

密码

——卓越领导力开发

林学达◎著
ZHUOYUE
LINGDAOLI
KAIFA

»»»»

提升领导力的智慧宝典
职场人必炼的“魔术心经”

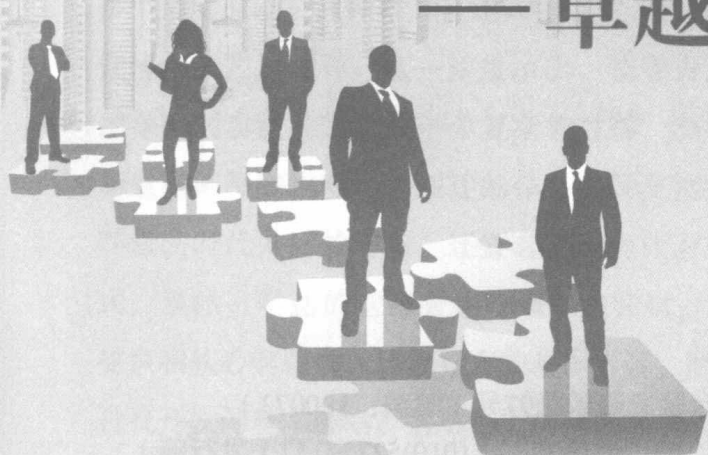


中国书籍出版社

密码

——卓越领导力开发

林学达◎著



中国书籍出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

密码：卓越领导力开发 / 林学达著. -- 北京：
中国书籍出版社，2011.9
ISBN 978-7-5068-2561-0

I. ①密… II. ①林… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第173245号

责任编辑 / 王 哲

责任印制 / 孙马飞 张智勇

封面设计 / 艺和天下

出版发行 / 中国书籍出版社

地址：北京市丰台区三路居路97号（邮编：100073）

电话：(010)52257143（总编室） (010)52257153（发行部）

电子邮箱：chinabp@vip.sina.com

经 销 / 全国新华书店

印 刷 / 北京温林源印刷有限公司

开 本 / 710毫米 × 1000毫米 1/16

印 张 / 16.50

字 数 / 185千字

版 次 / 2011年10月第1版 2011年10月第1次印刷

定 价 / 28.00元

版权所有 翻印必究



序

冯鹏志

领导力自我开发作为一种充满智慧的选择，是一种用思维优化思维、用方法寻找方法和用知识寻找知识的过程。

然而，在当今这样一个快速变化的时代中，领导力就像一个多元魔方，不仅包含五光十色的元素，更具有千变万化的身影，以至于被人们从多个角度加以定义和把握，比如影响力、领导者个人魅力、人心统摄和人性优化的艺术等等。这一切显示出，领导力是一个复杂而多变的概念，领导力的自我开发也是一个复杂的过程，而任何想要在此问题上作出有新意的阐释和生动明快叙述的作品，既要把握住领导力的核心问题，又要紧贴时代发展的需求，还要有能够为读者所接受的清晰明快的言说方式。显然，学达的这部著作就是一种尝试。本书作者抓住领导力的核心要素和核心问题去梳理领导力的基本内容，照应时代的需求去展现领导力自我开发的基本脉络，紧贴当下的阅读习惯去建构一种叙述上的新科普风格，从而使这部作品具有了能够为广大基层领导干部和普通管理者所接受的重要基础。

在本书作者看来，置身于一个信息爆炸和知识创新的时代，领导力开发的内容虽然繁杂而多变，但只要我们能够明确领导力自我开发的目标——形成卓越的领导力，并且把握住领导力开发的核心内容——优化思维，那么我们就可以通过人性优化、系统组织变革和创新发展的具体路径，迈进领导力自我开发的智慧大门。

