

打造致勝的企業文化

Building a Winning Organizational Culture

作者： 理察·巴雷特 巴雷特價值中心主席及創辦人 (Richard Barrett, Chairman and Founder, Barrett Values Centre, www.valuescentre.com)

譯： 李祥麟 天澤管理顧問有限公司創辦人，認可文化變革顧問 (Catus Lee, Founder of Zensiblo Consulting, Certified Cultural Transformation Tools Consultant, www.zensiblo.com)

在過去三年間，德勤 (Deloitte)、安永 (Ernst & Young) 及普華永道 (PricewaterhouseCoopers) 三大會計師行分別發表報告，指出了企業文化對推動公司成功發展的關鍵性影響。

- 安永指出 55% 富時 350 指數成份股的公司，因投資在企業文化而帶來 10% 營運利潤增長；而這些企業中，超過 95% 的董事會成員認為，重視企業文化提升了財務上的表現。ⁱ
- 德勤的研究顯示企業文化是 2016 年商業上其中一個最重要的課題。企業及人力資源的領導都意識到文化對推動人的行為、創新及客戶服務的關鍵性影響。85% 的受訪者相信「企業文化是一種潛在的競爭優勢」。ⁱⁱ
- 普華永道則指出，84% 的企業領袖相信企業文化是機構成功的關鍵，有 60% 更認為文化比策略及運作模式更為重要。ⁱⁱⁱ

加強對企業文化的重視，亦帶來了三個重要的問題：

- 何謂企業文化？
- 如何量度 / 評估企業文化？
- 更重要的是：如何進行改善？

本文著眼於首尾兩個問題，至於「如何量度 / 評估企業文化？」，則已詳述於巴雷特價值中心的網站 (www.valuescentre.com) 及作者於 2012 年出版的著作《價值驅動型組織 (The Values-Driven Organization) 》^{iv}，此書已分別有英、法、德、葡及西班牙文等版本。在書中，作者曾提出：

- 文化資產 (Cultural Capital) 是競爭優勢的新領域。
- 一個組織的文化，反映了當前領導人的價值觀、信念及行為，與及過去的領導層的價值觀和信念所打造出來的組織架構、政策和程序。
- 企業機構本身不懂改變，只有人才能作出改變

- 所以，企業文化的變革始於領導人的價值觀、信念及行為的改變

文化變革的起點，是先了解現有的文化中有那些可取與不足之處。所以便要為組織進行一次整體的文化診斷（企業文化評估 Cultural Values Assessment），包括為個別業務單位、部門、團隊，以及機構內不同年齡層及性別等組別作出評估。從診斷的結果了解企業整體及個別單位、地域，部門、團隊等組別的文化是否健康（文化健康度 Cultural Health）。巴雷特企業文化評估亦能同時量度現有及理想的文化，為改革提供一張清晰的路線圖。

文化變革的過程

企業文化的變革過程可分為下列詳述的十個步驟(圖 1)。前五步適合近年沒有進行文化改革項目的組織機構(見圖 1(a))，而後五步則是機構恆常每年量度及管理企業文化的互動循環(圖 1(b))。

