

从命令到参与

企业文化行动手册

学习提高绩效和利润的
真正有效方法

[美] 巴里·费根 博士 著
(Barry Phegan)
孙忠 译

DEVELOPING
YOUR COMPANY CULTURE
A Handbook *for* Leaders and Managers



中国市场出版社
China Market Press

从命令到参与

企业文化行动手册

Developing Your Company Culture

The Joy of Leadership

A Handbook ~~for Leaders~~ and Managers

作者 [美] 巴里·费根 博士

译者 孙 忠

中国市场出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

从命令到参与/ (美) 费根著; 孙忠译. —北京: 中国市场出版社, 2010. 2
ISBN 978 - 7 - 5092 - 0596 - 9

I. 从… II. ①费… ②孙… III. 企业文化 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 171636 号

版权登记号 01 - 2009 - 3455

Barry Phegan

Developing Your Company Culture

The Joy of Leadership — A Handbook For Leaders and Managers

Copyright © 1996 by Barry Phegan

Context Press

Meridian Group, Inc.

All Rights Reserved

书 名: 从命令到参与

著 者: 巴里·费根

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 高碑店市鑫宏源印刷包装有限责任公司

规 格: 787 × 1092 毫米 1/16 14.25 印张 230 千字

版 本: 2010 年 2 月第 1 版

印 次: 2010 年 2 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5092 - 0596 - 9

定 价: 40.00 元

版权所有, 翻印必究。

献给文化领导者，
他们为我们营造了吸引人的、
富于成果的工作环境

致 谢

没有多年来同我的支持者、导师和亲密朋友 Royal Foote 所进行的讨论，我不可能完成本书的写作。他的深思熟虑和人性化的指导在很大程度上决定着 Meridian 集团公司的实践。Royal 对社会变革的理论和实践的强烈兴趣，使我、我们在 Meridian 集团公司的所有人以及我们的客户，在工作和其他地方都体验到了更加美好、更加富于成果的生活。本书的内容来源于 Royal 所发展的理论，在他即将出版的有关工作人性化的著作中，这一理论将会得到更加全面的呈现。

我要感谢我们客户企业的经理们，在过去 20 年中，我们肩并肩地走过，共同从事一项艰巨的工作——发展人性化的、开放的、吸引人的组织文化。

还要感谢我的家人、伙伴、朋友和同事，他们塑造了我的生活，审阅了本书的草稿。由于你们的努力，本书才能够以现今的面貌呈现给读者。

我还要声明，本书所有缺点、错误和遗漏都属于我自己的。

跳舞的目的并非是要在最短的时间里从舞厅的一个角落跳到另一个角落。跳舞的目的在于享受这个过程。我们在地球上的生存只有一次机会。无论在工作中，还是在家庭里，我们都应当好好生活，身心健康地生活。

正如一位生产线上的工人所说，经过三年变革工作文化的努力，“过去我从来不在家里谈论我在工作中做些什么，现在我随时随地都在谈论。”她把人生的各个部分组合在一起了，但还有许多人却把生活中的这些组成部分看做是互不相干的。

文化变革的价值，就是提高员工工作和生活的质量。

企业文化对企业长期经营业绩有着重大的作用。我们发现，重视所有关键管理要素（消费者要素、股东要素、企业员工要素），重视各级管理人员领导艺术的公司，其经营业绩远远胜于那些没有这些企业文化特征的公司。在 11 年的考察期中，前者总收入平均增长 682%，后者则仅达 166%；前者公司股票价格增长为 901%，而后者为 74%；前者公司净收入增长为 756%，而后者仅为 1%。

——引自哈佛商学院教授约翰·科特（John Kotter）
和詹姆斯·赫斯克特（James Heskett）《企业文化与经营业绩》，
本书基于对 207 家大型企业为期 11 年的跟踪研究。

中文版序言

开发员工的潜力，让最重要的资产创造绩效和利润

如果工厂设备的开工率只有 20%，企业就会破产。但是，大多数企业只用到员工潜能的 20%，员工潜能是它们最重要的资产。不论在哪个国家、哪个企业，这一直都是最严重的浪费。

你无法命令员工在工作中投入热情，你也不可能命令员工喜欢他们的工作。实际上，强制将员工和工作绑在一起反而会引起对抗。但是，你可以通过营造良好的工作氛围让员工乐于参与工作。这本书将告诉你如何营造出能够让员工投入热情和责任，并带来出色绩效的企业环境，将你的竞争对手远远甩在后面。

正如一位生产线工人马里昂所说的，“以前我从来不在家里思考工作上的事情，而现在我的脑子里总想着如何做好工作，每天我总是迫不及待地开始工作。”

在这家工厂里，经理们精心创造出一种高度参与的企业文化，员工绩效和质量在整个集团中一直保持前列。它的产能经常达到设计产能的 150%。工厂经理自豪地说，“这家工厂如此成功，是因为员工不允许自己落后。”

