



普华永道

2021年全球文化调研

竞争突围，文化先行

新时代。新技能。

文化引领未来

普华永道战略咨询团队思略特（Strategy&）旗下的卡岑巴赫中心（Katzenbach Center）是专注于文化、领导力和团队合作的研究机构，过去25年一直致力于研究文化对商业成功的影响。共有3,200名受访者参与了卡岑巴赫中心本次《2021年全球文化调研》，分享新冠疫情危机下对组织文化相关议题的感受和见解。调研结果显示，一些受访者认为组织文化在应对新冠疫情危机时起到了至关重要的作用。通过反思新冠疫情期间吸取的教训，可以助力商业领袖洞察未来发展的洞察。

许多组织认为文化是新冠疫情期间力量的源泉，这一事实表明，当领导者应对一系列未来挑战时，充分发挥文化的积极作用可以提高组织的竞争优势。然而，组织文化中的缺陷也会削弱实现战略目标的能力。

本次调研显示，招聘人才和留住人才是领导者未来最为担忧的挑战。这是有事实根据的，因为有媒体报道称，许多人可能仅仅只是在“工作中避难”。但随着经济开始从新冠疫情中复苏，美国劳工统计局的数据显示，在一些地方，员工正纷纷离职。在美国，职位空缺数量创历史新高，“离职率”（即辞职人数的占比）正在急剧上升。如今，劳动力市场提供了众多选择，人们开始通过跳槽获得更好的工作机会。与本次文化调研的结果一样，普华永道第24期全球CEO调研报告显示，领导力和人才发展成为优先事项，是高管计划在未来三年内投资的前五个领域之一。但是领导者也同时在疲于应对创新、更高效的工作方式、数字化转型和解决许多其他问题的需求。

在本报告中，我们将用例子说明扩大组织的文化特质的将会为企业带来竞争优势。同时也会指出调研结果显示出来的相关文化挑战，尤其是对组织文化感知的差异，即领导者对相关文化的描述（特别是多样性、公平性和包容性）与员工真实体验到的之间的不一致。最后，我们会讨论领导者如何激发文化活力、管理文化特质，特别是如何通过使用我们识别出来的各种文化变革“要素”来为变革和战略目标提供支持。



Reid Carpenter

普华永道卡岑巴赫中心全球主管合伙人

理解文化

行为：企业内部关于个人如何分配时间、做决策、处理人际关系、处理冲突和事实，以及完成工作的模式；员工每天“做什么”。

特征：一种公认的组织范围内的员工以某种方式行事的倾向。特征的“中立性”意味着文化的作用具有两面性，如同一枚硬币的两面。

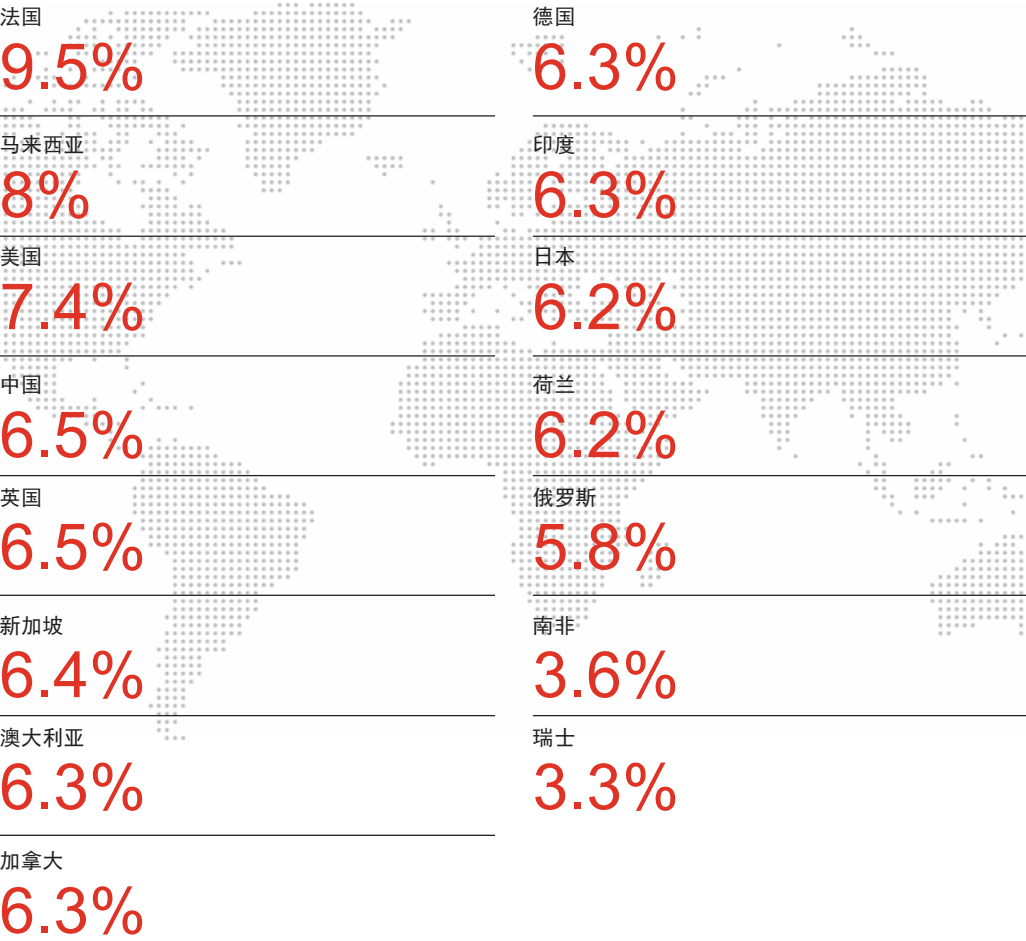
推动因素：选定最能助力组织成功的特征和行为，推动因素是可以有效帮助组织建立这些特征和行为内在一致性的杠杆。





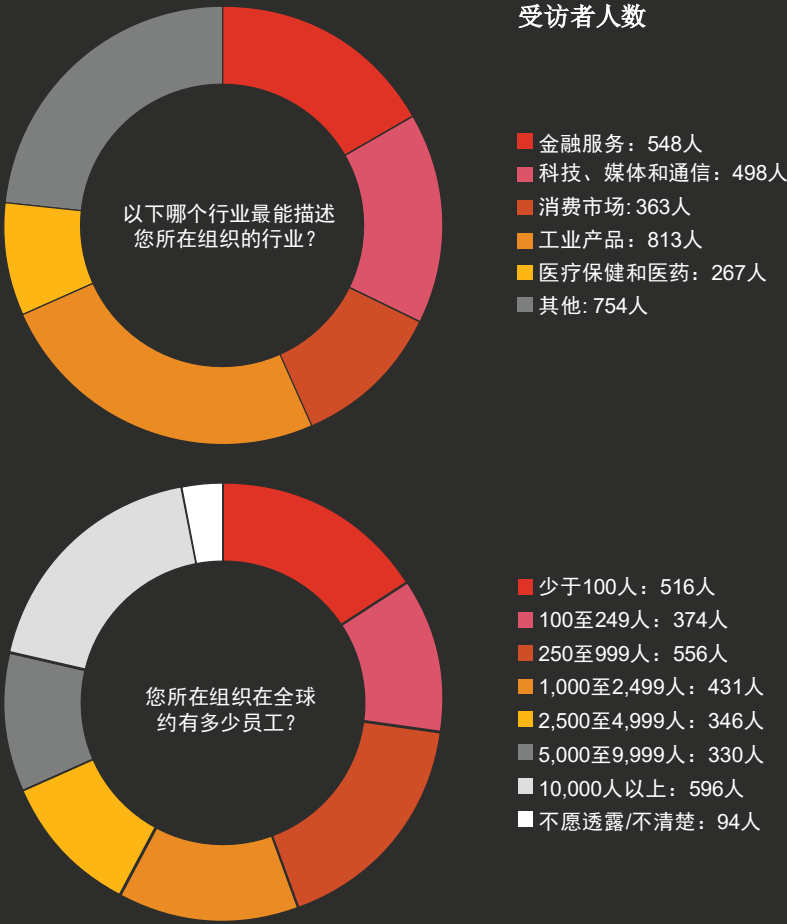
图 1：关于本次调研（2021年受访者人口统计数据）

43个国家和地区参与了本次调研。以下国家的受访者最多，以占总数的百分比列示。



注：百分比已四舍五入。

来源：普华永道2021年全球文化调研



文化的时代 已经到来



卡岑巴赫中心将文化定义为“决定如何行事的习惯行为模式”。组织的文化如同人的指纹，是独一无二的。如果领导者了解文化特征如何支持或阻碍变革，并能够采取措施促进正确的行为以实现战略目标，那种独特的文化就能成为竞争优势。

