

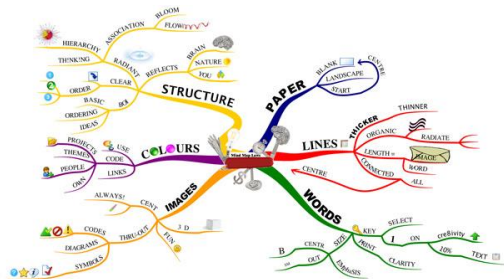


用脑做管理：领导者的思维模式

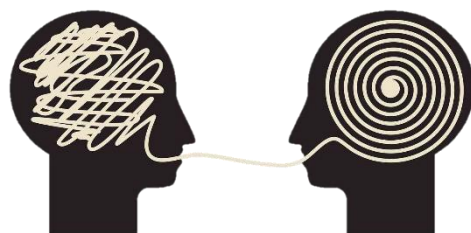
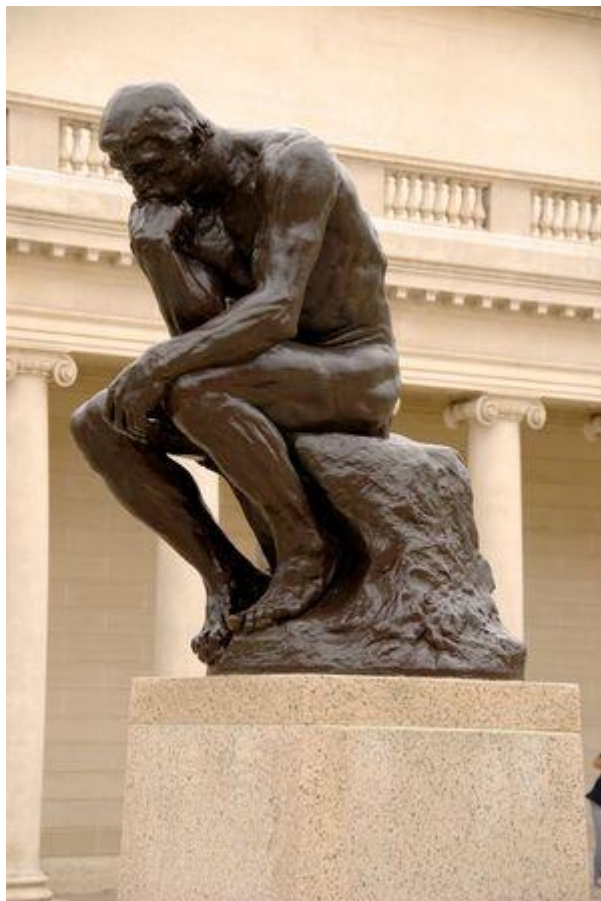
张红川

中央财经大学社会与心理学院

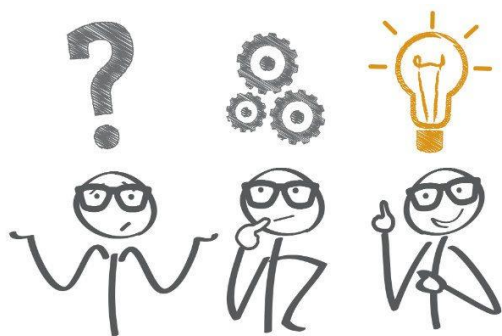
什么是思维?



