

最佳工作场景

比发钱更有效的办法

「美」罗恩·弗里德曼◎著
明月◎译
Ron Friedman

THE BEST PLACE TO WORK

The Art and Science of Creating an Extraordinary Workplace

《纽约时报》、美国亚马逊畅销书
丹尼尔·平克 马歇尔·古德史密斯 诚意
戴维·艾伦 唐彬 荐读
大众创业时代，如何通过搭建高绩效工作场所，
将一群陌生人塑造成一个团队？
职场心理学家罗恩·弗里德曼博士，解密引领现代企业的全新管理方法。



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

THE BEST
PLACE TO
WORK

最佳工作场景
比发钱更有效的办法
[美] 罗恩·弗里德曼 著 明月 译
Ron Friedman

The Art and
Science of Creating
an Extraordinary
Workplace

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Copyright© 2014 Ron Friedman.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with TarcherPerigee, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

本书中文简体版专有翻译出版版权由 Penguin Random House LLC 旗下的 TarcherPerigee 公司授予电子工业出版社。未经许可，不得以任何手段和形式复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2016-8521

图书在版编目 (CIP) 数据

最佳工作场景: 比发钱更有效的办法 / (美) 罗恩·弗里德曼 (Ron Friedman) 著; 明月译. —北京: 电子工业出版社, 2017.4

书名原文: The Best Place to Work: The Art and Science of Creating an Extraordinary Workplace

ISBN 978-7-121-30930-4

I. ①最… II. ①罗… ②明… III. ①企业管理—通俗读物 IV. ①F272-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 026990 号

策划编辑: 刘声峰 黄 菲

责任编辑: 刘声峰 特约编辑: 王 纲 文字编辑: 黄 菲

印 刷: 三河市华成印务有限公司

装 订: 三河市华成印务有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 22.5 字数: 246 千字

版 次: 2017 年 4 月第 1 版

印 次: 2017 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 60.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: 1024004410 (QQ)。

献给我的祖父，他教导我，最终唯一值得记住的事情是善良的情意。

THE Best Place TO Work

推荐语

这本书真是管理书中的精华之作！对于改善工作环境和组织关系，这无疑是一本实用的手册。书中观点都是基于对人类行为的最新、最翔实的研究。更让人惊喜的是，本书充满智慧、文笔优美，内容精彩，引人入胜。在阅读过程中，我对作者提供的有效方法惊叹连连。好样的，罗恩·弗里德曼。

——戴维·艾伦 (David Allen)

《搞定》 (*Getting Things Done*) 作者

这是当代企业管理的经典之作。罗恩·弗里德曼博士的这本新书，以跨学科的学术研究和来自真实企业界的精彩案例为基础，对组织创建卓越的工作场所给出了具有高度原创性的指导。你很难在其他途径获得这样的洞见。从办公场所设计到员工激励再到冲突解决，要解决这些问题，本书值得你置于案头参考，时时参考。

——马歇尔·古德史密斯 (Marshall Goldsmith)

《习惯力》(What Got You Here Won't Get You There) 作者

我们已经迷路了，但罗恩·弗里德曼的这本佳作能让我们重上正途。这本书不只探索工作的目的，也研究工作场所怎样才能变得更加人性化，更加充满生机和富有成效。

——塞斯·戈德温 (Seth Godin)

《伊卡罗斯欺骗》(The Icarus Deception) 作者

本书运用最新科研成果来探讨如何提高工作的质量，阅读这样一本书是一段迷人的旅程。本书作者罗恩·弗里德曼作为一位心理学家，研究了如何激发成员的创造性，提高其积极性；如何酬赏、认可才能使大家更加团结而不是造成员工离心离德。

——亚当·格兰特 (Adam Grant)

沃顿商学院教授，《给予与索取》(Give and Take) 作者

在本书中，罗恩·弗里德曼探讨了促使一家公司从平凡到卓越转变的诸多因素。从邮轮上的赌场到人质谈判，本书中谈到的这些案例十分引人入胜，且是不乏依据由研究得出的、对充分有效地发挥领导力的经验之谈。令人吃惊的是，弗里德曼的发现看起来与我们的直觉相悖，却又总是令人信服。

——丹尼尔·平克 (Daniel H. Pink)

《驱动力》 (*Drive*) 和《全新销售》 (*To Sell Is Human*) 作者

我喜欢这本书！本书巧妙、清晰、实用，阅读起来充满乐趣。我们都是自己工作场所的主人，这本书就是我们的指导手册。依照罗恩的建议行动，简便易行，你和你的员工、同事都会从中获益。

——彼得·伯格曼 (Peter Bregman)

