



深度解析耶鲁大学“领袖训练”的具体指导原则和方法！

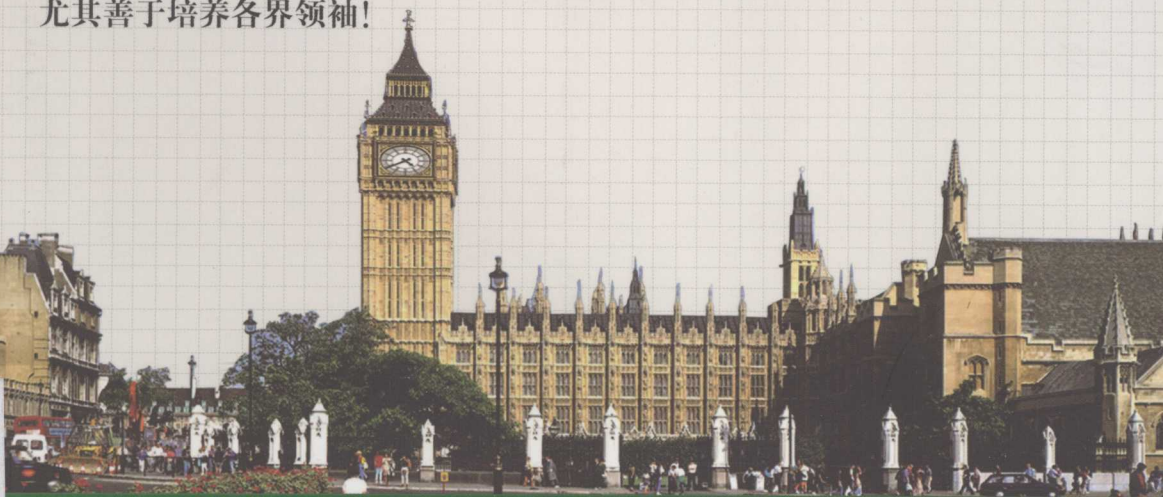
耶鲁大学

最受推崇的

领袖能力课

崔智东 郭志亮◎主编

耶鲁大学曾经为美国培养了5位总统、近20位诺贝尔奖得主等大批优秀人才，
尤其善于培养各界领袖！



一本书读懂美国精英式教育，足不出户上耶鲁！

“一不小心，你就会教出一个总统来。”——耶鲁教授之间常开的玩笑

Yale University

台海出版社

014304362

C933-49
45

耶鲁大学

最受推崇的

崔智东 郭志亮◎主编

领袖能力课



一本书读懂美国精英式教育，足不出户上耶鲁！



北航

C1691815

C933-49
45

台海出版社

S0C300310

图书在版编目(CIP)数据

耶鲁大学最受推崇的领袖能力课 / 崔智东, 郭志亮主编.

--北京: 台海出版社, 2013.9

ISBN 978-7-5168-0262-5

I. ①耶… II. ①崔… ②郭… III. ①领导学-通俗读物 IV. ①C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 192052 号

耶鲁大学最受推崇的领袖能力课

主 编: 崔智东 郭志亮

责任编辑: 王 萍

装帧设计: 天下书装

版式设计: 通联图文

责任校对: 罗 金

责任印制: 蔡 旭

出版发行: 台海出版社

地 址: 北京市朝阳区劲松南路 1 号, 邮政编码: 100021

电 话: 010-64041652 (发行, 邮购)

传 真: 010-84045799 (总编室)

网 址: www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E-mail: thcbs@126.com

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 北京柯蓝博泰印务有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 710×1000 1/16

字 数: 210 千字

印 张: 17

版 次: 2013 年 10 月第 1 版

印 次: 2013 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5168-0262-5

定 价: 35.00 元

版权所有 翻印必究



序

它们,或被喻为“总经理摇篮”,培养了微软、IBM等一个个商业神话的缔造者。

它们,或是全球造就亿万富翁最多的大学。

它们,在商业实践、企业管理、人才培养、财商等方面有着一套独特的教育方法……

考入这些蜚声海外的名校,亲自去学习这些方法,是无数渴望成功的人和正在成功路上跋涉的人梦寐以求的事情;然而,能真正走进这些名校的人毕竟是极少数,大多数人难以如愿以偿。

