



第二十三届组织发展年会

2020年10月27-28日，北京





联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001室

邮编：200063

电话：+86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址：marketing@hrecchina.org

网站：www.hrecchina.org



The Culture Journey @ Microsoft

刷新：组织心智转型历程



01

组织文化转型（刷新）的背景与挑战

02

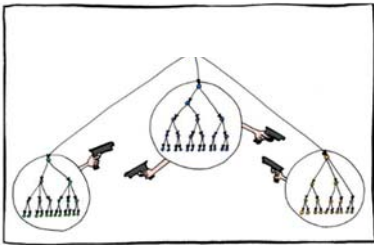
组织文化转型（刷新）的思路与举措：

- 关键的几步：1、刷新使命：重新发现微软的灵魂
- 2、可习得的思维方式：成长型思维
- 3、打造适应变革的新领导力原则

03

HR在转型中如何发挥作用

组织转型（刷新）背景： 在那里工作，是怎样的体验？



“你问的是哪个时代的？”
唯一简单的答案



组织转型（刷新）背景

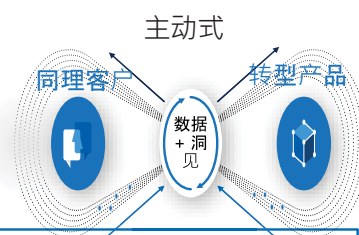
众所周知，在个人计算机时代，微软是当之无愧的王者，从曾经MS-DOS到今天的Windows10，微软一直垄断着计算机系统软件市场，虽然其间有Unix、Linux、macOS等与其不断角逐，但是终究难以与Windows的市场份额相匹敌。早在1999年，微软就曾以6000多亿美元的市值登上全球市值第一的宝座。但到了移动互联网时代，微软各项业务尽显颓势，股价连创新低。微软内部的创新机制被官僚主义、团队不协作、内部政治所取代，在相当长的一段时间内，人们对微软的固有印象是“即将没落的帝国”，垄断、衰落，封闭……一方面，它的主要收入来源，以PC操作系统Windows为代表的传统业务增长已经陷入停滞，另一方面，在新的业务领域，如智能手机、搜索引擎、社交网络等，微软也都没有什么突破，它几乎错过了整个移动互联网浪潮。

看到了什么让我们必须刷新、转型？ 创新者窘境、数字化转型、人才趋势？



企业盛衰的两大宿命问题

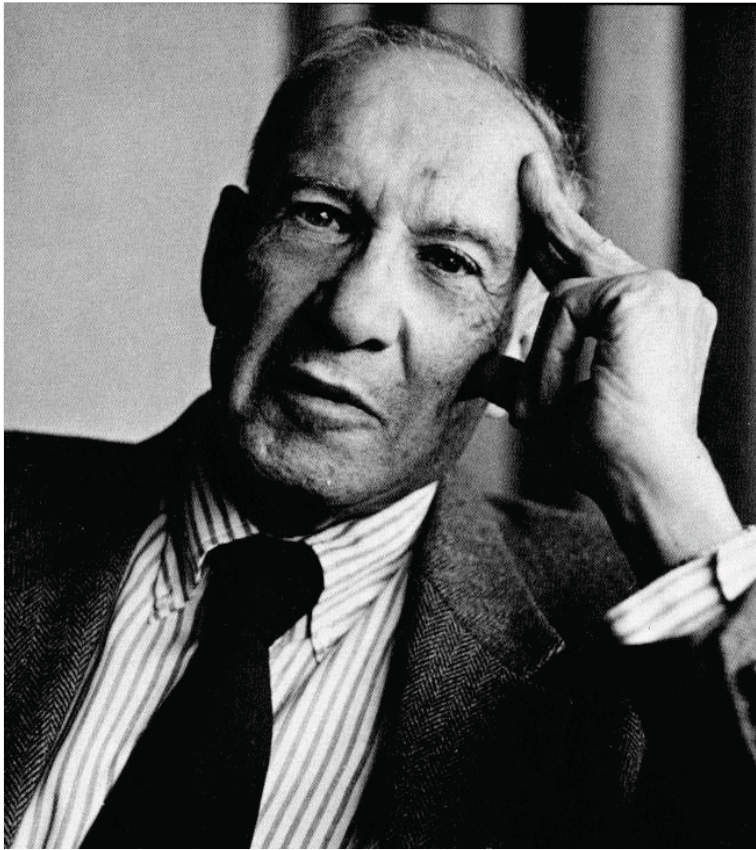
1. 在什么样的竞争环境下，领先企业总是保持长胜不衰？
回答：在**连续性技术**竞争环境中，领先企业无人能敌。
2. 在什么样的竞争环境下，领先企业总是输给新兴企业？
回答：在**破坏性创新**竞争环境中，领先企业总是落败。



