

一本横跨领导学、心理学、行为组织学、情商理论等
多个学科的实战指南，帮助你解决团队中99%的问题

正向领导力

引爆团队能量的管理法则

豆大帷◎著



POSITIVE
LEADERSHIP

所谓领导者，就是激发每个人的善意与潜能

MBA领导力培训课程

一场彻底改变你认知尺度的管理风暴

埃里克·施密特 | 蒂姆·库克 | 谢丽尔·桑德伯格 | 马云 | 任正非 等

共同推崇的正向法则！

中国经济出版社

正向领导力

引爆团队能量的管理法则

豆大帷◎著

POSITIVE
LEADERSHIP

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

正向领导力: 引爆团队能量的管理法则 / 豆大帷著.

—北京: 中国经济出版社, 2019. 5

ISBN 978 - 7 - 5136 - 5624 - 5

I. ①正… II. ①豆… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 063934 号

责任编辑 张梦初 戴 瑛

责任印制 巢新强

封面设计 卓义云天

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京力信诚印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 20.75

字 数 260 千字

版 次 2019 年 5 月第 1 版

印 次 2019 年 5 月第 1 次

定 价 58.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68355416 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390) 服务热线: 010 - 88386794

自序

2018年4月，一次偶然的机缘使我有幸结识余歌老师，并成为他的终身弟子。余歌老师是国内商业演说培训领域的集大成者、阿里巴巴连续8年的演讲教练，学员遍布全国各地。多年来，余歌老师辅导过成千上万的企业家，帮助他的学员不断自我突破、勇敢表达，一以贯之地倡导“让世界听你的声音”的理念。

在“余歌演说”课堂上，听他演讲、与他交流，余歌老师所呈现出的状态永远是充满激情，对事业、对生活饱含热忱，课堂上的每一位学员都被他强大的人格魅力所吸引。我们同属于70后，年龄相若、志趣相投，彼此有许多共同的生活经验和感悟：求学、工作、事业、家庭，孩子的教育……我们在许多问题上的看法和态度都趋于一致，价值观高度契合。

人世间的缘分和友谊，都始于某个瞬间的相遇。

在一次品茶闲叙中，余歌老师对我说：“豆总，你事业做得这么成功，我想这与你独到的企业管理理念是分不开的。现在是‘大众创业、万众创新’的时代，这个时代赋予年轻人一个追梦的机会，然而在我对学员授课的过程中发现，许多年轻的企业家、创业者激情有余，经验不足。而你在管理领域的真知灼见，或许能给他们提供一些宝贵的启示，可以让他们少走一些弯路。我建议你将自己这些年来的管理经验整理出

来，创作一本企业管理类书籍，帮助到更多的年轻人。”

余歌老师的这番话深深地触动了我，他一直鼓励他的学员输出自己的价值，做一个可以影响他人、激励他人、赋能他人的企业家。余歌老师的提议与我的想法不谋而合，于是我便开始着手《正向领导力》这本书的创作。

于我而言，出书的想法由来已久。在我生活的圈子里，有许多年轻朋友都从公司离职选择创业，其中也包括我曾经的下属。但就我个人的观察而言，他们创业成功的概率并不高，若深究这一现象的根源，我认为主要还是管理不当所致。

我大学期间读的是企业管理专业，对企业管理一直比较感兴趣。我一直希望能够将自己所学的知识学以致用，而下海创业是检验自己知识成果最好的试金石。1993年我大学毕业，工作一年后，我就开启了自己的创业生涯，先后有过三次创业的经历，其间几经沉浮，既有成功的经验，也有失败的教训。

由于工作的关系，我经常受邀参加一些现代组织管理、领导力开发等相关主题的高峰论坛。在论坛现场，通过与企业家朋友的探讨与交流，对他们在企业经营中的管理痛点和难点也有较为清晰的认识。

我认为，无论是职场白领，还是企业领导者，时刻保持思维更新换代和认知升级是每个人成长的必修课。所以做企业这么多年来，我始终保持着稳定的阅读习惯。我公司的产品大多销往国外市场，在海外差旅期间，我得以有大量的时间去观察、了解西方最前沿的管理思想，对许多管理大师的著作也较为深入细致的研究。

