

# 2013-2014年度中国商业企业 组织管理成熟度OPI（竞争力发展指数）报告

# 目录

## 一、中国企业组织管理成熟度（竞争力发展指数）调查的背景

### 1.1 新形势下中国商业零售业机遇与挑战并存

1.1.1 实体零售仍将占主导地位，但需积极摸索新的盈利模式

1.1.2 两极分化，强者更强

1.1.3 新一轮整合及结构性变化带来无限可能

### 1.2 中国经济转型对中国商业零售企业提出了新的要求

1.2.1 战略需高瞻远瞩，进行长远规划

1.2.2 经营需突出不同，展现业态优势

1.2.3 流程需优化再造，加快反应速度

1.2.4 人才需培养激励，提升人力效率

1.2.5 社会责任需增强，保证可持续发展

## 二、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

## 三、中国商业企业管理成熟度（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

3.1.1 中国商业零售业企业与中国企业总体管理成熟度比较情况

3.1.2 中国商业零售业企业2010-2013年度管理成熟度比较情况

3.1.3 中国商业零售业企业各类目的管理成熟度情况

### 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

3.2.2 “战略”类目管理成熟度情况

3.2.3 “顾客与市场”类目管理成熟度情况

3.2.4 “资源”类目管理成熟度情况

3.2.5 “过程管理”类目管理成熟度情况

3.2.6 “测量分析与改进”类目管理成熟度情况

3.2.7 “经营结果”类目管理成熟度情况

## 四、新形势下中国商业零售企业竞争力提升方案

4.1 提升企业高层领导的领导力

4.2 提升服务文化

# 引言

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，连续四年发布《中国企业管理成熟度（竞争力发展指数）OPI报告》。报告以海德咨询自主研发的企业成熟度测评模型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；每年还重点关注了建筑业、制造业和商业零售业三个行业的管理成熟度现状。此外，我们还尝试给出新形势下中国企业转型和升级的途径。

自2012年起，我们在关注中国企业总体管理成熟度的情况下，更加关注各个行业的管理成熟度现状。2013年，海德咨询依托中国商业联合会平台和公司内部的商业研究中心，在深入调研200余家中国商业零售业的管理现状之后，我们发现了其中的一些规律，就是发展比较好的企业的共同特点，也发现了一些导致企业失败的一些案例。

兵无常势，水无常形。通过研究我们发现短期之内最重要的是企业战略，长期发展是企业文化。而无论长期和短期，都必须做好的是企业的人力资源和管理体系，也就是企业的管理成熟度指标（OPI）决定企业的成长。因此，提高企业管理成熟度，提高企业管理水平是每个企业基业长青的基础，企业有了好的文化，有了明确的

战略，剩下的事情就是靠人才了。

本次商业零售企业OPI指数的发布，是一个基于实践的成果，感谢多年来为这项事业辛勤付出的专业人员，正是由于他们的努力，我们才从点点滴滴的实践中收集数据，构建模型，开发数据库，才能形成今天的这份报告。感谢支持这项事业的我们的客户，正是由于他们的无私付出，我们才有今天的成果，这份成果更多的是他们进行管理创新和实践经验的总结。

量化评价促进企业转型升级，希望通过我们大家的共同努力，推动中国商业零售企业的转型升级，通过我们的研究成果，分享最佳实践，为商业企业的领导者提供一个管理决策和发展指标体系。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。也希望更多的单位和专业人士参与其中，使这项事业不断发展！

## 一、中国企业组织管理成熟度（竞争力发展指数）调查的背景

纵观2013年的零售业发展处境大抵与2012年相仿，没有太多变化，业态竞争进一步加剧。就算有的企业有新的尝试，也无法改变行业整体颓势的大局。

当今商业零售市场环境已被多重因素颠覆，零售行业正在发生重大而深远的变革。线上对线下的逼压、业内竞争环境加剧、消费者购物方式演变，宏观经济环境的变迁，连锁零售企业若固守传统思路，就会面临当初以自身模式彻底淘汰柜台式销售一样的结局。

今天，炙手可热的电商是实体零售的未来吗？任何商业形态都有自身产生与发展的价值逻辑，新的商业模式的出现，是市场竞争的必然产物，必然会对旧模式造成冲击，给整个行业带来创新与突破。每一次市场的重大转变，都孕育出新的模式：沃尔玛成为折扣店的开创者，家乐福成为一站购齐的导演者，麦德龙成为仓储卖场的推进者，7-11成为便利店行业的先行者……所以，打败实体零售的不会是电商，而在于实体零售本身，在于实体零售企业是否能抓住行业发展趋势、建立迎合市场并适合自己的发展模式。

今天是个疯狂的时代，每个企业都可能成为行业的领袖，关键取决于谁抓住了行业变革的本质，谁占据了行业发展的主阵地。

## 1.1 新形势下中国商业零售业机遇与挑战并存

2013年的零售业，如中国经济转型一样，可谓艰难。关店、倒闭、被收购等一幕幕在零售业上演。展望2014，中国零售业在租金上扬、电商逼压、人力成本提升等几座大山的冲击之下，经营发展将继续探底，创新与突破势在必行。

### 1.1.1 实体零售仍将占主导地位，亟需积极摸索新的盈利模式

国内电商不断烽烟火起，极大地推动着商业零售形态的进化，从中期来看，不会彻底颠覆实体零售的主导地位，实体零售以其线下客户真实的体验优势，决定了零售市场仍是实体零售的天下。

电商目前还停留在一味追求规模的阶段，靠各方资本的烧钱来铺设看似美好的未来之路。至少截至目前，无论是垂直型电商还是平台型电商，没有多少企业敢说自己已经盈利，且能保证盈利的持续性。京东也好，苏宁易购也好，1号店也好，都还在盈利的路上挣扎。

小电商的日子则更不好过。调查显示，仅有18.67%淘宝店铺表示半年内利润上升，38.67%的卖家表示利润持平，而42.67%表示利润在下降。而以淘宝为例，目前C2C店铺大概950万家左右，但其中有300多万卖家停业，剩下约80%都亏损，真正赚钱的只有10%。每个月都有生意的大概不到90万家，也就是说只有一成多的店铺每月能开张。

正如忽如一夜梨花开的各种团购网现在已所剩无几一样，电商已经认识到这一问题的严重性，以京东为代表的电商已开始逐步理性，正向盈利的方向努力。国美也明确提出电商要快速盈利。

从另一个角度而言，电商在某种程度上已经让公众产生了强烈的审美疲劳，消费者也不再一味追求廉价的劣质产品，而是转向对质量的高要求和购物过程的舒适体验。2014年，大型电商靠营销和价格战就能轻松将消费者眼球吸引的好时光会慢慢不再。“快速实际盈利”将取代“持续烧钱买规模”成为企业经营的出发点。

根据国家统计局的数据显示，2012年中国社会消费品零售总额20.7万亿元。而2013年社会消费品零售总额增长预计为14.5%左右，由于中国经济结构调整带来的GDP主动减速，相信2014年的社会消费品的增长速度也不会高于这一数值。

中国电子商务研究中心的报告指出，2012年中国网络零售市场交易规模占到社会消费品零售总额的6.3%，根据各方预计，2013年此比例将达到7.4%，到“十二五”末，网络零售额占比将超9%——但这也并未追上2012年连锁百强企业占社会消费品零售总额9.3%的水平，而电商的主动降温，也将为此比例拉开更大的距离。

这也说明，实体零售要面对的最大竞争对手不是电商，而

是自身的商业模式是否能够跟上消费需求的变化。正如上述所述，谁能走在行业变革的前沿，谁就能率先抓住机会、占领市场并成为行业的领航者。

### 1.1.2 两极分化，强者更强，规模化效益明显

纵观国内外中长期经济环境及行业竞争格局，实体零售行业在未来的一段时期内将进入长时间的微增长期，甚至未来还会出现负增长现象，企业在这一过程中比拼的将是综合实力和创新能力，零售企业在新一轮的竞争格局中将迎来比2004--2006年间更大差距的两极分化。