概念加工



推理



问题解决



决策

我们同时面对着两个世界



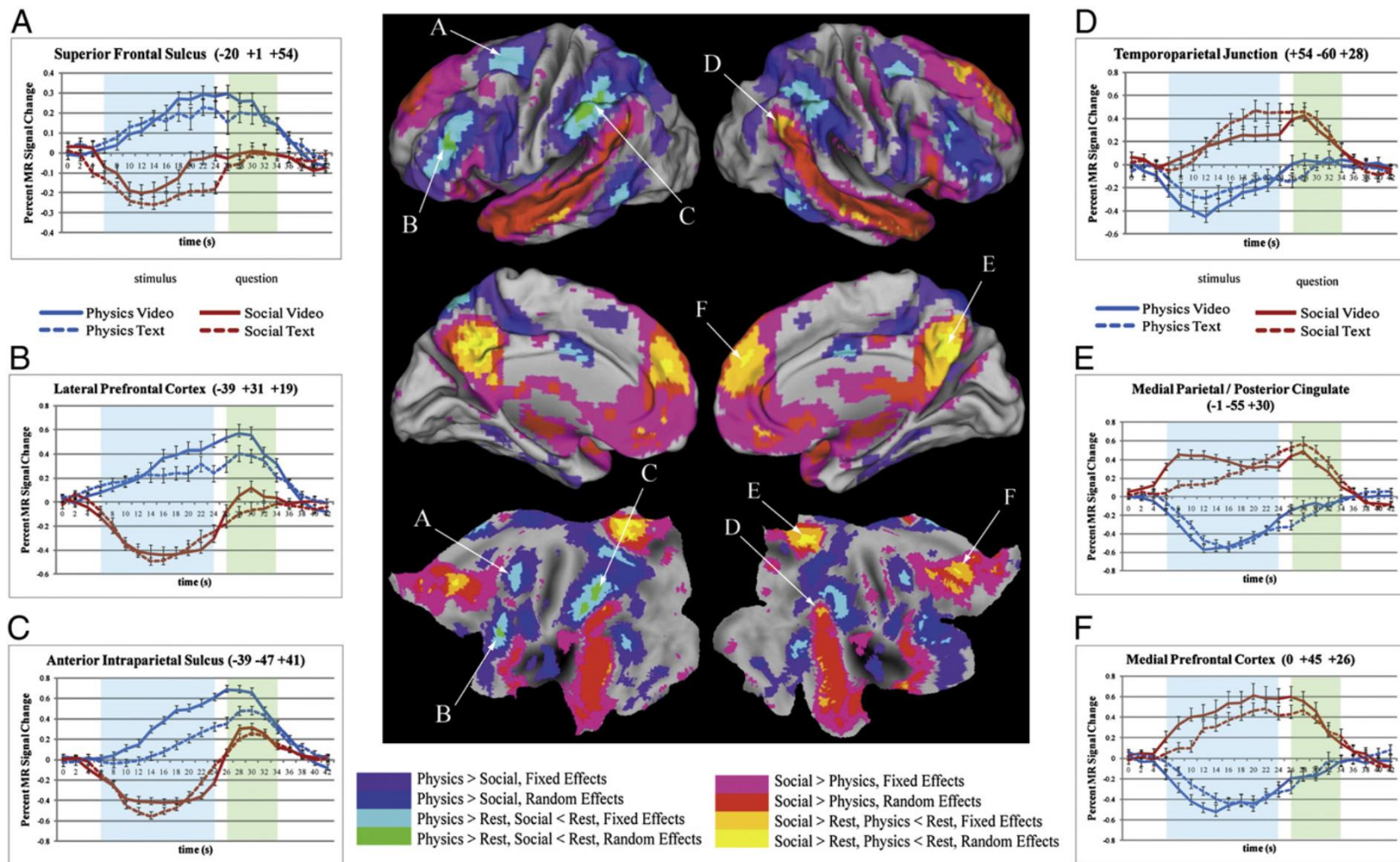
神经科学如何研究思维？

A snowmobile is cruising over plains of white, hard packed snow. The driver steers the snowmobile in a straight line while at the same time pointing a flare gun straight into the air. The driver pulls the trigger, firing a bright flare into the air. Then, the driver immediately slams on his brakes. The flare flies through the air and then lands in the snow.

Sue sneaks into the kitchen, gets on a chair, and puts her little hand into the candy jar to grab a heaping handful of treats. As she walks out of the kitchen, she smirks at the thought of disobeying her mother, who told her not to have any more sweets. But as she brings the candy to her mouth a sinking feeling of guilt comes over her. She knows the candy is being saved for a party tomorrow. Conflicted, Sue finally decides to put the candy back and not eat any.



物理思维与社会思维相互拮抗



大脑中的跷跷板



两种思维模式的性别差异



社会思维



物理思维



两种思维模式的基因差异

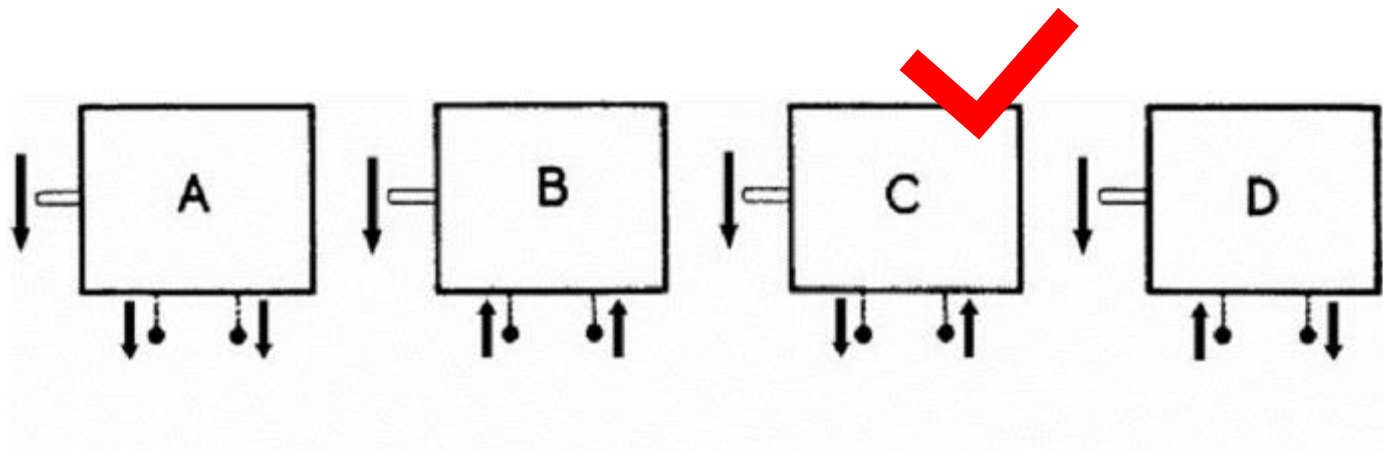
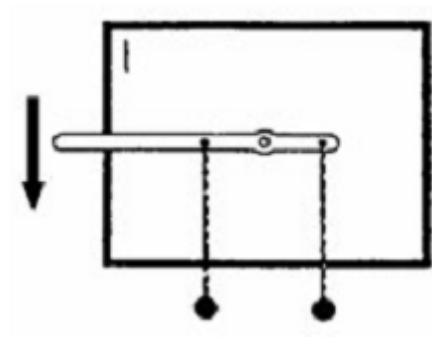


