

# 文化升级项目实践分享

赵潇楠

# 文化升级项目实践分享

- 文化升级的前提
- 文化一致性诊断
- 操作层面的经验总结

# 文化升级项目实践分享

- **文化升级的前提**
- 文化一致性诊断
- 操作层面的经验总结

# 文化升级的前提

- 企业文化与竞争力
- 企业文化与经营业绩研究

# 企业文化与竞争力

上世纪80年代中期，当美国还认为自己是全球经济最强大的公司时，日本的汽车、电子产品长驱直入美国以及全球市场。

索尼、丰田、本田成为美国家喻户晓的品牌和购买首选，就连美国人作为精神象征的哈雷摩托也无法抗衡本田的家用摩托。

美国人不得不接受日本企业竞争力已成为世界第一。这个事实给了美国企业界和管理学界极大震动，同时也掀起了研究的热潮。日本为什么会成功！研究者中包括了彼得德鲁克、迈克尔波特等管理大师。

学者们的一个共识就是，日本企业具有一种特殊的元素在美国企业中是不具备的，这种元素被定义为“企业文化”。



# 企业文化与经营业绩

约翰·科特与其研究小组用了11年时间，对组织文化对企业经营业绩的影响进行了研究。结果证明：**凡是重视组织文化建设的公司，其经营业绩远远胜于那些不重视组织文化建设的公司。**11年的考察期间的结论如下所示：

