

如果每个人都在为企业目标负责，都在自问“我还能做些什么”
那么还有什么能阻碍这家企业成为行业领袖？

引爆 责任感文化

帮助企业实现目标的金字塔法则

罗杰·康纳斯 汤姆·史密斯 著

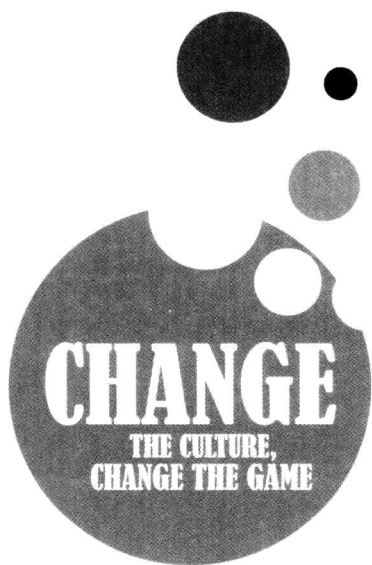
(Roger Connors & Tom Smith)

白小伟 译

CHANGE
THE CULTURE,
CHANGE THE GAME



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社



引爆责任感文化

帮助企业实现目标的金字塔法则

罗杰·康纳斯 汤姆·史密斯◎著

(Roger Connors & Tom Smith)

白小伟◎译



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

引爆责任感文化：帮助企业实现目标的金字塔法则 /
(美)康纳斯, (美)史密斯著; 白小伟译. —杭州: 浙江大学出版社, 2012. 9

ISBN 978-7-308-10284-1

I. ①引… II. ①康…②史…③白… III. ①企业责任—研究
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 166038 号

引爆责任感文化：帮助企业实现目标的金字塔法则

罗杰·康纳斯 汤姆·史密斯 著 白小伟 译

策 划 者 蓝狮子财经出版中心

责任编辑 王长刚

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州大漠照排印刷有限公司

印 刷 浙江印刷集团有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 14

字 数 170 千

版 印 次 2012 年 9 月第 1 版 2012 年 9 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-10284-1

定 价 42.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571) 88925591

谨以此书献给我们的孩子们：

爱丽丝、布里安娜、凯蒂、乔瑟琳、迈克、
布伦特、赛思、斯蒂芬、金伯利、玛丽、
奥德里、杰里，以及斯塔拉

永远不要忘记：你能影响世界。

国外知名企业家的评价

你缩减了成本,优化了流程,并采取了其他措施以提高公司业绩,然而你要实现的业绩目标仍然难以实现,或者即便实现了也难以维持。这一问题的原因其实就摆在领导者的面前,如今康纳斯和史密斯以一种令人信服的方式将其一语道破:是你的企业文化有问题!这本结构精巧的著作将重点落在了残酷的现实和实际应用这两个方面。这不是一本以“过家家”的眼光看待企业行为的书,相反,它为你提供了文化管理工具,将这些工具运用于你的企业中,你便能收获惊人的效果。

——索尼公司副总裁兼总经理 克里斯托弗·福西特

康纳斯和史密斯在如何转变企业文化这一问题上并没有泛泛而谈,他们独创了用成效金字塔加速文化变革的方法,并十分具体地教授读者文化变革应该如何展开。《引爆责任感文化》所介绍的方法可以帮助管理者创建并维持能够产生高绩效的企业文化。

——全球最大的医药企业辉瑞制药有限公司美国公司总裁

小克林顿·里维斯

康纳斯和史密斯介绍的方法让我见证了一次又一次公司业绩的大幅提升,这简直就是一个奇迹!《引爆责任感文化》为管理者在企业内部根植责任感提供了一条清晰的路径,这种责任感文化能帮助企业实现那些看起来尚且够不着的目标,并能用一种历经检验的、合乎常理的方式调动起全体员工的

积极性。

——全球最大的医疗器械商之一美国 CareFusion 公司总裁兼首席执行官

戴夫·施洛特贝克

康纳斯和史密斯是企业责任感领域公认的权威，在这本新作《引爆责任感文化》中，他们二位为读者带来了一个崭新的视角！《引爆责任感文化》以他们之前的两本畅销书《奥兹法则》、《从负责到当责》为基础，进一步具体解释了如何做才能以一种能产生持久成效的方式加速文化变革。

——美国前助理国务卿 格雷戈里·纽厄尔

在新作《引爆责任感文化》中，康纳斯和史密斯以简洁可读的笔触为如何创建成效导向型的责任感文化提供了一张蓝图。他们在书中引用了许多独特的案例，这些案例展现出企业管理者们如何精准地把握住了责任感文化的本质。对于那些渴望加速文化变革、实现企业目标的企业高管而言，这些案例无疑正是他们所需要的。

