



2013德勤企业文化竞争力调研 中国区分析报告

德勤管理咨询
2014年3月



目录

| | |
|---|------------|
| 1 | 调研基本情况 |
| 2 | 关键发现 |
| 3 | 具体分析 |
| 4 | 德勤企业文化提升建议 |

本次调研使用企业文化竞争力模型，采用问卷调研方法，总结发现各类企业的企业文化竞争力现状

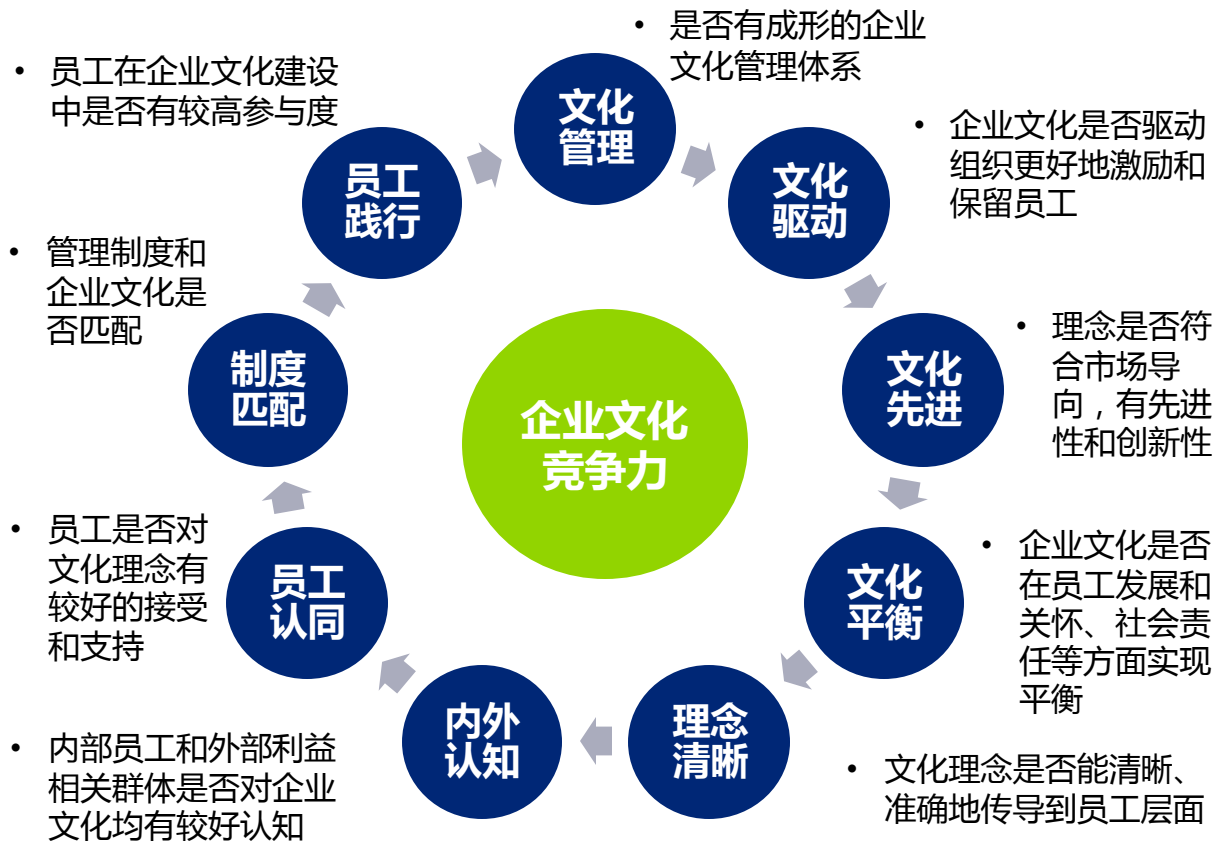
调研背景

- **调研目的**：企业文化竞争力是企业成长和发展的关键驱动因素之一，德勤本次调研是为发现中国企业的文化管理现状和突出特点，并提出改进建议，以促进企业整体绩效的持续提升
- **项目进程**：本次调研自2013年9月正式启动，2014年1月完成数据，进入数据分析和报告撰写，2014年3月发布报告
- **参加企业**：286家企业，包含多个行业、资产性质、业务范围

文化竞争力定义

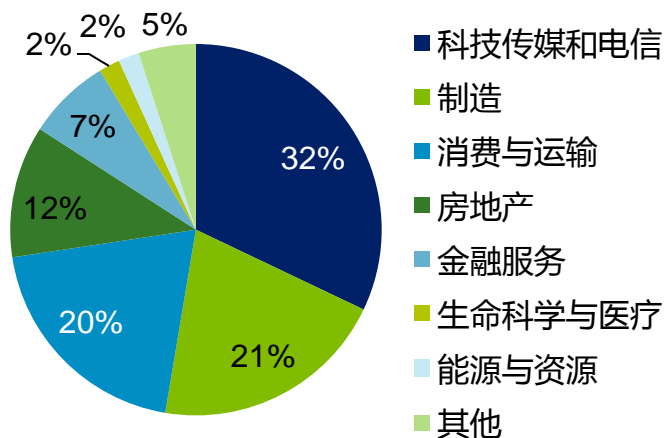
- **文化竞争力指数**：得分越高，表明文化竞争力越强。根据各题实际得分加权平均后得出，以百分比表示

调研框架

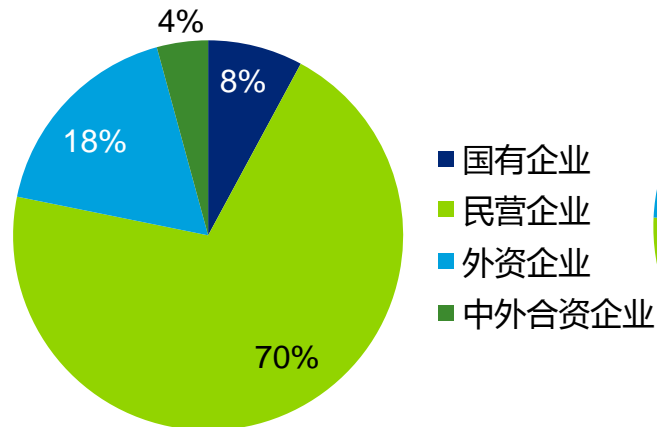


被调研企业在各种行业、企业性质和业务地理分布上均有代表

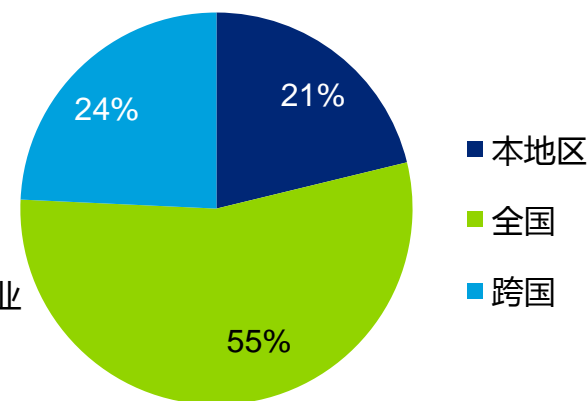
行业分布



企业性质



业务地理分布



- 被调查企业在行业分布上，包含科技传媒和电信、制造、消费与运输、房地产等八大主要行业（按照德勤行业分类标准执行）
- 在企业性质上，包含国有、民营、外资和中外合资四类企业
- 在业务地理分布上，包括本地区、全国、跨国三类企业

