

基于普华永道的专业研究
奥运体育代表团首席心理学家的实践经验
体育精神与专业管理研究的完美结合

高绩效 领导力

(美) 格雷厄姆·温特 (Graham Winter) 著
范保群 译

High Performance Leadership

Creating, Leading and Living in a High Performance World



机械工业出版社
China Machine Press

高绩效 领导力

(美) 格雷厄姆·温特 (Graham Winter) 著

范保群 译

High Performance

Leadership

Creating, Leading and Living in a High Performance World



机械工业出版社
China Machine Press

Graham Winter. High Performance Leadership: Creating, Leading and Living in a High Performance World.

Copyright © 2003 by John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.

Authorized Translation from English language edition published by John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2004 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2003-3584

图书在版编目(CIP)数据

高绩效领导力 / (澳) 温特 (Winter, G.) 著; 范保群译. - 北京: 机械工业出版社, 2004.9

书名原文: High Performance Leadership: Creating, Leading and Living in a High Performance World

ISBN 7-111-14795-2

I. 高… II. ① 温… ② 范… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第062693号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 颜诚若 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004年9月第1版第1次印刷

718mm × 1020mm 1/16 · 19印张

定价: 38.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

◆ 推 荐 序 ◆

千里之行，始于足下。

老子

征程充满创新和挑战，我们通过实践变得更强大、更精明、更富足。

生活中的道理同样适用于商业领域，遍及世界的企业都在一个迅速变化的环境里运行。当今高绩效的公司比以前更需要高绩效的领导带领着去远征。

一个组织成功的关键在于有一种培育各层领导力的文化。成功的领导者都是怀着满腔热情投入到事业中的，他们能够让部属忠心耿耿，并通过自身的行为鼓舞着跟随者。

成功的领导自始至终需要聚焦能力。这从短期来看，是指获得效益；从长远来看，是让企业生存下去。领导必须对股东和长期的利益相关者负责。

一个公司有很多成功途径。未来高绩效的组织需要敏捷性，即商业战略的灵活性、各系统的集成性以及能迅速对机会和威胁做出反应的技术与文化。然而，在敏捷性的基础上，还必须靠纪律、结构、流程和边界来保证所有人的行动方向一致。

持续的高绩效是大量个体行动的总和。

每个组织必须有目的地推动领导者去追求绩效。本书为培养高绩效的领导者提供了一个注重实效的框架。

投资在有可塑性的领导者身上，将为现在和未来的高绩效打好一个坚实的基础。随着时间的推移，高绩效的文化将成为主流。

高绩效的领导者能建立起保持前进动力的企业文化，强有力的企业文化能够显著地协调价值观、行为和效果。

世上没有银子弹！^①

高绩效的领导者应该具有相当的行动速度和敏捷性，但必须有一个非常坚实的能完美运作的基础。

普华永道咨询公司亚太区战略变革领导人与合伙人

格雷斯·肖帕尔

^① 银子弹，比喻解决问题的良方，高招。

◆ 自 序 ◆

介绍高绩效领导力

我们生活在一个高绩效的世界里，我非常幸运能与许多在各自领域取得成功并且能力卓著的人密切合作。

在本书中，你会发现智慧、经验和一种实用战略相互交织，让你带领你的组织在21世纪飞速变化的商业世界里迈向更高的层次。

此种实用战略已在不计其数的私营组织和公共事业部门进行了成功的设计和实施，反馈证实这是一种实用的方法，易于在组织内部运用，对组织活动的复杂性应付自如。

通过一系列高绩效组织的案例，如奥运会、特种武装部队、艺术团体、医疗救援服务、珠穆朗玛峰探险，你会发现本书浅显易懂，是多种工具、技术、模型和理念的综合，能够在你的商业活动中迅速加以运用。

本书致力于创建敏捷、适应性强、快速反应的组织。更为重要的是，这本书的写作与示例风格能使你的执行层员工和首席执行官获得同样的感觉。

这就是说，你可以将书中的基本原理在单一团队或更大型的组织内运用和实践。

本书引进了一系列概念，如“战略型领导者”、“高绩效项目”、“绩效模式”以及“商业竞技者”，探求战略型领导和指导者在高绩效环境中的作用，并指导你为自己的高绩效项目（业务单元、团队、组织）建立绩效模式。它同时还论及大量我们在实践中成功运用的项目。

