

# 2014-2015年中国商业企业竞争力 发展指数报告

2014年12月18日      中国·北京

## 目录

1. 中国企业组织管理成熟度（竞争力发展指数）调查的背景.....	4
1.1 2014 零售业发展回顾.....	4
1.1.1 消费者对百货店的热度依旧持续降温.....	4
1.1.2 电商业高增长、高投入下难掩疲态.....	5
1.1.3 唯一不变的是发现和引导顾客需求.....	6
1.2 2015 零售业发展预测.....	7
1.2.1 行业震荡将继续调整.....	7
1.2.2 电商高增速逐步趋缓.....	7
1.2.3 传统 VS 电商概念战告一段落.....	8
1.2.4 智能技术引领商业.....	9
1.2.5 实体零售业绩回暖.....	10
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.....	12
3. 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.....	15
3.1 中国商业零售业企业管理成熟度总体情况.....	15
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.....	15
3.1.2 中国商业零售业企业 2011-2014 年度管理成熟度比较情况.....	16
3.1.3 中国商业零售业企业各类目的管理成熟度情况.....	16
3.2 各模块的管理成熟度情况.....	17
3.2.1 领导类目管理成熟度情况.....	17
3.2.1.1 “高层领导的作用”现状及问题分析.....	19
3.2.1.2 “组织治理”现状及问题分析.....	19
3.2.1.3 “社会责任”现状及问题分析.....	20
3.2.2 战略类目管理成熟度情况.....	21
3.2.2.1 “战略制定”现状及问题分析.....	22
3.2.2.2 “战略部署”现状及问题分析.....	23
3.2.3 顾客与市场类目管理成熟度情况.....	24
3.2.3.1 “顾客与市场的了解”现状及问题分析.....	25
3.2.3.2 “顾客关系与顾客满意”现状及问题分析.....	26
3.2.4 资源类目管理成熟度情况.....	26
3.2.4.1 “人力资源”现状及问题分析.....	27
3.2.4.2 “财务资源”现状及问题分析.....	28
3.2.4.3 “信息和知识资源”现状及问题分析.....	29
3.2.4.4 “技术”现状及问题分析.....	30
3.2.4.5 “基础设施”现状及问题分析.....	31
3.2.4.6 “相关方关系”现状及问题分析.....	32
3.2.5 过程管理类目管理成熟度情况.....	33
3.2.6 测量分析与改进类目管理成熟度情况.....	35
3.2.7 经营结果类目管理成熟度情况.....	36
4. 新形势下中国商业零售企业竞争力提升方案.....	38
4.1 提升企业中高层领导力.....	38
4.2 建立战略性的人力资源管理体系.....	41
4.3 优化、再造高效的企业管理流程.....	45

---

4.4 提升服务文化 .....	46
4.5 强化“客户体验”的服务管理 .....	49



# 1. 中国企业组织管理成熟度（竞争力发展指数）调查的背景

回顾 2014 年的零售业发展，无须多言，面对前所未有的互联网经济时代，中国的整个零售实体行业依旧沿袭了 2013 年的发展态势，依旧在遭受着打击和寒流，无论是服装还是餐饮，移动互联网改变了人们的消费习惯和消费方式，实体店铺的吸引力在慢慢减弱。

2013 年是中国零售最坏的时期，而 2014 年虽有所缓解，但还远未达到可以翻身的程度，“很多人”觉得实体零售业不行了，舆论看衰，业界反思，电商凶猛，这是“坏时期”，如果不为顾客深化改革，这个行业就要进入坏时代了——关店、并购潮将依旧在未来几年持续，让传统零售人更焦灼、失落。

回顾 2014 年，商业零售业发展存在以下几方面特点。

## 1.1 2014 零售业发展回顾

### 1.1.1 消费者对百货店的热度依旧持续降温

消费者只为购物去某家百货商场的动力越来越少，再加上品牌雷同和海外代购、网购分流、停车难等问题，百货业经受考验。一个城市，让大量顾客习惯来店的商场屈指可数，那样的店有时需要昔日故事和情感沉淀。

未来的百货业，就是在黄金地段做精致商品与服务，或者成为购物中心主力店。拥有娱乐、餐饮业等优势的体验式大型购物中心是实体商场发展趋势。百货连锁业要转型升级，大数据驱动下的泛渠道发展是首选策略，其中购物中心是重要布局。企业泛渠道发展，把 O2O 作为重要手段，以消费者需求为导向，让企业无所不在。

一家有实力、远见的百货连锁企业，应该持续优化百货门店、大力发展购物中心、积极建设电商平台，以及与其他渠道合作，拥有不同形式的存在和温度。

### 1.1.2 电商业高增长、高投入下难掩疲态

天猫、京东、凡客等电商平台的高投入、高增长，同时正在遇到类似实体零售业巅峰时困惑和瓶颈：电商份额持续做大，消费者更加挑剔，与供应商的和谐程度或定价权遭受挑战，税收等规范化压力收紧，移动互联网重塑格局；而实体零售企业做电商，即使破釜沉舟如苏宁易购，标新立异如银泰网，也仍在摸索中。

阿里把淘宝拆分为淘宝、天猫等不同事业群后，其价值和基因在演变重塑，典型如双 11 是天猫主打的电商业狂欢，而淘宝做双 12 拓展消费者权利。阿里某人私下开过严肃玩笑，“天猫的‘品牌’有时还不如淘宝集市”。

而从天猫 2010-2014 年双 11 的销售额增长百分比看，4 年的增长分别为 300%、430%、83%、63%，虽然销售额逐年增长，但近两年

的增长百分比已明显降低，说明消费者对电商的态度也在逐渐的理智，从而说明电商所销售商品的质量和服务问题都在逐步凸显，消费者不再盲目消费。

移动互联网时代，电商在 PC 时代的优势削弱，消费者网络购物集体冲动降温，线下企业迎来新机遇。

### 1.1.3 唯一不变的是发现和引导顾客需求

都说“船小好调头”，可见大公司转型升级的确有难度。实体零售大中型企业发展多年，一些模式已经固化，但拥抱变化无疑是唯一的出路，决心致力于发现和引导顾客需求则是唯一不变的企业核心能力。

从企业架构来看，通常的“三驾马车”指的是招商、营运、企划，而未来以顾客需求为中心的管理架构先后次序可能就变成了企划、营运、招商。企划调研“人”的需求，营运改善“场”的聚客，招商运筹“货”的故事，三者有机联动、互相促进，推动发展。

大企业系统能力的改善，则会带动行业、消费、品牌生态的健康发展和员工幸福指数、顾客满意度。这是大数据，也是互联网思维，也是最简单、朴素的事。

## 1.2 2015 零售业发展预测

### 1.2.1 行业震荡将继续调整

2015 年无疑仍将是零售行业持续震荡调整的一年。无论是外资巨头还是内资新秀，关店调整的步伐在 2015 年仍将是主旋律，这不是因为行业仍在衰落，而是实体店到了必须要有一次“洗心革面”的转型升级的节点。

2014 年，华润收购乐购获批；牛奶国际以 20% 股权入主永辉超市；步步高以近 16 亿元收购广西南城百货，并明确发出对区域零售企业有并购意向的声音……种种迹象显示，正如 2014 年我们的商业报告中所预测的，这个行业将持续并购整合，强者愈强，弱者更弱的现象不仅没有改善，反而更加巩固，两极分化更加明显；近几年行业的不景气也让不少战略上不够坚定的企业发生摇摆，产生更多的并购机会；而在目前的情况下，有实力的企业展开并购有如抄底，更为划算，因为实体零售企业待价而沽的现象减少，议价筹码大大减少。