——全球第一的医学营养品公司美国雅培公司总裁 吉姆·梅佐

在运用了《引爆责任感文化》介绍的方法之后，不到两年的时间里，我们公司的收入增加了两倍，利润也得到了持续不断的增长，较之以往提高了75%。我们成为一家充满信心的公司：我们相信我们能够成功，能够赢得市场，能够准时交货，能够超越顾客对我们的期望——并且，我们真的做到了。这本书带来了一项影响深远的企业文化变革方案，每一位领导者都能运用它转变自己的企业文化，并让公司的上上下下都为实现企业目标肩负起责任。

——世界领先的电子芯片供应商美国 Simtek 公司总裁兼首席执行官

哈罗德·布洛姆圭斯特

事实是：身为公司管理者，如果你继续为以往之所为，那么你的公司不会有任何变化；但是，如果你想让你的公司成为业内领袖企业，你就需要读一读这本书。《引爆责任感文化》介绍的这套切实可行的文化变革方法是每一位领导者必须掌握的。所以，如果你已经厌倦了不断尝试毫无效果的领导技巧和新型方法，那么停下来，读一读这本书。

——美国艾米林制药公司前首席执行官 金杰·格雷厄姆

每一位有经验的企业领导者都知道，拥有正确的企业文化对自身的成功而言至关重要。这一事实使得这本书成了每一位领导者，以及每一位渴望成为领导者的人的必读之作。《引爆责任感文化》所教授的文化变革的方法是我见过的诸多方法中最好的一种。它能调动起人们的积极性，改变人们的日常行为，提高企业的业绩，并将这种变革成果长期保持下去。

——全美第二大快餐连锁品牌 Arby's 餐饮集团高级副总裁、人力资源总监

梅丽莎·斯特雷特

归根结底，只有实现了企业目标的公司才可被视为是真正成功的，而管理好企业文化就是帮助公司实现目标的关键所在。《引爆责任感文化》倡导在公司中建立一种责任感文化，并为建立这种文化提供关键的理念和必要的实践工具。在这种文化中，每个人都会将责任感内化，并积极主动地确保企业能够成功，能够实现预期的目标。

——著名宠物食品供应商美国 PETCO 公司董事

贝里·卡彭特

转变企业文化从来就不是一件易事，然而在我们运用了《引爆责任感文化》所介绍的工具与理念之后，我们的公司取得了快速的进步。

——美国 Chilli's Grill & Bar 餐饮公司总裁 怀曼·罗伯茨

关于这本书,我们有许多人需要感谢。首先,感谢阿德里安·扎克海姆与Portfolio出版社编辑团队的布鲁克·凯里、艾米莉·安杰尔、威尔·魏瑟等,他们为本书提供了巨大的支持和热情。我们最感激的是这群人同样明白这一事实:责任感带来成效。

我们将诚挚的谢意和友情送给迈克尔·斯内尔。他灵活而富于支持力的合作方式让我们获益匪浅。在此,我们对他给予的真诚合作表示感激。

感谢“领导力伙伴”团队的同事们:约翰·雅各布森、托尼·布赖德维尔、坦纳·科布里奇、克雷格·希克曼、莫里·布拉德·斯塔爾、唐·坦纳、珍妮弗·扎倍克、迈克尔·穆里、皮特·西奥多(一位供应商,但也是团队的核心成员)、罗伯特·霍斯以及丹尼斯·史密斯。我们对他们的贡献和支持表示感谢。如果没有他们,这本书就无法完成。这本书和我们的其他作品一样,都是集体智慧的结晶。感谢你们,我们的团队!

此外,我们还要感谢客户们给予我们的令人惊叹的忠诚支持。我们尤其要感谢那些从最初就开始与我们有合作的客户,以及那些成功实践了本书中原则

的客户。

最后,我们要感谢各自的妻子,格温和贝姬,以及孩子们甚至孙儿们的支持、热情和鼓励。为了他(她)们,这一切都是值得的!

