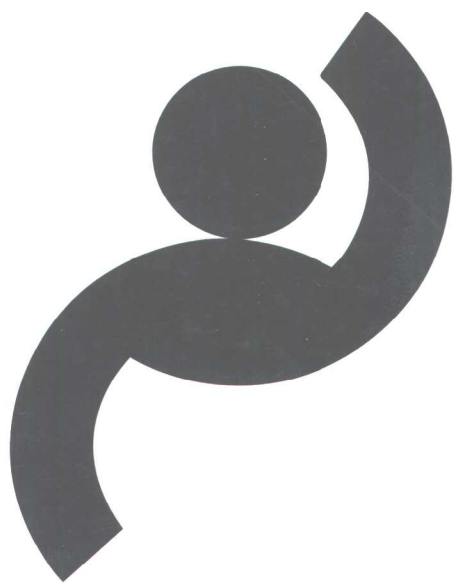


中欧—华夏
新经理人
书架

Creating a Culture of Competence

创造基于能力的企业文化

[美] 迈克尔·茨威尔 著
王申英 唐伟 何卫 译



华夏出版社

 John Wiley & Sons, Inc

Creating a Culture of Competence

创造基于能力的企业文化

[美] 迈克尔·茨威尔 著
Michael · Zwell

王申英 唐伟 何卫 译

图书在版编目(CIP)数据

创造基于能力的企业文化/(美)茨威尔著;王申英,唐伟,何卫译. - 北京:华夏出版社,2002.1

(中欧-华夏新经理人书架·第二批)

ISBN 7-5080-0908-8

I. 创… II. ①茨… ②王… ③唐… ④何… III. 企业文化-研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 095034 号

Michael Zwell: *Creating A Culture of Competence*

Copyright © by John Wiley & Sons, Inc.

Chinese Language edition published by Huaxia Publishing House

本书英文版第一版于 2000 年出版,版权为 John Wiley & Sons, Inc. 所有,英文版 ISBN: 0-471-35074-5。

本书中文版专有出版权由 John Wiley & Sons, Inc. 授予华夏出版社,版权为华夏出版社所有。未经出版者书面允许,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,翻印必究。

北京市版权局著作权合同登记号:图字 01-2001-0645

创造基于能力的企业文化

[美] 迈克尔·茨威尔 著

王申英 唐伟 何卫 译

策 划: 刘 力 陆 瑜

责任编辑: 史向东 谢珍蓉

出 版 者: 华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编:100028 电话:64663331 转)

印 刷 者: 世界知识印刷厂

经 销 者: 新华书店

开 本: 16 开

印 张: 18.5

版 次: 2002 年 1 月第 1 版

印 次: 2002 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 33.00 元

致 谢

为本书问世做出过贡献的人士非常之多,其中包括所有那些帮助我懂得组织及其人员是如何运作的公司的管理人员和员工。可想而知,要在此一一提及这么多人的姓名确实是难以做到的。然而,假如我连那些在形成我们这套能力方法论中起过关键作用的人士都不予提及,那就未免太疏忽大意了。

我对曾经或现在仍就职于茨威尔国际公司(Zwell International)和变革学公司(Metamorphics)的所有员工深表谢意。他们一直心甘情愿地充当我的实验对象,而从不计较我采用何种手段对他们进行何种实验。他们的支持使得这一工作有所建树,也令我们共同学到了许多组织管理和人员管理方面的经验。

尤其值得一提的是詹·罗森和纳奥米·威尔逊。这两位变革学公司的员工不辞辛劳,为本书一系列概念及其应用的形成做出了贡献。他俩还与变革学公司的琳达·布里奇、科里·琼斯、埃里森·赫格达斯、凯瑟琳·穆尼尔、克里斯蒂娜·弗拉德罗斯等其他员工一起,花费了大量时间共同编辑本书,并为之润色。茨威尔国际公司的员工——特别是莱斯利·奈尔、迈克·格兰特、约翰·弗朗西斯和科里·哈斯等——积累了许多有关高级人才招聘的经验,而正是这些经验使本书得以问世。保罗·乔拉克为本书的内容和策划做了大量工作。帮助审阅本书的还有杰西·埃利奥特、利奥·茨威尔、戴维·杰威尔、吉姆·杜克和雷萨·特伦德等人。

