

管理者的自我认知与反思

在我过去的研究中，我发现有一个人很重要，这个人就是领导者。但是，如此重要的一个人并没有像我们想象的那么容易得到。

美国《时代周刊》曾经问了一个问题，到底谁在掌管美国？他认为这个国家实际上需要一个卓越的领导者，但是没有人能够堪当大任。

从文献来看，领导力相关的话题在哈佛大学是一个非常重要的被索引的概念。领导力相关的书在亚马逊也非常多。领导力这个话题，关注的人很多，我们每个人都希望拥有领导力，但事实上成为真正的领袖的人却不多。

原因到底是什么？是我们本身天赋不够？是我们的机会不够？还是我们有一些问题，且没有认真地去准备？

我持续做组织研究接近 20 年，我发现这里**最核心的是领导者本人愿不愿意成为一个卓越的领导者。**

01 领导者必须承担的三个责任

我们先从自我认知开始看。在这个问题上我们没有我们自己想象的准备得那么充分，我们并不知道领导者真的重要。我一直和企业家打交道，我发现很多企业家并没有意识到他的作用：他在不同的时期对不同的人，对这个社会，对这个国家其实都是非常有影响的。

领导者非常重要是因为他有三个责任是别人替代不了的。无论他的专业多强，无论他的努力多大，但是有些责任必须领导者自己来担。

1.决定组织的高效运转

不同的领导者管理不同的组织，效果真的是不一样的。**也许我们会认为整个组织本身很重要，但是我认为，领导者真的是非常重要。**

我自己曾经两次空降企业去做总裁，目的就是想证明组织管理理论是有用的。

如何证明？我到了企业以后，保持企业所有的东西不动。不换员工，不增加投资，保持原有的产业，只是增加一个懂管理理论的老师来空降当总裁。

第一次空降，不到两年时间，我让这个企业从很小的规模变成行业第一。第二次空降，我让一个下滑的企业恢复增长，而且保持住全球第二的位置。

如果你成为一个管理者，你记住你是非常重要的。你的第一个作用就是，你要保证整个组织是有效的，这个组织的有效取决于你本人付出的努力。

2.指引方向，鼓舞人心

领导者重要的第二个地方，是他能为所有人提供帮助，让每个人都可以成功。

在组织研究当中有一个研究结论非常好玩，一个人在工作当中能否取得绩效，72%取决于他的直接上司，他本人决定绩效的比例只占 28%。也就是说看你的命好不好，如果你遇到一个好的上司，你已经拥有了 72%的绩效的可能性；如果你的命不够好，你遇到一个不好的上司，那你再努力，再伟大都没有用，因为你只能决定绩效的 28%。

这是哈佛商学院的一个研究结论，这也是我对所有领导者的要求。**如果你觉得你的下属很笨，只能证明你很笨，跟这个下属没有关系。**

领导者非常重要，是因为他可以指引方向，可以鼓舞人心，可以重振希望，可以让一个普通的人变得不普通，让一个平凡的人变得不平凡。但是这件事情不是这个人能做得到的，而是你这个领导者能做得到的，尤其是直接上司，所以我们才会认为你非常重要。

3.摆脱危机

领导者重要的第三个地方，是在我们遇到危机的情况下，一个优秀的领导者可以帮助我们摆脱危机。

就像今天的华为，我想世界上没有哪一个企业会遇到像美国一个国家这么强大的力量来禁止它的发展。但是华为遇到了这样的危机，在 2019 年上半年的经营增长比预期的还要好。

任正非讲了一段非常有意思的话：

我认为现在是华为历史上最好的时期。华为的 18 万员工，因为在世界上已经排到第一，所以他们已经开始懈怠。我正找不出什么办法让他们能够积极起来，好了，美国来了。美国带来这么大的冲击，反而激起了华为 18 万员工的斗志，同仇敌愾，一致努力，一定要把这个关闯过去。

这就是一个领导者，用他的能力和他的影响力，带领大家共同摆脱危机。

领导者自己怎么才可以担当这个责任？我观察过非常多领导者，无论大企业还是小企业，我最深的感受就是，**很多领导者对自己本身的训练和教育不够，主要是在认知和能力两个维度。**

