

2014-2015年度中国企业组织管理成熟度 (竞争力发展指数) 报告

2014年12月18日

中国·北京

目录

目录	2
引言	3
1. 中国企业组织管理成熟度（竞争力发展指数）调查的背景.....	6
1.1 新形势下中国企业的机遇.....	6
1.1.1 战略性新兴产业加快发展的机会	7
1.1.2 服务业的跨越性发展的机会.....	8
1.1.3 城镇化的机会	8
1.1.4 中西部地区崛起的机会	9
1.1.5 技术变革的机会	9
1.1.6 中国企业“走出去”的机会	10
1.2.1 创新能力不足	11
1.2.2 全球化能力准备不足	12
2. 中国企业管理成熟度（竞争力发展指数）调查的研究方法与过程.....	15
3. 中国企业管理成熟度（竞争力发展指数）调查结果.....	18
3.1 中国企业管理成熟度总体情况	18
3.2 各模块的管理成熟度情况	19
3.2.1 “领导”类目管理成熟度情况.....	19
3.2.2 “战略”类目管理成熟度情况.....	22
3.2.3 “顾客与市场”类目管理成熟度情况.....	24
3.2.4 “资源”类目管理成熟度情况.....	26
3.2.5 “过程管理”类目管理成熟度情况.....	29
3.2.6 “测量分析与改进”类目管理成熟度情况.....	30
3.2.7 “经营结果”类目管理成熟度情况.....	32
4. 新形势下中国企业竞争力提升方案.....	35
4.1 OPI®量化测评、促企业转型升级.....	35
4.2 企业文化梳理、铸就企业基业长青	38
4.3 打造精英团队、塑造企业核心竞争力	40
4.4 人力资源管理转型、提升企业软实力	44
4.5 推行科学的能源管理体系、促企业可持续发展	48
4.6 建立社会责任管理机制、提升企业形象	49
4.7 加强信息化建设、提升企业管理效率	51
结束语	54

引言

自 2010 年起，中国海德国际集团旗下子公司北京海德国际咨询有限公司（以下简称：海德咨询）每年坚持对中国企业进行深度调研和管理成熟度测评工作，并连续三年发布《中国企业管理成熟度（竞争力发展指数）OPI[®]报告》。我们试图以第三方的视角，找出企业发展的一些普遍规律，给我们企业的领导者，以及各级管理者提供一个参考，这就是本次企业管理成熟度（竞争力发展指数）报告发布的初衷。

报告以海德咨询自主研发的企业化管理成熟度测评模型 OPI 为工具，从领导、战略、顾客与市场、资源、过程管理、测量分析与改进和经营结果七个方面系统调查了中国企业管理成熟度现状，给出了量化结果；还连续三年重点关注了建筑业、制造业和商业零售业三个行业的管理成熟度现状。此外，还对管理要素中的问题点进行了分析。我们还尝试给出新形势下中国企业转型和升级的途径。

报告发表以后，引起业界的一些反响，我们亦收到来自各方的反馈和建议。这些反馈和建议对我们弥足珍贵，是激励我们持续做这件事的源动力，让我们觉得每年发布《中国企业竞争力发展报告》是一种义务，更是一种责任；同时，也让我们倍感压力，不敢有一丝懈怠，唯有兢兢业业，以更加专业的视角思考新形势下中国企业的未来，才能对得起社会各界的信任与支持。因此，我们本年度继续推出对中国企业管理成熟度的研究，以“海德之眼”审视中国企业管理的客观现

状。

此时研究中国企业的管理现状有着特别的意义。当前，我国的经济增长呈现从高速增长转向中高速增长的“新常态”，经济结构调整的阵痛期、增长速度的换档期和新一轮改革的重要推进期“三期叠加”。从国际上来看，世界经济复苏缓慢，国际市场需求持续低迷不振，这对我国的贸易保护主义日益针对，一些国家政局动荡，部分地区投资和贸易环境受到威胁，对我国企业而言，对外投资贸易环境短期内难有显著的改善，开拓国际市场的难度也在明显的加大。与此同时，企业发展产能的任务仍然很艰巨，不少企业面临工业品价格持续下滑，土地、劳动力、资金等要素成本持续上升，两头挤的困难局面。同时，新一轮科技革命和产业变革正在悄然发生，一些关键核心技术已经呈现革命性的先兆，特别是新一代信息技术与各领域技术相互融合，信息网络、新能源、新材料等技术加快实现群体突破和广泛的应用，对传统的发展理念和发展方式、发展的模式带来了颠覆性革命性的影响，并将调整全球发展格局。

在这样的背景下，如何认识和把握我国企业尤其是大企业发展面临的机遇和挑战，明确发展的方向和重点，解决存在的突出矛盾和问题，认真落实全面深化改革各项举措，大力实施创新驱动发展战略，牢牢把握住发展的主动权，对于我国企业实现提质增效升级和持续健康发展，就具有十分重要的意义。

2014年，中国的民营企业集体迎来了他们第一个三十年。在过去的三十年，他们演绎了一段惊心动魄的商业地质进化史。在三十年

地质演变中，一批伟大公司经历千锤百炼屹立不倒，新兴公司层出不穷大浪淘沙。如今，一个全新的商业地质年代已经降临，我们在不知不觉中卷入了产业革命的风暴中心。巨头围绕成为市场领袖的目标展开激烈角逐，传统产业与互联网公司天雷勾地火，转型不再是口号而成为刚需，关于繁荣的求索从各个维度展开，市场的力量仍未完全释放，从规模增长到价值增长是大势所趋，不管三十年的公司还是三年的公司，都如同雏鹰站在巢前，凝视着眼前无限的太空。

我们希望这份报告对中国企业在提升企业竞争力的道路上有所启迪。由于受调查样本量、企业所处地域差异及本公司能力所限，本报告可能存在一定的局限性，敬请批评指正。

1. 中国企业组织管理成熟度（竞争力发展指数）调查的背景

当前，我们所处的时代背景正在经历深刻的变迁，中国经济逐渐进入“新常态”，一些新的情况、新的问题相继出现，需要企业和企业家认真研究、有效应对。没有成功的企业，只有时代的企业。在不断变化的时代背景下，顺应大势，与时俱进，推动企业持续“再成长”，是中国大企业面临的共同课题。面对全球经济“大变局”和中国经济“新常态”，大企业如何把握新的形势，寻找新的动力，运用新的思维，对实现“再成长”至关重要。

2014年，海德国际用了5000余人日对1000家企业进行了深入调研，并对超过400家的高层领导进行了深度访谈，发现中国企业主要面临“战略性新兴产业加快发展”、“服务业跨越式发展”、“城镇化”、“中西部地区崛起”、“技术变革”和“中国企业国际化”的机遇。同时，也发现我国企业普遍存在“创新能力不足”、“全球化能力准备不足”、“企业社会形象还需提升”、“战略不明或缺失”、“风险控制能力不足”等方面的问题。

1.1 新形势下中国企业的主要机遇

从2014年中央经济工作会议来看，全面定义了中国“经济新常态”，强调“认识新常态、适应新常态和引领新常态，是当前和今后一个时期我国经济发达的大逻辑”。中国经济新常态就是，形态更高级、分工更复杂、结构更合理，增长速度换挡到中高速增长、发展方式从规模速度粗放式增长转向质量效益集约型增长，发展动力从传统增长点转向新的增长点。

总需求的三驾马车呈现新常态。消费新常态表现为,个性化、多样化消费将取代模仿型排浪式消费模式。投资新常态体现为,基础设施互联互通、新技术、新产品、新业态、新商业模式的投资,将取代已日趋饱和的传统产业的投资。国际收支的新常态则表现为,高水平引进来与大规模走出去同步发生。资源环境约束的新常态,即资源环境已对经济发展形成了硬约束,经济将转向绿色低碳循环发展新方式。

宏观经济政策的总基调是,积极财政政策和稳健货币政策。我们认为,2015年的财政刺激力度可能有所加码,货币政策极有可能进一步放松,但放松的力道可能低于市场的预期。

1.1.1 战略性新兴产业加快发展的机会

“十二五”的初期,七大新兴产业占整个经济的比重只有5%,当时计划到2015年,这个占比要提高到8%,到“十三五”的时候要提到10%。这就意味着从“十二五”到下一个五年计划,这个新兴产业的增长速度要在20%~22%之间,如果GDP平均增长率是7%的话,新兴产业的增长将远远超过7%。

这不仅仅是一个目标,还有非常多的措施配合。所以发展七大新兴产业对我们来说是非常重要的机遇。比如节能环保产业,未来5年内的投资需求,据统计超过3万亿元,其中仅固废处理投资就有望达到7000亿元,城市污水和垃圾处理投资超过8千亿元人民币,而未来7年内,新能源的投资将达到5万亿人民币。

1.1.2 服务业的跨越性发展的机会

国家服务业占经济总量的比例，发达国家平均是在 70%，美国在 70%以上，全世界平均在 60%，中国只有 45%。我们国家 2013 年服务业的增加值首次超过了工业的增加值，服务业成了中国第一大就业主体，吸纳的就业人数远远超过了制造业，在我们国家，服务业有非常广阔的想象空间，既有原来传统的衣食住行，更有很多基于新技术的服务业。

照这个趋势，未来几年第三产业占 GDP 的比重就要达到 50%，就是说第三产业等于第一产业加上第二产业之和，今年上半年，服务业对 GDP 的贡献超过了资本的贡献，净出口的贡献则是负数。我们在过去这几年发生了很多的变化，还有农村人均收入的增幅今年已经超过了城镇人均收入的增幅，资本的输出已经超过了资本的流入，中国成了资本净输出国家，发生了很多历史性的变化。

1.1.3 城镇化的机会

十八大报告提出，坚持走中国特色新型“工业化、信息化、城镇化、农业现代化”道路。中国现在的城镇化率是 52.6%，预计到 2020 年，城镇化率将会达到 70%，到 2030 年，城市人口将达到 10 亿。城市人口增加势必会产生更多的消费。再次，随着社会保障体系的日益完善，居民消费能力也有可能得到新的释放。李克强总理曾说，中国城镇化每提高 1 个百分点，就有 1300 多万人口从农村转入城镇，这对衣食等日用消费品、对住房和汽车、对城镇公共服务和基础设施，都会

形成巨大需求。所以中国城镇化的发展给中国企业的发展带来新的发展机遇。

1.1.4 中西部地区崛起的机会

中国现在叫中部崛起，西部大开发，现在看中央的这个政策已经起到了效果，尤其是金融危机以来这两年，劳动力人口红利的减少，中西部的发展机遇大了，这两年中西部的经济增长速度都是远超过沿海的。中西部和东部刚刚改革开放时的基础完全不一样了，他们已经有了非常好的基础设施，交通运输四通八达，立体交通，更重要的是他们的思想观念发生了重大的变化，接受了改革开放。所以，今天中西部的崛起完全不必像东部沿海那么长的时间。

还有一个优势，就是《福布斯》算过的，叫“城市经营成本指数”，即在不同的城市办企业，经营成本是不一样的。如果把北京成本指数定义为1的话，上海、广州、深圳、宁波这些地方是0.87，西部只有0.67，像武汉这样。也就是说你在中西部办企业，这个成本比北京节省30%多。当然这个优势不一定永远有，这个优势转瞬即逝，一开始就应该把眼光定高，将来要靠资本密集型和技术密集型来取得优势。

1.1.5 技术变革的机会

随着宽带、移动智能终端的普及，互联网正以前所未有的姿态迅速地渗透到社会生活的各个方面，并悄悄而快速地改变着人们的价值观念、行为方式，改变着商业的运作模式，改变着社会的运行轨迹。

无论是学术界还是产业界，都在不约而同地用同一个词来描述这种“变化”：第三次工业革命。今天，移动互联网、云计算、大数据、物联网、社交网络已经成为人们必须不断适应的现代生活方式和商业环境，任何个人和组织都无法躲避新技术及其所带来的巨大变革。第三次工业革命的到来，互联经济的兴起，颠覆了原有生产要素、产品和买卖之间的制衡关系。互联网带来的新技术，给中国企业的转型升级带来了巨大机遇。我们发现很多企业把信息技术看成是他们转型升级的“法宝”。他们在思索：有哪些技术值得他们深度关注？他们能给企业解决问题带来什么价值？他们会给自己的运作模式产生什么影响？自己可以怎样借助他们实现转型升级？

1.1.6 中国企业“走出去”的机会

中国这几年已经成为净资本输出的国家，即使在金融危机的时候，我们走出去的步伐也没有放慢。当然，我们走出去可能有很多的挑战，制度、法律的挑战，贸易封锁的挑战，融资难的挑战、文化的挑战等等，但从主流上看，中国企业走出去，应该是一个好时机。

