

# 1.

## 关于工作和职业的简史

年份是 1901 年。我们在伦敦。

你手捧一本新出版的《伦敦邮局人名住址簿》（当时的“黄页”）。稍加浏览，你就能看到很多正流行的行当。其中较兴旺的有：集煤灰者、烘血粉工、贩冰者、点灯人、马车夫、丧服裁缝、马具商、肥皂生产者、煤商、鲸油提炼者以及上浆工。

时光飞逝。

如今是 2001 年。我们在英国的布里斯托市。其实在哪儿已经无关紧要了——网上冲浪的方式使我们可以随时身处世界任一角落。我们可以在网页上找到“电子版黄页”，我们使用该站点所提供的搜索引擎进入我们从《伦敦邮局人名住址簿》上所注意到的所有行当。当然，没有一个完整地保留了下来……

且看在过去的一百年里，我们的工作环境发生了怎么样的变化：大规模生产；“组织者”的出现；19世纪60年代的科技大爆发；大型计算机的中央处理系统；个人计算机；制造业萎缩；商业结构重组 外包 放慢发展脚步 组合式工作者 国际化 职业任期大幅缩短导致“组织者”的减少 技术工人的缺乏 网络公司的潮起潮落；还有近年来重塑了组织结构见解和行为的另外 101 个现象。长话短说，“亲爱的朋友 我们走过了如此漫长的一段路。”



专家语录

如果是出于自由意志的选择，为了谋生而从事的日常工作会带来非比寻常的满足感。也就是说，通过升华，工作能从个人喜好或直觉冲动中发掘潜力，这种潜力保留了原始的力量，或者由于其内在原因比寻常的力量来得更为强烈。

——弗洛伊德（Sigmund Freud），《文明及其不满》  
（*Civilization and its Discontents*，1930年）

20世纪公司的原型可以追溯到整整 2000年前中国的军事等级制度模型，甚至还很有可能更早（如果你将寻找的范围扩大到自然界的话），然而 我们对于“有偿工作”的认识，

仅仅起源于约 300 年前的英国工业革命。在那时之前，农业经济笼罩着整个世界，要区分工作和家庭，在很大程度上讲是毫无意义的。

工业化给 18、19 世纪带来了怎样的影响，管理就给 20 世纪带来了同样的影响。法国人亨利·法约尔（Henri Fayol）声称能界定控制公司工作的核心原则及管理在整个过程中所起的作用。他首次指出了管理应该是一门独立学科 同时 他也第一个认识到管理的核心活动有一致性，无关机构大小，不论行业差异，也没有国家界限，这些活动都是类似的。

## 亨利·法约尔（1841—1925）

亨利·法约尔是一名职业采矿工程师及管理者，他比任何人都更清楚地界定了 20 世纪公司的性质及工作模式。在他于 1916 年出版的《概论及工业管理》（*General and Industrial Management*）一书中，法约尔提出了以下 14 条管理原则：

1. 工作分工：任务应该根据雇员在某一限定范围内的特殊技能进行分工，这样，在专长得以发挥的同时，还能提高生产率。
2. 权力和责任：权力就是有权下指令，并且能将指令同



走近大师

奖惩措施一起执行；有权力，就必须承担相应的责任。

3. 纪律：顺利经管的必需，依赖于良好的领导、明确并公平的辩论，以及惩罚措施的公正合理。
4. 命令的统一性：不管是何种行为，雇员只能从一个上级那里接受指令；否则权力、纪律、指令和稳定性都会受到威胁。
5. 指挥方向的统一性：关于一个目标的一组活动只能由一个领导者所制定的一个单独计划来协调。
6. 个人利益服从集体利益：个人或小组的目标不能凌驾于企业的目标之上。
7. 人事薪酬：可以有各种兑现方式，在不超额支付的条件下一定要做到公平并且能激发员工的动力。
8. 集权制：只有机构顶层才有权下指令，这种方式的执行程度必须考虑到机构的特点，包括机构的大小以及机构成员的能力。
9. 分等级的权力链：通常在机构中，交流通过一条权力链在顶层与底层之间传递。然而，只要上级知情，处于同一等级上的不同部门间的横向交流也是可取的。
10. 秩序：所有的材料及员工都必须永远处于他们合适的位置上；为了使人与其岗位契合，必须仔细组织工

