

锐仕方达——锐仕方达企业文化的建设研究

北京锐仕方达人力资源集团有限公司 毕 昀

1 前言

1.1 研究背景

在企业管理总要素中，企业文化、企业战略以及人力资源、财务和市场等是核心而关键的要素，其中企业文化是首要的因素。企业战略是企业的行动纲领；企业机制（包括组织与人力资源、财务和市场）则是企业运营管理的规范；而企业文化是这一切的核心，是企业发展最根本的动力。企业的制度安排和企业战略的选择，有赖于人们在价值理念上的认同与共识（如图 1 所示）。

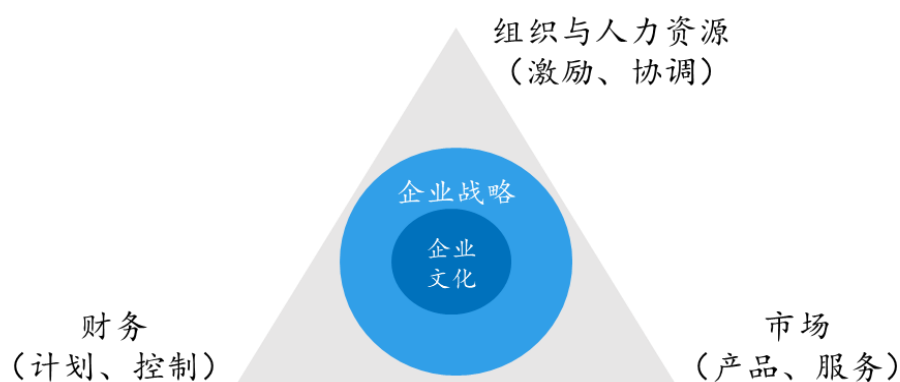


图 1-1 以企业为核心的企业管理框架模型

锐仕方达发展的前十年主要以合伙人体制即高额利益分配的合伙人模式搭建团队，接下来的十年希望以更具使命感的企业文化驱动组织持续前进。因此，企业文化的建设也是锐仕方达长期高速健康发展必须解决的问题。本研究通过对过往企业文化相关研究文献进行回顾和总结，并对锐仕方达猎头公司企业文化现状进行调研和诊断，发现问题、分析问题，进而提出锐仕方达企业文化建设优化方案。

1.2 研究意义

企业之间的竞争直接表现为产品服务质量与人才储备的竞争，但這些竞争背后的根源是企业文化的竞争。独特的企业文化会使产品的服务与众不同，进而成为企业的核心竞争力。而企业的价值理念和工作行为模式，通过文化-制度-人才-产品服务的文化体系延伸路径，成为确保企业能够保持长期高速健康发展的重要保障。锐仕方达需要建立一套清晰且统一的文化体系，在现阶段新的战略要求下，推动企业进行规模快速扩张的同时，自上而下贯彻一致的价值理念，保持业绩的持续高速增长。

1.3 研究方法

通过对锐仕方达猎头公司企业文化现状进行调研和诊断，科学、深入地探索企业中存在的若干问题，并结合已有学术理论研究成果，梳理出新的企业文化内涵，包含愿景、使命、价值观等。全面升级企业文化，进一步推动企业文化体系建设的系统性和完整性，实现文化治企，进而推动公司的管理升级。

（1）文献综述法：针对基本的管理理论及研究成果，本文通过文献综述法梳理了企业文化建设方面的相关理论，主要包括网络资料的收集和整理（例如，已发表的期刊文献、报刊书籍等）、公司历史资料、媒体报道等。

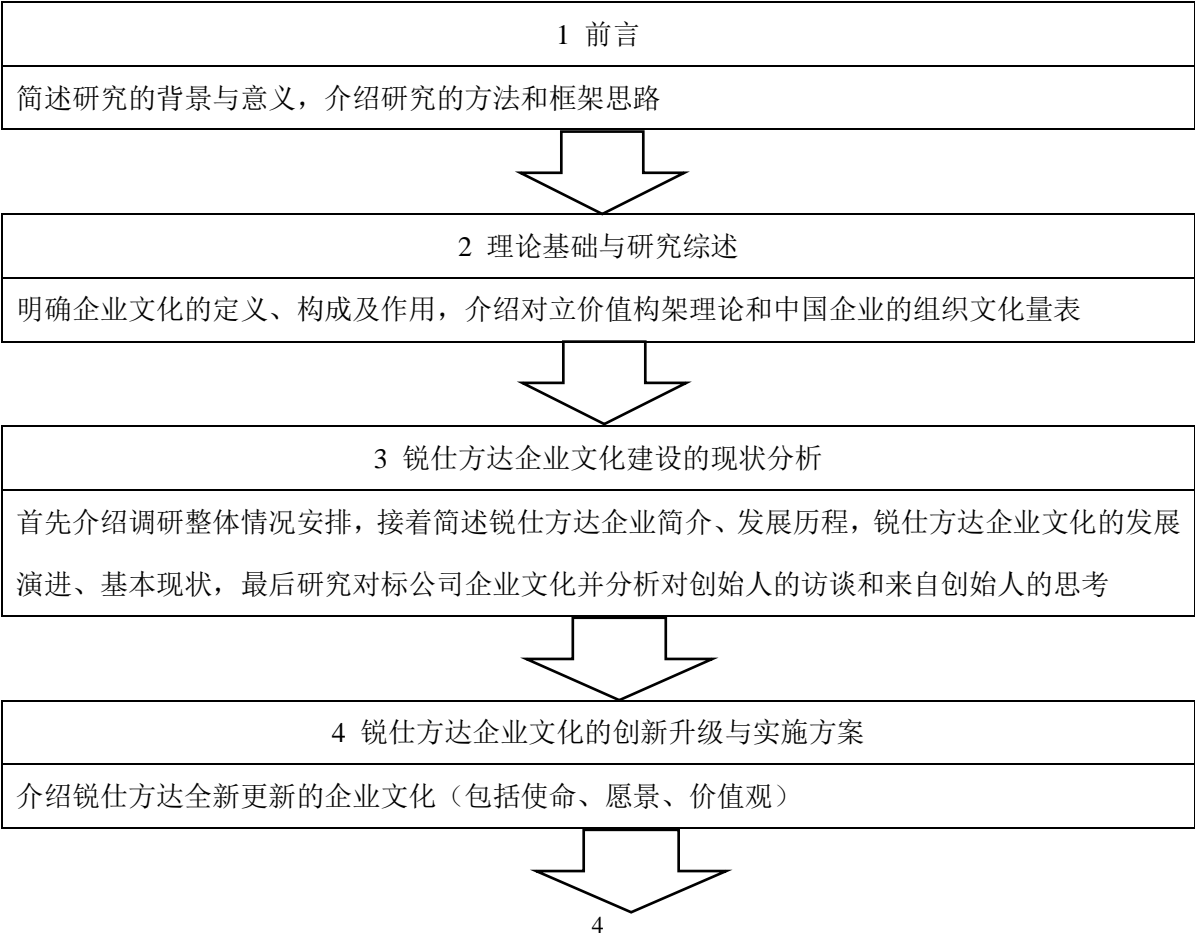
（2）访谈法：访谈法是通过与具体企业员工或负责人的谈话交流，取得企业员工对于企业精神、企业制度、企业氛围的实际感想。对锐仕方达高管进行深度访谈，其中，访谈对象包括业务线领导和职能负责人

