

揭示企业飞速发展的秘密

**Uplifting Leadership**

How Organizations, Teams, and  
Communities Raise Performance

# 提升性 领导力

如何提升组织、团队和团体的绩效

(美) 安迪·哈格里夫斯 (Andy Hargreaves)  
(英) 艾伦·鲍伊尔 (Alan Boyle) 著  
(英) 阿尔玛·哈里斯 (Alma Harris)

李丹 译

推翻传统假设 点燃员工激情  
提升组织绩效 引领世纪变革



清华大学出版社

# Uplifting Leadership

How Organizations, Teams, and  
Communities Raise Performance

# 提升性领导力

如何提升组织、团队和团体的绩效

(美) 安迪·哈格里夫斯 (Andy Hargreaves)  
(英) 艾伦·鲍伊尔 (Alan Boyle) 著  
(英) 阿尔玛·哈里斯 (Alma Harris)

李丹 译



化学工业出版社

· 北京 ·

领导力和绩效是我们目前常常研究和探讨的问题,但究竟领导与绩效之间存在怎样的联系?如何开展实证研究?对于各行各业来讲,如何通过领导力来提升组织绩效?对于这些问题的专项研究还不多。本书的主要特色在于作者是从长达7年的全球研究中得到的原始结果,针对来自商业、体育、教育等行业完全不同的组织,实证研究领导力提升问题,其具有很强的实证性和理论拓展性,相信对于我国企业领导力与组织绩效的研究与实践也会有一定的借鉴意义。本书对于管理专业、经济专业以及经济管理从业者、理论研究人员将大有裨益。

Uplifting Leadership: How Organizations, Teams, and Communities Raise Performance, first edition/by Andy Hargreaves, Alan Boyle, Alma Harris

ISBN 978-1-118-92132-6

Copyright © 2014 by John Wiley and Sons. All rights reserved.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley and Sons

本书中文简体字版由 John Wiley and Sons 授权化学工业出版社独家出版发行。

本版本仅限在中国内地(不包括中国台湾地区和香港、澳门特别行政区)销售,不得销往中国以外的其他地区。未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分,违者必究。

北京市版权局著作权合同登记号:01-2015-0144

### 图书在版编目(CIP)数据

提升性领导力:如何提升组织、团队和团体的绩效/(美)安迪·哈格里夫斯(Andy Hargreaves), (英)艾伦·鲍伊尔(Alan Boyle), (英)阿尔玛·哈里斯(Alma Harris)著;李丹译. —北京:化学工业出版社, 2018. 10

书名原文:Uplifting Leadership: How Organizations, Teams, and Communities Raise Performance

ISBN 978-7-122-32726-0

I. ①提… II. ①安…②艾…③阿…④李… III. ①领导学—研究 IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第168718号

责任编辑:刘立梅  
责任校对:秦姣

文字编辑:余纪军  
装帧设计:王晓宇

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)  
印装:北京新华印刷有限公司  
880mm×1230mm 1/32 印张6 $\frac{1}{2}$  字数145千字 2018年10月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686)

售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:55.00元

版权所有 违者必究

## 作者简介

INTRODUCTION TO THE AUTHOR

安迪·哈格里夫斯 (Andy Hargreaves) 是美国波士顿学院林奇教育学院 (Lynch School of Education) 托马斯·莫尔·布雷南讲座教授 (Thomas More Brennan Chair)。在此之前, 他是安大略教育研究所国际教育变革中心的创始人和负责人。2014年, 哈格里夫斯名列美国公共教育政策领域 12 位最具影响力的学者之一。

安迪已经撰写和编写了 25 部以上有关领导力和变革方面的著作, 其中包括《可持续领导》(与迪安·芬克, 威利合作, 2006年) 和《专业资本》(与迈克·弗兰合著, 教师学院出版社, 2012年)。其中很多著作都曾获得过国际领导协会、美国图书馆协会、美国教职员发展委员会、美国教育研究协会、美国教师教育院校协会颁发的“杰出著作奖”, 且被翻译成多种语言。

