

序 曲

管理 3.0 是什么



当我还是小女孩的时候，以为当老板就是到处走动，挥舞着双臂，嘴里念叨着：“我是老板！我是老板！”然而，事实却恰恰相反。

蒂娜·菲^{*}

组织文化不好的时候，不能只怪管理者。组织内的幸福感是每个人的责任。更好的管理意味着带动大家改善整个系统，为客户提升价值。然而，对大多数人来说，有了这些原则仍然不够。他们需要更具体的实践，或者换句话说，需要常规练习。

* 编注：Tina Fey（1970— ），原名 Elizabeth Stamatina Fey，金牛座，美国喜剧演员、编剧和制作人，获得过多次艾美奖和全球奖以及美国演员工会奖。1999 年担任首席编剧，2006 年编剧并出演《我为喜剧狂》，2008 年领衔主演《妈妈未成年》。

两年来，我在世界各地开办管理工作坊时别人问我的问题，我一直都有记录。我有个盒子，装着将近 2000 张彩色便利贴，那代表了同等数量的各式各样的、棘手的麻烦。📦盒子里面很多问题都是一样的或类似的，我到哪里几乎都会有人跟我提这些问题。如下是我经常遇到的问题：

- 我们应该如何激励员工？
- 我们应该如何改变组织的文化？
- 我们应该如何改变管理者的思维？
- 我们应该如何让团队承担起责任？
- 我们应该如何改善团队的合作精神和协作？
- 我们应该如何让管理者信任他们的团队？
- 我们应该如何培养员工的能力？
- 我们应该如何在组织不敏捷的情况下变得敏捷？

请注意，在所有这些问题中，除了最后一个问题以外，都是在问“我们应该如何改变其他人？”这种态度就是传统管理方式的体现：一个人操纵其他人的行为。然而，如果所有这些管理问题其实都是对管理进行了错误诠释所导致的后果呢？当每个人都想去操纵其他人的时候，旧的问题还没有解决，新的问题又陆续出现了，难道我们要感到惊讶吗？如果大家都不注重改进自身，那他们总是相互抱怨又有什么好奇怪的？

我经常询问听众们有否听说过全球化运动、改进方法或创新型管理实践，通常很少有人举手。然而当我问他们的组织文化是否需要改变时，几乎每个人都说需要！看起来，学习的人很少，而指责他人犯错的人却很多。或许，他们只要开动起来向他人学习成功经验，就能够齐心协力改变文化。或许，当他们停止互相操纵和开始改进自身的时候，就能不再报告问题。

这本书的重点

本书重点在于改进个人的管理方式。我想要向所有创造型工作者——包括设计师、中层经理、项目经理、导师、培训师和自由职业者等——展示他们可以做些什么工作来改变他们用于管理协同工作的方法。你无需解决前面提到的所有问题。如果选择一种不同的管理视角，这些问题就可以自动解决。而且你无需等待管理者的批准。改变自己，激励他人，享受这本书吧！



全世界工作者（包括管理者）的苦难，全部体现在虚构人物梅里（Melly）身上，她讨厌自己的工作已长达25年之久。她的形象被印在我的家乡荷兰鹿特丹的一张巨型广告牌上。她坐在办公室里，抿嘴微笑着看着相机，自1990年以来一直都在工作（除了2013年那次因为办公室维修，短暂休假后她就回到另一个楼层又继续工作）。由艺术家兼摄影师林荫庭*设想和实现梅里，对我而言她就是那些对组织感到失望和不满又没有准备要辞职的所有工作者的形象。依据一些研究报告的说法，2/3的全球劳动力都属于这种情况。^{4,5,6}管理者和其他工作者的幸福感至关重要，因为幸福的人们更加高效。⁷我坚信，只有当所有人都意识到他们要对管理负责，并且学着管理系统而不是去管理人的时候，我们才能提升工作者的幸福感。人们经受糟糕组织摧残的唯一原因，就是他们没有挺身而出说出“我再也无法忍受这一切了，我要做自己的主宰！”当我问人们有哪些最佳人生体验时，他们通常只会提及在个人时间发生的事情，这一点让我很是困扰。如果你的最佳体验都来自假期生活，那么或许明天你就不该再回去上班。

如果 你人生中最佳的体验

全都来自于假期生活，

那么 或许你

明天

就不该回去上班。

* 编注：Ken Lum，加拿大籍华裔艺术家，他的一系列涉及日常生活的双联照中，混合了波普艺术、广告和街头等摄影元素。

以正确的方式做错误的事情

我出差很频繁，几乎每块大陆上都有我针对 21 世纪的现代管理发表演讲和开办工作坊的足迹。有人说我分享的建议和实践都是些简单的常识，这我倒也认同。然而不幸的是，常识未成“常实”（常见实践），这一点在我之前已经有很多人发现了。对我来说，“常实”是嚼着超大装 M&M 巧克力豆看电影；而常识则是关注自身健康，只吃绿色食物。对于组织来说，“常实”是把组织当作机器管理，把工作当作齿轮和杠杆零件。我称之为“管理 1.0”。在这种管理风格下，人们认为组织由零部件构成，整体产出的改进需要通过监控、修理和更换这些零部件来达成。管理 1.0 在我们身边比比皆是。

例如，有些作者认为“赢家通吃型”组织应该基于个人绩效对员工进行排名，给“最佳员工”更多工作，同时除掉那些表现不佳的员工。⁸看来，这些作者认为，竞争和政治更适用于员工，而非协作和共同目标。

