

《向文化要业绩，提升文化战略价值的6个文化行动》

主讲：史德安老师

【课程背景】

当下经济下行，竞争激烈，企业无不面临巨大挑战，企业各个部门都在致力于发挥最大价值，为企业发展创造更高价值。企业文化工作，也被报以厚望，但目前企业文化工作价值贡献增长面临巨大瓶颈和不足。

企业文化是企业成功的哲学，是企业最有性价比的投资，企业希望通过文化工作让企业获得强劲发展能力。但由于文化工作团队没有专业学习、缺乏文化创造高价值的思维、理论、方法和工具，宣传、活动等常规文化工作脱离业务发展，无法对经营管理产生有效影响，一些文化团队为了凸显自身岗位工作价值，始终花费更多的心力和资源在低层次文化工作上内卷，却依然无法满足企业价值需要。

现在，很多企业家和管理者产生了对文化团队和文化工作信任和价值危机，不重视文化、文化岗位缩编、减少预算、人员被辞退或分流等已较为多见。学习先进的企业文化思维、理论、方法和工具已经迫在眉睫。

针对企业文化工作价值瓶颈和工作形式内卷，基于15+年研究和实战经验，本课程创新大胆提出了“向文化要业绩”的工作模型，并通过文化内容澄清、文化认知、共识和融合、个人和组织行为管理、文化四大价值方式、文化管理提升等内容，为企业文化工作提供了新理论、新方法和工具，可以让学员企业文化卓有成效，推动经营管理发展，让企业有更强的环境适应力，实现企业韧性增长。

【课程收益】

- 了解企业文化发展历程、价值瓶颈、根本原因和未来趋势；
- 理解文化、文化建设、落地和管理，熟悉企业战略和经营管理系统；
- 掌握向文化要业绩的理论、方法、行动、工具和案例；
- 具备以文化引导战略、业务、组织、人力等组织和个人行为优化的能力；
- 具备文化洞察、内容澄清、落地和管理设计、文化领导力提升等能力；
- 具备集团文化管控、文化品牌打造、文化融合、高管团队文化建设等方面的能力；
- 提高更大的专业竞争力，和未来职业发展空间。

【课程特色】

- **专业性**：原创向文化要业绩方法论、文化引导和响应技术、文化务虚/评议会等工具，可以开拓文化工作思路，启发文化行动，让文化工作更高效。
- **实践性**：课程内容是基于多年对国内外理论和实战案例研究的成果，课程有大量的实战案例，具有极强的实践性。
- **系统性**：系统介绍文化、文化建设、落地和管理等领域内容，具有系统性、结构性、全面性等特点，开拓学员文化视野眼界，提高思维层次，建立文化工作的系统思维。
- **工具性**：课程有大量的工作工具、表格、清单等，可以拿到就用，用了有效，快速提高文化工作效率和效能。
- **实效性**：快速让学员成为文化专家，掌握帮助企业扭亏为盈，业绩增长的“文化密码”，真正实现文化与经营管理的紧密融合。

【课程对象】

企业家、常务副总

企业文化领导者、文化管理者、文化总监/负责人、文化经理、主管等文化工作人员

人力副总、人力资源 HRBP、OD 等人员与文化工作机密相关工作。

【课程时间】 1-2 天 (6 小时/天)

【课程大纲】

一、启动与暖场活动

二、导入

- 1、企业文化期望与价值瓶颈
- 2、向文化要业绩方法论

三、文化管理行动

行动 1-统一文化认知：如何更务实地理解文化？

- 1、案例分析：汽车文化的文化启示
 - 2、文化宏观：企业文化理论来源、发展和当下瓶颈
 - 3、文化本质：企业成功的哲学
 - 4、企业文化地位：底层逻辑
 - 5、文化作用：五力模型、企业生命周期的文化责任
 - 6、文化落地本质：让文化理想变成现实
 - 7、向文化要业绩模型：系统思考和行动
- 群体讨论：哪些观点给你启发？

行动 2-洞察文化环境：文化需求从何而来？

- 1、外部环境分析：从 PEST 模型洞察文化需求
 - 2、内部环境分析：从三大体系看文化需求
- 课堂练习：你所在企业内外环境的文化需求是什么？

行动 3-澄清文化内容：如何快速澄清文化内容

- 1、界定成功：使命地图和愿景地图的讨论
 - 2、界定成功方法：价值观的来源与红绿灯矩阵
 - 3、界定核心行动：业绩飞轮的工具介绍
 - 4、界定人才标准：人才标准的三个维度
- 工具：文化共创

行动 4-提升文化领导力：如何赋能管理者的文化担当？

- 1、管理者文化角色：塑造者、示范者、促动者、维护者
 - 2、文化领导力理解：利用文化力量带领大家成功
 - 3、文化领导力飞轮：管理者文化领导的 5 大行动 15 个动作
 - 4、文化领导力提升行动
- ✓ 文化领导力测评：洞察现状和未来焦点
 - ✓ 培训赋能：提高能力，使其发展
 - ✓ 行动学习：与工作实战相结合，实战训练
 - ✓ 引导教练：以提问引导文化领导优化

课堂交流：你最想提升哪些管理者文化领导力？为什么，如何行动？

行动 5-变革文化：如何创造变化，让文化落地有声？

一、变革对象：个人行为和组织行为

- 1、个人行为变革框架：初始动力、过程干预和结果反馈

- ✓ 初始动力：强化员工的践行动机
- ✓ 过程干预：基于践行实施内外干预
- ✓ 结果反馈：及时进行践行结果激励

2、组织行为变革框架

- ✓ 任务体系：以符合文化的方式做符合文化的事
- ✓ 管理体系：营造符合文化的管理环境
- ✓ 人才体系：打造符合文化期望的队伍

课堂讨论：你认为当下最需要改变的是什么？

二、文化创变行动：如何创造文化战略价值？

1、文化创变：影响和使对象变化成新的形态

2、四种方式：认知影响、助力服务、专项协同和引领发展

3、文化认知影响

- ✓ 文化认知三个层次
- ✓ 六大核心行动：宣传、培训、活动、沟通、标杆、仪式
- ✓ 文化工作存在问题、设计思路和示例

课堂讨论：未来文化认知工作如何改进？

4、文化助力服务

- ✓ 案例分享：618/双 11 的文化工作
- ✓ 文化业务场景循环：目标、行动、问题和结果
- ✓ 文化助力工作示例

课堂讨论：未来文化助力服务提升点是什么？

5、文化专项协同

- ✓ 专项的 2 个维度：工作维度+人的维度
- ✓ 基于价值链专项文化设计：四朵司花
- ✓ 基于人的维度设计：卓越团队文化项目设计

案例分享：某国家级示范单位安全文化专项建设

6、文化引领发展

- ✓ 文化工作基本逻辑：文化引导和业务实践
- ✓ 文化引领工具：落地、务虚、评议、复盘
- ✓ 文化落地工作坊：从文化内容到工作设计
- ✓ 文化务虚工作坊：从工作主题到文化原则
- ✓ 文化评议工作坊：从工作事项到新工作设计
- ✓ 文化复盘工作坊：从工作开展到文化沉淀

案例分享：星巴克的使命评议

行动 6-文化规范管理：如何让文化工作规范高效？

- 1、文化管理地图：内容、管理、运营和反馈四层次
- 2、文化战略和计划：战略规划框架与核心内容
- 3、文化组织：三种类型与职责
- 4、文化队伍和能力：队伍管理内容、5+1 能力素质模型
- 5、文化制度：集团管控制度、管理制度、工作标准
- 6、文化考核：6 种文化考评方式

答疑解惑与结束讨论