目录

| | |
|---|------------|
| 1 | 调研基本情况 |
| 2 | 关键发现 |
| 3 | 具体分析 |
| 4 | 德勤企业文化提升建议 |

德勤6大关键发现

关键发现1

中国企业整体文化竞争力偏低，且两极分化明显

- 中国企业整体得分54%，低于经验及格值60%，其中“文化管理”和“文化驱动”是9大维度中的短板，得分仅37%
- 优秀企业的文化竞争力与其他企业相差30%*，国企与民企之间，跨国经营企业与本地经营企业之间文化竞争力相差较大

关键发现2

中国企业关注市场、客户和变革创新等价值观的塑造

- 86%的企业反馈关注客户和市场，86%的企业认为自身市场口碑良好，80%的企业关注创新变革

关键发现3

中国企业的人才激励保留效果不佳

- 关键人才保留得分仅19%，管理者的保留得分仅15%
- 优秀企业和其他企业在人才保留方面的效果都不佳

关键发现4

中国企业的社会责任感亟待加强

- 对公益活动的积极性仅17%，承担社会责任的主动性不足，不利于树立良好的社会形象

关键发现5

优秀企业在对标管理、文化培训等方面有突出的文化优势

- 优秀企业在如下几方面与其他企业拉开很大差距：市场对标（差距56%）、文化培训（差距51%）、文化案例收集（差距48%）、薪酬竞争力（差距46%）、战略沟通与传递（差距44%）、文化理念外化到V体系（差距44%）

关键发现6

优秀企业将创建和管理文化作为管理者最重要的职能

- 94%的优秀企业的管理者被赋予员工职业导师的职责，82%的优秀企业的管理者被赋予企业文化讲师的职责

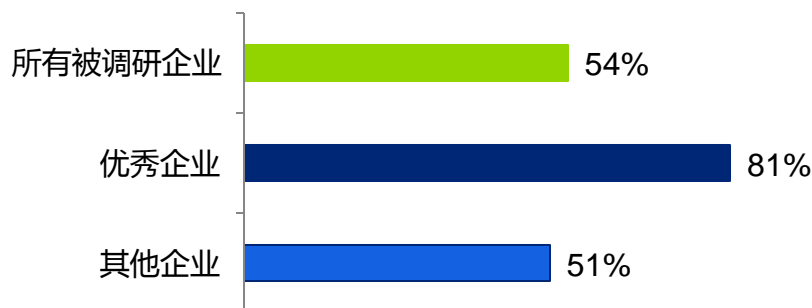
注*：“优秀企业”是本次调研中企业文化竞争力总得分90分位级以上的企业，“其他企业”为得分90分位以下的企业（后同）

目录

| | |
|-----|-------------|
| 1 | 调研基本情况 |
| 2 | 关键发现 |
| 3 | 具体分析 |
| 3.1 | 整体分析 |
| 3.2 | 按行业分析 |
| 3.3 | 按企业性质分析 |
| 3.4 | 按业务地理分布分析 |
| 4 | 德勤企业文化提升建议 |

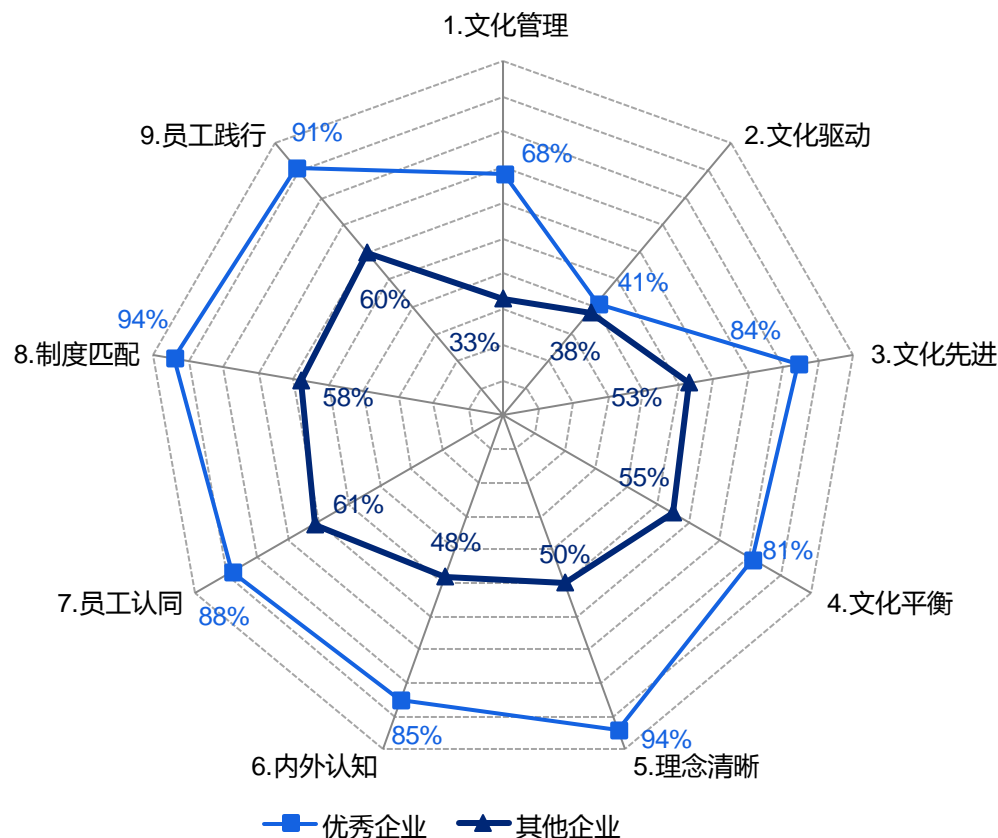
调研整体结果：中国企业的文化竞争力较弱，且存在短板维度，不过处于90分位及以上的优秀企业明显优于其他企业

总得分情况



- 所有被调查企业的企业文化竞争力总得分为54%，低于60%的经验及格值，文化竞争力整体较弱
- “文化管理”和“文化驱动”是9维度中的短板，需要重点关注
- 优秀企业在总得分和8个维度上的得分，显著高于其他企业，文化竞争力具有显著优势

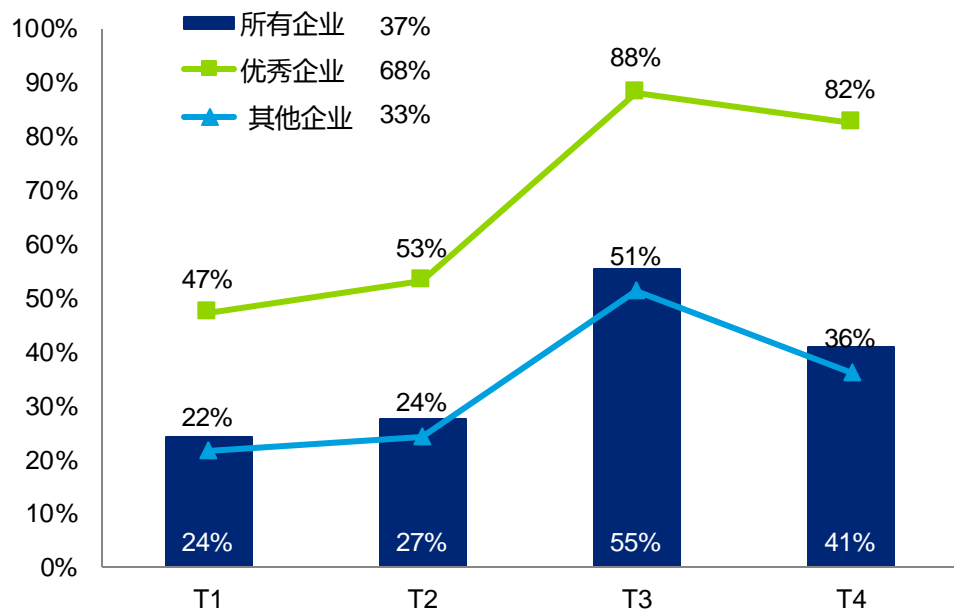
各维度得分



优秀企业与其他企业的差距

| 1.文化管理 | 2.文化驱动 | 3.文化先进 | 4.文化平衡 | 5.理念清晰 | 6.内外认知 | 7.员工认同 | 8.制度匹配 | 9.员工践行 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 35% | 3% | 31% | 26% | 44% | 37% | 27% | 36% | 31% |