两类，具体采用结构性访谈与非结构性访谈相结合的方法。最后，通过两类访谈筛选出有效的信息，同时搜索集团有关数据和文献资料，在此基础上进行访谈结果的进一步分析。

（3）问卷调查法：问卷调查法是基于收集有关研究对象的制度、文化和精神方面的信息，研究后提出问题。根据问题，以统一的问答形式，向被调查者咨询有关情况或者征求意见，收集准确的数据以支撑论文的观点。本文采用对立价值构架理论和中国企业组织文化理论为基础设计问卷，对锐仕方达当前的公司企业文化特征和企业文化导向展开了深入、细致的调查和探索。

1.4 研究框架

本文的研究框架如下所示：



5 研究总结
总结研究结论

图 1.2 本文的研究框架

2 理论基础与文献综述

2.1 企业文化的定义

人们对企业文化的认识缘起于日本企业的经营理念，但企业文化的定义是由美国学者提出来的。然而在上世纪七十年代，出现了这样一个奇怪的现象，走在科学管理发展前沿的美国企业却在同新兴的日本企业的竞争中一再处于劣势。这一现象引起了美国管理学者们的高度重视，他们开始针对两个国家的典型企业展开研究，通过对两个国家典型企业的深度对比分析，管理学家们发现美国的企业高度讲究管理的细节，他们关注员工每一分每一秒的工作内容；而日本企业则更关注办公室的工作氛围，以及企业是如何对待员工的。通过对比发现过于细节的要求员工像机器一样工作是忽略了人性，并不能激发出员工的积极性。反而是日本企业对员工思想和意识的管理，让员工把企业当家，例如，日本松下电器的发展与松下幸之助“产业报国”强调社会使命的价值观，“如果我们的工作不受社会的欢迎，则不能期望从社会获得报酬。企业不应以盈利为宗旨，盈利只是服务的报酬”。

梳理过学界和实业界对企业文化的定义内涵之后，我们统一了企业文化的基本内容，即：“企业文化是企业全体人员在日积月累的创业和发展过程中培养形成的，并共同遵守的使命、愿景、价值观与行为规范

体系，是员工坚信不疑的信念和已经形成习惯的行为方式的总和。”

2.2 企业文化的构成

结合大量的资料以及研究的观点，企业文化的构成分为四个层面：理念层、制度层、物质层、行为层。

（1）理念层：是企业文化的核心，是建设企业文化体系的根基。进一步解析，理念层实际上包括使命（Mission）、愿景（Vision）和价值观（Values）三大部分，其具体含义如下所示：

使命 Mission —— “Why”,企业设立的原因或者理由，也就是说，是企业生存发展的目标方向。明确企业的使命，对社会有什么价值，就是要确定企业必须承担的责任或义务。

愿景 Vision —— “What”,描绘企业期望成为什么样子，是阶段时间点企业奋斗想要实现的目标场景，明确了企业在未来想要前进的方向，帮助企业员工意识到努力的方向和在企业中他们应该去做的事情。

价值观 Value —— “How”,价值观是企业文化的核心，是企业在追求经营成功过程中所形成的共有的规范，也是在企业中工作的人们对工作中所面对的任何事物的判断标准，包括判断其重要性、正确性的参考准则。

（2）制度层：包括人力资源制度，财务管理制度，营销管理制度，客服管理制度等等。

（3）行为层：员工日常行为规范。

（4）物质层：包括：企业识别系统（VI）、办公室装饰、员工着装、

文化传播网络，等等。

2.3 企业文化的作用

通过回顾企业文化的定义及构成，可以发现企业文化具有强大的生命力。在企业管理实践中，发展和建设企业文化会直接关系到企业的成功或失败。因此，本文总结了企业文化如下的四个主要作用，即导向功能、约束功能、激励功能和辐射功能。

首先是导向功能，企业文化是企业领导和员工在企业发展中共同认可的价值理念，并产生一种强大感召力，让员工把个人职业生涯规划与企业发展紧密的连接起来。增强员工的凝聚力，让员工为企业发展共同努力。

第二是约束功能。企业文化是一种企业员工的行为规范和道德准则，很多企业在新员工入职培训中透彻的讲解企业文化的内涵，目的是让员工自觉遵守企业文化的要求。企业文化的约束主要是员工之中潜移默化的存在的一种规则，随着公司发展逐渐形成出来。阿里人在面试中设立“面试闻味官”，一位阿里老员工可以“嗅”出面试者的味道。这个“味道”也是一种约束，是对新员工的选择标准。

第三是激励功能。企业文化会给员工设立标准和目标，引导员工严格要求自己。企业文化是由公司全体员工在公司逐渐发展中形成的，特别是以员工为主体。在这样的企业文化氛围中员工会有家的感觉，让员工自发地为企业建言献策，贡献力量。

第四是辐射功能。企业的好坏不能只用业绩评估，更应该着眼于社

会责任。从企业文化上树立良好的品德价值取向，并且通过员工及各项活动传播到社会，有助于企业树立良好的雇主品牌。

2.4 对立价值构架理论

金 S·卡梅隆 (Kim S. Cameron)，罗伯特 E 奎因 (Robert E. Quinn) 设计并开发了组织文化评价量表 (OCAI, 1998)，通过该量表对企业文化进行定量评价，可以帮助我们研究锐仕方达企业文化，缩小并聚焦关键要素的范围，以最准确、最有效的方式深入研究锐仕方达实际工作环境中所展现的文化价值观取向。

2.4.1 模型划分标准

该模型最早是研究了 39 个组织文化的指标，在此基础之上进行简化，将最重要的指标整合在一起。划分成两大相对独立的标准：第一种分类思路是，以灵活机动与适应性强、高度稳定和可以预测并控制为两个极端情况，对这些指标进行划分。第二种情况是按照控制性和稳定性，注重外部竞争和保持差异性进行划分。

通过以上通过两种互斥的分类思路进行 2×2 组合设计，划分为 4 个象限，将这些指标进行了归类，每个象限都代表了一种企业组织文化，分别命名为“临时体制式文化”、“部落式文化”、“市场为先式文化”、“等级森严式文化”。如下图 2-1 所示。

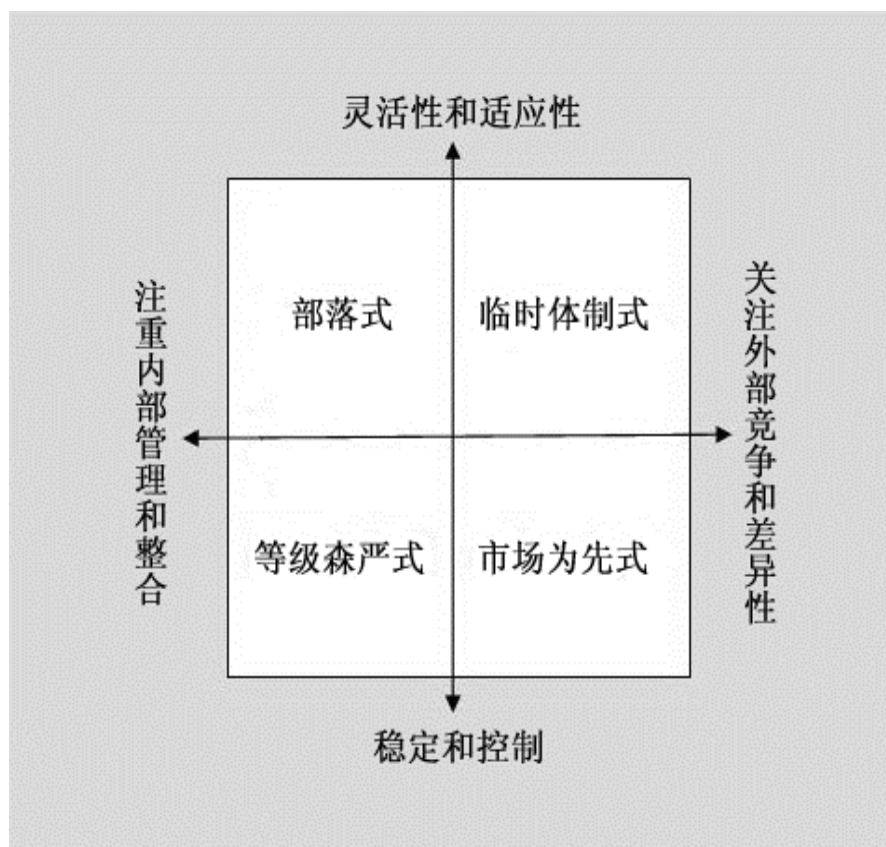


图 2-1 对立价值构架理论 —— 四类企业文化的典型特征图

2.4.2 四类企业文化的类型及特征

（1）部落式文化：

公司氛围友善和谐，员工感受到的是一种家一样的工作文化，因此对公司的忠诚度表现也相对较高，员工能够自觉自愿地承担工作。公司强调员工的发展和长期职业目标，同时把凝聚力和员工士气作为重要关注点。

