

文化与敬业度

踏实打造 高绩效文化

KINCENTRIC A Spencer Stuart Company

关键优先级

—
46%

的组织认为定义或调整文化是一个关键的优先事项

简介

“如何重塑我们的企业文化？”“我们如何解决引发系统性风险和监管罚款背后的文化问题？”“我们的文化如何通过敏捷创新更好地支持业务增长？”领导者们提问这些问题的次数越来越频繁，而且这些问题也被CEO们视为战略重点。根据Kincentric对CHRO的研究，46%的组织将定义或调整企业文化作为关键优先事项。

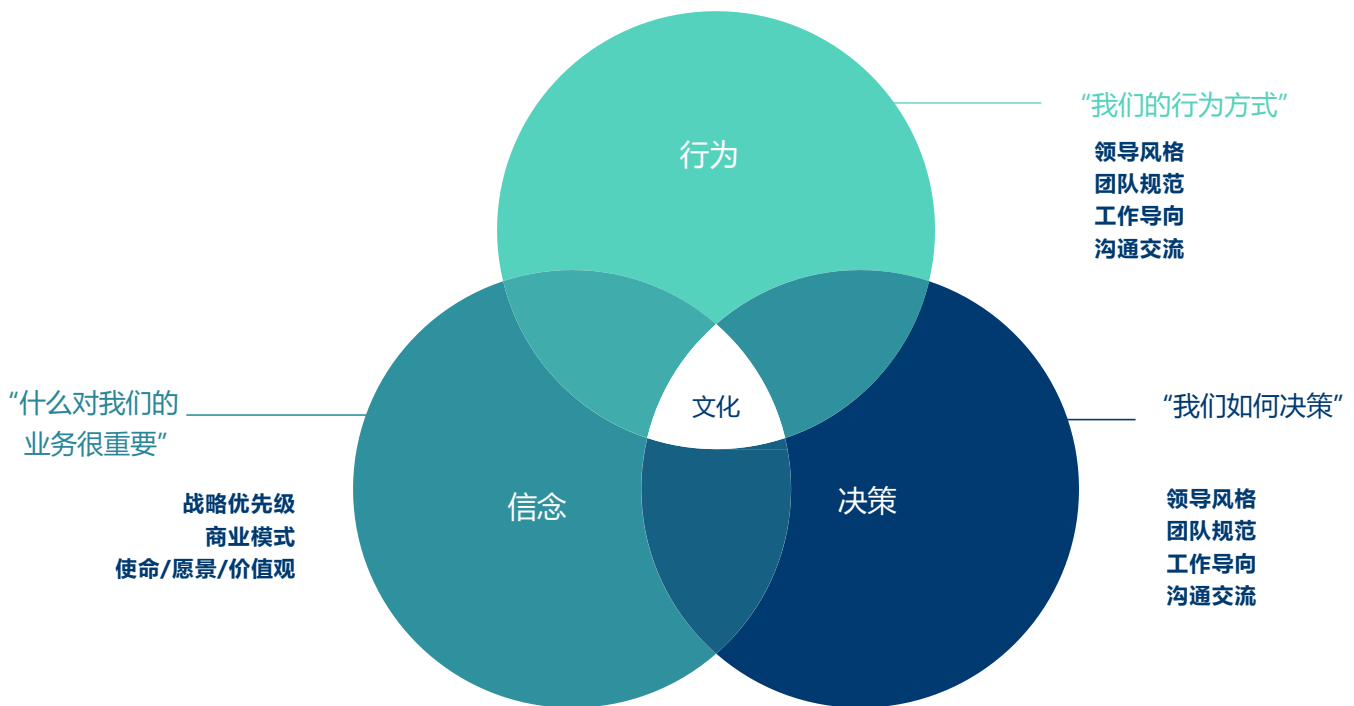
银行业正在支付史无前例的监管罚款，并因其企业文化不能适当地管理系统性风险而受到抨击。制造商正试图了解并改善引起重大操作安全事故背后的企业文化问题。CEO们厌倦了因“文化错位”而导致的收购失败。领导者们也艰难地在发展业务的同时控制成本和降低风险。即使员工的敬业度很高，亦可能会隐隐感到企业在某些方面存在缺漏。许多类似这样的情景下皆反映人们对企业文化与价值创造的匹配不够重视。

