

组织与文化

以文化引领企业发展

通过人、战略和文化的
匹配驱动业务发展

领导者们日益认识到文化机能失调会阻碍经营业绩的发展，而难以进行文化融合是新聘用的高管在第一年失败的最常见原因。大多数人可能会想起那些有着独特文化的公司，似乎这一独特的文化就是他们成功的“秘密武器”。然而，尽管文化的重要性日益得到重视，却很少有高管可以说明是什么在驱动他们公司的文化，或者当前的文化是促进着还是阻碍着其业务的战略重点。

对于许多领导者而言，文化给人的感觉是“柔不可及”和模棱两可。对于理解需要发展的文化或评估文化元素，大多数公司都缺乏共同的语言或方法。其结果是，领导者不知道从哪里开始，而往往以他们所希望达到的结果对文化进行定义 - 例如，是以客户为导向的文化还是以结果为导向的文化。但文化并非结果。确切来说，文化是产生这些结果的心态、假设和行为。不同的文化可以产生相似的结果。例如，上市跨国公司，其文化往往倾向于优先考虑适应性，并注重结果；国有企业往往重视秩序和稳定，但它们可能都在财务绩效、员工敬业程度和客户服务上取得同样好的成绩，尽管他们有着不同的文化。

更困惑的是，文化常被误认为是公司正式的价值观（出现在公司网站上）或员工敬业度水平。定义和传播价值观是非常重要的，但这往往与反映公司追求的高尚的原则有关，而非人们的实际行为。而且，尽管提高员工的敬业度水平可能成为推动企业绩效的强大力量，敬业度水平则会根据更加瞬时性的商业选择而快速上升或下降，例如削减加班工资或职业发展项目投资等。最后，最常见的文化方法不是使用一个综合的模型框架来评估文化与个人风格，这将使文化的洞察力难以应用到领导和人才决策。

一个公司的文化模式可以促进创新、成长、市场领导地位、道德行为和/或客户满意度。

定义文化：需求与挑战

与领导者明确阐明的、以指导本组织活动为目标的公司愿景、使命和战略不同，文化具有普遍性，但它又是无形的，在后台默默地引导整个组织内部人们的思想、决策与实际行为。文化代表着组织内部运转的“潜规则”：它是一系列共同价值观、信念和隐藏假设的表现形式，这种表现形式塑造了组织内部的工作方式、人际关系、以及人们对市场发展形势的应对策略。

文化让人难以捉摸，对于企业而言，既是挑战，也是机遇。我们一般难以对文化进行定义，因为其根本驱动因素通常是隐藏的，是随着时间的推移，在潜意识中建立起来的。如果你不能看到它、描述它或者度量它，那么就很难管理它，并且很难知道文化将对企业带来帮助还是伤害。然而，正确的文化可以捕捉组织中人们的想象力和能量，并且点燃他们的潜力——使他们更多或者更少地协作，更加富有创造性与开放性或者更加谨慎和有计划——他们这样做的时候甚至连他们自己都没有意识到这一点。

一个公司的文化模式可以促进创新、成长、市场领导地位、道德行为和/或客户满意度。事实上，研究表明，员工与组织文化的匹配度对公司业绩有着显著的影响，业绩差异最高可达25%。吉姆·柯林斯在他的作品《从优秀到卓越》一书中说道，拥有强大文化且文化匹配度良好的公司比他们竞争对手的成功率高六倍。还有研究发现，相较具有较弱、不匹配文化的公司，文化匹配的公司可获得双倍的投资回报和明显更好的销售额增长和资产收益率。¹

¹ 丹尼森，丹尼尔 R. 和阿尼尔 K. 米什拉《企业文化及效率的理论探索》组织科学（1995年3-4月）：204-23。印刷版

另一方面，不健康或不匹配的文化会阻碍战略举措，削弱企业绩效，降低客户的忠诚度，并且损害员工敬业度。研究发现，文化上的不合适是高达68%的新任高管失败的主要原因。

此外，文化具有持久性。一旦成型，将很难被改变。如果每个人都知道在公司里面成功的方法是规避风险并保持在风险区以外，那么强调冒险和创新的新战略将会面临阻力，除非文化问题得以解决。这就是为什么评估文化与商业战略是否匹配时，确定文化的潜在驱动力是如此的重要——而不只是可见的行为和结果。可喜的是，使用正确的方法，我们可以对文化进行评估，并将其转化成能够带来结果的行动。

