



中资海派
经典管理

KeyLogic
凯洛格领导力发展丛书

Jim Clemmer

高绩效管理

(个人效能提升+领导力开发)×组织改进=领导型管理

[加] 吉姆·克莱默 (Jim Clemmer) 著 任月园 译



管理有技术，领导靠艺术
别再管理了，赶紧领导吧

克莱默 所著关于高绩效作品已被
翻译成数十种语言陆续出版，累积销量超过 **400 000** 册
《一分钟经理人》《知道做到》作者 **肯·布兰佳** 理性推荐

众多全球知名企业正在践行吉姆·克莱默的领导理念

IBM、奔驰、丰田、蒙特利尔银行、蒙特利尔银行、宜家家居、诺和诺德制药、
卡夫食品、立顿茶品、蒙特利尔银行、蒙特利尔银行、富士施乐公司、安永会
计师事务所、德勤会计师事 蒙特利尔 蒙特利尔银行、拿大国际航空公司、新西兰
航空公司、戴尔·卡耐基训练营、蒙特利尔银行、加拿大皇家银行，加拿大工业部、
交通部、劳工部、农业部……



深圳出版发行集团
海天出版社

Pathways *Jim Clemmer* To Performance

高绩效管理

(个人效能提升 + 领导力开发) × 组织改进 = 领导型管理

(加) 吉姆·克莱默 (Jim Clemmer) 著

任月园 译



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高绩效管理著 / (加) 克莱默著 ; 任月园译 . -- 深圳 :

海天出版社, 2011.6

ISBN 978-7-5507-0084-0

I. ①高… II. ①吉… ②任 III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 007534 号

版权登记号 图字: 19-2011-013 号

Pathways to Performance by Jim Clemmer

Copyright © 1995 by The Clemmer Group Inc.

This translation published by arrangement with Jim Clemmer

Simplified Chinese edition copyright © 2011 by Grand China Publishing House

All rights reserved.

No part of this book may be used or reproduced in any manner whatever without written permission except in the case of brief quotations embodied in critical articles or reviews.

本书中文简体字版通过 **Grand China Publishing House (中资出版社)** 授权海天出版社在中国内地出版并独家发行。未经出版者许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

高绩效管理著

(GAO JIXIAO GUANLIZHE)

海天出版社出版发行

(地址: 深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

订购电话: 0755-25970306, 83460397

执行策划: 桂 林 黄 河

责任编辑: 张绪华

责任技编: 钟榆琼

特约编辑: 伍勋亮 冯 霞

版式设计: 王 芳

封面设计: 安宁书装 谈志佳

深圳市希望印务有限公司印刷

2011 年 6 月第 1 版 2011 年 6 月第 1 次印刷

开本: 787 × 1092mm 1/16 印张: 13

字数: 193 千字

定价: 32.00 元

海天版图书版权所有, 侵权必究

海天版图书凡有印刷质量问题, 请随时向承印厂调换。

To all my readers
in China

I hope this book helps
you to continue blazing
pathways to ever
higher performance!

Keep up the strong
leadership.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'J' with a horizontal line through it, and the letters 'im' written below the curve of the 'J'.

致中国读者：

希望《高绩效管理者》这本书能够帮助你持续实现更高绩效，保持强有力的领导力。

吉姆·克莱默



问：克莱默先生，您是变革管理领域的专家，从您专业角度以及您客户的经历来看，许多重要变革之所以失败是因为什么？

吉姆·克莱默：在我们几十年的咨询经历和研究中，我们归纳出了导致改革失败的一些核心问题：

1. **陷入没有价值的繁忙工作中。**许多人衡量工作有效性时所使用的标准是工作数量而非质量。曾有一个组织，他们在讨论自己工作时高呼：“我们将文件整理得有多好！”但这样的行为有多大意义呢？我发现他们有一张目标清单，上面罗列了37项紧急任务，但这些行为并不会带来有价值的进步。

2. **改革缺乏系统性。**曾经有一个大型零售商，他们的产品在国内市场占主导地位，但他们的高层管理团队发现，他们需要通过一些根本性的改革来减少日常开支。他们请来咨询顾问，为他们在仓储、物流、市场份额、商场装修、生产线改造、客户服务培训、信息技术等方面开展了一系列重组的项目，但他们的努力并不凑效。许多改革的措施都过于狭隘和孤立，团队在做着片面、零碎的事情，没有涉及到根本性的系统性改革。

