



以文化为设计

匠心打造职场 文化指南





01

自我领导

道德领导力：在每一次决策中培育诚信

反思日志 + 决策检查清单



02

共同领导

从管理驱动力视角进行文化审视

访谈——Sharmini Karim 与 Lotte Harensiak 对话



03

超越领导

亲爱的领导者：我们期盼您在未来文化中
打造的样貌



04

健康角落

文化与归属感的强化仪式



**IN
THIS
ISSUE:**



在每一次决策中 培育诚信

道德领导力

当正确的决策可能让上级不满或拖延结果时，你会怎么做？道德领导力从来不止于“不违规”——它是文化的基因、影响力的核心，更是团队信任的基石。践行道德领导力不仅是正确的选择，更是推动组织成功的关键。领导者的每一次选择都在传递“什么才是重要的”，即便无人注视，这些选择也在悄悄塑造团队的行为准则，决定着组织能否赢得长久的尊重。



反思日志

道德领导力的核心不是从不犯错，而是在价值观的罗盘出现偏差时及时校准。回想近期的决策：是否为了“赶进度”而模糊了流程细节？是否在团队提出质疑时，用“权威”替代了“解释”？那些看似无伤大雅的妥协，其实正在悄悄侵蚀团队的信任。试着用这些问题锚定自己的思考：

- ☒ 上一次为了速度或便利而在小的价值观上妥协是什么时候？
- ☒ 当无人监督时，我会降低自己的标准吗？
- ☒ 面对利益冲突时，我是否会优先考虑团队而非个人便利？
- ☒ 在做出充满压力的决策时，我是否会向团队清晰解释背后的逻辑，而非只是强硬要求“必须如此”？
- ☒ 当决策结果不尽如人意时，我是否会坦诚复盘过程中对价值观的妥协？

决策检查清单

在做出艰难抉择前，先停下来问问自己：

- ☒ 这个决策是否与我的价值观及组织公开宣称的原则一致？
- ☒ 若永远不会有人知道，我还会做同样的选择吗？
- ☒ 这个决策经得起“公开审视”吗？
- ☒ 它是否公平对待了每一个受影响的人？
- ☒ 以公司价值观来衡量，其中是否存在“灰色地带”？
- ☒ 我是否希望团队效仿这种决策逻辑？
- ☒ 这个选择会让团队更信任我，还是更怀疑我？

Jojo Wang
Director of Audit,
Compliance & Continuous
Improvement





从管理驱动力视角 进行文化审视

Sharmini Karim 与 Lotte Harensiak (MD Asia 销售和营销总监) 的对话



我们许多人都曾问过：是什么真正激励着人们工作？它又如何塑造团队文化？

我们将推出“管理驱动力”这个强大的工具，它揭示了个人和团队的激励因素，以及这些内在驱动力如何塑造我们的工作、领导和共同成功的方式。



1. 管理驱动力如何揭示团队或组织底层的文化与行为？

管理驱动力调查揭示的不只是人们「做了什么」，而是「为什么这么做」——真正驱动人们行为的内在动力。这些动力受到天性（我们是谁）、教养（我们如何被培养）、以及文化（我们所处的环境）三个面向的影响。

而文化，正是关键所在。人不会在真空中生活，而是受到周遭那些未明文规定的规则、共享的信念与主流行为的影响。这也是管理驱动力的文化扫描（Culture Scan）派上用场的地方。它不只是观察个人，更是观察整个运作系统。文化扫描呈现人们对组织文化的感受（感知文化），并与个人的实际驱动力进行比较。

结合管理驱动力调查与文化扫描，我们能绘出一幅组织底层文化的完整图像。举例来说，你可能会发现团队成员多是重视合作的个体（绿色驱力），但整体文化却过度强调个人成就（橘色驱力）。这类洞察有助于领导者理解员工特质与现有文化之间那道隐形的鸿沟，而这正是迈向有意义改变的第一步。



