

开创性的“执行能力理论”，开启你的卓越潜能！

[美] 查克·马汀 佩格·道森 理查德·奎尔◎著

发现你的 能力优势

一个真正的职场聪明人知道：
实现成功的秘密在于发挥自身的能力优势，
而非克服那些让人心烦的能力弱点！



SMARTS

Are We Hardwired for Success?

变得忙碌嘈杂，一个人主要的执行能力事项就明显暴露出来。例如，某位时间管理能力较低的人一直表现都很正常，但到了季末，每个人都在急急忙忙地要数据、写报告、作汇报时，他可能会大变样。正如我们之前讨论过的，吃力工作将会变得格外吃力，因为一旦遇到压力，一定是最弱的那种能力先出问题。你可能已经发现了身边有人就是这样子。在工作中，每个人迟早都要遇到压力，你应及早找到正确的矫正措施——无论是通过适度的行为或是调整外在环境。当然，最好的解决方案就是争取最佳能力匹配度，通过调整工作岗位就能做到这一点。

了解一个人的能力优势与弱项，你就知道在何种情况下他们最有可能取得成功。当工作用上的是他们的能力优势时，人们就会表现得更好，反之亦然；如果工作时常用到的是他们的能力弱项，失败的概率就非常高了。换句话说，要么匹配，要么不匹配。了解到这些，你可以事先预料到这个工作是否适合这个人，当人岗完全不匹配时，长远来看，此人终究会以失败告终。失败几乎是锁定的，尽管这根本不是这个人的错。应该归咎的是糟糕的能力匹配。一旦你掌握了如何获得高匹配度，这些情况都可以避免。



中信出版社
CHINA CITIC PRESS



SMARTS

Are We Hardwired for Success?

发现你的 能力优势

[美] 查克·马丁 佩格·道森 理查德·奎尔◎著

苏昊◎译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

发现你的能力优势 / (美) 马丁, (美) 道森, (美) 奎尔著; 苏昊译.

—北京: 中信出版社, 2008.10

书名原文: SMARTS: Are We Hardwired for Success?

ISBN 978-7-5086-1288-1

I. 发… II. ①马… ②道… ③奎… ④苏… III. 成功心理学—通俗读物 IV. B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 134797 号

SMARTS: Are We Hardwired for Success?

by Chuck Martin, Peg Dawson, and Richard Guare

Copyright © 2007 Chuck Martin, Peg Dawson, and Richard Guare

Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York.

Chinese Simplified translation © 2008 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED

发现你的能力优势

FAXIAN NI DE NENGLI YOU SHI

著 者: [美] 查克·马丁 佩格·道森 理查德·奎尔

译 者: 苏 昊

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京牛山世兴印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 14.5 字 数: 112 千字

版 次: 2008 年 10 月第 1 版 印 次: 2008 年 10 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2007-2022

书 号: ISBN 978-7-5086-1288-1 / F · 1432

定 价: 35.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

献给我的妻子泰瑞，还有我的儿子赖安与蔡斯。感谢你们长久以来给予我的理解、空间和充分支持。

——查克·马丁

献给斯蒂文——他认为自己的执行能力完美无瑕——不管怎样，我爱他！

——佩格·道森

献给我的妻子梅根，还有我的孩子科林和香农，感谢你们超凡的耐心；还有，当我的大脑额叶停止工作的时候，肯把你们的“借给”我用。

——理查德·奎尔

致 谢

我们要感谢许多人的协助。

感谢 NFI 的会员们。这两千多位遍布全球的高级经理们填写每两月一次的调查问卷，用宝贵的时间与我们分享管理经验与职场智慧。特别要感谢那些 VIP 会员，他们为我们提供了更多的反馈和指导。

诚挚感谢那些阅读本书草稿并提出意见的经理人，他们是：弗雷德·贝克、艾尔·布雷兹克、肯·梅耶、埃德·皮斯、戴夫·斯米盖尔、提姆·史密斯、罗伯特·怀亚特、彼得·埃德尔、约翰·奥格瑞兹维奇、迈克尔·比柳、尤里·拉穆勒、吉姆·摩尔、戴维·阿森巴赫、卡洛琳·狄克逊、约翰·贾维斯、比尔·麦克布莱德、特里·沙利文、布拉德·斯蒂芬。

