

Deloitte.

德勤

2014德勤企业文化竞争力调 研报告

德勤管理咨询

2015年4月

2014年德勤企业文化调研背景

企业文化不仅仅是公司表象与行为模式，更是组织的行为标准、员工的思考模式。企业文化的内核是企业的核心价值观，可以引导企业内部各种无序的个体行为转化成有序的组织行为，最后形成公司的核心竞争力。德勤在开展管理咨询项目过程中发现，很多企业管理问题的症结和根源在于文化；而以往的文化研究个案偏多，缺少对中国企业文化管理的普遍性研究。德勤开展周期性的文化调研旨在填补文化管理中的空白领域，为中国企业开展系统性文化建设提供指引和参考。

在以往文化调研基础上，2014年的文化调研修订并丰富了部分涉及企业价值观倾向的题目，更注重参与调研企业类型的多样化，通过定向及不定向邀请等方式投放问卷，最终收回有效问卷148份。2014年德勤企业文化调研是德勤系统开展年度文化调研的新篇章，不仅可以成为德勤开展企业文化咨询工作的基础工具，并且能够为客户深入开展企业文化实践活动提供操作指引和市场参考。

本次调研采用德勤企业文化竞争力模型，通过9个维度透视企业文化竞争力指数

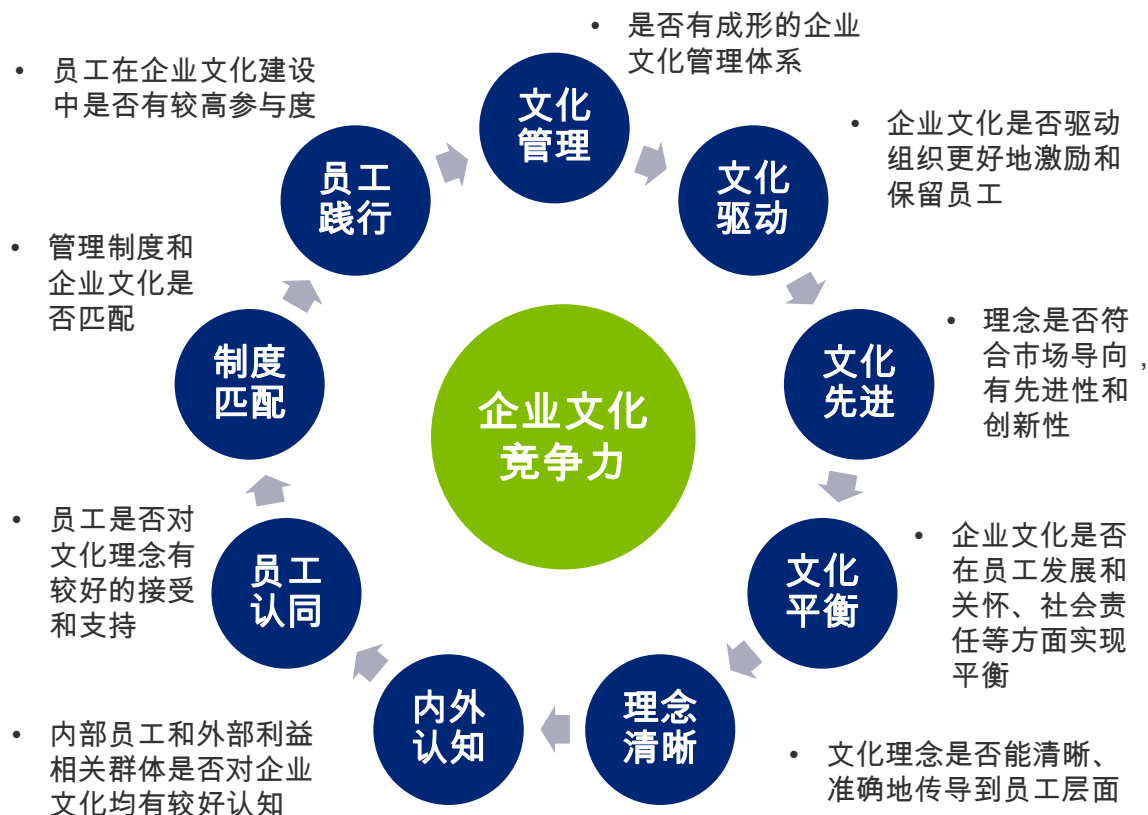
调研背景

- **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2014年9月正式启动，2015年1月完成数据，进入数据分析和报告撰写，2015年4月发布报告
- **参加企业**：包含多个行业、资产性质、业务范围，最终回收有效问卷148份