3. **缺乏改革的基础和程序。**对于许多失败的变革而言，发展出一套高标准的改革流程是一个大问题。也许我们的决心和热情在改革之初非常充沛，但由于我们没有发展出一套跟进的改革计划，在改革的过程中没有检查、测评和反馈问题，所以，我们错过了重新激励个人、团队和组织的机会。

4. **关注焦点模糊不清。**事实上，有很多改革的努力与CEO最关注的问题相分离。“为了把事情做得更好”，这样的改革目标尽管能促使员工参与和培养团队精神，但它的模糊性却令人困惑。一个团队和组织的终端客户和外

部伙伴也会因此而离开。

5. 空洞的领导力。一个团队和组织改革成败的最关键因素是领导者的行为。只有领导者全身心地投入，改革才有可能带来成功。他们要求组织和团队所做的事情，应该是他们自己能率先做到的。有的领导者可能在提出对组织各个方面的意见之后会说：“你们要改进这些地方。但我很忙，能力很强，我还有更重要的事情要做。”

以上这5个原因，每个都够糟糕的了，而当它们相互作用的时候，情况将变得更加糟糕。

问：对于个人和领导者而言，如何促进我们自己的进步呢？

吉姆·克莱默：无止境的由内而外的领导力本身就是一个持续的个人成长，这是一种我们要比自己制订的标准，和我们原来认为适合的目标成长得还要快的一种方式。持续的学习、成长和发展才能帮助我们找到最适合自己发展的独特道路。

我们做事情的方式取决于我们所用的工具和技术，但没有任何技术与工具能直接决定我们的处事方式。我们需要不断寻找、发展那些真正符合自身，并能带领我们实现目标的方法。对于领导力发展而言，并不存在一个快而简易的方法。“找到我们自己的路”本身就很难。

问：您说过，在改变组织与团队过程中，领导者需要积极改变与发展。那么您认为领导者主要需要哪些自我改变呢？

吉姆·克莱默：苏格兰诗人罗伯特·史蒂文森曾说过：最残酷的谎言是无声。作为领导者和管理者，我们不可能建立和领导一个与我们大相径庭的组织与团队。为什么很多改革与发展的努力最后以失败告终，其中最浅显也是最重要的原因就是，领导者和管理者没有为了改革与发展首先改变他们自己。

问：管理者和领导者，或者说“管理”和“领导”对于激励员工而言有什么差别？要想提高士气、绩效和员工对工作的投入程度，管理者应该如何转换他们的思维？

吉姆·克莱默：无数研究显示，当管理者想了解究竟是什么力量在激励

和鼓励员工时，他们与一线人员之间有一条鸿沟。面对士气的问题，管理者常常指责落后的工作理念，不够满意的报酬、福利或其他社会因素。但员工所需要的其实并没有管理者想象的那么金钱化。员工希望能以自己的工作为荣，成为成功团队的一分子，成为值得信任的组织中的一员。事实上，由于这些需要未能被满足，很多组织普遍遇到了士气低落的问题。士气问题说到底应该是领导力的问题。管理者咬牙切齿地问：“为什么员工不好好工作？”这其实是个基于错误假设下的错误问题。应该问的是：“为什么通过我的领导，员工不想工作？”

管理者与领导者的差别在于：

管理者总在尝试促使和动员，而领导者在尝试鼓舞；

管理者试图理解应该如何促动员工，而领导者在想为什么员工不被激励；

管理者想增加一些动机使员工有活力，充满工作热情，而领导者想确定优劣势，优化强项，排除最大的阻力。

大多数管理者认为，“激励”可以通过授权下属来实现，但有时这种授权很空洞。领导力是内在的，管理是外在的。如果组织希望通过“管理”来促使员工为自己的命运多负责任，那么需要通过管理鼓励员工的内在发展。如果组织希望通过管理来获得员工发自内心的承诺，那么组织需要让员工更多地参与到制订工作目标、明确说明如何达到目标以及如何建立弹性目标的过程中。

(以上访谈摘自：<http://www.hroot.com/contents/9/145582.html>)