安迪受邀在美国、英国、加拿大、新加坡、中国香港、瑞典和日本担任客座教授。他曾获得的奖项中还包括从北欧最古老的大学 (乌普萨拉) 获得的荣誉博士学位。安迪广泛

征询世界各地大型组织及系统的意见和建议，例如世界银行、经济合作与发展组织（OECD），作为主题发言人，他已经在美国44个州，加拿大和澳大利亚的各个州及省区发表过主题演讲，受到了人们的热烈欢迎。

您可关注安迪的推特地址@HargreavesBC。欲了解更多的信息，还可以观看安迪在环球会议TEDx的演讲，主题为提升性领导力，浏览网址为：[www.andyhargreaves.com](http://www.andyhargreaves.com)。

艾伦·鲍伊尔是黎安塔教育协会的负责人（Leanta Education Associates），14年前他创办了这家公司。作为一名领导力咨询顾问，他曾为英国及其他国家的教育领导者设计出专业学习法。在过去的12年中，他已经在英国和北美的学校成功推行了合作学习项目。在2006～2008年艾伦担任纽约市教育部顾问期间，他为城市里的所有学校都设定了质量评审流程。作为一名研究员，他最近正在对2002—2012年10年间纽约、多伦多和伦敦三个城市的系统改革问题展开深入研究。艾伦是一名优秀的咨询顾问和培训师，积极推广欧洲企业质量管理卓越模式（EFQM Excellence Model）——即欧洲版的鲍德里奇国家质量奖。

艾伦最初是一名理科教师，在英国的地方学校工作了20年。在进入学区管理部门之前，他曾在英国国家课程委员会任职，其中有7年担任伦敦一个行政区的首席检察官。他已经出版了很多科学方面的教材，也在期刊和报纸上发表了许多

文章，最新合作出版的书籍是《大城市的学校改革：借鉴纽约、多伦多和伦敦的经验》（与迈克·弗兰合著，教师学院出版社，2014年）和《十年间的一场革命：完善收官》（与萨利·汉弗莱斯合著，黎安塔出版社，2012年）。艾伦受邀担任国际领导会议的主持人。1982年他荣获温斯顿·丘吉尔奖学金，详情请访问网站[www.leannta.com](http://www.leannta.com)。

阿尔玛·哈里斯（Alma Harris）博士是马来西亚大学教育领导学院的教授和院长，也是伦敦大学教育学院的前任院长。2012年的12月，她担任威尔士政府的高级政策顾问，协助国家体制改革建设。她的研究工作主要聚集于领导组织变革与转型，因其致力于研究学校革新，尤为强调在极具挑战的情况下改善学校的教育，从而一跃成为国际知名学者。她也撰写了很多有关学校领导力的文章，是研究分布式领导理论的专家。她的著作《学校的分布式领导力：培养未来的领袖》（罗德里奇出版社和福默出版社，2008年）已经被译成了多种语言。她是学校效能与学校改进国际会议的主席，目前担任莫斯科高等经济学院和诺丁汉商学院客座教授。她的最新力作是由科温出版社出版的《分布式领导问题研究》（2013）。

欲了解更多的信息，请关注阿尔玛的推特地址@almaharris1，浏览网址为：[www.almaharris.co.uk](http://www.almaharris.co.uk)。

# 目录

CONTENTS

引言·	提升	001
第一章	执着于梦想	019
第二章	创造力与逆思维	051
第三章	竞争性合作	077
第四章	推动力与牵引力	107
第五章	有效评估	129
第六章	可持续性成功	155
第七章	提升性行动	177
附录	研究方法	195
致谢		200

# 引言：

## 提升

对于大多数人来说，最大的危机并不是目标设定太高，无法达到；而是目标设定太低，我们轻易就达成了。

——米开朗基罗 (Michelangelo)

一家大型的跨国公司在历经连续17个季度的亏损后，如何扭亏为盈？一个很小的发展中国家如何在短短一代人的时间里，快速发展成为一个具有世界经济竞争力的国家？如果与其他竞争对手相比，挑选队员的机会极为有限，享有的资源严重不足，那要如何才能组建起一支顶级球队？如何实现以小搏大、白手起家或转败为胜？

