



R E P O R T

THE RESHAPING OF CORPORATE
CULTURE PRACTICES RESEARCH REPORT

企业文化重塑实践 调研报告

调研主办方



联合主办方

FESCO

© 版权声明 本调研报告属智享会 & FESCO 所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center & FESCO. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & FESCO is prohibited.



首席顾问 CHIEF ADVISER



刘懿
弹性福利事业部福利顾问
FESCO

顾问团 ADVISORY GROUP

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。
(顾问排名不分先后)



Alex Lv/ 吕晓爽
薪酬福利与人力资源信息系统经理
灵北中国



李香
沃尔沃卡车中国人力资源副总裁
沃尔沃（中国）投资有限公司



Frances Hai
伟创力亚洲区人才发展及管理总监
伟创力中国



马德隆
前人才发展总监
某知名电商上市公司



Lani Wang/ 王丽
组织发展总监
灵北中国



Spirit Jia/ 贾楠
组织发展经理
灵北中国



Leo Liu
伟创力亚洲区人才发展部高级经理
伟创力中国



田晶
博世电动工具全球新兴市场人力资源总监
博世中国

作者 AUTHOR



周颖 Beryl.zhou@hrecchina.org

周颖女士在本次调研中负责问卷设计、数据分析、案例采访及编辑、报告撰写等工作。

周颖女士现任人力资源智享会咨询顾问（Consultant, Research and Survey）一职，目前所负责的调研报告有《EVP 塑造与管理实践调研报告》、《企业文化重塑实践调研报告》、《出海背景下的企业人力资源管理调研报告》，并参与《第六届中国人力资源共享服务中心调研报告》。

周颖女士毕业于上海外国语大学，获得日语语言文学学士学位。

目录 CONTENTS

前言	4
市场研究与报告精粹	5
Step1: 明确文化理论	10
1. 寻找导致文化变化的关键因素	10
2. 关键角色参与	13
3. 缓和文化冲突	16
Step2: 文化宣贯	18
1. 行为拆解	18
2. 落地执行	21
(1) 选——招聘	22
(2) 用——绩效管理	24
(3) 育——培训	27
(4) 留——激励	31
①精神激励	32
②物质奖励	35
STEP3: 文化落地效果评估	40
参调样本	44
标杆数据	46
企业案例	48
专家洞察	63





前言 PREFACE

企业生存发展需要完善的经营与管理体系，也离不开文化的思想保障。在市场竞争日益激烈的今天，企业的技术优势与业务特长可能被竞争对手模仿或者借用，但是文化无法进行完全复制，可以说，文化是企业形成核心竞争优势的重要力量。

然而，企业发展过程中，必然需要经历各种变化、调整，如市场环境变化、战略调整等，这就对企业文化的重塑提出了现实要求。企业需要在保持自身活力、竞争优势的基础之上，引进新的文化因子进行整合、落地。

那么，究竟步入到文化重塑阶段的企业需要重点关注哪些内容？智享会联合 FESCO 开展了此次《企业文化重塑实践调研报告》。本届报告将会针对现阶段文化重塑阶段企业的特点，从**明确文化理论、文化宣贯、文化落地效果评估**三个主要流程出发分析关键内容，关注本报告，您将获得：

- ◆ 企业可以结合哪些**变化**重塑文化的内容？不同层级管理层等**关键角色**的**具体参与情况**如何？如何**预防文化冲突**的发生？
- ◆ 企业如何拆解出文化提倡的行为内容以及不提倡的行为内容，将文化宣贯**具象化、场景化**？
- ◆ 企业在从**不同维度**衡量文化落地效果？所采用的**手段**有哪些？





市场研究与报告精粹



本届报告综合市场情况发现，目前大多数企业都进入了文化的重塑阶段，基于外部变化、内部需求开启了针对已有文化的更新、升级。

报告中我们将选取反馈较多的内容作为典型“市场声音”呈现，通过市场的整体反馈导入研究重点，结合收集到的数据进行分析，梳理出企业在文化重塑阶段的基本流程以及关键环节。

首先，针对文化重塑的流程，我们做了详尽的市场洞察，收集到大量的市场反馈，这里列举其中比较典型的声音：

目前本公司内部发展阶段逐渐成熟，外部业务、客户要求发生了变化，我们需要更加完善的企业文化进行适配。目前主要从以下步骤进行：

- ◆ 总结过往成功经验帮助文化迭代
但是其实我们不清楚总结哪些内容，梳理出哪些逻辑关系
- ◆ 文化落地，结合具体的场景进行落地呈现
此前文化主要是通过各类活动落地，但是重塑时管理层提议，文化需要更加具象化地由“虚”向“实”，尽量基于场景实现落地，但是我们不清楚可以通过哪些场景落地以及哪些落地措施
- ◆ 评估文化落地情况
文化评估一直是我们的难点所在，我们不清楚如何才能全面、真实衡量文化落地的效果

我们文化重塑前首先通过与高层的集中访谈、面向员工的问卷等方式搜集所需信息，但实际上还是不清楚需要聚焦于哪些文化变化内容，最终确定新的文化理论。

我们一开始文化塑造的时候更多的是通过各类文化活动，但是长时间下来发现员工还是没有真正切身感受到文化对企业的正向影响。因此进入文化重塑期，我们更关心如何将文化与培训、绩效考核、表彰与激励等具体模块结合，将文化真正渗透到组织中，被员工理解、认同。

我们在前期确定文化理论时就紧抓管理层的角色，保证他们能在整个进程中起到示范影响作用。但是如何才能提高管理者的参与度？HR可以做出哪些努力？这是我们当下比较关心的问题。



说实话文化本来就是一个“虚”的东西，所以在评估的时候很难采用客观的方式得到尽可能客观的结果。因此我们目前除了在文化宣贯上努力，正尽力解决的问题就是通过一些内部讨论分析得出一个系统、全面的文化渗透评估体系。

我们其实主要分为理论更新、落地执行、评估这三大流程。

目前比较关心的问题：一是如何才能够把企业文化与员工关心的内容关联上，并渗透到日常的事务处理中去。二是如何提高文化项目中高管的参与。因为我们在文化塑造期总结发现高管的角色至关重要，通过高层的思想、行为示范，由他们在与员工的日常工作交流中二次输出，提高员工文化认可，帮助文化传播。

我们目前的企业文化正处于更新、升级阶段，整体流程与之前初步塑造时基本一致，即理论确定、落地宣传、落地效果评估。但是我们更新过程中：

- ◆ 需要在理论确定时，找出导致文化变化的因素有哪些。除此之外，更新了文化内容就代表我们需要削去原来的文化习惯，塑造员工新的价值观，这又需要我们提前做好准备预防文化冲突的出现。
- ◆ 文化塑造期间我们发现提前拆解的符合文化内容的具体行为员工并不能很好地执行，因此重塑期我们疑惑——是不是我们拆解的文化行为内容不具备可行性？我们如何才能拆解出更具可行性的行为呢？



基于市场声音，不难发现，企业文化重塑时，主要从前期文化需求诊断后**明确文化理论**、理论确定后**文化宣贯**、最终**文化落地效果评估**三大流程逐一开展。但是过程中，企业遇到的主要难点有：

◆ **明确文化理论**

1. 企业可以结合**哪些导致文化变化的关键因素**重塑文化的内容？**如何更好地梳理**变化与文化之间的逻辑关系？
2. **如何调动管理层等关键角色**更好地参与到文化重塑中？HR 可以做什么？
3. 重塑企业文化需要改变员工心中原有的部分文化内容，那么**企业如何预防文化冲突**的发生？

◆ **文化宣贯：**

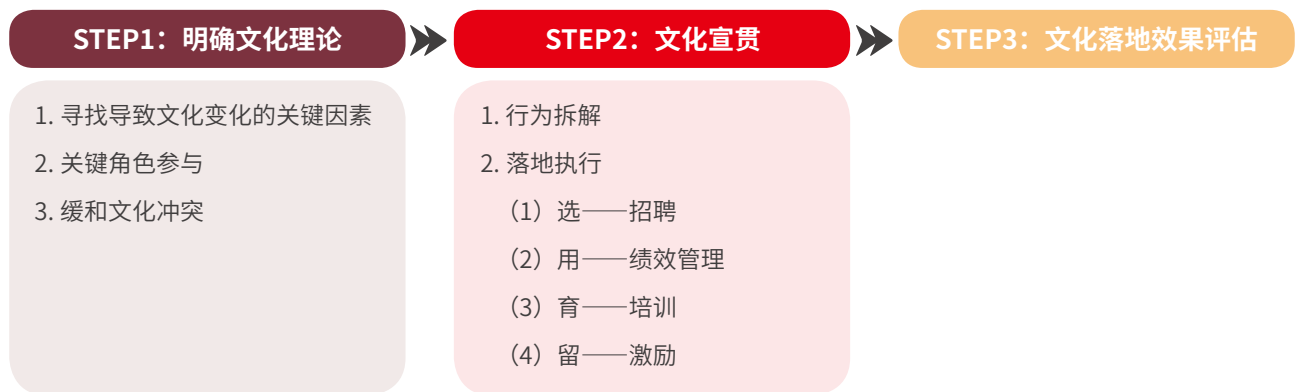
文化重塑阶段，企业如何从整个人力资源的价值来看企业文化的作用，具体内容包括：

1. 企业**如何拆解出可行的文化提倡行为内容以及不提倡行为内容**？
2. 企业如何跳出各类文化活动落地的思维局限，**将文化植入与员工密切相关、组织高度关注的的具体场景**，让员工更加切身感受到企业文化的内容与价值？

◆ **文化落地效果评估**

企业文化如何才能够搭建由“虚”向“实”的评估体系，**目前有哪些评估维度？未来可以朝着哪些方向努力**？

基于以上问题，我们形成了今年的主要研究思路，后续将帮助各大企业清晰重塑阶段的关键挑战及其解决方案。



为了帮助各位**清晰文化重塑的特点**，我们在此处**对比**了《企业文化与价值观落地实践调研报告》中“**文化塑造**”的基本流程，结合此报告中关于文化重塑的主要内容，最终得出下表。

		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		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： <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/文化冲突		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： <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	行为拆解	文化塑造阶段 企业较为理想化，大都会提前做好倡导的文化行为 ，尚未意识到提倡的行为内容员工很难落实	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： <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。

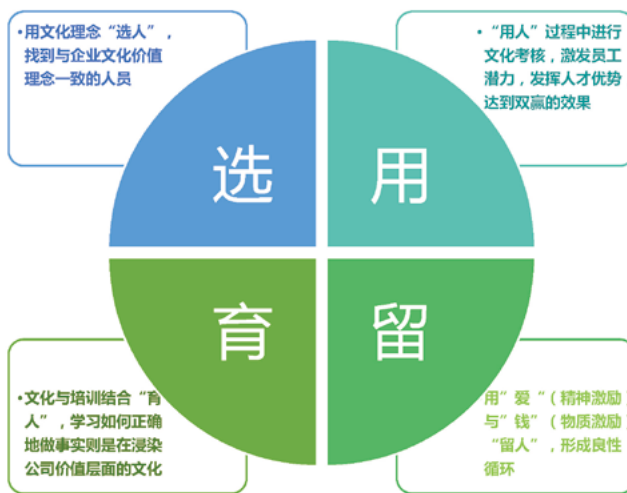


具体场景

文化塑造阶段企业着眼于文化本身，倾向于通过各类文化活动将文化落地，**极少聚焦到文化落地的场景化、具象化**。更多是从**文化落地的流程性、系统性**着眼：

- ◆ **推广**：保持对员工持续有效的文化宣贯，通过文化故事讲述、文化活动举办等推广文化内容
- ◆ **引导与激励**：注重对员工的引导，通过及时认同与表彰、发掘典型人物等方式促进员工行为改善
- ◆ **考核**：考核员工的文化知识与文化行为，并与员工晋升挂钩
- ◆ **业务参与**：注重整个过程中业务部门的参与与协助

不再局限于文化落地的流程本身，开始从整个人力资源价值看文化，**聚焦员工“选”“用”“育”“留”不同场景下企业文化的发力点与主要措施**。



选：招聘	企业注重在人才招聘的具体标准植入 文化内容 ， 通过将文化与领导力定义、高潜人才标准 等进行融合，在明确导向之下招聘到出企业的理想人才。 主要通过 招聘面试介绍文化、招聘时行为测试判断候选人与企业文化的适配性 等方式。
用：绩效管理	以落地后的实际效果为导向，企业对绩效制度与文化融合的关注度较高，特别是 入职考核、人才晋升 等场景，帮助员工初步熟悉企业文化内容。通过： 1. 将文化考核与 人才晋升 挂钩 2. 在绩效制度中植入 文化价值考核模块 ，将文化的考核机制 书面化
育：培训	重塑阶段企业更倾向于将 培训 作为抓手，植入相应的文化内容。通过 线上、线下课程 ， 丰富学习资源 ， 提高员工学习频率 ，加深员工对于文化的思考。 通过 细分人群 ， 针对不同群体开展不同内容的培训 ， 加深员工对文化的理解 。并以文化表现更强的 关键人才 作为核心开展。
留：激励	企业注重激励的阶段性，在 定期的文化正面反馈 中， 提高员工对企业倡导的文化内容的记忆与敏感度 ，从而培养出良好的文化行为。通过 搭建文化的系统表彰体系 ，给予员工足够的精神认同，并以 典型人物作为示范 ，带动全体员工积极参与。

		<p>文化重塑阶段企业意识到薪酬福利对于文化推进的重要性，将其作为重要抓手。分析用户、组织的特性发现：</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 员工： <ul style="list-style-type: none"> » 越来越重视自我价值的实现，需要即时激励； » 青睐数字化方式的互动； » 喜欢具有趣味性、社交化的方式，注重整体的体验感； ◆ 企业： <ul style="list-style-type: none"> » 希望文化可视化，推动文化由“虚”向“实”； » 需要更加高效的方式提升组织效率 » 需要更加有趣的方式，提升员工体验； <p>因此部分企业会选择通过福利平台的搭建、运用，并且采用弹性福利等给到员工更多的自主选择权，提高员工主动参与的积极性。</p>
<p>STEP3: 文化落地效果评估</p>	<p>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</p>	<p>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：</p> <ol style="list-style-type: none"> 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



STEP
1

明确文化理论



该模块，我们将聚焦于重塑文化的前期企业关注的主要内容，分析收集到的市场数据，帮助企业明晰在明确文化理论阶段：

◆ 企业可以结合哪些变化重塑文化的内容

文化重塑阶段，企业需要寻找**导致文化变化的关键因素**，结合各种变化调整文化的内容。

◆ 不同层级管理层等关键角色的具体参与情况

文化重塑时理论确定需要管理层等**关键角色的支持与参与**，从而保证重塑的文化内容在组织内部获得更多的认可。

◆ 如何预防文化冲突的发生

重塑企业文化需要改变员工心中原有的部分文化内容，一些员工无法适应后可能会出现文化冲突，因此企业需要在最初采取相应的措施**预防文化冲突**的发生。

STEP1: 明确文化理论

STEP2: 文化宣贯

STEP3: 文化落地效果评估

1. 寻找导致文化变化的关键因素
2. 关键角色参与
3. 缓和冲突

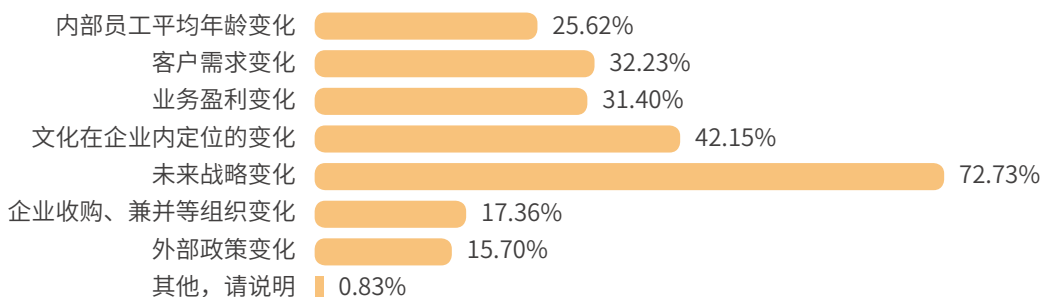
1. 行为拆解
2. 落地执行
 - (1) 选——招聘
 - (2) 用——绩效管理
 - (3) 育——培训
 - (4) 留——激励

1 寻找导致文化变化的关键因素

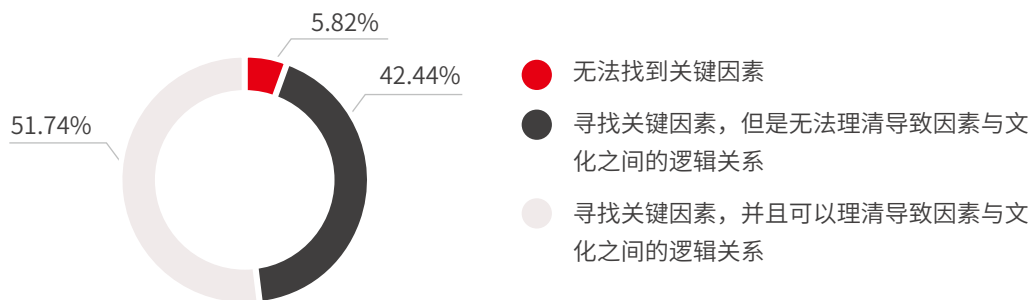
文化与企业业务、组织状态密切相关，企业基本营收方式、政策调整等都需要文化做出调整适应。不少企业提到，在文化重塑的前期，会通过分析已有文化、诊断变化因素等辅助确定新的文化内容。

Q | 数据洞察

图表 1: 目前企业进行文化重塑的原因主要有 (N=172)



图表 2: 企业在搜寻导致需要进行文化重塑的关键因素时 (N=172)



◆ 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

不可否认, 外部客户偏好以及业务需求等外部因素对企业文化有着相当的影响, 但是组织内部的文化定位的变化、企业整体战略的调整, 是企业目前进行文化重塑较为突出的导致因素。当文化在组织内的定位变高或组织发展战略更新之后, 企业需要与之相匹配的文化内容作为支撑。

◆ 企业大都会搜寻影响文化的因素, 但是仍有相当的企业并未能理清存在的逻辑关系

文化重塑阶段的企业都能在前期诊断时搜寻到与文化相关的因素, 结合客户需求变化、自身战略调整等外部、内部的变化, 企业主观上更能够意识到诊断的必要性, 但是在分析文化与变化因素之间的关联时, 不少企业仍存在着无法理清逻辑关系的问题。

🕒 案例洞察

那么, 企业可以通过哪些方式更好地梳理出文化与相关变化因素之间的逻辑关系呢? 我们总结了各大企业做法:

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、达成更高的成果为改进方向之一





伟创力中国

总结变化因素，诊断文化重塑需求

伟创力中国在经历了外部市场环境、内部战略及人员等变化后，对现有的文化内容进行了调整，基于重塑的文化提出了新的工作方式，突出特色文化内容与重点文化方向。

◆ 前期诊断

伟创力中国关注外部市场现状，从满足市场需求、塑造企业特色出发，对文化重塑的内容进行调整。同时内部自上而下启动了文化重塑项目：

首先由全球高层发起，不同国家、不同区域的高层共同探讨，得出文化重塑的关键因素：

◇ 关键人物的变化

伟创力在调整内部管理架构以及相应管理层人员后，提出了新的组织发展目标，而企业整体文化本就是配合企业的愿景与目标，伟创力为了践行自身使命，对文化进行了重塑。

◇ 市场变化

疫情背景之下，制造行业面临着不同程度的挑战和变化，伟创力生态链、业务链也因应都产生了一定的变化。

◇ 战略变化

受市场环境影响，伟创力开始将目光聚焦到核心业务，着重生命周期长、能够稳固合作的业务模块。

◇ 人员变化

伟创力中国在经历了新的外部变化之后，近两年内部的员工特点出现了非常大的变化，包含不同国家群体、不同民族群体及特殊群体，企业的多元、包容、平等、尊重等价值内容越发凸显。

