

打造强悍竞争力的
学习型团队

高绩效团队

丹尼尔·平克

欧米茄CEO激赏推荐

CHALLENGE
THE
ORDINARY

[美]琳达·亨曼◎著
Linda Henman

肖剑◎译

波音，卡夫，雅芳等
世界500强企业奉行的管理之道

友谊出版公司

高绩效团队

[美] 琳达·亨曼 (Linda Henman) ◎著

肖剑◎译

**CHALLENGE
THE
ORDINARY**

中国友谊出版公司

图书在版编目 (C I P) 数据

高绩效团队 / (美) 琳达·亨曼著; 肖剑译. -- 北京: 中国友谊出版公司, 2019.5
书名原文: Challenge the Ordinary
ISBN 978-7-5057-4623-7

I . ①高… II . ①琳… ②肖… III . ①组织管理学
IV . ① C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 040483 号

Challenge the Ordinary © 2014 Linda Henman.
Original English language edition published by The Career Press,
an imprint of Red Wheel/Weiser, LLC, 65 Parker Street, Newburyport, MA USA.
All rights reserved

书名	高绩效团队
作者	[美] 琳达·亨曼
译者	肖剑
出版	中国友谊出版公司
发行	中国友谊出版公司
经销	新华书店
印刷	大厂回族自治县益利印刷有限公司
规格	710×1000 毫米 16 开 15 印张 207 千字
版次	2019 年 5 月第 1 版
印次	2019 年 5 月第 1 次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-4623-7
定价	55.00 元
地址	北京市朝阳区西坝河南里 17 号楼
邮编	100028
电话	(010) 64678009

作者简介

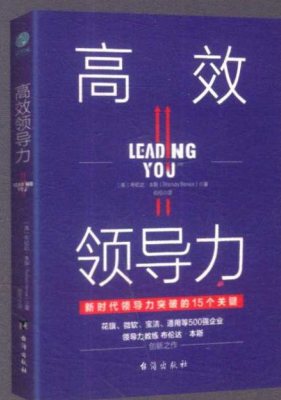
琳达·亨曼 (Linda Henman) 博士与《财富》500强企业的高管和董事会合作，并帮助这些企业从战略上思考大幅增长的方式，明智地提升企业竞争力，并走向成功。她的合作客户包括雅芳(Avon)、卡夫食品(Kraft Foods)、爱德华·琼斯(Edward Jones)、蓝十字(Blue Cross)以及波音(Boeing)。

责任编辑：陈利辉

策划编辑：李佳锐 潘明月 王 娇

封面设计： 异一设计 QQ: 164065572

推荐阅读



团购电话：010-82561773

团购邮箱：standwayvip@163.com

投稿邮箱：standway@vip.sina.com

本书在全国各大新华书店、书城、网络书店、
淘宝商城均有销售

斯坦威官网：www.standway.com

豆瓣小站：http://site.douban.com/140978

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

引言

当今全球化经济留给我们的容错空间几乎为零。我们不可平庸，是因为游戏规则和参与者都已改变，平庸便无创造、无发展、无上进。如果企业没有最好的产品、服务及提供这些的顶尖精英，他们的竞争者就会在全球范围内将其取而代之，正如我们所经历的经济实力的转变和商业模式的变化一样。

只有敢于向千年不变的戒规、定律挑战的领导者，才能积极从容应对动荡的全球金融形势。正如我们最初理解的一样，金融市场剧烈动荡，金融体系脆弱性继续增加。面临错综复杂、瞬息万变、动荡不稳和模棱两可的环境，成功的领导者需学会如何与它们和谐相处，这样才能形成竞争优势，从而创造出与众不同的公司。领导者仍需构建诸如低成本、差异化等竞争策略。而在当今经济形势下，构建更多的竞争优势尤为重要。经济发展的号角已嘹亮吹响，企业家们应立足于现在和未来，创建出一套能确保其公司具备竞争优势的系统方法。

面对前所未有、无既有经验可循的问题，组织者日益需要前沿的策略；面对那些萦绕心头且困惑不止的问题，组织者日益需要新颖的创意。研究表明，组织中绝大多数有价值的想法是由少数精英所创造的。这样，激励领导者勇往直前所需的才能，将由这些精英思考者和实施者来定义。

面对艰巨繁重的任务时，一个渴望创建卓越组织的领导者必须做到：树立正确的发展理念、制订有效的决策部署和建立健全的信任制度。随着公司的持续发展和扩张，环境变得更复杂，风险变得更大。昨天的成功并不代表今后永远成功，尤其是那些需要领导者有着出色表现的情况，这

