

卓越领导力的 8项修炼

EIGHT DISCIPLINES OF EXCELLENT LEADERSHIP

褚明鹤
著

内在

36种自我教练方式
50种自我修炼锦囊
25种教练真实场景

8场循环式修炼
点燃你的领导力内核
激发你的领导力潜能

由内而外
从短期到长期
从个人到团队

外在

70种团队教练工具
30种管理表格模板
35条团队管理妙计

非外修

陈生民 吴彦群 陈永敏 何朝霞 陈昱瑾 郝欣 等 / 联袂推荐 /

图书在版编目 (CIP) 数据

卓越领导力的 8 项修炼 / 褚明鹤著. —北京: 中国法制出版社, 2021.7

(卓越领导力系列丛书)

ISBN 978-7-5216-2014-6

I. ①卓… II. ①褚… III. ①企业领导学 IV. ① F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2021) 第 132868 号

策划编辑: 潘孝莉 (editorwendy@126.com)

责任编辑: 马春芳

封面设计: 汪要军

卓越领导力的 8 项修炼

ZHUOYUE LINGDAOLI DE 8XIANG XIULIAN

著者 / 褚明鹤

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市国英印务有限公司

开本 / 710 毫米 × 1000 毫米 16 开

印张 / 17 字数 / 240 千

版次 / 2021 年 7 月第 1 版

2021 年 7 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5216-2014-6

定价: 69.00 元

北京市西城区西便门西里甲 16 号西便门办公区 邮政编码 100053

传真: 010-63141852

网址: <http://www.zgfzs.com>

编辑部电话: 010-63141822

市场营销部电话: 010-63141612

印务部电话: 010-63141606

(如有印装质量问题, 请与本社印务部联系。)



自我超越之路

一、起因

在过去做教练和管理咨询的过程中，我发现有的领导者领导的企业经历了几十年的发展，却依然在生存线上挣扎，有的领导者年纪轻轻却带领着独角兽企业一路狂奔发展壮大，这背后除了外在因素外，与领导者本人也密切相关。

领导者自身不易，所有的问题都由领导来扛，所以有时候把领导“神化”了，事实上领导也是凡人，有时积极有时也会消极，有梦想也会犯错，真实的情况就是这样的，我自己的成长路亦是如此，所以我相信领导者能够在真实的情况中自拔与更新。

所以这本书是对领导者内在成长与外在能力的系统梳理与实战经验的总结，同时结合现实的难点、痛点、冲突、矛盾，探索“个人”与“系统”的融合，整合“内在”与“外在”的力量，尝试走向更大的可能，以回归内在力量为基础，逐步走向外在成果。

二、内容

内外修炼的具体内容是什么？

一个领导者如果要做好战略，就需要先带好核心团队；如果要带好核心团队，就要明确自己的角色定位并确定自己的能力能够很好地影响他人。这需要一个人首先能够管理好自己，并确保自己是一个有愿景、有目标能拿到成果的人，如果要管理好自己就需要自己内在和谐安稳，如果要内在和谐就需要先处理好自己的情绪，如果要处理好情绪就需要回归自己本来的觉性，如果想要回归觉性，首先就要能够从外在回到内在。

这个过程类似《大学》中讲的如果要平天下需要先治其国，要治其国需要先齐其家，齐其家需要先修其身，修其身需要先正其心，正其心需要先诚其意，诚其意需要致知，致知需要格物。

所以实际的修行路径就是：物格而后知至—知至而后意诚—意诚而后心正—心正而后身修—身修而后家齐—家齐而后国治—国治而后天下平。

本书选择与领导力相关的八大场景，依次是：内外、觉察、情绪、和解、目标、角色、协作、战略。

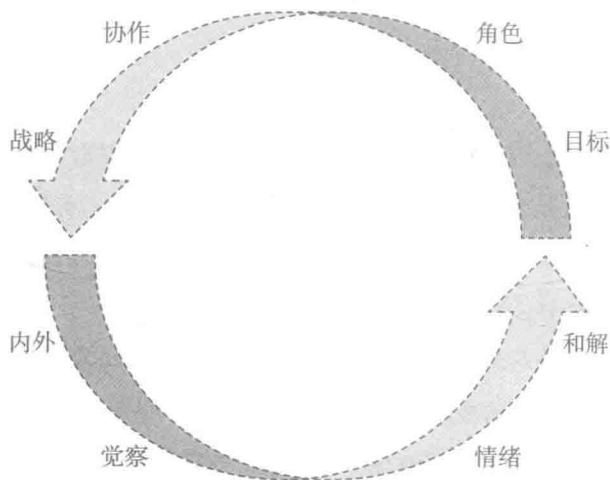


图1 内外修炼的主要逻辑

三、其他

需要找到自己的路

我相信通过“自我教练”的方式，优秀的领导者自己就可以找到大部分问题的答案，所以本书中有大量自我教练的问题可以参考，但所有这些方法都只是过渡，最终还是需要找到自己的方法。