近年来，文化在领导力议程中的地位急剧上升（参见图2），并已成为市场中的热门话题（参见图3）。有趣的是，在参与本次调研的高管和董事会成员中，66%的人认为文化对绩效的重要性甚至超过了组织的战略或运营模式。战略、运营、文化，以及组织目标实际上相互交织，而文化可以给这些方面带来生机。

图 2：文化在领导力议程中的重要性持续提升

问：请说明您在何种程度上同意“组织文化是我们企业高层领导议程上的一个重要议题”这一说法。

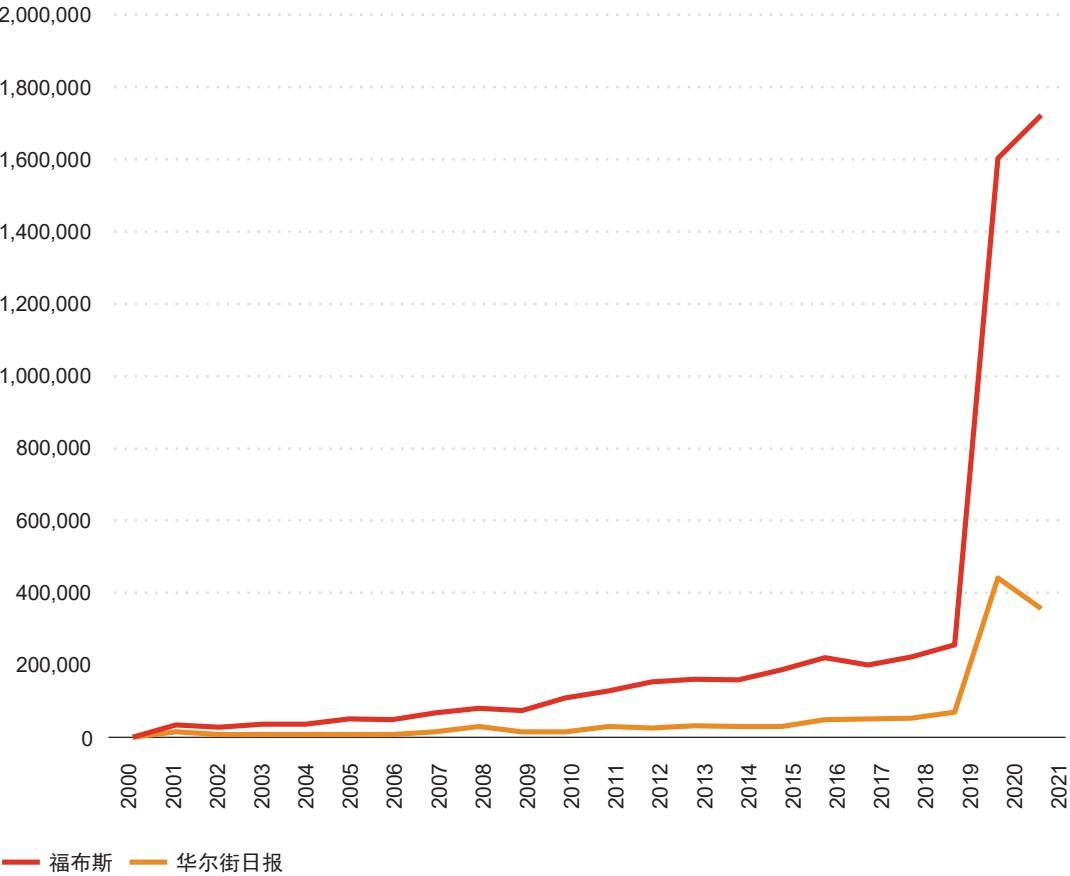


样本量：2021年：3,243人；2018年：1,204人；2013年：2,219人

注：百分比代表“同意”和“非常同意”的回答组合。

来源：普华永道2021年全球文化调研、2018年全球文化调研、2013年全球文化调研

图 3：主要商业出版物提及“文化”的次数



来源：通过Google Ngram浏览器在华尔街日报和福布斯网站上搜索“文化”，2001-2021

但本次调研还显示，仅仅谈论文化和认为文化很重要并不能让员工感受到文化的影响力。例如，调研问卷中与企业对多元性、公平性和包容性的支持程度有关的一系列问题中，管理层和普通员工之间存在平均20个百分点的差距。

为了充分利用强大的组织文化带来的效益，领导者需要弥合这一差距。领导者需要与政策制定者协作，奠定政策基础，例如，制定鼓励灵活性和保护员工权益的制度，去传递领导者描述的组织文化传达的理念。这样做的原因很多，新冠疫情凸显了文化在企业适应能力、团队合作、高效工作，以及对员工和客户关怀方面的作用。但文化的作用力不仅仅限于此。本次调研数据证实了拥有强大文化的组织与商业成功之间的联系。



有证据表明， 文化 是一种竞争优势

81%

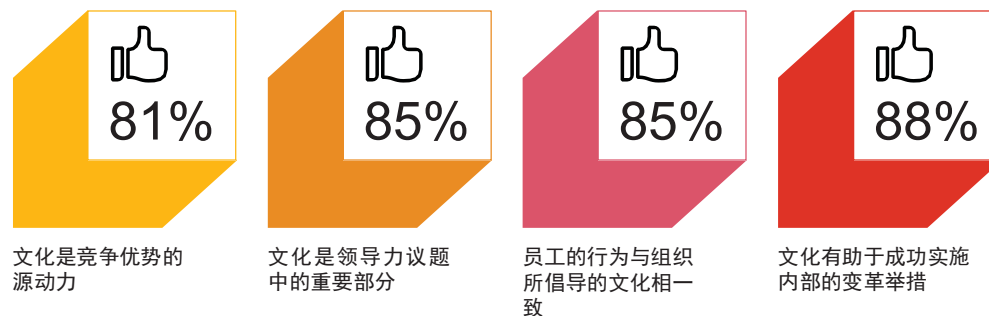
在表示调研进行之前12个月所在组织能够快速调整和适应变化的受访者中，81%非常同意文化已经成为企业竞争优势的源动力。

调研结果很有说服力：81%的受访者坚定地认为在调研进行之前的12个月内，他们的组织能够适应新环境，并且文化已经成为组织竞争优势的源动力（参见图4）。不同地区的调研结果基本一致，某些国家的百分比甚至更高，其中中国、美国、印度和英国分别为94%、80%、92%和72%。

在高管层的受访者中，72%的受访者认同他们的文化有助于成功实施变革举措。认为其组织具有独特文化且文化是领导议程上重要议题的受访者也更认同在新冠疫情期间，公司营业额、员工满意度和客户满意度有所提高（参见图5）。

图 4：强大的文化与组织适应能力强相关

非常同意调研前12个月组织有能力快速调整和适应变化的受访者，也同意或非常同意如下方面：



样本量：非常同意组织有能力快速调整和适应变化的受访者：854人

注：百分比仅代表回答“同意”或“非常同意”的受访者。

来源：普华永道2021年全球文化调研

图 5：具有独特文化的组织有更好的业务成果

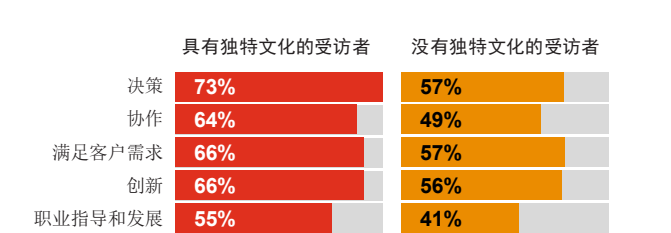
表示组织拥有独特文化的受访者比没有独特文化的受访者更有可能看到组织在如下方面的提高：



