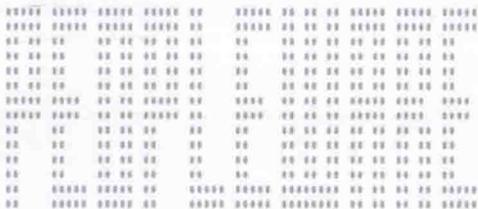


软件行业影响最大、最具价值的著作之一，历时 15 年全面更新
与《人月神话》共同被誉为软件管理图书领域最为璀璨的“双子星”
近 30 年全球畅销不衰

经典
珍藏

人件

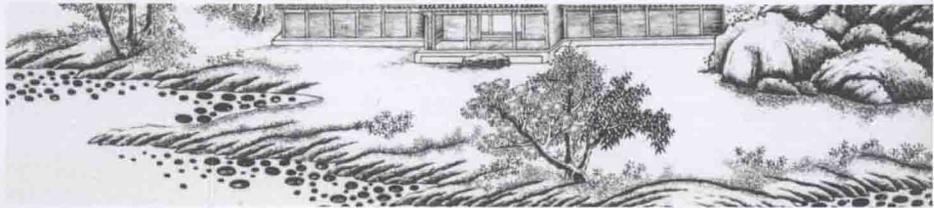
(原书第3版)



PRODUCTIVE PROJECTS AND TEAMS (Third Edition)



[美] Tom DeMarco Timothy Lister 著 肖然 张逸 滕云 译



机械工业出版社
China Machine Press



PRODUCTIVE PROJECTS AND TEAMS
(Third Edition)

人件

(原书第3版)

在软件工程领域，本书是我最喜欢的两本书之一。该书的优势在于，它基于大量的实际经验，并且很多已经得到了验证。本书反思了诸多项目，并加以提炼；但是，这种提炼并不是抽象的，而是提供了活生生的例子。本书的假设是正确的，即多数软件项目的问题在于人的因素，而非技术。有关团队建设和工作环境方面的洞见使我改变了思考方式和教授方式。该书的第3版更是锦上添花。

—— Frederick P. Brooks, Jr.

北卡罗莱纳大学教堂山分校计算机科学教授，《人月神话》和《设计原本》的作者

每一个管理软件团队的人都应该阅读本书，而且应该年复一年地温习，常温常新。在本书第1版出版后的20多年中，人们越来越关注软件开发过程中社会性和人的因素的重要性。这也是使我们更加高效的唯一途径。购买吧，阅读吧，然后在办公室的书架上放上一本，以便随时取阅。

—— Joel Spolsky, Stack Overflow的创始人之一

一本书若能出到第3版，我们就应该能够确信它的确讲到了某些深刻的原理。本书涵盖了大家都经历过的问题，绝不是什么皮毛之谈。该书将人——真正的人——纳入到考量因素，这真是太棒了！弥足珍贵啊！如今，作者撰写了第3版，增加的内容让本书更加精彩。

—— Lee Devin和Rob Austin, 《The Soul of Design》和《Artful Making》的作者

PEARSON
www.pearson.com



上架指导：计算机/软件工程

ISBN 978-7-111-47436-4



9 787111 474364 >

定价：69.00元（精装）

投稿热线：(010) 88379604
客服热线：(010) 88378991 88361066
购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

华章网站：www.hzbook.com
网上购书：www.china-pub.com
数字阅读：www.hzmedia.com.cn

图书在版编目 (CIP) 数据

人件 (原书第 3 版) / (美) 迪马可 (DeMarco, T.), (美) 利斯特 (Lister, T.) 著; 肖然, 张逸, 滕云译. —北京: 机械工业出版社, 2014.8

(名家经典系列)

书名原文: *Peopleware: Productive Projects and Teams (Third Edition)*

ISBN 978-7-111-47436-4

I. 人… II. ①迪… ②利… ③肖… ④张… ⑤滕… III. 软件开发 IV. TP311.52

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 167686 号

本书版权登记号: 图字: 01-2013-6479

Authorized translation from the English language edition, entitled *Peopleware: Productive Projects and Teams, Third Edition*, 9780321934116 by Tom DeMarco, Timothy Lister, published by Pearson Education, Inc., Copyright © 2013, 1999, 1987 by Tom DeMarco and Timothy Lister.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

Chinese simplified language edition published by Pearson Education Asia Ltd., and China Machine Press Copyright © 2014.

本书中文简体字版由 Pearson Education (培生教育出版集团) 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国台湾地区和香港、澳门特别行政区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签, 无标签者不得销售。

人件 (原书第 3 版)

[美] Tom DeMarco 等著

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 关敏

责任校对: 董纪丽

印刷: 北京天时彩色印刷有限公司

版次: 2014 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 147mm × 210mm 1/32

印张: 9.75

书号: ISBN 978-7-111-47436-4

定价: 69.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88378991 88361066

投稿热线: (010) 88379604

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjsj@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

PEOPLEWARE
Productive Projects and Teams

译者序

管理与创新这个话题一直困扰着“高”科技行业。前几年的精益创业（Lean Startup）算是论证了创新是必须管理的，如此也在行业里掀起了一股精益创新的潮流。然而，若是对于一家具有相当历史和规模的公司，究竟该怎样管理才能不阻碍创新呢？这仍然是一个难题。时下大家看到、听到的都是一个一个昔日巨人被创新颠覆而加速倒下，却鲜有人能够为大家庖丁解牛，分析这样的“大”企业病，很多人仅仅简单地将其归咎为复杂的“企业政治”。

几年前，我在翻看本书第1版时，由于自己阅历有限，读后并没有太多的感悟，甚至觉得这不过是“愤青们”描述的乌托邦。如今拜读本书第3版，却有一种幡然醒悟的感觉。两位大师用严谨的科学实验和辛辣尖锐的解剖一步步为我们揭开了知识经济下管理中的种种误区。反思自己，何尝不是处于“高”科技的假象中，每天习惯性地处理着各种“邪恶”邮件（E-mail），苦恼着为什么只有在

航班上才有独立思考的时间？每个项目总有做不完的需求，成就感却很低，并把按时交付长期寄托于加班这个“奇迹”之上。

掩卷而思，过去工作经历的林林总总，包括初为管理者时的那点小邪恶，好像都被两位大师一一分析成卷，展于世人。我在阅读时，总不免有小小的抵触情绪，但大师十几年的数据收集以及系统的理论分析让人不得不由衷信服。历史学家普遍认为人类是不善于学习的，因为人类总是在重复着同样的经历。两位大师思考的精髓也并非薄薄几百页可以悉数传递的。我们有幸合译此书，在翻译过程中，我们也产生了不同观点，并彼此切磋印证。书中的诸多观点确实让我击节赞叹，但也有部分内容并不认同。作为译者，我们必须忠实于原著；但作为读者，我们不妨批判地进行阅读。正所谓“尽信书则不如无书”，这才是有益的读书之道！

两位大师浸淫 IT 行业二十余年，又精研各种成功、失败案例，对诸多领域皆有涉猎，从而开创了影响软件开发的“人件”理论，可谓筚路蓝缕，立功甚伟。几乎任何一位 IT 从业人员都能从本书中找到自己或者管理者的影子。如果你是“管理邪恶论”的唯技术论者，你会在书中找到印证自己观点的“数据”；如果你是拥有“小小邪恶心态”的管理者，你会在书中得到启示；如果你已经身居要职，困扰于如何从日常琐事中突围，本书会带给你反思；如果你正在引领（或是被迫，不少人这样认为）创新，本书会给予你启发。译者

唯一的分享是：请通读全文，避免断章取义。

人件的想法成于两位大师越洋航班上的一席思考碰撞。在接受翻译任务期间，我因为工作关系总是东奔西跑，翻译间隔时间较长（在此也隔空向两位大师表示歉意）。现在回头来看，发现翻译的大部分工作居然也是成于航班之上！也许如书中所说，万米高空为我们树立起了最好的免扰牌，隔离了邮件和手机的时段让“流”更加顺理成章。这里也要“感谢”商业广告琳琅满目的航空杂志，一来印证了大师们阐述理论的普适性（原来全球化的中国并没有那么不一样啊），二来让翻译（对比阅读航空杂志）成了一件让人身心愉快的事情！

肖然（ThoughtWorks 公司）

成文于北京至成都的万米高空

前 言

30多年前的一次越洋旅途中，在航班上的漫长夜晚，我们萌生了撰写人件相关内容的想法。当时，我们正从洛杉矶赶往悉尼去教授软件工程的系列课程。在飞机上，我们难以入眠，索性谈论起自己经历的以及从客户那里了解到的软件系统的高复杂度。我们中的一人（不记得到底是谁了）从我们的讨论中总结道：“也许……软件系统的主要问题不在于技术，而在于社会性因素。”

我们花了好一会儿才想明白这其中的缘由，这和我们先前对软件的理解完全不同。我们和那些沉迷于高科技的人士一样，坚信技术就是一切，无论出现什么问题，总会有更好的技术为我们找到出路。但是，如果我们所面对的问题天生就属于社会学的范畴，再好的技术可能也提供不了什么帮助。例如，对于一组必须工作在一起的人彼此不信任的情形，就没有什么软件包或万能工具能改变他们，以解决这个问题。

这样的想法一经产生，就驱使我们展开对一些案例的研究，进

而我们俩都认识到，在大多数项目中，社会性的复杂度远比技术上的挑战要难处理得多。而且，不可避免地，我们还要面临一个更加严峻的问题：即便我们意识到社会性因素比技术上的因素重要得多，也从来没有用这样的思维观念管理过团队。是的，我们也会不时地改善团队的协作环境，或者缓解团队的紧张情绪，但这些事情从来没有成为我们工作的核心。

如果我们早些知道人的因素要重于技术因素的话，我们的管理方式会有什么不同呢？于是，我们开始梳理这些想法。正好，我们手头上有空白胶片和油笔，可以将这些令人炫目的想法记录到胶片中，传神而又真实地展现给我们在悉尼的观众。哦，天呐！悉尼可是与美国和欧洲相隔了半个地球那么远，要是我们不回家，谁又会知道我们此时此刻的重大发现呢？

接下来的一周，悉尼的观众立马加入了对人件的讨论行列，当然他们还有那么一点儿懊恼（看来，不只是我们才有唯技术是用论的观点）。最重要的是，人们踊跃发言，分享了不少他们自己的案例，这让我们感激万分，而又备受鼓舞。

较之本书在 1987 年出版的第 1 版，我们通过大量的问卷调查和一线实验证明了第 1 版中关于环境影响的猜测（见本版中的第二部分），同时验证了我们关于团队结构和沟通上的一些更为激进的建议（见本书其余部分内容）。

本书的前两版使我们成了技术项目中人文问题研究的专家，而我们也按着这个思路不断前进。在本版新增的章节中，讨论了一些领导力上的病理症状，在先前版本中这些没有作为病理来归纳；

书中还讲述了会议文化的演进，以及如何管理新旧成员水火不容的混合团队；我们也越来越清楚地认识到，一些日常使用的工具会成为我们前进的阻力而非动力。

对于本书的出版，非常感谢 Dorset House 出版社的 Wendy Eakin 和 Addison-Wesley 出版社的 Peter Gordon 为我们编辑了手稿。此外，还要感谢我们在 The Atlantic Systems Guild 公司的同事——Peter Hruschka、Steve McMenamin 和 Suzanne Robertson，感谢他们 30 年来给我们提供想法，和我们一起进行头脑风暴、开展辩论，为我们提供餐饮美食，以及给予我们的这份浓浓的友谊。

Tom DeMarco 于缅因州卡姆登市

Timothy Lister 于纽约

2013 年 2 月

作者简介

Tom DeMarco 和 Timothy Lister 是 The Atlantic Systems Guild 公司 (www.systemsguild.com) 的首席咨询师。该公司主要提供高复杂度组织结构方面的咨询业务，并且特别关注人在整个组织结构中的重要性。自 1979 年以来，他们俩共同在全球范围内就管理、评估、效率及企业文化发表了一系列演讲，撰写了大量文章，也为很多企业提供了咨询服务。

Tom DeMarco 撰写和与人合作撰写了 9 本书，主题从开发方法介绍到组织结构合理性探讨。另外，他还撰写了 2 本小说和 1 本短篇小说集。他的咨询业务主要集中在专家认证工作方面，另外也常提供



有关项目和团队建设方面的咨询。目前，由 Hans-Rudolf Schulz 提供他已经在缅因大学教授伦理学 3 年了。现居住在卡姆登附近。

Timothy Lister 目前主要从事咨询、教学和写作工作。他和 Tom DeMarco 合作撰写了《与熊共舞》(Waltzing With Bears: Managing Risk on Software Projects), 另外他们还和 The Atlantic Guild 公司的另外 4 位同事一起撰写了《项目百态》(Adrenaline Junkies & Template Zombies: Understanding Patterns of Project Behavior) 一书。他是 IEEE、ACM Cutter IT Trends Council 的会员, 并且是 Cutter 的研究员。



由 James Robertson 提供

PEOPLEWARE
Productive Projects and Teams

译者简介

肖然

在从事了多年计算机算法及复杂度研究后，肖然决定尝试变理论为实践，于是开始了软件工程之旅。2006年和开发团队一起第一次运用 Scrum，并开始尝试 XP 的很多技术实践。2008年加入 ThoughtWorks 中国后，他有幸在不同交付项目上系统地学习、运用敏捷的各种实践，并有机会在这个过程中和业内很多思想家探讨了软件开发的各种挑战。在最近两年的工作中，肖然尝试将敏捷、精益思想引入企业管理及组织创新过程中，和组织一起梳理、制定目标，并规划迭代的实施方案。

张逸

软件开发生涯经历了从程序员、项目经理、测试经理、开

发部长、技术总监到架构师的一个循环，现在幸福地回到程序员的起点。热爱文学、热爱技术，文理兼修，可惜都不精通。现为 ThoughtWorks 咨询师、程序员。居住在成都，最向往的大约就是在阳光下安静悠闲地品读自己喜爱的图书了。管理上，正大力推进敏捷与精益在软件开发过程中的实践与转型；技术上，热衷于在传统设计领域中引入函数式设计思想。著译包括《软件设计精要与模式》、《WCF 编程》、《Java 设计模式》和《恰如其分的软件架构》。

滕云

一个半路出家的程序员；一个军事武器狂热分子；一个并不合格的古典音乐爱好者；一个拙劣的填词人。平时喜欢踢踢足球、吹吹口琴、练练书法等。目前主要从事金融和保险领域的企业级软件开发，主要感兴趣的技术领域包括 Java EE、Linux、领域驱动设计和持续交付等。他的译著有《实现领域驱动设计》。

目 录

译者序

前言

作者简介

译者简介

第一部分 管理人力资源

01 此时此刻，一个项目正在走向失败 // 3

游戏的名称 // 4

高科技的幻觉 // 6

02 干酪汉堡，做一个，卖一个 // 7

错误在所难免 // 8

管理：傻瓜定义 // 9

人力商店 // 9

稳定的项目濒临死亡 // 11

我们只是做事，没时间考虑工作自身 // 12

03 维也纳在等你 // 14

西班牙理论 // 15

来自家里的一句话 // 16

不存在加班的谎言 // 16

- 工作狂 // 18
- 工作效率：赢得战斗，输掉战争 // 19
- 反思 // 20

04 质量——如果时间允许 // 22

- 飞离卓越的航班 // 23
- 质量是免费的，但是…… // 26
- 否决的力量 // 27

05 再谈帕金森定律 // 28

- 帕金森定律和牛顿定律 // 28
- 如果经历了我们的见闻，你就不会这样说了 // 29
- 来自新南威尔士大学的数据 // 30
- 帕金森主题的变异 // 33

06 苦杏素 // 35

- 在睡梦中减肥 // 35
- 七宗罪 // 37
- 这就是管理 // 39

第二部分 办公环境

07 家具警察 // 43

- 警察思路 // 44
- 统一的塑料地下室 // 45

08 “朝九晚五在这里啥也完成不了。” // 48

- 弃权政策 // 49

编码战争游戏：观察生产效率的因素 // 50

个体差异 // 51

生产效率的非相关因素 // 53

你可能不想让你的老板知道 // 54

工作环境的影响 // 55

我们证明了什么 // 56

09 在空间上省钱 // 58

席卷大地的瘟疫 // 59

让我们暂停抨击，来谈几点事实 // 61

工作环境质量和产品质量 // 63

诺贝尔奖级别的发现 // 64

躲起来 // 65

间奏曲：生产效率度量和不明飞行物 // 67

吉尔布定律 // 68

但是，不知你可否接受 // 69

闭上你的眼睛去度量 // 70

10 大脑时间与身体时间 // 72

流 // 72

没有流的无休止状态 // 73

根据流来计算时间 // 74

E 参数 // 76

一座丝巾花园 // 77

对工作的思考 // 78

11 电话 // 80

进入另一个世界 // 80

- 魔界奇谭 // 82
- 修改过的电话道德 // 84
- 不兼容的多任务处理 // 86

12 门的回归 // 87

- 表演还未结束，直到胖妈开始演唱 // 87
- 闪亮的问题 // 89
- 创意空间 // 90
- 活力空间 // 92
- 打破企业常规 // 92

13 采取保护步骤 // 94

- 亚历山大的有机控制理论 // 95
- 模式 // 98
- 第一个模式：从工具箱里定制工作空间 // 100
- 第二个模式：窗户 // 102
- 第三个模式：室内和室外空间 // 103
- 第四个模式：公共空间 // 104
- 模式之模式 // 105
- 回归现实 // 106

第三部分 正确的人

14 霍恩布洛尔因素 // 111

- 天生与后天练就 // 111
- 整齐的塑料人 // 112
- 着装标准 // 114
- 词汇代号：专业 // 115
- 企业熵 // 116

- 15 谈谈领导力 // 117**
作为工作压榨机制的领导力 // 117
作为服务的领导力 // 118
领导力和创新 // 119
领导力：言与行 // 121
- 16 雇一名杂耍演员 // 122**
作品集 // 123
技能测试 // 124
组织一场试演 // 126
- 17 与他人良好合作 // 128**
首先，机遇 // 128
食物魔法 // 129
是的，但是…… // 130
- 18 童年的终结 // 131**
科技——和它的反面 // 131
持续不断的局部注意力 // 132
明确合同 // 133
昔日的杀手级应用 // 134
- 19 在这儿很开心 // 136**
离职率：明显的花费 // 136
离职的隐性成本 // 137
人们为何要离开 // 139
一种特殊的病理学：公司搬迁 // 140
永恒之地的观念 // 143

- 20** 人力资本 // 146
 - 对人来说呢? // 147
 - 谁在意这些? // 148
 - 衡量人力资本投资 // 148
 - 新人上手需要多长时间? // 151
 - 玩华尔街的游戏 // 152

第四部分 高效团队养成

- 21** 整体大于部分之和 // 155
 - 有凝聚力团队的概念 // 155
 - 歇斯底里式的乐观管理 // 156
 - 纳瓦隆大炮 // 158
 - 有凝聚力团队的标志 // 160
 - 团队和团伙 // 161

- 22** 黑衣团队 // 163
 - 传奇团队的人员组成 // 163
 - 可怜的地球生物, 谁能拯救你们呢? // 164
 - 小结 // 165

- 23** 团队自毁 // 166
 - 防御式管理 // 168
 - 官僚主义 // 170
 - 物理分隔 // 171
 - 时间碎片 // 172
 - 牺牲产品质量 // 173
 - 伪造截止日期 // 173

团伙控制 // 174

重游伤心地 // 175

24 再谈团队自毁 // 176

可恶的标语和纪念牌 // 176

加班：一种意外的副作用 // 178

25 竞争 // 181

考虑一个类比 // 181

这有关系吗？辅导的重要性 // 182

再谈团队自毁 // 183

混合的隐喻 // 185

26 一顿意面晚餐 // 187

团队效应开始起作用 // 187

这里发生了什么？ // 188

27 敞开和服 // 190

感觉好，请“病”假 // 190

走出去 // 193

存在规则，但我们要打破规则 // 195

带嘴唇的鸡 // 195

这里谁说了算？ // 197

28 团队形成的化学反应 // 198

对质量的执著追求 // 199

结婚时，我告诉她我爱她 // 200

精英团队 // 202

- 不要拆散洋基队 // 204
- 团队行为的网络模型 // 204
- 中餐菜谱的选择 // 205
- 做个总结 // 206

第五部分 沃 士

- 29 自我愈复系统 // 209**
 - 确定性与非确定性系统 // 209
 - 方法学的隐蔽含义 // 211
 - 疯狂的方法学 // 213
 - 恶意合规问题 // 214
 - 鸡和鸡蛋 // 215
 - 再论高科技假象 // 216
- 30 与风险共舞 // 219**
 - 不要逃避风险 // 219
 - 我们几乎从不管理的一种风险 // 220
 - 为什么不达标的风险总是没有得到管理 // 222
- 31 会议、独白和交流 // 224**
 - 神经硬化 // 224
 - “科技手段增强”的会议 // 225
 - 站立会议 // 226
 - 基本的健康会议 // 226
 - 仪式 // 227
 - 太多参与者 // 228

开放空间社交 // 229

治愈会议上瘾组织的处方 // 231

32 终极管理罪恶得主是…… // 232

举例说明 // 232

项目状态会议只关于状态 // 233

早期超编 // 234

再说碎片化 // 236

尊重你自己的投资 // 238

33 “邪恶”电邮 // 239

忆往昔 // 239

公司内垃圾邮件 // 241

“FYI”到底啥意思？ // 241

是开放型组织，还是公社？ // 242

撤销被动的同意 // 242

建立一个少垃圾邮件、自我协调的组织 // 243

34 让改变成为可能 // 245

现在，聆听另一位著名顾问的几句话 // 246

老板，这想法很妙。我马上着手进行 // 248

一个更好的变化模型 // 251

安全第一 // 253

35 组织型学习 // 255

经验与学习 // 255

一个重新设计的例子 // 257

组织型学习的关键问题 // 258

- 管理团队 // 259
- 空白地带的危险 // 260

36 构建社区 // 261

- 偏离公司政治 // 262
- 为什么需要社区 // 263
- 没有魔法 // 265

第六部分 快乐地工作

37 混乱与秩序 // 269

- 进步是我们最大的问题 // 269
- 试点项目 // 271
- 战争游戏 // 273
- 头脑风暴 // 275
- 培训、旅行、会议、庆祝和撤退 // 276

38 自由电子 // 279

- 小作坊现象 // 279
- 同事、大师、内部创业者 // 280
- 没有前车之鉴 // 282

39 霍尔加·丹斯克 // 284

- 然而，为什么是我？ // 285
- 沉睡巨人 // 286
- 醒来吧，霍尔加 // 286

| 第一部分

管理人力资源

作为管理者，我们多数人很容易陷入一种典型的失败情境：习惯把人当作固定的模块来管理。当然，这种惯性来源显而易见。回顾我们在走上管理岗位之前所做的准备：我们之所以被认为具备管理者的素质，是因为作为办事员、技术员或开发者的我们所表现出来的良好绩效。这样的绩效得益于我们能够将资源划分为模块，例如软件的过程、电路板或其他工作单元。我们用黑盒的特性来构建这些模块，从而达到屏蔽模块内部特性的目的。设计这些模块，使得它们可以通过标准接口来使用。

由于长年累月对模块化方法的依赖，新晋的管理者很少会怀疑是否能沿用同样的方法对人力资源进行管理。很不幸，这常常并不奏效。

在第一部分，我们一起来探索一种迥然不同的思考人及管理人的办法。这种办法考虑的是怎样去适应人的“非模块化”特征。

此时此刻，一个项目正在走向失败

自计算机被广泛使用以来，编写出了数以万计的应收账款程序（Accounts Receivable Program）。当你正在阅读这些文字时，可能又有数十个或者更多的应收账款程序即将完成。然而，此时此刻，一个项目正在走向失败！

想象一下！一个没有真正技术创新的项目正在滑向失败的深渊。应收账款程序不过是一个“重复发明的轮子”，经验老到的开发人员面对这样的项目总能驾轻就熟。即便如此，有时在项目中付出的努力却南辕北辙，最终将项目推向失败。假设其中一个走向崩溃的项目结束，并邀请你前往会诊。（当然，这事儿永远不会发生，我们这个行业自有一条金科玉律来阻止我们分析失败。）

现在假设在所有参与者寻觅到各自的借口之前，你有机会分析到底什么地方出现了差错。自然，你不会将项目遭遇覆顶之灾归因于技术。就当前的技术发展来看，在技术上完全可以实现应收账款系统。一定存在其他因素造成了失败。

在人件（peopleware）项目的第一个十年中，我们对开发项目及其结果进行了调研。我们评估了项目的大小、成本、缺陷、加

速因素以及项目工期的成败。最终，我们统计了 500 多个项目的历史，它们都来自开发一线的项目数据。

统计结果表明有 15% 的项目出现问题：项目取消、终止、延迟或者交付的产品从未被使用。项目越大，出现问题的几率就越高。对于持续时间达到 25 个工作年及以上的项目，足有 25% 的项目最后宣告失败。在早期分析中，我们舍弃了这些失败项目的数据，而对其他项目进行了分析。但自 1979 年以来，我们一直努力联系项目上可以找到的人员，期望发现究竟是哪里出现了问题。我们研究的绝大多数失败项目中，没有一个是因单纯的技术问题导致失败的。

游戏的名称

“政治”（politics）是被访问者最常提及的失败原因。但这个词经常被人们习惯性地含混使用。在“政治”这个词语下，包含着诸多不相关联或松散关联的东西，如交流问题、人员安排问题、与上级或客户关系不和、缺乏动力、高离职率等。人们经常用政治来描述所有与人相关的工作，但语言学对这些内容提供了更为准确的描述：它们构成了项目的社会学。真正的政治问题不过是这些病态特征的冰山一角而已。

倘若你认为一个问题属于政治的范畴，你会宿命般地逆来顺受。我们总是能直面技术的挑战，然而坦率地讲，我们又有几人

能自信地面对政治这个圈子呢？认识到问题真正的本质分属社会学的范畴，而与政治无关，能帮助我们面对问题时更游刃有余。项目及团队社会学或许超出了你的专业范畴，却没有超出你的能力之外。

不管你怎么命名这些与人相关的问题，它们都比所有的设计、实现及方法论问题更有可能在下一个项目中给你制造麻烦。事实上，本书的基本论调都是基于这个想法：

我们工作中的问题更多属于社会学范畴，而非技术范畴。

大多数管理者坦承：他们对人的担心更甚于对技术的担心。但他们很少以此种方式去管理。他们的管理方式总是视技术为主要关注点。他们总是越俎代庖，将大量时间耗费在本该由团队解决的复杂而又有趣的难题上，就好像他们是自己完成工作，而非进行管理。他们总是在寻求某种技术银弹（technical whizbang），以期让工作实现自动化（参见第6章）。在他们的职责中，最重要的与人相关的要素却被放到了最低优先级。

滋生这种现象的部分原因来自于管理者的提拔机制。对新晋管理者的训练是如何完成一项工作，而不是如何管理它。很少有公司会考察新晋管理者在工作中是否展示出相应的能力与良好的心态来胜任管理工作。他们缺乏管理经验，也没有具体的实践。那么，新晋管理者又是如何自我说服应该花更多的时间考虑问题的技术因素而非人的因素的呢？

高科技的幻觉

问题的症结或许在于高科技的幻觉：广为人知的理论认为凡是接触新技术的人（我们谁不是呢？）就被想当然地看做属于高科技领域。在鸡尾酒会上，当人们畅谈自己就职“计算机行业”、“电讯行业”或者“在线电子交易行业”时，很容易沉溺于这种假象中，认为他们自己就是高科技世界的一部分。在我们看来，他们通常都不是。只有在上面那些领域从事基础研究、获得根本突破的科研人员才是高科技工作者，其他人只是在运用他们的研究成果。我们使用计算机和其他技术来开发我们的产品或者帮助组织我们的事务。由于我们以团队、项目或者其他紧密协作工作小组的形式来完成工作，我们大多数人是在从事人类交流的职业。我们的成功源自于所有参与者良好的人与人之间的互动，我们的失败则归因于这种互动的缺失。

我们习惯性地专注于工作中的技术问题，主因并非它们重要，而是因为它们更简单。安装一块新的硬盘，比寻思为何 Horace 显得忧郁而恐慌，Susan 入职几个月就对公司不满要容易得多。人与人之间的互动非常复杂，没有简单规律可循，但在工作中它的确更为重要。

倘若你发现自己更加关注技术问题而非社会问题，那你就像是一名杂耍演员，在一条昏黑的街道丢失了钥匙，却逡巡至邻近的街道去寻找，并美其名曰：“那里的灯光更明亮。”

干酪汉堡，做一个，卖一个

开发的本质完全迥异于生产。然而，开发管理者的思想却通常被生产环境衍生而来的管理哲学所左右。

假设你是一位本地快餐店的老板，那么采用如下任何一条或多条高效生产度量都是合情合理的：

- 压缩出错率，让机器（“人”这台机器）能够尽量平稳地运转。
- 对工作上犯错的员工采取严厉手段。
- 把工人当成是机器上可替换的部件。
- 优化稳定状态。（根本不用考虑运行是怎样开始的，或者需要怎样去终止运行。）
- 标准化流程，让一切有章可循。
- 消灭试验——总部那帮家伙就专门干这事儿。

在快餐行业（或者任何生产环境），这些都是司空见惯的合理手段，但对你来说不是。这种“干酪汉堡，做一个，卖一个”的思维观念在开发领域是致命的。这种做法只能让你的团队士气低落，让他们无法将精力集中到真正的问题上。这种管理风格与开发工作水火不容。

要管理脑力劳动者，你需要与前面走的路背道而驰。我们提出的相反做法会在下面几节详述。

错误在所难免

对大多数脑力劳动者来说，工作偶尔出错再自然不过，也很健康，没什么危害。但总有些教条主义者会把工作中的错误和罪恶联系起来。我们需要采取措施去改变这种态度。

面对一群软件开发经理，我们介绍了一种迭代式设计的策略。这个想法是针对那些天生容易出错的设计的，我们应该彻底抛弃而不是去修复。这种设计活动上的死胡同是我们可以预期的，而为此付出的成本却微不足道，不过就是从头再来，轻装前进。令我们感到惊诧的是，许多管理者觉得这是给他们老板出了一道不可能解决的政治难题：“我们怎么能丢掉公司付钱生产的产品呢？”他们好像更相信我们应该补救这个有缺陷的版本，即使从长远来看，我们可能会付出更多。

营造一个不容许任何失误的氛围会让大家持有戒心。他们不愿去尝试那些有可能变坏的事情。当你试图体系化流程时，当你倾向于墨守成规时，你就在强化这种戒心，于是大家就会人为地被禁止做出关键的战略决策，因为他们害怕犯错。在不允许犯错的规定下，或许平均的技术水平会稳步提高，但团队的社会氛围却会遭受可悲的伤害。

相反的做法是鼓励大家犯错。你可以不时问问大家遭遇了哪

些死胡同，并明确地让大家明白：最佳答案并非是“没有”。当有人说了出来，应该祝贺他们——这是他们应得的。

管理：傻瓜定义

管理的复杂度使得我们很难简单地定义它，但在伦敦的一次专业学术组织大会上，我们遇到的一位资深管理者让这些细微差异变得荡然无存。他用一句话总结了他对这个主题的观点：“管理就是踢屁股。”这等于说管理者负责全盘思考，而他的手下就照章办事。这种想法可能对于制作干酪汉堡会奏效，但在依靠脑力而非体力的环境中是没有用的。在这样的环境，每个人都要带着脑子工作。踢他们的屁股，可能会让大家行动起来，却不可能让他们去创新、创造以及思考。

即使向人们施压可以增加短期产出，长远来看还是无效的：对于所有工作者来说，若是因为他们感到动力不足而需要老板来“弥补”，没有什么比这更让人沮丧的了。

最可悲的是，这种管理手段几乎永远都会让生产过剩。你根本不需要使用严格的度量来促使大家工作——大部分人是热爱他们的工作的。你有时可能需要采取一些手段让大家少工作一会儿，这样就可以做一些更有意义的工作（更多想法参见第3章）。

人力商店

在生产环境中，很容易将人当作是机器的零部件。部件磨损

了，你可以换个新的。新的部件可以和原来的互换。你定的新部件，无论多少，都不过是数字而已。

很多开发经理持相同态度。他们竭力说服自己：没有人是不可替换的。正是因为他们害怕关键人物会离去，于是强迫自己相信没有所谓的关键人物。管理的本质不就是保证工作正常进行，而不用管个体的去留吗？他们的行为看起来就好像有这么一个奇妙的人力商店，只需拿起电话说：“给我派送一个全新的 George Gardenhyer 过来，但让他不要那么高傲。”

我的一位客户在对一名出色的员工进行薪资评估时，惊讶地发现这个员工想要的并不是涨薪。他说他在家时，常常会灵光一现，想起一些绝妙的主意，但糟糕的互联网连接却让他很是心烦。难道公司就不能帮他在家安装一条网线，再给他买台高性能的工作站吗？公司当然可以。在接下来的几年，公司甚至在这位员工家里帮他建立了一个小型办公室。当然，我这位客户的案例有些不同寻常。要是换做一位洞察力偏弱的管理者，他会怎么做呢？太多的管理者认为工作人员展现其个性是一种威胁。

——TRL

有这么一个案例。老板是一名洞察力不够强的管理者，他对员工的个性表现出极端的受威胁感：他有一位富有才华的员工常

年在外到访客户现场，花销自然不少。通过对他报销的分析，显示他在食物上的花销远远超过了其他出差人员——他在食物上的花销超出其他人 50%。在一封愤怒的公开信中，这位老板给这名员工打上了“食物犯罪”的标签。而这位员工的总体花销没有超支，不管他在食物上有多少额外花销，他在其他方面节省了。这名员工并非花的更多，他只是与众不同。

对于盲目尊崇生产世界管理风格的管理者来说，员工的独特个性是一种持续的困扰。人性化的管理者却能认识到正是这种独特性使得项目团队产生了化学反应，是团队充满活力与高效的源泉。这是需要培养的。

稳定的项目濒临死亡

稳定的生产思维对项目工作尤为有害。我们很容易忘记项目生命周期的最终目标就是要结束自己。一个项目唯一的稳定期就是将死之时。除非你正在一个被取消或将要取消的项目中，所有的项目管理关注点都应该投入到开发的动态调整上。然而在一个新项目中，我们衡量员工的价值却使用了稳定状态下的特征：他们写了多少代码或者产出了多少文档。我们对于每个员工在整个开发投入中的切合度关注甚少。

几年前，在我教授一堂企业内部设计课程时，一位高级管理者抓住我，要我评估课堂的学员（他项目上的员工）。

他对一位女士尤为好奇，毫不掩饰对她的质疑：“我看不见她给项目带来的贡献，她不是一个好的开发人员或测试人员，或者任何其他专业人员。”在做了一些调查后，我发现了一个引人注目的事实：在她12年的公司生涯中，她所在的项目没有一个不是获得巨大成功的。她的贡献不是很明显，但她所在的项目总是成功了。在课堂观察了她一周，并与她的同事交流过后，我得出一个结论：她就是一个超级催化剂。她的存在使得团队内部更有黏度。她帮助团队成员互相交流和相处，有她的项目会变得更加有趣。当我试图向那位管理者阐述这一理念时，我被震惊了：他居然不知道催化剂这个角色在一个项目中的重要性。

——TDM

催化剂很重要，因为项目总是处于不断变化的状态。一个能够让项目更稳定的人抵得上两个做事的人。

我们只是做事，没时间考虑工作自身

如果分配给你一个任务，你会花多少时间来真正实施这项任务？不可能百分之百。实施之前肯定需要做一些头脑风暴，调研新方法，找到规避一些子任务的方法，阅读相关材料，培训，还有试错。

回首我们作为管理者的那些年，我们都没有正确地认识到这

一点。我们都花了太多时间去做事，却没有花足够的时间提出关键问题，“这件事到底该不该做？”稳定阶段的千酪汉堡心态使得我们根本没有去思考这项工作。这种心态会推着我们把百分百的投入放到实施状态。倘若真要为没有思考时间寻找借口，那么这个借口永远都是时间压力——就好像还有什么工作可以在没有时间压力的情况下完成似的。

随着更多利益的介入，思考方法的重要性也显著提高。正所谓“磨刀不误砍柴工”，我们必须学习如何多花时间在思考上，少花时间在实施上。项目需要的投入越夸张，成员就越应该学习如何更好地协作，对这份工作的热爱也会变得更重要。项目越是需要在一个无法完成的固定时间交付，项目团队就越不能缺乏频繁的头脑风暴，或者项目组聚餐之类的活动来帮助团队形成一个统一的整体。

但是，这些都是人文关怀。每个人都知道怎么做，对吗？错。在做事情上我们都是如此的一根筋。我们花费不到5%的时间在计划、新方法调研、培训、读书、评估、预算、排期、人员安排这一系列活动上。（5%这个数字来自于对系统开发项目的分析，但这个数字涉及的范围应该更广，可能涵盖了所有拿薪水的工作者。）

关于读书的统计结果让人尤为失望：以软件开发人员的平均水平为例，平均每人没有一本和工作相关的书，甚至没有阅读过一本相关书籍。这种现状让每一个重视质量的人心怀忧虑。对我们这些写书的人来说，简直就是一场悲剧。

03

维也纳在等你

几年前，我和南加州的一位大项目经理谈到项目中的一场“战争”。一开始，他就谈到了项目成员疯狂工作酿成的恶果。至少两起离婚可以直接归咎于团队成员的加班，还有一位成员的儿子染上了毒瘾，可能就是因为这位父亲太过忙碌而无暇顾及对孩子的教育。最后，测试部门的头儿精神都崩溃了。

在他继续叙述这样的恐怖经历时，我开始意识到此人正在用一种奇怪的方式自夸。你或许会怀疑，倘若再有一个离婚或两个自杀，这个项目就会大获成功，至少在这家伙的眼里事情就是这样。

——TDM

对于大家都说的“聪明地工作”，一个共识就是现实生活中的管理者如何让人们以牺牲自我生活为代价来承受更大的工作强度和更长的工作时间。管理者永远拿着个大喇叭，鼓吹他们的员工加了多少班，并谋算着如何让大家加班更多的手段。

西班牙理论

历史学家很早之前就抽象出了不同的价值理论：西班牙理论认为世界上的价值总量是定额的，因而财富积累的道路就是学会从大地或者别人的背上去攫取。另一种英国理论则认为，价值是通过智慧和科技创造出来的。所以，在英国人进行着工业革命的时候，西班牙人推动着他们的轮子来开发新大陆的土地并统治印第安人。他们越洋过海，将大量的黄金搬运回国，而他们的努力换来的却是通货膨胀（黄金太多，而可用商品太少）。

西班牙的价值理论在很多管理者身上都可以看到，特别是在他们讨论生产效率时。生产效率本应该是让单位时间内的工作产生更高的价值，然而它却常被看作是如何在单位付酬的情况下攫取更多价值。二者存在天壤之别。奉行西班牙理论的管理者梦想通过不付薪酬的加班来获得生产效率的提高。无论工作多久，他们都按照每周 40 小时分配，而不是员工现实工作的 80 乃至 90 小时。

这根本就不是生产效率——更像是欺诈——但现在很多美国管理者就在这样做。他们连哄带骗地让员工延长工作时间。他们给员工强化交付日期的重要性（其实可能完全是随意的，世界不会因为一个项目晚了一个月就停止转动）。他们使用各种手段让员工接受那些根本没希望达成的进度安排，让他们因为内疚而不得不牺牲自己的其他时间来工作。他们做任何事情都是希望让员工工作强度更大、工作时间更长。

来自家里的一句话

虽然你的员工在办公室里得到的信息是“工作时间长点、强度大点”，但他们在家里得到的信息却迥然不同。家里传递着信息：“生命正在流逝。衣柜里堆着你的脏衣服，你的孩子们得不到拥抱，你的配偶正在寻找别的地方。那种被称为生命的旋转木马只有一圈，中奖的机会只有一次。如果你把你的生活都耗在C++上……”

但你知道何时告知真相，
你或许能够心想事成，又或者你会慢慢变老。
还未跑完半程，你就会被踢出局。
你何时会想到……维也纳在等你？

——Billy Joel, 《The Stranger》

在 Billy Joel 的歌中，那个等你的维也纳就是你人生旅途的最后一站。当你抵达那里，一切结束。要是你觉得你的项目成员从来不考虑这么沉重的问题，那就再想想。你的成员都意识到人生苦短，生活中还有许多事情比这愚笨的工作更重要。

不存在加班的谎言

让定薪员工加班是无知的管理人士脑海中的臆想。是啊，星期六工作几个小时可能会对星期一的最后期限有帮助，带来

的后果却是需要花“地下时间”[⊖]来弥补他们自己的生活。计算投入与产出，每加班一个小时，就需要一个或更多个小时的地下时间。这完全是杀鸡取卵，短期来看或许有利，从长远看其实人不敷出。

疯狂的孩子慢一点，

关掉你的电话玩玩消失。

没什么大不了。失去一两天不会有啥影响。

你何时会想到……维也纳在等你？

类似于不付薪酬的加班时间，对于持西班牙理论的管理者来说，对地下时间也是视而不见的（他们不管人们一星期花费了多少时间，总是以40小时来计算）。在任何人的考勤表里，你看不到它的踪影。这些时间花在煲电话粥，聊天吹牛，又或者休息养神上。没有人能真正工作超过40小时，至少不可能持续，特别是对需要创造力的脑力劳动来说更是如此。

加班就像冲刺：跑马拉松跑到最后100码，体力还有剩余才算有意义。若一开始就冲刺，那你纯粹就是浪费时间。让人们过度冲刺，只能让大家失去对管理者的尊重。最优秀的员工在之前都经历过这种事：当管理者极力鼓吹工作必须在4月完成时，他们目光闪烁，明白此时应该保持沉默。然后，他们只要逮着机会就会补偿性地做与工作无关的事情，到最后，他们

⊖ 指虽是工作时间，却做着与工作无关的事情的那些时间。——译者注

真正工作的时间还是每星期 40 个小时。最好的员工都会这样反应，其他不这样的全是工作狂。

工作狂

工作狂会做很多不计薪酬的加班。他们的工作时间长得夸张，虽然效率可能在下降。给他们足够的压力，他们会工作到完全丢掉自己的个人生活。但这只能是一段时期，即使是最疯狂的工作狂，信息迟早还是会传递到他们那里：

慢点儿，你做得很好啦，
这辈子你不可能做你想做的所有事情。
在这暧昧的夜晚，尽管如此的浪漫。
但你何时会想到……维也纳在等你？

一旦认同这样的理念，员工就会在完成项目后永远消失。为了不那么重要的价值（工作），而牺牲了生命中更重要的价值（家人、爱情、家庭、青春），这种认识让人备受打击。这会让一个不经意间做了牺牲的人愤怒得想要复仇。他不会去找老板，然后淡定而体贴地劝说事情应该在将来做出改变——另一种情形是他已经心力交瘁，唯有选择辞职。无论哪种方式，他终归是离开了。

工作狂是一种病，但不像酗酒那样只影响不幸的少数人。工作狂就像常患的感冒：每个人都有可能感染上。我们写这些的目的不是要讨论工作狂的产生及治疗，而是指出一个简单的问题，

即作为管理者的你应该如何应对这些工作狂。如果用西班牙理论将他们压榨到底，你最终将失去所有。不管你多么需要大家投入额外时间加班加点，都不能让大家以牺牲个人生活为代价。失去好的员工绝对不划算。这已经超越了工作狂这个狭隘话题，而是复杂而有意义的对工作效率的讨论。

工作效率：赢得战斗，输掉战争

下一次，倘若你听到有人提及生产效率，仔细倾听，是否会谈到“员工流失”这个词。他十有八九都不会提到。这些年来，在对生产效率的讨论以及数百篇相关文章中，我们从未听到哪位专家在人员流失这个话题上提出任何观点。但这样的顾此失彼有意义吗？让我们来看看一些组织采取的提高效率的典型手段：

- 对人们加压以获得更长的工作时间。
- 产品开发的流程机械化。
- 牺牲产品的质量（下章我们再具体探讨）。
- 标准化工作程序。

上面任何一项都会让工作减少一分愉快及乐趣。因此，提高生产效率的过程可能会诱发员工去寻找其他更满意的工作。当然，这并不是说我们就一定不能承担因为提高生产效率而造成的人员流失，只是在获得高生产效率时，一定要考虑可能的人员流失，不然所谓的“提高”可能会因重要人员的流失而被抵消。

大多数组织不会对流失人员进行统计。几乎没有人可以告诉你替换一名有经验的员工的成本。无论什么时候讨论生产效率，衡量起来都好像人员流失根本不存在，或者与成本无关一样。Data General 的 Eagle 项目就是这样一个案例。该项目是西班牙理论的胜利：工作狂的项目成员通过不停加班把生产效率推向了一个前所未有的高度。项目最后，几乎所有开发人员都离职了。这样做的成本有多高？没人在计算时考虑这些。

生产效率的定义是收益除以成本。看得见的收益就是通过工作赚取金钱，而成本则是全部的花销，包括替换那些疲惫不堪的工作人员。

反思

在我早期的一个咨询项目中，项目运行平稳，项目经理知道她能够按时交付产品。她被叫到管理委员会（management committee）做进度报告。她说她可以保证产品在3月1日的最后期限完成，完全准时地遵循最初的估算。上层管理者仔细地讨论了这意料之外的好消息，第二天又把她叫来。他们解释道：因为她能够在3月1日准时交付，所以最终期限被提前到1月15日。

项目实际能够达到的时间表对持西班牙理论的管理者是没有价值的，因为这样的时间表不会把人们放到压力之下。一个更好的根本毫无希望达成的时间表才能让员工们付出更多的劳动。

在职业生涯中，你总会遇到一个或者几个这样奉行西班牙理论的管理者。你可以嘲笑这些人的短视，但你自己也应该反思。我们每个人都在过去某个时刻、不同时期屈从于这种短期策略，给下属施加压力，让他们更努力地工作。为了这样做，我们不得不无视大家效率的下降和人员的流失。要忽视这些负面影响总是很容易，不容易做到的是牢记如下令人不适的事实：

压力不会让人工作得更好——只是工作得更快。

为了工作快点，他们不得不牺牲产品质量以及自身的工作体验。

04

质量——如果时间允许

20 世纪的心理理论指出，人类的特征被一系列基本天性控制：生存、繁衍、领地等。这些都是直接植入我们脑子里的。你可以不带任何情绪理性地分析这些本能（正是你现在做的），但当你感知到它们的时候，总是会带有浓厚的感情色彩。即使对于这些内在的价值观仅有一点小的挑战也会让人感觉失望。

任何强烈的情绪表达都显示了大脑中的原始价值观受到了威胁。一个新手管理者也许会相信工作可以在不掺杂个人情绪的情况下完成，但只要管理者具备一点点经验，就会知道事与愿违。我们的工作给了我们表达自己情绪的很多机会。

你想想，总有一次某人的情绪完全因为工作相关的事情而被煽动起来。好好思考这件事，然后反问自己（可能是第 n 次了），情绪从何而来？若对这件事的背景一无所知，我打赌，它一定是威胁自信的一大成因。在个人生活中，造成情绪化反应的因素可能很多，然而在工作环境中，主要的导火索就是对自信的威胁。

我们通常倾向于将我们的自信与生产出的产品质量（并非产品数量）紧紧关联。（因为某些原因，生产出大量质量马虎的产品带

来的满足感很小，尽管在某些情况下需要这么做。)采取任何可能牺牲产品质量的行动都可能挑起员工反对你的情绪。

飞离卓越的航班

管理人员设定的不可达到的期限威胁着产品的质量，但他们不会这样去思考这一问题——他们自认为给了团队一个有趣的挑战，可以激发他们去追求卓越。

有经验的员工(老油条)却不这么想。他们知道，在枪口下，他们的任何努力都是受到约束的。不能自由调配资源，以满足准时交付的要求。要想增加更多的人，或者减少功能？没门！只有质量是可以降低标准的。当员工处于极度的时间压力之下时，质量就开始被牺牲了。他们会把问题藏到脚垫下面，或者直接扔给产品的最终用户。他们交付的产品是不稳定、不完整的。他们会讨厌自己做的事情，但能有什么选择呢？

一些死板现实的管理者会这样回答上述问题：“我们一些同志会为了‘质量’在一个任务上无休无止，但市场才不管你什么质量呢——昨天就赶着要这个产品了，即使质量粗糙也行。”多数情况下，你对市场的判断或许正确，但通过施压让大家制造出达不到自己质量标准的产品终归是错误的。

我们这些管理者总是认为质量只是产品的另外一个特性，可

以视市场的需求而调整。就像你涂在自制蛋糕上的巧克力酱：想要多点就多涂点，想要少点就少涂点。

然而，产品制造者对待质量却完全不同。因为他们的自信来自于产品质量，所以会有自己的一套质量标准。对他们而言，要让自己满意，最低标准就是要达到过去做到的最好质量。这当然要比市场要求并愿意为之付出的标准更高。

“但市场才不管你什么质量呢。”读到这句话真让人唏嘘落泪，只因事实确实如此。人们可能会大谈对质量的重视，抱怨质量的缺失，但真到了要为质量买单时，他们真正的价值观就露出真面目了。拿一个软件项目为例，你可能对用户解释说：“根据经验证据我们推断，产品目前的故障平均间隔时间（MTBF）为1.2小时。要是我们今天就交付，产品会非常不稳定。如果再多花三周时间，预计MTBF会增加到大约2000小时，这可是一个非常棒的结果。”然后就看到用户开始支支吾吾，含糊其辞。他们会说质量真的太重要了，但三周时间可是真金白银啊。

说到软件，这个行业已经让客户接受了自主开发的应用程序平均100行代码就有1~3个缺陷！极具讽刺意味的是，这样灾难性的纪录常被归咎于制造者缺乏对质量的认知。而且，一旦质量降低，那些被责怪做事修修补补永无止境的员工就成了质量问题的罪人。还是让我们把这样的责备转到别处吧！花钱的人说了算，他们已经定下了低质量的基调：把开发流程经常性地置于极

度压力下，同时又接受低质量的产品，软件用户群体展现了“真正”的质量标准。

上面所说的一切听起来像是在贬低软件用户或者市场上的通用标准，但事实上我们无须如此。我们需要假定：为我们工作买单的人对质量和成本之间的关系有一个清醒的认知。这里明确的一点是，客户想象的产品质量往往比制造者认为的要低。这是一个天然的冲突。降低产品质量可能会让一些人不再购买，即使靠降低成本来提升单个产品的利润，也无法抵消由于质量下降带来的市场占有率的降低。

让买方而不是制造者来设定质量标准，即我们所谓的飞离卓越的航班。如果我们忽略对制造者的态度及效能带来的影响，那么让市场来产生标准也许是可以接受的。

长远来看，以市场为基础制定的质量标准花销更大。即

质量，远远不只是最终用户的要求，而是达到高产能的一种方法。

如果你对这点有疑问，想象一下下面的试验：到大街上随便找 100 个人，问他们认为谁是以高质量著称的组织、文化或者国家。估计一半的人会告诉你是“日本”。我们再问另外 100 个人：什么组织、文化或者国家以高效能著称？同样，大多数人还是会说“日本”。这个国家在作为质量领袖的同时，也以高产能著称。

等等，高质量怎么可能和高产能并存呢？按常规理论，若要

提高产品质量，就必然需要在生产过程中花费更多。为了找到答案，让我们一起来看看两位最受尊敬的评论家田岛（Tajima）和松原（Matsubara）对日本现象的解释：

价格和质量的对立在日本并不存在；相反，高质量带来成本的降低却是被广泛接受的想法。^①

质量是免费的，但是……

菲利普·克劳士贝（Philip Crosby）在他1979年出版的《质量免费》一书中阐述了同样的道理。在这本书中，克劳士贝给出了很多案例及理论分析来论证：让制造者来设定他们自己满意的质量标准，会带来生产效率的提高，从而抵消为提高质量而产生的额外成本。

很抱歉，我们认为克劳士贝的著作给行业带来的弊大于利。问题在于多数管理者只听说过书的标题，却没有读过这本书。标题完全以偏概全。随处可见管理者热情地宣扬质量：“只有天空才是质量的上限，我们提升质量是免费的！”这根本不可能形成正面的质量意识，这种态度恰恰是克劳士贝倡导的反面。

关于质量和生产效率之间的关系，需要用一种不同的表达方式传达信息：

① D. Tajima and T. Matsubara, "Inside the Japanese Software Industry," *Computer*, Vol. 17 (March 1984), p. 40.

