

WORK

WHY

SUCKS AND HOW TO FIX IT

简约工作

打造结果第一、目标至上的崭新工作方式



【美】凯丽·雷斯勒 朱迪·汤姆森/著 张荣/译

- 未来HR经理的精华管理模式 ←
- 实现工作与生活的高度平衡 ←



中华工商联合出版社

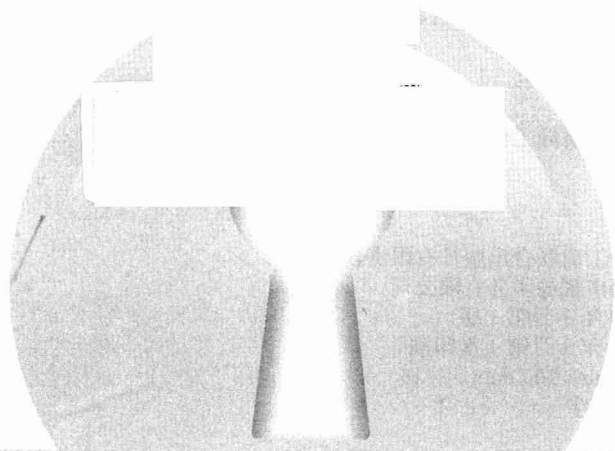
WORK

WHY

SUCKS AND HOW TO FIX IT

简约工作

打造结果第一、目标至上的崭新工作方式



【美】凯丽·雷斯勒 朱迪·汤姆森/著 张荣/译



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

简约工作/(美)凯丽·雷斯勒,(美)朱迪·汤姆森著;张荣译.

北京:中华工商联合出版社,2009.1

书名原文:Why work sucks and how to fix it

ISBN 978-7-80249-124-3

I. 简… II. ①雷…②汤…③张… III. 劳动力资源-资源管理
IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 191928 号

Cali Ressler and Jody Thompson: Why work sucks and how to fix it

ISBN-13: 978-1-59184-203-3

Copyright © Thompson & Ressler, LLC, 2008

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright © 2009 by China Industry & Commerce Associated Press

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

Arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc. 通过 Andrew Nurnberg Associates International Limited 授权中华工商联合出版社有限责任公司在中华人民共和国境内独家出版发行。未经出版者许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。版权所有,侵权必究。

北京市版权局著作权合同登记号:图字 01-2008-5661 号

简约工作

Why work sucks and how to fix it

作者:[美]凯丽·雷斯勒 (Cali Ressler) [美]朱迪·汤姆森 (Jody Thompson)

译者:张荣

责任编辑:魏鸿鸣 林立

文字编辑:林立

封面设计:奇文堂潘峰工作室

版式设计:任勇

责任审读:海鸿

责任印制:张萍

出版发行:中华工商联合出版社有限责任公司

印刷:三河市耀德印务有限公司

版次:2009年1月第1版

印次:2009年1月第1次印刷

开本:710mm×1000mm 1/16

字数:120千字

印张:14.25

书号:ISBN 978-7-80249-124-3/F·057

定价:28.00元

服务热线:010-58301130

销售热线:010-58302813

地址邮编:北京市西城区西环广场 A 座

19-20 层,100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量

问题,请与印务部联系

联系电话:010-58302915

名家推荐

“只要你在工作，你就需要这本书！Cali 与 Jody 在书中与读者分享了世界 500 强企业的终极秘诀。想在周三下午看电影或周五不上班，同时工作效率还能提高 35% 吗？那么，不问工时，去关注结果吧！”

——《纽约时报》畅销书排行榜第一名《每周工作四小时》的作者

Timothy Ferriss

“‘只问结果的工作环境’令每个人都有机会掌握一种更好的工作方法。它鼓励人们在工作中做出贡献，而非仅仅做‘上班一下班’这样的机械运动。”

——百思买（Best Buy）公司首席执行官 Brad Anderson

“现在，这改变了一切。去买这本书，然后照着做吧。”

——亚马逊畅销书《自在工作》的作者 Cindy Froggatt

“它将会像 TiVo（一种数字录像设备，它能帮助人们非常方便地录下和筛选电视上播放过的节目）一样为您工作。”

