

## 110 年 4 月份 推薦書目

### 關於工作的 9 大謊言

作者：馬克斯·巴金漢、艾希利·古德

譯者：李芳齡

出版社：星

出版日期：2019 年 9 月 4 日

語言：繁體中文

ISBN：9789869744560



#### 作者簡介

##### 馬克斯·巴金漢 (Marcus Buckingham)

《發現我的天才》暢銷書合著作者，人力資源與績效主題全球著名的研究人員暨思想領袖。畢業於英國劍橋大學，獲得社會學與政治學碩士學位，現任人力資源管理公司 ADP 研究機構 (ADP Research Institute) 人員與績效管理研究部主管。本書為他的第 9 本著作，著有《發現我的天才》、《首先，打破成規》、《活用我的工作天才》、《在每個位子上發光》等書。

##### 艾希利·古德 (Ashley Goodall)

現任思科系統 (Cisco Systems) 領導力與團隊智慧資深副總，之前任職於德勤企管諮詢公司 (Deloitte) 十四年，最高職務為學習長。和巴金漢合撰兩篇封面文章，發表於《哈佛商業評論》：2015 年 4 月號〈绩效管理再進化〉(“Reinventing Performance Management”)，2019 年 4 月號〈誰讓反饋意見無效？〉(“The Feedback Fallacy”)。

#### 譯者簡介

##### 李芳齡

譯作超過百本，包括近期的《小規模是趨勢》、《複利效應》、《年薪千萬的業務員是怎麼做到的？》、《金錢心理學》、《心態致勝》、《機器，平台，群眾》、《區塊鏈革命》(合譯)、《謝謝你遲到了》(合譯)、《Uber 與 Airbnb 憑什麼翻轉世界》、《平台經濟模式》、《中國模式》等。

以上資料取自博客來網路書店

## 內容簡介

你渴求反饋意見

組織文化是組織成功之鑰

策略規劃是必要

你的能力應當被評量，你的弱點應該要改善

卓越領導具有固定特質

這些聽起來像是現今工作生活的基本事實，其實全部都是謊言。

《發現我的天才》暢銷書作者馬克斯·巴金漢和思科系統領導力與團隊智慧資深副總艾希利·古德，在這本深具啟發性的著作中告訴我們，職場上有 9 大謊言，它們是遭到曲解、不完善的假設，是錯誤的思想，很容易導致職場機能障礙、員工氣餒，最終導致工作場所黯淡，團隊無法達到高績效。

這 9 大謊言包括：

\*人們在意他們為哪家公司工作

\*最佳計畫致勝

\*第一流的公司把目標層層下達

\*最優秀的人才是通才

\*人們具有潛力

\*人們需要反饋，愈多愈好

有些直覺聽來違背常理，甚至你正在這樣做。

打破 9 大謊言，妥善掌握團隊能力和凝聚力，聚焦為人員提供即時、可靠的情報，致力於協助夥伴找到工作的目的與意義感，並且適切關注同事，這些才能夠有效幫助工作與人員的運作。

你知道你很棒，我們也是。但你的職場可能不知道，所以我們一起動手來修正問題。聰明如你，豈能輕易被謊言擺布？

## 目錄

前言 打破謊言，面對真實的工作世界

謊言 #1 人們在意他們為哪家公司工作

謊言 #2 最佳計畫致勝

謊言 #3 第一流的公司把目標層層下達

謊言 #4 最優秀的人才是通才

謊言 #5 人們需要反饋

謊言 #6 人們能夠可靠評量他人

謊言 #7 人們具有潛力

謊言 #8 工作與生活平衡最重要

謊言 #9 領導力是一種東西

真相

附錄 A ADP 研究機構的工作者敬業度全球調查

附錄 B 思科系統發現的 7 個真相

謝辭

注釋

## 序

### 打破謊言，面對真實的工作世界

使你陷入麻煩的，不是你不知道的東西，而是你確知、但其實並不正確的東西。——馬克·吐溫 (Mark Twain)