正是基于以上考量，我希望将自己多年来创业的经验教训总结出来，结合当前管理领域的一些热点和盲区，创作一本内容完善、深具系统性和实操性的管理书籍，给企业管理者、创业者带来一些切实有效的

帮助。

在过去的二十年里，领导力开发与培养一直是企管学术界和培训界最热门的话题。管理学家普遍认为，领导力是所有组织中最稀缺的资源，是一种难以复制的竞争优势，同时也是组织实现持续成功的关键。

约翰·麦克斯韦尔（John C. Maxwell）曾指出：“一切组织和个人的荣耀与衰落，皆源于领导力。追随这些法则，人们就会追随你！”由此可见，成功的领导力，是组织领导者实现自我修炼、引领组织发挥作用的制胜法宝。

关于领导力的界定，全球管理学界和企业界并没有一个放之四海而皆准的定义，每一位管理学家都有自己的真知灼见：哈佛商学院教授亚伯拉罕·扎莱兹尼克（Abraham Zaleznik）认为，领导者的个性和特质是衡量领导力的重要标准；“战略领导”理论的创始人约翰·阿戴尔（John Adair）则主张激发团队创造力；美国政治领导学的先驱詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯（James McGregor Burns）侧重于领导者的感召力和变革精神；而《管理百年》的作者斯图尔特·克雷纳（Stuart Cramer）则在其著作中归纳出了九种重要的领导力理论……

在《正向领导力》这本书中，我无意于去深究领导力的具体概念，而是聚焦于挖掘领导者的正向价值，旨在通过“正向训练”，使领导者更加敏感地感知自己和他人，将正向心理学、行为组织学、情商理论等前沿思想融入企业管理实践中，从而有效地指导管理者从认知尺度上、行动模式上实现“自我解放”，有效激发下属的工作潜能，从而达到众人追随的目的。正向领导力是西方管理领域近年来研究的热点，也是蒂姆·库克、马克·扎克伯格、埃隆·马斯克、马云等全球顶级商业领袖具备的共同特质。正向领导者善于凝聚和整合组织的各种力量，带领组织和员工共同成长。

在创作本书的过程中，我始终秉持一个原则：尽量以通俗易懂、深入浅出方式，给读者提供行之有效的管理策略与技巧，辅之以典型的企业案例加以论证说明。不过我要强调的是，领导力的培养并不是企业领导者的“个人专利”，每个人首先都是“自我”的领导者，然后才通过“自我”去领导他人。无论你是一家企业的 CEO，还是一名普通的职员，只要对自己有价值追求，都应该培养自己的正向领导力，发现自己、解放自己、超越自己，成为事业与生活的领导者。

对于本书，我不敢说它打开你管理之门的“万能钥匙”，但里面阐述的内容凝练了我二十多年的实践经验，涉及许多国际领先企业的案例分析与实战技巧。就本书的内容来看，我还是感到非常满意的。可以说，这本书是我用“心”创作出来的。

最后，我衷心地祝愿企业家朋友能够从本书中受到一点启发，成就自己的事业与梦想！

豆大帷

2019 年 4 月 22 日

前 言

领导力大师沃伦·本尼斯指出：“变革是我们这个时代的领导哲学。一切都在变化中。一切机械化的东西都进化了，变得更好、更有效率、更精妙复杂。”如何赢得竞争？如何构建卓越效能？时代和企业都在迫切呼唤新的管理理论出现。“正向领导力”（Positive Leadership）是近年来西方专业领域新出现的管理科学，具有正向领导力的管理者能够凝聚和整合组织的各种力量，带领组织和员工共同成长。

正向领导力致力于培养与开发领导者的正向品质，强调领导者以激励、激发、赋能为主，通过正向引导与激发，让团队成员诚心追随、协同作战，在团队内部营造积极氛围、建立积极关系、实现积极沟通、构建积极意义，进而达到卓越的效能与正向结果。它基于正向心理学和行为组织学，从全新的视角为现代企业管理提供了一种更为高效的管理方法论。