为了塑造高绩效文化，领导者必须从以下几个方面入手：对文化进行有效地定义，定义与价值创造相匹配的组织文化；围绕该文化来调整他们的团队；最重要的是，制定一个切实可行的行动计划来塑造和维持企业成功所需的文化。在这个时代，组织的成员创造了巨大的价值，但有时也会造成损失。现在正是时候去认真对待高绩效文化。我们不能让我们的企业文化成为一种负担，因为这关系到我们的利益。

本文借鉴了Kincentric对北美、欧洲和亚太地区的领导者和员工进行的广泛研究，揭示了组织在全球范围内面临的企业文化挑战，以及有助于将文化转化为显著企业价值的解决方案。

真正的清晰... 什么是企业文化?

企业文化的定义：完成工作的方式



组织文化通常被定义为一套关于如何思考、感受和行动的共同假设¹。然而，从务实的角度来说，组织文化促成了工作得以完成的形式。当我们的咨询师在数千次领导力访谈中，提及“请描述你们的企业文化”时，我们了解到，人们形容企业文化是有共性特征的。

这些特征可分为三个相互关联的主题，其中包括

- 对企业战略的信念
(如：大胆创新、抗风险、注重成本)
- 如何作出决定
(例如，共识驱动、分析性的、官僚主义的)
- 行为和人际互动
(如合作、坦诚、政治、消极或进取)

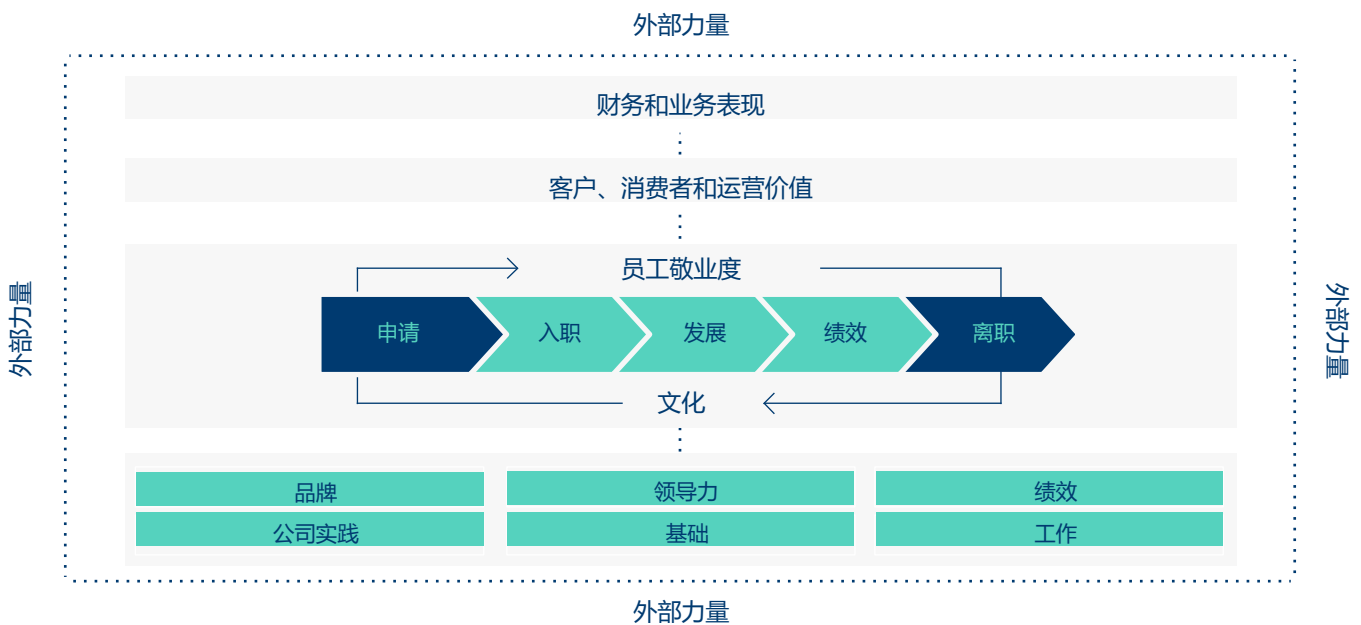
¹ Schein, E. 组织文化和领导力

真正的价值： 文化如何与高绩效相匹配？

下面的框架显示，企业文化是组织价值链的一部分。高绩效文化的特点是拥有共同的信念、决策和行为，并与运营和客户价值创造相一致。任何组织的文化都是指员工及其职业周期内的行为之集合。企业文化