### 1.2.2 电商高增速逐步趋缓

与电商一样，实体零售也多年持续了 20% 甚至 50% 的年复合增长，尤其是连锁百强，从 2000 年至今，近 15 年基本都在以高于全国 GDP 的增速在快速发展，近三四年才开始在各种竞争的情况下逐渐减缓。

电商的发展较实体零售更为迅猛一些，一是缘于电子商务近几年的迅速发展，所谓多年的媳妇熬成婆，气势逼人。二是中国经济的发展尤其是生活科技类电子商业的发展，正好与消费者的消费习惯高度契合，给了电商一个绝佳的崛起时机。

也正因为这样，电商是万丈高楼平地起，但正如前面所分析的一样，这种非常态的增长方式不可持续，且正在减弱，它们比实体零售的高增长期会更短。再举个例子，京东从 100 亿到 300 亿，年增长可以达到 100%甚至 200%或更高，但销售额突破 1000 亿、2000 亿以后呢？从绝对量上来说，已经不可能仍然能一直保持着如此高的增长水平了。

这个趋势其实也应该给春风得意的电商一个警醒：当行业高增长的阶段过去，资本热潮消褪，企业是否仍有足够的实力，来顶住目前尚无清晰盈利模式、但市场环境已从一片大好转入平静、资本不再狂欢、实体零售奋力反攻的多重压力呢？

### 1.2.3 传统 VS 电商概念战告一段落

一直以来舆论都是一边倒的持电商将迅速取代传统零售的论调，然而几年过去，电商发展确实迅猛，值得侧目，而传统商业虽然是受到了不小的影响，但也依旧顽强地挺立。

事实上，与 2013 年我们的报告中所判断的那样，就零售市场总体



规模而言，仍然是实体零售企业的天下，90%的市场份额还是在实体零售的手中。这一趋势 2014 年没有改变，2015 年也不会有什么不同。不同的是，实体商业的电商基因会越来越浓，电商与实体店的结合也会加快脚步。

因此，零售业最终也可能不再有电商和传统或实体商业之分。亚马逊已经开始在美开设实体店，京东联合上万家便利店，阿里入主银泰等等，电商大佬们都在往线下渗透。而实体零售商已经没有谁在为要不要上线而辩论了，都在大力往线上进攻。

2014 年双 11，近百家实体零售企业借势发起了“莲荷行动”，所有门店选择一周时间同时大促销，这也预示着电商与实体商业的竞争进入了一个新阶段，即相互竞赛的持久战阶段，而不再做无谓的行业口舌之争。因为，行业之争只是概念，企业业绩才是根本。

#### 1.2.4 智能技术引领商业

目前，智能硬件在商业上的应用越来越普遍，创新也层出不穷，同时，免费 wifi 等已经成为实体店的标配，4G 等网络技术的发展让智能技术为商业在经营、管理、营销等各方面都提供了广阔的想象空间，大数据，大智能……正如李宁之前的广告语“一切皆有可能”的场景正在实现。

这里仅举两例：一是利用 wifi 进行室内定位的技术的发展已经成熟，并在逐步应用到商业领域。这种技术既可为顾客提供精准的商

场定位、导航、导购服务，比如快速帮你找到出口和电梯，带孩子的家长可以用来跟踪小孩的位置避免在卖场中走走。甚至，当你将手提包落在商场的某一处，刚走出几米远，手机就会向你报警，提示你物品丢失……

另外，这种技术还能为实体店提供客流动线，停留时长、到访频次等核心信息，动态模拟商场的业态规划和布局调整后带来的人流及销售收入的变化。使实体商业突破传统的空间限制，做到门店智能化、真正的大数据分析和个性化营销互动平台。

### 1.2.5 实体零售业绩回暖

很多零售企业都说，以前一个店摆在那里就能挣钱，现在想尽各种办法，业绩也很难有大的增长。的确，实体零售已经在低谷徘徊了好几年，店不好开，钱不好挣，顾客也不好应付了。

零售企业从 2011 年开始就一直面临着高成本、高竞争、低回报、难扩张等难题，利润低下，业绩下滑，而成本却越来越高，新型渠道的冲击更是雪上加霜。目前来看，零售行业整体增长减缓的趋势仍在继续。数据显示，2014 年 1~8 月，中国社会消费品零售总额 16.61 万亿元，同比增长 12.1%，较去年同期下降 0.7 个百分点。而大型零售企业的增速也在明显放缓，1~8 月，限额以上的企业商品销售总额 8.3 万亿元，增速为 9.7%，低于社会消费品零售总额 2.4 个百分点。

但这一现象在 2015 年或将迎来改观。消费者信心指数的逐步恢复，反腐败短期内对高端消费市场的打压后，正常消费需求的释放，包括消费市场的理性，消费者消费习惯的逐渐回归，零售企业在实体店经营和服务上的各项创新，以及在电商业务上的不断尝试，都将为业绩的回暖奠定基础。实体零售业将慢慢走出业绩突然大幅下滑的阴影，实体店的经营将在 2015 年有明显好转，回到一个增长的正常值上来。当然，这也要看实体店的业态，不同业态的生存状况和未来前景不一，一些必然衰落或将被淘汰的业态，日子仍然是不好过的。另外，需要注意的是，零售业也不可抱有不切实际的期望，行业微增长时代不会短期内结束，具体到企业而言，多数企业个位数的增长将是常态。要想迎来下一个爆发期，还需实体零售企业在商业模式上实现以往从传统商业到连锁经营的大跨越般的变革。

不过，话说回来，已经是最坏的时候，还能坏到哪去呢？零售商切忌不可被概念和新模式蒙蔽了双眼，前台的商品品类、经营能力、服务水平与后台的物流供应链强化才是商业的本质。要记住：空谈误企，实干兴邦。还是那句俗语，冬天既然到了，春天就不远了。需要的，就是在恰当的时候，一个“苹果”恰好掉在了坐在“树下”的零售商们的头上。

## 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。2011-2012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，2013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；2014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。

