



什么是“网飞文化”

图书《奈飞文化手册》 + 小册子《网飞文化手册》

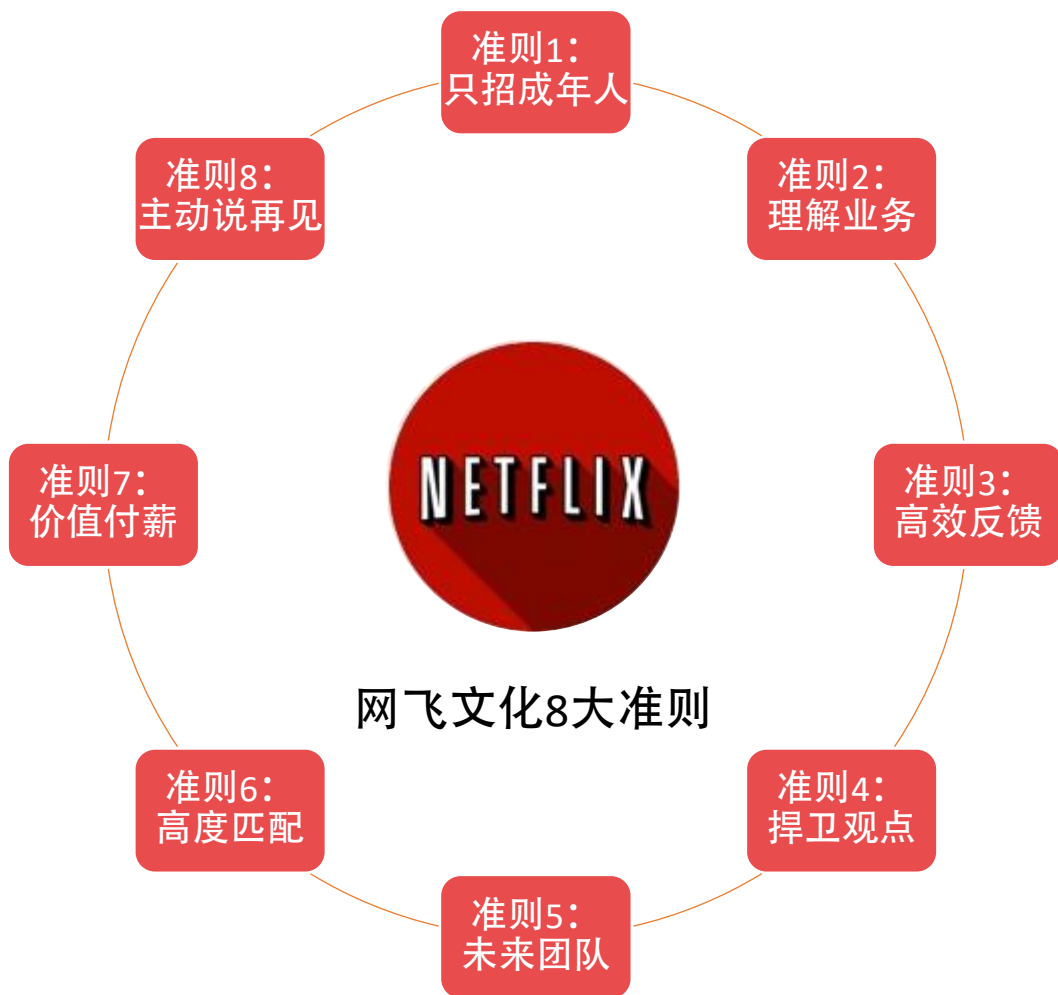
内附“你拥有网飞思维吗”测评题1套40题

把书读薄 读书笔记 陈清炯 著

Time: 2021/01



《网飞文化手册》概述——8准则再造人才管理认知体系



21世纪的很多企业还在使用20世纪的管理方法

(好比新手机装了旧芯片)



错误的人性假设——

- 要让员工全力投入自己的工作中，必须对员工进行激励；
- 员工需要被告知自己在工作中该做什么

Netflix的核心原则

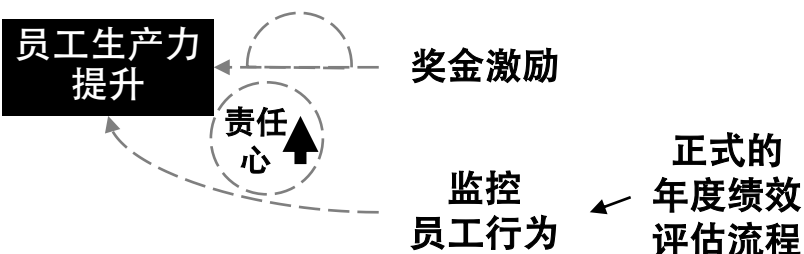


1. 要求开放、清晰和持续地沟通工作任务以及面临的挑战（针对整个公司）
2. 要求大家做到绝对坦诚：同事之间能够及时地据实以告，最理想的方式是当面沟通
3. 要求大家都有充分的、以事实为依据的观点，并激烈辩论和严格检验这些观点
4. 要求大家做出的任何举动，出发点都是以客户和公司最有利为基本点的，而不是试图证明自己正确。
5. 要求HR在团队建立方面发挥主导作用，立足未来，确保团队中每个岗位上都有技能匹配的高绩效者
6. 要求所有管理者，从最顶层的高管团队开始，能够在上述行为方面起到示范作用，以此向各自团队的所有人展示应如何接纳这些行为

文化准则1：我们只招成年人（1/2）

现代的多数企业的管理理念

“如果员工做X，你就会得到奖励Y”



前提假设——“系统是静态的”

