

✧ Step1: 明确文化理论

		文化塑造	文化重塑
STEP1: 明确文化理论	寻找导致文化变化的关键因素		<p>组织内部的文化定位变化、企业战略调整是造成文化重塑的主要原因。企业做法主要有：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 调动相关人员共同探讨，得出文化重塑的关键因素 2. 立足企业战略，采访各级管理层的意见 3. 聚焦市场变化，总结业务特色，以文化能够在市场考验中突出企业优势为改进方向之一 4. 结合员工需求，以文化帮助员工调整到最佳工作状态、达成更高的成就为改进方向之一
	关键角色参与	文化塑造阶段，企业文化更多是自上而下推进的项目，管理层更多是命令的发放者，实际行为参与有限	中高管角色的重要性得到普遍认可，但是特别是高管角色仍需要企业做出相应的努力去提高实际参与程度。HRVP 与高管等角色可以通过视频、线下面对面沟通的方式更多的参与进来。
		HR 更多的作为命令的 执行者 ，负责执行文化相关的具体措施	HR 除了负责执行以外，开始更多的在 战略层面 起到一定的推进作用。包括协同管理层分析，并可利用“ 产品思维 ”将文化项目内容可视化，并将 少数支持者作为突破口 ，逐步获得更多的支持，为后期文化项目的顺利推行打下基础。
	缓和冲突		<p>重塑过程中不可避免的出现文化融合困难甚至产生文化冲突等问题，企业可以通过：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 建立专项小组解决文化冲突 2. 定向培训解惑，帮助员工更快理解文化

✧ Step2: 文化宣贯

		文化塑造	文化重塑
STEP2: 文化宣贯	行为拆解	文化塑造阶段企业较为理想化，大都会提前规划好倡导的文化行为，尚未意识到提倡的行为内容员工很难落实	<p>企业意识到拆解后的文化行为并不一定能够被员工接受与执行，更加关注提倡的内容落实到员工层面的可行性，并在过程中根据具体情况进行及时的更新。企业主要从：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 搜集企业内部的文化故事、正反面行为案例，生成案例集，将案例体现的内容与员工日常工作具体行为进行对应（包括应当和不当做的） 2. 聚焦文化价值内容，将其具象化，并梳理出每个文化关键词背后倡导的行为内容，并设置相应的行为红线
		主要特点为“ 重引导+高警觉 ”，倾向于通过各类活动进行文化落地呈现，对文化的“管控”敏感度更高，注重日常的员工行为矫正。	文化重塑阶段企业对行为的管理表现为“ 双头管理+及时提醒 ”，给到员工一定的自省空间。

☆ STEP3: 文化落地效果评估

STEP3: 文化落地效果评估

文化评估方法较为单一，企业更多关注的是“如何评估”，文化评估主要依赖组织内部定期的问卷调查、员工的直接反馈表

企业对自身也提出了更高的要求，文化重塑阶段企业从“如何评估”进入到“如何更好评估”的阶段。会从员工、组织等各个维度出发衡量文化落地的效果，但是文化的“无形”、“软性”等特性造成企业依旧很难客观、真实地评估文化在组织内部的落地情况。一些数字化较高的企业也正在尝试选择利用数字化系统等将文化情况可视化，实现文化在组织内部的透视，这需要一定的前提条件：

1. 数字化程度、数字化管理方式本身在组织中是可以实现的
2. 组织中的文化衡量指标是系统性的，并且关联度高，能够呈现清晰、真实的组织文化落地情况