样本量：具有独特文化的受访者：1,986人
注：样本量代表“同意”和“非常同意”的回答组合。
来源：普华永道2021年全球文化调研

图 6：独特的文化促成了新冠疫情期间的低效工作方式

相较于组织没有独特文化的受访者，具有独特文化的受访者认为在新冠疫情期间，以下工作变得更容易或保持不变：



样本量：具有独特文化的受访者：1,986人。没有独特文化的受访者：411人
注：样本量代表“同意”和“非常同意”的回答组合。
来源：普华永道2021年全球文化调研

调研还清楚地显示，具有独特文化的组织在经历危机时更易保持绩效和进行调整（若需要）。在这些组织中，73%的组织表示在新冠疫情期间快速做出决策变得更容易（或保持不变），64%表示与同事的协作变得更容易或保持不变，66%表示响应客户需求变得更容易或保持不变（参见图6）。这些趋势在很大程度上适用于各个地区，但存在一些差异。值得注意的是，对于中国、美国和印度的受访者，独特文化分别对其满足客户需求的能力、创新能力、职业指导和发展能力上并没有呈现出与上文同样的趋势

另一方面，调研表明，文化不是优先事项时，某些工作方式不如文化是优先事项时容易或成功。领导者在招聘和留住最优秀人才时应将文化视为优先事项，这一点十分重要，是创造和保持竞争优势的关键。

普华永道利用大量时间探索劳动者和雇主在远程办公与混合模式下的需求。对于组织而言，在不同需求与新旧工作方式之间取得平衡至关重要。新冠疫情期间居家办公的受访者中，44%表示与同事保持团队意识变得更加困难，而选择继续通勤的受访者中这一比例为33%。

仅十分之一（12%）的受访者表示职业指导和发展变得更容易，五分之二（41%）表示变得更加困难。随着越来越多的组织转向混合工作模式，文化的某些方面将面临压力。例如，员工可能更难感受到与组织和其他员工之间的联系，或者可能加剧不平等问题。

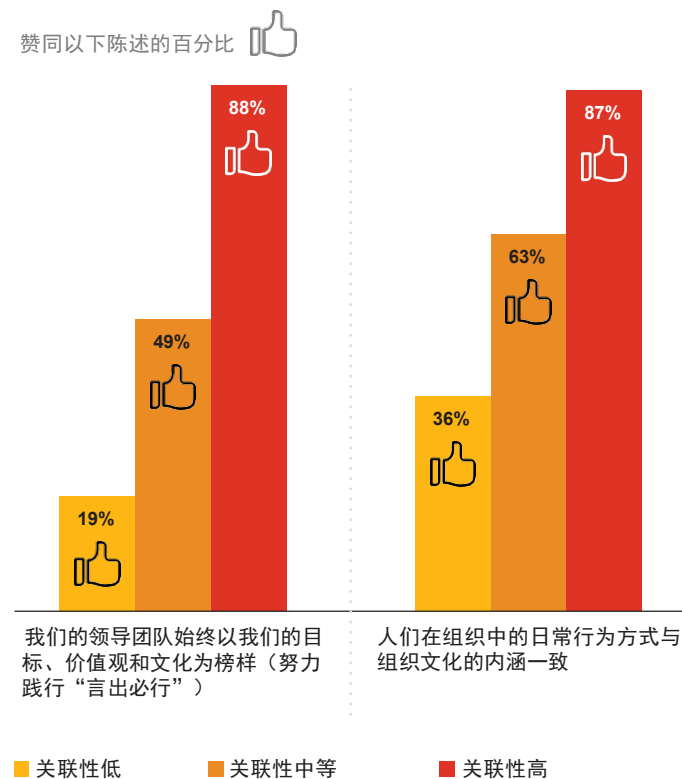
认识到文化可以创造竞争优势或劣势并不意味着领导者知晓如何利用其潜在力量。在接下来的几个月里，随着组织和人员需要适应截然不同的工作环境，文化的价值将再次受到考验。领导者如何确保拥有区别于其他竞争对手的独特文化？领导者提高招聘和留住人才以及实现其他战略目标的决定因素有哪些？调研反映出需要解决的重大文化挑战。



文化凝聚力的阻碍 ——文化感知的差异

例如，员工对企业的感情、对企业宗旨的认同程度，以及彼此之间的联系程度会影响员工的情绪。积极的情绪会激发能动性并促成改变和适应能力。调研表明，真诚的领导力和文化凝聚力有内在的融合度（参见图7）。

图7：文化感知的一致性与凝聚力的关联性



注：为了创建这个“关联指数”，我们将以下四种陈述与组织文化的其他方面相关联：“我觉得我与组织的目标相关联”，“我认为自身拥有在组织中取得成功的正确技能”，“我们的团队成员激励并鼓励我将工作做到最好”，以及“我觉得在工作中可以完全做（‘真实的’）自己”。

样本量：所有受访者：3,243人

来源：普华永道2021年全球文化调研



调研还发现，如果组织员工发现他们的领导者躬体力行组织文化，会强烈感受到组织文化的积极影响。在调研中，表示组织领导者是践行使命感、文化和价值观的模范的受访者中，有83%认同疫情期间组织文化是竞争优势的源动力，是变革举措得以实现的条件。

这些发现指出了领导者一直以来面临的挑战，即如何将文化概念落实到日常工作，并渗透到组织的各个层面。

2018年的调研中，强调了高管和董事会成员对组织文化的认知和员工体验之间存在分歧。我们在与客户的合作过程中发现，领导者希望传达的文化和员工实际感受的文化不一致，这种不一致对员工和领导者之间的重要情感（即信任）产生不利影响。缺乏信任使组织变革、员工激励和倡导正确行为变得更加困难。

图 8：感知偏差

问：请说明您在何种程度上赞同或强烈赞同以下说法：

“我们组织有强烈的使命感”	79%	65%
“我觉得我们组织的使命感与我有关”	83%	54%
“我们组织支持相关社会环境问题”	73%	52%
“我们的领导团队践行文化、价值观和使命感”	73%	46%
“我所在团队激励我在工作中做到最好”	81%	54%

■ 高管/董事会 ■ 管理层以下级别

样本量：高管/董事会：382人；管理层以下级别926人

来源：普华永道2021年全球文化调研

2021的调研显示，领导者和员工的感知偏差持续存在，体现在文化的方方面面（参见图8）。这种偏差为实现文化投资价值制造了巨大的障碍。

造成这种感知偏差的核心就是对组织文化感知的差异。组织领导者认为自身就是组织文化、价值观和使命感的化身，但显然他们的员工并不赞同。缩小这些偏差的关键在于弥补感知差异，因为这不仅与获得员工好感有关，还与可量化的业务绩效相关。



图 9：多样性、公平性和包容性的感知偏差

问：请说明您在何种程度上同意下列说法：

我们的组织会花时间听取不同意见



我们的组织鼓励对敏感话题公开讨论



我的同事会花时间了解我的背景



我们的组织支持灵活性，能包容不同需求的员工



在工作中可以做真实的自己



■ 管理层以下级别 ■ 高管和董事会

样本量：高管/董事会：382人；管理层以下级别926人。注：百分比代表“同意”和“非常同意”的回答组合。

来源：普华永道2021年全球文化调研

在调研中，员工和领导者之间最明显的差距之一体现在与多样性、公平性和包容性相关的问题上。只有21%的受访者认为多样性、公平性和包容性需要改善，而且领导者和管理层级别以下员工就此的看法存在很大分歧（参见图9）。这种分歧在所有地区都存在。

调研数据显示，当今很多人觉得自己及自己的想法在职场中不被关注，职场也不如领导者认为的那么具有包容性。后果就是那些在职场中不能做自己的员工可能会改变自己，调整自身行为、表达方式和交际模式来融入其中，或者他们认为自己会因此得到更公平的对待和更多的机会。

