

新管理革命

敏捷企业系列

知识经济如何重塑组织和管理

【美】戴维·布尔库什 (David Burks) 著

赵晓欧 译

全球最有影响力的500位管理思想家之一戴维·布尔库什

谷歌、Facebook、星巴克快速成长背后的核心管理密钥

后工业化时代，只有把员工放在第一位的企业，才能成为真正的赢家

比尔·盖茨

马克·扎克伯格

丹尼尔·平克

大力推荐

UNDER NEW MANAGEMENT

中信出版集团

UNDER NEW MANAGEMENT
HOW LEADING ORGANIZATIONS
ARE UPENDING BUSINESS AS USUAL

新管理革命

知识经济如何重塑组织和管理

【美】戴维·布尔库什 (David Burkus) 著 赵晓波 译

图书在版编目 (CIP) 数据

新管理革命：知识经济如何重塑组织和管理 / (美)

戴维·布尔库什著；赵竞欧译. -- 北京：中信出版社，

2017.6

(敏捷企业系列)

书名原文：UNDER NEW MANAGEMENT: How Leading

Organizations Are Upending Business as Usual

ISBN 978-7-5086-7594-7

I. ①新… II. ①戴…②赵… III. ①企业管理

IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第 085515 号

Under New Management: How Leading Organizations Are Upending Business as Usual

by David Burkus

Copyright ©2016 by David Burkus

Published by arrangement with Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company

through Bardon-Chinese Media Agency

Simplified Chinese translation copyright © 2017 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

新管理革命——知识经济如何重塑组织和管理

著 者：[美] 戴维·布尔库什

译 者：赵竞欧

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承印者：北京通州皇家印刷厂

开 本：880mm×1230mm 1/32

版 次：2017 年 6 月第 1 版

京权图字：01-2017-0699

书 号：ISBN 978-7-5086-7594-7

定 价：49.00 元

印 张：8.5 字 数：165 千字

印 次：2017 年 6 月第 1 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

管理的本质

1898 年，伯利恒钢铁公司遇到了麻烦。公司面临激烈的竞争，很快失去领先地位。伯利恒作为铁路工业的供应商，其市场份额迅速被一批快速成长的公司瓜分，这些公司大部分来自匹兹堡，其中包括卡内基钢铁公司。

为了扭转这一局面，伯利恒的管理层聘用了一位中年知识分子，他过去的经历很耐人寻味。他曾就读于著名的菲利普斯埃克塞特（Philips Exeter Academy）预科学院，准备去哈佛大学继续深造。但当他以优异的成绩通过哈佛大学入学考试之后，他决定放弃入学。令旁人不可思议的是，他成了一名机械工人，并一路升职，成为工厂的工头。晚上他自学机械工程知识，白天则继续既当工人又当工头。1898 年，当他把理论知识和实践

经验结合起来之后，他决定成为一名咨询师。

这个人就是弗雷德里克·温斯洛·泰勒。

泰勒为伯利恒引进了一系列全新的方法，用以最大化钢铁厂的工作效率。他的方法是，系统研究生产过程中的每一个任务，删除其中不重要的，并训练工人采取注重细节的特定方法来执行任务。在完善了系统和任务之后，泰勒尝试让工人的效率进一步提高，他取消了小时薪资，改为每一项作业指定一份报酬，每一项作业指派给特定的工人负责。

这种“计件制”系统旨在提高生产效率，减少工人的偷懒时间。泰勒本人反复强调，那种“没有努力反省自己的工作效率有多低，却仍然能使雇主相信，他的工作状态良好”¹的工人已不复存在。而泰勒作为咨询师的职责，就是研究良好的工作节奏应该是什么样的。

泰勒会研究生产工具。比如，他有一个著名的主张，一个工人一铁锹挖的最优重量是 21.5 磅，但是不论要挖什么东西，工人总是用同一把铁锹（所以每一锹东西的重量也不尽相同）。因此泰勒为每一种材料都发明设计了一种铁锹，保证每一锹都是 21.5 磅的重量。泰勒认为这种效率水准远远超出普通工人的智力水平。在他眼中，最理想的工人就是大型机器上的小小螺丝钉，不需要有什么一技之长，只需要被训练完成一项任务，一旦任务完成得不错，就给予奖励。泰勒主张“只有在强制的标准化下，强制实施工作条件下，强制的合作下，才能保