文化竞争力定义

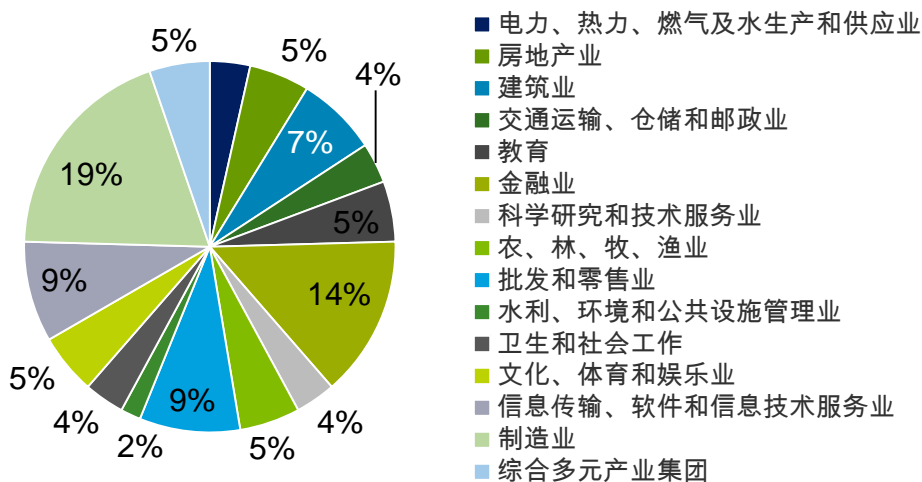
- **文化竞争力指数**：得分越高，表明文化竞争力越强。根据各题实际得分加权平均后得出，以百分比表示

调研框架

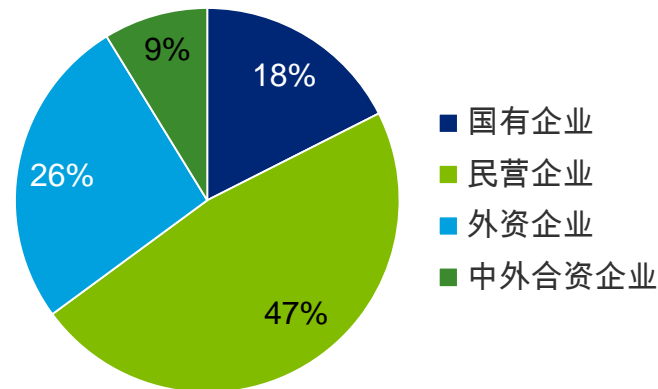


被调研企业行业分布广泛，参与调研企业呈现多样化特征

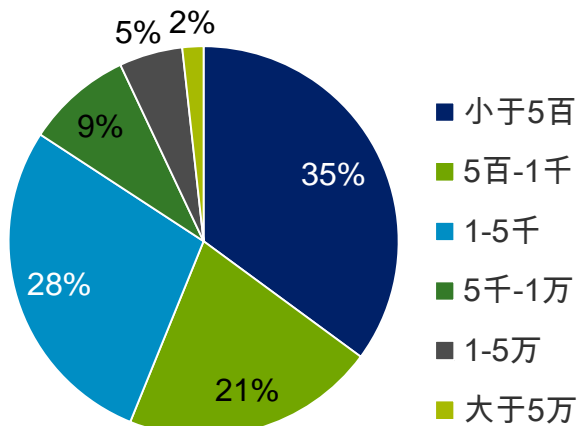
行业分布



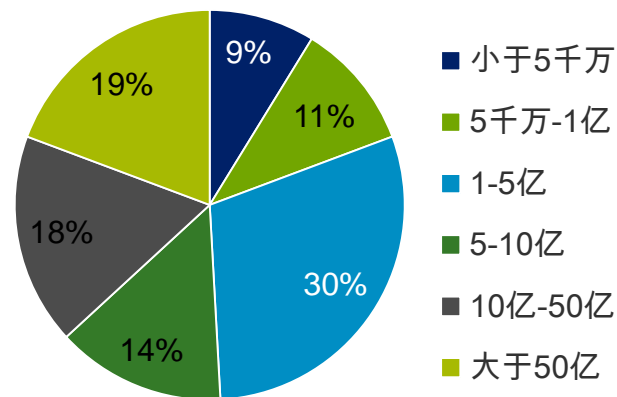
企业性质



企业规模 (人员)