1. 文化管理：本维度得分仅37%，说明文化管理体系不够完善，不过，优秀企业的文化管理组织保障机制和案例管理机制已比较健全

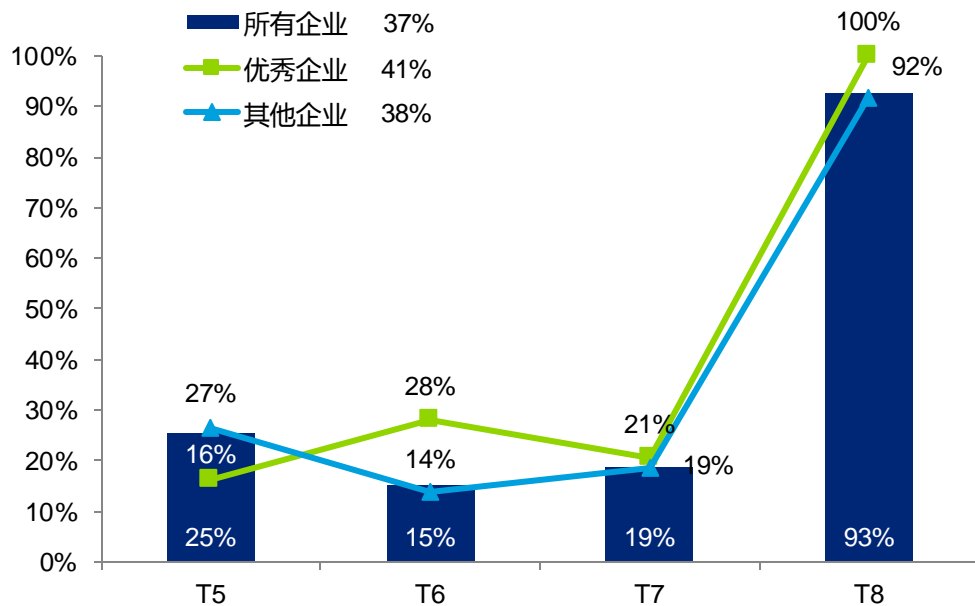


分析

- 被调研企业在文化管理维度上整体得分仅为37%，为得分最低的两个维度之一，对企业文化管理体系建设的重视度亟待加强。近两年中开展过相关评估和调查的企业不到30%（第1、2题），45%的企业没有专门的组织和岗位承担企业文化工作（第3题），并且文化传播有效性存在提升空间（第4题）
- 优秀企业在文化管理的总分和各题得分上高于其他企业较显著，企业文化在其组织中呈体系化发展，90%的优秀企业对企业文化职能有明确的承接对象（第3题），82%的优秀企业定期编辑企业文化相关的内部故事（第4题）

- | | |
|---|------------------------------|
| 1 | 贵公司在近两年内是否开展过企业文化评估工作？ |
| 2 | 贵公司在近两年内是否开展过员工敬业度调查？ |
| 3 | 贵公司是否有专门的组织、部门或岗位承担企业文化管理工作？ |
| 4 | 贵公司是否定期收集、编辑体现公司文化价值的优秀员工故事？ |

2.文化驱动：本维度得分仅37%，人才的吸引和保留机制存在较大问题，且优秀企业和其他企业的差距不明显



分析

- 被调研企业在文化驱动维度上的整体得分仅为37%，为得分最低的两个维度之一。文化驱动组织激励和保留员工的作用亟需加强。虽然员工工作积极性较高（第8题），但招聘内部推荐率有待提高（第5题），且管理者和关键员工流失率较高（第6、7题）
- 优秀企业在此维度上的得分与其他企业差距不大，显示出文化驱动维度上的问题在各企业中存在普遍性。但优秀企业的管理者流失率得分（第6题）还是高于其他企业，在关键人才保留方面有较好的表现

