



烹制 企业文化

——怎样改变我们 做事的方式

【英】凯文·M·汤姆逊 著
许仲彦 译



 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

烹制企业文化

——怎样改变我们做事的方式

【英】凯文·M·汤姆逊 著
许仲彦 译

人民邮电出版社



商业设施

中国建筑工业出版社

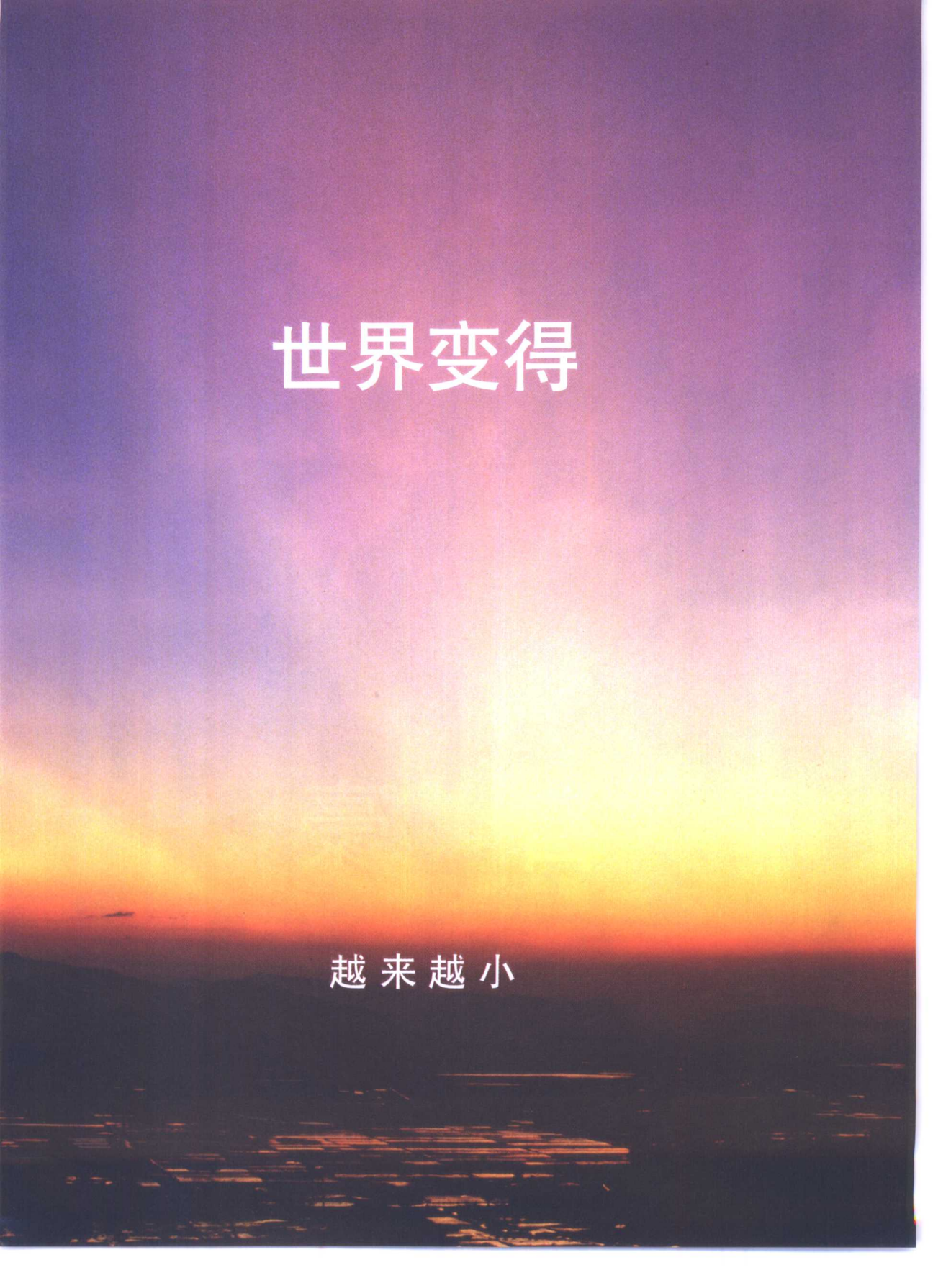


献给格雷格·法伦(Novell EMEA 前总裁)

