

La-Z-Boy 新办公室是企业文化的写照

🕒 阅读 8分钟

从里到外创建一家新公司：新办公场所促进企业文化变革

当你接近一百岁的时候，变得有点过时是意料之中的事。然而，20 世纪 20 年代的 La-Z-Boy 老字号总部不仅外观陈旧过时，而且还阻碍了公司的发展。

小隔间和墙壁阻碍了交流和合作。有固定的办公桌和技术设备的员工无法轻松地分享信息和想法。多年来，零零散散的办公室翻新在支持不断变化的工作流程或加强组织文化方面几乎没有起到什么作用。潜在的新员工、现有客户和经销商都不喜欢来到 La-Z-Boy 的总部。

“我们在黑暗时代工作。” 董事长、总裁兼首席执行官 Kurt Darrow 表示

在 La-Z-Boy 决定建一栋新的办公大楼时，这个故事本身就已经足够引人瞩目：该公司是如何将其总部的房产从负债变成高绩效资产的。（参见“[La-Z-Boy](#)”案例研究的第一部分。）

然而，La-Z-Boy 的领导层决定加大赌注。“新的办公场所提供了一个改变企业文化、以不同的方式做事的机会。这成为了我们的一项战略，利用这个新的空间为我们整个公司带来改变。” Darrow 说。

将办公楼作为改变企业文化的工具

“我们是这样想的：如果我们从一张白纸开始，你会改变什么？你会消除什么？什么事情我们可以做得更好？这栋大楼刺激我们去思考我们想要怎么样工作，我们希望给‘新的 La-Z-Boy’赋予什么样的文化。”

领导层提出了一个世界各地的许多公司都越来越关注的问题。研究表明，组织文化和员工敬业度是企业领导者所面临的其中一个最紧迫的问题。事实上，87% 的组织将其列为它们所面临的其中一个最严峻的挑战。^[1]

办公环境对这些问题有着重大的影响，但许多组织往往会忽视这一点。La-Z-Boy 将利用它们的新总部大楼和与 Steelcase 应用研究与咨询部门合作开发的全面文化变革管理项目来促进企业文化的变革并为员工重新赋能。

但首先，它需要明确界定公司的发展方向。

设定高标准

La-Z-Boy 的目标源于公司的关键成功因素——要在未来三到五年实现目标，公司必须做好的几件至关重要的事情。

“每个组织都是不同的。领导层必须决定组织需要多大的改变，以及它可以承受多大的改变。La-Z-Boy 的领导层设定了很高的标准，对企业的人员、空间、文化、流程和技术都作出了重大的改变。他们将对这些领域进行重新定义或变革。这对任何一个组织来说都是意义非凡的。” ARC 集团负责人兼 La-Z-Boy 顾问 Jeff Block 说道。

La-Z-Boy 的关键成功因素是公司领导层在 ARC 的协助下制定的，内容包括：

- 在整个组织中培养更加开放和信任的沟通
- 吸纳新员工，培养现有员工
- 增加不同团队中个体之间的联系，以建立信任和促进知识转移
- 为灵活、可移动的工作环境提供领导支持

赋予员工权力，让员工承担责任，培养可靠的员工

- 保留公司的传统和关键文化特性

这些因素帮助公司定义了它们想要的企业文化，并反过来对工作环境产生了影响。例如，为了让员工更具自主性和责任感，可以为他们提供笔记本电脑和一个工作空间生态系统（没有指定的工作空间），让他们每天自由选择工作地点和工作方式。

这一改变需要的不仅仅是笔记本电脑和高速的 Wi-Fi 这么简单。还需要对管理层和员工进行培训，更重要的是，要大力鼓励员工参与推动企业文化的变革。

La-Z-Boy 总裁 Kurt Darrow 说，新总部“让我们所有员工都参与进来，思考这座新大楼里需要什么，以及我们如何加强组织内部的沟通，提供更灵活的工作方式，以及培养更敬业、更自主的员工。”

培养员工的主人翁精神

为了促进变革的规划和实施，ARC 团队评估了现有的工作流程和工作空间，并组织了研讨会，以收集员工和管理层的建议和想法，为新办公场所的设计提供信息。他们还研发了帮助管理层促进文化变革的工具。

员工的参与是关键。“ARC 采访了总部的所有员工。他们问了一些关于员工在新办公室里需要什么以及工作方式方面的问题，并观察他们是如何开展业务的。” Darrow 说道。