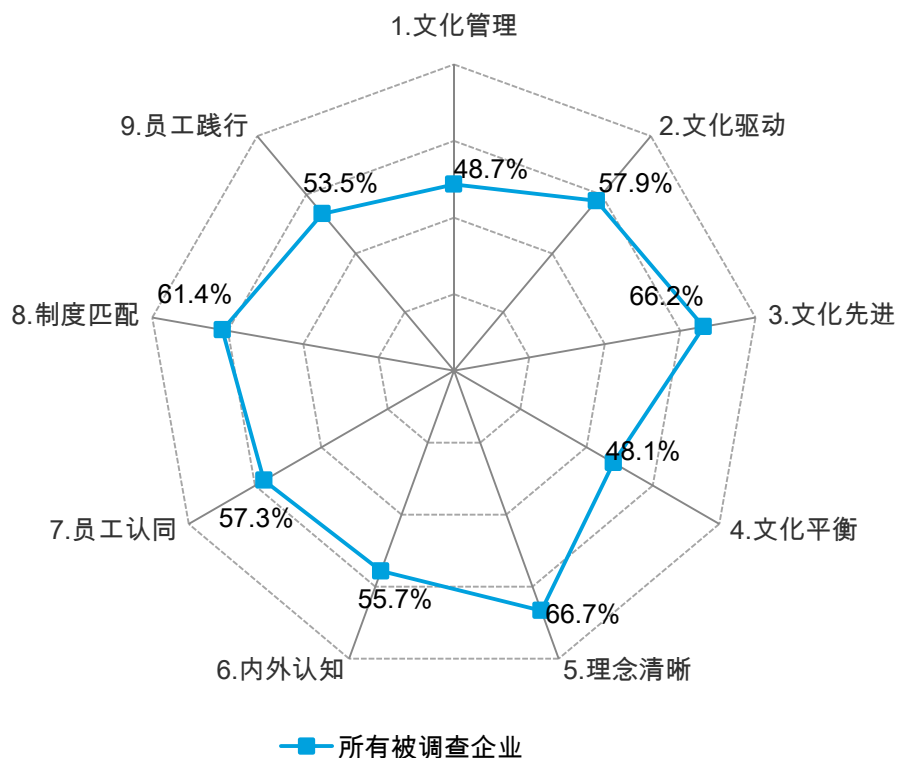


企业规模 (营业额)



发现1：参与调研企业总体文化竞争力指数为57.3%，各分项指标结果差距不大

各维度得分

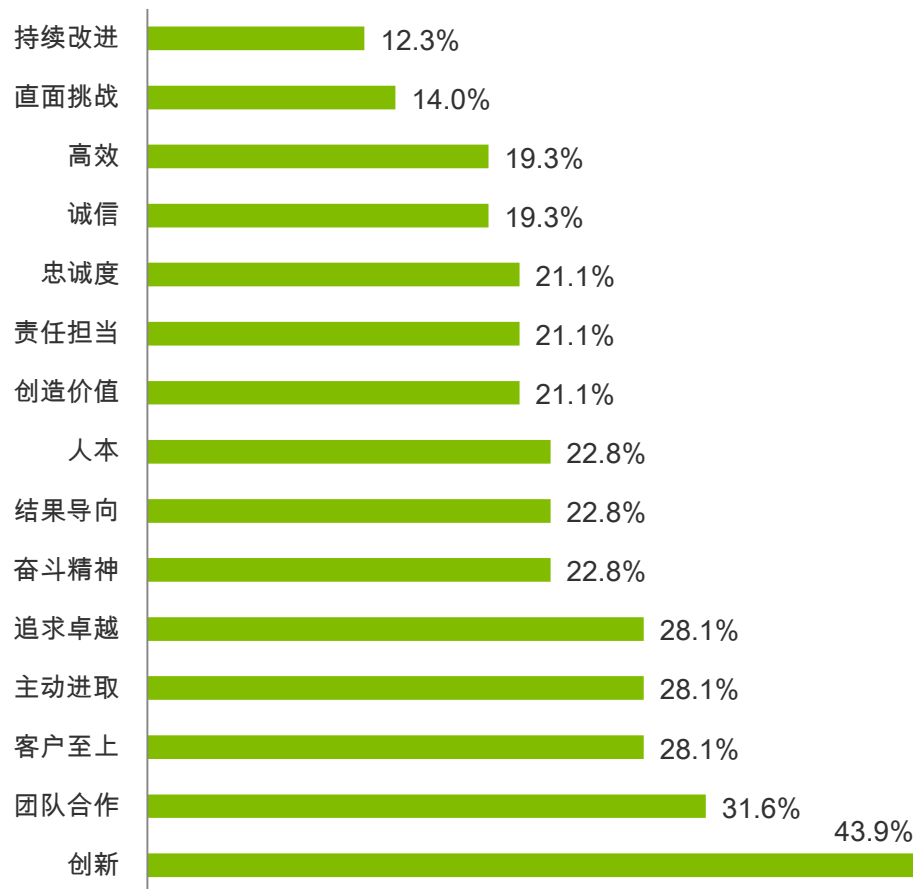


- 总体而言，参与调研企业在文化先进、理念清晰、员工认同和制度匹配四个维度超过60%，表现优于其他因素
- 而文化管理和文化平衡维度得分低于50%，成为影响企业文化竞争力的短板因素

