

# 被“高估”的组织文化\*

## \*如果一切只是空谈

光辉国际调查了500名来自全球最受赞赏公司 (WMAcs) 的高级管理人员, 以及大量他们的同行, 以期了解文化对他们所在组织成功的影响。

虽然大多数组织都擅长宣传组织文化, 但只有最受尊敬公司榜单上榜企业, 真正“言出必行”, 并籍此收获了巨大的市场成功。



## 最领先的组织也最能体会文化带来的巨大价值。

做对的事

=

市场价值

接近三分之二  
的最受赞赏公司高管, 将其组织30%甚至更多的市场价值归因于文化——三分之一的高管将50%或更多归因于文化。

#1  
最被低估的因素

1/2  
接近一半

87%  
绝大多数

最受赞赏公司的高管认为, 组织文化是公司未来成功最被低估(即经常被忽视但至关重要)的决定因素。

的最受赞赏公司认同, 疫情和向混合/远程工作的转变, 提升了文化的重要性、关注与投资。

的最受赞赏公司领导者表示, 即使在潜在的经济低迷时期, 他们也将持续致力于文化发展。

## 塑造组织的文化的重点发生了哪些转变?

最受赞赏的公司知道, 在这个快速颠覆的时代, 文化不可能一成不变; 因此, 塑造文化的优先事项也必须改变。

以下是最受赞赏的企业, 在文化塑造方面重点的变化趋势, 以及其如何能加速战略实现, 满足业务未来需求的简要框架。

### 当下与未来组织文化五大优先事项



### 让我们仔细分解以上因素

**学习** +4  
组织文化优先事项中的最重要推动力  
随着对面向未来的学习的重视程度日增, 最受赞赏公司也正对成长中的各级领导者赋予更多权力。

**以客户为中心** -1  
迄今为止, 这仍是众多组织的第一优先事项。  
“以您期待员工对待客户的方式, 来对待您的员工。” 最受赞赏公司正在拥抱“员工至上”主张, 因为他们知道优质的客户服务, 也将随之而来。

**合作** +3  
面向未来的“重中之重”  
有30% 来自最受赞赏公司的领导者同意, 如果所有人能良好合作, 这将为业务绩效带来最大的推动力。

**长远的目光** +7  
面向未来, 要优先关注事项的第二个新条目。  
大部分最受赞赏公司, 不会让经济衰退将他们带离正轨。

**职责** -3  
尽管职责始终很重要, 但不像以前那样受到关注。  
原因在于, 合作等其他优先事项, 将帮助组织更快地实现强大文化带来的战略优势。

## 归根结底, 这是从“做什么”到“怎么做”的转变

总的来说, 最受赞赏公司正在为未来做准备, 他们不再纯粹关注最终结果(结果关注在当前优先列表中排名第三, 并从未来成功的首要属性列表中剔除)。相反, 他们花更多的时间来反思, 如何用全新的方式交付成果。

摆脱僵化的“持续灌输”心态, 对决心建立新文化的组织而言是个好开始。毕竟, 文化是一群人的规模化行为, 专注于学习和彼此协作, 才可以更好地建立有助成功的文化, 避免倦怠, 并获得最佳的行为结果。



## 是谁主宰着文化?

是“首席文化官”(Chief Culture Officers) 吗?  
他们是否真正促使员工打造了组织的文化?  
他们是否帮助团队以不同的方式思考和行动?  
最受赞赏公司深知, 打造组织文化需要集体的力量。当核心管理层的每位成员, 都能像首席文化官一样思考和行动, 组织才会蓬勃发展。当领导者们以身作则, 通过清晰、富有同情心的方式去沟通, 才能更好地帮助员工建立、确信, 以及拥护组织的文化。

而卓越的组织文化, 更可能是您赢得市场与成功的秘诀。如果您的组织还没充分发挥文化的潜力与影响力, 我们建议:

- 评估您组织现有的文化, 及明确能满足未来发展需要的文化
- 为每位领导者提供信心与工具, 去塑造所需的组织文化
- 赋能一线经理, 以便其能在日常工作中潜移默化地推动行为改变
- 通过强化故事, 进而强化文化
- 调整与人有关的管理流程, 推动新行为的发生
- 借助科学方法, 加快组织文化建设进程 (The Art of Movement Making™)