欧美国家现在主动招商引资，特别是美国。美国认为由“次贷危机”引发的金融危机这种事情是不允许再发生的，又开始再工业化的过程。另外，欧洲的国家也积极地欢迎中国企业到他们那里投资，有一些国家给予减税，甚至是免税的优惠。但中国不光要看到欧美市场，还需要到新兴市场去投资。

中国的“一带一路”战略，将带领诸多中国企业走向国际化。建设“丝绸之路经济带”和“21世纪海上丝绸之路”的过程，是中国

转移产能的过程并提升国家能力，给“中国制造”、“中国建造”、“中国运输”等都带来了巨大的崭新市场。

1.2 新形势下中国企业存在的问题

1.2.1 与国际大企业相比，在核心技术方面创新能力偏弱

创新是企业发展的根本，是企业生命所在。创新能力弱似乎是中国企业的通病，而国企尤其明显。创新能力不足必然使中国企业没有核心技术，没有核心技术，必然导致很多中国企业挣扎于全球产业链的底端，盈利能力十分有限。以钢铁行业为例，自1996年成为全球第一大产钢国以来，2013年中国钢产量首次超过世界一半。但这样一个占据全球半壁江山的庞大中国钢铁产业，却鲜有对全球钢铁业具有影响性的技术创新及发明贡献。尽管中国钢铁企业拥有的都是世界上比较先进的装备，但技术创新能力很弱，仍缺乏自主核心的技术专利。其原因之一是，中国从1亿吨的粗钢产能发展到如今10亿多吨的产能，只用了十六、七年的时间，在这样一个高速增长的市场中，企业根本没有动力、没有精力实施技术创新。

当然在这个过程中，无暇顾及创新的不仅仅是技术创新，还表现在管理创新和商业模式创新等方面。全球知名跨国公司之所以常盛不衰，不仅仅是技术创新，还要把创新能力融入到生产、管理、销售、服务等一系列的环节当中，这样才能把创新优势不断的做大做强。因此我们缺乏的并不仅仅是技术层面的“硬”创新，更缺乏体现在整个企业流程中的“软”创新。

1.2.2 在资源配置方面，全球化能力准备不足

严格意义上说，中国进入世界500强的企业多数称不上是跨国公司或全球化公司。我们对全球主流钢铁企业国际化做过一个研究，我们以海外销售收入比重、海外资产比重、海外子公司比重这三个国际通行指标来衡量国际化指数。发现全球钢铁企业的国际化指数最高的安米达到了90%以上，印度的TATA钢铁达到80%，日韩钢铁企业都在30%以上，而宝钢的得分是7.75%。尽管宝钢可能是中国钢铁企业最早走出去的，目前在全球五大洲都布局有各种资源、加工、营销体系，但是我们的海外制造能力几乎仍是空白。当然这与中国特殊的市场环境和发展阶段有关，并不表示我们的国际化水平真的有多么大的差距，但是从一个角度说明我们要做的工作还有很多。十八届三中全会指出，要充分发挥市场在资源配置中的决定性作用，而国际化的本质就是提高资源配置效率，在世界范围内寻求要素的最佳组合和资源的最优利用。就是通过整合全球资源，构建全球化产业链，最大限度地实现资源分配与经济效率的最优发挥。其中最核心的还是理念的国际化，也就是能否以国际化的思路理解这个世界，而不是依赖于中国本地市场经验做出全球决策。如果以这个来衡量，恐怕我们的差距会更大一些。

1.2.3 在国际形象与品牌宣传上，企业还需提升

国有企业作为国民经济的支柱，一直以来都是社会责任的主要承担者，甚至许多国有企业由于承担了过多的社会责任和公益价值，导

致效率低下。但国有企业，尤其是国有大企业的社会形象不是很好，经营效益好说你是凭借垄断地位坐收渔利，经营不好说你占据优势资源还搞不好，国企甚至经常与垄断、低效、腐败等负面词汇挂钩。在国际上，中国的国有企业又往往被冠以倾销、不公平竞争的帽子，或者根本不知道你的存在。2013年，纽约一家咨询公司在线调查显示，约94%的美国人说不出一个中国品牌的名称。这和我们企业在500强里占据100席的表现差距甚远。迄今为止，中国尚未有一家公司入选过《财富》“全球最受赞赏的公司全明星榜”。这说明，我们的企业虽然做大了，但在全球的美誉度甚至知名度并未提高。究其原因，我想，可能与国有大企业的运作机制不够透明、与公众的沟通不够顺畅有关。

1.2.4 过于依赖外在机会，企业战略规划与设计能力有待提升

战略是企业的灵魂，每一个强大的企业都有其清晰的发展战略，有一个核心价值观，这个价值观就是企业应该做什么，不应该做什么，企业所有的行动都应该以这个价值观为指引。而中国国有企业由于其行政色彩较重，加之领导人变更频繁，大都没有连续成型的价值观，部分大企业缺乏长远的战略规划，注重短期和局部利益的最大化。从另一个角度来说，企业战略的缺失表现在企业没有一个专注点，而一味地多元化。一个不专注的企业，很难形成一支专业的职业化团队，不专业的团队其执行力肯定就不会强。在当前市况普遍不佳的情况下，中国大型国企都有多元化发展的冲动，这固然能在一时弥补主业

的不足，也能有利于做大企业规模，但脱离本源的做大必然造成大而不强。专注才能专业，专业才能做强！

1.2.5 追逐企业快速增长的同时，风险控制机制建设与应对能力不足

当前企业所面临的经营风险剧增，而留给企业采取措施、应对风险的时间越来越紧迫。企业能否建立合理的风险控制体系，灵活运用风险控制手段，及时有效应对企业经营中的各种风险，是在当前复杂商业环境中面临的重要挑战。

当前中国企业风险控制能力不足主要表现在，风险控制意识不够；风险控制手段不足；风险控制体系不全。加强财务监管，完善制度，建设应用信息化风险管理系统是企业应对经营风险的有力手段。

2. 中国企业管理成熟度（竞争力发展指数）调查的研究方法与过程

本调查的研究方法包括深度访谈、问卷调查、文献和媒体资料研究，同时运用了海德国际自主研发的海德国际自主研发的组织成熟度测评工具（OPI[®]）进行测评。在写作体例上采用定性分析、定量分析与案例剖析相结合的方式。

首先，我们对企业进行了筛选以便建立符合研究要求的样本组。2010年，我们遴选样本的最低标准为“导入卓越绩效模式并申报了相关质量奖”的企业。报告发布后很多人士反应，不仅要关注管理成熟度较高的企业，还要关注一大批成长型企业——他们在管理上有一定的基础，但管理水平与企业的快速发展水平不匹配；因此，2011年在持续关注“导入卓越绩效模式并申报了相关质量奖”的企业之外，同时还补充了一批“获得了三体系认证”的代表性企业；2012-2013年在原有企业的基础上，我们更加广泛的调查了具有区域代表性的行业和企业。

筛选的第一个标准是候选企业必须在中国国内注册，管理上有一定的特色并被业界认可，在行业或区域内有一定的知名度；第二个标准是所选企业力求涵盖所有企业类型，包括跨国公司、国有企业及民营企业，被调查企业性质分布见图2-1；从规模上，包括大型企业、中型企业和小型企业，见图2-2；从行业上包括建筑业、商业服务业、制造业等对中国影响较大的行业。

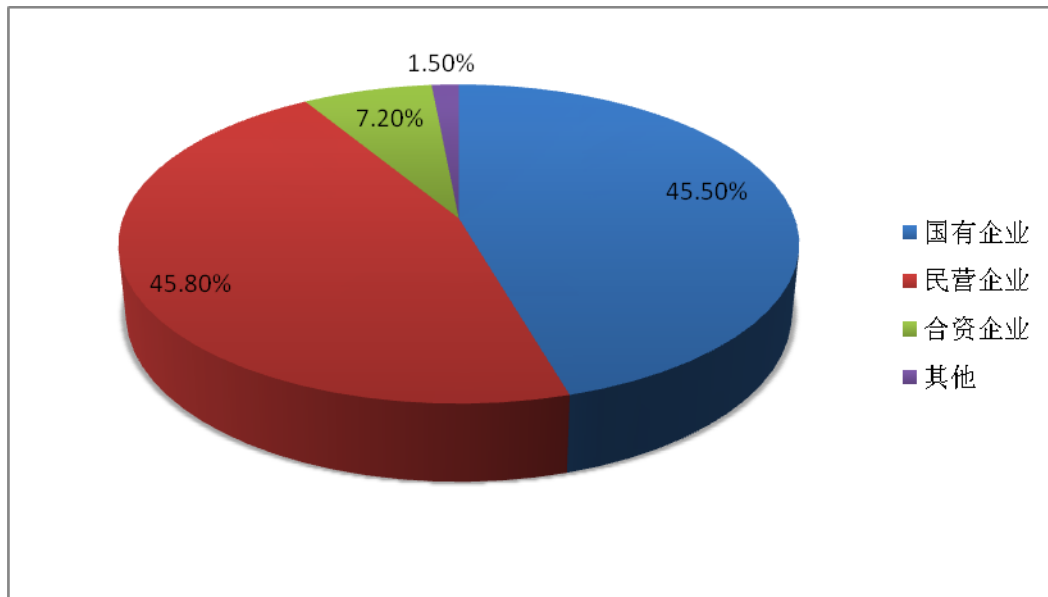


图2-1 被调查企业性质分布

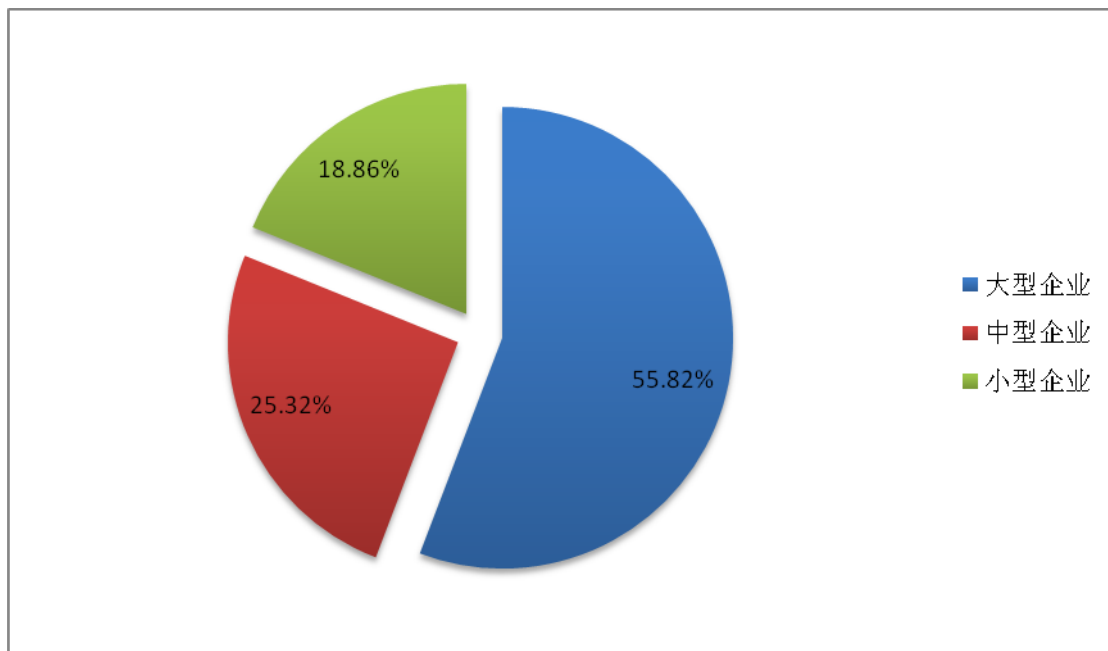


图2-2 被调查企业规模分布图

其次，我们开始利用海德国际自主研发的组织成熟度测评工具（OPI®）对甄选出的企业进行了管理成熟度量化测评。通过对企业“领导、战略、顾客与市场、资源、测量分析与改进、经营结果”等七个方面、72个管理要点进行全方位测评。最终得出企业的综合管理成熟度以及七个模块的管理成熟度。

最后，我们对测评企业的中、高层管理人员进行问卷调查并进行

深度访谈，并采取定性和定量相结合的方法对调查和访谈结果进行分析，保证分析结果的科学性。

以上步骤产生的信息使我们得以深度了解中国企业的管理成熟度现状。在持续关注2013年跟踪的800余家企业的基础上，2014年中国海德国际集团旗下子公司又通过参加收集各级质量管理奖企业、对认证企业实施增值审核企业、与地方政府合作进行的区域企业竞争力测评等渠道对企业竞争力情况评估，新增企业分布见图2-3。

