

CHEERS  
湛庐

# 新绩效 模型

颠覆KPI的  
高绩效文化构建法

[美]  
尼尔·多西 Neel Doshi  
林赛·麦格雷戈 Lindsay McGregor  
著

聂亚舫 译

苹果、星巴克、3M、全食超市等  
世界级公司实践验证

6大动机引擎 × 7把钥匙  
科学测量、精准激活  
让团队自驱协作，爆发潜力，持续超越

How to Build the Highest  
Performing Cultures  
Through the Science of Total Motivation

# PRIMED TO PERFORM

浙江教育出版社

CHEERS  
湛庐

# 新绩效 模型

颠覆KPI的  
高绩效文化构建法

[美]  
尼尔·多西 Neel Doshi  
林赛·麦格雷戈 Lindsay McGregor  
著

聂亚飏 译

苹果、星巴克、3M、全食超市等  
世界级公司实践验证

6大动机引擎 × 7把钥匙  
科学测量、精准激活  
让团队自驱协作，爆发潜力，持续超越

How to Build the Highest  
Performing Cultures  
Through the Science of Total Motivation

# PRIMED TO PERFORM

浙江教育出版社



# 版权信息

COPYRIGHT

书名：新绩效模型

作者：【美】尼尔·多西；林赛·麦格雷戈

出版社：浙江教育出版社·湛庐文化

出版时间：2026年05月

ISBN：9787231018554

字数：206千字

（本书fen享搜索’雅书）

## 测一测 你的团队有高绩效文化基因吗？

- 哪种团队规模最有利于成员间的深度协作？（单选题）
  - A. 5人以下
  - B. 15人左右
  - C. 50人左右
  - D. 150人左右
- 领导的哪种行为最可能提升团队创新力？（单选题）
  - A. 详细规定每个工作步骤
  - B. 对错误进行严厉批评
  - C. 鼓励员工自主探索新方法
  - D. 将薪酬与短期业绩强挂钩
- 对于新业务开拓，以下哪种组织架构最有利？（单选题）
  - A. 并入现有部门统一管理
  - B. 成立独立专项小组
  - C. 外包给专业团队
  - D. 员工自愿兼职参与

扫描下面二维码查看本书更多测试题



扫码获取全部测试题及答案，一起探索卓越团队的科学密码

致我们的父母，巴努与乔，伊丽莎白与伊恩，是你们教会我们领悟游戏与使命的真谛。

致倾注时间来鼎力相助的良师益友，愿我们能将这份善意传递下去。

致所有被我们无意中摧毁“总动机”的人们，所幸我们也从中获得了成长！

# 推荐序一 洞穿绩效的底层逻辑，让组织在人工智能时代无往不胜

况阳

资深组织发展专家，《绩效使能》《华为战略成功的四张地图》作者

湛庐把本书的书稿发给我，委托我写一篇推荐序。彼时，我正在准备丛龙峰博士周末华南HRD班（人力资源总监班）的OKR授课。我本想着先快速扫一眼，等授完课后再行研读。然而，只粗略地看了几页，我就停不下来了。一种想法在我心头涌动：周末的备课和写推荐序其实可以是同一件事。我完全可以汲取这本书中的深刻洞见，融入我周末的课程之中。于是，我索性放下手头的备课工作，一口气读完了全书。

## 殊途同归的深层共鸣

读毕，合上书卷，内心久久不能平静。

作为一名在组织管理与实战一线摸爬滚打多年的老兵，这本书让我产生了一种跨越时空的深度思想共鸣。这种共鸣，并非源于表面的观点相似，而是根植于对“人”这一组织中最基本单元的运作原理的共同洞察。

我是爱德华·德西的自主决定理论的坚定支持者。早在2015年，我便与该理论结缘并对其推崇备至。在华为推行OKR期间，我将其作为理论基石介绍给内部管理者，引发了广泛而深刻的共鸣。

离开华为后，我出版了《绩效使能》一书，对该理论进行了系统性的本土化与实战化延展，把它拓展成了一张“动机图谱”，并从这一视角全面审视了过往的绩效管理模式，将绩效管理划分成了绩效考勤（0.0）、绩效考核（1.0）、绩效管理（2.0）和绩效使能（3.0）4个世代。在我看来，只有到了绩效使能（3.0）世代，企业绩效管理的底层逻辑才真正切换到内在动机模式，而内在动机才是企业创新的源动力。基于此，我指出：以提升内在动机为目标的OKR，能够超越以控制为导向的传统KPI。我甚至在书中大胆断定：在人工智能时代，如何最大程度激发员工的内在动机，才是组织制胜的关键。

这些主张得到了国内不少企业家和管理学者的认同，我也因此和他们成了志同道合的朋友。例如，管理学者中，山东大学管理学院的蔡地老师便是我的至交。我

们时常探讨如何更好地在组织内提升员工的内在动机，用他的话说，就是要“让美好的管理被看见”。

《新绩效模型》正是让这种“美好”得以被看见的佳作。在本书中，作者尼尔·多西与林赛·麦格雷戈，以一套精炼的“六维动机引擎”——玩乐、目标、前景、情绪压力、经济压力、惯性——重新诠释了驱动员工行为的根本力量。

尽管其话语体系与我在《绩效使能》一书中所用的略有不同，但本质上遵循的是同一框架底座。这就好比我们从不同的路径攀登珠峰，最终在那8848米的顶峰相遇了。

## 撬开“高绩效文化”黑箱

在全书中，“文化”一词是高频词，它出现了多达500多次，足见两位作者对其高度重视。对这一立意，我完全赞同。事实上，我在湛庐出版的《华为战略成功的四张地图》一书中，也将文化/氛围因素定位为排在人才之前的决定性力量。在这一点上，我们又“英雄所见略同”了。

然而，文化如此重要，却又如此之“虚”，它就像是空气，你知道它围绕着你，知道它很重要，但你却看不见、摸不着。于管理者而言，文化就像是一个管理黑箱，这不禁让他们头痛不已。

本书让我击节赞叹之处恰在于此。两位作者在坚实的自主决定理论地基上，将一个长期被视为“玄学”的领域——高绩效文化——彻底地科学化、可视化了。

两位作者是如何做到的呢？

他们提出了一个极具穿透力的核心公式：**总动机=直接动机-间接动机**。这个公式化“大道”为“至简”，将爱德华·德西的动机图谱上的6个维度清晰地划分为两大阵营：

- **直接动机（玩乐、目标、前景）**：驱动高绩效、创造力的正向引擎；
- **间接动机（情绪压力、经济压力、惯性）**：消耗心力、导致行为扭曲的负向阻力。

绩效文化的健康度，就取决于这两股力量的净值。用作者的话说，就是：“若能放大前3种动机，同时减弱后3种动机，就实现了最高水平的‘总动机’”。就这样，两位作者借由这一公式，精妙地撬开了文化这个管理黑箱，为其装上了清晰的“仪表盘”。

更为可贵的是，作者并未让这个公式停留在理论层面。他们进一步开发了一套仅由6个问题构成的极简测评工具，使得任何团队或个体，都能在短短一分钟内，快速自测出一个具体的总动机指数。想象一下，当组织氛围、团队士气、员工投入度这些以往模糊不清的感受，突然变成了一个可以追踪、可以比较、可以管理的具体数字时，管理者的世界将发生怎样的变化？这标志着动机管理从依赖直觉的“艺术”，迈向了基于数据的“科学”。它让无形的文化，变得“看得见、摸得着、可管理”，这是高绩效文化得以真正落地的第一块基石。

## 不只诊断问题，更开出了药方

能够精准诊断已是了不起的成就，但本书的两位作者显然志不止于此。他们深知，对于在市场竞争中奋力搏杀的组织而言，比知道“病根”更重要的，是拿到“如何治疗”的处方。这正是本书第二个令人振奋的突破。

书中花了7章的篇幅，系统讲解了如何“构建高绩效文化的7把钥匙”。这7把钥匙，并非浮于表面的管理技巧罗列，而是基于“六维动机引擎”的原理，针对如何系统性地提升直接动机、削弱间接动机，给出的结构化、可操作的行动指南。它们涉及领导行为、制度设计、沟通反馈、任务设计等组织运行的方方面面。

例如，如何将日常工作中的“玩乐感”（即内在兴趣）激发出来？如何将组织目标转化为与个人紧密相连的“前景”与意义？如何设计激励机制，使其成为“目标”的助推器而非制造“经济压力”的扭曲力？如何识别并消除那些制造无谓“情绪压力”的管理惯性与组织冗余？作者对这些问题的回答，既有原理剖析，又有具体场景下的应用建议，使得高绩效文化的建设，从一种美好的愿景，变成了一系列可分解、可执行、可检验的管理动作。

这对于当下无数渴望突破绩效瓶颈、激活组织活力的企业而言，无异于久旱逢甘霖。许多组织并非不重视文化，而是苦于找不到将文化价值观转化为日常管理行为的有效路径。本书提供的，正是这样一张从理念到实践的“施工图”。

## 人工智能时代的组织，更需要应用这套底层逻辑

我一直格外欣赏那些能够穿透纷繁复杂的商业表象，直指问题本质的著作。这类作品不追逐流行术语，不包装浮夸概念，而是沉下心来，探究那些支撑组织高效运转的、恒定的底层机理。它们往往具备穿越时空的力量。任凭斗转星移、沧海桑田，只要组织依然由人构成，它们就不会过时。甚至很多时候，它们反而就像一瓶老酒，越陈越香。

本书显然正是这样一部作品。它拨开管理迷雾，发出直达本源的追问：人究竟为何而工作？什么样的环境能最大程度地释放人的创新活力，能让人持续贡献卓越绩效？它的答案深深植根于现代心理学数十年的坚实研究，并在此基础上进行了创造性的整合与应用创新。它提醒所有管理者：构建高绩效文化，本质上是一场关于如何点燃而非控制、如何赋能而非命令的深刻实践。

当下，人工智能已进入深度应用阶段，正加速重塑社会的方方面面。但很少有人真正看透这样一种管理本质：人工智能时代越是深入，组织越需要释放员工的内在动机，越需要员工具备“玩乐”精神，越需要员工认同目标……一言以蔽之，越需要组织放大直接动机，降低间接动机，从而获得最大的总动机。我始终相信，这才是人工智能时代的组织得以永葆活力的关键。

我诚挚地将本书推荐给每一位身处管理岗位并对组织未来怀有强烈责任感的同行者。无论你是初创公司的创始人，正在塑造企业的文化基因，还是大型组织的管理者，致力于在既有体系中激发新的活力，抑或是人力资源与组织发展领域的专业人士，在寻求更有效的干预工具，本书都能为你带来深刻启发与实用指引。

## 推荐序二 从“硬仗”到“人心”——跨越战略执行的深层鸿沟

吕守升

高潜咨询公司创始人

《战略解码：跨越战略与执行的鸿沟》作者

与湛庐文化的合作由来已久。作为一家以“与最聪明的人共同进化”为使命的出版机构，他们引进的许多经典管理著作都曾给我的思考与实践带来启发。因此，当编辑邀请我为这本《新绩效模型》撰写推荐序时，我欣然应允。翻阅书稿的过程，竟成了一场意外的思想之旅。

身为《战略解码：跨越战略与执行的鸿沟》的作者，我经常帮助企业厘清战略、定义“硬仗”（Must Win Battles）。在我的方法论中，一场真正的硬仗需要满足5个条件：影响力巨大、组织跨度宽、能激发能量、有可行性、有时效性。这5个条件中，最难把握、也最容易被忽视的，正是第三条——“能激发能量”。

为什么同样的战略目标，放在一个团队手中能够攻城略地，放在另一个团队手中却沦为数字游戏？为什么有些企业明明选对了硬仗、拆细了任务，团队却始终提不起那口“想打仗、能打仗”的士气？多年之前，当我在金山软件、潍柴集团、京东集团等企业担任高管时就在思索这个问题。直到读完尼尔·多西和林赛·麦格雷戈的这本《新绩效模型》，我才豁然开朗：战略执行的第一道鸿沟是“共识”，而更深的那道鸿沟，是“人心”。

本书的核心贡献在于提出了“总动机”这一概念。作者用十余年的原创研究和数万名员工的数据告诉我们：人们工作的动机可以分为两大类——玩乐、目标、前景属于直接动机，能够提升绩效；情绪压力、经济压力、惯性则属于间接动机，往往会损害长期表现。这个看似简单的结论，却颠覆了许多企业习以为常的管理实践。

作为长期关注人力资源管理特别是绩效研究的专业人士，当我第一次读到书中关于眼镜蛇效应的案例时，不禁拍案。19世纪印度德里当局为减少眼镜蛇数量而悬赏捕杀眼镜蛇，结果民众开始养蛇牟利；取消悬赏后，养蛇者将蛇放生，蛇患反而更严重了。这正是错误激励的典型后果——那些我们引以为傲的绩效奖金、强制分布、末位淘汰，在多大程度上，正在悄无声息地培育着组织内部的“眼镜蛇农场”？当销售为完成季度指标而透支客户信任，当研发为赶工期而牺牲产品质

量，当管理者为短期业绩而砍掉长期投入——这些都不是个别人的道德瑕疵，而是系统性的动机错配。

本书对两种绩效类型的区分尤为精辟。策略性绩效是执行计划的能力，适应性绩效则是偏离计划的能力。在VUCA时代，后者往往更为关键。但大多数组织的绩效管理体系——从KPI设计到薪酬激励——都在最大化策略性绩效，却在不知不觉中扼杀了适应性。这正是许多企业在转型期陷入“冰冻诅咒”的深层原因：制度越来越精细，组织却越来越僵化。

令我印象深刻的是，作者并非空谈理念，而是提供了大量可操作的“文化钥匙”。从领导力风格到岗位设计，从职业路径到薪酬校准，从社群建设到绩效管理，7把钥匙构成了一套完整的文化诊断与改造工具。西南航空如何用41分的总动机指数实现连续42年盈利？苹果零售店如何用文化创造15分的竞争优势？这些案例的价值在于，它们证明了高绩效与高幸福感并不矛盾，二者可以兼得——前提是领导者懂得如何让员工“为了热爱而工作”，而非“为了恐惧而工作”。

当下中国企业正经历深刻的转型：从规模扩张转向高质量发展，从机会驱动转向能力驱动。与此同时，90后、00后成为职场主力，他们对工作的期待已迥异于前辈。在这样的时代背景下，如何打造一支既能打硬仗、又能持续燃烧的团队，成为每一位企业家和高管的必修课。而绩效管理、人力资源体系优化、组织文化建设，正是我多年来深耕的领域。我可以负责任地说，这本书补上了战略执行中缺失的那一环——它告诉我们，真正的高绩效文化，不是靠“胡萝卜加大棒”驱赶出来的，而是通过激发每个人内心的“玩乐、目标、前景”自然生长出来的。

湛庐文化以敏锐的眼光引进这本力作，为中文读者奉上了一把开启高绩效文化之门的钥匙。我愿意向所有关注战略执行、组织效能和人才管理的企业领导者推荐这本书——它不会给你“鸡汤式”的慰藉，而是用数据和逻辑，帮你找到激发团队能量的密码。

请记住，战略决定方向，而人心决定成败。当你的硬仗清单已经列好，不妨问问自己：我的团队，真的“准备好去打并且渴望去打”这些仗吗？翻开这本书，你或许会找到答案。

是为序。

## 推荐序三 让人愿意拼命工作的那种力量

范珂

珂帆咨询总经理、香港大学客座副教授、北京大学客座讲师

有个朋友前不久跳槽去了一家薪酬很高的公司。每次见面，他都皱着眉头讲那里的一切：开会像审讯，汇报像答辩，KPI压得人喘不过气。他说，钱是挣到了，但每天上班如上坟。有意思的是，他以前在一家薪酬很一般的小公司，却常常主动工作到很晚，不是被逼的，是因为手头的事情让他着迷。

同一个人，两种状态。差别不在能力，不在勤奋，而在于他为什么工作。

### 这是一本关于“为什么工作”的书

《新绩效模型》是两位曾在麦肯锡公司任职的研究者尼尔·多西与林赛·麦格雷戈历时多年写成的。它真正讨论的问题是：什么样的动机能让人真正发挥出最好的状态？两位作者提出了一个叫做“总动机”的概念。他们把工作的动机分成6种、两大类：

- 直接动机：玩乐、目标、前景；
- 间接动机：情绪压力、经济压力、惯性。

前3种动机越强，人的表现越好；后3种动机越强，人的表现越差。总动机就是前者之和减去后者之和。听起来简单，但细想，这套框架几乎能解释我们身边所有关于“为什么有些人越干越带劲，有些人越干越憋屈”的困惑。

### 玩乐：消失最快的动机

书里让我印象最深的，是“玩乐”这个词。它不是说你工作时要嬉皮笑脸，而是指一种状态：你做这件事，是因为这件事本身就让你感到有趣。你沉浸其中，不是为了结果，而是享受过程本身。

小孩子画画的时候，没有人问他画出来有没有用，他就是在画。那种专注和投入，就是玩乐。但这种动机是最脆弱的。一旦外部激励介入——“你画得好，我给你糖吃”，它就开始瓦解。孩子会开始画“能换糖”的画，而不是“我想画”的画。

这个现象在心理学中称为“过度辩护效应”。书里把它推演到了职场：当我们用绩效工资、排名、奖惩来驱动员工时，我们以为在激励他们，实际上是在用间接动机替换直接动机——用焦虑替换了热情。

## 用错了动机，善意也会办坏事

策略性绩效与适应性绩效：只考核前者，后者就会消亡。书里有个区分，让我觉得很重要，却很少被人讨论。作者把工作表现分为两种：策略性绩效和适应性绩效。

策略性绩效是按照既定流程把事情做好——准时、精确、符合规范。适应性绩效是在意外情况出现时，能灵活调整、临场应变、主动解决问题。

大多数公司的考核体系只考核策略性绩效。结果是，员工变得非常擅长“做规定内的事”，却对规定外的事视而不见，甚至主动回避。

当你只用间接动机驱动员工，你只能得到他们身体上的出勤——而不是大脑的投入。真正优秀的团队，靠的是每个人都愿意动脑、愿意主动负责。而这，只有在直接动机充沛的时候，才会自然发生。

## 文化，不是贴在墙上的那几个字

读这本书绕不开“文化”这个词。很多公司喜欢把价值观印在办公室墙上，印在工牌背面，写在年会PPT里。但作者说，文化的本质不是这些表达，而是“它到底激发了什么动机”。

两位作者调研了数十家公司，发现总动机最高的企业——西南航空、苹果、全食超市——它们共同的特点不是福利多好、期权多慷慨，而是员工清楚地知道：他们做的事情有意义，他们被信任，他们有空间去试错。相反，那些靠高压考核维持运转的公司，表面上看数据漂亮，但一旦遇到需要创新、需要快速应变的时刻，往往最先崩塌。

书里有一句话：一个人工作的原因决定他的工作表现。不是你有多聪明，不是你加了多少班，而是你内心深处，到底在为了什么而做这件事。这本书的价值不只是一套管理理论。它让人们重新审视了一件事：我们现在做的这些，有多少是出于玩乐和目标，又有多少是出于焦虑和压力？

坦白说，答案有点刺眼。

我们生活在一个极度崇尚结果的时代。从小到大，努力都被包装成一种“为了得到某样东西”的手段——为了分数，为了工资，为了别人的认可。久而久之，那种“做一件事就是因为它本身很好玩”的感觉，被磨得越来越薄。书里说，玩乐是最本真的动机，也是最稀缺的动机。找到它，比找到一份高薪的工作难得多。但如果能找到，那种感觉可能就是朋友在那家小公司工作到深夜时的感觉——不是被谁逼，就是停不下来。

## 引言 重新定义绩效

一家国际知名企业邀请我们协助其重建企业文化时，有位高管曾感叹道：“感觉就像魔法在消失。”他深知企业文化是企业成功的关键，实际上，超过90%的商界领袖都认同这一点。但是，他既不知道如何打造卓越的企业文化，也不知道如何证明企业文化攸关企业命运，更不知道从何处入手重建企业文化。面临此种困境的不止这位高管，来自商业组织、非营利组织、学校系统及政府机构的领导者，都曾向我们表达过类似困扰。尽管大部分人都认同组织文化至关重要，但建设卓越文化仍然被视为一种魔法，只有极少数天赋异禀的人天生就能掌握。

我们写作本书正是为了揭示这种魔法背后的科学原理。过去20年间，我们基于百年来的学术积累，展开了自己的原创性探索。我们分析了数万名工作人员，从程序员、咨询师，到教师、投资银行家，再到一线员工，应有尽有，他们所在的组织均以卓越文化著称，例如美国西南航空公司（后文简称西南航空）、苹果和星巴克等。我们发现，卓越文化背后的“魔法”实际上是一门简单而精妙的科学。此后，从美洲到中东再到东亚，我们在全球范围内对这一科学进行了验证。结果发现，在每一个案例中，创造高绩效文化的必要条件实际上都是可预测的。

掌握了这一科学原理，我们就能系统化地创建并维持高绩效文化。尽管组织文化曾是模糊的、抽象的概念，但现在我们已经能够衡量某种文化的“力量”，并确定其优劣所在。最重要的是，我们开发出了一套方法和工具，能帮助领导者量身打造卓越的组织文化，从而激发员工的绩效潜能。

### 是什么在驱动人们把事情做好

你可能难以相信，要提升工作绩效轻而易举，要破坏它也是如此。试想一下：现在是周一早上8点，你在办公室收到一份传真（是的，现在依然有人使用传真）。而这份传真在传输过程中出现了乱码，部分字母已无法辨认。

a d \_ a n \_ \_ g \_  
i \_ s p \_ r \_  
\_ n \_ w \_ \_ \_ g e

请稍作思考，你能将上面3个单词补充完整吗？答案揭晓：第一个单词是“advantage”（优势），第二个是“inspire”（激励），最后一个“knowledge”（知识）。你花了多长时间完成呢？

现在想象一下：你的同事们都在你周围交谈，形成了柔和的背景音。他们的交谈是会提升你的表现力，还是会分散你的注意力？用一个你意识不到的刺激来启动或影响你后续的想法、判断或行为，称为阈下启动。该领域科研人员曾做过一项实验，被试需要解开一组字谜，与上面的补词任务类似。被试被安排在空荡的小房间里，实验人员会播放事先录制好的声音作为背景音。为了叙述方便，我们姑且将其中两个被试称作艾米和史蒂夫。艾米组听到的是无法听清的闲聊声，史蒂夫组也会听到同样的声音，但后面多了一段时长1分钟的真实对话，说话者讲述了自己非常享受刚刚完成的一项活动。

那么，结果如何呢？平均来看，史蒂夫组解开的字谜数量比艾米组多7%，速度快13%，在一个无解字谜上坚持的时间长14%。仅仅是一段特别定制的1分钟谈话片段，就产生了如此神奇的效果！更令人惊讶的是，史蒂夫自称完全没有听到那段对话。实际上，史蒂夫组的所有被试都表示没听到。分析其原因有二：一是音量太低；二是他们都在全神贯注地解答字谜，对话的声音未能进入他们的意识层面，但是，他们的潜意识注意到了。这些无意中听到的声音形成了潜意识启动，不知不觉中让他们表现得更优秀、更快速、更努力。

试想一下，如果你能让所在组织中的每个人在解决问题时，质量提高10%、速度加快10%、坚持时间延长10%，那会带来怎样的改变呢？这是完全可以实现的。不过，请不要急于在工作场所或者孩子的房间里偷偷安装音箱，这样的花招或许短时间内有效，但并非长远之计。本书的主旨不是“精神控制”，而是教你如何建设真正卓越的文化。

文化就像史蒂夫和艾米都未察觉的背景谈话声，它包围着你，润物无声，你看不见也逃不脱。如果仅仅1分钟的潜意识启动就能提升史蒂夫组被试的表现，那么可想而知，经过系统性设计、旨在最大化各层级每一个人的绩效的文化，会有多大的威力。要想建设高绩效文化，你首先必须了解什么才能驱动个体的巅峰表现。而答案简单得令人难以置信：你的工作动机影响你的工作表现。

对于已经涉足该学科的患者而言，你们会发现我们在诸多表述中刻意采用了非专业术语。如需了解术语对照及其调整缘由，敬请参阅附录部分。

在上述启动实验中，那段被史蒂夫无意中听到的对话将“玩乐”的概念植入了他的头脑。玩乐是最强大的工作动机，指的是你单纯因为享受而从事某项活动。本书第1章将介绍工作背后的6种基本动机，其中玩乐（play）、目标（purpose）和前景（potential）能够提升绩效，情绪压力（emotional pressure）、经济压力（economic pressure）和惯性（inertia）则会降低绩效。一种文化若能放大前3种动机，同时减弱后3种动机，就实现了最高水平的“总动机”（total motivation）。本书第一部分将阐释这一概念。<sup>①</sup>

本书第二部分将探讨“绩效”的内涵。许多领导者没有意识到，实际上存在两种类型的绩效，两者都很重要，但又相互对立。大多数组织专注于管理策略性绩效（tactical performance），即按计划执行的能力，但适应性绩效（adaptive performance）同样重要，它指的是偏离计划的能力。由于策略性绩效和适应性绩效本质相反，很少有领导者能掌握二者之间的平衡之道（见图0-1）。

什么驱动人类最  
高水平绩效？

总动机如何创造  
高绩效组织？

如何建设最大化总  
动机的卓越文化？



图0-1 卓越文化提高总动机，总动机提高绩效

大多数组织的绩效管理机制目标都是最大化策略性绩效，从绩效仪表盘到绩效评估，再到薪酬设计，都是如此。然而，一味关注策略性绩效会损害适应性绩效。在极度动荡的商业环境中，这一失误可能攸关生死。卓越的领导者还必须了解那些妨碍卓越文化建设的偏见与本能反应。本书第三部分将聚焦于这些下意识的反应与错误。

最后，在本书第四部分，我们将从总动机入手，分步骤讲解如何建设文化。总动机作为测量6种动机的新方法，不仅简单易行，而且预测能力很强，能帮助你认清自己组织文化的优劣所在，明确哪些地方需要做出改变。

总动机是组织文化建设的终极利器，是你必备的指南针，能确保你在建设文化过程中不会迷失方向。借助这一利器，对于下面这些问题，我们找到了基于数据的答案，而非单纯的经验之谈：

- 你应该采用什么样的领导风格？
- 如何设计激励型工作岗位与职业发展路径？

- 构建核心价值观并围绕其建设强烈社群感的最佳方式是什么？
- 你应该如何管理员工的绩效？
- 最公平、最有效的薪酬理念是什么？
- 管理文化的最佳流程是什么？

读完本书，不仅上述所有问题将迎刃而解，还能解答你更多的疑惑，并将书中知识付诸实践。

## 总动机：高绩效的底层逻辑

数十年来，研究人员已证明文化能驱动绩效。汤姆·彼得斯（Thomas J. Peters）和罗伯特·沃特曼（Robert H. Waterman）在其经典著作《追求卓越》一书中，重点讨论了一些标志性文化。该书初版于1982年，如果你当时买入书中介绍的那些公司的股票并持有20年，那么你的投资回报率将达到1 300%（同期道琼斯指数的回报率也不过是800%，标准普尔500指数则为600%）。由此可见，文化是能够创造收益的。

哈佛商学院的约翰·科特（John Kotter）和詹姆斯·赫斯克特（James Heskett）也曾进行过一项研究，对两组企业在股票市场上的表现进行了比较，其中第一组企业拥有卓越的文化与领导力，第二组则相对平庸。结果显示，在11年的时间跨度里，第一组企业的股价涨了901%，第二组只涨了74%；第一组企业的收入增长了682%，净利润增长了756%，第二组分别只增长了166%和1%。

即使再有才能的人，在平庸的组织文化中工作也无法施展才能。在写作本书之前，尼尔·多西就已深刻地认识到这一点。当时他参与创建的一家科技初创公司在规模日渐扩大时，失去了早期那种“魔力”，而他根本不知道如何建设卓越的文化。本书另一位作者林赛·麦格雷戈在公立学校及大学与教职员工共事时，也目睹了类似现象：一些精心制订的计划因为不信任和推诿责任的企业文化而搁浅。作为拥有20多年经验的企业家和咨询师，我们曾在麦肯锡、花旗银行、美国运通及两家科技初创公司等企业工作，见证过许多《财富》500强企业、教育组织及非营利组织明明制定了出色的战略，结果却往往不如人意，就因为企业文化无法激发绩效。

大多数组织都经历过文化建设、维持与强化的困难时期，就算那些享有盛誉的组织也不例外。由于对文化缺乏基于心理学视角的系统性理解，这些组织的领导者往往只能依靠直觉和复制。他们照搬苹果、西南航空、Zappos或者丽思卡尔顿酒店的文化模式，最终却发现所创建的文化缺乏一致性，显得不够真实。这些文化无法以正确的方式激励员工，因此难以持久。

而总动机正是缺失的那一环。很多备受推崇的组织已经凭直觉或多或少运用了总动机。他们明白，激励员工的最佳方式不是奖励或威胁，而是启发他们在工作中找到玩乐、目标和前景。

我们在波士顿地铁上偶然听到的一段对话证明了此言不虚。当时是晚上，两个20多岁的年轻人在讨论如何拓展业务。其中一人穿着卡其裤和网球衫，清爽帅气；另一人则穿着时尚的扣领衬衫，但衬衫未扎进裤腰，胡子蓄了一周的样子，显然经过精心打扮但并不显得刻意。他们兴致高昂地谈论着个性化的客户服务大大增加了他们的净收入，并计划去探一探竞争对手，弄清对方的策略和弱点。这两人并非是科技公司CEO，也不是最热门的初创企业孵化器成员，他们只是当地一家全食超市的员工。他们自豪地戴着全食超市的帽子，显然，对于自己能够在街区内唯一一家仍然采用蔬果创意陈列的店铺工作，他们感到无比开心。

这绝对是真事，毫无夸张。没有老板在旁边施加压力，也没有关于额外工作能赚多少钱的讨论。他们在空闲时间为公司出谋划策，只因为乐在其中。这生动诠释了何谓“适应性绩效”，它是总动机文化的直接成果，全食超市的创始人约翰·麦基（John Mackey）自企业创立之初就着意营造此种文化。

《伟大企业的四个关键原则》展示了麦基在创办全食超市的过程中对商业的重新思考，此书中文简体字版已由湛庐引进，浙江人民出版社出版。——编者注

尽管全食超市目前在3个国家拥有400多家门店，但是在1978年创立之初，它只是一家经营天然食品的小店，面积仅约为280平方米。毫不夸张地说，麦基真的是全身心投入，努力实现自己的愿景。创业之初，他的收入微薄，与共同创始人只能睡在店铺楼上的一间办公室里。麦基在《伟大企业的四个关键原则》一书中回忆：“那里没有淋浴设施或浴缸，当我们实在受不了时，就用霍巴特洗碗机‘淋浴’。”<sup>①</sup>

大多数人都知道，全食超市的企业文化独具特色。在《财富》杂志2015年发布的“全球最受赞赏公司”榜单中，全食超市荣登行业榜首，并且连续18年入选“最适宜工作的100家公司”榜单。但是，鲜有企业能够复制其企业文化。全食超市的文化就像麦基个人魔法品牌的延伸。

事实上，全食超市正是总动机的化身。尽管当时“总动机”一词尚未出现，但麦基从一开始就凭直觉把握住了总动机的原则。在2006年致全体雇员（麦基称之为“团队成员”）的一封公开信中，麦基表示自己希望“纯粹为了工作本身的乐趣”而工作，“为了更好地响应内心深处那个无比清晰的召唤我去奉献的声音”而工作。他完美地诠释了6种动机中的前两种，即“玩乐”和“目标”。

全食超市及其他企业的总动机研究数据来自2015年数据库。除非特别说明，研究采用“由外而内”方式，即由专业市场调研公司接触相关企业员工并收集其对总动机问题的回答。

我们利用自己开发的文化测评工具，测试了全食超市员工对6种动机的感知程度。

结果显示，与同行相比，全食超市更能激发员工的玩乐、目标和前景（3种直接动机，也叫有效动机），同时减少情绪压力、经济压力和惯性（3种间接动机，也叫耗能动机），其总动机得分是3家竞争对手平均值的3倍。正是高水平的总动机，使得那两名团队成员在下班途中仍在思考工作上的事，也让全食超市成为市场领导者。

全食超市的总动机优势并非偶然，而是苦心经营的结果。公司有意识地在工作场所激发直接动机，通过门店级的自我管理团队来提升玩乐动机，团队成员拥有决策权，各部门有权决定人员招聘和备货种类。每一名团队成员都有机会尝试各种提升绩效的方法。

全食超市以前所未有的信息透明度实现了去中心化决策，每个团队都清楚其他门店同类团队的业绩情况，甚至知道店里每个人的工资数额。20世纪90年代中期，由于公司信息透明度太高，全食超市的6 500名团队成员均被美国证券交易委员会认定为“内部人”，也就是委员会认为他们都能获取公司的保密信息。

全食超市通过真实可信、令人心悦诚服的使命来强化目标动机。

正如麦基与其合著者拉金德拉·西索迪亚在《伟大企业的四个关键原则》一书中所阐述的：“当企业不只是追逐利润和创造股东价值，而是立基于更高目标时，就能对世界产生更为广泛的正面影响。目标，是一家公司存在的理由。一种强烈的高远目标感，能让所有利益相关方表现出惊人的参与度，还能催生创造力、创新力与组织承诺。”

门店员工也能切实感受到全食超市的与众不同之处。有团队成员向我们表示：“我喜欢我们公司。我认同公司的使命宣言、态度、工作伦理和各项活动。同事就像家人一样，公司也竭尽全力满足我的需求，为我提供支持与便利。”

然而，总动机不仅会影响员工的感受，由于它能激发适应性绩效，还会影响客户的感受。当一个组织能为每位客户量身定制服务方式时，就能创造出良好的客户体验。通过比较全食超市与其他超市的数据，我们可以清楚地看出这一联系（见图0-2）。

客户满意度  
( $R^2 = 0.88$ )

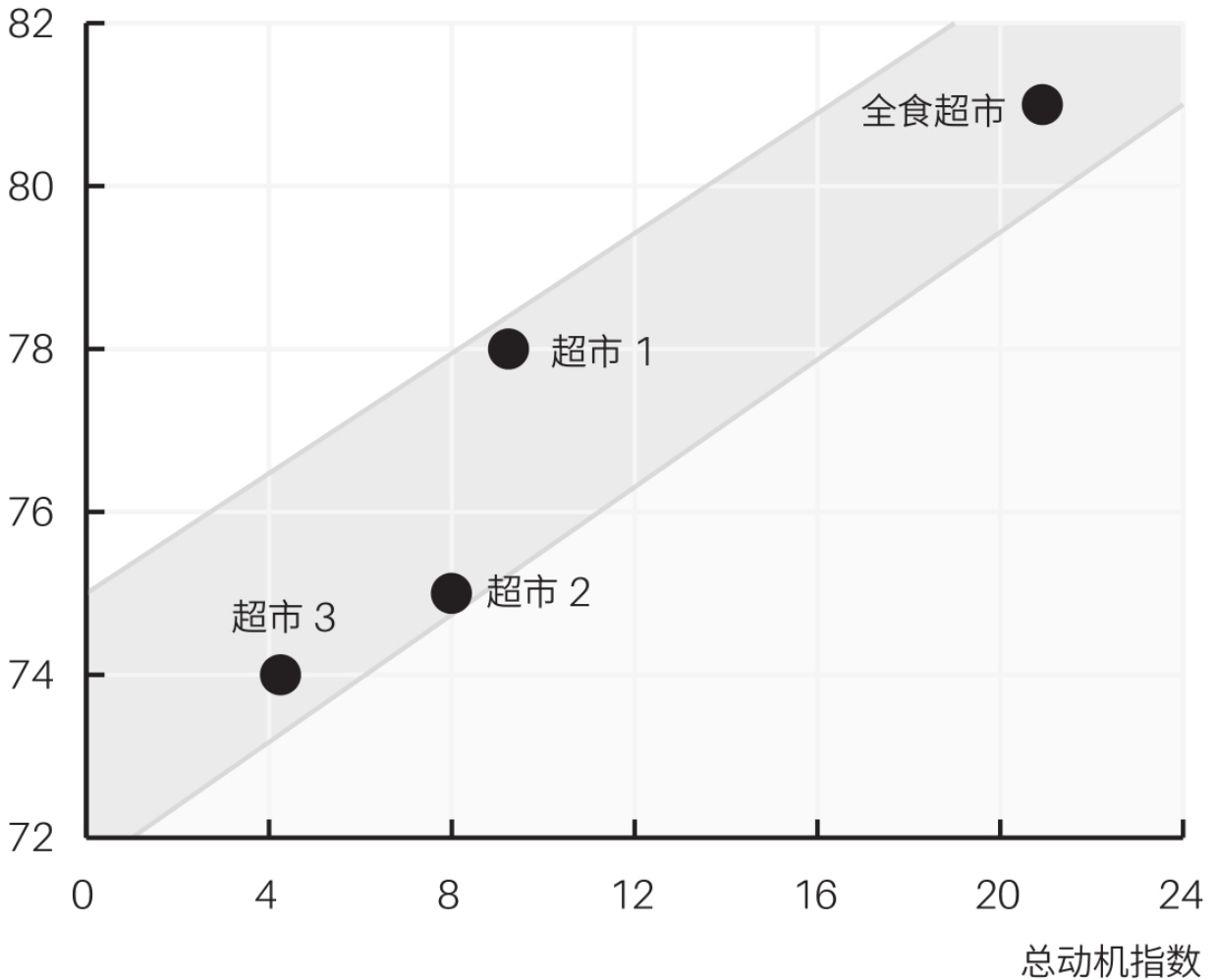


图0-2 总动机驱动适应性绩效，进而提升客户体验

我们发现，在银行业、航空业、有线电视业和零售业等众多行业中，总动机都与客户体验密切相关。而这只是冰山一角，总动机还与销售技能、问题解决能力、组织公民意识、韧性和创造力密切相关，而这些能力都是适应性绩效的表现形式。

即便是专业服务公司，其兴衰存亡也受总动机影响。始创于1909年的杜威路博国际律师事务所（Dewey & LeBoeuf）曾是美国顶级律所之一，其联名合伙人之一托马斯·杜威（Thomas Dewey）曾担任纽约州州长，还竞选过美国总统，也是1948年《芝加哥每日论坛报》那条著名的头版乌龙标题“杜威击败杜鲁门”的主角。通过一系列并购，杜威路博一度跻身全球最大律所之列。然而，情绪压力、经济压力和惯性所形成的“死亡螺旋”，最终导致其在2012年解体。《纽约时报》对此做过分

析：许多观察人士表示，杜威路博陨落的根本原因并不稀奇……毫无节制的扩张，且多为合并带来的扩张；以超高薪酬从竞争对手处大肆挖人；顶级合伙人和初级职员之间日益悬殊的薪酬差距。他们指出，这些趋势会破坏律所的合伙人结构。而在这种结构下，共同的目标感曾经让所有人都愿意“共克时艰”。许多大公司都已抛弃了忠诚、协作、平等意识等传统的合伙人理念，转而成为只关注损益、追求利润最大化的企业。

美国印第安纳大学研究律所的法学教授威廉·亨德森（William Henderson）对此表示：“当合伙关系缺乏共同的文化价值观和历史传承时，金钱便会成为凝聚公司的核心价值观，但金钱的凝聚力很弱。”

杜威路博在企业文化转变中减少了对“共同的目标感”等直接动机的关注，转而更多关注金钱等间接动机，从而摧毁了自己的适应能力和韧性。不出所料，律所总动机降低，其适应性绩效也随之下降。于是，当律所遭遇困境时，合伙人作鸟兽散，律所随即倒闭。

总动机深植于人性的本质。它能预测一个人的婚姻是否幸福，预测你采用新的饮食方式之后能否减重成功，预测哪些运动员能坚持下来，以及哪些学生能完成学业。有研究人员测量了一组高中生的总动机，并在一年后统计已经辍学的学生，结果发现他们的总动机显著偏低。试想一下，作为一名教师、教练或商人，如果你能了解每个人的动机，然后系统性地建设文化来提升绩效，那么你会采取哪些行动？

太多精心设计的商业计划因平庸的企业文化而付诸东流，太多人在工作中痛苦不堪。太多企业文化随着时间的推移而衰败，优秀的文化也难以幸免。我们也曾在糟糕的文化环境中工作，打造过不尽如人意的文化，甚至传播过糟糕的文化，但这一切都是在我们懵懂无知的状况下发生的。当时我们未曾意识到，自己的行为损害了绩效，有员工因此而遭殃。尽管大多数人都隐隐约约知道文化的重要性，但几乎没人能给出明确定义，也说不清它为何重要。

我们写作本书，正是为了解决这个问题。总动机文化能带来更高的效率和利润，提升员工、客户与股东的满意度。我们希望每个人都能发挥出自己的最高水平，每个组织都是激励人心、适应力强且蒸蒸日上的理想工作场所。我们赋予自己的使命是为创造这样一个世界贡献一份力量。



# PRIMED TO PERFORM

第一部分

**模型基石：  
解密人类绩效的源代码**

HOW TO BUILD THE HIGHEST PERFORMING CULTURES  
THROUGH THE SCIENCE OF TOTAL MOTIVATION



## 第1章 核心要素：六维动机引擎

在你的团队中，这些事发生过吗？

### 场景1

- 你为员工设计了激励计划，奖金发了，福利也跟上了，但团队整体士气却比之前更低迷了。你在想：“我给了这么多，为什么大家看起来更‘佛系’了？”
- 在这种情况下，你认为员工“表面上接受激励但内心抗拒”的原因可能是什么？

### 场景2

- 有位员工曾经很拼，后来突然变得“完成任务即可”。你试着找他谈心，对方只回了一句：“现在公司看重的根本不是我拼不拼。”
- 如果你是他的上司，你会如何用文化或制度回应这种“主动性下降”？

### 场景3

- 在一次庆功会上，你听到某位高管说：“这次能拿到大单，靠的还是我们压力给得够大、盯得够死。”大家表面上在鼓掌，事后却私下抱怨：“以后要是还靠硬压，那也太累了。”
- 你认为这种“靠管控赢来的胜利”是否能复制？这种文化会对团队动机产生怎样的影响？

阿拉伯联合酋长国一直面临一个严重问题，那就是太多公民超重或肥胖。2013年夏天，迪拜政府发起了一项名为“体重换黄金”（Your Weight in Gold）的减肥挑战。

迪拜政府借鉴了许多公司用来改变员工行为的一种策略，即提供奖励。从7月到8月中旬，当地居民每减掉1千克体重，就可获得1克黄金的政府奖励。这个策略看上去十分合理，毕竟，为了获得黄金，人们不仅会节食，还会尝试各种办法来减重。果然，挑战结束后，在10 666名参与者中，约有1/4的人成功获得了奖励。

活动非常成功，对吧？答案是未必。科学家们的研究显示，付费减重这一方式的结果不尽如人意。下面将介绍一项由某大学4名研究人员开展的实验，其设计与“体

重换黄金”计划非常相似。

在这个为期3周的项目中，研究人员每周支付被试约50美元（大致相当于当时1克黄金的价值），鼓励他们减重，并在项目结束后的4个月内持续追踪他们的体重变化。实验开始前，研究人员还对他们参与项目的动机进行了评估，即探究他们参与项目的根本原因是什么。

假设有两名参与者：杰克和克里斯蒂娜。杰克看到实验传单后决定参加，因为他需要这笔钱，其动机就是金钱。克里斯蒂娜也看到了传单，她认为这是一个减重的绝佳机会，对她来说，金钱并非主要因素，她参与项目是为了学习指导课程和融入社群。杰克这类被试构成经济动机组，而克里斯蒂娜这类被试则构成非经济动机组。结果不出所料，杰克所在的经济动机组确实瘦了，他们平均减掉了0.25%的体重。经济奖励似乎成功地激发了积极行为，任务达成！

但此话言之过早。

经济动机组的被试在领取奖励之后，体重开始反弹。在接下来的4个月里，他们不仅恢复到原有体重，甚至比之前更重了。奖励虽然诱发了行为，却未能使其持续下去。与此同时，克里斯蒂娜所在的非经济动机组取得了更好的效果。在项目开展期间，他们平均减掉了约1.5%的体重（是经济动机组的6倍）。而在之后的4个月中，他们的体重不仅没有反弹，还进一步减了0.5%。

这项实验揭示了一个简单而深刻的道理，那就是人们参与某项活动的原因会影响其绩效，即动机会影响绩效。尽管许多组织依赖金钱来提升绩效，但大部分人的个人经验表明，动机的产生机制要复杂得多。人们工作（或减重）的动机是一个连续光谱，而这道光谱正是创造高水平绩效的关键。

## 总动机=直接动机-间接动机

在某个现象得到科学解释之前，我们很容易视其为“魔法”。

当我们与领导讨论文化建设时，他们往往会说，这需要“特殊力量”，而只有苹果公司创始人史蒂夫·乔布斯、西南航空创始人赫伯·凯莱赫（Herb Kelleher）、执教过芝加哥公牛队和洛杉矶湖人队的传奇教练菲尔·杰克逊（Phil Jackson）之类的天纵之才，才具备这种力量。凡夫俗子哪能做到？

要想将魔法转变为科学，创造一个有助于提出预测的框架是个好的开端。理想情况下，这一框架能帮助你整合所有科学观察，并发现新的模式。炼金术的发展正是如此。

炼金术士认为，所有物质都由土、气、火、水4种元素组成。在数百年间，他们不断混合各种材料，以制造出传说中的“贤者之石”，他们相信这块石头能“点铁成金”，并让人长生不老。虽然事与愿违，但他们意外地发现了化学。

1869年，俄国化学家门捷列夫编制完成元素周期表，实现了化学领域的重大飞跃。他后来回忆道：“我在睡梦中看到一张表格，所有元素纷纷飘入对应的格子中。醒来后，我立即将它誊写下来。”借助这一组织框架，门捷列夫预测出尚未被发现的元素性质。曾经的“魔法”自此被坚实地纳入科学体系。

时间回到现代，一项类似的发现让人类行为科学取得了重大进展。

20世纪80年代中期，美国罗切斯特大学的爱德华·L. 德西（Edward L. Deci）和理查德·M. 瑞安（Richard M. Ryan）提出了一个具有开创性的人类动机理论框架，将人们参与活动的原因归纳为一个连续的统一谱系，并称之为“自我决定论”（Self-Determination Theory）。他们的开创性著作《人类行为中的内在动机与自我决定》（*Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*）已被引用超过2.2万次，而一篇论文发表后10年内的平均被引次数仅为20次。

我们的研究与实践深受德西与瑞安的影响，关于我们如何立足于他们及其他研究人员的工作，详细解释参见附录部分（为便于企业管理者更直观地理解相关理论，本书使用部分常用表述替代了德西与瑞安理论体系中的专业术语）。

研究表明，人们参与某项活动的原因或动机会形成一个谱系（见图1-1）。直接动机与某种活动（本书中指工作）直接相关并能提升绩效，间接动机则与工作本身较为疏离，往往会损害绩效。

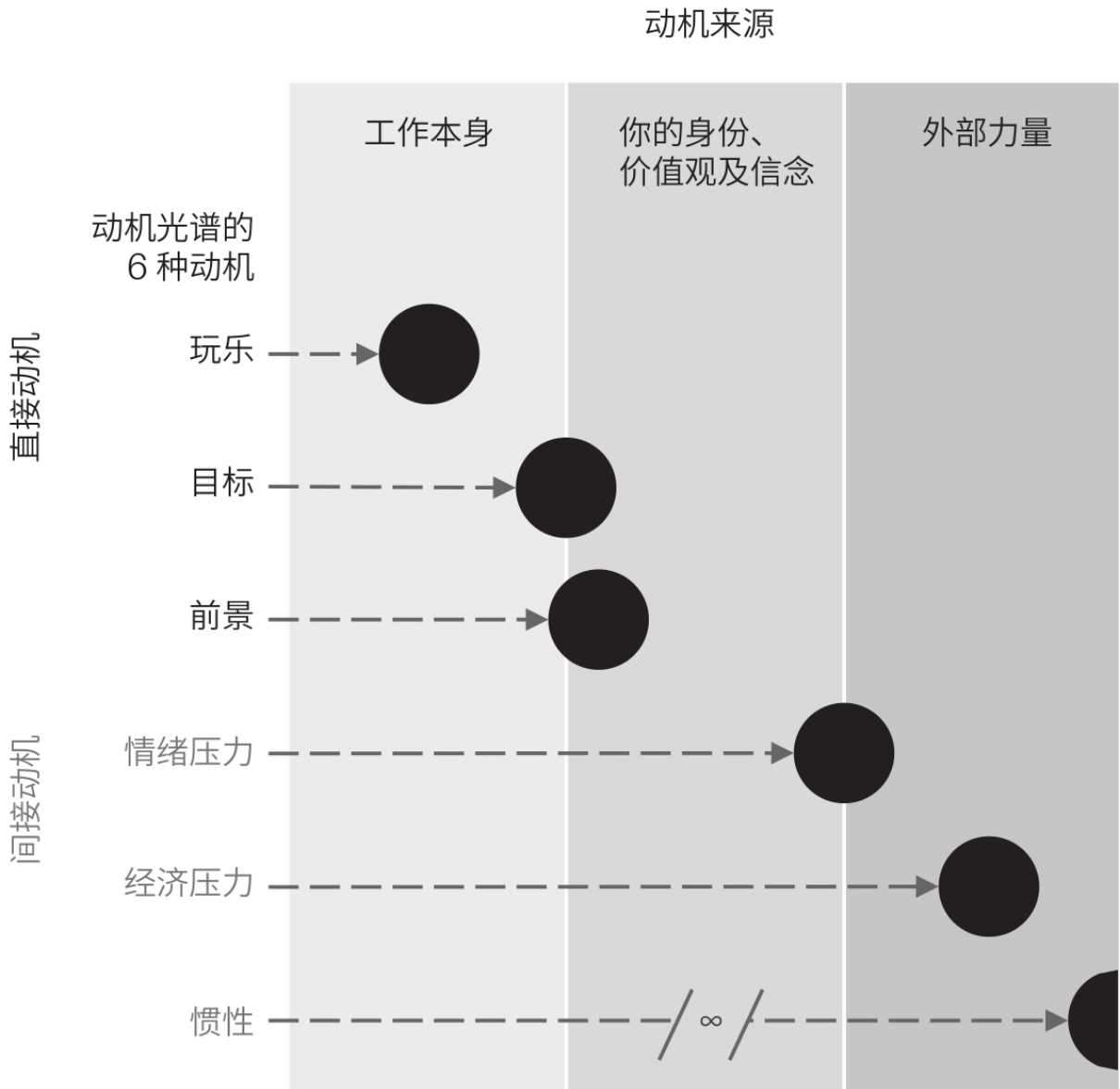


图1-1 完整的动机光谱

注：圆圈代表一个人的动机。例如，目标动机主要由工作本身驱动，部分由你自己的信念驱动。

下面我们将逐一剖析这些动机。

## 直接动机：玩乐、目标、前景的绩效引擎

### 直接动机1：玩乐

当动机是玩乐时，成功往往最容易实现。所谓玩乐，是指你单纯出于兴趣而参与某项活动，活动本身就是一种奖励。科学家将这种动机称为内在动机。

玩乐会促使你培养各种兴趣爱好，从填字游戏到制作剪贴簿，再到制作混音，无不如此。你甚至可以在减重过程中找到乐趣，例如尝试健康食谱或寻找新的健康餐厅。还有很多幸运儿在工作中也能找到乐趣，单纯因为热爱而投入工作。好奇与尝试是玩乐的核心。人们发自内心地享受学习与适应，本能地寻求玩乐机会。

一些公司会积极鼓励员工在工作中玩乐。例如，丰田公司让工厂工人有机会就流水线的新工具与新方案提出建议并尝鲜；戈尔（W. L. Gore & Associates）、谷歌等公司为员工提供自由时间和各种资源去探索创意；Zappos和西南航空则鼓励员工将自己与客户的每一次互动视为玩乐。这些公司都在鼓励员工满足自己的好奇心——在工作中玩乐。

但值得注意的是，在工作中玩乐不应与员工在休息室打乒乓球或玩桌上足球混为一谈。玩乐动机必须由工作本身激发，而非其他令人分心的事物。因为只有由工作本身激发的玩乐动机，才是高绩效最直接、最强大的驱动器。

## 直接动机2：目标

丹尼尔·平克在其著作《驱动力》中提出了“目标动机”的概念。需要特别说明的是，本书对“目标”的定义与之略有不同：在本书框架中，“目标”特指工作成果与个人身份认同的契合程度。如果想了解更多关于目标动机、内在驱动力的思想，可阅读丹尼尔·平克四部曲《驱动力》《憾动力》《全新思维》《全新销售》，它们的中文简体字版已由湛庐引进，中国财政经济出版社出版。

距离工作本身仅一步之遥的是目标动机。<sup>②</sup>所谓目标动机，是指你参与某项活动是因为看重其成果，而非活动本身。无论你是否喜欢自己的工作，你都认同其成果。例如，选择成为护士是因为你希望帮助病人康复；选择从事文化研究是因为你相信自己的工作能影响他人。节食者可能并不喜欢制作或品尝健康餐，但是他们非常重视健康饮食的成果，即自身的健康。

当个人价值观和信念与工作成果一致时，你就能在工作中体会到目标动机带来的积极作用。苹果公司的目标是创造出能启发并赋能消费者的产品，这一目标真实且令人信服。美敦力公司生产的医疗设备拯救了无数生命，当公司的工程师和技术员看到自己的产品发挥作用时，会深受震撼。沃尔玛的金融服务部门在召开管理层会议时，会优先考察本部门为客户省了多少钱，而非为公司赚了多少钱，以推进其业务目标。正如后续章节所述，一个深谋远虑的组织几乎可以为任何类型的工作制订实事求是的目标，而一家公司最应避免的是大肆鼓吹不切实际的虚假目标。如果目标不能取信于人，就无法提升动力。

目标动机之所以距离工作还有一步之遥，是因为它关注的不是工作本身，而是其成果。因此，尽管目标动机是一个强大的绩效驱动器，但是由于这种间接性，它的驱动效果通常会弱于玩乐动机。

### 直接动机3：前景

所谓前景动机，是指你发现工作的次级成果（非直接成果）与你的价值观或信念一致。你之所以从事某项工作，是因为它最终会带来你认为重要的结果，比如你的理想或长远目标。例如，你选择从事律师助理的工作，是因为这有助于你申请法学院。你可能并不享受日复一日地向法院提交文书的程式化工作（缺乏玩乐动机），也不关心律所服务的客户（缺乏目标动机），但是你仍然在坚持工作，因为你希望自己有一天能成为一名指定辩护人。你工作就是为了获得自己坚信的次级成果。同样，有些人吃健康餐的动力是相信健康饮食能实现他们在乎的其他目标，例如在足球场上跑得更快或能跟上孩子的步伐。

当一家公司将某个工作岗位描述为“极佳的跳板”时，他们是想激发员工的前景动机。有些公司会努力提高员工的前景动机，比如提供技能或知识课程。通用电气公司以培养未来CEO著称，素有“领袖工厂”的称号，并因此吸引了大量人才。

前景动机通常不如玩乐动机或目标动机强大，因为它关注的是距离工作本身更远的次级成果。我们将玩乐动机、目标动机和前景动机统称为直接动机，它们与工作本身最直接相关，通常能带来最高水平的绩效。如果你只能记住本书中的一个要点，那么它应该是：只有能激励人们出于玩乐、目标及前景而工作的组织文化，才能创造出最高且可持续的绩效。

你可能会认为，给出的工作理由越多，员工就越投入。但并非所有动机都能提升绩效，动机光谱中的间接动机与工作本身无关，通常会降低绩效。

## 间接动机：情绪压力、经济压力、惯性的黑洞效应

### 间接动机1：情绪压力

首个间接动机是情绪压力，是指失望、内疚或羞耻等情绪会迫使你参与某项活动。这些情绪与你的信念（自我认知）及外部力量（对他人的判断）息息相关，而与工作本身无关。例如：你练习钢琴或许只是为了不让妈妈失望；你不辞职或许只是因为这份体面的工作能提升你的自尊；一个节食的人吃健康食物，或许只是因为他对自己的外形不满意，或是他被伴侣抓到偷吃饼干而心生愧疚。

在这些情况下，动机与工作并无直接关联，而是间接相关。你是否有过这样的经历：你刷社交媒体时发现，全世界除你之外的所有人似乎都在外面疯玩，于是你决

定晚上也去夜店玩一下。你的这种行为并非源于蹦迪或社交带来的愉悦感，而是由社交媒体信息流带来的情绪压力所驱动，这种现象被称为“错失恐惧症”（fear of missing out）。

当你的工作动机是情绪压力时，你的绩效往往会受到影响。情绪压力在职场中随处可见。例如，一名新员工和高管一起开会时，他会因为太担心高管对自己的印象而感到压力巨大。情绪压力可能会让一个人不敢当众演讲或者文思枯竭，对他人评判的恐惧会让一个人无法专注于活动本身。

高绩效的企业文化致力于减少员工的情绪压力。作为一家快速成长的科技公司，Medallia为期一周的入职培训会教新员工如何面对脆弱。某资产管理公司的理财经理的决策失误率常超过40%，公司甚至特地邀请奥运教练来帮助他们应对对失败的恐惧。

当人们因为情绪压力而工作时，其绩效很容易受到损害。然而，情绪压力是杀伤力最小的间接动机，杀伤力最大的是经济压力。

## 间接动机2：经济压力

所谓经济压力，是指你从事某项活动只是为了赢得奖励或避免惩罚。这种动机既与工作本身无关，也与你的自我认同无关，图1-1描述了这种分离。在职场中，这种情况常见于为了努力赢得奖金或升职，避免被开除，或者逃离一个暴躁易怒的老板的霸凌。在职场外，当你被迫做某件事情时，经济压力也同样会出现。

设想一下，一名营销人员勉强写完一篇她认为毫无意义的博文，只因为一个季度必须发表10篇文章才能拿到资金。或者洛杉矶一名明星经纪人的助理，被迫参加老板的马拉松训练。在这两个例子中，迫使员工完成某些“工作”的都不是工作本身，而是奖金或老板等外部因素。

对经济压力动机最大的误解，是认为它一定与金钱有关。我们曾对1万名员工开展过一项研究，分析经济压力动机如何随家庭收入而变化。我们原本预期收入最低的人感受到的经济压力应该最大，结果却发现，收入水平与经济压力动机在统计上并不相关，任何收入水平的人都可能在工作中感受到经济压力。

这一重要发现说明，金钱本身不会直接引发经济压力动机。我们在减重实验中的节食者身上也验证过这一点。尽管所有人都能获得经济奖励，但有些人是为了奖金而节食，有些人则并非如此。如果金钱是你参与某项活动的唯一原因，那么它通常会妨碍你的绩效。而如果你出于其他更高层次的原因参与活动，金钱就不会造成问题。因此，我们需要综合理解所有动机。

举个例子，如果一个童子军学习国际象棋是为了获得荣誉徽章，他实际上对国际象棋毫无兴趣，那么他的动机就是经济收入。如果另一个童子军学习国际象棋是因为真的享受学习过程，或者单纯被国际象棋所吸引，那么即便他同样能赢得一枚徽章，徽章也不是他学习的动机，他的动机是玩乐。在同等条件下，由玩乐驱动的童子军在比赛中更有可能打败由经济压力驱动的童子军。

贯穿本书的一个观点是，金钱本身并非问题的核心。金钱在有些情况下有效，有些情况下则无效，这完全取决于奖励或惩罚是不是行为背后的主导动机，以及该行为是否受益于适应性绩效。

### 间接动机3：惯性

最间接的动机是惯性。在这种动机下，工作的理由距离工作本身远到无从追溯。你今天之所以做这件事，只是因为你昨天也做了。这往往会导致最差的绩效。例如：一名大学生可能仅仅因为惯性而坚持上学，他感觉自己已经“上了贼船”，就只好继续寒窗苦读；一名高管坚持工作并非因为享受其中，只是没有更好的去处；某科技公司的CEO曾向我们吹嘘公司的员工留存率有多高，可是我们与员工交流后发现，他们留任是因为惯性，而不是因为玩乐、目标或前景。仅仅留住员工是不够的，关键是他们为何留任。

尽管惯性具有毁灭性危害且不易被发觉，但它在职场中极为普遍。我们研究发现，相当一部分员工无法清楚地解释自己为何从事目前这份工作。为此，Zappos采取了一项非常巧妙的措施：新员工如果在接受为期四周的培训之后辞职了，公司一律发放一个月的工资。因为Zappos不希望有人只是“为了留下来而留下来”。

## 新绩效训练场

**目的** 梳理你目前使用的激励方式，并判断其动机类型。

**步骤 1** 列出组织当前常见的 5 种激励方式

激励方式 (例如：季度奖金、设立奖项、KPI 强考核……)	动机类型 (直接 / 间接)	原因简述 (为什么属于该类)

**步骤 2** 请思考

- 你的激励组合是否以“间接动机”为主？
- 是否有能转化为“直接动机”的方法？请举一例。

### 动机距离定律：离工作越近，绩效越强

玩乐动机、目标动机和前景动机与健康饮食行为的相关性系数分别为0.4、0.6和0.3；而情绪压力动机、经济压力动机和惯性动机与非健康饮食行为的相关性则分别为0.7、0.4和0.3（所有相关系数置信区间均为95%）。为帮助理解这些系数的实际意义，幸福学研究专家肖恩·埃科尔曾指出“吸烟与癌症的相关性为0.3”，这一参照表明，0.3的相关性已足以促使行为发生改变并指导实践决策。

如果情绪压力和经济压力无法让人减重成功，那么什么才能真正奏效呢？人类绩效专家卢克·G. 佩尔蒂埃（Luc G. Pelletier）和同事就6种动机与节食之间的关系展开过一项正式研究，结果发现，玩乐、目标和前景能带来更健康的饮食行为，而情绪压力、经济压力和惯性则恰好相反。<sup>②</sup>成千上万的类似研究揭示了动机光谱的两个要点。

1. 直接动机通常能提升绩效，间接动机会降低绩效。可能有些人难以接受这一点，因此在第3章中，我们会进一步论述。

2. 动机与活动本身的关联越是直接，绩效表现就越好。玩乐动机与工作本身的关联最为密切，因此驱动力最为强大；目标动机离工作一步之遥，因此其威力排第二；前景动机又远了一步，因此排第三（见图1-1）。

以上两点共同定义了总动机。当一个人感受到较多直接动机、较少间接动机时，其总动机水平就高。总动机是所有高绩效文化的基础。丹尼尔·平克在其畅销书《驱动力》中，无可辩驳地阐释了上述观点，向整整一代领导者揭示了内在动机的本质：在商业领域，我们往往执着于“如何做”，常听到人说“此事该如何如何做”，却极少讨论“为何做”，也就是“我们做此事的原因”。但如果我们不清楚做一件事的原因，就很难做得非常出色。

## “放牛班”也可以超越“重点班”

我们早期将动机光谱科学应用于商界的一个突破性案例，发生在一家银行消费者贷款部门的客服呼叫中心（为保护隐私，已对客户信息进行脱敏处理）。

呼叫中心通常都不怎么讲究温馨的装修或布局。这家呼叫中心同时兼作龙卷风避难所，门口立着“禁止携带危险物品进入”的告示牌。整个办公场地有几个足球场那么大，员工在一排排的格子间里工作。这里没有乒乓球桌，没有配备齐全的厨房，更没有企业专属按摩师。

呼叫中心有一个名叫埃里克的员工，他原本是一名教师，转行是为了给妻子和两个孩子提供更好的生活。他整天守在电话旁，偶尔接听客户来电，更多时候是主动联系客户，并在接通后第一时间恳请对方不要挂电话。他每周要与数百名客户通话。公司要求他快速处理每一通电话，这让他感觉自己就像一台庞大机器上的小小齿轮。

该呼叫中心采用了当时全套的“最佳实践”：专家编写了话术脚本，规定客服和客户交流时的精准用词；客服本人具备职能专长，专注于单一任务；呼叫中心设定了一个宏大但可达成的整体目标，并将其分解为各团队和个人的具体子目标；当天绩效最好的员工的格子间会摆放一只玩偶猴子，以保持士气高昂；奖金福利根据经理

们在周会上评估的绩效来发放。然而，这些做法无一能增加直接动机或减少间接动机，而是适得其反。

于是，我们与客户公司打赌，通过打造最大化总动机的团队文化，可以让绩效最差的员工超越目前的平均绩效水平。由于该负责人自身的总动机水平就较低，他迫不及待地想看我们输掉赌局（这是该组织文化存在的另一个问题）。

我们组建了一支团队，不仅包括呼叫中心绩效最差的员工，还包括一些从未拨打过职业电话的新员工。在首次团队会议上，大家轮流自我介绍。轮到一名即将成为客服的员工时，他说：“我叫里克，大家可能都认得我，因为在今天之前，我一直在这栋大楼担任保安。”我们的“放牛班”只有6个月的时间去打败“重点班”。

令所有等着看好戏的人惊讶的是，我们做的第一件事是减轻员工的经济压力。虽然这不适合所有情况，但是在这次实验中，我们取消了激励薪酬，并提高了基本薪资。同时，我们还取消了旨在增加情绪压力的绩效管理考核，并赋予团队成员自主参与权，减少他们的惯性。

接下来，我们将注意力集中到玩乐上。公司此前将大部分精力花在员工合规上，确保他们能遵守消费贷款方面的大量法律法规。我们同样清楚地传达了规则，但将一半时间用来帮助团队成员了解，他们在哪些方面可以自由地进行探索实验，换句话说就是玩乐，以激发创造力和解决问题。我们抛弃了那套标准化剧本，每天都会围成一圈，让客服们共同探讨如何应对复杂案例。我们还开通了一个热线电话，以便快速批准非常规解决方案。每周的高光时刻是周一的工作会议，客服们向3个层级的管理人员说明最棘手的案例，大家一起头脑风暴寻求解决方法。

为了增强目标动机，我们为每个客服分配了一组专属客户，也就是200名由他们全程负责的客户。当时正值金融危机中期，很多客户失业后想要变更贷款。每个客服现在都能清晰地看到自己的工作对客户生活的影响。经理们开始宣扬团队目标：帮助困境中的客户。他们倡导新的价值观，比如，只要对客户有利，欢迎客服随时求助。每当客服经过巨大努力成功帮到客户时，大家都会进行庆祝。

埃里克开始积极主动地行动，确保与他有私交的家庭能按时递交文件；里克则成长为一名“安抚大师”，擅长平复那些慌了神的客户的情绪；莱基莎因为帮助一位退休老人找到了新的收入来源而喜笑颜开，她还成了洞察客户现金流方面的专家。

团队成员不仅找到了提升绩效的方法，还会与同僚分享新技能。他们肉眼可见的活力十足，其绩效突破了天花板。

最终，我们团队的绩效不仅超过了平均水平，而且高出了200%。所有这一切都发生在一个以墨守成规著称的行业，而这个岗位上的员工向来被视为机器人。

后来，银行的一位高级主管与那些客服谈话，想要搞清楚我们是如何在一个早已“充分优化”的呼叫中心发掘出如此大的潜力。经验最丰富的那个客服告诉他：“我在这家银行工作了15年，这是我头一次觉得自己举足轻重。”另一个客服则表示：“长久以来，我们总觉得哪里不对劲，而现在我们的工作、银行利益和客户利益才真正实现了统一。”

这让我们意识到一个重点：“为何”会改变“如何”。当人们受到直接动机驱动时，他们的工作方式将焕然一新，表现将出乎意料。

我们的工作深受思想家亚当·格兰特的影响，他是沃顿商学院的教授，著有《沃顿商学院最受欢迎的思维课》一书。他曾对一家公司的销售团队进行深入研究，该公司此前取消了物质激励，因为有销售人员为了佣金篡改数据（第3章中将进一步阐述动机光谱如何影响不良行为）。

格兰特发现，在控制策略性绩效（例如一个人打电话的次数）之后，那些低直接动机和高间接动机（例如玩乐很少，但是经济压力很大）的销售员每小时能创造的收入约为234美元，而总动机最高（例如具有玩乐动机，且经济压力极小）的销售员每小时的销售额达到375美元，后者比前者高出60%（见图1-2）。