还有作者认为，在老板休假时员工会有“松懈”的倾向，因为老话说“老猫不在家，耗子上房扒！”因此，老板应该定期回办公室，多到各个角落逛逛，查查看有哪些耗子在跑步机上挥汗如雨，又有哪些“耗子”在抱着奶酪轰趴狂嗨。⁹看来，此处的假设是，工作生活不应该平衡，且无需检查老猫的“工作”。

还有作者对这种做法做了进一步的延伸，他们认为，老板们应该持续监控员工，看他们使用办公室资源是真的在干活，而不是在跟朋友们聊微信、写生活日记或是在美化宝宝照片。据称，这种做法最关键的和最关乎道德的部分，就是要让每个人都知道他们处于监控之下。¹⁰这种做法的假设是，当且仅当管理者诚实地表态他们其实谁都不信的时候，才能够赢得所有人的信任。

唉……

有趣的是，这些文章在同一天推送至我的在线新闻阅读器中。想想吧，一年内或是一生中，会有多少这种无稽之谈涌向我们的工作！对我来说，这些文章是一种明确的信号，说明把员工们当作成年人对待或许是常识，但不是“常实”。另一方面，对那些努力工作让世界变得更好的人来说，这也是一个绝佳的机会。很显然，还有好多好多事情要做！

把员工当作

成年人对待

或许是常识，

但不是“常实”。

以错误的方式做正确的事情

幸运的是，有些人知道如何做得更好一些。在管理 2.0 的组织里，每个人都认同“人是最有价值的资产”，而且管理者也变成“服务型领导”，驾驭着组织“从优秀到卓越”。这些想法当然都很有意义，但可悲的是，管理者通常都用错了手段。他们正确地理解了仅靠改进部件是不可能完成组织整体改进的，但同时，他们却倾向于坚守等级架构、忘记人类并不擅长应对自上而下的控制和强压下来的“改进”。

管理者应该定期和员工进行一对一谈话，也是这些好点子的其中之一。¹¹我对它的印象还算不错，它承认管理是关于人的，且管理者必须想方设法帮助人们发现他们的内心所向并共同达成卓越的成果。不幸的是，很多经理人并没有意识到他们应该管理人所处的系统，而不是直接管理人，也没有意识到微观管理应该交给团队自己去做。与之相反，他们把一对一用于个人目标设定，并通过要求人们更新状态进行后续跟进，然而这两项举措都只会巩固那种在命令与控制型组织中普遍存在的典型上下级关系而已。

开展 360 度反馈^{*}的建议也非常合理。¹²问题是管理者通常都不是独立观察者。他们无法客观地评估个体员工的绩效，因此应该从多个角度提供评价。不幸的是，有些人并未意识到他们用于评价绩效的方法会对绩效产生影响。于是 HR 部门为此配备了电子绩效考评工具，要求人们互相提供匿名反馈。这样信任就被彻底打破，因为相比员工们互相可以知道的信息，管理者可以知道更多有关员工的信息，这是在强调管理者比非管理者更重要。

平衡积分卡¹³的理念也没啥问题。这种度量的问题在于，单一指标很容易导致局部优化（改进工作某个部分的同时削弱另一部分），因此你需要多方视角以形成对组织绩效的更完整的认知。

相比员工

彼此都知道的信息，

管理者可以知道更多有关

员工的信息。

* 编注：最早由英特尔提出和实施，是指由员工自己、上司、直接下属、同级甚至客户全方位了解个人的绩效，比如沟通技巧、人际关系、领导能力和行政能力等。



©2012 Jurgen Appelo

不幸的是，如果管理者继续把组织视作一种等级结构，通常就会尝试针对系统的每个部分去施加目标和指标。然而对于复杂系统来说，绩效通常存在于其组成部分之间的相互关系之中，适当的目标和指标只能从智能的局部交互中浮现出来，而不是作为自上而下型目标设定框架的一部分。

我本来可以继续探讨服务型领导、全面质量管理、约束理论和更多管理模型背后的积极主张。它们毫无疑问都帮助组织摆脱了管理 1.0，这似乎是件好事。管理 2.0 组织至少已经在尝试做正确的事情了。但他们做这些事情的方式却错了，因为他们还停留在以结构化视角来看待组织的层次。他们采纳了好的理念，却把它们强行塞入一种不好的架构之中。这也是好的理念极少持续、流行和潮流无法兑现承诺且总是“你方唱罢我登场”最主要的原因。¹⁴ 在所有由老板来实施的这些理念之中，唯一能持续达成的效果就是它们都在强化老板的地位。

TQM（全面质量管理）的关键问题在于，实施之后，它就倾向于强化跟大多数经理的心智图一致的机制和层级架构模型。

克里斯·阿盖里斯（Chris Argyris）*、《不完美的建议和管理陷阱》
（*Flawed Advice and the Management Trap*），359 页

* 编注：Chris Argyris（1923—2013），组织学习之父，哈佛大学荣休教授，行动科学理论的奠基人，双环学习理论的创立者，美国管理科学院“管理学科终身成就奖”获得者。

无为

管理者就得比非管理者更聪明吗？近来，我参与了一个很有意思的邮件讨论，这个话题隔段时间就会被拿出来，那就是“管理工作是否需要更聪明的人来做？”理由是，通常管理者承担着比其他工作者更高的角色，所要照顾的组织范围更大一些，因而他们的工作也更复杂。额外的责任范围意味着他们需要比非管理者更聪明。