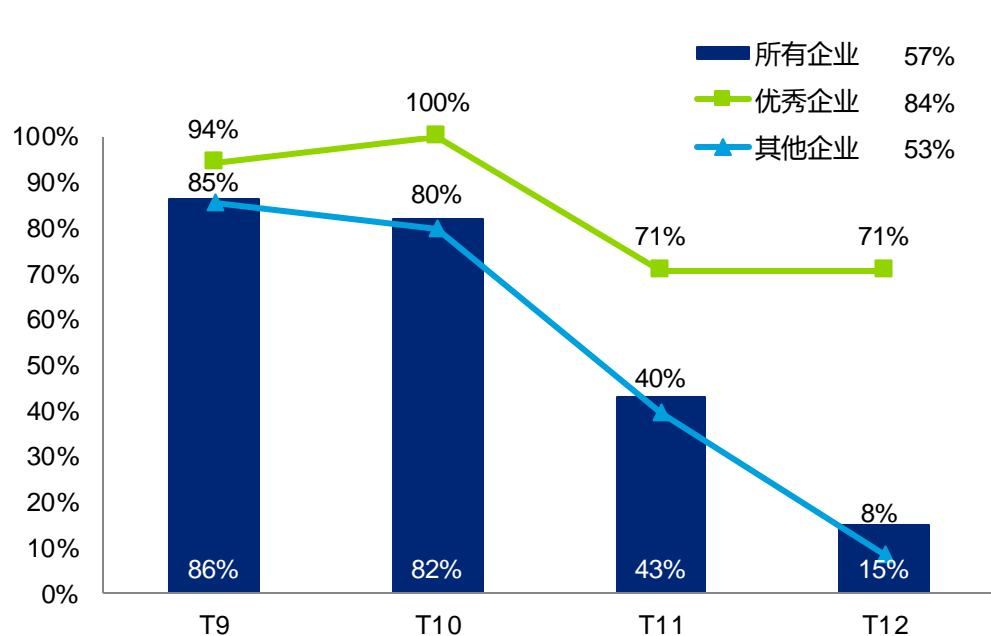
5 贵公司成功招聘中内部推荐占比是多少？（单位：%）

6 贵公司上年度管理者流失率是多少？（单位：%）

7 贵公司上年度关键员工流失率是多少？（单位：%）

8 为把工作做得更好，贵公司员工是否愿意付出额外努力？

3.文化先进：中国企业对客户和市场普遍重视，不过创新管理还停留在口号阶段，且85%的企业还没有进行最佳实践的对标工作

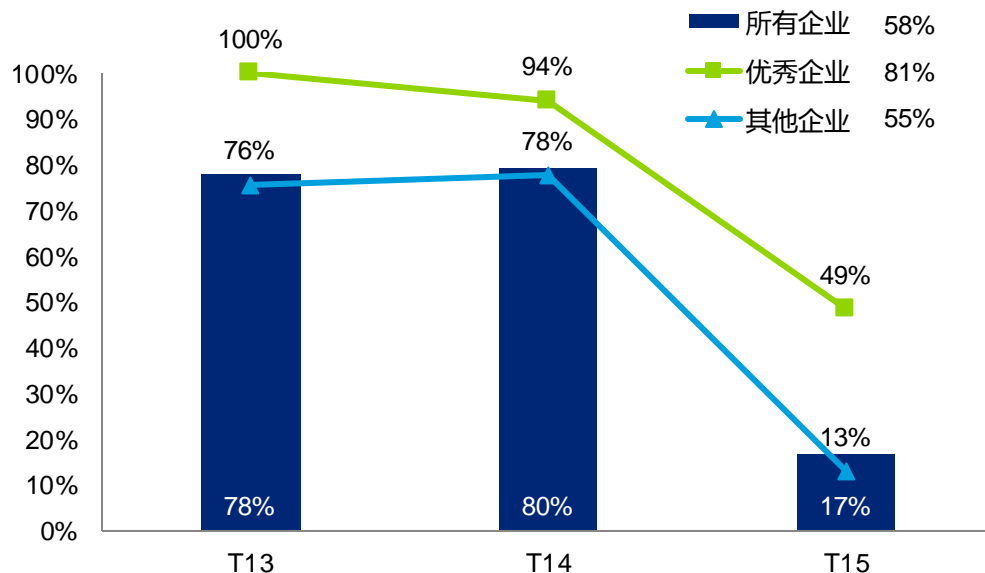


分析

- 被调研企业在文化先进性建设上整体表现较好，大多具备良好的市场导向（第9题）和创新的价值观（第10题），但在实践中对创新的支持度有待进一步提升（第11题），且在企业文化对标工作中存在明显欠缺（第15题），在所有题中得分最低，仅有15%的企业开展过与市场最佳实践的对标工作
- 优秀企业在此维度上的总分高于其他企业一定幅度，特别是在创新的支持度（第11题）和企业文化市场对标方面，显著优于其他企业（第12题）

| | |
|----|----------------------------------|
| 9 | 贵公司是否明确表达过以客户和市场为导向的价值观？ |
| 10 | 贵公司是否明确表达过鼓励变革与创新的价值观？ |
| 11 | 贵公司创新是否不惜付出代价？ |
| 12 | 近两年内，贵公司是否开展过自身企业文化与最佳市场实践的对标工作？ |

4.文化平衡：中国企业关注人本管理，但社会公益活动参与不足，需要提升文化品牌及社会责任感



分析

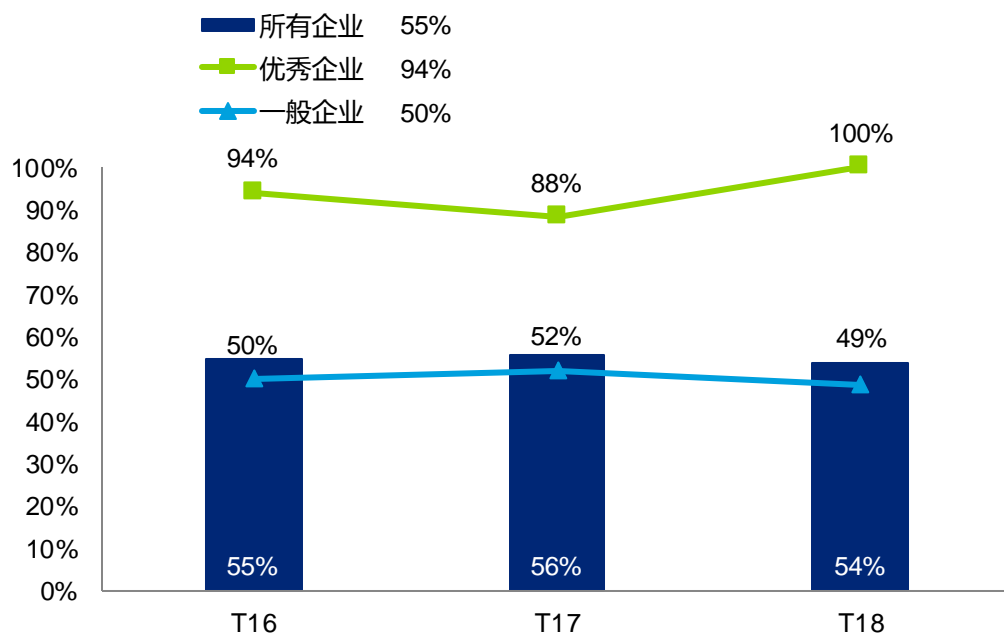
- 被调研企业文化平衡性较好，多数企业注重人才培养和发展（第13题），关心员工工作和生活的平衡（第14题），但对社会的使命感和责任感亟待加强（第15题），得分仅为17%
- 优秀企业在此维度上的得分显著高于其他企业，特别在人才培养和发展方面，得分为满分（第13题），显示其对员工职业发展的高度关注

13 贵公司是否明确表达过以员工为本、支持学习发展的价值观？

14 当员工家庭生活与工作任务出现冲突时，贵公司是否会优先照顾员工的家庭需求？

15 贵公司组织社会公益活动的频率怎样？

5.理念清晰：过半中国企业建立了战略沟通机制、文化理念体系以及文化培训传播机制，优秀企业的竞争力有明显优势，与其他企业得分相差达到44%



分析

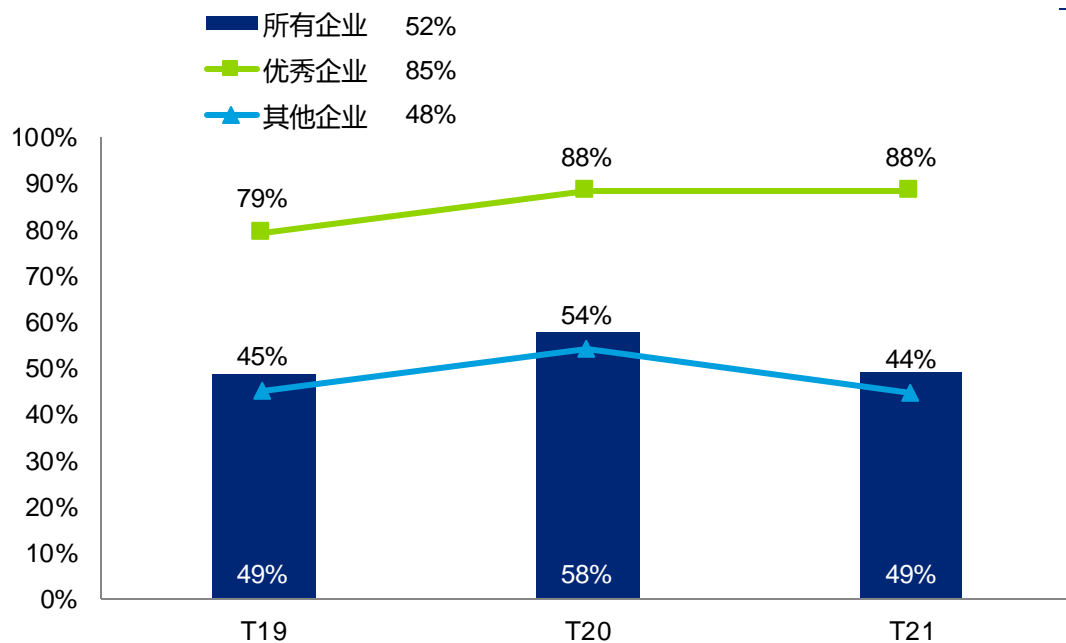
- 被调研企业的理念清晰性普遍较好，文化理念能够被员工理解和接受，超过半数企业有正式、清晰的战略沟通和企业文化制度及机制（第16、17题），向员工进行企业文化宣贯（第18题），帮助企业文化落地，但仍存在一定改进空间
- 优秀企业在此维度上的总分和各题得分接近满分，而其他企业得分在50%左右，与优秀企业存在较大差距