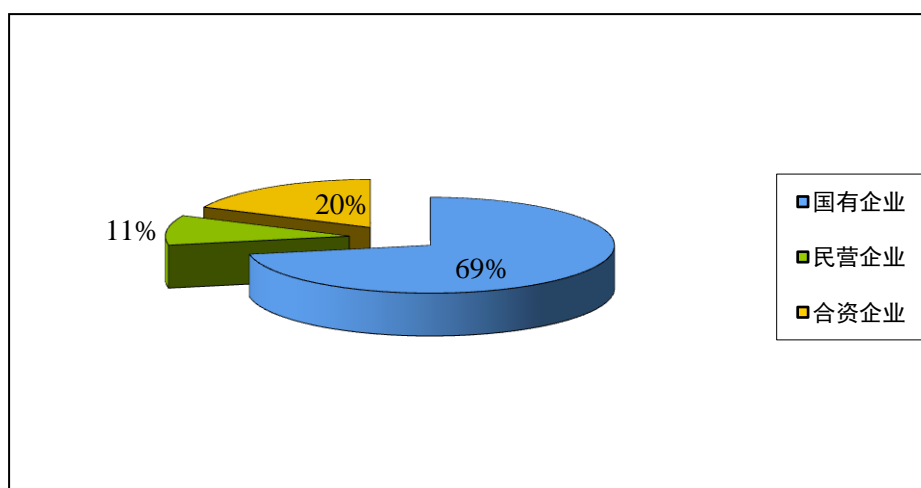


图2-1 被调查企业性质分布

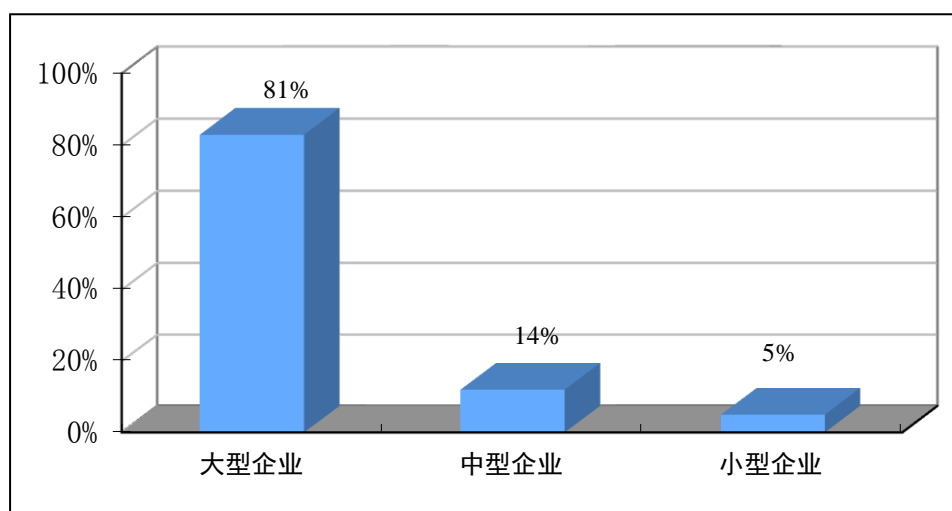


图2-2 被调查企业规模分布图

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2013年跟踪的70余家商业零售企业的基础上，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。

截至2014年11月，共收到问卷800余份，直接走访的企业超过550家。

### 3. 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43.24%,最佳水平为61.67%;均低于全国同类水平比较,平均管理水平低了5.56个百分点,最佳水平低于全国4.96个百分点,综合看来,其相距全国水平的程度相对来说比较一致;见图3-1。

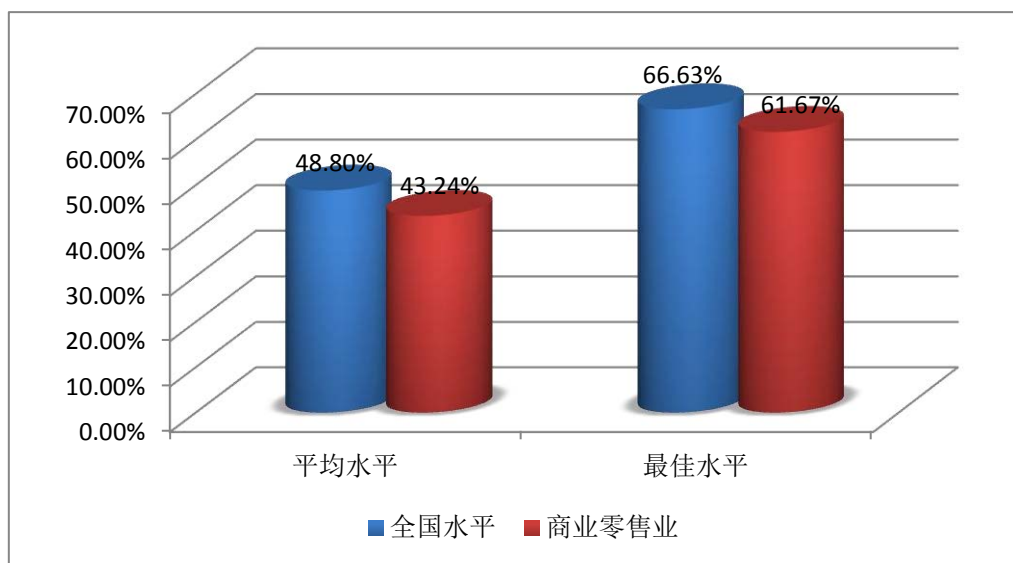


图 3-1 商业零售业企业管理成熟度与中国企业管理成熟度对比情况

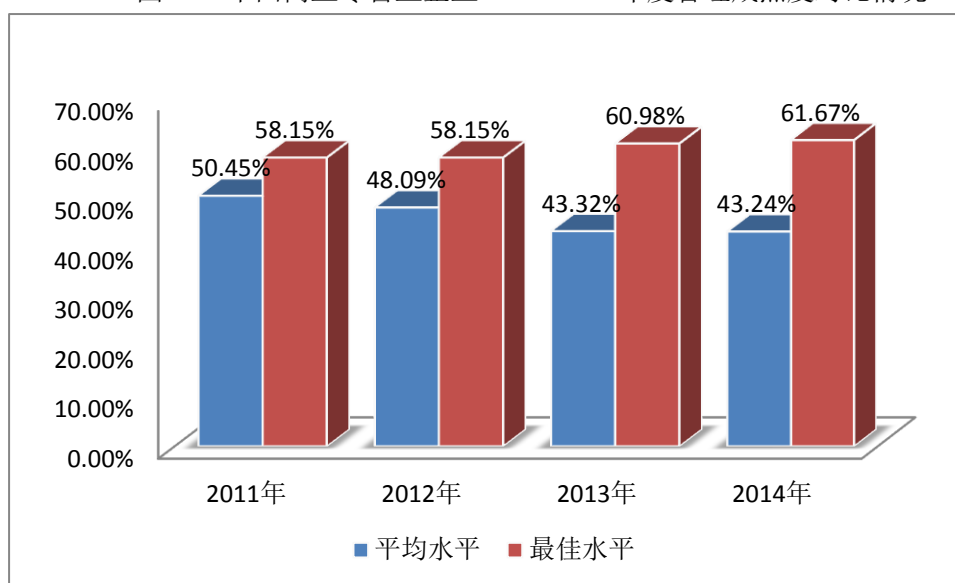
注:本报告中的最佳水平和平均水平分别是指:

1. “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;
2. “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 2011-2014 年度管理成熟度比较情况

调查结果显示，在 2011-2014 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，2014 年的商业零售业消费者只为购物去某家百货商场的动力越来越少，再加上品牌雷同和海外代购、网购分流、停车难等问题，百货业经受考验。因此在行业平均水平中，2014 年于四年间创造了最低，43.24%。具体数据见图 3-2。

图 3-2 中国商业零售业企业 2011-2014 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平均低于全国水平，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。