证工作以最快速度完成。而这种强制实施标准和强制合作，只需靠管理就能完成”²。简而言之，泰勒不需要征求劳动者的意见，他只需要劳动者的肉体。

可想而知，这种理念很难被劳动者所接受。泰勒这种僵化的方法确实提高了生产效率，但是也与工人以及习惯过去工作模式的管理者起了冲突。1901年，在和管理层的争吵声中，泰勒被迫离开伯利恒。但是他并没有就此放弃他的“科学管理法”。他开始尽可能地传播自己的理念，并坚信最终这些理念会得到迅速而广泛的应用。

泰勒的“科学管理法”生逢其时。18世纪末，几乎不需要什么有智慧的管理层来监督大批不熟练的工人。1790年，美国有90%的劳动人口住在农村，粮食上自给自足，也生产一些衣服、家具、肥皂和蜡烛等物品。³小型商业生产只存在于那些技艺高超的手艺人之间，他们通常自己经营一些小商铺，一般也以这些商铺为家。

工业革命改变了一切。随着新机器的发明，以及让这些新机器更为强大的方法的发现，不同任务的生产速度迅速提高。从1890年，即泰勒开始在伯利恒工作那一年，到1958年几十年间，美国每工时的产出增加了5倍（并持续保持快速增长）。⁴单个手工艺人的生产演变成大型工厂的批量生产。这些工厂需要工人。工人们需要管理者。管理者们需要管理方法。

弗雷德里克·温斯洛·泰勒为这些工厂的管理提供了方法。

他的理念显著提高了生产速度和效率，并且帮助企业成长。甚至有人说整个 20 世纪的惊人的经济增长大部分都可以归功于泰勒的管理思想，以及其激发产生的思想。随着大部分劳动人口从农村转移到工厂，应运而生的管理模式变成了毋庸置疑的标准——放之四海而皆准的百宝箱。时间慢慢推移，其他人在泰勒的管理模式的基础上，添加更多的理论，这些理论往往是泰勒思想的延伸（有时也会被认为是泰勒思想的替代品），这些理论都成为理论百宝箱的一部分，用于管理大型工业企业。即便是那些几乎完全与泰勒思想背道而驰的理论，都被大型企业的管理者和领导者采用，大部分都应用在工业领域。

泰勒的公开演讲最终都出版成书。其中最为著名的《科学管理原理》（*Principles of Scientific Management*）于 1911 年出版，并在美国以及全世界范围内迅速畅销，甚至远销日本。⁵ 泰勒的孙子访问日本时，曾经提到很多公司的管理者都坚持要和他合影。泰勒还鼓舞了一批效率至上的管理者，他们创立了一份月刊——《系统》（*System*），该杂志刊登关于各行各业中效率最大化的文章。⁶《系统》杂志的影响力越来越大，最终更名为《商业周刊》。

各大院校开始开设商学院，旨在培训领导者或未来的领导者如何利用科学管理的方法，达到生产最大化和成本最小化。泰勒本人也加入了其中一所商学院——享有盛誉的达特茅斯学院的塔克商学院，并担任教授。⁷ 企业开始将自身战略和之前的

领导者们的管理方法做比较，并开发出标准的工作程序。令人惊讶的是，时至今日，这些基本的管理方法仍然被当作商学院的必授课程，仍然被许多领导者视为标杆。毕竟，正是这些方法成就了今天的商业格局。

但事实的真相是，今天我们所面临的局势，和 19 世纪弗雷德里克·温斯洛·泰勒第一次跨入伯利恒的工厂相比，早已大相径庭。

20 世纪的后半叶，对于很多人来说，工作的本质发生了颠覆性的改变。手工劳动（完成批量生产的日常任务）已不是必需，企业越来越需要其劳动力参与到脑力劳动——重新设计产品、市场营销、设计计算机系统、寻找新资本等。脑力劳动需求——或者称之为更广为人知的“知识型工作”——正持续增长。但长时间以来，管理者还在坚持使用过去的方法——这好比工人们还在用同一把铁锹挖东西，而不管挖的是什么。

