

卓越

经理人

世界顶级商业名校英国亨利管理学院权威
揭示领导学新奥秘

激励型 领导

如何激励员工并建立他们的信心

Inspiring Leadership

Staying Afloat in
Turbulent Times

- 促动力 精神按摩
- 交流 发掘潜能
- 创造令人愉快的环境

简·克伦威尔·沃德 (Jane Cranwell-Ward)
(英) 安德烈亚·培根 (Andrea Bacon) 著
罗西·麦琪 (Rosie Mackie)

宋苗 译



机械工业出版社
China Machine Press



激励型 领导

如何激励员工并建立他们的信心

011 F 36 / 02
Inspiring Leadership
Staying Afloat in Turbulent Times
05
60
61



清华大学图书馆
(英) 简·克伦威尔·沃德 (Jane Cranwell-Ward)
(英) 安德烈亚·培根 (Andrea Bacon)
罗西·麦琪 (Rosie Mackie)

简·克伦威尔·沃德 (Jane Cranwell-Ward)
(Andrea Bacon)
(Rosie Mackie)

著

宋苗 译

F272 .91 / 56



机械工业出版社
China Machine Press



0768216

~20

本书以一个著名的环球挑战赛——英国电信杯环航挑战赛为例，全面阐述了领导学方面的原则及其应用方法，并结合现代商业环境和人力资本的特点，指出了在这样飞速变化的环境和趋势下，领导者应该具有的素质和激励型领导的原则。本书通过简洁易懂的语言、一目了然的图表，为读者提供了一套切实可行的领导方法，让读者可以依照这些方法逐步建立并领导一支优秀的团队，最终达到本书所设定的目标，即“创造一个令人愉快的环境”。

本书适用于管理类专业本科生、研究生、MBA学生以及企业经营管理人员。

Jane Cranwell-Ward, Andrea Bacon and Rosie Mackie. Inspiring Leadership: Staying Afloat in Turbulent Times.

Copyright ©Jane Cranwell-Ward, Andrea Bacon and Rosie Mackie 2002

All rights reserved by Thomson 2002.

First published by Thomson Learning, United States of America. Reprinted for People's Republic of China by Thomson Learning Asia and CMP under the authorization of Thomson Learning. No part of this book may be reproduced in any form without the express written permission of Thomson Learning Asia and CMP.

本书中文简体字版由机械工业出版社和汤姆森学习出版集团合作出版。未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有，侵权必究。

本书版权登记号：图字：01-2003-1374

图书在版编目（CIP）数据

激励型领导：如何激励员工并建立他们的信心/（英）克伦威尔-沃德（Cranwell-Ward, J.）等著；宋苗译。-北京：机械工业出版社，2003.7

（卓越经理人）

书名原文：Inspiring Leadership: Staying Afloat in Turbulent Times

ISBN 7-111-12391-3

I. 激… II. ①克… ②宋… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字（2003）第050115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：杨熙越 版式设计：刘永青

北京昌平奔腾印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2003年8月第1版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16·16.75印张

定价：32.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

译者序

在译完了《激励型领导》这本书后，我对它最深刻的印象就是：这是一本通俗易懂且内容深入的书，是一本非常实用的领导学教材。这本书以一个著名的环球挑战赛——英国电信杯环航挑战赛为例，全面阐述了领导学方面的原则及其应用方法，并结合现代商业环境和人力资本的特点，指出了在这样飞速变化的环境和趋势下，领导者应该具有的素质和激励型领导的原则。