许多人都对本书有所贡献，我们要特别感谢的是德里克·斯特恩博士，珍妮特·伊斯门，巴里·尼尔森，感谢你们不眠不休的讨论，以及对执行能力理论如何应用到商业环境中提出的真知灼见。特别要感谢埃莉诺·奎尔的经验与专业意见，帮我们验证了许多东西。

感谢 NFI 的两位研究主任——凯文·格雷迪和凯尔·赛维茨，感谢你们主持完成了这些全球范围的调查。感谢 NFI 的市场总监杰夫·布莱克和杰米·亚当斯，感谢你们校对手稿并将这些研究成果推广开来。

当然还要特别感谢我们的编辑——AMACOM的贾奇·弗林。她不但迅速地理解了本书的核心概念，并帮助将之编辑成书，她还身体力行，在日常工作中练习使用书中的技巧。

书中的全部引文均来自作者之一的查克·马丁的访谈研究。谨向所有参加访谈的经理人致以诚挚的谢意。

或许你自认为是个井井有条的人，或许你觉得自己做事拖沓，且容易忘事。你也可能自认为办事利落，灵活圆融，处变不惊，或是个时间管理的高手。尽管这些自我评估有可能准确，但是，却没有任何方法可以精确地定义这些特征，或是分析出它们之间的关系。

上述行为特征其实都是大脑的功能，或称之为认知能力。神经科学家们已经确认这些能力都与大脑的特定部位有关，尤其是大脑额叶^①。这些功能就像被“植入”每个人身体中一样，人一出生就得到开发。脑科学研究已经证明，当我们成年时，这些技能就已发展成熟了。

我们称这些技能为“执行能力”。之所以这样命名，是因为它们能帮你处理事情，执行工作。执行能力帮你决定该关注什么信息——哪些值得处理，哪些可以忽略。它们协助你管理自己的行为。它们也调节你的情绪，帮你自省、修正，当你下次面对同样问题时改进应对方法。

这些能力中，你很容易就能看出哪些最强，哪些最弱。对这些技能的分析将会帮你扬长避短。你最擅长的将一直是你最擅长的，而弱项将一直是弱项，因为它们不会随着人的成长而发生戏剧性的

^① 大脑额叶是人脑中负责逻辑思考等重要功能的部分。——译者注

转变，关键在于你要如何“管理”这些能力，这本书谈的正是这个主题。你将了解到自己和他人的行为，并了解这些行为背后的道理。书中提供的方法将帮你有效地运用这些执行能力。

研究者们对这些技能有无数种命名和分类方法，本书提出的是与在工作场合中的做事方式最为相关的 12 种执行能力。

本书中的“执行能力”这一术语，在神经心理学中已经沿用了数十年。它与管理学书籍中提到的“执行”并无关系，切勿将它们混淆，也不能误解为“经理人应该具备的能力”。^① 因为执行能力其实是指大脑额叶以及相关脑区是如何处理信息，影响行为的。

在这些执行能力中，每个人都有强项和弱项。一般来说，有两三种最强，也有两三种最弱。强弱中等的那些执行能力，不至于让人搞砸事情，但也不会被大幅提高。

我们每个人都有这样一套独特的能力结构（在本书中，专指执行能力结构），一旦你能够辨别并理解这些执行能力，就能更有效地发挥它们的作用。

使执行能力与工作相匹配

了解自己的能力优势（在本书中，专指执行能力强项），就能辨别出最适合你的工作；找出自己的能力弱项（在本书中，专指执行能力弱项），就可以避开那些容易使你失败的“雷区”。每个人多多少少都见过或经历过这样的事情：

- 一个表现优异的人顺理成章获得提升，却在新职位上做得一塌

^① “执行能力”原文为 Executive Skills，而 executive 一词恰恰也有“经理人”的意思。——译者注

糊涂。

某位朋友说话总是“不经过大脑”，常制造尴尬情形。

有人在一家公司里业绩奇差，但到了另一家公司却干得有声有色。

经理抱怨“为何我做起来不费吹灰之力的事情，下属却总也做不好？”

某家公司召集 5 位最聪明的员工开发新产品，却迟迟无法见到结果。

上述每个例子中，都存在人的执行能力与工作不匹配的现象。严格来讲，这些结果本该能预料到。正是能力结构决定人的成败。在某些情况下，人有优异表现是因为他的能力优势恰恰与工作合拍，而优势与工作错位的时候，就会出现失败。

