

[美] 希莉娅·马格利斯博士
(Sheila L. Margolis, PhD)

/著

刘洋/译

[美] 艾娃·威伦斯基博士
(Ava S. Wilensky, PhD)

多特的 奇幻之旅

7条真知灼见帮你创造无与伦比的工作环境

There Is
No Place

学会如何分析管理公司文化
如何创建一个高效的工作环境
如何使公司变成你期望中的样子

中国铁道出版社

多特的 奇幻之旅

7条真知灼见帮你创造无与伦比的工作环境

[美] 希莉娅·马格利斯博士
(Sheila L. Margolis, PhD)

[美] 艾娃·威伦斯基博士
(Ava S. Wilensky, PhD)

/著 刘洋/译

中国铁道出版社

北京市版权局著作权合同登记 图文: 01-2010-5201

图书在版编目 (CIP) 数据

多特的奇幻之旅: 7 条真知灼见帮你创造无与伦比的工作环境 / (美) 马格利斯 (Margolis, S. L.), (美) 威伦斯基 (Wilensky, A. S.) 著; 刘洋译. —北京: 中国铁道出版社, 2011. 1

书名原文: There Is No Place Like Work

ISBN 978-7-113-11971-3

I. ①多… II. ①马… ②威… ③刘… III. ①企业文化—企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 196122 号

There Is No Place Like Work © 2006, Sheila L. Margolis, PhD. and
Ava S. Wilensky, PhD.

Copyright Licensed by Gibbs Smith arranged with Andrew Nurnberg Associates International Ltd.
All rights reserved.

书 名: 多特的奇幻之旅: 7 条真知灼见帮你创造无与伦比的工作环境

作 者: [美] 希莉娅·马格利斯博士 (Sheila L. Margolis, PhD)
[美] 艾娃·威伦斯基博士 (Ava S. Wilensky, PhD)

译 者: 刘 洋

责任编辑: 兰 鹏 电话: 010-51873014 电子信箱: lanpengtd@126.com

封面设计: 大象工作室

责任校对: 张玉华

责任印制: 李 佳

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市宣武区右安门西街 8 号)

网 址: <http://www.tdpress.com>

印 刷: 三河市华丰印刷厂

版 次: 2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 700 mm×1 000 mm 1/16 印张: 6.5 字数: 71 千

书 号: ISBN 978-7-113-11971-3

定 价: 15.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书, 如有缺页、倒页、脱页者, 请与本社读者服务部调换。

前言

想象一下，假如你的员工这样说，“这个公司就像家一样。”“我无法想象自己在其他地方工作。”“我属于这个地方。”其实，你并不需要做什么惊天动地的事情来从员工那里获取这样的忠诚度和奉献精神。在公司内部就能找到答案——通过了解职场文化。文化并不像我们通常认为的那样是无法定义的、附属的现象。公司要取得长远的成功，文化是一个关键要素，而这个要素是可定义、可测量和可创造的。这个过程就叫做核心文化管理，在理解了核心文化和五个原则后，你就能掌握这个过程了。

我们写这本书的目的是向读者阐释如何分析核心文化，如何将它与你的工作环境结合起来，以及作为领导者如何创建这样的文化。我们的目的是：竞争性地阐明公司的本质，从而获得最终的成功。这不是简单的哲学性的行为，虽然哲学是

其中的一个元素。本书的目的是帮你获取更多的利润,更好地应对变化,以及创立一个尽职的员工队伍。

本书是以多个公司的总裁、经理和员工实际运用的概念为基础的。这些公司的类型不尽相同,有世界 500 强,也有非营利性机构。它们都实现了核心文化管理的最终目标:建立一支充满活力的员工队伍,使员工觉得自己是在正确的地方做着有意义的工作——这个工作环境能给予员工归属感,为他们提供机遇,还能为公司创造效益。

本书的第 1 部分通过一个现代商业寓言向读者展示核心文化的基本点。你会发现其灵感来自于《绿野仙踪》。书中的故事有非常合适的比喻,它能帮我们理解职场文化,让我们意识到创造一个如家般温馨的工作环境的重要性。第 2 部分,通过 7 条受用无穷的真知灼见,帮你创造一个无与伦比的工作环境。第 3 部分首先对我们要阐述的内容做了一个简单的描述,然后介绍了核心文化管理的关键步骤。我们根据客户的经验设计了一些案例来解释如何运用五个原则:使命、理念、准则、实践和形象。这五个原则是描述公司核心元素的一组关键参数。我们帮你掌握发展公司核心文化的步骤,让你形象地了解公司的性质和核心原则,接着再向你简单地介绍如何把公司和核心文化统一起来。