英国电信杯环航挑战赛具有“世界难度最高的帆船赛”的称号。参赛的12支队伍要在9个月的时间里驾驶帆船，不借助任何机械动力环绕地球航行一周，行程三万多海里。在此期间，他们要同强劲的气流和水流进行抗争，这是现代社会中凭借团队协作、领导能力和人类的耐力所完成的最为困难的任务之一。由于各支参赛船队所使用的帆船、设备都完全相同，队员分配也本着公平的原则，它们在相同的时间内要完成相同的航行，面对同样恶劣的环境，这些相同的参数使得这次比赛成为了一个极好的研究案例，因为在客观条件相同的情况下，只有能够激励和领导他的团队，使其发挥最好的工作绩效的船队队长才能领导他的船队取得胜利。当今多变的商业环境与挑战赛船队所遇到的环境具有极大的可比性，因此对这一案例的研究对当代的企业领导者们具有深刻的启发意义。

我感觉本书有两个最大的特点，其一，对于领导学理论的介绍深入浅出，这里没有枯燥的定义，也没有让人望而却步的深奥论述，而是结合研究案例，通过简洁易懂的语言、一目了然的图表将一些理论呈现在读者面前，即使你以前对于领导学一窍不通，在读完本书后你也能够用诸如“X因素”、“转换型领导”、“情感智商行为”这样的领导学名词侃侃而谈。其二，具有很高的可操作性，这本书不同于一般泛泛而谈的管理类著作，它为读者提供了一套切实可行的领导方法，让读者可以依照这些方法一步步地建立并领导一支优秀的团队，最终达到本书所设定的目标，即“创造一个令人愉快的环境”。同时，这本书在论述环航挑战赛的案例研究时，对于挑战赛队长的不同领导方法作了详细的讨论，那些“低绩效”队长失败的领导方法可以让我们引以为鉴，而那些“高绩效”队长往往拥有一些独特的领导方法，例如，LG未来窗队的队长为了激励队员们夺取比赛胜利的信心，在比赛中用电脑合成了一张照片，上面是全队队员手捧奖杯欢庆胜利的景象；当VERITAS队发生了食物短缺时，队长给了每个队员一个用皮革做的“香肠”项链，当他们感到非常饥饿时，他们靠吮吸这块皮革来抵挡饥饿的痛苦；同时队长还用沙克尔顿的冒险故事来激励队员们度过难关。这些举不胜举的独特而有趣的例子可以为读者们提供非常有价值的启示。

或许你想要成为一名高绩效的领导者，或许你想要走进领导学的神秘世界，又或许你正在寻找一本简单而有效的领导学手册，那么，你还犹豫什么，这本书正是你所需要的。

推荐序

作为当今多变世界上的一名领导者，我所面对的最大挑战是如何激励他人并建立他们的信心。我认识到创造一个让人们愉快的环境的重要性，这个环境可以通过人们的忠诚和投入来驱动他们的绩效。在我心中毫无疑问的是，希望在21世纪获取成功的企业保持竞争优势最有力的资源是发展激励型领导。领导者们不仅需要创造一个环境，使团队能够在其中发挥出他们最大的潜力，还要对他人的需要保持敏感。

我得到机会加入了英国石油探索者队，参加了2000年1月的英国电信杯环航挑战赛中一个赛段的比赛。在队里，我遇到了很多同伴，我毫不怀疑的是，通过参与，每个人都对他们自身、他们能够在生活中达到怎样的成就有了深入的了解。我发现从对我自己经历的思考中可以得到极大的激励，不管是对工作还是对家庭。

《激励型领导》是一本有价值的书，为人们上了简单易懂的一课。它通过一个生动而富有戏剧性的案例——英国电信杯环航挑战赛的研究，提供了一种轻松、具有启发性而且实用的方法，帮助你了解自己以及如何领导和管理他人。通过对参赛队长领导品质和技能的分析，肯定了获取胜利所需的很多技能对于在当今多变世界中参与竞争的领导者来说也是至关重要的。

和我一样，我确信你们很多人不会希望为了了解这些品质而花费大量的精力。因此，我们应当感谢本书的作者们，他们为我们提供了激励型领导的一个蓝图。通过利用我们的情感智商来更好地了解自己并更好地领导他人，激励我们周围的人，让他们认识到他们真正的潜力并获得最终的成功。