为了帮助渴望在企业管理方面有所成就、在财富创造上有所作为的读者,让他们也一样能聆听到这些名校的精彩课程,能走入它们的历史和文化,能从中学到这些百年名校的成功智慧,我们特此策划编写了这套丛书。

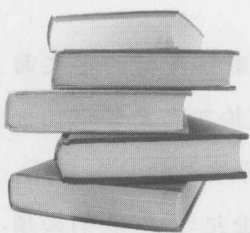
耶鲁大学是美国最早成立的3所大学之一,它有别于其他研究型大学的一个显著特点是注重培养领袖。截至目前,耶鲁大学已经培养了5位美国总统。耶鲁前校长里查·赖文教授曾鼓励学生:“应该有一种把自己献身于无私的公众服务的强烈使命感。”这种精神鞭策着一代又一代耶鲁精英,直到他们走上社会各界的顶峰。

耶鲁从不认为领袖是天生的,耶鲁强调领袖是可以培养的,耶鲁培养的学生以他们的实践出色地做到了这一点,他们通过领导艺术、科学发明、思想智慧和艺术创造等丰富了美国和世界的生活。

耶鲁为什么盛产领袖人物?因为它有关心社会和强调“领导者教育”的传统。耶鲁的使命就是教育学生大有作为,并通过最丰富的思想训练、社会体验发展他们的智慧、道德、公民责任和创造能力,以使用人类的丰富遗产陶冶学生,使之服务于美国价值。

神奇的“耶鲁大学领袖训练课程”能帮助学生们最大限度地发挥潜能,使他们成为世界各个方面的领袖人物,并让自己享有“培养领袖摇篮”的美誉。

本书浓缩了耶鲁大学培养领袖精英的精华内容,以便让立志成为领袖精英人物的有志者从耶鲁精神中总结出成功的规律,提升自我的领袖魅力。当然,耶鲁大学的领导力,不仅仅是领导的方法和技能,也不仅仅适用于领导者,它是我们每个人都应该具备或实践的一种优雅而精妙的艺术。



目 录

CONTENTS

“很多时候决策的形成不是只由个人决定,而必须采纳团队成员的意见,不过实践时常常发生花了太多时间却没有达成任何结果的情况。组织领袖必须视情况的不同,采取最有效的决策形式,激发最多的创意。”
——毕业于耶鲁的总统比尔·克林顿

第一章

决策力——领导成功与否,往往首先取决于决策正确与否 /1

决策智慧	2
1.“决策”究竟难在哪些地方?	3
2.我们必须知道并加以防范的决策障碍	7
3.宁可做错决策,不能不做决策	13
如何降低决策风险	18
1.成功发挥团队决策效益	19
2.决策要“适速”:迟缓的决定比草率的决定来得恰当	21
3.决策心态:永远要面对放弃	24

1993年10月2日,在出任校长的就职演说中,激情昂扬的雷文面对已有300年历史的耶鲁大学阐述了自己的发展构想和愿景:“18世纪初期,耶鲁要求必须为小小的新英格兰殖民地培养领袖和公民。到19世纪中叶,我们的视野面向全国。在进入21世纪之时,我们必须立志为全世界培养领袖人才。”

——耶鲁大学校长理查德·雷文

第二章

愿景力——卓越的领袖都是贩卖希望的商人

/30

愿景管理能力训练	31
1.共同愿景的强大驱动力:企业的永动机	31
2.领袖如何正确启动共同愿景	35
3.我愿中有你,你愿中有我——双赢的愿景管理	43
希望管理能力训练	53
1.希望管理依赖于领导者“编织”和“推销”希望的素质	55
2.学会诱导和激发下属的希望	58
3.选出一件“有希望”的事情,并坚持每天做下去	60

“耶鲁大学有近250个学生社团。这250个社团中,每年都有一些要更换领导班子。耶鲁大学有1万多名学生。这样算来,20%的耶鲁学生都有机会成为某个社团的主席。这些社团实际上是培养领导才能的一个实验室,与人合作的能力、动手操作的能力、说服动员的能力等许多重要能力都是在这些社团活动中得以培养的。”

——耶鲁大学校长答记者问

第三章

凝聚力——团队构建是领导力的基础

/67

合作能力：“人”决定一切	68
1.价值观是一切合作的前提	68
2.要善于跟性格迥异的人合作	72
3.结合员工的不同需求，因地制宜，因人而异	78
“动手”能力，创建优秀的组织	85
1.“因事设人”还是“因人设事”	86
2.先增加利润还是先增加工资	87
3.灌输危机意识还是营造“安全感”	91
说服动员能力：沟通之道	93
1.灵活进行各种沟通方式的组合	93
2.打碎束缚信任的镣铐	98
3.沟通艺术，同理心和换位思考	107