在诊断了文化重塑的关键因素以后，文化项目负责人采访了中高层人员，倾听他们的看法与建议。最后，聚焦员工真正触点，关注全体员工的反馈。



智享会案例集——诺和诺德

伴随着诺和诺德发展壮大和中国业务的不断拓展，当前诺和诺德也面临着一系列来自行业内外的挑战。为了应对挑战和促进公司长足发展，诺和诺德（中国）在“诺和诺德之道”的基础之上，又提出了三条企业文化：“**雄心勃勃、关注外部、更加敏捷**”，作为当前阶段文化转型和文化落地的核心。

诺和诺德的领导层从战略角度看到当前公司所面临的一系列挑战，同时也意识到原先的工作方式和工作节奏不足以达成当下制定的战略目标。为了帮助员工调整到最佳工作状态、达成更高的成果，公司决定在企业文化层面做出转型，以迎接新的挑战。



智享会案例集——天合光能

在公司的发展历程中，天合光能的企业文化也同样经历了三次较大的革新与改变，核心价值观也从企业初创时的“敢为人先、知难而上、海纳百川、团结拼搏”转变为当今的“成就客户、开放心胸、全力以赴、追求卓越”，在协同战略、与时俱进的同时也做到了企业文化核心的一脉相承。

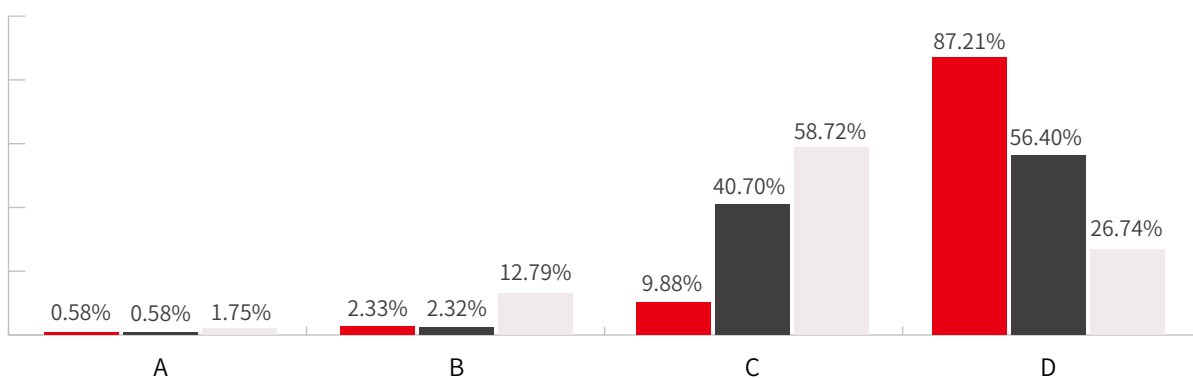


2 关键角色参与

文化项目大都是自上而下推进开展，管理者的支持程度一定程度上影响了文化项目推进的顺利与否。特别是管理者对文化的认同，后续会表现在其与员工的日常沟通中，影响员工对文化的理解。因此，在前期明确文化理论时，就需要紧抓管理层这一关键角色。

数据洞察

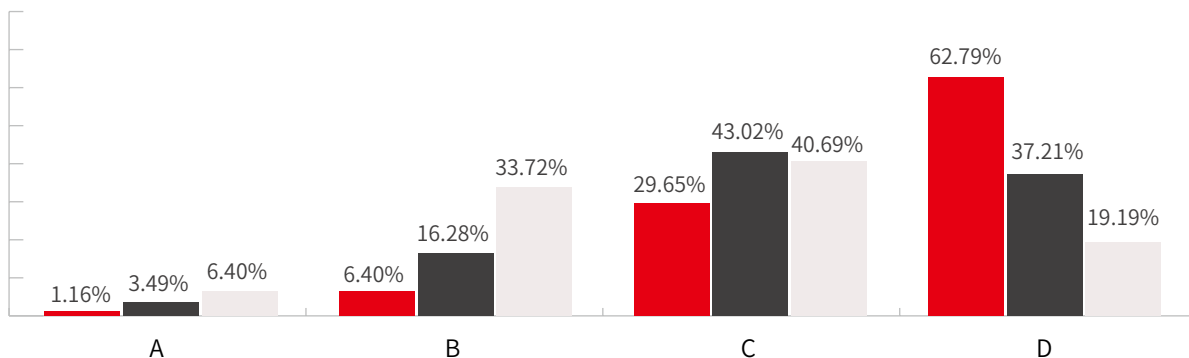
图表 3：您认为判定时各角色的参与程度应该为 (N=172)



- A 不参与
- B 仅意识认同
- C 意识认同，同时有所参与
- D 主导规划，并且在行为上有示范和引领作用

- 高层管理者
- 中层管理者
- 一般管理者

图表 4：实际判定时各角色的参与情况 (N=172)



- A 不参与
- B 仅意识认同
- C 意识认同，同时有所参与
- D 主导规划，并且在行为上有示范和引领作用

- 高层管理者
- 中层管理者
- 一般管理者



◆ **文化重塑时，中高管角色的重要性得到普遍认可，但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度**

目前，企业能够意识到中高管角色在文化重塑前期判定时的重要性，需要中高管人员参与其中进行主导规划，做出相应的示范与引导。但实际高管角色参与程度与理想状态之间存在较大差距，这就需要采取相应的措施提高管理者的参与程度。

中层管理人员，其更多是听从战略安排，对文化项目意识认同并且有所参与，但个人主观能动性有限。而到一般级别的管理者时，其参与度较中高层管理者大幅较低，并且大都只是意识层面的认同。

🕒 **案例洞察**

在案例洞察部分，首先某知名零售企业的马老师梳理了**文化重塑中高管角色的重要性**。之后，施耐德电气罗列了一系列**高管参与文化项目的方式**。



专家洞察：某知名零售企业 前人才发展总监 马德隆

文化塑造与文化重塑在实际推进时，整体颗粒精细化程度不同。

文化塑造需要从 0 到 1 进行体系化的搭建，具体的目标、环节、人员配置等，都需要逐一明晰并进行系统化梳理与落地，整个过程需要管理层与全体员工的参与。

文化重塑更多的是针对已有的内容进行微调，很少有颠覆性的大动作，主要是通过与管理层的商讨，将已提倡的文化行为的进行深度具象化描述、文化调性进行重新确立。因此，文化重塑其实更加需要的是管理层的参与。



智享会案例集——施耐德

◆ **高管对文化的引领**

施耐德在文化变革时十分注重发挥高管对企业文化的引领作用，通常会借助以下三种方式进行文化传播：

季度沟通会：每个季度施耐德会召开全体员工参与的季度沟通会（借助远程视频连接），在会上，高管会专门分享文化转型的事宜，包括公司对文化转型的期望，自身对文化理念的理解等等。

HRVP 专题分享：施耐德会邀请每个部门负责的 HRVP 分享践行新文化理念的案例，每一位重点介绍一个文化重点，之后会录制成视频，在微信企业号、内部公共区域视频平台上进行展示，供员工观看和学习。

高管分享：施耐德全球总部也会制作相应的文化转型讲解视频，分享高管们自己对文化的理解、讲述企业如何新的文化理念指导下转变，员工如何如何去适应这样未来的转变等等。与 HRVP 的专题分享类似，这些视频也会在内部广泛传播。

提高管理层的参与是文化项目不可忽略的一环，出现文化升级需求后，需要 HR 在组织中发挥影响力，获得管理层的认同从而顺利推进。那么为了尽可能提高文化的支持力与接受度，究竟 HR 可以做出哪些努力呢？我们总结市场情况发现，企业可以筛选能力符合的 HR，采取相应的举措来提高管理者参与程度：

HR 在组织中的定位以及自身能力要求：

◆ 担任战略型角色

如果本身是负责行政等基础性事务的 HR，其能力与影响范围有限，而企业文化项目的开展需要战略型人物的引领，从组织定位、业务特色等内容着手分析文化的适配性，针对组织现状升级文化内容。

◆ 具备系统性思维

文化作为企业的顶层设计，扎根于企业战略目标、业务需要。因此在提出新的文化内容的时候，HR 必须能够不脱离于企业核心发展目标，同时事先模拟出后期的文化落地的方案、可使用工具等，形成思维闭环，这都对 HR 自身的系统思考能力提出了要求。

◆ 能够提出战略性人力资源解决方案

随着技术的发展，HR 需要掌握更多领域的技能、工具，整合组织内部现有的文化问题，在不断学习中最终会提出战略性的人力资源解决方案。

HR 可采用合适的方法：

◆ 产品思维

为了一开始就能够吸引全员重视文化项目，意识到文化的重要性，相关负责人可以在自身进行学习分析后，与管理层进行商讨。通过“产品思维”，收集用户数据、分析用户反馈，将文化升级后的内容可视化，展现文化项目“爆点”，开展文化产品发布会，邀请 CEO “站台”助力、员工协助“测试”文化产品，确保文化项目在组织内部高影响力、可行性。

◆ 抓住“少数”

文化项目需要掌握正确方法、抓住关键人群，才能事半功倍。因此，除了将文化进行具象化，企业可以着眼于支持文化项目的高管人员，将其作为突破点，最终影响剩下的人群。





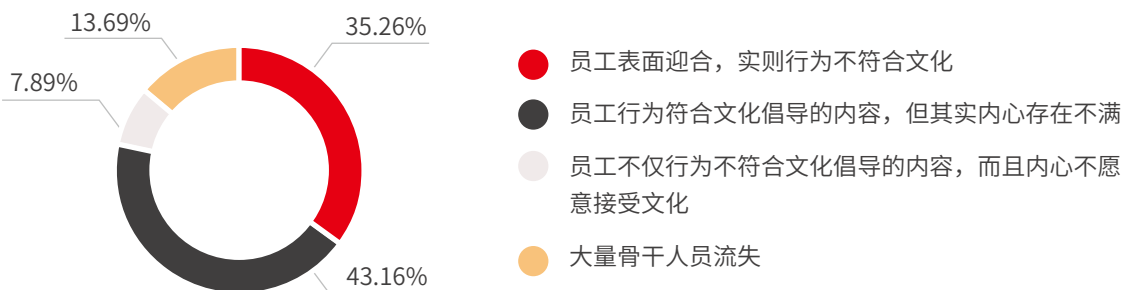
3 缓和冲突

文化重塑的过程中，企业需要削去员工心中原来的文化“习惯”，这个改变过程比较艰难，甚至有员工因无法接受新的内容而产生冲突，这个时候就会出现一系列“并发症”——沟通困难、人才流失……

因此，为了保证重塑的文化在组织内部落地的顺利，企业需要提前打好“预防针”，采取相应的举措预防潜在的文化冲突。

Q | 数据洞察

图表 5：企业文化重塑存在的最大挑战 (N=190)



◆ 文化重塑阶段员工行为与文化的匹配值提高，但是在精神认可层面企业仍需努力

内心对文化不满，甚至因为企业文化与自身价值观不合直接流失的员工不在少数，企业需要持续努力让员工从精神与行为层面做出认可。这与员工自我价值的觉醒密切相关，也体现出企业文化不能脱离市场变化、人员属性变化等，验证了寻找导致文化改变的关键因素的必要性。

🕒 | 案例洞察

那么，企业具体是如何缓和冲突呢？我们总结下述案例内容发现，企业主要从：

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



沃尔沃卡车中国

◆ 躬身力行，循序渐进化解文化冲突

沃尔沃卡车作为知名车企，旗下工厂不计其数，组织收购兼并在所难免。企业在面对兼并收购时其组织文化也会产生相应的挑战，但是收购带来的文化融

合更是艰难。原组织中根深蒂固的文化内容深入人心，收购后新的甚至完全不同文化出现时，对于原组织人员来说，不管是适应还是接受制度、流程、考核、评估等内容，都具有相当的难度。

在整个过程中，企业需要深入到每一个业务部门有针对性地开展活动，通过奖惩手段，淘汰理念、行为与文化存在较大分歧的那部分人，将文化进行更好的融合。

沃尔沃卡车中国面对收购兼并产生的文化冲突，躬身力行，通过循序渐进的方式来解决。例如，在近两年收购一些工厂时，沃尔沃卡车中国就需要将沃尔沃卡车文化植入到组织中去，让工厂内部的人员了解并最终认同。组织定向文化培训，并由带教经理进行一对一指导解惑，帮助原组织内部人群更好、更快地融入。当然，沃尔沃卡车中国认为在这个过程中，出现人员因无法接受文化而流失的情况是不可避免的，只有通过上述手段尽可能的缓和化解冲突，降低流失率。

其实在组织并购、重组等组织调整中，众多的不确定性通常会引发被并购方、被重组方员工心理一定程度的不安。企业想要尽快缓和、消除员工的不安心理，更好地帮助员工融入文化，可以自上而下从最高层建立**跨部门工作组**，业务、运营、质量、体系、技术支持等各部门人员可以参与进来，安排**点对点的职能对接和一对一扶持**，通过不同职能人员强化文化对接的密度。

针对人力资源模块，在前期组织并购阶段，由企业可以由特定业务线 HRBP 牵头，组织全球不同业务线和区域的 HRBP 或负责人通过每周、双周为周期的**回顾会议**，跟踪组织并购后的薪酬福利、考勤培训等内容重新规划，实时更新“工作小组”的进度，共同沟通、商讨存在的问题。



STEP
2

文化宣贯



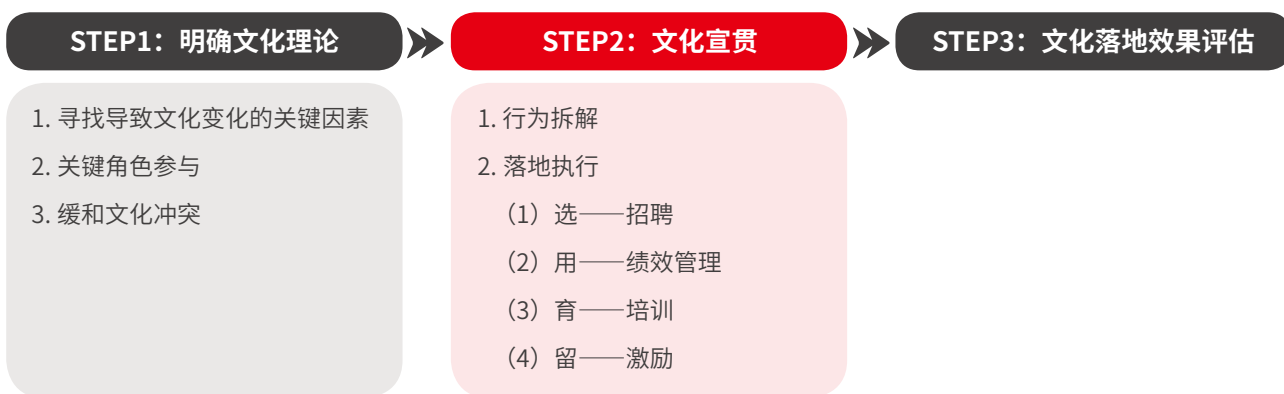
此模块，我们将从企业文化落地的具象化与场景化出发，清晰企业文化在整个人力资源发展中的价值。围绕文化行为拆解、文化落地执行探讨：

◆ 企业如何拆解出文化提倡的行为内容以及不提倡的行为内容

为了能够让员工在行为上符合企业的价值理念，企业会将文化内容具象化，拆解为文化提倡的行为内容与不提倡的行为内容，给到员工明确的行为导向。

◆ 企业如何将文化植入与员工密切相关、组织高度关注的“选”、“用”、“育”、“留”中的具体场景

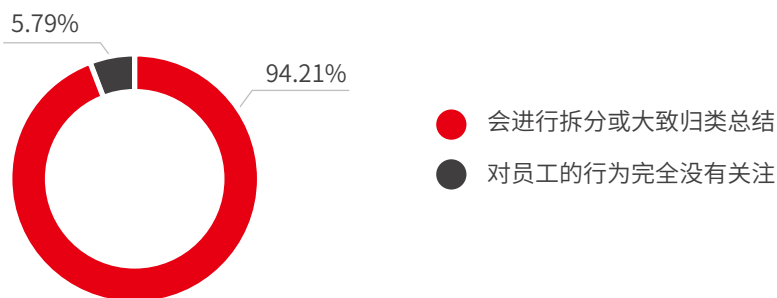
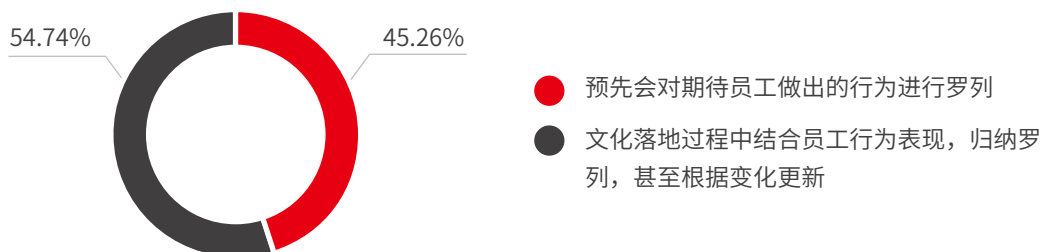
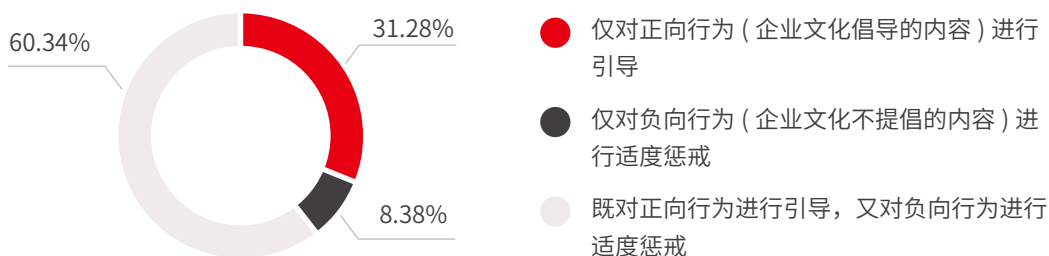
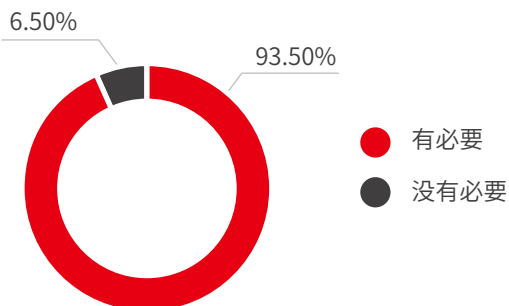
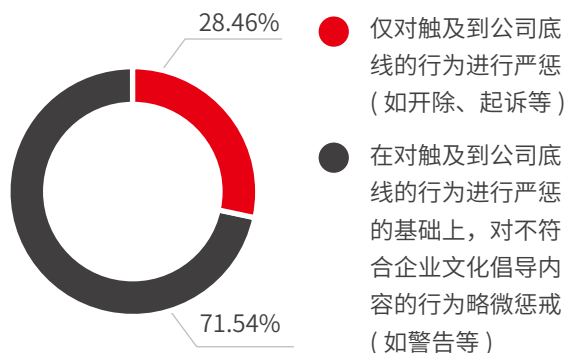
在文化重塑阶段，企业跳出了文化只能通过各类文化活动落地的思维局限，聚焦于整个人力资源发展中文化的价值，结合员工关心的“选”、“用”、“育”、“留”等具体场景，将文化植入进行呈现，让员工更加切身感受到企业文化的内容与价值。