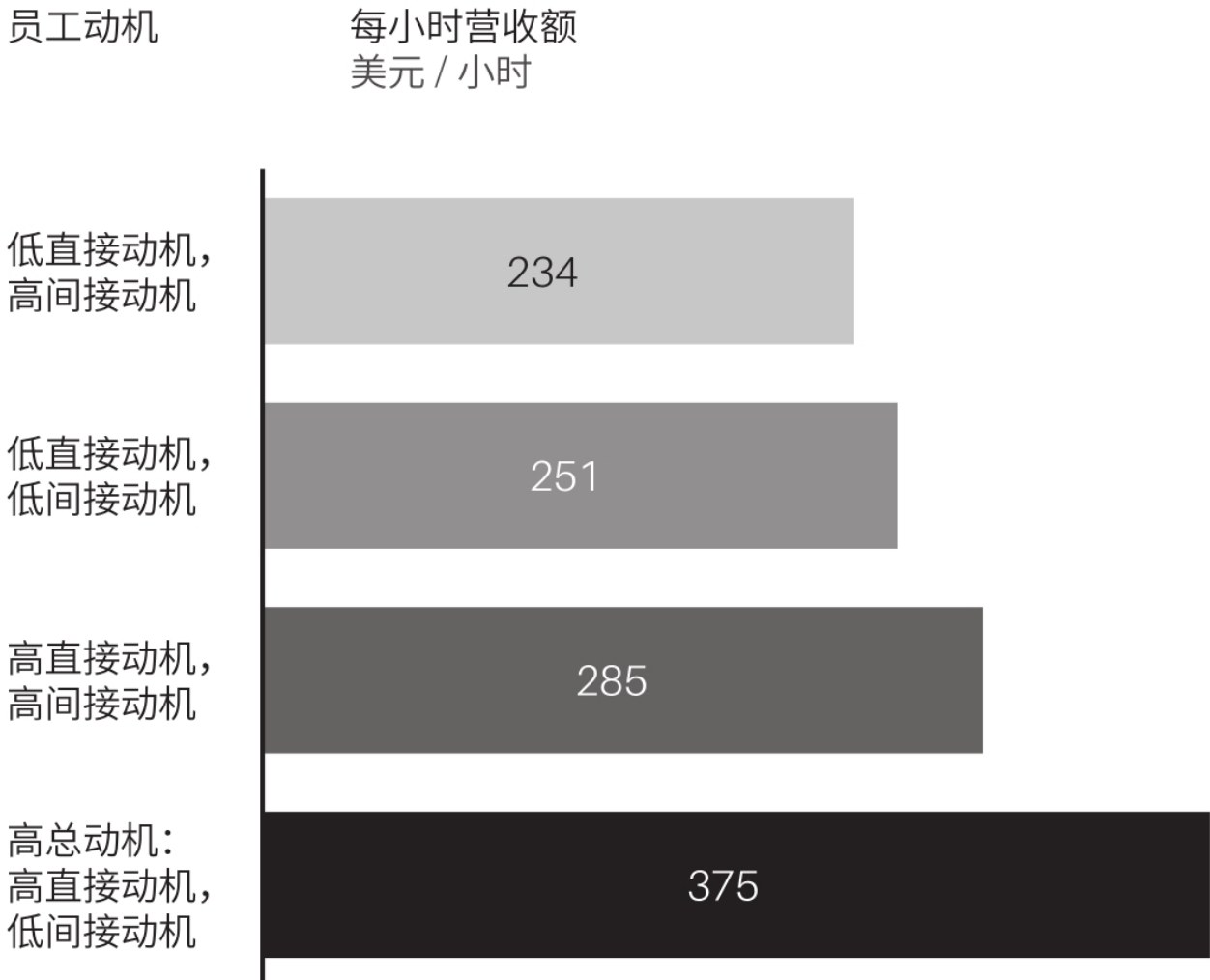


图1-2 高总动机销售员的营收额显著高于其他销售员

然而，极少有领导者主动管理导致这种差距的因素，也极少有专门设计的企业文化来助力其发展。

对于想要打造卓越文化的人，我们要问的第一个问题是：你们的员工每天为什么来上班？如果员工上班的原因是组织激发了他们的直接动机，即玩乐、目标或前景，那么他们可能会竭尽全力提升绩效。而如果组织文化以间接动机，即情绪压力、经济压力或惯性为主，那么员工的绩效可能差得多。

无论你是领导者、父母、教师，还是教练，现在请花一点时间问问自己：动机光谱是如何影响你的生活的：

- 你在哪些日常活动中体会到玩乐、目标或前景？
- 你在什么时候迫于情绪压力、经济压力或惯性而做出决定？

- 你的同事们的工作动机是什么？
- 你倾向于通过玩乐、目标或前景激励他人，还是使用情绪压力或经济压力激励他们？

动机光谱好比卓越文化的“元素周期表”，它是工作、激励和绩效之间关系的系统性组织框架。尽管每种卓越文化都有独特个性，但是其背后都蕴含着动机光谱科学，无一例外。利用动机光谱的洞见，任何文化都能得到改造和优化。

### 即刻行动

**总结要点：**用思维导图概括动机光谱的6种类型。

**行动计划：**

1. 本周内观察并记录团队成员的3种动机表现。
2. 设计一个15分钟的团队动机讨论会。
3. 尝试用一种新方法激发员工的目标动机。

## 第2章 测量体系：总动机的量化革命

在你的团队中，这些事发生过吗？

### 场景1

- 你觉得团队状态很好，但员工离职率突然上升。复盘时才发现，大家只是“看起来很投入”。
- 你如何判断投入是真实的还是表面的？

### 场景2

- 公司每年进行员工满意度调查，但分数高的部门未必绩效好。
- 这种脱节可能说明了什么？

### 场景3

- 在一次跨部门协作中，大家在会上积极发言，会后推进却停滞不前。
- 你认为该如何用数据去捕捉动机的变化？

两年前，一位CEO自信满满地向我们表示：“我们不存在企业文化问题，想来我司工作的人排到法国去了，所以就算员工出现职业倦怠也无关紧要。”他掌管着一家大型科技公司，此前几年的业绩都非常好，但是在我此刻写作时，公司发展已经停滞不前。优异的业绩往往会导致文化上的自满，这家公司也不例外。之前该公司的一位高管曾私下告诉我们，公司的企业文化非常糟糕。他希望我们能说服他的老板，让老板认识到企业文化阻碍了公司发展。而在与这位CEO的交谈过程中，我们越来越清晰地意识到，对他来说，“企业文化”这个概念就像“巫术”一样。

两周后，我们见到一位就职于世界500强金融机构的高管。她相信文化至关重要，甚至对动机光谱的原则有一种出于直觉的深刻理解。我们交谈10分钟之后，她打断我们道：“你们为我提供了一种方法论，能解释我整个职业生涯中坚信并为之努力的一切。”我们问她是什么阻碍了她勇往直前，为公司打造能创造最高绩效的企业文化。显然，原因不在于她缺乏理解或信念，而是缺少工具箱。毕竟如果没有合适的工具，工程学教授也无法修好自己的汽车。

上面两位高管，一位是“怀疑论者”，另一位是“相信论者”，我们在他们身上看到了组织建设高绩效文化的最大障碍：怀疑论者不理解或不相信科学，相信论者则缺少将科学付诸实践的工具。

我们曾经也是怀疑论者，但作为数据导向型的人，在组织文化是否重要这个问题上，我们相信证据。后来，我们开始研究人类绩效领域，结果发现动机光谱具有普适性。我们意识到，组织文化对绩效存在直接影响，并且是可测量的。这一洞察不仅让我们转变为相信论者，还为我们提供了最强有力的工具。

## 可被测量的动机：让高绩效文化成为一门科学

在按总动机原则着手建设或重建组织之前，我们需要确认这个理论是否值得信任。总动机的效果是可预测的吗？它具有普遍适用性吗？是适用于所有情境下的所有人，还是只适用于特定情境？如果它是可预测且普遍适用的，那么我们应该对它进行测量。美国普林斯顿大学的物理学家约翰·惠勒（John Wheeler）曾说过：“未经测量的基本现象不能被称为真实现象。”

毋庸置疑，总动机具有普遍适用性。学术文献记载了数百个验证动机光谱效应的实验，从中国到加拿大，从德国到印度尼西亚，全球范围内的研究都证实了其有效性。总动机不只适用于工作绩效，还适用于人际关系、育儿以及健康等领域。

以婚姻为例，动机领域的4位学术泰斗曾对共同生活的伴侣开展过调查，试图弄清他们为何能相伴相守。这些伴侣大部分都已结婚，他们携手共度的时间平均下来接近13年。研究人员没有询问他们当初为何走到一起，或他们的最佳品质是什么，而是通过精心设计的问题评估在他们当下的关系里，动机光谱中6种动机的相对强度。有的伴侣可能有共同爱好，例如徒步，或者对旅行等新体验充满好奇，这就是玩乐动机；有的伴侣可能拥有相同的深层目标，例如全心全意抚养孩子；还有些伴侣，之所以还没分手，仅仅是因为分开后他们的生活品质可能会下降（经济压力），或者是因为他们不想破坏自己在社区的名声（情绪压力）。

63对伴侣。相关性：玩乐动机（0.4）、目标动机（0.18）、前景动机（0.17）、情绪压力（-0.25）、经济压力（-0.25）、惯性（-0.49）。

完全意料之中的是，动机光谱的基本原则能预测什么样的伴侣最幸福。首先，直接动机（玩乐、目标和前景）提升表现，即提升两个人解决问题及维持幸福婚姻的能力；间接动机（情绪压力、经济压力和惯性）则妨碍表现。其次，动机离婚姻生活本身越近，表现越好。玩乐动机比目标动机更强大，前景动机紧随其后，情绪压力开始产生负面效果，经济压力更糟，惯性则垫底。正如一句老话所说：“能玩在一起的夫妻才能长久。”<sup>①</sup>

与学业成绩的相关性：玩乐动机（0.17）、目标/前景动机（0.15）、情绪压力（-0.2）、经济压力（-0.19）、惯性（-0.36）。与课堂分心的相关性：玩乐动机（-0.49）、目标/前景动机（-0.26）、情绪压力（-0.35）、经济压力（0）、惯性（0.39）。

动机光谱不只适用于婚姻。父母和老师常常担心孩子的成绩，不知道该如何提高。动机光谱给出了一个答案：教会他们在玩中学。有研究人员对900多名高中生进行了问卷调查，问题是：“你为什么上学？”与针对伴侣的调查一样，这个问题也是为了调查6种动机的相对强度。期末时，研究人员分析了学生动机与成绩的相关性后发现，直接动机与优良的学业表现相关性最强，间接动机则与较差的学业表现相关。<sup>⑤</sup>

样本包含201名运动员。与运动员倦怠的相关性：玩乐动机（-0.59）、目标动机（-0.3）、前景动机（-0.43）、情绪压力（0.51）、经济压力（0.47）、惯性（0.72）。

动机光谱还适用于健康和健身。有研究人员考察了51种不同运动项目的优秀运动员的身心耗竭程度，发现倦怠水平最低的未必是最优秀的运动员，而是那些玩乐、目标和前景动机最强的运动员。<sup>⑥</sup>同时，具有间接动机的那些运动员更容易感觉被掏空。

实际上，动机光谱不仅适用于优秀运动员，还适用于任何想要保持健康的人。最有效的是玩乐动机。回想一下，你身边有没有这样的人：她一直在尝试不同运动，直到发现自己热爱攀岩这项运动。与那些强迫自己在地下室跑步机上锻炼的人相比，这样的人可能更加注重保持健康体魄。效果次之的是目标动机，也就是让一项运动与你的价值观和信念保持一致。当你在下一次跑步比赛的冲刺阶段感到体力不支时，你可以告诉自己：“我是那种信奉全力以赴的人。”如果你能成功说服自己，那么你会士气大振，一鼓作气冲过终点线。

我们许多人对于动机光谱都有出自直觉的理解，常在想要改变孩子或配偶的行为时用到它。然而，一旦踏入职场，我们仿佛就把动机光谱忘得一干二净了。

加拿大魁北克大学的研究人员考察了动机光谱如何影响高中校长的绩效。对于高中校长来说，创造力和韧性至关重要，而且这份工作非常棘手，每年的离职率在15%~30%。研究人员调查分析了570位校长，目标是弄清工作动机是否影响他们的工作敬业度、满意度和倦怠水平。

正如预测的那样，那些总动机较高（直接动机较高、间接动机较低）的校长的工作敬业度和满意度最高。他们不仅享受自己的日常事务，还能从中获得激励。有些人在行政管理中找到了乐趣，有些人在教学领导中发现了乐趣，还有人乐于充当社区

联络人。他们的倦怠水平较低，对下属来说，实际上也是更好的领导者（在第8章中将进一步论述）。他们更倾向于让员工参与解决问题，尊重他人意见，并传达对未来的愿景。总动机较低的校长则恰好相反。他们通常感受到更大的情绪压力，急于证明自己能胜任这份工作。同时他们还感受到更大的惯性，觉得自己的工作毫无意义。因此，他们的工作敬业度较低，而倦怠水平更高。

尽管已有成百上千项相关研究，但是我们希望亲自在工作场所验证动机光谱。于是我们对来自各种不同类型组织的数千名员工进行了调研，这些组织包括资产管理基金、专业服务公司、学校系统、快餐连锁店、零售商店及银行等。通过分析，我们发现总动机的两个原则普遍适用且遵循一定的模式。

第一，直接动机通常提升绩效，间接动机则降低绩效。第二，动机离工作本身越近，绩效越好。其中玩乐是最强大的动机，其次是目标，再次是前景。而惯性是最具破坏性的动机，其后依次是经济压力和情绪压力。由于这两个原则过于普遍，我们可以将其简化为一个单一的可测量的概念：总动机指数。在盲人的国度，拥有单眼视力的人就是国王。而在总动机的国度，你需要同时具备两只“眼睛”：显微镜和远程雷达。凭借这个工具，我们终于能将创造高绩效文化的艺术转变为一门工程学科。

## 总动机公式：从定性到定量的文化诊断

总动机指数将动机光谱中的6种动机归结为一个单一的度量。要计算这个数值，首先将组织中每个人感受到的直接动机加总，然后减去其间接动机。例如，若玩乐动机或目标动机增加，则总动机上升；若情绪或经济压力增加，则总动机下降。总动机指数较高者通常表现优异，后续实验和案例研究都将证实这一点。

不过，总动机的第二个原则使得计算过程有点复杂，即动机与活动本身距离越远，绩效水平越低。因此，我们为不同动机赋予不同权重。玩乐动机的威力约为目标动机的2倍，约为前景动机的3倍。惯性的破坏性是经济压力的2倍，是情绪压力的3倍。（准确的权重以及如何具体计算总动机指数详见第7章。）最终的计算结果是-100~100的一个数值。如果指数为正，表明直接动机大于间接动机；如果指数为负，则间接动机大于直接动机。

早期研究将目标动机与前景动机合并测量，因在儿童问卷调查中二者难以区分。为便于计算，我们将研究者的前景动机分值等同于目标动机分值，并采用本章后续系数重新计算了总动机指数以避免混淆。原始论文中包含初始计算结果。

这一测量工作让我们可以做出一些强有力的预测。在另一项关于高中生的研究中，一位权威学者调查了数千名学生上学的理由，其问题设计专门用于测量动机的强

度。通过学生给出的答案，我们能够计算他们的总动机指数。<sup>②</sup> 结果发现，一年后继续上学的学生总动机指数平均值为17，而辍学的学生总动机指数平均值只有2。这一规律同样适用于运动员。另一组总动机领域的权威学者测量了国家级优秀游泳运动员的总动机指数。两年后的追踪调查显示，仍然活跃的运动员的初始总动机指数平均值为48，已经放弃比赛的运动员初始总动机指数平均值只有23。

如果能够客观地测量一种文化的影响力，就能够利用它获得巨大能量。如果你是学校领导，就可以通过追踪学生的总动机变化情况，有针对性地对校园文化建设进行调整；如果你是商界领袖，就可以基于量化的客观数据对组织文化进行战略管理，而不仅仅是凭借直觉。我们曾向一家资产规模达数十亿美元的资产管理公司的CEO证明，其绩效最佳的资产管理经理具有最高水平的总动机，他的反应颇具代表性：“你们发现了一种我们前所未见的绩效因素。”

## 新绩效训练场

目的 识别团队中的动机类型比例。

步骤 1 列出团队最近 3 个月的核心工作任务

任务	当前激励方式	对应动机类型	潜在改进点

步骤 2 请思考

- 你的团队是以直接动机为主，还是以间接动机为主？
- 哪些任务可能因为动机类型不匹配而导致绩效受损？
- 如果将一种破坏性动机替换为直接动机，会带来什么变化？

## 西南航空，41分vs行业最低22分的秘密

在我们测量过总动机指数的所有大型组织中，西南航空以41分高居榜首。对于一家拥有4.6万名员工的公司而言，这一成绩令人惊叹，许多小型企业和初创公司都难以企及。而在我们的研究中，总动机指数最低的航空公司仅为22分。尽管航空业是一个同质化严重的行业，但西南航空仍通过自身的企业文化将总动机翻倍。

很难想象不同航空公司员工的工作会存在显著差异，各公司的空乘人员、登机口工作人员和行李搬运工的工作内容应该差不多。然而，当我们调查西南航空与另外3家主要航空公司的员工时，我们发现西南航空的文化在激发员工的玩乐感、目标感

及前景感方面远超同行（见图2-1）。实际上，相较竞争对手，西南航空的情绪压力和经济压力更大，可是它在玩乐、目标和前景上的显著优势弥补了这一短板。

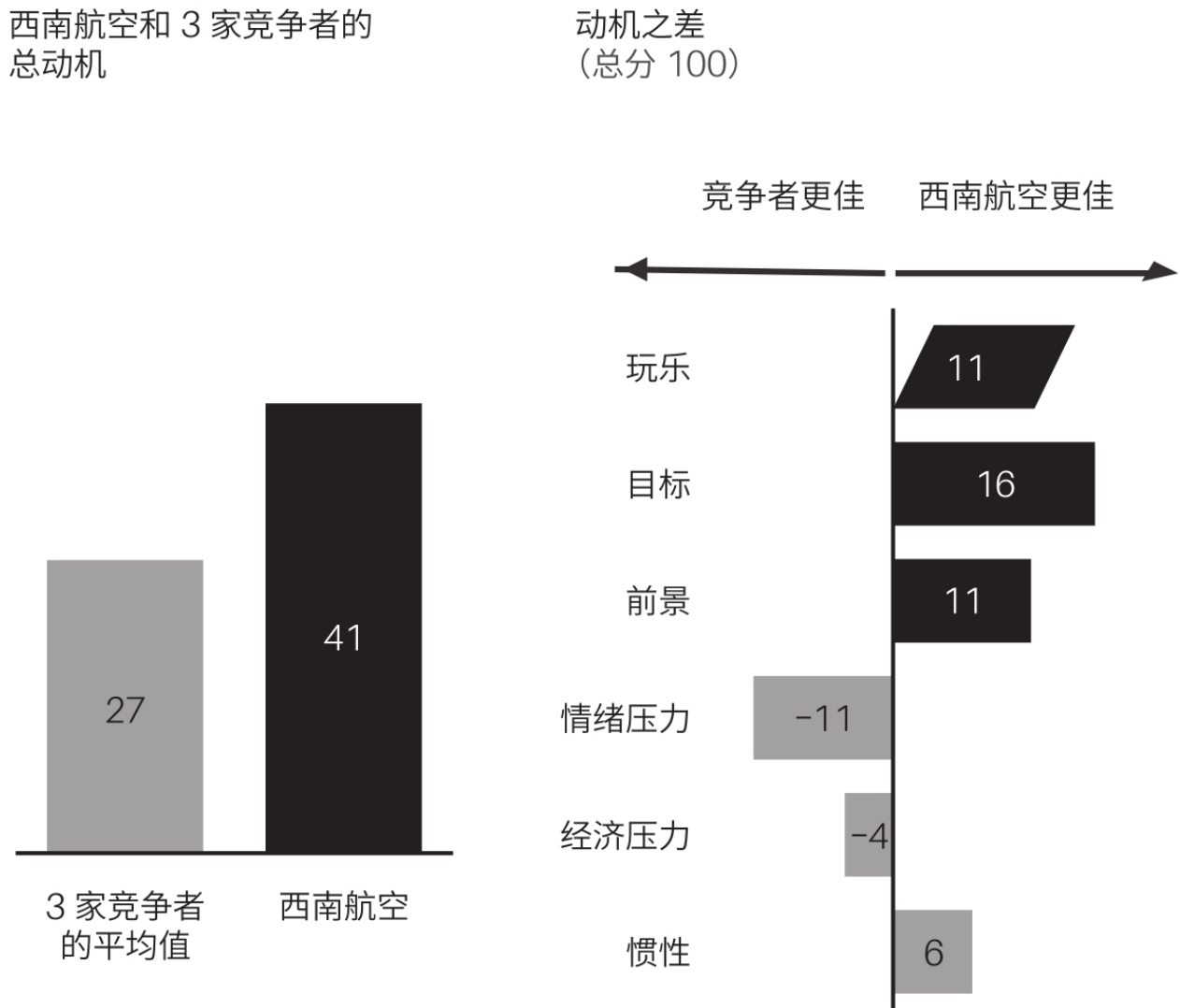


图2-1 西南航空与3家竞争者的总动机及其组成部分对比

即便存在诸多不利条件，西南航空仍然实现了高水平的总动机。作为低成本运营商，西南航空与苹果或诺德斯特龙（Nordstrom）这类走高端奢华路线的企业截然不同，其航班以短途为主，每英里运营成本高于跨国航班，所在行业更是饱受破产潮困扰。尽管如此，西南航空在2014年创下了连续42年盈利的纪录。

西南航空创始人兼前CEO赫伯·凯莱赫将玩乐和目标刻进了企业基因。大家可能都目睹过西南航空空乘人员“玩乐”的场景。玛蒂·科布（Marty Cobb）的安全广播曾爆红网络，当同事举起救生衣时，她提醒乘客虽然概率极低，但是万一飞机迫降

在“一个热水浴池附近，请各位穿上我司的黄色迷你比基尼，一人一件”。乘客不仅非常开心，还牢牢记住了重要的安全信息。

鼓励员工在工作中玩乐，是西南航空所谓“惊赞服务”战略（Positively Outrageous Service，简称POS）的明确组成部分。应聘者在面试时会被问：“说一下你最近在工作中如何运用幽默感，以及你是如何利用幽默纾解困境的。”公司还通过限制CEO和一线员工之间的管理层数量，让每个机场的一线员工都能自行做出决定，进一步强化玩乐动机和目标动机。根据研究西南航空的学者杰姬·弗莱伯格（Jackie Freiberg）和凯文·弗莱伯格（Kevin Freiberg）的说法，凯莱赫曾表示：“我们努力创造一种环境，让员工不必为了完成某项工作而召集一次‘顾问’会议。”西南航空这种管理方式成功激发出员工的好奇心与实践探索的热情。

西南航空的使命是“以热情、友好、个人自豪感和企业精神，提供最高品质的客户服务”。西南航空特别重视发现那些超越职责范畴、践行企业使命的员工榜样，积极分享他们的事迹并予以表彰。例如，客服凯莉在机场看到一家人正在与军人父亲道别，他将被派往科威特6个月。于是，凯莉协助他们一家通过安检，让他们能在登机口多团聚一会。空乘人员阿曼达·高杰（Amanda Gauger）有一次在非执勤期间候机时，注意到一个手忙脚乱的父亲，他带着两个年幼的女儿，行李有汽车安全座椅、一个背包和一辆婴儿车。于是高杰主动协助他们登机，并在航班抵达后帮他们转机，将汽车安全座椅搬运到另一个航站楼。正如另一位员工所言：“我们表面是航空公司，实际是客户服务公司。”

西南航空的例子充分表明，总动机不仅能让员工感到快乐，还能影响客户体验。我们比较了4家不同航空公司员工的总动机与他们客户的满意度，两者之间的高度关联让我们震惊（见图2-2）。很多人认为航空业趋向于同质化，毕竟经常使用相同的飞机和航站楼，但西南航空的客户体验远优于我们同样测量过总动机指数的3家竞争者。

客户体验：Temkin 体验评级（行业权威体验评估体系）  
航空业 ( $R^2=0.95$ )

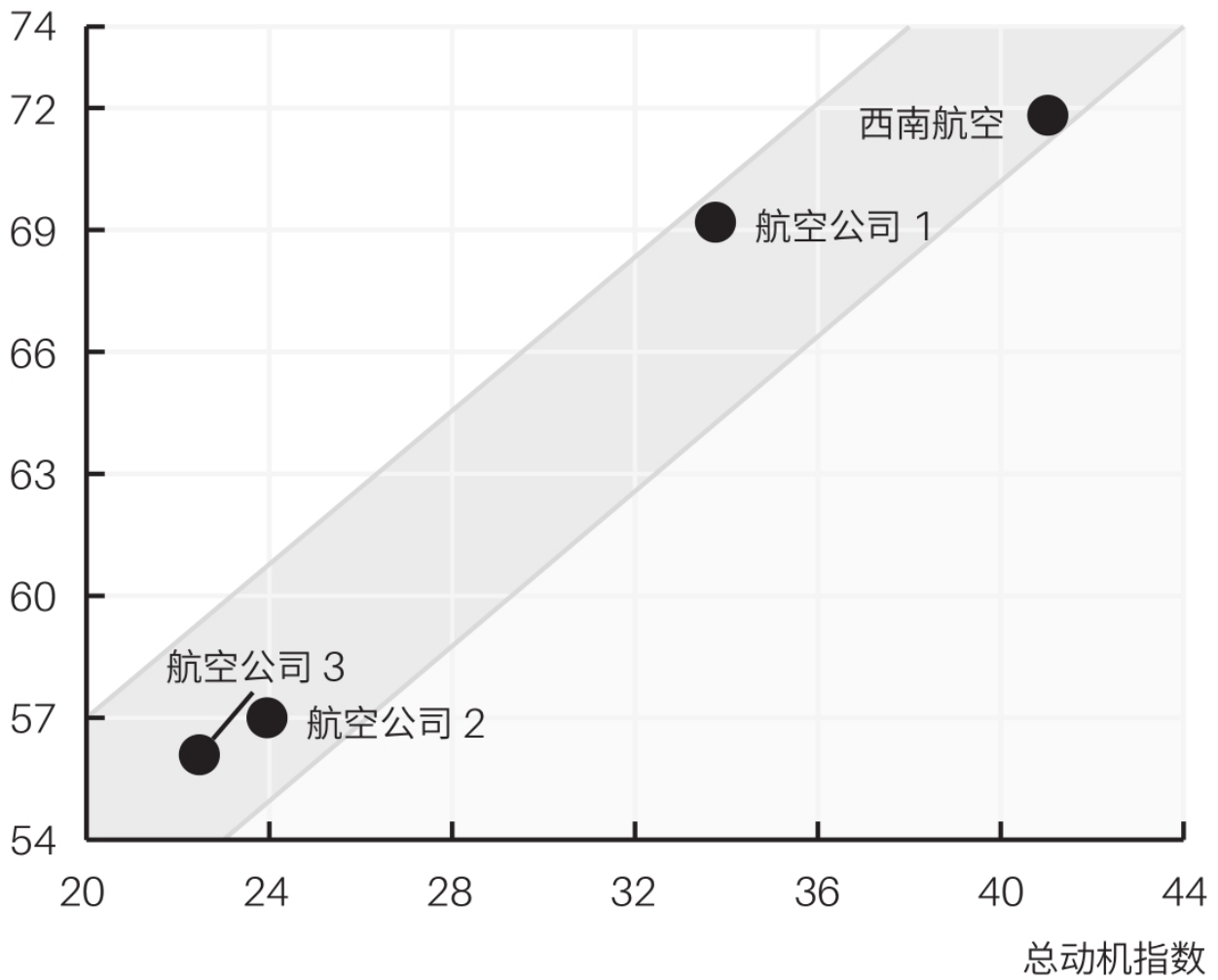


图2-2 西南航空较高的总动机与较高的客户体验相关

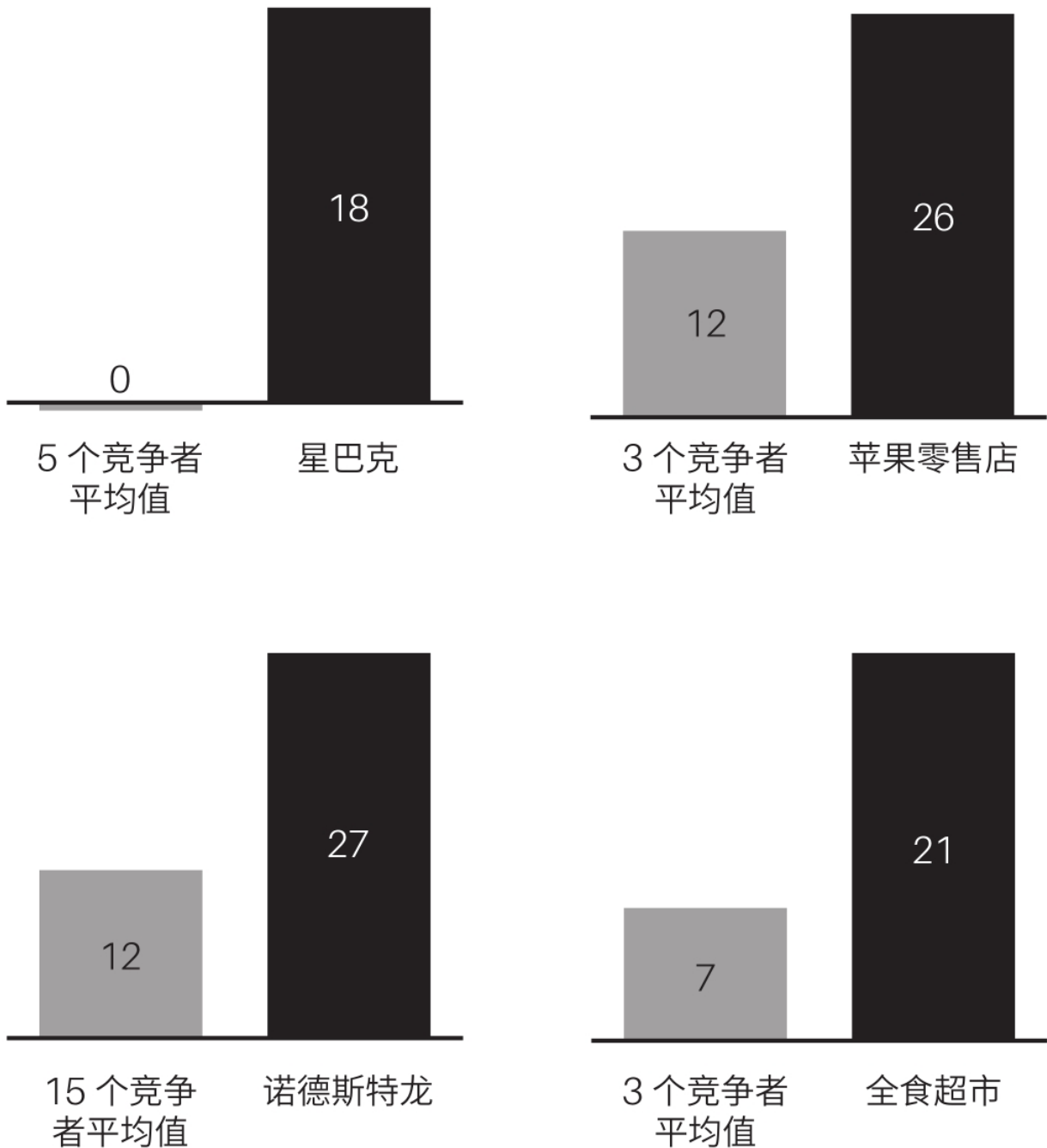
玩乐能激励员工找到与客户联结的独特方式，目标则保证一致性。每个员工都朝着建立客户信任这一共同目标努力，即使服务出现问题，客户也往往更加倾向于相信企业。

## 苹果、星巴克等总动机标杆企业的共性

现在请花一点时间思考一下，在你熟知的众多大公司中，哪些拥有能创造高绩效的企业文化。我们曾引导数千人进行了这项“头脑风暴”，一次又一次得到了相同的答案。西南航空、苹果零售店、星巴克、诺德斯特龙和全食超市这些公司总是被提及。在《财富》杂志2015年“最受赞赏公司”榜单中，这些公司分别排名第7、第

1、第5、第14和第18位。但是，当你进一步询问这些公司的共同之处时，他们就开始含糊其词了。每个组织都有其独特的个性、价值观、信念和传统，而且他们销售的产品大相径庭，客户类型也各不相同。但是，测量他们的总动机就会发现，其指数均高于竞争对手（见图2-3）。

### 总动机指数



## 图2-3 拥有“魔力”文化的组织，其总动机指数显著高于竞争对手

总动机指数让我们能了解哪些公司落后于同行，判断组织文化是否激发出每间工厂或零售店所有员工的总动机。最重要的是，它让我们能追踪随时间推移而出现的改变。针对总动机的研究已经非常深入，我们分享的只是众多成果中的沧海一粟，目的是为大家开启文化建设的旅程。要想了解更多，我们建议大家阅读丹尼尔·平克的《驱动力》一书，作者讲述了这些概念的来龙去脉，我们的许多职场实验也受其影响。

总动机正是那些备受推崇的组织共同拥有的魔法。值得庆幸的是，任何个人或组织都可以通过提高自身的总动机来创造更高水平的绩效。但是在此之前，我们需要准确理解“绩效”的含义。

### 即刻行动

#### 总结要点：

1. 直接动机能增强自主性与创造力。
2. 间接动机在短期有效，但长期会侵蚀热情。
3. 破坏性动机是绩效和文化的双重杀手。
4. 识别动机组合是绩效管理的第一步。

#### 行动计划：

1. 用动机光谱为团队当前任务进行一次动机类型评估。
2. 针对一项关键任务，尝试调整激励方式以提升直接动机比例。
3. 制订动机监测表，每月更新一次动机分布情况。
4. 在团队例会上讨论一个由直接动机驱动的成功案例。



# PRIMED TO PERFORM

第二部分

**模式原理：  
双螺旋绩效结构**

HOW TO BUILD THE HIGHEST PERFORMING CULTURES  
THROUGH THE SCIENCE OF TOTAL MOTIVATION



## 第3章 双螺旋结构：策略性绩效vs适应性绩效

在你的团队中，这些事发生过吗？

### 场景1

- 你在年度绩效考核中发现：尽管KPI全部达成，但客户投诉量却在上升。
- 如果你是管理者，你认为问题出在“执行不到位”，还是“应变不足”？

### 场景2

- 某位团队骨干一向能高效完成既定任务，但遇到突发市场变化时，他显得手足无措。
- 你会如何调整他日常的工作方式，让他在“计划外”的情境中也能表现出色？

### 场景3

- 高层每周都强调“遵守流程”，但一线员工抱怨“缺乏灵活性”。
- 你认为这种文化会对策略性绩效和适应性绩效分别产生怎样的影响？

“你们的观点很有意思，”一位涨红了脸的高管脱口而出，“但是我不认为情绪压力和经济压力会降低绩效。”这位高管任职的跨国公司邀请我们为其管理层介绍总动机的概念，结果3小时的会议进行到一半，从我们讲到了间接动机起，他就开始坐立难安。当看到他满脸通红时，我们就知道他要爆发了。“你们怎么能这样说呢？间接动机明明能提升绩效，我们每个人都亲眼所见。”他急不可耐地说。

我们理解他为何有这种看法。如果有人给你一百万美元让你清理自己的冰箱，你肯定会照做。如果有人用枪指着你的脑袋，命令你给他们冲一杯咖啡，你肯定也会照做。这难道还不能证明间接动机能驱动绩效吗？如果绩效仅仅是完成某件事情，那么答案是肯定的，但是绩效的内涵远比这复杂。要理解间接动机如何损害绩效，我们首先必须准确理解绩效的真正含义。

## 总动机驱动创造力

1966年，有“创造力之父”之称的E. 保罗·托兰斯（E. Paul Torrance）教授编制了一套测试，他有一个宏大的目标，即揭示创造性思维的秘密。每8年左右，美国

各地会抽取一批儿童来接受这套测试。该测试旨在通过所谓的“发散性思维”现象来测量创造力，其中一个部分是要求被试列举某种物体的用途。以梯子为例，评分员会考察被试能想出多少种不同的答案，这些答案能归为几类，以及答案的独特性。被试可能会想到一些可归类为“爬到高处”的用途，例如：

- 粉刷墙壁
- 换灯泡
- 打扫屋顶

被试还可能会想到一些与爬高无关的用途，例如，梯子可以用作：

- 跨越护城河的桥梁
- 晾衣服的架子
- 健身器械
- 障碍训练场的障碍物
- 小型网球场的球网
- 巨型算盘的框架

这套测试很早就投入使用，因此研究人员能够考察那些受测儿童的人生成就。《新闻周刊》的报道指出：“相较于童年智商，童年创造力与人生创造性成就之间的相关性高出3倍以上。那些在托兰斯任务中提出更多奇思妙想的儿童，长大后成了企业家、发明家、大学校长、作家、医生、外交官或软件开发者。”由此可见，创造力至关重要。

他们还发现，创造力与智商的相关性并不高。研究创造力的专家金庆熙（Kyung Hee Kim）在对4.6万人进行测试分析后指出：“创造力测试得分与智商分数之间的相关性可忽略不计。”传统意义上的智力不一定能激发出打破常规的创造力，创造力不同于智力。

如果创造力对绩效来说至关重要，那么我们肯定希望这个社会的每一代人都比上一代人的创造力更强。然而事实并非如此。过去25年来，虽然智商平均值有所提高，但创造力分数则呈下降趋势。这是一个值得警惕的趋势，因为在这个瞬息万变的全球化、高科技世界，创造力和创新是经济发展的必要条件。

哈佛商学院的特蕾莎·阿马比尔（Teresa Amabile）教授30年来专注于研究人类绩效，并破解创造力的密码。在一次实验中，她招募了波士顿地区的一群诗人。这些人都迫切希望精进诗艺，每周通常会花6小时写诗，平均每人发表近4首诗作，其中一人甚至发表了17首。不过，阿马比尔教授的关注点不在他们的诗歌，而在改变创作动机是否会影响创造力。实验要求诗人以“雪”和“笑”为题，创作结构固定的俳句风格短诗。

在完成作为创造力基准的第一首诗之后，研究人员给诗人们一份写诗的原因清单，并要求他们按个人认为的重要程度重新排序，时间为5分钟。这种排序练习是研究人员常用的一种方法，旨在临时重构一个人的动机。有些诗人收到的是直接动机清单，每个原因都与诗歌创作本身直接相关，例如：

- 你喜欢舞文弄墨。
- 你珍惜自我表达的机会。
- 你享受与自己笔下的想法、人物、事件及形象发生联系。

这组诗人是高总动机组，在创作诗歌时将体会到更多玩乐。其他诗人则收到一组可归类为间接动机的写诗原因，例如：

- 你的老师和父母一直鼓励你写作。
- 你听过一些作家因一本畅销小说或诗集实现财务自由的故事。

这组诗人是低总动机组，在实验中更容易感受到情绪压力和经济压力。

两组诗人提交作品后，由评委团对其创造性进行打分。该评委团由12个诗人组成，他们并不知道实验的细节。仅仅经过5分钟的启动，高总动机组诗歌的创造性得分就比低总动机组高出26%。

阿马比尔教授非常担心间接动机的负面影响，因此她没有让低总动机组的诗人在实验结束后立刻离开，而是让他们仔细看看直接动机清单，希望这些诗人在离开实验室时拥有正确的创作心态。而她得出的研究结论是：“管理者们并非故意扼杀创造力，但是在追逐生产率、效率和控制这些具有价值的商业目标时，无意间就破坏了创造力。”

然而，生产率或效率仅仅是绩效的一个方面。要建设高绩效组织，你需要了解并优化两种相互对立的绩效类型：策略性绩效和适应性绩效。

策略性绩效是一个人执行计划的能力。每项工作都要求以特定的方式完成特定的行动。例如，呼叫中心的推销员每天都要拨打一定数量的电话，每通电话可能需要控制在一定时长内，并将一定比例的电话转化为销售订单。他们可能有话术和流程图，且通话“可能出于培训目的被录音”。所有这些机制都是为了提升组织的策略性绩效，即“照章办事”的能力。与之类似的，企业高管可能专注于季度营收目标、市场份额目标或效率比；程序员可能关注每天的代码行数或项目规划的节点；投资分析师可能关注每天输出的投资理念数量。策略性绩效正是阿马比尔所谓的“生产率、效率和控制”。

“VUCA”4个字母分别代表“volatility”（易变性）、“uncertainty”（不确定性）、“complexity”（复杂性）和“ambiguity”（模糊性）。详细内容见《敏捷领导者》，本书作者是捷克敏捷社区联合创始人苏珊娜·索克沃娃，她在书中分享了其在全球范围内为大量公司和团队提供敏捷培训时积累的经验，《敏捷领导者》中文简体字版由湛庐文化引进，浙江教育出版社出版。——编者注

与之相对，适应性绩效就是个体或组织偏离计划的能力。美国军方用“VUCA”<sup>①</sup>一词来概括策略性绩效的局限性，以及适应性绩效为何如此重要。策略性绩效不足以应对VUCA，个人及组织需要具备调整适应的能力。呼叫中心推销员的话术在一般情况下可能有效，但是，如果遇到勃然大怒的客户，或者要解决技术问题，又或者要帮助陷入困境的同事时，他们就需要做出调整。

然而，适应性绩效行为往往难以测量，有时甚至无法测量，因此它们几乎总是被忽视。相反，经过一百多年的商业实践，企业管理策略性绩效的方法已十分成熟。大多数企业领导者知道如何将目标转化为计划、流程图、企业仪表盘、指标等。但是，如果我们过度专注于策略性绩效，会造成什么后果呢？回想一下你致电呼叫中心的经历，如果发现对方只是在念剧本，你会是什么感受呢？

策略性绩效和适应性绩效相互对立，两者在冲突中共存。企业擅长建设策略性绩效制度，却常在不知不觉中破坏适应性绩效，而卓越的企业文化能平衡这两股对立的力量。但是，总动机具体如何影响绩效呢？为何间接动机会降低适应性，而直接动机会提升适应性呢？下面将展开论述。

## 分心效应：间接动机如何蚕食自驱力

我们首先来看一种异常罕见的工作——只需要策略性绩效的工作。在麻省理工学院进行的一个对照实验中，研究人员要求学生4分钟内，尽可能多地交替敲击键盘上两个按键。他们输入的内容如下：



9.38	6.74	8.17
5.15	6.61	3.06
9.71	0.91	4.88
3.58	4.87	6.42

图3-1 学生需在网格中找出和为10的2个数字

低激励组学生平均获得最高收益的63%，而高激励组学生仅获得43%。值得注意的是，艾瑞里还发现，在按键实验中因高激励提升最显著的学生群体，在数学实验中却受高激励负面影响最大，这表明他们对间接动机的利弊最为敏感。

同样是这群未来将成为外科医生或火箭科学家的麻省理工学院学生，在解决简单数学问题的实验中，高激励组的表现反而差了32%。<sup>⑨</sup>艾瑞里通过实验证明，当一项工作只需要策略性绩效时，间接动机能提升绩效；但当工作需要适应性绩效时（例如解决问题），间接动机则会降低绩效。

公开解答字谜时，学生仅完成总量的22.2%；私下解题时，完成率则提升至38.5%。

这一实验完美地诠释了分心效应。那些有机会赢得“巨款”的学生无疑希望表现出色，可是经济压力使他们分心，因为他们一心想着奖金，而不是任务本身。当艾瑞里让芝加哥大学的学生在其他同学的围观下，解简单的字谜（将一个单词的字母重

新排列得到一个新词)时,他们同样因情绪压力而表现失常,解题数量仅是无人围观时的一半左右。<sup>②</sup>

你也可以自行验证:让一些同事在其他同事面前解一道数学题。如果你想加码情绪压力,可以规定解出答案的人能立即坐下。那些仍然站着的人受情绪压力影响,会觉得自己脑子一团乱麻。我们已在CEO、顾问及计算机科学家等数学能力突出的人身上验证了这一现象。

**动机与活动关联越远,人就越容易分心。**艾瑞里指出:“除注意力狭窄之外,高激励还会占据劳动者的心智,无论是设想获得奖励的未来,还是得不到奖励的追悔莫及,这些想法会使其难以专注于眼前的任务而分心。”

大家可能都经历过思维卡壳的瞬间。但是你有没有停下来思考过,为什么我们最容易在需要发挥出最佳水平时掉链子?如果我们能从头设计自己的心智,我们绝对不会将“掉链子”作为一个功能要求。回想一下你第一次站在一大群人面前演讲的情形。那次演讲非同小可,表现优异意味着你的职业生涯将突飞猛进。然而,当你开口讲话时,你的嘴里感觉像塞了一团棉花。你满脑子都是观众会怎么想,而不是专注于自己的演讲。我们都曾有过这样的经历!或许你是在某场重要考试或工作面试前出现过这种感觉。这就是分心效应。

除极少数情况外,每份工作既有需要策略性绩效的部分,也有需要适应性绩效的部分,一个拥有高总动机的人能兼顾二者。如果通过施加情绪压力或经济压力来降低他的总动机,那么其注意力将从工作本身转移到与工作“分离”的动机上。而分神会直接降低其调整适应的能力。一个受分心效应影响的人,至少仍然是想做好工作的。但如果一个人的总动机继续降低,抵消效应就要登场了。

## 抵消效应:过度奖励瓦解员工奉献精神

组织公民意识是一种适应性绩效行为现象。如果员工会主动帮助有需要的同事,或者在无人监督时仍能维护组织利益,那么这个组织将发展得更好。但是,一般来说,我们难以依照精心制订的计划来测量助人行为。那么,我们要如何培养人们乐于助人的品质呢?

为了探寻答案,德国的马克斯·普朗克研究所(Max Planck Institute)招募了一组能参与实验的最年幼者:20个月大的幼童。这个年龄的儿童已经学会奔跑,但是很容易跌倒;他们会爬楼梯,但是下楼时可能需要帮忙;他们会说20~50个单词,且尚未接触企业文化。

每个幼童都被安排在一个有桌子的房间里。一名叫安娜的研究助理坐在桌边写信,然后“不小心”把笔掉到地上。安娜俯身趴在桌上,伸手捡笔,并发出犯难的声音。

音，可依然够不到。这时，幼童会怎么做呢，是视若无睹还是笑出声？都不是，78%的幼童会出手相助。他们丢下玩具，穿过房间，捡起笔并递给几分钟前第一次见面的那位女士。除了笔外，安娜多次掉落物品还包括纸张和晒衣夹，大部分幼童大多数时候都会毫不犹豫地伸出援手。

为了训练他们始终保持助人行为，研究人员对部分帮助他人的幼童给予奖励：一个能让玩具发出“叮当”声的代币，这对幼童来说算大奖了。从直觉来看，这是很合理的做法。还有什么比奖励助人行为更能培养助人精神呢？而对照组的幼童则未获得任何奖励。

经过数轮训练之后，研究人员想看看这些儿童是否已形成行为习惯。于是他们继续测试这些儿童的助人行为，不过这次没有任何奖励。当笨手笨脚的安娜再一次把笔掉到地上时，你认为会发生什么呢？幼童还会放下手中的玩具去帮助她吗？结果是，从未获得奖励的对照组幼童继续提供帮助，尽管次数稍有减少。坦白地说，当安娜第14次把笔掉到地上时，我们都不确定自己是否还会去帮她，但是这些幼童做到了，助人比例达到89%。

而那些接受奖励训练的儿童又如何呢？他们帮助安娜的比例仅为53%，无视她的比例占了近一半。他们能听到安娜犯难的声音，也能看到她恳求的表情，但是现在要不要帮她成了一种“算计”，这就是抵消效应。

**抵消效应是指当一个人的总动机降至一定程度时，会完全不再关注适应性绩效。你可曾用“照章办事”来形容同事甚至是你自己？换句话说，他只按要求完成任务，绝无一丝一毫的个人发挥。他只专注于能减轻自己压力的策略性绩效行为，“做正确的事”的动机被“抵消”了。幼童的助人本能正是被奖励抵消了。他们开始权衡得失，会问自己：“我现在可以做别的事，那么帮她真的值得吗？”**

抵消效应在工作中随处可见。比如，一名推销员为了完成季度销售目标而压力极大，她不再帮助同事，不再解决难题，并且动辄放弃难以应对的客户。就连高管也面临这种风险。在短期目标的压力下，一些高管不再专注那些难以测量但可能更加重要的长期目标，这样的情况你应该见过不少吧？

东京的一群研究人员测量了抵消效应对坚持不懈这一适应性绩效的影响。所谓坚持不懈，是指无论事情多么困难，依然锲而不舍。一个坚持不懈的员工可以死磕难题，或者不畏困难，争取高质量成果。研究人员将实验分为3个部分，被试则分为两组，一组是“奖励组”，另一组是“无奖励组”，并使用功能性磁共振成像扫描被试的脑部。

实验第一部分，被试拿到一个码表，并需要在第5秒时精准地按下按钮。奖励组被试每次按表将误差控制在0.05毫秒以内，就能获得2.2美元的奖励。无奖励组被试

则被告知，在实验结束后会因参与而获得一笔钱。实验第二部分，被试被送到一间等待室休息，里面摆满了报纸、杂志和其他会分散注意力的物品。他们并不知道，房间中的隐藏摄像机正在观察他们是否会继续练习按表。

令人惊讶的是，首次去休息室时，无奖励组的练习次数是奖励组的2倍多，之后再一次去休息室时，达到4倍。你可能会认为奖励组应该有更强的动机去练习，但事实并非如此，奖励抵消了他们的坚持。

实验第三部分，所有被试重新回去完成码表任务，与幼童实验一样，这一次两组被试都没有奖励。此时，有趣的现象出现了。在实验的第一阶段，两组码表“运动员”心智上均专注投入，他们脑部与动机相关的区域都明显被激活了。无奖励组脑部扫描结果在休息前后基本上保持一致，但是当奖励组不能再获得奖励时，他们的脑部活动几乎减少到零。抵消效应不仅是一种心理效应，还有神经层面的参与。

元分析显示，自由选择行为（即被试在不知道被观察时的自主练习时长）的相关性系数为-0.28。该指标可作为“坚持”的实验室替代测量指标，因其有效捕捉了活动坚持度。此相关系数的95%置信区间为-0.38~-0.18。

元分析显示，自我报告兴趣的相关性系数为-0.01（95%置信区间：-0.1~0.08），表明二者无显著相关性。

这类实验已被数十位不同的研究人员实施了数百次。动机理论之父爱德华·德西和理查德·瑞安分析了128项此类研究，以考察其结果是否一致。与码表实验的科学家一样，他们发现基于表现的奖励会抵消自然的玩乐感，从而对“坚持”产生负面影响。<sup>⑩</sup>更有意思的是，他们发现尽管被试的“坚持”明显减少，但其自我报告的满意度却基本没变。<sup>⑪</sup>换句话说，人们对满意度的自我感知与实际工作表现之间的关联甚微。如果只是调查员工的满意度，那么你可能无法发现企业文化对其绩效的负面影响。

运用间接动机的组织必须在策略性绩效和适应性绩效之间做出权衡。尽管大部分管理者应该都很熟悉这样的权衡，但是它们的影响很难衡量。下面是3个最重要且破坏性可能最大的权衡：

- 数量和质量之间的权衡
- 单打独斗与团队合作之间的权衡
- 短期结果和长期结果之间的权衡

高总动机文化能让你免于权衡，两者兼得。然而对于低总动机文化来说，还有比抵消效应更糟糕的事，那就是可怕的眼镜蛇效应。

## 眼镜蛇效应：错误激励引爆文化瓦解

为了观赏野生动物，许多人远赴他乡，但是在印度的城市里，你偶尔在大街上还能看到优哉游哉的水牛、豹子和眼镜蛇。19世纪，印度处于殖民统治时期，据说英国政府为了减少德里市的眼镜蛇数量，曾悬赏捕杀眼镜蛇。最初，计划进展顺利，人们用死蛇兑换赏金，蛇患似乎得到了控制。但事实并非如此，一些精明的商人意识到死蛇有利可图，于是这些有生意头脑的人开始建造养蛇场，饲养更多的眼镜蛇！殖民统治者发现之后，便取消了悬赏。眼镜蛇“身价”因此一落千丈，养蛇户别无选择，只能将蛇放生。最后，德里市的眼镜蛇数量反而增加了。

德里市政府没有意识到，他们真正的目标不是获得更多的死蛇，而是减少活蛇数量。他们搞错了奖励对象，仅仅因为这个对象更容易测量。企业针对收入或“员工满意度”等狭隘指标进行激励，也是犯了同样的错误，由此带来的副作用和意外后果往往比他们试图解决的问题更糟糕。

虽然每项工作都包含策略性绩效和适应性绩效的要求，但同时也会为“适应不良的绩效”创造可乘之机。当一个人的总动机非常低时，他就会开始寻找减轻自身压力的最短路径，即便该路径与目标背道而驰。这就是所谓的眼镜蛇效应，它在组织内极为普遍。

呼叫中心的经理希望客服人员能尽快帮助客户，因此他们将客服人员的薪酬与每小时接听的来电数量挂钩。当客服人员发现接听数量太少时，预料之中的眼镜蛇效应就出现了：他们接起客户电话后马上挂掉，以此来增加自己的接听数量。

Atlas（一家真实公司的代号）一直因其过往的成功而备受赞誉，但是其销售数据及客户访谈透露了公司某部门未解决的暗流。那就是该部门80%的销售额来自每季度的最后一个月，并且每次只要销售额猛增，利润率就会下降，因为那些销售额都是通过大幅折扣获得的。这背后的原因就在于Atlas设定目标和支付薪酬的方式。与很多公司类似，Atlas的绩效体系围绕着季度盈利目标构建，每个销售人员都是按是否达成目标进行考核。而他们也确实达成了目标。

将销售目标与季度盈利目标挂钩似乎是毋庸置疑的最佳实践，但需要考虑可能引发的眼镜蛇效应。当销售团队的总动机低到一定程度时，为了达成目标，销售人员可能会采取打折、夸大其词等手段，总而言之，会寻找各种适应不良的方式来操纵系统。由于销售人员不是真心实意想这样做，所以他们会一直拖到压力大到不能再大的季度末期才行动，这将造成许多次级效应。现金流波动性大，公司的借贷成本随之增加。为了交付服务，公司在每个季度初期必须马力全开，超负荷运转，可是到

了季度末期产能又会闲置。与此同时，客户对公司的信任也将逐渐瓦解。一位Atlas的客户告诉我们，他与其他客户一样，已经对Atlas的套路心知肚明。他说：“我发现只要将采购集中到季度末，就能拿到20%左右的降价。这并不理想，但这是我必须参与的游戏。”

一项学术研究调查了美国一家跨国公司的近千名销售人员，结果发现，为了赢得销售竞争，绝大部分受访者会采取一些对客户或公司不利的行为。约70%的受访者会说服客户进行远期购买，公司可以先将这笔收入入账，之后再交付。这看似是一种无害操作，实则会导致下个季度的缺口进一步扩大。59%的受访者表示，他们会将自己的其他责任弃置一旁，即放弃组织公民意识。35%的受访者表示，他们会过度推销那些能获得公司激励的产品。18%的受访者会减少助人行为，13%的受访者会接受更高的信用风险。这些比例已经相当高了，更何况人们还倾向于少报自己的不道德行为。如果奖励相对较低的销售竞争已经导致以上结果，那么试想一下：当销售竞争关乎奖金、饭碗和自尊时，会带来什么样的后果？

眼镜蛇效应是隐蔽的，在被发现之前，它们几乎无法测量。一旦公司发现了“眼镜蛇农场”，它就面临两种选择：要么摒弃间接动机战略，打造一种能提升总动机的企业文化，要么加强管控，雇人监督以减少眼镜蛇效应。大多数公司往往会选择后者。

“打地鼠”是一款街机游戏，机械地鼠会随机从面板孔洞中弹出。玩家需用锤子击打尽可能多的地鼠，击中数量越多，得分越高。

公司常常会错误地认定，这些眼镜蛇效应是由于招聘过程中混入了“害群之马”，而非企业文化上的缺陷。（第5章“归因偏见”将解释我们为何会犯这种错误。）这些行为通常只在引发问题后才会被处理，而且往往是通过间接动机（例如惩罚）来解决，几乎可以肯定问题会反复出现。结果就是陷入无止境的“打地鼠”（或“打毒蛇”）游戏，或者更糟糕的是，绩效恶性螺旋式下降。<sup>②</sup>

## 新绩效训练场

目的 评估团队双引擎绩效的平衡度。

步骤 1 列出团队最近 3 个月的主要成果

成果	属于策略性绩效 / 适应性绩效	对动机的依赖程度	改进方法

步骤 2 请思考

- 你的团队在两种绩效维度上的优势与短板分别是什么？
- 现有绩效考核是否在某一维度上倾斜过重？
- 你能设计一个同时锻炼两种绩效的任务吗？

### 当三大效应共同发挥作用

图3-2总结了上文的3种效应。随着总动机降低，适应性绩效逐渐消失，最终被适应不良绩效所取代。从始至终，策略性绩效看起来都表现良好，就像死蛇数量在不断上升。而由于策略性绩效仍然很高，人们很容易忽视分心效应、抵消效应和眼镜蛇效应的存在。如果策略性绩效是你考察绩效的唯一“窗口”，那么在爆炸性事件发生之前，你都不会注意到总绩效正在降低。

		策略性绩效	适应性绩效	适应不良绩效
高总动机	高总动机文化	高	高	无
	分心效应	高	中等	低
	抵消效应	高	无	低
低总动机	眼镜蛇效应	高	无	高

图3-2 分心效应、抵消效应和眼镜蛇效应

当分心效应、抵消效应和眼镜蛇效应“三管齐下”时，就会酿成一场“完美风暴”。

2008年金融危机之前，抵押贷款行业就是如此。泡沫破灭之前，有家公司曾试图为其抵押贷款专员打造高总动机的企业文化，但为时已晚。这些抵押贷款专员的目标是从抵押贷款经纪人，也就是直接与借贷者合作的独立中介那里获取尽可能多的业务。

在2006年左右的行业鼎盛期，抵押贷款从业者似乎做什么都顺风顺水，无可挑剔，但这家公司却不断加大贷款专员的情绪压力和经济压力。绩效不佳者被开除，高绩效员工的收入则与他们放出的贷款数额挂钩。就算存在“不良贷款”的惩罚机制，也基本上无法执行，因为没人知道一笔贷款会不会在数月甚至数年后变成坏账。

即便到了那时，你也难以追溯贷款变为坏账的具体原因。我们采访了数十名贷款专员，甚至花了数天时间实地观察他们的工作，亲眼见证了这3种效应。

首先是分心效应。每到月末，当贷款专员的绩效面临结算时，你可以看到他们脸上写着“分心”二字。他们每天都会花一小时来计算自己的绩效。未能达成交易的电话明显会激怒他们。压力与日俱增，客户体验则一落千丈。

其次是抵消效应。处境最岌岌可危的贷款专员开始偷奸耍滑。例如，他们不会完整填写收到的抵押贷款申请表，只填写关键栏目；当客户的申请资料部分存疑时，他们也睁一只眼闭一只眼；客户确实需要帮助时，他们也不会坚持不懈或别出心裁地寻找解决方案。这不仅导致客户体验变差，还使放贷质量每况愈下。

最后是眼镜蛇效应。我们观察到，那些可能获得最大收益或遭受最大损失的贷款专员会“修建”自己的“眼镜蛇农场”。为了提高放贷额，他们会教抵押贷款经纪人如何钻系统空子。他们非常清楚申请表怎么填写才能通过审核，需要提交哪些文件，可以省略哪些文件。他们手把手地指导经纪人如何让每笔贷款获批。

终于，负责贷款业务的高管察觉到了不对劲。刚开始，他们的做法与大部分公司一样，那就是加强对员工的监督，甚至组建了专门的团队，去检查那些本就负责核查其他人工作的员工。但是，贷款专员总会找到新方法来自钻系统空子。不到一年，一切就全部崩塌了，造成的损失已无法挽回。

如果你与本章开头的那位高管一样，将绩效完全等同于策略性绩效，那么你就无法理解总动机为何至关重要。但是，一旦理解适应性绩效和适应不良绩效，就会豁然开朗。

随着总动机的下降，适应性绩效会随之降低，适应不良绩效将取而代之。

反之，随着总动机的提升，适应性绩效也会随之提高。适应性绩效是创新、创造力、优质的客户体验、卓越的销售技巧等诸多长期难以企及的成果背后的秘诀。拥有高总动机的个体能创造卓越绩效，而拥有高总动机文化的组织则能成就更宏大的事业。

## 即刻行动

### 总结要点：

1. 单一绩效导向会削弱另一种绩效的能力。
2. 动机类型的平衡决定双引擎能否协同运转。
3. 绩效体系需要同时评价两种能力。
4. 在团队管理中应刻意营造双引擎场景。

### 行动计划：

1. 本周内识别3个既需要执行也需要临场应变的关键场景。

2. 针对每个场景，明确既定目标与灵活空间。
3. 设计一个小型复盘会，讨论“如何在不牺牲执行力的情况下提升适应性”。

## 第4章 平衡之道：执行计划与偏离计划的动态博弈

在你的团队中，这些事发生过吗？

场景1

- 公司在某季度冲业绩时全面加压，任务完成后却发现团队士气跌入谷底。
- 如果你是负责人，你认为问题是出在执行力（阳）不足，还是适应性（阴）不足？

场景2

- 一支团队创意丰富、想法不断，但交付周期总是拖延，导致客户失去耐心，最终流失。
- 你会如何在不压制创意的前提下，让团队按时交付？

场景3

- 团队氛围温和、成员间关系融洽，但在关键冲刺时缺乏拼劲。
- 你认为这样的文化长期会对绩效产生什么影响？

截至目前，我们的讨论一直集中在总动机对个人绩效的影响。然而，当总动机“浸润”整个组织时，其力量将更加强大。

总动机并非一种随机的心理特质，而是人类为了应对不断变化的世界而进化出的一种强大本能。真正卓越的组织，必定能打造激发我们适应本能的文化。接下来我们将具体阐述如何实现它，不过在此之前，我们需要定义何谓“文化”。

### 高绩效组织必须兼顾执行与适应

定义事物存在多重维度：既可通过构成要素（如车轮、发动机、座椅和方向盘）来定义汽车，也可通过运作机制定义——例如“无马马车”的表述限定了运行方式。更可基于目的论定义，如“将宇航员从登陆舱运送至陨石坑的机器”。哲学家将第三种称为“目的论定义”。我们认为，要构建高绩效组织文化，必须采用目的论定义——即聚焦于文化存在的根本目的。唯有如此，真正的解决方案才会显现，而干扰项方能被逐一排除。

何谓战略？当我们向商界领袖们提出这个问题时，大部分人的答案都大同小异：

“战略为我们指明目的地以及通往目的地的路径。”但是当我们请他们为文化下定义时，没人举手或抢答，现场一片沉寂。最终，一位勇敢者冒险一试：“文化是我们共有的一套价值观和行为准则。”这个答案是个不错的开头，且基本上就是词典定义，但是如果你的目标是打造高绩效文化，那么这个定义是不够的。<sup>⑤</sup>

对于战略与文化之间的差异，一位意想不到的人物给出了极佳的阐释。“人人都有计划，只是计划会在脸上遭受一记重拳时通通失效。然后他们就会像老鼠一样，因恐惧而僵住。”这并非某位哲学家的“哲言智语”，而是出自拳击手迈克·泰森之口。泰森对“脸上遭受一记重拳”有着切身体会。他是青少年奥林匹克运动会拳击项目将对手击倒出局用时最短（8秒）的纪录保持者，20岁时便成为史上最年轻的世界重量级拳王。“铁迈克”的这句话生动揭示了，即使最好的战略在遭受意外时也会分崩离析。当计划失效时，你的组织是会“僵住”，还是会“适应”？你的反应取决于所在组织的文化。

《牛津英语词典》将战略定义为“旨在达成长期或总体目标的行动计划”。这种计划将催生策略性绩效的机制，如流程图、仪表盘、绩效管理等。这些工具非常重要，它们让组织一以贯之地专注，甚至能揭示计划的不足之处。而当面临VUCA必须偏离计划时，文化决定了员工的应变能力。高绩效文化能激发创造力、问题解决能力、坚持不懈及组织公民意识，并带来适应性绩效。因此，我们将高绩效文化定义为通过总动机使适应性绩效最大化的系统。

任何计划都无法完全预料或解决组织将遇到的各种VUCA状况。客户各不相同，市场各不相同，机器会发生故障，科技会进步，新的竞争者会出现，世界在不断变化。组织没有一刻是可预测的，必须时刻在各个层面进行调整适应，文化因此派上用场。

总的来看，文化和战略，以及它们的成果——适应性绩效和策略性绩效，就如同阴阳两极。正如阴阳之道，两者本是一体两面，对绩效来说都很重要。它们看似矛盾对立，实则相辅相成（见图4-1）。

## 策略性绩效

- 执行计划时，表现如何
- 来自战略



## 适应性绩效

- 偏离计划时，表现如何
- 来自文化

图4-1 适应性绩效与策略性绩效、文化与战略的阴阳之道

战略帮助我们将所有能量集中在关键目标上，是强度力量；而文化能让我们应对无法预测之事，是灵活力量。它们共同创造出绩效的完整视图。彼得·德鲁克是20世纪最具影响力的管理大师之一，他曾说过“文化以战略为早餐”。然而，这不是一个非此即彼的问题，两者可以兼得。战略和文化不应相互为食，而应携手共进，吃掉竞争对手的“早餐”。

## 连水厂都能激发创新：总动机比KPI更有力量

经常有人问我们：是否存在无法或没有必要打造总动机文化的工作场所？不难假定，水处理厂可能就是这样的场所。这里的工作似乎一成不变：机器将进水净化到可供人类饮用即可。这哪里需要总动机和适应性绩效？员工只需要按正确规程操作即可。

格兰特的研究聚焦于亲社会型目标动机。尽管“目标动机”存在其他形式，但我们认为可将其视为同构概念。实证表明，亲社会效益是构建目标动机最稳定的途径。需说明的是，该实验未纳入惯性行为变量。

在这些实验中，格兰特将“适应性”定义为“创造力”。通过分析其调查问卷的具体题项，我们认为这种术语转换具有合理性。

与适应性（格兰特称之为“创造力”）的相关性：玩乐动机（0.21）、目标动机（0.1）、前景动机（0.13）、情绪压力（-0.04）、经济压力（-0.06）。其中仅玩乐动机具有统计学显著性。

然而，沃顿商学院的亚当·格兰特教授和同事进行的一组实验表明，上述“假设”大错特错。水处理厂的水泵24小时运行，强降雨可能使其不堪重负；水处理使用的氯气可能泄漏，引发致命事故。因此，发现潜在问题并提早解决，可以避免设备停

运，甚至挽救生命。格兰特调查了水处理厂的员工，考察其各种动机的强度，<sup>注</sup>然后由经理评估他们的适应性<sup>注</sup>。结果发现，适应性最强的员工负责“设备故障预防技术开发、拟定新的污染控制方法及提出新的工作流程与安全规程”。正如你所预料到的，直接动机（玩乐、目标和前景）与高水平适应性密切相关，而间接动机（情绪压力和经济压力）就不那么密切。<sup>注</sup>

值得注意的是，在另一项类似研究中，格兰特还考察了人格特质对适应性绩效的影响，例如安保人员的尽责性及对新观点的开放性等。结果表明，这些人格特质与他们的适应性绩效无显著相关性，自主感也是如此，总动机则与之显著相关。

然而，相关性并不一定意味着因果关系。格兰特想要确凿无疑地证明，玩乐动机和目标动机导致了适应性行为，而非适应性行为催生了玩乐动机和目标动机。

为此，格兰特招募了一群学生，表面上邀请他们帮助当地一家企业解决问题，并给出两个选择：解决一个有趣的问题或者无聊的问题。不出所料，所有学生都选择了有趣的问题，但是部分学生被告知有趣的小组已经满员，他们必须去解决无聊的问题。可实际上，有趣的问题和无聊的问题一模一样。格兰特只是误导了部分参与者，这样一些人被“启动”，感觉自己是在“玩乐”，另一些人则不会。

接下来，格兰特需要让部分参与者感受到“目标”。所有参与者的任务都是帮助一个乐队赚更多钱。部分参与者被告知乐队生活困难：“乐队6名成员都需要养家糊口，他们穷困潦倒，每个星期都入不敷出。”其他参与者则被告知，这个乐队由经济有保障的商人和律师组成，玩音乐只是他们的业余爱好。这样，部分参与者同时感受到了目标和玩乐，而另一部分则两者皆无。

学生提出乐队如何才能赚到更多钱的方案后，由音乐产业的两位独立专家评估其创造性。仅需几分钟的启动程序，相比非玩乐和非目标组，玩乐和目标组所提出建议的创造评分高出30%。由于动机是在工作开始前被激发的，所以显然是动机导致了适应性差异，而不是相反。