作为作者,我们的目的是非常明确的:逐步帮你理解并创建公司的核心文化。掌握了核心文化管理的领导者能完成所有公司都追求的一个目标:在不断地达到其真实目的的同时逐步发展壮大。现在,请开始我们的旅行吧,让我们创造一个使你 and 员工都感觉如家般温馨的工作环境。

CONTENTS

目 录

前言

第 1 部分 如家般温馨的工作环境

第 1 章 寻求更好的工作环境 / 3

第 2 章 寻求意义——使命 / 7

第 3 章 寻求独特性——理念 / 15

第 4 章 寻求价值观——准则 / 23

第 5 章 寻求洞察力——理解核心元素 / 31

第 2 部分 受用无穷的 7 条真知灼见

第 6 章 公司因使命而存在 / 39

第 7 章 公司因理念而不同 / 43

第 8 章 使命+理念=公司特征 / 45

第 9 章 公司因准则而自律 / 48

第 10 章 使命、理念和准则构成了公司的核心文化

/ 52

第 11 章 所有成员都必须理解并实践公司的核心文化 / 57

第 12 章 公司应创建如家般温馨的工作环境 / 58

第 3 部分 揭开公司核心文化的神秘面纱

第 13 章 以研究为基础的旅行 / 63

第 14 章 关注五个原则 / 66

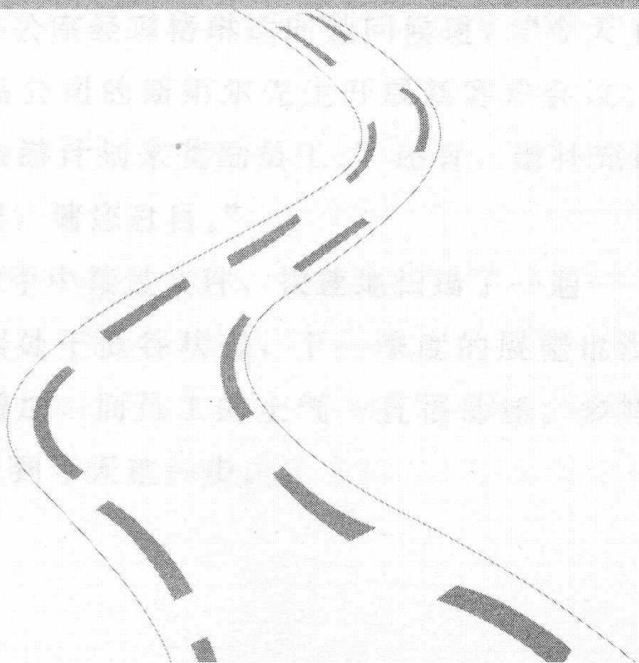
第 15 章 利用五个原则管理公司核心文化 / 84

第 16 章 公司核心文化访谈指导 / 95

致谢

第1部分

如家般温馨的工作环境



第 1 章

寻求更好的工作环境

多特一踏进那扇巨大的双开门，她就感觉有麻烦了。作为三击快车旅游公司的创始人和总裁，多特已经习惯了起起浮浮的日子。然而近来一段时间，似乎每天都过得很艰难。工作不再轻松或充满乐趣了。多特把手提包放在桌上，沮丧地坐了下来。

“早上好，” 办公室经理格琳达向她问候道，“今天上午您要来自中心医药品公司的斯第尔先生开展新客户会议。他们公司正在筹备一个旅游计划来奖励员工。” 还有，她补充道，“这是最近的销售数据，请您过目。”

多特从格琳达手中接过文件，快速地扫描了一遍——又是坏消息。今年的数据处于低谷状态，下一季度的展望也没好转的迹象。成本持续增加，而员工的士气一直很低迷。多特想不通她的公司怎么会走到今天这一步。

她透过办公室窗户向外眺望，回想起了三击快车刚创立的那几年。那时候，她插手公司业务的各个方面，并且能熟记每个员工的名字。员工们工作热情高，也很负责。公司就像一个大家庭，大家彼此关照，也很关心自己的客户。大家对这份事业充满激情，也很有责任感。在她的人生中，那段时间是非常令人满意的。

而如今，公司的员工似乎都是一些永远不会满足的陌生人，每天都会有问题和抱怨。看着公司效益日渐下滑，多特感觉自己是一艘即将沉没的油轮上的船长。三击快车在发展的过程中也丢失了一些东西，她决定把它找回来。