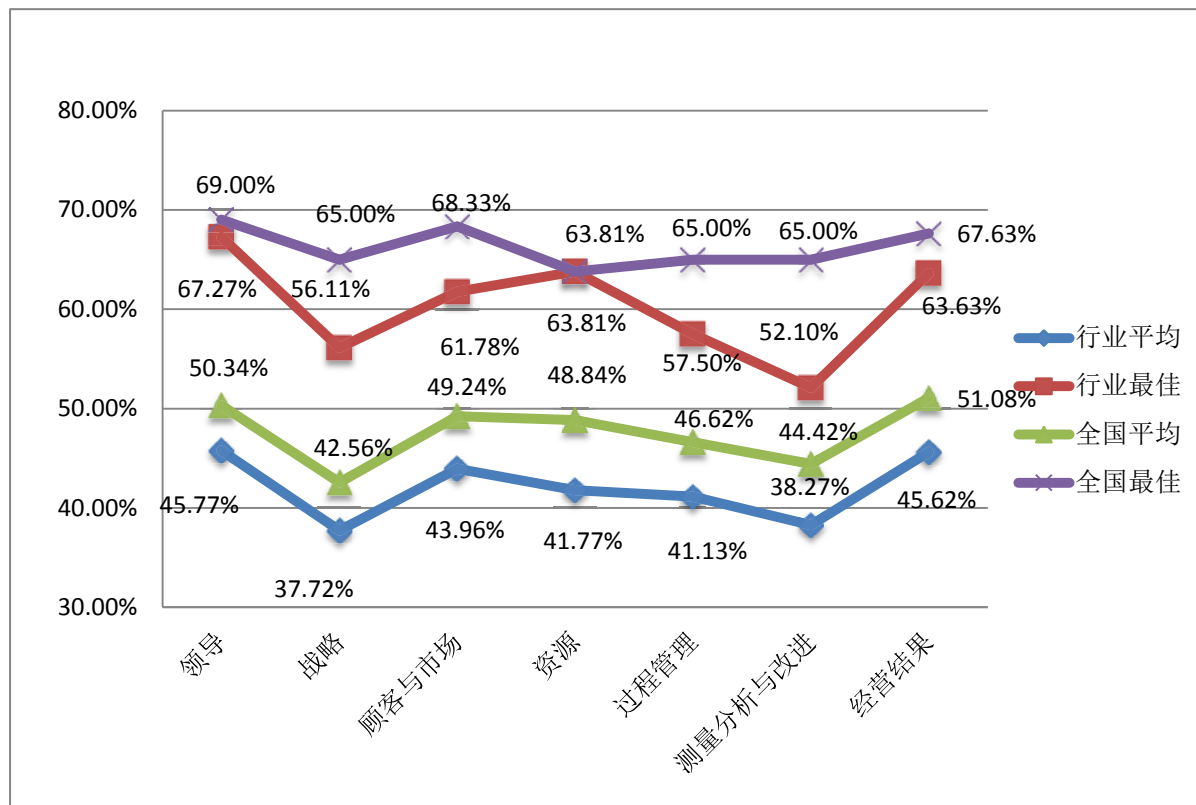


图 3-3 中国商业零售业企业管理成熟度总图

## 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

实体零售转型探索持续，见效尚需时日。消费市场整体偏弱、竞争加剧、消费热点缺乏、转型处在探索期等因素导致目前传统实体零售企业的销售增长困境仍未改变。而相较而言，所面临的竞争对手发展变化更快，盈利模式更为多元化；各大电商目前对于未来的布局，除移动端外，还将重点放在 O2O、农村电商和全球化上，试图在与线

下实体店融合、以及向下和向外两个方向上拓展市场空间,挖掘市场潜力。

随着传统实体零售企业对互联网、移动互联网认识的逐渐加深,以及与传统零售业务 O2O 融合布局的逐步演进,其转型也由被逼转为主动。

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 45.77%,行业最佳水平为 67.27%。具体调查结果见图 3-4。

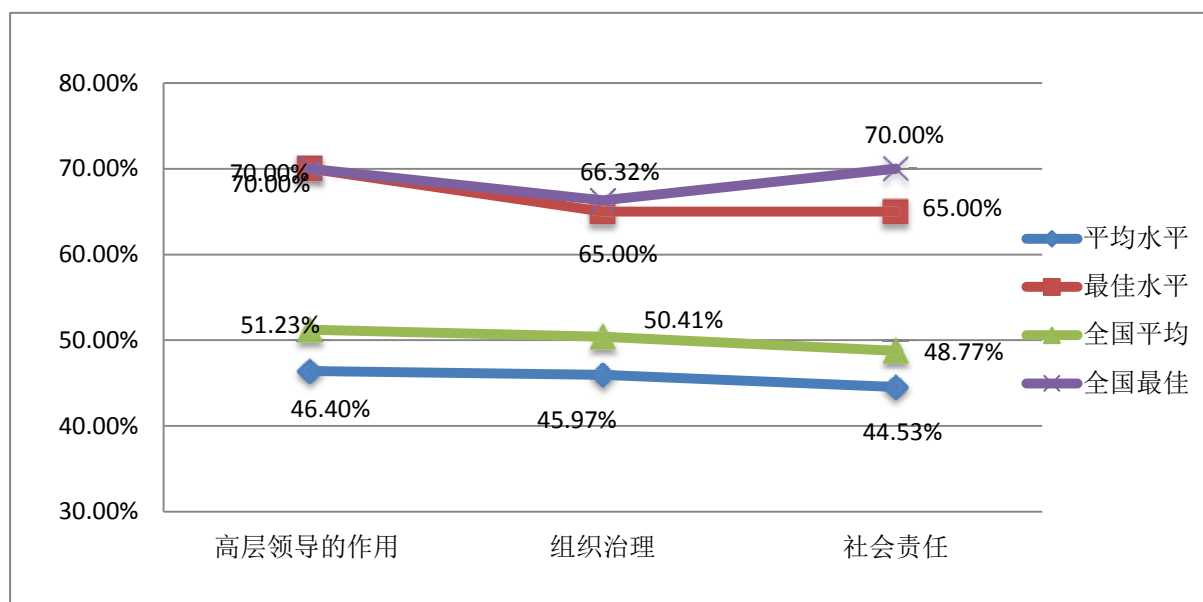


图 3-4 中国商业零售业企业领导管理成熟度

### 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 46.40%，最佳水平为 70%。

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，高层领导指的是组织的最高管理团队，一般由最高领导者及直接向其报告的人员所组成。而作为高层领导需要做好三件事情，即确定方向、传递方向和率先垂范。确定方向即确定能够引领和支撑组织取得高绩效的使命、愿景和价值观，它们是组织文化的核心，是组织战略的战略目标的设定前提和依据；传递方向即将组织的方向传递给全体员工，以及供方、合作伙伴、顾客和其他相关方，这种行为不是要求企业“作秀”，而是实实在在的要让全体员工领会、理解、认同和贯彻落实到实际工作；率先垂范即以实际行动来体现对价值观的承诺。因此在高层领导中，仍然还是需要加强这三个方面的作用。

### 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 45.97%，最佳水平为 65%。

组织治理是企业持续成功的保障。近些年来，尽管公司治理效率不断提高，但在当前及未来的公司治理实践中，即使是市场经济发达国家也存在许多值得探讨和解决的课题。根据对亚洲公司投资者进行的调查发现 89%的受访应答者宁愿以高于市价 20%的价格购买有良好公司治理体系公司的股票。因此，良好的公司治理体系对于提高公司

运营的效率是至关重要的。

综合来看，我国组织治理的问题主要体现在以下三个方面：一是股权结构不合理，“超级股东”控制一切，仅从我国上市公司来看，据资料显示，上市公司大部分股权仍由政府持有，国有股和国有法人股占了全部股权的 54%，第一大股东是由国家持股的公司，占全部公司总数的 65%，第一大股东为法人股的占公司总数的 31%，两者合计占比例 96%。第一大股东平均持股达到 50.81%，这从某些方面限制了组织的发展；二是“内部人控制”现象严重，企业控制权掌握在内部人手中，内部人为自己利益的最大化而损害所有者的利益，这已成为一种相当普遍的现象。具体表现是企业领导的在职消费过大，工资红利增长过快等，这些影响了公司治理机制，同时也损害了广大中小投资者的利益；三是监控机制不健全，在企业内部，监事会的功能非常有限，与董事会平行的公司监事会仅有部分监督权，而无控制权和战略决策权，无权任免董事会成员或高级经理人员，无权参与和否决董事会与经理层的决策，因此使监事会实际上只是一个受到董事会控制的议事机构，造成监事会的监督职能在运行中流于形式。