自闭症



威廉姆斯综合症

物理思维如何工作？



社会思维如何工作？



妒忌

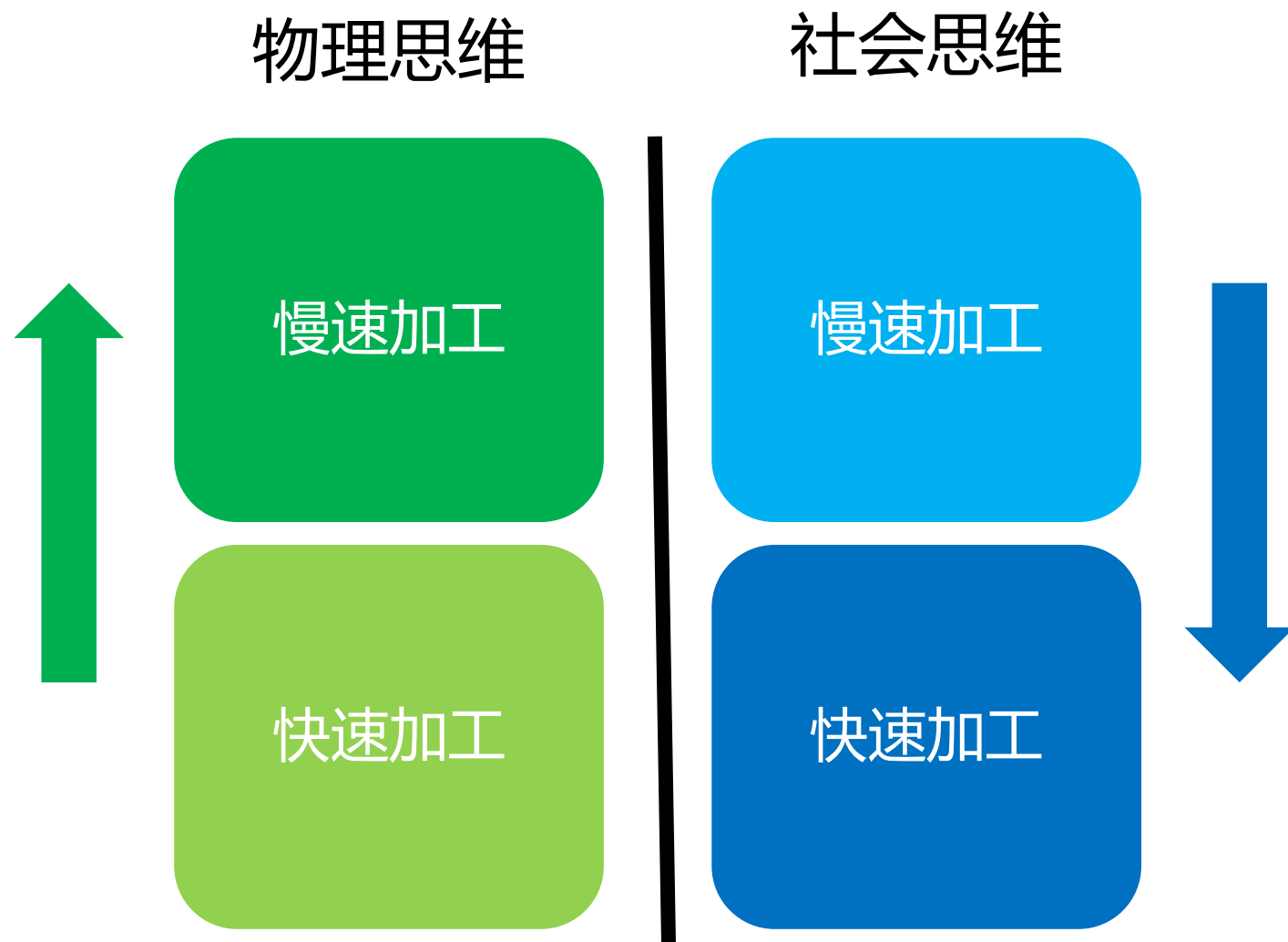
恐惧



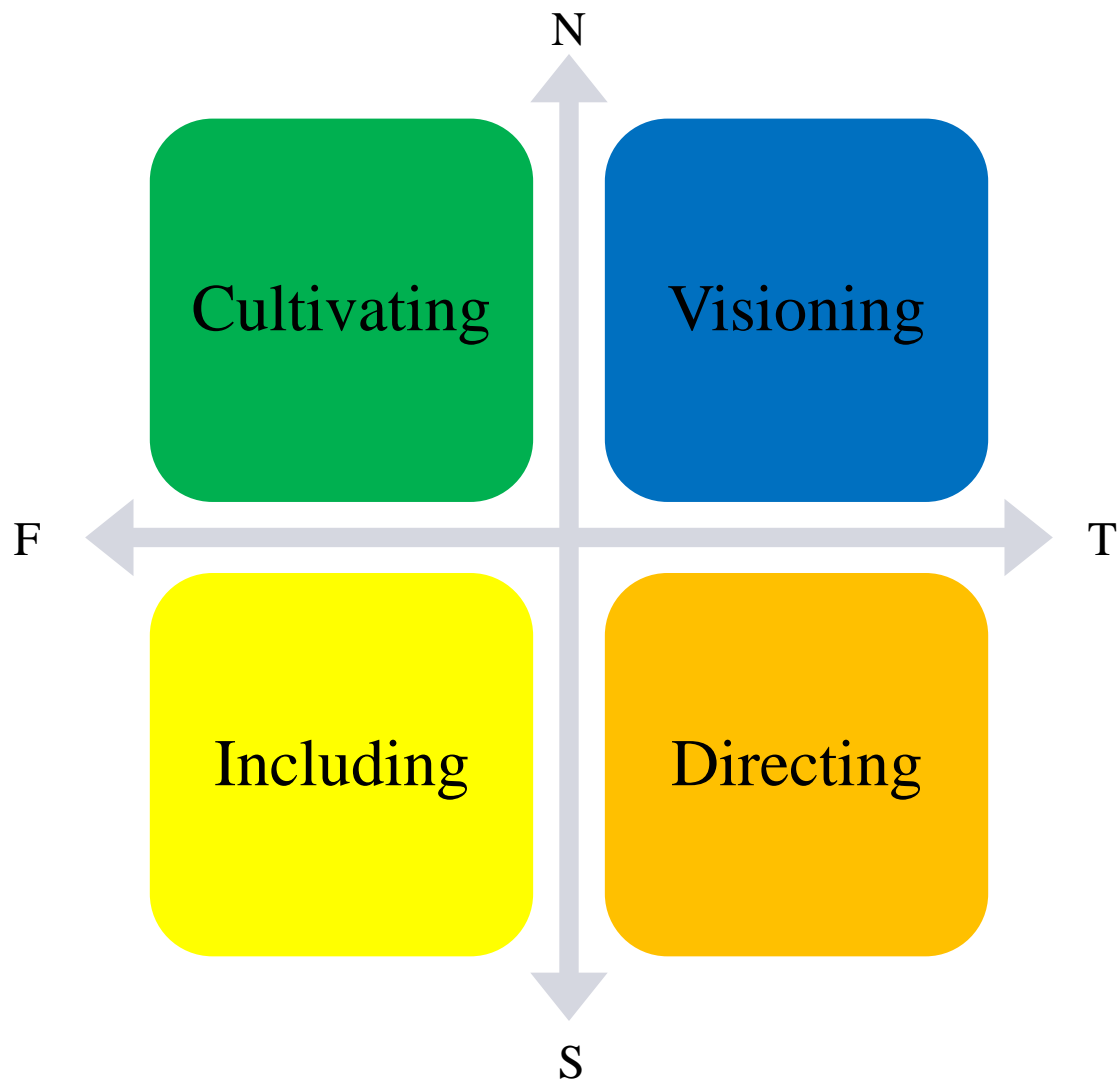
自大


厌恶

一个可能的思维模式结构模型



查理·佩勒林的4-D系统





