

注重关爱文化

中国企业文化与绩效关系研究

CARING MATTERS

Understanding organizational culture and performance in China

调研
主办方



reya group
ORGANIZATION. REINVENTED.

@Copyrights reserved by HR Excellence Center and Reya Group. Reproduction in Whole or part without prior written permission from HR Excellence Center and Reya Group is prohibited.

@版权声明 本调研报告属智享会和睿芽咨询所有。未经智享会和睿芽咨询的书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本报告的全部内容转载，复制或发布适用于其他场合。

目录

第 1 部分 | 摘要

第 2 部分 | 文化诊断模型

第 3 部分 | 中国企业文化特征

第 4 部分 | 企业文化与绩效表现

第 5 部分 | 文化管理活动

第 6 部分 | 结论与建议

第 7 部分 | 附录

① 附录 I

② 附录 II

第1部分 | 摘要

中国经济持续发展，市场规模也不断扩大，中国经济未来将实现从投资为主的经济模式向内需消费和服务型经济的转变。同时，中国市场环境也日趋复杂，波动性也日益加剧。因此，企业不能再仅仅依靠一些原先行之有效的做法取得成功，而不得不寻求一些新的思路来对企业进行领导和管理。目前企业运作面临着自身运营的双重压力：一方面需要创新技术和不断扩大客户群；另一方面仍然要保持稳定的增长和盈利。客户和员工又对企业提出了新的需求：他们的需求比以往任何时候都要更加复杂、更加苛刻。另外，市场竞争也比以往任何时候都更加激烈。要应对这一个接一个的巨大挑战，企业不得不纷纷开始探索一种新颖的运营方式。

许多机构尝试研究：企业在中国取得成功的关键因素是什么？睿芽也一直在探索这个问题。我们发现其中两个因素起了至关重要的作用：有效执行公司的战略，以及建立一种强大而独特的企业文化。那些能够同时注重战略和文化的企业，往往并不局限于获取短期利益，而是更为关注企业长远的发展，也更容易实现其目标和愿景。

目前，绝大多数企业仍然只是注重战略的制定与执行，这是企业管理的传统做法。鲜有企业领导者真正注重企业文化管理这一潜在的领域。对很多领导者而言，企业文化管理是一个相对陌生的话题，不像探讨战略来的得心应手。然而，如今企业所面临的挑战，不是仅仅依靠战略规划能解决的，必须战略和文化双管齐下，才能顺利战胜挑战，甚至化解危机。值得庆幸的是，关于如何测量和管理文化的理论模型、方法和思路逐渐成熟，市场上也有越来越多的企业开始重视对企业文化的管理，并且，他们都很乐意与大家分享自己在企业文化方面的经验和观点。

此项关于企业文化的研究也就是在这个大背景下开始的。

其宗旨在于搜集并传播关于中国企业文化的现状与发展趋势，以及文化管理活动相关的知识与实践，从而帮助企业建立高绩效文化。2012年11月至12月，智享会（HREC）联合睿芽商务咨询公司对超过13个行业的321家企业开展了调查，并对部分人力资源高管进行了相关访谈。其中，外资跨国企业是参与调查最多的一类企业，占将近60%，其次分别为民营企业、中外合资企业和国有企业等。研究报告中对于企业文化的描述与分析均基于睿芽自行研发的企业诊断模型和评估工具。

该研究的主要发现为：

1

中国企业拥有鲜明的文化特征。

在中国经营的企业的文化特征主要可以概括为：高度注重管理关系、强调实现结果和灵活适应外部环境的变化。

2

企业文化和绩效两者之间具有显著的联系。

相比较而言，高绩效企业注重营造一种强调合作和创新的文化，而低绩效企业则注重营造一种强调结果和风险规避的文化。

3

员工理想中的企业文化特征与高绩效企业文化特征是一致的。

员工理想中的企业文化特征与高绩效企业的文化特征相一致，这说明企业在设定助其成长并成功的文化愿景时有必要参考员工的意见。

4

企业对文化管理活动的投资力度及其实施质量和企业绩效有一定联系。

与参加调研的其他企业相比，高绩效企业往往能在文化管理活动上有更多的投入，也更注重文化相关活动的品质。



第2部分 | 文化诊断模型

对于中国那些思想开明的企业领导者而言，文化可以作为一个决定性的优势。一般来说，企业的战略指导着有关投资以及产品或服务线开发等重大决策，而组织架构和企业文化则指导着员工每天甚至是每个时刻的态度和行为。文化就像是为人类行为设定的一系列“简单规则”，通过它企业可以轻松地将几十万人凝聚在一起，共同实现既定目标，也共同应对新的机遇和威胁。

许多研究都已证实强大且高度一致的文化能产生不可估量的巨大影响。良好的企业文化有助于企业提高运营效率，提升员工敬业度和客户忠诚度，并且产生优异的财务结果。因此准确定义、测量并追踪文化的改善至关重要。

多年的理论研究和项目实践证明，睿芽的 Lantyrn 社会文化模型可以对企业文化进行有效地诊断和改善。这个看似简



单实则功能强大的模型由八种主要的类型组成。这八种基本类型的排列方式决定着个人和团队的行为。每种类型都反映出我们用一种不同的方式看待世界、联系他人、解决问题并且实现成功。如图所示，这八种类型为环状排列，距离越近的类型差别越小，而距离越远的类型差别就越大。

在这八种类型背后有两个潜在的维度。水平方向的维度从左到右表示从“结果导向和关注个人”到“关系导向和关注集体”；竖直方向维度从下到上，表示从“稳定性”到“灵活性”。

当然，没有一种类型能够完整地解释整个企业的文化，也就是说，这八种类型都会或多或少地反映在企业文化中，而它们的排列顺序则决定了每个企业独一无二的文化。这种企业文化能体现在公司的一系列管理方式中，比如与环境和谐

共处，确定成功标准，开展客户服务，提高员工敬业度，和积极应对随时变化等。

➤ 八种主要的文化类型

和谐型 | 和谐型文化注重与大环境平衡发展、和谐共存。

学习型 | 学习型文化注重创新、探索和自主行动。

关爱型 | 关爱型文化注重合作和家庭般的氛围。

成就型 | 成就型文化注重成就的实现和能力的提升。

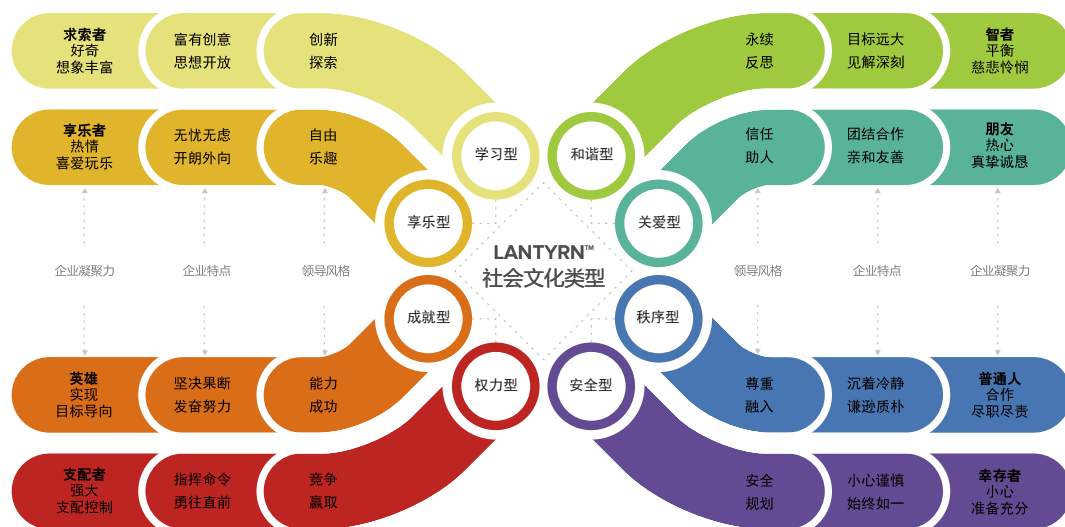
秩序型 | 秩序型文化注重对既定习俗和实践的服从和尊重。

权力型 | 权力型文化注重竞争和保持主导地位。

安全型 | 安全型文化注重小心谨慎，避免不必要的风险或错误。

享乐型 | 享乐型的文化注重快乐，喜欢让事情充满乐趣。

对企业文化的深入分析



我们可以把企业文化理解为一个多面镜，这上面不同的镜面，或者说不同的子要素，以不同的方式组合在一起就构成了企业的总体文化特征。一方面，文化是一个企业的基因，它代表着企业的形象和身份，展现着企业的目标和方向。另一方面，文化也是胶水，它能将企业各个部分连接到一起，展现出企业的凝聚力。最后，文化还可以

通过企业内最有影响力的成员的行为来体现，这些成员包括企业内部正式或者非正式的领导者。

文化包含不同的子要素，各要素都非常重要，不可或缺。只有将这些要素结合起来，我们才能完整地描述企业的总体文化特征。此外，这些要素之间的关系也非常重要，它们之间的一致性越强，企业文化的影响力也就越强。



第3部分 | 中国企业文化特征

基于 Lantyrn 文化诊断模型，本研究的参与者们评价了各自所在企业当前的文化特征。结合所有参与者的回答，我们得到了中国企业文化特征的排序，并发现中国企业的文化倾向于强调关系管理、目标完成和适应能力，而较少关注工作中的乐趣和享受。这些文化特征表明相对于结构化和稳定性而言，中国企业更注重灵活性。

➡ 中国企业文化特征排序

综合所有参与者的回答，我们得出图表 3.1 的中国企业文化特征排序。排序靠前的文化类型具有更大的影响力，而排序靠后的文化类型则较少受到中国企业的关注。在诸如此类的对标研究中，前三位的文化类型通常具有更深远的意义。

相互关爱和具有家庭氛围的文化是目前中国企业中最具影响力的文化类型，从中我们也可以看出人际关系的管理和维持极为重

要。人们非常注重与他人保持良好的工作关系并相互合作。这一结果出现在中国企业中并不奇怪，因为中国的传统文化一贯被定义为崇尚集体主义并且强调社会关系。

对于工作结果的重视则表明中国企业的文化不仅仅关注与他人保持良好的工作关系，也注重实现目标和获得成功。在一个强调关爱和关系管理的环境中，这一种更为务实的文化特征有时会显得不太相称。

该文化特征中有着较强的学习导向，说明中国企业已认识到适应多变的商业环境以及鼓励员工有创造性地解决问题的重要性。

排在前四位的文化特征均为灵活性较高的类型，这表明中国企业非常注重应对不断变化且高度复杂的商业环境所带来的机遇和威胁。

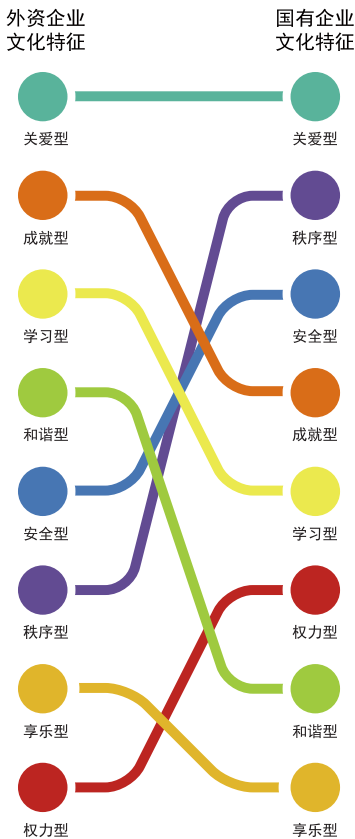
图表 3.1
中国企业文化特征



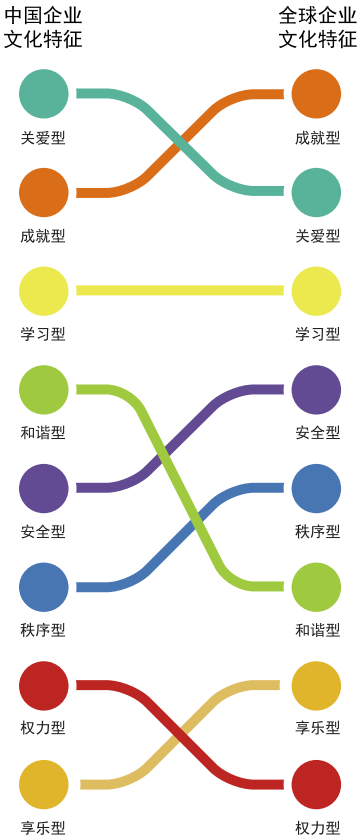
➡ 中国企业的文化较全球其他地区而言更为独特

将中国企业与国际企业的文化进行比较，我们发现了一些明显的差别。与其他国家的企业文化相比，中国的企业文化更注重人际关系。而且，中国企业文化把社会联系看得比工作结果更重要，也更加注重保持和谐。在我们过去的研究中，全球其他地区的企业通常将成就型文化作为主导的文化特征。而在本研究中，中国企业成为了异于全球企业文化特征的一个非典型特例。

图表 3.3 外资企业与国有企业文化特征对比



图表 3.2 中国企业文化与全球企业文化特征对比



➡ 外资企业与国有企业的文化差异

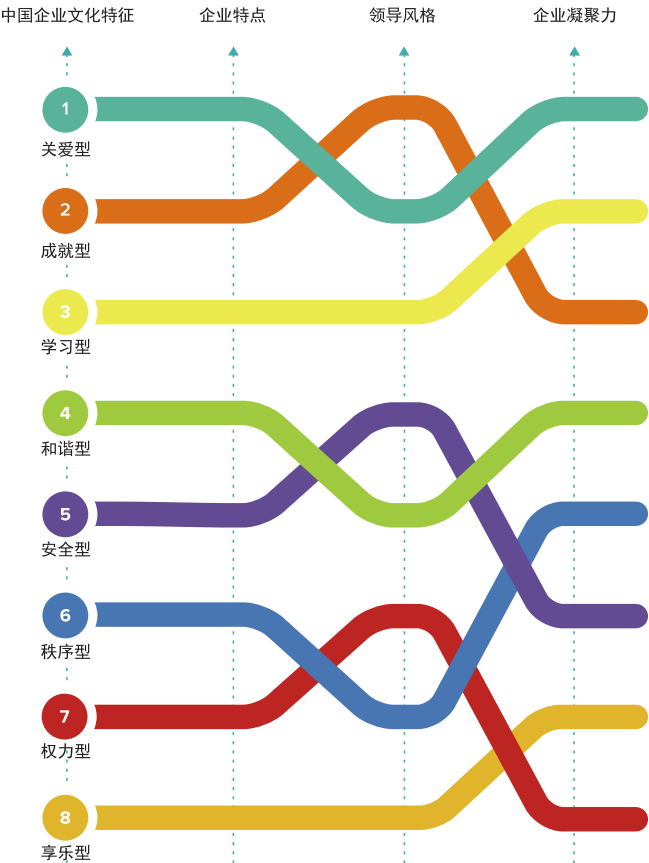
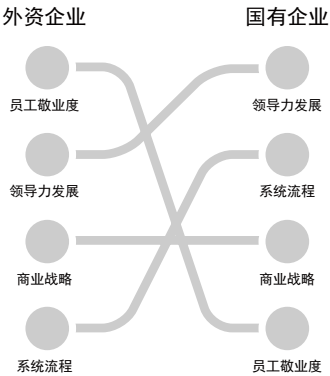
我们的研究发现外资企业与国有企业在文化特征上存在较大差异。外资跨国企业的文化与全球标杆文化更为相似，即强调结果、适应能力、风险承受能力，并更注重与广泛的外部环境之间的联系。国有企业的文化则显示出了中国传统文化所强调的集体主义，即安全型和秩序型成为其主要文化特征。国有企业的前三位文化类型分别为关爱型、安全型和秩序型，同时较少强调个人主义。另一项重要的区别则是国有企业具有较强的等级文化，其权力型和秩序型的排序相对靠前，而对成就型和学习型文化的强调较少。

