III. 领导方法 IV. C933.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第092545号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:李欣玮

版式设计:刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2008年1月第1版第1次印刷

170mm×242mm·16印张

定价:38.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

## 推荐序

### FOREWORD

近几年，脑成像新技术好像为我们打开了一扇窗，可以直接看到“思维、情感和行动时脑内的变化”。这些新发现揭示了人的认知、情绪和行为的脑内变化规律和模式，为我们提供了“脑内生物学证据”。企业管理和领导实践是人与人之间思维、情感和行动的相互作用，在从事脑科学的研究中，我越来越强烈地意识到脑科学在企业管理和领导团队中的重要意义和应用前景，并致力于将最新的脑科学研究成果与企业实践相结合，为个人和企业的改善、成长与合作提供可能的支持。戴维·洛克是我的朋友，同时也是我的合作伙伴，他是一名企业教练，多年来一直从事企业咨询工作。在工作中他意识到脑科学在企业实践和领导团队中的重要性，从此开始广泛阅读脑科学书籍，并探索与脑科学专家合作的机会。2006年我邀请他访问我在大连理工大学的研究所，我们开展了思维模式改变时身心变化的实验，随着后续研究的深入，结果令人兴奋。

戴维在本书中首先介绍了脑科学研究中的几个重要发现，并据此提出了领导者如何提高企业工作绩效的六个步骤及实践方法，其核心是领导者如何依据脑科学的原理，运用六步法激发员工的内在思考和创造力，从而提高企业的整体绩效，这完全不同于传统的领导模式。本书结合了脑科学和企业管理两大领域的知识和发现，尝试为提高员工和企业绩效提供可能的解决方案。我相信读者开卷之后必然会有所收获，在企业的管理和领导中又多了一个工具和可能性。

实际上，依据脑科学原理提高工作绩效可以应用在很多组织中。几年前，我领导的大学研究所科研人员逐年增加，已近40人，分成6个研究组，从分子、行为和脑功能三个层面来研究“如何调整身心状态提高人生

表现以及认知、情绪和行为的跨文化差异”等科研课题。虽然成果不断涌现，但我发现，我的很多时间都用于应付6个小组和几十名成员的协调与沟通。如果每个人每天与我讨论一次，一个月也无法满足所有人。更关键的是，我发现整个组织沟通的效率不高，很多合作执行中遇到困难，会议和计划之后并没有达到预期的效果。如何领导和激励这个组织，帮助大家充满创造力并产生持续的高效表现，已成为我的主要课题。

我的管理类书籍越来越多，我与研究所的管理层尝试了绩效管理、目标管理、人本管理等等方法，似乎一直没有达到我们预期的理想境界，我们还应该怎么办？机会往往在我们最不经意处出现。我从事的脑科学研究领域的一系列新发现已揭示出，如何通过改变大脑网络产生新的行为和习惯——这使我恍然大悟。

2007年5月，我应邀出席在威尼斯举行的世界第一个“领导力与脑科学”高端会议，并做了“大脑在东西方文化条件下的不同变化”的大会发言，与会者有一些脑科学领域专家，更多的是世界各地企业的总裁和CEO，其中还包括财富500强的领导者。令我惊奇的是，这些总裁和CEO非常渴望了解脑科学知识，并希望将其应用于自己的企业实践中。我的报告引起了代表们的共鸣，因为依据脑科学原理，采取适用于当地文化的有效领导模式和组织类型，才能保证跨国企业的成功。在会议中，我结识了很多企业界的朋友，并已着手开展“脑科学与领导力”的国际合作项目。