	强 文化的公司	弱 文化的公司
总收入平均增长率	682%	166%
员工增长	282%	36%
公司股票价格	901%	74%
公司净收入	756%	1%

《企业文化与企业经营业绩》—— 约翰·科特

# 企业文化与经营业绩

## 引发的持续研究成果

强文化很重要，**但文化风格匹配更重要**，也就是说企业文化的风格要与组织的治理特性、经营策略相一致 **(文化变革)**

对多元业务公司并不一定要强调文化的充分一致性

外部环境的变化需要组织做出**适应性调整 (文化变革)**

文化的匹配、适应性变、强度都离不开**领导力**的有效发挥

创始（人）团队在有关文化推动组织长期业绩增长的每个研究中都发挥重要作用

《企业文化与企业经营业绩》—— 约翰·科特

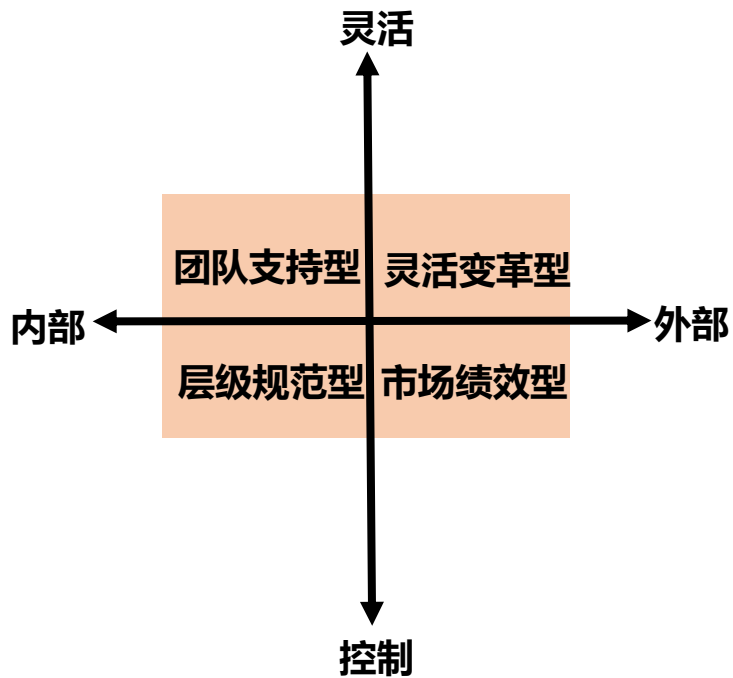
# 文化升级项目实践分享

- 文化升级的前提
- **文化一致性诊断**
- 操作层面的经验总结

# 一致性冲突的表象

- 信念不足
- 认知不一致
- 抱怨官僚
- 工作投入度不足（吐槽）