这种风险在未来混合工作模式中可能进一步加剧。不能适应组织环境的员工不太可能长期留在组织。除非员工感到自己融入其中或在工作中找到自己的价值，并且多样性、公平性和包容性真正融入组织文化中，否则组织很难留住所需要的人才。

我们的分析证实一致性很重要，不仅体现在领导者的言行一致，也体现在整个组织中员工的行为上。我们称之为文化一致性。在宣称的文化和员工行为一致的组织中，受访者在收入、员工满意度和客户满意度方面表现更好（参见图10）。

图 10：文化一致性与提升业务绩效相关

表示他们员工的日常行为与组织文化相一致的受访者，比不认为员工行为与组织文化相一致的受访者在以下几个方面收获更多：



样本量：认同文化一致性的受访者：2,198人

注：样本量代表“同意”和“非常同意”的回答组合。

来源：普华永道2021年全球文化调研

有证据表明，组织中缺乏文化一致性正造成另一个基本问题。普华永道本次调研显示员工正对组织文化失去信心。尽管越来越多的高管和董事会成员认为组织文化比战略或运营模式更重要，但持相同观点的一线员工数量从2018年调研的66%下降到2021年调研的46%。

解决方案： 有针对性的 文化管理

对组织文化具有清晰目标和一致认识的组织，能够更好地利用文化的力量。如何理解文化以及利用影响文化的杠杆，要从理清文化特征，以及人员习惯遵循的行为开始。

调研数据显示，随着时间的推移，组织希望在其文化中嵌入的品质或特征始终保持相当一致，只有少数例外。“数字化”、“健康与安全”已取代“敏捷性”和“以客户为中心”，进入领导者优先考虑的五大文化特质之列。普华永道[第24期全球CEO调研报告](#)也表明数字化已成为高管五大优先考虑事项之一。此外，一份普华永道美国的调研显示，领导者越来越看重员工福祉，所以文化重点偏移的趋势很可能会持续下去。2021年，领导者再次将招聘人才和留住人才列为亟需改善的组织文化优先事项（参见图11）。但对于那些受访者认为疫情期间没有体现转型和适应能力的企业来说，改进需求甚至更大，为45%；而对于具有转型和适应能力的组织，改进需求为37%。此外，对于不能很好应对新冠疫情的组织，41%的受访者认为他们更需要协作，而能良好应对新冠疫情的组织，只有31%的受访者这样认为。



图 11：文化优先事项

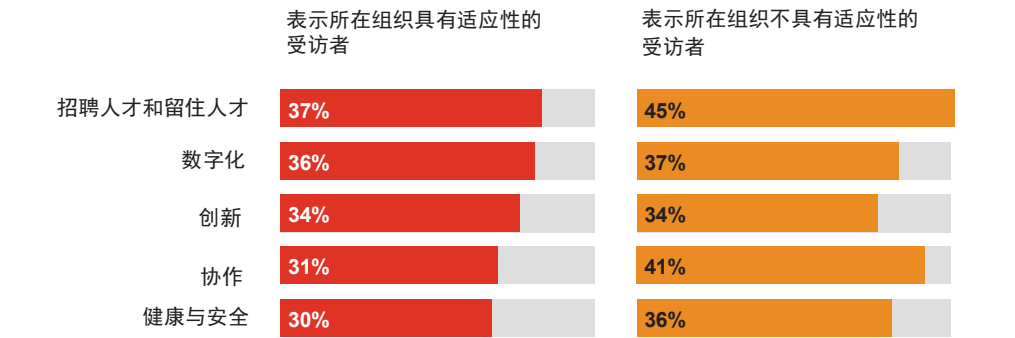
问：您认为以下哪一个是最需要改进的文化事项？选出您觉得最重要的前三项

2018年			2021年		
1		留住人才	1		招聘人才和留住人才
2		敏捷性	2		数字化
3		创新	3		创新
4		以客户为中心	4		健康与安全
5		协作	5		协作

样本量：所有受访者：3,243人
来源：普华永道2021年全球文化调研

图 12：优先事项因适应能力而异

相比较认为其所在组织不具有适应性的受访者，认为其组织具有适应性的受访者，通常不太认为需要对以下方面进行改进：



样本量：表示组织有能力快速调整和适应变化的受访者：2,515人；表示组织不能快速调整和适应变化的受访者：283人
注：与组织是否有能力快速调整和适应变化相关的样本量代表“同意”和“非常同意”的回答组合，以及“不同意”和“非常不同意”的回答组合。
来源：普华永道2021年全球文化调研

然而，组织可能不了解哪些文化特征和行为与这些目标密切相关。例如，通过受访者选出的最能描述其组织主导特征的选项（参见图13），可以得出结论，参与调研的大多数人表示自己的组织是分层级的。但通过对这些文化特征的调研结果进行分析，以及受访者对其业务需改进领域的回答，我们可以看到，无层级相关的能更好招聘和保留人才。处于支配地位的文化特征存在一些地区差异。例如，中国的受访者更有可能表示自己的组织通过达成共识来做出决策（61%），高于全球水平（45%）；而德国受访者这样表示的可能性低于全球平均水平（30%）。

与全球平均水平（30%）相比，澳大利亚的受访者更有可能表示他们的组织追求激进式变革而非渐进式变革（40%）。

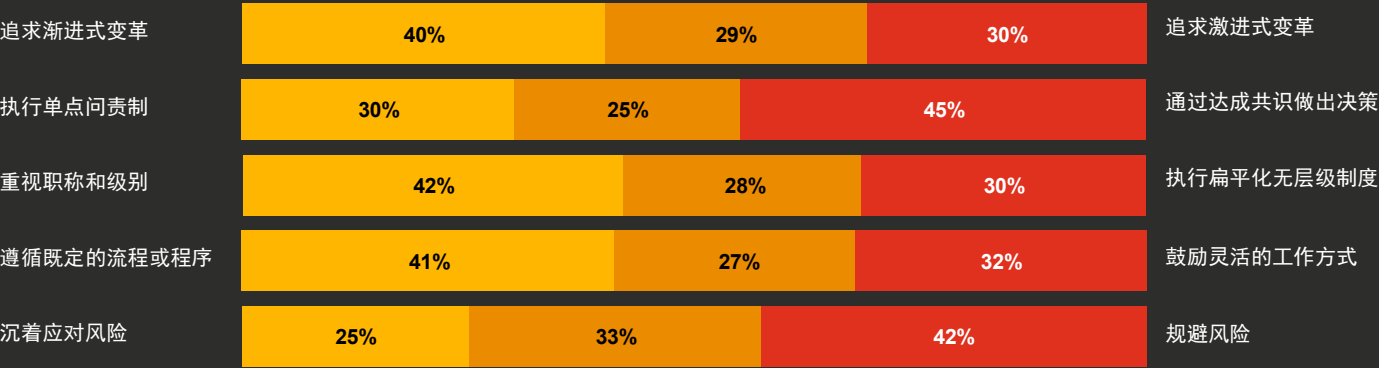
如果这些重点事项得到对立的文化特征的支持，则领导者在处理多个战略重点事项时可能需要进行细致的平衡。例如，我们在分析中注意到，表示需要改进人才招聘和人才保留的组织也认为，他们的一些文化特征正在通过单点问责制做出决策，并采用渐进式的方式进行变革。这意味着这两个特征可能会对人才招聘和人才保留产生负面影响。但在下结论之前，重点是要承认这些相同的特征实际上可能有助于组织战略的其他方面。

例如，2018年全球文化调研的结果可以看到，如果企业正在努力实现卓越运营，那么拥有单点问责制是一件好事。

若要应对未来的挑战，如果组织能够首先确定战略目标并设定优先级，接下来了解哪些特征和行为支持这些目标，然后利用关键组织杠杆或推动因素激活并开始发展自身文化，那么成功的机会将大大增加。