作为管理者，你在工作中真正能够控制的因素实际上是很少的。你不可能控制市场、不可能控制资本的成本、技术变革、竞争对手的行动、其他部门是否配合、所有不期而至令人头痛的问题。但是，你却可以控制你的工作环境。好的工作氛围是激发各级员工热情、创造性、责任和生产力的关键。这是真正能够创造绩效、利润的工作，是你真正应当控制的对象！

本书的建议适用于亚洲企业吗？

本书所有的例子和情景都来自我在工作中参与过的美国企业，只是没有说出它们的名字。这些企业的范围包括高技术企业、制造业、零售、公共卫生、分销和运输，从这些企业中总结出来的经验适用于任何一个追求高绩效的企业。

尽管每一个国家都有其独特的文化，就像每个公司的文化各有特色一样。但是，不论哪里的员工——在任何国家的任何企业——他们的愿望都是相似的。我们都希望过上安全、健康、快乐的生活，在家庭和工作中都能享受到满意的生活，我们希望自己的工作得到认可、胜任有挑战性的工作、对社会做出自己的贡献，成为一个高效团队的有价值成员。所有这些愿望无论在世界任何地方都是一样的。

深入理解这些普遍愿望，营造良好的企业文化，员工们将回报给你工作中的参与、热情和责任，企业将获得更高的绩效、更大的市场份额、更强大的赢利能力。

我亲身经历过一些企业变革，当管理层建立起员工参与的企业文化之后，它们的绩效水平提高了一倍。目睹了企业文化所创造的这些成就，我深信，只要充分发掘蕴藏在员工中的潜力，企业生产力和竞争力的提高可以是无限的。

几个例子

1. 通常情况下，发展工作文化的努力始于高层的支持。在一家美国的大公司，副总裁敦促得克萨斯的一个业务部门的经理鲍勃在他的部门发起一些创新的措施。我邀请鲍勃参观北加利福尼亚的一家工厂，这家工厂在几年中已经发展起成熟的工作文化。该厂的经理格里同意鲍勃前去参观。

在我们到达某一生产区域时，一位操作工离开生产线来迎接我

们。格里把鲍勃介绍给那位操作工，操作工跟他友好地微笑、握手，然后问鲍勃来参观的目的。

那位操作工简要地介绍了他所在的生产区域，然后说：“这里是要求戴无菌帽的区域。请您使用我的无菌帽。您在离去的时候交还给格里就可以了。我会从主管那里再领一顶。”那位操作工继续跟鲍勃交谈了几分钟，接着看了看表说：“糟了！我们交谈的时间比我预想的长了。请原谅，我得回去干活了。我来的时候是请主管替我照看生产线的。我们谈得很开心。祝你参观愉快！”他握了握手就走了。

鲍勃感到惊讶。一名普通的操作工要求主管替班，让他有时间主动跟参观者交谈，而那个参观者是在比他高五个级别的一位经理陪同下前来的。他意识到卫生的重要，间接、温和地责备了格里没有向访客提供无菌帽。那位操作工在做这些的时候，态度是友好的、开诚布公的。事后，鲍勃说：“我立刻明白了，这就是我想要在我们工厂里培养出的那种气氛。”

2. 在一家从事连续加工生产的工厂，对新经理的任命是“要么扭转局面，要么关门大吉”。他怀疑，生产率和安全方面出现的问题并不是技能和培训不足所导致的，它们实际上是文化问题。两年之后，管理团队气氛从互不信任、相互拒绝，转变到强烈的团队合作和主人翁精神。在完成这一转变的过程中，企业遵循了类似本书所概述的一些行动计划。经过文化变革，员工们变得更开放和更乐于参与。生产力大幅提高，成本显著降低。后来当机遇来临时，这家工厂通过收购控制了同一地区的一家重大的竞争对手，管理团队迅速把两份业务整合到一起，保障了每一位员工的未来。而如果那家工厂还在原有工作文化之下，这一切都是不可能办到的。

3. 一家运输和仓储公司运用了本书阐述的原理，经过三年的工作文化发展之后，管理团队对变革的态度变得更加开放。主管们的变化表现在更乐于让一线员工参与决策。随着与工会关系的改善，在生产率得到大幅提高的同时，工伤事故及不满却减少了。

4. 运用本书建议的方法，经过四年的文化发展之后，一位经理

设计出一个新的组织结构图，描述了他所在部门当前的状态，以及业务的实际运作方式。在新的组织结构图中，他没有画任何描述报告关系的线条。他把自己放在下半部，而把非管理层的员工放在上半部。二者之间是没有头衔的职能部门员工群体，他们集合起来向非管理层员工提供支持。这个部门是一家大型集团公司下属的许多部门之一，他们几乎在所有方面都取得了成功，成了其他部门争相仿效的开拓者。

