

陈德起◎著

中国式领导力

ZHONGGUOSHI
LINGDAOLI
XIULIAN

修炼



YZLI 0890089143

· 统御之道 ·

· 御心之道 ·

· 御学之道 · 御谋之道 · 御权之道 ·

· 御教之道 · 御达之道 ·

凤凰出版传媒集团
江苏人民出版社

中国式领导力 修炼



陈德起◎著



YZLI 0890089143

凤凰出版传媒集团
江苏人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国式领导力修炼 / 陈德起著. —南京: 江苏人民出版社, 2010.12

ISBN 978-7-214-06687-9

I. ①中… II. ①陈… III. ①领导学—中国 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 249187 号

中国式领导力修炼

著 者 陈德起

责任编辑 杨 健 于 辉

出版发行 江苏人民出版社 (南京市湖南路 1 号 A 楼 邮编: 210009)

网 址 <http://www.book-wind.com>

集团地址 凤凰出版传媒集团 (南京市湖南路 1 号 A 楼 邮编: 210009)

集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>

经 销 江苏省新华发行集团有限公司

印 刷 者 北京建泰印刷有限公司

开 本 718×1 000 毫米 1/16

印 张 15.875

字 数 280 千字

版 次 2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

标准书号 ISBN 978-7-214-06687-9

定 价 35.00 元

(江苏人民出版社图书凡印装错误可向承印厂调换)

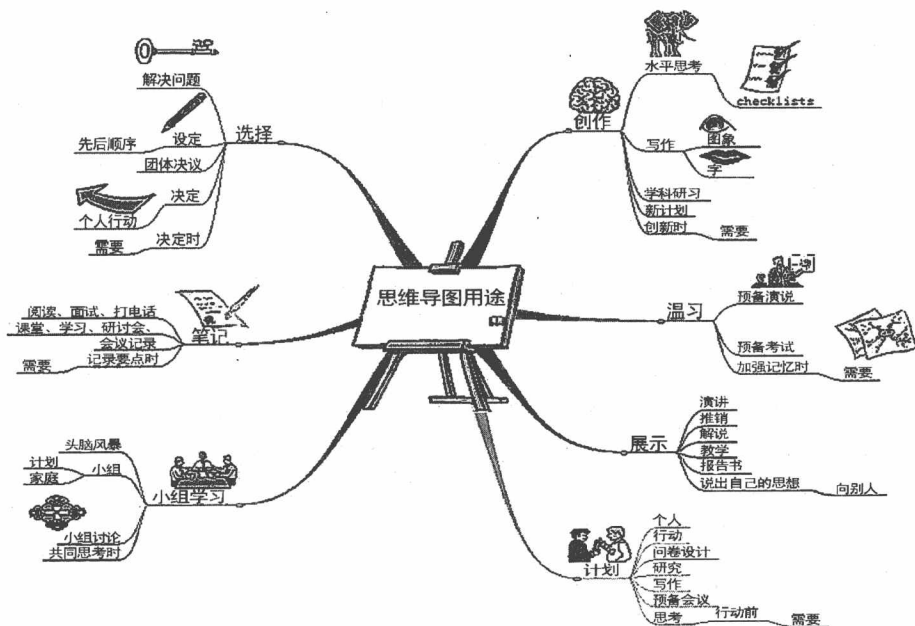
自序

八卦图是世界上最早的思维脑图

一次，本人在上海参加国际人才论坛，一位中国资深的人力资源专家说了这样一句话：“托尼·布赞是世界上最早发明思维脑图的人。”这位仁兄，应该对中国历史有所理解的吧。之后轮到本人发言，我说：“请问，八卦图是不是思维脑图呢？”该专家回答：“是。”“如果是的话，先不说伏羲氏发明八卦，周文王推演八卦了，就是从诸葛亮用八卦算起，也是1800年以前的事了，那托尼·布赞就不能算世界上最早发明思维脑图的人了……”

