



如何系统地提高企业管理成熟度提升企业竞争力?

2012年,中国企业平均管理成熟度为45.41%,比2011年降低2.94%;2012年中国企业管理成熟度的最佳实践为64.97%,比2011年上升0.03%,和世界先进企业相比仍有较大差距。这是日前记者从第3届中国企业组织管理成熟度OPI(竞争力发展指数)发布会暨商业服务业发展论坛上获悉的。

会议期间发布的《2012-2013年度中国企业管理成熟度OPI(竞争力发展指数)报告》,还指出了中国企业在领导与文化、战略发展、人力资源、改进和创新机制等方面还存在问题,同时从政府、企业两方面,系统地提出了提升中国企业竞争力相关方案。

据悉,由北京海德国际咨询有限公司组织调查的该报告,采用定性分析、定量分析与案例剖析相结合的方式,在持续关注2011年跟踪的300余家企业的基础上,于2012年通过测评、评审、增值审核等方式,收集参评各级质量奖企业、在认证过程中实施增值审核的企业、与地方政府合作进行的区域企业竞争力测评企业的经营管理水平,共计形成600余家企业的调研结果,进行了系统分析和评价。

从测评结果来看,我国的企业无论是经营规模还是管理水平,都取得了令人惊叹的进步,很多细分领域中国企业已经达到了世界领先的水平,然而总体成熟度偏低,制约了中国企业竞争力的提升。《报告》并对中国企业企业文化、战略发展、品牌建设、人力资源、风险管控、改进机制等方面存在的改进空间进行了系统的分析。统计结果显示,导入卓越绩效模式的企业管理成熟度在68%以上,新加坡为70%以上,日本为70%以上,欧洲为65%以上,均远远高于中国以上。

针对商业服务业在OPI测评中存在的问题,本届论坛还同时发布了《中国商业零售业企业组织管理成熟度OPI(竞争力发展指数)报告》,提出新形势下中国商业零售企业竞争力提升方案,建立“以顾客为导向”的战略下,提升内部管理的最捷路径图,即从硬、软两方面全面提升企业的服务能力。

在商业服务业方面,调查结果显示,中国商业零售企业的管理成熟度的平均水平为48.09%,最佳实践为58.15%;行业平均水平明显低于全国企业的平均水平,最佳实践高于全国6.82个百分点。其中,“领导”、“顾客与市场”和“经营结果”的管理成熟度达到50%以上水平;“资源和过程管理”两个类别的管理成熟度在48%左右;“战略”和“测量分析与改进”的管理成熟度在45%以下。

如何系统地提高企业管理成熟度,提升企业竞争力?与会专家指出,可通过“企业综合管理体系OPI量化增值审核”,促进企业转型升级。在全面覆盖管理体系的同时,对企业经营管理情况进行全面诊断,从文化、战略、顾客与市场、人力资源、过程管理、改进等7个方面对企业的经营管理水平进行系统评价,帮助企业发现自身的优势及改进空间,进一步提升管理体系有效性,提高管理效率。

专家强调,量化审核的优势可以从时间和空间两个维度展开。一方面,可以通过与标杆企业(或竞争对手)的各个维度分值,进行对比找差距。另一方面,可根据每次测评结果,了解企业在自身发展的过程中哪些维度的绩效水平发生了变化,并有针对性地采取措施,实现管理升级。

(李明明)

冯沪祥:从《易经》看成功管理

《易经》对企业变革的影响,最重要的是要有一种开放的心态,真正思想解放,与时俱进。《易经》第一个卦是干卦,就代表创造,“大哉干元,万物资始乃统天”,干卦代表天生万物,创造没有止境,自强不息,但到最后一卦仍叫“未济”,代表创造没有停止,充分象征永远创新的开放精神。



什么是公司百折不挠、基业长青的核心驱动力?在台湾国立中央大学哲学研究所冯沪祥教授看来,企业的生存之道在于精神气,在于心学。冯教授历任蒋经国秘书、中华两岸和平促进会会长、两岸文教经贸交流协会名誉会长以及多所大学讲座教授,他早年毕业于美国波士顿大学,获哲学博士学位。

忧患意识、坚忍自强、谦卑为怀、沟通为要、以人为本、与时俱进、和谐团结、力行实践。这位深谙国学的台湾著名学者,以《易经》为体,义理为纲,对记者详加阐述《易经》对企业管理的现实价值。早年出版过《易经生命哲学》、《中国文化哲学》、《中国管理哲学》等60余本中英文著作。

忧患意识是内心的原动力

记者:“自强不息、厚德载物”等《易经》内容很容易被符号化,如何把这种义理精神真正融入企业的管理实践中去?