听起来似乎很有道理。但同样是胡说八道。

科学家们似乎都认同，人类的大脑是全宇宙最复杂的系统之一。再结合人体其他部位的复杂度，每一个人类都非常非常复杂。必要多样性法则（law of requisite variety）或许是复杂性思想家中最著名的法则，它说：

一个系统要变得稳定，其控制机制的状态数量必须大于等于其所控制系统的状态数量。

“Variety_(cybernetics)” 词条，维基百科



什么是 复杂性思想家？

复杂性科学的研究，旨在发现复杂系统（例如一个生态系统或经济体）各部件之间的关系如何引发该系统的集体行为，以及整体系统如何反向影响部件。系统思维代表的是，理解人类系统（包括人、团队和组织）如何行事、如何与环境互动、如何相互影响的过程。而复杂性思想家则两项并用：科学研究对复杂系统的洞察；对社会系统运作机理的理解。

一些人声称，必要多样性法则对于管理者的重要性，就如同相对论之于物理学家的重要性。¹⁵ 必要多样性法则要求任何系统的控制方的复杂度必须至少等同于受控系统。依此来诠释管理工作，意味着一个系统的管理者如果想要完全控制该系统，就必须处在类似或高于系统复杂度的层次进行操作。

这个想法有道理，但在运用的时候大家也要多加小心。在我担任一群人的管理者时，永不可能拥有超越这个由人类（还包括其所有的复杂的交互）组成的复杂系统的复杂度。这根本不可能！

问题在于“控制”这个词。我们就不应该在社交环境下使用它。人又不是温控器！相反，我们应该使用“领导”“辅导”“启发”“激励”“约束”“治理”和“帮助”等这样的词。通过采用这些词，我用自己方式变通地应对必要多样性法则，因为我们选择了忽视系统的部分复杂度。

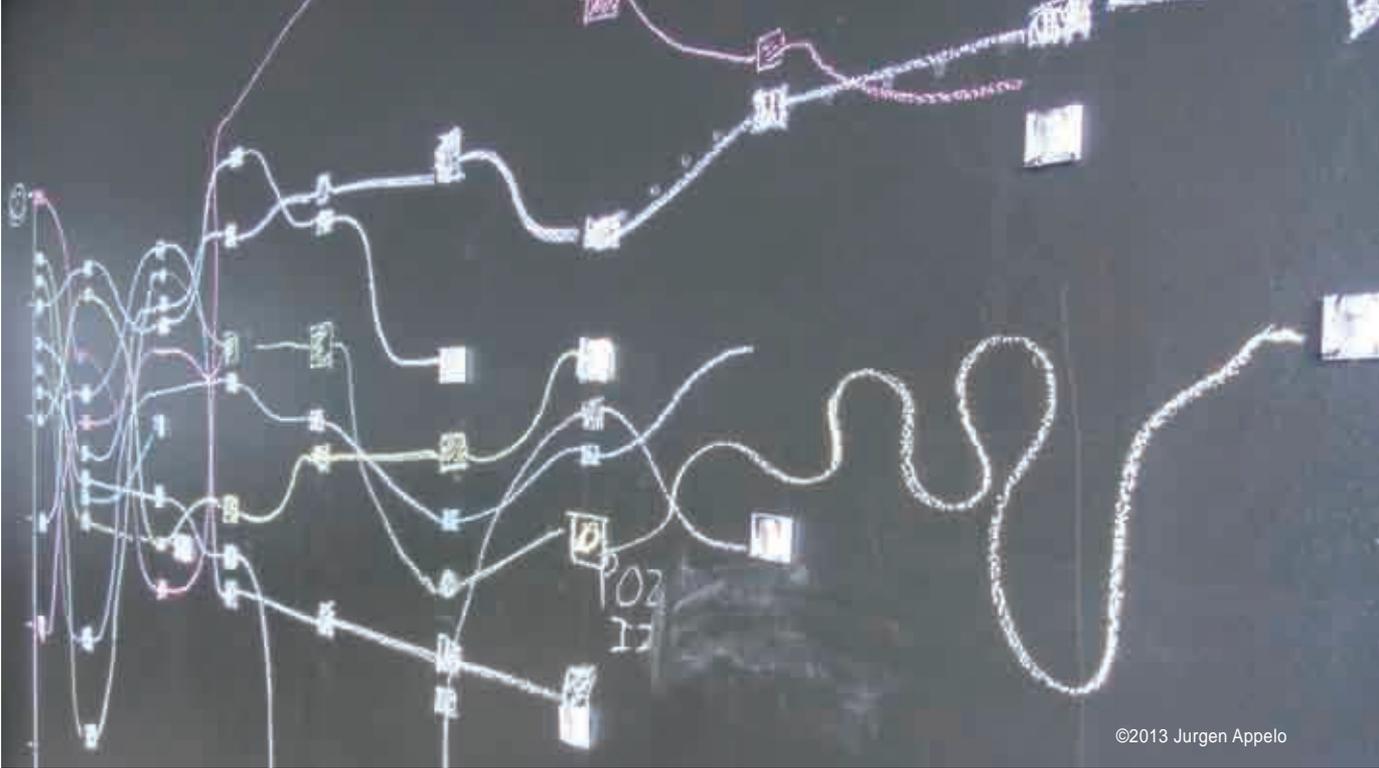
例如，操作人类心脏手术的外科医生选择了忽视极大一部分人体的复杂度。他就只关注心脏。不是手、不是大脑、不是扁桃体，也不是痔疮，就是心脏。那就是他的工作。事实上，手术期间外科医生忽略了人体极大量的复杂度，以至于他的工作充其量也只能说是困难，但算不上复杂。然而，负责在手术前后照看病人的护士们，要专注于病人的健康状况，那绝对是一件复杂的事。但她们忽略掉了心脏的细节。因为那是外科医生的活儿。

