

# 企业文化诊断报告

2007

某大学企业文化相关项目组

江西.南昌.庐山大

## 目 录

<b>1、诊断相关项目概述</b>	3
1.1 相关项目背景与目的	3
1.2 相关项目调查的合适的内容	3
1.3 相关项目的执行情况	4
1.4 诊断的方式方法	4
1.5 企业成员的结构信息分析	4
<b>2、xx 水力发电厂企业文化状况分析</b>	7
2.1xx 企业的企业文化成因分析	7
2.1.1 外部成因分析	7
2.1.2 内部成因分析	7
2.2 对于企业文化的认知状况	8
2.2.1 对企业文化的了解	8
2.2.2 对企业文化作用的认识	10
2.2.3 对 xx 的企业目标和使命的认识	11
2.2.4xx 发展状况的评价	13
2.2.5 企业文化的推广方式	14
2.2.6 xx 企业形象的判断	14
2.2.7xx 文化氛围的期望	15
2.2.8xx 企业活动的看法	16
2.2.9 企业未来的发展目标	17
2.2.10 中层管理管控者对企业文化的态度	18
2.3 丹尼斯企业文化 12 维度分析	20
2.4 员工满意度的测定及影响因素分析	21
2.4.1 员工满意度的测定	24
2.4.2 员工满意度的交叉分析	24

2.5 不同层次企业成员的交叉评价及分析 .....	33
2.5.1 中层管理管控者对高层管理管控者的评价 .....	33
2.5.2 中层管理管控者对基层员工的评价 .....	34
2.5.3 基层员工对高层管理管控者的评价 .....	34
2.5.4 基层员工对中层管理管控者的评价 .....	35
2.6 管理管控及其他方面的调查结果 .....	35
2.6.1xx 员工的期望调查 .....	36
3.6.2 员工集中反映的问题 .....	36
<b>3、xx 企业文化建设的优势和存在的问题 .....</b>	<b>37</b>
3.1xx 企业文化类型的判断 .....	37
3.2xx 文化建设的优势 .....	38
3.2.1 深厚的文化底蕴 .....	38
3.2.2 敬业、奉献的作风 .....	38
3.2.3 员工的高度认同 .....	38
3.2.4 优秀的企业家文化 .....	39
3.2.5 丰富多彩的文化活动 .....	39
3.2.6 走出去战略的实施 .....	39
3.3xx 文化建设中的问题 .....	40
<b>4、xx 企业文化建设的基本思路 .....</b>	<b>40</b>
4.1 企业理念体系的表述方式 .....	40
4.2 企业行为规范 BI 的设计与创新 .....	41
4.3 企业行为规范 VI 的设计与创新 .....	42
4.4xx 企业文化相关项目推进 .....	42

# 国电集团 xx 水力发电厂企业文化诊断报告

## 1、相关项目概述

### 1.1 相关项目背景与目的

xx 水电厂已经历了多年的发展,为了使企业成员全面理解与认知 xx 的企业理念体系,规范企业行为范式,增强企业凝聚力,让员工形成共同的价值观,提升 xx 管理管控水平,对外传播 xx 企业形象,扩大 xx 的社会影响,提高企业的核心竞争力,实现 xx 的可持续发展,在电厂高层管理管控者的大力支持和各层员工的积极配合下,我们开展了此次相关项目。

本相关项目的目的是通过调查希望能对 xx 水电厂的企业文化现状进行全面诊断,发现不足及需要改进的方面,为 xx 的企业文化合适的方案设计提供方向和依据。

### 1.2 调查的主要合适的内容

调查以问卷调查、座谈、深度访谈和现场参观四种方式进行。问卷调查对不同层次的企业成员有针对性地设计了不同问项的问卷。为了使调查结果尽量客观和可量化,问题形式以选择题为主,分企业文化现状调查,员工满意度调查及开放式综合信息三大板块。若被调查者对同一维度的问题填写的答案截然相反,则该问卷视作无效问卷,不纳入分析体系。

深度访谈对象为全体公司高层管理管控者、中层管理管控者管和 30 位基层员工代表。

深度访谈调查的具体合适的内容如下：

- (1) 对电厂的总体了解情况；
- (2) 工作过程中的相关问题；
- (3) 个人对公司的看法；
- (4) 对 xx 其他成员的评价,包括对高层管理管控者、中层管理管控者管、基层员工的评价；
- (5) 个人对 xx 企业文化建设的认识、xx 的优劣势、推进企业文化建设方面的最大阻力以及建议及希望等。

### 1.3 相关项目的执行情况

(1) 问卷调查: 以普查方式向 xx 水电厂的全体管理管控者和员工都发放了问卷, 实际收回问卷情况是: 高层管理管控者 2 份, 其中有效问卷 2 份; 中层管理管控者 69 份, 有效问卷 64 份; 基层员工 490 份, 收回有效问卷 414 份。题量: 高层问卷每份 110 题; 客观题问项 105 项, 主观题 5 项; 中层管理管控者问卷每份 97 题, 客观题问项 92 项, 主观题 5 项; 基层员工问卷每份 108 题, 客观题问项 104 项, 主观题 4 项, 总题量 51140, 总客观题问项 49090, 总主观题问项 2050。

(2) 深度访谈: 访谈对象包括 5 位公司高层管理管控者、22 位中层管理管控者和 30 位基层员工。

### 1.4 诊断分析方法

(1) 定量分析。诊断运用统计学原理、采用 SPSS 系统进行统计分析, 报告所列数据均为此次调查的实际数据。

(2) 资料整理与定性分析: 对访谈和现场观摩中获取的第一手资料, 通过综合归纳得出定性分析结论。

(3) 文献搜索与分析: 收集并研究了大量国资委关于加强中央直属企业文化建设的相关资料及国电集团和所属公司的企业文化建设资料。

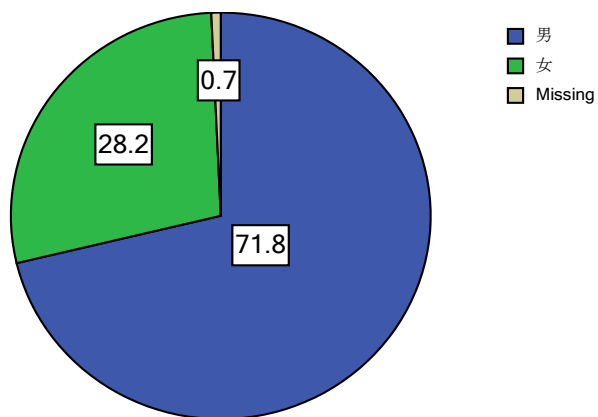
### 1.5 企业成员的结构信息分析

本次调查采用的是普查方法。为了便于寻找各因素间的关联关系, 提高分析的准确性和策略制定的针对性, 问卷设计了对被访问者基本状况的相关问题, 包括性别、年龄、工作年限、工作岗位、工作部门、学历等六个方面。