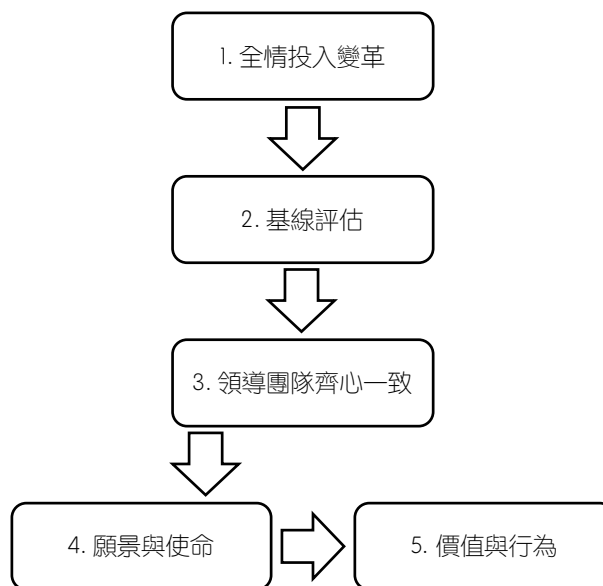


圖 1(a) 文化變革過程：第一至五步

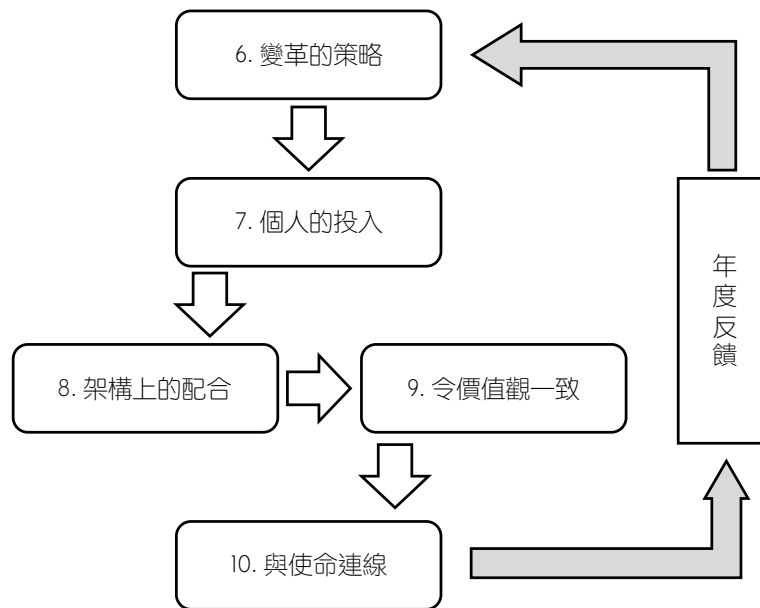


圖 1(b) 文化變革過程：第六至十步

第一步：全情投入變革

文化的變革由領導者個人及其團隊的全情投入開始，這亦必需包括個人對改變自我的決心。若然欠缺對文化及個人改變的投入感，推動變革便變得毫無意義。領導者必須明白，要投入文化的變革工程，特別是對於企業文化健康水平較低（或不良因子 / 文化熵 / Cultural Entropy 水平較高）的單位、地區、部門或團隊的領導人，更可能要集中地作出較大的個人轉變。^v

要改善一家機構的文化，其領導人必須作出改變；

否則，便要撤換領導人。

文化變革的過程是不能假手他人，授權員工負責，或外聘顧問團隊來做的。顧問可以促進改革的進程，但不能擔當主導的角色。文化的建設必須由機構自身推動，並持續進行：企業文化是須要用心管理打造的，而管理的方法就是透過培養價值觀。

在改革文化的初期，領導者必須重整領導團隊，必要時甚至要變動人員的組合。正如詹姆·柯林斯（Jim Collins）在其著作《從 A 到 A+》（英文原名：Good to Great）中指出，將合適的人安排在領導團隊中合適的崗位，是極其重要的事情。^{vi}

在領導團隊中有一兩位不願作出個人的改變，是常見的事情。要改變企業文化，他們便要在投入及離開兩者中作出決擇。改變的路途上，容不下缺乏熱忱及投入的人。對於那些認為作出的個人轉變太具挑戰性的人，他們大多會在此時計劃跳船轉職。作為領導者的，要做好心理準備，就算你會在這時失去部份以往表現優秀的戰友，也要繼續向前。

第二步：基線評估

當領導團隊對文化的改變作出個人的投入之後，便應對組織作出一次文化評估（Cultural Values Assessment）；同時，亦要對現時的企業表現制訂出一張機構評分卡，包括輸出指標（例如生產力、效率、效益），成效指標（例如利潤、收入、市場分額）及誘因指標（即文化的健康度、不良因子水平及員工投入度）。

建立評分卡的目的，是為文化變革的旅程制訂出一套能恆常用來量度進度及表現的指標，以便按年評核。這時亦是理清現有的價值觀或意識形態的好時機，以專題小組訪談（Focus Groups）的形式，在組織內全面地讓人們對文化評估的結果作深入的探討，了解評估中所得出的主要正面價值（Positive values）及潛在限制價值（Potentially limiting values）的意義及對企業帶來的影響。