人性优化是塑造卓越领导影响力的基础。领导者要面对形形色色、

具有不同人性基础的人。但人性复杂，领导者究竟以人性的哪一部分为本呢？如果人本智慧是任何卓越领导者都应该具有的第一智慧，那么，优化人性就必然要成为卓越领导力开发的第一技能！本质上，这是一种如何做人的艺术，正如德鲁克在《领导者的对话》中所说：“领导能力的基本原则是：领导力是怎样做人的艺术，而不是怎样做事的艺术，最后决定领导者能力的是个人的品质和个性。”历史上，那些优化人性的高手都会跻身于卓越领导的行列。拿破仑就曾说：一头狮子带领一群绵羊，能够打败一只绵羊带领的一群狮子。但事实上，每只羊的羊性是不同的，只有被狮子优化的羊性才能成为狮性团队。因此，领导者是“狮子”还是“绵羊”不太重要，重要的是，他是否是一个优化人性的高手！这也是在“人性优化密码”篇中通过大量的案例力图解读的主要内容。

系统思维是一种横断智慧，它的思维模式对当代组织变革理论具有深远影响。卓越领导力的形成需要领导者有一定的知识背景，需要体现当下的时代特色。现代化的一个重要特征就是专业化，不同行业和岗位的领导者所具有的纵向的知识背景曾使他们如鱼得水，但这也会成为其领导力持续开发的障碍。所以，信息时代的领导者需要一张思维地图，而系统思维就是一张关于横断思维的地图！当今时代的知识型领导并不需要掌握所有的知识，但是，对如何寻找知识却必须要有一个大致的了解。其中，对于系统复杂性、系统优化思维、学习型组织、知识管理和组织创新等方面的知识，更是要有一定的基础把握。本书中，作者借助系统思维和复杂性理论，结合近几年来组织管理的一些前沿理论，使知识信息时代的领导力开发站在了一个新起点上。

创新力开发所给予人们的是新的发展境界和新的发展理念。就此而言，本书中所列举的那些创造发明案例所给予我们启发的，不是要求领导者都要成为发明创造的专家，而是说他们必须在思维模式上能够有所改造和自觉，从而能够发现组织创新发展的机会和要素，能够让组织中的个人脱颖而出，进而推动组织在创新中走向卓越的未来！记得美国前国务卿基



辛格曾经讲道：“领导就是要让他的人们，从他们现在的地方，带领他们去还没有去过的地方。”在我看来，这样的路径发现和开辟，无疑是创新力开发的结果，它使得领导力开发本身成为一种在整合中优化、在优化中创新，并通过激发想象力去开启个人与组织的创新智慧的过程。

行舟又见千帆过，花树更发万木春。学达是我多年前指导的学生，于学术有扎实的根底和执着的追求，而今他把自己的研究视野转向更广阔的领域，并采用轻松的科学传播学风格来表达自己的理论积累和实践心得，我以为这是很大胆的一步，然而也是重要且正确的一步。相信他的这一部新作不仅能够满足广大基层领导者的阅读兴趣和实际需求，对不同层次的读者也定会有诸多启迪。