需要强调的是，这不是一种学术性的领导方法，也不是应对21世纪所有商业挑战的万灵药，当然它也不是将体育竞技和商业活动进行简单模拟的案头读物。

本书概括为四个部分。

全球化竞争

第一部分首先介绍了21世纪商业环境中对绩效的种种挑战。对于绩效领导

者来说，这个竞技实际上是全球化竞争。在这个竞技中，速度、敏捷以及世界级标准是取得成功的关键。

这种全球化竞争迫使领导者建立和维护一种高绩效文化，管理不同的利益相关者，面对市场和技术的迅速变化，维持高质量的产品和服务质量。本书就是为全球化竞争而专门设计的。

在这一部分，你会学到世界顶尖奥林匹克参赛团队的绩效战略和经验，并学会如何将同样的战略创造性地运用于其他高绩效环境中。

你是商业竞技者

在第二部分，你要把自己看做商业竞技者，并沿用与奥林匹克运动员相同的绩效原理。你将磨炼在全球性商业竞争领域中至关重要的技能，包括建立人际关系，设定清晰的方向，并把自己发展为高绩效品牌。

通过更好地理解自身的绩效心理要素以及发展上述的技能，你将在全球化竞争中更胜任领导的工作，更好地指导他人。

高绩效领导力：竞争优势

竞争和绩效优势以能力为依托，几乎没有什么能力比绩效领导力更难复制了。在第三部分，你将接受绩效领导者三个核心角色的挑战和指导：

- 战略型领导
- 绩效教练
- 发展教练

战略型领导创立保护型战略和文化，发展教练建立和保护组织的能力，绩效教练建立一种员工可以创建额外结果的环境，上述每一个角色对于创建和维护高绩效环境中的灵敏性和能力都至关重要。

设计你自己的高绩效领导力模式

所有的奥林匹克教练都有自己的绩效模式，在进行自身的计划时发挥着模板的作用。在第四部分，你将通过学习商业、奥林匹克运动、特别团体等领域的绩效领导者的经验，建立自己的绩效模式。

这个模式是动态的，由个人绩效、教练技巧支持，这也就是我们所说的高

绩效领导力。

本部分的每一章都分别论及绩效模式的一个要素，并同时分享在全球各种组织中得到运用的高绩效领导项目中的部分项目和活动。

相关书目和网址的链接

全球化竞争飞速变化，因此不断更新高绩效领导力项目中的资料是至关重要的。为此我们邀请读者浏览相关的网址www.highperformanceleadership.biz，讨论问题，查阅可用的计划，分享和更新知识。

我希望你能愉快地享受本书，并让它成为你在全球性商业竞争中的良友。

目 录

推荐序

自序

第一部分 高绩效世界

第1章 全球化竞争	2
-----------------	---

第2章 全球化竞争战略	13
-------------------	----

第二部分 商业竞技者

第3章 动态绩效心理学	30
-------------------	----

第4章 方向感	42
---------------	----

第5章 赢在起步前	56
-----------------	----

第6章 绩效能	79
---------------	----

第7章 成为高绩效品牌	91
-------------------	----

第8章 高绩效关系网	101
------------------	-----

第三部分 绩效领导者

第9章 追寻绩效模式	116
------------------	-----

第10章 作为竞争优势的绩效领导力	126
-------------------------	-----

第11章 绩效领导力技巧	146
--------------------	-----

第四部分 创建绩效模式

第12章 确定目标：获胜的战略	169
-----------------------	-----

第13章 审视：熟悉环境	195
--------------------	-----

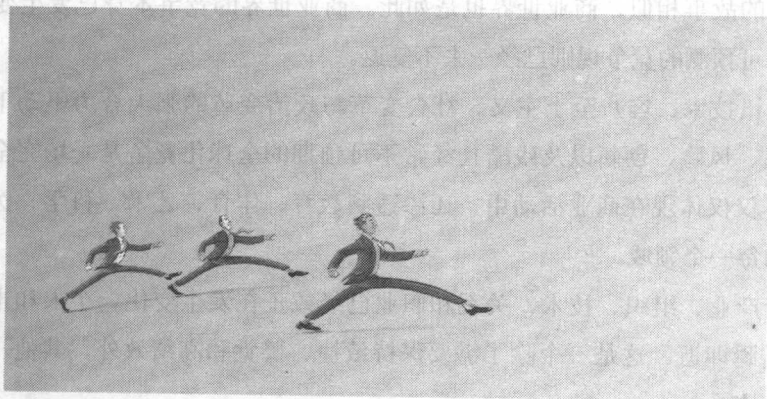
第14章 准备：绩效配置	209
--------------------	-----