本人无意去贬低任何人，只是想由此引起“图解”的问题。

托尼·布赞，世界著名心理学家、教育学家、记忆术专家、大脑潜能



思维脑图



八卦图

和学习方法研究专家，1942 年生于英国伦敦，英国大脑基金会总裁。他曾因帮助查尔斯王子提高记忆力而被誉为英国的“记忆力之父”。他发明的“思维导图”这一简单易学的思维工具正被全世界 2.5 亿人使用。被誉为世界第一脑力大师。

“思维导图”是有效的思维模式，应用于记忆、学习、思考等的思维“地图”。

再看看《周易·系辞上传》记载：

子曰：“书无不言，言不尽意。”

然则圣人之意，其不可见乎？子曰：“圣人立象以尽意，设卦以尽情伪，系辞焉以尽其言，变而通之以尽利，鼓之舞之以尽神。”

“象”、“卦”、“系辞”似乎给我们提供了理解圣人之意的途径。

这段文字翻译过来是这样的，孔子说：“书面的文字不能完全表达作者想要讲的话，言语不能完全表达人们的思想。”那么，圣人的思想就不能被理解吗？孔子说：“圣人创设象来表达其思想，设制六十四卦以竭尽自然万物的情态，又在卦下撰系文辞以尽行表达其语言，又使其变化会通以尽行布施其利于万物，鼓动之激扬之以尽情发挥神奇的事理。”

“象”、“卦”、“系辞”到底为何物？

《周易·系辞上传》记载：

圣人有以见天下之赜、而拟诸其形容，象其物宜，是故谓之象。圣人有以见天下之动，而观其会通，以行其典礼。系辞焉，以断其吉凶，是故谓之爻。

极天下之赜者存乎卦，鼓天下之动者存乎辞，化而裁之存乎变，推而行之存乎通，神而明之存乎其人。默而成之，不言而信，存乎德行。

是故《易》者，象也。象也者，像也。

“象”字有三重含义：

一指事物可以感知的现象，包括肉眼可以看见的物象和虽肉眼无法看见但可以感知的物象；

二指摹拟的象征性符号，如卦象、爻象；

三指取象、象征，为动词意。“意”是“象”所象征的事物蕴涵的特性和规律。

《庄子·天道》说：“意之所随者，不可以言传。”

所谓“意象”就是经过人为抽象、体悟而提炼出来的带有感性形象的概念或意义符号。就“象”与“意”的关系而言，意为象之本，象为意之用；象从意，意主象。

意象思维的含义在于，一方面它通过形象性的概念与符号去理解对象世界的抽象意义，另一方面它又通过带有直观性的类比推理形式去把握和认识对象世界的联系。

由此可见，“八卦图”是世界上最早的思维导图。

说到这里，大家可能已经完全明白了，本书就是试图通过“意象”的符号——图像的形式探索领导艺术和管理技能的表达方式，意义就是让领导艺术和管理技能理解起来更加简单、直观、形象。

这就是本书的最大特色之一。

本书共七章，第一章首先呈现“领导与管理能力360°修炼”总图——解释领导与管理必须具备的六个素能以及达到这六个素能的六个能力，解析其对应关系。同时配备测试题，测试在六个能力方面的缺失情况，以便弥补其不足，让六个能力平衡发展。