自 20 世纪 50 年代以来，“泰勒式管理法”已越来越不适应全新的工作环境。1956 年，《财富》杂志记者威廉·怀特出版了一部颇具讽刺的评论性著作——《组织人》（*The Organization Man*）。⁸ 在怀特看来，从泰勒理论发展而来的管理工人的方法，完全遏制了个人主观能动性和知识型人才的创造性。如泰勒对流水线的管理一样，管理层仍然要求员工的统一和服从。结果，不论企业还是整个社会，都慢慢受制于“从众思维”——该名词由怀特首先提出，之后美国心理学家欧文·贾纳斯引用该名

词，并定义其概念为团体倾向于服从，从而摧毁创造力，并损害正确抉择的悲剧。⁹ 尽管读者认为怀特的观察非常具有说服力，管理者也对书中描绘的工人遭遇深表同情，但一切依然如故。毕竟，他们找不到做出改变的方法。

“从整个社会角度来看，我们在管理工业工厂方面，已经积累了数百年的经验，”备受争议的网飞（Netflix）创始人里德·哈斯廷斯如是说，“我们才刚开始学习如何管理创造型公司，这和以前完全不同。”¹⁰ 哈斯廷斯意识到传统管理方法已经过时。他不是第一个意识到问题的领导者，很久以来，研究人类行为和组织的学者已经认识到，科学告诉我们的最佳管理方法，和实践表现出来的有着巨大差异。“我们从工业时代继承而来的工作模式，让自己成了囚徒，”伦敦商学院战略和企业家精神课程教授朱利安·伯金肖说，“我们要扪心自问，是不是能找到适应未来的更好的方法。”¹¹

幸运的是，答案是能。

寻找更好的管理方法

本书所提出的理念势必会引起争议，因为其中大部分理念都是全新的、颠覆性的，甚至是革命性的。如果读者觉得其中的某些方法太过前卫，可以随时摒弃。

但是关键点在于，如读者在每章可以了解到的，这些“革

命性”的概念已经在很多著名和先锋的公司中得到应用和实践，其结果是这些概念不仅十分有效，而且帮助公司蓬勃发展。

本书旨在挑战读者和公司的固定思维，让读者思索是否应该重新审视基本的管理概念。请谨记，管理的本质在于不断改变，以顺应最新趋势。现在正是审视该进行什么样的管理改变的时机。

一直以来，企业领导者、企业家和组织心理学家们都致力于研究新的管理方法——管理者真正需要的新方法。他们挑战定式，质疑传统，抛弃所谓最佳策略。尽管不是所有的新尝试都行之有效，但是很多新理念开始显现潜力，本书所呈现的新方法也许是其中最具潜力的。这些方法看上去也许有些独特，但是卓有成效。而人类心理学上数十年的研究表明了其因所在：这些方法之所以有效，是因为它们突破过去，并且更为优秀。确实，这些另辟的蹊径在需要创新的时候发挥了巨大作用。

第一章瞄准了提高效率的最大阻碍之一：电子邮件。尽管电子邮件让人感觉很有效率，但是全球企业领导者们已经发现，取缔或限制电子邮件会让员工更为高效。他们的经验和最新研究正相吻合：和大众共识相反，电子邮件弊大于利。

第二章研究了另一项同具革命性的举措，该举措得到一批全球领导者的拥护：为了让客户得到最好的服务，领导者们把客户需求放在第二位，把员工需求放在第一位。他们颠覆了传统原则，即客户需求总是第一，而是采用了经过精心研究的模



式，即通过提升员工幸福感达到令客户满意。

第三章研究了传统的休假制度。在工业时代，管理者需要限制员工的休假，从而可以随时满足工厂有足够的工人在工作。但是随着工业型工作让位于知识型工作，许多领导者开始质疑这种对休假的限制是否还有必要。可以肯定，这种说法深具革命性，但是我们对如何成功实行该全新的休假制度拭目以待。