比较2013年零售企业半年报，一半超市的利润增幅出现下滑。其中永旺和卜峰莲花分别亏损2634万港元和4674万元。华润万家、京客隆、宁波三江等企业利润增幅均出现不同程度下滑，其中华润万家上半年利润下滑幅度达到63.7%。当然，步步高、高鑫零售、物美商业、永辉超市的上半年利润增幅均还不错，其中步步高净利润同比增长21.28%，永辉超市更是增长102.37%。

对于传统百货商场而言，今年的状况亦极其残酷，是过去10年来百货行业增长最为艰难的一年，大部分百货商场叫苦连连。但据首商公司半年报数据预测，虽其整个业务板块整体收入预计2013年利润将下滑约11.9%，降至3.51亿，但其主力门店燕莎商城、贵友百货、奥特莱斯及其他城市主力店利润仍基本保持平稳。而作为大牌云集的高端时尚百货店新光天地，在百货业绩下滑、竞争日益惨烈的市场环境中，面对国贸、燕莎、金融街、电商等竞争对手，仍凭借其高端定位和极致的人文服务，在商业零售业取得了绝对优势，其运营模式也使北京众多百货店开始转型效仿，京城百货业固守几十年的格局正在被彻底打破；而其所属公司华联股份公司，在全国拥有21家购物中心，目前仍在急速扩张中，在短期内受投资影响利润有所下滑，但长期利润仍被看好。

### 1.1.3 新一轮并购整合及重大结构性调整为发展带来无限可能

正如中国的经济环境正在发生结构性变化一样，百货行业的结构也在随之发生变化。

2013年，物美并购了卜峰莲花除广东与湖南两地外的其他36家门店，卜峰莲花在中国市场的落幕正式开启；Tesco与华润合作成立新公司，其中华润占其在华业务股80%，Tesco占股20%，从某种意义上说，华润已经并购了Tesco在华业务。而李嘉诚旗下的屈臣氏也有出售的意向。在并购上一向谨慎的沃尔玛也于近期放出风声：将通过寻求在未处于领先地位的城市进行收购，以扩大市场份额。

对于购物中心，2012年全国购物中心总量达到3100家，从第一家购物中心诞生以来到现在，购物中心的增长保持着年均

25%的增长速度，大大超出其他发展中国家的发展水平，成为全球购物中心发展速度最快的国家，同时也出现了阶段性过剩现象，已逃脱不了洗牌的大趋势。

对于购物中心的未来，没有人继续保持纯粹的乐观，但也并非绝对悲观，转型、并购、整合，成为业内的共识，其结果也并非一概而论。

在这方面，首商公司已率先做出反应：2013年首商公司进入新项目投入期，公司高端百货、社区百货、购物中心与奥特莱斯等多种业态并举，整合后规模效应体现、精细化管理能力有望提升，业界根据目前行业估值水平与公司未来业绩增长情况，给予了首商公司利润增长的乐观预期。

## 1.2 中国经济转型对中国商业零售企业提出了新的要求

### 1.2.1 战略需高瞻远瞩，进行长短期统筹规划

企业发展离不开正确战略的指引，要在风云变幻的激烈竞争和具有严峻挑战的经营环境中求得长期生存和不断发展，就必须站在战略的角度审视企业的发展前途，制定明确的企业长远战略目标，加强对经营环境的策略分析，准确把握环境变化趋势，确定企业正确发展方向，定位企业合适的经营领域或产品市场领域，快速抓取外部环境所提供的机会，增强企业经营活动对外部环境的适应性，促进企业发展壮大。

在经济增长模式发生结构性变化的今天，尤其对完全竞争的商业零售行业，更需要企业领导高瞻远瞩，制定长远的适合企业发展的战略目标和规划，以带动企业更好地向前发展。

### 1.2.2 挖掘经营独特优势，打造核心竞争力

电商对传统商业运营模式的冲击，不得不说了给了商业零售企业一个重击。对于业绩不断下滑、利润不断降低的商业企业，如何转变思维、重组结构、创新业务，如何突破传统盈利模式，如何有效对抗电商的冲击，如何构建实体零售独特的业态优势，成为商业零售企业的领导们亟需考虑和解决的问题。

谁能最快突破界限、发挥创新思维，摸索出与众不同、独具优势的运营模式及盈利模式，并建立不可替代的业态优势，谁就能在巨大的结构性变革中立于不败之地。

### 1.2.3 加强流程优化和完善，提升市场响应速度

企业存在的基本价值逻辑是满足市场和客户的需求。企业之所以存在，无非是能够满足市场和客户的需求。所以，谁能更快、更好的满足市场和客户的需求，谁就能更好的生存和发展。在完全竞争的市场环境中，企业竞争的成败往往取决于企业自身能力的高低，除了本身的产品能够满足市场需求外，其内部一定有一套完整的、能够快速对市场做出反应的高效核心流程，使其能够针对市场的变化而做出快速反应和及时调整。

在中国经济发生如此巨变的今天，来自行业外部和内部的市场竞争以及客户对产品和服务需求不断变化和提升的今天，许多企业都已做出了大胆的变革和创新，调整企业产品结构、再造了企业内部流程，以更快响应市场变化和客户需求。基于4P营销模式的职能型组织结构及运营流程，很难适应市场的快速变化、不能对市场做出快速的反应了；建立一套可快速响应市场并高效运转的企业内部运营流程已迫在眉睫。

### 1.2.4 强化人才培养与激励，提升人力资本贡献度

企业之间的竞争是人才竞争，无论市场如何变化、无论企业如何发展，都需要落实到人的行为。企业做得越大，对人的管理要求也就越高，而人才的竞争，归根到底，核心是企业人才管理机制的建设与应用。虽然我国的人才管理知识和理念正在逐步与国际接轨，但目前还处在理念“天上飞”、机制体制“地上爬”的尴尬状态。理念落实不到体制机制、制度和流程建设上来。

目前我国大部分商业零售企业都做的较大、企业人员动辄几千上万人，且分布于全国各地，对于人才的管理更是提出了严峻的挑战。从海德企业客户的调查数据来看，大部分商业企业的员工对其企业人才管理机制的激励性和公平性持保留态度，多数企业员工表示有能力，但“闷”在里面释放不出来，缺乏内在的动力和激情，任用和激励机制缺乏公平性和激励性，企业论资排辈现象依旧，人才管理缺乏系统化思考，人才管理机制、体制不健全，行为滞后于理念。

人的动力和人的工作效率很大程度影响着企业发展的速度，人没有动力、没有激情，企业发展就自然会放慢或停滞不前。所以企业需对人才的培养和激励给予高度重视，并建立有效的、一套基于战略的人才管理与激励机制，保证企业长治久安。

### 1.2.5 社会责任需增强，促进企业可持续发展

提供好的产品与服务是企业的宗旨；盈利是企业的目标；依法纳税是企业应尽的义务；履行社会责任是企业的公德。

作为社会中的重要成员，企业必须承担其社会责任，为社会的可持续发展做贡献。财务绩效和股东价值是衡量企业竞争力的基本标准，但如果只以这些标准来衡量企业，则不够全面。履行社会责任，也应该是衡量企业竞争力的一个重要组成部分。企业履行社会责任，最根本的是充分发挥其对社会的正面影响，全力避免或减少对社会的负面影响。

在这个根本的前提下，企业还应该具有超出自身生产经营活动范围的眼界，主动为所在社区、城市、乃至整个社会的整体利益，做出自己的贡献。这种对社会有益的贡献可以给企业创造一个良好的外部环境，有利于企业自身的经营和发展。

## 二、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。2011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，2012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；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。

