



第 262 期 - 2026 年 5 月

通过休息、 韧性与恢复 保护效能





个人效能

保持随时在线的隐形代价

By Cathy Wei – Affiliate Principal Consultant, Human Dynamic APAC

1

团队效能

从支持到赋能

By Anh Nguyen – Business Consultant, Human Dynamic Vietnam

2

组织效能

为什么优秀的团队会将“慢节奏”视为常态

By Christine Chien – Managing Director, Human Dynamic Taiwan

3

健康角落

忽视恢复的代价

By Sonia Hillary – Consultant – Solution, Innovation & Excellence, Human Dynamic APAC

4

IN
THIS
ISSUE:



保持随时在线的 隐形代价



伴随着现代科技的便利，职场人士似乎能够毫不费力地随时回复同事、经理、客户、家人、学习小组以及各种社交圈。然而，我们必须警惕“永远在线”的状态。这种行为模式包括：下意识地频繁查看通讯软件以确保自己“在线”；大脑后台时刻运行着一份待办清单，无法深度放松；或者感到惶恐不安，认为自己“应该”在做点有成效的事情。这会导致认知超载。当大脑认为自己必须随时响应潜在的消息时，它就无法进入“恢复模式”，进而引发心理健康问题并导致职业倦怠。

明尼苏达大学的索菲·勒罗伊 (Sophie Leroy)¹ 发现，人类的注意力并不能像开关一样瞬间转换。当你正在撰写一份报告 (任务 A) 时，突然收到一条 Teams 或微信消息 (任务 B)，即使你只是“瞥了一眼”就切回原工作，你的认知资源也无法完全过渡。你的大脑被一分为二：一部分在响应消息，而另一部分仍纠缠在报告的逻辑中。

这与心理学中的蔡格尼克效应 (Zeigarnik Effect) 有关。如果任务 A 被中断 (例如未读邮件或未解决的问题)，大脑就会将其标记为“未完成”，并在后台持续运行。

根据勒罗伊的理论，每一次短暂的通知都会消耗大量的注意力。即使我们只花 30 秒回复一条消息，大脑也需要耗费更多的时间来清除上一个任务留下的残留信息。这种持续的“认知泄漏 (Cognitive Leakage)”²，是现代职场人士感到心理精疲力竭的根本原因。





心理状态对比

大脑运行模式

单线程；资源高度集中。

多任务残留；过多的后台进程。

状态



深度工作



随时在线

心理能量消耗

低（高效且稳定）

极高（大脑快速透支）

如何保养大脑与恢复精力

(I) 心理抽离 (by Sabine Sonnentag³)

心理抽离的核心概念可以通过以下四种方法来实现：

- 仪式感 (Rituals)**：建立明确的“下班仪式”（例如换衣服、听音乐），告诉你的大脑工作已经结束。对于居家办公 (WFH) 的人，建议在工作时间穿上职业装，下班后换上舒适的便装。
- 掌控体验 (Mastery Experiences)**：利用正念活在当下、感受当下。培养一些需要专注但与工作无关的兴趣爱好（例如烹饪、运动或学习一种乐器）。
- 放松体验 (Relaxation Experiences)**：练习正念、散步或阅读。简单来说，心理抽离为大脑提供了一个真正的“关机”按钮，而不是仅仅让它处于待机状态。
- 番茄工作法 (The Pomodoro Technique)**：每工作 25 分钟进行一次 5 分钟的“真正休息”。这 5 分钟的休息强迫大脑进行一次简短的“重启”。这段时间不应用来查看消息，而是应该离开座位、远离屏幕、深呼吸或拉伸，确保在“视觉”和“认知”上都处于离线状态。

(II) 如果你的工作需要保持随时待命

如果你的岗位确实需要你对各种突发情况做出即时响应，你可以采取以下策略：

- **随时恢复笔记 (Ready-to-Resume Notes)**：在切换到另一项任务或进入新会议之前，花 1-3 分钟写下你当前正在做的事情。这是一个“临时存档”的步骤，能减少注意力残留的影响。
- **实施“批量处理” (Batch Processing)**：在专注工作期间，不要频繁查看电子邮件或通讯软件。每天设定 2-3 个固定时间段专门处理消息，确保其他时间可以专注于深度工作。