现代管理将员工视作为“自我实现的人”。正向领导力强调管理者要从传统的组织控制者转变为支持者、赋能者。正像彼得·德鲁克所说的“管理的本质是激发和释放人的善意”。

正向领导力的构建，依赖于管理者对人的精神世界、内心活动和情感作用的深刻洞见。因此，一位卓越管理者也是一名优秀的“灵魂工程师”。在等级森严、权力高度集中的科层制组织结构中，领导力的实现

依托于行政命令在组织架构网络中的传递，这是一种物理的能量；而在正向领导力得到充分发挥的扁平化组织结构中，领导力的实现依托于具有服务性的建议、决策在组织成员大脑和心灵中的传递，这是一种化学的能量，能够在企业内部建立起相互支持的能量网络。

个体的价值创造能力是相对有限的，想要塑造一家百年企业，管理者必须激活组织成员的活力与创造力，使其自主性、能动性得到充分发挥，从而有力地推动组织的创新发展。2011年12月，任正非在其撰写的《一江春水向东流》中表示：“我是在生活所迫、人生路窄的时候创立华为的。那时我已经领悟到个人才是历史长河中最渺小的。我深刻地体会到，组织的力量、众人的力量，才是力大无穷的。人感知自己的渺小，行为才开始伟大。”

对于赋能员工，大部分管理者存在一个误区，即以“查漏补缺”的心态指导员工工作。这种情况下，员工在与管理者沟通时，经常听到的一句话就是：“你在××方面非常不错，但在××方面还有较大的改善空间。”这造成的直接影响就是员工将大量时间与精力放在补足短板方面，其长板得不到充分发挥，整个组织长期处于低效运转状态。

而拥有正向领导力的管理者了解每一个团队成员的优劣势，帮助员工厘清其与同事及上下级间的关系，使员工对自身在组织架构及为用户价值创造过程中的定位有清晰合理的认识；尽可能地让员工去做那些与其能力相匹配的工作，善于引导员工“扬长避短”，使团队成员优势互补，发挥协同效应。

拥有正向领导力需要管理者长期的自我修炼，将管理转变为人性化、个性化，可以传递理解、幸福、快乐与爱的活动。何为一名合格的正向领导者？著名政治家、革命家、思想家圣雄甘地的一句名言可以很好地回答这一问题——“保持积极的思想，因为你的思想将成为你的言

语；保持积极的言语，因为你的言语将成为你的行为；保持积极的行为，因为你的行为将成为你的习惯；保持积极的习惯，因为你的习惯将成为你的价值观；保持积极的价值观，因为你的价值观将成为你的命运。”显然，这绝非一件易事。

本书将正向心理学与现代组织管理理论与实践相结合，深入阐述正向领导力的内涵、行为与应用实践。从正向训练、建立愿景、制定战略、引领变革、搭建团队、正向激励、正向沟通、有效授权、文化建设等多个维度入手，对企业管理中的每个环节进行全方位指导，深刻阐述企业管理者在新的商业环境下如何提升领导能力、实现自我完善，以有效地应对日益复杂的管理实践，构建卓越高效组织。

如何洞察员工的行为模式？如何积极影响他人？如何将个人愿景转变为共同愿景？如何实施目标管理？如何建立高效能团队？如何化解团队内部冲突？如何推倒“部门墙”？如何合理授权？如何营造学习型企业文化等管理者修炼正向领导力过程中的重点、难点、痛点问题，你都能从本书中找到答案。

一切组织的发展都离不开领导力的支持，领导力并非是一种与生俱来的天赋，而是一种可以学习、掌握，并能逐步提升的思维模式。通读此书，你将找到正向领导力实践的长效方案，改变自己、改变团队、改变企业，能够在各种管理场景中帮助个人和组织发挥最大潜能。对于那些希望成为卓越领袖的人来说，这是一本必读之作。