是为序。

2011年8月3日

（序者冯鹏志系中共中央党校教务部副主任，教授、博士生导师）

目 录

Contents

引子（代序） 上篇 人性优化密码

貌似无聊的测试 002

- 莎士比亚决定你的升迁
- A型组织，只是一种传说

解读人性魔方 005

- 我想知道“我是谁”
- 人，介于神与兽之间

管理的人性谜团 013

- 人性基因的X—Y
- 超Y的超越
- 威廉·大内的思路

人性是一座金矿 019

- 你属于哪一类领导？
- 影响力的源泉
- 人性优化：左转？右转？
- 智商，不是你的唯一！

伏化人性的核心法则 031

- 你的赞美很重要!
- 给你一块“三明治”
- 有一种激励叫暗示
- 寻找你的鲶鱼

优化关系的核心智慧 038

- 第一次的交往很重要
- 尊重是最有效的沟通
- 把“我”变成“我们”
- 求同存异是沟通的硬道理
- 降解期望值的智慧
- 曲径可以通幽
- 必须优化的借口

优化出你的个人魅力 051

- 优化的品格出魅力
- 人贵在自我反省
- 诚实是最好的情商
- 坚毅是领导的魅力
- 幽默是沟通的金钥匙
- 慈悲宽容出魅力
- 舍之处得之地

优化你的心态 064

- 你的心态你做主
- 野百合也有春天
- 早互利才能早双赢



- 感恩、分享与分担
- 好心态留住精气神

优化你的境界 075

- 视野决定你的未来
- 未来是创造出来的
- 铺就通向未来的管道
- 燃烧对未来的激情
- 优化领导的示范效应
- 苍鹰再生 一切在你

组织的人性优化 083

- 不可少的情感管理
- 开放性缔造活力
- 让组织学会经营微笑

中篇 系统优化智慧

谁动了你的组织 092

- “拉普拉斯之妖”
- 谁动了组织的概念

关于系统的故事 096

- 离开身体的手
- 整体与优化：1+1效应
- 从朝三暮四谈起

信息与组织的神经元 107

- 一只自杀的鸡
- 组织的神经系统
- 9·11的悲剧在于信息

控制论与组织管理 113

- 有个神童叫维纳
- 只是一种思维模式
- 从“黑”到“白”

世界究竟有多复杂 118

- 从“伯纳德花纹”开始
- 蝴蝶有双隐形的翅膀
- 海岸线有多长?
- 复杂性: 让组织管理不再陌生
- 钱老的综合集成
- 新组织的新思维

组织怎么学习? 133

- 彼得·圣吉的问题
- 山雀与知更鸟的启示
- 煮青蛙的组织寓言
- 组织里的知识进化

如何提升组织智商 141

- 知识多不等于智商高
- 挖掘隐性知识
- 如何用好那些知道的人

知识管理，更像一门哲学..... 148

- 传说中的知识管理
- 摩托罗拉是这样干的
- 重新打量你的组织

知识如何共享..... 158

- 猫和老虎的寓言
- 如何才能共享
- 大雁、蚂蚁与螃蟹
- 啤酒与尿布的故事
- 不是栽种花草，是培育一棵树

下篇 创新智慧密码

创新思维的真性情..... 170

- 高尔丁死结与玉连环
- 想象力的涅槃是智慧
- 创新思维的三部曲
- 被催眠的想象力

创新智慧的陷阱..... 177

- 梭子鱼与跳蚤效应
- 那些无法迁移的知识经验
- 让你从众的力量
- 如果你的视野已经走偏
- 让你无法自拔的自我认知
- 自我强化的路径依赖

被催眠的创新潜能 192

- 不良心态的催眠
- 缺乏动力的激发
- 抽象如何催眠形象？
- 类比如何激活想象力
- 海量信息的创新“吸引子”

问题意识 怀疑精神 206

- 有没有问题
- 问题的关键在哪里？
- 解决问题的技法在哪里？

超越意识 实践精神 216

- 超越执行就是创新
- 否定自己是勇气 超越自己是智慧
- 超越界限是解决问题的开始
- 超越危机才能创新发展
- 超越起点就已经领先一步
- 在超越眼界中发现未来

