

# 简化人情

在《简化人情》中，陈晓萍教授综合了狭义与广义概念，从职场人事、社会公义、幸福生活三大篇章，讲述了她对「人情」的体悟，环环相连，丝丝入扣。所谓人情的简化，是简约而不简单，简化而非弱化。简化人情，要的是我们能够沉静下来，回归自我。

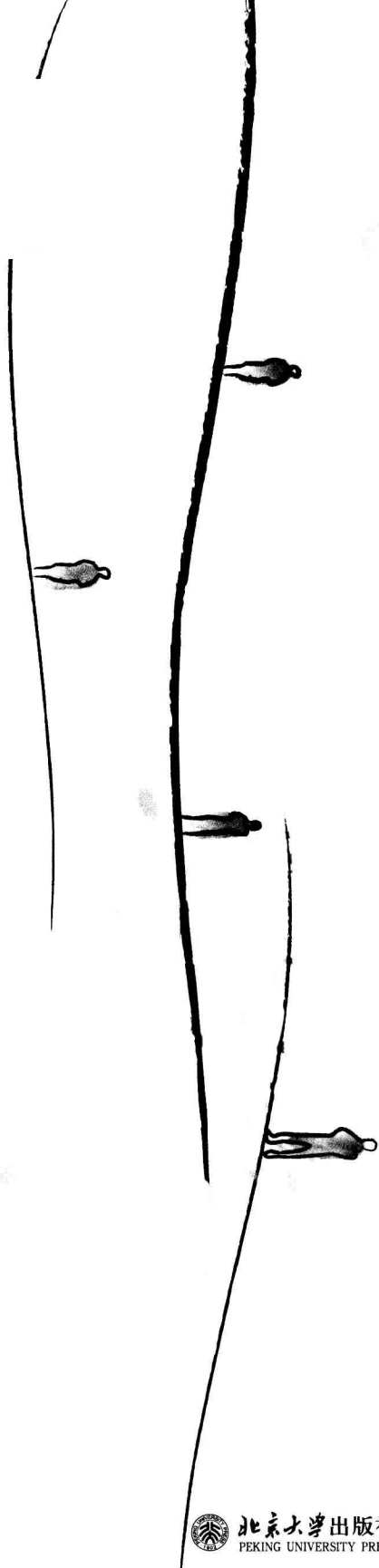
陈晓萍 著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

# 简化人情

陈晓萍 著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

## 图书在版编目(CIP)数据

简化人情/陈晓萍著. —北京:北京大学出版社,2011.6  
ISBN 978-7-301-09543-0

I. ①简… II. ①陈… III. ①人力资源管理-文集 IV. ①F241-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第093238号

书 名: 简化人情

著作责任者: 陈晓萍 著

策划编辑: 贾米娜

责任编辑: 贾米娜

标准书号: ISBN 978-7-301-09543-0/F·2787

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路205号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926  
出版部 62754962

电子邮箱: [em@pup.cn](mailto:em@pup.cn)

印 刷 者: 北京宏伟双华印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

730毫米×1020毫米 16开本 17.25印张 261千字

2011年6月第1版 2011年6月第1次印刷

印 数: 0001—6000册

定 价: 39.00元

---

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:[fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)

# 目 录

## 第一篇 简化职场人事

又到公司派对时? .....	3
当正义遭遇利益 .....	6
划清同事和朋友间的界限? .....	9
无声失落的情绪 .....	12
简化人情 .....	16
别人的秘密 .....	20
内心挣扎 .....	23
你有工作经验吗? .....	26
闭口经 .....	29
放手 .....	32
于微细处见服务 .....	35
意大利的麦当劳 .....	38
失去信任 .....	45
听见别人 .....	48

了结的需要 .....	51
睡到自然醒 .....	54
从品牌的属性谈起 .....	57
奖罚的“意外后果” .....	60
做人的骨气 .....	64
定力 .....	67
天才的秘密 .....	70
独立思考精神:优秀学者的必备品质 .....	73
课堂:理论和实践的重要链接 .....	86
学术正直 .....	88
富士康的“机器人”文化 .....	90
企业文化创始者的烙印 .....	92
谁是你的利益守望者? .....	93
摧毁中国企业的力量 .....	95
领导别人与管理自己 .....	97
管理工具和管理环境 .....	99
财源滚滚 vs. 滚滚裁员 .....	101
企业招人羡慕的秘密 .....	103
人力资源管理新思路:经营、发展、推销 .....	105
避免裁减的艺术 .....	107
通用汽车公司破产的警示 .....	109
防患于未然 .....	111
信任、压力和清白 .....	113
个体与企业的关系 .....	115
人才,你在哪里? .....	117

