

新时代●管理新思维

正念领导力

激发活力和潜能的领导智慧

陈立伟 魏星 著

MINDFUL



LEADERSHIP



深入浅出地解说正念的原理和机制

正念领导力的五项能力——提升心力、发现真北、进化意识、培养关怀和教练赋能

提供大量练习方法

清华大学出版社



新时代●管理新思维

正念领导力

激发活力和潜能的领导智慧

陈立伟 魏星 著

MINDFUL
LEADERSHIP

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

变革时代的管理者往往陷入困境：一种是“温水煮青蛙”，表面平静但缺乏动力；另一种是“受伤的猎豹”，动力强劲却焦虑紧张。近年蓬勃发展的正念领导力是超越困境之道。作者根据心理学、神经科学、组织行为学等研究，结合国内外案例和自身经历，深入浅出地解说正念的原理和机制，以及正念领导力的五项能力，即提升心力、发现真北、进化意识、培养关怀和教练赋能，并提供大量练习方法。本书有深度、有科学性、有实用性，非常适合职场人士，特别是希望取得突破的管理者阅读参考。人力资源管理从业者也将从本书内容受益。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

正念领导力：激发活力和潜能的领导智慧 / 陈立伟, 魏星著. —北京：清华大学出版社，2019
(新时代·管理新思维)

ISBN 978-7-302-51634-7

I. ①正… II. ①陈… ②魏… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 257294 号

责任编辑：刘 洋

封面设计：徐 超

版式设计：方加青

责任校对：王凤芝

责任印制：沈 露

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：三河市金元印装有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm 印 张：14.25 字 数：208 千字

版 次：2019 年 7 月第 1 版 印 次：2019 年 7 月第 1 次印刷

定 价：59.00 元

产品编号：081456-01

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com



RECOMMENDATION

在这嘈杂的时代，“注意力”越来越稀缺。《正念领导力：激发活力和潜能的领导智慧》教我们如何将“注意力”回归到事物本身，在混沌中追寻平衡。

——谢祖焯 高风管理咨询公司创始人兼首席执行官

2017年4月，《哈佛商业评论》刊登了一篇《如何成为一位激励性领导者》的文章。该文作者邀请美国2000位企业领袖，在给出的一组共计36项的品格列表中，让他们选出哪项品格最能成就一位具有激励性的领袖。这些品格包括：内在力量、抗压能力、与员工沟通能力、执行力、自尊、乐观精神、活力、谦卑、敞开心扉、同理心、自我牺牲、责任心、愿景、聚焦、服侍他人、正念等内容，结果显示，正念得票第一。第一性原理是古希腊哲学家亚里士多德提出的一个哲学术语，即每个系统中存在一个最基本的命题，它不能被违背或删除。第一性原理指的是事物的本质。我认为，正念既是廓清杂念专注当下的第一性工具，同时也是个体福祉获得感的第一性明证状态。在情绪驾驭与升华的范畴里，在生命意义与目标的实现进程中，正念属于相对性本质的范畴，是现代人个体智商与情商成为

完整有机体演进过程中的第一性原理。近些年我阅读过不少关于正念领导力的英文书籍，也有不少企业管理“鸡汤”图书。相比较而言，我更欣赏国外培训界的许多实践型学者的著作，因为它们大多都以第一性原理在最高处为正念进行精神性或哲学性定位，然后再话锋一转，辅之以最新脑神经科学研究的进展资料与数据，配上具有统计学意义的翔实案例和大篇幅的正念练习方法，对正念在领导力的提升和转化中的作用进行科学与量化性佐证。这样的作品是哲学、科学与信念的结合，其结果令我坚信，正念是左脑与右脑、智商与情商的最高境界的结合点。我一直期望国内也出现一本关于正念领导力的类似品质的图书。当我阅读陈立伟先生和魏星女士编著的《正念领导力：激发活力和潜能的领导智慧》一书过半时，内心开始欢呼雀跃起来，因为我之前期盼的中文书籍终于出现了！该书除了包含上述我所欣赏的第一性原理、科学论证和丰富量化性佐证，最为珍贵的是，还以中文语境、中文表述及中国企业文化背景和案例，让我这个中国读者建立了与国外著作者无法建立的亲和力与亲近关系。在阅读本书之前，我的工作和生命正在经历着深刻的转型，健康状态经历着前所未有的挑战。正念践行正是我需要的。我一边阅读《正念领导力：激发活力和潜能的领导智慧》，一边在闲暇时间练习正念。带着觉察，我体验自己的焦虑、经验不确定性及由支气管哮喘而引发的呼吸中断所带来的不适。我发现，在具有正念时，我整个生命像是海洋，最底层是海床。我在海床上观察着我的所有思想与情绪在时而清澈时而浑浊的水中游动，咳嗽、气喘也不再是痛苦的经历，而仅仅是观照的存在而已。我也可更清晰地感受到选择的自由，比方说，选择放下，选择爱与给予。我的职业经历中也包括给许多国内知名企业做领导力和情商培训。我不时地用《正念领导力：激发活力和潜能的领导智慧》来对照和总结自己的经历与经验，发现此书处处都是对于我的实操性工作的梳理、总结与拔高。最让我欣喜的是，有了这本《正念领导力：激发活力和潜能的领导智慧》，我今后的课程中就又多了一本既非常实用又具有第一性原理高度的教学指南。最后，同时又是我最想分享的是，本书的作者之一魏星女士，是整个海文学派的骄傲。她是一位

