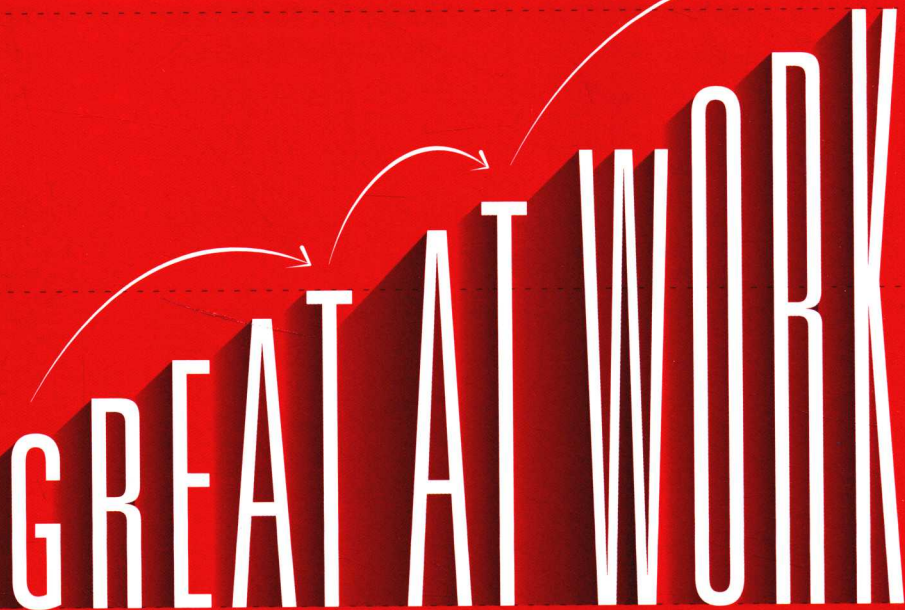




GREAT AT WORK

How Top Performers Work Less and Achieve More

卓越工作

从优秀到卓越的
高效工作法

[美] 莫滕·T. 汉森 著
朱钦芦 译

MORTEN T. HANSEN

中信出版集团

**GREAT
AT
WORK**

How Top Performers Work Less
and Achieve More

卓越工作

**从优秀到卓越的
高效工作法**

[美] 莫滕·T. 汉森 著
朱钦舜 译

MORTEN T. HANSEN

图书在版编目 (CIP) 数据

卓越工作: 从优秀到卓越的高效工作法 / (美) 莫滕·T. 汉森著; 朱钦芦译. -- 北京: 中信出版社, 2019.3

书名原文: Great at Work: How Top Performers Work Less and Achieve More
ISBN 978-7-5086-9843-4

I. ①卓… II. ①莫… ②朱… III. ①工作—效率—通俗读物 IV. ①C935-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 264778 号

Great at Work: How Top Performers Work Less and Achieve More by Morten Hansen
Copyright © 2018 by Morten Hansen
This edition arranged with C. Fletcher & Company, LLC through Andrew Nurnberg Associates International Limited
Simplified Chinese translation copyright © 2019 by CITIC Press Corporation
ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

卓越工作——从优秀到卓越的高效工作法

著 者: [美]莫滕·T. 汉森

译 者: 朱钦芦

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(编辑北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承印者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/32