上面提到的这些组织已经走在了组织文化变革的前列，他们能够对变化的市场和新技术作出迅速的反应，吸引并保留最合适的员工，对客户的需求十分敏感，能灵活地适应客户需求，他们的产品质优价低。这些公司具有很高的劳动生产率和安全保障，雇员的满意度也很高、在工作中心情愉快。

正如前通用电气公司 CEO 杰克·韦尔奇在演说中所讲的那样：“现在我们知道生产力——真正的、无限的生产力源自何处。它来源于受到挑战、获得授权、情绪昂扬、得到奖励的员工团队。它来自该组织中每个人的头脑……要使得人人都成为组织行动的组成部分，让每一个人都能够参与到企业的成功中来，发挥作用。令人吃惊的是，这些激烈的竞争性的时刻同时也是最令人感到兴奋、有成就感和充实感的时刻，员工们为能够成为组织一员而感到自豪。”*

在外来参观者看来，上面提到的这些公司的气氛看上去是放松的，甚至是随心所欲的。经理们很少发号施令——虽然他们向员工提供大量的信息和帮助；也很少看上去在作出决策——虽然他们强有力地引导和影响决策过程。在这样的组织中，各级雇员都体验到相互信赖和心理上的安全感。

通过减少自上而下的控制，致力于建设自我控制的系统，人性化的企业文化让员工能够将精力集中到各自的任务上去。这些组织文化发达的企业就像成熟的个人一样，自主决定着未来，不对自我设限。

* 经授权许可摘自 1994 年 5 月 16 日在密西根州底特律经济俱乐部发表的演说——作者注。

发展起一种吸引人的组织文化并不像研究火箭科学那么复杂。虽然做起来很难，但企业文化的建设能够令你、你的员工、你的股东们收获极大的满足。

本书概要

- **建设企业文化具有巨大的杠杆作用。**没有任何一项工作能够比花在这方面的时间给你带来更大的利润。(P4)
- **文化为组织成功搭建了舞台。**组织文化决定着组织的成败。(P6)
- **从镜子中学习。**在组织中，人们的行为反映着工作文化，也反映着领导者的行为。领导者必须以身作则。(P7)
- **领导者能够管理好所在组织的文化，**管理文化的工作就像他们管理生产过程一样简单明了。(P14)
- **提高生产率并不难。**通过发展工作文化，你将获得一个具有高度生产力的组织。(P17)
- **大部分培训经费都被浪费掉了。**培训并不能发现问题所在。员工们知道自己该做些什么。你必须消除妨碍他们这样做的所有一切。(P17)
- **命令主义会限制生产力。**某些个性会限制你们组织的生产力。(P29)
- **文化发展是进化的过程。**进化并不神秘——我们能够理解进化，也能够管理进化。(P44)
- **文化访谈，**通过访谈能够与你们的组织中的员工建立起更加亲密的关系、信任和理解。(P58)
- **读懂组织文化的主题。**要理解引导你们组织的各种力量。关键在于——(P63)
- **“平行的组织”。**创造一种组织结构，迅速发展自己的工作文化。(P64)
- **对决策过程的领导。**你如何制定决策？这是能否吸引员工参

与的关键。(P75)

- 员工的满意度与生产力是齐头并进的。它们是互补的。
(P131)

领导者与管理者手册

本书是想为这样一些企业领导者和管理者提供一本实用的手册：他们已经意识到企业成功的前提是发展起一种吸引人的、人性化的组织文化，但他们还需要得到如何发展企业文化的具体指导。

公司通常在一个有意愿的部门或者工厂进行企业文化发展的试点，这些部门会得到总裁或者副总裁的大力支持。这样做符合组织文化建设的规律。组织文化的进化总是在准备就绪的地方开始的。经过一年或者两年的努力，这些部门所取得的成功本身就能够说明一切。然后，其他的部门和人员就会主动参与进来。

本书中所描述的企业文化建设的情景都取自我在过去20年中曾经工作过的美国企业——只是把名字改掉了。虽然这些企业大多数是制造业、零售业、医疗卫生以及运输和配送公司，但是它们的经验教训同样可以应用于任何生产组织中的任何职能部门。