曾有许多客户鼓励我全身心地为他们和他们所在的组织提供帮助,这些客户的支持是丰富本书材料的关键。他们是莫尼卡·罗德曼、拉里·哈克尼斯,尤其是美国国家罐头公司的汤姆·奥唐诺休。其他重要的客户还有汤姆·格雷戈里、比尔·莫罗和迈克尔·艾伦。

我也非常感谢我的妻子诺克西及两个孩子丹尼尔和雷切尔,她们对于我那么多夜晚和周末因埋头写作而未能相伴始终抱以耐心和宽容的态度。

最后,我要为本书的问世感谢优异生活学校(the School for Exceptional Living)的鲍勃·莱特校长。在过去的十年里,他一直是我的顾问和良师。

II 创造基于能力的企业文化

鲍勃指导我对茨威尔公司和变革学公司做出了远景规划,并帮助我学习了有关组织及其人员的大量基础知识,这些知识已融入了本书中的每一个概念和应用。为此,我要将本书题献给与鲍勃共同展望的远景:一个全方位支持人们学习、成长,并为客户、员工、自身、股东乃至全人类的利益而携手努力的商业世界。

引言

这是一本关于绩效和满意度的书,一本关于帮助组织及其成员成功实现其愿望的书,一本关于创建基于能力的企业文化的书。基于能力的企业文化是一种鼓励、激发和培养员工为达到组织的目的、实现组织的目标,根据组织的价值观协同工作的组织体系。这也是一本关于改进组织绩效并获得胜人一筹的经营成果的书。

• 约翰·考特和詹姆斯·海斯凯特^① 通过为期 12 年的研究发现,具有高绩效文化的公司在以下四个方面优于那些业绩平平的同行:

- 销售收入增长为后者的**四倍**。
 - 员工人数增长为后者的**八倍**。
 - 股票市值增长为后者的**十一倍**。
 - 净收入增长为后者的**七百五十倍**。
- 销售人员绩效提高一个标准差,其销售额就增加 120%。^② 对美国东南部 44 家公司所进行的一项调查表明,优秀销售人员的人均销售额为 670 万美元,远高于普通销售人员 300 万美元的人均销售额。然而,优秀销售人员的人均总薪酬只比普通销售人员**高出 2 万美元**。
- 对 222 家上市公司所做的分析表明,那些采用高绩效工作方法(即先进的员工反馈系统、改进了的选任机制、质量控制计划等)的公司,员工人均使**市值增长 3 万 5 千至 8 万美元(一个标准差)**。^③

由于不了解高绩效文化的创造过程,人们往往觉得似乎是魔力在其中起作用。但事实上高绩效文化并不是由魔力所创造的。为什么通用电

① 考特,J.P.和海斯凯特,J.L.《企业文化和绩效》,纽约:自由出版社,1992年,第15页。

② 摘自亨特,J.E.,施密特,F.L.和朱迪斯,M.K.“反映工作复杂性的产出可变性的个体差异”《应用心理学杂志》第75卷(1990年):第28-42页。

③ 斯潘塞,L.和莫罗,C.“能力的经济价值:对投资收益率的评估”,在第三届“以基于能力的工具及其应用提高组织绩效”国际会议上的演讲,芝加哥,伊利诺斯州,1996年9月。

