

基于前沿科学的商业策略和管理工具 《财富》500 强企业高管培训案例

领导力科学

提升工作绩效，打造理想团队

[德] 弗里德里克·法布里修斯 (Friederike Fabritius)

汉斯·W. 哈格曼 (Hans W. Hagemann) ◎ 著

魏淑遐◎译

THE LEADING BRAIN

Powerful Science-Based
Strategies for Achieving
Peak Performance



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

领导力科学

提升工作绩效，打造理想团队

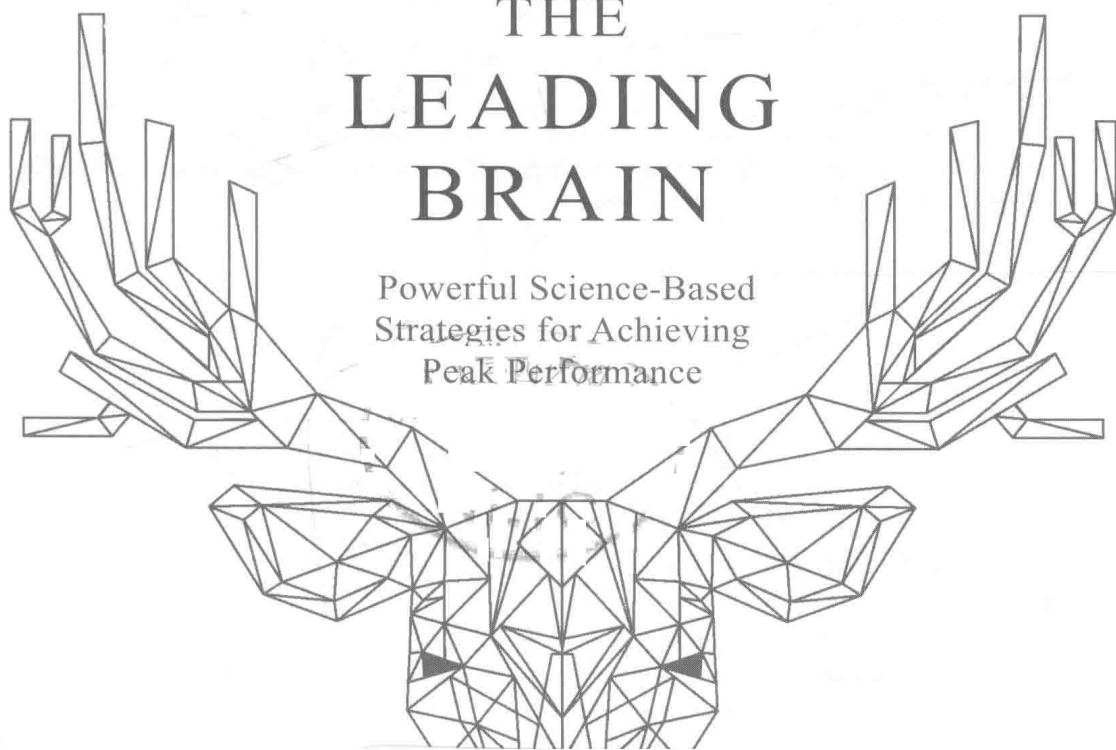
[德] 弗里德里克·法布里修斯 (Friederike Fabritius)

汉斯·W. 哈格曼 (Hans W. Hagemann) 著

魏淑遐 译

THE LEADING BRAIN

Powerful Science-Based
Strategies for Achieving
Peak Performance



人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

领导力科学：提升工作绩效，打造理想团队 / (德)
弗里德里克·法布里修斯 (Friederike Fabritius),
(德) 汉斯·W. 哈格曼 (Hans W. Hagemann) 著；魏淑
遐 译. — 北京：人民邮电出版社，2018.4
ISBN 978-7-115-47245-8

I. ①领… II. ①弗… ②汉… ③魏… III. ①企业管
理 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第016039号

版 权 声 明

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
This edition published by arrangement with TarcherPerigee, an imprint of Penguin Publishing
Group, a division of Penguin Random House LLC.