1 行为拆解

文化重塑阶段，企业认为文化落地推进需要更深、文化内容需要更匹配企业当下发展要求。为了提高文化在组织内部的渗透度，企业需要将文化内容具象化，基于文化提倡的理念企业采用各种途径拆解出与之匹配的行为内容，让员工文化学习“有迹可循”。

Q | 数据洞察

图表 6：贵公司对符合以及不符合文化倡导内容行为进行拆解的具体情况是 (N=190)**图表 7：贵公司拆解符合以及不符合文化倡导内容行为的具体方式为 (N=179)****图表 8：对员工行为的引导具体表现为 (N=179)****图表 9：认为企业是否有必要对员工不符合文化倡导内容的行为进行提醒、警告或惩戒 (N=123)****图表 10：对员工负向行为进行哪种惩戒 (N=123)**



◆ 文化重塑阶段，企业需要注重为文化在行为层面的可行性

较为理想化的企业在进行文化落地前大都会提前规划好倡导的文化行为，其尚未意识到提倡的行为内容员工很难落实。但是文化重塑阶段，“结果导向”“行为可行性”让越来越多的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，需要结合实际情况进行及时更新。

◆ 对员工行为的管理表现为“双头管理 + 及时提醒”，甚至略微惩戒

除此之外，文化的执行也存在着不少员工负面行为的干扰，因此必须进行“双头管理（奖惩并用）”，这也正体现了重塑阶段企业管理的专业性。企业提高文化行为“管控”频率，通过及时警告让员工能够及时自省，保证组织内部文化氛围的和谐。

🕒 案例洞察

那么，企业具体是如何进行行为拆解的呢？我们总结下述案例内容发现，企业主要从：

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



某知名零售企业 A

◆ 文化案例集

企业 A 定期在组织内部收集文化案例，由业务部门提交、文化部门审核。基于时效性与典型性，选取能够从正面直接宣贯或者侧面间接警示文化理念的现实故事汇编，通过漫画或者真人故事的形式将与其提倡的文化价值观匹配的内容进行公开呈现。除此之外，对于一些违背文化倡导的行为，企业 A 会匿名人物，把具体场景绘制成漫画，警示员工。



智享会案例集——天合光能

在提炼和确定文化 3.0 的过程中，天合光能企业文化部门和催化师搜集到了一系列正面和反面的案例，积累了许多文化与日常工作对应的具体行为（包括应当和不当做的）。于是，当文化 3.0 最终确定后，这些与工作对应的具体行为就能迅速转化成为详细的员工文化行为评估标准。



2 落地执行

文化重塑阶段，企业跳出了文化只能通过各类文化活动落地的思维局限，更加注重文化落地的具象化与场景化，会从整个人力资源的价值来看企业文化的作用，结合员工关心的“选”、“用”、“育”、“留”等具体场景，将文化植入呈现，让员工更加切身感受到企业文化的内容与价值。



◆ 选人——将文化理念植入招聘标准、场景

一个成年人心中的“价值观、心智地图”是被很难影响和改变，根据公司价值观和发展理念，提炼出候选人画像模型中关于价值观、发展理念的关键要素，通过询问对某些场景的看法和处理方式判断双方文化是否匹配。

◆ 用人——文化考核激发员工潜力和长处

企业每个岗位上需要的是最合适的人，而不是绝对优秀的人，将文化内容植入员工晋升标准，用目标牵引员工，能够尽可能发挥员工优势，激发员工的潜力，达到双赢的效果。

◆ 育人——将文化与培训实践结合，使员工更好地胜任工作

通过培训帮助员工理解和适应公司的文化，逐步培养个人与企业达成一致的认知，帮助形成正确的业务技能和经验。

◆ 留人——通过激励留住企业需要的人才，谋求共同发展

人才留在一个组织，必然会关注组织的“爱（归属感）”和“钱（薪酬福利体系）”，员工自身在工作中收获的成就感和价值感以及团队的氛围，而在员工做出倡导的文化行为时，企业的表彰与福利激励能够给到员工非常强的归属感与成就感。

综上，在本部分我们将从文化在员工“选（招聘）”、“用（绩效）”、“育（培训）”、“留（激励）”具体落地情况，分析企业的行为侧重。



Q | 数据洞察

图表 11: 目前的企业文化有植入到人力资源的哪些场景中 (N=190)



◆ 文化重塑阶段企业注重从人力资源的价值着眼将文化与具体场景融合落地, “育(培训)”是目前与文化融合度最高的场景

文化重塑会通过招聘、激励、培训、绩效管理等场景宣贯文化, 在各个情景中进行高度的文化渗透。

为了能够帮助员工迅速了解文化内容, 增强员工归属感, 培养出企业的理想人才, 文化重塑阶段企业将“育(培训)”作为文化融合的关键场景, 潜移默化地建立起员工心理、价值观与企业文化、价值理念之间的关联。

除此之外, “选(招聘)”、“留(表彰与激励)”场景植入文化内容, 该阶段企业逐步学会从整个人力资源的价值出发推进文化项目, 意识到文化在员工成长中的引领作用。“用(绩效考核)”场景中的文化考核举措相对强硬, 不少企业担心会引起员工的逆反心理, 因此植入文化内容的比例较低。

① 选——招聘

招聘本质上是选择未来要与公司一起战斗的人才, 这就需要利用文化理念“选人”。人才的能力可以培养, 但是人才的“心智地图”很难一下子改变。

将文化作为筛选人才的标准之一, 能够帮助企业迅速找到理念差别不大的人才, 降低后期思维层面认同培养的成本, 真正从根源上解决问题。

图表 12: 招聘人才时文化的植入主要在于 (N=114)

选项	比重
企业领导力定义	85.96%
企业高潜人才选拔标准	84.21%

◆ 在领导力定义、高潜人才选拔标准中植入文化内容, 能够助力企业选拔到价值观一致的人才

企业注重在人才招聘的具体标准植入文化内容, 通过将文化与领导力定义、高潜人才标准等进行融合。通过工作分析和用人标准, 判断候选人的能力, 最后确保我们选中的候选人接受聘任。在明确导向之下招聘到出企业的理想人才。

案例洞察

那么，企业主要通过哪些方式在招聘场景中植入文化内容呢？我们总结下述案例内容发现，企业主要通过**招聘面试介绍文化、招聘时行为测试判断候选人与企业文化的适配性**等方式。



灵北中国

灵北中国在人才发展与培训场景中植入“反馈”文化因子，在人才发展项目面试及内部竞聘面试中增设面试后反馈环节，就员工的具体行为展现给予建设性反馈，助力员工获得持续成长，从而加深员工对“反馈”文化的理解和认同。



智享会案例集——施耐德电气

在招聘方面，对候选人增强了在文化适配度上的验证。例如，HR 会让候选人做简单的行为测试问卷来帮助判断候选人的行为是否符合施耐德的文化要求。例如在问卷中考察“建立最佳团队”方面的行为，会询问“你会选择什么样的找人进入你的团队”，来考察该候选人是否会选择最优秀的人进入团队，抑或是只要符合能力要求即可的人；还会问“你对团队每个人是否有什么样的计划”，来考察候选人对人才发展的关注与重视程度。



智享会案例集——康宁

除了常规面试步骤，康宁的面试官一定会在面试过程中介绍康宁的价值观和文化，以便应聘者对此有一个初步的了解。在达成初步录用意向后，招聘人员会向应聘者说明会有严格的背景调查，包括教育、信用、雇佣历史和无犯罪记录等并得到应聘者的同意。这些调查都体现了康宁公司文化对诚信的重视。对于新员工来说，在入职前就可以对康宁诚信价值观的有一个初步的印象和体验。

新员工入职时，文化培训是必不可少的一环，包括康宁的 7 大价值观、员工守则，安全教育和 IAP（知识产权保护）都是每个员工都要接受的培训。康宁对知识产权的保护有着非常专业的管理经验和实践。IAP 的规定非常严格，在工作场所和活动中都有严格的规定（如封闭手机摄像头）。

员工安全永远是公司最重视的工作。无论是工厂还是办公室都同样重要。在制造工厂里对安全生产操作的规定十分严格。对于一些安全级别高的操作康宁会有详细的“保命条例”，要求员工必须严格遵守。





② 用——绩效管理

“任用”即为把合适的人员用于适合的岗位，聚焦到每个企业，不同岗位上需要的是最合适的人，而不是绝对优秀的人。除了用业务目标激发员工潜力，企业将文化内容植入员工绩效考核，牵引员工在同企业理念一致的方向成长，从而达到双赢的效果，保证员工不脱离企业目标成长。

Q | 数据洞察

图表 13：员工文化行为考核的场景 (N=99)



◆ 企业注重通过绩效管理中的新员工以及人才晋升等进行文化考核

企业在进入到文化重塑阶段以后，以落地后的实际效果为导向，通过文化影响员工心理、行为，最终表现在绩效结果上。

- ◇ **新员工入职考核：**企业可以迅速掌握员工个人价值观与企业文化的契合程度，清晰未来的培养方向，提升效率。
- ◇ **晋升考核：**企业为了引起员工对于文化的重视度，会选择将文化作为人才晋升时的考核指标之一，刺激员工主动学习文化。除此之外，也有利于企业最终筛选出与企业价值观一致的人才。

🕒 | 案例洞察

那么，企业主要通过哪些方式在绩效场景中植入文化内容呢？我们总结下述案例内容发现，企业主要通过：

1. 将文化考核与人才晋升挂钩
2. 在绩效制度中植入**文化价值考核模块**，将文化的考核机制**书面化**



某知名零售企业

◆ 人才晋升

企业文化的落地能够帮助企业培养出“德才兼备”的高层次人才，员工在深刻践行企业文化时，其忠诚度也将不断提高。因此，企业 A 将文化纳入人才晋升的考量维度，对于有优秀文化行为并且刊登在案例集的员工进行优先考量。



博世中国

◆ 聚焦组织、团队与个人，高绩效文化与制度的融合

博世中国认为企业文化即企业希望在看到的员工行为与组织行为，并且在这个过程中企业需要对员工行为进行识别、规范与激励。文化除了通过战略PPT、宣传海报以及文化培训等较为“软性”的方式落地之外，最重要的是将文化渗透到企业管理中，真正与企业的管理制度融合，彰显文化的价值。

博世中国将高绩效文化落实到企业制度，分为组织、团队与个人，并且拆解为具体的行为，设置具体的行为指标、衡量机制，真正做到文化与制度融合的规范化、体系化。

组织：博世中国在组织层面开展了年度组织高绩效文化诊断，从5个维度、15个驱动因素着手衡量，并且进行组织与组织之间的横向对比、组织各年度的纵向对比，分析每个组织之间的文化现状与发展，了解不足，确定改进方向。

团队：博世中国认为高绩效团队能让员工更好施展个人才能，因此从搭建、管理流程、目标等进行重新评估，并从多个维度定义了高绩效团队，帮助每个团队完善内部管理体系与管理规范，从而提高团队整体的运作效率和业绩表现。

个人：从人才甄选、人才培养、业务表现等着手，关注人员是否具有高绩效潜力、通过哪些行为获得了高绩效、愿不愿意接受反馈、有没有冒险精神、有没有合作精神等，将高绩效文化渗透到人才选拔到培养的全生命周期，帮助员工激发个人潜能，突破自我设限。

组织

团队

个人



某知名零售企业

◆ 考核机制

为了真正培养企业内员工的文化意识，形成稳定的文化习惯，企业A在绩效制度中植入文化价值考核模块，将文化的考核机制书面化，让员工在明确的语言文字中清晰文化价值。同时，利用有奖激励而非强制通关的方式，激发员工对文化内容学习的热情。

在新员工入职时，企业A会在学习平台自动为其匹配文化课程，传播文化理念。同时，由HRBP全程跟进，在整个入职培训各个阶段进行抽样考试，确保员工在真正进入工作状态前期就已经对各项文化内容烂熟于心，推动后续更好、更快地融入企业。



灵北中国

围绕“反馈”“打造学习型组织”“多元与包容”等文化内容，灵北中国开展了一系列项目。

◆ 反馈

曾有专业机构研究发现：如果员工从经理得到既公平又准确的反馈，那么员工的绩效会提高近40%。基于此，灵北中国将反馈文化嵌入绩效管理全流程中，通过年初制定目标、年中回顾、年终回顾形成的绩效反馈闭环，结合全年的持续性反馈，激发员工与组织潜力，进一步展现“反馈”的力量，持续深化反馈文化落地。





- ◇ **年初制定目标：**由经理与员工就未来一年的工作重点以及如何实现目标（What + How）进行充分沟通和反馈，确保目标一致性
- ◇ **年中回顾：**通过在线微课向员工和带人经理普及反馈的重要性、反馈相关知识和技巧等；通过部门工作坊进行反馈场景化演练，提升反馈意识和技能，鼓励经理与员工在年中回顾期间开展绩效谈话，基于员工实际表现给出建设性反馈，并共识下半年的整体计划。
- ◇ **年终回顾：**年终，带人经理与员工展开年终谈话，基于年初制定的目标，对员工全年表现做整体回顾，并结合员工日常行为对其业绩表现和行为表现提供建设性反馈。

除绩效关键环节外，灵北中国鼓励大家在日常工作中进行持续性反馈，推动个人、团队的持续进步以及跨部门之间的合作。

◆ 打造学习型组织

在个人层面，灵北中国的绩效管理流程始终伴随着个人发展计划（IDP），并且同样以年初、年中、年末的时间闭环开展。

- ◇ **年初制定目标：**经理将与员工就个人发展方向和目标进行对话，并同步制定个人全年的发展计划（IDP），明确发展需求，并按照 70-20-10 的原则落实到行动计划中。
- ◇ **年中回顾流程：**经理同员工就个人发展计划（IDP）的进展、调整以及所需的支持和更新等进行谈话，并提供相应的支持。
- ◇ **年终回顾流程：**经理同工会就全年的个人发展计划（IDP）的进度进行回顾，并提供建设性的反馈建议，同时开启新一年的个人发展计划谈话。

◆ 多元与包容

灵北中国将“多元与包容”贯穿在绩效管理以及组织回顾流程中，促进文化与日常工作场景相结合。

1. 绩效管理无意识偏见培训

在绩效管理培训，尤其年终评估的培训中，对带

人经理进行“无意识偏见”相关培训，避免因带人经理个人喜好做出决策，确保以最客观的视角去做出绩效评估，保证人才多样性在公平的环境中发挥最大的价值。

2. 组织回顾流程

在每年的组织回顾流程中，灵北中国会对全体员工不同维度数据进行分析，如不同性别群体员工满意度的对比，不同性别群体绩效表现对比，带人经理与员工在满意度调研中的结果对比等，并基于数据分析洞察制定下一年行动计划，以提升灵北多元与包容的整体氛围。



智享会案例集——天和光能

天合光能十分重视员工身上体现的企业文化特质，尤其是对担任中高层管理者的员工更是如此（在岗位胜任力中，文化评估是重要组成部分）。在天合光能员工的绩效评分中，“文化”这一维度可以占据个人总评分的一定比重。文化 360 评估也成为了年度优秀员工、文化表彰、工会评优等优秀评选的重要参考维度。这样一来，在正常的优胜劣汰中，文化就因其重要性而能够引导员工做出符合文化要求的工作行为改变。



智享会案例集——施耐德电气

◆ 与员工绩效评估结合

施耐德将员工文化行为的评估纳入到员工个人绩效评估体系之中，一部分是员工日常工作时 KPI 的绩效考核，约占 70% 比重；另一部分则是文化部分的考核，约占 30% 比重。对员工文化行为的评估通常由直线经理依据对文化理念的理解和判断做出评估，在评估时，直线经理需要提供具体的行为案例为评估的分数做支撑。同时 HR 部门还会对评估结果加以审核，发现不能支撑评估结果的行为案例时可驳回重新评估。

◆ 评估中质量把控

在文化宣贯时期，施耐德专门针对管理层的员工开展了一系列的工作坊讨论。在讨论过程中，HR 部门专门将工作坊的内容结构化，例如新的文化理念每一部分分别代表什么意思、什么样的行为能够满足其要求、该怎样去理解这些行为等。借助这样对文化理念逐字逐句的分析和讨论，确保管理层的员工可以充分交换意见，达成理解上的一致，特别是与公司的期望保持一致。这样一来，管理层在评估员工的时候就能较好的做到公平公正（即使有失偏驳，员工可以进行申诉和反映）。



智享会案例集——网龙网络

◆ 一日三题：简约而不简单

关于员工对企业文化等内容的学习，网龙有一项名为“一日三题”的设计。顾名思义，每天网龙的员工来到公司上班，在每日的工作清单中就会出现三道需要完成的题目（多为单选或多选题）需要完成，通过这样以考代学的方式促进员工学习。若员工不予理睬或忘记答题，则当天“日事日清”任务便无法完成，日事日清完成率低于 95% 的将会影响到个人绩效。

③ 育——培训

每个企业都有自己的特点，员工需要经过试用和培养才能达到岗位的要求，而文化层面的浸染是为了帮助员工处理事务不脱离企业价值导向。社会环境的不断变化，要求企业快速调整以适应环境的变化，通过员工的培训和培养使员工达到岗位的新要求。

除此之外，不少企业提到，为了实现文化渗透的最大化，针对一些关键人才会采取强化培训，将文化内容进行强化输出，保证文化“育”人的效果最大化。

Q | 数据洞察

培训

继任者画像、要求

领导力定义

高潜人才标准

图表 14：在培训的哪些内容中植入企业文化因子（N=124）

企业领导力定义	79.03%
企业高潜人才标准	77.42%
企业继任者画像、要求	67.74%
企业日常培训内容	82.26%

◆ 培训是领导力定义、人才画像等内容落实时的主要抓手之一

企业注重在人才发展与培训的具体场景中的文化植入，通过将文化与领导力定义、高潜人才标准、继任者画像等进行融合，在明确导向之下通过落实到具体培训目标中，培养出企业的理想人才。

其中日常培训是最主要的抓手，企业不仅能够通过培训使员工迅速了解企业价值观，感受到企业的文化氛围，而且能够在潜移默化地文化渗透中建立起员工心理、价值观与企业文化、价值理念之间的关联，增强员工的主人翁意识以及归属感，实现新员工从“局外人”向“局内人”的转变，将文化教化作用最大化。



案例洞察

企业主要将文化内容植入于领导力定义、高潜人才标准、继任者画像等人才发展与培训项目中，通过线上、线下课程，丰富学习资源，提高员工学习频率，加深员工对于文化的思考。



沃尔沃卡车中国

◆ 人才培养

沃尔沃卡车中国认为文化宣贯除了定向的文化活动，应该覆盖员工全生命周期，渗透到日常业务活动中。

为进一步增强员工“归属感”，提升全员凝聚力、激发人才活力，沃尔沃卡车中国将文化与企业人才标准与培训进行融合，并在新员工入职培训时进行文化价值观渗透，引起人才对于文化理念的重视，逐渐认同并自觉践行企业文化价值和理念。