颇有成就的资深企业培训师，但我在她身上最强烈地感受到的是她的谦卑与勤奋的好学精神，以及在经历人生巨大挑战时所表现出来的内在力量，不屈不挠的意志和勇气。如果正念的修行还需要人道、力量与尊严作为底蕴的话，魏星无疑是我人生中最敬佩的具有深厚底蕴的人之一，无疑是最具有资格撰写与分享正念实修的运用型学者之一！

——冯铮 本自幸福联合创始人，中国海文学院联合创始人

在竞争日益激烈的时代下生存的企业，如同置身于一个“丛林世界”，如何在丛林中不迷失，保持定力，看清当下的真相？陈立伟和魏星给出的答案是：正念。对于对正念有真切了解和体验的人，如本书的作者们所言，这个答案是不言而喻的。当代所发展出来的“不同领导力模式的主线则是正念”，因为正念涉及人类最根本的能力——关注。正念的培育可以令我们达到多维度拓展：既提升专注力，又能提高开放度，同时增加自我觉知，因而促进自我成长和进化。正念的培育可以令领导者们目光清澈，既明确自己最高的目标，也看到各个员工本自具足，而企业则是员工们实现更崇高使命和热情的地方。当代正念在中国主流领域中发展近十年，《正念领导力：激发活力和潜能的领导智慧》这本书使正念在中国企业界播下的一颗种子发了芽。向企业领袖及所有身处工作场合的人们推荐此书，你会爱上这本内容翔实、文字生动且附有可操作性经典正念练习的书。愿你心怀世界，透过丛林，看到诗和远方！

——童慧琦 斯坦福大学医学院临床副教授，牛津正念中心访问学者，
乔恩·卡巴金认证正念减压课程导师，睿心 | 加州健康研究院院长

本书具备两个亮点：其一，两位作者博学多才，把全球最新的脑神经科学、心理学研究成果结合他们多年在正念、教练和领导力发展领域的实践，分享给读者；其二，书中介绍了一些实用易行的小工具，例如“1分钟迷你正念练习”，帮助读者快速恢复内心的宁静，提升心理资本。在我翻译的《高绩效教练》（第五版）中，有一个著名的“内心博弈”方程式，

绩效 = 潜能 - 干扰 ($P = p - i$)，教练是聚焦开发潜能 (p) 和减少干扰 (i) 来提升绩效表现 (P)。唯一能够限制我们的是目光短浅和自我设限，共勉！

——徐中 领越领导力高级认证导师，
曾任清华大学经管学院高管培训中心（EDP）常务副主任

本书提供了最宽阔的视野、最生动的故事、最实用的修炼方法，让正念融入领导力发展。你将真真切切体验到存在的状态，深度挖掘自己的潜能。

——魏敏 齐家盛业公司创始人

陈立伟先生因自身遇到的困境开展对个人领导力的深刻探索，因正念练习得到个人心力的提升并获得领导力的升华。他和魏星共同编写的《正念领导力：激发活力和潜能的领导智慧》是一部发心于信仰和真诚，兼具翔实的理论基础和实修指导实践的用心之作。我个人受益匪浅，也希望更多的读者有缘结识此书，体会到正念带来的转化的力量。

