

[精英不是天生的，而是后天造就的]

本书作者通过对贝尔实验室的200名精英员工长达十年的贴身研究，发现他们每天的行为中隐藏着和普通员工不一样的秘密。



HOW TO BE A
STAR
AT WORK

〔美〕罗伯特·凯利 著
周大伟 译 王玉山 审校

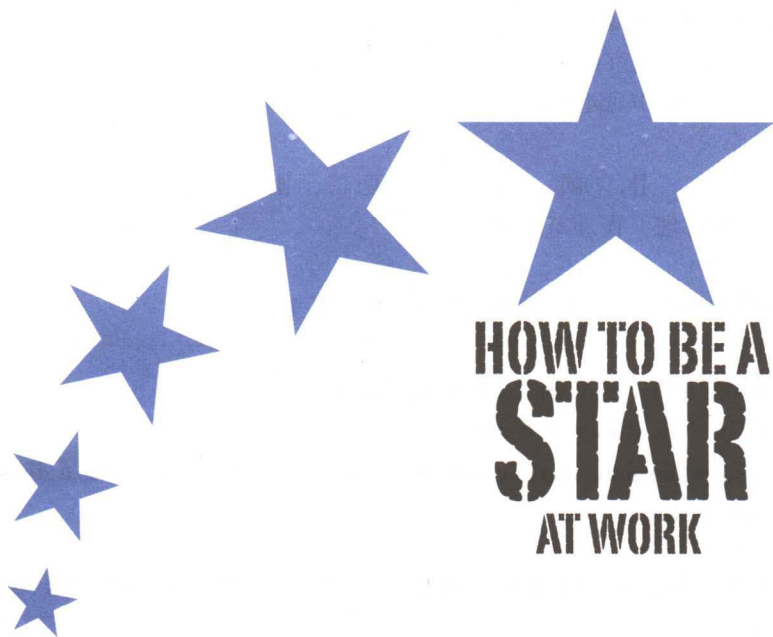
五星级员工

是这样诞生的！

企业成功的关键是提高生产效率。提高所有雇员的生产效率的方法是教给他们成为精英的秘诀，让人人都成为五星级员工。

华夏出版社

而是后天



HOW TO BE A
STAR
AT WORK

〔美〕罗伯特·凯利 著
周大伟 译 王玉山 审校

五星级员工

是这样诞生的！

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

五星级员工是这样诞生的 / (美) 凯利著; 周大伟,
王玉山译. —北京: 华夏出版社, 2004. 12
ISBN 7-5080-3643-3

I. 五... II. ①凯... ②周... ③王... III. 企业管
理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第122464号

How to Be a Star at Work by Robert E.Kelley

Copyright © by Robert E.Kelly

This translation published by arrangement with Three Rivers Press,a division
of Random House ,Inc.

Simplified Chinese translation copyright © 2004 by Huaxia Publihiing House

华 夏 出 版 社 出 版 发 行
(北京东直门外香河园北里4号 邮编:100028)
新 华 书 店 经 销
中国电影出版社印刷厂印刷

*

880×1230 32开本 9印张 168千字
2005年1月北京第1版 2005年1月北京第1次印刷

定价:22.00元

本版图书凡印刷装订错误可及时调换

前言

我希望这本书能够改变你的职场生活,帮助你更好地规划你的职场道路,使你成为你那个领域的精英——如果那是你想要的话。在每一个领域,每一个公司,你都会发现有一些精英职员。不管是财务经理还是人力资源经理,硅谷的软件设计师还是好莱坞的电影制作人,科学家开拓新领域或销售人员达成协议,有10%到15%的人的表现要比他们的同行们优秀得多。

本书的目的就是告诉你精英职员和普通职员的区别。我们花了十年的时间来弄明白精英职员们从普通职员中脱颖而出

的秘诀。

当你拿到这本书时,这表明你相信自己拥有成为精英的潜质,厌倦了在别人的光环底下生活。你试图找出在竞争激烈的市场经济中保持或增加自身价值的方法。

绝大多数职员都努力成为精英,最大程度地实现他们的价值。同时,他们都希望用尽量少的时间干更多的事情——拥有更多自己支配的时间。

人们都认为自己能够比现在做得更好。他们都认为自己是成为精英的材料。

作为他们中的一员,你一定很清楚找一份好工作的竞争压力。即使你找到了称心如意的工作,你还得不断地努力去保住它。



正是这种不进则退的压力,可能会使你或你的同事离开。你自己也一定在暗暗努力超越自我。这样才能满足自身的成就感,赢得别人的尊重。你还要和别人为了有限的机会进行无情的竞争。