“克林顿夫妇都曾经在耶鲁接受过教育，而让在场的每位精英印象深刻的更是克林顿那与众不同的领袖魅力。在我采访过的领袖、国家元首中，能像克林顿这样如此公关到位的真是凤毛麟角。”

——一位记者这样评价克林顿

第四章

影响力——领导者的仪表盘

/114

要成为领袖人物，首先要知道如何开发个人魅力	115
1.精英的特质：个性化的外表哲学	116

2.内在魅力的自我修炼	121
3.形象受损时的危机公关	125
领导者的角色定位	129
1.角色威信:你的影响力比你想象的大得多	130
2.角色目的:激发团队潜能	135
3.脱颖而出:区分“角色”和自我	141

过去在组织的策略和现实之间,有一道难以察觉的鸿沟,让组织的目标往往难以达成。而现在,随着人们对执行力的重视,这条鸿沟已被越来越多的领袖们所跨越。

作为企业的领导者,应当永远记住耶鲁大学的管理名言:“要按时针走得准,必须控制好秒针的运行。”

——耶鲁大学管理名言

第五章

执行力——企业管理的本质是落实

/151

执行力是多种素质的结合与表现	152
1.执行力的定义——正确地做事和做正确的事	152
2.执行力的提升	156
3.最好的执行者,都是自动自发的人	160
执行力的操作:管“人”还是“管”事	163
1.学会倾听才能发现真正的问题	163
2.制定目标是执行的前提	166
3.明确分工,只做最重要的事	168
执行之路也是扬弃之路:有所不为,才能有所为	171

1.好的思维能凝练出好的执行理念	172
2.用逆推法监督:着眼于未来,谋划于现在	174
3.长期性和全局性的谋略	176

“授权”是理所当然的。我们生活的时代是授权的时代。关于授权的书,随便就可以在书店里找到一大箱。我们受到的“授权”的熏陶比我们孩童时代受到的谆谆教导还要多。但问题的关键之处在于你是不是一直做着这样的事:信任员工却在公司里挂打卡钟?

——耶鲁大学领袖大讲堂

第六章

权力——融用权、用人为一体的领导艺术

/182

为什么领导害怕授权	183
1.找出你恐惧的真正原因	183
2.营造一个授权的文化氛围	190
3.授权设计需要考虑的要素——业务、管控与管理基础	195
授权的艺术	198
1.授权技巧——80%的“时间内”和20%的“时间外”	198
2.领导者应付责引领而非运营	201
3.大权要独揽,小权要分散	211

耶鲁大学的领导力,不仅仅是领导的方法和技能,也不仅仅适用于领导者,它是我们每个人都应该具备或实践的一种优雅而精妙的艺术。

第七章

精英是这样练成的——耶鲁大学超级领导力面面观 /223

活在当下:领导者的心态 224

- 1.你只是在经历着此时此地发生的事情 224
- 2.对自己的想法和行为产生的能量高度敏感 228
- 3.把那个躲在阴影中的“我”拉出来 231

知识导向:领导者的转变 234

- 1.“职位权力”正逐步被“知识权力”所取代 235
- 2.领导力的造就:一种优雅而精妙的艺术 240
- 3.摒弃等级成见,拆掉思维里的墙 253



“很多时候决策的形成不是只由个人决定,而必须采纳团队成员的意见,不过实践时常常发生花了太多时间却没有达成任何结果的情况。组织领袖必须视情况的不同,采取最有效的决策形式,激发最多的创意。”

——毕业于耶鲁的总统比尔·克林顿

第一章

决策力

——领导成功与否, 往往首先取决于决策正确与否

世界著名领导力大师沃伦·本尼斯说过:“没有正确的决策,其他的一切都毫无意义”。

如果没有正确的果断拍板,之前所做的一切准备工作都将失去作用。关键时刻总要做出一个决策,再多人讨论、再科学严谨的模型,也需要领导者最后的决策,而这个决策将决定组织和事务的未来。

决策是领导力的前提。领导成功与否,往往首先取决于决策正确与否。

决策智慧

何谓决策?决策就是从两个或两个以上的未来行动方案中选择一个最优方案的过程。

决策力就是适时做出重大决定的能力,它是企业家为维持企业生存必须具备的、最起码的素质。领导者的决策会对其组织成员产生不可估量的影响。运筹帷幄、决胜千里,决策正确乃成事之始;一招不慎、满盘皆输,决策失误即败事之趋。决策的正确与否,往往决定着企业或组织的兴衰存亡。

在耶鲁大学,有一个有趣的试验。

荷叶上有3只青蛙,其中1只青蛙决定跳下水。请问:过了一会儿,荷叶上还有几只青蛙?