第三步：領導團隊齊心一致

基線評估之後，領導團隊必須接受及認同評估的結果。不論是在領導團隊的整體或個別成員的層面，這一點都是非常重要的。而且領導團隊更要對文化改革的前路達成共識：那些是現行可取與不利的價值元素，個人及集體的改變行動等。

若缺乏共識和投入，改變是不可能出現的。企業文化是領導層意識形態的投射，如果領導團隊內沒有一致的共識，組織內部也會缺乏一致性。

建立組織內部的一致性，要從領導團隊的一致共識開始。

領導團隊可說是企業文化的縮影，若領導團隊內沒有一致性，組織其他部分也必不會一致。而要達至有內聚力的領導共識，必先要營造團隊互相信任的氣氛。領導人員須要用心相處，互相了解，不能只停留在點頭之交的層面。在《價值驅動型組織》一書中描述的互信矩陣活動，可以用來增加領導人員之間的互信。

要促成領導團隊的一致性，可循幾個不同的方法進行。

首先，可以從文化評估中抽取領導團隊的數據作分析，了解文化的健康度及不良因子的比例，其結果可能和組織內其他管理層人或主管級人員的結果大大不同。

其次，你可以將個別領導人的價值分佈圖與領導團隊的其他成員分享。於改革的初期就開始對領導團隊引入有關價值的討論，令他們能虛心面對並作出承擔。尤其要注意的是，必須尋求個人與團隊兩方面的投入及承擔。

第四步：願景與使命

完成了基線評估及對未來有共識後，下一步便是要訂立組織內外的願景及使命（或稱抱負）。在《價值驅動型組織》一書中，已詳述了一個名為「四問法（The Four Why's Process）」的訂立過程。

在大型或中型的組織，制訂願景及使命通常是領導團隊的工作，不能假手於人。當領導團隊完成初稿後，便應向所有直屬的管理人及部份不同功能的管理人員進行諮詢，集思廣益。

願景及使命必須精簡易記，並能帶動人心，顯現組織的宏願。願景及使命能為組織提供方向及焦點，令全體人員能向共同的目標進發。在小型的組織裡，可以的話應盡量讓更多人能參與制訂願景及使命的工作。

同樣地，在《價值驅動型組織》一書中，亦已提供制訂願景與使命的指引。

第五步：價值與行為

與此同時，組織亦要訂出其希望能成為未來決策指引的價值元素，即奉行的價值或核心價值。《價值驅動型組織》對如何選擇奉行價值元素亦有列出指引。奉行價值的目的是為組織內人員之間及對外的互動提供共同的原則。

文化評估的結果，包括了對員工個人及對組織的理想價值元素的總結，是策劃時的重要參考。可以的話，所有員工都應參與這個過程。

價值元素應是簡單易記，並能呼應願景與使命的單詞或短句。一般來說，奉行價值數目應在五個以內，以四個為佳。理想地，這些價值元素應分佈在七層價值觀架構（詳見《價值驅動型組織》或 [Barrett Values Centre](#) 的網站），並在第四及五層最少各有一個價值元素。

部分組織選擇在每一個層級中選取一個價值元素；有些則將所選定的元素排出輕重優次。當決策涉及多於一個價值元素時，這個排序便十分有用。同時，因為奉行價值元素應易於記憶，若有四個以上的選定價值時，排序便更為重要。

當奉行價值元素被選定後，便應對每一元素列出兩至三個行為準則。

要決定各價值元素的合適行為操守，可以應用「欣賞式探詢（Appreciative Inquiry）」一類的方法來制訂。^{vii}

訂立行為準則的目的有兩方面：

- 令各奉行價值於日常工作的意義更具體清晰，令人更易察覺所奉行的價值能否實踐

- 為評價領導人及員工的表現提供方法，掌握領導人、管理人、主管及所有員工是否正實踐有關的價值

由於行為是按處境而變的，所以同一個奉行的價值元素，在組織的不同的部份（例如不同的業務單位）可能有不同的行為操守。定義的行為描述必須精簡扼要，容易記憶，不單要能反映有關的價值元素，亦要符合有關單位的處境。例如：「信任」此一價值元素，在生產廠房應引用能力為基（Competence-based）的行為；但在營銷或會計部門，則應引用「品格為基（Character-based）」的操守指引。