只有愿为质量倾其所有的人，质量才是免费的。

一个组织，如果为了质量一毛不拔，那么收获的质量也将会一文不值。“质量——如果时间允许”这种策略会导致产品不会有任何质量可言。

很早之前，惠普就被认为是一个通过制造者自定义高质量标准而提升生产效率获益的典型组织了。从一开始，惠普就信奉质量。在这种环境下，需要更多时间或资金来生产高质量产品的说法压根儿就没有出现过。因此，开发人员形成的文化是交付的质量要超越市场的质量要求。他们追求质量的标志成为提高他们工作满意度的动因，从而拥有行业内最低的人员流失率。

否决的力量

在一些日本企业，如典型的日立软件和富士的部分团队，项目团队拥有否决发布被认为是未成熟产品的权利。即使客户愿意接受不满足标准的产品，团队仍然可以坚持己见，直到产品质量达标才交付。当然，项目管理者与前面提及的管理者存在同样的压力：他们必须尽快交付。但重视质量的文化由来已久，所以日本的这些管理者知道不能哄骗他们的员工去接受质量上的缺陷。

你能够给予你的团队成员否决交付的权利吗？当然，要迈出第一步需要钢铁一般坚韧的神经。你面临的原则问题在于，帕金森定律会与你做对。这个话题值得我们用一章来讨论。

05

再谈帕金森定律

英国作家诺斯古德·帕金森（C. Northcote Parkinson）于1954年引入了一个概念，认为工作会自动膨胀，占满一个人可以用的所有时间，这被称为帕金森定律。

倘若你不知道其实很少有管理者接受过管理方面的正规培训，你可能会错以为他们都是科班出身，在学校就学过帕金森定律及其分支理论。即使管理者对管理一无所知，他们也极为认同帕金森定律这一针对员工及其态度进行管理的公理。定律为他们提供了强有力的证据，只有设定不可能完成的交付日期，才能保证工作的完成。

帕金森定律和牛顿定律

帕金森定律离公理还差得远呢。牛顿定律才是公理，从这个角度看，帕金森定律显然不是。牛顿是一位科学家，他对重力的研究遵循了一系列严格的科学方法。定律的提出经过了严格的验证和测试，并且通过了接下来几个世纪的后续研究。

帕金森不是一名科学家，他没有收集数据，甚至可能根本就

不知道什么是统计推论规则。帕金森是一位喜剧作家，他的“定律”被接受并非因为它是真理，而是因为它有趣。

当然，帕金森定律还是有真实成分的，要不然就不会那么有趣了。帕金森说，他的定律是通过观察一个虚拟的政府官僚机构得出的，一些人认为原型就是英国邮局。

官僚机构很容易产生这样的问题，因为员工很少从工作中收获满足感。但你很可能不在官僚机构工作，就算你在，你可能也花了不少力气保证你的员工不这么做，否则他们不会有任何产出。结果就是大家都可能从工作中得到莫大满足。因此，一个简单的事实值得澄清：

帕金森定律基本不可能运用到你的工作中。

生命苦短，不能在工作中虚度光阴。只要大家热爱工作，就不可能让一项工作变得遥遥无绝期——这会推迟获得他们向往的满足感。在不需要降低标准、牺牲质量的时候，他们和你一样，期望工作能快点完成。

如果经历了我们的见闻，你就不会这样说了

每一位管理者在职业生涯中一定会遇到一个员工不想工作，或者完全达不到质量标准，又或者无法完成工作。对此，帕金森定律管用吗？

在一个健康的工作环境里，要是某人表现欠佳，可能是因为能力不足、缺乏自信，或者无法理解项目中别人的想法和项目目标。通过增加进度压力无助于解决上述问题。一旦某位员工表现出工作低效，对工作质量漠不关心，就是发出了明确的信号，说明这个可怜的家伙快被工作困难给压垮了。他需要的不是更多的压力，而是调换工作，或者跳槽到另一家公司。

即使在极端情况下，依靠某人是唯一的出路，管理者也应该将此作为最后的选择。团队发出的声音会更好，我们见证了一些良好团队的管理者和大家站在一起，共同批评那些不与别人协作的员工。

在随后的几章中，我们会就团队以及怎样促进团队良好的化学反应展开讨论。这里，我们不会讨论什么方法有效，而是讨论什么方法无效：把你的团队成员当做帕金森型的员工是不可能奏效的。这只能消磨他们的意志，让他们失去前进的动力。

来自新南威尔士大学的数据

当然，帕金森定律的思维观念并不会因为它不应该存在而消失。要帮助管理者认识到帕金森定律并不适用于大多数员工，方法是通过严格收集得到的数据。（且不提帕金森本人并没有提供任何数据来支撑他的定律，仅仅是花了几百页内容来阐述观点。）

两位备受尊敬的新南威尔士大学研究员——迈克·劳伦斯和

罗斯·杰斐逊在上个世纪 80 年代和 90 年代进行了年度调查。他们按照通行的数据收集标准对正在进行的项目进行了度量。每一年，他们会专注于不同的项目工作方向。1985 年的数据调查结果显示：帕金森定律并不具备普适性。虽然结果不能完全推翻定律，但至少提供了足够的理由来质疑。

劳伦斯和杰斐逊设定的目标是比较各种估算方法给产能带来的影响。他们想证明（或推翻）大众认为的开发人员（调查对象是程序员）会更加努力工作去达成他们自己给出的估算。对他们调研的 103 个项目中的每个项目，劳伦斯和杰斐逊计算出了一个产能的加权度量值（weighted metric）。然后他们将项目按照原始的估算方法进行归类。部分结果参见表 5-1。

表 5-1 估算方法的对应产能（部分结果）

工作量估算人	平均产能	项目个数
仅程序员	8.0	19
仅管理人员	6.6	3
程序员和管理人员	7.8	16

至少结果证明了大众的观点：相比管理人员的估算，程序员自己给出估算对应的产能会高一点。若二者一起做估算，对应的产能结果处于二者之间。

在同一年调研的 21 个项目中，估算由第三方完成，通常为系统分析师。在这种情况下，程序员的产能持续高于前面提到的由程序员或管理人员来做估算（见表 5-2）。

表 5-2 估算方法的对应产能 (部分结果)

工作量估算人	平均产能	项目个数
仅程序员	8.0	19
仅管理人员	6.6	23
程序员和管理人员	7.8	16
系统分析师	9.5	21

最后一条数据出乎意料，未能证实大众的想法。为什么程序员要更努力工作去达成分析师给出的估算，甚至超过他们自己给出的估算呢？可能我们会觉得这是收集的数据不够准确造成的。但如果你跟我们一样，相信不准确的估算是伤害士气的一个原因，那么其实这些数据并不需要过多解释。系统分析师其实是比程序员或管理人员更好的估算者，他们既了解工作的细节，又不会陷入构建者那种自然的乐观或者老板们通常在政治或经济方面的偏执中。另外，系统分析师通常会有更多的估算经验，因为他们过去做过，而且从中吸取了经验教训，因而能够估算得更加准确。

不准确的估算，或者根本不现实的估算会消磨掉构建者的精力。Capers Jones，以他对开发项目度量的研究成果著名，他这样说道：“当一个项目的时间计划制定得根本毫无道理或不现实，甚至不可能通过加班来达成时，项目团队会变得愤怒和烦躁……他们的士气会跌到谷底。”^①这种“根本毫无道理或不现实”的计划不管来自于老板还是构建者自己都没啥区别。既然明知不可取胜，

^① Capers Jones, *Programming Productivity* (New York: McGraw-Hill, 1986), p.213.

人们自然就不会高效地工作了。

在 1985 年劳伦斯—杰斐逊的研究报告中，最后一部分让人尤为吃惊。他们调查的 24 个没有做估算的项目在产能方面远比其他项目强（见表 5-3）。

表 5-3 估算方法的对应产能（全部结果）

工作量估算人	平均产能	项目个数
仅程序员	8.0	19
仅管理人员	6.6	23
程序员和管理人员	7.8	16
系统分析师	9.5	21
（没有评估）	12.0	24

老板不给任何时间压力（“你们做完了告诉我一声就行。”）的项目产能最高。当然，这并不能说明帕金森定律不适用于程序员，但应该足以让你产生怀疑了吧？

是否在一个项目上采取时间进度压力，应该像是否惩罚你的孩子一样来决定：如果惩罚比较少见，而时间点也能够掌握得恰到好处，惩罚就可能起作用。若需要经常施以惩罚，就说明你自身是有问题的。

帕金森主题的变异

只要让帕金森定律变异一点，就能在很多组织中造成惊人的事实：

一个组织的工作如果都忙忙碌碌，就会膨胀以至于占满整个工作日。

在一家公司刚成立时，这种现象就开始了，随着时间的推移问题会变得越来越严重。倘若荷兰东印度公司（1651年成立时最大的公司）仍然存在，他们的员工可能会花一周40小时的时间来填各种表格。大家注意，在这种情况下，帕金森式的行为在于公司而非员工。在第二部分，我们会再讨论这个主题。

苦 杏 素

苦杏素是从杏树里提炼出来的无色液体。在瑞典，超市里就可以买到这样的东西，价格跟杏仁提取物相当。在烘焙时，你可以像使用其他提取物一样使用苦杏素。然而在墨西哥，你花 50 美金只能买到这么一滴，因为它可以“治愈”致命的癌症。事实上，苦杏素不能治愈任何疾病。所有证据都揭示这其实是一个残忍的骗局，但在走投无路的情况下，无论这种说法多么离谱，病人最终还是接受苦杏素小贩们的说法。处于绝望中的人们是不会理性去看待证据的。

同理，不少管理人员也“足够绝望”，这种绝望让他们很容易成为某种号称能够提高产能的技术苦杏素的受害者。他们买到的技术其实缺乏任何客观证据的支撑。因为需求如此迫切，他们就会忽略对证据的审视。

在睡梦中减肥

一天，我在极度无聊下开始剪报纸上关于能够提升产能 100% 或更多的广告。一会儿我就收集了一大堆。宣传

能提升产能的手段真是花样百出，让人吃惊，有课程、打包项目、方法论、书籍、时间安排表、硬件监测器、计算语言、新闻传单等。那天晚上，我搭乘地铁回城时，在《纽约时报》的背面发现了一个广告，上面说“在睡梦中减肥”，跟其他广告真是异曲同工。

——TRL

我们面临不少需要提高产能的压力。这个问题的解决没有简化之道，因为所有的简单手段在之前就已经被尝试和实施过。一些组织仍然会比其他组织做得好很多。我们相信那些做出卓越成绩的组织并不是采用了什么特别高级的技术。之所以表现良好，就在于他们做到了更高效的人员管理、改进的办公场所以及企业文化，还有就是实施了一些量化的手段。我们将在后面的第二到第四部分进行讨论。

技术手段未必有效，至少短期来看不能立竿见影，这多少让人有些泄气；而我们提倡的对企业文化的改进又很难运用，而且见效缓慢。最理想的是指望剪下杂志最后几页的一张赠券，附上几千元钞票，寄出去，然后就祈祷着从回信中获得一剂灵丹妙药，它能神奇地帮助产能获得提升。当然，这种灵丹妙药帮不了你什么，可这种不是解决方案的简单方案，比起真正复杂的解决方案，往往更加吸引人。

七宗罪

不能解决问题的简单技术方案带来的假象就像那些诱惑了奥德修斯（Odysseus）的原罪一样，每一项都有着独特的吸引力，却是一无是处的虚假承诺。一旦你迷信这些，就会犹豫着是否该去做那些为建设一个健康企业文化必须付出的辛劳工作。

根据你所从事行业的不同，具体诱惑你的原罪也各有不同。我们从自己熟悉的软件开发领域收集了七种，描述如下，并给出了我们的反馈。

软件管理的七个假象

- 有一个你不知道的新窍门可以让产能飙升。

反馈：你不可能单纯地傻到对一些基本的东西一无所知。你不停地探寻新方法，尝试可能有用的改进。在你所采用或想要采用的方法中，没有一个能够真正让产能飙升。我们要做的就是让大家能够健康发展：人们愿意全身心参与、去学习、去提高。

在兜售这个点子时，故作高深莫测，采用一种纯粹的心理上的恐吓战术，让你觉得这一神奇创新不容错过。

- 其他管理者正在收获 100%、200% 乃至更多的增长！

反馈：忘了吧！这种典型的神奇工具一般只关注整个生命周期的编码和测试阶段。即使我们拿掉编码和测试，也不能期望 100% 的提升，还有分析、讨论、文档、培训、验收、交流和交付

需要完成呢!

- 技术日新月异，你已经过时啦!

反馈：技术确实日新月异，但（回想下高科技幻象）你做的大部分工作并不是真正的高科技。硬件变化确实很大，但软件开发行业却很平稳。我们仍然有很大一部分时间花在低技术含量的需求和文档上。软件业的产能每年也就增长 3% ~ 5%，仅仅比钢铁和汽车行业好一点点。

- 改变程序语言会给你带来巨大提升。

反馈：程序语言很重要，因为它们影响着你怎么去思考一个问题。但如前所述，它们仅仅影响了项目的实施部分。这种被夸大的宣传把一些新的程序语言塑造成了苦杏素。确实，可能用 Java 实现一个新功能比 PHP 好，但在 Java 出现前，已经有其他更好的方法来达到你想做的：针对某类功能的专业快速实现工具。除非你在过去几十年都冬眠去了，否则改变一种编程语言是不会给你带来什么根本变化的。可能给你 5% 的提升（不够你一个喷嚏的），不会再多了。

- 因为库存 (backlog) 的缘故，你需要马上让产能翻倍。

反馈：关于软件开发库存讨论了太多，依旧是一团迷雾。我们都知道一个项目最后的花费总比开始预期的要多很多。可以乐观地假设，一个今年没有构建的系统（因为我们没有人力了）的花费要比实际构建该系统少花费一半或者更多。这是一个典型的在

迷雾般的库存中迷失了的项目，乐观的成本估计只有实际成本的一半，甚至更少。倘若我们知道系统的真正成本，就能看清楚项目的实质：一个经济上的失败之作。项目根本就不应该在库存里，而应该丢到被拒绝的那一堆里。

- 你自动化了其他所有东西；难道不是要你自动化掉你的软件开发人员吗？

反馈：这是另一个版本的高科技幻象：相信软件开发人员能够轻松应付可以自动化的工作。然而，他们的主要工作是通过与人沟通把用户对需求的表述变成正式的程序。对于这些工作，不管我们怎么改变，开发生命周期都是必需的，而且不太可能被自动化解决。

- 你的员工在巨大的压力下工作得更好。

反馈：他们根本不会——他们更乐于减少压力。

到目前为止，所有这些都是负面的。如果依靠人员会对产能起反作用，采用最新技术来装点系统又不会有什么帮助，那么管理者该怎么办呢？

这就是管理

早年，我还是一名开发人员，有幸在莎伦·温伯格（Sharon Weinberg）管理的项目中工作过。她后来成了科德

及日期咨询集团（Codd and Date Consulting Group）的主席。我认为她简直就是启发式管理的活榜样。一个下雪天，我拖着病体搭建着我们那不够完善的系统，准备用户演示。莎伦进来，发现我在控制台前强撑着精神做事。她转身离开，几分钟后，她端着一碗热汤出现了。喝完她给的热汤，我精神一振，然后问她在管理工作如此繁忙的同时，怎么有时间来做这些。她给了我一个招牌式的微笑，然后说：“汤姆，这就是管理。”

——TDM

莎伦熟知所有具有良好本能的管理者深谙的道理：管理者的作用不是让大家去工作，而是创造环境，让大家可以顺利开展工作。

| 第二部分

办公环境

为 了让大家能够顺利工作，有时候你不得不对那些阻碍工作顺利进行的因素采取强硬态度。造成工作时间流失的原因很多，但其实每一项都大同小异。这样那样的失败通常是——可能大部分都是——由于组织提供给你的工作环境造成的。电话铃不停地响，打印机维修人员顺道过来聊聊天，复印机不工作了，捐血组织者打电话说时间改了，人事部不停催促更新的能力调查表，下午3点之前要提交时间表，更多电话打进来……然后一天就这么过去了。这样的一天让你没能有效工作一分钟。

如果说上述现象影响的仅仅是管理者，而其他工作人员能够顺利工作，那么情况还不算太糟。但你知道的，事情往往并非如此，每个人的工作时间都充斥着这样令人沮丧、感觉被人打扰的事情。当整天的时间就这般流

逝，没有人能够记得时间到底去了哪儿。倘若你奇怪为何所有事情都会延期，请考虑下面的结论：

有千万种方法可能会令人损失一天的工作时间，但却没有一种方法能够弥补回来。

在第二部分，我们将分析时间流失的部分原因，并提出解决办法使得你可以创建健康、利于工作的环境。

家具警察

假设在现有职责的基础上，让你负责大家的工作环境并提供服务。你需要决定给员工提供哪种工作环境及多大的空间与花销。你会怎么做？你可能希望研究研究人们怎么使用空间、需要的桌子空间多大、花多少小时独立工作、又花多少时间跟别人一起工作，等等。你可能也会调查噪声会多大程度上影响大家的工作效率，毕竟大家都是脑力劳动者——需要大脑正常运转来完成工作，噪声会使大家不能集中精力工作。

对看到的每项可能的干扰，你可能会寻求简单机械的方法来保护你的员工。给你一定的选择自由，你可能会去调查封闭空间（一人、两人或三人办公室）对比开放空间的优劣。调查结果使你能够在开销与保护个人隐私、营造安静环境之间做平衡。最后，你也会考虑到人们的社交需求，给大家提供一些空间以便进行自由交流而不影响其他人。

你应该不会感到诧异，管理你公司工作环境（特别是大型企业）的人不会花费太多时间来考虑上述问题。他们不收集任何原始数据；不花力气去理解产能这样的复杂问题。部分原因在于他们自己不会置身于这样糟糕的环境去开展工作。他们通常会组建

家具警察 (Furniture Police), 采用的解决方案与你做的几乎背道而驰。

警察思路

家具警察的头儿会在员工进场前徘徊在新的办公环境里, 边走边想: “看看这整齐划一的美丽环境! 你都没法区别五层和六层! 但是等员工进场了, 一切都会被破坏掉。他们会在墙上挂照片, 然后让自己待的那块空间变得更有个性, 环境于是变得一团糟。他们可能想在我喜爱的地毯上喝咖啡, 甚至在这里吃午餐(颤抖)。我的天哪, 天哪, 天哪……” 这个家伙会规定大家到了晚上要清理每张桌子, 除了公司日历, 啥都不允许挂。我们获知, 有一家公司的家具警察甚至把咖啡洒出后的紧急处理号码印在每一部电话机上。我们在那里时, 从来不曾见过有人拨过那个号码。但你或许可以想象, 一个白领穿戴的维护工开着电动清洁车, 伴随着闪光灯和警报器的嗡嗡声在为走廊做清洁。

在一次培训间隙, 一位学员告诉我: 他们公司除了允许一张 5×7 的家庭照片外, 不允许其他任何东西留在桌上过夜。真要有其他东西留下, 次日早晨, 你就会收到来自家具警察的一张严厉的(公司信签的)留言条。有位员工被这些纸条搞得很不舒服, 差点儿都要抑制不住自己的怒

火了。他的工作同伴知道后给他开了一个玩笑：他们从当地的1元店里买了个相框，相框里是一张典型美国家庭的招贴照。他们把那家伙自己家庭的照片换成了相框里那张。在相片下，他们模拟家具警察留言，要求将“官方公司家庭照”放在桌上。

——TRL

统一的塑料地下室

为了更好地了解警察的思路，让我们看看图7-1所示的楼层设计。这种设计现在遍布美国的各种组织机构，人们已经司空见惯了。

该设计直截了当地解决了关于谁应该拥有靠窗位置这个棘手问题，答案就是：没有人。窗户难题在于无法面面俱到，让每个人都能靠窗。要是顾此失彼，一些人靠窗，另一些人没有，例如只需简单一瞥，就能辨别出你正在乔治的地盘。我们不能允许这种事情发生，对吧？

但是，让我们来看看负面影响。最常使用的从电梯到工位，或者从工位到工位的路径都不经过窗口。根据这样的平面设计，窗户根本就没得到利用；靠窗的走廊总是空闲的。我们第一次是在一个摩天大楼的20层看到这样的设计——从每一个方向向外看

都是美景，可实际上却没人看过。在这栋楼工作跟在地下室工作没啥两样。

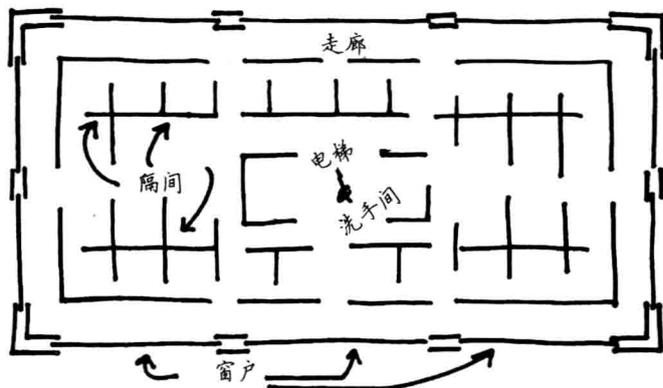


图 7-1 典型的办公室平面设计

从家具警察的角度来看，地下室环境才是他们的最爱，因为那里更容易产生统一的规划。然而，人们更喜欢在自然光下工作，靠窗边感觉会更好些，这种良好的感觉能直接转换为工作的更高质量。人们都不希望在一个完全整齐划一的环境里工作，都希望把自己的地方打造得带有自己的风格，以方便自己工作。上述这些不便因素在对待员工时极为常见。

通过每年对几十个不同的组织进行拜访，我们很快发现人们会在办公室规划过程中很自然地忽略这些不便因素。基本无一例外的，为脑力劳力者营造的环境总是嘈杂、干扰多、没有隐私、缺乏效率。可能一些地方装点得很漂亮，但功能上没什么改变。

在这样的环境中，基本很难完成任何工作。对于那些像水獭一样喜欢安静小空间，并附带两张大折叠桌和一扇可关闭的门的人来说，他们得到的反而是由 73 个塑料模块拼装起来的 EZ-Whammo 型号的工作间。没人关心这到底是提供了帮助，还是损害了效率。

看起来，这些言论可能打击了那些勤于规划美国办公室环境的人。你要真这么想，那就让我们来揣摩揣摩这些规划者的思维模式。有些非常邪恶的东西会让你不得不奇怪为什么还有它们的容身之地：比如公司的呼叫系统。虽然很难想象，但一些公司仍然使用公开的广播系统来打断上千名员工——正在思考工作的员工——只为找到一个人：嘞！[静电噪声] 请注意，请注意！呼叫保罗·博图拉卡。请保罗·博图拉卡即刻回复呼叫中心。要是站的位置合适，你会发现有三四十位带薪员工在听到第一声“嘞”时就抬起头，在听完广播埋头工作时，还需要凝神思考在打断之前他们正在干什么。

警察思维的规划者设计出来的工作环境就跟设计监狱一样：用最小的成本达到最好的封闭性。我们不止一次向这些人呼吁工作环境的设计问题，但对于那些存在产能问题的组织而言，改进工作环境并不在他们的考虑范围内。只要员工还拥挤在嘈杂、低效、干扰不断的环境里，任何除了环境外的改进都是徒劳的。

“朝九晚五在这里啥也完成不了。”

我们的经济就是，各个领域的开发人员都形成了一种风俗：“加班就是命中注定”。这说明一项工作在预算时间内根本完不成。我们对此说法半信半疑。加班在软件业里确实司空见惯，但若非软件价值远远超过制造成本，这个行业也不会有空前的繁荣。那么，对于软件业工作者及其他思想密集型岗位的工作者，为何还需要投入如此多的额外时间，该怎么解释？

有一种令人困扰的可能性是，加班增加不了工作产出，它只不过提升了平均质量而已。这是真的，你常常能听到有人信誓旦旦地说着这样的话：

“在清晨大家到达之前，我做事的效率最高。”

“只要一个晚上，我就能做两三个大白天的事情。”

“办公室一天到晚像个动物园，下午6点，慢慢安静下来了，这时你才可以真正开始完成点事情呢。”

为了高效，大家可能选择早到晚走，或者干脆一天都宅在家里来完成工作中的关键部分。一位培训参与者告诉我们，她的新老板不允许她在家工作，有一次需要提交一份重要报告，她在前一天请了病假，待在家里完成了报告。

起早摸黑，又或者宅在安静的家里工作都是对办公环境的一种抵触。让人最为惊讶的事情还不是工作环境不适合完成工作，而是大家都知道，却没人站出来寻求改变。

弃权政策

我咨询过的一家加利福尼亚的公司非常关心自己的员工。有一年，公司管理层决定进行一次调查，了解所有程序员（一千多人）认为的他们工作中最好和最差的地方。负责调查的经理非常认可公司进行的变革。他告诉我，第二号问题就是跟管理高层的沟通。分析了调查结果后，公司设立了质量小组、意见听取会和其他的沟通项目。我认真听他讲完了细节，然后我问他头号问题是什么。“环境，”他说，“大家对噪声都很不满意。”我又问公司在这方面采取了什么措施。“嗯，这方面我们没啥事儿可做，”他说：“这超出了我们的可控范围”。

——TDM

更让人失望的是，即使没有采取任何手段来改进环境，这位经理并不觉得脸红。这就好像说，程序员们抱怨这里的重力太大，经过管理层的认真讨论，决定听之任之，因为要解决这个问题已经超出了人类的能力范围。这是一种彻头彻尾的弃权政策。

改变环境并没有超出人类的能力范围。基本上每家公司都有家具警察这样一个权利小组，他们控制着公司的物理环境。要让他们看到改变的原因，或者拿走他们的控制权，并非不可能。本章我们将阐释你不得不这么做的原因。而在后续的章节中，我们将给出一些如何做的建议。

编码战争游戏：观察生产效率的因素

在本书第1版出版前的几年间，我们每年都面向公众开展一些生产效率的调查。目前为止，已有超过三百家来自世界各地的组织参加了调研。后来，我们开始在不同组织的软件开发团队开展公开竞赛来作为每年的调查。竞赛的内容是用最少时间最少缺陷地完成一系列的编码和测试任务。我们把这种竞赛称为编码战争游戏（Coding War Game）。规则是这样的：

- 以一对来自于同组织的开发人员为单位参赛。这对开发人员并非一起合作，而是彼此竞争，同时也和其他对参赛者比赛。
- 参赛两人都做同样的工作，设计、编码和测试一个满足我们固定需求的中等规模的程序。
- 在做题过程中，参赛者同时在时间簿上记录下花费的时间。
- 待选手们完成了测试，开发出的产品需要经过我们的标准测试。

- 选手们都在他们自己的工作环境中在正常工作时间工作，使用相同的语言、工具、开发环境和计算机，就像其他任何一个项目那样。
- 所有的结果都是保密的。
- 1984 ~ 1986 年，有来自于 92 家公司的 600 多名开发人员参加了这个游戏。参加的好处是每个参赛者都能够知道他与其他参赛者的对比结果。参赛公司的好处是知道自身和其他公司的差别。对我们而言，收获是获得了影响生产效率的因素。在本章剩下的部分，我们将讨论这些因素。

个体差异

这场编码战争的第一个结果就是证明了参赛者个体的差异非常大。当然，过往已经观察到这样的结果了。如图 8-1 所示，汇集了三个不同来源个体的差异区域。

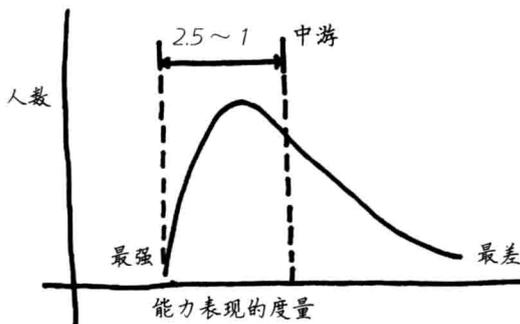


图 8-1 生产效率随个人而变化

在衡量个体能力差异时都适用的三条经验法则是：

- 能力最强的人较之最差的产出比大概是 10 : 1。
- 能力最强的人比居间的产出高 2.5 倍左右。
- 能力靠前一半的人较之后一半的产出比大于 2 : 1。

不管定义了什么样的指标，上述规则都基本适用。所以，调查中能力靠前的那部分人较之后面一半的人，只需一半时间就能完成同一项工作；容易产生缺陷的一半人会比另外一半人多产生三分之二的缺陷，等等。从编码战争游戏得到的结果非常吻合这一描述。图 8-2 给出了一年游戏中完成第一个里程碑（完整编译，可以测试）的时间分布。

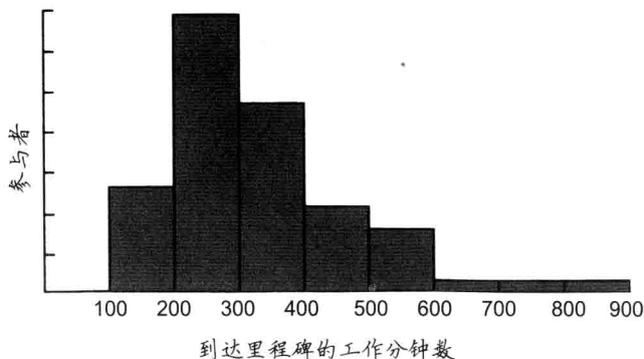


图 8-2 能力表现的个体差异

能力最强者比平均值高出 2.1 倍。前面一半与后面一半之比为 1.9 : 1。后面的游戏结果完全相似。

生产效率的非相关因素

在对游戏结果的分析中，我们发现下面的因素与产出效率基本或根本没有关系：

- **语言**：用 COBOL 和 Fortran 来编码与用 Pascal 和 C 没什么区别。每种语言的结果分布情况跟总体的相似。关于语言观察中唯一例外的是汇编语言：使用汇编语言的选手被使用其他语言的选手远远甩在了后面。（但使用汇编语言的人已经习惯被甩在后面了。）
- **经验年限**：拥有十年编程经验的人并没有超过只有两年经验的人。经验和产出效率完全没有关系，除了在一种语言下少于 6 个月经验的人要差于其他人以外。
- **缺陷个数**：大概有三分之一的选手完成练习后没有产生一个缺陷。作为这样的群体，零缺陷的人通过更精准的工作避免了缺陷对产出效率的惩罚。（事实上，平均来看，较之出现一个或多个缺陷的人来说，他们花费了更少一些的时间来完成练习。）
- **薪酬**：被调查人员的薪酬差异很大。薪酬和产出效率的关系很弱。前一半的薪酬比后一半高出不到百分之十，但他们的产出效率却高出一倍。在各个薪酬水平上的产出效率差异性和整体一样大。

综上，我们或多或少能够预见到这样的结果，大部分现象业

已提及。也有出乎意料的结果，我们发现其中一些因素对产出效率具有直接影响。

你可能不想让你的老板知道

我们发现，与高产出效率有正向关联的是一个意想不到的因素：你和谁搭档关系很大。如果你的搭档表现很好，你也会表现不错。如果你的搭档花了很长时间，那么你也差不多。如果你的搭档根本没完成练习，你也不能幸免。平均一对竞赛的搭档在表现上相差 21%。

为何这一点如此重要？因为就算这两人没有在一起工作过，他们都来自同一家组织。（大多数情况下，他们是来自那个组织的唯一一对。）他们在同样的物理环境及公司文化下工作。搭档产出效率几乎相似的现象表明，在所有参赛者中观察到的能力上的巨大差异对于组织内可能就不适用了：两个来自同一组织的人表现会趋于一致。这说明效率最高的人聚集在一些组织中，效率低的则会在另一些组织。软件业先驱 Harlan Mills 在 1981 年预见了这一现象：

倘若程序员产出呈现 10:1 的差异是可以理解的，那么软件组织在产出上的 10:1 差异也是存在的[⊖]。

⊖ H. D. Mills, *Software Productivity* (New York: Dorset House Publishing, 1988), p. 266.

我们的研究发现，92个参赛组织的表现简直是天壤之别。在这个参赛群体中，最好的组织（组织参赛人员的平均产出效率最好）比最差的要快十倍以上。在要求速度的情况下，所有最好组织的参赛选手开发的程序通过了主要的验收测试。

这带来的可不是一丁点儿麻烦。管理人员长期对个体的差异性深信不疑。他们认为这种差异是自然产生的，所以很难去改变。要相信上面提及的集群效应则困难得多。一些公司比另外一些还要糟糕，他们的公司环境及文化不但不能吸引或留住好的人才，更是让真正的人才无法在这种环境下有效工作。

工作环境的影响

事实显而易见，不少公司给开发人员提供的是一个拥挤、嘈杂、纷扰不断的工作环境，让大家整天都充满烦恼。单就这一点，就可以解释为什么工作效率会下降，而好的员工都跳槽去了别的地方。

工作环境的质量直接关系着开发者的效率，这一假设很容易测试。你只需要指派一系列固定的标准任务，类似开发人员做的日常工作，然后观察他们在不同环境下工作的完成情况。编码战争游戏就是按这样的思路设计的。

为了收集工作环境的数据，我们让参与者（在开始练习前）都填写了一份调查问卷，调查他们要完成任务的工作地的物理环境。我们收集了一些客观数据（比如独立的空间有多大和层高有多少）

和一些主观问题答案，譬如“你觉得你的工作环境让你感觉很舒适吗？”和“你的工作环境够安静吗？”然后将他们的答案和他们在练习中的表现关联起来。

一种趋势分析的简单方法就是看在练习中表现良好的人（基于一个组合的产出效率参数）身处的工作环境特征，然后去对比那些不好的。我们选择了对比前四分之一和最后四分之一。前四分之一的平均表现是最后四分之一的 2.6 倍。关于环境的关联在表 8-1 中做了总结。

表 8-1 代码战争游戏中最佳表现者与最坏表现者所处的环境

环境因素	处于前 1/4 的参赛者	处于后 1/4 的参赛者
1. 你拥有多少独立工作空间？	78 平方英尺	46 平方英尺
2. 对安静空间的接受度？	57% 是	29% 是
3. 对秘密空间的接受度？	62% 是	19% 是
4. 可以让你的手机静音吗？	52% 是	10% 是
5. 可以转移你的来电吗？	76% 是	19% 是
6. 人们是否经常不必要地打扰你？	38% 是	76% 是

在参赛者中，完成练习最快和最有效率的前四分之一的工作环境与最后四分之一的差异很大。前者的工作空间更加安静、更具私密性、更不受打扰，好了很多。

我们证明了什么

我们展现的这些数据并不能完全证明一个好的工作环境能够帮助大家表现更好。或许仅仅能说明好的人才会流向提供了良好

工作环境的组织。这些真的和你有关吗？长远来看，安静、宽敞和注重隐私的环境无论是帮助你现在的团队更高效地完成工作，还是帮助你吸引和留住人才，又有什么区别呢？

如果说我们证明了什么，那就是在工作环境设计上采取弃权政策是一个错误。假如你参加或管理了一个需要靠脑子工作的团队，那么工作环境就是你该关注的事。观察到“朝九晚五在这里啥也完成不了，”然后将注意力转移到其他事情上，这可远远不够。在正常工作时间，人们居然不能完成工作，这可真是一桩愚蠢的事情。是时候采取行动了。

09

在空间上省钱

如果你的组织像我们在过去三年调查中发现的一样，那么你的办公环境很可能不怎么注意隐私，专用空间较少，并且很嘈杂。当然，一个明显的原因是成本。在“工作环境中节省一分就是在运营中挣得一分”这种逻辑滋生了这种情形。得出如此结论的人，显然没有认真做过成本收益分析，没有从收益分析中理解收益。他们只知道节流，却不知道该怎么开源。是的，通过缩减工作环境的成本降低了开支，这很有吸引力，但它与什么比较呢？显而易见，缩减的开支必须与失去效率的风险放到一起比较。

就拿当前这一波削减工作环境成本的活动来说，与它带来的潜在风险相比，节省的成本简直微不足道。为一位开发人员在环境上的整个投入只是他薪酬的很少一部分。究竟是多少，取决于类似房地产价格、薪酬水平、买还是租等因素，但大致来看，一般是介于6%~16%之间。可以预期，对于那些工作在公司公有环境的程序员或者分析员来说，在工作环境及附属设施上花费一美金，对应于直接支付给工作者的十五美金。如果再把员工福利也算在内，那么，薪资与环境费用之比轻易就超出了二十倍。

20:1的比例足以说明在工作环境上节省成本存在风险。费尽

心力去节省那一块钱，损失的却是二十元，真是捡了芝麻丢了西瓜。富有远见的管理者不会罔顾员工工作效率会否受到影响，就将大家搬到更便宜、更吵闹或者更拥挤的隔间里。所以，你能想象，那些规划者们历经数十年时间才将我们的办公环境改为新潮的开放式设计，在此之前，他们一定进行了精细的效率分析。若不这样，只能说明对环境不负责任，漠不关心。

席卷大地的瘟疫

很不幸，这种对环境不负责任、漠不关心的态度在我们这个时代竟然随处可见。既然我们在对自然资源的掠夺上已经展现过这种冷漠，对于工作环境的设计，又为何不能？在一个科幻预言故事中，约翰·布努那（John Brunner）描绘了我们的空气、土地和水污染持续加重，直到下一个世纪末。不管污染变得多么严重，也没人站出来抱怨。在布努那描绘的世界里，人们就像一群没有喜怒哀乐的绵羊，他们漠视问题，直到失去最后一丝生的希望。当他们想到要去关注这些问题时，却悔之晚矣。布努那给他的书起名叫《绵羊抬头》(The Sheep Look Up)。

工作在办公室的美国人很少会去思考，为何他们的工作空间会从理性堕落为愚蠢。就在不久前，他们还在拥有墙、门和窗户的两人间或三人间办公室里工作。（你还记得墙、门和窗户吧？）在那样的环境里，每位员工都可以专心工作，与同事讨论也不会影

响其他人。

然后，在没有任何警告的情况下，开放式设计的工位就像一场席卷大地的瘟疫一般扩散。提倡这样设计的人没有提供哪怕一丝一毫的证据来证明工作效率不会受到影响。他们非不愿，而是不能。要做到意义明确的生产效率度量，本身极为复杂和困难。这种度量需要根据不同的工作种类量体裁衣。它需要专业的技能、细致的研究以及大量的数据收集。

给我们带来开放式工位设计的人不会去考虑上述的度量任务。然而他们精于言辞。他们大声宣布，新的办公室布局会大幅提升生产效率，上升很多，差不多会达到百分之三百，从而巧妙地回避了生产效率会否下降的问题。他们发表文章，内容却建立在完全虚构的场景之上。他们会给他们的著作冠以非常响亮的标题，就像《Data Management》（数据管理）杂志上的一篇文章《Open-Plan DP Environment Boosts Employee Productivity》（开放的 DP 环境设计带来员工生产效率飙升）。就在这样一个带有承诺性的标题下面，作者给出了如下核心观点：

在信息处理环境中，采用开放式办公环境设计的根本考虑因素在于：系统的电力分配能力、计算机支持能力及制造商和分销商服务。

句号。就这样。这就是全部“根本的考虑因素”。完全就不考虑一个个活生生的人要在这样的环境中工作。

这样一篇文章或类似文章缺失的是对员工真正生产效率的任何考虑。在《数据管理》杂志的这篇文章中，没有提供任何证据来支撑文章的标题。我们所能看到的用来证明开放设计提升工作效率的论点的唯一方法就是不断重复。

让我们暂停抨击，来谈几点事实

在规划斯塔德雷莎（Santa Teresa）设施之前，IBM 抛开了所有现行的行业标准，仔细调研了未来将在那里工作的人们的工作习惯。调研的设计由建筑师杰拉尔德·迈克库尔（Gerald McCue）完成，并得到了 IBM 区域经理的协助[⊖]。研究人员同时观察了在目前工作环境和模拟的设计环境下实际生产活动中的工作流程。他们了解了程序员、工程技术人员、质量控制人员和管理者的日常活动。从他们的研究中，得出了最小标准的安置计划，用于这样一群在未来使用这个新环境进行办公的人们，如下所示：

- 每人 100 平方英尺的独立空间
- 每人 30 平方英尺的工作平面
- 封闭的办公室或者 6 尺高的隔断来隔离噪声（他们的设计结果是，一半的专业人士工作在 1 或 2 人的办公室里）

选择按照最低标准来建设新实验室的道理很简单：调查的角

⊖ G. McCue, "IBM's Santa Teresa Laboratory," *IBM Systems Journal*, Vol. 17, No. 1(1978), pp. 320-41.