面对上述各种未知的挑战和质疑，我们尝试着寻找答案，为此在2007 ~ 2012年期间，我们对15家商业、体育和公共教育领域的组织和系统展开了调研。我们试图找到团队在逆境中，甚至是在极度艰难的状况下，还能显著提高绩效的原因。最终，在分析了数百次的采访记录，撰写了数千页的案例报告之后，我们得出了结论，归结为一个词：提升。

在空气动力学中，“提升”是指借助气流、动力机制和机翼设计



所产生的一种力量，能够带动大型飞鸟或巨型飞机克服重力，顺利起飞。在群体和组织中，“提升”是一种动力，可以提高绩效、鼓舞士气、培养责任感，以此实现更高的目标，取得非凡的成就。本书围绕“提升”这一概念，探讨其对公司业绩的影响以及实现“提升”的途径。“提升”这个词语极为普通，但却能产生深远的影响。

当我们还是婴儿时，最初会对一些词语做出回应，“向上”一词就是其中之一。当我们听到有人提高了音调，说出这个词语时，我们会抬起眼睛，伸出我们的手臂。在英文中，“up（向上）”是单音词语，包含两个字母。

“向上”表示一种方向，是到达我们梦想中那个地方的方式，指引着我们到达我们的目的地。这是一种本能的引导，当父母把我们举起来，揽入怀中时，我们最先听到的就是这个词语。

“向上”更多表示一个过程，而不是一种状态。如果你认为自己能达成某件事情，那说明你保持着乐观的心态；如果你跌倒后又“重新站了起来”，则意味着你正在不断进步。当想要表达我们正朝着期望状态发展时，我们就可以用“向上”一词——即便当时我们还并未达到期望状态。

当然，“向上”并非都能达成目标，你或许也会遭遇背井离乡、人生剧变或感到心烦意乱。但一般来说，向上求索总好过气馁、退缩。通常来说，如果你正在不断进取、开创新事物或提升自己，那说明你前进的方向是正确的，此时的你肯定比过去更进了一大步。

## 1. 提升的含义

提升有三种含义，即关注情感与精神契约、关注社会与道德公正、改善工作和生活的状态，三种含义相互关联。对此我们将一一进

行详细阐述。

## （1）情感与精神的升华

向上攀登是一回事，成功登顶是另一回事，这需要付出努力。能够驱动或支撑我们的力量可以称之为“提升”。撰写了《保持积极的心态（Lift: Becoming a Positive Force in Any Situation）》一书的作者瑞恩（Ryan）和罗伯特·奎因（Robert Quinn）把“提升”描述为“将一个物体从空中向上推的力量。”<sup>①</sup>其灵感源于莱特兄弟（Orville & Wilbur Wright）对早期航空业所做出的开创性贡献。奎因指出：（1903年）莱特兄弟在美国北卡罗来纳州的基蒂霍克实现了第一次万众瞩目的手动飞行。早在之前的1901年，他们就在简易的运载装置外部建造了一个风洞，以此测试机翼的性能，测量在升力和阻力的影响下，风速的变化情况——这是德国一位先驱者奥托·李

---

<sup>①</sup> 瑞恩·W. 奎因和罗伯特·E. 奎因，《保持积极的心态（Lift: Becoming a Positive Force in Any Situation）》（旧金山：贝瑞特·科勒商务出版社）。在分析所有案例的数据，归纳提升及提升性领导力的整体范畴，并对此予以解释的过程中，我们意识到了广义上提升性领导力或提升的意义所在，但却无法找到与之相关的参考文献，不过我们无意中了解到瑞恩·奎因和罗伯特·奎因所撰写的著作《保持积极的心态》，这对我们帮助极大。毋庸置疑，两位作者从动力学角度解释了作为一种社会心理力量的提升及其运作的意义，让我们受益良多，这种力量能让“我们自己和其他人获得更大的成就、更多的学识、更真挚的情感，不断完善自我。在任何情况下，它都是一种正能量。”两位作者说：“当我们心存这些思想和情感时，我们就会感到兴奋，进而提升我们周围所有人的能力。”我们自身的研究工作与奎因对提升的社会心理学解释产生了共鸣。

