

# 导向化的第四代企业管理软件,推动 中国企业战略升级新动力

李凤武

北京行知汇德软件有限公司

<编者按>2013年8月,中国企业联合会、中国企业家协会参照国际通行做法,连续第12年发布中国企业500强,连续第9年发布中国制造业企业500强和中国服务业企业500强。以上三个企业500强榜单包括了我国不同产业、不同地区共计1084家大企业;其中制造业企业500强和服务业企业500强分别有268家和148家入围中国企业500强。

通过多年来的快速发展,中国大企业的规模不断扩大,其中中国企业500强2012年的营业收入规模相当于美国500强的2/3,已经成为全球重要的大企业群体之一,对中国经济发展的贡献更加突出,但是中国大企业的国际竞争力与影响力,并没有与中国大企业的规模实现同步成长。在中国大企业总量规模与国际地位均取得显著进展的前提下,如何有效实现大企业管理模式与企业效率双向国际化,成为新形势下推进中国大企业持续健康发展的关键任务。当前和今后一个时期,继续深入开展对中国大企业发展问题的研究,寻找加快中国大企业整体竞争力和影响力提升的战略规划,具有十分重要的意义。

有数据显示,2013年8月底,中国企业500强首次跨上50万亿元台阶,2013中国企业500强实现营业收入50.02万亿元,较上年增加了5.12万亿元;500家企业营业收入总和已经相当于2012年度GDP的96.32%,在国民经济中的地位更加凸显。500强资产总额达到150.97万亿元,突破了150万亿元大关。2013中国制造业企业500强营业收入23.38万亿元,2013中国服务业企业500强营业收入20.48万亿元,双双站在了20万亿元台阶之上。2013中国企业500强的整体规模继续扩大,但自国际金融危机以来,中国企业500强营业收入增速已经显著放缓。2013中国企业500强营业收入总额增长了11.41%,增速大幅回落12.22个百分点;资产总额增长了15.99%,增幅下降4.41个百分点。2013中国制造业企业500强营业收入增长了7.68%,增幅大幅下降14.31个百分点;资产总额增长了9.11%,增速回落8.16个百分点。2013中国服务业企业500强营业收入、资产总额增长了15.13%和17.68%,分别下降了5.70个百分点和3.23个百分点。

2013年,从中国大型企业营业收入和利润增长态势来看,各个行业呈现出了显著放缓、增速回落的现象。其原因在于,经济全球化不断深入后,众多跨国企业不断涌入,与其相比,中国大型企业意识到内功上的不足和管理上的落差,因此,一些大型企业开始对其企业内力管理模式进行整顿,期望通过借助一些先进而卓越的管理软件实现企业在管理模式和战略层面的跨步和升级,从而达到大型企业规模与管理的统筹兼顾。

企业管理本质上是企业与变化着的背景或环境不断对话的过程,企业对环境快速反应能力是企业为获取投资扩张战略所需关键能力。系统的战略反应能力,即感知变化的能力、设计应变方案的能力和迅速采取行动的能力,关系到能力系统的生存。由于大企业的规模庞大,通常横跨多个产业领域和区域,内部关系复杂,从市场第一线到最上层的战略决策中心要经历许多程序,且不一定能做出有效、正确的决策,因而常常导致大企业在应对市场变化时缺乏灵活性。大型企业的这种有缺陷的企业管理模式与不断扩大的企业规模形成了严重的落差和分叉,导致企业战略方向与经济市场的层层脱节。因此,大型企业要构建起全面管理信息化,为企业应对市场的全面把控提供有效的信息反馈。并通过自上而下的计划体系对战略进行分解,提高企业战略应对市场的灵活性。为达到企业管理战略科学化和应对市场变化的全面性,大型企业选择与国内一些优秀且专业的管理软件公司进行合作。

