

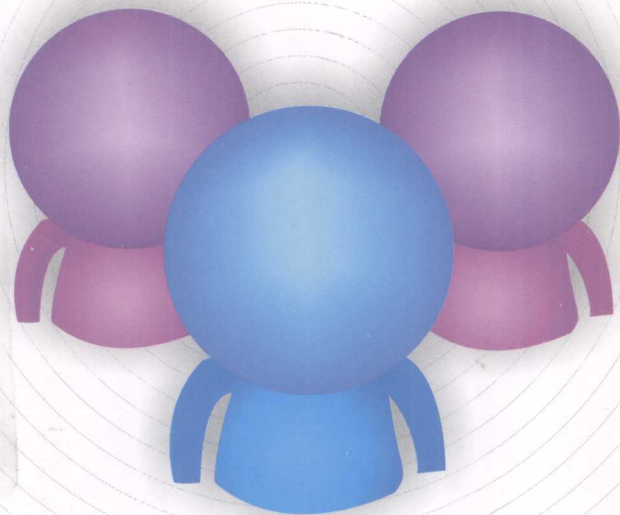
团队组合领导体系项目主席 约翰·布瑞斯威尔先生 鼎力推荐



约翰·胡佛与安哥鲁·瓦伦帝博士的联袂佳作

释放领导力

将每一位员工的特长
与企业的最需
结合起来



领导力是旋转的圆圈，而不是直上直下的梯子，要改变传统金字塔式的固守自我领域的领导方式，就必须有意识地采用深思熟虑、目的明确、方法得当的“领导体系”，用这个“领导体系”将每一位员工的特长与企业的最需结合起来。

“团队组合”领导体系就是为达到这一目的而设计的——为每位员工独特的才华和能力提供展示的平台，从而使企业达到前所未有的繁荣。不靠运气，也不靠机遇，更不靠上级的命令，而是依靠规划出色、监督有力的领导体系。

青岛出版社
QINGDAO PUBLISHING HOUSE

释放领导力

约翰·胡佛与安哥鲁·瓦伦帝博士的联袂佳作

主译/李华

审译/周永利 于小娟

青岛出版社
QINGDAO PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

释放领导力/(美)约翰·胡佛,安哥鲁·瓦伦帝著;李华主译;周永利,于小娟审译.
—青岛:青岛出版社,2009.3

ISBN 978-7-5436-4518-9

I. 释... II. ①胡... ②瓦... ③李... ④周... ⑤于...

III. 领导艺术 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 041143 号

UNLEASHING LEADERSHIP

Copyright © 2005 by John Hoover and Angelo Valenti

This edition arranged with Career Press Inc.

Simplified Chinese edition copyright © 2009 by Qingdao Publishing House

All right reserved.

山东省版权局版权登记号:图字:15—2005—076 号

北京市属高等学校人才强教计划资助项目

书 名 释放领导力——将每一位员工的特长与企业的最需结合起来

著 者 (美)约翰·胡佛,安哥鲁·瓦伦帝

主 译 李 华

审 译 周永利 于小娟

出版发行 青岛出版社

社 址 青岛市徐州路 77 号(266071)

本社网址 <http://www.qdpub.com>

邮购电话 13335059110 (0532)85814750(兼传真) (0532)80998664

责任编辑 付 刚 E-mail: qdpubjk@163.com

特约编辑 谢 磊

封面设计 刘 媛

照 排 青岛海讯科技有限公司

印 刷 青岛润华印务有限公司

出版日期 2009 年 3 月第 1 版 2009 年 3 月第 1 次印刷

开 本 16 开(700mm×1000mm)