## 为什么没有领导的白蚁垤巢比KPI组织更高效

了解总动机能造就适应性更强的个体，就足以打造一个高绩效组织吗？拥有适应性最强的个体是必要条件，但并非充分条件。根据诺贝尔奖得主对混沌和复杂性的研究，我们认识到适应性个体必须按照特定方式协同工作，才能真正形成适应性组织。这一概念被称作“涌现”。为了解释这一概念，我们从一个比人类组织简单的例子入手，这里以白蚁为例。

在昆虫界，白蚁堪称“书呆子”。与蚂蚁这种昆虫界无孔不入、无所不能的运动健将不同，白蚁没有坚硬的外骨骼。它们的身体柔软苍白，在太阳下会被晒死，甚至一阵微风就能将有翅膀的白蚁吹走。尽管如此，白蚁可能是地球上最成功的陆生动物。

这里将牛排除在生物量霸主候选之外，因其种群规模实为人类文化产物，非牛自身发展所致。

对于分类学同仁，我们意识到本研究存在分类层级的越界比较（种、科、目）。虽并非同类比较，但若将人类、蚂蚁和白蚁统一归至最低分类单元（目级），我们推测结果仍具一致性。此标准化处理反而会增加读者的理解成本，却无实质增益。

本研究指出，白蚁与蚂蚁的数量比接近30：1。鉴于白蚁的生物量约为蚂蚁的1/10，据此推算得出的白蚁生物总量预估将达到蚂蚁的3倍。

衡量一种动物是否成功的一个指标是其生物量，即所有个体的质量总和。从生物量的角度看，白蚁、蚂蚁和人类是目前地球上最成功的3种陆生动物。<sup>①</sup>人类的生物量约为3.5亿吨。据估计，蚂蚁的生物量为人类生物量的1~30倍，<sup>②</sup>而白蚁的生物量更大。<sup>③</sup>

出人意料的是尽管白蚁与蚂蚁（包括人类）在行为上存在诸多相似之处，但三者亲缘关系上却相距甚远。

尽管这3个物种差异很大，<sup>④</sup>但它们有一个共同特质：都发展出了创造适应性群落的本能，并且出奇地相似。

白蚁群落的复杂性绝对令人惊叹。它们建造的垆巢有些高达9米以上，是一个庞大且控温的农场，用于培植营养丰富的真菌，可帮助它们消化木材食物。这种真菌不易培育，为了维持完美的环境，白蚁必须不断适应。在巨大的土质“烟囱”内，白蚁通过不断调整通风口来精准控制温度、湿度和二氧化碳气体的比例。这就好比在一个炎热的夏日，让纽约地铁系统的每个人适当地开关窗户，从而将地下湿度始终维持在一个理想水平。这听上去像天方夜谭，却是白蚁的日常。我们许多人养盆绿植都费劲，一不小心就养死了，白蚁却能应付每天的温度波动，以及旱季和雨季的变化。

此外，它们还必须适应周边的动物。当遭到天敌蚂蚁袭击时，头大颚大的白蚁兵蚁倾巢而出，工蚁则在它们后面封住出入口。这就是组织公民意识，那些白蚁兵蚁执行的是自杀式任务。

白蚁丘的高度可达白蚁自身身高的万倍。若人类按此比例建造建筑，其高度将达到珠穆朗玛峰的两倍。

以上所有这些行为都是自组织，在没有等级体系的情况下完成的。创造力专家保罗·普尔塞克（Paul Plsek）这样写道：“如果以建筑者自身身高为参照，那么白蚁建造了地球上最宏伟的建筑结构，然而，白蚁没有CEO。”<sup>①</sup>人类将繁殖型白蚁称作“蚁后”，这可能是因为我们潜意识里总认为必须有领导者。但是白蚁蚁后与垆巢里其他公民别无二致。她数十年如一日地尽忠职守，既不会管理其他白蚁，也不负责垆巢的设计建造。白蚁们不会在数九寒天让她调节恒温器。每只白蚁都遵循着一套复杂的本能，这些本能由局部环境改变和正面反馈触发。

想象一下，如果我们能建设一个这样运行的组织会如何？只要出现问题，人们就会自发组织解决；只要发现新的收入来源，资源就会倾斜过去，抓住这个新机会；每个人都能展现出最好的自己，同时将集体需要置于首位。那么，我们要怎样建造自己的“垆巢”呢？

白蚁垆巢是“涌现”现象的典型例证。所谓涌现，是指集体的各个组成部分能通过自组织，成为一个远比各部分之和更复杂的系统。这类系统几乎总是自组织的，并展现出无与伦比的适应性绩效水平。我们可以将涌现系统与汽车发动机这种相对简单的机器进行对比。发动机的每个零件都扮演着特定角色，与其他零件一起运作，以可预测的方式推动汽车前进或后退。不过，汽车发动机并不会“适应”。而在白蚁的垆巢内，每只白蚁都能根据环境变化扮演不同角色。

只要你注意观察，会发现涌现的例子数不胜数。比如，人类城市与经济、鸟群与兽群、互联网、人类大脑与免疫系统，甚至某些企业构成的较大生态系统。丰田以名副其实的先进供应链管理闻名于世，一位复杂性领域的研究人员指出，丰田供应网络之深之广，超乎想象。在这些例子中，个体单元，例如公司员工、大脑中的神经元、人体白细胞、供应链上的企业，拥有结构化的方式来适应局部环境并相互协作。随着成千上万甚至百万千万的个体单元形成群体，极其复杂且往往无法预测的生态系统就形成了。

其实，我们的日常生活中也存在涌现。我们在纽约市的一间办公室里撰写本书，这座城市的食品供应网络就是一个涌现系统。没有人监督，也没有宏大设计，但是每个街角杂货店都能买到牛奶和面包。如果出现短缺，勤劳自主的人们自会解决问题。与白蚁垆巢一样，城市本身就像一个活的有机体，居民则像发挥各自功能的众多细胞。

## 新绩效训练场

目的 诊断团队的“阴-阳”平衡状态。

步骤 1 列出团队最近 3 个重要项目或决策

项目 / 决策名称	更偏策略性 (阳) 还是适应性 (阴)	主要动机类型	对绩效的影响

步骤 2 请思考

- 你的团队是否在“阳”的一面过度用力，或在“阴”的一面缺乏能量？
- 哪些管理行为可能无意间破坏了这种平衡？
- 如何设计一个既能激发斗志又保有人性关怀的机制？

### 从层级到自组织：总动机如何让组织更灵活

涌现是复杂性理论领域的一个研究主题。该理论研究主要探讨的一个问题是：简单组成部分如何通过自组织形成无比复杂且具有适应性的系统？复杂性理论家的标志性信念之一就是，涌现型组织是适应性的典范。生物量排名第一、第二和第三的优胜者都培育出了这样的本能，并建立了将适应性拓展至整个群体的机制。

那么，在卓越组织的管理与创建方面，涌现教会我们什么呢？现在假定有3家存在同业竞争关系的公司，所处行业的客户需求复杂多变。

- 第一家公司有一套僵化死板的战略方针，会制订计划并高度专注执行，管理方式倾向于命令与控制。员工任何时候都严格执行计划，不允许有任何偏离。相信许多人都感受过在这种公司工作的痛苦。
- 第二家公司既制定了战略，也打造了允许个人调整适应的企业文化。员工努力探寻更优的工作方法，但是他们的影响力仅限于自身周边环境。
- 第三家公司打造的企业文化，能让个人高度调整适应，并将自己的想法扩散到整个组织。员工之间共享自己的最佳创意，随时准备向同事学习。当有人发现重大问题时，其他人都会主动帮忙。

显然，第三家公司的适应性最强，长远来看将最为成功。适应性组织注定会赢。

美国马萨诸塞大学的本雅明·利希滕斯坦（Benyamin Lichtenstein）指出，复杂性理论需要一种截然不同的管理风格。他写道：“鉴于现代世界的复杂性，传统的层级制领导观越来越派不上用场。”利希滕斯坦和同事确定了高绩效适应性组织涌现的一系列条件。

首先，组织的个体成员必须在自己环境中具有适应性。没有什么能阻止一只白蚁今天为垤巢补洞，第二天需要时又再钻一个通气孔。它们的本能迫使其采取行动来适应不断变化的环境。人类组织也必须鼓励并允许成员想出更好的方法来完成工作和服务客户，利希滕斯坦称之为“鼓励创新”和“允许实验和波动”，也可以称之为玩乐。在涌现组织中，玩乐动机并非将工作游戏化或者举办更多派对，而是让人们能够在适应性需求最大的领域进行实验，无论是客户服务或产品设计领域，还是运营领域。

其次，涌现组织必须鼓励公民意识。“公民”之间互帮互学，扩散新思想并共享创新成果。当你开发出一种卓越的新工作方式时，你愿意与整个组织分享；当你看到其他人某件事做得很好时，你也乐意向他们请教技巧；当你发现重大问题时，其他人都愿意帮你解决。

白蚁通过信息素这种化学物质体现自身的公民意识。当一只白蚁发现食物时，它会释放信息素标记路径，让其他白蚁也沿着该路径去采食。人类则更为复杂。我们依赖金钱等工具，同时也依赖“心理路径”。当我们拥有共同的目标和认同时，就会回馈社群。利希滕斯坦将这种共同目标称作“意义建构和意义赋予”，另一位研究者则称之为共享意义和“凝聚力”。这与目标动机直接相关，目标动机让你对自己工作产生的影响以及整个组织充满热情。

## 人类大脑因总动机需求而进化

默里·盖尔曼（Murray Gell-Mann）是诺贝尔物理学奖得主，也是复杂性理论的奠基人之一。他曾写道：“许多人和我一样认为，在心理学和生物学之间搭建‘阶梯’时，最佳策略是自上而下与自下而上同时推进。”谨遵这一建议，我们本章从心理学入手展开探讨。心理学实验为我们揭示了总动机如何促成个体适应性，复杂性理论则解释了总动机如何催生适应性极强的组织，而生物学阐释了其余部分。

我们在生物课上学过人类从何而来——通过进化动力，但是极少讨论人类为何而来。人类存在的原因并非显而易见。尽管复杂生命已存在5.5亿年左右，但像人类这样的心智的存在时间不足其万分之一。人类的大脑能耗极大，其功率为15瓦，而其他同等大小哺乳动物的大脑功率只有3瓦。甚至我们的心脏，需要持续不断地将血液泵送到约16万千米长的静脉、毛细血管和动脉，是地球赤道周长的4倍，其功率也只有10瓦。但人类依然诞生了。

许多进化科学家认为，在很长一段时间里，人类的心智配不上它所需的热量。动物没有人类这种庞大的脑力，照样繁荣壮大。但从200万年前起，环境发生了改变，平均气温开始以每年5~6℃的幅度波动，而在此前的300万年，波动只有1~2℃。加利福尼亚大学的研究人员罗伯特·博伊德（Robert Boyd）和彼得·里彻森（Peter Richerson）提出，我们的大脑是为了应对气候变化率而进化的。这两位科学家写道：“在过去的600万年里，气候……更加多变。从许多方面看，人类文化不过是对气候恶化的直接适应。”我们因VUCA而存在。

人类较大的大脑赋予我们实验、学习、交流的能力，并最终创造了文化。文化使我们能通过模因而非基因来适应环境。里彻森和博伊德指出：“社会学习提升了人类应对环境中时间与空间变化的能力。文化进化让人类能迅速追踪快速变化的环境，因为它通过学习和其他心理力量补充了自然选择。”其他动物经过代际更迭才能发生改变和适应，而人类一生中就能经历多次改变。这些科学家表示：“人类的高级认知技能及其支撑的丰富文化，必然由适应更加快速变化的需求所驱动。”人类生来就是适应性选手，这也是我们拥有总动机本能的原因。

支持上述理论的证据极具说服力。尽管古生物学家已发现许多动物的脑容量在气候波动这一时期变大，但是这种变化与人类进化之间的联系更加紧密。随着气候波动的加剧，类人物种的脑容量几乎同步增大，其高潮便是终极适应性实体——能建设文化的人类。

更大的脑容量使文化得以形成，文化创造出部落和文明，它们比任何单一个体更具适应性。自然已经言明，文化是适应性的力量。

**维基百科，用总动机实现95%的秩序与5%的创新**

当人类设计出合适的文化类型时，就能创造出多种形式的“白蚁垅巢”。维基百科正是阴阳平衡最有趣的范例之一，尽管它并非商业组织，却可能是有史以来绩效最高的组织。维基百科的成绩令人惊叹，如果你不相信，那么可以去维基百科查一查：

- 维基百科是互联网上最受欢迎的十大网站之一。
- 维基百科上有超过3 400万篇文章。作为参照，《纽约时报》（创刊于1851年）档案馆仅有1 300万篇文章——单独来看，这是非常了不起的成就了。
- 维基百科拥有逾7.6万名活跃的志愿编者，其中许多人是匿名写作。

维基百科的成功可归因于确保一致性的战略与实现适应性的文化。它能及时跟进不断更新的信息。例如，2013年美国职业棒球大联盟总冠军赛第5场比赛期间，维基百科就同步更新比分，有12位编者上传每一局比赛的得分和统计数据。最后比赛结束30秒内，就有编者更新了最终比分，而这位编者在过去7年中为3 000多个不同页面贡献过内容。

为了测试维基百科的适应性，有研究人员曾故意在文章中植入13处错误（鉴于人类的行为规范，我们不提倡这样的实验）。结果3小时内，所有错误都被纠正。还有一个更加精妙的实验，植入的错误更加隐蔽，结果1/3到1/2的错误在48小时内得到纠正。这就像在白蚁垅巢上戳一个洞之后的场景：白蚁会立刻组建一个专门团队去补洞，一起工作直到把洞补好。如果维基百科如冰块般凝固不变，就不可能具备这种程度的应变能力。

但是，仅凭适应性无法取得如此巨大的成功，你还需要平衡适应性绩效和策略性绩效，也就是阴阳平衡。就维基百科来说，其页面由来自世界各地截然不同的志愿者共同编辑，而策略性绩效就是要确保页面一致性。尽管没有正式的组织架构，但是志愿者产出的页面在结构方面有着惊人的一致性。

维基百科策略性绩效的一个典型例证，是所谓的“哲学乃知识之本”现象。其运行机制如下：随机选取一个维基百科页面，例如“酸奶”条目，点击文内第一个链接（括号内的音标除外），当前示例指向“细菌”。在“细菌”条目内，第一个链接指向“域”。顺着链接链持续点击，最终必将来到“哲学”条目。现在换一个完全不同的页面进行测试，例如“共识主动性”（这个描述白蚁行为的词语正好可以描述上述现象）。第一个链接指向“合作”，继续点击下去，不出所料，你最终将来到“哲学”，即所有知识的根本。维基百科称，95%的条目最终都会链接到“哲学”条目。如果维基百科如一团蒸汽般混乱，那么它不可能达到高度的一致性。

维基百科堪称人类绩效的巅峰，为了解是什么驱动志愿者为其添砖加瓦，研究人员对其文化进行了深入探究。在一项研究中，研究人员考察了驱动“维基人”参与网站建设的动机，以及他们的满意度。例如，有些维基人编辑页面单纯是因为觉得好玩，有些人则是经济驱动（受雇编辑或认为这能提升自己的商誉）。

研究表明，动机光谱的第一条原则再次得到验证：直接动机提高了维基人的绩效，间接动机反之。玩乐动机、目标动机和前景动机与维基人的贡献大小呈正相关，经济压力动机则与之呈负相关。动机光谱的第二条原则也得到了验证：动机与活动本身距离越近，绩效越高。对维基人来说，玩乐是最强的动机，目标次之，前景第三。

有些出人意料的是，研究人员还发现，所有动机都会带来较高的自我报告满意度。受访者表示，他们即使出于经济压力动机做了某事也会感到满意（满意度和经济压力动机之间的相关性为0.38）。但是，这并不意味着他们一定会贡献内容（经济压力动机与贡献可能性的相关性为-0.28）。人们的言与行往往存在差异。

我们在其他组织中也曾观察到类似模式，这也是为什么绝对不能将员工满意度作为衡量文化力量的标准。

**创造满意度并非难事，但是满意度不一定总能带来适应性绩效。事实上，基本满意正是催生惯性这种最有害动机的绝佳方式。**

管理大师莱昂·梅金森（Leon Megginson）指出，一个物种中，能生存下来的并非最具智慧或最强壮的个体，而是最能适应不断变化的环境的个体。

本章旨在明确“高绩效文化”的定义：高绩效文化是在一个组织中通过总动机将适应性绩效最大化的系统，其目标是适应性绩效，其机制是总动机，其工具是文化钥匙（我们将在本书第四部分对此进行探讨，见图15-1）。该定义清楚地说明了文化功能与实现路径，我们可以据此建设并改造文化。

不过，这中间存在一个巨大的阻碍，那就是尽管生物学特征决定了人类渴求适应性文化，但认知误解与知识匮乏将让我们形成危险的偏见。在我们领导高绩效文化建设的过程中，这些偏见会在我们耳边低语，怂恿我们破坏总动机。即使伟大的维基百科也未能幸免。*Slate*杂志深度分析维基百科社群后发现，原本是为了保护维基百科的善意初衷，却导致社群逐渐失去适应性。新成员感觉自己不受欢迎，现有成员感觉自己被围困。总动机持续下降，适应性绩效也随之降低。而且根据其生命周期，这一结果是可预见的（我们将在第6章中进行阐述）。

在本书第三部分中，让我们看一看那些不易察觉却能让最优秀组织“迷失”的有害偏见。

## 即刻行动

### 总结要点：

1. 阳：策略性绩效——可预测、稳定、按计划执行。
2. 阴：适应性绩效——灵活、创新、快速应变。
3. 过度“阳”会造成疲惫，过度“阴”会导致懈怠。
4. 平衡两者，才能在短期与长期之间找到最优解。

### 行动计划：

1. 观察并记录本周内团队成员在一次工作中的“阳”表现与“阴”表现。
2. 选择当前绩效偏向的一面，设计一个小行动来平衡它。
3. 在下一次团队例会上分享你的观察与改进做法。



# PRIMED TO PERFORM

第三部分

旧模型的困境：  
为何组织深陷绩效陷阱

HOW TO BUILD THE HIGHEST PERFORMING CULTURES  
THROUGH THE SCIENCE OF TOTAL MOTIVATION



## 第5章 归因偏见：误诊绩效的认知病毒

在你的团队中，这些事发生过吗？

场景1

- 销售额下降后，管理层的第一反应是“员工不够努力”，却忽视了市场整体下滑。
- 如果你是决策者，你会先查哪些信息再下结论？

场景2

- 新项目失败，负责人被批评“缺乏执行力”，但团队反映“目标从未明确过”。
- 这种绩效问题的根源可能是什么？

场景3

- 在季度考核中，领导将业绩好坏全归功于个人能力，而忽视了团队支持与资源投入。
- 这样的评估会给团队文化带来什么后果？

尽管我们乐意将启发总动机和适应性绩效理论的所有洞见都归功于己，但事实是，在过去70年里，科学家和研究人员已经系统性地揭示了文化的难解之处。虽然我们分享了不少案例，但它们只是九牛一毛。然而，既然证实总动机威力的证据如此之多，为何间接动机仍能大行其道？

部分原因是显而易见的。间接动机能在短期内小幅提升策略性绩效，且这种提升易于测量。它们就像一种能让整个公司都上瘾的药品。尽管大量科学与管理文献讨论过相关问题，但鲜有商界领袖真正理解动机与绩效之间的联系。这一认知才刚刚开始进入我们的集体意识。研究人员还发现了一个更深层、更顽固的原因：我们自身存在一种偏见，促使我们倾向于采用间接动机。

所幸这种偏见并非牢不可破，我们真正理解之后就能消除它。要想成为卓越文化的领导者，你首先需要消除自身存在的这种偏见。

## 硬币实验：情境如何改变行为动机

这与第3章中78%的幼儿会帮助笨拙的研究员的实验数据形成对比，这是否意味着成人因生活节奏过快而降低了对周遭世界的关注度？

现在假设这样一个场景：时间是1972年，你到了一家商场后突然忘了要买什么，当时智能手机尚未发明，于是你去电话亭给配偶打了个电话。挂断电话出来后，你看到一个陌生人不小心把文件夹掉在了地上，文件散落一地。你会停下来帮忙吗？当我们向商界领袖提出这个问题时，几乎所有人都说自己会停下来帮忙。但两位研究人员通过实验发现，实际上仅4%的人会伸出援手。<sup>⑤</sup>当我们把这个结果告知商界领袖时，他们通常会追问实验对象的学历和成长环境。他们表示，那96%没有帮忙的人肯定缺乏人类的基本价值观。有人半开玩笑地问我们，这项实验是不是在纽约市进行的（实际上不是，实验中的商场位于旧金山和费城）。这些高管的反应属于人之常情，大家总是为不符合自己直觉的结果寻找理由，可惜往往会找错方向。

研究人员又对实验做了一个小小的改变。他们在公用电话投币口留下一枚10美分的硬币，让打电话的人意外发现这个“小确幸”。眨眼工夫就能白捡10美分，这会影响他们的助人行为吗？如果你和大部分人一样，你将很难相信这枚偶然发现的硬币会改变一个人的行为。我们普遍持有一种强烈的偏见，那就是认为一个人做什么决定是受其先天人格驱动的。我们愿意相信，一旦成年，一个人要么是助人为乐的，要么不是。然而这个偏见是错误的。小小硬币却产生了巨大影响，捡到硬币的人中，有88%提供了帮助（相比之下，没有硬币的人仅4%提供了帮助）。

几年后，同样的研究人员进行了更进一步的实验：这次他们在电话亭留下一封已经写好地址但没盖邮戳的信封。现在的问题变成，这枚10美分的硬币，是否会激发他们为一个完全不认识的陌生人盖上邮戳并寄出信件。即使他们不寄，也没人知道。实验结果再一次违背了直觉。没有硬币的情况下，只有10%的人寄出了信件。而发现硬币的情况下，帮忙盖邮戳并寄出信件的人占比高达76%。

这些实验表明，微不足道的条件就能影响一个人是否触发公民意识的念头。对于实验中的绝大部分人来说，他们的公民意识是被一个偶然的“小确幸”所激发的，而非他们人格中某个永恒不变的品质。

你对上述研究的反应很可能与那些高管大差不差。正如其中一位高管所说：“这些实验肯定不对！这里面必然另有蹊跷。”我们凭直觉认定，一个人的价值观、信念或教养决定了他会做出何种决定。我们想要拥有掌控感。我们的直觉很难相信，情境发生一点微小的变化，就能如此剧烈地影响人们的决定。

如果情境如此重要，那我们为何不着手改变情境呢？为何我们要劳心费力换“玩家”而不是改变游戏规则呢？与其督促组织中的每个人，为什么不将所有时间和精力都用来建设企业文化，从而激发出所有人的高绩效呢？答案就是“归因偏见”。

## 我们为什么总将责任推到个人身上

大富翁游戏堪称商业世界的绝佳模拟。玩家在其中购买、出售、交易和租赁房地产。这个游戏固然有运气的成分，但是也需要一定的技巧。赢家往往会低估运气，而高估技巧。为了证明这一点，加州大学伯克利分校的保罗·皮夫（Paul Piff）设计了一场明显被操纵的大富翁游戏，毫不掩饰地作弊。他在TED演讲中介绍道，实验中的优势玩家在游戏开始前分到的资金就是其他玩家的两倍。“优势玩家经过‘起点’时能领取两倍工资，并且他们可以同时掷两枚骰子，而不是一枚，这样他们就可以在棋盘上移动更多格。”

在“碾压”对手之后，研究人员请他们解释自己获胜的原因。根据游戏设置，他们之所以获胜，明显是因为游戏被操纵了。但是，他们并不承认，而是“大谈自己做了什么事情，才买下各种不同的地产，从而在游戏中取得胜利，他们无视那些不平等的游戏设置，包括最初将他们随机分配到优势位置的抛硬币环节”。如果赢家认为自己获胜的原因是自己的技巧，那么就相当于默认对手技巧不如他们，这就是归因偏见的一个例子。即使情境使得某种结果的可能性远大于另一种，我们依然认为责任在于个人。

我们再来看一个略显伤感的关乎生死的例子。为了更好地理解管理人员对安全生产事故的反应，欧洲一群研究人员调查了加纳矿井和工厂的大量严重事故。他们首先调查了曾与事故遇难者一起工作的人，其中有些人对遇难者的工作环境非常熟悉（例如他们从事同样的工种），有些人则不怎么熟悉。“非常熟悉”组仅有6%的人将事故原因归咎于遇难者，而对遇难者工作环境不熟悉的那些同僚，竟有44%将事故原因归咎于遇难者。我们与某人关系越是疏远，就越有可能责备他。

如果你是这个例子中的管理人员，并有归咎于人而非环境的偏向，那么你将如何改善生产安全？你可能会要求所有员工参与更多培训，或将奖金与遵守安全守则挂钩，而不太可能尝试系统性解决方案，例如将危险区域刷为黄色，或者修改生产流程，或者加强机器维护。

我们的思维偏向于将责任推到个人身上，就像在大富翁游戏中那样，输家明明没有错，也是如此。这是社会科学领域的一个突破性洞察。斯坦福大学的李·罗斯（Lee Ross）教授认为该发现非常重要，将这种归因偏见称作“基本归因谬误”（Fundamental Attribution Error）。

## 突破系统思维，要改变玩家还是要改变游戏

了解归因偏见后，你会惊讶于其普遍程度。例如，归因偏见在教育领域“树大根深”，只要学生和教师的绩效出现争议，归因偏见就会乘虚而入。心理学家琳达·贝克曼（Linda Beckman）测试了归因偏见如何影响我们对教育工作者的评判。她在加州大学洛杉矶分校招募了一些教育专业的学生，一组负责讲课，另一组则进行课堂观察与评估。从常理来看，评课的学生应该共情讲课的同学，并且他们正在学习普通心理学，应该能避免归因偏见。可事实并非如此。

为了证明这一点，贝克曼设计了一个明显很糟糕的情境。讲课的学生需要给一群儿童上数学课，但是他们既看不到也听不见这群小孩的反应（实际上并没有真的儿童听课）。他们被告知，听课的儿童在单向窗的另一侧，就像警局审讯室里的那种。讲课的学生接收不到任何视觉或听觉线索，无法判断听课的儿童能否跟上。此外，他们只有20分钟时间来准备一堂20分钟的课程，而且课程内容他们之前从未接触过。

课后，讲课和评课的学生被告知，为了检验课程效果，听课的儿童做了一个测验，有些儿童的成绩表明其能力反而退步了。然后，研究人员问讲课和评课的学生问题出在哪里，结果他们都倾向于责怪他人。评课学生将50%的原因归咎于听课儿童，32%的原因归咎于讲课学生。尽管他们亲眼看见了教学环境有多糟糕，但仅将18%的原因归咎于此。就连讲课学生，他们既看不到也听不见孩子们的反应，并且比任何人都清楚教学环境有多糟糕，但他们仍然将42%的原因归咎于这些儿童。

如果你是评课者，并被要求改善教学质量，你会怎么做？由于你倾向于不去责怪教学环境，所以你不会想着去改善它，而是将心思都花在直接干预讲课者或学生上。你没有试图改变“游戏”，而是试图改变“玩家”。在组织中，“责怪玩家而非游戏”这种归因偏见极为普遍。我们为什么认为某人无法完成销售目标？因为她是一个摸鱼打工人。他的工作为什么做得糟糕？因为他很蠢。那位经理为什么作弊？因为她是一个不道德的人，而且她小时候没有得到足够的母爱。我们总是草率做出判断，倾向于责备他人。

归因偏见影响着组织运营的方式。每位领导用来提升绩效的时间都是有限的。由于归因偏见让我们责备“玩家”而非“游戏”，所以我们的注意力会集中在催逼“玩家”，而不是改变“游戏”。最简单的催逼方式是借助间接动机。于是我们设计出更多有力的“胡萝卜”加“大棒”。我们花费数周时间评估绩效，却很少花时间进行文化建设。我们千方百计聘用合适的人才，却低估了人才入职后组织文化对他们的影响。

我们认识到，在极少数情况下，个体确实会因其内在价值观与信念（非环境因素）而需承担责任。高总动机招聘流程的核心目标，正是要精准筛选这类特质——即便会降低效率或增加成本。而组织文化的终极使命，应是提升整体动机水平，而非持续筛选。

分心效应、抵消效应和眼镜蛇效应将导致这种归因于他人和采用间接动机的战略徒劳无功。即使你能让基于责备的绩效体系行之有效，它的效率相较于高绩效文化也将惨不忍睹。就好比明明可以普降甘霖来滋润一片草地，何必还要一棵一棵单独浇灌？<sup>②</sup>

## 责备的自我强化机制

我们曾组织过一次高管研讨会，讨论归因偏见对企业经营方式的影响。针对我们的观点，一位高管表示：“我能理解归因偏见对你我这样的人来说的确是个问题，但是，我的下属只在乎钱，这就是我必须运用间接动机的原因。”归因偏见是一个狡猾而顽固的对手，不仅让我们运用间接动机，还让我们觉得这样的选择理所应当。我们说服自己，人们就是想要间接动机。

斯坦福大学组织研究领域的杰出学者奇普·希思（Chip Heath）测试了人们对间接动机的信心。他让一群商学院MBA学生对自己的工作动机进行排序。你也可以试一试，根据自己工作情况对以下原因进行排序：

- 为了福利
- 因为工作有价值
- 为了获得赞扬
- 为了赚钱
- 为了获得技能
- 为了自我感觉良好
- 为了学习新事物
- 为了保障

大多数商学院学生表示，他们工作是出于直接动机，为了学习新事物、获得新技能或自我感觉良好。出乎意料的是，工资甚至没能进入前三，只排到第四。随后，这些学生被要求对呼叫中心客服代表的工作动机进行排序，内容与前面相同，结果却

大相径庭，排名前四的都是间接动机：工资、保障、福利（经济压力）和获得赞扬（情绪压力）。接着，希思直接让客服代表为自己的工作动机排序。你猜怎么着？间接动机的排名并不高，他们同样看重直接动机（见图5-1）。



图5-1 MBA学生自评直接动机高于客服代表

商学院学生认为自己直接受到工作本身激励，而客服代表是受间接动机激励。如果他们假定客服代表的心智运行模式与自己一样，那么他们的排序可能会更加准确，但是归因偏见让他们得出了相反的结论。

通过我们的文化测量工具即总动机指数可以发现，归因偏见贯穿整个经济领域。我们调查了横跨10个行业若干大公司的数千名员工，计算了他们的总动机指数，并请他们对同事的工作原因进行排序，使用的是相同的6个动机光谱问题。然后，我们计算了他们所感知的同事的总动机指数，并与他们自己的进行比较，结果令人震惊。每个行业的员工都认为，同事的总动机指数低于自己（见图5-2），而且差距显著。平均而言，人们认为同事的总动机指数比自己低19分！这相当于在西南航空一名员工的感知中，自己的同事就好像在一个竞争激烈的低总动机航空公司工作。归因偏见似乎无所不在。

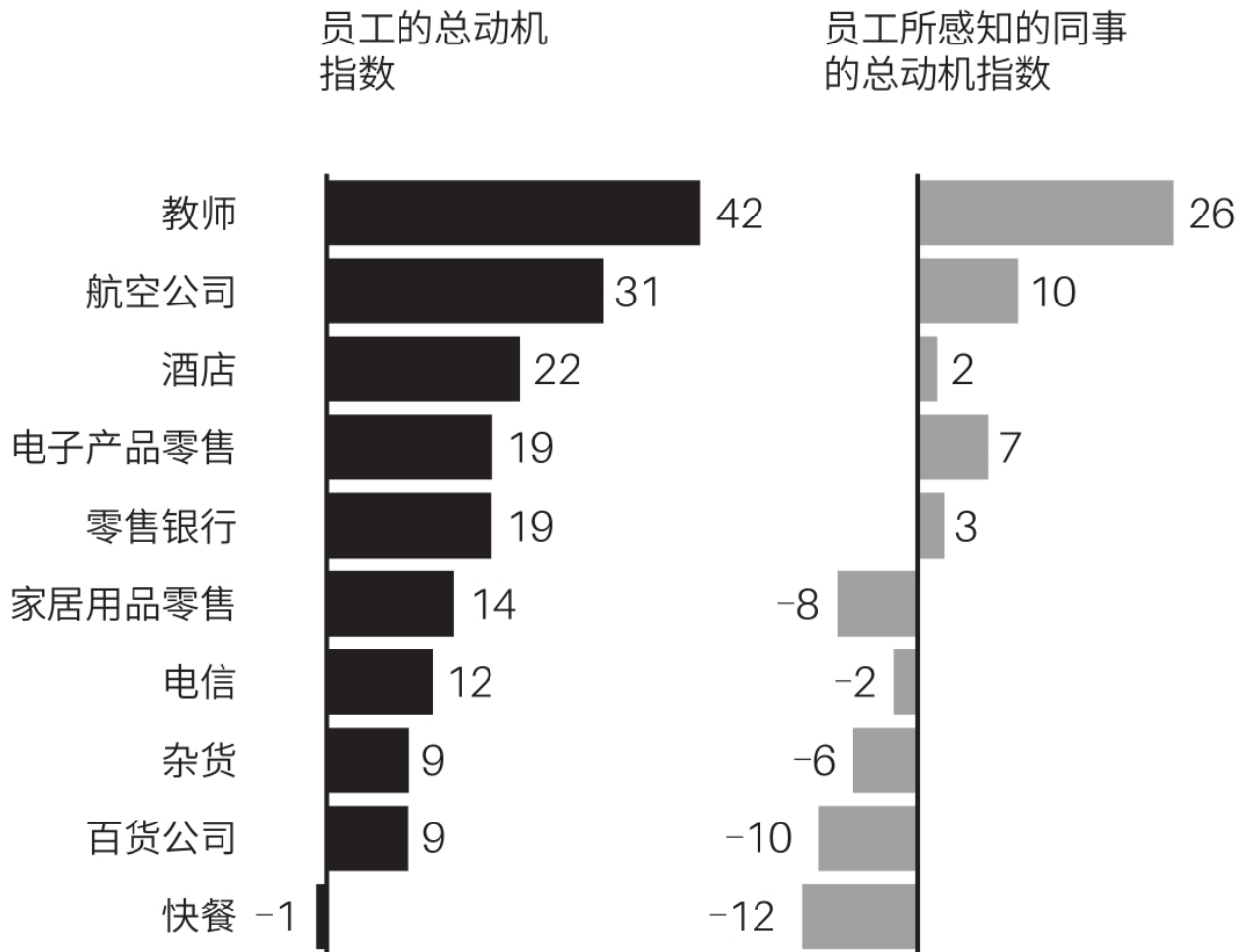


图5-2 人们认为自己的总动机指数高于同事

## 新绩效训练场

**目的** 发现并修正团队的绩效归因模式。

**步骤 1** 列出最近 3 个绩效好或差的案例

案例名称	当前归因	可能被忽略的其他因素	需要进一步验证的假设

**步骤 2** 请思考

- 你的团队是否经常将结果归因于单一因素？
- 下次绩效复盘时，可以加入哪两个维度来降低归因偏见？

### 从高总动机组织中，找到责备的解药

我们能克服归因偏见吗？如果可以，会怎样呢？军队给出了答案。

现在假设你是一名军事教官，职责是将作战士兵培养成指挥官。你将训练25名准指挥官，他们都是因为领导技能突出而被挑中的。即便如此，他们当中仍存在能力差异，即便以高标准来看，有些人也出类拔萃。作为教官，你会怎么训练他们？

特拉维夫大学的达夫·伊登（Dov Eden）教授对此进行了实验，对象为以色列国防军的4名教官和105名士兵。这些士兵要参与一个为期15周的高强度作战指挥课程，他们都是基于动机和技能被选中的。4名教官被告知了受训士兵的指挥潜能（Command Potential，简称CP）分数，这个分数是基于士兵先前在其他课程和测试中的表现，以及前指挥官对他们的评级得出的。教官还被告知，CP分数预测表现的准确率为95%。

每位教官负责训练一个混合小组：组内有1/3的士兵CP分数高，1/3士兵的CP分数普通，其余1/3因为信息不足而无法得到一个准确分数。课程结束时，受训士兵将接受一系列考试，内容从理论知识到作战策略，再到作战程序，应有尽有。他们还会参加一组技能实操考试，如射击和导航等。不出所料，那些高CP分数的士兵在所有领域都表现得更好，CP分数不确定的士兵表现居中，而CP分数普通的士兵表现最差。他们之间的差距很大，高CP受训士兵成绩相当于A+，而CP分数普通的士兵成绩只有B。

不过，事情没那么简单。将受训士兵分成3类的CP分数纯属虚构，每个人的CP分数都是随机分配的。教官们被“欺骗”了！那么，这个CP分数为何能预测受训士兵的表现呢？实验通过“欺骗”教官，让他们相信有些学员本来就是高绩效者，从而成功消除了归因偏见。没有归因偏见挡道，教官的总动机自然就提高了。例如，如果高CP学员在学习VUCA这类军事概念时感觉吃力，教官不会责备学员。教官相信既然他们的指挥潜能如此之高，那错的不可能是他们。因此，教官只能绕开个体，转而改善环境。总动机由此提升。反之，如果CP分数普通的学员在学习概念时遇到困难，责备他们就显得理所应当。而当学员受到责备时，教官会自然而然趋向使用间接动机，总动机因此降低，绩效随之下降。

大量实验验证了领导者的期望能成为自我实现的预言，甚至有个专门术语来描述这种现象：皮格马利翁效应（Pygmalion Effect）。皮格马利翁是希腊神话中的雕刻家，他爱上了自己的作品，萧伯纳据此创作了戏剧《皮格马利翁》（后被改编为百老汇音乐剧《窈窕淑女》，即*My Fair Lady*）。剧中，语音学专家希金斯教授跟人打赌，他能将一个满口伦敦土音的工人阶级女孩改造成优雅的淑女。这个女孩名叫伊丽莎·杜利特尔（Eliza Doolittle），她向绅士皮克林上校（Colonel Pickering）解释期望的力量：一个上等小姐和一个卖花姑娘的区别不在于她怎么做，而在于别人怎么对待她。我在希金斯教授面前永远是个卖花姑娘，因为他一向是那样对待我，将来也是那样。可是我知道在你面前我可以做个小姐，因为你一向是那样对待我，将来也是那样。

引自杨宪益《卖花女》译文，中国对外翻译出版公司出版。——译者注

皮格马利翁效应是归因偏见的反面。一旦责备他人的倾向消除，期望便会升高。当期望升高时，领导者就会更加自然地运用总动机原则，从而提升绩效。

伊登教授后来进行了更深入的探索：如果告诉一位领导者他的整个团队都出类拔萃，而不只是少数士兵，情况会如何。于是，部分教官被告知所有受训士兵都是高绩效者，其他教官则未获此信息。结果，那些相信自己拥有高绩效团队的教官，所教士兵不仅理论考试成绩更好（高出9%），实操测试也表现更优（武器使用高出10%，体能高出5%），且评分者都是不偏不倚的观察者。

研究人员已在各种场景中进行过类似实验，包括学校和职场。归因偏见会影响护工对待护理院病人的方式，也会影响博士获得学位的进度。我们的期望能影响个体甚至整个团队的绩效。不过这种影响是双向的，高期望创造高绩效，而低期望就拉低绩效。如果领导者认为自己团队存在表现不佳的人，就真的会造就出表现不佳的人。

这项研究最深刻的洞见之一是领导者是多面的，会根据期望不同而区别对待团队成员。信任团队成员的领导者将提升其总动机。

## 转变反馈范式，从“你错了”到“发生了什么”

读到这里，你可能会想：哇，这些人真的太糟糕了，还好我不是这样的人。然而，研究归因偏见的学者已经测试过我们对自身偏见的自觉程度：我们往往认为，他人比我们更可能具有归因偏见——准确地说，可能性是我们的1.5倍。作为建设高绩效文化的领导者，你必须先纠正自己和身边人员的归因偏见。最简单的方式是学习如何给予他人反馈。

REAP即remember（记住）、explain（解释）、ask（询问）、plan（计划）的缩写，REAP取自“As you sow, so shall you reap”意思是“一分耕耘，一分收获”。——译者注

以呼叫中心的经理贝丝为例，她需要与团队成员大卫沟通，因为他总是在团队的每日例会上心不在焉。她可以采取几种不同的反馈方式。第一种方式是应激性的、情绪化的，往往缺乏建设性。她可能会说：“大卫，你在例会上不要置身事外，要积极发表意见。”这种说法是带有归因偏见的，施加了情绪压力。她还可以采用一种常见的反馈方法，只需要稍稍改进一下说话方式：“大卫，我注意到上次团队例会上你似乎心不在焉。这让我感觉你没有兴趣帮助团队，下次可以更投入一些。”虽然这种方式感觉没那么情绪化，但是仍然在责备大卫，依然对他施加了情绪压力。贝丝还可以做得更好一点，采用一种避免归因偏见的合作解决问题的方式，我们称之为反馈的REAP模型<sup>②</sup>：

- 1. 记住：**当你发现自己因为某件事在责备他人时，请立即停止并想想这句话：“把人往好处想。”话虽简单，却能提醒你对方很可能本意是好的，还能提醒你陷入了归因偏见。听起来有点可笑，但是只要说出这句话就能帮助你迈出下一步。
- 2. 解释：**在与团队成员沟通前，想出5种可以解释其行为的情景，并且这些情景不能将问题归因于个人。是否是文化环境导致了这样的结果？是否存在其他潜在因素？例如，大卫之所以心不在焉，可能是因为他对自己接下来的发言感到紧张，也可能他仍在思考几分钟之前遇到的棘手问题。

3. 询问：与团队成员沟通时，先基于对方“本意是好的”这一假设陈述你的观点，然后询问原因。贝丝可以这样对大卫说：“我注意到上一次会议时，你似乎有什么心事，我很愿意听听你的想法。”

4. 计划：随后一起找出根源，并制订改进计划。在上述案例中，大卫并非心不在焉。经过一番询问，贝丝了解到，因为自己的沟通风格，大卫很难跟上她。她说话习惯用比喻和概括，大卫需要费心费力将她说的话转换为切实可行的建议，因此常常会跟不上节奏。讽刺的是，此次反馈讨论的正确结果不是大卫要调整，而是贝丝要调整。

除了改进反馈方式外，有些公司还制定了抵消归因偏见的政策。丰田公司将其价值观“现地现物”编入《丰田模式》（*Toyota Way*），提醒管理者到一线去，直接评估实际情形。丰田深知，如果管理者脱离实际看待问题，就可能提出错误的解决方案。适应性绩效要求客观心态和开放思维。

一旦了解归因偏见，你就会发现它在生活中无处不在。对个人来说，最有效的“解药”就是，想出5种不要将问题归咎于个人的解释。下次有人在你上班途中突然超车或无视你的邮件时，你可以实践一下。

接下来，请花时间思考一下归因偏见误导你的组织的时刻。有些流程相对更加“脆弱”，例如绩效考核和薪酬决策，我们将在第四部分处理这些体系。但目前，你只需要保持警惕，开始通过头脑风暴想出方法，让你所在的组织能对抗这种最常见、最基本的错误。

## 即刻行动

### 总结要点：

1. 归因偏见是导致绩效判断失真、动机受挫的核心因素之一。
2. 绩效分析需要结合外部环境、团队结构和个体差异。
3. 系统性数据和多元视角能显著降低归因偏见。

### 行动计划：

1. 对过去一个季度的3个低绩效案例重新做归因分析。
2. 在下次绩效复盘时，邀请至少2个不同部门的人参与讨论。
3. 制订一份“绩效归因核查清单”供团队使用。

4. 每月开展一次“绩效故事会”，用案例复盘取代简单打分。

## 第6章 冰冻诅咒：当组织失去适应能力

在你的团队中，这些事发生过吗？

场景1

- 市场趋势已经明显变化，但公司仍按旧产品战略推进。
- 如果你在战略会议上发言，你会如何提醒风险？

场景2

- 员工提出改进建议，却被回应“我们一直都是这么做的”。
- 这种态度会给组织带来什么样的长期影响？

场景3

- 竞争对手推出颠覆性创新，你的公司花了一年才做出反应。
- 你认为是什么让反应如此迟缓？

和大多数人一样，你可能习惯在每天早上洗澡或通勤时制订当天的计划。你按任务的优先级进行排序，认真规划完成各项任务的时间。但是，早上10点时，突如其来的意外打乱了你的计划。你稀里糊涂地应付过去，然后快速制订一个新计划。无论你是否意识到，你都在适应变化。

这天，一家银行的区域分行经理原计划培训同事，不料突然接到一个电话，她所管理的一家支行遭到了持枪抢劫。她立即取消所有会议，赶往支行协助警察和慌乱的员工。她和整个团队都必须适应这一突发状况。

亚马逊的一位高管向我们讲述，他曾收到大老板杰夫·贝佐斯转发的一封客户投诉邮件。他快速组建了一个5人团队，停下手中所有工作，专心解决这个客户的问题。他们也是在适应。星巴克的一位咖啡师告诉我们，有一天他的一个同事病了，而店里的冰咖啡杯也恰好用完了，他和其他咖啡师以及门店经理全都积极应对突发状况。

你和你的组织处在一个瞬息万变、无法预测的混乱世界中，如果你的目标是建设一个顶尖绩效的组织，那么你需要提高各个层级的适应性，从管理层到一线员工，没

有例外。适应性无法通过强制手段实现，这是文化的职责所在。

这里有一个关于公司和员工的类比：将一个冰块放入容器中，冰块只会一直待在那里，不会适应环境，这是“冰冻”的公司；将蒸汽充入一个容器，蒸汽会立马飘散，这是混乱的公司；将水倒入一个容器，水将流入各个角落和缝隙，这就是适应性公司。公司应该像水一样具有流动性，而不能像冰块一样，可惜我们似乎生活在一个“冰河时期”。

## 哈佛实验：短期激励机制正在削弱组织适应性

即使学识超群的领导者，也可能在无意中“冰冻”自己的组织。两名经济学家通过一项实验演示了这一现象是如何发生的。他们让哈佛商学院的379名学生“大材小用”，去经营柠檬水摊位。不过这些柠檬水摊位是虚拟的，它们是一个商业模拟的一部分，其设计目标是获取冰冻公司的动态变化。

在20轮实验中，学生可以更改战略，评估自己做出的改变对利润和客户关系的影响，可以测试摊位在体育场或学校等不同地点的经营状况，可以比较粉红柠檬水和绿色柠檬水哪种更赚钱，可以调整柠檬水中柠檬和糖的含量，还可以涨价或降价。他们也可以“前规后随”，复制前一个管理者的战略。其中一组学生，我们暂且称之为“间接CEO”，被施加了经典的间接动机条件。他们被告知，在20轮实验中赚到的利润，他们可以分到一部分，这类似于销售人员每月按绩效领取奖金。另一组学生，我们称之为“总动机CEO”，其奖励机制则完全不同。前10轮，他们一分钱都领不到，只有在后10轮才能分到一部分利润。

随着模拟的推进，相比于总动机CEO，间接CEO逐渐冰冻了。总动机CEO的实验更加激进，85%的总动机CEO测试了新地点，而间接CEO测试新地点的比例仅为48%。结果，相较间接CEO，总动机CEO对所处商业环境有了更深入、更广泛的了解。到最后一轮时，总动机CEO的平均利润达到140美元，而间接CEO的平均利润为111美元，两者差距达到26%。

柠檬水摊位只是实验室模拟，但相同的模式每天都在世界各地的组织中上演。当面对组织发展轨迹中最重要的决策时，大多数领导者会选择冰冻组织，而不是最大化其适应性。我们曾与一位非常聪明的高管合作，当他意识到公司面临重大的收入增长问题时，他没有寻找创新性的增收方式，而是花2年时间专注于降低成本。何以如此呢？因为他在一个依赖间接动机的系统中工作，他的工作、晋升机会和薪酬全都取决于短期目标。他的间接动机很高，并且企业文化中没有与之抗衡的直接动机。不难预料，他遭遇了抵消效应，尽管他知道不对，但是仍选择了做容易的事，而非正确的事。

每个组织都会遇到一系列关键决策点，必须在流动和冰冻之间做出选择。在许多情况下，组织高管甚至都没意识到自己做出了选择。因此，如果你要设计并建设高绩效文化，就要知道何时将面临关键决策点；如果你已经通过关键决策点，就要知道现状如何，以便纠正方向。

## 警惕企业文化建设中的4个关键决策点

没有组织是生来就冰冻的，但是为了寻求精准的可预测性，许多领导者无意中采用了限制其适应性的做法。从总动机视角分析组织的过程中，我们发现公司在生命周期中会面临4个关键决策点。在每个关键决策点，他们都可以选择保持流动，平衡适应性绩效和策略性绩效，或者选择冰冻，仅优化策略性绩效。

- **关键决策点1——创立。**企业家面临一个选择：是纯粹专注于打造一个产品，还是同时专注于打造产品和文化。有些人几乎只专注于前者，不会花时间定义并培育组织的身份（第9章将进一步论述身份建设）。

- **关键决策点2——壮大。**一旦企业家发现一个行之有效的模型，他们就会开始壮大企业。由于急需人才，许多企业家只看重技能或仅仅为填补职位空缺，而忽视了文化契合。随着组织的壮大，创始人作为唯一的文化黏合剂已力有不逮，领导者便面临另一个选择：要么祈祷并寄希望于所有人都采纳共同的文化，要么组建一个肩负关键任务的真正的文化建设者团队（第13章将进一步论述这一团队的建设）。许多人在两者间摇摆不定。如果不了解总动机科学，文化的魔力就将消减。

- **关键决策点3——制度化。**当组织人数达到150人左右时，非正式的人力资本流程将不再适用（第13章将论述团队规模如何影响文化和绩效）。领导者再次面临选择：在组织人数从150人增加到1 500人或15 000人过程中，是贯彻间接动机进行官僚化的管理，还是壮大企业创立之初拥有的高总动机文化。如果缺乏系统性的文化贯彻工具，那么后者将难如登天。

- **关键决策点4——更新。**最终，最初的增长引擎动力衰竭。组织要么已占领整个市场，要么被竞争者乘虚而入。无论如何，绩效都会开始衰减。此时，许多领导者会选择收紧间接动机，企图最大限度“榨出”绩效，实际上却是缘木求鱼。他们执行僵化的绩效管理体系、激励措施和破坏适应性的成本削减措施，目的都是短期绩效（提升总动机的绩效管理方法，详见第10章、第12章和第14章）。增加间接动机只会引发恶性循环，让形势越来越糟。另一种选择则是投资适应性绩效，探索新的增长领域。可是，大部分组织会选择前者，而那些选择了高总动机更新路径的组织，最终会回到关键决策点1，开始打造下一个增长引擎。

投入时间、精力和资金去做一件回报看上去遥遥无期的事，从来都不容易。日常挑战的紧迫性总是占据优先地位，以致领导者甚至常常意识不到自己已做出了选择。

作为一家快速成长的科技公司，Medallia是个例外，它在每个关键决策点都选择了适应性绩效。建设高绩效文化并非易事，即使小型组织也是如此。我们测量了来自不同规模企业的成千上万名员工的总动机，发现总动机与企业规模无关。无论是小公司还是大公司，其总动机都可能有高有低。企业家必须专注于策略性绩效，他们担心自己羽翼未丰的公司能否活下去，头顶时时刻刻悬着一把达摩克利斯之剑。尼尔·多西在经营自己的第一家科技初创公司时就是如此，那时他尚未了解总动机的科学，以及平衡策略性绩效和适应性绩效的重要性。然而，Medallia告诉我们，做出正确选择并非不可能。

## Medallia的关键决策点

尽管难以准确统计，但据估计90%的初创公司会以失败告终。失败率如此之高，你对Medallia还有信心吗？Medallia不是那种会登上杂志封面的公司。当爱彼迎或Instagram的背后团队打造面向消费者的炫酷产品时，Medallia开发的却是帮助企业测量并提升客户体验的软件。尽管Medallia的办公室采用开放式设计，并配备了设备齐全的厨房，但是其办公环境远不如谷歌或Facebook等公司的豪华园区。

截至2014年11月，Medallia在一年内实现了规模翻倍，员工人数超过600人，从一家极负盛名的风险投资公司获得了三轮融资。Medallia发出的录用通知接受率高达90%，这个数字在竞争无比激烈的硅谷令人刮目相看。

我们采访了12位自称“Medallia人”的员工，以探究这家公司逆势而行的原因。结果，每个人都将功劳归于公司的联合创始人博奇·哈尔德（Borge Hald）和埃米·普雷斯曼（Amy Pressman）。哈尔德特别专注于打造卓越的产品，普雷斯曼则专注于打造高绩效文化。其中一位Medallia人解释说：“这里的不同之处是，我们没有把文化当作附属物。普雷斯曼和哈尔德非常明确地表示……文化不是组织使命的附属物，而是达成使命的唯一途径。”

人们常以为，卓越文化的建设者必然是卓尔不群的人才，是集菲尼亚斯·泰勒·巴纳姆（P. T. Barnum）、华特·迪士尼、史蒂夫·乔布斯和马丁·路德·金的优点于一身的传奇人物。可是，当我们与普雷斯曼面对面交谈时，发现她展现的总动机毫无浮夸或玄妙之处。她自身的总动机自然地激励着身边的人。她坦然展现自己的脆弱，乐于分享自己犯过的错误，从而减少了团队的情绪压力；她对企业文化的全神贯注提升了身边每个人的目标感；她持续不断地寻求新知来推动自己的思维进化，展现出较高的玩乐感。

普雷斯曼的履历上列着一连串如雷贯耳的机构名字，包括哈佛大学、斯坦福商学院和波士顿咨询公司。毫无疑问，对于策略性绩效的管理，她熟稔于心，并同样了解适应性绩效的重要性。在5个不同国家生活过的经历，让她意识到许多“事实”其

实是由文化决定的。作为和平队（Peace Corps）志愿者，她去洪都拉斯后不得不调整自己最初的计划，以便因地制宜提供帮助。担任美国参议院的立法助理期间，她更是体会到成功的政治与适应性绩效息息相关。这些不同的经验让她明白了保持阴阳平衡的重要性。

2001年，普雷斯曼与履历同样令人过目难忘的前挪威空军中尉哈尔德，共同创立了Medallia。这个时间节点并不理想，互联网泡沫刚刚破灭，他们很难获得投资资金。对普雷斯曼来说，榜样少之又少。即使到2004年，拥有至少一位女性联合创始人公司仅获得约4%的风险投资。普雷斯曼是一只不折不扣的黑天鹅。

尽管面临如此不利的局面，但是这两位创始人从一开始就懂得了许多领导者一辈子都未能领悟的道理。他们可以选择心无旁骛地打造产品，或者付出同等努力打造卓越的企业文化。而做出文化优先的决策需要勇气。作为一家自力更生10年的初创企业，Medallia面临无比激烈的竞争，光是生存下来都异常艰难，其竞争对手都是获得风投支持、财大气粗的公司。“我们一心想着怎样才能‘有米下锅’，”普雷斯曼回忆称，“当我谈论文化时，人们都无动于衷。”

不过，他们始终忠于自己的愿景。当公司规模不大时，普雷斯曼亲自面试每一个求职者，评估其文化契合度。Medallia很快就发现，设置较高的文化标准要付出巨大代价。Medallia的人才与文化部门负责人大卫·里斯（David Reese）表示：“我们面试过很多教育背景良好、有大公司工作经验的人，但是文化上不契合。拒绝他们真的很难，因为那些岗位缺人。这种抉择是很痛苦的。”当Medallia增长加速时，这种痛苦只增不减，普雷斯曼常常早上5点就开始面试求职者。尽管联合创始人早期取得了成功，但随着公司规模扩大，文化的影响开始式微。

普雷斯曼说：“2010年，我们短时间内连续经历了两次顿悟。我们在一周内拒绝了3名常春藤求职者。在那之前，我们的操作模式是‘雇用有才华、为人正直的聪明人，他们自然会尽职尽责’。但是我们意识到，许多体面聪明的好人‘孺子不可教’，因为他们害怕不完美。”两个创始人还意识到，这种情绪压力会削弱团队成员的主人翁意识。普雷斯曼表示：“我仍然记得有一次季度总结会议，有一部分领导者没达成目标。有些人接受了这个结果，而那些追求完美的人却相互指责。”普雷斯曼和哈尔德希望建立一种“运动队文化”，即“赢过就算赢，而不是每次都赢”。他们追求的是允许尝试和犯错的文化。普雷斯曼解释说：“完美主义与真正的学习成长和充分发挥潜能是相悖的。”追求完美将增加情绪压力，减少玩乐，限制组织的适应能力。此时，他们已来到第二个关键决策点。

接下来公司走出“黑暗时代”，进入普雷斯曼称之为“文艺复兴”的时期。普雷斯曼回忆道：“公司达到一定规模后，建立一种强劲的文化就更加困难，因此我们开始从不同视角思考可用的工具。我们考虑了组织结构、培训体系，以及如何将文化

嵌入从绩效考核到职业路径等所有环节。”在这个阶段，普雷斯曼同样意识到，通过她亲自操纵招聘杠杆来建设文化已不再合适。她需要找到方法下放招聘权，更需要新的文化杠杆。

普雷斯曼曾在编制文化面试标准时遇到困难。她和哈尔德仍然希望保留“没有浑蛋”的企业文化，但实际上他们追求的不仅仅是“正派”，而是更加细致入微的东西。他们本可以虔诚祈祷雇用的人自然而然与他们合拍，但最终决定建立一个可扩充的文化面试框架，并为此招聘了一名斯坦福大学的心理学博士。读到此处，你应该对他们的结论不再感到惊讶：一个人工作的原因，决定他的工作表现。

Medallia的一位客户支持团队成员兼文化面试官表示：“在常规面试中，你发球，求职者回球，比赛结束。可我们会再次将球抛回去，以便理解对方做出某种决策的原因。”尽管未能完全理解总动机科学，但Medallia已经意识到，中等绩效和优异绩效之间的区别就在于一个人的“为什么”。基于这一框架，Medallia组建了一支更广泛的文化面试团队（文化团队建设的细节见第13章）。公司上下所有Medallia人经过资格认证，都能参与新的文化面试。

但是Medallia没有止步于文化契合。他们另外聘请了5位文化专家，以构建更系统化的企业文化管理方式。里斯指出：“就我们公司的规模而言，我们在文化建设方面投入的人力远多于大部分公司，而传统人力资源人员则相对较少。”目前，Medallia每250名员工就配备一位文化领导者、一位运用严格指标来评估文化与绩效的数据科学家，以及超过20名经过认证的文化面试官。此外，Medallia还开始关注入职问题，他们称之为“入职培训”，目标是从员工入职的第一天开始，就激发出他们内心的“为什么”。里斯说：“我们和许多公司交流过入职培训的问题。他们似乎都关注为工作做好准备，有些公司会有一个简短的‘我们是谁’环节。普雷斯曼和哈尔德则给了我们空间去做一些革命性的事情，我们必须善加利用。”

Medallia从Zappos聘请了一位文化建设专家，让其设计一个为期一周的入职培训计划，以减少新员工的情绪压力，同时创造玩乐感。里斯表示：“我原本以为这会很难，但最终普雷斯曼和哈尔德拍板了，于是大家决定试一试。当我们取得了成果后，公司上下都开始全力支持。之前有人质疑，我们真正需要的是让新员工迅速与客户展开合作，哪有空做这个？”

入职培训以普雷斯曼和哈尔德一封欢迎信拉开序幕，信中阐释了企业文化：“我们每个人，我们公司，都已踏上成为最好的自己的旅程，坚持不懈地寻求新思想，然后改进并创新。我们偶尔会遭遇挫折，遭遇挫折的次数还不少。每当此时，我们会重整旗鼓，吸取教训，继续上路……借用鲍勃·迪伦（Bob Dylan）的那句经典歌词：‘不忙于生者，必忙于死亡。’”欢迎信还附带两份礼物：一个Fitbit智能设

备，“‘加强’你的健康和福利”，一个Kindle电子书，“‘加强’你的心智成长”。

然后在入职的第一天，新员工会被要求做一件让公司变得更好的事情。一位Medallia人解释说：“这是为了建立一种理念，即企业文化是每个人的责任。”接下来就是“真实的情感体验，你需要展现自己的脆弱”，就在你的新同事面前，在工作之中。一位Medallia人表示：“就我见过的每一次入职培训，到最后所有人都会感动得热泪盈眶。”其他多位员工也表达了同样的看法。

每个人都被要求做一件具有挑战性的事，突破自我设限，助力个人成长。许多人选择直面自己根深蒂固的恐惧。有人在公园召集陌生人，并发表了一次演讲，有人重新与关系疏远的父母取得了联系。还有人表示，他非常恐惧自己因失业而无法养家糊口，于是团队专门为他设计了一项训练：他们将他丢到离办公室好几公里的地方，没收了他的钱包、手机和所有贵重物品，仅留给他一个应急电话，让他自己想办法回到Medallia总部。一个Medallia人回忆说：“我记得我们刚要听取报告时，他回来了，整个办公室都沸腾了。听他复盘自己的经历简直太棒了。他从这件事中明白了，面对挑战，他能够克服困难并取得成功，他可以的。”招聘经理会给每个新员工写一段话，说明公司聘用他或她的那个特别的点，而入职培训的最后一个环节，就是新员工阅读这段话。

入职培训虽然激发了玩乐，但是不足以维持高总动机文化。领导者被教导要积极对抗归因偏见。Medallia法务部副总经理阿伦·撒克（Aaron Thacker）解释说：

“法务团队太容易与其他部门关系交恶。那些法务团队认为，他们的职责就是在是一群‘小孩子’中间扮演‘大人’的角色，其内部闲聊大多围绕着替那些责任心较弱的团队收拾残局有多烦。不过在Medallia，我们绝对不会这样谈论自己的职责。我们会假定他人意愿是好的，假定他人是有能力的，并且我们始终通过合作来解决问题。”

为了维持高总动机，Medallia还利用其组织结构来创造玩乐空间。Medallia人组成8~12人的小队，每周聚在一起分享所学。一些小队会合并为大队，例如，有40名成员的“Chowbacca队”，以客户支持总监米歇尔·乔（Michelle Chow）的名字命名。他们每两周聚会一次，分享经验教训并庆祝胜利，从而增强玩乐感和目标感（详情见第13章）。乔说：“我希望团队成员之间能够真正相互了解，相互学习，相互促进，更重要的是，不要把自己看得太重。我希望Chowbacca队能强化他们对工作和成就的归属感、目标感和自豪感。我们不仅仅是一个团队，我们更是一场运动！”

绩效考核的设计宗旨则是减少间接动机（见第14章）。Medallia人首先需要进行自我反思练习，然后主导自己的考核谈话，聚焦于自己学到了什么。反馈的目的是帮

助个人成长，而不是给出年终评级。

Medallia最近又建立了更加正式的职业阶梯，帮助员工了解晋升需要学习的技能（见第11章）。阶梯标准包括每个岗位的策略性技能，以及文化和领导行为。

Medallia在所有体系中都寻求策略性绩效和适应性绩效的平衡。普雷斯曼解释说：“我们的文化是和平队遇到了海军陆战队。也就是说，你既要触及人的灵魂，又要保持严谨。你需要在混乱与结构之间保持一定的张力。” Medallia的企业文化产生了深远影响。里斯表示：“我们的员工流失率非常之低。”他还强调，前面提到的90%的入职率，“在这个市场上闻所未闻，如果从人均招聘成本来看，我们的企业文化项目物超所值。”而这些计算还只是开始，普雷斯曼指出，“在硅谷，剧变可能随时发生，要想在这种环境中生存，你的适应性必须极强。微不足道的改变无济于事，你需要180度的大转变。”而Medallia打造了可以实现这一目标的高总动机文化。

或许最重要的是，Medallia认识到建设高总动机文化是一个持续改进的过程。里斯说：“我经常被问到的一个问题是：‘我们如何在壮大过程中保持文化？’但埃米让我们将这个问题转变为：‘我们如何在壮大过程中改进文化？’”

## 新绩效训练场

目的 识别团队适应力的“冰点”。

步骤 1 列出最近一年内需要重大调整的 3 个情境

情境名称	组织反应时间	主要阻力来源	动机表现 (直接 / 间接)

步骤 2 请思考

- 你发现阻力主要来自制度、文化还是领导决策？
- 在哪个环节可以设立“快速反应机制”？

## 企业更新期的抉择：重塑文化还是陷入衰退

Medallia尚未到达的最后一个关键决策点，往往也是最具破坏性的。到最后，公司最初的增长引擎哑火，业绩停滞不前。此时，领导者面临关键选择：要么加大力度，压榨可预测且充满诱惑的策略性绩效；要么继续推行适应性绩效，真正地力挽狂澜。太多公司选择了前者。他们回避公司对新增长引擎的需求，削减有助于公司适应新形势的开支（如研发、闲置产能、品牌建设），通过定价博弈或降低质量损害客户信任，以及给员工施压，让他们只专注于策略性绩效。

这些公司用官僚体系来管理费用和预算，通过执行绩效目标来保持高产出，同时要求管理者对下属严加督促。绩效管理和薪酬体系给人带来的压力越来越大。不出所料，总动机随之下降，适应性绩效也随之下滑。而一旦适应性绩效不复存在，总绩效最终也将消失殆尽。由于不理解总动机和绩效之间的关联，这些公司只能更加努

力地对员工施加间接动机，因此触发“死亡螺旋”。这相当于，一个组织在最需要流动时，却无意中把自己冰冻了。

这一模式在许多公司上演，无数实证研究也证实了这种动态过程。在一项研究中，3位金融学教授曾向400多名高管提问：当季度盈利目标可能无法达成时，你的公司会怎么做？大约80%的高管表示，公司会削减研发或广告等长期支出；55%的高管表示，公司会缓开新项目，“即使这会导致一定的价值损失”；40%的高管则表示，公司会尝试在本季度而非下季度确认收入，而这可能会使问题日后更加严重。上述所有行为都会降低公司的适应性，而公司越处于困境，越应该将适应性放在首位。

萨蒂亚·纳德拉（Satya Nadella）就任微软CEO几天后就一针见血地指出：“我们都清楚，公司的寿命比人类更短暂。”1955年，一家公司待在标普500上的平均时间为45年，而到2009年这一时间已缩短至17年。当前商业环境中的VUCA远超以往，科技、企业创立和全球化的变革速度都在加快，公司唯有适应才能生存。

高管们已经开始认识到这种模式的致命性。戴尔公司的创始人兼CEO迈克尔·戴尔之所以将戴尔变为私营公司，是因为他意识到公司难以适应变革。他表示：“在新的私营公司结构下，我们将摆脱上市公司面临的审查、季度目标及其他运营限制，拥有更大的灵活性来加快战略执行，追求内生性投资和外延式投资。”

在分析了100多家公司后，全球管理咨询公司麦肯锡得出一个结论：最佳的长期增长战略是进入快速增长的新领域，无论是新产品、新品类、新细分市场，还是新的国家。《财富》500强企业3M就深谙其道。作为一家什么都制造的公司，3M的产品从便利贴到温度计，再到电路板，无所不包，公司还会追踪过去5年所开发产品销售额所占的比例，并称之为“新产品活力指数”（New Product Vitality Index，简称NPVI）。2008年，3M仅有25%的销售额来自新产品，到了2014年，这个比例已提高到33%，而他们的目标是在2017年达到40%。3M将适应性刻进了公司的基因中。

正如中国的老子所言：“木强则折。”多变是自然界不可控制之力。在形势发生变化时，冰冻必会摧毁组织。不过，即使组织走错了方向，也有纠正路线的机会。但亡羊补牢之前，你可以花点时间反思一下：你的组织处在生命周期的哪个阶段？你所做的哪些决定可能导致组织冰冻？你是否保全了组织的适应能力？你可能会在哪个关键决策点迷失方向？

我们在前文中已经阐述了高绩效文化背后的科学，接下来将介绍建设方法。不过，我们还是先简单总结一下前面的内容：

- 高绩效文化的目标是尽可能提高组织适应性。

- 适应性组织需要适应性个体，也就是创造力、问题解决能力、坚持不懈和公民意识都非常突出的人。
- 个体的总动机较高时才有适应性。一个人越是出于直接动机工作，越少出于间接动机工作，其适应性就越强。
- 卓越组织拥有高总动机文化。他们拒绝归因于个人的偏见，抵抗冰冻的诱惑，精于平衡策略性绩效和适应性绩效的阴阳之道。

## 即刻行动

### 总结要点：

1. “冰冻诅咒”会让组织在面对外部变化时反应迟钝。
2. 适应性绩效依赖于灵活制度和试错容忍度。
3. 固守过去的成功经验可能导致未来失败。
4. 定期挑战现有假设，有助于打破僵化惯性。

### 行动计划：

1. 每季度选取一个流程，尝试用全新方式执行。
2. 在重大决策前，设立“唱反调”角色，专门挑战主流观点。
3. 对过去一年中被否决的创新提案进行复盘。
4. 设立一个“快速试点机制”，允许小规模、低风险的实验。