-
- ◆ 著 [德]弗里德里克·法布里修斯 (Friederike Fabritius)
[德]汉斯·W. 哈格曼 (Hans W. Hagemann)
译 魏淑遐
责任编辑 刘 朋
责任印制 陈 桦
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
- ◆ 开本：700 × 1000 1/16
印张：13.75 2018 年 4 月第 1 版
字数：189 千字 2018 年 4 月河北第 1 次印刷
著作权合同登记号 图字：01-2017-4166 号
-

定价：55.00 元

读者服务热线：(010)81055410 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东工商广登字 20170147 号

内容提要

长久以来，人们一直将领导作为一门艺术，然而在人才培养和团队建设方面常常面对无法突破的困境，苦于难以找到行之有效的方法，事倍而功半。越来越多的现代科学研究表明，人们的行为、反应以及互动的方式都是不同认知过程的产物，真正有效的领导是一门基于对大脑深刻认知的科学。

在本书中，国际著名管理咨询公司慕尼黑领导力集团的两位领导力专家和高管培训师将神经科学与企业管理相结合，提供了一套实用的新思想、新方法和新工具。本书内容包括调节情绪、增强专注、管理习惯、释放无意识、培养学习能力、量才而用、培养信任以及建设理想团队等。这些方法都经过了长期实践的检验，在 40 多个国家的《财富》500 强企业中得到了行之有效的应用，相信能为你在企业管理和创新方面提供强大的智力支持。

关于本书的评价

“本书将神经科学和领导力两个领域完美地融合在一起，能够真正改变我们的认知。”

——乔纳森·斯库勒博士，神经科学家、加州大学圣塔芭芭拉分校教授

“这本书令人叹为观止，介绍了前沿科学知识，叙述风格引人入胜。这是我读得最快的一本管理学书籍。”

——彼得·格伯，德国汉莎航空公司 CEO

“真正的领导力始于大脑，也终于大脑。历经数个世纪，科学改变了世界，这本书预示着科学现在终于开始改变人类的领导力了，真乃福音。”

——勒沃·库森，拜耳公司管理委员会成员、拜耳作物科学公司 CEO

“这本书真是既有趣又有益。弗里德里克和汉斯将现代神经科学领域最重要的研究成果引入管理领域，介绍了许多既能提高工作效率又能改善人际关系的全新技能。本书内容新颖丰富、发人深省，语言诙谐幽默，读后让人齿颊留香。您也会有同感！”

——海伦·费希尔博士，金赛研究所高级研究员、畅销书《爱情解剖学》作者

“本书读起来畅快淋漓，获益匪浅。书中所述与我对学生的教诲不谋而合：无论做什么事情，要想获得成功，必须先掌握自己的心理机制。”

——肯·辛尔，加州大学伯克利分校周氏创业与技术中心常务董事

“汉斯和弗里德里克借助巧妙的类比和有趣的故事，用深入浅出的语言揭开了大脑科学的神秘面纱，语言简洁易懂，但毫无肤浅媚俗之嫌。”

——杰里米·克拉克，施乐公司帕洛阿图研究中心创新服务部总监

“这本书妙趣横生，启人心智……对我来说，确实是一部引人入胜的作品。”

——马库斯·克鲁格，思爱普公司内部创业部总监

“这本书真是不错，不但文笔流畅、条理清楚、实例丰富，而且不像很多商业书籍那么枯燥乏味、难以卒读。一路读来，浑然忘我，真有书中描述的那种“心流”之感。

——马蒂亚·斯霍恩泽，德国《经济周刊》硅谷编辑部总编辑

“这是一本难得的好书，内容有益，例子精彩，不容错过。”

——克劳斯·坡格曼，德国艾坡银行法律部主任

“这本书探讨了我们的思想和动机神奇的运作过程，既振奋人心，又求真务实。企业管理者读了这本书之后，一定可以掌握大量能在职场中轻松运用的思想和方法。这本书可能会让你的领导风格从此大为不同。”