——《商业周刊》

“这是一个根本性的转变——从关注工作时长到仅仅考虑一个事实：职员们完成工作了吗？”

——《明尼阿波利斯明星论坛报》

“职员们认为，自由正在改变他们的生活。他们不知道工时是否缩短（因为已经无须计算了），但是发现工作效率大大提高。”

——《时代》杂志

序

Foreword

成功，特别是商业上的成功，只有在你信任他人的时候才能获得。成功人士不仅仅是那些拥有令人羡慕的头衔的人，而且他们中的每一位都是富有独特见解，充满热情，天资聪颖，知识渊博的人。就工作成果而言，凯丽和朱迪做得是多么的优秀。我备感欣慰的是，这不是一种自上而下的首创活动，而是独具慧眼，对公司如何才能最有效地发展而仔细洞察的结果。

我一直坚信，最优秀的理念来自那些和顾客近距离接触的人，在这种情况下，顾客也就成了我们自己的雇员。凯丽和朱迪之所以如此出色，是因为她们给百思买（Best Buy）员工的不是她们自己认为这些员工在工作中取得成功所需要的东西，而是员工们在工作中取得成功实际需要的东西——即使这样做让公司走上了一条他们永远都没有想象过的道路。

其次，使我深受触动的是 ROWE[※] 走向何方的问题。真正的革新离不开各种挑战和变化，最为重要的是，它离不开各种绝佳的学习机会。就其本质来说，ROWE 给每一个人提供了学习如何更好地工作的机会。该理念并不是异想天开，也没有理由说它在哪些情况下不适合使用。这种方法是

※ 译者注：ROWE 的英文全称为 “Results-Only Work Environment”，意即 “只问结果的工作环境”。

让人们去做他们认为自己最擅长的事，而不是你认为他们擅长的事；它鼓励人们去奉献，而不是让他们按时坐班，在公司消磨时光。

随着越来越多的人接受这一理念，人们将不得不承认，工作是人类付出的一种努力。与其回避这个事实，还不如接受它，适应它；与其让你的公司排斥像 ROWE 这样的理念，不如接近这种人性化的做法，接近这种学习的机会。

当今取得成功的公司倾向于使自己的做法更为人性化。不久以前百思买还是一家地方性的电器连锁店，而如今已经成为拥有 14 万名员工的全球性公司。这样的事情之所以发生，并不在于我们出售的是什么商品，而是我们创造了一种独特的、富有人性化的文化，让人们在努力工作的时候感到它是一种乐趣，让人们成为他们自己，并相信他们能够干好自己的工作。ROWE 完全符合这些理想。

我们在百思买的工作中也乐意接受这种方法，因为它对我们的公司是十分有益的。投身于工作的员工们更高效、更富有创新精神和献身精神。这一切都回到了释放人们的能量和天赋的理念。随着更多的公司领导开始觉醒，并认识到这样的事实，即不能仅仅靠口头承诺来保证员工们的幸福与发展，我迫切地希望看到 ROWE 的发展前景，也深知我们员工在这一过程中是最重要的力量。

——百思买首席执行官：布拉德·安德森

目 录

Contents

引 言 我们受够了,你呢?	1
ROWE 之声:吉娜的故事	9
第一章 为何工作使人不快?	12
ROWE 之声:卡拉的故事	40
第二章 我们所谓的负面言论	42
ROWE 之声:菲尔的故事	65
第三章 只问结果的工作环境	67
ROWE 之声:特利的故事	88
第四章 时间在 ROWE 中美妙变化	92
ROWE 之声:艾米的故事	115
第五章 怎样在 ROWE 中做好工作	118
ROWE 之声:杰韦尔的故事	137
第六章 ROWE! 美好而从容的生活	141
ROWE 之声:贝丝的故事	157
第七章 ROWE 的未来	160
ROWE 之声:夏洛特的故事	179
尾声	182
附录一	185
附录二	192
致谢	199
索引	203

引言

我们受够了，你呢？

这本书的创作基于一个简单的理念：我们对工作的理解，即每周从周一到周五，每天朝八晚五、除去午饭时间，每周工作 40 小时的工作方式已经过时，不合时宜了。基于已有的观念，每天人们都有规律地去上班，不仅去浪费自己的时光，去耗费公司的时间，也搭上了自己的一生。这种工作方式已经不适用于今天全球化的 24/7 经济※了。