### 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 44.53%，最佳水平为 65%。

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。为此，2010 年 11 月 1 日，

国际标准化组织(ISO)在瑞士日内瓦国际会议中心举办了社会责任指南标准(ISO26000)的发布仪式，该标准正式出台。

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 and 外资企业，中央企业得分最高，主要表现在责任管理、市场责任、社会责任、环境责任等方面。

在责任管理方面，中央企业的责任管理水平高于其他性质，并且部分企业的责任管理体系还不健全，0%的企业尚未开展责任沟通；在市场责任方面，多数行业市场责任信息披露不足，特别是外资企业，而在披露的信息中，以股东责任信息披露最全面，客户责任仍有待提高，合作伙伴信息披露不足；在社会责任方面，仍然是中央企业的社会责任水平高于其他性质的企业，并且企业积极披露政府责任和公益捐赠信息，员工责任信息披露较差；在环境责任方面，央企环境责任指数领先，而化行业在环境管理、节约资源/能源、降污减排的信息披露全面领先。

所以说，企业应当承担起责任，为社会的未来营造更好的环境。

### 3.2.2 战略类目管理成熟度情况

战略管理本质上是人们为了控制企业在一定时期内的发展，对企业各种根本趋势及对各种根本趋势起决定作用的因果关系做出能动的反映，其目的在于为未来的经营创造并利用新的不同于以往的机会。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 56.11%。具体调查结果见图 3-5。

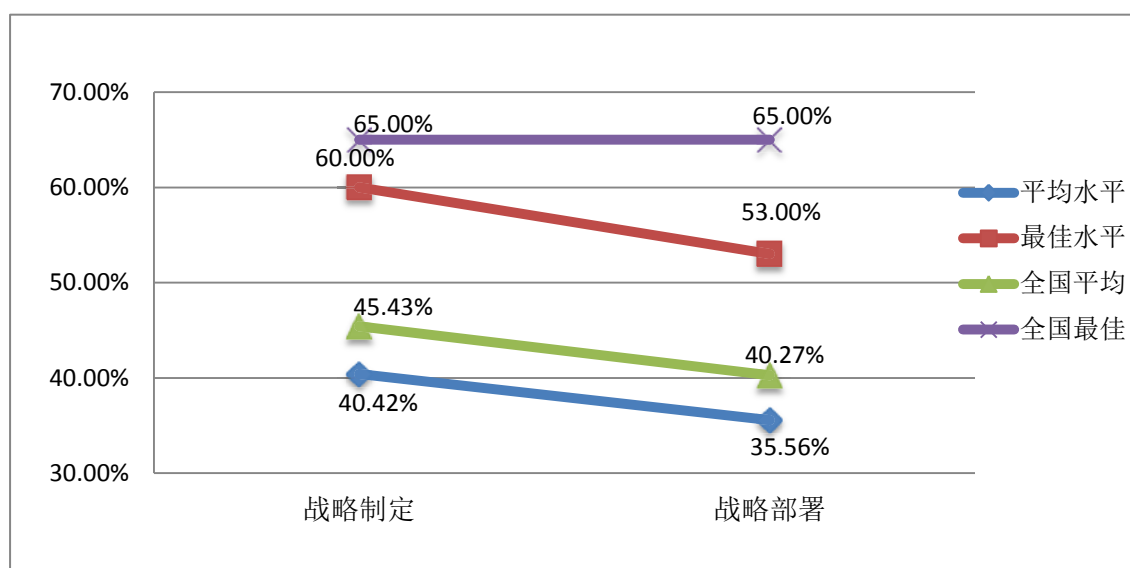


图 3-5 中国商业零售业企业战略管理成熟度

### 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 60%。

从调查中可以发现，中国商业零售业在企业经营过程中，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) 很多企业制定战略目标，但是会将战略目标和盈利目标混淆，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) 也有的企业制定的战略

目标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甚至误入歧路；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。从另一方面来看，也是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

中国商业零售业企业“战略部署”评分项的平均管理成熟度为35.56%，最佳水平为53%。

调查发现，中国商业零售业企业在战略的部署方面仍然还有较大的改进空间。一是对战略部署的重要性认识不足，企业将战略目标制定完成之后，就束之高阁，或者战略部署只是流于形式，缺乏科学的实施计划和有效的监测系统；二是战略部署过程中的指标设定，所制定和部署的各职能的领域的战略实施计划和关键绩效指标与实际脱节，或者忽略了内部环境的变化，或者并未与战略目标想调节；三是企业已经通过科学的方法，联系企业实际，制定和部署了实施计划和关键绩效指标，但是缺乏绩效监测系统或者绩效预测不达标，不能达成最后企业的改进和持续稳定的发展。

在战略部署中，企业要将需要实施的战略和战略目标转化为可操作的实施计划和相关的关键绩效指标，并给予贯彻实施，同时运用这

些关键绩效指标监测实施计划的进展情况，预测企业未来的发展情况，以保持竞争优势。

### 3.2.3 顾客与市场类目管理成熟度情况

随着零售新时代的来临，互联网、移动互联网拓宽了“人货场”零售三核心要素的概念，“资金流、信息流、物流”路径更复杂。对传统零售企业而言，信息化带来的不仅仅是电商渠道的增加，更将是企业组织架构、组织制度、运营方式、业务流程、盈利模式的系统性全方位重构。从长远的战略布局考虑，给消费者提供无缝体验的“全渠道”经营才是未来(无缝沟通、渠道间无缝切换, 提供最佳体验)。

消费者主权新时代, 零售业回归本质当前我们已进入消费者主权时代, 商品、渠道的选择更多样化, 消费者更理性、更注重个性化、特色化。面对消费者的改变, 零售企业必须回归零售业本质, 即低成本、高效率的提供消费者所需要的商品或服务。我们对未来消费者购物的趋势判断如下: 更碎片化、便捷化(020、移动购物、社区商业); 更个性化、多元化、差异化(借助大数据挖掘的精准营销、C2B 定制); 更好玩(社交购物、场景购物、游戏营销、主题营销); 更有温度(服务、体验)。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 43.96%, 行业最佳水平为 61.78%。具体调查结果见图 3-6。



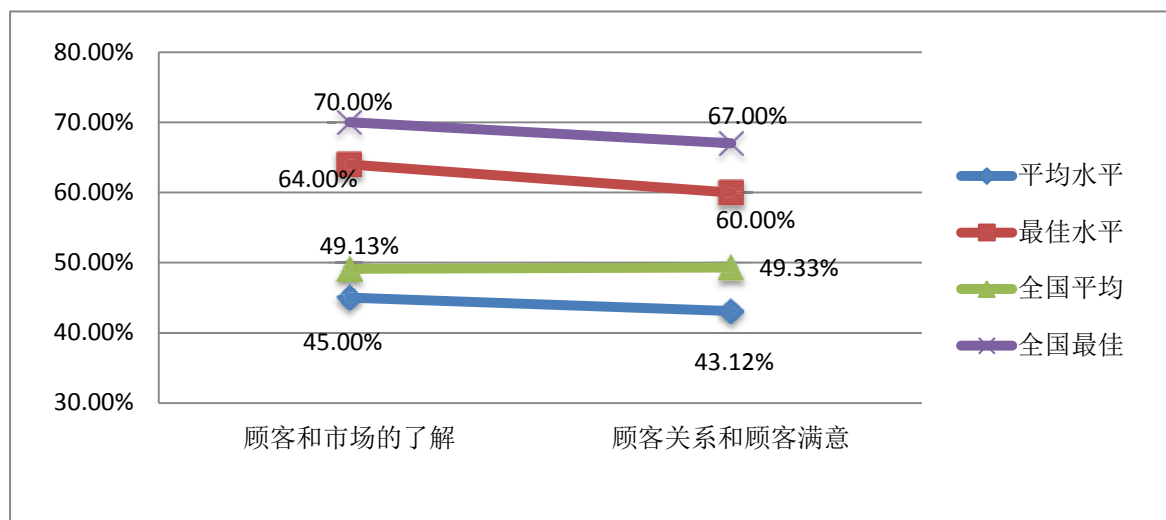


图 3-6 中国商业零售业企业顾客与市场管理成熟度

### 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 45%，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，对于细分之后的顾客与市场，有相应的分层次的区别措施，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 “顾客关系与顾客满意”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 43.12%，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 系统，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。另外诸如免费 wifi 等已经成为实体店的标配，4G 等网格技术的发展让智能技术为商业在经营、管理、营销等各方面都提供了广阔的想象空间，大数据，大智能……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突起的时段，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 41.77%，行业最佳水平为 63.81%。具体调查结果见图 3-7。