问题：事实上，现在没有一项业务是静态的

网飞的团队管理理念——

“伟大的团队”由一群“成年人”组成

- 团队成员都知道要前往何方，并愿意为此付出任何努力
- 深挖问题的本质，成就伟大的团队
- 面对一个巨大的难题，能够和一群适合的同事一起解决它，是最好的激励

成功的互联网公司团队

都采用一种协作、有机的工作方式

“有机”指团队的目标和分配时间与资源的方式，以及它们所专注的问题与解决这些问题的方法，都在不断适应商业变化和客户需求。

要求

团队工作方式：尽可能简洁的工作流程和强大的纪律文化，让团队了解最需要完成的工作是什么

领导者：专注在招聘那些高绩效的员工来和他们一起工作

转变

传统的团队工作方式

推动业务增长的传统方法就是增加人员、扩大规模，同时实行更加固定的预算目标和限制措施

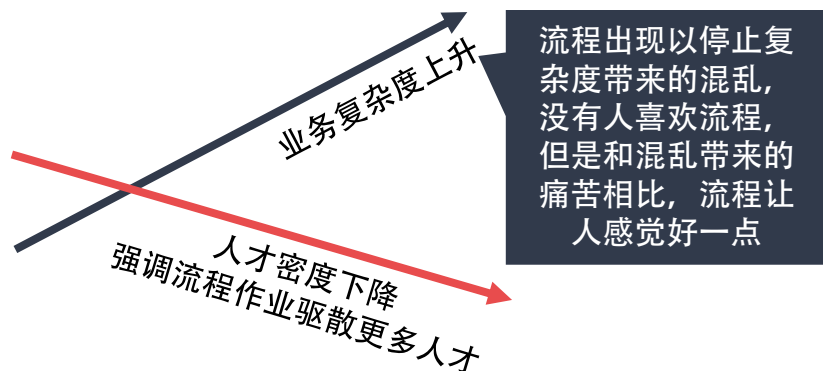
文化准则1：我们只招成年人（2/2）

人才密度
Talent
Density

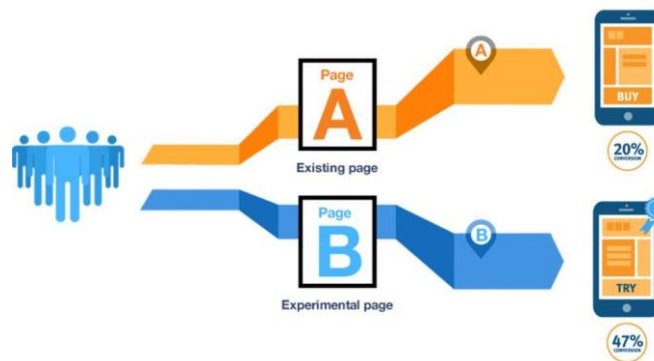
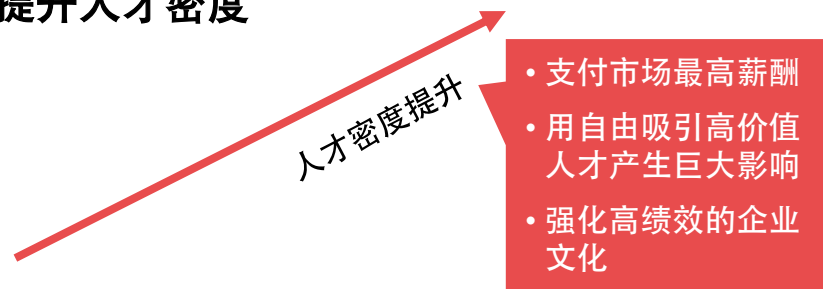
表现出色的员工在公司中的占比

$$\text{人才密度} = \frac{\text{高绩效员工数量}}{\text{公司员工数量}}$$

企业成长经常稀释了人才密度



提升人才密度



A/B测试

定义：为Web或App界面或流程制作两个（A/B）或多个（A/B/n）版本，在同一时间维度，分别让组成成分相同（相似）的访客群组（目标人群）随机地访问这些版本，收集各群组的用户体验数据和业务数据，最后分析、评估最好版本，正式采用

在产品开发中，如果有没用的东西，我们就把它去掉。这一原则同样适用于人才管理！

像管理产品（A/B测试）一样去管理员工，管理整个系统，从向客户交付绝佳的最终产品出发去思考管理问题

- 员工更加敏捷
- 依赖员工的积极主动和保持领先
- 把全部时间和注意力都花在确保他们获得所需资源和信息来完成挑战性工作，并给予反馈意见

文化准则2：要让每个人都理解公司业务

取消政策、流程和年度评估

管理者的时间分配：

- 更多时间在详细、透彻地沟通亟待完成的工作任务、面临的挑战以及竞争环境
- 更少时间在政策、审批和激励措施

培养员工的高层视角

员工以高层管理者的视角看事物，使其能感受到自己与所有层级、所有部门都必须解决的问题之间的真正联系，以便于公司发现每个环节上的问题和机会，并采取有效行动。

沟通的强节奏

新员工大学

- 10人一组，CEO与HRVP一起与新员工沟通
- 每个季度都有一整天，各部门负责人来做一个小时的分享，讲解各自业务领域内的重要问题和发展

双向沟通

注入好奇文化

- 员工必须能够提出问题、批评和其他意见

管理者的职责

员工的无知，是管理者的失职

- 不要去臆想员工很笨，要考虑到：如果员工做了愚蠢的事情，要么是未被告知相关信息，要么是被告知了错误信息

学习业务运作

学习业务运作而非冲突管理

- 正如体育教练所说的，提高成绩的最好办法就是参加比赛

高绩效者的表现

如果能够很好地理解公司的业务，高绩效者就能够更好地工作

- 让员工有机会去更好地了解业务和客户
- 基于现有资源，为员工提供尽可能多的信息，才能帮助他们更好地为企业助力

持续沟通

情况在不断变化，沟通须持续进行

文化准则3：绝对坦诚，才能获得真正高效的反馈

言行一致

人前人后言行一致

- 网飞要求员工公开讨论问题
- 开诚布公可以帮助员工成长，还能消除员工藏在心里的意见与分歧
- 不给严格反馈，会给管理者带来不必要的压力，他们不得不掩盖事实并欺骗员工，进而导致员工丧失做出改进的机会

受欢迎的批评

学会给出受欢迎的批评

- 给予反馈最重要的是要针对行为，而不是笼统地给一个人定性
- 反馈的内容必须是可操作的，反馈对象必须理解他们的行为需要做出哪些特定改变

榜样

自上而下梳理坦诚榜样“开始、停止和继续”练习

- 每人要告诉一名同事一件他应该开始做的事、一件他应该停止做的事、一件他做得非常好应该继续保持的事
- 网飞挑了一个日子作为年度反馈日，然后让每个人以“开始、停止和继续”的形式向反馈对象发送评语

坦诚

坦诚成绩，更要坦诚问题

- 帮助员工为变革做好准备可以在全公司内建立起信任感
- 信任是建立在坦诚沟通的基础之上的
- 绝对坦诚帮助人们成长
- 坦诚必须双向的，领导者坦诚错误，员工就能畅所欲言

透明文化

让错误无处遁形

- 如果你不知道是谁给你的反馈，你怎么把他的评语和他的工作背景、他的上级以及他的性格特点结合起来呢？
- 如果你想知道员工在想什么，没有比直接询问他们更好的方法了，而且最好是当面询问

文化准则4：只有事实才能捍卫观点（1/2）

1.保持自我重塑和发展

- 教会员工提问“你怎么知道这是真的？”
- 或者“你能帮我分析一下是什么让你相信这是真的吗？”

2.提问的态度必须真诚

- 如果以一种真正感兴趣的态度来询问别人正在面临的问题，就可以在双方之间建立起一座牢固的“理解之桥”

3.常规做法

- 询问别人正在解决的问题的本质，而不是假设自己已经理解了这个问题
- 人们通过学习才能理解正确提问的行为准则

辩论公开化

- **要解决观点分歧，就将辩论公开化**

- 安排两人走上讲台，坐在椅子上面对面辩论，两个人都要为对方的立场辩护
- 让辩论遵守这些准则并保持文明的一个最好的办法，就是把辩论摆到一群人面前

判断能力

- **网飞聘用和晋升人员时，要求具备的核心素质——判断能力**

- 能够在复杂环境下做出正确决策，深挖问题的根源，以及具有战略性思维，并可以清晰地表达出来的能力

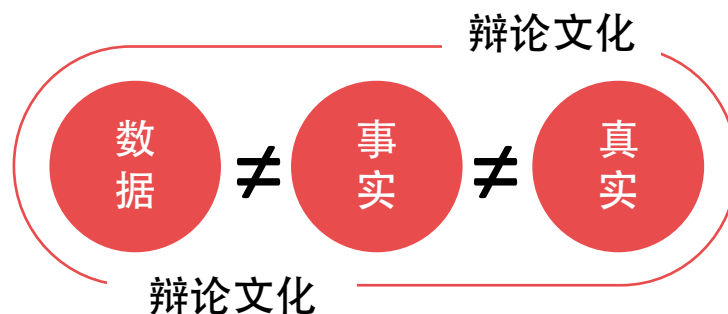
客户科学会议

- **会议的内容：展示公司在上个月完成的所有客户测试结果，**

就当月计划安排的测试进行讨论

- **设计和运行测试的员工负责做展示，高管的任务是就测试结果以及测试依据进行密集提问**

文化准则4：只有事实才能捍卫观点（2/2）



数据

- 数据并不带有观点
 - 人们把数据当成了答案，而不是提出好问题的基础
 - 内容团队的决策以数据为参考，而不是由数据驱动，他们不以观众反应数据为终点，而是把这些数据作为起点来拷问自己对这些反应的理解
 - 数据可以被当作挡箭牌，抵挡本该用主观判断来做出决定的责任
- 小心看起来很好实际上没用的数据
 - 在指标上犯的错误
 - ❑ 关注那些毫不重要的指标
 - ❑ 认为它们是固定不变的，指标必须是动态的，必须不断地重新审查和质疑这些指标，才会引出激烈的辩论
 - 用数据对观点进行检验
 - ❑ 所有的辩论必须从本质上都服务于业务和客户的需要