给你插上会飞的翅膀 .....	119
薪酬的公平理论 .....	121
金钱之外还有什么? .....	123
在被动的时代主动出击 .....	125
无为而治的前提 .....	127
广告的想象力 .....	129

## 第二篇 捍卫社会公义

无奈信仰 .....	139
认错 .....	142
撒谎的能力 .....	145
2009 年最具影响力的中国人 .....	148
等待起飞:航班误点的真相 .....	151
真话之口 .....	156
见钱眼开 .....	158
间接伤害 .....	161
美国总统大选:超越肤色和种族 .....	165
2009 年不寻常的一个星期 .....	167
规矩是怎样形成的? ——在国家大剧院看芭蕾 .....	170
给人改错的空间 .....	175
超常儿童和洗脑社会 .....	178
大众的智慧 .....	184
寻找最大公约数 .....	188

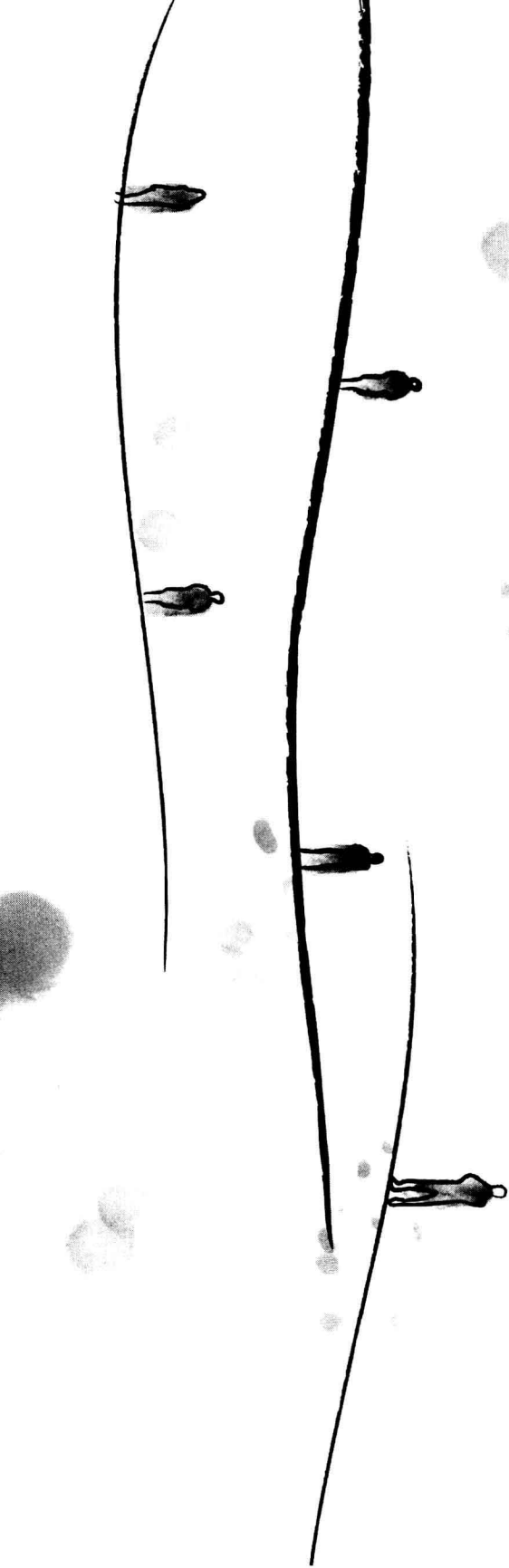
生死尊严 .....	190
新年期许:永远看到阳光的一面 .....	192
本命年 .....	194
猜想 2011 .....	196

### 第三篇 解密幸福生活

最近的风景 .....	201
非舞不可 .....	218
国家培养 vs. 自家培养 .....	221
无邪裸体 .....	224
西雅图的春花秋叶 .....	229
不可言说的爱情 ——《生死朗读》观后 .....	235
回头看杭州 .....	239
穷人的幸福 .....	250
躲进电影成一统 .....	253
大学之旅 .....	256
又到花开鸟飞时 .....	262

