

效能突破 三法则

重塑组织与个人的未来

[美]史蒂夫·扎福 (Steve Zaffron) 戴夫·洛根 (Dave Logan) 著
万拓锦秀 (北京) 商教团队 译

THE THREE LAWS OF PERFORMANCE

REWRITING THE FUTURE OF YOUR ORGANIZATION AND YOUR LIFE



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

效能突破三法则

——重塑组织与个人的未来

The Three Laws of Performance:

Rewriting the Future of Your Organization and Your Life

【美】史蒂夫·扎福（Steve Zaffron） 戴夫·洛根（Dave Logan） 著

万拓锦秀（北京）商教团队 译

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

效能突破三法则：重塑组织与个人的未来 / (美)
史蒂夫·扎福 (Steve Zaffron), (美) 戴夫·洛根
(Dave Logan) 著; 万拓锦秀 (北京) 商教团队译. —
北京: 人民邮电出版社, 2016. 10
ISBN 978-7-115-43553-8

I. ①效… II. ①史… ②戴… ③万… III. ①企业领
导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第215288号

内 容 提 要

纵观当前的商业领域, 企业为解决人员的效能问题, 大多依靠技能培训, 或是开展各种激励项目。而后者名目繁多, 品质参差不齐, 效果更是差强人意。即使是一些在行业中获得了一定认可度的项目, 客户反馈往往也是: 员工受训归来的第一天脱胎换骨、斗志满满; 第二天意志松懈、气势衰减; 第三天故态复萌、打回原形。那么, 有没有一种解决方案或理论体系, 可以真正通过转化人的认识与行动来帮助企业获取效能的持续提升与突破?

本书创造性地提出了改善自我领导力, 使团队具有凝聚力, 让企业基业长青的效能三法则; 同时通过这三法则在300多家企业和机构的成功实践, 总结出了一套行之有效的落地体系。通过阅读本书, 你不仅能够获取解决方案, 而且还能持续提升自己以及所在组织的效能, 获得重塑未来的力量。