冯沪祥:最重要的是忧患意识。我认为管理企业和管理国家一样,忧患意识是动力。孟子说,生于忧患死于安乐,每个人都要有一种自我的警觉、自我的要求,这就是忧患意识。这是源自内心的。现在很多管理讲各种战术,各种方法技巧,这都是外在的,外在的东西学得再多,而在没有觉醒、没有自立自强是没有用的。有了忧患意识才会真正有动力。

成吉思汗从最初的一个草原小部落被欺凌,到最后建成一个那么大的王国,就是因为有忧患意识,“心中永远想到敌人”,这是很好的启发。原来白手起家做苦工,感觉到不能一直被欺负,才会有奋发的动力。受了别人的气,自己才有争气的动力。不能



有暴发户的心态,取得一定的成功之后更要谦虚警觉,所以忧患意识产生了“自强不息”以及“厚德载物”乾坤两种精神。这个自强就是说自己要强大,不是靠别人强大。而且还要不息,不是五分钟后。 “厚德载物”就是要有坚忍的、很厚重的胸襟,要能够忍辱负重,不能忍辱就不能负重。

我自己的体会是,生气没有用,生气不如争气,悲愤不如发愤。当你失败的时候到处受气,当你借钱的时候到处受气,这就需要把悲愤化为力量。所以要有忍辱负重的精神素养,企业界要讲精神素养,这是心学,即心灵的学问。

经理人无常心 以客户之心为心

记者:您刚才讲到了心灵的学问,那么体现于外在,例如当下的经济环境中,企业家应当如何进退呢?

冯沪祥:外在的态度也很重要,谦卑为怀,一定要谦虚。谦虚才不会成暴发户,才不会目空一切。谦虚才能去倾听员工的声音,和员工打成一片。越居于高位的人,越要有低姿态。企业家要把客户当成上帝,至少是“衣食父母”。意思就是要多了解客户的心声,以客户的心为心,这都是中国的国学,用老子的话是“圣人无常心,以百姓之心为心”。

作为领导,没有自己固定的成见,人民说怎么做,我就跟着怎么做。所以,领导有两种,在中国国学里也都有:一种就是follow me,跟我来,身先士卒;另外一种领导是after you,你先请,人民走在前面。我跟在人民后面走,追随民意民心,不是说我比人民更高明。

一般来说,要做好一个倾听者,有谦虚才能沟通,有沟通才能真正倾听。好的领导人一定是好的“倾听者”,这就是儒家所说的“苦民所苦,好其心”。

一个好的经理人应该是这样。所以,这个是“谦卦”,谦卦是“山在地下”,经理人的经验当然比一般员工多,可是在员工前还是要谦卑地请教员工意见。他可能看得没那么广,可他所看到的部分,可能是你所看不到的死角或盲点。

另外一个就是“泰卦”,泰卦就是天到地下来,地到天上去,整个颠倒过来。大陆讲弊

证法,要从正反两面论辩,凡事不要只听一面意见,也要听反面意见,正反合,很重要。我觉得现在还可有一种“中国特色的辩证法”,中国特色即相反而相成。如一阴一阳就是相反相成。反面意见常常可以激发不同的思考,但正反双方都应成为共同的激励和驱动力,所以,相反为相成,不是相反相斗,这与西方不同。

创新来自于企业员工

记者:创新、转型、升级、变革,对这些让企业家费尽心力的挑战,《易经》给了我们怎样的指引?