虽然两种类型的企业在文化上有着显著差异，外资企业

中被评为高绩效企业的比例（24%）与国有企业的比例（23%）几乎相等，这表明两种不同的企业文化在中国的多元化环境中都是行之有效的。本次研究的参与者绝大多数为中国人，因此，我们认为以上差异不受参与者不同背景的影响，而是由国有企业和外资企业在企业类型、商业模式和成功要素等方面的不同所造成的。

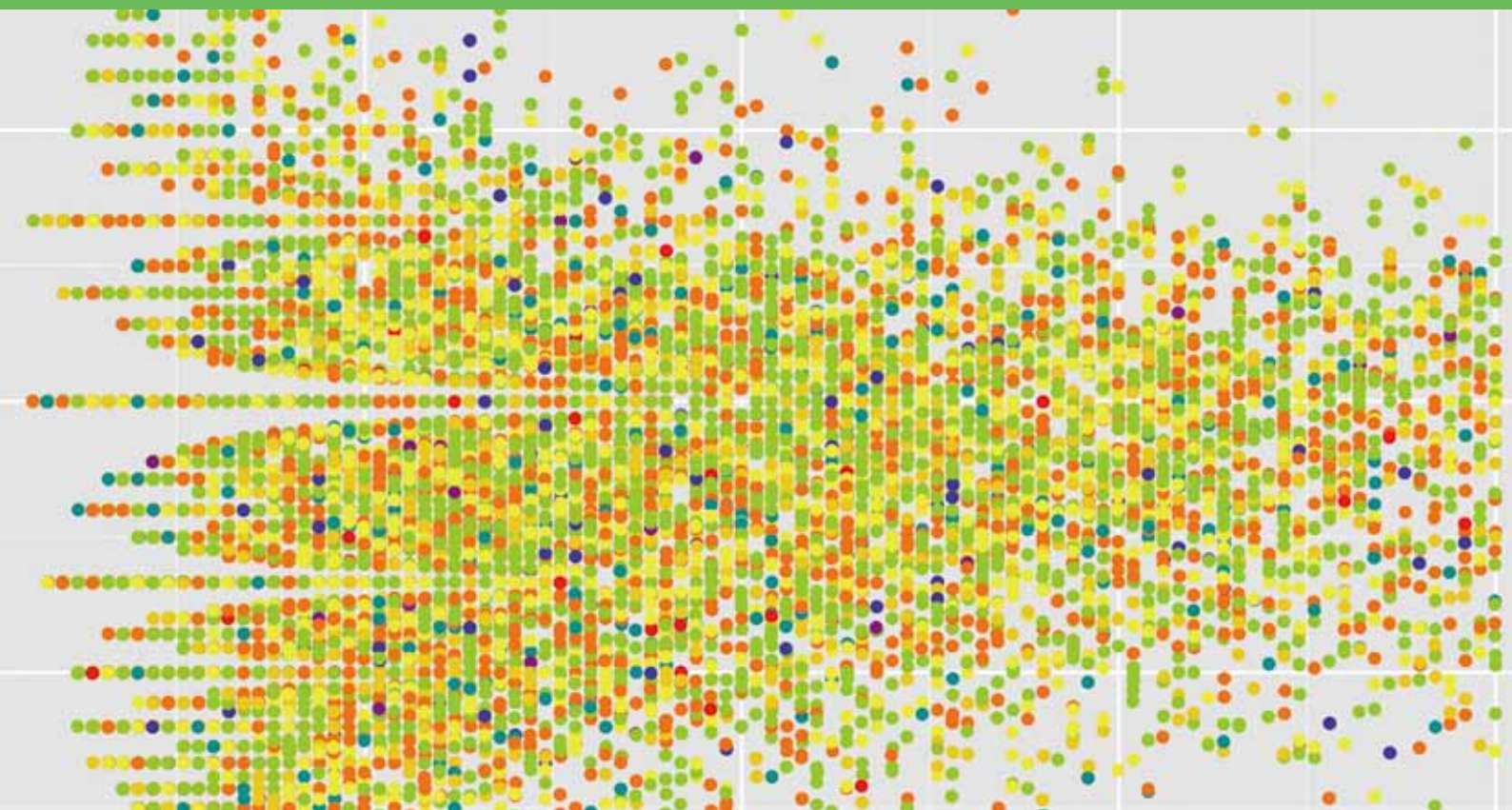
另一个有趣的发现是这两种不同性质的企业在如何更好地建设和加强企业文化方面有着截然不同的观点。外资企业更注重提升员工敬业度并使员工融入到企业活动中，而国有企业则认为培养与发展领导力是改善企业文化的最佳途径。

图表 3.4 外资企业与国有企业文化管理活动对比



中国企业文化特质深入解析

对中国企业文化特征进行深入分析后我们发现了各子要素之间的显著差别。最为明显的差别在于领导者对结果型和安全型文化的过度强调。也就是说领导者过分注重追求业务目标且不太愿意承受风险。这表明领导者在一定程度上背离了目前主流的企业文化发展趋势。此外，领导风格与企业凝聚力的反差较大。从文化特征的排序来看，关爱型和学习型文化是中国企业提高凝聚力的关键。这一结果再次强调了培养关系导向的文化类型在中国企业中的重要性，且不要过分专注于完成商业目标。



第4部分 | 企业文化与绩效表现

本研究的主要目的之一是创建中国企业的高绩效文化标杆。由于一个企业的文化应该是独特且符合该企业长期目标的，以下企业文化标杆只能作为一个有效的参考，帮助企业在变革过程中设定文化愿景和目标。

为了明确高绩效和低绩效企业的文化特征，参与者们评估了各自公司目前在客户服务、员工敬业度和人才保留、财务和运营表现、以及创新能力等五个方面的表现。通过这些评分，参与调研的企业被划分为高绩效、中绩效、低绩效三个组别。图表 4.1 显示了高绩效与低绩效企业的文化特征对比情况，也说明了高绩效企业独有的文化特征。

➡ 高绩效与低绩效企业的文化特征

从图中可以看到，高绩效企业更加注重关系，关爱型文化，而且更加强调和谐，始终保持与广泛的外部环境相联系。高绩效企业的另一个文化特征是更加强调学习与适应能力，而较少注重风险规避。最后，值得注意的是，高绩效的企业相对来说更加强调工作中的乐趣和享受。

通过对企业绩效不同方面的分析，我们发现某些文化类型可联系到一些特定的企业绩效表现。比如说，关爱型和享乐型的文化与员工敬业度联系紧密。学习型与和谐型的

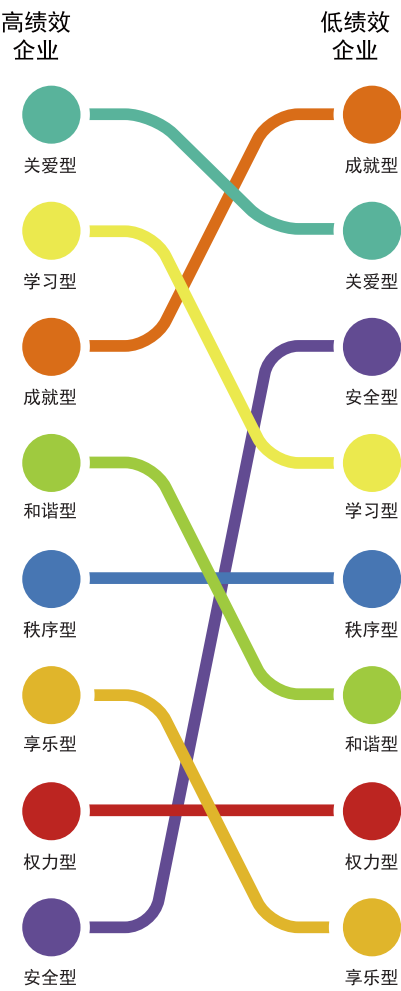
文化更能推动企业的创新。另外，更注重关爱型、学习型与和谐型文化特征的企业更有可能收获较高的客户满意度。

低绩效企业的文化特征也可以解释不同文化类型所带来的企业绩效结果。我们意外地发现，过于重视结果的企业文化并不一定能真正促进企业目标的达成。另外，过分强调安全和风险规避反而会在一定程度上降低

企业的绩效表现。本研究的发现均与我们过去的研究以及其他类似研究的结果相一致。

值得注意的是，企业不应将本研究中的高绩效企业文化特征解读为“正确”或“最佳”的企业文化。每一个企业都面临不同的商业环境、不同的企业历史和不同的员工特质。这些因素以及其他外部原因都对确立最适合于某个企业的文化起着十分重要的作用。

图表 4.1 高绩效企业与低绩效企业文化对比



图表 4.2 管理行为与文化分类矩阵

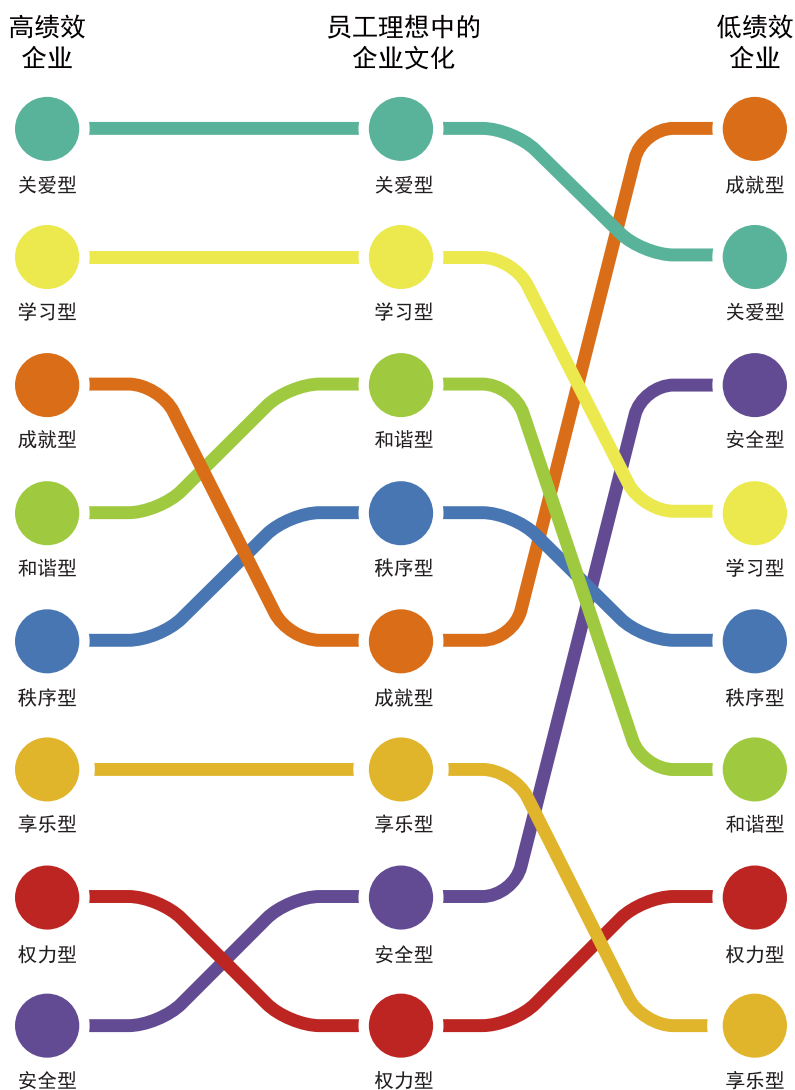
	员工敬业度	客户满意度	创新能力	财务表现	运营表现
和谐型		✓	✓		
学习型	✓	✓	✓		
关爱型	✓	✓			
成就型				✓	
秩序型					✓
权力型					
安全型					
享乐型	✓				

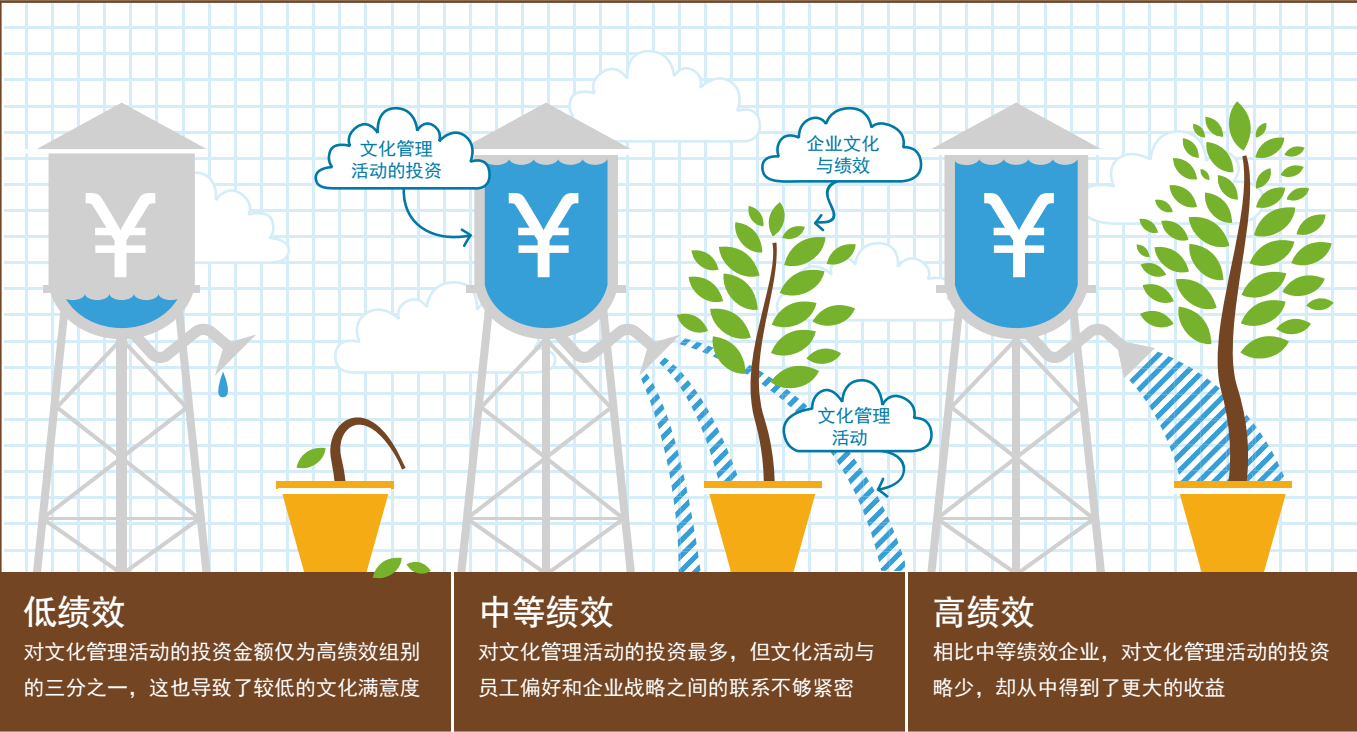
➡ 员工理想中的企业文化

参与者们除了评估其所在企业的当前文化，还表达了他们理想中的企业文化氛围。如下图所示，员工理想中的企业文化更接近于高绩效企业的文化特征。虽然这样的结论看起来有些理所当然，但许多公司在确定企业文化愿景与目标时并没有充分考虑到员工