我们去上班，并为此付出一切。公司对我们就像是对待小孩子，怕一旦没人管就会偷糖吃。

我们去上班，看着不怎么胜任工作的人得到了提拔。原因是，和其他人相比，他们更能够起早贪黑，加班加点地工作。

我们去上班，耐着性子参加没完没了、人浮于事的会议，在会上又讨

※ 译者注：24/7 经济指一周 7 天，一天 24 小时不停运转的经济。

论下一场没完没了、人浮于事的会议。

我们看着才华出众、成果颇丰的员工被置于不利的地位，只是因为她们要生育子女，不能很好地遵守单位的制度，或者有点儿标新立异。

现在，我们是在信息时代工作，但工作场所的性质至工业时代以来却没有发生根本性的变化。

然而最重要，也最为悲剧性的是，我们一直在循规蹈矩，我们很遵守游戏规则，尽管我们内心深处明明知道我们的游戏毫无意义。

为什么一想到周日的晚上就令你生畏？那是潜意识中你對自己說，我們的工作方式是不利于健康的，生活本不应是这个样子的。现代的工作场所使得人们身心困顿，不仅影响了家庭生活，还浪费了宝贵的时间和精力。人人都知道工作费时费力，然而对此却无动于衷。如果这种令人沮丧的工作特性不再是一种规范；如果我们对工作的看法和期望不再是如此的根深蒂固；如果工作就如一种突如其来的新生疾病，耗费了数十亿的金钱，夺走了人们的生命，那么人们将一定群策群力去寻求治病良方。

那么，为什么却没有变化呢？

或许是因为我们认为工作本应该就是一种苦差事。

（如果好玩的话那就是游戏了，不是吗？）

或许是因为我们自小就相信工作就其定义而言是徒然的、政治性的和不公平的。

或许是因为还没有人提出一种更为合理、更为有效的工作模式。

解决办法随处可见，然而它们又都不是真正的解决办法。

解决办法不是弹性上班制，弹性上班制是一种笑话。

解决办法也不是在工作和生活之间寻找一种平衡。在当今的体制下，平衡是不可能的。

答案不在于增强组织性，或者不再定于每个周三组织会议，也不是把闹钟调早 15 分钟来避开早晨上班高峰，或者用周六一天的时间做好整个月的午饭。

没有诀窍或有益的忠告来帮你解决这个问题。

员工手册里也没有解决问题的答案。

唯一的解决途径是改变游戏本身。

我们应该发起一场运动，它将重塑这个国家以至全世界人们的做事方式。我们提供的不仅仅是全新的工作方式，而且是全新的生活方式。这种新的生活方式是基于一个根本性的理念：你是一个成年人。它也基于这样的理念：尽管你拥有自己的公司，工作出色，但你并不拥有员工的时间和生活。这种生活方式既实用又简单（尽管并不容易），它是对我们现在生活方式的彻底改变，它需要的仅仅是对你的思维方式做根本性的调整。

我们讨论的是一种只问结果的工作环境（简称 ROWESM）。

在只问结果的工作环境中，只要能完成工作，人们可以随时随地、随

心所欲地去做自己想做的事。许多公司声称他们的员工可以进行远程工作，或采取灵活的工作日程安排。然而这些做法仍然包括基本工时，公司一旦有了新的需求，这种灵活性便不复存在。或者这种灵活性仅仅面向为数不多的有特权的员工，作为对他们的额外待遇。然而在只问结果的工作环境中，只要确保工作完成，你就可以真正地拥有何时何地做何种事情的自由。只要能完成工作，你可以完全支配你的生活。

你可以在星期二上午十点去超市购物；你可以在星期三下午两点午休；你可以星期四下午一点去看电影。你无须求得任何人的许可，也无须告诉任何人你去了哪里。你只需按你想做的去做，只要你的工作完成——只要你得到想要的结果——那么你的生活完全由你掌控。