本书适合企业中高层管理人员、人力资源从业者, 从事相关培训的讲师、高校相关专业师生及希望提升效能以获得事业与人生改变的广大读者阅读。

◆ 著 【美】史蒂夫·扎福 (Steve Zaffron) 戴夫·洛根 (Dave Logan)
译 万拓锦秀 (北京) 商教团队

责任编辑 贾淑艳

执行编辑 呼斯勒

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 13

2016年10月第1版

字数: 130千字

2016年10月河北第1次印刷

著作权合同登记号 图字: 01-2015-8619号

定 价: 49.00元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京东工商广字第8052号

效能突破三法则与领导力三推论

效能^①突破第一法则

人的行动与事态如何对其进行呈现^②相关联^③

领导力推论一

在事态如何呈现方面，领导者拥有并且赋予他人话语权

效能突破第二法则

事态的呈现存在于语言中

领导力推论二

领导者掌握并精通对话的环境

效能突破第三法则

未来式语言转化事态对人的呈现

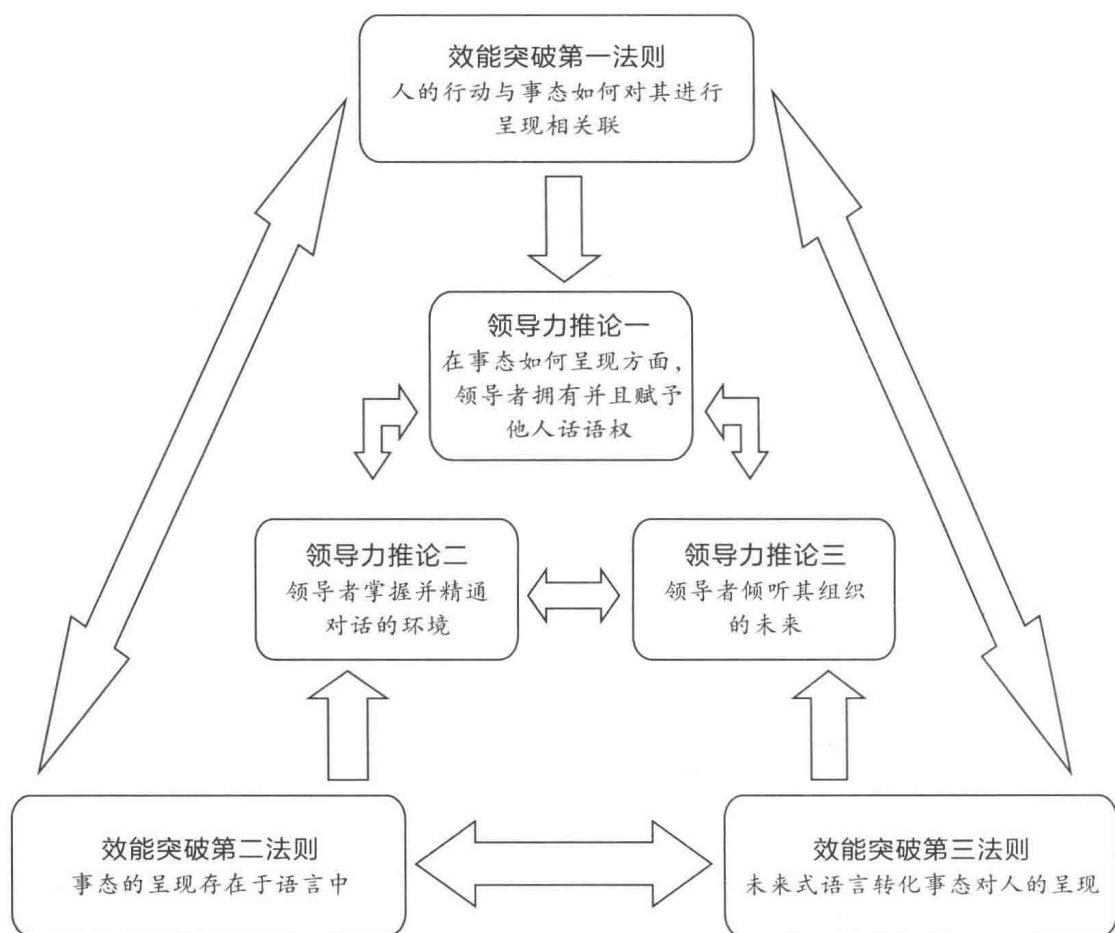
领导力推论三

领导者倾听其组织的未来

① 效能（Performance）是行动（Action）的结果，往往指个人或团队一系列行动集合的结果。

② 呈现（Occuring）是指人们对事态的感知和认知（Perception）以及赋予这些感知和认知的意义（Meaning）。

③ 这里的关联并不是代表因果关系，而是两者同时作用下形成的协调效应。



推荐序一

效能突破是企业品牌价值提升的必由之路

效能（Performance）与品牌（Brand），这两个看似不太相关的概念，实则企业管理与运行中有着颇为深层的联系。作为一个在质量管理和标准化领域从业数十年的工作者，我在阅读本书过程中所收获的新知和启发，特别是对于我正在从事的中国品牌建设与促进事业，真可谓是意外之喜。

我们之所以谈品牌，是因为它是一个企业乃至一个国家核心竞争力的综合体现。当前“中国制造”遍布全球，但具有国际竞争力和世界影响力的“中国品牌”却屈指可数。某种程度上，我们还是“制造大国、品牌弱国”。面对世界经济未来的发展趋势，中国企业必须更加重视自主品牌建设，提升质量、服务及产品附加值。唯有如此，才能保障企业基业长青，获得可持续发展。

本书的理论对我的启发就是，带领中国品牌建设走出“默认未来”并同时宣告一个新的未来。为实现这个新未来，即中国品牌自主建设能力、国际影响力和国际竞争力的提升，需要凝聚各方力量，统一思想认识，以发挥品牌引领作用为切入点，充分发挥市场决定性作用、企业主体作用、政府推动作用和社会参与作用。