第15章 实施：执行就是一切	230
第16章 学习和适应	239
第17章 达成结果	255
第18章 创建绩效文化	266
后记	285
注释	286
译者后记	293

第一章

第一部分

高绩效世界



高绩效世界

这是一本关于绩效的书籍，旨在帮助读者了解绩效的含义、重要性以及如何提高绩效。本书从绩效的定义、绩效的衡量、绩效的提升等方面进行了详细的阐述。本书适合企业管理者、人力资源从业者以及所有对绩效感兴趣的人士阅读。

◆ 第 1 章 ◆

全球化竞争

让我们解读理查德·巴赫（Richard Bach）在《梦幻飞行》（*Illusions*）一书中的一句话：“当蛹生命结束时，正是蝴蝶生命的开始。”¹

一个结束即一个开始，这就是变革。

与蛹的故事相似，商业世界也是如此。商业世界的竞争本身已发生变化，20世纪缓慢、可预测的竞争规则已经一去不复返。

在通讯技术、客户至上主义、社会变革与政治变革的强大合力驱动下，涉及速度、机遇、风险、创新以及残酷且经常不可预期的全球化竞争是一场完全不同的竞争，它不仅仅体现在商业活动中，还渗透到教育、体育、艺术、科学、医学等人类所企及的每一个领域。

随着产业、组织、技术、关系和职业已经或正在发生变化，个人和市场原有的定位也转瞬即逝。这是一个除了需要保持敏捷、警觉和高绩效外，其他一切都无法确定的环境。

正如理查德·巴赫所提醒的：我们可以将这些变革看做是结束或者是开始。

如果我们把这些看做是开始，那么我们就要进化自身并适应日益变化的环境。也许我们可以选择抗拒变化，可能有一个封闭的地方能使我们抗拒一段时间。但是高绩效的领导应选择通过创造一个敏捷、高效的机构（团队、业务单元、组织），来积极投身于复杂且富有挑战性的全球化竞争之中。

蛹正在慢慢死去，我们必须成为蝴蝶。

1.1 绩效环境

这是一本关于绩效和领导的书，讲的是在商业、政府、科学、教育及体育等相

关领域如何达成高绩效。因此，我们必须首先说明绩效产生的环境。

换句话说，如果你打算翻越一座山脉，事先却不研究地形，不了解山峰、山谷、溪流、道路、植被和野兽等环境条件，然后就贸然行动将是愚蠢的。你尤其应该知道这座山脉有哪些诱人之处，有哪些危险，周边环境时时刻刻可能发生怎样的变化，其他登山者是如何处理上述问题或类似挑战的，等等。

在很多方面，商业的全球化竞争就像动态、易变的山峰和山谷，受到与地震、火山、侵蚀等类似的商业活动的不断影响和重塑。这是组织所面临的挑战，是通向绩效环境的必由之路。

1.1.1 绩效环境中的3“S”

在全球化竞争来临之前，各个国家、产业和聚焦于某一主要战略的产品之间在一段时间内有清晰的界限。自1984年以来，规模（scale）、速度（speed）和标准（standard）这3个要素都发生了改变。通过它们的改变，每一个要素都完全重塑了绩效。

规模：从国家到全球

在全球化竞争以前，最基本的地域单位是国家。即使是最大的公司，它在不同的国家也都以不同的方式运作，加之对资金流动和贸易的限制，使得绩效主要体现在一国企业之间。20世纪90年代，民主、自由贸易和技术改变了一切。现在，最基本的地域单位是全球，这意味着你将与埃克森、美孚、必和必拓公司等强强联合的大型组织以及一些小的家族式跨国企业进行全球化竞争。