但你完全不必如此。

你的命运掌握在你自己的手里。不是在你的老板或什么别的人手里,也不是在令你时而欢喜时而忧伤的某种力量手里。本书将帮助你实现你的梦想。

10多年来,我有幸参加一项对精英职员的研究,这项研究的成果就是本书的核心内容。我们试图弄清精英职员和想成为精英职员的人的区别。经过成千上万个小时的观察和研究,我们认识到精英们每天的行为中隐藏着和常人不一样的使他们成功的秘密。

以此研究成果为基础,我们开展的改进生产效率的计划改变了成千上万职员的生活——从市场营销人员到工程师,到经理。他们都曾被同事和老板们视作平庸之辈。他们利用了本书的发现之后,一跃进入精英阶层。

现在,我们把这些发现详尽地展示给你,为你的前途指明方向。

为什么在这个时候写这本书?

我认识的人们从中获得的巨大收获鼓励我继续这个项目,即使在十分困难的时候。然而,支持我写这本书的最关键的动力是我对无数人受到错误的引导而误入歧途感到十分痛心——其中有未经证实的理论,有自称为专家的言论。

似乎每个人都认为自己能帮助别人提高生产效率。铺天盖地的书籍、杂志、文章和媒体故事都叫嚷他们知道答案。其



中有些没有什么害处、有些则被证明是错误的（比如有些种族天生聪明，所以他们更能干）。凭着坚实的研究基础，本书将给出正确的答案。

不过，危害更大的是另一种短视行为——连续10年的大裁员。这种行为在短期内收到的效果令华尔街的那些人欢呼雀跃，然而，它对经济的长远发展造成的危害还未被认识。这种行为的遗患是：1）造成蓝领职员、专业人员和经理层的普遍不安和懈怠；2）从长远看，公司的表现并不令人满意；3）公司缺少促进其长远发展的忠诚和值得信赖的职员。

裁员的潮流和我们研究的一项基本发现相矛盾：开发所有职员的潜力，而不是依赖一两个精英才是最重要的。经济增长的关键是提高生产效率，而不是裁员。要获得公司的长远发展没有捷径，以裁员相威胁不能提高生产效率。提高所有雇员的生产效率的方法是教给他们成为精英的秘诀。

正是已经从本书受益的人和希望从本书受益的人的鼓励才促使了本书的推出。毋庸置疑，大多数职员仅仅焕发了自身潜力的一小部分，本书将有助于他们充分地发掘自己的潜力。

关于本书中的实例我想说一说。这些都是真人真事。然而，公司的执行官们认为本书中提到的精英是他们的宝贵资源，他们不想让那些精英被别人挖走。因此我们不得不和他们签订保密协议，包括不透露他们的身份。

因此，我都没提到公司的名字和那些人的全名。在一些例子中，我有意略去了可能暴露他们身份的细节。对那些已经被媒体报道过的人物和公司，我用的都是全名。



前 言

五星级员工的秘密

杰出的工作取决于些因素 /3

精英是造就的,不是天生的 /13

精英的工作模式 /23

读者感兴趣的问题 /33

成为五星级员工的九个策略

创新能力 /47

建立关系网络:借鉴别人的知识 /71

掌控你的工作与生活:自我管理的能力 /92

抓住问题的实质:从多角度看问题 /113

甘当配角:辅助别人的能力 /138

目

录 How to be a star at work

掌握具体事物的领导方式 /162

团队合作的能力 /181

为人处事的能力 /198

表现和说服能力 /220

成为一名五星级员工 /232

9种工作策略是紧密联系的 /235

给经理们的话 /241

成为精英的回报 /253

背后的研究故事：贝尔实验室的问题 /263

五星级员工的秘密

你必须改变你的工作以及和同事合作的方式。精英们处事的方法和常人大不相同。

杰出的工作 取决于哪些因素

每当人们听我说起我出色的工作业绩时——无论是在乘坐飞机还是参加研讨会时——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答案：“凯利，你的秘诀是什么？成功职业人士靠什么从众多工作者中脱颖而出？”

“我很高兴告诉你们答案，”我对他们说，“但你何不先说说你的看法。你能想到哪个成功职业人士呢？仔细地回想一下这个人，然后再把他和一个普通的工作者比较，看看他们都有哪些不同。”