这是一道看似简单的题目,其实不然。

有人说,荷叶上还有2只青蛙。小朋友都会算,最简单的算术: $3-1=2$ 。

有人说,荷叶上还有1只青蛙,给出的理由是青蛙也像人一样,会对环境的变化和事态发展有判断力。如果荷叶上有1只青蛙跳下水,按从众心理理论分析,荷叶上另外2只青蛙跳下水的概率各为50%,所以,荷叶上还剩下1只青蛙。

这两种答案符合一般人的思维习惯。

可实际上,问题的答案是:荷叶上还有3只青蛙。为什么会得出这一结论呢?其实,你只需要再仔细读一遍题目就知道了。不信,你再大声朗读一遍:

荷叶上有3只青蛙,其中1只青蛙决定跳下水。

这次你明白了吧!原来决定跳下水的那只青蛙,只是做了一个决策而已,实际并没有真正行动,它还是站在荷叶上。只有决策而已!

决定领导者成败的关键在于他是否具备特定的认知能力。这些能力形成了一套新智力理论的基础。这里的智力是指在商业环境中游刃有余且需要的一种认知技能,它也被称为“决策智慧”。

1.“决策”究竟难在哪些地方?

不管什么样的企业或者组织,领导者在关键时刻的拍板能力都是至关重要的。对于领导者是否有能力、有智慧,人们会首先看他在关键时候怎么决策。

如果说“执行”是如何完成任务的学问,那么“决策”就是如何明确任务的艺术。

20世纪80年代,日本的存储器以极低的价格迅速占领了全球存储器市场,英特尔被挤出了原本属于它的市场领地。到1985年秋,英特尔已连续6季度出现亏损,业界已普遍怀疑英特尔是否能继续生存下去了。此时,作为英特尔的领导者,安德鲁·格鲁夫必须做出决策。

在办公室里,格鲁夫与董事长摩尔单独会谈,那时英特尔已在争论中徘徊了一年。格鲁夫问摩尔,如果我们下了台,你认为新当选的CEO会采取什么行动?

摩尔犹豫了一会儿说:“他会放弃生产存储器。”

格鲁夫坚决地说:“你我为什么自己不走这个怪圈呢?”

实际上,这个决心是很难下的,因为在当时英特尔就等于存储器。最终,格鲁夫说服了摩尔,力排众议、顶着重重压力,坚决砍掉存储器的生产,而把生产微处理器作为英特尔的新利润增长点。

到1992年,英特尔在微处理器上的巨大成功使它成为世界上最大的

半导体企业。在1987年至1997年的10年间,英特尔的年投资回报率平均高于44%,格鲁夫两度被《商业周刊》评为全球最佳企业领导人。

格鲁夫的决策拯救了英特尔。他认为:“一个企业感到自己即将被激流和旋涡吞没时,往往也是企业面临着一个新的战略转型的时候。在这时,犹豫不决只会使威胁变得更大,这个时候最需要领导者当机立断。”

领导者最关键的任务就是做出正确的决策,但做决策不易。

那么,做决策究竟难在哪些地方呢?

做决策的第一个难点:环境多变。

人们很难全面了解一件事情,虽然我们特别希望客观地了解,希望对形势有一个比较全面的分析,但是信息毕竟有限,即便是客观环境也仅仅是你心目中的客观。耶鲁大学的讲师说:“人们其实不是在纯粹的客观环境中行动,而是在特定的行为认知环境中行动的,而行为环境往往取决于行为者的心态和思维。”

耶鲁大学经常讲这样一个案例——

一个骑士在夜行时迷路了,那天晚上正好有暴风雪,遍地白茫茫,所有的路、周边的山全是白的,他不知道哪里是路。于是,他骑着马,焦急但很无奈地寻找合适的道路。突然,他发现前面远方有一点亮光,心里很高兴,就催马奔着亮光走去。他觉得自己走了很长的路,才终于到了亮光前面——原来是旅馆门口挂着一个灯笼。于是,他赶紧下马把雪抖落干净,兴奋地敲门。一位侍者开了门。

骑士忙着问:“先生,这是旅馆吧?”

