

提 高 效 率 白 皮 书

快乐去工作 Fun works

提高工作效率的11条重要原则

换个想法工作甘实不痛苦
换个角 会很开心

心情愉悦才能提高工作效率

★★★★★ 五星级教程

[美] 莱斯利·耶基斯 (Leslie A. Yerkes) 著
黄丽荣 译

東 方 出 版 社

提 高 效 率 白 皮 书

快乐去工作 Fun works

★★★★★五星级教程

[美] 莱斯利·耶基斯 (Leslie A. Yerkes) 著
黄丽荣 译

东 方 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

快乐去工作/ (美) 耶基斯 著; 黄丽荣 译. —2 版. —北京: 东方出版社, 2009
书名原文: Fun Works: Creating Places Where People Love to Work
ISBN 978-7-5060-3770-9

I. 快… II. ①耶… ②黄… III. 企业管理: 人事管理—通俗读物 IV. F272.92-49
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 243923 号

Fun Works: Creating Places Where People Love to Work by Leslie A. Yerkes
Copyright © 2007 by Leslie A. Yerkes
Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers, Inc.
arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited
Simplified Chinese translation copyright © 2008 by Oriental Press.
All Rights Reserved.

本书版权由安德鲁·纳伯格国际有限公司代理
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01-2007-5456 号

快乐去工作

作 者 [美] 莱斯利·耶基斯
译 者 黄丽荣
责任编辑 许 可
出 版 东方出版社
发 行 东方出版社 东方音像电子出版社
地 址 北京市东城区朝阳门内大街 166 号
邮政编码 100706
印 刷 北京智力达印刷有限公司
版 次 2008 年 4 月第 1 版
2010 年 4 月第 2 版
印 次 2008 年 4 月第 1 次印刷
2010 年 4 月第 2 次印刷
开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16
印 张 14.5
字 数 130 千字
书 号 ISBN 978-7-5060-3770-9
定 价 32.00 元
发行电话 (010) 65257256 65245857 65276861
团购电话 (010) 65273937

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

序

“我采访过很多成功的领导者，如果要我说出他们之间最大的不同之处，那么我认为就是激情。”在伦敦和克莱尔·欧文谈话之后，我得出了以上结论。克莱尔是 SG 集团的创建者和管理者，该集团由四个公司组成，拥有 110 名员工；集团为其他公司和机构提供营销、招聘与人力资源方面的服务。最初，我是通过商业杂志上的一张照片认识克莱尔的。照片中开着四轮越野车的人们浑身脏兮兮的，旁边的文章中写道：“每隔一年，Stopgap 公司（SG 集团下属的一个公司）的员工就会组织一次不同寻常的出行，比如到瑞士攀岩、去伦敦郊区拍科幻电影……为什么呢？因为普通的公司郊游已经丝毫引不起人们的回味。”共同创立者克莱尔·欧文这样回答。于是，我决定亲自去拜访这位女士。

在与克莱尔进行电话采访和以后的面谈后，我发现她的声音和形象是完全吻合的。和她在一起时，你会有一种强烈的感觉：她以极大的热情管理着公司，并十分关心团队成员、应聘者 and 客户。即使只和她待几分钟，你也会发现自己的情绪变得高涨。因此，本书的读者会发现 SG 集团在很多方面符合 11 项快乐工作的原则，这是丝毫不奇怪的。与那些在生活中容不下一点错误的冷漠者相比，充满快乐的、热情洋溢的人们当然能够成为更优秀的领导者。



但是我需要说明一下以上的观点：激情可以划清优秀和伟大的界限，却不是成为领导者的充分条件，除了热情的品质之外，人们还需要爱心。过多的热情和能量会形成其他人的负担，让人窒息并会引起反对意见。在强势的老板和冷酷的独裁者身上，我们都会发现这种热情和能量。出于这方面的考虑，为了平衡炽热的激情，优秀的领导者需要有同等的关怀下属的爱心以及见证他们成长、发展、掌握自己命运的殷切期望。你不仅可以在克莱尔·欧文的身上看到这些品质，还会在本书中提及的每位领导者身上有同样的发现。正是激情与爱心的结合让莱斯利书中的公司成为快乐的工作场所。