色需要这样的空间和安静的环境来高效工作。节省成本而造成办公环境达不到最低标准将会导致工作效率降低，从而抵消掉节省的那点成本。IBM 最后遵循了研究的建议，为员工建造了这样的工作环境。（我们预期这样的公司会走得很远。）

较之 IBM 工作环境的最低标准，其他公司又是怎样的情况呢？图 9-1 展示了从编码战争游戏参与者中调查得到的人均独立空间的分布情况。

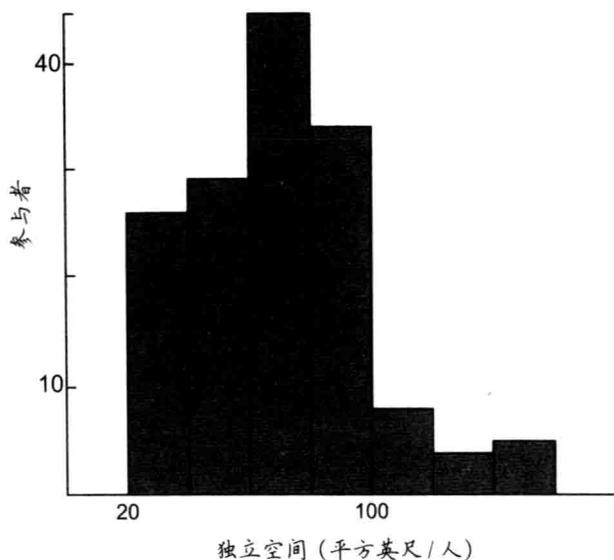


图 9-1 独立空间的分布情况

只有 16% 的参赛者拥有 100 平方英尺或更多的工作空间。11% 的参赛者有封闭的办公室或者 6 尺高的隔断。工作在 20 ~ 30

平方英尺的参赛者多于 100 平方英尺的参赛者。(如果是 30 平方英尺以下，你就是在在一个小于 IBM 斯塔德雷莎提供的办公桌空间里工作。)

在参加编码战争游戏的群体中，58% 抱怨他们的工作环境不够安静；61% 抱怨没有足够的私人空间；54% 报告说他们在家里的办公环境要优于公司提供的工作环境。

工作环境质量 and 产品质量

提供狭小和嘈杂工作环境的公司相信这些都不是问题。当员工们诉求更大更私密的空间时，他们会对这些针对噪声的抱怨充耳不闻。算了吧，一点点噪声能带来什么大不同吗？说不定，这还可以帮助大家清醒清醒呢。

为了找出对噪声的态度是否跟工作有关，我们将得到的结果分成了两类。一类人觉得自己工作环境的安静程度可以接受；另一类觉得不行。然后，我们计算了在这两组人中有多少人是零缺陷地完成了游戏。

赛前的报告提及自己工作环境较为安静的人，要比另一类人多 1/3 的机会完成交付，并且没有缺陷。

随着噪声层级的提高，这种趋势变得更加严重。例如，有一家公司的 50 个参赛者都认为噪声不可接受，比平均值要高出

22%。在这家公司，实现零缺陷的参赛者人数跟报告噪声层级可接受的人数基本成反比：

零缺陷员工：66% 报告噪声层级可接受；一个或多个缺陷员工：8% 报告噪声层级可以接受。

值得强调的是，和其他环境指标一样，在参赛者进行游戏前，我们询问了他们对自己工作环境噪声的看法。

注意，我们没有做任何关于噪声层级的客观度量，只是问他们是否觉得噪声层级可接受。所以，我们不能区分哪些人是真正在一个安静环境里工作，哪些人是习惯了嘈杂环境（不被影响）。但当一名员工抱怨噪声太大时，他就是在告诉你他不属于上述任何一种情况。他同时在告诉你，他可能更容易犯错。当然，你可以不顾危险地忽略这样的信息。

诺贝尔奖级别的发现

在某些天，大家可能比平时更具有洞察力。对我们来说，1984年2月3日是我们得到观察结果标志性的一天。我们开始注意人员密度和人均独立空间这两者之间不同寻常的关系。当一边升高时，另一边似乎会下降！作为细心的研究者，我们马上开始记录这种趋势。在研究了32346家来自世界各地的公司后，我们找到了这两者之间形成的近乎完美的反比关系（见图9-2）。

可以想象我们看着数据慢慢呈现出来时的激动之情，就好像欧姆发现欧姆定律一般兴奋。这可是能获得诺贝尔奖的真材实料啊。记住，这里你首先会看到：人员密度（如每千平方英尺员工人数）跟人均独立空间成反比。

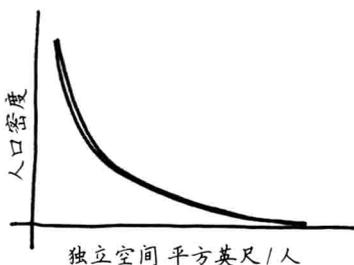


图 9-2 DeMacro/Lister 效应

如果你还没看出这为何重要，那么你就是没有考虑噪声。噪声跟密度是直接成正比的，人均空间分配一旦减半，就会加倍地提高噪声水平。就算你能够证明一个程序员在一个 30 平方英尺的空间里能正常工作，不受空间限制，也不能说明 30 平方英尺就是足够的空间。在 30 平方英尺空间，噪声会是 100 平方英尺空间的 3 倍，这可能造成缺陷值的强烈反差，要么如瘟疫一般泛滥，要么一个都没有。

躲起来

当办公环境让人异常烦躁时，大家就会找地方躲起来。去会议室、去图书馆或者去买杯咖啡，反正不会回来。他们不是要私自去度浪漫约会，或者密谋政治阴谋；他们是躲起来工作去了。好消息是你的员工愿意享受完成工作带来的成就感，所以他们会想尽办法来达成目标。一旦工作开始启动，他们就会努力寻找能够工作的地方。

我在布朗大学学习的几年，要应对论文截稿期集体到期的疯狂时间，一个有效办法就是找一块安静的地方工作。在布朗大学，图书馆形成了一条不成文的阅览室条例：唯一可接受的干扰是火警，而且必须是真正的火警。我们慢慢成了善于寻觅那些不为人知的小阅读室的专家。生物图书馆五楼的阅读室是我的最爱，我的一位朋友甚至找到了拉丁图书馆下面的地窖——真的是地窖，还伴随着资助这一建筑的那位女士的遗骸。那里非常冷清，全是冷冰冰的大理石。我朋友说那里真的很安静，非常安静。

——TRL

瞥一眼会议室，你可能会发现有三个人在里边静悄悄地工作。倘若你在下午早些时候经过食堂，可能看到大家一人一桌地坐着，桌面上摊着他们的各种东西。有些人你压根儿就找不到，都躲起来完成工作去啦。假如你的组织发生了上述现象，就是在对工作环境进行控诉。在环境上省了钱，却可能会浪费掉你一笔不小的财富。

间奏曲：生产效率度量 and 不明飞行物

下面的间奏曲是我们严肃讨论（哦，是的，真是非常的严肃）之间不多的一次小小跑题。

我们为什么不能直接度量在好与坏的工作环境下的生产效率，从而找到环境和工作效率之间的关系呢？这种方法对流水线可能适用，但如果我们要度量的工作更加偏重于脑力劳动，就不那么明显了。对脑力劳动者生产效率进行的度量已经背上了软科学的名声。在一些人的脑子里，这仅仅比研究不明飞行物好一点儿。

设计一项实验来测试工作环境对生产效率的影响足够简单：

- 度量在新工作环境中完成的工作总量。
- 度量工作带来的花销。
- 比较在新旧环境中完成工作的总量和工作花销。

设计很简单，但实施起来却很困难：比如，你怎么计算一个市场调查、一个新电路设计或者贷款新政策设计的工作总量？可能有一些逐渐形成的标准（软件开发就是这样），但还是需要大量的本地数据收集，并建立内部的专业能力。大部分组织根本就不会尝试对脑力型工作的数量进行度量，他们也不能有效地度量开支。

在一个组织中，可能提供了花费在一个问题上的总小时数统计，却没有包含对其中有效小时数（第10章中会更多讨论）的统计。所以，就算一些组织可以在新环境中度量工作总量和总的开支，他们也没有数据来做对比。唉，管理者可能会就这个问题深耕细耙，然后得出结论，说生产效率的分类超出了我们可以理解的范围。不过，事实还没这么糟糕。

吉尔布定律

有一年，我在伦敦软件工程国际会议上和汤姆·吉尔布聊了一下午，他是《软件度量》和其他十几篇关于开发生程度量论文的作者。我发现只要说有些事情“不可度量”，就很容易让他激动起来。这种想法对他就是一种冒犯。让我印象深刻的是他关于度量基础真理的描述。在那时看来，这一想法如此明智而令人鼓舞。我甚至逐字逐句地将它们抄到我的日记中，并命名为吉尔布定律。

你想要量化的任何东西都能够以某种程度度量，至少聊胜于无。

吉尔布定律并没有保证度量免费或便宜，而且可能度量也不是完全准确——但总比没有度量好。

当然，对生产效率进行度量是可能的。如果你召集一组人员做同样或者相似的工作，而且给他们一天时间找到一种合理的自度量体系，他们一定可以产生一些东西来印证吉尔布定律。然后，度量出的数字可以帮助他们调整自己的表现，结合质量体系或者同行评审机制，就能建立互相学习的方法。计算出来的该小组的平均值可以给管理层一个可靠的指标来度量改进办公环境这一参数带来的影响。

在我们最了解的软件制造业，有很多有效的生产效率度量体系。甚至还有很多服务能够到现场评估你的生产效率，并告诉你在同行业里处于什么位置。如果一个组织不能评估自己的生产效率，只能说还没有努力尝试。

但是，不知你可否接受

假设现在就有一个简单且验证充分的生产效率度量工具，而且已被大家用到日常工作中。如果度量者进来告诉你，你的团队的生产效率在同行业中名列前 5%，你一定非常开心。你的脸上堆满了神秘的笑容，来回在走廊上徘徊，心里温柔地想着你的员工：“我原来就觉得大家很不错，这条消息实在太棒了。”

哇，糟糕。度量者一会儿又跑了回来，告诉你他们把图拿反了，那是一个错误的结果，其实你的团队是行业的最后 5%。现在，你这一整天都给毁了。你心里想，“我早就该知道。这帮像火

鸡一样的家伙，还能指望他们能完成什么像样的工作？”一开始你还沾沾自喜，转眼就变得失望沮丧。然而，无论是哪一种情形，你都不应该过于惊讶，因为你自己对什么是生产效率其实也是稀里糊涂的。

由于组织之间的表现可以有十比一的差距，你不可能忽略你当前所处的位置。如果你不知道，你就不可能做出任何改变。若是只有市场了解，自然会有一些让你不舒服的外力来纠正存在的问题。

闭上你的眼睛去度量

工作度量可以是很有效的方法改进、员工激励以及增加工作满意度的工具，但却从来没有被用在这些方面。度量体系往往会变成对大家的威胁，反而增加大家的负担。

为了能够让度量这个理念发挥应有的潜力，管理层必须足够主动和安全地把自己从这个圈子里摘出去。这就意味着个人的数据不会被传递到管理层手里，而且组织中每个人都心知肚明，收集的个人表现数据只能用于个人提升。度量体系就是自评估的一个练习，只有处理过的平均值才会交给老板看。

对于很多管理者而言，这很难理解。他们会说这样的数据可以帮助他们的工作更有效率（比如准确地提拔员工或者甚至准确

地炒掉某人)。他们的公司付费去收集这些数据，为什么却不能看到数据呢？然而，要做到准确地收集这种个人敏感数据，就需要个人的积极配合并且是有意愿的合作。如果数据的保密性被破坏，如果数据被用来对付哪怕一个个体，整个数据收集体系就会即刻停滞。

员工会倾向性地针对数据做管理者们相同的事情。他们会尝试去改善做得不好的事情，或者尝试在他们擅长的领域精益求精。极端情况下，一名员工可能会自己“炒掉”自己，从而不再依赖于他们缺乏的技能。管理者因此并不需要真正看到个体数据，以期获得收益。

10

大脑时间与身体时间

第9章中描述了圣塔德雷莎。在开工前进行调研时，迈克库尔和他的助手们研究了开发人员在不同工作模式下花费的总时间。针对典型的一天，他们收集到开发人员的时间分配如表10-1所示。

表 10-1 开发人员怎样分配他们的时间

工作状态	时间分配比例 (%)
独自工作	30
和别人一起合作	50
和两个或更多人合作	20

从噪声的角度来看，该表的特征显而易见：在30%的时间，人们对噪声敏感，而在其余时间，他们又是噪声的制作者。由于工作空间是人们独立工作和协同工作的混合区，从而带来了模式上的冲突。那些独立工作的人们对于这种冲突尤感不便。虽然在任何给定的时间段，他们只代表了少数人，但就此忽略他们却是一种错误；因为这是在他们独立工作期间大家应该做的工作。其余时间就耗费在部门活动、休息与聊天中了。

流

在单一思考的工作时间里，理想情况下人们处于心理学家称

为“流”（Flow）的状态中。流是一种深度的近乎于冥想的融入情况。在此种状态下，有一种普适幸福感存在，人们几乎不会意识到时间的流逝：“我开始工作。等我抬头一看，三个小时就过去了。”这里不会有工作量的感知；工作开展就像流一样自然。你可能经常处于这样的状态，我们就不再赘述了。

并非所有工作都需要进入流的状态才能变得高产，但对于从事工程、设计、开发、写作或类似的工作，流是必需的。这些任务都需要精神高度集中，只有处在流的状态下，你才能够很好地工作。

不幸的是，你无法像开关那样随时启动流。你需要一个缓慢的过程来进入状态，15分钟或更长时间的集中才能把自己锁定在流里面。在这个引入过程中，你对噪声和干扰是非常敏感的。在一个毁灭性的环境，可能让你很难甚至不可能进入流的状态。

一旦锁定在流里，状态可能会被一个针对你的干扰（比如电话）或持续的噪声（“请注意，广播找人！保罗·博图拉卡请回电……”）破坏。每次被打断后，就需要再一个引入过程使你回到流的状态。而在引入过程中，你并不是真正在工作。

没有流的无休止状态

假设打来的电话平均时间为5分钟，你重新引入的时间为15分钟，那么一个电话在流时间（工作时间）上的损失就是20分钟。

一打电话就会浪费掉半天时间，再加上其他的干扰，剩下的半天时间也泡汤了。这就是为什么“朝九晚五在这里什么也做不了。”

与工作有效性降低一样严重的是随之而来的焦躁。一个急切尝试想进入流状态，却又不被不停打断的员工一定满脸郁闷。就在他将要完全沉浸其中时，又被拉回到身边嘈杂的环境中。不管他多么希望进入深度思考状态，现代办公环境总会尝试着推着他陷入各种无序的方向。设身处地地想象一下，如果你自己就是表 10-2 中填写了编码战争游戏时间的一位参赛者。

表 10-2 编码战争游戏时间表片段

工作时间阶段	工作种类	什么打断了这一阶段的连续工作时间
2:13 ~ 2:17	编码	电话
2:20 ~ 2:23	编码	老板停下来和你聊天
2:26 ~ 2:29	编码	来自同事的问题
2:31 ~ 2:39	编码	电话
2:41 ~ 2:44	编码	电话

就这般过了几天，每个人都开始准备寻找新工作了。倘若你是一名管理者，你可能不会太在意这种无法进入流的焦躁。事实上，你就是在不停被打断的模式下完成自己大部分工作的。但任何阻碍让大家进入流的事情都会造成工作效率与满意度的降低，从而导致工作成本的上升。

根据流来计算时间

通常，现在公司的时间计算系统是传统模式。在这种模式下，

完成的工作与花费了多少带薪工作时间成比例。当员工根据这样的体系填写时间表时，他们并不会区分花费在工作上的有效时间和焦躁时间。他们汇报的是身体时间而不是大脑时间。

更糟糕的是这样的工作计量数据也用来支撑薪酬计算。这就迫使员工不得不保证填入预先定下的工作时间数字，不管大家额外加了多少班或者其他隐形时间。遵循官方标准的方式或许是薪资部门喜闻乐见的：这就等于在点名时员工回答“到”。但对于任何一种通过生产效率来度量和分析钱的花销的研究来说，这样的记录实在是包含了太多水分，毫无用处。

关于流和引入时间的现象给了我们一个更加真实的方法来分析一项开发工作的时间花销。要计算的不是在岗时间，而是你真正全力发挥开展工作的时间。一个小时的流时间真正有产出，但夹杂在11个打断之间的10个6分钟的工作时段等于什么都完不成。

流计算系统的机制并不复杂，将原来的记录小时数改为记录没有打断的小时数即可。为了得到真实的数据，你必须消除大家的顾虑，不用担心是否填写了太少的不间断小时数。要让大家认识到，若一个星期仅有一两个小时不被打断，并非他们的错误；而是组织的问题，它没有为大家提供一个流友好的环境。当然，这样的数据是不能提交给薪资部门的，你可能还是需要将出勤时间用于薪资结算。

比起采用出勤时间，基于流计算的工作时间计算体系具有如下两大明显优势：第一，这让大家能够关注流时间的重要性。如果他们获知每个工作日都应该保留两到三个小时的不间断时间，他们就会自发地去保护那些时间。意识到打断的后果可以避免大家不被同伴随意打扰。

第二，这样能够建立起一个有效工作时间的统计。倘若一个产品预计需要三千个有效流时间，已经记录了两千个有效流时间，那么你可以有根据地相信任务已经完成了 2/3。如果使用出勤小时数来做这样的统计，无疑是愚昧而又危险的。

E 参数

若你认同一个良好的环境需要给员工提供在流中工作的可能，那么，收集不被打断的时间数据，就可以作为度量环境好坏的参考。倘若不被打断的时间与总时间的比例相对较高，例如到了 40%；那么在这个环境中，只要需要，大家随时都可以进入流的状态。比例偏低，则说明存在焦躁情绪，会降低效率。我们称这样的度量为环境参数或者 E 参数：

$$E \text{ 参数} = \text{不被打断的小时数} / \text{出勤时间的小时数}$$

我们在收集 E 参数时，惊奇地发现该参数值在同个组织的不同地方存在巨大差异。比如，在一个大型的政府机构中，我们记

录到的参数值最高达到了 0.38，最低为 0.10。这个机构的领导告诉我们，不管现在多么糟糕，物理环境是不能改变的，因为工作环境的特征都是政府政策和公共服务准则规定的。即便如此，我们仍然发现在一些地方，员工们工作在拥挤、嘈杂的开放式环境中；而在另外一些地方，从事同样工作的同级别员工却身处令人愉快的四人办公室。显然，没什么好奇怪的，四人办公室环境的 E 参数值一定会高些。

E 参数可能会威胁到目前的现状。（可能你觉得最好就不要开始收集数据。）如果你报告说一个合理的环境参数为 0.38，而成本削减了的环境参数为 0.10，大家可能很快就会发现成本削减很不合理。在 0.10 环境中工作的员工，比起 0.38 环境中的员工需要花 3.8 倍的出勤时间来完成同样的工作。这就是说，在成本削减的环境中，对工作表现的惩罚比节省的环境成本要多得多。显然，必须禁止这样的异端邪说，否则，我们努力削减工作空间得到的“节省”就不复存在了。在其他任何人读到这本书前，先烧掉它吧。

一座丝巾花园

一开始度量 E 参数时，倘若数值在零附近徘徊，我们也不必感到惊讶。人们可能会觉得记录不被打断的工作小时数多么可笑：“在这样疯狂的环境里，还有不被打断的时间吗？”不要绝望，要记住你不仅仅是在收集数据，你还在帮助改变大家的态度。总

是强调不被打断的小时数，就是在逐步提醒官方，应该给大家提供部分没有打扰的工作时间。这种认可让大家不由自主地想要躲起来，忽略一两个电话，或者关起门来工作（当然，还得有扇门才行）。

在我们的一个客户现场，在收集 E 参数数据的工作进行了几周后，办公桌的销钉上开始出现了红丝带。这种现象几乎是自发产生的，没有谁代表公司权力机构来建议说，这就是公司官方的“请勿打扰”标识，完全是大家集体产生的意见；每个人很快就理解了标识的重要性，并开始尊重这个标识。

当然，总有几个古怪的家伙会对“请勿打扰”标识嗤之以鼻。同僚的压力让我们大多数人都不好意思表达拒绝干扰的信息，哪怕只是一天中的部分时间。强调一点 E 参数能够帮助我们改变公司的文化，让大家意识到不要随意打断别人。

对工作的思考

我在贝尔实验室的那些年，在两人间的办公室工作。空间很大，很安静，还可以限制电话呼入。我跟韦恩德·托密思共享这间办公室，他后来出去建立了一个生产电子玩具的小帝国。在办公室的日子里，他尝试建立电子交换系统的容错字典。它的体系架构是基于一个 n 空间相

似度的模型。该模型本身就令人头疼，以至于韦恩德都没办法对此保持专注。一天下午，我正在搞一个程序列表，韦恩德茫然地看着外面，把脚翘在桌上。我们老板进来看见了问：“韦恩德！你在干啥啊？”韦恩德说，“我在思考。”然后老板说：“你能在家做吗？”

——TDM

当年贝尔实验室的环境和当下流行的办公室规划的区别在于，在那些安静的办公室里，我们还能做些与工作相关的思考。今天我们见过的大部分办公场所都存在太多的噪声与干扰，以至于让严肃的思考基本无从开展。更让人感到羞愧的是：你的员工每天早晨带着自己的大脑来工作。只要能够让工作环境变得稍微有点显得平静安宁，他们就能够全身心扑在工作上，而不需要花费任何额外的成本。

11

电 话

你在开始收集工作时间的质量数据时，会很快注意到导致打断的罪魁祸首——呼入的电话。一天接 15 个电话算不了什么，但如果考虑它带来的重新引入（reimmersion）的时间，可能耗费的就是一整天了。当一天就这样结束了，而你还在迷惑时间到底花在哪儿时，你可能根本想不起来谁为了什么事给你打了电话。就算有些电话十分重要，可能也不值得打断你当时的流。但谁敢说就不接电话，让它响去呢？哪怕就这么想想，也让人感到有些紧张。

进入另一个世界

现在放松，想象我们进入了另一个简单点儿的世界。那时，电话还没有发明出来。在那个世界，你写张便签来邀约午餐或会议，从另外一个便签得到回复。每个人都需要提前一点做好计划，每天早晨花半个小时读读邮件，然后回复。在你的生活中，没有铃声。

在那个世界，每个星期三早晨都是贵公司退休金信托委员会的例会。假设你是一名员工代表，负责监督经费使用情况。在某个星期三，你们约了一位发明家来给委员会做一次汇报。倘若你们决定投资这位发明家的新公司，他的计划会改变这个世界。他

的大名叫做 A.G.Bell。

“女士们，先生们，这是 BellOPhone！”（这人打开了一个侧面有曲柄的大黑盒子，盒子上接着一个大哑铃。）

“这就是未来。我们要在美国的每张办公桌上放上它！每个家庭也装上它！相信在将来，如果没有它们，人们将不能想象世界会是什么样子。”

随着他逐渐展开话题，他开始激动地在屋里声情并茂地展示他的观点。“BellOPhone 会无处不在，它们会通过天上地下的线连接起来。精彩的部分来了：你能够让你的 BellOPhone 跟指定的另一个人的 BellOPhone 连接，就算你们在一个城市的两头甚至在两个不同的城市。当你输入号码连接上对方后，你能够让另一端那位兄弟的机器铃声响起。不是那种便宜货的声响哦，是真正能抓住人心灵的铃声。”

他在屋子的另外一边设置好了另外一台机器，并和第一台连起来。他在第一台机器的面板上拨号，第二台机器就动了起来，产生了清脆的 BBRRRRRIINNNGGGG 声！停顿半秒又响一声，然后接连不断、震耳欲聋。

“那么，那位仁兄要怎么做才能停止铃声呢？他需要赶快到他的 BellOPhone 边去拿起接收器。”他拿起正在响铃的机器上的接收器递给一位委员会成员，然后自己快速回到屋子的另一边，对着

开始那台机器的话筒大声喊：“‘喂！喂！你能听见我吗？’看看，我完全抓住了他的注意力，现在我可以跟他谈些事情了，或者让他借点钱给我，或者让他改变信仰，什么都可以谈啦！”

委员会被震惊了。你举起手提了一个问题，“看来没人会错过第一声铃音，为什么还要重复呢？”

“啊，这就是 BellOPhone 的精妙之处了，” A.G. 解释道，“不给你机会去犹豫是否要回答。不管响铃时你正在做啥，不管你当时有多投入，你都会放下手上的事情去回答它，要不你知道它会一直响。我们会卖出成千上万台机器，绝不能容许任何一台机器只响一次。”

委员会随后进入了自由讨论，但不一会儿就得出了结论。你们毫无异议地决定把这个邪恶之徒赶出去，这机器对工作的影响完全是毁灭性的，如果安装了这样的机器，没人能够在办公室正常工作。要是使用了 BellOPhone，没几年我们就得全靠从国外进口商品了，我们自己的国家会留下贸易赤字。

魔界奇谭[⊖]

当然，我们不可能扭转历史。电话已经存在于我们的生活中

⊖ 这里标题原文为：Tales from the Crypt，这是美国系列电视剧的剧名，国内翻译为“魔界奇谭”，又名“周日神秘档案”，每集都会讲述一个神奇或恐怖的故事。作者以此作为节标题，大意是想表达电话打来的影响有些像魔界奇谭一般。——译者注

了，不可能丢弃，你也不想丢弃。你不可能随意地从大家的办公桌上搬走电话而不造成大家的不满，但确实有一些方法能够减少电话打断带来的不良影响。最重要的就是意识到电话在多大程度上决定了我们的时间分配。

你经常会因为接电话而打断跟同事和朋友的讨论吗？你当然会。你甚至没有考虑过不去接那个电话。而这样做就违反了公平原则，只是因为持续不断的 BBRRRIINNNGGGG 声，你就破坏了先来后到的顺序。你对别人这样做，同时别人也这样对待你。对这样的恶习你已经习以为常，毫不在意。只有在一些离谱的情况下，你才清楚认识到这种做法绝对是错误的：

我二十多岁时，有一次在 Morgan Motorcars 公司纽约经销商的零部件商店前排队。我的一个 Morgan（仅有的一种）坏了，所以希望能买些新的汽化器针。开英国运动型轿车的人无疑是自找罪受，而商店的服务更让人无法忍受。店员不停地接一个又一个的电话，无视排队等候的人。当我等到队伍最前面时，店员在跟我说一句话之前，他接了四个电话。我开始琢磨着为什么在家里舒舒服服打电话来的人会比到这里傻傻排队的人优先级高呢？为什么那些只是打电话来咨询的客户比拿着钱到现场来购买的客户更重要呢？我控制着自己的愤怒情绪，建议他别管电话了，而应该优先接待在这里排着队的人。让我吃惊的是他对我的

建议的愤怒甚至超过了我对他行为的不满。他傲慢地对我说，电话就是有优先级，要不放电话在那里干什么。我也可以对大西洋表示不爽，但却改变不了什么。生活不可能为我一人而改变。

——TDM

我们的工作方式确实被电话改变了，但我们不应该对打断带来的影响视而不见。管理者至少应该警惕打断对想要完成工作的员工带来的影响，然而，往往管理者自己才是做得最糟的。在1985年的一次编码战争游戏中，参赛者在他的环境调查问卷中写道，“当我的老板出门在外时，他就用电话遥控我。”管理者们在想什么呢？下面这位系统部老人在写下如下记录时，脑子里想着什么呢？

有意见反馈到我这里，说你们中很多人在忙自己事情的时候，故意让身边的电话铃响三次，因为三次后电话就被转接到某位秘书那里去了。这样的行为对秘书们带来的干扰使他们根本没法有效工作。我们公司的规章明确说明：如果你在办公桌旁，就必须在电话铃响三声前接电话……

修改过的电话道德

已经足够了。要通向正常工作条件的道路，就需要一个全新

的对待打断和电话的态度。负责完成工作的人必须得到祥和而安静的空间来开展工作，这意味着需要一段时间完全没有打扰的自由空间。当他们需要进入流的工作状态时，要有一种可被接受的、行之有效的办法来忽略那些来电。“可被接受”意味着公司文化允许大家在某些时间选择不被电话铃打断。“行之有效”意味着大家不需要等到铃声响毕再重新开始工作。

已经有现实可行的体系能够帮助大家从电话和其他打断之中解放出来。（一些方法需要花钱，所以，只有那些制定了长远规划，而不只是将最远目光放到下周二的组织才可能去实施。）

当电子邮件首先被提出后，我们大多数人都认为它巨大的价值在于节约用纸。但相对于对重新引入时间的节省，就显得微不足道了。电话与电子邮件之间的主要差别在于电话是打断性质的，而电子邮件不会；邮件的接收者可以在他方便的时候来处理。对于大多数业务交流来说，系统流量的总和可以证明“在接收者方便时处理”的优先级排定是可行的。经过一段时间的适应，工作人员开始倾向于使用电子邮件，而不是公司的内部电话。当然，并非所有电话都被替代了，只是大部分。

现在，我们大多数人已经坦然接受了语音留言或电子邮件。其实关键不在技术，而在于习惯的改变。（认真的读者，请注意这个不停重复的体系。）我们需要扪心自问，为这样的消息或问题值得去打断目前的工作吗？我可以等目前工作完成了再去回答吗？

这个消息需要马上回应吗？如果不是，在造成麻烦之前，还可以延后多少再去处理？

一旦你开始问这些问题，最适应你的交流模式就呼之欲出了。

不兼容的多任务处理

如果你在做诸如设计这样的思维密集型工作，打断就是生产效率的杀手。你和你的同事一块设计产品，若你同时还要负责该产品的销售与市场支持，你就不得不回应每一通电话。对其他产品的用户支持同样如此。

推而广之，若是要求脑力劳动者进行多任务处理，管理者就需要分析不同任务对流状态的要求。将一个需要流状态的任务和一些经常打断性的工作放在一起只能滋生焦躁。这种做法不可能形成合理的电话道德（“请勿打扰，我正在工作。”）。

任何精密装置都比不上改变观念来得重要。人们必须理解在某些时候不接电话合情合理，管理者也应对此表示理解。这就是脑力劳动者的工作特点：对于花费的时间，质量胜于数量。

快速而粗略地阅读本章，可能给你留下这样的信息，

电话：坏东西；电子邮件：好东西

但事情远比这个复杂。我们会在第 33 章中更多地讨论这个话题。

门的回归

创造一个合理的工作环境，成败与否可以由一些公认的标志来决定。一个显而易见的成功标志就是门。如果环境有足够多的门，员工就可以有选择地控制噪声和干扰来满足工作的变化。最显而易见的失败标志就是传呼系统。那些习惯通过找人而打断所有人工作的组织，完全展现了对建设有利于开展工作的环境的无知。

通过巧妙地处理这些标志，不但可以激起大家对工作环境的关注，同时带来的效果也立竿见影：人们在这里可以安心工作了。不用传呼系统，并且重新装上门，听起来像是一种苛求。这种变化超出了我们的影响力范围吗？

表演还未结束，直到胖妈开始演唱

过去几十年，工作条件不断恶化，但却是出自受害者的自愿。但这并不意味着只要某个受害者就这样说一声，“不，我不要在嘈杂、拥挤、没有隐私的环境里工作”，这种危害就能戛然而止。这说明作为一个群体，面对因为工作环境上的节省而带来的副作用，我们发出的声音还不够响亮，抱怨还不够频繁。

虽然大多数人都相信更嘈杂、更拥挤的环境会伤害生产效率，但我们保持了沉默，因为缺乏明确的统计数据来佐证我们的观点。当然，那些家具警察其实也没有提供任何证据来支持他们的观点——无论是在一个拥挤的肩并肩的环境，还是在一个良好的环境，工作效率并没有差别。他们只是斩钉截铁地宣称这是事实。

我们要向他们学习，学会以毒攻毒。因此，要建立一个正常环境，首先就是不断重复那种斩钉截铁的断言。如果你认为环境正在阻碍你工作，你就必须发出你的声音。你需要创建一个论坛，让大家都有机会表达自己的意见；你也可以搞一个评估调查，让大家参与对工作条件的评估。（在我们的一个客户公司提供的调查中，员工列举出了直接影响他们效率的七条副作用。前四条都与噪声有关。）

一旦大家意识到自己的感受并不孤立，大家对环境的意识就加强了。随着这种意识的加强，两件可喜的事情就会伴随而来：首先是环境的改善，因为大家更加注意噪声和打断；其次，受害者不再逆来顺受。现在，上层管理者要想在不重视环境的情况下贸然采取其他提升工作效率的手段，就没那么容易了。

不要期望因为你们一开始示威，既得利益者就愿意乖乖配合。至少有下面三条反面论调会立刻浮出水面：

- 大家都是聪明人，谁会关心办公环境是否够闪亮。那些真在意的不过是在玩推脱的把戏。

- 噪声可能是个问题，但比起清理物理环境，咱们有更便宜的方法来处理。我们搞些轻松的背景音乐来抵消噪声不就行了。
- 封闭的办公室环境没有活力嘛。我们要让大家有效地互动，这正是大家喜闻乐见的。所以，墙和门的改进方向根本就走错了。

在接下来的三节中，我们来逐条分析。

闪亮的问题

人们对环境的闪亮程度确实并不在意。在一个个调查中，员工都不能有效地选出哪种装饰更合适，比如各种颜色的面板与设备。感觉上，那种让人压抑的四周似乎会影响生产效率，但只要办公室不让人压抑，你就能忽略它们继续完成工作。如果我们追求的工作环境是可以让我们忘我工作，而不在乎周遭的环境，那么任何高端装饰都是浪费。

员工不太在意环境外表，这一事实经常被误解为他们不关心工作环境的任何属性。如果你专门问他们关于噪声、个人隐私、桌面和柜台空间的态度，你会听到一些非常强烈的观点来说明这些属性十分重要。这个发现跟认为一个容易被人忽略的工作环境才是理想环境的想法不谋而合：没人可以在一个充满打断、呼叫，总之就是不停骚扰员工的环境下，还能够听之任之，视而不见。

在听到员工提议改善工作环境，却被视为是在寻求地位从而被驳回时，我们感到很难受。多数时候，高层管理者在设计办公环境时就是在考虑员工的地位。努力工作，希望按时交付高质量产品的员工是不会在意环境外观的，但老板有时就会。所以，我们就看到这样的奇怪现象，在那些没法工作的空间，装点着奢华光鲜的长绒地毯，暗黑典雅的镀铬家具，还有比员工和展示板更占地方的绿化植物。倘若下次有人骄傲地向你展示他们新设计的办公室，那么，你要认真思考：他们究竟是在谈论空间设计的功能，还是外观。多数时候，他们只看外观。

办公环境设计往往过分关注外观。事实上，与设计密切相关的是要看工作环境能否让你安心开展工作。有益工作的办公室不是地位的象征，而是一种必需品。你要么为打造这样的环境买单，要么就是牺牲生产效率来偿付。

创意空间

对待员工对噪声的抱怨，你可以治标抑或治本。治本就意味着隔离噪声——用墙和门——这些都要花钱。治标就便宜多了。播放一些轻音乐或者其他形式的柔和声音，就可以抵消恼人的噪声，而且花销极小。要省钱，还可以通过让人忽略这个问题，例如让大家使用自己的 iPod，戴上耳机来避免噪声。倘若采用了上述任何一种治标手法，可能会带来一种无形的惩罚，从而影响员

工表现：他们会失去创造力。

上世纪 60 年代，康奈尔大学的研究者做了一系列试验，研究音乐对工作带来的影响。他们对一群计算机系的学生进行抽样调查，然后根据学生是否喜欢在背景音乐下工作（学习）而分成了两组。他们把每组的一半学生带到一个安静的屋子里，剩下的一半带到了另外一个有音乐和耳机的房间。所有参与者都要根据需求说明编写一段程序。跟大家猜测的一样，两个屋子里的参与者在完成速度和质量上基本相同。就像小孩听着音乐做算术题，大脑负责算术逻辑的部分是不会被音乐打扰的——大脑会由另外一部分来处理音乐。

康奈尔的试验有一个隐藏的未知条件。需求要求输出的数据根据输入数据进行一系列处理后得到，比如要求把每个数字向左位移两位，然后除以 100 等，总共大概有一打这样的运算。虽然需求说明里没有指出，但所有这些运算的输出数据和输入是一样的。一部分参加的学生发现了这一规律，一部分却没有。当然，在发现这个规律的人里边，待在安静房间的人占了绝大部分。

很多专业工作者的日常任务都是在左脑的处理中心完成的，音乐并不会对这些工作造成影响，因为是右脑在倾听音乐。但并非所有工作都在左脑，有时，偶尔会有让你突然感到“啊！”的突破，以及推动你产生创新想法的突破，这种突破甚至能够让你少做几年工作。创造性的突破包含右脑的功能。如果右脑正在忙于

聆听轻音乐《1001 Strings》，那么就会与创造性突破失之交臂。

环境对创造力带来的负面影响并不显眼。创造力本来就是间歇性的，即使变少了，我们也察觉不出。人们不会对创造性想法进行定量，创造力的下降是一个长期累积效应。组织会变得低效，员工对工作产生倦怠，最好的员工会离开。

活力空间

反对封闭办公室，迟早会让人将它看做是独立工作的“无菌空间”。但是，封闭办公室并非就是一个人的办公室，两人、三人或者四人的办公室反而更加合理，最好是按照工作组来划分办公室。两名员工在一起工作的时间如果达到了50%，那么他们俩就是同一间办公室的自然候选人。

即便是在开放式的办公环境，一起工作的员工也应该将格子间修改为一个共同的小套间。若这种改变可行，大家就会很巧妙地根据工作需要去设计自己的区域：工作区、讨论区和社交区。因为他们工作步调很一致，他们制造噪声影响别人工作的几率，就会比随机选择的邻居少了许多。这种空间具有活力，因为容易互动，也很自然。适当控制这样的空间会获得额外的收益。

打破企业常规

让大家可以重组开放式工位，使其变为共享套间，会比提议

建造个人方格子要少一些威胁吗？这种可能是公司购买的某种“办公室系统”（实际就是没有办公室）的一个最大优点就是灵活性。至少这是 EZ-Whammo Panel 系统宣传手册上宣称的。因而移动重组应该很容易。让大家能够组建套间可能并没什么威胁，但我们可以预测一些上层人士会厌恨这个想法。问题出在备受尊重的整齐划一原则被打破了。整齐划一代表着领地的“所有者”行使或展示自己对环境的控制，就像园丁们喜欢沿着一根绷紧的绳子播种，希望结出的果实也能长成一条直线一样。这种细节紊乱威胁到了管理者的自然习惯偏好（这种情形属于人类的天性）。

生活中，让人不爽的事实是最好的工作环境不可能被完全复制。同样的工作环境，有的人甘之如饴，有的人却局促不安。若是赞成让员工按照自己的想法摆弄他们的空间，结果必然是不整齐。每个人以及每个团队的空间都个性鲜明。若还没有，那就最好回去做出更多的变化。

管理要做得最好，就应该保证为大家提供足够的空间、足够的安宁以及足以保护个人隐私的方法，让大家能够创造自己的可工作空间。按照这种思想，就不可能存在整齐划一。当大家挂起稀奇古怪的照片，在桌上堆满东西，家具移来移去，或者合并他们的办公室时，你最好一笑置之。只有当大家把空间按照适合自己的工作组织好后，他们才能够抛开空间的影响，完全投入到工作中。

13

采取保护步骤

在谈论办公环境的最后一章，我们一起来分析一下好工作环境的特性，为诸如此类的问题提供指引：

- 什么样的空间最适合你的员工，让他们感觉舒适、高兴同时高效？
- 什么形式的工作空间能够让员工自身以及对工作感觉良好？

如果你在一个典型的吵吵闹闹、刻板统一的公司空间里工作，这样的问题可能有点残忍。但思考一下理想的工作环境还是很有价值的，也许有一天你就会成为那个可做决定的人。而且，现在也可能要求你就办公环境的改进提出建议。自己想想环境的问题，弄清楚想要改进的方向很有必要。我们的观点是：若要弄明白自己需要什么样的环境，就需要找到工作环境的不变特性。

有一种建筑的永恒之道。

历经数千年，历久弥新。

历史上那些让人们有家一般感觉的建筑、村庄、部落和寺庙都是由那些真正理解“道”之核心的人建造的。不遵循此方法就不可能建造出宏伟的建筑、伟大的城市或美丽的栖息之地——让

你产生归宿感，倍感活力的栖息之地。这种“道”帮助寻找它的人发现那些融合在树木山川之间，弥合在我们生活之中的建筑。

——克里斯托弗·亚历山大，《建筑的永恒之道》^①

作为一名建筑师和哲学家，克里斯托弗·亚历山大对设计过程的关注和思考为人所称道。他把他的理念总结为建筑学的一些规律，这些理念带来的影响远远不只包括建筑业。（例如亚历山大的著作《论形式的合成》被认为是任何行业设计师的圣经。）在环境结构中心（Center for Environment Structure），亚历山大和他的同事一起总结了好的建筑设计元素，成果就是三卷本的《建筑的永恒之道》。书中的观点至今仍然争议不断。亚历山大认定大部分现代的建筑设计都是枯朽的，因而现代的多数建筑设计师对他和他的理念都持保留意见。可若是你拿着现代设计师们的著作，仔细研读他们提出的假设，再回想你自身的经历，很难不认同亚历山大的结论。亚历山大关于内部空间的思考颇具说服力，能帮助你理解究竟哪些空间能让你悠游自如，哪些空间又会让你局促不安。

亚历山大的有机控制理论

想象一下，你的组织要筹建一个新的复杂空间，那么哪里才是你开始的起点？几乎确定无疑，就是制定一个总体计划。根据

① The *Timeless Way of Building* by Christopher Alexander (1979) : 106 words (p. 7)

© 1979 by Christopher Alexander. "By Permission of Oxford University Press."

《建筑的永恒之道》所言，多数情况下，开始迈出的第一步常常会带来最致命的偏差。按照这种方式，永远不可能创造出活力四射、激情澎湃、和谐蕴藉的环境。总体计划总是梦想着宏伟的工程，钢筋水泥的延伸，通过模块方式不断重复地建造出整齐划一的建筑。于是乎，一个枯燥乏味风格雷同的空间诞生了，它除了能满足某些人的自我野心外，根本不适合人们工作。

大多数这样整齐划一的公司环境只对那些推动建设的公司董事具有象征意义。那是他们打下的历史烙印，留下的不朽功业。他得意洋洋，“来看看我的功绩，多么强大，了不起吧！”确实了不起，哼哼，你只得这样说。你们的方格，在直线上无限重复，让人感觉如置身于有限的齿轮之中。无论是旧金山泛美保险公司的 Orwellian 塔，还是北美电讯在麦迪逊大道上的“陵墓”，结果都同样让人失望：一种让人窒息的感觉。

这种总体计划就是一种进行全面极权控制的尝试，一个单调而统一的理念主宰一切。没有任何建筑竭力去体现异曲同工之妙。极权观点的副作用就是设施的概念是一成不变的。

对于这样的总计划，亚历山大提出了演进计划（meta-plan）的概念，其哲学是设施能够根据使用者按需演进。演进计划分为三部分：

- 逐渐发展的哲学
- 一组支配发展的模式或达成共识的设计原则

- 使用空间者对设计的局部控制

在演进计划下，设施一小步一小步地进化出建筑群园区与社区。遵循共识的原则，它们守护着和谐的愿景，但并不千篇一律，就像成熟的村落一般展现出不断进化的魅力一样。这就是亚历山大提出的有机控制，如下面的文字和图 13-1 中描述一样。

当环境中个别的局部需求与总体需求达到完美平衡时，自然或者有机的控制就开始显现。在有机的环境里，每一处都是独特的，同时又都是协作的，没有一个组成部分会显得格格不入，而是形成一个统一的整体——能够被这个环境中任何一个人识别出来的整体。剑桥大学就是一个有机控制的经典案例。这所大学最美丽的一点便是在城镇和河流之间的主大道上分布的各个学院（St. Johns, Trinity, Trinity Hall, Clare, Kings, Peterhouse, Queens）。每个学院都是自成一体的庭院，都有面向街道的出入口和通往河边的开口；每个学院都有横跨河流的小桥，通往对岸的草坪；每个学院都有自己的船坞和沿着河岸的小道。虽然每个学院都重复着同样的设计，但又都有其独特之处，每个庭院、出入口、小桥、船坞以及河边小道都是不同的。

——克里斯托弗·亚历山大，《俄勒冈实验》^①

① The Oregon Experiment by Christopher Alexander (1975): 188 words (p. 10-11) © 1975 by Christopher Alexander. "By Permission of Oxford University Press."