作及选择员工。

11. 公正：平等地善待所有的员工。
12. 任职期的稳定性：由于专业技巧需要时间积累，因此应该避免频繁地更换员工。
13. 创造性：所有员工在其权力范围之内及遵守纪律的前提下，都应该受到鼓励发挥创造性。
14. 团体精神：应该努力在机构中推广和谐的气氛，尽量避免异议和分歧。

法约尔还将商业机构中的所有活动分解成 6 个有代表性的基本要素：技术、商业、金融、安全、会计和管理。

当法约尔正在给管理的概念带来明确的定义时，“科学管理之父”，同时也可能是世界上第一个管理顾问——弗雷德里克·泰勒 (Frederick W. Taylor) 正在积极思索如何能将企业最有效地管理成一个工作场所。

通过他与汽车业的神化人物亨利·福特的共同努力，大规模生产技术出现了，1910 年至 1927 年间共有 1500 万辆 T<sub>8</sub> 车型下了流水线；这种技术成为了全世界的工业实践所通用的模式。泰勒提倡使用时间与动作研究 (time-and-motion study) 来分析并标准化工作活动。在寻找最优化效率模式的过程中，他所采取的科学方法要求对甚至是最繁琐的工作进行细致的观察和衡量。

虽然泰勒于 1915 年就过世，并没有怎么经历 20 世纪的变化，然而他带给 20 世纪的影响是不容置疑的。譬如，彼得·德鲁克（Peter Drucker）就曾将他与弗洛伊德及达尔文并列为现代世界的创造者。

尽管有批评的声音，泰勒主义及其在 20 世纪早期流行甚广的生产方式都保留了下来，我们不难在流程再造（科学管理学的一个直接派生物）的形式中、在关于将技术从许多工种剥离的持久争论中、在像麦当劳这样的公司进行国际化的进程中找到这些生产方式的踪迹。

## 科学管理学 泰勒的 5 项简单原则

1. 将一个公司中所有的工作责任由工人转移至管理者；管理者必须进行所有有关工作计划及设计的思考，而工人的任务则是将思考结果付诸实施。
2. 使用科学方法决定最有效的工作方式；在此基础上分配工人的任务，详细明确完成工作的方式。
3. 选择最有能力的员工来完成计划好的工作。
4. 培训员工，提高工作效率。
5. 监督工人的工作表现以保证工人遵循着合适的工作程序工作，并取得期望的结果。

在关于泰勒的传记《最好的一条路》( *The One Best Way* ,小布朗出版社,1997 年版)中,罗伯特·卡内奇( Robert Kanigel )将泰勒给工作环境所带来的影响进行了简洁地概括:

没有泰勒主义,我们的时代也将会走上相同的道路,然而泰勒主义的出现使时代的变化更贴切、更迅速、更为不可逆转。虽然泰勒英年早逝,但足以让他将在他那个时代所出现的各种零零碎碎的思潮——标准、秩序、生产、规律性、效率——进行收集,并编录成一套能刻画我们这个时代的系统。

我们今天的生活虽受泰勒主义的束缚,却也无时不受其恩惠。

工作分两种:第一种,改变那些位于、或近于地球表面的物体与其他此类物体之间的位置关系;第二种,吩咐别人这么做。前者既令人不快,酬劳又少得可怜;而后者不仅舒舒服服,还能赚大钱。

——罗素( Bertrand Russell ),《颂惰性》( *In Praise of Idleness* , 1935 年 )

因为在 20 世纪最初几十年里,工业家们走的是亨利·福特的道路,他们的眼里只有效率问题,所以直到很多年过去

A rectangular box with a decorative border and a folded corner effect, containing the text '专家语录' (Expert Quote).