本次调研向受访者展示了从经验中了解到的九种正式和非正式的推动因素，这些推动因素可以有效地帮助组织在其认为对成功最重要的特征和行为中建立一致性。

图 13：调研反映出的处于支配地位的文化特征



样本量：所有受访者：3,243人
来源：普华永道2021年全球文化调研



我们对调研结果的分析还证实，组织应尽可能多地利用这些正式或非正式的推动因素。分析表明，更具独特文化和一致性的组织会激发更多此类文化变革的推动因素。例如，调研结果显示，在疫情期间，当四个以上的推动因素被激活时，文化成为竞争优势的源动力和组织的适应能力呈现出了显著的提升（参见图 14）。



图 14: 被激活的文化推动因素越多，文化越强大

文化推动因素	我们拥有独特的文化，使我们有别于竞争对手	我们组织的文化是企业高层领导议程中的一个重要议题	员工每天在组织中的行为方式与我们倡导的文化方式一致	为了取得成功、发展并留住最优秀的人才，我们的组织文化需要在未来三到五年内得到显著发展	在新冠疫情期间，我们的组织文化一直是竞争优势的源动力	我们的文化推动内部变革举措取得成功	在过去的一年里，我们的组织已经有能力在必要时快速应对变化	总的来说，文化对业绩的影响比组织的战略或运营模式更重要
无	26%	23%	28%	57%	23%	21%	35%	30%
1-3个	39%	41%	43%	68%	39%	34%	56%	40%
4-7个	61%	70%	69%	70%	73%	70%	83%	55%
8-9个	84%	90%	91%	78%	91%	92%	96%	71%

样本量：所有受访者：3,243人。 无：257人。 1-3个：709人。 4-7个：1,180人。 8-9个：1,097人

来源：普华永道2021年全球文化调研

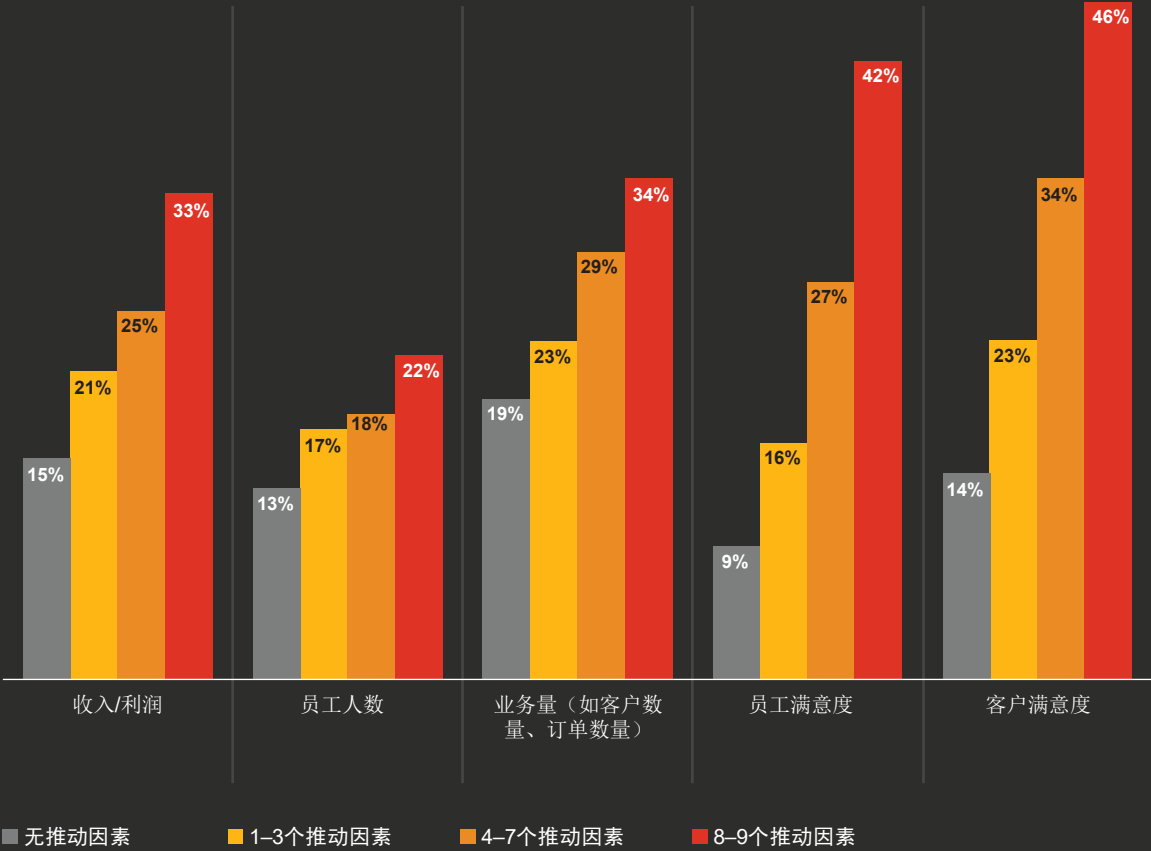
疫情期间，利用更多推动因素的组织更有可能实现关键绩效指标的提升，包括收入、客户满意度和员工满意度（参见图15）。

换言之，积极管理文化能为员工提供强有力的推动和支持，围绕支持业务成功的关键的少数行为创造动力。



图 15：文化推动因素对业绩的影响

新冠疫情期间的提升（%）



样本量：所有受访者：3,243人；无：257人；1-3个：709人；4-7个：1,180人；8-9个：1,097人
来源：普华永道2021年全球文化调研

文化作为 催化剂



我们都知道，组织文化根深蒂固、发展缓慢。但2020年的经验表明，必要时，组织可以通过有针对性地关注**关键的少数行为**来实现快速变革。展望未来，随着领导者承担越来越多业务需求，例如数字化转型和适应不断变化的工作模式，组织文化是其强有力的支持之一。

当然，如果组织想要将领导者对文化的良好心愿转化为人才保留，多元性、公平性和包容性，以及转型计划方面的可衡量的收益，仍有许多工作要做。但是，当与战略、目标和运营模式保持一致时，文化能够有力地支持人才保留，并为组织应对未来危机提供保障。



中国组织文化 赋能 国家创新发展

十三届全国人大四次会议通过的《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要》提出，要坚持创新在中国现代化建设全局中的核心地位，把科技自立自强作为国家发展的战略支撑。为推进“十四五”规划落实，创新将在壮大消费市场、减少环境影响，以及推动中国商品和服务“走出去”等各个方面发挥关键作用。



于晨

普华永道中国人才和组织咨询主管合伙人

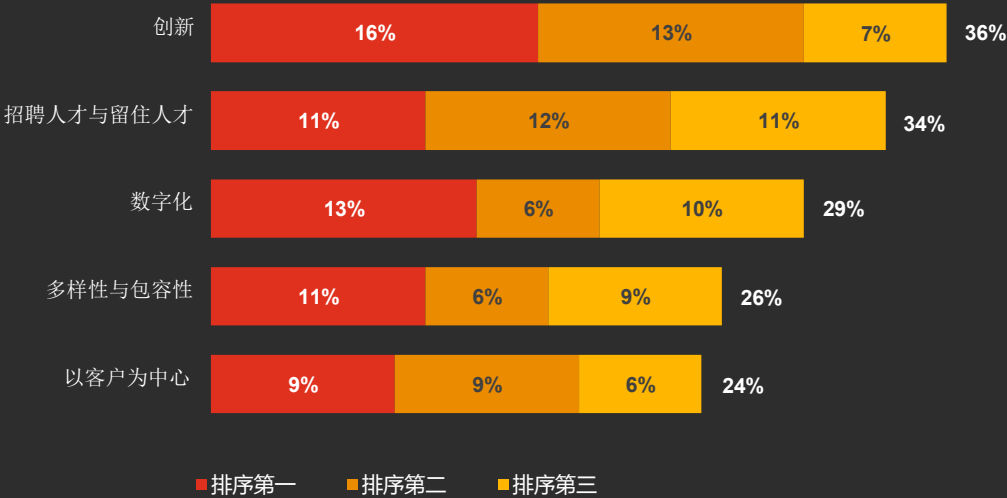


对于“十四五”规划的号召，中国企业作出了积极响应。2021年全球文化调研结果显示，中国受访者认为创新、招聘人才与留住人才，以及数字化是组织最亟待改进的方面之一，其他重要方面还包括多样性与包容性、以客户为中心等组织要素。这些组织要素通常是打造高度创新型企业的前提，因为构思和创造都是以人为本的活动，取决于人们丰富多样的想法与经验。在15个可改进领域中，中国受访者优先考虑能为开拓市场催生新想法、提供解决办法的事项（参见图16）。