我之所以要不厌其烦地问这些问题是因为我发现绝大多数人对如何成为一名职场佼佼者有一些偏见。

我能够理解他们，因为我曾经和他们出于同样的境地。

10年前，作为一名顾问我处在最困难的时刻。24个月以来，我的调查小组——原先由来自新学院从事社会调查的加内特·凯普兰、来自康奈基-迈伦大学的迪克·黑尔斯和我组



成——在世界高科技领域的巨人贝尔实验室和一些执行官一道工作，我们都深信我们能够揭开现代职场的惊人秘密：职场佼佼者和他们的同事有什么不同之处？他们招募到世界上最聪明最优秀的人才时，为什么只有少数人能够成为以一当十的生产效率比他们的同事高十倍甚至二十倍的精英呢？

对贝尔实验室的执行官们来说，问这些问题不是无事生非。作为世界首屈一指的研发机构，贝尔实验室的声誉和未来取决于这些精英们创造的成果。20世纪80年代中期对贝尔实验室来说是至关重要的时期，实验室的高层开始提倡超前思维，用新观念改进生产效率。

他们这种态度的转变不是毫无来由的。贝尔实验室“独家经营”的时代结束了。在AT&T公司解体的尘埃落定之后，7个贝尔实验室应运而生（1996年之前，贝尔实验室隶属于AT&T公司——译者注）。贝尔实验室在新泽西的智力资源库以及芝加哥、哥伦比亚和俄亥俄州郊外其分支机构中的几百名科学家和工程师因此在他们的职业生涯中第一次被抛入职场竞争的漩涡中。具有超前思维的经理们在寻找出路以应对这一由于生产效率扩张而带来的巨变。

贝尔实验室的经理们意识到，如果他们不设法更好地衡量和改进员工的工作，有人就会代替他们——也许这些竞争的压力会导致贝尔实验室进行重组。华尔街的投资者们会迫使他们裁员，或者新的老板会把他们全部炒鱿鱼。

贝尔实验室一直在斥资改进设备以求提高生产效率，但是加内特·诺丁，一个有250名成员的实验室主任，以及她的老板唐·利奥纳德——贝尔实验室分管交换系统的副总裁，认识到人的因素的重要性——虽然更加复杂，但是同样不可或缺。他们相信，是人的聪明才智，而不是先进设备，将提供



最持久的生产效率。

起初，我的调查小组获得一个我认为难得的机会去进行一项迄今为止关于生产效率的最准确的研究。我们找到一家具有足够耐心和麻烦的公司，我们得以接触到一组不同寻常的研究对象——一群这一领域全球的精英，他们曾将手机的梦想变为现实。

贝尔实验室和我携手合作是因为我们都坚信人的聪明才智是推动事业成功的力量。生产效率一直是我研究的领域。加内特·诺丁曾阅读过我早先写的文章，其中我第一个提出了美国劳动力中兴起的技术熟练、智力超群的一个群体的概念，我把他们称为“金领职员”，因为他们是公司最宝贵的财产。

加内特和唐希望更好地了解为贝尔实验室做出最杰出贡献的人们，并把这项工作交给了我。我当时并没有意识到寻找这些答案会有多么的艰辛，会受他人研究的误导而走多少弯路，直到我们挽起袖子自己干。

关于高效率工作的一些想法

我们在调查中最先发现的事实是，大多数员工和他们的老板在关于评价精英的标准上意见并不一致。我们先让经理列出他们所认为的精英，然后让他们挑出能在重要项目上委以重任，或者在遇到危机时能够依靠，或者愿意在自己的企业雇用的人。

当我们把这个名单给那些精英时，他们并不同意经理们的挑选。“乔凭什么被选入名单？”他们用充满怀疑的口气问道。“乔已经好几年没出什么成果了。为什么玛丽亚没有入选？她可是每个人遇到困难和需要创意时首先想到的人。”这些反应让我们不得不停下来思考。经理们和他们的脑力职员对于



谁能够称得上“精英”并没有一致的看法。

我们退回一步，再让经理和员工们同时评选他们认为工作能力出众的人——特别是那些能够做到事半功倍的人。我们要排除那些一味蛮干的人，他们由此带来的负面效果要抵消他们做出的贡献。