印 张: 10 字 数: 211 千字

版 次: 2019年3月第1版

印 次: 2019年3月第1次印刷

京权图字: 01-2018-7705

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-9843-4

定 价: 68.00 元

版权所有 侵权必究

凡购本社图书, 如有印刷装订质量问题, 由本公司负责调换

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

谨以此书
献给海伦娜

第1章 卓越工作的秘密	001
-------------	-----

第一部分 主宰你的工作

第2章 少做，入迷	017
第3章 重新设计工作	049
第4章 循环学习	080
第5章 P ² ：激情和使命感	111

第二部分 成为合作中的主导者

第6章 有说服力的强者	143
第7章 争论和团结	174
第8章 合作“两宗罪”	207

第三部分 平衡你的工作与生活

第9章 时间红利	239
结束语 小改变，大结果	257
研究附录	265
致 谢	307

第 1 章

卓越工作的秘密

经过 9 次磨人的面试之后，我终于得到了梦寐以求的工作，被位于伦敦的波士顿咨询公司（BCG）录取。我永远忘不了自己第一天上班时的样子：身着现买的考究的蓝色西装，搭配牛津系带皮鞋。我的女朋友送了我一只银行职员随身携带的那种光滑而柔软的公文包。当我大步穿过皮卡迪利大街右边豪华的德文郡别墅酒店，走向公司办公室的大门时，虽然表面上看起来和在这里工作的人并无二致，但我的内心却是惴惴不安的。

我渴望不同凡响，所以遵循着自认为杰出的策略：要疯狂工作！我没有太多的相关工作经验——见鬼，实际上，我当时完全是个职场新人！这是我的第一份工作。我那时 24 岁，刚从伦敦经济学院获得金融硕士学位。我打算通过加班来弥补自己在工作经验上的欠缺。在接下来的三年里，我每周工作 60、70、80，甚至 90 个小时！靠没完没了地喝英式淡咖啡和补充放在最上格抽屉里

的巧克力来提神。

一天，当我正在为一个兼并与收购项目的密集工作忙得晕头转向的时候，偶然看到了另一个同事（我叫她娜塔莉）所做的幻灯片。在浏览了她的分析报告后，我不得不面对一个不愿接受的事实：娜塔莉做得比我好！她的分析报告饱含清晰的见解和更引人注目的思想。她的幻灯片做得很干净，优雅的设计让人眼前一亮，且更易于理解——这也让她的分析更有说服力。然而，有天傍晚，当我去她的办公区找她时，她却不在工位上。我问挨着她办公桌的同事她去哪了，他回答说，她下班回家了！他解释说，她每天的工作时间是早上8点到下午6点，从不晚走，也从不在晚上和周末加班。这让我的心里很不平静。我们都是波士顿咨询公司里有才华、分析能力强的员工，也都是毫无工作经验的职场新人，然而她工作的时间比我少，做得却比我好。

三年以后，我离开波士顿咨询公司，走上了我的学术生涯之路。在斯坦福大学取得了博士学位后，我成为哈佛商学院的教授。一次次地，我发现自己的思绪回到了被我称为“娜塔莉之问”的问题上：为什么她用更少的时间却能做得更好？她一定有什么秘诀可以解释这一点。我开始好奇一般意义上的绩效问题，并决定把我的研究方向集中到公司的绩效问题上。

从2002年开始，我和吉姆·柯林斯花了9年的时间合作了一本书，《选择卓越》（*Great by Choice*）。它成为吉姆写的《从优秀到卓越》（*Good to Great*）的续集。这两本书提供了实证的框架，对一些公司的卓越表现和成绩给出了解释。如果你正领导着一个企业，这个研究当然很好，但是对那些包括我们在内的普通人，

它又有怎样的意义呢？所以，当我们完成了那本书后，我决定开发一个与之类似的、关于个体绩效的验证框架。是揭示为什么娜塔莉做得比我更好的原因的时候了。更具有普遍意义的是，这也回答了这样一个大问题：为什么一些人能在工作上表现卓越，其他人却做不到？

社会科学工作者和管理专家通过揭示人的内在天赋和天然的优势对一个人工作表现的成因做了解释。你是否经常听到这样的话，诸如“她天生就是干销售的”，或者“他就是块杰出工程师的料”？有一本很有影响力的书，名叫《人才争夺战》（*The War for Talent*）。它引经据典地说，一个公司招募和保有人才的能力，决定了它的成败。有一种很流行的优势识别方式主张：找一个能开发你天然优势的工作，然后聚精会神地深度开发这种优势。这些基于天赋的解释，深深地植入了我们关于是什么导致了成功的观念中。但是，这些观念是正确的吗？