理查德 L. 奥利弗
英国石油公司 常务董事

本书合作伙伴

激励绩效有限公司（Inspiring Performance Ltd）是一家全球性的科研性质的绩效发展咨询公司，在英国、美国和中东都设有代表处。它的顾问们在全世界就很多关键性的商业问题提供个人、管理、领导和团队发展方案。

激励绩效公司的宗旨是为个人和团队提供从低层到高层的实用而切实的绩效促进方案。

亨利管理学院（Henley Management College）是世界上一所顶级的商业学校，存在于32个国家之中。在同它的客户合作的过程中，亨利管理学院发展了一种合作方法，它是一种建立在了解商业需要和挑战基础之上的灵活而富有创新性的方法。这个学校的教职员具有学术前沿的思维。在强调实用型的基础上，该校采用了最新的科技，进行灵活式教学。

亨利管理学院是一所综合性的商业学校，其主要活动集中在三个方面：培养管理人才，本科商业学习以及硕士生和博士生课程。

英国电信公司（BT）是世界上具有主导地位的通讯公司。它的主要活动包括地方、远程和国际电信服务、互联网服务以及IT解决方案。他们相信更好的交流会带来更好的关系，会让世界变得更好。公司的业务遍及全世界，他们旨在满足欧洲的全球化多地点企业的需求以及全球范围内以欧洲为基础的企业客户的需求。

他们的科技帮助英国电信杯环航挑战赛的参赛者们安全地返回家园，并让不同国家的人们在队员们到达港口时目睹了世界顶级帆船赛的风采。他们的通讯技术在这场世界最大规模之一的比赛中把200家赞助商联系在了一起。

作者简介

安德烈亚·培根（Andrea Bacon）致力于研究激励表现。她参加了1996年7月的英国电信杯环航挑战赛，她所在的船队取得了很好的成绩。安德烈亚从领导学和团队工作中得到了许多启示，她决定把这些启示和她的知识结合起来，与其他两位作者一同撰写了《环航挑战赛，从世界难度最大的帆船赛中得到的领导学启示》。

安德烈亚定期将这些研究结果提供给全世界的商业读者，但她意识到这些研究结果还不够完善。她为激励行为研究论坛的组建贡献了一份力量。她重返英国电信杯环航挑战赛，用2000年1月的挑战赛作为一个生动的案例，来研究支持人类绩效的关键因素以及情感智商对人类绩效的影响。本书研究了高绩效团队以及新型领导。

罗西·麦琪（Rosie Mackie）是激励行为研究小组的一名骨干成员。她在MaST公司的领导发展小组中开始了她的顾问生涯，这个小组后来与伦敦商学院的研究组织一起成立了高绩效发展中心。罗西的工作范围遍及全球，她通过对高绩效行为的研究来帮助全世界的人保持高绩效的工作表现。

罗西的工作使她得以参加1996年7月英国电信杯环航挑战赛的队长甄选和训练，通过这一工作，她有机会继续对成功的团队进行研究。这些研究成果使她成为了《环航挑战赛，从世界难度最大的帆船赛中得到的领导学启示》这本书的合著者之一。

后来罗西加入了激励行为研究项目。她研究了维持人类绩效的关键因素以及情感智商对人类绩效的影响。

简·克伦威尔-沃德（Jane Cranwell-Ward）是亨利管理学院的一名研究者，并且是激励行为研究小组的主要成员之一，代表亨利管理学院加入激励行为研究论坛。她所管理的亨利研究协会为管理者们提供发展机会和最新商业信息。

简帮助管理者们达到高绩效的工作表现，关注于适当的技能和品质的发展。她常常在会议上发表演讲，并且撰写了两本关于压力的书。简毕业于金斯顿大学，在哈罗德开始了她的职业生涯。简很高兴有机会在英国电信杯环航挑战赛中研究领导和情感智商对高绩效表现的影响。