在我们相识几个月后，格雷格·法伦 (Greg Fallon) 就不幸去世。尽管时间短暂，但在我心目中，他是企业领导人、老板、客户和真挚朋友的集中体现。他知道如何以身作则，即通过自己的言行和个人形象领导员工改变企业的文化。时至今日，我希望他仍然受到人们的尊敬。





The background of the entire page is a photograph of a sunset or sunrise. The sky is a gradient of colors, from deep purple at the top to bright yellow and orange near the horizon. The sun is a large, bright, glowing orb positioned slightly to the right of the center. Below the horizon, the dark silhouettes of mountains are visible on the left, and the surface of a body of water reflects the colors of the sky.

世界变得

越来越小

忠 诚

激 情

自 豪



让企业变得更加美好

身后堆满了一个世纪的管理规则,前面是新世纪的召唤。告别传统管理的平淡无奇,引入更有创造性、更令人振奋的“调味品”,当今恰逢其时。我们应该认识到:在经济全球化的影响下,企业的连续变革不可避免。因此,管理人员的首要任务就是消除对变革的恐惧。是自下而上进行变革,还是自上而下强加变革?只有选择前者,才能使公司在 21 世纪获得真正的成功。

为了建立一支创造性的、有进取心的员工队伍,企业环境必须反映人们在当今时代的生活与工作方式。如果让我用一个词来说明我们这些顶尖公司和顶尖经理与其他公司和经理的区别,这就是——使人振奋。

一旦人们开始思考这个词的含义,就意味着他开始履行管理人员的职责——让市场振奋,让股东振奋,尤其重要的是让员工振奋。因此,近三年来,我们英国航空公司(British Airways)同凯文·汤姆逊小组合作,在全公司开展了“坚持以人为本”(Putting People First Again, PPFA)的活动。5 万多名员工参加了一系列的“一日课程”活动,内容有加强团队合作、品牌意识发掘和员工“品牌大使”讨论等。在活动期间,我们还制作了获奖录像宣传片。随着这项活动广泛、深入的进行,确实重新激活了英国航空公司的振奋感。

研究表明,开展“PPFA”活动以后,公司在全世界的所有员工都增加了“情感资本”,极大地提高了消费者意识,强化了对公司的忠诚度,提高了士气。总之,在事关企业根本利益的各方面都产生了明显可见的效果。

凯文在本书中讨论了一些秘密配料或情感因素——员工的自豪、激情和忠诚,这些对企业非常重要。我们已经让企业重新拥有了它们,从而使我们在艰难时刻的表现与以往大不相同。我相信,它们是确保企业战略成功的核心因素,但它们也非常容易失去并难以重新产生。

为什么企业必须通过全体员工实施变革,而不能“绕”过他们?我们正在告别以控制型管理为主要特色的 20 世纪,新时代要求我们,必须让大家拥有和分享创造性的观念,共同参与实施并保持精神振奋的状态。现在,公司内外部的事情日益交织在一起,或者说两者的界限日趋模糊,我们既要为公司外的顾客树立并保持优秀的品牌形象,同时也要为公司内的“市场”——我们的员工——做同样的事情。

如今,要想进行有效地变革,不能只靠管理人员把变革结果放在“菜盘”里端上来,而是要把“配料”交给员工,让他们自己完成“烹调”。创造就是拥有,而拥有才能产生自豪感、责任感和振奋感。

怎样以新方式制作“使人振奋”之餐?怎样把它呈献给顾客?该书给出了新的配方。
希望读者能从本书中获得乐趣。

英国航空公司董事长
马歇尔 勋爵(Lord Marshal)

厨师长的话

无论参加会议，与客户交谈，还是和世界各地的企业合作研究，人们不是一次、两次，而是无数次地向我说起：“是的，我们知道必须改变自己的文化，但究竟怎么做呢？”