（2）临时体制式文化：

员工在一个多变的、创业的、充满冒险与激情的场所工作，员工勇于创新，同时承担风险和责任。公司的领导通常是像导师和家长，具有冒险精神的、勇于革新的人。公司像个大家庭，并且领导和员工都期望

公司成为行业的领头羊。公司重点关注创新，并且鼓励员工创新。

（3）等级森严式文化

员工在非常正规和等级架构森严的办公环境内按照规章制度进行工作。公司领导是善于协调组织关系和保持高效率的人。公司整体目标是维持稳定和高效运作。公司靠严格的规章制度和政策结合在一起。公司管理员工的重点是确保雇佣关系的稳定性和可预见性。

（4）市场为先式文化：

公司是一个以结果为导向的集体，重点是完成任务。员工非常有竞争力，并且高效，以完成任务为导向。公司的领导是强有力的生产者和竞争者。公司的长期目标是赢得竞争，重点考虑降低成本和提供具有竞争力的产品价格。公司关注与外部机构的交易，其成功与否的主要标志是市场占有率和渗透力。

2.4.3 对立价值构架应用

对立价值构架理论用来解释各种组织的文化现象，简单有效，通俗易懂。对立价值构架理论可以帮助我们缩小企业文化要素的范围，聚焦于关键要素。并且除了可以表现出企业文化形式和价值观之外，还决定了企业的特质。因此，对立价值构架是此次研究锐仕方达企业文化建设的基础理论之一。

2.5 中国企业的组织文化

面对中国的经济改革和市场化进程，中国企业的内部管理结构和管

理实践发生了巨大的变化。徐淑英（Anne S. Tsui）、王辉（Hui Wang）和忻榕（Katherine R. Xin）共同设计了《中国企业的组织文化量表》。其中，量表的五大维度为员工导向、人际和谐、顾客导向、社会责任、勇于创新；共划分四种企业文化类型，即强势文化、客户导向型文化、成长型文化、弱势文化。（如图 2-2）然后，通过总结并归纳分析中国企业的组织文化结构，分析出四类典型文化特征与企业绩效的关系，并且得出结论：“组织文化在影响企业绩效上有着非常重要的作用。”（王辉等，2006）

锐仕方达公司的企业文化建设研究也通过《中国企业的组织文化量表》设计调查问卷，分析目前企业组织文化实际属于哪一种类型，以及员工期望企业文化是何种类型。

	员工 导向	人际 和谐	顾客 导向	社会 责任	勇于 创新
强势 文化	高	高	高	高	高
客户导 向文化	中	中	高	中	中
成长型 文化	中	中	中	中	中
弱势 文化	低	低	低	低	低

图 2-2 中国企业的组织文化量表：维度与类型

2.5.1 中国企业的组织文化的四种类型

（1）强势文化：这样的企业注重对外部市场的开拓，通过产品服务

与不断地创新升级吸引客户。在公司内部氛围上比较宽松，人际关系和谐

（2）客户导向型文化：该类型的组织在客户导向维度上得分很高，在其余 4 个维度上得分处于中等水平。有一家外商投资企业就具有典型的客户导向型文化。该公司主要销售在美国及东南亚等地生产的大型化工仪器仪表。正像该公司的人力资源经理所说：“公司进入中国市场的时间不是很长，很多适合中国国情的规章制度还没有建立或完善起来。但是，有一点是明确的，那就是我们的员工必须满足客户的要求，即使是非常苛刻的要求。只有这样，我们才能在这样一个不断发展壮大的市场中占有一席之地。”

（3）成长型文化：该类型的组织在所有 5 个维度上的得分都处于中等水平，有一家正处在转制中的国有企业就是这一类型的代表。该企业原本是一家典型的由国家投资的企业，最近引入了外资和风险基金，完成了股份制改造。然后，该企业又不断引入先进的管理经验和实践，并着手开展组织文化建设。该企业的一名员工说：“虽然对公司新设立的一些规章制度不习惯，但我知道，这是为了企业的发展，为了我们的将来。所以即使不喜欢，也应努力遵守。”

（4）弱势文化：该类型组织在所有 5 个维度上的得分都比较低。例如，一家民营企业是弱势文化型企业的代表。该公司是一家族企业，正处在由作坊式的经营模式向规范的生产型企业转变的过程中。尽管经营业绩还差强人意，但该公司对组织文化的建设并不重视，没有形成一致认同的核心价值观。

2.5.2 中国企业的组织文化的五大维度

美国管理学家丹尼森（Denison）和米什拉（Mishra）（1995）及沙因（Schein, 1990）在其研究中明确指出，一直以来，企业文化都被当做是企业对内部运营管理流程进行整合和面对外部经营环境过程中进行适应的重要工具。而中国知名的管理学家徐淑英、王辉等人通过对中国企业的研究，结合中国企业的文化特点，总结划分了五大维度，即员工导向（Employee Orientation）、人际和谐（Harmony）、顾客导向（Customer Orientation）、社会责任（Social Responsibility）、勇于创新（Innovation）。具体而言，员工导向（Employee Orientation）是指企业注重员工发展和信任；人际和谐（Harmony）强调员工之间的合作和相互体谅；顾客导向（Customer Orientation）的企业为顾客提供一流的服务；具有社会责任（Social Responsibility）的企业有服务和发展社会的愿望，勇于创新（Innovation）的企业重视变化和创新。其中员工导向（Employee Orientation）和人际和谐（Harmony）属于企业内部整合价值而顾客导向（Customer Orientation）、勇于创新（Innovation）及社会责任（Social Responsibility）则是企业外部适应价值（如图 2-3）。