组织面临的挑战

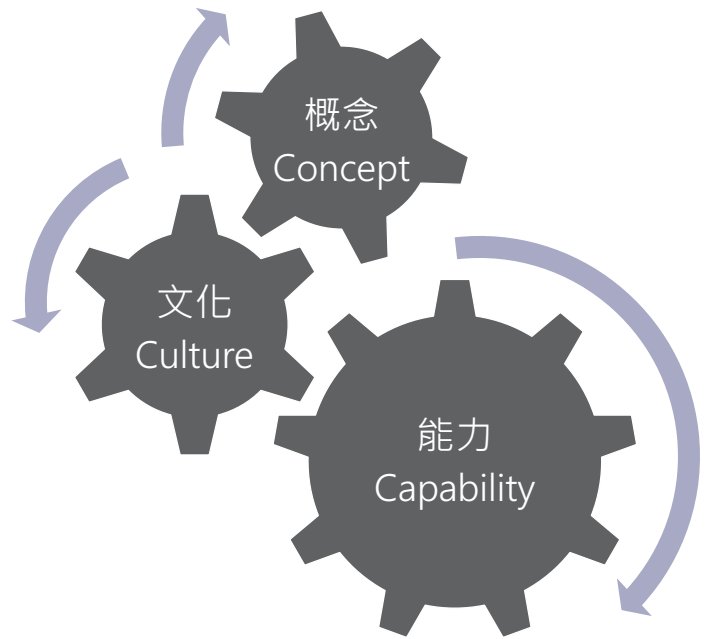
1. 外部的不确定性
 - a) 破坏性技术不断出现
 - b) 颠覆式创新/ 跨界打劫
 - c) 新的商业模式 / 跨界打劫
2. 内部的不确定性
 - a) 企业发展速度与能力不匹配
 - b) 90 - 00后员工的多元诉求





"Culture eats strategy for breakfast."