事实

- 数据只是解决问题的一个部分，人们的意见应该始终以事实为依据
- 人们必须通过探求事实来完善自己的观点，并且以开放的心态去倾听那些他们并不认同、但以事实为依据的辩论

真实

- 那些具有说服力且基于事实的观点也有可能出错，我们拼死维护的结论必须能够接受两次的审视和讨论

文化准则5：现在就开始组建你未来需要的团队



招聘前、先思考

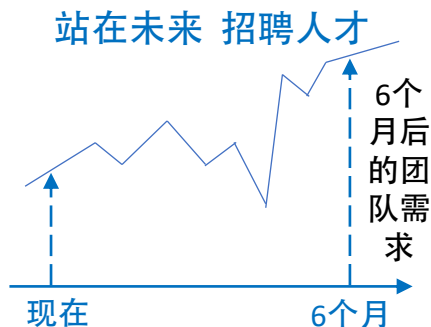
如果不是持续地面向未来规划所需要的团队，团队领导者不可避免地会在吸引人才方面陷入零和博弈

1. 假设从现在开始6个月后，你建立起迄今为止最好的一支团队，会是怎样一种场景？

2. 你希望团队以你憧憬的方式运作，并在未来取得期望的成绩，这支团队需要具备何种技能和经验？

3. 你即将进化到一个新的业务模式，这时你又该怎么办？

4. 确认要解决的问题、时间期限、人选和需要具备的能力



你建立的是团队，不是家庭

团队需要持续“进化”

企业领导者需要持续不断地搜寻人才，对团队进行重新配置

员工的成长，只能自己负责

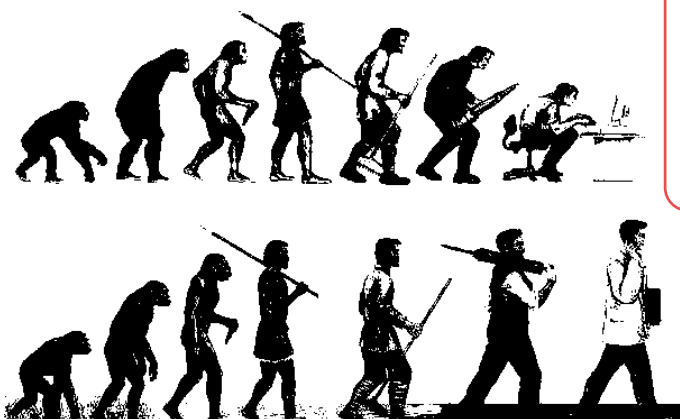
管理者不应该期望自己成为员工的职业规划者

不要以为现在的员工能成长到承担将来的责任

- 网飞不是一家职业生涯管理公司
- 网飞会建议员工到其他公司面试
- 企业在不同的阶段，需要不同的员工

员工不必在一家公司待一辈子

- 帮助公司获得早期成功的核心要素非常重要，可以伴随着公司的成长而被保留下来
- 但激发人们对变革产生不满的怀旧情绪，将破坏公司的成长



文化准则6：员工与岗位的关系，不是匹配而是高度匹配

三条基本原则

- 原则一：招聘优秀人才及决定员工是否应该从现有岗位离开的责任，主要在管理者身上
- 原则二：每个岗位都要招聘一个高度匹配的人，只是匹配不行
- 原则三：如果一个人的技能与岗位要求不再匹配，即便是非常优秀的人才，也要跟他说再见

①人才保留 不是团队建设的目标

- 最有竞争力的公司能够保持灵活，不断创新和增长，很大原因在于它们总在积极地引进新的人才
- 最好的员工总是在寻找有挑战的新机会
- 最重要的HR任务：为正在创建的未来打造一支最佳团队
- 指标不应该只是留住了多少人，而应是团队有多少具备技能和经验的优秀人才

②伟大的工作与福利无关

- 员工真实和持久的幸福，源于和认识的优秀人才一起深入地解决一个问题，源于客户喜爱员工付出的辛勤努力所创造的产品或服务

③不与面试者谈薪酬

- 候选人接受工作邀请之前，不和他们讨论薪水问题。会讨论我们的薪酬理念，不会讨论具体的数字。
- 网飞没有一套奖金制度。如果员工像成年人那样把公司利益放到首位，年终奖并不会让他们更加努力或更有效率地工作

④做好招聘工作就是做好完美的匹配

- 用超高的人才密度吸引人才
- 每个岗位都需要最适合的员工
- 看一个人是否匹配，他解决问题的方式比他过往的经验更加重要

⑤永远在招聘

- 所有用人经理都应该十分深刻地理解公司的招聘方式以及如何去执行招聘，直到深入每一个细节，公司高层要以身作则

⑥由用人经理做出招聘决策

- 招聘团队和用人经理直接决定薪酬、头衔及其他工作的细节
- 招聘团队做好基础工作
- 用人经理发放工作邀请

问每一位用人经理：

- 你的面试流程是怎么样？
- 你的面试团队是怎么样？
- 你让人来参加面试的时候都有什么样的安排？
- 最好的用人经理有各种各样的方法来找到和定位到候选人
- 面试的重要性高于用人经理事先预订的任何会议

文化准则7：按照员工带来的价值付薪

类似于“游戏币”的薪酬管理方法



要找到真正心仪的人才，必须扔掉薪酬测算，
然后对实际的市场需求做出应对！

薪酬测算和市场数据调研反映的是现在，而招聘应该是关于未来的，你需要更多地思考一下：你能为公司未来的业绩和发展支付多少薪水

薪酬与绩效评估流程无关，只与绩效有关！！

- 绩效评估流程与加薪和奖金计算之间的紧密联系，是阻碍企业废除绩效评估流程的主要因素之一
- 薪酬要重点关注的因素——员工在为公司工作时所培养的技能有多大的价值——往往被年度考核忽略

不要让员工在不得不离开时才获得应得的薪水！

鼓励员工出去面试，是发现网飞的薪水竞争力水平的最可靠和最有效的方式

保证每个人都获得市场最高水平的薪水

按市场定薪不应是将薪酬水平定在整体市场范围的某个固定水平，而应该是在你要求的工作时间范围内，估算一个人为你带来的整体市场价值

告别“密薪制”，薪酬透明有助于市场定价

- 信息开放可以让你向员工解释为什么别人的薪水会如此支付
- 薪酬差异背后有良好的依据可以提升绩效文化

文化准则8：离开时要好好说再见

领导层清晰地与公司每一个人沟通公司的发展方向以及未来面临的挑战和机遇，这样做的好处就是可以更好地帮助员工**评估**他们的技能在多大程度上与未来匹配

×

应放弃 绩效评估流程

- 评估流程无助于实现一些重要业务指标
- 年度绩效评估太僵化、无法有效给予员工所需要的反馈和辅导
- 绩效评估流程：事后诸葛亮，事前猪一样

×

应放弃 绩效提升计划

- 仅仅因为员工没有你所需要的技能，就把他放到绩效提升计划中，是毫无道理的
- 有时候让员工迅速离开，去到一个新岗位，而不是一直试图提升这个员工的绩效，是符合每个人的利益的

高
敬业
度

≠

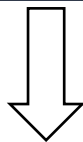
高
绩效

错误假设：当我们用“敬业度”来描述工作时，它暗示着绩效不高通常是员工对自己的工作不够尽职

员工评估的一个算法

这个员工喜欢做的，极其擅长的事情，是不是公司需要有人擅长做的事情？

终身
雇佣制
的消失



主动
让员工
离开

对企业和个人来说，要应对今日商业领域激烈的竞争的最好办法就是保持灵活，确保自己发展相关技能，并为未来的成功积累所需要的经验

你必须对人才进行不断地迭代！

附：测试题 “你拥有网飞思维吗？” (1/5)