一些行为专家对这种有关“天赋”的观点提出了质疑。他们争论说，个体的持续努力才是关键，或者说才是决定成功的更重要的东西。在各种有关“努力工作”的范例中，人们取得工作绩效往往都是因为他们有恒心，在漫长的人生中坚韧不拔地克服了一个个障碍。而在另一种范例中，人们尽最大努力去多做事：他们承担了许许多多的工作任务，整天忙于召开一个又一个的会议。那就是我在波士顿咨询公司期间所认同的工作方式。那个时候，我每天都工作很长时间，以期完成较多的工作。许多人相信，工作更努力是取得成功的关键。

毫无疑问，天资、奋斗和幸运解释了为什么有些人成功了而

其他人没有，但是我对这些结论不甚满意。因为它们既没有说明为什么娜塔莉比我做得好，也没有解释两者之间在实际表现上的不同。但这些不同是我可以从一般努力工作的人和天资很好的人身上观察到的。

我决定采用另一种方法来探索某些人的工作方式——他们具体的工作做法而不是其付出的纯粹数量上的努力，是否才是其表现卓越的真正原因呢？这促使我开始探索“卓越工作”的理念，这个人们借以寻求将每小时工作产品最大化的东西。“聪明地工作而不是拼命工作”这句话被抛弃得如此彻底，以致它已经变成了一句陈词滥调。谁想“愚笨地工作”？但是实际上，很多人就是在愚笨地工作，因为他们真的不知道怎样更聪明地工作。我不会责备他们，因为得到切实可行的指导不是件容易的事。

我浏览了现有的有关怎样卓越工作的建议，和能找到的大量不连贯的照片。每一个作者说的似乎都是不同的事：按优先原则对事物进行排序，授权委托他人，按日程表行事，避免分心，设定清晰的目标，更好的执行力，感染和影响他人，激发信心，向上管理，善用网络，利用激情，找到目标，如此等等，共有超过100条的告诫。

那么，卓越工作究竟是什么样的呢？如果娜塔莉比我做得更好，她和其他那些很优秀的人究竟是怎么做到的呢？他们握有什么卓越工作的秘密？我决心要找出其中的真相。经过数年的研究，我所找到的真相让我大吃一惊，原来它们是打破常规思维的智慧。

绩效研究

2011年，我开始了这项针对个体工作绩效所做过的最为全面的研究计划。我组建了一个懂得统计分析专业知识的研究者队伍，并开始生成一个框架——一套关于哪些具体行为可以导致高绩效的假设。我思考了自己从200多篇公开出版的学术研究中找到的零散发现，把它们同以前与数百位经理人和高层管理者在讨论中得到的见解进行了概括归纳。我还借鉴对120位专业人员的深度访谈，着手对300人的调查进行了试点。在最后阶段，我们对5000名管理者和员工的调查研究，测试了我们形成的框架。

为了整理潜在的、能带来“卓越工作”的因素的大量数据，我把它们划为不同的类别。学者们认为，这些类别对工作表现非常重要。我们可以把工作看作由工作设计特征（一个人应该做什么）、技能成长（一个人是怎样提高的）、动机因素（一个人为什么努力）和关系方面（同谁互动以及怎样互动）构成。在确定了这些大类后，我检查了每一个方面的因素，在这其中，鉴别那些以前研究的观点非常关键（《研究附录》包含了我们使用的方法的细节）。

在有了这个初步的因素清单后，我和我的团队设计了一个有96项内容的调查问卷，并在一个老板和员工总计300人参加的调查中做了测试。我们还跟踪调查了员工每周工作的时长，以测量他们相对于其同事的绩效情况。用这种方式，我们可以比较单位时间里的工作成效，以及能使我们更“卓越工作”的因素。我们花了数月的时间集中精力研究从试点调查中取得的统计结果和我

们的深度访谈记录。我们筛选似乎合理的因素，直到过滤出 8 个主要因素。在后来进一步的分析中，我们发现有两个因素类似，于是把它们合并成了一个（具体解释见《研究附录》）。