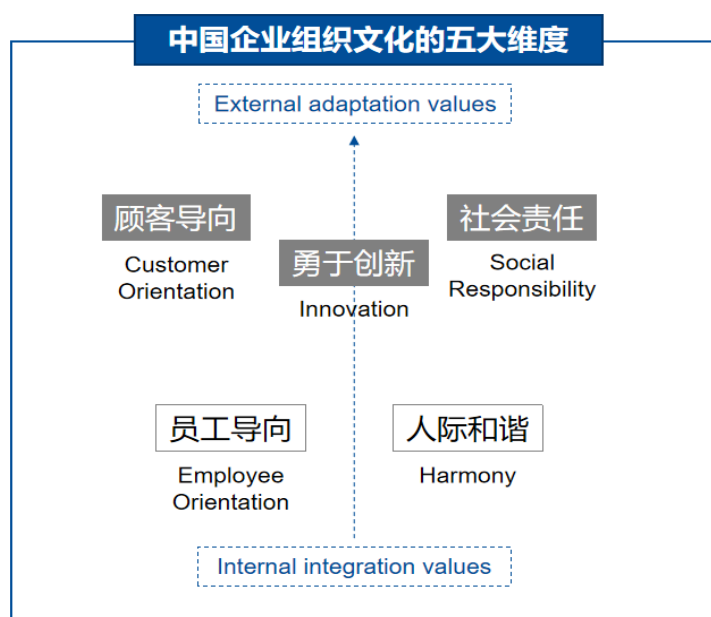


图 2-3 中国企业的组织文化量表：五大维度

3 锐仕方达企业文化建设的现状分析

3.1 调研整体情况安排

为了深入了解锐仕方达当前企业文化建设的现状，我们进行了周密的调研设计，项目包括对企业发展、业务现状及企业文化现状的深度访谈与分析、对国内外相关领域（猎头、人才服务、智力服务等）对标公司的企业文化分析、面向企业中高层管理者的访谈调研以及面向企业全员的问卷调研。

基于以上调研设计，我们对锐仕方达的企业文化建设现状进行了全面的扫描，这为我们进一步优化、更新锐仕方达的企业文化以使其更符合当前企业发展的价值要求奠定了重要的基础，也为未来新企业文化的推广与落地提供了重要的支持。

3.2 锐仕方达企业简介

锐仕方达全称北京锐仕方达人力资源集团有限公司，成立于 2008 年 5 月，总部设在北京。主营业务是核心人才招聘服务（猎头）。截至目前，锐仕方达在全球 70 余所城市设有 137 家分公司，是中国首家获得 AAAA 评级的猎头机构，员工规模 3000 多人，是亚太地区领先的高端招聘服务机构。

锐仕方达能够成为人力资源服务行业极具竞争力的品牌是因为独创了“CPM-交叉合伙人利益分配”体制，它让组织内部孵化出很多优秀的 VP（分公司总），不仅可以去到各个城市设立锐仕方达设立分子公司还有可观的分红收入。同时锐仕方达又是一家深入落实科学发展观的公司，锐仕方达创始人黄小平先生亲自参与设计了公司信息系统——RNSS 的产品原型，他始终坚持公司要加大在 IT 技术研发的投入，努力让人才与岗位更高效的匹配。“RNSS 锐仕方达网络招聘管理系统”经过十余年的不断自我迭代，已经成为行业里首屈一指的数字化运营管理平台。从 2008 年锐仕方达创业至今，已经与 20000 余家企业成功合作，这也归功于锐仕方达强大信息系统以及百万级的精英人才库储备。

3.3 锐仕方达企业文化的发展演进

从 2008 年 5 月创办锐仕方达猎头品牌至今，企业文化建设方面也在不断发展。在创业初期时，锐仕方达以“业绩导向”的思路逐渐在猎头行业站稳脚步（文化萌芽阶段）。在合伙人体制创立之后，配合 RNSS 猎头管理系统上线的技术加持，锐仕方达在管理制度和管理工具都促进了

文化的发展。逐渐在内部孵化出许多优秀的分公司合伙人（文化成长阶段）。伴随着组织规模的扩大，锐仕方达从之前最初的成立到如今在猎头行业占据领先地位，经历过风雨和挑战的锐仕方达人在工作和生活中形成了一定的特质，也就是最初期的企业文化的雏形，这种企业文化对锐仕方达来说越来越重要（文化深化阶段）。

对于锐仕方达而言，从几个人的公司到现在几千人的公司，文化在发展的过程中，也会出现各种各样的问题，锐仕方达的企业文化与公司的发展速度、所处的内外部环境、组织和员工结构变化等方面并不和谐，这可能会严重影响锐仕方达进步，这也是现在我们需要进行文化创新项目的背景和原因。

3.4 锐仕方达企业文化建设的基本现状

3.4.1 企业使命

锐仕方达企业使命为“让每一个为梦想而奋斗的人，更幸福的生活”。其中有三层含义即对员工：“让为梦想而奋斗的伙伴们过上更幸福的生活（包含物质和精神层面）”；对于人选：为有理想、有才能的职业经理人得到更好的发展机会，让他们通过职业成功带领家人生活的更幸福；对于企业：推荐核心人才助力企业发展，帮助有抱负的企业家成就梦想，为社会贡献更多的价值。

3.4.2 企业核心价值观

锐仕方达企业核心价值观是“真诚、进取、分享、责任、创新”。

进一步来讲，真诚即真实坦荡，让他人感受温暖；诚实守信，对承诺全力以赴；进取是指永不满足，不断挑战新高度；与时俱进，时常保持饥饿感；分享意在双赢思维，越分享越成长；空杯心态，满招损谦受益；责任则是勇于担当，常思己过；心怀感恩，乐于助人；创新意味着勇敢探索，快速低成本实验；容忍失败，对未来保持敬畏。

3.4.3 企业愿景

锐仕方达企业愿景“努力做本行业最具影响力的品牌。努力做一个年营收为百亿级的人力资本集团；成功成为中国民营企业的佼佼者。”

3.4.4 锐仕方达目前企业文化的特点与不足

现有的企业文化是基于发展历程形成的企业文化，呈现出来的是目前锐仕方达人身上的特点。表现为从管理层到基层员工都能真诚相待，互相帮助成长；每年保持业绩增长，乐于与同行外界分享；勇于承担责任，承诺交付，使命必达；组织不断创新裂变，孵化新的项目。

锐仕方达目前企业文化的建设也存在一定不足之处。在这版企业文化梳理的过程中，只有分公司总（VP）以上层级参与了讨论，并没有征求 3000 余名基层业务和职能员工意见建议，既不够全面也不具有代表性。另外从内容中可以看出更多是对内总结提炼，但是缺少对社会责任以及客户导向的文化。所以在这次文化升级建设中会重视全员参与和文化的对外导向。

3.5 国内外对标公司文化分析

对标企业指国内外同行业优秀企业。那么，要想改变企业现状，重塑企业文化，深入挖掘对标企业的企业文化是极其必要的。因此，为筛选出值得锐仕方达借鉴的文化导向，本文选取了 35 家人力资源相关领域对标公司的企业文化进行分析比较，具体有国际五大猎头公司、综合人力服务公司、四大会计事务所咨询公司、国内互联网招聘平台等。这些都是本行业内的标杆和头部公司，发掘并学习这些企业的企业文化精髓，是锐仕方达建设企业文化的关键一步。

3.5.1 国内外对标公司

本文通过上网查找资料，选取了 35 家人力资源服务相关领域企业，包括国内外猎头招聘企业，人力服务企业，传统咨询企业和关于智力咨询的四大会计事务所。详见（见表 3.2）

表 3.2 35 家人力资源服务相关领域企业

	猎头招聘	人力服务	传统咨询	四大会计事务所（智力咨询）
国际	海德思哲 史宾沙 Recruit(瑞可利) 亿康先达 万宝盛华	光辉国际 Mercer 美世 德勤	麦肯锡 波士顿 贝恩资本 IBM 罗兰贝格 埃森哲	安永 普华永道 毕马威

国内	科锐国际 埃摩森人力 瀚德中国 猎聘网 前程无忧 智联招聘 中华英才网	诺姆四达 北森 北京外企 中智 上海外服 红海人力 北京易才 上海恩泽	华夏基石 北大纵横 正略集团	
----	---	--	----------------------	--

