和度案例：天安财险企业文化建设

项目背景：

- 天安财产保险股份有限公司是中国首家由企业出资组建的股份制商业保险公司和国内第四家财产保险公司截至2014年底拥有33家分公司（含航运保险中心）、263家地市级中支公司及935家支公司级营业网点，经营区域覆盖了除港澳台、西藏、青海、宁夏及内蒙古以外的全国主要行政区域。
- 作为一家老牌的保险公司，天安前十年的发展过程中跌宕起伏，逐渐没落，从1994年到2011年，连续十八年亏损。2012年明天系成为天安财险大股东，派来了以原新华保险高管为班底的经营班子，天安经营趋于稳定，走上了发展的快车道。

- 2015年9月，天安财险携手和君咨询，启动了企业文化咨询项目。
- 项目执行五个月以来，项目组通过企业文化咨询，深度参与了天安的战略转型和品牌重塑，服务内容远远超过了原定合同文化咨询的内容。

和度案例：天安财险企业文化痛点

- 在连续亏损的十八年，天安人走过一条曲折的路。没有离开天安的老员工，到底怎么想？入职不到一年纷纷离开的小鲜肉，到底为什么？为什么企业的吐故纳新，成了天安的徘徊守旧？

理念文化

- 主观能动性差
- 理念滞后
- 内容空洞，实操性弱
- 不匹配“二创”的定位
- 范围狭隘

制度文化

- KPI设置不合理，绩效标准不明确
- 选才不匹配战略需求，缺乏国际化、创新型、高位切入型人才。
- 缺乏系统的培训体系，主要依靠“传帮带“和”老少结合“
- 管理随意性大，部分停留于形式

视觉文化

- 原有视觉标准得不到执行
- 没有全国统一规划
- 以IT技术为支持的对客户平台建设落后

品牌文化

- 现有品牌形象无法代表天安混改后的资源优势。
- 现有品牌形象无法代表天安创新商业模式的行业领先性
- 现有品牌形象无法代表天安财险增资后的强大承保能力
- 目前天安整体的品牌形象，陈旧，全国不统一，各分支机构各自进行优化工作，以这样的状态面对客户，天安的核心优势无法清晰，有效地呈现给客户，有效的品牌宣传也就无从谈起。