《十八分钟》 (*18 Minutes*) 作者

一部令人眼界大开、非常值得一读的作品，是我们改善工作方法的实用指南。无论你以何为生，这本书都将改变你看待工作场所的方式。

——理查德·怀斯曼 (Richard Wiseman)

《五十九秒》 (*59 Seconds*) 作者

在本书中，罗恩·弗里德曼把几十年来的心理学研究成果融于一体，为企业提高其成员的福利水平和工作质量提供了许多扎实有效的建议，其中许多建议令人耳目一新。我相信，当你把这些建议运用到实践中，其成效也一定会让你惊喜。

——巴里·施瓦茨 (Barry Schwartz)

《选择的悖论》 (*The Paradox of Choice and Practical Wisdom*) 作者

这本精彩的书，向读者展示了如何创建一个能够孕育创新、推动合作、实现高产出的工作空间。阅读本书令人愉快，因为它以科学研究为基础，汇集了对领导者的实际建议，以及许多发生在真实世界中的引人入胜的故事。

——基斯·索耶 (Keith Sawyer)

摩根教育创新杰出教授 (北卡罗来纳大学教堂山分校)

《一波三折》 (*Zig Zag*) 作者

罗曼·弗里德曼的书让你对工作的未来充满乐观情绪。如果有足够的经理人能对他所力推的科学方法加以关注，那么就会有更多的职场人士在清晨迫不及待地起床奔向自己真正心向往之的工作场所。

——戴维·麦克兰尼 (David McRaney)

《你没那么聪明》 (*You Are Not So Smart*) 作者

当我们说工作积极性和敬业度方面存在问题时，很少能够把其症结归咎于工作本身，而是要更多检视我们做工作的方法。在本书中，我可以认真地说，作者向你传授了能调动员工们人尽其才的各种方法。这本内容过硬（也很喜闻乐见）的书是个指南，能够指导人们更好地理解那些能对企业的快乐氛围，员工的创造性、忠诚度和工作效率产生微妙的甚至是不知不觉的影响的因素，同时指导人们运用这些洞见，在自己的团队中营造出真实、持久的影响力。每个人都应该读读这本书。

——海蒂·格兰特·霍尔沃森 (Heidi Grant Halvorson) 博士

哥伦比亚商学院 激励科学中心副主任

《成功人士做来不同的九件事》(*9 Things Successful People Do Differently*)

作者

如果你想吸引和留住优秀的员工，你的企业文化是很关键的因素。在这本有趣的书中，作者针对如何建设生机勃勃的工作场所，给出了切实可行的策略。

——托德·亨利

《司空》(*Die Empty*)

科学对人类行为的研究结论，与企业自以为是的看法之间存在着令人吃惊的差距。在这部引人入胜的书中，作者勾勒出了隐藏在蒸蒸日上的

的工作背后的科学原理,给致力于改善工作场所的经理人们提出了切实有效的建议。

——戴维·布特克斯 (David Burkus)

《创造性迷思》 (*Myths of Creativity*) 作者

这本书不只是教你做更好的领导者,更是教你怎样让工作更有趣、更让人激动、实现更高的产出。本书聚焦于讨论企业中的各级经理人应该做些什么,怎样让工作更吸引人,并对此给出了丰富、实际、以研究成果为坚实基础的建议。本书充满了真知灼见,读起来非常有价值和引人入胜,每个经理人和员工都应该读一读。

——埃德加·H. 沙因 (Edgar H. Schein)

《组织文化和领导力》 (*Organizational Culture and Leadership*) 作者

《职业锚》 (*Career Anchors*) 共同作者

罗恩·弗里德曼的《最佳工作场景》一书以非常有趣、但也非常有力的方式向读者呈现了最新的科学发现。作为讨论科学在真实世界实际应用的作品,本书是一个精彩的范例。如果你想让你的工作场所变得更好,研读这本书将是这一征程的起点。

——迪恩·基斯·西蒙顿 (Dean Keith Simonton)

博士,加利福尼亚大学心理学杰出教授

本书行文自然无痕，各种切实可行的方法包含其中，不但能使人深刻认识自身，也能更好地认识充满机遇和陷阱的工作环境的各种复杂的组成部分。在本书的字里行间，随同一些真实而富于创造性的带有游戏色彩的实验，有助于指导人们过好丰饶、健康一生的重要原则被引入真实生活的实际场景中。阅读本书，人们能够在作者重点关注的人的创新性和产出能力方面，以及那些能指导人过好一生的科学事实方面收获良多。

