

打造内驱组织：九步激发高绩效员工内驱力

作者：【美】罗伯特·凯利, 吴景辉, 况阳, 季玲, ePUBw.COM

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！

封面

□

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！

译者序

激活知识资本的创造力

企业是一个组织，企业与员工（组织与人）的关系在过去的一个世纪里经历了四个阶段：

1.1908年，亨利·福特先生用流水线开启了工业1.0时代，效率优先决定了组织与人的关系就是控制和命令，这种关系维持了半个世纪。

2.随着日本制造业的崛起，以丰田、松下、索尼为代表的日本制造业成为新的学习标杆和发展风向标，典型的标志就是组织与人的关系也进化到了支持与参与。

3.来到PC时代，以惠普为代表的硅谷企业夺回了领导者的地位，“惠普之道”中以人为本的核心理念影响了全球一代又一代的科技企业，组织与人的关系也进一步发展为目标管理和授权。

4.时至今日，互联网时代以谷歌为代表的领先公司，正在不断努力让每一个员工释放潜能，成就巅峰绩效，正在积极地塑造自治和赋能的互动关系。

纵观国内，每一家企业都是不得不在最多三十多年时间里来跨越国外企业近一个世纪才跨越的这四个阶段，在面临企业发展过程中组织与人的关系时，容易迷失自己，处理不好组织与人的关系，在今天这个知识经济时代就会面临非常巨大的挑战。

我于2014年年底从企业出来创业，在为众多企业提供咨询和培训服务的过程中，我发现中国企业喊了很多年的转型升级最难的坎就是缺少高绩效员工。很多企业一些关键技术和中高端岗位长期缺乏合适人选，其中最大的影响因素就是市场上人才匮乏！对于企业而言，解决的关键之道在于赋能企业的员工，以帮助他们中的大多数成为有着卓越绩效表现的高绩效员工。

非常巧的是，2016年我在华为南研所参与贝尔宾团队培训项目的时候认识了况阳，当时他正在公司内部探讨引入谷歌的OKR工具，期望建立强大的机制和流程来激活员工的内驱、释放员工的潜能，同时也希望找到一些工具和方法来赋能他们，避免由于能力跟不上成为高绩效的障碍。当时，我们两个人一拍即合，尝试从国外的经典管理图书中寻找有效的方法，于是《打造内驱组织》这本书便映入了我们的眼帘。虽然此书出版已有十余年，但是书中谈到的“高绩效员工的九种工作策略”恰恰是国内大多数企业和员工所迫切需要的。

觉察自我：高绩效不是天生的

究竟是什么样的特质让一个高绩效员工可以创造出十倍于普通员工的工作业绩？这个问题长期困扰着企业管理者和那些努力成为高绩效员工的伙伴。

本书作者罗伯特·凯利基于在贝尔实验室和3M公司近十年的研究发现，决定知识员工获得高绩效的不是天赋异禀，也不是高超圆滑的社交技巧，而是一些朴实无华的工作策略，只要能够持续践行，事实上

每个人都有机会成为高绩效员工。

九种工作策略一步一步帮助你或你的员工成长为高绩效员工

九种工作策略是一个整体，是一个强有力的工具集合，它们之间相互影响。九种工作策略就像一个洋葱模型，形成一层包一层的关系。

最核心的是积极主动。积极主动是其他工作策略的驱动力，可以促动每种策略得到更加深入、有效的运用。

第二层是建立关系网络和自我管理，是另外六种工作策略的基础。关系网络可以帮助高绩效员工有效地发挥领导力，或者更有效地展示追随力，发挥有效的洞察力，而自我管理可以帮助自己获得更高效能的产出，以此类推，等等。

第三层是洞察力、领导力、追随力和团队协作，这些都是工作中日常运用最多的工作策略，确保工作成果有效达成。

第四层是为人处世能力和演讲表达能力。

运用以上九种工作策略模型有两个原则需要我们掌握：

一是越是洋葱里层的工作策略越重要，这就意味着需要一步一步地夯实高绩效产出的基础，成长需要循序渐进。

二是越是洋葱里层的工作策略，就会越容易呈现出来或者被管理者识别。对管理者和员工而言，这意味着需要帮助员工意识到缺乏积极主动却过早在演讲表达策略上发力显然不会太有成效。