的偏好。而且文化目标的设定与传达通常采用自上而下的单一途径。员工对企业文化的偏好在一定程度上有助于企业确立合适的文化。以成就型文化为例，如果企业可以根据员工的偏好来适当地降低对工作结果的期待，那么企业更有可能收获到更佳的业绩表现。

图表 4.3 员工理想的企业文化





图表 5.1 文化管理活动与企业绩效有着密切联系

第5部分 | 文化管理活动

本研究的另一个重要目的是了解企业如何看待文化管理活动。参与者们对企业目前开展的文化管理活动以及对此类活动的投资额度做了评价。结果显示高绩效的企业倾向于重点投资与其商业战略相关以及符合员工需求和偏好的文化管理活动。

关于文化管理活动的投资额度，本研究发现低绩效企业每年对员工的人均投资额度仅为 580 元人民币左右，而高绩效企业的投资额度则几乎为低绩效企业的 3 倍，约为每年人均 1650 元人民币。有趣的是，高绩效与中等绩效企业在文化管理活动方面的投资额度差别甚微。经过深入分析以及高管层的访谈，我们发现虽然高绩效企业的文化投资与中等绩效企业接近，但高绩效企业往往更善于将投资集中在那些能产生重大影响的文化管理活动上。具体来说，高绩效企业会投资那些既能够支持其独特战略又能迎合员工兴

趣的文化管理活动。

对于哪些文化管理活动最能够对企业产生影响，研究参与者们有着不同的看法。总体来说，提高员工敬业度相关的活动被认为是加强企业文化的最有效途径。而前面也提到过，国有企业将发展领导力看作是更为有效的投资。这两种类型的活动都是投资于人。此外，改善系统流程也被很多企业认为是持续提升企业文化的有效途径。还有，战略规划和组织架构调整也是较为重要的方法。从参与者回答情况来看，仅有 8% 的参与者表示目前没有开展任何文化管理活动。

本研究的结果清晰地表明，投资文化管理活动是企业改善绩效表现的重要途径之一。如前文所述，高绩效的企业并不是简单地无目的地开展各种活动，而是集中开展一些最能与商业结果紧密联系且最能使员工融入的文化管理活动。

图表 5.2 文化管理活动开展状况

文化管理活动	所占比例%
员工敬业度	70%
领导力发展	62%
系统流程	50%
商业战略与组织架构	47%
目前没有开展任何文化管理活动	8%

第6部分 | 结论和建议

本次调研的结果给中国企业带来了一些启示。首先，文化显然成为了企业成功的主要驱动力。高绩效的企业一般都会有针对性地设置一系列文化愿景，并且投入充足的时间和资源来加强并且改善他们的企业文化。

与其他方面相比，有一些文化特征更能促进组织效能的提升。每个企业都需要发展一种与自身独特商业背景相匹配的文化类型，也需要形成能促进业绩提升的文化特征，这些文化特征与企业自身管理人际关系、追求结果、增强适应性以及与广泛社区建立联系密切相关。值得注意的是，企业在确定最佳文化时，往往容易受到企业的商业性质（国有企业或者外资企业）和行业类型的影响。

当涉及到文化的改善活动，我们发现当企业在战略需求和员工期望等几大方面做出足够多的投入时，企业可能获得最大的成功。真正的最佳企业，往往都能够凭借有效的战略实施和独特的文化优势，达成优异的企业绩效。

文化的发展是一段特别的旅程，它需要有效的短期行动，更需要有应对变化的长期投入。企业在这段旅程中可以采用积极的文化管理方式有：

1 设定一个文化基准，每年评估企业文化的改变。管理大师彼得·德鲁克说过，“可以被测量的事物就可以被管理”，这句话也同样适用于企业文化。通过将当前文化与目标文化基准进行比较，企业才能更好地做出重大改进并调整相关行为。这种类型的测量一定要采用科学有效、结构合理的方法来完成，否则，设计不当的测量方法往往只能是弊大于利。

2 将企业文化、企业战略以及员工期望进行完美匹配。在许多方面，文化是企业战略的一种更为普遍的形式，它

能将长期的业务目标转化成日常的行为模式、决策及行动方案。因此，重要的是找到那些最能激励和鼓舞员工的事物，以激发员工的工作积极性并提高忠诚度。

3 从改善领导者的行为与风格开始。在执行文化变革的过程中，企业领导层在发起和维持文化改善方面发挥着特殊的作用。领导层处在一个独特的位置，他们能搭建起文化和战略之间的重要连接，大胆设定新方向、树立理想行为的榜样。所以，如果领导风格和行为与企业文化不匹配，企业很难真正实现进步。

4 让更多员工参与文化变革。文化发展是一项可以让全体员工共同参与的活动。研究一再证明，要创建一个伟大的文化，衡量成功与否的一个转折点就是必须有 20% 至 40% 的员工直接参与了文化改善的过程。

5 将企业文化融入企业的核心系统与流程。为了使企业文化成为一个持续的竞争优势，企业必须将文化运用到基本的组织系统与流程的设计和管理当中。组织系统与流程都是企业内部能得到持久实施且具有影响力的方面，它们能够强化员工的行为，并鼓励员工采取相应的行动来促进业务增长。这其中比较重要的模块有招聘、入职、绩效管理和奖励制度等。

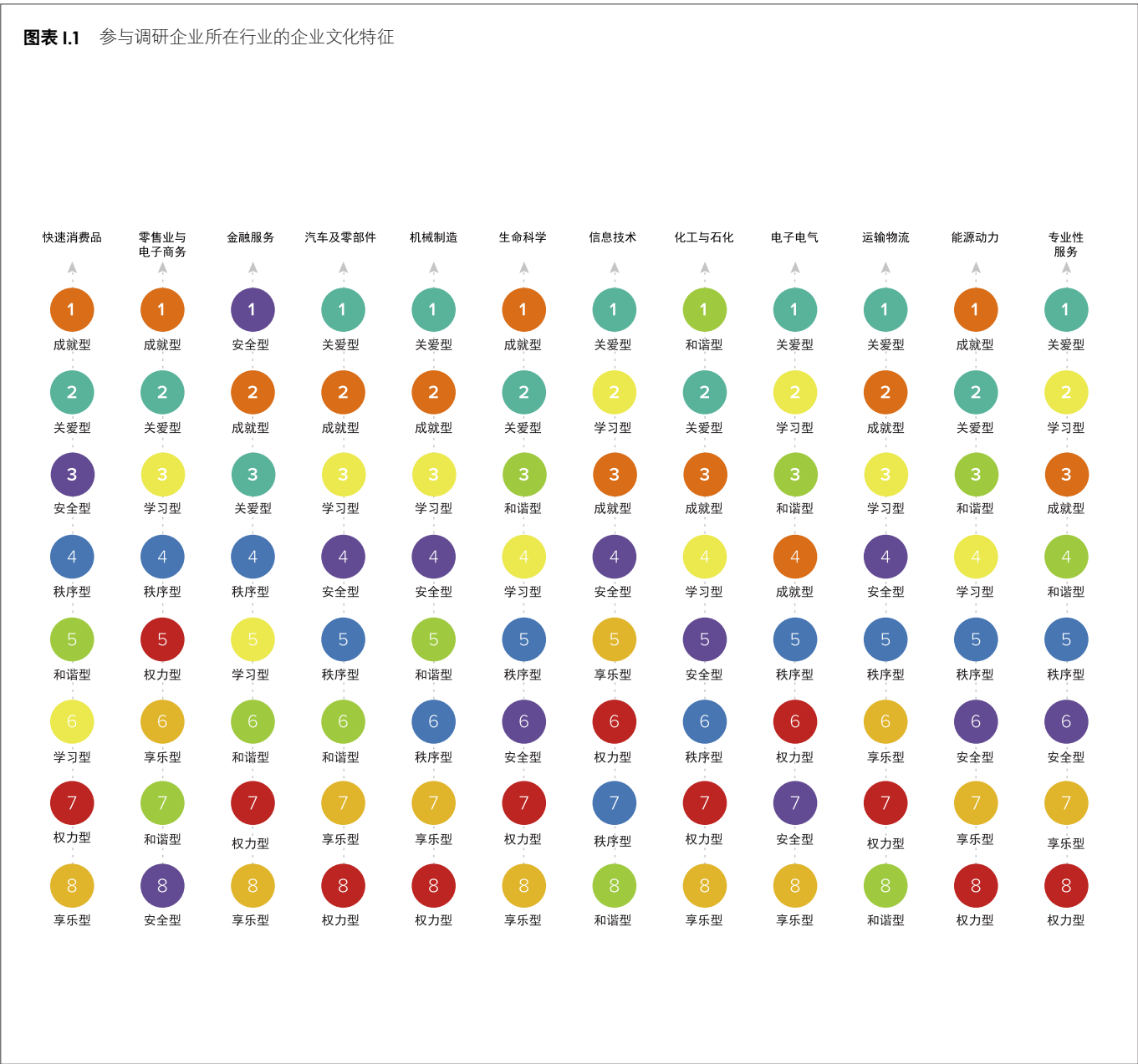
管理企业文化是极具挑战性的，而如今绝大多数在中国的企业才刚刚开始意识到文化对公司业务起着重要的作用。如果您也是一名注重业务表现和组织健康的领导者，不妨多问自己一些正确的问题，并运用一系列久经验证的方法来管理企业文化，您一定会创造出一种直接且持久的竞争优势，帮助企业屹立于充满着未知与激烈竞争的商业环境中。

第7部分 | 附录

➔ 附录 I：行业文化差异

不同的行业类型之间拥有不同的文化类型。实际上,很早就有研究文献记载,一些企业倾向于发展自己独特的文化特征。在这里,我们可以看到这些不同的行业文化在中国是如何发展的。

图表 I.1 参与调研企业所在行业的企业文化特征



➔ 附录 II：研究样本

2012 年 11 月至 12 月，智享会（HREC）联合睿芽商务咨询公司邀请中国超过 13 个行业，来自 321 家企业的近 400 位参与者进行本次企业文化与绩效调研。

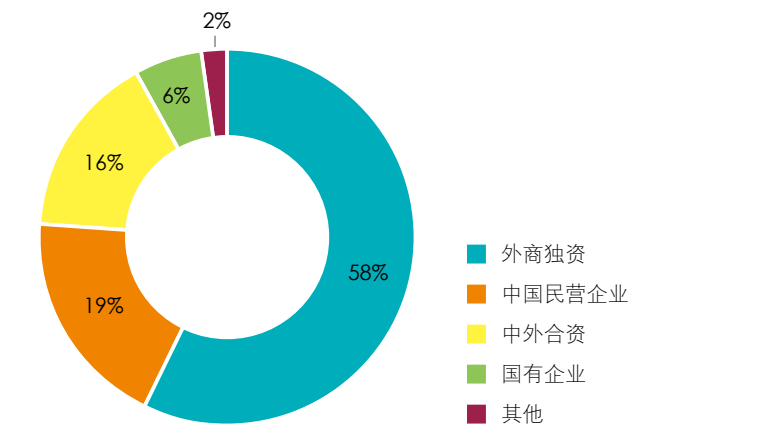
以下数据中罗列出此次调研中的全部行业，所占比例较高的是机械制造、生命科学和汽车及零部件（见图表 II.1）。这些企业中，近六成是外商独资企业，其次是中国民营企业、中外合资企业、国有企业和和其他（见图表 II.2）。参与者所在企业的员工数从 100 人以下到 10000 人以上不等（见图表 II.3）。

另外也罗列出了本次调研参与者的职级（见图表 II.5），年龄（见图表 II.6），工作年限（见图表 II.7）。

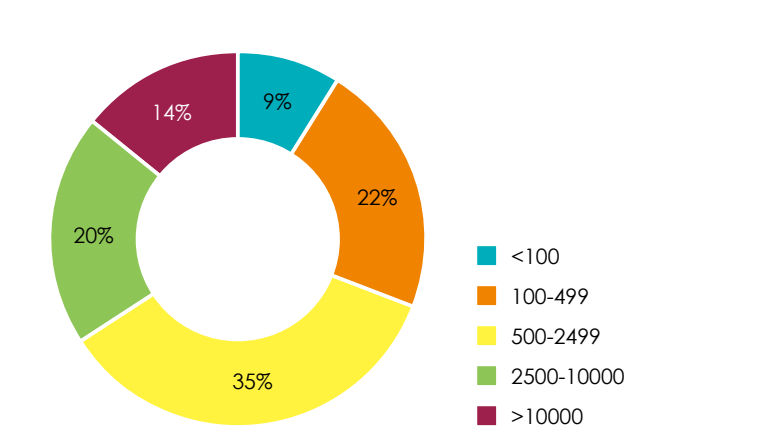
图表 II.1 参与者所在行业

行业	参与者数量	所占比例%
机械制造	55	14%
生命科学	45	11%
汽车及零部件	41	10%
信息技术	37	9%
快速消费品	31	8%
专业性服务	30	8%
运输物流	29	7%
化工与石化	23	6%
金融服务	17	4%
零售业与电子商务	13	3%
电子电气	11	3%
能源动力	11	3%
农林及畜牧业	3	1%
其他	53	13%