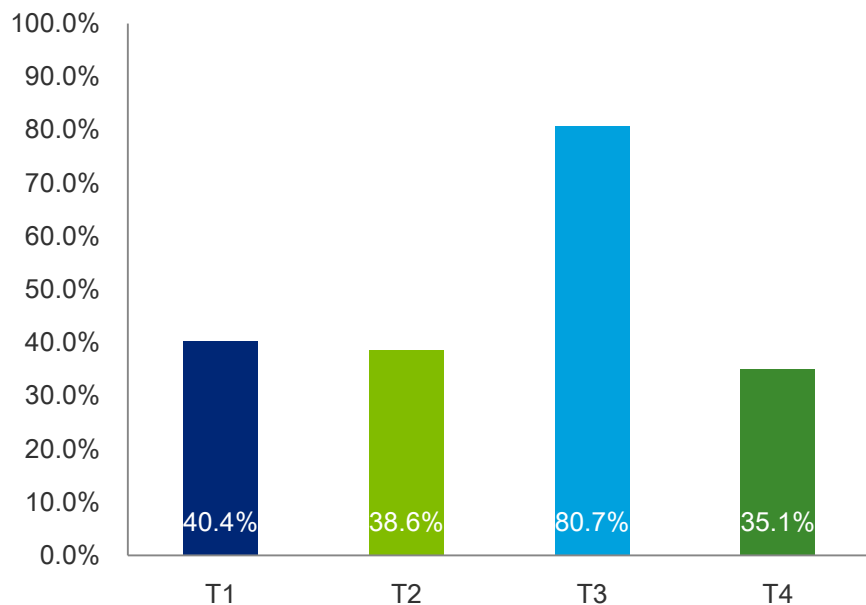
发现2：调研企业最欣赏的5个文化关键词依次为创新、团队合作、客户至上、主动进取及追求卓越



企业最欣赏的15个企业文化关键词



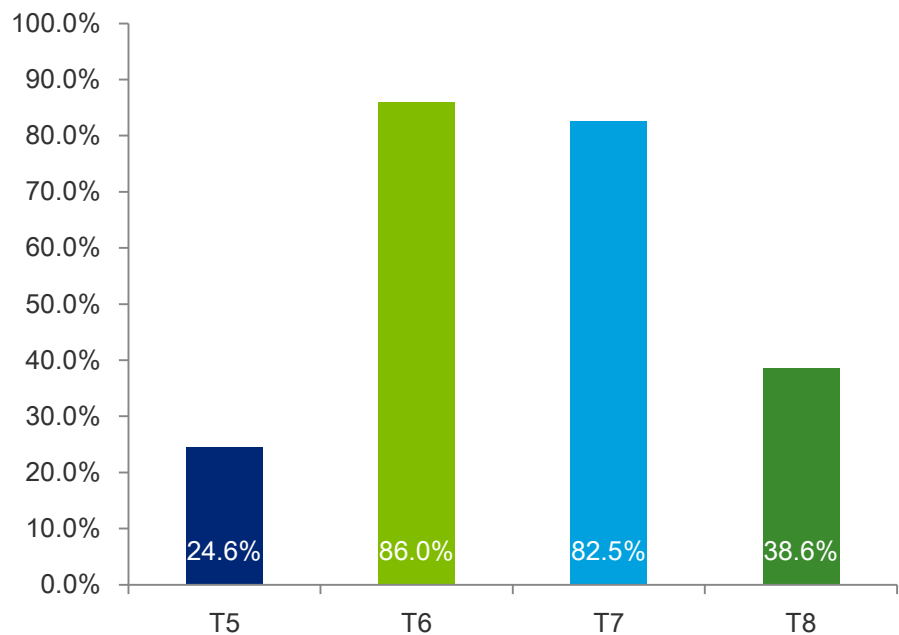
发现3：80.7%企业都已经有明确的部门或岗位开展企业文化管理工作，但文化管理体系并不健全，还处于较为初级的状态



- 被调研企业在文化管理维度上整体得分仅为48.7%，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敬业度调查的企业只有40%（第1、2题），80%的企业有专门的组织和岗位承担企业文化工作（第3题），说明企业已经认识到企业文化的重要性，但文化管理及宣导有效性存在较大的提升空间（第4题）

- | | |
|---|------------------------------|
| 1 | 贵公司多久开展一次企业文化评估工作？ |
| 2 | 贵公司多久开展一次员工敬业度调查？ |
| 3 | 贵公司是否有明确的组织、部门或岗位承担企业文化管理工作？ |
| 4 | 贵公司多久收集、编辑一次体现公司文化价值的优秀员工故事？ |