#### 1.5.1 性别构成

参与调查的员工性别构成为 28.2% 是女性, 71.8% 为男性。0.7% 的员工没有填写这一合适的内容。如下图所示: 图 1.5.1 员工性别构成情况

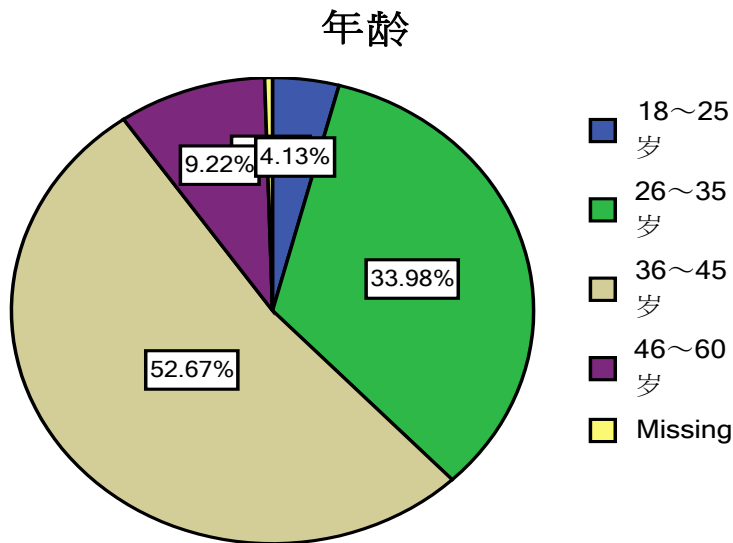
性别构成



### 1.5.2 年龄构成

被调查者的年龄构成为: 4.13% 为18—25岁, 33.98%为26—35岁, 52.67%为36—45岁, 9.22%为46—60岁。如下图所示:

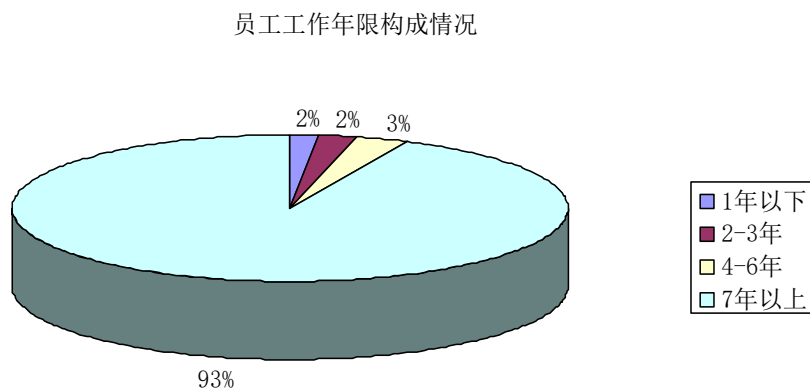
图 1.5.2 员工年龄构成情况



### 1.5.3 工作年限

被调查者的工作年限构成: 2%为工作1年以下, 2%为工作2—3年, 3%为工作4—6年, 93%为工作7年以上。如下图所示:

图 1.5.3 员工工作年限构成情况

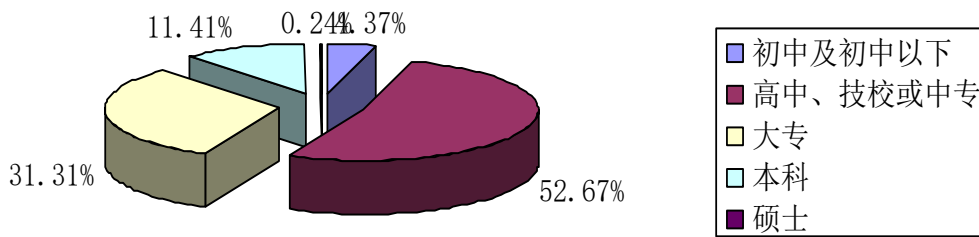


### 1.5.4 学历结构

被调查者的学历构成: 37%为初中及初中以下学历, 52.67%为高中、技校或中专学历, 31.31%为大专学历, 11.41%为本科学历, 0.24%为硕士学历。如下图所示:

图 1.5.4 员工学历构成情况

员工学历构成情况

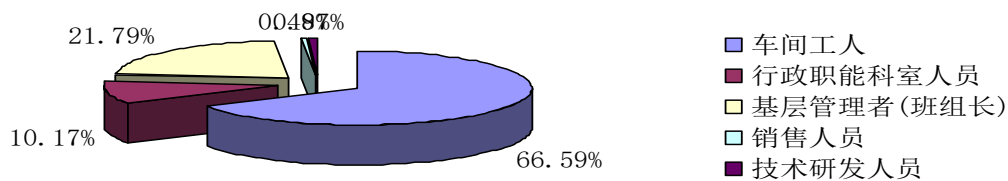


### 1.5.5 工作岗位构成

被查者工作岗位构成: 66.59%为车间工人, 10.17%为行政职能科室人员, 21.79%为基层员工管理管控者(班组长), 0.4%为销售人员, 0.9%为技术研发人员。如下图所示:

图 1.5.5 员工工作岗位构成情况

工作岗位构成情况

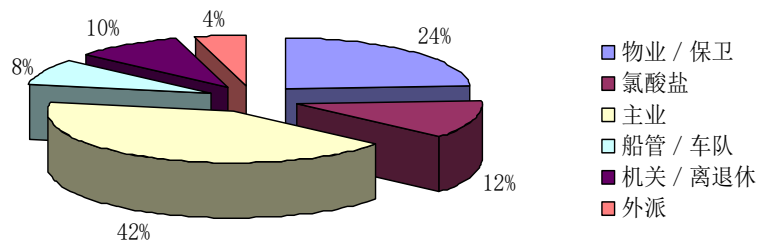


### 1.5.6 工作部门

被调查者的工作部门构成情况: 24%为物业/保卫人员, 12%为氯酸盐员工, 42%为主业员工, 8%为船管/车队员工, 10%为机关/离退休员工, 4%为外派人员。如下图:



员工工作部门分布情况



## 2、国电 xx 水力发电厂企业文化状况调查分析

xx 水力发电厂（以下简称 xx）是江西最大水力发电厂，以发电为主，兼有防洪、航运、灌溉、养殖等综合功能，是江西电网调峰、调频、事故备用的主力电厂。她位于赣江中游惶恐滩头，东临京九铁路，西接赣粤高速公路；电站大坝全长 1104 米，坝高 44 米，设计装机容量 50 万千瓦，年平均发电量 11.5 亿千瓦时；由 4 条 220 千伏、3 条 110 千伏高压输电线路，北经吉安、新余、南昌与江西北部电网相连，南经赣州与江西南部电网相通，是江西电网南北电力、电量交换的枢纽。xx 的建设始于 1958 年，由于历史原因，工程经历了“三上两下”的坎坷历程，1978 年 5 月工程复工，1990 年 11 月首台机组投产发电，1996 年 1 月通过国家竣工验收，1992 年被国家列为大二型企业，2003 年 1 月，划归中国国电集团公司，为国电集团内部核算企业。在历任管理管控者班子的带领下，xx 上下齐心协力，锐意改革，取得了令人瞩目的成绩，先后获电力工业部安全文明生产达标企业、全国电力系统双文明单位、江西省文明单位标兵、国家电力公司一流水力发电厂、双文明单位、思想政治工作先进单位和江西省人居环境范例奖等荣誉。