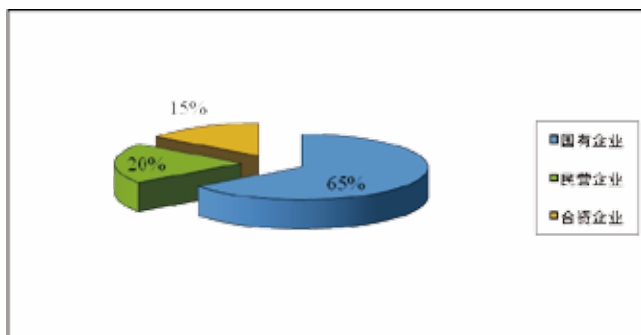


图2-1 被调查企业性质分布

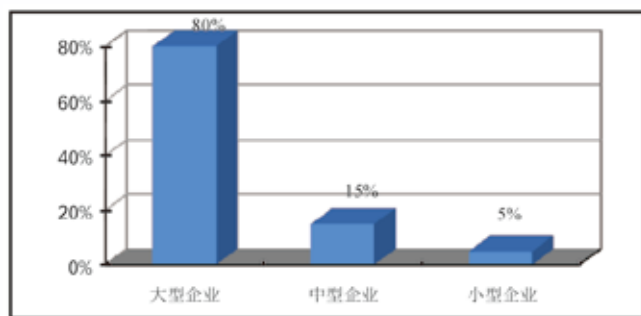


图2-2 被调查企业规模分布图

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、120余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商业零售企业的管理成熟度现状。在持续关注2012年跟踪的70余家商业零售企业的基础上，2013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，新增企业数量为62家。

截至2013年12月，共收到问卷300余份，直接走访的企业超过100家。



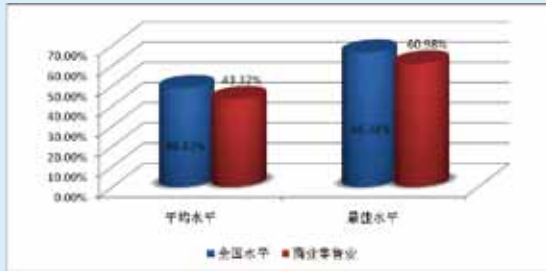


### 三、中国商业零售业企业管理成熟度 (竞争力发展指数)调查结果

### 3.1 中国商业零售业企业管理成熟度总体情况

#### 3.1.1 中国商业零售业企业与中国企业总体管理成熟度比较情况

调查结果显示,中国商业零售业企业的管理成熟度的平均水平为43.32%,最佳水平为60.98%,均低于全国水平,行业平均管理水平和低了5.51个百分点,最佳水平低于全国5.4个百分点,综合看来,其相距全国最佳水平的程度相对来说比较一致。见图3-1。



注: 本报告中的最佳水平和平均水平分别是指:

- “最佳水平”表示全国/行业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;
- “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。

#### 3.1.2 中国商业零售业企业2010-2013年度管理成熟度比较情况

调查结果显示,在2010-2013年度之间,中国商业零售业企业在行业最佳水平中呈现整体上升趋势,虽然商业零售业在目前的大环境下充满挑战,但是不乏有很多企业通过危机抓住机遇,逆流而上。然而我们也发现在新的商业模式的冲击下,2013年的商业零售业就如中国经济转型一样,是如此艰难,关店、倒闭、被收购的阴影如同鬼魅一般缠绕在中国零售人心中,因此在行业平均水平中,2013年于四年间创造了最低,43.32%。具体数据见图3-2。

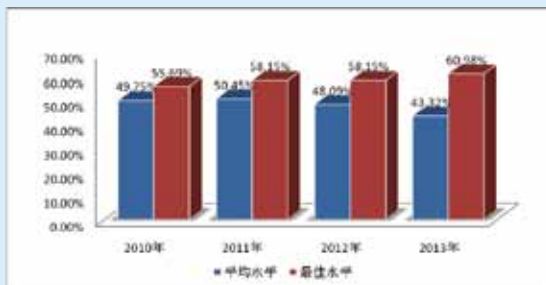


图3-2 中国商业零售业企业2010-2013年度管理成熟度对比情况

#### 3.1.3 中国商业零售业企业各类目的管理成熟度情况

调查结果显示,中国商业零售业在各个类目上的行业平均管理水平和低于全国水平,但是每个类目的走势,行业平均和全国平均是趋于一致的,波谷都是“战略”和“测量分析与改进”,波峰都是“领导”和“经营结果”;行业最佳实践均高于全国平均水平,和全国最佳实践相比仍然还有一定的差距,具体数据见图3-3。



图3-3 中国商业零售业企业管理成熟度总图

## 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

回顾中国商业零售业20多年的发展历史，20世纪80年代，我国大型百货商店在数量及规模上不断发展壮大、繁荣扩张，创下了“百货商店”业态的神话。90年代以后，随着零售业对外开放的深入，中国零售企业在与国际零售企业的对比和较量中，效益大幅度滑坡。危机意识逐渐加剧的中国零售企业，在面对竞争的压力下，逐渐开始转型突破，寻求属于自己的发展之路。传统百货店纷纷向现代百货店的转型，经营模式、品牌选择、经营业态逐渐突破、变革。从自营到联营再到买手制的出现；从“千店一面”到差异化经营、自有品牌的尝试；从单一百货店模式到购物中心、主题百货多业态发展。可以说，在中国商业零售业的每一次变革中，我们都能看到企业的领导者的身影，意识到他们的重要性，并且看到他们逐步走上成熟，在企业的发展过程中对内塑造企业文化，营造环境，规范公司治理，管理组织绩效；对外积极履行社会责任，协调企业与社会和谐发展，带领企业追求卓越！

中国商业零售业企业在领导方面的平均管理成熟度为45.39%，行业最佳水平为66%。具体调查结果见图3-4。

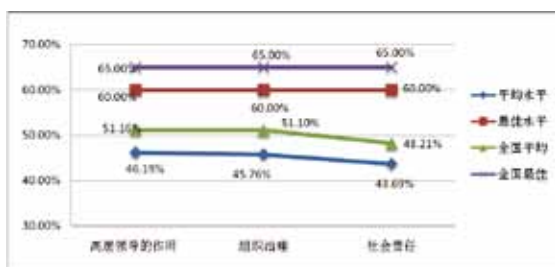


图3-4 中国商业零售业企业领导管理成熟度

#### 3.2.1.1 “高层领导的作用”现状及问题分析

中国商业零售业企业“高层领导的作用”评分项的平均管理成熟度为46.19%，最佳水平为60%。

高层领导的引领和推动是企业持续发展的前提。在领导类目中，高层领导需要为企业确定方向，营造环境（企业文化），从而保证企业的持续经营。其中，特别是在企业文化方面，很多企业还有待改进。调查结果表明，中国很多优良企业十分关注企业文明的建设，也投入了相当大的人力、物力、财力去谋划企业文化，但在企业文化建设进程中却存在着一些误区，例如器重企业文明的物质层建设，而疏忽企业核心价值观（中心竞争力）的作用；器重谋划员工的创意，疏忽企业的实际情形，以致企业文化只是花瓶，无奈取得员工的认同；企业文化千篇一律，缺少个性，看重文字的工整，疏忽企业特征的表白等等；企业文化的落地问题，在企业的存在只是口号，尚未深入人心，起到文化应有的作用。因而，中国企业的文化

建设还有待于进一步深刻。

#### 3.2.1.2 “组织治理”现状及问题分析

中国商业零售业企业“组织治理”评分项的平均管理成熟度为45.76%，最佳水平为60%。

组织治理是企业持续成功的保障。根据我们所调查的企业看来，虽然都已经建立了一套自己的管理体系，但在治理的规范性和有效性上仍有待提高，具体表现在以下几个方面：1）管理体系不健全，缺乏一套标准体系的管理机制；2）大多数企业是被动反映型的，跟着新问题的呈现，由经营者制订新的办法却没有进行深刻的研讨，或者跟着其余企业新管理机制的采取而加以仿效，却很少顾及新制度与原有制度之间的逻辑关联及新制度是否适应本企业的实际情形等等；3）其成果或者是管理制度之间的体系性不强，或者因为淮桔北枳，只是东施效颦；4）对高层领导和治理机构成员的绩效评价缺乏激励和约束机制，或者对于评价结果尚未运用到改进个人、领导体系和治理机构的有效性。