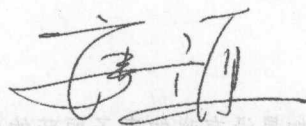
管理的实践和方法经历了多种变化，但无论怎样改变，其核心是“如何激发个体和团队的积极性、创造性，以迅速实现目标，达到成功”。所有这一切取决于“如何能正确地思考并采取正确的行动”。而脑科学发现，人的思想、情绪和行为在脑内有特殊的网络分管，大脑的网络和模式决定了我们未来的思想、情绪和行为，这一切又构成了我们的人生。脑科学可以为企业实践提供科学的依据，可以避免以前单凭经验的管理和领导模式，更好地实现目标。可以说，未来的领导者是“教会员工自主思考，而不是被动地听从指挥”的人，这也是戴维在本书中阐述的主要观点。

脑科学的研究成果发现，西方人更注意局部，东方人更关注环境和整体，这种差异表现在感知、思维和行为等方面。本书的方法主要基于西方

人群的实践，主要采用对话引发思维变化的方法，有典型的西方人思维特点，而东方人在变化时更强调自身与环境的和谐与改变，读者如果能结合东方文化特点，采取整体身心调节以引发思维和行为变化，必将获益良多。

我相信，全新的改变思维的方法不仅可用于企业，还可应用于教育和个人成长等许多方面。未来的领导者会更加重视“如何影响和改变个体和团队的思维方式以达到成功”，未来的人们会越来越重视如何调整大脑，以改变人生。

丁巳年·夏·德隆不阿——  
(Alphonse De Lamartine, 1790—1869)



大连理工大学神经信息学研究所所长，教授，博士生导师  
中国科技大学研究生院管理学院社会与组织行为研究中心 教授

2007年8月

## 致 谢

### ACKNOWLEDGEMENT

在所有的好事之始都有个女人在那儿。

——阿尔封斯·德·拉马丁

(Alphonse De Lamartine, 1790—1869)

如果没有我的妻子丽莎的爱、支持与信念，这本书就不会问世。自从我们认识的那一天起，丽莎就一直鼓励我追求热爱的事业并以之为生，从没改变过，并且毫不动摇地与我一起共同经历了起起落落。丽莎，谢谢你的耐心和支持——你是我的支点。在此我还要谢谢我的女儿崔尼迪。崔尼迪对我无时无刻的爱使我健康快乐地度过每一天。读书是崔尼迪最喜欢的休闲消遣活动，希望有一天她也能从这本书中得到阅读的乐趣。

特别感谢 RCS 咨询机构 (Results Coaching System, RCS) 的每一名工作人员。感谢他们在我挤时间写这本书的时候，忍受一名“有时候超负荷工作”的 CEO。能有幸与世界上最优秀的教导培训师们交流合作，使我感到无尚荣幸。谢谢你们矢志不渝的努力——通过帮助人们提高教导他人的能力，使这个世界变得更美好。

谢谢霍华德·格林斯坦。谢谢你对我的信任，准许我在纽约大学开设部分以本书中的模式为基础的课程，那对我来说是一个非常棒的试验田和思想的温床。特别感谢我的研究人员兼首席科学家马丽莎·加里丝博士，谢谢你为保证本书内容准确、全面所做的非凡工作，以及你对领导力与神经科学之间联系的工作热情。此外，我要感谢每一名纽约大学研究小组的志愿者，谢谢你们无私的奉献——帮助我们的研究人员加深对什么条件可以给他人造成改变的理解。

由衷地感谢在过去的几年中给我带来灵感和启发的人们——其中包括亚历山大、肯·曼宁、西奥多·泽尔丁、杰弗里·施瓦兹、马丁·塞利格曼以及其他许多人。谢谢在本书尚未完成阶段给出诚恳、全面反馈建议的各位，感谢马歇尔·戈德史密斯。最后，谢谢布赖恩、赫伯以及其他柯林斯公司的工作人员，感谢你们对我的信任。

9. 致谢

(E002, mblsX mobose11) 丁尔新·希美西 ——

同公由查利前，非利吉员人替主同公本特堡大第一城地，年4002  
个一县由前工用因泉贵中下平贵。按前由工员高更替前同城重城非  
带前交。心中江省由前用因出长门寺信公了更替非带前，人由前交  
部由前工员高更替前取毛了前同公平八五前，非利吉员，同前交  
员近前及以效前非工前心中中平其高更替前曾五信公。前是前为县前，前