本书从三个角度构建和补充了前人的研究框架。首先，基于奎因的个人经验，以及面向领导者和组织的咨询研究成果，还有一些社会心理学专著，我们有了一个涵盖15个高绩效组织详细资料的数据库。基于这些事实依据，我们推断出提升性领导力的本质和影响力。其次，奎因的研究工作倾向于关注目标和个人价值、与他人心灵相通、对革新持开放态度的积极心理学意义。我们也发现提升和提升性领导力有“硬”特质，也有“软”特质，例如坚定的决心、拼搏与奋斗、直面和利用各种阻力、充分利用竞争与合作的动态性变化、把人际交往的经验与真实数据的度量标准和搜索工具相结合。最后，正如稍后我们会谈到的那样，从历史的观点来看，提升也是一种社会力量，它支持少数群体的反抗斗争，例如帮助非洲裔美国人和贫苦阶层克服偏见、清除障碍和反抗压迫。因此，它是一种社会公平的推动力量，可以改善人们的生活，增加人们的阅历，也是一种提升自我和影响人际关系的情感历程。

林塔尔（Otto Lilienthal）<sup>①</sup>在最终导致其殒命的滑翔试验中首次确认的两种力量。莱特兄弟推断：要想成功起飞，就需要综合考虑前进动力、气流、机翼技术和转向控制的导航系统等要素。瑞恩和罗伯特·奎因认为，这两种力量不仅适用于物理现象，也同样适用于个体的改变和组织变革。

通常在人际交往中，我们可以得到情感上或精神上的抚慰。在这个时刻，我们感觉自己“充满了力量”。悬浮力和提升力是佛教、印度教和基督教神学的中心思想。在描写那些克服逆境、经受生存的严酷考验、极富戏剧性地扭转局面的人，或为了他人的利益而牺牲自我的人时，伟大的传说和真实的故事发挥着相同的作用。特雷莎修女（Mother Theresa）把她的一生都奉献给了印度贫民窟里那些穷苦的孩子，纳尔逊·曼德拉（Nelson Mandela）<sup>②</sup>宽恕了那些把他囚禁在罗本岛的敌人，人们从他们身上学到了很多。那些有关勇气、谦逊、无私行为的故事会让我们对他人的经历感同身受，也激励着我们为此付出巨大的努力。

积极向上的行为和言辞极具感染力，其产生的效应也极具扩散性，会感染到其他人。当我们实现自我提升时，我们也激励了其他人，反之亦然。我们会由此振奋精神、提升道德境界，并最终超越自我。

实现情感与精神的升华是高效领导力的核心所在，它给人们带来希望，唤起人们的热情，激发人们的智慧和想象力；它鼓励人们再接再厉，改变现状，努力去做一个更高的目标；在面对那些威胁着要打败他们的反对势力面前，保持坚定的意志和活力。提升性领导力可以让群体中的每个人情绪高涨、心跳加速，努力去争取更大的成就，

---

① 奥托·林林塔尔（1848—1896），德国工程师和滑翔飞行家，世界航空先驱者之一，被称为“滑翔机之父”，1896年因驾驶滑翔机失事牺牲。（译者注）

② 前南非总统。（译者注）

这是因为我们期待晋升到更高的职位，期待受到周围人的关注。

## （2）社会和团体的提升

“向上”所指的并不仅仅是我们的精神状态，也指权力和地位的提升。如果要开拓高端市场，就要博得高端客户的青睐；如果要推翻压迫性的专制制度，就要发动起义。社会地位和经济地位的提升可能会带来更多的人生机遇和各种可能性。

对于美籍非洲裔人而言，在过去长达150年的时间里，提升理念一直是他们奋斗和进取的动力。<sup>①</sup>马丁·路德·金（Martin Luther King Jr.）<sup>②</sup>告诫我们：“一切人类的劳动都是有尊严的、有价值的，应予以勤勉和称颂。”<sup>③</sup>贝拉克·奥巴马（Barack Obama）曾经写过有关他在一所精英学校上学时如何从周围的环境中得到鼓舞的事情。作为美国前总统，他当时竭力想要提升美国国民的素质。<sup>④</sup>提升是一种合力，需要领导者们共同努力，规划好每一个人的未来——尤其是对于那些没什么优势的人。

