

www.accaglobal.com/culture

+44 (0)141 582 2000



Think Ahead

ACCA

CHARTERED ACCOUNTANTS™
AUSTRALIA + NEW ZEALAND

企业文化 -治理工具



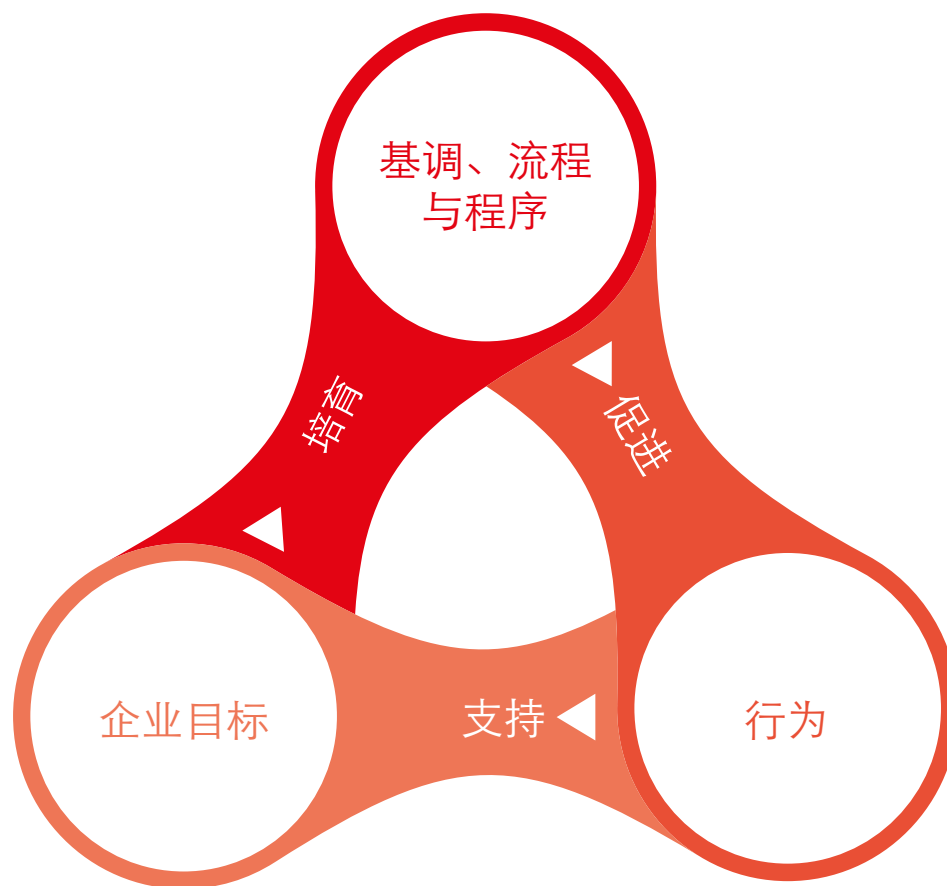
©ACCA 2016

企业文化为何能够成为治理工具？

企业文化能够激励某些支持或阻碍企业目标实现的行为。其挑战在于如何培养一种文化，促进与企业目标相一致的行为。

流程与程序至关重要

人们在职业生活中可看到和体验的流程与程序，必须与企业目标保持一致。否则，两者间的矛盾将引发失常行为。因此，为了体现二者关系，帮助企业评估自身文化并开启积极变革，我们开发出了这一企业文化-治理工具。



