



水藏玺 许艳红◎著

管理成熟度

评价理论与方法

ORGANIZATION
MANAGEMENT MATURITY



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



水藏玺 许艳红◎著

管理成熟度

评价理论与方法

ORGANIZATION
MANAGEMENT MATURITY



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

管理成熟度评价理论与方法/水藏玺, 许艳红著

北京: 中国经济出版社, 2012. 3

ISBN 978 - 7 - 5136 - 1389 - 7

I. ①管… II. ①水… ②许… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 004590 号

责任编辑 李煜萍

责任审读 贺 静

责任印制 张江虹

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 14.5

字 数 189 千字

版 次 2012 年 3 月第 1 版

印 次 2012 年 3 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 1389 - 7/C · 225

定 价 35.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

管理成熟度：引领中国企业从优秀到卓越

中国是一个文明古国，在中国上下五千年的发展长河中，不乏思想家，也有众多的改革家和社会实践家、企业家和商人，他们曾经共同努力，造就了盛极一时的中国。

在中国历史上，以徽商、晋商、浙商、鲁商、粤商为代表的中国商人，能把一家企业从小带到大甚至富甲一方的比比皆是。

但是到了今天，虽然中国的 GDP 已经超越日本，位居世界第二，然而中国企业与日本企业的管理水平仍然相去甚远。据不完全统计，2011 年世界 500 强企业中，日本共有 68 家企业上榜，其中包括丰田、本田、日产、三菱、铃木等大家熟悉的汽车企业，还有松下、索尼、东芝、富士通、佳能、夏普等国际知名的电子企业，这些企业绝大多数依靠自己的创新和管理稳健经营；中国也有 69 家企业（包括中国香港、台湾地区的企业）上榜，但这些企业中绝大多数都是国资委下属企业，主要以能源、银行、通信、钢铁、冶金企业为主。两相比较，显然日本企业的产业结构比中国企业更具竞争力。究其原因，我认为是日本企业的管理能力总体在中国企业之上——正是日本企业在管理能力上的优势，使得即便是日本这样一个资源缺乏的岛国，也可以造就大批世界级的企业。

在中国上榜企业中，有两家企业值得我们关注和研究，它们分别是排在世界 351 位的华为和排在 449 位的联想。

谈到华为，大家一定会想到《华为基本法》，一定会想到任正非先生的《华为的冬天》，一定会想到华为斥资过亿请 IBM 做流程，一定会想到任正非先生提出的“削足适履”的流程固化理念。的确，华为能够走到今天，除了其特有的“狼文化”之外，我们认为，与它这么多年对自身管理体

系的提升和优化是密不可分的。

我们再来看看联想。柳传志先生提出的“定战略、搭班子、建队伍”九字真言我想大家都耳熟能详,我们还记得联想提出的看画理论、鸵鸟理论。有人把联想的成功定义为战略的成功,认为固守既定战略、朝着一个方向坚定前行是联想今天尽管磕磕绊绊却依然步履从容的根本原因。其实,柳传志先生提出的九字真言,如果把“定战略”归结为企业经营层面考虑的问题的话,那么“搭班子”、“建队伍”就是需要通过企业的管理体系不断去完善、去实现的。

通过上面对华为和联想的简单分析,我们不难发现,一家企业如果不重视自身管理体系的建设和管理能力的提升,其经营必然会受到很大的影响。虽然这一点在中国企业界已经成为公认的真理,但真正做到的企业并不多。

回顾中国企业追逐管理的 10 多年时间,从最早做 ISO 9001,到战略管理、简单管理、ERP、细节管理、执行力、绩效管理、流程管理、任职资格,再到近两年很热的商业模式,真可以说得上“各领风骚三五年”,然而在回过头去看,很多企业在这不断追“新”的过程中却一无所获。

我把中国企业的管理总结为四种类型:

1. 抽风运动。粗略总结一下,我认为,过去 10 多年中国企业至少“抽”过 5 次“风”,即成本管理风、现场管理风、学习风、精细化管理风、标准化管理风。

2. 盲目跟风。我们看到很多企业,今天搞现场管理,明天搞品牌管理,后天搞品质管理;本月玩广告,下月抓促销。脚踩西瓜皮,踩到哪里算哪里,别人搞嘛我搞嘛,到头来没有任何沉淀。

3. 支离破碎。中国企业的管理是不成体系的,要么打满补丁,要么残缺不全;要么多头管理,要么管理空白。

4. 参差不齐。中国企业的管理体系犹如犬牙交错,参差不齐。正因为“抽风”,老板亲自抓的就好一些,老板不关心的就一团糟;今天关注的事情可能好一些,今天不关注的事情就很糟糕。