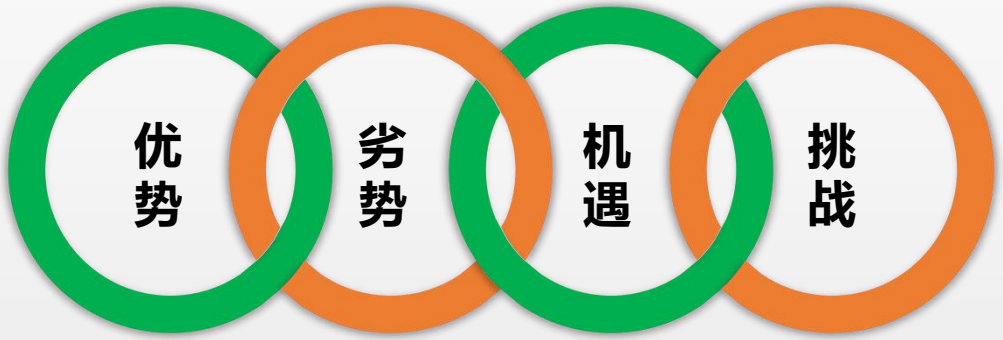
行为文化

- 总部领导力与员工执行力的矛盾.
- 员工职业规划不清、培训不到位与企业要求间的矛盾
- 员工思想认识的差距与企业“二次创业”战略间的

和度案例：天安财险企业文化视角下的优劣势分析

01

- 混合所有制股权架构；
- 两轮驱动商业模式；
- 快速增加资产规模；
- 积累的干部与员工；
- 总部领导层。



03

- 国家政策的出台；
- 保险行业地位的变化；
- 社会经济的创新趋势。

02

- 品牌宣传；
- 员工关怀；
- 绩效考核；
- IT系统。
- 人才；
- 企业文化；
- 凝聚力；
- 创新能力；

04

- 快速适应监管；
- 把握机遇能力；
- 快速更新研发要求；
- 不断提高IT技术要求。

和度案例：天安战略转型面临的主要问题

（一）公司经营成本依然居高不下

其中有诸多原因造成，如核心竞争力欠缺，有商业模式活力不够，精细化管理不足的、单一费用驱动等。

（二）我们的基础能力建设相对薄弱

销售组织和营销手段的单一、客户管理基础薄弱、IT系统支持不足以及风控能力不强等都是造成薄弱的根本原因。

（三）管理及销售意识、习惯比较落后

老套的管理，传统的销售，二十年形成的陋习难以改变。

（四）应对市场的创新能力不足

特别是互联网化的手段相当欠缺，互联网发展能力和协同能力明显不足。

（五）干部梯队建设及能力培养不足

人是一切的关键，选好人、用好人、育好人对一个企业的发展至关重要。我们一定要加速干部队伍梯队建设，尤其要加强二、三级机构、总公司部门的优秀后备人才储备和培养。

和度案例：天安战略转型的目标、策略和要求

三大工作目标：

- 坚持效益为中心的思想毫不动摇，继续实现全面盈利；
- 扎实提升基础管理能力，确保改革顺利进行；
- 全力落实资产驱动负债的新竞争模式，集团化建设取得突破性进展。

五大主要策略

- 不断强化效益意识，实现可持续增长
- 明确顶层设计的逻辑关系，回归公司经营本质，实施客户战略
- 清晰四级机构定位
- 大力建设集团化商业模式
- 重点推进公司三大转型改革，管理升级

四点要求

- 变革观念、转变习惯、向公司改革靠拢
- 提升总部专业能力、创新能力、协同能力
- 严格过程管控、严格问责机制
- 加强人才梯队建设与员工培养

和度案例：天安财险文化溯源与汲取

- 天空代表着希望和梦想，“鹰文化”倡导高瞻远瞩、拼壁进取、高效务实。
- 我们将其融合为“天鹰文化”，寓意着天安成为自我变革、浴火重生、翱翔搏击于天空的雄鹰，驾驭时代趋势、赶超发展潮流！