截至2014年12月，共收到问卷1000余份，直接走访的企业超过800家。

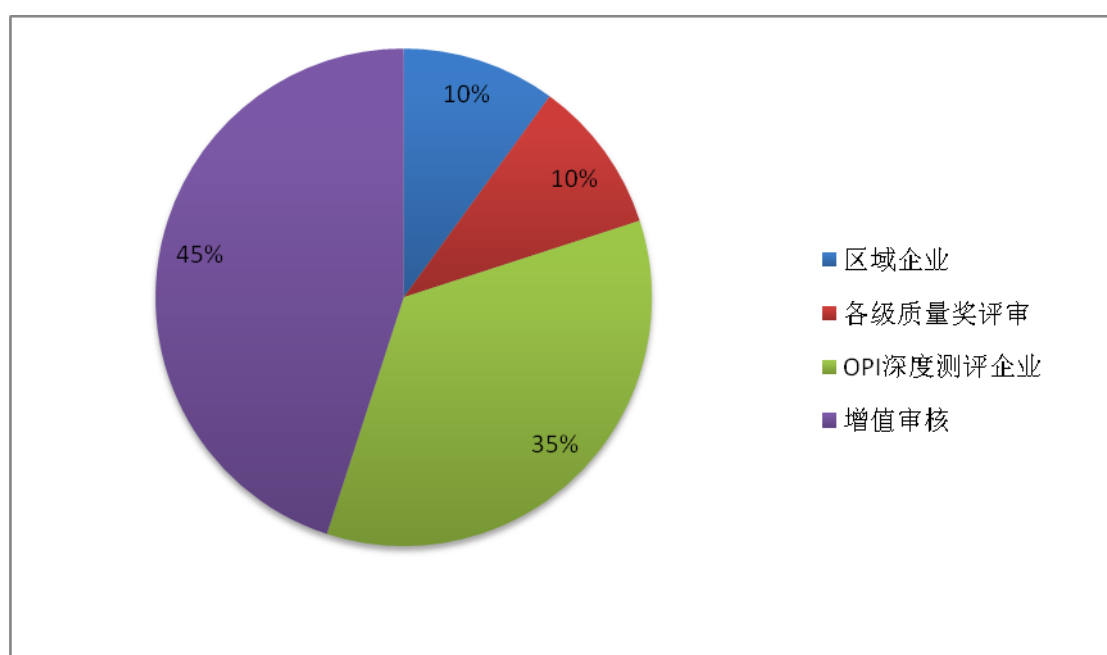


图 2-3 2014 年新增企业样本来源分布图

3. 中国企业管理成熟度（竞争力发展指数）调查结果

3.1 中国企业管理成熟度总体情况

调查数据显示，2014年中国企业管理成熟度水平为48.80%，2014年中国企业管理成熟度最佳实践水平为66.63%。

近四年的调查数据（见图3-1）来看，2014年中国企业管理成熟度平均水平较2013年略有下降，降低了0.03%。

从最佳实践来看，2010年-2014年管理成熟度水平一直稳中有升。2014年较2013年又上升0.25个百分点。说明虽然整体企业管理成熟度有间歇性的下降的趋势，但是中国优秀的企业仍然能保持足够的发展力，逐年提升。

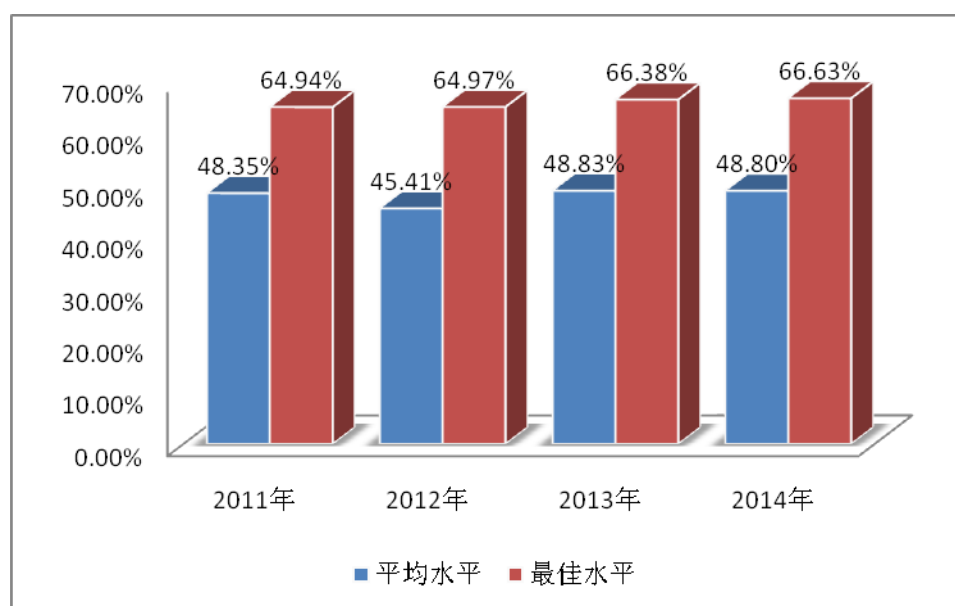


图3-1近四年中国企业管理成熟度对比情况

从七大部分来看（见图3-2），中国企业“领导”、“经营结果”部分的成熟度水平相对较高，分别达到了50.34%、51.08%，在“顾客与市场”、“资源”、“过程管理”部分的管理成熟度水平达到了49.24%、48.84%、46.62%，在“战略”、和“测量分析与改进”部分的成熟度

水平相比之下稍显不足，分别为42.56%和44.42%。

这与前三年的分析结果基本一致，这也是中国大部分企业存在的共性问题。从历年的调研结果来看，该情形主要归因于各企业过分依赖宏观经济政策对企业的影响，过分依赖市场的变化对企业带来的影响，而忽视企业内部核心竞争力的塑造。

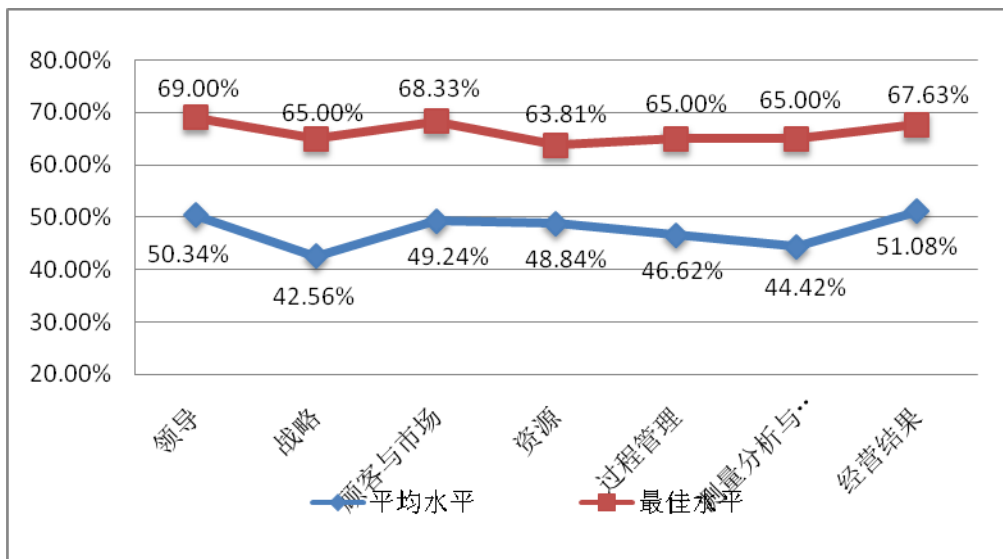


图3-2 中国企业管理成熟度总图

注：1. 红色“最佳实践”表示全国企业各部分管理成熟度取最高值，不代表某一家企业的管理成熟度

2. 蓝色“平均水平”表示全国企业管理成熟度的平均水平，不代表某一家企业的管理成熟度

3.2 各模块的管理成熟度情况

3.2.1 “领导”类目管理成熟度情况

中国企业在“领导”方面的平均管理成熟度为50.34%，最佳实践为69%。

“领导”类目包括“高层领导的作用”、“组织治理”、“社会责任”三个部分。管理成熟度平均水平分别为51.23%、50.41%、48.77%。管

理成熟度最佳实践水平均达到了70%。

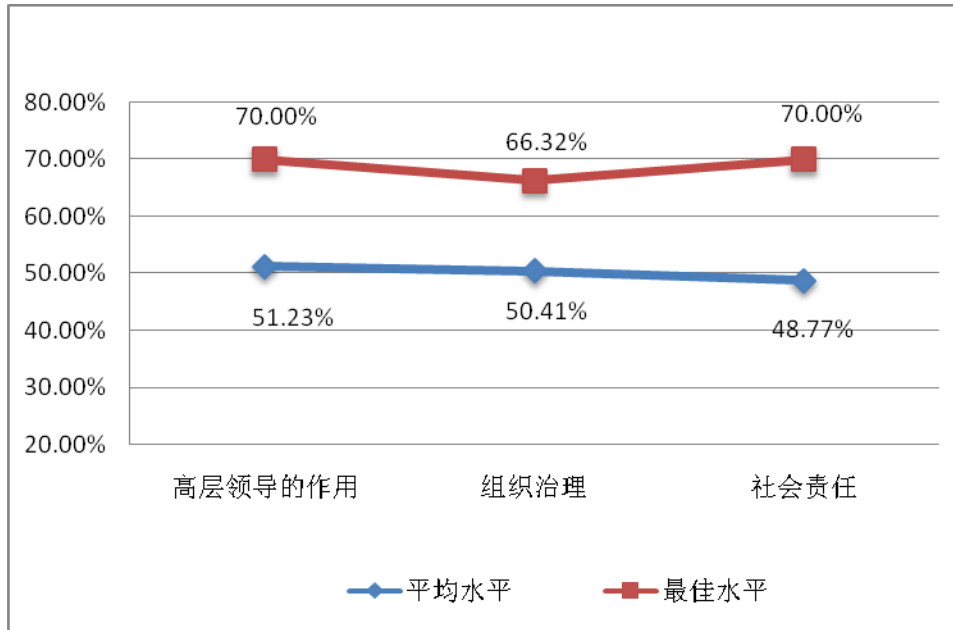


图 3-3 中国“领导”类目管理成熟度

3.2.1.1 “组织的领导”现状及问题分析

调研结果表明，中国企业都面临领导力梯队建设的迫切需求，既需要更快地培养独当一面的新鲜血液，也要以全球化视野发展既有领导者，并保持高层资深领导者的持久活力。高达 90%的参与企业认为领导力培养工作非常重要或是重中之重，有近 84%的企业开展过或正在开展领导力培养项目，在中大型企业里约 40%的管理人员参加过各种领导力培训项目，56%的领导力发展预算投向了资深和核心管理者，并且呈现进一步向中高层管理人员倾斜的趋势。但是领导力发展的效果却喜忧参半，目前的发展方式仅限于实施个别项目，并没有将领导力发展提升到与业务战略紧密关联的层面，同时并没有清晰设定能力标准、营造领导力文化氛围和整合人才管理系统等。

调查结果显示，越来越多的企业领导者意识到文化建设对企业的重要作用。随着经济全球化进程的加快，企业之间的竞争日趋激烈，

且越来越表现为文化软实力的竞争。世界一流企业之所以能长期占据世界产业的龙头地位，企业文化软实力发挥了重要的支撑作用，使企业在获得巨大经济效益的同时，通过产品和服务实现了文化的对外传播和价值观的渗透，提升了企业影响力和品牌竞争力。经过多年不懈努力，不少中央企业进入世界 500 强，基本拥有了规模、资本、装备、技术等硬实力，但和国际一流企业相比，在文化、品牌等软实力方面差距仍然很大。企业文化是文化软实力的基础，企业软实力的重要组成部分，企业文化建设的成效直接影响着企业软实力和核心竞争力的提升。从调查结果来看，中国企业文化建设还存在着不少问题：有的企业没有把企业文化上升到战略高度进行认识和谋划；企业文化内涵不深，特色不鲜明；企业文化与生产经营管理融合不够，落地不实；文化的传播力、影响力不强等。