这正是本书打算回答的问题——“我们怎样改变文化”，但使用的方式也许与读者想像的不一样。因为我相信，一个组织的文化，或者说人们的想法、感觉和信念，是变化过程的“输出”，而不是“输入”。这就产生第一个问题，我们不能直接改变文化。我所定义的文化是指我们同别人在一起并相互影响时发生各种事情的结果。无论什么事情，只有当我们看到、听到或参与实践之后，才会形成实实在在的观念、感觉和信念。人们常说“眼见为实”，就是这个道理。

因此，本书探讨的重点是变化过程的“输入”，而不是“输出”。要想最终改变文化，必须改变人们的所言所行和自身形象，可以称之为“行为”。如果要强调其与“态度改变”的区别，可以称该过程为“行为改变”。这些行为和其他一些可以看得见和听得到的事物，就是我所认定的“输入”，一并构成了企业或工作的“氛围”。有一句极为妥帖的话最能概括一个组织的氛围——“我们这里做事的方式”。一旦企业或工作氛围得到改变，无论结果是好是坏，都会随之影响到企业的文化。令人高兴的是，本书给出的各种改变“输入”或氛围的方法，确实易懂易用(可能费些力，但很简单)——文化改变的力与美正体现在这里。

有关文化改变的第二个问题是我们采用的方式。我们试图从总体上改变文化(又要采取一个新的战略措施)，所用的方式通常很复杂(人们对怎样加强“主动性”的做法听过即忘)，多数情况下是“自上而下”进行的(战略、使命和价值观都有了，现在就开始干吧)，有时显得笨拙(不会利用幻灯片)，总是不能结束(这是我们在14个月内第14次的改变计划)，而且换一个领导人就换一种改变方式(CEO的平均更替时间是以天或月而不是年来计算)。有没有更好的方式？

我希望从读者开始，让所有人都拥有这样一种改变方式：使人快乐，令人振奋，与众不同，富有挑战性，并且简单易懂，所花时间很少，只需稍微费力些，可能需要多次重复才能巩固，而最重要的是符合实际和实用。

当我打算写书讨论这一主题——人人都问到的“怎样做”时，我想创造一种“驾驭”说话的新方式，一种做事的新方式，一种改变我们做事方式的新方式。我浏览了成排的管理专业书籍，每本书少则5万字，多则15万字。书中的文字叙述铺天盖地，尽管穿插着各种模型、图表和示意图，但随之又是对它们更多的文字解释。“必须有一种更好的方法。”我对自己说。没用多久，果然找到了。尤利卡(阿基米德躺在浴缸里突然想出浮力定理时说出的第一句话——译者注)！当时有一本畅销书，书名是《里弗餐馆食谱》，而里弗餐馆正是我最喜爱的午餐地点。这本书外观精美，纸面光滑，惹人喜爱，一看就使人振奋不已，在极为醒目的嫩绿色封面上配有真实的筵席照片，尤其是读者可方便、迅速地照“方”制作。为什么全世界的人都喜欢配有图片的烹调书？因为烹饪配方是最完美的“动手指南”，图片则能刺激人的购买欲望。

非常感谢《里弗餐馆食谱》的作者，他们给了我宝贵的配料——灵感。同他们的食谱书一样，《烹制企业文化》的目标是简单、实用，其中的配方可以帮助人们改变做事方式、说话方式和形象，从而影响自己的工作氛围。接下来人们会看到、听到和感觉到自己的文化也发生了变化。这时，人们思考、感觉和判断的方式就是其公司或组织独有的方式！



精神美食

盛宴指南

下面只是本书的部分方法，可以帮助人们促进企业发展，提高员工的工作效能和素质。它们适用于全世界的各种企业或组织。

● 从氛围到文化

怎样把重点从改变文化转向创造一种令人振奋的新氛围。

● 从信念到行为

怎样改变人的行为，进而改变其信念。为了改变人们的想法、感觉和信念，首先必须改变自己的行为，即自己的言行和形象。

● 从情感价值观到经济价值

怎样抓住人们的心灵，以实现企业基本利益。通过树立企业和品牌的情感价值观，改善企业资产负债状况，提高投资效益和股价。

● 从没人看见的“远见”到企业领导人的“我看到……”