图 13-1^① 瑞士小镇，有机控制的案例，并未有主体计划

模式

《建筑的永恒之道》中的每一个模式都是对成功的空间和内部构造的抽象。书中的核心卷《模式语言》讲到了 253 种模式，并把它们交织为建筑学上的连贯视图。一些模式跟光线和空间有关，另外的则与装饰布置相关，或者说是内外部空间的关系，抑或是针对大人、小孩、老人的空间，抑或是在空间里活动的轨迹或者路径。每种模式都被表现为一句简单的建筑格言，包括一张示意图和一个总结。其间，会有关于这个模式的原因及适用性的讨论。作为一个范例，让我们看看下面对模式 183 “工作空间封闭性”（Workspace Enclosure）的勾画和描述：

空间过于封闭或开放，人们都不能有效工作。一个好的工作空间需要找到二者的平衡……如果在你的工作空间背后是一面墙，

^① The *Oregon Experiment* by Christopher Alexander (1975) : 188 words (p. 46) © 1975 by Christopher Alexander. “By Permission of Oxford University Press.”

你会感觉舒服很多……距离你前面的 8 英尺处，不应该立着一堵光秃秃的墙。（当你工作时，你想要不时抬头往远处看看，让你的眼睛聚焦在一个比桌面要远很多的地方从而得到休息。如果在 8 英尺前立着一堵墙，那么你的眼睛很难调整聚焦点，也就得不到休息。在这种情况下，你会觉得空间太封闭了。）……你不应该听到与自己工作空间发出的声音差异很大的噪声。工作空间应该是足够封闭的，能够屏蔽掉这类噪声。一些证据显示，如果四周的人都做着同类事情，那么完成任务的情况要好于做不同事情的情况……工作空间应该允许你面朝不同的方向。

——克里斯托弗·亚历山大，《模式语言》[⊖]



图 13-2 工作空间封闭性[⊖]

⊖ The *Oregon Experiment* by Christopher Alexander (1975): 188 words (p. 847-51)

© 1975 by Christopher Alexander. "By Permission of Oxford University Press."

⊖ *A Pattern Language* by Christopher Alexander (1977): 170 words (p. 846) © 1977 by Christopher Alexander. "By Permission of Oxford University Press."

作为这 253 个基础模式的补充，设计团队需要根据自身项目的特性剪裁出一些新模式。在如下四节里，我们毛遂自荐，组成了这样一个设计团队。我们的使命是为脑力劳动者设计出合理的工作空间。我们提出的四个模式直接针对当下机构最糟糕的四种空间设计。在提取模式的过程中，我们从客户那里借鉴了大量的创建工作空间的成功经验。

第一个模式：从工具箱里定制工作空间

今天常见的模块化小隔间是各方妥协的经典之作：在没给你任何有意义的隐私的前提下，还让你感觉被隔离开了。对噪声和打扰基本不提供任何保护；事实上，噪声和打扰源源不断地被输送到你的隔间里。你被隔离的原因是在这个独立的空间里只有你一个人（这有点像一个没有马桶的洗手间）。这样的空间让人很难独自工作，并且基本不可能参与那些可能与工作相关的社会活动。

这样的独立模块既没有给个人提供良好的工作空间，也没有给团队活动提供任何场地。另外一种方式是围绕工作小组来组织空间，每个团队需要公共的和半私人的空间，每个人需要受保护的私人空间。

被安排或者选派在一起工作的小组需要拥有设计自己的工作空间的权力。理想情况下，他们应该在统一的空间规划部门帮助

下展开设计。该部门的工作是为这个小组找到足够大的空间：“你们小组有三个人，那么你们需要 300 英尺的空间或者更大。是的，这儿有个不错的选择。让我们来看看空间布局和办公家具吧……”然后，团队成员和他们的空间顾问一起来完成他们可能的空间布局设计（参见图 13-3）。

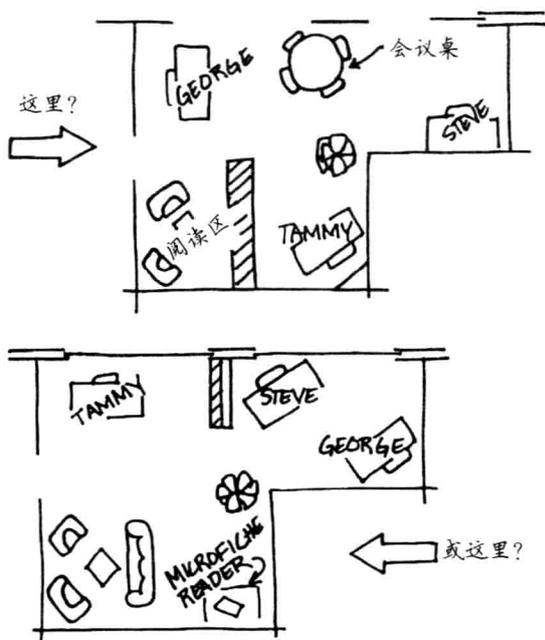


图 13-3 可能的空间布局

因为允许员工参与设计他们自己的工作空间，无论是公司的办公桌，还是其他设施都需要能够真正组件化。与只适用于简单的小隔间不同，这些设施必须能适应多种不同的配置。

第二个模式：窗户

现代办公室政治使得窗户的分配成了地位的差别。参与窗户彩票摇奖的人大多成了失败者。习惯家中窗明轩亮的人，无法容忍将自己白天的大部分时间耗费在没有窗户的工作空间中。亚历山大对没有窗户的空间容忍度极低：“没有窗外风景的房子，对于居住在里边的人而言，就像是牢笼。”

我们总是不可避免地会被教育，让我们接受没有窗户的办公环境。我们听说，虽然公司非常希望让每个人都拥有一扇窗户，但现实却不允许。其实这当然可行，在不超过预算的情况下建设足够多的窗户已有现成证明。最明显的证据就是宾馆，任何一个宾馆都是如此。你能想象住在一个没有窗户的宾馆房间里吗？你不可能接受吧。（这还仅仅是你睡觉的一个地方。）所以，建造的宾馆总是拥有许多窗户。

造成没有足够窗户问题的直接原因就是长宽比例。假如建筑物设计为狭长的形状，那么不应该有缺少窗户的情况。一个合理的建筑物宽度应该是 30 英尺，如图 13-4 所示。

将建筑物宽度限制在 30 英尺？这不是开玩笑吗？成本怎么办？宽敞的室内空间带来的经济规模增长呢？几年前，荷兰立法要求必须为每一位工人提供他自己的窗户。这项法律迫使建筑者建造狭长的建筑，类似于酒店和公寓大楼。在立法生效后进行的一项研究调查中发现，每平方米空间的成本并没有显著变化。当然

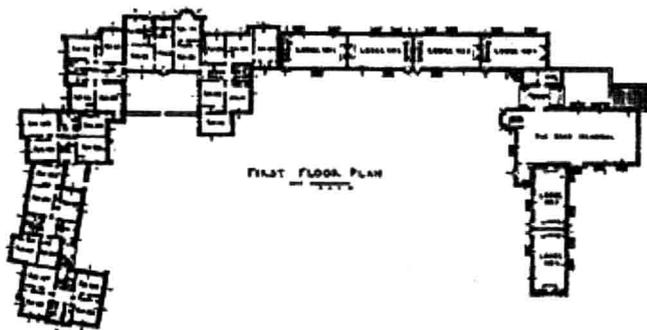


图 13-4 Swarthmore 大学的女生宿舍[⊖]

这并不能说明狭长的设计对成本没有影响，只能说明即使带来了成本的升高，也只是很少的一点。就算为了让每位员工能够在更合理的空间里工作而花销高点，也是物超所值的，因为总能在其他地方做到节余。真正的问题在于这部分（空间和服务）成本是显而易见的，而它带来的好处（诸如工作效率的提升，以及人员流失率的下降）却没有被仔细衡量，不具有可视性。

第三个模式：室内和室外空间

狭长的布局同时也能够让我们更容易融合室内和室外空间。如果你在一个拥有室外建筑的地方工作过，就很难想象将你自己限制在室内环境工作。

在 1983 年成立亚特兰大系统协会（The Atlantic System Guild）

⊖ *The Oregon Experiment* by Christopher Alexander (1975) : 188 words (p. 125) © 1975 by Christopher Alexander. "By Permission of Oxford University Press."

期间，我们被派遣去曼哈顿寻找一处能够作为协会大楼以及纽约协会会员工作的办公室。我们找到了在 Greenwich Village 船具商店的顶层，由 2000 平方英尺的室内和 1000 平方英尺的室外场地组成。那片室外的场地成了我们春、夏以及秋季的会议和进餐的地方。每年有一半时间，室外空间被完全利用了起来，凡是能够在室外完成的工作都在室外完成了。

先别急着说我们提出的解决方案太过奢侈，请考虑以下事实，那就是我们仅仅付出了曼哈顿平均每平方英尺租金的 1/3。我们在办公场地上花费少，因为它并非哪个摩天大楼的一部分。你不可能让上千名员工在这样一个环境里工作，因为你必须要考虑各种各样的特殊情况才能达到我们上面所述的标准；而且，如果你真的要像我们那样做的话，你会发现设施并不尽相同。在阳光明媚的一天里，一些人会在露台上工作，而另外一些会选择花园、树荫或者庭院，这是一种错落美。

第四个模式：公共空间

关于室内空间，一种年代悠久的模式是随着你向室内移动而形成的一种渐进的“亲密梯度”。空间的最外层是外来人士（邮差、交易员或销售人员）可以进出的。然后，移向空间的内部，则是为内部人员（工作组或者家庭）保留的空间。最后，则是完全个人的空间。你在家，从门廊到客厅到厨房到卧室再到洗手间，你可以感受到这一模式。在健康的工作环境里，你应该也能够感受到。

工作场所的入口应该是属于所有小组的，就像大家可以围坐在壁炉周围一样。沿着亲密梯度往前应该是为小组成员互动和社交而设计的紧密空间。最后应该是为个人工作设计的受保护的安静思考空间。

小组互动的空间需要提供能够容纳所有人员的桌椅，可供书写的表面，以及允许随意张贴的区域。最理想的是能够有空间让小组成员一起准备餐食，并一起进餐。

没有一起聚餐的人类不可能形成群体。给每个（工作小组）一个可以共同进餐的地方，并让其成为日常活动。在每个工作场所开展集体午餐，在同一张桌子上的正式午餐（不是盒饭和快餐）会变得格外重要。当然，这是一种日常活动……在我们中心的工作组中，我们发现最美妙的时光就是我们一起准备午餐的时候。午餐成为了一项活动，一次聚会，一件我们每个人都喜欢并且有热情去做的事情。

——克里斯托弗·亚历山大，《模式语言》^①

模式之模式

在成功的空间设计中，一次次观察到这些模式的原因在于它们跟人类的特性息息相关。这样的空间考虑了人性化的功用，抓

① *A Pattern Language* by Christopher Alexander (1977): 170 words (pp. 697-99) © 1977 by Christopher Alexander. "By Permission of Oxford University Press."

住了问题的关键——人既是个体的人，又是群体的人。人的个体属性和集体倾向性都得到了认可，从而让人能够自由发挥。

所有模式（我们的和亚历山大的）都有一个最基本的元素，那就是依赖于不可复制的配方。两个人不是非要使用同一种工作空间。没有两个休息区完全一样，图书馆或者阅读区亦是如此。空间的结构、形状和组织，对使用空间的人们来说是一个很有趣的话题。场地的设计需要吻合工作的种类，而在这个工作场所工作的各级人员则需要在设计中加入自己的印迹。

回归现实

在当下，这些跟你有什么关系呢？如果你就职于一家大型机构，你不太可能让当权者承认自己的错误，然后让大家来设计一个所谓永恒的办公环境。可能你也不愿意在一家虽然环境诱人、规模却很小的公司工作。

尽管如此，总有一个可能的办法让大家能够在充满活力而高效的环境里工作。这种可能性之所以存在，是因为通过整体计划设计的空间几近于饱和，要想添加点儿额外的东西总是难上加难。要是没法满足要求，那就换个角度向外看看。申请把你的小组搬出公司的摩天大楼。你的申请可能会被拒绝，但反正没地方满足你们，所以也有可能得到批准。让你的小组去寻找和设计自己的空间，不要介意没有跟总部一样的白色塑料垃圾桶或者带有条

绒的隔板。如果你能租到一个已经到期的联谊会馆或带花园的公寓，那就可以为你的团队打造一个既经济、又有气质的迷人总部。虽然如此，你的团队就跟公司其他人有不一样的办公环境了，只要团队愿意，谁在乎呢？

你不需要去解决整个机构的空间设计问题。如果能为自己的团队解决这个问题，你就已经很超前了。倘若你的团队更加高效，人员流失更少，更能说明你是一名优秀的管理者。

大多数时候，把一个项目团队或工作组从公司大楼搬出去都是合理的。在一个松散的环境里工作，会更有热情而且成功率更高。大家更少被噪声、干扰和焦躁情绪影响。有点古怪的环境有助于团队形成自己的个性。如果你是能够直接影响最高管理层的人，考虑一下哪些项目是最重要的，把关键项目移出去。最重要的工作却要在外面开展让人感到有点忧伤，但这就是事实。既然如此，就让它为你效力吧。

| 第三部分

正确的人

无论做出何种努力，最终结果更多在于是谁来做而不是怎么做。然而，现代管理学仍然没有足够重视雇用和留用正确的人。在这点上，你参加的任何管理课程基本都是浅尝辄止。

管理学更关注那些被当做是首席战略家以及战术执行者的老板。传授的管理学，变成了像玩战争模拟游戏那样。玩游戏并不考虑个性和个人能力，你的成败与否完全取决于你在何时何地部署你的毫无差异的资源。

在接下来的4章里，我们尝试着修复因为“管理者即战略家”(manager-as-strategist)观点带来的破坏，并引导大家以如下方式思考如何取得成功：

- 找到合适的人。
- 让他们愉快工作，不愿离开。
- 让他们自由发挥。

当然，即使是最好的团队，你也需要协调每个人的贡献从而形成一个集体，但那是管理中相对有章可循的部分。对大多数尝试来说，成功还是失败在组建团队并形成最初方向时就已经设定了。一旦拥有一群才能超卓的成员，管理者就可以在开动后退居二线了。

霍恩布洛尔因素

C-S-Forester 关于拿破仑战争的系列小说围绕着英国皇家海军霍恩布洛尔船长展开。从阅读的层面来看，作者深入研究了那段历史，然后结合在小说中，塑造出了精彩的冒险故事。从管理学层面，霍恩布洛尔船长的故事却可以看作是管理学范畴的读物。运转一艘大型横帆战舰、管理整支舰队要做的工作，与管理一个项目或一个公司的部门大同小异。甄选人员、开展培训、安排工作、调度时间以及战术支持，这些都是每个管理者日常熟悉的工作。

霍恩布洛尔船长是真正的管理者。他的一生通过运用智慧、勇气、政治手段和好运，从一名海军军官学校学生成长为一名海军上将，就像《商业周刊》介绍的某公司管理者如坐直升梯般得到晋升一样。从他的故事中，我们能够学到现实生活中真正的管理课。

天生与后天练就

在霍恩布洛尔船长的故事中，不断重复的主题是他内心预感到进取者都是天生的，而不是后天练就的。他那些通过抽签决定的下属都是不可靠或者愚蠢的。他知道他们在某个关键时刻会掉链子。（他们都这么做了。）他也知道只有少数能够跟他并肩战斗的

人才是他真正的资源。让这部分人成长起来，而且了解什么时候该依靠他们，这是霍恩布洛尔船长最大的能力。

在这个人人平等的时代，我们都不会去考虑某个人是否天生不胜任某事。我们假设每个人天生都有价值。管理者的工作应该是用自己的领导能力去发掘下属的潜力。怎样塑造原始的人力资源是管理学的根本。

这样的观点比起霍恩布洛尔船长让人沮丧的判断要容易接受很多，而且对于管理者来说更像是一种吹捧，但是，我们觉得这并非现实。通过经年累月的时间，家长对塑造孩子可以施加影响，而个人对自己也可能做出巨大的改变。然而，管理者却不可能从本质上改变他们的员工。人们通常在短时间内很难做出改变，管理者也很难找到杠杆的支点来撬动他们发生本质的改变。所以，在为你工作期间，人们在离开时和刚进来时并没有什么区别。一开始不适合工作的人，那就永远都不适合。

这意味着从一开始就找到正确的人至关重要。幸运的是你不需要完全靠撞大运，在雇用新人或者从公司内部选取人员成立团队的过程中，你可以起到关键作用。你最后是否能取得成功，很大程度上取决于你面对这些任务时的能力。

整齐的塑料人

即使是新晋的管理者，在初次面试人的时候也知道一些招聘原则。譬如，他们知道不能以貌取人。产品质量与外貌无关，外

表出色未必能交付优秀的产品。

尽管这一道理人人皆知，但让人奇怪的是，许多招聘上的失误又都是由于过度重视外表而忽略了真正能力造成的。这并非招聘者的疏忽或肤浅，而是物种的进化让我们更关注那些非凡的人。这种趋势直接服务于物种的进化，从对诸如恐怖电影的反应中，你可以观察到这种在你身上的进化防御。某种类人的“生物”总是会比慢慢吞噬着底特律的一团无眼怪物更让人害怕。

随着个人的成熟，他学习着在选择朋友和发展个人关系时去克服这种内在的超乎标准的偏爱。即使你在个人生活中早已了解，但在招聘时仍需要重新学习。

你可能并不以为然，认为自己没有不受控制地倾向于招聘外貌非凡或“正常”样子的人。那么，为何我们还要对此事喋喋不休？

究其原因，影响招聘的并不仅仅是你个人存在这种倾向，你所在的组织下意识也在制造自己的标准。雇来的每位员工都是你这小帝国的一员，你老板帝国的一员，溯流而上，是你老板的老板的下属。你采纳的标准并不属于你自己，你是在为你的各级上层招聘。当你每次在决定雇用一个人时，高层管理的喜好都在左右着你。这种几乎无形的压力推动着公司趋于平均化，促使你去招聘长相相似、说法相似、思想相似的人。在一个健康的公司文化下，这种影响微乎其微，以至于可以忽略；若公司的文化不够健康，想要招到一个与其他人比较显得特立独行的关键人物，就

变得异常困难，甚至根本不可能。

这种对整齐划一的要求是部分管理者缺乏安全感的表现。自信的管理者不会关心团队成员是否按时理发或是否打领带。他们的荣耀系于员工做出的成绩。

着装标准

对于不安到需要强加着装标准的权威政权（比如教区学校和军队），整齐划一就显得很重要。裙子的长度、夹克的颜色若不相同，都是一种威胁，因而需要禁止。在一排排军队队列中，任何标新立异都不允许。成就只有由一群完全相同的人完成，才具有意义。

公司有时也会制定着装标准，虽然不是强迫极端严格的服装统一，但也很大程度上影响着员工的判断力。当这种事情第一次发生时，产生的影响是很恶劣的。大家都不去讨论和思考其他问题了，所有有意义的工作都停滞了。最有价值的员工开始意识到他们的才华没有得到重视，他们在工作上的成就还不如他们的发型和领带重要。最后，他们会选择离开。其余的人拖着沉重缓慢的步伐继续前行，尝试着证明正确人物的存在并非如此重要。

通过前面的篇章，我们给大家提供了建议，可以解决一些组织可能出现的问题。但如果你们希望宣传和普及外表的正式标准，那就大错特错了，一切都会变成徒劳。什么解决方案都为之已晚。组织已经濒临脑死亡的最后阶段了。虽然尸体不会立刻就耷拉下

来，毕竟还有那么多双手尝试着托起来；但托起尸体这件事可不能令人满意。还是换新工作吧。

词汇代号：专业

一次我在谈到随意进行标准化的原因时，提及了管理层的不安全感，参加讨论的人们情绪马上激动起来，他们都有自己的故事要讲。其中一桩最傻的事情，还数一家公司对员工在下午休息时使用咖啡间的微波炉加热爆米花的反应。加热爆米花当然会留下独特的气味。管理层的一位高管闻到了这股气味，然后发了一封公告“爆米花是不专业的”，加热爆米花就被明令禁止了。

——TRL

如果你在客户关系部或销售部工作，这种禁爆米花规章或着装标准也许还能理解。但在其他领域，就让人费解了。客户压根儿就很少去那些地方晃悠。这些“标准”跟外界对公司形象的理解没有丝毫关系，不过是内部人员的认知罢了。要是内部员工（通常是自信不足的二三线管理者）对任何异于习惯的行为都感到不安，那才是真正的问题。他们需要制定统一的规范让员工遵守，以此来刷存在感，让大家知道一切尽在其掌控。

不专业这个词语经常被用来形容那些让人吃惊或有威胁的行

为。任何让自信不足的管理者害怕的事物都是不专业的。长发如果长在男性员工头上，那就是不专业；而对于女性员工，就完全允许。墙上挂任何招贴画都是不专业的。休闲鞋是不专业的。喜事当头在办公桌旁跳跳舞是不专业的。嘻嘻笑或者大声笑都是不专业的。（可以微笑，但是不能太频繁。）

反过来，专业意味着不会让人吃惊。考量你是否专业，涉及你的长相、动作以及和别人雷同的想法，就是要做一只勤劳的工蜂。

当然，这种变态的专业论无疑是病态的。在一个更加健康的组织文化里，衡量一个人是否专业，看的是他的学识和能力。

企业熵

熵是水平的，或者说是相同的。熵越多，产生能量或动量的能力就越弱。在一个公司或组织里，熵被认为是态度、外貌和思考过程的统一。热力学中，熵在宇宙中总是增加的，企业熵同样也是如此。

管理热力学第二定律：组织里的熵总是增加的。

这就是为什么老龄化的机构比起有活力的年轻公司来，总是觉得约束更多，因而缺少了工作的乐趣。

我们无法改变这个整体现象，但可以在自己的领域做出改变。最成功的管理者总是能摇动熵、带来正确的员工，并让他们展现自我，甚至允许他们偏离公司的标准。你所在的组织可能已经僵化了，但可以让你负责的部门幸免于难。

谈谈领导力

尽管大家经常谈论领导力，却很少能够在工作中真正展现。公司也经常谈论领导力。

这里所谈的领导力通常指的是如何巧妙利用权力在组织中达成一个目标。只有管理者才需要去领导。管理者被送去参加各种各样的领导力培训班，去学习如何更好地使用他们的权力来指挥下属。在这种观点下，领导力是自上而下的——领导在上，跟随者在下。从组织的架构图看，上面的人领导你，而你则领导架构图中直接位于你所在方框下面的人。

作为工作压榨机制的领导力

一种让人头疼的“激励”宣传这样说，“领导的速度决定团队的效率。”这种领导力就是工作榨取的机制，它追求数量而非质量。管理者领导你，就是想办法让你工作更卖命、时间更长、没法休息。

在第一次世界大战早期，一位叫 Lev Davidovich Bronstein 的年轻俄罗斯新闻记者发回了他在前线关于领导力的一些观察。由

于之后他成为了托洛茨基革命派，他发回来的信件没被丢失，而是完好地保存了下来。在一封信中，他提到除非得到额外的辅助，新晋军官完全无法领导他的部队作战。用枪来指挥意味着你是站在手下的背后进行“领导”，这与工作榨取风格的领导力雷同。在工作环境中，拥有职务和地位的权力就是那支枪。

作为服务的领导力

实际上，最为卓越的领导力——大家真切表达出来并且深深敬重的那种——经常来自于那些没有地位权力的人。这样的领导力通常发生在公司层级结构之外。

闲散在家时，我每周会玩两三次网球。我们小组的组织者名叫迈克，极富感召力。他是我们小组的领导者，决定我们每场球：谁跟谁搭档，谁和谁比赛。每局打完，他会重新排布，保证我们每人三局都有不同的对手（我们16人4个场地）。他很会按能力配对，比赛开始后半小时左右，你可以看到各个场地经常有5比4、6比6、7比6或者5比5这样的比分。他声音洪亮，即使隔着三个场地也能听得清清楚楚。他会安排比赛时间、协调场地。如果谁临时不能参加，他能保证有足够的替补。没有人让迈克来领导我们这个小组；他很自然地就站出来做了这些事情。

没有人挑战他的领导，我们大家都为有他来带领我们而感到幸运。他也没有得到任何东西，除了我们对他的感激和尊敬。

——TDM

在这个例子中，领导力并不是从我们身上压榨出什么东西，而是一种服务。在这个世界上，像迈克这样的领导力保证了他们能够不停地推动大家前进。虽然他们不时会制定明确的方向，但他们更多是催化剂，而非导航员。他们给奇迹的产生带来了可能。

如果不靠职位的授权来领导——不需要任何人任命你为领导——你需要做迈克做的事情：

- 主动承担任务。
- 明显地胜任工作。
- 为任务准备提前做好必要的功课。
- 让每个人创造最大的价值。
- 实施过程中保持幽默和明显的善意。

有感染力自然大有裨益。

领导力和创新

在组织里，这种不依靠授权来领导的倾向，是人们能够创新

以及敢于突破行业限制的标志。创新依靠领导力，而领导力又需要创新。二者互为依存，若一项能力存在不足，就会影响另一项能力。

相对于领导力，关于创新的言行之间的比例更显夸张。很多企业高管总是嘴上挂着创新。他们的口头禅是：“我们只有创新才能生存。创新至关重要，怎么强调都不过分。注意啦，创新真的、真的很重要。创新是我们每个人的工作。事实上，是我们每个人工作中最重要的部分。大家听仔细了：要勇敢起航，追求创新。”呃，顺便说一下，

- 没人有时间去创新，他们都 100% 满负荷了。
- 即使产生了再多的创新也不受待见，因为创新就意味着大家需要接受改变。
- 真正的创新很可能对创新者之外的人产生影响力，这会让上层管理者心生忌惮，往往会怀疑他想从下面来管理组织。

结论就是，即使最好的创新也需要一点离经叛道才能产生影响：离经叛道的领导力。创新者自己可以不是一个伟大的领导者，但必须有人是。在这个创新过程中，这种离经叛道的领导力带来的是时间——让一个关键人物不去做产生利润的工作（这可能是提出建设性的反对意见），而去尝试处于萌芽中的想法——同时，为了能够让创新发挥效力，即使再难，也需要对组织进行重组。

因为没人知道下一个创新会如何改变一个组织，所以也就没人能够提供足够的理由赋予关键支持者权力去做需要完成的事情。这也解释了为什么将领导力作为一种服务，总是在没有官方授权的方式下展开。

领导力：言与行

看了最近百老汇亚瑟·米勒《推销员之死》的表演，快要结束时，我被其中一句台词给震惊了。主角威利·罗曼找到他富有的邻居查理，想让他再借一小笔钱。查理的财富和威利的失意形成了鲜明的对比，这种对比也反映到他们的儿子身上：威利的儿子比弗变得很糟糕，而查理的儿子本纳德则成为了一名成功的律师。查理把钱借给了威利，并自豪地告诉威利，他儿子本纳德去首都华盛顿辩护一个高院的案子。想象一下，这可是美国最高法院哦。

“最高法院！”威利说，“他怎么都没提到呢！”

“他不用说的——”查理回答到，“他已经去做啦。”

——TRL

如果企业都能够接受自然而然产生的领导力，企业内就不需要那么多空对空的谈话了。

16

雇一名杂耍演员

马戏团经理：你玩杂耍有多少年了啊？

候选人：嗯，大约六年了。

经理：你能玩三球、四球和五球吗？

候选人：是的，都可以。

经理：你能玩带火焰的吗？

候选人：当然。

经理：……刀子、斧子、打开的雪茄盒、伸缩帽子呢？

候选人：我可以拿任何东西来杂耍。

经理：你杂耍过程中会配上一系列有趣的啪嗒声吗？

候选人：非常搞笑的。

经理：听起来不错啊，我想你被雇佣啦。

候选人：呸……您不想看看我怎么杂耍的吗？

经理：呃，我好像从来没想过。

雇一名杂耍演员却不先看看他的表演，可真够滑稽的，这可是生活常识啊。但要是派你去招聘一位工程师、设计师、程序员或者一名团队经理，这样的常识却被抛在了脑后。你不会去看他的设计、程序或者其他东西。面试完全靠说。

你想雇一个人来制造一种产品，这种产品很可能跟他以前做的类似。你当然需要看看候选人以前生产的产品样品。这应该是显而易见的，却往往被开发团队的管理者给忽略了。当你负责职位面试时，似乎有一条约定成俗的边界。这种不成文的规矩认为：可以只跟候选人聊聊过去的工作，但不用看到实物；其实，只要你问了候选人，大部分人都会很高兴地带来一件样品。

作品集

在我们联合参加加拿大西部的一个教学项目时，我们接到当地技术学院一个计算机教授的电话。他提议说哪天晚上下课后来我们的宾馆聊聊，并愿意给我们买杯啤酒来换取些想法。对于这样的邀请，我们很少会拒之门外。那天晚上，我们从他身上学到的东西，可能比他从我们身上学到的还要多。

这位老师非常坦诚地谈到如何评价他的工作是否成功：他需要他的学生毕业后能够找到一份好的工作，而且越多越好。“哈佛的文凭可能本身就具有价值和说服力，但我们的文凭没有。如果今年学生找不到好工作，明年就不会有学生了，那我也就失业了。”所以，他找到了一剂良方，能够让他的学生在就业市场上具有吸引力。他教给他们各种建立系统的技术方法，同时也让学生有机会在附近公司或机构的真实应用中去工作。但是，这剂良方最核心的部分，则是让每个学生自己收集作品集，以展示他们的工作

成果。

他讲述了如何指导学生在每次面试过程中展示他们的作品集：

我带来了一些我工作的样例来。像这个是我在一个项目中用 C++ 编写的子过程，这一组 SAP 脚本则来自于另外一个项目。这部分我们使用了克鲁斯提倡的 loop-with-exit 扩展，除此之外都是完全结构化的代码，贵公司应该也是这样的标准。这里是代码相应的设计，还有根据需求的分层数据流设计图以及相关的数据字典……

从那以后，我们经常听到这所不知名的学院以及那些作品集。我们甚至见过来自于三角创业园、北卡罗纳州和佛罗里达州坦帕的招聘专员，经常不远千里来到这所遥远的加拿大校园，以求发现毕业生中的千里马。

诚然，这位教授聪明的设计使得毕业生们在就业市场上具备很强的竞争力，但在那晚的谈话过程中，最让我们吃惊的还是他提到：面试官经常都会被这样的作品集震惊。这说明，这些面试官并不要求所有候选人都带着作品集来参加面试。但为什么呢？有什么比让候选人带着自己的工作案例来面试更合理的呢？

技能测试

如果重视新聘员工所具备的用于工作中的各种技能，那么，我们为何不设计一个测试来度量这些技能呢？我们这个行业和技

能测试的想法之间有过很长一段不够稳定的“暧昧”关系。在上世纪 60 年代，这个想法是很流行的。到现在，你和你的组织可能已经放弃这个概念了；如果你没有，我们给你一个应该放弃的理由：这种测试度量了错误的东西。

技能测试一般都会针对被雇用者进入公司后马上会面临的任务来进行。他会被测试是否胜任于职位需要的统计分析、程序设计或其他知识。在几乎所有的技术领域，你都能买到这种技能测试，它们也或多或少能够预测一个新进员工的表现。但这又如何？这位被成功招聘来的员工可能在做这些任务的几年后，变成了团队领导、项目经理或者项目总负责人。测试时所度量的任务他可能只做了两年，之后的 20 年时间，他都在忙其他事情。

我们发现，大部分技能测试都针对左脑。这是因为一名新员工的任务大部分都依赖左脑。但在接下来的职业生涯中，他们做的事情会很大程度上依靠右脑，比如说管理就需要整体思考、启发性判断和机遇经验的直觉判断。所以，技能测试可能造成你招进来的人，短期表现良好却无法获得长期成功。也许你应该尝试着只雇用那些技能测试失败的人。

读到这里，你已经预料到了我们并不鼓励在招聘中采用技能测试。这并不是说技能测试就不好，你就该坚决不用。相反，你应该去用，只是不该用于招聘。通过购买或自己开发的经典技能测试是给员工提供的很好的自我评价工具。一个健康组织所必需

的，是能够为员工经常性地提供独立的自我评价机会。（第37章中会有更多讨论。）

组织一场试演

在我们所在的行业，社会成分比技术成分多，更多是依靠员工和其他人交流的能力而不是他们跟机器交流的能力。所以在招聘过程中，至少需要关注那些社会和人际交流的特征。我们发现，最有效的方法就是为应聘者组织一场试演。

这个想法很简单。你让应聘者按自己过去工作的某个方面准备一个10或15分钟的演讲，可以是关于一种新技术的第一手体验，或者是从痛苦经历中学到的管理知识，或者是关于一个很有趣的项目。应聘者自己选择话题，然后你定一个日子并且邀请未来可能和他一起工作的人来当听众。

应聘者当然会紧张，甚至可能不接受这样的安排。你应该解释清楚所有应聘者都会在试演时感到紧张，然而，之所以要组织这样的会，就是要考察应聘者的交流技巧，同时，也给未来同事们一个参加招聘过程的机会。

在试演完成、应聘者离开后，你可以组织一次听众讨论。每个人都评价一下应聘者跟工作的契合度，以及是否能够融入团队。虽然决定最后是否招聘仍然是你的职责，但来自未来同事们的反馈是无价的。更为重要的是，这位新招进来的员工可能在未来很

容易就能融入到团队中，因为其他团队成员在招聘过程中都表达了自己的意见。

我的第一次试演经历是招聘顾问和讲师。我折磨那些候选人的动机很简单：我想知道他们是否能够自然地解释清楚或易或难的问题，或者能够被教会如何去解释这些问题，抑或根本就不能向别人解释清楚。我同时也希望听到其他人的意见，所以我让当时在办公室的同事们都参加了演讲。在5年时间内，我们组织了大约200场试演。

很快，试演作为融合新人和老员工的催化剂作用就显现出来了。一次成功的试演就像是一次同行认证；反之似乎也成立，一次失败的试演也能提升已有员工的士气，它不停地告诉大家，你之所以能够被雇用，并不是机缘巧合，凭借好运气，在合适的时间让自己的简历出现在了我的办公桌上。

关于试演的一个警告：确保应聘者讲述的是跟你组织从事的工作紧密相关的事情，要不很容易就被一些极左的话题讨论给蒙蔽了，比如讨论“三胞胎的养老计划”或者“软饮料对白萝卜生长的影响”。你一定会被演讲者在这个话题上表达出的强烈热情所吸引，但是，这种热情在未来的工作中却根本见不到。

17

与他人良好合作

合同工、外包人员和离岸人员增加了组建一个良好团队需要考虑的维度。在此基础之上，几乎无处不在的全球化决定了就算是一个最常见、最简单的内部开发团队也需要你去考虑团队成员不同的文化背景。你下一个团队的“班级照”应该更像是一个联合国的多国部队，而不是你的父辈们曾经管理的单一文化的小组。让这样的团队融合起来是一个挑战，但同时也存在机遇。

首先，机遇

像我们这样年纪的人应该还记得那些鲜有女性的技术团队。至少在美国，软件业是让大量女性加入职场的一个催化剂。在《软件工程经济学》中，巴里·贝姆指出软件行业从一个每年不足10亿美元的产业成为每年300多亿美元的产业用了不到25年时间，其中大部分都花费在人的身上。那么这些人是从什么地方来的呢？他们不可能来自其他的高技术产业，因为那些产业本身也在发展；也并非来自我们的高等教育体系，比如数学和计算机专业的男性学生，因为明显没有那么多。关键在于利用了受到良好教育却在早期职业发展受限的女性。用人单位针对这些女性开

展专项技能培训，比如程序设计、调试及系统设计。这些培训并非刻意准备，对大学毕业的男性员工一样要开展这样的技能培训，因为贝姆的研究调查显示，在那个时代很少有大学能够给学生提供真正有用的软件开发课程。

大量女性的加入带来的不仅仅是人力资源的增加，她们改变了团队的组织及交流方式。她们改变了这个行业总是与体育作为类比的陈词滥调，而在此基础上加入了芭蕾、儿童抚养及关于家庭的方方面面。当她们成为管理者时，她们带来了新的管理风格，被我们的同事希拉·布雷迪称为“裙式管理”。现在的全男性团队已经显得有所缺失而热情不足了。女性在行业里已经产生了巨大的影响。

食物魔法

全球化和市场一体化打破了原有的边界，为我们的项目带来了更多差异化，使我们的项目拥有更多的民族背景及新的文化模式。如果说这些变化看起来像是需要解决的问题，那么它们同时也带来了机遇。考虑一下烹饪：你的曾祖父从来没有在市场上看到过中国的饺子、孟买的石灰泡菜、香茅咖喱、提拉米苏和汤团，但现在这些食物已经是现代社会食谱的一部分了。（如果你能时光穿梭回到一个世纪前，你可以亲自体验下这样的乐趣，但同时也可能会为食谱上乏善可陈的选择而头疼。）我们不会回避烹饪中的

差异性；我们视其为珍馐美味。

在我曾经工作过的一个小组，每个月都会开展一次“民俗午餐”活动。活动相当成功，很快改为一个月两次。不同背景的团队成員准备的各式菜品可谓风情万种。

——TRL

就像我们珍惜餐桌上不同背景的同事带来的各式食物一样，我们也应该珍惜不同的工作、思考及交流方式。

是的，但是……

上面讲了接受差异化的好处，但一个团队接受新人新事总是有极限的。本月来 20 个新合同工，下月再来 3 个，第三个月 15 个，这就意味着你们要在项目中融入 38 个新人。你需要额外做计划，可不要像租汽车那样租用人员。

团队磨合需要时间，而在磨合期内，团队的组成不能轻易改变。如果你使用被动应付的合同工策略，你不可能磨合出一个团队。事实上，你管理的一群员工也基本不可能称为一个团队。

童年的终结

阿瑟·克拉克在他的科幻小说《童年的终结》中描绘了由于新一代人不仅仅在数量上，更在质量上优于他们的父母而造成的张力。这本书的书名象征着这代人的到来标志着人类童年的结束。进化跟父母们开了一个邪恶的玩笑，让他们突然回到了儿童乐园，而他们的孩子却成了一群超级生物。

现在，新加入工作大军的年轻人差异并不算大，但不同年代的差异还是需要去理解和适应的。

科技——和它的反面

来自迪士尼的阿伦·凯把科技定义为在儿时是幻想现在却存在的事物。他进一步观察到，我们将那些在成长过程中已经存在的事物命名为环境。因此，一代人的科技成为了下一代人的环境。

在 20 世纪末，一些与办公环境相关的重要科技还未进入寻常百姓家，在学校也不多见。如今时过境迁。对于年轻一代的员工来说，电脑、智能手机、互联网、编程、黑客破解、社交网络和博客已不再是科技，而是演变为他们的环境了。对这些事物的使用，他们不需要你来教，你所说的各种有关使用的道德规范，他

们完全掩耳不闻。当然，即使如此，在他们从公司新人成为对公司有价值的员工的过程中，也需要学习和理解应该如何合理使用你们的科技 / 环境。

持续不断的局部注意力

如果做最简单的归纳，在你的组织里，员工年代的划分都是根据关注度：年轻一代关注的内容繁多，而老一辈的员工通常会集中精力，把注意力投向一两件事上。

学习过程中伴随着 iPod 里的音乐，来来往往的短信，随时打开的社交网络，还有在历史作业旁边不时闪烁的电子游戏窗口，这就是微软前副总裁琳达·斯通所谓的“持续不断的局部注意力”（continuous partial attention）。最年轻的员工会告诉你，在这样的环境中，他们的工作效率最高。

问题是这种持续不断的局部注意力正好是我们前面提到的流的反面。如果你认同流的状态才是完成真正工作的方法，就需要限制一下人们注意力的分散。你需要让你的年轻员工理解，虽然花在 Facebook 上的时间只占总时间的百分之二，但一个固定的时间段与整天不时去看看还是不同的。前者是员工作为社会人的合理需要（就像在工作时间偶尔打电话或发短信给家里），后者是对他们成为有价值员工的阻碍。不能进入流状态的员工是低效的，他们也不太可能融入到不同年代员工组成的团队中。

明确合同

我的第一个老板是贝尔实验室的图门纳斯卡·李。第一天他就把我叫到一边，说：“汤姆，情况是这样的：我们这里从早晨8点45分到下午5点15分是工作时间，午餐休息一小时。一天的真正工作是7.5小时，一周是37.5小时。这就是公司支付薪水的时间，我希望你能够尊重这些时间。如果你哪天真的需要晚到，哪怕是在某天晚一两小时也好，也不要隔三岔五地晚5分钟或10分钟，这样和大家都没有踩到一个点儿上。”我当时很需要这样的谈话。我对合同没有什么概念——一个22岁从没真正工作过的小伙子能知道什么呢？

——TDM

为年轻员工清楚讲述合同规则，实际上是给他们机会融入组织。倘若工作需要流状态才能完成，那么你的员工需要做好专注的准备。持续不断的局部注意力的时间段需要被定义为个人非工作时间，在每个工作日都应该有个限制。工作日剩下的时间应该全力工作。

在会议上，无论出于何种明确的合法目的，这种持续不断的局部注意力对于会议都会产生同样的破坏力。如果你的公司跟我

们拜访的诸多公司一样，那么问题就不仅仅在于几代人的差别。即使是老员工也不可能幸免，总会在会议时查查邮件或者干点其他什么事。会议上的不专注更应该被看做是会议文化的紊乱，而不是某些人的工作道德问题。站立会议或者不允许携带笔记本电脑的会议就是在明确规则，但除了这样的措施要求，你需要重新考虑你的会议哲学，多数情况下这都是一个好主意。（在第31章中我们会更多探讨。）

昔日的杀手级应用

不要期待年轻一代的员工会多么尊重电子邮件。如果你和我们一样，仔细琢磨过现代社会的电子邮件，那么准备好被惊呆了吧。

在过去几年时间里，我在缅因州大学教授本科生的一门文化课程。这是一门写作课程，所以我希望能够让学生看到必须经历的几经删改的迭代过程的价值。在一次普通的作业中，我要求学生周五给我第一个草稿，然后在下周五提交下一个版本。我会在第一个周末评审他们的初稿，然后发邮件给他们。让我吃惊的是，基本就没有一个学生会在第二稿中参考我周末的评语。我问他们为什么，却了解到竟然没有一个学生查看了他们的邮件。他们建议我，如果有什么邮件发到收件箱需要他们查收，就短信通知他们。

越是年轻的员工群体，就越可能认为邮件冗长乏味，简直浪费时间。简洁的短信更符合他们的口味。在这个带宽急剧增长的年代，最炙手可热的科技却是使用最少带宽的工具：用他们的拇指打字。

（如果我们在第 33 章中关于反面乌托邦的观点让你难以接受，那么最好就不要雇用年轻人。）

19

在这儿很开心

本章开始，先来个快速问答：

问题 1：这几年你们组织的年员工流失率是多少？

问题 2：换一个人平均花销有多大？

按下面的规则给你自己打个分：如果你能够给出这两个问题的任何答案，你就过关啦；否则就是失败。大部分人都失败了。

公平来讲，这些知识并不在你的工作范畴内。那好，我们重新给你的测验打分吧。如果你的组织里有任何一个人能够准确回答上面的两个问题，你就算通过了。大部分人仍然会失败。我们有意去忽略离职率这个问题，因为这只能得到自寻烦恼的坏消息。

离职率：明显的花费

我们能够获知的离职率大多数都在每年 80% ~ 33% 之间，平均一名员工在职时间为 15 ~ 36 个月。假设你公司的离职率在这个范围中间，平均一名员工在职时间两年多一点。雇用一名新员工需要多花一个半到两个月的工资，还需要支付第三方的服务费，或者雇用公司内部做同样事情的人。雇用的员工能够马上进入角

色开始工作，在项目上马上计费（即不考虑启动成本）的情形是完全不现实的。我们都知道新人第一天（或者开始那段时间）完全是负生产力，因为必须有人出来带新人让他们上手。

几个月后，新人开始贡献力量了；5个月后，他开始发挥全力。对一个新人开始阶段的合理评估时间大概是3个月。（显然，若工作要求的技能越深奥，开始阶段时间就越长，花销也越大。）换人的成本大概等于4.5~5个月的人力成本，或者是雇用这名员工两年总花销的20%。

组织之间的离职率差异很大。我们听闻有10%离职率的公司，也听说在同一个行业，企业达到100%甚至更高的离职率。参加任何一个行业管理者大会，你都可以预期，或许坐在你旁边的那位管理者所在的公司，其离职率与你所在公司差异两倍以上。当然，你们没有人能够说出到底孰高孰低，因为至少你们两位的公司中有一个是不会去度量离职率的。

离职的隐性成本

员工离职的代价是总人力成本的20%，但这还只是显式成本。隐性成本其实更高。

在离职率高的公司里，员工大多很短视，因为他们知道自己不会在这个地方待很长时间。所以，当你为员工争取更好的工作环境时，若上层管理者发出类似下面的声音，不要感到诧异：

等一下，年轻人，我们说的可是一大笔钱啊。如果按你说的给我们工程师那样的空间、噪声保护，还有隐私保护，我们可能每月要为每个工程师花上50美元！乘以我们的工程师总人数，我们要花好几万。我们可不能这样花钱。我比谁都想提高生产效率，但你看到我们第三季度糟糕的表现了吗？

当然，针对上述问题，显而易见的逻辑是：我们现在就该投资更合理的环境，从而在未来避免像第三季度这种情况再次发生。但是在这样的短视想法前，提前做好准备的想法不过是镜花水月罢了。这个人可能已经心生动意。因此，短期成本对他来说才是实打实的，什么长线收益，对他们来说根本没有意义。

在一个离职率高的组织里，没有人会去长线思考问题。如果这样的组织是一家银行，他会把钱借给乌干达开发公司（UDC），因为22%的利息在本季度财报上显得很抢眼。当然，UDC可能在接下来几年都无力偿还，但谁会在这儿待这么长时间？如果这样的组织是一家开发机构，可能会只关心短期利益，拼命压榨员工，在工作环境上偷工减料，在保留和发展公司血脉上无所作为，而事实上，人件才是公司真正的资产。要是我们就这般发展我们的农业经济，可能现在正吃着玉米种子，然后等着明年忍饥挨饿吧。

倘若大家只准备在这儿待一两年，要留住最好的员工，只能是给出快速承诺。可能刚刚上手的员工就会被提升为一线经理。这些员工可能总共只有五年的工龄，或者进公司一年不到。

下面的数字让人不安。一个工龄 40 年的人花 5 年时间工作，然后 35 年时间都在进行管理。这体现了一个长而狭窄的阶层架构。15% 的员工在工作，剩下的 85% 在管理。只有 10% 的成本花在员工身上，其余 90% 都用在管理者身上了。

这样的结构不仅仅具有毫无意义的沉重头部，下面工作的人也很少，真正的头重脚轻。这样的情况在业界或多或少都有，但在离职率高的企业则屡见不鲜。生产产品的员工平均年龄 20 多岁，平均工作经历还不到两年，这样的情况放在一些成熟的大公司也不奇怪。

我们很多人相信，人才晋升快速的公司是很有行动力的。这很自然，因为年轻员工都很有向前发展的冲劲。但从企业发展的角度来看，晚提拔是健康的标志。在离职率很低的企业里，进入最高管理层需要在公司工作 10 年之后。（在基业长青的成功企业里都是如此，例如 IBM。）一线工作的员工平均工龄为 5 年，公司的组织架构是扁平的。

人们为何要离开

对于准备换工作的人来说，原因可能各式各样，个人性格也包含在其中。对于遭遇高离职率的公司来说（大于 30%），下面的因素可能造成高的离职率。

- 过客心态：同事造成不希望长期投入工作的感觉。

- 可被替代感：管理层认为员工只是可被替代的部件（因为离职率太高，所以没有人不可替换）。

在这种情况下，忠诚是可笑的：谁会对一个视自己员工如部件的组织效忠？这种阴暗效应产生恶性循环，离职又造成了更多离职。既然大家都很快离职，也就没有必要花钱在培训上了。既然公司没有在员工身上投入，那么员工也不会想在公司干多长时间。雇用员工不是看他们了不起的才能，因为更换起来太困难。公司忽视员工的才能，让大家感觉不到个体的存在。其他人随时都在离开，如果你明年还在那儿，一定是什么地方不对劲。

一种特殊的病理学：公司搬迁

没有什么比感觉不安全的管理者把公司搬迁到比较偏远的地区更自大的行为了。这可以说是绞尽脑汁啊！让员工的生活变得如此不便，会让他们感觉自己像神一样。管理公司的日常工作让他们有机会控制员工的工作时间，但这样的搬迁让他们有了控制员工个人生活的权利。当然，在给员工解释搬迁原因时他们是异常清醒的。他们会指出在场地成本或者税收结构上，新地方与老地方相比较的优势。不管给出的搬迁理由是什么，可以肯定，真正的原因是不同的。真正的原因可能是一场政治交易，或者是盖新大楼的机会（管理层终于有了实在的证据来表现他们的重要性），或者是搬迁到老板喜欢居住的市郊，让老板的上下班时间更短。

有些时候甚至就是简单粗暴，赤裸裸的权力展示。

越是自我的管理者，越是对搬迁公司有强烈爱好。让我们看看罗伯特·汤赛德在这个话题上怎么说的：

如果你继承（或是建立）的办公室需要真正地清理，那么真正行之有效的方法就是搬迁所有东西到城外去，只留下空荡荡的房间。我的一位朋友在不同的公司已经做了四次这样的搬迁。每次结果都一样：1）好的员工对自己未来有信心会留下来跟你走。2）那些对未来不确定的人（以及他们的家庭）不必接受被公司炒鱿鱼的现实。“因为公司离开了”，他们会说。他们会很快得到竞争对手的职位，因为他们觉得自己正好受益。3）目标城市的新人一定比留下来的那些人好，他们被灌输了工作的热诚，因为他们只跟我们最好的员工一起工作。[⊖]

上面说的从技术层面上来讲完全是胡扯。在这个谈话中，汤赛德好像完全忘记了女性工作者。一般一个被搬迁的员工只是双职工家庭的一半。另一半可能不会同时搬迁，所以公司的搬迁对两个人的关系会造成很大的影响，对于都想拥有美满事业的两个人造成不可承受的压力。这是事情的关键点。现代夫妻是不会忍受和原谅这种事情的。搬迁公司在 20 世纪 50 年代或者 20 世纪 60 年代可能还行。放到现在，那可真是蠢到家了。

⊖ R. Townsend, *Up the Organization* (New York: Alfred A. Knopf, 1970), p. 64.