对执行能力强弱的分析有坚实的理论基础，即神经生理学的研究。执行能力与大脑额叶的功能密切相关。心理学家了解这些功能从童年期至成人期的发展变化，并一直使用这些相关知识，评估并帮助青少年制定指导纲要。然而，时至今日，也还没有人将这些知识推进到下一步：帮助成人在工作和生活中使用这些知识。而这正是我们在这本书中要做的。

既然一个人执行能力的强弱并不会发生实质变化，那么能被改变的就只是工作本身。你可以让工作匹配你的能力优势。本书中，我们尽可能详细地解释执行能力与工作是如何匹配的。

一旦你知道了自己的能力结构，你就可以用它来衡量任何一项任务、外部环境，甚至是整个工作。这种分析对比能够解释成败背后的原因，并预示你未来的发展。你还将能够识别他人的能力优势

与弱项，从而帮你更好地适应工作，更好地管理他人，建立更高效的团队，更好地进行人岗匹配。

执行能力是什么

我们识别归纳出 12 种执行能力，这些能力是我们决策与行为的关键。它们是：

执行能力 1：自制力 (Self-Restraint)

三思而后行的能力。正是这种能力约束你说话或做事的冲动，给你时间去评估一下情境是否合适，某种举动是否恰当。

执行能力 2：工作记忆力 (Working Memory)

在执行复杂任务时，记忆信息的能力。包括运用以往经验的能力。

执行能力 3：情绪控制力 (Emotion Control)

对情绪的控制能力，以便达到目标、完成任务，或控制行为。

执行能力 4：专注力 (Focus)

即使有干扰、疲劳、厌倦，也能集中心神的能力。

执行能力 5：行动力 (Task Initiation)

按时开始做事，不拖沓延迟。

执行能力 6：计划能力 (Planning and Prioritization)

能画出实现目标的“路线图”，并知道何处是关键点。

执行能力 7：组织能力 (Organization)

系统化地组织安排事务的能力。

执行能力 8：时间管理能力 (Time Management)

能估算做事需要的时间，有效安排时间，能按时完成工作。它

体现对时间的重视程度。

执行能力 9：定义目标、实现目标的能力 (Defining and Achieving Goals)

设定目标，跟进直至实现，不受其他事务的影响。

执行能力 10：灵活性 (Flexibility)

在遇到阻碍、新信息或是发生错误时修正计划的能力。与对变化的适应能力有关。

执行能力 11：观察力 (Observation)

在处理问题时，能够抽身在外，俯瞰全局，知道自己在做什么，并及时作出调整。

执行能力 12：抗压性 (Stress Tolerance)

在压力下也能应对自如，对不确定和变化能泰然处之。

理解执行能力的益处

无论是个人还是整个组织，理解执行能力的优势与弱项，都将获益良多。将能力优势与适合的工作、任务、团队相匹配，你将获得制胜的竞争力。当一个组织能够切实地应用这些“匹配”时，收益也会极为明显：

- **生产力提高。**能力优势与工作的匹配将会提高工作效率。若一个人做的是最适合自己的工作，工作会变得更容易。这将提升工作产出，更多的任务能够被按时完成。
- **工作质量提高。**匹配意味着出现更少错误。当人们按照天性行事的时候，错误自然就减少了。
- **招聘更简单。**分析出了某项工作需要的人员执行能力，也了解

了人的能力结构，招聘到合适的人就容易得多。这能帮组织找到更合适的员工。

- **更容易留住员工。**员工在做自己最适合做的事情时会更快乐，跳槽的意愿会降低，工作场所的紧张感会得到缓解。

- **培训更有效果。**一个人的执行能力强弱不会发生戏剧性的改变——了解了这一点，我们就可以将培训的重点放在教人辨识自己的能力优势上，并且帮助他们学会扬长避短。进一步说，如果我们明白强行提升员工的能力弱项其实是白费力气，那么很多无效的培训也就可以省去了。

- **更有效的团队合作。**恰当搭配团队角色，将带来更有效率的工作流程、更好的结果，以及更少的团队冲突。

- **获得竞争优势。**一个能够正确匹配员工能力优势与工作的公司将更具竞争力。尽管有些匹配行动可以复制，但是要真正做到真正的匹配，尚需对大部分员工作细致的分析，并重排岗位与流程。所幸这个调整过程只需一次，一段时期之后就可以结束，不致对业务造成太大影响。但是，那些率先完成调整的公司就已经占得竞争先机了。