IV 创造基于能力的企业文化

器蓬勃发展而西屋公司解体变卖？为什么波音欣欣向荣而麦道拱手被购？为什么旧金山淘金者橄榄球队年复一年在赛季获胜，而芝加哥熊队却从来也不曾有此佳绩？

如何领导一个组织使其获得最大绩效乃是每位商界领袖都必须尽力解答的问题。为此，尤其应该解答好下列问题：

- 是否真有什么东西可以用来预测绩效？
- 为何有那么多人虽然头脑聪明却绩效平平？
- 为何管理者和员工只是抱怨存在的问题而不去解决这些问题？
- 为何管理者经常会用错人？
- 为何管理者不通过培养下属使自己的日子过得更好些？
- 为何如此之多的管理者害怕直接、坦诚地与下属对话？
- 既然想挣更多的钱、获得更好的事业发展，却为何没有更多的员工对自身的提高负起责任来呢？

乍一看去，这些问题就跟“天为什么是蓝的”、“苹果为什么比李子大”这类小孩子惯提的问题差不多烦人。当渐渐失去耐心以后，父母最终往往会恼怒地答道：“这本来就是如此的么！”

但假定这些问题能获解答，假定……

- 人们提高绩效并真正全力以赴地工作
- 管理者和员工遇到问题不是去抱怨而是积极去解决
- 管理者选出并聘用那些具有最佳行为、品格和素质的人才，从而确保他们能创出成功业绩
- 管理者真正关心对下属的培养
- 管理者直接、坦诚地与下属对话
- 员工对自身的提高负起责任
- 管理者利用所获取的反馈信息了解自身的强项和弱点

那又将是怎样一番景象呢？

本书恰是为诠释这一系列问题而撰写的，因为只有回答好这些问题才能创建出一个管理者和员工都符合上述假设的组织。

我本人是从学术界干起的，先是在耶鲁大学攻读人类学博士学位，后又在鲁特格斯大学教了些书。在干了几年咨询工作之后，我开始涉足人才招聘工作。最初招聘的只是计算机和办公设备的销售人员，干了19年后才开始招聘首席执行官和其他高层管理人员。1982年起，我经营自己开设的猎头公司——茨威尔国际公司。

在从事猎头工作的最初10年，我与其他任何一位招聘者一样，将人

才招聘视为做媒。我的目标是找到客户会喜欢并聘用的人选(反之亦然)——使两者相配。当时我对造就成功人才的因素一无所知,主要关心的是如何做成一笔一笔的猎头生意——因为这是干人才招聘这行的生计所在。到了20世纪80年代后期,我认识到自己的工作程序与我一些所认识的同行所采用的方法存在着很大不同。大多数公司采用的选任方法并不能保证其招聘到优秀人才。

1990年,在优异生活学校校长鲍勃·莱特的鼓励下,我将社会学的精华引入人才招聘领域。我开始研究和开发一些评估工具,用它们来分析企业文化、个性、工作合适性、人际关系和能力。我在猎头过程中发现有一些与选拔和聘用程序相关的重要成果从未被任何我熟悉的同行应用过。征得一些客户的允许,我开发并试验了一种又一种工具,为的是探索出一些方法,帮助他们认清决定个人、团队及组织成功的那些特征。

当我开发一套应用行为能力概念进行人才招聘的方法时,来自客户的反应是惊人的。行为能力是使优秀管理者有别于一般管理者的品格和特征,它比禀赋、技能或经验要有效得多。茨威尔国际公司不仅在招聘过程中以能力来评估应聘者,还培训客户使用这套方法对应聘者进行评估。除了热心提供反馈意见,我们的客户还开始将这一程序应用于他们所有的聘用过程。我开发了一种系统化工作程序,使用这种方法可在公司范围内建立起基于能力的选任机制。接着我又建立了一种基于能力的绩效管理系统,其基础是这样一个显而易见的假设:如果能力是我们所知道的最佳绩效预测指标,则应将其用于招聘的整个生命周期——聘用、考核、培养、继任计划、高潜质跟踪以及事业发展计划。能力还应成为决定企业文化发展、组织变革等企业再造等方面战略战术的关键决定因素。