发现4：企业普遍关注对人才的吸引和保留，但员工的工作积极性有待激发



- 被调研企业在文化驱动维度上的整体得分仅为57.9%。文化驱动组织激励和保留员工的作用较强，但员工工作积极性有待提高（第8题）；招聘内部推荐率有待提高（第5题）；管理者和关键员工流失率不高，超过80%的企业管理者和关键员工流失率低于10%（第6、7题）

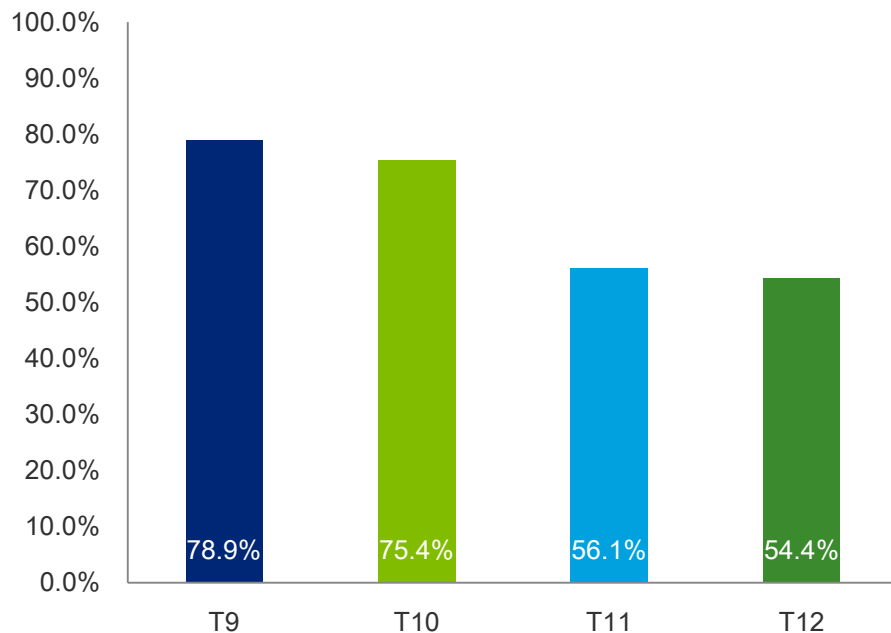
5 贵公司成功招聘中内部推荐占比是多少？（单位：%）

6 贵公司上年度管理者流失率是多少？（单位：% ，逆向题目：得分越高流失率越低）

7 贵公司上年度关键员工流失率是多少？（单位：% ，逆向题目：得分越高流失率越低）

8 为把工作做得更好，贵公司多少员工愿意付出额外努力？

发现5：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



- 被调研企业在文化先进性建设上整体表现较好，得分为66.2%，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12题），在所有题中得分最低，仅有一半的企业开展过与市场最佳实践的对标工作