## （3）提升绩效

提升是一种关乎情感和精神的社会协同力量，这意味着它也具有

① 在研究美籍非洲裔人心中提升的理念和战略的历史过程中，凯文·盖恩斯描述了黑人在组建家庭和维系家庭稳定时沿用的自力更生思想如何取代了更为广阔的“提升”愿景，即共同努力争取公民权益和提升物质文明。参见 K.K. Gaines, *Uplifting the Race: Black Leadership, Politics, and Culture in the Twentieth Century*, Chapel Hill: The University of North Carolina Press, 1996, 6.

② 美国黑人运动领袖。（译者注）

③ [www.thekingcenter.org/blog/mlk-quote-week-all-labor-uplifts-humanity-has-dignity-and-importance-and-should-be-undertaken](http://www.thekingcenter.org/blog/mlk-quote-week-all-labor-uplifts-humanity-has-dignity-and-importance-and-should-be-undertaken).

④ 奥巴马总统被夏威夷著名的普纳荷学院（Punahou Academy）录取，并在1979年读完了初中和高中。在他的自传中，奥巴马描述了这段求学经历对于家庭的正面影响。“对于我们的祖父母而言，进入普纳荷学院就意味着成功的开始，意味着家庭地位的提升，所以他们竭力让所有人都知道我被录取了。”参见 B. Obama, *Dreams from My Father*, New York: Three Rivers Press, 1995, 58.

提升个人绩效和成就的能力。即便是在资源匮乏的情况下，它也能让个体和组织表现得比以往更出色，帮助人们战胜对手，获得最终的胜利。提升能让人们品尝到成功的喜悦，并维系这种状态。要想实现这一目标，就需要借助提升性领导力。

提升性领导力通过影响整个组织及更广泛的群体来实现精神、情感和道德层面的升华，以此提高绩效，其中运用了许多在近些年里商界反复强调的“软”过程或技术。<sup>①</sup>大量的数据资料都表明：要想长期保持高绩效，就需要更多关注价值，而非关注利润。<sup>②</sup>通常而言，为了激发员工对工作的热情，优秀的公司都会鼓励员工展现出最好的一面。<sup>③</sup>当我们发现工作不仅会获得经济回报，还会创造情感价值和社会价值时，就会努力延续这种成功。<sup>④</sup>员工希望他们的公司保有某种重要的信念，做些值得去做的事情，改善人们的生活质量，丰富人生的阅历。<sup>⑤</sup>

---

① 软技术领域的文献最早出现在30年前。例如，博纳德·贝斯认为那些执行力远超前预期的组织领导者会明确提出一个令人信服且振奋人心的愿景。为了将绩效提升到一个全新的高度，他们呼吁人们满怀激情地工作，与领导者及其他追随者紧密联系，从而改变他们的习惯和工作方式。参见B. M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press, 1985.

② 汤姆·彼德斯和鲍勃·沃特曼对43家世界500强企业的负责人展开了专项研究，尤为强调了实现卓越绩效的“软过程”——包括培养人才、有明确和共同的价值观、通过有效的领导寻求创新。参见T.J. Peters and R.H. Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, New York: Grand Central, 1982.

③ J. Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't*, New York: HarperCollins, 2001.

④ R.S. Sisodia, D.B. Wolfe, and J.N. Sheth, *Firms of Endearment: How World-class Companies Profit from Passion and Purpose*, Upper Saddle River, NJ: Wharton School, 2007, 4.

⑤ C. Arena, *Cause for Success: 10 Companies That Put Profits Second and Came in First*, Novato, CA: New World Library, 2004.

I.A. Jackson and J. Nelson, *Profits with Principles: Seven strategies for Delivering Value with Values*, New York: Currency, Doubleday, 2004.

B.K. Googins, P.H. Mirvis and S.A. Rochlin, *Beyond Good Company: Next Generation Corporate Citizenship*, New York: Palgrave Macmillan, 2007.

J. Mackey and R. Sisodia, *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*, Cambridge, MA: Harvard Business Review Press, 2014.