# PRIMED TO PERFORM

第四部分

**模型实践：  
构建高绩效文化的 7 把钥匙**

HOW TO BUILD THE HIGHEST PERFORMING CULTURES  
THROUGH THE SCIENCE OF TOTAL MOTIVATION



## 第7章 用科学测量，驱动高绩效文化

在你的团队中，这些事发生过吗？

场景1

- 公司提出要“提升文化”，但没有任何测量标准或数据跟踪。
- 你会建议从哪里开始测量？

场景2

- 绩效考核中只看结果，不看动机和过程。
- 这样的评估会遗漏哪些风险信号？

场景3

- 你所在的组织从未收集员工对文化的真实感受。
- 这会让领导层错过什么？

试想一下，如果组织用管理企业文化的方式来管理财务，那会是怎样的景象？组织将不会设置首席财务官。当领导者担心资金可能短缺时，他们会向员工发起调查，询问：“你们怎么看？我们是不是快没钱了？”一旦调查结果出炉，他们就会组织焦点小组进行讨论。焦点小组会提出三四个想法，然后组建专项任务小组去落实。3年后，该组织会再次向员工发起调查，询问：“我们是不是快没钱了？”

这当然荒谬至极。财务管理应当是持续进行的，而不是时断时续的。财务管理的工具早已广为人知，复式记账法由12世纪佛罗伦萨的银行家发明，最终被威尼斯商人广为使用。过去800年来，我们在此基础上创造了一套完整的财务体系：美国通用会计准则为所有专业人员提供了通用语言；会计师有正式的注册制度；董事会必须审计财务状况。

但是，我们认为价值非凡的企业文化却疏于管理。谁负责企业文化？他们依据什么来测量企业文化？他们的通用语言是什么？他们如何辨别自己的努力是在改进还是破坏企业文化？他们如何知道自己是治标还是治本？

威廉·爱德华兹·戴明（William Edwards Deming）是打造高绩效商业生态系统艺术的先锋，我们自然也是他的忠实拥趸。他曾说过：“我们只无条件信上帝，其他人都必须用数据说话。”如果我们没有测量企业文化，就很难知道一家公司是变得更加冰冻还是更加流动。正如组织理论学家梅森·海尔（Mason Haire）所言：“所测即所得。”

## 如何发现隐藏的绩效黑箱

有个老笑话讲的是，一个醉汉一直在路灯下面寻找丢失的钥匙，因为他只能看清这一块地方。长期以来，企业文化的潜在建设者也处于同样的境况。由于对文化的理解不够充分，他们将注意力全部集中在容易测量的方面，例如生产率或销售量（策略性绩效），或者员工满意度等结果。适应性绩效（创造力、毅力、问题解决能力）与适应不良绩效（作弊、撒谎、运行“眼镜蛇农场”）则隐于暗夜。

组织需要一把能够照亮整条人行道的火炬。这把火炬应该简单易用，甚至用起来有趣，这样组织才会真正使用它。我们发现这把火炬就是总动机指数，它不仅能帮你找到“文化钥匙”，还能帮你找到正确的使用方法。该指标极具简约之美，还能预测适应性绩效。由于它源自6种动机，所以能为你在不同岗位、业务部门、地区及人群中改进文化提供启发。

## 深度分析总动机的5个实战步骤

和本书中诸多深刻见解一样，我们要对学术界在总动机指数方面的贡献致谢。总动机指数的前身由美国罗切斯特大学的研究人员理查德·瑞安、温迪·格罗尔尼克（Wendy Grolnick）和詹姆斯·康奈尔（James Connell）创制。他们在研究学生的动机与先天人格对学业成绩的影响哪个更大时，需要一个整合动机光谱中6种动机的单一指标，以建立统计模型。在此基础上，加拿大渥太华大学的一组研究人员建立了一个适用于工作场合的类似指标。

他们的方法很简单，就是通过问卷测量被试在一项活动中感受到多少玩乐、目标、前景、情绪压力、经济压力和惯性。为了了解动机，他们直接询问被试为何从事这项活动，而非在活动中表现如何或满意度多高。我们通过大量实验和测试，不断优化他们的问题和计算总动机指数的方法。借助这一工具，我们终于能够更深入地理解文化钥匙。

大概90年前，大名鼎鼎的咨询师詹姆斯·麦肯锡基于“财务分析能带来更高的策略性绩效”这一见解，创立了同名咨询公司。与之类似，深度分析总动机能带来更高的适应性绩效。而总动机分析分为5步：了解你的总动机指数、检验你的理论、选

择文化钥匙、设定一个高于竞争者的目标、证明目标的合理性。接下来我们将逐一论述。

### 步骤1：了解你的总动机

诊断的第一步是计算组织内所有人的总动机指数，并找到迥然不同的群体。

我们已开发出多种总动机测量方法，其中最简单的方法只需要回答6个问题。参与者只需表明自己对以下6项陈述的认同程度即可，评分范围从1（代表“强烈不同意”）到7（代表“强烈同意”）。前5个问题都以“我继续做目前这份工作是因为……”开头（见表7-1）。你可以试着利用下面的问题进行测试，在“答案”栏写下代表你同意程度的数字。

表7-1 总动机测量6问

问题	答案 × 权重	总分
1. 我继续做目前这份工作是因为工作本身很好玩	_____ × 10	_____
2. 我继续做目前这份工作是因为我认为这份工作具有重要的目标	_____ × 5	_____
3. 我继续做目前这份工作是因为这份工作可帮助我达成个人目标	_____ × 1.66	_____
4. 我继续做目前这份工作是因为如果我辞职，会让我自己或我在乎的人失望	_____ × 1.66	_____
5. 我继续做目前这份工作是因为丢了这份工作，我会担心自己无法达成理财目标	_____ × 5	_____
6. 我继续做目前这份工作，并没有什么好的原因	_____ × 10	_____
直接动机总分（前3项之和） - 间接动机总分（后3项之和） = 总动机指数		

在确定量表范围时，我们面临多种选择：可采用与题项一致的1~7分制、类似考试成绩的0~100分制，或最终选定的-100~100分制。选择后者的理由包括：其一，负值区间能鲜明警示间接动机的负面影响；其二，总动机指数计算涉及减法运算，负值范围可大幅简化数学处理；其三，-100~100分制与企业熟悉的净推荐值（NPS）量表兼容；其四，避免总动机被误读为评分，而充分释放其诊断效能。

这些陈述从上往下测试6种动机：玩乐、目标、前景、情绪压力、经济压力和惯性。在实际应用时，我们会打乱顺序。总动机指数的计算非常容易，只需要简单的加法和乘法。将你的答案与对应的权重相乘，然后将前3个问题的分数相加，再减去后3个问题的分数，计算逻辑在于：因为直接动机能提高适应性绩效，所以要相加；因为间接动机会降低适应性绩效，所以要减去。如果组织文化的直接动机小于间接动机，那么其总动机指数就为负值。动机离工作本身越近，其影响力就越强大，因此不同动机拥有不同权重。玩乐比目标更强大，目标比前景更强大。我们在测量了不同类型公司的数千名员工后才确定了6种动机的权重。这些权重让总动机指数具备预测适应性绩效的能力，而总动机分值则是-100~100。

通过问卷调查结果计算出组织中每个人的总动机指数之后，我们就可以得出整个公司的平均分。这个分数表明你所在团队或组织的动机强弱，总动机指数越高，其文化就越强大。任何人都可以利用这6个问题开展总动机测量。现在就让你的团队试试吧。

为了确保总动机指数的效用，应避免以下4个“陷阱”：

- **将总动机指数作为诊断工具，而非“成绩单”。**我们将该指标称作“指数”而非“分数”是有原因的。一方面，分数是用来评判表现的，会导致情绪压力增加，玩乐减少。指标本身的总动机降低，这会损害员工的适应性，并带来眼镜蛇效应风险，例如在调查中作假。另一方面，该“指数”是一个输入信息，需要与其他指数共同管理。“指数”意味着领导者必须理解它，考虑用新的方法来提升它。因此，这一指标成了一种诊断工具，有助于厘清组织文化应做出何种改变。
- **不要教条主义。**总动机指数只是一个工具，并非金科玉律。这个工具旨在帮助你理解员工的所思所感，不要将它奉为圭臬。我们还发现，对于一些特殊行业或不同国家的工作场所，需要采用不同的方法才能准确评估总动机指数。例如，在有些国家，承认间接动机是大忌，那么就可以也应该持续改进测量方法。
- **确保员工是匿名答题，或至少郑重承诺对结果保密。**绝对不能让员工担心，他们自己或他们的经理会因为这些回答而遭到批评或惩罚。应该让员工在一个有安全感的环境中答题（甚至是在家里）。
- **如果你希望借用其他绩效指标来证明总动机的价值，务必要纳入长期的整体性指标。**我们已经多次证明，即便不借助总动机，也能对那些短期和易于测量的绩效驱动器施加影响。你应该希望自己衡量绩效的方式同时兼顾策略性和适应性行为，这也是我们倾向于使用客户体验和长期销量等指标的原因。

**步骤2：检验你的理论**

分析总动机的第2步，是利用收集到的数据来检验你的理论，即在哪些环节和通过哪些动机可以提高总动机。首先，思考一下你所在组织的哪些部门的适应性绩效最为关键。位列榜首的应该是与客户打交道的部门、影响产品质量的部门、需要创造力的部门或承担极高风险的部门。同时，还应该将作弊等眼镜蛇效应会造成灾难性后果的部门纳入考量。

如前文所述，在我们测评过的所有客户导向的大型组织中，西南航空的总动机最高，但得分也表明他们仍有改进空间。例如，我们可以看看西南航空面向客户的员工与非面向客户的员工之间的差别。在我们测评过的所有拥有“魔力”文化的组织中，与客户打交道的员工都具备较高的总动机。这不难理解，因为面向客户的工作往往更容易让人感受到工作目标。相比于非面向客户的员工，西南航空面向客户的员工总动机指数高出9分。这与西南航空的3家竞争对手形成对比，后者与客户打交道的员工总动机反而更低。就此而言，西南航空应该考虑在非面向客户的员工中加强文化建设，例如他们的运营和高层团队。

当总动机被量化后，你就可以验证各种提升组织的设想。下面是我们研究中的一些发现：

- 在西南航空，员工的总动机随工作年限的增长而显著提升，我们在其他航空公司未发现这种模式。这表明，西南航空会抓住机会专注于提升新入职员工的总动机。
- 在西南航空，我们并未发现不同种族员工的总动机存在显著区别。而其他组织有些会存在巨大差距。例如，某连锁杂货店白人员工和黑人员工的总动机指数差距高达20分。进一步分析发现，黑人员工的玩乐与前景远低于白人员工，经济压力则大得多。
- 我们发现某银行的小时工与受薪员工的总动机基本相同，但其竞争对手的这两类员工的总动机指数竟相差30分。
- 在一家市值高达数十亿美元的中东公司，呼叫中心员工的总动机指数比门店员工低31分。我们发现，其原因不在于薪酬或生活方式，而是呼叫中心员工的玩乐和目标少得多。
- 在我们测量的众多公司中，与其他快餐厅相比，星巴克的总动机居行业之首。这主要因为星巴克具备较高的玩乐和较低的惯性。尽管星巴克也有一个积极的使命，但是目标动机对星巴克的总动机的影响不如预期，这表示星巴克可以此为切入点加强其文化。

### 步骤3：选择文化钥匙

一旦你明确了从何处入手提升总动机，以及哪些动机最为薄弱后，接下来就是选择你真正需要的钥匙。我们也希望有一把“万能钥匙”，即某种全方位“解锁”企业文化的措施，可惜事与愿违。

卓越的企业文化来自许多协同作用的细微激励要素，它们能提升总动机。打开高绩效之门需要很多把钥匙的配合，棘手的是并非每把钥匙都有效。在数千人中测试了各类钥匙的影响之后，我们筛选出一套最为关键的钥匙：

- 领导风格（第8章）。俗话说，老板能让你上天堂，也能让你下地狱。但我们发现这话只说对了一半。能践行最大限度提升总动机行为的领导者，可将团队的总动机指数平均提高50分。然而，相比创造总动机，领导者摧毁总动机容易得多。毕竟创造总动机需要配合其他钥匙。

- 身份认同（第9章）。组织身份包含其使命、行为准则、传承和传统，其强弱是影响企业文化的第二把钥匙。一般来说，强身份认同与弱身份认同之间的总动机指数差距约为65分。不过，企业很少管理自己的身份，这把钥匙转动得太少了。

- 岗位设计（第10章）。设计每一个岗位时，通过将总动机最大化来平衡策略性绩效和适应性绩效，这是威力最大的文化钥匙。优异的岗位设计与拙劣的岗位设计之间的总动机指数差距达到惊人的87分。与身份认同一样，几乎没有组织积极管理“岗位设计”这把钥匙。岗位往往是随意设计的，很少为了适应性绩效进行优化。这把钥匙也被丢在路边。

- 职业路径（第11章）。大部分组织都奉行“优胜劣汰”的晋升机制，这样的职业路径会让员工争得你死我活，摧毁总动机及适应性绩效。相反，若职业阶梯每一级的设计都旨在提升总动机，那么其总动机指数将提高63分，并带来更高的绩效。

- 薪酬（第12章）。薪酬体系如果充满矛盾，就会导致员工的不满和不公平感。而这些矛盾的根源是薪酬体系的目标不够清晰。那些鼓励成长的薪酬体系能将总动机指数平均提高48分。

- 社群（第13章）。强大的社群能有效激发玩乐和目标，同时为减少情绪压力创造心理安全空间。强大社群和弱小社群之间的总动机指数差距约为60分，是威力排名第四的钥匙。不过，与身份和岗位设计一样，社群也鲜有被用心设计，或者其设计很少遵循心理学研究成果。

- 绩效管理（第14章）。许多组织建立的绩效管理体系都触犯了文化建设大忌，要么只关注策略性绩效，忽视适应性绩效；要么使用情绪压力或经济压力拔苗助长；或者两者兼具。这样的体系最后可能会毁掉整个公司。相反，一个精心设计的绩效校准体系通过总动机来平衡阴阳，最多能将总动机指数提高41分。

务必记住，这些钥匙与总动机之间的关系不是简单叠加，总动机指数最高分是100分，这些钥匙须通力“合作”。其中任一文化钥匙有问题都很可能限制文化的力量。只有当每把文化钥匙都与总动机相契合时，文化才能实现最高水平的绩效。同时，对你的组织甚至是组织内的各个团队而言，这些钥匙的重要性可能各有不同。再次强调，总动机是“救星”。

我们对一家B2B专业服务公司的总动机、其组成部分及这些钥匙进行了分析。对该组织而言，适应性绩效至关重要。每个项目都独一无二，且在项目中期，新的洞察与信息有助于修正路线。我们研究发现：

- 低目标、高情绪压力和惯性会降低总动机，进而拉低适应性绩效。
- 偏离最远的钥匙是绩效评估过程、领导行为及岗位设计的特定元素。与流行观点不同的是，薪酬体系反而没问题。
- 在岗位设计方面，核心问题是员工无法看到自己工作的成效，并且缺少发挥适应性绩效的时间。这些问题一度被误判为员工不愿努力工作。事实上，员工希望拥有玩乐的时间，并能看到努力工作的成果。
- 在领导者方面，他们过度使用等价交换的领导行为，而缺乏鼓励好奇心（促进玩乐）或以身作则的行为。

在地球另一端，我们对一个完全不同的职业群体进行了类似的分析，那是某个亚洲国家的一群教师。尽管几乎所有接受我们调查的教师都表示对工作高度投入，但是他们的总动机得分比我们预期的低了约25%。我们分析各个动机后发现，许多教师虽然拥有较高的目标感，但是玩乐感明显不足。随后，我们逐一考察了驱动这一差异的钥匙，发现：

- 绩效评估过程中的不公平会带来显著的情绪压力，而情绪压力常常妨碍玩乐（如前文所述）。
- 在很多占据大量时间的非教学任务中，教师的玩乐感较低。这本质上是一个岗位设计问题，应采用第10章中详细论述的方法来解决。
- 即使在教学活动中，也存在提升玩乐感的巨大空间。低总动机教师感到自己难以参与开发提升绩效的新理念，他们希望与同事更加密切地合作，探索完成教学任务的新方法。

同样值得注意的还有那些不重要的钥匙，诸如正规培训、能否获得教学工具和材料，甚至薪酬，都未妨碍总动机的提升。此外，尽管教师认为自己拥有充分的自主权，但他们仍然难以在工作中有玩乐感。

#### 步骤4：设定一个高于竞争者的目标

我们曾与一家企业合作（姑且称之为ABC公司），他们非常努力地想要建立高绩效文化，为此重新确立了自己的使命并组建了文化团队，但之后就停滞不前了。陷入停滞的原因在于他们没有达成一个共同的目标。此外，文化团队缺乏实验的自由，所以缺少玩乐。同时，企业文化中还存在很强的情绪压力，进一步阻碍了适应性绩效。

为了帮他们突破困境，我们与ABC公司的一群高管会面，并向他们展示了一份书面目标：我们的目标是，在5年内打造出一种企业文化，能让我们的总动机指数高出行业平均水平至少15分。

接下来的时间里，我们详细解释了这句话中的每个要素。什么是总动机？为何要高出15分？为何要与行业平均水平比较？为什么是5年？通过解释这一简单目标，我们得以就“成功”的定义达成共识，让文化团队获得了玩乐的空间。

我们之所以选择领先15分作为目标，是出于实际原因。在考察了各行业的总动机后，我们发现那些令人钦佩的、拥有“魔法”文化的企业，其总动机指数通常领先同行15分左右，比如：

- 苹果零售店比同行高出约14分。
- 诺德斯特龙比其他百货公司高出约15分。
- 全食超市比其他杂货店高出约14分。
- 星巴克比其他快餐厅高出约18分。
- 西南航空比最大的竞争对手高出约14分。

15分的差距足以让员工和客户清晰感受到明显的区别。

特殊行业的组织可以设定绝对目标，但是对多数组织来说，选定一个相对于竞争对手的目标更加合理。某些职业因为结构特殊，自然而然会有较高或较低的总动机。例如，教师通常拥有较高的玩乐和目标，总动机指数因此也较高，平均分达到44分，比其他行业的从业人员高出约25分。教师应据此设定改进目标，按行业划分的总动机指数可参见图5-2。

#### 步骤5：证明目标的合理性

制订目标只是成功了一半，下一步是制订实施计划并证明相应支出的合理性。每家公司的投资资金都是有限的，各个部门和团队都会积极争取。像营销和运营等职能

部门，会撰写商业案例证明其支出的合理性。产品团队会预估新产品的预期销量和投资回报率；营销团队则会建立消费者决策漏斗模型，展示最佳利润情况。而文化团队很罕见，为数不多的文化团队也很难证明文化建设支出能带来相应的经济效益。如果无法证明，他们就会在投资资金的争夺中败下阵来。我们合作过的一家公司，其人力资本支出是营销支出的5倍，然而，负责优化营销支出的员工数量是优化企业文化的员工数量的10倍。

这个问题的固有挑战在于，适应性行为难以测量，而适应不良行为也不易察觉。你要如何证明将钱花在如此“抽象”的事情上是合理的？不过，尽管适应性行为和适应不良行为难以测量，总动机指数却不难测量。由于我们能通过适应性绩效将总动机与商业成果相关联，所以我们可以构建真正的商业案例来提升总动机。例如，我们测量了多家零售商的总动机指数，图7-1展示了其总动机指数与消费者体验之间的联系。为了不给这些公司造成压力，我们只公开了表现最佳的公司名字，不过隐去名字的公司中包含了众多知名品牌。

消费者体验：Temkin 体验评级  
大众市场零售业 ( $R^2=.74$ )

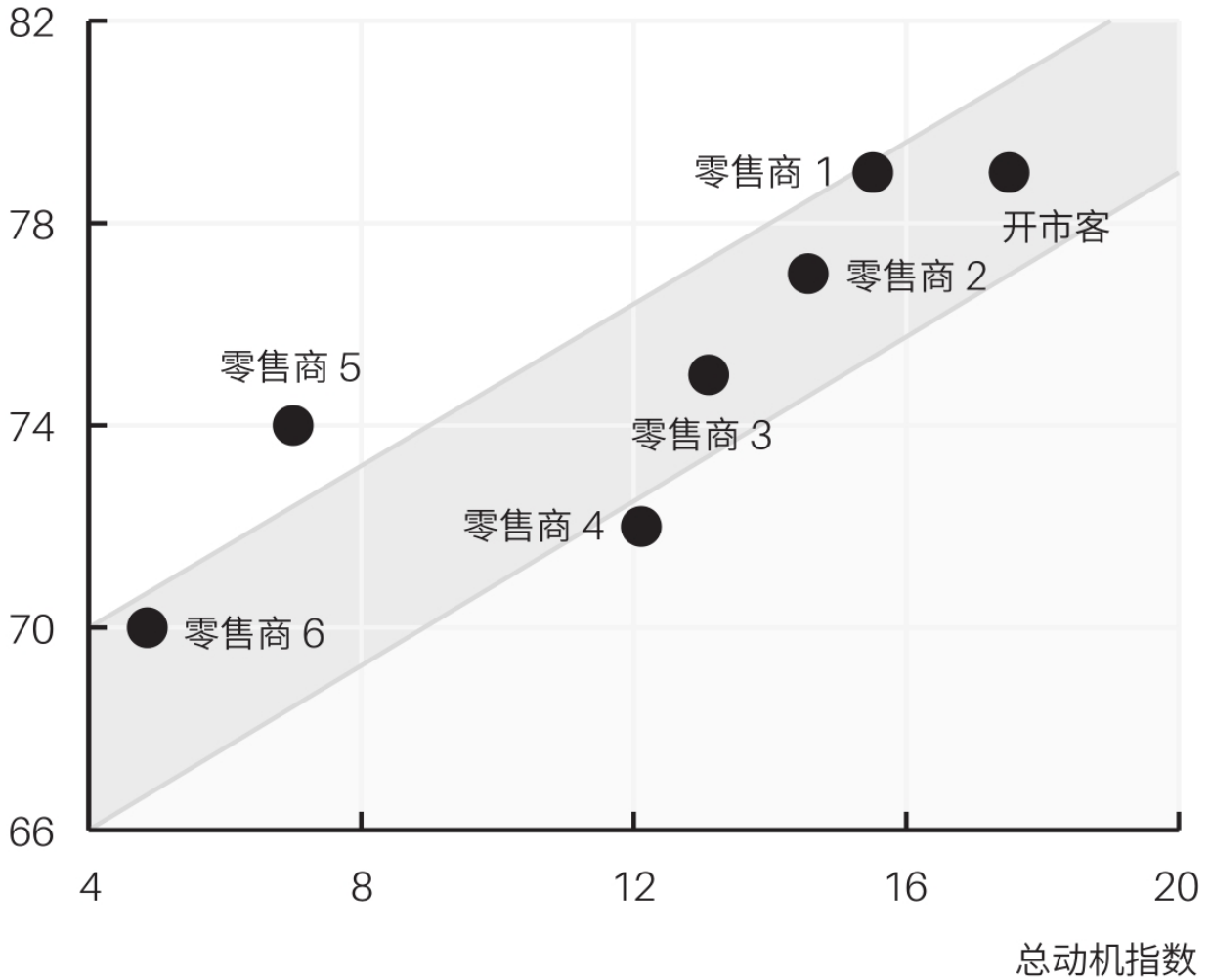


图7-1 零售商的总动机与消费者体验之间的关联

尽管这些零售商的类型各异，总动机与消费者体验之间依然存在紧密联系。鉴于此类组织的商业模式，消费者体验和利润之间存在直接的经济联系。通常来说，消费者体验越好，价格和消费者留存率就越高，交叉销售也越多，强烈向他人推荐的消费者也越多。此外，总动机对销售额也有直接影响。在我们合作过的一个客户案例中，总动机指数为正的销售人员与总动机指数为负的销售人员之间，销售额相差28%。

总动机还会对创造力和解决问题等适应性行为产生影响。我们分析了管理动辄数百万美元资金的资产经理的总动机，发现绩效最好的经理其总动机指数也最高。可以说，他们的每1分总动机都价值百万。

建议你就自己所在的组织，坚持做一个简单的计算，那就是1分的总动机价值多少，并不断改进算法。虽然每个组织的输入信息都有所不同，但是通常应包含以下部分：

- 因客户体验提升（价格随之上涨）而增加的利润。
- 因减少浪费和优化成本管理而增加的利润。
- 通过适应性销售行为直接增加的销售收入。
- 新产品、新的细分市场或新市场带来的营收增长。
- 口碑提升带来的营收增长。
- 降低的员工招募成本。
- 降低的员工留存成本。
- 因适应不良行为减少而降低的成本（例如操作风险、信用风险）。
- 因更好地应对VUCA而减少的波动。

通过分析组织的总动机，并适时进行对照实验，你就能计算出总动机指数对上述各价值来源的影响。一旦建立这种经济联系，你就能设定与绩效提升挂钩的投资规模。

能在企业文化与绩效之间建立联系意义非凡，文化建设因此可被视为一项可量化的“硬核”职能，至少不亚于营销和产品开发。公司可制订商业案例并进行实验，以证明花钱提升员工动机是值得的。

## 新绩效训练场

**目的** 建立科学的动机与绩效测量体系。

**步骤 1** 列出当前你所在组织的 3 项文化或绩效指标

指标名称	测量方式	数据频率	改进方向

**步骤 2** 请思考

- 这些指标是否能同时反映策略性绩效和适应性绩效？
- 现有测量方式是否会引发意外的行为副作用？
- 有没有可以长期追踪的指标来验证文化建设效果？

### 苹果零售店如何用文化创造15分优势

现在你应该已经了解了这把新的“火炬”，下面就来看看如何用它寻找暗夜中的钥匙。假设你刚刚入职一家大型电子产品连锁零售企业，负责管理分布在全国各地的数百家门店。在过去5年里，这家企业遭到亚马逊等电商以及苹果零售店的重创。此时你手握重权，几乎可以推行任何变革。那么，你会从何处入手？

很多人可能会建议，你应该从复制苹果零售店开始，这样的策略并非异想天开。苹果零售店每平方米销售额位居全美零售店之首，包括蒂芙尼这样的奢侈品店。如果你去过苹果零售店，就会知道他们确实有过人之处。

在了解总动机之前，我们已经隐隐约约意识到高绩效组织存在一些共同之处。我们花了数月时间，穿梭在航站楼、零售店、教室和医院之间，寻找绩效的“贤者之石”。通过咨询业务，我们有机会窥见公司最高决策层的内部工作方式，即他们如何做出最重要的决策。同时，我们始终密切关注着这些组织中的成员，一旦发现绩效突出者，就会进行采访。

我们在苹果零售店投入了大量时间，采访了许多员工。他们并非什么独特“物种”，天生带有某种罕见的“绩效基因”（归因偏见会让我们有此想法）。一位名叫贾斯汀的苹果员工让我们理解了真正的差异所在。作为一名退伍军人，贾斯汀有着极为典型的军人气质，没有一句废话，就连我们之间的对话都感觉是任务导向的。他的回答全都干脆利落、切中要害，他说的每一句话，都像是在向部队长官报告一样。

和许多同事一样，贾斯汀在入职苹果之前曾在另一家大型电子产品零售店工作过。我们询问了很多与工作体验有关的问题，当我们让他描述两份工作中最美好的一天时，他给出了最能说明问题的答案。

对于自己在苹果零售店的竞争对手处的工作体验，他坦言道：“我不确定。我想不起来最美好的一天，每一天都大同小异。我到店时，上班，下班回家。每天谈不上糟糕，但是也没有哪一天算最美好的一天。”

这个竞争对手实际上是家本意良善、经营有方的企业。通过随同一位地区门店经理实地考察，我们见证了其强大的价值观和打造良好工作环境的真诚意愿。他们严格执行“良好管理”的每一项标准，但是这还远远不够，贾斯汀接下来说的话就印证了这一点。“在苹果，与其说是最美好的一天，不如说是最美好的6个月，”他一气呵成，语调都完全变了，“我有一个班次是担任技术支持，要教顾客使用电脑。我曾遇到一位70多岁的老太太，她来店里是想学习如何为孙子制作相册。她用的是一台大型台式Mac电脑，每次要从汽车后备厢搬进店里，我们才能帮她。她来了两次后，我注意到她每周是在固定时间来店里。因此，在接下来的6个月里，每周二下午6点，我都会去停车场等待。她到了之后，我会帮她把电脑搬进店里，然后设置好。在这个过程中，我与她逐渐熟悉起来，毕竟她所有照片我都看了，不熟都难。她是一名社工，而我本身就对这个职业很感兴趣。我们会聊她的生活、她的工作。实际上，当她的相册制作完成之后，我感到深深的失落。”

这个故事的关键不在于人与人之间的联系，尽管这很重要，而在于苹果零售店所有的文化钥匙共同促成了这段关系。例如：

- 客户第二次来时，贾斯汀就能注意到她并主动接待，从而能够与她再次合作。他能做到这一点要归功于门店的布局和灵活的政策。
- 贾斯汀知道自己可以灵活行事，因为领导们亲身示范过，而且为期一个月的入职培训教过他如何成为适应性绩效员工。

- 贾斯汀每周都有在停车场等待几分钟的灵活性，薪酬体系、绩效体系或者领导都没有进行阻挠。这种灵活性，哪怕只是允许员工进行微小实验，都能激发玩乐动机。
- 贾斯汀的工作内容包含利用自家产品帮助客户创造珍贵事物，例如家庭相册，这必然会激发目标动机。
- 贾斯汀在不同班次做不同的事情，工作的多样性强化了他的玩乐动机和目标动机。

我们获悉多家门店员工的反馈称，销售指标正日益增压。

- 贾斯汀的销售目标绝不会给他带来额外的情绪压力或经济压力，因为目标定得很低，不到半天就能完成。<sup>②</sup>

以上仅是部分例证。正是由于苹果零售店掌握了诸多文化钥匙，贾斯汀的客户才获得了最佳体验。这为品牌建立了极高的信任度，从而实现较高的定价，并最终将客户关系延伸至其他类别的产品。与此同时，贾斯汀将自己绩效最大化，策略性绩效和适应性绩效都达到个人的最高水平，文化与策略达到完美的阴阳平衡。

若没有一把得力的火炬来看清文化如何影响总动机，竞争对手只能复制苹果门店的皮毛：木质桌子、开放式布局、蓝色T恤和工牌挂绳，以及天才吧（Genius Bar）。但是，这样的“抄袭”未能复制那些最为重要的无形因素。

总动机指数的差距更加直观（见图7-2）。苹果零售店的总动机指数达到26分，而贾斯汀的前雇主仅为14分，12分的领先优势令人惊叹。由于总动机是由各个动机组成，我们可以进一步分析苹果零售店在整个动机光谱上的表现。从图7-2可以看到，苹果零售店的玩乐动机比竞争对手高出12分。

苹果零售店与 3 家电子产品零售店的总动机指数

不同动机的差距  
(总分 100)

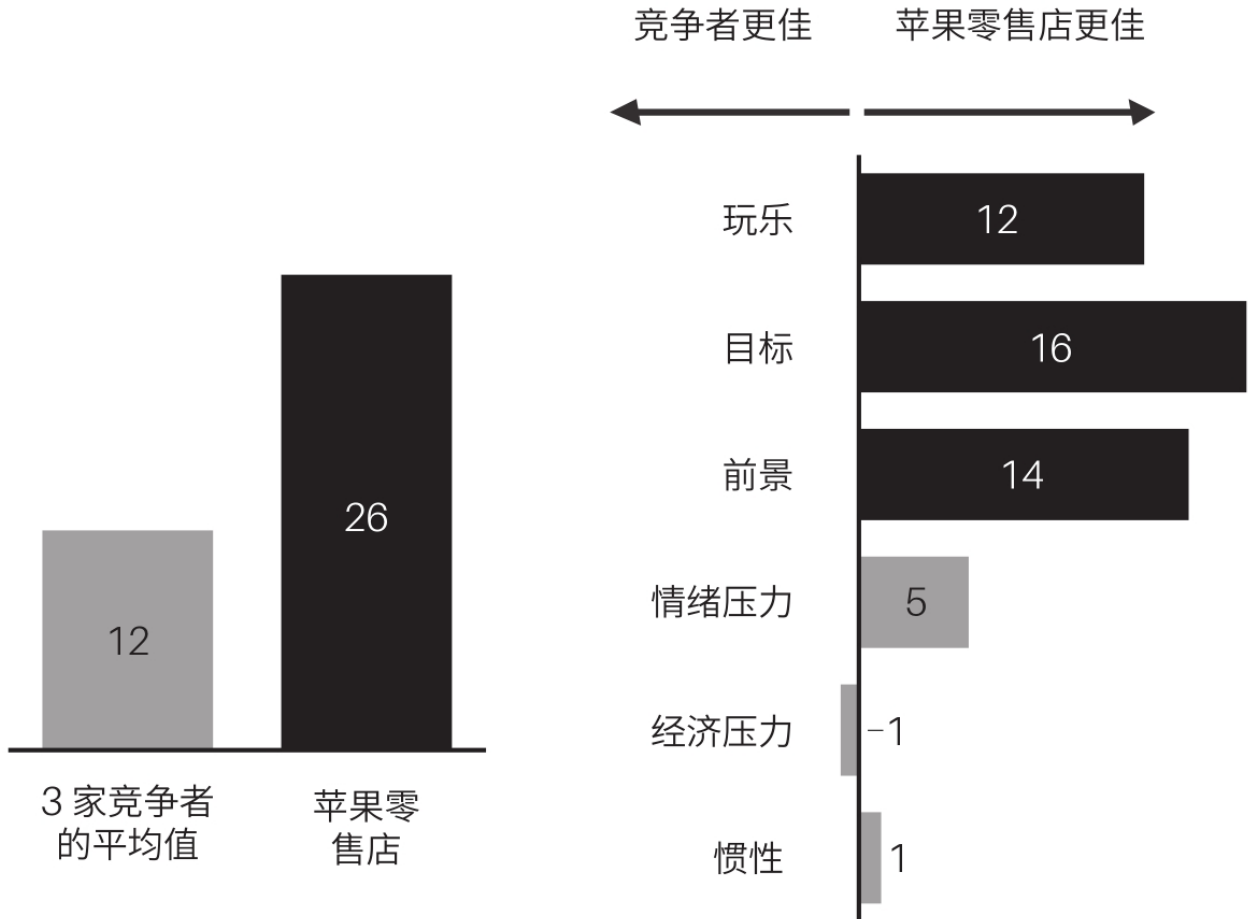


图7-2 苹果零售店与3家竞争者的总动机指数及其组成部分

在观察一家苹果零售店时，我们目睹有顾客询问店员：“在你们店买一部苹果手机与在隔壁竞争对手店购买有什么不同？”这位店员回答说：“目前来说，如果你在隔壁购买，他们会免收激活费。”一个低总动机的店员可能隐瞒这一信息，甚至欺骗顾客（眼镜蛇效应）。尽管这位店员流失了一单生意，但是帮助苹果建立了值得信任的名声。

反观那个竞争对手的员工，则表现出低总动机的特征。一名销售助理坦言，“优先事项总是变来变去”让他士气低落。而全国与地方政策不一致，并且“经理们希望我们两种都遵守”让另一名员工干脆摆烂。还有一名员工写信告诉我们：“他们完全把我们当作‘一次性耗材’，我觉得对他们来说，我们就是随用随扔。坦白讲，我不知道自己为何还没离职。”这是最严重的惯性的体现。

测量总动机能让我们准确发现组织文化的优势与短板。通过持续跟踪测量总动机，我们能找到改善组织文化的方法。在对照实验中使用总动机，我们可以验证所做出的改变是在改善文化，还是在损害文化。简而言之，总动机将魔法变为科学，将霍格沃茨变为麻省理工。

## 即刻行动

### 总结要点：

1. 指标必须同时涵盖策略性绩效与适应性绩效。
2. 测量结果应能反向影响管理决策。
3. 过度依赖单一指标会造成行为偏差。
4. 数据追踪应长期化，避免“一次性测量”。

### 行动计划：

1. 为团队设定一组兼顾短期与长期的绩效指标。
2. 每季度发布一次文化与动机测量报告。
3. 在绩效考核中引入至少一项适应性绩效指标。
4. 建立数据—行动闭环机制，确保测量得到改进。

## 第8章 钥匙1：领导力点火器

在你的团队中，这些事发生过吗？

场景1

- 团队士气低落，领导依然只关注任务完成度，不关心团队情绪和动机。
- 你会如何提醒领导改变关注点？

场景2

- 领导很会鼓舞人心，但缺乏落实和执行跟进。
- 这种领导会在绩效上带来什么问题？

场景3

- 面对挑战，领导自己先泄气。
- 你会如何在团队中补上这块短板？

在某家全球金融公司的企业文化会议进行了45分钟时，人力资源负责人大声说道：“让我们直面最显著的问题吧，我们的CEO是一个差劲的领导者。”这种情况虽然令人遗憾，但并不罕见。事实上，仅有1/4的领导者能激发总动机，而能达到最高水平的更加稀少。他们就是所谓的“点火者”，能在自己团队乃至整个组织内点燃总动机。

我们常常认为卓越的领导者是天生的，是与生俱来的天赋与魅力的神奇结合造就了他们，而非后天养成的。但通过总动机指数，我们可以客观甚至定量地评估卓越领导者的具体行为，他们正是凭此创造高总动机文化并达到最高水平绩效。不仅领导技巧可教可学，你还可以通过建立组织体系来培养各级领导者。本章将为你展示具体方法。

### 4种领导风格测评：你的总动机指数是多少

本分析基于在美国开展的专项研究：通过跨行业、跨岗位的抽样调查，我们评估了管理者约50种领导行为（含直接动机和间接动机激发行为），并测量受访者的总动机，以探究其与下属总动机的相关性。

你属于哪种领导者？你是使用间接动机，聚焦于情绪压力、经济压力和惯性，还是使用直接动机进行管理，聚焦于玩乐、目标和前景，抑或两者兼具，或者两者皆非？下面我们来看看4种类型的领导者。

我们将第一种称作“quid pro quo”领导者，即“等价交换型”领导者。“quid pro quo”在拉丁语中意为“以物换物”，很恰当地描述了这类领导者的领导方式。他们认为，良好行为应给予鼓励，不良行为则应施以惩罚或威胁来加以控制。他们习惯于命令与控制。尽管他们通常出于善意，并认为自己的领导风格属于“贤能制”，但是会导致较高的情绪压力、经济压力和惯性。平均而言，此种领导风格下的员工总动机指数为-1分。

第二种领导者是“甩手掌柜型”。这类领导者既不采用间接动机，也不采用直接动机，一般只在出现问题时才介入。和大多数人一样，许多甩手掌柜型领导者的本意是好的，他们相信团队需要充分的自主空间。但问题是，这种认知是错误的。当领导者通过建立玩乐、目标和前景来介入时，团队绩效才最好。令许多人感到惊讶的是，甩手掌柜型领导者的管理效果排名倒数第二，其团队的平均总动机指数仅为11分。

第三种领导者是“激情四射型”。这类领导者什么动机都愿意尝试，无论是间接动机，还是直接动机。但是，如前所述，直接动机有利于提升总动机，间接动机则有害，同时采用两类动机的领导者，其团队的平均总动机指数为14分，基本上与甩手掌柜型领导者持平。间接动机抵消了直接动机的作用。

第四种领导者是“点火者”。他们通过激发直接动机并抑制间接动机，将总动机最大化，其团队平均总动机指数为38分。排名前5%的顶尖领导者，其团队总动机指数可达到60分，甚至更高。

4种类型领导风格的总动机指数见图8-1。

## 直属经理 / 上司的行为

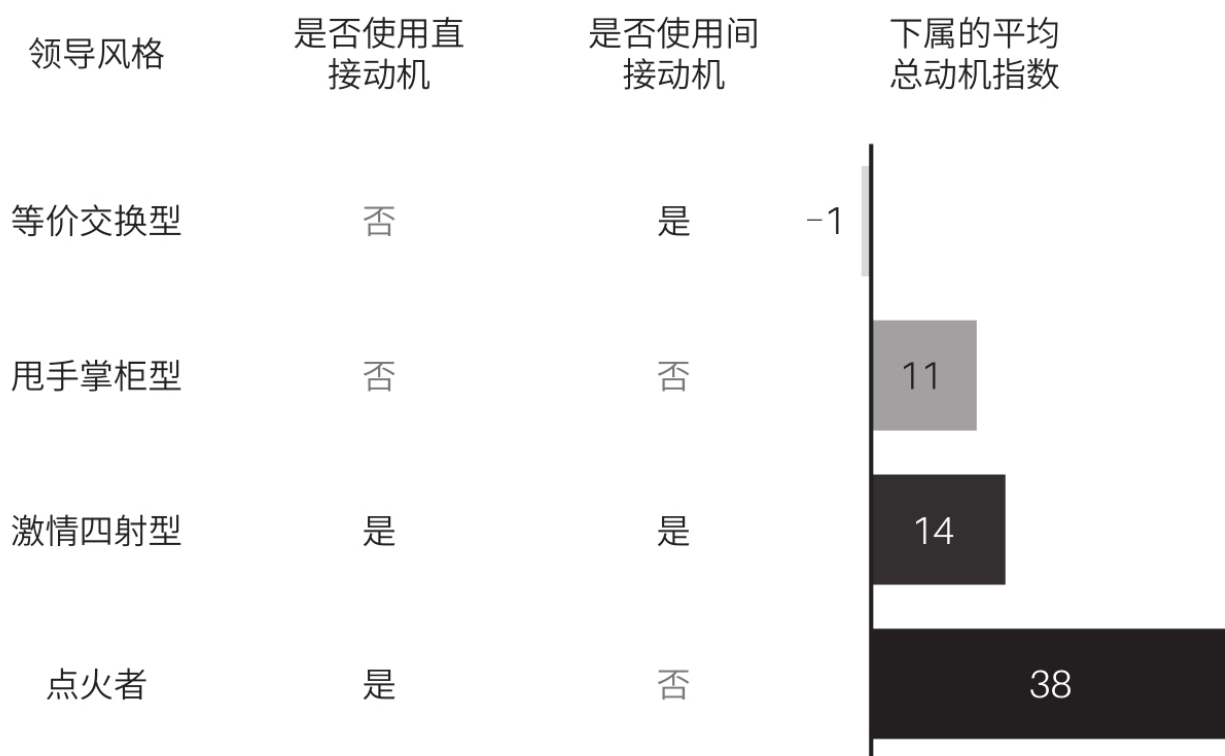


图8-1 4种类型领导风格的总动机指数

本研究采用的领导力理论框架为“变革型领导”（Transformational Leadership）。附录部分将详细阐述该理论与总动机的内在关联性。

特拉维夫大学的达夫·伊登、华盛顿大学的布鲁斯·阿沃利奥（Bruce Avolio）及其同事，在以色列国防军中进行了一项实验，一群军官学员接受训练，学习如何贯彻动机光谱的元素。<sup>⑤</sup>他们学习通过提出新的工作方式、提供看待问题的不同视角，以及帮助团队成员重新检验各种假设，来创造玩乐动机；他们学习通过强调集体使命及谈论价值来提升目标动机；他们还学习通过教学与训练、关注优势及因人施教来提升前景动机。此外，他们还会学习间接动机的危害。他们被教导不要紧盯下属的错误（这会带来情绪压力），也不要给予特别的工作奖励（这会带来经济压力）。

训练结束后，这些人被派去带领步兵小队进行基础训练。相比于接受以色列国防军传统方法训练的步兵小队，经总动机军官训练出来的步兵小队在心理学指标上取得了更好的成绩，包括批判性思维、付出额外努力的意愿、团队导向和自信。同时，

他们在实操测试中也取得了更好的成绩。在轻武器笔试中，他们的成绩高出5%。在艰苦的障碍考核中，他们所用的平均时间比其他小队快2分钟，速度提高了20%。也就是说，总动机领导风格不仅影响心态，还影响硬技能表现。

研究复杂性的科学家发现，赋能个体的领导行为同样能让组织适应混乱复杂的世界。一项针对105家科技公司的研究发现，CEO贯彻总动机原则的程度与公司2年后的业绩在统计学上存在显著的相关性，其相关系数为0.54。就领导风格这类比较抽象的概念来说，这一数值非常高。鼓励总动机的领导者能够打造出绩效更高的组织，你不必在两者之间做出选择。

## 优秀领导者的14项高激励领导行为

在高绩效文化中，领导者需要保持组织的阴（适应性绩效、文化、总动机）与阳（策略性绩效、战略、财务义务）之间的平衡。

通过总动机视角，我们可以清楚地知道如何实现这种平衡。为此，我们展开了一项研究，在数千人中测试了数十种领导行为及其对总动机的影响，并将清单精简至最重要的14项。

**玩乐：**优秀的领导者能够激发好奇心并鼓励实验。心理学家已经向我们展示了这些行为如何创造玩乐动机。复杂性研究人员也已经证实，领导者可通过“允许实验”与“鼓励创新”创造适应性绩效。下面列出了3种最能通过玩乐驱动总动机的领导行为，括号内的数值是每种行为与总动机之间的相关系数。一位高激励的领导者会：

- 为你提供时间、空间并鼓励你去实验与学习。（0.50）
- 清楚说明何谓表现优异。（0.43）
- 要求你自己解决问题。（0.41）

**目标：**归因偏见让我们相信每个人都只是为了金钱而工作，而点火者会帮助你看清并相信自己的工作目标。一位高激励的领导者会：

- 帮助你认识到自己的工作是很重要的、有意义的。（0.55）
- 期望你具备积极、一致的价值观和共同的目标感，并以身作则。（0.47）
- 将客户利益放在首位。（0.44）

前景：优秀的领导者会帮助你将工作与个人目标和需求相绑定，让你明白投资工作同样是投资自己。一位高激励的领导者会：

- 主动将工作与你的个人目标捆绑在一起。（0.52）
- 帮助你发展优势，并引导你将时间聚焦于自己的优势而非弱点。（0.45）
- 随着你技能的提升，赋予你更大的责任。（0.39）

情绪压力：为减少情绪压力，优秀的领导者会尽量避免让人们感到恐惧、羞耻、内疚或同侪压力。一位优秀的点火者会：

- 确保目标公平合理。（0.44）
- 保持公平、诚实且透明。（0.35）
- 促进同事之间建立友谊。（0.35）

经济压力：为了减轻经济压力，点火者不会使用奖惩来胁迫人们工作，相反他们会：

- 确保全面客观地评价一个人。（0.35）

惯性：为了避免滋养惯性，优秀的领导者会为你扫除障碍，确保你的工作能产生影响，他们会：

- 让你的工作变得简单，确保你的努力不会白费。（0.34）

你不必将上面列出的这些领导行为文在小臂上，也不必死记硬背，你只需提醒自己，你的工作是通过最大化总动机来平衡策略性绩效和适应性绩效。这样你自然能做出正确选择。

## 星巴克如何将临时工转化为品牌大使

大多数关于领导的故事都是从领导者的人格和经历讲起。但我们认为，从被领导者的视角来审视领导者同样重要。

迈克在大学攻读人类学期间，为了赚取学费，在本地一家星巴克当起了咖啡师。他肩膀宽阔，留着大胡子，喜欢一个人徒步，喜欢看探索频道。迈克给人的印象是一个聪明、有原则但脾气暴躁的自然主义者，不像星巴克那种活泼闹腾的员工。

第一天上班途中，迈克告诉自己：“这只是暂时的，只是为了赚学费。”他的打工动机就是经济压力，绝没期望过更多。他的第一位顾客点了大杯的3倍浓缩脱脂牛奶拿铁，但要淋上焦糖。于是迈克问道：“你既然要淋上满满的焦糖，用脱脂牛奶还有什么意义呢？”他自认为只是开个友善的玩笑，但是顾客并不这么理解。迈克那生硬冰冷的幽默感，似乎不太适合在星巴克担任咖啡师。

同一天，迈克见到了经理杰夫。对迈克、门店、客人来说幸运的是，杰夫是一位总动机领导者。当天他就向迈克解释了门店的使命，用迈克的话说就是：“他希望星巴克不只是一家咖啡店，而是任何人都能来消磨几个钟头的地方，无论这个人来自何种背景、何种种族，无论是高中生还是老年人。”杰夫将门店的使命转化成了迈克的使命。

首先，迈克需要学习如何让顾客感到宾至如归，这是一项能让他个人和门店都受益的技能。迈克是一个内向的人，和客人社交对他而言并非无师自通的技能。在迈克的首次工作复盘，杰夫鼓励他尝试不同的待客之道，直到找到一种适合自己的方式。杰夫深知，顾客服务需要适应性绩效。于是，迈克练习了不同的打招呼方式，采用不同的笑容和语气。他努力记住老顾客的名字和最爱的饮品，并把这当作一件好玩的事。最后，他终于找到一种既适合自己又适合顾客的方式。在接下来的几个月里，他和许多熟客建立了友谊，并且非常享受学习如何提供他所谓的“极致的客户服务”。

这一切的背后，是杰夫成功创造了一个意义非凡且十分重要的共同目标，它甚至对那些原本并不擅长社交的员工也充满吸引力。而星巴克的整体文化也支持他的做法。星巴克的使命为“激发并孕育人文精神，每人，每杯，每个社区”，他是基于这一使命建设门店的目标感。随着时间流逝，迈克开始相信杰夫和公司是真心实意的。这一使命通过日常习惯和更大规模的投资得到强化，前者如称呼员工为“伙伴”，后者如为员工购买健康保险、支持全球7个国家的农民。

与此同时，杰夫总是将顾客的利益放在首位。虽然这家店设有销售目标，但并非唯目标论。迈克表示：“重点是让你自己想要卖出更多，并为你实现目标提供建议。在其他餐厅，服务员开口就是问你要不要辣味鸡块，而不是先向你问好。”上司的行为让迈克明白，自己的首要任务是为顾客创造一个宾至如归的环境。

除了目标，杰夫还会通过前景来激励迈克。他希望迈克不只是学会大杯焦糖玛奇朵要放几泵糖浆（答案是3泵）。时间越久，迈克负责的门店运营事务就越多，从采购物资，到管理开闭店，再到执行门店清洁新规。他全程管理每个项目，终极目标是了解如何运营整间门店。杰夫向团队灌输了一种主人翁意识。迈克表示：“等待经理解决问题纯属浪费时间。某样东西没了，你要怎么办？有人请病假时，你必须打电话找人或自己替班。你离开的时候，必须确保门店正常运营。管理的一个重要

标准就是，没有你门店也能良好运行。”杰夫通过放手让迈克自行应对门店的VUCA，创造出了极高水平的适应性绩效。

在这一点上，杰夫的做法也与星巴克整体理念相符。不知道大家是否注意到，星巴克的每个人都穿着一样的制服，经理也没有例外。这是为了让每个员工都能学习承担领导角色，也让门店经理养成一种心态，即他们是“教练”，而非“官僚”。还有一个更加“隐秘”的细节，那就是如果你翻开星巴克标志性绿色围裙的上端，就会看到一条写给店员的隐藏信息：我们为每一位顾客创造日常中的非凡体验：预见需求、建立联结、个性化关怀、全情担当。

请注意，这里的每一个词都在描述适应性绩效。

杰夫自己也找到了一个绝佳榜样，那就是星巴克CEO霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）。舒尔茨曾宣布启动一项旨在提升员工前景的大学奖学金项目，并表示：“你不能只是唯利是图。一家经久不衰的伟大企业必须具备更坚实的根基……星巴克是一家以人为本的公司……我们的员工创造体验，我们必须竭尽所能超出他们的预期。”可见，总动机文化已经融入星巴克的核心战略。在一个善待员工并非常态的行业内，这一理念让星巴克获得了丰厚回报。星巴克拥有3.2万多家门店，逾40万名员工，创造了领先全行业的总动机。除了经济压力，星巴克在总动机的各个维度都超过了竞争对手的平均值（见图8-2）。

## 星巴克与另外 5 家快餐厅的总动机指数

## 不同动机 (总分 100)

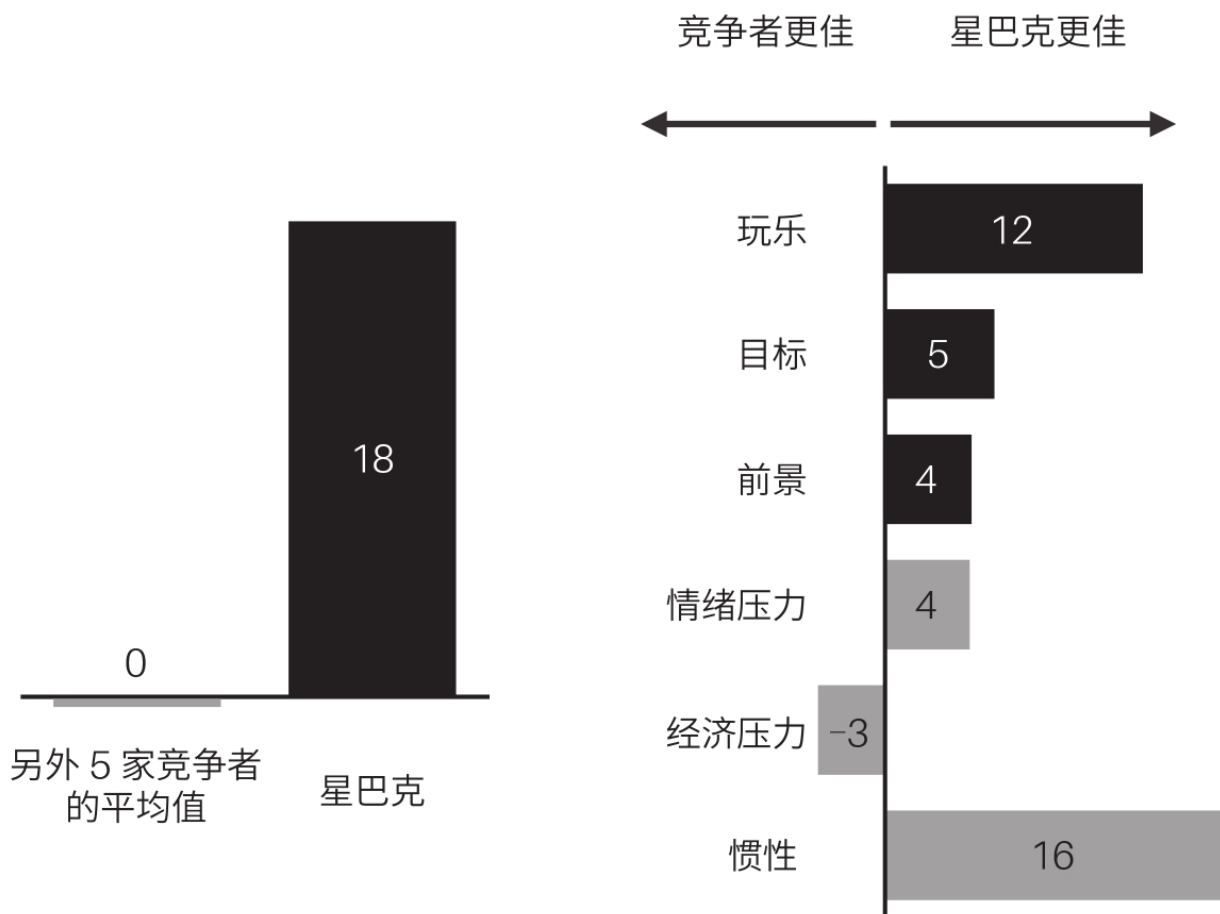


图8-2 星巴克的员工总动机指数与另外5家快餐厅的对比

从经济效益看，总动机文化让星巴克获得了行业领先的员工留存率和超高的顾客忠诚度。这建立了深厚的信任，让顾客在面对更加方便、低廉的替代选择的情况下，也会选择星巴克。同时，这种信任也让星巴克比竞争对手更容易拓展新品。

杰夫培养咖啡师独立、灵活解决问题的做法，与舒尔茨的理念一致。正如舒尔茨在回顾星巴克历史时写道：我很早就意识到，必须在多个领域雇用比我更聪明、更专业的人，并且我必须下放大量决策权。我无法形容这有多难。但是，如果你已将自己的价值观刻进周围人的心里，你就能放心大胆地信任他们会做出正确的决策。

## 简单的例行活动将KPI转化为团队成长动力

与杰夫在星巴克的境遇不同，对大部分领导者来说，想遇到总动机相对较高的适应性文化本身就是奢谈。他们日常就是生活在一个策略性绩效目标主导的世界。销售领导可能有销售额目标，运营领导可能有成本目标，CEO可能有股价目标。我们都清楚，这些策略性目标通常通过间接动机来管理，给领导者也带来了沉重的心理负担。尽管如此，领导者仍然必须激发出下属的最高总动机水平。策略性绩效和适应性绩效之间天生存在矛盾，领导者应该如何解决呢？

要实现阴阳平衡，优秀的点火者应该将前文所述的14种行为和总动机嵌入绩效管理的方方面面，而不是对着这些行为逐项打钩。

以目标管理为例，大部分领导者都利用其来管理团队绩效。比如，你可以给销售代表下达每天增加5个销量的目标。但请思考一下，这一目标暗含的“假设”是什么。当你要求销售人员提高5个销量时，你已经假定对方可能知道怎么达成这一目标，他并非不能，只是不愿。销售人员通常会有以下3种反应：

- 他可能会更加努力工作，以达成目标。这并非最优解，因为这可能会占用实现适应性绩效的时间。更糟糕的是，这种方式不可持续。
- 他可能用“眼镜蛇农场”来提高销量，采用夸大、说谎或钻空子等手段。显然，这也并非最优解。
- 最后，他也可能真正学习如何提高销量。这正是你想要的适应性行为，但你为何不更加直接地引导他这样做呢？

试想一下，你刚刚成为一家手机企业的CEO，首要目标就是将公司的市场份额从7%提高到更高水平，这是一个策略性绩效目标。这天早上，同样新上任的首席营销官要与你会面，了解自己的目标是什么。你有3种选择：

- 努力目标：“尽力而为”。甩手掌柜型领导者可能会这样做。
- 策略性目标：“将市场份额提高到21%”。等价交换型领导者可能这么做。
- 适应性目标：“学习6种提高市场份额的新战略”。这是点火者可能用的方法。请注意，这一目标并没有要求6种新战略都行之有效，只是鼓励下属实验新战略，无论结果如何。

你会选择哪种做法？商学院学生参与了这项模拟实验，其中有些学生接收到“尽力而为”的努力目标，有些接收到策略性目标（将市场份额提高到21%），还有些接收到适应性目标（学习新的方法）。学生们能够调整许多变量，从产品价格到广告策略，从研发到联盟建设。在模拟的前八轮（每一轮代表一年）中，学生们制订并

优化战略，结果适应性目标组的绩效最佳。当其他两组市场份额下降（努力目标组下降14%，策略性目标组下降20%）时，适应性目标组却增加了28%。

随后，研究人员在模拟中投下一枚震撼弹：放松管制。原来受区域限制的市场突然开放，导致竞争加剧，在模拟前半部分有效的战略失去效力。实验结束时，策略性绩效目标组的绩效最差，市场份额下降了8%。“尽力而为”的努力目标组的绩效稍好一些，市场份额提高了7%。而适应性目标组，也就是被要求学习6种新战略的小组，绩效远超其他组，他们的市场份额最后提高了59%！

尽管学术文献对目标类型的术语表述各异，但我们发现各类目标与动机光谱存在清晰对应关系，例如“掌握型”目标更契合玩乐动机与目标动机，而“表现型”目标则可能同时涉及直接动机与间接动机，导致策略性绩效降低。

学术研究表明，策略性绩效目标让人们只专注于表面看上去能干，<sup>⑤</sup>而适应性绩效目标则让人们专注于变得能干。

在理解适应性绩效目标和点火者行为之后，你应该每周做一个简单的“功课”：每周检视一次自己的策略性绩效目标，思考如何将其转换为适应性绩效目标。大致来说，你应该确保所有员工都持续朝着自己选择的一组适应性绩效目标前进。既然你已经了解需要从何处提升绩效，那就帮团队设定最为重要的适应性绩效目标，例如：

- 策略性绩效目标：将购买我们两种产品的客户数量提高5%。
- 适应性绩效目标：找到3种新方法来讲述我们的两种产品如何共同创造价值。
- 策略性绩效目标：将部门运营成本从营收的80%降为75%。
- 适应性绩效目标：找到3种新方法来简化我们的流程。
- 策略性绩效目标：将客户满意度从75%提高到80%。
- 适应性绩效目标：找到4种新方法，积极主动解决客户的首次投诉。

接下来，团队每周进行一次短会。将所有团队成员聚在一起，展开一场45分钟的讨论，重点是回答以下3个问题：

1. 本周我们学到了什么？这个问题能让大家全面盘点一周的适应性绩效目标。它能让好的点子浮出水面，并在整个团队中传播开来。它还能让你证明，即使实验失败，如果能增进团队认知，那也创造了价值。

2. 本周我们的目标进展如何？这个问题能让你们开诚布公地讨论自己的工作目标，同时对抗惯性。

3. 我们下周需要学习什么？这个问题能帮助你们设定下一周的适应性绩效目标。

通过这组问题，你可以将前述点火者的14种行为全部融入一个简单易执行的常规流程。将这个流程与策略性目标联结起来，你就能实现绩效的阴阳平衡。团队的总动机将得到提升，进而提高绩效。务必安排一名会议记录员，负责记录3个问题的答案。同时务必准时开会，准时结束。如果会议失焦，它就不像玩乐，更像是惯性了。最后，请所有团队成员轮流担任会议记录员和领导者，这样每个人都能有机会主持会议。

### PRIMED TO PERFORM

## 新绩效训练场

目的 诊断领导力在激发动机中的作用。

步骤 1 列出最近一次领导行为直接影响团队士气的事件

事件	领导行为	动机变化	对结果的影响

步骤 2 请思考

- 你的领导行为更多是在强化直接动机还是强化间接动机？
- 哪一个领导习惯可以立刻调整以提升团队状态？
- 你是否主动向团队传递了明确的愿景与目标？

## 点火者企业的培训体系与反馈体系

如果现在对自己的组织进行调研，你可能会发现1/4的领导者是点火者，但其中只有极少数人能发挥全部潜能。大多数组织希望有才能的领导者自发涌现，而卓越的组织则更有规划，他们会建立一套体系，帮助所有成员持续提高领导技能。这一体系须包含两个核心组成部分：培训和反馈。

### 成分1：培训总动机领导者

我们公司一直强调，行为要合乎道德，不要通过“钻空子”来达成销售目标，但是我的经理和区域经理为了达成销售目标，不惜鼓励钻空子和损害客户利益的行为……我们总是因为不愿意欺骗客户而受到责骂……全是销售，销售，销售，更多销售。

此为我们开展的总动机调查中采集的原始陈述。

上面这段话听起来像电影《拜金一族》（*Glengarry Glen Ross*）里的台词，但实际上，它出自某银行分行经理之口。虽然你所在地区的银行可能相当“无趣”，但是管理起来压力却相当之大。因为客户光顾分行的次数越来越少，裁员变得司空见惯，员工的绩效压力可能非常大。虽然银行员工的大部分日常工作是现金存取，但大部分收入却来自销售信用卡、抵押贷款和贷款。这类销售很难，因为产品同质化严重。分行员工需要具备一系列素质：他们需要具备创造力和问题解决能力，以便将产品与客户需求匹配；他们需要具备抗压能力，以应对源源不断的挫折；他们还需要恪守职业道德，拒绝不符合贷款资格的客户。

3位研究人员想要弄清，针对分行经理的领导培训能否提高销售业绩。他们从一家顶级银行随机挑选了一批经理，基于总动机原则对每个人进行了为期一天的领导力培训，并加上四节关于如何激励团队的强化课程。课程结束后，相比于对照组，直接受到激励的团队的信用卡销量提高了20%，个人贷款销售额提高了47%。一项在百家奥地利银行分行开展的类似研究证实了这一结论，即高总动机领导风格与绩效之间存在统计学上的显著相关性。这证明基于总动机的领导风格培训非常有效。

你的首要步骤是设计并测试自己的培训课程。对于小公司来说，你可以简单地组织讨论小组并实行同侪辅导。讨论应聚焦于团队领导者如何在日常工作、会议和绩效考核中增加玩乐动机、目标动机和前景动机，可借鉴组织内优秀领导者的成功案例。同侪辅导也可以非常简单，例如与同事就如何提升团队的总动机进行头脑风暴。一些规模较大的公司虽然设有领导力培训计划，但这些计划很少关注绩效的心理动因，你可以通过正式的课程、在线培训，以及与高绩效领导者讨论，将总动机融入课程。

请记住，学习过程本身就应该能够提升总动机。培训课程应融入玩乐动机、目标动机和前景动机，并在低风险、非评估性的环境中实施，以减少情绪压力。一旦

员工理解了总动机，下一步就是帮他们看到自身领导技能的进步。实现这一目标的最佳方式，是建立能够促进领导技能持续提升的反馈体系。

## 成分2：建立促进领导技能持续提升的反馈体系

谷歌创立初期曾尝试取消管理岗位，这一举措广为人知。创始人拉里·佩奇（Larry Page）和谢尔盖·布林（Sergey Brin）的目的是复制他们在斯坦福大学读博时那种平等协作的校园文化。但是，当谷歌的体量开始呈指数级增长时，他们意识到自己无法应对源源不断的问题。为了找到正确的领导方式，他们对人力资源领域进行了彻底改造。

谷歌要求“人力运营”（People Operations）团队的任何决策都必须基于数据和分析。该团队1/3的成员是战略家，另1/3的成员拥有心理学、统计学等领域的高级技术学位。每个团队成员的笔记本电脑上都贴着一张充满自豪感的贴纸：“我有图表和数据支持。所以别废话，给我滚蛋。”鲜有组织像这样，在人力资源管理中严格实事求是。人力运营团队决定运用其世界级的严谨分析能力，来确定领导者是否重要，以及如果重要，又是什么造就了一名优秀的领导者。该部门负责人拉斯洛·博克（Laszlo Bock）曾说过：“领导力面临的一大挑战是，大多数情况下它非常依赖直觉，而更糟糕的是，每个人都认为自己擅长领导。但事实是，真正优秀的领导者凤毛麟角。”

尽管没有采用总动机这一术语，但谷歌发现最优秀的领导者能激发员工的玩乐动机（例如赋能团队）、目标动机（例如设定清晰的愿景）和前景动机（例如帮助团队成员实现事业目标并担当他们的优秀导师）。谷歌在组织内分享分析结果之后，就开始设计专注于特定技能的培训课程，例如，如何定义愿景，如何通过引人入胜的故事让愿景变得栩栩如生。高绩效管理者会主持小组讨论，工程师们相互交流管理团队的经验，世界各地的管理者也可以在线上参与讨论。

不过，学习新技能需要在实际工作中检验其效果。你需要知道自己的领导技能是否真的有所提高。因此，谷歌员工一年内会完成两次匿名调查，向管理者提供反馈。重要的是，这些调查与绩效评估互不相干，以避免产生间接动机。

结果显示，谷歌的培训和反馈系统颇有成效。2010—2012年，谷歌的领导分数中位值从83%上升到88%。哈佛大学教授戴维·加文（David Garvin）指出，受影响最大的是绩效不佳者。例如，一位销售副总裁虽然获得上司的好评，但是团队给他的评分差到极点。于是，他和人力运营的同事共同商讨并制订了改进计划。经过两轮调查周期，他的评分从46%提高到86%。这位副总裁表示：“我当初是来这里做高级销售的，但是现在感觉自己像个总经理。”

建设世界级的企业文化，需要从自身做起。建议你启动自我持续提升的周期，每两周选择一项领导行为进行实践。找一个志同道合的朋友，并分享彼此的想法。定期和团队成员会面，帮助他们培养玩乐动机、目标动机和前景动机。如果你想要在组织层面做出改变，就需要制定出适合组织文化与惯例的培训与反馈周期。

要改变企业文化，提升领导技能是一种超级有效且低成本的途径。然而，尽管点火者能点燃动机，但无法独自维持其燃烧。高绩效文化的形成深受组织身份影响，组织身份即其目标、行为准则和传承。

## 即刻行动

### 总结要点：

1. 领导应同时管理绩效和动机，而非只看结果。
2. 有效领导会主动营造情绪氛围和心理安全感。
3. 持续反馈与认可是领导力的日常必修课。

### 行动计划：

1. 每周与团队成员进行至少一次一对一的交流。
2. 在会议中明确连接任务目标与组织使命。
3. 主动表扬一次与文化价值高度一致的行为。
4. 记录自己本周在动机管理上的3个改进点。