#### 3.2.1.3 “社会责任”现状及问题分析

中国商业零售业企业“社会责任”评分项的平均管理成熟度为43.69%，最佳水平为60%。

中国商业零售业企业在发展的过程中越来越认识到社会责任对企业的重要性，是企业持续成功的必备条件。

根据调查结果显示，中国企业社会责任整体水平仍然偏低，其中国有企业社会责任发展指数高于民营企业和外资企业，中央企业得分最高。对于我国企业社会责任缺失的原因主要有：1）企业社会责任意识淡漠，思想观念错位。改革开放以来，在经营领域、产品品种、利税目标的选择意识上及技术上日趋成熟。然而，除了产品和利税目标之外，企业还应考虑和履行对社会的责任和回报，这方面大多企业却恰恰意识淡漠。比如在企业的长期发展战略中，没有反映社会责任指标；在调整企业经营模式大量裁员时，没有考虑对社会及政府造成的压力；在降低产品成本的手段上，使用低劣或禁止使用的原材料，完全不顾对消费者和社会的危害；对污染的处理、对社区环境的维护等从思想上不够重视；特别是一些企业对物质利益的疯狂追求，忽视甚至鄙视信念的价值，导致人伦道德的退化甚至错位，造成了经济体制转型后我国市场经济伦理的相对缺失。2）企业承担社会责任的自律性普遍较差。自律性是反映一个组织道德水平的晴雨表，是组织良性发展的标志。由于社会责任意识淡漠，就导致了很多企业自律性比较差。综观我国企业承担社会责任的方式，一般仅限于短期的捐助行为，许多企业还是在政府的政策、制度明确约束下才勉强为之。3）缺乏完善的法人治理结构。目前，我国企业正朝着规范化公司的目标迈进，作为市场主体，企业对社会所产生的作用也越来越大，而企业的法人治理结构则是决定企业行为最重要的影响因

素。4) 社会监督不力。企业既是一个经济组织, 又是一个社会组织。企业靠社会提供人力、市场和环境资源而得到发展, 同时企业发展也为社会就业, 提高居民收入, 改善社区基础设施, 促进地方经济发展做出贡献。目前既缺少社会基础, 又缺乏各级政府和各类非政府组织社会运动的强力推动, 而作为舆论先导, 我国媒体对企业社会责任运动的宣传力度也远远不够。

所以说, 企业应当承担公共责任、遵守道德规范和自愿开展公益支持。

### 3.2.2 战略类目管理成熟度情况

企业发展离不开战略的指引, 要在风云变幻的激烈竞争和具有严峻挑战的经营环境中求得长期生存和不断发展, 就必须站在战略的角度审视企业的发展前途, 制定明确的企业长远战略目标。在经济增长模式发生结构性变化的今天, 尤其对业绩竞争模式发生巨变的商业零售企业, 更需要企业领导高瞻远瞩, 制定长远的适合企业发展的战略目标和规划, 以带动企业更好地向前发展。

中国商业零售业企业在战略方面的平均管理成熟度为37.72%, 行业最佳水平为56%。具体调查结果见图3-5。

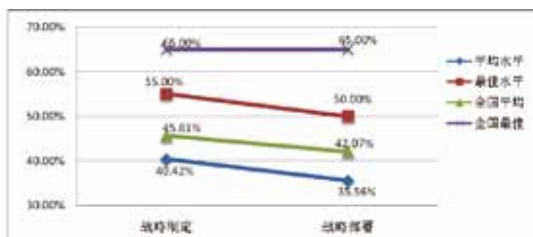


图3-5 中国商业零售业企业战略管理成熟度

#### 3.2.2.1 “战略制定”现状及问题分析

中国商业零售业企业“战略制定”评分项的平均管理成熟度为40.42%, 最佳水平为55%。

从调查中可以发现, 中国商业零售业企业在经营过程中, 对企业的战略发展和战略制定都有基本的认识和重视。但在战略制定的过程中仍然存在以下问题: 1) 很多企业确实制定了每个阶段的战略目标, 然而却忽略了永续经营的终极目标, 一味寻求短期效益或者仅仅是利润最大化、范围的增加; 2) 也有的企业固然制订了战略目的, 但因为策略目标的不切实际, 变成一纸空文, 或者造成企业为实现这个战略目标而陷入多元化经营的陷阱; 3) 战略制定脱离企业发展愿景、价值观, 行业和产品特点, 闭门造车等。但是也有一些企业经营者开始反思企业的战略目标及如何制定, 力争战胜脑筋发烧或眼光短浅的问题, 逐渐延伸中国企业的均匀性命周期, 不单纯寻求范围, 而是在市场竞争中塑造强人的形象。不仅仅是做大, 而是图强; 不仅需要的是短期效益, 而是长期发展。

#### 3.2.2.2 “战略部署”现状及问题分析

如今市场环境已被多重因素颠覆, 行业正在发生重大而深远的变革。无论是品牌塑造, 还是竞争环境, 无论是消费者购物习惯的选择, 或者经济环境的变化, 连锁零售企业若是固守传统思路, 就会面临当初以自身模式彻底淘汰柜台式销售一样的结局。近年来我们看到网络零售的巨大发展, 根据相关调查显示, 中国网络零售业的网络化程度已然走在世界的前列, 网络零售在中国占整体零售的5%-6%, 然而美国是占整体零售的5%, 所以说中国商业零售业要看到网络零售的巨大作用, 但也不能捡了芝麻丢了西瓜, 毕竟在未来相当一段时间内, 我们的实体零售仍然是占据主体地位。为此, 我们的市场和顾客就可以根据未来零售行业的发展侧重点进行相应的定位。

中国商业零售业企业在顾客与市场方面的平均管理成熟度为42.98%, 行业最佳水平为61.78%。具体调查结果见图3-6。

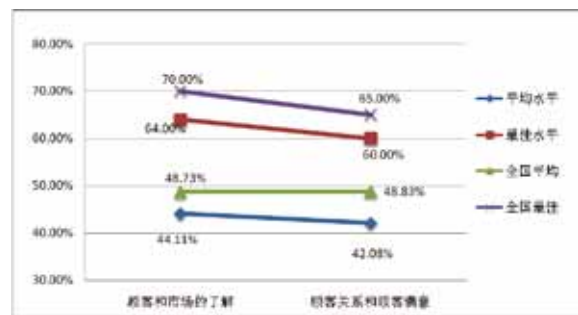


图3-6 中国商业零售业企业顾客与市场管理成熟度

#### 3.2.3.1 “顾客与市场的了解”现状及问题分析

中国商业零售业企业“顾客与市场的了解”评分项的平均管理成熟度为44.11%, 最佳水平为64%。

调查显示, 中国商业零售企业基本上认识到企业在发展过程中将自己的产品和服务特点进行相应的顾客与市场细分, 并且均已将顾客至上的理念自然而然的融入到企业的文化和服务之中。这是我们值得欣喜的一面, 但仍然存在我们需要重视和担忧的方面, 诸如顾客与市场细分方法和维度还欠科学性和针对性, 有的企业重视会员, 忽视一般顾客和潜在顾客, 有的企业重视一般顾客, 忽视会员顾客的服务。另外在对于顾客需求的了解方面, 特别是零售连锁企业都有相应的问卷调查、顾客访谈和反馈等方法来了解客户需求、期望和偏好, 然而很多小型的商业零售企业对此还没有系统的方法。对于顾客需求了解的方法, 很多企业并没有定期的评价和改进, 经常还是存在萧规曹随的现象。

#### 3.2.3.2 “顾客与市场的了解”现状及问题分析

中国商业零售业企业“顾客关系与顾客满意”评分项的平均管理成熟度为42.08%, 最佳水平为60%。

根据调查显示, 越来越多的中国商业零售业企业建立了CRM

统，并依托该系统对顾客关系进行全方位的分析和管理，并定期对顾客进行满意度调查，不断的满足顾客需求，提升顾客体验。这是令人欣喜的一面，然而仍然存在很多商业零售企业将“顾客满意”作为口号，或者是一纸空文被束之高阁，并没有改变自己的服务方式，这种现象尤其在受计划经济影响比较严重的企业体现的较为明显。

### 3.2.4 资源类目管理成熟度情况

俗语说“巧妇难为无米之炊”，中国零售业企业要想又好又快的发展，就离不开我们的资源。特别是在这个经济开始转型并再次变轨兴起的时段，任何一项资源的疏忽都会让我们的短板不断放大。所以说，企业为了确保目标的实现，过程的有效和高效实施，就必须提供所必须的人力、财务、信息和知识、技术、基础设施和相关方关系等资源。