好了，那么医院院长呢？她有一个“更高的角色”吗？她要关注整家医院，包括大量外科医生、医生、护士和病人，那么，她的工作“更复杂”吗？院长的角色需要有更聪明的大脑吗？

拜托！根本就不是那么一回事儿！

医院有好几百病人和工作者，复杂度也确实够惊人。谁都无法声称自己是在“控制”医院，因为，根据必要多样性法则，那就真的得要院长大人的大脑在复杂度上至少等同于其他所有人的复杂度之和才行！显然，这是个不合理的要求。对复杂系统来说，就没有中央控制的说法。院长忽略掉大量的复杂度，只专注于她认为重要的事情。剩余部分全都委派给各个聪明的创造型工作者。事实上，就复杂度而言，院长的工作可能比护士的工作更低！

对复杂系统，
不存在如此这样
中央控制的说法。



将控制委托出去是管理复杂系统的唯一途径，别无他法。如果没有委派，那美国总统就必须是拥有全美最强心智处理能力的人！显然，在白宫椭圆形办公室里虽然没有这么一个人，但美国看起来运转得也还不错。

坦率地说，我觉得那种认为管理工作“更复杂”和管理角色需要“更强心智能力”的想法就是瞎扯。然而，我能够理解，在对系统理论理解不足时很容易犯这样的错误。对于很多管理者都喜欢这样想，我一点也不觉得奇怪！谁不想听人说自己比别人更聪明呢？谁不想自己的工作被认为有难度、而需要更高薪水呢？谁不想被认为是“老板”呢？任何书，只要认可老板就是注定要领导组织走向伟大的“领袖”，必然会像是儿童聚会上的蛋糕那样被众人疯抢一空。事实上，管理 1.0 和管理 2.0 的书籍在高管圈子中卖得好，这也是理所当然嘛！

我认为“老板”的经典形象已经完全不合时宜。或许在表达“有组织犯罪集团头目”“工会老板”或“工头”等含义时，它还有点儿用，但我从未觉得管理者或类似人员必须得有老板气派。

理查德·布兰森 (Richard Branson) *，《维珍创业经》

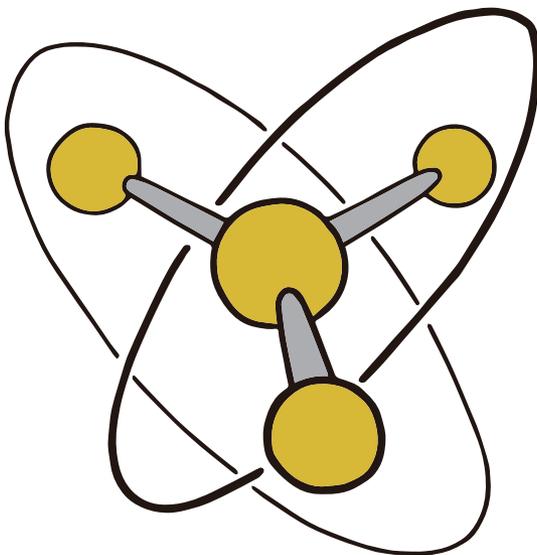
* 编注：英国企业家，维珍集团创始人，他认为维珍品牌有以下属性：最佳品质；有创意；较高的金钱价值；对现有其他选择具有挑战性；能增添一种趣味或顽皮感。

为什么我们需要管理？

在过去的一二十年间，我们见证了很多宏大想法的出现，包括敏捷、精益、Scrum、看板、超越预算、精益创业、传递幸福（Delivering Happiness）、设计思维、实物期权、情境规划、自觉资本主义*等。所有这些宣言、方法和运动的共同点就是，它们都从科学那里借鉴了一两点，用来促成更好的工作方式。我经常说它们就像是一家人。它们拥有相同的DNA，源自它们的父母：系统思考和复杂性理论。而且，这些家庭成员时不时也会争来抢去，就跟任何一个普通家庭一样。

不幸的是，很多创造型工作者都发现，在组织中实现这些宏大想法非常困难，总是会碰壁。最常提到的障碍包括组织文化、组织结构、变革管理、人员管理、命令与控制层级以及经常跟管理联系在一起的其他话题。¹⁶事实上，在全世界任何地方，管理 1.0 和管理 2.0 的文化与实践都是最主要的障碍。它们妨碍人们将其工作流程升级为更加先进、更加合理的方法。

对于这一点，任何读过管理大师彼得·德鲁克作品的人都不会感到惊讶，因为他早在几十年前就令人信服地辨析过“管理是关于人的，是关键、决定性的因素”。¹⁷你可以优化开发、设计、测试、财务、市场、人力资源或任何地方想要的任何东西。但最终都会落脚于“管理总是需要改变”上，否则改进工作就会碰壁。