之后的第二章到第六章，分别对六个能力进行解析，每个章节分三大部分：

第一部分，测试，了解该项存在的问题；

第二部分，应用工具的方法、步骤的介绍和使用说明；

第三部分，案例分析和相关工具的演练。

突出特点是弱化理论，强化工具以及应用方法、步骤，使其具有实用性、实操性、简便性、通俗性、系统性等特点。

以此为序。

陈德起

2010年11月

目录

CONTENTS

第一章 统御之道

领导与管理能力 360° 修炼总图

测试：你的综合能力 / 3

第一节 领导与管理的综合素能 / 4

第二节 统御之道成就领导艺术 / 7

第三节 360° 修炼模型让能力“像化” / 10

思考与训练 / 14

第二章 御心之道

修己安仁，德身为本：凝聚人心的感召力

测试：你的感召力 / 18

第一节 经理人首先必须是“人”——修养为本 / 20

第二节 御心之道——御人先御己 / 23

第三节 御心之法——领导修养图 / 26

第四节 为政以德——孝悌忠信 / 28

思考与训练 / 36

第五节 修养境界——君子魅力感召人心 / 38

第六节 行“仁”过程与企业文化建设 / 43

思考与训练 / 43

第三章 御学之道

格物习省，致知笃行：创新成长的学习力

测试：你的学习能力 / 47

第一节 为政以智——修才修己担当大任 / 49

思考与训练 / 53

第二节 人文化成天下——文化的力量 / 54

第三节 炼就非凡意志——磨难出真知 / 59

第四节 学习创新——学习型城市的启示 / 64

第五节 道可道名可名——学习的方法 / 68

第六节 创新无限——改变心智模式 / 72

思考与训练 / 76

第四章 御谋之道

思接千载，视通万里：多谋善断的决策力

测试：你的决策能力 / 79

第一节 决策因子与决策过程 / 81

第二节 决策管理与决策模式 / 84

第三节 决策管理的失误 / 87

第四节 决策管理规范化 / 89

第五节 决策管理最高形式——战略管理 / 92

第六节 战略实现的桥梁——赢利模式 / 95

思考与训练 / 106

第五章 御权之道

安仁礼让，中和敦厚：整合资源的组织力

测试：你的组织能力 / 113

第一节 御权之道——权力结构 / 114

第二节 御权之法——努力不如借力 / 117

第三节 人才特质——识人要素 / 121

- 第四节 情景领导——随心所欲 / 126
- 第五节 高效授权——六大法则 / 132
- 第六节 领导风格——领导风格评量表 / 149
- 第七节 组织行为——高效团队 / 156
- 思考与训练 / 162

第六章 御教之道

诸行无常，诸法无我：带队育人的教导力

测试：你的教练能力 / 166

- 第一节 御教之道——教练式领导的使命和价值 / 168
- 第二节 御教之法——三个转化 / 175
- 第三节 激发动机——需求确定 / 181
- 第四节 让渡知识——提升教练技术 / 184
- 第五节 扩展能力——转化技能 / 191
- 第六节 教导型组织建设 / 194

思考与训练 / 196

第七章 御达之道

富有大业，日新盛德：达成绩效的执行力

测试：你的执行能力 / 202

- 第一节 御达之道——执行中的因果关系 / 204
- 第二节 高效执行之起点——范围管理 / 207
- 第三节 高效执行之机制——绩效管理 / 217
- 第四节 网络图让执行更高效 / 221
- 第五节 复合激励——执行的原动力 / 226
- 第六节 高效沟通——执行的润滑剂 / 231

思考与训练 / 237

附录 测试结果分析 / 239

第一章

统御之道

领导与管理能力360° 修炼总图

达巷党人曰：大哉孔子！博学而无所成名。子闻之，
谓门弟子曰：吾何执？执御乎？执射乎？吾执御矣。

——《论语·子罕》

本章导读

面对纷杂世界，变化的世界，领导是“执御”还是“执射”？成为“通才”还是“专才”呢？是成为“领导者”还是“管理者”呢？其实“御”和“射”、“通”和“专”、“领”和“管”密不可分，当领导处理具体实务的时候，必须用到管理的具体方法，这只是角色的互换问题。