速度：从稳健到快速

你是否注意到事情是如何被推动到一起的？正如比尔·盖茨描述的：“企业正以思想的速度运营。”²曾经为了控制和预测而设计的组织，现在必须以光速去设计、实施新的战略和迎接技术的挑战。因为传递速度的加快，敏捷性和快速响应已成为企业的新能力。

在最近普华永道咨询公司的高层主管调查报告中³，比尔·福特教授评价道：“1991年，我问过一群传统财务公司的高级主管，贵公司一般多长时间与竞争对手的产品比较一次？回答是7年。而现在的回答是几周甚至是几天。”

标准：从本地到世界级

你不必再为购买巴黎品质的东西而跑到巴黎去了。现在顾客无论住在哪里，都

能够享受到世界级的服务和产品。激烈竞争和顾客需求使我们像出类拔萃的运动员一样，不得不升高横杆，不断激励自己和他人越过更高的高度。正如澳大利亚一流的无线通信和微波通讯设备的设计者与供应商阔丹（Codan）公司首席执行官迈克·赫德所说：“我们必须以世界级的标准来要求自己，并真正成为世界最好的。”⁴

表1-1总结了全球化竞争过程中企业的规模、速度和标准的变化及其对组织已产生的影响。

表1-1 绩效环境的变化

要素	全球化竞争之前	全球化竞争	对组织的影响
规模	以本国为基础的有限范围	全球范围	竞争加剧
速度	稳定和线性	迅速和多方向	活动时间缩短
标准	本国的标准	世界级	每个人从世界角度看待价值

1.1.2 领导：不仅仅是一个职位

和大多数同行一样，每周你可能没有剩余时间来规划如何工作得更努力或更长久些。你面对的是来自事业、家庭、社会、你本身的压力和要求，这些压力不但不会削减，反而有可能逐渐增加。

论述全球化竞争下领导的实践和工具的著作很多。你可能已经读过《哈佛商业评论》和《快速公司》（*Fast Company*），并试图从柯维⁵、科特⁶和圣吉⁷等人的著作中搜寻精华，你也可能参加过数不胜数的领导力和团队建设的培训课程，但产生的效果却是非常短暂的。你是否已经获得能够引导组织中的每一个人在复杂环境里保持高绩效的可行的“绩效模式”？高绩效的领导力是什么？组织中每个人都是高绩效的领导者，还是仅仅局限于董事会？

全球化竞争要求高绩效领导者在组织中无所不在，他不应受限也不能受限于职位或职业。

如果你仅按商务名片所描述的那样把自己看做是一个高绩效领导，那么你就看不到你的日常行为是如何改变和影响你所交往的人的。事实上，我们在家庭、专业领域、组织、团队、社区和国家等许多不同的领域都是领导者。

我们用个人和集体的力量改造着生存的世界，正如曼德拉在一个监狱的牢房里影响着一个国家一样。无论我们身处组织的哪一个层级或位置，每个人都能起到很重要的作用。

你是非常强有力的，你是领导，然而几乎没有什么能告诉你，一个高绩效领导者不仅仅意味着你的职位。我希望本书所提到的模式、策略和工具能够帮助大家转变为高绩效领导。

1.2 重塑的绩效环境是什么

全球化、技术发展和社会变革持续改变着商业环境，它们是变革的驱动者，改变着全世界高绩效领导的议事日程（见图1-1）。

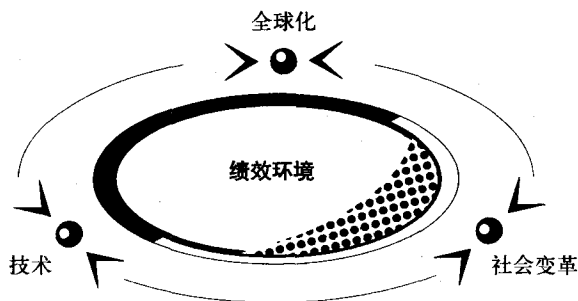


图1-1 重塑商业环境的三个因素

在解释高绩效领导力的原则和策略前，我必须强调与目的相关的几个观点。在继续下一个章节前请预览一下这些观点。

1.3 商业活动全球化

全球化不是一个新的概念，但是在20世纪最后30年里，全球化得到了全新、更具活力的重塑并重新界定了商业活动和个人生活。

全球化源自20世纪80年代亚洲国家的出口推动，但真正发展始于20世纪90年代初，当时各国纷纷减少和消除大量的贸易壁垒，对全球竞争者和投资者开放本国市场和国有企业。特别是近年来，许多大的强强联合公司（例如戴姆勒-克莱斯勒公司）在电信、会计、汽车等行业不断减少主要参与者的数量。互联网和相关技术进一步加速了变革，随着更多有发展前景的事物纷纷出现，价值链的效率进一步提升了。