——马尔特·西维特，全球酒店搜索网站优栈网联合创始人兼常务董事

致我的丈夫约亨与我们的孩子贝妮塔、沃尔夫和海因里希。你们让我的生活充满了爱和欢乐。

——弗里德里克

致我的妻子海因克与我们的孩子奥斯卡、安东和汤姆。此生有你们相伴，深感幸福。

——汉斯

目 录

引言 领导力之科学	1
第 1 部分 达到你的最佳工作绩效	5
第1章 找到你的理想点	6
第2章 调节你的情绪	26
第3章 增强你的专注力	55
第 2 部分 改变你的大脑	85
第4章 管理习惯	86
第5章 释放你的无意识	103
第6章 培养学习能力	125
第 3 部分 打造理想团队	147
第7章 量才而用	148
第8章 培养信任	164
第9章 建立梦之队	177
结语 谨记用脑之道	204
致 谢	205
作者简介	210

引言

领导力之科学

长久以来，人们一直将领导视为一门艺术，一门注重时尚而非事实的模糊哲学。正因为如此，标榜“颠覆前贤”的管理学书籍层出不穷，如同巴黎的时尚一般你方唱罢我登场。今天炙手可热的“领导力大师”，往往明天便如过眼云烟，为人所淡忘。

然而，有效的领导不是一门艺术，而是一门科学。这门科学不能拘囿于把玩时髦术语或口号，而要以我们对大脑的了解为坚实基础。我们的行为、反应与互动的方式都是不同认知过程的产物。无论是个体还是群体，我们对什么事物兴趣盎然，对什么事物厌烦排斥，面对威胁和奖赏又做何反应，这些都是藏在我们额头背后、双耳上方的精巧而又神奇的神经网络的作用使然。

时至最近，大脑就像一个黑匣子，里面究竟发生了什么，大多还不为人知。不过，得益于功能性磁共振成像技术等神经科学领域的重大成就，我们对大脑的行为不再只是推测，而是可以真真切切地观察到活跃中的大脑行为。我们从严谨的科学研究中获取的知识有可能彻底改变我们领导与成功的方式。

突然之间，神经科学领域的研究发现铺天盖地而来，充斥着人们的耳膜。原本多年来只有实验室科研人员掌握并交流的知识终于写进了畅销

书，进入公众的视野。如今，似乎人人都心存好奇，了解一下我们的大脑是如何运作的，想知道大脑运作知识对于改善家庭生活和职业生涯有何裨益。

说来真是此一时，彼一时。就在几年前，我们其中一人还在一家大型传统管理咨询公司就职，当时这家公司里没有一个人对神经科学有一丝一毫的兴趣。当然，神经科学家对商业领域也同样漠不关心。我们曾经请几位顶尖的大脑研究人员思考一下他们的科研成果是否可以应用于商业，而这些人多数要么不愿意，要么根本没办法找到两者的契合点。

正因为神经科学与商业一直处于这种各自为政、互不相干的状态，所以当我们率先将振奋人心的神经科学研究成果纳入商务研讨会和培训班时，同我们一样努力在这两个领域之间牵线搭桥的咨询顾问还寥寥无几。在这些商务研讨会和培训班上，我们向来自世界各地的公司高管介绍了基于大脑科学原理的商业策略，他们听完之后几乎无一例外地给予了我们热烈的反响。

他们的反应出人意料，也益处良多。毕竟，公司高管皆非等闲之辈，他们对培训和领导力的发展常常心存疑窦，因为他们觉得这些领域都太“水”了，缺乏坚实的科学依据。而我们符合科学原理的商业策略切切实实填补了这个空白。自从我们将前沿研究的成果应用于商业并顺理成章地建立起神经科学与商业之间的自然纽带之后，我们看到许多个人和组织都发生了积极的转变。目睹他们的变化，我们的心里惊诧不已，也无比欣慰。参加过我们研讨会的客户纷纷表示这些研讨会“非常实用”，甚至让他们有“脱胎换骨”之感。