N. M. Pless and T. Maak (Eds.), *Responsible Leadership*, Houten, Netherlands: Springer, 2011.

然而，绩效的提高并不只是关注“软过程”，并非只涉及期望、自信、高情商或给予更多支持的问题，也并不意味着追求卓越就应该精于算计、麻木不仁或愤世嫉俗。不过，我们可以确认的是：唯有努力工作才能获得高绩效。对于任何人而言，那些最终倒闭的企业是不会创造出任何社会价值的。要想实现梦想，汗水和灵感缺一不可。

在努力工作的同时，融入“软技术”，这是获得可持续性成功的关键——不仅在商界，在公共服务领域也是如此。公共部门的确提供了一些有关软技术应用方面的最好例证——不必惊讶，或许正是因为这个原因，才会在这些领域脱颖而出一些最优秀的女性领导者。例如，在公共教育领域，那些成功战胜逆境的学校会用宏伟的愿景鼓舞教师和学生，也会对每个人抱有较高的期望。<sup>①</sup>尽管这个领域中的每位领导者都在不懈地付出着努力，但他们知道这绝不能以消耗人力为代价。每个人都为了成绩的提升而承受着巨大的压力，不过学校会为教师们提供各方面的支持，以期培养出最优秀的学生。一个囊括数千所私立学校的教育体系之所以能在激烈的竞争中发挥出巨大作用——这种作用延续了很多年——是因为他们把那些原本没有交集的人们凝聚在一起——伴随着压力与动力、激情与表现力、旺盛的求知欲，还

① 有关学校克服重重困难，提高学生学业成绩的实例，请参见：

M.Bromberg and C.Theokas, *Breaking the Glass Ceiling of Achievement for Low-Income Students and Students of Color*, Shattering Expectations Series, Washington, DC: The Education Trust,2013, [www.edtrust.org/high\\_end\\_gaps](http://www.edtrust.org/high_end_gaps).

R.D.Barr and E.L.Gibson, *Building a Culture of Hope: Enriching Schools with Optimism and Opportunity*, Bloomington, IN: Solution Tree,2013.

W.H.Parrett and K.M.Budge, *Turning High-Poverty Schools into High-Performing Schools*, Alexandria,VA:ASCD,2012.

I.Siraj-Blatchford, "Learning in the Home and at School: How Working-Class Children 'Succeed Against the Odds,'" *British Educational Research Journal* 36, 2010, No.3:463-482.

K.Chenoweth, *How It's Being Done: Urgent Lessons from Unexpected Schools*, Cambridge, MA: Harvard Education Press,2009.

有对成功的执着追求。<sup>①</sup>

## 2. 对提升问题的调查研究

随后，我们找到了能够创造持续性高绩效的各种因素，有些因素并不在我们的意料之中，且目前鲜有对“这些看似横跨各个领域的因素是什么”，或“是什么让它们组合在一起”等问题的原始调查。

因此，本书要做的事情是：对横跨四大洲八个国家的，运作于商业、体育、公共教育领域的15个组织展开长达7年的研究，为“提升性领导力”的实践应用方法提供解释和例证。在附录中，我们对书中采用的多种案例研究方法予以了详细描述。

我们最初研究的问题是：“不同类型的组织需要具备什么样的特征，才能获得远超预期的成功和可持续性？”

为此，书中提到的案例均需满足下述两个或两个以上的条件，即：

- 在投资疲软、资源有限，或陷入困境的情况下，仍能以小博大，取得事半功倍的成效；
- 与以往相比，执行力更强；
- 与其他类似的组织或体系相比，执行力更强。

我们集中研究了那些能够以小博大、标新立异，或曾经扭亏为盈的组织和系统。我们也尽可能保证选用的企业案例在对待员工、服务顾客和社会等方面绝无失德行的行为发生。我们拒绝选用那些毫无环保意识；或为了在竞技比赛中获得胜利，在选手身上投入过多的资源；或在成果统计数据上动手脚的组织案例。

<sup>①</sup> M.Fullan and A.Boyle, Big-City School Reforms: Lessons from New York, Toronto and London, New York: Teachers College Press,2014.