——斯图尔特·布朗

医学博士

《游戏》（Play）作者

国家游戏研究院创始人、院长

罗恩·弗里德曼以清晰、理性、有效的方式架起了前沿科学成果通向现代工作场所现实世界的桥梁。弗里德曼所做的不仅仅是提供建议，更提供了实际的支持工具，能够把绝大多数工作场所变得生动活泼、让人迷恋。本书非常吸睛，其写作风格非常重视读者的阅读体验，对任何想让工作场所变得既成功又宜人的人士，这都是一本必读书。

——哈利·瑞思（Harry Reis）博士

罗切斯特大学心理学教授

曾任人格和社会心理学会主席，关系研究国际协会杰出事业奖得主

THE Best Place TO Work

推荐序

人的重新发现

唐彬（易宝支付 CEO）

如果说企业是一艘大船的话，企业家就是掌舵人。光靠掌舵的，船是行不远的。船帆、煤炉、船锚、厨房、船舱等，都需要得力的船员负责。他们各有所长，各司其职，互相配合，才能最终实现大船的远航。同样，运作一个企业，是由一群平凡的人齐心协力，努力去完成不平凡的事业。我称之为“一群人的浪漫”。

在工业时代，员工们是螺丝钉，任务是标准化的，所需要的只是在单位时间里完成尽可能多的任务，尽可能少出差错。因此，个人的替代性极强，只是一个个符合“职位描述”的零件而已。员工不是一个有血有肉的个体，他们的心理需求无人问津。

互联网时代的崛起，引发了个人的崛起。在一个信息爆炸、无限连接的时代，人格成了一种比较优势，一个具有强烈人格的人，较之一个毫无个性的路人甲，在市场上可以获得更可观的品牌溢价。

在职场上，越来越多的贡献由具有鲜明人格的个体完成。因为创造性工作需要的正是陈寅恪先生说的“独立之精神，自由之思想”。当企业意识到这一点时，对于员工作为“人”的重新定义，就不可避免了。员工不再是一个被“职位描述”掩盖的模糊面孔，而是一个个具有独特需求的独立个体。

他们有意志，有情绪，有压力，还有想象力。如何把他们的潜力能力发挥到最大，也就成了新时代管理者必须重视的问题。事实上，所有的潜力都来自完整的人，而一个完整的人不是一个工作零件，而是有喜怒哀乐、有审美需求、有创造欲望的自由灵魂，因此我们也必须提供相应的土壤。

互联网时代的企业需要高速适应能力，而这不完全来自掌舵人一人的眼界和执行力，很多时候反而是来自基层员工的敏锐洞察力和微创新能力。创新来自宽松的文化和舒适的环境，这就要求我们在企业文化和工作环境两方面予以满足。

易宝践行的正是这样的理念。

我们的工作环境充满绿意，鼓励个性化布置，每个部门每个员工有预算进行工位DIY，有些员工会摆个鱼缸，有些放些玩偶，有些弄个书架，有的部门从天花板吊下朵朵“白云”，还有的部门把库房改造成榻榻米多功能室。这一切都让员工的创造力自由流淌。在自己打造的温馨环境里工作，让员工拥有强烈的主人翁意识和工作积极性。

我们每年每个员工有5000元的团建基金，鼓励大家在国内外旅行中增进了解，提升合作能力，共同处理突发情况，让员工从个体融为团

队，既保持个性又充满团队意识。这比花 5000 元在枯燥的培训课程上可能要好得多。

我们有确定工作时间但无须打卡，员工如果迟到只需自觉登记。我们小卖“诚信吧”的零食饮料无人值守，完全靠大家自觉扫码付款。我们书架上的书籍可以自由取阅，只需自己登记，按时归还。这一切，都对员工提出了自律的要求，越宽松的监管就越让人爱惜人性的羽毛。

这只是易宝人本管理中的几个例子。

所以当我读到这本书时，不时心有戚戚焉。作者是心理学家，长期研究人类动机及激励机制，对于办公场所设计、员工激励、冲突解决都给出了真知灼见，与我们的人本管理理念也不谋而合。这种对员工需求的重视，正是这个时代对于人的重新发现的写照。

我很认同书中的一句话：“为员工的快乐投资不是乱花公司的钱，而是为了让公司永立潮头”。是的，员工感到快乐，才能发挥创造力，做出有创造性的产品，创造性地解决问题，真正作为一个“人”在工作，而不是一个只会简单重复的“零件”。在这样一个瞬息万变的时代，所有的“职位描述”都不可能完全涵盖可能的工作内容了，也许最贴切的职位描述就是：人。创造力、智力、人脉——所有与人有关的潜力，都可能随时在工作中被激活被调用。