这其中，最为根本的动力来自于作为主体的企业本身。我们知道，品

牌价值的形成受到质量、服务、技术创新、有形资产、无形资产“五要素”的影响。打造品牌的过程实际上就是质量提升的过程，服务改善的过程，技术创新的过程，有形资产和无形资产增值的过程。在这些过程中，企业会面临来自方方面面的挑战，比如如何提升产品品质和品牌培育能力？如何增强自主创新能力？如何诚信经营、肩担责任？如何发挥企业家领军作用，造就和凝聚专业人才？要应对并解决这些问题，就需寻得效能之匙，实现突破。

以企业诚实经营，信守承诺为例，这是我在多年工作中一直思考的从根本上解决问题的方法。伴随本书讨论的不断深入，我探索之旅的道路也逐渐清晰，而照亮它的光源就来自书中的核心概念之一——完整诚信（Integrity）。正如书中所说，“没有完整诚信便一事无成”。对于企业来说，就是要尊重自己的文化和价值，尊重自己的品牌。因为，品牌是人们对一个企业及其产品、服务、文化价值的一种评价和认知，更是一种信任。为了实现中国品牌发展的新未来，国家在政策、机构建设等方面给予了很多支持，媒体也在大力传播各种品牌理念。但当前我国有部分企业的品牌观念仍存在很多误区，特别是没有建立品牌承诺与履行对照评估的机制。企业所承诺的内容与履行的内容不一致，进而导致企业在品牌塑造与建设过程中出现了偏差与错位，丧失了“完整诚信”，其结果只能是“一事无成”。

当前，我们正致力于打造中国自主品牌。将本书倡导的“完整诚信”“承诺意识”等思想理念应用并根植于企业，解决困扰已久的诚信、守诺等问题，将是中国企业传递品牌“正能量”的必经之路。

当然，本书蕴含的智慧绝不仅限于企业品牌建设方面。正如两位作者所言，他们写作的目的不是帮助企业实现一般的商业目标——利润增长、为股东创造更多财富，也不仅是实现通常社会和环境活动的关切——拯救地球、



避免企业的不道德行为。他们是要通过基于效能突破三法则的新方法，帮助企业解锁新目标和新能力，以此解决全部问题，参悟并最终获得商业大成之道。

有鉴于此，本书在中国的出版意义非凡。

刘平均

全国政协委员

中国品牌建设促进会理事长

2016年8月8日

推荐序二

这本书不同寻常，充满智慧和独特的视角。与过去国内引进出版的很多领导力教科书不同，史蒂夫·扎福和戴夫·洛根运用三个基本法则，通过解读跨国企业的生动实例，证明人们的潜能是无限的，组织发展瓶颈和人与人之间的矛盾是可以消除的，传统思维模式的局限是可以打破的，组织的使命和梦想是可以实现的。

本书提出的效能突破的第一法则是，人的行动与事态如何对其进行呈现相关联。也就是说，面对一件突发的事情，人们为什么会这么做，而不是那样做？这是一个组织行为学的问题，也是一个深层次的哲学问题。作者认为，由于事态对每个人的呈现不同，使得每个人对过去和未来的判断都会不同。真实世界是否存在是个哲学命题，但是人们的行为与客观世界所体现出的事实本身没有直接的关联。举例说，人和人之间往往并不就事实本身进行评价。你认为他“自私”，他会认为你“固执”。认知不同，则“偏见”产生。

效能突破的第二法则是，事态的呈现存在于语言中。作者认为语言给人类以巨大力量，让人们可以去设计、规划、梦想未来并实现人生的目标。语言不仅包括口头和书面交流方式，还包括肢体语言、图像、音乐等“无言说的交流”。这种“无言说的交流”包括预期、失望、愤恨、遗憾等，是一种下意识的行为，没有经过我们大脑的认真思考，因而对组织、人与环境、人与人之间的关系会产生负面影响，形成一种“偏见”。作者认为，没有经过大脑认真思考的嘈杂的“脑内声音”占据了人们大部分的意识 and 认知。它