——王淑红 诺和诺德（中国）制药有限公司人力资源
及企业交流部副总裁

领导力是科学与艺术的结合！在纷繁复杂的商业环境中，领导者不仅需要战略分析、沟通平衡、鼓舞激励等能力，还需要在行动中有意识地修行内在品质和心智模式，因竞争而进化！那么，领导者要如何做？《正念领导力：激发活力和潜能的领导智慧》为我们打开了一扇新智慧之门，仔细研读，收益颇多。

——陆宇 礼来公司糖尿病事业部全国销售总监

市场上有关正念领导力的书籍不少，但针对中国企业情境的，这是第一本。更重要的是，以作者的实修和悟性，五年之内，很难被超越（这句

话“不够正念”）。

——曹渊勇 中人网合伙人

对于领导力和正念领域的人来说，本书是一本必读之书。作者用非常简洁而清晰的方式展现了领导力、正念、脑科学及情商之间的关联。本书有力地说明了为什么要依据作者所阐述的原则和理念来发展领导力。

——塞缪尔·豪斯 专业级共创式教练，教练培训学院资深教师

谋定而后动，在纷繁复杂和瞬息万变的不确定环境中，领导者如何快速反应、准确决策尤为重要。《正念领导力：激发活力和潜能的领导智慧》无疑是一本帮助领导者增强自我觉察，聚焦专注力，探索可行性决策，提升内在智慧与定力的好书。

——崔春兰 三胞集团人力资源总监（HRVP）兼管理学院院长

人类一思考，上帝就发笑。当我们不加评判地去觉察当时当下，才能真正享受到上帝所赋予生活中的各种美丽。而这也是我从《正念领导力：激发活力和潜能的领导智慧》这本书中深刻体悟到的内在精髓。

——张建超 罗氏制药领导力培训高级经理

我在从企业战略转投资的过程初期，有些不适应，压力比较大。而在Martin的引导下，开始练习正念。它对我产生的影响很大，可以帮助我更好地认知自己，更有效地面对工作转型所带来的挑战。

——金先生 投资人，前大型互联网公司副总裁

高速信息时代，人的“底层操作系统”能不能自我进化迭代？这本书给出了很好的解答，个体注意力的价值甚至超过了信息本身，而“正念”是通向高质量注意力的高效路径。“技可进乎道”，这本书最具价值的是

正念领导力

激发活力和潜能的领导智慧

将“正念”与“领导力”融会贯通：深入浅出地讲解正念的核心方法，以正念价值观为基石的领导力管理学及超越了技巧方法层面的正念幸福之道。“正念”的意义发于都市现代人幸福感的提升，归于智识者跳脱“我执”感知更大的世界、更真的内心。

——潘黎 西交利物浦大学西浦国际商学院博士



一、“70后”焦虑奋斗者的告白

“你是要一辈子做农民，还是要做城里人？！”小时候的我是被这句话一直激励着在努力学习。我在福建乡村成长，那里四面环山，如果需要去趟乡里，那就算是个大事了。我从小被叮咛要离开农村，去美好的大城市。我以不错的成绩考上了大学，我实现了成为城里人的梦想。有一种声音却并没有停止，不是父母或老师的唠叨，而是来自我自己内心——“我需要更多”。在大学期间，除了专业课，我非常投入地学习英语和计算机，因为我希望扩大视野，进入一个更大的舞台。“我需要更多”一直伴随着我的学习和工作，渗透进我生活的各个方面。

我的第一份工作是在某国际著名会计师事务所，经理来自香港。在20年前的中国，这份工作有着巨大光环和吸引力，进一步促使我成为一个工作和学习狂。在“peak season”（忙季）里，每天工作10~12小时之后，我会从夜深人静的10点钟开始，继续学习2~3小时的ACCA（英国特许注册会计师）课程。在这样强的自驱力下，职业发展取得了不错的进步。

但与自驱力和成就感如影随形的是莫名的焦虑感：一种我不取得什么成就就会一无是处的担忧；一种自己的工作还不够尽善尽美的恐惧；一种

不进则退，居安思危的习惯。当接到客户或上级的电话时，我的第一反应是“我会不会哪里做错了？”所以我不喜欢接电话。我会梦到工作底稿出现了错误，被经理发现后被批评的场景。