印 张 15.25

字 数 200 千

书 号 ISBN 978-7-5436-4518-9

定 价 28.00 元

本书采用防伪纸印刷,版权所有,严禁翻印。

编校质量、盗版监督免费服务电话 8009186216

青岛版图书售出后如发现印装质量问题,请寄回青岛出版社印刷物资处调换。

电话 (0532)80998826

序 言

初识约翰·胡佛博士和安哥鲁·瓦伦帝博士的时候,我只是对几种领导模式略知一二,至于如何将它们应用到实际工作生活中还没有真正的计划。像大多数商人一样,我终日纠缠在《一分钟管理》和《谁动了我的奶酪》中的管理模式中,尽管在过去的三十年中我阅读了无数本领导艺术方面的书,参加过许多研讨会,旁听过像摇滚明星一样受欢迎的权威领导人士的主题发言,但似乎一直没有什么广为流传的领导理念。

为了抑制我日益强烈的悲观怀疑的心态,我加入了承担组建胡佛和瓦伦帝团队组合领导体系任务的团队,也就是以书中理论为基础的领导决策手段,对他们的理论,他们的实战经历(他们两人都曾做过高级主管和咨询顾问,具有实际工作经验),他们的想法,我了解得越多,了解得越详细,就越觉得他们是在做一件非常了不起的工作,自信和乐观的心态渐渐战胜了我承受已久的悲观怀疑心理。

如果你在美国企业工作过一段时间的话,那么你就会对读这本书时不由自主地大叫“阿门”或“说得真对”不足为奇,因为这本书仿佛让你置身于书中所描述的领导窘境之中,一切描述都令你大加赞同。你会发现这两位作者在致力于某项可以永久改变我们领导团队建设方法的工作。可不可以这样认为,与其说领导是一种告诉某人如何去做事的能力,不如说它是一种心态呢?如果这种心态,不仅企业里人人都具备,而且还能帮助企业释放全新能量、解放生产力并最终治好企业的顽疾呢?

约翰·胡佛和安哥鲁·瓦伦帝博士阐述了让员工在自己的舒适圈以外工作不仅会损毁工作效果,破坏生产力,而且还会妨碍正常领导能力的发挥。我们都知道如果员工不能各司其职,就会给企业及个人造成巨大危害。作者意在督促我们要接受每个员工的独特个性和动机,把它们互相结合起来,再把这种新释放

的能量,即组合个性与企业的目标紧密结合起来,不单单是为了工作的问题,而是如何圆满完成工作的问题,因此组合团队领导体系在解放受压制的领导潜力的同时又将员工特长与企业最需结合起来。

《释放领导力》要求我们不要试图去泯灭员工个性,它使我们相信只有在符合员工意愿以及他们独特个性的条件下,他们的工作才能创出佳绩,它有望打破一统美国几十年的“一刀切”的管理模式;《释放领导力》还提供了一种建设有效领导团队的实用的新方法,它推崇与众不同的自然的领导个性而绝非贬低它。每个人内心深处都渴望做一名自由领导者,《释放领导力》教会你如何冲破牢笼,将你的能力发挥到极致。

约翰·布瑞斯威尔
团队组合领导体系项目主席
www.compositea.com

引言

领导力是战略和个性的有效结合,但如果你只能选择其中之一的话,那就舍去战略。

——诺曼·斯瓦科夫

企业个性就是广大员工的组合个性,如果企业 20% 的员工做 80% 的工作,或者企业 80% 的员工做 20% 的工作,这是不是说企业里 80% 的员工都很懒惰呢? 这 80% 的员工都缺乏高尚情操吗? 并非如此,你很可能没有如何把 80% 员工的积极性与你对企业的期望值或企业的需要恰当结合起来,这才是关键。

把员工的特长与企业的最需结合起来,与发挥企业的最大潜力直接相关,只凭垒球平均击球数高,高尔夫和保龄球的让利赛打得好,甜饼制作得美味,时装品味极高或者其他类似的不恰当的标准来选择团队成员是一种自我毁灭的行为,但你怎么知道还有没有更好的标准呢? 除非你开始接触实质问题,才会知道答案。