九种工作策略帮助企业从优秀到卓越

本书的核心内容——成为高绩效员工的九种工作策略，对今天中国的企业，尤其是高科技企业，是非常有价值的。当下，面对激烈的竞争环境和转型升级的迫切压力，众多企业压力山大，迫切期待员工能够脱颖而出，全身心投入献计献策。同时，随着人口红利的消失，以及越来越高的人工成本，企业的经营越来越难以为继，即使信息和通信技术行业的领先企业华为也因为人力成本的不断上升导致利润率不断下降。借用任正非的一句名言“三个人干五个人的活，拿四个人的钱，华为才能成功”，背后的道理就是在网络互联时代，人才才是企业的第一资本。

众多企业家因为找不到优秀员工而苦恼，甚至身心俱疲，同样，很多员工也苦于似乎怎么努力也很难成为高绩效员工，甚至怀疑自己天资不足，再怎么努力也是白费。

本书最大的价值也就体现得淋漓尽致，即九种工作策略模型为每个希望激活员工、释放潜能的企业指出了明确的方向和提供了具体可行的步骤。

如果你刚踏入职场或者为自己的绩效不佳苦恼，本书就如工作策略指南，可以帮助你卓有成效地成长。

如果你已经是一位高绩效员工，阅读本书就如同与一位好友对话，帮助你从过往的经历中觉察自我，升华自己的能力和能量。

如果你是一位资深管理者，阅读本书将帮助你找到切实提升下属能力并转变为高绩效员工的可供选择的工作策略。

最后衷心感谢电子工业出版社的付豫波老师和晋晶老师。本书并不是一本最热门的图书，我推荐给她们的时候也是心情忐忑，但是付老师和晋老师慧眼识珠，让我们有机会用新的心境来探讨赋能员工，以应对组织激活员工内驱、释放员工潜能的迫切需求！

这是一个发展和成长的时代，不仅社会在高速地向前发展，企业也在不断地打造具有卓越绩效和人文精

神的组织，首要的需求就是大量的高绩效员工。我们每个人都在追求个人和组织卓越的产出，衷心地祝愿你阅有所获！

吴景辉

2018年10月于南京

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！

前言

我希望本书可以帮助你改变你的职场生活，帮助你在职业生涯中拥有更大的主动权，让你在所在领域成为耀眼的明星。相信这正是你所渴求的。在任一公司的任一领域，你总能发现高绩效员工。无论是财务经理、人力资源主管，还是硅谷软件开发人员，抑或好莱坞电影制片人、探索新领域的科学家或达成交易的销售人员，在每个领域都会有10%~15%的人，其表现明显优于同行普通员工，跻身高绩效员工行列。

本书正是要帮你弄明白：到底是什么造就了高绩效员工和普通员工之间的差异？本书汇集了10年来我们的全部研究成果，重点阐明了组织中各色人等是如何成为翘楚的。

当你拿到本书时，意味着你相信自己完全具备成为一名高绩效员工的潜质。可为什么就是一直成为不了，只能生活在他们的光环底下呢？你一定希望彻底弄明白这其中的奥秘，在残酷的竞争环境中不断保持并提升你的价值。是的，你一定希望能获得这些技能。

在工作场所中，大多数员工都在努力地成为高绩效员工，以此达成最高成就，并通过明星效应获得更多的个人主动权，不断提升自己的职业生涯。同时，员工也希望自己用更少的时间产出更多的东西，这样他们就能更灵活、更多地自我管控，从而也就有更多时间放在生活和家庭上。

人们知道，他们完全可以在工作中变得更加高效，但需要持续不断地寻找提高工作效率的方法。他们坚信自己也可以成为高绩效员工，希望自己也能“以一抵十”。

作为这些员工之一，你深知要获得一份好工作，其竞争之残酷。即便你已经获得了一份不错的工作，你也非常清楚，你必须不断努力才能保住它。

要么证明你确实行，要么就离开，现实就是这样。一方面，你需要不断地超越自我，这能让你获得极大的掌控感及同行的尊重，重塑自身形象并实现自我价值。另一方面，在面对有限资源和机会时，你不得不进行残酷无情的竞争。

但你并非一定要那样做才行。

你的效率不取决于某种无论你做与不做都会伴随你的神奇力量，你的效率取决于你：掌握在你的手里，而非你的上司手里。本书为你提供了一个达成梦想的强大工具。

10多年来，我有幸参与了一项深度解密高绩效员工的研究项目，研究成果正是本书的核心内容。我们试图弄清楚像你一样的知识型员工中，高绩效员工和普通员工有什么不同？为此，我们在办公室隔间里、实验室里、团队会议上花费了数千小时进行潜心观察和研究，我们认识到，答案就隐藏在这些高绩效员工的日常行为中。