1998年我创办了一家新的公司——变革学公司,致力于开发《能力成套软件》(CompetencySuite™)这一集成式因特网应用软件,以使基于能力的人力资源实践就得操作方便、易于管理。变革学公司已经把我们的基于能力概念的手工操作工具转变为可以利用因特网传送的电脑操作工具。虽然百分之八十到九十的大公司高层人力资源管理人员懂得能力的价值,但他们都面临着如何使这一概念运作起来的问题。《能力成套软件》就是为解决这一问题而开发的。

虽然我在本书中引用了一些第三方的研究,并举出了一些我未曾直接参与其中的公司的事例,但书中绝大部分内容还是来自于我个人的经验和研究工作。书中凡有“茨威尔”、“茨威尔国际公司”、“变革学公司”、“我”、“我们”或“我们的”这些字眼的地方,所指的都是我个人的经验及所参与的活动。

《创造基于能力的企业文化》一书分为两个部分。第1章至第5章着

重于帮助读者理解高绩效组织的三大基石——文化、能力和领导艺术之间的关系。一个组织的文化决定了塑造员工行为的规则和规范。员工的能力决定了员工对企业绩效的影响。领导艺术既影响企业文化也影响员工的能力。这一部分解释了文化、能力和领导艺术这三者之间是如何相互作用并决定一个组织能否获得成功的。

第6章至第14章是本书中解答“如何”去做的部分,详细介绍了一套用于创造能力文化的循序渐进并切实可行的方法。本部分各章节涉及的内容有:利用远景规划和能力改造文化,建立能力模式,以及利用能力概念进行员工选任和绩效管理。

基于能力的实践是可以行得通的。经过八年的努力,茨威尔国际公司已经从一个由传统的、以自我为中心的招聘者组成的典型的交易性猎头公司转变成一个使员工全心全意为客户服务、卓有成效地完成工作、并努力增强自身能力的组织。近四年来,员工平均营业收入增长了一倍以上。基于能力的选任机制、绩效管理以及文化变革就是我们用以实现这一转变的几项法宝。

创造基于能力的企业文化

本书所探讨的是如何创造一个能使员工奋发学习、不断进步、携手努力、克尽己则的组织。本书并不讨论那些用以改善某些特殊的组织领域或职能的特定机构,如质量研讨小组、Kaizen(日文:改善)、自主型工作团队等。相反,本书集中探讨如何开发和实施那些提高组织能力的工作程序:利用远景目标激励和引导组织及个人,为企业招聘员工和提拔人才的合理的选任机制,以及培养能力的方法。我们的观点是,身处良好文化氛围中并具有关键能力的管理者和员工将能够驾轻就熟地决定需要采用何种特定的机构和体系使自己的组织获得最大的成功。

领导者有责任去分析组织的现状及其所处的环境,展望理想的状态,并确定各种能使组织走向理想状态的途径。对于任何一个领导者来说,这是一项值得承担并最能令人满足的工作。在每天的工作中,还有什么能比帮助人们改善自身、携手努力满足他人需求、同时大大提高组织绩效更值得一个领导者去做的呢?

目 录

第 1 章	使组织获得成功的是什么？文化与能力的作用	(1)
第 2 章	企业文化的基本构件：行为能力	(13)
第 3 章	利用能力概念对企业文化进行分析和变革	(49)
第 4 章	领导艺术的作用	(65)
第 5 章	在建立高绩效组织过程中人力资源管理作用的演变	(101)
第 6 章	利用远景规划和企业理念创造基于能力的企业文化	(119)
第 7 章	利用远景规划培养个人能力	(137)
第 8 章	如何运用能力概念变革企业文化	(149)
第 9 章	建立能力模式	(179)
第 10 章	在理想的招聘过程中采用基于能力的选任机制	(193)
第 11 章	利用能力概念招聘并留住一支高绩效的员工队伍	(221)
第 12 章	培养你的员工：以能力为基础的绩效提高	(243)
第 13 章	利用技术改变企业文化	(273)
第 14 章	整合所有步骤	(281)