专家语录

后，他们才关注到工作实践中另外一个主要因素——工人的需要和积极性。“人”才是商业世界的中心。玛丽·派克·弗雷特( Mary Parker Follett , 1868—1933) 是最早提出这一观点的学者之一。虽然在去世以后，她获得了几乎不可思议的地位，她的观点在当时的商界中却是备受冷落的。

但是，智慧的种子被种下了。19 世纪 30 年代的一些创业者——譬如，比尔·休利特( Bill Hewlett ) 和戴夫·帕卡德( Dave Packard)——都开始意识到劳资关系的本质明显影响到个人的工作质量。如果尊重工人，将他们的需要和利益放在心上，通常就会得到质量更好的产品。如果仅仅将他们作为生产机器来对待，那么就算人在公司里工作，他们的心却早在走进公司大门的那一刻就被寄放在门外了。

## 20 世纪的工作——一场合二为一的游戏

20 世纪前 50 年，效率至上的泰勒主义几乎控制着所有的工厂，只有一小部分企业开始渐渐意识到要得到工人的最佳表现，光靠泰勒主义是不够的，还需要进一步理解微妙的人类心理。

20 世纪后 50 年的工作也有盛行的主题，其中最重要的是以下两点：

- 新技术的影响

- 经济的全球化

### 新技术的影响

科技已经与我们的生活水乳交融，以至于很多时候我们都不会注意到它。我们不再着迷于电灯泡的工作原理——而在 100 年以前，它却显得如此奇妙而不可思议。

同样的，如今我们理所当然地使用着个人电脑，却不曾想到 ENIAC——公认的第一台现代电脑，是 1944 年才被制造出来的。

从那时起，科技以惊人的速度发展着，特别是在电脑科技领域。ENIAC 有好几吨重 耗电 14 万瓦 每秒处理 5 000 次基本算术运算。而如今的个人电脑，最轻不到两磅，耗电两瓦即可，每秒却可以运行数百万个指令。

如果你是恐怖片的忠实观众，你一定知道恐怖片导演的惯用把戏之一就是唬弄观众：将他们引入对恐怖的期待中；使用音乐制造出紧张气氛；门吱吱嘎嘎地缓缓打开，出现了……什么也没有。接着，一声巨响，一个大怪物跃上银幕。

电脑主要是在 19 世纪 60 年代被初次应用于企业工作中的，当时的情况就与上文情形有点类似。在电脑上的投资耗费了大量的金钱及时间，然而却看不出任何本质变化。生产力没有显著提高，也没有值得关注的失业情况。

接着，一声巨响！

到了 19 世纪 80 年代，人们愈发清楚地认识到科技发展的真正方向是“让工作走开”。这并不是一天里所发生的事情。但是从制造业开始，继而进入办公室，每天都有更多的工作被自动化了。不管是办公室还是工厂，工作环境都被改变了。

随着企业掌握了越来越多的技术知识，就越来越不受时间和地点的束缚，对于大量固定劳动力的依赖也就越来越少。受此影响，终身就职于一家企业的观念已差不多消失殆尽。

当然人们仍然有事可做，但这些工作越发需要理解能力、反应能力、管理能力以及从信息中创造价值的潜力。然而，尽管原有的管理等级曾带来过成功和秩序，要彻底释放信息经济的潜力，企业还是必须将这些管理等级拆散。



### 职业箴言

有时预知未来的最佳方法是回顾历史。最近的一次涉及工作的大型社会变革——工业革命——一举摧毁了多种生活方式，但同时也使很多人的生活质量较之以往大大提高。因此，当农民发现他们的工作正在消失的时候，新兴的、细分工的工作正在工厂里萌芽。这种现象在 20 世纪后期又得以重演。当时，服务行业日益蓬勃，知识工人的主要能力是开发各种好主意及控制其发展趋势。与他们相比，制造业工人发现自己的技术越来越无用了。

这一切都意味着什么？

信息技术给企业带来了巨大的影响，这种影响在将来的日子里只会日益扩大。随着国际市场的形成，随着中央集权控制的瓦解，随着处于一条信息链上的工作人员都被赋以一定的权力，科技对企业的可能性重新下了定义。建立在电脑平台上的操作系统模糊了传统意义上的所有制、设计、制造、执行方式及国籍身份。