格琳达再次走进办公室，把她从沉思中唤了回来。“对不起，”格琳达说到，“梅尔先生来了，但他没有预约。”

“没关系，”多特说，“请他进来。”

梅尔先生是多特的人生导师，他经常能给她提供很棒的主意。

“希望我没有打扰到你，”梅尔先生边说边走了进来。

“哦，没有。事实上，你来的正好。”多特向他保证。

梅尔先生注意到了多特充满忧虑的表情，问道，“公司近来发展得不是很顺利吗？”

“这么说还过于保守了。公司的效益持续下滑，能节省的地方我们都已经节省了。好像没有什么能阻止这个趋势啊。”

梅尔先生严肃地看着多特。他知道多特白手起家，仅靠着自己的梦想开创了三击快车，并使公司发展壮大。她是一个很有能力的领导者：聪明，有远见，并能及时回应员工和客户的需求。但现在情况变了，梅尔先生理解多特的忧虑之处。

“我认识一个人，他也许能帮你，”梅尔先生建议道，“他叫因赛特先生，住在反思城附近。他曾给其他公司提供建议，成功地帮他们脱离困境，那些公司面临和你们类似的问题。他是一个真正的商业奇才。”

“如果因赛特先生知道怎样帮助三击快车步入正轨，那我一定要去见见他。”多特说道。

“哦，他有点像一个隐士。他主要从事研究工作，但有时候会在自己的小屋里会见来客。”梅尔先生解释说，“他不接任何电话。我认为你必须亲自去，如果时间合适，他会见你的。”

“这很诡异。”多特评价说。

“是的。”梅尔先生笑着同意道，“但这也许就是他的本意。有时候当我们试着去做一些不太自然的事情，选择奇怪的或不同寻常的道路，甚至选择看起来是错误的做法时，我们会更了解自己。像这样的时刻经常会让让我们学到很多东西，发掘到最有意义的事情。”

多特沉思了一会。三击快车正处于关键时刻，至今为止她所做的努力都没有取得成效。也许因赛特先生能给她答案。

“这个建议听起来很不错。我今天就去反思城。”多特做出了决定。

“祝你好运，”梅尔先生边说边站了起来。“哦，我差点忘了。”他递给多特一个小袋子。“我想你也许会喜欢。”

她打开这份出其不意的礼物，发现是一本小巧的日记本：空白的页面由闪闪发亮的银色封皮装订起来。“多么贴心的礼物啊，”她一边翻阅着书页一边说道，“谢谢你。要是现在这日记本能给我答案就好了。”

“你一定会找到答案的。”梅尔先生信心满满地说，然后像进来时那样礼貌地离开了多特的办公室。

多特把日记本放进手提包，立刻开始准备她的旅行。“格琳达，我要找一位住在反思城附近的因赛特先生，告诉我去他的办公室该怎么走。”她吩咐道。

不一会儿，她值得信赖的办公室经理就出现了，“只要沿着黄金大道一直向南就可以了。”格琳达一边说一边把一张有着详细说明的纸放在多特的桌子上。

“如果我没记错的话，”多特回想着说，“梅恩公司也在黄金大道边上的反思城附近。”

格琳达点头表示同意。“他们是我们最好的客户之一，但我们上个月差点把他们输给了我们最强大的竞争对手。”

“确实。你给我在旅程中安排一次会面吧。”多特把地址放进新日记本中，走出了办公室。“我先去和中心医药品公司的人见见。如果你不给我打电话，那我就顺路去梅恩公司。如果有什么事情，就给我打电话。”

于是，旅途开始了……

第2章

寻求意义——使命

和中心医药品公司的人员会面这个机会来得太及时了，多特一边驶向黄金大道，一边考虑着。这个新客户就是我们目前所需要的。

当她看到中心医药品公司雄伟的大楼时，多特从公路上驶了下来。她开车进入这幢高大的玻璃建筑物的地下车库，停好车后乘着电梯进了大厅。当她走进接待处时，她感觉自己处于一种充满活力和激情的氛围之中。大厅由光滑的花岗岩和玻璃组成，穿着白色工作服的一群群人急冲冲地走过，或者沉浸于热烈的讨论之中。一群来访者聚集在接待台边上。多特排在队伍的最后，努力理解这个活跃的氛围。甚至高高的天花板上那个巨大的物体也处于不断的变化之中。最后，她走向接待员。

“你好，我要见斯第尔先生，”多特对坐在巨大的办公桌后

面的接待员说，“我来自三击快车旅游公司。”