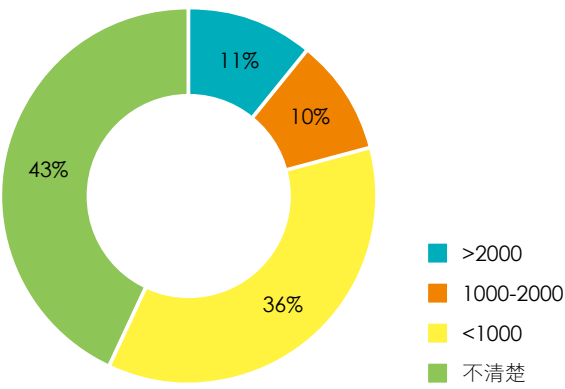
图表 II.2 参与者所在企业的所有权性质



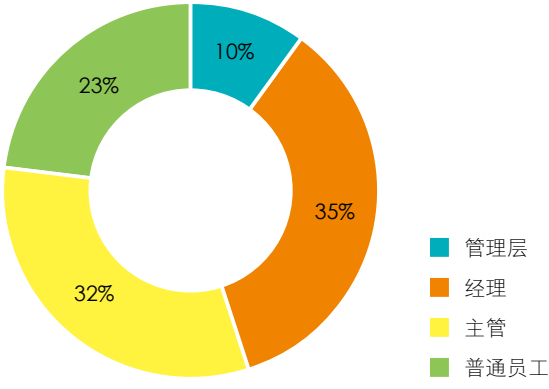
图表 II.3 参与者所在企业于中国大陆的员工数



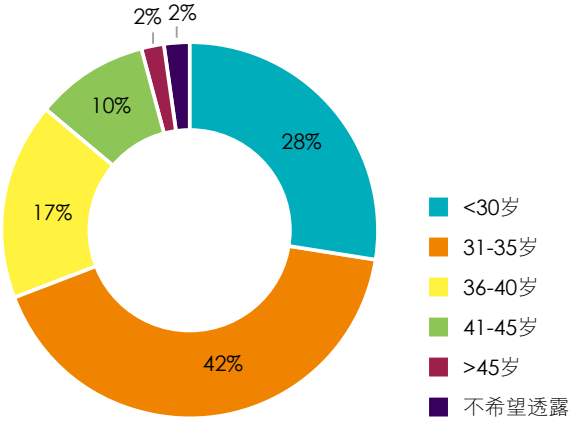
图表 II.4 参与者所在企业的文化管理活动人均支出 (人民币 / 人 / 年)



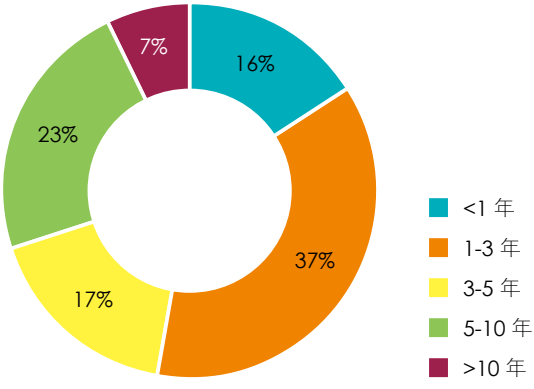
图表 II.5 参与者的职级



图表 II.6 参与者的年龄组成



图表 II.7 参与者的工作年限



关于作者



李杰 Jeremiah@reyagroup.com

李杰是睿芽的创始人之一，负责研发和研究工具设计。他运用自己在行为科学和组织发展领域的深厚积累与深入研究，致力于帮助企业建立健康和高效的运行体系并获得持久成功。李杰深谙组织行为与企业文化领域的各类理论模型，并写作和发表了一些相关的学术文章。同时，他也在中国、美国、澳洲等地主持过一些大规模的组织变革项目，其中包括卡夫食品、TNT 国际快递等行业领先企业。他还为全球众多企业的高管提供咨询服务，以帮助他们应对企业文化建设和组织变革等方面所遇到的挑战。



甫胜杰 Jesse@reyagroup.com

甫胜杰是睿芽的董事总经理和创始人之一。他在中国长达 13 余年，曾担任组织变革中的媒介人和创业者，领导了一些大规模组织变革的项目，在此期间也创办了几个公司。另外，甫胜杰也创立了一系列的国际性的专业网络，将沟通和文化领域的顶尖专家汇集起来，围绕复杂的问题展开创新。在睿芽，甫胜杰主要负责战略、客户项目、和与战略伙伴的合作关系。甫胜杰在加利福尼亚马里布的佩珀代因大学取得了国际商务的学士学位。



朱骏 Tony@reyagroup.com

朱骏是睿芽创始人之一，负责中国区客户咨询。在过去的 8 年中，他主要负责和领导客户文化变革项目，将睿芽的文化研究和组织变革的方法运用到实际咨询项目中，为财富 100 强的客户进行了许多大规模的文化革新项目。在睿芽，他主要负责文化战略设计、项目策划及管理，研究设计及执行、和内部团队培训及发展。在文化及人员发展方面，朱骏积累了丰富的理论知识与实践经验。他主要合作过的客户有卡夫食品、TNT 国际快递、微软、罗氏制药、百事可乐及知名奢侈品行业领先企业等客户。朱骏于 2004 年毕业于上海外国语学院，获得英语语言文学学士学位，并取得复旦大学国际新闻的双学位。



Taylor Gregson (姚明) Taylor@reyagroup.com

Taylor Gregson (姚明) 负责过众多跨国公司的企业发展项目，特别是在企业文化和员工敬业度等领域。他致力于研究当前不断变化的中国社会文化环境对企业内部文化的影响。Taylor 拥有科罗拉多大学的亚洲研究与中国近代史学位，并于 2007 年定居上海。他的西方成长和教育背景加上对东方文化的研究，使其有着独到的见解来服务在华跨国企业。



瞿涓 Sylvia.Qu@hrecchina.org

瞿涓在此次调研项目中担任数据收集与处理、案例采访、资料收集等工作。瞿涓现任人力资源智享会 (HREC) 的调研专员一职。主要负责的调研报告有：2012 中国学习与发展现状与趋势调研，2012 中国招聘与任用状况调研，中国员工福利现状调研等。

瞿涓毕业于上海大学环境与化学工程学院，获得环境与化学工程学士学位。

reya group
ORGANIZATION. REINVENTED.

关于睿芽咨询

睿芽咨询致力于创建健康且高效的社会环境。睿芽独特的研究工具和咨询方法可以帮助企业增加业绩、创新业务模式和提升企业灵活性。睿芽与客户各部门各层级进行深入沟通与合作，建立高效文化，以实现企业持续而长久的发展。睿芽的咨询业务涵盖了：文化测评和文化建设、领导力发展、员工敬业度测评、企业创新机制与培训、人员体系设计和客户体验优化等。

读者可登陆睿芽咨询公司网站：

www.reyagroup.com 了解更多详情。



关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是一个会员制的组织。面向中国人力资源领域的专业人士，致力于促进其技能和胜任能力的提升，从而帮助他们在竞争激烈的知识经济中脱颖而出；同时推动中国人力资源行业的发展。

人力资源智享会为每一位会员提供一个整合线上知识、线下活动的平台，和中国最顶尖的专业人士共同讨论中国人力资源实践中最热门、最前沿的话题。这个平台包括 HRD Network，专业会议和论坛，专业培训，人力资源前沿，HR Value 杂志，电话会议，功能强大的网络平台以及调研报告等一系列具有高附加值的产品和服务。

读者可登陆智享会网站：

www.hrecchina.org 了解更多详情。

Directory

Part 1 | Executive Summary

Part 2 | A Framework for Diagnosing Culture

Part 3 | Company Culture Characteristics in China

Part 4 | Culture and Performance

Part 5 | Culture Improvement Activities

Part 6 | Conclusions and Recommendations

Part 7 | Appendix

① Appendix I ② Appendix II

Part1 | EXECUTIVE SUMMARY

For companies to thrive amid the ever-increasing scale, complexity, and volatility of the Chinese market, a new approach to leading and managing organizations is required. What worked in the past no longer guarantees success in China today. Companies are under enormous pressure to build new capabilities and expand their customer base while still maintaining growth and profitability. At the same time, both customers and employees are becoming more sophisticated and more demanding - and competition is fiercer than ever. In the face of such mounting challenges, organizations must begin to operate in a new way.

Based upon our latest research and that of others, the key to achieving sustained success in China is to focus not only on strategic execution, as many companies do, but also on building a strong and unique culture. Companies that are able to simultaneously address strategy and culture are far more likely to achieve their goals and go beyond short-term results to cultivate organizational capabilities that will help them thrive in the future. But this is easier said than done.

While most organizations are "pre-wired" for strategy formation and execution, managing company culture comes as uncharted territory to most business leaders. New models and mindsets are required to navigate the dual challenge of strategy and culture. Luckily, there are an increasing number of organizations in this market that have already begun this journey and are willing to share their experiences and learning about the impact that culture has on their business.

This study was commissioned for that very purpose: to collect and disseminate knowledge and practices related to company culture trends and improvement activities and to create a culture benchmark of high performing companies in China. From November through December of 2012, the Human Resource Excellence Center of China (HREC) and Reya Group conducted a survey of 321

organizations across more than 13 industries in China as well as in-depth interviews with HR Leaders. Nearly 60% of participating organizations were Foreign-invested Multinational Corporations(MNC), followed by Private-owned enterprise, Sino-foreign joint venture, and State-owned enterprise. Culture characterizations within this study are based upon Reya Group's proprietary organizational diagnostic model and assessment.

Key findings include:

1 Companies in China have distinctive cultural characteristics.

Organizations operating in China are highly focused on managing relationships, achieving results, and adapting to their changing environments.

2 There is a clear link between culture and performance.

Comparatively, high performing organizations develop cultures that emphasize collaboration and innovation, whereas lower performing organizations are far more results-driven and risk-averse.

3 The culture preferences of employees mirror the high performing benchmark.

Preferred culture ratings are closely aligned with the high performing culture benchmark, indicating employees appear to have a strong sense of what is required for success in their businesses.

4 The investment and quality of culture programs is linked to performance.

High performing companies are distinguished from their peers by both investment in culture programs as well as the relevance of these programs.

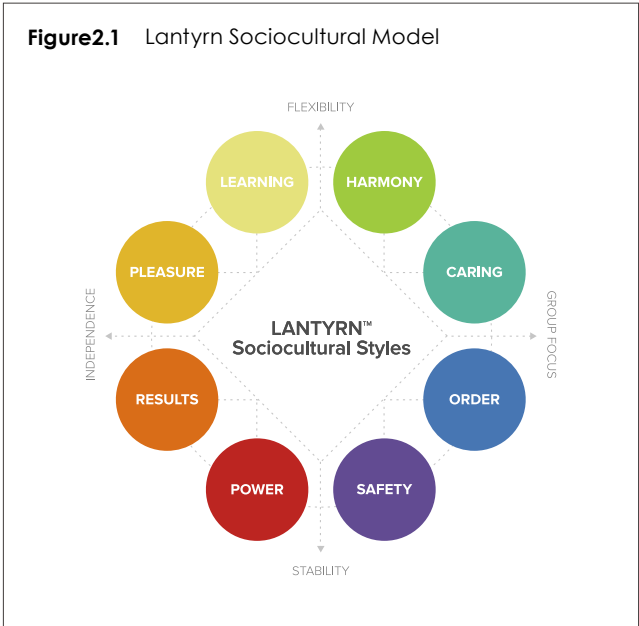


Part2 | A FRAMEWORK FOR DIAGNOSING CULTURE

Culture can serve as a defining advantage for the enlightened business leader in China. Whereas strategy guides large decisions around investment, development of product or service lines, and organizational structure, culture guides the attitudes, behaviors, and actions of employees on a daily – even momentary - basis. Culture is like a set of "simple rules" for human behavior that can effortlessly coordinate groups of people, from small teams to entire nations, in achieving shared goals and responding to new opportunities or threats.

The benefits of a strong and aligned culture are well documented in numerous studies. Increased operational effectiveness, engaged employees and customers, and superior financial results are all outcomes of a good culture.

Reya Group's Lantyrn sociocultural model has been proven to be highly effective in diagnosing and improving company culture in China. This simple yet powerful framework is



composed of eight primary styles that guide individual and group behavior. Each style represents a different way to view the world, relate to others, solve problems, and find success. The circular arrangement of the styles in Figure 2.1 indicates that those styles next to one another are more similar and the further styles are from one another, the more different they are.

Beneath the eight styles are two underlying dimensions. The horizontal dimension distinguishes between an orientation towards outcomes and independence to the left and a focus on relationships and interdependence on the right. The vertical dimension distinguishes between a flexible, open orientation at the top and an emphasis on stability and structure toward the bottom.

No one style can represent a company but the ordering of styles defines the unique cultural profile for every organization. This plays out in how a company views and relates to its environment, defines success criteria, serves customers, engages employees, and responds to changes over time.

➔ EIGHT PRIMARY CULTURE CHARACTERISTICS

HARMONY ORIENTED | A harmony oriented culture is characterized by balance and coexistence with the broader environment.

LEARNING ORIENTED | A learning oriented culture is characterized by creativity, exploration, and autonomous action.

CARING ORIENTED | A caring oriented culture is characterized by a collaborative, family-like environment.

RESULTS ORIENTED | A results oriented culture is characterized by a focused drive for achievement and capability.

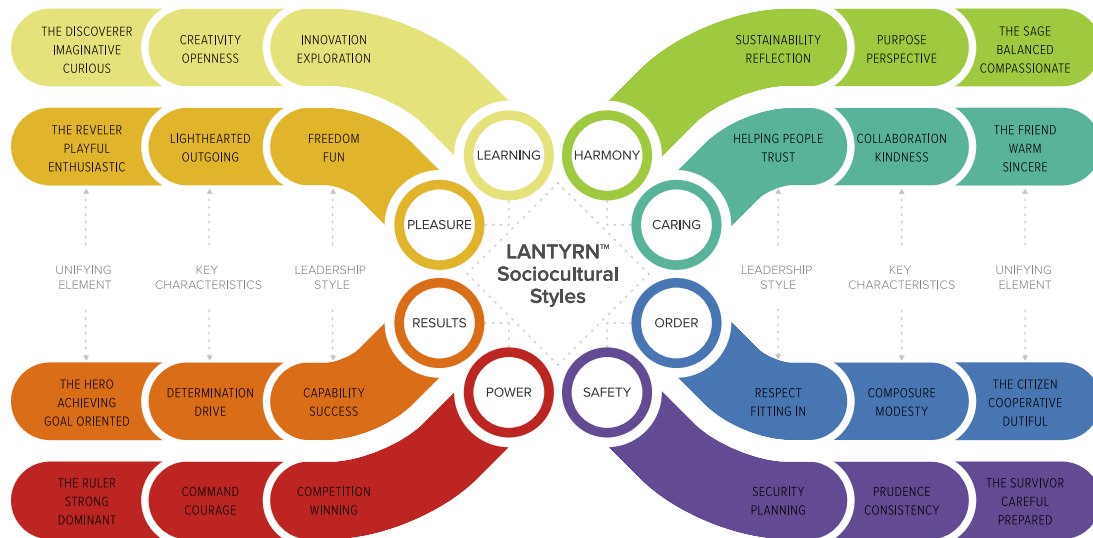
ORDER SEEKING | An order seeking culture is characterized by compliance and respect for proven customs and practices.