1.管理者真正的本职工作是什么？

- A. 建立伟大的团队，完成令人不可思议的工作
- B. 帮助员工规划职业发展路径
- C. 提升员工的满意度和幸福感
- D. 维护员工忠诚度和人员稳定性

2.要建立伟大的团队，哪种方式最有效？

- A. 用良好的薪金和福利待遇吸引人才
- B. 用股票期权对团队成员进行奖励
- C. 用规章制度确保员工做正确的事
- D. 招聘“成年人”，就公司面临的挑战与他们进行清晰而持续的沟通

3.推动业务快速增长，最有效的方法是？

- A. 增加人员数量
- B. 扩大公司规模
- C. 实行更加固定的预算目标和限制措施
- D. 打造尽可能简洁的工作流程和强大的纪律文化

4.员工最希望从工作中获得的是什么？

- A. 优厚的工资
- B. 良好的福利
- C. 加入伟大的团队，做伟大的事情
- D. 明确的晋升空间

5.以下选项中，哪项不利于高绩效者的发展？

- A. 在企业中保持超高的人才密度
- B. 用规章和制度保证员工的前进方向
- C. 在恰当的时候基于员工恰当的反馈
- D. 让员工清楚地了解需要完成的目标

6.公司里的哪些部门不需要了解业务？

- A. 技术部门
- B. 人力资源部门
- C. 客服部门
- D. 所有部门都需要了解公司的业务

7.如果你的员工不了解公司业务，可能是因为？

- A. 员工太笨了，无法理解公司的业务
- B. 公司没有为员工提供足够多的信息
- C. 员工所属的部门不需要了解公司的业务
- D. 员工不想了解公司的业务

8.如果要提高客服部门员工的敬业度，应该采取哪种方式？

- A. 提供更好待遇
- B. 加强员工培训
- C. 教他们阅读公司的损益表
- D. 建立有效的奖惩制度

9.如果要面向全公司员工开授一门培训课，首先应该选择哪门课？

- A. 冲突管理
- B. 人际沟通
- C. 业务运作与客户服务
- D. 目标管理

附：测试题 “你拥有网飞思维吗？” (2/5)

10.如何确定员工已经了解了公司的业务？

- A. 观察员工的工作表现是否符合业务的发展方向
- B. 随时询问员工公司未来6个月要做的最重要的5件事是什么，看他能否准确复述
- C. 在业务沟通后提出相关问题，看员工能否回答
- D. 发放有关公司业务的调查问卷，看员工的回答

11.以下哪一种反馈的效果最差？

- A. 面对面沟通获得的反馈
- B. 通过透明的反馈系统获得的反馈
- C. 通过匿名的反馈系统获得的反馈
- D. 将来自领导的、同事的和下属的反馈结合起来

12.领导者为什么总是无法把真相告诉下属？

- A. 觉得下属不够聪明，理解不了
- B. 觉得下属不够成熟，理解不了
- C. 觉得这种做法有点儿不近人情
- D. 希望能够与人为善，从而让自己的感觉良好

13.管理者必须向员工坦承的内容包括：

- A. 公司目前的业务发展情况
- B. 公司面对的困境和挑战
- C. 对于员工的真实看法
- D. 以上皆是

14.以下选项中，哪一项不属于要求员工坦诚沟通可以获得的好处？

- A. 扼制了办公室政治和背后使绊
- B. 帮助员工成长
- C. 让员工能够发泄出心中的怨气
- D. 消除员工藏在心里的意见与分歧

15.以下哪一种给反馈的方法是不恰当的？

- A. 给出笼统的定性结论
- B. 针对具体的行为
- C. 不带情绪
- D. 配合恰当的语气和积极的肢体语言

16.如果你团队里的一些成员过于坚持己见，以下哪种方法能够帮助他更全面地理解问题？

- A. 指出他观点中的错误之处
- B. 让他在公开辩论时站在对方的立场进行辩论
- C. 禁止他发言，要求他安静聆听对方的观点
- D. 要求他为他的观点提供更多的数据支持

17.以下选项中，利用数据的不正确的方法是：

- A. 用数据驱动决策
- B. 把数据与业务背景相结合
- C. 将数据作为决策的参考依据
- D. 对数据进行分析，删除需要忽略的数据

18.为什么企业要倡导公开辩论？

- A. 推动人们更深入地探究事实，并以事实为基础进行辩论
- B. 年轻的员工很喜欢这种透明的辩论方式
- C. 有利于解决观点分歧
- D. 以上皆是

附：测试题 “你拥有网飞思维吗？” (3/5)

19.如何保证辩论不会陷入为争论而争论的境地？

- A. 严格筛选参加辩论的人选
- B. 始终遵循“辩论必须从本质上服务于业务和客户的需要”这一标准
- C. 对辩论的流程进行严格的控制
- D. 在辩论偏离原本主题时立刻喊停

20.把参与者分成三四个人一组进行讨论的好处不包括以下哪一点？

- A. 迫使每个人都能够畅所欲言
- B. 加快讨论的进程，尽快得出结论
- C. 让来自不同部门的人相互了解对方的思维方式
- D. 避免讨论受到专业性的限制

21.如果你团队里的某个成员在公司步入新的阶段后已不再能够胜任工作了，你应该怎么办？

- A. 直接辞退他
- B. 把他调到一个没那么重要的岗位
- C. 帮助他找到下一份更加适合的工作
- D. 为他提供更多的培训以掌握岗位所需的技能

22.当某个岗位出现空缺时，如何判断是应该从公司内部提拔还是从外部招聘？

- A. 看哪一种方式需要支付的薪水更低
- B. 看该岗位是否需要内部人员不具备的专业技能
- C. 看哪一种方式员工的到任时间更短
- D. 尽可能从内部提拔，保证内部员工的晋升空间

23.关于公司与员工的关系，以下说法正确的是？

- A. 公司应该为员工提供晋升道路
- B. 公司应该努力确保员工的高保留率
- C. 公司要根据员工的优势为他们设置工作岗位
- D. 公司最应该为员工做的一件事情，就是确保生产出好产品，及时地服务好客户

24.如果要与员工好好说再见，哪种做法不恰当？

- A. 为员工撰写推荐信，帮助他们找到新工作
- B. 发现员工与岗位不再匹配时，第一时间告诉他
- C. 隐瞒真相避免员工伤心，直到不得不让他离开的时候再告诉他
- D. 开诚布公，将他们不再适任的原因解释清楚

25.如何打造一支面向未来的团队？

- A. 从未来的规划出发，找到你需要的团队成员
- B. 从现有的团队出发，要求他们做得更多、更好
- C. 从团队的目标出发，如果要完成双倍的任务，就配置双倍的人手
- D. 为团队成员提供更多针对性的培训以不断提升

26.招聘公司需要的人才的责任应该在谁的身上？

- A. 招聘经理
- B. 人力资源部门
- C. 用人经理
- D. 用人经理和招聘经理

27.如何做好招聘工作？

- A. 招聘更多的一流选手
- B. 招聘与团队文化契合的人
- C. 招聘与岗位完美匹配的人
- D. 尽可能多招聘优秀人才

附：测试题 “你拥有网飞思维吗？” (4/5)

28.如何判断应聘者是否与岗位相匹配？

- A. 看应聘者是否拥有岗位的相关经验
- B. 看应聘者解决问题的方式
- C. 通过试用期进行考察
- D. 让应聘者讲述他对于该岗位的理解

29.关于“在员工接受公司的邀约之前，不跟他们谈薪酬”的观点，以下说法错误的是？

- A. 公司不希望将薪酬作为吸引员工的核心要素
- B. 公司希望剔除只在意薪酬，但对工作无热情的人
- C. 公司不想让那些没有加入的人了解薪酬水平
- D. 公司不担心无法给员工开出令他们满意的薪酬，所以不需要过早讨论这个问题