中国商业零售业企业在资源方面的平均管理成熟度为42.64%，行业最佳水平为60.77%。具体调查结果见图3-7。



图3-7 中国商业零售业企业资源管理成熟度

#### 3.2.4.1 “人力资源”现状及问题分析

中国商业零售业企业“人力资源”评分项的平均管理成熟度为39.18%，最佳水平为55%。

根据我们的调查结果显示，目前我国大部分商业零售业企业都做的较大，企业人员动辄几千上万人，且分布于全国各地，对于人才的管理更是提出了严峻的挑战。从调查数据分析来看，大部分商业企业的员工对其企业人才管理机制的激励性和公平性持保留态度，多数企业员工表示有能量，但“闷”在里面释放不出来，缺乏内在的动力和激情，任用和激励机制缺乏公平性和前瞻性，企业论资排辈现象依旧，人才管理缺乏理念牵引和战略思维，人才管理机制、体制不健全，行为滞后于理念。

另外，很多企业管理者反应，现在企业越来越难留住人才，很重要的一个起因是大多数企业只会用人，而没有造就人。比拟中外企业的人力资源管理，一个最大的差别就在于员工的培训投入上，外资企业的培训完美而系统，并且与企业文化、企业发展的实际亲密相干因为将员工视做最可贵的人力资本，外资企业的培训投入也发生了极高的收益。反观

中国企业的员工培训，好像多为应急或被动式的，企业经营管理者仿佛没有将培训作为来对待，而只在不培育也无奈树立员工与企业间的归属关联，更不要说企业凝聚力或学习型组织的造成了。

人才的竞争，人力资源的问题仍旧是目前企业发展的一大瓶颈，解决这个问题任重而道远。

#### 3.2.4.2 “财务资源”现状及问题分析

中国商业零售业企业“财务资源”评分项的平均管理成熟度为46.43%，最佳水平为70%。

根据我们的调查看来，网络零售给我们的实体零售带来较大的影响。一是网络零售的成长给消费者产生巨大的消费者剩余，最明显的是拉低了整体零售价格；二是同时也为较小城市及较偏远地区提供了多种多样、过去无法购买的产品。即使是一线城市的居民，也能享受到更大的便捷性及更齐全的小众商品。所以说综合来看，中国商业零售业企业在新时代的发展是充满机遇与挑战的。企业在这样的环境之下更加需要强化企业的财务管理，来确保企业资金链运转，实现企业盈利。企业在进行财务管理的过程中需要注意以下问题：1) 网络零售带来的价格拉低，需要企业在成本管理这一块的内容需要加强，特别是供应商和消费者物流方面；2) 会计核算，特别是连锁企业，需要强调总部财务的管控机制；3) 风险管控，对于商业零售业来说，经常会存在库存、应收账款等问题，在这时我们除了需要实现资源优化配置，提高资金的周转等。可以说财务管理在很大程度上会影响到企业的稳定发展。

#### 3.2.4.2 “财务资源”现状及问题分析

中国商业零售业企业“信息和知识资源”评分项的平均管理成熟度为41.73%，最佳水平为60%。

调查发现，中国零售业企业在全球信息化浪潮的影响下意识到信息和知识对零售业发展的重要性，并且用十几年的时间经历了国外四十多年的信息发展应用过程。我国大型零售业信息技术的应用大致可分为三个阶段：第一阶段是20世纪80年代中期至90年代中期，主要表现为POS、条形码等技术的采用；第二阶段是20世纪90年代中后期开始，主要表现为以光纤通讯、局域网、广域网等为载体的现代通讯技术、网络技术、数据管理技术以及物流管理信息技术相结合的数字化系统集成；第三阶段是20世纪90年代后期至21世纪初，ERP（商业企业资源计划）、SCM(供应链管理)、CRM（客户关系管理）等不断被应用到大型连锁零售企业。

相关数据显示，目前中国零售业企业信息化程度不统一，同时存在以上三个阶段标志的信息化程度，现在有80%不同程度采用了计算机技术应用POS机进行单品管理，其中30%左右进入了第二阶段实现数字化集成管理，15.17%有

CRM, 14.48%有SCM。中国商业零售业企业信息和知识管理的问题主要体现在两个方面：1) 信息技术与管理不同步。信息系统超前或者落后，或者引进的过程中没有进行本土化；2) 数据利用率低。诸如POS机来说，这种设施及相关设备系统生成的大量数据，包括商品的库存情况和顾客购买商品种类的倾向等对企业决策和管理有用的信息，中国商业零售业企业真正能够应用的数据还不到3%。

#### 3.2.4.4 “技术”现状及问题分析

中国商业零售业企业“技术”评分项的平均管理成熟度为42.15%，最佳水平为60%。

根据调查得知，中国商业零售业企业十分重视技术的应用和开发。在技术应用方面，多数商业企业主要采用的是ERP、CRM、SCM、OA等信息系统，一方面提高了企业的经营效率，另一方面也有利于企业信息的积累。我们调查发现的另一个方面是，随着电商的兴起，多数商业零售企业在技术方面的给予了越来越多的重视，越来越成熟。

#### 3.2.4.5 “基础设施”现状及问题分析

中国商业零售业企业“基础设施”评分项的平均管理成熟度为48.50%，最佳水平为65%。

中国商业零售业企业在基础设施方面坚持长期打造。从仓库选址管理，到现代化的购物环境，注重客户感受。特别是服务接触点的管理知识的运用，极大的提升了顾客在购物时的舒适度，打造了企业的品牌形象。

#### 3.2.4.6 “相关方关系”现状及问题分析

中国商业零售业企业“相关方关系”评分项的平均管理成熟度为49.36%，最佳水平为70%。

根据调查显示，中国商业零售业企业大部分是注重相关方关系的建立和维护，特别是在和供应商之间的关系，企业视供应商为利益共同体；以及对顾客关系的维护方面也显得尤为重视，顾客满意度调查成了家常便饭。建立好企业的相关方关系是可以共同提高过程有效性和效率，达到双赢的目的。

### 3.2.5 过程管理类管理成熟度情况

过程管理的目的是为了组织战略和及其实施计划的落实，有效的业务和管理流程，可以极大的提升企业竞争力。而相较于商业企业来说，业务流程又是运作的核心。根据调查结果分析，中国商业零售业企业流程管理的问题及现状主要表现为：

1) 未真正理解和识别关键过程，或者过程管理流于形式。中国企业自20世纪90年代末开始导入流程理念，至今流程管理思想还没有形成，企业仍保留着金字塔式的权利

控制模式，企业内部也仍以组织职能职责为基础开展工作，流程仅是技术层面的应用，且应用的不彻底。绝大多数企业管理者仅仅是将流程管理作为一种口号，对外宣传、对内强调，但事实上企业内部只是画出了流程图，形成了书面文件，然后束之高阁，员工仍在各自岗位上按职责开展工作，遇到跨部门、跨业务的问题，只能隔着厚厚的“部门墙”，采取各种各样的手段去沟通解决，造成企业内部管理成本的极大浪费和运营管理效率的极其低下。

2) 流程管理思路不清晰，体系未搭建，或者流程设计不合理，导致流程管理工作不系统，有效性较差。流程管理工作应遵循自上而下与自下而上相结合的原则，但首先是自上而下的理念导入和体系建设。流程设计不合理有两方面原因，一是企业在管理过程中无法打破常规思维，仍是事事以组织职能职责为出发点，未能从业务整体运营的角度去设计流程，导致流程管理失去改善管理的本质意义；二是流程设计在一个封闭的环境下展开，仅仅由企业的一个部门或一个员工负责业务流程的开发。

3) 对业务流程绩效的评估改进能力严重不足。一是缺乏科学有效的流程绩效评价指标体系。对流程的有效性 & 效率的评估，是一直以来困扰中国企业的难题之一，而其中最大的难点是流程绩效评价指标的设计，即流程KPI的设计，为了确保流程评价的客观性、准确性，我们要求评价指标尽量量化。二是缺乏科学有效的流程绩效评估机制。一些企业虽然建立了一套流程绩效评价指标体系，但却未跟进后续评估的运营机制，对于流程责任人、流程评估周期、流程优化改善机制、组织部门都没有详细规定，也将流程绩效评价变成了口号和书面文件，“仅供观赏”。