在信息爆炸的时代，“筛选信息的能力”远比“获取信息的能力”更为重要。如果您想进一步探讨这些方法，请随时与我们联系。

References:

- Leroy, S. (2009). Why is it so hard to do my work? The challenge of attention residue when switching between work tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- Van Zoelen, W., & Scharp, Y. (2025). Managing daily work intrusions: An intervention to reduce attention residue and exhaustion. *International Journal of Stress Management*, 32(4), 395-407. <https://doi.org/10.1037/1050030325>
- Sonnentag, S., & Iliesiu, C. (2013). Daily effect spillover from work to home: Detachment from work and sleep as moderators. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 198-208. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.03.008>

Cathy Wei

Affiliate Principal Consultant,
Human Dynamic APAC



从支持到赋能

高压时刻对任何团队来说都不陌生。截止日期临近、业绩目标迫在眉睫、期望值不断攀升。在这些时刻，领导者面临着一个关键选择：我们是施加更多压力来“催生”结果，还是成为保护团队能量的过滤器，让他们能够发挥出最佳水平？

许多领导者认为，“施压”是达成目标的唯一途径。然而，真正的领导力——或者我所说的真正的支持——在于消除阻力，而非施加外力。



案例分析

48小时销售冲刺

我曾担任越南胡志明市一家英语中心的前厅经理，带领着一个由九位年轻女性组成的销售团队。她们努力工作、尽职尽责，但像大多数销售团队一样，她们也面临着苛刻的月度业绩指标。当时是月底，也是我们压力最大的时期。仅剩最后两天，我们距离目标还差 15 笔销售额。我的领导打来电话，下达了每个中层管理者都耳熟能详的指令：“给团队施加压力。你们只剩两天时间了。”

挂断电话后，我走出办公室看着我的团队。她们并没有在休息，而是已经处于高度专注的状态——给客户打电话、更新名单，甚至连午饭都是边工作边吃。我感受到了“中层管理者的夹心饼干处境”——承受着来自上级的业绩压力，又对下属心怀共情。我问自己：她们真的需要我把我的压力也叠加在她们身上吗？

我没有复述上级的施压要求，而是转而选择赋能。通过以下三个具体行动，我将自己的角色从“监工”转变为“开路先锋”：

01 情绪安全感

我走过去问她们：“我现在能怎么帮你们？”以及“想聊聊吗？”这向她们传递了一个信号：我是盟友，而不是裁判。

02 消除摩擦

我负责解决琐碎琐事，准备茶歇点心，并协助处理阻碍——这样她们就能保持在自己的“心流”状态中，不受干扰。

03 价值实现

我帮她们计算了可能获得的绩效奖金。向她们展示多达成两笔销售，自己能多赚多少钱，我将目标从“公司的硬性指标”转变为“个人的切实收益”。

那天晚上 10 点左右，我们终于达成了目标。我的高级项目顾问后来问我，为什么如此信任团队。我的回答很简单：“我了解她们是谁，也知道她们能做到什么。我的职责是帮助她们看到自己的力量。一旦她们看清了自己的潜力，她们对自己的要求会比任何人的鞭策都要严格。”



给中层管理者的 核心启示

作为中层管理者，我们往往是组织的“过滤器”。如果我们只是简单地将压力向下传递，就会造成职业倦怠；如果我们能过滤压力并将其转化为后盾支持，就能激发团队的韧性。

- **信任是礼物，而非奖赏：**不要等到团队证明了自己能承受压力之后再去信任他们。先给予信任，这是他们发挥水平的基石。
- **压力悖论：**当人们处于高度紧张状态时，他们解决问题的“周边视野”会变窄。施加更多压力反而会降低他们的创造力。而冷静、温和的支持能帮助他们恢复清晰思考的能力。

在《团队协作的五大障碍》一书中，派屈克·兰西奥尼 (Patrick Lencioni) 指出，信任是高效团队的基石。他写道：

“如果你能让一个组织中的所有人朝着同一个方向划桨，你就可以在任何时候、任何市场、克制任何竞争对手，称霸任何行业。”

在承受压力的关键时刻，团队需要赋能者——一个信任他们的能力并在合适的时间提供恰当支持的人。

给员工的核心启示

- **坦诚沟通的价值：**当你陷入困境时，具体告诉你的领导是什么在阻碍你。如果“支持者”看不到障碍，就无法帮你清除它。
- **掌控自己的动力：**将你的个人目标与团队目标对齐，会让高压的工作周期变成一次回报丰厚的挑战，而不是一件令人精疲力竭的苦差事。

今日反思

此时此刻，你能为你的团队（或同事）消除哪一个障碍？

Anh Nguyen
Business Consultant,
Human Dynamic,
Vietnam



References:

- Lencioni, P. (2002). The five dysfunctions of a team: A leadership fable (?).