这一切对企业来说都有深远的意义。夏先纳·鲁伯夫 (Shoshana Zuboff) 在《科学美国》(Scientific American, 1995年9月) 一文中提出我们的应用能力已经大大落后于科技的发展。他写道：“目前为止，人们的道德境界、社会模式及感知能力的进化远远比不上科技发展的速度。”换句话说，我们的企业需要加大步伐以追赶科技的发展。

专家语录

科学技术、全球化、重心向服务业的转移正在瓦解旧式的社会契约，将工人们丢弃在一种陌生且无情的资本主义制度下，寻找生存的机会。

——史坦·戴维斯 (Stan Davis), 《完美未来》(Future Perfect)

经济的全球化

英国最优秀的历史学家 艾瑞克·霍布斯鲍姆 (Eric Hobsbawm)，曾大量描写工业革命以后人们的生活情况。虽然他在

书中所描写的范围大大超出了工作及职业，但是在这两个主题如何与更广泛的经济及社会画面契合这一问题上，他却有相当杰出的见解。以下就是霍布斯鲍姆在《新世纪》( *The New Century* 小布朗出版社, 2000 年版 ) 一书中关于全球化这一主题的阐述：

“和 30 年前相比较，我们如今身处的无疑是全球经济一体化的世界，然而，我们可以同样肯定地说，2050 年的世界会比现在更加一体化，而 2100 年的世界会比 2050 年的世界还要一体化。全球一体化不是一项单独行动的产物，好像打开灯或发动汽车引擎那样简单。它是一项有历史意义的过程，过去的十年无疑见证了它的飞速发展，然而同时，这项改革还会是持久不变的。我们对于它何时能抵达终点，何时能被圆满完成一无所知。这主要是因为一体化进程所涉及的这个世界本身正经历着地理上的、气候上的及历史上的变化。这些现实情况使得这整个星球的一体化进程受到了一定的限制。然而，纵观全球一体化，特别是全球经济一体化今时今日所取得的进步，我们不得不承认这进步是如此耀目，在 70 年代以前我们会提到区域性分工，而现在，你不会再说起这样的术语。”

当然，全球一体化及科技发展是紧密联系的现象。正是科技在推动着经济全球化的进程。

在《距离的消亡》( *The Death of Distance* , ORION 出版社 ,

1997 年版) 一书中, 法兰西斯·卡恩克劳斯 (Frances Cairncross) 为解释上述论点举出一些例子:

- 距离的消亡: 距离的长短不再决定电子化沟通的成本。越来越多的公司可以将某些类型的工作组织成三班倒的方式以迎合世界上三个主要的时区 美洲 东亚 / 澳大利亚 以及欧洲。
- 信置的命运: 地理位置不会再在商业决策中起到决定性作用。只要哪里供应最合算的技能及生产力 企业可以在地球上任何一个角落里利用电脑开展任何活动。如今, 很多发展中国家都提供网上服务——监控安全网页 提供热线及总机服务 编写软件 等等。
- 越来越多的小公司: 随着创业成本日益降低, 越来越多的小公司如雨后春笋出现, 它们所提供的服务在过去的年代里只有上了规模的巨型公司才能提供。拥有敏锐眼光及创业精神的个人会以他们强硬可行的商业计划吸引国际性资本的投入, 将他们的概念转化成生机勃勃的商业。在这股热潮中, 小国家也会愈加有生气。

20 世纪 60 年代, 竞争并不是最主要的问题。关注的焦点更多在于如何提高机构效率, 用更少的员工



专家语录

做更多的事。在 1965 年，就算你翻开像《金融时报》这样的出版物，你也会发现关于竞争的词汇仍旧处于真空状态。

——卡尔·斯特恩 ( Carl Stern )，《金融时报》  
( *Financial Times* , 1998 年 6 月 25 日 )