02 领导者需要认知维度的训练

为什么说我们在自我认知上的训练不够？因为我们在认知习惯上有三个偏差。

1.无法摆好对别人和对外界的关系

第一个偏差就是太过自我，也就是说我们实际上无法摆好对别人和对外界的关系。

比如，作为老师来讲，我们今天遇到最大的挑战是，今天的年轻人坐在下面听课的时候，你不知道他在想什么，他总是定定地看着你，表情很迷茫。为什么他看你的眼神是空洞的？因为他不认为你有能力跟他对话。今天老师和学生之间的知识差距确实是在变小。以前我讲课心里都是很定的，因为我在这个领域待了 30 年，我读的书一定比学生多。但是今天你会发现不一定。我就遇到过一次挑战。

这次挑战来自一个 90 后学生。我上课的时候采用了一个数据，然后这个学生就站出来，说：老师，你这个数据错了。我问，为什么错了？他说，这个数据昨天半夜三点钟换了。我说，那你不睡觉在干嘛？他说，他们都说你很厉害，我就决定今天要找到你的毛病，所以我昨天就想尽办法，我想你肯定要引一些

数据，数据现在是动态的。然后我说，那这个数据条对应的道理你听了没有？

他说，既然数据都不对了道理就算了。

下边学生就开始鼓掌，这个课就很难上了。

作为老师得进步，得摆好和学生的关系。我第二天上课就聪明了。我说，我今天上课要用一个数据，我请大家先给最新数据。然后我再开始讲道理。

所以，今天即使作为一个老师，在某个领域比学生沉淀得久，很多东西可能知道得比学生多，但是他可以借助于技术来挑战你。

摆好和别人、和外界的关系，是自我很重要的一个要求。事实上，这个关系是动态的，你不能说我今天摆好了以后就一直好，不是的，因为别人和外界在变，而且变的速度比我们还要快。

2.依照自己信仰的真理，但信仰真理和真理永远有差距

在自我认知中，事实很重要。**大多数人做事依照自己信仰的真理，但是信仰的真理与真理永远有差距。**一个人和另一个人在研究、管理或者实践中真正的差距，是能不能离事实更近一点。

近期，有一个人又想在香港折腾一次，这个人叫索罗斯，在1997年的时候，他就是用他的对冲基金引爆亚洲金融危机。所幸这次危机走到香港时，被我们用「狙击战」打住。但是新加坡、日本、泰国受到巨大冲击，亚洲金融危机对整个亚洲经济的影响长达十年。有人问索罗斯，为什么你可以凭一个人、一支

基金就可以引发整个亚洲的金融危机？他讲了一句话，这句话给我留下深刻的印象。他说，「认识机会和机会本身有个时间差，这个时间差就是我的机会。」

当我们去了解自己认识的东西，我们一定要不断地告诫自己，它跟真实之间会有一个差距。你要立足于自己离真实之间的差距要少一点，这个时候你才能够真正理解什么叫做事实。我们很多时候其实就受限于我们对自己信仰东西的坚持或者叫执着。

我其实也是在过去不断地吸取教训来要求自己做调整，这样我才可以回企业中不断地接近市场的真实，才可以回到研究中不断地接近组织管理的真实，才可以回答我们看到的一些问题，否则我们可能就会固守自己的东西。

3.当经验不变而事物改变时，经验就成为绊脚石

固守经验就是第三个偏差。你固守的东西一定会形成经验，但事物是变的，所以经验可能就会成为绊脚石。

北大有一句话叫「守正创新」，「守正」很重要，「创新」同样重要，其中很重要的就是**不能让你的经验成为绊脚石，因为外边一定是变的。**

所以，你能否成为一个好的领导者，其实在自我认知上就三样东西：自我、事实、经验。

03 领导者需要能力维度的训练

我们有非常大的潜力，但是经过中间这一堵墙，或者这个棱镜，我们最后得到的结果比潜力小。人都希望自己的潜力被激发，希望得到的结果比潜力大，可是为什么结果比潜力小？

1.习惯

你的学习习惯、认知习惯、工作习惯、生活习惯，就决定了你的潜力和结果的关系。

我们蛮多的习惯其实不够好。比如说，我们只相信自己看到的東西。但是你一定要知道，有很多东西实际上没有被看到，但它确实存在。又比如说，我们很多时候只相信我们自己的经验，但是事实上，今天的很多问题跟经验没有关系。**如果你不调整你的习惯，你的潜力就会被压制，你不会得到一个大的结果。**

2.态度

大家都知道负向的态度不好，所以我们尽可能调整自己，避免有负向的情绪。我们更多人是中性态度，即无所谓的态度。但是大家记住，**中性态度会让你没有任何作为。**因为你无所谓，因为你不在乎，因为你遇到障碍的时候既不负向也不积极，你的潜力就被抑制了。