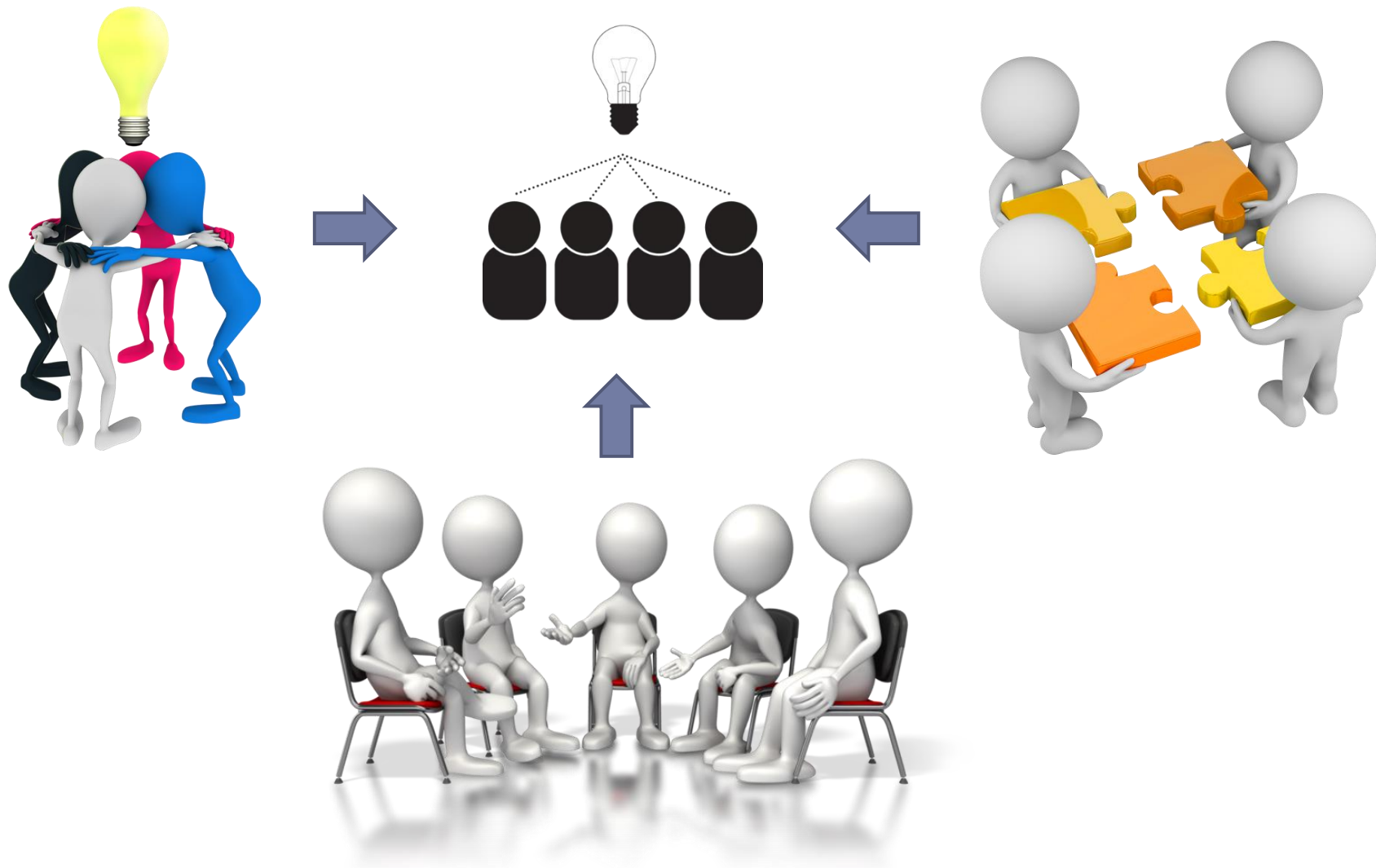
行为表现

思维模式

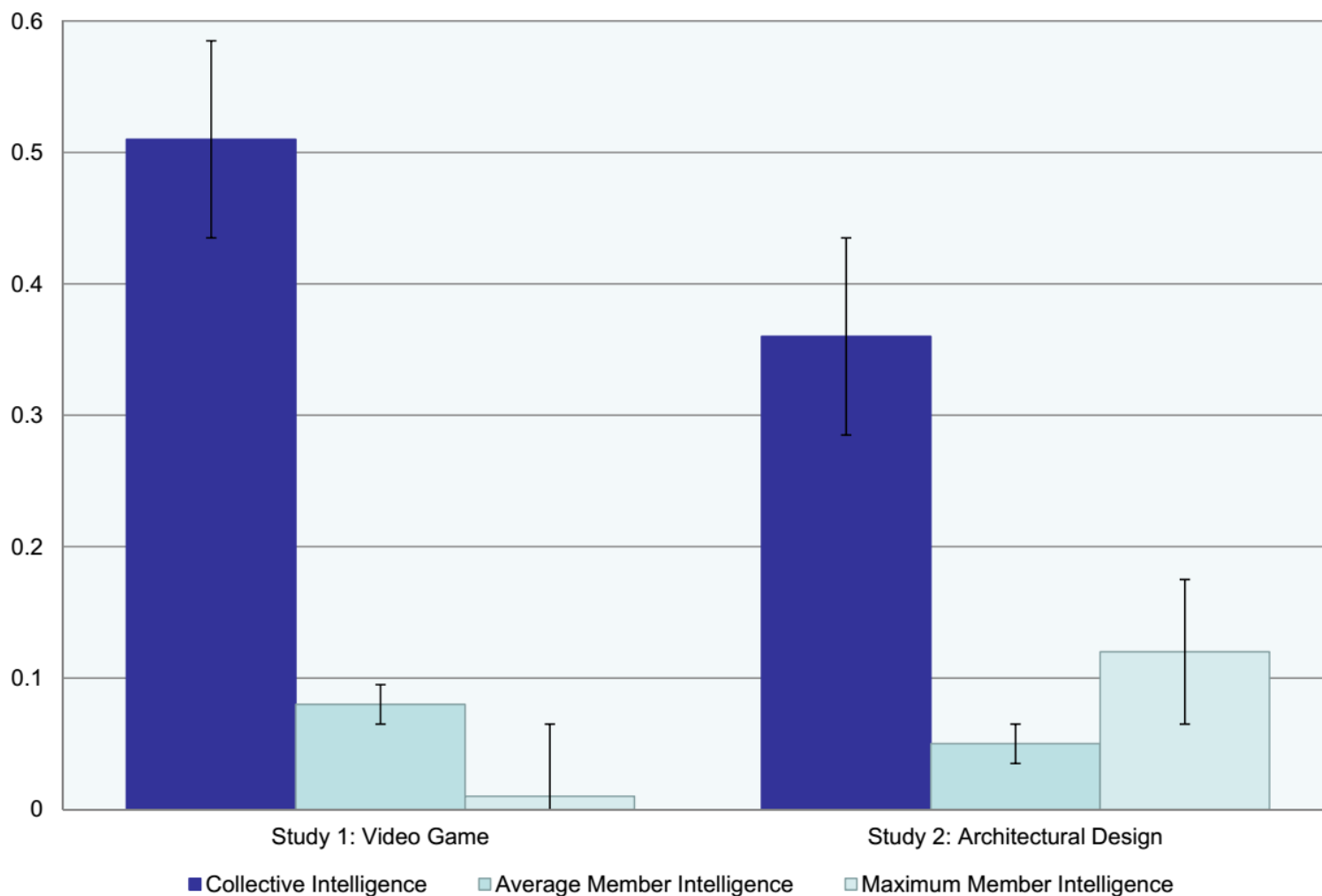
谷歌的亚里士多德项目



测量集体智力



个体智力与集体任务绩效无关



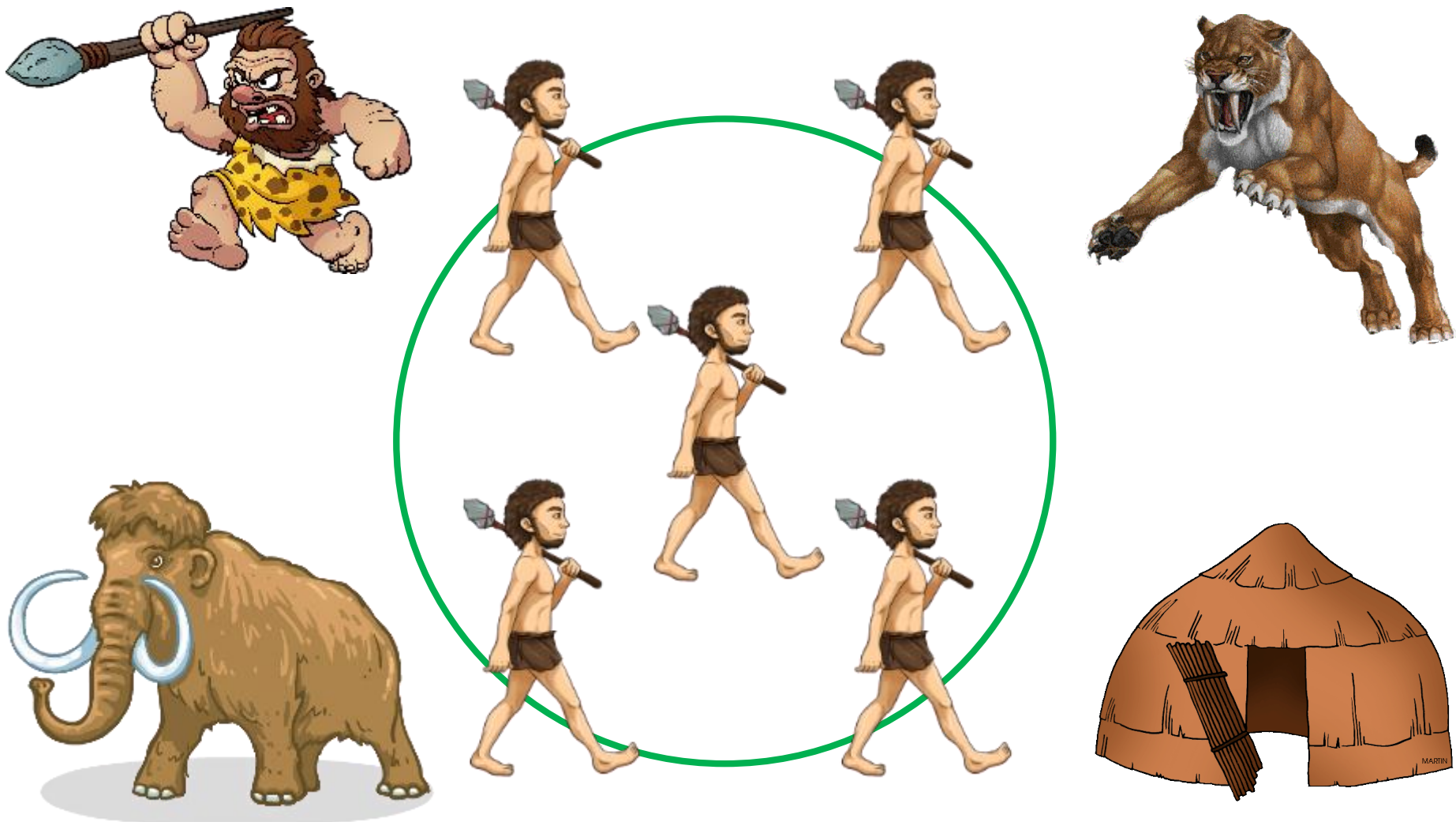
集体智力的决定因素是什么？

- ▶ 因素1：任务团队的性别比例：
 - ▶ 女性成员比例越大，集体智力水平越高；
- ▶ 因素2：任务团队的交流模式：
 - ▶ 团队越倾向于采用分布式交流，集体智力水平越高；
- ▶ 因素3：任务团队的社会思维能力：
 - ▶ 团队平均社会思维能力越强，集体智力水平越高。
- ▶ 当因素3被纳入回归方程，前两个因素作用不再显著。