* 编注：也译为“道德资本主义”，倡导四大理念：1) 领导管理的自觉性；2) 利益分配的自觉性，比如“我为人人，人人为我”；3) 文化建立的自觉性，主张“宁可职位空缺，也不急于招聘与企业文化与价值观不一致的人员”；4) 规划发展的自觉性。自觉资本主义者认为，企业的利润如同人体中流淌的血液，没有它，将无法生存，但生命的意义并不局限于血液。

管理也是一直需要
改变的。

有趣的是，德鲁克所指的关键，是说管理（management）的工作（work），而非管理者（manager）的职责（job）。我经常用测试（testing）工作和测试人员（tester）职责的例子来做比较。显然，测试产品至关重要，但跟全职测试人员协作并不见得也至关重要。专职测试人员的可用性，取决于组织的规模、对专业化的需要和多项其他因素。但不管有没有测试人员，每个人都应该感到他们有责任对所开发的产品进行测试。如果产品不好，我希望大家别只是怪罪于那些测试人员。

同样，管理的工作也是一项至关重要的活动，但这事儿不管有没有全职管理者都要做到位。要不要专职管理者取决于组织规模有多大、有没有红木办公桌以及其他很多因素。然而，不管有没有管理者，每个人都应该感到自己对管理负有责任。如果组织表现不好，也别只是怪罪于管理者！

正如之前所说，我深信，管理如此之重要，以至于不能完全交给管理者。管理，人人有责。

不管有没有管理者，
每个人都应该
感到自己对管理
负有责任。

我们真的需要 管理者吗？

类似讨论总是一再出现。“没有管理者，我们能开展业务吗？”“我们能去除所有管理层级吗？”^{18, 19, 20}

把词换成测试或市场营销，你就知道这种讨论有多搞笑了。“没有测试人员，我们能做产品吗？”“我们能去除所有的市场营销人员吗？”说得好像只要有了设计和开发，业务就能搞起来似的。做梦吧！显然，企业总需要我们将通常归类为测试、市场营销或管理的活动。是否有人专门从事这些活动，则是另外一回事。工作本身至关重要，需要完成，不管用哪种方式。当然，那就开除所有经理呗！不过，总需要有人来定义企业目标、决定雇佣哪个人、怎么付钱给大家以及咖啡要花多少钱。这本书，是为关注自己组织的人而写，而不是为了印在他们名片上的头衔。

管理 3.0 的原则

我已经说过，管理 1.0 是在做了错的事情，而管理 2.0 是做错了对的事情。现在你也差不多应该猜到我会说管理 3.0 就是做对事情（也可能是以正确的方式做错误的事情）。但对于管理来说，什么是“做对事情”呢？要回答这个问题，我得先回答另外一个。

能够出行很多国家、在很多公司和会议上会见很多人，最棒的就是，我会听到很多有趣的问题，例如我最近在瑞典哥德堡听到的：

如果<此处插入方法论名称>专家告诉我们要做的事我们全部照做，包括所有实践，但我们做出来的产品还是很烂，组织也还是很烂的话，怎么办？接下来怎么办？如果<此处插入方法论名称>不够，我们该怎么办？

我觉得很简单。原则极少改变，但实践总是取决于具体情况。因此，它取决于你如何理解<此处插入方法论名称>。如果把方法看作是一组原则，那就总是能不断创造出新实践，只需保证它们符合原则就行。但如果把<此处插入方法论名称>看作是一套组合实践，那就注定要完蛋。你很快就会再需要一个新颖、时髦的词汇了。

我有些朋友更喜欢有机食物，而不是工业制成食品。我尊重他们的观点，消费有机食物对他们来说就是在做正确的事情。不选择大规模生产的食物而选择更好的食物，这不是方法，不是框架，也不是宗教。它是一种生活方式。我的朋友深信它是正确的。做“对的事情”意味着行为处事的方式要跟核心信念保持一致。

我的核心管理理念是：组织是复杂、适应性的系统，而好的管理意味着观照系统而非操纵人。我认为，改善环境让工作者可以全情投入和感受快乐是管理的主要职责之一，否则组织就无法产生价值。我认为，管理应该持续地优化整体系统，否则说不准哪天就会发生组织萎缩的情况。我还认为，管理应该关注最大化所有客户的价值；否则组织就会出现机能障碍。换句话说，满足如下条件的管理实践才是好实践。

1. 它融入了人与人之间的交互。
2. 它使人们可以改进系统。
3. 它有助于取悦客户。

例如，我认为走动式管理（参阅第2章“个人地图”）是一种优良实践，因为它要求管理层跟具体干活的团队进行互动。目标是要找出方法以帮助改进具体干活的人所处的系统。这样做的目的是理解价值如何交付给客户和其他干系人。

每个人都可以基于上述三项原则提出新的有效实践。管理3.0并不是由授权板、感谢盒子、移动内驱力卡片游戏或反馈包（参考后续章节）等具体活动来定义的。这些实践和练习，不过是管理者用来帮助组织提升健康度所能做的实例而已。单是喝些生态咖啡，无法把人转变为一个“有机理念”的人，同样，我们也不应期待所有有机食品爱好者都变成咖啡爱好者。

同样，管理3.0既不是一种框架，也不是一个方法。它是看待工作系统的一种方式，有少数几个永恒的原则。奖金系统、探索日、薪酬公式或是幸福之门都很适合管理3.0的理念。这些实践都不是必须的，但你完全可以考虑使用它们。或者你可以做得更好，发明自己的管理3.0实践。

