

彻底解决中国企业文化劣根问题  
六大“好斗”原则帮你提升绩效

好 (Hào) 斗：发起正确的斗争  
好 (Hǎo) 斗：打好正确的战斗



# THE RIGHT

斗出绩效的才是“好斗”  
斗不出绩效的就是“恶斗”

THE  
RIGHT

# 好斗

绩效是斗出来的

[美] 萨基-尼科尔·琼尼 达蒙·拜尔◎著  
毕香玲◎译

## 图书在版编目 (CIP) 数据

好斗：绩效是斗出来的 / (美) 琼尼, (美) 拜尔著; 毕香玲译. —  
北京: 中华工商联合出版社, 2010.9  
ISBN 978-7-80249-555-5  
I. ①好… II. ①琼…②拜…③毕… III. ①企业管  
理-案例 IV. ①F270  
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 164303 号

THE RIGHT FIGHT. Copyright © 2010 by Saj-nicole Joni and Damon Beyer  
Simplified Chinese Translation Copyright © 2010 by China Industry & Commerce Associated Press  
Co., Ltd.

All rights reserved. Published by arrangement with HarperBusiness, an imprint of HarperCollins Publishers, 10 East 53rd Street, New York, NY10022.

本书由美国哈珀·柯林斯出版集团授权中华工商联合出版社有限责任公司以中文简体字版出版发行。

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2010-2738

好斗：绩效是斗出来的

THE RIGHT FIGHT

---

著者: [美] 萨基-尼科尔·琼尼 (Saj-nicole Joni)	版次: 2010 年 9 月第 1 版
[美] 达蒙·拜尔 (Damon Beyer)	印次: 2010 年 9 月第 1 次印刷
译者: 毕香玲	开本: 700mm × 1000mm 1/16
责任编辑: 卢俊 关山美	字数: 180 千字
装帧设计: 水玉银文化	印张: 13.5
责任审读: 海 鸿	书号: ISBN 978-7-80249-555-5
责任印制: 迈致红	定 价: 36.00 元
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司	
印 刷: 三河市华丰印刷厂	

---

服务热线: 010-58301130  
销售热线: 010-58302813  
地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座  
19-20 层, 100044

http: //www. chgsicbs. cn  
E-mail: cicap1202@sina. com (营销中心)  
E-mail: gslzbs@sina. com (总编室)

工商联版图书  
版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,  
请与本社印务部联系。  
联系电话: 010-58302915

## 非一般的“好斗”

“一个中国人是龙，三个中国人是虫”，这句话对“好斗”的中国人进行了形象而直观的概括，甚至有人将此奉为总结中国人劣根性的经典。虽然没有人喜欢这句话，但是很多时候又不得不承受“好斗”带来的恶果。

斗争在中国社会似乎是领导艺术的必修课。“群众斗群众，领导支持；群众斗领导，领导打击；领导斗群众，职责所在”，“与天斗，其乐无穷；与地斗，其乐无穷；与人斗，其乐无穷”，“人类的生存与发展必须经过斗争才能成功”，都成了大家耳熟能详的名言警句。中国人的领导艺术通常建立在哲学修为的基础上，而矛盾与斗争与此息息相关，因此“斗争”成了中国领导不得不熟练掌握的技巧之一。在西方管理学领域，领导艺术是一门学科，因此他们通常把矛盾与斗争理解成“竞争”。他们按照管理学和领导学的原则、方法、策略框架来构建有关“斗争”的领导学科。这样就更易于各种类型的领



导者、管理者通过系统的学习来提升自己处理、化解、引导冲突的能力。

在向各位读者推荐《好斗》之前，我们必须先明确在本书中关于“好斗”的定义。中国传统意义的“好斗”意味着经常习惯主动地引起团队或者组织内的各种斗争的性格与文化。这是一种不良团队文化。而本书中的“好斗”则代表着两个层面的意义和内涵。第一：好（Hào）斗：发起正确的斗争，主张企业内的良性冲突不可或缺；第二：好（Hǎo）斗：打好正确的战斗，意味着应该正确处理冲突并且用正确的方式来实现绩效、创新以及价值目标。这两种内涵与原书英文书名《The Right Fight》本身的双关意味不谋而合。“斗争”是要以绩效结果为导向的，斗出绩效的才是“好斗”，斗不出绩效的就是“恶斗”。由此，我们不得不慨叹中国文字本身神奇的魅力。