中国商业零售业企业在过程管理方面的平均管理成熟度为40.95%，行业最佳水平为57.5%。具体调查结果见图3-8。



图3-8 中国商业零售业企业过程管理成熟度

### 3.2.6 测量分析与改进类目管理成熟度情况

测量、分析与改进是卓越绩效模式自行车模型中的联系领导作用三角和结果要素的链条部分，是支持企业的战略制定和部署，促进组织战略和运营的协调一致，推动改进和创新，提升企业核心竞争力的关键部分。

与卓越绩效模式的其余六大部分相比，中国商业零售业在测量、分析与改进的管理成熟度普遍偏低，这也是国内企业管理方面的弱项，主要原因有以下方面：1) 绩效测量和评价方面，关键绩效的指标的选定未能准确地监测组织的运作及组织的整体绩效，或者未针对关键绩效指标进行内部数据，竞争对手或者标杆对手的对比活动从而找出不足。2) 绩效分析和评价方面，评价和分析的基础没有基于战略，或者没有系统科学的分析方法。3) 改进创新方面，可以说大部分企业在改进创新方面都存在着很大的不足，特别是原始创新，即使是在引进消化吸收在创新方面，很多企业也只是照搬就抄的模式。

中国商业零售业企业在过程管理方面的平均管理成熟度为35.19%，行业最佳水平为52.1%。具体调查结果见图3-9。

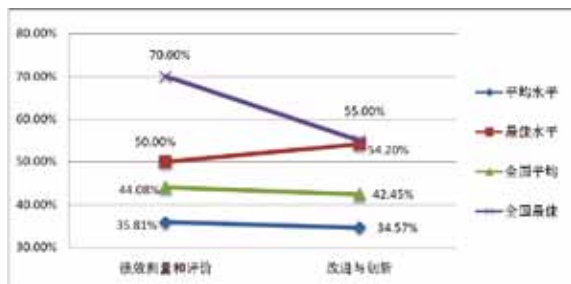


图3-9 中国商业零售业企业测量分析与改进管理成熟度

### 3.2.7 经营结果类目管理成熟度情况

经营结果不是一蹴而就的，是在企业经营过程中酝酿的，卓越绩效的六大板块都是卓越经营结果的原因，而经营结果也是评价中国商业零售业企业的重要方面。从我们的调查结果来看，中国商业零售业企业的经营结果相对较高，可以说网络销售的发展给商业零售业开辟了新的道路，相关调查数据显示，中国网民数量世界第一，有1.3亿个人宽带账户，2012年网络零售创造了超过1.2万亿元人民币的交易，这很大一部分助推了中国零售行业的发展。我们既要看到其中蕴含的巨大机遇，也要做好机遇带来的挑战，诸如实体店生存压力、成本的进一步减小、客户资源的抢夺等等。

对于中国商业零售业企业经营者来说，有限的资源能力和无限的视觉屏障也势必给老板们带来前所未有的顾虑与彷徨。人力资源成本的逐步攀升、战略思维观念的不确定错位、经营管理团队的长线组合痼疾和诸多社会隐性规则的视觉感染力也将随之让很多企业家们抉择迟缓，尤其是那些资本市场的宠儿们更是如此，稍有不慎便会全盘皆空。

作为中国商业零售业的企业家，要用新视觉思维能力来看待脚下的前行路，不要让视觉疲劳殃及沃土，如何对未来5-8年进行战略思考、如何积淀战略资源、如何规划脚下之路、如何确定战略目标，如何找到困局之瓶颈，还需再度深思和抉择。

中国商业零售业企业在过程管理方面的平均管理成熟度为46.53%，行业最佳水平为63.25%。具体调查结果见图3-10。

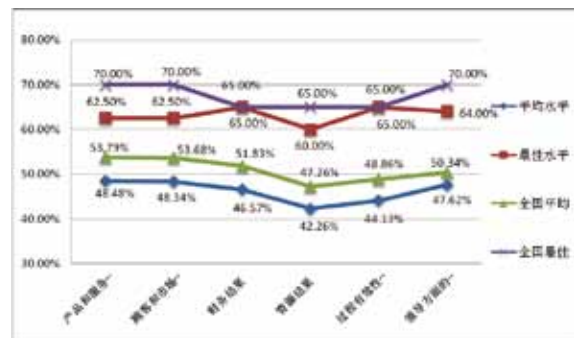


图3-10 中国商业零售业企业经营结果管理成熟度

## 四、新形势下中国商业零售企业 竞争力提升方案



海德咨询在为中国商业零售业长期服务的实践过程中，成功总结了中国商业零售企业在“以顾客为导向”的战略下，提升内部管理的最佳路径图，即从提升高层领导的领导力、提升服务文化、建立战略性人力资源管理体系以及强化服务过程等几个方面全面提升商业零售业的企业管理。



#### 4.1 提升企业高层领导的领导力

通过中国企业LPI测评调查发现：领导能力不完全取决于个人的人格魅力，更重要的是一种行为实践，把共同的行为实践提炼出来形成领导模型。

这些卓越领导者的实践行为被美国领导力专家库泽斯与波斯纳总结成为卓越领导者的五种习惯行为：



##### 以身作则

在组织的发展过程中，很多领导都认识到价值观的重要性。但往往在一个组织中，价值观都是领导的价值观，而不是每一个人的价值观，得不到大家的认同。自然也无法将价值观变成行动，这是一个困扰很多领导的问题。那么如何才能形成共同价值观，并且使价值观落地呢？

在提升的第一个习惯行为：“以身作则”中，非常好地解决了这个问题：

在“以身作则”中，首先明确什么是价值观，价值观就是决定该做什么和不该做什么，是组织处理一切事物的准则和底线。

在提升过程中，首先使用“理念卡测评”的方法，来明确自己的理念和找到自己的声音的方式统一组织的思想，让每一个人的价值观都融入到组织的价值观中去；然后应用领袖TM领导力特有的“价值观落地六步法”使价值观落地；最后，做到价值观不仅能够写在纸上、记在心里还能付诸于行动中，真正起到价值观的作用。

##### 共启愿景

一个企业没有愿景就像在雾中开车，既找不到方向，也限制了自己的发展速度。很多企业都有自己的愿景和梦想，但是什么样的愿景和梦想才是真正能够打动人心的呢？

卓越的领导者具有前瞻性，能够预见未来，能够看清方向，能够树立理想，为共同的利益描绘蓝图，领导者必须确保他们看到的未来别人也能看到，当愿景得到认同的时候，就会吸引更多的人，保持更大的动力，迎接更多的挑战。

在提升的第二个习惯行为：“共启愿景”中，通过想象各种可能发生的情况及找到共同的目标两个方面，来提升领导者为自己和其他人描绘愿景的能力；而在调研大量的世界上知名企业的成功案例之后，认为一个能打动人心的愿景应包括五个

方面的内容：理想、独特性、比喻、面向未来和共同利益。通过“描述愿景的五大要求”的方式将组织每一个人的梦想都能够融入组织的梦想，从而感召所有人为共同愿景而奋斗。

##### 挑战现状

每一个有远见的领导都不满足于现状，但如何才能够挑战现状并能够取得成功呢？

在提升的第三个习惯行为：“挑战现状”中，将通过探索创新的方式来猎寻变革、成长和发展的机会来提升领导者的创新意识及创新能力，通过把握主动权及洞察力的培养，使领导者学会将组织进行改善、发展、创新、进步；