些领导者的已有技能往往不能与时俱进，支撑不起进一步的发展和演进，而且，现有的能够帮助得上他们的资源少之又少。他们经常在创建竞争策略、与董事会合作和精英的选、用、育、留等方面辗转尝试着，付出努力为在动荡的领导水域中航行而时刻准备着。他们需要这张通往成功的路线图。

目 录 C O N T E N T S

引 言

第一部分 颠覆思维，引爆团队竞争力

第一章 影响力：高绩效管理者会吸引更多精英 // 3

不管是现在还是将来，顶尖的精英都希望为那些努力进行战略思考、聪明地提升竞争力的高绩效管理者工作。

第二章 权衡优势：如何在行业中更具竞争力 // 27

只有那些懂得思考的领导者，才会权衡自己永恒的和瞬时的优势，将其作为战略原则和竞争优势的基础，并在竞争中胜出。

第三章 变革：文化就是团队的黏合剂 // 49

高绩效团队的领导者意识到，他们必须充当文化管理者，让优秀员工能够不断地挑战普通的标准，并与现有员工一起加强他们的工作。

第四章 挑战：如何打造高绩效团队 // 68

打造高绩效团队，不是光下命令就行了，而是要进行一系列决策提升公司的竞争优势和驱动力。召集你手下最优秀的精英，让他们从不同角度分析你的产品和服务。

第二部分 深度赋能，突破精英困境

第五章 执行：先加大优势再弱化劣势 // 89

我们需要聚焦卓越产生之因，而不是路途之障。只有这样，我们才能将自己变得卓越，将依靠我们的人变得卓越，将我们的团队变得卓越。

第六章 制胜：激发员工潜力翻倍团队绩效 // 106

精英经常遭受自我怀疑，但这并不妨碍他们在领导者的设定下，意识到自己可以在别人无法做到的水平上发挥作用。

第七章 识别：如何规避堕落精英与自恋者 // 128

当堕落的精英跌倒时，他们会带着这个团队一起暴跌；而自恋者滥用管理者的信任并使一切工作陷入混乱。

第三部分 乘胜追击，着眼未来挑战

第八章 进阶：精英们真正需要的领导模式 // 157

高绩效管理者知道，他们必须要创造出能让优秀员工们发光发热的环境条件和领导模式，否则就无法留住和吸引精英。

第九章 风险：影响高绩效团队的八大因素 // 180

成功的管理者明白，他们必须不同的个性和职能之间建立起凝聚力。只有这样，团队才能取得成功，才能保证团队绩效翻倍。

第十章 整合：如何保证并购战略成功 // 202

当公司合并或收购时，如果领导者不精心策划，勤勉地评估，并认真地整合，一个曾经杰出的组织，可能迅速走向灭亡。



第一部分

颠覆思维，引爆团队竞争力

第一章

影响力：高绩效管理者会吸引更多精英

不管是现在还是将来，顶尖的精英都希望为那些努力进行战略思考、聪明地提升竞争力的高绩效管理者工作。

在1967年的百老汇音乐剧 *How Now, Dow Jones*, “Step to the Rear” 选段的歌词中写道：“从喧闹中寻找乐符，从男孩中寻找勇士，从毒葛中寻找玫瑰。”在这个激动人心的音乐剧中，人物生活都集中在围绕股票市场和拯救美国经济上。听起来就如同那熟悉的主题——是艺术模仿生活，还是生活模仿艺术？在这个商业世界中，如何从琐碎事物中找到重点？如何从虚假事物中辨别真实情况？如何从特殊组织的业务中剥离出普通人期望从事的工作？这些都很重要。

曾经怀疑过的我们，现在终于明白：平庸已成为过去式。研究表明，组织中绝大多数有价值的想法是由少数精英所创造的。这些能提供出色业绩的优秀思想家们，同时也定义了：精英需要尽可能地去创造属于自身的绝对优势，而不是尽最大可能地独自展现其才华。他们并非是无拘无束的职员，相反，这些具有卓越才华的思想家们，更需要统筹有方的领导者和组织结构，才能充分发挥他们的个人作用。

定位于打造高绩效团队的领导者须明白：一分耕耘，一分收获，付出越多，收获越多。这些精英能提供的越多，他们所期望得到的也就越多，

正如一流球员总是渴望和其他精英球星一起玩球，而不是做一个替补球员。与之类似，组织性强的优秀员工用卓越来定义自己，同样他们也愿意加入一个更优秀的组织来实现自我。他们对自己拥有着高标准和严要求，那么对自己的雇用者同样也拥有着高的标准，这也就说得通了。

顶尖的精英都希望与其他表现突出的人共事。这种环境能够激发他们成长，帮助他们瞄准成功、制订清晰策略，明确建立实现个人目标过程中的日常进度表，并最终实现他们的个人成就。简而言之，他们寻求有一支卓越团队的优秀领导，这个组织能时刻坚持核心价值理念，同时又善于应对多变的全球经济。

杰出组织需要的平衡

.....