POWER SEEKING | A power seeking culture is characterized by competition and a focus on maintaining a strong position.

SAFETY SEEKING | A safety seeking culture is characterized by caution and avoidance of unnecessary risks or errors.

PLEASURE SEEKING | A pleasure seeking culture is characterized by enjoyment and inhibition and a focus on keeping things fun.

Culture In-depth



Organizational culture can be understood through a number of different lenses. These lenses, or sub-components, together contribute to an overall cultural profile. One lens to see culture through is as the character or identity of a company, clarifying its purpose, preferences, and "DNA". Culture can also be viewed as the key element of social cohesion or the "glue" binding an organization together. Finally, culture can be defined

through the behaviors of the most influential members - the formal and informal leaders within the organization.

Each of these various aspects of culture are important and serve to model an overall cultural profile. While the combined profile best describes an overall culture, the relationships between these sub-components is also important. The more aligned these dimensions are with one another, the stronger the culture is.



Part3 | COMPANY CULTURE CHARACTERISTICS IN CHINA

Using the Lantyrn Culture diagnostic model, participants in this study were asked to evaluate the characteristics of their current company cultures. By combining these responses, we arrive at an aggregate China profile. From this profile, we see that company culture in China tends to emphasize relationship management, goal accomplishment, and gaining knowledge with much less focus on fun and enjoyment. The combination of these culture characteristics indicates an emphasis on flexibility over structure and stability.

Chinese company culture profile

The ranking of culture characteristics in Figure 3.1 defines the combined culture profiles of companies who participated in this study. Culture styles at the top of the list are more influential in China, whereas those at the bottom are less so. The top two or three styles are often quite telling in a benchmark such as this.

With a caring and family-like culture

orientation being the most influential characteristic in China today, we can see the extreme importance of managing and maintaining relationships. People place a very high value on working well together and collaborating. This may not come as a surprise given that China's national culture has consistently been defined by collectivist values and a strong focus on social connections.

The additionally high value for results means that company culture in China is not just about working well with one another but also about accomplishing goals and getting ahead. The far more pragmatic culture characteristic can sometimes be at odds with an emphasis on caring and relationship management.

The strong learning-orientation in this profile indicates that companies find it important to adapt to their evolving business environment and to encourage creative problem solving.

It appears that organizations in China place

Figure3.1
China Profile



a premium on responding to the ever-changing opportunities and threats of this dynamic and highly complex business environment, as indicated by the top four culture styles being more focused on flexibility.

➔ Company culture in China is unique from other parts of the world

By comparing the culture profile of China with an international benchmark, we see important differences. Company culture in China appears to be far more relational than in other countries. Social connections come before results and there is a significantly greater emphasis on maintaining harmony. From our past research, aggregate culture profiles show that companies around the world consistently place results as their top culture priority. This study illustrates how China stands out from organizational cultures typically seen around the world.

Figure3.3 MNC and SOE Profile

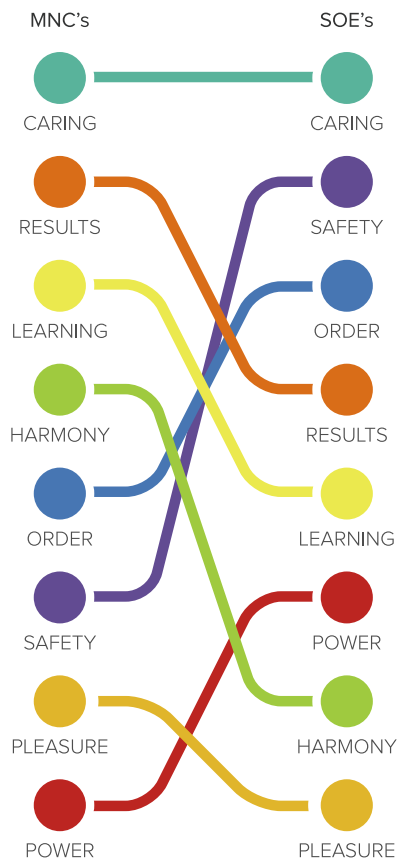
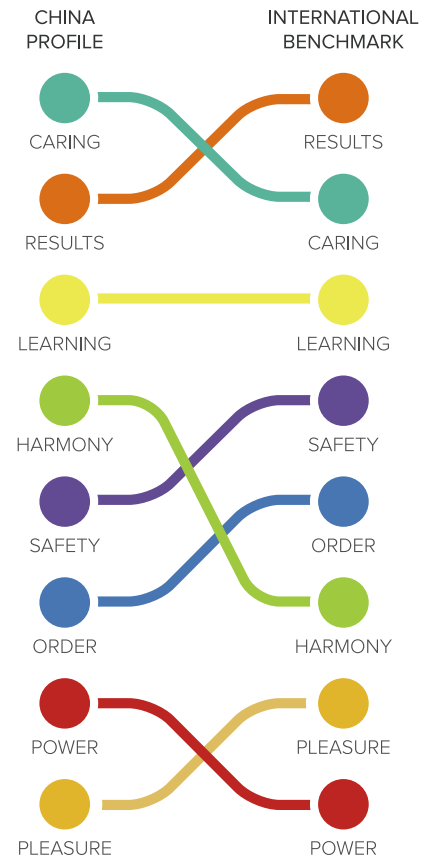


Figure3.2 China and International Profile



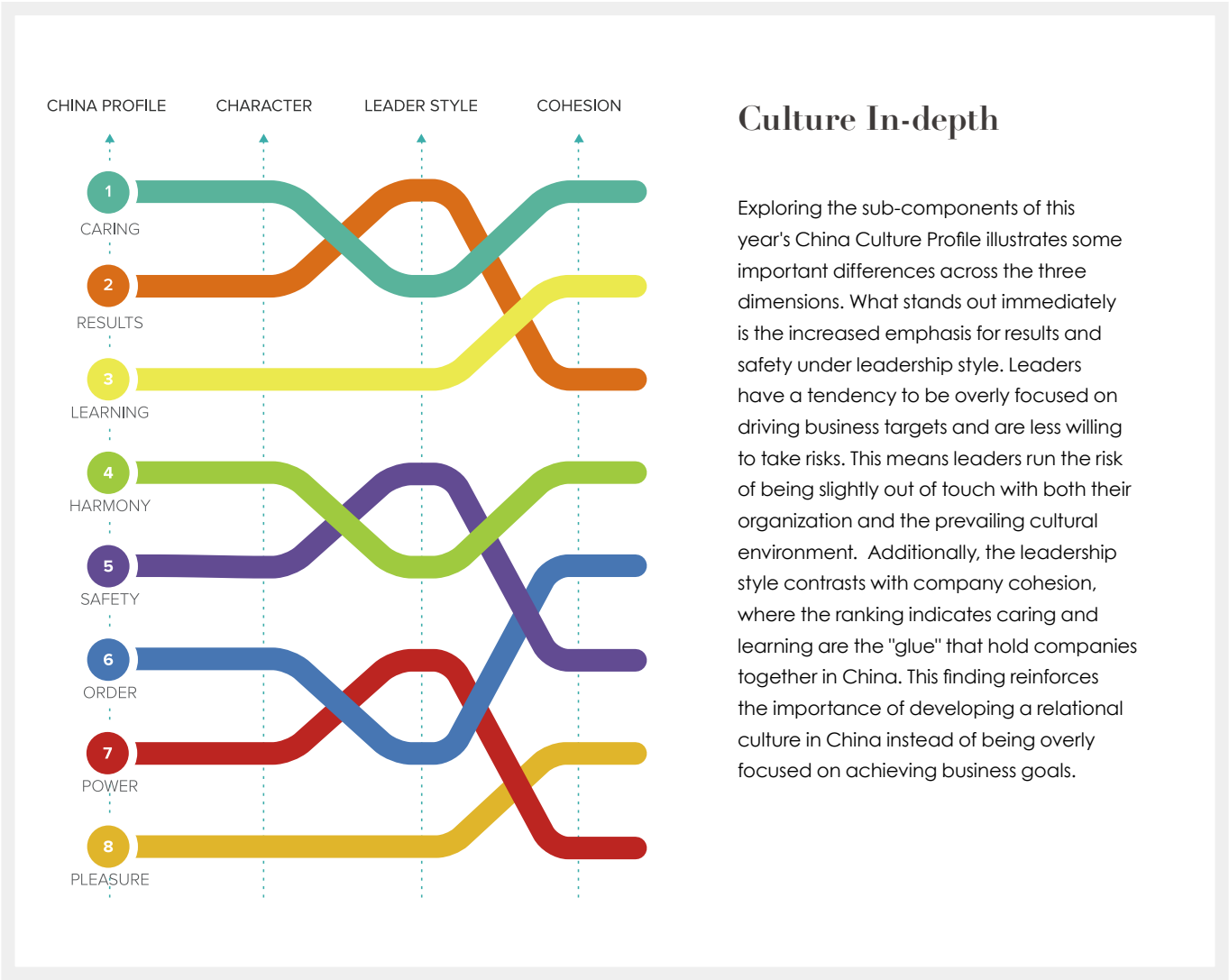
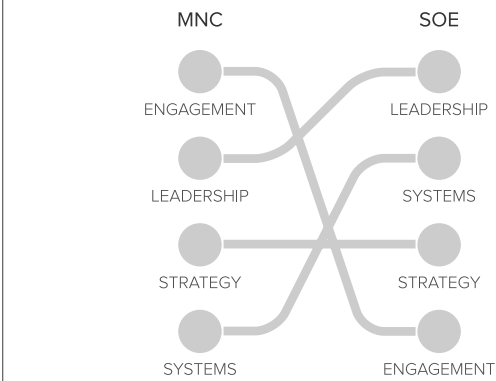
➔ Culture differences between Foreign-Invested and Chinese Owned Enterprises

The study found substantial differences between the cultural characteristics of foreign-invested Multi-National Corporations (MNC) and State-Owned-Enterprises (SOE). MNC operating in China develop company cultures that are more in line with our global benchmark and emphasize results, adaptability, risk-tolerance, and a far greater focus on connecting to the broader environment. SOE display a more traditional Chinese culture profile with the collectivist styles of safety and order being defining characteristics. The SOE culture profile stands out as being far less individualistic with the top three culture styles focused on caring, safety, and order. Another important difference is that SOE possess a more hierarchical culture profile as seen from the elevated importance of both power and order and the decreased emphasis on results and learning.

While the differences between these two culture profiles is significant, the percentage of MNC that are rated as high-performers (24%) is nearly the same as SOE (23%), indicating that both cultural approaches are valid in China's diverse environment. Additionally, because a vast majority of the individual respondents in this study were Chinese speaking, we can assume that differences in these two culture profiles are truly a result of the sector and structure of these businesses and what makes them successful.

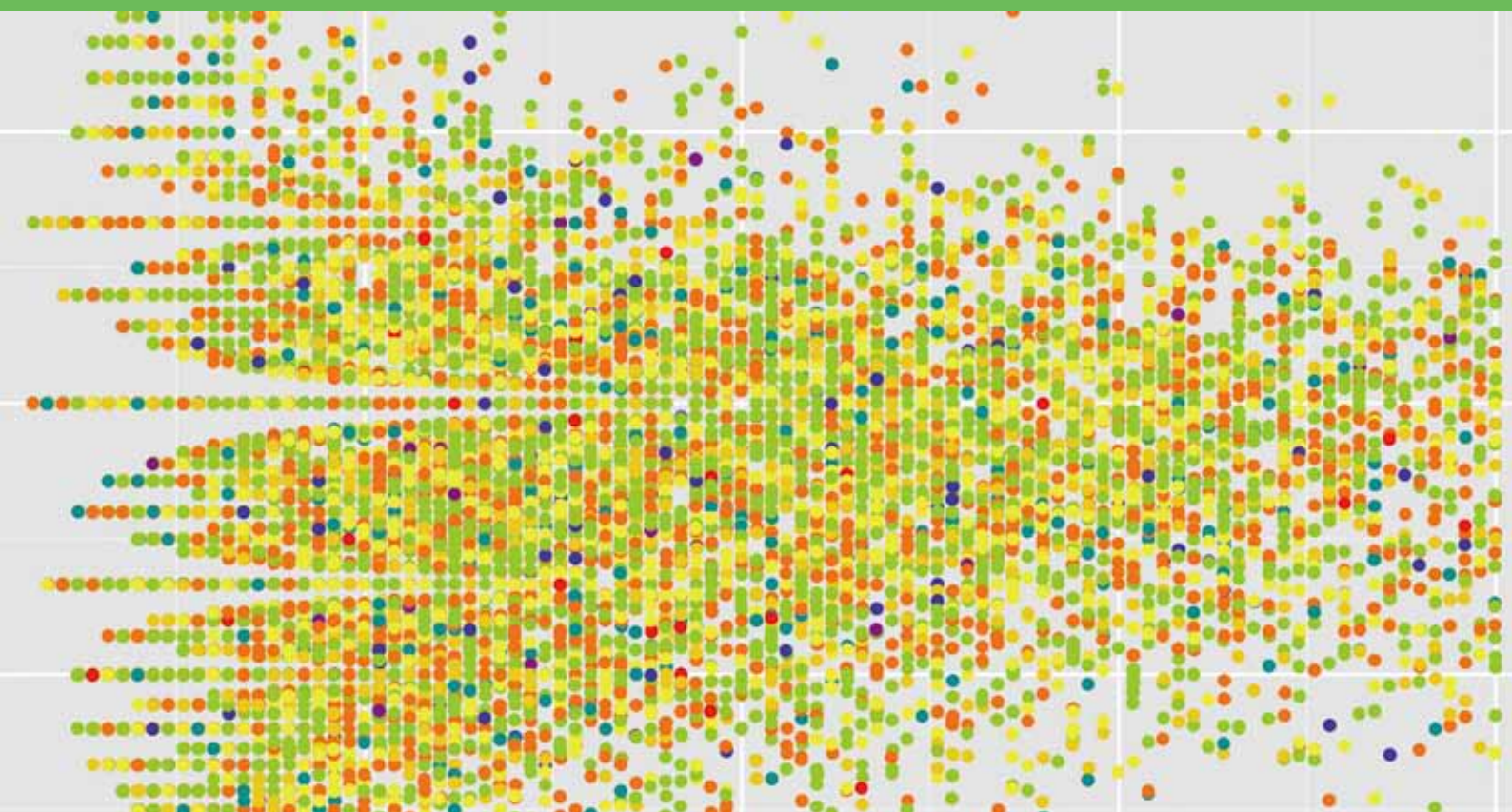
Another interesting finding related to these two organizational categories is that they have differing views on the best way to build and strengthen culture. While MNC place a premium on activities that engage employees deeply in the organization, SOE view leadership development activities as being the best way to invest in culture improvement.