领导者除非自己先投入自我超越修炼，否则无法向员工讲解自我超越，所有这些道理方法，都应当先去自修，自己去体验和感受。

从哪儿开始看

有人说现在很多处于生存阶段的中小企业，还在“搞定市场”的阶段，还没到“搞定自己”的阶段。虽然从根本上来说，如果不先搞定自己能否去搞定市场仍值得商榷，但是对于心急的领导者，也可以从后往前阅读，因为本书后面的4个章节提到了相应的战略、团队、角色、目标等内容，从产业结构到内部运营都有涉及；本书前面的4个章节的内容更多涉及个人内在的成长，这两者是相辅相成的。

个人实修体验，也难免一家之言

我在写书的过程中，发现自己对很多事的了解还很粗浅，只是刚刚开始，个人的内外修炼是一条永无止境的路。

本书中很多方法的创意与源头来自不同的知识体系和老师，我在其中基本都做了标注，如果有遗漏也请帮忙指出。

祝福每一位读者都能在自我超越的实践之路上大步前行！

目录



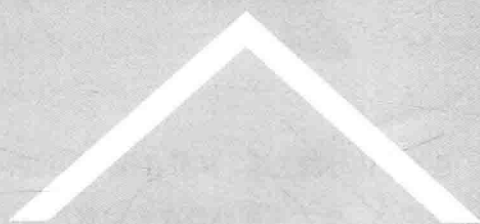
修炼一	内外，内修觉性、外修共赢	3
	一、为什么要内外修炼	3
	二、什么是内外修炼	6
	三、怎么进行内外修炼	7
修炼二	觉察，极小之力与极大之力	11
	一、为什么有这么多压力	11
	二、什么是觉察	16
	三、具体的练习方法	22
	四、练习的注意事项	29
修炼三	情绪，悦纳真实的自己	34
	一、认识情绪	34
	二、觉察情绪	42
	三、超越情绪	56

修炼四 和解，内在和谐回归中正	71
一、让自己的记忆真实完整	71
二、让自己的期待切合实际	75
三、与自己家族的力量连接	77
四、与自己的内在渴望相遇	81
五、协调自己的生存姿态	89

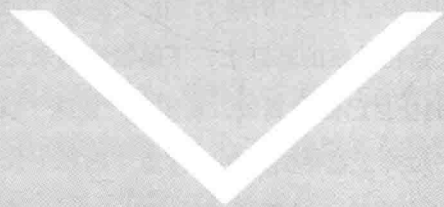


修炼五 目标，管理自己拿到成果	97
一、中心点不定，生活难免摇摆	97
二、理想	100
三、现实	108
四、选择	113
五、行动	120
修炼六 角色，引领他人提升效能	130

一、常见现象	130
二、管理角色	134
三、有效沟通	141
修炼七 协作，带领团队获得高绩效	158
一、团队面临的挑战	158
二、团队的发展阶段	165
三、团队的十大保障	168
修炼八 战略，影响组织协同共赢	184
一、从经验到战略	184
二、建立战略格局	190
三、战略实施，一以贯之落地	234
四、战略评估，接受实践检验	251
后记.....	260



内在修炼部分



“内外”部分，是关于内外的关系，从外在探寻回到内心去领悟和清晰，“物格”是在自己心里明白，然后再回到外在去检验和修正，内外不二，本质上是一回事。

“觉察”部分，是让我们回归到觉性的根本状态，回到系统法则和内心的良知所在，是“知止而后有定”的那个“止”，也是“知致”的那个致良知。

“情绪”部分，是在觉察的基础上，了解情绪的来龙去脉，正确处理和应对情绪信息，从而让自己回到真诚、真实的“意诚”状态下。

“和解”部分，是关于童年的重塑，疗愈“内在小我”和“内在大我”，让自己回到内在成人的状态，才能以“成人对成人”、表里一致的姿态与外界应对，从自己经常受影响受干扰的“不得其正”状态回到“心正”状态。