所以，将“管理”统一于“领导”的范畴，统一将“领导”和“管理”的工具、方法称之为“统御之道”。

测试：你的综合能力

现代领导胜任度测评

题序	行为表现	偶尔	经常	总是	
1	你的团队让你感到满意	1	2	3	学习力
2	你的部下钦佩你的学识	4	5	6	
3	你喜欢挑战高难度的工作	7	8	9	决策力
4	你的意见得到领导的支持	1	2	3	
5	你能够很快找到解决问题的办法	4	5	6	组织力
6	你选人注重情商与智商的均衡	7	8	9	
7	你的部下把工作当成乐趣	1	2	3	教导力
8	你对部下教育多于管理	4	5	6	
9	你的部下都有学习的榜样	7	8	9	执行力
10	你的团队业绩名列前茅	1	2	3	
11	你的魅力大于你的权力	4	5	6	感召力
12	你的团队能够改造不良行为	7	8	9	

第一节 领导与管理的综合素能

大师的观点

约翰·科特是举世闻名的领导力专家，世界顶级企业领导与变革领域最权威的代言人。他认为：

领导（leadership）与管理（management）不同，但是两者不相同的原因与大多数人所认为的并不一样。领导既不玄妙也不神秘，它与“超凡魅力”或者其他异乎寻常的个性特征没有关系。领导不是少数人的专利。领导未必优于管理，也未必可以取代管理。

确切地说，领导与管理是两种互不相同而又互为补充的行为体系，各有自己的功能和特点。在日趋复杂、变化无常的商业环境中，两者都是取得成功的必备条件。

管理和领导两者之间的差异性

领导 = 愿景 × 感召 × 动力

管理 = 绩效 × 管控 × 权利

那么，领导与管理究竟有何根本不同呢？

简单地说，管理与处理复杂情况有关，领导与应对变革有关。处理复杂情况和应对变革这两种不同职能，形成了管理行为和领导行为的特征（见下表）。

管理和领导两者之间的关系

领导与管理的关系是既有重合，又有区别。领导是从管理中分化出来的，但领导活动和管理活动在具体工作中，有较强的复合性和相容性。

在领导工作中，只有把领导和管理紧密结合，才能真正产生领导效果。

领导与管理的区别

管理者		领导者	
绩效	正确地做事	愿景	做正确的事
	关注现在、短期发展和底线		关注将来、长期发展和前景
	寻求秩序		喜欢变革
	喜欢冒险		避免冒险
	更多地诉诸理智而非情感		既诉诸理智，又诉诸情感
管控	借助控制手段	感召	依靠信任
	创建并组织团队		征召联合员工并向新方向前进
	使用激励措施		鼓舞
	诉诸正式方式		诉诸共同的事业
	强调结构、策略和体制		强调核心价值观、共同利益和哲学
权利	以效率为目标	动力	关注效用
	问“如何”、“什么时候”		问“什么”、“为什么”
	管理		改革
	乐观地接受严密约束		绕开规则和政策，或改变它们
	行使职务权利		运用个人影响

在一些组织的具体工作中，往往会产生管理过度而领导不力的结果，如此就会过分侧重于抑制、控制和预见性，导致一些短视行为的发生，另外，也会使下属过分注重专业化，缺少培养综合能力的机会。因此，管理过度、领导不力的组织很难有创新精神，无法应对市场竞争中出现的重大变化，从而导致企业竞争力下降。没有创新精神的组织，往往会被市场逐渐淘汰。柯达胶卷被消费者抛弃就是一个再明显不过的例子。曾经的辉煌不等于未来的机会。一个有生产力的组织，必须要有一种创新机制，而一味地依赖于机械式的管理，就意味着放弃了创新。

还有一种情况，就是领导有力而管理不足。领导有力而管理不足的组织，往往只会强调远景目标，而不重视近期计划和预算。有时也会因为管理不足，组织内部将会形成一种不分专业，缺乏体系和规则的群体文化，从而令下属处于无序状态，结果无法达成预期的目标；管理不足，还将使那些不愿意接受内部控制制度和无法解决问题的人聚集在一起，最终导致状况失控，甚至产生一败涂地的结局。这种情况，在我国三国时期，袁绍的军营中就是如此。袁绍虽然是一个具有领导号召力的统帅，但他由于缺乏管理，导致其军队纪律松散，战斗乏力，从而被曹操一举击败。