系统整合 优化精神 227

- 土地爷的策略
- 系统再造的智慧：2-1>1
- 系统博弈的优化智慧
- 创新智慧的开放性思考

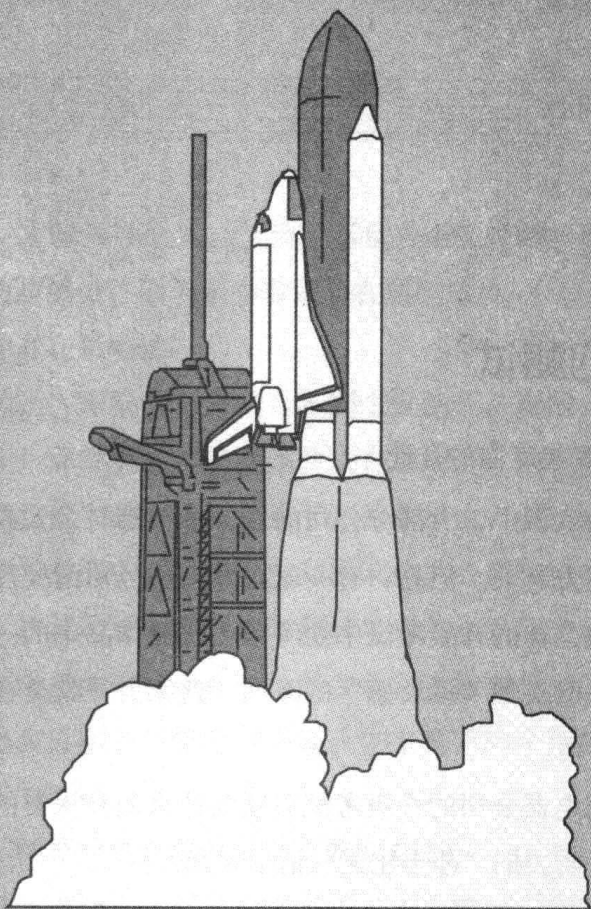
眼球经济 策划意识 237

- 我的眼里只有你



- 注意力可以来自策划
- 塑造第一印象：我比你先到
- 与众不同才能脱颖而出
- 注意力焕发的产品青春
- 创新的界限与底线

主要参考文献	245
--------------	-----



上篇 人性优化密码

一个人的成功与别人有重要的关联。尤其是他们的领导者、管理者，其成功之举也不再是单纯地发展自己，更多地是与别人的发展和如何发展别人有关！其中，在洞察人性、悟透人性中优化人性是关键，这也是一门技术性与艺术性极强的智慧活动。

事实上，这也是领导者走向卓越、普通人走向成功的核心秘诀。

貌似无聊的测试

● 莎士比亚决定你的升迁

在一般人的认识中，大部分公司的晋升考核都与个人或者部门绩效以及个人的专业能力有关。但是，有一家国际大型公司的经理晋升考核内容却这样规定：在公司的升级考试中要考莎士比亚作品中的一部，要求则是写一篇与此相关的类似“读后感”的东西。这家公司就是在国际上赫赫知名的通用电器公司。

那么，通用电器公司的升级考试命题为什么抛开深奥的经济学典籍和经营理论专著，而去把“莎士比亚”请出来呢？

那就先看看莎士比亚那些经典作品中塑造的经典人物吧，每个都是那么真实地描绘了复杂的人性特征：

奥赛罗的正直淳朴，相信人而又疾恶如仇的个性；

李尔王在权势、尊荣、自豪、自信中的迷失本性和丧失理智；

夏洛克的贪欲和嫉妒使他丧失人性，且毫无宽容怜悯之心；

福斯塔夫的自私、懒惰、畏缩，却又机警、灵巧、诙谐、乐观；

麦克白由于个人野心、利己主义和外部的唆使，成为了个人野心家和暴君，在人性蜕变过程中沦为“从血腥到血腥”、懊悔无及的罪人；

.....