3.2.1.2 “组织治理”现状及问题分析

调查结果显示，大部分企业基本上已经建立起适应目前市场经济体制的经营机制。部分集团型企业通过产权制度改革、股份制和公司化改造、战略性重组、引进战略投资者、海内外上市、董事会建设试点、推行外部董事和监事制度、实行市场化的高管人员聘任制度、建立适应市场和竞争需要的员工激励与约束机制等，使大多数企业初步建立起了现代企业制度。但在内部治理机制的规范性和有效性上仍有待提高，具体表现为：现实中的董事会成员与执行层人员高度重合、执行董事在董事会中占优势的情况，易于引致“内部人控制”，这不利于董事会成员知识结构、能力结构的优化，也不利于董事会议题触

及到视野更广的公司全局问题，以及董事会对经营层的监督。

为完善治理结构，应建立规范的法人治理结构，保证股东大会、董事会、监事会对企业经营者的制约与监督，真正发挥股东大会的作用，优化董事会的结构，强化监事会的作用，从而从根本上改变目前国有产权多层次代理体系，提高对企业经营者的激励效果和代理效率；进一步改善公司治理结构的外部环境。国家建立健全监督机制，为公司的结构的建立创立良好的条件。

3.2.1.3 中国企业社会责任现状及问题分析

调查显示，近年来我国企业社会责任的思想意识广泛普及、日益明晰，为企业履行社会责任提供了较好的思想基础。30%的企业已将社会责任纳入企业战略层面，39.92%的企业发布了年度社会责任报告。参加集中发布的行业由煤炭、钢铁、石化、电力等传统工业行业向电子信息、节能环保、新能源等新兴产业延伸。报告的平衡性和客观性有所改善，一些企业对负面信息进行了回应。此外，调查还显示，当前企业履行社会责任的还面临五方面的重要挑战，排在前面的分别是可持续发展、企业转型升级和公众权益意识，粗放发展、能源消耗、环境破坏等问题如何解决，产品服务质量、劳动者和消费者权益等等。

3.2.2 “战略”类目管理成熟度情况

著名未来学家托夫勒曾说：对于没有战略的企业来说，就犹如在险恶的气候中飞行的飞机，始终在气流中颠簸，在暴风雨中穿行，最后很有可能迷失方向。即使飞机有幸不坠落，也有耗尽燃料之险。如果对于将来没有一个长期的明确方向，对企业未来形势没有一个指导方

针，不管企业规模有多大，地位多稳固，都将在这场革命性的大变革中失去其生存条件。对于在环境日益复杂多变的今天，为保证企业可持续发展实施企业战略管理已成为企业经营管理的首要任务。

中国企业在“战略”方面的平均管理成熟度为42.56%，最佳实践为65%。

“战略”类目包括“战略制定”和“战略部署”两个部分。管理成熟度平均水平分别为45.43%、42.07%。管理成熟度最佳实践水平均达到了65%。从历年的平均水平来看，中国企业战略管理一直是企业的弊端。

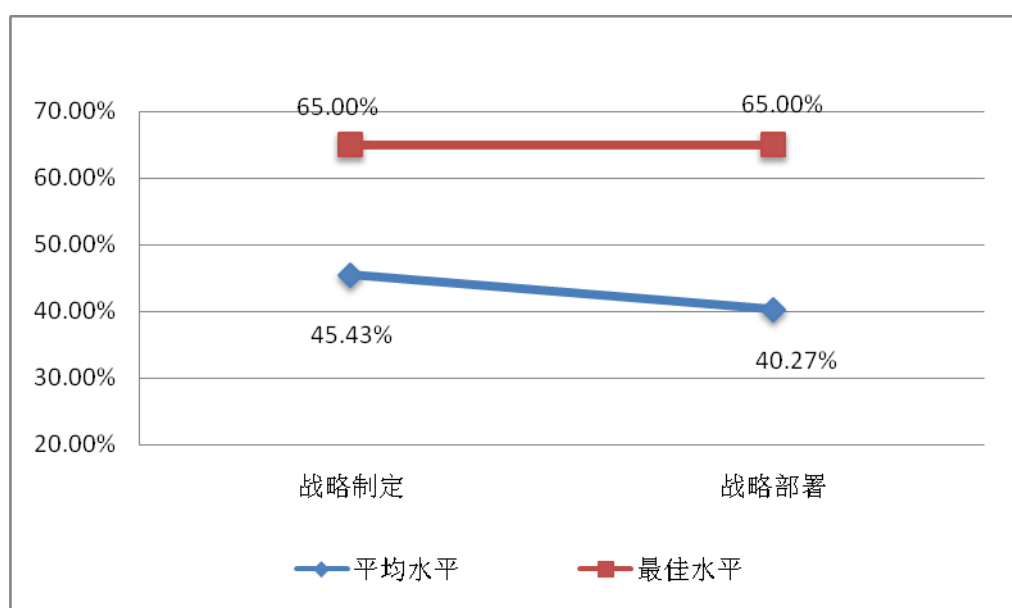


图 3-4 中国企业“战略”管理成熟度

调查中发现，中国企业现在普遍重视战略规划了，结合国家的五年计划做好企业的战略规划，为企业的发展指明了方向、道路和保障措施。为企业的持续发展奠定了基础。但是我们在战略管理方面仍然存在很多不足，主要体现在以下几个方面：

- 1) 战略规划停留在传统的《五年规划》层面。规划注重企业发

展规模、销售收入、产品研发等，缺乏完整的战略地图和战略支撑体系。

2) 战略规划是一个静态的规划，没有形成战略规划、战略执行、战略评价的闭环控制体系。没有随着内外环境的变化及时做出调整。

3) 经营计划、财务预算、绩效管理没有和战略规划有机的衔接，形成完整的战略管控体系。

4) 战略规划停留在企业领导、规划部门。战略规划和企业部门、员工日常的经营活动没有联系。

5) 没有按照战略规划配置资源，以确保一些关键战略目标的实现。

6) 在企业经营管理中，利用企业资源计划ERP、客户关系管理CRM、供应商关系管理SRM、制造执行系统MES、办公业务自动化OA，实现企业管理的信息化。但是如何运用信息系统建立企业战略支撑体系，这方面的应用还非常薄弱。

3.2.3 “顾客与市场” 类目管理成熟度情况

在中国这样复杂和快速变动的市场中，一个企业的成功取决于客户洞察的质量和精细度，以及利用这些洞察来成就卓越绩效的能力。正如这项研究所揭示的，当定义、识别、到达、赢得他们高价值的“唯我市场”时，那些最了解他们客户的企业将会获得明显的竞争优势。全新的规则将决定企业在中国消费市场的成败。要想取得卓越的经营绩效，企业不仅需要拥抱新的（甚至非传统的）增长机会，而且需要以全新的，更具活力的方式与消费者建立良好的关系。

中国企业在“顾客与市场”方面的平均管理成熟度为49.24%，最佳实践为68.33%。

“顾客与市场”类目包括“顾客和市场的了解”和“顾客关系和顾客满意”两个部分。管理成熟度平均水平分别为49.13%、49.33%。管理成熟度最佳实践水平平均分别为70%、67%。与其他部分相比，该部分管理成熟度处于居中水平。

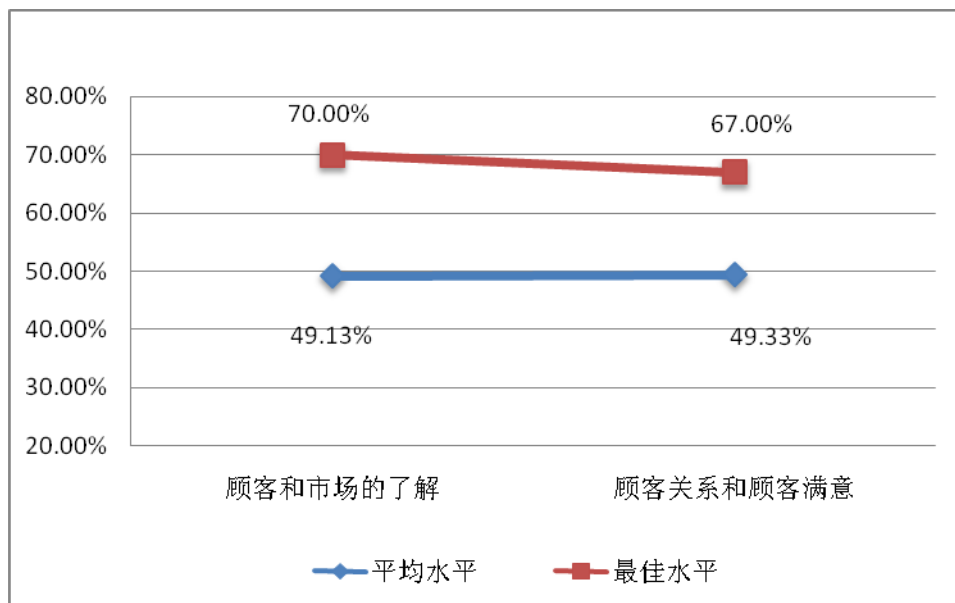


图 3-5 中国企业“顾客与市场”管理成熟度

调查显示：取得成功的企业拥有一个重要的共同点：清晰地认识到谁是自己的客户，他们想要什么，他们看重的是什么，以及他们如何做出购买决定。这是一个以消费者为中心的“懂我”过程，终其目的，是为了识别并确定对企业而言价值最高的某个或某些消费者市场，为这些个“我”打造具有强烈群体归属感的“唯我市场”。

客户是企业的一项重要资源，它具有资源的可管理性特征。随着市场经济的不断深入，产品和服务越趋于同质化，在这样的背景下，

企业想要占领市场，凸显竞争优势，都得在客户这里做文章。随着信息化技术的发展，借助网络和软件，使企业和客户之间“一对一”的双向沟通成为了可能。

调查发现，仅有小部分企业已经明确的在总体战略的指导下，制定以市场为中心的业务战略、以客户为中心的职能战略，正在逐步构建以市场为关注点的营销体系，从“市场研究、品牌管理、渠道管理、电子商务、客户服务”等领域全面整合市场营销职能。大部分企业在制定以“客户为中心”的战略时，并没有统一企业全体员工的思想，形成一个共同愿景，与客户建立长期的良好关系将提高企业的核心竞争力。

与顾客建立良好的关系，既要了解顾客今天的需求，也要预测顾客未来的需求。对顾客需求变化和满意度保持敏感性，增强市场应变能力。在对顾客与市场的了解方面，中国企业50%左右管理成熟度相对较高的企业会根据自身的行业特色进行市场细分，大体上会按“顾客、产品品类、销售区域、行业”等不同层面进行展开，但目前为止细分的维度和方式还欠科学，会影响市场信息的全面收集、整理和使用。另外，很多企业在识别关键顾客、一般顾客上还存在改进空间，企业发展到任何阶段，永远感觉到资源不足，但通常情况下企业给予顾客的服务没有明显的针对性，做到“关键顾客给予重点服务，一般顾客给予普遍服务”，使资源无法合理配置以达到最佳效果。

3.2.4 “资源”类目管理成熟度情况

中国企业在“资源”方面的平均管理成熟度为48.84%，最佳实践

为63.81%。

“资源”类目包括“人力资源”、“财务资源”、“信息和知识资源”、“技术资源”、“基础设施”和“相关方关系”六个部分。测评结果显示，中国企业的“基础设施”部分管理成熟度水平较高，其平均成熟度水平达到了55.07%。相比之下“人力资源”部分管理成熟度水平较低，仅达到47.14%。

从历年的数据来看，近年来，大部分企业在对外快速扩张的同时，开始逐渐意识到内部资源的重要性，越来越多的企业在制定战略的时候，开始考虑技术研发、基础设施等方面“硬实力”对总体战略目标实现的支撑性。当时对于“人力资源”“软实力”方面还有待于改进。