第 1 章

使组织获得成功的是什么？文化与能力的作用

如何使自己的组织获得成功是高层管理者们每天都要思索的一个问题。

每个组织都会有某些特点或特征，令管理者们精神紧张、夜不能寐。若管理者们允许自己大叹苦经，则经常会提及以下问题：

- 为什么我们的员工不能更积极些？
- 为什么他们总是犯同样的错误？
- 为什么他们不去考虑如何把工作做得更好？
- 为什么我们不能完成更多的销售额？
- 为什么没人为解决问题出些主意？
- 为什么人们嘴上说打算去做某事，实际却并不兑现？
- 为什么他们不在工作中付出更多努力？
- 为什么我不仅承担了自己的工作，还要承担他人的工作？
- 为什么我们的管理者只顾保护自己的地盘，而不是为实现目标而携手努力？

如果本书的读者们想要达到我为他们提出的远景目标，就应该通过杜绝上述问题产生的根源改变他们的组织、管理者和员工。他们将对他们自己以及他们的组织感到更为满意，因为员工将主动地行动起来响应他们的远景目标。

组织有能力实现的远景目标

在我的远景目标中，组织乃是生气勃勃、充满活力、助人成长的场所，人们在此确立和实现富挑战性的目标，并为获得自己的成功而承担责任。

员工自觉自愿地力求满足他们的内部客户和外部客户,努力提高自身素质,在学习和成长过程中成为具有更高满意度、更强工作能力的团队成员和员工。为了做出明智的决定,员工们参与到富有建设性的争论之中,开诚布公的沟通在组织中蔚然成风。他们积极主动,抓住每一个属于自己或组织的机会,并独立解决问题。他们为自己努力创新并以创造性的方法开发产品和发展经营而深感自豪。他们预测不同选择或替代方案可能产生的结果,通过分析做出决策。这样一个富有远见的组织鼓励并支持员工们在工作中发挥出自己的最大潜能,并在此过程中获得成功。

这类组织中的经理层以身作则,领导下属。他们比其他员工更为显著地展现上述特点。他们十分善于激励和培养他人,以富有建设性的反馈意见和指导使下属获得更高的绩效。他们帮助员工与组织的发展方向和目标保持一致,通过创造性的、不断变化的方法建立起员工对组织的忠诚。

高级管理层则是战略思想家和富有远见的领导者,他们洞悉行业发展趋势,基于组织的优势、弱点和在竞争中所处的位置制定长远的战略计划。他们将远景目标传达到组织和组织中的每一员,激励员工倾注全力,为实现远景目标共同奋斗。他们认为培育企业领导是他们最重要的职责之一,因此寻找时机扩大经理层的职责范围、为他们提供更多的工作机会。

最后,所有员工,上至首席执行官(CEO),下至最不熟练的工人,都必须努力学习和提高自身素质。他们应该具备诚实、正直、可信的品质。一旦说出要做某件事,就一定会做到。他们勇于承认错误并承担相应责任。他们不惧风险,根据自己的信念作出判断,并坚持自己的立场。

由于全体员工表现出的忠诚、行为方式和品格,组织被看作是整个行业的领导者,并以其正直的品格、价值观念和成功经营受到广泛的尊重。它的人才稳定率居同行之首,而且比任何一个竞争对手更能吸引高素质人才。在这样的组织中,人们努力工作,士气高涨。

支持组织成功的三大能力基石

组织的成功是建立在以下三大基石之上:

1. 组织中领导层的能力;
2. 组织中员工的能力;
3. 企业文化是否能培育能力并使之最大化。

通过巩固这些基石,组织几乎能够改进每一方面的工作,并将更接近上述远景目标。为了理解这三大基石之间的关系,我们首先讨论一下文化的概念。

文化被定义为人们代代相传的生活方式。从经营活动的角度,企业文化是组织的生活方式,它由员工“世代”相传。文化包含以下内容:我们是谁,我们的信念是什么,我们应该做什么,如何去做。大多数人并不意识到企业文化的存在,但企业文化对人们的意义如同鱼离不开水。只有当我们接触到不同的文化,才能感觉到自己文化的存在。我们坚持一整套信念和行为方式,遵循一系列规则和习惯,而且认为这就是一种顺理成章的生活方式。

当我就企业文化发表讲话时,有时会以如下场面开场:

假设你驾车行驶在沙漠中的一条高速公路上。沙漠十分平坦,草木不生,四周渺无人烟。这时你来到一个交叉路口,发现三英里范围内没有一辆车。路口设有红绿灯,红灯亮着。你会停车吗?