16 贵公司是否存在战略目标向基层传递的正式沟通机制？

17 贵公司是否有正式颁布的企业文化纲领与制度？

18 贵公司是否有专门的培训课程用于向员工传导企业文化理念？

6. 内外认知：近一半中国企业已经有意识地开展文化传播工作，优秀企业在价值观知晓、宣传渠道、VI体现方面均显著领先



分析

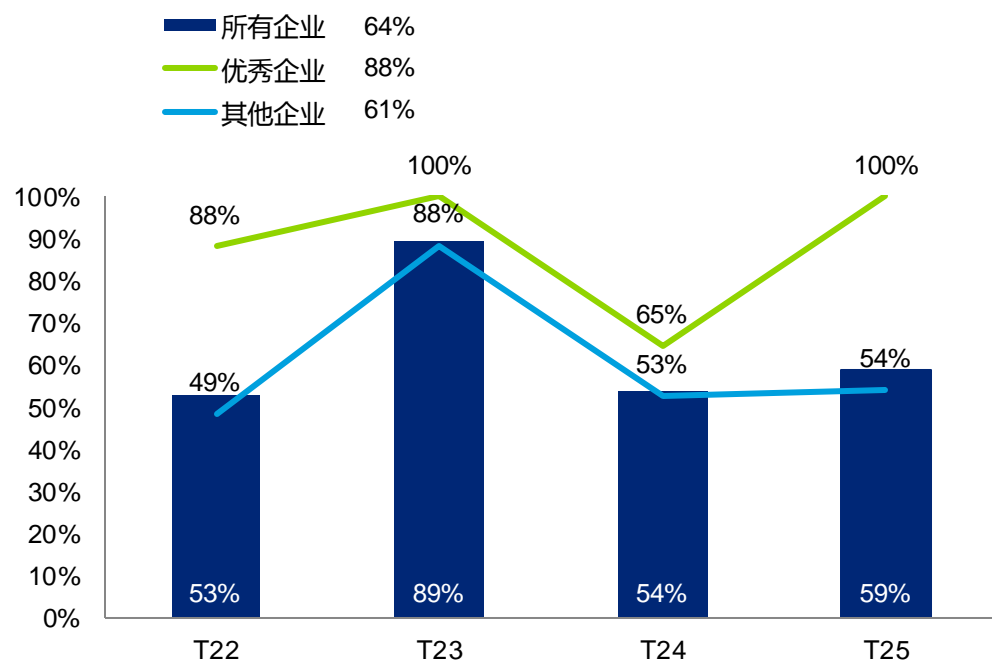
- 被调研企业的企业文化内外认知度较高，通过对内和对外的多种渠道进行企业文化宣传（第20、21题），员工熟知企业所倡导的价值观（第19题）
- 优秀企业在此维度上的总分和各题得分均显著高于其他企业，显示出其对企业文化内外部宣传的高度重视

19 贵公司员工对企业文化价值观的知晓程度如何？

20 贵公司是否有企业文化专刊、宣传专栏或其他专门的企业文化宣传渠道？

21 企业文化理念是否体现在贵公司的VI（企业形象识别体系）中？

7.员工认同：本维度得分64%，为各维度中最高，优秀企业在领导力建设、薪酬竞争力方面领先明显，与其他企业分别相差39%和46%

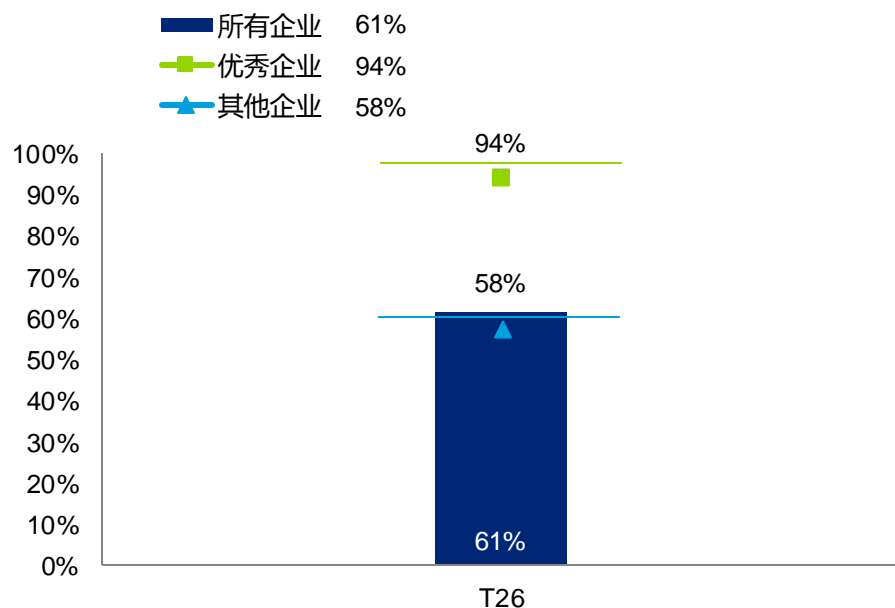


分析

- 被调研企业的员工对文化理念的认同度较高，近90%的公司在人力资源管理方面重视员工的意见反馈（第23题），超过半数的公司拥有领导力提升体系（第22题）、较为科学的绩效管理体系和有竞争力的薪酬水平（第24、25题）
- 优秀企业在此维度上的得分高于其他企业一定幅度，尤其在领导力发展培训（第22题）和薪酬竞争力（第25题）上，较其他企业显著领先

- | | |
|----|--------------------------------|
| 22 | 贵公司是否有专门的领导力提升与发展培训？ |
| 23 | 贵公司是否会依据员工的意见反馈，优化人力资源管理制度和流程？ |
| 24 | 在贵公司，绩效结果是人员奖惩的主要依据吗？ |
| 25 | 贵公司的薪酬体系与同行业相比，是否具备竞争力？ |