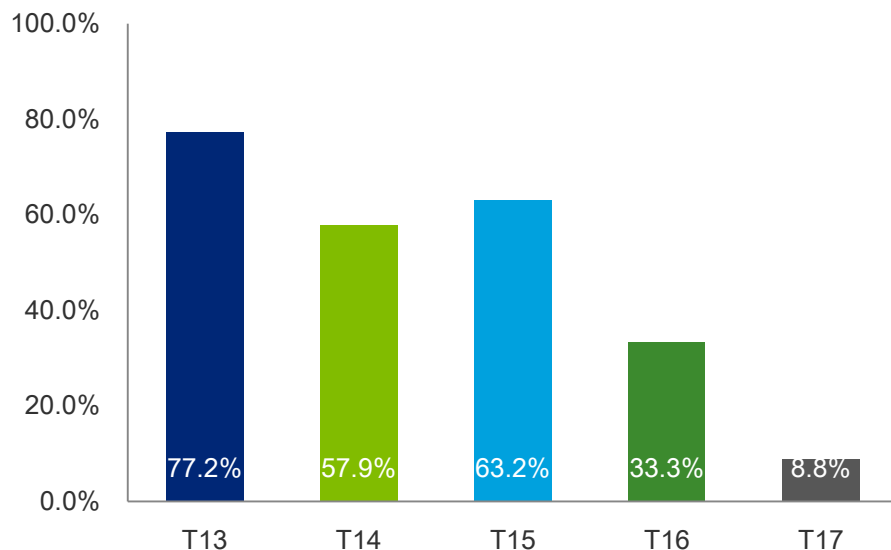
9 贵公司是否明确表达过以客户和市场为导向的价值观？

10 贵公司是否明确表达过鼓励变革与创新的价值观？

11 贵公司是否为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？

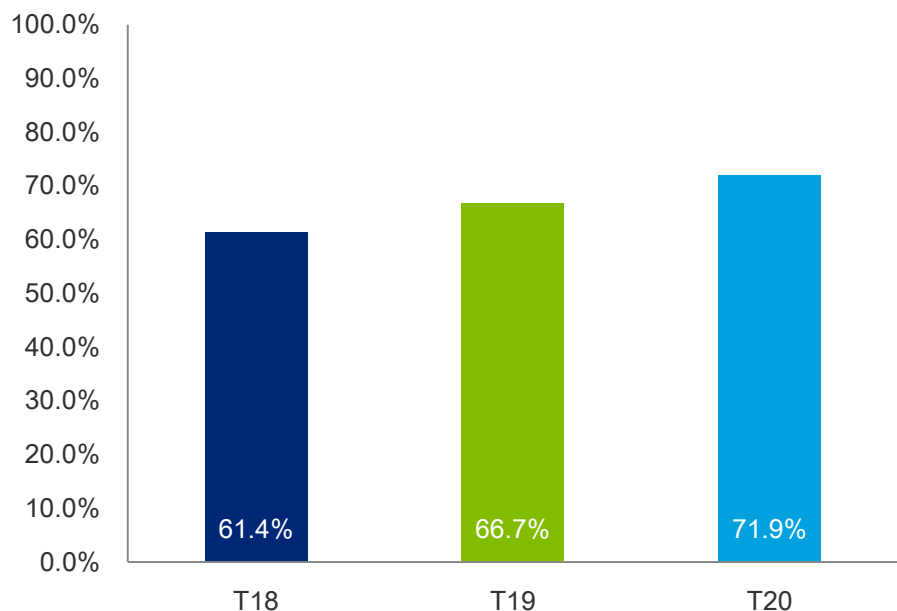
发现6：77.2%的企业明确提出以员工为本，但实际践行与理念倡导之间存在一定差距，此外，特别是社会公益活动参与不足，需要提升文化品牌及社会使命感



- 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），但关心员工工作和生活的平衡远未达到企业倡导的程度（第14题），对社会的使命感和责任感亟待加强（第17题），得分仅为8.8%；公司员工多元化方面做的较好（第15题），但企业文化提升团队协作方面需要加强（第16题）

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	贵公司是否有意识招聘不同籍贯、学历背景、工作背景、年龄层次、国籍或民族等个人特质的员工？
16	贵公司的不同业务单元、地域、员工群体之间的文化差异在多大程度上影响团队协作？
17	贵公司组织社会公益活动的频率怎样？

发现7：60%以上的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，具备了支持文化宣贯落地的基础平台



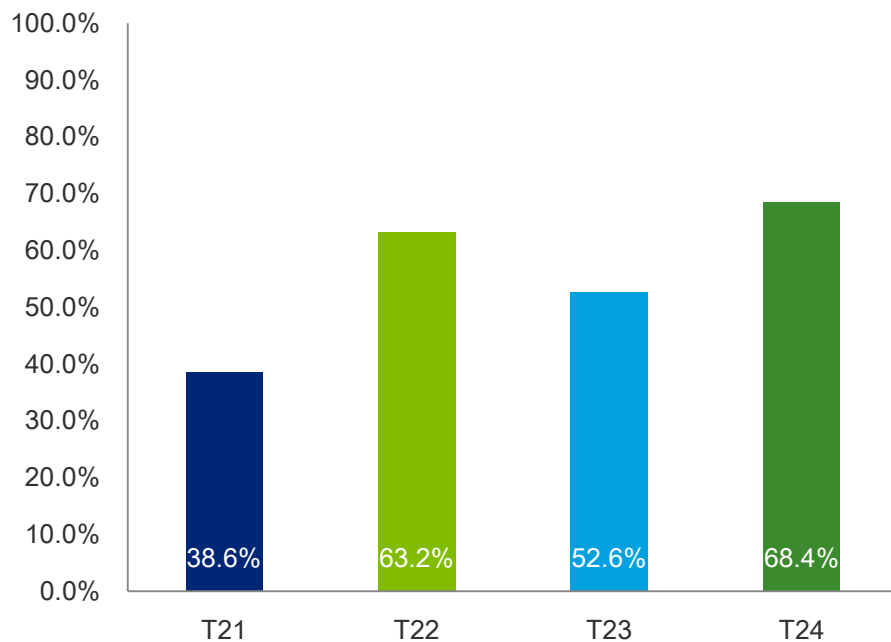
- 被调研企业的理念清晰性普遍较好，得分达到66.7%，文化理念能够被员工理解和接受，超过60%企业有正式、清晰的战略沟通和企业文化制度及机制（第18、19题），向员工进行企业文化宣贯做的较为突出（第20题），能有效帮助企业文化落地