悖论（Paradox），来源于希腊文，是“违背期望”的意思，是一个似乎自相矛盾但可能是事实的陈述。它似乎与常识冲突，但我们仍坚信不疑。它包含两方面的意思，一般来说，这两方面不可能同时成立。它激发我们去探究真相与合理性之间的区别。例如，如果我说“我是一个强迫性的骗子”，你会相信我吗？有人既会是一个强迫性的骗子，同时又会告诉你他是骗子吗？

在整个历史长河中，艺术家、诗人、作家和哲学家都曾用悖论来揭示人性——将我们与其他动物区分开的矛盾和复杂的内心世界。奥斯卡·王尔德（Oscar Wilde）写道：“除了诱惑，我能抵抗一切。”罗伯特·弗罗斯特（Robert Frost）指出：“无论是在一起干活还是分开干活，人们都是在一起工作。”乔治·奥威尔（George Orwell）在《动物庄园》（*Animal Farm*）中说：“所有动物生来平等，但有些动物比其他动物更平等。”

以上的例子表明，悖论不仅仅是诙谐或有趣的陈述。它们具有更深刻的意义，因为它们用一句话来归纳所有，并通过一种意义深刻、令人难忘的方式来阐述这其中的重中之重。人们常说，“要想善良，必先残忍”，

他们往往没有意识到这已经超越了历史，道出了一个普遍真理。哈姆雷特正是用它解释了为什么必须杀死继父克劳迪乌斯——涉及谋杀的残酷行为，让他的母亲不知不觉地与杀死她前夫的凶手一起生活的悲剧。现代哲学家约吉·贝拉（Yogi Berra）无意中成了悖论之王，他说“没有人再去那里了，它太拥挤了”，或更流行的“如果你不去别人的葬礼，你也别妄想他们会来参加你的”。

拥有特殊优势的组织会形成自己的悖论：在坚持自身使命、愿景和价值观的同时，必须灵活应对当前不断变化的全球经济。必须以一致性来平衡“实时管理”导向。为了保持同一状态，杰出组织必须敏捷地做出正确改变，从而创造出“忒修斯之船”或忒修斯悖论。

忒修斯，神话传说中的雅典英雄人物，古人认为他是历史上第一位建立稳固城邦的国王，是雅典城的奠基者。他是雅典国王和海神波塞冬之子，出现在了多部希腊悲剧中，几乎总是体现出雅典人的人文关怀和博大胸襟。他还克服了不可逾越的挑战，比如，在克里特公主阿里阿德涅的帮助下，用一个线团解开了米诺斯的迷宫，并战胜了人身牛头怪物弥诺陶洛斯。

在杀死了弥诺陶洛斯之后，忒修斯回到了雅典。雅典人曾为忒修斯的安全归来而宣誓效忠上帝阿波罗。为向阿波罗兑现承诺，雅典人把忒修斯与雅典的年轻人自克里特岛归还时所搭乘的船留了下来作为纪念碑。他们设法保全这只船，把船上的朽木不断地进行更换。传说中，对上帝的忠诚和维持这艘船的承诺至少持续到公元前 300 年，但这一悖论却反映了商业领袖所面临的悖论。

“忒修斯之船”悖论提出了一个问题，当一个整体的所有组成部分都被替换掉了，那么这个整体还是原来的整体么？随着时间的流逝，船上的木材逐渐腐朽，于是雅典人使用新的木头去更换它们。最后，该船的每块木头都被换过了。针对这个现象，古希腊的哲学家们提出了这样的问题：

“这艘船最后还是原本的那艘忒修斯之船吗？如果是，但它已经没有最初

的任何一根木头了；如果不是，那它是从什么时候开始不是的？”

尽管这些是船体本身所具有的独特问题，但对雅典人来说，这艘保存完好的船使得他们明白，忒修斯毋庸置疑是一个真实的、具有历史意义的人物，意味着他们与神圣的上帝之间建立的一种有形联系。只要这艘船能发挥他们所需要它发挥的作用，他们并不关心它是否是同一艘船。