# 第一篇

## 简化职场人事







# 又到公司派对时？

每年从圣诞节前的三个星期开始，西雅图本地的餐馆和娱乐场所就开始人满为患，如果不提前两个月就预定的话，要临时找到一家餐馆或娱乐场所来举办派对(晚宴)基本免谈。究其原因，就是本地的多数公司喜欢派对，一到年底，除旧迎新，用派对来感谢员工一年来对公司的贡献，鼓舞大家对公司未来的信心，被看成是最合适的方式。

前些年经济景气的时候，大小公司派对的排场都相当壮观。几十人的小公司一般会包下一个小餐馆，所有酒水敞开供应(open bar)，请来乐队、歌星与大家同乐。几千人的大公司则会包下整座剧院或酒店的两层楼来让大家吃喝娱乐。这样的派对一般都邀请家人一同前往，但只限成人，孩童免入。所有参加派对的人全部盛装出席，男士西装领带，女士露肩晚礼服，隆重正式。而且公司还专门安排泊车服务，让每个人都享受到贵宾的待遇。

我们每年都去的就是微软公司的年底派对。在西雅图地区的微软员工超过四万人，找不到一个场地可以同时容纳；因此，公司就让每一个部门(千人左右)自己组织。记得有一年派对在西雅图的标志性建筑 Space Needle 顶层的旋转餐厅举行，相当热闹。不仅食物丰富，西式、中式、日式、印度食品应有尽有，而且各种鸡尾酒、葡萄酒也都品种齐全。乐队早就开始演奏，舞池也准备就绪。为了增强参与感，还在房间里摆放了许多 XBox 游戏机，参与者可随时开玩。此外，公司还请了专业的魔术师，他们随意穿梭在人群中间，就在观众的眼前让他手中的东西

消失,然后重新出现,观众虽目瞪口呆,却怎么也看不出破绽。如果喜欢赌博游戏,这也是个好机会,因为有好几个房间专门免费玩 21 点(Black Jack)或 Texas Hold' Em,输了也不用付钱。除了这些之外,公司的另外一个传统就是请专业摄影师给每一对前去参加派对的情侣照相,到晚会结束时就可以拿到打印好并装入镜框的相片了。一年一年下来,这些照片慢慢成为我们生活的珍贵记录和留念。

自 2008 年 10 月以来,美国的经济出现萧条的局面,许多公司开始裁员。年底派对还开不开呢?去年微软的一个部门为了节约开支,宣布取消派对。但没想到消息一传出,大家的士气就开始低落,办公室里弥漫起消极懈怠的情绪。而且正好接近员工满意度调查的时候,大家把不满意都写了出来。部门领导一看大吃一惊,立刻决定恢复年底派对,以重振士气。此时许多场地已经租罄,最后找到了一个相当有年头的老式开放型剧院,虽然拥挤一些,却也很有味道。

据我所知,中国的公司也有很多开节日派对或新年晚会的,但有意思的是,我发现在派对的开法上中美公司有着重大差异。在中国公司的晚会上,强调的是集体认同感,大家同时坐在同一个大厅里,领导人坐在台上,其他人坐在台下。晚会有一个正式开始的时间,时间到了之后,首先由领导讲话,做一个简单的总结,祝贺取得优异成绩的员工,颁奖,领奖,与此同时,大家在下面边吃边听,鼓掌叫好。各位领导讲话完毕之后开始文艺表演,通常是员工自己事先排演好的节目,唱歌、跳舞、相声、小品等不一而足,有时也拉领导上场客串表演一下,观看者在台下欣赏叫好热烈鼓掌,整个晚会始终充满热情洋溢的气氛。而美国公司的派对全然不是如此。在年底派对上,强调的是个人的放松娱乐,故知新交随你选择,娱乐品种由你自己决定,而且只要在派对允许的时间里,你任何时候到达都没有问题。特别有趣的是,公司领导从来不讲话,他们把自己当成普通一员,有的打扮成圣诞老人,穿梭在人群中间,与这个聊上几句,又和那个闲扯片刻,完全放松。其他人更是自得其乐,跳一会儿舞,玩一会儿游戏,和这一堆朋友混上一阵,然后一转身,又加入了另一群人的舌战之中。总而言之,整个派对看上去十分无序,你做你的,他忙他的,但是每个人都可以玩得很尽兴。