如果人人都接受领导责任制,那么你的企业将如何运作? 如果人人都期待发挥领导力而不是只由少数几个人把持领导位置,那么企业的运作又有何不同? 蒸蒸日上的企业和举步维艰的企业之间最显著的区别就在于各个层面不同的领导类型和素质。

发挥企业运作所需要的一切领导潜能来增加业绩,提高生产力和利润并让这种势头持续下去,这将是一件令人振奋的事情。但不幸的是,企业里的绝大多数领导潜能也许都在官僚体制下得不到发挥或在企业的情性重压下步履蹒跚。这不是偶然发生的,你一直奋力抗争的企业文化以旧式领导理念为给养,而这种旧观念源自于专制和等级分明的军事化管理模式。

等级化企业管理模式可以说是典型的拿破仑式的模式,主要是由企业中层专横的领导者 and 追随者们来推行的,他们看起来很可爱,特别是手拿夹在衣服上

的小型麦克风训话的样子,可惜这样的人不是 21 世纪的优秀领导。这当然不是他们的过错,因为旧式领导理念教导我们,一个企业是由官员和雇员,权力较多者和权力较少者,上司和下属组成的。等级化的企业管理制度鼓励那些一心只维护自己的位置、特权和领域的领导者,所以他们不能把精力和能量有效地集中到解决问题和审时度势的工作上来。

领导艺术是旋转的圆圈,而不是直上直下的梯子,要改变这种传统的金字塔式的固守自我领地的领导方式,就必须有意识地采用深思熟虑、目的明确、方法得当的“领导体系”,将员工的潜能与企业的最需紧密结合起来。“团队组合领导体系”就是为了达到此目的而设计的。它还要完成扭转企业活力、共担领导责任、分配领导职责的任务。团队组合领导体系使用了无与伦比的简单三步法:

1. 创建一个可以确定企业每一位员工的领导类型和动力的数据库。
2. 预测出企业需要实施的工作、任务、工程、目标以及项目。
3. 将领导团队组合领导力特点与项目特点结合起来。

这套体系将向你展示如何开发利用每个人独特的才华和能力,使企业取得前所未有的成就。不靠运气,也不靠机遇,更不靠上级的命令,而是依靠规划出色与监督有力的“领导体系”,它将每位员工与企业过去的经历,现在的决定和未来的发展联系起来。如果没有这些方法,就会事倍功半,付出不必要的代价,甚至会带来严重的后果。

目的明确、方法得当、监督有力的“领导体系”是你发展企业文化的希望所在。书中列出的领导体系能够释放企业里积存已久的巨大领导潜能,这些知识同样也会大大降低阻止人们前进的恐惧心理所带来的负面作用,还会成为一个建设和维持有效工作关系的系统。

目 录

序 言	(1)
引 言	(1)
第一部分 企业文化与领导艺术	(1)
第一章 正视企业文化	(3)
第二章 人人具备领导力	(16)
第三章 个性:看不见的手	(29)
第二部分 计算组合个性	(45)
第四章 领导类型和领导动力表	(47)
第五章 项目预测表	(72)
第六章 管理团队	(99)
第七章 恐惧因素	(109)
第三部分 领导类型	(121)
第八章 控制型	(123)
第九章 服从型	(140)
第十章 社交型	(150)
第十一章 稳重型	(161)
第四部分 领导动力	(171)
第十二章 勇气	(173)
第十三章 信心	(187)
第十四章 专注	(202)
第十五章 热情与价值观	(219)

第一部分

企业文化与领导艺术

第一章 正视企业文化

《神龙帕夫》^①是一首我们大家都熟悉的歌曲,故事中的神龙帕夫更为我们的子孙辈们所熟知,然而,有没有人想过这个问题:当杰克“再也不找帕夫玩了”之后又发生了什么?