组织斗争、部门之争、人员斗争、战略之争、项目之争、目标之争、效率之争……从本质上说企业内部斗争（冲突）是客观不可回避的，也是真正“和谐”组织的内容之一，而且组织领导者更应该倡导公司的良性斗争（冲突）。既然冲突如此常见，甚至可以说是不可避免，明智的做法是首先要尽量了解它，然后考虑解决或合理利用它的方式。本书中的技巧和工具能帮助您识别和了解造成团队之间、人际之间以及实现目标的各种不同“斗争”的内在原因并能掌握积极地解决冲突、将冲突转化为绩效和价值的方法。

那么为什么有些组织的冲突不仅没有影响效率和发展，反而

让他们的业绩、创新和价值得到了质的提升，而有些组织的斗争和冲突，阻碍了他们的正常运转、给其发展带来莫大的灾难。归根结底，失败的组织内部没有真正理解“好斗”管理法则的要义，没有形成真正的“好斗”组织文化，没有掌握真正正确斗争的方式。

作者将通过对“好斗”的内涵的挖掘和客观理解，联系实际案例对“好斗”的基本原则分析，总结出“好斗”必须恪守的纪律，以通俗易懂的方式结合大量案例和管理工具协助企业管理者掌握“好斗”这种进步、积极、高效、实用的企业管理方式、管理思想和企业文化，最终实现突破性业绩、有意义的创新和持续性价值。

《好斗》通俗易懂，有别于一般讲授“如何解决冲突”的管理学书籍，作者将冲突管理升华为一种领导艺术。这部作品是深入研究领导力的绝妙创举。使读者在学习技巧之余，有机会检视我们内心深处最根本、最真实的一面。在提升沟通、倾听和协调能力的同时，启发和调整心态，也就是将知识实战化，使人际关系更加和谐，目标达成更高效。二流领导化解冲突，一流领导引导冲突。作者引领管理者学会如何化冲突为机会，如何打造高绩效团队，作者与我们分享了他的真知灼见、经历以及实用的方法。书中的六大“好斗”原则，可以帮助中国企业以及各类型组织领导者拓宽管理视野、提升团队绩效，解决中国人“好斗”文化的劣根问题。

斗争与战斗几乎每天都出现在我们身边。但如何有技巧地顺

利地处理好各种斗争和战斗，是大多数人都欠缺的能力。我们要么进入死胡同，要么彻底放弃，因为我们还没有学会如何有效地正确地斗争，因此将此书推荐给您——不论您是政府公务员、企业领导者，还是 MBA 学生，我们坚信阅读本书将使您受益匪浅，引导斗争成为激情、绩效、创新与价值的助推器。有助于您提高领导和管理能力，为您的职业发展助力。



—

作为常人，我们很清楚，我们需要改变。改变就是我们的生存状态，骨子里的常态。人在需要变化的时候往往会表现出最佳的状态。但是，当前景一片混乱、变化速度极快、发展方向面临危险时，我们该如何应对？今天，这些情况正在全球范围内成为常态。

在本书中，我们将试着回答这些问题：我们需要一种能够实现突破性的业绩、有意义的创新和持续性的价值的领导艺术；需要一种领导艺术，能够分辨什么是真正的进步，什么又是缺乏长远眼光、为图一时之利而将公司置于覆灭风险于不顾。