最后，我们发现，有 7 个做法似乎可以解释大部分卓越工作表现的成因（它们似乎总是 7 个，不是吗？）。当你聪明地工作时，你会挑选较少的优先去做，并在那个选定的领域付出巨大的努力（我将其称为工作范围内的操作）。你将专注于创造价值，而不仅仅是达到预设的目标（击中）。你避开不需要动脑子的重复性工作，以便在实践中学到更好的技能（有质量的学习）。你寻求这样的任务，它能调动你在强烈目标意识基础上的激情（内在动力）。你精明地展开影响力策略，以得到来自他人的支持（主张）。你砍去那些多余的团队会议，以确保你所参加的会议一定是闪烁着火花的思想碰撞（严格的团队合作）。你小心地挑选即将投入其中的跨部门协作项目，对那些没多大成效的项目说不（有节制的协作）。这是一份很好的综合清单。前四项涉及掌控你自己的工作，后三项关于你在和他人合作时的掌控力。

和我们的预期不一样

这 7 个做法打破了应该怎样工作的思维惯性。我过去是这么想的，例如，那些把工作的轻重缓急安排得正确的人，所取得的成果也会不错。事情确实如此，但是在我们的研究中，那些绩效最好的人还有一些别的做法。一旦他们专注于某些重点工作，他们就会开始为那些能创造高质量工作的任务所着迷，并对其表现

出强烈的奉献精神，从而创造非凡的结果。绩效最好的那些人在工作中会表现出少和多两种特质：减少分心的活动，增多专注的努力。这个认识颠覆了很多关于专注的思维惯性，这个思维惯性促使你选择一些任务作为重点工作。但选择仅仅是这个等式的一半——你还需要专注。这个发现让我们重新修订了关于“工作范围”的方法，把它叫作“少做，入迷”。

我们的发现还颠覆了另一个思维惯性。你是否常常听到这样的说法：“做你所爱的”？找到一个能够挖掘你激情的任务，你就会被激发起来，把一份工作做得风生水起。果然如此，我们发现，对自己的工作有很大激情的人，确实把工作做得不同凡响。但是，我们偶尔也发现，某些对工作怀有激情的人做得也不怎么样，有些人甚至被他们的激情引入歧途（有个可怜的家伙，跟随他的激情，选择去做平面设计，结果没了工作，当然也没了收入，退休账户里空空如也）。“跟着你的激情走！”我们发现，这是个很危险的误导。而卓越工作者走的是另一条路：他们努力找到一个能把自己的价值贡献给公司和社会的任务，然后再把激情投入其使命感中。只有把激情和使命感结合起来，而不是空有激情，才能创造最好的结果。

我们的研究成果还颠覆了另一个典型观点，即认为协作是非常必要的，越多越好。专家们劝我们打破公司内的自我循环圈子，更多地展开协作，构建大型、专业的网络，采用高技术通信手段来工作。然而，我的研究显示，这样的惯常思维大错特错。工作表现卓越的人参与的协作项目往往很少。他们小心翼翼地选择将要加入的项目和任务，避开那些想逃掉的工作，然后将自己的努

力和资源引导到自己选定并擅长的少量任务上。他们对协作的选择很谨慎。

我们的研究还对一个流行的观念提出了质疑。这种观念认为，要想获得顶级绩效，就要接受 10 000 小时的技能训练。但根据我的观察，我们的卓越工作者在工作中采取的是另外一种被我称之为“循环学习”的做法。这个做法我们将在第 4 章里详细讨论。

这些做法和别的一些令人吃惊的见解，原来才是最为关键的因素。优秀的员工并非按照惯常的意识聪明地工作，而是追随着更微妙的做法，例如少做，入迷，以及把激情与使命感结合起来。对比这 7 个不同的方法，我意识到，“选择性”的问题贯穿始终。无论何时，只要有可能，卓越工作者都会仔细地挑选工作中那些需要优先对待的事项、任务、协作项目、团队会议、管理层、分析方法、客户、新思路、流程中的步骤来付诸实施；并确定哪些因素该忽略，哪些该放弃。然而，这个更为微妙、更卓越工作的方式绝不仅仅是挑选，更重要的是重新设计他们的工作，这样，他们才能够创造最有价值（我们将在第 3 章解释这个词）的东西，然后密集地、有针对性地应用于他们挑选出来的工作活动中。