怎样让人们理解企业的发展远见，由此从企业领导人的“我看到……”发展到全体员工的“我们也看到……”研究和经验表明，企业员工几乎不了解企业的“大局”，更不要说对此抱有信心了，同时他们也不信任企业领导人。如果员工不认同这种“远见”，那就加以改变！

● 从创意到创新

怎样使创造性变成企业收入。在当今急剧变化的市场条件下，新东西层出不穷，意味着做事的方式方法要不断更新。这里给出的是实施创新的新“菜谱”。

● 从“公司传声筒”到互动式对话

怎样从“自己说”变成“听人说”。利用正确的询问方式，获得对方的理解，建立良好的关系，尊重员工及其所做的工作。

● 从企业员工到企业内部“客户”

从考虑员工们的“整体需要”到考虑每个员工的“个体需要”，把员工们看作是企业内部“客户”，他们各有不同的性格特征。

● 从一种配方到一本书的配方

从一种配方“照这样做”到一本食谱书，让大家一起努力实现自己的企业梦想。

● 本书的基本作用

本书提供了解决企业问题的新方法，可以让人们的行动与以往不同，语言与以往不同，形象与以往不同。这时，人们的所见、所闻以及感觉也会与以往不同。



主要内容概述

第1篇 寻求变革的六份菜谱

包括 秘密配料、红辣椒、毒蘑菇和厨师注解

寻求变革的六份菜谱

本书的全部内容就是告诉人们“怎样做”：怎样改变自己在企业里的说话方式、做事方式和形象。这些行为改变后，我相信读者会逐渐改变自己的观念、感觉和信念，确保其企业的领先地位。用于上述改变的每份菜谱又包括各种不同的菜肴，六份菜谱共有40多种配方及特殊的附加菜。

利用烹饪类推法，将每份菜谱对应企业变革的主要内容，而这种变革最终会影响企业文化。这些重要的内容有：企业领导人(大老板)；创新(客户喜欢我们的新东西)；管理(提高工作效能)；进行沟通(获得理解)；询问(提出哪些问题)；学会说“谢谢”(同时还能节约资金)。我把这些称之为“氛围”。在现实生活中，无论是冰山雪地还是热带雨林，正是这种氛围(或气候)，构成了人们的生活环境，人们逐渐适应了它，并形成了自己的文化。

在企业里，氛围来自我们的语言——说话，来自我们的行动——做事，来自我们的举止和外表——形象。氛围影响每个人的感觉和信念，进而形成企业的整体感觉和信念。我们说话、做事的不同方式，形成了企业多种不同的氛围，不同的氛围形成了不同的文化，最终将对企业的成功产生深远的影响。

· 秘密配料

有一些秘密配料，如果运用得当，可以为企业创造巨大的财富。这些秘密配料被称为人的“情感因素”。说它们是“秘密的”，是因为它们隐藏在人们头脑深处；说它们是“配料”，是因为它们构成了现在的环境，缺乏其中某些因素，就无法形成真正需要的企业文化。

· 红辣椒

与积极的情感因素相对的是消极的情感因素，我称之为“红辣椒”。处理这些“红辣椒”必须慎之又慎，因为它们能破坏任何菜肴的口味——哪怕稍微多放了一点儿。

· 毒蘑菇

注意，它们随处可见，有些看上去并无异样，却能致人死命。

厨师注解

加上“厨师注解”，可以帮助读者更好地阅读全书，并指导读者采取正确的行动使自己的企业发生积极的变化。

非凡时刻



第2篇 人类的十六种性格

除了地点和食物以外，一次好的聚餐还需要有人围在餐桌旁，说着、做着有意义的事情，这样的聚餐令人难忘。那么，为什么有的聚餐让人尽情享受，宾客组合完美，交谈愉快，气氛融洽，而有的聚餐可能成为一场灾难呢？

使人激怒的原因是什么

本节给出最基本的性格判断方式，以确定各人的性格及其原因。“形状和颜色”是世界上最为迅捷和最令人愉快的心理学测验，简单、易懂且界面友好。利用这种方法，可以根据人们所选的色彩和形状了解他们的性格，从而使用他们偏爱的风格更有效地与其沟通。