Figure3.4 Culture Activity Priorities for MNC vs. SOE



Culture In-depth

Exploring the sub-components of this year's China Culture Profile illustrates some important differences across the three dimensions. What stands out immediately is the increased emphasis for results and safety under leadership style. Leaders have a tendency to be overly focused on driving business targets and are less willing to take risks. This means leaders run the risk of being slightly out of touch with both their organization and the prevailing cultural environment. Additionally, the leadership style contrasts with company cohesion, where the ranking indicates caring and learning are the "glue" that hold companies together in China. This finding reinforces the importance of developing a relational culture in China instead of being overly focused on achieving business goals.



Part4 | CULTURE AND PERFORMANCE

A central goal of this study was to create a culture benchmark of high performing companies in China. With the understanding that a company's culture should be unique and well suited to goals and preferences of an organization, the following benchmark can serve as a powerful reference point for setting cultural aspirations and targets for organizational change.

In order to define high and low performing culture profiles, respondents were asked to rate their current levels of customer service, employee engagement and retention, financial and operational performance, as well as their ability to innovate in their organization. From these ratings, companies were divided into groups of high, medium, and low performers. A culture profile comparison between high-performing and low-performing organizations is shown in Figure 4.1. This comparison illustrates the unique cultural characteristics of high performing companies.



Culture characteristics of high and low performing companies

From this graph, we see that high performing companies are more relational with a dominant caring style and an increased emphasis on harmony and staying connected to the broader community. Another defining feature of high performing cultures is that they are more focused on learning and adaptability and much less risk averse. Finally, it is interesting to note that the higher performing a company is, the more it emphasizes fun and enjoyment.

By looking at the types of company performance separately, we also found that certain culture qualities led to somewhat different organizational outcomes (Figure 4.2). For example, caring and pleasure-seeking cultures are more closely linked with employee engagement. Learning and harmony orientations drive innovation more. And finally, customer satisfaction is more likely in organizations that emphasize cultural characteristics related to caring, learning, and harmony.

The cultural profile of low performing organizations can also shed light on the outcomes of various culture profiles. One of the more surprising insights here is that building an overly results-focused culture will not necessarily support actual company outcomes. Additionally, a pronounced drive for safety and risk-aversion appears to lead to lower levels of company performance. These findings are all consistent with our past research and that of others.

In our analysis of this performance benchmark, it is important to point out that companies should not interpret this average of high performing companies as the "right" or "best" culture profile. Every company has a unique business context, history, and profile of employee. These factors and others will play a large role in determining what kind of culture is best suited to any particular organization.

Figure4.1 High Performing and Low Performing

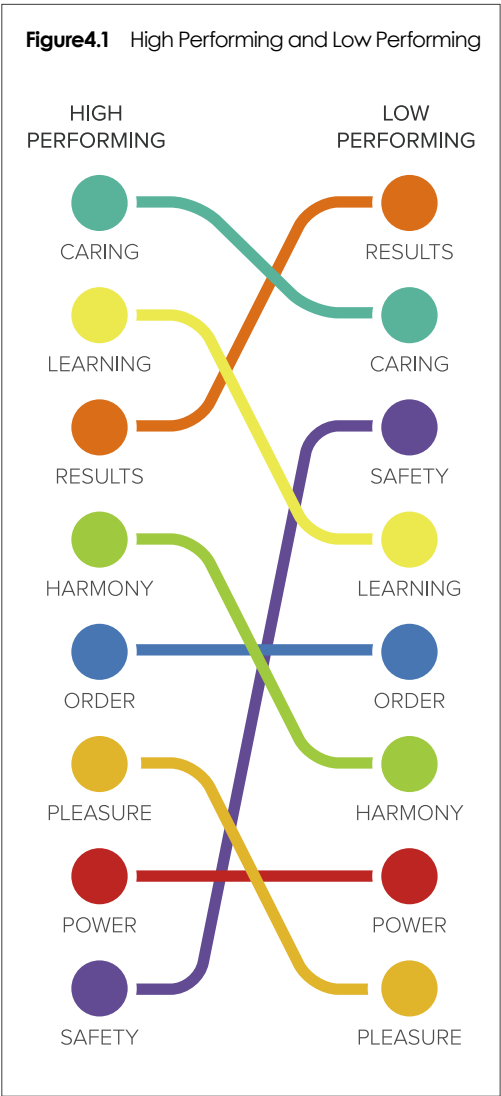


Figure4.2 Culture Improvement Activities and Culture Characteristics

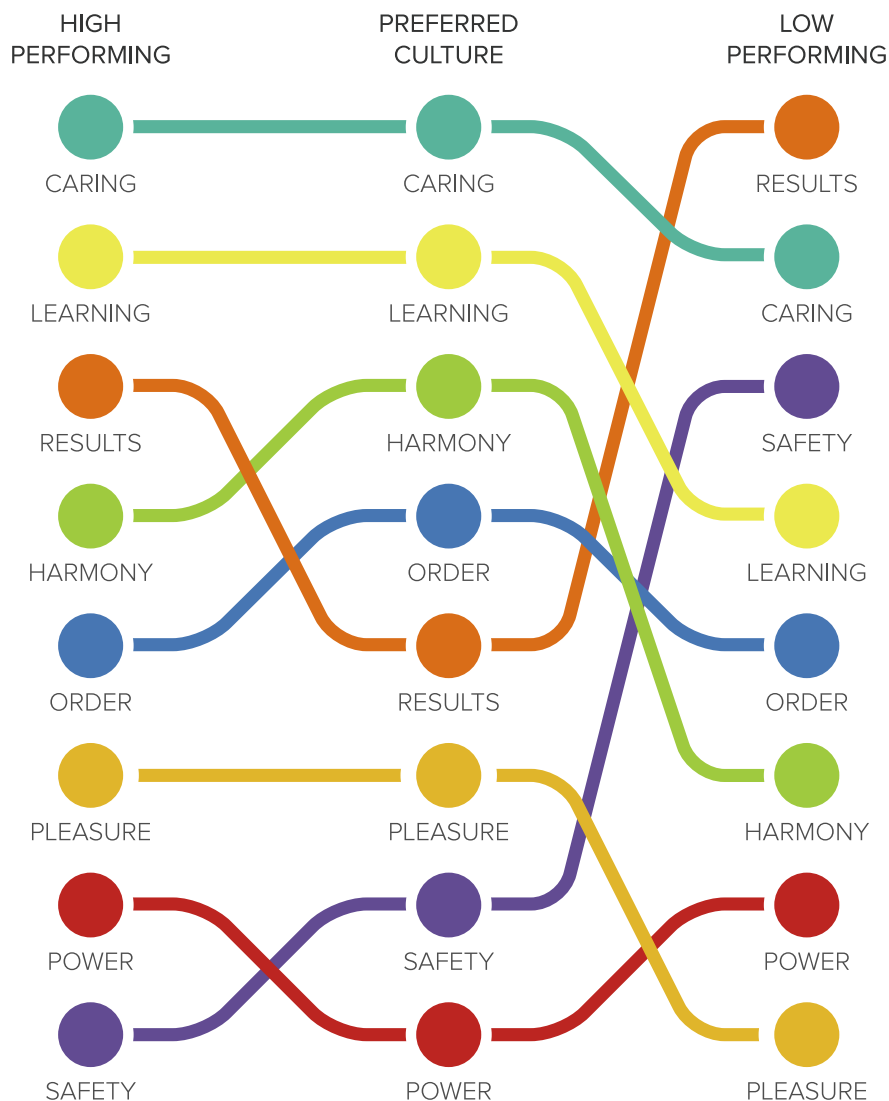


➔ Personal culture preferences

In addition to evaluating their current company culture, respondents were also asked what type of culture they personally preferred to work in. As illustrated in Figure 4.3, the preferred culture of respondents is more inline with the high performing than low performing benchmark. While this may seem to go without saying, many companies do not sufficiently take into account employee preferences when

defining their aspirational culture targets. More often than not, culture targets are defined and communicated in a purely top-down fashion. One example where it appears that employee preferences might help to inform an ideal culture profile is around results orientation. While it may seem somewhat counter-intuitive, following employee preferences for a somewhat lower emphasis on results seems to predict better company performance in China.

Figure 4.3 Employee Preferred Culture



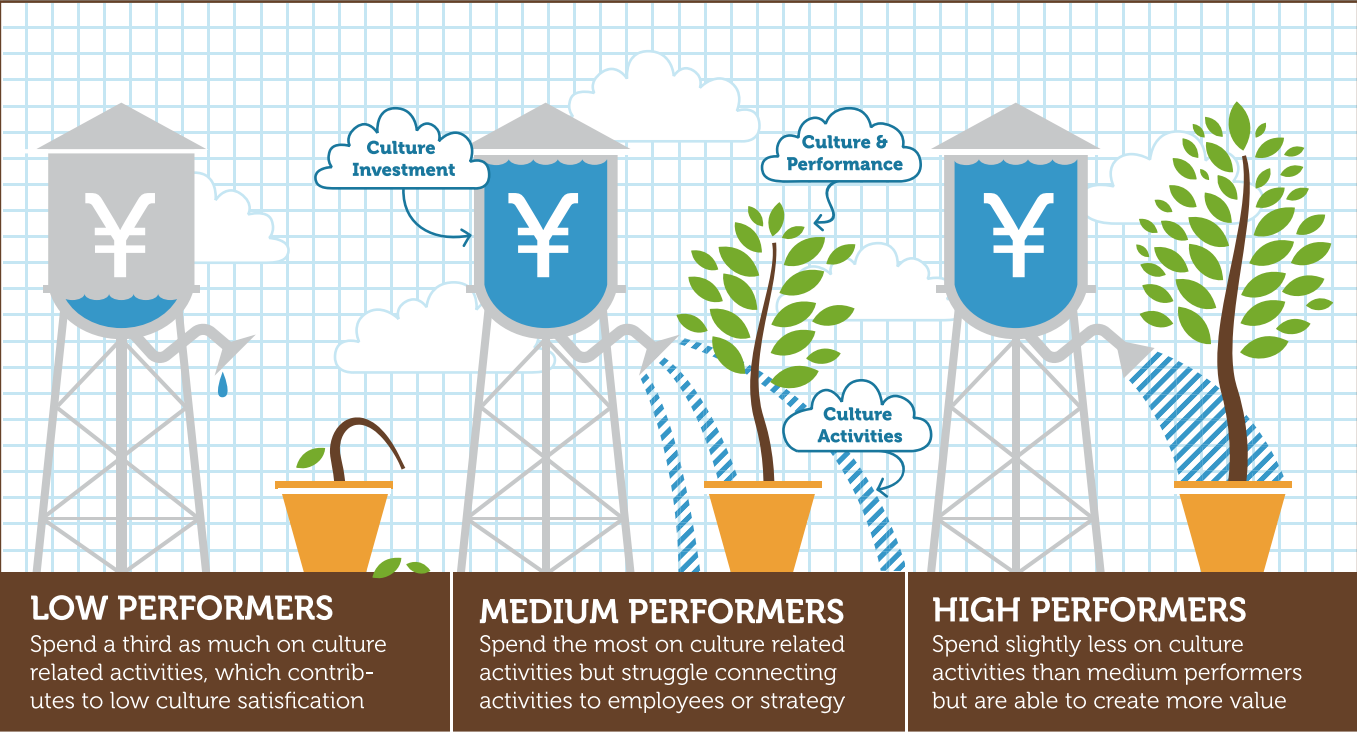


Figure5.1 Culture Programs Link to Performance

Part5 | CULTURE IMPROVEMENT ACTIVITIES

Another important topic of this study was to better understand how companies view culture improvement activities. Respondents were asked to comment on their current culture development programs as well as how much they were investing in these activities. The results showed that top companies make focused investments in improvement activities that are most relevant to their business strategy as well as the needs and preferences of employees.

Related to investment in culture improvement activities, the study found that low performing organizations spent only 586 RMB per employee annually and high performing organizations spent 1650 RMB, nearly three times the low performers' investment. Interestingly, there was very little difference in how much medium and high performing organizations spent on improvement activities. From our in-depth analysis and interviews with leaders, it was revealed that even though high performing organizations spend nearly the same as medium performers, they tend to focus that investment on activities that will have the greatest impact. More specifically, they invest in those areas that best support the

unique strategies of the organization and also address employee interests and preferences.

When asked which culture improvement activities would have the greatest impact, respondents had varied opinions. Overall, respondents felt that investing in activities that engage employees was the best way to strengthen a culture. The one exception to this is with, State Owned Enterprises who felt that Leadership Development activities are a far better investment. Both of these activities do involve investment in people. Investing in improvements to company systems and processes was also seen by many organizations as a beneficial way to make lasting culture improvements. Finally, investing in strategy formation, planning activities, and organizational structure design was another important way that companies support organizational culture development. Only 8% of respondents reported that they do not invest at all in culture improvement activities.

From these findings, it is clear that investment in culture improvement activities is an important way to drive company performance. High performing companies go beyond generic programs to invest in activities that are closely linked to business outcomes and engage employees the most.

Figure 5.2 Culture Activity Preferences

Activities	Percentage%
Employee Engagement	70%
Leadership Development	62%
Systems & Processes	50%
Strategy & Organizational Structure	47%
None	8%

Part6 | CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

The findings of this study offers some important insights for organizations operating in China. First, culture is clearly a key driver of business success. High performing organizations set purposeful culture aspirations and invest time and resources to strengthen and improve their company culture.

The study also revealed that some cultural characteristics are more likely to lead to organizational effectiveness than others. Even though every company needs to develop a culture profile that responds to their unique business context, cultural characteristics related to managing relationships, driving for results, fostering adaptability, and connecting to a broader community tend to lead to higher performance in China currently. It is important to note, though, that both the business sector (State-Owned versus Foreign-Invested) and industry type play a role in determining what kind of culture works best.

When it comes to culture improvement activities, it appears that companies are most successful when they make sufficient investments in areas that respond to both strategic imperatives and employee expectations. The best organizations are able to leverage both strategic execution and cultural strengths to build a high performing business.

Culture development is a journey that requires both a long-term commitment to change as well as short-term action. Along this journey are steps companies can take to actively manage culture including:

- 1 Set a culture benchmark and measure changes annually.** The old adage that what gets measured gets managed applies equally to company culture. By comparing the current culture against a purposeful benchmark, organizations are far better equipped to make substantial improvements and adjust behaviors. Such assessment should be done in a scientific and well-structured manner as poorly designed measurements can often do more harm than good.

- 2 Align culture to both strategy and employee expectations.** In many ways, culture is a more pervasive form of strategy, translating long-term business goals into daily behaviors, decisions, and actions. As such, it is important to also take note of what employees find most motivating and inspiring and that will lead to commitment and effort.