在这项研究的基础上，我们专门开发了一个效率提升项目，该项目成功改变了数百位员工的职场命运，这些员工涵盖市场人员和管理者，他们曾经被其上司或同事认为普通得不能再普通。而后，通过掌握我们提供的效率提升方法，他们顺利实现了逆袭，成功进阶高绩效员工序列，在就业市场上提升了自身砝码。自此，生活中满是期待和希望，不再是曾经的沮丧。

现在，所有这些发现就呈现在你面前，等着你把它们融入你的工作中去。

为何写本书

很多我熟识的朋友告诉我，他们从这个研究项目中受益匪浅，这坚定了我把这个项目继续到底的决心，即使在项目特别困难的时候也从未想过放弃。但让我写作本书的最关键的动机是，当我目睹了大量充斥市场的效率提升方法在不断地误导大家的时候，我深感痛心。这些自称专家的人所吹嘘的方法，要么毫无理论依据，要么是20世纪八九十年代早期席卷美国的裁员或重组的变相说辞。

从表面上看，似乎每个人都知晓高绩效的秘密。不计其数的书籍、杂志文章及媒体，都用各自的方式在回答这个问题。但其实很多回答极其有害（例如，如果你每天允许你的员工花些时间闲聊，他们会效率更高），或者虽然无害却是错误的（例如，有些员工之所以高效，是因为他们天生聪明）。凭借扎实深入的研究，本书告诉你究竟什么可以、什么不可以带来高绩效。

造成更大伤害的是数十年来实施的大裁员，这种做法可以带来短期效益，从而让华尔街为之欢呼，但事实上造成的长期伤害却无人理睬。这样做的后果是：①造成蓝领职员、专业人员和管理人员的高度恐慌和懈怠；②不关注公司长期绩效；③公司缺乏推动其长期发展的高忠诚度、可信赖的员工。

时下流行的裁员潮，与我们研究的结果背道而驰。我们认为，要想取得超常回报，需要依赖所有员工共同努力，而非一两个高绩效员工。经济增长的关键在于高效率，而不是裁员。要突破长期增长困境，没有捷径可走，《财富》500强企业是这样，全球市场也是这样。从长期来看，你不可能通过裁员得到高绩效。根据我们的发现，要提升团队整体的效率，你只需把高绩效员工的秘密教给其他人即可，你在这些人身上的投资绝对会让你物超所值，能确保企业活得长长久久。

总结起来就是，我们写作本书的动机有两个：一是受那些从我们研究中受益的员工所鼓舞，二是希望能提供一种效率提升的可行方法，纠正现今广为流行的错误做法。我始终认为，绝大多数员工在没有掌握这套方法前，只发挥了他们很小的一部分潜力。本书所介绍的方法将帮助他们释放其余潜力。

如何使用本书

本书分成三部分。第1部分介绍了高绩效员工模型，以及该模型能给你带来哪些收益。第2部分是本书的核心部分，对高绩效员工的九大工作策略进行了详细阐述，每个工作策略对应一章，通过真实的案例，帮助你理解高绩效员工是如何做的。第3部分为女性及少数族裔群体提供了一些小技巧，并探讨了智力资本经济，同时也回顾了本书所使用的研究方法，为那些有志于进一步了解细节的朋友提供参考。

我非常希望你抵制住急于找到答案的诱惑，建议你顺着本书一章一章地往下看。本书第1部分详细阐述了工作策略的理念和实践基础，为第2部分做了铺垫。相应地，九大工作策略相互之间也是彼此交织在一起的，你不能孤立地去看其中任何一个。

本书所有故事均是真人真事，源自真实企业。企业高管认为高绩效员工是他们的宝贵智力资产，让他们在面对当下和未来竞争对手时能够保持足够的优势，因而极力要求我们不泄密这些高绩效员工的信息，以免猎头或竞争对手将他们挖走。为此，我们还同企业签订了保密协议，承诺不向外透露这些高绩效员工的身份信息。

基于这个原因，在绝大多数案例中，我只保留了企业的名字，隐去了高绩效员工的名字，只保留了他们的姓。在一些案例中，为了避免大家基于上下文可以猜出我指的是谁，我隐去了诸多细节。而对于那些已经见诸报道，或者以其他形式已经公开了的案例，我则使用了公司及个人的全名。

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！

第1部分 高绩效员工的秘密

|第1章| 是什么成就了高绩效

当人们听说我在进行高绩效员工研究工作后，无论他们是坐在飞机上的邻位，还是坐在专门的会议室里，他们都毫无例外地想在半分钟内得到我经过多年研究得出的成果：“凯利，关键秘诀究竟是什么？区分高绩效员工和普通员工的是什么？”