就算是在 20 世纪 60 年代，组织的搬迁也没啥意义。一个案例是北美电讯旗下的贝尔实验室（Bell Laboratories）在 1966 年决定将 600 人的 ESS1 项目从新泽西搬迁到伊利诺伊。公司为搬迁给出了诸多解释，但现在看来有些政治的恶作剧成分。在 20 世纪 50 年代，肯尼迪和约翰逊议员为马萨诸塞州与得克萨斯州准备了大量的投资，伊利诺伊的德克森议员也需要有些动作。600 个高薪低污染的工作岗位搬到德克森议员所在的州对他来说就是政绩。只要给北美电讯一点压力，可能是在不信任案中的不让步或合规方面不放松。实验室这边的考虑是成本也不会太高：每人几千美金的搬迁费和一些人离职……

ESS 搬迁后的几年，我安排跟运行项目的肯特勒奇·雷进行了一次访谈。我当时在写一些关于大型工程管理文章，ESS 当然是很合适的项目。我问他作为老板，他觉得自己主要的成功和失败是什么。“没什么成功的，”他说“搬迁就是失败。员工离职造成的影响超出想象。”他给出了一些数据。最直接的可计算的数字是多少人在搬迁前离职。这个百分比是非常高的。

——TDM

决定让公司搬迁，竟然让员工流失非常多，而且这还仅仅是初始阶段的损失。在贝尔实验室的案例中，搬迁一年后还有一次

大规模的人员流失。那些员工是真正希望跟公司一起走下去的，他们随公司一起搬迁了。当他们发现自己不喜欢新环境的时候，他们只能再次离开。

永恒之地的观念

在过去，我们有幸能够为一些超低流失率的公司提供服务。你很容易猜到低流失率并非这些公司唯一的长处。他们确实在这本书中提到的各种人文品质方面都做得非常出色。他们是最优秀的。

最优秀的组织并非完全相同；它们的差异性较之共性更引人注意。但有一个特点是它们作为最佳组织都具备的。在走廊、在工作会议、在大型讨论会议中这都是一个持续的话题。这个现象的反面也成立：在那些差劲的组织里，这个话题很少或根本不会被讨论。

最优秀的组织会有意识地去追求成为最佳。这样的共同目标提供了一致的方向、合作的满足感和强大的凝聚力。这样的地方滋生一种永恒之地的观念，感觉只有傻瓜才会去其他地方寻找工作——如果你走了，大家会把你看作是傻瓜。这是过去美国小镇那种社区般的感觉。在我们现在生活的城市和社区中，这样的感觉已经消失了；因而它在我们的工作环境中才变得格外重要。

一些有抱负的公司会很有目的性地去打造这样的社区感。像在《读者文摘》和 HP 的一些地区，公司为员工设立了社区花园。

午餐时间，那片院子里就充满了业余的园丁，大家隔着篱笆谈论着怎样种番茄。大家组织了最甜豌豆、最长西葫芦比赛，还有用大蒜换玉米的交易活动。

你可以证明社区花园在短期没啥意义。不管花销多少，都会影响季度的收益。在大部分公司，单这一点就足够让这个想法成为泡影。但在最优秀的组织里，短期不是唯一重要的事情。重要的是成为最好的，这是一个长期概念。

大家留在这样的公司，是因为它让你意识到公司总是期待你留下来。公司为你的个人成长投入巨大。可能有一系列为新员工设计的主课程，或者延长的培训期，有些地方甚至会是一年。当公司为你的个人成长投入很多时，你很难不感受到希望你留下来的信号。

拥有最低离职率的公司，它们的一个共同特点就是广泛的再培训。你经常可以在这样的公司里遇到从秘书、薪酬专员或者邮件处理员提拔起来的管理人员。他们作为新人加入公司，很多时候是刚刚从学校毕业。当他们需要获得新的能力来做出改变时，公司给他们提供了相关的培训。没有一项工作是职业的终点。

同理，你可以证明重新培训不是填补空缺最经济的做法。短线来看，炒掉需要重新培训的员工，再雇用已经有能力胜任的员工才更经济。不少组织就是这么做的，但最优秀的组织不会。他们知道重新培训能够帮助组织树立永恒之地的观念，从而形成低离职率和

强烈的社区感。他们知道这些比起那一点点花费更重要。

好几年前，在南加州的爱迪生公司，负责所有数据处理的人原来是一名读表工。在 EG&G，有一个再培训项目，可以将行政人员培训为系统分析师。在劳动统计局，哲学博士被雇用来做软件开发，对他们的再培训从工作的第一天就开始了。在日立软件，培训新人是首席科学家的主要职责。在太平洋贝尔，主要的系统人员都是来自于对专线人员或接线人员的再培训。这些公司跟大多数企业都不一样。他们感觉不一样，有一种可以让人感触到的动力和归属感。这些东西会让你为那些没有这样做的公司感到遗憾。

20

人力资本

此时此刻，就在你读这些文字的时候，离你不远的地方可能就有一台暖气或空调正在运行，使用电力或者燃料改变着周围的温度让你感到舒适。这些都会带来成本。公司每月都要付钱，把这笔钱作为水电费用记账。让我们假设9月的账单是100美金。公司付了这笔钱，而且公司没有任何其他的财务交易：没有收入，没有工资支出，什么都没有，只有这笔水电费。到月末时，这个组织的盈亏报告应该像图 20-1 这样。

某某公司	
盈亏报告 2012 年 9 月	
2012 年 9 月	
一般收入 / 支出	
水电费支出	<u>100.00</u>
汇总支出	<u>100.00</u>
一般净收益	<u>-100.00</u>
净收益	<u><u>-100.00</u></u>

图 20-1 第一个月的盈亏报告

报告显示本月为亏损，显然花销大于了收入。

下个月的变化还是有点缓慢。公司仍然没有收入，没有工资支出。但天气变暖了^①，是一个完美的10月，只需打开窗户，用不上暖气了。所以没有水电费的支出。当然你还是写了一张支票：你花100美金买了一台掌上型电脑。你在支票上写上“计算机设

① 10月份了，天气却越来越暖和，貌似这家公司是在南半球。——译者注

备”，因为这是在你的会计手册里明显最合适的支出项。到10月底，你的盈亏报告如图20-2所示。

某某公司	
盈亏报告 2012年10月	
	2012年10月
净收入	<u>0.00</u>

图 20-2 第二个月的盈亏报告

上个月，你的一张100美金的支票造成了盈亏表为负数。而这个月，你的一张同样的100美金的支票却让收支持平。为什么会不同呢？这种不同只可能是由于你选择的支出项不同而造成的。9月，水电费的选项被作为了花销；而10月，计算机设备的选择却被区别对待。你的会计把计算机设备作为另外一种资产，就好像在不同银行的存款一样。所以你10月的支票就像从一个银行到另外一个银行的转账，当然就不会对盈亏产生任何影响了。

花销是指一笔钱被花掉了。到月底，你的钱花了，暖气也用了（或者其他的花销）。另一方面，投资则是用一种资产去购买另外一种资产。价值并没有被使用，只是从一种形式转换成了另外一种。当你在支出项中选择投资而不是花销时，你就在对这笔支出进行资本化。

对人来说呢？

那么公司花在人身上的钱怎么计算呢？通行的会计准则是将所有工资作为花销，不会作为资本投资。有些时候这是合理的，但有些时候却不然。对于直接产出产品的员工来说，只要产品卖出了怎么计算都没有关系：不管你是记入花销还是投资，付给员

工的工钱最后会从产品交易的价格中扣除来计算收益。这样记录人力花销跟记录保暖的供热费一样直接；不管是人力还是暖气，到月底都花光消失了。

但是，假设你送同样的一名员工去参加一周的培训。他的工资和培训费用被花在了一些到月底也不会“消失”的事情上。他学到的东西在接下来的时间里还是在他的脑子里。如果你能够聪明地使用培训经费，那就是一笔投资，而且很可能是非常有价值的一笔。但根据会计惯例，这就是一笔花费。

谁在意这些？

真正有意义的并不在于如何为 IRS 或者投资人提供报告，而是管理者如何看待在员工身上投资的这笔钱。人力资本可能很可观；如果错误地把这样的投资看成是花费，很可能让管理者放弃组织在这方面有价值的投资。

“放弃组织在这方面有价值的投资”，当然是管理缺陷的显著标签。很多公司都会经历中上层管理者牺牲长期利益而在短期表现（比如季度收益）上比拼的阶段。这经常会被称为“底线意识”，但我们更愿意叫它：“吃老本”。

衡量人力资本投资

你的公司在你和你的同事身上投资了多少？一个简单的度量

方法是考虑如果你离开公司，会发生什么：假设贵公司的数据库专家路易丝决定月底要离开公司。在这之前，你对自己的5人团队在明年夏天交付公司新一代的订单管理系统感到乐观。工作推进得很平稳，团队能力很强并且效率很高。至少这是在路易丝扔出这个重磅炸弹之前的情况。现在看来就难说了，这简直是一场灾难。你打给人事部一个电话，告诉他们这个坏消息。“路易丝决定31号离开，”你报告说，然后充满希望地要求，“能给我们找到另外一个路易丝吗？”

不幸的是，人事部没有像路易丝那样有技术、懂业务、经验丰富的专家。“拉尔夫怎么样？”有人向你建议。你从未听说过拉尔夫，但现在看来也没什么其他选择了，你只有接受。事情搞定，路易丝31号离开，拉尔夫在次日加入。

表面看来项目没受任何影响，31号你有5个人，下个月1号还是5个人。如果拉尔夫和路易丝工资一样，那么公司就尽职地用同样的价格购买了工时，团队也得到了完整的5个人月的安排，就好像路易丝留下来了一样。如果项目上个月是按计划进行的，那么现在也应该按计划进行。那你还有什么感到闹心的呢？

让我们先来看看拉尔夫在公司的第一天是怎样度过的吧。路易丝走后，仍然留下不少数据库相关的工作；拉尔夫第一天能够干掉多少呢？答案当然是什么都做不了。拉尔夫当然不会只坐在那里。他花了一天处理他的健康保险、学会怎么订午餐、领取他

的办公用品、配置好他的电脑及网络。他的原始产出是零。呀，可能还是负数！如果他占用了别人的工作时间——这个当然你也知道，他总是需要问一些基本问题的——这个时候他对团队的贡献就是负数了。

第一天就这样了；第二天呢？第二天可能稍微好点。拉尔夫现在全身心投入了，学习路易丝留给他的资料。当然，如果路易丝留下来，这些工作是不必要的，她早知道这些知识了。（如果不是因为要离开，她也不需要写这些资料。）拉尔夫的产出效率仍然远低于路易丝。他可能还是负贡献，因为他很可能还是需要其他团队人员的帮助。对于团队来说如果拉尔夫不来他们是不需要花这些时间去支持的。

渐渐地，你的团队新成员拉尔夫完全跟上了节奏，达到跟路易丝差不多的产出效率。现实的数据库开发职位上手时间跟图 20-3 相似。

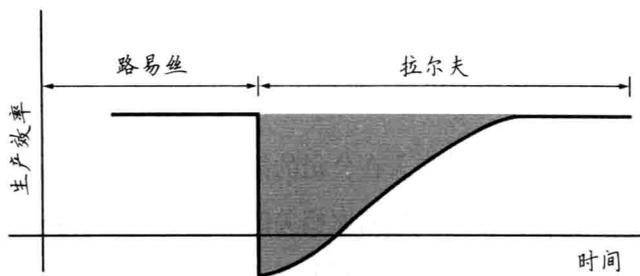


图 20-3 人员变更导致的生产效率降低

生产效率在路易丝离开后受到很大打击，甚至于有段时间到了零以下，因为团队其他人慌忙去填补一个完全融入团队的成员离开带来的工作缺口。然后，经过一段时间，团队最后又回到了原来所在的生产效率水平。

图中阴影区域是因为路易丝离开导致的产出（没有完成的工作）损失。或者，从另外一个角度来看，这是公司在拉尔夫身上的投资，为了让他能够达到路易丝的技能及能力水平所做的投资。

根据组织为这些无产出时间付出的费用，我们可以计算出阴影区域的货币数值。如果拉尔夫需要6个月才能赶上，且他的进步是线性的，那么投资大概是总时间的一半——也就是3个人月的工时。这笔投资的货币数值就是公司付给拉尔夫的工资加上这三个个月中的其他花销。

新人上手需要多长时间？

6个月从一个负产出者到达前任的产出效率？这对一个新进的软件应用开发人员来说是比较合理的，但如果对稍微复杂一些的工作，可能就远远不够了。当我们要求客户团队为新人的上手时间给出一个数字时，大多数团队给出了远大于6个月的评估。我们的一位客户，开发网络协议分析及数据包分析，给出高达2年的新人上手时间。这个客户只雇用对底层技术有扎实理解的技术人员，所以2年的额外时间就是去学习专项的领域知识，以及融入到团队里。因此，为一个新员工的初始资本投入大概需要20万美金。

假设有新一轮的“精兵简政”的裁员，公司决定要裁掉这样一名员工。当然，花在这名员工身上的工资及其他花费会被节省下来，但这20万美金的投资就完全泡汤了。如果公司考虑到这个因素，或许就知道公司承担不起将这样有价值的人力资源解雇的后果了。

玩华尔街的游戏

每年的裁员、减产、缩减组织或收缩规模，华尔街对此都表示欢迎，就好像这样的撤退才是最终的目的。值得指出的是情况并非如此：

这种措施的目的是增员，而不是减员。

减员的公司都坦诚他们的上层管理玩砸了。

但华尔街仍然为之雀跃，为什么呢？部分原因是账面上好看。千把人就这么缩减了，他们挣来的每一分钱直接就成了公司的保底收入，至少看上去是这样的。分析时容易被忽略的是对这些人的投资——这可是真金白银投入的，如今就这样被看做毫无价值而扔出窗外。

要改变华尔街把用在人上的投资当成开销的计算方法，可能希望渺茫。但长此以往，这样玩游戏的公司一定会吃亏。反之亦然：有意识地主动管理这项投资的公司一定会得到长线回报。依靠脑力劳动者的公司必须认识到他们在人力资本上的投资是至关重要的。好的公司早就这样干了！

| 第四部分

高效团队养成

回想你事业中一段特别快乐的工作经历。是什么让那段经历富有乐趣？最简单的答案就是“挑战”。好的工作体验总是伴随着一定的挑战性。

现在，让我们再回想那段时间的一次愉悦记忆，就像用视频将那时的场景在脑海里回放一样。那可能是一次会议、一次闲聊、一次彻夜长谈或者之后的早餐。如果你像我们大多数人那样，拥有如此完整而又栩栩如生的回忆，你能听到周遭的声音和别人的话语，你还能看到人们脸上的表情，你还记得周围的环境。现在，定格你脑中的回放，然后分析其中一个个画面的细节。挑战在哪里？我们可以打赌，它根本未曾留存在你的记忆中；如果有，也不过是背景的一部分。

在我们那些珍贵的工作记忆中，浮现在眼前的都是团队的互动。当一组人融合为一个整体时，工作的全部特征就改变了。工作中的挑战固然重要，但重要的不是

它本身，而是它指引着我们共同努力的方向。挑战是我们成为整体的载体。在那些能够让大家尽情发挥到自己极限的工作团队里，团队互动就是全部工作。这是大家坚守在一起的原因，所有人都全身心投入工作，克服各种各样的困难。

当团队成为一个整体时，大家工作会变得更好，更富有乐趣。本书第四部分将深入分析成功凝聚团队的概念，以及如何采取措施促使这种团队形成。

整体大于部分之和

“团队”这个词在商业世界里常常被广泛使用，对拥有共同任务的一群人都称其为“团队”。然而，很多这样的小组并不像团队。他们没有对成功进行共同定义，或者没有一种可识别的团队精神。某些东西缺失了，那是一种被我们称为“凝聚力”的现象。

有凝聚力团队的概念

一个有凝聚力的团队是一组紧密交织在一起的人，他们的整体大于个体之和。这种团队的产出要大于那些在一起工作却如散兵游勇的团队。重要的是源于工作本身，大家从工作中得到的乐趣远远超出你的想象。有时，别的团队视为沉闷乏味的工作，有凝聚力的团队做起来却甘之如饴。

一旦团队产生了凝聚力，成功的几率将大大增加。这样的团队几乎不可阻挡，如同一台推向成功的推土机。管理这样的推土机团队是相当令人愉快的，你主要的时间都花在清除路障、铺平通向成功的道路，防止局外人拖累团队上——“他们来啦，大家给他们让出一条通道，看他们表演吧。”这样的团队不需要传统意义上的管理，更不需要激励。他们斗志昂扬。

产生这种现象的原因并不复杂：团队都是围绕共同目标成立的。（想想体育运动团队：没有一个目标，还能称其为团队吗？）在凝聚为团队之前，团队中的每个人可能都有自己不同的目标。但作为凝聚过程的一部分，他们聚拢所有，汇为一个共同目标。公司级目标至关重要，因为它对团队而言意义非凡。目标自身对团队成员来说可能有一定的随机性，但大家可以竭力去追求目标的实现。

歇斯底里式的乐观管理

接下来的内容可能让一些管理者感到不舒服。他们觉得任何让员工接受公司目标的工作都是多余的。我们为什么需要刻意组建内部社交单元来做这样的事情？说到底，职业工作者难道不应该把接受雇主的目标作为雇用的前提条件吗？这难道不是职业素质的基本表现吗？

相信员工都会自动认同组织的目标，只能说明管理上的盲目乐观。要让个体把自身融入组织目标中的机制实在太复杂了。你不必为此感到惊讶。例如，你熟知的那位同事，作为一名数据库专家，他却更倾向于把自己描述为一位父亲，或童子军的领队，或本地学校执委会的一员。在这些角色中，他随时都在通过深入思考做出价值评判。让人诧异的是，他是否会在谈及工作时停止进行价值判断呢？他不会。他会在工作中持续地评判和他个人能力及信任度有关的各种言论。组织里的人时刻都在批判组织目标，而且，他们认为大多数目标都过于随意。

这里的困境在于，倘若你是一名老板，你可能真心诚意地接受了企业的经营目标（比如明年4月交付项目，并且预算在750 000美元内）。要是你的员工不够热情，你就会感到失望。他们兴趣缺乏的表现可能会被你视作背叛。但回头想想：你自己对企业目标的强认可也许也不仅仅是职业素质的表现吧？难道不是你的老板或者企业高层通过一点点聪明的设计，让企业的目标和你个人的目标一致带来的吗？完成企业的目标当然会让你拥有更多的权利和职责：“今天是 Sysboombah 项目，明天就是世界！”利用组织阶梯，保证管理者有强烈个人动机去接受企业目标，这种设计真是太巧妙了。然而到了最底层，在真正开展工作的地方，这种天才的设计失效了。在那里，我们仅仅希望用所谓的“职业素质”来保证大家都向同一个方向前进。这完全就是撞大运。

如果你为拯救蜗牛鱼协会这样的组织工作，所有员工拥有共同信念，自然就可以依靠大家对组织目标的认同感。如果不是，那么就别再心存这样的幻想。执行委员会热情高涨地制定出利润大幅增长的目标，同样的目标底层的员工根本提不起兴趣。MEGALITHIC 公司利润增长 10 亿美金，挺好……公司创纪录的季度表现，嗯嗯嗯。

我曾经为一家大型个人财务公司实施了一个电信项目。这家公司的一项业务是向穷人放贷并收取很高的利息。这

项业务当时在 23 个州都是非法的。公司获利已经很高，管理层希望继续增长利润率，但这一目标并不为下面的员工轻易认同。一个星期五的下午，管理层代表团过来跟我聊天。他们说公司历史上最好的第二季度就在我们手里了，加油干。他们请我务必把这件事情传达给团队其他人，让大家“集中精力”。这已经是我工作过的最具凝聚力的一个团队了，但我还是尽职地转达了管理层的想法。（尽管是星期六，他们还是让全队都来了。）管理层的激情对于团队来说就像耳边风。首席程序员听了后说：“谁爱管第二个季度谁管！”半小时后，大家就各自回家了。

——TDM

建立这个系统是一个强制目标，但团队接受了。这就成了团队组建的基础。从大家凝聚在一起开始，团队就成了他们真正的动力。他们在一起为了协同的成功，一起成就一个目标——任何目标。重新让大家聚焦到公司在这个项目上的收益毫无帮助，只能让团队的成功变得索然无味。

纳瓦隆大炮^①

企业的目标或多或少总是会让大家感到过于专制——企业对

① 纳瓦隆大炮（The Guns of Navarone），是 1961 年出品的经典电影，它指的是纳粹军队部署在爱琴海一个小岛上的两支火力超强的巨炮，威胁着邻近英军的安危。——译者注

人们来说本来就是专制的——但带有强制性的目标并不意味着没人接受。如果真是这样，那么就不会有体育竞赛了。体育竞赛的目标总是强制的。整个宇宙对于在阿根廷和意大利半场交替的一个小白球漠不关心，但很多人却对结果相当投入。这种投入是他们所处社会单元的一种功能。

团队外围的人可能对团队的成败感兴趣，但他们的兴趣相对团队成员来说就微乎其微了。在凝聚力强的团队中工作的人们常常会过度投入，以至于疯狂到想要使用纳瓦隆大炮，仅仅是为了通过退休金系统第三版的验收测试。你不得不提醒他们正在突击完成的不是“道义战争”这样的命题。

尽管有凝聚力的团队拥有这样的动力及热情，管理者却不愿意经历必需的痛苦去孵化它。部分原因在于不理解为什么团队需要凝聚力。对达成目标有强烈驱动力的管理者会发现团队并不会帮助达成目标，反而是团队里面的人在达成目标。为达成目标，分解的每个任务基本都是由团队中的个体来完成的，大部分工作也是由个体单独完成的。

在我们的工作中，真正意义上的团队合作很少。但团队仍然很重要，因为它能够让每个人劲往一处使，心往一处想。

团队存在的目标不是达成目标，而是让目标一致。

一旦团队实践其目标，团队中的成员会更加高效，因为他们找准了方向。

有凝聚力团队的标志

如果团队拥有下面这些特征，则说明一个具有凝聚力的团队形成了。最重要的一项是在项目和任务执行过程中的低人员流失率。团队成员都愿意留下来完成项目。凝聚前，一些非常重要的因素（钱、地位、升职）在凝聚后变得微不足道，甚至无关紧要了。大家自然不会为了老套的例如多一点儿工资而离开团队。可悲的是，管理者通常会忽视团队成功的标志。即使情况已经很糟糕，他们仍然不愿意关注人员的流失；当流失率较低的时候，他们根本就不会去想。

有凝聚力的团队通常都有一个很强的自我认知。行业里经常会听到绚丽多彩的团队名称：通用电器的“Okie Coder”、杜邦公司的“Gang Of Four”或者辛辛那提电气公司的“Chaos Group”。队友之间都用一些朗朗上口的称呼而且会分享诸多玩笑。团队可能拥有明显的地盘，大家聚在一块儿共进午餐，或者在下班后吆喝着一起去哪儿喝一杯。

在好的团队中，有一种精英的感觉。队员们都觉得自己是独特事物的一部分。他们感觉比机器强多了。他们自有一种傲慢，就像SWAT特警队那般的态度，从而使得那些不在团队的人们感到不舒服。

有凝聚力的团队对生产出来的产品有强烈的归属感。参与者

都希望一个产品或者某个组成部分能够留下大家的名字。每个人都希望别人看到自己的成果，随着产品的成型，团队的地盘装饰着产品的各种展示。

有凝聚力的团队的最后一个标志是队员们对工作乐在其中。有凝聚力的团队显得健康而拥有活力，交流轻松自如，自信而充满热情。

团队和团伙

如果上面提到的有凝聚力的团队紧密抱团，认为自己高于世界的样子让你感到不舒服——可不仅仅是你一个人会这样认为。我们完全可以想象，你会暗自琢磨，“等等，这些家伙说的‘团队’更应该称为‘团伙’。团队可能不错，但对于团伙，不是应该不惜代价去避免吗？”

团队和团伙的区别就像微风和阵风。微风和阵风意义相同，都是“凉的流动空气”。若你感觉这种清凉空气的流动让人心旷神怡，你会说这是微风；如果让人烦闷不安，你会说这是阵风。内涵不同，但词义确乎相同。同理，团队和团伙在词义上没有区别，内涵却完全相反。当一个密切协作的工作小组凝聚在一起并让大家感到愉快时，大家会说这是一个团队；但如果让大家感觉是一种威胁，人们会视其为团伙。

对团伙的恐惧是管理缺乏安全感的表现。越感觉不安全，越害怕团伙这个想法。个中自有因由：管理者往往不是真正意义上的团队成员（见第28章中的更多讨论），所以，被排除在团队外的感觉超过了跟团队紧密相连的感觉。团队内部的信任程度也要高于把团队联系在公司内的信任度。然后，就会滋生一种糟糕的想法，认为紧密连接的团队可能会脱离集体而把所有的动力和热情用于竞争。就是这些原因，造成了缺乏安全感的管理者们惧怕团伙的情形。他会感觉跟一群统一的可替代的塑料人一起工作会更好。

一个拥有凝聚力的工作组可能自傲、自足、让人头疼还有点排外，但对比拼凑起来的可替换部件，它却能帮助管理者实现真正的目标。

黑衣团队

如果你曾经在有凝聚力的团队中待过，那么这种团队对你的价值是显而易见的。如果没有，就让我们在这一章来告诉你这样的经历究竟怎样。下文描述了一个在 20 世纪 60 年代富有传奇色彩的团队。团队的一些事迹被夸大了，但还算合情合理，至少大部分都是真实的。

传奇团队的人员组成

话说在 IT 行业的曙光时期（大致而言），在纽约州北部有这么一家生产大型蓝色电脑的小公司，同时，这家公司还要开发运行在这些电脑上的软件。公司客户很友善，但说实话，公司交付的软件实在不怎么样，总是缺陷不断。在一段时间里，公司花了不少精力去培训他们的客户，期望他们更能够容忍软件的缺陷。这个方法没有奏效，因此，他们不得不下定决心消除这些缺陷。

简单明了的方法是让程序员在交付前消除所有的缺陷。因为一些原因，这种方法未能行之有效。似乎程序员们（至少是那个年代的）都信心满满地认为自己写的程序是最好的。他们尝试去寻找缺陷，却找不到，然后通常在还存在很多缺陷的情况下，宣称软件已经完成了。

要找到最后的缺陷很难，但一些测试人员能够做得更好。于是公司集合了一些才华卓越的测试人员，分配给他们任务，要求在关键软件交付给客户之前做最后的测试。于是，具有传奇色彩的黑衣团队（Black Team）诞生了。

一开始，黑衣团队仅仅是一群证明自己测试能力更优秀的人。他们的动力更强一点儿。他们也会测试别人写的代码，因而可以避免开发人员测试自己程序时先入为主的偏见。归根到底，对于组建这样一支团队的人来说，他们期望至少能适当地提高产品质量。然而，他们的收获比预期更多。

黑衣团队最让人吃惊的不是他们在一开始有多好，而是在接下来的一年里他们改进了多少。一些神奇的事情发生了：团队形成了自己的个性。在测试的对抗哲学影响下，这一个性在团队成员中形成，它让大家积极主动地去发现缺陷。他们并不完全是为开发人员提供支持，恰恰相反，他们乐于提交一个程序（包括程序员）去接受一系列测试，更像是一种考验。提交你的程序去接受黑衣团队测试，就像去经受冷血魔王的考验一样。

可怜的地球生物，谁能拯救你们呢？

一开始，只是简单地开玩笑，说他们的测试刁钻刻薄，团队成员最爱的就是把你的程序搞挂掉。一段时间后，就不是开玩笑。团队开始树立起毁灭者的形象。他们毁灭的不仅仅是你的代

码，而是你这一整天。他们使用各种惨无人道的手段来造成程序失败，比如缓冲区过载、空文件比较或者输入无理的长字符串。看着自己的程序被如此邪恶的方式给践踏，无论男女，都要忍不住落泪了。可你越感到难过，他们就越开心。

为了加强邪恶形象的效果，团队开始身着黑衣（此乃黑衣团队得名的由来）。一个程序失败，他们会高声发出可怕的怪笑。一些团队成员蓄起了长胡子，卷曲着像凶残的工头。他们聚在一起搞出诸多狠毒的测试方法。程序员们开始抱怨黑衣团队这种病态的折磨。

不用说，公司自然乐见于此。团队找到的每一个缺陷都不是客户发现的。团队获得了巨大的成功。作为一个测试组织，它成功了，但更重要的，就咱们这里谈论的话题来说，团队作为一个社会单元成功了。团队里的成员共同取得如此成就，以至于团队外的同事都开始善意地嫉妒了。黑色的着装以及刻意的夸张表现是乐趣的一部分，但这里有更基础的东西。团队内部的化学反应本身成了目标。

小结

随着时间推移，团队成员逐渐转移到其他事情上。由于团队担负了如此重要的任务，每离开一位就会有新人加入，这样一直到全部原班人马都离开了团队。但黑衣团队仍然存在，团队失去了原来的所有人，但团队的动力和个性依然存在。

23

团队自毁

接下来我们需要的一章应该是“让你的团队凝聚起来”，文中应该给出能够形成好团队的不同处方，而且能够足以保证形成有凝聚力的团队。在规划本书时，这正是我们期望编写的章节。我们当时很自信。击中问题的核心，为读者提供实践工具以指导团队形成凝聚力，这有多难？我们可以竭尽所能，利用经验，通过缜密地逻辑分析，就能收获创造性的解决方法。在计划阶段，看起来就是这样……

在计划和执行之间，我们面对现实碰了几次壁。第一，我们就是无法总结出6篇“处方”来形成计划的章节，我们一篇都没有。我们也打算降低自己的预期，但这也太离谱了。（“你能做0件事情让团队凝聚”？）这说明我们计划的篇章有问题。让团队凝聚这个想法根本就是错误的。你无法让团队凝聚，你只能对此抱有希望；要么双手合十进行祈祷，要么付诸行动以提高几率——但你不可能让它发生。整个过程实在是太脆弱以至于不可控制。

我们降低预期的第一步是改变措辞。我们停止谈论建设团队，而是改用培养。源于农耕的感觉似乎更合理。农业也不是完全能

被控制的。你对土地施肥，然后播种，根据最新的科学方法浇水照料，最后你就只有等待啦。你可能会有所收获；也可能一无所有。要是最后开花结果了，你就心满意足了，但下一年你还得付出汗水和努力。这倒是跟团队的形成非常相似。

回到头脑风暴的模式：我们开始思考“能够让团队形成的6件事情”。依旧很棘手。最后，在绝望之余我们决定尝试逆向思考，Edward deBono 在《水平思考》(Lateral Thinking) 中介绍过这一方法。当你试图解决问题时感觉被卡住了，deBono 建议，与其一根筋地寻求实现目标的方法，不如尝试寻找实现目标对立面的方法。这种方法能够让你理清阻碍你创造性思维的杂乱因素。所以，我们不再思考怎样让团队形成，而是转而思考是什么阻碍了团队的形成。这就简单多了。我们一下子思如泉涌，找到许多让团队无法形成或者破坏项目氛围的方法。把这些方法汇总为一条策略，我们给它取了一个代号，名为“团队自毁”。下面是团队自毁“技巧”的清单。

- 防御式管理
- 官僚主义
- 物理分隔
- 时间碎片
- 牺牲产品质量
- 伪造截止日期
- 团伙控制

在这些“技巧”中，某些“技巧”看起来如此熟悉。它们随时随地如影随形。

防御式管理

作为一名管理者，对于大多数风险采取防御动作再正常不过了。如果你要使用一件极容易失败的工具，你会准备一个备用品；如果你的客户总是犹豫矫情，你会多花时间来细化产品规格定义；如果你的合作商总是“忘记”承诺，每次会议后你会发布纪要。然而在一个领域里，防御一定会带来反效果：当你的人能力不足时，你不可能运用防御措施来保护自己。倘若你的员工能力达不到工作的要求，你就会失败。当然，如果确实不足以胜任工作，就应该去找新人。但是，一旦你已经决定使用这一组人，那么最佳战术就是信任他们。因为想保证成功而采取的任何防御性措施都只会让事情变得糟糕，即使短期能够给你一些宽慰，长期看一定没有帮助，相反会成为团队凝聚的毒药。

有一次，我给一个项目组讲授咨询师的演讲课程9B，批评他们没能说服客户接受新系统的理念。他们都表现得有点尴尬。终于，一个人辩护道：“我们都知道应该让客户第一时间看到这些东西。但我们的老板严格规定，除非他批准，不能给客户看任何东西。”她继续解释说，那个月老

板忙疯了，工作全部堆在他的收件箱里。团队还能说什么呢？他们只是在被屏蔽的情况下，突然知道他们产出的东西最后给客户展示时没有通过。

——TRL

这个老板不信任他自己的人。他过于担心团队会给客户看到不好的东西，他担心这些可能的错误会毁坏他自己的形象。只有他自己的判断是称职的；其他人都值得怀疑。

如果你是管理者，你当然会感觉你的判断比你手下的人要好很多。你拥有更多的经验，而且高于施加给他们的卓越标准；这也是你成了管理者的原因。在项目的任何时间点，如果你不去做判断，你的团队就更容易犯错误。但那又怎样呢？让他们去犯错误吧。这并不代表你就不能（偶尔）去改变一个决定或者帮助项目调整方向。但如果大家认为不允许他们自己犯下任何错误时，你就传递了一个对团队不信任的信号。没有什么比这个信号更能够阻止团队形成了。

大多数管理者都认为自己善于判断他的下属何时值得信任，何时需要质疑。但就我们的经验来看，太多管理者在错误地使用不信任。他们都基于这样一条基本的假设，如果大家能够正确地运作，就可以自主地运作。这等于没有任何的自主权利。真正有意义的自主是走一条不同于管理者决定的道路。从更宽泛的意义

上来看，这也是正确的：（在你的管理者或政府眼里）做正确的事情跟自主无关；有权做错误的事情才称得上是自由。

最显而易见的防御式管理方法是程式化的方法论（“我的人太笨了没法做出好系统”）和管理者的技术干涉。长远来看，这两种方法都会导致失败，而且是导致团队自毁的有效手段。不被信任的人不会有动力愿意在一起组成一个协作的团队。

官僚主义

Caper Jones 在 20 世纪 70 年代和 80 年代都做过关于各类型系统开发成本的调查。一种类型叫“文案工作”，Jones 认为那是不需要动脑子的整理文档的工作，因为决定文档内容的工作都被归纳在其他活动中了，如分析、设计、测试计划等。换个角度看，他所谓的“文案工作”类型就是纯粹的官僚。Jones 得出的结论是，这种类型的工作是系统开发中的第二大类，大约超过 30% 的花销都花在这上面。

令人失望的是，现在的一个趋势让越来越多的开发人员进入官僚体系里。可能这就是防御性管理流行的一个信号。虽然这种趋势是全球性的，但各个地区却不尽相同。我们知道一些公司的开发团队看起来就像是卡夫卡笔下的官僚主义噩梦，而有的公司却将文案工作压到了最少。

无须思考的文案工作就是一种浪费。我们应该向他们宣战，

因为这些事情让人没法干活。但在这里我们的观点稍有不同，这是官僚主义在伤害团队的形成。团队需要相信他们为之组成的目标。目标可能是随机的，但一定需要有，而且至少有证据表明管理层也是认可的。仅仅告诉大家目标很重要，然后让大家花三分之一的时间做文案工作是不够的。文案写手不可能进入 SWAT 团队模式，也不可能视自己为追求成功的奋斗者。

物理分隔

当家具警察为 Zippo-Flippo 模式化的办公系统辩护时，所有的依据就是“灵活性”。但当我们需要灵活一点让小组在一起的时候，他们不高兴了。“我们不能随意破坏环境，乱移动家具损坏这么好的地毯就为了把 4 个人安排在一起，他们不能短信联系吗？”结果就是原本可以紧密协作的团队被安排在不同的区域、楼层，甚至是不同的大楼。团队工作的交互可能没有什么大影响，但团队日常的交流就没有了。团队里的人可能跟不是一个团队的邻居更亲密些，就因为他们经常见面。由于没有团队的空间，没有团队的即时互动，也就没有形成团队文化的可能。（你肯定不能想象黑衣团队成员们不坐在一起还身穿黑衣；他们周围的人可能根本不理解他们的玩笑，从而认为他们是怪人，本来有趣的事情也就不复存在了。）

在物理上分隔需要紧密交流的人本来就不合理。邻桌的员工彼此成了噪声和打扰的来源。但当他们都在一个团队中时，他们

倾向性地会同时进入安静模式，这样对流的打扰就少很多了。让团队成员在一起也给大家日常互动的机会，而这是团队形成所必需的。

时间碎片

我的一个客户是澳大利亚政府的一家机构。在一次咨询电话中，我得知每个员工平均要兼顾4个以上的项目。我向负责的委员抱怨了这件事情，他告诉我这很糟糕，但这就是现实。每个人的职责都成了碎片，因为他们的技能和知识造成他们是不可或缺的，没法把事情再分出去。他说这不可避免，我则认为这没有任何道理。我建议他制定一项政策，让每个人在同一段时间只能安排一个项目，然后要求大家按照政策贯彻执行。他决定尝试下。一年后，在我回访他们时，平均每个员工被分配的项目不到两个。

——TDM

碎片化对团队形成是有害的，而且也伤害效率。（或许你已经开始看到趋势了。）人们只能有效跟踪有限的人际互动。当一个人同时在4个项目里时，他就需要承受4倍的人际互动，就等于把所有时间都花在角色切换上了。

没有人可以同时是多个有凝聚力团队的一员。紧密协作的有

凝聚力团队是排他的，碎片化的团队不可能形成凝聚力。糟糕的事情是我们容忍了太多没有必要的碎片化。我们其实可以做到不战而胜，简单说来就是定下目标，让大家在一段时间只做一项工作，从而减少碎片化，让团队真正有机会形成。

牺牲产品质量

本节的标题是一个玩笑；没人会真正说自己的产品具有质量缺陷。他们会说这是成本压缩的产品，其实往往就是同一回事。通常，缩短产品生产时间的方法到最后就会造成质量下降。产品的最终用户一般愿意接受这样的置换（低些的质量来换取尽早更便宜的交付）。但这是对开发人员良心的拷问，他们的自我价值及实现被破坏了，现实要求他们只能生产出质量低于他们力所能及的产品。

团队建立起来的自我认知在决定牺牲质量时就荡然无存了。开发出这样随意产品的同事根本就不想再看对方一眼，没有任何协作的成就感。大家都知道，只有停止做这样的事情才能得到解脱。项目结束后，大家都想尽量彼此分开，然后去做其他有意义的事情。

伪造截止日期

在第3章中，我们论证了过紧的截止日期有可能会成为阻力。

但我们也有足够多的例子说明一个紧张但合理的截止日期能够成为团队的合理挑战。但伪造截止日期是绝对不奏效的。当一个管理者摆出“我们必须在……之前完成”的姿态时，大家可能连眼皮都不会抬一下。他们经历过太多次了，知道这是什么样的游戏。

或许伪造截止日期曾经有效。员工可能单纯地相信了他们听到的。当老板说这项工作“绝对、必须在1月之前完成”，他们可能接受了，然后开始埋头苦干。当然只是可能，但现在完全不可能再这样了。你的员工很容易知道你是否在欺骗，如果你随便说一天作为产品必须推出的期限，大家会问：“为什么？如果我们晚了宇宙会停止吗？公司会垮掉吗？民族会消亡吗？西方文明会瓦解吗？”

在一个典型的伪造截止日期的谈话中，管理者宣布工作必须在某某日期前完成。这个日期显然是不可能的，而且大家都知道。这个日期等于白说（都认为截止日期没有绝对）。要按这个时间，工作根本就没有成功的希望，因而对员工来说信号很明确：老板是一个帕金森式的机器人，从来不尊重和关心他们。老板相信如果不加束缚，大家是不会有产出的。在这样的项目中，就别想有什么有凝聚力的团队了。

团伙控制

在我们的一次研讨会上，参与者给出了这样的观察：“我们的

管理者展示出理解团队的唯一时刻就是当他们开始解散团队的时候。”一些地方可能有不允许一个团队在完成项目后继续接下一个项目的规定。或者，有些公司会要求项目匀速减员，从而使公司能够顺利而有效地分配资源给新项目。这些都导致了团队最终会被解散。仍有其他的组织没有采取任何措施来遣散团队，从而错失了让团队能够融合的每个机会。

团队活动的愉悦以及团队互动产生的动力是我们建立互信的基础。商业组织怎么能够对这些事情无动于衷，或者对自己的团队漠不关心呢？部分原因出自不安全感，如我们在第22章中谈到的。另一部分原因是高层管理对团队显然的无知。如我们描述过的，团队现象发生在金字塔的最底端。对于我们常说的“管理团队”，这根本就不存在——在管理层从来没有有凝聚力的团队。即使管理者加入到真正的团队，也只是因为他们的双重职责：一面是管理，一面是小组的一员。他们被自己管理的员工认为是一个兼职队员。公司组织越往高层，有凝聚力的团队这个概念就越被人遗忘。

重游伤心地

大多数组织并非有意破坏他们的团队。他们只是这样做了。

24

再谈团队自毁

我们在前一章谈到的七种团队自毁让我们感到（当我们在写第1版的时候）头绪有点过多。但有两种重要的团队自毁却被我们忽略了。像前面七种一样，这两种在我们行业中也是司空见惯的。其中一种甚至成了必需品，造就了一个小的行业来支持它……

可恶的标语和纪念牌

下次坐飞机时，你可以翻开一本航空杂志或者航空购物指南，扫一眼满页的广告。在某个地方，你会发现一处色彩鲜艳、鼓动人心的招贴，配上特定话语的企业展示（唯恐别人用那块地方展示工作产品）。不要一扫而过，强迫自己认真读读，在你的脑子里把玩一下他们的宣传口号。如果你读完了还不感到愤怒，说明你可能被糟糕的管理者管得太久了。

大部分形式的团队自毁，其危害来自于贬低工作或者贬低做工作的人。工作的重要性和把工作做好的价值可以催化团队。在这句话中，词汇“好”至为关键：团队给自己的任务是要达到匠艺的水平。所有成员都知道工作质量对于组织的重要性，而团队会通过遵守更高的标准脱颖而出。没有这一突显的因素，小组还是小组，不会成为真正的团队。

在这个复杂的机制里，想象一下咱们花 150 美元买了一条标语，提醒大家“质量第一”。呃，我们从来没这样想过，我们从来都觉得——直到这条精彩的标语出现——质量是第 29 位，或者 117 位，或者甚至连公司认可的价值都没有，就是茶余饭后的事情。但现在我们知道了，谢谢！

他们称为励志小附件（motivational accessories）的东西（包括印着口号的咖啡杯、纪念牌、别针、钥匙链和奖杯）就是形式大于实质的表现。他们好像在宣扬质量、领导力、创造力、团队协作、忠诚守信和其他组织美德的重要性。但其实通过这样简单的形式却发出了完全不同的信号：管理者相信这些美德可以通过搞些招贴就能提高，并不需要努力工作或者什么管理才能。所有人很快就发现，这些招贴就是不用努力工作、无须才能的保证。

使用励志招贴来对待如此重要的事情已经是一种侮辱，执行过程还让事情变得更糟。我们看看一家公司做的宣传：在薄雾轻销的早晨，柔光之中一队大汗淋漓的划桨手正在整齐地划桨。配以下面的文字：

团 ※ 队 ※ 合 ※ 作

让普通人能够获得非凡结果的燃料

这里说的“普通人”就是你和你的同事们。普通人（不要太介意），至少他们态度上是一致的：同一家公司关于领导力的招贴告诉我们“领导者的速度决定了大伙儿的效率”。大伙儿，是的，这

也是在说你。

励志小附件假到让大家起鸡皮疙瘩。它们给健康的组织带来危害。只有当它们被忽略的情况下才对组织无害——在一些公司里，很久以前就发生了这样的破坏，人们已经变得麻木了。

加班：一种意外的副作用

你可能已经从本书原来的章节中读到了我们对加班的偏见。我们的经历说明对于额外工作时间的益处被夸大了很多，副作用却从来未被考虑过。副作用很明显：犯错、累倒、离职率上升和付薪的无用时间。在这一节，我们考虑加班的另外一个副作用：对一个良性运转的工作团队的自毁反应。

想象一个项目，团队凝聚力很强，你和你的同事以让人吃惊的速度在开展工作，即便对你或者你的老板来说，这都是前所未有的。你们都知道这是团队凝聚的整体效应，即团队作为一个整体的产出已经超过了每个个体产出之和。但这可能还不够，上层已经承诺六月份交付产品，以现在的速率看，根本完不成。

听起来像是一个可以加班的案例，不是吗？于是，你给团队上发条，每周增加几个小时（仍然在高产出率上），或者几个星期六工作。只有一个问题：你的一名团队成员——就叫 Allen——时间上没法和你们一样灵活。Allen 是一名丧偶的父亲，得承担小孩

的监护工作。Allen 必须每天 5:15 到幼儿园去接孩子。可以想象，周末两天是他唯一能够和儿子在一起的时间，没法改变。

“呀，也没啥问题，”你想，“我们可以理解 Allen，大家互相体谅。”一开始，大家都能这样做……

几个月后，除你之外的其他人开始不满了。你们所有的星期六都排满了，甚至大部分星期天也这样。你开始了 60 小时以上的周工作时间，远远超出了你的想象，而且你的老婆孩子都开始抱怨了。你的脏衣服成堆，各种账单未付，休假计划也泡汤了。这么久了，Allen 仍然还是每周工作 40 小时。最后，终于有人说出了你们心里所想的：“我厌倦了总是要帮 Allen 干活。”

发生了什么？一个高效运行的有凝聚力的团队就这样被不统一的加班政策给土崩瓦解了。而在好的团队里，每个人从来就没有统一过，更不可能让他们从个人生活中“借”时间的能力上统一。在任何 4 个、5 个或者 6 个人的团队里，一定会有几个人不能承受在其他人看来很灵活的加班时间。过去的加班仅仅是几次晚班或者偶尔一天的周末，大家都能够咬咬牙。但如果加班延长到几个月，即便是最为精诚团结的团队成员也要受到影响时，就一定会对团队的凝聚力造成破坏。不能够分担痛苦的人会一点点被其他人疏远。团队的魔力也将随风而逝。

毫无疑问，延长加班时间就是一项减产的实践。额外几个小时的产出总会被之后的副作用抵消，即使不考虑它对团队的破坏

也是一样。只是当你考虑到团队成员不同的加班能力会破坏团队凝聚力的时候，这一点就更具说服力。

大多数管理者对加班是否有帮助还是心存怀疑的，通过如此多的加班加点来完成项目，很难证明他们的管理技巧和能力。但最后他们还是允许或者鼓励加班的。为什么呢？作为一名顾问兼作者，Jerry Weinberg 给出了这样的答案：他认为我们并非是要通过加班来完成工作，而是希望能够在工作根本无法按时完成时通过加班来避免指责。[⊖]

[⊖] Private communication, Fort Collins, Colorado, 1990.