第四章展现了如何帮助员工离职（换言之就是支付离职补偿金），这似乎不合常理，但其实是很值得的投资。像 Zappos（美国一家卖鞋的网站）和亚马逊这样的公司，已经让这种实践得到施行。但就算是在这些公司以前，研究者已经在关注如沉没成本、确认偏误等现象，并得出有偿离职行之有效的结论，不论员工是否接受该补偿金。

第五章就员工薪资是否应该公开这一问题进行了讨论。尽管公开薪资会带来隐私方面的担心，但薪资保密对员工的伤害也许会更大。研究显示，相对于薪资透明化，薪资保密从整体程度上拉低了员工薪资水平，也在工作环境中造成更大的纷争和困扰。走过一段弯路后，一些大公司的领导者，比如美国全食超市公司和 SumAll 公司（一家提供数据和报表服务的美国公司），已经公开薪资等级，供全体员工参考。

第六章研究了另一传统的制度：保密协议。一般人看来该协议很重要，但实际上对公司来讲可能代价更大：让员工签署

一份同行竞业条款。各行各业的经验表明，该条款不仅伤害即将离职的员工，也伤害留在公司的员工，甚至会伤害公司本身。敬请读者阅读本章，关于竞业条款是否有用得出自己的结论。

第七章主张取消另一传统的、可能弊大于利的实践。绩效考评一直都被认为是管理者的重要方法。但是越来越多的公司发现，严苛的绩效考评正在阻碍公司的发展。比如，很多著名公司，如微软、奥多比（Adobe）和摩托罗拉，都已经摒弃了传统年度绩效考核和评估，而建立了更基于表现的系统，既提高了员工的绩效也提高了公司的绩效。

第八章阐述了公司如何对招聘过程进行重组和革命。大多数公司的招聘过程是，管理者从简历中挑选候选人，然后对其进行一系列面试。但管理者在实践中发现，很大一部分新员工都不如面试时表现得优秀。因此，很多领导者发现，最好的方法是让整个团队参与招聘过程，并做出最终决定，因为毕竟候选人最终将会和整个团队合作。利用集体智慧，团队同事才能更好地决定新员工是否能融入团队。

第九章对另一传统认为“最佳”的管理方法进行了重新思考——所谓公司组织结构。建立一个刻板的员工职位等级表，以固定结构进行罗列，这种方法对一些传统产业比如铁路业也许曾经有效，但面对今天不断变化的职位，企业更需要一个能随之进行迅速调节的组织结构。现如今最优秀的领导者只用一支铅笔写下组织结构，他们会让其最优秀的团队保

持流动——无论按照传统方式，这些人会被安排到哪个“部门”——并按照问题和产品组成团队。并且，最新证据显示，我们在不断变化的团队中工作表现最为出色。

第十章重新思考了团队工作环境。管理者总是在鼓吹开放式工作空间更能激励合作，但最新研究和实验显示，任何开放式工作空间想要激励合作的初衷，都会被注意力分散所抵消。工作场所确实能够影响工作效率，而最优秀的领导者们在开放式和封闭式工作空间的问题上，有着不同的答案。

第十一章研究了另一种不同的答案，这次针对的是过劳问题。优秀的领导者们会想尽办法给自己和员工长期假期，或者公休假。他们发现，长久保持高效的最佳方法是，刻意花费一段时间放松。很多研究人员（很大一部分正处于大学的公休假中）的研究结果印证了这些领导者的安排。

第十二章对当代最为吸引人的管理问题进行了沉思：管理者的存在是否还有意义？一些领导者倾向于消除整个管理层，而有些领导者则把管理者的职责下放到曾经的被管理者身上。几十年来的研究表明，当员工可以自己掌控命运时，是最为高效和投入的，不论他们所处的企业里有多少管理者。