## 第9章 钥匙2：身份认同系统

在你的团队中，这些事发生过吗？

场景1

- 员工觉得自己只是“打工的”，对组织目标没有情感连接。
- 你会如何做？

场景2

- 部门之间各自为战，不认同整体品牌价值。
- 这种情况会对文化造成什么破坏？

场景3

- 新员工入职后，很快开始用“他们公司”而不是“我们公司”来形容所在组织。
- 作为管理者，你会做什么？

有研究人员曾进行过这样一项实验，将弹珠放在弹簧握力器的两个把柄之间，并要求被试尽可能久地夹住弹珠，防止其掉落。一旦松劲，弹珠就会掉落，实验便宣告结束。仅仅抓握握力器一分钟，被试就会感觉前臂很酸痛。这项实验由纽约大学和特拉维夫大学的研究人员共同开展，旨在探究身份对毅力的影响。被试完成一个握力基线测试后被分为两组，我们分别称其为策略组和身份组。

策略组将完成一个看似无关的调查：“我如何维持良好的人际关系？”他们的回答将依次引发后续问题。例如：

1. 你如何维持良好的人际关系？他们的回答可能是：“通过每周和朋友相处。”
2. 你每周如何与朋友相处？“我每周会和朋友一起吃饭。”
3. 你如何与朋友一起吃饭？“我会在周一联系他们，然后选定一天一起吃饭。”
4. 你如何确保每周一和他们约时间？“我在日历上给每周一中午做个标记。”

身份组也进行了同样的调查，只不过不是被问“如何”，而是被问“为什么”。例如：

1. 你为什么要维持良好的人际关系？“因为我很看重朋友。”
2. 你为什么重视朋友？“因为朋友使我快乐。”
3. 为什么朋友让你快乐？“因为有人分享生活的感觉很棒。”
4. 为什么有人分享生活的感觉很棒？“因为我是那种在乎他人的人。”

这4个问题让身份组反思自己的“本性”，即构成他们身份的价值观、行为和愿望。

那么，两组人的表现如何呢？令人惊讶的是，策略组的韧性降低了。他们抓握握力器的时间比其基线时间平均缩短了5秒。如果一个人抓握握力器的平均时间是1分钟，这意味着其自我控制力降低了8%。与之相反，身份组的韧性提高了，其抓握时间比基线时间足足延长了11秒（相当于提高了18%）。同样有趣的是，虽然韧性发生了改变，但两组被试都表示自己的情绪没有变化。

反思自己的身份，即“你是谁”“你支持什么”，能够提高目标感，玩乐感常常也随之增强。同样，你的组织也拥有身份，包括其存在的理由、指导其决策的一系列价值观和行为，以及其传承与传统。当我们测量一个组织身份的强度，并将其与总动机进行关联时，发现在组织身份强弱不同的情况下，员工的总动机存在65分的波动。这使得身份成为威力排名第二的文化钥匙，仅次于岗位设计（第10章中将进行论述）。

下面我们通过一家软件公司的故事，探讨为什么组织身份如此重要，以及它是如何形成的。

## 回答“为什么做”，而非“做什么”

如果过去几年你曾去过一些大型机场，那么你很可能见过名为罗塞塔石碑（Rosetta Stone）公司的销售点。这家公司位于美国弗吉尼亚州，主营业务为开发并销售语言学习软件。那么，你对这家公司的印象如何呢？

几年前，我们在纽约一家咖啡馆里聊天，谈及尽管没有中央控制系统，但语言仍能适应社会发展时，邻座的一位男子凑过来。他说道：“我无意偷听，但还是听到了你们的谈话。我在罗塞塔石碑公司工作，参与保护濒危语言的项目。”他接着解释道，公司致力于保护多种濒危语言，包括美国西南部四角地区纳瓦霍人的语言和加

拿大纽芬兰因纽特人的语言。罗塞塔石碑公司对语言的热爱是如此深沉，他们甚至开展公益项目来拯救濒临灭绝的语言。他们利用自己公司的软件和工具，永久保存濒危语言的录音，这件事盈利的希望是极为渺茫的。

现在，你对罗塞塔石碑公司的看法如何呢？如果你和大多数人一样，理解了它为什么存在，也就是窥见了其除销售软件赚钱之外的身份，你对这家公司的印象就会改变。毕竟，行动胜于空谈。

这种现象古已有之。公元前4世纪，亚里士多德在柏拉图学院教学生修辞学。在教学中他阐述了3种说服方式：理性（logos）、情感（pathos）和人品（ethos）。理性指晓之以理。尽管我们热爱数据，也愿意相信逻辑胜过一切，但是理性常常是一种相对乏力的说服形式。情感指动之以情。政客利用爱国主义情怀或恐惧心理来赢得你的选票，广告利用煽动性图片来推销产品，都属于此类。人品诉诸身份。一位演讲者的生平、理想和行动能够说服你，她的信仰、阅历和性格赢得了你的信任。我们为什么想要了解政客的个人经历、医生的执照和教师价值观？原因也正在于此。亚里士多德如是说：由演说提供的说服模式分三种。第一种是由演说者的性格造成的，第二种是由使听者处于某种心情而造成的，第三种是由演说本身有所证明或似乎有所证明而造成的。当演说者的话令人相信的时候，他是凭他的性格来说服人……其实演说者的性格可以说是最有效的说服手段。

引自罗念生译的亚里士多德《修辞学》第一卷第二章，上海人民出版社出版。——译者注

就罗塞塔石碑公司的例子而言，只是对其身份的惊鸿一瞥就能让人产生强烈的好感。试想一下，一个构思周密、精心设计的身份会产生多大威力，反之亦然。缺乏一个令人信服的强势身份，企业文化就会变得虚弱，组织适应性也会降低。而失去客户的信任，绩效必然会变差。

一家备受推崇的国际银行曾丑闻缠身，受到各种指控，包括洗钱、操纵利率、操控商品市场及欺诈。调查委员会将这些丑闻归因于其缺少身份。委员会总结道：“我们认为，这家金融机构的一些理应遭到诟病的商业操作，主要是受其企业文化的影响，而该文化的基础并不稳固。在不足20年的时间里，该集团大幅扩张且业务多元化，但集团内缺乏共同的目标感。”

公司的“性格”同样会影响客户。麦肯锡公司最近进行的一项研究发现，银行客户满意度的最大驱动因素并非其产品、价格或解决问题的能力，而是银行能否激发信任。

西蒙·斯涅克是国际知名的领导力专家、营销顾问及作家，其作品《如何启动黄金圈思维》中文简体字版已由湛庐引进，浙江人民出版社出版；《无限

的游戏》中文简体字版已由湛庐引进，天津科学技术出版社出版。——编者注

类似地，营销专家西蒙·斯涅克（Simon Sinek）<sup>①</sup>指出，世界上最好的品牌都是“从为什么开始”（建议观看他的TED演讲，获取更多精到的见解）。理解一个人或组织为何存在，即理解其身份，能够建立最高水平的品牌忠诚度。

总而言之，组织要建立和管理身份并非易事。身份须通过目标、行为准则、传承和传统来建立，当它们经过精心设计并协同作用以提升总动机时，就有助于创造高绩效适应性文化。

## 目标，组织身份之锚

目标是组织身份之锚，应向员工和客户解答“为什么”之问。目标显然能驱动目标动机，同时也能驱动玩乐动机。当员工明确了解目标之后，他们就能在没有微观管理的情况下完成任务，还能进行实验并调整适应（该行为能将总动机指数提升约70分，并且是岗位设计的主要组成部分）。

军队运用目标来赋予人员灵活性的传统由来已久。这就是所谓“指挥官的意图”，它要求每个士兵都理解任务的意图，以便在计划失败时，士兵能随机应变。美国陆军一位退役军官曾向我们解释说，“指挥官的意图”这一概念是“我们运作的命脉……没有它，就别指望战场上的士兵能自行做出决定”。如果一项任务的意图是不计代价摧毁目标，而不是与当地人的良好关系，那么当计划受挫时，士兵的应变方式将截然不同。英国陆军少校吉姆·斯托（Jim Storr）解释了领导者应该如何运用“指挥官的意图”：上级应该下达最低限度的控制措施，以免限制下属的行动自由。这给予了下属相当大的自由度。在信任与主动的环境中，这样的自由度还能加速命令的生成、传播和理解，进而加快行动节奏。任务式指挥的目标是避免产生繁杂冗长的命令，并允许发挥主观能动性及抓住稍纵即逝的机会。只有在双方都相信彼此会采取适当行动的情况下，任务式指挥才能奏效。

史上一些最杰出的军事领导者都曾依赖于“指挥官的意图”。一个早期的绝佳例子发生在1805年西班牙沿海，在一场攸关局势的战斗中，拿破仑集结了40艘战舰组成的舰队入侵英国。英国海军上将纳尔逊勋爵（Lord Nelson）仅率领33艘战舰迎敌，为祖国的自由而战。

传统上，双方海军会排成两条平行的战列线并开火，这种非适应性战略有其充分理由。首先，巨型木质盖伦船的侧面装有加农炮。将战舰排成一条直线，海军既能集中火力，又能避免被友舰误伤。第二个原因更加微妙。战争中，作为舰队指挥官的海军上将会坐镇旗舰，利用信号旗向舰长发送命令。为了收到这些命令，整个舰队都需要能看到旗舰，或者具备迅速传递命令的能力，最简单易行的解决方案就是战

舰排成一列。然而，这种双线战略很少能带来决定性胜利，大多数战役都以一方撤退而告终。纳尔逊面对的是一场鏖战，获胜机会渺茫，因为对手的战舰数量比他多出21%，加农炮数量比他多24%。即使纳尔逊险胜，他也不希望拿破仑的海军撤退并卷土重来。用他自己的话说，他希望“取得决定性战果”。

纳尔逊意识到，与其和对方比拼策略性绩效，不如通过更好地平衡策略性绩效和适应性绩效来取得胜利。英国海军作战计划的策略性部分尽管完全反传统，但是很简单。纳尔逊没有将战舰排成一列，而是要求战舰分成两列，以垂直角度正面进逼敌方。他们的目标是尽快将敌人战列线切分成三段，同时要承受敌人的猛烈炮火却无法回击。纳尔逊本人打头阵，指挥自己的战舰消灭敌人的旗舰。纳尔逊认为，敌人过于专注于策略性绩效，失去领导者之后将溃不成军。作战计划的策略部分完成后，适应性部分随之展开。纳尔逊告诉每位舰长，他们可以自行选择目标及进攻方式。

纳尔逊在《特拉法尔加备忘录》（*Trafalgar Memorandum*）中阐述了这一作战思想（一种影响理论，参见第10章），清楚地表达了他各阶段的意图。

- 首先，他描述了战争中固有的VUCA：“在风向不定、有雾天气及其他难以避免的复杂情况下，将舰队组成战列线必然会浪费时间，很可能错失时机。”

- 接着，他解释了为何完美计划是不可能的：“有些东西必须留给运气来决定，没有什么战斗能比海战的情况更无确切性可言。炮弹既会击毁敌舰的桅杆和横杆，又难免会误伤友舰。”

- 纳尔逊写道，为了赢得胜利，我们需要具备适应性：“但是，在无法看到信号或无法正确理解信号的情况下，只要舰长将自己的战舰靠在敌舰旁边，就绝不会犯下大错。”

通过清楚地阐明自己的意图，纳尔逊能够信任部下会在战火中做出最佳判断。他如此信任自己舰长的适应性绩效，以至于在战斗中无须下达命令。此乃英国之福，因为纳尔逊在毁坏敌方旗舰后不久便遭枪击身亡。在这场战役中，他只在开始时向舰队下达了数道命令，即“准备在白昼结束后下锚”“更近距离地与敌军交战”以及“英格兰期盼人人都恪尽其责”。在这场适应性绩效对抗策略性绩效的战役中，适应性赢了。拿破仑的海军甚至不清楚自己是怎么失败的。尽管战舰数量占优势，但他们损失了22艘战舰，而英国海军无一损失。此外，据估计，法军的伤亡人数是英军的3倍以上。纳尔逊不仅使英国免遭入侵，还确立了英国“决定性的海上霸权”。

纳尔逊并非在1805年10月的那个早晨一觉醒来，突然就想出一个伟大战略。整个职业生涯中，他都在培养部下随机应变的能力。他花大量时间和众多舰长逐一“餐

叙”，既分享自己的想法，也倾听他们的见解。正如同时代一位观察家所描述的：“他会将自己对各种最佳进攻模型的看法和盘托出……因此，在没有进一步指示的情况下，他们也能清晰准确地理解指挥官的想法与意图。”

随着规模达20万人甚至以上的军队需要朝着一个共同目标努力，“指挥官的意图”这一概念变得愈发重要。没有任何一位指挥官能做出所有必要的决策。对此，如今的许多高管应该能产生共鸣，他们麾下拥有遍布世界各地的成千上万名员工。但是，当目标清晰时，员工就能发挥主动性进行实验和创新。这相当于你拥有了成百上千个聪明且协调一致的决策者。

然而，拥有清晰的目标只是战役的一部分。罗塞塔石碑公司的案例还表明，目标必须具有说服力。康奈尔大学的领导力与价值观专家研究了企业目标如何影响人们的择业决策。他们邀请逾8 000人为不同的工作岗位进行评分，考量因素既包含间接因素，例如工资和晋升，也包含直接因素，例如公平、关心他人、诚实和职业道德。他们计算各个因素的重要程度后发现，帮助他人的能力这一项超过了工资和晋升机会，仅次于公平。

亚当·格兰特教授广泛研究了“亲社会”目标如何提升动机与绩效。当我们感觉自己正在帮助他人和造福世界时，就会全力以赴。要驱动目标动机，最简单的方法是制订一个明显对他人有益的目标，这放诸四海而皆准。一项横跨新加坡、美国 and 巴西等13个国家的调查表明，人们将善良，即善待他人，视作最重要的人类价值。值得注意的是，第二重要的价值是自我导向，本质上是玩乐动机。当组织的目标与员工及客户的价值观相契合时，目标动机就会被点燃。

整个组织的目标应与各个业务部门和团队协调。第一步需要回答下面两个问题：

1. 我们的目标清晰吗？
2. 设定该目标的理由具有说服力吗？

一旦确定了目标，你就需要一套行为准则，即期望以何种方式达成目标。

## 行为准则，建立决策的参照系

许多组织拥有“诚实”“正直”等价值观，但仅仅重申这些人类基本价值还远远不够。尽管我们常将个人不端行为归咎于其价值观，但极少有人在行为当下觉得自己不道德。此外，在实践中，对于何谓“尊重”或“卓越”，理性的人可能会有不同看法。因此，公司需要一套行为准则，详细说明员工应如何做出决策，特别是在棘手的情形下。准则能让员工随机应变，不必总是请示领导就能做出复杂的决策。它就像一组游乐场规则，只要你了解了规则，就能随意玩耍。当你能够放手让员工

为公司做出自己的决策，且相信他们能做出合适的决策时，行为准则就完整了。行为准则应涵盖以下主题：

1. **问题解决：**你期望员工如何解决问题？行为准则应该能纠正归因偏见和其他常见的决策偏向（例如确认偏向、协调疏忽、短视主义、视野狭隘）。
2. **优先顺序：**员工应如何确定相互竞争的目标的优先顺序，例如适应性活动（如学习或实验）与策略性活动（比如销售额）哪个优先？是更好的客户体验，还是短期销售目标更优先？
3. **冲突：**员工应如何处理那些落在“灰色区域”，即是非不那么分明的问题和决策？他们应如何处理存在冲突的观点？何时需要一致同意，何时可以自行决定？
4. **动机：**你期望领导者采用何种领导方式？如何进行激励？你期望员工如何建立并维持一个文化与动机体系？
5. **传承：**哪些符号、实践或仪式是神圣不可侵犯的，绝对不能取消或忽视？

虽然“Firm”也是公司之意，但麦肯锡英文全称是“McKinsey & Company”，员工用“Firm”应该是为了突显其“服务客户”的属性。——译者注

在麦肯锡公司，所有新咨询顾问都必须学习“坚守提出异议的义务”。也就是无论你的资历多么浅，如果你不同意，就一定要表达出来，并且当别人提出异议时，你一定要倾听。麦肯锡公司的另一准则是“利用我们的全球网络，竭尽所能为每一位客户服务”。麦肯锡公司的员工都称自己公司为“Firm”<sup>②</sup>，公司最让新员工感到震惊的事情之一是，他们可以给组织内任何人写邮件请求帮助，并且确实能获得帮助。

你很可能从未听说过凯勒·威廉姆斯公司（Keller Williams），它是目前增长最快的房地产公司之一。2009年房地产危机期间，许多公司都出现衰退，凯勒·威廉姆斯公司却逆势增长。该公司将成功很大程度上归功于其行为准则，该准则使1.7万名房产经纪人具备正确的工作动机。这套行为准则名为“BOLD法则”，“BOLD”代表“Business Objective: Life by Design”，即“商业目标：设计生活”，他们还设置了同名课程正式教授这一法则。凯勒·威廉姆斯公司的许多团队在日常工作中也会经常使用这一法则。前经纪人乔丹分享了自己最有共鸣的法则。作为一名曾经的海军士兵，刚进公司时，乔丹曾怀疑同事们对公司行为准则的热情，但是他很快就被下面这些口号所吸引：

- “不要理会你的醉猴。”乔丹解释说，所谓“醉猴”，即“我中午要吃什么”和“那场棒球比赛真精彩”等分散你注意力的声音，它也是“坐在你肩膀上对你喋喋不休，说你都这么害怕了，就放弃吧”的那个声音。它是说你会让自己丢脸的那个声音，是情绪压力之声。将这个声音想象成一只醉猴，能让使用BOLD法则的人对其一笑而过，置之不理。

- “行动=情绪。”你不能等到自己元气满满时才开始一项任务。乔丹说：“行动本身就会改变你的情绪。”如果你这天早上因为情绪压力而不想打电话，不要等到压力消失后才去做。一旦你拨打电话，压力就会开始减轻，你将重新发现工作中的玩乐和目标。这一法则帮助乔丹应对每天不期而遇的波折。他表示：“在房地产界，你随时可能遭遇情绪打击，可能是房屋估价过低，也可能是交易失败。只有持续行动，才会烦恼尽消，行动会让你觉得你能掌控自己的人生。”

- “关键不在于卖房，而在于遵循日程表。”凯勒·威廉姆斯公司认为，如果你能控制好投入（你的日程安排），那产出（销售）自然会随之而来。这句话鼓励员工不要担心无法控制的结果，而要信任过程。乔丹用事先计划的具体工作来安排自己的一天，遵循了另一条与之互补的BOLD法则：“日程表上没有，就是不存在。”但是，他也意识到，自己需要时间来调整适应，为意料之外的工作事先安排了一个时间段。他无须担心平衡策略性绩效和适应性绩效的问题，因为他为两者都预留了时间。

- “设计生活，而不是得过且过。”或许最重要的是，BOLD法则鼓励人们首先设想理想生活，然后倒推如何实现。不要让惯性主导生活，而是主动管理自己的总动机。

乔丹解释道：“当你第一次在课上学习BOLD法则时，会觉得大开眼界，尽管它们都只是一些常识。”这些法则让凯勒·威廉姆斯的员工批判性地思考事情的轻重缓急，在日常工作生活中践行更高水平的自律。它们是通往高绩效的捷径，用乔丹的话说：“它们是指引你走向正确方向的坦途大道。”

史蒂夫·乔布斯同样理解行为准则的重要性。在生命的最后阶段，他的优先事项之一，就是编纂并教授引导苹果取得成功的实践经验。公司从哈佛大学等顶级商学院招募了教授，让他们研究苹果如何做出最为关键的决策。公司还聘请了耶鲁大学管理学院院长来打造一个项目，教授员工行为准则，于是苹果大学应运而生。该大学鲜有照片流出，相关信息也严格保密，但是《纽约时报》找到了3名愿意分享该项目部分细节的员工。员工会学习苹果历史上的一些关键时刻，比如让iPod和iTunes支持Windows的决策。《纽约时报》的报道称，史蒂夫·乔布斯最初反对与Windows兼容，但他的团队否决了他的反对意见，这导致了苹果音乐播放器的成功，并为iPhone铺平了道路。有一门名为《是什么成就了苹果公司》的课程，将Google TV

和Apple TV的遥控器进行比较，前者有78个按键，后者简单到只有3个按键。还有一门名为《最好的事物》的课程，它提醒员工要与顶尖人才和优质材料为伍。

如果你的组织和大多数组织一样，还没有一套行为准则，那么我建议你通过下面这个简单的练习来撰写一套。首先，找出组织过去曾做过的一些困难的适应性决策，成功和失败的决策都需要。然后组织一个小团体，深入讨论每个成功的决策，思考这些决策是如何做出的，哪些行为导致了这样的决策。最后，制定出准则后再对照失败的决策进行检验。思考一下，这些原则能否防止出现糟糕的状况？

## 传承，将目标与行为准则落实在行动中

我们采访的一位雀巢公司管理培训生表示：“我觉得我看到了凯雅（Cailler）最初那些奶牛的后代，我对公司的自豪感油然而生。”这位培训生名叫达维，刚参观完雀巢最早的巧克力工厂之一。工厂由弗朗索瓦·路易·凯雅（François-Louis Cailler）创建，位于瑞士阿尔卑斯山一个风景如画的峡谷。19世纪初，他在意大利花了4年时间学习巧克力制作，然后建立了自己的农场和工厂。他的创造力和坚定的决心使他在几年后就实现了突破：他发明了无比丝滑的牛奶巧克力，可以塑形为巧克力板。巧克力棒就此诞生，这在某种意义上也是造福人类了。

雀巢员工从世界各地飞到瑞士参加培训，学习与公司方方面面相关的商业案例，从营销到研发，无所不包。凯雅工厂内的博物馆展示了巧克力的历史，测试厨房则表明了公司持续创新的决心。达维表示：“我们看到了巧克力的生产过程，并品尝了刚下流水线的巧克力。我们看到了雀巢诞生的城市。这样的体验定义了你与公司相关的身份。”

仅有清晰且具有说服力的存在理由，或者一套人人遵守的行为准则是不够的，你必须让自己的身份取信于人且无所不在。你要证明自己很幽默，而不能只是告诉别人你很幽默，你得讲个笑话把人逗笑了才行。身份也是如此。你不能只是告诉别人你的身份真实可信，要让人亲自感受到才行。

言传和身教是否一致会影响行为在人与人之间的传递效果。为了研究这个问题，西北大学的研究人员招募了一组三至五年级的学生。这些学生会玩一个迷你保龄球游戏，通过游戏赢得可兑换现金的礼券。其中部分学生可称作“慈善组”，他们会听到一个研究助理说：“如果我今天赢了钱，我会拿出一部分捐给穷苦儿童。”另一组学生可称作“贪心组”，他们会听到研究助理说要将赢到的钱全留给自己。当慈善组学生看到研究人员言行一致时，即不仅嘴上宣扬慈善，而且真的捐出自己赢到的钱，64%的学生也将赢到的钱捐给了慈善机构。当研究人员只是嘴上宣扬慈善但行为上“贪心”时，仅有47%的学生捐钱。令人惊讶的是，当研究人员宣扬“贪心”但是行为上慈善时，身教胜过了言教，有63%的学生捐钱。行胜于言。

仅有目标和行为准则是不够的，员工必须看到它们落实在行动中。实现这一点的方法之一，就是保护并分享传承你的组织即便在困难时期也始终坚持其身份的真实案例。

Belron的CEO加里·卢布纳（Gary Lubner）深谙传承的重要性。Belron专营汽车玻璃维修，他们将这件以世俗眼光看来平凡无奇的事变得崇高而有意义。作为全球最大的汽车玻璃维修与更换公司，Belron的服务网络遍及34个国家，雇用员工超过2.5万人，卢布纳将这些员工都视为“平民英雄”。

公司的故事始于一百多年前，当时卢布纳的爷爷推着手推车，在南非约翰内斯堡穿街走巷卖玻璃。卢布纳的父母扩张了家族生意，专注于汽车挡风玻璃，并始终秉承服务优先的理念。当一对年轻夫妻的汽车在某个周五发生故障，并且周一之前都无法修理时，他的父母将自己的车借给他们，方便他们周末使用。这个故事在Belron内部被反复讲述，每一位高管都熟记于心。它时刻提醒员工公司的价值理念，传统因此得到延续。

例如，一个做家居熨烫生意的男子走进葡萄牙的一家Belron分店。分店经理乔安娜·科塔斯（Joana Cotas）看到男子满脸愁容，因为团队无法及时修好他的面包车，并且没有车辆可租，他下午将无法给客户递送熨烫好的衣物。追随卢布纳家族的脚步，科塔斯将自己的汽车借给男子。科塔斯的事迹被收录在Belron的“英雄网站”上，并被评为2013年度的“Belron平民英雄”。另一位“英雄”阿兰·贝朗格（Alain Bélanger）制作了一种冷却室，使得新供应商的雨刷能抵御加拿大冬天的严寒。他还利用业余时间开发了一套在线评估系统，减少了行政工作量。意大利的达维德·博尼尼（Davide Bonini）开发了一个远程客户顾问终端，将小型网点的客户与全国各地的专家连接起来。土耳其的奥斯曼·汉巴西（Osman Hanbarci）将公司的保险系统数字化，案件处理时间缩短了60%，分包商分发出去的业务量增加了30%。

CEO卢布纳每6个月会亲自给优秀员工颁发“Belron杰出客户服务奖”，世界各地的员工都有机会获奖。Belron的人才与领导力（People and Leadership）部门负责人戴夫·梅勒（Dave Meller）无比自豪地向我们讲述了这些故事，并表示：“他们是组织的核心力量。”

## 通过文化仪式强化身份认同

如果说传承是回顾往昔，那么传统就是为了走向未来。传统是定义组织身份的共同经历。正如你将看到的，传统让员工步调一致，并且是字面和象征意义上的双重一致，践行组织理念。

新西兰国家男子橄榄球队全黑队（All Blacks）是世界上获胜次数最多的国家队，对于一个人口仅450万（2015年数据），约为纽约市人口的一半的国家来说，这是一个了不起的成就。他们的橄榄球运动以一种不同寻常的方式体现了总动机原则。每场比赛前全黑队都会跳哈卡舞（Haka），这是毛利武士出战前的传统战舞。跳舞听起来不怎么阳刚，但是对手看到全黑队跳哈卡舞时都会“瑟瑟发抖”。尽管哈卡舞看着震慑人心，但人类学家指出它还有另一层目的，那就是唤起部落身份认同。对全黑队来说，这个效果绝对达到了。

步调一致的行动本身就具有惊人的力量。一组研究人员让一群被试两两配对坐在摇椅上，其中一半配对组同步摇晃，另一半配对组则是自由摇晃，摇晃时间都是90秒。之后，两两配对的被试一起完成一个带金属球的木制迷宫游戏：两个人要合作操纵金属球，使其沿特定路径移动。结果在这个简单的问题解决练习中，同步摇晃摇椅的被试组比另一组快了17%。

仪式远不止同步运动那么简单。新西兰的研究人员考察了完成不同类型的仪式后人们的大方程度。有些仪式是身体上的，涉及不同形式的歌舞；有些仪式则是精神上的，主要是启动身份认同和共享价值，包括基督教礼拜、佛教诵经或印度教虔诚的颂唱。结果身体仪式组比对照组大方程度高出8%，精神仪式组则高出24%。高水平的公民行为，即组织成员之间大方互助，对适应性来说至关重要。

组织还可以利用传统来强化其共有身份和价值观。前文讨论过的软件公司Medallia，会让每个新员工都参加入职培训，这成为每个Medallia人的共同纽带。

Belron有一项一年举办两次的活动，来自世界各地的顶级技师，即各国比赛的优胜者，会竞争全球性的“Belron最佳”头衔。这一跨国活动会在欧洲主要城市的展览中心举办，看上去就像汽车展会和体育锦标赛的混搭，有电视转播和奖品，舞台烟雾和印有选手大幅照片的海报。在数百名同事、供应商和合作伙伴的注视下，全国比赛的优胜者竞相展示他们在挡风玻璃维修、后窗更换以及与“客户”沟通方面的卓越技能。这是对Belron日常工作的“礼赞”，旨在激励技师成为最好的自己。

波士顿搬家公司Gentle Giant的新员工，需要通过比赛爬哈佛体育场的阶梯来证明自己的能力和毅力，公司总裁兼CEO拉里·奥图尔（Larry O’Toole）会在旁边为他们加油鼓劲。奥图尔表示Gentle Giant是一家“人才培育”公司。“值得尊重”的成绩是在半小时内爬完体育场内所有37个区的阶梯，最厉害的员工能在20分钟内爬完。这项比赛让公司称之为“巨人”（Giants）的员工为帮助客户搬家做好准备，因为他们有时需要爬很高的楼层。这一比赛不仅是“身体和决心的终极测试”，也是颂扬公司引以为豪的理念——“让最艰难的工作看上去轻而易举”。与Belron一样，Gentle Giant的传统格外强大，因为它颂扬的是公司的经营核心。

请记住，必须有人开启一项传统，无论何时开始都不算晚。

目的 构建组织与个人身份的共振。

步骤 1 列出你所在组织 3 个能代表身份的符号、故事或仪式

身份元素	对团队的意义	当前活跃度	可加强方式

步骤 2 请思考

- 团队成员在外介绍自己时，会用什么标签来定义自己？
- 你的组织有没有统一的语言、故事或符号？
- 身份认同感的缺失，是否影响了跨部门的协作意愿？

## 4个经典企业的实践对比

如果在10年间，新科技彻底颠覆了人们的交流、购物乃至生活方式，那么想要持续进步绝非易事。有时，做好那些基本的事情都实属不易。20世纪50年代差不多就是如此。当时，电视这种新媒介席卷全国。20世纪50年代之初，仅10%的家庭拥有电视，10年后，这个比例已经提高到90%。汽车的普及让人们能搬离市区，超市这种新的购物模式也应运而生。郊区生活彻底改变了许多人的日常生活。

20世纪50年代的4位商业先锋向我们证明了，适应性绩效和强大的身份认同相辅相成。他们并非天生就理解这一理念，而是在纽约大学俱乐部高雅的餐厅里，通过一次次午餐会谈共同领悟的。餐桌一侧坐的是大卫·奥格威（David Ogilvy），他大

学辍学，曾做过厨师和上门推销员，后来创立了奥美广告公司（Ogilvy & Mather）。旁边是马文·鲍尔（Marvin Bower），作为麦肯锡公司的管理合伙人，他不仅带领麦肯锡从一家只有18人的公司成长为全球性的“CEO工厂”，还在这个过程中创造了“管理顾问”（management consultant）一词。第三个人是格斯·利维（Gus Levy），他白手起家，通过自己的努力成为高盛的领导者。最后但同样重要的是伦纳德·斯帕切克（Leonard Spacek），他在安达信会计师事务所的创始人去世后与他人共同执掌安达信，并将其发展为彼时美国最大的专业服务公司。从很多方面看，这4位先驱建立了那个时代最具标志性的企业文化。当时的专业服务公司通常规模较小，由少数几位合伙人领导。合伙人退休后，公司也就寿终正寝。而这4位希望建立真正超越个人的机构。这绝非易事。

据曾受奥格威提携、后来担任奥美CEO的肯尼斯·罗曼（Kenneth Roman）称，这4位杰出领袖反复探讨的话题，就是文化和身份的重要性。罗曼在追忆奥美发展历程时告诉我们：“那时我们不用‘文化’这个词来描述我们做的事，但奥格威确实建立了一个统一的目标。”

奥格威以其标新立异而闻名，他崇尚展示胜过说教（通过他称为“神灯”的独特演示法）。在一次高层会议上，与会者发现自己的座位前摆放着一个俄罗斯套娃。他们打开第一个娃娃，发现里面有个小一点的娃娃，如此反复，直到最后发现一张小纸条，上面写着：如果你雇用比你弱小的人，那么我们将变成一家侏儒公司。如果你雇用比你强大的人，那么我们将变成一家巨人公司。

罗曼告诉我们，这一信条在未来几十年始终指引着奥美高管的招聘决策。奥美广告公司取得了巨大成功，在新客户争夺战中，曾连续7年未尝败绩。

斯帕切克则面临一系列不同的挑战。他接手的是一家分裂的公司，他要面对的是一帮各自为政的合伙人。为了将公司团结起来，他选择依托传统。安达信主培训中心入口处的厚重木门，与过去亚瑟·安达信（Arthur Andersen）的办公室大门如出一辙。大厅里悬挂着学员祖国的国旗，多达几十面。被称为“青豆”的新员工都要背诵创始人的箴言“照直想，照直说”（Think straight, talk straight），以及安达信的“四大基石”：为客户提供优质服务、出具高质量的审计报告、妥善管理员工、为公司创造利润。斯帕切克为公司设定了一个明确的目标：以最高道德准则执业。他曾公开谴责强大的伯利恒钢铁公司虚增60%的利润，也曾痛斥美国证券交易委员会不追究会计工作质量不高的公司的责任。斯帕切克写道：“普通民众有权假定，年度报告中的财务报表呈现的那些最终结果是准确的。”

安达信最后因安然丑闻而衰败，而它曾经的辉煌让这个结局更令人感伤。你不能设置好身份之后转头就忘了，而是要持续努力。

鲍尔在1933年加入麦肯锡公司，此时距离其创立仅7年。他认为仅凭领导者一个人不能建立一家公司的身份，身份必须体现在每一个员工的行为中。1953年，在那则后来闻名遐迩的内部备忘录里，他写道，麦肯锡给人的总体印象取决于两个主要因素：一是我们每个人给人留下的总体个人印象；二是公司的目标、主要政策和工作方法，这些（应该）指导每个人在开展公司活动时的行为、文书和言谈。

这则备忘录后面还阐明了一套非常精确的行为准则，详述了麦肯锡何所当为、何所不为，以及公司开发新客户时应遵循的原则。

鲍尔言行一致。他曾经拒绝霍华德·休斯（Howard Hughes）的工作邀约，原因是，他认为对方让他解决的问题并非其业务中最急迫的问题。鲍尔还曾解聘一位很能赚钱的合伙人，只因后者为客户做了太多低影响力的工作。鲍尔甚至为咨询顾问制定了严格的着装政策。在一次会议中，客户从头到尾都盯着一个咨询顾问的脚踝，随后鲍尔发布了一份备忘录，禁止穿菱形图案袜子。类似这样的故事渐渐演变为传说，沉淀成丰富强大的文化遗产。正如曾受鲍尔提携、后来执掌麦肯锡的罗恩·丹尼尔（Ron Daniel）所言：“鲍尔深信，使公司行久致远比经济效益重要得多。”

利维的核心信念是优秀人才不问出身。他本人的经历正是这一信念的写照。《福布斯》称他为“务实低调的人”，并且“对高盛的每个人都直言不讳、实事求是且切中要点”。

利维于1910年出生，在新奥尔良长大，父亲是一名木制板条箱制造商。他16岁时父亲去世，18岁时因为无力承担大学费用而搬到纽约，住在“92街Y”文化中心，他从这里搬出去时还欠了人家2美元。后来，他成为该中心所属组织的总裁和主要捐助人，可谓“滴水之恩，涌泉相报”。不久，他在一家证券经纪行当跑单员，同时攻读大学夜校课程。最后，利维进入高盛并一路晋升为主要合伙人。白手起家的他从未“忘本”，并建立了一个体现这一核心价值的传统。作家兼高盛前副总裁莉萨·恩德里希（Lisa Endlich）写道：尽管公司长期以来都有聘用MBA的做法，但没有学位的利维有自己独特的人员招聘体系。早上开市之前，他会邀请高中高年级学生到办公室打桥牌或扑克。他会选择这些访客最精通的游戏，然后观察对手的思维方式。他记不记牌？他会判断风险吗？压力之下，他能保持头脑清醒吗？这些就是他看重的技能。利维认为，成功的交易除了靠能力，还有赖于钢铁般的意志、正直的品格和运气。多年来，公司许多顶级交易员虽然没有高等教育文凭，但是通过了利维的“入司”考试。

建立身份需要勇气。无论是像鲍尔那样，因为价值观解聘很能赚钱的合伙人，还是像斯帕切克那样，公开谴责一家公司虚报利润，都非易事。奥格威和利维的不按牌理出牌，在一些人眼中或许显得荒唐，但是，卓越文化的建设者深知，建设身份时兼顾宏观与微观非常重要。

法国作家兼飞行员安托万·德·圣-埃克苏佩里（Antoine de Saint-Exupéry，《小王子》作者）曾言：“如果你想造一艘船，与其找人收集木头，给他们下达任务，不如教会他们渴望无边无际的广阔大海。”身份能将工作变为使命。它用共同目标、行为准则、传承和传统凝聚团队。它提供共同的目标和玩乐的能力，从而滋养总动机文化。如果你的组织身份不够明确、缺乏说服力、不一致或者不可信，那么请花些时间回答下面几个问题：

- 什么目标能凝聚并启发我的组织、业务部门和团队？
- 何种行为准则能让员工以一致的、基于价值的方式做出决策并解决问题？
- 哪些传承有助于颂扬并维持我们独特的身份？我们应为未来建立哪些新传统？

华盛顿的国家档案馆大楼上镌刻着莎士比亚的一句名言：“凡是过往，皆为序章。”

## 即刻行动

### 总结要点：

1. 明确且一致的身份符号有助于成员快速融入。
2. 身份认同可以通过故事、语言和行为持续强化。
3. 身份错位会导致目标分歧和团队关系疏离。

### 行动计划：

1. 梳理3个最能体现组织精神的故事，并在团队内分享。
2. 设计或更新一项代表团队身份的仪式。
3. 在内部沟通中统一核心称谓与价值表述。
4. 每季度评选一次“文化代言人”，强化身份认同。

## 第10章 钥匙3：岗位设计游乐场

在你的团队中，这些事发生过吗？

场景1

- 岗位任务高度重复，员工的兴趣和创造力迅速下降。
- 你会如何在不增加成本的前提下调整岗位？

场景2

- 一个岗位的职责过于狭窄，导致员工缺乏成长机会。
- 这种岗位对留任率会有什么影响？

场景3

- 岗位设计没有考虑员工优势，导致人才潜能被浪费。
- 你会如何发现并利用这些潜能？

最强大也最被忽视的总动机来源，是组织内个人的岗位设计。岗位通常完全围绕策略性绩效而设计。我们先制订战略，再将战略转化为流程，然后撰写岗位描述来执行流程。然而，我们很少精心设计能激发总动机和适应性绩效的岗位。欠缺设计的岗位几乎不可能创造出高绩效文化。

### 每项任务不是只有“唯一的最佳方式”

早在一百多年前，以效率研究闻名的弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor）就开始了岗位设计的实践。你可能听说过“泰勒制”（Taylorism），在设计工作岗位时，许多公司都会遵循这一“教条”。

泰勒原本可以进入哈佛大学，但是他认为未来属于工业一线，而不是学院。因此，他不理会富裕家庭对他的高期望，选择成为一名“卑微”的金工车间学徒。据传记作者罗伯特·卡尼格尔（Robert Kanigel）记载，本应读大学的那几年，泰勒“往返于他家修剪整齐的树篱与闷热嘈杂、脏乱粗俗的车间之间”。泰勒所在的车间组织混乱、工作缓慢、效率低下。他认为，他们的工作可以改进，于是带着一个码表着手为每项任务制定“最佳方式”。事无巨细，他无一遗漏。他甚至一度研究铲运

科学，最后确定普通人一锹铲10公斤左右时效率最高。不过，不同材料密度不同，例如煤炭和土壤。因此，泰勒要求将铁锹制作成不同形状和尺寸，以确保“一锹”的重量始终相同。

泰勒成为那个时代货真价实的名人，有“工业救星”之称。他推广了“岗位设计可以研究改进”这一理念，建立了“科学管理”领域。但问题在于，没有人是所谓的“普通人”。泰勒坚信每种工作都有“唯一最佳方式”，这就“冻结”了人们的工作方式。工人因为“偏离”（即“适应”）而受到惩罚。他认为高效率会带来高工资，从而实现共同富裕并减少阶级仇恨，可实际情况是，他的方法遭到了强烈抵制。工会指责他“誓要摧毁工人的健康，剥夺其男子气概”，将“熟练技师”变为“普工”，让工人沦为“纯粹的机械工具”。马萨诸塞州沃特敦的一家政府兵工厂爆发罢工后，国会对他的方法展开调查。

不可否认，泰勒贡献良多，他教会我们将岗位设计视作一门科学。但是，他同样证明了“唯一最佳方式”这一理念有多危险，我们需要的是以总动机为导向的岗位设计。

## 标准化陷阱：为什么“泰勒制”会扼杀文化活力

在泰勒去世50多年后的20世纪70年代，旅行者保险公司（Travelers）为“键控打孔”岗位雇用了100名员工，这个岗位貌似适用“唯一最佳方式”。当时计算机仍在起步阶段，还没有磁盘或USB驱动器，而是通过穿孔卡片读取信息。数百名员工（大部分是女性）日复一日将书面文件转换为穿孔卡片。

但是旅行者保险公司面临一个难题，那就是打孔员速度极慢，往往错过截止时间，并且错误率很高。旷工更是家常便饭，特别是在节假日前后。管理人员的时间全用来处理各种危机、抱怨、冷漠，甚至是“毫不掩饰的敌意”。

许多组织都雇用了大量从事重复性低薪工作的员工。解决激励问题的思路通常是招聘“更优秀”的人，或者重新设计薪酬方案。组织很少反思岗位设计本身是否存在问题，但旅行者保险公司是个例外。打孔工作分7个步骤：

- 步骤1：接收来自公司业务部门（内部“客户”）的文件。
- 步骤2：检查文件，看有没有明显错误。
- 步骤3：将有瑕疵的文件退回给客户。
- 步骤4：将没有错误的文件分发给打孔员，按紧急程度确定优先顺序。

- 步骤5：打孔。
- 步骤6：校对打孔卡，更正错误。
- 步骤7：提交客户。

许多公司仍然遵循泰勒制，即最大化策略性绩效，将每项任务交给一个真正工于其事的专业人员。这正是旅行者公司打孔员的工作方式。专门文员负责接收与校对文件，主管将有错误的文件退回客户，打孔员以小时为单位接收工作，另一组校对者审校并更正打孔员的工作。

这种做法看起来符合逻辑，如果我们用机器来完成这项工作，也会为每个步骤设计专用设备，每一步都有“唯一最佳方式”。但问题在于，人不是机器，他们既具备调整适应的能力，同样也容易失去动力。

后来，旅行者公司运用了一个岗位设计新理论，成功克服了归因偏见，该理论由耶鲁大学教授J. 理查德·哈克曼（J. Richard Hackman）和后来也成为教授的博士生格雷格·R. 奥尔德汉姆（Greg R. Oldham）共同提出。公司冒险赋予98名脾气暴躁、低效且时有敌意的打孔员更多责任，让他们与客户有更多接触，同时减少监督管理。同时，公司将另一处的另一组打孔员作为对照组，该组依然沿用老办法工作。

在重新设计的模式下，每个打孔员成为一个特定部门的领头人。从接收文件到校对最终产品，这位打孔员全权负责与该客户的互动。她可以制订自己的日程表与每天的工作计划。公司也开始将打孔员每周的错误报告交给本人，而不是她们的上司，这样每个打孔员不用他人传达就能知道自己的绩效表现。你想必已经意识到了，这种岗位设计策略是创造玩乐和目标动机的经典方法。

意料之中，新的行为出现了。打孔员与所服务的部门建立了密切关系，对于客户常犯的各种错误了如指掌并主动更正。简而言之，他们的新角色使适应性绩效成为可能。仅通过岗位设计变更，他们的错误率就比对照组下降了35%，旷工率降低了24%（对照组增加了29%）。由于工作更加开心，他们的满意度分数提高了17%，生产率提高了40%。实验前原本需要98人完成的工作量，最终只需要60人。有些打孔员甚至被提拔到内部客户的部门工作，这是前所未有的事。

由于生产率提高、旷工率降低及原有监控绩效措施的取消，旅行者公司节省了大量成本。主管不再需要花时间灭火，其自身的适应性也有所提高，转而致力于那些有助于打孔员发展的项目。

新的岗位设计打破了泰勒的所有规则。对打孔员来说，不再存在唯一的“有效”方式，取而代之的是适应不同客户和打孔员的不同版本。旅行者公司没有重新设计招聘流程，而是重新设计工作岗位。他们没有改变玩家，而是改变了游戏。

尽管打孔作业已成历史，但许多工作岗位依然换汤不换药。成千上万人从事碎片化工作，遵循严格的工作指示。仅仅数小时后，成果就被移交，员工压根儿没机会知道自己的工作是否满足客户需求。除非你能看到自己工作与实际影响之间的联系，否则你不可能调整适应。

描述该概念的术语多样，包括工作设计、角色设计和工作丰富化等。

虽然岗位设计的概念鲜为人知，但相关的研究很多。<sup>②</sup>学术文献无可辩驳地证实了良好岗位设计的重要性。一项对数百项研究的元分析发现，岗位设计特征能解释34%的主观绩效方差、38%的知觉压力、55%的工作满意度、65%的感知超负荷，以及87%的工作投入度。我们对数千名员工的研究表明，岗位设计是总动机最大影响因素，其作用超过领导力、绩效管理体系或薪酬体系。另有研究发现，如果一项工作“学习新事物的机会渺茫”（即缺乏玩乐机会），那么员工因心脏病住院的风险更高。人类在进化中具备了学习和适应的能力，从生产率到健康，无不依赖于这种能力。

## 所有岗位的设计，都要能让员工持续践行这5个步骤

以策略性绩效为目标的工作设计相对简单，我们知道如何将战略转化为流程，然后将流程转化为岗位描述。而支持适应性绩效和总动机的岗位设计就困难得多。可是，尽管每种工作的策略性内容天差地别（护士与程序员的工作截然不同），但是其适应性绩效流程却是一样的。每种工作都必须建立含5个步骤的持续的绩效循环，并从“影响理论”开始循环：

- 步骤1影响理论：你的岗位能使你理解因果关系吗？你能看到自己的行动如何驱动绩效吗？
- 步骤2启发：你的岗位能激发你的好奇心，帮助你产生提升绩效的新思路吗？
- 步骤3确定优先顺序及计划：你的工作为你提供时间和工具来帮你弄清自己的想法哪些是“乌龟”，哪些是“兔子”吗？
- 步骤4实践：你的岗位有提供让适应性绩效成为常态的“游乐场”吗？
- 步骤5反思：你的岗位能给予你时间、工具和能力，来检验自己的行动能否达到预期的影响吗？

## 步骤1：构建自己的影响理论

要成为同时擅长策略性绩效和适应性绩效的高绩效者，你的岗位必须能让你理解自己的工作是如何产生影响的，更理想的是能让你持续完善这一理论。例如，销售人员如何在职业成长中不断完善其影响理论。

- 理论1：我通过学习话术及实际运用来实现销售。
- 理论2：我通过针对不同细分客户匹配相应话术，突出产品性价比来实现销售。
- 理论3：我通过理解客户需求及其关注点，在公司能力范围内为客户创造产品体验机会，传递企业价值理念，并向研发团队反馈客户意见，以促进未来的销售。

可以看出，随着员工不断学习，其影响理论越来越精到。本书最初的构思，正是我们对自己工作构建的影响理论。

企业家兼风险投资家本·霍洛维茨（Ben Horowitz）在其著作《创业维艰》中，回忆了他在网景（Netscape）担任产品管理总监时的一段经历。当时，他对产品经理感到非常失望，于是写了一份简短的书面材料，名为“好的产品经理 / 坏的产品经理”，向团队阐明自己的期望。这份材料正是他的影响理论。他写道：“随后发生的事令我大为震惊……我以前认为毫无作为的产品经理变得越来越有效率。不久，我的团队成为公司里业绩最好的团队。”

每个岗位都能从影响理论中受益，该理论能厘清员工何处需要策略性绩效，何处需要适应性绩效。这样的厘清会激发玩乐和目标动机。最理想的情况是，岗位本身能让员工构建自己的影响理论。因为旅行者公司的打孔员掌控了对客户产生影响的整个流程，所以他们得以构建自己的影响理论。日积月累，他们便能自己弄清如何提高绩效。

在丰田装配线上，让一个工人掌控造车的整个流程是不现实的，但是丰田通过让工人轮岗，使他们能直观了解一辆车是怎么造出来的。这必然让他们更容易学会如何改进生产线上任一环节。如果不理解适应性绩效的价值，管理者可能就会背道而驰，让工人始终待在同一位置，变成那个领域的“专家”。然而，见木不见林，他们就不能高屋建瓴，解决其岗位上的VUCA。

莱昂内尔·瓦斯克斯（Lionel Vasquez）是加州北岭全食超市门店的啤酒专家。他的工作不是为啤酒货架上货，也不是布置总部要求的陈列区。他不仅会与顾客讨论其喜好，决定采购何种啤酒，还会结识啤酒厂的代表，特别是那些“高冷”品牌的代表，并研究哪些啤酒畅销。通过熟悉自己工作的完整链条，他构建出了详细的影响理论。这让他能够进行各种实验，就好像他拥有了一家小店。他表示：“能够将

客户寻觅好几个星期的‘稀有’啤酒交到他们手上，让他们开心一整天，可能是我工作中最棒的部分。”

所有这些案例中，都存在一个潜在的共同因素。岗位设计使员工能看清完整的活动链条，将行动与结果、原因与效应联结起来。他们可以站到足够高的位置，既能看到VUCA如何导致绩效问题，也能洞察自身行动如何应对VUCA。

## 步骤2：启发好奇心

精心设计的岗位会激发好奇心和玩乐，让你能自主发现提升绩效的方法。培训计划固然有帮助，但理想情况是，岗位设计本身能让你在工作中萌生新想法。

在丰田的装配线上，工人可以实时查看整条生产线的绩效数据，及时自行诊断问题并思考改进方法。苹果利用其办公空间设计鼓励工程师之间“随性”互动，最好每次谈话都能碰撞出新创意。全食超市的店员有时间与顾客深入交谈，探访竞争对手，与当地生产者会面，从中寻找新灵感。全食超市还会为店员提供海量数据。如果你无法预测自己的员工如何应对VUCA，那你又如何能预测他们需要哪些数据？

创意启发好奇心，好奇心带来玩乐。当你既拥有影响理论，又具备待探索的新思路时，绩效循环就开始滚动了。

## 步骤3：确定岗位“水线”

人们通常认为，确定优先顺序只是决定执行想法的先后顺序。这种看法只对了一半。优质的排序还需要你分辨出哪些想法是“乌龟”，哪些想法是“兔子”。“乌龟”是那种需要达成广泛共识才能尝试的想法，“兔子”则是那种可以快速检验的想法，即使失败也无所谓。

戈尔特斯（Gore-Tex）面料制造商戈尔公司（Gore & Associates）奉行“水线原则”。他们教导员工，公司就像一艘行驶在海上的船。如果在水线以上进行实弹演练并不小心把船炸出一个洞，这不算灾难；可是如果把水线以下的船体炸出一个洞，船就会沉没。公司想尽办法让员工明白自己何时处在水线之上，何时在水线之下。

丽思卡尔顿酒店有着极高标准的服务之道。但是，他们找到了一种精妙的方式，确保员工能分辨“兔子”和“乌龟”。每位员工，从管家到酒保，都有一笔用于帮助客人的预算。在迪拜，一个服务生偶然听到一个男子与他坐轮椅的妻子谈论，如果他们能一起去沙滩上该多好。于是，这位服务生利用自己的预算，搭建了一条木质步道，让这对夫妇可以在沙滩上共进晚餐。服务生不仅有玩乐的许可，还可以亲眼见证实验成果给客人带来的帮助。

在许多组织中，员工不知道自己岗位的“水线”位于何处，因此他们无法将自己的任何想法付诸实践。优秀的岗位设计会明确“水线”的位置，并不断将其降低。

#### 步骤4：确立灵活的工作方式

本书合著者尼尔·多西学习开车时，他的父亲常开着四门家庭轿车，带他行驶在纽约的道路和高速公路上。在路上，他深知必须遵守交规。他们偶尔会把车驶入空荡荡的停车场上，那里没有规则。他们会玩一会儿，看看角落转弯有多难，看看刹车速度有多快。这里就是他们能高效学习的“游乐场”。虽然这个小故事中的游乐场界限很清楚，但是大部分工作中的边界却模糊不清。

组织花了太多时间告诉员工他们不能做什么。极端情况下，员工工作的每一步都必须“照本宣科”，遵守严格的规章制度，一切都是为了最大化策略性绩效。员工感觉自己没有可以尝试新想法、改变工作方式的游乐场。

尽管每种工作都存在不容商量的政策与战略，但精心设计的岗位应为实验和学习留出空间，这就是我们所说的“游乐场”。构建“游乐场”之前，你首先应该思考：工作的哪些方面需要具备适应性，才能达到最高水平绩效。哪里的VUCA最为严峻？“游乐场”可能位于竞争对手最活跃、质量要求最严苛、需求变更最频繁或客户需求有所不同的领域。

在丰田的装配线上，有一处可导致严重制造缺陷的VUCA。生产线工人的“游乐场”就是，找出改进其流程或工具的方法，或者从源头解决问题。丰田做出了巨大努力，才将这个“游乐场”融入工作本身。例如，在装配线的每个工位上方悬挂著名的“安灯拉绳”（Andon Cord），员工想到改进方法时就拉动安灯拉绳，经理便会过来落实这个想法。在星巴克各个门店，咖啡师制作大杯3倍浓缩豆奶拿铁的流程必须相同，这属于策略性绩效。然而，他们如何接待每位独一无二的顾客，他们如何解决不可避免的问题，就是“游乐场”所在，他们可以在此实验更好的工作方法。

敏捷软件开发人员则在商业需求不断变化、科技更新、新bug中面临巨大的VUCA，开发一个功能或产品的完整流程本身都能成为“游乐场”。全食超市的战略是从本地生产商那里采购最好的有机食品，这存在极高的VUCA。产季不同，最佳生产商甚至消费者的口味都可能发生变化。门店工作人员的商品选择流程就成为他们的“游乐场”。

“游乐场”不是说有张乒乓球桌就行了，而是让员工明确，工作中哪些部分，他们有较强的自由度去实验，即使失败也没关系，只要能从中学到东西。很长时间以来，我们都认为给予员工自主权是高绩效文化的关键。许多组织将重点放在给予员工何时工作（弹性工作时间）与何地工作（弹性工作地点）的自由。但我们研究

发现，这类自由并非驱动适应性绩效的核心要素，工作方式的灵活性才是关键。拥有工作方式自由的员工，其总动机得分平均高出40分，而工作时间和地点对总动机几乎没有任何影响。

## 步骤5：反思整个流程

如果无法看到结果，实验就不能称为实验。能亲自看到自己工作产生的影响，目标才更有意义。因此，工作需要精心设计，这样你才能反思自己的工作成果。反思阶段必须让你清楚看到自己的行动是否达成了预期的影响。例如，那些勇敢的打孔员能够阅读自己的质量与生产率报告，亲眼见证工作对客户的影响。这种直观的结果反馈会让她们的总动机有所提升，适应性绩效也随之提高。

在丰田装配线上，当工人提出改进建议时，经理会试着尽快验证其可行性，通常在一天之内。这样，工人可以立即看到其适应性行为的结果。丰田用“反省”一词来描述这种行为，也就是反思哪些地方可以做得更好。在全食超市门店，理货员决定上架什么产品，他们可以通过相关数据了解自己的决策效果。更棒的是，他们可以与购买商品的顾客互动，看到工作对他人的实际影响。

除了驱动玩乐动机，反思在驱动目标动机方面也至关重要。有一次，我们刚给欧洲一群商界领袖做完关于总动机的报告，优时比生物医药公司（UCB）的人才与公司信誉执行副总裁法布里斯·恩德林（Fabrice Enderlin）找到我们，分享了他如何通过反思复苏了整个公司的目标动机。他说：“此前，我在生物医药行业干了25年，在3家不同公司工作过，见过成千上万的医生，结识了行业内所有大人物，也花了很多时间与监管人员交流。但是，我从未见过哪怕一位患者，从来没有。我从没听过有人因我们的工作而受益的真实故事。”

恩德林继续说道：“可是10多年来，患者是优时比一切工作的核心。我们最初是邀请患者全程参加为期3天的高管领导会议。在一次分组讨论中，市场组的成员争论应该如何称呼产品使用者，是‘顾客’‘患者’，还是‘客户’。其中一位来访者举手说道：‘拜托，我们不在意你们怎么称呼我们。只要快点找出治愈我们疾病的解决方案就行。’如今，患者参与公司内部会议已成为常态。”让患者融入优时比员工的日常工作中，显著提升了员工的投入度。几年时间，为任职于优时比感到自豪的员工比例上升到了80%左右。恩德林表示：“我们努力的方向很明确，就是患者。”

反思将重新导向第一步。通过反思获得的认知能完善你的影响理论，从而开启新的循环。所有岗位设计都应该涵盖这一循环，如果能将该循环设计得尽量短一点，尽量切实可行，那就更理想了。

因为单一数值的总动机指数可以衡量文化的力量，我们可借此分析岗位设计的效果。通过将不同岗位设计杠杆和总动机做相关分析，我们可以看到哪些设计最为重要。在分析了从事不同工种的数千人的总动机后，我们发现：

- 让员工进行实验的岗位设计，总动机指数可提高约68分。
- 让员工通过各种途径学习的岗位设计，总动机指数同样可提高约68分。
- 让员工有目标感的岗位设计，总动机指数提高约64分。
- 让员工避免单打独斗的岗位设计，总动机指数提高约36分。

### *PRIMED TO PERFORM*

## 新绩效训练场

目的 基于动机视角重新设计岗位。

步骤 1 列出你团队中一个需要优化的岗位

岗位名称	当前职责	主要动机类型	改进思路

步骤 2 请思考

- 这个岗位可以在哪 3 个方面增强员工的直接动机？
- 哪一个调整可以立即试行？
- 岗位设计是否考虑了员工的前景动机和目标动机？

情报部门4小时工作制如何重塑文化

一个匿名男子为我们提供了一个岗位设计的完美案例。我们姑且称他为约翰，他从事着堪比电影剧情的机密工作。具体而言，他为自己国家的情报部门效力，在世界各地追踪地缘政治动态，防止恐怖袭击和全球性灾难。由于工作性质特殊，他原以为组织里的每个人都干劲十足，结果他错了。

上班第一天，约翰就得知自己要管理一个10人技术团队。这些技术员的工作是坐在后台机房监测机构的技术系统，每天8小时，轮班处理系统偶尔出现的故障。每天的工作千篇一律，通常很无聊。

前任主管在交接时祝他好运，并提醒说技术员会装病，还会严格执行朝九晚五政策，而其他部门的人都会加班到深夜。他们只是勉强完成分内任务，就像现代的打孔员。前任主管建议约翰将现有技术员集体解聘后重组团队。但是约翰看到了其中的归因偏见，决定重新设计技术员的岗位。他当时还不了解总动机，但是直觉引导他找到了科学的答案。

约翰的第一步是取消8小时一班制。他指出，这种保姆式工作无聊且没有成长空间。一班制更是向技术员传达了一种信号，那就是上完8小时后，他们就能放松休息了。相反，他将技术员的系统维修工作改为一天两班制，每班4小时，并希望他们在两班之间承担更多的工作。他给他们分配了特殊项目，包括修复漏洞、开发一款能加强与其他机构协作的工具等。这些项目让技术员有机会做他们最感兴趣的事：重新设计计算机系统、进行各类实验并解决问题。他们第一次拥有了“游乐场”。

之前，技术员从未真正觉得自己对组织有多大贡献。如果一个系统瘫痪了，又能有多大影响？暂时使用另一个系统即可。约翰希望技术员能够发展自己的影响理论，提出自己的改进建议，并反思这些建议是否奏效。他将他们从“后台”带到任务控制室，这里会追踪人命关天的事件，接听索要紧急信息的电话，还会做出实时决策。他还带他们去拜访客户，即根据他们收集到的情报制定战略的机构，并请求对方分享反馈，即他们提供的信息所产生的影响。最后，他开始每周给组织内所有人发送邮件，包括大老板，介绍技术员的项目产生了哪些影响。

约翰希望技术员觉得他们的工作对自己而言是有价值的。这些特殊项目让技术员得以培养整个职业生涯都用得上的技能。过去，技术团队的负责人都来自“精英员工”队伍，而约翰提拔了一名技术员来管理小组。所有这些措施都激发了前景动机。为了减少他们的情绪压力，约翰还为每名技术员安排了一名导师，让他们感到自己得到了支持和鼓励。

技术员开始享受工作且看到工作的实际影响之后，他们不再装病偷懒，而是主动投入更长时间工作。老板无须再使用过去的间接动机策略，包括对着技术员咆哮、给予他们不合格的绩效考核。技术员与组织其他成员之间的摩擦也成为历史。

一天傍晚，约翰无意间听到同事邀请一名技术员一起去看电视，可是这名技术员拒绝了。他说：“不了，我需要完成这个很重要的项目。”这一刻，约翰知道自己的改革有了效果。技术员说得没错，许多项目都卓有成效，有些甚至产生了翻天覆地的效果。一名技术员修复了已停止运行的遗留系统，从而开辟了一个全新的信息来源。

## 3个月，将流水线改造成敏捷团队

约翰还算幸运，他只需要一心一意重新设计自己团队的工作。但有些时候，整个组织都需要重塑。

时间回到1999年，初创公司Salesforce.com相信，通过提供“软件即服务”模式，他们能在巨头林立的行业占有一席之地。速度和敏捷是关键：他们一年内更新四次软件，而当时很多竞争对手一年只更新一次。公司因此快速增长。但是仅仅7年后，公司就开始“冰冻”。2006年，软件只更新了一次。大规模的服务中断严重影响客户登录账号。一位高级工程师在发表关于组织将何去何从的“末日”演讲后辞职。互相指责的游戏开始了。

当时，Salesforce.com的软件开发流程就像一条流水线。一组人员与客户接触并了解他们的需求，另一组人员负责设计软件蓝图，还有一组人员编写代码，另有一组人员检查代码，最后一组人员将代码文档化。跨部门协调令人痛苦万分，最后时刻的修改更是制造灾难。

史蒂夫·格林（Steve Greene）当时担任产品经理，目睹了同事们彼此争吵，摩擦不断，但是他没有陷入归因偏见。“不是人出了问题，是模式出了问题，”格林告诉我们，“我们需要修复模式，而不是一味要求员工更少犯错，更努力工作。”

Salesforce.com尝试过冻结产品设计，以防有人在最后一刻做出修改；也尝试过要求每个人预测自己在未来半年内能完成什么，并要求他们为此负责。但格林表示，这些举措无一奏效。软件行业日新月异，冻结设计根本不现实。而且不是事到临头，没人知道自己将面临何种挑战。以策略性绩效的名义破坏适应性绩效的战略终将失败，即便在软件工程领域，VUCA也极为突出。于是，入职一年的格林做了一些极为大胆的改革。他和同事克里斯·弗莱（Chris Fry）一道去拜访了公司的共同创始人帕克·哈里斯（Parker Harris），并提出公司应该按照软件开发的敏捷（Agile）方法重新设计所有工作岗位。

敏捷方法诞生于2001年，当时17名软件工程师聚集在犹他州的雪鸟（Snowbird）滑雪胜地。他们深感挫败，认为整个行业正在失去适应性绩效，流程正在取代判断，并产生了不良后果。最后他们在线共同发布了《敏捷宣言》（Agile Manifesto），并配有一张工程师们围在一块白板前面的照片，白板还泛着白光。

这张照片看着就像高中历史课本上美国国父们起草《独立宣言》的场景。软件工程师们拥有了一种革命性的岗位设计模式：自此之后，软件应通过自组织团队来开发；项目应“以动机十足的个体为核心来搭建。为他们提供所需的环境和支持，并信任他们能完成工作”。他们重新设计了自己的岗位，以最大化总动机和适应性绩效。

格林的想法是，先在Salesforce.com内部的独立小团队中测试新方法。也就是说，他认为不应该冒险在公司一次性全面实施新方法，他的想法是“乌龟”。但是哈里斯认为，公司已经千疮百孔，希望来一次“大爆炸”式的改革，他想要“兔子”。

不到3个月，整个工程部门就转变为敏捷团队。在接下来的18个月里，他们不断优化流程。流水线模式被拆除，取而代之的是一座“游乐场”。工作模式不再是产品经理将工作分发给不同的工程师小组，而是员工组成10人左右的团队，其中包括产品经理、设计师、工程师、质保人员，以及软件从概念到成品的开发过程中所需的其他人员。团队成员经常共处一室，花大量时间相处，这背后的原理是：面对面的交谈是最佳沟通方式，这也是《敏捷宣言》的原则之一。从头至尾亲历工作全过程，可以让全体团队成员就自身工作和项目形成一个不断迭代的影响理论。

团队以2~6周为一个“冲刺”周期开展工作。开始冲刺时，团队确定要开发的功能并制订工作计划。在决定开发什么、如何开发，以及流程如何运行的过程中，每个团队成员都拥有大量玩乐机会。在冲刺结尾，团队开发出一个可以“交付”给客户的完备功能。项目不再因工程师需要完成其他工作而被束之高阁。因此，团队能立刻看到自身工作的影响。固定的冲刺周期使团队成员能够经常反思，从而将以往长达数月的绩效循环周期大大缩短。

敏捷模式提高了软件开发者的总动机。由于团队成员能构建自己工作的影响理论并实时调整，所以玩乐动机和目标动机有所增强。例如，产品经理可以看到自己的行为如何影响负责产品设计或工程开发的团队成员，并根据他们的反馈做出调整。每次冲刺结尾，团队会进行两项复盘或反思：一是对开发的产品，二是对开发流程。此外，合作过程也会持续优化。

由于没有正式的经理，所以间接动机有所减少。团队会指定一人负责确保团队成员遵循敏捷原则，并清除障碍。惯性之所以减弱，不仅是因为有人清除障碍，更因为相较百人或千人团队，10人团队完成任务简单得多。

格林称这段转变时期是“如履薄冰的一年”。很长一段时间里，他都不确定改革能否奏效。员工调查中出现许多抱怨，有人表示：“我们讨论敏捷所花的时间，似乎比讨论和推进Salesforce.com实际业务的时间还多。”还有人说：“那些行话很荒谬。”

团队成员最抵触的是15分钟会议，这是敏捷团队每天用来同步进度的例会。格林回忆称：“许多人表示质疑，‘我们就不能发邮件分享吗？’”但格林表示，随着员工逐渐适应新角色，“每日会议最后成为该方法中最受欢迎的部分”，因为它“可让你获得主人翁感”，并让团队为了共同目标奋斗，“每个人都了解现状如何，一旦遇到问题或障碍，就能马上解决”。

到2007年年底，成效显著。发布新功能的平均时间缩短了61%，公司又可以赶在截止时间之前交付产品了。94%的员工表示，他们会向他人推荐敏捷方法。让如此多人达成一致实属难得，而这样的结果并不罕见。敏捷方法已席卷硅谷，采用该方法的公司生产率提高了200%~400%。有时，仅仅改变一个人的工作方式远远不够，你必须改变所有人的合作方式。

无论岗位如何不同，从管理顾问、计算机程序员，到咖啡师、超市工作人员，再到自动生产线工人，精心设计每一个岗位都是提升总动机和适应性绩效最重要的途径。你需要将绩效循环融入工作本身。我们在此为你提供一个简化清单，助你开个好头：

- **影响理论：**

- 你的岗位能让你充分观察端到端全过程，从而完全厘清VUCA与自身适应性绩效的因果关系吗？

- **启发：**

- 你的岗位能促使你产生新想法，并从不同工作方式中获得启发吗？

- **确定优先顺序与计划：**

- 你的工作能让你弄清哪些想法（兔子）应快速尝试，哪些想法（乌龟）应达成一致后再去尝试吗？

- **实践：**

- 你的岗位清楚地划定边界，明确何处需要策略性绩效，何处需要适应性绩效了吗？

- 适应性绩效区域（即“游乐场”）的设计有助于应对工作中的VUCA吗？

- **反思：**

- 你的岗位为你留出了反思时间吗？

○ 你的岗位能让你明确自己的绩效和影响吗？

你在设计岗位时，如果能诚实回答以上这几个简单的问题，将帮你打造出能激发总动机的岗位，并带来最高水平的绩效。泰勒制荣光不再，我们现在深知，每个人只有找到自己的最佳工作方式，才能有最佳表现。