变化总是伴随着诸多难题。在前进的过程中，我们如何确保方向的正确性？如何保证满足每个人的关键需求？为了避免灾难性风险，我们需要进行什么样的考量、平衡哪些关系？

研究领导学的人大都可以从“协调一致”这一概念中找到这些问题的答案。设



定一个共同目标，然后实现充分的协调一致，这往往可以应对最困难的挑战。然而，如果我们要实现大规模创新，或要从根本上改变某一组织或团队，那么，达成一致还远远不够。

我们认为，前进的过程中还需要适当的不同意见。大多数重要意见都需要经历激烈的辩论才能更加完善，领导者要做的就是通过这样的辩论找到最好的解决方法。不存在一种能解决所有问题的观点，任何想法如果被过度依赖，它都可能导致破坏性的反作用。

那么，在我们的实际工作中这意味着什么？10年来，我们一直在为全球范围内不同层次的领导者提供专业服务，出于工作需要或者自身性格等原因，这些领导者都曾面临应对不同意见的问题。期间，我们获得了通过“好斗”这一管理方法实现突破性的业绩、有意义的创新和持续性的价值以及培养下一代领导者的第一手资料。我们的目标是将这些观点及其相关技巧与不同层面的公司组织领导者共享。

我们将带领你从百老汇的排练厅走进印度的一个贫困农村，从一家大型全球性企业的高管套房走进一家创业伊始的小公司杂乱的办公室，从社区学校来到白宫，并一同寻找这些场所的一个共同点：在巨大的挑战面前，人们都需要充分利用良性的压力。简而言之，所有这些场所与你所在的公司并无两样。

压力无处不在，而管理这些压力的需求则与人密切相关。如果能很好地处理，“好斗”可能充分发挥人类潜能。而“恶斗”或者说那些从未发生的正确的战斗，则可能将某个高尚的目标变

成一场大败仗，同时还会伤及无辜。无论是大型企业、小型非营利机构、政府部门，还是其他任何类型的组织，运用“好斗”的管理法则都非常重要，在地方社区和全球范围内都是如此，在增长期和衰退期也都不例外。

要真正地领导一群人或者一个组织，要在这个日益复杂的时代获得成功，你需要制定清晰的愿景，制定战略，并将影响实现这些愿景和战略的内部因素协调一致。然后，你还需要系统地组织和运用“好斗”法则，并正确地去进行一切战斗。

## 二

尽管很少有人会认为冲突有利于发展，但“好斗”管理法则的确会令我们受益，具体地说：

1. “好斗”会降低风险。建立有效的考量和平衡系统，往往需要依赖于多种不同意见。
2. “好斗”可创造价值。这是创新、突破和真正意义上的革新的核心。
3. “好斗”能提升领导者素质。这是开发 21 世纪所需要的领导技巧和战略思维的最佳方式。

你可以学习通过选择“好斗”管理法则来制造良性冲突，实现积极的转变。当然，你需要十分谨慎。你可能看到过，“好斗”如果误打，那也无法产生预期的效果；当然，“恶斗”即使再高明也毫无意义。

关键的挑战在于，要选择“好斗”的管理法则：发起正确的

斗争，并打好正确的战斗。

在本书中我们将讨论这两个问题。我们会提出三项原则帮你确定你面临的是否是正确的战斗，并提出另外三项原则告诉你，如何正确地打这些战斗。本书还会提供很多案例，阐述我们的观点，并帮助你成功地领导你的团队和组织。

### 三

六项“好斗”原则中的前三项将指导你识别正确的战斗。我们都曾在充满了破坏性办公室政治的公司工作过；也曾目睹理智的人不遗余力地阻碍同事的发展，或者报复曾经伤害或威胁到自己的同事；还有人在通过正常渠道无法完成任务的时候采取不正当手段。我们首先介绍的这三项“好斗”原则将帮助你识别和消除这些具有破坏性的压力。

第一，要使之成为一场举足轻重而又有价值的斗争，确保其至关重要。这一点非常困难，如果是那些长期来看将有助于人尽其才的斗争，则更是难于上青天。所以，要设置足够丰厚的奖励，激励每个人，让他们觉得参加这场斗争是值得的。

第二，要关注创造未来。如果你争取的是过去的事情或者已经不存在的权力，或是在怪罪其他人，那么你选择的的就是不正确的战斗。这也是我们所能提供的一项近乎绝对的规则。“好斗”应着眼未来，而不是纠缠过往。