对莱斯利而言，快乐不仅仅是工作悠闲的一面（即这个词最基本的内涵），快乐对莱斯利还有着更为深远的含义，它与建立集体感所需的各种条件有关。集体感不是每个普通组织的产物，而是具有深厚文化底蕴的优秀组织的产物。卓越的领导者懂得组织的每次凝聚都可能促进员工对工作的投入，他们也懂得工作中的每一刻都是确保员工了解自己在这里工作的原因以及找到实现目标的机会。这些领导者知道这本书讨论的主题——信任、创新思维、真诚以及选择都是成功与否的关键因素。

在本书中，你将看到许多与众不同、令人向往的公司。有些是你可想到的，比如在报刊和电视上因滑稽的抛鱼行为而闻名的派克鱼市以及众所周知的拥有良好飞行保障和幽默服务的西南航空公司；还有些是你想不到的，像哈佛大学餐饮服务中心，你在那里可以看到他们改变了以往单一的食品供应理念，为就餐的大学生们提供了美味可口且让人食欲大增的食物；还有美国斯堪的亚公司，它是保险、金融理财产品及服务的提供商和服务商。当听到“保险”这个词时，你大概不会首先想到快乐，但是美国斯堪的亚公司不断通过许多新颖的方式来庆祝优异的成绩，像装扮节日树、观看蓝鱼队的球赛、颁发暖毛球证书等等。

这本书非常出色，里面包含着喜欢商业书籍的读者想看到的所有东西：可靠的原理、用于解释观点的精彩故事以及将理论付诸实践的行动要

点。而且，你可以用“快乐工作测试表”来测量一下自己的快乐指数，看看自己是仍然生活在旧式马车时代，还是跟上了新时代——全身心地投入工作当中。在新的一版中，莱斯利对最初的案例进行了追踪，向我们讲述了它们的最新情况。

由于担心上司误会你正在试图寻找懈怠工作的好方法，你可能更想把这本书放到公文包里。但是，我建议你不妨自豪地把它放在办公桌上，方便每个人看到，让大家都知道：你非常希望创造一个人人热爱工作的场所。

詹姆斯·库泽斯

《领导力的挑战》的作者之一

前言

我好像每天都可以在各种标题中看到“快乐”这个词：报纸、杂志、信件和广告牌上。作为一名变革管理咨询顾问，我时常听到人们在上班时谈论“快乐”，我也经常在收音机、电视、歌曲中听到这个话题。从我看到的和听到的可以得出：我们不仅对快乐感兴趣，我们更渴望得到快乐。

如果我们渴望得到快乐，那么我们对工作中的快乐更是如饥似渴！

生活中，我们在工作上花费的时间比其他任何一项活动都多。然而，我们在工作中却往往缺少快乐；由于快乐和工作的割裂，我们备受煎熬。本书就是鼓励我们挑战自己已有的看法和信念：

- 快乐只存在于工作完成之后；
- 快乐是无聊、肤浅、业余的事；
- 快乐是工作场所的禁忌。

本书也致力于举例说明许多人（或整个公司）在取得骄人业绩的同时享受着每天工作中的快乐。

1996年，以出售商业书籍为生的戴夫·海姆萨斯告诉我，他的顾客多次向他提及他们想买有关快乐与工作关系方面的书却总找不到。基于此，我们决定实现各自人生中的个人目标——写一本书，但我们会一起写。我们商定，我们的第一本书（或许是唯一的一本）是关于人们为了让工作变



得快乐所做的事情，以及为了享受工作中的快乐所做的有趣的事情。

最终的成果是《趣味工作 301 法》，一本写满增添工作乐趣的窍门、方法、主意和例子的快乐小册子。被译成 10 种语言文字的《趣味工作 301 法》共售出 75 000 多册，这个事实证实了人们对工作中快乐的渴求。

为了宣传这本书，我曾走遍美国和欧洲，以“发现工作中的乐趣”为题发表演讲。在这个过程中，我发现了一个非常普遍的事实：人们对工作中的快乐有相同的需求。同时，我发觉自己的咨询兴趣由做快乐的事向做快乐的人转变。对于人们所做的有趣的事情，我的兴趣在减少，但在寻找将日常工作与快乐融合在一起的人、研究两者结合所产生的效果方面，我的兴趣日益增加。

在 2000 年，我着手调查因成功整合快乐与工作而名声大噪的公司。从最初名单中列出的近千家备选的公司中，我选择了 36 家展开进一步的研究。最终，我将数目削减到 11 家，让它们诠释快乐与工作融合的 11 项原则。

在本书中，我保留了第 1 版中每个公司的案例原貌。我这样决定有多种原因：首先，对读者而言，原来的案例不但仍然百分之百有效，而且充分体现了每个公司代表的原则，既然原始案例可以很好地诠释每个原则，修改是不必要的；其次，我希望读者根据每个快乐工作实验室的发展变化作出个人判断，自己决定各个公司是否仍符合当初的表率地位。

