



· CHINACITICPRESS · 中信出版集团

WORK RULES!

Insights from Inside Google
That Will Transform How You Live and Lead

「美」拉斯洛·博克◎著
重新定义团队
谷歌如何工作

WORK
RULES!

重新定义团队

首次公开谷歌人才和团队管理的核心法则 谷歌首席人才官 拉斯洛·博克 权威力作

《纽约时报》畅销榜第一名

[美]拉斯洛·博克(Laszlo Bock)◎著

宋伟◎译

谷歌如何工作



奇点系列

企业管理

bus



中信出版集团·CHINACITICPRESS



WORK RULES!

《重新定义团队》观点不凡，令人实在惊喜，如果你在科技行业谋生，如果你是苦苦搜寻创新思考模式的创业者，那么你值得拥有这本书。

作为一个时常打破常规的公司，谷歌在文化、人才和领导力上有如此高效而独特的工作法并不令人惊讶。《重新定义团队》直接拆穿传统人力资源管理手段的落后，证明今天的社会当有全新的人才管理方法。

拉斯洛·博克写了一本伟大的书，他揭秘了企业如何才能源源不断地培养人才。他展现给我们一家给予员工高自由度，同时梦想明确的公司的价值。他也推倒了你在公司里所有有关聘用、培训、评价和补偿人才的所有旧做法。

《重新定义团队》太棒了，几个星期以来我一直在读它，因为我想认真地做下读书笔记。我要与我的团队成员分享这本书的智慧，我相信其他公司创始人也会这么做的。

《重新定义团队》自有一套强有力的工作哲学，条理清晰，实操价值高，我们需要让它在商业世界里刮起一阵强劲的旋风。

管理者应如何激发团队追求成功？《重新定义团队》就这一问题给出了真知灼见，它将会成为书架上管理类图书中的经典。

彼得·戴曼迪斯

X大奖创始人、奇点大学执行主席

蒂姆·布朗

世界顶级创意公司IDEO首席执行官

丹尼尔·平克

《驱动力》《全新销售》作者

苏珊·凯恩

《安静：内向性格的竞争力》作者

杰弗瑞·菲佛

《权力》作者

拉姆·查兰

《领导梯队》作者、企业首席执行官顾问

重新定义团队
谷歌如何工作
「美」拉斯洛·博克◎著

WORK
RULES!



ISBN 978-7-5086-5429-4



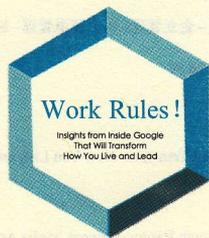
9 787508 654294 >

定价：56.00元



奇点系列

企业管理
bus



重新定义团队

谷歌如何工作

[美] 拉斯洛·博克 (Laszlo Bock) ◎著

宋伟◎译

媒体与名人推荐

《重新定义团队》引人入胜地刻画了一家必将继续改变世界的创新公司的真实面貌。

——《科克斯评论》

作者风趣地将谷歌的发展史融入有关管理理论、心理学、行为经济学的探讨，写就了这本深入人心的好书。

——《出版人周刊》

不负众望，《重新定义团队》揭示了谷歌不走寻常路的工作法则，这是本为所有寻求最佳工作环境的职场人士所写的书。

——《福布斯》

《重新定义团队》观点不凡，令人实在惊喜，如果你在科技行业谋生，如果你是苦苦搜寻创新思考模式的创业者，那么你值得拥有这本书。

——X大奖创始人、奇点大学执行主席彼得·戴曼迪斯

作为一个时常打破常规的公司，谷歌在文化、人才和领导力上有如此高效而独特的工作法并不令人惊讶。《重新定义团队》直接拆穿传统人力资源管理手段的落后，证明今天的社会当有全新的人才管理方法。

——世界顶级创意公司 IDEO 首席执行官蒂姆·布朗

博克思路清晰，擅长用数据说话，他揭示了新式管理原则如何能够从根本上改变各行各业。

——百事可乐公司董事长兼首席执行官卢英德

《重新定义团队》是我阅读过的最好的讲组织文化的书，它手把手教你如何创造高效能文化，解放员工，赋权他们做最重要的事情。

——多媒体金融服务公司 Motley Fool 创始人兼首席执行官汤姆·加德纳

《重新定义团队》自有一套强有力的工作哲学，条理清晰，实操价值高，我们需要让它在商业世界里刮起一阵强劲的旋风。

——《权力》作者杰弗瑞·菲佛

拉斯洛·博克写了一本伟大的书，他揭秘了企业如何才能源源不断地培养人才。他展现给我们一家给予员工高自由度，同时梦想明确的公司的价值。他也推倒了你在公司里所有有关聘用、培训、评价和补偿人才的所有旧做法。