企业文化为何能够成为治理工具？

工作原理

治理示意图

如何着手？

关于企业文化-治理工具

该圈包含了企业领导的四大责任原则（即高层基调、使命、绩效管理与沟通）。这些原则对企业文化产生着直接影响。

企业领导层由董事会和高层管理组成。在我们探讨企业文化的过程中，他们具有同等重要的意义。

中间层代表一系列治理透镜。这些透镜能帮助我们分析企业文化并引入变革。



该工具的圆形架构表示一个企业。

- 内圈：企业领导层
- 中间层：治理透镜
- 外圈：企业流程与程序

工作原理

外圈代表的是企业流程与程序，其中许多流程与程序是企业所有成员都能看到和体会到的，它们共同代表者一种企业“文化”。

企业文化为何能够
成为治理工具？

工作原理

治理示意图

如何着手？

关于企业文化
-治理工具

治理示意图

点击内容栏的“治理示意图”
标签，即可返回本页。



点击任意治理透镜，了解更多详情。

例如，点击“企业价值观”透镜，将显示与企业价值观相关的流程与程序。这些范例分为两类：一类与员工之间的相互联系紧密相关，另一类则与风险承担和透明度息息相关。

点击页面上的“▶”符号将显示更多内容，以进一步阐释企业价值观对企业领导和企业其他人员的意义。

企业文化为何能够
成为治理工具？

工作原理

治理示意图

如何着手？

关于企业文化
-治理工具



企业价值观

企业价值观往往与企业从事的活动以及活动方式息息相关，包括企业对内外部利益相关方的态度。

企业领导可作为企业价值观的有力来源。

企业文化为何能够
成为治理工具？

工作原理

治理示意图

如何着手？

关于企业文化
-治理工具

企业价值观

- 决策或应对挑战/多元化
- 集体意义建构和身份构建
- 正式和非正式规范/亚文化
- 与个人价值观相一致
- 组织架构
- 绩效衡量与时间框架
- 员工管理与人才保留
- 培训/招聘/分包
- 奖励及薪酬
- 激励与处罚
- 风险偏好