– Peter Drucker

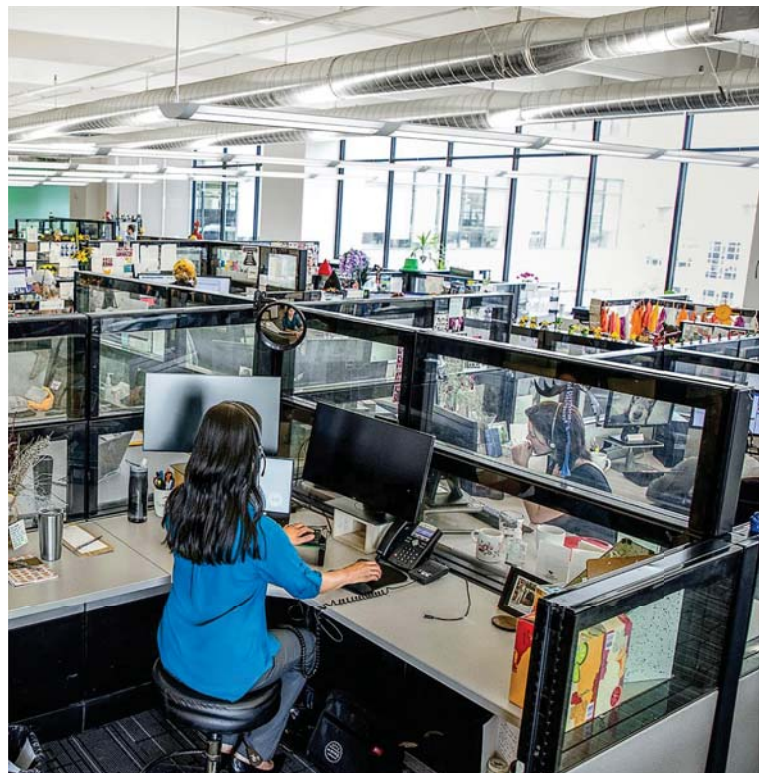


5

组织文化变革、刷新是艰难的

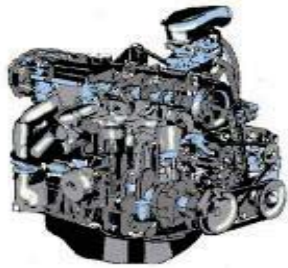
86%; 30%

* 2016 Global Human Capital Trends from Bersin by Deloitte



哪些根深蒂固的信念、假设限制我们？

简单的

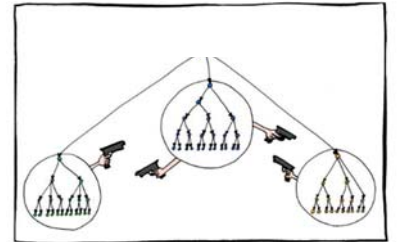


复杂的

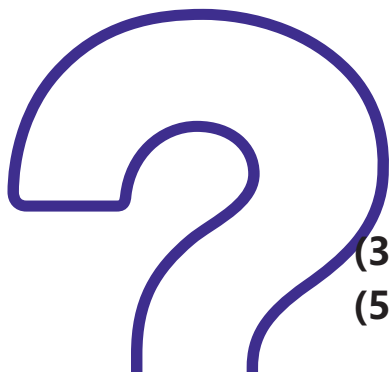


僵固式思维

我们无所不知的大咖



组织转型（刷新）思路与举措：哪几步最重要？



(1)使命
战略
目标/成果

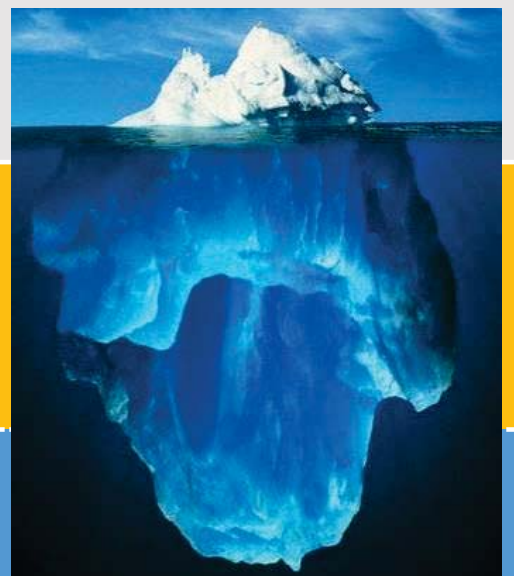
使命、目的
我们去哪里？

(3)领导力原则
(5)管理者行为

怎么做？

(4)价值观
(2)文化
/思维方式

我们是谁，我
们如何感受彼此？



我们的目标是什么？

做出几个重要转换

如何实现我们的目标？
愿景 价值 战略 文化

它对我们的团队来说意味着什么，对我个人呢？

我们会得到哪些支持？

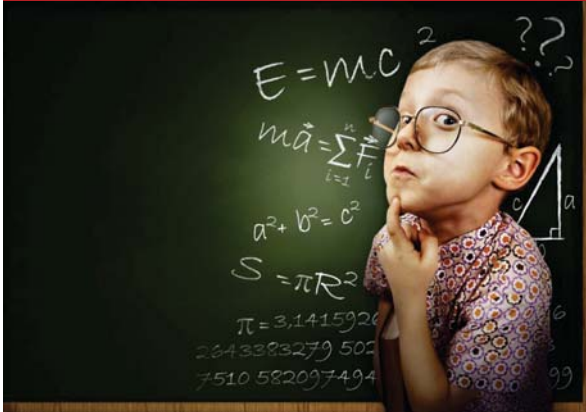
领导行为，简洁的架构，双向沟通，培训

我们如何知道自己是否成功？

目标，承诺，KPI，记分卡

心智/思维模式 (从无所不知Knower到无所不学Learner)

