

成功领导者必备技能丛书

POWER THINKING

思考的技术

思考力决定领导力

两位世界领导力领域的权威专家，历时10年，走访2万多位成功领导者后得出的研究成果
内含风靡美国的《耶鲁思考能力测评》问卷及评价标准

[美] 约翰·N.曼吉埃里 (John N.Mangieri)

凯茜·柯林斯·布劳克 (Cathy Collins Block) 著

李家强 译

高等教育出版社

POWER THING

現代電力控制學

現代電力系統 電力系統分析 電力系統控制 電力系統穩定 電力系統保護 電力系統設計 電力系統運行 電力系統管理 電力系統經濟 電力系統環境

電力系統分析 電力系統控制 電力系統穩定 電力系統保護 電力系統設計 電力系統運行 電力系統管理 電力系統經濟 電力系統環境

電力系統

電力系統

成功领导者必备技能丛书

POWER THINKING

思考的技术

思考力决定领导力

两位世界领导力领域的权威专家，历时10年，走访2万多位成功领导者后得出的研究成果
内含风靡美国的《耶鲁思考能力测评》问卷及评价标准

[美] 约翰·N.曼吉埃里 (John N. Mangieri)

凯茜·柯林斯·布劳克 (Cathy Collins Block) 著

李家强 译

高等教育出版社

本书版权登记号:图字:01-2004-3580

Power Thinking:How the Way You Think Can Change the Way You Lead
by John N. Mangieri and Cathy Collins Block.

ISBN 0-7879-6882-X

Copyright © 2004 by John Wiley & Sons, Inc.

Original language published by Jossey-Bass, A Wiley Imprint. All rights reserved. Simplified Chinese translation edition jointly published by Jossey-Bass and HEP Publishing House.

图书在版编目(CIP)数据

思考的技术/(美)曼吉埃里(Mangieri, J. N.),
(美)布劳克(Block, C. C.)著;李家强译. —北京:
高等教育出版社, 2005.7

ISBN 7-04-017370-0

I. 思... II. ①曼...②布...③李... III. 领导思
维学-研究 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 069816 号

策划编辑 马百岗 责任编辑 马百岗 责任印制 孔 源

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010-58581118
社 址	北京市西城区德外大街 4 号	免费咨询	800-810-0598
邮政编码	100011	网 址	http://www.hep.edu.cn
总 机	010-58581000		http://www.hep.com.cn
经 销	北京蓝色畅想图书发行有限公司	网上订购	http://www.landaco.com
印 刷	北京铭成印刷有限公司		http://www.landaco.com.cn
开 本	720×1000 1/16	版 次	2005 年 8 月第 1 版
印 张	17.5	印 次	2005 年 8 月第 1 次印刷
字 数	200 000	定 价	32.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 17370-00

前 言

本书的写作源于挫折。然而，本书的内容以及它相继给许多人带来的成功，却是两位作者先后采取行动的结果。

约翰·N. 曼吉埃里一生都在关注失败问题。小的时候，约翰被失灵的玩具所吸引，他并不仅仅满足于认识到玩具坏了，他更想弄明白玩具失灵的根源所在；学生时代，约翰对学习怀有同样的好奇心，例如，老师要求他和他的同学用一个星期的时间掌握 15 个单词的拼写方法，令他感到奇怪的是为什么不是每个学生都能在一个星期后把所有 15 个单词都拼对，是因为他们没花足够的时间，还是因为他们使用的方法不对？原因到底是什么呢？

年轻时的爱好，在过去的 20 年中变成了约翰对组织发展及管理绩效的热切研究。1989 年，他开始研究低绩效组织的共同特点。这一研究揭示了绩效不佳的组织某些相同的做法，譬如，计划不能产生预期效果，导致重复作业、错失良机以及局面混乱。这些组织缺乏工作重心；目标不能持之以恒、含糊不清或毫无意义；决策常常出于心血来潮，而不是基于战略的考虑。同时，绩效差的组织往往都资金紧缺、顾客满意度不高。然而，在有关领导力方面，这一研

究却产生了一大堆矛盾的结果。

约翰研究的这些低绩效组织当中，有些组织的领导者甚至是充满领袖魅力的，其他的领导者则有的独裁、有的民主、有的放任。总之，约翰找不出领导风格同组织绩效之间的明确关系。

由于试图确定低绩效组织共同领导风格的努力受挫，约翰决定从另一个角度探讨这一问题：他把注意力转向十分成功的组织，研究这些组织的管理人员所采用的领导风格。

然而，结果仍是矛盾重重。某些成功组织的领导人采用的是极为独裁的管理风格，而其他类似组织的领导人的管理风格却完全不同。尽管约翰观察到了各式各样的领导风格，但他寻求领导力真谛——成功组织管理者共同的领导方法的努力却是无效的。简单来说，在成功组织当中，不存在单一的最佳领导方法。

在研究中，约翰发现，每个成功的企业，员工对他们的领导者的思考能力都赞誉有加。他们的评论经常是：

“坎农先生总能做出正确的决定，他的这一能力真是非凡。”