30.关于招聘人员的说法错误的是：

- A. 招聘人员属于业务部门
- B. 聘人员是服务于公司的客户
- C. 招聘人员在推动公司业务发展方面有重要作用
- D. 招聘人员是服务于用人经理的

31.公司应该如何确定员工的薪酬标准？

- A. 按照员工为公司带来的真正价值确定薪酬标准
- B. 按照市场需求确定薪酬标准
- C. 按照薪酬调研的结果确定薪酬标准
- D. 利用绩效评估流程确定付薪标准

32.下哪一种做法是合理的？

- A. 用签约奖吸引应聘者
- B. 面对资历相当的两位应聘者，不提供同样的薪酬，只提供同样的加薪幅度
- C. 在员工打算要离开时，才为他提供应得的薪水
- D. 尽量保证每个人处在人力市场薪酬水平的顶端

33.公司应该如何确定新员工的薪酬？

- A. 在他的前任工作薪资的基础上给予一定增长
- B. 比同部门的老员工略低一些
- C. 支付市场最高水平薪水
- D. 根据薪酬调研结果来确定

34.关于公司不愿意实行薪酬透明政策的原因，以下说法错误的是：

- A. 薪酬信息和医疗信息一样属于个人隐私，不可随意公布
- B. 很多公司的薪酬都低于市场平均水平
- C. 公司担心员工知道他们比那些做着有同等价值的工作的同事挣得更少，会做出不好的反应
- D. 薪酬是建立在领导对员工的喜好和员工年资上，而不是建立在员工的实际贡献上的

35.如果公司的发展状况无法保证让每个岗位上员工的薪水都达到市场最高水平，公司应该怎么做？

- A. 照市场最高水平的某个百分数来支付薪水
- B. 按照自己能够支付的最高水平支付薪水
- C. 比公司最大的竞争对手支付更高的薪水
- D. 找出最有潜力提升公司业绩的岗位，为这些岗位的人才支付市场最高水平的薪水

附：测试题 “你拥有网飞思维吗？” (5/5)

36.以下选项中，哪一项不属于年度绩效评估中存在的问题？

- A. 做年度绩效评估需要投入大量时间和资源
- B. 年度绩效评估有助于员工管理
- C. 年度绩效评估的结果与薪酬的联系非常紧密
- D. 员工在年度评估中会因几月前的绩效问题被指责

37.员工获得良好的职业发展的最有效方法是：

- A. 成为一个终身学习者，不断获取新技能和积累新经验
- B. 选择那些承诺员工会有长期发展的公司
- C. 尽可能留在一家公司以便获得更持续的发展
- D. 选择为员工制定了完整培训计划的公司

38.以下哪句话公司的领导者不应该跟员工说？

- A. 只要你愿意有所贡献，你在公司里的职业生涯就会一直延续下去
- B. 我们鼓励你去其他公司参加面试
- C. 虽然不得不请你离开，但我愿意为你写推荐信
- D. 你把我们搞疯了！如果你再这样对待大家，我们就不让你再待下去了

39.如何判断是否应该将某个员工留在你的团队？

- A. 如果这个员工去其他公司面试，就请他离开
- B. 如果这个员工和团队其他成员合作愉快，就请他留下来
- C. 如果这个员工不够敬业，就请他离开
- D. 如果这个人喜欢做的、极其擅长做的事情，正好是公司需要有人擅长做的，就请他留下来

40.离开的员工会对公司心生不满，最主要的原因是：

- A. 公司没有把他们放到绩效提升计划中
- B. 在他们本该被告知自己的绩效或匹配度时，公司没有告知他们真相
- C. 公司因为他们的技能与岗位不再匹配，而请他们离开
- D. 公司没有帮他们找到一份新工作

40.道题的答案：

- | | |
|-------|-------|
| 1. A | 21. C |
| 2. D | 22. B |
| 3. D | 23. D |
| 4. C | 24. C |
| 5. B | 25. A |
| 6. D | 26. C |
| 7. B | 27. C |
| 8. C | 28. B |
| 9. C | 29. C |
| 10. B | 30. D |
| 11. C | 31. A |
| 12. D | 32. D |
| 13. D | 33. C |
| 14. C | 34. A |
| 15. A | 35. D |
| 16. B | 36. B |
| 17. A | 37. A |
| 18. D | 38. A |
| 19. B | 39. D |
| 20. B | 40. B |

《网飞文化手册》小册子整理稿 (1/14)

阅读顺序建议——
先从左往右
再从上往下

后面也是一样

自由与责任的文化
适用于我们的固定职员
我们的小时制员工也很重要，
但更多的是从事结构化的工作

事实上，对一家公司而言，其真正的价值观与那些动听的口号是完全相反的。

真正的价值观.....

是具体通过哪些人得到奖励、哪些人得到提升，以及哪些人被解雇体现出来的

文化：
面对技术的更迭，
面对不同年龄层次的群体，
网飞把握住怎样的机会，
才不断地取得成功？

许多公司都有响亮动听的价值理念

真正的价值观.....
是我们特别看重的员工**行为**和**技能**

网飞文化的七个方面

- 价值观来自我们推崇与珍视的价值
- 追求高绩效
- 自由与责任
- 情景管理而非控制管理
- 认同一致，松散耦合
- 支付行业最高薪资
- 晋升与成长

安然公司也有四条好听的价值准则：

- 诚信、沟通、尊重、卓越

他们就刻在总部大厅的大理石上，
但公司并没有真正地奉行

在网飞，我们特别看重以下

九项行为与技能.....

.....这也意味着我们招聘和提拔具备这九项行为与技能的员工

《网飞文化手册》小册子整理稿 (2/14) ——员工的9项行为和技能

判断力

- 对人，对技术，对业务和创新能够做出明智的判断，而不能模棱两可
- 能明辨事物根本和缘由，不为表象所惑
- 能进行战略性思考，对自己的所为与不为有清晰的认识
- 很清楚哪些事情现在必须完成，哪些事情可以稍后跟进

沟通力

- 善于聆听，而非马上反驳，这样能够更好地理解
- 发言与写作简洁清晰
- 尊重他人，无论对方何种身份，或者是否持有异议
- 面对压力能保持镇定

影响力

- 能完成大量重要的工作
- 具备很强的工作能力，能成为同事的依靠
- 注重结果而非过程
- 敢于行动，而不是犹豫不决

好奇心

- 渴望学习且能够快速学习
- 努力理解公司的战略、市场、用户和供应商
- 对商业、技术和娱乐具有广泛的认知
- 在自己的专长之外也能做出一定贡献

创新力

- 面对难题，能够提出新的认识，并找到行之有效的解决办法
- 能挑战成见，提出更好的方法
- 能想出切实有效的新办法
- 尽力降低复杂度并找到时间实现之，保证机构灵活性

勇气

- 能大胆地说出心里的想法，哪怕会带来争议
- 能大胆地做出艰难的决定
- 权衡利弊，敢于冒险
- 能质疑与我们价值观不符的行为

热情

- 追求卓越，并以此激励他人
- 心系公司的成功
- 欢庆胜利
- 坚忍不拔

诚实

- 坦诚直率
- 不因公司政治而否定他人意见
- 不在背后议论他人
- 能及时承认错误

无私

- 寻找什么才是对公司最好的，而不是为自己和自己的小团队
- 当大家一起寻求最佳方案时，不要过于自我
- 愿意花时间帮助同事
- 主动分享资讯

《网飞文化手册》小册子整理稿 (3/14)

“你质疑某些行为是否与我们的价值观相符”

这属于勇气方面的价值观，类似于荣誉宣誓：“不撒谎，不欺骗，不盗窃，也不容忍这样的行为。”

让行为与价值观一致，我们每个人都有责任。

最好的工作环境是拥有一群超级棒的同事

- 好的工作环境不在于上等咖啡、丰厚福利、日本料理、盛大派对和漂亮的办公室。
- 我们也会提供这样的环境，但这样做只是为了吸引和留住那些超级棒的同事

我们是一个团队，不是一个家庭

我们就像个专业运动队，而不是小孩子过家家。网飞领导能够明智地**招聘、培养**和**裁掉员工**，所以保证了我们在每个岗位上都是明星员工。

无论是招聘、360度反馈、薪酬审查，还是离职或者晋升，文化价值观都贯穿始终

和所有公司一样，我们努力招聘最好的员工

员工留任测试

我手下的员工，如果有人要辞职去同行公司做类似工作，有哪些人是我会拼命挽留的？

设想一下，如果你发自内心地尊重公司里的每一位员工，并且虚心向他们学习.....