研讨会结束时，总有人问我们能否推荐一本将我们在讲座中探讨的神经科学知识 with 商业相结合的图书。当时我们没有这样的书可以推荐，不过现在有了，这本便是。

这本书共分为 9 章，开篇首先探讨如何利用大脑科学不断实现个人的最佳工作绩效，随后则教你如何运用这些科学原理来创建高绩效团队，通篇前呼后应、一气呵成。

第 1 部分“达到你的最佳工作绩效”不但说明了如何实现最佳绩效，

还阐述了如何保持最佳绩效。第1章“找到你的理想点”分析了产生最佳绩效的神经化学物质组合，并解释了为什么这些物质在不同人体内的含量通常也各不相同。第2章“调节你的情绪”探讨了因利用方式不同而可能提高绩效或降低绩效的情绪因素。第3章“增强你的专注”针对在信息泛滥的世界里如何有效地维持注意力这个日益尖锐的问题提出了一个符合大脑科学原理的解决办法。

第2部分“改变你的大脑”揭穿了我们的思维过程基本上处于锁定状态且稳定不变的谣言。第4章“管理习惯”告诉你如何驾驭习惯。了解习惯的神经科学原理之后，你便可以主动培养良好的习惯，摒弃不良的习惯。第5章“释放你的无意识”教你如何挖掘一个平时没有意识到的大脑部位的惊人能量和功效，从而对大脑的了解更深入一层。本章内容会让你耳目一新，并对其中介绍的做法跃跃欲试。第6章“培养学习能力”介绍了“神经可塑性”这一概念，告诉你如何在自己的不同人生阶段对大脑进行回路重塑，提高各方面的能力。

第3部分“打造理想团队”将前几章所述的大脑科学原理加以整合，扩展运用于团队建设。第7章“量才而用”重新界定了“多样性”的概念，列举了造成人与人之间各不相同的大脑化学物质，并介绍了创建理想团队的方法。第8章“培养信任”重点探讨培养信任这个对于组建优秀团队而言至关重要却一直未能得到充分重视的问题，并概述了可以使一个团队人心凝聚或涣散的关键因素。最后，在第9章“建立梦之队”中，我们将告诉你如何创建一支强大而出色的团队。我们探讨了发现与培训顶尖人才的科学原理，描述了能够让团队成员斗志昂扬、卓有成效且各得其所的各种因素。

在从事大脑研究和撰写本书的时间里，在对世界各地各大公司的高管进行培训的漫长过程中，我们最初的信念愈来愈坚定：大脑科学可以对商业运作方式产生显著的影响。我们坚信神经科学研究成果将改变企业的领导、沟通和互动的方式。书里所述的思想不仅是科学研究的成果，而且已经成功应用于各式各样的商业环境，帮助商界人士提高了对工作的满意度和绩

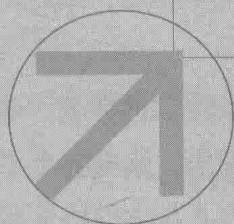
效。我们可以看到一个新的领导力时代已经初见端倪，这个时代将从根本上改变人与人之间的交往方式，并使企业的沟通交流上升至一个令人振奋的新水平。

弗里德里克·法布里修斯与汉斯·W. 哈格曼

2017 年 2 月写于慕尼黑

第1部分

达到你的最佳 工作绩效



第1章 找到你的理想点

第2章 调节你的情绪

第3章 增强你的专注力

第 1 章

找到你的理想点

如何在你需要的时候分泌出合适的神经化学物质，从而实现最佳绩效？

5月15日破晓前，勒罗伊·戈尔登·库勃二世穿着一套崭新的衣服，手里拎着一个尺寸如大型公文包大小的金属箱子，乘电梯上了十楼。他一下电梯，几位身穿白色外套在此恭候多时的工作人员立即将他捆在了一个软垫椅子上。他四周的空间非常狭小，逼仄如普通商务航班上的洗手间。不过库勃（朋友们都称呼他为“戈多”）现在并不是坐在飞机航班的洗手间里，而是身处一个密闭的锥形铝制太空舱内。这个太空舱尾部装载了9万千克极其易燃的液氧，即将踏上一趟全程达88万千米的航天旅程。