# 文化一致性诊断工具——对立模型



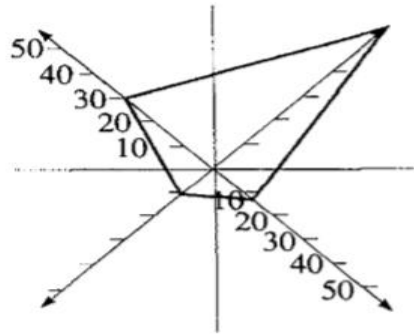
**灵活变革型：**组织非常灵活地应对外部市场，强调努力的个体；

**团队支持型：**组织注重灵活的内部管理，强调员工关怀；

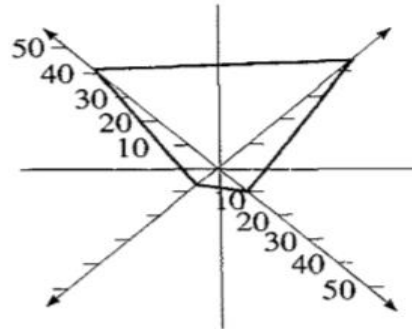
**层级规范型：**组织以稳定和控制为前提，强调内部管理；

**市场绩效型：**组织以稳定和控制为前提，强调外部市场竞争；

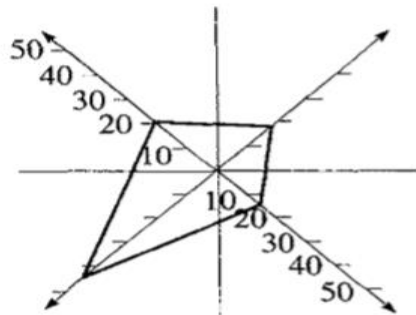
# 文化一致性诊断工具——对立模型



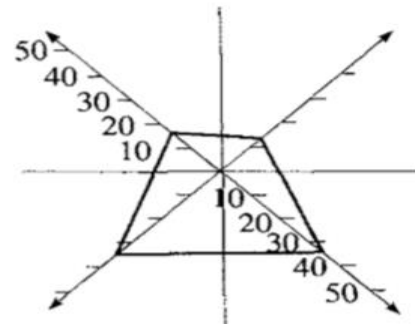
图形 A



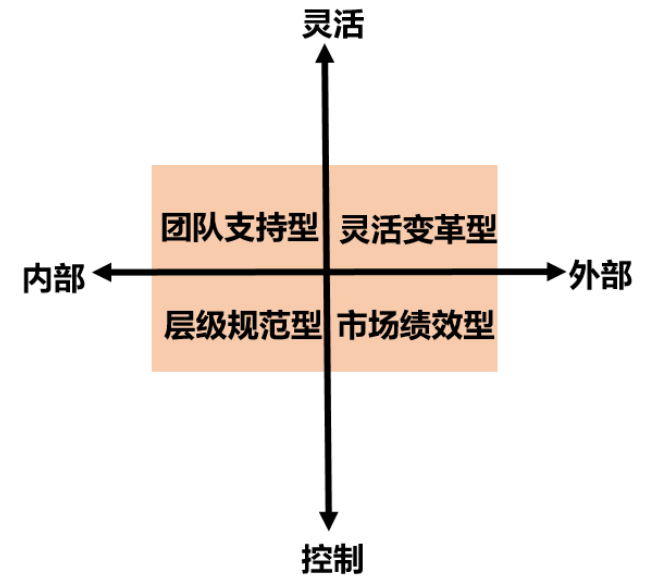
图形 B



图形 C

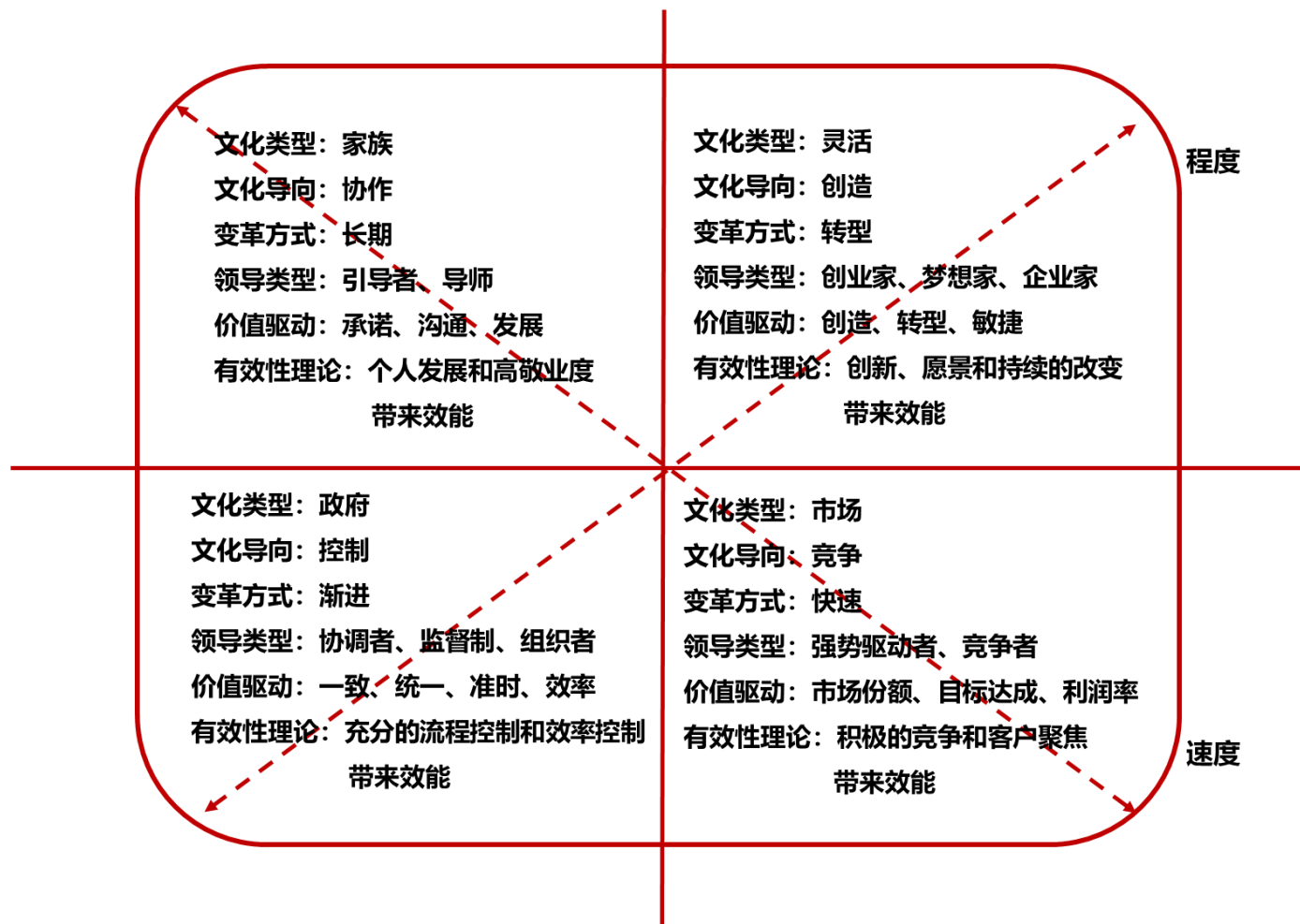


图形 D



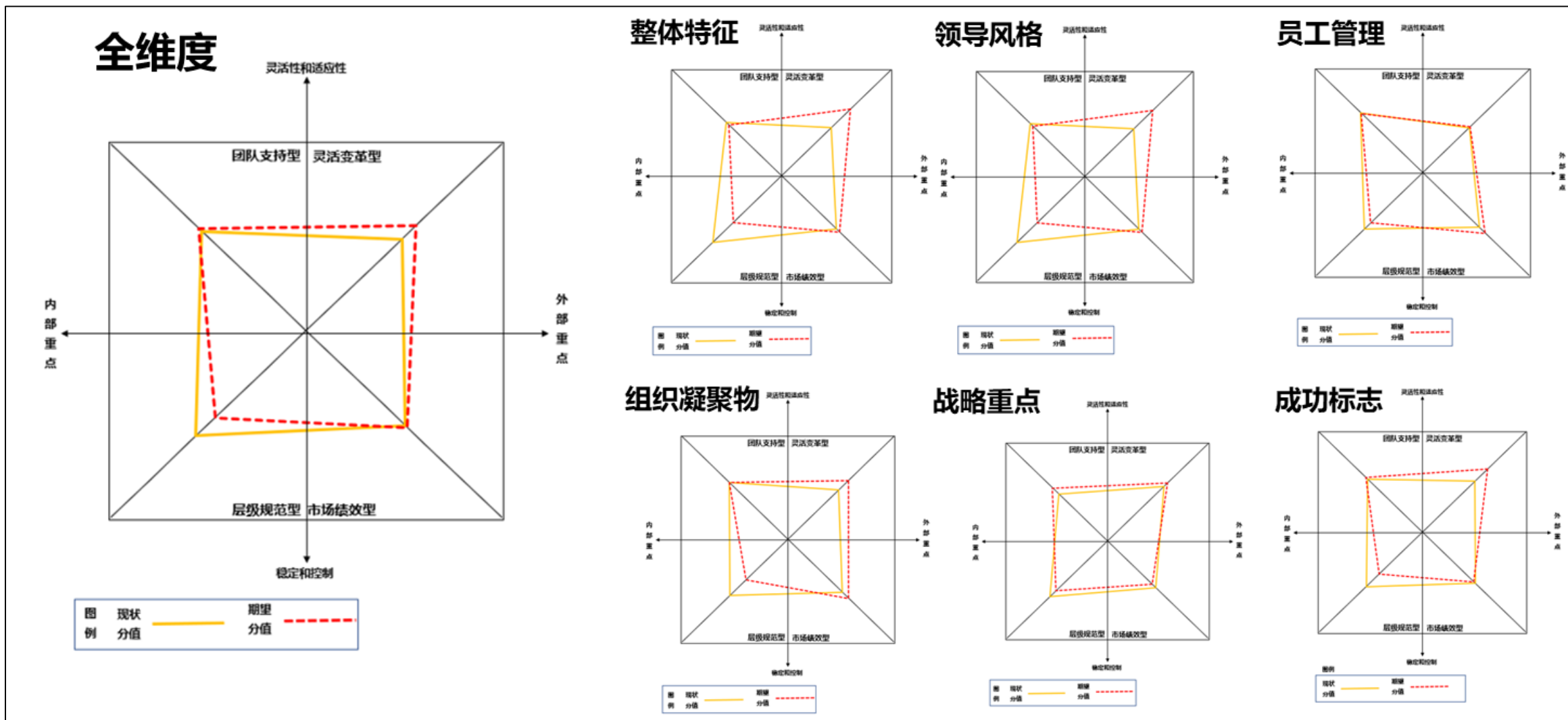