所以除了职场上的努力奋斗外，我一直在自救，希望征服这份焦虑。我阅读了很多相关的心理学书籍，例如《克服焦虑》《自卑与超越》《身份的焦虑》《心理分析》《荣格自传》等。所谓久病成医，我于心理学有了一定的了解。应该说，这些在认知层面的心理学知识，对于我焦虑症状的剖析，有一定的帮助，阅读时经常会觉得“哇，好有道理！”然而过了一阵子，又陷入老模式。

我一度以为这种焦虑只是让我感觉不舒服，并不会对我的工作效能产生影响。直到有一天，我一直很看好的一位下属提出了辞职，他说：“你为人很好，可是跟你一起干没有什么奔头，因为你没有真正照顾到我。”我这才意识到，“我需要更多”的焦虑，已经影响到了我的工作能力。我一直焦虑着自己做得好不好，关注点在自己身上，没有关注到团队的真正需要。

从2010年开始的正念练习帮助我可以轻松且客观地去看待过去的成长经历。触动我去进行练习的是这样一段话：“有两种疾病，身体和精神上的疾病。世界上有人可以在一两年远离身体疾病，甚至是100年或更长的时间，但是世上很少有人能远离精神疾病。冥想（Meditation）旨在产生一种健康的精神状态。很遗憾，冥想一再被人误解，一提到冥想，人们就会想从日常生活中逃离，以一种特别的姿态，就像寺院中的某些洞穴或是雕像，在远离城市的偏远之所，沉迷于或被吸引进某种神秘的想法或恍惚。”这个对于冥想本质的澄清扫除了我内心的困惑。而各种机缘巧合让我有幸接触并践行的正是冥想练习中最普遍，也是目前被最广泛研究的正念练习（关于正念与冥想的关系，详见第二章）。

正念带给我直接的好处是焦虑感的降低。更准确地说，是对焦虑的敏感度的降低。焦虑还在，但不会觉得它是什么大不了的事情。我还是会担心工作没有尽善尽美，但会比以前更快地意识到这种担心是多余的，所以

这种担心的影响也就小了。令我惊喜的是，不仅仅是情绪的提升，它还让我觉察到一些我过往忽略的东西，比如对同事的关注、记住他们的名字、留心倾听他们所表达的观点及背后的情绪。

除此之外，正念带来的更重要的变化是能接纳自己的不足，使我能更快地看到自己的待改善之处，进而帮助我在管理工作中进步。

2013年在我刚成为公司首席运营官的那段时间，有几个问题逐渐暴露出来，包括团队之间的合作不顺畅、重要的战略举措推行不下去。为了改变这个局面，我不停地尝试，投入大量的精力，几乎是连轴转，早上6:30起床，工作到深夜12点甚至是1点、2点。与其他管理团队谈心，自己亲自去做一些别的岗位没有执行到位的工作，而不是指导别人去完成，试图用一种忙碌的状态来解决问题。即便如此忙碌，我依然坚持每天10~20分钟的正念练习，从直接的效果上看，它有助于我的心态平静。这样过了数月，有一天，我突然意识到，我一直是在以过去的成功模式从事新角色的工作。过去的成功模式是个人贡献者的模式，核心是个人努力、人际界面友好和主动协作，而新的岗位还要求有领导风范、能够激发团队及建立标准和规则。我过度使用了我个人能力的优势，而太少使用其他能力。其实有很多同事都曾经直接或间接给过我类似的建议，只是我当时并没有能认识到它们的重要性。当我回首这个转变过程，我越发认识到正念对我更大的帮助：“正念练习给我一个旁观者的角度不评判地看待周遭以及自我，使我不用花精力去维护自我的形象，从而更快也更客观地看到真实情况”。虽然这个突然意识的过程花了几个月的时间，但作为一个重大的角色转变的过程，其实并不算久，也没有付出太大的代价。

我的亲身体验让我对正念日益坚定了信心。2015年年初，当我即将步入“四十不惑”，在思考我的人生使命时，我确定了，“在工作场所推广正念和领导力”是我的方向。我也注意到在国际上，正兴起一个“正念革命”的浪潮，谷歌、Facebook，甚至一向被视为“稳健”的高盛公司等，已在公司内推广了正念，这无疑进一步增加了我的信心。

现在，我全身心地投入这项事业。毋庸置疑，过程中充满了困难和挑战，

但当我看到更多的人体验到正念带给他们的积极影响时，我内心洋溢着幸福。是否还要努力工作？当然！还有压力和焦虑吗？当然！那正念到底带给我什么？找到生命的意义、做自己喜欢的事情、与压力和焦虑更好地相处、有一份安心和满足感，正念带给我很多。我相信，正念也会给你带来帮助。