天的文化：

梦想天空，

展翅翱翔！

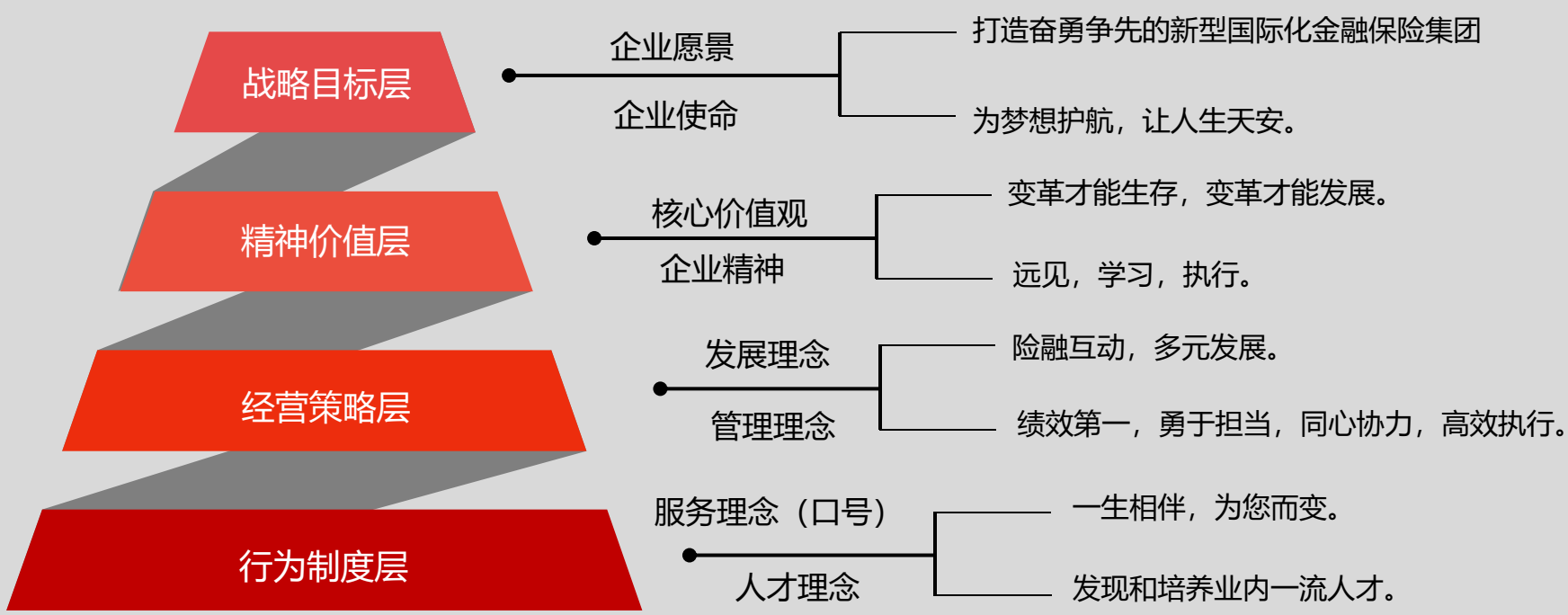
+

鹰的文化：

重生蜕变，

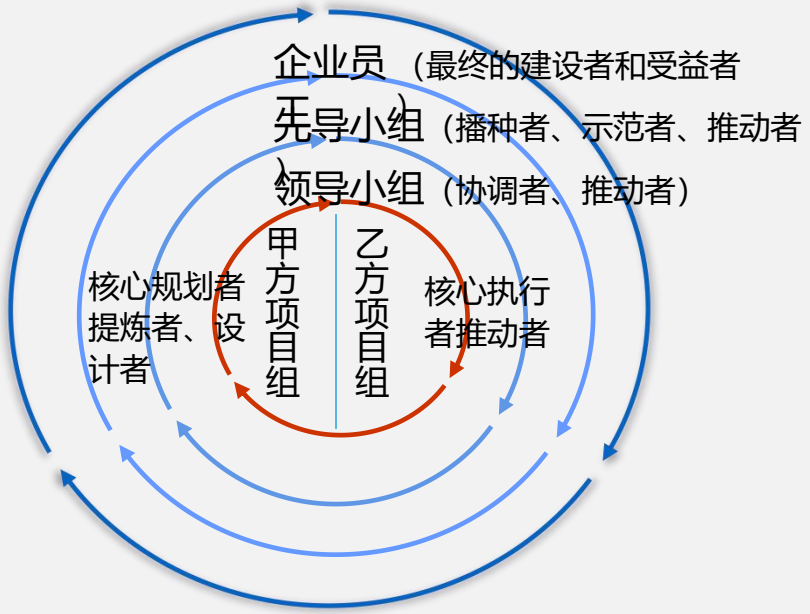
扶摇直上！

和度案例：天安财险企业文化理念体系



调研的基础上，为天安保险梳理了更切合其战略发展的企业文化理念

和度案例：和君企业文化落地实践模型



文化落地组织保障（四个圈）

文化落地途径模型（四条线）

和度案例：和君企业文化建设办法

产品文化线

- 企业文化通俗的理解，就是企业规章制度、规则、约定俗成的各种成文和不成文的惯例的综合；
- 要确保企业文化得到尽可能多的员工之认同和接受，必然要加以总结、提炼和升华，并将其形成具体、可视、可感知的文本、物件。

和君建议，天安财险企业文化建设项目的产品线体系由《天安财险诊断分析报告》《企业文化手册》《员工行为规范》《企业文化规划与实施推广方案》《企业文化标兵选拔与培训方案》《企业文化培训教材汇编》《企业文化考核办法》等构成。

产品活动线

- 企业文化建设不等于企业文化活动，但活动仍是企业文化落地实施最为有效的工具之一。
- 在天安财险这样的人才密集、资本密集、风险密集的金融保险企业实施企业文化建设项目，必须要让所有员工参与其中，参与到天安财险文化建设与实施全过程，否则天安财险的企业文化项目不可能成功。

和君的活动线将贯穿项目全程，比如企业文化项目启动仪式、先导小组主题研讨、焦点小组座谈会、高层激发式研讨、企业文化主题辩论赛、企业文化主题晚会等形式多样的仪式和宣贯活动。

文化传播线

- 企业文化的内外传播需要系统规划，明确传播对象、创新传播渠道、明晰传播节奏和阶段性传播主题，并且进行传播方式的创意，并且坚定不移的落实传播实施规划。
- 文化传播线就是对上述要素的规划，是企业文化得以真正落地的重要举措，适应了天安财险分支机构众多、人员构成多元、员工素质参差不齐的特点。

文化传播将采用传统媒体（内刊 网站等）与新媒体（官方微信 微博等）结合的方式，以最快捷和主流的方式进行文化落地。

和度案例：天安财险企业文化落地

企业文化海报

企业文化标兵选拔大赛

和度案例：天安财险企业文化落地

两场落地培训营：

上：　入围特训营

下：　通关培训营