8.制度匹配：61%的中国企业已经关注理念与制度的衔接和落地，优秀企业这方面的实践更好

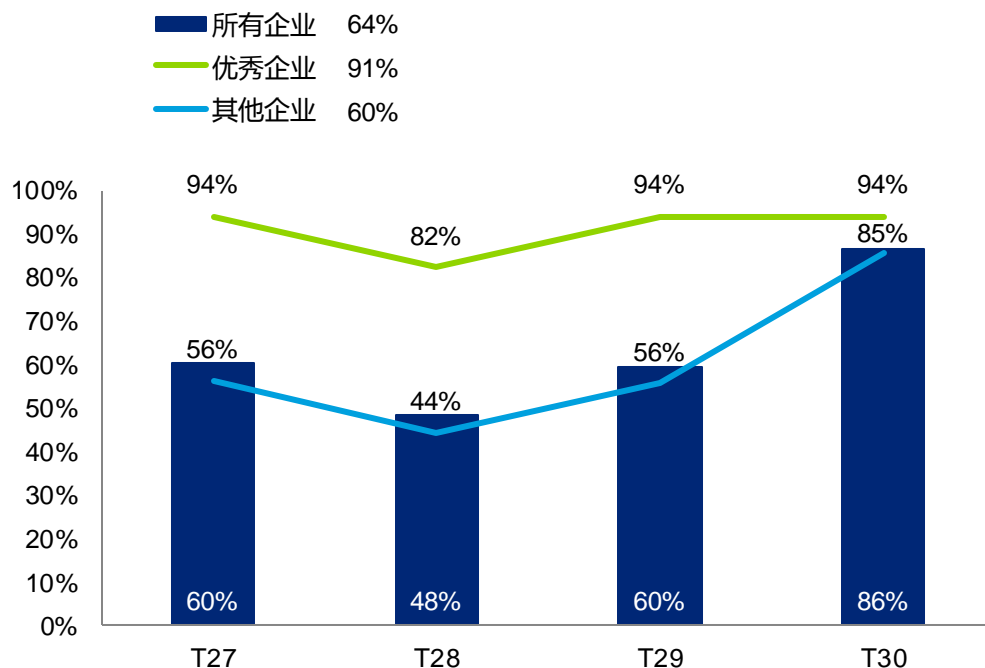


分析

- 被调研企业的制度匹配度总体较高，大多数企业关注管理制度与企业文化的匹配性（第26题）
- 94%的优秀企业对管理制度和文化理念的匹配性进行审查，而在其他企业中这一比例仅为58%，存在较大差距

26 贵公司是否会审查管理制度和企业文化核心理念的匹配性？

9.员工践行：本维度得分64%，为各维度中最高，优秀企业的管理者承担较多文化管理工作，在文化激励方面做得也明显更好



分析

- 被调研企业员工对企业文化的践行度较高，大多数公司在其行业中市场口碑良好（第30题），设有企业文化相关的员工奖励机制（第29题），管理者在员工职业发展中参与度较高（第27题）；但管理者在企业文化宣导方面的参与度相对较低，有待提高（第28题）
- 优秀企业与其他企业相比，除在市场口碑上得分较为接近，其他各题得分均显著领先，显示其员工对企业文化建设的参与度良好

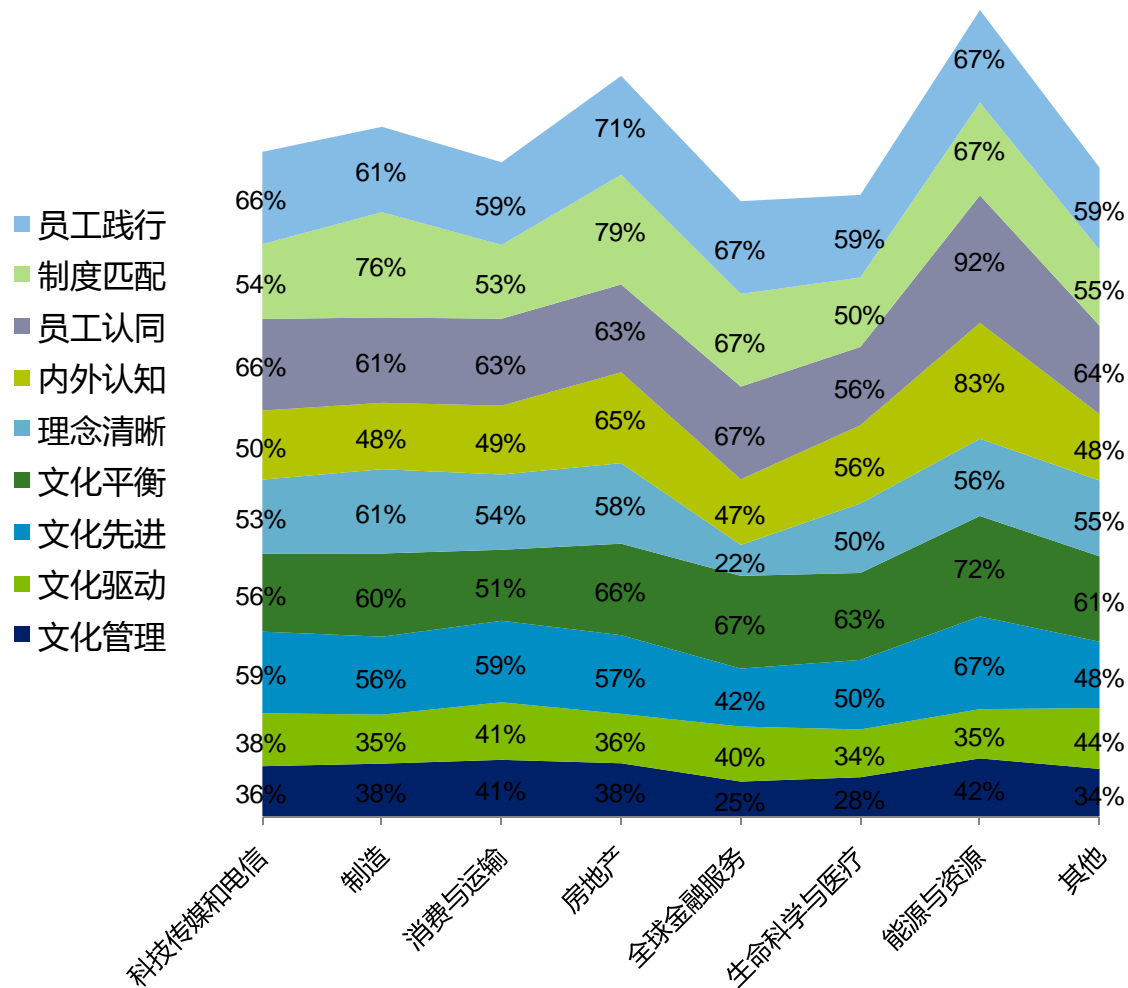
- | | |
|----|--------------------------|
| 27 | 贵公司的管理者是否被赋予员工职业导师的职责？ |
| 28 | 贵公司的管理者是否被赋予企业文化讲师的职责？ |
| 29 | 贵公司是否表彰为企业文化建设做出巨大贡献的人员？ |
| 30 | 贵公司在所处行业中是否具有良好的市场口碑？ |

目录

| | |
|-----|--------------|
| 1 | 调研基本情况 |
| 2 | 关键发现 |
| 3 | 具体分析 |
| 3.1 | 整体分析 |
| 3.2 | 按行业分析 |
| 3.3 | 按企业性质分析 |
| 3.4 | 按业务地理分布分析 |
| 4 | 德勤企业文化提升建议 |