开门的侍者说:“是的,是的。”接着,他问骑士,“您是从哪里过来的呀?”

骑士回答:“我就是从前面这条路走过来的呀。”

侍者当时脸色苍白,目瞪口呆,问:“先生,您到底是从哪里来的?”

骑士感到很奇怪,说:“我不是告诉你了吗?就是从这条路刚刚走过来的,马蹄印还没完全被雪覆盖掉呢。”

侍者说:“先生,您知道吗,您走过的根本不是一条路,而是一个湖,湖的直径是13公里。”

也就是说,骑士是从宽阔的湖面上一路骑马过来的。如果湖面的冰薄一点,人就掉进去了,恐怕连影子也找不着。湖水很深,平时根本没有人敢从结冰的湖面上走。

骑士听完,顿时倒在地上,死了。

他被吓死了。

他被自己吓死了。

这个故事的典型意义在于,在许多环境下,人的行为不是在纯粹的客观环境中发生的,而是按照行动者心中自己认为的客观环境中来行动的。如果这位骑士早知道那是一片水很深的湖,他还敢那么毫无顾忌地走过来吗?这就是做出正确决策的难点所在,因为在有限的时间和有限的条件下,领导者不可能将所有需要了解的事情全部了解清楚。

做决策的第二个难点:决策者的选择很多,但是做决策的时间很有限。

不少著名企业的失败不是因为缺少资金,而是因为资金太多;不是缺少好的项目,而是好的项目太多;不是由于宏观环境对企业不利,而是太有利了,几乎到了要什么给什么的地步。结果是,领导者让所有帮助他的人失望了,最后轰然垮台,如托普、科龙等,这些企业领导者面前的机会太多了,选择太多了,但是再多的选择,你一次也只能选一个。

假如给这些决策者以充足的决策时间,结果会如何?

等很多事情都看明白了再决策,但那根本就不需要决策了。

我们总是在有限的时间内,对这些杂乱的、庞大的、不准确的信息做出判断,结果可能失败也可能成功。这就是选择的多样性和决策时间的有限性所形成的一对矛盾,它会给你正确、迅速地决策造成了困难。

做决策的第三个难点:我们手上的关键信息总是显得太少了

相对于决策要求,我们手头所能掌握的关键信息总是显得比较少,

这就是经济学中常说的信息不对称。

即使你手头有了一些很有价值的信息,但是很多情况是你事后才发现其很有意义,这就考验了决策者对信息的分析能力。

信息太多或者信息太少,都是一种阻碍,做决策需要丰富的经验和知识,而丰富的知识和经验需要学习。我们经常讲“书到用时方恨少”,社会在变化,时代在变化,情景在变化,情绪在变化,我们学习和提高的速度远远赶不上这些变化的速度。同时,在决策过程中,我们往往会犯一些类似甚至同样的错误。人们有时即使知道会犯类似的错误,可还是会重蹈覆辙。因为面临的诱惑太大,决策者往往忘记了当初的失误或失败,好了伤疤忘了疼。

正是基于此,GE的前任CEO韦尔奇曾说:“作为一个刚入行的领导者,我最初做出的人的决策只有大约50%是正确的,但即使又过了20年,我认为自己做出的人的决策仍有20%是错误的”。

做决策的第四个难点:决策时常常会受到情绪的支配

当你进行决策时,那一时刻的情绪肯定会对决策造成一定的影响。盛怒之下的刘备决定攻打吴国,结果被火烧连营而命丧白帝城;狂热的希特勒被希腊激怒而转身南下,忘记了更重要的进攻目标——苏联。很多企业家也常常为情绪所支配,难逃情绪“黑洞”。

耶鲁大学的一些学者提出了一种思维方式,叫“黑天鹅思维”。

人们在澳大利亚发现黑天鹅之前,大家一直认为天鹅都是白的。黑天鹅的出现告诉我们一个基本的道理:你不知道的事可能比你所知道的更重要。

所谓的“黑天鹅思维”是一个不确定思维,就因为不确定,所以领导者做决策才难。