当你置身于一种文化之中的时候，你几乎不可能客观地了解它。本书所描述的是如何在发展组织文化的过程中运用来自外部的指导。

向寻求美好工作场所的领导者、管理者和你们的同事们致意：
祝大家好运！

开拓和领导组织文化需要勇气。即使有你们的管理团队做依靠，这仍然是一件艰苦的工作，有时候甚至是走在孤单寂寞的小路上。但不管怎样，总是值得一试的。

如何使用本书

不要指望这本手册提供从头至尾的、连续的、环环相扣的分析推理，或者一项接一项的连续行动。它不是小说、故事，也不是寓

言，它是一整套经过检验的原理和建设一种开放的、人性化的、吸引人的、因而是有价值的企业文化的工具。如果你还没有亲身采取行动去发展你们的组织文化，你可能会发现这本指导手册中的一些章节并不好理解。已经发展起自己企业文化的公司经理们往往感到难以向其他人交流这种过程。他们的成果是看得见的，但是语言和分析这样的手段却不足以充分传达组织文化发展过程的经验。本书也有同样的局限性。


世界上不存在适用于所有组织文化建设的一条黄金路线，也没有一种方法能够保证在你的组织中营造出开放的、人性化的、吸引人的企业文化。工作文化有多少种，发展组织文化的途径就有多少条。在这个世界上，你必须走出自己的路。在本书各个部分所提供的原则指导下，你将为自己开辟出独特的道路。

第1部分——企业文化的舞台。介绍组织文化和文化变革的一些要素、定义和原理——个性、群体动力、系统理论以及进化等。如果你觉得第1部分读起来艰深，请直接跳过去读第2部分。

第2部分——行动起来。介绍实践中的原理。介绍经理们如何发展企业文化的一些实例。

第3部分——企业文化反思。过去20年中跟管理者们在发展各自组织文化的共事过程中得出的一些思考——什么是受到压抑的工作文化？什么是理想的工作文化？美国的公司何去何从？

第4部分——企业文化信札。记录了我同一些企业经理和读者的交流，对企业文化工作中的一些实际问题进行了讨论和分析，同时也提供了众多的真实案例。

 表示实际的建议——如何将书中的材料运用到你们组织的企业文化建设中去。

作者简介

在过去20年中，我一直在帮助一些公司营造对成员的贡献持开

放态度的组织文化。在此前的另外 20 年中，我在澳大利亚、瑞典、加拿大和美国先后做过雇员、经理、公司所有人，等等。

结婚、养育子女、在大大小小的组织中工作过、自己拥有过企业、担任过经理，还从事教学工作，所有这一切都有助于我对自己工作的理解并为之献身。这些经历搭建了本书内容的舞台。

我是在几个月的紧张写作中完成这本手册的。有些内容来自过去 20 年里在加利福尼亚大学讲授组织文化建设课程的讲稿，也有一些是为客户举办的研讨会而写作的。

我把这些材料收集到一起进行改写，并加入一些新的思考。我将本书看做是一种开放的工作文化的风景画，一幅山脉纵横、平原辽阔、明暗交错、丰富多彩的地形图。其中有些部分是显而易见的，另一些部分则是模糊不清的；有一部分在前景中清晰可见，但大多数却在遥远的地方，还有待于我们的开发。

巴里·费根
加利福尼亚

目 录

中文版序言	1
-------------	---

第 1 部分 企业文化的舞台

第 1 章 组织文化与领导	3
1. 组织文化就像一个磁场	4
2. 我们会对环境作出反应	5
3. 文化是我们行动的舞台	6
4. 行为是文化与领导的一面镜子	7
5. 绝大多数人追随领导者	8
6. 西方文化的根源——锡拉巨岩和卡律布迪斯大漩涡	9
7. 组织文化的两个半圆	11
8. 分割—分析法和综合法	12
9. 谁是组织中的文化领导者	14
10. 领导当今时代的员工	15
11. 提高生产力并不难	17
12. 想理解组织的文化吗？试试改变它	18
第 2 章 文化的发展	19
1. 个体成熟的过程	21
2. 文化的发展：成熟的过程	22
3. 文化成熟与企业生产力	23
4. 学会与权威相处	24
5. 个人与权威关系的 5 种类型	25
6. 命令主义	26

7. 不利于组织文化发展的个性	29
第3章 群体与系统	31
1. 工作群体形成的早期阶段	32
2. 意识的冰山：群体和人群	33
3. 群体失灵的原因	35
4. “强大”群体的背后是虚弱	36
5. 权力的两层含义	37
6. 控制的含义	38
7. 领导者应当从系统的角度看待组织	39
8. 绝大多数组织问题是系统问题	41
9. 走出办公桌的范围，你才能理解世界	42
第4章 进化与文化	44
1. 进化的第一阶段：物理成分	45
2. 进化的第二阶段：生命	46
3. 进化的第三阶段：竞争	47
4. 进化的第四阶段：语言	48
5. 进化的第五阶段：体验	49
6. 进化的五个逻辑层次	50
7. 文化圈图示	51
8. 组织文化的非平衡性	52
第1部分总结	53

第2部分 行动起来

第5章 高影响力的行动	57
1. 文化访谈	58
2. 理解组织中的文化主题	63
3. “平行的组织”	64
4. 管理沟通会议	65