能源与资源行业领跑文化竞争力，金融、生命科学与医疗行业文化竞争力较弱

各行业得分情况



分析

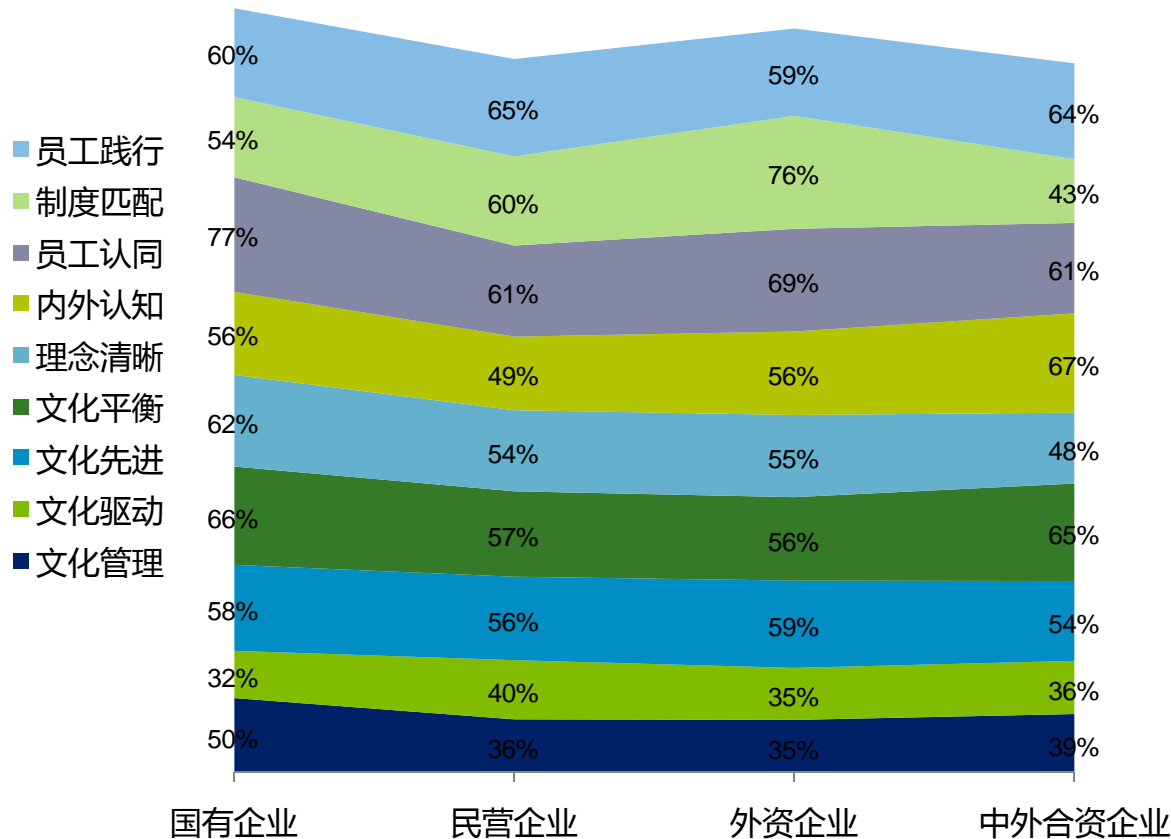
- 能源与资源、房地产等传统行业整体得分较高，企业文化建设工作开展良好；全球金融服务、生命科学与医疗等新兴行业得分较低，对企业文化的重视程度有待加强：
 - 能源与资源行业的企业文化得分最高，在大多数维度上超过各行业平均水平，尤其在内外认知、员工认同维度上；但其文化驱动维度得分低于平均水平，需关注员工激励和保留问题
 - 全球金融服务行业的得分最低，在大多数维度上得分低于平均水平，尤其在理念清晰维度上。需要准确传达公司文化理念，在各方面加强企业文化工作的开展

目录

| | |
|-----|----------------|
| 1 | 调研基本情况 |
| 2 | 关键发现 |
| 3 | 具体分析 |
| 3.1 | 整体分析 |
| 3.2 | 按行业分析 |
| 3.3 | 按企业性质分析 |
| 3.4 | 按业务地理分布分析 |
| 4 | 改进建议 |

国有企业和外资企业的企业文化竞争力较强，不过企业性质之间的差异不明显

各类型企业得分情况



分析

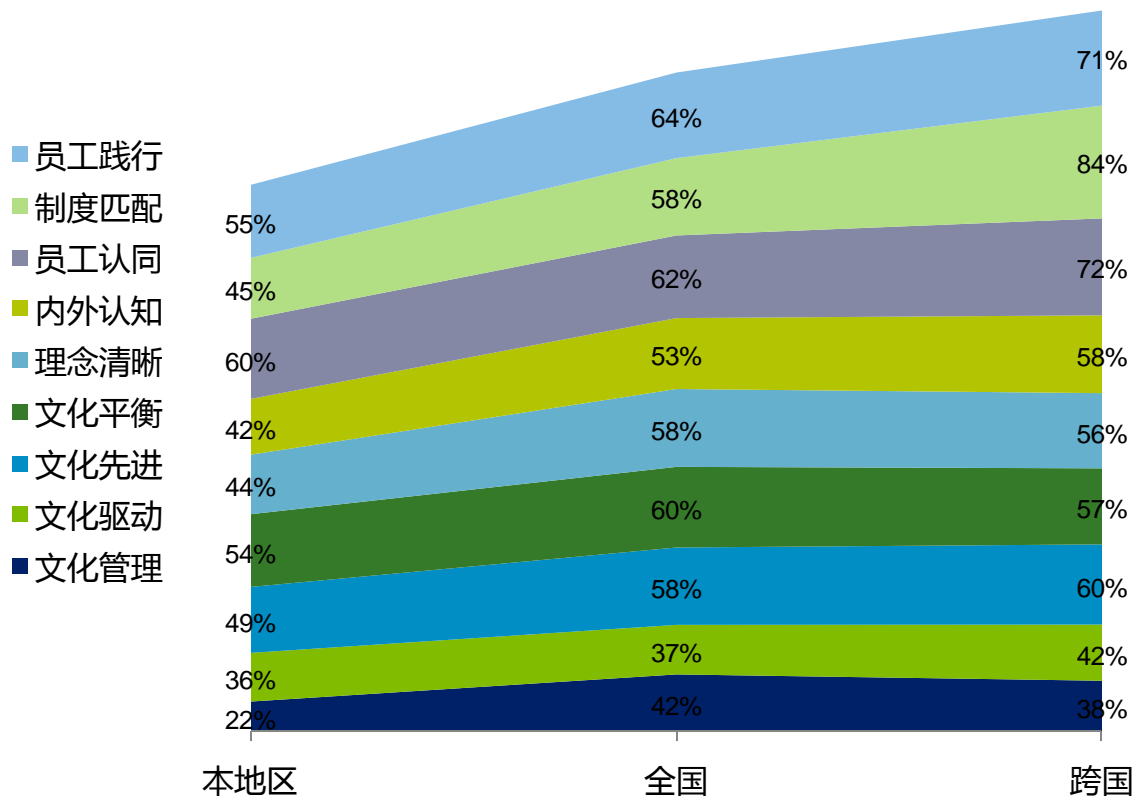
- 不同类型的企业在企业文化整体得分上差异不显著。其中，国有企业得分最高，中外合资企业和民营得分最低：
 - 国有企业在总分和大多数维度上得分较高，对企业文化重视度高，相关体制较为健全。但在文化驱动、制度匹配、员工践行维度上低于平均水平，需提高员工工作积极性和对企业文化的参与度，加强管理制度与企业文化的匹配性
 - 外资企业在制度匹配维度上得分显著高于其他各类企业，对管理制度与企业文化的匹配性关注度高
 - 中外合资企业得分较低，尤其在理念清晰和制度匹配维度上，可能原因是面临中外文化冲突，需进行企业文化整合
 - 民营企业在大多数维度上的得分均略低于平均水平，需在各方面加强企业文化工作的开展