是一种“抱怨”，一种“固定模式”，一种对自己的“回报”，更是一种“代价”。作者统称其为“Rackets”。

效能突破的第三法则是，未来式语言转化事态对人的呈现。作者认为用未来式语言，或“创成式语言”沟通交流的力量巨大无比，因为“未来式语言会投射出全新的未来，以取代即将到来的那个未来”。默认的未来与事态的呈现有很大关系。通常组织的默认未来往往消极悲观，固定不变。但是未来式语言可以把默认的未来转变为“创造的未来”（Invented Future）。作者举例：当美国黑人领袖马丁·路德·金提出“我有一个梦想”时，就在美国民众心中创造并种下了种族平等的梦想，最终取代种族隔离这个默认未来。英国首相丘吉尔在第二次世界大战中的演讲，彻底转化了战争对英国人民的呈现。他的演讲不是简单的励志演讲、忽悠大众，而是充满激励并创造了新的未来。

本书不是一本管理激励手册，更不是心灵鸡汤。本书最大的不同点在于它强调的是整体思维模式的转变，而不是对局部战术方法的完善。当我们真正从哲学层面意识到我们通常意识不到的问题时，当我们发现我们的行为举止通常被我们大脑中的 Rackets（一种习惯性的偏见）所控制时，当我们明白我们的今天建立在未来基础之上而不能用昨天和历史作为实现目标的依据，我们会在思维上、理念上和效能上实现重大的突破。互联网时代众多创新企业的崛起和发展，充分证明了本书的核心观点。

记得 2016 年 3 月，史蒂夫博士在北京举办的“效能突破三法则”论坛上问了大家几个问题：

“对于整个人类的知识来说，你们认为自己知道了多少？”

“20%。”有人举手说。

“那你们认为自己不知道的有多少？”

“70%。”



沉默了一会，史蒂夫问了最后一个问题：“那么你们不知道自己不知道的有多少呢？”

大家沉默了。

“90%。”有人高声回答。

是啊，孔子在 2500 年前知道飞机的发明吗？老子在 2500 年前知道互联网的出现吗？2500 年前的孙子知道人类会制造出原子弹吗？人类在不断发展，科技在不断的颠覆，世界在飞速进步，但是我们对我们的地球，我们的世界，我们自己的了解还是何等的渺小。

本书中文版的出版有重大的现实意义。第一，在互联网与大数据时代，信息快速流通，环境越来越多元、复杂、不确定，在这种情况下能够把握环境趋势发展的脉搏和方向，是获得持续发展的重要因素。本书能帮助企业最高领导者把握趋势，带领员工和企业取得持续发展。第二，在变革时代，企业和组织都面临转型和改革的挑战。国有企业的深化改革，民营企业的制度更新，跨国企业的本土经营，如何看到行业发展的未来？如何在变革中获取更多员工的支持？如何甩掉企业身上的包袱、轻装前进？本书提供了可以操作的成功案例。第三，当今互联网时代是个信息爆炸的年代，快速的经济发展给很多人带来了多方面的困惑。本书为我们提供了新的思维方法，帮助我们找到并消除内心存在的 Rackets，学会倾听，相互欣赏，知行合一，放下包袱，开动思维机器，才能更好地理解我们生活的世界，实现自己的梦想。

杨壮

北大国家发展研究院 BiMBA 商学院联席院长

北京大学国家发展研究院教授

美国福坦莫大学商学院副院长、终身教授

2016 年 7 月 16 日

前言

重塑未来的力量

在企业管理中，每当问题出现时，我们总是纠结应从何处入手解决。是先降低成本？还是鼓舞员工士气？抑或是对技术和流程进行改进？

在个人生活中，我们面临同样的困境——应该首先解决哪个问题？是下决心改善家庭财务状况，还是让婚姻更加美满幸福？是用更多时间通过健身等方式来减掉 10 斤体重，还是花更多时间陪伴孩子？