其实,指挥一场战役,先打哪里、后打哪里,必须要有清晰的战略、正确的战术和英明的现场指挥,同时还要有清晰的流程、严密的组织和科学

序 言

的奖惩机制,只有这样才能保证一场战争的胜利。企业管理同样如此。首先,企业要有明确的战略目标和规划;接下来,需要思考围绕目标和战略,流程体系如何建立,围绕流程,组织应该如何设置,需要什么样的员工,以及如何激励员工、使得员工富有激情;等等。这些都需要有健全的管理体系去保障。

所以,我们提出,中国企业只有不断提升管理成熟度,才能保证从平庸到优秀,从优秀到卓越。

是为序。

水藏玺

2011年7月5日

目录 Contents

第一部分 管理成熟度是什么玩意

第一章 给企业进行一次全面的年终盘点 / 3

资产盘点,摸清家底 / 3

财务盘点,给经营来一个全面总结 / 5

人力资源盘点,摸清企业“人力资本” / 8

年终总结,朦胧的管理盘点 / 10

还需要盘点什么? / 12

第二章 中国企业的管理现状 / 15

中国企业管理现状透析 / 17

一、“抽风运动” / 17

二、盲目跟风 / 23

三、支离破碎 / 24

四、参差不齐 / 26

中国企业追逐管理的进程 / 28

一、唯 ISO 9000 体系论 / 28

二、战略万能说 / 29

三、管理简单论 / 30

四、ERP“飓风” / 30

五、“细节决定成败” / 32

管理成熟度评价理论与方法

- 六、“执行力就是竞争力” / 33
- 七、绩效“王朝” / 34
- 八、流程“狂潮” / 41
- 九、任职资格“寒潮来袭” / 43
- 十、商业模式的“力量” / 45
- 时代的产物 / 46
 - 一、个人英雄、点子大师 / 47
 - 二、咨询公司遍地开花 / 47
 - 三、培训市场如火如荼 / 48
 - 四、从“海龟”到“海带” / 49
- 理性的思考 / 49
 - 一、中国企业需要管理体系 / 49
 - 二、中国企业需要真正的职业经理人 / 50

第三章 回归管理的本质 / 55

- 管理究竟是成本还是利润? / 55
 - 一、管理需要投入 / 55
 - 二、管理可以节省成本 / 56
 - 三、管理也可以创造效益 / 57
 - 四、管理是成本,更是利润 / 59
- 管理与经营的关系 / 59
 - 一、企业经营与指头理论 / 60
 - 二、企业管理与木桶原理 / 62
- 企业发展与管理需求 / 64
- 企业管理体系架构 / 68
 - 一、有“人”的地方就需要管理 / 68
 - 二、有“事”的地方更需要管理 / 68
 - 三、管理者与管理“三叶草” / 69
 - 四、企业管理体系基本架构 / 70
- 回归企业管理的本质 / 71

- 一、管理的目的在于追求效率最大化 / 71
- 二、管理的对象就是人和事 / 72
- 三、管理的本质是对人性的把握 / 72
- 管理成熟度呼之欲出 / 76

第四章 中国企业呼唤管理成熟度 / 77

- 管理成熟度为何物 / 78
- 人力资源管理成熟度 / 78
- 项目管理成熟度 / 84
- 供应链管理成熟度 / 86
- 财务管理成熟度 / 91
- 知识管理成熟度 / 92
- 质量管理成熟度 / 98
- 企业管理成熟度的不同阶段 / 101

第二部分 管理成熟度如何评价

第五章 管理成熟度模型 / 105

- 管理成熟度评价维度 / 105
- 基于组织特征的管理成熟度模型设计 / 107
- 基于价值链的管理成熟度模型设计 / 110
- 基于卓越绩效的管理成熟度模型设计 / 111

第六章 管理成熟度评价 / 119

- 利用问卷调查评价管理成熟度 / 119
 - 一、确定调查的主体内容和对象 / 119
 - 二、确定调查问卷结构 / 121
 - 三、调查问卷设计 / 121
 - 四、问卷设计验证 / 124

管理成熟度评价理论与方法

- 五、问卷调查结果分析 / 125
- 利用访谈法评价管理成熟度 / 133
 - 一、确定访谈对象 / 133
 - 二、评价实施 / 134
 - 三、评价结果展示 / 135

第三部分 管理成熟度提升与管理

第七章 管理成熟度提升 / 173

- 管理提升需要与企业经营相结合 / 173
 - 一、管理要有前瞻性 / 176
 - 二、管理要成体系 / 177
 - 三、管理要科学,更要合理 / 178
- 管理提升需要与企业战略相结合 / 180
 - 一、企业战略规划常模 / 181
 - 二、企业经营目标规划 / 182
 - 三、企业管理提升规划 / 183