“斯第尔先生正在等你。他的办公室在您右边走廊处。”接待员为她指点方向。

多特沿着走廊进入了一间空气清新，充满阳光的办公室，从室内的窗户可以俯瞰下面繁忙的街道。“您好，我是三击快车旅游公司的多特。”她自我介绍道。

一个高大、瘦长的男人优雅地从椅子上站了起来迎接多特，他长着一双灰色的眼睛，满头银发。“我叫斯第尔。”他诚恳地和多特握手，请她坐下。

“谢谢您能和我会面。”多特说着坐了下来。

“这是我的荣幸，”斯第尔先生回应道，“我很期待和你的会面。”

“我一直希望能亲自过来一趟，这样我能更好地了解中心医药品公司和你们所需要的服务。”多特解释说，并打开了她的手提包，“在三击快车，我们为每个客户量身打造探索发现型的旅游经历。在了解了你们的公司和员工之后，我们会按照你们的需求设计激励性质的旅游探险。这些资料能反映出我们的部分工作能力。”多特递给他一个大袋子。

“多么令人印象深刻的服务啊。”斯第尔先生看着那些资料评价道。

“这就是我们三击快车的办事风格。”多特自豪地说。接着她补充道，“跟我讲讲您在中心医药品公司的工作吧。虽然我在大厅只待了一会儿，但是我发现这是一个充满活力的公司。”

“哦，是的。我很喜欢在这里工作。”斯第尔先生说。

“真的吗？是什么使得中心医药品公司如此特殊呢？”

“我们的工作极具挑战性，而且非常有意义。”斯第尔先生充满热情地说，“我们的公司是很特别的，员工们都致力于改善人们的生活质量和健康状况。我们力求治愈疾病，减轻痛苦，使人们活得更长寿，更健康，更快乐。我们所做的贡献比世界上任何其他的医药公司都大。这就是为什么我来中心医药品公司工作并决定一直留在这里的原因。”

“多么鼓舞人心啊。你在中心医药品公司工作很长时间了吗？”多特问。

“我来这里已经有三年了。我曾经有很长一段时间为其他一个公司工作，但我从来没有真正满意过，总感觉缺少了一些东西。我工作做得很好，也很成功，但我的心不在哪里。幸运的是，有一天我的公司裁员了，我失去了工作。”

“这怎么会是幸运的呢？”

“通常，有些事情起初看上去是不幸的，但却蕴涵着意想不到的可能性。当我失去工作时，我感觉很迷茫。但后来，我意识到我拥有了一个机会来做出关键的选择。当我看清了工作的目的之后，一切都变得清晰起来。”

“这是什么意思呢？”

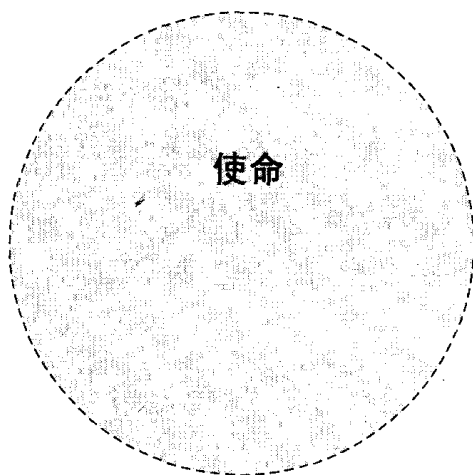
斯第尔先生停了一会，接着说道，“让我来给你画幅图吧，这样你很容易就能理解了。”

“好主意。”多特从手提包中拿出梅尔先生送给她的日记本，银色的封面在阳光下闪闪发光。“请用这个。”她把日记本递给斯第尔先生。

“好的，”斯第尔先生说着打开本子。“现在让我来给你解释一下吧。一切都开始于对使命的理解。”

“使命？”多特好奇地重复了一遍。

斯第尔先生画了一个圆，然后写道……



“人们在生活中寻找意义，他们希望找到机会来做出改变。因为你把生命中的很多时间花费在工作上，所以你的工作必须是灵感的来源，是自我实现的途径。它应该能满足你的需求，使世界变得更美好。如果你的工作是真正有意义的，那么理解公司的使命就很重要。”

多特点点头，“请接着往下说。”

“我意识到我需要找到一个能让我的工作变得有意义的地方。一直以来，我都对健康和医药很感兴趣。我不仅想保持健康，还想找到一些真正有用的方法来改进生活质量。这就是我来到中心医药品公司的原因。在这里，我能做这些——维护身体健康，提高生活质量。我热爱我的工作，而我所属的公司挽救了全世界成千上万人的生命，改善了他们的健康状况。我们医药品公司给其他人的生活带来如此巨大的影响，我个人感到