願景、使命、價值元素及行為融合起來，便反映出組織獨有的特性或性格、所欲運作的意識層次（Level of Consciousness）及其品牌的特質。定義願景、使命、價值及行為的最終目的，是創建組織內部的凝聚力及團結邁進的能力。

第六步：變革的策略

對於任何重要的組織變革或文化重整，領導班子都必須理清推行改革的原因。不論一次性的改革項目或是文化的演變，文化評估的結果都能指出要達致成果所需的根本性改變。

有關的改變及預期的得益，必須清晰地向全體員工說明。由於改變與員工理想中的文化大體一致，所以通常都會為員工所接納，出現重大分歧的機會不高。

文化評估給予員工發聲的機會。

文化評估提供讓員工能直接向機構的領導人表達意見的渠道，指出現行有甚麼良好與失效的地方、關心的環節，以及組織未能滿足的需求。

能夠定期進行文化評估並落實行動的組織機構，由於員工能感受到領導人不單聆聽他們的意見，亦作出相應的改革行動，自願參與評估的員工人數會按年增加。與此同時，不良因子水平亦會按年遞減，反映組織文化健康度的提升。

第七步：個人的投入

領導團隊及高層管理人必須先以身作則，作出個人的改變。當領導人能達致更高的境界及價值觀時，他們的行為便會有所改變。而這些行為上的改變，會帶來企業文化的轉變。

領導及管理團隊須要收集同事對行為轉變的反饋，了解那些行為有助或不利理想的組織文化。其中一個方法，是利用巴雷特價值中心的領導價值評估工具（Leadership Values Assessment tools），對所有領導團隊的成員作出評價。

反饋的結果應包括對每一位領導人的輔導環節 (coaching sessions) ，幫助他們的個人發展，降低個人的不良因子水平及令價值意識 (Values Consciousness) 提升至更高層次，這包括培養他們的同理心及同情心，從而令他們得到啟發及靈感。

當領導團隊開展了個人的改變，屬下的管理人員也應緊隨作出改變。最終，組織內的每一位領導人、管理人員及主管都參與一定的反饋過程，增進、發展及改善自己的表現。

第八步：架構上的配合

要全面體現願景、使命及奉行的價值，必須能做到架構上的配合 (Structural Alignment) ，令組織的架構、政策、程序及鼓勵機制能互相配合。

要使變革能實現，奉行的價值必須能在組織內能廣泛地體現。

在大型的組織要實現架構上的配合，可能需要兩至三年的時間；而在規模較小的組織，則可以在一年之內完成配合的工作。這個任務通常都由人力資源部門負責，而有關的程序，已在《價值驅動型組織》一書中作出解說。

第九部：令價值觀一致

要奉行價值能真正活於組織內，每一位組織內的成員都要認識這些價值，並能將這些元素及其對組織表現的關係相連繫。這一件溝通工作通常可以透過價值連線工作坊 (Values Alignment Workshop) 來達成。

如前所述，因為單位、部門或團隊的不同功能，對同一價值元素應有的行為操守亦會有異。所以在推廣及統一價值觀 (價值連線) 的過程中，亦會包括讓員工一起定義他們所屬單位的應有行為。當員工能共識出一套行為準則後，個人及團隊便可以一起作出承諾，對實行這套行為準則互相支援及問責。

統一價值觀的目的，是向管理層及員工灌輸對須要奉行的價值及相關行為準則的認知。除了資料上的溝通，價值連線工作坊亦應讓參加者有機會發現自己個人的價值觀，並實踐價值驅動的決策。而個人價值評估 (Personal Values Assessment, PVA) 可以作為理清個人價值的工具 (www.valuescentre.com/pva) 。