最近这几年微软开启了一个“马可波罗项目”,让在全世界不同角落工作的

微软员工增加交流的机会。具体来说,就是在微软总部工作的员工可以有机会去国外的微软办公室如北京、上海工作半年,而在北京、上海办公室工作的员工也可以有机会来微软总部工作三到六个月。在去年年底的派对上,我们遇见一个从北京办公室过来的小伙子。这是他第一次参加美国式的大型派对,与他想象的晚会相距甚远,感觉太不习惯了。他特别抱怨的是领导居然也不出来讲几句庆贺的话,让他感受不到领导和组织的关怀及温暖,而且整个晚会“无组织无纪律”,一点儿“集体气氛”也没有,让他十分失落,不知该干什么好。用他的话说,“还不如回家一个人看电脑里的《蜗居》电视连续剧更带劲”。

他的话让我们大笑的同时,也让我思考派对的目以及背后所隐含的文化理念。对于大多数美国人来说,个人的自由和享乐是值得追求的东西,美国公司的派对之所以提供花样繁多的食物和玩乐的东西,就是为了让有不同需求的个体都能够得到满足。而且在派对上不分上下级,不讲集体主义,就是鼓励每个人都充分地放松自己,忘掉工作,享受美味和音乐,摆脱禁忌,表现真实的自己。这才是他们心中派对的真正含义。而在中国,一般不存在彻底放松不谈“公事”的公司晚会,因为那样的晚会似乎什么目的也达不到。而习惯了以集体方式“被动”开晚会的员工,也只有在集体的欢呼声中才能感到快乐和融入,一旦不存在团团围坐共享同一氛围的热闹,给予个人充分的自由去寻找属于自己的快乐的时候,反而觉得找不着北,不知道快乐在何处了。中国的春节联欢晚会之所以几十年不衰,也正是其人民将自己的快乐建立在与大众同乐、对集体依赖之上的结果。

据最近一期的《商业周刊》报道,由于经济形势,今年美国有超过 20% 的公司不准备开年底派对。好在微软不在此列。明天又到了公司年底派对的日子,我们已经一切就绪,准备痛痛快快地大吃大玩一场!

祝大家新年快乐,万事如意!

(2010 年 12 月于美国西雅图,发表于《管理@人》2010 年第 12 期)

# 当正义遭遇利益

当一个人受到了不公平待遇时,他是应该忍气吞声、委曲求全,还是大声抗议、讨还公道?

这个问题很笼统,因此容易回答。现在我在这里加上一个参数:当一个人受到了不公平待遇时,如果忍气吞声的话,尚可保全一些利益;如果严词拒绝的话,就会与对方同归于尽。在这种情况下,你是选择委曲还是抗议?

现在我把参数稍加修改一下:当一个人受到了不公平待遇,而且这个不公平待遇来自其上级主管时,如果选择忍耐,就只能把不公平感吞进肚子里;如果反抗,则可能丢掉饭碗。在这种情况下,你又会如何选择?

现在我把另一个参数加以修改:假如这个受到不公平待遇的人本来是一个主张正义的人,具有“人活一口气”、“路遇不平拔刀相助”的侠士精神,现在遇到一个不讲公平的强权领导,一步一步逼他就范,他应该为了自己未来的职业生涯屈服讨好,还是抛弃所有、拂袖而去?

如果上述情景和问题还是过于抽象的话,让我们来玩一个游戏。在这个游戏里,我和你一共拥有 10 000 元钱。我们两个通过掷骰子来决定谁来分配这笔钱。游戏的规则如下:提议分钱的人可以决定用任何方法,比如 10 000 元全部归自己,什么也不分给对方;或者一半归自己,一半给对方;或者给自己 8 000 元,给对方 2 000 元;等等。提议分钱的人确定分钱方案后告知对方,如果对方同意,那么双方最后拿到的钱数就是提案中建议的比例;如果对方拒绝,那么双方谁

也拿不到一分钱。在这种情况下,如果你是提议分钱的人,你会把多少分给自己多少分给我呢?如果我是提议分钱的人,你会在什么情况下接受我的提案呢?