这些人物都是不同复杂人性的不同描述，也都是人性多方面的解读！试想，如果连一部世人皆知的文学作品中的人物特征和心理密码都难以把握和准确破译的话，又怎能成功地去理解和激励其他员工呢？

其实，几乎所有的人文社会学科中的基础性问题都会涉及到人性假设的问题。在领导学和管理理论中，对人性的解读更为重视。因为，领导活动和管理过程中最需要把握和面对的就是人性问题。

美国成功学大师戴尔·卡耐基说：“领导力的核心是影响力，一个能



影响他人的人，才能领导他人。”领导不是一个孤独的旅游者，也不是一个独角戏演员，因为领导着就是在影响着！

那么，领导者在影响谁？

可以肯定的是，影响的对象就是不同个性的人。影响力是来自人对人的影响，而影响的质量和品位来自影响者（如领导者或管理者）本人和对他人的人性优化水平。简单地说，领导影响力就是领导者在领导过程中，有效改变和影响他人心理和行为的一种能力或力量。这就是说一个管理者和领导者的水平能力如何，不在于他能亲自做多少事，而在于他能发动别人做多少事。领导影响力的来源是多方面的，但是主要地，它来自不同个性的追随者和追随者形成的组织。

换句话说，领导的最直接对象是人而不是事。

因此，领导者都明白：领导主要是干“人”事的。所以，把握人性奥秘和优化人性就成为塑造人生卓越大境界的不二法门。

● A型组织，只是一种传说

在领导力开发课堂上，我曾经设计过一个关于人性的测试题目：

假如，在你的组织里有100人，每个人都有100个心眼，第一个问题是：你喜欢在下面的哪类组织里当领导？

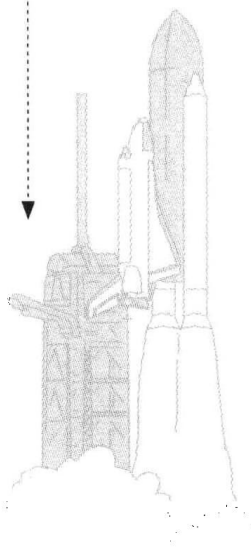
A型组织：每人有100个好心眼；

B型组织：每人有50个好心眼，有50个坏心眼；

C型组织：每人有99个坏心眼，1个好心眼。

大部分人都会选A型组织，选C型的几乎没有，这个结果非常正常。但是，由于题目的假设基础——“好”与“坏”的划分过于简单和粗糙，往往会伤害理论和逻辑的严密性。一个疑问就是，这样的组织难道真的存在吗？因为，无论在理论上或者是现实世界中，尽管A型组织的完美令人向往，可在现实中却难觅踪影，所以它的存在只能是一种传说而已。

事实上，我往往还会有第二个问题：请问你所处的组织一般



属于什么组织？

这个时候，大部分人都会选B。

问：为什么？

大部分学员回答，佛道在人的一念之间，大部分人的心态时好时坏，起起伏伏；或者在不同的事情上会表现出不同的看法和行为，所以，在这个世界上没有绝对的好人与坏人。当然这样的回答也是相当到位的。

其实，测试可以暂时到此为止了。因为本问题就是一个引子，它的目的就是可以借此引到人性复杂的话题上。

朋友听说我在写人性一节，就给我发来这么一个关于当代人素描的段子，还提示我：人性复杂这个题目太大，属于吃力不讨好的活，还是一带而过较好。

我看了以后哈哈一乐，现将这个大家都曾熟悉的段子加上评语摘抄如下，与大家共享：

没钱的时候，养猪；有钱的时候，养狗。（一个是发展硬道理；一个是品位附加值）

没钱的时候，在家里吃野菜；有钱的时候，在酒店吃野菜。（一个是玩温饱；一个是玩健康概念）

没钱的时候，在马路上骑自行车；有钱的时候，在客厅里骑自行车。（一个是交通工具；一个是健身工具）

没钱的时候，想吃荤；有钱的时候，想吃素。（一个是玩温饱；一个是玩健康概念）

没钱的时候，想结婚；有钱的时候，想离婚。（一个是人整合资源；一个是资源整合人）

没钱的时候，老婆兼秘书；有钱的时候，秘书兼老婆。（一个是节约经营成本；一个是扩大经营成本）

没钱的时候，假装有钱；有钱的时候，假装没钱。（一个是自尊：怕别人瞧不起；一个是自保：怕别人还不起）