人类进化的“稀树草原”假说



集体智力是人类进化的成果



你会有什么反应？



社会接纳



社会排斥



社会排斥降低团队绩效

丿 厂
 匚 冂
 彳 丶
 白 月
 勹 山
 巾 他
 虫 车
 雨 耳
 日 要

㇏ ㇏
 她要扫地

讠 讠
 尸 子
 她 目
 扫 彳
 扌 米
 走 冫
 火 红

工 地
 茶 大
 马 王
 豸 爱
 喝 口
 止 木
 衤 钅
 衤 冫
 冫 卜



接纳组



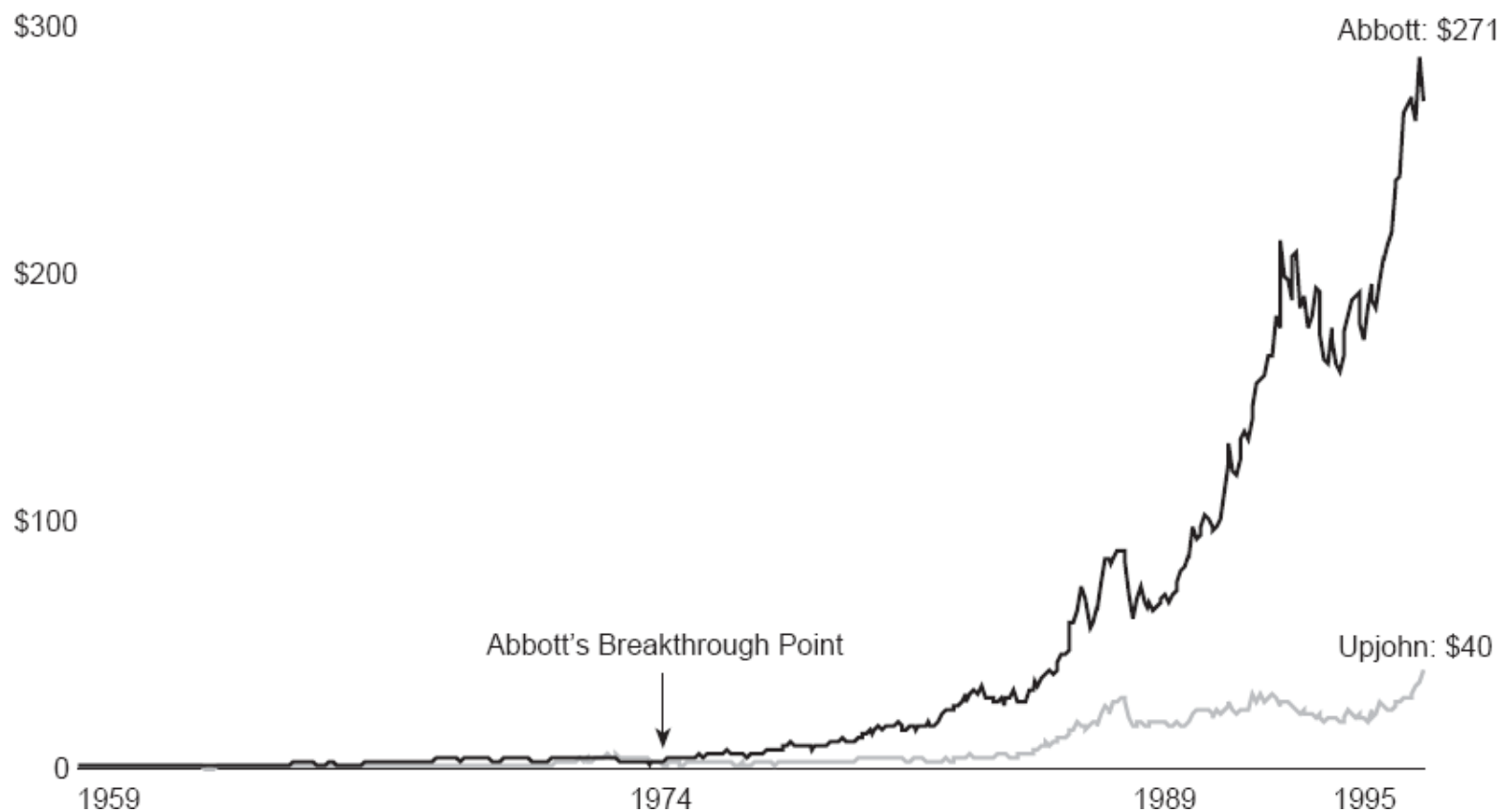
排斥组



任务开始一分半钟之后，.....能发现哪一组是排斥组吗？

优秀与卓越：雅培与普强

ABBOTT VERSUS UPJOHN
Cumulative Value of \$1 Invested,
1959 – 1995



第5级领导

第5级领导

高效的领导者

富有实力的经理人

乐于奉献的团队成员

能力突出的个人

“先人后事”与“先事后人”

Good to Great 47

**LEVEL 5 +
MANAGEMENT TEAM**
(Good-to-Great Companies)

LEVEL 5 LEADER



FIRST WHO

Get the right people on the bus.
Build a superior executive team.



THEN WHAT

Once you have the right people
in place, figure out the best path
to greatness.

**A “GENIUS WITH A
THOUSAND HELPERS”**
(Comparison Companies)

LEVEL 4 LEADER



FIRST WHAT

Set a vision for where to drive
the bus. Develop a road map
for driving the bus.