——《驱动力》《全新销售》作者丹尼尔·平克

《重新定义团队》太棒了，几个星期以来我一直在读它，因为我想认真地做下读书笔记。我要与我的团队成员分享这本书的智慧，我相信其他公司创始人也会这么做的。

——《安静：内向性格的竞争力》作者苏珊·凯恩

《重新定义团队》提供了一套改变未来的工作法则，大胆、振奋人心又切实可行。不管是管理层还是普通员工，都应该读一读。

——《沃顿商学院最受欢迎的成功课》作者亚当·格兰特

拉斯洛·博克不仅揭开了谷歌创造高自由、高效能工作场所的秘密，还为如何在数字时代释放人才潜力构建了重要指南。智慧、幽默、实用，《重新定义团队》值得所有想要激发员工最大潜能，帮助员工成为职场上最好的自己的领导者一读。

——《成为乘法领导者》作者莉兹·怀斯曼

拉斯洛·博克的书把我们带到了地球上最聪明公司的工作后台，让我们看到鼓励创造力的企业文化的价值。领导者、创业者、高管、学生及所有想要理解如何建立充满凝聚力、高效、成功的工作场所的人都应该读这本书。

——《一万小时天才理论》作者丹尼尔·科伊尔

管理者应如何激发团队追求成功？《重新定义团队》就这一问题给出了真知灼见，它将会成为书架上管理类图书中的经典。

——《领导梯队》作者、企业首席执行官顾问拉姆·查兰

• • • 目录 • **WORK RULES!** Insights from Inside Google
That Will Transform How You Live and Lead

自序 // VII

前言 **为什么谷歌的原则也对你适用** // XIII

这是个令人惊奇的地方，有令人惊奇的成功，这里的工作正是我们想做的

第一章 **成为一名创始人** // 001

恰如拉里和谢尔盖奠定了谷歌对待员工方式的基础，你也可以引领所在团队的工作和生活方式

第二章 **“文化可以把战略当早餐一样吃掉”** // 013

如果你给员工以自由，他们将还你以惊喜

第三章 **只聘用比你更优秀的人** // 039

为什么说人才招聘是任何组织唯一最重要的人力活动

第四章 **搜寻最优人才** // 055

谷歌“自我复制人才机器”的进化

第五章 **不要相信你的直觉** // 073

为什么依靠本能无法成为优秀的面试官以及如何提升招聘效果

第六章 打造最幸福的公司 // 101

收回经理的权力，放手让员工去做

第七章 为什么每个人都讨厌绩效管理 // 133

关注个人成长而不是评分和奖励，以此改善绩效

第八章 管理团队的两端——最优员工和最差员工 // 161

管理者最大的机会在于关注表现最差和最优的两类员工

第九章 打造学习型组织 // 187

最优秀的老师已经为你工作……请他们做老师！

第十章 不公平薪酬 // 209

为什么给两名工作岗位相同的员工完全不同的薪酬安排是没有问题的

第十一章 世上最好的东西是免费的 // 243

任何人都可以复制谷歌大多数的人力资源项目

第十二章 助推 // 265

微小的信号可能带来行为上巨大的改变。一封电子邮件是如何使生产效率提升 25% 的

第十三章 谷歌的教训 // 299

谷歌最大的人力资源错误以及你们如何避免这些错误

第十四章 从明天起你可以做些什么 // 319

十步实现团队和工作场所的改变

后 记 // 335

致 谢 // 351

注 释 // 355

我在 1987 年夏天拿到了人生第一笔薪水，当时我 14 岁。升入 9 年级之前的那一年，我和最好的朋友詹森·科里受所在高中之邀参加了夏季学校辩论班。第二年，我们就成为辩论班的老师。那一次我们每人赚了 420 美元。

此后的 28 年里，我的个人经历乱七八糟，说成是咨询师的噩梦再恰当不过：我先后在熟食店、餐馆和图书馆工作过。在加利福尼亚辅导过高中学生，在日本教过小学生英语。我先是在大学的泳池里当救生员，后来又在电视节目里演同样的角色——《海滩游侠》(*Baywatch*) 中一段闪回镜头里扮演 20 世纪 60 年代的一名救生员，作为这部老剧的备用镜头，当了一次群众演员。我帮助建立过一个帮助问题青年的非营利机构，还在一家制造施工机械的生产厂工作过。我无意中开始了一份负责高管薪酬福利的工作，竭尽了一个 24 岁年轻人全部的智慧，认定人力资源是一个没有未来的领域，于是毅然去读了一个 MBA (工商管理硕士) 学位。两年后，我加入了管理咨询公司麦肯锡，尽可能不去沾与人