某知名零售企业 A

◆ 人才盘点

人才是企业文化的关键践行者，管理层于关键人才的行为能够给全体员工起到一定的带头示范作用。因此，企业 A 从领导力模型、人才晋升的角度着手，对员工在实际文化践行过程中的行为进行引导与规制，培养出“德才兼备”的高层次人才。

企业 A 的领导力模型除了常规的人才潜力维度，还包含文化维度。企业 A 认为文化决定了人在组织内的适配型。文化不适配的高潜力人才很难再组织内部实现长远发展。



灵北中国

围绕“反馈”“打造学习型组织”“多元与包容”等文化内容，灵北中国开展了一系列项目，通过具体场景推动文化落地。

◆ 打造学习型组织

从组织层面，搭建学习与发展框架，包含领导力发展项目、人才发展项目以及通用技能及领导力技能培训，在线商学苑，午餐学习会分享平台等；在部门层面设立部门读书角，发放部门学习账号，开展部门读书学习分享会等。

1. 午餐学习会平台

依托午餐学习会平台，灵北开展“成长力”主题培训以及“教学相长，共同打造学习型组织”系列跨部门学习分享活动，促进灵北员工之间知识分享和相互激发，共同成长；并将分享内容整理上传至灵北在线商学苑知识分享平台，同时号召更多员工参与到在线分享平台自主上传，形成知识资产永久储存，进一步促进学习型文化的落地和推进。

2. 部门图书角与学习分享

灵北设立各部门购书基金，成立部门读书角，并鼓励各部门建立团队学习机制，定期开展读书学习分享会；此外还在各部门分配前沿创新、领导力相关主题的学习账号，鼓励大家自主学习，并定期分享；在部门内形成自主学习，向他人学习，运用集体智慧的氛围。

3. 领导力发展项目与人才发展项目

灵北中国从领导自我、领导他人、领导业务三个维度出发全力推动领导力项目的正式落地。并制定领导力技能学习日历，促进带人经理持续领导力提升，从而激发各团队的潜能。

针对员工，开展轮岗项目，鼓励员工体验多元的职业发展机会，驱动员工在不同岗位上持续学习新知识，助力灵北中国全能型人才的培养。

此外，灵北中国开展了雄鹰计划、星火内训师、高绩效俱乐部等人才发展项目，促进人才的多维度学习与成长。

◆ 多元与包容

在人才发展与培训场景，灵北中国围绕“多元与包容”文化，启动了无意识偏见线上学习、跨文化意识线上学习、丹麦文化工作坊及多元与包容部门工作坊等，促进员工意识到“无意识偏见”，尊重多样性，推动“多元与包容”的文化在组织内部的渗透。



智享会案例集——中文在线

◆ 文化培训

全员宣贯是为了让员工理解和记住企业文化常识性的内容，而在文化培训过程中就需要系统、全面的认知企业文化。中文在线的 HR 将新的企业文化理论作为一个单独的项目开放成为系统、完整的培训内容，并应用于企业内部所有与人才培养、发展相关的项目之中。在这些项目中，企业文化都将作为一个必学的课程单元课程。



智享会案例集——施耐德电气

在培训方面，除了在常规培训方面的改变之外，还会将培训与实战相结合，例如新文化理念中强调管理者对未来战略的关注，施耐德便在内部选取了一部分工厂的负责人，让其制定工厂未来五年的发展计划，并配套提供如何制定有效战略的培训，帮助落实。

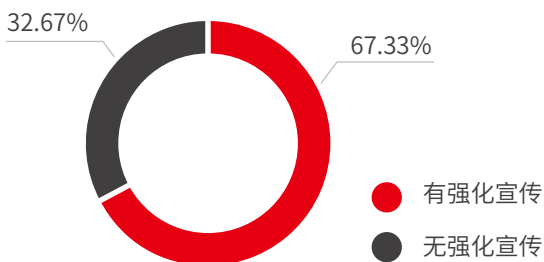




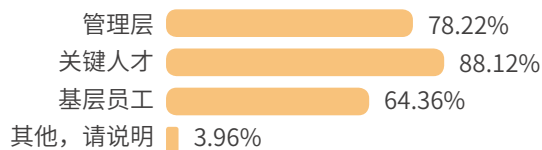
一家公司从基层到高层、从蓝领到白领，每个人认知程度不同，文化在培训中对人员起到的作用不同。但是一些人才是企业业务成长关键，其对文化的吸收程度影响了其对组织的忠诚度、业务表现与组织理想的契合度。因此需要针对一些人员等做出强化宣传培训文化相关内容。

Q | 数据洞察

图表 15: 贵公司文化落地是否有强化宣传 (N=150)



图表 16: 针对哪些人员进行强化宣传 (N=101)



◆ 文化重塑阶段企业更加注重员工对于文化的主动思考以及宣传深度，并以文化表现更强的关键人才作为核心开展

文化重塑过程中企业从文化落地的有效性出发，除了单向的企业文化输出，也更注重通过各种活动来刺激员工对于文化的主动思考，员工从单纯的“接收信息”向“接收信息并提出个人观点转变”，在这个过程中加深员工对于文化的认同感，同时企业也能够获得更多“新鲜有趣”的文化提案。

企业为了让文化落地执行的价值能够最大化，通过对一些群体加大宣传力度，强化文化认同感。特别是对于关键人才，作为企业发展的“中坚力量”，这类人才对企业文化的了解、认同往往能够起到“承上启下”的重要作用，也是企业向外界展示文化形象的关键媒介。

🕒 | 案例洞察

通过细分人群，针对不同群体开展不同内容的培训，加深员工对文化的理解。



沃尔沃卡车中国

◆ 细分人群，针对性扩大文化渗透影响力

沃尔沃卡车认为，职位越高，其产生文化行为冲突时对企业的影响更大、更为致命，这与普通员工小范围的影响不同。

沃尔沃卡车中国在实际文化的行为考核时，对带教经理以及总监有着更加严格的标准，并且在日常业务交涉过程中，

注重对该类人群的文化价值渗透，以周、月的频率进行输出强调。

而对于普通员工，沃尔沃卡车中国更多地以季度、年度作为一个强调点，在员工手册更新的节点以及培训过程中渗透植入。



灵北中国

灵北中国管理层和带人经理都积极参与公司的反馈工作坊活动，并在团队内部推动反馈文化的建立，鼓励建设性反馈，以身作则进行反馈实践。

- ◆ **管理层：**领头积极参与团队反馈体验活动，并以身作则，与下属进行定期谈话，给出建设性反馈。在员工满意度调研流程中，倾听来自员工的反馈，并根据反馈采取相应的行动计划，打造最佳工作场所；在年会、员工大会、部门会等重要场合，宣传反馈的重要性，提倡持续性反馈的机制。
- ◆ **带人经理：**参与线上课程及反馈工作坊，提升反馈技能，在团队内建立机制，定期与员工开展对话，给出建设性反馈，并主动收集来自员工的反馈，促进员工与团队的整体成长。
- ◆ **员工（包括全体）：**通过反馈护照集勋章活动，鼓励全体员工积极给出 / 寻求建设性反馈，并授予率先集齐 12 枚反馈勋章的员工“反馈先锋”，调动员工积极性。开展感恩节，将感谢说出口活动，鼓励员工表达感谢，给出“反馈的礼物”，并定期推送反馈相关主题宣传文，促进反馈文化进一步深化。

④ 留——激励



企业人才匮乏给企业带来的是恶性循环，往往出现培养的人留不住，留下的人没能力。考核人力资源的一个重要指标之一就是每年核心人才的保留率，本质上就是看组织里“爱”和“钱”这两个东西做的好不好。员工自身在工作中收获的成就感和价值感以及团队的氛围，而在员工做出倡导的文化行为时，企业的表彰与激励能够给到员工非常强的归属感与成就感，而激励主要是通过精神激励与物质激励实现：

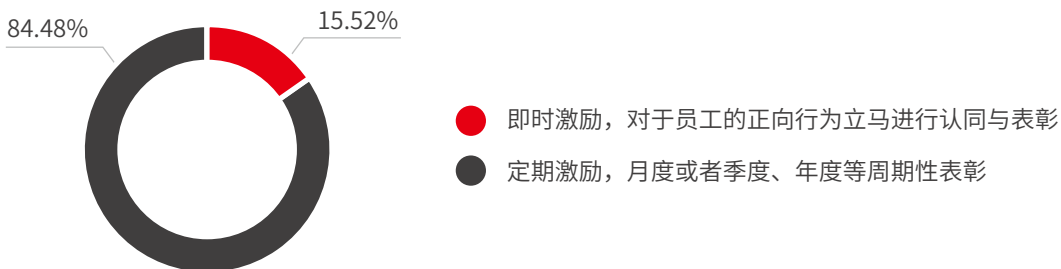
- ◆ **精神激励：**主要通过表彰与认同增强员工的荣誉感，加强文化氛围感。
- ◆ **物质激励：**企业的物质激励主要表现为薪酬、福利，但是基于薪酬具有相当的固定性，因此企业更多着眼于福利，通过给予相应的福利，吸引员工积极、主动地做出做出符合文化倡导行为。



(1) 精神激励

Q | 数据洞察

图表 17：精神激励主要是 (N=116)



◆ 企业注重精神激励的阶段性，培养员工积极正向的文化行为

重塑阶段企业会在员工做出符合文化倡导的行为时进行表彰，即时激励是效果最理想的，但目前没有做到及时激励并不是市场的趋势，而是因为大多数企业没有可以即时激励的工具、帮手的，导致现在只能阶段激励的这个表象。这正说明弹福系统的引入，可以协同文化激励落地，对于文化肯定的即时激励有很大的帮助性。

企业从执行效果出发，注重通过对员工的正面反馈调动员工文化行为表现的积极性，帮助员工形成良好的文化习惯，最终营造出良好的文化氛围。

🕒 | 案例洞察

企业主要通过搭建系统的文化表彰体系，给予员工足够的精神认同，并以典型人物作为典范，带动全体员工积极参与。



某知名零售企业

◆ 以员工“精神”为终，通过物质、行为、制度增强文化氛围

精神理念是制度、行为、物质的最根源所在。精神理念需要通过具体的文化落地载体与场景进行传达，将企业的使命、愿景、价值观及组织精神渗透到员工的思维中，全方位、多维度地进行文化价值观渗透，扩大文化影响力。

物质层是企业通过各种产品及设施等载体直接触达员工感官。

行为层是制度所规定的内容在管理层以及员工日常工作行为上的体现，包括文化培训、模范人物行为示范，等，更多的是一种正向行为的倡导。

制度层是理念的文字化、语言化以及对企业组织和员工的行为进行约束和规范的行为准则体系。

精神层 - 所想是企业的灵魂，是形成制度文化、行为文化和物质文化的思想基础。



◆ 荣誉体系

浓厚的文化氛围的营造需要榜样人物的示范，以“行”带“行”。因此，企业 A 设立了半年度最佳团队、月度 CEO 特别奖、周度“文化之星”等评选，给予奖金和电子勋章，并由管理层颁发纪念证书，除此以外，获得“文化之星”的员工事迹将被刊登在文化案例集上，使广大员工学有榜样、赶有方向。



博世中国

◆ 精神激励

博世中国首先会跟踪高绩效员工近三年的职业发展，在 HR 组织之下该员工可与董事会人员进行个人发展讨论，帮助员工清晰自身成长路径。同时，提名月度之星、年度之星并且公开投票、表彰，树立典型，进一步激发全体员工参与积极性。



沃尔沃卡车中国

◆ 精神激励

沃尔沃卡车中国认为，对于员工文化行为的精神激励能够提高全体员工的文化关注度，推动营造积极的文化氛围。

◇ 以月度为单位

沃尔沃卡车中国设置了“员工之星”，将员工行为是否符合企业文化倡导的内容作为考量标准之一，激励员工关注并践行企业文化内容。

◇ 以年度为单位

沃尔沃卡车中国将文化价值观作为考核标准之一，设置了“年度员工之星”及“总裁奖”，并在中国区最高级别会议上颁发，邀请获得者家人共同见证。沃尔沃卡车中国从员工表现、奖项设置、颁发场所与见证群体多维度进行考量，增强获得者荣誉感、加强文化氛围感，侧面凸显沃尔沃卡车对于企业文化的重视。





伟创力中国

在前期确定了之后，伟创力中国结合区域语言习惯、词意等，对公司文化进行了本土化的诠释。

其次，为了让员工能够自然接受新的文化内容，伟创力中国将文化与组织活动融合，进行了一系列文化活动的策划。

最后，伟创力中国认为文化落地需要全体的努力，为了帮助文化更好地落地，HR担任起“辅导员”的角色，指导文化拥护者等解决相关问题，提供相应的资源支持文化活动的开展。同时，特设专家团队担任“班主任”，针对伟创力中国“互相学习”、“尊重”等文化内容研发一系列学习课程，进行系统的文化理论指导。

除此之外，伟创力中国在推行文化落地时，为了让文化真正影响业务，渗透到工作各个环节中去，邀请到各个区域的业务人员担任“文化大使”，希望通过文化推行的网格化管理，通过榜样示范，培养员工的文化行为。

◆ 文化大使：

伟创力总部以区域为单位，在亚洲、美洲等大区分别设置文化大使，由业务总裁、副总裁等担任，确定整体的文化推行方向，保证文化对业务的影响力，突出组织内部对文化宣贯的重视。

◆ 文化拥护者：

在文化大使之下，伟创力中国以组织为单位，设置了各个组织的“文化拥护者”。文化拥护者将在 HR 的协助、企业文化专家的指导之下，负责组织文化活动的开展、文化楷模的激励，推行文化落地的具体项目。

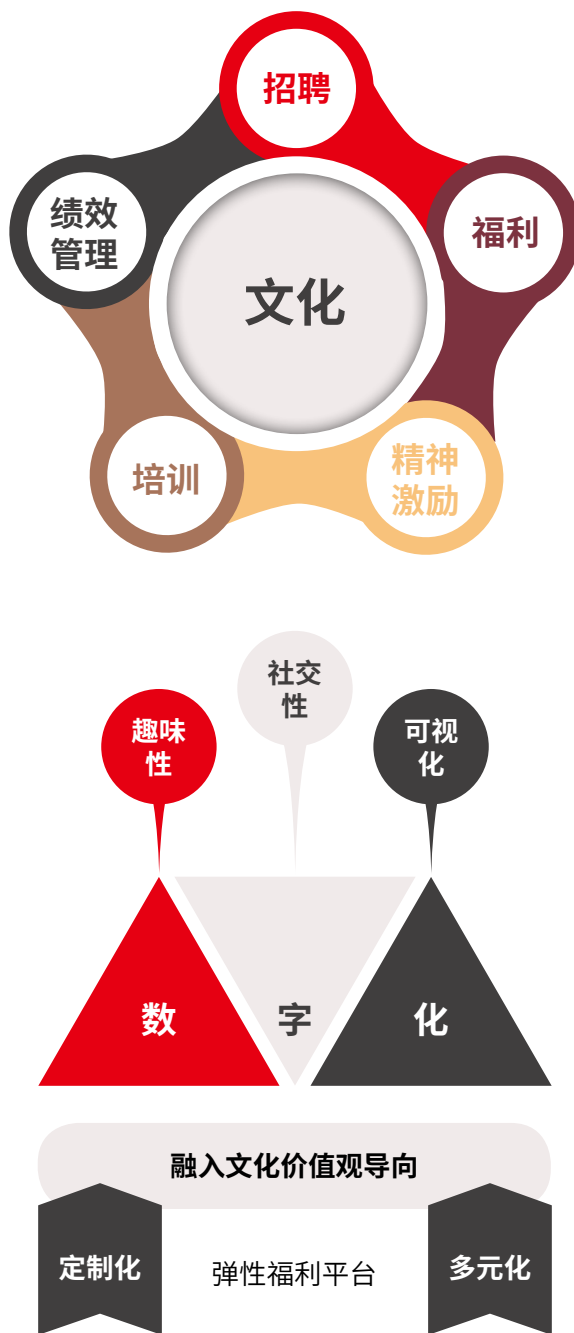


(2) 物质奖励

我们结合企业实践分析发现，从文化与福利的关联角度出发，部分福利中将承载激励员工的行为导向与企业文化一致的作用。企业如果想要提高文化的渗透度，可以基于趣味性、社交化、可视化的呈现方式，采用数字化的手段，打造相应的福利平台、福利系统。

除此之外，在员工的多样化诉求、企业的发展需求之下，适当引入弹性福利计划。**定制化、多元化的弹性福利平台作为支撑，能够实现文化融入福利，促进文化的数字化发展。**

结合企业实践与专家洞察，我们将对上述内容进行详细验证。





专家洞察 FESCO

◆ 福利是企业文化打入员工精神层的有效手段

如果企业想要提高渗透力，除了文化部门开展相应的活动外，人力资源的各个职能部门需要在各自的职责范围内打好“协同战”，例如在培训中植入文化内容、在绩效管理中加入文化相关的考核等。

聚焦企业实际文化与福利融合的具体情况，不管是文化塑造阶段还是文化重塑阶段的企业，文化与福利的融合度较低，这与企业的成本预算紧密相关。从企业角度出发，本身文化的塑造、升级、落地等都需要投入一定的资源去扶持，而整体项目成本是有限的。

但不容忽略的是，文化要想打入员工内心，成为员工价值观的一部分，离不开福利的正向激励。

激励型福利，借助有效的激励工具，可实现高频次及时发布、形式多样、互动有趣、激励低成本、员工感受高，能有效帮助文化落地，把文化导向在日常点滴中，植入员工内心。



案例洞察

企业对践行文化理念的员工进行物质奖励，不仅能够帮助员工改善行为，也能够带动员工改善整体的业务表现。



智享会案例集——施耐德电气

◆ 员工行为的奖励

施耐德在内部设立了对员工践行新文化理念的奖励，奖励金额从几百元至几千元不等（根据行为的重要和价值而定）。该奖励主要为自助式的申请，任何员工都可以提名身边有优秀行为表现的员工（不包括自己）申请该奖励，在申请时，系统会提出一系列问题询问申请人，确定被提名的员工是否有符合新文化理念的行为发生，每一道问题只有肯定回答才能到下一题目，否则将被驳回，只有当一系列问题都是肯定答案时才能成功申请对应奖励。

◆ 与绩效关联的行为奖金

为进一步激励和引导员工积极改善行为，符合新的文化理念的要求，施耐德专门设置了与绩效（文化行为部分）关联的奖金制度。绩效评估时，文化部分的分数越高，对应的奖金也就越高。也就是说，员工接受新文化理念并在行为上转化的速度越快，做的越好，就能得到更高的奖金，以此来促进员工更快的转型。在这些正向的奖金激励之外，施耐德也并未设置一些没有进行行为转化的惩罚措施，避免引起员工不必要的误解和抵触情绪。



