

文章编号:1002-980X(2007)01-041-03

# 企业竞争力评价指标设计

方承武, 许 芳

(安徽工业大学 管理学院, 安徽 马鞍山 243002)

**摘要:**随着绩效评价理论的发展,反映企业可持续发展能力的指标逐渐受到重视,而这种能力取决于企业竞争力,本文就是对决定企业可持续发展能力的企业竞争力的评价指标的探索。

**关键词:**竞争力;创新;人力资源

**中图分类号:**F272.9 **文献标志码:**A

企业竞争力是企业作为独立的经济实体,通过自身要素、外部环境的优化及其有机交互,在竞争中处于良性循环的可持续发展状态的能力。笔者将企业竞争力分为两类:企业外部竞争力和企业内部竞争力。其中,企业外部竞争力指标又分为客户和供应商两个方面;而企业内部竞争力则由企业文化、创新、内部流程、人力资源和基础设施建设五个子能力系统组成。实际上,客户和供应商反映的是企业外部关系的竞争能力;而五个子能力系统则是企业竞争力的源泉,更是核心竞争力的根本。

## 1 外部竞争力

### 1.1 供应商

在现代企业的经营管理中,供应商的地位越来越突出,尤其在制造业,供应商所供产品的价格和质量直接决定了最终消费品的价格和质量,从而也直接决定了最终产品的市场竞争力。具体来说,供应商开发及其管理具有如下作用:极大地拓宽了其利润空间,形成价格优势;能及时地获得关键性原材料,避免停产风险;通过和供应商建立战略合作伙伴关系,企业可充分利用供应商的专业技术优势和现有的规模生产能力,从而大大降低了未知技术领域的投资风险;供应商关系管理使企业产品在质量、价格、柔性等方面都得到了很大程度的改善,大大提高了顾客的满意度和忠诚度。总之,加强供应商开发及管理,对使供应商在竞争的环境中保持提高产品质量、降低成本的竞争状态有积极的意义。

表1 供应商评价指标

指标分类		具体指标	
产品质量		产品合格率、退货率、返修率等	
产品价格		$(\text{市场价} - \text{供应商价格}) / \text{市场价} \times 100\%$	
交货行为	交货柔性	数量柔性	体现供应商生产能力的弹性大小,可通过定货批量的变化适应顾客需求的概率来衡量,该指标越大,数量柔性越大
		时间柔性	反映供应商对顾客需求的响应灵敏度,可以采用企业在不同时期,供应商的供应及时率来体现
		产品柔性	交货准确率(差错率和残损率),一定时期内新产品引进数量或其占产品种类总数的比例
	服务水平	订单处理及时率/准确率、顾客需求反应时间、供应投诉率、顾客抱怨平均处理时间、顾客抱怨满意处理率	
综合素质	供应商的资产营运能力		流动资产周转率、总资产周转率、存货周转率、应收帐款周转率、不良投资比率、营运资金周转率等
	基础设施资源状况		在后续章节有详述
其它		供应商的地理位置和库存水平等	

收稿日期:2006-09-27

**作者简介:**方承武(1962→),男,江苏南京人,安徽工业大学管理科学与工程学院,副院长,副教授,硕士学位,主要从事管理学方面的研究;许芳(1981→),女,安徽枞阳人,安徽工业大学管理学院,技术经济与管理专业硕士,主要从事人力资源管理方面的研究。

需要注意的是,不同类型的供应商评价的侧重点是不同的,而且也没必要评价所有的供应商,而是评价那些采购金额较大的主营业务的供应商。

## 1.2 客户

在市场经济条件下,客户是企业之本,是企业价值的最终实现者,客户对企业产品和服务的态度决定了企业的命运!核心竞争力的最为关键的特征之一就是它必须有助于实现顾客所看重的核心价值,即核心竞争力必须准确把握顾客需求,不符合顾客需求、不能为顾客最重视的价值做出贡献的能力不是核心竞争力。

企业在顾客方面的竞争力是通过获得客户,保留客户和提高客户价值这三个方面来反映的。具体指标有:产品市场占有率;客户满意度、黄金客户保持率;客户利润率、客户投诉率、客户投诉反应时间和解决时间,以及客户对投诉处理的满意程度。