相关的问题。从互联网兴起到 2000 年初的这段时间里，我成为科技公司的顾问，为他们提供咨询建议，以提高公司销售额、增加客户群、改善组织架构。互联网泡沫破碎之后，我又在削减成本、提高运营效率和开拓新业务等方面为科技公司提供咨询服务。

但是时至 2003 年，我倍感沮丧。

我感到沮丧，因为即便最好的商业企划，如果没有人买账，也难逃被废弃的命运。我感到沮丧，因为领导者总是嘴上说着以人为本，但对待员工却弃之如敝屣。（我在第一个项目上的最糟糕经历：我向项目经理请教职业建议，他对我说：“你们都像是箭袋里的箭。每个人都一样。”）

我当过蓝领，也做过白领；拿过微薄的工资，也有过六位数的收入；与高中没有毕业的人和世界一流名校的博士生都有过共事的经历（也有被他们管理的经历）。我曾做过倾力改变世界的工作，也做过一心只为老板赚钱的工作。我只是想不通，不管我走到哪里，雇员都难以得到善待。人的一生用在工作上的时间是最多的。¹工作的经历——甚至为最好的一些雇主工作——令人动力尽失、丢掉本性，这样是不对的。

我认定自己有两条路可以走。第一条路是对我的团队好一些，提升他们的产出，寄希望于随着时间推移，其他人会效仿我。另一条路是寻求方法影响所有公司的待人方式。我选择了后者，因为我认为这样做有机会影响到更多的人，因此决定找一份人力资源的工作。咨询行业里的同事都认为我会毁掉自己的职业生涯，但我是经过深思熟虑才做出这个决定的。当时，麦肯锡人才库里有 5 000 多人，这些人几乎都是其他公司的咨询人员或是负责帮公司招贤纳士的人。我分析自己接受过的培训和工作经历可以在人力资源人才库中独树一帜，能够使我在用人方面有所创新。或许，只是或许，这样做可以使我走上职业提升的快车道，不必等上二三十年才爬上公司高层。或许我能够更快地走上一个可以影响更多人的岗位。

我希望能学到更多人力资源知识的地方工作，而当时百事和通用电气是人力资源做得最好的两家公司。我给这两家公司的 8 位人力资源

主管打了电话，但只有通用电气的安妮·阿巴雅给我回了电话。安妮来自夏威夷，能说流利的日语，总能挤出时间来帮助别人。她对我的工作经历非常感兴趣，于是把我介绍给通用电气的其他人。

6周之后，我被录用了。此时我成为通用电气金融部商业设备融资处分管薪酬福利的副总裁。尽管朋友看了我的名片，都认为我疯了，但我当时却兴奋不已。我的第一任上司迈克尔·埃文斯给了我充分的自由去探索公司的情况，还帮助我理解通用电气的人才战略。

1981~2001年任通用电气董事长、首席执行官的杰克·韦尔奇非常重视人的作用。韦尔奇有一半的时间都用在处理与人相关的问题上，²他与手下的人力资源主管比尔·康纳迪共同建立了广受赞誉的员工管理体系，严格按照绩效表现对员工进行排名，每12个月至18个月重新调配拔尖人才的工作岗位，同时还在纽约的克罗顿维尔建立了全球培训中心。我加入通用电气之前的两年，杰克就已经将公司的管理权移交给了杰夫·伊梅尔特，使我有机会见识了通用电气的既有体系，也见证了伊梅尔特将关注重点转移到其他领域之后公司的变迁。

韦尔奇和康纳迪采用了20-70-10的绩效排名体系，在这种体系下，他们将通用电气的员工分为三类：最优秀的20%，中间层的70%，末尾的10%。最优秀的员工得到赞扬，作为奖励可以选择工作任务，参加领导力培训项目和享有优先认股权。末尾的10%会遭到解雇。伊梅尔特任下，这种强制的员工分类方式被弱化，清晰明了的“前20%”“中间70%”和“末尾10%”被更加委婉的描述方式取代：“顶尖人才”“极具价值”和“需要改进”。有同事告诉我，这家有300 000员工的巨无霸公司每年对人力资源工作进行评估的C会议（Session C）经常被拿来吹嘘炫耀，但实际上却“已经丢掉了利牙”，“没有延续杰克的关注重点，早已今非昔比”。³

我未能有幸先后在两位首席执行官手下工作，但却体会到首席执行官的表面形象和关注点对塑造一家机构的影响有多深。多数首席执行官都很擅长许多事情，但他们之所以成为首席执行官是因为在某一两个方