

本
期
导
读

B6 “黄金3年”:安倍如何动作

B7 加纳不少弱势女性被“女巫”

B8 “追风筝的人”:对祖国愧疚

新民·环球

本报国际新闻部主编 | 第 512 期 | 2013年 7 月 25 日 星期四 责编:卫 蔚

热点锁定



日本联合执政的自民党和公明党21日在参议院选举中取得过半数议席,终结朝野政党分控众参两院的局面。

不设中层领导,招聘加薪和产品开发等事务都由底层团队投票决定——

新型企业：让员工当家做主

文 / 欧飒

门洛公司“极少老板味”

美国软件开发企业“门洛创新公司”不设中层领导,招聘、升迁、辞退等人事管理事务与产品开发、市场推广等业务部门事宜由员工团队集体决定,而不是老板说了算。

公司首席执行官里奇·谢里登对门洛“极少老板味儿”颇为得意。不过,老板并非完全撒手不管。谢里登和首席运营官戈贝尔负责宏观决策并处理员工纠纷,如性骚扰、盗窃等指控,以及代表公司参加商业活动。除这些以外,招聘、升迁、辞退等在其他公司需要老板或部门领导决定的事务均由员工做主。员工会给应聘者的能力和性格打分,共同讨论是否接受应聘者。员工格雷格·哈斯金斯说:“我们决定之前反复交换意见,我们一起建设公司团队。”

解雇员工同样需要集体决定。程序员基利·奥佩尔特说,公司不轻易炒鱿鱼,如果员工与同伴合不来,他们会先私下谈,实在谈不通,才会请其他员工集体讨论并决定让谁离开。决定一旦作出,谢里登和戈贝尔也无可奈何。戈贝尔的侄女在门洛做了几个月行政工作后,就被员工团队赶出公司,丝毫不顾戈贝尔的反对。“我侄女就住在我家……谢天谢地,她没有因为这个与我妻子或孩子关系弄僵。不过,还是尴尬了一阵子。”戈贝尔说。

门洛有五十几名员工,每天早晨开圆桌会议,交流工作安排。员工乔·罗克说,坐成一圈开会的目的就是表明在座者没有谁是“领导”。

小伙打破企管“金字塔”

巴西人里卡多·塞姆勒上世纪80年代初从父亲手中接手Semco公司,时年23岁。塞姆勒上任后第一件事就是取消大部分高层领导职位,取消人力资源部,让员工投票选经理,并定期评估经理的表现。

塞姆勒让员工自定薪酬水准和上班时间,自由选择衣着,不强迫员工参加公司会议,开董事会时留两个空位给愿意旁听并最先到达的员工,包括员工薪酬在内的公司财务信息向员工公开。在塞姆勒管理下,公司营业额从1982年的400万美元增加到2003年的2.12亿美元。

塞姆勒在自己的畅销书《掀翻桌子》中抨击等级森严的“金字塔”式管理方式:“官僚制度是由那些忙着证明自己必不可少的人建立并为他们服务的,特别是当他们不确定自己是否必不可少时……这些老板煞有介事,不断把每件事复杂化。”

《掀翻桌子》被众多崇尚企业管理民主化、平等化的人奉为宝典。美国软件开发企业GitHub创始人之一汤姆·普雷斯顿-沃纳说,这本书“改变了我对如何管理一个企业的理解”。GitHub公司允许员工自行制定工作日程,选择项目。

如今,越来越多企业,特别是IT企业,为激发员工创造力、提高工作效率,尽可能减少领导层的管理人员人数,把企业大部分事务决定权交给所有员工。这种模式是利是弊?引发各方人士的关注与探讨。



■ 门洛公司有一个《公司大事》布告栏,公开所有计划或决策,供员工讨论



■ 门洛公司员工利用午餐时间商讨公司大事

本版图片 GJ

美国主机商“梦主机”首席执行官西蒙·安德森认为等级森严的公司架构适用于上世纪的世界工业化进程,那时“某件产品可以重复生产1000万次,产品上市容易”,竞争更多来自同类产品,而21世纪更多比拼创意,更需要灵活管理方式。

“梦主机”有管理人员,但是员工享有很大自由,可以自选项目、自定工作时间、投票选举首席执行官。

民主化管理成主流

越来越多美国企业采取灵活管理方式。1980年,入榜《财富》“全球千强企业”的企业中,仅有不到20%采取一定程度的民主化、平等化灵活管理模式,到1990年比例上升至50%;2000年达到80%。