名人推荐

《高绩效管理》是所有领导者和胸怀抱负者的必读之书。它会激发并指导你改变自己和其他人。

——肯·布兰佳

《一分钟经理人》合著者

要多有笑声,让团队更融洽,大家携手并进……实现高绩效并无捷径……这些提法都能够引起我的共鸣。《高绩效管理》是一本发人深省、实际有用的著作。

——艾伦·W. 斯塔克 (Alan W. Stark)

美国运通加拿大公司总裁

吉姆·克莱默是位创造者。他用幽默的讲述、令人难忘的案例和合理的逻辑引导读者以崭新的眼光来看待领导改进工作中遇到的挑战。我们常说在追寻质量提升的过程中营造“变革文化”必不可少,克莱默则赋予该提法以崭新的生命并给出诸多良好的行动建议。

——唐·贝里克 (Don Berwick)

美国医疗健康促进机构总裁兼 CEO

《高绩效管理》讲述了组织改进方面的重要个人看法。对于愿意承担绩效责任的人来说,这是一部重要的阐释性著作。

——邓肯·J. 麦金泰尔 (Duncan J. MacIntyre)

加拿大国家质量协会会长

《高绩效管理者》不仅是一本好书，还激发大家致力于做得更好，拥抱并实践个人、团队和组织改进方面的前沿做法。

——杰克·F. 尚德 (Jack F. Shand)

加拿大管理者协会 (Canadian Society of Association Executive) 会长

请花一点时间来“咀嚼”《高绩效管理者》的内容。这本书描绘出成功的蓝图。

——约翰·H. 曾格 (John H. Zenger)

曾格-米勒公司联合创始人

作为一名军官，我对有关领导和管理的思想特别感兴趣。我在职业生涯中扮演过这两种角色，有时候是同时做管理和做领导。明白领导和管理之间的差别以及何时该管理、何时该领导十分重要。

——克劳德·M. 博尔顿 (Claude M. Bolton, Jr)

美国空军准将

个人、团队和组织层面的变革十分重要。吉姆·克莱默分享自己在这三个方面的经验，它们对大家十分有益。吉姆的做法颇不寻常。许多人不愿意向他人泄露自己的学习工具。

——玛丽-乔·霍尔 (Mary-Jo Hall)

弗吉尼亚州贝尔瓦堡质量和防御系统管理学院教授

吉姆·克莱默穿越流行的组织方案和理论概念，引导企业领导者踏上高绩效管理者，实现公司的成功。

——罗杰·斯托巴赫 (Roger Staubach)

斯托巴赫公司 (The Staubach Company) 董事长兼 CEO

读过前言后，你会发现这本书值得花时间通读。它催发你行动。

——彼得·詹森 (Peter Jensen)

绩效培训公司 (Performance Coaching Inc.) 总裁

所有阅读《高绩效管理者》的人都必须停下来思考自己是否真正地致力于成为杰出的领导者。本书讲述了高绩效领导者需要具备的很多素质。吉姆指出：只要遵循书中讲述的流程并做出努力，大家都能够成为高绩效的人。

——戈登·坎宁 (Gordon Canning)

蓝山度假集团 (Blue Mountain Resorts) 总裁

《高绩效管理者》是继《开足马力》之后的另一本杰出著作。吉姆·克莱默提供了一份充满挑战、催人奋发的指南，让管理者踏上个人绩效和组织绩效提升之途。

——伯纳德·J. 赫尔曼 (Bernard J. Herman)

加利福尼亚州贝克斯菲尔德梅西医院 (Mercy Healthcare) 总裁

吉姆的这部著作适逢其时并充满启迪，它再次强调了管理组织变革和质量改进始于我们决定改变对自身的看法和自身行为对他人造成的影响。《高绩效管理者》提供了个人质量改进急需的路线图。

——J. W. 佩里 (J. W. Perry)

雷默环球快运公司 (Reimer Express World Corp.) 副总裁

我发现《高绩效管理者》引人入胜。书中提供的信息、建议和案例很能说到点子上。我觉得这本书深入地探讨了持续评估公司目标和优先事务方面的问题。

——萨姆·普尔 (Sam Poole)