《组织文化诊断与变革》(美)卡梅隆、奎恩等

# 文化一致性诊断工具——奎恩对立模型

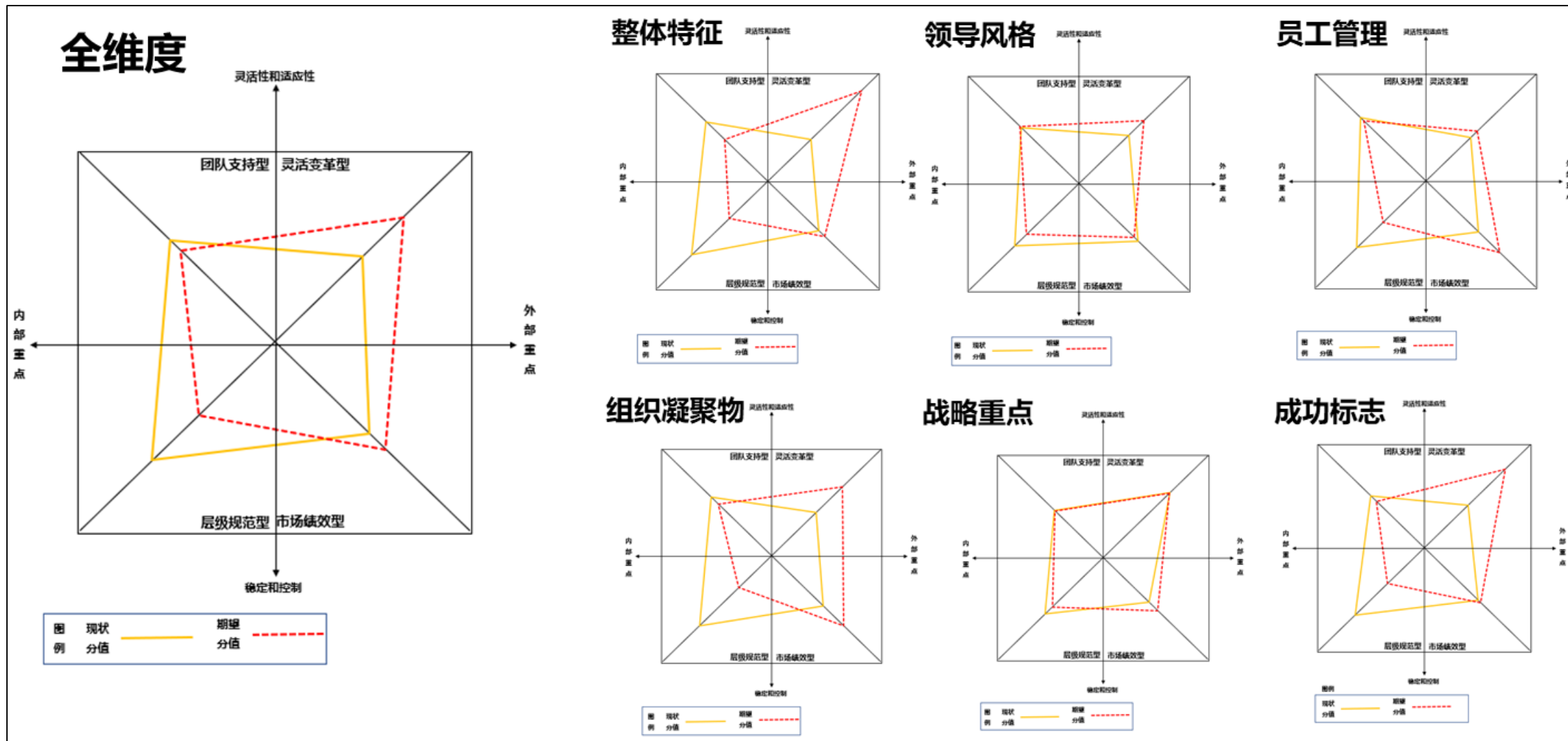


- 1、整体特征——整个组织像什么
- 2、领导风格——充斥在组织中的领导风格是什么
- 3、员工治理——如何对待员工，营造什么样的氛围
- 4、组织凝聚物——是什么把组织凝聚在一起
- 5、战略重点——什么驱动了业务成功
- 6、成功标志——什么标志着成功，奖励什么样的行为

# 案例：



# 案例：



# 对立模型——基本假设

文化类型并无好坏优劣之分，关键在于是否与组织发展环境及业务发展方向相适应，具体的每种文化类型都有其基本假设

	市场绩效型	层级规范型	团队支持型	灵活变革型
基础假设	现实是残酷的	系统比人可靠	人是第一位的	未来充满可能
应对不确定性	以我之变应对外部之变	建设强大系统以不变应万变	依靠人的力量	以我之变主导外部之变
成功根源	成功因为最积极快速的满足了客户资源	成功是因为稳定地服务多数客户	成功是通过满足内部员工从而满足客户和所有利益相关者	成功是因为满足了客户层出不穷的新需求
成功标志	市占率	成本、质量、效率	员工敬业度、客户满意度	产品领先
成功策略	狭路相逢勇者胜	管理创造效益	关系创造效益	创新赢取未来
典型代表	GE	麦当劳	日企	苹果

# 案例：

通过统计分析发现：

- 期望趋于一致
- 存在管理势能
- 主观期望路径挑战性比较大
- 员工治理与整体期望一致性最低

*贴士：*

- *每种类型都是一种创造价值的方式*
- *从非黑即白到兼收并蓄（强调一方而贬低对立一方是不可取的）*

# 案例：

## 工作流程：

- 项目启动、组建“文化小组”
- 高管访谈
- **一致性调研**
- 第一次研讨会
- 第二次研讨会
- 深度对话
- . . . . .
- 应用方案研讨会

# 案例：

时段	内容
上午	破冰：明确目的和议程
	18年历程回顾（遗落的珍珠）
	现行价值观诠释
	文化价值观建设核心方法
下午	文化一致性调研结果分析（照镜子）
	看见未来
	跨越当下（From To）
晚间	价值观列名票选
	正负向行为和冲突机制举例