关于团队和工作组内部的竞争是一个复杂的话题，管理者很少能够达成共识。你一定听说过，公司的存在就是为了能够跟其他公司竞争，所以延伸一下，公司内部的一点点竞争也是保持公司竞争力的健康手段。另一些管理者则认为，如果团队成员感觉到自己被强迫与队友竞争，那是有问题的。从极端角度看，竞争当然会阻碍团队凝聚。要是团队被告知：明年，他们之中只有最棒的一个才能留下来，毫无疑问，他们不可能在工作中友好相处并走向成功。

考虑一个类比

跟管理者一样，家长有时也不得不面对内部竞争的问题。他们会发现孩子们趋向于互相竞争。他们可能试图说服自己，保持竞争的态势有利于将来面对生活的磨难与艰辛，因而在家庭中保持这样的竞争是可以接受的。

但兄弟姐妹之间的竞争并不完全可行。例如，我们都知道，兄弟姐妹倘若是在激烈竞争的环境中成长，在长大之后通常都会变得疏远。那些竞争较少的孩子们一旦成人，更有可能建立起温

馨的亲属情谊。存在一种几率，那就是至少有一个已经成人却从不来往的兄弟姐妹，又或者最极端的情况，整个家庭没有任何两个关系紧密的兄弟姐妹到了成人还能继续保持良好的关系。

目前，对于父母是否鼓励或制止兄弟姐妹之间的竞争，已达成了共识。竞争之所以产生，或许出于父母对子女的感情关心不够，他们没有足够的时间，没有给予足够的尊重、关心和爱护。

那么，团队内部的竞争可能由于管理者对自己的成员缺乏时间，缺乏尊重、关心和爱护而造成吗？尽管这种想法太过简单，我们仍然认为颇有道理。

这有关系吗？辅导的重要性

在需要一起工作的人群中强调竞争带来的长期影响是什么？首先，牺牲的是对健康团队而言必需的简单有效的个体辅导。

作为管理者，你可能已经说服自己应该作为这个团队或者所有向你汇报的团队的首选导师。在过去，这种做法司空见惯，高科技领域的趋势是老板们就是下属需要并值得信任的专家。今时今日，却不相同了。一个典型的知识型团队需要各种不同的技能，老板掌握的只是其中一些。老板只能辅导团队的部分人员。其他人怎么办？我们慢慢认同应该由团队成员自己提供大部分的辅导。

观察一个紧密协作的团队工作，你会发现直截了当的个体辅

导时常发生。团队成员坐在一起结对传递知识。每当此时，总是一人学，一人教。他们的角色随着时间推移不停交换，或许 A 辅导了 B 关于 TCP/IP 的知识，B 又会辅导 A 怎样实现队列。一旦这种方式得到了良好运转，参与者几乎是不自觉的，甚至不会有谁感觉到是在辅导；对大家来说，这就是工作。

无论提及与否，辅导都是成功团队互动的关键因素。它提供了参与者协作和自我提升的机会。同时，辅导会让人感觉愉快。让我们回想一次意义非凡的辅导，那种感觉近乎于宗教信仰般的体验。对于过去辅导过我们的人，我们备感亏欠，通过辅导他人，我们心花怒放地还清了债务。

若大家感觉不够安全，辅导行为就不可能发生。在一个竞争环境中，除非你疯了，否则才不会让人看到你正在接受辅导呢；因为这足以说明就这方面的知识来说，你知道的内容要少于辅导你的人。同样，你也不会去辅导别人，因为被辅导的人最终可能青出于蓝而胜于蓝，靠你的帮助超过你。

再谈团队自毁

内部竞争会直接造成辅导工作异常艰难，甚至根本就不可能。由于辅导是健康团队工作的核心，管理者做的任何增强团队内部竞争的事情都是在进行团队自毁。下面是一些能够引起团队自毁副作用的管理行为：

- 年度薪酬评审
- 目标管理法 (MBO)
- 表彰个别员工的突出成就
- 跟绩效相关的证书、奖励和奖金
- 任何形式的绩效考核

等一等，上面的事情是管理者花很多甚至大部分时间在做的啊？是的，很遗憾，正是这些行为在导致团队自毁。

W. Edwards Deming 在他 1982 年出版的《走出危机》一书中，总结了现在被普遍遵守的“十四点”。隐藏于其中的第 12B 条基本可以看做是深思熟虑的结果：

在管理及工程过程中消除阻碍人们追求工艺的障碍，就意味着（和其他事情一起）废除掉年度或量化评级与目标管理的方式。[⊖]

即使是自封为戴明 (Deming) 推崇者的人士，对上面这点也难以接受。他们感觉有点跟不上，那么该做些什么来代替呢？戴明的观点在于 MBO 等系列方法都是管理者站不住脚的借口。使用简单的外部激励来促进绩效，会使得管理者们不去处理应该思考的复杂事务，如能力投资、个人直接动机、团队形成、人员留用及可持续的分析以及对工作流程的再设计。

⊖ W. E. Deming, *Out of the Crisis* (Cambridge, Mass.: MIT Center for Advanced Engineering Study, 1982), p. 24.

我们的观点更保守一点：针对团队成员的任何不同的奖励机制都可能增加内部竞争。管理者需要采取措施降低或抵消这样的影响。

混合的隐喻

我们中断行文为的是……

作者们令人震惊的坦白。

在写作本书时，我们曾经讨论并使用体育团队来作为一个强凝聚力技术团队的隐喻；现在，现实迫使我们从这个隐喻中清醒过来。

这些日子，最让我们恼火的是体育团队隐喻下的竞争。橄榄球、足球和棒球团队在联盟里比拼，但同时他们也鼓励激烈的内部竞争。对那些“坐冷板凳”的队员来说，必然会或多或少地感觉到与一线球员的竞争。当然啦，他们还是帮助大家取得了胜利，只是这个过程可能并不那么令人愉快。

高中时候，我是学校体育篮球队最矮的一员。我还记得只有在那个家伙犯规下场时才能轮到我上。他的名字叫 Doug Timmerman。他是那种该死的最有天赋的球员；他几乎从不会对别人犯规。我像兄弟一样喜欢他，但还是……

——TDM

我们都见过体育团队不受某个队员失败的影响而获得成功；我们也见过尽管个别球员拥有精彩表现的一晚，团队还是输得很惨。所以，个体的成败与整个团队的成败看起来风马牛不相及。这种状况并不完美，只能让最初对于竞争的倾向更加恶化。

对比之下，像唱诗班、合唱团这样的组织就建立起了几乎完美的个体与团体成败绑在一起的关系。（不会有人来祝贺你演唱的部分非常成功，而整个唱诗班却跑调了。）

因此，虽然有些晚，我们还是希望告诉你音乐组合是我们认为对形成凝聚力小组更贴切的隐喻。当然不只是我们用“团队”这个词来描述这样的小组。

不管你喜欢称之为“团队”、“组合”，还是“和谐工作组”，都没有关系；有关系的是要帮助所有人理解个体的成功是完全建立在集体成功之上的。

一顿意面晚餐

想象自己是一名技术工作者，刚被分配到一个新项目。你知道项目管理者和其他人的名字，但仅此而已。下星期一是你去项目的第一天。前一周的星期三，你接到未来老板的一个电话。她告诉你，她正组织一次项目新人的聚会，想知道你能否在星期四晚上和其他成员一起到她家里聚餐？你没什么安排，同时也想见见大家，因而接受了邀请。

当你到达聚会时，全部人都在客厅里坐着，一边喝啤酒一边聊战争故事。你加入了聊天，并讲了自己的几个故事。客户关系代表也受邀参加，讲了讲他部门头儿的事情。每个人都又来了一瓶啤酒。你开始琢磨吃的东西。确实没有闻到食物的味道，而且厨房里也没有做饭的痕迹。最后，你未来的老板承认她没有时间准备晚餐。她建议大家一起去附近的超市采购一顿晚餐。“我想，我们至少能够一起完成意面晚餐吧。”

团队效应开始起作用

开始行动。在超市里，你们一组人在走道间穿行。没人来领导。你的老板好像根本没有考虑晚餐，她很开心地跟大家聊着关

于 IRS 的事迹。尽管缺乏方向，还是有不少东西被放到了推车里。一位兄弟已经把沙拉准备妥当了。有人提议弄点蛤蜊海鲜酱，好像也没人反对，两个新人开始谈论一些细节了。你决定要做你最擅长的蒜香面包。有人拿了一瓶基安蒂红葡萄酒。最后，大家都觉得推车里的东西足够一顿晚餐了。

回到家，你们把东西放下，老板又抓起一瓶啤酒开始讲一个新的软件工具。慢慢地，聚会中心移到了厨房，准备工作正在开展。老板仍然没有给出任何方向，但当有人说需要洋葱时，她专心地切起了洋葱。你则开始把大蒜和橄榄油混合煨在平底锅里。有人开始倒腾意面酱，煮起了意面。慢慢地，一顿晚餐就新鲜出炉啦。大家一起饱餐了一顿，然后一起打扫干净。

这里发生了什么？

直到现在，还没有一个人在项目上做出一天的努力，但你们已经有了小组的第一个成功。成功会孕育成功，高产的和谐会带来更高产的和谐。你们成为有凝聚力团队的几率通过第一次的共同体验提升了。

通过这样的叙述，意面晚餐好像是这位管理者想出来的计谋。但或许并非如此，你在那儿看起来也不像是这样的。要是你问这位管理者她晚上计划做些什么，她可能会极为真诚地告诉你：“晚餐”。一位与生俱来的管理者会下意识地感觉到什么是一项好的团

队活动。这种感觉一直会持续到项目中的决策管理上。整个体验是围绕着小巧、简单、协作的成功来组织的。不仔细观察，你可能无法察觉管理者的存在；事情就自然而然发生了。

我们常年会听到关于不同形式、不同管理者类似意面晚餐的故事。共通的思路在于好的管理者会经常给团队提供机会，让大家来一起享受成功。这些机会可能是一些小的策划、演示或模拟练习，总之是任何能够让团队快速习惯共同成功的事情。最棒的成功就是看不到任何明显的管理，团队是平等而友好个体的聚合，在一起努力工作。最棒的老板就是这样能够不断地管理，却让团队成员感觉不到是在“被管理”。这样的老板常被同行们视为幸运儿。对他们来说任何事情都很顺利。他们得到了一群活力十足的员工，项目进行很顺利，每个人都始终保持着高涨的热情。这些管理者从来不会急得满头大汗。表面看来如此容易，以至于大家都不相信他们是在做管理。

27

敞开和服

培养有凝聚力的团队并不容易，没人可以保证做到，尤其是在最需要的时候，往往没人能迫使它发生。有时候，人员组成了一个小组，小组的人却不想凝聚成一个团队；他们就是独狼，喜欢一个人。

在《人和项目管理》一书中，Rob Thomsett 分析了阻碍团队形成的病因。读来饶有趣味。然而，这些病因基本上无药可治，唯一可行的疗法就是将那些阻碍团队凝聚的个人踢出团队。从学术上讲，这可能是合理的，但现实操作起来，你会发现这其实再愚蠢不过了。因为那个你想踢出去的人在其他方面可能是一把好手。很多事情都需要在没有凝聚力的团队中开展（并获得成功）。

尽管说了这么多，我们知道一个不可争辩的事实：一些管理者确实非常善于帮助团队形成凝聚力。他们成功的几率非常高。本章，我们会分析一下这种以团队为导向的管理者有些什么特点。

感觉好，请“病”假

你一定见过有人打电话请病假，或许你自己也这样干过几次。

但是你可曾想过，有人会因为状态很好而打电话请假吗？

情形可能是这样的：你给老板打电话说，“听着，我从在这儿工作起就开始生病；但我今天感觉挺好，所以我就不来上班了。”[⊖]

当大家谈起一个组织，需要员工“病态”才能为其工作时，他们说的并不是生理上的病态，而是指在这种地方工作，需要扭曲一些精神上的生存法则，而这些法则本身是保护我们心理健康的。这些法则中最重要的就是关于自我认知。要是一项工作伤害了你的自我认知，本身就是“病态”。

只有在工作中感觉良好，才会增强自我认知。从事这样的工作，是对自身在相关领域竞争力的认可，并且能够给予员工足够的自主权，让他们能够同时履行对应职责。一经授权，这些优秀员工的管理者会小心翼翼地呵护这种自主权。他们知道，虽然员工的失败会让老板感到难堪，但这只不过是游戏中的一个小插曲罢了。他们对于偶然的倒退心有准备，也愿意接受其中一个人的失败带来的直接后果。一旦事情发生，他们也会心存怀疑，要是自己亲自操刀而不是去管理别人来执行，这种失败或许永远都不会发生。但这又有什么大不了的？你已经做到了唯才是举，人尽其才，那就要做到用人不疑。

敞开和服（Open Kimono）的态度恰好是防御式管理的反面。用人不疑，你将他放在这个岗位上，就要信任他，不需要做任何

⊖ T. Robbins, *Even Cowgirls Get the Blues* (New York, Bantam Books, 1977), p. 280.

防御。你领导下的所有人都是值得信任的。一个不被你信任，工作没有自主权的人，对你来说简直一无是处。

我的第一个老板是 Jerry Wiener，他曾经在达特茅斯的通用电器管理过时间共享项目（time sharing project）的开发工作。后来，他自己成立了一家小型的高科技公司。当我加入时，他们正好在洽谈一个比公司已有任何项目都要大得多的合同。当公司律师把合同交给 Jerry 时，大家都聚在一起。律师让 Jerry 认真阅读合同，然后在最后一页签字。“我不读合同，” Jerry 说道，然后就开始签字。“天哪，等等，” 律师说，“让我再检查一遍。”

——TDM

这一经验并不是告诉你可以不检查合同就签字（当然，如果你请了专家来帮你把关，那也未尝不可）。如果你接受了错误的建议，你也是死路一条。对于能够熟练完成自己领域工作的管理者来说，评审合同应该超出他们的知识范畴了。检查合同可不是靠自负就能做到的。Jerry 费了九牛二虎之力才聘请到他能找到的最棒的律师，他定然已经了解过这个人过去的工作情况。现在，可没时间再来防御了；轮到老板向每个人展示信任、依靠大家的时候了。

老板将自己的声誉托付给下属，会让大家感到那么一点小小

的兴奋和刺激。这会使每个人竭尽全力。团队的形成就变得有意义了。大家不仅仅是在完成工作，更是在证明对他们的信任是值得的。正是这种敞开和服的管理方式让大家最有可能形成团队。

走出去

老板防着自己人的最常见办法就是进行物理监控。他们在工作区域里到处巡逻，寻找着那些可能犯错或者能力不足的人。他们就是帕金森式的巡警，时刻不会掉以轻心。当然没人（不管是管理者还是员工）会这样想，因为这就是企业文化的一部分。对于很多管理者来说，想不这样做都是不可思议的。

我最近的一个咨询项目是为加利福尼亚的一家公司建立客户信息系统。需求说明已经写好，准备开始做系统内部设计了。这时，老板把我们所有人叫到一起，然后给我们每人一张地图，上面标出了一间远离长岛的办公室。他解释说，那里有间空着的会议室，可以使我们不受打扰，而他则会留守本部，帮我们过滤掉那些不重要的电话。最后嘱咐我们“做完了再回来”。两个多星期后，我们带回了一个很酷的设计。这期间，老板从来没有打过电话或者跑来查岗。

——TRL

如果你的下属很有能力，要提升成功几率，可能没什么比偶尔让你自己远离他们更加有效了。任何一种容易隔离出来的任务都是一个好机会。这些任务不需要真正的管理存在。把大家送走，找一个偏远的办公室，要一间会议室，租一栋度假别墅，或者住到酒店。也可以趁着淡季去滑雪场所或者海滩。又或者召集他们一起去参加会议，然后多留几天安安静静地一块工作。（每种法子我们都至少听说过一次。）

因为这样的计划有些大胆，你的管理层和同事一定会心生疑问。他们会问：你怎么知道这些人此时此刻不是在神游？你怎么知道他们不会 11 点就去吃午餐，然后一下午都去喝酒聊天？答案很简单，从他们交付的产品就能知道。通过他们耕耘的成果，你就能了解他们。如果他们交付了一个精心设计得到的完整结果，就证明他们努力工作了；倘若没有，就说明他们人浮于事。对于开发工作者来说，那种看得见的监控就是开玩笑；监狱里的犯人才需要这种看得见的监控呢。

离开办公室在诸多方面皆有裨益。首先，排除了对你最有价值资源的各种干扰和打断。或许有一天，你可以建立一个高效的办公环境，人们能够在这样的环境下朝九晚五地完成工作。但这也可能遥遥无期。在短时间内，找个借口让你的团队走出去吧。除了可以让他们效率更高之外，这种完全自主的时间则有机会让他们形成一个士气高昂的团队。

存在规则，但我们要打破规则

工程类职业有一种众所周知的开发模式，这种模式在其他地方是没有的，那就是臭鼬工程项目。臭鼬工程指的是项目可以在上层管理不知情的情况下悄悄展开。当底层的员工深信产品的正确性，因而不愿意接受管理层取消项目的决定时，这种项目就会诞生。电子设备公司（Digital Equipment Corporation）的 PDP11，是公司最成功的产品之一，它就是在如此背景下产生的。这样的项目可大有学问。有趣的是，臭鼬工程的另一面就是犯上作乱。管理层说不，项目却照常进行。

我的一位客户尝试着取消一个被认为没有市场的产品。勇于挑战的斗士取得胜利，最终产品被制造出来了。产品取得了巨大的成功。那个没能成功扼杀项目的经理（如今已是那家公司的总裁）给团队定制了一座奖杯，上面书写着“首届犯上作乱奖”。他做了发奖感言，说：以后谁要是犯上作乱，最好也这么成功。要是作乱失败了，别想给任何人带来奖杯。

各个级别的人士其实都知道在一些敏感领域犯上作乱到底能不能接受。大家都期望那种敞开和服式的管理者。他们希望让这些管理者脸上有光，尽管管理者们可能只是临时起意做出了决定。防御心重的管理者得不到人们的支持。

带嘴唇的鸡

20 世纪 70 年代中期，组织系统顾问 Larry Constantine 为特定

的几家公司提供建立健康公司社会生态圈方面的帮助。在他给公司提出的建议中，有一点就是让最底层员工能够在团队选择过程中具有发言权。具体到实施，这个想法变成了公司把新项目粘贴到中央报亭。员工们自发组成参选团队来“竞标”项目。要是你们几个人向往一起工作，就可以把自己的简历一块提交，组成一个团队来竞标。评判标准为成员的胜任程度，成员之间的互补程度，以及把各个成员放在一起对其他项目的影响程度。公司由此挑选最适合的团队。

这样的设计给了员工两个维度上不同寻常的自由：他们能够选择自己工作的项目和自己的团队。令人惊讶的发现是第一个维度并不起什么作用。管理层一开始担心只有最耀眼的项目会有人竞标，事实却并非如此，即使最烦琐的项目也有人竞标。能够有机会与自己渴望共事的人一起工作，看起来更加重要。

在第16章中，我们提到的招聘试演的想法具有同样的作用。项目团队成员不仅仅是试演的观众，他们还具有话语权，可以决定是否雇用此人。除了技术方面的判断之外，他们还从团队的角度考察此人是否适合团队：“我想我们可以和他一起工作”，或者“他看起来合格，但他可能在团队中不会有大的发展空间”。

几年前，我们在一个融合得很好的团队中工作。该团队里的成员开始形成了很多共同的特质——尤其是一种近似的幽默感。我们甚至发明了一套关于幽默的理论。理论说：有些事物天生就

有趣，比如鸡就有趣，但马却无趣；嘴唇很逗，手肘和膝盖让人发笑，但肩膀就仅仅是肩膀。有一天，我们一起面试一位新成员。当这位新人说完离开后，一名同事评论道：“我想他的学识让我们挑不出刺儿来。但是，你们觉得他会有一天觉得有嘴唇的鸡有趣吗？”这位新人最后没有得到这份工作。

这里谁说了算？

最好的老板都会冒些风险。他们勇于在他们的员工身上冒险。并不是说好的管理者就不管理，而是他们不会给出固定的方向或者独断专行。他们必须时刻做出决定和判断。这里给出的建议是他们应该充分利用那种与生俱来的权威。在匠艺级的大师与学徒之间横亘着这种与生俱来的权威——大师知道如何开展工作，学徒不会。服从这样的权利不会贬低任何一个人，不会消除激励，也不会让同事之间变得不融洽。这种服从的反面则是出于不安全感而要求的服从，它表明，“我们属于不同阶层的种族，我是一名高高在上的管理者。我属于思想阶层，隶属我麾下的员工必须执行我的决定。”

在最好的组织里，这种与生俱来的权威在各个方面发挥着效力。大家知道一个管理者的长处，可能是制定大方向、进行谈判或者招聘，而且大家对他做这些事情心悦诚服。每个员工皆有一技之长，而且在相应的领域具有权威性，从而被大家所信任。在敞开和服的氛围下，团队有最大的融合可能。

团队形成的化学反应

一些组织被公认为在培育良好的融合团队方面保持了持续的好运。当然，这不是什么好运，而是化学效应。在这些组织中，一种混合了竞争与信任、相互认可、友善共处的社会氛围为高度融合团队的养成提供了肥沃土壤。而且，并非仅仅是团队形成受益于这种因素。所有事情都运作良好。这样的组织可以称之为健康的组织。

这里，我们不再谈论自己经历过的例子，而是引导大家回顾自己的经历。你是否曾经工作于一家焕发健康气息的组织？大家都很放松，享受工作，很喜欢跟其他人交流。这样的环境没有防御保守的气息，没有个人罔顾集体努力，只想着获得成功。大家的工作是一个整合的产品，每个人都对产品质量感到自豪。（在你现在的环境里，至少应该有一丝这样的健康气息；如果不是，可能到了更新简历重新出发的时候了。）

在这样健康的公司里，我们的管理者在干什么呢？一个快速的表面评估可能让你认为他们无所事事。他们看起来不忙。他们不给什么方向。无论与身边的工作是何关系，他们肯定什么事情都没做。

在拥有最佳化学反应的组织里，管理人员把自己的精力放在建立和维护这样的健康化学反应上了。团队和部门能够焕发健康的气息，全是因为管理者在背后推动。因为没有有效的体系理论来总结他们的方法，所以很难分解和分析这些组成部分（组合成的整体能够融合到一起，这比了解组成部分要重要得多）。但做这种分析仍然值得尝试。

下面是一个简化了的健康组织构成策略的化学元素清单：

- 建立对质量的执著追求
- 提供诸多满意的闭环
- 建立精英意识
- 允许和鼓励差异性
- 维护和保护成功团队
- 提供战略而不是战术方向

这些元素不胜枚举，我们这里只列举了跟团队形成相关的元素。在下面的小节中，我们将一一阐述这里列举的元素。

对质量的执著追求

评价一件不完美的产品“足够好”，就等于敲响了团队融合的丧钟。交付一件普通的产品，根本不能推动你们小分队内部产生协同的满足感。反过来，“只有完美对我们才足够好”却给了团队真正融合的机会。对质量的执著追求是催生团队形成的最强催化

剂。它之所以让团队凝聚起来，是因为它拉远了团队每个人与其余世界的距离。不得不说，其余的世界并不会为质量鸣笛。

嗯，说起来轻松，当真要为质量多花一分钱时，很快就能看清楚大家的成色了。我们的朋友 Lou Mazzucchelli 是 Cadre 科技的创始人之一。一次，他想要购买一台碎纸机。他让销售人员给他演示，质量非常糟糕，又大又吵（就算不碎纸，也发出轰轰响）。我们的朋友询问一款他听说的由德国制造的碎纸机，那款机器价钱要多出几乎一半，还没提供任何其他额外功能。这名销售极为傲慢，他不屑地说道：“你付出更多的钱，买到的不过是好点儿的质量罢了”。你的市场人员、产品使用者、客户和你的上级领导永远不会为高质量而摇旗呐喊，从短期经济回报上分析，追求一流的质量并不合理。若你的团队对质量报以执著追求，他们总是会交付超出市场要求的高质量产品。只有不受短期经济回报的影响，他们才能够这样做。收益会长期回报给你们。大家在质量上的高追求，会驱动他们精益求精，更好地保持对质量的追求。

对质量的执著追求就像牡蛎中的细沙，它是团队融合的凝聚点。

结婚时，我告诉她我爱她

或许有些人闻所未闻，但是人类自己就是需要不停确认他是否正沿着正确的方向前进。人类团队同样如此。在哲学上，这种

确认称之为闭环（Closure）。闭环就是整体的每一部分皆需要一致满足的“过程”。

组织同样需要这样的闭环。这种闭环就是成功完成给定的任务，加上过程中不时地对按计划执行的确认（可能是达到一个里程碑，或者关键部分完成交付）。企业到底需要多少次确认，取决于就此风险需要付出多少投资。有些时候，一个组织可能4年一次闭环就足以满足需求了。

这里存在的问题是：组织在闭环上的需求远远低于在组织中工作的人们。如果工作了四年，都没有进行一次确认工作是否满意的“过程”，难免会让团队的每个人都忍不住想，“我可能熬不到这件事结束了。”特别是在团队逐步形成的时候，频繁的闭环是很重要的。团队成员需要建立一种共同成功和共同认可的习惯。这是能够帮助团队提升士气的一种机制。

那些建立化学反应的管理者努力把工作分解为小块，同时，确保每块工作都能够显式地展示完成后的成果。这样的管理者可能计划交付20个产品版本，即使对于高层管理者和用户而言，只要两个就足够了。可能是对客户隐藏了中间的几个版本，只是为团队内部的确认和达成而构建。每个新版本都是一次闭环的机会。团队不停地预热，直到那个时刻到来，团队临近最后凝聚，在成功中达到顶峰。它成功为团队的下一步积蓄更新的能量。这会让大家感觉更加紧密。

精英团队

20世纪70年代初期，我们一个客户的副总给他部门的员工群发了一封关于出差费用的通告。你可能收到过类似的通告，但这封信却与众不同。通告的大意是：“最近，我注意到你们一些人在出差时乘坐的是经济舱。我们不是一个经济舱级别的公司。我们是头等舱级别的公司。现在开始，如果你为公出差，请坐头等舱！”当然，这封通告意味着得花不少钱。花费是实打实的，得到的却是精英意识的提升，这足以平衡这些额外的花销了。至少该公司认为这是一个合理的交换。或许你会说，在真实世界的公司里，这可能发生吗？天方夜谭吧！然而这真有其事，这事发生在Xerox。

那些认为爆米花“不职业”的人，会认为团队的精英意识是右翼颠覆。普遍认为如果团队在某一方面过于标新立异，管理者就没法完成他的份内工作。团队能够遵从企业的统一标准，是管理者管控得当的标志。然而，从被管理的员工角度出发，这样的标志是毁灭性的。管理者越是觉得舒适，就越会让团队失去新鲜血液。

大家都需要一种独特感来体察内心的宁静，从而在宁静之中发酵出团队的凝聚力。即使管理者尝试去抑制独特性，独特性还是会滋生出来。大家会在不受管理的维度上表现自己的独特性。举例来说，倘若有这么一个人，他总是给管理者制造麻烦，或者

没法激励，或者耻于与他人协作，这就表示可能存在过度管理。大多数人更愿意用不那么刁难的方式、那种不会损害团队共同效率的方式来表达自己。

对于一个无论质量意识还是工作效率或能力都显得独特的团队来说，有什么能够阻止他们达成一个具有挑战的交付日期呢？你可能会想，没有，可名义上被全盘接受的这种独特性，还是会让不少管理者感到不安。他们抱怨团队桀骜不驯，骄傲自满。团队精英意识带来的真正威胁并非无法管理，而是让管理无所适从。团队可能坚定不移地追求成功，管理者却担心自己会被看做是懦夫。

如果有方法让你管理的员工产能增加、目标明确，但要减少对他们的控制，你愿意去做吗？这个问题的答案可以帮助我们从此泯然众人中甄别出一流的管理者。普通的管理者没有安全感，以至于走不出管理的陷阱。一流的管理者知道人们不能被任何合理方法控制。成功管理的核心是让大家齐心协力，然后助推大家到一个连管理者自己都无法让他们停止的点。

一个富有凝聚力的团队能够让大家更加高效，营造出目标驱动的氛围。当团队凝聚时，你确实需要放弃控制，或者放弃这种受控制的假象。团队在某个点或某几个点上开始感到独特，成员们分享着共同的精英意识。团队的独特点并不需要任何基础的东西。例如，一支橄榄球冠军球队的防守组合唯一的独特点就是团队每个人都“默默无闻”。这就够了。他们为此感到自豪并且团结

一致。不管精英的特点是什么，它都是形成团队标识的基础，这种标识是有凝聚力团队的一个本质要素。

这里，一个重要的限定条件是团队需要在某些方面感到独特，但并非所有方面。遵守组织规则的团队比比皆是，军事化的团队和大多数体育竞技团队都统一着装。但只要他们能够在一些方面感受到自己的独特，在其他方面就能够去遵守。

感受到精英团队威胁的管理者，常常谈论精英意识对外界人员的危害。倘若一个小型工作组的成员自诩为成功者，那岂不是其他人就被自动归为失败者？有些极度成功的团队，确实会让其他团队感受到压力。但这并非是团队成功造成的影响。如果只有你存在这个问题，那你真该写一本你自己的书。

不要拆散洋基队

如果团队已经凝聚，就不要拆散团队。至少，要给大家一个机会在一起尝试另外的项目。他们可能会选择分头行事，但这是他们应该有的选择权。当团队一起从一个项目转到下一个，他们会动力十足地踏上新的征程。

团队行为的网络模型

这可能会让你作为一名管理者感到很受伤，但多数情况下，

管理者并不是团队的一员。团队是由平等的个体组成的。大多数情况下，管理者都游离在团队之外，不时为团队提供来自上面的方向，同时清除行政和过程中的障碍。根据定义，管理者就跟大伙儿不平等，因而不是团队的组成部分。

这一理念会让以领导力自豪的管理者感到沮丧。难道管理者不是应该提供领导力，像四分卫那样，通过明智的选择和精准的计时带领团队向着胜利冲刺吗？这听起来很美，但若是团队需要这样的领导力，那就压根儿没像一个团队那样运转起来。在最棒的团队中，不同的个体时不时会展现出领导力，在自己擅长的专业领域带领大家。没有人是永远的领导者，因为这样的领导者不会是团队中平等的一分子，团队里的互动也会由此瓦解。

团队的结构是一个网络，而非分层结构。故而，认同领导力（在我们这个行业，是如此狡猾的用语）这个概念在这里没有市场。

中餐菜谱的选择

在写团队时，我们或多或少借用了体育团队来类比我们的行业。团队这个词会让大家想到一群健康的年轻人，正挥汗如雨地追逐着橄榄球或冰球之类的场面。想到团队就很难不联想到体育，然而，使用体育团队的类比也随之会带来一些负面意义。

周末电视上一支活力四射的典型团队，通常都是由一群相似的个体组成：就拿篮球队来说，队员可能都身高体壮、年轻、性

别相同。之所以相似，在于他们努力的目标驱使他们这样。开发项目中的团队并没有这样的相似性需求。但由于受到体育团队范例的影响，我们通常会期望这种相似性出现在我们的团队中，同时，可能会无意识地打造这样的团队。

存在一点差异才能极大地帮助我们形成一个有凝聚力的团队。一名行动不便的开发人员加入到一个新组建的工作小组中，会让团队团结的几率大大增加。加入一名实习生或者一个刚刚接受完再培训的行政人员，都能产生同样的效果。不管这种差异的元素是什么，对团队成员来说，象征意义更重要。这是一个明确的信号，不要成为某个人的克隆，也不需要完全统一的“橡胶人”，就好像从同一个企业模子里铸出来一般。

最惨的例子就是全部由男性组成的高度同质化团队。当然，女人在团队里跟男人一样工作。所有在混合团队中工作过的男士，很难想象在一个全男性的环境里工作。这一点，我们的先辈体会颇深。

做个总结

你不能每次都促成它发生，但当团队真的凝聚起来时，任何代价都是值得的。人们工作愉悦，精力充沛。大家达成一个一个交付期和里程碑，并不断前进。人们彼此欣赏，并且忠于这个团队以及让这个团队能够存在的环境。

| 第五部分
沃 士

项目与团队置身于更大的组织结构提供的环境中。我们称此环境为企业文化。一些文化支持健康地工作，另一些则不然。虽然组织层级因素可能会超出你能力控制的范畴，但它们仍然值得关注。最坏情况下，你需要认识什么是上层强加于你的；最好的情况下，你可能会在某一天能够身居其位，并对其进行改造，以利于下面的团队开展工作。

自我愈复系统

一名员工冲进人事部，愤而辞职。次日，他和他的老板有些尴尬地解释道，其实整件事情是一桩再愚蠢不过的误解。可能撤回他的辞职申请吗？处理这类事情的员工看到这不够完整的事务还处于混乱之中。无论是谁设计了终止处理的流程，其实并未意识到撤销的流程。但是，很容易看到是什么让一切回到正轨：瞧，我们可以把整个文件丢到废纸篓中，就好似它从来不曾存在过；接着，我们清除掉最后的工资检查单，跑到 Harry 桌前，在他看到取消保险的表单之前赶紧拿走……

这个系统就这样自身治愈了。有时候，系统背离了最初的设计；有时候，横空出现的设计是有必要的。那些让系统运转的人们总是忙于修复系统。事情总是如此。

确定性与非确定性系统

当你对之前全人工的系统进行自动化时，系统会变成确定性的。新系统只能响应制造者设计的那些显式的命令。于是，自我治愈的能力就丧失了。任何需要被响应的要求都必须预先设计进去。如果需要治愈这样的系统，就只能在系统运行环境之外来处

理。维护人员只能对系统进行分解，添加一个乃至更多新的计划好的响应来对其进行重建。

从一种视角看，去除掉混乱不可控的自我修复能力，是自动化的积极一面。系统会首先被“恰到好处”地规划，在运行时不需要再修修补补。但显而易见，这一做法可能花销很大。自动化工程师花费了不少时间去臆想一些很少会发生的情形，或者是旧的依靠人的系统从未被预先考虑，除非真正发生才响应的情形。如果新系统管理的业务随机变化达到一定程度，系统自动化就是一个错误。确定性未必有利，系统会被迫持续不断地进行维护。

非确定性系统之所以能够毫无痛苦并优雅地（有时候甚至无须成本）完成自我修复，是因为组成系统的人熟知根本的目标。一旦新的形势出现，他们可以立刻获知什么行动才是有意义的。或许到某一天，我们可以教会计算机了解系统需要达成的目标，而非为了达成目标而采取的行动，但目前这还是超出了我们的能力范围。这里的要点在于：让系统变为确定性会导致它失去治愈自身的能力。

在某种意义上，你工作或管理的组织就是一个系统。它是互相协作的人为达成某种目标的过程的混合物。当前，流行的讨论话题是怎样让这样的系统变得更为确定。这就为我们带来了关于方法学的讨论。

方法学的隐蔽含义

对大多数组织来说，令人疯狂的事情是整个组织的品质取决于组织的员工。如果我们能绕过这个自然限制，即使雇用的是平庸而无能的人，也能打造良好的组织，岂非更好？没什么比这更容易了吧——我们唯一需要的就是一种方法学（请大张旗鼓地渲染吧）。

方法学是一种通用的系统原理，阐述了思想密集型的工作该如何管理。这种方法学可以被大书特书，编纂为著作来细述其细节，包括在何时采取何种步骤，而不用考虑是谁在什么时间什么地点去履行这些方法。编撰方法学的人们都很聪明。落实这些方法的人则可能是笨伯。他们从来不需要开动自己的大脑，所有能做的就是照本宣科，沿着一条如《绿野仙踪》中描绘的黄砖小路（Yellow Brick Road），就像快乐的小梦境人（little Munchkins），从工作开始到成功结束。方法学会做出所有决策；而大家什么决策都不用做。组织就这样完全变得确定化了。

就像其他系统一样，由人组成的团队也会丧失自我愈合能力，到了一定程度就变得确定。结果，团队成员可能会沿着毫无意义的方向前进，单凭这点我们就能断定他们什么都做不好。几年前，我们对一个失败的项目进行了事后复盘，我们让每位项目成员写下自己在项目过程中的观察。他们是在自己家里隐蔽地完成记录的，而且我们也向他们保证了只有我们两个咨询师能够看到他们

的记录。其中一位项目成员告诉我们，他的观察如下：

三月份，我们已经进行了接近两个月（更高地要求运用其中某项技术）。我看不到这在什么方面能帮助我们，但 George 不停向我们保证这是有用的。他说我们应该相信这个方法学，船到桥头自然直，到最后，一切都能迎刃而解。

当然，事与愿违。项目成员是最熟悉项目范围的人。如果给定的方向对他们没有意义，方法就不会奏效。

大型方法学与小型方法学之间存在巨大差异。小型方法学是完成某项工作的基本途径。它并不存在于哪一本高文大册，而是存在于执行这项工作的人们的脑海中。这样的方法学包括两个方面：定制的计划（特定于手边的工作）和使计划有效的必备技能。人们很少会反对小型方法学：没有它，工作就无法开展。然而，大型方法学则迥然不同。

大型方法学试图进行集中式思考[⊖]。所有有意义的决策都必须由方法学的构建者做出，而不是由真正做事情的人来决定。支持该方法学的人士会给出一份长长的介绍预期利益的列表，包括标准化、文档一致性、管理型控制以及最前沿的技术。这些实例公开而明显地佐证了方法学，而隐蔽的情况却简单而又粗糙：项目成员不够聪明，不足以进行思考。

⊖ 在软件开发领域，大型方法学突然变成一个很糟糕的词，人们开始转而谈论过程。（如果察觉到任何差别，请告诉我们。）

疯狂的方法学

当然，要是你的员工不够聪明，没法想到该如何完成他们的工作，工作就会失败。没有什么方法学能够帮助你们。更糟糕的是，大型方法学可能会极大地影响那些完全胜任的员工，通过强迫他们工作在一个固定的模子里，从而确保

- 泥沼般没完没了的文案
- 少得可怜的真正可行方法
- 从来没有的责任心
- 消磨殆尽的热情

接下来，我们会评估这里列出的每种影响。

文案：大型方法学内容繁多，而且还在不断扩充（它们不得不是因为新情况的出现而增加新“特性”）。一套大型方法学的著作占满书架的一排甚至整个书架也不为怪。更糟的是，它们鼓励大家去编写文档而不是开展工作。这些大型方法学对文档的痴迷应该源于偏执的防御性思考，类似这样的想法：“上个项目写了重达一吨的文案，结果还是失败了，真是一场灾难啊；所以，在这个项目，我们要写出两吨的文案。”在我们经济领域的科技板块中，过去几十年里总是暧昧地认为只要文案再多一点就能解决问题。或许，是时候引入如下的“异端邪说”了：

事无巨细的文档引入的是问题，而非解决方案。

方法：大型方法学的核心在于标准化方法的概念。若有上千种能够完成工作的好方法，选择一种来进行标准化或许是合理的。但在时下的技术萌芽期，对我们从事的多数工作而言，还处于缺乏完整方法的阶段。当出现真正的选择方案时，人们必须了解和掌握它们中的所有方法。对一种方法进行标准化，就是排除其他方法。这种观点认为知识弥足珍贵，我们应该珍惜使用。