熟悉我们以往作品、了解我们关于责任感方面著作的读者们应当已经知道,我们和越来越多的客户都坚定地相信:增强个人和组织的责任感,对提高经营成效和公司士气的影响很大。责任感能带来令人惊叹的成效,本书以我们二十多年来为顶尖公司提供咨询和培训的经验为基础,证明了这样一个事实,即增强责任感能够、也确实产生了改变全局的成效。

不幸的是,在很多公司,只有当问题发生时人们才开始意识到责任感。这种责任感不会起到任何效果。真正的责任感是通过一个经过验证的、循序渐进的过程来使事情朝着正确的方向发展。在你寻求提高公司成效时,它会有所帮助。责任感远不是对失误和失败的惩罚,而是一种有力的、积极的、可行的原则,是个人和企业获得成功的基础。它不是一种选择,也不是一种时尚,而是在当今复杂而瞬息万变的商业环境下的一项基本要求。我们之间互相承担责任的方式明示了我们工作关系的性质,包括我们如何互动,我们对彼此的期望是什么,以及我们处理问题的“惯例”。

塑造一种人人都对彼此负责、人人都对公司负责的企业文化,是成功进

行企业变革的中心步骤。如果没有责任感,变革过程就会迅速中断。在这种情况下,员工就会将变革的需要外部化,抵制让他们进步的行为,甚至破坏组织变革的努力成果。有了责任感,公司中任何层次的员工都会各司其职,为变革创造条件,同时他们也将展示出主人翁精神,为自己也为公司取得真正的进步。

我们的经验证明,正确地运用责任感将会提高透明度和开放性,增进团队合作和互相信任,促进有效的沟通和对话,实现工作任务的彻底执行和全程跟进,带来更高的清晰度和对结果更紧密的关注。责任感应该成为贯穿公司这块复杂锦缎上最结实的一根线。它是当今企业,尤其是那些想要在全球范围内进行变革的企业所面临的头等大事。最终,责任感越强烈,成效就越显著。当你建立起责任感文化,你就创造了一个以责任为重的企业,在这个企业里,人人都能够、也将会创造出改变全局的成果。

你也许读过我们上一本关于责任感和文化变革的畅销书《翡翠城之旅:责任感文化带来竞争优势》。在那本书当中,我们阐述了如何运用更强烈的责任感加速文化变革,以达到企业所需的成效。自从那本书出版以来,经过与客户多年的深入合作,我们掌握了更多关于如何运用责任感以加速企业变革的知识。我们的客户对“如何建立责任感文化”的掌握已今非昔比。他们当中的很多人都在公司内部运用了我们所教授的方法,并在此基础上加以革新,充满激情地追求文化变革,从而使工作绩效达到了更高的水平。

我们感到很有必要来分享这些学习过程,将创造责任感文化的最佳做法推而广之。为了实现这一点,我们对《翡翠城之旅》不止是做了修订,而是进行了彻底的重写和更新。尽管我们仍然保留了许多在《翡翠城之旅》一书中已出现过的模型,但我们在这些模型的基础上又增加并充实了新的观点、更深刻的理

解以及全新的客户实例。因此我们认为,读者可以从中更加清楚地看到责任感文化的最佳做法将如何为你和你的公司带来改变全局的结果。或许更重要的是,我们希望这本新书能够帮助你强化专业知识、提高领导才能,并对如何加速企业的文化变革了如指掌。

和我们其他的书一样,《引爆责任感文化》一书也富含许多真实的客户案例,展示出基本原理的实际应用情况。我们尽可能地采用了公司的真名,然而,也有一些客户希望能保持匿名,我们对此也予以理解。由于非常珍惜和这些客户的关系,我们尊重他们的愿望,在一些匿名案例中我们用引号标出了虚构的客户名称,如“匿名公司”。然而读者尽可以放心,在这种情况下,你们读到的仍然是真实的案例,我们仅仅是出于保密需要更改了客户的名字而已。

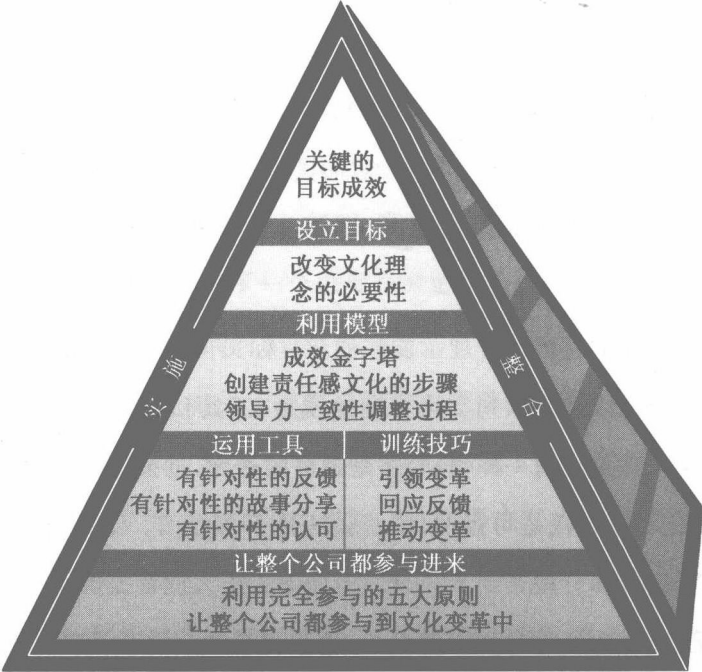
通过本书,我们将为读者展示能够创造目标文化、树立目标理念、实现目标成效的最佳做法,以及一系列文化管理的模型、工具和技巧。对于文化变革而言,和生活中大部分事情一样,经验才是最好的老师,过去二十年中许多难得的经验告诉我们哪些做法是可行的,哪些做法是不可行的。下图将《引爆责任感文化》的各个组成部分整合到了一起。最佳做法图为读者提供了一份关于最佳做法的概览和总结,通过这些最佳做法,读者可以加速文化变革并长期保持其成果。