2001年9月11日的恐怖袭击事件和接下来的纷争，也许会使全球化倒退回某种民族主义，但是潘多拉的盒子已打开，不管美国或任何人采取什么样的保护主义，全球化的趋势仍将势不可挡。

现在，全球化意味着你的商业活动必须参与全世界商业活动的竞争，绩效环境是世界性的，任何封闭守旧的企业都不可能再存活。

全球化比其他任何因素更能驱动对更高绩效的追寻。消费者不再只有一种选择或为数不多的几种选择了：他们处在全球营销者的“轰击”之下，这些全球营销者的目的只有一个：“让自己的品牌获胜”。

当一个本地的小商店受到跨国公司连锁店围攻时，这些全球化的跨国公司本身也可能因为拥有亲和力的网站界面和庞大“仓库”的虚拟企业的竞争而倒闭。例如，巴诺书店（Barnes and Noble bookstores）拥有约20万册图书，而亚马逊网上书店拥有约450万册图书！⁸借助分布在全球的计算机，亚马逊网上书店使人们能够随时随地在网上虚拟书店里漫游，且不必承担同时同地的库存。这是一种不同的模式，在其挑战下，传统的商业模式必须适应和改进，否则只有死路一条。

竞争中孕育着竞争。没有人能幸免于此，甚至政府也不行。这就是我们要质疑现有的管理模式，并挑战和改变我们的策略与经营方式的原因。

旧模式存在风险

任何时候，风险和机会总是并存的。乔尔·巴克⁹曾告诫我们：新模式将把那些仍实施着旧模式的人置于危险境地。由于经营模式的生命周期会持续缩短，所以企业必须不断寻找新的和更好的方式来配置自身的经营和产品——外包、裁员、再定位、重新包装、合并、分拆以及寻找任何能够获利的空间。

和产品一样，领导实践也必须不断更新。在当今全球化时代，传统的领导实践（“男老板”、“命令与控制”）只有一个有限的生命周期，既不能适应竞争的复杂性，也不能满足人们的期望。

像旧经营模式存在风险一样，新经营模式也存在风险。伴随着风险的是收益，高绩效环境的特征之一就是收益的差距增大。要么你及时改变组织设计，更新职业理念，发布全新的产品，与竞争对手联盟，从而获取丰厚的收益，要么就是遭受较大的损失。

大约10年或20年前，“战略计划模式”相当简单。基本上你拟好计划，然后放在抽屉里，并带领（或者，更确切地说是“管理”）企业沿着合理的、可预期的路线前行。这与联合利华的董事长尼尔·菲茨杰拉德（Niall Fitzgerald）所描述的全球化观点形成鲜明的对照，他认为：“我们了解得越多，全球化就越清晰，就是没有规则、

没有魔幻子弹、没有一劳永逸的模板。最关键的是灵活性和适应性。”¹⁰

新经营模式必须考虑新的、进攻性的、潜在的竞争对手，必须考虑更精干且技能更高的雇员，必须考虑合约者与合作伙伴，必须考虑复杂多样的利益相关者和新技术。所有这些都要求（或威胁）完全变革你的经营业务。

没有人真正知道全球化最终会发展到什么程度，它是否会因政府开始树立新的贸易壁垒而崩溃。尽管当前的产业和职业模式已经训练我们在限定的边界内工作，但是全球化激励我们跳出当前产业和职业的模式去思考和行动。

当然，现在有许多书籍和杂志以及网络都鼓励我们放弃旧的经营模式。然而，不幸的是，告诉你新商业模式的却很少。当你知道旧经营模式已经过时但还没有被替换时，你处于无法决定、无法行动的尴尬情境中，这在快速变化的高绩效环境中是非常危险的。