企业领导层

企业的使命、价值观和目标通常体现了企业的价值观。董事会负责确立企业价值观，并遵照价值观为企业定调。

无论是员工招聘、人力开发还是绩效奖励，企业领导层都须负责确保必要资源落实到位。

清晰传达企业价值观，将有助企业其他员工严格遵照执行。

企业其他人员

在日常工作中，员工每天都能体会到企业价值观的存在。例如，企业在招聘、培训和奖励员工的过程中，人力资源部会传达直接有力的讯息，说明企业对员工及其成绩的评价依据。

同时，员工还能单独或以团队的形式参与决策。员工在决策过程中采用的标准主要来源于自上而下传达或自我阐释的企业价值观。

这些流程均可通过等级制度实现正式化，同时也体现了对主动行动者赋予的信任。

企业价值观会随着时间的推移逐步发展成为规范和企业亚文化。员工可使自身的个人价值观与企业价值观保持一致，也可选择拒绝接受企业亚文化。

企业文化为何能够
成为治理工具？

工作原理

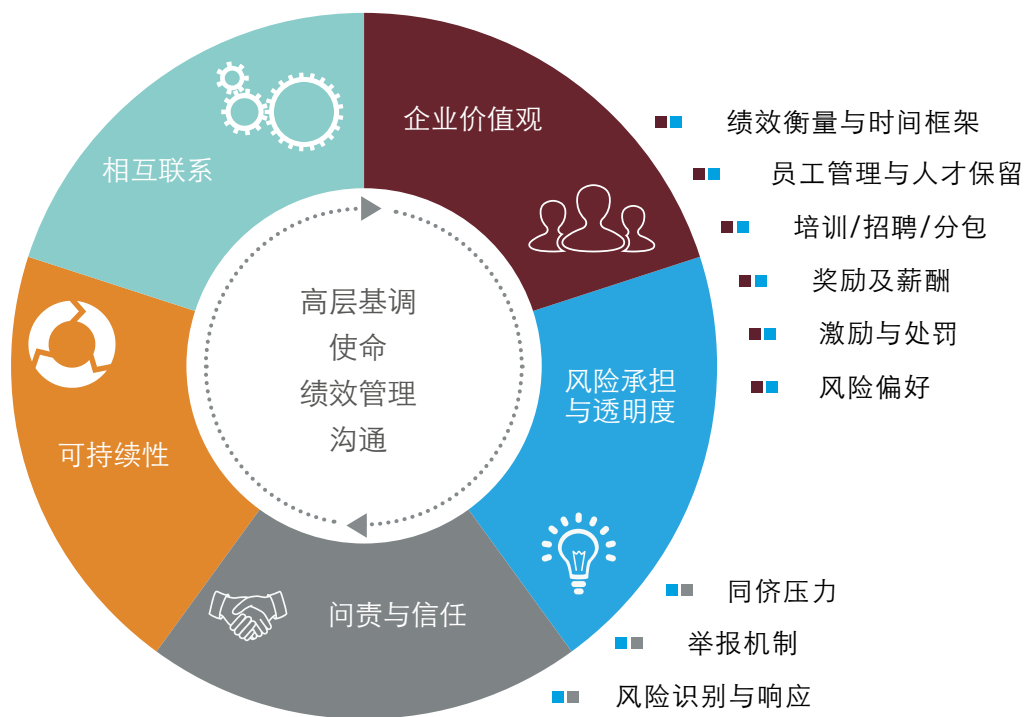
治理示意图

如何着手？

关于企业文化
-治理工具

企业期望内部人员具有必要的技能和知识来开展业务，包括承担风险。员工是否能承担风险，取决于企业的风险偏好和员工个人对风险的认识。而关乎企业风险偏好及相关管控措施的透明度，则可促进在整个企业中采用统一的风险应对方法。

风险承担与透明度



企业文化为何能够
成为治理工具？

工作原理

治理示意图

如何着手？

关于企业文化
-治理工具

风险承担与透明度

- 绩效衡量与时间框架
- 员工管理与人才保留
- 培训/招聘/分包
- 奖励及薪酬
- 激励与处罚
- 风险偏好
- 内部控制与监测/与审计师的关系
- 行为一致性与预期承诺水平
- 规则和程序的应用/灵活性与选择
- 问责机制可见性
- 风险识别与响应
- 举报机制
- 同侪压力

企业领导层

董事会直接负责维护风险管理与内部控制系统，识别主要风险并确定企业应对风险的方法，包括相应的奖励与处罚措施。

企业领导清晰传达这些政策，有利于企业其他人员认识和实践统一的风险应对方法，进而在日常工作中对风险加以管控。

企业其他人员

通过了解企业响应风险承担的方式，企业其他人员将明白自身的风险应对之策。具体包括落实激励和管控措施，以及与成果挂钩的奖励和处罚办法。

采取透明统一的风险应对方法，有助使员工认为的可接受的风险承担与企业认为的风险承担保持一致。而观察理论如何转化为实践，则可加强员工对这一问题的看法。

具体实例包括：资源分配、培训与风险意识提高、实施规则和流程、举报机制等。

企业文化为何能够
成为治理工具？

工作原理

治理示意图

如何着手？

关于企业文化
-治理工具



企业问责与企业可信度紧密相关。如果企业在决策、行为和成果方面对其内外部利益相关方负责，那么企业的可信度将随之提高。

问责与信任

企业文化为何能够
成为治理工具？

工作原理

治理示意图

如何着手？

关于企业文化
-治理工具

问责与信任

- 内部控制与监测/与外部审计的关系
- 行为一致性与预期承诺水平
- 规则和程序的应用/灵活性与选择
- 问责机制可见性
- 风险识别与响应
- 举报机制
- 同侪压力
- 对内外部事件的敏感度
- 聚焦绩效与声誉
- 反馈机制