冯沪祥:很多人都在口头上说创新,但容易成为口号,成为空话。《易经》所说“生生之谓易”,就是创新。《易经》的核心精神就是创新,如何创新?首先就不能受制于旧观念,如果条条框框太多,就会束手束脚,无法创新。

里根总统最后一次国情咨文,讲他的治国哲学就是老子哲学“治大国如烹小鲜”。意思是治理大国要如清炖小鱼,要尊重小鱼的原味,不能折腾人民。引申义就是,治理一个大的国家要尊重人民的潜力,真正的智慧是藏智于民。这是真正的自由主义。里根的自由经济来自于老子哲学。

一个大的公司也是如此。就是要尊重各部门各专业的潜力,能够授权,能够尊重不同的人才。不是老板一个人总觉得我比你们谁都强。所以公司行政制度的改革也很重要。若行政懈怠、缺乏监督,用左手监督右手是不够的。

企业家精神是大公小私

记者:这要求企业的领导者更应具有企业家精神,而企业家精神在当下显得很欠缺。

冯沪祥:企业家精神应该是一个褒义词,企业家之所以区别于奸商,一个最重要的精神,就是为了公益,好客,一个最重要的生意,当然很多为了赚钱,赚钱的人很多,但不一定是企业家。因为企业家精神,一定要有公益的精神。公益有两个意思:一是为公众利益,我赚钱可以带动更多的人赚钱;二是为公平正义,我赚钱的手段是正当的。这才符

合程序正义和社会公义。

换句话说,企业家精神必须要有社会责任感,有时代使命感;不能出现黑心产品。如果很多企业一起上进,就能推动整个国家上进。企业不能只为了自己私利,私利只是一小步,只是独善其身,还要兼善社会、兼善国家;赚了钱要回馈社会,要报答国家,所以应设立慈善基金,并培训社会人才。

既然讲企业家精神,就会不仅限于战略、战术层面的内容,还要有更高的精神高度与目标:第一为了公益,包括社会公益、国家公益,甚至是全世界的公益;第二为了公义,各种公平正义,还包括对自然环境的公义,要能环保。所以企业家精神本质上就是义利之辨、公私之辨。完全无私也不可能,但是不能以私害公,因此要同时讲企业伦理,讲社会公德心。

做人根本:立志 践行 诚信

记者:不少东方企业的管理大师似乎深受中国哲学的影响,这对中国企业家而言有怎样的借鉴?

冯沪祥:他们都很尊崇中华国学。像日本,事实上从明治维新开始,就很注重学习王阳明的哲学。阳明哲学强调实践,强调“知行合一”,说了就做,不能说了不做,如果不行,只是不知。所以孔子说,“听其言、观其行”,很早就强调言行一致,要能“笃行”。我们现在很多企业,即使签了合约也不算数,没有信用,这就不能成功。

孔子说“民无信不立”,学生问他“足食、足兵、诚信”都很重要,若一定要去掉一个,去哪个?孔子先说去兵,若再去掉一个,去哪个?孔子再说去食,连国防和经济都可不要,但是信用一定要,因为民无信不立!讲话要算数,要讲诚信,这就是企业成功的第一个基本条件。

因为知行合一,所以才能注重细节、做事彻底、要求精细。日本很多产品都很精致,注重质量,均从这而来。即使庭园都搞得小巧玲珑,是从宋代学的。我们看,日本学了中国国学,变得强大去了,却反过来欺负中国,中国很多人却不懂国学,这是值得我们深深反省的重大事情!

尤其,松下幸之助被称为日本经营之神,但他多半是从儒家学来,有时兼学道家。所以他说最钦佩中国的“苟日新、日日新、又日新”,这就是创新的精神。另外,松下幸之助同时也具有企业家精神,他为什么创办松下的公司?不是只为他一个人赚钱,他的使命感,就是想消灭日本社会在战后的贫穷。所以他能不断地自我改进,这样就能带动社会上进。如果这种企业家越来越多,整个社会就会更繁荣了。

松下幸之助也曾引用孔子强调的要有“天命”的观念。他说这对他很有启发,所以如何认识自己的天命、如何立大志,完成上天交付的使命,对企业家来说,是最重要的精神动力!

因此,我鼓励大家能多看《易经》,如果《易经》看不懂,就先多看曾国藩的书,因为他写的很多经验,都是来自《易经》的内容。大家多从《易经》看管理之道,把国学的传统智慧活学活用,用理论联系实际,相信企业一定能够管理成功。

(陈捷)

领导力修炼三重门

对过往全球有影响力的优秀领导者的案例进行的大量研究表明:绝大部分领导者都不是天生的,领导才能是一种可以学习的技能,而非与生俱来的个人天赋。优秀领导者的目标是达成卓越的绩效,不仅是让自己达成绩效,同时让下属达成令人瞩目的绩效,这种才能就是领导力的体现。

领导力是领导者与其追随者之间的关系。在正式开始踏上修炼领导力的旅程之前,每一个优秀的领导者必须开始思考三个问题,只有回答清楚了这三个问题,推开了这三道沉重的大门,才能真正地开启领导力修炼的旅程。

一重门:我们要到哪里去?