- 3 Start with leadership behaviors and styles.** When making changes to culture, top leaders play a special role in initiating and sustaining improvements. Leaders are in a unique position to make important connections between culture and strategy, set bold new directions, and role model the desired behaviors. Conversely, when leadership style and behaviors does not align with culture, it is very difficult to make real progress.

- 4 Engage broadly around culture change.** Culture development is something that every employee can and should participate in. To build a great culture, research has consistently shown that the "tipping point" for success is between 20% and 40% of employees having a direct involvement in the process of culture improvement.

- 5 Embed culture into core systems and processes.** For culture to act a sustained advantage, it must inform the design and management of essential organizational systems and processes. These persistent and influential aspects of the organization reinforce behaviors and encourage employees to take the right actions that lead to business performance. Some of the most critical areas to focus on are hiring, onboarding, performance management, and reward systems.

Managing company culture is challenging, and the vast majority of companies in China are only beginning to realize the important role that culture plays in their business. But leaders who focus on performance and health, ask themselves the right questions, and use a range of proven approaches will be able to create an immediate and lasting advantage in this competitive and uncertain business environment.

Part7 | APPENDIX

➔ Appendix I: Industry Culture Differences

A comparison of culture profiles by industry type reveals important differences. The fact that industries tend to develop unique culture characteristics has long been documented in the research literature. Here, we can see how these distinct industry cultures have evolved in China.



➔ Appendix II: Survey Sample

From November through December of 2012, the Human Resource Excellence Center of China (HREC) and Reya Group conducted a survey of 321 organizations across more than 13 industries in China.

A total of industries are represented in data with the top 3 being Manufacturing, Bio-science and Automotive (See Figure II.1). Among all the companies, about sixty percent are Foreign-invested, followed by Private-owned enterprise, Sino-foreign joint venture, State-owned and others (See Figure II.2). Respondents represent companies ranging from less than 100 to more than 10,000 employees (See Figure II.3).

Additionally are demographic breakdowns by respondents' job level (See Figure II.5), age (See Figure II.6) and Tenure (See Figure II.7).

Figure II.1 Industry

Industry	Sample Size	Percentage %
Manufacturing	55	14%
Bio-science	45	11%
Automotive	41	10%
Information Technology	37	9%
FMCG	31	8%
Professional Services	30	8%
Logistics	29	7%
Chemical & Petrochemical	23	6%
Finance	17	4%
Retail & E-commerce	13	3%
Electrical Engineering	11	3%
Energy	11	3%
Agriculture & Forestry	3	1%
Other	53	13%

Figure II.2 Ownership Structure

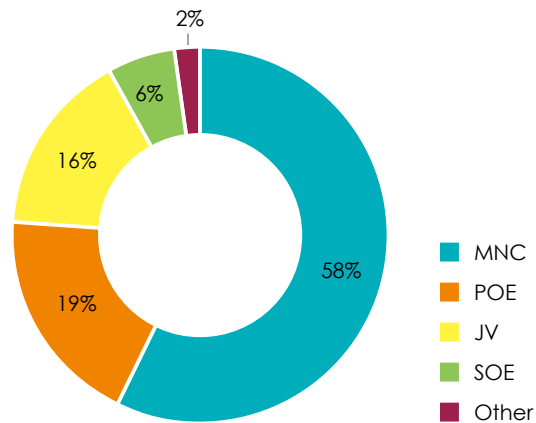


Figure II.3 Company Size

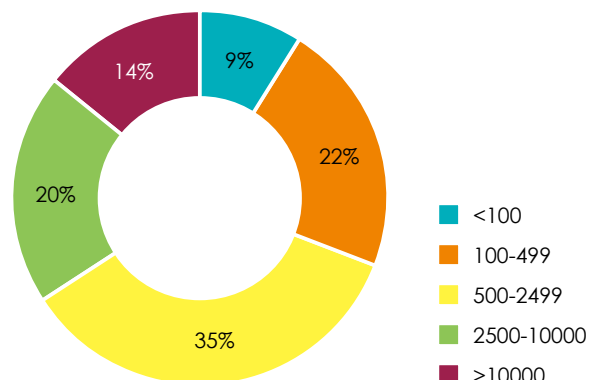


Figure II.4 Culture Activities Expenditure Ratio (RMB/employee/year)

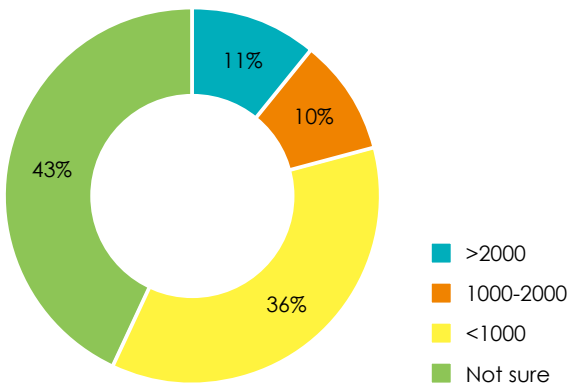


Figure II.6 Age

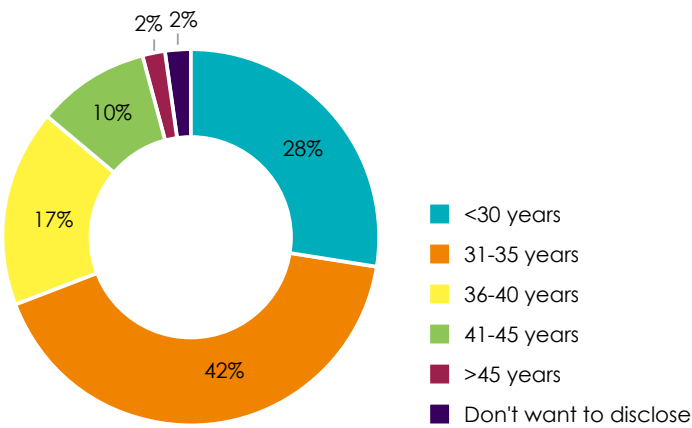


Figure II.5 Job Levels

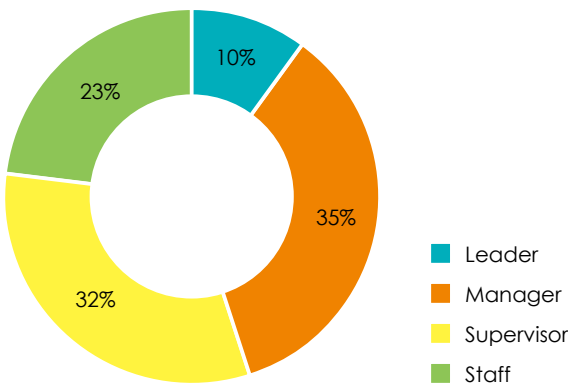
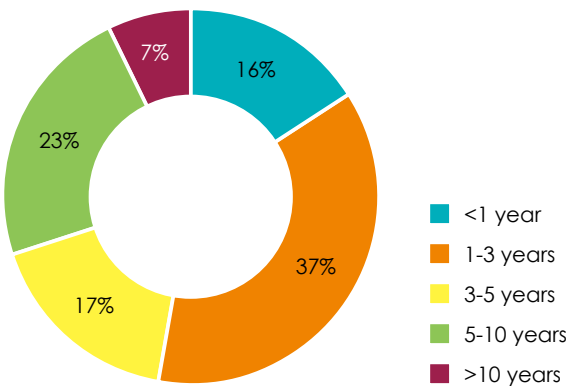


Figure II.7 Tenure



About the Authors



Jeremiah Lee Jeremiah@reyagroup.com

Jeremiah Lee is a Founding Partner and Director of Research and Development at Reya Group, with over 12 years experience in organizational innovation. In addition to writing and publishing on organizational behavior and design, Jeremiah is the creator of multiple research instruments, and has led large-scale organizational transformation programs around the world. Over the course of his career, Jeremiah has advised dozens of global CEO's and managers on organizational design and development challenges.



Jesse Price Jesse@reyagroup.com

Jesse Price is the Managing Director and a Founding Member of Reya Group. In his more than 13 years in China, Jesse has been organizational change agent and entrepreneur, having led a number of large-scale organizational change projects while launching several companies along the way. In addition, Jesse has built a number of international expertise networks bringing together the top experts in the fields of communication and culture to innovate around complex problems. At Reya, Jesse is responsible for strategy, client services, and alliance partner formation. Jesse obtained his BS in International Business from Pepperdine University in Malibu, California.



Tony Zhu Tony@reyagroup.com

Tony Zhu is a senior consultant at Reya Group. Over his 8 years as a change management expert, Tony has lead dozens of comprehensive, large-scale culture change programs for some of the top global organizations. At Reya, Tony is responsible for client services, project management, research design and team formation. Tony graduated from Shanghai International Studies University with a bachelor degree in English Literature. He obtained a minor degree in International Journalism from Fu Dan University in Shanghai.



Taylor Gregson Taylor@reyagroup.com

Taylor has managed a number of global organizational development projects for multinational companies, specializing in organizational culture and employee engagement. In addition, he has explored the influence China's evolving sociocultural environment has on the internal cultural dimensions of organizations. Taylor moved to Shanghai in 2007 after completing his B.A. in Asian Studies and Modern Chinese History at the University of Colorado.



Sylvia Qu Sylvia.Qu@hrecchina.org

Sylvia Qu is the Survey & Research Executive of HR Excellence Center(HREC), and responsible for the data collection, case interview and writing of this survey. Sylvia also responsible for 2012 China Recruitment Channel and Cost Management Survey Report, 2012 Learning and Development Survey Report, China Employee Health Benefit Survey etc. Sylvia graduated from Shanghai University of Environmental Engineering with a bachelor degree.

reya group

ORGANIZATION. REINVENTED.

About Reya Group

Reya creates healthy and productive communities. For companies looking to innovate their business, improve performance, and build resilience into their organizations Reya offers a distinct approach to organizational development. We work across lines and levels within an organization to create substantial, lasting improvements. Our consulting practice specializes in: Culture Development, Leadership Transformation, Employee Engagement, Organizational Innovation, People Systems Design, and Customer Experience. Readers are invited to view the Reya Group website at www.reyagroup.com.



About HR Excellence Center

HR Excellence Center (HREC) is a membership based organization which is created to improve the competencies and capabilities of HR practitioners and advance the development of HR as a profession in China.

When you become a HREC member, you can enjoy access to a diversified range of HR Events and Knowledge platforms discussing hottest issues and cutting-edge topics faced by HR practitioners in China. HREC services include HRD Network, HR conferences, training & workshops, HR Frontier, online resources, HR Values magazine, Tele-conferences and survey & reports.

Readers are invited to view the HREC website at www.hrecchina.org.

特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团队成员对本次调研的大力支持以及在研究过程中提出的宝贵建议和指导（顾问排名不分先后）。



李洁
人力资源总监
联创国际建筑有限公司



范星
人力资源总监
博世（中国）投资有限公司



顾建荣
组织发展负责人-人力资源部
中德安联人寿保险有限公司



范星 | 人力资源总监 | 博世（中国）投资有限公司

和谐平等与持续改进的企业文化

背景

博世是一家以创新技术为优势的跨国企业，对外注重社会责任，对内注重公平与持续改进。博世内设有持续改进部门，其主要职责在于推广公司持续改进的文化，培养全职或兼职的持续改进主持人。主持人在各种会议中，起到拉近员工距离，推进文化的作用。在博世并没有刻意以文化建设为主题的项目，但博世的很多工作与活动都透出博世独特的文化气息。

活动1——全球员工调查研究

活动频率

博世每两年进行一次覆盖全球公司的员工调查研究。

参与人员

博世全球所有的员工

目的

发现企业内可以改进的内容，帮助公司内各级管理人员提高管理能力。激发员工不断改进，促进企业的持续发展。

活动内容

步骤一：博世通过让每位员工填写问卷的形式，收集员工想法。反映不同员工自身和在部门可能存在的问题。

步骤二：在问卷结果分析结束后，博世针对人数超过5人的部门均会制作一份部门专属的员工调研报告。根据部门规模，不同业务单元的员工调研报告，不同地区的员工报告，包括中国员工调研报告及全球员工调研报告。

步骤三：每个部门经理在部门的员工调研报告出来之后，在HR的协助下进行报告解读和行为改进会议：部门经理将与员工一起阅读及研究员工调研报告，将本部门的员工调研报告与上一次该部门的报告数据进行对比，与平

级部门、中国区和全球员工调研报告进行对比，发现部门的问题。

步骤四：经理与员工群策群力，对较低分数的项目进行工作坊探讨，发现数据背后的原因，并提出部门的改进内容和可能的方法。将改进的内容落实到每个员工需要做的行为上。

步骤五：经理将每个员工所需要改进的内容作为每个季度所必须回顾的内容。对于员工而言，持续改进和销售利润同样重要。

成果与作用

全球员工调查研究是博世渗透持续改进文化的重要方式之一。企业在不断的自我检讨与自我挑战中能够更加完善。

不管在问卷填写或改进优化，几乎所有的员工都参与其中。全球员工调查研究对于博世的持续改进文化起到了大面积的推动。

每个部门所面临的问题都不相同。对每个领导而言，当员工调研报告成型后，需要改进该经理所管理部门内存在的问题。这很大程度上锻炼了管理者的管理能力。

活动2——部门经理与员工的对话会

活动频率

博世每两年进行一次部门经理与员工的对话

参与人员

部门经理、部门员工、该部门以外的主持人

目的

帮助部门经理提升个人管理能力和改进部门经理的工作行为

活动内容

步骤一：该部门以外的主持人收到邀请组织部门经理对话活动，由主持人将经理与员工分成信息不互通的两队。

步骤二：主持人组织部门内员工根据公司对部门经理的规定与要求，对该部门经理的行为与管理方式进行打分。在打分之后，主持人与员工交流分数产生的原因，在分数较低的内容上，让员工列举出部门经理曾经的行为作为事例。主持人记录对应内容。

步骤三：部门经理在员工打分的同时，根据员工打分时同样的标准对自己的行为和管理方式进行自我评分。

步骤四：主持人将经理与员工聚在一起，对两份答卷进行对比，指出经理还需要改进的行为和做法。

步骤五：部门经理跟进个人的后续的行为改进，或者部门经理向HR咨询对自身更加合适的改进方式，对自身进行完善。

成果与作用

员工通过对部门经理的评分，巩固部门经理与员工之间平等的关系。员工并不会因为是对部门经理打分而不敢指出错误。部门经理与员工之间只是分工不同。

经理对话一定程度上贯穿了公司的规定，员工会依照公司的规定去衡量部门经理的行为，以公司规章制度为标准。

通过部门经理对话，经理能够进一步发现自身存在的问题，为中层管理者能力提高提供一种渠道。

文化不是短短几年能形成的，而是百年树人的过程。在社会的大环境下，企业想要培养出另一种企业中的环境，需要相当长的时间。在文化推行的初期，成效甚微是难免的。企业的高层管理者对文化的推行需要坚定与坚持。在确立了想要推行的企业文化后，从上向下进行推广是能够事半功倍的，企业高层以身作则非常重要。