从经济学的角度,每个人的目标就是个人利益最大化。因此,你会尽量多分一些给自己,少分一些给我,如果你知道我是一个经济人的话,那么只要我能拿到一元钱,我就应该接受你的分法,因为一元钱的价值大于什么也分不到。但是,从社会心理学的角度,人对许多事物的判断都是通过与他人比较来决定的,虽然对我来说有一元钱好于没有钱,但是想想你无缘无故地却能拿到 9 999 元钱,不公平的感觉一定会油然而生,因此,对“公平”这个概念的考虑就会在你决定究竟如何分配这笔钱时起到一些作用。在这个游戏中,因为谁做提议人是随机决定的,所以最公平的分法应该是你我对半,每人 5 000 元。但是很显然,提议人相对具有一些权势(power),但不是绝对的权势,因为对方虽然没有提议权,却有否决权。

这个“终极游戏”(ultimatum game)在实验室里已经被玩了几十年,有了一些非常显著的发现。最近我和我的同事在中国做了这个实验,也发现了一些有趣的结果。首先,大部分的提议人在这种情况下都会提出“对半分”的提案,表现出自己是具有公平意识的人。其次,当提案中提议给对方的比例为总数的 20% 时,80% 的人选择了拒绝;当比例为 30% 时,60% 的人选择了拒绝;当比例为 40% 时,将近 50% 的人选择了拒绝,情愿得不到一分钱也不愿意让对方占自己的便宜。由此可见,在这种情况下,大多数人愿意牺牲自己的利益而彰显公平。结果令人鼓舞。

可是,当我们把这个游戏的规则稍作改动的时候,情况就开始发生变化了。改动的地方只有一处,那就是当对方拒绝的时候,游戏不立刻终止,而是继续一轮,并让双方的角色进行互换。与此同时,每拒绝一次,双方都需要付出一点代价,即扣除一些钱,但是扣除的比例不同。比如,总共有 10 000 元钱可以分,如果你是提议人,而且提出给你自己 9 000 元,我拒绝,那么我们两人都会被扣除一些钱,只是你会被扣掉 5 元/次,而我会被扣掉 10 元/次。我拒绝之后,游戏继续,我变成了提议人。如果这时我提出给自己 7 000 元,给你 3 000 元,你接

受的话,游戏就此终止;但如果你拒绝的话,我们又会被各自扣除5元、10元,然后继续游戏,直到接受为止。可以看出,在这个游戏里,因为你我每次拒绝被扣除的钱数不同,两个人在玩游戏时的权势就有了区别,扣得多的那个人(就是我)在客观上显然就处于弱势。在这种情况下,我们发现了非常不同的结果,那就是,那个处于强势的人在提议时,几乎所有的人都给对方低于50%的钱数;而那个处于弱势的人的提案都是给自己低于50%的钱数(知道自己地位低一开始就底气不足,不敢奢求公正待遇)。此外,大部分的拒绝都来自弱势者(>90%),但是很明显,随着时间的推移,处于弱势地位的人拒绝不公平提案的次数越来越少,只有不到1%的人坚持拒绝到底(当然这些人最后拿到的钱就最少)。看见这些一开始要求公平的灵魂如何在利益面前败下阵来,作为实验者的我心里五味杂陈。

然而现实又何尝不是如此呢?

更令人沮丧的是,看到当我们把游戏改变成“独裁者游戏”(dictator game)的时候人们的表现。在这种游戏中,提议人扮演的是独裁者的角色:他可以提出任何分钱的方法,而对方则没有任何拒绝的权利,再不公平也只能接受。在这种情况下研究发现,提议人给对方的钱数比例的平均值只在20%左右,他们把大部分的钱分给了自己!

在“义”和“利”面前如何表现可以考验一个人或公司的终极价值取向。是见利忘义还是见义勇为?在受到不公平待遇的时候是拼死抗争还是苟且妥协?如果妥协,妥协到什么时候达到“是可忍,孰不可忍”的底线?