为什么优秀的团队会将“慢节奏”视为常态



Christine Chien
Managing Director,
Human Dynamic Taiwan

许多职场在无形中传递着一种信息：生产力必须时刻保持在高位。在这种环境下，排满的日程表、秒回的信息和肉眼可见的忙碌，往往成为评判优秀表现的非官方标准。但真正的生产力并非如此。人类无法每天都保持同等的高速运转。在一周之内或更长的工作周期中，精力、专注度、荷尔蒙周期和创造力自然会有起有落。优秀的团队深谙此道，并会为“慢节奏”留出空间，而不是试图将其消灭。

当团队将慢节奏的日子视为问题时，员工往往会感到压力，从而试图掩盖这种状态。他们可能会在线时间比实际需要得 longer、召开不必要的会议，或者在精力不足时也让自己看起来很忙。这种“生产力表象”在表面上可能好看，但却增加了员工的压力，并逐渐削弱团队内部的信任。

公开承认慢节奏周期的团队能创造出更健康的职场环境。当人们知道产出偶尔出现波动是正常现象时，他们会更坦诚地沟通自己的实际工作承载力。与其假装忙碌，他们可以把低精力时间更有成效地利用起来——例如更新文档、整理优先级、处理繁琐事务，或专注于需要深思熟虑而非追求速度的任务。

接纳慢节奏的日子并不意味着降低期望值。事实上，它能为长期的卓越表现提供保障。当员工在闲暇或低谷期感受到信任时，他们的压力会减轻，保持更高的敬业度，并能在精力达到巅峰时交付更高质量的工作成果。

对于领导者而言，管理目标绝非控制每一天的生产力产出。其真正的目标是构建一个让精力波动在预期之中，并能以务实、建设性的方式加以管理的团队环境。优秀的团队追求的是可持续的绩效，而非永无止境的空转。

管理者行动指南



尽早建立预期

01

明确告诉你的团队，生产力会存在自然波动。在团队会议中重申，不需要让每一天都成为极限冲刺的一天。

用清晰的优先事项取代“忙碌信号”

02

与其用显性的忙碌状态来衡量生产力，不如定义每周最重要的 2-3 个目标成果。这能确保团队在精力不足时也能紧咬核心。

赋予慢节奏日明确的意义

03

鼓励团队成员在低能量时期处理诸如文档整理、学习充电、规划筹谋或清理琐碎行政工作等任务。

密切关注焦虑信号

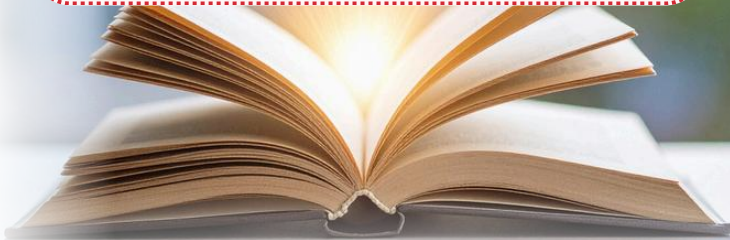
04

如果员工觉得必须时刻证明自己很忙，可能代表团队的心理安全感较低。信任是建立在长期成果之上的，而不是看每天的工作姿态。

示范平衡的生产力

05

领导者决定了团队的基调。当管理者坦诚自己需要时间思考、规划或进行恢复时，传递出的信号是：可持续的生产力是受到组织重视的。



优秀的团队并非在每分每秒都处于最高效的状态。他们之所以能够成功，是因为他们懂得工作的节奏，并创造了一个能让大家在其中做出贡献、无需时时刻刻被迫进行“表演性工作”的环境。



数据告诉我们关于休息、错误和员工流失的关系

在亚太地区“永不停歇”的工作文化中，身体和心理的恢复往往被忽视。我们倾向于将长工作时间、跨时区协作以及“线上出勤”视为常态。然而，数据表明这其中存在明显的代价：**忽视恢复会直接导致高错误率、安全风险和员工流失。**