前言

追踪2000年1月举行的英国电信杯环航挑战赛中船队队长的领导和表现为我们提供了一些现实而有价值的启示，这些启示对于当今经济环境中的领导者很有帮助。本书以当今的一些领导学理论为基础，关注现今领导者所面临的一些普遍问题，我们将这些思考与我们自己的研究结果结合起来。相关理论在本书中也有所介绍，以帮助那些进行相关研究的人们。

由于我们生活和工作的世界是一个极端复杂多变的世界，因此环航挑战赛为研究者提供了一个极好的类比。航行环境的多变加速了船队队长的个人发展，通过对这一案例的紧密追踪，研究者能够确定船队队长的行为变化以及这些变化对他们领导能力的影响。我们确定了一些当今领导者需要具备的关键性的品质、技能和行为。

本书通俗易懂，向所有人强调了领导学的重要性。尽管我们不能说我们所有的研究结果都是独创性的，但我们相信，我们从研究中得到的启示将对那些实践中的管理者有所帮助。我们使用“领导”这个词最广泛的意义，使之包含任何有能力通过他人或和他人一起实现目标的人。

领导不是企业中的一个职位或位置，而是一种责任感。在复杂多变的时期，这些责任是繁重的，如何领导这个问题已经成为日益紧迫的问题。本书是一本为准备担负起领导责任的人而写的实用领导学教科书。运用“激励型领导”，我们希望你能够在工作中创造一种环境，使它成为“一个令人愉快的地方”。

如何阅读本书

本书的阅读视角是如何把比赛中得到的启示运用到工作环境之中。对于那些希望学习领导学的人们，本书提供了一些相关理论，以及简单实用的教程，将会帮助你处理这些充满挑战性的问题。它是作为一本参考书编写的，有着各自独立的章节。

本书共分五个部分。

第一部分——背景

在这一部分中，你将充分了解当今的环境和领导需求。它通过解释英国电信杯环航挑战

赛的背景论述了研究的环境，以及研究小组选择这次比赛作为研究案例的原因。它讨论了我们在现今必须面对的环境，以及我们在以后的多变时期中所需要的领导技能。

第二部分——令人深思的结果

这一部分讨论了研究的基本理论和方法，并总结了研究的主要结果。从这些结果中你会充分了解到是什么使各个队长的绩效有所不同。研究结果显示了他们所采用的个人、管理和领导技能及品质以及情感智商如何使他们应用这些技能和品质。

比赛的研究对象是成功地完成了环绕地球航行的12名船队队长。这些从186名候选者中甄选出来的队长全都具有非常高的水准。然而，出于本书的目的，对这些队长进行了比较，根据他们在比赛中的总排名，他们将被描述为“高绩效”和“低绩效”队长。

为了隐藏真实身份，本书中所有“他”都指代他或她。从队长和队员访谈中引用的话均不署名。

第三部分——商业问题的核心

你可以在第三部分作深入浅出的阅读。它包括了七个各自独立的章节。每一章都强调了当今企业领导者所面临的一个问题。这一部分给出了一些生动的企业和比赛的比较，并讨论了每一主题与情感智商的关系。每章结束时都为领导者进行了一个简单的小结。

第四部分——创造一个令人愉快的环境

这一部分总结了全书的课程。通过应用这些课程，你可以创造你自己的团队文化。这里还讨论了文化的发展方式和文化灵活性的需求。之后还具体分析了一些创造了“一个令人愉快的环境”的前三名船队文化的发展。