但以上指标具有滞后性,不能及时显示客户战略是否已经成功的实施,所以还要补充先行指标——企业客户关系管理(CRM)能力。现在越来越多的企业逐渐认识到客户关系管理的重要性,尤其是客户信息的价值。对于企业客户关系管理能力的评价主要就是看企业获得市场反馈信息的速度(采用同业标准)和企业的客户信息分析能力。其中,客户信息分析能力主要考察企业的客户信息分析速度、准确性和获得的有价值的分析结果。另外还可以补充一个效率指标,即客户关系管理的投入/投入效果(如客户流失率的降低)。这类指标一般在服务业,尤其是零售业比较适用。

# 2 内部竞争力

## 2.1 企业文化

企业文化以道德伦理和企业精神为核心,以企业规章制度和物质现象为载体,是一种具有高凝聚力、强激励力和软约束力的人本管理理论。由于企业文化能够引导企业创新主体的价值观和行为方式,从而对企业创新具有一种催生力量,它已成为继资源、管理、科技和人才后的又一竞争热点,也是将来全球经济竞争中的决定性竞争因素。因此,企业文化建设作为提升企业整体素质的系统工程,是提升核心竞争力的根本!

企业要想打造自己的核心竞争力,必须建设适合自身发展的、充满生机与活力的企业文化。

对企业文化本身设立一套评价标准是不合适的,因为不同的企业,由于其在企业性质、所在行业、企业的发展状况以及生产条件上存在很大的差异,所以,企业应根据自身特点构筑符合企业客观实际的具有本企业特色的企业文化,但我们可以总结出企业文化设计的一般标准,按照这个标准提炼的企业文化我们就可以基本判定其优劣。一、要看企业文化是否适合企业生产经营的需要,是否同企业发展战略相适应。二、要看企业文化是否被企业决策层和广大员工普遍认同并自觉身体力行。三、要看企业文化是否经受住了市场竞争的严峻考验,是否促进了企业社会效益和经济效益的增长。四、要看企业文化是否在培育企业核心竞争力的过程中发挥了重要作用。五、要看是否树立起产品和服务的优势品牌。六、要看企业文化是否有鲜活的个性和宽松的成长空间。目前大家普遍接受的观点是:树立“以人为本”的管理文化;培育创新与学习的文化;营造和谐氛围;塑造企业诚信形象等。这种评价是定性评价,可采取直接观察法、问卷调查法、各级员工的座谈与访谈等方式,通过对企业个体行为、群体行为的分析考察,以及个案的追踪调查,判断企业文化建设绩效。

## 2.2 创新能力

创新是一个民族进步的灵魂,是国家兴旺发达的不竭动力。在21世纪的今天,经济一体化浪潮令企业的经营环境千变万化,为了在严酷的竞争中求得生存,企业只有转移经营战略的重心,大力培育企业的核心竞争力。而核心竞争力是一个动态的概念,企业实现可持续发展必须依托于不断更新的核心竞争力。只有不断创新,企业才能充满活力,永葆青春。

企业的创新主要包括技术创新、管理创新以及与管理创新相配套的制度创新。企业要想在激烈的市场竞争中处于主导地位,并长期具有核心竞争力优势,就必须适应甚至引导技术进步,它是培育和提升企业核心竞争力的关键。管理创新是培育和提高企业核心竞争能力的重要途径和先导,只有培育适宜核心能力成长的新的管理理念和方法,才能把企业机制改革的活力和技术进步的威力充分发挥出来。制度

CRM目前还没有一个统一的定义,但从其功能来看,主要是通过数据挖掘技术使企业在市场营销方面实现对客户服务的信息化,以达到客户资源的有效利用。其核心思想是:以客户为中心,以市场为导向,改善客户关系,从而提升企业竞争力。

所谓有价值的分析结果是指该结果能提高客户行为预测的准确性,并且能识别黄金客户。企业80%的利润是由20%的客户创造的,这20%的客户就是黄金客户。

一般来说企业文化分为三个层次:精神层、制度层和物质层。笔者对企业文化建设的评价主要集中在精神层的企业文化的提炼。

创新是培育和提升企业核心竞争力的保障,它的核心是产权制度创新。制度创新、技术创新、管理创新三者相互作用,相互支撑,缺一不可,正是它们的有机结合,才能不断提升企业的核心竞争力。笔者这里只评价技术创新和管理创新里的组织创新。