思考文化的模型

一个公司的文化决定并反映了组织如何对外部环境做出反应——不断变化的客户需求、竞争压力、技术进步和影响每一个企业的宏观经济的发展等——以及公司内部的个人如何互动和协调，以完成他们的工作。那么，要真正了解一个组织的文化，最重要的是要考虑组织如何应对变化——特别是（“变革导向”）环境中的变化——以及是否倾向于将它的员工看做个人或群体（“人员导向”）。数十年对于文化的研究以及个人和集体成功的推动因素表明，文化上的这几个维度无论所处行业或地域如何都具适用性。

在实践中，一个组织对人员的倾向可能会在高度关注个人到高度关注集体范围之中。文化可以更倾向于独立的个人，或更倾向于团队或群体。更加倾向于独立的文化和个人会更看重自主和个人行动。而那些更加倾向于团队或群体的文化则更加强调管理人际关系及协调集体行为；人们更倾向于合作，并通过组织合作实现他们的成功。

同样地，一个组织或多或少都会对变化持开放态度。人和文化可能更喜欢稳定——可以集中精力保持一致性和可预测性，控制外部环境的风险——也可能更喜欢灵活，强调适应。支持变革的文化更倾向于价值创新、开放性及更长远的视角。喜欢稳定的文化则更倾向于遵循规则，建立控制结构，并且更喜欢层级性。

此外，文化具有持久性。
一旦成型，将很难被改变。

从120多个最好的、最受认可的社会文化模型中，我们析取出一些基本见解和观点，最终确定了八个不同的、可应用于文化和领导者的社会文化类型或“基本假设”。作为一个整体，这些类型可以用来描述和诊断文化中高度复杂和多样化的行为模式，帮助我们理解高管个人可以在多大程度上与文化相匹配并对其进行塑造。

每一种类型都能代表一种看待世界、解决问题并且获得成功的独特而有效的方式，无论是对于个人还是组织都是如此。虽然不能用一种类型完全描绘出某种文化或个人风格，但个人风格和组织文化往往更侧重于能反映其对于人与变化的倾向性的两三种风格。例如，强调学习和享乐的文化更能容纳冒险和探索，在这种环境下健康成长的人会更重视自主性，并不断追寻下一个新事物。相比之下，强调安全和秩序的文化将优先考虑风险管理、效率和稳定；在这种环境下成长起来的人会很小心，担心自己的行为会如何影响公司和同事。一个企业的主导文化类型无形中推动着个人的行为和决策，并反映着在其中工作的“感受”。

在真正的企业里又会是什么样子呢？以三个零售企业为例，每一家都有着不同的文化，但都非常成功，还在继续成长 - 都以卓越的客户服务而著称。在全球奢侈品零售商中，传统与品牌传承至高无上；员工们视自己为品牌的保护人，认为自己一定不能辜负其在客户服务及品牌方面悠久的历史传统。这是一种谨慎的文化，只有极少人有权做出影响整个品牌的决定。相比之下，乐趣与活力是纯粹的在线零售商的文化的的核心特点，这与他们的年轻客户想要购买有趣、时尚、实惠的商品的理念是一致的。员工一起参加社会活动，对工作也高度敬业。他们像朋友一样对待客户。第三，更加具有学习文化的百货商场则强调满足客户期望的授权和灵活性。员工只要遵守一条规定——让客户满意——有权作为该组织的一线代表，采取必要措施维持卓越的客户体验。

高层领导者如何塑造文化：将洞察转化为行动

文化不分“对”与“错”。对于一个企业而言，正确的文化是其运营的外部环境中的一项职能，它的使命和战略也是如此。理想情况下，文化使组织同时应对它在环境中面临的机遇和威胁，支持组织本身的内在要求，例如吸引员工、激励正确的行为，并适应战略和组织框架。如果文化对组织有效应对市场变化产生了阻碍，或者内部活动变得不再健康，文化就可能需要进行改变。

将对于文化的见解应用于关键的领导层决策，是加强运作良好的文化要素、同时改善运作不良的文化要素的最有效方式之一。

选择领导者，注入新能力

一家软件公司，其商业模式正在从单纯的软件销售向软件和咨询服务相结合转变，其高管在寻求雇用一位新的CFO，希望能借此机会增加团队管理风格的多样性。该公司有一个高度协作和目标驱动的文化，这个文化与企业的使命紧密联系在一起。虽然CEO和人力资源主管能够清楚地表达出其文化的特征，但我们的模型帮助公司严格地分析了相兼容和相对比的文化类型，并对如何寻找具备目标素质的候选人提出了建议。最终，该公司使用了这一建议，挑选了一名能够帮助和改善公司文化的更具魄力且更注重成果的高管。