企业领导层

董事会决定着企业应对哪些内外部利益相关方负责。一般而言，董事会会在企业使命声明中指出：

企业计划开展的工作；

企业如何对结果负责。

这也是企业对绩效进行定量和定性衡量的依据。同时，相关规则、程序及其实施往往以利益相关方的利益为基础。

企业其他人员

员工对问责机制的态度，清晰地体现为员工之间、以及员工和企业之间的关系。

如果员工能做到相互尊重，那么他们将开诚布公，直接进行互动交流。这有利于促进工作行为的专业性。

工作行为高度专业化的企业，更能灵活应对自身面临的各种威胁（如欺诈），并采取统一方式鼓励外部利益相关方积极参与。

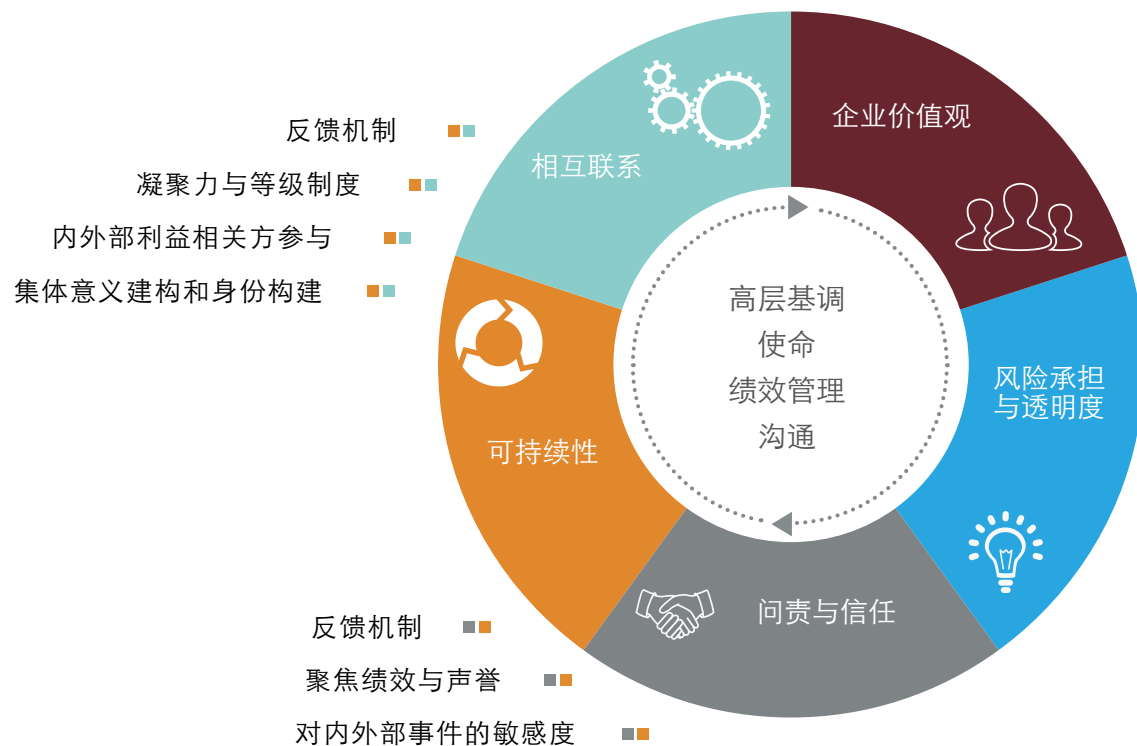
企业文化为何能够
成为治理工具？

工作原理

治理示意图

如何着手？

关于企业文化
-治理工具



企业制定其战略、目标和发展的时间表。

可持续性

企业文化为何能够
成为治理工具？

工作原理

治理示意图

如何着手？

关于企业文化
-治理工具

可持续性

- 对内外部事件的敏感度
- 绩效与声誉
- 反馈机制
- 集体意义建构和身份构建
- 内外部利益相关方参与
- 凝聚力与等级制度
- 反馈机制

企业领导层

在制定企业使命和目标的过程中，董事会必须考虑合理设置时间跨度。它将成为制定下一阶段工作方向的参考时点，并确立在企业生命周期内实现目标的速度。

清晰明确的企业生命周期，为企业领导层衡量其绩效提供了参考点。

企业其他人员

人们希望自身的职业目标（有时是个人目标）能与企业目标保持一致。这是因为大多数人希望通过为企业工作，以期在一段时间内成为企业的一员。

企业生命周期会影响员工：

构建职业身份；以及

在一定时间范围内管理和发展自身事业。

企业文化为何能够
成为治理工具？

工作原理

治理示意图

如何着手？

关于企业文化
-治理工具



相互联系

相互联系是指员工与企业以及员工相互之间建立联系的方式，同时还会影响企业与外部利益相关方的关系。组织架构及其可见性和效力决定了企业与其员工之间的联系方式。

企业文化为何能够
成为治理工具？

工作原理

治理示意图

如何着手？

关于企业文化
-治理工具

相互联系

- 集体意义建构和身份构建
- 凝聚力与等级制度
- 利益相关方参与
- 反馈机制
- 决策和应对挑战/多元化
- 正式和非正式规范/亚文化
- 与个人价值观相一致
- 组织架构