是的，我相信管理3.0是要做的“对的事情”。

客户和干系人 (或参与者)

我在书中会交替使用客户和干系人这两个术语。干系人是跟组织行为有利害关系的人。客户就是接受组织所提供的价值服务的人。广义上来说，这两个词是一回事，包括顾客、股东、员工、供应商和社区等。

可悲的是，干系人通常与股东混为一谈，而客户也经常被顾客混为一谈。由于找不到更好的词，所以我决定在全书中混合使用客户和干系人两个词。只要记得我不是只在说顾客或股东就行。我的意思是或多或少参与或关心着这个企业的所有人。而且我投票支持把参与者的英文单词“involvee”加入英语字典。

管理 3.0 的实践

当专家在探讨一群人的工作方式时，通常会提出一些“最佳实践”组合。我同意他们所说的，并不存在所谓最佳实践，只有优良实践，但我同样认为，更糟糕的是不提供任何实践。原则上讲，打包提供原则和实践，本身就是一种优良实践。项目经理、软件开发人员和其他学科的创造型工作者，都能够接触到可以借鉴到日常工作的大量实践。但管理的优良实践有哪些呢？

原则上讲，
打包提供原则和实践，
本身就是一种优良实践。

奇怪的是，当我们询问员工有什么优良管理实践的实例时，他们似乎只能想到那些原则，例如“取悦客户”“有共同的目的”“信任团队”。我相信这些建议都很有道理、用意良好，但不够具体。具体的意思是说，要达到跟新手解释清楚之后他们就知道了周一早上具体该干嘛的程度。“成为服务型领导”很抽象，“给他们买咖啡”就很具体；“让自己不再必不可少”很抽象，“休假六个月”就很具体。

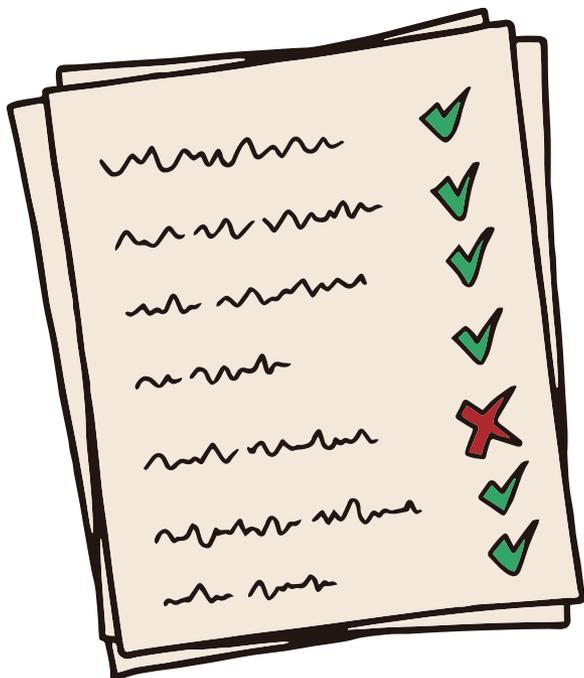
在管理这件事情上，大多数人都是新手。对于他们那些“如何做”的问题，需要具体的建议和细化到步骤的指导。

- 我们如何衡量绩效？
- 我们如何替换绩效考核？
- 我们如何决定薪水和奖金？
- 我们如何提供职业路径和晋升机制？
- 我们如何激励员工？

人们学开车时，只告诉他们“基本原则就是要达到某个地方，别伤害或撞死任何人。祝你好运！”远远不够。新手司机需要更多指导（反正我肯定需要！）他们需要更加具体的建议，包括如何坐在座位上、如何握住方向盘、如何看路以及如何使用大灯和转向灯。在欧洲，新手司机会学习如何换挡。在美国，他们会学习如何使用杯托。新手司机只要能亲自实践完这些规矩，就能够快速领会这些原则。教练有责任介绍清楚，所有这些规矩都只是推荐的、有助于确保大家安全的优良实践而已。

遗憾的是，一旦你给人提供具体的实践，就会存在风险，总是有些人只知道照本宣科，而不去理解原则。例如，团队需要理解站会的目的是要保持沟通简洁有效。然而，我听说有个团队一过 15 分钟就会打断团队成员，因为该实践的名字是“15 分钟的每日站会”。另一个团队报告说他们很难接受站会上有一个人坐在轮椅上，原因很奇葩，因为这个人无法站立！盲目地固守陈规，加上原则的逐步丧失，就是官僚主义永恒不变的前奏。

如果我给出优良的管理 3.0 实践，就会产生类似于教条主义和官僚化倾向的危险。比方说，当我建议人们互送象征着感激的感谢卡时，有时就会有人问这样的问题：“这应该是匿名的还是公开的？”“我应该亲自给他们还是把卡片都放到一个盒子里？”“这应该是写在纸上还是用电子工具？”等等。同样，当我建议他们早上给团队带杯咖啡的时候，他们会问我团队要不要加奶加糖，以及可不可以加块饼干、饼干是巧克力饼干还是无糖饼干；甚至还有，如果有人只喝茶怎么办？我拒绝太过具体，因为风险就是人们会依此做一个检查清单，并逐字逐句地执行！给团队带杯咖啡背后的原则是，你要努力成为一名服务型领导，依此表现即可。