基于这些发现，我对“卓越工作”的概念做出了更精确的定义：卓越工作，意味着通过挑选一些工作活动，并采取密集的、有针对性的努力，以使自己的工作价值最大化。

测试新理论

为了测试我们七大卓越工作法的框架，我和我的团队调整了

我们的调查手段，以便对涵盖不同行业和职业的 5 000 名美国公司的管理者和员工进行测试。我们提取了老板们、其直接下属，以及其他一些的普通员工的样本，以避免仅仅依靠自我报告数据所产生的偏差（详细情况见《研究附录》）。我们调查了推销员、律师、培训师、精算师、经纪人、医生、软件程序员、工程师、商店经理、工人、市场营销商、人力资源师、咨询顾问、护士，以及我个人最喜欢的——拉斯维加斯赌场的交易员。在这些人中，有的拥有高级职位，但是大多数都是监理人员、办公室经理、部门负责人，或者基层员工。这 5 000 人代表了 15 个行业部门、22 种职业，其中几乎有一半（45%）是女性（七大卓越工作法中有两个工作法显示出性别差异）。年龄范围覆盖从千禧一代到超过 50 岁的各类人。受教育水平从没有学位的（样本的 20%）到拥有硕士或者更高学术学位的（22%），充分体现样本的多样性。我的目的是要制定、测试和分享卓越工作的理论，让大多数人都能够应用这个理论去改进他们的个体工作绩效。

我们通过一种叫作回归分析的严谨的统计方法来运行我们这个 5 000 人的数据组。它的结果证明了，我们经过无数努力总结的七大卓越工作法揭示了产生不同工作绩效的原因。事实上，它们对我们 5 000 人数据组中 66% 的绩效变化做出了解释。我们可以把这个数字与其他领域的研究结果相比较，以确认它们的影响力有多显著。例如，我们被告知，抽烟会要了你的命。然而，根据另一项研究，在发达国家，只有 18% 的抽烟者低于平均寿命预期；又如，拥有一份好薪水，对于终身的财务状况来说是至关重要的，但美国一项对 18~65 岁的公民所做的研究却显示，收入对

人们资产的影响只占 33%；篮球明星斯蒂芬·库里以在 22 英尺^①以外投三分球而闻名，但在他的职业生涯中，其三分球的命中率只有 44%。其他领域的这类基准数字表明，66% 这一百分比对于解释像个体绩效这样的结果是多么有说服力的数字啊！

相比之下，我们测试的其他因素，例如教育背景、工龄、年龄、性别和工作时数等加起来也只能对 10% 的工作绩效差异做出解释。每周的工作时数与绩效有关，但如我将在第三章所讲，比起简单的“工作更努力”，这两者更加重要。有 24% 未解释的原因，可能包括运气或天赋等。