第八章 管理成熟度管理 / 185

- 抛弃传统的企业经营观念 / 185
 - 一、“赚钱的企业就是好企业” / 185
 - 二、“高、精、尖”与“科、工、贸” / 185
 - 三、“做大”论与“做强”论 / 186
 - 四、利润、规模、可持续 / 187
- 现代企业追逐什么 / 189
 - 一、共赢 / 189
 - 二、环境保护 / 191
 - 三、社会责任 / 191
 - 四、企业公民 / 193

衡量企业经营的“3 度” / 194

一、顾客满意度 / 196

二、员工满意度 / 197

三、管理成熟度 / 199

管理成熟度也要“管” / 199

一、设立管理成熟度管理部门 / 199

二、建立管理成熟度管理机制 / 199

第四部分 附录

附录 1 基于组织特征的管理成熟度标准问卷 / 203

附录 2 基于价值链的管理成熟度标准问卷 / 209

参考文献 / 215

后 记 / 217

管理成熟度评价理论与方法

第一部分 管理成熟度是什么玩意

- 第一章 给企业进行一次全面的年终盘点
- 第二章 中国企业的管理现状
- 第三章 回归管理的本质
- 第四章 中国企业呼唤管理成熟度

给企业进行一次全面的年终盘点

每当接近年底,恐怕所有企业内部都在做几乎同样的事情:仓库人员忙着盘点存货,资产管理部门忙着盘点公司的资产,采购部门忙着与供应商对账,财务部门忙着年底结账,人力资源部门忙了一年也需要对公司的人力资源现状进行盘点,而部门经理则忙着在写年度总结报告……一派忙碌的景象。

也就在这个时候,不管是 baidu 百度,还是 google 谷歌、tianya 天涯,“跪求”各种“年度工作总结”、“年度资产盘点”、“年度人力资源盘点”的帖子数以千万计;同时,我们也发现,各资料兜售网站(诸如 21ask.com 智客、iask 爱问、xidong.net 西东、docin.com 豆丁等)关于此类资料的价格也一路上扬,大有要发横财之势。

❖ 资产盘点,摸清家底

一般来讲,企业的资产盘点主要包括存货盘点、财务盘点和财产盘点三类,主要内容为:

1. 存货盘点。包括原料、物料、在制品、制成品、商品、零件/设备保养材料、外协加工料品等。
2. 财务盘点。包括现金、票据、有价证券、租赁契约等。
3. 财产盘点。包括固定资产(土地、建筑物、机器设备、运输设备、生产器具等资本支出购置)、低值易耗品等。

通过分析我们发现,以上资产除了极个别项目外,大多都是“落地贬值”,越盘点越少,正所谓“王小二过年,一年不如一年”。因为很多固定资产都是不断折旧和贬值的。当然,我们也不排除有些特例,诸如房产、土地,甚至有些稀缺性原材料会“坐地升值”。

另外,因为中国人就是聪明,即便是本应贬值的资产,很多也可以一夜之间身价倍增。我们看到身边就有很多这样的例子——大量囤积土地,疯狂购买房子,特别是近10年的温州人,从股市炒到楼市,从煤炭炒到黄金,从商铺炒到油田……2010年,中国市场又出现奇景,如“豆”你玩、“蒜”你狠、“油”他去、“姜”你军、“苹”什么、“鸽”你肉……本来这些资产很多都是需要折旧的,但经过大家炒来炒去,居然能够保值,甚至增值、暴涨,实在是太离奇了。

【案例】笔者有一个咨询客户,他的公司2010年刚上市,主要生产床上用品。从2003年开始,他每年都从公司赢利里拿出近20%去买房产,现在他在深圳已有近100套房产。他给笔者算了一笔账:他的房产这些年几乎涨了600%,原先投入不到3000万,现在已经突破2个亿,所以他的公司在上市作评估时,资产状况以及赢利能力都非常好。

回到原来的话题,企业进行年度资产盘点的目的其实很简单,就是对公司目前的资产状况进行一次全面的普查,保证账实相符,同时,让经营者了解公司真实的资产回报和经营状况。

另外,在企业资产盘点过程中,我们发现,国内绝大多数的企业仅仅停留在对有形资产的盘点上,而很少对自己的无形资产——诸如专利、著作权、知识沉淀、品牌价值、企业信誉、企业文化、发展战略、商业模式、社会影响力等——进行盘点。其实,对于企业来讲,无形资产才是真正值钱的东西,才需要重点关注和盘点。很可惜,我们看到,目前国内除了华为、中兴、海尔、联想、青岛啤酒、五粮液等大企业外,业界对无形资产的盘点关注很少。

【案例】朗科科技是深圳一家高新技术企业,它以闪存盘及其周边应用技术为核心,在全球范围内进行专利布局,通过专利授权以及起诉侵权者、在诉讼和解后与侵权者签订专利授权许可协议,收取专利许可费。