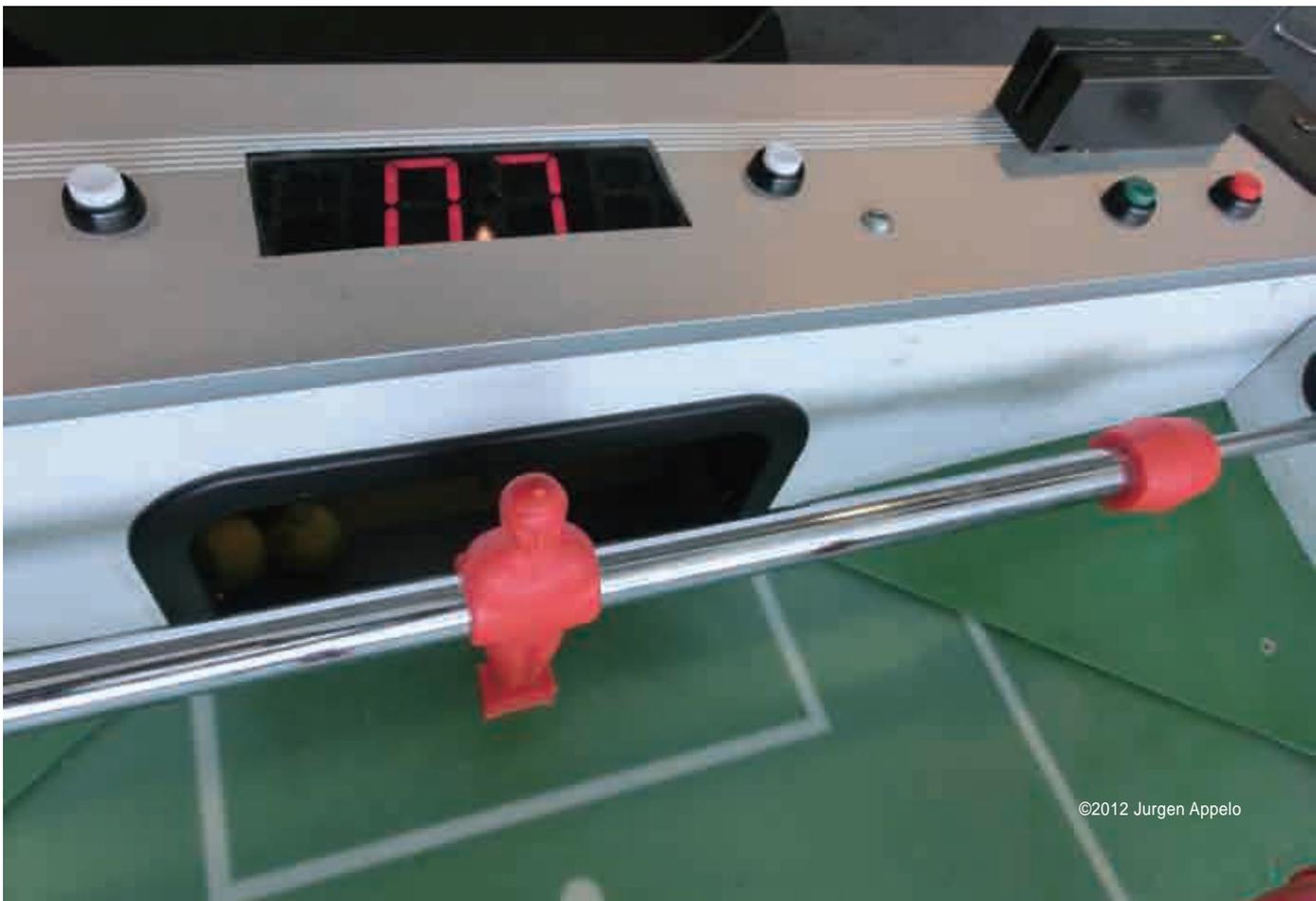


卓越管理

本章开头讲了一些管理不善的伤心往事。我不想直到本章结束，都没给出一些积极向上的例子。幸运的是，我有大量的好故事可供选择。例如，下面就是一些关于员工如何使用办公室空间的故事。

VI公司是位于荷兰鹿特丹的一家软件公司，管理层将一些办公室墙壁改成了超大涂鸦墙，提供足够的彩色马克笔供员工装饰自己的办公室。有一次，团队决定公开绘制他们的幸福指数，团队选用不同颜色，全都画在墙上。涂鸦墙不只是让办公室变得更加多姿多彩，也支持了团队对试验、学习和改进的诉求。

在位于奥斯陆的思科系统挪威分公司，员工超级喜欢在午餐区玩桌上足球。然而，它可不只是一张普通的桌上足球桌，而是很特别的一张！技术仔自己做了一些技术调整，给它升了个级。例如，两个球门都装备激光束，桌子上还有一个数字计数器，可以计算破门得分的分数。桌子还附带一个安全读卡器，用来识别玩家。员工做这些升级，是因为试验这些技术能帮助他们保持创新，而管理层也容许他们这样做，在这张足球桌上想花多少时间就花多少时间。



Future Processing 位于波兰的格利维策，墙上满是员工的照片和名字。该公司按传统给每个新员工拍照并把照片挂在午餐区。他们用大家的名字构成一张图，用于描绘公司这些年以来的快速增长。这表明公司认可工作人员所做的贡献，并给员工赋予荣誉感。