第十三章研究了常常被人忽视的个人管理——离职。随着公司内部（甚至行业范围内）个人留下的时间越来越短，领导者们与其最好的团队说再见的频率越来越高。如何道别，是庆祝还是回避，不仅影响离开的人，也影响留下的人。

乍看之下，本书所描述的管理理念和传统企业相比，显得不同寻常，但事实是，企业本来就已不同寻常。

我们的方法也许已经过时，但希望仍在。过去 10 年最为著名的管理学思想学者加里·哈默说：“如果人类可以发明现代工业组织，那人类也有能力重新定义之。”¹² 在心理学家们进行组织研究的过程中，以及领导者们自身的实践中，可以看到管理真正需要重新定义的意义。

这些方法也许不合常理或不可思议，但我再次说明，想象一下当年泰勒的想法在伯利恒公司的人看来，会是多么奇怪。或者想象一下，大型工厂将会如何看待 17 世纪的手艺人和农民。过去的管理方法带领企业一路走来，新的管理革命会让我们在变幻莫测的世界里继续前行。

戴维·布尔库什

2015 年秋

前 言 管理的本质 VII

第一章 消灭公司里的电子邮件

全球的企业领导者发现，禁止或限制员工使用电子邮件会让他们的工作效率更高，而不是相反。这种发现和最近的一项研究正相吻合——电子邮件的存在弊大于利。

电子邮件革命 004

限制电子邮件 008

第二章 将客户放在第二位

为了更好地服务客户，一些企业领导者发现，他们需要把员工需求放在首位，把客户需求放到第二位。他们颠覆性地设计出全新的组织结构，并且通过精心研究，为公司建立了一个通过提升员工幸福感达到令客户满意的模型。

从客户第二中获益 021

把员工放在第一位的各种方法 024

第三章 打破标准休假制度

很多领导者开始质疑，为什么那些办公室不再记录工作时间，却要记录不工作的时间。那些已经变成无限制休假的公司发现，之前旧的休假规定限制了员工的工作投入和绩效。

基于信任的安排和制度 041

无限制休假制度适用于任何行业 044

第四章 有偿离职

帮助员工离职，即支付一笔离职奖金，听上去很疯狂，但是许多领导者发现，这样做很值得。研究表明，这种激励制度可能会对公司表现产生积极的影响，甚至对留下来的员工也是如此。

设立离职奖金的两个充分理由 056

离职奖金越涨越高 061

第五章 薪资透明化

尽管薪资透明化可能会引起关于隐私的争议，一些领导者还是发现薪资保密也许会更伤害员工利益。研究表明，薪资不透明会降低员工整体的绩效表现，并在工作环境中产生压力。

薪资公开的例子 074

完全公开并不可行 079

第六章 拆掉竞业限制的围墙

劳动合同中附有竞业限制协议一直是行业规范。但有证据表明，竞业限制协议不仅会伤害离职员工，也会伤害继续留在公司的

员工，甚至会对公司本身造成伤害。因此有越来越多的领导者选择创建一个无竞业限制的环境，在该环境中，信息自由共享，包括与公司以外的竞争者。

竞业限制如何影响绩效 088

无竞业限制的工作环境 094

III

第七章 摒弃绩效考核

管理者长期以来一直把绩效考核当作其重要职责。但是很多公司已经发现，严苛的绩效管理结构实际上阻碍了员工提高绩效，所以睿智的领导者们已经开始抛弃这些落后的考核模式，转而采取了更为有效的举措，从而帮助员工提升工作表现。

为什么绩效考核得了不及格？ 107

不打分数，提高绩效 112

第八章 让整个团队参与招聘

大部分经理招聘时都是通过筛选简历后对申请者进行各种面试的方法。此后，这些经理们会发现有很大一部分新人都不如在面试时表现得优秀。为了能在招聘中做出更明智的抉择，如今最佳领导者们开始把整个团队都带入招聘过程。

招聘是团队任务的原因 121

不同的团队需要不同的团队招聘方法 125

谷歌的模式 129

第九章 用铅笔描绘公司组织结构图

构建严格的层次结构，并通过某个固定的结构进行强制实施，