第五部分——结局

这一部分是对本书关键课程的总结，将为你提供清晰的汇编。在你读过本书之后可以把这一部分用作参考。

在过去两年中我们所进行的研究使我们得到了很多新的启示。我们希望你能从我们的书中得到简单但重要的启示，帮助你在复杂多变的时期领导你的团队。

目 录

译者序

推荐序

本书合作伙伴

作者简介

前言

第一部分 背景

第1章 最公平的竞争——英国电信杯环航挑战赛	2
第2章 面对相同的商业环境	19
第3章 神奇的领导艺术	31

第二部分 令人深思的结果

第4章 困惑和挑战	56
第5章 不同的领导风格和不同的比赛结果	61

第三部分 商业问题的核心

第6章 在竞争中保持优势的法宝——促动力	89
第7章 压力管理的秘密——适当的精神按摩	114
第8章 关于时间的战争——工作的本质是生活	135
第9章 沟通的力量——让我们充分地交流	155
第10章 冲突管理——出色领导者的基本技能	175
第11章 化无形为有形——共享信息	188
第12章 重视差异——发掘每个员工的潜能	201

第四部分 创建一个令人愉快的环境

第13章 创造一种文化	217
-------------------	-----

第五部分 结局

第14章 永葆不败的秘诀——激励型领导	236
---------------------------	-----

附录

附录A 成绩表	244
---------------	-----

附录B 挑战帆船结构图.....	245
------------------	-----

附录C 词汇表.....	246
--------------	-----

第一部分

背 景



第1章

最公平的竞争——英国电信杯环航挑战赛

1.1 简介

2000年9月10日，12艘同样的帆船踏上了“世界难度最高的帆船赛”——英国电信杯环航挑战赛的征程。每支队伍都拥有一位富有经验的队长和17名不同年龄与背景的男性和女性队员，这些船队开始了环绕世界的航行，在此期间，他们要同强劲的气流和水流进行抗争，这是现代社会中凭借团队协作、领导能力和人类的耐力所完成的最为困难的任务之一。

参赛者在环绕世界的航行中共行进了30 000海里，在六个港口进行了短暂的停靠，于2001年6月返回南安普敦。这些队长和团队成员们感到非常自豪，他们完成了这次竞赛，对每个人来说，完成这次挑战都是他一生中值得骄傲的成功。

现今，这些参赛者们已经被列入了精英人士的行列，他们在一些最恶劣、最极端的天气条件下经受住了身体和心理上的考验。这些精英们向我们展示了如何征服恐惧，超越已知的人类极限，齐心协力完成看似不可能的独特任务。

1.2 发起

由切伊·布莱斯（Chay Blyth）爵士创始，由国际挑战事业公司组织，英国钢铁公司提供赞助的第一届环航帆船挑战赛于1992年3月拉开帷幕。10艘相同的67英尺^①钢铁帆船从南安普敦出发，行进的路线是切伊爵士1971年环球航行所走的向西航行的路线，那次航行是由切伊爵士孤身一人完成的，并且中途没有靠岸。尽管舆论认为挑战赛不会成功，但这些业余航海爱好者们完成了30 000海里的环球航行，在四个港口停靠补给，最后安全返回南安普敦。他们的成功证明了通过团队协作，非专业的航海者也可以在恶劣的、不可预测的全球气流和洋流条件下航行，克服一切困难，取得终生难忘的成就。

切伊爵士最初发起这次赛事的想法被证明是成功并且深受欢迎的。公众十分向往环航挑战赛所带来的惊险刺激。第二届挑战赛被列入了计划，它吸引了上百名各行各业的参赛者。第二届环航挑战赛于四年后的1996年7月开始，这次比赛的赞助者是英国电信。由于成为这届赛事的赞助商，英国电信在商业上取得了巨大的成功。又隔四年之后，2000年1月，英国电信又一次成为了环航挑战赛的赞助者。

① 1英尺=0.3048米。



1.3 英国电信杯环航挑战赛（2000/1）

成为环航挑战赛新的赞助商后，英国电信同赛事的组织者——国际挑战事业公司以及主办全球12个帆船赛事的机构一同工作，力求把这项赛事办得更好。在以下这些方面，他们经过讨论后作出了一些改变：