专家洞察 FESCO

◆ 清晰企业与员工的诉求，数字化提高文化渗透度

VUCA 时代，企业发展面临着新的挑战，不管是员工还是企业本身，在多变、大数据的时代背景下，都对文化落地提出了新的需求：

◇ 员工诉求

随着 95 后、00 后相继涌入职场，不同于 70 后、80 后等人群组成的传统画像，企业的整体画像也在经历着新的变化：

1. 员工越来越重视自我价值的实现，需要即时的激励；
2. 在移动数字化环境中成长的新时代人才更青睐数字化方式的互动；
3. 员工更喜欢具有趣味性、娱乐性的方式，注重整体的体验感；

◇ 企业需求

数字化时代加速催化了组织与员工、领导者与员工、员工与员工之间的“壁垒”融合：

1. 企业需要能够将文化落地情况可视化的数据等内容，推动文化在组织内部的由“虚”向“实”；
2. 企业需要更加高效的方式提升组织效率；
3. 企业需要通过更加有趣的方式激发员工主动参与，提升员工体验；

综合员工诉求与企业需求，不难发现目前趣味性、社交性以及可视化等内容正逐渐成为员工关注、企业需要的特征。经过系统分析与规划后，不少企业倾向于打通文化与福利之间的壁垒；让文化借助在线福利平台，通过数字化方式，趣味性、社交性、可视化的达成文化宣贯落地，并利用福利平台完成文化活动的奖励发放、数据统计等闭环管理。

我们以福利为切入点探索发现，企业将文化植入福利制度时，会有多个维度的考量，基于不同需求采用不同的方式。而在文化重塑阶段企业通过系统诊断、更加专业的分析发现，植入文化内容上线福利平台，能够进一步提高文化在组织内部的渗透度。



专家洞察 FESCO

◆ 文化植入福利平台，提高文化在组织内部的融合度

通过福利平台对做出符合文化倡导的行为的员工进行正向激励，企业能够在数字化的助力之下实现文化执行的趣味性、社交性与可视化，具体优势主要有：

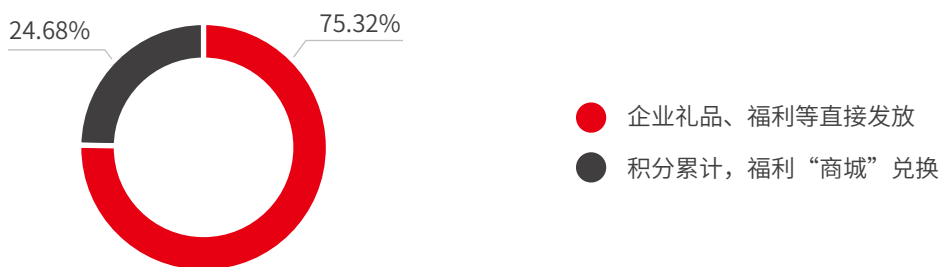
- ◇ 在员工办公区域分散无法集中组织活动或其他客观因素带来线下文化活动组织难度增加的情况下，通过线上开展文化活动，在福利平台进行投放，有利于企业打破空间壁垒，**提高员工参与度**
- ◇ 通过福利平台的即时激励功能，对符合文化导向的员工行为给予奖励，能够让全体员工在获得中主动理解、认同文化内容，**提高员工接受文化的意愿度**
- ◇ 福利平台中的赠与文化价值观勋章等功能，**有利于打破团队之间的壁垒，促进组织和谐**
- ◇ 福利平台的文化激励排行榜等功能**有利于激发员工的竞争意识，更加主动、奋进地学习企业文化、做出文化倡导行为**
- ◇ 传统的福利产品采购、发放等需要 HR 投入相当的精力，福利平台的方式能够**降低 HR 的时间成本、减轻工作负担**
- ◇ 企业可以通过平台了解到行为符合文化倡导内容的员工数据，**清晰文化在组织内部的影响力，重点关注行为与企业文化高度一致的员工，助力人才识别**
- ◇ 企业能够**通过后台数据做组织透视**，基于员工个人、团队、部门等各个维度去分析，并且可以在**相应的文化活动结束后关注后台数据变化，衡量实际效果，真正做到文化“具象化”**
- ◇ ……

从实操层面，福利平台的上线能够提高企业文化在组织内部的融合度，在激励员工、提高员工文化认同感的同时，实现文化可视化管理。



福利平台对于企业文化落地、员工接受文化等都具有相当大的助推作用，这是数字化时代背景下实现文化落地趣味性、可视化、社交化的有效渠道。不过随着企业的发展，员工个性化的诉求涌现，不少企业选择了更具特色的福利平台来满足多元化的需求。

图表 18：对于员工的文化正向行为的福利激励（N=77）



图表 19：弹性福利的形式（N=58）

选项	比重
核心 + 自选	25.86%
套餐式：企业提供不同的福利组合（包），员工可选择一种组合	56.90%
全自助式 1：企业将福利项目进行分类，员工根据需求在每种类别中挑选一种福利项目	3.45%
全自助式 2：企业提供的福利都可由员工根据自己的需求自由选择	13.79%



专家洞察 FESCO

◆ 关注员工多元化、定制化、个性化诉求，引入弹性福利计划

福利平台的引入能够从各个维度帮助企业提升工作效率、清晰文化落地情况，但当企业发展到一定阶段，员工拥有更加多样性、个性化的需求，灵活的福利成为不少企业在招聘新时代人才、保留人才的关键优势。尤其在激烈的人才争夺“战场”上，重视员工体验的互联网企业、外企等为了能够凸显企业优势，吸引人才，提升员工忠诚度，相继引入了弹性福利计划，通过上线弹性福利平台，植入文化内容，企业能够：

- ◇ 奖励做出文化倡导内容的员工相应的福利积分，员工凭借所得积分在商城进行自主兑换，选择到自己最满意、最想要的产品，**激发员工对文化学习的热情，更加主动做出文化倡导的行为**
- ◇ 将文化融入到福利商城的商品中，设计企业专属的文化衍生物，作为福利平台的商品进行兑换，通过文化产品渗透企业文化价值内容，**扩大文化的影响力**
- ◇ 通过后台员工兑换的基本情况，**掌握群体偏好，在一些场景中实现资源的针对性配置**

案例洞察

关注员工多样化的需求，企业可以通过定制福利平台，并引入弹性福利计划。在员工做出符合文化倡导内容的行为时，给予员工相应的积分，通过积分兑换个人心仪的礼品。员工为了得到心仪的商品也会积极主动地做出文化倡导的行为，反向推动组织内部的文化落地。



智享会案例集——天合光能

天合企业号特别开发设计了“积分兑换管理”功能，对于每条推送，员工只要浏览、点赞或是评论，均可对应的积分；另外，参与活动、调研和学习时，根据难易程度，后台设定积分值，员工也可获得相应积分。员工可以进入个人中心，查看自己所获积分并进行礼品的兑换，这种功能进一步提高企业号的活跃度。



灵北中国

作为一家植根丹麦的全球性公司，灵北在超过 50 个国家开展商业活动，灵北的员工讲 86 种不同的语言。在灵北，希望每一位同事都能在工作中展现最真实的自己，发挥最大的潜能，因此始终致力于营造多元与包容的组织氛围。

◆ 薪酬福利

1. 弹性福利

灵北中国认为，薪酬福利与员工关爱密不可分，也是员工持续关注的内容。因此，灵北中国在第三方平台的协助之下，引入了弹性福利计划。

为了方便员工，彰显灵北的“多元与包容”文化，灵北中国提供了一系列员工自选福利项目。通过对做出典型文化正向行为的员工进行福利激励，提升员工对文化的关注度。

◇ 积分兑换

灵北中国将企业积分平台与美团、饿了么等第三方平台链接，并上架星巴克、耐克等商品，员工可以自己选择消费内容，通过已有的福利积分兑换。

◇ 自主报销

除了常规的积分兑换，基于“多元”文化，灵北中国为了尽可能满足员工多样化的需求，与体检机构、健身房、旅游平台等进行合作，开设了自主报销系统，员工可以选择消费并报销，最大化地满足整体需求。

2. 弹性办公政策

基于疫情新时代背景与员工的个人意愿，灵北中国制定了弹性办公政策，规定在核心工作时间员工必须在岗之外，员工均可以灵活安排自身办公时间。灵北中国能够结合员工的个人反馈与环境变化敏捷变通，通过灵活工时制度，彰显其真正将“多元与包容”文化进行了贯彻。



智享会案例集

◆ 多样化激励

对于细心发现和勇于提出 BUG 的员工，网龙始终秉承鼓励的态度，设置了不同的奖励措施：

积分奖励：内审员会对员工提出的 BUG 内容加以审核，按照重要程度的不同发放一定数额的积分，而拥有积分员工可到弹性福利平台中用积分兑换心仪的奖品。

额外津贴：网龙对于管理岗位的员工设置有专门的激励津贴，专门用于奖励管理岗位员工的额外管理工作，而提出 BUG 就是其中重要的一项。

评选并奖励先进：每周，网龙内部都会评选出一位获取 BUG 分数最多的员工（无论任何级别的员工），作为“抢金大王”，在全公司进行宣传并给予相应的即时奖励。每年，网龙在年度评优时都会将 BUG 积分作为一项单独的评优奖项，对年度 BUG 积分最高的前五名员工进行奖励。

STEP
3

文化落地效果评估



文化的宣贯不应该是一场“自嗨”，重塑阶段企业注重文化项目推进的有效性，关注文化在组织内部的实际渗透度，因此会采取一系列措施从不同维度衡量文化落地后的效果。

此模块我们将聚焦于企业文化评估现状，清晰企业目前的文化评估的具体方式。

STEP1: 明确文化理论

1. 寻找导致文化变化的关键因素
2. 关键角色参与
3. 缓和冲突

STEP2: 文化宣贯

1. 行为拆解
2. 落地执行
 - (1) 选——招聘
 - (2) 用——绩效管理
 - (3) 育——培训
 - (4) 留——激励

STEP3: 文化落地效果评估

Q | 数据洞察

图表 20: 文化评估的主要挑战 (N=140)



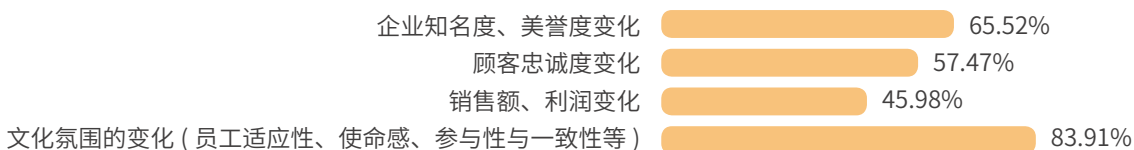
◆ 文化重塑阶段企业从“如何评估”进入到“如何更好评估”的阶段

企业步入到重塑阶段，在经历过相当时间的文化塑造与摸索之后，绝大多数企业都能够寻找到相应的评估方式，只是在评估是否简单、直接、有效等方面需要进一步的完善，可以说，文化重塑阶段企业对自身也提出了更高的要求，朝着“如何更好评估”的方向努力。

图表 21: 目前会从哪些方面评估文化重塑的效果 (N=190)



图表 22：从员工的哪些变化观察企业文化的重塑效果 (N=114)

图表 23：从企业发展哪些变化观察企业文化的重塑效果 (N=87)


Q | 数据洞察

◆ 企业会从员工、企业的角度出发衡量文化落地的效果，其中问卷调查以及氛围感知是最直接、普遍的维度

企业会从员工、企业等维度去评估文化是否有效落地，重塑阶段的企业评估方面整体来看做的更为成熟，目前采用的最为普遍的评估方式都是员工敬业度、满意度等问卷调查以及整体的文化氛围感知。

员工敬业度、满意度等问卷调查是总结员工行为、提出反馈建议最为直接的渠道，并且绝大多数企业均会以定期进行信息收集，从反馈时效、反馈便捷性出发确为目前企业文化评估的最佳方式之一。

企业整体的文化氛围与员工的日常工作紧密关联，当企业的文化变化以后，人员之间的沟通方式、行为侧重点也会有所变动，因此通过感知企业整体的氛围变化，企业也能够判断出目前文化渗透的效果如何。

🕒 | 案例洞察

企业关注员工对文化的理解、组织的文化氛围，因此在文化评估时，主要从：

1. **员工层面**，通过问卷等调查员工心理思维层面对文化的理解，分析员工日常表现清晰员工行为层面的执行情况
2. **组织层面**，分析不同场景中文化氛围，通过感知氛围明晰目前整体的文化环境

当然，一部分企业提到了**数字化评估**的方式，打通了搭建的整个数字化平台，实时关注后台的数据变化，并且基于不同维度进行统计，真正将文化落地可视化。这确实是企业文化发展的大势所趋，但是这也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



博世中国

◆ 横、纵向对比，衡量文化落地效果

博世中国基于“结果导向”的价值理念，注重文化落地的实际效果，设计了文化评估的专业模型进行衡量，从领导力战略、部门协作、工作思路、工作方法等维度整体评估组织文化落地情况，并且会邀请员工从1到5量化打分，评价所在组织的文化执行情况。

博世中国会将量化的内容进行以年度为单位进行对比，关注每年的最高分模块与最低分模块，并且追踪各个年份的最高分与最低分模块的变化，清楚文化发展的进步与不足，从而进行及时调整。



沃尔沃卡车中国

◆ 着眼过程，关注员工与企业，评估文化落地效果

沃尔沃卡车中国认为，文化宣贯不应该是一场“自嗨”，企业需要聚焦过程以及最终的实效。目前沃尔沃卡车中国针对其企业文化落地执行的效果衡量主要从员工与企业两个维度出发：

◇ 员工

企业的文化价值内容输出最直接的就是对员工的行为进行指引以及约束，影响员工的思维认知。

1. 心理

沃尔沃卡车中国通过定期的员工敬业度、满意度调研，结合与离职员工的访谈，了解企业文化对员工忠诚度、自豪感的影响。

2. 行为

沃尔沃卡车中国注重“过程导向”，聚焦组织内部员工的日常行为模式以及在团队内产生冲突时解决方式。从员工个人以及在团队中的表现观察文化对员工行为影响的程度。

同时，关注员工离职率，分析员工离职特征，从员工个人因素、薪资因素、岗位发展、人际关系、

工作压力等出发，对文化在其中的作用进行阶段性对比，明晰文化整体影响力。

◇ 企业

企业文化对企业的影响主要体现在两个方面，即企业名望的提升以及整体文化氛围营造。

1. 名望

沃尔沃卡车中国认为，企业的知名度、美誉度的提升一定程度上能够反映企业文化的执行情况，并致力于参加权威机构的最佳雇主奖项的评选。例如最佳办公场所以及女性友好企业等，侧面展现沃尔沃卡车中国在文化层面做出的成绩，同时提升员工的自豪感。

2. 整体文化氛围

沃尔沃卡车中国认为，企业在考量文化落地情况并设置标准时，并不能够非常真实地反映内部文化现状，在衡量企业文化落地效果时，最重要的还是看整体的文化氛围。

沃尔沃卡车中国会鼓励 HR 深入员工群体，与员工进行深度对话并切身参与各类会议、活动。文化是身处环境中每一个人如何感知组织、在感知之下做出哪些行为，沃尔沃卡车中国认为通过让 HR 等相关人员进入招聘、培训等场景中感知整体的文化氛围，能够最直观、最真实的感受到文化的落地情况，是否推崇的文化价值内容真正渗透进组织、员工的行为是否有所表现。



灵北中国

◆ 文化评估

文化需要由“虚”向“实”，关注过程与最终实效，不断调整进步。目前灵北中国通过员工满意度调查 (ESS) 收集员工反馈（包括工作环境、直线经理、发展等方面），明晰改进方向并持续跟进。自 2019 年至 2022 年，灵北中国在与“反馈”“打造学习型组织”“多元与包容”等文化相关评估问题得分有明显提升，各项文化推进效果显著。



员工满意度调研诊断结果中关于反馈相关的几个问题：

问题	2019 年得分	2022 年得分
我的直线经理为我提供建设性的反馈意见（直线经理领域 - 上级对下级反馈）	87	93
我的直线经理征求我的反馈意见（直线经理领域 - 下级对上级反馈）	88	94
我觉得可以放心分享我的观点和意见（我的工作领域）	86	91
我经常收到同事给予我的建设性反馈（发展领域 - 平级之间的反馈）	82	90
我定期询问反馈意见（发展领域）	86	92

.....

员工满意度调研诊断结果中关于学习型组织相关的几个问题：

问题	2019 年得分	2022 年得分
我的直线经理鼓励团队不断进步（直线经理领域 - leader-led learn）	89	94
在我的团队，我们擅长交流想法 / 知识和经验（协作领域：team sharing）	88	94
我的工作使我的技能得到充分发挥（我的工作领域：on job learning）	82	90
我被授权在工作中作出必要的决定（我的工作领域 - on job learning）	84	90

.....

员工满意度调研诊断结果中关于多元与包容文化相关的几个问题：

D&I: 无论其性别、性别自我认知、年龄、种族、性取向、宗教信仰、人种、肤色、民族、国籍、婚姻状态、辅具状态、身体和精神状况或受当地现行法律保护的其他因素

问题	2020 年得分	2022 年得分
主题领域得分	92	92
灵北为每一位员工提供平等的机会	92	93
我认为我的直线经理给予我个体尊重	91	94
在我的团队中，我们敢于就大家有异议的问题进行公开对话	90	93
我感觉可以放心的分享我的观点和意见	86	91

.....