杰克为了“其他玩具”抛弃了帕夫,我们从歌曲中可以听到帕夫“伤心地耷拉着脑袋”,“他绿色的鳞甲雨点般散落”,“他不再沿着那条樱桃巷玩耍了”,“也不再勇敢,只是充满哀愁地缩进了水下洞穴”。但龙是永生的,还记得吗?所以,这故事还没有结束。

杰克长大后获得了 MBA 学位,并成了一名高级主管——为了客户和团队成员,为了享受生活,他尽可能让自己采取劳逸结合的工作方法,所以根本无暇顾及孩提时的神龙伙伴。与此同时,帕夫也在洞里苦思冥想、焦躁不安,他的悲伤化为愤怒,愤怒又变成怨恨,没过多久,帕夫满脑子里都是复仇的念头,他要为自己讨个说法。

帕夫并非所有时间都在洞里枯坐,他也上网去搜索企业得以发展兴旺的原因,以便找到阻碍企业发展的方法。他身负摧毁企业的使命走出洞穴,因为那时企业的主管们已经忘记了如何娱乐,忘记了如何让客户满意以及如何培养热情的团队成员。帕夫听说自己太有名了,就把名字改成了奥格。

奥格运用神力变成了一个无所不在的精灵,现在就住在西方社会每一个企

①《神龙帕夫》外国民谣,说一个神龙和一个小男孩的友谊。这首神龙传说的故事式歌曲,主要以人神的交往表现古时人们渴求友谊、重情重义的愿望。故事讲述了一个儿童(杰克)和住在海边的神龙(帕夫)之间建立友谊共同玩耍、互赠礼物的过程。龙是神,可以万寿无疆,而孩子只是血肉之躯,不能长生不老,不能永远与神龙一块嬉戏。人有自己的劳动和生活方式、需要去创造财富,因此,孩子长大后不能与神龙再交往下去了。失去了伙伴的友谊,神龙也失去了神力,不再勇猛,伤心地回到水下洞穴去了。

业的阴暗角落里。他是夜行动物,所以他总是白天睡觉,而且神不知鬼不觉(除了他的鼾声,但人们似乎都没听见)。当办公室走廊里漆黑一片、空无一人时,他就会大摇大摆地走出来,为躲避老板而工作到凌晨一两点钟的员工都能听见那些奇怪的“午夜”怪声,知道他们还有“同伴”。

● 一条饱食终日的龙

尽管并非奥格的每一顿配餐都能反映企业领导的最佳意图,但他却倍受关照。他在网上调查得知,在一些使企业成功的特例中,表现最出色的企业总是让人人都参与领导工作,最优秀的公司认为人人都要有领导力,领导不应只成为少数几个人的工作,在大多数经济效益好的企业里,领导职责必须尽可能在企业上下得到共同使用和支配,而不应仅作为一种监管劳动、预测利润的方式。奥格搞清楚了,如果想放慢企业发展速度,降低工作效果及效率,阻止企业改革的话,就必须遏止团队成员领导潜力的发挥。

奥格的研究也表明变革不可避免,最成功的企业总是能提前预见变化,灵活应对变化并利用这种变化,使之向有利于自己的方向发展。他们会提前适应起伏波动的国内外市场的变化。正因为把领导能力作为每个人日常工作职责的一部分,企业才能在关键时刻矗立在改革最前沿并及时采取应对措施。

为了完成这些目标,企业投资几十亿进行项目改革,不断改善生产过程,运用全新领导技能以及推行各种旨在提高个人或企业业绩的培训发展计划。这本是好事,但胃口大开的奥格却把项目改革、生产过程的持续改善、全新领导技能,以及任何有利于提高个人或企业业绩的培训发展计划都通通吞进了肚子。

作为企业制胜法宝的项目改革变成了奥格夜游漆黑办公室时的夜宵。天明之前,这个酒足饭饱的家伙大摇大摆地回到角落里,身子一蜷,打着饱嗝昏昏睡去。

第二天清晨,企业惰性代替了项目管理改革,生产过程的持续改善问题变成了没完没了的会议,所有的主管、经理们开始不耐烦地在椅子边上来回穿梭,客户服务像以往一样成了一件行不通的事情,内部客户尚且不能有效地彼此沟通,更不用说同企业外部客户之间的沟通了,最后一次回应外部客户的电话是在1996年的第二季度的某一时间,总之,企业像往常那样对客户不友好,这一切都