InfoJobs 是位于西班牙巴塞罗那的一家公司，曾被认为是“最佳工作场所”，员工们决定根据公司文化给会议室命名，并相应地使用和装饰这些房间。例如，Alegria（“幸福感”）房间就拥有漂亮的枕头、毯子、鲜花、书籍和瑜伽垫。在这个房间里，人们可以流露真情，体验幸福点滴。对了，人力资源部门自己更名为“人员发展支持部”，因为员工们认为新名字更能反映他们的工作内容。

CCP Games 网游公司位于冰岛的雷克雅未克，他们创造了很多满是战舰和外星人的庞大虚拟世界和宇宙。我觉得有趣的是，有两个团队找到了一种方法可以有效融合不同风格的任务板。一张 Scrum 板（描绘需求和任务的可视板）用来管理产品发布的迭代流动，一张 kanban 板（另一种工作流可视化的风格）用于战舰的持续开发。团队们自豪地向我展示了他们的战舰从一块任务板飞到另一块上的过程！

在瑞典斯德哥尔摩的 Spotify 在线音乐公司，管理层把新办公室的设计委派给了员工。员工和教练提出了一种特殊的解决方案，用电线网而不是玻璃或墙壁来隔离开放式办公区和走道。这个解决方案同时为人们提供了透明感和隐私感。

Wooga 公司也拥有非常现代化的办公区，这是一家位于德国柏林的网游公司。该公司员工一直在举办竞赛，争夺最佳设计办公区的称号。我承认，它毫无疑问是我到过的最多姿多彩的办公室了。

没错，我亲自拜访过所有这些公司。（我告诉过你我出行很多吧？）的确，办公区的调整有时候确实会流于表面。但我相信，我亲眼所见的这些例子都是良好管理的标志，而这通常也不需要花很多钱或很多精力。事实上，我提到的这些东西都很简单、便宜，也不是很夸张。但它们很有效！我目睹了员工流露出的幸福感和自豪感。我还看到人们并没有等着经理来改善他们的工作，而是自行担当起管理职责。创造型工作者会选择做自己的老板。

创造型工作者

会选择做自己的老板。

如果我们发现有人知道如何同时激励员工、改进系统和提升干系人价值，那么感觉会很棒。如果发现聪明的知识工作者和创造型工作者没有空等老板许可而是着手开始改变事物，感觉也会很棒。期待未来还有更多类似这样的故事。

我理解大家需要更具体的管理实践，但我一直都很反对“一个管理方法”的定义。必然的结果包括关于该管理方法的一系列会议、培训师认证、官方工具、成熟度度量以及检验人们是否正确理解和应用了该管理方法的在线测试。学习会变得迟滞不前。这样就跟复杂性科学有冲突，跟系统思考不兼容。说是受科学的启发来提供一种方法或框架，这显然是相互矛盾的。

有时我喜欢使用操练（Workout）的隐喻。大家都知道，瑜伽和普拉提只是基于指导原则进行无止境的痛苦而有效的练习组合的代名词。它们不是方法或框架。我们都知道每天做20个俯卧撑虽有益健康，但并非必须。把这个优良实践换成别的，完全没问题。事实上，正如你的私教所知道的，你时不时地就该这样做！同样，可以一直玩移动内驱力卡片（参阅第10章“移动内驱力卡片”），直到玩厌为止。可以一直问大家打哈哈的问题，直到他们厌烦为止。可以持续尝试个人地图练习，直到它失去价值。授权板多用用也没什么错，除非你已不再需要它。

你是一名艺术家、开发人员、测试人员、医生、经理、领导、教练、引导师、公务员还是创业家呢？你是否愿意帮助组织变得合适且快乐呢？

在本书中，我为你提供一组具体管理实践，因为每个人都应该学会如何管理系统，而不是管理人。这些都是面向所有工作者的实践，依此他们可以用更少管理者实现更好的管理。这些严肃的游戏和现代工具将帮助你从明天开始，逐步改变组织文化。



用更少管理者，

实现更好的管理。

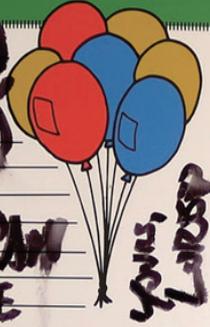
THANK YOU!

GEORG, FOR THE INTERESTING
Exchange at the beginning
about our
personal
maps. FLO



CONGRATULATIONS!

DEAR BEN
I'M IMPRESSED
WITH WHAT
A COOL CAMP
YOU HAVE



GREAT

To Lorenza
You brought a lot
drive into the group
organized the group
took responsibility

THANK YOU!

TOBI: FACILITATING
THE
OUR
DISCUSSION!



VERY HAPPY!

-Kudo-
To my whole team
Marion, Willi, Andre,
Jürgen, Monika, Dirk
we have great Discussions



CONGRATULATIONS!

Thanks for
Lead the
Team
table

WELL DONE!

gute Fragen
v. guten Antworten
Integrative Be-
träge



THANK YOU!

TOBIAS, THANKS FOR
THE GREAT
ATTENTION
TODAY!



CONGRATULATIONS!

to: Mr. 120
For many
3 kids, a job,
and a Ph.D.

GREAT JOB!

Jürgen,
Thank you for supporting
all people in our
our group and helping us
to understand it as better
and guiding us through the
tasks.
Jlca



MANY THANKS!

to: flo for his
good suggestions
especially
for recruiting
(Lupinus Carol)



MANY THANKS!

Georg!
Für das mitbringen
obwohl ich noch
nicht so lange
Zeit war. U
Doch nicht so
schlecht hier!