第十步：與使命連線

就如組織內每一個人都應當認識及認同所奉行的價值及行為一樣，他們亦應了解及認同組織的願景及使命。這一方面的工作，可通過使命連線工作坊 (Mission Alignment Workshop) 來達至。同樣地，除了溝通有關的資訊外，亦可有機會讓員工認識及發現自己的個人使命感及目標，評估自己現有的角色是否配合自己的才華及能力，與及是否與個人的熱忱一致。這個工作坊亦應能讓參與者清晰了解到自己的工作與公司願景與使命的關係，每一位員工都須要知道每天的工作如何能為組織的成功作出貢獻。書中的第二部分對令價值一致及與使命結合有詳盡的討論。

常見的錯誤

下列是在企業文化改革項目中最常出現的四大錯誤：

忽略了架構上的配合

架構配合這一步，在文化的改革中往往被忽略。很多組織機構投放大量資源及工作於行政人員個人價值觀的一致性 or 個人發展項目中，而沒有在架構上作出調整。這樣只會加劇行政人員及員工的不滿或失落感。當行政人員及員工完成個人發展項目，重回工作崗位時，他們通常對自己應如何與別人互動有更高的認知。但當組織內的政策、系統、流程及程序沒有相應的改變時，換來的只有更大的失望。所學的方法行為無法施展，亦不獲鼓勵。

只專注團隊創建

另一項常見的錯誤是公司投資在團隊創建的活動上，但卻沒有先令個人與公司的價值觀一致。這樣做令成功的機會受到很大的限制：當欠缺自我的認知及自我管理能力的時候，團隊活動的成效不會持久。要得到最佳的效果，個人價值的一致性 (學習如何領導自己) 必須發生在團隊創建之前。這一點對高層領導團隊尤其重要，因為大多的問題都由此而起。要先能領導自己，才能領導他人。

沒有度身打造改革的過程

這是內部推動變革的人員及顧問常犯的錯誤，他們使用現成的個人發展或團隊創建項目，而沒有按組織內部不同團隊、部門及單位的需要來打造有關的項目。

若為團隊進行文化評估，其結果會指出需要在個人及團隊創建中針對的重點，筆者亦建議使用書中提及的信任矩陣練習來輔助。

未能培養管理價值 / 文化的能力

文化的改革是組織內的工作，亦是一個連續不斷的過程，需要由受訓的專才來管理及促成，不能假手外間的顧問。但可以由有經驗的顧問作出指引，並傳授相關的知識及技巧給組織內負責推動及管理價值 / 文化的人員。在大型的組織內，培訓對七層級認知模型 (Seven Levels of Consciousness™ Model) 及文化改革工具 (Cultural Transformation Tools®) 是十分重要的工作。受訓的員工會成為組織內的文化大使及文化領航員，亦稱為變革先鋒或變革專員。

總結

要建立一個高效、以價值推動，擁有高度的文化健康度、員工投入和身心健康度，與及低不良因子比例的組織，便須要確立能針對領導人的個人價值一致性及架構配合的組織。

這不能當作個別專案項目進行，必須是長期不斷的價值管理過程，令其植根於恆常表現準則之中。以巴雷特價值中心的文化評估及領導價值評估工具作年度的量度，可以了解到組織的文化健康度及不良因子比例，以及領導人、管理人及主管在個人價值上的不良因子比例。

進行年度的文化評估能讓你掌握員工的需要，評估員工個人與現有文化的配合度 (價值統一度)，監測員工是否感到組織正朝著正確的方向邁進 (使命的配合度)，加上文化的健康度及不良因子比例的一籃子指標，便能讓你評估員工的投入度。

發表日期：

原文 2016 年 11 月

中文版 2017 年 4 月

-
- i EY, [Culture and Boards At a Glance](#)
 - ii Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design, Deloitte University Press, p. 37.
 - iii <http://www.strategyand.pwc.com/culture-and-change>
 - iv Richard Barrett, "[The Values-Driven Organization: Unleashing Human Potential for Performance and Profit](#)" (London: Routledge), 2012.
 - v Cultural Entropy (不良文化因子比例，又稱文化熵) 是量度一個組織以建基於恐懼而來的運作失衡度的指標。
 - vi Jim Collins, Good to Great (New York: HarperCollins), 2001.

- vii Appreciative Inquiry (AI) is a process or philosophy for involving individuals in a dialogue that focuses on renewal and change. See “The New Leadership Paradigm”, pp. 456–457.