睡眠是人体最主要的恢复机制，睡眠不足会立即产生认知影响。即使是中度睡眠不足，也会削弱注意力、降低反应速度并损害决策能力（Pilcher 等，2020）¹。这会转化为可衡量的业务影响——研究表明，睡眠不足后，工作质量会大幅下降，错误率也会急剧攀升（Fucci 等，2018）²。

这种影响已经超出了单纯生产力的范畴，波及到了人身及生产安全。疲劳是导致职场事故公认的罪魁祸首：睡眠不足的员工发生事故的概率显著增加，很大一部分工伤事故与睡眠问题直接相关（美国职场健康资源中心，2018）³。在制造、物流、医疗及 IT 等关键领域，这将大幅推高运营和合规风险。

另一个不易被察觉但同样关键的是**领导者疲劳**。睡眠不足会影响情绪调节和判断力，导致管理者更容易做出情绪化决策和粗暴沟通（Pilcher 等，2020）¹。这会产生乘数效应：疲惫、焦躁的领导者在无意中默许过度加班，将倦怠嵌入企业文化，形成恶性循环。

企业往往会追踪出勤率，但更大的隐性成本在于“带病工作”——员工在认知能力受损的情况下继续工作。疲劳导致的低效在岗不仅会降低产出质量、增加返工成本，还会加剧员工的总工情绪（美国职场健康资源中心，2018）。

长此以往，长期缺乏恢复将导致情感耗竭，员工流失也将成为必然的结果，而非令人震惊的意外。核心问题在于结构本身，恢复目前仍被视为个人的私事，但在现实中，工作流程的设计才是决定员工能否恢复的关键。对于在全球市场上竞争的企业而言，这无疑是一个重大的管理盲区。



忽视恢复的 代价





企业的干预优先级

为了系统性地应对疲劳问题，领先的组织正在转向以恢复为中心的工作设计：

01

将疲劳纳入可衡量的风险：

追踪工作时间、会议负荷以及下班后的活跃度。将这些作为衡量错误和职业倦怠的前瞻性指标。

保护恢复窗口：

引入无会议时间段，并强制实施跨时区的休息时间，以降低持续的认识负荷。如果员工超出预设的工作时间，应发出预警并配合开展健康干预。

02

03

重塑领导力规范：

鼓励领导者带头建立可持续的工作方式——避免深夜沟通、明确工作边界。

将睡眠融入健康福祉项目：

摆脱空泛的健康宣讲，纳入具体的睡眠教育、疲劳防范认知、恢复状态追踪，并运用员工帮助计划（EAP）服务来应对因岗位转变、压力以及其他可能导致睡眠不足的相关问题。

04

05

关注工作量本身，而非一味强调抗压性：

致力于制定切合实际的截止日期、科学分配资源并优化工作流程，而不是仅仅寄希望于员工自己能够“更好地应对”。

3M 休息法则 (Micro, Meso & Macro Breaks)

员工应关注贯穿一整天和整周的微休息（Micro，如10分钟）与中休息（Meso，如1至2小时），尤其是在工作量增加和截止日期临近时。在项目结束、业务淡季甚至接受晋升之前，可以采取长休息（Macro，如半天或一整天）。

事实佐证是一致的：疲劳会增加错误、削弱决策力，并加速人员流失。将恢复重新定义为“**关乎业务成败的关键投入，而非员工的个人选择**”，是所有企业实现可持续发展的必经之路。



Sonia Hillary
Consultant - Solution,
Innovation & Excellence,
Human Dynamic APAC

References:

- Pitcher, J. J. & Morris, D. M. (2020). Sleep and organizational behavior: Implications for workplace productivity and safety. *Frontiers in Psychology*, 11(45). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00045>
- Fucci, D., Scammiello, G., Romano, S., & Juristo, N. (2018). Need for sleep: The impact of a night of sleep deprivation on novice developers' performance (10). <https://arxiv.org/pdf/1809.02644>
- Workplace Health Resource Center. (2018). Sleep: An important health and safety concern at work. Centers for Disease Control and Prevention. <https://www.cdc.gov/niosh/work-hour-training-tool-purses/longhours/mcs09/01.html>