“我很乐意分享我的成果，”我告诉他们，“但在我分享以前，你是否能先就这个问题分享一下你的看法？想象一下谁是你心目中的高绩效员工，让那个人在你的脑海里浮现出来，然后再想象一个普通员工，对比一下，然后告诉我是什么把他们区分开来了。”

我之所以问这个问题，是因为我发现绝大多数人对于导致高绩效的深层次原因常常有先入为主的观念，而这些观念绝大多数是错误的。

我能理解他们为何会有这样的观念。事实上，我自己曾经也这么想过。

十年前，我经历了一场顾问的噩梦。由来自社会研究学院的珍妮·卡普兰、卡耐基梅隆大学的迪克·海因斯和我三人组成的研究团队，同世界科技巨头贝尔实验室的管理人员一起工作了24个月。我们所有人都相信我们能够破译现代职场最为神秘的问题之一：是什么把高绩效员工同普通员工区分开来？当贝尔实验室雇用了世界上最好和最聪明的人后，为什么只有极少数人能以一当十或二十，他们一枝独秀，产出是普通员工的10倍甚至20倍。

我们着手研究这个困扰贝尔实验室高管和招聘管理者的问题：从最有声望的学校招聘了最优秀的学生，结果却只产生了少量高绩效员工，大部分人的表现都一般。

对于贝尔实验室的高管来说，这可不是一时头脑发热突发奇想出来的问题。作为世界研发组织的先驱，贝尔实验室的声望和未来依赖于高绩效员工的工作效率。20世纪80年代中期对贝尔实验室而言是一个关键时期，高层管理者宣称他们需要抢占先机，关键因素就是提高工作效率。

这种态度转变是有原因的，当时贝尔实验室的母公司已经不存在，在法院做出判决之后，从AT&T分解出来了7个贝尔子公司。数以百计（新泽西州、芝加哥、哥伦比亚、俄亥俄州、智囊团）的科学家和工程师首次被扔进了充满竞争的领域，这是他们职业生涯的第一次，具有前瞻思维的管理者开始着手寻找出路以应对这种巨变。他们将目光聚焦在了效率提升上。

贝尔实验室的管理者明白，如果他们无法找到一种更好的方法衡量和提升员工工作效率的话，那么他们肯定会被淘汰——或者因竞争压力而被迫重组，或者因华尔街压力而被迫裁员，或者新老板会将他们所有人都赶出公司。

贝尔实验室也在开发一些新工具以提高工作效率，但珍妮特·诺丁和她的主管唐·伦纳德更倾向于从人力资源维度去努力——虽然更复杂但同样重要。珍妮特·诺丁是一个拥有250名成员的实验室的主管，她的主管唐·伦纳德则是交换机系统的副总裁。他们深信：人们的智力会比技术奇迹创造更持久的效率优势。

最初，我和我的团队认为，这是一个十分难得的开展权威的效率研究的绝佳机会。这家公司对这项研究很有耐心，也正经历着很多现实问题。我们获准去研究一些典型团队的员工，他们是世界上掌握顶级技术的高绩效员工，正致力于开发十分前卫的产品，如口袋大小的手机。

贝尔实验室和我之所以能一起合作，是因为我们都坚信知识型员工在驱动业务成功方面的强大力量。在我职业生涯的大部分时间里，我都在研究工作效率这个课题，珍妮特·诺丁曾读过我早年的文章，在这些文章里我首次介绍了一类新兴的精通专业的知识型员工，我把他们叫作“金领”，因为他们是公司最重要的资产。珍妮特和邓想更好地了解贝尔实验室从事最重要工作的那批人，以及他们的诉求。那时我没有意识到这个问题如此艰难，在尝试了众多前人的研究方法却依然一无所获之后，我们不得不自己卷起袖子去杀出一条“血路”来。

关于高效率的天真假设

我们发现，绝大多数员工和他们的主管对“谁是高绩效员工”的看法并不一致。我们首先让管理者列出高绩效员工清单，然后再让他们缩小清单上的人员范围，在缩小时主要考虑如下几个问题：

- (1) 如果你需要安排员工去做一个重要项目，你会选谁？
- (2) 如果你需要一个“特种部队”去解燃眉之急，你会选谁？
- (3) 如果你要为自己的公司招徕人才，你会选谁？