这一年是1963年，宇航员库勃将成为第6位前往外太空探险的美国人。太空探险可不像开车兜风那么轻松，前几次航天任务都遇到了问题，非常严重的问题。一年多以前，库勃的同事约翰·格伦在飞行时发现航天器的隔热板没有锁定，返程时差点在地球的大气层中被烧成灰烬。尽管宇航员都是久经考验、意志坚定的飞行员，可库勃面临的航天任务十分凶险，即便是心理素质无比过硬的战斗机飞行员也难免不寒而栗。

航天任务的倒计时出现了好几次暂停，令人心急如焚，连控制室里经验丰富的技术人员都觉得煎熬难耐。当库勃的航天器又一次出现起飞推迟时，

现场的医生密切观察着他的生物医学遥测系统。遥测系统显示的数据令他们惊诧不已、难以置信。宇航员库勃在这当头居然睡着了，简直令人匪夷所思！

在库勃飞往太空探险的 100 多年前的一天，在法国里尔的一个简陋的实验室外面，一个身穿夹克和深色背心、胡子拉碴的男人依然独自在走廊上来回踱着步，若有所思。此时天已经不早了，当天的工作在几个小时以前就已经正式结束。他的腿脚明显有些不便，踱步时一脚深一脚浅，一只手时不时拨弄一下口袋里的钥匙，仿佛在为他的思绪配上丁零当啷的节奏。

这个人是路易斯·巴斯德，他对科学研究矢志不渝的执着追求彻底改变了医学界和工业界的面貌。他的治学极其严谨，凡事一丝不苟，从来不存侥幸心理。对巴斯德来说，他必须锲而不舍、全神贯注才能达到脑力巅峰的理想点。他生性喜欢深思熟虑、反复揣摩，所以巴斯德对自己的成功之道了然于胸：“我的长处就在于坚持不懈、百折不挠。”

追求最佳绩效

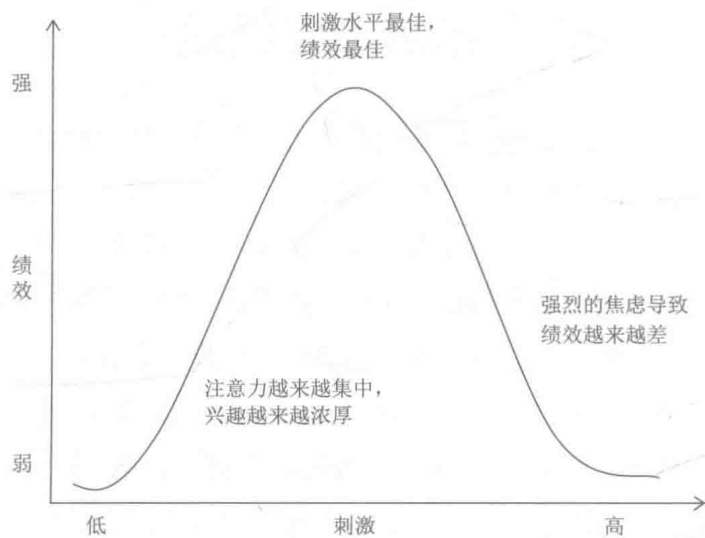
显然，不蓄胡子、自信满满的戈多·库勃的个性与胡子拉碴、行思坐想的路易斯·巴斯德截然不同，不可混为一谈。两人的工作也迥然有别，无法互相对调。然而，这两个人都很擅长在工作时达到我们称为“最佳绩效”的出色水平。巴斯德达到了最佳工作绩效，于是在科学和医学领域都有了开创性的发现。库勃睡着的时候并没有达到最佳绩效。事实上，他在行将踏上危险旅程的时候居然能够睡着，说明人类实现最佳绩效的条件存在很大的差异。库勃的性情像短跑选手，而巴斯德的心态则像长跑选手。虽然库勃在“阿特拉斯 9 号”火箭离开发射台之前坐在自己称为“信心 7 号”的狭小的太空舱里平静地睡着了，不过他很快就要面临巨大的挑战，迎来他实现最佳绩效的关键时刻了。