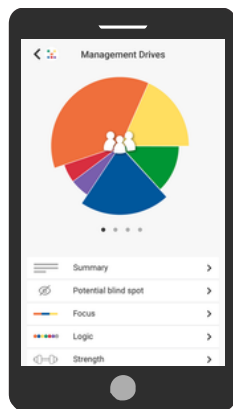
2. 如何将团体的驱动力结果绘制成一幅有意义的文化现况图？

我们在绘制驱力地图时会看三个层次：个人的驱动力、团队或组织的集体驱动力、人们透过文化扫描所感知的文化。

个人轮廓让我们看到人们的动机：什么让他们充满能量？他们倾向避免什么？将这些组合成团队轮廓后，会出现某些模式：团队中哪种能量最主导团队走向？决策是如何做出的？哪里产生顺流？哪里产生摩擦？

接着是第三层：文化扫描。它呈现人们如何经验周遭的文化。有时候，驱力与文化是协调一致的，人们感觉能自在地做自己；；但更多时候会出现落差：个人的特质与文化氛围不一致。这种落差往往解释了阻力、挫折感，或为何变革难以落地。

这个过程的强大之处在于，到了进行文化扫描时，团队成员已更理解自己与彼此，这促进了信任与共同语言。于是文化不再是抽象的、不再是责怪，而是变成开放而真诚的对话：「哪些是我们想保留的？」「哪些需要改变？」「我们能如何运用优势，一起实现转变？」



CONTINUE

3. 管理驱动力如何揭示传统文化审核可能忽略的文化张力或错位？

传统工具常聚焦在行为或结果——告诉你「发生了什么」，却没有说明「为什么会发生」。管理驱动力深入到更底层的层次：行为背后的内在驱动力与价值。我们退一步观察整个系统中的能量流动：人们不只是做什么，而是是什么让他们充满能量、什么让他们受阻——以及为什么。

我们不只停在「洞察」。管理驱动力帮助团队成长、自我反思，并学习如何运用彼此的驱动力，而非彼此抵触。当人们在这层次上理解自己与团队，会产生转变——不再只是修正行为，而是从优势出发去建构文化。这也是为什么管理驱动力能带来永续的改变。

4. 有哪些组织运用管理驱动力不只是找出落差，也强化文化优势与驱动力？

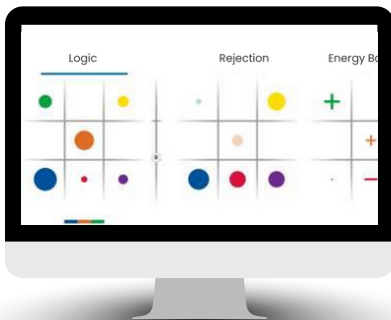
非常多！一旦人们理解自己的驱动力与团队的驱力，整个观点会转变——从关注不足，转为发掘彼此的优势。每个团队都有差异，我们不该抹平它们，而应该启动它们。这样能创造更强的合作、更好的决策与更具韧性的文化。

我们曾协助组织在合并中整合两种不同文化，也曾帮助企业从过度乐观转向可持续成长。有一间组织在导入管理驱动力后，将病假率从 8% 降到 2%；另一家重塑了整个研发部门的架构；也有猎才公司运用它来评估文化适配——不只是某人能不能胜任，而是他适不适合这个团队。

在许多组织中，管理驱动力本身已成为文化的一部分——一种共享语言，帮助人们更有效地理解、挑战与支持彼此。

5. 管理驱动力如何在审核后协助有意识地重新设计文化、或让文化与策略对齐？

一旦团队了解自己的驱动力，我们会邀请他们自己找出答案：「你需要什么来成长？」「在你的脉络下，什么是可行的？」这样的改变之所以能落实，是因为它是由团队自己拥有的。之后我们也会提供持续支持，协助组织强化文化。