当我们把主管给出的名单拿给员工看时，他们对主管的选择提出了很多质疑。“乔怎么会在名单中？”他们难以置信地问，“乔这些年啥也没干。为什么玛丽娅不在名单上？当大家遇到困难或者需要好的点子时，总会去寻求她的帮助。”这些反馈让我们不得不正视一个问题：管理者和他们的员工对谁是高绩效员工持有不同的看法。

于是我们往回走了一步，让管理者和员工同时列出他们认为的高绩效员工清单——那些鹤立鸡群、出类拔萃的人——尤其是那些通过更加聪明的方式达成高绩效的人。我们希望借此剔除那些靠“刀耕火种”达成高绩效的人，同时也能识别出那些“一好遮百丑”的人。

结果，两组人员的推荐名单中，有 50%是一致的。也就是说，知识型员工在一多半时间里并不认同他们主管心目中的高绩效员工，我在附录 A 中解释了为什么会发生这种情况，以及它为什么会对员工个体及组织整体的效率产生破坏性影响。

在我们与贝尔实验室最初的研究中，我们只选取了那些主管和员工均认同的高绩效员工作为研究对象。但在后来对 3M 公司的研究中，我们又要求高绩效员工还必须同时得到客户的认同。在这两家公司，我们同时也考虑了他们获得的奖励、荣誉、绩效奖金和专利，他们是我们的研究对象，他们的绩效就是本书的研究基础。

我们的研究团队询问了高管、中层管理者以及普通员工和其他研究人员：高绩效员工和普通员工之间究竟有什么区别？我们的目标是要找出那些让高绩效员工变得如此高效和有价值的因素。我们收到如下一些典型反馈：

- 高绩效员工更聪明，他们的智商更高；
- 高绩效员工能更好地解决问题，更具创造性；
- 高绩效员工有更强的驱动力和更大的抱负，他们渴望成功；
- 高绩效员工更外向，他们和同事能更好相处；
- 高绩效员工敢于冒险，特立独行；

.....

这份清单最终定稿时，管理者和高绩效员工均认同的高绩效因素已经累积到了45个。它们可被归为三大主要类别：

- (1) 认知因素 如智商、逻辑推理、创造性。
- (2) 人格因素 如自信、抱负、风险承受能力、对自我命运掌控的感觉。
- (3) 社交因素 如人际技能及领导力。

很明显，绝大多数人，包括管理者和他们的下属，都认为高绩效员工是天生的。他们假定，普通员工正

是因为缺乏这些必要特质，所以无法挣脱普通绩效的怪圈，只有高绩效员工才具备这种挣脱能力。

为了一探究竟，我们把 200 多名高绩效员工和普通员工召集到一个会议室，开展了一个为期两天的综合性测试，希望进一步缩小范围，从已列出的 45 个高绩效因素中找出高绩效员工区别于普通员工的真正因素。此外，我们还增加了一些其他测量项，虽然它们不在清单范围内，但我们认为它们非常重要。比如，员工同直接主管的关系、工作满意度、对激励的态度等。我们还做了一些相关调查并准备了详细的个案，同时还访谈了这些员工及他们的主管。工程师及其主管为我们提供了丰富的个人简历和人事档案，那一时期，我们成为贝尔实验室的常客，以至于大家开始把我们也当成了他们的一分子。

在完成所有这些准备工作之后，我们把所有捕捉到的信息片段输入计算机，用了 4 个月的时间，尝试了几十种分析方法，希望能通过这些完备的数据找出高绩效员工与普通员工的显著区别。

答案

讨论我们项目成果的会议在芝加哥贝尔实验室的一个大型园区会议室进行。会议室灯光昏暗，大家围坐在一张红木大桌旁。我周围全是公司高管，他们为这个项目提供了力所能及的资源支持，对这个项目寄予厚望。当我不得不宣布我们的研究结果时，我觉得十分羞愧。我们耐心细致地进行数据收集、测试、分析，最终除了花费大量纸张，为造纸业做出了些许贡献，一无所获。

就解密工作效率而言，我们的数据显示：认知因素、员工个人心理因素、社会因素及环境因素并不能把高绩效员工和普通员工区分开来。

“这可能吗？”我们问自己。没有任何智商上的差异！没有任何逻辑推理能力上的差异！没有任何创造能力上的差异！没有自信、风险承受能力、自我命运掌控能力上的差异！没有对管理、工作环境、公司激励上的态度差异！