### 2.1xx 企业的企业文化成因分析

对于 xx 文化的成因分析，我们在访谈中从外部和内部两个方面进行了了解。

#### 2.1.1 外部成因分析

一、当代社会文化对 A 的影响（表 3.1.1）

	民族文化特征	xx 文化现象
优良	勤俭节约	1. 吃苦在前，享受在后
	吃苦耐劳	2. 艰苦奋斗的优良传统
	爱岗奉献	3. 兢兢业业，敬业爱岗，乐于奉献
		4. 特别能战斗，勤俭办企

不良	血缘，地缘，情缘	1. 裙带关系，四世同堂，近亲繁殖。 2. 缺乏创业的精神和斗志 3. 平均主义，大锅饭，零淘汰率
	小富即安	
	均富思想：不患寡患不均	

## 二、电力行业传统文化的特点在 xx 的沉淀（表 3.1.2）

行业特征	国电企业文化	xx 文化表现
1. 安全生产	1. 做实、做新、做大、做强	1. 安全意识
2. 电网统一管理管控	2. 以电兴业、强企报国	2. 服从和执行意识
3. 国民经济的基础	3. 忠诚事业、忠诚集团、 爱岗敬业、岗位成才	3. 强烈的社会责任感 4. 市场竞争意识

### 2.1.2 内部成因分析

企业文化的内部成因，经分析得知由于该企业的管理管控者都十分注重企业文化的建设，企业文化的建设已经取得了一定的成效。

企业家的风格对企业文化的影响也很重要，在基层员工和中层管理管控者对高层管理管控者的评价的调查中可以看出，xx 高层管理管控者的风格也对 xx 文化的形成具有很大的影响。

（表 2.1.3）

高层管理管控者的风格	xx 企业文化
1、对目标的执着追求	1、坚持不懈，努力进取的精神
2、较强的凝聚人心能力	2、和谐的工作生活环境
3、敬业精神与责任心	3、员工较强的归属感

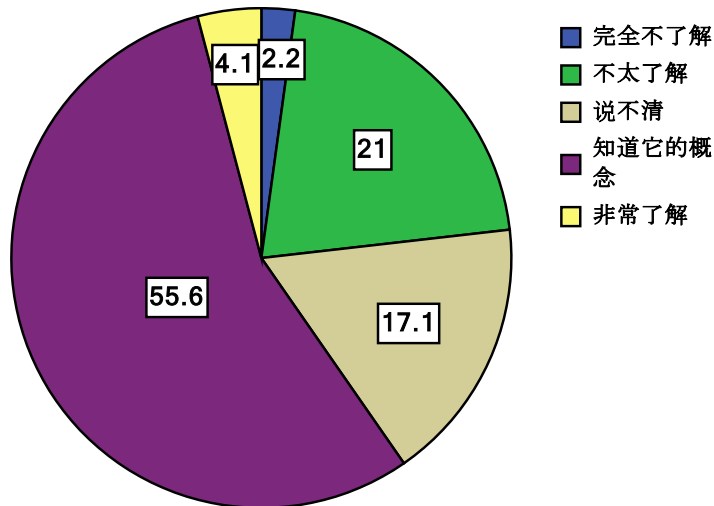
## 2.2、对于企业文化的认知情况

建设 xx 企业文化，必须首先调查所有 xx 员工对于企业文化的认知，然后针对性地对员工进行企业文化方面知识的补充和培养。我们主要从以下几个方面来分析企业员工对于企业文化的认知状况：对企业文化含义的了解、对企业文化在现代管理管控中的作用的认知、对 xx 进行企业文化建设的认识、对 xx 企业目标的认知、对 xx 未来发展的信心、xx 发展状况信息的传递方式和途径、对企业文化和个人关系的认识、对 xx 形象或名声的认识以及希望 xx 营造企业文化氛围的类型等。

### 2.2.1 对企业文化含义的了解

在基层员工的问卷中设置了2题进行调查。通过SPSS软件分析, 得出如下统计结果:  
图 2.2.1 基层员工对企业文化的了解

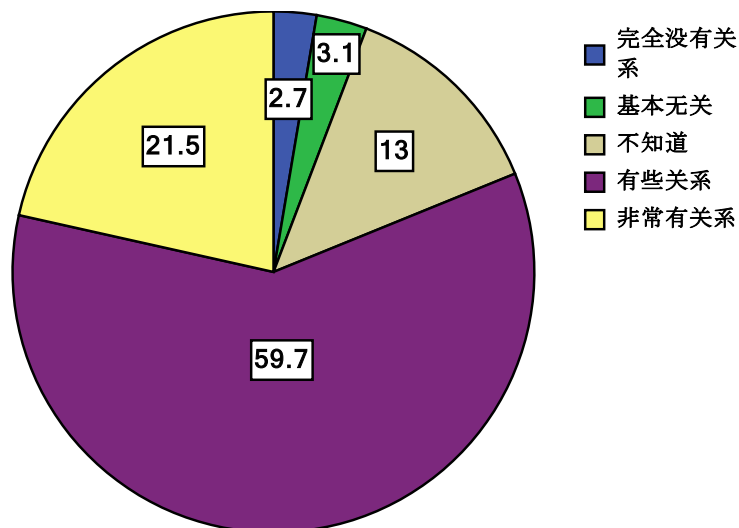
### 基层对企业文化的了解



由图可知, 基层员工对企业文化含义的了解比较欠缺, 有 2.2% 的人对企业文化的含义完全不了解, 21% 不太了解, 55.6% 知道企业文化的概念, 仅有 4.1% 的人非常了解其含义。

图 3.2.2 基层员工认为企业文化和个人的关系

### 基层认为企业文化和个人的关系



xx 大部分基层员工都认为企业文化和个人有关, 59.7% 的员工认为企业文化和自己有些关系, 21.5% 的员工认为非常有关系。

编号:

时间: 2021 年 x 月 x 日

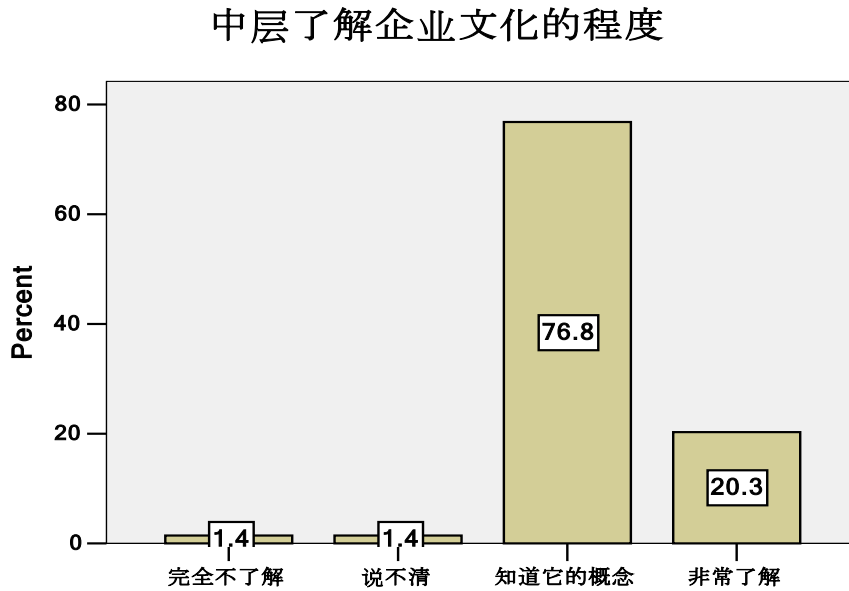
书山有路勤为径, 学海无涯苦作舟

页码: 第 10 页 共 25 页

在中层管理管控者问卷中有一题进行调查中层管理管控

者人员对企业文化的了解情况。

图 2.2.3 中层管理管控者对企业文化的了解



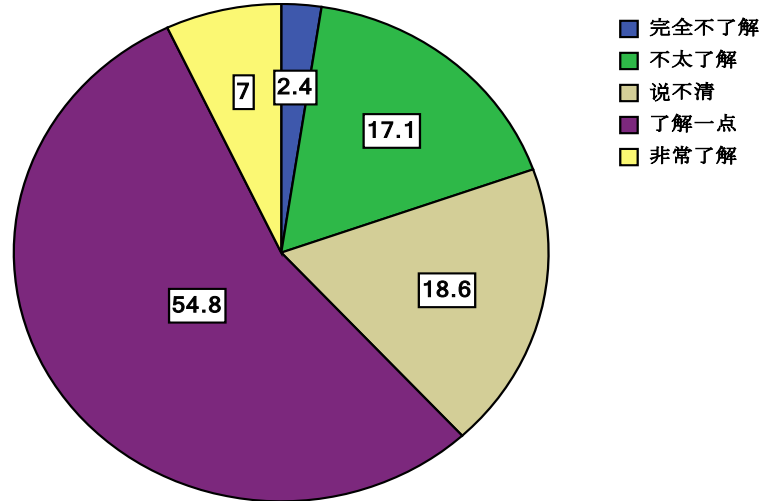
读图可知，76.8%的中层管理管控者知道企业文化的概念，20.3%的人非常的了解，只有1.4%的人完全不了解。

## 2.2.2 对企业文化作用的认识

关于企业文化的作用，基层员工的统计结果如下：

图 2.2.4 基层员工对企业文化作用的认识

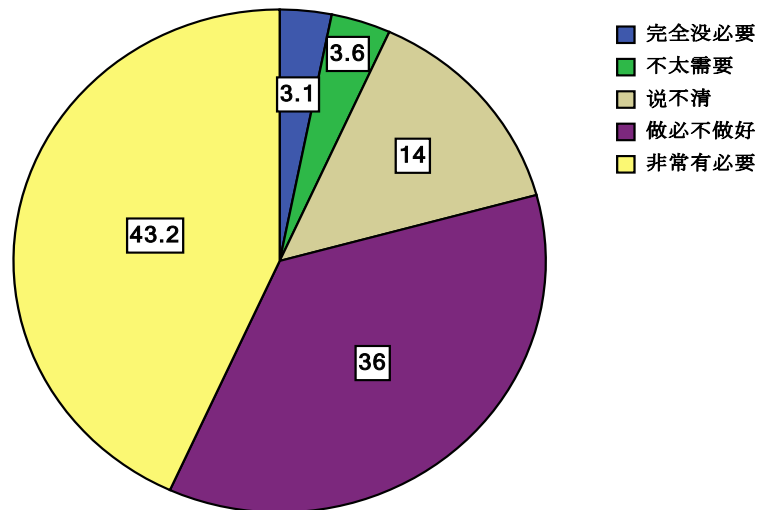
### 基层对企业文化作用的认识



2.4%的员工完全不了解企业文化的作用, 17.2%的员工不太了解其作用, 仅有7.0%的员工很了解其作用.

图 2.2.5 基层员工认为 xx 是否有必要进行企业文化建设

### 基层认为万电是否有必要进行企业文化建设

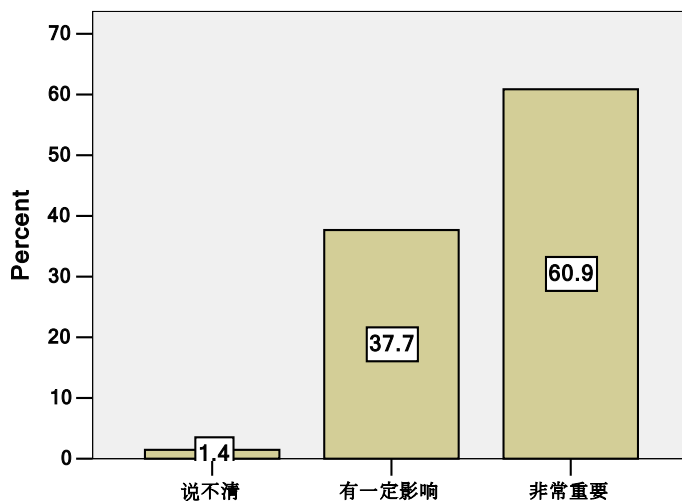


对建设企业文化必要问题, 基层员工中 3.1%的人认为完全没有必要, 43.2%的员工认为非常有必要, 还有 36%的人认为做比不做好.

在中层管理管控者中, 有 60.9%的人认为企业文化对 xx 未来的发展有很大的影响,

37.7%的人认为有一定影响，没有一个人认为企业文化对 xx 的发展完全不相关。如下图所示: 图 2.2.6 中层管理管控者认为企业文化对 xx 未来发展的影响

中层认为企业文化对万电未来发展的影响



### 2.2.3 关于 xx 的企业目标和使命认识方面

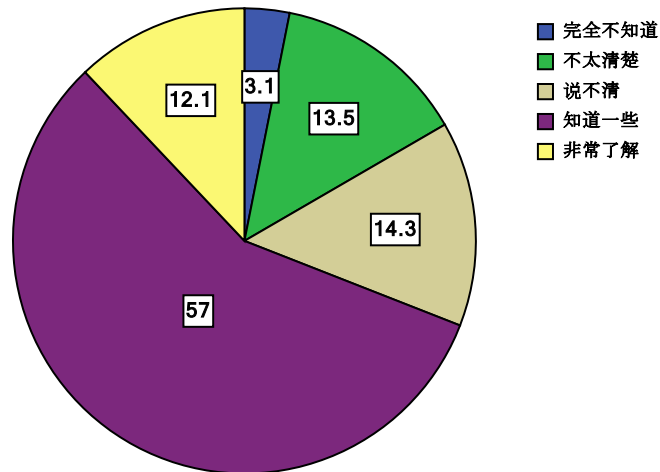
企业没有目标就无法管理管控,就如同一个人如果不知道目的地,就根本无法去旅行。企业不但要有明确的目标,而且要使所有员工都清楚企业的总目标,然后根据企业的目标制定每个单位、每个部门、每个人的目标,从而形成整个企业朝着一个方向前进的动力,最终达成目标。