- 航行路线
- 计分系统
- 帆船设计
- 科技

1.3.1 航行路线

使得这项赛事独树一帜的向西的航行方向被保留下来。但是，主办机构的商业市场被考虑进来，新的路线中增加了很多城市。整个赛程被分成了七个赛段，参赛者们要穿越四个大洋，经过五个大陆（表1-1，图1-1）。

表1-1 比赛路线（海里）

第一赛段	南安普敦至波士顿	3 200海里
第二赛段	波士顿至布宜诺斯艾利斯	5 840海里
第三赛段	布宜诺斯艾利斯至惠灵顿	6 020海里
第四赛段	惠灵顿至悉尼	1 230海里
第五赛段	悉尼至开普敦	6 200海里
第六赛段	开普敦至拉罗切利	5 820海里
第七赛段	拉罗切利至南安普敦	300海里

在航行路线中增加了三个路标，以使参赛队伍确定他们的纬度，尽量使碰到冰山的可能性降至最低。

1.3.2 计分系统

赛事组织者用一个计分系统取代了原先以帆船的航行时间进行排名的方法。选手们在每一赛段都会得到一个分数，最后将七个赛段的分数累加。每个赛段的计分系统相同，尽管每一赛段的长度不等。第一个到达港口的帆船得到15分，第二个14分，第三个13分，以此类推。整个赛程结束后得分最高的团队将获得“长公主奖杯”。这个计分系统确保了如果一个团队在一个赛段中由于机械故障或者运气不好而落后，他们在整个赛事中仍然可以具有竞争实力。这个系统也增加了每个赛段的竞争性和激烈性，参赛队伍会力争超过其他队伍，取得一个对最终排名至关重要的高分。

1.3.3 帆船设计

2000年5月，一种新设计的挑战赛帆船下水试航。这种第二代的帆船是用钢铁打造的，长72英尺，重39吨。经过了重新的优化设计后，这些新的帆船比以前的帆船长5英尺，轻了4吨。为了确保这些参赛帆船的规格完全相同，设计者制造了一个系统，使用激光来切割钢铁。这些钢铁被固定在一起然后焊接，因此无需昂贵的模具和工具，这些帆船在世界上任何一个地方都可以制造。