与大多数公司不同，我们践行：仅仅做到称职也要拿钱走人

如果不是，那么这样的员工只能让他们拿钱走人，这样我们才能空出位子，为团队找到明星员工

永远保持诚实

为了更好地了解自己的情况，你应该定期询问领导：

“如果我要辞职，
你会多大程度上挽留我？”

努力工作——并不是最重要的

- 这是一个效率的问题，而不是一个付出的问题，尽管效率比付出更难衡量
- 我们不会以员工在办公室待了多少个晚上或者多少个周末作为衡量员工的标准
- 我们衡量员工是看他在规定的时间内工作完成得多不多、快不快、质量高不高

为什么我们对高效如此坚持？

最好的工作环境是...
拥有一群超级棒的同事

忠诚有益吗？

如何对待勤奋的员工？
如何对待有才华的浑蛋？

有才华的浑蛋

- 有些公司会容忍他们
- 对于我们而言，这种人会大大地影响团队效率
- 允许风格多样性，但必须得遵守和体现前述的九种价值观

有责任感的人

- 自励
- 自知
- 自律
- 自我提升
- 有领导风范
- 不是被动地听候安排
- 会主动拾起地上的垃圾

忠诚有益

- 忠诚起到一个稳定期的作用
- 明星员工一时表现不佳，是能够得到原谅的，因为我们认为他们有可能再次成为我们的明星员工；**公司也一样**：如果网飞遭遇短期低迷，我们希望员工能紧密地和公司站在一起
- 但是，对于一家确实在走下坡路的公司，或者对一名没有效率的员工，无限度的忠诚并非我们所希望的

我们为什么强调高效？

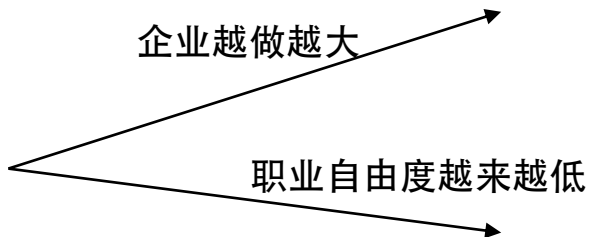
- 对于程序性的工作，顶级员工的效率是一般员工的2倍
- 对于创新型/创意型的工作，顶级员工的效率是一般员工的10倍！
- 以顶级的员工组成的高效团队，效率的提升是惊人的！

有责任感的人因为自由而**成长**，
也配得上这份自由

《网飞文化手册》小册子整理稿 (5/14)

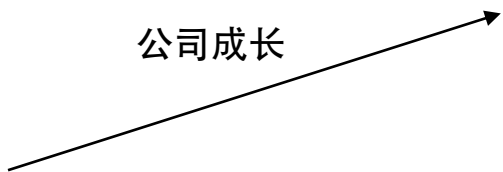
公司成长的同时增进员工的自由，
而非限制自由；
持续吸引和培养具有创新精神的员工，
使得公司更有可能维持成功

伴随着公司的成长，
大多数公司会限制员工自由

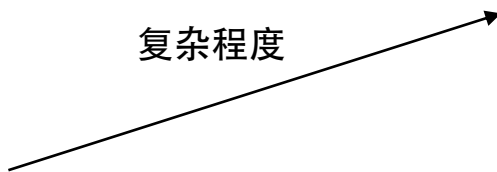


大多数公司的成长，
为什么都伴随着员工自由度的降低
与公司的日益官僚化

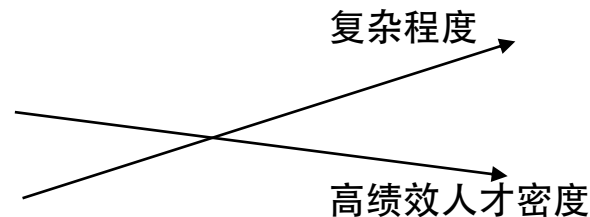
渴望做大，渴望增强影响力，
公司不断成长



成长增加了公司的复杂程度

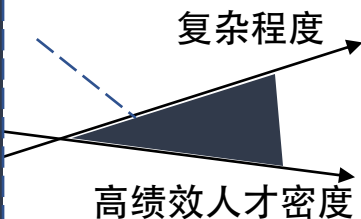


成长也经常稀释人才密度

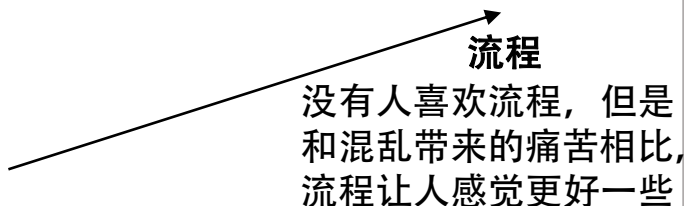


混乱出现

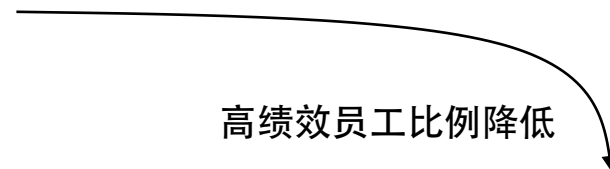
此时出现了混乱与错误。在现有人才水平的基础上，业务已经变得太过复杂，因而离不开规范化运行



流程出现，混乱停止



强调流程，使更多人才流失



《网飞文化手册》小册子整理稿 (6/14)

流程使员工着眼短期结果

一家高度成功的流程驱动型公司

- 在所处的市场上占据领先份额
- 不需要做太多思考
- 很少犯错，工作效率高
- 有好奇心的创新者很少，但存在特立独行者
- 针对既有市场，具备高度优化的流程
- 效率高于灵活性

接着，市场变了.....

- 由于新技术、新的竞争者，或者新的商业模式的出现，市场发生了变化
- 重视规则与流程的公司不能快速适应，因为员工们已经完全适应了现有的流程，遵守流程就是该企业的价值体系
- 由于无法对市场需求做出反应，这样的公司将会在痛苦中被碾成明日黄花

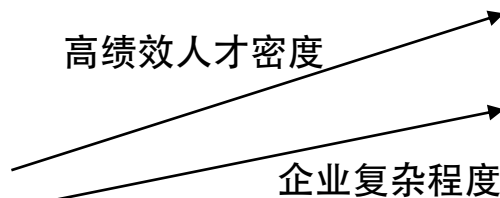
不太理想的三种选择

1. 通过保持公司小型化而保证创新能力，但因此失去了市场影响力
2. 成长的过程中不设立规则，然后为混乱所困
3. 成长过程中，通过流程确保现有模式得到高效执行。当市场最终改变时，只能以不健全的创新能力和业务能力实现成长