和敬业度的反馈循环经历招聘、选拔、入职、发展、晋升、绩效、求职，甚至在员工离开组织之后。因此，员工及其敬业度水平是讨论企业文化的关键部分。

企业文化的定义：完成工作的方式



在企业文化与企业战略相一致的公司中敬业的员工比例相较其他组织会增加44%，员工留任率也会增加一倍。

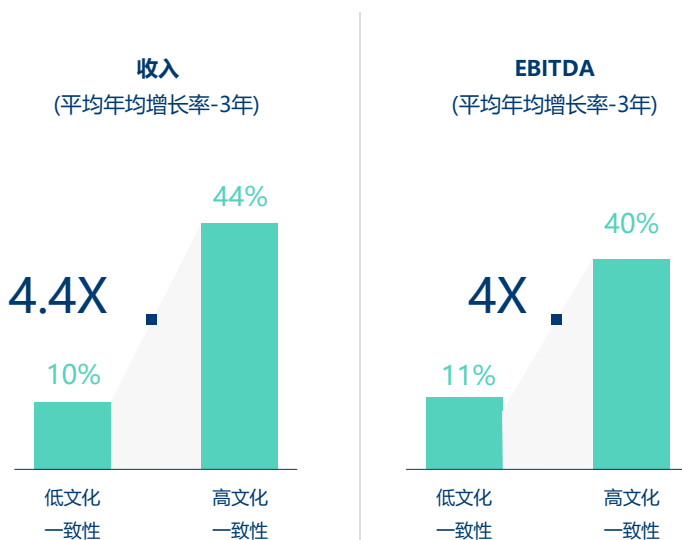
真正的价值： 企业文化如何与高绩效相匹配？

敬业度与企业文化的关系可以形成良性或恶性循环；文化可以引领敬业，也可以导致不敬业。在企业文化与战略相一致的公司中，敬业的员工比例相较其他组织会增加44%，员工留任率也会增加一倍。相反，在两者不一致的企业中，71%的员工是消极的或是不敬业的，75%的员工可能会考虑离开。相对地，员工敬业度通过其行为表现，塑造和强化企业文化。这些强化机制可以为产出最佳的绩效创造条件，让优秀的企业文化在价值创造的过程中提升敬业度。相反地，这个机制也可以使公司陷入恶性循环，不健康的企业文化会因为无法引领优秀的员工而致使他们离职，或是促使他们作出破坏企业价值的行为，从而传播不健康的文化。

统一企业文化与企业目标，不仅能提高员工的敬业度，还能带来非凡的效果。员工将会一同参与价值创造。我们的研究还表明，由于价值观不匹配和期望值未得到满足而导致的整体流失率在拥有高度一致文化的公司中降低了29%，早期流失率降低了35%。与企业文化一致性较低的公司对比，这些一致性高的公司的净推荐员工（指代那些宣传公司为最佳雇主的员工）比例也高出27%。最后，下面的图表展示了战略调整后的文化如何对收入和利润率产生显著的财务影响。

年复合增长率(CAGR)

— 低文化一致性 vs. 高文化一致性



与企业文化一致性较低的公司相比，文化一致性较高的公司的**销售额和回报率高出4倍**

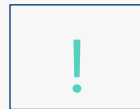
真正的麻烦： 你的企业文化何时会变得功能紊乱？

三分之二的公司表示，他们的企业文化与企业经营目标不一致。这种不一致就是“功能紊乱”企业文化的定义。最常被员工描述为绩效低下的企业文化的特征包括短视、优柔寡断、反应迟钝、讳莫如深、任务导向、不直接和低责任心。一个公司的文化不会在一夜之间失去效用，所以问题不容易被察觉。在许多情况下，当业务战略没有充分耦合成功所需的行为时，就会出现功能紊乱的文化。