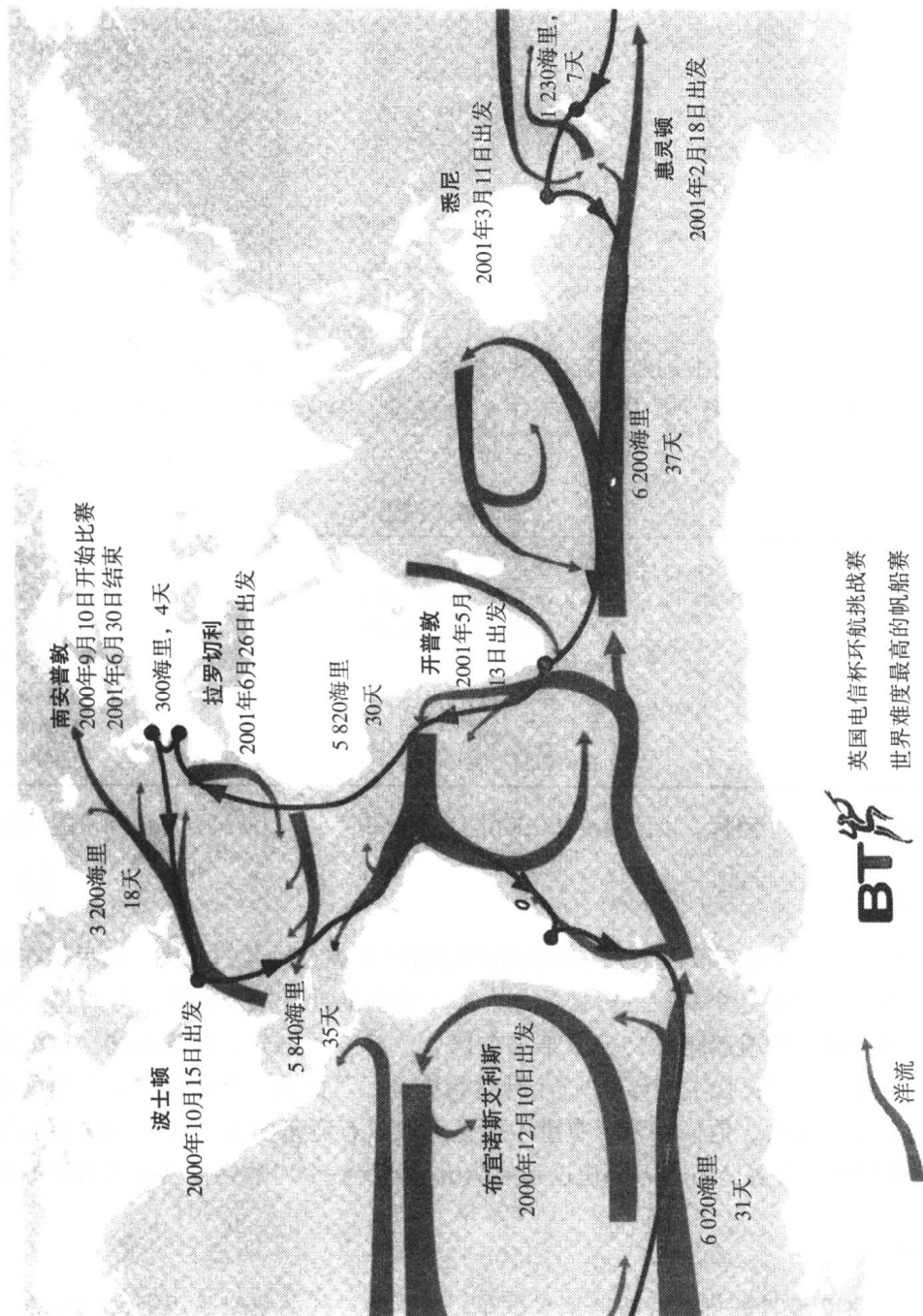


图1-1 英国电信杯环航挑战赛 (2000/1) 路线图



在这12艘帆船中，有10艘是在英国的普利茅斯制造的，两艘是在中国的新惠制造的。

虽然保留了原先的关于安全性、坚固性和适航行的设计理念，新帆船在设计上作了一些显著的改变。帆船的龙骨形状被重新设计，以使船在顺风时可以行驶得更快，舵轮的重量也减轻了。甲板作了一些改变，可以在恶劣的天气条件下为船员们提供更好的保护。船舱也作了一些调整，可以为18名队员提供住宿。

在船舱中部设计了厨房和公共客厅，队员们在这里用餐，因为这里的颠簸程度要轻一些。铺垫舒适的床铺被妥善安置——4个在酒吧间前面的两间舱室里，14个在帆船后部，呈敞开式分布。船上有两个带淋浴的洗手间。可以容纳390加仑水的储水罐被放置在地板下面，那里还有475加仑容量的储油罐。每艘帆船上都有一个可以把咸水转化为淡水的装置。在船上还放置了加热器，在南部海域的寒冷天气下使用，并且还可以为队员们烘烤湿衣服。船上有一个柴油发电机，为航海设备、电灯、水泵、电脑和卫星装置提供动力。船帆被储存在帆船前部一个密闭防水的地方，在船的后部还有一个装备完善的剪辑室，可以让队员们制作准备传送上岸的视频图像。

1.3.4 科技

四年当中科技的发展为帆船提供了比从前更为复杂的卫星通讯设备。队长和船员们可以在大洋中的任何地方和外界联系，可以发E-mail和接入国际互联网，可以参加电视会议，还可以从船上向岸上传送视频图像和数字静态图像。