责任心：要是某种方法学不生效，应归咎于方法学本身，而不是苛责于人。（毕竟，方法学可是把所有决策都做了啊。）在这种环境下工作，等于有了豁免令。人们愿意承担责任，但除非能够享有对等的自由来获得成功，否则没人愿意这样干。

热情：实施一种方法学的决策给每个人传递着同样的信息，没有什么比得知管理者认为自己的员工无能更让大家丧气的了。

恶意合规问题

对于方法学的制定者来说，折磨他们的是，害怕人们对这些方法学视而不见。在很多组织里，这就是现实。更让人失望的是另外一种极端：大家并不忽略方法学，而是照本宣科，方法学怎么说，就怎么做，就算大家知道这样会浪费时间，生产出无用的产品和毫无意义的文档也会这样。这就是我们的同事 Ken Orr 总结的“恶意合规”。当方法学上说，需要提供包含十八章的操作人员手册，开发人员就会去写一份，哪怕该产品被深度嵌入到一个引

擎或者卫星里，压根儿不需要操作人员接触。当方法学上说，需要为每一条数据元素填写一份数据库存储位置，开发人员就会照办，哪怕这个系统根本没有数据库。

在澳大利亚，那里罢工占用的时间和工作时间一样长。罢工有一种特别的形式叫按规工作。工人们不会离开工作岗位，而是打开厚厚的工作程序指导书，然后说：“如果你不满足我们的要求，我们就一直按照指导书上写的规程来。”比如当空管这么干的时候，他们只能每7分钟降落一架飞机。如果医生这么做，简单的阑尾切除术需要一周时间。在多种经济环境中引入方法学就可能产生这样按规工作的行为。大家可能真的会一板一眼地按照方法学里写的来，工作就会被拖延到几乎停滞。

鸡和鸡蛋

大多数方法学声称的好处实际是方法收敛的好处。在一定程度上，不同的人做同样的工作，若运用相同的方法且运用得当，确实存在一些优势。维护人员能够更快定位新产品问题，开发人员能够在新项目上加快上手速度，度量数据在不同项目上保持一致，各种缺陷也更容易被发现。方法收敛是一件好事情，但它并非唯一能达到收敛的途径。方法学通过制定法规来强制收敛，这就带来了不可避免的副作用，一边是维法者强力的推进，一边是脑力劳动者强烈的自主意识，毕竟，牛仔精神在新兴领域可是随处可见的。更好地达到收敛的途径包括：

培训：人们做他们知道该如何做的事。倘若你让他们知道方法的核心，他们就会去尝试使用。

工具：一些建模、设计、实现或测试的自动化工具能够让你得到比法规更多的方法上的收敛。

同行评审：在执行了有效同行评审机制的组织里（质量管理、走查、验收、技术研讨），自然就会有收敛的趋势。

只有当这种自然引导的收敛完成后，你才能去想着发布一个标准。在没有形成事实上的标准之前，是没有办法做声明的。例如，杜邦公司就存在对理论进行标准化的基础。在我们为这家公司提供咨询的那些年，他们的标准手册上对标准的定义是“完成一项重复任务并经过验证的方法”。手册进而解释了经过验证的含义是“在杜邦公司内部广泛并成功使用”。这对我们来说应该是常识，但这确实跟业内的普遍做法相反。业内的普遍做法是出去寻找新方法，然后在没有经过组织内任何试用的基础上，就强制为一系列标准。

再论高科技假象

在工作环境中，对于大型方法学的痴迷是高科技假象的另一种表现。这来源于对技术的崇拜，相信只有技术才真正具有意义。即便是臆想出来的最完美的方法学，它为每一项活动都制定了正确的方法，也只能在科技上提供很小的帮助。即使完全没有指导，

大家也不会总是做出错误的决定。无论什么样的技术优势，这一做法都会付出团队社会环境显著恶化的代价。

相反的做法是为每一种新措施实施一个试点项目。在试点项目里，不需要遵循已有的标准，并且团队不能用以前的标准方法来完成工作。标准要求至少工作部分的内容要采用非标准的方式开展。（例如，这在富士公司的一些部门似乎是不成文的规定。）

1932年春，效率专家在霍桑西部电子公司进行了一系列实验来确定各种环境参数对生产力的影响。他们尝试了增加照明亮度，发现生产力有所上升。然后他们调低了照明，发现生产力还在提高。他们感觉如果把灯全部关掉，可能生产力会一飞冲天。这里出现的情况在于改变本身可能并没有响应改变重要。大家渴望差异化，希望被关注，被新兴事物吸引。这个被总结为后来的霍桑效应。简单讲，就是说人们在尝试新事物的时候表现会更好。

针对生产力提升的相关论文做一个案例分析，你就会发现所有的生产力提升都源自于霍桑效应。毫不例外，当一篇鼓吹X方法能提升生产力优势的论文会在刚开始引入X时被报道。你大概从来不会听到研究分析10年前所做的“改进”是否还有价值，它们很可能已经没有价值了。这或许有点玩世不恭，但我们对所有生产力提升都来自于霍桑效应这一观点深表赞同。

为了让霍桑效应能够发挥作用，你不得不对法规采取非标准化。不管什么标准，实施时都应该简单而温和。加在你员工身上的所有标准加起来不应该超过 10 页纸。（这不是白日梦；很多放弃了方法学规范的组织，到最后就是 10 页的标准规范。）

即使在这样的松散指导下，你还是应该准备好为特例让路。只有这样做，你才能创造出一个百花齐放、百家争鸣的开发环境。

当年毛主席在提出“百花齐放、百家争鸣”时可能并非真是这个意思，但我们坚信这一点。

与风险共舞

在我们出版的《Waltzing With Bears: Managing Risk on Software Projects》（与熊共舞：管理软件项目风险）一书中，我们讨论了两种相反的行为：没有风险管理意识的冒险，以及为了避免风险而造成没法做到任何具有突破性的壮举。现在，我们发现越来越多的组织在这两方面都存在问题：对于那些显而易见而又愚蠢的风险，他们选择了接受；同时却回避了那些代表组织转变的信号。

对于人件这个命题，我们的主要问题自然更集中于社会学，而非技术范畴，因而运用该主题，没有什么领域要强过风险领域。世人皆知风险管理的机制；要是风险没有得到妥善处理，原因很可能就出在组织的制度和文化上。

不要逃避风险

首先，我们需要澄清项目风险是一件好事情，这说明项目是有价值的。真正有价值却几乎没有风险的项目早就绝迹了。如今，重要的项目都需要冒点风险。

设想 Barnes & Noble 公司雇用你为他们的 Nook 电子书阅读器设计软件。下面是你要应对的环境：你们的主要竞争对手 Amazon

已经占据市场的大半江山；你们已经被远远地落在后面；你们的设备没有明显的优势（底层技术同样如此）；你们刚刚开始与出版商就电子版权达成协议，你们可能永远都达不到 Amazon 已经上架的图书总数。你该怎么办？

当时，处在该职位上的那位，可谓初生牛犊不怕虎，他甘冒极大的风险，决定提供连竞争对手想都未曾想过的服务：电子出版物的图书馆租借服务。考虑要怎样才能让这个想法运作起来：不仅需要和出版商谈判，还需要和图书馆以及作者洽谈；设计并实现网络借阅的协议；在阅读软件里让借阅到期的图书失效；实现积分系统来奖励图书的作者。风险、风险，还是风险，并且附带着开拓未知市场的变数，推向市场时可能面临无人问津的境况。谁知道会有多少借阅量？

在这个案例上冒的风险收到了回报。Nook 携带着这一标新立异的功能一起捆绑销售，得到了市场的认可。

考虑自己项目上的风险清单。在项目运行过程中，很多事情都可能出错，管理这些风险就是你工作的主要部分。如果让你不假思索地快速列举出所有的这些风险，我们打赌，你一定会遗漏其中一种重要的风险。

我们几乎从不管理的一种风险

我们习惯性地不去管理的风险是我们自己的失败。如果你和

你信任的团队需要和一个远在千里之外不知名城市里有时差的合作方互动，你当然会把他们可能出现的不达标当成风险来管理。这显而易见。但是，对于你和你的团队无法达成设定目标的风险呢？你当然会为此焦虑不安；甚至会午夜梦回，冷汗如浆地被噩梦惊醒。之所以没有将其列举到你的风险清单上，说穿了，是因为它会让你自己看起来很糟，像个失败者。毕竟，正因为你的能力使你得到了充分信任；这就是赋予你的职责。

为了说明不管理这一风险的危险性，我们需要思考风险管理的本质：不是让所有的风险都消失，而是确保风险发生时有相应的应对措施。应对措施应该提前就经过规划和演练了。

丹佛国际机场的行李输送系统就是这样一个例子。当权者决定系统必须按时交付，这一点至关重要，以至于根本未将不达标（延迟）视为风险。它之所以不是风险，只是因为它不允许发生。于是，风险就这样被管理上的决定给屏蔽了。

如果他们管理了该风险，就必须制定一个人工或半人工的备份方案，以预备在新系统没有按时交付时负责搬运行李。他们没有这样做，因而当系统延误时，只得推迟新机场的运营时间。一座不能投入运营的机场空置了超过一年，其资金成本最后高达数十亿美金。

当风险发生、系统无法按期交付时，才来计划应对措施已经太晚了。如果早做了第二手准备，准备好应对措施，就可以采用

旧式的，临时使用人力小推车的方式运送行李，机场就可以开张了。软件交付的延期带来的不过就是一个小小的失望而已。咱们永远都不会听到这个关于丹佛国际机场行李输送系统的故事；除了项目中的人员之外，没人知道。

倘若一项风险出现的几率极低，那么不去管理还情有可原。但只是因为结果“想起来太可怕了”而不去管理这项风险，那就实在是没有道理了。

为什么不达标的风险总是没有得到管理

当需要完成的任务被视为挑战时，进取精神往往取代了风险管理。大家都会为挑战感到兴奋，所有人都欢迎挑战。在困难的情况下大家能够证明自己的能力。最不需要花时间的就是规划和预演他们自己的失败。时间是宝贵的，特别是当挑战同时又附着着紧张的时间表时更是如此。越是时间紧张，大家越是倾向性地不愿将更多的时间花在制定应对措施计划上。

这并非完全是坏事。如果一位管理者和他的团队都不进行风险管理，那一定会有其他人需要进行风险管理。最好的项目经理面对这种情况时会说：“大家注意，我们很愿意迎接这个挑战，还有这个有点恐怖的时间表，我们一定会做出最大的努力。我们不会有时间来管理那种尽管竭尽全力仍然会失败的风险。但是，我们需要有人挺身而出，负责管理这个风险。除非我们看到有详细

的措施，可以应对我们最后交付推迟的风险，我们不会认为这是一个挑战。这是一场愚蠢的、铤而走险的赌博。

中层管理者和决策者们往往善于将期望获得的结果说成是挑战。他们把挑战塑造为一种卓越的证明。但很多时候，他们并不是要指引团队去追求卓越，而是让团队尽可能廉价地完成项目。不合情理之处在于，项目收益越大，廉价交付却越重要。通过廉价交付来掩饰那些不当的利益肯定不是好的激励，所以，当决策者面临这样的情况时，通常会说：“这项工作非常重要，我们必须在1月1日之前完成。”他们其实真正想说的是，“这项工作其实根本不重要，1月1日后，我们就不想给钱了。”

这是种虚假的挑战，但团队和团队负责人无法理解。他们可能会认可这一挑战的交付日期，并为之做出最大努力，这个过程中的所有风险管理都被虚假所笼罩。

虚假的挑战项目都有共同的特点：边际收益（因为组织回避风险，它们并非存在真正的技术风险），但时间安排的巨大风险基本是不受管理的。欢迎来到这两个最糟糕的世界。

会议、独白和交流

一些组织开会开到上瘾，以至于把工作放到了第二位。他们组织会议没啥目的性，也没明确定义什么是会议结束。一些组织则会走另一个极端，害怕会议浪费时间，以至于他们谈“会”色变，这当然也不对。对待会议不偏不倚才是合理的。

神经硬化

随着一个组织的老化，会议时间逐渐增多，到组织弥留阶段，就只剩下开会了。至少现实看起来就是这样。这自然是事出有因，出发点往往也是好的，但效果却适得其反，甚至有机会让竞争对手在远处悄悄偷笑呢。当任何行动的参与方人数增加时，会议就会变得越来越流行。会议可以带来更多的信息透明，这对任何想在层级森严的大公司升职的人来说都是非常重要的因素。别人对你的关注不在于你听得多么仔细，所以，为了信息透明来参会的人更多会寻求发言机会。最糟糕的会议就像是一堆空谈者的集会，没有人听别人说什么，每个人都只顾着表达自己的意见或者等着表达。因为有这么多人需要发言，会议时间自然被拖长到不受控制了。

当每个人都痛惜这样的会议占去太多时间时，很多管理者却借口这类事情是不可避免的：不可避免是因为组织正在尝试完成复杂度巨大的事情。复杂度巨大这个提法当然是让每个人都感觉能够接受，因而，一旦这成了会议的正当理由，就没有人会去思考另外一种可能：竞争性的空谈。

“科技手段增强”的会议

现在进入了科技时代。先辈们面对这些糟糕会议时常常无处可逃，我们却有了自己的手提电脑。当会议变得无聊时我们可以打开电脑……唉，这可能还不够明智——更好的是在开始会议时就打开电脑，这样至少不是在哈利站起来讲话时，让他知道我们都走神了。

所以，那些无聊的会议时间就是处理收件箱里无数邮件，或者偷看几页 Facebook 网页，或者给同在会议室里坐对面那个可怜家伙发条短信的好机会。说不定还能完成点真正的工作……

现在，我们已经了解到科技增强能够给你的好处，随之而来的一个问题是：它给会议本身带来了什么呢？让会议更好，对吗？更有效、更快捷。得了吧，我们要严肃点！当然可能有这么一个时刻，一个管理者说：“你们开着电脑的人，上网去查查我们（至少是他提到的）的市场今年有多大，未来的趋势预测如何。”这可能发生，但不会很频繁。对应这一次对会议相关信息的查询，可

能有上千次是与会议完全无关的。

这就是冲突之所在：在会议上广泛使用的科技对召开会议一点用处没有；这些科技仅仅是为参会的人们逃离毫无意义的会议提供了便利。科技增强带来了会议的沉闷可怕，我们现在的会议比前辈们的还要糟糕，因为前辈们不需要忍受这样的会议——他们可能早就站起来抗议了。

现在能够接受的行为，放到过去可能会让你被解雇。

站立会议

比较新的方式是站立会议，一般是在一个空地方（没有桌子椅子）让所有人都站着。理论依据是站着会让大家都不太舒服，所以不太可能空谈。我们觉得有道理，但带着批判的眼光，我们觉得最大的收益还是在站会上没有地方放电脑，所以大家都没法玩电脑。不管出于什么原因，这样的会议会精短一些，因而大有裨益。

即便是这样的站立会议，如果没有目标和主题也会拖组织效率的后腿。那么，会议的目标和主题应该是什么呢？这就取决于会议的种类了。

基本的健康会议

为完成一件事情而专门组织的会议可以称为工作会议。（我

们假设其他会议为非工作会议，下节再细讲。)举办一次典型的工作会议就是为了要达成一个决议。需要谁参会呢?很简单,那些对决议点头的人。其他人就不需要了。为了保证大家都不会茫然,工作会议都需要一个相关的日程安排,有明确的目标并且能够执行。这样可以保证即使不参会的人也能知道会议安排,不在日程上的话题是不会被讨论的。没人需要带着防御心理去参会。

工作会议有一个吸引人的特质,你们知道会议何时完成。一旦达成决定,就不需要继续开会了;当决定没有达成时,会议就还没完。

反之也是一样:如果你们能够确定结束会议的条件,那么这就是一个工作会议;否则就不是。

要是你将上述理论运用到你的下一个会议上,你基本可以断定它不是一次工作会议。不是的原因是没有集体的互动来结束会议。结束会议是因为时间。现在10点了,会议该结束了。

仪式

迫于时间而结束的会议是一种仪式。这种会议的目的不是达成某个特定的决议,都是FYI(for your information,仅供参考)。这种FYI通常都是在特定礼仪下开展的:老板进行快速介绍和宣

布，然后就是老板和下属的一系列一对一交流。在任何时刻，就只有两个人在交流，其他人名义上都基本在听，当然是名义上的。如果他们的手提电脑开着，那他们的关注点都在其他地方。

仪式是一系列的对话，对话本身是件好事。不好的是那些并没有真正倾听的人被关在了对话发生的屋子里。那些相信这样的会议应该被对话取代的人，很容易观察到这样的一对一可以在其他地方发生，从而放开其他人让他们去做真正的工作。

工作环境中不时会有真正需要这样仪式的时候。仪式可能是庆祝某次成功、给大家讲解战略方向的改变，或者评估一个即将结束的项目。这些正当的仪式都有些不同寻常之处，这些不同寻常之处也是为什么正当的原因。常见仪式的一个例子是每周（每天！）的项目状态会。会上，十几二十个人被锁在一间屋子里轮流向老板汇报工作。

太多参与者

工作会议的参与者仅局限于利益相关的人，人数越少越好。仪式会议的参与者就没有限制了，只要负责人认为有价值参加的人都可以来，人数多一点更好。会议发起者的重要性直接决定了参与者的数量，当然谁都希望搞大一点。

“开放式组织”的幻想让情况更糟糕：

我的一个新客户，表面看来是一家充满生机的新兴技术创业公司，也许会成为下一代的苹果。可是内在却大相径庭。我被邀请参加他们的会议，每一个管理者都出席了。我一开始还以为他们的出席是因为我的到来，还感到有点受宠若惊。但接下来几天的会议都一样：所有管理者都参加了。在这些会议上（不管名义上的主题是什么），总会发生的一件事就是讨论将人员从一个项目调整到另一个项目。没有管理者敢缺席会议，害怕自己的人被拿走。他们为自己开大会找的借口是他们是开放式组织。真正的原因其实是大家都是防御性的被动参与者。

——TDM

下面是一个简单的数学计算，但值得一说：会议的成本直接取决于参会人员的多少。我们有一个客户是苹果的一名管理者，每次在开会前都会让一个人离场。她允许那个离场员工在离开前进行简短的陈词。她清楚地告诉大家选择的标准并不是这个员工相应的能力，而是他用会议时间可以完成工作的重要性。真正从释放一名员工身上得到的收益并不大，但这种行为传递的信号却不可或缺。

开放空间社交

如果你曾经参加过专业的会议或演讲会，你很可能得出和其

他人一样的结论：会议和演讲都是烦琐的事物，真正的价值体验在那些间隙时间，一段演讲开始或结束等待的公共区、茶歇休息、午餐排队、与其他参会者一起饮茶或聚餐的时间。基于这些事实，一些有思想的人开始形成“开放空间”的想法。一次开放空间的会议完全就是茶歇和午餐。当然事实会比这要复杂一些，但你知道我们想要表达的。那些会议上没有正式的演讲，完全只是在社交。

同样的想法可以用在会议计划上。作为一名新入职员工，你在组织里的开放空间会议上的体验大致是这样的：你接到老板通知，员工会议在周五早晨9点钟召开。你8点半就出现了，泡了一杯咖啡，然后坐到一个新人旁边，开始聊你们昨天未完的话题。有人加入到你们的对话中，互相做了介绍。她了解到你被分配的领域，然后告诉你她在那个领域的经验。

这时，老板进屋了，你晃到他面前报道。他给你介绍了一位和你被分配项目使用相同硬件的员工。你俩交换了邮件地址，约定当天中午一起吃工作餐细聊。你偶然听到旁边在聊一个让你一直很着迷的话题，你凑过去想听仔细，又担心在你这个陌生人加入后大家不聊了。大家并没有这样，而是欢迎你加入，给你介绍他们之前在聊的事情。

现在，9点过了好一会儿，但会议还是没有正式开始。你去自助餐桌那里又泡了一杯咖啡，遇到一位来自支撑团队的人，和他聊了聊。最后，9点20分，老板拍掌引起大家注意，然后说：“今

天很不错，谢谢大家来参加。下周同一时间这里见啦。”然后他离开了……

这就是你第一次参加开放空间会议的经历。没有真正的会议，只是一个长时间的间隙。

治愈会议上瘾组织的处方

你改变不了你的上级，但你可以改变你的地盘，还有那些和你一起工作的同事和下属。这种改变总是知易行难。你的目标是消灭大多数仪式性的会议，而将时间花在一对一的交流上，通过运用“会议怎样才算结束？”的测试来限制每次参与工作会议的人数。要是需要什么仪式，则鼓励大家用开放空间社交来创造非结构化的自发互动。最重要的是，削减你自己需要用仪式会议来做确认的需求。

终极管理罪恶得主是……

终极的管理罪恶是浪费大家的时间。听起来这像是一种可以轻易避免的罪恶，但事实却并非如此。作为管理者，你有一些你自己的诉求，这些诉求会让你做出的事情与合理利用你手下员工的时间相悖。

举例说明

你组织了一个员工会议，自己却姗姗来迟（可能你不得不接老板打来的一个紧急电话），于是其他人就只能干等着。或者，你自己中途出去接一个重要的客户电话，然后会议就失去了关注点。或者是，你召集了一个会议，但显然会议明显是在耽误大家的时间（可能除了你自己之外，这是很多仪式型会议的典型特征）。

当你召集一个多人会议时，正常的假设是所有与会人员都聚在同一间屋子里，因为他们需要通过互动来达成某些结论。但当所有的参会人员轮流与一位关键角色互动时，这种召集一帮人开会的合理假设就不存在了；还不如单个找下属交流，而无须强制其他人参与。

我们在上面提及的可能是老板的需求得到了满足，或许要花费下属们的一些时间。但这是不对的吗？难道这不是老板为了保持控制而不得不做的吗？对于管理和协调复杂的工作来说，难道这不是合理的吗？答案模棱两可。传达状态并不需要开这样的会议；有很多更节省的办法可以做到。老板的需求并非获得信息，而是再确认。仪式就满足了这种再确认的要求。让每个人清楚老板就是老板，他来组织会议，员工参会是按预期进行，层级关系是要被尊重的。

项目状态会议只关于状态

召开一次真正的工作会议，原因是需要所有被邀请的人一起来处理某种问题。会议的目的是达成一致。这样的会议在定义上就一定具有临时性。随之带来的就是这种会议不太可能遵循常规计划。如此推理，任何常规规划的聚会更多的可能是出于仪式目的，而要多过专注于达成一致性的目标。周例会就是一个典型的例子。看起来例会的目的是报告状态，但实际上真正的目的是状态的确认，并且不是针对工作状态，而是老板的状态。

当老板特别关注时，这些如仪式般造成负担的状态更新会议可能发展到无法控制的地步。比如，我们就知道一个组织每天都要召开两个小时的状态更新会议。如果参会者在会议期间不在办公室，就要求他们电话接入全程参加。缺席会议被认为是违纪，会受到严重的惩罚。

早期超编

会议并非是唯一浪费大家时间的地方。当过多的人在项目初期就加入时，基本上总是会浪费大家的时间。同样的道理，你可能会认为这很容易避免：简单计算一下这项工作能够多快接纳新人；然后加人的速度按照计划不就成了。理论上这没有问题，可因为各种原因通常不具备可操作性。

项目开始于计划与设计，这些活动最好由小团队来完成。当设计很重要时（除了那种简单的公式型项目，设计都很重要），可能需要占到整个项目周期的一半。图 32-1 的人力规划可能是合理的。

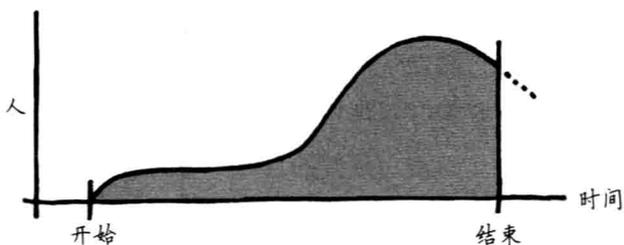


图 32-1 看起来奇怪，但可能很合理

一个两年的项目，大部分成员半年到一年后才能上项目。但这又怎样呢？这样的人力规划有点不同寻常，但如果这是合乎现实的，为什么不能这样计划呢？

当项目迫于紧张的时间压力下时，这一问题就凸显出来

了——哪个项目不是如此呢？如果客户和高层管理下达了命令，例如只给了这项工作一年时间，这个限制就会缩短项目预期的结束时间（见图 32-2）。

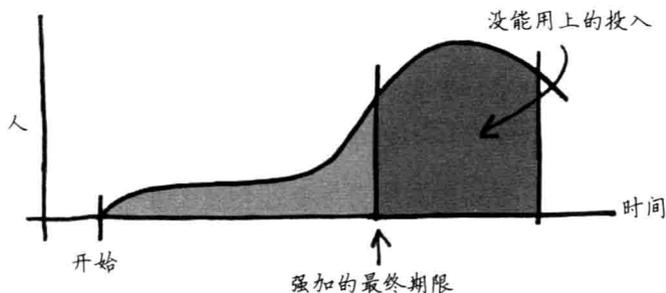


图 32-2 进度紧张的项目（终止的人员安排）

很自然的，一种倾向就是把因为缩短时间而压缩的人力投入到前期去。好了，这个项目就变成咱们熟悉的早期超编的典型了（见图 32-3）。

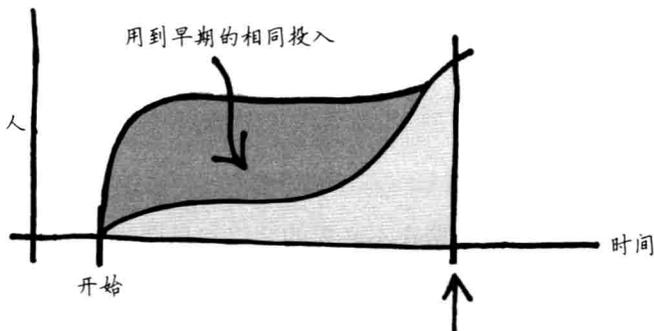


图 32-3 早期超编以满足最终期限

当然，如果你知道早期投入人力完全就是浪费，你不会那样做，对吗？好吧，或许你还是会这么做。你可能推断出了无论项目上怎么投入，要完成这样一个冒进的计划都是不可能的。要是你知道项目无论如何都会延期，那么在高层倾向于在项目早期多投入的情况下，你最好考虑一下如果不再添加额外人手是显得更好，还是更糟。就算早期投入最后被浪费掉，比起你想着要在前六个月按需精益投入，让大家早点上项目可能更安全。如果早期人员配备不足——失望的高层管理肯定会这么看——会让你看起来像个业余选手。

因为这种因素而造成项目早期超编，这种情况普遍吗？嗯，不太普遍，也就只有不超过 90% 的项目存在这种情况吧。

评价这种在研发组织常见的文化现象确实让人失望，尽管谈论了许多“至精至简”的思想，对于一个项目管理者而言，在项目关键分析和设计活动中按需以精益的方式加入，在策略上仍然是不安全的。

再说碎片化

当大家的时间都浪费在不必要的会议和早期的超编时，他们都心知肚明。他们会变得沮丧，却又清楚其原因。如果这种浪费至无可收拾，他们可能也会让你知道。所以，这个问题虽然严峻，但至少还是看得见的。然而，还有一种对时间的浪费却很可能是

无法察觉的，因而没法改进。这跟我们在第 23 章中提到的碎片化有关。这里的重点在于脑力劳动者的时间被多个同时进行的任务碎片化，这种碎片化必然导致此人会工作在不同小组里，而这样的工作组是不可能凝聚成真正团队的。

时间碎片化几乎都会带来团队自毁，除此之外，还会带来另外一个潜在的副作用：必然会浪费个人的时间。一个同时兼具多项任务的员工——一部分新的开发工作、一些遗留系统的维护工作、售前支持或者用户见面会安排——每天必然会花费一部分时间用在工作准备上。这些时间根本就看不到。这位员工可能把正在进行的设计工作放下，花费 20 分钟通过电话引导一个来电者重新配置公司早期产品的数据库，然后又回到设计工作上。如果你拿着一个计时器站在他身后，你可能不会发现任何时间浪费。浪费悄悄地隐藏在此人第二次设计工作的缓慢起步上，这是打断工作流的直接后果。

当两项任务需要的工作习惯本质上不相同时，碎片化尤为有害。所以将设计工作（需要一个较长的导入时间、相对安静的环境以及与小组高质量的互动）和电话支持工作（需要不停的打断、可持续的服务和快速的注意力转移）混杂在一起，会让思考密集型的任务基本无法开展。持续重启造成的时间浪费只会让员工感到沮丧。你可能从没听谁提起，因为受这样问题困扰的员工可能更多是在自责。

尊重你自己的投资

出于某种原因，在过去几十年里，我的咨询工作需要越来越多地到欧洲出差。我开始乘坐白天从波士顿到伦敦的航班，对我这样时差适应能力很差的人来说影响可以小一点。不幸的是，从波士顿出发到大多数欧洲国家的首都都只有夜晚航班。我不停抱怨这个问题，直到有一位航空公司的工作人员给我指出：航空公司并不是太愿意投入 747 这样的大型客机在这样的航线上，因为飞机在地面等待的时间，完全可以完成从东海岸到西海岸，再从西海岸返回东海岸的日航了。毕竟，747 可是要烧很多钱啊。

——TDM

你投入到工作中的人力资本也代表了不少钱。如果你所在的公司雇用了几千名脑力劳动者，那么在这方面的投资几乎可以看做是一架现代的宽体机。在如此巨大的投资上浪费时间，等于直接把钱冲到下水道里。

“邪恶”电邮

是啊，你的电子邮件收件箱满了，很了不起呀。但里面都是些什么啊？

忆往昔

在电子邮件出现之前，我们通过书信和远方的人沟通。一封书信需要听写、记录、打字、校订、重新打字，最后寄出，整个算下来在过去可以抵得上好几百块，折算成今天的价格，可能会更多。投递还需要三天到一周的时间。收到信的一边又需要花额外的几百块钱，花上三天到一周的时间来回信。今天，我们完成同样的双向沟通，仅仅需要百分之一的花销和千分之一的的时间。但是，我们确实受益了吗？收益是落到了我们口袋里，还是让我们的沟通增加了百倍？

你知道答案。我们协调沟通的花销比以往任何时候都高。

我在加拿大有一位叫 Diane 的客户，她在家和工作地之间单程需要 2 个小时。我对此深表同情，但她告诉我说这没什么。“这是加拿大，”她说，“在铁路上我们都有很好

的无线网络服务。我用黑莓手机。我在来公司和回家的途中处理我的邮件。”

——TDM

好吧，每天4个小时的邮件，而且还假设她在工作时间不看邮件，当然你知道她肯定是要看的。

我们都变得习惯于海量的协调沟通邮件。是时候问一个关键问题了：这样做真的好吗？

一个家庭治疗学家会告诉你：双边关系中的一方如果过度表现，另一方就一定会表现不足。当两兄弟中的一个跳起来擦桌子洗碗的时候，你一定会看到另一个悄悄溜去玩了。这会发生在你的组织里面吗？当你过度地和那些为你工作的人沟通协调时，他们自己就可能沟通协调不足。同事之间的自组织与相互协调才是良好团队协作的重要表现。

瞧瞧篮球或冰球里的快速突破，想象一下如果每次传球都必须由场边教练发信号，会是什么样子。

一个好的教练知道自己的工作不是去协调队员的互动，而是帮助大家进行自组织。我们认为这同样是一位脑力劳动管理者的工作。如果你同意这个观点，那么大部分邮件就是问题的一部分，而非解决方案。

公司内垃圾邮件

在被恶意垃圾邮件骚扰了几十年后，大部分组织都知道如何有效过滤掉垃圾，保证员工不收到外来的垃圾邮件。这是你的网络支持小组做出的不小贡献，但他们没有真正解决这个问题，因为在你们的收件箱里，大部分垃圾邮件都来自于同事。当然，你可能不习惯把这些邮件看作垃圾，但它们大部分就是。任何发给一个同事却抄送多于半打人的邮件都可能是垃圾。直接发送对象可能需要看到，但其他抄送的人呢？你收到邮件是因为你需要采取行动，还是仅仅给你 FYI？

一个简单的测试企业内部垃圾邮件的方法是采用安全组织的思考方式。当安全至为关键时，信息传播应根据需要进行筛选。试想，如果捋一捋今天的邮件，思考每一封邮件，“我需要知道吗？”有多少封邮件能够通过测试？那些你不需要知道的可能是某种内部税务事宜，占用了你和你同事的时间。所以，我们很多人永远在疑惑：为什么一天忙碌下来却没有完成任何工作。

“FYI”到底啥意思？

你花时间阅读的那些没有通过需要测试的邮件可以推测是为了 FYI（仅供参考）。但如果你都不需要知道，这信息对你又有什么价值呢？

把你加为抄送人的发件人当时在想什么呢？有很多可能，很

多并不值得我们赞赏：

- “如果我不多抄送些人，谁知道我在工作啊？”
- “我不敢不发啊，因为如果发生什么事情大家会抱怨为什么他们不知道。”
- “这是一个开放的组织，所以每个人应该看到所有事情。”
- “我希望大家看看我是多么好的一个写手。”

这些都是组织出现问题的表现。如果大家无论发什么都不敢不抄送给你，可能就是你自己出问题了。你传递了什么样的信息，让大家心照不宣地认为必须把每条消息都抄送给你？

是开放型组织，还是公社？

“开放型组织”听起来让人觉得有丝丝暖意。它暗示大家都为自己的工作感到自豪，而且很乐意别人看到自己的工作。我们都希望跟这样的团体一起工作，但我们需要更理性：大家允许你通过拉动的方式了解他们做的工作是好的；但如果大家用推送的方式把所有信息都给你，这就不好了。我们的观点是：

人生短暂，如果你需要知道所有才能工作，你可能走不了多远。

撤销被动的同意

组织里陷入一种泥潭，人人都要花时间进行无休止的邮件处

理。个中原因乃是一条不成文规定。规定是：

沉默等于同意。

如果一个人发邮件给你建议做些古怪的事情，你又没有反对，根据这条规定就等于你同意这样干。如果你发现自己每天花费大量时间在阅读没有价值的东西时，很可能就是因为你在被抄送人员里，担心被视为默认。

要把你自己和其他人从这样的苦海中解救出来，你需要撤销这样的规则。我们不知道你组织的具体情况，因而不可能给出具体建议。但这是值得做的，有效的撤销——确立只有显式同意才算同意——能够节省你组织中的人员足足一个世纪的时间浪费。

建立一个少垃圾邮件、自我协调的组织

你也许不能改变整个公司，但你能够改变与你共事的同事及下属的工作方式。就从明确企业内部垃圾邮件不受欢迎开始。我们的一个客户甚至建立了一个邮件过滤器（以一种礼貌的方式）来拒绝那些将他的地址放在抄送列表，或有太多收件人的邮件。他属于公司高层，所以不用担心一不小心得罪了上面的某位。每个为他工作的人马上接受了教训，他们不仅不再发给他企业内部垃圾邮件，还停止了给其他人发。

不仅要测试收到的邮件是否需要知道，对于你希望发出的邮

件也要做同样的测试。每次当你想要发一封协调邮件给你的同事或为你工作的员工时，考虑一下你需要让这个人变得自我协调的步骤。别以为这很简单。告诉一个人该做什么确实简单，但让这个人逐渐形成自我协调的能力，那就太复杂了。但是从长远看，这种努力是会得到回报的。如果你为这件事情已经苦恼困惑很久，那得记住：这正是你身居高位的原因。

让改变成为可能

“大家讨厌改变……”

因为大家天性讨厌改变……”

我希望你们能够清楚我的观点。

大家真的很讨厌改变。他们真的，真的是这样想的。”

——史蒂夫·麦克门纳明校长，亚特兰大系统行业协会

史蒂夫在 1996 年的行业协会伦敦会议上对着一群 IT 管理人员讲了上面的话。那些管理者可不仅仅是对这一观点感到不舒服，一开始，他们很自然地反驳说：“嘿，我们建立系统来改变大家工作和运作的方式。我们很努力地保证这些改变是向着好的方向发展的。我们给大家解释新方式为什么更好；有时候我们还会使用精确的几何逻辑来说明。为什么一个通情达理的人会拒绝变得更好呢？”对于这些反对的声音，史蒂夫答道，“你们还是没有理解。我很抱歉，但人们就是讨厌改变。这里的问题是：大家对改变的排斥不是针对某一个特定的改变，而是拒绝任何改变。根源就在于大家天性讨厌改变。”史蒂夫给出的例子可谓振聋发聩。一点一点地，这个观点被大家接受了，危机辅导员就不得不被邀请来做辅导了。

之所以我们需要谈论改变，是因为它是我们业务的一部分。我们不仅仅是系统的构建者，还是改变的发起者。每次我们设计一个新的体系，必然要求大家改变他们做事情的方式；我们甚至可能重新定义他们的工作。我们要求他们改变，而当我们身处于变革过程中时，我们的组织也在要求我们自己改变。逐渐涌现的技术和上市时间的不断缩短迫使我们不断改变生产产品的方式。

现在，聆听另一位著名顾问的几句话

我们应该认识到：没有什么事情比让一个人成为新秩序的导入者更难驾驭，更难确定成功，更难管理风险的了。因为所有受益于旧秩序的人都将成为他的敌人；而那些也许会受益于新秩序的人只可能成为他缺乏热情的保卫者。

——马基雅弗利（1513）^①

我们倾向于把马基雅弗利的话理解成一种反讽，但他却认为自己是一名实践主义者。他并非是想用贬低的眼光来看待人类，而仅仅是把他自己看到的事情真实呈现出来。他撰写了著作《君主论》，并献给了佛罗伦萨城邦年轻的统治者罗伦佐·梅迪奇（Lorenzo de' Medici）。（为了降低刺杀发生的可能，梅迪奇家族在阿尔诺河之上建起了连接他们居住的城堡和政府大楼的通道。如

^① N. Machiavelli, *The Prince*, trans. H. C. Mansfield, Jr. (Chicago: University of Chicago Press, 1985), p. 23.

果你有幸去游览佛罗伦萨，值得去看看；这幢建筑还亘立在那里。) 该书的目的就是为了让这位年轻的君主认清现实，而不论愉快与否。

“因为所有受益于旧秩序的人都将成为他的敌人；而那些也许会受益于新秩序的人只可能成为他缺乏热情的保卫者。”注意，围绕改变的天平两端是不平衡的。一边是那些熟知旧规则的人将成为你的敌人——你将迫使他们重新成为不适应的新手——而你从即将获益的那些人里只能获得极少的支持。为何会这样？为什么那些将从改变中获益的人也不会全情投入呢？原因就在于大家都讨厌改变。当我们开始改变时，是否能获得成功，我们心里并没有底。这种不确定性比起潜在获益来更能深入人心。

过去几年，我是国家软件开发方法大会的主席。每年春天，会议在佛罗里达召开。第一年，我做了开场演讲，给每位参会者发放了一份问卷调查表。我针对他们在软件开发过程中使用的各种方法和工具问了各种问题。其中一个问题是，“什么方法或工具在你所在组织进行了深入推广，却最终没有得到广泛使用？”我收集了大家的反馈，然后在大会结束前把结果反馈给了大家。我尝试着列出这些失败方法和工具，但我很快停了下来，因为我发现一个更简单、更清晰的现象：所有的方法、工具都失败了，至少在某些方面是如此。最具讽刺意义的是，当我把最后的结果反馈给大家时，我问大家有没有人平常在使用列表上的

方法和工具。结果对于每一项我都得到了肯定的回答。每项方法和工具都有效，又都失败了。出了什么问题？

——TRL

老板，这想法很妙。我马上着手进行

任何时候，在想要“煽动”一些改变时，你可能会收到各式各样的答复。梅宁格（Menninger）基金会的前总监吉瑞·约翰逊（Jerry Johnson）认为有一种模式可以说明这一变化，他称之为“改变阻力连续区”，如图 34-1 所示。

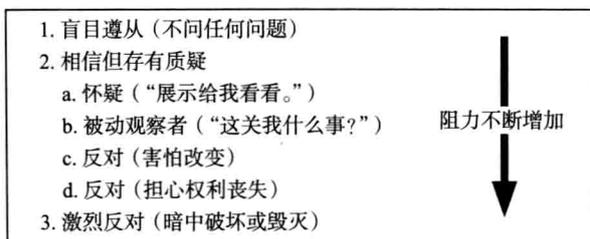


图 34-1 改变阻力连续区

每个人对改变的反应都处于这个连续区中。

看着连续区，扪心自问，“谁是我的潜在敌人，谁是我可能的支持者？”激烈反对显然是很危险的；他们会不惜代价地回到以前的规则上。你可能会认为“盲目遵从”者都是好人，而其他人则只知怨天尤人，因而视“盲目遵从”者为盟友，其余人等皆为敌人。

约翰逊指出，上述观点完全错了。例如，我们需要意识到“盲目遵从”带来的危险。他们可能没啥权利，会上蹿下跳地出席任何主流活动。他们总是人云亦云：“我们应该停止安装这款会计软件，因为在企业网系统中使用 Java Decaf 可能更好。嘿，等等，不着急用 Decaf，我刚在 Computing This Nanosecond 网站上看到一则广告说 Double-Java Latte 有更多的应用。”他们盯着新潮的流行东西，观点瞬息万变，瞬间就会放弃对你的支持。

约翰逊指出，“相信但保持质疑”的人才是唯一拥护改变的真正盟友。两个极端，无论是“盲目遵从”，还是“激烈反对”，都是真正的敌人。改变能否成功，取决于你怎样管理那些“相信但保持质疑”的人。不要指望靠逻辑思维来作为你的王牌：那些抱观望态度无所谓观点的同盟者从来都不会受理性讨论的影响，即使讨论证明了建议的新方式要比现有方法好得多。当安排你去推进改变时，如下事情需得自我重复。

真言：对改变的基本反应并非逻辑思考得来的，而是情绪化的。

作为系统开发人员，我们身处冷静、平静、理性的世界。我们的代码要么通过编译，要么失败。编译器是不会为我们感到高兴或愤怒的。可能这就是为什么我们倾向于运用逻辑作为解决问题的主要方法。

你或许有过这样的经历，你耐心地给孩子解释：“我知道你想要一辆自行车，但现在既不是你的生日也不是圣诞节，不是任何

可以合理要求礼物的节日。当然，要是你攒够了钱，你也可以自己买。”然而孩子什么都不管，只知道吵闹：“但我就是想要一辆自行车！我现在就要。”你会为这样一个不合逻辑的回答感到头疼吧。

当我们运用逻辑思维来证明改变时，一种策略是对比新的（美好）世界和时下的（糟糕）情况。但要想想：谁帮助实现了现在的体系？谁是现在工作方式的专家？倘若对当前模式采用任何程度的削减，这些人会否跳出来对此进行攻击？该死的，他们当然有这权利。在《管理转型》(Managing Transitions)一书中，威廉·布瑞奇(William Bridges)建议我们不要贬低旧的方式。相反，我们需要用感恩旧方式的方法来帮助推动改变。比如：

同志们，CGS 近程牵引系统已经运行 14 年了。我们估算系统已经指挥完成了一百万次的起飞和着陆。系统的硬件系统在技术上已经过时了，现在有了更先进的遥感技术可以为我们所用。我们有机会重新设计和建造一个新系统。我们需要你在 CGS 系统上积累的专业经验来帮助我们在新系统上取得成功。

值得指出的是任何改进都需要改变：你不可能在不变的情况下得到改进。

一个更好的变化模型

我们大多数人对改变的认知如图 34-2 所示。



图 34-2 改变如何发生的初始模型

在这样的（简单）认知中，一个突发奇想的点子引起了一种从旧到新的直接改变，这看起来是以“更好方式”做事情。“当我们还沉浸在旧的模式里时，哈维突然产生了一个灵感，让我们一下子切换到了一种新的、更高效的业务运作方式上。”坦白说，事情没那么简单，这完全不可能。与这种变化的简单模型相对应的，是一位已经过世的家庭治疗师维吉尼亚·萨提亚（Virginia Satir）对待改变的模式（如图 34-3 所示）。

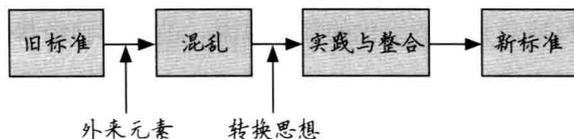


图 34-3 萨提亚变化模型

如图 34-3 所示，改变至少经历 4 个阶段。而且，倘若没有经历中间的两个阶段，改变就不可能真正落地。

根据萨提亚模式，外来元素的引入会成为改变的催化剂催生

出改变。如果没有这种催化剂，就不会有渴求改变的认知。这种外来元素可以是一种外部力量，也可以是因为世界的改变所带来的认知。

外部力量：一个度量顾问跨进你的办公室，然后宣布贵公司的表现在同行业属于较低水平。嗯……

或者

世界改变：行业季度报表显示你们的旗舰产品在销售历史上首次出现下降。喔……

当你尝试去驾驭改变时，你遭遇的第一件事情就是混乱。你肯定经历过。在确定使用新工具、新流程、新技术后，事情变得比以前更糟糕了。大家会这样说，“如果我们丢掉这些新玩意儿，我们就能回到正常进度了……”你们正处于学习曲线的低谷期，因而备受折磨，在此时做出判断，认为改变存在问题，这个结论至少在这个阶段来说是对的。你们比以前变得更糟。这正是大家对改变的反应总是很情绪化的部分原因。丢掉你已经掌握的方式方法，重新变成一名新手，会让人感到恼火和尴尬。没人喜欢挣扎的感觉；你自然倾心于老的方式。不幸的是，经历混乱是绝对必要的，而且没有捷径可以跨越。

对于处于混乱中的人们，可以利用转型的想法为大家带来痛苦即将结束的希望。组织起来团结一致有时会是最好的治疗：“我觉得咱们阻塞在 E-SOA 验证上了，接下来，咱们每天下午 4 点一

起开会过一遍咱们的类定义如何?”