- **减轻工作压力。**若人的能力优势与工作并不匹配，自然会产生排斥与困难。做好匹配将会大大降低这些障碍，减轻不必要的工作压力。

- **提高会议效率。**找“对”的人来开会，将会提升会议效率，并更准确地预测出会议结果。这样的结果将更符合预期，并能切实地执行下去。同时，更多的会议能够准时开始，准时结束。

- **更有力的执行。**当组织中的每个人都能发挥自己的能力优势，有最适合的人来规划战略和出点子，也有最适合的人来监督何时实施完成，这才是有力执行的好搭配。

• **更有效的信息管理。**信息流将会更有效率，因为人们只需关注那些和他们最相关的东西。一旦人们了解自己的能力和优势，他们就会主动筛选出最有用的信息，省却对其余信息的关注。

执行能力的由来

大脑是个复杂的器官。神经心理学家与科普作家都曾尝试用简图向大众说明大脑的运作原理，以及脑部功能区是如何划分的。比如，很多书中都写道，左脑主管语言能力，右脑主管情感与空间感。实际的情形比这可复杂得多，例如一个人说话的声调是由右脑控制的，而说哪个词却由左脑控制。

说的更宽泛些，大脑可以分为多个功能区，各自主管着感知、记忆、语言和运动等诸多能力。但是，人要“做事”，却是由大脑额叶主管的。大脑额叶，也就是前额后方的那部分脑区，负责的是推理和决策。在脑部的功能区中，额叶和前额皮层具有独特的能力，即接受从脑部其他区域传来的信号，这让它们能够处理以往的经验 and 知识、辨识当前状态、接收外界信息。正因为此，额叶有时也被称为“执行中心”。人们为了推理和作决策，需要过滤筛选海量的信息，这个过程机制就是“执行能力”。

执行能力的开发伴随着大脑的发育。人出生时，大脑重量仅有13盎司，待至青春期后期，已重达近3磅。^①尽管大脑各个区域都在不断成长，但神经生理学家通常认为，在青春期后期发展的额叶系统对执行能力的发展至关重要。

① 1盎司≈28.3克，1磅≈453.6克。——译者注

铁路事故与执行能力

1848年9月13日，美国佛蒙特州的卡文迪什附近，在拉特兰-伯灵顿路段的铁路工地上，一个名叫菲尼亚斯·盖吉的工头正在铺设路基。突然，一场匪夷所思的爆炸事故发生了，气浪掀起一个大铁块，打到盖吉的头部。这个铁块将近4英尺长，重量超过13磅。它击中盖吉的左颞骨，从顶部穿出，飞落到25码以外的地方。尽管盖吉的大脑左前部几乎全毁了，但被击中后他依然还神志清醒。盖吉最终死里逃生，经过治疗，在事故发生10周后，他回到了家乡新罕布什尔州。

次年，盖吉自觉身体已经恢复，便要求回去继续工作。但是，他的表现与此前大相径庭，简直就像换了个人，老板无法再让他担任以前的管理工作。之前，盖吉是整个公司最能干最有效率的工头，如今却变得反复无常、粗俗、不敬，对其他工人粗暴无礼。之前的他精明强干，如今却优柔寡断，不能执行任何计划。

盖吉无法再当工头，只得在当地一家旅馆的马厩谋得一份工作。1859年，他前往旧金山和母亲同住。次年他去世了，当时距那场事故已有12年。

1867年，盖吉的遗体被挖掘出来，头骨和铁块被哈佛大学医学院沃伦博物馆保留，并被专家们进行了广泛研究。

1994年，利用X射线和电脑绘图技术，研究人员模拟出了当年那个铁块的飞行轨迹。研究发现，飞出的铁块破坏了盖吉的大脑额叶。这项发现解释了盖吉的行为转变原因，而盖吉的案例也并非特例——在其他大脑额叶被破坏的个案中，病人均显示出与盖吉相似的个性变化。

在这些案例中，无论额叶损坏的原因是由于外伤还是疾病，病人都和盖吉一样，能够记得事情，也能作复杂的计算。但是，一旦涉及遵守承诺、可靠行事、完成某项工作，或者是维持成功的婚姻关系，这些病人的表现都非常糟糕。他们无法规划未来，无法看到自己的行为对生活的影响（也包括对他人生活的影响）。换言之，他们的大脑失去了“执行”功能。