是奥格惹的祸。

● 有没有企业文化？

简单的回答是“有。”复杂的回答就是“有很多！”不管你喜不喜欢，任何时候只要有两个人或更多的人联合做事，就会有企业文化产生。大多数人认为企业文化是集体的、隐晦的、难以表达的信仰、价值、模式等等。在上个世纪最后的25年里，是詹姆斯·贝拉斯戈、沃伦·本尼斯、吉姆·科林斯、史蒂芬·柯维、彼得·德鲁克、加里斯·摩根、彼得·圣吉和玛格丽特·魏特利教会了我们这些概念。

我们同意这些说法，但我们把这种企业文化称之为奥格——企业龙。如果你设法推动或维持与企业文化背道而驰的改革，尽管这很难，但顶多能持续到奥格再次饥饿的时候。你付给咨询顾问多少钱无所谓，或是培训计划有多么如火如荼，多么富有启迪意义也无所谓，改革的尝试只会进入奥格的消化道里以失败告终，仅靠投资发展企业文化无济于事，光参加培训和项目也很难成就大事，你要昂首挺胸，手握拳头，向空中挥舞并高喊：“奥格！”因为它睡得很沉听不见。

改革是什么呢？试着增加百分之十的利润或节省百分之十的成本，这就是改革。那么减少营业额和人才流失呢？那也是改革。任何改进或偏离你现在做法的事情都是改革，你主动改变企业、改变业绩或结果的任何尝试都是积极的，现在我们只要按照自己所规划的方式去坚持工作就可以了，因为任何一位业内人士都知道，有时他们可以随心所欲地工作，但更多时候却不能如愿以偿。

是悲观怀疑的企业文化吗？

改革真会带来非凡的效果吗？肯定会。有没有培训与发展计划？当然有。是不是很多企业的改革都经受住了时间的考验？的确如此。很多企业管理中有没有表现出色的领导力？毫无疑问，有。你为何读这本书？可能是因为你不能用“是”来明确地回答与你企业相关的这四个问题，亦或是因为你已经拥有一家业绩颇丰的超级企业，但仍然希望它能好上加好。

每个走在改革前沿的人一开始都要面临不利形势，今晚奥格就会因饥肠辘

辍而醒过来了,团队成员接触或参加的每一个项目改革,每一项生产过程的持续改善,全新领导技能和客户服务培训,内外交流项目和美国职业安全与健康协会举办的服从研讨会等等,顶头上司要么忽略这些活动根本不参与,要么就是干脆不支持,这都将成为让奥格胃口大增的美食。

许多处在领导岗位的人都以为把员工送出去培训就算完成任务了,他们不明白其实自己的领导工作才刚刚开始,而且永远也干不完。当一个项目改革刚刚起步就不得不放弃时,人们就不会热切盼望第二次改革了;当人们燃起的希望落空时,下一次甚至是再往后,人们就很难再有工作积极性了,就像蚕结茧一样,悲观怀疑的情绪也是日积月累所致的。

随着时间的推移,这层心理隔膜越厚就越难捅破。作为咨询顾问,我们知道面对一屋子的中层管理人员或主管时应该说些什么,说自己是“一群想帮助你们改变现状的人”。好吧,吵人的鼾声从哪里来?从哪个阴暗的角落?是谁呢?从经理和高管们暗黄的面色和空虚的眼神里可以看出,那是奥格,他还好好活着,在会见了无数的咨询顾问,进行了无数的项目管理改革之后,他们已经变成了行尸走肉。

我们不要责怪他们,你也不想做一个与工作环境格格不入的人吧?经典的管理理论让我们相信融入工作环境的最快方式是提高效率,毕竟时间就是金钱,做中层经理职位很久的人一眼就可以从他们已被磨平的处世方式上看起来,新来的雇员还棱角分明。

奥格为什么会产生悲观怀疑的心理?