企业使命是企业经营者确定的企业生产经营的总方向、总目标、总特征和总的指导思想,是企业存在的目的和理由。明确企业的使命,就是要确定企业实现远景目标必须承担的责任或义务。

在基层员工版问卷中设置了 1 题进行调查。我们运用 SPSS 软件对所搜集的问卷进行分析,得出如下统计结果:

图 2.2.7 基层员工对 xx 企业目标的认识

### 基层对万电企业目标的认识

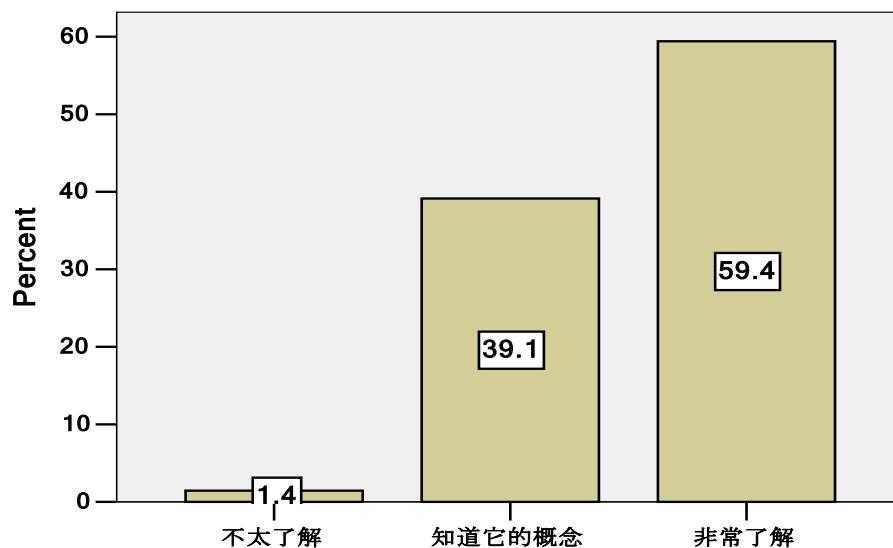


基层员工对企业目标非常了解的占总人数的 12.1%，只是知道一点的占 57.0%，完全不知道的占 3.1%。企业目标是一个企业的行动方向，没有目标也就没有动力，应该让企业所有的员工全面的深入地了解企业的目标。

中层管理管控者中, 1.4%的不太清楚 xx 的使命及任务, 39.1%只是知道使命的概念, 而有 59.4%的人非常的了解, 没有一个管理管控者对企业未来的前景没有信心且表示怀疑的, 有 50.7%的人比较有信心, 47.8%的表示非常有信心。

图 2.2.8 中层管理管控者了解 xx 使命的程度

### 中层了解万电使命的程度





编号:

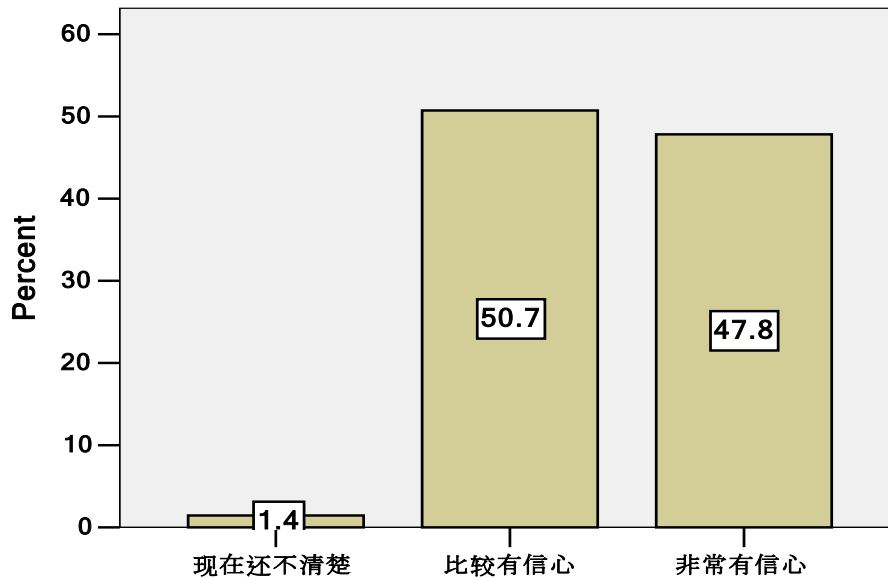
时间: 2021 年 x 月 x 日

书山有路勤为径，学海无涯苦作舟

页码: 第 14 页 共 25 页

图 2.2.9 中层管理管控者对企业未来前景的信心

## 中层对企业未来前景的信心



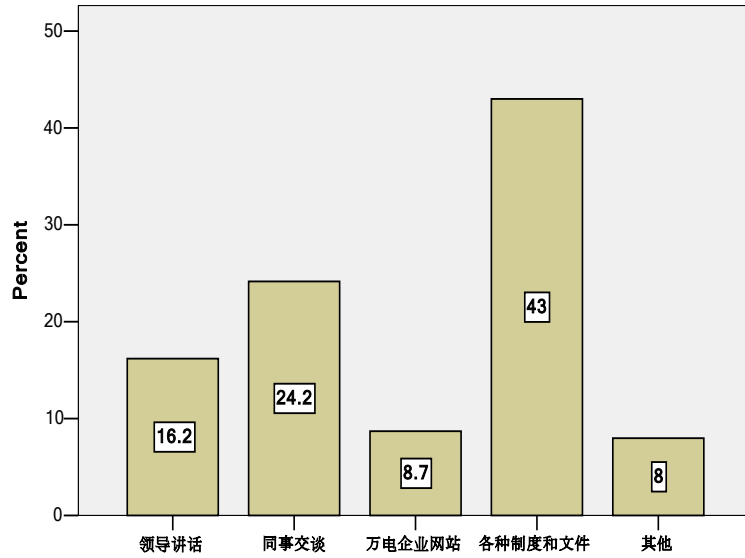
### 2.2.4 xx 发展状况的信息传播途径

研究表明, 企业成员对企业发展状况的了解与企业生产绩效高度关联, 员工越了解企业状况越容易融入企业, 而员工对企业状况的了解, 则取决于企业相关信息的传播途径.