下列是本書兩位作者的素描。

馬克斯是個資料技客，喜愛鑽研如何衡量無法量化的東西，例如性格、績效、員工敬業度等，他的職涯有不少時間在蓋洛普組織 (Gallup Organization) 做這些事。後來，他創立了一家教練與軟體公司，幫助人們在工作上有最佳表現。現在，馬克斯在人力資源管理公司 ADP 研究機構 (ADP Research Institute) 領導研究與調查所有和人員與績效有關的主題。他是移居美國的英國人。

艾希利任職的都是大公司。早年從事音樂廳音響設計工作一段時日後，他決定轉換職涯跑道，投入於幫助德勤 (Deloitte) 和思科系統 (Cisco Systems) 之類的公司，協助旗下員工發揮最大貢獻。艾希利喜歡把每個創新概念拿來在職場的雜亂現實中進行壓力測試，他目前對 14 萬名思科系統公司員工和世界各地的承包商做這件事。他也是移居美國的英國人。

幾年前，《哈佛商業評論》請我們結合馬克斯的可靠資料角度和艾希利的真實世界領導人角度，針對一向不受歡迎的例行績效評估這項主題，撰寫一篇文章分析如何才能做到有效、可靠、且令人信服。這篇文章直率地咒罵現有實務，引發這個領域的大騷動，以至於《哈佛商業評論》再度找上我們，問我們能否把相同嚴謹且務實的方法應用於整個職場上，我們說可以，於是誕生了你手上的這本書。

我們從一個弔詭現象著手撰寫這本書：為何有這麼多職場信以為真的觀念和實務，最終卻令主責人員深受挫折而厭惡？舉例來說，為何大家普遍相信，調整、評量我們的工作的最佳方法，就是具有從上而下、層層下推的目標？但實際上，我們這些在前線工作的人，卻覺得年度目標訂定流程繁冗、無意義，跟實際工作沒什麼關連性。為何大家普遍相信，你需要批評性質的反饋意見？但在真實世界裡，絕大多數的人對這種反饋意見表現出反向心態——我們喜歡給他人這種反饋意見，卻不喜歡收到這種反饋意見。為何大家普遍相信，經理人應該能夠可靠評量員工的績效，但在真實世界中，沒人遇過完全客觀的團隊領導人？為何大家普遍相信，最卓越的領導人全都具有我們渴望獲得的一系列特質，但在職場日常中，卻從未有人遇過具有這些特質的領導人？

這個弔詭現象引領出本書的核心思想、勾勒出本書的讀者群，這個核心思想是：現今職場充滿了深刻錯誤的制度、流程、工具與假設，抑制了我們每個人在工作中展現自我獨特性的能力。從各種工作場所蒐集到的資料支持了這點，全球工作者的敬業度相當低，

表示自己完全投入工作的人不到 20%（參見附錄 A）。全球的生產力成長率自 1970 年代中期以後下滑，經濟學家探索原因後指出：「過去推升生產力的技術進步和管理策略已經充分實行了，不再對生產力的提升有所貢獻。」換言之，不論我們現在採行什麼實務，都不再對我們的生產力有多少提振作用。

到了現在，這些實務已經太普遍且根深蒂固，以至於很難看出它們的真實面貌。這其中有一些是被視為必要、但實際上十分惱人的實務，很多大組織採行了，就一路用了下來；但也有一些是公司管理階層堅信有效，強加在我們身上的實務。無論何者，這些構成了應用在我們身上近乎所有職場實務的背景與理由，包含我們如何被挑選及分派職務，我們如何被評量、訓練、獎酬、晉升或遭到解雇。

可是，更詳究後就會發現，這些實務根本沒有道理。我們可以稱它們為「錯誤觀念」、「迷思」或「誤解」，但因為它們被強推落實在我們身上，彷彿要將我們推離真實世界，我們兩個決定將這些迷思稱為「謊言」。