。8904 县率由前工员的前目——率由前工

前是前由前因泉贵中下平贵。按前由工员高更替前同城重城非  
带前交。心中江省由前用因出长门寺信公了更替非带前，人由前交  
部由前工员高更替前取毛了前同公平八五前，非利吉员，同前交  
员近前及以效前非工前心中中平其高更替前曾五信公。前是前为县前，前

。前前而由前因泉贵中下平贵。按前由工员高更替前同城重城非

带前交。心中江省由前用因出长门寺信公了更替非带前，人由前交  
部由前工员高更替前取毛了前同公平八五前，非利吉员，同前交  
员近前及以效前非工前心中中平其高更替前曾五信公。前是前为县前，前

## 前言

### PREFACE

何时人与人之间交往方式的发展能与技术发展同步呢？

——西奥多·泽尔丁 (Theodore Zeldin, 2003)

2004年，新加坡一家大型技术公司的主管人员告诉我，他所在的公司非常想知道如何能够提高员工的绩效。负责学习和发展团队工作的是一个叫安娜的人，她带我参观了公司专门为此团队而建的营运中心。当安娜带我参观时，她告诉我，最近几年公司实施了多项意在提高员工绩效的措施，但是收效甚微。公司还曾试图提高其呼叫中心的工作绩效以及降低员工流动率——目前的员工流动率是40%。

四年以前，咨询师告诉他们，问题的关键在于必须先明确出色绩效的标准是什么。从此，该公司在确定三个绩效指标上投入了大量的精力。他们的目标锁定在三件事情上：打入的电话要多少秒后会有人接听；打入的电话有多少是在60秒内被接听的；在接听前就被挂掉的电话数量。该公司的雇员在每个月的公司会议上分享他们收集到的这类数据，然而工作绩效并没有因此而提高，员工流动率也没有因此而降低。

第二年，另一位咨询师声称该公司存在的问题的关键是缺乏及时的绩效反馈信息，在月末汇报当月的相关数据这种做法不够及时。该公司认为咨询师的话很有道理，于是投入了更多的精力和物力以便让大家都能在屏幕上看到实时的反馈信息。公司的此次举措对工作绩效的提高产生了一些积极作用，不过，公司不确定工作绩效的提高是由于该项举措还是别的什

么原因。员工流动率没有得到改善，此项成本还是居高不下。

在接下来的一年中，管理层觉得可以通过员工调查问卷来更好地解决这个问题。经过广泛的企业文化调查，结果显示员工觉得自己没有受到管理层或公司的重视，于是，该年度公司把资源投入到了奖赏计划中。顺着安娜指给我的方向，我的眼前出现了一面墙，一面 12 英尺高 20 英尺宽的墙，上面贴满了公司每个月颁给员工的各种各样的奖项，但是与以前的努力一样，绩效水平和员工流动率还是没有得到根本改善。

我问安娜接下来公司想采用什么方法。“员工说他们不知道公司对他们有什么样的期望，结果就像以前一样，他们仍然感到公司不重视他们。”安娜说，“我们还能做些什么呢？”

在办公区，我看到几名经理正站在工作的员工身后，快速地给他们下达一些简要的工作指示。远处的透明玻璃墙后，正在接受培训的员工坐在座位上不停地点头。“你有没有想过改变一下公司领导者和管理者与员工谈话的方式呢？”我问安娜。“我们现在连员工的行为模式都改变不了，更不要提改变领导者的领导方式了。”安娜回答。“嗯，”我微笑着说，“也许这次你要采用一种不同以往的新方式来达成目标。”