同样，你的组织也需要找到传说与事实、创意与创新、现实与未来之间的平衡。大多数领导者基于他们对未来的信念建立自己的公司；然而，未来本身就已经被证明了是不可预知和变幻莫测的。更糟糕的是，如果未来不像预期的那样发展，突破成功的秘诀就要高瞻远瞩，谋划未来的发展，对那些阻碍其适应发展的环节实施战略部署。因此，这是个悖论。对过时策略或痴心妄想的忠诚都于你无益，而一种植根于优秀传统文化将会帮助你。就像雅典人保持了忒修斯之船的适航性一样，你希望保留组织中界定它的各个方面，同时也要替换掉它磨损和腐朽的方面。

因此，最有可能取得成功的组织也是最有可能失败的。也就是说，同样的行为和特征能使公司成功的概率最大化，也能使公司失败的可能性最大化。现状与创新之间存在着很大的差异，今天的承诺往往与明天的现实不一致。以前我们依靠过去的表现来预测未来，现在我们不能。过去的表现仍在发挥作用，但只有那些在预测中发展出清晰的准确性的公司才能超越竞争对手。我们不能再把传统最佳实践问题用来作为决策的基础，比如“这是否符合组织的核心竞争力和文化？”因为我们不知道今天的能力和 文化是否会与明天的挑战相匹配。正如瑜伽修行者所说：“未来不再是从前了。”

悖论的五大因素

1. 劳动力的变化

我们对我们的劳动力曾经所做的假设不再适用。人口结构变化持续加快，以至于商业领袖们再也不能依据以往可靠的方法来进行精英决策。畅想着以收发室员工的身份进入组织并逐渐晋升为 CEO 的日子已成为过去，你不能想当然地认为你会像商业领袖过去那样，在 30 年里拥有同样的天赋。

同样，你也无需此类天赋。在日趋激烈的市场竞争环境下，当你的组织根据产品和服务的性质做出应对时，你会发现你需要不同类型的专家。

“保留”将不再是一个普遍的目标或卓越的黄金标准。取而代之的是，留住关键的、优秀的员工将成为新的战斗口号，并在不断变化的战略中充分利用好这些精英。

但是计划赶不上变化，更何况诸神会密谋反对你做的各种企图。随着专业技术精英队伍的需求不断扩张，我们将会看到更多的海外精英（出国留学人员、外籍人士）回国，投身于我们的研究生技术和科研项目上。在不久的将来，我们的公立学校将继续令人失望，我们的许多学生将无法在我们的大学里竞争到职位。简而言之，没有多少人会为顶级职位而去做好准备。

在最近的经济衰退期间，某些行业休整了四年的时间。例如，建筑工地戛然而止，“婴儿潮”出生的那一代人都即将退休，而那些本应准备接替他们的人还没有准备好。有娴熟技艺的老人，比如能翻新一家大型医院的匠人，也会一样面临着退休问题。坐在板凳上的人很少能舞出自我的人生。

“婴儿潮”时期的杰出高管退休也就意味着，拥有企业文化知识和行业历史渊源的人也将无法指导未来。我们将失去一个顺理成章、理应如此

的企业继承计划的优势。

更让人困惑的是，研究人员告诉我们，越来越多的公司控诉竞争对手意图对顶尖精英进行定向“挖人”的行为。然而，很少有公司会改变留住精英的方法。因此，竞争对手开始掠夺行业精英，这种做法曾一度不受欢迎。

特别是社交媒体和大众科技，在猎取精英方面扮演着重要角色。在一个特定的行业中，现在有两种程度的分离可以把精英与招聘人员区分开来。洞察今天的组织并获取关键贡献者的信息已然不是一件有多难的事。像 LinkedIn 这样的网站，甚至会提供那些可以做介绍人的名字。这对一个组织的实力和领导层继任的负面影响是显而易见的。

过于依赖人力资源部门来招聘精英，这对我们来说是不利的。他们实施了详细的、往往令人生畏的招聘行为，这些做法耗时太长。认为只有这样，你才能定位好如何吸引你所需要的精英。

但是，人力资源部门应该成为招聘机构的基本假设也必须改变。现在，高级管理人员需要识别出哪些精英是他们想要雇用的或特定的。他们需要在给人留下深刻印象的责任清单上加上“精英磁石”。所有这些都为企业带来了新的、前所未有的挑战——尤其是那些从事尖端研究开发的企业。

2. 新的交通规则

当今世界经济秩序在变，不再允许平庸、过时的方法，曾引领你抵达到这里的成功之路并不代表能让你通往未来。规则和员工已改变，平庸也不再起作用。

科技的蓬勃发展催生出了许多通往成功之路的新规则。全球数据量出现爆炸式增长，“大数据”应运而生，指的就是这些分析大型数据集的行