本书是有助于领导者理解高绩效环境的范本。它提供策略以便快速制定计划，获取变化中的知识，创建敏捷的执行部门，挖掘人们的潜能。它能引导你和你的同事行动于全球化竞争之前，并自如应付那些因经营模式过时而带来的不确定性。

1.4 技术的力量

伴随着全球化而来的是信息处理和通讯技术的爆炸式发展，信息处理和通讯技术已经重塑了商业环境。尤其是其中的互联网技术被哈佛商学院克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen）教授恰如其分地描述为一种“颠覆性的技术”¹¹。

互联网的发展改变了个人的能力与组织和市场的动态。它以众所周知的“网速”创造了即时的全球性规模（范围），显著地改变了3“S”，与此同时，还改变了除时间和地域外的所有市场标准。正如普华永道出版的《CEO的智慧》¹²一书所描述的：“互联网使时空概念在商品和服务贸易中变得没有什么意义了。”

当我们大多数人开始发送电子邮件和建立网站时，大多数组织正使用互联网把员工、供应商、合作伙伴及顾客连接在一起。当福特和通用汽车这样的巨型企业花费数十亿美元巨资购买在线运作技术来创造虚拟市场时，分析学家推测这样所创造的收益比实体公司所能创造的还要多，这是一场全新的竞争。

互联网已经改变了世界，并且这些无可质疑的变革正以多种多样的技术方式出现。世界五大消费电子制造商之一汤姆森多媒体公司董事长兼首席执行官赛利·布

雷顿 (Thierry Breton) 认为: 这些变化 “需要加强管理”, 同时强调 “快速反应是战略的需要”¹³。

1.4.1 了解全球化竞争

因为技术变革的速度和数量是实实在在地在变化, 所以期望获得高效率运作的组织, 就必须与本产业内部和外部的技术协调发展。正如我们将在第四部分讨论的: 一些企业建立了使之成为快速适应者的高绩效模式, 而其他一些企业的目标却是竞争的缔造者。后者一个主要的例子是信息存储系统方面世界领先者EMC公司, 该公司首席执行官迈克尔·鲁特格斯 (Michael Ruettgers) 把公司哲学描述为 “要么破坏, 要么被破坏”¹⁴。

不论你打算成为一个快速适应者还是一个竞争缔造者, 或是二者兼而有之, 关键是你理解全球化竞争。这也就意味着你要清楚詹姆斯·卡斯¹⁵ (James Carse) 阐述的 “有限竞争” 和 “无限竞争” 之间的差异。有限竞争有清晰的规则和界限, 知道竞争者是谁, 有明确的竞争范围, 并且有限竞争的主要目标是获胜。无限竞争没有时间限制, 几乎没有规则和界限, 生存比单方面获胜更重要。全球化竞争包含有限竞争和无限竞争, 但是很显然更倾向于无限竞争——敏捷性、联盟和加速发展取代了稳定性、利己主义和缓慢进展。

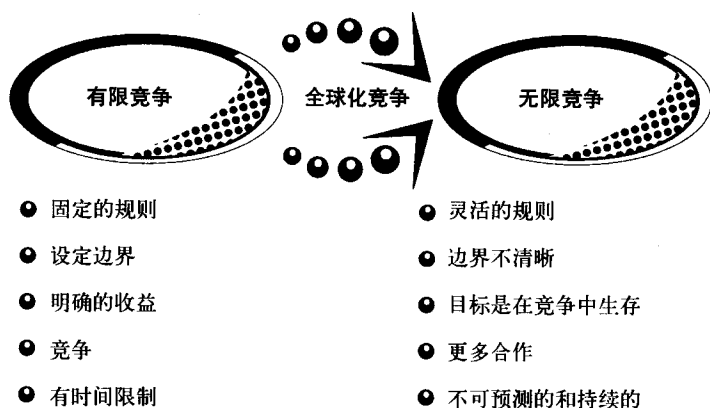


图1-2 向无限竞争转变

大多数专家认为全球化进程在今后10年将会进一步加快, 这意味着现在还不是真正的技术繁荣期。从产品生命周期角度来看, 现在仅仅只是一种新产品或新技术进入市场的初始导入期, 只是大规模市场真正波峰到来的前奏。例如, 即使在美国、