3.观念

你相不相信创造是可以带来价值的，你相不相信团队是可以帮助你成就价值的，你相不相信努力付出就会得到结果，这就是观念。我们在观念当中，在无意识当中，其实已经不相信很多东西，所以我们一定要致力于做教育，因为教育有两个最本质的基础功能，一个叫做信仰的养成，一个叫习惯的培育。

我是一个一直从事教育的人。我去企业当总裁，我给对方提出的要求只有一条，就是我必须兼职做 CEO，不能全职，因为我另外一个身份一定是大学老师。我为什么如此热爱教育？因为我认为教育这两个基础的功能对所有受教育者都是巨大的帮助。**如果你具有信仰的能力，你就不会这么焦虑，不会这么不笃定，不会这么人云亦云。如果你养成一个好的习惯，你懂得自我学习，懂得开放，懂得约束，那你一定会让你的人生和生活都变得非常健康，这是教育完成的功能。**

所以我们在观念当中相信教育有这个力量，那么教育就有这个力量。如果你不认为教育可以承担这个责任，完成这个使命，拥有这个功能，你就得不到教育的结果。

4.愿望

最后一个就是愿望，你对自己的愿望，对学生的愿望，对这个社会的愿望，是朝着美好想，还是朝着压力太大、障碍去想？如果你的愿望不是美好而是障碍的话，结果也是很小。

我们每个人心中的这个部分由自己决定。很多人来问我，特别是年轻的学生，他说陈老师，是不是要靠命，我才可以在这个社会中找到最佳的机会？我说跟命没有关系，跟你自己对这四件事情怎么安排有关系。

有句话我觉得特别好：**我们最大的悲剧不是任何毁灭性的灾难，而是从未意识到自身巨大的潜力和信仰。**这句话不是我说的，但是我完全认同。**我们一定要相信自己有巨大的潜力，我们有对教育绝对的信仰，对知识绝对的信仰，我们就可以创造非常高的价值。**我们在自我认知本身如果能够做到这一点，我们其实就会有很大的机会。

04 领先企业的领导者特质

我在 1992 年的时候给自己设了一个长达 30 年的研究，研究五家中国企业的变化，每 10 年去分析这五家企业发展变化的规律。到 2022 年，第三个 10 年的结果就会出来。

我当时做这个研究的时候，很多人跟我说，陈老师你这个研究赌得太大了，30 年很可能会淘汰掉一些企业，那你不就白白研究了。但是我自己有一个很坚定的东西，我认为中国一定有企业能够持续活下来，而这个活下来的理论就会让我们有机会为世界贡献新的中国理论。还好我比较幸运，这五家企业现在都活着。这件事情真的不容易。

这五家企业分别是海尔、华为、TCL、联想和宝钢。我当时是用上市公司、非上市公司、市场化企业、非市场化企业、民营和国有多个维度来选。

1992 年到 2002 年的第一个十年，我发现它们能够成为领先企业的第一个原因，就是他们的领导人具有行业英雄、企业领袖的特征。我用了一个词，叫英雄领袖。也就是说它们的领导人是个英雄领袖，他们引领了这个企业成为第一个十年中国领先的企业。

第二个十年它们都在做国际化。第三个十年还没结束，海尔已经是白电全球第一，华为已经是通信领域全球第一，联想是 PC 电脑全球第一，TCL 在黑电这个领域、在液晶面板中并行全球领先的位置，宝钢现在在钢铁材料这个部分也是在全球领先的位置。不到 30 年它们全部走到全球领先的位置上。为什么？其实最重要的是领导人，它们的领导人都有一个最大的特点，我称之为英雄领袖。

英雄领袖最大的三个特征，就是对行业要做贡献，对国家、民族要有担当，对员工要有培养发展的意愿。当他们做这三件事情的时候，他们就不断地推动整个行业的进步。

这五家企业的领袖给我最大的帮助，就是他们**不断地引领行业的战略，而不是只想着自己的企业**。我在 1992 年从 3000 家中国本土企业中选择它们的时候，它们的规模都还很小。我选择这五家企业，是看它是只考虑自己的企业，

还是考虑整个行业。**因为只有行业进步，个体的企业才会进步，这是一个根本性的逻辑。**

他们给我的第二个帮助，是他们**从不满足于原有的市场，而是不断地创造新市场**。因为只有你能不断地服务这个市场，不断地服务这个顾客，不断地扩大这个市场的时候，你才可以做得到。