某金融服务企业文化的诠释与推行（以下称为 A 企业）

背景

A 企业是全球最大的金融服务集团，在 98 年进入中国市场后，早期一直由外国 CEO 进行管理。企业改变政策后，CEO 由有能力的中国人担当。

新的 CEO 进入公司后，在 2012 年初重提了 A 企业八字精神：“诚信、专业、严谨、承责”。从 2012 年初开始到 2012 年年底，A 企业提出新目标：对外更加关注客户，将业务回归本质，做到更加专注需求；对内更加以结果为导向。于是 A 企业以客户的需求为起点，推出一些产品和服务。

项目时长

A 企业八字精神所对应的行为内容诠释历时 2-3 个月。A 企业文化的贯穿和推动从 2012 年初开始目前仍在继续中。

参与人员

由 A 企业 CEO 发起，HR 推动，公司内所有管理层及员工参与。

推动文化的目的

第一，员工的工作需要相同的核心与准则。在工作上能够使员工行为保持一致。第二，加强员工对工作的务实。文化不仅仅是几个字的口号，而是落实到行为上的做法，是每天工作内容踏实的完成。

具体内容

第一步：自下而上地进行文化的诠释。对于 A 企业的 CEO 而言，能够比较清楚企业在保险行业中所面临的问题及企业未来的发展方向。CEO 提出 A 企业八字精神——诚信、专

业、严谨、承责，而后公司员工需要集体参与，讨论出八字所对应的具体行为。A 企业文化的传递是自下而上与自上而下结合的过程。

A 企业八字精神提出后，HR 部门组织不同的员工表达对这八个字所对应行为的理解。行为诠释信息收集是自下而上的过程。A 企业八字精神的行为诠释具体落实到正面和警惕两个层面所映射出的内容。例如对于“诚信”，在不同员工看来对于主管和普通员工，诚信所对应的工作行为和有违诚信的工作行为有哪些。

为了保证员工反映的想法真实，HR 将主管和普通员工分开进行。在总部对员工进行 4 场讨论会，每个分公司各进行了 1 场，每一场约由 30-40 人参与，进行头脑风暴。

在头脑风暴讨论会的过程中，首先由员工提出在工作中所看到的符合与不符合 A 企业八字精神的行为，分别进行记录。进而对员工所在的整个部门及公司，在“诚信、专业、严谨、承责”四个维度所做到的程度进行打分。最后 HR 整合出员工对于 A 企业八字精神所对应的正反面行为，得出目前公司所做到的程度和目标与现实之间的差距所在。

HR 从所有的讨论会中，总共收集到 600 多条 A 企业八字精神所对应的行为。然后 HR 从四个维度上将 600 多条行为进行筛选、合并、CEO 审核，最后得出 30 条员工及主管的正面行为和警惕行为。

第二步：自上而下地将文化进行传输。在确定了 A 企业文化所对应的正面行为与警惕行为之后，再自上而下地进行传输。每个部门的领导将行为内容传达到每个员工，主管表达出自己对 30 条行为的理解，具体落实到领导和员工个人工作的内容中等。另外 HR 将 30 条行为定制成小卡片，放在每个人的笔记本前。

第三步：通过部门承诺深入企业文化。在每个部门自上而下的宣导完毕后，每个部门需要许下部门的承诺。这些承诺来自于四个维度中的条款，作为该部门最迫切需要改变的行为。部门许下的承诺意味着该部门的主管和员工都需要努力做到该承诺。例如，某个部门承诺在今年的工作中，永远不会错过项目最后期限。当部门做出这样的承诺后就意味着要求部门所有人对内对外所有的工作都不能错过最后期限。企业中的每个部门都需要做出承诺，在公司的员工大会上，所有部门将聚在一起。由每个部门的管理者许下今年的承诺。并在 HR 制作的 KT 板上，进行签字。

第四步：改进的计划。将企业精神转化为行为后，需要将行为落实到绩效考核中。在诠释与传达企业文化所对应的行为时，HR 已与员工明确了所有员工所制定出的正反行为，均用于员工和管理层考核中。

在 A 企业，员工的目标任务书上写着员工的考核标准。考核分数直接与员工的年终奖挂钩，同时也相关于员工未来的晋升和发展。任务书上分为 10 个权重。员工的上级，业务链的上级依据 A 企业精神的八个字，三十条行为，对员工整个年度行为的符合程度进行打分。在员工的绩效考核中，这八个字三十条的行为规定占员工总的个人可控指标约 1/3，对于管理层是类似的，不同点在于打分人员均来自于员工的直接上下级和业务上下级。对于管理层而言会占有很大的比重。

部分项目成果

2012 年的企业文化传播项目更类似于一次大型行动计划。通过自下而上、自上而下的过程，员工能够更多的参与到企业文化的诠释

中。将员工的行为考核与年终奖和未来发展挂钩，对企业文化推进有很大的作用。

在这一年文化推动后，公司员工很明显的感受到，企业比原来更关注客户了，把更多的资源放在客户上。例如，所有的业务部门都要以渠道为目标，渠道则会得到比以前更多的支持。

2012 年公司整体业绩也得到了非常明显的改善。几乎所有的业务指标均提升了 40%-50%。在整个行业的市场份额只有 4-5% 的增幅的情况下，A 企业能够提升 40-50%，是相当大的增长。

A 企业的敬业度调查是其坚持执行的员工调查项目。在 2012 年调查的 15 个维度中，所有调查项目与集团数据和去年的调查数据相比都有明显的提升。在战略沟通与关注客户方面的提升非常明显。这也和 A 企业推行企业文化的初衷非常吻合：从外到内关注客户，以结果为导向。

2013 年文化推进的计划

2012 年 A 企业在推动企业文化中得到了非常好的效果。2013 年目标在于追求卓越，如何保持 2013 年能够像 2012 年一样的增长，对管理层是很大的挑战。在今年，A 企业则将会进行弱点突破。通过一年文化推进，依然有很多内容值得完善：在文化评分上“诚信”的分数最高，“严谨”和“专业”次之，“承责”相对最低。这映射出部门与部门之间需要更多配合。如果部门间的合作影响了整个公司的效率和业绩提升，A 企业则将对公司的整体性、企业内部的协作性进行重点关注。

2013 年管理层计划将加大对团队协作等方面的要求。A 企业今年以“承责”为基础，扩展了四个词语：拒绝平庸，提升专业，团队协作，追求卓越。在业务上提出更高的要求。希望在文化的不断加固与扩展中，逐步打造出 A 企业的文化特色。



李洁 | 人力资源总监 | 联创国际建筑有限公司

企业与员工共同打造高绩效文化

背景

联创国际作为一家全国性、多专业、拥有 1400 多名员工的建筑设计公司，在民营民用设计公司综合排名排行榜中多年稳居前三。但是随着公司向千人公司发展，小企业的管理模式已经无法适用于逐渐扩大规模的联创国际，因此进行内在变革势在必行。

联创在业内一直以“人性化”著称。这种包容在金融危机期间曾帮助联创脱离泥淖，危机后一跃而起，但其弊端在和平时期也逐步体现，不少员工在这种包容下丧失了积极主动的工作热情，而高绩效员工的积极性却受到打击；这种包容也是导致公司原则不够、不够尊重流程，最终导致执行力不强的重要因素之一。

在建筑设计行业中，以产值衡量员工是一种传统且便于量化考核的方式。但随着市场经济的发展，项目复杂程度、多工种专业合作要求的增强，这种单一的考核方式在一定程度上影响了项目的顺利进行和部门合作的通畅性。

2012 年，联创国际确定了“上海做强、全国做大”的战略目标，这必然对公司内部管理提出了更高的要求：企业必须打造高绩效文化，成为上下思想一致、行为同步、语言相通、反应灵活、具有向心力，注重资源整合和团队合作的绩效导向公司。

目的

打造高绩效文化最终目标是让企业能够通过各种组织行为实现公司、团队、个人三大绩效的均衡优化。具体可将目标细化在以下六个方面：1、企业上下以目标导向，清晰界定出高绩效的标准。2、企业能够善于洞察变化和机遇，并能迅速做出反应。3、各层级员工都能主动承担责任，自发追求高绩效。4、公司尊重员工，重视员工的培训、成长与发展。5、公司鼓励创新，并能够有效管理创新。6、公司沟通渠道畅通，提倡团队精神，提高凝聚力。

项目内容

在一年中，以高绩效文化为宗旨，联创国际展开了一系列内部改革、流程优化和资源整合工作；“持续改进、追求卓越”的专业完善建言活动全面展开。

渠道一：多维度考核，将薪酬与绩效挂钩

在部门层面和员工层面，企业都推行多维度考核：如，对设计部门而言，一方面考核产值，另一方面也考核团队合作、公共事务参与度等方面；对职能部门而言也并不能只自觉良好即可，而是应通过员工和业务部门的满意度来体现职能工作的价值和成就。

企业将所有员工的薪酬与绩效紧密挂钩，包括年薪制员工及职能人员。企业淘汰一定比

例的低绩效员工：在 2011 年年底的考核结果基本满足正态分布，10% 的优秀者与 5%-10% 的低绩效者。在去年年底上海总部参与考核的 800 名员工，企业 2012 年上半年已经对其中 30 多名低绩效员工进行劝退，其中也包括外籍人士。对于绩效优秀者，企业也将在薪资和职业发展方面给予提升的机会。绩效的好坏直接影响到次年的薪酬评定，以及在公司职级系统中的评级。这就让低绩效的员工无法浑浑噩噩地混日子，而高绩效员工也得到了应有的认可和鼓励，形成良性循环。

渠道二：打造多方位学习平台，完善职级体系

各层级管理者在企业文化推广传承中的作用毋庸置疑。2012 年 3 月起，公司开始针对各层级领导展开领导力培训，针对一线管理者进行“乐在设计、赢在管理”，针对中层管理进行“乐在管理、追求卓越”，针对高层管理进行“高层战略研讨研修班”。

2012 年 9 月，企业开始使用培训月历，在每周的周二、周四分别安排雏鹰培养计划、材料商培训、设计交流、技术培训，涵盖了新老员工及设计流程前后期阶段。

2012 年 10 月，企业推出职级体系，建立了技术、管理双通道的职业发展路径。这将给企业内员工一个清晰的职业发展阶梯和平台，让员工知道自己的位置和职业发展的目标和方向，以更高的标准来要求自己。

渠道三：“如何打造高绩效文化”大讨论，发动员工能动性

联创国际通过多种方式在全员中组织了关于“如何打造高绩效文化”的员工讨论，让每位员工能为打造高绩效文化提出自己的看法，提高员工的参与度，使员工都能成为公司改革的主人，从而制定切实可行的高绩效文化措施。

渠道四：通过各种媒体传递公司的理念与价值

企业明确高绩效文化内涵后，需要将文化的核心内容让员工熟知。通过院刊《IDEA》、公司网站、工作手册等多种载体，鲜明地提出公司的核心价值理念、价值观、发展使命、目标及方针，让员工在耳濡目染中逐渐内化于心、固化于行。

渠道五：部门整合，优化企业整体协调性

为了推动和加强企业整体协调性，联创国际成立了项目运营部，作为统筹、分配、整合公司内所有项目资源的组织，通过项目运营部的桥梁作用，将市场、项目、部门、设计团队、客户连结起来，做到项目管理的及时性、高效性：如，市场部在承接到项目后，会在第一时间与客户进行沟通和接触具体要求，随后运营部门分析企业资源后上交报告，企业按照运营部的资源报告将项目安排给合适的业务部门进行承接。

同时，为了更好地做到企业战略合作伙伴，

HR 内部也进一步进行了组织结构的变革，进一步强调了 HRBP 职责，使其真正意义上成为企业改革的推动者。

阶段性成果

高绩效文化的推广已取得了一些成效，以往员工更多关注管理通道，现在通过双重通道的设计，可以看到更多发展可能性。公司现在正在探索的项目管理负责制也旨在挖掘出高绩效员工的潜能。员工对高绩效文化有了更新、更深的认识和理解，业务部门与人力资源部间建立了更深的信任，HRBP 的角色已经深入人心。

在 2012 年员工满意度调查中，员工参与度较 2011 年提升了 6.1%，问卷调查综合得分较 2011 年提升了 0.08 分，特别是在团队管理这个维度，所有题目的得分均较 2011 年有所增加，而且员工也更愿意参加到公司的各项公共事务中，例如：设计课题研发、项目评议、跨专业之间的互动培训等，这些都充分体现了员工对于公司管理工作的认可。

但高绩效文化的建立并不能一蹴而就，思想意识方面的问题需要长期坚持才有成效。通过领导创新，增加员工相互交流、分享的机会，固化相应机制、流程等方式让高绩效文化在联创公司内不断生根发芽，让员工将此固铸于心。

关于智享会调研团队

智享会调研团队关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 18 本调研报告。每本调研报告由数据分析与企业优秀案例两部分组成。努力为人力资源行业人士提供市场对比数据、前沿趋势和优秀实践方案。

智享会目前已经出版以下智享会调研报告：

- 2012 中国学习与发展现状与趋势调研报告
2012 China Learning and Development Status and Trends Survey Report
- 2012 中国员工保留调研报告
2012 China Employee Retention Research Report
- 2012 年招聘渠道与招聘成本调研
2012 China Recruitment and Cost Management Survey
- 2012 中国人才管理状况调研报告
2012 China Talent Management Landscape Survey Report
- 中国工厂蓝领员工管理实践调研报告
China Blue Collar Worker Management Practice Survey Report
- 中国人力资源业务伙伴发展趋势与洞察
China HR Business Partner Insight
- 中国人力资源共享中心调研报告
China HR Shared Services Center Survey Report
- 中国员工健康福利调研
China Employee Health Benefit Survey
.....

在 2013 年智享会调研团队即将呈现更多报告：

- 中国内部讲师团队的建立与发展调研报告
China Internal Trainer Building and Development Survey
- 中国招聘流程外包现状调研
China Recruitment Process Outsourcing Survey
- 中国管理培训生现状与发展调研
China Management Trainee Status and Development Survey
- 2013 中国人才管理状况调研报告
2013 China Talent Management Landscape Survey Report
.....

如果您有任何疑问或需求，可以通过以下方式与调研团队成员取得联系：

Sylvia Qu
021-60561858*855
Sylvia.Qu@hrecchina.org

Rita Xue
021-60561858*850
Rita.Xue@hrecchina.org

注重关爱文化

中国企业文化与绩效关系研究

CARING MATTERS

*Understanding Organizational Culture and
Performance in China*