我们这样做的结果是，50%弥合了经理们和员工们之间的分歧。这些脑力职员和他们的经理们的人选有一半一致。在后面，我解释了为什么会发生这种分歧，以及为什么它会对一名员工甚至整个机构的生产效率产生灾难性的影响。本书的目标之一就是指出经理们和员工们关于如何定义“精英”的分歧及它对生产效率的负面影响。

我们在对贝尔实验室进行研究时，选取的都是经理们和员工们公认的精英。而我们在 3M 公司进行研究时，还调查了客户的认可度。在两个公司，我们都考虑了他们获得奖励、荣誉和额外报酬的数目，还包括有据可查的他们获得的专利。这些无可争议的工作精英才是我们研究的对象，他们的表现是本书研究的基础。

我们的研究小组向高层执行官、中层经理、脑力职员以及其他研究人员询问精英骨干和普通职员的区别。我们的目标是探求使这些精英职员效率如此之高、价值如此之大的原因。如下是我们收到的具有代表性的回复：

精英们更加聪明，他们的智商更高。

精英们更善于解决问题，更具有创造性。

精英们更加雄心勃勃；他们获得成功的意志更强烈。

精英们更加外向；他们和别人相处得更好。

精英们愿意冒险，敢拼敢闯。



我们总共收集到 45 条经理们和精英职员们认为成为精英所要具有的条件。它们可以归为三类：（1）智力因素，比如智商、逻辑思维能力、推理能力和创造力。（2）性格因素，比如自信、雄心壮志、冒险精神以及自制力。（3）社交因素，比如处理人际关系的技巧和领导力。

显而易见，大多数人——经理们和脑力职员——认为精英职员具有根本性的优势。他们认为普通职员缺少超越平庸工作、进入精英阶层的特质。

为此我们在全美召集 200 名精英职员和普通职员在会议室里进行长达两天的一连串的测试，以确定 45 种因素中的哪些因素能将精英职员和普通职员区分开来。我们甚至还增加了一些上面没有提到的我们认为重要的因素，比如和老板的关系、对工作的满意度，以及对奖励的态度。我们还进行了调查，建立了每个个体的档案。我们还采访了他们的同事和雇主。工程师和经理们还为我们提供了他们的个人简历和资料。我们已如此融入贝尔实验室，以至于可以参与员工们在办公室的闲聊。

最终，我们把各种零碎的资料输入电脑中，花了 4 个月的时间用几十种方法进行分析，以期得出关键的数据来显示什么因素将贝尔实验室的精英职员和普通职员区分开来。

我们得出的答案是……

在贝尔实验室在芝加哥市郊的一个大学校园里的一间光线昏暗的会议室里，我们围着一张大红木桌召开了将对我们这个项目做出结论的会议。坐在我周围的是一群公司的执行官，他们为这个项目提供了可观的资源并使它具有了很高的知名度。虽然我的身边坐着研究小组的两名成员，但最后



智力，没有差别

性格，没有差别

环境，没有
差别

天哪



这个坏消息还得由我来宣布：我们经过仔细的搜集数据、测试和分析只得出一个重大的发现——我们花了很多冤枉钱给造纸工业。

从揭示生产效率的秘密的角度来看，我们的数据显示，精英职员和普通职员在智力因素、性格因素、社会因素和环境因素方面并没有明显的差别。

“这怎么可能？”我们问自己。没有智力差别！没有逻辑推理能力的差别！没有创造力的差别！也不是因为自信心、冒险精神或自制力的不同！也不是因为对管理、工作环境或公司奖励的看法不同。

通过传统的测试——无论是单项的还是综合的——我们没能得出任何结论。

我们用12种不同的方法对数据进行了比较，把电脑的分析能力利用到了极限，以至于我怀疑我们犯了方向性的错误。我们仍然没有发现值得重视的差别。

这些结果同时显示没有人——无论是精英职员，还是他们的老板，或者是普通职员——知道高效工作的秘诀是什么。

虽然我的灵感和经验告诉我他们之间是有区别的，但没有数据来支持我的看法。研究者可以让灵感来决定调查的方向，却不能决定结果。

虽然我坚信他们之间是有区别的，但继续花贝尔实验室的钱去证明我的职业本能高于会议上摆在那儿的数据是不是太不公平了呢？难道我为自己的错觉所困扰，无法面对残酷的现实吗？

我在百思不得其解的时候，想起了爱迪生早期寻找电灯泡灯丝材料的故事。他试验了1000种材料，都失败了。他的