对每个传统测量项，无论是单独分析还是综合到一起分析，我们均一无所获！

我们对数据做了十几种不同方式的比较，计算机的分析能力也用到了极致，但每次分析都一无所获。起初我还以为是因为分析方法不当所致，而事实上，这只说明了两者间没有任何显著差异。

这些结果表明，没有人知道导致高绩效员工和普通员工工作效率上存在差异的原因是什么。高绩效员工不知道，他们的主管不知道，普通员工也不知道。

虽然直觉和经验告诉我，高绩效员工和普通员工之间一定存在某种差异，但没有数据可以支撑我的这种直觉判断。研究人员的直觉可以帮助他们决定去调查什么，但不能帮助他们得出结果一定会是什么。

虽然我的信念是要找出这种差异，但如果花费贝尔实验室大量经费，仅仅是为了证明我的专业直觉比桌上堆积如山的文件数据更准确，对贝尔实验室来说公平吗？我是否被困在了自己的世界里，不愿意直面残酷的事实？

在我百思不得其解、痛苦万分的时候，我想起了爱迪生寻找灯丝材料的故事。爱迪生曾尝试了 1 000 多种灯丝材料，但都失败了。一位同事问他是否觉得自己浪费了大量时间时，据说爱迪生轻快地反驳道：“很难说，至少我已经发现了 1 000 多种不能使用的材质。”

对一个研究者而言，当他在会议室里告诉其雇主他无任何发现时，这个创意天才的伟大逸事给了他些许安慰。

“这怎么可能呢？”珍妮特·诺丁问道。她曾是贝尔实验室高管中最支持这个项目的人，现在仍然非常支持。

此次会议从一开始就给贝尔实验室管理者希望大幅提升工作效率的想法泼了一桶冷水，也无异于在我的伤口上撒盐，没有人比我更失望。“不知所措”也许更能形容我那时对测试数据的感受。我的研究团队把声誉寄托在发现这样的秘密上——以智慧去洞察各种线索和疑点，揭示我们正寻求的关键差异点，把这

些差异点呈现给管理团队并帮助他们去识别应聘者，然后工作效率问题得以解决，结果得以发布，皆大欢喜！可现实却如此残酷！

在我们的工作中，无论是商业上还是学术上，没有人会花费自己很长的职业生涯去公布一个消极的发现——“没有消息就是好消息”并不符合客户和研究机构的诉求。但从失败的深渊中，颇感失望的贝尔实验室高管及我们备感挫败的同事，逐渐得到了一些伟大的启示。因为大家至少已经知道那些他们曾经以为存在差异的因素，其实并不能揭示两者的区别，那个曾经让爱迪生引以为豪的问题在我们脑海里闪过：

鉴于我们从已经收集到的因素中无法发现差异，那么是否还有其他一些关键因素没有被我们发现呢？那些我们曾经以为对高绩效十分基础的因素，诸如认知、人格和社交，并非真正的高绩效驱动因素。

隐藏在背后的也许就是最重要的问题：

如果高绩效员工和普通员工的区别并非这些基础因素，那么这是否意味着普通员工也能转变为高绩效员工？

正当大家对这种可能性议论纷纷之际，我从公文包里拿出了一张员工名单，这些人在认知测试方面都得到了很高的分数。我把它贴在墙上，问：“这些人有什么共同点？”我看着我的同事和管理团队成员们，他们共同参与这个项目，一起摸爬滚打了两年多，对于这些员工都非常了解。其中一人说：“这些工程师都很聪明，但不全都是高绩效员工。”房间里的其他人点头表示同意，并说出了为什么其中很多人不能成为高绩效员工。然后我展示了其他列表，每张列表上都包含了像风险承受能力、激励驱动能力、忠诚度等某一方面得分较高人员的名单，我们之前认为可能是这些方面造就了高绩效。大家的评论同刚才是一致的。

这意味着还有其他因素在起作用！高绩效的秘密并不在于之前各个测试项得分的高低，而在于工作行为模式的不同！多年的工作经验促使会议室里的人做出了这样的判断：并非头脑中的东西让高绩效员工变得与众不同，而是他们如何运用头脑中的这些东西才让他们脱颖而出。

会议事实上已经变成了激烈的头脑风暴，大家开始探索一些全新的可能因素。贝尔实验室高管们分享了他们和员工的工作经历，我们也拓展了我们的直觉判断。大家逐渐把“没有区别”视为一种可能路径，而不是无路可走了，也许还有其他可能，至此，我们步入了一个全新里程。