Sharmini Karim
Development Manager,
Solutions Innovation & Excellence



Lotte Harensiak
Sales and Marketing Director,
Management Drives Asia



亲爱的领导者：

我们期盼您在未来文化中打造的样貌

当我踏入职场后，很快就理解到所谓的「公司文化」远不只是办公室福利或团队建立活动而已。它关乎人们如何对待彼此、如何做出决策，以及你是否能感受到「自己属于这里」。

在混合式工作环境中，我观察到文化的形成极度仰赖「有意识的设计」。它体现在许多细节里：会议的进行方式、反馈的给予方式、以及谁被纳入对话。

对于像我们这些刚起步的职涯新鲜人而言，这些日常片段形塑了我们究竟是感到被连结，还是被边缘。身处在香港这个城市工作，却不会说广东话，这件事深深影响了我每天的职场经验。一句简单的翻译、会后的一句关心问候——这些微小的举动却意义重大。我渴望了解其他文化，也很珍惜当这份努力被他人回应时的感受。这些行为看似微不足道，却强化了一件事：共融是彼此共享的责任。

当这些包容性的微小行动成为日常的一部分，它就会孕育出一种让人安心贡献与成长的文化。真正强大的文化建立在那些安静却明确的讯号上——让人感受到自己被重视，不只是因为「做了什么」，更因为「你是谁」。我们会注意到那些愿意为多元声音让出空间的领导者；当你信任我们，交付新挑战时，这传递出「我们相信我们有潜力」，而这也正成为我们努力的动力。关怀且持续的反馈，让我们知道自己的工作被关注，也让我们理解个人成长与专业发展是公司文化的一部分。



在我持续寻找自己在职场的定位时，我不禁思考：我们期盼的文化，不只是允许成长，而是「邀请成长」——一个真正珍惜学习与好奇心的地方。我们不想等待正式计划或制度才感受到被接纳。很多时候，我们敬佩他人的工作，也渴望能向他们学习。鼓励开放沟通，能打破壁垒，让大家一起成长。

我们不期待一个完美的环境，但我们真心希望能被纳入这段持续改善的旅程。请邀请我们一起参与，我们已准备好倾听、贡献，也愿意一同建构未来。

香港大学三年级心理学系学生，热衷于探索心理学多元分支领域



Rysha Khanna
Intern



文化与归属感的强化仪式

什么让你感受到自己在工作场所「被接纳」、「有归属感」？

职场文化不只是政策或制度，它是由共享习惯与有意识的行动所编织而成。各种职场仪式——无论大小——都是情感的锚点，能将日常时刻转化为具有意义的经验，传递出：「你属于这里。」尤其是在远端或混合工作模式中，这些强而有力的心理工具更是建立真实人际连结、打造更坚韧团队的关键。

仪式不只是例行公事，它们是强而有力的心理工具，能提供一个『心理锚点』，藉此培养可预测性并减少焦虑。它们提供预测性、降低焦虑，还能激发内啡肽（安多芬）与多巴胺，提升情绪与专注力。透过建立一致的节奏，仪式能以共同的身份认同与目标凝聚团队，将工作的意义感知度提升高达 16%，进而提升投入度与愿意多做一步的动机。

这些有意识的行动可透过多种形式呈现，例如：



为新进同仁设计的迎新仪式



每周的感恩分享



每日固定的团队休息时间



每月的反思与目标设定时光



每周结束时的击掌仪式



公开表扬成就的表彰活动



在线的「随机一对一交流时间」

这些仪式对于建立团队连结与减少孤立感尤其关键，特别是在混合或远距的工作场域。它们能够培养归属感，让员工感受到自己「被看见、被重视」，同时也提升心理安全感——这是促进开放沟通与建立信任的必要条件。

这些仪式的投资报酬率是清楚可见的：更强大的团队、更高的参与度，以及一个人们真心想投入的工作环境。若你想培养一个蓬勃发展的职场文化，不妨从小事做起、持续实践。

请思考一下你的团队日常：今天你可以启动、重拾，或更有意识地实践哪一个简单真诚的仪式？不论是一句简短的关心、一场共享的笑声，这些微小的行动，正是打造更有连结力、更有韧性、更具人味的工作场所的关键。



Leeann L. Dio
Managing Director