第三，要追求一个崇高的目标。例如，通过你的战斗来改善客户的生活，或者让世界变得更加美好。“好斗”通过一种目标

感将大家团结起来，这种目标高于他们的个人利益，并将释放出巨大的集体力量，而这种力量将是个人所无法实现的。

下面的三项“好斗”原则会指导你正确地去打这些正确的战斗。

第四，使之成为一场比赛，而不是战争。虽然商战一向艰难凶险，有时还会很残酷丑恶，但是，好的领导者会担任裁判的角色，确保局面不会失控。“好斗”需要有规则，而且，在发生冲突的过程中不能修改这些规则。还应确保比赛双方是势均力敌的。

第五，结构要严谨，但运行要灵活。组织内既有严谨的结构，也有灵活的结构。成功的领导者会通过严谨的结构来组织战斗，在命令、衡量标准和激励机制之间实现良好的一致性；但是，他们会以灵活的方式在组织结构图以外的人事网络和职业关系之间推动战斗的发展。只有这样你才可能建立有力的个人信任关系、创造冲突并在等级制度的制约下实施好的创意。

第六，要将痛苦转化为收获。将你的团队置于压力之下并不是一件容易的事，但是，如果是正确的战斗，并且，领导者正确地打了这场战斗，那么，这场战斗将会激发人们的热情，锻炼他们的技能。正确的战斗的一个特征是，如果组织得很好，那么所有的参与者都能从中获益，失败者也不例外。领导者需要使大家明确了解这些收益，尤其是在某些关键时刻，例如失败者面对他们的失利时。

希望本书能帮助你和你的团队决定，哪些战斗是值得的，这

样，当你在自己的组织内打这些战斗时，你争取的是一些真正重要的东西。我们还希望能向你介绍如何以卓越的技能、充沛的热情和激情来投入战斗。在激烈的战斗过程中，你会希望自己的行为能得到我们在这里提供的简单实用的原则的指导，从而帮助人们成长，尊重多样性观点，保持士气，时刻准备好参加新的战斗。



编辑手记 /001

前言 /001

第一部分

**公司中的协调一致和压力**

领导者必须发起和管理良性斗争，以实现突破性的业绩、有意义的创新和持续性的价值。

第1章 **绩效是斗出来的 /003**

范例：正确地去打一场正确的战斗。

第2章 **只有协调一致还不够 /024**

研究显示，提升业绩需要一定的压力。良性斗争可以帮助领导者利用压力实现收益最大化。

第3章 **三种致命的战斗 /041**

错误的斗争多种多样，识别错误的斗争是停止或避免它们的第一步。

第二部分

学会选择正确的战斗：“好斗”原则

- 第4章 “好斗”原则1：确保其至关重要 /065  
做那些值得做的重要的事情。
- 第5章 “好斗”原则2：关注未来，而不是过去 /080  
超越归咎于可能性。
- 第6章 “好斗”原则3：要追求高尚的目标 /092  
人们需要让他们的诚信和热情大过最低标准。

第三部分

学会正确地打正确的战斗：“好斗”的纪律原则

- 第7章 “好斗”原则4：使之成为竞争，而不是战争 /111  
制定规则并且要执行。
- 第8章 “好斗”原则5：组织要正式，工作要灵活 /129  
在组织结构内建立斗争，但是通过非正式网络化解紧张局面。
- 第9章 “好斗”原则6：化痛苦为收获 /149  
每个物质的人都应该在正确的战斗中成长，即使他没有取得胜利。
- 第10章 终极“好斗”原则：以绩效为导向 /170  
所有成功的公司都在打正确的战斗。当你能够有意识地管理压力，并利用“好斗”原则为指导，那么你和你的团队将能获得卓越的回报。

第四部分

工具：识别和领导“好斗”的测试

- 第11章 面临的挑战是否值得发起一场“好斗”？“好斗”决策原则  
——评估工具 /179

致谢 /198

作者简介 /199

第一部分

公司中的协调一致和压力

THE

RIGHT