但凡挥过网球拍、棒球棒或高尔夫球杆的人都知道打球时有个理想点，就是能让球以最理想的方式弹出的击球点。我们每个人都想找到自己的绩效

理想点，即我们工作最有成果、最有时效的境界，而且我们多数人在自己达到这个境界的时候心里都十分清楚。但是，我们怎样才能达到这个境界呢？需要什么条件？如果我们不了解大脑科学知识，也没有能力将这类知识运用于实践，那么我们就平白浪费了实现最佳工作绩效的机会，也无法发挥出取得出色成绩的潜力。不过别急，提高工作和生活中的用脑能力所需的技能是可以学习、培训和提高的。

1908 年，心理学家罗伯特·耶克斯和约翰·迪林汉·多德森发现，对小鼠施以轻微的电击可以增强小鼠走出迷宫的能力。但是，如果不断加强电击的力度，超过某个点的时候，小鼠走出迷宫的能力就会迅速降低。这时小鼠不再如原来一般专注、警觉，而是越来越恐慌，并试图逃离迷宫。耶克斯和多德森将电击称为“刺激”，我们通常称之为“压力”。

这两位心理学家用一幅极其简单的曲线图阐明了刺激和绩效之间的关系，这幅曲线图后来被称为倒 U 形曲线(见图 1)。最佳绩效位于曲线的顶部，



出处：罗伯特·耶克斯和约翰·迪林汉·多德森。

图 1 最佳绩效曲线

即刺激水平使注意力最为集中的点。如果刺激水平不足，我们就会觉得无聊或乏味；如果刺激水平过高，我们原本专注的状态就会变成紧张或更甚之的恐慌状态。我们追求最佳绩效有点像童话故事里的“金发姑娘”品尝“三只小熊的米粥”，讲究的是恰到好处。我们的目标是找到一个“米粥”既不会太凉也不会太烫而是口感适中的水平。

虽然通过这条曲线可以直观地理解最佳绩效的状态，但真正实现最佳绩效显然并没有这么简单。为了更好地了解找到理想点和达到理想点究竟需要什么条件，我们必须知道一个人的大脑在绩效最佳和最差的状态下是如何运作的。

“刺激”的结构

你大脑里的回路其实根本不是真正的线路，而是在细胞之间跳动的一系列信号。这些小小的细胞信使相互配合，掌管着你所经历的每一个行为、反应和情绪，包括耶克斯和多德森称为“刺激”的情况。

神经递质

你的大脑中存在着大约 1 万亿个神经细胞，每个神经细胞的大小大约只有百分之一毫米。从外形上看，每个称为神经元的神经细胞有点像飞溅在厨房台面上的水滴。细胞中间有一个小圆点，小圆点上有从中心向外伸出的神经元物质，就像一根根细小的触须。不同的神经元的形状和功能可能略微不同，但每个神经元基本上都呈厨房台面飞溅的水滴的模样。虽然这 1 万亿个神经元在你的大脑里挤挤挨挨地靠在一起，但它们的触须之间并没有实质性的连接，而是保持着称为突触的微小间隙，并借助在这些间隙中穿梭的神经递质传递信号。神经元像微小的手机一样，可以发送和接收信号。

神经元上的信号发送器称为轴突，每个神经元只有一个轴突。不过轴突有许许多多的树突，树突虽然听起来名称古怪，但其实是神经元的信号接收