领导者的“内在修炼”是关于“物格、知致、意诚、心正”的，也就是本书对应的“内外、觉察、情绪、和解”4个部分，当我们回归内在平和，才能与外在和谐共赢。

修炼一 | 内外，内修觉性、外修共赢

一、为什么要内外修炼

外显行为的内在原因

对个人而言，我们常见的一些外显行为，往往有内在的原因，这些特征在合适的时候、合适的场合，对我们自身和他人都是有积极影响的，这里更多的是指过度的情况，比如：

说话滔滔不绝。一个人滔滔不绝的说话占很长时间，背后原因可能是“我极度需要被关注，我一直被关注得太少了”。而听到滔滔不绝的说话就“很烦”的人，背后原因可能是想起了自己“曾经一直被关注得不够”感到很失落的记忆，所以“很烦”，因为“哪有时间关注你，我也需要被关注呢”。

喜欢指责别人。习惯指责“别人哪里没有做好”“都是因为别人没做好才影响了自己”“谁谁谁太差了，素质太低了，没什么价值，他没做好影响了我”，这样的指责是为了激起对方的内疚感。这样做的好处是让别人为自己的事情负责，推卸责任，就像个小孩子依赖别人为自己的事负责一样。顺着这样的觉察去探索，最终我们每个人的事情只能由自己去负责，“如果你想高大上，自己可以去高大上啊；你觉得对方素质低，你可以做到高素质啊；你觉得对方没价值，你自己可以创造出来价值啊”。

被批评就内疚。如果我们听到别人的指责，觉得“一定是我哪里没有做好，别人才这样指责我”而感到内疚，或者“对方竟然这么对我说话，让我感觉受到了侮辱，我很愤怒”，也许是唤起了自己曾经受辱的记忆。如果觉察到了自己的感受，好奇并探索“这种感受是从哪儿来的呢？什么时候我开始有这种感觉的？什么样的场景让我容易有这种感觉？到底是什么让我心里有这种感觉？我内心真正害怕的是什么？我真正渴望的是什么？下次再遇到类似的场景和人我该如何应对？”答案可能是“这种感觉是我小时候有人说‘都是为了你们我才……都是因为你我才……’这让自己承担了很多原本不是自己的责任，别人不好的感受是自己不够优秀造成的，这种感觉容易出现在自己在乎的人指责自己没做好的时候。这时候，我们内心害怕的是不被认同，不被群体接纳，内心渴望的是获得自己在乎的人的认可和维持群体的关系，现在我知道了我有这些选择，再遇到类似的场景和人的时候，我可以重新选择，学会认可和接纳自己，培育内在的安全感，而不需要把认同和接纳完全依赖于他人，当然，自己也完全可以放下额外承担的其他人的负担，轻松自在做自己”。每个人的感受要由自己去负责，我们不用为别人的感受负责，让别人为他自己的感受负责，我们只为自己的感受负责。

喜欢讲大道理。适度的道理是需要的，但如果只是在一边鼓吹要如何如何，别人没做到的话就抱怨，这样做的好处是别人在水里，而你可以在岸上，让自己置身事外，在旁边观察，总结道理，站在比其他人更高的地方布道，这对自己来说是很安全的，甚至有一种优越感。但这会给别人一种距离感和不平等感，别人可能会觉得不耐烦，想要和这样的人保持距离，而不是亲近，因为道理是别人的，是无感的；体验是自己的，是鲜活的，进入内心的。有了切身的体验和经历，再结合理性，就是真正的知行合一。如果这个讲道理的旁观者，真的下到水里，成为一个体验者，有了自己的真实经历，才可能展示出属于自己的真实坦荡的力量。这种模式形成的原因，可能是小时候被教育“应该”如何如何，什么是对的、好的，给人感

觉道理很重要，身体体验和感受反而不重要，但其实两者同等重要。

喜欢帮助别人。乐于助人是好的，但如果自己的存在只能帮别人，从来不允许别人帮自己，不允许自己“有问题”。这样做的好处是，让自己感觉自己是强的别人是弱的，虽然谁都有弱的时候，可是不喜欢自己的弱，也不想接受自己的弱，更不允许暴露自己的弱，让自己处在高处显得强，可以给自己安全感。可是，除了其他人的苦难也要把自己的苦难放在心上，当真正地看到自己真实的一面并展示出来的时候，才会和人真正建立起连接。