尽管长久以来科学文献中就提及大脑额叶掌管着某些特定技能，但“执行功能”或“执行能力”这样的说法在20世纪80年代才出现。然而，神经科学界已广泛认可这些新名词，并将它们与大脑额叶的功能联系起来。

执行能力与个性

如今，对人类个性的分析已是个成熟的行业。这些分析帮人们了解各种性格类型是如何影响工作与生活的。也有许多书籍教人们辨识性格特征。历史上，迈尔斯·布里格斯性格分类法（Myers-Briggs Type Indicator）可能是应用最广泛的性格测评工具。这个测评方法源自心理学家卡尔·荣格（Carl Jung，心理分析之父弗洛伊德的学生）的人格类型理论。荣格提出了性格类型的四维概念：

1. 你如何获取心理能量：内向型还是外向型；
2. 你自然地关注何种信息：触觉型还是直觉型；
3. 你如何作决策：思维型还是情感型；
4. 你倾向于何种生活方式：秩序结构型还是灵活自发型。

尽管人格理论和执行能力模型中存在某些重合，但两者仍存在

本质的区别：

- 执行能力模型以脑科学研究为基础，神经科学的研究已经证明脑部功能与特定的脑部区域相关，并在可预测的情况下被激活。但是，并没有脑部研究能够证实人格类型理论。

- 执行能力清晰地描绘出人们在工作场合中的表现，比如任务的类型、所胜任的职能和角色等，无论这些人是处于职场金字塔的最底层还是塔尖。

本书之所以将重点放在执行能力而不是其他脑功能上，就是因为大脑额叶这一区域决定了你最关注什么，你如何判断信息，你如何作出决策并执行它们。

当你能够理解自己独特的能力结构，了解自己的能力优势与弱项时，无论你的职位高低，无论你从事何种工作，你都将获得更高的工作满意度。我们深信，它将帮你取得切实的、可以衡量的出色绩效，这将帮助你和你所效力的组织取得更大成功，实现更长远的目标。

如何使用本书

这本书正是为商业人士撰写的。无论你从事什么类型的工作，身处什么行业，任职的公司是大还是小，是否是自由职业者，都一样适用。因为执行能力是与生俱来的，与这些外在的东西无关。真正有意义的是与执行能力相关联的众多“关系”。比如，各种执行能力之间的关系——你的最强项有时会与最弱项产生冲突；再比如，你的执行能力与周围人执行能力的关系，管理者的执行能力与雇员

执行能力间的关系，它们有可能和谐，也有可能冲突；还有，你的执行能力与朋友的、家人的执行能力的关系（尽管书中没有详细分析）。就像你看到的，执行能力时刻伴你左右，无论是在家还是在公司，是度假还是和子女相处。当然，本书的重点还是教你如何在工作中应用执行能力。

考虑到管理者的需求，我们特别用了两章的篇幅来分析如何管理他人的执行技能。但无论你是管理者还是被管理者，都要先了解自己的执行能力，看清自己的优势与弱项。书中反复强调了这一点。

第一章里详细描述了 12 种执行能力，并提供了每种能力的测评问卷，帮你发现自己的强项和弱项。（如果你喜欢一次做完的话，可以做附录 B 中的测试题汇总，共有 60 道题。）在阅读后面的章节之前，请你务必做完这些测试，了解自己的能力结构。因为真正起作用的就是那两三种最强或最弱的的能力。弄清了这些，阅读后续章节时就比较容易掌握重点，多关注提及你的强弱项的地方。当然，也不要忽略其余的几种能力，它们并不太影响你的行为表现，但却有可能是你周围某个人的重要能力。

我们发现，一旦人们熟练掌握了这 12 种执行能力，就会拥有全新的视角。你将开始注意上司和同事们的能力优势。更有意义的是，当你学会将人的行为与执行能力联系在一起时，你会很容易发现他们的能力弱项。比如说，当某人因为压力而变得暴躁易怒，不愿或不能更改原先的计划时，你会悄悄告诉自己“这人灵活性有点儿低”；或者，轮到某位副总裁主持会议，你就知道早到会议室也没用，因为他的弱项正好是时间管理能力。

越深入了解这些执行能力，你就越容易辨识出他人的能力强弱。你可能会因此变得更宽容，因为你明白了执行能力的高低是与生俱