马克西斯公司 (Maxis) 总裁

不管使用什么工具，全面质量管理、组织再造、团队建设、持续改进和授权等，吉姆提供的“通途与陷阱”部分都十分实用，会帮助经理人成功地领导组织走向新的方向。

——鲍勃·舍温 (Bob Sherwin)

卡赛特国际公司 (Kaset International) 总裁兼 CEO

《高绩效管理者》很吸引人、挑战人、启迪人和激发人，而且充满趣味性。它是各个领域、各个层级领导者的必备脚本。

——迪克·莱尔伯格 (Dick Lehrberg)

互动娱乐软件公司 (Interplay Productions) 执行副总裁

这本书是我读过的领导力技能培养方面的最全面的指南。我会多买几本赠送给公司里的高管们阅读，同时也备几本让自己在未来几年里重读。

——德鲁·耶洛普 (Drew Yallop)

加拿大石油公司 (Canadian Tire Petroleum) 总裁

《高绩效管理者》揭开了质量提升和组织改进的面纱，是组织绩效改进方面的良好指南。各种组织，不论规模大小、行业如何、是否为上市公司或者政府服务部门，都能够从中获得指导。

——托尼·约翰逊 (Tony Johnson)

加拿大国际航空公司人力开发和质量改进部副总裁

《高绩效管理者》是一幅美妙的路线图。另外，它字里行间还渗透着对组织生命和当今各行业领导者所面临的挑战的深刻洞察。

——约翰·林奇 (John Lynch)

北美人寿保险公司总裁兼 CEO

这本书引人深思。它让我反省自己的领导做法和尚需改进的许多地方。

——乔恩·斯莱格拉普 (Jon Slangerup)

加拿大联邦快递公司 (Federal Express) 副总裁兼总经理

阅读《高绩效管理者》，就是了解个人和组织创下成就的多种可能性。企业家和领导者会被吉姆发出的挑战所激发。

——道格·斯内森格 (Doug Snetsinger)

市场驱动质量机构 (Institute of Market Driven Quality) 执行总裁



高绩效：三驾马车合力并进

曾经有人问一位女士：“你为何把结婚戒指戴错了手指？”“因为我嫁错了人！”她愤然地回答道。在阅读此书之前，你要确保本书适合你。如果你想提升团队绩效、改善经营、优化组织，那么我们就站在了一条理想的起跑线上了。你在组织里的职位远不如“你是谁”重要。为此，你必须或强烈渴望成为领导者，但这并不意味着你必须占据“领导”宝座。要想改变别人，你必须首先改变自己。**自我领导是有效领导他人的关键，自我提升是团队和组织改进的起点。**如果你不认同我的观点，那很显然我们不合拍。撰写本书，我有如下三个主要目的：

- ◆ **给予刺激。**想方设法惹恼你。通过此书，我会让你对现行提升个人和组织的办法及效果大为不满。因为它并非供你消遣娱乐之作，而是你优化自身、团队和组织的奇招佳策。当今世界，要想脱颖而出，必需发动诸多变革。这实非易事，又非人人所愿。所以，我不会轻易放过你。我会像个军训教官一样站在你面前，狠下心来逼你，并且对你进行批评挑剔。
- ◆ **引领启发。**我会精选大量案例、观点和图表，让你茅塞顿开。既激发你提升自身，同时又引导你进行组织变革，因此难免出现我认为富有启迪的东西，你可能觉得比较啰嗦，而他人

也许觉得好笑的情景。所以必要时请你标出重点、做好摘录或者直接跳到你认为最有意义的部分。

- ◆ **提供指导。**通往高绩效的道路上，陷阱、隐患和死角四处丛生。很多人虽然很想改变和提升自己、团队和组织，但结果总是八面受挫。我也曾磕碰得满身淤伤，吃尽苦头。所以在带领你前进时，我会尽可能地给你指出来。因为找到并使用过许多高效、实用的提升自身、团队和组织的工具、技巧，所以在本书大部分篇章中，我将大量列举出来，以供你选择运用。但为了使其更符合自身现实环境、个性和组织文化，你可能需要稍稍调整它们。