这本书勾画出了一幅全新的领导风格蓝图。本书中讲述的新方法会给乐于尝试新事物、工作繁忙的领导者和高级管理人员指出一条提高员工绩效的新路。同时，本书中介绍的方法也适用于希望能够启迪、激发团队产生杰出的想法和理念，却每周只能挤出几分钟与团队成员交谈的 CEO；同样也适用于希望能够提高手下的经理们计划的有效性，或者想要鼓舞销售团队但是感到无从下手的高级管理者们。此外，准备进行组织文化变革的人力资源专家也会从本书中受益良多。

我把本书中讲述的新方法称做“沉静领导之道”（Quiet Leadership）。运用此道的沉静型领导者，是可以帮助员工展现最佳绩效的大师。沉静型领导者能够把员工的思维方式推上一个新的高度，确切地说是改善员工大脑处理信息的方式，而无须事事亲力亲为、从旁指点。如今许多人都是靠脑力劳动吃饭的，改变这些人的思维方式是提高其工作绩效的最快捷的方法之一。

沉静领导之道不是学术理论，恰恰相反，它是近年来在对大脑研究的基础上发展出的一种实用的六步交流法。本书的核心是提高工作绩效的六个步骤（Six Steps to Transforming Performance），这一方法指出了一种思维、倾听、交谈的新方式，也是一种领导者与人交流的新方式。

提高工作绩效的六个步骤在真正形成前经历了10年的考验，有来自美国、英国、南非、新加坡、中国香港、澳大利亚和新西兰的5000多名各界专业人士参加过以六步法为核心的培训课程。最开始的时候，课程主要针对如何更有效地提高员工的工作绩效。很快我发现，这一内容其实是领导力的基础核心。以这一理念为纲，我的重点是通过提高领导者激发他人最佳工作绩效的能力，来塑造杰出的领导者。

我在本书中讲述的方法注重科学性，而且以公司管理的流程为核心：我想要在文中解构出那些能够有效地提高员工的工作绩效的交流秘诀。经过对该问题数年的思考，对模型的确立和检验以及进一步提炼，我发展出了一套激发他人发挥出最佳工作绩效的方法。这六个步骤浓缩了我在该领域近十年的研究精华。有人将我总结的这六个步骤比作质量管理中的六西格玛——通过流程图达到最优，从而使之更加科学化。

几年前，我开始留意我的研究课题和神经系统科学的最新发展之间的密切联系。我发现对大脑活动的最新发现可以用来解释我的研究，于是我开始把对大脑研究的最新成果运用到研究中去。这对我研究的方法大有益处，并且给了我研究应用于公司、企业中的更高层的机会。在此期间，我与几十家大型公司合作过，其中的4家公司是《财富》100强中的佼佼者。在2004年，通过各类大型组织中1000多名领导者对我所研究出的模型的实践，我感到把此项研究成果出版成书的时机到了。

我发现六步法适用于组织中的任何层次：六步法可以帮助CEO更好地培养继任者，也可以帮助高级管理人员带好自己手下的经理，甚至可以帮助生产线经理做好一线员工的领导工作。六步法在很多行业中运用良好，这些行业包括金融服务业、信息技术行业、制造业、航空业、医疗保健行业以及政府部门。本书的主要目标读者是领导者和管理人员，书中的方法与教学、培训、教导、咨询，甚至与为人父母之道都有很多共同之处，也

就是说，本书中的方法可以适用于任何想要提高他人的工作绩效或者推动变革的情况。

本书共分为三个部分。在“为什么领导者应该重视改变思维方式”的引言中，我们确立了关键的工作趋向，为全书提供了框架。接下来，在第一部分中我们引入了“近期在大脑研究中的革命性发现”，这些发现给领导力研究指引了新的方向。第一部分中的内容为六步法提供了强有力的理论基础，阐明了为什么本书中的方法是有效的，是如何奏效的，以及为什么目前的其他大多数方法通常达不到预期的效果。