3.5.2 国内外对标公司企业文化

为进一步详细分析对标公司企业文化，从选取的 35 家人力资源服务相关领域企业中列举出国内外对标公司企业文化（见表 3.3）。

表 3.3 国内外对标公司企业文化举例

行业分类	企业名称	使命	愿景	价值观
猎头招聘	海德思哲	We Help Our Clients Change the World, One Leadership Team at a Time 帮助我们的客户构建卓 越的领导力团队以改变 世界	We are committed to serving our clients as trusted advisors providing diversified solutions across executive search, leadership consulting and culture shaping. “我们承诺为我们的客 户服务，成为让客户能够 信任的咨询专家，为客户 提供包含中高级人才访 寻、领导力咨询服务、企 业文化塑造等领域的全 方位解决方案”	Win as One Firm 团队合作 Grow with our Clients 与客户共同成长 Own the Results 勇于担当 Always Act with Integrity 诚实守信

人力服务	中智	<p>以“智领中国”品牌引领，开拓中国特色智力服务新纪元。</p> <p>以卓越解决方案，助力客户人力资本与智慧资本增宜。</p> <p>以人才为本，全方位提高员工满意度、价值感和归属感。</p> <p>以中智全球人才，助力中国人才走向世界。</p>	让中国的中智成为世界的中智	自信、专业、创新、融合
人力服务	北森	科技成就人才	让中国企业拥有世界领先的人才管理能力	客户成功、敏捷创新、团队协作、诚信质朴、桌面文化
传统咨询	埃森哲	<p>Helping our clients create their future.</p> <p>帮助我们的客户创造未来</p>	<p>to become one of the world's leading companies, bringing innovations to improve the way the world works and lives.</p> <p>成为世界领先的公司之一，带来创新，改善世界的工作和生活方式。</p>	<p>Making a Difference</p> <p>追求日新月异</p> <p>Diverse Teams</p> <p>多元化团队</p>
四大会计事务所 (智力咨询)	安永	<p>Building a better working world</p> <p>建设更美好的商业世界</p>	<p>To become a US\$50b distinctive professional services organization, with the best brand in our profession, by 2020.</p> <p>到 2020 年，成为行业内</p>	<p>Focus on winning in the market</p> <p>专注于赢得市场</p> <p>Highest performing teams</p> <p>最高绩效团队</p> <p>Strengthen global,</p>

			最具特色的专业服务机构，品牌价值 500 亿美元。	empower local 加强全球化，赋能本地化 Exceptional client service 卓越的客户服务
--	--	--	---------------------------	---

本文详细分析了 35 家相关领域企业的企业文化，并通过词频分析软件提炼企业文化核心词，发现企业使命中世界、中国、客户、人才、专业、价值、提供、解决、服务、实现、可靠、积极、重要、成功这些词汇出现频率最高；对于企业愿景，词语世界、中国、社会、客户、人才、价值、服务、创造、领先、建立、美好、重要、积极、成功最为常见；企业价值观则是社会、客户、团队、专业、价值、目标、关系、责任、创新、尊重、合作、分享、协作、担当、成长、诚信、成功、严格、和谐、真实、卓越词汇使用率最多（见图 3-1）。

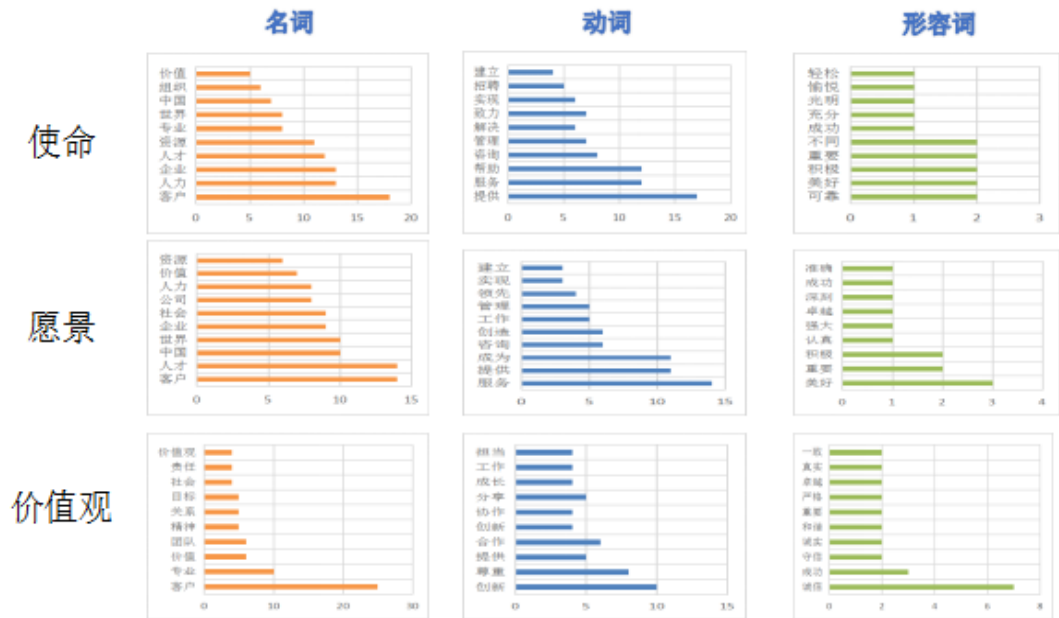


图 3-1 对标企业文化核心词词频分析

从词频的分析结果不难看出，35 家企业的企业文化更加关注对客户

的专业服务，对世界和社会的价值，并且出现了尊重。这些也恰是创始人访谈中，目前锐仕方达企业文化中所缺失的部分。因此，值得向对标企业学习。

3.6 问卷调研分析

2019 年 4 月 28 日（周日）上午十点，我们在锐仕方达召开了全体 VP 关于锐仕方达企业文化调研说明会议，以说明此次问卷组成结构及填写注意事项，随即开展调研，面向集团全体员工，通过问卷星在线平台发放收集。

3.6.1 锐仕方达企业文化建设研究的调研内容及问题分析

3.6.1.1 对立价值构架理论问卷数据分析

为研究员工对锐仕方达企业文化的认识和未来企业文化的期望，我们对企业全员进行问卷调研，调研内容包括：组织特征的主要表现、组织中各层级领导者的管理特点（领导风格）、对员工工作表现的规范和管理、组织中各个成员的向心力（组织粘合力）、组织战略战术的核心关键、以及衡量组织成功的标准等共计六个层面的内容。分别对锐仕方达企业文化的现状和未来期望进行评分，采用分数强制分配的方式即，“现状”100 分，分别分配给 A\B\C\D 四个选项；“期望”100 分，分别分配给 A\B\C\D 四个选项。

通过问卷收集调研数据汇总，员工在四种组织文化维度中的现状和期望情况如图 3-2 所示。从整体来看员工对临时体制式和市场为先式文

化期望有所提升，部落式文化和等级森严式文化希望下降。这也与企业员工目前的年龄结构相符，员工年龄以年轻化为主，主要集中在 25-30 岁，即为 90 后。该年龄段的员工表现为崇尚自由用于创新，不喜欢受到约束。