参调样本



参调企业所处的主要行业为 (N=212)

选项	比重
耐用消费品	5.23%
快速消费品	9.15%
生命科学 (如医药, 医疗器械等)	12.42%
汽车及零部件	11.11%
互联网与游戏业	9.80%
IT 信息技术, 半导体及通讯	8.50%
零售业与电子商务	4.58%
金融服务 (如银行, 保险, 财富管理等)	6.54%
机械制造	13.73%
化工与石化	1.31%
电子电气	2.61%
运输及物流	0.65%
能源动力	3.92%
专业性服务 (如法律, 公关, 教育等)	4.58%
房地产业	2.61%
建筑业	0.65%
农、林、牧、渔业	0.65%
文化、体育和娱乐业	1.31%
其他, 请注明	0.65%

参调企业的所有权性质为 (N=212)

选项	比重
外商独资 (包括港澳台)	35.86%
中外合资	8.49%
国有企业	9.43%
私营或民营企业	45.75%
其他, 请注明	0.47%

**参调企业在中国大陆的员工数量为 (N=212)**

选项	比重
少于 499 人	20.75%
500 人到 999 人	15.10%
1000 人到 2499 人	16.98%
2500 人到 4999 人	11.32%
5000 人到 9999 人	11.79%
10000 人到 30000 人	18.40%
30000 人及以上	5.66%

参调企业在中国的业务发展阶段 (N=212)

选项	比重
初创期，业务仍处于起步阶段	6.60%
快速发展期，业务规模迅速扩大	19.81%
稳定期，追求在某些业务领域站稳脚跟，持续深耕，维持一定的市场份额	32.08%
转型期，在业务长期维持稳定后，亟需寻找新的突破点与业务新契机	39.15%
其他，请注明	1.42%
不清楚	0.94%



标杆数据

附表 1：企业文化主要文化由 (N=190)

选项	比重
专门的企业文化部负责	18.95%
人力资源部中文化模块相关人员负责	67.89%
行政管理部负责	3.16%
总经办负责	3.68%
工会负责	3.16%
其他, 请注明	3.16%

附表 2：贵公司是否存在企业文化“本土化”的诉求 (N=172)

选项	比重
是	54.65%
否	45.35%

附表 3：目前企业文化“本土化”的最大挑战为 (N=94)

选项	比重
公司重视程度不够	20.21%
语言模式不同带来文字翻译难题	14.89%
文化与当地人文难以适应, 员工理解不一致	38.30%
不存在挑战	26.60%

附表 4：对员工文化行为考核主要是关注员工的 (N=99)

选项	比重
文化倡导的关键行为	71.72%
文化倡导的所有行为	28.28%

**附表 5：公司目前企业制度是否会真正体现企业文化（N=190）**

选项	比重
基本都能体现	43.16%
大致能够体现	44.74%
不能体现	12.10%

附表 6：目前对员工做出符合企业文化倡导行为时的激励（N=126）

选项	比重
精神激励，如口头认同与表彰大会等	92.06%
物质激励	69.05%

附表 7：将文化植入到福利（物质激励）制度中的具体形式（N=87）

选项	比重
固定福利	34.83%
弹性福利	21.35%
固定福利 + 弹性福利	43.82%

ENTERPRISE CASE

企业案例

博世中国：组织需求变化之下文化的调整升级



田晶

博世中国 | 博世电动工具全球新兴市场人力资源总监

博世集团作为全球领先的物联网企业，运用自身在传感器技术、软件和服务领域的专业知识，以及自身的物联网云平台，为全球客户提供整合式跨领域的互联解决方案，业务划分为汽车与智能交通技术、工业技术、消费品以及能源与建筑技术 4 个业务领域。

博世集团于 1909 年首次进入中国市场，开设了第一家贸易办事处。博世集团秉承“根植本土、服务本土”的理念，深度融入了中国经济的发展，与中国市场共同成长。博世中国坚持“未来和结果导向”、“主动和决心”、“责任和可持续发展”、“多样性”，积极践行社会责任，造福于环境和社会。

诊断需求，融合制度，文化的重塑与落地

随着组织形态与业务形态的变化，博世中国的文化导向也在不断演化。博世中国基于“未来和结果导向”、“主动和决心”的价值理念，不断寻找与战略发展路径相匹配的文化方向。

◆ 诊断组织，洞察市场，文化的调整与升级

2017 年至今，博世中国在敏锐的市场洞察下主动进行了三次文化重塑：

2017-2018

敏捷文化

博世中国启动了敏捷组织转型项目，将原来的命令控制型文化逐步调整为**敏捷文化**。

2019-2020

创新文化

面对强劲的市场竞争对手，博世中国个别产品在冲击之下逐渐丧失市场份额。

为了重新抢占市场份额，博世中国再次进行文化升级，基于敏捷组织、良好的工作意识、团队协作等内容，重点塑造**创新文化**，力求打造出适合市场、贴合用户需求的新产品。

2021-2022

高绩效文化

博世中国提升了整体的创新能力，并且在“结果导向”的核心价值下，拥有了新的文化塑造方向“**高绩效文化**”。

◆ 聚焦组织、团队与个人，高绩效文化与制度的融合

博世中国认为企业文化即企业希望在看到的员工行为与组织行为，并且在这个过程中企业需要对员工行为进行识别、规范与激励。文化除了通过战略 PPT、宣传海报以及文化培训等较为“软性”的方式落地之外，最重要的是将文化渗透到企业管理中，真正与企业的管理制度融合，彰显文化的价值。

博世中国将高绩效文化落实到企业制度，分为组织、团队与个人，并且拆解为具体的行为，设置具体的行为指标、衡量机制，真正做到文化与制度融合的规范化、体系化。



组织

组织：博世中国在组织层面开展了年度组织高绩效文化诊断，从5个维度、15个驱动因素着手衡量，并且进行组织与组织之间的横向对比、组织各年度的纵向对比，分析每个组织之间的文化现状与发展，了解不足，确定改进方向。

团队：博世中国认为高绩效团队能让员工更好施展个人才能，因此从搭建、管理流程、目标等进行重新评估，并从多个维度定义了高绩效团队，帮助每个团队完善内部管理体系与管理规范，从而提高团队整体的运作效率和业绩表现。

个人：从人才甄选、人才培养、业务表现等着手，关注人员是否具有高绩效潜力、通过哪些行为获得了高绩效、愿不愿意接受反馈、有没有冒险精神、有没有合作精神等，将高绩效文化渗透到人才选拔到培养的全生命周期，帮助员工激发个人潜能，突破自我设限。

团队

◆ 精神激励、物质奖励，全方位调动员工文化参与积极性

博世中国认为对于员工符合高绩效文化的行为，需要进行即时激励，从而激发员工的文化热情。博世中国从精神激励与物质奖励出发，全方位鼓舞员工。

◇ 精神激励

博世中国首先会跟踪高绩效员工近三年的职业发展，在HR组织之下该员工可与董事会人员进行发个人发展讨论，帮助员工清晰自身成长路径。同时，提名月度之星、年度之星并且公开投票、表彰，树立典型，进一步激发全体员工参与积极性。

◇ 物质奖励

博世中国在甄选出高绩效个人以后，将进行年度调薪，发放个人认可奖金，并且基于人员目前的薪资与所得福利奖金进行倾斜处理。除此之外，对于高绩效团队，博世中国给到相应团队奖励以供团队集体消费使用。

个人

◆ HR与业务“双向奔赴”，助推文化发展

博世中国认为文化的塑造与重塑是一场自上而下的行动，自身三次成功的文化转型离不开各级高层的支持。

文化来源于业务需求，文化推行离不开业务的支持。在整个过程中，HR需要与业务“双向奔赴”。HR需要了解业务部门的需求，明确业务需要怎样的文化内容支持自身组织发展、如何更好践行组织使命，并设计完善的运作机制与衡量标准协助业务部门进行文化落地与评估。而业务部门需要诊断自身组织发展所需要的文化内容，与HR进行商讨，并且将最终的文化内容渗透到日常工作中的方方面面，实现文化有效落地。

横、纵向对比，衡量文化落地效果

博世中国基于“结果导向”的价值理念，注重文化落地的实际效果，设计了文化评估的专业模型进行衡量，从领导力战略、部门协作、工作思路、工作方法等维度整体评估组织文化落地情况，并且会邀请员工从1到5量化打分，评价所在组织的文化执行情况。

博世中国会将量化的内容进行以年度为单位进行对比，关注每年的最高分模块与最低分模块，并且追踪各个年份的最高分与最低分模块的变化，清楚文化发展的进步与不足，从而进行及时调整。

打造学习型组织并落地反馈文化，助力灵北中国赢在未来



Lani Wang/ 王丽

组织发展总监·灵北中国



Spirit Jia/ 贾楠

组织发展经理·灵北中国



Alex Lv/ 吕晓爽

薪酬福利与人力资源信息
系统经理·灵北中国

灵北公司是一家专注于精神及神经系统领域的全球性制药公司，拥有超过 70 年在神经科学领域的最前沿的专业研究经验，专注研究抑郁症、精神分裂症、阿尔茨海默病及帕金森病，业务遍及全球 55 个国家。

灵北于 2007 年在北京成立中国分公司，正式进入中国。作为一家有着百余年历史的全球制药企业，灵北专注于为世界各地的员工打造“多元与包容”的环境、文化。同时，在全球统一的价值指导之下，灵北中国结合中国本土的文化特色，聚焦内容本土化，提出致力于“打造学习型组织”及落实“反馈”文化。

围绕“反馈”“打造学习型组织”“多元与包容”等文化内容，灵北中国开展了一系列项目，通过具体场景推动文化落地。

反馈

灵北 致力于“为每一位员工提供高质量的反馈，建立一个具有建设性的反馈文化，从而推动高绩效和组织的持续发展”，借助“人才发展与培训”“绩效管理”等多个场景推动反馈文化落地，并采取了针对不同人员的强化宣传措施，进一步提升员工对反馈文化的认同感。

(一) 具体场景：

◆ 人才发展与培训

灵北中国在人才发展与培训场景中植入“反馈”文化因子，在人才发展项目面试及内部竞聘面试中增设面试后反馈环节，就员工的具体行为展现给予建设性反馈，助力员工获得持续成长，从而加深员工对“反馈”文化的理解和认同。

◆ 绩效管理

曾有专业机构研究发现：如果员工从经理得到既公平又准确的反馈，那么员工的绩效会提高近 40%。基于此，灵北中国将反馈文化嵌入绩效管理全流程中，通过年初制定目标、年中回顾、年终回顾形成的绩效反馈闭环，结合全年的

持续性反馈，激发员工与组织潜力，进一步展现“反馈”的力量，持续深化反馈文化落地。

- ◇ **年初制定目标：**由经理与员工就未来一年的工作重点以及如何实现目标（What + How）进行充分沟通和反馈，确保目标一致性
- ◇ **年中回顾：**通过在线微课向员工和带人经理普及反馈的重要性、反馈相关知识和技巧等；通过部门工作坊进行反馈场景化演练，提升反馈意识和技能，鼓励经理与员工在年中回顾期间开展绩效谈话，基于员工实际表现给出建设性反馈，并共识下半年的整体计划。
- ◇ **年终回顾：**年终，带人经理与员工展开年终谈话，基于年初制定的目标，对员工全年表现做整体回顾，并结合员工日常行为对其业绩表现和行为表现提供建设性反馈。

除绩效关键环节外，灵北中国鼓励大家在日常工作中进行持续性反馈，推动个人、团队的持续进步以及跨部门之间的合作。





(二) 强化宣传

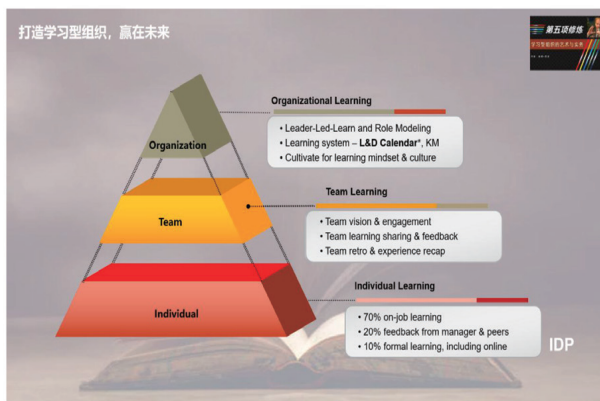
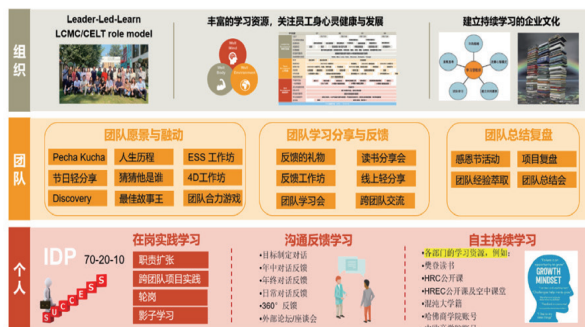
灵北中国管理层和带人经理都积极参与公司的反馈工作坊活动，并在团队内部推动反馈文化的建立，鼓励建设性反馈，以身作则进行反馈实践。

- ◆ **管理层：** 领头积极参与团队反馈体验活动，并以身作则，与下属进行定期谈话，给出建设性反馈。在员工满意度调研流程中，倾听来自员工的反馈，并根据反馈采取相应的行动计划，打造最佳工作场所；在年会、员工大会、部门会等重要场合，宣传反馈的重要性，提倡持续性反馈的机制。
- ◆ **带人经理：** 参与线上课程及反馈工作坊提升反馈技能，在团队内建立机制，定期与员工开展对话，给出建设性反馈，并主动收集来自员工的反馈，促进员工与团队的整体成长。
- ◆ **员工：** 通过反馈护照集勋章活动，鼓励全体员工积极给出 / 寻求建设性反馈，并授予率先集齐 12 枚反馈勋章的员工“反馈先锋”，调动员工积极性。开展“感恩节——将感恩说出口”活动，鼓励员工表达感谢，给出“反馈的礼物”，并定期推送反馈相关主题宣传文，促进反馈文化进一步深化。

打造学习型组织

为了更好地应对不断变化的外部环境，制胜未来，“终身学习”成为个人、团队和组织保持竞争力的必要条件，灵北中国从组织、团队、个人三个维度建立学习文化，打造“学习型组织”。聚焦人才发展与培训、绩效管理具体场景，将“打造学习型组织”的文化深耕于各个层级，助力灵北更好地拥抱未来。

打造学习型组织，赢在未来



（一）具体场景：

◆ 人才发展与培训

从组织层面，搭建学习与发展框架，包含领导力发展项目、人才发展项目以及通用技能及领导力技能培训，在线商学苑，午餐学习会分享平台等；在部门层面设立部门读书角，发放部门学习账号，开展部门读书学习分享会等。

1. 午餐学习会平台

依托午餐学习会平台，灵北开展“成长力”主题培训以及“教学相长，共同打造学习型组织”系列跨部门学习分享活动，促进灵北员工之间知识分享和相互激发，共同成长；并将分享内容整理上传至灵北在线商学苑知识分享平台，同时号召更多员工参与到在线分享平台自主上传，形成知识资产永久储存，进一步促进学习型文化的落地和推进。

2. 部门图书角与学习分享

灵北设立各部门购书基金，成立部门读书角，并鼓励各部门建立团队学习机制，定期开展读书学习分享会；此外还在各部门分配前沿创新、领导力相关主题的学习账号，鼓励大家自主学习，并定期分享；在部门内形成自主学习，向他人学习，运用集体智慧的氛围。

3. 领导力发展项目与人才发展项目

灵北中国从领导自我、领导他人、领导业务三个维度出发全力推动领导力项目的正式落地。并制定领导力技能学习日历，促进带人经理持续领导力提升，从而激发各团队的潜能。

针对员工，开展轮岗项目，鼓励员工体验多元的职业发展机会，驱动员工在不同岗位上持续学习新知识，助力灵北中国全能型人才的培养。

此外，灵北中国开展了雄鹰计划、星火内训师、高绩效俱乐部等人才发展项目，促进人才的多维度学习与成长。

◆ 绩效管理

在个人层面，灵北中国的绩效管理流程始终伴随着个人发展计划（IDP），并且同样以年初、年中、年末的时间闭环开展。

- ◇ **年初制定目标：**经理将与员工就个人发展方向和目标进行对话，并同步制定个人全年的发展计划（IDP），明确发展需求，并按照 70-20-10 的原则

落实到行动计划中。

- ◇ **年中回顾流程：**经理同员工就个人发展计划（IDP）的进展、调整以及所需的支持和更新等进行谈话，并提供相应的支持。
- ◇ **年终回顾流程：**经理同员工就会全年的个人发展计划（IDP）的进度进行回顾，并提供建设性的反馈建议，同时开启新一年的个人发展计划谈话。

多元与包容

作为一家植根丹麦的全球性公司，灵北在超过 50 个国家开展商业活动，灵北的员工讲 86 种不同的语言。在灵北，希望每一位同事都能在工作中展现最真实的自己，发挥最大的潜能，因此始终致力于营造多元与包容的组织氛围。

◆ 人才发展与培训

在人才发展与培训场景，灵北中国围绕“多元与包容”文化，启动了无意识偏见线上学习、跨文化意识线上学习、丹麦文化工作坊及多元与包容部门工作坊等，促进员工意识到“无意识偏见”，尊重多样性，推动“多元与包容”的文化在组织内部的渗透。

◆ 薪酬福利

1. 弹性福利

灵北中国认为，薪酬福利与员工关爱密不可分，也是员工持续关注的内容。因此，灵北中国在第三方平台的协助之下，引入了弹性福利计划。

为了方便员工，彰显灵北的“多元与包容”文化，灵北中国提供了一系列员工自选福利项目。通过对做出典型文化正向行为的员工进行福利激励，提升员工对文化的关注度。

◇ 积分兑换

灵北中国将企业积分平台与广受欢迎的第三方平台链接，员工可以自己选择消费内容，通过已有的福利积分兑换。

◇ 自主报销

除了常规的积分兑换，基于“多元”文化，灵北中国为了尽可能满足员工多样化的需求，与体检机构、健身房、旅游平台等进行合作，开设了自主报销系统，员工可以选择消费并报销，最大化地满足整体需求。

2. 弹性办公政策



基于疫情新时代背景与员工的个人意愿，灵北中国制定了弹性办公政策，规定在核心工作时间员工必须在岗之外，员工均可以灵活安排自身办公时间。灵北中国能够结合员工的个人反馈与环境变化敏捷变通，通过灵活工时制度，彰显其真正将“多元与包容”文化进行了贯彻。

◆ 绩效管理与组织回顾流程

灵北中国将“多元与包容”贯穿在绩效管理以及组织回顾流程中，促进文化与日常工作场景相结合。

1. 绩效管理无意识偏见培训

在绩效管理培训，尤其年终评估的培训中，对带人经理进行“无意识偏见”相关培训，避免因带人经理个人喜好做出决策，确保以最客观的视角去做出绩效评估，保证人才多样性在公平的环境中发挥最大的价值。

2. 组织回顾流程

在每年的组织回顾流程中，灵北中国会对全体员工不同维度数据进行分析，如不同性别群体员工满意度的对比，不同性别群体绩效表现对比，带人经理与员工在满意度调研中的结果对比等，并基于数据分析洞察制定下一年行动计划，以提升灵北多元与包容的整体氛围。

文化评估

文化需要由“虚”向“实”，关注过程与最终实效，不断调整进步。目前灵北中国通过员工满意度调查 (ESS) 收集员工反馈（包括工作环境、直线经理、发展等方面），明晰改进方向并持续跟进。自 2019 年至 2022 年，灵北中国在与“反馈”“打造学习型组织”“多元与包容”等文化相关评估问题得分有明显提升，各项文化推进效果显著。



某知名电商上市公司 A：创新方式，助力文化落地



马德隆

某知名电商上市公司 | 前人才发展总监

某知名电商上市公司 A 成立于 2014 年，运用创新技术和业务模式，推动中国零售数字化转型发展。

企业 A 成立初期并未体系化“种植”自身的企业文化，但随着自身的高速发展，其文化诉求日益增强。因此企业 A 开展了系统的文化塑造，基于环境变化，通过各种渠道方式进行文化落地的创新，力求营造出最舒适、最具效能的文化氛围。

多维度渗透文化价值，扩大文化影响力

企业 A 认为，企业文化需要从员工的精神层面与行为层面、企业的制度层面与物质层面出发，聚焦内部员工的所想、所说、所为、所用。

◆ 以员工“精神”为终，通过物质、行为、制度增强文化氛围

精神理念是制度、行为、物质的最根源所在。精神理念需要通过具体的文化落地载体与场景进行传达，将企业的使命、愿景、价值观及组织精神渗透到员工的思维中，全方位、多维度的进行文化价值观渗透，扩大文化影响力。

物质层是企业通过各种产品及设施等载体直接触达员工感官。

行为层是制度所规定的内容在管理层以及员工日常工作行为上的体现，包括文化培训、模范人物行为示范，等，更多的是一种正向行为的倡导。

制度层是理念的文字化、语言化以及对企业组织和企业员工的行为进行约束和规范的**行为准则体系**。

精神层 - 所想是企业的灵魂，是形成制度文化、行为文化和物质文化的思想基础。



◇ 物质层 - 所用

企业文化落地离不开高浓度的**文化环境**、抓眼球的**文化物件**。企业内部员工与外部客户都可以从一家企业的环境与物品中最直观地感受到企业文化内容。企业 A 设置了公司发展史长廊、文化事迹照片墙等，并在笔记本、文化衫、徽章等物件上植入自身的文化价值观，通过全方位的文化理念的重复加深员工的文化理解。