奥格之所以会悲观怀疑是因为他以为杰克·佩帕会和他永远玩下去,但杰克没有这样做,于是奥格很恼火,后果很严重——每次当进行项目改革、持续改善工作过程、领导培训项目、客户服务研讨会、内外沟通项目的做法未使企业有任何起色的时候,企业员工就会生气失望而且变得越来越愤世嫉俗。

这是谁的错?老板会责备工作缺乏活力的团队成员,团队成员则把这一切归咎于他们的笨老板:我们知道错出在哪里,因为我们一直在和一群没有活力的人和笨老板一起工作!其实,我们自己就是那群缺乏干劲的人和那个愚蠢的老板,在我们事业的不同阶段,我们一直扮演着压迫者和被压迫者的角色。像奥格

一样,我们也以为我们信任的人永远不会抛弃我们,但不幸的事还是发生了。有的人学会了克服,有些人例如奥格找到了平衡点,而我们则背上装满疑惑的思想包袱开始寻找答案。

当我们成为自私自利、没有目标、没有活力、没有个性的可怕自我时,悲观怀疑的态度就出现了。随之而来的是个人和企业业绩的损失,悲观怀疑态度难辞其咎。紧紧抓住不切实际的想法不放,只能让我们变成自己最危险的敌人。

不由自主产生悲观怀疑的心理,以致于将工作积极性放置脑后,可以理解,但未必是唯一的选择。不管企业发展的阻碍有多大,归根结底是个人如何选择以及能否拒绝产生悲观消极心态的问题。积极面对,努力去做,第一个获益的人肯定是你,随之受益的就会是准备充分、活力十足的企业。

这肯定需要新策略,因为个人和企业的进步要求有新的模式产生,如果这听起来很复杂,很困难,或者很麻烦,那就提醒你自己,几分钟前你还不知道有个奥格躲在阴暗的角落蠢蠢欲动,而现在知道了,看看你的思想是怎么转变的!

● 好运和霉运

千万不要愚蠢地将运气等同于成功的改革,很多高管包括我们自己在内,都在捉摸市场的改进,客户需求难以预测的变化,偶然机会和好运中获益。当然那时我们称此为杰出的行政领导才能,而且不必担心躲在暗处的奥格,因为它还不够强壮,无法与我们匹敌,更抢不走我们的好运气,偶尔即使有奥格出现,我们也会成功,直到它与我们势均力敌。但是龙不仅永生,而且永远会吞噬食物,于是运气最终还是会的。

企业倒闭是怎么回事?是因为领导丧失优势了,还是因为那些气数已尽的主管、经理人和执行官暴露出假冒者的本质了?当运行不善的企业成功的时候,他们是不会从自己身上或别人那里学到什么东西,只有当反映实际工作的客观结果出现时,真正的学习才会开始。

奥格知道当企业生活在一个愚者的乐园里时,它尽可以随便吃。当企业把金钱收入囊中,你是不是注意到生产力和员工士气已经在每况愈下了呢?多数高管在企业受挫的时候就会求助于咨询顾问或开办培训班来挽救局面。

当客户们冲进大门愤怒地把钱甩在他们脸上的时候,他们为什么突然关心起从不多加考虑的企业效率、生产力和业绩的问题了呢?无论企业是在顺境中还是在逆境中,效率、生产力和业绩永远应该是企业首先要考虑的问题。每个人都会经历逆境,随时要做好准备。

奥格喜欢那些当问题出现时总是显得惊慌失措的企业决策者们,因为他们很有可能是那种不经深思熟虑就妄下决定的人。设想一下,高管们匆匆地把已有的培训项目和咨询顾问塞进古炮的炮筒里,对准企业的问题靶子,点着捻子,接着炮声震耳欲聋,一片乌烟瘴气,等烟消云散,才发现没有击中目标,而高管们早已拍拍屁股干别的事儿去了,只留下一堆烂摊子。