经过多年的不断探索，我总结出一些有利于提升团队、经营及组织绩效的关键原则和实践经验。《高绩效管理者》专注于挖掘组织成功变革和改进所需的基本绩效原则。领导力水平的高低，个人是否擅长领导以及具体的执行情况都将直接决定变革和改进的结果，因此本书致力于研究和归纳促使组织改进、领导力开发和个人效能提升的基本原则。



拧成“高绩效之绳”

探索如何提升个人效能

人们经常会问我：写一本书，你要花了多长时间？如果从开始学习并应用本书中所讲述的提升个人效能的原则算起的话，那么我花了 20 多年的时间才写成本书！

20 世纪 60 年代，我在一座奶牛场长大。奶牛场紧挨着一座小镇，小镇之小以至于唯一的“重工业”就是一家农具铸造店，外加一位体重 300

磅的百科全书推销员！父亲言传身教，让我领悟了努力工作和自给自足的真谛。父亲虽然只受过8年教育，而且经常盘算着让我接管家里的农场，所以并不太重视我的学习、个人发展和受教育情况等。可是在母亲的影响下，我深深地喜欢上了阅读。小学时我学习成绩很好，但是中学后就逐渐退步为中等偏下。10年级快结束时，我对学习完全丧失了兴趣，于是索性退了学。那一年，我16岁。

在本地一家杂货店干了2年后，1974年我进入卡利根水软化设备公司，从事水处理器推销工作。当时，我18岁，但却发现了一个激动人心的新世界！学习完戴尔·卡耐基的个人提升课程，阅读完克劳德·布里斯托尔（Claude Bristol）的《引爆内心的TNT》（*TNT: The Power Within You*）后，我发现一扇通往新世界的大门在我面前缓缓地打开了。慢慢地，我开始了解并试着应用一些个人发展、愿景规划和其他方面的原则。每个月，我都会订阅《成功》杂志，并将此习惯保持至今。同时，我开始研读一些有关个人发展方面的书籍，如拿破仑·希尔、戴尔·卡耐基、齐格·金克拉、奥格·曼狄诺、韦恩·戴尔等人所撰写的书籍。在上下班的路上和拨打推销电话的间隙，我会收听厄尔·南丁格尔和其他人的培训课程磁带。另外，凡是戴尔·卡耐基开设的课程，不论是提高个人绩效、培养沟通能力，还是传授销售与管理技巧，我都会去学习并设法当他们的助教。

19岁时，我荣升为卡利根水软化设备公司的销售经理，并开始学习和应用许多开发领导力、提升个人的原则。我学到的原则、工具和技巧迅速地帮助我在卡利根公司成功地开展一系列培训课程并担任多种综合管理职位。此外，我还通过上夜校来提升自己，完成了高中和大学的商务、写作、沟通及文科课程。

兼并收购带来的变革体验

1980年，我已经负责经营卡利根公司旗下最大一家分店。跟其他加盟商申请加盟自办分店一样，我自负盈亏。由于一直学习和应用的组织改进、领导力开发和个人效能的提升原则带来了显著的成效，我禁不住想将它们教给他人。一旦有了这个想法，我便开始着手这件事情。一开始，我在大学的图书馆里查阅咨询和培训领域的资料，后来便慢慢地与培训和咨询类

公司进行了面对面沟通和讨论交流。

1981年初，我跟阿特·麦克内尔取得了联系。那时，他刚刚创办一家名叫“成就咨询机构”（Achieve Group）的公司。公司先是设在地下室里，后来搬到一间与人共用的办公室中。它最早开设的培训项目是曾格－米勒公司（Zenger-Miller，总部位于美国加利福尼亚州）开发的“监督管理”课程（SUPERVISION）。我发现这项课程中提供的人际技巧、价值观和实际方法等既管用又刺激。我喜欢这个项目，这不仅使我有机会帮助成千上万的人提升个人或组织绩效，还可以让我拥有（阿特答应卖给我一些成就咨询机构的股权）和经营前途灿烂的公司……深入考虑过诸多因素后，我决定放弃在卡利根水软化设备公司的快速晋升机会，哪怕拿着更低的薪水也要加入成就咨询机构！

1991年，我跟阿特把成就咨询机构出售给了曾格－米勒公司。在此之前10年间，成就咨询机构的收入节节攀升、连连翻番。我们运用本书中所讲述的原则和方法让公司成长为加拿大最大的“战略咨询和培训”公司。竞争对手们要么萎缩了，要么撤出在加拿大的经营，经理们也纷纷跳槽期望与我们合作。