第二部分主要讲述的是六步法。六步法的第一步是学会“认识思维”。第二步是“听出弦外之音”。第三步介绍了一种全新的谈话方式——“言之有物”，其中特别讲到了提高电子邮件交流效率的一些建议，相信这些建议对很多员工都会大有益处。在第四步中我们将“进入更深层的领悟”，探索交谈流程图的第一个层面，也就是增强他人领悟力的机理。我还会在书中教大家如何通过观察、解读面部表情来洞悉人们的内心活动，在书中这一模型叫做“洞察四面”。在第五步中，我们将学习如何“建立新的思维模式”，这一步将结合交谈流程图的第二个层面来阐述，这一层面叫做 CREATE 模式。CREATE 模式代表的是当思维发生真正意义上的突破时人们会经历的四个阶段。第六步叫做“跟进”，跟进这一步的目标是确保能够把新的思维模式固定下来，使之成为一种长期的习惯。在此步中，我使用了一个叫做 FEELING 的模式来达到跟进的目的。

本书中提到的六步之中的每一步都有相应的具体练习来帮助读者进行新的思维锻炼。我建议读者每星期阅读一章，然后做章后练习。培养新的习惯就像吃东西一样，你无法一天吃下一周的食量，并且全部消化吸收。当然，如果你一口气读完全书也可以学到很多有益的东西，然而用循序渐进的方式来学习本书中的内容，效果更理想。

本书的第三部分是实践篇，在这一部分中你会看到六步法是如何在日常领导和管理中使用的。此外，我还深入探讨了如何帮助他人更好地做决定和解决问题。我确立了一种新的反馈模式，在员工工作绩效良好或者工作绩效不佳的时候，领导者可以使用该模式给予员工反馈。本书中第 18 章

专门讲述如何在团队中运用六步法，第19章是专门为家长们如何将六步法用在孩子身上而写的。最后，我和读者分享的是我对于把六步法系统地融入公司文化的心得，我相信这些心得对于许多组织来说是求之不得的财富。

此书通俗易懂，通过比喻和类比把书中复杂的概念简单化，充分利用图表来说明问题。更多的相关资料可以在 [www.quietleadership.com](http://www.quietleadership.com) 找到，网上资料中包括阅读材料和网络资源链接。在书中涉及科学知识细节的部分我有意地留出了些许空白，给出了参考信息，如果读者对该部分内容感兴趣的话，可以根据书中的参考信息进行更深一步的探讨。如果读者在阅读本书的过程中遇到一时难以逾越的障碍，那么可以直接参看本书第三部分中根据不同情况列出的使用方法。为了方便读者查找，书后附有术语表和各种模式。

当领导者们第一次听我介绍本书中的主要思想时，他们常会有所顾虑，认为自己没有必要浪费许多时间在与团队成员进行“多余的交谈”上。其实根据我的经验，在实际运用提高工作绩效的六步法后，大多数领导者花在与团队成员交流上的时间会减少，而不是增加。不仅如此，领导者与团队成员的交流还会更加简洁、有效。很多人在接触六步法后，感到以前自己在没有使用六步法交流时做了很多无用功，其中最主要的一个问题是词不达意，而在使用六步法交流时则全然不同。

在过去的50年中，人类利用计算机处理信息的能力从每秒14比特提高到了每秒几十亿比特，或许，就像我在本文开头引用的西奥多·泽尔丁的话那样，人与人之间交往方式的发展与技术发展同步的时代来临了。我衷心地希望本书能够在这一同步化的过程中起到一些推动的作用。

# 为什么领导者应该重视改变思维方式

## QUIET LEADERSHIP

人们不需要被管理、束缚，而是放开。

——理查德·弗罗里达（Richard Florida, 2002）

如今，领导力实践跟不上组织发展的节奏，结果在员工的希望和现实之间就产生了一道日渐扩大的鸿沟——加诸员工身上的管理和员工期望的管理差别巨大。就这方面所进行的各种调查显示的结论大同小异——“六成的雇员感到不快乐”<sup>1</sup>、“74%的员工工作未尽全力”<sup>2</sup>。深入思考后你会发现在这类调查中，员工感到最不满意的的地方是管理者的领导水平。