“从焦点小组到试点，再到投入使用，员工积极参与了整个流程。” 社区关系和人才招聘总监 Sue Vanisacker 说。

La-Z-Boy 高管们领导着关键焦点小组。该公司的品牌业务总裁 Mark Bacon 每月召开员工早餐会议（“与培根共享培根（Bacon with Bacon）”）来帮助了解我们在工作流程方面做得对的地方，以及我们可以进一步改善的地方。我们设定了共同的主题，这是我们的员工帮助我们建造这座大楼的一种方式。”

领导者研讨会制定了关键成功因素并评估了组织对变革的准备情况。员工研讨会就工作环境如何最好地支持关键成功因素进行了探讨。所有的研讨会小组都建立了三维模型来演示理想办公场所的概念。

研讨会的结论指导了工作环境的设计，并将变革管理项目带到了一个关键阶段：办公场所试点项目。作为一项重大投资，此项目的成功将有赖于员工使用试点空间并提供周密的反馈意见。

La-Z-Boy 利用它们的新总部大楼和与 Steelcase 应用研究与咨询部门合作开发的全面文化变革管理项目来促进企业文化的变革并为员工重新赋能。

办公场所试点

与一般的实体模型不同，试点项目持续的时间更长，而且需要用户更多地参与其中。“实体模型就像在展厅里看一辆车，但你不会去驾驶它。你不能在一个稍纵即逝的实体模型中预想未来，因为你所面对的是一个在你已知的背景下的新概念，” Block 说道，“员工需要时间去尝试新的空间，测试工作空间概念并提供良好的反馈。”

该试点项目占地一万平方英尺，需要 125 名员工在其中工作 90 天，因此需要巨大的投资。

“这个项目可以让人们在该环境中工作数周，去感受新的空间，思考新大楼里面需要些什么。” Bacon 说道。他强调，这个项目帮助员工建立了对这个新空间的主人翁责任感。“这是对我们的文化和未来做出的重大投资。”

“试点项目是对我们的文化和未来做出的重大投资。”

MARK BACON | La-Z-Boy 品牌业务总裁

这栋大楼发出一个信号：事物都在不断变化当中

在整个总部项目当中，内部沟通是十分频繁的：面对面会议、电子邮件、视频（最受欢迎的是：IT 团队每周用无人机拍摄的关于大楼修建情况的视频）以及全体员工在不同的开发阶段参观新址（共四次）。

在搬迁之后，变革管理的工作仍在继续，通常与其他企业活动同步进行。例如，在大楼里举办一场寻宝活动，鼓励员工参观大楼里的各个工作空间，这项活动同时也有助于推动公司在福利健康方面的工作。

“你不应该坐在旧办公室里，然后告诉员工一切都在变化当中。这个新空间是关于变革一个非常明显的、有形的标志。它发出了一个信号：事物都在变化当中，我们作为一个公司也在变化发展，没有人会对此感到惊讶。”项目经理 Eric Hulseman 说道。

“当我第一次听说文化变革管理的时候，我以为它是一种虚无缥缈的东西。现在，在经历了这些之后，我认为这是我们做过的其中一件最重要的事。”

“文化变革管理项目是我们做过的其中一件最重要的事。”

ERIC HULSEMAN | 项目经理

在 La-Z-Boy 其他办公地点的员工也参与了文化变革的工作。所有员工都接受了调查，并就自己工作环境的变化提供了意见。“我们正在将这个流程复制到我们的工厂、展厅和研发中心。” Vanisacker 表示。

La-Z-Boy 的新总部是公司内部转型的外在表现和关键驱动因素。它支持和鼓励该组织变得更加开放和透明，并开展更多的沟通和更频繁的合作——这也是转型后的组织的一个关键目标。

La-Z-Boy 的新总部是公司内部转型的外在表现和关键驱动因素。它支持和鼓励该组织变得更加开放和透明，并开展更多的沟通和更频繁的合作——这也是转型后的组织的一个关键目标。

“新的 La-Z-Boy”正在出现，Darrow 说道，他为团队感到非常骄傲。“对于任何组织来说，变革本身就已经足够困难。我们给他们带来了他们所能承受的最大的改变，而他们适应得非常好。”

他认为 Steelcase 应用研究与咨询公司是该项目的重要合作伙伴。“你知道，我们建了工厂，也建了商店，但我们从未做过像这样的事情。

“ARC 为我们所做的一切深深地打动了。如果没有他们的指导，我们可能会错失一个很好的机会。他们给我们带来的一切都非常珍贵。”

[1] 《2015 年全球人力资本趋势报告》，德勤大学出版社

人员名单

建筑与设计：The Collaborative

代理商：NBS 商业室内设计

文化变革咨询：Steelcase 应用研究与咨询