爱迪生是对的！24个月的选择性探索的真正价值是，我们最终成功排除了这些所有可能性。我们测试并希望从每种貌似可行的理论中找到高绩效员工的秘密。在这个过程中，我们证实了这些人们所钟爱的理论的无效。我们把这些理论叫作“朴素观念”。并非因为这些理论的支持者“幼稚”，而是因为这些理论从未经过严格、大量的实证测试。我们的实践结果足以让所有纸上谈兵的心理学家们哑口无言，他们总认为是大脑容量和个性造就了高绩效员工与普通员工的差异。

探索过程即将再次启动。这一次，我们的目标是解密高绩效员工的工作模式，并将其分享给管理者和所有专业人员，包括工程师、市场专家、律师、软件开发人员、会计、老师、科学研究人员、杂志社记者，我们把这些人都称为“金领”，就像你一样。

|第2章| 高绩效员工不是天生的，而是后天习得的

为什么效率现在如此重要，因为这是知识经济时代

贝尔实验室是整个经济的一个缩影。在这里，劳动力曾经仅仅被视作制造产品并向市场输送产品的廉价输入，但在现今知识经济下，员工的作用被更好地认识并被信息、服务和智力资本重新定义。

20世纪90年代以来，知识专家是新经济的核心，我更喜欢用“金领”或“知识型员工”这个广泛的概念去描述专业人员，他们的主要资产是智力而非肌肉。在残酷的全球竞争中，这些员工的技术智慧和创造才能就像发动机燃料一样驱动着“效率”这台引擎不断运转，其运行效率关乎企业的生死。

在当今这种依靠知识驱动的全球经济环境下，所有公司都在寻求更高的工作效率以维持公司的成长。问题在于它们不知道从何着手。管理者最终意识到，裁员造成了巨大的工作效率空白，裁员可以带来短期利润的增长，但难以持久，换句话说，裁员并不能带来长期收入和利润的增长。

这就很好地解释了为什么这么多人对高效率的秘密如此感兴趣，个体劳动者、他们所服务的公司，以及整个产业都依赖于此。

一个公司能否在激烈的全球竞争中胜出，很大程度上依赖于其知识型员工的工作效率，以及他们所拥有的高绩效员工的比例。

在20世纪80年代，公司的利润率取决于其最好的知识型员工的智力资本，这些智力资本被转换成产品和服务。传统情况下，公司通常都采取单一的员工策略，就像职业体育运动把目光瞄准国家锦标赛一样，团队策略和绩效通常都是围绕一个明星球员打转。

在20世纪90年代晚期及21世纪，一个公司能否从它的所有员工而非仅仅高绩效员工身上获取尽可能多的知识贡献，将决定它的生死。明星球员的数量越多，球队取胜的机会就越大，就像美国第5届篮球冠军赛中的冠军芝加哥公牛队那样，他们至少有4名球员堪称明星球员，这些球员当然要遵循教练和管理者的指导，但是个人智慧及团队协作成就了球队的命运。

提升整个劳动力群体的工作效率，而非依赖于团队里的一两个高绩效员工，才是成功的关键。如果你能提升大多数而非少数员工的工作效率达到世界一流水平，你的团队将战无不胜！

你能从高工作效率中获得什么好处

解决工作效率困境变成了我的个人使命，因为我意识到我们的研究方向和经济的发展方向是并行不悖的，我们的研究能够为当下的劳动力提供非常大的帮助。不仅像贝尔实验室这样的公司在面试员工时可从中受益，知识型员工也可以通过成功运用高绩效员工的工作方式，让自己变得同样高效！

现在，经过多年的研究，高工作效率行为模式已被成功识别出来，并已被高绩效员工和他们的主管证明是有效的，同时已在一个团队工作效率提升项目中成功应用。（关于工作效率提升项目及其成果的更深入阐述可参阅附录A。）我们研究和经验总结的精华全部呈现在本书中，这对于那些希望努力将高绩效员工的技能转化到自己的日常工作中的知识型员工而言，无疑是一个巨大的奖励！

作为一个专业人员，你一定希望能得到同事和上司的尊重，你具备必要的智力和技能，或者到目前为止还没得到相关的职业培训，但即使帮助你得到这样的机会，它们仍然不足以让你成为高绩效员工。本书将为你提供关键的第三项资源——工作中的战略蓝图——帮助你把工作效率提升至你（以及你身边的人）从未想象过的高度。

知识型员工有很多个人动机去提高工作效率，同时也有一些强大的外在动力迫使他们如此去做。

在职场，高绩效员工是极少数，大多数员工都是脚踏实地的奉献者，但是大部分激励被给予了那些高绩效员工。除了显而易见的财富收益外，高绩效员工还有很大的自主权。他们可以有更多的跳槽机会——其他公司会积极给他们面试机会——他们通常会得到更有挑战和更满意的工作机会。