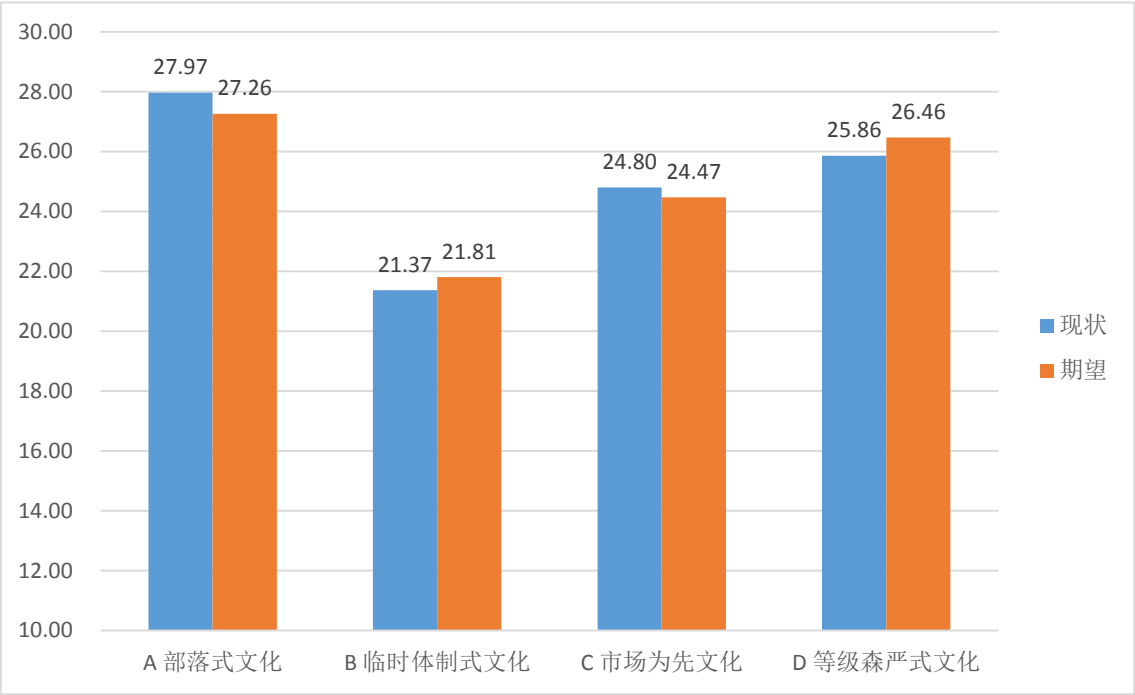


图 3-2 对立价值构架调研结果统计柱状图

经过深入分析发现（图 3-3），员工希望企业文化为临时体制式，即在锐仕方达工作的员工，偏个性化和创新型，在工作中喜欢展现自己，尤其是在面对比较困难的问题时，头脑灵活，不墨守成规，大家积极发言，可以探索性地解决问题。人们靠创新和发展结合在一起，走在时代的前端。同时，员工更关注锐仕方达在产品上的创新，能不能适应高速发展的市场，能不能用科技改变旧产品，不断提供独具市场竞争力的和最具前瞻性的产品，不断巩固锐仕方达的地位。在市场为先式企业文化下，组织追求竞争和成功，打击对手并争取在市场中取得胜利。

• 文化类别	部落式	临时体制式	市场为先式	等级森严式
• 领导者种类	推动者 导师 家长	革新者 幻想家 组织家	竞争者 驱使者 生产者	协调者 观察员 组织者
• 效率条件	凝聚力 道德 人才成长	创造力 前沿产品 增长性	市场份额 目标管理 打击竞争对手	高效 时间管理 平稳的流程
• 管理理论	参与 造就了承担 义务	革新 造就了新的 资源	竞争 造就了生产力	控制 造就了效率
• 产品管理	授权 团队建设 员工参与 开放式交流	创造新标准 预计需求 持续进步 创造性方案	洞察客户 联合上下游 建立合作伙伴 提升生产力、 竞争力	检测错误 控制提升产品与 服务质量 应用质量工具
• 人力资源管理	为员工服务 提升凝聚力 能力提升 管理升级	变革推行者 推动变革 组织的新生 组织变革	战略经营伙伴 HR与战略结合 影响最终利润 引领战略	行政专家 HR重组的过程 高效的基础建设 不断优化过程

图 3-3 对立价值构架调研结果

值得注意的是，员工对企业部落式文化和等级森严式文化期望有一定减弱。因为在部落式文化下，组织是一个人性化的地方，就像是家庭的延伸，人们不分彼此。管理风格偏向团队合作、少数服从多数，重视员工参与性。而在等级森严式文化中组织被严格地控制且组织严明。人们按照条例办事。公司的管理风格呈现较强的逻辑性、有纪律性、行动顺畅且高效率。所以员工期望目前企业文化现状有所改变，融入临时体制式文化和市场为先式文化，增加企业活性。

根据问卷调研数据的分析，组织特征的主要表现、组织中各层级领导者的管理特点（领导风格）、对员工工作表现的规范和管理、组织中各个成员的向心力（组织粘合力）、组织战略战术的核心关切、以及衡量组织成功的标准六方面全方位分析员工对组织现状的认识和期望。

3.6.1.2 中国企业组织文化问卷数据分析

为探究员工对锐仕方达企业文化的认识，我们对企业全员进行问卷调研，调研内容包括员工导向（Employee Orientation）、人际和谐（Harmony）、顾客导向（Customer Orientation）、社会责任（Social Responsibility）、勇于创新（Innovation）五个维度。问卷采用 7 点量表，数字 1-7 分别代表“非常不同意”“不同意”“有点不同意”“不好说”“有点同意”“同意”和“非常同意”。

由问卷调研结果的数据分析可知，在中国企业组织文化的五个维度中，锐仕方达的企业文化更倾向于员工导向和人际和谐。这反应了锐仕方达是内向型企业文化。同时应当更多的关注其他三个维度，重点是客户、社会和创新。具体调研结果如下图 3-4 所示：

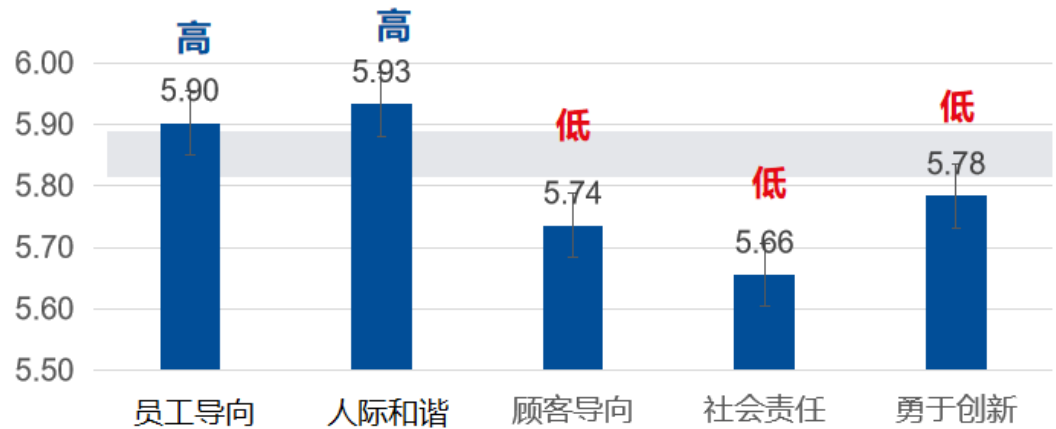


图 3-4 组织文化调研结果情况

3.7 来自创始人的思考

3.7.1 创始人关于使命的思考

创始人关于企业使命的思考主要围绕两个层面，即企业层面和个体

层面。对于企业来讲，创始人希望锐仕方达用科技推动人才和行业进步；而对于创始人本身则希望用伟大的产品推动社会进步。

3.7.2 创始人关于愿景的思考

提到企业愿景，创始人一方面希望锐仕方达成为受人尊敬的人才服务专家、人才不断升值的好伙伴，人才招聘首选品牌；另一方面，希望锐仕方达可以为组织、人才、员工实现自己的梦想架起一座桥梁，成为世界一流的人力资源领跑者。

3.7.3 创始人关于价值观的思考

针对企业价值观，创始人认为锐仕方达的价值观是进取、分享、创新、责任、真诚、客户导向；用科技推动人才服务业进步，明确企业需承担的社会责任，突出客户服务意识，客户是最重要的评价维度。