第四种选择

- 与更多的高绩效员工共同成长，避免混乱，而非指定各种规则
- 于是，你可以凭借员工的自律而使业务得以灵活开展，同时避免混乱
- 灵活运作反过来又能够激发创造力

关键点：人才密度的增速要快于企业复杂程度的增速



增加人才密度

高绩效人才密度

- 支付行业最高薪酬
- 用自由吸引高价值人才，从而产生巨大影响
- 强化高绩效的企业文化

将复杂程度的增长降至最低

- 为数不多的大产品vs数量众多的小产品
- 降低复杂性，避免分散精力
- 注重简单化



和对的人一起工作

建立富有创新精神和自律精神，
具有自由与责任的企业文化，
而不是依靠流程进行管控

自由是绝对的吗？

是否所有的规则与流程都不好呢？

注：有时长期简单化只有通过现有系统进行集中改造才能实现

自由不是绝对的
和“言论自由”一样，
“工作自由”也是有限度的

好的流程vs坏的流程 (1)

- “好的”流程帮助好的员工完成更多的事情
 - 每两周定期进行网站推广，而不是随意进行
 - 在每个季度都按照预算开销，这样就不用跨部门来协调每一笔支出
 - 定期安排战略与情景分析会议

案例：网飞休假制度和考勤管理
在2004年以前，我们实行的是
每年N天假期的标准休假制度

两类必要的规则

1. 防止不可挽回的错误，例如：
 - 财务方面的错误
 - 黑客窃取顾客的信用卡信息
2. 道德、伦理和法律问题，例如：
 - 对欺诈、性骚扰零容忍

好的流程vs坏的流程 (2)

- “坏的”流程力图防止那些本可弥补的错误
 - 5000美元的支出额度需要得到预先批准
 - 一条横幅广告创意需要三个人的签字
 - 在墙上贴张海报需要得到许可
 - 项目需要层层审批
 - 一个应聘者需要接受十个人的面试

与此同时.....

有时，我们晚上和周末也在工作，
还会利用闲暇回复邮件；
有时，我们也会在下午处理一些私人的
事情

大多数情况下，能快速修正是最重要的

- 尽快解决问题——优秀员工很少犯错
- 我们处在一个创新的市场，而不是像一个医药或者核能这样以安全性为首要目标的市场
- 你也许听说过防范错误比纠正错误代价更低
 - 是的，在制造业或者医药领域的确如此
 - 但是.....在创新型行业里却并非如此

规则潜入

坏流程会在不知不觉间潜入我们的工作
——能够防范错误只是听起来不错
我们尽可能去除规则，以强化工作重点

有员工提出.....

既然我们并不追踪每天或者每周的工作
时间，
为什么要对每年休几天的假进行追踪考
核呢？

《网飞文化手册》小册子整理稿 (8/14)

我们意识到.....

我们应该关注人们做了什么事情，
而不是工作了多少天。

既然我们没有朝九晚五的工作时间限定，
那我们也就不需要休假的规定

网飞的休假制度和考勤管理就是：

“没有休假制度与追踪考核”

网飞对上班着装没有要求，
但也没有人赤身裸体来上班。

经验：不是什么事情都需要制度与规则

自由与责任的其他例子.....

围绕员工如何花销，如何出差，
可以接受何种馈赠等问题，
大多数公司都会制定复杂的政策。

各部门还会来核实员工是否遵守了这些
政策

网飞公司关于花销、娱乐、馈赠和出差
的政策是：

公司利益至上
(一共6个字)

“公司利益至上”一般指.....

1. 花你应该花的钱，否则就别花，而且这钱应该都是为了工作
 2. 出差时要像花自己的钱那样开销
 3. 透露重要供应商馈赠的礼物
 4. 利用公司资源，必须是为了提高效率，且必须合理
- 如:用公司设备打印私人文件，就不合理

自由与责任

- 许多人说，对于一家公司而言，这两点不能兼顾
- 我们公司于2002年上市。照传统来讲，上市意味着自由的终结，但我们同时充分地增加了人才密度和员工自由度

自由与责任小结：

我们成长的同时，把规则减到最少。
雇用更多高绩效人才，可以防止管理出现混乱。

从长远来看，灵活性远比效率更重要

《网飞文化手册》小册子整理稿 (9/14)

如果你想造艘船，
不要老催人去采木，
忙着分配工作和发号施令。
而是要激起他们对浩瀚无垠的
大海的向往。

——《小王子》作者
安托万·德·圣-埃克苏佩里

最佳管理是通过设定合适的情景，
而非试图控制员工，
以取得最佳的成果。

情景管理而非控制管理 (1)
提供洞察力和理解力去促成合理的决定。

情景管理

- 战略
- 明确的角色与身份
- 衡量体系
- 对风险的认识
- 假定
- 决策所需的透明度
- 目标

情景管理而非控制管理 (2) 控制管理

- 自上而下的决策过程
- 决策审批
- 各种委员会
- 计划与流程的价值高于结果

例外情况

- 在紧急情况下，管控可能非常重要
 - 没有时间谋划长远的能力构建
- 正对相关领域进行学习，管控可能非常重要
 - 需要花时间认识必要的情景
- 用错了人，管控可能非常重要
 - 毫无疑问，这只是暂时的

致管理者：当你手下的人才犯下了
愚蠢的错误，不要指责他们。

相反，你应该问问自己，
在情景设定上犯了什么错

致管理者：当你准备“控制”你的员工
时，请问一下自己。
是否可以使用某种情景进行管理？

对于目标和策略，你是否已经表达得
足够清晰，足够鼓舞人心？

优秀的情景管理 (1)

- 与公司目标或者功能性目标相关联
- 相对优先权 (有多重要/时间有多么紧迫)
 - 关键性的 (现在必须做)，还是.....
 - 锦上添花的 (等你能够做到以后)

优秀的情景管理 (2)

- 依靠精度与纯度水平
 - 无错 (如：信用卡操作)，还是.....
 - 相当好/可纠正错误 (网站)，还是.....
 - 粗糙 (实验性的)
- 重要的利益相关者、指标/界定成功的标准

《网飞文化手册》小册子整理稿 (10/14)

为什么要使用情景管理？

高绩效员工如果很好地理解当下情景，就能更好地工作。

寄望于情景与信息

这就是为什么我们会开办新员工学院，经常召开部门会议，在内部对于战略和成果如此开诚布公的原因

合作团队的三种模式

1. 紧密耦合的巨无霸型
2. 各自为政型
3. 认同一致、松散耦合型

紧密耦合的巨无霸型

- 高级管理者对具体事务全部加以过问
- 大量跨部门寻求一致的会议
- 让公司其他团队满意和取悦顾客同等重要
- 想要创新的员工会感到精疲力竭
- 通过集权管理保持各部门协调，但是效率很低，而且随着公司规模扩大，效率会越来越低

各自为政型

- 每个团队完成各自的目标，基本没有协同
- 每个人都做各自的事情
- 要求各方协同非常困难
- 部门山头林立，各部门之间彼此排挤，相互猜疑
- 只有相互独立的业务领域内才能运转顺畅

网飞的选择是第三种——
认同一致、松散耦合型

认同一致

- 全员清楚且全面地理解战略和目标
- 团队互动着眼于战略和目标，而非具体战术
- 管理上需要投入大量时间，以实现信息的透明、准确，保证全体员工都能够理解

松散耦合

- 除非是为了目标和战略而合作，否则尽量减少跨职能部门的会议
- 在战术上，团队间相互信任，相互间无须预先审核或评估，这样团队能够快速行动
- 领导者需适时出手进行临时协调
- 偶尔的战术复盘对增进团队间合作是必要的

认同一致又松散耦合的团队效率取决于
高绩效人才和优秀的情景管理

目标是：更大，更快，更灵活

《网飞文化手册》小册子整理稿 (11/14)

支付行业最高薪酬是高绩效文化的核心

一名卓越的员工比两名只是胜任的员工
做得更多、花得更少
我们只雇用卓越的员工

头衔没有太大用处

- 有“大联盟投手”头衔的人很多，但他们的水平却参差不齐
- 同样，所有冠以“高级营销经理”或者“工程总监”的人水平也不尽相同
- 所以，薪酬的秘诀就是针对每一名员工回答刚才的三个问题

应时薪酬 (1)

- 有些人薪酬增长非常迅猛，这是因为他们的身价在人力市场上增长非常快，而这又往往是由于其技能的增长或者特定领域的人力需求旺盛

确定卓越员工行业最高薪酬的3个问题

1. 还能在其他地方找到这类人才吗？
2. 若要取代他需要付出多少？
3. 为了留下他愿意付出多少？
——加入别处为他开除更高的薪酬，那么.....