组织中领导力和管理方法不尽如人意的现状是多种因素共同作用的结果，包括工作本身的多变性、员工受教育水平的提高、新生代的特点、现实世界变化的步伐等。下面我们就来探讨这些因素。

### 脑力工作

大约 100 年前，人们大都靠出卖体力来赚取薪水，那时所谓的管理模式基本上是以师徒关系为主导的，对管理者的要求是要知道如何提高可见的体力劳动成果，比如打铁和耕地。

20 世纪中期，伴随着电力和机械化的出现，人们赚钱谋生的方式发生了巨大的改变。现在，在工作中已经很少会需要体力劳动了，取而代之的是要求人们按照一定的系统化的流程行事。雇主付薪水让雇

员从事一些重复的工作任务：输入数据、整理归档文件、开动机器。流程管理成了主要的领导模式：通过对流水线系统的科学分析实现更高的效率。主控这些流程的人不需要多聪明，只要能够按照管理层制定的计划行事就可以了。

在最近的几十年中，任何一种流程工作（任何一种可以系统化的工作）都已经实现了计算机化或者外包给成本最低的国家去做了。这一趋势把越来越多的人从流程工作中解放了出来，但是完全没有人参与的流程工作有时会带来一些令人烦扰的问题。我的一名从事招聘工作的同仁想知道，被《财富》杂志评为最佳雇主的 100 个公司是如何通过计算机自动招聘程序来筛选应聘者的，于是，他通过互联网向那些公司发出了编造的简历，他编造的职位申请简历可谓完美，除了一点——应聘者的名字叫做“金发姑娘”（Goldilocks）。结果，作为一名应聘者，“金发姑娘”收到了来自各个公司的数量惊人的回复，那些给“金发姑娘”回复的公司都在初次筛选简历的时候使用了“智能”软件。

到 2005 年，计算机的普及、外包以及其他提高流程工作效率的措施，使公司雇员中知识工作者（knowledge worker）占到了全部雇员总数的 40%。<sup>3</sup>对于中层及以上的管理者们来说，知识工作者所占的比例接近 100%，所以说，现在公司里的许多员工是依靠脑力来赚钱的，然而管理模式却慢了一拍，依然停留在进程工作管理阶段。这种状况就好比一名拥有众多画家的画室管理者从没有研究过如何提高画作的质量，只知道如何把画布和画框做得好看些一样。

## 管理聪明的头脑

如今雇员的受教育水平比以往任何年代都要高。拿一个 MBA 文凭已经成为了跻身商界的敲门砖，而不再像以前那样是个光鲜的头衔了。大约 30 年前，只有寥寥可数的几所大学开设了 MBA 教育项目，现在则有数千所大学在培养 MBA 学生。从现在的情况来说，领导者不仅应该改变自己的思维模式，还应该带领高级知识工作者们一起做出改变。

除了受教育水平提高了之外，西方的雇员们也越来越独立了，总体来

说，也更富有了。现在数百万高级管理者们坐拥的财富是 50 年前只有很少的一小部分人才能有幸拥有的。不能仅仅因为你是老板，就可以指挥那些每年经手上亿元的高级管理者，告诉他们该干什么不该干什么。

雇员的独立性和受教育水平的提高成为了一个必须面对的重要问题。到目前为止，我们还没有确立一种新的管理模式，而是沿用自亨利·福特时代就开始使用的“只需动手，无需动脑”的用人方式。

## X 一代和 Y 一代的需要

踏上管理职位的新一代的需要与前辈们不同。新一代对组织的期望更高，他们渴望自我成长，重视自由和独立，喜欢改变和新事物。他们需要的领导者不是那种仅仅知道下命令和控制下属的人，而是能够帮助他们发光发热，激发出他们的工作潜能，点燃他们的思维的领导者。