目 录

CHAPTER 1 正向领导力：激发组织潜在能量

正向领导的力量	3
开启自我解放之旅	7
正向领导者的十大特质	12
自我实现与“心理资本”	15
东西方管理融合的典范	20

CHAPTER 2 正向训练：有效培养正向领导力

寻找内在的自我	25
洞察追随者的行为模式	31
有效发挥正向领导力	36
积极地影响他人	41
赋能员工实现自我价值	46

CHAPTER 3 愿景驱动：建立共同的组织愿景

共同创造组织的未来图景	53
从“个人愿景”到“共同愿景”	56

愿景型领导的十项修炼	62
五步制定企业使命、愿景和价值观	66
创建由价值观驱动的公司	73
HOW 时代的新型价值观体系	77

CHAPTER 4 制定战略：让目标驱动战略落地

目标管理：战略落地的关键	85
制定战略目标的“六部曲”	89
基于“SMART”原则的目标管理	98
制定有效的行动计划	104
从目标管理迈向过程管理	108

CHAPTER 5 引领变革：唯一不变的就是变化

变革领导力的三个层面	115
变革时期的领导者角色转型	122
交易型领导 VS 变革型领导	127
培养未来领导力	132
以创新拥抱变革	136

CHAPTER 6 正向团队：实现团队的效能裂变

打造卓越团队的三个步骤	143
建立高效能团队的六个原则	150
企业一致性与“集体行动”	154
团队内部的冲突与管理	158

团队建设的“TOPIC 模型”	164
从“各自为政”到“团结协作”	171

CHAPTER 7 正向激励：全面释放员工的潜能

激励机制的概念与运行模式	179
我国企业激励机制存在的问题	184
构建全方位的员工激励体系	188
知识管理时代的学习激励机制	193
基于人本理念的激励管理制度	199
考虑个体差异，实行差别激励	203
员工自我激励机制的实现路径	209

CHAPTER 8 正向沟通：构建积极的员工关系

沟通是一种领导力	217
企业沟通不畅的原因与对策	222
推倒“部门墙”：跨部门沟通与协作	226
搭建企业管理沟通的长效机制	232
正向沟通：有效地与员工对话	237

CHAPTER 9 有效授权：卓越领导者的高效管理艺术

“野牛型领导”与“雁群型领导”	247
“家长式授权”VS“独立式授权”	252
授权在现代企业管理中的价值	256
企业管理中存在的授权障碍	260

授权管理的原则、流程与误区	264
充分授权≠放任自流	270
领导者有效授权的要点与技巧	276

CHAPTER 10 塑造文化：基业长青的永续法则

企业文化：打造永续经营的组织	285
企业文化建设的思路与要点	290
激活个体：唤醒员工心中的巨人	295
以员工为中心的人性化管理	300
营造学习型企业文化氛围	305
利益分享是最好的企业文化	310

后 记	315
-----	-----

CHAPTER 1

正向领导力： 激发组织潜在能量

正向领导的力量

开启自我解放之旅

正向领导者的十大特质

自我实现与“心理资本”

东西方管理融合的典范

正向领导的力量

1999年2月20日，湖畔花园小区一个简陋的房子里聚集了18个年轻人，其中一个人被围在中间，发表了一段慷慨激昂的演讲：“玩信息、玩软的，我们中国人脑袋绝不比你们（美国人）差，我们在座的所有人脑袋绝不比你们（美国人）差，这就是我们敢和美国人斗的理由。我们绝对敢斗，如果我们是好的 team、好的团队，我们自己知道我们想做什么，我们想干点什么的时候，我相信我们是可以一当十的……所以不要担心，我觉得 internet 这个梦不会破，这个泡沫不会破……目标是2002年，阿里巴巴上市。”演讲者就是马云，这段演讲使在座的所有人深受鼓舞，坚定了“跟着马云打天下”的信心，一个传奇公司随之诞生。

阿里巴巴的成功与马云的思维模式密不可分。每个人都有自己的思维模式，这些思维模式因环境、价值观的不同存在较大差异，会在一定