视频游戏开发商“阀门”公司员工分成若干自我管理团队。员工可选择参加哪支团队,也可中途换队。

防水透气面料Gore-Tex的制造商W.L.戈尔同仁公司中没几个人有职衔。员工加薪或减薪由同事每年一次打分决定。

番茄加工商“晨星”处理员工矛盾有一套四步式“直接交流与达成共识”处理方法:发生矛盾时先看双方是否能克服矛盾;不行的话,请“第三方”同事调解;调解不成则成

立一个由6人至10人组成的仲裁小组;前三步都无效才会让老板克里斯·鲁弗出面。

灵活自由的管理方式更吸引年轻人。“激励员工的方式在改变”,安德森说,“20年前是高工资,现在更多看工作是否有意义和有趣。”他认为,越来越多“千禧一代”成为商界决策者,等级划分将成为“过去时”。

并非绝对平等自由

“没老板”并非意味着绝对平等。GitHub创始人普雷斯顿-沃纳说:“认为一个一个人以上的团体能真正平等,那是自欺欺人,人们总会考虑长幼尊卑及很多其他社会因素。”

他认为,平面式管理是营造出一种工作氛围,有组织地产生领导者,让所有员工有当家做主的感觉。

阀门公司前员工霍尔特曼说,没有老板的弊病之一是无法快速有效地调动整个团体。《纽约杂志》周刊记者马修·沙伊尔列席门洛公司的一次圆桌会议时也感觉到这个问题。在这次会议上,15名员工讨论某个软件的开发。首席执行官谢里登和首席运营官戈贝尔像往常一样不参加这类会议。员工杰克·科伊说:“说实话,我们不需要他们。”

按门洛的“双人结对编程法”,

两名程序员结成一组。按照会议程序,各組程序员分别走到写字板前,连写带说地讲解分配给他们写的程序,之后由其他人提问题或建议。

会议上午11时开始,持续到下午2时。会议进行到一半时,进程变慢,叹气、摇头增加,有时几个人一起出声,听不清谁在说什么。不时听到有人问“我们说到哪儿了?”或“我没听见你说什么,再说一遍行吗?”或“一次让一个人说行吗?”

门洛的管理方式或许不够完美,但成效显而易见。公司2012年营业额达400万美元,客户数量增加,员工普遍愿意留任,公司招聘启事收到大量回应。

在门洛工作看似自由自在,实际上竞争压力巨大。不止一名员工说,他们花了好一段时间才适应门洛的工作环境,包括缺少隐私、需要不断与其他员工竞争等。员工纳塔莉·斯万说:“刚来的时候累死累活,回到家精疲力尽,但奇怪的是,我现在变得越来越有活力,或许因为一直工作,感觉时间过得飞快。”

员工杰克·科伊喜欢门洛的工作氛围。“在这里,你任务的一部分是让团队成功,帮助其他人完成他们的工作。这里不会让你靠牺牲其他团队成员来获得个人晋升。”

相关链接

门洛公司为何采取这样的管理方式?公司创始人之一及首席执行官里奇·谢里登讲了一个故事。

1997年秋的一天,当时在另一家公司当副总裁的谢里登让8岁女儿莎拉陪他上了一天班。下班后,谢里登问女儿这一天有何感受,女儿回答:“我感觉你非常重要。这一整天,人们到你这儿来,让你为他们做决定,你决定后,他们就去做。”

谢里登由女儿的话想到,什么事都由他做主意味着他掌管的业务部门的运行速度不可能快过他做事的速度,他自己或许正是公司发展瓶颈所在。

于是,谢里登下令拆除办公桌之间隔断,让部门经理搬出专办公室,与其他员工共享一个大办公室,引进“双人结对编程法”,即两名程序员同时用一台电脑编程,一人操作键盘,另一人在旁边指挥,每隔几天或一个星期换搭档。

2001年,谢里登离职,与朋友合作创建门洛公司,实施他创立的那套管理方式,取得相当不错效果。

金字塔模式效率更加高?

尽管越来越多的企业推行平面式管理取得不错效果,但哥伦比亚大学商学院教授亚当·加林斯基认为,传统的金字塔式管理好处更多,去年在《心理学》杂志上发表研究报告《等级制度铺就通往荣耀之路》。

他和几名同事对比等级管理的团队与平面式团队的生产效率,发现前者胜于后者。“我们发现清楚的等级划分、分工和服从能减少冲突、促进协调,最终提高团队生产率。”

不过,研究也显示,团队中有太多领导者或太少跟随者会损害团队表现。

本刊主编 汪一新 卫蔚

(本刊除“论坛”及本报记者署名文章外,均由新华社供稿)