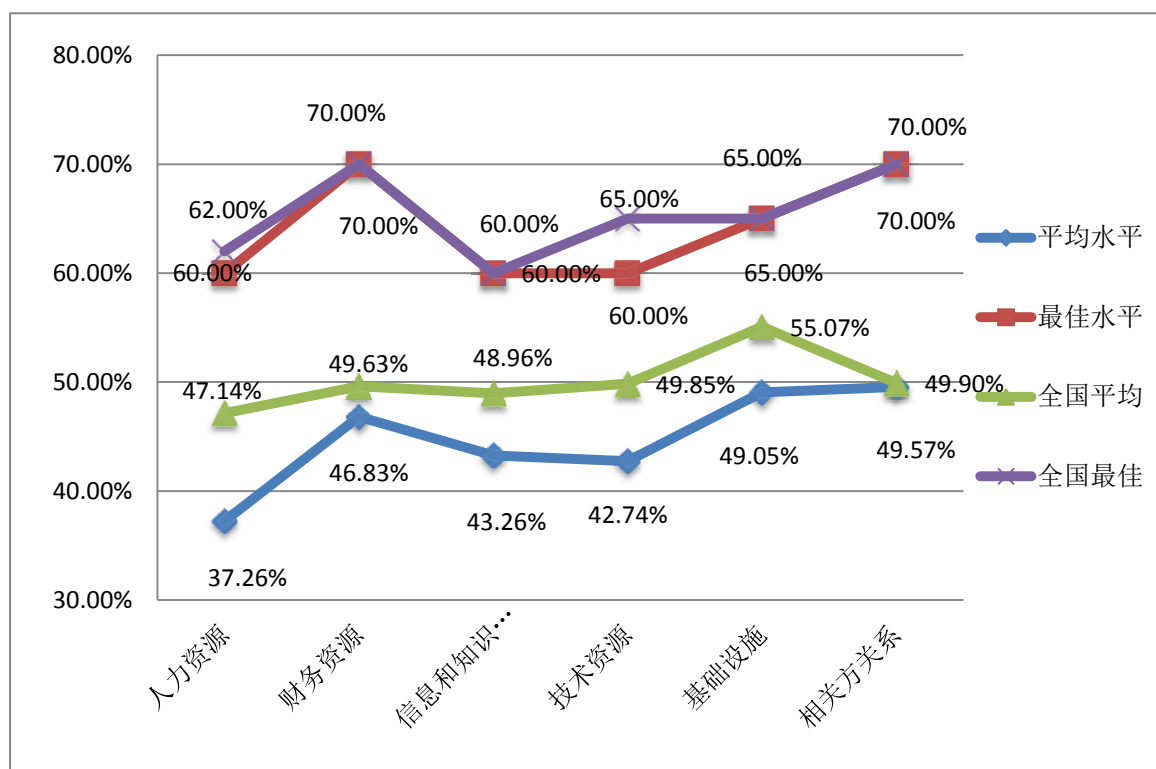


图 3-7 中国商业零售业企业资源管理成熟度

### 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 37.26%，最佳水平为 60%。

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，现在人力资源的管理问题，可以总结为“五个缺乏”。一是缺乏人力资源管理的战略，人力资源管理的最大特点之一就是战略引导、战略驱动、战略约束；二是缺乏人力资源管理的企业特色，人力资源管理的不懈动力源来自于独具特色的企业文化，而其中核心的价值及其价值体系则需要长时间的磨合；三是缺乏人力资源管理的制度保障，“以人为本”是企业领导都能说出一大堆道理的话题，而“以人为本”以什么为载体、怎样贯彻、切实保证推行，就难以落实；四是缺乏人力资源管理的主体意识，人力资源管理的目的就是通过人性化管理的种种手段，以最大限度调动员工积极性、创造性，使员工对企业产生高度的认同感和归属感，激发员工自觉地为企 业作贡献，由此实现自身的价值，达到通常所说的企业与员工双赢的格局；五是缺乏人力资源管理的自我约束机制。人力资源管理的自我约束机制是确保人力资源管理高效运行的基础。

企业人力资源管理作为一个动态的管理过程，需要根据形势的发展不断地发现新情况，研究新问题，并寻求解决问题的新对策。只有这样，企业人力资源管理才能不断跃上新的台阶，进入一个新的境界。

#### 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 46.83%，最佳水平为 70%。

根据我们的调查看来，连锁行业在近 30 年中完成了国际零售业 250 年的变革，而网络零售又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。

### 3.2.4.3 “信息和知识资源”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 43.26%，最佳水平为 60%。

调查发现，20 多年来，零售业信息化一直在行进和深化中，其应用范围不弱于任何一个行业。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管理系统集成；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。对于现在零售企业已经广泛使用的 POS 机来说，这种设施及相关设备系统能生成大量数据，但企业真正应用的还不到 30%，资金的投入并没有得到充分回报；3) 零售业的 IT 粘度高。与其他行业相比，零售业对信息化的依赖性更强，稍有规模的企业，信息系统已经是不可或缺的经营工具，一旦系统出现故障即无法正常营业，一时一刻都离不开系统的支撑，业务的处理、财务以及各种信息的管理都无法再回到手工处理状态。

#### 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42.74%，最佳水平为60%。

一篇福布斯上的文章写到：“现实世界和数字世界正在融合，消费者期待得到一致的服务，无论他们身处现实世界还是虚拟的数字世界。”这一点在零售业尤其明显，无论在门店，网站，移动端或是它们间的组合，用户期望得到一致的体验。关于技术在中国商业零售业的体现，主要为以下几个趋势：1) 大数据。展望未来，零售业将建立在对大数据的感知和反应能力之上。在将POS数据、忠诚度数据、辛迪加数据与社交媒体数据结合并利用的领域中，云计算、数据分析、内存计算将成为关键的技术。通过一些复杂的模型对数百万条数据进行分析，可以为我们揭示深刻的洞察。一旦我们拥有这些分析结果，我们可以制定最优的定价、销售、优惠策略，并提升客户体验和企业的利润空间。2) 物联网。随着连接和设备的普及，物联网将从概念变为现实。通过连续捕捉，来自移动设备的实时数据流，安装的消费类产品，以及日益普遍的可穿戴设备，零售商将获得前所未有的深刻洞察，并能具体理解客户的行为和愿望。3) 云计算与移动化。云计算和移动平台带来了零售商巨大的潜力，让零售商能实时捕获并分析客户数据并实现精准推送。云计算让你能从任何需要的接触点捕捉、传递客户数据，也就是说你能知道每个客户能被哪些优惠券，App，游戏，短信所吸引。但是投资云计算和移动技术需要相当的成本。