哪些人在一起会合作得更好

“性格调查表”是一种迅速确定人们性格类型的参照网格图。对比八种性格特征，可以确定自己团队的性格构成，在此基础上，就能找到有效的途径，最大限度地发挥个人和团队的力量。

怎样确定合理的性格组合

“性格互补”讲的是利用八种性格特征，将人们分成十六种性格类型。通过了解每个人的性格类型，可以最大限度地发挥他们的潜力，并使其与别人形成合理组合(另外还有一种未知型性格，确实有人属于这种性格)。

第3篇 六个关键的成功因素

对氛围和文化的三次检查和一个“好啊”因子

要想知道烹饪配方和“排座计划”是否会有良好的效果，可以采取提问—回答—判断的方式。本节列出了六个问题，三个用于检查团队的氛围，即对人们在日常工作配合中的言行和形象进行检查；另外三个用于检查氛围对文化的影响，即对人们的想法、感觉和信念进行检查。

最后一次检查仍然是有关“感觉”的检查，我称之为“好啊”因子测试，它反映了人们的一种即时、有声、有形、发自内心并明显可察的感觉。

附录 凡事皆已改变

精神食粮

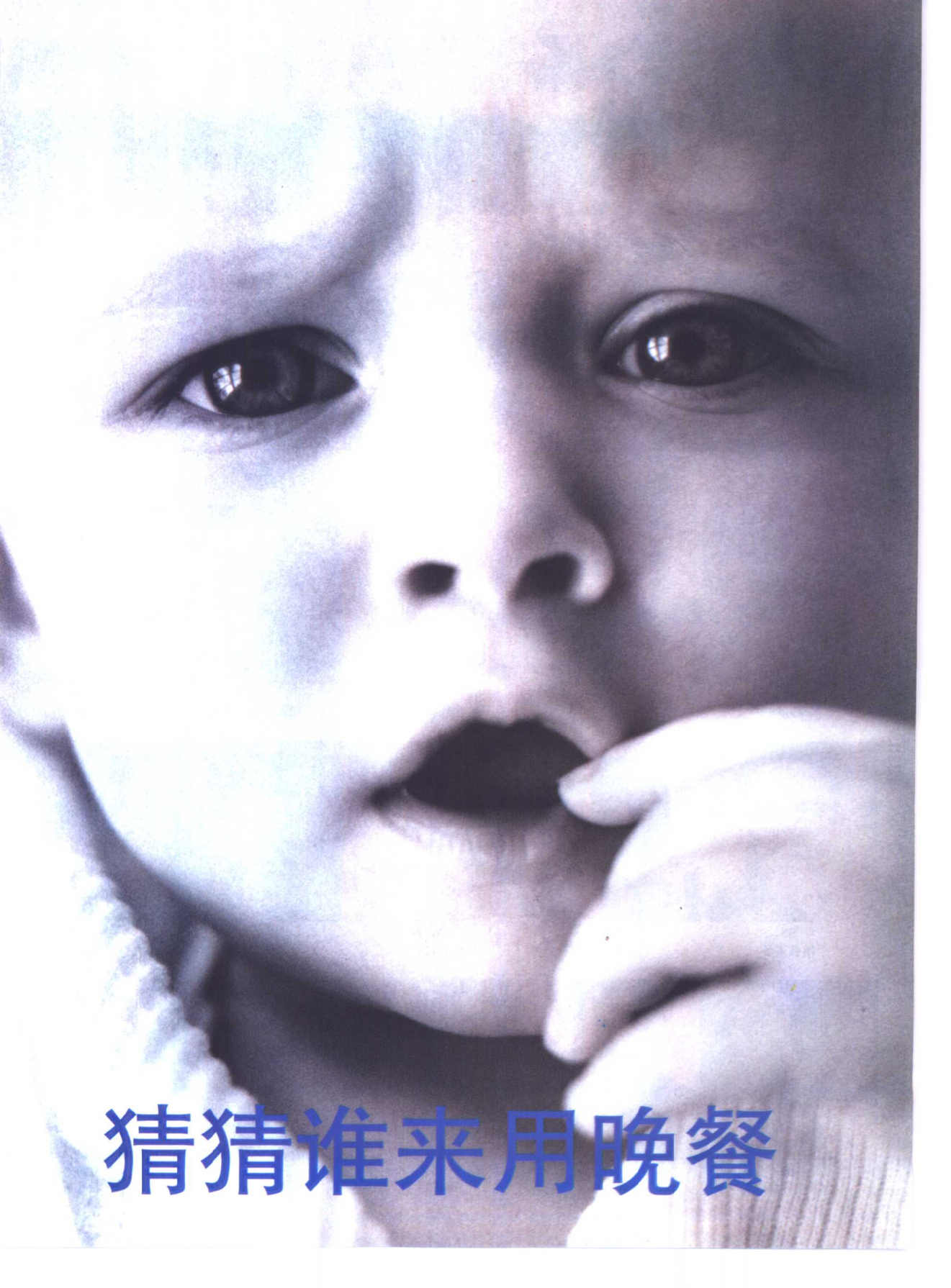
2001年“9.11”事件后，我增加了这一章。

访问 www.thecompanyculturecookbook.com

读者已经理解本书的内容，现在可以在网上为自己、朋友、团队成员和同事做“性格对”测试。

厨师注解

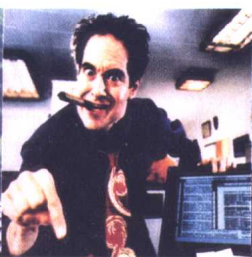