首先,没有团队愿景就没有领导力。领导者一定是梦想家。领导者和追随者之间的联系就源自于他们未来想要通过团队的一起努力,达成一个心中共同的美好愿景。没有梦想就一定没有领导,有的也许只是管理。领导者的首要工作就是要将对于未来可能性的思考,用追随者认同的方式,结合追随者的个人需求明确地表达出来。团队的愿景是团队未来的目标和行进的方向,没有愿景的团队就好比是没有目的地的游戏,也就

无从谈起追随领导者去往何方。

领导者需要有前瞻性和方向感。如果希望他人自愿加入你的组织,你必须知道你要去哪里。其他人想知道的不仅仅是你的愿景,他们还希望你能够将你的未来图景与他们的希望、梦想和抱负联系起来。只有当能够看到他们将如何与你共同分享你所描绘的未来图景时,他们才会心甘情愿地追随你。

不可否认,构建组织的愿景是一件非常复杂的事情,但是想要成为领导者,就必须应该对未来有自己的看法。必须可以向追随者明确地阐释未来令人振奋的可能性,向其说明今天的努力如何创造明天的世界。所有伟大的团队在开始之初都起源于一个想法。团队的信念和愿景将会支撑着领导者和追随者度过各种艰难的时刻。一般说来,对于未来的憧憬都起始于一个模糊的想法,想做一些挑战性的事情。

二重门:你说的是真的嘛?

没有信任和可行性,一切都是空谈。领导力始于追随者对于领导者的信任。如果追随者不信任领导者,所有的一切都是毫无意义的。大量的研究结果表明,领导者的可信度决定了人们是否愿意奉献更多的时间、天赋、精力、经验、智慧、创造力。如果领导者是非常可信的,人们就更愿意加入到领导者创建的未来的活动中来。如果得不到其他人的信任,那么领导者传达的振奋人心的关于远大未来的信息就建立在一个薄弱和不稳定的基础之上,人们可能会对未来的愿景鼓掌喝彩,却不愿意共同朝着这一方向努力。



领导者必须让人们相信,知道自己在说什么,知道自己在做什么。同时,领导者过去的业绩和高效率的办事能力能够有力地支撑这一点。追随者他们是坚信领导者具备履行承诺的技能和能力。

领导者必须先拷问自己的内心,找到自己内心深处那个真正的声音。要想使人们相信你,首先要自己先让自己相信。领导者必须身体力行地践行自己所倡导的理念,必须以身作则和言行一致。他们需要相信你的品质和正直是坚如磐石。他们需要相信你值得他们信任。真诚待人首先要求真诚地面对自己,反思一下对你来说什么是真正重要的,这同样意味着先要认识到是什么点燃了你的激情,什么值得你做出痛苦的牺牲。

你必须坦诚地面对自己的优势和劣势。你所说的话都必须是发自内心的。

三重门:去往彼岸的路途快乐吗?

领导者的大部分工作的就是要表扬人们的贡献,认可追随者的付出。同时,这也意味着领导者需要不断地分享自己对未来可能性的热爱、兴奋和热情。追随者他们所追随的领导者是积极、乐观的。积极反映了领导者对自己的个人承诺,乐观的态度显示了领导者对未来的希望。

追求未来美好愿景的路程艰辛而漫长,人们会感到精疲力竭,有挫折感甚至是痛不欲生,不想再往前走,无数次地想着放弃。领导者需要用自己的激情来鼓舞每一个追随者前进,用真诚的行动和爱心来让追随者鼓起干劲,奋发向前。

团队众人需要领导者的鼓励才能攀得更高、投入更多、努力更多。他们需要看到并感受到领导者对于这项共同事业的激情。如果领导者只展现出很少的激情或完全没有激情的话,其他人就不会有激情。

(苏辰熙)