图 16：中国组织文化优先事项

问：您认为以下哪些选项是您的组织最需要改进的？请按照优先顺序选择其中三项



样本量：207人（图表样本不包括选择“以上均不需要”选项的受访者）

资料来源：普华永道2021年全球文化调研

创新型组织的特征

同其他组织愿景一样，创新也需要明确的战略重点、支持性的运营模式，以及能够推进最佳工作方式、与战略重点和运营模式相契合的组织文化。如果组织已有既定的战略重点和运营模式，那么组织文化则是成败的关键。根据调研我们发现，高度创新型企业常有的几大文化特征（参见图17）。从中国受访者所在组织主导特征的平均得分来看，中国组织实现创新文化既有明显优势，也有显著差距。

利于创新的中国组织文化优势：

- **注重更为全面的绩效。**组织可制定出全盘的成功衡量标准和关键绩效指标（而不仅仅是财务指标），用于跟踪进展、反思改进。
- **更强调团队而非个人。**正如创新文化所倡导的，这可以促进部门协作和团队精神，同时也可以分散创新失败需承担的风险责任。

图 17: 战略一致性：创新
问：您所在组织的文化特征在多大程度上与推动创新的特征保持一致？



从创新一致性角度，加粗的答复代表“理想”选择
来源：普华永道思略特

不利于创新的中国组织文化积弊：

- **风险规避。**这迫使个人和团队放弃新尝试，阻碍了组织快速转型。
- **重视层级。**层级制组织中的信息与责任常常卡在瓶颈处，无法顺畅流动，因此相较于平等式组织更难以开展合作。
- **遵循流程。**这往往会抑制创造力，难以鼓励员工探索更新颖有效的工作方式。调研发现，中国受访者中，高层管理人员认为组织鼓励了员工的灵活行为（而不是一味遵循既定的工作流程或程序），然而企业员工对此却并不认同。这也是本报告中指出的领导与员工之间感知偏差的例子。
- **追求渐进式变革。**这类企业往往缺乏创新所需的运营效率和敏捷性。

- **聚焦组织内部。**这一点往往是期望实现卓越运营的组织所需的特质，而以客户为中心是创新的关键因素。
- **和谐有礼。**这一文化可能会使得组织错过（或故意避免）健康的、正向的工作冲突。健康的工作冲突中可能会产生新颖的想法，从而推动创新。

尽管在许多方面，中国受访者的反馈结果与全球平均水平差别不大，但“十四五”规划却对加快科技创新提出了更为迫切的要求，旨在建立中国的全球创新领先地位。为此，中国企业需发展自身文化，创新工作方式，以更好地服务于中国创新驱动发展战略。





文化：创新的密钥

根据调研和客户合作经验可知，对于任何企业、部门或行业而言，都没有所谓“正确”的文化。但是，每家企业都应将其自身独特的文化视为竞争优势的源动力。中国企业中，90%的高管表示文化是他们管理议程中的一个重要议题。领导者们意识到了将员工的情感能量与业务绩效挂钩的重要性。若能保证文化与战略重点和运营模式相契合，就能为企业带来翻天覆地的转变。

今年的调研结果显示，如果组织有针对性地聚焦关键少数行为，就可以实现快速变革。疫后发展过程中，改变战略优先事项，如发展创新能力，亦能实现快速变革。此前，普华永道提出的“培养创新文化的五大行为”（These Five Behaviors Can Create an Innovation Culture）建议，为企业高层思考如何促进组织创新提供了一些初步建议。然而，没有放之四海而皆准的创新文化。每个组织首先要了解自身独特的文化特征，也就是文化起点，然后发展出一套为组织目标服务、以行为为重点的文化生态系统。



行为转变同时需要理性服从与情感投入

创新光靠心态转变还不够，更要改变员工具体的日常工作方式。为了培养创新文化，企业应聚焦关键少数行为。关键少数行为应着力于提高风险容忍度、改善协作性，以及关注客户和终端用户的需求；应基于组织现有文化优势，让员工认识到新工作方式的合理可靠，且领导者要以身作则；同时也应推动领导者和员工摆脱惰性，克服现有的文化障碍。

另外，关键少数行为需要在全企业范围内得到激发和巩固。我们研究了决定企业个性特征的潜在的组织和文化设计要素，这些要素能够定义一个组织的特性并能决定是否能够支持组织的战略执行。在企业成功时，这些推动因素能够巩固关键行为，释放企业的创新潜力。领导者选择优先考虑的设计因素时，应重点关注能够促进理性服从和调动员工情绪能量的要素。加强员工的认同感和情感投入，有利于更持久地推行变革。部分企业可优先考虑以下几点：

战略：清楚地阐明创新将如何提升业务绩效，从而激发员工对企业的情感投入和自豪感；阐明实现战略目标需要进行何种激进性变革；界定哪些新的或现有的能力将得到重视并获得投入（以及哪些不会得到支持）。

- **组织：**改进结构性变革和决策流程，从而促进跨部门合作，打破现有的部门孤岛；制定方案支持员工承担计划风险，并要求员工（及其上级领导）对结果负责。
- **绩效管理：**确立创新战略下的员工绩效评估方法；为采取创新行为并取得创新成果的员工建立奖励及认可机制。
- **学习与发展：**开展技能提升和培训，从而引导员工做出创新行为，使得员工行为与企业战略高度契合。
- **领导力指引：**在新环境中，领导和经理应该具备能够引领团队前行的技能和心态；支持领导者采取象征性行动，释放强烈信号（详见下文“领导者释放信号”部分），从而表明转变已经开始。
- **办公空间：**评估当前工作环境来决定如何重新布置办公空间，以促进合作、实验和空间设计原型，以及哪些办公规则需要改进（参见[普华永道智能办公室](#)）。
- **真正的非正式领导人（Authentic Informal Leaders, AIL）。**调动一些具有强大关系网络的“意见领袖”，他们可以成为采纳全新的创新工作方式的“带头人”，吸引其他同事效仿，并向领导层报告反馈意见和改进建议。

这些正式与非正式的组织设计因素将构成符合组织战略目标的生态系统中的一部分，在组织内部推广并巩固创新行为。领导层不应独断这一组织设计因素的决策，而应以此为契机与员工加强沟通，听取反馈，广纳想法与建议。自下而上的沟通能有效地调动员工的情绪能量，让领导者明白如何让所有员工全心投入工作。此外，专注于做一些必要改变可以对推动组织开展创新行为产生重要的作用。



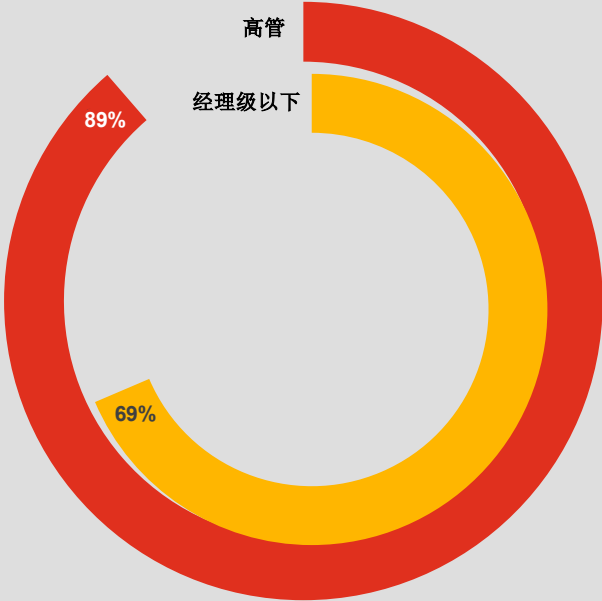
领导者在促进创新中的关键作用

正如前文所述，组织高层领导者对其组织文化的认识与员工亲身体会之间存在巨大差距，大大破坏了双方的信任关系。信任不仅是推进变革的关键情感因素，也是培养创新文化的重要组成部分。信任缺失将错失机遇，尤其在团队成员打算提出非常规或太“出格”的想法时，他们会有所顾虑。