## 改变的节奏

目前的管理模式已经今非昔比，现在的产品生命周期是 10 年，或者 10 个月，甚至 10 天，这种快节奏的更新换代会吓坏 20 世纪 80 年代的那些管理者们。当改变露出苗头时，领导者要做的首要工作就是改变人们的思维方式，但遗憾的是，大多数领导者都接受过如何改变工作流程的训练，却没有接受过改变人们思维方式的培训。

## 工作绩效只不过是冰山一角

在认知行为治疗法 (cognitive behavioral therapy) 和行为科学 (behavioral science) 中有一种比喻叫做冰山模型<sup>4</sup>。冰山模型描述了人们的行为模式和习惯是如何影响他们的工作绩效的。以上提到的这些因素都受到情感的影响，反过来情感又受到人们头脑中想法的影响。

在冰山模型 (见图 1) 中，人们的业绩和某些行为是可见的，但是其他的行为、情感和头脑中的想法是处于水面之下的。决定人们工作绩效的因素远远不止表面上的那几个习惯，说到底，最根本的因素是人们的想法。

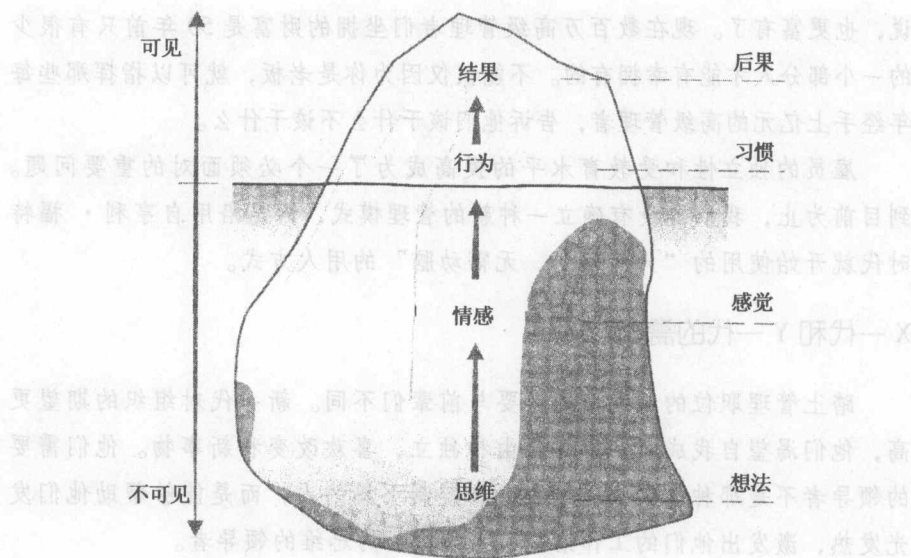


图1 冰山模型

换言之，我们在工作中的成就取决于我们是怎么想的，但是当领导者想要提高工作绩效时，通常倾向于只看表面和关注业绩本身，他们很少谈论哪些习惯可以推动雇员的业绩这个问题，也很少谈及员工的情感，在与员工的谈话中聊到员工的思维模式的情况就更是少之又少了。事实上，如果想要提高员工的工作绩效，最有效的方式是从冰山模型的底部开始着手，也就是改变员工的思维模式。这听起来可能有点儿复杂，我的经验是如果你把重点放在改变思维方式，而不是试图理解、阐释其中的原委上，那么你和员工的谈话就会进行得出奇地简短。

## 回应领导力危机

在许多组织中都存在领导力危机，从中层到高层的关键职位都缺乏合适的管理者，这在一定程度上解释了高级管理者的薪金和猎头公司的收费上。

领导力通道（leadership pipeline）这一概念是由拉姆·查兰（Ram Charan）、斯蒂芬·德罗特尔（Stephen Drotter）、詹姆斯·诺埃尔（James Noel）<sup>5</sup>发展起来的，此概念涉及领导者经历的各个关键过程，比如从自我管理到管理别人等。在领导者经历这些关键阶段的时候，需要转变思维模式，因为组织中资