在我们展开调研之前，这些组织的经营状况一直都很不错。不过我们清楚，任何组织都无法永远保持在巅峰状态，即便它们在各自的行业中一直处于领先地位。例如，彼得斯与沃特曼（Peters and Waterman）考察过许多业绩斐然的“优秀”公司，但不久之后它们的业绩就出现了大幅度下滑——其中一些公司下滑速度极快。<sup>①</sup>在《巨人如何倒下》（How The Mighty Fall）一书中，柯林斯（Collins）承认在他以往著作中提到的一些优秀企业都没能存活下来。<sup>②</sup>

我们关注的是企业如何获得持久性成就，而不是永恒的成功。某种程度上来说，多数企业都在过去几年的全球经济危机中遭到过重创，我们选用的商业案例也源自其中的部分企业。研究工作结束后，有几家球队的比赛成绩出现了下滑，但随后他们又迅速重振雄风。尽管公共教育领域中的业绩卓著者因获得的持久性成功而令人印象深刻，但他们还是没能免于遭受所在体制变化的冲击。

本书结合提升和提升性领导力的六项要素，对众多绩效远超预期的企业进行了深入分析。在提升过程中，这些要素相互补充，每个要素都扮演着同等重要的角色。

### 3. 非提升性领导力的做法

在我们介绍提升性领导力的六项要素之前，首先要明确哪些不是提升性领导力的做法。实际上，许多常用的革新方法和转型方式都会把人拖垮，而不是激励他们实现更高的目标。

首先，我们研究过的那些提升性组织及其领导者**不会把他们的目标设定得太高**。例如坐上第一把交椅、联赛上排名榜首，或是为了自身利

① Peters and Waterman, In Search of Excellence( 成功之路)

② J.Collins, How the Mighty Fall, New York:HarperCollins,2009.



益而争当行业先锋，这些都不是他们唯一的目的。他们并不会设定想要到达的高度，也不会把取得名次作为他们的首要目标。有意思的是，学生成绩水平测试排名最高的国家，例如新加坡、芬兰和加拿大等，都没有想过要争当第一，甚至挤进前五名也并非他们的目标。<sup>①</sup>

其次，提升性组织及其领导者**不会蜂拥效仿其他组织的做法**。他们不会只是沿着其他人走过的道路前进或借鉴他人的战略部署，也不会单纯模仿那些排名靠前的组织的实践做法。实际上，如果你沿着其他人开辟的道路前行，你就不可能比他们获得更大的成功。

第三，提升性组织及其领导者**不会只专注于实现里程碑式的突破**。为了按时、按计划实现里程碑式的突破，他们不仅要设定员工的目标，还要为员工设定关键业绩指标（Key Performance Indicators, KPIs）。没错，关键业绩指标能够帮助团队成员获得高绩效，但在目标不明确、失败后果严重的情况下，在面对关键业绩指标倍感压力时，人们通常就会因为害怕失败而做出违背初衷的事情。在公司运营中，这往往会导致人们忽略长期战略，反而把工作重点放在季度回报上。<sup>②</sup>在教育领域，这往往会导致课程设置死板，孩子们随时都准备着应付各类考试，这实际上并不是在教授他们如何学习。<sup>③</sup>

第四，提升性组织及其领导者**不会为了达到预期目标而挑战极限**。他们不会为了实现预期目标而向下属持续施加压力。他们知道施以过

① A.Hargreaves and D.Shirley, *The Global Fourth Way: The Quest for Educational Excellence*, Thousand Oaks,CA:Corwin,2012.

② A.Rappaport, *The Economics of Short-Term Performance Obsession*, *Financial Analysts Journal*,2005, 3(61):65.

也可参见 K.J.Laverty, *Managerial Myopia or Systemic Short-Termism?:The Importance of Managerial Systems in Valuing the Long Term*, *Management Decision*, 2004,8(42):949-962.

③ E.P.Lazear, *Speeding, Terrorism and Teaching to the Test*, *The Quarterly Journal of Economics*, 2006,3 (121):1029-1061.A.

Hargreaves and H. Braun, *Data Driven Improvement and Accountability*, Boulder, CO: National Education Policy Center,2013.