在这之后是对原始案例研究的扩展和更新，我对过去六年来每个公司的成功程度进行了分析和评价。接下来是原则如何运用的要点说明，即“钥匙”。

在制定这份最佳公司名单时，我面临着一个不可避免的问题，这就是该名单中的公司是否禁得住时间的考验。不知道曾被选为表率的公司是保持原来的有效性、正确性并持续成长，还是停滞甚至失败。如果出现衰退，那原因又是什么？

正如从事商业活动的人所体会到的，为组织寻求并建立新的业务是非常困难的。一旦找到或建立新业务，又面临着更大的维持困难。创立一个完全符合成功典范的组织困难重重，而保持该地位似乎根本不可能。

由于上述情况，所以当发现最初选择的 11 家公司全部繁荣成长，没有一家被“快乐工作”的文化拖垮时，我激动不已。当然，我认为正是快乐工作的文化让它们维持了原有的地位、在商场中立足并不断地成长。

其中，我进行了一些微小的调整。

“保诚保险交流”（雇用优秀人员、懂得授权）严格上讲并不是一个公司文化，而是保诚保险公司为了转变自身文化所推行的一个项目。在第 2 版中，你将会看到保诚保险交流小组（OPX）出色地完成任务并退出舞台。由于 OPX 的实施，保诚保险公司获得了长足发展，我想这足以证明它所展示的原则。

因为具有优秀公司的特质，美国斯堪的亚公司在 2003 年被上文提到的保诚保险公司收购，目前成为保诚 - 美国斯堪的亚公司，它的文化完整地保留了下来。

在历时两年的商业合作项目之后，易雇网由于同样优秀的品质以及双方积极互动的关系被安达泰公司（ADT）在 2006 年夏天收购。在此书写作之际，公司的新名字尚未确定，但易雇网的人员和文化得以保留。

威尔 - 文顿工作室最终因“硬件”经营失败被耐克公司的共同创建者之一——菲尔·奈特收购，更名为莱卡娱乐公司。新公司的员工说威尔 - 文顿工作室的文化大部分被保留下来。威尔·文顿本人创办了自由意志娱乐公司，开始了新的探险之旅。他表示，在坚持快乐工作“软文化”建设的同时，他会更加关注财务方面的“硬业务”。

显然，在代表工作与快乐融合原则的 11 家公司的选择上，2000 年所做的决定是正确的。在接下来的 6 年里，虽然经历了恐怖袭击、自然灾害、激烈竞争以及不断变化的经济环境，每个公司依然发展良好。我坚信，他



们今天的成功得益于工作与快乐的融合。

最初的研究表明：快乐不仅仅是应用于工作环境中的活动，更是享受工作的方式。最具成效的快乐是工作的产出而非工作的投入，工作创造快乐远比快乐带动工作来得更有价值。

过去的6年中，我对工作与快乐的融合以及公司文化有了新的认识：创造人们热爱的工作场所就是创造一种文化；在这种文化中，每个人每天都能以最佳的状态投入工作。书中11家公司在过去6年里所表现出的弹性和可持续性实现了公司经营灵活性和文化积极性的良性互动，我称两者为“硬科学”与“软科学”，它们构成了可持续发展组织的正反两面。

“硬科学”涉及优质的产品、正确的战略、持续的改进、以服务为导向、严谨的财务管理以及对不断变化的经营环境的预测。

“软科学”是指组织的文化，涉及员工、员工之间以及员工和工作之间的关系。员工决定着“硬科学”的目标能否实现，关系着组织的兴衰成败。

要想成功，组织必须首先建立强大的“硬科学”；要想继续发展，“硬科学”离不开高效“软科学”的支持。两者共同缔造了可持续发展的组织。“软科学”有着很大的差异性，与持续性的成功关系最为密切。

我相信，在可持续组织的建设中，唯一最重要的因素是通过工作与快乐的融合促进“软科学”的有效发展。

本书中的快乐工作的现实实验室证明了这一观点。

读者能从书中收获什么呢？本书提供了一些原则，如果您能成功加以运用，它将让您实现工作与快乐的融合、培育出参与性的文化和高效的“软科学”。当组织中的工作与快乐完美融合时，您将会在工作中充满激情，享受其中的快乐，并且在工作之余也会精力充沛。