#### 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49.05%，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，以及相关技术设施的投入，注重客户感受。特别是服务接触点的管理知识的运用，极大的提升的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49.57%，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，如何提高整个供应链效率，从而提高企业竞争力，是当前我国零售企业的工作重心，搞好供应商管理无疑是其关键所在。我国零售企业与供应商关系演变从改革初期至今主要有三个过程：1) 供应商选择零售商阶段。改革开放初期，我国商品经济十分落后，商品高度匮乏，整个市场基本是卖方市场。2) 零售企业选择供应商阶段。上世纪80年代中后期，特别是90年代初期，随着我国商品经济的快速发展，商品供应十分丰富，大部分商品供过于求，买方市场初步形成。3) 相互选择阶段。进入20世纪90年代中后期，零售企业与供应商不再是单纯的利益对立的竞争关系，而是一种竞争与合作并存的关系。双方只有相互配合，相互支持，才能提高商品竞争力，从而达到双赢的目的。



### 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确保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41.13%，行业最佳水平为57.5%。具体调查结果见图3-8。

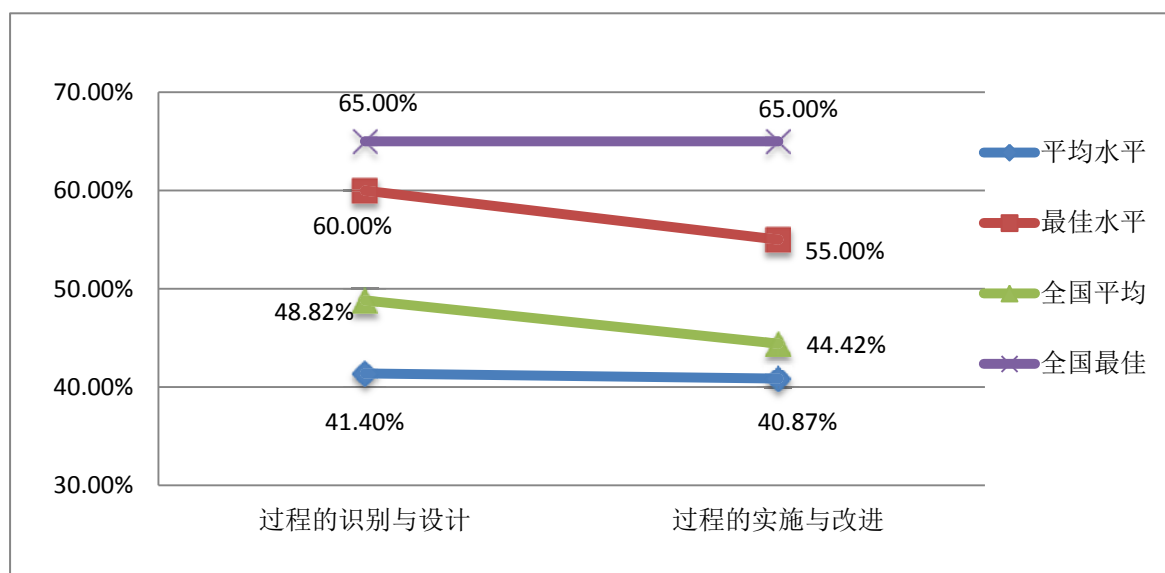


图 3-8 中国商业零售业企业过程管理成熟度

### 3.2.6 测量分析与改进类目管理成熟度情况

测量、分析管理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38.27%，行业最佳水平为52.1%。具体调查结果见图3-9。

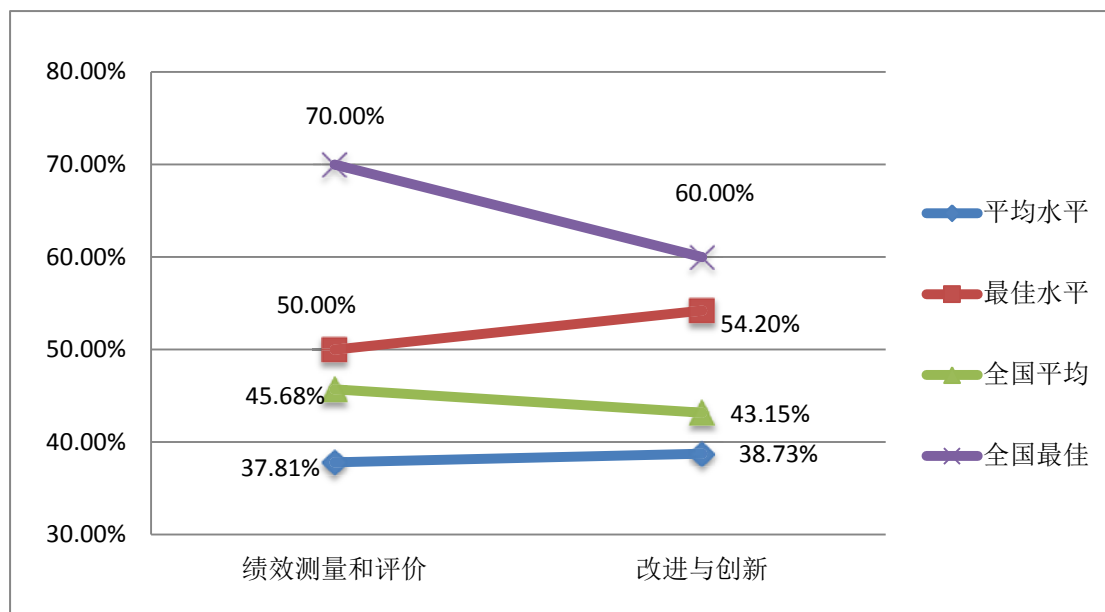


图 3-9 中国商业零售业企业测量分析与改进管理成熟度

### 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。

根据调查数据显示，短期实体零售基本面持续低靡，2014年前三季度，全国百家重点大型零售企业商品零售额同比下降0.1%，和上年同期相比，增速大幅放缓10个百分点，与上半年增速相比，降幅收窄0.1个百分点。零售行业面临消费复苏缓慢、渠道竞争激烈等困难，行业景气度仍在低位运行。总体来看，目前零售行业复苏进程缓慢，基本面改善缺乏动能，而反转更是任重而道远。展望未来，我们认为零售行业数据大幅反弹难度较大，主要是由于一方面经济低靡拖累了

居民消费倾向，另一方面三公消费导致购物卡消费下降，同时电商、高租金对于实体零售的冲击短期无法立刻改善。我们认为未来收入增速情况可能较业绩情况更能真实反映公司以及行业的景气度，建议投资者未来更加关注营收增速的水平，未来零售行业的拐点可能将首先从收入短期稳企业出现。行业未来回暖的契机将来自于变革和行业整合。

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45.62%，行业最佳水平为63.63%。具体调查结果见图3-10。