18 贵公司是否存在战略目标向基层传递的正式沟通机制？

19 贵公司是否有正式颁布的企业文化纲领与制度？

20 贵公司多久开展一次专门的培训课程向员工传导企业文化理念？

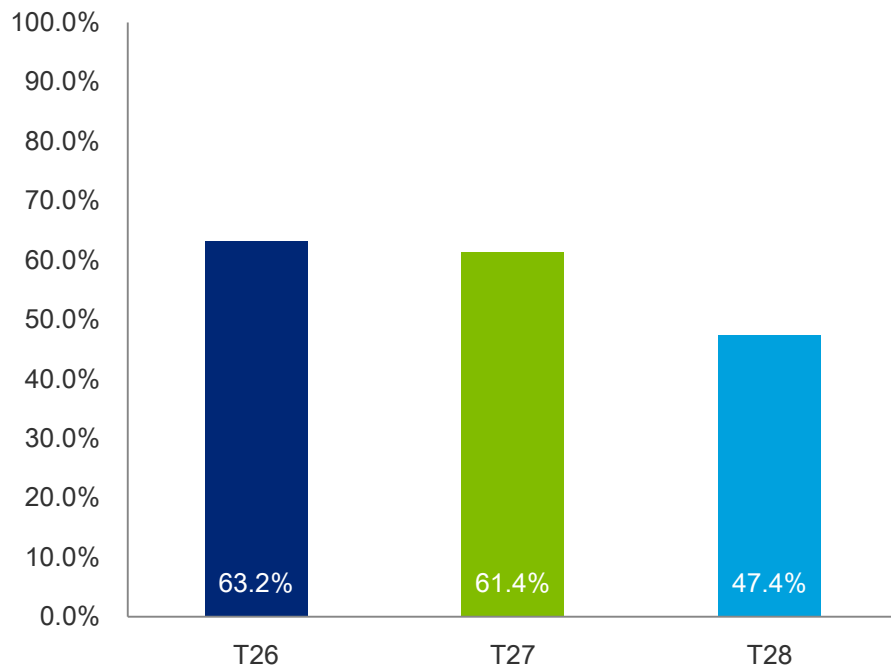
发现8：员工知晓度不高，企业对多元传播渠道的利用率需要提高



- 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22、23、24题），但员工企业文化价值观的知晓度并不高（第21题），说明文化宣传、传播的实际效果有限

21	贵公司员工对企业文化价值观的知晓程度如何？
22	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？
23	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？
24	贵公司的市场营销活动中多大程度上会使用企业文化的理念或口号？

发现9：人力资源相关政策落实效果明显影响员工对文化的认同度



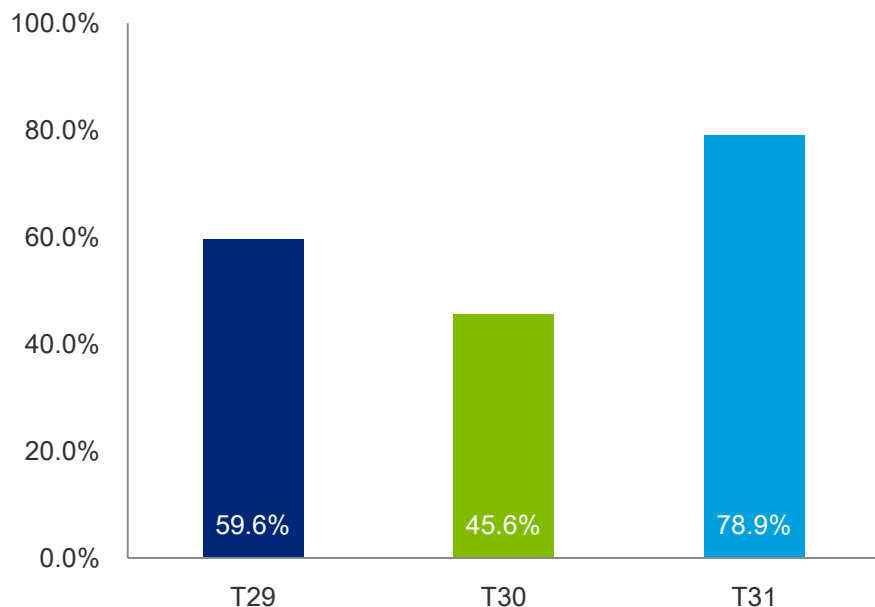
- 被调研企业的员工对文化理念的认同度较高，近63.2%的公司在人力资源管理方面重视员工的意见反馈（第26题），超过60%的企业拥有较为科学的绩效管理体系，但只有不到一半的企业认为本公司相比同行业的薪酬具有竞争力（第28题）