在典型的情况下,三分之一的听众回答他们会继续行驶,另有三分之一回答先减速然后继续行驶,还有三分之一回答会停车。我向回答停车的听众询问原因,他们答道:“为什么?因为这是法律。”换句话说,他们为遵守规则而遵守规则,所以他们从不考虑这些规则是否适用于当时身处的场合。人们每天都不自觉地依照习惯的方式进行各种大大小小的活动,而正是这些为人们所习惯的方式构建起他们的文化框架。

在美国有男性为女性开门的习俗,这也可以说明文化的概念。如果向男性问及其中原因,通常的回答是这是一种有礼或“恰当”的举止。但如果被问及碰到旋转门该如何恰当行事,答案则不够肯定,且令人迷惑。按照在门厅的恰当举止,他们是否应该让女士先行?还是为了方便女性,应该走到女性前面推动旋转门呢?

男性在这种情况下产生的不安心理是由两种文化规则之间的冲突引起的:一方面,男性应该让女性先行;而另一方面,男性应该承担较重的劳动,为女性提供方便。请注意这两个例子中“应该”一词的作用。我们对于正确的行为方式,即我们应该有的行为方式这样一个概念的形成,显示出文化将其规范和规则传递给人们的整个过程。几乎所有的文化规范和规则都是以下意识的方式起作用的。我们一旦将其学到手,便不再有意识地想到它们,除非它们遭到破坏。只有当这堵无形的文化之墙受到撞击,我们才会感到它的存在。

这些例子看似平常,与经营活动也无关联。但假如那盏红灯是你的公司中阻碍人们努力创新和满足客户需求的官僚办事程序,情况则又该如何呢?或者那扇旋转门是一个让你的员工感到不舒服的新的信息系

统,因为它打破了组织中一些人们早已习以为常、但已不再适应当前状况的传统,情况又会怎样?为了坚持习以为常的文化规则而拒绝接受变化,这是所有组织都面临的一个问题。

企业文化制定着游戏规则。它会说:“这就是我们办事的方式。这就是我们相信的东西。这就是我们互相交往的方式。这就是我们对工作的态度。”企业文化的规则限定了组织的工作能力和有效运作。某生产商的客户最近告诉我这样一件事,某人接替了该生产商下属一家工厂的生产部经理职位,在他就职的两年期间,对生产流程进行了重大变革,使产量和生产率都得到提高。这一成就使他得到提拔,去另一家工厂上任。但在他离开原岗位六个月之后,生产部门放弃了经他改进的所有流程,重新照老办法生产。结果当然是产量和生产率下降。这个故事说明文化是如何起作用的:它们往往拒绝新的、不同的行为方式,而坚持沿用人们熟悉、习惯了的行为方式。

改变企业文化在今天已成为必需,而非锦上添花

改进企业文化(或用其他的叫法)几乎是每一个大企业的首要任务。所有与组织发展相关的价值观念和行模式都是企业文化的一部分,组织的发展体现在更多地为客户着想、提高效率、降低成本、更具有团队精神、更有全局意识。

今天的市场形势要求企业文化必须作出以上这些改变。全球性的竞争从没有像今天这样迫使价格水平下降。在劳动力紧缺的年代,公司提高工资待遇以吸引劳动力,为了支付更高的工资,价格水平也随即上升。今天,市场上遍布来自劳动力价格低廉的国家的产品的产品,各家公司无法为保证自己的盈利和利润而抬高价格,因为顾客会干脆选择其他公司的产品。由于这些因素,以大型的汽车和卡车公司为例,他们可以要求供货商将产品成本降低5%或10%。为了保证其能力和利润率,各家公司别无选择,只能增加生产率。他们要从同样的资源中收获更多的成果,从每个员工身上得到更多的收益。这就要求企业文化发生变化。