在这个提升过程中将强调，创新思维及创新从外部涌入，进行试验和冒险，不断取得小小的成功，从错误中吸取经验教训等提升内容的工具和方法。

##### 使众人行

在企业发展过程中，特别是对于那些处于快速发展阶段的企业，往往出现人才断档的现象，尤其是员工无法跟上领导的步伐。如何让大家不掉队，能跟上企业的发展？

在提升的第四个习惯行为：“使众人行”中，要让领导者知道，仅仅依靠个人的力量是无法成就卓越的。因此，领导者必须制定共同的目标和构建信任，强加团结。

在此部分中，将按照个人、团队、组织三个层面的关系，使用能力素质模型、高绩效团队模型、卓越绩效模型的理论及实践方法，帮助领导者进行提升。

##### 激励人心

对员工到底是应该多激励还是应该多批评？如何激励才能打动人心？激励没有效果怎么办？

在提升的第五个习惯行为：“激励人心”中，将使领导者学会激励追随者继续前进，用勇气和希望来激励人心，为了使希望和坚毅变得生动具体，领导者要通过表扬个人的卓越表现，来认可员工所做的贡献，以真诚的行为提高士气、鼓舞斗志。在每一个取得成功的团队中，所有的成员都要共享因努力而获得的奖赏，所以，领导者还要培养一种集体主义精神来庆祝价值的实现和胜利的能力。

在此部分中，将充分利用神奇比率3：1的理论及激励的七条原则，使组织能够真正达到激励人心的目的。

#### 4.2 提升服务文化

文化体系是一个企业发展的灵魂和方向，对于商业服务业来说，以“服务”为核心，让“服务”成为联营模式下商业企业提升竞争优势的关键因素，服务文化是重中之重。为什么客户会选择一家企业的服务而不是另一家企业的，究竟什么原因使顾客做出这样的选择？价格、环境以及其他各种各样的理由，都可能在起作用，但其间真正的原因应该要归结到文化上。因为客户所选择企业的组织文化有助于顾客确定服务的价值，所以

文化被视为竞争优势的潜在基础。

服务文化主要包括服务文化体系的建立、宣传、文化落地、将文化落地情况进行量化评价等内容。

使各级员工充分参与到企业文化体系的建设和运行中来，从而有效保障服务文化植入人心，从而影响和改变工作行为。过程中可以采用如提取核心能力、“价值观落地六部法”等管理工具帮助企业将服务文化有效落地。

#### 1) 树立“以用户为中心”的服务理念

理念是行动的先导，有什么样的服务理念就有什么样的服务态度、服务行为。因此，服务文化建设的关键是要以用户满意为落脚点，将优质服务与生产相结合，与树立企业良好形象相结合。要站在用户的立场上换位思考，追求比用户要求的服务做得更好的目标。

海德咨询在企业文化服务项目中，会使用到“理念卡”，“共同愿景”等工具对文化体系进行梳理，产生共同的企业理念层文化。不能是领导一个人定，想写成什么就写成什么。产生的过程中需要企业各维度核心成员积极参与进来。理念层文化从最新的组织行为学角度考量一定要符合共同文化的需求，在“共同”的背景下梳理出的文化才具有良好的践行基础。

#### 2) 完善服务机制

长效机制是推进服务文化建设的重要保证。企业要努力围绕构建先进的服务文化，完善相关的宣传、教育、管理、激励、监控和奖励等机制，把优秀的服务文化用制度规定下来，建立起科学规范的管理体系，同时，把抽象的服务概念和服务要求变为具体的服务标准、服务守则，渗透到企业经营管理的全过程，实现服务与管理的有机结合。

#### 3) 将服务文化进行宣传和落地

通过文化的宣传和落地，使服务观念、服务态度、服务措施、服务技能，将服务行为、服务理念转化为广大员工的精神动力和自觉行为。海德咨询运用能力素质模型的核心能力提取思路，将组织文化理念通过分析、标杆对比等过程进行核心能力行为化转变，行为化转变的目的是将难以评估和提供行为指导及标准的文化进行转化，变成可以通过行为观察、评估、提供指导的能力素质，更便于文化在行为层、制度层的深化。如下图所示为某公司服务文化中“诚实正直”的行为分解描述：



#### 4) 定期评价，持续改进

通过定期评价，便于发现组织中存在的问题，将问题界定

清楚，将原来隐藏在冰山之下的问题突显出来，推动管理者去寻找解决问题的方法，最终达到持续改进的目的。

海德咨询在长期的服务中，成功探索出企业定期评价的科学方法并利用信息化的手段进行固化，形成操作简单、运行高效的“服务文化在线测评系统”，助力中国商业零售企业实现成功转型。

部门: 安全管理部 岗位: 安全管理组组长 打分表											
被评人姓名: 曹某											
能力名称	自我评价	上级评价	同事评价	下级评价	自评得分	上级得分	同事得分	下级得分	自评权重	上级权重	同事权重
沟通能力	3	3	3	3	3	3	3	3	0.2	0.2	0.2
团队协作	3	3	3	3	3	3	3	3	0.2	0.2	0.2
学习力	3	3	3	3	3	3	3	3	0.2	0.2	0.2
责任心	3	3	3	3	3	3	3	3	0.2	0.2	0.2
执行力	3	3	3	3	3	3	3	3	0.2	0.2	0.2
领导力	3	3	3	3	3	3	3	3	0.2	0.2	0.2
创新能力	3	3	3	3	3	3	3	3	0.2	0.2	0.2
抗压能力	3	3	3	3	3	3	3	3	0.2	0.2	0.2
沟通能力	3	3	3	3	3	3	3	3	0.2	0.2	0.2
团队协作	3	3	3	3	3	3	3	3	0.2	0.2	0.2
学习力	3	3	3	3	3	3	3	3	0.2	0.2	0.2
责任心	3	3	3	3	3	3	3	3	0.2	0.2	0.2
执行力	3	3	3	3	3	3	3	3	0.2	0.2	0.2
领导力	3	3	3	3	3	3	3	3	0.2	0.2	0.2
创新能力	3	3	3	3	3	3	3	3	0.2	0.2	0.2
抗压能力	3	3	3	3	3	3	3	3	0.2	0.2	0.2

### 4.3 建立战略性的人力资源管理体系

人是支撑服务体系有效运转的载体。人员和技术是提升服务质量和水平服务的关键所在。企业要努力提高技术水平、管理水平和职工队伍素质，充分重视人力资源开发，调整员工知识结构，加强对各岗位人员的业务技能培训，构筑全员学习平台，激发员工的学习热情，引导广大员工树立终身学习的理念，使之具备优质服务意识、适应市场变化的开拓创新能力、应对突发事件能力，造就一支全面发展的员工队伍。

在调查过程中发现，中国商业零售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、企业绩效考评机制不完善、薪酬福利制度不公平等问题，极大地影响了企业的生存和健康发展，成为企业参与市场竞争的严重障碍。面对人力资源管理的严峻形势，中国商业零售企业要想在大浪淘沙的大潮中站稳脚跟、运筹帷幄、决胜千里，必须要抢抓机遇，加快发展，顺应人力资源的发展趋势，依靠自身的高度灵活性、快速反应能力、较强的学习能力等竞争优势，从新的高度，以新的眼光，加大、加快解决人力资源管理问题的力度和速度，构建与企业发展战略相匹配的综合人力资源管理新体系，以求突破性地开拓人力资源管理新局面。

#### 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。

由于企业面临的环境变化趋势的不断变革，能力素质的关注点也有了相应的变化，更加着眼于企业未来的持续发展。将能力

素质以核心价值能力、通用能力、专业能力进行区分，就是能力素质模型。

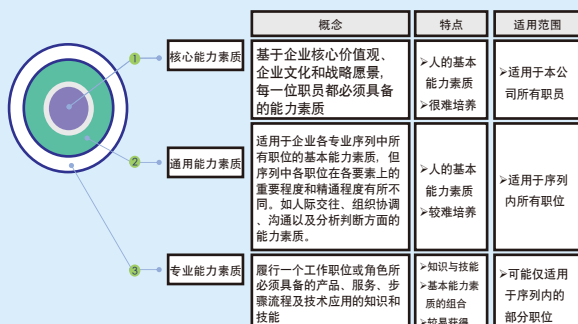


图4-3能力素质模型

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。这些行为和技能必须是可衡量、可观察、可指导的，并对员工的个人绩效以及企业的成功产生关键影响。