第三个帮助是他们**很慎重地决策，不是随意地冒险**。他们很清楚自己是一个领先的企业，他们的决策会影响到整个市场。

最后一个给我的帮助，他们**真的在培养人，不断地创造学习机会，为培养技能和人才去做努力**。

05 领导者需要拥有认知世界与未来的能力

作为一个领导者，**你不能只是满足于会做自己的事情，你要对这个世界和未来有认知的能力**。这是一个非常的重要能力。

西点军校对于领导力发展的诠释是：**最重要的是认识自己的能力，以及多视角看待世界的能力**。它要求你得多视角去看，如果单向视角看，你就不会成为一个领导者。

我有些时候比较担心，我们有些专业背景很强的人会有一个缺点，就是多视角不够，或者跨界的包容度不够，能力就会受到局限。这是一个我们都需要关注的部分。因此，我们在今天最大的挑战是，我们熟悉的世界不在了，要学习掌握未来。

中国建成社会主义现代化强国最大的目标当中，其中一个就是人民健康。在人民健康这件事情上，一定是从治疗转向保健，这会是一个巨大的整个领域的调整。对医学院的老师来说，可能你熟悉的世界真的在变。你可能熟悉治疗，但是有可能不熟悉预防，不熟悉健康。如果你不熟悉，那你对于未来有可能就是有局限的。

我们一定要告诉自己，我们熟悉的世界真的不在了。当它不在了的时候，就需要你要有多视角看待、了解世界的能力。

所以，我在组织管理当中用了一个词，叫未来已来时你与世界的关系。2016年时，我给自己提了组织管理领域里的10个问题，这些问题给大家参考。

比如，未来世界有20个领域被人工智能完全覆盖，其中医疗占的比重非常高。如果按照麦肯锡的报告，2036年今天所有的行业都会被人工智能覆盖。那么2036年我们能做什么？这就是未来已来。未来，你会遇到一个「新人」，这个「新人」叫机器人，你要和它一起工作。你怎么办？还是你就被机器替代掉？

我曾经写过一篇文章《这次知识革命，淘汰的不是工具，是人！》。**我并不担心机器像人一样思考，我比较担心人像机器一样思考。**医疗医学有可能是最快速被技术渗透更深的地方，在医学教育中，我们必须布局如何面向未来，让所有人引领这个世界，而不是被淘汰掉。

面向未来要知道四个最重要的词：技术、数据、创造、智慧。要真正理解这四个关键词所产生的影响和价值。

拥抱未来，我们需要全新的认知、创造与智慧。这些并不是口号，是对各位实在提出的要求。我们如果不能把我们的经验，把我们对事实的固执，在自我的认知中做调整，我们实际上没有办法真正多维度地去接受外部的变化。如果我们不能创造属于人的价值，属于我们自身的价值，那我们的的确确就会被很多东西替代掉。

我曾经在顺德服务过两家传统制造业公司，一家是房地产公司碧桂园，一家是家电公司美的。这两家公司都是唯一县域领域当中进入世界五百强的两家中国公司。我陪伴它们的时间非常长，我最深的感受是，这两家公司现在都在做同一件事情。

碧桂园已经把自己变成机器人公司，生产所有盖房子的建筑机器人，今年开始六万个建筑机器人就会上岗了。而美的认为大型制造业产线上的所有人必须改成机器人，所以收购了全球机器人巨头库卡。

为什么这两家世界五百强公司最后都把自己都变成机器人公司？我想这就需要我们讨论什么在创造价值。

我认为，这两家公司把自己调整成机器人公司有两个原因。第一个原因，因为人有情绪，情绪会影响效率，影响质量，而机器没有情绪。第二个原因，人需要创造力，不能固化在一个岗位上，但是很多岗位是要固化的，要遵循基准。

创造的概念就在这，智慧就是你要处理冲突和矛盾。

06 领导者要致力于生长

我们最重要的是致力于生长，不是我们今天多强大，不是我们今天多优秀，是未来我们能不能长起来。如果我们要致力于生长，我希望大家理解生长的6点要求。

你有没有生长的信念，你愿不愿意成为领域的领导者？你能不能吸引你的伙伴？你可不可以建立真正的顾客热情？你能不能真正地作为新生活方式的领军者？你愿不愿意以高度的热情去发展别人？同时最重要的是让自己可持续。这是我们致力于生长最重要的部分。

教育是唤醒自我觉知的过程，预祝所有教育工作者走在自我觉知的路上。（本文完）