舍近求远的用人之道

企业文化的瑕疵同样会在企业雇佣和保留博学人才方面显现,就好比买椟还珠,把有经验的人才当作廉价劳动力使用,无异于扔掉香蕉吃香蕉皮。我们需要付出耐心,要坚持,要有毅力,利用眼前的一切有利因素,尤其是在逆境中。知人善任所带来的经济效益和稳定局面已是不争的事实,若要把企业效益提到一个更高的层面,要求企业组成一个自愿者同盟——例如像奥格和团队成员的同盟。看,我们又回到企业文化的话题上了。

高管们往往把员工看做是盈亏报表上的小数点,或者是现金流分析表上的头几个字,你有没有听到某人径直走过来建议说:“把那些对我们的企业、产品、客户和内外市场知根知底的老家伙们都开除,我们可以启用那些虽一无所知但愿意少拿薪水多做事的年轻人。”

虽然没听到有谁这样大声地说过,但这声音在许多企业里阴魂不散,我们对高管会议上的呼声也习以为常了,“退休成本直线上升,如果希望在华尔街股市上显示强势劲头就得大幅减少劳动力和收益成本”。这阴险的招数似乎早有预谋,于是人力资源经理宣布最新的“裁员”、“人员重组”或者“精简”计划。大多数高管不愿接受的肮脏的小秘密就是人才投资的真正成本,培训新雇员的巨额花销以及回升缓慢的生产力,最终会使华尔街的收益缩水,继而引发新一轮企业内部的人事变动。

这些人事变动与调整措施试图稳定由于“裁员”、“人员重组”或者“精简”计

划而变得紊乱的企业局面,而当其代价超过释放企业内部压制已久的领导力所要付出的代价时,积极聘请咨询顾问和组织全新培训与发展项目就更增加了这些人事变动与调整的代价,现在你应该明白为什么说咨询顾问是打响企业人事改革战斗第一枪的人了吧。但我们不想泄露太多行业秘密,奥格必须有东西吃。

喜欢任用新成员而打发掉那些年龄稍大但更有经验的员工根本不是因为钱。随着时间的推移,当老员工因不满企业政策而变得抵触孤立时,企业就会让这些“新鲜血液”(新员工)把全新纯净的工作态度带进企业。然而,那些前后矛盾不能贯彻始终的企业政策让老员工们变得愤世嫉俗,最终也同样会影响新员工。奥格有足够的耐心等待机会。

利用现有人才,挖掘他们的潜力,企业收入增加了又会怎样?无非是送块金表当礼物,把这些人才欢送出门,再依依不舍地告别,这只能让奥格更容易找到东西吃。宝贵的知识和技能都随着老员工一起退休了,所以培训和发展那些新员工的计划必须尽快提上日程。

● 改变文化

如果理想文化与现实文化不一致,每晚奥格就会继续吞吃理想文化,然后打着饱嗝回去睡觉。高管们会为此忐忑不安,叫苦不迭,奥格鼾声依旧,员工们则小声咕哝:“又一个培训与发展项目神秘消失,再也听不到什么消息了,要是下次再开培训记得提醒我休息一天。”

唯一能成功对抗文化挑战的企业是那些力图改革企业文化或者将理想文化与现实文化紧密结合的企业。改革文化就是做彻头彻尾的改变,而不是新瓶装旧酒,换汤不换药。这要求你驯服奥格使之成为团队的一员,而把理想和现实紧密结合起来也至少需要学会与奥格共处。以上方法都可行,但有时最好的解决办法就是将它们合二为一。

改变奥格的饮食

我们永远也不忍心残忍地做出给奥格断炊,让它挨饿的事情,但如果你把推行改革、职业进步和企业发展真正当作自己的事,就得狠心一点。我们从改变能