第一章 给企业进行一次全面的年终盘点

朗科以知识产权战略为企业核心战略,已经在全球范围内申请专利数百项,其中大部分为发明专利。朗科以“技术—专利—利润”的商业模式,彻底颠覆了传统企业“技术—专利—产品—利润”的商业模式,获得了巨大的成功。

那么对于朗科而言,其真正值钱的东西肯定不是厂房、设备等有形资产,专利(无形资产)才是企业真正需要关注的东西。

❖ 财务盘点,给经营来一个全面总结

在我们身边,年底的时候,恐怕财务人员会是公司最忙的人。他们忙着组织 ERP 年结、资产盘点、资金盘点、财务盘点等。几乎每家公司的财务人员都在加班与忙碌中送走旧的一年,迎接新年的到来。

他们在忙什么呢?绝大多数的财务人员都是为了完成公司年度的三张财务报表——资产负债表、损益表和现金流量表;而企业老板最关心的可能仅仅是资产负债表和损益表中的最后一行。这就是绝大多数中国企业财务管理的现状,也可以说是中国企业经营的悲哀。

我们认为,如果企业经营的结果只是定位在当年赚了多少钱、利润率是多少等基础性指标上的话,就太狭隘了。因为对于任何一家企业来讲,除了赚当年的钱,还需要考虑赚明年的钱、后年的钱,甚至是五年后、十年后的钱;企业经营除了考虑利润之外,还需要考虑支撑利润实现的其他因素,诸如顾客满意、产品研发、员工满意等。只有在这种指导思想下进行的企业盘点才是有意义的。当然这是关于企业经营观念的问题,本书后面章节会有详细阐述。

其实,我们发现,绝大多数企业的财务管理还是处于原始的初级阶段,真正做得好的企业,其财务年底盘点和总结可不是这么简单的事情。因为年度的财务盘点不仅要反映公司一年来赚了多少钱、资产负债率是多少、公司有多少现金等基本的财务状况,更重要的是从年度财务盘点中发现影响企业可持续发展和经营健康状况的内在因素。

所以,我们的建议是,财务部门需要根据企业的实际状况和行业特点,建立符合企业实际的财务分析模型。这才是最关键的。

说到这里,我们就不得不谈到著名的杜邦财务模型。杜邦财务模型是世界 500 强企业杜邦公司提出的,旨在通过财务模型客观反映公司的经营质量及可持续发展水平。杜邦财务模型有助于企业管理层更加清晰地看到净资产收益率的决定因素,以及销售净利润率与总资产周转率、债务比率之间的相互关联关系,给管理层提供了一张明晰的考察公司资产管理效率以及是否最大化股东投资回报的路线图。

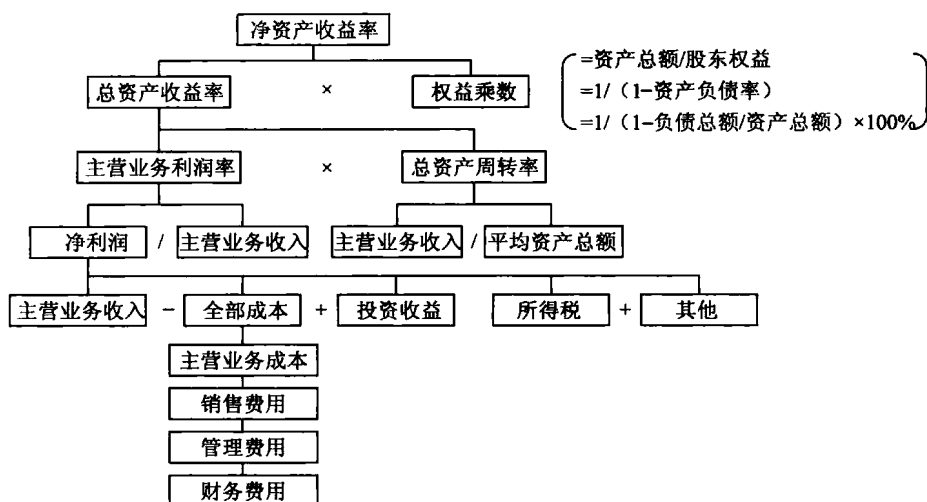


图 1-1 杜邦财务分析模型

杜邦体系包括以下几种主要的指标关系:

1. 净资产收益率是整个分析系统的起点和核心。该指标的高低反映了投资者净资产获利能力的大小。净资产收益率是由销售报酬率、总资产周转率和权益乘数决定的。
2. 权益乘数表明了企业的负债程度。该指标越大,企业的负债程度越高,它是资产权益率的倒数。
3. 总资产收益率是销售利润率和总资产周转率的乘积,是企业销售成果和资产运营的综合反映,要提高总资产收益率,必须增加销售收入、降低资金占用额。
4. 总资产周转率反映企业资产实现销售收入的综合能力。分析时,必须综合销售收入分析企业资产结构(流动资产和长期资产的结构比率