◇ 行为层 - 所为



企业 A 认为需要规范员工行为，树立行为标杆与行为底线，构建良好的行为文化。因此，企业 A 从“奖”与“惩”两个维度出发，表彰文化优秀践行者，惩戒文化悖逆者，通过文化案例集、荣誉体系、文化辩论赛等方式激发员工文化意识的觉醒，实现文化认同。

» 文化案例集

企业 A 定期在组织内部收集文化案例，由业务部门提交、文化部门审核。基于时效性与典型性，选取能够从正面直接宣贯或者侧面间接警示文化理念的现实故事汇编，通过漫画或者真人故事的形式将与其提倡的文化价值观匹配的内容进行公开呈现。除此之外，对于一些违背文化倡导的行为，企业 A 会匿名人物，把具体场景绘制成漫画，警示员工。



» 荣誉体系

浓厚的文化氛围的营造需要榜样人物的示范，以“行”带“行”。因此，企业 A 设立了半年度最佳团队、月度 CEO 特别奖、周度“文化之星”等评选，给予奖金和电子勋章，并由管理层颁发纪念证书，除此以外，获得“文化之星”的员工事迹将被刊登在文化案例集上，使广大员工学有榜样、赶有方向。

整个比赛过程中，不仅可以调动员工对文化思考的积极性，渲染了浓厚的文化氛围，企业 A 也获得了不少员工对文化解读的金句，丰富文化部门的内容输出，让企业文化更加饱满。

» 文化辩论赛

文化的渗透不应该只是企业的强制输入，员工的主动思考输出同样重要。为了打造绝佳的学习氛围，引导员工对文化价值理念关键词进行思考，企业 A 开展了“文化奇葩说”，以部门为单位分成各个辩论小组，每两个小组针对一个文化关键词基于正方、反方立场辩论，例如“用户第一”，参赛人员抽签决定正反方，基于各自立场分别提出自己对于该文化价值理念的看法。经过层层较量，最终晋级到总决赛的两个小组将有由全体员工投票决定冠军小组。





◇ 制度层 - 所说

企业 A 认为制度是约束员工行为的主要方式，并将绩效考核加入文化指标，文化与绩效并重从而引起全员重视。同时，企业 A 将文化作为领导力模型和人才晋升的内容之一，衡量人才与组织的适配性。

» 考核机制

为了真正培养企业内员工的文化意识，形成稳定的文化习惯，企业 A 在**绩效制度**中植入文化价值考核模块，将文化的考核机制书面化，让员工在明确的语言文字中清晰文化价值。同时，利用有奖激励而非强制通关的方式，激发员工对文化内容学习的热情。

在**新员工入职**时，企业 A 会在学习平台自动为其匹配文化课程，传播文化理念。同时，由 HRBP 全程跟进，在整个入职培训各个阶段进行抽样考试，确保员工在真正进入工作状态前期就已经对各项文化内容烂熟于心，推动后续更好、更快地融入企业。

» 人才盘点

人才是企业文化的关键践行者，管理层于关键人才的行为能够给全体员工起到一定的带头示范作用。因此，企业 A 从领导力模型、人才晋升的角度着手，对员工在实际文化践行过程中的行为进行引导与规制，培养出“德才兼备”的高层次人才。

1. 领导力模型

企业 A 的领导力模型除了常规的人才潜力维度，还包含文化维度。企业 A 认为文化决定了人在组织内的适配型。文化不匹配的高潜力人才很难再组织内部实现长远发展。

2. 人才晋升

企业文化的落地能够帮助企业培养出“德才兼备”的高层次人才，员工在深刻践行企业文化时，其忠诚度也将不断提高。因此，企业 A 将文化纳入人才晋升的考量维度，对于有优秀文化行为并且刊登在案例集的员工进行优先考量。



伟创力中国：以文化激励员工行为、夯实企业制度



Frances Hai

伟创力中国 | 伟创力亚洲区人才发展及管理总监



Leo Liu

伟创力中国 | 伟创力亚洲区人才发展部高级经理

伟创力国际有限公司（NASDAQ 代码：FLEX）成立于 1969 年，伟创力是众多企业优选的制造合作伙伴，致力于为客户设计和制造让世界变得更美好的多元产品。通过遍布全球 30 个国家的人才团队，以及我们可靠和可持续的运营管理，伟创力为各个行业和终端市场提供创新技术、供应链和制造解决方案。

伟创力于 1987 年进入中国，在中国市场已经有超过三十年的历史，目前拥有 21 个生产基地、创新和设计中心、以及区域支持中心，为汽车、医疗、通信和云、工业、消费类设备、生活方式等多个行业的产品提供创新的技术、供应链服务和先进制造解决方案。

伟创力以“为客户提供能创造价值并改善人们生活的出色产品”为目标，在多元化的视角之下，将“尊重及重视他人”、“学习适应”、“合作并公开的分享”、“谨守承诺”、“多元”“包容”等文化价值观应用到自身所作所为中，建立包容的工作场所，追求更可持续发展的未来，赢得了客户和员工的宝贵信任和尊重。

总结变化因素，诊断文化重塑需求

伟创力中国在经历了外部市场环境、内部战略及人员等变化后，对现有的文化内容进行了调整，基于重塑的文化提出了新的工作方式，突出特色文化内容与重点文化方向。



◆ 前期诊断

伟创力中国关注外部市场现状，从满足市场需求、塑造企业特色出发，对文化重塑的内容进行调整。同时内部自上而下启动了文化重塑项目：

首先由全球高层发起，不同国家、不同区域的高层共同探讨，得出文化重塑的关键因素：

◇ 关键人物的变化

伟创力在调整内部管理架构以及相应管理层人员后，提出了新的组织发展目标，而企业整体文化本就是配合企业的愿景与目标，伟创力为了践行自身使命，对文化进行了重塑。

◇ 市场变化

疫情背景之下，制造业面临着不同程度的挑战和变化，伟创力生态链、业务链也因应都产生了一定的变化。

◇ 战略变化

受市场环境影响，伟创力开始将目光聚焦到核心业务，着重生命周期长、能够稳固合作的业务模块。

◇ 人员变化

伟创力中国在经历了新的外部变化之后，近两年内部的员工特点出现了非常大的变化，包含不同国家群体、不同民族群体及特殊群体，企业的多元、包容、平等、尊重等价值内容越发凸显。

在诊断了文化重塑的关键因素以后，文化项目负责人采访了中高层人员，倾听他们的看法与建议。最后，聚焦员工真正触点，关注全体员工的反馈。

◆ 本土落地

在前期确定了之后，伟创力中国结合区域语言习惯、词意等，对公司文化进行了本土化的诠释。

其次，为了让员工能够自然接受新的文化内容，伟创力中国将文化与组织活动融合，进行了一系列文化活动的策划。

最后，伟创力中国认为文化落地需要全体的努力，为了帮助文化更好地落地，HR 担任起“辅导员”的角色，指导文化拥护者等解决相关问题，提供相应的资源支持文化活动的开展。同时，特设专家团队担任“班主任”，针对伟创力中国“互相学习”、“尊重”等文化内容研发一系列学习课程，进行系统的文化理论指导。

除此之外，伟创力中国在推行文化落地时，为了让文化真正影响业务，渗透到工作各个环节中去，邀请到各个区域的业务人员担任“文化大使”，希望通过文化推行的网格化管理，通过榜样示范，培养员工的文化行为。



◇ 文化大使：

伟创力总部以区域为单位，在亚洲、美洲等大区分别设置文化大使，由业务总裁、副总裁等担任，确定整体的文化推行方向，保证文化对业务的影响力，突出组织内部对文化宣贯的重视。

◇ 文化拥护者：

在文化大使之下，伟创力中国以组织为单位，设置了各个组织的“文化拥护者”。文化拥护者将在 HR 的协助、企业文化专家的指导之下，负责组织文化活动的开展、文化楷模的激励，推行文化落地的具体项目。

利用文化激励员工行为，夯实企业制度

伟创力中国认为，文化的宣贯应该更偏向一种正向行为的引导，注重员工在过程中的表现而不仅仅是绩效结果。相反，如果文化的落地执行给员工造成了负担，那么整体的效果将大打折扣，员工的热情也会被磨灭。因此，伟创力中国注重通过文化活动、文化学习等塑造积极的文化氛围，同时将文化与福利制度、用工制度等融合，影响员工行为，彰显企业文化特色。

◆ 学习文化理论，倡导文化正向行为

伟创力中国认为，“知”是“行”的前提，想要引导员工做出符合文化的行为，必须注重文化理论的学习，让员工了解、理解企业文化。因此，伟创力中国企业文化专家团

队联合外部顾问团开发了学习课程包，设置文化课程学习任务。具体流程为：

◇ 学习

统一学习，规定经理以上级别人员必须全部完成。

◇ 交流

定期举办文化交流会，由中高层管理者交流文化学习心得。

◇ 分享

经理等人员在交流之后会到部门进行分享，自上而下影响，从思维层面进行文化渗透。

◇ 主题活动

伟创力中国以季度为单位，强调“尊重及重视他人”、“学习适应”、“合作并公开的分享”、“谨守承诺”等其中一个文化主题，开展文化活动进行重点宣传。

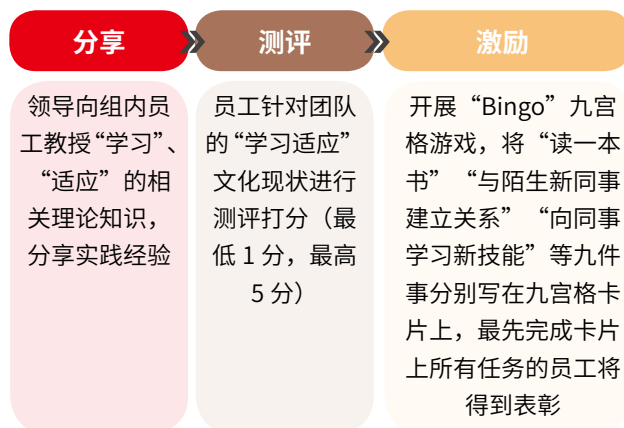
◇ 考核

伟创力中国以季度为单位，在经理分享学习后，对以上提及的文化主题进行考核，采用打分制及季度的分数对比，明晰员工对文化内容的贯彻情况。

◇ 激励

伟创力中国将提名对“尊重及重视他人”、“学习适应”等深入贯彻、得到较高分数的个人或团队，并由 CEO 进行表彰（物质奖励）。并且特别添加了在线表彰系统，使得任何人员均可以通过系统表彰他人，并且系统将自动抄送被表彰人员的所有上级，扩大表彰范围，激发员工行为积极性。

例如，针对主要文化之一的“学习适应”，伟创力中国采取了以下举措：





◆ 软硬兼施，文化与制度相辅相成

伟创力中国认为，文化需要与制度融合，即“软”“硬”兼施，用文化夯实制度基础，用制度完善文化体系，相辅相成。不管是企业的福利制度还是用工制度，伟创力中国深入贯彻“适应”、“多元”、“尊重”等文化内容，彰显企业核心价值。

- ◇ 伟创力中国将“适应”的文化内容植入企业的福利制度，特设了灵活办公，将权限下放到各级领导，员工可基于自身的工作内容等与上级沟通选择驻厂办公、远程办公、居家办公或者混合办公。
- ◇ 伟创力中国将“多元”、“尊重”等文化与企业的用工制度结合，雇佣残障人士，规定女性员工的最低比例，成立科技女性社团、PwD 社团（Personal with Diverse-ability）等员工资源小组，尊重女性与特殊群体，真正实现组织内部的“多元”。

评估文化落地效果，明晰文化改进方向

伟创力中国认为需要定期了解企业文化的落地情况，从绩效、心声调研进行文化效果的评估，并针对不足之处明晰具体的改进方向。

◆ 年度绩效评估

伟创力中国将文化评估植入年度绩效评估中，设置专门模块衡量文化践行的具体情况。同时，中高层管理者将针对评估结果进行复盘，明晰文化落地需要改进之处。

◆ 员工心声调查

伟创力中国为了清晰员工在整个文化落地过程中的感受，开展了“Voice Survey”员工心声调研，倾听员工对于文化执行过程的反馈与建议。



沃尔沃卡车中国：企业文化塑造与重塑



李香

沃尔沃（中国）投资有限公司 | 沃尔沃卡车中国人力资源副总裁

沃尔沃集团 1927 年创立于哥德堡，瑞典著名豪华汽车品牌。1994 年沃尔沃集团在北京设立首个中国办事机构，主要提供卡车、客车、建筑设备、船舶和工业应用驱动系统、航空发动机元器件以及金融和售后服务的全套解决方案。1999 年，沃尔沃集团将旗下的沃尔沃轿车业务出售给美国福特汽车公司。2010 年，中国汽车企业浙江吉利控股集团从福特手中购得沃尔沃轿车业务，并获得沃尔沃轿车品牌的拥有权。

近一个世纪的历史铸就了沃尔沃卡车强大稳定的文化根基。沃尔沃卡车集团致力于建设更美好的世界，支持并尊重个人从开放的多元化环境中汲取能量，展现真实的自我。沃尔沃卡车中国认为，企业文化造就了员工高度敬业，使得自身产品品牌在竞争中脱颖而出。

分析行为，聚焦场景，文化如何由“虚”向“实”

沃尔沃卡车作为集团性质企业，企业文化是由总部自上而下宣贯到各个地区。在统一的文化定义之下，各国家和地区会再进行个性化的文化共创，因地制宜，从员工端出发实现文化深度赋能。

沃尔沃卡车中国结合自身的区域特点，分析员工的具体行为模式，从人才培养、人才考核、激励等不同的场景出发，将文化进行深度宣贯。

◆ 掌握文化“动态”，以知笃行，以行促知

沃尔沃卡车注重倾听每个人的声音，公开对话、反馈和透明沟通是其企业文化的核心。因此，针对员工文化正向行为与负向行为的标准确认，沃尔沃卡车中国在新一轮的文化更新时，突破常规的限定方式。在总部下达的“激情”“信任”“多元包容”等概括性方针指导下，给予各地区团队相当大的自由度，由其基于自身的业务发展目标，全员参与讨论，确定其所提倡的具体文化正向行为内容，真正做到“倾听每个人的声音”，在过程中加深文化认可度。

沃尔沃卡车中国认为，文化本就是“动态”项目，倡导

的内容与反对的内容会随着时间与空间的改变而演化。因此就算每个部门可能最终确定的文化行为内容大相径庭，但对于“多元包容”的沃尔沃卡车而言无关紧要，重要的是团队内部倡导的文化行为是否真正能够满足组织发展需求。

◆ 聚焦不同场景，分析员工文化行为，全方位宣贯文化内容

文化作为一种“虚”且“软”的存在，需要以具体的落地场景来呈现。沃尔沃卡车中国着眼于不同场景之下员工的文化行为，全方位进行文化价值宣贯。

◇ 人才培养

沃尔沃卡车中国认为文化宣贯除了定向的文化活动，应该覆盖员工全生命周期，渗透到日常业务活动中。

为进一步增强员工“归属感”，提升全员凝聚力、激发人才活力，沃尔沃卡车中国将文化与企业人才标准与培训进行融合，并在新员工入职培训时进行文化价值观渗透，引起人才对于文化理念的重视，逐渐认同并自觉践行企业文化价值观和理念。

◇ 精神激励

沃尔沃卡车中国认为，对于员工文化行为的精神激励能够提高全体员工的文化关注度，推动营造积极的文化氛围。

» 以月度为单位

沃尔沃卡车中国设置了“员工之星”，将员工行为是否符合企业文化倡导的内容作为考量标准之一，激励员工关注并践行企业文化内容。

» 以年度为单位

沃尔沃卡车中国将文化价值观作为考核标准之一，设置了“年度员工之星”及“总裁奖”，并在中国区最高级别会议上颁发，邀请获得者家人共同见证。沃尔沃卡车中国从员工表现、奖项设置、颁发场所与见证群体



多维度进行考量，增强获得者荣誉感、加强文化氛围感，侧面凸显沃尔沃卡车对于企业文化的重视。

◆ 细分人群，针对性扩大文化渗透影响力

沃尔沃卡车认为，职位越高，其产生文化行为冲突时对企业的影响更大、更为致命，这与普通员工小范围的影响不同。

沃尔沃卡车中国在实际文化的行为考核时，对带教经理以及总监有着更加严格的标准，并且在日常业务交涉过程中，注重对该类人群的文化价值渗透，以周、月的频率进行输出强调。

而对于普通员工，沃尔沃卡车中国更多地以季度、年度作为一个强调点，在员工手册更新的节点以及培训过程中渗透植入。

◆ 躬身力行，循序渐进化解文化冲突

沃尔沃卡车作为知名车企，旗下工厂不计其数，组织收购兼并在所难免。企业在面对兼并收购时其组织文化也会产生相应的挑战，但是收购带来的文化融合更是艰难。原组织中根深蒂固的文化内容深入人心，收购后新的甚至完全不同文化出现时，对于原组织人员来说，不管是适应还是接受难度、流程、考核、评估等内容，都具有相当的难度。

在整个过程中，企业需要深入到每一个业务部门有针对性地开展活动，通过奖惩手段，淘汰理念、行为与文化存在较大分歧的那部分人，将文化进行更好的融合。

沃尔沃卡车中国面对收购兼并产生的文化冲突，躬身力行，通过循序渐进的方式来解决。例如，在近两年收购一些工厂时，沃尔沃卡车中国就需要将沃尔沃卡车文化植入到组织中去，让工厂内部的人员了解并最终认同。组织定向文化培训，并由带教经理进行一对一指导解惑，帮助原组织内部人群更好、更快地融入。当然，沃尔沃卡车中国认为在这个过程中，出现人员因无法接受文化而流失的情况是不可避免的，只有通过上述手段尽可能的缓和化解冲突，降低流失率。

着眼过程，关注员工与企业，评估文化落地效果

沃尔沃卡车中国认为，文化宣贯不应该是一场“自嗨”，企业需要聚焦过程以及最终的实效。目前沃尔沃卡车中国针对其企业文化落地执行的效果衡量主要从员工与企业两个维度出发：

◆ 员工

企业的文化价值内容输出最直接的就是对员工的行为进

行指引以及约束，影响员工的思维认知。

1. 心理

沃尔沃卡车中国通过定期的员工敬业度、满意度调研，结合与离职员工的访谈，了解企业文化对员工忠诚度、自豪感的影响。

2. 行为

沃尔沃卡车中国注重“过程导向”，聚焦组织内部员工的日常行为模式以及在团队内产生冲突时解决方式。从员工个人以及在团队中的表现观察文化对员工行为影响的程度。

同时，关注员工离职率，分析员工离职特征，从员工个人因素、薪资因素、岗位发展、人际关系、工作压力等出发，对文化在其中的作用进行阶段性对比，明晰文化整体影响力。

◆ 企业

企业文化对企业的影响主要体现在两个方面，即企业名望的提升以及整体文化氛围营造。

1. 名望

沃尔沃卡车中国认为，企业的知名度、美誉度的提升一定程度上能够反映企业文化的执行情况，并致力于参加权威机构的最佳雇主奖项的评选。例如最佳办公场所以及女性友好企业等，侧面展现沃尔沃卡车中国在文化层面做出的成绩，同时提升员工的自豪感。