此外，当员工听到高层的业务要求时，紧接着的问题就是“我们将如何做到这一点？”在没有明确答案的情况下，员工就会用自认为舒服的行为来填补空白。或者更糟糕的是，出于对不确定性的敬畏程度不同而做出的行为可能千差万别，从而恶化了文化的扩散和错位。

当市场和外部环境对现有的商业模式施加压力，而文化却没有发生必要的转变，且信念、决策和行为保持不变，因而造成价值差距，这是客户、终端消费者和/或监管机构所不能容忍的。举例来说，多年来，用户对手机的期待已经从拥有简单文字通信功能的翻盖手机，发展到拥有集电话、互联网、音乐、地图和其他应用于一体的强大迷你电脑。曾经主流的手机企业如果不能改变自己的信念或适应市场，就会遭到毁灭性的打击。再则考虑一下监管机构给金融机构的企业文化风险所带来的压力——从本质上来讲，监管机构声称，曾经在过去驱动成功的信念、决策和行为如今正在产生过多的系统性风险，他们必须改变，否则机构将加大处罚力度。

此外，紊乱的企业文化也经常合并和收购场景下出现。将两个在商业模式、企业文化和人员方面都存在差异的组织合并在一起，问题就更加复杂了。例如，A公司收购了B公司，目标是同化B公司，而B公司自认为自己的商业模式仍然有效——这可能也是收购的原因，所以B公司继续推动当前的模式和支持文化。事实上B公司的文化已经不再有效，在A公司的商业模式假设下，B公司的企业文化变得失能。



在没有明确答案的情况下，员工就会用自认为舒服的行为来填补空白。或者更糟糕的是，出于对不确定性的敬畏程度不同而做出的行为。

真正的调整： 高绩效文化是什么样的？

高绩效文化没有一个统一的定义。文化一致性取决于你的战略重点。例如，考虑一个被描述为“流程导向”和“风险厌恶”的文化。这些听起来可能不是令人向往的企业文化特征，但在像航空公司或军队这样的组织中，安全性却是头等重要的，这些组织文化特征推动和保证了组织价值。相似地，“创新”通常被视为一种积极的文化特质，但却不能忽略造成金融灾难和持续的监管审查的一系列“创新”金融实践和价值受损。

根据我们对来自北美、欧洲和亚太地区60多家公司的10万多名员工的研究，无论组织的战略或商业模式如何，高绩效文化都有一些共同的特征。Kincentric的全球企业文化与敬业度实践研究了企业的差异化文化特征。这些高绩效组织的员工认为他们的公司比一般或表现不佳的公司的员工更加开放/透明、果断、以人为本、长期导向和积极主动。

无论组织的战略重点是什么，高绩效企业文化的许多特质都是一样的，但这些特质的相对重要性却因不同的侧重点，比如创新、客户亲和力、成本领先型、质量或是风险管理而发生变化。此外，在某些战略上表现突出的公司，都具有一些独特的文化特质。例如，表现优异的创新企业除了具有果断性等共同特征外，还被描述为更具有风险承受能力和增长导向性。相比之下，高绩效的成本领先型企业的最大区别在于，它们更注重企业本身、注重结果和注重成本。

真正的调整： 高绩效文化是什么样子的？

高绩效文化简介--跨越战略优先级的共同和独特特征

“我们的行为方式” 果断 以长期目标为导向 抗风险能力 积极主动 增长型	“客户” 决定性的 公开/透明 以人为本 以长期目标为导向 行为主导	“成本战略” 以企业为中心 以长期目标为导向 以结果为中心 注重成本 决策性
质量管理 以人为本 开放/透明 果断 积极主动 以长期目标为导向	风险 以长期目标为导向 以人为本 积极主动 果断 开放/透明	所有高绩效公司的共同点 公开/透明 果断 以人为本 长期目标导向 积极主动

没有任何单一的特质可以完全描述高绩效文化的特征。正是完整的特征概况、特征的顺序和各企业独有的特征定义了这些高绩效文化。例如，果断性本身就是一个强势的文化特征，在每一个特征概况中都能找到。然而，正是果断性、长期导向性和风险容忍度的结合，才使高绩效的创新型企业脱颖而出。