乐观主义者说机会无处不在。悲观主义者则认为事事不顺，天意如此，一切努力终将无济于事。

我们挑选需要处理的问题，结果要么成功，要么失败。如果以失败告终，那问题清单上就会自动加上“挫败感”一项。如果成功了，又立刻会出现新的问题。解决上一个问题的方式和途径反倒带来了下一个问题。当我们削减掉 10% 的部门预算，优秀员工多半会失望离职，因为他们感受不到公司的重视和支持；当我们千辛万苦戒掉香烟，却在这个过程中长胖了 10 斤；于是开始去健身房运动减肥，亲人却埋怨我们在家的时间太少；当花了更多时间陪伴家人，老板又抱怨工作效率降低，部门预算超支，并且不断催促我们去开除那个其实不可或缺的员工。在这种种的重压之下，不知不觉地，我们又开始吸烟了。

我们为之付出和奋斗的事情交错在一起——公司、财务、健康、个人生

活——就好像一个破旧的内胎，刚补好一处正要往里打气时，另一处又开裂了。

人们倾其一生不断地追求更多、更好、更快和更与众不同。然而按照这一逻辑行事，很多问题似乎都无从解决。

法国有句谚语：事物变化越多，就越是老样子。为什么会这样呢？

设想一家公司没能完成财务目标，产品滞销，办公间坐满沮丧的员工。下班后，员工带着郁闷的情绪回家。于是，抱怨和不满开始充斥他们的家庭生活，进而通过他们的家人蔓延到社区和学校。如果我们试图用拆东墙补西墙的方式来解决问题，就永远追不上问题产生的速度，比如计划制定财务报表，投资者们却开始撤资；准备开发新产品，却发现竞争对手已经发布了新产品并将我们远远甩在了身后。

为何总是得不到预期的结果？原因在于我们的处理方式往往流于表面。找到问题发生的内在机制，才是解决的关键。

对应着每一个“问题”，都有一个早已设定好的未来。这一未来包含了人们的假设、希望、恐惧、听之任之、吹毛求疵以及过往人生中的“经验教训”。尽管人们几乎从不谈及这个未来，但始终在“它”的包围和影响下尝试去创造和改变。

如果你走进上文所描述的那种公司，让员工们谈谈未来，他们最有可能说出以下这些话：公司的问题不可能得到解决；我们整天陷于办公室政治，每每推出新产品时，就发现早已落后于市场，而且这种状况不会得到改变；我们的管理层不会领导，骨子里完全没有领导意识；公司只会日益衰落，直到被收购或是关门大吉。

尽管绝大多数人从不说出内心关于自身或企业问题的真实想法，但他们潜意识里认为不好的未来终将来临。渐渐地，员工对待工作敷衍了事，得过且过，毫无担当，而面对阻碍公司发展的人事纷争也只会冷眼旁观。

如果你采访这个公司的管理者，他们最有可能说出以下这些话：我们的

员工对公司漠不关心，永远只会得过且过；我们愿意听取他们的意见和想法，但总是得不到积极的反馈；我们缺乏足够的资金重新招聘优秀的员工，因此只能屈居于行业二流水平；我们管理层会拼尽全力，但由于员工方面存在的种种问题，公司作为一个整体永远无法取得真正的成功。

和员工一样，在一个注定走向平庸的现实里，管理层虽然全力以赴，但在他们要求员工投入的同时，他们内心已经认为这些要求肯定不会得到重视。管理层使尽浑身解数，但公司仍然在竞争对手的攻势下节节败退。于是，公司从上到下灰头土脸，所有人都觉得自己无能为力。

这里有两个关键点。首先，每个人的前方都有一个未来，尽管鲜有人能表述出来。这个未来不只是我们所期待发生的，希望发生的，或是认为能够发生的。它处在一个更接近内心和直觉的层面。不论是否能用言语表达，我们都明白它即将会发生，这就是所谓的“默认未来”（Default Future）。人人都有“默认未来”，公司也是如此。

其次，人们与“默认未来”的关系十分复杂。如果有人给你描述你的“默认未来”，你多半不会认同，甚至会因为它与你心中所期待的愿景大相径庭而怒气冲冲（记住，“默认未来”存在于经验层面，受我们的认识和愿望所支配）。然而，人们会不自觉地将自己的生活置于默认未来中，浑然不知正是这一行为使得默认未来变为现实。