有些公司发展十分迅猛，在经营头10年就赚得数亿甚至数10亿美元。与这类成功的传奇相比，成就咨询机构的发展相对缓慢。但是这阶段的经营促使我学习和丰富了个人的经验，并运用本书中讲到的原则。我们做得不错，建立起强大的组织。但在那10年间，我们并非一帆风顺：濒临破产、发不出薪水、靠信用卡度日、投资失误、所雇非人、萌生官僚习气、做下许多愚蠢的举动……所以，我也形成了一些不良的、会陷自身于险境的习惯。

我亲身经历了曾格－米勒公司对成就咨询机构的兼并收购，近距离地观察和体验了兼并收购带来的挑战和文化变革。亲眼看着自己创办的公司被别人用截然不同的方式加以管理是一件非常痛苦的事情，这感觉就像父母跟婚后成家的子女同居于一个屋檐下一样，你对他们的日常决策、新生活和常规做法没有太多的影响和控制力。因此，1994年初我撤身而退，创办起克莱默咨询集团。

研究组织变革与改进

20世纪80年代早期，我把精力集中在两件事情上：第一，创办成就咨询机构；第二，争取在竞争激烈的领导力培训市场上占据一席之地。1983年，曾格-米勒公司、成就咨询机构与汤姆·彼得斯展开了合作。当时，汤姆·彼得斯和鲍勃·沃特曼合著的《追求卓越》(*In Search of Excellence*)一书势头正劲。根据卓越原则，我们与汤姆一起开发了“执行行动计划流程”(Executive Action Planning Process)，这让我的人生再次发生了转折。那时我在领导力开发方面已有经验，意识到如果企业文化对新培养的技能不加以鼓励、支持，那么要维持新的做法将举步维艰，甚至无果而终。因此我们跟汤姆合作打造的“通向卓越”(Toward Excellence)流程主要介绍了企业文化变革、员工参与度、权力下放(即后来流行的“授权”一词)、服务和质量改进、创新以及系统整合等战略要点，其中提到的愿景、价值观、服务、参与度以及创新等卓越原则跟我10年来提升个人效能的经验两相契合。

1984年，推动“通往卓越”的工作促使我开始大力地进行个人学习、写作和演讲。我自己开发了一个文件归档系统，用以检索和轻松查找我在《财富》《哈佛商业评论》《培训》以及其他新闻杂志、时事通讯中读过并保存下来的文章。随着图书室的不断扩充，我找到了越来越多对我进行研究具有很大参考意义的书籍。我作过1200多场领导力开发和组织改进方面的演讲，举办过近200场管理层拓展训练(为期两三天)、讲习班和研讨会，帮助领导团队理解和应用相关的原则和方法。我频繁地辗转于计程车、飞机和飞机场中，穿梭在会议室和旅馆之间。家人觉得出差旅行是一件十分有趣的事情，可我一点儿不觉得。

现在，这份工作是我的全职工作，几乎占据了我的全部生命。跟你说这些，主要是想让你了解本书中所讲述的原则、概念和建议都是有着深厚的研究基础并经过严格的实地考察的。



目 | 录 CONTENTS

致中国读者	1
HRoot 专访	2
名人推荐	5
前 言 高绩效：三驾马车合力并进	9

第一章 变革·学习·改进 17

在管理上，预测某些具体事件是无用的，我们必须要了解与日俱增的技术用语，适应不断变化的情况和事情（它们会改变未来），并作出相应的行动。有些管理者由于不愿付出这方面的努力，不愿学习，又不具备必备的知识，他们的职业生涯注定会遭遇瓶颈并殃及公司。

第1节 驾驭“狂飙式”变革	18
第2节 领导他人源于自我领导	29
第3节 绩效改进路线图	44

第二章 愿景·价值观·使命 47

人类最深切的渴望并不是追求欢愉，而是追求一种终极目标，它会让我们生命更加完整，生活有着清晰方向，并愿意付出全部的力量。如果你不深信自己的生命充满意义，就永远无法体会到发自内心的最大喜悦。

第1节 关注焦点和环境	48
-------------	----