人不是机器,将人视作机器往往收效甚微。我们不能对下属说“今年将你们的生产率提高15%”,然后便指望这一切变为现实。这样的期望一般很难实现。人们有情感需求、愿望和各种感受。他们希望得到关心,也有自己的动力来源。他们不会愿意帮助你实现组织的目标或你个人的目标,除非这一过程也能使他们自己的愿望和需求得到满足。

导致企业文化变化的另一因素是聘用合同的变化。三十年前,聘用合同是以雇员的忠诚换取工作的保障。雇员愿意付出忠诚和劳动,而雇主则许诺,除非极端的原因,否则将一直维持聘用关系。虽然(在美国)合同中并未涉及终生聘用的内容,但双方心照不宣,雇员只要大多数时间都来上班,并为“一天像样的工资付出像样的劳动”,便无须担心会失去工作。员工二三十年受雇于同一组织十分平常。

在若干事件和因素的作用下,聘用合同发生了变化。70年代和80年代的经济衰退和企业再造改变了人们的一个基本观念,即应该和能够从雇主那里得到什么。从雇主的角度来看,雇员按时上班、工作“像样”已远远不够。来自市场的压力迫使雇主更多地考虑成本问题。产品必须有更高的品质、更低廉的价格,这一要求使忠诚和保障的概念变得无足轻重。今天许多年轻员工所持的态度——“我能从中得到什么?”——正是那些导致企业中忠诚和保障意识下降的经济因素的直接后果。

新的聘用合同是基于报酬与绩效之间的交换。雇主对雇员说:“你的绩效越出色,得到的报酬就越多。根据你的职位,报酬包括工资、奖金、优先认股权和升迁的机会。”与30年前相比,今天的雇佣关系更加脆弱。如果他们(或他们所在公司)的绩效没有达到一定的水准,雇员很有可能被迫离职。从积极的方面来看,绩效出色的人则能收获更多的利益。

随着工作氛围转向以绩效为导向,自然而然便产生了这样的后果:那些创造出培育、鼓励员工绩效的文化的组织比没有这种文化的组织能够更为成功地实现它们的目标。从这个角度看,成功的企业文化应具备下列特点:

1. 成功的企业文化促进员工的发展,鼓励员工最大限度地影响组织。这类文化有专门的计划和程序,帮助员工发挥主动性、设定更富挑战性的目标、更富创新精神、成为更好的领导者和管理者,总之,为其所在部门的成功、为组织整体的成功承担更多的责任。
2. 为能力出众的员工开辟施展才华并对组织产生重大影响的途径。如果员工想出提高生产率的好办法,就应予以实施,员工也应就此贡献得到表彰。
3. 创造出使员工全身心投入工作、迎接挑战并积极工作的氛围。企业领导层负责聘用、培养经理层,经理层再进一步调动下属员工的积极性。他们调整岗位和团队的结构,从而使员工始终处在兴奋状态;他们帮助员工提高劳动技能和工作能力。对员工而言,工作使他们引以为荣。

4. 通过薪酬和和表彰机制奖励员工的出色绩效和对组织成功做出的贡献。奖励可以是经济上的,但也不排除许多人同样看重的其他奖励形式。这些形式有对其贡献予以记功或表彰,提供升职的机会,提供使员工能力得到提高的培训和培养的机会,提供富挑战性、刺激性及对组织至关重要性的工作机会。如果员工对组织产生了重大影响,但又未能因此受到奖励,那就只能等着看他们投向其他更赏识他们的组织。