3.7.4 创始人关于未来发展的思考

创始人在思考锐仕方达使命、愿景和价值观后，深入讨论了企业未来发展。企业战略升级需要提高组织能力来匹配，因此，完成文化构建后，一方面可以通过外部招聘人才，提升组织整体能力；另一方面就是内部选拔，人才盘点，适应组织内部需求。值得注意的是，一定要内外兼顾，根据企业实际情况，关注企业人才供给，重视企业战略与组织能力匹配问题。

4 锐仕方达企业文化升级

通过问卷调研和访谈，我们发现员工更希望企业对社会有贡献，对客户有价值。同时企业的发展需要一个有力量且值得为之奋斗的使命，需要更加有凝聚力和振奋人心的愿景。

经过总结前边的调研分析，新的企业文化使命着重社会责任担当，通过科技推动人才行业进步，引领人才助力梦想。在愿景方面，希望成为受人尊敬的人才服务专家。让人才招聘工作赋予更崇高的意义。对于价值观，在原来价值观上增加敬业、规范、高效和成长。基于此，新文化得以产生。

4.1 全新的企业文化

4.1.1 使命：科技引领人才，专业成就未来

1.科技引领人才：坚持科技探索，使用信息技术、人才科学、大数据、AI 科技，引领客户获得人才；引领 HR 成为人才；引领锐仕方达获得人才；引领锐仕方达的员工成为人才；引领人才行业发展。

2.专业成就未来：以职业化的态度、专业的能力，其中职业化的态度：职业素养、敬业进取；专业的能力：顾问的知识、技能、经验；产品与服务的科学、前瞻。为客户提供支持，从而成就客户的未来；推动员工专业成长，以塑造员工的未来；打造高价值品牌，进而实现公司的未来。

4.1.2 愿景：成为受人尊敬的世界级人才服务公司

1.受人尊敬：突出人本主义，将受人尊敬置于首位。明确首要目标

是赢得客户、行业的尊重。受人尊重的核心在于提升职业化程度、专业能力和科技水平。

2.世界级：业务范围覆盖全球，以“帮助中国企业走向世界”为己任。打造世界级企业，规模、专业、职业素养都要向世界级企业看齐，亦要赢得世界的尊重。

3.人才服务：专注于人才服务领域，既不局限于猎头，但也不横跨其他领域。围绕“人才”提供多种产品和服务，B 端、C 端可多维突破，专业纵深、服务多元。

4.公司：专注打造“公司”，强调规范性、制度化，同时聚焦于建设公司的“品牌形象”。

4.1.3 价值观：真诚、敬业；规范、高效； 创新、成长

1.真诚（诚信）：首先真诚面对自己，然后真诚对待他人（包括同事、客户、候选人），说真话、做真事，不蒙蔽、不欺瞒。坚守自己的初心和善良，始终做对的事。

2.敬业：首先要始终秉持职业化的态度和素养，然后不断提升自己的专业能力以提供更优质的服务和产品，既是对自己负责更是对客户负责，永远保有进取之心。

3.规范：相信规则、系统的力量，坚持遵守规范、始终维护规范，先僵化、后优化、再固化。

4.高效：规范不意味着有拖延的借口和推诿的理由，而是以更高的执行力完成指令，及时响应，迅速达成。以更高效为目标，不断优化效

率，提升效能。

5.创新：以更开放地心态接纳并拥抱变化，以勇于创新的态度寻找更好的机遇。不断打破旧的思维模式，打造创新的机制、创新的服务、创新的产品。

6.成长：创新的目的也在于获得不断的成长，打造终身成长的思维模式，持续学习，和团队一同成长，乐于分享，善于建议。和客户一起成长，超越客户，指引客户，推动行业的成长，引领行业发展（做行业中的专家，引领同行不断成长）。

4.1.4 新老企业文化对比

如图 4-1 可见，通过对比，新文化增加承担外部社会责任、注重市场导向，老文化主要是对企业内部、员工和自身发展的要求和期望，我们通过一系列研究发现应该重点强调企业社会中的价值，让员工对工作更有使命感。老的企业文化针对锐仕方达发展前十年做了总结，但已经不适合下一个十年的发展。新的企业文化优势突出创新，敬业，受人尊敬，更加重视未来发展方向。

新老文化对比

	老	新
使命	让每一个为梦想而奋斗的人， 更幸福的生活！	科技引领人才 专业成就未来
愿景	2020年愿景 1: 实现500个猎头分支 10000人团队规模 2: 新创立至少3家年营收千万级的上下游产业 3: 成为中国人力资源行业最具影响力品牌 2025年愿景 1: 实现至少50000人团队规模 2: 成为年营收百亿级的人力资本集团 3: 中国民营企业知名品牌	成为受人尊敬的 世界级人才服务公司
价值观	真诚、进取、分享、责任、创新	真诚、敬业；规范、高效；创新、成长

图 4-1 新老企业文化对比

5 研究总结

5.1 研究结论

本文梳理现有的关于企业文化内涵的观点，明确企业文化的定义、构成和作用，同时选用对立价值构架理论并整合中国情境下组织文化的研究，以此作为本研究的理论基础。进一步，回顾了锐仕方达的发展历程和企业文化建设现状，深入了解锐仕方达企业文化目前存在的不足，为了实现锐仕方达未来的战略目标，我们必须完善这些不足，所以开始思考新的锐仕方达企业文化。首要的就是向国内外对标企业学习，不仅可以知道企业自身存在的问题，更能学习国内外优秀对标企业的优点，以改正企业的问题。接着，在锐仕方达展开全面调研，一方面，在企业创始人、中高层管理者开展访谈调研，了解企业员工选择猎头行业的初衷；个人的成长与发展历程、价值选择；对待下属的激励、发展态度与领导风格；分公司的发展挑战、员工的优势与短板；重点在于对公司使

命、愿景、价值观的思考。另一方面，进行两轮问卷调研，第一轮面向VP、合伙人及资深员工，第二轮全员参与。最后，认真研究创始人对于企业愿景、使命及价值观的思考。

基于以上全部探索分析，本研究整理归纳并提炼出锐仕方达全新的企业文化：锐仕方达使命是科技引领人才，专业成就未来；锐仕方达愿景是成为受人尊敬的世界级人才服务公司；锐仕方达价值观为真诚、敬业；规范、高效； 创新、成长。

面对目前时代发展的特点和激烈的行业竞争，锐仕方达必须顺应时代发展，制定新的战略目标。那么，为了实现新的战略目标，锐仕方达需要提高自身能力，首要的就是要提取全新的企业文化，用企业文化指引锐仕方达的前进方向，用企业文化领导锐仕方达全体员工不断进步，用企业文化使锐仕方达成为受人尊敬的世界级人才服务公司。

参考文献

- [1] 郑晓明. 组织行为学精要[M]. 北京: 机械工业出版社, 2011.
- [2] 托马斯·J·彼得斯, 罗伯特·H·沃特曼. 追求卓越——美国优秀企业的管理圣经[M]. 北京: 中央编译出版社, 2004.
- [3] 王辉, 忻蓉, 徐淑英. 影响企业绩效: 组织文化比所有制更重要[J]. 前瞻思维·中国特稿 2006(7):32-35.
- [4] 威廉·大内.Z 理论[M]. 北京: 机械工业出版社, 2007.
- [5] 罗伯特·克瑞尼. 管理学原理[M]. 北京: 清华大学出版社, 2012.
- [6] 斯蒂芬·罗宾斯. 组织行为学精要[M]. 北京: 电子工业出版社, 2005.
- [7] 卡梅隆, 奎恩. 组织文化诊断与变革[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2006.
- [8] 张德, 潘文君. 企业文化[M]. 北京: 清华大学出版社, 2007.
- [9] Peg C. Neuhauser, Ray Bender, Kirk L. Stromberg. Culture.com: Building Corporate Culture in the Connected Workplace[M]. New York: Wiley, 2000.
- [10] 陈传明, 张敏. 企业文化的刚性特征: 分析与测度[J]. 管理世界, 2005(6):101-107.
- [11] 陈维政, 忻蓉, 王安逸. 企业文化与领导风格的协同性实证研究[J]. 管理世界, 2004(2):75-83.
- [11] 王水嫩. 企业文化理论与实务[M]. 北京: 北京大学出版社, 2015 : 5-19, 164-175
- [12] 张仁江, 张玉利. 基于 Denison 模型的企业文化测量—中国情境下的比较研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2010, (6): 160-165.
- [13] 刘光明, 夏梦. 企业文化与企业人文指标体系[M]. 北京: 经济管理出版社, 2011: 83-92.
- [14] 朱成全. 企业文化概论[M]. 大连: 东北财经大学出版社, 2013: 129-152.