从 5 000 人的研究中得到的结果

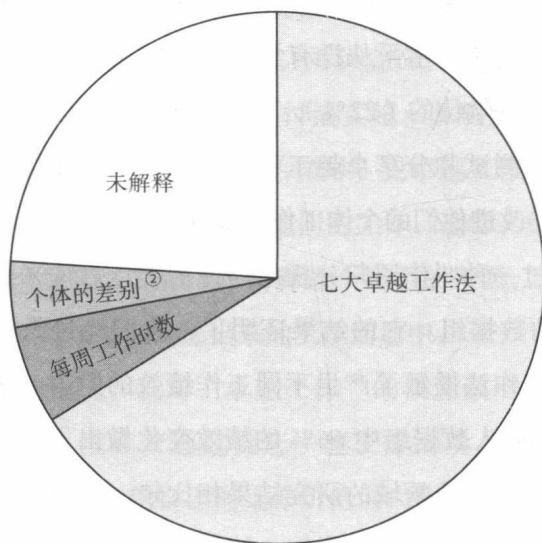


图 1-1 哪些因素解释了个体绩效？

① 1 英尺 ≈ 0.305 米。——编者注

② 指性别、年龄、受教育程度、公司工龄等。

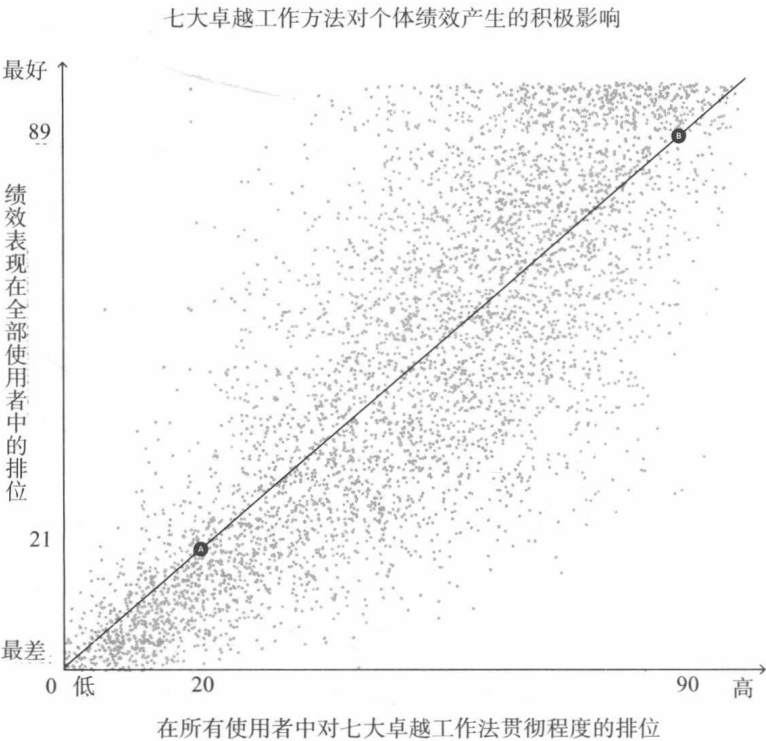
想想这些结果意味着什么。天资和努力仍然在个体绩效表现中扮演了重要的角色。但是，对个体绩效结果产生决定性影响的仍是七大卓越工作法中总结的因素！

我们现在有了“娜塔莉之问”的答案，开始理解为什么一些人可以做得那么好。尽管我不知道娜塔莉是用怎样具体的做法来创造一流的工作绩效的，但是我知道了一个更重要的、系统的和经过测试检验的方法，能提升不同岗位工作者的工作绩效。从这7个方面入手，做出改进，你就也能提高你的工作绩效，它将超过你依靠天赋、运气，或者增加工作时间所能取得的效果。图1-2显示，在我们的研究中，调查对象对七大卓越工作法贯彻得越好，效果越佳。如果你对这7个方法的贯彻程度仅排在所有使用这7个方法的人中的21%的位置，那么你取得的效果可能也乏善可陈——21%排在图表的底部（图1-2的A点）。然而，如果你能把这7个方法运用到精通熟练的程度，超越其他90%的使用者，那么根据我们的预测，你的工作绩效将可能超越其他89%的使用者（图1-2中的B点），因此你也会变成一流绩效的创造者。

怎样把工作做到最出色？

在我的了解范围内，此前那些有关工作绩效的书籍，没有一本提供过基于实证的、易于理解的方法，能使个体在工作中达到最高水准。《卓越工作》这本书填补了这一空白。它给你一种简单而实用的框架，帮助你达到最佳的工作状态。你可以把它看作对史蒂芬·柯维《高效能人士的七个习惯》（*7 Habits of Highly*

Effective People) 一书的补充。它基于史无前例的统计分析，用新的视角反映了当今的工作现实。



注：图中 4 964 个数据点代表我们研究中参与测试模式的人，插入的斜线代表一个统计回归分析的预测：同时使用七大卓越工作法将对个体绩效产生什么影响。贯彻程度越低（图中的 A 点），你的绩效就可能越一般。贯彻程度越高（图中的 B 点），你的绩效也可能越好（细节请见《研究附录》）。

随后的每一章将提供一个“聪明的”方法，并为你提供实在的建议，告诉你怎样将其应用于自己的工作中。关于实践的问题，