“能力素质模型”的建立和应用对任何组织而言都是一个长期过程，一个大型的集团公司能力素质模型中“能力字典”中定义的能力近1000项，并且随着企业的发展而不断优化和增加。为了能够准确建立能力素质模型，首先要通过系统的培训过程来增强领导层的领导力和各级管理人员的执行力，挖掘和提炼形成企业的愿景、使命、价值观，初步建立战略性人力资源管理的框架，逐步推进企业全面能力提升。

建立和发展企业内部员工的核心能力体系，其最终目的是为了支持企业的经营发展需要。在企业内部建立和发展能力素质模型是为了帮助企业找到合适的人员来完成其经营目标，与此同时，内部人员也得到个人相关的能力发展和培养。人员的能力支持企业的经营，企业的经营要求人员不断成长。两者相辅相成，不断更新。而企业的经营发展目标，无论是短期的还是长期的目标，始终是企业内部进行人员能力体系发展的指导原则。

以能力素质模型为核心构建的人力资源管理体系，成为企业人力资源管理各项活动的基石。从企业角度来看，能力素质模型是推进企业核心能力的构建和进行组织变革、建立高绩效文化的有效推进器；有利于企业进行人力资源盘点，明晰目前能力储备与未来要求之间的差距；建立了一套标杆参照体系，帮助企业更好地选拔、培养、激励那些能为企业核心竞争优势构建做出贡献的员工；可以更加有效地组合人才，以实现企业的经营目标；便于企业集中优势资源用于最急需或对经营影响重大的能力培训和发展；建立了能力发展阶梯；便于企业内部人员的横向调动和发展，可以更有效地进行员工职业发展路径的规划。

从员工角度来看，能力素质模型为员工指明了努力的方向，使员工明白他们的做事方法与他们的做事内容同样重要；鼓励针对个人的技能增长进行激励，可以帮助员工更好地提高个人绩效；了解并实践与企业经营战略相一致的人力资源管理体系。

能力素质模型搭建并不意味着一劳永逸，能力素质模型是一个需要不断完善、不断调整的体系。能力素质模型需要根据实际应用中能力素质与绩效的相关分析进行修正和完善，同时测评体系也需要不断完善。当企业战略、组织结构和岗位内容的变化时能力素质模型要进行相应的调整，同时随着企业员工能力素质的提高，能力素质模型也要随之进行调整。

#### 4.4强化“客户体验”的服务管理

今天的服务业企业应该清楚地意识到,实现从传统模式到注重客户服务体验的转型,从而获取新的客户并维系原有客户,是企业提升竞争力的关键。海德咨询建议从以下两个方面改善客户服务体验：一是根据消费者的特点设立差异化的服务目标；二是培养高素质的客户服务代表，加快响应速度。

##### 洞悉消费者特点,设立差异化的服务目标

中国的消费群体正产生显著的分化:一端是希望得到高层次服务，并且愿意为此支付更高价格的人(例如奢侈品购买者);另一端则是崇尚“自己动手丰衣足食”，很少求助服务代表并几乎不愿在这上面花钱的人(例如DIY一族)。在两极之间，高端消费者希望能彰显自身社会地位，工薪消费者注重生活质量，新生代消费者热衷个性和与众不同，家庭消费者倾向于将家庭整体作为考虑因素。另一方面，在中国广大的地域中，消费者的需求、价值和行为可能在地区和城市之间存在显著差异。

商业零售企业可以通过分析手段更深入地利用客户数据以及针对消费者的客户细分来设立差异化的服务目标。例如，企业可以通过建立客户匹配系统来提高客户服务体验中心的效率,即可以把客户来电通过性别,年龄,以及多种其它地理,心理以及社会学维度的人工智能分析来和相对应的熟悉这个群体的客户服务代表搭配,这样面对客户的问题的一次解决几率相对较高。对于新的客户,应当在接触开始就为他们设立适当的匹配档案,以大幅降低不满意情况的发生。这样,通过对客户信息的分析,以此为基础制定客户细分和差异化服务策略,可以为服务业企业提供更行之有效的客户服务体验。

因此,企业必须明确自己的客户目标,致力提供差异化的客户服务体验。突出当前及未来最有价值的客户,深入体会他们的消费特征,并密切追踪他们的需求和期望变化,从而引起可预见的购买行为并形成稳定的客户群。

##### 提供更快捷的服务,培养高素质的客户服务代表

尽管网络等新技术的兴起为服务提供商和消费者之间的沟通提

供了更多桥梁,但这并没有取代传统渠道在消费者心目中的地位,特别是农村的消费者。

一项调查发现,消费者对有关等待所花费时间的问题抱怨最多。事实上,他们在面对服务问题时本就缺乏耐心——超过60%的消费者都不愿花费30分钟以上的时间。然而,自助电话的选项过于复杂,并为接入人工设置了层层障碍;漫长的等待受理时间;被受理的申请不能当天解决,往往需要长达数天。超过50%的消费者将时间问题列为客户服务中“极其重要”的方面,但只有三分之一对他们的相关体验表示满意。

在改进以上方面的客户服务的举措中,我们发现的一些成功做法包括:第一,在外部客户之间、企业员工之间以及整个价值链的合作伙伴之间建立更密切的协作关系。将视频传输、多方电话会议等新技术引入到面向消费者的服务中来,使最终用户、受受理代表与专业人员之间,以及客服终端与总部之间,可以实现高质量的交流和互动。第二,在客户与服务代表之间建立个人联系。中国消费者对人际关系十分看重。企业可以为消费者提供他们曾经给予好评的服务代表再次为他们服务,继而在之后的互动中建立起良好的信赖。并且,客户服务代表应培养对客户的同理心,在于客户的互动中展示对客户理解和同情来积极响应客户所面临的问题。这样与服务代表关系密切的消费者可能会认为受到重视并且对企业产生特别的依赖,从而培养了客户的忠诚度。

#### 4.5 再造管理流程

电子商务作为一个新的技术平台,要求建立其上的经营活动有新的理念、新的人才结构、新的运作方式、新的管理制度。传统的企业管理体制是分级、分层管理,企业组织结构的设置呈金字塔形。按这种管理体制所建立起来的经营模式,一

般都表现为一套分级审批程序。但这种审批程序却会造成严重的低效和费时、费力。

因为电子商务所要求的企业内部信息化,使企业内部的业务流程也集中在网上来进行,信息化对企业内部整个管理岗位的设置、管理人员的配备以及企业内部管理的流程,提出了新的要求:企业组织结构的设置应向扁平化方向发展,部门界限不再严格地按原来的部门、地域和层次划分,管理者可以管理更多的下属。由计算机代替人监督,可以使控制的范围扩大、组织的层次减少、对辅助人员的需求减少。这样,企业最高领导人就可以在不用很多时间、精力、体能的情况下,对企业的全部业务开展过程有一个全面的、准确的掌握,这就会使经营决策迅速做出。在企业电子化、信息化的基础上,对企业的内部管理与外部管理之间的关系进行调整:在电子商务平台上,企业被要求保持良好的内外互动能力,也即内部管理、内部流程通过网络与外部环境之间保持一种互动的能力。这样,企业必须进行相应的机构改革,调整人员结构,并且建立起内部管理网络,形成相应的管理程序和模块,最终形成管理的自动化、电子化。

# 结束语

这是北京海德国际咨询有限公司第二次发布《中国商业零售业企业管理成熟（竞争力发展指数）报告》，还有很多不足的地方，我们尽可能的保持数据的真实性和可追溯性，尽可能的保证数据能准确的反应中国商业零售企业管理的现状，并本着为中国商业零售企业服务的心态和愿望，今后还将不懈的为此继续努力。我们相信，我们会一年比一年做的好，我们也相信，中国的商业零售业，会一年比一年强，一年比一年成熟，这是我们的期望，也是大家的期望，更是我们整个民族的期望。

感谢为此报告做出努力的所有同仁，所有专家。感谢为此报告做出贡献的所有组织，所有商业零售企业。





**HEAD  
CONSULTING**  
**海德咨询**

地址：北京市朝阳区南湖东园122号博泰国际大厦A座20层

邮编：100102

电话：010—64726699

E-mail:head@headchina.com.cn

扫描官方微信，分享更多精彩