所有的参赛帆船都装备了由英国电信提供的同样的设备：

- 国际海事卫星系统C
- 国际海事卫星系统B
- 海事卫星电话

国际海事卫星系统C 国际海事卫星系统C同全球定位系统（GPS）相结合，使得赛事指挥部可以随时监控每艘参赛帆船，并精确地定位它们的位置。帆船和指挥部都可以通过一个双向信息服务系统传递重要的信息，包括重要的天气报告和船队的信息。国际海事卫星系统C还用来在船只遇到紧急情况时为救援机构传送信息。

国际海事卫星系统B 国际海事卫星系统B为队员们提供高速的数字式接入互联网，使他们可以查询天气情况等信息，还可以发送E-mail和参加电视会议。国际海事卫星系统B最主要的用途是将视频图像和高质量的数字静态图像传送到岸上。

海事卫星电话 海事卫星电话的大小和一台笔记本电脑相同，它是一种有效的付费卫星电话，队员们在海上可以通过它同家人通话。为了防止分散队员们的精力，这个电话只能打出不能打入。这个卫星系统还为国际海事卫星系统B传送的数字图像和E-mail进行备份。

赛事中的通讯概况请见第9章。

1.4 挑战赛的原则

尽管航海路线、计分系统和帆船设计都有一些改变，但是这一赛事的基本原则并没有变。最初



由切伊爵士提出的创造一个让各个队伍可以公平竞赛的机会这一原则被人们认可并得到深化。

在其他挑战赛中担任过领队的职业航海者并不一定都能符合队长甄选程序的要求，这一程序被重新修改过，变得更为合理。管理和领导能力同必需的职业航海技能以及比赛经验一起作为评估队长的条件。而对于具有不同背景、拥有不同技能的船员的选择则延续了以前的传统，即以热情、决心以及为参加这一赛事所付的费用作为条件。

各支队伍都有规定好的路线、公平的计分系统、完全相同的装备，在这样的前提下，领导能力和团队协作以及队员们的决心和耐力一起成为决定成功的基本要素。

1.5 队长甄选

一名英国电信杯环航挑战赛的队长肩负的责任是非常复杂而且苛刻的。

- 作为一名国际挑战事业公司的雇员，每位队长要负责一个价值将近1 500万英镑的项目，它包括一艘帆船、船帆以及船上的装备，这些都需要随时进行维护。
- 作为船上惟一一名职业航海者，队长的技能知识、航海经验和驾船技术对于领导和管理17位付费“客户”并且保障他们的安全来说是至关重要的。
- 作为一名有赞助商的船队的领队，队长需要建立并发展一支能够在难以想象的恶劣条件下进行竞赛的队伍，领导这支队伍在比赛中取得好成绩，并且提升赞助商的企业形象。
- 作为船队赞助商、其他赞助商和赛事赞助商英国电信的代表，队长应具有商业场合的应对能力。
- 作为赛事组织者国际挑战事业公司和赛事赞助商英国电信的公众代言人，队长应具备应付媒体采访的能力，还要会使用船上复杂的通讯装置向外界传送比赛的情况。

由于赛事的改进和公众期望值的增加，对队长的要求也越来越复杂。切伊爵士意识到同时具备这些复杂技能和品质的职业航海者为数不多，因此，他在设计队长甄选程序时，将管理和领导能力以及发展这些能力的潜能作为一项评估因素。

队长甄选程序

第一阶段 队长甄选程序启动于1998年秋天，当时有186名申请者应征12位挑战赛队长的位置。最初对应征者的选择是基于他们的职业技术能力和资格、航海的总行程以及比赛经验。在这一过程中，有90名申请者被选定，接受了国际挑战事业公司的面试。

职业资格的要求包括：

- 英国皇家帆船协会或航运部颁发的商业许可证。
- 国际海事救援与安全系统的一般操作员资格认证。
- 基本海事救援课程认证。
- 队长医务训练课程认证。
- 英国皇家帆船协会柴油发动机维护课程认证。
- 25 000海里的航海经验。
- 熟悉国际帆船联合会的竞赛规则。