经理之声

经济的青春期已经结束了。组织者们曾经生活在公司家长制管理的温暖气象中：如美国电信（“老贝尔”）柯达“伟大的金黄老爹”及都市人寿“麦特妈妈”等巨型公司都曾承诺会照顾他们的员工。然而到了 20 世纪 80 年代晚期及 90 年代初期，全球化及科技发展给这些公司带来了很大的压力，瓦解了他们遗留下来的家族式体系。如同任性的青少年，他们把雇员从公司踢了出去。

有趣的是，网络公司重塑了家庭式管理的童话——只不过这一次，妈妈和爸爸变成了街区中最酷的那一对——那可是你做梦都想要的父母。“父母”网络公司给孩子们惊人的零用钱，甚至还允许孩子们养狗。他们把办公室变成了娱乐厅。但是当日子不好过的时候，一

切又如何呢？他们把孩子踢了出去。

——丹尼尔·品克 ( Daniel Pink ),《快速公司》  
( *Fast Company*, 2001年5月 )

## 那么，我们如今身处何方呢？

如同我们所知道的那样，生活并不是一帆风顺的。如果说 20 世纪后期的两大主题是新技术的影响和经济的全球化，那么 清楚的是 这两大主题还远未全面展开。它们将在决定谁在哪里从事何种工作中继续扮演主导者的角色。

在 21 世纪的头几年里，当我们正尝试着构筑起我们的职业时，我们能从中学会些什么呢？

关于工作环境的状态，我们大致可以总结出几个结论。其中任何一个对于你的职业及你的雄心壮志来说也许都有重大的含义：

传统的职业仍然存在着——但不是在这儿。

卡文·凯利 ( Kevin Kelly ) 曾说：“在新经济厚实的表皮下，旧经济依然会继续它有利可图的运作。”事实上 地球上仍制造着与以往同等数量的汽车和船舶，仍修筑着同等数量的公

路，仍开采着同等数量的煤块。仍锻造着同等数量的钢铁。艾瑞克·霍布斯鲍姆写道 谈论“后工业时代”是一个错误 因为实际上，工业时代里生产出来的商品和服务，如今仍然在生产着。区别在于生产的地点不同。“传统”工业如今正在世界的其他角落里繁荣发展着。

本地的劳动力交换已由全球性的人才交流市场所取代 制造业的重心继续从西方经济发达国家向拥有廉价劳动力的国家转移。同样的，科技的发展也允许越来越多的知识型工作向最便宜的环境中过渡。这会给发展中的经济带来就业的机会，同时，也会给发达经济中没有技术的工人带来严重的压力。

专家语录

尽情地嘲笑那些组织者吧；他们和公司的交易换来了曾经伟大的美国梦想的全部——30年的按揭和大学教育，……旧式的理解已经死亡了。同它一起被埋葬的还有关于留住员工、激励其表现的传统策略。

——玛丽·威廉姆斯·沃什( Mary Williams Walsh ),  
《纽约时报》,2001年2月6日

## 21 世纪知识的窘境—— 分享还是独吞？



经理之声

伦敦伯克贝克学院的心理学研究员阿德里安·派奇（Adrian Patch）认为，员工们已经接受了终身制工作文化的终结，其表现之一就是向“专业寄生虫”的转变：他们储藏起了自己的知识和技能。1/5 的员工不愿意在工作中与他人分享知识，由此带来的商机错失、系统不全、培训不足等问题使得企业每年要损失数 10 亿英镑。

这项研究揭露了公司所面临的压力及雇员的能动性。前者已经搭建起计算机基础系统来促使知识及信息的分享。研究发现，如果公司想给潜在的长期雇员留下好印象，他们就会与其分享信息，塑造良好的声誉，一个心满意足的雇员也会如此。相反，那些觉得工作受到威胁或不受赏识的员工则小心翼翼地保护他们的知识一隅，使得“高效率的团体活动”实际上不可能实现。如果公司在鼓励员工掌握自己职业发展的同时因为不能实现应有的承诺而引起了员工的不满，那么他们就极有可能丢失重要的知识，而那可是组成公司价值的一个关键部分。