你的报酬是按所做的工作，而不是所花的时间来计算。

我们感到这简直好得令人难以置信。这种自由，这种管理手段，这种信任，就像是天真的幻想。但这种理念并不是异想天开。只问结果的工作环境理念萌芽于 2001 年，当时一位百思买总部的领导正在寻求帮助，想使公司成为最优秀的雇主。员工选择委员会是公司的内部任务小组，它的目标是如何让百思买成为各方英才求职时的首选。于是公司展开了一项调查，了解员工们最想从工作中获得什么。绝大多数员工的答复是：只需把时间交给我自己，相信我会干好工作，我会给你满意的结果，做一名更为快乐的员工。

这时候凯丽·雷斯勒出现了。尽管凯丽只有 24 岁，是一位按小时计酬

的员工，但员工选择委员会的一位领导让她帮忙把该想法变为现实。

结果证明这对凯丽来说是一次绝佳的机会，并让她找到了自己的人生位置。百思买是她大学毕业后找到的首批工作之一，在这里她很快就了解到工作场地的荒谬。公司里的老职工教她如何“工作”，如何填写计时卡来反映期望的工作时间（而不是真正的工作时间），如何在老板视察的时候表现得很忙，如何在会议上多问几个问题，来表现出自己多么“敬业”。很快，凯丽了解到每个人工作得多么的不愉快，这种不快不是由于他们有大量的任务要去完成，而是由于固有的工作场所文化，甚至那些拿薪金的雇员——那些似乎有支配权的人——也在混日子。

为了努力对这种不幸做出回应，凯丽帮助公司创建了“可供选择的工作方案”（Alternative Work Program，简称 AWP），这是一项让人们在一系列预定的弹性工作时间内做出选择的试行方案。这些选择基于典型的弹性工作时间安排（远程办公；4 个每天 10 小时的工作日；不按传统起始时间来实施的每天 8 小时的工作日），但是这种方案有两个关键的不同点。首先，在 320 名员工组成的部门中，每个人都有机会参与这一试行方案。这种弹性制并不仅仅适合于表现优秀或职位较高的人。其次，由员工自己（而不是管理人员）来决定几个可供选择的选项中哪一种工作时间最适合他们，一旦他们做好了选择，就不能更改。最后，由各自所在的部门全局负责如何实施每个人做出的选择。

正是对这种日程安排的操控才催发了只问结果的工作环境。凯丽发现，

即使你给人们哪怕一丁点儿由自己控制的时间，他们也会立刻看到从工作和家庭当中能获得的利益。参加 AWP 方案的员工感觉自己比以前更为快乐、更有积极性，他们都不想让这个试行方案结束。

朱迪于 2003 年加盟后，从 AWP 方案中获得的见解和理念不断得到发展和完善。随着我们对只问结果的工作环境理念及其运作方式的改善和发展，百思买的文化也开始发生了变化。一些管理人员对它持支持态度，当然，也有反对意见。不管怎样，该理念不断得到充实，最后终于成形。到这本书出版为止，大约 3000 名百思买的员工将在只问结果的工作环境中工作，百思买还计划在零售领域试行这一理念。

由于 ROWE 理念的实施，百思买员工无论在工作还是生活上都感到比以前轻松愉快。公司也同样从中受益，生产效率平均上升了 35%；甚至在一些部门，自愿离职率急剧下降达到了 90%。

这本书旨在把这种讲情理的、高效的、双赢的方法介绍给世界各地。在接下来的章节，我们将探讨传统工作场所被打破的原因，揭示隐藏在工作场所问题背后的人们的态度和信仰。然后我们将描述什么是只问结果的工作环境，它是如何运作、如何解决工作问题的。你也可以在 ROWE 当中体验你的生活将会是什么样子（我们的心得：非常惬意）。

在尝试的过程中，你不必害怕承认 ROWE 对公司带来的挑战。要告诉你的好消息是，我们并不主张公司从根本上改变公司本身的价值观、个性特征，或者核心产业，公司和员工也不必改变他们的身份，要改变的只是