26 贵公司在多大程度上会依据员工的意见反馈，优化人力资源管理制度和流程？

27 在贵公司，绩效结果在多大程度上影响人员的奖惩？

28 贵公司的薪酬体系与同行业相比竞争力如何？

发现10：61.4%的中国企业已经关注理念与制度的衔接和落地，但专项开展文化入制审查相关工作的企业较少



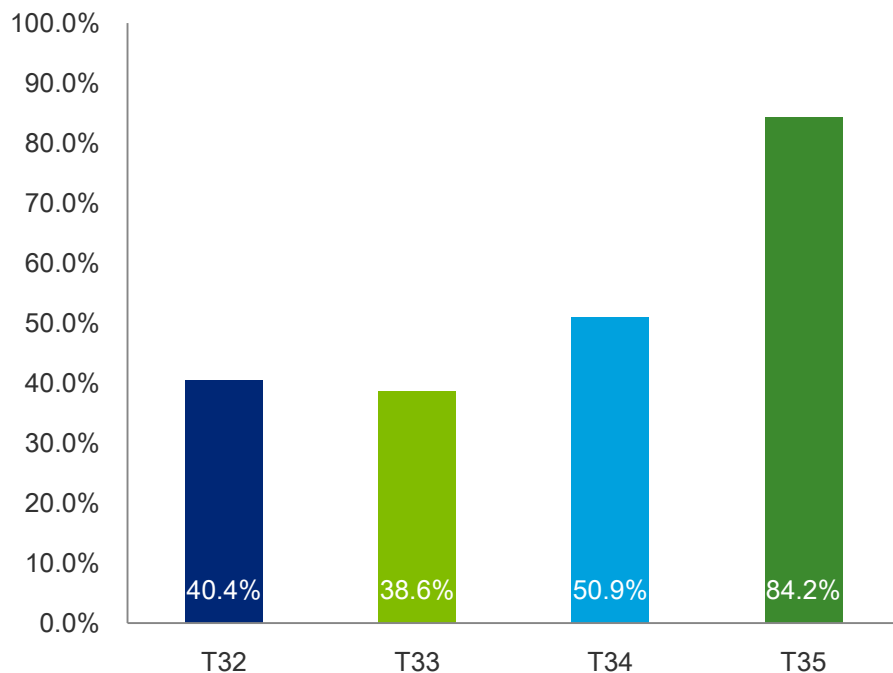
- 被调研企业的制度匹配度总体一般，接近60%的企业管理制度都是根据企业文化理念制定的（第29题），但只有45%的企业会定期和对制度进行文化匹配性审查（第30题）；实际调研中还有20%的企业文化与制度存在较多的冲突

29 贵公司的管理制度在多大程度上是根据企业文化理念制定的？

30 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的？

31 贵公司在多大程度上存在管理制度与价值观的矛盾？（单位：% ，逆向题目：得分越高矛盾越少）

发现11：管理者在文化管理中的主导作用及典型员工的标杆示范作用发挥不足



- 被调研企业员工对企业文化的践行度一般，绝大多数公司认为其行业中市场口碑良好（第35题），半数企业有企业文化相关的员工奖励机制（第34题），管理者在员工职业发展中参与度一般（第32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33题）

32 贵公司的管理者在多大程度上会被赋予员工职业导师的职责？

33 贵公司的管理者在多大程度上会被赋予企业文化讲师的职责？

34 贵公司会表彰为企业文化建设做出巨大贡献的人员？

35 贵公司在所处行业中的市场口碑如何？



关于德勤全球

Deloitte (“德勤”) 泛指德勤有限公司 (一家根据英国法律组成的私人担保有限公司, 以下称“德勤有限公司”), 以及其一家或多家成员所和它们的关联机构。德勤有限公司与每一个成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司 (又称“德勤全球”) 并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 中有关德勤有限公司及其成员所的详细描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计、税务、企业管理咨询及财务咨询服务。德勤成员所网络遍及全球逾150个国家及地区, 凭借其世界一流和高质量专业服务, 为客户提供深入见解以协助其应对最为复杂的业务挑战。德勤拥有超过200,000名专业人士, 致力于追求卓越, 树立典范。

关于德勤大中华

作为其中一所具领导地位的专业服务事务所, 我们在大中华设有22个办事处分布于北京、香港、上海、台北、成都、重庆、大连、广州、杭州、哈尔滨、新竹、济南、高雄、澳门、南京、深圳、苏州、台中、台南、天津、武汉和厦门。我们拥有近13,500名员工, 按照当地适用法规以协作方式服务客户。

关于德勤中国

德勤品牌随着在1917年设立上海办事处而首次进入中国。目前德勤中国的事务所网络, 在德勤全球网络的支持下, 为中国的本地、跨国及高增长企业客户提供全面的审计、税务、企业管理咨询及财务咨询服务。在中国, 我们拥有丰富的经验, 一直为中国的会计准则、税务制度与本地专业会计师的发展贡献所长。

本通信中所含内容乃一般性信息, 任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构 (统称为“德勤网络”) 并不因此构成提供任何专业建议或服务。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。