2. 整体文化氛围

沃尔沃卡车中国认为，企业在考量文化落地情况并设置标准时，并不能够非常真实地反映内部文化现状，在衡量企业文化落地效果时，最重要的还是看整体的文化氛围。

沃尔沃卡车中国会鼓励 HR 深入员工群体，与员工进行深度对话并切身参与各类会议、活动。文化是身处环境中每一个人如何感知组织、在感知之下做出哪些行为，沃尔沃卡车中国认为通过让 HR 等相关人员进入招聘、培训等场景中感知整体的文化氛围，能够最直观、最真实的感受到文化的落地情况，是否推崇的文化价值内容真正渗透进组织、员工的行为是否有所表现。

EXPERT INSIGHT

专家洞察



沃尔沃卡车中国 专家洞察



李香

沃尔沃（中国）投资有限公司 | 沃尔沃卡车中国人力资源副总裁

经验与建议

◆ 文化诊断离不开管理层积极参与

不管是文化塑造还是重塑，企业首先需要从业务端出发，与高层进行深度对话，洞悉企业现状与未来三至五年的战略规划，设置理想的文化塑造目标。针对文化现状与理想文化状态的差距，制定行动计划。

当然，具有战略眼光更关注长期发展的企业，其管理层会参与文化项目的全过程，并且以身作则进行榜样示范。但该理想的状态还是少数，目前绝大多数企业管理层更多地以一种“交作业”的方式，思维和行为层面并不能完全与文化提倡的内容步调一致，存在一定的偏差。

尽管管理层的参与程度因企业而异，但是至关重要。

- ◇ 从项目推行的难易来看，管理层的认可能够帮助将人力、战略和运作紧密联系起来，由上而下地调动积极性，并提前处理不利于最终目标实现的大管理障碍。
- ◇ 从项目推行的效率来看，管理层的认可有利于建立任务执行和目标实现的最佳工作模式，自上而下营造正向的合作氛围。

◆ 在文化诊断的过程中，HR 需要学会在沟通中提升自我

目前不管是外企还是民营企业，相关负责人缺乏长远眼光，更多的是将眼光放在短期利益。而管理层会更加注重公司的持续性发展，拥有更高质量、更深层次的文化考量。因此，针对业务重视短期利益与管理注重长期战略产生的利益冲突，一方面需要 HR 进行沟通协调，另一方面也需要 HR 在对话中提升自身，学习如何进行深层次文化考量。

◆ 不同人员可以从不同层面落实文化落地的“知、信、行”

文化实际宣贯落地时，需要全员参与，但是不同层级的人员起着不同的作用：

- ◇ 股东——促“知”。

对于最高级别的股东，是整个文化项目推进的关键。由股东来强调文化的重要性是最直接有效地唤醒内部文化意识觉醒的方式。

◇ 管理层——助“信”。

管理层可以通过在日常与员工的交涉中，反复强调企业内部倡导的文化内容，从而帮助员工更好地了解文化、认可文化。

◇ 员工——推“行”。

在具体落地的过程中，毫无疑问有积极参与也有消极懈怠的人群，HR 需要诊断痛点、调调整体的积极性，甚至躬身协助，从而让员工感受到文化带来的积极影响、正向反馈。

◆ 企业需要思考如何在文化目标之下明晰具体的文化表现

企业在推进文化项目时，文化表现与企业文化目标之间的偏差。

文化表现与文化目标之间存在一定的偏差，具体表现为：文化对员工行为的激励和约束作用更多的是在短期内凸显出来，但组织制定的更多的是长期的文化目标。那么，企业需要思考的就是，如何在制定的长远的文化目标之下将对员工行为的激励长期化，将文化影响力扩大化、深刻化。

◆ 业绩并不是文化项目评估的绝对标准

在企业实际的文化落地效果评估时，业绩并不完全可以作为一个衡量指标。员工的优秀业绩并不一定是企业文化带来的正向反馈，欠佳业绩也不代表是文化导致的问题，因此，员工的业绩并不能作为所有企业的通用考量标准。

文化对一家企业的影响长远且效果显现慢，企业的存活时间某方面能够展现企业的文化实效。一家成立五年的公司即便业绩出色，但是很难断言其文化塑造的很出色。而对于成立 30 年、50 年甚至 100 年的企业，即便短期之内其阶段性的业务不够出色，但是其文化塑造一定是合格的。

◆ **层级越高，文化考核标准应该越严格**

文化本身处于软性层面，很难通过纯硬核的标准来去衡量，更多的是落实到员工考核或者企业制度中，与员工的业务表现进行结合。当然，职位越高的人群，企业需要从更加全面的维度去评估其文化价值观践行情况，进行更为严格的考量。

◆ **文化塑造的颗粒度较文化重塑更为精细**

文化塑造与文化的重塑，基于行业性质与组织形态，其具体执行时颗粒度不同。

但一般情况下，文化塑造内容与流程的整体颗粒度更加精细。在从无到有的文化塑造过程中，企业需要将各个维度具象化，而文化重塑时基于已有的内容进行调整，此时企业的认知已经较为成熟。



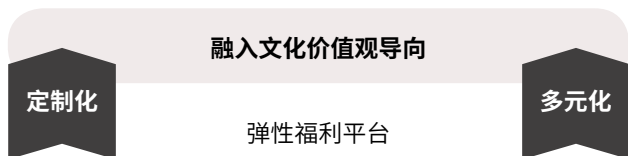
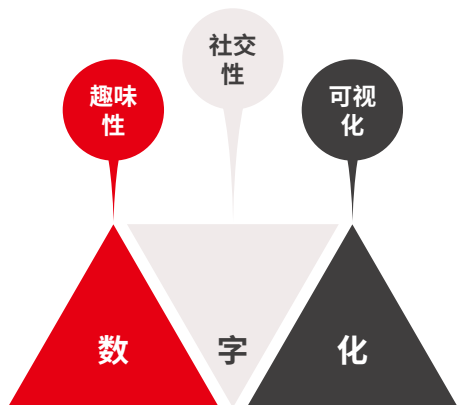


FESCO 专家洞察



刘懿

弹性福利事业部福利顾问·FESCO



◆ 福利是企业文化打入员工精神层的有效手段

如果企业想要提高渗透力，除了文化部门开展相应的活动外，人力资源的各个职能部门需要在各自的职责范围内打好“协同战”，例如在培训中植入文化内容、在绩效管理中加入文化相关的考核等。

聚焦企业实际文化与福利融合的具体情况，不管是文化塑造阶段还是文化重塑阶段的企业，文化与福利的融合度较低，这与企业的成本预算紧密相关。从企业角度出发，本身文化的塑造、升级、落地等都需要投入一定的资源去扶持，而整体项目成本是有限的。

但不容忽略的是，文化要想打入员工内心，成为员工价值观的一部分，离不开福利的正向激励。

激励型福利，借助有效的激励工具，可实现高频次及时发布、形式多样、互动有趣、激励低成本、员工感受高，能有效帮助文化落地，把文化导向在日常点滴中，植入员工内心。

◆ 清晰企业与员工的诉求，数字化提高文化渗透透

VUCA 时代，企业发展面临着新的挑战，不管是员工还是企业本身，在多变、大数据的时代背景下，都对文化落地提出了新的需求：

◇ 员工诉求

随着 95 后、00 后相继涌入职场，不同于 70 后、80 后等人群组成的传统画像，企业的整体画像也在经历着新的变化：

1. 员工越来越重视自我价值的实现，需要即时的激励；
2. 在移动数字化环境中成长的新时代人才更青睐数字化方式的互动；
3. 员工更喜欢具有趣味性、娱乐性的方式，注重整体的体验感；

◇ 企业需求

数字化时代加速催化了组织与员工、领导者与员工、员工与员工之间的“壁垒”融合：

1. 企业需要能够将文化落地情况可视化的数据等内容，推动文化在组织内部的由“虚”向“实”；
2. 企业需要更加高效的方式提升组织效率；
3. 企业需要通过更加有趣的方式激发员工主动参与，提升员工体验；

综合员工诉求与企业需求，不难发现目前趣味性、社交性以及可视化等内容正逐渐成为员工关注、企业需要的特征。经过系统分析与规划后，不少企业倾向于打通文化与福利之间的壁垒；让文化借助在线福利平台，通过数字化方式，趣味性、社交性、可视化的达成文化宣贯落地，并利用福利平台完成文化活动的奖励发放、数据统计等闭环管理。

◆ 文化植入福利平台，提高文化在组织内部的融合度

通过福利平台对做出符合文化倡导的行为的员工进行正向激励，企业能够在数字化的助力之下实现文化执行的趣味性、社交性与可视化，具体优势主要有：

- ◇ 在员工办公区域分散无法集中组织活动或其他客观因素带来线下文化活动组织难度增加的情况下，通过线上开展文化活动，在福利平台进行投放，有利于企业打破空间壁垒，**提高员工参与度**
- ◇ 通过福利平台的即时激励功能，对符合文化导向的员工行为给予奖励，能够让全体员工在获得中主动理解、认同文化内容，**提高员工接受文化的意愿度**
- ◇ 福利平台中的赠与文化价值观勋章等功能，**有利于打破团队之间的壁垒，促进组织和谐**
- ◇ 福利平台的文化激励排行榜等功能**有利于激发员工的竞争意识，更加主动、奋进地学习企业文化、做出文化倡导行为**
- ◇ 传统的福利产品采购、发放等需要 HR 投入相当的精力，福利平台的方式能够**降低 HR 的时间成本、减轻工作负担**
- ◇ 企业可以通过平台了解到行为符合文化倡导内容的员工数据，**清晰文化在组织内部的影响力，重点关注行为与企业文化高度一致的员工，助力人才识别**
- ◇ 企业能够通过后台数据做组织透视，基于员工个人、

团队、部门等各个维度去分析，并且可以在**相应的文化活动结束后关注后台数据变化，衡量实际效果，真正做到文化“具象化”**

◇ ……

从实操层面，福利平台的上线能够提高企业文化在组织内部的融合度，在激励员工、提高员工文化认同感的同时，实现文化可视化管理。

◆ 关注员工多元化、个性化诉求，引入弹性福利计划

福利平台的引入能够从各个维度帮助企业提升工作效率、清晰文化落地情况，但当企业发展到一定阶段，员工拥有更加多样性、个性化的需求，灵活的福利成为不少企业在招聘新时代人才、保留人才的关键优势。尤其在激烈的人才争夺“战场”上，重视员工体验的互联网企业、外企等为了能够凸显企业优势，吸引人才，提升员工忠诚度，相继引入了弹性福利计划，通过上线弹性福利平台，植入文化内容，企业能够：

- ◇ 奖励做出文化倡导内容的员工相应的福利积分，员工凭借所得积分在商城进行自主兑换，选择到自己最满意、最想要的产品，**激发员工对文化学习的热情，更加主动做出文化倡导的行为**
- ◇ 将文化融入到福利商城的商品中，设计企业专属的文化衍生物，作为福利平台的商品进行兑换，通过文化产品渗透企业文化价值内容，**扩大文化的影响力**
- ◇ 通过后台员工兑换的基本情况，**掌握群体偏好，在一些场景中实现资源的针对性配置**



专家洞察



马德隆

某知名电商上市公司 | 前人才发展总监

◆ 文化重塑的挑战

1. 文化词条过于复杂

企业 A 正在进行文化迭代就是因为其文化词条过于复杂，在原定的六个词条之下拥有各自的释义以及三个以上的行为描述，相对来说比较复杂，员工很难记忆、践行。

2. 管理人员积极性不高

其实，对员工的行为观察确实需要管理层及相关负责人付出本职工作以外的精力，那么在实际推进过程中就会导致管理层与负责人的整体参与积极性不高。

3. 价值观与业绩剥离

目前大多数企业在实际思考时都会将价值观与业绩剥离开，分别规划及考量。但是理想的员工行为应该时既符合价值观的某一项描述，同时又能够取得很好的业绩指标。

4. 公司现有制度与文化之间存在悖论

将文化真正落到制度层面，需要由上而下进行发力。但是，目前大多数企业公司现有制度与文化之间都存在一定的矛盾，例如在文化价值观上倡导了自由，但是实际上员工上下班仍需要打卡，没有真正落地执行。

5. 奖励标准的界定不清晰

企业在针对员工的行为进行奖惩时，其中的标准是很难界定的。员工做的本职以内的工作究竟值不值得、应不应该被表彰，企业内部本身存在各种不同的声音。当然，企业可以基于典型性与时效性进行考量。

◆ 文化重塑更需要的是管理层的参与

文化塑造与文化重塑在实际推进时，整体颗粒精细化的程度不同。

文化塑造需要从 0 到 1 进行体系化的搭建，具体的目标、环节、人员配置等，都需要逐一明晰并进行系统化梳理与落地，整个过程需要管理层与全体员工的参与。

文化重塑更多的是针对已有的内容进行微调，很少有颠覆性的大动作，主要是通过与管理层的商讨，将已提倡的文化行为的描述调进行与深度具象化、文化调性进行重新确立。因此，文化重塑其实更需要的是管理层的参与。





关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是高端、专业、广具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士提供会员制服务的企业。截至2020年6月30日: 智享会付费会员企业超过 3,800 家, 已经进入中国的世界500强和福布斯全球2000强企业中, 超过90%的企业享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域, 且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求, 采购需求, 激励和认可需求”。

智享会满足学习需求

• 线下学习渠道：每年

1. 举办超过40场的大型年会及展示会; 众多细分领域的品牌盛会已深入人心, 成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。
2. 14场标杆企业探访带您深入剖析领先企业的优秀人力资源实践。
3. 覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过100场的公开课培训和内训, 提供会员企业一站式的学习解决方案。
4. Member Bridge一对一会员对接服务, 每年帮助超过200家会员企业对接搭桥, 促进企业会员之间的深度交流, 满足会员之间经验分享的需求。

• 线上学习渠道：

1. 70+空中课堂直播和录播: 平均每月6次, 每次1-1.5个小时, 足不出户地进行更有效率地学习。
2. HR线上专题视频课: 每一门专题课150-300分钟, 5-8个模块。
3. 云上嘉年华系列: 为期2-3天的全天线上不间断直播, 覆盖学习发展、薪酬福利、数字化等细分主题。

• 深度学习渠道：

1. 12+权威研究报告, 200+中国本地实践案例, 覆盖人力资源各个领域: 管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、社交媒体与人才招聘、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理、人力资源数字化转型、弹性工作制与灵活用工、企业绩效管理改善与优化、企业员工健康福利与健康管理等, 提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享, 帮助人力资源从业者做出科学决策。
2. 6期《HR Value》会员通讯内参兼具理论性和实践性, 坚持原创内容。

智享会满足采购需求

1. 线上供应商采购指南 (The Purchasing Guide), 基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成, 帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险, 辅助你精准定位出适合自己的乙方服务。
2. 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会, 吸引超过500+中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商, 全面满足会员企业采购需求。
3. 智享会会员共保池, 结合会员集体采购力量, 降低保费。

智享会满足激励和认可需求

1. 智享会以“汇聚优秀企业, 发现杰出实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 每两年举办的“学习与发展价值大奖”、“招聘与任用价值大奖”和“人力资源共享服务中心”奖项评选, 作为人力资源业内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则, 邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团, 打造出专业、公平、公正的人力资源奖项, 以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀人物。
2. CHW健康工作场所认证: 智享会 (HREC) 与多家健康领域的专业机构将联合宣传和倡导健康工作场所的认证, 共同推进健康企业、健康中国。



欲了解更多详情

电话:021-60561858 传真:021-60561859

智享会官方网站www.hrecchina.org

智享会官方微博:http://weibo.com/hrec

智享会微信公众账号:HRECChina



智享会人力资源实践研究院

研究院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。

- ◆ 数量：全年24份研究报告，涵盖人力资源各模块的热点话题。
- ◆ 类型：针对不同人力资源热点问题，采用不同的研究方法并产出不同类型的报告
 - Benchmarking（数据对标）：针对市场的热点问题，以数据对标为主的调研研究
 - Practice Mapping（实践地图）：梳理、总结和归纳人力资源某一特定领域最佳实践的研究报告
 - Blue Print（行动蓝图）：针对某一人力资源实践领域，提供模型、体系及步骤性指导的调研研究
 - Trends Exploration（趋势探索）：聚焦人力资源行业趋势性话题，提供趋势解析与洞察以及行动指南的调研研究
 - Deep Topic（深度话题）：深度话题研究，主要针对更为聚焦和精专的话题
- ◆ 定位：客观、前沿、落地、专业
- ◆ 人员：10+位全职专业资深顾问，多年致力于人力资源行业性研究。

广受行业赞誉的旗舰报告

- ◆ 招聘
 - 招聘技术路线与效能提升研究报告
 - 企业校园招聘实践调研报告
 - 企业入职管理与培训管理实践调研报告
 - 社交媒体与人才招聘调研研究
 -
- ◆ 人才发展与培训
 - 企业移动学习项目调研报告
 - 企业内部讲师团队搭建与培养调研研究
 - 中国企业国际化人才发展与培养实践研究
 -
- ◆ 薪酬福利
 - 企业员工健康福利与健康管理调研报告
 - 企业高管福利管理与实践调研研究
 - 企业弹性福利管理与实践调研研究
-
- ◆ 信息技术
 - 人力资源共享服务中心研究报告
 - AI技术在人力资源领域的发展与应用研究
 - 离职风险管理与流动预测研究报告
 - 人力资源数字化转型调研研究
 - People Analytics的发展与应用研究
 - 人力资源信息化管理调研研究
 -
- ◆ 其他
 - 弹性工作制与灵活用工研究报告
 - HRBP能力发展提升研究
 - 变革沟通管理实践调研研究
 - 企业绩效管理改善与优化调研报告
 - 企业工厂蓝领员工管理状况调研报告
 -



FESCO 关于FESCO

中国第一家专业化人力资源服务机构。

北京外企人力资源服务有限公司（简称“FESCO”）是中国第一家专业化人力资源服务机构，开创了中国人力资源行业的先河。40多年来，FESCO 从北京走向全国迈向海外，一直引领着中国人力资源行业的发展。作为专业的人力资源综合解决方案提供商，FESCO 始终以温暖的服务与先进的技术，为各种组织和企业提供全方位人力资源解决方案，推动着中外企业在华业务的快速增长，帮助国内外人才不断提升价值。

FESCO 拥有悠久的人力资源专业化服务历史、丰富的市场经验以及完备的服务资质，在业界极具竞争力和品牌价值。40多年来，FESCO 一直深耕人力资源服务行业，涵盖用工管理、人事代理、商业外包、健康管理、财税薪酬、弹性福利、智慧工会服务、管理咨询、国际人才服务、高端人才寻访等多重领域，坚持秉持以匠人之心打造人力资源价值链上的每一环。

目前，作为中国体量最大的人力资源综合解决方案提供商之一，FESCO 服务于数万家客户、数百万中外人才，服务网络覆盖全国，面向世界。FESCO 服务的客户涵盖了信息通信、新能源、新材料、航空航天、生物医药、智能制造等众多领域。

未来，FESCO 将继续通过服务、产品和科技创造价值，打造一个有价值的智慧人力服务生态，以价值共生引领产业赋能，助力中国服务全球共享。



客户服务:400-8000-800
官方网站:www.fesco.com.cn
扫描二维码关注FESCO官方微信公众号



THE RESHAPING OF CORPORATE CULTURE PRACTICES
RESEARCH REPORT

企业文化重塑实践调研报告

调研主办方



联合主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会 & FESCO 所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center & FESCO. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & FESCO is prohibited.