

<<从命令到参与>>

图书基本信息

书名：<<从命令到参与>>

13位ISBN编号：9787509205969

10位ISBN编号：7509205964

出版时间：2010-2

出版时间：中国市场

作者：巴里·费根

页数：205

译者：孙忠

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<从命令到参与>>

### 内容概要

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。

## <<从命令到参与>>

### 作者简介

巴里·费根博士是Meridian Group管理咨询公司创始人，该公司成立于1976年，以企业化管理顾问而知名。

费根博士拥有丰富的跨文化管理经验，曾经在美国、加拿大、瑞典、澳大利亚从事管理工作，主持过40多个大型的文化管理变革的项目，包括世界五百强企业，如惠普公司、艾伯森超市连锁、AB啤酒集团、UPS、太平洋电信、通用面粉、李维—施特劳斯等。

费根博士还任教于加利福尼亚大学伯克利分校。

本书是费根博士的代表作。

## &lt;&lt;从命令到参与&gt;&gt;

## 书籍目录

中文版序言第1部分 企业文化的舞台 第1章 组织文化与领导 1.组织文化就像一个磁场 2.我们会对环境作出反应 3.文化是我们行动的舞台 4.行为是文化与领导的一面镜子 5.绝大多数人追随领导者 6.西方文化的根源——锡拉巨岩和卡律布迪斯大漩涡 7.组织文化的两个半圆 8.分割一分析法和综合法 9.谁是组织中的文化领导者 10.领导当今时代的员工 11.提高生产力并不难 12.想理解组织的文化吗？

试试改变它 第2章 文化的发展 1.个体成熟的过程 2.文化的发展：成熟的过程 3.文化成熟与企业生产力 4.学会与权威相处 5.个人与权威关系的5种类型 6.命令主义 7.不利于组织文化发展的个性

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

第2部分 行动起来 第5章 高影响力的行动 1.文化访谈 2.理解组织中的文化主题 3.“平行的组织” 4.管理沟通会议 5.相邻管理团队会议 6.员工参与团队 7.联合劳资委员会(JLMC) 8.退思会 9.风景画透露的信息 第6章 决策过程 1.领导者的角色——主体还是过程 2.决策——独断专行、咨询或是群体决策？

3.决策的共识 4.达成共识的技巧 5.决策过程的4个步骤 6.运用决策过程推动组织变革 7.通过提问进行领导 8.个性与决策制定 9.头脑风暴法 10.主意归类 11.主意排名——投票 12.沉默也是一种管理方法 13.回应敌意的提问 14.被动的攻击性沉默 15.群体决策过程的行为守则 16.会议效果的评估

第7章 在例行活动中建立组织文化 1.员工的晋升 2.员工的聘用 3.评估上级 4.评估经理，决定加薪和奖金 5.生产过程的管理 第2部分总结第3部分 企业文化反思 第8章 为什么文化变革如此困难 1.为什么经理们停止了霍桑实验 2.如果你真的在意员工生产力，你就不会像现在这样做 3.系统是怎样阻止文化发展的 4.为什么经理们抵制员工参与 5.粗暴、严厉和压抑的工作文化 6.对变革的畏惧和抵制 7.在发动变革之前做好准备 8.企业文化建设的18项行动 9.文化变革中管理顾问的角色 第9章 理想的工作文化——以人为本的工作文化 1.以人为本——美国的实践 2.文化领导者的自我认识 3.文化领导的黄金律 4.工作中的胜任感与自我发现 5.工作环境中的人权 6.“无边界”的组织 7.变革管理——混乱的另一面是秩序 8.看不见的力量 9.企业文化管理——美国公司的秘密武器？

第3部分总结第4部分 企业文化信札 1.常见问题 2.将问题留给遇到问题的人 3.你的工作是什么 4.工作的意义 5.询问你的员工他们需要什么样的激励 6.建立协作的企业文化：赢得参与、避免伤人的批评 7.怎样同老板相处 8.如何鼓励公开的沟通 9.不批评的激励，怎么可能？

10.向巴菲特学习：用企业文化建起经济护城河 11.找到你们公司的独立精神 12.运营卓越项目中的盲点 13.作为一种文化方法的360度反馈 14.开会时大家沉默不语，怎么办？