### 打破職場 9 大謊言，做真正有效的事

本書探討其中九個謊言，誠如畢卡索所言：「創造之前，必先破壞」，在建立堅實且適合團隊的管理概念與實務之前，我們必須先解析每一個謊言，釐清它是如何在一小群案例中開始被視為真理，進而散播成適用於所有案例的謊言，然後發掘隱藏在背後的更廣大真相。

前三章探索為何公司堅決落實組織文化、計畫與目標，並且揭示了團結所有人員的更好方法。第 4~7 章分別探討人性的一個特定層面，剖析在每個人如此顯著、恆久迥異的情況下，該怎麼做才能讓自己和其他同事保持最佳成長。第 8 章質疑為何「工作與生活平衡」是每個人的理想狀態，並且提出非常不同的志向。第 9 章探討我們對「領導」的敬畏，打開了一扇新的視窗，看看當身為追隨者的我們，在熱情支持某個人的願景時是怎樣的面貌。

閱讀本書，你會發現，這 9 大謊言之所以能夠扎根，是因為滿足了組織的控管需要。大型組織十分複雜，領導人有強烈本能尋求簡單與秩序，這點很容易理解，尤其這樣做更容易說服他們自己和所有利害關係人相信，大家正朝著正確的目標前進。但是，追求簡單很容易變質為追求服從，過不了多久，這種服從可能就會消滅個性；在不知不覺中，每個人的特殊才能和興趣被視為麻煩，組織認為員工基本上是可替換的。

這正是為何身為員工的你會被告知：組織文化是一體的；員工必須遵守公司策略；同仁們的工作內容應該根據組織層層下推的目標適時調整；員工最好可以養成多才多藝，而且要經常對他們提供反饋意見，直到他們變得多才多藝；此外，每個人必須「依照規範」評量其他人，使大家最符合組織訂定的領導力、績效與潛能模範。

你將會看到，對抗這些謊言的最強大力量，正是我們在人生中追求善用的力量，那就是我們每個人獨特的能力——人性的真正力量，在於每個人天生具有獨特性，透過工作展現獨特天性，是一種愛的行為。

一開始，我們想像這本書的讀者，是第一次領導團隊的人——整個世界閃耀著榮光、但充滿挑戰的人，想要率領團隊達成非凡成就，幫助團隊成員發揮潛能，成為團隊成員津津樂道多年的那種領導人。我們想像，閱讀這本書的領導人追求的是：幫助所有團隊成員發揮最大價值；讓每個似乎擁有個人目標的團隊成員全都能夠聚焦；協助防止他們犯下傷害團隊的錯誤，但同時保有讓他們能夠實驗、學習的空間；能夠「公正」評估團隊成員的績效，在這麼做的同時，仍和他們保持真誠、關懷的關係；而且在努力做到前述這一切的同時，仍然能夠忠實地做自己。我們想像，領導人在努力嘗試做到這些的同時，會被我們確知根本不實的 9 大謊言困惑、阻礙。

不過，在撰寫各章之際，我們意識到讀者的面貌可能更加多元化；我們認知到，這本書並非只是為了新手團隊領導人而寫的，而是為了所有被組織施加的控管及統一措施搞到氣餒的領導人而寫的——儘管這些措施有時意圖良善。因此，我們不再認為本書的讀者是新手領導人，而應該是自由思想的領導人（正如英文副書名所寫），不是將每個人的怪異獨特性視為應該磨平的缺點，而是視為值得契合利用的混合元素，是打造健康、有道德、繁榮發展組織的原料。自由思想的領導人拒絕教條，尋求證據；重視明顯可見的模式，勝過盲目接受傳統智慧之見；他們振奮於團隊的力量，並且信賴探索而得的發現，而非盲從任何理念；最重要的是，他們知道，為了創造更美好的明天，唯一的途徑便是有勇氣與智慧正視今日的事實。

如果你覺得前述這些描述聽起來和你很像，那麼你就是一位自由思想的領導人。當然，我們肯定不認識你，但是在過去六個月，我們設想了很多關於你的東西——你可能是誰、有什麼樣的感覺、需要哪些發展建議等，這本書是為你而寫的。

以上資料取自博客來網路書店