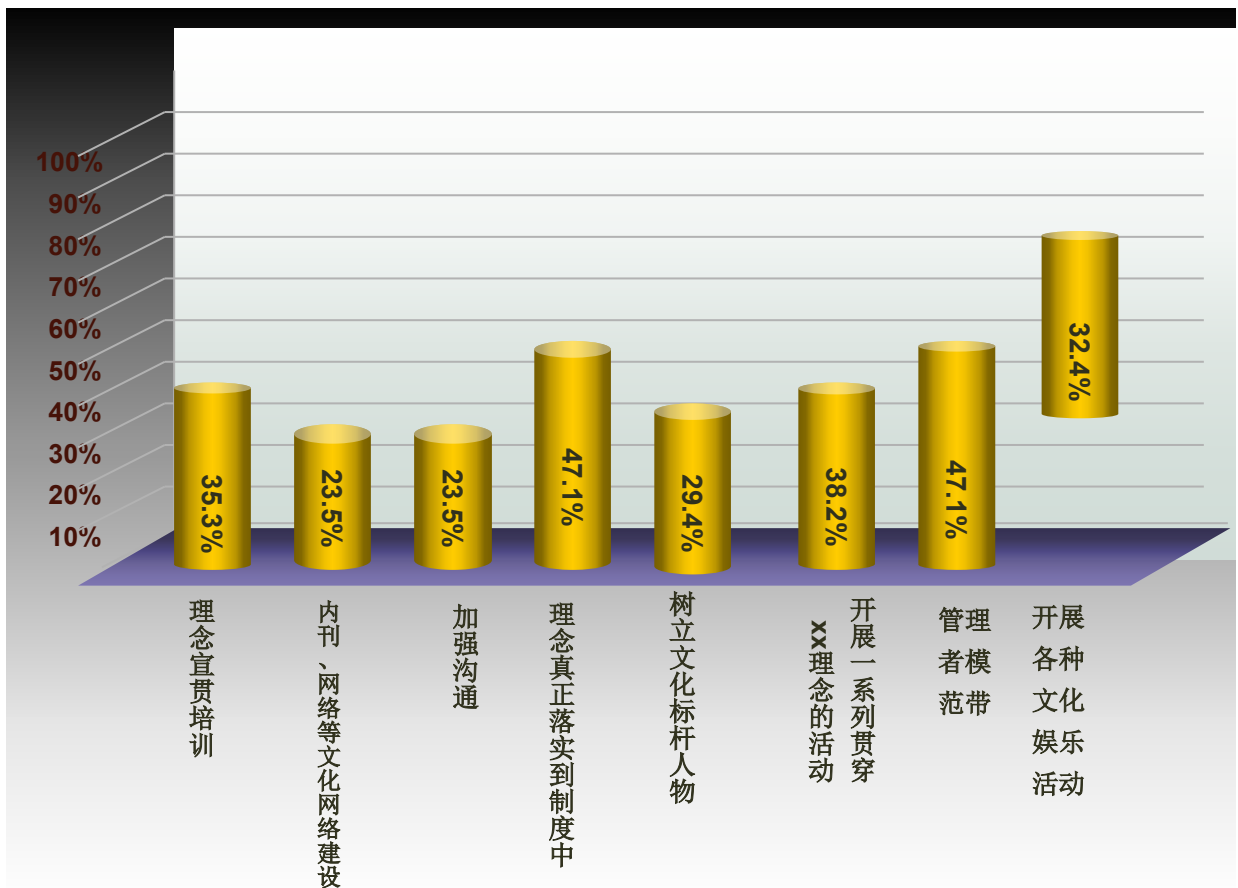
调查显示, 43%的 xx 基层员工通过各种制度和文件了解 xx 的发展状况, 24.2%通过与同事的交流中获得, 16.2%从高层管理管控者讲话中了解, 通过其它途径的占 8%。

图 2.2.10 基层员工了解 xx 发展的途径

基层了解万电发展状况的途径



### 2.2.5 关于推广企业文化的方式方面



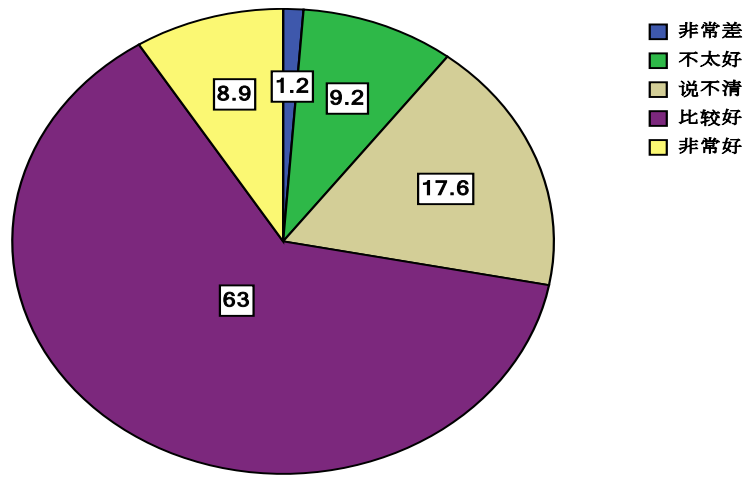
最被中层管理管控者认同的途径是：“理念真正落实到制度中”和“管理管控者模范带头作用”占47.1%。