书名本身是最好的说明，只要您遵循这11条原则，工作亦能快乐。书名不禁让人思考：我能创建一个提供高质量产品与服务的快乐公司吗？我可以在建立稳定的内外部关系的同时，凭借快乐的文化声名远扬吗？

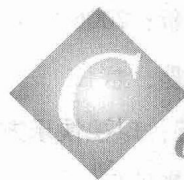
假如我做到了，那快乐真的威力无穷。

人们的工作观念不是一成不变、停滞不前的，我们现在开始考虑工作与快乐的融合并为其创造适宜的条件。该是谈论快乐工作、重视快乐工作的时候了，我希望这本书能对您有所帮助。

快乐工作是我的想法，希望您也同意。

莱斯利·耶基斯

2007年2月于俄亥俄州克利夫兰



目录 contents

序 / 001

前言 / 005

第一部分 创造快乐与工作的融合 / 001

导论：快乐与工作融合的实例 / 001

第二部分 快乐与工作融合的原则 / 013

原则一：允许表现 / 013

▶ 派克鱼市 / 015

▶ 更新：2006 / 021

▶ 钥匙：做快乐的事与做快乐的人 / 026

原则二：挑战偏见 / 027

▶ 哈佛大学餐饮服务中心 / 029

▶ 更新：2006 / 037

▶ 钥匙：原谅 / 041

原则三：善用自发的快乐 / 043

▶ 西南航空公司 / 043

▶ 更新：2006 / 054

▶ 钥匙：效果与效率 / 058

原则四：信任过程 / 060

- ▶ 易雇网 / 061
- ▶ 更新：2006 / 068
- ▶ 钥匙：信任 / 072

原则五：珍视快乐方式的多样性 / 073

- ▶ 黑板公司 / 074
- ▶ 更新：2006 / 082
- ▶ 钥匙：挑战自己的思维方式 / 086

原则六：拓展界限 / 087

- ▶ 过程创新工作室 / 088
- ▶ 更新：2006 / 095
- ▶ 钥匙：留出恢复的时间 / 101

原则七：真诚 / 102

- ▶ 卡普里岛俱乐部 / 103
- ▶ 更新：2006 / 111
- ▶ 钥匙：学会平衡 / 117

原则八：学会选择 / 118

- ▶ 拉塞尔-罗盖特公司 / 119
- ▶ 更新：2006 / 128
- ▶ 钥匙：学会提问 / 131

原则九：雇用优秀人才，懂得授权 / 133

- ▶ 保诚保险公司的保诚交流小组 / 134
- ▶ 更新：2006 / 140
- ▶ 钥匙：比喻的妙用 / 144

原则十：开拓思维，勇于冒险 / 146

▶ 威尔-文顿工作室 / 147

▶ 更新：2006 / 153

▶ 钥匙：选择旅程还是目的地 / 156

原则十一：庆祝 / 158

▶ 美国斯堪地亚公共保险有限公司 / 159

▶ 更新：2006 / 164

▶ 钥匙：内心的呼唤 / 166

第三部分 激活工作中的快乐 / 167

总结：解放思想，释放快乐 / 167

总结：2006 / 173

第四部分 快乐测试 / 175

快乐工作测试表 / 175

快乐工作测试得分汇总表 / 188

快乐工作测试结果说明 / 189

附录 更多的声音：更多快乐工作的故事 / 191

致谢 / 214



第一部分

创造快乐与工作的融合

“如果一个人总是严肃认真，不允许自己放松或享受一点快乐，那么他会在不知不觉中发疯或变得喜怒无常。”

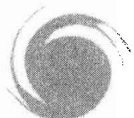
——希罗多德

导论：快乐与工作融合的实例

每个与工程承包商合作过的人都会有个故事，而且通常是个糟糕的故事。故事中的承包商令人感到头痛，他们说的是一回事，做的又是另一回事；他们随意更换材料、差遣工人的工作，因此你的工程总是时断时续。简而言之，与工程承包商一起工作毫无快乐可言。此类故事都差不多，经常让人感到不快。

然而，我的经历却截然相反。我与承包商的故事很有趣，最后支付的酬金也物有所值。之所以有这种不同，是因为我的承包商在工作中体会到了快乐。

我花了两年时间才找到合适的新办公室。创业前五年，我在家里工作（这和许多企业家一样），创办了一项很成功且盈利的管理变革咨询业务。现在，我想拥有自己独立的办公空间，在那里我可以拥有自己的员工、客户并可以享受快乐。