害怕冲突。和谐是很好的，如果过于追求和谐，一遇到冲突争吵的情况，就露出表里不一的微笑，或者通过做别的事来逃避，这可能是因为内心害怕而不由自主的表现，如果顺着这种感受去探索“冲突争吵带给我的是什么感受呢？紧张，害怕”“我在害怕什么呢？可能是害怕自己哪里没有做好，才让别人这样的，害怕好的关系不能维持下去”“我想要的是什么呢？我想要的是和谐融洽的关系”“永远没有冲突的和谐吗？似乎也不现实，有时候冲突反而能带来和谐”“冲突了就不和谐吗？有没有冲突了但是反而更和谐的呢？也有，是的，冲突不一定就不和谐了”“除了害怕，还能做些什么呢？我还可以站出来做我该做的事情，或者转身离开干点别的”。所以这其中有很多是自己的限制性信念，却一直信以为真，但仍有很多自己内在尚未满足的渴望，等待我们去发现。

在管理中，外显的管理行为和沟通方式背后的原因可能有很多，比如能力原因、环境原因等，而内在因素的影响可能更加隐微，也更为深远，比如：工作中行动迟缓、动力不足，背后的原因可能是不明确个人发展目标，缺乏职业使命感，也欠缺为企业创建辉煌未来的决心；工作中经常过度反应，总是持有受害者心态，背后可能是负面心态，不知道如何处理自己的情绪；做事谨小慎微，害怕犯错误，不敢大胆创新，背后可能是害怕失败或害怕别人对自己失望；工作中害怕冲突，总希望一团和气，背后可能是自信心或者安全感不足；习惯用控制和命令手段管理，背后可能存在限制性信念等。

所以为什么要内外修炼呢？

因为很多外显行为背后的内在原因根深蒂固，如果仅仅改变外在的能力、行为，还会一次次回到原有的惯性模式中，无法从根本上改变，所以需要先回到内在修炼，在内在修炼的基础上，带着良好的状态，与外界更好地互动。

二、什么是内外修炼

回归内心良知，回归系统法则

怎么从外在回归内在，让我们的注意力回到内心呢？

就像王阳明先生在龙场的经历，在自然环境恶劣、生存环境艰难的状况下，他问自己的问题是：“如果圣人处在我这样的情境会怎么做呢？”他领悟到“圣人之道，吾性自足，向之求理于事物者，误也”。所以他认为最大的天理就是“良知”，不用去外部寻找，“心即理”——内心的良知就是天理，每个人只需向内心本体寻找力量，单纯从外部的事物中求取道德是错误的。

回归内心与和外界互动并不矛盾，当我们自身处于良好状态时，与外界的互动会更加轻松顺畅，因为一切都是符合系统规律在运转的。

在我们与外部的互动中，要遵循什么样的准则呢？

比如当一个企业经营面临挑战时，如何解决问题。

一种做法是，认为“这是因为……”比如根据以往经验会认为员工的能力不足，所以解决方法是加强培训，让员工提升能力。这种观点认为只要按照正确的解决方法，就能解决问题，因此主要任务是大家一起创造新的现实出来。所以这种做法强调的是“创造”，看看“我们可以怎么样”。

另一种做法是，先看“发生了什么？哪个系统的原则被破坏了？”并让这些错误重新归序，这种方法首先要做的是“承认”。所以这种做法把事实的概念扩展到更大的范围，认为我们不是“创造”，而是“发现”，所以

这种方法之下没有任何预设的立场，也无意改变系统，只把它看作一个未知的现象。强调的是在选择解决方法前，先如实地承认事实，所以不是去改变，而是找到与系统的根本原则和谐一致的解决办法。

这是看待系统工作的两种不同途径：结构主义和现象学。哪个方法才是对的，是结构主义还是现象学？两个都对。

结构主义者能以新的建设，指出执行解决方式的道路；现象学贡献了系统的基本原则，指出解决问题的方法在适用性上会遇到实际的限制，弥补了结构主义的缺陷。简单来说，解决方法是可能做到的，新目标是可以达成的，但不是完全没有限制——前提是要与系统的原则和谐一致，才可能奏效。