此外，组织高层和员工之间的脱节可能会因层级制度而愈发严重。调研显示，58%的中国受访者完全遵循正式的层级制度工作，53%高层管理以下受访者遵循层级制度。因为层级制度可能会减慢信息流动和重要反馈的效率，会抑制创新。高层领导可能自以为在鼓励创新，但实际上却在进行自上而下的命令性管理。同时，基层员工和中层管理人员为保住“面子”或避免麻烦，可能会美化（甚至隐瞒）高层领导传递的信息。

根据中国受访者的反馈，高层领导与员工存在着20%的感知偏差（参见图18）。未来弥补这个偏差，领导者必须考虑自身在组织文化发展中的角色和作用。

图 18: 高管与员工在感知和体验方面的偏差
您所在组织是由高层自上而下定调, % 表示同意



样本量：79人，包括44位高管及35位经理级以下员工
来源：普华永道2021年全球文化调研



我们发现中国的高层领导和其它层级员工之间存在着一些感知偏差（参见图19）。这些都与创新型企业的基本文化规范相关。不论是开放的双向沟通关系，还是创建包容性的集体，都会推动员工和组织目标之间建立情感联系。如果不能消除这些偏差，就可能无法激发员工的情感能量，推动公司的创新战略。

在推动组织文化转型中，领导者可在做出象征性行动、释放明确信号方面发挥关键作用。领导者可高调地采取象征性行动，以彰显组织对新工作方式的投入。领导者释放信号通常是文化发展的有效策略，这是由于在频繁变革之下，员工会通过领导的言行，洞察出特定举措的重要性。优秀的领导者会释放信号，向员工亲身展示或者强调组织的行事方式在发生转变。

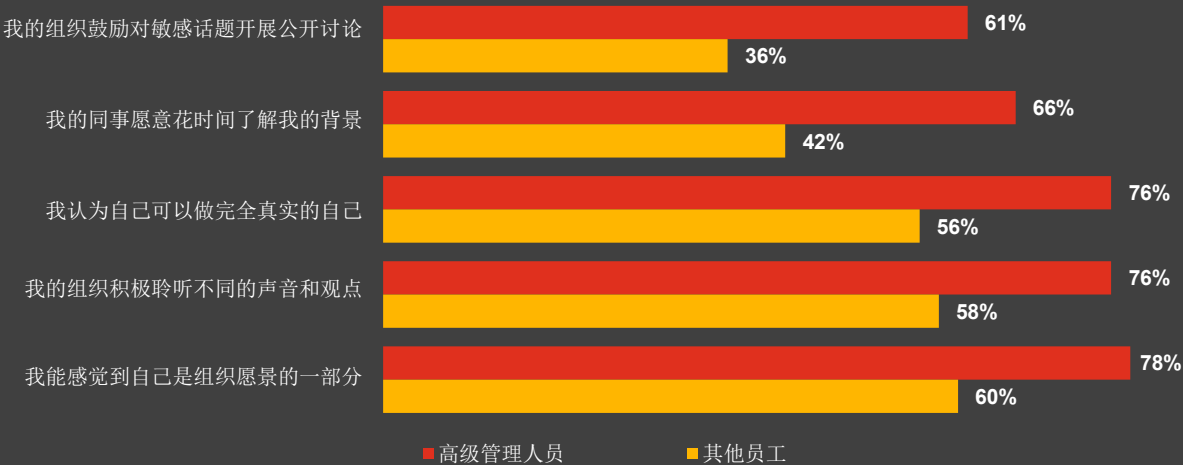
为达成高绩效、聚焦创新的企业，中国的高层领导必须身体力行，首先改变自己的工作方式，员工才会效仿，下面是几点建议：

- **自上而下和自下而上的沟通。**在组织文化转型开始前，高层领导可与其他领导、管理人员和员工之间展开沟通讨论，以加深对组织文化现状的了解，并协助传递组织未来的愿景。通过沟通，了解如何推动行为转变。此外，还可借此调动所有员工对工作的投入度，强调组织在追求创新文化的过程中会发生转变。

- **积极寻求反馈并及时回应。**高层领导应及时掌握组织的整体情况。征求并回应坦诚的反馈意见可以弥合高层领导与员工之间的文化感知偏差，让领导者亲身示范，转变行为，并巩固对组织最关键的文化规范和价值观。有些领导者会每个月开展恳谈会。
- **坦承脆弱，展现真我。**在培育创新文化时，关键是让员工明白承担计划风险意味着什么，即使很快失败了也无妨。当领导者和管理人员分享职业道路上的失败与教训时，就会为其他人创造一个安全区。此外，当领导者展露他们遭遇失败后的反思，也能加深与员工之间的情感联系，从而提高团队的凝聚力和表现。
- **为反思和总结经验教训创造空间。**全公司层面谈论关于失败、多样性和包容性、业绩等困难和敏感话题，对于创新型企业来说十分关键。在这些企业中，员工可以公开探讨问题，反思哪一环节出了问题，从中吸取教训以便下次改进。领导者应主导并积极参与这类讨论，并酌情转变自身行为。

图19：中国受访者的感知偏差

问：您对下面陈述的认同程度



样本量：211人
来源：普华永道2021年全球文化调研

创新文化之路

到2025年，中国企业及其领导者将面临众多需要关注的优先任务。因此，在当前阶段，组织应优先考虑文化发展。不解决组织文化问题，就会产生障碍，阻碍转型步伐，加深变革难度，并局限文化发展。中国企业应尽早确定自身的关键少数行为，从而搭建以目标为导向的竞争文化，并通过组织机制来激发巩固这些行为。在改进组织文化的过程中，领导者须认识到自己在营造有利于创新的职场环境中起到的关键作用。



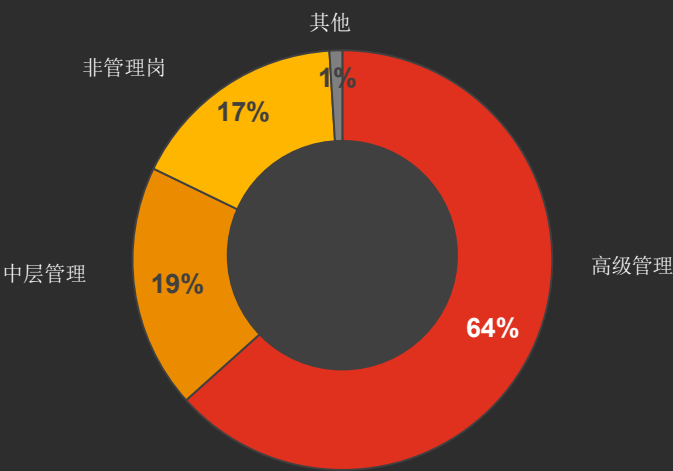
附录：中国受访者情况

在3,243份调研结果中，有211份来自于在中国工作的员工。约三分之二的受访者自我认定为高级管理人员，包括创始人和企业主、高层领导者（首席执行官、首席财务官、首席信息官、首席技术官等）、业务单位领导和部门主管。三分之一的受访者的工作时长不到五年。