年度薪酬评估

- 许多公司只是在雇用员工时，注意员工薪酬人力市场价值一致；而网飞则是每年都会根据人力市场价值，对员工薪酬进行评估。
 - 采用与雇用时同样的标准
- 从本质上讲，相当于每年都会重新雇用每一名员工，确立其最高薪酬水平
 - 在年度薪酬评估的时候，管理人员针对自己的每一名员工回答前面的三个问题

应时薪酬 (2)

- 有些人的薪酬水平变化不大，这也是因为他们在人力市场上的身价没有太大变化
 - 部分原因在于通胀和经济因素
 - 尽管如此，对于该员工而言，其薪酬水平也依然处于行业最高水平

做好判断

目标是保证每名员工处在行业薪酬水平的顶端

- 付给他们比其他公司可能给的更高的薪酬
- 按照取代他们所需花费的标准支付他们薪酬
- 如果别的公司开出更好的条件，尽我们全力加薪以挽留他们

没有固定的人力预算

- 每年不存在由公司高层决定的“加薪池”
- 相反，管理者每年都会调整下属的薪酬，使之与行业最高价保持一致。当然，这一薪酬存在地区差异

薪酬并不取决于网飞在项目上是否成功

- 无论网飞的项目是否成功，我们都支付行业最高薪酬
- 就好比体育队伍，哪怕失掉比赛也得按照市场水平支付薪酬
- 员工可以自己决定持有多少网飞的期权，自己决定愿意在多大程度上将自己的经济前景与网飞绑在一起

《网飞文化手册》小册子整理稿 (12/14)

糟糕的薪酬实践

- 管理者根据头衔，按照百分比排列设定薪酬
 - 会导致“大联盟投手”问题
- 管理者关心内部薪酬一致，而容易忽视外部人力市场价值
 - 在人力市场上，薪酬水平的公平性是客观存在的
- 管理者给每名员工4%的增幅
 - 根本无法反映市场的情况

员工的成功 (1)

- 我们的社会有这样一种根深蒂固的观念：一名员工上一年度业绩好不好，通过其薪水的调整就能看得出来
 - 但对于我们来说，另一个因素就是外部的人力资源市场

效用 (1)

- 最高效的分配形式就是高薪
 - 对于任何层次的酬劳支出，高薪永远是最激励人心的
 - 不要奖金，将这笔钱直接纳入薪水，这样简单得多

如果最高薪酬设置得当.....

- 我们很少遇见由员工因为更高薪酬而选择主动离职，因为我们已经尽力付给他最高工资
- 和市场上提供的其他选择相比，我们的员工会觉得他们的薪酬不错

员工的成功 (2)

- 员工的成功依然是影响薪酬的重要因素，因为它影响了市场价值。
 - 特别是，我们愿意花多少钱留住员工？
 - 但员工的成功并非影响薪酬的唯一因素，所以上一年业绩与提薪幅度的关系不大

效用 (2)

- 不要免费的期权，直接发高薪
- 健康计划保额很高，但员工分摊的费用也高
- 不要慈善比赛

与传统模式对比

- 传统模式是上一年度业绩好则加薪，完全脱离了市场
 - 问题就是，员工的实际薪酬会低于或者高于市场价格
 - 当实际薪酬低于市场价格，员工就会跳槽，以获取基于市场价格的薪酬
 - 当实际工资高于市场价格，员工就会一直待在公司
- 更好的模式就是基于市场价格不断调整薪酬

员工知道自己的市场价格是件好事情

- 通过同行或者到其他公司面试，了解其他公司会花多少钱雇用自己，这是一个健康的想法，不意味着背叛 (例外情况: 和直接竞品谈)
 - 对于自己的薪酬有什么新的发现，可以和你的上级谈一谈

效用 (3)

- 将所有钱都纳入薪资
- 给员工高薪，给员工自由，让他们将聪明才智充分地发挥出来

《网飞文化手册》小册子整理稿 (13/14)

期权

- 员工如果愿意，可以将薪水换成期权
- 员工完全持有的期权按月发放。期权按照不到市场股价一半的价格卖给员工，且按税前工资折算
- 网飞的股价只有在未来10年内上扬，期权才有价值
- 力所能及地持有网飞股票或期权，能增加员工的参与度，与公司共享成功，共担失败

不必在网飞待一辈子

- 某些时候，一些团队也许没有足够多的成长机会给每个人
- 在这种情况下，我们应该为某些员工离开网飞得到更好的工作而庆幸，因为我们并没有合适机会给他（如果他确实希望得到机会）

时机 (1)

- 如果管理者可以通过升职来挽留一名员工，那么管理者现在就应该给这名员工升职，而不是等待其他时机

在某些时期，在某些团队中，
公司的确存在大量的机会和发展空间

有些既有运气又有能力的员工，
其职业生涯会得到异乎寻常的发展

升迁的两个必要条件 (1)

- 工作必须足够重要。
 - 我们也许在某些业务上拥有非常棒的经理，但如果该项业务并不是十分重要的话，我们不会在其上面再安排一个总监
 - 如果他离开了，会安排一个新的【经理】

时机 (2)

- 再次强调：升迁必须符合两个条件——
 - 工作足够重要
 - 该员工在现有岗位上超级明星

与篮球类对比：小联盟和大联盟

- 非常有才华的球员经常得到上升空间，而仅仅是对那些真正有才华的球员而言
- 有些运气是因为恰好有位置空缺，或者面对某种竞争
- 有些球员转会到其他球队而获得了他们所需要的机会
- 伟大的球队会留住它们最好的球员
- 有些小联盟的球员即便没有得到升迁也继续打球，原因是他们热爱篮球

升迁的两个必要条件 (2)

- 该员工必须是现有岗位上的超级明星
 - 若从外面雇佣一个同样有才干的人进来，该明星员工能胜任高一个层次的工作
 - 该员工在知道其才能的同行公司能得到更高层次的工作

发展

- 我们为员工提供自我发展的机会，让他拥有一群杰出同事，也让他面对巨大的挑战，以此帮助员工得到发展
 - 正是平凡的同事和无挑战的工作扼杀了员工工作技能的提升

职业发展

- 统一的发展途径没有什么效果，我们也不会这样做
 - 比如安排课程、分配导师、岗位轮转、长期职业规划等等
- 高效的员工一般能够得到积累经验、观察、内省、阅读，以及讨论而得到不断的提升
 - 只要他们身边有优秀的同事，而且面临巨大的挑战

我们希望员工管理他们自己的职业发展，而不是靠公司来“规划”他们的职业生涯

你的经济保障建立在你的技能水平和声誉之上

我们倾尽全力保证你的身边都是杰出的同事，以此提供机会帮助大家共同成长

企业文化为什么很重要？
我们营造企业文化是为了什么？

企业文化就是企业运作的方式
面对技术更迭
面对不同年龄层次的群体，
是什么让网飞抓住了不断成功的机会？

不断成功=
收入不断增加
利润不断增加
声誉不断提高

企业需要一种文化，以支持**快速创新**以及**卓越的执行力**

- 二者都是持续发展所必须的
- 在创新与执行力之间，在创造力与纪律之间需要一种平衡

企业需要一种文化，以支持高绩效员工进行有效的团队合作

高绩效员工及有效的团队也会存在矛盾，
毕竟，明星员工往往有比较强的观点

企业需要一种文化，以避免思想僵化、玩弄政治权术、碌碌无为以及骄傲自满。

而大多数组织机构在发展过程中，或多或少都会出现这样一些问题