### 2.2.6 对 xx 企业形象的认识

基层员工对 xx 企业形象的认识情况统计如下：

图 2.2.12 基层员工认为 xx 在社会上的形象或名声

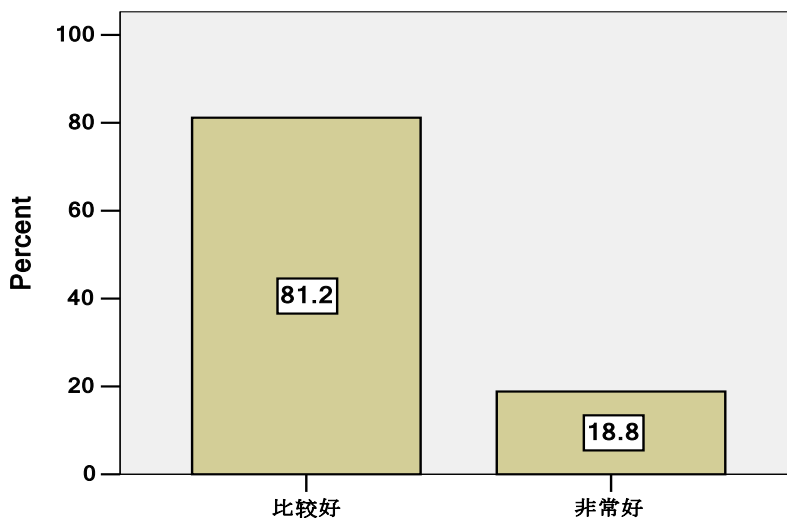
基层认为万电在社会上的形象或名声



63%的基层员工认为 xx 在社会上形象或名声比较好，只有 1.2%的人认为非常差，9.2%人认为不太好；

中层管理管控者的统计见：图 3.2.13 中层管理管控者认为 xx 在外界的形象

中层认为万电在外界的形象

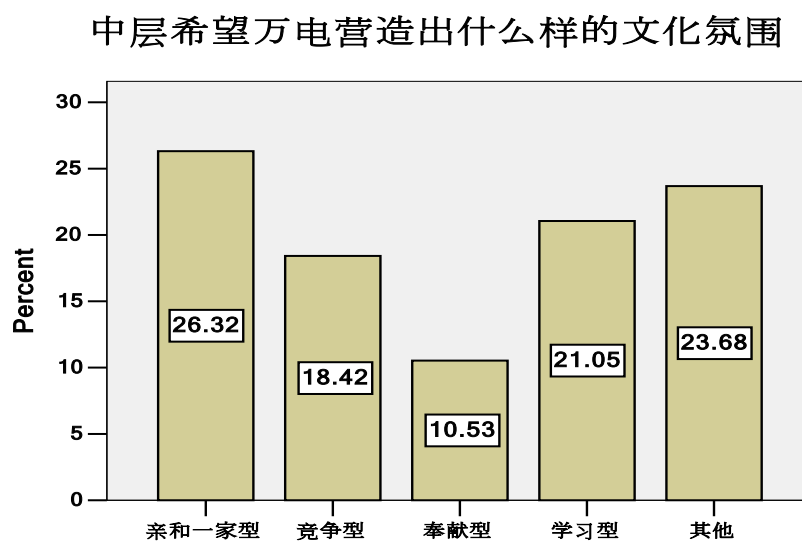


100%的中层管理管控者认为 xx 在外界的形象好。认为比较好的有 81.2%，非常好的有 18.8%。

### 2.2.7 对于 xx 文化氛围的期望

希望 xx 企业文化氛围是“亲和一家”形的, 基层员工有 38.4%, 中层管理管控者有 26.3%; 希望是“创新型”的, 基层员工占 25.8%, 中层管理管控者占 23.7%; 希望是学习型的, 基层员工有 21.5%, 中层管理管控者 21.1%; 希望是“竞争型”, 中层管理管控者有 18.4%, 基层员工只有 4.1%; 希望“奉献型”的, 中层管理管控者有 10.5%, 基层员工有 10.1%;

图 2.2.14 中层管理管控者希望 xx 营造什么样的文化氛围



### 基层希望万电营造什么样的文化氛围

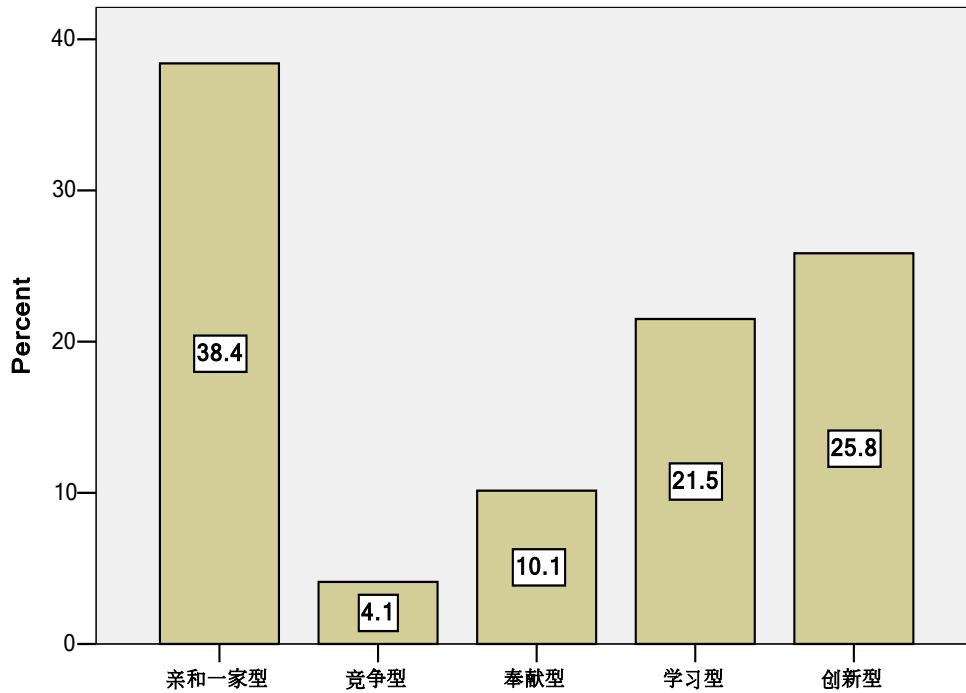


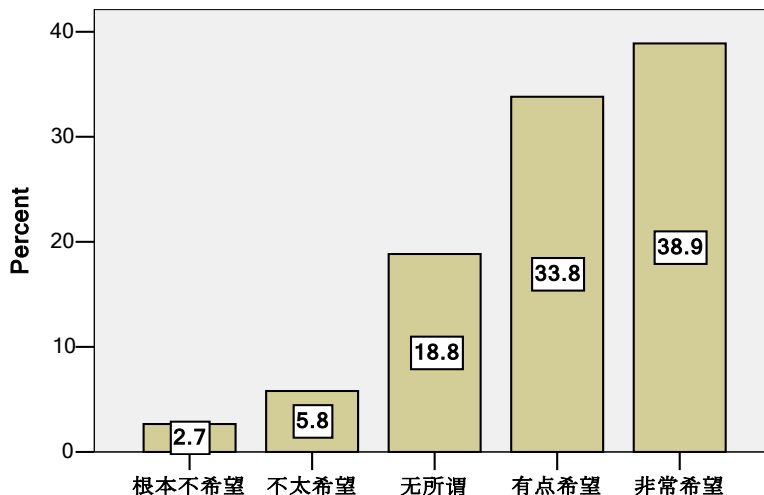
图 1.2.15 基层员工希望 xx 营造什么样的文化氛围

### 2.2.8 对企业活动的看法

38.9%的基层员工非常希望 xx 经常举办企业节日庆典、文艺体育和各类培训活动，33.8%的人有点希望，只有 2.7%的人根本不希望

图 3.2.16 基层员工是否希望 xx 经常性举办各类活动

基层是否希望万电经常性举办各类活动

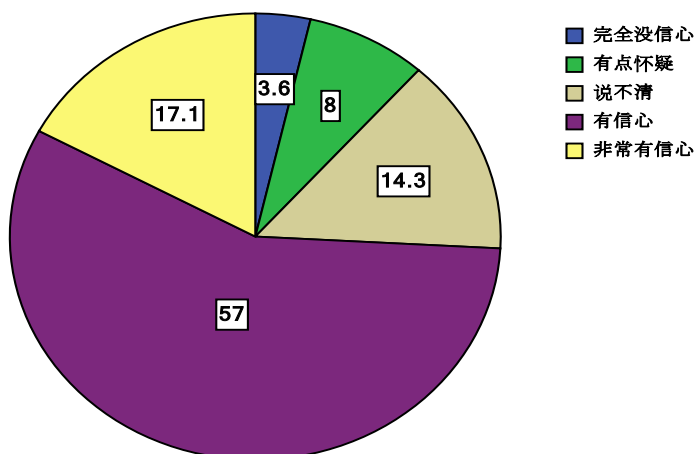


### 2.2.9 对于企业未来的发展目标方面

员工对企业未来充满信心,是企业文化顺利建设的前提。调查显示,57%的基层员工对xx未来的发展有信心,17.1%的认为非常有信心,只有3.6%的对企业的发展没有信心。