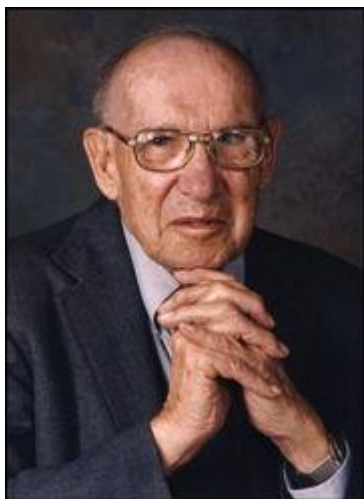


THEN WHO

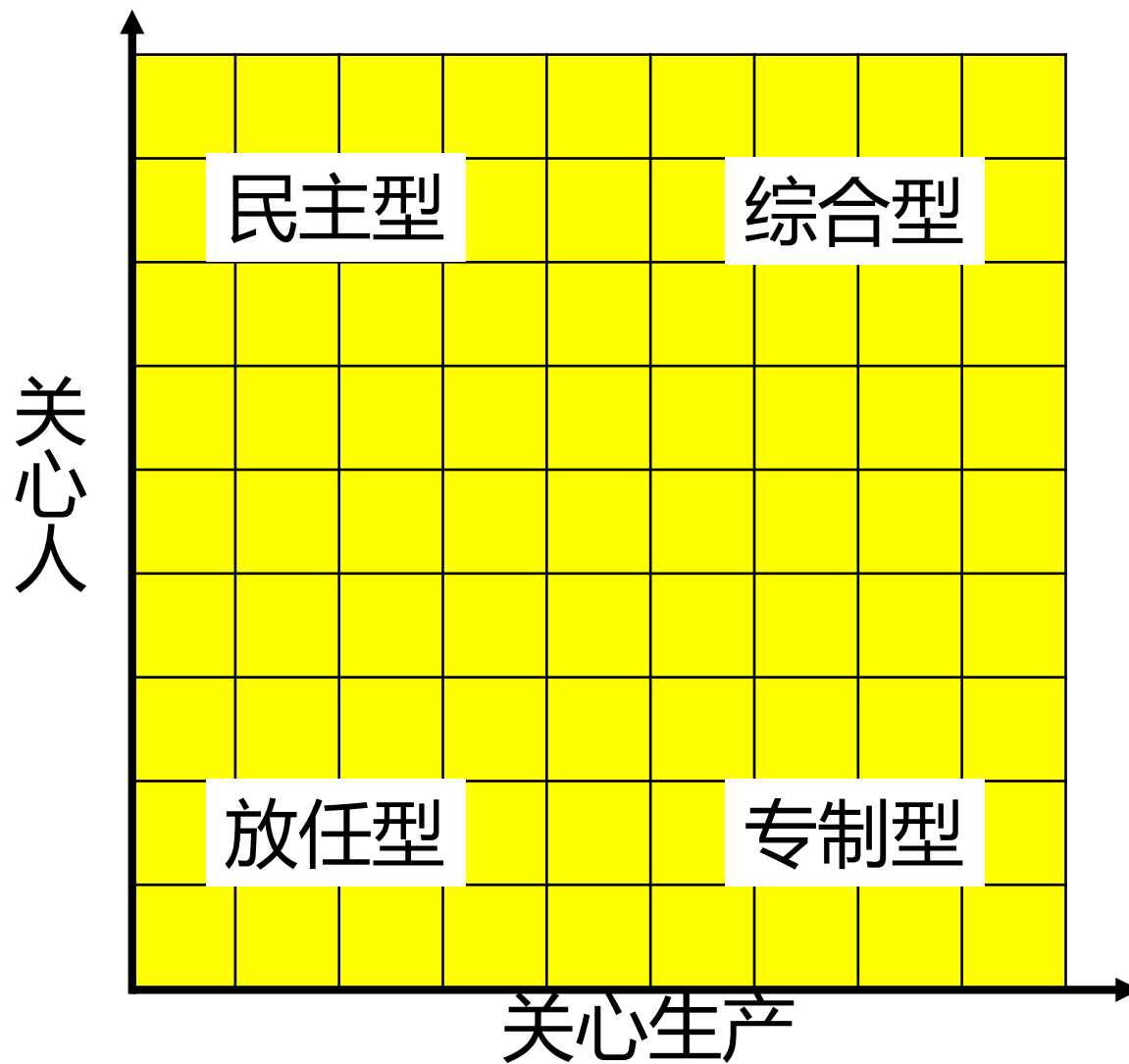
Enlist a crew of highly capable
“helpers” to make the vision
happen.

领导者与管理者

- ▶ 管理是正确地做事，领导则是做正确的事（P. 德鲁克）。
- ▶ 管理是安排和说明，领导则是培养和增强（T. 彼得斯）。
- ▶ 管理事，领导人（G. 霍珀）。
- ▶ 领导指引，老板驱使（T. 罗斯福）。