附表A：受访者职位

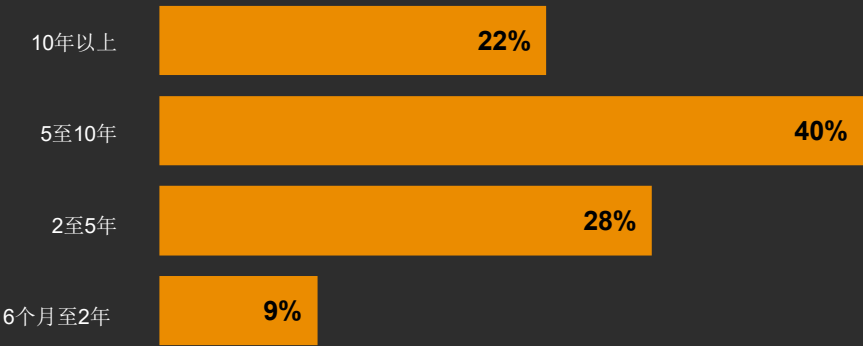
问：您在贵组织中的什么级别？



注：由于四舍五入，数据相加可能不等于100%

附表B：受访者在其组织的工作年限

问：您在贵组织大约工作了多长时间？

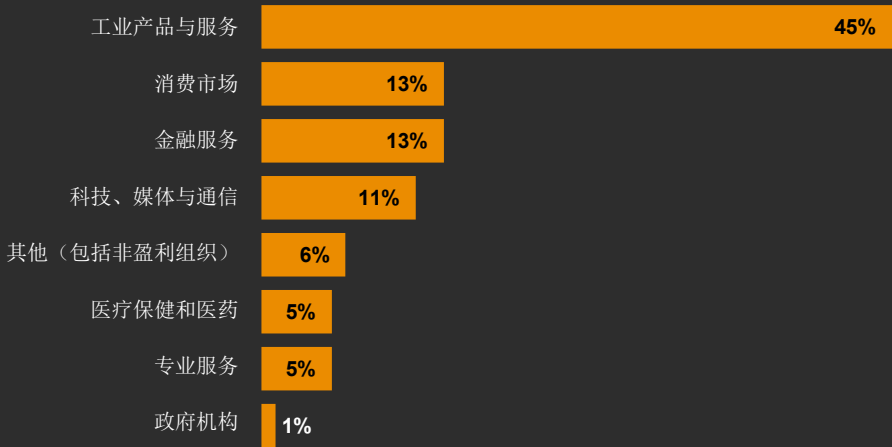


近半数调研问卷来自于在工业产品和服务业工作的员工，其中包括农业、汽车、商业服务、建筑、制造和工程、运输和航运以及公用事业。根据员工人数，35%的受访者来自中小型企业（少于2,500人），38%的受访者来自大型企业（收入超过10亿美元）。



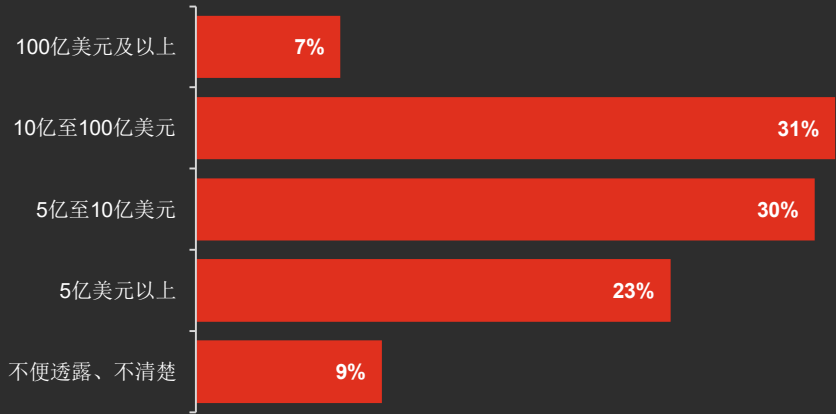
附表C：受访者所在行业

问：您所在组织属于以下哪个行业？



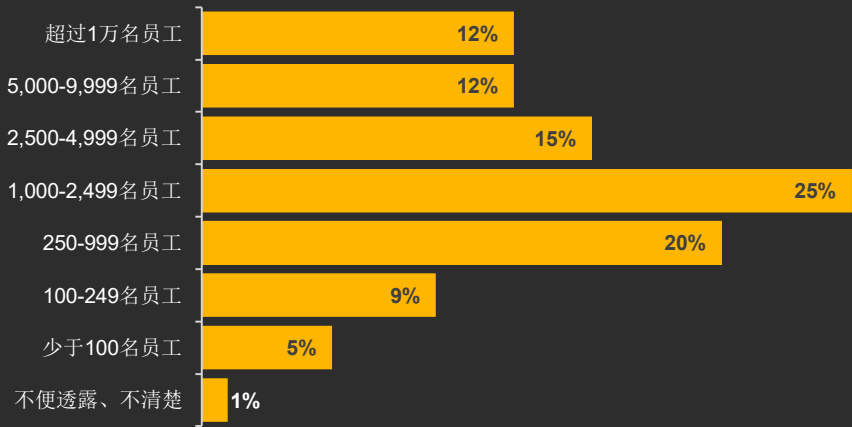
附表D：受访者所在企业的业务规模

问：您所在组织上一财年的全球收入为多少？



附表E：受访者所在企业的员工规模

问：您所在组织在全球大约有多少名员工？



调研方法

本全球文化调研于2021年3月1日至26日在线进行。调研小组遍及15个国家（澳大利亚、加拿大、中国、法国、德国、印度、日本、马来西亚、荷兰、俄罗斯、新加坡、南非、瑞士、英国和美国）。来自这些国家和其他国家的受访者均受邀通过注册流程完成调研。总共收集到了来自43个国家的3,243份调研结果。

联系我们

Varya Davidson

普华永道澳大利亚
卡岑巴赫中心主管合伙人
varya.davidson@pwc.com

Christopher Hannegan

普华永道美国
员工转型和文化负责人
christopher.hannegan@pwc.com

Reid Carpenter

普华永道美国
卡岑巴赫中心执行总监
reid.carpenter@pwc.com

Bhushan Sethi

普华永道美国
人力和组织全球联合领导人
bhushan.sethi@pwc.com

中国

于晨

普华永道中国
人才和组织咨询主管合伙人
johnny.yu@cn.pwc.com

梁星晖

普华永道中国
人才和组织咨询合伙人
huxley.liang@cn.pwc.com

朱佳怡

普华永道中国
人才和组织咨询合伙人
connie.zhu@cn.pwc.com

加拿大

Jean A. McClellan

普华永道加拿大
全国咨询业务人力和组织合伙人
jean.a.mcclellan@pwc.com

Kathy Parker

普华永道加拿大
未来员工合伙人
kathy.parker@pwc.com

澳大利亚

Michelle Kam

普华永道澳大利亚
卡岑巴赫中心合伙人
michelle.kam@pwc.com

法国

Pierre-Antoine Balu

普华永道法国合伙人
pierre-antoine.balu@pwc.com

英国

Will Barkway

普华永道英国合伙人
will.m.barkway@pwc.com

Bruce Hedley

普华永道英国
以人为本变革总监
bruce.c.hedley@pwc.com

德国及比荷卢经济联盟

Mahadeva Matt Mani

组织转型合伙人
借调至普华永道荷兰
mahadeva.matt.mani@pwc.com

德国

Diana Dimitrova

普华永道德国总监
diana.dimitrova@pwc.com

南非

Caroline Smit

普华永道南非
组织文化高级经理
caroline.smit@pwc.com

阿拉伯联合酋长国

Roger Rabbat

思略特中东合伙人
roger.rabbat@pwc.com

James Thomas

卡岑巴赫中心
思略特中东合伙人
james.thomas@pwc.com

俄罗斯

Dilyara Gaissina

普华永道俄罗斯总监
dilyara.gaissina@pwc.ru

日本

Ryosuke Sasaki

普华永道日本合伙人
ryosuke.sasaki@pwc.com

新加坡

Martijn Schouten

普华永道新加坡合伙人
martijn.schouten@pwc.com

印度

Chaitali Mukherjee

普华永道印度合伙人
chaitali.mukherjee@pwc.com

pwc.com/culture-survey



普华永道秉承「解决重要问题，营造社会诚信」的企业使命。我们各成员机构组成的网络遍及155个国家和地区，有超过284,000名员工，致力于在审计、咨询及税务领域提供高质量的服务。如有业务需求或欲知详情，请浏览www.pwc.com。

© 2021 普华永道。版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。详情请进入www.pwc.com/structure。

本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。