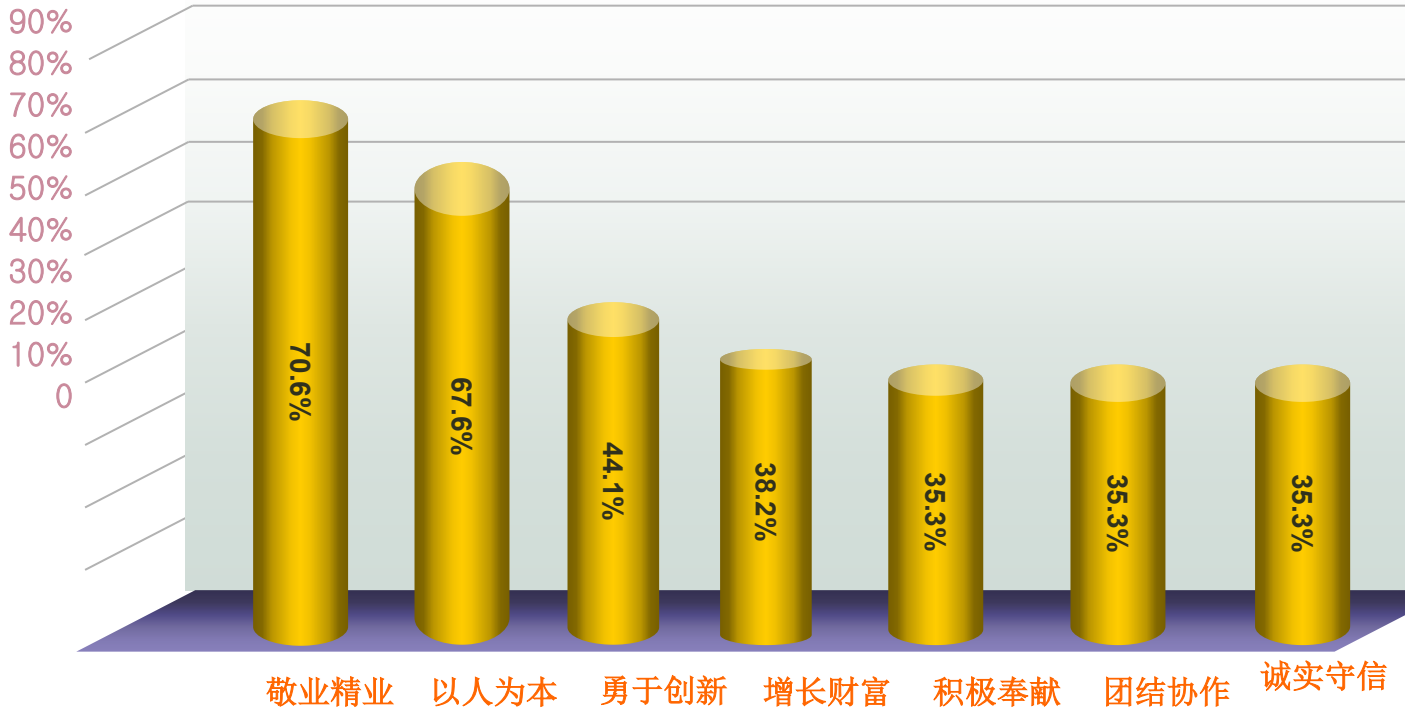
图 2.2.17 基层员工对 xx 未来发展的信心

基层对万电未来发展的信心



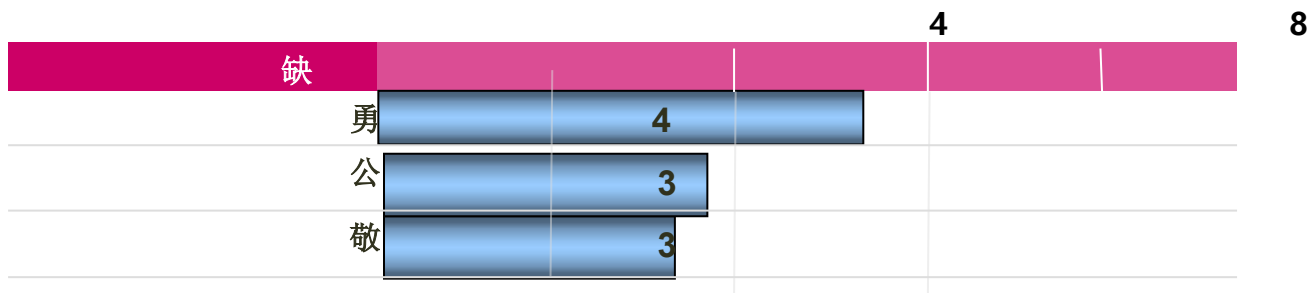
### 2.2.10 对企业理念的调查

在列举出的11项理念表述中,如(1)勇于创新(2)敬业精业(3)积极奉献(4)诚实守信(6)客户至上(7)以人为本(8)公平竞争(9)服务社会(10)增长财富(11)团结协作,有70.6%的中层管理管控者认为是敬业精业,67.6%认为是以人为本,44.1%的认为是勇于创新,38.2%认为是增长财富,35.3%认为积极奉献,团结协作和诚实守信都为35.3%。参见图2.2.18xx被认同的理念



在问及以上 11 项理念中,xx 最缺乏的是那条时,47.1%的中层管理管控者认为缺乏勇于创新,38.2%认为缺少公平竞争,35.3%认为缺乏敬业精业

图 2.19xx 缺乏的理念



### 2.2.10 中层管理管控者对企业文化的态度

中层管理管控者是 xx 企业文化建设的中流砥柱,其对企业文化的态度和行为,很大程度上确定了 xx 文化建设的成败.

关于专项性企业文化活动是否必要,调查表明,64.7%的中层管理管控者认为,完全有必要在 xx 专项性企业文化建设活动; 35.3%认为有一定必要.

图 3.2.20 中层管理管控者对企业文化的态度



编号:

时间: 2021 年 x 月 x 日

书山有路勤为径, 学海无涯苦作舟

页码: 第 21 页 共 25 页

以上内容仅为本文档的试下载部分, 为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文, 请访问: <https://d.book118.com/135113230120011131>