为了更好地了解这种复杂性，想想你所认识的人以及他们长久以来所面对的问题，比如体重、药物、酒精或者是不愉快的人际关系等。尽管他们可能会说“我想得到帮助”，或者“这次一定会有改观”，然而他们的行动却总是陷于无尽的反复中。为什么改变会如此困难？因为“反反复复与某一问题作斗争”存在于他们的默认未来中——时而胜利，时而失败，却始终走不出来。无论他们多么努力去尝试改变，也无论他们读了多少本励志书籍，默认未来就在那里，已然成形。

同样的机制也存在于组织机构层面。数据显示，绝大多数的大规模改革和组织转型的尝试都以失败告终。原因在于，不论管理层如何努力，员工和领导者的默认未来依然存在。事物变化越多，就越是老样子。

本书与应变管理（Change Management），即追求更多、更好、更与众不同无关，我们所讨论的是重构未来、实现转化，进而大幅提升效能。

设想在我们以上所举的例子中，如果人们都能重构他们的未来，那公司会呈现一番怎样的景象？是否将使公司摆脱困境，起死回生；迎头赶上并建立起行业标准；员工们齐心协力，积极创新并取得成功。

注意，我们所谈论的并不是人们反复提到的激励性演说或口号，而是要重构已知并即将发生的默认未来。一旦重新建构了这个未来，人们的行动自然就会发生转变：从漠不关心变得积极主动，从逆来顺受变得热情满怀，从失意沮丧变得锐意创新。如果能重构一个企业中大多数人的未来，那么我们就将疲态尽显的组织转化成革新者，将油尽灯枯的企业文化转化为激励与热情，将“指挥与控制”的组织结构转化成互助共赢的体系。这种转化将为企业创造源源不断的动能：投资者争相投资，合作者络绎不绝，有识之士纷至沓来。

值得一提的是，以上这些转化的发生都没有针对具体问题。当未来被重新书写时，沉积的问题也就随之消失。

读过此书后，你将了解如何重构自己和整个企业的未来。运用本书中的理论和方法，将帮助你实现超乎想象的效能突破。

这听上去似乎有些牵强附会，夸夸其谈？不要着急，请接着往下阅读，因为书中取得如此成效的实例比比皆是。

本书蕴含的力量源于对效能突破三法则的应用。法则不是规则、要点或步骤。所谓法则，是从可观察的现象背后识别出事物运行的规律。法则是客观存在，不以人的意志为转移的，正如无论你是否相信重力的存在，都不会



影响它对你产生的作用。

人类历史上的重大变革几乎都来自对新发现法则的应用。就像牛顿三大定律，每一条都有着丰富的内涵和洞见，而把它们结合起来加以应用，就会产生可预见的强大效力。

当运用本书中的三大法则时，效能就会转化并提升到一个远远超出常人预期且前所未有的层级。通过阅读本书并实际运用效能突破三法则，你不仅能够获取解决自身问题的方法，你还将找到重塑未来的力量。

目 录

第一部分 见证三法则的力量 /1

本部分将逐一介绍三法则，并以实例展示其运用与效果。你将从中发现如何消除阻碍，为自己的事业和生活创造一个崭新未来。在这一过程中，你很有可能已经开始完成效能的转化与突破。在前三章里，我们将一起走进南非、日本、拉丁美洲和美国的企业，这些企业的业务领域横跨航空航天业、能源业、建筑业以及矿业等领域。我们将重点分析并研究一家新成立的高科技公司，一家大型的巴西石油公司以及哈佛商学院。从中我们将感悟到三法则自始至终都在发挥着作用，因为它们的应用范围极广。我们也将看到上述企业与机构在理解和运用三法则之后获得的成效，即实现了效能的大幅提升。

第一章 扭转乾坤 /3

第二章 效能之匙 /26

第三章 重塑未来 /53

第二部分 改写领导力未来 /73

本部分以效能突破三法则的视角考察并讨论领导力，帮助读者识别出领导力法则的关键，并展示如何将它们应用到企业中。我们