### 即刻行动

#### 总结要点：

1. 高自主性岗位更能驱动适应性绩效。
2. 跨职能项目是激发潜能的有效方式。
3. 岗位调整应兼顾个人兴趣与组织需求。
4. 灵活岗位设计能提升人才留存率。

#### 行动计划：

1. 对现有岗位进行自主性评估，找出低自主性岗位。
2. 为关键岗位设计轮岗或任务拓展机制。
3. 在绩效评估中增设岗位改进建议收集环节。

## 第11章 钥匙4：职业路径千梯之地

在你的团队中，这些事发生过吗？

场景1

- 公司只设一条晋升通道，结果大量优秀员工在晋升无望后选择离职。
- 如果你是人力资源管理者，你会怎样设计更多元的路径？

场景2

- 员工多年岗位不变，被告知“没空缺只能等”。
- 这种情况会对动机造成什么影响？

场景3

- 管理层认为“职业发展是员工自己的事”，因此不提供规划支持。
- 这种文化会给团队带来哪些潜在损失？

人们通常想当然地认为，金钱是组织中最强大的间接动机。可是，伴随职业晋升而来的身份地位呢？未能晋升带来的压力和恐惧呢？

当你处在晋升考察期，或者处在被开除边缘时，你将体验到最高水平的情绪压力和经济压力。但在总动机理论出现之前，有人认为这种压力是好事。他们主张，职业路径应设计为“锦标赛”模式，员工通过竞争获得晋升。锦标赛冠军的奖金（例如CEO的薪资）越丰厚，员工就会争得越努力。但是，随着压力和间接动机的增强，员工开始你争我夺，而不是展开真正的竞争。总动机遭到破坏，眼镜蛇效应成为常态。

传统晋升体系的另一个结果是彼得原理（Peter Principle），即如果工作出色的奖品是晋升，那么每个人都将一直晋升，直到达到自己无法胜任的岗位。

例如，一个天才工程师升为经理，因为这是对高绩效者的奖励。随后，她可能会发现，自己从热爱的工作调到了既不喜欢也不擅长的岗位。以此推论到极致，便得到彼得原理的结论：整个公司最终将由不胜任的人来管理。

与争到“你死我活”的锦标赛不同，高总动机文化需要采用不同的方式来认可与晋升人才。与其鼓励所有员工挤在同一赛道竞争，不如打造一个“千梯之地”。

## 巧干而非苦干，避免无效内卷

所有人都争夺同一份奖品时就会乱象丛生。波士顿联邦储备银行的高级经济学家阿纳特·布拉查（Anat Bracha）在耶鲁大学攻读博士学位期间，以及在特拉维夫大学担任助理教授时，注意到一个令人担忧的趋势：发表论文和争取终身教职的竞争无比激烈。许多科研人员努力工作，但是，她不禁怀疑他们的研究是否真的有意义。布拉查解释说：“许多人都从一维视角看待努力，他们认为更多的努力等同于更好的成果。”但所有努力都有同等价值吗？

布拉查说：“例如，在学术界，研究生可以撰写两类论文。你可以通过发现新问题或提出一种新的思维方式，来研究能推动专业发展的新思想。但这很困难，需要创造力，风险也大。你也可以写一篇完善或修正已有知识的论文，发表机会大得多。第一条道路可导向真正的突破。但是，如果你的思想没有产生重大成果，你的教授之路可能就此终止。”围绕终身教职的激烈竞争，是否会导致最优秀的人才选择走捷径？

布拉查和一位同事在哈佛大学的决策科学实验室（Decision Science Laboratory）开展了一项实验，旨在探究锦标赛是否会改变人们的偏好，他们是选择复杂性的工作，还是坚持做低风险、低奖励的任务。

哈佛大学的学生坐在决策科学实验室的电脑前，在两项任务中做出选择。其中一项任务是找规律填数字。例如，下面的空格应该填几？

\_\_\_ 9 30 51

你需要发现数列中相邻数字之差为21，然后用9减去21，得出第一个数字应是-12。

另一项任务更加基础，布拉查称之为“归档任务”。学生需要将数字按奇偶分类。例如，下面这个数字是奇数还是偶数？

这里不需要太多思考，这个数字就是奇数。学生选择填数字比判断奇偶获得报酬更高，但答错了会扣钱。为了模拟真实世界，他们兼顾两项任务会得到奖励，毕竟在大部分事情上想要取得成功，既需要解决问题，也需要做一些策略性工作。他们需要在10分钟内尽可能多赚钱。布拉查和同事发现，学生大约花64%的时间做数列任务，其余时间做归档任务，平均赚取34美元，对于10分钟的工作来说还不错。

当然，事情不会这么简单。另一组学生也做了同样的任务，但是两两组队进行锦标赛，他们必须打败对手，胜利者获得60美元，失败者仅获得10美元。

两组学生的行为模式本应相同，毕竟他们的目标都是尽可能多赚钱，甚至两组学生的“预期收益”（即某种情形的平均收益）都相同，均为35美元。但是，锦标赛改变了学生的行为。尽管数列任务相对更赚钱，但竞争组学生花在数列任务上的时间少了13%。正如布拉查所说，当感受到竞争压力时，学生会“更努力地工作，而不是更明智地工作”。他们减少了智力冒险，选择了机械性忙碌。布拉查还发现一个更加奇怪的现象，比起另一组的同类学生，竞争组最擅长解决数列问题的学生更倾向于回避数列问题。

你在职场中可能也见过这种现象。当攸关重大利益时，例如两个人竞争一个晋升名额时，他们往往会优先处理那些让自己看起来很忙，但风险和难度都较低的工作，而将那些需要解决问题或发挥创造力的任务推后。他们开始害怕风险，将策略性绩效排在适应性绩效之前。根据总动机的原理，这样的结果在预料之中。锦标赛的设计初衷就是要改变你的动机。工作不再是为了玩乐、目标或前景，而是为了获得丰厚的奖励（经济压力）或是不想觉得自己是个失败者（情绪压力）。最胜任某项工作的员工可能感受到最大的情绪压力，其总动机反而更低。当然，所有这些最终都将导致更差的适应性绩效。

一组研究人员通过扫描一些人的大脑发现，竞争在神经层面对人产生影响。这些人都认同以下陈述：“我无法忍受被对手打败”（情绪压力）和“成功就是获得名声和地位”（经济压力）。研究人员发现，处理这些间接动机的大脑区域与处理直接动机的不同。处理直接动机的大脑区域同样负责处理以下过程：对自己的行为如何影响事态做出有理有据的推测，然后根据实际情况进行反思学习。在神经层面上，直接动机和适应性绩效实为一体。而与竞争有关的大脑区域也负责处理“悲伤情绪”。这部分不仅解释了为什么我们能同时具有间接动机和直接动机，也初步说明

了间接动机如何引发分心效应和抵消效应，我们的心思确实同时在两个不同区域，其中一个区域恰好与负面情绪密切相关。

这就引发了一个难题：竞争性的职业阶梯让我们整天思考如何获得晋升，而不是如何将工作做得出色。然而与此同时，我们也需要为员工创造成长和承担更多责任的机会。那我们如何才能创造机会而不损害总动机呢？答案是：给予每个人个性化的职业阶梯。

## 让员工自主搭建成长路径的4个指导原则

如何在组织内设计一组理想的阶梯，以下4个原则将为你提供帮助：

1. **员工必须拥有适合自己的晋升阶梯（Bring Your Own Ladder, BYOL）**：组织不仅需要管理专家，还需要专业知识专家和客户关系专家。因此，为何不鼓励专业知识，将其打造成竞争优势呢？组织与其让所有员工挤同一条路径，不如让员工设计自己的职业阶梯。
2. **让员工看到清晰的未来**：确保每架阶梯顶端都设有“期望点”。管理类阶梯通常以CEO职位为顶点。那么，以知识或客户为中心的人应该以何为目标呢？
3. **每一级晋升必须有明确的标准**：明确定义每往上一步所需的技能和价值观。这不仅可以让员工了解自己目前所处的位置，想要进步的话需要学习什么，还可以确保组织公平地推进员工的职业生涯。此外，层级体系是调整薪酬的主要机制。薪酬体系不是按绩效付酬，而是要求员工“学以致用”。
4. **用总动机理论驱动长期激励**：最后，随着员工在梯级上不断上升，确保他们获得更多的玩乐、目标和前景的机会，我们称之为“以总动机作为奖励”。

### 原则1：员工必须拥有适合自己的晋升阶梯

当我们听说有人正在“攀爬公司的阶梯”时，我们通常会认为她或他将晋升为经理，然后成为高级经理，诸如此类。然而，还存在很多有价值但不需要管理他人的职业路径。

最早将专业职业阶梯正式化的领域之一是军事组织，在那里晋升基本上就意味着指挥更多人。英国海军早期都是由贵族指挥战舰，尽管许多贵族对航行一无所知。经验丰富的水手负责管理战舰的实际运行，因此身价倍增，甚至超过经验丰富的长官。为了鼓励资深水手又不打破传统，这些水手会获得“皇家认证”（Royal Warrant）的称号。最终，海军设立了认证长官一职，由精通航海与火炮等知识的专业水手担任。美国军队现在的“准尉”（Warrant Officers）军衔就是延续了这

一传统，他们承担维修和驾驶战斗机、运行供应链或管理人力资源等职责。最高阶指挥官会向他们请教“在这样的条件下能否飞行”或“如何养活这个战区的一万人”等问题。

准尉拥有高度专业化的专属训练计划，甚至拥有独立于常规指挥体系之外的专属考核与评级制度。一位准尉曾告诉我们，在这样的制度下，他们能基于技术知识直言不讳地与指挥官交流，而不是取悦上司。

近年来，为了应对教师职业所面临的一项挑战，教育界也出现了专门的职业阶梯。教师通常因为热爱教书育人而选择这份职业，但是，从校长到学区主管的传统晋升之路让他们远离课堂。资深教师很少有途径与他人分享专业知识。

匹兹堡公立学区率先做出改变。2010年，70名教师、校长与学区及工会官员齐聚一堂，共同探索更完善的教师奖励表彰机制。他们制订了一个职业阶梯计划，愿意承担更多责任的教师可以申请多个新设立的岗位。在其中一个岗位上，专家教师可以教导并指导同事；在另一个岗位上，资深教师会花时间帮助整所学校改善学习与文化。该学区一位前人力资源负责人表示：“我们有一些优秀的教育工作者，我们希望他们多与孩子们接触，因为他们能对学生产生巨大影响。许多想要发挥更大作用的老师真的希望和孩子们在一起，不愿离开课堂去从事行政工作。”这样的教师现在可以选择不同的职业路径，在分享知识的同时继续提升自身技能。

尽管每个组织都拥有各自独特的职业阶梯，但了解以下3种基本模式大有裨益：

**1. 管理阶梯。**晋升到管理岗位不应该作为对最佳绩效者的奖励，而应该针对那些能在学习管理与指导中发现乐趣的人。该阶梯上的人应深入了解总动机，学会理解决策偏差，掌握业务问题解决及战略制定技能，并在启动和执行持续改进项目方面积累经验。他们应该以“学徒”身份精进技能，而不是参与一场积累财富或权力的锦标赛。

**2. 专家阶梯。**此类员工应掌握公司所需的专业技术或特定领域的知识。对军队来说，这可以是供应链或人力资本管理；对匹兹堡的学校来说，则是教学、学习与文化艺术建设的艺术。在阶梯的每个梯级上，人们都应该有更多机会来扩充专业知识。此外，专家们沿阶梯而上时，不应只是学习，还应创造新知识，并在公司内部甚至更广阔的外部世界进行分享。

**3. 客户阶梯。**此类员工应掌握与客户打交道的科学与艺术。在高总动机的公司中，区分销售与服务毫无意义，该路径上的人需要两者都懂。他们应深入理解公司的使命和价值主张，同时精进自己与客户互动和营销方面的技能。

阶梯不会自行形成。在搭建阶梯过程中，你需要弄清楚每个梯级如何帮助员工实现有意义的成长，同时为公司创造价值。如果组织规模较大，你需要估计每架阶梯的各梯级现有人员与所需人员数量。不过，最重要的是，你需要采取措施让人尊重如今不太常见的两种阶梯，即专家阶梯和客户阶梯。要改变人们对这两种阶梯的态度，最有效的方式是打造传奇性的期望点。

## 原则2：让员工看到清晰的未来

所有阶梯都必须值得攀爬。我们将每个阶梯的最高点称作“期望点”。管理阶梯的奖励通常是高薪和声望（间接动机），也常常伴随着玩乐以及看到自己工作的影响力的提升（直接动机）。管理阶梯的期望点显而易见，例如总经理的期望点是CEO，财务人员的则是CFO，其他阶梯的期望点可能需要更多想象力。

早在20世纪60年代，IBM就意识到自己在浪费最聪明的大脑，于是创建了专家阶梯。在此之前，对于在实验室引领突破性成果的顶级科学家，IBM给予的奖励是晋升到管理岗位，这反而让他们远离了自己热爱的科学。他们实际上是在全球范围内践行彼得原理。20世纪60年代IBM研究部门的负责人加德纳·塔克（Gardiner Tucker）博士意识到，他们需要想办法让创新的“野鸭子”能“茁壮成长”，而不是被官僚制困住。

IBM的解决方案是设立“院士”制度。“院士”是美国大学授予顶尖学者的荣誉称号，IBM选用这个称号是为了致敬这一表彰方式。终其一生，塔克始终将“院士”视为在一个不断扩张的领域中具有先见之明的人。院士计划清楚地表明，对IBM而言，相比于管理型职业生涯，研究型职业生涯的身份地位即使不会更高，至少也是受人尊重的。许多人认为，成为院士比担任CEO更光荣。在50年时间里，IBM已产生了246位院士，其中5位是诺贝尔奖得主。院士们参与了人类首次登月系统的研发，制造了第一台可观测原子的显微镜，并开发了沃森（Watson），这台计算机在国际象棋和益智问答游戏节目《危险边缘》中击败了人类冠军。

尚杜·维斯瓦里亚（Chandu Visweswariah）至今仍记得，他在25岁左右时走进位于纽约州约克城高地的IBM研究院食堂的情景。当时，他刚刚拿到卡内基梅隆大学的博士学位，正在找工作。在研究院食堂里，维斯瓦里亚看到了IBM院士墙，他回忆道：“我看着编程语言Fortran、扫描隧道显微镜、硬盘等等的发明人……全都是传奇，我心想：‘哇，他们曾在这里工作，太让人震撼了。’那个展示大大增强了我加入IBM的意愿。”25年后，维斯瓦里亚仍在IBM工作，其工作成果已催生逾65项专利。他领导IBM重新构想芯片设计的边界，他本人也在2013年成为院士。

院士计划不仅能激励新老员工，还塑造了IBM在其庞大组织内贯彻先进理念的方式。塔克将院士视为“牛虻”或“催化剂”，他们是能“激发他人思想，帮助同事克服瓶颈”的人。院士享有给公司总部打电话，让CEO亲自接听电话的特权。

IBM的院士计划卓有成效：IBM每年申请专利数连续21年位列第一。就期望点而言，IBM堪称传奇：试问有多少组织的职业阶梯能产生诺贝尔奖得主？更重要的是，不止一个人能到达期望点。院士不会为了成为院士而与同事竞争，他们在各自研究领域努力，攀爬属于自己的阶梯，奋斗的目标不是权力，而是知识学问。

### 原则3：每一级晋升必须有明确的标准

一旦你定义了职业阶梯和期望点，你就需要思考阶梯的梯级。各个梯级需要什么样的技能和经验？定义梯级有助于员工理解组织对他们的期望，使他们能合理安排自己的学习与发展优先级，确保晋升的公平性，同时还能决定每个人的薪资。

一个典型的例子发生在一个意想不到的组织，那就是位于得克萨斯州休斯敦的YES预科公立学校（YES Prep Public Schools，后文简称“YES预科”）。2014年4月29日，13所YES预科空无一人。百余辆大巴和大量私家车载着一万名学生、家长和教职工，前往休斯敦火箭队的主场体育馆丰田中心（Toyota Center）。逾450名高中应届毕业生表明了自己上大学的决心，他们中大部分人来自低收入家庭，此前已签署“意向书”。在场馆内，他们向欢呼的观众宣布了秋天将去就读的大学，其中99%的学生已被四年制大学录取。

YES预科最初的梦想一点都不宏大。该组织创立于1995年，创立之初，学生在停车场的一排拖车里上课。随后，他们募集到足够的建楼资金。领导团队审查校园建筑平面图时突然停了下来，尽管从设计来看，其校园可媲美休斯敦最佳私校。最早加入YES预科的珍·海因斯（Jen Hines）是教师之一，也是后来的首席运营官，她告诉我们：“当时我们必须明确，我们想要成为一个什么样的组织。我们必须自问：我们为什么要花巨资为孩子盖一栋楼？”团队最终否决了漂亮的建筑，决定将资金用来扩张项目，以惠及更多学生。这一决定从此定义了YES预科的身份。

随着学校从1所扩展到13所，YES预科意识到需要建立更加系统化的教师发展机制，并对“优质教学”制定一致的定义。海因斯在休产假时，撰写了YES预科绩效管理体系的初稿，随后教师和行政团队对其进行了修订完善。该体系的核心是YES预科的职业阶梯。教师从“新手”梯级进阶到高级和特级水平，沿着阶梯往上，薪酬也会增加。绩效评估标准定义了每一梯级教师的绩效期望，其中第一部分就与文化有关。海因斯解释称：“这是你后续所有学习的基础。”

文化部分包括多项标准，第一条就是学生动机。正如海因斯所解释的，教师应激发学生对学习本身的热爱。尽管全美国都注重考试成绩，但YES预科相信直接动机能激发表现。评估标准的其他部分聚焦在持续学习、对社群的贡献及学校价值观的践行上。适应性是必备且值得大力提倡的特质。特级教师会持续评估与再评估学校的使命和计划，并不断提出建设性的改进意见。

这一评估标准可谓“大获全胜”。它是全面的，兼顾了价值观与行为规范，而不只是考试成绩；它定义了期望，同时为玩乐留出了空间。前YES预科6年级读写专家杰米·埃尔芬拜因（Jamie Elfenbein）解释道：“我知道要培养学生对阅读的热爱，可是如何做到这一点取决于我。”例如，她会选择最能引起学生共鸣的阅读材料，或者根据学生需求调整小组活动和个体活动的配比，在教学中提升学生的总动机。

YES预科的新手教师会与“指导教练”结对子，用首席运营官海因斯的话说，指导教练是“你的啦啦队、你的支持者、你的镜子、你的向导”，但不是“你的评价者”，他们帮助新教师理解评估标准，并规划学习目标。

这套体系使YES预科成为得克萨斯州新教师的官方认证机构。学生在标准化考试中的成绩始终超出得克萨斯州的平均分，74%的毕业生要么进入大学，要么已经获得了学位。YES预科跻身《美国新闻与世界报道》（*US News & World Report*）发布的全美百强高中榜单，并被《休斯敦商业杂志》（*Houston Business Journal*）评选为最佳职场之一。

清晰的期望使得员工获得一致且公平的绩效考核，并为客户创造统一的体验与标准。我们研究了拥有和缺乏良好职业阶梯的组织中的员工，并测量了拥有精心设计的职业阶梯的员工总动机指数高出多少。请记住，卓越企业文化与紧随其后的竞争者之间，总动机指数通常相差15分。

- 非常清晰（相对于清晰度低的）地说明每个梯级良好绩效标准的职业阶梯，其总动机指数提高33分。
- 每个梯级包含全面期望的职业阶梯，即同时认可策略性绩效和适应性绩效，其总动机指数提高约28分。
- 能自行判断自己是否达到标准或绩效良好（无须经理告知）的员工，其总动机指数通常高出29分。

在高总动机企业文化中，各个梯级也是推动员工薪酬增长的主要机制，因此正确设置梯级非常重要（详见第12章）。借用在Zappos听到的一个说法，我们将这一概念称作“学以致富”。传统的“绩效薪酬制”（pay-for-performance）常导致眼镜蛇效应，Zappos摒弃了这一模式。相反，他们鼓励员工提升技能，并相应提高薪酬。

每个梯级都必须比前一个梯级为组织创造更多的价值。定义每个梯级的评估标准必须具体阐明如何创造附加价值。例如，当员工沿着专家阶梯前进时，他们会将知识分享给其他人，从而为公司创造更多价值。

#### 原则4：用总动机理论驱动长期激励

即使晋升机会渺茫或者没有正式的晋升机会，公司仍可以支持员工的职业阶梯发展。对于小公司，特别是那些领导者数十年不易位的，可能不得不“以总动机作为奖励”，即使员工头衔不变，公司也要为他们提供更多实现玩乐、目标和前景的机会。

在IBM和许多大学，科学家的资源会随着职业发展而增加，包括实验室空间、研究助理及关键工具的使用权。有些组织会通过旅行或教育预算来提升玩乐和目标，让员工沿阶梯往上时，有机会参加行业会议或学习新技能。还有些组织会创造机会，让员工通过研讨会、演讲或招聘活动等组织内外展示其专业知识。

在布拉查研究竞争效应的机构，即联邦储备银行，经济学家们能够开展原创研究，在有影响力的期刊发表论文，并在学术会议分享其研究成果。他们可以使用计算设施和数据集，获得研究助理的支持，还可以参加促进且鼓励交流的演讲和研讨会。

纽约的扶贫机构罗宾汉基金会（Robin Hood）创立25年以来，未曾提拔过一位总经理，但它以总动机作为“报酬”。2008年，埃里克·温加特纳（Eric Weingartner）成为该基金会“生存”项目的总经理。温加特纳通常通过投资现有组织来帮助处于温饱边缘的纽约人。但是一段时间后，他感觉自己对工作已驾轻就熟，于是开始寻找更加积极主动的方式，推动所在领域的变革，同时实现个人成长与发展。这一契机出现在2012年，当时他了解到联邦法官罗伯特·卡茨曼（Robert Katzmann）正致力于改变司法体系对移民的处理方式。

对于在其法庭代理移民案件的律师，卡茨曼和其他法官认为，其中近半数“能力不足”或者“能力极为不足”。温加特纳建议罗宾汉基金会与卡茨曼合作，以和平队为模板成立一个新组织，招募哈佛大学、纽约大学、哥伦比亚大学等顶级法学院的毕业生，并将其与精通海地克里奥尔语、印尼语等小语种的优秀大学生组成团队。

2014年，在罗宾汉基金会的资金与专业支持下，移民司法队（Immigrant Justice Corps）诞生了。该组织肇始于纽约，最初仅25名队员，可是他们却希望在3年内，每年在纽约及美国其他城市处理多达1.5万件案子。温加特纳在联合广场的办公室里告诉我们：“我的职位描述并不包括为我国移民创造一个全新的局面，但罗宾汉基金会选择了支持我，尽管它通常投资现有非营利组织，而不是创建新组织。随着经验的增加，我畅想未来的机会就更多。罗宾汉基金会允许员工冒险，去尝试改变非营利组织和政策图景。”

温加特纳在拓展自身视野的同时，也会鼓励和支持罗宾汉基金会中的年轻员工开展研究并在会议上发言，助力他们的职业成长。要建设最高水平绩效的组织，职业阶梯的每个梯级都应该提供提升总动机的机会。

新绩效训练场 

**目的** 为团队设计多元化的职业路径。

**步骤 1** 列出当前团队的 3 种职业发展通道

通道名称	适用人群	存在的限制	改进方向

**步骤 2** 请思考

- 你的组织是否为不同动机类型的人提供了适合的成长路径？
- 近期能否新增一个非管理方向的晋升梯级？
- 是否存在横向发展或项目型成长机会？
- 员工是否能明确自己下一步的成长方向？

许多组织已建立管理快车道。但是，当他们为每个岗位提供职业阶梯时，他们设定的期望是：每个人都要不断学习和成长，并为公司做出更多贡献。员工不仅更加满意，而且随着他们成为组织重要领域的专家，其绩效也会提升。因为员工掌握了实质性的技能，内部晋升不会落入彼得原理的陷阱。

请务必花一点时间思考以下问题：你所在组织是否存在管理阶梯、专家阶梯和客户阶梯？这些阶梯的终点是否是人们梦寐以求的？阶梯上的每个梯级是否都能提升总动机？如果组织规模较小，你的团队可能需要通过头脑风暴来回答这些问题。如果组织规模较大，接受过总动机培训的人力资源经理可以帮助你设计一套全公司一致

的阶梯。这些阶梯将成为绩效管理体系和薪酬方案的框架。这3类阶梯需要协同配合，才能打造最高绩效的文化。

### 即刻行动

#### 总结要点：

1. 清晰的成长路径能增强员工的长期留任意愿。
2. 管理与专业双通道能保留核心人才。
3. 职业路径需要定期更新以适应业务变化。
4. 前景动机是绩效和创新的持续动力。

#### 行动计划：

1. 为每个岗位绘制职业路径地图。
2. 推出“专业专家”与“管理专家”双通道发展模式。
3. 建立内部导师制度，支持路径探索。

## 第12章 钥匙5：薪酬主义再校准

在你的团队中，这些事发生过吗？

### 场景1

- 公司薪酬完全按市场价调整，却忽视了员工的内部公平感。
- 你会如何平衡对外竞争力与对内公平感？

### 场景2

- 奖金机制鼓励短期业绩，结果忽略了长期项目。
- 这种薪酬导向会带来哪些风险？

### 场景3

- 薪酬调整完全与KPI挂钩，忽略其他价值贡献。
- 如果你是决策者，你会增加哪些考量维度？

在帮助组织建立高绩效文化的过程中，薪酬问题总是能引发人们最热烈的反响。许多领导者信仰一种名为“薪酬主义”的宗教，认为基于绩效的薪酬是激励的关键，它不仅能让人们做到最好，还能确保公平和精英治理。

然而，从对总动机理论的简单理解来看，结论似乎恰恰相反。基于绩效的薪酬会增强间接动机，从而降低总动机。可现实要复杂得多。和所有激励因素一样，绩效薪酬制本身没有绝对的好坏。根据具体情况，它可能有好处，可能有坏处，也可能二者兼具或者都无。建设高总动机组织的关键在于，了解绩效薪酬制何时奏效、何时失效。

## 如何让薪酬透明如汽车玻璃

1994年，主营制造和安装汽车玻璃的Safelite公司更换了管理层。新领导决定改变薪酬模式。在此之前，安装工领取固定时薪，现在则改为多劳多得。例如，一个人安装的挡风玻璃越多，赚的钱就越多。斯坦福商学院的爱德华·拉齐尔（Edward Lazear）教授追踪了这一改革对3 000名员工的影响。结果显示，普通工人的产出提高了44%，薪酬主义似乎取得了显著成功。这难道不是总动机理论错误的铁证

吗？可是，如果我们深究细节，就会发现Safelite通过设计激励机制提高了玩乐动机和目标动机，且没有增加经济压力，实际上提高了员工的总动机。

通过新技术，员工能够追踪自己安装了多少挡风玻璃。现在，当他们改变工作方式时，他们可以看到改变对其生产率的影响。根据第10章关于岗位设计的论述，收到工作反馈通常能增强玩乐动机和目标动机，并减少惯性。更重要的是，Safelite设计的这一变革未增加经济压力。无论安装数量多少，汽车工人都能获得最低时薪。制度改变后，尽管许多人因安装数量不够而只能领取保底薪资，但90%的员工收入都有所增加。员工无须担心新制度，可以说它有利且几乎无弊。

业绩提升的一半来自积极性更高的员工，另一半则得益于Safelite从竞争对手处“挖墙脚”的能力变强了。Safelite的平均薪资已经比行业水平高出10%。金钱虽然是糟糕的激励因素，却是有效的“激活剂”，让一些人克服惯性。它可以是你接受一份工作的原因，也可以是你从一家低总动机公司跳槽的原因。

该制度还避免了绩效薪酬制的常见陷阱：为了追求数量（策略性绩效）而牺牲质量（适应性绩效）。Safelite具备诸多优势。首先，挡风玻璃的质量问题很快就会显现，安装不久就可能出现破裂或漏风。其次，Safelite拥有当时世界级的计算机系统，能追溯问题玻璃的安装者。起初，他们认为社会羞耻感和同侪压力就足以最大限度地减少劣质工作。然而，在Safelite要求谁出错谁弥补之后，工作质量才真正得到提高。正如拉齐尔总结的那样，Safelite的薪酬体系之所以奏效，是因为“产出容易测量、质量问题能快速探测、责任可判定”。换句话说，适应性绩效并未受到薪酬体系的压制。

最后，新的薪酬方案之所以有效，是因为客户和员工的利益是一致的，双方都追求速度。如果客户希望销售员耐心讲解一种新产品的优缺点，又或者病人希望医生详细解释各种可能的治疗方案，那么这种激励制度可能就效果不佳了。

Safelite的薪酬方案成功了，但是正如本章后面将展示的，一些大同小异的薪酬方案却适得其反。

## 为什么员工总在奖金与贡献间挣扎

尽管安德鲁的助学贷款达到6位数，但他拒绝了多家公司的高薪工作，投身于一家已获得7 500万美元风险投资的软件初创公司。媒体将这家公司描述为那种值得你押上职业生涯的公司，而安德鲁也正是这么做的。

安德鲁原本是电气工程师，后来转行做市场营销。他拥有多项专利、两个含金量极高的学位，还曾就职于硅谷一家大名鼎鼎的科技公司。尽管履历光鲜亮丽，但是他的新公司依然认为他和同事需要季度奖金激励。每个季度初，安德鲁需要拟定一系

列目标，并与上司一起优化。如果他在接下来的12周内实现了这些目标，就能获得2 500美元奖金。这笔钱相较他的工资虽然不算很多，但是也不算少了。

在某个季度的第二周，公司遇到一个与客户有关的突发状况，需要所有人一起努力应对。安德鲁原本计划进行客户访谈，也不得不取消。几周后，安德鲁找到机会与另一家公司合作，宣传自家公司的产品。为此，他将案例研究延后，而这原本是另一个重大目标。他处理突发状况以及与另一家公司建立合作都创造了巨大价值，但是最终却没有获得季度奖金。安德鲁表示：“我必须不断做出选择，是做对公司最有利的东西，还是做能让自己获得奖金的事情。对公司有利的东西常常打乱每周甚至每天的计划，而不是每个季度。”我们问安德鲁为何不向老板更新目标，他说：“偶尔一两次可以，但是我时时刻刻都需要随机应变。我宁愿不要奖金，也不愿不停和老板重新商量。我想专注于工作，奖金已经够让人分心了。”

这种权衡甚至催生出一句专属口号：“这个季度我不为奖金工作，要为股权工作。”在薪酬讨论时，员工开始透露不公平的感觉。每个季度末，总会出现一阵忙乱，员工们对着那些已不再重要的目标事项“打钩”。更让人泄气的是，有时目标无法实现完全是因为不可控因素。例如，管理团队希望多花两周时间思考网站改版方案，安德鲁因此无法完成在本季度内推出新网页的目标。

安德鲁所在公司的薪酬体系造成了分心效应。对于这种需要高度适应性的公司，这确实是个大问题。薪酬主义不仅会让人从手头工作中分心，还能消除你需要实施的行为（抵消效应），甚至产生比你试图解决的问题更糟糕的副作用（眼镜蛇效应）。

## 为什么加薪不一定带来高绩效

第3章对128项学术研究进行了回顾，发现基于绩效的奖励会抵消自然的玩乐感，减少毅力。有时候，被抵消的东西更多。

一家大型商业银行希望激励高绩效，并吸引顶尖人才加入其小企业贷款部门。在旧制度下，信贷员领取固定工资，而制度改变后，如果信贷员审批贷款更多、决策速度更快，就能获得奖金。根据公平原则，如果他们审批的贷款数额较大，也能获得奖金，因为他们为银行创造了更多利润。芝加哥联邦储备银行的研究人员追踪了后续情况。

新方案初期看似取得了惊人成功，贷款审批率提高了47%。谁说薪酬主义不管用？但是，随着时间流逝，银行意识到自己犯了一个错误，不良贷款的数量增加了24%。

奖金促使信贷员加快工作速度（策略性绩效），但是也抵消了有助于明智决策的问题解决能力（适应性绩效）。被抵消的还有公民意识，即以公司最佳利益为目标行事。

新方案不仅没有吸引到顶尖人才，反而导致离职的员工越来越多。我们对信贷员的访谈揭示了工作环境的重要性。

许多人认为，自己的工作技术含量很高，需要时间做出让自己自豪的决策。对于为了完成高额任务指标而在价值观上做出妥协，许多人表示非常痛苦。对小额贷款客户和大客户的差别对待，也让许多人感到于心不安。

## 当激励方案适得其反，警惕薪酬的眼镜蛇效应

尽管抵消效应会带来危害，但最令人担心的是引发眼镜蛇效应的薪酬体系。1992年，西尔斯公司（Sears, Roebuck & Company）的董事长宣布取消旗下汽修工的销售提成和销售目标。在此之前，“卧底”调查员曾暗访西尔斯的汽修店，发现店员花费89%的时间推销不必要的服务。进一步的调查证实了我们已十分了解的“内情”：员工不是坏人，相反，利用销售目标来制造经济压力、以提成和工作时间威胁员工的制度，导致了不可预见的眼镜蛇效应。值得肯定的是，西尔斯发现问题并终止了相关做法。

各种行业都会出现意料之外的后果。如第6章所述，绝大多数高管表示，自家公司会为了达成季度目标，而放弃创造价值的活动。在第3章中，美国一家跨国公司接受调查的多数销售人员承认，为了完成销售目标，他们会做出一些不以客户或公司为中心的行为。

即使教师也未能免受眼镜蛇效应的影响。2010年，三年级教师杰姬·帕克斯（Jackie Parks）同意佩戴窃听器，帮助佐治亚州调查员探查亚特兰大市公立学校的作弊嫌疑。据报告，考试结束后，帕克斯和其他教师聚集在校长办公室更改错误答案。据帕克斯称，这样的作弊行为持续了好几年。尘埃落定之时，州调查员指控44所学校的178名教师和校长涉案。

归因偏见可能会让人认为这些被指控的嫌疑人都是坏人，但事实并非如此。州调查员理查德·海德（Richard Hyde）为了深入揭露作弊案，认真听了数小时的窃听录音带。他说：“我听了（作弊教育者）在没有防备情况下的交谈。你仔细听，他们都是好人。从他们的语气可以听出来，他们是一群关心孩子的人。”他说另一个提供信息的人是“真正的好人……是一个承受着可怕压力的单亲妈妈”。

我们再一次看到了眼镜蛇效应，它总是来自降低总动机的制度。在解释自己的行为时，教师们提到了上司施加的巨大情绪压力，他们担心学生失去资助资金。他们也

担心自己会失去奖金或工作，因此感受到经济压力。

亚特兰大的案例并非孤例。从洛杉矶到埃尔帕索再到芝加哥，美国各地都曾曝出作弊丑闻。数家媒体对学生成绩的异常大幅提升进行了统计分析。《亚特兰大宪法报》（*The Atlanta Journal-Constitution*）指出，全美196个学区的考试成绩有可疑之处。其中有些学校，“成绩在没有作弊等干预手段下提高的可能性微乎其微”。《今日美国》的分析发现，在6个州和哥伦比亚特区的州级考试中，出现1610例成绩的异常提高，例如，某所学校五年级的成绩较前一年出现了可疑的大幅提升。绩效薪酬制可引发眼镜蛇效应，即使教师也不例外。

实验表明，按绩效支付教师工资并非良策。在纳什维尔的一项实验中，根据学生的考试成绩分别付给教师5 000美元、10 000美元或15 000美元奖金，结果发现这样的绩效薪酬对学生成绩和教师的教学实践并无显著影响。在纽约市的一项实验中，如果学校达到一定目标，就给予教师3 000美元奖金，结果学生成绩并无提升。哈佛大学教授罗兰·弗莱尔（Roland Fryer）写道：“有证据表明，教师激励可能降低学生成绩，规模较大的学校尤其如此。”绩效薪酬并非我们期望的快速“治标”之法。

以上结果应该都在你意料之中，你可以通过适应性绩效和总动机的视角来预测它们。最高水平的教学必然是一项适应性工作，最优秀的教师会不断想办法调整教学方法，以适应不同学生的需求。受分心效应及抵消效应影响的低总动机教师，其教学技能必然较差。

针对教师实行绩效薪酬制的动机源自以下几方面：建立精英管理制度、确保问责制施行和留住人才。但是，要实现这些目标还有其它方法。如第11章所述，YES预科公立学校为教师创建了一个职业阶梯，即所谓的“教师连续体”（Teacher Continuum），教师薪资随着新技能的学习而增加。关键的是，他们同时兼顾了策略性技能（例如学生对知识的掌握程度）和适应性绩效（例如教师调整课堂文化以满足每个学生需求）。YES预科表示：“YES预科认为，我们的教师不会为了获得更高的年度奖金，而突然加倍努力工作。但是，公共教育是少数薪酬由工作年限而非增值决定的行业，我们认为是时候做出改变了。执行‘连续体’的目标是奖励优秀教师，创建教师领导路径，让教学效果最好的教师能持续成长，且不必离开课堂这一最能发挥他们作用的地方。”

## 2个关键决策维度，判断绩效薪酬的适用边界

上述例子表明，按绩效付酬是复杂的，既可能提升总动机，也可能大幅降低总动机。我们通过研究识别出一个有趣的模式，那就是大多数情况下，销售提成会降低员工的总动机，但如果员工坚信公司对客户做了正确的事，那么销售提成则会轻微

提升总动机。换句话说，像销售提成这类激励方案是提高还是降低员工的总动机，取决于员工对企业文化其他方面的感受。

那么，究竟如何判断何种薪酬体系适合你的组织呢？你所在公司是更像Safelite，绩效薪酬制奏效，还是像信贷员那样适得其反？在协助组织决策时，我们会利用9个问题分析其情况。这些问题旨在实现两个目标：一是测量适应性行为对组织的价值。适应性行为越关键，绩效薪酬制的效果可能就越差。二是预测绩效薪酬制降低总动机的可能性。如果员工总动机水平较高，那么绩效薪酬制的负面效应不太可能伤害他们。下面列出了这两类共9个问题。否定答案越多，绩效薪酬制和基于目标的奖金的破坏性可能就越大。

### 第一类问题：适应性行为重要吗

1. 工作是否按部就班，几乎不存在VUCA？正如第3章所论述的，在无须适应性绩效的情况下，按绩效付酬是可行的，例如在计算机室进行数据录入。但是，工作一旦涉及VUCA，就需要创造力、问题解决能力、韧性和公民意识等适应性行为。在回答这一问题时，务必警惕归因偏见。根据我们的经验，大部分工作都受益于适应性绩效。

2. 员工没有利益冲突吗？利益冲突为“眼镜蛇农场”创造机会。如果员工要不断在策略性绩效（增加产出）、适应性绩效（帮助同事）和适应不良绩效（损害同事）之间做出权衡，那么间接动机会将他们推向错误方向。如果他们不必权衡，那么造成伤害的机会就会变小。

3. 个体的分心效应、抵消效应或眼镜蛇效应是否会给公司带来财务与声誉风险？在某些行业，分心效应、抵消效应和眼镜蛇效应造成的风险可能非常大。许多行业中，一个人的适应不良行为就能破坏消费者对整个组织的信任感。此外，哪怕是最微小的错误，社交媒体也能放大并扩散。工作的潜在风险越大，按绩效付酬可造成的破坏就越大。

4. 团队合作对驱动最高水平绩效不重要吗？如果组织受益于同事之间互相帮助、互相学习，那么绩效薪酬制可能终将降低绩效。

### 第二类问题：薪酬体系会降低总动机吗

5. 你能公平地测量重要行为，尤其是适应性行为吗？当适应性行为很重要又难以测量时，绩效薪酬制不可能做到公平。有些成就可能是团队努力的结果，无法将功劳分配到个人；有时成功靠的是运气，而不是努力或技能。再次提醒，回答这一问题时务必警惕归因偏见。

6. 你能确定所在意的行为的价值吗？确定单位产出的报酬并不难，但是对于比较复杂的贡献，要确定其价值就很难了。而且，某些行为的价值可能要数月或数年之后才能显现。

7. 员工能抵抗情绪压力、经济压力或惯性吗？有些情境更易受间接动机的影响。如果就业市场紧张，那么人们可能会感受到更大的经济压力。如果员工的地位和自豪感依赖于奖金，那么间接动机将难以避免。对“月光族”来说，奖金至关重要。

8. 公司总动机天生就偏高吗？如果公司的文化认同非常强大，能避免员工从“心怀使命”蜕化为“唯利是图”，那么员工更可能将浮动薪酬视作衡量自身进步的方式，而不是可对其行为施加压力的外部力量。

9. 客户、员工与公司之间的激励是否容易协调一致？例如，如果客户期望的是服务，而薪酬方案鼓励员工快速完成交易，那么绩效薪酬制就可能产生破坏作用。

如果回答完这9个问题后，你依然相信绩效薪酬制是适当的战略，那么我们建议你谨慎推进并进行长期实验，以确保该体系不会产生负面效应。你需要同时评估策略性行为 and 适应性行为，这可能需要发挥一定的创造力，并投入一些资金。最后，你可能发现，相比于绩效薪酬制，在文化建设上投入资金能获得更高的绩效红利。

除绩效薪酬制外，还有其他替代方案值得考虑。如第11章所述，可通过更细致、整体地考察人们对组织的价值贡献（“学以致用”）来设计薪酬的差异，其实现方式是职业阶梯的梯级设计，将薪酬与技能和总体影响相联系。利润分享（无论是在团队、小组还是在组织层面）也是浮动薪酬的一种形式，并且更可能提升总动机，还能在困难时期为组织提供现金流缓冲。

## 新绩效训练场

**目的** 评估并优化薪酬结构与动机的匹配度。

**步骤 1** 列出 3 项当前的薪酬或奖励机制

机制名称	主要激发的动机类型	可能的负面影响	改进建议

**步骤 2** 请思考

- 现有薪酬制度是否平衡了直接动机与间接动机？
- 薪酬制度是否鼓励了协作而非内卷？
- 能否设计一种强化目标动机和前景动机的奖励方式？

## 冒险尝试：拒绝薪酬主义，实行替代方案

有些组织已开始拒绝薪酬主义，实行替代方案。飞机和汽车零部件制造商李尔公司（Lear Corporation）作为《财富》500强企业，于2010年将薪酬与绩效考核脱钩，且这一举措适用于全体115 000名员工。

李尔公司首席人力资源官汤姆·迪多纳托（Tom DiDonato）表示，绩效考核与薪酬挂钩会催生一种“责备取向的文化”。他在《哈佛商业评论》网站发布的一篇博文指出，“对所有牵涉其中的人，绩效考核都适得其反且打击士气”，无论你是低绩效者，或高绩效者，还是经理，都是如此。李尔公司将一年一度的绩效考核替换为，员工与上司每个季度进行一次讨论，谈话重点是获得新技能和改进不足之处，

“与薪酬决策毫无关系”。他们甚至取消了一年一度的个人涨薪，改为根据当地市场情况调整工资。

此举存在巨大风险，但是迪多纳托相信，“驱动高绩效的关键在于，员工和经理能实实在在听到真实反馈”。他解释道：“回想一下你上一次收到并实施的绩效考核。除了目标是否达成以及是否有资格拿到全额奖金之类的话，有人真正听到过别的反馈吗？真的有人敢畅所欲言，指出老板的缺点吗？……通过消除金钱与地位方面的顾虑，我们让员工放松下来，听听经理真心想对他们说的话，反之亦然。”李尔公司认为，作为奖励，“晋升前景”本身已经足够了。唯一的例外是针对那些实现重大技术突破的员工，李尔公司会给予股权奖励。

除李尔公司外，还有很多大企业意识到传统的薪酬体系弊大于利。在没有使用股票期权和销售提成的情况下，软件公司SAS营收达到30亿美元。联合创始人兼CEO吉姆·古德奈特（Jim Goodnight）认为，“销售提成无法促成客户关怀及建立长期关系”。2015年，该公司在《财富》“最佳雇主”榜单上排名第四。

小型企业也开始积极尝试。旗下拥有知名工作管理工具Trello的软件公司Fog Creek，花费了10年时间，付出巨大努力，只为建立一个理想的销售提成体系。用首席运营官里奇·阿姆斯特朗（Rich Armstrong）的话说，这样的体系应能“奖励他们真正希望奖励的事”。公司销售部门的员工流失率很高：2008—2011年，每年都需要为4个销售代表岗位招聘新人。

后来受到总动机理论启发，Fog Creek在2011年决定取消销售提成。效果立竿见影，一名销售人员表示：“这一举措消除了以‘我’为中心的心态。现在我乐于和所有团队成员分享信息，大家也积极互相帮助，因为帮助同事不会损害自己的利益。”压力和抬杠现象减少了，部门间的合作增加了，Fog Creek的销售额也创下新高，不断向前发展。

我们希望薪酬主义是“良药”，如果恰当地使用“胡萝卜加大棒”的手段，就能精准驱动员工就再好不过了，但事实并非如此。薪酬对组织文化有着重要影响，可以帮助员工衡量自己的成长与贡献。可是，薪酬也可能让员工从工作本身分心，抵消员工的最佳行为，也是增加“眼镜蛇”数量的最快方式。

## 即刻行动

### 总结要点：

1. 过度依赖金钱激励会削弱长期动机。
2. 公平透明的薪酬制度能增强信任感。

3. 非物质激励能补充并延长金钱激励的效果。

行动计划：

1. 检查年度奖金分配是否与核心价值匹配。
2. 引入长期激励计划（如股权、成长机会）。
3. 每半年收集员工对薪酬公平性的反馈。
4. 设立非金钱奖励榜，提升多元激励比例。

## 第13章 钥匙6：共同的社群意识

在你的团队中，这些事发生过吗？

场景1

- 不同部门互不往来，甚至相互竞争敌对。
- 这种文化会如何影响协作与创新？

场景2

- 员工每天上下班两点一线，对组织没有归属感。
- 你会如何打破这种疏离？

场景3

- 项目结束后，没有任何跨部门的交流与分享。
- 这种缺乏社群氛围的情况会带来什么后果？

在组织内创建新团队或新部门，都属于重大的文化决策，无论你是否知悉这一点，都是如此。你很可能已经考虑了业务需求，例如这项工作需要多少人才能完成；你很可能也考量了人际需求，例如谁与谁能合作无间；你可能还考虑了一个经理能“管控”多少人。可是，几乎没人会考虑团队和部门如何创造能提升总动机和绩效的“社群”。

### 为什么人越多效率反而越低

时间回到1882年，假设你是一个农场的领班，手下有14个壮汉为你工作。现在你需要几个人去拽着绳子拉犁，绳子足够长，14个人一起拉也没问题。那么，你会安排多少人去拉犁？仅凭直觉，答案应该是让所有人全上，毕竟“人多活轻”。可是读到此处，你应该已经明白，就人类绩效而言，没有简单的答案。

林格曼的研究数据整合了多项独立实验成果。为呈现更清晰的传导机制，我们将其数据回溯应用于拔河实验场景。

1913年，为了解答这个问题，法国农业工程师马克斯·林格曼（Max Ringelmann）进行了一项实验，后来被许多人认为是首个有记录的社会心理学实验。他仔细测量了一个人单独拉绳，以及最多同13个人一起拉绳时的施力大小，还在实验室和田野开展了更多研究，并将所有结果汇总。<sup>⑤</sup>实验结果令人困惑。根据这些数据，林格曼发现，每增加一个拉绳人，所有人都会减少出力。当两个人拉绳时，他们个人施加的拉力降至单独拉绳时的93%，3个人拉绳时降至83%，以此类推。当拉绳人数增加到8人时，每个人施加的拉力为单独拉绳时的一半。其结果就是，8人拉绳产生的合力并不比7人大。这一现象被称为林格曼效应（Ringelmann Effect），正是那个令人头疼的搭便车问题（free-rider problem）的别名。搭便车者就是那些试图躲在人群中，让其他人干活的人。

组织就像害怕蟑螂一样害怕搭便车者，为了消灭这种“害虫”，他们会组织员工进行“猎杀”。如果你在自家厨房发现蟑螂，你有几种选择。你可以雇用10个人站岗，蟑螂出来一只就踩死一只，或者让这10个人彻底清扫厨房，之后保持厨房整洁，一尘不染。奇怪的是，归因偏见导致我们在自己组织中选择第一种方法。并且为了防止“蟑螂战士”中有人是搭便车者，你又雇了一个经理来监督他们！大部分企业用“控制幅度”（span of control）来描述一个领导者可以有效监督的人数。现在你应该已经明白，这种无止境猎杀蟑螂的代价是牺牲组织的适应性与绩效。

自林格曼时代以来，为了理解搭便车者背后的心理，心理学家已进行了数百项实验。《人格与社会心理学杂志》（*Journal of Personality and Social Psychology*）上的一篇综述总结了78个搭便车实验，结果证实了林格曼的发现：扩大群体规模将导致个体努力降低。这项研究还更进一步考察了导致搭便车行为的结构性文化元素。结果表明，总动机可预测导致搭便车行为的三大驱动因素。第一，当一个人感觉活动本身几乎没有内在意义或价值时，搭便车行为最为突出；第二，当个人贡献无法确定时，搭便车行为也很突出。以上两点证实了岗位设计仍是最强大的文化钥匙（见第10章）。搭便车行为的第三个重要驱动因素很简单，即团队成员是否相互认识，而这正是建立社群的第一步。

强社群能解决很多动机问题。强社群能减少情绪压力。当你在一个强社群中工作时，展现脆弱也会让你感觉安全，而这种安全感能保护你的玩乐和目标不会被焦虑抵消。强社群能让你不那么害怕惩罚，进而减少经济压力。强社群还能增强目标感，因为团体身份自然更加强大。此外，在一个强社群内，你和同事分享新观点、新创意会感觉更安全，因此能启发驱动玩乐的好奇心。我们针对数万名员工的研究发现，强社群成员的总动机得分比弱社群高出60分。

但是，组织该如何确保自己的社群团结且强大？和总动机的许多方面一样，这个问题的答案蕴藏在人类本性之中。毕竟，我们生来就渴望表现。

## 为什么市场机制会破坏企业文化

有两类社群拥有极高的适应性：市场和社会。但是，对于你的组织而言，只有其中一种会奏效。

例如，资本主义经济是一个具有高度适应性的市场。“达尔文之力”鼓励胜者，淘汰败者。白蚁利用信息素化学路径将资源引向机会，市场则是利用金钱实现这一过程。金钱信号使新的创意与洞见在系统内扩散。当新技术出现或新市场开放后，企业家蜂拥而至，掀起一波“淘金潮”。对于市场而言，价值等于生命，当某物失去价值时就要“寿终正寝”，使资源流向更高价值的领域。正如前文所述，市场的极度适应性使得曼哈顿每个街角的杂货店都有牛奶和面包，尽管食品供应链存在不可预测性。

读到这里，你可能已经迫切希望以市场方式组织员工。我们合作过的大多数企业就是如此。在这样的市场内，为了“生存”，每个人都或明或暗地与身边人竞争。绩效管理体系按强制分布曲线对员工进行排名或评级。薪酬方案具有很强的激励性。当员工绩效处于曲线底部时，他们会被炒鱿鱼，新人则被招聘进来参与这场“锦标赛”。这背后的逻辑是：如果市场在整个经济领域行之有效，那么它应该也适用于团队或组织。但是，这一结论依赖于4个错误的假设：

- **假设1：组织无须公民意识来扩展适应性行为。** 在市场中，用金钱信号来推广新创意，复制竞争对手行之有效的尝试轻而易举。可是，如果公司中有人工作表现非常出色，他们很容易“藏私”。如果不具备公民意识，他们就不会分享自己的“秘籍”。
- **假设2：组织内的“玩家”无需合作与一致性。** 一般来说，市场玩家很难形成一致性、合作或任何形式的公民意识，而这正是市场的要义所在。想想看，竞争对手之间就标准达成一致有多难，例如Betamax和VHS两种录像带格式，再如笔记本电脑的各种充电线。但是，一致性对于组织的策略性绩效至关重要。而没有合作与公民意识，适应性绩效也无从谈起。
- **假设3：组织无需参与者提升共享资源。** 就市场而言，共享资源（例如环境）同其他任何要素一样，都是通过交易进行管理。如果没有报酬，参与者就不会去提升这些资源。而且只要条件允许，他们就有强烈的搭便车动机。但是，除非组织持续提升其共享资源，例如工具、技术及流程，否则将无法向客户传递其价值主张。
- **假设4：组织不会承担眼镜蛇效应的后果。** 在市场中，如果有企业作弊并被抓住，那么该企业将承担后果，而市场其余部分通常不受影响。可是，一个组织的品牌和文化是任何个人都可能损害的共同利益，有时这种损害是无可挽回的。例如，巴林银行（Barings Bank）或安达信内部发生的不当行为足以导致公司倒闭。

组织需要一种不同的社群建设模型，即“社会”。在一个社会中，行为由总动机驱动，而非金钱信号或“达尔文之力”。身份、绩效管理、薪酬设计及领导行为是拼图的全部组成部分。但是，还有一把我们尚未描述的文化钥匙：将所有这些组成部分整合成和谐整体的总体结构。每家公司各不相同，公司的每个部门也各不相同。与其他文化钥匙一样，不存在所谓的“万能药”。在设计组织时，你需要研究人们自然形成的不同类型的社会，并在必要时做出调整。

## 4种社群规模的组织实践，打造自然高效的团队

通过观察自身周边情况，你会发现人类自然地建立市场与社会。我们的家庭如社会般运转，紧密联系的社群和朋友圈也是如此。要明白如何构建一个组织，你需要了解自然界是如何解决这个问题的。

罗宾·邓巴，主要研究领域是“社会遗传学”，其著作“深度理解社群”四部曲《人类的算法》《最好的亲密关系》《社群的进化》《大局观从何而来》通过进化、心智、伴侣关系、语言本能、高级文化、群体意识6个角度展现了人类卓尔不群的特质。该四部曲中文简体字版已由湛该引进，四川人民出版社、浙江人民出版社出版。——编者注

人类学家兼进化心理学家罗宾·邓巴（Robin Dunbar）<sup>①</sup>曾领导牛津大学实验心理学系一个看上去“高深莫测”的研究小组，名为“社会与进化神经科学研究小组”。该小组研究了灵长类的社会模式，试图弄清其隐藏的结构。野外的灵长类动物与人类非常相似。它们一起玩耍，它们进行实验，它们在乎公平，它们形成相互梳毛的小群体。邓巴发现了灵长类社群的一个奇妙模式。他发现，首先，凝聚力强的社会其规模天然受到限制。请注意，他的这项发现将改变你對自己组织的看法。

严格而言，邓巴统计的数据涵盖38个属，而非物种层面。

他仔细地统计了38种灵长类动物的平均社会规模，并绘制成图13-1。<sup>②</sup>对于每种动物，他记录了它们的脑容量，特别是新皮质面积。他的假设是，社群建设需消耗心智。你必须记住他人的长相、生平细节、姓名和故事等。脑容量和群体规模之间难道不应该存在某种联系吗？果然，两者之间确实存在紧密联系。邓巴还发现，灵长类社群的个体数量与大脑特定部位，即新皮质的大小成比例。新皮质在记忆、学习和意识思维中发挥着重要作用，它也是人类处理语言的大脑部位。

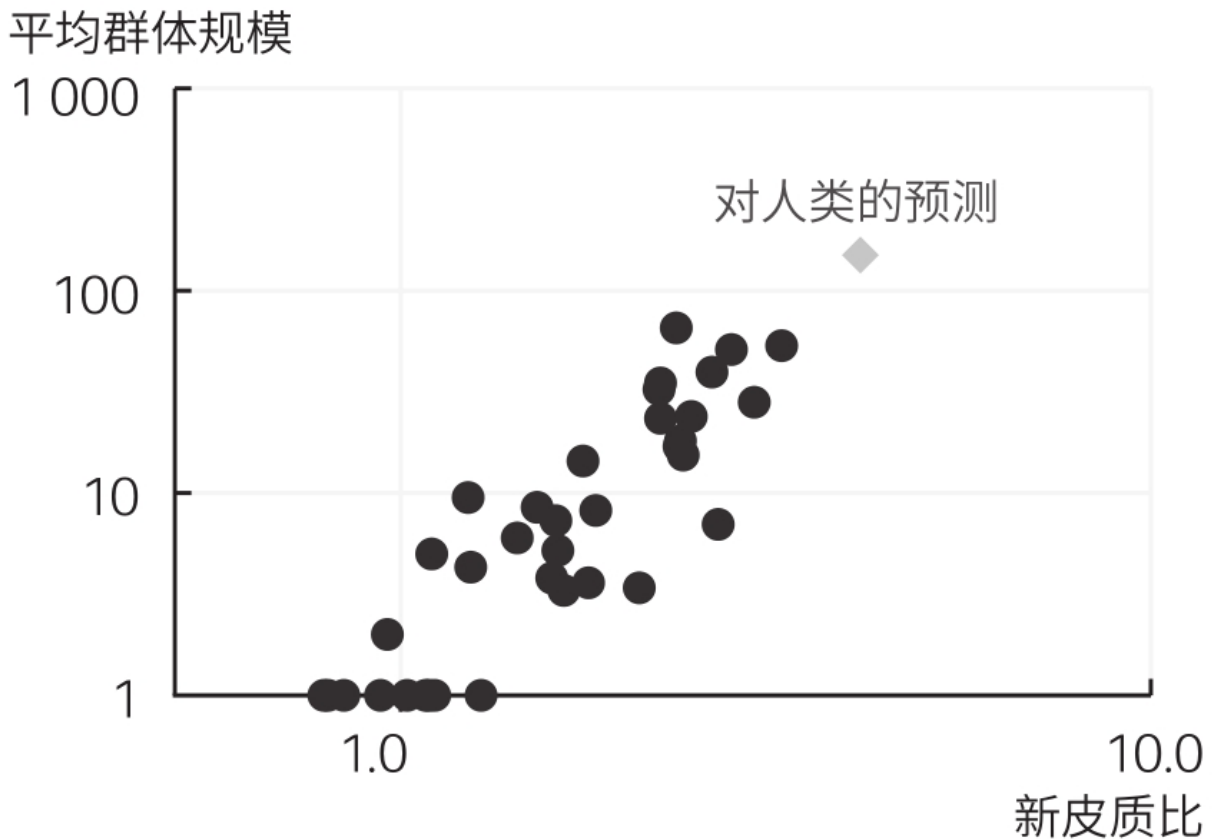


图13-1 邓巴对灵长类动物脑容量与群体规模的分析

随后邓巴利用其公式预测了人类社群的最大规模，结果约为150人，这就是著名的“邓巴数”。邓巴写道：“简而言之，我们的头脑设计不允许我们社交世界的人数超过一个非常有限的数量。维持一段亲密关系所需的情绪与心理投资相当可观，而我们可获取的情绪资本是有限的。”

邓巴及其他研究者分析了各种自然形成的人类群体的规模，结果表明，邓巴数似乎一直隐藏在显而易见之处：

- 现代狩猎—采集社会（例如加拿大的因纽特人或澳大利亚的瓦尔皮里人）的平均规模为148.4人。
- 最小的独立军队单位（即“连”）规模在80~300人，平均约为160人。
- 对Twitter上170万用户的分析显示，社交联系最紧密的圈子规模在100~200人。

- 一项关于人们发送圣诞贺卡数量的抽样调查显示，圣诞贺卡网络的平均人数约为125人。

本研究的主要局限在于：仅通过“公司总人数”单一题项测量群体规模。虽然该指标能有效反映小型企业（500人以下）的社群特征，但无法捕捉大型企业中实际存在的亚群体结构。后续研究将增设题项，以精确测量不同类型群体的实际规模。

- 我们对不同组织规模的总动机的初步分析显示，200人左右的组织总动机略有提升。需要说明的是，我们并未对此进行深入研究，尚需进一步探讨。<sup>⑤</sup>

邓巴将狩猎群体称为“共情团体”，密友圈称为“小团体”，我们采用了更契合商业语境的术语表述。

邓巴将150人的群体称作“村落”。尽管这已经是一个极具洞察力的发现，但邓巴没有止步于此，还进一步发现了3种更普遍的群体规模，代表不同水平的情感联结。村落以下，人们会形成一种联结更紧密的群体，规模在50人左右，他们共享资源并相互保护。邓巴将这种群体称作“小队”，该群体规模最易打造共享社群。小队以下，人们会形成15人左右的自然群体，为了具体的共同目标而密切合作，我们称之为“狩猎队”。<sup>⑥</sup>最小的群体是少数密友，我们称之为“知己”，通常是5人左右，知己之间的信任最为深厚，如果管理得当，适应性绩效可达到最高水平。对于自然社会的形成，这4种结构缺一不可。组织的文化工程师需要运用这些结构将适应性绩效最大化。

在隶属于耶稣基督后期圣徒教会（The Church of Jesus Christ of Latter-day Saints，即“摩门教”）的社群组织中，你可以看到这种模式。通常，一个堂会或“堂区”有数百人，其规模相当于一个村落。美国马萨诸塞州坎布里奇市的摩门教会吸引了大量学生，并据此分别创建了多个由大学生、研究生和成年人组成的堂区，以避免规模过大。其他地方则根据语言创建堂区，包括西班牙语、汉语等。

由于人们在堂区里有时仍容易感到迷失，于是有些堂区会细分为更小的群体，人数在50人左右，规模相当于小队。例如，一个堂区可能包含两个小队，分别由50名男子和55名女子组成。每周日，堂区不仅有村落规模的聚会，还会分成规模较小的小队进行1小时的交流。“小队的讨论和分享最为热烈，”一位教会成员告诉我们，“我们会分享婚姻和育儿经验，讨论如何做出改变。这些交流真的让我们更加紧密。”最终，每个人都能交到三两知己。“这是为了确保每个人都交到朋友，也就是能关照他们的人。如果我病了，需要买药，我就会打电话给这位朋友。如果我搬家或者想弄清自己的财务状况，我知道这个人会提供帮助。”这位教会成员表示。

我们为何倾向于形成这4种群体呢？其原因依然成谜。不过，一种可能的原因是时间有限。邓巴已证实，如果两人4个月内没有实质性的互动，那么亲密感将快速消减。相比村落，知己关系需要投入的时间要多得多。

原文为每周6分钟，原文疑误。——译者注

假设你每周仅有约28小时（每天4小时）用于有意义的社交，那么平均下来，你每个月只能给村落中每个人分配约45分钟（每周约11分钟）<sup>②</sup>。遗憾的是，如果你平均分配时间，那么你和谁都无法建立亲密关系。你不会拥有知己，也无法与自己狩猎队的成员亲密到足以完成复杂工作。粗略计算表明，为了有效利用有限的时间，各个群体需要分配不同时间：

- 每个村落成员：每个月平均10分钟。
- 每个小队成员：每个月平均30分钟。
- 每个狩猎队成员：每个月平均1.5小时。
- 每个知己：每个月平均4.5小时。

组织应积极促进村落、小队、狩猎队和知己的形成。第一步就是将“控制幅度”从经理的词汇表中删除。这通常是组织公司的管理框架，但它定下了错误的基调，其背后的假设是团队应该被控制，而领导者的职责是监督团队。实际上，你需要关注的是“适应性幅度”。

### 类型1：村落

尽管村落、小队、狩猎队和知己会自然而然形成，但不会在组织中自发出现。一些公司会建设规模过大的团体，还有一些公司会使用太多间接动机，导致公司充斥着自我保护、嫉妒、不安全感和不公平感。组织必须有意识地创建村落。好消息是这并不困难。斯坦福大学和滑铁卢大学研究人员的一系列实验已证实，人类有结盟的天性。

实验场景的设置类似于入职第一天。被试进入实验室，拿到一张ID卡。ID卡有红、蓝两种颜色，每张卡上都有一个独一无二的编号。通过实验设计，研究人员会让一部分被试认为自己是单独工作，另一部分被试认为自己隶属于团队。

为了让被试认为自己是单独工作，实验人员会以ID卡上的编号称呼他们，例如，实验人员会说“你是24601号”。为使后者认为自己是团队成员，实验人员会对他们说“你是红色”或“你是蓝色”，并告知他们所属团队其他人的姓名，尽管实际上他们之后并未与这些人合作。随后，两组被试被要求单独完成一项任务：一道无解

的数学题。相比于认为自己是单打独斗的被试，认为自己属于团队的被试解题时间长了一倍多。仅仅因为被告知自己属于某个群体，就导致其韧性加倍，即便他们并未与团队合作。

试想一下，如果整个文化都致力于建设一个社会，其威力将多么强大。

为了实现这一目标，你需要将公司分解成规模约150人的村落。每个村落都应该有自己的名字、目标、传承、传统，甚至还应该有统领整个组织的个性化的行为准则。村落有助于打破科层制，为形成跨层级的关系创造机会。不要只是给员工一个工号，可使用带前缀的编号标明员工所属村落。在公司内网及时更新村落成员，并标注哪些人曾经是村落成员。尽管员工可能更换村落，但日常的标识提醒可以让他们有归属感。

如果一个村落规模大幅扩张，建议你将其一分为二。理想情况下，员工每月与每个村落成员有10分钟左右的交流时间。建议你思考一下，如何有效利用这段时间来建设社群。例如，村落成员可以一起吃饭或工作，以促进观点交流。例如，我们曾与苏格兰一家运营中心合作，他们会在一周结束时组织整个村落聚在一起，大家加油打气，分享当周的趣事，包括不断升级的恶作剧大战。

## 类型2：小队

尽管一个村落能形成共同的社会纽带，但是人们只有在50人左右的小队里才能感受到最大的安全感，也最有可能分享资源。在组织中，小队是分享知识和放大个体玩乐中的创造性的理想规模。

研究人员和科学家常将“小队”称作“实践社群”。施乐公司（Xerox）旗下的帕洛阿尔托研究中心（Palo Alto Research Center，简称PARC）是被研究最多，也备受推崇的实践社群之一。该中心睿智的工程师和科学家发明了鼠标、图形用户界面和激光打印机（由于其他各种导致低适应性的文化原因，施乐的许多创新都未能市场化）。约翰·希利·布朗（John Seely Brown）在2002年之前一直担任PARC首席科学家，他称小队成员为“执行实际工作的同侪，将他们团结在一起的是共同的目标感及知人所知的渴求”。

下面将列出几个简单的问题和思路，可帮助你深入思考如何在公司中组建小队：

- 是否存在这样一个自然团体，他们将在玩乐中产生的知识汇集并交流？这个团体可围绕某个主题或特定目标而形成。
- 你如何帮助每个小队基于信任和关心形成共同的身份？
- 小队如何建立信誉？

- 你如何鼓励小队将学徒制纳入其行为准则？
- 要有效分享知识，小队需要哪些常规流程和资源？
- 小队如何一起学习？

### 类型3：狩猎队

亚马逊公司的行为准则之一是“两个比萨原则”：如果两个比萨喂不饱一个项目团队，那这个团队就太大了。这条原则体现了贝佐斯的信念：实际工作应由尽可能小的团队完成。这也是狩猎队的完美例证。

狩猎队可类比运动队。大多数需要运动员紧密合作的团队运动，场上队员在5人（例如篮球）到15人（例如英式橄榄球和板棍球）之间，平均下来应该是在11人左右（例如足球和美式橄榄球）。狩猎队的绩效与其凝聚力相辅相成。凝聚力带来高绩效，高绩效也促进凝聚力。虽然有些工作或许是“单打独斗”（例如前台或销售人员），但每个人仍可以抽时间参与某个狩猎队，以提升组织的某些方面。

组织的流程和常例应确保狩猎队每周至少有半小时聚在一起。

### 类型4：知己

一组医生追踪了1 000多名发作过心脏病的患者，试图弄清楚有没有什么能帮助他们在一年后不再病发或不出现并发症。结果令人惊讶，是否情绪抑郁并不能预测患者是否会再次出现心脏问题，但患者有无亲密知己却可以预测。没有知己的患者中，26%的人出现了心脏问题；而有亲密朋友的患者中，复发或出现并发症的比例为14%。

值得注意的是，即使他人微不足道的关心也能提升表现。斯坦福大学的研究人员通过一个巧妙的实验证明了这一点。根据指令，被试须按要求绘制一幅地图：首先，地图上所有国家都必须相互邻接（拥有公共的边界），每个国家都需要填涂一种颜色；其次，邻国不能填涂同种颜色；最后，这幅地图必须有5种颜色，绝不能少。这个问题实际上是无解的。早在1977年，数学家已经证明，这样的地图填色只需要4种颜色，这也是借助计算机证明的首个重要数学定理。

在练习过程中，每个被试都会收到一张写有“提示”的纸条。其中一半被试收到的纸条上仅有提示内容和被试姓名，我们称之为中性提示组。另一半收到的纸条上还注明了提示提供者的姓名，称之为友情提示组（见图13-2）。

提示

给予【参与者的名字】\_\_\_\_\_

来自【另一参与者的名字】\_\_\_\_\_

【提示内容】

提示

给予【参与者的名字】\_\_\_\_\_

【提示内容】

图13-2 两种提示的差别非常细微

如此微不足道的社群联结与友善表示，足以改变这些被试的毅力与问题解决能力吗？当然了，毋庸置疑！那些收到了“熟人”提示的被试，花在无解任务上的时间多了48%（两组花费的平均时间分别是17分钟和11.5分钟）。此外，实验人员还设计了一个在电脑上操作的心智反射测验，用来测试被试的疲劳程度，结果收到友善提示的被试疲劳程度比未收到的低了40%。在排除了所用时间差异的影响后，相比中性提示组，友情提示组尝试绘制的地图区域数量多出约20%。只因为一个表明社会支持的简单提示，他们就更具创造性，也更有毅力。