领导与管理的综合素能

管理和领导，虽定义不同，但显然有诸多相似之处。两者都涉及到对需做事情做出决定，建立一个能完成某项计划的人际关系网络，并尽力保证任务得以完成。

管理和领导之间的关系不是相互替代的关系，也不是非此即彼的关系，而是一种平衡关系，在知识型社会和组织中都是不可或缺的。因此领导与管理的综合素能，应该包含六个方面：1. 凝聚人心；2. 超速成长；3. 多谋善断；4. 整合资源；5. 带队育人；6. 达成绩效。一个领导者，做好这六方面，就称得上是一个优秀的领导者。



第二节

统御之道成就领导艺术

怎样理解领导统御呢？

“通才”与“专才”

达巷党人曰：大哉孔子！博学而无所成名。

子闻之，谓门弟子曰：吾何执？执御乎？执射乎？吾执御矣。

——《论语·子罕》

对于达巷党人的说法，孔子以“吾执御矣”自嘲，同时也明白地表示，如果在“专家”与“通才”两种类型中，孔子更愿意选择成为“通才”。孔子一直提倡君子应通“六艺”，即礼、乐、御、射、书、数。在许多记载中，我们可以看出孔子于六艺均称得上是行家。但孔子仅举“执御乎？执射乎？”来做选择，是有所隐喻的。御即驾车，纵横驰骋，涉猎广远，是“通才”型人才的象征；射即射箭，目标明确，心无旁骛，是术业专攻的“专家”型人才的象征。所以，孔子此话中另一层意思是：“我当一个博学的通才呢？还是成为某一方面的专家？我宁愿成为一名博学的通才！”

“通才”与“专家”，是因个人的知识结构不同而衍生的两种不同类型的人才。当然，二者之间并非泾渭分明，多数人才是在两者中间，只能说是更倾向于“通才”型或更倾向于“专家”型。这两种类型的人才也无所谓孰优孰劣，不同的岗位适合不同类型的人才，不同类型的人才也只有在其相适应的位置上，才能充分发挥出作用，体现其价值。

汉高祖刘邦曾自认为：“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房（即张良）。镇国家，抚百姓，给饷餉，不绝粮道，吾不如萧何。连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。此三者，皆人杰也，吾能用之，此吾所以取天下也。”张良、萧何、韩信是汉初三杰、超级专家，刘邦在各方面都

自叹不如，但他却成为张良、萧何和韩信三位超级专家的老板。若说刘邦无才，又何以能发现、起用并驾御这些旷世奇才呢？

孔子的另一句名言“君子不器”也表达了赞成博学型人才这一观点。这就是为什么孔老先生要说“吾执御矣！”

统御之道

面对纷杂变化的世界，领导是“执御”还是“执射”？成为“通才”还是“专才”呢？是成为“领导者”还是“管理者”呢？其实“御”和“射”、“通”和“专”、“领”和“管”密不可分，当领导处理具体实务的时候，必须用到管理的具体方法，只是角色的互换问题。

所以，本书的立论就是将“管理”统一于“领导”的范畴，将“领导”和“管理”的工具、方法统称之为“统御之道”。

领导奥妙

我们从大师们对领导（Leadership）的定义就能看出其中的奥妙：

领导是影响人们自愿努力以达到群体目标所采取的行动。

——泰罗（Taylor）

领导是对组织内群体或个人施加影响的活动过程。

——斯托格狄尔（Stogdill）

领导是一门促使其部下充满信心，满怀热情来完成任务的艺术。

——孔兹（Koontz）

领导是影响人们自动为达到群体目标而努力的一种行为。

——泰瑞（Terry）

领导是一种说服他人热心于一定目标的能力。

——戴维斯（Davis）

领导是指挥、带领、引导和鼓励部下为实现目标而努力的过程。

——周三多

领导是整合资源，带领团队达成目标的能力。

——杨思卓