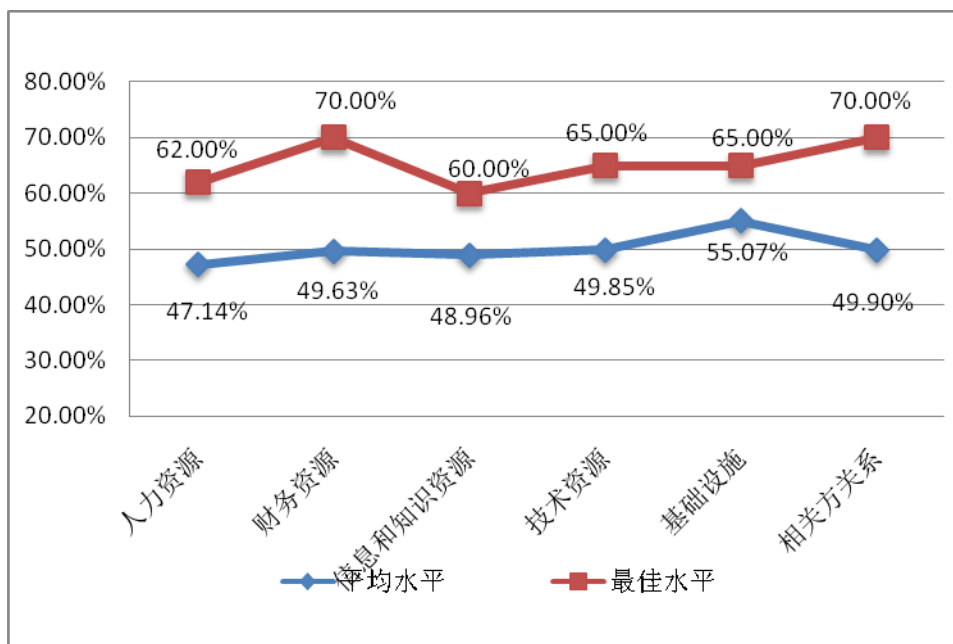


图 3-6 中国企业“资源”管理成熟度

目前，国内企业的人力资源管理水平与前几年相比已经有了明显的提高，目前各企业已经纷纷由传统的人事管理阶段开始逐步迈入人力资源管理阶段，但是也存在很多问题，例如：人力资源管理工作仅

限于员工的薪酬与福利，奖惩与升迁、档案管理等方面。另一方面人力资源部的地位和结构也有待进一步改善。人力资源经理很少甚至没有机会参与公司的高层决策，使得人力资源为公司战略服务根本就无从谈起。而现在企业亟待解决的是高端、专业、国际化人才的匮乏问题，这将会成为未来中国地区企业快速发展、转型升级的核心问题。尤其是已经走出国门的跨国企业，普遍认为国际化人才的缺乏成为制约公司发展的关键因素。尤其是业务经理（实现全球规模效率和竞争优势）；区域经理（捕捉当地市场需求并灵活响应）；职能经理（进行专业知识的跨国转移、整合各国稀缺资源和能力）；总部高层经理（统筹全局，选拔、培养前三类经理并在他们之间协调）等是最缺乏的四类人才。

对于信息和知识管理，很多企业未明确知识管理职责、界定知识类别、识别内外部知识源、鼓励员工贡献知识、建立获取和传递知识的渠道并明确知识存储和管理的系统方法等，也未建立起便于员工学习创新、知识交流和共享的平台，这将不利于中国企业的知识管理和分享最佳实践，也将影响企业员工能力和企业整体竞争力的提升。

在技术创新方面，国家高度重视技术创新工作，中共中央、国务院下发的《关于深化科技体制改革加快国家创新体系建设的意见》明确要求“十二五”期间全社会研发经费达到GDP的2.2%，并确立企业技术创新地位。2012年，我国全社会研发经费占GDP比例世界第三。在此背景下，各企业技术创新水平显著提高，组织结构、资金、战略导向等方面均对技术研发进行了高度的关注和投入，使得该类企业的

技术研发工作从机构、职能、制度等软件、硬件方面得到了有效保证。当时透过现象看本质科技经济“两张皮”问题没有真正解决，自主创新能力较弱，主要采用技术引进等方式来完善生产经营活动，主要归源于科技人员匮乏、创新意识不够、缺少创新氛围等问题。现代企业的竞争已经演变为世界范围内的国际竞争，如果没有技术创新，总是步人后尘，我们就永远受制于人。

3.2.5 “过程管理”类目管理成熟度情况

中国企业在“过程管理”方面的平均管理成熟度为46.97%，最佳实践为63.50%。

“过程管理”类目包括“过程的识别与设计”和“过程的实施与改进”两个部分。管理成熟度平均水平分别为46.62%、44.42%。管理成熟度最佳实践水平均为65%。与其他部分相比，该部分管理成熟度处于居中水平。

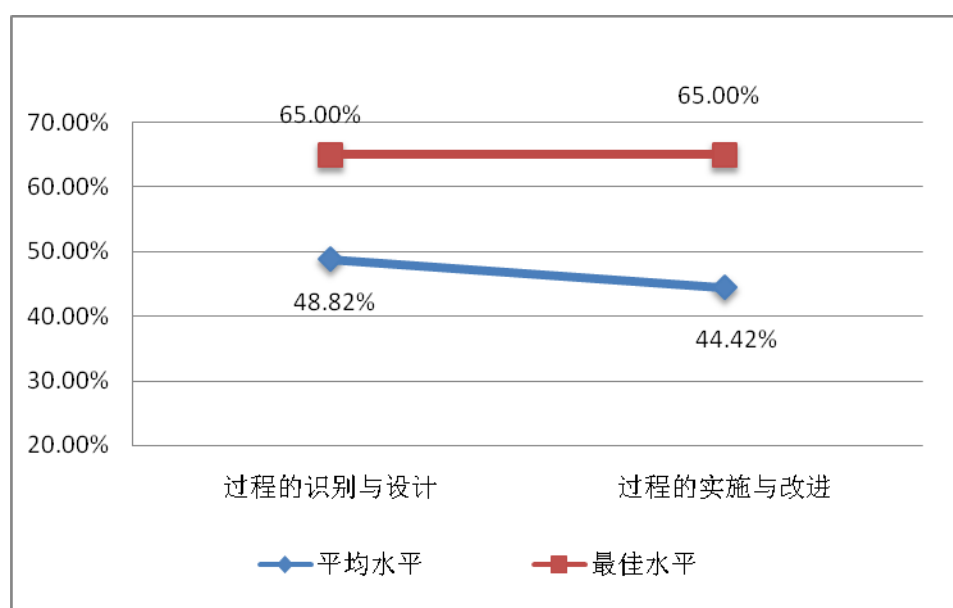


图 3-7 中国企业“过程管理”成熟度

优胜劣汰的客观规律决定了企业生存主要取决于两个因素：一个是市场/产品，一个是管理。中国企业较多的关注市场/产品，实际上已面临“管理差距”或“管理落后”的严峻挑战。在“过程管理”方面，大部分企业目前仍将市场、销售、技术、生产等环节视为经营管理的重点，并在逐步的规范化过程中，而内部资源如财务、人力资源、信息等，尤其是“资本运作”等“过程管理”还未得以重视。

目前，中国有少数大型企业对流程改进有所尝试。在专业咨询公司辅助下，MRP，MRP，ERP，BPI，BRP等有关流程改进的项目的实施在国内企业得到了如火如荼地开展，但最终效果并不令人满意，这一方面跟国内企业的现实管理基础、人员素质有着很大的关系，同时也与我们对流程管理的认识存在误区密不可分。但国内优秀企业和国外企业流程改进早已成为企业节省成本，追求卓越绩效的有效途径之一。据统计，在世界500强企业中已有53%实施了以标准化为基础的各种流程改进。而在世界100强企业中，实施流程改进的企业更是高达83%。据调查，近二十年来，流程改进为世界500强企业节约成本总计超过4270亿美元。

3.2.6 “测量分析与改进”类目管理成熟度情况

测量、分析与改进是监视企业运作的仪表盘，是联动领导作用三角与资源、过程、结果三角的链条，也是改进组织绩效的基础。

中国企业在“测量分析与改进”方面的平均管理成熟度为44.42%，最佳实践为65%。

“测量分析与改进”类目包括“绩效测量与评价”和“改进与创

新的管理”两个部分。管理成熟度平均水平分别为 45.68%、43.15%。管理成熟度最佳实践水平平均分别为 70%、60%。与其他部分相比。该部分管理成熟度稍显劣势，这也是目前国内企业管理方面存在的普遍问题。

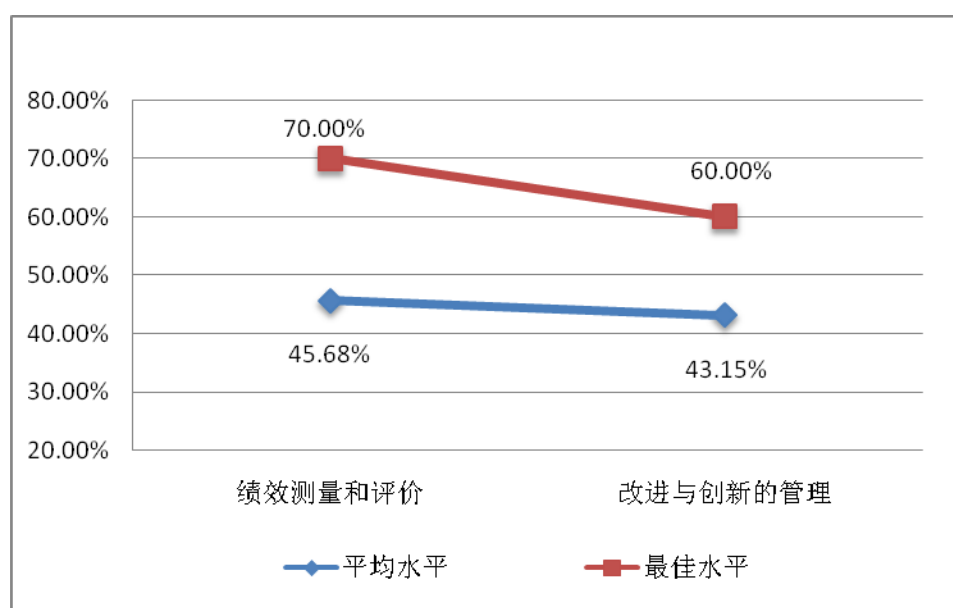


图 3-8 中国企业“测量分析与改进”管理成熟度

没有测量就没有管理，没有改进就没有进步。持续改进作为一种公司层级创新能力的持续递增过程，无可争议地成为了企业保持制造竞争力的一项重要战略。中国企业目前较关注对自身绩效的评价、分析与改进，但仍存在较多的问题，主要表现在绩效指标测量体系不健全，如：关键绩效测量指标尚未涵盖所有关键的战略部署领域和相关方，大部分企业的更多关注在财务方面和部分市场性指标，而基本忽略了过程性指标和员工学习成长类指标，也未逐级分解到各部门、岗位；已确定的关键绩效指标缺少测量方法、监测频率等，因而无法准确判断监测过程及其结果的有效性。

另一方面，中国企业缺乏对外部宏观环境、行业环境、竞争对手、

标杆企业的灵敏嗅觉，过于关注本企业的自身的现状。根据调查，60%的企业无法说明公司如何合理选择、收集、整理和分析外部数据和信息。一些前期市场表现很不错的企业，仅仅过了三五年之后，其产品在市场上就明显失去竞争力，甚至销声匿迹了。而只有那些能将持续关注外部环境并不断改进的企业，才有可能真正实现基业长青的梦想。

3.2.7 “经营结果”类目管理成熟度情况

中国企业在“经营结果”方面的平均管理成熟度为51.08%，最佳实践为67.63%，该部分较其他部分相对较高。

“经营结果”类目包括“产品和服务的结果”、“顾客和市场的结果”、“财务结果”等六个部分。调研数据显示，“产品和服务的结果”与“顾客和市场的结果”管理成熟度平均水平相对较高。而“资源结果”和“过程有效性结果”方面相对较弱。卓越的结果由卓越的过程创造，这与以上六部分的结果高度吻合，中国企业将重点集中在财务和市场方面，而较忽视过程、内部管理方面。