工作方式。

在接下来的阐述中，我们希望找出一个令人信服的理由，来让人们相信他们应该在只问结果的环境中工作。我们将会讲述一些故事，给出结果，但我们不会用数据来吓唬你。我们知道，有很好的事实摆在那里——每年由于压力使美国的企业损失 300 亿美元；平均每个工人每天投入工作的真正时间只有 3 小时——这一事实在某种程度上将会唤起人们的觉悟。你需要做的就是输入 work（工作）和 family（家庭），或者 stress（压力）和 productivity（生产率），你将会得到所有你想要的结果。提出为什么工作使我们不快乐的合理的论点并不能改变什么，因为我们对工作的态度并不是建立在理性的基础之上。我们需要解决问题的新方法。

终于，我们提出了有效地解决下列问题的办法：

工作方式问题，
被公司当做小孩来对待，
感觉来自于时间的压力。

我们知道这好得令人难以置信，但事实的确如此。你仍然还得工作，但在只要结果的工作环境中，每个人都像成人一样，也被当做成人来对待。

你拿回了自己的尊严。

你拿回了自己的时间。

你拿回了自己的生活。

如果这一切成真，如果你拥有自己的时间、工作、生活，成为一个自主的人，那么你每天面对的问题将不再是，我今天的确得去上班吗？而是，我能做出什么贡献？

我能为生活贡献什么？我今天能做哪些有益于我的家庭、我的公司、还有我自己的事？

改变我们的工作方式不是一件易事。你会遇到很大的阻力，这种阻力会来自令人意想不到的地方（包括来自你的内心）。但我们需要这种变化。当你读到这些话的时候，我们正在努力使每个人的工作富有成效、具有公平性和人性化。我们希望在我们的有生之年，这种讲情理的方法不会成为异端，而是一种新的规范。

ROWE 之声：吉娜的故事

吉娜※在一个实力培训团队工作，她也是公司多样化小组成员。她在百思买的四年半中，有三年半是在只问结果的工作环境中工作的。她现在有 35 岁左右。

当你去一家公司工作，并期望一生都认准了这家公司的时候，我想起了我的父母那一代人。母亲失业的这件事，对她打击很大。她的态度是，你们怎么能这样对待我呢？

我和公司的关系则截然不同。我们是拿工作来换钱。这不是私人之间的事。我想我们已经扼要地讲清了 ROWE 到底成功在哪里，因为已经有足够多的人不再想把上司看做是自己的家长。我不想让百思买照料我的余生。他们必须公平地对待我。在自由竞争的市场，如果对双方都没有益处，那

※ 为了清楚起见，对本书中类似的故事做了适当的编辑，而其他情况下都是当事者的原话。为了保护个人隐私，对书中的人名和涉及有些公司的细节做了适当的改动。

就没有往下发展的必要。

我想，对有些管理者来说，他们仍然有想当家长的愿望。当上了经理意味着你就负有某种职责，负有职责就意味着拥有了部分的支配权，即支配别人的权力。通常，他们仅仅是因为规则的原因而去强化规则。

我有一个朋友，他在另外一家公司工作。他在管理一名员工的时候遇上了麻烦，因为这名员工是一个放荡不羁的人。我的这位朋友为这位员工大伤脑筋，因为工作时间经常找不到他人在哪儿，但他却是公司工作成绩最优秀的员工之一。我的朋友想提拔他，却爱莫能助，因为在办公室待够一定的时间是衡量员工的尺度之一，结果这位员工只能失去提拔的机会。

我认为从经济的角度来讲，这家公司丝毫不负责任。为什么每个人都在意这位员工待在公司的时间？这又能传递什么样的信息呢？假如我在办公桌下放一个婴儿摇篮，而不好好工作，那会使我成为一个优秀的员工吗？

我还有一位朋友，他是一位经济学家，在一所大学当教授。实际上他已经在只问结果的工作环境中生活，只是没有这样的称法而已。但是，他对工作的看法仍然是基于传统的公司模式。他曾经对我说：“他们需要我待在办公室，否则他们是不会给我提供一份工作的。”

所以我想告诉他，通过结果衡量要比通过待在办公室的时间衡量好得多。我想用经济术语来阐述：从雇主的角度来讲，在只问结果的工作环境中，某个员工没有待在办公室是值得奖赏的，当然，风险是他们可能不会做自己的工作。但不可能一周7天，一天24小时监视某个人，所以风险