15.提高绩效的员工自主评估 16.企业文化变革的必要结构 17.你的员工会说“我热爱这份工作”吗？

18.并购与中层经理 19.问题员工 20.失控的员工参与项目 21.想要团队精神吗？

自己来做表率附录 改变企业文化的工具(1)：问卷 改变企业文化的工具(2)：组织氛围调查

## &lt;&lt;从命令到参与&gt;&gt;

## 章节摘录

文化的进化是人类自我提升的过程。

——雅各布·布隆诺斯基《人类的提升》 文化的发展和个人的发展沿着相似的路径展开。

也可以说，文化是放大的个性。

文化能够影响——甚至塑造一个人的个性。

养育我们的地方、养育我们的方式都会极大地影响着我们成为什么样的人，影响着我们所做的事。

文化会吸引我们表现出一些行为，同时也会抑制另一些行为。

一个开放的、人性化的工作文化吸引着所有员工的参与和表现出成熟的行为。

弗兰克是Western工厂一位生产线上的操作人员，他在整个企业里曾经声名狼藉，他的确曾是一个麻烦制造者。

在长达15年以上的时间里，他在两个岗位上把自己的才智和精力都用在跟公司做对了。

后来，弗兰克自愿加入了一个“质量小组”，也许是因为他觉得找到了一种新的抨击对象。

经理们都很担忧。

6个月之后，弗兰克成为了那个小组中最强有力的鼓吹者。

他自豪地谈到表述生产线的效率、降低产品成本等。

他说：“我从来没有表达困扰的好地方。

现在我有了。

” 他跟其他几个员工一起到企业的总部去，热情洋溢地呼吁企业让更多的员工获得参与的机会。

了解弗兰克过去表现的副总裁很难相信这是同一个人。

确实还是他。

改变的是工作文化。

组织文化、个性和体验 我们在第1章提到，组织文化是人们展现行为和获得体验的舞台。

员工们在舞台上的所作所为向我们揭示了他们所在公司的文化场。

正如科学的事实是通过外部观察和物理测量所揭示出来的，文化的事实是通过人们的行为和体验所揭示出来的。

从我们自己的体验中，可以观察到企业文化的真实信息。

另一方面，我们在行动中并不总是展示我们的体验，相反往往会隐藏我们的体验。

那个“真实的我”是隐蔽的，大部分情况下是秘密的（当然是对其他人保密，不过也经常对我们自己保密）。

我们做某件事，可能是因为这是“应该做的事”，在某个情景中要求我们去做的事。

我们可能在一次会议中想要发言，但是结果并没有说。

我们可能喜欢某个人说的话，但是并没有开口称赞他们。

我们的体验是意义（思想、希望、担忧和欢乐）和行动（我们说些什么、做些什么）的混合物，它造就了我们是什么样的人。

在许多组织中，人们经常只讨论外部的事物和事件的现实性，仿佛人们的体验都是抽象的、不真实的。

实际上，我们的体验是我们所知道的最直接、最生动的东西。

你甚至可以说，体验就是现实（即使你所在企业文化可能不让你大声说出这一点）。

我们的体验，我们是什么样的人，这些都是整体性的概念，不能分割开来，我们不可能像对机器那样改变或者替换体验的片段或者个性的片段。

同时，我们的体验也是跟情景不可分离的。

很多时候，对某种情景所作出的反应并不一定是一种可以用理性来分析的行动，实际情况要复杂得多。

有时候我们的行为使自己很尴尬，或者硬要表现为“情有可原”的样子：“我对她大喊大叫，是因为她把我逼疯了。

她跟我说话的口气总是像我妈那样。

## <<从命令到参与>>

”无论出于什么原因，我们在行动时显然意识到当时的情景，并由此作出相应的反应。

从我们自身的观点来看，我们的行动总是恰当的。

领导者和管理者必须特别注意，当员工表现出问题行为时必须注意问题发生的情景、工作文化以及问题所揭示出的有关领导者的信息。

也就是说，员工行为问题中所包含的信息远远超过问题本身，不能就事论事。

在人们的所作所为中包含着该组织的文化和领导者的信息。

员工高度参与，认真负责，这是因为工作文化使然。

1.个体成熟的过程 工作文化的发展和成熟，跟人作为个体的发展和成熟攀登着同样的阶梯，每攀登一步就会增加新的体验和新的维度。

文化的发展、成熟和进化是对同一发展途径的三种描述。

拿人来比拟：出生时，我们的躯体全神贯注于温暖、食物、被人抱起来、睡觉等。

在我们开始认识到我们都是独特个体的时候，我们必须学会首先跟父母、然后是跟外人发生联系。

在初中的时候，我们会一心一意地试图跟同龄的群体保持一致。

上大学的时候，我们会在社会上寻找做人的榜样，希望自己将来能够成为这样的人。

到了25岁左右，如果幸运的话，我们已经体验到了胜任某个领域的的能力，具备了继续前进、探索独立、营造人生、走自己道路的能力。

对成熟加以定义并不容易。

成熟的含义十分复杂，它因国家不同而各不相同。

以下是一些美国人对组织文化和员工成熟程度所采用的衡量标准，用连续谱系中的两端来表达。

其他国家可能会增减一些条目。

例如，在东方文化中，“面子”、沉默寡言、服从和协作等可能出现在这个单子上。

## <<从命令到参与>>

### 媒体关注与评论

这是一本真正有用的书。

——AB啤酒集团副总裁      这是一部非常实用的组织文化变革指南，我反复阅读，从中得到启发

。

——人身保险部总裁，消防基金保险公司      企业成功地途径是协作和参与，本书告诉你如何才能做到这一点，这是一部了不起的作品。

——生产副总裁，切夫隆公司      遵循本书的指引，我们建立起了协作的和搞生产的企业，为扩大经营做好了准备。

——Luck Store公司副总裁      科特的《领导变革》和本书是理解文化变革的两本必读本。

——Amazon网络书店书评      作品提供了许多有用的文化变革工具，例如“文化访谈”可以帮助我们理解文化变革的起点和方向。

——Amazon网络书店书评

## <<从命令到参与>>

### 编辑推荐

《从命令到参与：企业文化行动手册》是一座金矿。

每一位管理者，不论你是总经理还是班组长，都可以从本书学到有用的思路和方法。

管理者的行动目标是：每位员工都把企业的成功看作是自己的成功；让最接近问题的员工解决经营中的问题；让受到决策影响的员工参与决策；让平凡的员工胜任不平凡的工作；产品和服务都必须是高品质的；打破生产力提高的限度，持续增长！



#### 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>