“我们总要花很长时间处理一个问题，当我们几乎要放弃时，就找凯特林夫人讨论，她似乎总能立刻提出一个极佳的解决方案。”

“林肯先生极有才华，正是因为他的那些创意，才使得竞争者纷纷效仿我们的所作所为。”

约翰陷入了困境。尽管他的研究所发掘的信息确实令人欣喜，但却不能帮他获得他想要的答案：高绩效组织的管理者所拥有的共同的领导风格。

此时此刻，约翰必须决定是否停止研究，抑或改变研究方向，转为关注成功组织领导人的思考方法。权衡利弊之后，他决定采取两个步骤：第一步，他决定放弃原来的研究，转而寻求确定这些领导人在思考方面所拥有的特质；第二步，邀请凯茜·柯林斯·布劳克与其共同进行研究。

约翰一直对失败的原因感兴趣，而凯茜则一直关注人们的思考方式。她取得学士学位后，受邀到威斯康星大学认知开发研究中心做研究助理，之后在该大学获得博士学位。从此，她在认知心理学方面取得了引人瞩目的研究成果，是多本教科书和许多文章的作者，并经常在全国性专业会议中演讲。凯茜加入约翰的研究后，将注意力集中在收集和分析数据和信息上，以确定高绩效组织的领导者是否具有超强的思考能力。经过全面研究以后，他们得出了极为肯定的答案。

他们二人在研究这些杰出领导人的技能的过程中，发现了一条明显的规律（这条规律不受该领导人身处的组织的性质所影响，他们领导的组织包括公司、医院、学区、政府机构以及其他类型的组织），这些领导人都具有的超强的思考能力，这种能力不仅仅体现于认知领域的某个方面，而是所有方面：推理、洞察以及自知之明。

当他们的研究开始之后，极负盛名的国际性咨询公司 Hay Group 也开始了一项旨在发现杰出 CEO 品质的研究。作为该项研究的一部分，该公司对 15 个国家的顶级绩效公司的 55 位 CEO 进行了深度采访。研究者发现，尽管这些 CEO 领导的企业行业跨度很大，所处地域也各不相同，但他们确实具有共同的领导行为。

Hay Group 的研究者发现，“最优秀的执行官都能从洪水般的信息

中迅速确定对本企业最重要的信息。他们的目标是保护公司利益不受外部威胁，并寻求有利于本企业发展的业务机会”（Hay/McBer, 1995）。研究者还发现，这些领导人在实现目标的过程中运用了四种能力：广泛考察、分析思考、概念思考以及快速洞察。尽管这些能力与我们使用的叫法不同，但它们的内容与本书要探讨的问题却是异曲同工的。

我们知道您工作繁忙，所以我们在本书的编排上考虑了您对时间的要求。我们建议，您尽量能把前 3 章一起读完，这样您就可以对自己的思考能力有一个全面的了解。第 4 章至第 10 章，您则可按自己的日程灵活安排阅读时间。

约翰·N. 曼吉埃里

凯茜·柯林斯·布劳克

2003 年 11 月



译者序

在林林总总有关领导力的著作中，本书的独特之处至少体现于以下三个方面：

一、自 20 世纪 90 年代中期以来，身为领导力专家的两位作者在美国及世界各国对 3 000 多位不同行业和领域的领导者进行了深入的研究，本书是该研究的成果总结。这一研究回答了一直困扰两位作者、同样也一直令我们很多人疑惑的问题：成功的组织各式各样，这些组织的领导者的领导风格也各式各样，那么这些成功的领导者的共性在哪里呢？本书基于充分的事实和统计论证，得出的结论为：成功领导者的共性在于他们拥有强力思考能力，这一能力包含推理、洞察和自知之明三个方面。

二、两位作者根据以上研究开发的《耶鲁思考能力测评》（Yale Assessment of Thinking, YAT）对于身处领导者地位的人来说，具有理论和实践的双重指导意义。本书以该测评为核心，帮助读者分析自己领导力方面的优势与劣势，从推理、洞察和自知之明 3 种能力的内在与外在认知过程的 23 个具体方面加以详细深入的阐述，

并提供了 23 位具有代表性的领导者范例供读者参考。阅读本书，读者定会找到如何提高自己的领导力的明确方向。

三、这是一本难得的培养我们思考能力的教材。译者非常同意两位作者的看法：我们多数人在学校或职场都很少接受系统的思维训练，而思考能力不仅影响我们个人的成败，从领导力角度来说，还将影响我们所领导的组织的成败。本书不仅从大的方面说明了思维方式对领导力的作用，更从 69 个行为层面为读者提供了培养思考能力的具体方法，具有极强的实践操作价值。这同本书的作者和译者在开展研究工作以外，还把大量时间花在人员培训方面是有关的。

正是由于以上原因，我才愿意翻译并向读者推荐此书。

李家强

2004 年 10 月



郑重声明

高等教育出版社依法对本书享有专有出版权。任何未经许可的复制、销售行为均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人将承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。为了维护市场秩序，保护读者的合法权益，避免读者误用盗版书造成不良后果，我社将配合行政执法部门和司法机关对违法犯罪的单位和个人给予严厉打击。社会各界人士如发现上述侵权行为，希望及时举报，本社将奖励举报有功人员。