僵固型Fixed



... 渴望看起来聪明
desire to **look smart**

成长型Growth



... 渴望学习
desire to **learn**

VS

心智/思维模式Mindset is Attitude

僵固型Fixed

Intelligence is 静态的

...避免挑战

...轻易放弃

...把失败看成无果或更糟

...忽略有用的负面反馈

...感到受到其他人成功的威胁



挑战



障碍



努力



批评



成功
其他人



...接受挑战 = 做出行动和影响



...坚持面对挫折 = 坚持 = 快速失败/快速学习



...认为失败是精进的关键 - 始终学习



...从批评中学习 > 迷恋客户



...在他人的成功中找到教训/灵感 - 基于他人的想法

因此，他们可能会止步不前，并不能实现全部潜力。

因此，他们发挥出了全部潜力。

如何：文化落地核心密码 - 过程、对话、生命故事

- 构建安全感
- 分享柔软点
- 建立使命、意义



Behaviors行为

一套可操作的预期行为模式和习惯，表现在业务成果和积极成果中，以帮助锚定和发展我们的员工



Systems系统

组织流程和工具，如业务节奏、反馈流程、倾听系统和核心优先级，以加强文化



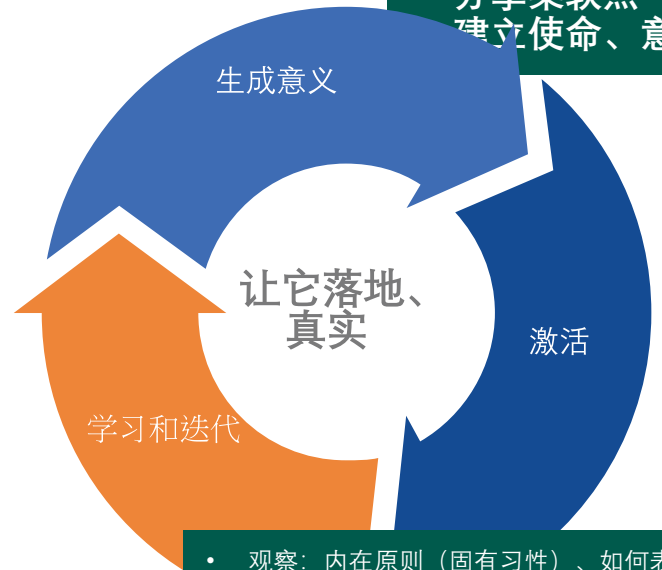
Symbols标志

符号，如奖励和认可、仪式和语言，用于强化文化和我们认为重要的内容



Storytelling分享

我们的领导者、经理和员工如何通过行动、活动、会议、在线和电子邮件讲述我们文化的故事



- 观察：内在原则（固有习性）、如何表达&讲述自我的故事
- 按下暂停键、座上直升机、做出有意识的选择

Adapted from the work of Carolyn Taylor, *Walking the Talk: Building a Culture for Success* (Random House, 2005)

在文化刷新和企业转型中，最重要的思路和学习？



数字化转型
= 文化转型
= 人的转型

(Transformational vs Transactional)
市场占有率 vs. 人们对你的感知



人们会忘记你说的话，人们会忘记你做了什么，但人们永远不会忘记你给他们的感觉。
玛雅·安吉鲁

10 件我们学到的关于文化的事

1. 尊重你的过去;定义您的未来
2. 简单但具有战略意义
3. 你不能伪造它
4. 有一个使命去驱动
5. 做大大小小的象征性改变
6. 知道你是谁
7. 沟通、沟通、沟通
8. 让技术加速变革
9. 所有的桨都在水中
- 10.保持谦逊，坚持到底