附录

锐仕方达企业文化建设研究的调研

第一部分：对立价值构架理论调研问卷

分别对公司的文化现状、对未来文化的期望进行评分，采用分数强制分配的方式。

“现状” 100 分，分别分配给 A\B\C\D 四个选项，“期望” 100 分，分别分配给 A\B\C\D 四个选项。

1. 主要特征		现状	期望
A	组织是一个人性化的地方，就像是家庭的延伸，人们不分彼此。		
B	组织具有很高的活性和创业精神，人们勇于冒险和承担责任。		
C	组织的功利性很强。人们主要的想法是完成工作，员工的能力很高并且期望成功。		
D	组织被严格地控制且组织严明。人们按照条例办事。		
2. 组织的领导能力（风格）		现状	期望
A	组织的领导通常被视为体现了导师、推动者或培育者的作用。		
B	组织的领导风格主要是创业、创新和尝试冒险。		
C	组织的领导风格主要是“没有废话”，具有进取性和高功利性。		
D	组织的领导风格主要是有条理、有组织性、动作顺畅且充满效率。		
3. 员工的管理		现状	期望
A	管理风格是团队合作、少数服从多数以及参与性强。		
B	管理风格是个人英雄主义、喜欢冒险、勇于创新、崇尚自由和展现自我。		
C	管理风格具有很强的竞争性，要求和标准都非常严格。		
D	管理风格主要是确保雇佣关系，人们的关系是可以预见、稳定和一致的。		
4. 组织的黏合力		现状	期望
A	组织靠忠诚、互信黏合在一起。人们都具有承担义务的责任感。		
B	人们靠创新和发展结合在一起，走在时代的前端是重点。		
C	成功和完成目标把人们联系在一起。进取和取得胜利是共同的目标。		
D	人们靠正规的制度和政策在一起工作，维持一个顺畅动作的组织是非常重要的。		
5. 战略重点		现状	期望
A	组织重视人力资源发展、互信、开诚布公和员工持续的参与。		
B	组织主要寻求新的资源和迎接新的挑战。尝试新的事物和寻求机遇是员工价值的体现。		
C	组织追求竞争和成功，打击对手和在市场上取得胜利是组织的主要战略。		
D	组织希望看到持久和稳定，效率、控制和顺畅的运作是工作重点。		
6. 成功的标准		现状	期望
A	组织对成功的定义为人力资源、团队合作、员工的贡献和对员工的关怀上的成功。		
B	组织对成功的定义是组织是否具有最特别和最新的产品，组织是否是产品领导者和创新者。		
C	组织对成功的定义是赢得市场份额并且打败对手，成为市场的领导者。		
D	组织视效率为成功的基础，相互传递、平稳的工作安排和低成本是至关重要		

第二部分：中国企业的组织文化调研问卷

指导语：请您根据自己在贵司的真实感受，在右栏中选出最适合的答案。	非常不同意	不同意	有点不同意	不好说	有点同意	同意	非常同意
我们的公司……							
1. 关心员工个人的 成长与发展	1	2	3	4	5	6	7
2. 发展员工的潜能	1	2	3	4	5	6	7
3. 理解，信任员工	1	2	3	4	5	6	7
4. 重视员工的建议	1	2	3	4	5	6	7
5. 提供知识及技能的培训机会	1	2	3	4	5	6	7
6. 重视团队建设	1	2	3	4	5	6	7
7. 鼓励合作精神	1	2	3	4	5	6	7
8. 促进员工之间情感的交流	1	2	3	4	5	6	7
9. 鼓励员工之间的相互协作	1	2	3	4	5	6	7
10. 员工之间相互体贴	1	2	3	4	5	6	7
11. 最大限度满足顾客的需要	1	2	3	4	5	6	7
12. 客户的利益高于一切	1	2	3	4	5	6	7
13. 提倡顾客就是上帝	1	2	3	4	5	6	7
14. 向顾客提供一流的服务	1	2	3	4	5	6	7
15. 真诚服务客户	1	2	3	4	5	6	7
16. 重视社会责任	1	2	3	4	5	6	7
17. 企业的使命就是服务社会	1	2	3	4	5	6	7
18. 经济效益与社会效益并重	1	2	3	4	5	6	7
19. 重视社会的长远发展	1	2	3	4	5	6	7
20. 乐于接受新生事物	1	2	3	4	5	6	7
21. 注重新产品，新服务的开发	1	2	3	4	5	6	7
22. 鼓励创新	1	2	3	4	5	6	7
23. 大胆引进高新科技	1	2	3	4	5	6	7

第三部分：员工价值观问卷调研问卷

指导语：请您根据自己在锐仕方达 (Risfond Executive Search) 的真实 工作感受，在右栏中选出最适合的答 案。 我们的分公司-----	非常 不同意	不 同意	有点 不同意	不好 说	有点 同意	同 意	非常 同意
1. 关心员工个人的成长与发展	1	2	3	4	5	6	7
2. 发展员工的潜能	1	2	3	4	5	6	7
3. 理解，信任员工	1	2	3	4	5	6	7
4. 重视员工的建议	1	2	3	4	5	6	7
5. 提供知识及技能的培训机会	1	2	3	4	5	6	7
6. 重视团队建设	1	2	3	4	5	6	7
7. 鼓励合作精神	1	2	3	4	5	6	7
8. 促进员工之间情感的交流	1	2	3	4	5	6	7
9. 鼓励员工之间的相互协作	1	2	3	4	5	6	7
10. 员工之间相互体贴	1	2	3	4	5	6	7
11. 最大限度满足顾客的需要	1	2	3	4	5	6	7
12. 客户的利益高于一切	1	2	3	4	5	6	7
13. 提倡顾客就是上帝	1	2	3	4	5	6	7
14. 向顾客提供一流的服务	1	2	3	4	5	6	7
15. 真诚服务客户	1	2	3	4	5	6	7
16. 重视社会责任	1	2	3	4	5	6	7
17. 企业的使命就是服务社会	1	2	3	4	5	6	7
18. 经济效益与社会效益并重	1	2	3	4	5	6	7
19. 重视社会的长远发展	1	2	3	4	5	6	7
20. 乐于接受新生事物	1	2	3	4	5	6	7
21. 注重新产品，新服务的开发	1	2	3	4	5	6	7
22. 鼓励创新	1	2	3	4	5	6	7
23. 大胆引进高新科技	1	2	3	4	5	6	7

-----题目到此为止，辛苦您了！-----

请您再检查一遍，以确定所有问题均已填答！

再次感谢您的支持和参与！