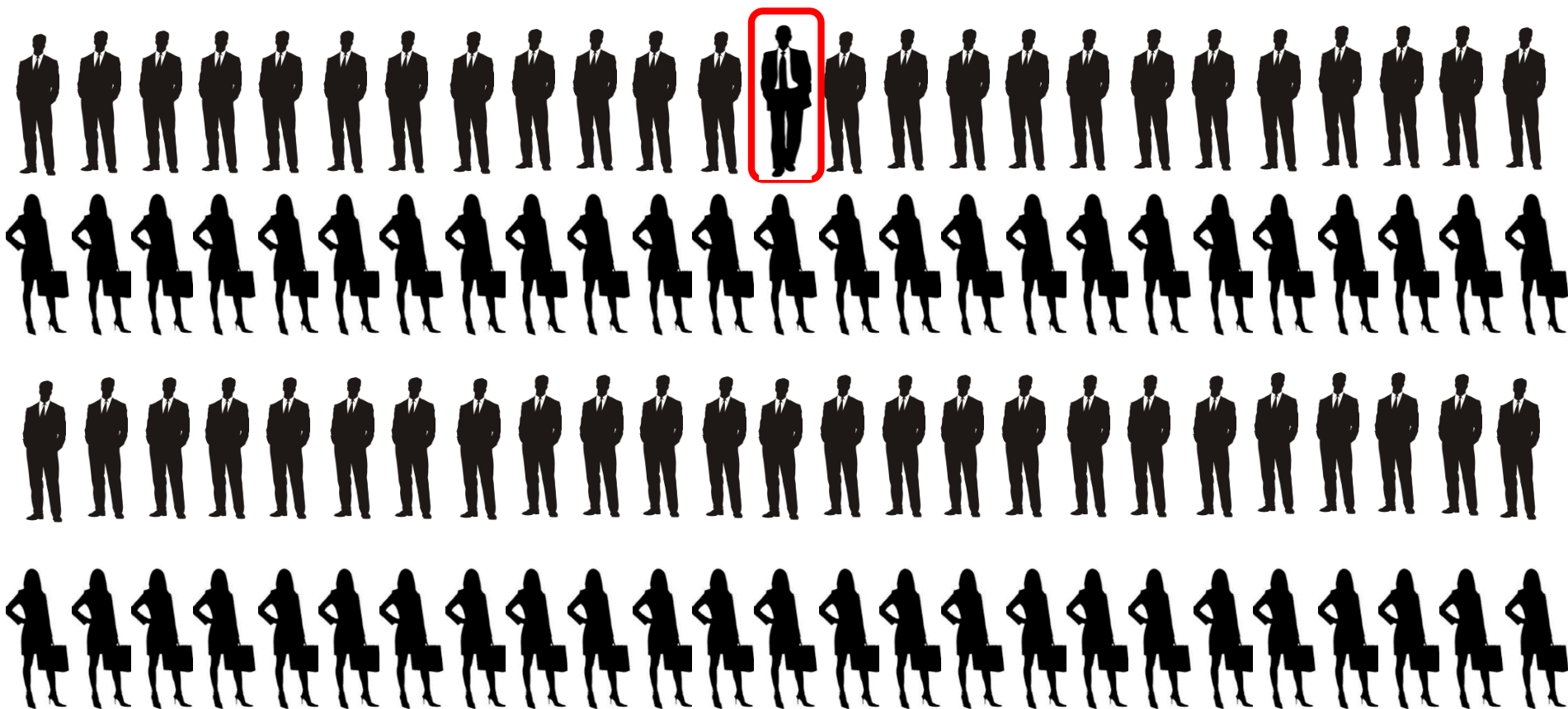


治事与治人



既能治事又能治人的领导者比例

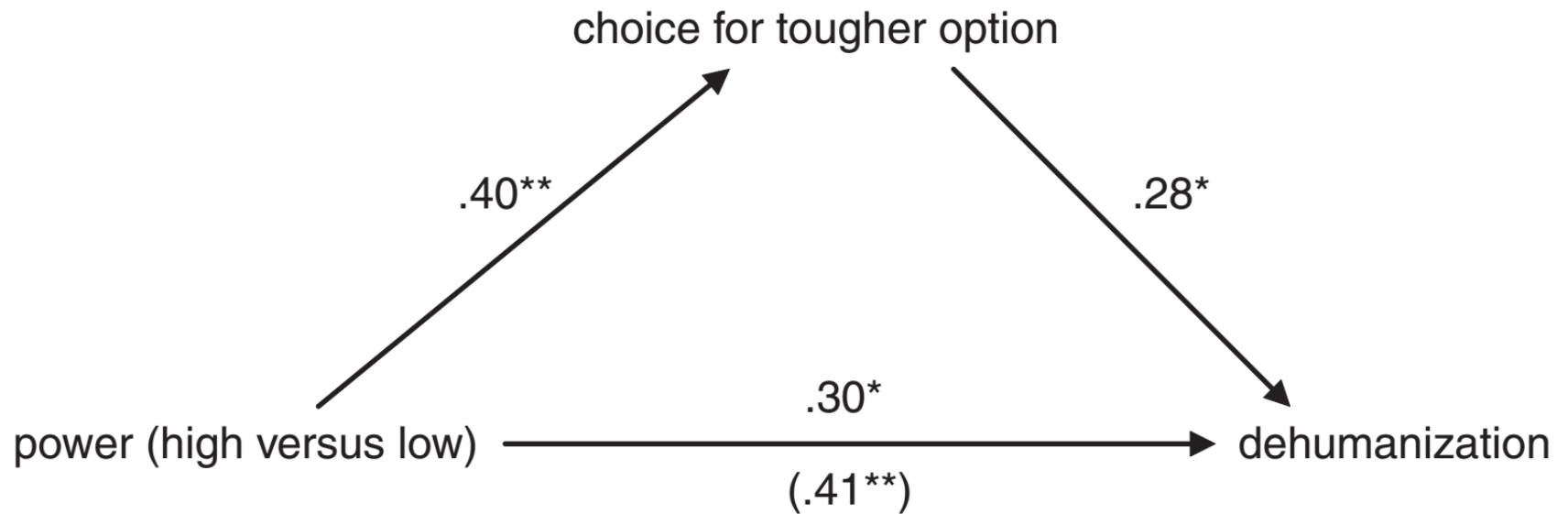
0.77%



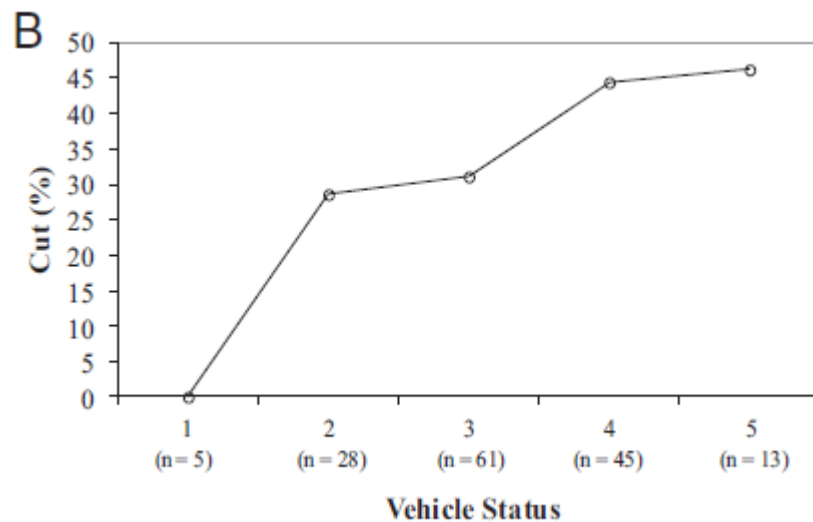
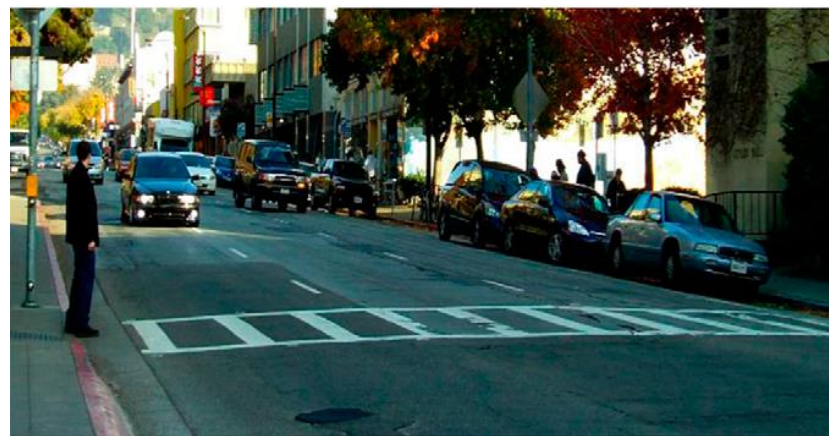
领导者的思维误区



领导者的思维误区



领导者的思维误区



用“脑”做管理 (brainfulness leader)

1. 我们拥有两套不同的思维系统
2. 优秀的领导者需要匹配“人”和“事”
3. 领导者偏好使用物理思维，忽视人际思维

结论：领导者需要平衡自身的思维模式



谢谢！

Hongchuan.Zhang@cufe.edu.cn