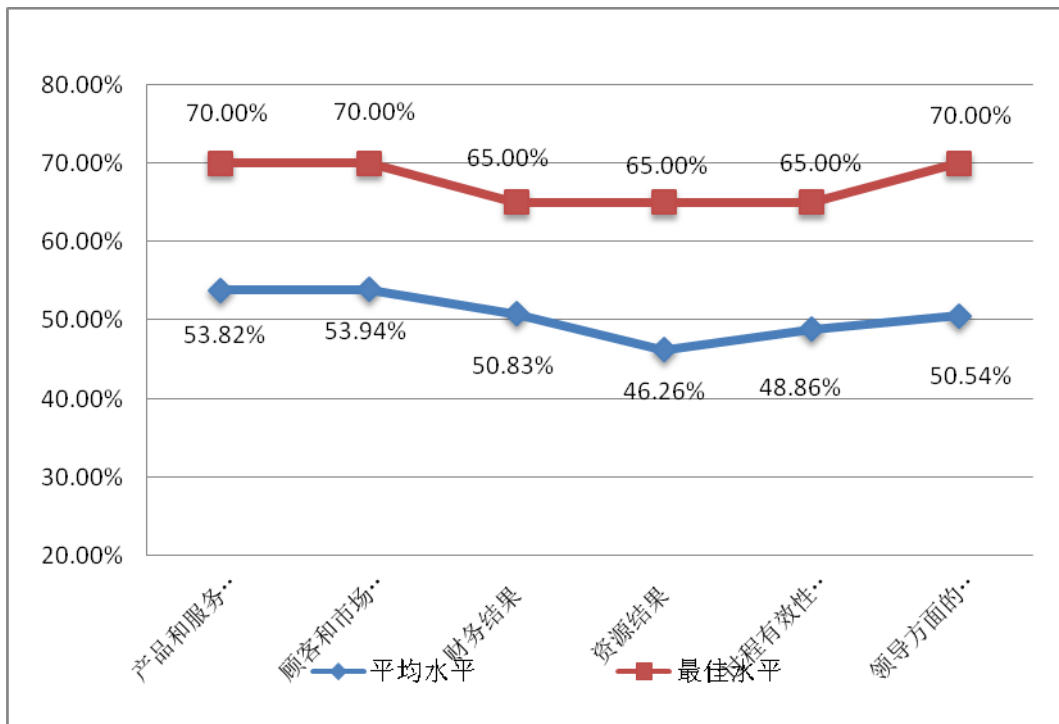


图 3-9 中国企业“经营结果”管理成熟度

2013 年《财务》世界 500 强企业中，中国上榜公司数量达到 95 家，有 16 家新上榜公司，与此同时，美国上榜公司为 132 家，与去年持平，并预期中国 2015 年或将赶超美国，这算是中国企业荣获的一份“靓丽的成绩单”。然而，美国金融杂志《巴伦周刊》(Barron's)6 月底评选了全球最受尊敬公司前 100 名，并发表了一项关于全球最受尊敬的企业排名调查。在该排名中，位居前列的大多是美国公司，如苹果、IBM、麦当劳、亚马逊、卡特彼勒，其中，苹果再次蝉联排行榜冠军，而中国移动、中海油和中国建设银行这三家中国企业排在榜尾。美国长岛大学经济学教授认为，从评价要素来看，中国企业落后于其美国和欧洲同行原因有四点：缺乏健全的管理制度、创新和采取新的商业模式能力匮乏、现代企业心态的欠缺、缺乏明确的和透明的会计制度。中国企业正变得越来越大，但还有待变得越来越好。以至

于今天评的 500 强，被人质疑为是 500 大。

欧洲质量奖的获奖企业德国西门子集团副总裁施德喜认为，追求卓越之旅的先决条件是：由最高管理层驱动（推动和拉动），长期的努力，持久动力，全面覆盖，不断进步，领导者需做出真正的改变。

面对竞争日益激烈的市场环境，曾经以低劳动力成本、低价格能源和原材料以及较低的环保标准征服全球的“中国制造”已日渐褪去了往日的辉煌。过去的辉煌总是很容易使我们掉以轻心，因而错失保证未来成功的变革关键点！“资源红利”、“人口红利”、“能源红利”、“政策红利”的逐渐消失，世界商业舞台上博弈的将是“经营管理红利”，面对新时代随之而来的将是企业创新能力、品牌文化、商业模式以及发展战略的与竞争，在这场考验智慧与经验的战争中，中国企业需要做的还有很多……

4. 新形势下中国企业竞争力提升方案

海德集团专家利用多年来在卓越绩效和质量奖评审领域的研究、咨询及评审经验的成功总结，结合国内国际宏观经济大环境，依据企业内部的资源能力，提出中国企业在当前经济环境下的转型创新之道，以帮助广大企业完成大转型，从区域一流到中国一流，从中国一流到世界一流。

4.1 OPI®量化测评，导入卓越绩效模式，促企业转型升级

伴随着企业的发展，管理方面的瓶颈给企业发展带来的弊端日益凸显，因此构建基于卓越绩效模式的企业管理成熟度测评系统是广大企业的热切需求。2011年，海德咨询我们将OPI测评的理念与信息化系统进行有机结合，自主研发了基于全国质量奖评价标准GB/T19580-2012《卓越绩效评价准则》为理论基础的测评软件，目前国内已有10000多家优质客户使用了该软件，该测评软件的实用性和权威性得到了广大客户的好评。

随着该软件的不断推广，海德咨询的测评客户数量剧增，企业的需求也日益变化，卓越绩效模式标准也在不断的更新中，因此旧版软件的局限性日益暴露。在此背景下，我们针对旧版软件在内容和功能上进行了不断的完善，为客户提供简单便捷的线上测评方式，测评公开平台为：www.china-opi.com。其他方面改进主要表现在以下方面：

1、测评内容

测评覆盖企业经营管理的方方面面，从“领导、战略、顾客与市

场、资源、过程管理、测量分析与改进”以及“经营结果”七个方面，有效帮助企业从各个维度发现影响组织绩效的关键问题，便于企业及时进行针对性的改进，不断提升管理水平，实现管理的转型升级。

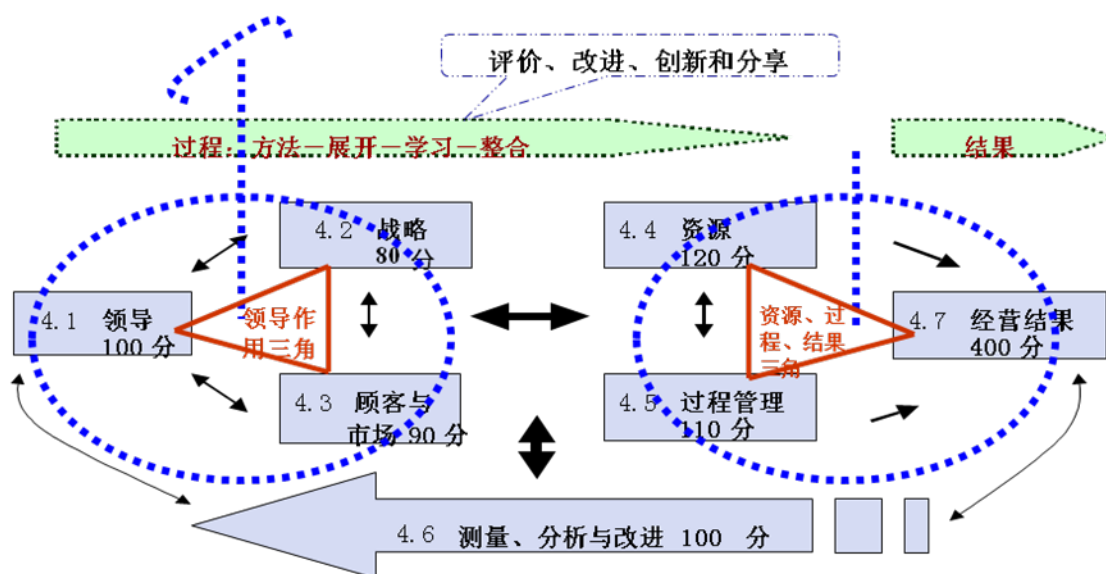


图 4-10PI 测评内容及分值

卓越绩效评价准则的构成

- 7 个类目 (Categories)
- 23 个条目 (Items)
- 43 个着重方面 (Areas to Address)
- 172 个问题 (Issue)

OPI[®] 测评题目的构成

- 7 个类目，23 个条目；
- 结合卓越绩效模式 172 个问题，浓缩为 72 道题目，全面涵盖企业经营管理。

2、测评功能

专家测评和企业自评相结合

OPI®在线测评在功能上实现了企业360° 自评、第三方专家测评多种测评方式相结合，企业自评主要设立企业管理员，独立管理测评活动，确定评价角色，包括企业高层、中层、基层、顾客、供应商等角色参与测评。第三方专家测评为邀请外部咨询公司专家或者行业专家参与测评。

操作便捷，节约成本

可实现在线多人操作，帮助企业大大节约了操作成本。并能导出电子版报告。

评价结果准确，落地性强

OPI®在线测评多种测评方式结合，保障诊断结果的全面准确性。同时能根据企业内部资源条件和外部整体环境，确定整改的重点和日程。

量身定制，优化管理

OPI®在线测评可以在现有的基础上结合企业的实际情况进行修改与完善，例如为加强建筑企业对项目的管理，可以在后期为企业进行有针对性的改进，将工程质量、进度情况和成本控制等方面的评价指标进行研发和定制，录入系统中，直接作为评价每个工程项目的方式和手段，各测评人员只需填写实际数据便能生成工程项目管理现状报告。

横纵向对标，知己知彼

测评数据对比可以从时间和空间两个维度展开。一方面，与国内、区域、行业优秀企业、标杆企业在管理上的各个维度分值进行对比，发现差距，找到改进空间。同时能与企业历史数据进行对比，全面了

解企业发展力，做到知己知彼百战百胜。

为企业重大决策提供大数据支持

OPI[®]在线测评系统不仅能为提供企业的测评数据，还能提供不同时期内国内、行业、区域以及标杆企业数据，为企业决策提供数据支持。

4.2 企业文化梳理、铸就企业基业长青

企业做不长、做不强的根源当然很多，但核心根源却只有一个——缺乏一个能引领企业永续前进、基业长青的文化氛围。因此构建能引领企业发展的企业文化体系迫在眉睫。在长期的实践过程中，结合了大量行业及企业的实际案例，探索出独具落地性和引领性的企业文化建设模型：

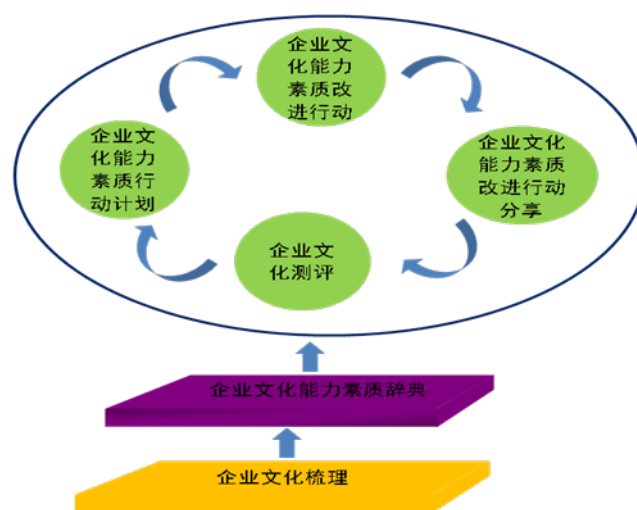


图 4-2 企业文化体系建设及落地模型

1. 企业文化梳理

对于企业文化的理解海德咨询认为“口号、精神、价值观”等皆属于理念层的范畴，是一个组织文化的内核，相关的文化内核需要通

过外围的制度层（包含：规范、制度、流程等）进行保障，而制度层的文化内容需要行为层（包含：活动、仪式和日常行为等）等作为指导和表现方式；行为层的文化内容又需要物质层（包含：象征物、英雄、故事、环境、布局等）作为烘托。以上四个层面内容共同构成了组织文化的整体，四层内容相互烘托、相互关联，共同构成了完整的文化体系。

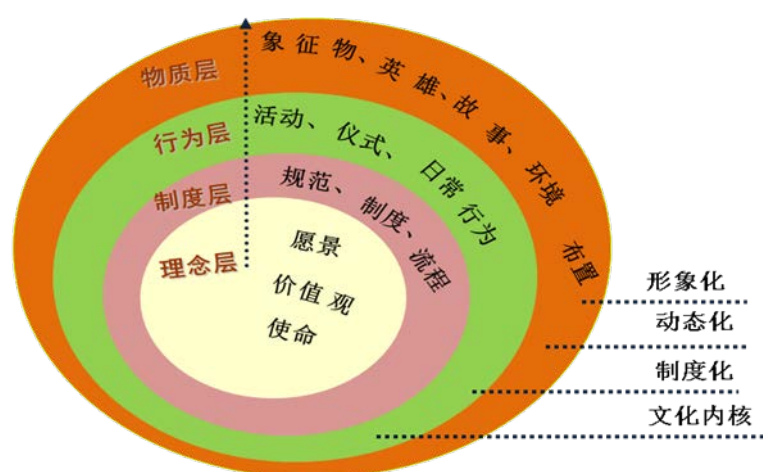


图 4-3 企业文化洋葱模型

2. 《企业文化能力素质辞典》

《企业文化能力素质辞典》是通过约束员工行为保证企业文化落地的工具。通过对企业文化能力素质进行编码和分析，形成企业员工应该具备的企业文化能力素质，并对企业文化能力素质按照分级定义的原则进行分级定义，形成企业员工的《企业文化能力素质辞典》。

3. 企业文化能力素质测评

企业文化量化评估，找到企业文化改进的提升点，使得企业文化具备不断完善修正的能力。以企业文化能力素质作为评价标准，通过这种量化测评，使员工不断强化对企业文化的认识，改进企业文化所