目前的状况

很少有组织能够达到最大限度的成功和最高的生产率。首要的原因在于管理者大多不善进行战略性思维。他们往往在完成具体任务、解决具体问题方面能力很强——如果他们在这些方面没有出色表现,恐怕也不会成为管理者。但是,他们缺乏退后一步、看清全局、形成战略方针,然后将其转化成可操作的工作计划这样一种能力。他们往往更善于救火,而不会分析造成失火的各种基本因素。

其次,管理者不善于激励他人。要使人们在工作中达到最佳状态,管理者必须了解能够激励员工的动力是什么,他们关心什么,认为重要的又是什么。与员工的沟通应该从他们的工作动力、关心的问题和需求入手,管理者应该营造一种工作氛围,使这些动力、需求在员工完成工作的过程中得到满足。由于几乎没有管理者能从他们自身的经历中找到善于营造这种氛围的典范,他们大都在为下属营造激励氛围时既缺乏技巧又缺乏经验。

第三,大多数管理者不善于培养他人。根据变革学公司最近对 300 个组织开展的一项研究,培养他人是领导艺术中最差的一项。大多数管理者没有榜样可循,不知如何培养他人。他们从儿童时期受的教育、过去的工作经验中学到的激励和培养他人的原则更是差强人意。

培养他人需要一整套复杂的技能。它需要了解他人,了解他们的优势和弱点,与他们建立融洽的关系,找出他们的动力来源。它需要制订计划,以消除他们的弱点,利用他们的优势,并提供适当的帮助改变他们的行为方式。

最后,大多数管理者对他们承担的管理职责缺乏整体意识。许多人甚至没有意识到还有一些他们该做却没有做的事情。例如,管理者重要职能之一是培养下属的领导才能。但如果管理者被问及岗位职责,他们

大都不会提到这一点(难怪大多数组织并不因为管理者培养下属而给予他们奖励)。

大多数员工长期以来形成的信念和行为方式在理想的企业文化中显得格格不入。早期从家庭和学校得到的经验使他们在处理与权威人物的关系时远不能达到平等合作、顺畅自然的交流效果,而这正是最大限度进行创新和提高生产率的基本要求。“这不是我的问题”,这句话反映的态度代表了许多员工的思维倾向。他们希望把工作做好,但对于更大的组织使命、远景规划或奋斗目标缺乏主人翁意识,也不能在行动上作出响应。

今天的组织要求员工有高水平的绩效,但许多人不具备达到或保持这一水平的能力和技能。员工队伍中普遍缺乏业绩导向、主动性、团队精神和概念思考等能力。这些关键能力一般并未在美国的学校教育、家庭教育和员工以前的工作经验中得到培养。

最后,企业文化自身并不能发掘员工的最佳状态。各种习惯、规章、规范和管理体系很少能最大限度地提高员工的积极性、学习热情、工作效率和劳动生产率。据我所知,没有一个组织有一整套完善的计划和程序,用以培养领导者和员工,以建设性的方式解决冲突,并不断改进管理程序和体制。

从积极的方面来看,人类内在的本性可能是帮助我们克服这些缺点的最大力量。总的来说,人们内心深处都有充分发挥其创造力和其他与生俱来的能力的愿望。他们通常都希望在学习中不断成长、投入地工作、迎接各种挑战、解决难题,最后获得成功。他们都有希望、梦想、热情和愿望。他们渴望得到承认,受到表彰,被人欣赏。他们希望与他人建立良好的人际关系,以双方都能得到满足感的方式共同合作、相互交流。这些特点是每一种企业文化下人们所共有的。

文化改造的目的在于创造统一的构架、程序和体制,以最好地利用员工身上的内在本性。组织应该成为员工在共同努力实现企业使命的过程中,发挥其主动性、积极性、施展其聪明才智并满足自身愿望的载体。

制定文化变革的战略方针

某大型保险公司的高级人力资源(HR)主管曾向我谈起他们为改变企业文化作出的努力,以及他们的员工是如何工作的。公司聘请的新任首席执行官决意使组织更注重业绩导向,表现更为灵活,对市场反应更为