目录

| | |
|-----|------------------|
| 1 | 调研基本情况 |
| 2 | 关键发现 |
| 3 | 具体分析 |
| 3.1 | 整体分析 |
| 3.2 | 按行业分析 |
| 3.3 | 按企业性质分析 |
| 3.4 | 按业务地理分布分析 |
| 4 | 德勤企业文化提升建议 |

业务区域越广，文化竞争力越强，说明在业务拓展过程中更需要注重企业文化的管理以提升内部的凝聚力和外部的美誉度

各行业得分情况



分析

- 企业随着业务从本地扩展到全球，对企业文化的关注度和建设水平逐步提升，这一趋势在企业从本地区企业发展为全国性企业时最为明显
- 跨国和全球性企业的企业文化整体得分最高，此类型企业为在全球多地区顺利开展业务、减少文化冲突，需开展大量企业文化和整合工作，相关机制较为完善，在大多数维度上得分超过平均水平
- 本地区企业的得分最低，对企业文化的关注度较低，在各个维度上得分均显著低于平均水平，应加强企业文化相关体系建设，以此助推企业的业务扩展

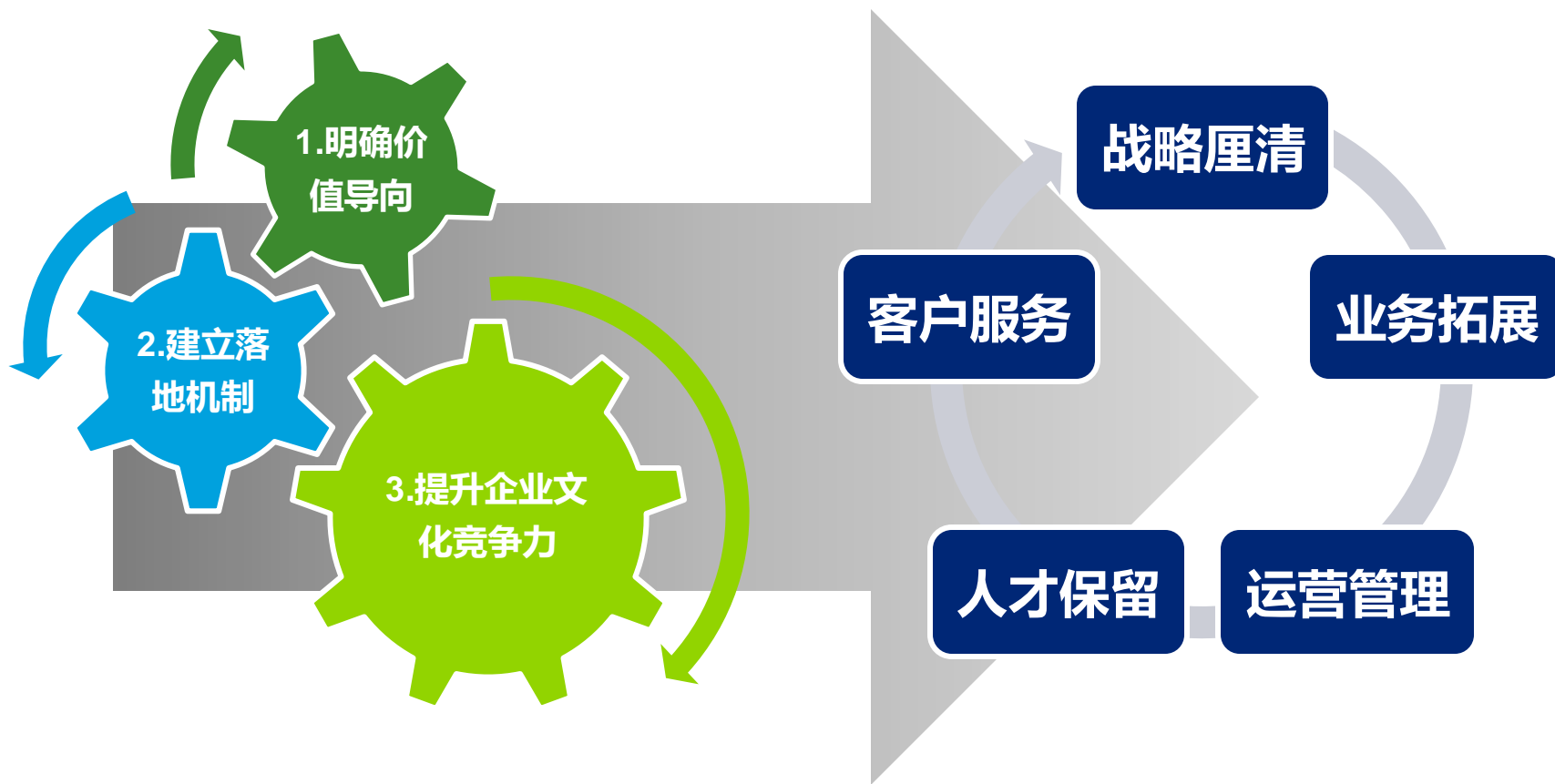
目录

| | |
|-----|------------|
| 1 | 调研基本情况 |
| 2 | 关键发现 |
| 3 | 具体分析 |
| 3.1 | 整体分析 |
| 3.2 | 按行业分析 |
| 3.3 | 按企业性质分析 |
| 3.4 | 按业务地理分布分析 |
| 4 | 德勤企业文化提升建议 |

建议企业通过明确价值导向，制定文化落地机制，提升企业文化综合管理能力，提升文化竞争力，以促进经营管理绩效的提升，最终确保战略目标实现

企业文化竞争力建设

企业文化经营管理绩效提升



企业文化竞争力提升的五大建议

战略厘清

- 从战略前瞻的角度，厘清企业价值导向
- 建立和更新企业文化理念体系，确保文化与战略的匹配

领导力建设

- 完善领导力提升和培训体系，加强后备管理队伍建设
- 发动管理者垂范表率价值导向，发挥在企业文化管理中的巨大作用

文化传播

- 完善文化传播机制，丰富文化传播形式
- 积极参与社会公益活动，有意识提升社会影响力，树立良好企业公民形象

制度匹配

- 完善人力资源制度体系，尤其是人才的保留和激励机制
- 以企业文化理念为标准，审视和完善相关制度体系

监测评估

- 建立员工和管理者的行为监测机制
- 定期回顾企业文化效果，并与最佳实践对标，形成闭环管理

谢谢！

德勤全球

Deloitte (“德勤”)泛指根据英国法律组成的社团性质的组织Deloitte Touche Tohmatsu (“德勤全球”)、其成员所/公司、以及他们的附属机构和关联机构。德勤全球是一个由全球各地众多的成员所/公司组成的组织，致力于提供卓越的专业服务及咨询。德勤全球重视客户服务，并在约150个国家切实执行其全球性客户服务战略。德勤依托由约135,000名专业人士组成的全球网络，在审计、税务、企业管理咨询和财务咨询等四个领域为超过一半的全球最大型企业、全国性大型企业、公共机构、当地的重要客户以及众多发展迅速的全球性公司提供专业服务。作为社团组织的德勤全球并不提供上述服务，由于法律规定及其他原因，某些成员所/公司不会在所有四个专业领域提供服务。

作为一家根据英国法律组成的社团性质的组织，德勤全球和其任何成员所/公司之间对其相互的行为、疏忽或遗漏不承担任何责任。每一成员所/公司是一个冠以“Deloitte”、“Deloitte & Touche”、“Deloitte Touche Tohmatsu”、“德勤”或其他相关名称独立运营的法律实体。