根据我们多年来和众多客户打交道的经验——其中有一些在本书中被强调了出来,我们相信,如果能够正确地执行这些最佳做法并将之融入到企业当中,就能产生成效。文化影响成效,而文化变革一旦被正确地实施就能够加速这种影响的产生,并带来改变全局的成效。

我们曾经就“如何创建更富有责任感的企业文化以实现预期成效”这一问

题提出过一套“三因素法”，如今《引爆责任感文化》着重描述了“三因素法”中的“文化因素”。当你将文化变革建立在责任感的基础上，并采用目标导向型的做法时，你不仅能拥有竞争优势，还能获得长久保持这种竞争优势的工具。接下来我们将向你展示该如何做到这些。

一起上路吧！



创建责任感文化的过程：最佳做法图

致 谢

前 言

第一篇

建造成效金字塔 实现文化变革

第一章

金字塔概览：创建责任感文化 / 003

成效金字塔 / 007

核心思想 / 011

领导者必须将创建企业所需的文化视为己任 / 012

文化产生成效 / 014

最有效的文化是责任感文化 / 016

运用成效金字塔加速文化变革 / 019

运用整个金字塔 / 021

创建责任感文化 / 024

第二章

金字塔第四层：确定能引导变革的目标成效 / 025

围绕关键的目标成效达成一致 / 026

为获得成效的“成效”下定义 / 029

新成效何时需要重大的文化转变 / 031

加速文化变革:从成效开始 / 035

为目标成效创建相应的责任感 / 039

让目标成效发挥作用 / 040

执行文化变革 / 044

第三章

金字塔第三层:采取能产生目标成效的行为 / 045

变革的三个层次 / 049

所有行为都有所回报,即使是现有行为 / 051

走过场 / 053

停止,开始,继续 / 054

一点忠告 / 057

从现有行为到目标行为的转变 / 059

构建金字塔 / 062

第四章

金字塔第二层:明确能带来正确行为的理念 / 064

并非所有理念都平等 / 069

文化理念:文化变革的线路图 / 071

确定目标理念 / 073

一个关于文化理念的恰当例子 / 076

创建《文化理念宣言》 / 079

改变理念带来的力量 / 081

构建金字塔 / 083

第五章

金字塔第一层：提供能灌输正确理念的经历 / 085

正确的经历能够促进目标理念的形成 / 086

经历的类型 / 089

你的目标经历是什么 / 096

提供目标经历的四个步骤 / 097

管理团队必须从自己做起 / 101

构建金字塔 / 104

第二篇

整合目标文化下的最佳做法 加速

文化变革的实现

第六章

调整文化 快速进步 / 107

以一致性为中心进行调整 / 108

保持一致性 / 109

迫使文化丧失一致性的几大因素 / 113

变革的必要性 / 115

领导力一致性调整步骤 / 117

第七章

文化管理的三种工具 / 125

移动巨石 / 127

工具 1：有针对性的反馈 / 129

运用恰当的语言进行有针对性的反馈 / 131

反馈过滤器 / 133

工具 2: 有针对性的故事分享 / 135

讲述故事的语言 / 136

工具 3: 有针对性的认可 / 139

第八章

文化变革的三大领导技巧 / 144

引领变革的技巧 / 146

回应反馈的技巧 / 151

变革理念的方法如何发挥作用 / 156

推动变革的技巧 / 159

你应当多问的三个问题 / 160

第九章

文化变革的三个步骤 / 164

整合意味着一体化 / 167

有效整合的三个步骤 / 168

整合可能意味着更多需要实施的事项 / 179

第十章

让整个公司都参与到变革中 / 183

最后的思考 / 202

名词对照表 / 205