要求行为的发生频次及质量。

4. 企业文化能力素质行动计划

针对企业文化能力素质测评的结果，结合岗位特点，制定企业文化能力素质行动计划。在计划中，确定本次改进目标、改进措施、需要提供支持的相关人员、完成时间、所需资源以及自我承诺，通过系统性的改进计划指导员工行为改善。

5. 企业文化能力素质改进行动

通过核心能力素质对员工进行思想引导、制度约束、测评保障的过程中，不断的强化员工对于企业文化的践行是至关重要的。通过这种工作行为的不断实践，就会在企业中形成固定的工作习惯，而工作习惯的不断积累会对企业文化进行不断的强化与完善，真正实现靠企业文化进行企业管控的目的。

6. 企业文化能力素质改进行动分享

该过程主要是对企业文化体系建设和落地过程的总结，主要分享在该过程中的成功经验和不足之处，以为下一轮的企业文化能力测评和改进提供借鉴。

通过周期性的重复该过程来强化企业文化建设，通过企业文化建设来引领企业发展。

4.3 打造精英团队、塑造企业核心竞争力

现在企业亟待解决的是高端、专业、国际化人才的匮乏问题，这将会成为未来中国地区企业快速发展、转型升级的核心问题。尤其是已经走出国门的跨国企业，普遍认为国际化人才的缺乏成为制约公司

发展的关键因素。因此全面提升员工能力、打造精英团队是企业亟待解决的问题。

1、高层领越™领导力提升

《领越™领导力》最早产生于1983年，源自于詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳的研究项目。目前，《领越™领导力》课程已经成为目前美国声誉最高的提升领导力研修课程之一，其独特性和实用性更得到了全世界的认可。美国管理协会、美国财政部、加利福尼亚州立大学、富国银行、惠普公司、英特尔公司、美国雀巢公司、惠氏制药公司、波音公司、微软、西门子、诺基亚等世界五百强企业纷纷将《领越™领导力》作为领导培训课程。

通过对卓越领导个人事迹的研究发现：能领导其他人开辟出一条新路的人，他们经历了一条相似的路程。虽然每个人的事迹都很特别，但存在着共同的行为模式。通过案例分析和问卷调查，深入了解领导力的内在机制，发现卓越领导的个人事迹中存在着五种共同的行为：



图 4-4 《领越™领导力》五项行为

詹姆斯和巴里被国际管理委员会提名成为很有声望的威尔伯·麦克菲勒奖 2001 年的获奖者，这使得他们跻身于肯·布兰佳、彼得·德

鲁克、爱德华·戴明、汤姆·彼得斯、斯蒂芬·柯维等大名鼎鼎的以前获得此项奖的人士之列。

领越™领导力是在充分调研和实践过程中产生

相关数据如下：

7 万多个个人最佳行为；

截至目前收集了 25 万个个人分数；

收集了超过 100 万个观察者数据；

超过 4000 个人案例；

35 万个调查报告；

每个人至少贡献一个故事，不是纸上谈兵；

以上数据还在继续更新中。

拥有一套独特的领导力测评系统LPI

领越™领导力售出了 150 多万册，翻译成了 12 种语言，而 LPI 则是世界上最为广泛运用的领导力测评工具之一。LPI 是一种 360 度测评工具：通过自我测评和上级领导、直接下属、同事和其他测评。

吉姆·库泽斯和巴里·波斯纳作为领越™ LPI 的发明者，是这样来描述的：

今天领越™ LPI 已经成为最实用 360 度领导力测评工具之一，得到了广泛的使用。250 000 多名领导者和将近 100 万名观察者已经完成了调查问卷，进入了领越™ LPI 数据库；自从领越™ LPI 1985 年被第一次使用以来，已经分析了来自 100 000 多名回应者的反馈信息，并以此来判断卓越领导五种习惯行为与各种可测量的结果之间

的关系。LPI 可以使被测评领导明确以下问题：

对自己在卓越领导的五个行为进行自我评价

了解在其他人心目中对自己领导能力的评价

明确自己在领导行为中的强项和弱项

有效制定行动计划

大量的案例分析

课程中使用大量的国际、国内案例，并结合组织的实际状况进行深入地分析和推演，从而大大提高学员的实战能力和解决组织的实际问题。

互动、体验式教学

通过体验式的活动，在实践中学习。课堂气氛活跃，充分调动学员的积极性，开发学员的思维和智慧。充分体现成人教育的特点。

特有的里程碑式培训

将五个行为分成五个里程碑：采用先集中培训，后分段是跟进的方式，确实使领导不仅思想发生转变，而且行为也发生转变。

量化的培训效果测评

采用培训前后两次 LPI 测试，量化培训效果指标。使每个人明确自己的行动方向，制定量身定做的行动计划。

2、团队协作能力提升

在大量的研究和实践中，企业要想提升团队协作能力，其根源则是克服团队合作的障碍，国际著名的演讲大师与管理咨询师帕特里克·兰西奥尼通过大量的实践和研究，总结了团队协作存在的五个关

键障碍。并针对团队能力提升研发了《克服团队协作五种障碍》课程。

国际著名的演讲大师与管理咨询师，畅销书作者，圆桌集团（The Table Group）创始人、总裁。圆桌集团是致力于经理团队开发与组织建设的管理咨询公司。他被《财富》杂志评选为“你应该知道的十大新锐管理大师之一”，是《华尔街日报》推选的全美五大演说家之一。

研修课程主要通过研修前的测评，对团队状况进行诊断。导师与学员高度互动，通过一系列高效的训练来帮助团队成员在五个基本要素方面加以提高：信任、冲突、承诺、责任和结果。这是一个实践的过程，这个过程使学员深刻理解团队协作的五种障碍模型，并学习在工作中如何克服每种障碍。同时组织可以选择符合自身需要的形式，我们也可以根据组织的要求，为其定制培训、研修项目。以保证实现如下目标：

- ✚ 分析团队协作的现状；
- ✚ 了解团队协作的必要条件，以及提高团队协作能力的途径与方法；
- ✚ 在团队信任、冲突解决、承诺、责任、结果方面得到改进；
- ✚ 掌握团队协作技能与工具，为持续提升团队协作能力打下基础。

4.4 人力资源管理转型、提升企业软实力

在调查过程中发现，中国企业的人力资源管理还存在着人力资源配置和任用机制不合理、人员招聘选拔机制不科学等问题，成为企业

参与市场竞争的严重障碍。因此构建与企业发展战略相匹配的综合人力资源管理体系，才能突破性地开拓人力资源管理新局面。

1、构建以战略为导向的能力素质模型

能力素质模型方法（Competency Model）是从企业战略发展的需要出发，以强化竞争力，提高实际业绩为目标的一种独特的人力资源管理的思维方式、工作方法、操作流程。著名的心理学家、哈佛大学教授大卫·麦克里兰（David McClelland）博士是国际上公认的能力素质模型方法的创始人。

能力素质模型的主要作用就是用行为方式来定义和描述员工完成工作需要具备的知识、技巧、品质和工作能力，通过对不同层次的定义和相应层次的具体行为的描述，确定核心能力的组合和完成特定工作所要求的熟练程度。能力素质模型就是将能力素质区分为核心价值能力、通用能力、专业能力。

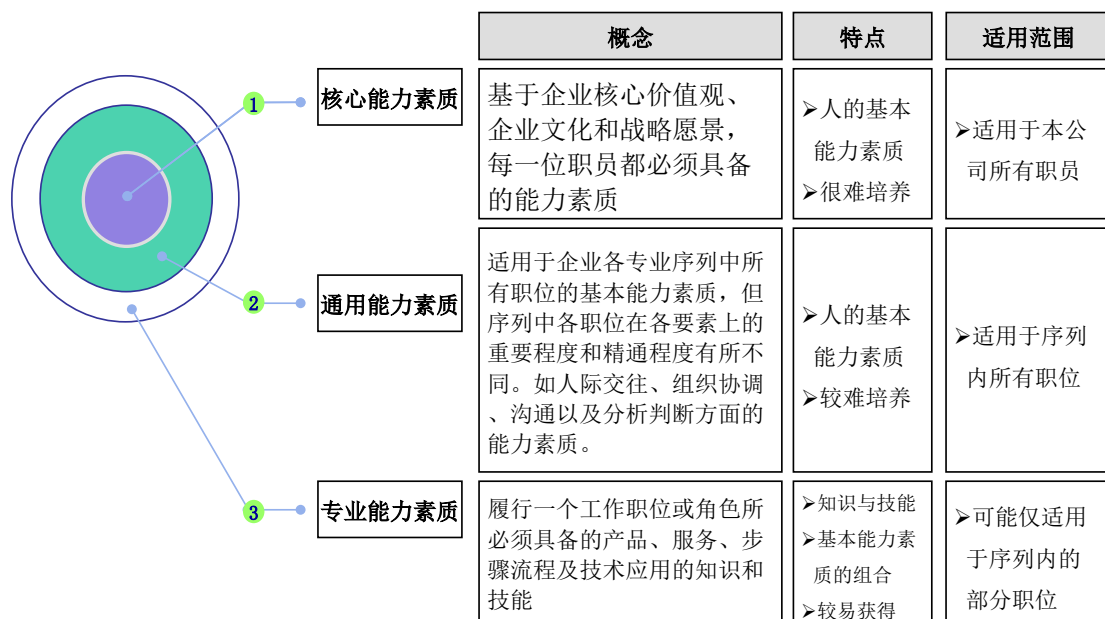


图 4-5 能力素质模型

1) 模型特征：

- ✚ 客观性：能力素质的确定都是以实际业绩为基础，根据大量一手材料，找出那些能区分表现优秀的员工和表现一般的员工的个体特征和行为。这样，就能确保具有这些能力素质的员工都能有优秀的表现。
- ✚ 针对性强：与特定企业特定工作岗位密切相关：不同的企业，不同的工作岗位会对能力素质有不同的要求。
- ✚ 可量化：通过建立能力素质等级来保证量化每一岗位要求的能力素质水平；

2、基于能力素质模型的在线岗位人员能力评估系统的应用

海德咨询在能力素质模型运用的基础上，成功实现与信息化的集成，开发了基于能力素质模型的在线岗位人员能力评估系统。

1) 在线测评意义：

- ✚ 完善与推动了企业人力资源信息化的管理；
- ✚ 减少评估工作量：在线测评、系统自动分析，在线生成报告；
- ✚ 评估保密性强，减少评估者的担心，保证评估结果的客观准确。

2) 评估结果的构成

- ✚ 组织层面的能力分析：对比组织在从企业文化与战略推倒提炼出的核心能力进行分析；
- ✚ 序列层面的能力分析：针对不论是技术序列还是生产序列亦或是营销序列的通用能力分析；
- ✚ 岗位层面的能力分析：针对每个序列都有不同的岗位人员专业能力分析；

✚ 个人层面的能力分析：针对人岗能力差距分析。

3、构建基于能力素质模型的战略人力资源管理体系

基于能力素质模型的战略人力资源管理体系的构建与应用，是能力素质模型的实际应用过程，能力素质模型能够将企业战略与到整个人力资源管理业务紧密连接，避免脱节。能力素质模型作为人力资源管理的一种有效的工具，广泛应用于人力资源管理的各个模块中：