另外，还有一个让你不得不提升工作效率的外在动力。如果你是20世纪90年代的知识型员工，你知道工作需要花费如此多的时间去完成，于是留给你生活中其他重要事情的时间就少之又少了。于是，你希望自己更有效率，同时希望能用更少的时间去达成高绩效，从而让你有更强的个人掌控力——工作中能更灵活和更多自我管控，以及更多的家庭休闲时光。

通过应用本书提及的高绩效员工工作策略，你将能够从工作中获得新生，保持工作与生活的平衡，并敢于挑战一个你从不敢想象的目标。

我之所以敢做出这样的承诺，是因为所有这些策略是从和你一样的人那里提炼出来的，本书就是为你而

写的。你将学到的这些效率原则，都是从贝尔实验室这样的高科技企业，以及制造即时贴和透明胶带的3M这样的优秀企业中数百位高绩效员工身上提取的。通过这些具体的、日复一日的工作策略，你将大幅提升自己的工作效率，从而成为一个更有价值的创造者。不光让你的公司盈利，也能对你的同事有所帮助。这正是高绩效员工形成自己良好口碑的策略，这种口碑会让你的在职场中变得更加抢手。

提升效率的秘密：高绩效员工是后天习得的，而非天生的

通过10年来在效率提升上的研究，我们已经可以从基本层面去揭开高绩效的秘密。如果你头脑聪明，你可能会荣登《危险边缘》问答游戏的榜首；如果你精于社交，你可能会成功进入财富圈或权力圈；如果你是一个工作狂，你可能会得到夜间值班保安的几句赞美之词……但所有这些加起来，都不足以让你成为高绩效员工。

那么，对于知识型员工而言，如何才能成为真正的高绩效员工呢？

你必须改变你做事的方式，以及你同他人合作的方式。高绩效员工和普通员工的做事方式大不一样。本书的核心就是将高绩效员工的工作策略应用到日常行为模式中。每个知识型员工，只要用心学习，都能学会。

然而，这种效率提升方法并不能立竿见影，它不是速效药、大力丸，不能让你一夜之间就变成高绩效员工。

相反，能否成为高绩效员工取决于你在日常工作中如何实践这些策略，唯有坚持不懈地去实践并形成习惯，才有可能成为高绩效员工。

对于那些工作了数年并被打上诸如“一般”“胜任”“中等”标签的员工而言，高绩效员工的秘密有点儿让人捉摸不透。这个秘密被描述为九大关键工作策略，所有这些策略共同构成了一个完整的专家模型，它能帮助你掌控自己的工作效率。策略按重要性分列如下。

- 积极主动（Initiative）：在组织的空白地带发光发热。
- 建立关系网络（Networking）：知道谁知道，把他们连接到你的关系网络。
- 自我管理（Self-Management）：管理好你的职业生涯。
- 洞察力（Perspective）：多角度地看问题。
- 追随力（Followship）：自我约束，配合他人完成工作。
- 领导力（Leadership）：发挥非正式领导的作用。
- 团队协作（Teamwork）：与团队成员充分协同。
- 为人处世能力（Organizational Savvy）：在公司权力区域内游刃有余、左右逢源。
- 演讲表达能力（Show-and-Tell）：用恰当的信息说服你的听众。

大量案例证实，通过学习，普通员工也能完成惊人的业绩。

我知道的一个最好的例子是皮特，他是贝尔实验室的一个高绩效员工。他没有大学学历，却仍能通过自己的努力，在周围满是名牌大学学历（哈佛大学 MBA 和麻省理工学院博士）的同事中脱颖而出。最初，皮特只是一个爬电线杆、修复线路问题的小时工。当遇到不同寻常或重复发生的问题时，他会一直寻根究底找到问题的根因，寻求彻底的解决方案并一次性将其根除掉，而不是像其他修理工人那样只是就问题解决问题。他的积极主动和问题诊断能力被主管工程师注意到了，他们开始咨询他一些疑难问题，没过多久，他就得到了贝尔实验室的工作机会，以帮助实验室诊断系统层面的问题。

欢迎访问：电子书学习和下载网站（<https://www.shgis.cn>）

文档名称：《打造内驱组织：九步激发高绩效员工内驱力》【美】罗伯特·凯利，吴景辉，况阳

请登录 <https://shgis.cn/post/445.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