系统的基本法则有哪些？参照国际神经语言程序学大师李中莹老师在《心智力》一书中的论述，系统动力有3条基本法则：“1. 恒动，恒变，恒前；2. 平衡，稳定，发展，壮大；3. 所有的平衡、稳定都是在不平衡、不稳定中完成的。”

所以回归系统法则，需要让我们在回到自己内心的基础上，承认更大的系统存在，并顺应系统的规律与外界产生真正互动。

三、怎么进行内外修炼

1. 在真实直面中学思修

我们很容易就会猜测是不是只有我情绪化严重？是不是只有我的童年需要和解？是不是只有我对自我管理、管理他人、管理团队或组织有这么多的误区呢？但事实上，哪怕是古圣先贤可能也要经历类似的成长路径。

所以我们在真实的现状中成长，而不是在理想化的情况中成长的。

觉察，如何从不觉察走向觉察？

情绪，如何从对它的排斥害怕走向体验？

和解，如何从矛盾对立冲突走向和谐？

在真实直面中学思修的成长路径：

学，理论方法。相信自己，有的时候，不用盲目地向外追寻，回到自己内在。书中在每一章节都有真实的场景以及选择的练习方法供参考，可以选择从自己喜欢的章节切入，以适合自己的方式进行。

思，参考佐证。不同的知识有不同的应用环境，适应环境，有时我们可能会从不同的地方同时听到不同的声音，甚至是相反的、矛盾的声音，这有助于我们更客观和平和地看待事情。

修，实行检验。在自己实际的生活中去应用去检验，然后在检验的过程中再去看那些知识的真伪，然后在证伪和证实的过程中，我们会对知识有更进一步的认识，我们更能用自己的语言、自己的经历和体验去重构知识，然后最终形成具有自身特色的知识。

需要提醒的是所有这些修炼的方法都要求你先去觉察自己，而不是先去警惕他人，事实上我们做不到的时候警惕他人是没有用的，而一旦做到了，不用警惕别人也会随之改变，所以内心修炼的核心是“不自欺”，即不自己欺骗自己。

也就是先“管好自己的事”，就像有人所说的，人生的烦恼来自“忘了自己的事，爱管别人的事，操心老天爷的事”，人的幸福来自“打理好自己的事，少去管别人的事，不去操心老天爷的事”。

这个过程无须理想化，当我们“知道”了，是不是就“做到”了呢？答案当然是否定的，这需要一个过程，只要在路上，做一点是一点，有进步就不错。

2. 难在什么地方

回归内在修炼难在如下几个方面。

内外：最大的困难是我们太习惯向外了，比如遇到了困难，我们向外指

责别人很容易，但是回来反省自己则比较难，所以我们形成了很强大的习惯向外寻找答案，却没有时间和精力回到自己内在，从而使得自己很难回到“表里如一”的生存姿态。

觉察：最大的困难就是太容易了，为道日损的过程和平时为学日益的过程完全相反，它让我们安住自心，“只是去关注”，仅此而已，这对于“非要做点什么”的我们很难。我们习惯了要么跟随念头，要么压抑念头，意识不到觉性状态的存在，而且这个基本功的训练过程可能比较枯燥。

情绪：最大的困难是不允许自己去体验情绪，由于过往有不舒服的经历，又习惯了长期压抑情绪，对于越来越强烈的情绪更不敢去体验，所以无法触碰自己内在的真实需求，也就没有办法完成过去未完成的情绪体验。

和解：最大的困难是突破童年的一些限制信念，以及需要与自己的情绪、观点、期待、渴望和生存姿态和解，在这个过程中可能会疑惑是不是只有自己这么脆弱，从意识不到所有人几乎都面临类似的经历，转而坦然面对这个过程。

回归外在修炼难在如下几个方面。

无论是管理自己、管理他人、管理团队还是管理系统，都需要从三个层面去思考：（1）**意识层面：**做这件事的逻辑、对错、好坏、标准是什么？很多模棱两可都需要澄清。（2）**心智模式：**这个过程中我们的感觉、感受、情绪，这些是长期被忽视、无视的，需要直面与应对，需要用正确方法疏导和带领，需要去感知和体验。（3）**系统法则：**由于身在其中，所以我们长期无意识，需要明确化，需要遵循，需要例证，需要有回归系统的格局。

所以这些是需要我们注意和做好准备的。

本章练习

1. 当你翻开这本书的时候，这段旅程对你来说意味着什么？