技术创新效果及效率一般从两个方面考察:研发投入及研发的效果与效率:R & D 人员占全体员工比重、专利拥有比率、研发费用率、研发费用三年平均增长率、新产品开发速度、新产品研发成功率;研发创利能力评价:新产品产值率、新产品成本费用利润率、新产品投资回报率、新产品销售率、新产品贡献率。

如何评价组织结构创新的成功,一个重要的指标就是组织绩效的提升,所以组织结构创新绩效考核的是这些指标的动态变化率,即创新前后指标的增减量与创新前指标值的比率。在知识经济、经济全球化的推动下,企业组织结构创新主要呈现三大趋势:一是围绕提高企业应变能力、价值增值能力,进行企业流程再造,使组织制度非层级化,组织规模小型化;二是围绕努力降低管理层次,加强横向联系,建立虚拟企业和团队组织,使组织结构扁平化、网络化;三是重新调整企业与市场的关系,建立战略联盟,不断调整组织结构以实现供应链的流畅。这些创新都在不同程度上提高了组织的运营效率,笔者可以根据组织绩效改善的程度进行定性评价。

### 2.3 内部流程

企业的业务流程是指为完成某一目标(或任务)而进行的一系列逻辑活动的有序集合,它强调的是工作的过程,而不是结果。经营者进行管理活动的关键是对企业的业务流程进行指导,从而提出了流程管理的理念。它的核心是流程再造。流程再造就是对企业的战略、增值运营流程以及支撑它们的系统、政策、组织和结构的快速、彻底、急剧地重组,以达到工作流程和生产力的最优化。流程再造是企业内外环境变化共同作用的结果,其直接驱动力是为了更快更好地满足顾客不断变化的需求。在当今消费者导向的时代,产品和服务的差异化所带来的利益期的时间越来越短,对市场环境的急骤变化做出快速反应,有效地提供顾客满意的产品和服务,就成为了现代企业竞争力的根本,也是企业差异化竞争内涵的丰富和企业今后追求的一个重点。

对内部流程的定量评价主要有:质量方面——次品率,产品退货率,产品一次通过率。速度方面——准时送货率、平均送货提前时间、订单反应

时间。成本方面——单位产品服务成本降低率、权益报酬率、存货周转率、生产能力利用率。

### 2.4 人力资源

现代企业越来越发展为人力资本与非人力资本的结合,企业核心能力对组织及其人力资源具有高度的依赖性,人力资源竞争力成为企业持续成长发展的决定性因素。所以,可以说,企业间竞争的根本就是人才的竞争,进行人力资源开发与管理是增强企业竞争力的根本保证,它直接决定了企业人力资本的存量和潜力的发挥。当前国内一些企业之所以竞争力低下,关键在于人力资源质量低下,人力资本流失严重,而且投入不足,人满为患和人才奇缺的现象并存。因此,企业进行人力资源开发与管理刻不容缓。

这方面的指标有:人力资本存量。职工平均受教育年限、专业人员比率。人力资源管理状况。职员保持率、关键员工离职率、员工价值增值率(期末与期初市场价值之差/期初市场价值)、职员合理化建议采纳率、职工满意度、培训数量和时间、培训费用率、人力资本投资报酬率(企业年度利润/年度平均人力资源投资额)。

### 2.5 基础设施建设

经营者和员工能力的发挥,需要有一定的物质条件的支撑,这就是企业的基础设施水平。笔者这里专指那些影响经营绩效的有形资源如信息系统、生产设备等。

1) 信息化是构建企业核心竞争力的加速器。经济发展到今天,由于顾客需求的多样化、个性化趋势和紧急订单的上升使企业越来越难以准确地预测市场需求,而信息系统的构建,能使企业更好地掌握顾客需求信息,改善需求预测,保证信息流的快速、顺畅流动,提高对订单的响应速度,同时也为企业与上下游间的信息共享提供了基础和平台。

考察信息系统可以从三方面进行:反映信息沟通效果的指标,即信息覆盖率、信息准确率指标、系统的灵敏度;反映信息沟通效率的指标,即信息系统带来的收益增长与投入成本的比值;反映信息化建设的投入成本可以从三个方面考虑:信息管理人员的教育培训费用,信息网络系统、设备投入费用,软件系统开发、应用、维护费用。