# 案例：

	发展阶段	第一次创业 (00-04)	第二次创业 (05-上市)	第三次创业 (上市后至今)
事业理论		关键成功：创业大赛冠军 数字版权 数字图书馆	关键成功：反盗版联盟 17K (定位、技术) 运营商合作 书香中国、数字教材教辅	关键成功：
基于什么市场机遇				
基于什么政策机遇				
带来什么客户价值				
核心竞争力				
组织架构、领导者				
成功的精神要素				
愿景使命				

# 案例：

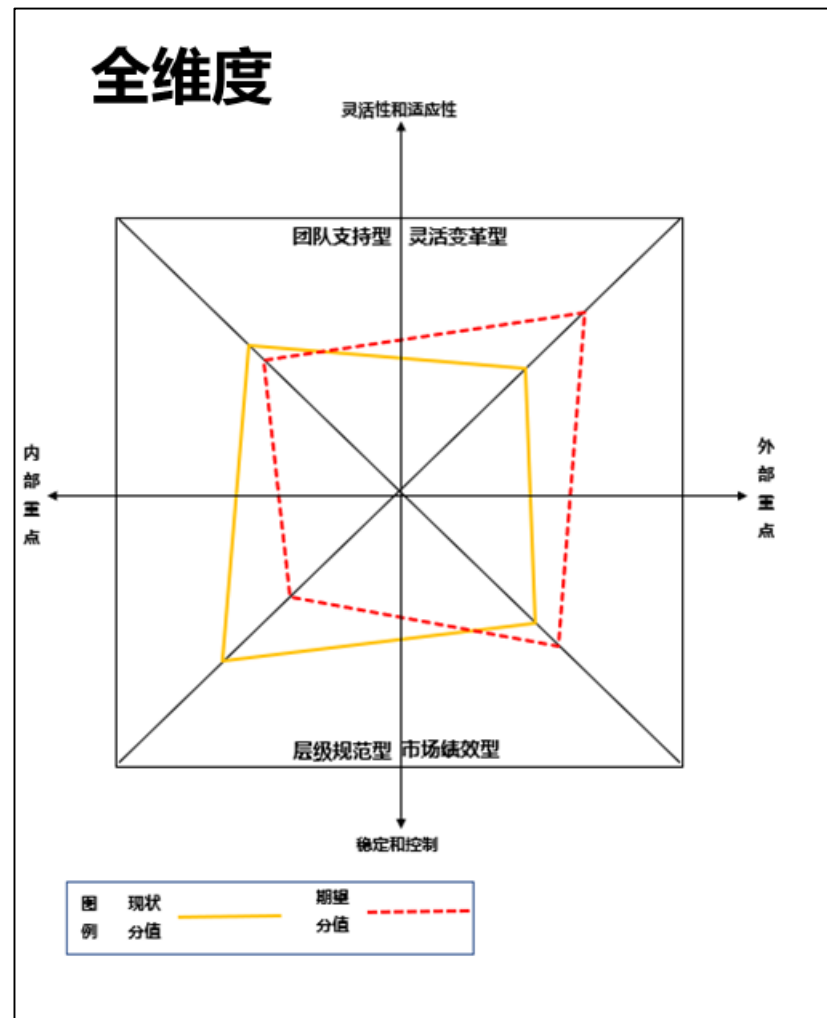
铁军精神：

战友、兄弟、坚韧、共赢

VS

价值与担当：

客户、创新、坚韧、共赢



# 文化升级项目实践分享

- 文化升级的前提
- 文化一致性诊断
- **操作层面的经验总结**

# 操作层面的经验总结

- 技术解只是辅助因素
- 不同层级的天然使命不同，不能错位要正确建立联盟
- 最快的途径：战略变（明确、清晰）、组织调（高效），机制快跟上，人的因素放最后
- 慢的途径：“组织学习”从始至终都是克服原有的组织惯性，创造危机感>成长焦虑的氛围
- 机制相辅相成，制度相反相成，尽量确保只对我们要的人有利（取消全勤奖）
- 没有绝对正确，只有是否合适，不能一蹴而就更不要挑战组织领导力的上限
- 文化和领导力是价值观的一体两面
- 与业务无关的内容最好放弃
- 矮化文化是最容易出现的反应