评估潜在的行为驱动因素

经初步筛选后，一个流行社交网站的风险资本投资人对于入围的候选人有些担心，结果似乎表明，候选人是一个非常注重亲力亲为的经理，但对细节陷得过深——她可能没有足够的战略能力。我们对应聘者的个人文化特质类型进行了评估，发现她的主导类型是学习型。经过又一轮筛选，我们证实她的好奇心和亲力亲为的风格体现了她对于学习和探索的渴望，而非过于注重战术。确定了行为的根本原因，消除了投资者的疑虑，该公司最终为这位候选人提供了该职位。

一个组织的文化不单单是所有员工风格的总和。在大多数公司中，通过他们所强调的以及他们树立的榜样，CEO和其他高层领导者将对其文化产生不一样的影响力。出于这个原因，将对于文化的见解应用于关键的领导层决策，是加强运作良好的文化要素、同时改善运作不良的文化要素的最有效方式之一。通过运用相同的语言来描述组织文化和个人风格，我们的模型可以直接将个人和文化连接起来，这样事情就会变得容易很多。

CEO继任和人才发展

在大多数组织中，没有一个人能够象CEO那样对文化有那么大的影响力。CEO的风格、她的行为和沟通方式、她在演讲和会议中强调的内容以及她所认同并推动的高管风格，所有这些都向组织的其他人发出了文化的信号。新的CEO可以保持文化，也可以采取行动改变文化，例如从活动项目中抽离资金、公开赞赏具有不同个人风格的高管，以及将曾经的领导新星调动至影响力较小的岗位。

一个公司标榜、推动及发展未来领导者的行为，向外界传达了关于高级管理团队正在努力打造的文化的信号，所以董事会和CEO应该仔细考虑公司如何开发和推广新兴的人才，尤其是那些被认为可能是CEO竞争者的人才。为了确保新一代的高管人才与公司所希望的未来文化相协调，人才管理和发展规划以及员工评估都必须反映将来所需要的心态、行为和能力。例如，如果公司需要转型为更有推动力、更加注重结果的文化，那么培训、发展计划、开会的方式以及管理人员如何沟通等等都需要发展，以释放新的高级管理人员在未来文化中如何取得成功的信号。

理想情况下，文化使组织能够一方面应对它在环境中面临的机遇和威胁，另一方面支持组织本身的内在要求，例如吸引员工、激励正确的行为，并适应战略和组织架构。

新兴企业

一家消费品合资企业的新任CEO决定，新公司的文化应当以结果为导向，具有协作精神和创造性，同时吸收两家母公司的文化中的优点，再加上鼓励创新的目标。该CEO认为，鼓励具有这些特征的文化发展的最佳标杆是挑选那些行为风格与目标文化相匹配的高级管理人员。根据过往业绩、经验、能力以及个人风格与目标文化匹配程度，史宾沙对前300名候选人进行了评估。根据评估结果，该公司挑选了具备所需的能力、并且个人风格能够加强新公司文化的高管团队。

业务转型

一家正在进行业务转型的专业服务公司邀请我们对他们的高层领导者进行评估，这其中涉及为企业建立一个文化标杆，同时为高管团队个人评估其文化。在对文化评估的结果进行审查之后，董事会及CEO的结论是不断发展文化，使企业变成更加具有协作精神和目标驱动性，从而支持其转型为一家以客户为中心的企业。他们将文化变革放在了企业的战略议程当中，并将与全公司高层领导者开展文化研讨会。

企业可以通过帮助个人建立自我意识，教会他们如何在同事当中获得最佳的绩效，以及使高级管理人员具备塑造他们所需要的文化特征的能力，来提高高级管理团队的效率。

领导层选拔、聘用和入职

领导既塑造文化，又被文化塑造，因此高层领导者的候选人是否与当前或理想的文化相匹配是非常重要的。一个非常积极的、注重结果的文化会吸引那些喜欢这类文化的领导者，或排斥那些不喜欢这类文化的人。对于文化是其优势、或有助于选拔可能作为文化变革媒介的新任领导人的企业而言，对于文化的清晰认识可以使招聘更加明智，并且降低组织排斥。