我对办公地点的要求包括必须是市区的一楼，同时带有可以看到外面树木的落地窗，这在俄亥俄州的克利夫兰并不是件容易的事。我坚持不懈，最终找到一处紧邻城里的一座公园、带有我要求的落地窗的地方。室内也没有什么特别之处，只是房间、墙壁和门而已。由于业务的关系，我的办公地点非常注重信息和想法的沟通，所以我需要一个可以体现这些原则的特别地方。对我而言，这意味着不需要单独的房间、单独的办公室、领导的办公桌或者任何体现等级的事物。

幸运的是，房东给我介绍的建筑师比尔·梅森（Bill Mason）了解我的想法并能将其实现。新办公室的成功装修取决于一个好的计划，而比尔提供的计划无可挑剔，现在成功所差的只是一位“产婆”——工程承包商。

因为这是我的第一个名副其实的办公室，而且它的设计非常独特、具有时代感，又因为我天生充满热情，所以每天我都往施工现场跑两次。一次在早晨，我询问承包商和工人当天的计划；另一次是晚上，我去查看工程的进度。由于经常和客户处理组织的发展问题，所以我很清楚一点：当有人关注他们在做什么或者赞赏他们的表现及成果时，这些人会有更好的工作表现。这也是我打算做的。

在一天的工作结束之后，看着原来满是电线、钉子、尘土的房屋越来越接近自己梦想中的新办公室，我对一天的成果感到兴奋不已。我满怀惊喜，感觉有无限的能量，就像动画片《朱尔斯·费弗》（Jules Fieffer）中的人物，我决定用跳舞来庆祝辛勤的工作。当然我不会自己单独跳这种即兴的吉格舞，我邀请了三三位承包商参加。让我有点意外，他们都参加了。

想象一下，一位穿礼服的金发女士、一位穿着布满油漆点工作服的男士和两位身穿牛仔服、腰系工具带的男士手牵手转着圈跳舞。这样，您就能明白我们庆祝辛勤工作的舞蹈是什么样的了。

在后来的几周里，即兴舞蹈逐渐成为一种习惯。早上，我在施工现场和工人们碰面，讨论当天要完成的工作；晚上，我们用舞蹈庆祝他们的劳动成果。例如，如果白天的工作是安装石膏板，那夜晚我们会跳起“出色

石膏板”之舞加以庆祝。在第二天的工作中，每个参与者的工作都会充满乐趣。每天，工人们都会热切地期待着新的工作并会交付最出色的成果。因为每日的舞蹈，每位承包商和工人都全力以赴地完成值得跳舞庆祝的工作。工地正变成我的梦想乐园。

最后，办公室全部完工，我可以进驻了，但像其他建筑项目一样，还有一些收尾工作要做。在这个特殊的日子，两位经验丰富、非常稳重的电工师傅来为我专门定做的雕塑安装美术馆风格的灯。我向他们解释道：这个雕塑对我个人和它所代表的公司意义重大，我对它充满期待，它会影响公司未来的顾客。两位师傅对此表示理解，并表示会给予高度重视。然后，他们问：“你打算请我们跳舞，是吧？”

我颇感意外。显然，我在克利夫兰的合同界成了“请人跳舞的女士”。我忍不住笑起来，然后告诉他们，我现在不会请他们跳舞，但是如果完工后我心情不错的话会发出邀请。他们表示同意，接着开始工作。

中午时，他们完成了工作，我检查了一下。然后他们向我说明了开关怎么使用，灯泡坏了怎么换，在14英尺高的天花板上换灯泡可不是一件容易事。我向他们表示了诚挚的谢意并与之握手，这是我与他们告别的意思。他们干得很好并且得到了肯定，与工作有关的事宜显然已经结束，但他们满怀期待地站在门旁一言不发，一会儿看看我一会儿望望他们干完的工作。这样待了几分钟之后，其中一位望着我的眼睛问：“你不打算邀请我们跳舞吗？”

我发现了一个让工作有价值的基本原理：工作需要快乐。如果工作中没有快乐，工作也不会有乐趣，那样工作对工人来说也变得无足轻重。

我们后来怎么做了呢？当然是跳舞。

在新办公场所的修建过程中，我们体验到了工作与快乐的融合，它创造出一种每位成员都倍加珍视的工作关系。这不仅是每位参与者的极佳经历，更产生了卓越的工作成果——办公室真的很棒。事实超出了我的想象，我们齐心协力的结果远远超出预想。快乐与工作的融合还有潜在的好