因此，对于人的重新发现，塑造了我们在互联网时代全新的管理模式。我向大家推荐这本书，希望大家都能从中得到启发。

THE Best Place TO Work

前 言

两张菜单的故事

在硅谷的核心地带附近，就在离旧金山湾区以南数英里之遥的一个地方，有一间店名叫巴德的印度餐厅广受众人青睐。这家餐厅由伊尔凡·达玛（Irfan Dama）经营，他是一个和善的主厨，时年四十一岁，他设计了三道菜每天轮换上桌。巴德是他开办的第一家餐厅，但大获成功、广受赞誉。在白天的营业时间，饭店座位经常难预订得上。

不像传统的印度餐厅那样故弄神秘，在达玛大厨师的菜单上，餐食中包含的各种配料都列得明明白白，以免那些菜鸟食客对菜单望而生畏。餐厅的装修风格也很多样化，能给食客提供不同的就餐体验，这里既有被透明帷幔隔开的安静餐台，也有位于敞开空间的餐桌，还有让人兴奋的具有宝莱坞风格的包厢，可以用做聚会庆祝之所。

达玛的餐厅还另有出众之处，那就是他不收顾客的钱。事实上，所有有缘品尝了这里提供的世界级美餐的人，都不用花一分钱。这里是谷歌公司位于山间的景色优美的公司总部（Googleplex），巴德是谷歌公司为员工免费服务的三十家美食餐厅之一。

在谷歌公司，员工的吃饭问题是件严肃的事情。每一餐，员工都有机会品尝到二百道精心烹制的菜肴。他们新近提供的菜品包括：烤鹌鹑、鞑靼牛排、法式龙虾浓汤、黑鳕鱼配欧芹香蒜酱和面包渣、牛肝菌配牛肉。对口味清淡的顾客，这里有许多沙拉台、面条台、奶酪和熟食台，还有新鲜时蔬的拼盘供应。在正餐供应时间中途，园区还星罗棋布着一些小厨房，全天营业，供应各种有机水果、酸奶、糖果、坚果和饮品。谷歌的目标是让员工在三分钟之内就能到达一个供应食物的小店。

因为向员工提供了如此花样丰富的主食和副食选择，谷歌被财富杂志评为全世界最好的员工工作场所。其实，这还只是谷歌总部康乐设施的冰山一角。员工在这里还可享受按摩、理发、修眉等服务，可以参加外语培训、可以看大夫，这些都能在工作场所享用到，而且都免费提供。大家还能享用三个健身中心，以及保龄球馆、篮球馆、溜冰—冰球馆、乒乓球桌、电玩、桌上足球、攀岩墙、果岭高尔夫，以及真正的沙滩排球场。这里还有室内树屋、修剪整齐的花园，甚至一个供休闲养蜂的蜂房、一个理查德·布兰森私人宇宙飞船的复制品，以及一个和实物一样大小的雷克斯暴龙的骨架。别忘了，还有自动加热的马桶圈。

谷歌远不是为了员工舒适工作不惜投入重金的唯一例子。一家名为SAS的商业分析软件公司，在2012年实现了30亿美元的营业收入，他

们为雇员提供网球场、桑拿房、台球房、热水游泳馆以及工作——生活咨询服务，内容范围包括对个人理财、老人照顾以及家庭事务方面提供私密的专业建议。在脸书公司（Facebook），员工能骑着公司提供的自行车去园区内的理发馆理发、送干洗的衣物、取拿铁咖啡、“扫荡”免费糕点店，也可以很方便地看牙医。

不只是高科技企业如此。美国东北部的维格曼斯连锁超市公司（Wegmans）在过去十五年里，持续出现在福布斯杂志评选的最好工作场所一百强企业榜单上。在这段时间里，他们每年的销售额提高了三倍。其他的零售企业为了增加收入，都努力降低劳动力成本，维格曼斯连锁超市公司却反其道而行之，他们给超市雇员（其中许多仍然是高中生，只是乐于到公司就职）提供身心健康计划、税前支出账户、401（K）养老保险、人身保险以及奖学金。

在这些大方的花费后面隐藏着什么道理呢？对许多上榜财富杂志的公司而言，他们的基本文化很简单：快乐的员工意味着巨额的利润。

员工对他们的工作更热情、投入更多，他们的公司在各个方面就会越加成功。研究表明，快乐的员工更富有成效、更有创造性、也能向客户提供更好的服务。他们更少离职或者休病假。更重要的是，在公司之外，他们是公司的品牌宣传大使，大力宣传公司正面形象，能够把高绩效、高素质人员吸引进团队。

那些世界上最赚钱的公司有这样一条底线原则：为员工的快乐投资不是在乱花公司的钱，而是为了让公司永立潮头。

这个观点有坚实的数据支持。工作好场所研究中心（Great Place to