汇德软件成为了大型企业的首选目标,其原因有三大方面。首先,汇德自主研发下的第四代企业管理软件——汇德ESP,是国内首家战略执行管理系统的研发设计者,它提出企业的战略管理要能触手可及,发挥每个人的价值,努力做到让每个人都成为战略的推动者;其次,

汇德ESP,是国内首家全面绩效管理系统的研发设计者,它提出的全方位四维绩效,可实现企业战略的全面绩效管理;最后,汇德ESP,是国内首家管理信息化科学建设方案的提出者,它推出的科学的全景系统建设方案,实现了科学的管理信息化建设。

汇德ESP构建科学的管理信息化系统,提高企业战略反应能力

一个1000人以上的企业,即使是想要把战略彻底的落实到每一个层级也需要3-4个月的时间,如果还想把战略执行动态的管理起来,每一次的战略回顾也需要1个月左右的时间。周而复始,年复一年,在竞争异常激烈的今天,这个时间成本变成了企业最大的耗费。

企业通过构建完善的战略绩效管理系统,以战略管理、战略执行为核心,将其它的管理系统、业务系统、工具系统有效的整合成一个协同的系统,让战略执行、保障体系、业务支撑和绩效管理有效的整合。通过借助于有效而科学的全景管理体系,以战略及目标管理为核心;以制度、流程、绩效和财务管理为全局要素;整合部门级的业务管理,辅以各种管理工具,构建自上而下一体化管理,实现对企业内部的全局把控。而后,对当下战略进行实时监控,并从静态监控、动态监控、全景监控三方面掌握企业战略与市场的吻合度,通过全方位的了解企业战略发展趋势,提高企业战略反应能力,实现企业内力上的巩固与提升,为企业与国际化接轨奠定基础。

汇德ESP自上而下分解战略,提高企业应对市场的灵活性

不可否认,一般的大型企业,都是根据自己的发展趋势,制定出一个5年或者10年亦或者更远的目标,这样时间上的无限延长,导致执行力度匮乏,从而致使大型企业战略目标成了空匣子。

俗语有“船小好调头”就是说企业战略目标要有长远和短期之分,这样才能更好的适应市场的变化。因此,汇德ESP认为,企业战略目标要可被管理。首先,管理企业使命和愿景,建立企业的远期目标,让企业后续所有的战略规划都与远期战略建立起逻辑依据和支撑关系;其次,管理10年或15年的战略规划,建立企业的长期目标,使其成为远期战略管理的支撑并作为中期战略管理的依据;再次,管理企业5年或者3年的战略规划,使其成为长期战略管理的支撑并作为年度战略管理的依据;最后,管理企业年度战略规划,建立年度战略,使其成为中期战略的支撑,这样通过分解企业每个发展阶段的战略目标,实现部分与整体的统一,提高战略应对市场的灵活性和全面性。

在管理企业每一个层级的时候,大型企业要能够将战略目标进行层层分解,从而提高战略的灵活性。因此,汇德ESP认为,企业的战略目标要可被管理,要按照组织结构自上而下分解战略目标,再根据战略目标分解的路径进行指标分解,达到人人有指标;而后每个人根据战略目标来制定责任单位的行动方案和执行计划,实现人人有计划;最后,实现每个人的每项指标都有执行标准、每个人都有业绩测评公式或者评测规则、每个人都有业绩激励和奖惩制度,从而达到人人有绩效。当每个人都完成了自己的战略目标时,企业整体战略目标就得以完整的实现。这样形成了个分支,然后将战略目标进行汇总,促成整体目标的达成,在哪个环节出了问题,只针对性进行出问题环节战略目标进行调整即可,如此一来不仅节约了时间,还能提高企业应对市场的灵活性和快速性。

打造中国经济升级版,离不开企业的全面参与;只有进一步将我国大企业做强做优,才能加快实现打造中国经济升级版的艰巨任务。大企业的做强做优,应包括企业技术创新、管理创新、商业模式创新等相关方面。因此,导向化的管理软件,将成为推动中国企业战略升级的新动力。