二、本书写作的缘由

越来越多的研究、案例及我自身的学习和教学经验都表明，正念对于降低压力、缓解疲劳、提升积极情绪、增加幸福感、提高员工敬业度和工作满意度、提升文化凝聚力，以及扩展领导力非常有效。媒体发表的与正念和冥想研究相关的文章数量从20世纪90年代的每年20~30篇增长到现在的每年近400篇，包括哈佛大学、斯坦福大学、加州大学洛杉矶分校、加州大学伯克利分校及牛津大学等在内的世界著名研究机构，都在致力于对正念的研究。不仅仅是在国外，国内越来越多的前瞻性企业，如滴滴、诺和诺德等，都在将正念带入企业。

另外，我发现还有许多人和企业还缺乏对正念的了解，有时甚至还存在一定的误解，特别是在正念这个似乎是心灵或灵性的练习如何与工作、领导力、企业、竞争等这些“世俗”的事务关联起来这一方面。查阅了大量有关正念的书籍和研究报告后，我发现，现有的书籍多以心理学和心灵类的散文为主，与工作场所和领导力直接相关的并不多。许多研究，包括心理学、神经科学和组织行为学方面的研究还局限在学术界或是小范围领域。这也许是导致正念还没有被广泛且正确地了解的原因。如果能结合这些研究，在我们的工作和生活中将正念更好地进行阐释，就有机会帮助到更多的人和企业。

在我的学习和教学的过程中，有许多人和企业给予我信任，将他们所面临的困扰和问题与我坦诚分享。在我将正念的方法介绍给他们的过程中，我发现正念结合其他的方法能产生更好的效果。同时我也发现了正念与其

他领导力培训方法的深层次的关联。这加深了我对正念和领导力的理解，优化了我对正念领导力的培训方案，我认为这对于解决当下中国职场人士和企业所面临的困扰和问题应该有效。

在正念领导力教学过程中，对我帮助最大的伙伴之一是魏星。魏星在组织、人才和领导力发展方面的知识和经验丰富，更重要的是，我们有共同的信念，那就是“每个人都是内在具足的”。基于这个信念，我们想要帮助更多的人挖掘出内在的力量，焕发出活力和潜能。在与魏星的合作中，我进一步体验到了什么是共创，也加强了对正念领导力课程的信心。因此，我邀请魏星和我合著这本书。需要说明的是，书中是以第一人称为写的，因为我们认为这样的方式有助于加强与读者的联结、沟通和交流。

我的愿景是助力企业和职场人士开发潜能、平和喜乐、成就事业。正念领导力的培训和推广是实现这一愿景的途径，而推广方式之一就是以这本书为载体分享给更多的人。本书中，我可以帮助你了解什么是正念、正念与工作和领导力的关系，通过正念领导力的训练方法，帮助你解决所面临的困扰和问题，获得幸福和成功。正念领导力的训练方法也需要不断地完善和改进，所以，欢迎你大胆地分享你的练习和体会或是疑问和建议，这将给我们的工作带来非常大的帮助。感谢每一位读者！

陈立伟
2019年3月



- 001 **第一章 变革时代管理者的困境**
“温水中的青蛙”还是“受伤的猎豹”
- 015 **第二章 培育正念觉知**
如何开发被忽视的内在资源，锻造真正的掌控力
- 045 **第三章 提升心力**
如何建立领导者和企业新的竞争优势，焕发生命力
- 079 **第四章 发现真北**
如何找到领导力的原力，具备真情感召力
- 111 **第五章 进化意识**
如何清除盲点，提升意识发展高度

- 133 **第六章 培养关怀心**
 如何让自己快乐，同时做到上下齐心
- 159 **第七章 教练赋能**
 如何激发他人的潜能，造就卓越团队
- 177 **第八章 通往幸福的探索之路**
 重新思考幸福、商业和竞争
- 195 **结 语 路在脚下**
- 199 **致谢一 愿你快乐地获得成功**
- 203 **致谢二 唤醒蜕变，成为自己、关系、团队的
 Leader !**
- 207 **参考文献**

第一章 变革时代管理者的困境

“温水中的青蛙”还是“受伤的猎豹”

努力了半天，我从一个陷阱掉入了另一个陷阱。