✚ 工作组织和设计：设定能力标准，以保证“人”和“岗”的最佳匹配，从而使“以人为本”得到最大限度的体现。

✚ 员工培训和职业发展：人岗能力差距作为培训需求分析输入，并将其作为培训效果评估的工具；

✚ 人员选拔和招聘：作为人员选拔和招聘时能力水平评估的测量工具；

✚ 绩效管理：将能力水平的高低作为绩效评价指标之一；

✚ 薪酬管理：将能力水平的高低作为薪酬晋升的评价指标之一，并能设计基于能力的薪酬体系；

✚ 员工职业生涯规划：从员工的能力素质程度入手，结合企业战略所需要员工具备的能力素质要求，对员工个人进行职业发展的规划。

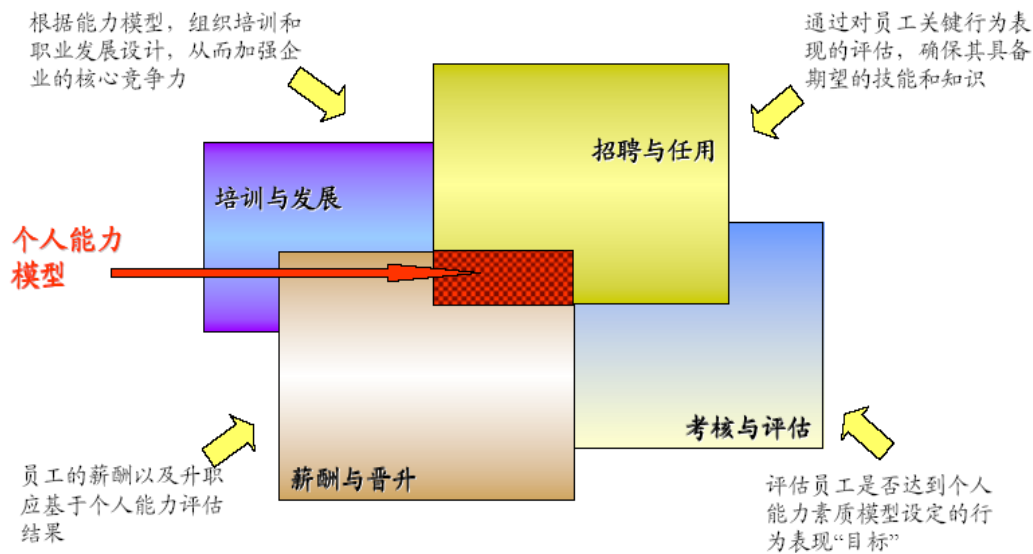


图 4-6 基于能力素质模型的人力资源管理体系

4.5 推行科学的能源管理体系，促企业可持续发展

随着全球经济的快速发展，能源短缺已成为制约各国经济发展的主要因素。企业如何通过系统的管理，有效地降低能源消耗，提高能源利用效率成为最该管理者的一项战略性决策。中国是能源消耗大国，政府对能源管理工作日趋重视，在国家宏观能源政策导向下，清洁生产、能源审计等一系列能源管理措施已相继实施，中国企业迫切需要建立能源管理体系，以对能源管理的各项制度和措施进行全面的策划、实施、检查和改进，从而有效地管理能源消耗和提高能源利用效率。2009年3月1日中国的能源管理体系标准GB/T23331-2009《能源管理体系要求》正式发布，并于2009年11月1日正式实施。这标志着对企业的管理提出了更高更新的要求，同时也在引导各企业通过建立能源管理体系，提升能源利用效率、降低企业运营成本，为营造节能环保的社会做出自己的贡献。

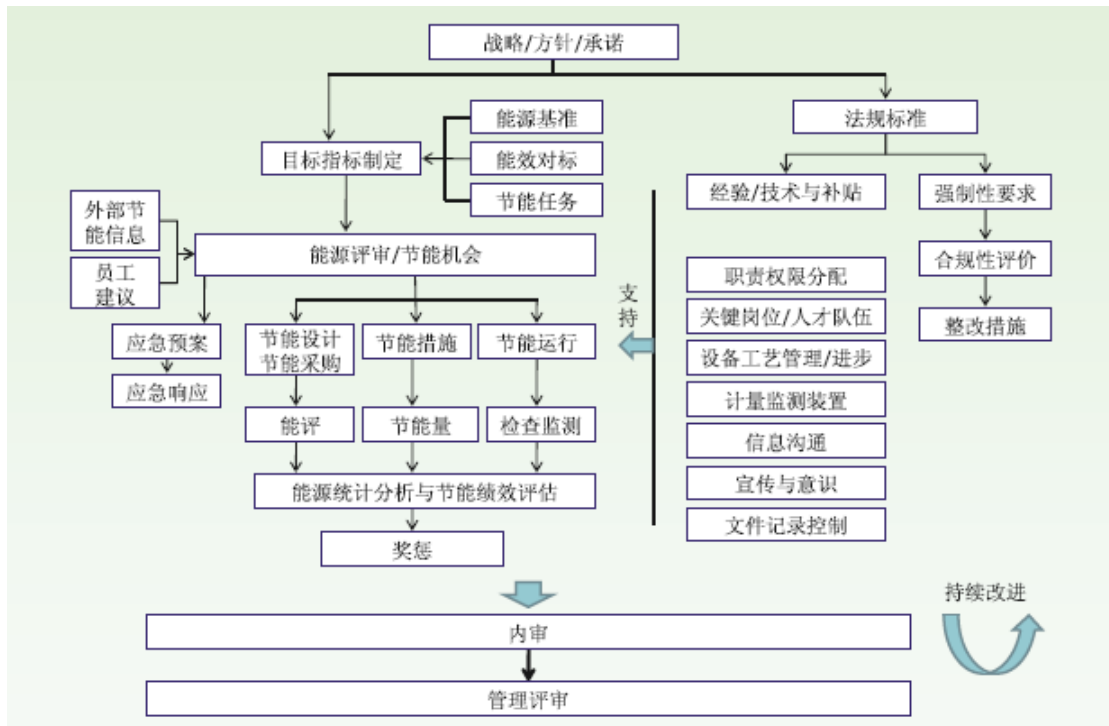


图 4-7 能源管理体系建设过程

4.6 建立社会责任管理机制，提升企业形象

2006年以后，中国企业社会责任运动进入高速发展阶段，各企业以其强大的控制力、影响力和带动力后来居上，成为这场运动的“主角”。2008年，国资委在前期研究的基础上又发布1号文《关于中央企业履行社会责任的指导意见》，要求中央各国有企业积极履行社会责任。这标志着中国企业社会责任运动正式从“解释问题”向“解决问题”转变。这个阶段，多数企业已经了解到社会责任的重要性和必要性，但对于如何引进和推广社会责任理念，并与企业经营的全面融合，是各企业社会责任实践所面临的新挑战。

提升企业社会责任意识并非一日之功。是一个完整的系统、是一个整体，我们结合企业社会责任实践提出建立企业全面社会责任管理体系的相应步骤和建议，仅供大家参考：

1、**进一步树立和提升社会责任意识。**大力推进企业社会责任管理的实施，建立企业社会责任价值观，确保社会责任管理真正落到实处；

2、**从企业战略高度认识社会责任。**各企业要主动采取企业社会责任战略，并将其纳入企业的战略目标管理。

3、**建立健全企业社会责任治理结构。**企业要体现出企业对社会责任的重视，确保企业社会责任管理落到实处，首要的工作就是在董事会/总经理这一最高决策机制中下设社会责任委员会等相关管理机构。

4、**建立企业社会责任内部管理体系，把责任要求融入企业运营的全过程。**只有切实把社会责任理念落实到每项工作、每个岗位和每位员工，成为全体员工的信念、素质和自觉行动，才能组织化、制度化和常态化地开展社会责任工作，取得实效。

5、**探索建立各企业社会责任指标体系。**各企业应通过建立一套明确、具体、可操作的企业社会责任指标体系，从实现社会责任目标角度衡量企业绩效和进步，层层分解社会责任的指标，以此增强企业社会责任管理的可实施性。

6、**加强社会责任沟通，发布社会责任报告。**企业要持续地与企业内外的利益群体沟通，以强化社会责任在企业战略制定和执行中的重要地位，通过社会责任报告的发布，保持并修正企业的社会责任实践行为。

4.7 加强信息化建设，提升企业管理效率

这些年风生水起的企业ERP“运动”，造就了不少企业的结构调整和二次发展，但同时也伴随着更多企业的ERP梦魇。从这些年ERP的发展来看，对于企业自身管理水平要求很高的ERP，在我国的实施过程，可谓一波三折，成功的例子不多，失败的例子倒是不少，主要的原因不在ERP，而在于ERP与企业的管理流程相脱节，企业信息化非定制化，在企业出现水土不服的现象。

信息化建设是各企业走向标准化和规范化的必经之路，而清晰的制度流程是信息化建设的基础。通过企业管理与信息化建设“五化管理”可依据企业经营管理特点提供定制化的信息系统，保证信息系统落地性，并规范责权体系和核心管理流程，改进管理效率。

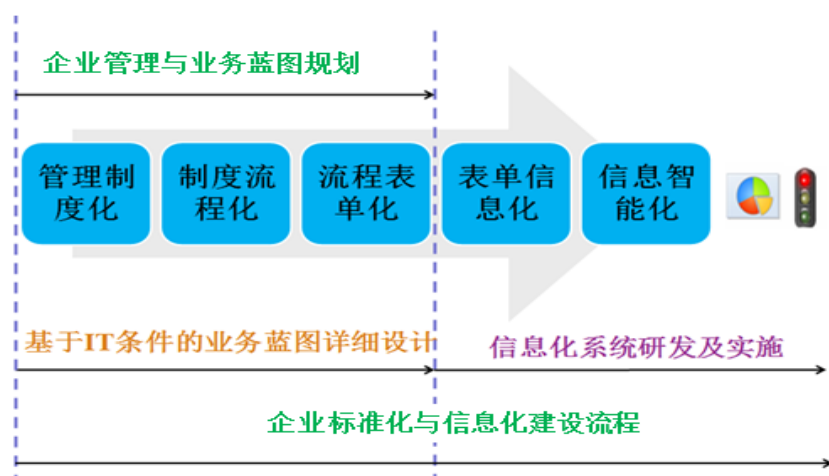


图 4-8 企业信息化建设“五化管理”

管理制度化

企业管理由“人治”变为“法制”，各项业务的经办和处理，必须有配套的明确制度，做到核心业务管理制度化，这也是企业管理体系运行的基本条件。

✚ 制度流程化

在企业的各项制度中，为便于制度的执行和内部理解的一致，核心业务制度按照流程化的方式进行体现和执行，明确每项业务经办流程、审批的顺序、每个流程环节的权限等，规范和统一核心业务的关键管理环节和流程。

✚ 流程表单化

如果只是制度和业务流程实现了统一，各单位内部的业务处理的凭证和表单不统一，各行其是，依然无法有效解决企业内部不同部门和单位间的业务标准统一和处理效率问题，因此必须要规范统一相关的表单体系，实现流程表单化。每个业务管理点都实现管理制度化、制度流程化和流程表单化，对管理体系进行逐级分解、细化和标准化，将每项业务管理程序化，从而以类似“人工 ERP”的方式实现整个管理体系的真正落地。

✚ 表单信息化

在“人工 ERP”管理体系实施过程中，尽管通过“书同文，车同轨”的方式降低内耗成本，实现内部的业务管理标准化，但实施到一定程度后，还是无法有效解决企业业务处理效率的问题，尤其是越来越多企业采用集约化管控体系的情况下。这时企业对信息化系统需求的必要性和迫切性就会越来越突出，企业也就具备了一定的信息化条件，通过核心业务的“表单信息化”，以应用信息化系统的方式实现“业务替代”，可以极大的促进企业业务的处理效率。

✚ 信息智能化

信息化系统实现业务替代，应用到一定程度后，用户对业务数据的统计、查询、报表的自动生成、各项业务指标的自动计算、各项业务风险的自动提醒，与移动办公或其他系统的集成应用等方面的需求会越来越多的迸发出来，企业的信息化应用也就进入到了“信息智能化”的阶段。这是企业信息化建设和应用的最高水平阶段，也是企业进行信息化建设的目标。

结束语

经过三十余年的开放和参与国际经济的分工，中国已成长为世界经济重要的引擎。从下到上，积累了不少企业经营管理的经验。从某种意义上说，发展到今天的中国经济，亦有值得他人借鉴的地方。

然而，我们也必须清楚地认识到：用卓越绩效模式的标准来衡量，以企业管理成熟度的视角来看，中国企业整体还并不强，距离世界领先企业的水平还有相当的距离。只有清醒地认识到自身的差距，积极进取，不断改善，打造具有国际竞争力的中国企业方能指日可待。不断提高企业的竞争力，没有捷径，没有秘方，只能靠独到的对市场的洞察，高效的领导力，再加上踏踏实实地持续改进管理。

一个企业也不可能是十八班武艺样样精通，企业应该专注于主要业务，专注于价值创造过程。随着社会分工的不断细化，更为广泛的合作使企业之间的边界越来越模糊，你中有我，我中有你。企业在秉承自身核心竞争力的基础上，越来越多的与上下游资源，横向的各种专业资源进行融合，也就是现在的“云”概念。这一概念将会改变企业竞争形态，企业由单独存在向联合体方向发展，平台结构的公司会在未来竞争中脱颖而出。

融合变得越来越重要，而海德就是一个平台，它连接了数千家客户，数千名专家以及上下游资源，我们通过培训、管理咨询、增值审核、专业技术服务、课题联合研发等方式为大量客户提供了高水平的服务，得到客户的高度评价，我们也在服务的过程中不断成长。

我们只希望，本报告中我们提出的一些建议，对有志于提升竞争

力的中国企业有所启迪和帮助。