在某个案例中，与我们合作的一家制药公司对其创新流程进行了改造，果断地减少了在研药品项目的数量，以便在少量、投资回报率最高的项目上承担风险。另一个例子是，一家在成本关注领导力方面具备领先战略的全球零售商，基于企业协同效应和成本意识做出了许多决策，他们认为成本节约必须反映于客户费用的降低。

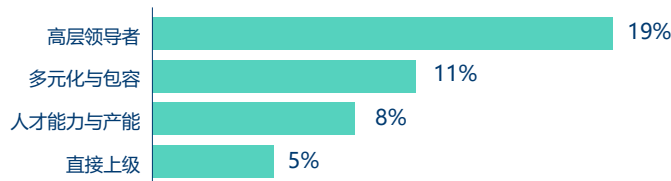
真正的影响： 我们如何塑造和维持高绩效文化？

改变人们的行为无法通过一场培训、特殊的激励措施或任何其它的“特效药”策略来完成。它需要一个整体的方案。我们的研究表明，对于创建高绩效文化来说，最重要的领域是：**领导力与人才、员工计划和组织支持。**

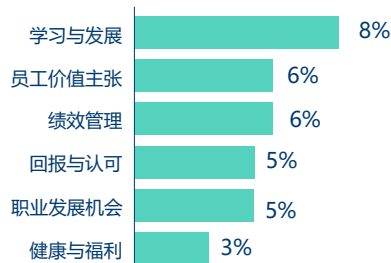
我们看到，高层领导显然对文化的相对影响最大，但仅靠领导者是无法塑造和维持所需要的文化。如果你想改变一个组织的文化，你必须改变组织中人员的行为，甚至改变组织中的人员。

塑造高绩效文化的相关影响

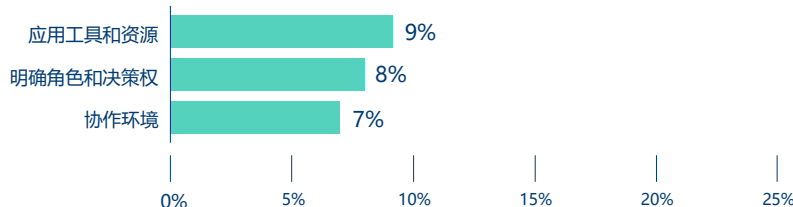
A 领导力与人才



B 员工计划



C 组织支持



真正的影响： 我们如何塑造和维持高绩效文化？

A 领导力与人才

高层领导对创建高绩效文化的影响相对最大。领导者的行为为他人的信念、决策和行为定下了基调，而这些信念、决策和行为是他人所期望和容忍的。领导者必须明确战略方向，以及它对员工行为的指导意义，什么是被期望的，什么是不能容忍的，这是建立果断的、目标长远的、注重发展的企业文化的前提条件。其次是高层领导对人的关怀、可见的员工关注，和可接近的管理层是创建以人为本、积极主动、公开/透明的文化的前提条件。中层经理们也能发挥一定的作用，但相对程度要轻得多。这一发现并不令人意外，因为正是高层领导，而非中层经理，才能拥有设定、维持或改变领导力、员工计划和组织支持等其他企业文化驱动因素的控制权。

进入企业的人才的职级、能力和性格也至关重要。人员配置和选拔制度是强有力的文化杠杆，但往往会过度关注在岗位角色上，而错过了宏观层面的企业文化影响。这就意味着，选拔、晋升、保留、解聘都会传递出极为显著的文化信号。举个例子，与我们长期合作的一家公司，基于明确的文化特征，创建了一个领导能力模型，以推动发展、晋升和奖励决策，最终达成了高绩效文化的企业目标。