菜谱“一瞥”就在下页。



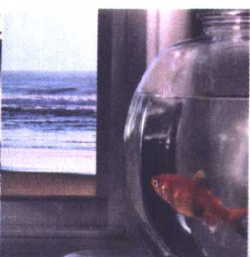
猜猜谁来用晚餐



第1篇
寻求变革的六份菜谱



3
语言/行动/形象



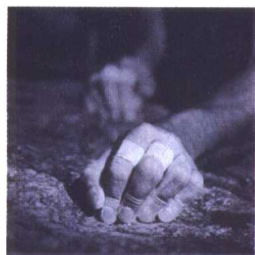
5
个人远见



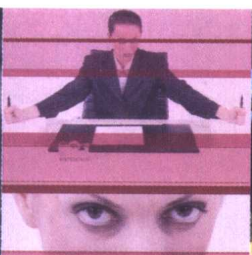
7
团队使命



9
我认为没有价值的是……



21
责任



23
决心



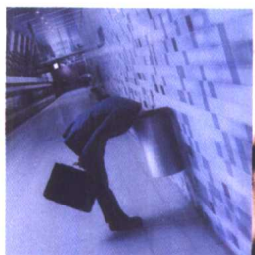
25
快乐



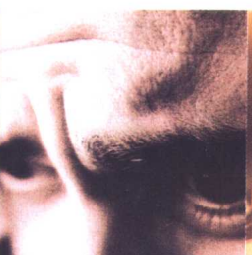
27
热爱



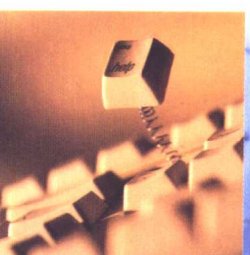
29
自豪



41
冷漠



43
压力



45
不可胜数的消极情感



46
隐藏的品牌价值



48
你隐藏的品牌价值是什么



63
糟糕透了



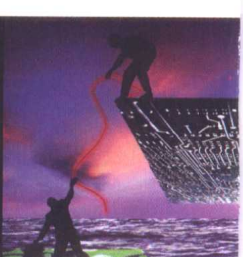
65
行为举止不当



68
创新方式的变革



71
点亮了吗?



73
思维起航



85
告诉我你的感觉



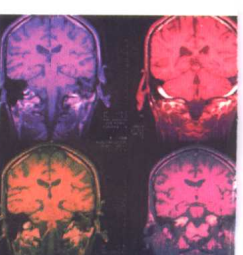
87
我喜欢



89
踊跃举手



91
嗨! 你们……



93
禁止思考