实践与整合 (Practice-and-Integration) 阶段出现在学习曲线上扬处。由于新方式下的熟练程度还不够,你们还不能完全适应,但已经意识到新方式开始发挥作用或者有成功的希望。

当改变成为你们的日常方式时,就形成了新的标准。人类情感的一个有趣特质是混乱期越是痛苦,建立起来的新标准的价值越是被人们推高——如果你们能够到达那里的话。

萨提亚模式的重要性在于,它警告我们混乱是改变的必经阶段。在简单的两阶段模型里,我们不会预期混乱。当混乱出现时,我们会错误地把它当成新标准。这样的新标准看上去如此混乱,于是我们想,“哎哟,看样子我们玩砸了;我们还是改回去吧。”在任何有挑战的改变中,要改回去的消息一定会传得沸沸扬扬。要是刻意去寻找这样的消息,就必须小心谨慎地处理它们。

安全第一

除非大家都感到安全,否则就不要发起改变。而且,只有大家清楚自己不会因为提出改变或经历改变遭遇贬低或降级时,他们才会感到安全。暂时从精通者的位子上下来,对于我们大多数人来说,已经够感到尴尬了;听到任何小道消息,哪怕是捕风捉影,都会让这些还挣扎在混乱中的每个人逃回到旧标准的安全区里。

我们对混乱的天生恐惧解释了学习同样的东西，为何小孩比成人要容易得多。

在第一次滑雪的路上观察和倾听成人及小孩，我们会完全有不同的感觉。比起受伤来说，大人似乎更关心会否出丑；而小孩几乎从来不想这些。孩子们会很自然地摔倒在雪地上，在上面打滚，扔雪球，还会吃点雪。（成人对雪的自然反应就是铲除，以避免滑倒。）在雪坡上，成人不想摔倒，以免被坐在缆车上的人看笑话。一想到这样会出丑，就足够让他们躲在小屋里。但如果让一名滑雪教练给一个健康的孩子上一到两节训练课，这孩子就会嚷道，“看看我，我是皮卡波·史垂[⊖]！”

——蒂姆和汤姆，业余行为分析师

有多少次，你听说项目不能延误，一旦延期将酿成灾难，于是为了满足这个重要紧迫的工期，必须使用一项新技术？改变刚刚开始，就已注定结果的岌岌可危了。像孩子一般享受可能的尴尬尝试被害怕嘲笑给打败了。

矛盾的是，改变只有在容忍失败——至少是一点失败——的情况下才有机会成功。

⊖ 20世纪晚期美国最成功的女性滑雪运动员，她拿到了1994年和1998年冬奥会的两枚金牌。——译者注

组织型学习

有些组织具备学习的能力，有些却未必。有些组织能够学习，却不能学以致用。有些组织疏于学习，学习进度远不如荒废的时间。我们都知道“业精于勤荒于嬉”的道理，明白学习的重要性，它是一种至为重要的进步机制，若不学习，则不足以保证基业长青。

经验与学习

要理解组织型学习，首先需要知道的是，它并不能和经验的单纯积累画等号。比如，在 20 世纪 30 年代，法国军队将积累了数百年的作战经验用于保卫其东部的边境，但是他们依然需要依赖于马其诺防线来抵抗德军。发生在 1940 年 5 月的史实向全世界证明，法国人在平衡武器库和军队机动性方面还欠些火候。

相似地，高科技公司可以以惊人的速度积累经验，但是，他们依然无法保证如何让学习跟上这种速度。

我有一个客户，这家公司拥有超过 40 年软件开发经验。在那个时期，公司拥有上千名开发人员。因此，公司

的经理常常夸耀说，他们的公司拥有四万人年的软件开发经验。我当时颇受震动：想想每个新项目开始所需要学习的内容！于是我询问了其中一个团队：“当你们安排一名新的管理者去管理一个新的软件项目时，你们会给他悄悄透露什么锦囊妙计？”团队成员们想了想，几乎异口同声地回答：“祝你好运！”

——TRL

当一个组织开始考虑经验的表现形式时，此时，经验便能转换为学习。这个过程存在着两种迥然不同的形式，因此我们需要分开讨论：

该组织将新的技能传授给自己的员工。

或者

该组织以另一种不同的方式来运作。

对于第一种形式，变化会直接带来人力资本的增加（更多内容请参考第 20 章）。如果接受培训的员工离开了，投资也就泡汤了，知识的传授也随之付诸东流。若是第二种形式，变化会临时性地存储在那些实施了再设计的人的大脑中。最终，它将变成整个组织的知识储备。然而，由于在过渡时期，知识掌握在少数人手中，如果这些关键人物离开，整个组织的学习活动也将受到危害。

无论采取哪种形式，组织都将面临以下风险：

学习受限于一个组织留住员工的能力。

如果人员离职率过高，学习便无法维持下去，或者根本无法进行。在这样的组织里，试图改变技能或者引入重新设计的过程都是徒劳之举，甚至有可能使员工离职率更高。

一个重新设计的例子

在一些具有强制措施的组织型学习中，对供应链进行了重新设计，这是组织型学习的一个很有竞争力的例子。当然，这需要一个可靠的掌舵人，还需要将视野放在组织之外去思考问题。请参考以下例子，该例子是前些年 Nicholas Negroponte 在卡姆登举行的电信大会上讲到的：

为了将商品交付到最终客户手中，Amazon 公司和每一家合作方都建立了内在联系。就当前而言，Amazon 会让联邦快递公司到自己的仓库取书，然后将书空运到孟菲斯（联邦快递的中转城市），再将书运送到离客户最近的机场。现在，设想一下如果 Amazon 将仓库放在联邦公司于孟菲斯机场的周边。在销售每一本书时，依然会通过 Amazon 在西雅图的总部进行处理，但是此时图书将直接从孟菲斯仓库取出，并形成订单。Amazon 由此获得的好处在于：为每一笔订单减少了一半的物流距离。[⊖]

⊖ 1997 年 10 月在美国缅因州卡姆登召开的 Pop! Tech 大会上的评论。

能够做出这种改变的组织可以不断地进行改变。你可能在想，是什么让他们变得如此敏捷。

组织型学习的关键问题

组织型学习的关键问题不在于如何开展学习，而在于在何处开展。当一个组织想要像 Amazon 一样改变自身时，它需要一些小的但却活跃的学习中心来构思设计，管理变化。（这类雄心勃勃的改变是不能从什么委员会或者整个组织中获得的。）早期的改变活动即学习，应该在整个组织中找到自己的位置。问题是，应该从哪儿开始？

有人说，学习应该从组织的顶层开始。但是，就我们的经验来看，那些处于组织顶层的人们并不会将心思放在日常的工作事务中。比如，那些大中型企业的老大都将时间花在进行并购（或者将其他公司彻底击败）上。

与之相反，有些人认为组织型学习应该从底层开始。但是，在真实世界中这些想法无异于镜花水月。底层的人们通常受限于他们所在的组织边界，而且可能会对一些重要的时机视而不见。因此，他们很少能够主导实际的改变。

如果关键的学习既没有在顶层，也没有在底层发生，那就可能二者取其中。这意味着在许多组织中，多数自然而然产生的学习中心都发生在位于组织中间的管理层。根据我们的观察，成功

的学习型组织通常都拥有一支非常强大的中间管理层。

值得一提的是，如果组织要减小规模，几乎总是中间管理层成为削减目标。换句话说，每隔几年便会发作一次的“绷紧轮船”（tightening ship）活动，其实是以牺牲组织型学习为代价的。在此之后，一个组织型学习中心可能会被摧毁。

管理团队

通过消除中间管理层来碾平组织结构图的确是减少学习的秘方。但是，反过来却未必正确：依赖于中间管理层自身并不能让学习取得成功。这其中还有另外一个因素。这个因素很少得到正确的评估，甚至缺乏培养的土壤。那就是为了形成一个重要的学习中心，中层管理者需要相互交流，并在一起高效融洽地工作。这是一个极为罕见的现象。

几乎所有公司都存在一个所谓的“管理团队”。通常，这样的管理团队都由中层管理人员组成。就像我们在先前观察到的那样，将“团队”一词用于一组人，并不能保证这组人就一定能够像一个团队那样工作。他们可能只是一群乌合之众，没有共同目标，没有共同价值，也不具有互补的技能。对于大多数所谓的“管理团队”，这是常见的情形。

在第 23 章和第 24 章中，我们曾提到对管理者团队来说，通常存在以下现象：团队成员的自我防御意识很强，受官僚主义之

累，他们都被分配给不成体系的零星任务，相互隔离，加班加点工作，并且需要和其他人相互竞争。这样的团队不可能成为一个有机整体。

更糟糕的是，他们缺少的正是任何一个团队都需要的东西：工作产品的集体所有权。他们在团队中取得的任何成就都只是出自于团队中的某一员，而不是该团队作为一个整体的成就。管理者之间的竞争性越强，这种情况就越明显。我们甚至看到了极端的例子，潜规则是：“要是事情有利可图，那就千方百计抢到手；要是抢不到，就破坏它。”

在多数情况下，“管理团队”就是一个让人遗憾的误称，沦为健康团队口中的笑柄。管理团队中的成员在项目状态会上虽然集中坐在一起，轮流向上级汇报工作。但是，他们彼此很少合作。

空白地带的危险

在任何规模的组织中，最适宜的学习中心通常都位于中层管理者之间的空白地带。倘若这样的空白地带成为重要的交流渠道，倘若中层管理者能够作为组织的重新设计者协同工作，共同承担，那么学习的益处便有可能获得。另一方面，如果空白地带变得既没有交流，又没有共同目标，学习就会停滞不前。如果中层管理者彼此相互隔离，严阵以待，钩心斗角，那么从这个角度讲，这样的组织实在还处于茹毛饮血的蒙昧阶段。

构建社区

本章，我们将目光转向那些伟大的管理者做得最好的地方：构建社区。对社区的需要其实早已存在于人件中了：

在我上学的时候，我家平均每年便会搬一次家，因此我几乎从来没有在一个地方完完整整地上完一年的课程。每一年，我都会认识不同的人，结交不同的朋友，更换不同的老师。唯一不变的便是那些年在每个学校都会使用到的基础读本，其中讲到了自1770年开始住在一个小镇的一家人，这个小镇的名字叫做温彻斯特镇。每一年，我们都会学习这个家族的下一代所发生的事情。直到第六代的时候，发生了大革命，然后就进入了20世纪。虽然我现在已经记不起这个家庭中的那些人物了，但是对那个小镇却记忆犹新。在这个小镇上，每个人都互相知晓，他们代代相传，繁衍生息。即便是丢了只小狗，镇上的每个人都会出来关心一下。当发生灾难时，他们都会到邻居家看看有没有事。如果说我们有根的话，那么根便是温彻斯特镇。

——TDM

如果说有什么能够使我记起来还有这么一个小镇存在，那就是我现在没有生活在这样的一个小镇中。从20世纪20年代起，温彻斯特小镇的种种就开始消失了。现在，我们中的大部分人都没有生活在一个真正的社区里。人们并不熟悉他们的邻居，他们在不同的地方工作，没人期望孩子们在相同的城镇里定居。尤其是，卧室社区就是只有卧室，唯独没有社区。

但是，我们依然对社区心存期待。目前的现状是多数城镇已经没有维持社区的可能了。事实上，只有在工作环境中，我们才有机会找到这样一个社区。如果存在，就能发现……

偏离公司政治

社区并不会从工作过程中自然形成，它需要被创建出来。那些创建者便是我们的幕后英雄。

如何创建社区，如何使其健康发展以及满足更多人的需求，这便是政治。请注意，我们这里所讲的“政治”并不是指那些相互明争暗斗的小把戏，而是亚里士多德所说的“作为高尚科学的政治学”。

亚里士多德将政治学作为组成哲学的五种高尚科学之一，这五种学科分别如下。

- 形而上学：对于存在、宇宙及其中事物本质的研究；

- 逻辑学：我们认识事物的方式，基于我们的认知能力所得出的结论，以及演绎和推理的原则；
- 伦理学：我们对人类的认识，以及由此推断出的人与人之间的交互准则；
- 政治学：我们如何将伦理学应用到更大的人类族群当中，政治学便是关于创建并管理这样的人类族群的科学，它要求作为形而上学主体的人类在伦理行为和逻辑认知上具有一致性；
- 美学：对超自然实体中符号和图像的欣赏，美学告诉我们伦理学和政治学之间的和谐美。

你可能并不希望成为办公室政治的一部分，但是亚里士多德的政治学却是一种完全不同的东西。亚里士多德政治学是高效管理的关键性实践，拒绝了它，你将损失惨重，因为这才是管理者的真正职责。相似地，资深员工也应该承担构建社区的职责。他们是组成任何社区中都需要“长者”。

为什么需要社区

能够成功构建社区的组织更能留住人。当员工有了足够的社区意识时，他们就不想离开了。你对人力资本的投资由此也得到了回报，进而愿意投资更多，再进而你的员工将会表现得更好，也更喜欢你的公司。这种正面的增强会形成一种良性循环。

当然，即使是具有社区的良好氛围也未必能保证你留住自己的员工。员工离开的理由可以有很多，比如追求更好的职业生涯等。然而，当员工离开这样的公司时，他们也倾向于选择尽量不对社区造成不利影响的合适时机。这种情况对于从事项目工作的任何人都有好处，它意味着员工不大会在项目期间选择离开。即便员工要离职，也很有可能在项目结束时才离开，这比你为了挽留员工而做的其他诸多举措都有效。

到目前为止，我们只是讨论了一些看得见的实实在在的好处。现在，让我们再谈谈一个不怎么容易察觉的好处，但它的重要性却远超其他好处。设想一下，把你的思维推远一些，推到遥远的将来，在某一天某一瞬间，就是当你的身体如脆片一般行将崩溃的那个时候。你已 101 岁，垂垂老矣。在弥留时刻，你内心平静，没有什么不满，只是觉得自己太过苍老了。就在这样的年纪，你回忆过去。你问自己一个问题：我这一生中最在乎什么？不在乎的又是什么？

毫无疑问，那些多年来你最着迷的东西（例如，为了让 WhizBang 6.1.1 版本趋于稳定，做了多达 27 次的大规模构建）并不能随你升到天堂去。你最在乎的还是温馨的家庭关系，儿孙满堂，其乐融融的大家庭以及所有这些温暖回忆。那么，工作中的贡献呢？是的，能在信息时代成为这弄潮儿的一份子当然不错；能够晋升为公司高层，并有机会决策公司的行进方向也令你欣喜；但别忘了，你在公司成功创建的社区才是人们真正喜欢的、尊重

的，并付出自己忠诚的。这就是你的成就。如此成就将是你生命的诸多事迹中最值得铭记的。你乐在其中，就如米开朗基罗享受着取得的非凡成就那样，这种乐趣不会随着时间流淌而转瞬即逝。这是创造。这是艺术。你告诉自己，凡能让如此奇迹发生的人，皆为艺术家。

没有魔法

好吧，社区确实很好，在工作中创建社区是一个令人钦佩的目标。那么，该如何创建社区？

我们并不会假设社区的创建存在一个标准的公式可循。没有这样的公式。与任何一种艺术一样，创建一个成功的社区需要天分、勇气和创造力。同时，你需要付出很多时间。当然，你也不能单打独斗，最好能成为一种催化剂。你的创造形式应该是与众不同的。

因此，要忘记所谓的公式。在这里，我们给大家讲一个例子，这是一个独立的例子。它来自我们的一个客户，一位具有进取心的管理者力图改变企业文化的故事。这位管理者说服了公司将公司地址选在一所学校旁边。这所学校由一家托儿所和学前中心组成，另外还有一所幼儿园。这所学校是专门为员工子女服务的。

无疑，你从中看到了一些实实在在的好处：将公司建在学校

旁边有助于招聘程序员和工程师。但是，你要进入公司之后，才能了解学校对于社区的意义。每天下午，你到学校去接小孩，老师带着孩子们排成一队走出校园。孩子们玩着、闹着，他们向每个人打招呼。你甚至在一英里之外就可以听到他们的欢笑声。为了这些小孩，所有事情都得停下来。家长们拥抱着自己的小孩，每个人都很开心。

倘若你就是这些事情的负责人，再想想当你 101 岁的时候，回首这些往事，你的感觉会如何呢？

| 第六部分

快乐地工作

挖掘我们记忆深处对工作的印象，那就是工作总是繁重的。若你对某事乐在其中，那你一定不是在工作。要是过于热衷，你甚至可能会产生罪孽感。你不能在这些事情上投入太多，更不能全身心投入。当然，也没人来给你发工资。你真正需要做的是寻找其他更像“工作”的事情来做，厌烦也好，劳累也罢，反正人人皆是如此。

如果你是一名管理者，这种残存的记忆会要求你保证自己手下的人无法从工作中得到快乐。倘若他们确有快乐的迹象，则证明管理者的工作并不称职。所谓工作，就是要使员工的效率最大化，而这已经足以剥夺他们的快乐了。

当然，也没人直截了当地说工作本不应该快乐，然而事实却是如此，这样的看法已经深深地埋藏在我们的潜意识中了。我们在完成手头上的任务时若伴随着发出

咯咯的笑声，心中就会时不时地涌起罪恶感。另外，我们还只能不情愿地遵循公司的着装标准、安全规范，还得保持紧锁眉头的严谨态度，以此从那些快乐工作的人群中脱颖而出，展示所谓的专业性。

在第六部分中，我们将提出截然不同的观点：工作就应该是快乐的。

混乱与秩序

人类的本性使我们成为混乱的天敌。每当我们遇到混乱时，都希望将其变回秩序井然。到处都可以看到人造的秩序……在我们家中，花园里，甚至在我们梳头和规划街道的时候，都能看到秩序的影子。然而，这并不意味着彻底消除混乱就能使我们的生活变得更加美好。在当今社会，混乱已经成为一件值得人们珍惜的东西。我们需要细心呵护它，避免让那些“贪婪的少数（greedy few）”过肆地扩张以至于挤掉它们的生存空间。

我们这些管理人员就是所谓的“贪婪的少数”。我们经常将混乱视为自己的特殊领域。我们认为让一切井然有序就是我们的工作。开放的管理者却有一套截然不同的方法。他们愿意给其他人保留一小部分的混乱。采用这种方法，管理者的工作就是将混乱分成不同的部分，分发给下面的人打理。下面的人会将从将这些事务整理得井井有条的过程中收获真正的乐趣。

进步是我们最大的问题

混乱的程度一直在下降，特别是在新的技术领域。对于那些出于好奇而进入这个领域的人来说，他们对于那个缺乏秩序、

万事万物都没有那么机械的年代充满了怀旧之情。在过去的30年中，每一项伟大的进步都简化了我们的工作。当然，这些进步带来的好处无比精彩，我们也不愿再回到那个古老的年代了——但是……

我们都渴望改进我们的工作方式，使软件开发这个行业能够更加有序。这是一种进步。诚然，在这个过程中，某些疯狂的乐趣就此丢失了，而一个人的快乐可能正是另一个人的痛苦（你认为很成功的项目，在老板眼中可能一文不值）。无论如何，向着更加有秩序、更可控的方向前进正是大势所趋。深谋远虑的管理者不会阻止这种趋势，但也可能会适当地尝试逆势而为，从而给工作注入更多的能量。这就使得我们可以采取某种策略，建设性地重新引入少量无序。

既然开门见山地亮出了我们的观点，现在就只需要列出实现该策略的几种方法：

- 试点项目
- 战争游戏
- 头脑风暴
- 激发性训练
- 培训、旅行、会议、庆祝和撤退

以上我们审慎地给出了一些成功应用过的重新引入混乱的手法。当然，若是你自己的列表，限制则不必如此严格。针对某个

主题开展一次短暂的头脑风暴（后面会详细介绍头脑风暴）将会带来意想不到的精彩可能。

试点项目

在试点项目中，我们可以抛开常规，尝试一些新的未经证明的技术。起初，大家对新技术不怎么熟悉，因此不必期待从一开始就要多么高效。改变总是会有成本的。另一方面，生产效率会随着我们采用的新技术而提高。这种总体上产生的正面效应就是霍桑效应（Hawthorne Effect），即人们在尝试新颖的东西时，所激发的能量与兴趣可以促进人们的生产效率。

这两点正面效应可以抵消由于过陡的学习曲线带来的负面影响吗？我们认为，答案是肯定的。改变其本身的重要性，就与项目周期、人员能力以及人们对他们正在试验的技术的信任度同等重要。根据我们的经验，采用了任何改进方法的试点项目，带来的生产效率都要大大高于平均值。这意味着，如果你选择在试点项目中采用某些新技术，可以降低你的投入。

那么，所有的项目都应该是试点项目吗？如果你所在的组织采取了这样的策略，那么恭喜你。像富士通和 IBM 的一些子公司和子部门，就是这样做的。在任何情况下，比起没有试点项目，将所有项目做成试点项目都是大有裨益的。

对于在试点项目中运用新技术的方法，通常存在两点反对意见：

- 没有可以试点的项目怎么办？
- 由于交付了不一致的产品，我们的下游活动（比如产品支持和客户培训等）岂不是更加复杂了？

第一个反对意见基本上是一个伪命题。多年的实践经验表明，大多数组织都不必担心没有可资试点的项目。他们可以将前十年所积累起来的好点子放在下一个十年进行试点。在结束时，又一个十年过去了，又会有充足的试点项目出现。

对于不一致产品传递到下游团队的问题，你得承认这个问题对于任何行业来说都是存在的，即便对于高度标准化的商店也是如此。当下，人们做的事情是满足不同产品间的文档一致性，而非功能上的一致性。换言之，标准化的只是与产品相关的文档而已，并不是产品本身。即使项目文档与标准之间存在些许差异，带来的不便也不会太大。

对于试点项目的一个警告是：在任何一个项目中不要试验超过一种类型的开发技术。虽然总是谈到标准的重要性，让人惊讶的是，很多项目管理者在试点项目中却彻头彻尾地抛弃了所有的项目标准。他们通常在同一个项目中尝试使用新的硬件、新的软件、新的质量控制过程和新的原型技术等。

实施试点项目的合理做法是每次只允许对开发过程的一个组成部分进行细微的调整。在一个最健康的环境中，项目人员应该知道，对于每一个试点项目，鼓励试验一个技术点，同时，还要遵循其他的项目标准。

战争游戏

就我们多年组织的编码战争游戏来看，有时一些具有竞争性但又无所谓输赢的活动可以带来具有建设意义的无序性。虽然这个游戏是为软件社区量身定制的，但是，其中的概念却可以应用于任何一个领域。不管你从事什么样的工作，这种游戏都可以成为一种令人愉悦的经历，用以处理一些定制的问题，并能比较你与你同事之间的能力殊异。（当然，前提是遵循第8章中描述的安全与信息保障，以确保该游戏的结果不会对你产生负面效应。）

战争游戏可帮助你评估自己的相对优势与劣势，进而帮助企业评估出自己的整体优势与劣势。正因为此，我们的两个客户每年都会举行这样的战争游戏，以此来帮助员工在技能方面进行自我评估和自我改进。每年一度，员工们都会进行这样一次完全保密的测试过程，就像进行体检一样。

为了模拟具有积极效果的无序性，最有效的战争游戏方式是将参与人员分成不同的团队。下面便是我们曾经成功尝试（当然也是一次宏大的消遣）过的一种游戏形式。

- 选择一个小的开发项目或者一个任务划分清楚的项目作为实验用的小白鼠。最好能够选择公司中的一个实际项目，1~2人月的工作量。然后，选择一个新的、具有挑战性的问题。当然，这个问题应该能够应用到员工的开发技能。
- 通过发布工作的具体声明使项目以正式的方式运转。

- 正式宣布在即将到来的周末将有一个 24 小时的项目锦标赛。确保所有人都能理解，将比赛安排在周末并不是为了省钱，而是使团队有个属于他们自己的地方进行比赛，而非为了节约人力成本。鼓励每个团队由四个人组成，比赛完全基于自愿原则。
- 事先发布工作声明，并且规定游戏规则和目标。
- 锦标赛开始当天，仅参赛人员出场。提供他们之所需（食品、计算机、帆布床、复印机、会议室等）。让所有团队都做相同的工作，以确保他们之间的确属于竞争关系。
- 为比赛安排组织者，他们的职责是确保每个人都遵循那些基本的原则，防止致命问题的发生。若有团队取得阶段性成功，应营造出锣鼓喧天的欢庆感觉。
- 寻找机会让每个人都能在某种程度获胜（最短耗时奖、健壮产品奖、最优方案奖等）。要大声宣布任何团队取得的任何成就。
- 安装获胜产品，或者同时安装多个获胜产品。小心记录产品稳定性、缺陷数量、用户接受程度、改变所需成本等任何有可能影响产品成功的信息。然后，将这些数据报告给开发团队。

在这样的活动成功举办之后，大家会告诉你，这是他们整个职业生涯中最激动人心也是最为享受的经历。没有什么能比你的目标更重要了。期待达成目标，即便需要尝试多次。

对于这样的项目锦标赛，要注意以下几点：首先，这些事情是要花钱的。不要让员工在周六的比赛时间做平时工作上的事情，不然就需要支付实际的工资。比起相同的常规项目，在这样的比赛项目上可以多做几次尝试。其次，可以多花些时间凸显项目中的问题，使组织者活跃起来，进而引入更多的检查点和阶段性成果。再次，根据项目所需时间来准确地界定项目范围（如果范围大到所有团队都不可能完成，或者简单得一开始不久就能完成，没人会有乐趣）。最后，在食物上要显得慷慨一点（在我们进行的一次比赛中，我们从纽约城餐厅预订了丰盛的野餐式午餐，并提供了晚餐外卖，在下午2点钟的时候，所有人还去唐人街买了好些零食）。

通宵进行比赛往往会带来更多的乐趣。人们总是喜欢共患难、精疲力竭，让每个人都能看到其他人头发凌乱、不修边幅的邋遢样子。这种方式会使得所有人能够更紧密地团结在一起：

在比赛中，我注意到有人（一个参与者）直接在前台的地毯上打瞌睡。我已认识她多年，之前一直觉得她很拘谨，现在才了解到她不同的一面。我看到了所有人的另一面。我们更像是一个整体了。

——来自项目锦标赛的某位参与者

头脑风暴

头脑风暴是一种交互式的会议活动，对于需要创造性思维的

工作尤为有用。一群人聚集在一起讨论同一个问题。在头脑风暴中，负责人应该保证整个过程既是无序的，又是愉快的，并且能够产生出实际的成果。

头脑风暴没有多少规则。由于我们的目的就是要在整个过程中制造混乱，规则显然就格格不入了。作为组织者，你需要强调的是点子的数量，而不是质量，要让整个过程非常松散，甚至显得有些愚蠢。有时，一个明显看来很愚蠢而且在常规会议中根本不会被提出来的点子可能会成为最后的赢家。在头脑风暴的过程中，我们并不对征集的点子进行评判，而是在之后做这样的事情。我们不鼓励负面的评论，比如“这个点子没劲”，因为不好的点子通常促使人们想出更好的点子。

作为组织者，当发现大家没有什么点子可出时，可以采取以下措施：

- 类比思考（比如，大自然是如何处理这个问题或者相似的问题的？）
- 反其道而行之（我们所要达目标的反面是什么？）
- 身临其境（如果是你，你会如何解决这个问题？）

培训、旅行、会议、庆祝和撤退

对于在沉闷的办公室待惯了的人来说，我们都希望能到办公

室外面去走走。人们最想做的一件事情便是能够和同事一起出去旅行了。这种旅行可以是大家一起去参加某次培训，或者参加一次国际会议等。如果是到那些具有异域风情的地方，那就更棒了。你可以将员工从波士顿送到伦敦去参加一次会议，而这样的费用和送他们到圣路易斯或者丘拉维斯塔的费用是相当的。

特别是对于正在成长的团队来说，值得花钱让他们走出办公室。如果你有个外地的客户，可以将他们送到客户现场工作，所有费用由公司支付。如果是一个思想密集型的交付项目，可以将他们放在一个会议中心或者酒店里。创造机会让他们能够一起乘坐飞机，一起用餐，并在新的团队中规划自己的角色。

拓展训练机构通常会将你的员工带到野外来测试他们的勇气。在拓展训练中，每个组都需要度过重重难关，翻山越岭，激流勇进。前一天，你可能还在为供应链管理冥思苦想，绞尽脑汁；第二天，你却发现自己在拓展训练中与队员们同甘共苦。当然，这样的培训并不便宜。要是计算花在培训机构、旅行以及浪费的工作时间，你会发现你在每个人身上花了好几千美元。对于多数公司来说，这样的花销都是不可想象的。但是，那些确实开展了拓展训练的公司又如何呢？他们难道能傻到如此地步吗？或者他们是在做一些能够真正激发员工斗志的事情？

几千美元是否已经超出了你制造无序状况的预算？或者你只能拿出几百美元？我所知道的其中一位最有创造力的管理者向他

的员工提供了一顿意外的午餐。他曾经跑到城里的一条街道，雇了一家热狗供应商——推了一整车酸菜味儿或者芥末黄的热狗，车上插着海蓝与橙黄相间的大伞——推到电梯中，乘坐到30楼，服务周到地分发给自己的员工。在营养学家眼中，这顿午餐其实都是些垃圾食品，但在社会学家眼中，却是一次成功的圆梦。每位员工都变得精神振奋、斗志昂扬，开始热火朝天地干起活来。他们的热情被这种喧嚣给点燃了。这一创举的成本不过几百美元，却在之后常被人津津乐道。当然，这名管理者将这次午餐划归为工作餐，但实际上这并不是一个午餐，而是一场庆祝。

毫无疑问，好的秩序是我们日常工作之所需。但是，我们依然希望能够看到一些冒险和一些适当的具有建设意义的无序性。

自由电子

在我们祖父那一代，工作通常都固定在公司的圈子里：你为一家公司工作，定时上下班。领取的薪水也是周复一周没啥区别。对地位在其上的高层需要保持恭顺：“当然，先生。我会把事情干好的，先生。”这不像是一份可以让人为之奉献一生的事业——它只是一份工作而已。但是，世道已经变了：

我大学室友组织了一次班级聚会。在到场的 20 人中，只有一个人算是有一份正常意义上的“工作”。其他人要么自己创业，要么自由职业，要么工作于非传统岗位。

——TDM

小作坊现象

现在，我们经常能看到自己身边的人成为作坊式创业者。他们要么编写程序，要么从事设计工作，要么负责管理，并按天、按周甚至按年获取报酬。另外，还有专门的中介，为需要这些人才的公司牵线搭桥。

有些极其古板的公司或机构发现他们招聘的是一群独立人士。他们可能更希望招聘一些属于自己的职员，而不是合同工和自由职业者。但是，这些人又能做什么呢？专业服务总是处于卖方市场的地位。很多公司最后都在和一些小型公司打交道，比如 William Alonzo & Associates 和 Fat City Smarts Company 等。这些小公司的员工还很特别，他们想什么时候工作就什么时候工作，每做完一个项目都会休上两三个月的假。呃，实在太不专业了！

要是你身为公司老大，这种作坊现象足以让你头疼了。那些自由人不仅傲慢无比，还会在员工中塑造一个坏榜样。他们拥有更多的自由，更多的休假时间，更多的选择工作的机会。他们工作得更加愉快，挣钱也更多。

同事、大师、内部创业者

企业正面临巨大的压力，他们需要向那些最优秀的员工提供更好的工作环境，以防止这些员工转行到作坊产业。其中一种途径便是创造一些职责比较松散的职位，工作在这些职位上的员工有更大的话语权来决定自己的工作。比如，他们的任务可能是“为二十一世纪研究一种新方法”，或者“开发一种全新的让人激动不已的培训系列”，又或者“为开发人员设计一个理想的工作环境”等。

极端情况下，他们的任务甚至可能就是一个空头支票。如果

你所在的公司允许存在一些自组织的超级员工，就相当于说“定义你自己的工作”。我的同事 Steve McMamin 将这种员工称为“自由电子”，因为他们可以自行决定自己的工作。

增加“自由电子”式职位的作用远远不止于应对作坊产业这么简单。在现代企业中，之所以存在如此之多的大师、内部创业者和内部咨询者，是因为这些企业的盈利依赖于他们。这些“自由电子”以不成正比的方式为公司创造者效力。他们被这种工作方式所激励，从而积极思考如何反过来回报自己的公司。我们有好些同事曾经就职于这样健康的公司，并从事咨询工作，来听听他们的感想吧：

到什么地方去，做什么事情都由我自己做主。管理层意识到有必要探索一下我们还没有触及的领域，于是就有了我这个职位，即持续研究和寻找那些对我们有帮助的新技术和新方法。这个职位愈发使我忠于公司，不再信赖信息科学中那些旧有的专业知识，我们更欢迎新的点子。我根据自己为公司创造的价值来定义自己的成功。这种感觉就好似公司就是我自己的一样。公司很多人都有着这样的“衣橱”，里面放着他们内部创业的“帽子”。你只需要找出这些人是谁，然后让他们戴上这顶帽子即可。

——Michael L. Mushet

Southern California Edison 公司技术研究部经理

我在公司先后担任了多种职位，但只有一种职位让我喜欢。

自那以后，我便可以在很大程度上决定自己的职位了。在一定程度上，公司里总会有人愿意支持在新的领域开展有意义的工作。一旦看到新领域的前景，公司上层就会立即投入人力，而不只是谈谈概念这么简单。进入该领域的员工负责定义并且解释这些概念。每个人都应该有责任开拓行业目标，并且有自由去追求这些目标。

——Richard Branton

Southern Company Services 公司 DAIS 部门经理

当人人都具有自我激发精神，并能让现实引导前进方向时，事情就好办了。我经常会被拉回现实中，因为这是由公司的效益决定的。纯粹的技术研究只能是死路一条。我们更需要做的是将技术应用到实际生产中，只有这样才能有利于公司。当然，有些“自由电子”职位所产生的作用恰得其反，就像 Xerox 公司那样。一部分最棒的员工认为他们的新想法得不到公司的重视，于是他们离开了公司。

——Bill Bonham

MicroSage Computer Systems 公司员工

没有前车之鉴

在苏联，曾经有一段时期，每个共产党员都有一个导师帮助你规划自己的人生。人们一般每周和自己的导师进行一次谈话，

其中包括婚姻和职业问题，也包括一些政治思想问题。此时的导师就像父母一样。

在西方世界里，这完全不可接受。西方人认为这些事情都应该由本人自己处理，或者他们可以自行决定从什么地方获取建议。但是，这种自由主义到了工作场所便销声匿迹了。在工作中，我们认为每个人都需要一个确切的方向，这个方向是由我们的上层制定的。大多数人都把从老板那里获得工作计划，然后按时完成该计划当作成功。大多数人都需要一个明确的章程，但是管理那些不这样做的人又是另外一回事了。

最好的管理者就在于有能力找出少数几个关键的苗子，这些苗子既成熟稳重，又视野开阔。找到后，就放手让他们去干。这样的管理者知道不能给那些“自由电子”规定确定的方向。他们需要自行确定方向，而不是得自从上层传来的指示。因此，放手让他们做吧。

39

霍尔加·丹斯克

在本书的一系列章节中，我们谈到了公司或者项目的各种对错。如果我们讨论到了点子上，你至少可以在某些章节中看到自己的影子。无论是哪一章，即使是最坏情况下，你都能从中获得中肯的建议，这些建议可以帮助你更好地组织一个项目、一个部门或者整个公司。当然，这些建议并不充分，但至少是好的开始。这些建议鼓励你如何应对家具警察（Furniture Police），对付企业熵（Corporate Entropy），挽回团队自毁（Teamicidal）的趋势，更关注产品质量（即使在时间不允许的情况下），消除帕金森定律，放松正式方法学的限制，提高 E 参数（E-Factor），敞开和服，以及负责处理其他事情。

我们无法肯定在采取了这些措施之后你就一定能够获得成功。如果你尝试得越多，你的努力就会散播得越开。你采取的措施给企业带来的混乱会多于建设，你的同事和上司可能会将你看作是一名悲观主义者。因此，一个改变已经足够。即便只是针对组织内部进行的单个具有实质性的改变，也会给企业带来巨大的好处。

然而，为什么是我？

即便只是做出单个改变，单纯利用一个人的力量也会很困难。你会怀疑为什么自己当初要摊上这么一档子事儿。这很自然。毕竟，你是谁啊，要面对这样一个权利组织可非易事儿。要知道，在这样的组织，总是有新型方法层出不穷，他们有权为新办公室规划工作空间和服务。你真的足够坚强以至于能排除万难吗？

多年以前，有一位著名的西班牙斗牛士，名叫 El Cordobes。世间流传着有关他本人和他职业生涯的诸多轶事。在一次采访中，记者问他，是什么日常训练让他能够一直保持如此棒的体格：

“训练？”

“是的，比如慢跑或者举重之类，用来保持好的身体状况。”

“朋友，有些事情你可能不明白。我并不是要和牛搏斗啊。”

在我们主张的这些改变中，成功的关键就在于你不要去尝试和公牛进行搏斗。事实上，你也没有强大到可以做到这一点。

一个人若是单独行动，那就没办法产生有意义的变化，而且，你也没有必要这样单独行动。当事情的发展超出常态（例如在工作场所噪声太大）时，你就能轻而易举地让人们意识到这一点。于是，你不再是一个人。所有人都和你在一起。

沉睡巨人

在丹麦的哥本哈根以北便是 Kronborg 城堡。你只需要花上几克朗，便可以参观霍尔加·丹斯克——丹麦传说中的“沉睡巨人”。在国家处于平时，他安静地睡着。但是，一旦国家处于危险中，霍尔加·丹斯克便会苏醒，面目十分狰狞。丹麦的所有学生常常会踮起脚尖参观这具长达 14 英尺的睡像。他的盾牌与宝剑护卫着他，盔甲也随时待命。学生们喃喃细语——谁都不愿看到巨人咆哮的样子，但他们很高兴他是站在他们一边的。

在你的公司，也有可能存在着这样的“沉睡巨人”，只要一有危险，他就能挺身而出。要是企业内部存在太多的熵，太缺乏常识，就濒临危险了。你的那些同事和下属在平时极为理性，一旦耐性耗尽忍无可忍，他们可能就化身为巨人了。无论他们是不是在为全局着想，只要他们看到一些愚蠢的事情时，就会直接指出。而一些损害工作环境的行为的的确确是彻头彻尾的蠢行。

醒来吧，霍尔加

要唤醒这样的巨人并不难。如果我们所做的傻事太过明显，只需要一根很小的导火线就能唤醒他们。可能就是一道低沉的声音：“这是不可接受的。”人们皆知此为真理时，只要有人大声说出来，就没人能够充耳不闻。

这或许有些理想化，但在你所处的公司，你并不是想要唤醒

巨人的第一个：

- 在一家大型政府机构的一整个部门，那台老式电话机被人用卫生纸填充起来。这样就没有刺耳响亮的电话铃声了，声音变得温柔如低语（或者这是霍尔加发出的低沉之声）。
- 加州的一家计算机公司，在程序员区域的寻呼系统遭到了游击式的攻击。系统的电线老是被切断。因为这些程序员工作的区域曾经是装配线的地方，天花板（和寻呼系统的播音器）在 16 英尺高的空中。谁能够到这么高啊？或许只有霍尔加·丹斯克才行。
- 在明尼阿波利斯，一个大型项目的项目经理拒绝将他的手下搬到新的办公区。（这里的“新”，意味着更小更吵。）管理层简直被他的抵制搞得晕头转向，他们从来没想到会出现这样的状况。员工应该遵命从事才对。这位经理的观点却不相同，他认为员工是来工作的，而不是言听计从。他收集了足够的证据来证明新的工作地点并不适合他们。因此经理做出的正确选择就是说不。倘若只是他一个人坚持他的立场，要否决他自然容易不过。但是他并不孤单。他有霍尔加·丹斯克与他并肩作战呢。
- 澳大利亚的一家公司不再组建工作团队，而是让员工自行组建。在这家公司，你可以自愿与两名同事结成一组，而后公司就将他们看做是一个工作单元。当然，若不是有霍尔加·丹斯克的压力存在，这事儿不可能出现。

当你阅读本书时，你若还是在苦笑面对书中所讲的内容，那么现在便是停止苦笑、开始采取正确行动之时。社会因素高于技术甚至高于金钱。它能带来工作的高效，并让工作变得愉快。若不是这样，那就真没什么值得投入的了。认真地选择属于你的领地，收集事实，然后发出你的声音。在霍尔加·丹斯克的帮助下，你可以脱颖而出……

封面
书名
版权
前言
目录

第一部分 管理人力资源

01 此时此刻，一个项目正在走向失败

游戏的名称

高科技的幻觉

02 干酪汉堡，做一个，卖一个

错误在所难免

管理：傻瓜定义

人力商店

稳定的项目濒临死亡

我们只是做事，没时间考虑工作自身

03 维也纳在等你

西班牙理论

来自家里的一句话

不存在加班的谎言

工作狂

工作效率：赢得战斗，输掉战争

反思

04 质量——如果时间允许

飞离卓越的航班

质量是免费的，但是

否决的力量

05 再谈帕金森定律

帕金森定律和牛顿定律

如果经历了我们的见闻，你就不会这样说了

来自新南威尔士大学的数据

帕金森主题的变异

06 苦杏素

在睡梦中减肥

七宗罪

这就是管理

第二部分 办公环境

07 家具警察

警察思路

统一的塑料地下室

08 “朝九晚五在这里啥也完成不了。”

弃权政策

编码战争游戏：观察生产效率的因素

个体差异

生产效率的非相关因素

你可能不想让你的老板知道

工作环境的影响

我们证明了什么

09 在空间上省钱

席卷大地的瘟疫

让我们暂停抨击，来谈几点事实

工作环境质量和产品质量

诺贝尔奖级别的发现

躲起来

间奏曲：生产效率度量和不明飞行物

吉尔布定律

但是，不知你可否接受

闭上你的眼睛去度量

10 大脑时间与身体时间

流

没有流的无休止状态

根据流来计算时间

E参数

一座丝巾花园

对工作的思考

11 电话

进入另一个世界

魔界奇谭

修改过的电话道德

不兼容的多任务处理

12 门的回归

表演还未结束，直到胖妈开始演唱

闪亮的问题

创意空间

活力空间

打破企业常规

13 采取保护步骤

亚历山大的有机控制理论

模式

第一个模式：从工具箱里定制工作空间

第二个模式：窗户

第三个模式：室内和室外空间

第四个模式：公共空间

模式之模式

回归现实

第三部分 正确的人

14 霍恩布洛尔因素

天生与后天练就

整齐的塑料人

着装标准

词汇代号：专业

企业熵

15 谈谈领导力

作为工作压榨机制的领导力

作为服务的领导力

领导力和创新

领导力：言与行

16 雇一名杂耍演员

作品集

技能测试

组织一场试演

17 与他人良好合作

首先，机遇

食物魔法

是的，但是

18 童年的终结

科技——和它的反面

持续不断的局部注意力

明确合同

昔日的杀手级应用

19 在这儿很开心

离职率：明显的花费

离职的隐性成本

人们为何要离开

一种特殊的病理学：公司搬迁

永恒之地的观念

20 人力资本

对人来说呢？

谁在意这些？

衡量人力资本投资

新人上手需要多长时间？

玩华尔街的游戏

第四部分 高效团队养成

21 整体大于部分之和

有凝聚力团队的概念

歇斯底里式的乐观管理

纳瓦隆大炮

有凝聚力团队的标志

团队和团伙

22 黑衣团队

传奇团队的人员组成

可怜的地球生物，谁能拯救你们呢？

小结

23 团队自毁

防御式管理

官僚主义

物理分隔

时间碎片

牺牲产品质量

伪造截止日期

团伙控制

重游伤心地

24 再谈团队自毁

可恶的标语和纪念牌

加班：一种意外的副作用

25 竞争

考虑一个类比

这有关系吗？辅导的重要性

再谈团队自毁

混合的隐喻

26 一顿意面晚餐

团队效应开始起作用

这里发生了什么？

27 敞开和服

感觉好，请“病”假

走出去

存在规则，但我们要打破规则

带嘴唇的鸡

这里谁说了算？

28 团队形成的化学反应

对质量的执著追求

结婚时，我告诉她我爱她

精英团队

不要拆散洋基队

团队行为的网络模型

中餐菜谱的选择

做个总结

第五部分 沃土

29 自我愈复系统

确定性与非确定性系统

方法学的隐蔽含义

疯狂的方法学

恶意合规问题

鸡和鸡蛋

再论高科技假象

30 与风险共舞

不要逃避风险

我们几乎从不管理的一种风险

为什么不达标的风险总是没有得到管理

31 会议、独白和交流

神经硬化

“科技手段增强”的会议

站立会议

基本的健康会议

仪式

太多参与者

开放空间社交

治愈会议上瘾组织的处方

32 终极管理罪恶得主是

举例说明

项目状态会议只关于状态

早期超编

再说碎片化

尊重你自己的投资

33 “邪恶”电邮

忆往昔

公司内垃圾邮件

“FYI”到底啥意思？

是开放型组织，还是公社？

撤销被动的同意

建立一个少垃圾邮件、自我协调的组织

34 让改变成为可能

现在，聆听另一位著名顾问的几句话

老板，这想法很妙。我马上着手进行

一个更好的变化模型

安全第一

35 组织型学习

经验与学习

一个重新设计的例子

组织型学习的关键问题

管理团队

空白地带的危险

36 构建社区

偏离公司政治

为什么需要社区

没有魔法

第六部分 快乐地工作

37 混乱与秩序

进步是我们最大的问题

试点项目

战争游戏

头脑风暴

培训、旅行、会议、庆祝和撤退

38 自由电子

小作坊现象

同事、大师、内部创业者

没有前车之鉴

39 霍尔加·丹斯克

然而，为什么是我？

沉睡巨人

醒来吧，霍尔加