反盗版举报电话：(010) 58581897/58581896/58581879

传 真：(010) 82086060

E - mail：dd@hep.com.cn

通信地址：北京市西城区德外大街4号

高等教育出版社打击盗版办公室

邮 编：100011

购书请拨打电话：(010)58581118

目 录

Contents

第 1 章 为什么说强力思考能力应为领导者的必备能力? \1

什么是强力思考者? \2

谁是强力思考者? \3

我是一个强力思考者吗? \6

我能成为强力思考者吗? \7

您做好提升自己的准备了吗? \10

第 2 章 我的思考能力如何? \11

预测您的 YAT 结果 \12

耶鲁思考能力测评 \13

计分方法 \16

我是一个强力思考者吗? \20

下一步 \21

第 3 章 测评成绩如何反映思考能力? \23

我的思考能力在哪些方面是强项? \23

我在每一方面的思考能力到底如何? \25

为什么这三方面的能力如此重要? \26

我对自己的思考能力还能了解些什么? \29

一个崭新的自我 \31

第4章 推理的内在认知过程 \33

公平仲裁员 \34

公平仲裁能力分析 \35

公平仲裁员式的领导者范例:苏·弥里克 \36

如何成为公平仲裁员 \37

自由思想家 \41

自由思考能力分析 \41

自由思想家式的领导者范例:爱德华·G. 勃姆 \43

如何成为自由思想家 \44

清醒工作者 \47

清醒工作能力分析 \48

清醒工作者式的领导者范例:W. 奥斯汀·里根 \50

如何成为清醒工作者 \51

审慎分析师 \54

审慎分析能力分析 \55

审慎分析师式的领导者范例:莎朗·奥莱德·戴克尔 \57

如何成为审慎分析师 \59

总结 \66

提高推理能力内在认知过程的行动计划 \67

第5章 推理的外在认知过程 \69

勇敢开拓者 \69

勇敢开拓能力分析 \70

勇敢开拓者式的领导者范例:比利·潘恩 \72

如何成为勇敢开拓者 \72

激励沟通者 \75

激励沟通能力分析 \75

激励沟通者式的领导者范例:理查德·K. 赫纳 \77

如何成为激励沟通者 \78

果断质疑者 \83

果断质疑能力分析 \84

果断质疑者式的领导者范例:卡伦·阔特尼·博克 \87

如何成为果断质疑者 \88

计划实施者 \92

计划实施能力分析 \93

计划实施者式的领导者范例:苏埃德·G. 特劳特 \95

如何成为计划实施者 \96

总结 \99

提高推理能力外在认知过程的行动计划 \100

第6章 洞察的内在认知过程 \101

自主决策者 \101

自主决策能力分析 \102

自主决策者式的领导者范例:马克·F. 桑西亚 \104

如何成为自主决策者 \105

轻松工作者 \109

轻松工作能力分析 \110

轻松工作者式的领导者范例:露丝·伍德·马斯塔德 \112

如何成为轻松工作者 \113

高效产出者 \117

高效产出能力分析 \117

高效产出者式的领导者范例:比尔·沃什 \120

如何成为高效产出者 \121

总结 \125

提高洞察能力内在认知过程的行动计划 \126

第7章 洞察的外在认知过程 \127

大胆承诺者 \127

大胆承诺能力分析 \128

大胆承诺者式的领导者范例:威廉·J. 麦奇姆 \130

如何成为大胆承诺者 \132

准时完成者 \140

准时完成能力分析 \141

准时完成者式的领导者范例:理查德·罗宾森 \144

如何成为准时完成者 \145

平和取胜者 \152

平和取胜能力分析 \152

平和取胜者式的领导者范例:特蕾莎·L. 奥蒂兹 \155

如何成为平和取胜者 \156

激情创造者 \161

激情创造能力分析 \161

激情创造者式的领导者范例:沃尔特·迪斯尼 \163

如何成为激情创造者 \164

总结 \167

提高洞察能力外在认知过程的行动计划 \168

第8章 自知之明的内在认知过程 \169

客观评价者 \170

客观评价能力分析 \170

客观评价者式的领导者范例:乔依丝·布拉德斯 \173

如何成为客观评价者 \174

开放务实者 \189

开放务实能力分析 \189

开放务实者式的领导者范例:海蒂·怀特·曼利 \191

如何成为开放务实者 \192

坚定自信者 \197

坚定自信能力分析 \198

坚定自信者式的领导者范例:肯·切诺特 \200

如何成为坚定自信者 \201

挫折战胜者 \205

挫折战胜能力分析 \205

挫折战胜者式的领导者范例:迈克尔·S.戴尔 \208

如何成为挫折战胜者 \209

总结 \218

提高自知之明内在认知过程的行动计划 \219

第9章 自知之明的外在认知过程 \221

坚持原则者 \221

坚持原则能力分析 \222

坚持原则者式的领导者范例:吉姆·珀杜 \224

如何成为坚持原则者 \225