尽管友情对表现的影响如此重要，但遗憾的是，许多人缺少知己。我们研究发现，仅56%的工作人员觉得自己在职场上有知己。另一项学术研究显示，CEO、CFO等C层级高管中，有1/4的人联结分数极低，表明他们完全没有知己。

在帮助员工结交知己方面，组织大有可为。最简单的做法是建立志愿师友计划，并将师友制纳入行为准则。位于佛罗里达州坦帕市的希尔斯伯勒县公立学区是全美第八大公立学校系统，他们发现，接近1/3的新入职教师会在一年后离职。为了解决这个问题，他们建立了老带新的师友计划，将员工流失率从28%降为5%。较为复杂的方法包括优化工作和团队结构，使知己关系能自发形成。这需要创建较小的子团队，规模不超过5人，通常无领导，并且需要长时间密切合作。

## 戈尔公司如何做到“玩着赚钱”

请思考一下你所在组织的形态。如果它和大多数公司一样，那么每个员工只将少数几个亲密知己视作“社会成员”，除此之外，他们的职场环境结构就像市场。竞争性的绩效管理使 they 与同事之间构成明争暗斗的关系。公司与客户、供应商和竞争者的互动，同样采用市场模式。在理想情况下，高绩效文化运用总动机原则，几乎能颠覆这一模式。你唯一要与之竞争的，只有组织外部的竞争对手。而要建设此类高总动机社会，你需要主动思考组织结构。例如，一个电商客户服务呼叫中心的组织结构可以是：

1. 最小层级是无领导的5人群体，其成员互相支持与指导，目标是结为知己。
2. 往上一层是3个知己群体组成一个15人的狩猎队，在正式“教练”的帮助下，完成一个清晰的目标。
3. 3个狩猎队组成一个小队，他们可能有相似的目标，可相互分享知识，通常小队领导者是非正式的。
4. 最后是10个狩猎队组成有领导者（直接指导10人左右）的150人村落。村落将为整个群体建立共同的社群意识和认同感。

少数公司会有意识地管理其“社会”，戈尔特斯面料生产商戈尔公司就是其中之一。戈尔公司不同寻常的一点是，它从创建之初就遵循了总动机原则，玩乐刻在其DNA里。实际上，戈尔公司的座右铭是“玩着把钱赚了”。

比尔·戈尔认为其雇主杜邦公司低估了特氟龙的前景，于是在1958年创立了戈尔公司。特氟龙是一种超级顺滑的化学物质，用于制造不粘锅。受到当时还在特拉华大学读大二的儿子鲍勃（Bob）启发，戈尔意识到特氟龙也可用作优良的电线绝缘层。他和妻子兼“思想伙伴”维薇（Vieve）孤注一掷，开始创业。戈尔回忆称：“如果我们将房子抵押，再拿出4 000美元的存款，我们就能撑两年。”两年后，在他们即将放弃时，竟接到了首笔价值10万美元的大单，戈尔公司开始起飞。

戈尔公司创立10年后再次迎来突破。已经成为公司合伙人的鲍勃尝试发明一种新的水管胶带，并用特氟龙进行了实验。他将一根聚四氟乙烯棒从热烤炉中拿出来并用手拉伸，结果得到了一种既防水又透气的纤维，这成为戈尔特斯面料的基础。

《企业的人性面》中提出了著名的“X理论”“Y理论”，融合管理理论和实践进行探讨，此书中文简体字版已由湛庐引进，浙江人民出版社出版。——编者注

作为管理理论学习者，戈尔深受道格拉斯·麦格雷戈的影响。1960年，麦格雷戈出版了畅销书《企业的人性面》<sup>①</sup>，提出了不同于当时管理教条的观点。麦格雷戈的X理论提出一个假设，即人们非强迫不工作，而他提出的Y理论却称，人们实际上想要有所作为。这一理论是催生爱德华·德西和理查德·瑞安的著作，以及总动机框架的早期“前奏”之一。

尽管当时邓巴数尚未被发现，但戈尔凭直觉理解了社群形成的方式。弗吉尼亚大学达顿商学院发布的案例研究称：

戈尔认为，当群体规模大到人们相互之间不再认识时，合作就会急剧减少。他认为到了一定阶段，人们会从说“我们决定”变为“他们决定”。戈尔觉得，在大于150人的群体中，合作的急剧减少是难以避免的。

戈尔将团队规模控制在200人以内，鲜有例外。当群体规模接近这一数字时，戈尔会将它们分割为目标一致的小群体，并称之为“变形虫组织”（Amoeba Organization）。当团队从群体中分离出来时，它们会保留小而灵活的特征，并继续遵守母体的行为准则。戈尔同样知道狩猎队的价值。在杜邦任职时，他所在团队就专注于寻找特氟龙的用途（这最终促使他成立了自己的公司）。戈尔回忆称：

“这个特别小组激动人心，充满挑战，而且非常好玩。此外，我们像特洛伊人一样拼命工作。我开始好奇，为什么整个公司不能像这样运行。”

戈尔自己的公司没有上司，没有职位头衔，没有“雇员”，也没有组织结构图。项目团队（即他们公司版本的狩猎队）是在创意出现时自发形成的。他们必须通过玩

乐和目标的力量，说服同事支持他们。《快公司》杂志曾报道戈尔公司的自发式创新。通常，公司会鼓励员工将高达10%的时间用来玩乐。工程师戴夫·迈尔斯

(Dave Myers)的主要项目是发明塑料心脏植入物，他却将玩乐时间用在为自行车传动系统制作更好的缆线上。后来，他又利用玩乐时间，邀请牙线团队的一位同事帮他改进吉他琴弦。他们还另外招募了6个人，在常规工作之外共同推进这个项目。戈尔公司甚至还建立了“知己体系”。他们会给每名新员工分配一个“辅导员”，帮助其适应新文化，毕竟对于来自间接动机组织的人来说，戈尔公司的文化可能会让他们“水土不服”。电气工程师吉姆·格里格斯比(Jim Grigsby)记得，他的辅导员鼓励他在入职的头几天单纯去认识新同事。

但是戈尔意识到，仅仅将人组织为团队不足以创造高总动机文化，他同时利用极为强大的传统和行为准则建立了一个身份。他认为用词非常重要。如果要编纂一本戈尔词典，那它应该会收录以下词条：

- 辅导员，而非“上司”。
- 领导人，而非“管理人”。
- 个人承诺，而非“职位头衔”。
- 指引，而非“规则”。
- 投资，而非“费用”。
- 同事，而非“员工”。

戈尔公司的行为准则同样具有说服力。准则中提到确保彼此公平，显然是减少情绪压力和经济压力的关键。准则提出“自由”原则，即支持“同事增长知识、提高技能、积极承担起更多责任”，相当于将“玩乐”写入了准则。准则还要求“承诺”，鼓励员工主动选择而非被迫做事。最后，最有趣的可能是“水线原则”(见第10章)。戈尔企业沟通团队的史蒂夫·舒斯特(Steve Shuster)解释道：“水线原则意味着，如果你做出的决策可能给水线之上的船体造成一个漏洞，不会导致沉船，那就没事。但是，如果该决策可能给水线以下的船体造成漏洞，导致沉船，那么我们就鼓励同事们征询团队意见，以便做出协同决策。”

戈尔公司的企业文化让公司取得了巨大成功。自创立以来，戈尔公司每年都是盈利状态，近年营收达到32亿美元，已成为美国最大的150家私营企业之一。巴布森学院(Babson College)的研究显示，“戈尔公司的自愿离职率在5%左右，是行业(耐用品)平均水平的1/3，是规模类似私营企业的1/5。”《快公司》的一项分析指出：“同等条件下，美国最具创新性的公司是戈尔公司。”

请花时间思考一下，你的组织更像市场还是更像社会？你的组织在何处能形成目标一致的自然村落，在何处能形成共同学习的小队？你的狩猎队是否精益到能完成任务？每个人是否都有机会与同事建立知己关系？

虽然戈尔从一开始就将玩乐和总动机融入其企业文化中，但大多数公司长期推行间接动机，接下来我们将阐述如何着手转变。

## 企业文化是一个生态系统

西南航空的创始人兼前CEO赫伯·凯莱赫深知文化的价值。我们测量了许多大公司的总动机，发现西南航空的总动机最高。这并非巧合，凯莱赫曾说：在人类学会生火前，部落里有看火人。一棵树被闪电劈中着火，穴居人发现后，将火种带回洞穴。此时必须要有人看住火种，让其不灭，如果灭了，没人知道何时再有另一棵树被闪电劈中。因此，看火人是部落中最重要的。我曾对我们公司的文化委员会说：“你们是我们的看火人，要确保火种不灭。我认为你们是西南航空最重要的委员会。”

既然大家已经了解文化体系中的一些重要元素，接下来让我们一同探索看火人的角色。

了解了诸多文化钥匙后，你可能会认为，建设高适应性文化不过是简单地列出一张深思熟虑的“待办清单”，然后逐一打钩就行。然而，文化就像会呼吸的鲜活生态系统，文化建设远非打钩这么简单。

哈佛大学商学院的教授伊桑·S. 伯恩斯坦（Ethan S. Bernstein）对一家公司流水线的适应性进行了研究，并给这家公司取代号为“Precision”（精确）。Precision公司是全球排名靠前的手机制造商。适应性绩效是Precision的战略核心。手机科技日新月异，制造技术需要快速更新，制造流程也变化不定。制造一部手机需要协调约100万个零部件、100种组装工具以及72个人的完美协作。零件可能存在缺陷，工具会出现故障，工人也会状态不佳，任你什么样的工程师都无法完美设计如此复杂的流水线。

Precision对适应性绩效的需求还超出了典型的VUCA需求。由于对订单的争夺无比激烈，Precision常会接下那些只有在生产过程中提升效率才能盈利的订单。因此，Precision借鉴丰田生产模式，投资兴建了适应性工厂。研究者指出，Precision“贯彻实施先进的体系和流程，确保跨线透明，促进学习及持续提升”。

Precision每条流水线每个班次生产2 400台相同的设备，共16条产线，每条产线都采用丰田的“可视化”管理方式。伯恩斯坦叙述道：“每个车间有足球场那么长，整个车间‘一览无余’，以便管理者能够快速捕捉、传播和复制经验。”设计者认

为这样的“一览无余”可以最大化适应性绩效。但是伯恩斯坦的研究表明，结果恰恰相反。

为了研究适应性绩效，伯恩斯坦招募了5名本科生，将他们秘密“安插”进 Precision 公司，其他工友并不知道他们的身份。他们住在工厂宿舍，接受了标准的入厂培训，然后上生产线工作。结果他们发现了一些公司数据和访谈都无法揭示的事实。当主管在场时，产线工人会严格遵守公司下发的指引，不允许出现偏差。主管可能认为，工程师已经对每条产线进行了优化，找到了最佳工作方式。他们有什么资格指手画脚？因为他们不“随机应变”，工厂“冰冻”了。然而，“随机应变”的本能难以消灭。当主管离开后，操作员会采用他们自己的工艺。伯恩斯坦引用操作员的原话称，他们会偷偷给安插进去的人传授完成任务的“妙招”，“维持生产”或确保“更快、更简单及 / 或更安全的生产”的“无数小窍门”。

由于归因偏见，我们可能会认为员工不遵守规则是为了自身利益而损害公司利益。可是伯恩斯坦指出，操作员努力让生产又快又安全，而且没有牺牲质量。他们甚至没有因为这些改进而获得奖金。无论生产多少部手机，他们每个班次都领固定工资。

伯恩斯坦感到疑惑不解。员工会趁着管理层不在时持续创新，可意见箱一直空空如也。伯恩斯坦安插进去的人四处打探，弄清了操作员不愿分享经验的原因。一名操作员解释说，如果员工不按规定工作，管理者会发火。另一名操作员则说：“我们的点子很多，但我们哪敢尝试，不安全啊。”一名花9年时间从车间员工升到培训员的员工解释说：“工人很容易发现更好的办法，但是你告诉别人时，得到的反应都是：‘我们怎么知道这个有多大价值？’我们没有他们需要的数据，也无法为自己的发现提供有力的证据。”还有一名员工谈到了实时应变的价值：“即便我们有时间解释，他们有时间倾听，也不如先解决问题、之后再进行讨论更高效。因为有太多变数，我们需要先解决问题，之后再解释。”一名操作员对安插人员开玩笑说：“在产线上挂满帘子不好吗？这样我们就能完全封闭，效率会提高一大截。”这位操作员的梦想是避开管理，让团队更高效。

Precision 公司面临的问题，也是很多正在建设高适应性文化组织都面临的问题。文化是生态系统，环环相扣。由于未能充分执行高总动机的岗位设计、领导力、绩效管理 and 资源管理，Precision 公司的适应性绩效不尽如人意，与其他各种投入规模不匹配。

收集了所有资料后，伯恩斯坦证明了存在不少尚未开发的适应性绩效。他在 Precision 公司进行了一项控制实验，将一些流水线设为“实验组”，并用帘子将其与“对照组”流水线隔开，从而使操作员梦想成真。这样，公司32个班次中有4个班次可以在不受监视的环境中工作。仅仅在第一周，操作员就实验了16项创新。

当出现问题时，他们就聚在一起讨论解决方案。当流水线上的工作出现瓶颈时，他们在车间内来回走动去解决问题。以前他们可能无法做出这样的“随机应变”。

几周后，实验组的产量就提高了10%~15%，并且在实验持续的5个月内，产量一直比对照组流水线高。对于本已做了优化的流程来说，这是很大的提升。对于未接受工程师或管理人员培训的操作员来说，这也是重大胜利，并给一家薄利公司带来了丰厚利润。

在另一家不同类型的公司，沃顿商学院的亚当·格兰特教授进行了一项不同的实验。他将呼叫中心的接线员分为3组：第一组配备了一位接受过提升总动机培训的领导者；第二组采用了高总动机岗位设计，组员可以与自己工作的受益人直接接触；第三组同时采用了上述两种处理。格兰特发现，领导者或与受益人接触都不能明显提升绩效，但“双管齐下”却使每个班次的销售额提高了28%。

意大利的一群护士参与了一项类似实验。这些护士正在参加一项培训计划，需要将捐赠的药品和工具组装成手术包。与呼叫中心的实验一样，一组护士被安排了一位高总动机领导者，另一组护士则可以与一个曾受益于类似计划的病人互动，还有一组护士被要求深入思考工作的目标，并就此写一篇文章，阐述其工作的价值以及其他医院应加入该计划的原因。虽然每项干预各自对绩效产生的正面影响都非常有限，但一旦结合起来，绩效几乎翻倍。

此类实验及我们自己的研究都表明，文化钥匙不是叠加作用，而是产生“协同效应”。你需要全部调用才能解锁高绩效之门。1加1等于5。领导风格有所帮助，但是还不够，激励人心的使命宣言也无济于事，仅有一套良好的行为准则也作用不大。卓越的文化是生态系统，所有组成部分需要协同工作，才能激发最高水平的绩效。

根据我们的测量，仅仅相信自己的工作或仅仅相信自己的组织，最多只能创造5~10分的总动机，同时相信两者最多能创造40分左右的总动机。工作中拥有知己却没有玩乐，可带来3分左右的总动机；工作中有玩乐却没有知己，最多能带来16分左右的总动机。两者兼有可带来约46分的总动机。

本章中，我们描述了依靠间接动机的“市场”类公司，还有依靠总动机的“社会”类公司。科学界及我们的研究都发现，市场是“默认”状态。只要强大的文化钥匙依然基于间接动机，整个文化就往往会囿于市场思维。要解锁高绩效之门，文化钥匙必须协同工作，这要求一致性和协调性。

## 企业文化崩塌中看不见的隔阂

遗憾的是，我们都不擅长协调一致。例如，公司会花数年打造创新产品。但是到了销售阶段，他们却不会考虑新产品对销售人员、服务团队甚至公司其他品牌的影响。他们会出台新的销售激励，然后进行一些培训，并假设生态系统的其余部分将一仍其旧。这就是所谓的“协调疏忽”。

作为科技型创业者，尼尔·多西在软件开发过程中就目睹了这个问题。工作被分给不同专家，包括设计师、网页开发人员、后端程序员和数据库管理员。通常工作分割得太早，重新整合得太迟，会导致代价高昂的返工，浪费大量时间。

斯坦福大学的奇普·希思和南希·斯塔德迈尔（Nancy Staudenmayer）在一项关于协调疏忽的研究中写道：“软件工程师粗略地分割项目，然后立即着手实施。可惜这终将导致更大的整合问题，因为他们必须不断回溯，对起初不够完善的设计做意料之外的变更。”

在建设及维持高绩效文化时，这一问题尤为严重。建设内在一致的文化生态系统要求“对齐”多把文化钥匙。职业阶梯、绩效管理体系、薪酬、团队身份、领导行为及前述所有钥匙都需要精心设计，以提高总动机。在大部分组织中，钥匙要么由不同人员管理，要么无人管理。

请思考一下你所在的组织。领导力计划的设计是否与绩效沟通机制保持一致？岗位设计方法是否与身份及薪酬理念保持一致？大多数组织的文化困境，在于设计上缺乏一致性。每把激励员工的钥匙都是独立设计的，缺乏共同的目标或方法。

一个团队的薪酬计划可能侧重于短期销量增长来设计；一个人力资源经理可能围绕员工满意度设计职业路径。两者均未着眼于最大化适应性绩效。这就是挑战所在：当我们存在分裂倾向时，我们要如何建设紧密整合且内在一致的文化？为了让高总动机文化的火焰持续燃烧，你需要看火人。

## 6步构建高影响力文化管理团队

既然我们已理解文化的目的是适应性，并了解了文化如何运行，那么该由谁来负责呢？在大多数组织中，无人负责，最多人力资源部门掌管着部分文化钥匙，例如薪酬和福利。但是人力资源部门基本上从未被视为适应性绩效的管理者。这便是看火人的用武之地。他们的工作可分为6个方面：

### 步骤1：以建设文化为主要任务

看火人的任务不是让员工感到开心或满意，也不是提高员工留存率，这些都是高绩效文化带来的结果，而不是目标。看火人的重心是文化与体系建设，以持续提升组织内每个岗位的适应性绩效。要对适应性绩效负责，看火人必须研究组织如何

受益于适应性绩效。他们必须了解VUCA在哪些方面威胁着整体战略或创造了竞争机会。例如，当星巴克门店必须遵守食物制备的一致性时，每家门店必然要应付机器故障、有独特需求的顾客以及竞争环境各不相同的市场。文化负责人必须考虑如何利用总动机及文化钥匙来最大化适应性绩效，以应对这些具体变数。再比如，资产管理基金的投资组合经理明白，公司战略要求他们研究能源公司，还要求其团队每周都产出一定数量的独特投资构想，但这些构想的质量取决于适应性绩效。此外，当经理面对作弊诱惑时，文化决定着其抵抗能力。他们的看火人必须学会利用文化钥匙来优化其独一无二的适应性绩效。

## 步骤2：持续提升适应性绩效指标

我们在前文提过，公司往往存在一种严重的错误倾向，即将精力集中在易于测量的策略性绩效上，牺牲适应性绩效。由于总动机能测量导致适应性绩效的动机状态，所以它可以作为文化团队的主要绩效指标。文化团队应持续提升这一指标，并探索是否有更好的方法来利用它驱动改变和实验。

## 步骤3：制订预算和评估投资回报

就如白蚁利用信息素为其垤巢获得资源，组织利用财务指标来吸引投资并证明投资合理性。以前，想要证明投资适应性绩效和文化的正当性非常困难，因为两者都难以测量。

我们曾合作过的一个组织，其每年花在营销上的费用约为10亿美元。为了仔细管理并优化这笔投入的策略性绩效，他们配备了约500名全职人员。而这家公司每年在人力资本上的花费约为50亿美元。当我们询问安排了几名分析师来管理并优化这笔更大规模投入的适应性绩效时，他们的答案是：零。

如果你将总薪酬支出的1%左右用于优化组织的投资回报率，就可以为每个“村落”雇用一名专职看火人。如果你将总薪酬支出的2%~5%用于投资绩效，就可以打造出支持高总动机体系所需的职业路径、领导培训及工具等。通常来说，这些并非全部是额外支出，现有领导培训、流程提升等计划都可纳入总动机课程。

在任何情况下，看火人都需要证明其支出的合理性。利用总动机指数，首先，他们可以评估自己能创造多少适应性绩效。然后，利用其他指标（例如客户满意度），他们可以量化总动机每一分的金钱价值。通过对每一把文化钥匙进行对照实验，可以进一步精细化影响评估。

## 步骤4：组建看火人团队

看火人应由首席文化官领导，该文化官直接向CEO汇报。看火人团队由核心成员和轮岗成员组成。核心成员包括传统的人力资源部门人员，他们已经在管理一些文化钥匙。根据目前负责管理文化钥匙的人员情况，可能还需要添加其他核心成员。

看火人团队还需要以轮岗方式吸纳组织各部门成员。作为起点，每个主要工作类型中自然形成的总动机领导者都应该有机会加入看火人团队，任期2年。可安排轮岗成员承担以下职责：在其部门贯彻文化钥匙、实施文化访谈、成为核心团队成员的“学徒”或者领导新人入职计划。在非核心看火人团队成功轮岗，应作为管理类职业阶梯的一部分。毕竟，你应该也不希望培养出不懂卓越文化建设的领导者。

总之，看火人团队应集体掌管组织内所有文化钥匙，这是解决协调挑战的第一步。

### 步骤5：建立学徒制

将适应性绩效最大化并非易事。第一个困难就是，很难预测哪里需要适应性绩效。工作各不相同，策略也是如此。一线销售人员与中层管理者需要不同的适应性。文化团队必须不断学习适应性绩效及其动力源泉，也就是总动机。

组织必须为文化建设人员提供培训和支持，以学习专业技能。正如财务部门的许多员工是注册会计师，有些人拥有金融专业的高等学历，质量部门的员工拥有不同层次的六西格玛认证，战略师通常拥有MBA学位。文化建设人员也应接受“看火”艺术与科学的培训，最有效的方法是学徒制。学徒制是解决协调挑战的第二步。尽管正式认证应是这个流程的一部分，但务必小心，不要使其成为间接动机。

### 步骤6：持续实验

文化和所有生态系统一样，很难设计，有太多无法衡量的地方。

当船员把兔子带进新西兰时，他们怎么也想不到兔子会给当地农场带来一场灾难。作为应对，当地人非法进口一种灭杀兔子的病毒，结果却“制造”出一种对病毒免疫的更难缠的兔子。组织文化同样难以预测，特别是你微调策略性绩效和适应性绩效之间的平衡时。不要奢望一次到位，文化本身必须具有适应性。温斯顿·丘吉尔有一句名言：“想要改善就要改变，想要完美就要不断改变。”

持续优化需要一个流程。想一想财务部门经过深思熟虑的管理流程。文化管理也同样需要持续的节奏，以及一套工具、指标和经认证的文化建设人员。下面是一种可行的节奏：

1. 月度目标制定：各文化建设人员审查其村落内每个人的学习目标，并分析持续进行的实验与项目进展。

2. 季度目标制定：文化建设人员聚在一起，为吸引投资的因素排定优先顺序。
3. 召开文化团队问题解决季度会议：文化建设人员会面，盘点总动机测量结果、实验及适应性绩效的成果。
4. 文化团队每季度与管理团队一起召开文化状态问题解决会议：审查总动机及文化钥匙的质量。
5. 文化团队每年与董事会一起召开文化状态问题解决会议。

上述节奏的关键不是评价，而是通过鼓励组织各个层面解决问题并提升能力来驱动适应性绩效。持续进行实验是解决协调挑战的第三步。

**PRIMED TO PERFORM**

**新绩效训练场** 

**目的** 建立并运行有效的“文化看火人”机制。

**步骤 1** 列出 3 个能持续传递文化的角色或机制

机制 / 角色	核心职责	频率	成功标准

**步骤 2** 请思考

- 组织中是否有专人或机制持续关注文化落地？
- 文化信号在日常沟通中的出现频率是否足够？
- 哪个文化元素一旦消失，会明显削弱团队精神？

## 看火人宣言：从理念到行动的转化指南

当今世界面临前所未有的VUCA。科技日新月异，法律与监管制度持续演变，超高速流动的信息影响客户决策及竞争动态。在此背景下，适应性绩效至关重要，你必须招募并培训看火人，然后在各个层面对适应性绩效进行管理和优化。

### 看火人宣言

- 我们的职责

- 我们负责所在组织的适应性绩效。
- 我们通过建设能激发总动机的文化来提升适应性绩效。

- 我们如何做

- 我们负责或影响组织文化中能对总动机产生影响的所有方面。
- 我们通过定期测量和实验对文化进行迭代优化。
- 我们的绩效循环以一个月为期，其中两周用于综合设计，两周用于执行落实。
- 我们持续研究同事的工作，理解适应性绩效在哪些地方发挥重要作用。
- 我们持续研究心态及动机如何驱动绩效。
- 我们开发新知识，积极为行业做贡献。
- 我们通过自我组织，持续最大化自身的适应性绩效和总动机。

- 我们的选择

- 我们优先创建协调一致的文化，即便设计需要花更长时间。
- 我们优先创建可持续的文化，而不是时刻需要监督的文化。
- 我们以快速执行为先，但前提是我们已从错误中吸取教训。
- 我们以学习成长为先，而非单纯的知识积累。
- 我们以自下而上的草根改变为先，而非宏大的品牌重塑计划。

文化发展不能放任自流。组建一个专门团队，明确负责文化建设。制定你自己的个人宣言，然后就去点燃火堆吧！

### 即刻行动

#### 总结要点：

1. 情感联结是高效团队的隐性驱动力。
2. 社群建设需要持续的文化信号支持。
3. 看火人不仅是文化部门的任务，也应吸纳业务骨干参与。
4. 看火人需要明确的角色定位与激励机制。

#### 行动计划：

1. 任命至少两位跨部门的“文化看火人”，并明确其职责。
2. 每月组织一次文化故事或案例分享会。
3. 建立文化信号清单，并确保其体现在日常管理中。
4. 每季度进行一次文化健康度调查，并公示结果。

## 第14章 钥匙7：绩效管理体系

在你的团队中，这些事发生过吗？

场景1

- 同等业绩的员工，因主管不同而绩效评级差异巨大。
- 这种不一致会对组织造成什么影响？

场景2

- 绩效考核结果完全依赖上级印象，缺乏数据支持。
- 这种方式会如何影响公平感与动机？

场景3

- 团队中有人业绩突出，却因性格低调被忽视。
- 如果你是管理者，你会如何调整考评机制？

到目前为止，我们主要关注创造适应性绩效，即提高总动机，这样当事情不按计划运行时，组织仍能够创新。但是，组织同样需要策略性绩效。组织需要达成每日和每周的生产目标，以满足客户需求；组织需要精准预测销量，以有效管理资金，满足利益相关方的期望；组织还需要按时交付，以打败竞争对手。那么，如何在整个组织内平衡适应性绩效和策略性绩效？

答案藏在绩效管理体系中。许多绩效管理体系为了追求可预测性，完全摧毁了总动机。还有些组织走上另一个极端，完全没有绩效管理体系，就像一团蒸汽般混乱无序。而一个精心管理的高总动机绩效管理体系能够实现适应性绩效和策略性绩效的阴阳平衡，协调创造与务实、价值与估值、抱负与经济。

### 绩效管理的3个致命陷阱

陷阱1：建造“眼镜蛇农场”

许多组织对绩效管理存在误解。他们认为，绩效考核能激励员工实现最高水平的绩效，并产生可预测的财务回报。但是事与愿违，绩效管理体系往往只是造出一个巨

大的“眼镜蛇农场”。

以微软为例，微软曾经将世界顶尖人才收入麾下。尽管人才济济，但2003—2012年，公司股价一直在30美元以下。虽然微软在20世纪80年代和90年代开创了个人电脑时代，但在过去15年里，公司错过了许多关键的科技趋势，例如互联网、移动计算和社交网络。调查记者库尔特·艾肯沃德（Kurt Eichenwald）希望找出微软“丢失的十年”的缘由，最后得出结论：罪魁祸首在于其绩效管理体系。他写道：“我采访过的每一位微软前员工、现员工都指出，员工排名是微软内部最具破坏性的制度。是每一个都这么说，无一例外。”每个部门的每位经理都必须按绩效高低给下属排名，排名最高的获得升职和奖金，而排名垫底的则很快被淘汰。

乍一看，这一制度似乎合乎逻辑。排名为什么不能激励员工全力以赴表现呢？这难道不是任人唯贤吗？贡献最大的人获得最高奖金，没有贡献的人离开组织。这难道不应该提升整体绩效吗？然而，员工排名将动机从玩乐和目标转变为情绪压力和经济压力，总动机降低，适应性绩效也随之下降。

首先是分心效应。一位软件设计师告诉艾肯沃德：“员工会围绕考核而不是产品来制订他们的每日计划和年度计划。”然后是抵消效应：“你真的只能专注于半年绩效，而不是做什么对公司有利的事情。”最后是眼镜蛇效应。某些情况下，微软员工会阻挡高绩效者加入团队，以免拉低自己的排名。这种内部竞争能力成为一种生存技能。一位工程师表示：“我学会了表面谦恭有礼，但适当地向同事隐瞒信息，以确保他们的排名不会超过我，这是我学会的最有价值的事情之一。”在另一家采用类似绩效管理体系的公司，经理告诉我们，他们会有意识地将低绩效者留在自己团队中直到考核结束，以保护高绩效者，让他们在考核中拿到高排名。

甚至我们采访过的一位高绩效者也表示，他对这种排名制度“爱恨交加”。尽管他的绩效名列前茅，但他也为自己同事的薪酬打抱不平。他的整个团队比公司大部分人工作更加努力，但绩效最低的团队成員却仍要承担负面后果。艾肯沃德写道，想象一下，“苹果的史蒂夫·乔布斯、Facebook的马克·扎克伯格、谷歌的拉里·佩奇、甲骨文的拉里·埃里森和亚马逊的杰夫·贝佐斯”都在同一个团队，“无论他们的绩效如何……其中必有两人排在平均值以下，其中一个人会被认为失败至极”。

微软之前的考核制度，本意是让每个人都朝着公司的经营目标前进，可它制造出极高的情绪压力和经济压力，破坏了总动机，进而降低了适应性绩效。

## 陷阱2：忽视运气成分

绩效管理体系可以通过几种不同的方式创造间接动机，其中之一就是，人们因自身无法控制的结果被评判时所产生的情绪压力。在这样的绩效管理体系中，运气扮演

着主要角色。

实验已经证明，很多情境下都是如此。想象一下，你在一家医院管理一群护士。一天下午，你发现共事多年的优秀护士杰姬，意外将病床床栏放了下来，导致病人可能掉到地上，但事故实际并未发生。你在绩效考核中会怎么跟她说呢？你很可能只会给她一个轻微的提醒：“杰姬，你还记得自己是怎么放下床栏的吗？我知道那只是一次小小的失误，也知道你是一个称职的、有爱心的护士。虽然病人从床上掉落的概率很低，这点小事也不会影响你的绩效评价，但下次还是要小心。”

现在假设杰姬有一个同为护士的双胞胎兄弟杰克逊。他和杰姬一样经验丰富、能力出众，并且他也犯了一个同样的错误，但不幸的是，杰克逊的病人从床上掉了下来。那么你会对杰克逊说什么？他应该和杰姬一样收到轻微提醒，还是应该受到严肃惩罚？

一项纳入55名护士的实验发现，归因偏见依然盛行。当这些护士了解两种场景后，他们都情不自禁地受到结果的影响，尽管两者的行为一模一样。他们认为，杰克逊犯了大错，病人从床上掉落的概率很高，不像杰姬的情况那么低。他们责备杰克逊是个粗心大意的护士，将这次失误归咎于他的内在性格。尽管两个人所犯错误一模一样，但护士们的反应确实如此。我们倾向于根据“结果”而非“输入”来评价行为，即便结果是由运气所决定的。人们在大量实验中都表现出了这种“结果偏见”，医生、销售员和购房者都是如此。我们夸大了某个人“本应知道某件事”的可能性。

90%的人力资源经理认为，公司的绩效管理体系得出的结果不准确，连负责运行这些体系的人都认为它们存在瑕疵。我们在自己的研究中发现，不公平的考核流程会大幅降低总动机，达到惊人的33分。这不仅会让员工感到不满，还会让组织失去重要的信息源。由于这个管理体系是追责式的，组织便无法发现是什么真正妨碍了绩效。

假设现在有两名销售人员，一个业绩出色，一个业绩不佳，但他们的业绩好坏都是由自己无法掌控的因素所决定的。我们会恭喜并提拔这位运气好的销售人员，认为她很有才华，同时惩罚那位业绩不佳的销售人员。结果，我们可能无法发现，那位幸运的销售人员做出了一些非常冒险的决定，未来可能危害公司的声誉。又或者，我们可能会忽略那位业绩不佳的销售人员的独创能力，最终解雇了一个本可能给团队创造极大价值的人。

讽刺的是，结果偏见使得许多绩效考核对于提升绩效完全没有作用。绩效考核不认可那些有创新想法的人，不会思考怎么推广该想法。绩效考核也不会分析人际模式，无法意识到许多人为某项技能发愁，更不会设计工具或培训来加强该项技能。

大多数考核流程最终只会给出一个等级评分，而不是推动进步的计划——别说让所有人共同进步的计划，甚至连让一个人进步的计划也没有。

### 陷阱3：以策略性绩效为主

大部分绩效考核制度都将策略性绩效放在首位。例如，考核每小时的通话数量，而不考虑某个人为了留住一个难缠但重要的客户所展现的创造力，而这通电话花费的时间可能是普通电话的两倍；考核一个人的生产力，而不考虑这个人花了多长时间帮助同事跟上进度；考核一个业务部门的盈利能力，而不考虑为了达成这些目标本可削减的成本。当考核全面涵盖做好一项工作所需的全部事项时，组织的总动机指数最多可提高28分。

早在我们之前，已经有人意识到现今众多绩效管理体系的内部不一致。特别是排名“教义”受到了严格审视。《福布斯》杂志曾报道：“截至2012年，60%的《财富》500强企业使用了‘排名与解雇’（Rank and Yank），这些企业不一定使用这个说法，而是换一个更加政治正确的标签。”但是，该报道也指出，这个数字正在下降。许多知名组织彻底抛弃了绩效排名和评级，例如总部位于明尼苏达州的美敦力公司。这家公司生产起搏器、胰岛素泵等医疗设备，市值达到640亿美元，曾采用1~5分的评分系统为6.4万名员工打分。

当时，整个公司都为评分疯狂，将真正的绩效抛诸脑后。美敦力公司前首席人才官卡罗琳·斯托克代尔（Caroline Stockdale）接受《华盛顿邮报》采访时表示：

“评分会影响谈话。员工坐在那里等待打分结果，最好的情况下，他们只是心不在焉，不能专注于谈话内容。最糟糕的情况是，员工会感到愤怒和不满，时间最长可持续一年。”

2011年，美敦力公司将强制性的钟形曲线（Forced Bell Curve），即强制排名制度，换成所谓的“绩效加速”。新流程不关注过往绩效的评价，而是帮助每个员工明确以后如何达成目标。尽管有人担心新的制度下经理不会解雇低绩效员工，但公司的“非自愿离职率”（即公司解雇人数）始终保持稳定。Expedia、Adobe和摩托罗拉等公司也采取了类似措施。微软在2013年取消了员工排名制度。这些公司过去的绩效考核流程会“好心办坏事”。

那么问题来了：我们应该怎么做呢？

## 找到平衡点：既要业绩达标，又要文化健康

你可能会认为，彻底取消绩效管理体系是改进的最佳方法。但是我们发现，不受绩效管理体系约束的员工总动机也偏低。缺乏正式流程时，任务分配和升职似乎就会基于“个人喜好”，或者谁的声音更大。缺乏透明度会制造出新的情绪压力和经济

压力。我们需要一种新的体系，既能避免最常见的陷阱，又能提升全体员工的绩效。

不过，只有总动机文化的其他元素都到位了，才可能建立起高效的绩效管理体系。每个员工必须朝适应性目标努力，领导者必须理解总动机，岗位设计必须留出实验空间并让员工看到自己工作的影响，职业阶梯设计必须展现技能提升和持续学习是差异化薪酬的核心驱动器。同时，强烈的公民意识必须将组织从“市场感”组织转变为“社群感”组织。

但是，在优化“阴”之后，我们的组织要面对一个现实，这是一个围绕策略性绩效的“阳”世界。经济利益相关方重视策略性绩效和可预测性，长期资本投资项目和基本财务审慎需要它们。要保持竞争力，我们必须考虑市场份额等结果。那么，在高绩效文化中，我们应在何处、以何种方式确保阴阳始终保持平衡？文化和战略又该在何处进行校准？

## 绩效校准有办法，让考核真正驱动成长

我们将本章放在后面是有原因的。绩效管理体系是阴阳校准器，它能让整个生态系统与组织的策略性绩效要求和谐运行。要解释这一点，我们先来看一个假设。如果每个人都身处持续自我完善之旅中，我们要如何确保自我完善与公司所需的策略性绩效相互成就？如果一家百货公司的所有员工设定的个人目标都是提升服装销售能力，可公司整体的最佳战略却是卖出更多冰箱，那就有问题了。

当你审视阴（通过文化实现的适应性绩效）与阳（可预测的策略性绩效）两种相互竞争的力量时，就会发现许多阴阳彼此拉锯的环节。更令人担心的可能是，自然生态系统最终都能达成平衡，而商业文化几乎不可能达成平衡。环境中存在太多变数，系统面临太多冲击。一位新上任的高管是冲击，法规或科技的变化是冲击，客户的新需求也是冲击。所有这些冲击都持续威胁着阴阳平衡。因此，我们需要一个流程让两者保持平衡。这个流程就是所谓的“绩效校准”。

首先，绩效校准必须管理职业阶梯。由高管、看火人和财务人员组成的校准团队每6个月要召开会议。其间，他们讨论谁应该升任下一个梯级，并独立测试每个梯级是否创造了额外的经济价值。如果梯级创造的价值低于其成本，那么系统将失去平衡，最终导致重大问题。看火人和财务人员应在会议开始前就完成这一分析。

当不确定某个梯级有没有带来额外价值时，校准团队必须弄清原因，并展开实验以解决问题。也许在专业职业阶梯上攀爬的员工，其知识未能被整个组织有效利用；也许文化在某种程度上阻碍了他们。校准人必须确保职业阶梯的策略性要求与适应性要求和谐共存。

其次，绩效校准必须统筹以下两者之间的关联：一是作为日常节奏一部分的、自下而上设定的适应性目标，二是传达给外部各方的策略性目标。同样地，看火人和财务团队开会前就要做好充分准备，了解哪些方面的绩效在稳步提升，哪些方面没有，并将通过内部适应性获得的预期绩效提升与利益相关方的期望进行比较。无论校准人在哪些方面发现绩效差距，都应摒弃鞭策个体的归因偏见，务必细致谨慎地考虑整个背景。当校准人发现某个员工或团队的创意值得推广时，他们必须推动其落地。当校准人发现绩效存在系统性问题，他们要么自己启动改进实验，要么为员工提供指导，让他们知道应在哪些地方进行实验以提升绩效。

当然，有时候某个人单纯就是不适任，最好换个岗位。但是，绩效校准的目的不在此，这只是其“副产品”。当发现此类人员时，应另行处理。绩效校准的意图应是积极正面的，而非以惩罚为目的。作为看火人，你需要了解在哪些地方阴阳相互冲突，这可能导致组织冰冻或混乱，这些地方应纳入绩效校准体系。

## 新绩效训练场

**目的** 发现并修正绩效评价中的不公平因素。

**步骤 1** 列出最近一次绩效评审的 3 个案例

案例	当前评分依据	可能的偏差来源	改进方式

**步骤 2** 请思考

- 你的绩效标准在不同主管之间是否一致？
- 绩效评价中，哪些因素容易产生主观偏差？
- 你的组织有没有绩效交叉校准机制？

### 绩效转向实战：从结果考核到过程赋能

作为充满热情的文化工程师，我们一直在寻找那些正在积极建设文化的现场实验案例。我们在对冲基金行业找到了一个绝佳案例，该行业日常决策关乎数百万美元资金。

对冲基金从投资者处募集资金，并制订投资策略。每家对冲基金通常自有其策略和方法，海量信息、精到的数学模型和才华横溢的分析师为其提供支持。一些公司的投资组合经理（PM，简称“投资经理”）可以随时飞去日本拜访太阳能专家，或者访问消费者信用卡信息的大型数据库。谈及一家基于宏观经济走势投资的对冲基金

时，美联储前主席保罗·A. 沃尔克（Paul A. Volcker）如此评价：“它的员工人数比美联储多，统计数据和分析也超过美联储。”

史蒂文·科恩（Steven A. Cohen）在1992年创立了SAC资本（SAC Capital），主要投资美国股票市场。在20世纪90年代末科技股爆发期间，SAC因其回报率而声名大噪。2000年，SAC看空科技行业，认为其股票估值过高。果然，互联网泡沫破裂了。当时，《纽约时报》的报道称，科恩将被“许多人认为是同时代顶级股票交易者之一”。在某个周日早上，我们有幸与科恩交谈，希望了解这位全球首屈一指的富豪的动机，以及SAC资本的故事。人们可能很容易就有一个“先入之见”，认为科恩是现实生活中的戈登·盖柯（Gordon Gekko），信仰“贪婪是好事”的那类人。然而，我们发现事实大不相同。即便在高压、高利润的投资界，总动机依然称王。

科恩在纽约长岛出生和长大，13岁时购入人生的首只股票。科恩说：“我第一次买股失利了。”但是他没有退却，反而被激发了好奇心。他的父亲每晚都会买一份《纽约邮报》带回家，他开始关注上面的股票信息。14岁，他成为当地证券经纪公司的常客。他回忆道：“以前不上学的时候，还有暑假期间，我常去一家证券经纪公司，一坐就是一整天。请病假的时候，我会坐在那里观看滚动信息，我真的很痴迷。”滚动信息显示股票价格变动。

对科恩来说，找寻隐藏的规律是一种玩乐。他越是能看清规律，就越想挑战自己。还在读高中时，他就不满足于简单地找寻规律，而是通过和街坊邻居打扑克，在实际风险的压力下测试自己。科恩通过自己的手牌及观察对手，再次发现了他人不曾发现的规律。他开始从牌局中大量赢钱，甚至辞掉了时薪1.85美元的杂货店店员的兼职。高中还没毕业，科恩就找到了玩乐的来源：发现规律和管理风险。

大学毕业后，科恩成为华尔街交易员，事业有成。后来他自立门户，成立了SAC资本。他想要打造一家具有适应性的公司。其他许多对冲基金都是许多分析师支持一个投资组合经理，但在科恩的公司，交易员可以自行决策。他们全都受益于一个共用平台，共享行业内的最佳工具和流程。科恩说：“我非常相信，任务交给他们，他们自会解决。”他的对冲基金模型奏效了。在近10年的时间里，SAC资本都保持了高回报率。但时移世易，对冲基金数量开始激增，从1994年的约1 600家增加到2005年的约6 500家。越来越多精明的投资者进入市场，仅仅查看滚动信息已经不够用了。

曾经可以大赚特赚的技能过时了，面对这样一个事实，许多人选择了“负隅顽抗”。随着绩效下滑，归因偏见让他们有意施加更大压力，以挤出更多绩效。然而，科恩意识到这个世界已大变样，不适应就要被淘汰。

于是，科恩引导公司走向专注于基本面分析的战略。以前投资经理主要是发现交易中的规律，现在他们开始专注于深入理解一系列公司。目前基本面分析已成为行业标准，行业前沿策略包括更多靠计算机实现的量化战略。科恩解释说：“我认为很重要的一点是，公司要一直保持活力，不断变化，总是具有适应性。因为环境瞬息万变，10年前行得通的方法，10年后不一定有效。”

尽管SAC资本大获成功，但是它也未能幸免于眼镜蛇效应。经济压力是不折不扣的风险因素。最优秀的投资经理错误率往往也达到45%。一位投资经理表示：“这就像每天被打脸一样。”2013年，政府对SAC资本提起诉讼。数名现员工和前员工因内幕交易被判有罪或认罪。SAC资本支付18亿美元的罚款，并丧失了管理他人资金的资格。2014年，SAC资本更名为Point72资产管理公司（Point72 Asset Management，后文简称Point72），并聘请麦肯锡公司前高级合伙人道格·海恩斯（Doug Haynes）领导公司迈向新时代。科恩表示：“我知道我们拥有行业内最优秀的员工，但是我们没有最优秀的管理流程让Point72迈上新台阶。道格的使命就在于此。”

海恩斯在西弗吉尼亚州出生和长大，是一位天生就理解动机的领导者。他有个著名事迹：用班卓琴给自己的演讲配乐，以减少每个人的情绪压力并激发玩乐感。在任职第一年，海恩斯想要了解最优秀的投资经理的动力是什么。于是他测量了该群体的总动机，发现绩效最好的投资经理，其总动机相比之下高出10分，主要是因为玩乐感。

一些投资经理在工作时，很容易从他们身上看到玩乐感。有一位专注于投资媒体与科技公司的投资经理，我们姑且叫他尼克，他和自己的分析师开会时，就像一个闯进糖果店的小孩。他提出解释数据的新方法，心无旁骛地全情投入投资理念的讨论。尼克读高中时拿过国际象棋冠军，自从学校组织参观纽约证券交易所后，他就爱上了股票市场。他表示：“我不太会用金钱来衡量成功与失败，因为驱动我的不是金钱。我更在意的是‘我是否揭开了谜题’。对我来说，工作不只是职业，更是我的激情所在。我热爱自己的工作，我希望时刻投入其中，即使在周日，即使在假期，我也想工作。”

但是尼克知道，情绪压力会压垮团队。他说：“一次巨大的失利会让他们陷入停滞。他们无法进入下一个案子，只会静静地坐在办公桌前，盯着投资失利的图表。”尼克努力锻炼他们的“失败肌肉”。他主动承担部分责任，并尝试用幽默故事来缓解压力，包括他团队最爱的一个故事：他入职第一天，连一些基本的金融术语都不懂。他让他们相信，犯错是被允许的。

有一天，尼克发现自己在投资互联网一个特殊细分领域的股票时，做出了一系列糟糕的决策。这个特殊的市场表现难以预测，他没有获得好的回报。他的分析师和交

易员都认为不应该投资这些股票，但是不愿跟老板表明态度。尼克意识到，适应性绩效需要团队成员贡献所有想法。于是，他以团队的名义给自己写了一封信。他把团队成员叫到办公室，将信交给交易员，让他大声读出来。信是这样写的：尼克。你在瞎搞胡搞什么，你个蠢货。你说过不再投这些荒谬的股票了。下次再让我听到你提这些股票，我就要扇你脸了。

“他们都笑了。”尼克说道。这很好地提醒了大家，人人都可能决策失误，团队成员需要无所顾忌地把想法说出来，帮助老板处理错误，就像老板会帮助他们一样。直到现在，那位交易员还把这封信放在触手可及的地方，以便需要时读给自己的投资经理听。

当海恩斯着手改造Point72以适应投资新时代时，首先，他要解决的问题是：如何建立一个不会进一步加剧情绪压力和经济压力的绩效管理体系。此前，Point72的绩效考核与大多数公司一样。投资经理与管理层面谈，管理层给出大量反馈，仅此而已。不过在Point72，情况还是略有不同，管理层掌握了每位投资经理绩效的大量数据。他们可以分析每一笔交易，他们的风险工具可以用数百种方法分析投资组合的表现。在旧模式下，投资经理不知道与管理层的会谈会如何发展。

其次，资产管理行业牵涉的资金相对更高一些。在绩效考核中，投资经理会被告知下一年的“购买力”，本质上是他将拥有多少投资资金。购买力的增减幅度数以千万计。股票主管佩里·博伊尔（Perry Boyle）表示：“旧的流程有几个不足之处。一听到那个数字，投资经理往往就无法再注意到其他任何事情了。”

旧流程也未能厘清事情全貌。尽管Point72可以看到“输出”，即投资经理完成的交易及其盈利或亏损数额，但是无法看到导致这些交易的“输入”。海恩斯解释说：“我们会回顾过去，并对投资经理说，‘你告诉我来龙去脉’。如果结果不错，就是因为他们的技能。如果结果不佳，就是运气不好。”这一流程无法判断下一年是否会有所不同。海恩斯表示：“我们过去认为，好的输出就意味着输入也是好的。现在我们会审查输入，以确保驱动输出的不是运气而是可重复的流程。”

下面我们以一次超精彩的交易为例。2012年12月，一位刚入职不久的投资经理卡伦主动告知Point72的高管，碳酸钾市场将崩跌。碳酸钾是一种用作肥料的钾盐。该市场出现大幅波动的情况并不常见，因为白俄罗斯、加拿大和俄罗斯几家大厂把持了全世界2/3的供应，它们是“全球非正式的价格卡特尔”。但是卡伦坚信钾肥价格将会下跌，并调整了投资策略。原因何在呢？原来，当卡伦了解到白俄罗斯经济陷入困境时，他做出了一个假设：白俄罗斯将生产更多钾肥，赚取更多利润。如果一种商品供应增加，而需求并未增加，那么价格将会下跌。

接下来，卡伦积极寻找线索。他阅读了白俄罗斯总理关于白俄罗斯将改变出口战略的言论。他在自己订阅的一本化肥行业杂志封底，发现了白俄罗斯和孟加拉国完成了一笔不同寻常的交易。他又去阅读白俄罗斯当地的报纸，结果发现白俄罗斯政府

已宣布在现有协议之外出口钾肥，他成为投资界最早发现这一事实的人之一。与此同时，他还发现俄罗斯出口中国的数据，看起来俄罗斯的钾肥产量也超出了预期。毫无疑问，卡伦的假设应验了，钾肥价格暴跌。

卡伦对钾肥市场的洞察是技能还是运气？大家应该都见过或听过那种运气爆棚的高管：天时地利人和之下获得一次火箭式升职，但之后再未复制其成功。可是，Point72的一位高管告诉我们，有些投资经理确实拥有一种体系，能不断产生“疯狂但被忽视的想法”。也许卡伦的成功并非一次性的奇迹。绩效管理体系需要了解绩效是否基于一个可重复的流程。科恩解释说：“你必须考虑一个人以后的表现，而不能仅凭他过去的表现定生死。”

Point72改进其体系的第一把火是实施了一项组织变革：新任命了7名“行业主管”，负责支持并监督公司各个投资领域的投资经理，例如能源、医疗等。扩充管理能力的同时，Point72还启动了新的商业计划流程。在考核流程之前，每位投资经理与经理和风险专家合作，共同分析绩效数据。投资经理利用分析结果来制订下一年的计划，有些计划会经过多次迭代。哪些方面行之有效？哪些方面需要改变？什么战略会为下一年带来最高回报？投资经理将计划提交给管理层后会召开一次会议，与管理层讨论该计划。管理层考察所有计划之后，会做出投资决策，并公布结果。

Point72的首席风险官称：“这不是改良，而是革命。”公司第一次制定了一个正式流程，不仅能理解“输出”，还能理解“输入”。一位行业主管告诉我们：“刚开始还是有一些抱怨声，但是我们开始执行后，大家都说：‘你还别说，真的有用。’”一位主管表示，大约15%的商业计划“令人惊叹，具有绝对的创新性”，“这个流程从根本上改变了我们对一些人的看法”。例如，有两位投资经理前一年的绩效都很差，在过去，两人会被一视同仁。但是，对于之后如何调整适应，其中一个人“进行了深刻的自省和思考，并提出了具体的适应方案”，公司因此决定加大对他的投入。

首席风险官解释称，该流程还减少了个性的影响，转而重点关注投资经理是否创造了“可重复的盈利模式”。绩效考核有助于识别哪个团队拥有强大且一致的流程，该流程可检验他们所投资公司的基本面价值。海恩斯表示：“强大的基本面分析流程与合规行为及高回报率相辅相成。”

新的考核流程将重点从输出转移到输入，也就是投资经理能够控制并持续优化的工作方法。该流程还揭示了让投资经理常常感到力不从心的领域。管理团队可就普遍存在的问题提出建议，例如过量交易问题。对于公司要如何帮助所有投资经理改进其流程，新的考核流程也能提供启发，例如通过建立新的风险管控能力等工具。尽

管《纽约时报》的报道称，Point72在2014年的投资回报率高于大多数对冲基金，但公司仍然发现了许多进一步提升绩效的机会。

海恩斯将这套方法称为“预测性绩效管理”。Point72不仅评判过去的绩效，还会评估哪些投资经理未来会是高绩效者。同时，Point72还通过提供数据、咨询及建议，提升每个人未来的绩效。

这一流程现在还是“第一代”，需要更多时间才能看到其全部潜力。有些投资经理认为新的流程很棒，另有一些则抱怨自己过往“战绩”就足够证明自己。对此，Point72的管理层以运动员为例给出了回应。一位行业主管表示：“我会建议他们去和顶级高尔夫运动员或网球运动员聊一聊，问他们：‘你排名进了前五之后，会停止训练吗？会停止学习吗？’”

在建设卓越企业文化的过程中，最困难的事情之一是做好绩效管理。不过，一旦建立好一套绩效校准体系，你就可以用它来规划前进的路径，平衡策略性绩效和适应性绩效。读完本章后，你可以问自己一个简单问题：“我的组织如何平衡绩效的阴与阳？”

## 即刻行动

### 总结要点：

1. 一致化标准能减少因主管差异导致的偏见。
2. 校准会是发现和修正评价偏差的有效工具。
3. 跨部门交叉评审能提升绩效结果的可信度。
4. 绩效透明化能增强信任与激励效果。

### 行动计划：

1. 在绩效评审前制订统一的评分指南并培训主管。
2. 引入跨部门绩效交叉评审机制。
3. 增加绩效结果反馈环节，让员工了解评分依据。
4. 每半年回顾一次绩效标准与组织目标的匹配度。

## 第15章 一场点燃运动，新绩效模型的未来图谱

在你的团队中，这些事发生过吗？

场景1

- 新绩效模型推行初期员工热情高，但3个月后关注度明显下降。
- 这种情况的风险是什么？

场景2

- 员工对变革持观望态度，领导层缺乏耐心。
- 如何才能持续点燃动机？

场景3

- 不同部门对新绩效模型的理解和执行方法不一致。
- 你会用什么方法让全员理解并认同？

本书的许多读者任职于低绩效文化的大型组织。你很可能有一种冲动，想强迫公司立刻采纳你刚学到的所有原则，但是利用间接动机建设高总动机文化是缘木求鱼。马丁·路德·金就曾说过：“黑暗不能驱除黑暗，只有光明可以做到。”

你建设或重建文化的流程本身就必须是高总动机的。你促成改变的方式必须创造玩乐、目标与前景，而非压力。动机大师爱德华·德西说过：“‘人们如何激励他人？’不是一个恰当的提问，‘人们如何创造条件使其他人自我激励？’才问到了点子上。”

那么，我们要从何处入手？大自然再次给予我们启发。

### 从日本猕猴到企业实践，看文化变革的自然规律

离日本海岸线不远处有一座名为幸岛的岛屿，是灵长类动物日本猕猴的乌托邦。幸岛上有一个灵长类动物研究中心，历史已超过半个世纪。自1952年以来，岛上所有的灵长类动物都被单独标记并命名，它们都有各自的“档案”和可识别的个性。1953年，一只特别勤劳的猕猴Imo成为一个发明家，堪称猕猴界的爱迪生。当时，

Imo所在部落的其他猕猴吃红薯之前，会用手擦掉上面的泥沙。有一天，年仅一岁半的Imo别出心裁，她来到一条小溪边，用水洗掉了红薯上的泥沙。这是她“灵光乍现”的一刻。

猕猴并未像人类一样发展出文化。它们没有语言、学校或互联网来推动创意的扩散。尽管如此，创意依然扩散开来。大约在Imo首创洗红薯后1个月，她的玩伴Semushi也开始用水清洗红薯。又过了3个月，Imo的母亲Eba和另一个玩伴Uni同样被观察到用水洗红薯。Imo是发明者，而她的知己们最先跟进。之后2年内，又有7只年轻猕猴开始清洗红薯。5年后，15只青年猕猴中有14只开始洗红薯，11只成年猕猴中则有2只。Imo所在的小队“归化”了。又过了5年，洗红薯成为普遍行为。到1983年，也就是时隔30年后，这一做法已在整个村落普及。

Imo的创新并非昙花一现。1956年，她“故技重施”。Imo发现，将一把混有沙子的脏麦粒扔进水里时，沙子会沉到水底，她可以轻轻松松从水面捞起麦粒。玩乐再一次带来适应性表现，最终淘洗麦粒也成为其村落的常态。

比起“猴子有样学样”（monkey see, monkey do），人类传播适应性的手段精妙得多。语言、我们教育孩子的方式以及传播媒体，使我们能够将适应性创新推广至整个社会。借助互联网，我们几乎可以同步将创新传遍整个世界。然而，与社会运动这一人类适应性的终极形式相比，所有这些扩散机制只是触及皮毛。那些能够实现集体创新的社会运动，带来了美国独立战争及民权运动等巨变。

曾就读于哈佛大学、牛津大学和加州大学伯克利分校的杰出社会学家尼尔·斯梅尔瑟（Neil Smelser）提出了一套理论，解释了促成集体行动的必要条件。该理论包含以下6个先决条件：

1. **宽松的管制。**优势当权者必须不愿意或不能阻挡集体行动。在企业文化建设中，你只需确保自己拥有足够的高层支持，即可开始在组织内引入总动机。
2. **共同的信念。**人们必须对问题和解决方案拥有共同的认知。对于高绩效文化的建设，共同信念要求最有影响力的人理解适应性绩效的重要性以及总动机所扮演的角色。此外，共同信念通过总动机本身激发改变。
3. **紧张。**人们必须在情感上感受到现状与未来理想状态之间的差异。这大概是最容易满足的先决条件，因为大多数人可以感受到身处低总动机环境的痛苦。开展一次总动机调查并在组织内分享数据，也有助于营造这种紧迫感。
4. **诱因。**人们必须具备互动的能力，以促进集体行动。即使是一个非正式的看火人小组，也能确保一群合适的人共同努力，转变文化钥匙。此外，给这个早期的看

火人小组提供一种描述动机和适应性绩效的通用语言，他们的协调能力将得到大幅提高。

5. **导火索。**某种“催化剂”会触发行动。根据不同情况，导火索可能大不相同，它可能是一项新的使命，一次大型并购，一个总动机目标，甚至可能是在组织内传阅本书（我们写作本书就怀抱着一个希望：它能成为一些组织的导火索）。答案因组织而异。

6. **动员。**流程能动员系统内的人员集体行动，同时又能保持个性和适应性。看火人终将需要采用自己的节奏来管理文化钥匙，这种节奏就是广泛动员的鼓点。

借鉴社会运动的形成模式，即使组织的起点是低总动机，我们也可以创造一套流程来建设高总动机文化。

## 新绩效训练场

**目的** 规划新绩效模型的长期落地路线。

**步骤 1** 列出新绩效模型未来一年的 4 个关键行动

关键行动	目标	主要责任人	关键指标

**步骤 2** 请思考

- 哪一个行动能在短期内带来可见成效以维持动机？
- 哪个部门或群体是长期推进的关键力量？
- 如何确保各部门对新绩效模型的理解保持一致？

### 门店经理引发的社会运动：没人觉得被迫改变

我们刚刚结束了一堂长达4小时的讲习课，主题是总动机及其对领导行为的影响。在此前的4个月里，我们每周为一家名为Omicron的零售商开2堂讲习课，以帮助其建设高绩效文化。

这次讲习课的对象是Omicron绩效最高门店的60位经理。从我们在讲台上“居高临下”的视角来看，此次课程进展顺利，除了一名学员。这位男士可能是Omicron最资深、最有经验的门店经理，自开课以来总是双臂交叉、眉头紧锁地坐在座位上。当我们就一些问题展开讨论时，我们并不乐意看到他举起手。结果他站起来说：

“我干这行很久了，不得不说，这种说法真的让我大开眼界！”那天，我们学会了一个道理：即使是非常出色的领导者，也会享受更上层楼的学习过程。这种本能正是Omicron在2万名员工中推动企业文化变革的社会运动核心。

我们首次与Omicron企业文化负责人分享我们的研究成果时的情形，用“火炬”来形容再合适不过了。她是一位天生的高总动机领导者，在我们为她介绍完适应性绩效的框架、指标和共同语言后，她瞬间就看清了整个问题。当时，经济整体下滑，Omicron同样不景气。他们已经开始施行严酷的降本措施，士气大受打击。对她来说，选择在这个时刻建设卓越文化，需要极大的勇气，但事实上，这个时机恰到好处。

Omicron计划发起一场社会运动，将企业文化提升到新的水平。首先，他们努力建立共同信念。组织内约1 000位最有影响力的领导者全都上了半天讲习课，学习总动机科学。课上他们掌握了工具，学习了通用语言，还被鼓励在自己的“游乐场”玩乐。与此同时，他们也落实了宽松管制。所有关键高管都上了1小时一对一的讲习课，同样学习了总动机科学，并亲自了解事实与数据。最后，Omicron通过制订新的使命为自己设置了一个导火索，这个使命不仅有利于客户，还有益于整个社会。这是第一阶段。

第二阶段开始为运动增加架构。人力资源团队、一个非正式的文化委员会及自然成为某些文化钥匙管理者的一群人，共同组成了看火人团队。然后，他们的文化团队开始啃硬骨头，也就是确保有人负责管理每把文化钥匙。为了加快这一流程，他们展开了一系列“实验”，旨在展示适应性文化的影响。

第二阶段另一项重要工作是凝聚力建设。他们检查了正在整个组织内传递的企业文化类信息，结果发现约有一半的信息与最大化总动机的目标相悖。尽管出于好意，但公司内有些人在分享相反的建议与价值观。为了强化新文化指令的凝聚力，他们围绕一套新的信息达成一致，这终将塑造一个新的文化身份。

Omicron推动社会运动的方式极为强大，没人觉得自己是被迫改变的。相反，他们自然而然地从低总动机状态向高总动机状态转变。看火人竭尽全力，确保了过渡没有任何绩效损失。然而，这仅仅是推动社会运动的无数种方式中的一种。

## 丰田文化如何改造通用员工

我们大多数人都不敢奢望从无到有建设一种文化。我们大多数人所处的文化，其总动机可能早被几十年积累的包袱所拖累，而总动机科学恰恰为这一问题提供了解决方案。改变永远不晚。

但是正如很多事情一样，你必须首先认识到问题的存在。30年前，丰田和通用汽车成立合资公司新联合汽车制造公司（New United Motor Manufacturing Inc.，简称NUMMI）时，通用汽车得到了一个改进其企业文化的绝佳机会。这事给人感觉会重演《十二金刚》（*The Dirty Dozen*）或《菜鸟大反攻》（*The Revenge of the Nerds*）这类经典电影的桥段，即“差生”表现优异、大获全胜，给“优生”狠狠上了一课。但事实并非如此。

我们先来回顾一下通用汽车当时面临的困境。斯坦福大学教授、职场人际关系专家杰弗里·普费弗（Jeffrey Pfeffer）指出，在合资公司成立前，通用汽车刚关闭了位于加州弗里蒙特的工厂，这家工厂饱受“生产率低下、质量低劣及大量劳工问题困扰，其中劳工问题包括罢工、高旷工率和员工流失率，还有酗酒及药物滥用问题”。工厂员工里克·马德里（Rick Madrid）在接受美国全国公共广播电台《美国生活》（*This American Life*）节目采访时透露：“我们安装轮胎时会喝酒，你知道，我会随身带一壶螺丝刀鸡尾酒。”

这家工厂是教科书式的低总动机组织，工人去上班的唯二理由是经济压力和惯性。丰田的生产专家杰弗瑞·莱克（Jeffrey Liker）表示：“将它比作监狱很恰当，因为工人都困在那里，以他们的教育程度与技能水平，他们无法找到其他薪资福利能与之媲美的工作。”低总动机文化可预见的后果是适应性绩效低下，甚至可能更糟，造成适应不良绩效。在这家工厂，工人会离谱到蓄意破坏生产线上的汽车。

《美国生活》报道称，“他们会故意搞破坏，把可乐瓶或者松动的螺栓塞进汽车门板里，让它们发出异响来烦扰客户。”

为了启动合资企业，丰田在1984年重开了这家已关闭两年的工厂，并重新聘用了85%的老员工。不仅工人还是原来那批工人，工会也依然是全美汽车工人联合会（United Auto Workers），而且大部分设备也和原来一样。令人惊讶的是，丰田接管后取得了巨大成功。工厂的生产率比通用汽车时期提高了49%。到1986年时，其绩效水平已经非常接近日本高冈的丰田工厂了。

丰田在新联合汽车制造公司使用的方法与本书阐述的内容一致。首先，最重要的是，丰田知道对于一家汽车工厂来说，适应性属于每日的必需品。每年都会推出新车型，供应链变化会导致零部件规格变化，工具会磨损和损坏，新员工的工作方式可能与其前任略有不同。设计生产流程的工程师都无法预测这种程度的VUCA，因为太复杂了。

其次，丰田意识到要打造高适应性文化，只能通过提升总动机才能实现。恐惧和压力无法培养出具备适应性的人才。他们的流程起手式就是大力创建共同信念，并帮助员工自我诊断自身压力。

具体而言，丰田安排美国工厂的工人在日本学习两周。他们分为5人一队（规模相当于一个知己群体），学习丰田如何通过其生产体系来执行绩效循环。他们学习了该体系的语言，反省、持续改善、现地现物及平准化生产（意为“像乌龟而非兔子一样工作”）等术语成为他们的日常用语。他们在流水线上亲身体会到何谓适应性，并理解了他们之前的工作环境为何让人感觉如此糟糕。这些资深汽车工人在工作中感受到了玩乐和目标，这在他们的职业生涯中尚属首次。一位培训师讲述道：“你会看到那些工会工人——在车间工作了30年、已两鬓斑白的老员工，他们拥抱着日本工友们，泪水涟涟。”

丰田同样明白，仅凭一招无法创造高总动机文化。尽管他们没有更换新联合汽车制造公司工厂的工人和设备，但文化和流程全都发生了翻天覆地的变化。每个人都在一个小团队中工作，社群感增强。经理和工人形成村落，这两组人使用同一个停车场，在同一个食堂吃饭，分界线消失。汽车零部件得到了改进，工人有了更好的原材料，从而增强了目标感。他们还引入了“丰田模式”的语言，目的是消除归因偏见，并提醒工人们质量来自体系。

更值得注意的是，丰田还将著名的安灯拉绳引入工厂。《美国生活》报道称：“安灯拉绳是一根细尼龙绳，挂在流水线沿线的钩子上，它已成为日本造车方式与众不同之处的象征。”如果工人们发现质量问题或想到改进方法，就拉动绳子。安灯拉绳是游乐场的绝佳范例。美国一名员工表示：“在我此前的职业生涯中，压根儿不记得有人征求过我解决问题的意见。但他们是真心问我意见，当我告诉他们时，他们认真倾听，然后突然离开了，再然后有人带着我描述过的那种工具回来了，工具居然就造出来了，他们只说‘试试看这个’。”

设计安灯拉绳就是为了减轻情绪压力，增强玩乐感和目标感。当工人拉绳时，广播会播放这位工人自选的一首歌曲。如果一个工人和经理无法单独解决质量问题，那么整条流水线都会停下。以前这种事情不可能发生，对此马德里称：“你不可能看到流水线停下来，我曾见过一个工友都掉进坑里了，他们也没叫停流水线。”

看到这里，大家可能忍不住要问：为何丰田要将自己王国的“钥匙”交给一个重要的竞争对手？如果无法理解绩效的阴阳平衡和总动机，那钥匙也相当于废铁。事实也证明，即使有了钥匙，通用汽车的经理们也不知道如何用它来开门。他们以为丰田生产率的秘诀在于其科技。

莱克回忆称：“他们甚至没有词汇来解释这件事，我记得通用汽车的一位职位很高的高管给一位经理下了指令……让他照新联合汽车制造公司的样子为通用汽车打造一个工厂。他说：‘我希望你带着摄像机去新联合汽车制造公司的工厂，把每寸地方都拍下来。我希望我们的工厂能原封不动按你的照片复制。绝不允许我们与它有任何差别，不允许质量降低，不允许生产率不如他们，不能有任何借口，因为你要

复制你看到的一切。’很快他就意识到这太疯狂了。我们无法复制员工动机，我们无法复制工会与管理层之间的良好关系。这些都无法复制，甚至无法给它们‘拍照’。”你必须自己建设一种卓越的企业文化。