如果不能清晰传递行为和绩效期望，几乎不可能打造出一种高绩效文化。

真正的影响： 我们如何塑造和维持高绩效文化？

B. 员工计划

员工计划在文化上起着两个关键作用：**通过职业和学习机会培养人才，通过奖励制度激励人才。**如果没有合适的技能和机会，人们的行为就不可能符合企业文化的预期；如果没有明确的价值主张、合适的目标和合适的奖励，他们也不会有动力去表现所要求的企业文化行为。绩效管理在打造高绩效文化中起着整合的作用。这一点似乎很直观，因为这也是通常为员工清晰传达预期能力和行为的地方。绩效管理还将胜任力与薪酬策略、激励、培训和职业发展联系在一起。如果不充分解析行为和绩效期望，几乎不可能打造出一种高绩效文化。组织需要确保将所需的文化特征具象化为员工职能，将这些能力和绩效期望与绩效管理挂钩，然后根据绩效评估对员工进行适当的奖励和发展。需要关注的是，我们知道许多组织正在为当前或将要重新设计的绩效管理而苦恼。根据Kincentric的《雇员心态研究报告》，仅有46%的员工认为绩效管理是有效的。通过“做什么”和“怎么做”，高绩效组织有效地制定了对最高绩效者的奖励。这样做也使组织强化了打造和维持所需文化的行为。

C. 组织支持

本部分介绍了使员工完成预期的工作所需要的流程、政策、架构和技术。影响最大的是确保员工有合适的工具和资源去做需要做的事情。这似乎很显而易见，但我们却不断听到许多员工在达成绩效的过程中不得不面对政策、流程和技术的障碍。明确的角色、治理和决策权是必要的，而且建立透明、果断、积极主动的文化特征是打造高绩效企业文化特质的先决条件。例如与我们合作的一家金融服务机构做了大量工作，使领导者和人员计划与未来的业务方向保持一致，但他们发现仍然需要填补在企业关注点、果断性和积极主动性的文化代沟。进一步的调查发现，缺口产生主要是由于架构和流程没有在更高的集团层面关注人才，以及不明确的管理使得行政决策很容易被其他利益相关的领导在回顾决策时撤销。架构、流程和决策必须与明晰的战略目标相一致，才能使领导团队突破这些企业文化障碍。

脚踏实地：采取行动



采取 行动

与业务
相关

实用

坚持

打造高绩效的文化从来都不易，许多领导者在开始时都会感到寸步难行，认为企业文化的改革太大，太难，或是需要太长时间。如上所述，任何组织的文化都是指内部的员工及其行为的集合。如果没有足够多的正确的人做正确的事，组织就无法达到高绩效的结果。通过合理的人员流动和不同的用人情况，可以在三年或更短的时间内有目的、有意义地改变企业文化。

改变企业文化要求组织非常务实。从哪里开始呢？

首先，通过定义匹配企业战略和商业模式的企业文化特征。为员工就以下重要问题提供明确答案：“我们要做什么？”、“要向客户提供我们的价值主张，我们真正擅长的是什么？”“诚信”和“客户至上”必须说到做到，并将此价值观付诸行动。第二，要实用化。将所需的企业文化特征转化为不同岗位角色的行为准则。例如，如果要求的文化特征是“果断”或“顺应风险”，定义这些对高管、采购、研发、销售、客服等岗位分别意味着什么。最后，让他们持之以恒贯彻下去。利用我们所确定的文化杠杆，包括领导力与人才、员工计划和组织支持，共同打造能强化理想行为的机制。没有一劳永逸的“特效药”。领导力、绩效管理、奖励、培训、政策、人才系统和资源都必须统一起来，向员工传递关于所需企业文化信念、决策和行为的一致理念。有了这样的组织优化措施，企业就可以吸引、保留、发展和提升合适的人才，做实事，最终使高绩效文化成为现实。

[联系洽谈](#)

特别感谢

Don MacPherson,
Manasi Vartak
对此洞察的贡献。

关于 Kincentric

Kincentric, 史宾沙公司成员, 以其特有的方式探讨人力资本——我们帮助您识别驱动员工的因素, 继而推动您的业务发展。我们数十年来致力于研究文化与敬业度, 领导力测评与发展, 以及人力资源和人才咨询业务相关领域, 这些专业经验让我们助力组织从内部进行变革。我们的全球员工网络、经过验证的深刻洞察以及直观的技术为我们提供了新的方法, 帮助组织释放员工与团队的力量——促进变革、加速成功。更多详细信息, 请访问:

kincentric.com.

社交媒体 @ Kincentric

随时了解与您的业务和职业相关的趋势和主题。

    @ KincentricCo

© Kincentric, 史宾沙公司成员。版权所有。

欲了解与复制、分发和显示本成果有关的信息,

请联系: permission@kincentric.com