当战略和文化转型被提上议事日程时，公司可以聘请并提升能够成为变革催化剂的领导者。这些领导者应对理想文化的风格有所偏好，而且也有能力以模范行为影响和带动公司中的其他人。个人影响文化转型的能力还取决于组织的结构，以及当前文化的稳定情况。

在健康协调的文化中，了解新员工的风格能否反映出文化，通过阐明怎样使他的优势对现有团队的文化和组织整体形成补充，可以帮助制定入职计划——并且对于他/她的哪些行为可能对其他人产生消极的影响发出预警。一名倾向于冒险及灵活的高管如果加入一个井然有序、凡事都事先计划好的团队，可能会发现团队成员们可能很欣赏他或她的新想法，但也可能由于他们认为其缺乏计划而产生挫败感。同时，新的领导者可能会对团队仔细而缓慢的行动而变得沮丧。

入职培训计划将根据岗位、组织文化的特点，以及个人风格与组织文化的区别程度而量身定制。但是，仅仅帮助一位新就任的高管理解文化关键要素的作法，就可以对他或她的成就水平产生巨大的影响。我们曾经合作过的一家顶级公司的高管告诉我们，个人成功最首要的决定因素是与文化相整合的能力。然而，该公司从未与新任高管就文化议题进行讨论，即使新任高管需要参加无数的战略讨论会议。

发展高效的高层领导团队

公司可以努力的另一个领域是，组建新团队，使其既具备适当多元化的技能，又能够充当促进有效协作的文化“胶水”。当成员具有高度的相互信任和归属感时，团队最有效率。根据团队的职能，行为和风格的多样化在一定程度上是非常重要的。例如，在每个人都在做同样的事情并且任务很简单的部门中，风格更统一可能是一个优点。而在一个非常复杂的环境中，面临多变的任务和挑战时，风格多样化就应与较高水平的信任、理解和沟通相一致。

企业可以通过帮助个人建立自我意识，教会他们如何在同事当中获得最佳的绩效，以及使高级管理人员具备塑造他们所需要的文化特征的能力，来提高高级管理团队的效率。

结论

文化对于经营业绩、帮助创造或打破即使是最有见地的策略以及最有经验的高管人员都具有的强大影响作用。它可以鼓励创新、成长、实现市场领导地位、道德行为及客户满意度。另一方面，不匹配或不健康的文化会侵蚀企业绩效，降低客户满意度和忠诚度，并且削弱员工的敬业程度。

尽管其对经营绩效具有影响，但文化毕竟是众所周知地难以管理，因为其根本驱动因素通常是难以发现的。真正了解文化并分析支持或影响战略要点的文化要素，可以释放一个组织的全部潜力。由于高层领导团队往往对文化有着异乎寻常的影响，因此挑选与开发高管人员与团队，从而强化当前的文化——或有助于其改进——是确保文化作为对业务的支持的最重要途径之一。通过运用相同的语言来描述组织文化和个人风格，我们的模型可以直接将个人和文化连接起来，这样事情就会变得容易很多。

作者

Michael J. Anderson (波士顿), Jeremiah B. Lee (波士顿), Samantha Mark (新加坡) 和 Jesse M. Price (纽约)

关于史宾沙

史宾沙深知领导层的重要性。世界各地的组织信任我们，我们帮助他们做出对企业产生持久影响的高层领导决策。从大型跨国公司到新兴企业，再到非营利机构等优秀的客户通过我们的高管寻聘及管理层与领导力咨询服务帮助他们建立并加强高绩效团队。

我们是私人机构，成立于1956年。通过横跨30个国家的55个办事处及50个专家团队的协作努力，我们专注于提供知识、见解和结果。各类组织的管理机构和领导层与史宾沙保持密切合作，以帮助解决他们不断变化的关于领导层方面的需求，例如高级主管寻聘服务、董事会寻聘、董事会有效力、继任规划、深度高级管理人员及组织效能等其它方面的需要。如需获取史宾沙的更多信息，敬请访问 www.spencerstuart.cn or www.spencerstuart.com。

社交媒体@史宾沙

紧跟与您的企业和事业相关的最新趋势与主题。



©2015 史宾沙。保留所有权利。

关于复制、分发和展示本材料的事宜，请联系 permissions@spencerstuart.com。