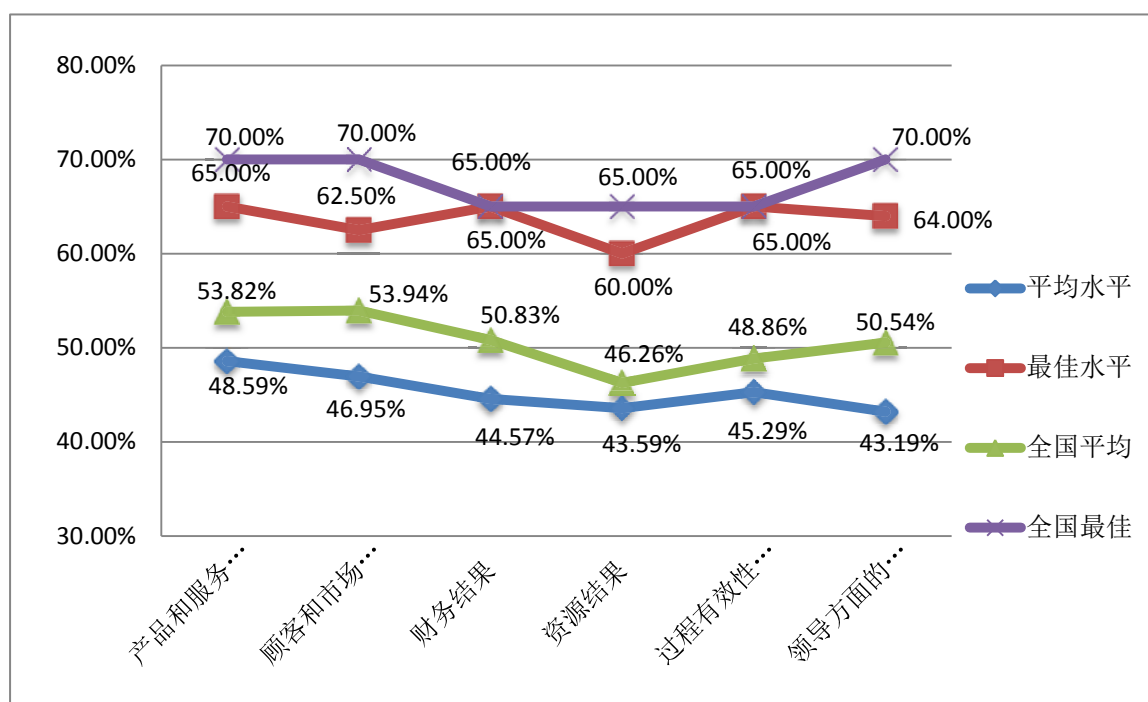


图 3-10 中国商业零售业企业经营结果管理成熟度

## 4. 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 提升企业中高层领导力

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；然后应用领越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意能力，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资奖赏，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 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服务水平的关键所在。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、企业绩效考核机制不完善、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。

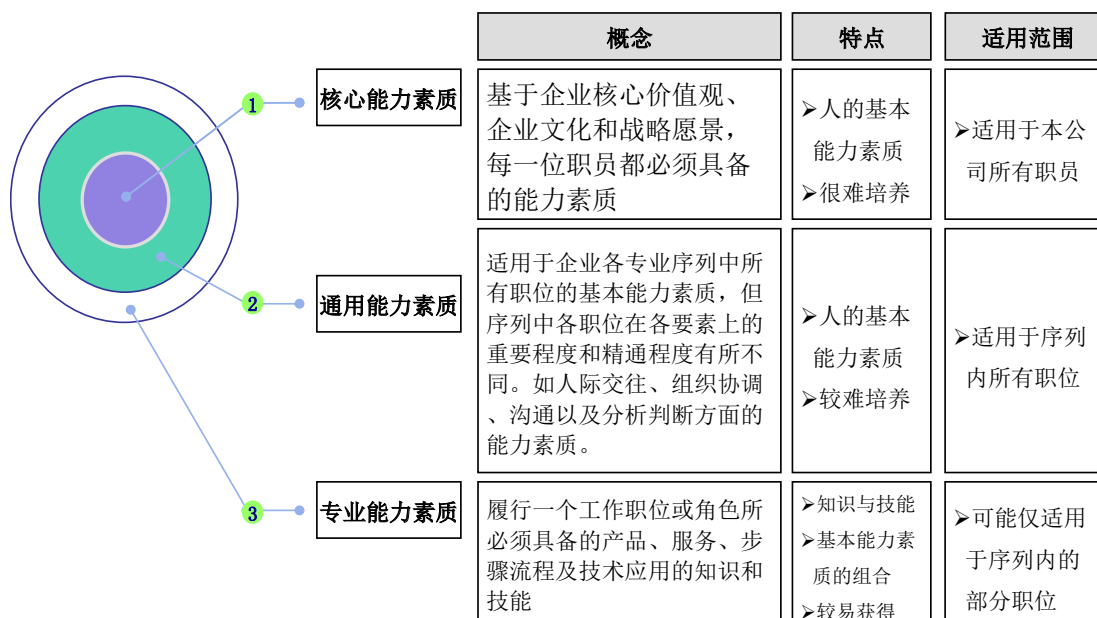


图 4-3 能力素质模型

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础。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。

#### 4.3 优化、再造高效的企业管理流程

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的信息化，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。

#### 4.4 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。

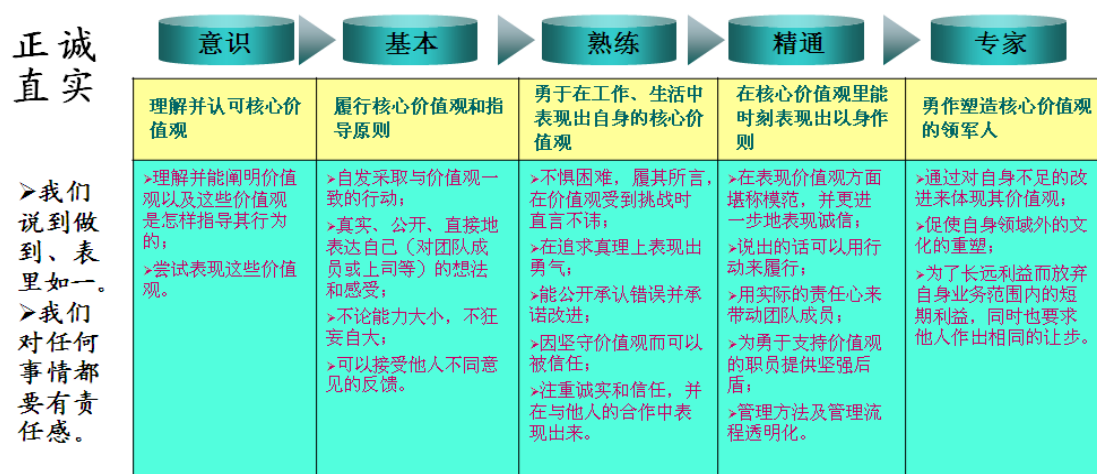
### 2) 完善服务机制

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：安装管理组组长 打分表											
被评人姓名：贾兴											
能力名称	岗位要求能力等级	评估等级	单项能力差	上级	同事1	同事2	同事平均	下级1	下级2	下级3	下级平均
忠诚敬业	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
团结合作	3	2.5	0.5	2	3	3	3	3	3	3	3
学习创新	2	2.5	-0.5	2	3	3	3	3	3	3	3
结果导向	3	3.2	-0.2	3	3	3	3	4	4	4	4
追求卓越	2	3	-1	3	3	3	3	3	3	3	3
战略执行能力	3	3.066667	-0.0666667	3	3	3	3	3	4	3	3.3333333
计划推行	2	3	-1	3	3	3	3	3	3	3	3
团队领导能力	3	2.85	0.15	3	3	2	2.5	3	3	3	3
培养下属能力	2	2.916667	-0.9166667	3	2	3	2.5	3	4	3	3.3333333
沟通协调	3	2.5	0.5	2	3	3	3	3	3	3	3
全局观念	2	3	-1	3	3	3	3	3	3	3	3
服务支持	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3
安装安全管控能力	3	3.066667	-0.0666667	3	3	3	3	3	4	3	3.3333333
安全隐患排查能力	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
安全作业管理能力	3	2.2	0.8	2	2	2	2	3	3	3	3

#### 4.5 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

中国的消费者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。