建立公平的社会需要多方面的努力,但是最重要的还是游戏规则的制定:当提议方和接受方权利相对应的时候,公平社会最容易维持,个人的尊严最容易保持,正义和利益最可能一致,人的灵魂可能经历最少的挣扎,人与人之间的和谐最可能实现。

(2010年3月于美国西雅图,发表于《管理@人》2010年第4期)

# 划清同事和朋友间的界限？

记得二十多年前自己在北京工作时，同事大部分都是与自己年纪相当的年轻人，大家刚刚跨出大学校门，意气风发。我们上班时在同一幢办公大楼里，经常一起开会一起聊天；下班了回家还是住在同一座宿舍楼里，经常来回串门，抬头不见低头见。天长日久，我们结下了深厚的友谊，除了上班，周末还一起聚餐、购物、看电影，骑着自行车穿梭于北京的大街小巷。我们既是同事又是朋友，彼此了解、欣赏，也经常开开无伤大雅的玩笑。记忆中我们之间从未发生关乎利益冲突的事件，日子过得优哉游哉。

到了美国工作，发现同事之间的关系相当不同。大家上班时虽然在同一座大楼，但下了班就各自回家，很多同事根本不知道其他同事的家在何处。上班时也开会聊天，但是基本上讨论的都是与工作有关的话题，个人和家庭的事情一般不是同事间的谈资。因此，工作中的同事关系一般比较中性和清淡，尽量避免过于近乎。而回家之后的个人生活，每个人就各有各的精彩，好像是另一个世界，在那个世界里交往密切的人成为朋友的可能性就很大。所以相对而言，在美国生活，“工作中的同事”和“生活中的朋友”这两个概念比较容易区分，交集很小，大家对此也感到习惯和舒服。

可是，最近我生活中的一个朋友告诉我在她的部门发生的一件事让我对这个界限有了新的认识。朋友是一家生物科技公司的技术部门经理，手下有二十几个年轻的科技人员。其中一个小伙子 C 工作出色，做事主动，性格温和，深受大家的喜爱。我的朋友也相当欣赏 C，将他看成部门的得力干将。去年，C 告诉



朋友自己有了心上人 M,很幸福,但是美中不足的是 M 不在本地工作,而两地分居的状况又是他所不愿意发生的。正好在这个时候,公司因为业务的发展,需要壮大技术部门的力量,给了两个招聘的名额:一个是有生物学背景的资深电脑程序员,另一个是初级水平的生物软件设计师。因为 M 当时的工作与电脑软件编程有关,但是与生物技术风马牛不相及,所以专业不算太对口。按照惯例,招聘工作由一个三人组成的临时委员会承担,首先根据候选人的简历进行筛选,并作出前来公司面试的人选决定,面试过程全员参与,完毕后,由整个部门投票决定录用的人选。为了保证招聘过程的公正性,担任部门经理的朋友决定自己不直接插手,充分尊重大家的意见。

没想到招聘委员会的成员却陷入了困境。M 申请的是资深电脑程序员的位置。三个成员都希望 C 能继续留在公司工作,但同时又觉得 M 的任职资格还不够,与其他的申请者相比,差距较大。然而,如果不给 M 一个面试的机会,似乎又会伤害 C 的面子和他们之间的感情。讨论来讨论去,最后感情占了上风。他们决定邀请四个候选人前来面试,M 是其中的一个。他们的考虑是,面试的机会不等于最后就录用,而且其他三个人实力相当强,如果面试下来 M 自然淘汰,那么他们就能达到既照顾到 C 的感情,又找到最理想人选的目的。这样委员会就把难题留给部门的全体同仁去解决了。C 得知 M 是面试者之一,当然很高兴,但也很紧张。他反复强调大家不要因为他的缘故才邀请 M,M 应该是凭自己的实力和资历获得面试机会的。

面试就这样开始了,四个人的简历虽然不同,但面试表现倒是旗鼓相当。按照全面评价的方法,其他三个人当然应该比 M 更优秀。但有意思的是,当一个人获得面试资格后,面试的表现常常就会变成重要的评价标准,其他简历上的材料反而退居次位。这样一来,似乎 M 与其他候选人的距离就缩小了很多。当然,这种面试偏差也并非每个人都不能避免,因此最后整个部门的讨论和投票就变得非常关键。为了避嫌,C 决定不出席会议,放弃自己的一票。

朋友告诉我,那天的部门讨论会开了很长时间,而且有趣的是,在讨论过程中,大家似乎都只是从各个角度比较候选人的优劣,没有一个人提及 M 与 C 的关系,仿佛这不是一个重要的因素。可是奇怪的是,大家又能感到好像每个人