通过本书，你应该学习到了关于企业文化影响的强大理论（见图15-1）。你已认识到绩效没你想的那么简单。要创造最高水平绩效，你必须在每个流程和每个人身上平衡两种相对的力量，即策略性绩效和适应性绩效。你已经明白总动机为何以及如何提高适应性绩效，降低总动机为何以及如何摧毁适应性绩效。最后，你看到了一整套文化钥匙如何最大化组织的总动机。

总动机能最大化适应性绩效。总动机要求员工拥有直接动机而非间接动机。

组织或团队要实现最高水平绩效，就必须平衡策略性绩效和适应性绩效这两种相对的力量。

文化是通过总动机最大化适应性绩效的生态系统。多种文化钥匙必须一起使用才能解锁绩效。



图15-1 本书的影响理论

现在该轮到你了，如果你依然不知从何开始，下面是两条简单的建议：

1. 开始给你的所有领导讲授本书中的理念，讲解深度与你当下的理解程度相当。这样做是为了创造一种通用语言，最终将加速改变过程。

2. 明确你们当前在所有文化钥匙上的投入，包括时间和金钱。你会发现，从总动机和适应性绩效的视角来看，这些投资大部分可以另作他用。在许多情况下，你可

以在不增加任何额外资金投入的情况下，启动高总动机文化建设流程。

看火人，祝你好运。我们无比期待，渴望见证你们的文化能孕育出卓越成就。

### 即刻行动

#### 总结要点：

1. 短期成果与长期建设要同时规划。
2. 跨部门协作是落地的保障。
3. 持续培训与沟通能保持理解一致。
4. 定期复盘和调整能确保模型与环境变化同步。

#### 行动计划：

1. 制订年度新绩效模型推广计划，并分阶段执行。
2. 每季度进行一次跨部门的动机与绩效双重复盘。
3. 建立绩效模型内部导师机制，培养推广种子选手。
4. 制作新绩效模型手册并定期更新，确保理解一致。

## 附录 关于绩效科学的前人智慧

本书的主题是建设最高绩效的企业文化，其根基是一群坚韧不拔的研究人员开创的一门科学。他们“智勇双绝”，敢于投入远离主流思潮的研究之中，其中很多人在前文有所提及。

诺贝尔物理学奖得主默里·盖尔曼也是涌现领域研究的领导者，他曾说过：“一个科学家宁愿使用他人的牙刷，也不愿使用另一个科学家的术语。”但颇具讽刺意味的是，即使这句话也是改写自另一位“杰出教授”的话——盖尔曼自己也不避讳这一点，本书在呈现绩效科学时也是如此（尽管我们没有借用任何人的“牙刷”）。

这篇附录旨在向我们之前的科学家致敬，同时解释了我们之所以改动许多开创性研究人员所用术语的原因。

### 自我决定论

第1章提到的动机光谱，是我们对理查德·瑞安和爱德华·德西在罗切斯特大学期间提出的自我决定连续体（Self-Determination Continuum）的重新表述。

在研究了关于自我决定连续体的大量文献后，我们看到其作为卓越文化根基及总动机指数基础的潜力。我们刚开始与商界领袖交谈时，曾试图用德西和瑞安的方式描述自我决定连续体。

动机分为3类：内在动机（Intrinsic Motivation）、外在动机（Extrinsic Motivation）和无动机（Amotivation）。这3种类型又分为多种“调节方式”：

- 玩乐是内在动机——内在调节。
- 目标是外在动机——整合调节。
- 前景是外在动机——认同调节。
- 情绪压力是外在动机——内摄调节。
- 经济压力是外在动机——外部调节。
- 惯性是无动机——无调节。

高管们认为这样的语言过于复杂。我们意识到需要找到一种更加简单的沟通方式。

许多商界领袖都通过阅读或研究或多或少接触过这一理论。然而，当我们问他们还能记住什么时，大部分人只会说“内在动机是好的，外在动机是坏的”。可是，根据该理论提出者的术语，这种广为流传的说法并不正确。目标动机和前景动机尽管被称为“外在动机”，但通常会提高适应性绩效。

起初我们试图纠正与我们互动的人，但发现这是一种徒劳的策略。于是，我们干脆换了种说法——误解正是来源于措辞。我们用非专业人士更容易理解的术语，重新给这6种动机命名，这些都是他们本身也会使用的词语，也就是玩乐、目标、前景等。

我们希望提供一种简便的方式来解释，玩乐、目标和前景通常能提升适应性绩效，而情绪压力、经济压力和惯性通常会降低适应性绩效。因为玩乐、目标和前景在某种程度上依然与工作直接相关，所以我们称之为“直接动机”，另外3个则相应地称作“间接动机”。

## 基本归因谬误

本书前文论述的归因偏见，只是对基本归因谬误（Fundamental Attribution Error）这种社会学现象的重新命名。该理论认为，人们天生存在一种偏向，就是将导致某种后果的原因归结于个人，而不是也许可以更好地解释这种后果的环境背景。一个人离情境越远，就越有可能出现这种归因谬误。

这一理论的重要性再怎么强调也不为过。外行急于将某种后果的原因推给种族、民族或性别等因素，其核心原因就在于此，而实际上环境背景才是罪魁祸首。

为了更简单易懂地将信息传达给商界领袖，我们再一次选择了重新命名。相对于“不要犯基本归因谬误”，我们发现“不要因为某人无法控制的后果而责备他”更易理解。

## 变革型领导

20世纪70年代，总统传记作家、普利策奖得主詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯（James MacGregor Burns）提出了他的领导理论，由此开创了变革型领导的研究。伯恩斯描述了两类领导者：交易型和变革型。交易型领导专注于与其追随者完成某种交易，而变革型领导专注于共同的愿景。纽约州立大学的伯纳德·巴斯（Bernard Bass）将伯恩斯的的思想往前推动了一大步，为他的历史分析增加了量化和心理学

基础。巴斯调查了数千名员工，以了解他们老板常见的领导行为，并将这些行为归纳为几种类型。根据其著作，变革型领导展现出以下特质：

- “魅力：提供愿景和使命感，灌输自豪感，获得尊重与信任。”这是创造目标动机的领导者的特征。
- “感召力：传达高期望，通过象征性的言行让所有人齐心协力实现目标，以简单的方式表达重要的目标。”这也是创造目标动机的领导者行为。
- “智力激发：提升智力、理性和认真解决问题的能力。”这是创造玩乐动机的领导者的特质。
- “个性化关怀：给予个性化关注，因人而异地对待每位员工，提供指导和建议。”这些特质有助于创造玩乐感和前景感，同时减少情绪压力。

另外，巴斯也描述了交易型领导的特质：

- “权变奖励：将工作换奖励写进合同，承诺对良好绩效给予奖励，认可成就。”这是导致经济压力和情绪压力的领导特质。
- “例外管理——积极：观察并搜寻偏离规则与标准的行为，并采取纠正措施。”这些行为消灭玩乐，增加情绪压力。
- “例外管理——消极：只在未达到标准时进行干预。”这是中性领导者，既不会驱动直接动机，也不会驱动间接动机。最坏的情况下，这种特质会制造惯性感。
- “放任：推卸责任，避免决策。”这种领导者会减少玩乐，增加惯性。

关于变革型领导，有许多令人信服的研究。与工作丰富化一样，变革型领导也与更好的适应性绩效和更高的满意度相关。根据总动机理论的预测，事实应该如此。如果变革型领导提升了其追随者的总动机，那么适应性绩效也将提高。比较这两者的研究证实了这一点。

与工作丰富化类似，我们发现变革型领导理论与动机光谱完全一致。我们再次面临一个抉择：是增加另一个新的框架，还是继续简单传递信息。考虑到我们的目标是帮助各个层级的商界领袖建设高绩效文化，我们决定选择尽可能保持信息简单。

## 工作丰富化

20世纪70年代，理查德·哈克曼和格雷格·奥尔德汉姆意识到，大多数工作的设计方式注定导致绩效低下，他们将这一研究领域称为“工作丰富化”（Job Enrichment）。你在前文读到的打孔员实验，就是他们开创性见解的一个例子。出于非常实际的原因，我们采用了与他们不同的术语。

当我们研究他们的工作和发现时，发现它们与动机光谱的预测非常一致。例如，哈克曼和奥尔德汉姆提到工作意义的重要性，他们将其分为3类：

- 技能多样性，我们认为这与玩乐动机和前景动机非常契合。
- 任务整体性，即一项工作的完整性与可识别程度。任务整体性要真正达标，须满足以下条件：这项工作应该让人感到具有恰当的工作范围，并拥有在必要时调整适应的自由，以及工作本身能提供绩效反馈。根据我们的数据和分析，我们可以清楚地看到任务整体性是至关重要的玩乐驱动器，它能激发发现新想法的好奇心，还能提升满足这种好奇心的能力。
- 任务重要性，即工作对他人产生影响的程度。这正好是目标动机的驱动器。任务重要性要真正达标，须满足以下条件：人们亲眼看到工作为客户创造的价值。

通过仔细研究，我们发现他们的研究与以下观点一致：文化通过总动机驱动适应性绩效。至此，我们面临两种选择：一种是介绍哈克曼和奥尔德汉姆的术语，让商界领袖学习另一种框架；另一种是继续通过总动机巩固适应性绩效的一般信息。简单起见，我们选择了后者。

## 复杂适应系统

高绩效文化的核心前提是，在一个本身高度多变的环境中，适应性绩效对于持续成功至关重要，这实际上是简单的达尔文逻辑。

然而，另一个核心前提是，当你将一个高适应性个体（带着目标玩乐）与一个能扩展其适应性的系统相结合时，你就能创造最高水平的绩效。这一前提直接来自对复杂适应系统的研究。

混沌和复杂性理论研究的是一种非常引人好奇的现象。看似简单的规则如何导致极端复杂的结果？例如，白蚁的大脑只有沙粒大小，如何能组成群体并表现出如此复杂的行为？当单个神经元结合在一起时，它们怎么就创造出适应性和复杂性都如此之高的人类意识？

这一领域本身还相对处在发展早期，但是这些“复杂适应系统”的许多模式已经被发现。

同样地，我们又一次面临抉择：是引入一个新的框架、新的词汇和科技术语，还是简化信息，专注于建设卓越文化所需的那些内容？我们再次选择了后者，专注于策略性绩效和适应性绩效的区别。

本书受益于数百位伟大思想家的开创性研究，在此我们要向他们致以由衷的感谢。他们的创造性、深刻思想和公民意识嘉惠良多，我们铭感五内！

## 致谢

第一，我们想感谢每一位读者，感谢你们与我们一起完成这趟旅程。我们希望本书能让你收获自信，去建设属于你自己的高绩效团队和组织，同时也希望你这一路收获了快乐。

第二，本书从创意到出版得益于一个团队的帮助，我们也要向他们致以谢意。感谢吉姆·莱文（Jim Levine），他对本书主题的热情，乐于帮助新作者的情谊，我们将永志难忘。还要感谢伊丽莎白·菲舍尔（Elizabeth Fisher）及莱文·格林伯格·罗斯坦（Levine Greenberg Rostan）的团队。感谢HarperBusiness的杰出编辑霍利斯·亨布奇（Hollis Heimbouch）和她的团队成员，包括妮基·巴尔多夫（Nikki Baldauf）、斯蒂芬妮·希契科克（Stephanie Hitchcock）、彭尼·马克拉斯（Penny Makras）、布赖恩·佩林（Brian Perrin）和乔安娜·平斯克（Joanna Pinsker）。感谢作家阿瑟·戈德瓦格（Arthur Goldwag）在出版最后阶段提供的专业支持。感谢肯尼思·吉勒特（Kenneth Gillett）和Target Marketing Digital的团队；感谢Goldberg McDuffie Communications的安杰拉·巴盖塔（Angela Baggetta）；感谢乔希·克莱顿（Josh Clayton）、乔恩·尤里克（Jon Yurek）、瑞安·库格林（Ryan Coughlin）和thoughtbot的团队，感谢他们帮助我们发起一场运动，改变人们的工作和生活方式。最后要感谢无比重要的事实核查员亚当·布林克洛（Adam Brinklow）、爱丽丝·克雷格（Elise Craig）、朱利亚·格林伯格（Julia Greenberg）、布赖恩·勒夫金（Bryan Lufkin）和阿梅莉亚·朔恩贝克（Amelia Schonbek）。

第三，感谢动机领域的先驱学者：自我决定论之父爱德华·L. 德西和理查德·瑞安。此外，还有特蕾莎·阿马比尔、丹·艾瑞里、布鲁斯·阿沃利奥、伯纳德·巴斯、马克·R. 布莱斯（Marc R. Blais）、塞林·M. 布兰查德（Céline M. Blanchard）、罗伯特·博伊德、詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯、詹姆斯·康奈尔、威廉·爱德华兹·戴明、达夫·伊登、M. S. 福蒂尔（M. S. Fortier）、玛丽莲·加涅（Marylène Gagné）、默里·盖尔曼、亚当·格兰特、温迪·格罗尔尼克、弗雷德里克·瓜伊（Frederic Guay）、J. 理查德·哈克曼、奇普·希思、詹姆斯·L. 赫斯克特、约翰·P. 科特、克里斯·朗斯代尔（Chris Lonsdale）、格雷格·奥尔德汉姆、卢克·G. 佩尔蒂埃、罗纳德·F. 皮科洛（Ronald F. Piccolo）、雷米·拉德尔（Rémi Radel）、彼得·里彻森、李·罗斯、拉金德拉·西索迪亚、马克西姆·A. 特伦布莱（Maxime A. Tremblay）和罗伯特·J. 瓦勒兰（Robert J. Vallerand）。还要感谢思想领袖约翰·麦基、托马斯·彼得斯、

丹尼尔·平克、西蒙·斯涅克、罗伯特·沃特曼、艾拉·格拉斯（Ira Glass）、弗兰克·拉菲特（Frank Lagfitt）和《美国生活》节目团队。

第四，感谢为相关知识领域做出了贡献的广大研究人员，包括但不限于：Sumit Agarwal、Leslie C. Aiello、W. C. Aird、Susan J Ashford、Ann Kristin Aspeli、Anat Bardi、Julian Barling、J. Barling、Kathryn M. Bartol、Roy F. Baumeister、Max H. Bazerman、Linda Beckman、Nicola Bellé、Jenny Bellerose、Ethan S. Bernstein、James W. Berry、Robert L. Bettinger、Colette Boucher、Robert D. Bretz、James H. Bryan、Joseph Bulbulia、Rohan Callander、Priyanka B. Carr、D. Charbonneau、Todd H. Chiles、Thomas Y. Choi、Jason A. Colquitt、Laurence Crevier-Braud、Kathryn Dekas、Ülkü D. Demirdöğen、David DeSteno、Tom DiDonato、Stéphane G. Dion、Kevin J. Dooley、Robin Dunbar、Taly Dvir、Florian Ederer、Elizabeth Haas Edersheim、A. J. Elliot、Lisa Endlich、Glenda Holladay Eoyang、Claude Fernet、Ronald Fischer、Richard Flaste、Jacques Forest、Roland G. Fryer、Kentaro Fujita、Bennett G. Galef、Adam D. Galinsky、David A. Garvin、Francesco Ginio、Uri Gneezy、Jeffrey Goldstein、John R. Graham、Frédéric Guay、Lale Gumusluoglu、Seth Ayim Gyekye、Mason Haire、Bronwyn H. Hall、Joseph Harder、Campbell R. Harvey、Donald Hedeker、Thomas J. Hench、Guido Hertel、Ken Hodge、John H. Holland、Arzu Ilsev、Alice M. Isen、Robert Janson、Marie Jehu、Timothy A. Judge、Laura S. Kalb、Robert Kanigel、Steven Karau、Scott Keller、E. Kevin Kelloway、Kyung Hee Kim、R. Koestner、David A. Kravitz、J. S. Lansing、Simon Larose、Gary P. Latham、Brandon W. Latham、Edward P. Lazear、Paula F. Levin、Ning Li、Benyamin B. Lichtenstein、Jeffrey Liker、Daniel Y. Lin、Lorraine E. Lisiecki、George Loewenstein、P. D. Magnus、Gustavo Manso、Max Marmer、Barbara Martin、Nina Mazar、H. Gene McFadden、Leon C. Megginson、David Meier、Alan D. Meyer、Terence R. Mitchell、Arlen C. Moller、Don A. Moore、Mark Muraven、Kou Murayama、William H. Murphy、Nikos Ntoumanis、Samir Nurmohamed、Lisa D. Ordóñez、Jennifer Ouyang、S. J. Peterson、Jeffrey Pfeffer、Paul Piff、Donde Ashmos Plowman、Colin Price、Emily Pronin、Kenneth Purdy、Shiva Rajgopal、Jay Rao、Catherine F. Ratelle、L. J. Rawthorne、Maureen E. Raymo、Paul Reddish、Robert Reid、Max Ringelmann、Elaine Rose、Sherwin Rosen、Manus Rungtusanathan、Stéphane Sabourin、Simo Salminen、Philippe Sarrazin、Joachim Schroer、Shalom H. Schwartz、Maurice E. Schweitzer、Gerard H. Seijts、Caroline Senécal、Boas Shamir、Abraham B. Shani、Monika Slovynec-D' Angelo、Bonnie Spring、Susan E. Squires、Nancy

Staudenmayer、Jim Storr、Hikaru Takeuchi、Kevin Tasa、Sara Taylor、Cecilie Thøgersen-Ntoumani、Dianne M. Tice、Michael Tomasello、D. Reid Townsend、Scott J. Turner、Piercarlo Valdesolo、Anja Van Den Broeck、Maarten Vansteenkiste、Martin Villeneuve、Nancy Hodges Walbek、Gregory M. Walton、Faye H. Wang、Felix Warneken、Tom Weber、Peter Wheeler、Kipling D. Williams、Philip M. Wilson、Xiaomeng Zhang和P. R. Zimmerman。还要感谢Kurt Eichenwald、Kevin Freiberg、Jackie Freiberg、Ben Horowitz、Bruce Temkin和《敏捷宣言》的创造者。

第五，感谢为本书出版提供帮助的各位支持者，包括Shawn Achor、Sumit Agarwal、Joanna Barsh、Alexandra Cavoulacos、Jeff DeGraff、Tom Doctoroff、Jeremy Eden、Adam M. Grant、Brian Halloran、Fred Kiel、Joel Klein、Patrick Lencioni、Terri Long、Kathryn Minshew、Max Neukirchen、Jen Porter、John Reed、Shruti Sehra、Barry Sternlicht、Angela Sun、Jamie Warder和Liz Wiseman。还要感谢提供了无比宝贵建议的作者们，包括Nicole Avena、Lindsey Pollak、Ken Roman、Rachel Romano、Geoff Smart和Shane Snow。

第六，感谢成千上万接受我们总动机调查并分享自己对职场文化看法的人们，以及分享自己故事与经历的人们，包括：Andreea Akerele、Alex Anton、Nadav Benbarak、Jordan Bird、E. Kyle Bisutti，Uncommon Goods的David Bolotsky和Melissa Bishop，Anat Bracha和波士顿联邦储备银行，Donna Carrea，Steve Cohen和Point72的团队，James Coker、Curt Daniels、Amy Diaz，Sarah Ekeberg、Fabrice Enderlin和UCB，Doug Fearing、Daniel Thabo Fisher、Steve Ford、Sam Franklin、Steve Greene、Mark Haggarty，Jennifer Hines和YES预科公立学校的团队，Rotem Iram、Angela Jillson、Leslie Bernard Joseph、Aaron Kletzing、Tricia Lee、Christine Loggins、Michael McGurk，Dave Meller和Belron，Martín Migoya，Guibert Englebienne和Globant的团队，Catherine Newcombe、Marni Pastor，Amy Pressman、Borge Hald、David Reese、Josh Budway和Medallia的团队，Tim Prugar、Vidal Sadaka，Robin Hood Foundation的David Saltzman、Michael M. Weinstein、Eric Weingartner、Emary Aronson、Steven Lee、Jamie Elfenbein和Veyom Bahl，Shape Security的团队，Jenny So，Jon Stein、Dustin Lucien、Lucy Babbage、Joe Ziemer和Betterment的团队，以及Nitin Walia。

第七，感谢在过去20年中给予我们太多指导与启发的导师和团队伙伴们：感谢道格·海恩斯和Ramesh Srinivasan支持本书早期版本，还有Dana Ashfield、Mogolodi Bond、Josh Budway、Michael Buman、Michael Butler、Frank V.

Cespedes、Clay Christensen、Ron Daniel、Ajay Gupta、Rebecca M. Henderson、Somesh Khanna、Rik Kirkland、Janet Kraus、Ida Kristensen、Nick Malik、Asheet Mehta、Felicia Mitchell、Fritz Nauck、Amit Paley、Michael Rennie、Liz Hilton Segel、Chris Sergeant、Dan Singer、Dan Stevens、Kurt Strovink、Zubin Taraporevala、Vivek Wadhwa、Allen Webb和Joy Zaben。感谢对本书初稿提出建议的读者Melisa Gao和Jake Loggins。感谢我们的暑期实习生Zara Malik、Jenner Deal、Mina Asayesh-Brown和Charlotte Lopic。

第八，感谢我们在Vega Factor的核心团队，每一天都精进思想，他们是Mary Winn Miller、Ekene Agu、Erin Wayne、Courtney Kaplan、Deborah Moe和Anneli Tostar。

第九，感谢我们的朋友和家人，感谢他们一路以来的支持与鼓励，本书得以完成并出版，他们功不可没。

## 参考文献

### 引言 重新定义绩效

Deloitte, “Core Beliefs and Culture. Chairman’s Survey Findings,” 2012.

H. L. Roediger, M. S. Weldon, M. L. Stadler, and G. L. Riegler, “Direct Comparison of Two Implicit Memory Tests: Word Fragment and Word Stem Completion.” *Journal of Experimental Psychology. Learning, Memory, and Cognition* 18 (1992): 1251 - 69.

Rémi Radel, Philippe Sarrazin, Marie Jehu, and Luc Pelletier, “Priming Motivation Through Unattended Speech.” *British Journal of Social Psychology* 52 (2013): 763 - 72.

Thomas J. Peters and Robert H. Waterman Jr., *In Search of Excellence: Lessons from America’s Best-Run Companies* (New York: HarperCollins, 1982).

John P. Kotter and James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992).

“Whole Foods Fast Facts.” Whole Foods Market, March 14, 2015.

“Whole Foods Market History.” Whole Foods Market, March 14, 2015.

John Mackey and Rajendra Sisodia, *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business* (Cambridge: Harvard Business Review Press, 2014).

“Most Admired Companies 2015.” *Fortune*, 2015; “John Mackey: Co-Chief Executive Officer and Co-Founder.” *Whole Foods Market*, March 14, 2015.

John Mackey, “‘I No Longer Want to Work for Money.’” *Fast Company*, 2007.

Charles Fishman, "Whole Foods Is All Teams," *Fast Company*, April 30, 1996.

Mackey and Sisodia, *Conscious Capitalism*.

"The American Customer Satisfaction Index," accessed February 4, 2015.

"Dewey Ballantine and LeBoeuf, Lamb, Greene & MacRae Announce Completion of Merger." *PR Newswire*, September 26, 2007.

Jennifer Peltz, (Associated Press), "Dewey & LeBoeuf Executives Lied as Their Law Firm Failed, Say Prosecutors." *The Christian Science Monitor*, March 6, 2014.

"Dewey Defeats Truman: The World's Most Famous Newspaper Error," n. d.

Peter Lattman, "Dewey & LeBoeuf Files for Bankruptcy." *New York Times*, May 28, 2012.

Marc R. Blais, Stéphane Sabourin, Colette Boucher, and Robert J. Vallerand, "Toward a Motivational Model of Couple Happiness." *Journal of Personality and Social Psychology* 59 (1990): 1021 - 31.

Luc G. Pelletier, Stéphanie C. Dion, Monika Slovinec-D' Angelo, and Robert Reid, "Why Do You Regulate What You Eat? Relationships Between Forms of Regulation, Eating Behaviors, Sustained Dietary Behavior Change, and Psychological Adjustment." *Motivation and Emotion* 28 (2004): 245 - 77.

Chris Lonsdale, Ken Hodge, and Elaine Rose, "Athlete Burnout in Elite Sport: A Self-Determination Perspective." *Journal of Sports Sciences* 27 (2009): 785 - 95.

R. J. Vallerand, M. S. Fortier, and F. Guay, "Self-Determination and Persistence in a Real-Life Setting: Toward a Motivational Model of High School Dropout." *Journal of Personality and Social Psychology* 72 (1997): 1161 - 76.

## 第1章 核心要素：六维动机引擎

Marie Ng et al., “Global, Regional, and National Prevalence of Overweight and Obesity in Children and Adults During 1980 – 2013: A Systematic Analysis for the Global Burden of Disease Study 2013,” *Lancet* 6736 (2014): 1 – 16.

Praveen Menon, Belinda Goldsmith, and Tom Pfeiffer, “Dubai Offers Gold to Fight Obesity Epidemic,” Reuters, July 19, 2013.

Asa Fitch, “Lose Weight, Get Gold in Dubai,” *Wall Street Journal*, November 17, 2013.

Agence France-Presse, “Dubai’s ‘Your Weight in Gold’ Campaign Rewards Weight Losers with Gold,” News.com.au, November 8, 2013.

Arlen C. Moller, H. Gene McFadden, Donald Hedeker, and Bonnie Spring. “Financial Motivation Undermines Maintenance in an Intensive Diet and Activity Intervention.” *Journal of Obesity* 2012 (2012).

B. M. Kedrov, “On the Question of the Psychology of Scientific Creativity (On the Occasion of the Discovery by D. I. Mendeleev of the Periodic Law),” *The Soviet Review: A Journal of Translations* 8, no. 2 (1967): 91 – 113.

Bernadette Bensaude-Vincent, “Dmitry Ivanovich Mendeleev.” *Encyclopædia Britannica*, 2014.

“Citation Averages, 2000 – 2010, by Fields and Years | General | Times Higher Education,” *Times Higher Education*, March 31, 2011.

Adam M Grant, “How Customers Can Rally Your Troops: End Users Can Energize Your Workforce Far Better Than Your Managers Can,” *Harvard Business Review* 89, no. 6 (2011): 97 – 103.

Interview with former Walmart executive, 2014.

Steve Arneson, “The Top Leadership Factories,” *Examiner*, February 1, 2011; Del Jones, “Some Firms’ Fertile Soil Grows Crop of Future

CEOs,” *USA Today*, January 9, 2008.

Keith McFarland, “Why Zappos Offers New Hires \$2,000 to Quit,” *Businessweek*, September 16, 2008; Fact confirmed and updated through interviews with Zappos personnel.

Luc G. Pelletier et al., “Why Do You Regulate What You Eat? Relationships Between Forms of Regulation, Eating Behaviors, Sustained Dietary Behavior Change, and Psychological Adjustment,” *Motivation and Emotion* 28 (2004): 245 – 77.

Daniel H. Pink, *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. (New York: Penguin, 2011).

Adam M. Grant et al., “The Performance Implications of Ambivalent Initiative: The Interplay of Autonomous and Controlled Motivations,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 116 (2011): 241 – 51.

## 第2章 测量体系：总动机的量化革命

David Lindley, *Where Does the Weirdness Go? Why Quantum Mechanics Is Strange, but Not as Strange as You Think* (New York: Basic Books, 1996).

Marylène Gagné, Jacques Forest, Maarten Vansteenkiste, Laurence Crevier-Braud, Anja Van Den Broeck, Ann Kristin Aspeli, Jenny Bellerose, et al, “The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation Evidence in Seven Languages and Nine Countries.” *European Journal of Work and Organizational Psychology* 24, no. 2 (2015): 178 – 96.

Marc R. Blais et al., “Toward a Motivational Model of Couple Happiness,” *Journal of Personality and Social Psychology* 59 (1990): 1021 – 31.

Catherine F. Ratelle, Frédéric Guay, Robert J. Vallerand, Simon Larose, and Caroline Senécal, “Autonomous, Controlled, and Amotivated Types of Academic Motivation: A Person-Oriented Analysis.” *Journal of Educational Psychology*, 2007.

Chris Lonsdale, Ken Hodge, and Elaine Rose, “Athlete Burnout in Elite Sport: A Self-Determination Perspective,” *Journal of Sports Sciences* 27 (2009): 785 - 95.

Philip M. Wilson et al., “‘It’s Who I Am . . . Really!’ The Importance of Integrated Regulation in Exercise Contexts,” *Journal of Applied Biobehavioral Research* 11 (2006): 79 - 104; Cecilie Thøgersen-Ntoumani and Nikos Ntoumanis, “The Role of Self-Determined Motivation in the Understanding of Exercise-Related Behaviours, Cognitions and Physical Self-Evaluations,” *Journal of Sports Sciences* 24 (2006): 393 - 404.

Susan Burkhauser, Susan M. Gates, Laura S. Hamilton, and Gina Schuyler Ikemoto, “First-Year Principals in Urban School Districts.” Santa Monica: RAND Corporation, 2012.

C. Fernet, “Development and Validation of the Work Role Motivation Scale for School Principals (WRMS-SP),” *Educational Administration Quarterly* 47 (2011): 307 - 31.

R. J. Vallerand, M. S. Fortier, and F. Guay, “Self-Determination and Persistence in a Real-Life Setting: Toward a Motivational Model of High School Dropout,” *Journal of Personality and Social Psychology* 72 (1997): 1161 - 76.

Luc G. Pelletier et al., “Associations Among Perceived Autonomy Support, Forms of Self-Regulation, and Persistence: A Prospective Study,” *Motivation and Emotion* 25 (2001): 279 - 306.

Southwest Airlines Communications Department interview, April 2015.

Jody Hoffer Gittel, *The Southwest Airlines Way: Using the Power of Relationships to Achieve High Performance* (New York: McGraw-Hill, 2003).

Julie Weber, “A Career with a Cause!,” *Nuts About Southwest*, May 22, 2014.

Marty Cobb, “Hilarious SWA Flight Attendant,” *YouTube*, April 12, 2014.

Kevin Freiberg and Jackie Freiberg. *Nuts!: Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success*. New York: Broadway Books, 1996.

“About Southwest.” *Southwest.com*, March 14, 2015.

Carmin Gallo, “Southwest Airlines Motivates Its Employees with a Purpose Bigger Than a Paycheck,” *Forbes*, January 21, 2014.

“‘Off the Clock’ Service,” *Nuts About Southwest*, March 13, 2014.

Temkin Group, *Temkin Experience Ratings 2015*.

“Most Admired Companies 2015.” *Fortune*, 2015.

### 第3章 双螺旋结构：策略性绩效vs适应性绩效

Kyung Hee Kim, “Can We Trust Creativity Tests? A Review of the Torrance Tests of Creative Thinking (TTCT),” *Creativity Research Journal* 18 (2006): 3 - 14.

Ashley Merryman and Po Bronson, “The Creativity Crisis.” *Newsweek*, July 10, 2010.

Kyung Hee Kim, “Can Only Intelligent People Be Creative?,” *Journal of Secondary Gifted Education* 16 (2005): 57 - 66; Kyung Hee Kim, “Meta-Analyses of the Relationship of Creative Achievement to Both IQ and Divergent Thinking Test Scores,” *Journal of Creative Behavior* 42 (2008): 106 - 30.

Kyung Hee Kim, “The Creativity Crisis: The Decrease in Creative Thinking Scores on the Torrance Tests of Creative Thinking,” *Creativity Research Journal* 23 (2011): 285 - 95.

Teresa M. Amabile, “Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers.” *Journal of Personality and Social Psychology*, 1985.

Teresa M. Amabile, “Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers.” *Journal of Personality and Social Psychology*, 1985; Teresa M. Amabile, B. A. Hennessey, and B. S. Grossman, “Social Influences on Creativity: The Effects of Contracted—for Reward.” *Journal of Personality and Social Psychology* 50 (1986): 14 – 23.

Teresa M. Amabile, “How to Kill Creativity.” *Harvard Business Review*. Cambridge: Harvard Business School Publishing, 1998.

Dan Ariely, Uri Gneezy, George Loewenstein, and Nina Mazar, “Large Stakes and Big Mistakes.” *Review of Economic Studies* 76 (2009): 451 – 69.

“Common Data Set 2013 – 2014,” *MIT Institutional Research*, 2014.

Felix Warneken and Michael Tomasello, “Extrinsic Rewards Undermine Altruistic Tendencies in 20-Month-Olds.” *Developmental Psychology* 44 (2008): 1785 – 88.

Kou Murayama et al., “Neural Basis of the Undermining Effect of Monetary Reward on Intrinsic Motivation,” *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* 107 (2010): 20911 – 16.

E. L. Deci, R. Koestner, and R. M. Ryan, “A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation.” *Psychological Bulletin* 125 (1999): 627 – 68; discussion 692 – 700.

Tim Hodges, “Chandrapur: Leopard on the Loose Leaps Through Roof,” BBC, April 22, 2014.

Stephen J. Dubner, “The Cobra Effect: A New Freakonomics Radio Podcast,” *Freakonomics.com*, October 11, 2012.

Ning Li and William H. Murphy, “A Three-Country Study of Unethical Sales Behaviors,” *Journal of Business Ethics* 111 (2012): 219 – 35.

## 第4章 平衡之道：执行计划与偏离计划的动态博弈

Mike Berardino, “Mike Tyson Explains One of His Most Famous Quotes,” *Sun Sentinel*, November 9, 2012.

Jason Amareld, “Boxing: The 10 Greatest Heavyweights of All Time,” *Bleacher Report*, 2011; “Mike Tyson,” *Wikipedia*, n.d..

“Strategy: Oxford Dictionaries,” accessed January 4, 2015.

Craig Johnstone, Garry Pairaudeau, and Jonas A. Pettersson, “Creativity, Innovation and Lean Sigma: A Controversial Combination?” *Drug Discovery Today* 16 (2011): 50 – 57.

Adam M. Grant and James W. Berry. “The Necessity of Others Is the Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity,” *Academy of Management Journal* 54, no. 1 (2011): 73 – 96.

“1993 Milwaukee Cryptosporidiosis Outbreak,” *Wikipedia*, January 1, 2015.

Grant and Berry, “The Necessity of Others Is the Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity.”

“Biomass (ecology),” *Wikipedia*, n.d..

J. Scott Turner, “Ventilation and Thermal Constancy of a Colony of a Southern African Termite (*Odontotermes Transvaalensis*: Macrotermitinae),” *Journal of Arid Environments* 28, no. 3 (1994): 231 – 48.

John H. Holland, *Hidden Order: How Adaptation Builds Complexity* (New York: Basic Books, 1995).

Thomas Y. Choi, Kevin J. Dooley, and Manus Rungtusanatham, “Supply Networks and Complex Adaptive Systems: Control Versus Emergence,” *Journal of Operations Management* 19 (2001): 351 – 66.

Holland, *Hidden Order: How Adaptation Builds Complexity*.

Jeffrey Goldstein, *The Unshackled Organization: Facing the Challenge of Unpredictability Through Spontaneous Reorganization* (Portland: Productivity Press, 1994); Todd H. Chiles, Alan D. Meyer, and Thomas J. Hench, "Organizational Emergence: The Origin and Transformation of Branson, Missouri's Musical Theaters," *Organization Science* 15, no. 5 (2004): 499 - 519; J. S. Lansing, "Complex Adaptive Systems," *Annual Review of Anthropology* 32 (2003): 183 - 204.

Benyamin B. Lichtenstein et al., "Complexity Leadership Theory: An Interactive Perspective on Leading in Complex Adaptive Systems," *Emergence: Complexity and Organization* 8, no. 4 (2006): 2 - 12.

Benyamin B. Lichtenstein and Donde Ashmos Plowman, "The Leadership of Emergence: A Complex Systems Leadership Theory of Emergence at Successive Organizational Levels," *Leadership Quarterly* 20, no. 4 (2009): 617 - 30.

Glenda Holladay Eoyang, *Conditions for Self-Organizing in Human Systems* (The Union Institute and University, 2001).

Murray Gell-Mann, *The Quark and the Jaguar: Adventures in the Simple and the Complex*. (New York: Macmillan, 1995).

Leslie C. Aiello and Peter Wheeler, "The Expensive-Tissue Hypothesis: The Brain and the Digestive System in Human and Primate Evolution," *Current Anthropology* 36, no. 2 (1995): 199 - 221.

W. C. Aird, "Spatial and Temporal Dynamics of the Endothelium," *Journal of Thrombosis and Haemostasis* 3, no. 7 (2005): 1392 - 1406.

Aiello and Wheeler, "The Expensive-Tissue Hypothesis: The Brain and the Digestive System in Human and Primate Evolution."

Lorraine E. Lisiecki and Maureen E. Raymo, "A Pliocene-Pleistocene Stack of 57 Globally Distributed Benthic  $\delta^{18}\text{O}$  Records," *Paleoceanography* 20, no. 1 (2005): PA1003.

Peter J. Richerson and Robert Boyd, “The Pleistocene and the Origins of Human Culture: Built for Speed,” *Perspectives in Ethology* 13 (1998): 1 – 45; Peter J. Richerson, Robert L. Bettinger, and Robert Boyd, “Evolution on a Restless Planet: Were Environmental Variability and Environmental Change Major Drivers of Human Evolution,” *Handbook of Evolution* 2 (2005): 223 – 42.

Richerson and Boyd, “The Pleistocene and the Origins of Human Culture: Built for Speed.”

Richerson, Bettinger, and Boyd, “Evolution on a Restless Planet: Were Environmental Variability and Environmental Change Major Drivers of Human Evolution?”

Richerson and Boyd, “The Pleistocene and the Origins of Human Culture: Built for Speed.”

“List of Most Popular Websites,” *Wikipedia*, 2014.

“New York Times Article Archive,” *New York Times*, 2014; “Wikipedia: About,” *Wikipedia*, accessed January 9, 2014.

“2013 World Series,” *Wikipedia*, n.d..

P. D. Magnus, “Early Response to False Claims in Wikipedia.” *First Monday* 13 (2008): 1 – 4.

“Stigmergy,” *Wikipedia*, 2014.

“Wikipedia: Getting to Philosophy,” *Wikipedia*, 2014.

Joachim Schroer and Guido Hertel, “Voluntary Engagement in an Open Web-Based Encyclopedia: Wikipedians and Why They Do It,” *Media Psychology* 12, no. 1 (2009): 96 – 120.

Leon C. Megginson, “Lessons from Europe for American Business,” *Southwestern Social Science Quarterly* 44, no. 1 (1963): 3 – 13.

## 第5章 归因偏见：误诊绩效的认知病毒

Paula F. Levin and Alice M. Isen, “Effect of Feeling Good on Helping: Cookies and Kindness,” *Journal of Personality and Social Psychology* 21 (1972): 384 – 88.

Paula F. Levin and Alice M. Isen, “Further Studies on the Effect of Feeling Good on Helping,” *Sociometry* 38 (1975): 141 – 47.

Paul Piff, “Does Money Make You Mean?” *TED*, October 2013.

Seth Ayim Gyekye and Simo Salminen, “The Self-Defensive Attribution Hypothesis in the Work Environment: Co-Workers’ Perspectives,” *Safety Science* 44 (2006): 157 – 68.

Lee Ross, “The Intuitive Psychologist and His Shortcomings: Distortions in the Attribution Process,” *Advances in Experimental Social Psychology* 10 (1977): 173 – 220.

Linda Beckman, “Effects of Students’ Performance on Teachers’ and Observers’ Attributions of Causality,” *Journal of Educational Psychology* 61 (1970): 76 – 82.

Information sourced from, and Figure 12 recreated from, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78, Chip Heath, “On the Social Psychology of Agency Relationships: Lay Theories of Motivation Overemphasize Extrinsic Incentives,” 25 – 62, 1999, with permission from Elsevier.

Dov Eden, “Leadership and Expectations: Pygmalion Effects and Other Self-Fulfilling Prophecies in Organizations,” *The Leadership Quarterly* 3, no. 4 (1992): 271 – 305; Dov Eden and Abraham B. Shani. “Pygmalion Goes to Boot Camp: Expectancy, Leadership, and Trainee Performance,” *Journal of Applied Psychology* 67, no. 2 (1982): 194 – 99.

George Bernard Shaw, *Pygmalion: A Romance in Five Acts* (London: Penguin Group, 1912).

Dov Eden, “Pygmalion Without Interpersonal Contrast Effects: Whole Groups Gain from Raising Manager Expectations,” *Journal of Applied Psychology* 75, no. 4 (1990): 394 – 98.

Dov Eden, “Self-Fulfilling Prophecies in Organizations,” in *Organizational Behavior: The State of the Science*, ed. Jerald Greenberg (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2003), 87.

Emily Pronin, Daniel Y. Lin, and Lee Ross, “The Bias Blind Spot: Perceptions of Bias in Self Versus Others,” *Personality and Social Psychology Bulletin* 28, no. 3 (2002): 369 – 81.

Jeffrey Liker and David Meier. *The Toyota Way Fieldbook*. McGraw-Hill (New York: Esensi, 2005).

## 第6章 冰冻诅咒：当组织失去适应能力

Florian Ederer and Gustavo Manso. “Is Pay for Performance Detrimental to Innovation?” *Management Science* 59 (2013): 1496 – 1513.

Max Marmer et al., “Startup Genome Report Extra Premature Scaling,” *Startup Genome*, 2012.

Zoë Schlanger, “Women Entrepreneurs Fight for Their Piece of the Pie,” *Newsweek*, May 7, 2014.

John R. Graham, Campbell R. Harvey, and Shiva Rajgopal, “The Economic Implications of Corporate Financial Reporting,” *Journal of Accounting and Economics* 40, no. 1 – 3 (2005): 3 – 73.

Adam Bryant, “Satya Nadella, Chief of Microsoft, on His New Role,” *New York Times*, February 20, 2014.

Scott Keller and Colin Price, *Beyond Performance: How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2011).

Poornima Gupta, “Dell to Invest More on PCs, Tablets After \$25 Billion Buyout Win,” Reuters, September 12, 2013.

Sven Smit, Caroline M. Thompson, and S. Patrick Viguerie, “The Do-or-Die Struggle for Growth,” *McKinsey Quarterly* 3 (2005): 34 – 45.

“Email from 3M Corporate Communications,” February 16, 2015.

Michelle Caruso-Cabrera, “3M CEO: Research Is ‘Driving This Company,’ ” *CNBC*, June 10, 2013.

## 第7章 用科学测量，驱动高绩效文化

Alan Sangster, “The Genesis of Double Entry Bookkeeping,” n.d..

“W. Edwards Deming,” *Wikipedia*, accessed April 1, 2015.

Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from American’s Best-Run Companies* (New York: HarperCollins, 1982).

“The Streetlight Effect,” *Wikipedia*, n.d..

W. S. Grolnick and R. M. Ryan, “Autonomy in Children’s Learning: An Experimental and Individual Difference Investigation,” *Journal of Personality and Social Psychology* 52 (1987): 890 – 98.

Maxime A. Tremblay et al., “Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research,” *Canadian Journal of Behavioural Science* 41 (2009): 213 – 26.

Temkin Group, *Temkin Experience Ratings 2015*.

Barbara Thau, “Apple and the Other Most Successful Retailers by Sales Per Square Foot,” *Forbes*, May 20, 2014.

## 第8章 钥匙1: 领导力点火器

Taly Dvir, Dov Eden, Bruce J. Avolio, and Boas Shamir, “Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment,” *Academy of Management Journal* 45 (2002): 735 – 44.

Benjamin B. Lichtenstein and Donde Ashmos Plowman. “The Leadership of Emergence: A Complex Systems Leadership Theory of Emergence at Successive Organizational Levels,” *Leadership Quarterly* 20, no. 4 (2009): 617 – 30.

S. J. Peterson et al., “CEO Positive Psychological Traits, Transformational Leadership, and Firm Performance in High-Technology Start-up and Established Firms,” *Journal of Management* 35, no. 2 (2008): 348 – 68.

Lichtenstein and Plowman, “The Leadership of Emergence: A Complex Systems Leadership Theory of Emergence at Successive Organizational Levels.”

Starbucks, *Starbucks Global Responsibility Report*, 2013.

“Howard Schultz,” *The Daily Show* (United States: Comedy Central, June 16, 2014).

Howard Schultz and Dori Jones Yang, *Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time* (New York: Hyperion, 1997).

Gerard H. Seijts, Gary P. Latham, Kevin Tasa, and Brandon W. Latham, “Goal Setting and Goal Orientation: An Integration of Two Different Yet Related Literatures.” *Academy of Management Journal* 47 (2004): 227 – 39.

L. J. Rawsthorne and A. J. Elliot, “Achievement Goals and Intrinsic Motivation: A Meta-Analytic Review,” *Personality and Social Psychology Review* 3 (1999): 326 – 44.

Julian Barling, Tom Weber, and E. Kevin Kelloway, “Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment,” *Journal of Applied Psychology* 81 (1996): 827 – 32.

Alois L. J. Geyery and Johannes M. Steyrer, “Transformational leadership and objective performance in banks,” *Applied Psychology* 47.3 (1998): 397 – 420.

David A. Garvin, “How Google Sold Its Engineers on Management,” *Harvard Business Review*, 2013.

Dominic Field, “Lazlo Bock on Google’s Approach to HR,” *BCG Perspectives*, July 2010.

Chris DeRose, “How Google Uses Data to Build a Better Worker,” *The Atlantic*, October 7, 2013.

Adam Bryant, “In Head-Hunting, Big Data May Not Be Such a Big Deal,” *New York Times*, June 19, 2013.

Adam Bryant, “Google’s Quest to Build a Better Boss,” *New York Times*, March 12, 2011.

## 第9章 钥匙2: 身份认同系统

Kentaro Fujita et al., “Construal Levels and Self-Control,” *Journal of Personality and Social Psychology* 90 (2006): 351 – 67.

Mark Muraven, Dianne M. Tice, and Roy F. Baumeister. “Self-Control as a Limited Resource: Regulatory Depletion Patterns.” *Journal of Personality and Social Psychology* 74, no. 3 (1998): 774.

Ülkü D. Demirdöğ~en, “The Roots of Research in (Political) Persuasion: Ethos, Pathos, Logos and the Yale Studies of Persuasive Communications,” *International Journal of Social Inquiry* 3 (2010): 189 – 201.

*The source provides the quote but, in doing so, references a translation of Aristotle's Rhetoric.*

Anthony Salz and Russell Collins, *Salz Review*, 2013.

Simon Sinek, "How Great Leaders Inspire Action," TED, September 2009.

Major Jim Storr, "A Command Philosophy for the Information Age: The Continuing Relevance of Mission Command," *Defence Studies* 3, no. 3 (2003): 119 – 29.

"Order of Battle at the Battle of Trafalgar," *Wikipedia*, n. d. .

"British Library—Nelson's Trafalgar Memorandum." *British Library*, n. d. .

"Trafalgar Signals," *Broadside*, n. d. .

Andrew Lambert, "The Battle of Trafalgar," *BBC*, February 17, 2011.

Rear Admiral Joseph F. Callo, US Naval Reserve (Retired), "Lasting Lessons of Trafalgar," *Military.com*, September 2005.

John T. Kuehn, *16 Cases of Mission Command*, ed. Donald P. Wright (Fort Leavenworth, KS: Combat Studies Institute Press, US Army Combined Arms Center), accessed December 24, 2014.

Timothy A. Judge and Robert D. Bretz, "Effects of Work Values on Job Choice Decisions," *Journal of Applied Psychology* 77 (1992): 261 – 71.

Adam M. Grant, "Leading with Meaning: Beneficiary Contact, Prosocial Impact, and the Performance Effects of Transformational Leadership," *The Academy of Management Journal* 55, no. 2 (2012): 458 – 76; Adam M. Grant and James W. Berry, "The Necessity of Others Is the Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity," *Academy of Management Journal* 54, no. 1 (2011): 73 – 96; Adam M. Grant, "How Customers Can Rally Your Troops: End Users Can Energize Your Workforce Far Better Than Your Managers Can," *Harvard Business Review* 89, no. 6 (2011): 97 – 103.

Shalom H. Schwartz and Anat Bardi, “Value Hierarchies Across Cultures Taking a Similarities Perspective,” *Journal of Cross-Cultural Psychology* 32, no. 3 (2001): 268 – 90.

McKinsey & Company, “Our Values,” accessed December 24, 2014.

Keller Williams, “Press Release—Keller Williams Realty Reports Record Growth Numbers for 2009,” February 22, 2010; Keller Williams, “Mission Statement | Keller Williams Realty,” accessed December 24, 2014.

Keller Williams, “BOLD Law: Are Your Cells Eavesdropping on Your Thoughts?—KW Blog,” April 30, 2013.

Interview with Jordan, Keller Williams specialist, February 2014.

Keller Williams, “Drunk Monkey—BOLD Laws,” YouTube, September 26, 2012.

Jessica Guynn, “Steve Jobs’ Virtual DNA to be Fostered in Apple University,” *Los Angeles Times*, October 6, 2011.

Brian X. Chen, “Simplifying the Bull: How Picasso Helps to Teach Apple’ s Style,” *New York Times*, August 10, 2014.

Lee McCoy, “Cailler Chocolaterie,” *Chocolatiers*, April 22, 2014.

James H. Bryan and Nancy Hodges Walbek, “Preaching and Practicing Generosity: Children’ s Actions and Reactions,” *Child Development* 41 (1970): 329 – 53.

Interview with Dave Meller, Board Director at Belron with Responsibility for People and Leadership, July 2013.

Piercarlo Valdesolo, Jennifer Ouyang, and David DeSteno, “The Rhythm of Joint Action: Synchrony Promotes Cooperative Ability,” *Journal of Experimental Social Psychology* 46 (2010): 693 – 95.

Ronald Fischer, Rohan Callander, Paul Reddish, and Joseph Bulbulia, “How Do Rituals Affect Cooperation?: An Experimental Field Study Comparing Nine Ritual Types,” *Human Nature* 24 (2013): 115 – 25.

John Warrillow, “The Secret Rituals and Traditions That Bring Teams Together,” *CBS News*, December 20, 2010.

Horace Dediu, “Seeing What’s Next,” *Asymco*, November 18, 2013.

Interview with Ken Roman, 2014.

Kenneth Roman, *The King of Madison Avenue: David Ogilvy and the Making of Modern Advertising* (New York: Palgrave Macmillan, 2009).

Ken Brown and Ianthe Jeanne Dugan, “Arthur Andersen’s Fall from Grace Is a Sad Tale of Greed and Miscues,” *Wall Street Journal*, June 7, 2002.

Susan E. Squires et al., *Inside Arthur Andersen: Shifting Values, Unexpected Consequences* (Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2003).

Elizabeth Haas Edersheim, *McKinsey’s Marvin Bower: Vision, Leadership, and the Creation of Management Consulting* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004).

Interview with Ron Daniel, June 2014.

Robert Lenzner, “Gus Levy: Don’t Tell Me What I Can’t Do; Tell Me What I Can Do,” *Forbes*, March 10, 2011.

Lisa Endlich, *Goldman Sachs: The Culture of Success* (New York: Simon and Schuster, 2000).

“Obituaries: Gustave Levy, Wall Street Wizard,” *St. Petersburg Times*, November 5, 1976.

Endlich, *Goldman Sachs: The Culture of Success*.

## 第10章 钥匙3：岗位设计游乐场

Robert Kanigel, *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency* (Cambridge, MA: MIT Press, 2005).

J. Richard Hackman et al., “A New Strategy for Job Enrichment,” *California Management Review* 17 (1975): 57 – 71.

Hackman, J. Richard, and Greg Oldham. “How Job Characteristics Theory Happened,” In *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*, edited by K. G. Smith and M. A. Hitt, 151 – 70 (New York: Oxford University Press, 2005).

Gretchen Spreitzer, Kathleen Sutcliffe, Jane Dutton, Scott Sonenshein, and Adam M. Grant, “A Socially Embedded Model of Thriving at Work,” *Organization Science* 16, no. 5 (2005): 537 – 49. Spreitzer cites the following study on heart attacks: L. Alfredsson, C. L. Spetz, and T. Theorell, “Type of Occupation and Near-Future Hospitalization for Myocardial Infarction and Some Other Diagnoses,” *International Journal of Epidemiology* 14 (1985): 378 – 88.

Ben Horowitz, *The Hard Thing About Hard Things* (New York: HarperCollins, 2014).

Lionel Vasquez, “Lionel Vasquez, Beer Specialist,” *Whole Foods Market*, accessed December 25, 2014.

Robert Reiss, “How Ritz-Carlton Stays at the Top,” *Forbes*, October 20, 2009.

Adam M. Grant, “How Customers Can Rally Your Troops: End Users Can Energize Your Workforce Far Better Than Your Managers Can,” *Harvard Business Review* 89, no. 6(2011): 97 – 103.

Interview with Steve Greene, June 2014.

Steve Greene and Chris Fry, “Year of Living Dangerously: How Salesforce.com Delivered Extraordinary Results Through a ‘Big Bang’ Enterprise Agile Revolution,” in *Scrum Gathering*, Stockholm, 2008.

Kent Beck et al., “History: The Agile Manifesto,” *Agile Manifesto*, accessed December 25, 2014.

Kent Beck et al., “Principles Behind the Agile Manifesto,” accessed December 25, 2014.

Greene and Fry, “Year of Living Dangerously: How Salesforce.com Delivered Extraordinary Results Through a ‘Big Bang’ Enterprise Agile Revolution.”

Salesforce.com, “Transforming Your Organization to Agile,” n.d..

Steve Denning, “Scrum Is a Major Management Discovery,” *Forbes*, April 29, 2011.

## 第11章 钥匙4：职业路径千梯之地

Edward P. Lazear and Sherwin Rosen, “Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts,” *Journal of Political Economy* 89, no. 5 (1981): 841.

Rob Asghar, “Incompetence Rains, Er, Reigns: What the Peter Principle Means Today,” *Forbes*, August 14, 2014.

Interview with Anat Bracha, May 2014.

A. Bracha and C. Fershtman. “Competitive Incentives: Working Harder or Working Smarter?” *Management Science*, 2012.

Hikaru Takeuchi et al., “Regional Gray Matter Density Is Associated with Achievement Motivation: Evidence from Voxel-Based Morphometry,” *Brain Structure and Function* 219 (2012): 71 – 83.

“Orbitofrontal Cortex,” *Wikipedia*, n.d..

“Army Warrant Officer History,” *Warrant Officer Historical Foundation*, n.d..

Interview with Marni Pastor, Former Director of Talent Management at Pittsburgh Public Schools, 2014; “Empowering Effective Teachers / Career Ladders,” Pittsburgh Public Schools, accessed January 12, 2015.

IBM, “IBM Fellows Program: 50th Anniversary,” YouTube, n.d..

Gardiner Tucker, “IBM Fellows: Still Ahead of Their Time, 50 Years Later,” *Building a Smarter Planet, A Smarter Planet Blog*, April 3, 2013.

IBM, “2013 IBM Fellows—United States” (IBM, January 30, 2013).

John Markoff, “Computer Wins on ‘Jeopardy’ : Trivial, It’ s Not,” *New York Times*, February 16, 2011; “Jeopardy—Watson vs. The Humans Day 1,” YouTube, n.d..

IBM, “2013 IBM Fellows—United States” ; “Chandu Visweswariah” (IBM, March 22, 2013).

IBM, “2013 IBM Fellows—United States.” IBM, January 30, 2013.

Tucker, “IBM Fellows: Still Ahead of Their Time, 50 Years Later.”

Interview with Jen Hines, former Chief Operating Officer, October 2014.

“National Rankings: Best High Schools,” *US News & World Report*, 2015; Katy Stewart, “Best Places to Work: Companies with 501+ Employees,” *Houston Business Journal*, October 18, 2013.

“Careers at the Federal Reserve,” accessed February 4, 2015.

Kirk Semple, “Judges Give Low Marks to Lawyers in Immigration Cases,” December 18, 2011; “Our Story,” *Immigrant Justice Corps*, accessed December 25, 2014.

## 第12章 钥匙5：薪酬主义再校准

Edward P. Lazear, “Performance Pay and Productivity,” *American Economic Review* 90, no. 5 (2000): 1346 - 61.

E. L. Deci, R. Koestner, and R. M. Ryan, “A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation,” *Psychological Bulletin* 125 (1999): 627 - 68; discussion 692 - 700.

Sumit Agarwal and Faye H. Wang, *Perverse Incentives at the Banks? Evidence from a Natural Experiment* (Working Paper, Federal Reserve Bank of Chicago, 2009).

Lisa D. Ordóñez, Maurice E. Schweitzer, Adam D. Galinsky, and Max H. Bazerman, “Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting,” *Academy of Management Perspectives* 23, no. 1 (2009): 6–16; Lawrence M. Fisher, “Sears Auto Centers Halt Commissions After Flap,” *New York Times*, June 23, 1992.

John R. Graham, Campbell R. Harvey, and Shiva Rajgopal, “The Economic Implications of Corporate Financial Reporting,” *Journal of Accounting and Economics* 40, no. 1–3 (2005): 3–73.

Li and Murphy, “A Three-Country Study of Unethical Sales Behaviors.”

Michael Winerip, “Ex-Schools Chief in Atlanta is Indicted in Testing Charged in Cheating Scandal,” *New York Times*, March 29, 2013.

Ned Resnikoff, “Atlanta Cheating Scandal Puts National Education Policy on Trial | MSNBC,” MSNBC, September 13, 2013.

Winerip, “Ex-Atlanta Schools Chief Charged in Cheating Scandal” ; Lois Beckett, “America’s Most Outrageous Teacher Cheating Scandals,” *ProPublica*, April 1, 2013.

Dana Goldstein, “What You Need to Know About the Shocking Cheating Indictments in the Atlanta Public Schools,” *Slate*, April 2, 2013; Heather Vogell, Jaime Sarrio, and Alan Judd, “The Art of War at Atlanta Schools: Indictment Portrays System of Deception,” *Atlanta Journal-Constitution*, March 31, 2013.

Greg Toppo et al., “When Test Scores Seem Too Good to Believe,” *USA Today*, February 17, 2011.

Roland G. Fryer, “Teacher Incentives and Student Achievement: Evidence from New York City Public Schools,” *National Bureau of Economic Research Working Paper Series* No. 16850 (2011); Matthew G. Springer, Dale Ballou, Laura Hamilton, ViNhuan Le, J. R. Lockwood, Daniel F. McCaffrey, Matthew Pepper, and Brian M. Stecher, *Teacher Pay for Performance: Experimental Evidence from the Project on Incentives in Teaching (POINT)* (Nashville, TN, 2011).

Fryer et al., “Teacher Incentives and Student Achievement: Evidence from New York City Public Schools.”

“Continuum | YES Prep Public Schools,” *YES Prep*, accessed December 25, 2014.

Marylène Gagné and Jacques Forest. “*The Study of Compensation Systems Through the Lens of Self-Determination Theory: Reconciling 35 Years of Debate.*” Vol. 49. Educational Publishing Foundation, 2008.

Tom DiDonato, “Stop Basing Pay on Performance Reviews,” *Harvard Business Review*, January 2014.

“100 Best Companies to Work for,” *Fortune*, 2015.

Stacy Perman, “For Some, Paying Sales Commissions No Longer Makes Sense,” *New York Times*, November 20, 2013.

Dan Ostlund, “Why Do We Pay Sales Commissions?,” *Fog Creek Blog*, January 4, 2012.

## 第13章 钥匙6: 共同的社群意识

David A. Kravitz and Barbara Martin. “Ringelmann Rediscovered: The Original Article,” *Journal of Personality and Social Psychology* 50 (1986): 936 - 41.

Steven J. Karau and Kipling D. Williams, “Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration,” *Journal of Personality and Social Psychology* 65 (1993):681 - 706.

Information sourced from, and Figure 18 created from data in *Journal of Human Evolution*, 22, R. I. M. Dunbar, “Neocortex Size as a Constraint on Group Size in Primates,” 469 - 93, 1992.

“Neocortex.” *Wikipedia*, n. d..

R. I. M. Dunbar, “You’ ve Got to Have (150) Friends,” *New York Times*, December 25, 2010.

R. I. M. Dunbar, “Coevolution of Neocortical Size, Group Size and Language in Humans,” *Behavioral and Brain Sciences* 16 (1993): 681 – 735.

Bruno Gonçalves, Nicola Perra, and Alessandro Vespignani, “Modeling Users’ Activity on Twitter Networks: Validation of Dunbar’s Number,” *PLOS ONE* 6 (2011).

R. A. Hill and R. I. M. Dunbar, “Social Network Size in Humans,” *Human Nature* 14 (2003): 53 – 72.

Gregory M. Walton, Geoffrey L. Cohen, David Cwir, and Steven J. Spencer, “Mere Belonging: The Power of Social Connections,” *Journal of Personality and Social Psychology* 102, no. 3 (2012): 513 – 32.

Verna Allee, “Knowledge Networks and Communities of Practice,” *OD Practitioner* (Fall/Winter 2000): 1 – 15.

Vivian Giang, “The ‘Two Pizza Rule’ Is Jeff Bezos’ Secret to Productive Meetings,” *Business Insider*, October 29, 2013.

C. M. Dickens et al., “Lack of a Close Confidant, but Not Depression, Predicts Further Cardiac Events after Myocardial Infarction,” *Heart (British Cardiac Society)* 90 (2004): 518 – 22.

The experiment is sourced from, and Figure 19 is reprinted from the *Journal of Experiment Social Psychology*, 53, Priyanka B. Carr and Gregory M. Walton, “Cues of Working Together Fuel Intrinsic Motivation,” 172, 2014, with permission from Elsevier.

Dennis Overbye, “Kenneth I. Appel, Mathematician Who Harnessed Computer Power, Dies at 80,” *New York Times*, April 28, 2013.

Marcus B. Mueller and Geoff P. Lovell, “Relatedness Need Satisfaction in Senior Executives,” *European Journal of Business and Social Sciences* 2, no. 7 (2013): 105 – 35.

D’ Ann White, “Mentoring Program Helps Hillsborough County Keep Good Teachers,” *Bloomington-Riverview Patch*, August 20, 2012.

Brook Manville and Josiah Ober, *A Company of Citizens: What the World's First Democracy Teaches Leaders About Creating Great Organizations* (Cambridge: Harvard Business Press, 2003).

Jay Rao, "W. L. Gore: Culture of Innovation—Babson College Business Case," 2012.

Gaylen K. Bunker, "Of All Things Precious to Mankind, Freedom to Dream Is the Ultimate Value. Presentation by Gaylen K. Bunker," n.d..

Jay Rao, "W. L. Gore: Culture of Innovation—Babson College Business Case," 2012.

D. Reid Townsend and Joseph Harder, "W. L. Gore & Associates" 2000, (University of Virginia: Darden Business Publishing).

Yves L. Doz and Keeley Wilson, *Managing Global Innovation: Frameworks for Integrating Capabilities Around the World* (Cambridge: Harvard Business Press, 2012).

Townsend and Harder, "W. L. Gore & Associates."

Alan Deutschman, "The Fabric of Creativity," *Fast Company*, December 2004.

Rachel Emma Silverman and Kate Linebaugh, "Who's the Boss? There Isn't One," *Wall Street Journal*, June 19, 2012.

Gaylen K. Bunker, "Of All Things Precious to Mankind, Freedom to Dream Is the Ultimate Value. Presentation by Gaylen K. Bunker," n.d..

Jay Rao, "W. L. Gore: Culture of Innovation—Babson College Business Case," 2012.

"Workplace Democracy at W. L. Gore & Associates," *Workplace Democracy*, July 14, 2009.

Jay Rao, "W. L. Gore: Culture of Innovation—Babson College Business Case," 2012.

Herb Kelleher, “Customer Service: It Starts at Home,” *Journal of Lending and Credit Risk Management*, February (1998): 74 - 78.

E. S. Bernstein, “The Transparency Paradox: A Role for Privacy in Organizational Learning and Operational Control,” *Administrative Science Quarterly* 57, no. 2 (2012): 181 - 216.

Adam M. Grant, “Leading with Meaning: Beneficiary Contact, Prosocial Impact, and the Performance Effects of Transformational Leadership,” *The Academy of Management Journal* 55, no. 2 (2012): 458 - 76.

Nicola Bellé, “Leading to Make a Difference: A Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact, and Public Service Motivation,” *Journal of Public Administration Research and Theory* 24 (2013): 109 - 36.

Chip Heath and Nancy Staudenmayer, “Coordination Neglect: How Lay Theories of Organizing Complicate Coordination in Organizations,” *Research in Organizational Behavior* 22 (2000): 153 - 91.

P. O’ Hara, “The Illegal Introduction of Rabbit Haemorrhagic Disease Virus in New Zealand,” *Revue Scientifique et Technique (International Office of Epizootics)* 25, no. 1 (2006): 119 - 23.

## 第14章 钥匙7：绩效管理体系

Kurt Eichenwald, “How Microsoft Lost Its Mojo: Steve Ballmer and Corporate America’ s Most Spectacular Decline,” *Vanity Fair*, August 2012.

Terence R. Mitchell and Laura S. Kalb, “Effects of Outcome Knowledge and Outcome Valence on Supervisors’ Evaluations,” *Journal of Applied Psychology* 66 (1981): 604 - 12.

Francesca Gino, Don A. Moore, and Max H. Bazerman, “No Harm, No Foul: The Outcome Bias in Ethical Judgments,” *Harvard Business School NOM Working Paper*, no. 08 - 080 (2009).

Elaine D. Pulakos, Rose Mueller Hanson, Sharon Arad, and Neta Moye, “Performance Management Can Be Fixed: An On-the-Job Experiential Learning Approach for Complex Behavior Change,” *CEB Corporate Leadership Council*, 2014.

Peter Cohan, “Why Stack Ranking Worked Better at GE Than Microsoft,” *Forbes*, July 13, 2012.

Jena McGregor, “The Corporate Kabuki of Performance Reviews,” *Washington Post*, February 14, 2013.

Pulakos et al., “Performance Management Can Be Fixed: An On-the-Job Experiential Learning Approach for Complex Behavior Change” ; Tom DiDonato, “Stop Basing Pay on Performance Reviews,” *Harvard Business Review*, January 2014; Julie Cook Ramirez, “Rethinking the Review,” *Human Resource Executive Online*, July 24, 2013.

Kevin Roose, “Ray Dalio’s Former Assistant Tells All,” *New York Times*, March 13, 2012.

Matthew Goldstein, “SAC Capital, Meet Point72 Asset Management,” *New York Times*, April 7, 2014.

Lukas I. Alpert, “Uralkali Expects Potash Prices to Bottom Out,” *Wall Street Journal*, October 3, 2013.

## 第15章 一场点燃运动，新绩效模型的未来图谱

Edward L. Deci and Richard Flaste, *Why We Do What We Do: The Dynamics of Personal Autonomy* (New York: G. P. Putnam’s Sons, 1995).

Bennett G. Galef, “The Question of Animal Culture,” *Human Nature* 3, no. 2 (1992): 157 – 78.

Bronwyn H. Hall, “Innovation and Diffusion,” in *The Oxford Handbook of Innovation*, ed. Jan Fagerberg (Oxford, Eng.: Oxford University Press, 2005), 459 – 85.

Aldon Morris and Cedric Herring, “Theory and research in social movement: A critical review” (1984).

Jeffrey Pfeffer, *The Human Equation: Building Profits by Putting People First* (Cambridge: Harvard Business Press, 1998).

Ira Glass and Frank Langfitt, “NUMMI,” *This American Life*, WBEZ, 2010.

Pfeffer, *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*.

Glass and Langfitt, “NUMMI.”

## 附录 关于绩效科学的前人智慧

Murray Gell-Mann, “Complex Adaptive Systems,” *Complexity: Metaphors, Models and Reality*, (Cambridge, MA: Perseus Books, 1994), 17 - 45.

R. M. Ryan and E. L. Deci, “Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being,” *American Psychologist* 55 (2000): 68 - 78.

J. Richard Hackman et al., “A New Strategy for Job Enrichment,” *California Management Review* 17 (1975): 57 - 71.

Bernard M. Bass, “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision,” *Organizational Dynamics* 18 (1990): 19 - 32.

Lale Gumusluoglu and Arzu Ilsev, “Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation,” *Journal of Business Research* 62 (2009): 461 - 73; D. Charbonneau, J. Barling, and E. K. Kelloway, “Transformational Leadership and Sports Performance: The Mediating Role of Intrinsic Motivation,” *Journal of Applied Social Psychology* 31, no. 7 (2001): 1521 - 34; Ronald F. Piccolo, and Jason A. Colquitt, “Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics,” *Academy of Management Journal* 49 (2006): 327 - 40; Timothy A. Judge and Ronald F. Piccolo, “Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test

of Their Relative Validity,” *The Journal of Applied Psychology* 89 (2004): 755 - 68; Xiaomeng Zhang and Kathryn M. Bartol, “Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement,” *Academy of Management Journal* 53 (2010): 107 - 28.