企业领导

董事会成员之间、董事会成员与高层管理以及与企业的互动方式，为企业其他人员确立了基调，因为这些关系往往会重复发生。

董事会如何确保董事会成员多元化并使利益相关方参与其中，可确立一种企业内部经常反复应用的模式。

企业其他人员

每个企业都具有使人们彼此联系起来以及与不同人员建立联系的独有方式。企业可根据规模、地域分布和商业模式等因素，界定其内部架构（如等级制度和决策流程）和外部关系（如利益相关方参与）。

此举有助营造企业内部的“整体氛围”，比如友好度、同侪压力、正式性/非正式性，以及组织特点的其他细微方面。

如何着手？

本项工具旨在基于企业的具体目标以及如何团结企业内外部人才，帮助企业设计文化变革方案。企业行动的第一步，便是依据资深目标来审视企业文化、并展开适当的变革，而这也将促进其营造一种有利于实现企业目标的文化。

本工具可在行动和文化变革的不同节点为企业提供帮助，包括：

提供能够体现企业文化的流程与程序

帮助了解企业目标与企业文化之间的一致性，确定矛盾所在，从而：

- 找出矛盾尤为明显的治理透镜
- 制定行动计划，修改相矛盾的流程与程序，抑或审查企业目标

帮助企业定期审查企业目标与流程和程序之间的一致性，以保持企业文化健康发展。

企业文化为何能够
成为治理工具？

工作原理

治理示意图

如何着手？

关于企业文化
-治理工具

关于企业文化-治理工具

ACCA企业文化-治理工具可帮助企业检视自身文化，确定文化变革过程。

基于2012年以来开展的一项研究，ACCA开发出这一工具，该项研究由“企业文化与引导企业行为”全球倡议发起。在此倡议下，ACCA曾在伦敦、纽约、迪拜、班加罗尔

等地举行了一系列国际圆桌会议。此外，ACCA还对全球会员单位进行了调查，有近2000名会员参与。

虽然研究结果表明人们对规则和程序的固有价值持不同态度，但各方普遍认为，企业文化在确定企业发展道路的正确与否方面发挥着决定性的作用。这些研究结果强调，企业文化往往受到自上而下的推动——企业领导负责确保企业价值观在整个企业中得到充分贯彻。此外，研究结果还强调了企业内部互动的重要性。企业中的每个人（包括高层领导）都会对同侪压力、正式和非正式规范以及行为模仿等深有体会。本工具对企业文化的上述两个方面均予以了充分把握。

但是，我们也需要认识到，企业本身也能触发变革。这一点对负责企业治理的人员来说尤为重要。在推动企业文化方面，董事会和高层领导负有治理责任，包括确定企业的发展方向，进行重要的内外部决策，以及树立良好的行为榜样。这些举措将共同确立企业的整体基调，其中部分措施为企业的流程和程序指明方向，并会对员工和外部利益相关方均产生影响。

反过来，正式和非正式的企业流程和程序也能界定员工（包括企业领导）与企业以及员工之间的日常互动方式。通过这些交流互动，人们能进一步了解贯穿企业内部各个方面的文化。

企业文化为何能够
成为治理工具？

工作原理

治理示意图

如何着手？

关于企业文化
-治理工具

联系我们

Find out more on ACCA's work on corporate culture at:
accaglobal.com/culture

Explore ACCA's technical resources at:
accaglobal.com or go directly to the technical
resources page.

This interactive PDF is based on the findings that emerged from the joint project between ACCA and the UK's Economic and Social Research Council (ESRC), looking into how people view corporate culture and how their perception can lead to dysfunctional behaviour.

Four publications published between 2014 and 2016 are:

- Summary of findings (2014)
- Appendix 1: Review of the academic literature on organisational culture (2014)
- Appendix 2: Findings from the ACCA-ESRC roundtable discussions (2014)
- Appendix 3: Results from the ACCA member survey (2015)

An area identified as of particular interest from this project is the whistle-blowing practice in organisations. ACCA-ESRC further commissioned academic research to look at interactions between the organisational culture and individuals' behaviour. Effective speak-up arrangements for whistle-blowers demonstrate a complex yet dynamic relationship between the two, as can be seen from case studies drawn from public and private sectors.

Effective speak-up arrangements for whistle-blowers (2016)

To find out more or tell us what you think, write to us at:
insights@accaglobal.com

Think Ahead