2) 供应商的设备性能和机器的生产能力对供应商能否生产出合格的产品和充足的数量起决定性的作用。良好的设备性能是维持正常生产的保证。先进的生产设备反映了供应商追求高品质和高效率的生产愿望。

(下转第 52 页)

发挥出来。

4) 对价水平对股改前公众投资者利益的影响也不大。实证显示对价率与流通价值变换率成负相关, 但不显著, 这可能是由于实际对价与投资者的预期有差距造成的, 但结果有待进一步验证。

5) 市场流通情况是影响股改前公众投资者利益的重要因素。反映市场流动性的变量换手率与流通价值变化率关联较大, 市场的波动性与流通价值变

化率也有一定程度的关联。提高市场的流动性有利于保护公众投资者利益。

### 参考文献

- [1] 戴国强, 吴林祥. 金融市场微观结构理论[M]. 上海: 上海财经大学出版社, 1999.
- [2] 迈克尔 J 塞勒. 金融研究方法大全必备[M]. 北京: 清华大学出版社, 2005.

## Analysis on Factors of Public Investor's Benefit from the Reform of Equity Separation

L IAO Qi-ping

(Guangdong AIB Polytechnic College, Guangzhou 510507, China)

**Abstract:** This paper analyzes affection and factors of public investor's benefit from the reform of equity separation for example 45 companies. Finally, it is discovered that because of the reform of equity separation, public investor's equity value raise up, but company profit doesn't change. After the reform of equity separation, the change of equity construct and circulation of stock market are the primary factors from influencing existing public investor's benefit, therefore it is proved that paying attention to the change of equity construct and circulation of stock market can protect existing public investor's benefit.

**Key words:** reform of equity separation; public investor; affection.

(上接第 43 页)

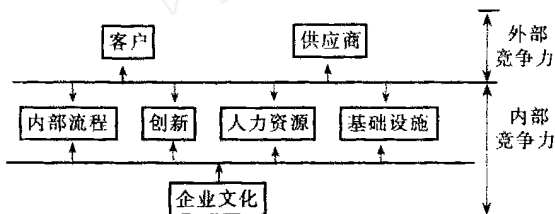


图 1 企业竞争力要素

生产设备主要考察设备更新率、设备新度系数(设备净值/设备原值)、设备利用率、设备生产能力、设备投入强度(固定资产原值/职工人数)。

如图 1 所示, 企业竞争力的各要素相互依存、相互作用, 共同推动着企业竞争力不断向更高层次发展。其中, 企业文化是企业竞争力的核心, 它决定了企业竞争力的基调, 还是另外四个子能力系统的土壤, 土壤越肥沃, 企业的竞争力越强。但企业内部竞

争力最终还是要要在内部流程、创新能力、人力资源素质和基础设施建设四个方面来体现。而内部竞争力又支撑着外部竞争力, 共同实现企业的价值创造。这七个要素囊括了企业竞争力的方方面面, 是企业竞争力的高度概括, 是企业得以高效运转的不可缺少的组成部分。对它的评价笔者建议采用模糊综合评价法。

### 参考文献

- [1] 邵兵家, 于同奎, 等. 客户关系管理——理论与实践[M]. 北京: 清华大学出版社, 2004: 158 - 159.
- [2] 罗冠生. 试论人力资源开发与企业竞争力的关系[J]. 人类工效学, 2001, 7(4).
- [3] 杨政. 关于建立我国企业企业文化建设评价体系的思考[J]. 中国工业经济, 1999(11).
- [4] 赫连志巍, 范晶. 企业核心竞争力评价指标体系及应用研究[J]. 燕山大学学报, 2005, 6(4).
- [5] 刘蕾, 唐小我, 丁奕翔. 供应链管理模式下供应商柔性评价[J]. 商业研究, 2005: 323.

## Index Design of Enterprise Competence Appraisal

FANG Cheng-wu, XU Fang

(School of Management, AHUT, Ma'anshan Anhui 243002, China)

**Abstract:** With the development of the theory of performance appraisal, the indexes which react whether a enterprise can keep on developing are gradually valued, and this kind of ability is decided by the enterprise competence. This text is just the investigation on the appraisal indexes related to enterprise competence, which is crucial to the ability of keeping on developing.

**Key words:** competence; creation; human resource