

企业挖掘情报核心价值的关键点研究

李红梅

(中车永济电机有限公司 山西 永济 044502)

摘要 《塔木德》是流传三千三百多年的羊皮卷,一本犹太人至死研读的书籍。书中对情报信息的理解,大致可描述为:“情报本身不是目的,而是要把情报变成直接经济效益,找出可获利点,给企业赚钱,才是最根本的目的。”本文作者在央企从事多年企业竞争情报工作,主要通过情报基础的关键条件、情报周期工作的关键活动、情报管理的关键过程、情报主体的关键意识等四方面的工作研究,挖掘情报在企业的核心作用和价值。

关键词 企业 情报 竞争情报 情报周期 管理

1 情报基础工作的关键条件

根据作者企业情报长期的工作历程,从实践操作角度,对情报基础工作提出两个关键条件,值得企业投入及应用。

1.1 专业系统的必要性

竞争情报系统中的组织网络、信息网络、人际网络是管理系统,而收集、分析、服务子系统是运作系统。

企业建立规范的竞争情报系统非常必要,它会促进情报工作快速走出生存困境、快速发挥作用。同时“横向网络及纵向系统”的企业竞争情报系统结构,可以通过完善的情报系统,确保后续的信息工作达到信息及时更新、信息最大共享、信息科学保存的目的,同时后续的情报工作也有重要的保障,即执行有组织、约束有制度、分析有材料。

对于大型央企,尤其需要建立信息收集、分析及服务子系统,而且每个子系统工作定位必须明晰。例如企业情报机构统领之下的情报收集子系统,可结合企业情报进行细分,例如按科技、市场、人才、经营、政策等具体分支。分析子系统则是一个人机结合的过程。服务子系统是通过计算机系统和特殊方式等实现情报提供。其中计算机系统,一来将情报产品通过计算机系统发布,二来一些特殊的情报流转过程,计算机系统可以起到提示、统计、考核功能。

1.2 情报工作者的专业性

“人”是核心要素,人的智慧、经验在竞争情报系统中的作用至关重要。应该说,没有专业的情报工作者,就没有企业情报的生命和精神支柱。

首先,建立一个多业务协作的情报团队会使情报工作事半功倍。选好人是基础,用好人是关键,发

挥虚拟团队作用更会使情报工作如虎添翼。

其次,情报工作者是情报成功之本。在企业中,情报工作者的精神面貌、思维能力、工作作风、工作业绩是衡量其工作标准。

2 情报周期工作的关键活动

波特最早把情报周期的概念用于竞争情报,美国中央情报局把情报周期分为5个阶段,将原始信息变成情报。在竞争情报周期中,情报规划即确定使用用户、用户的情报需求、需求的目的、需求时间、要搜集的内容、搜集计划、与使用用户沟通执行计划等,这些在企业中基本没有什么特别之处,这项工作能简化但绝对不能缺少。本文只对有探讨价值的情报周期的关键活动进行研究。

2.1 信息需求:如何有效做好《情报工作问卷》

在情报信息需求工作方面,主要确定好需求评估方向、需求评估方法、需求评估内容等三方面工作。

(1)在确定需求评估方向时,要把提供需求的人员进行分类,是公司战略层还是战术层,要找准这些目标,才能有的放矢,提交出对方真正需要产品。

(2)在确定需求评估方法时,是用访谈、邮件、问卷还是调查等方法,要根据被调查人实际情况,究竟哪一种方法最有效,就用哪种方法。

(3)在确定需求评估内容时,要确定清楚哪类问题是当前最迫切要做的工作,是短期工作还是中长期的情报工作需求。

2.2 信息搜集:如何拓展企业内外部人际网络

当前,随着技术的进步、中国的发展,崭新的时代对我们央企既是机遇也是挑战。在这样的关键时期,企业要是实现可持续发展,必须提高自身核心竞

争力。那么在企业竞争情报工作中,信息搜集工作尤其重要。而在信息搜集过程中,拓展内外部人际网络是重中之重。

首先,必须要尽可能利用情报搜集途径,也就是利用好公共信息源和非公共信息源。公共信息源很多,主要有政府部门(工商、统计等)、证券交易所、媒体(书籍报刊杂志、编辑过的电台或电视节目)、行业协会、产业/市场调查报告/财务公报、产品介绍/样本/手册、企业招聘广告、互联网、展览会、咨询公司、付费数据库(根据企业自身情况选择,有产品信息、厂商、宏观经济、政策法规、标准等);非公共信息源主要有人际、观察、企业内部员工、合作伙伴、竞争对手及关联企业员工、行业协会、记者、竞争对手废弃物。应该说,这些信息渠道都非常重要。

其次,人际情报搜集技能是最关键、最微妙、最难掌握但最有用的搜集技能。它融入了人的智力、洞察力及人格魅力。同时,人际情报感兴趣的是同许许多多、各种各样的人建立友好关系。要求具备丰富的企业阅历、熟悉行业发展、擅长人际交往和必要的经费,以上这些都是人际情报工作必备的条件。

第三,要建立专门的制度和政策。企业内外部人际网络承担信息搜集到最终情报产品的审核功能,因此,专门的制度和资金非常重要。因为专门的制度对专家网络建立、定期维护方式及监督实施都有详细规定,而资金是人际网络运行的支撑条件。

2.3 信息整理:如何选用个性化的计算机系统

信息整理环节,最关键的是要选用适合企业自身的个性化的计算机系统。在竞争情报系统发展到一定阶段时,必须要依靠计算机手段辅助,提高工作质量和效率。计算机系统要具备储存多种格式的文本文、图表、声音等信息的功能。

2.4 信息分析:如何利用人机结合提高分析质量

信息分析这个环节在企业里要有一系列制度和措施去支撑它进展,例如情报系统年终成果评估办法、情报系统信息分析津贴实施细则、年度培训需求计划等制度的实施,才能使情报相关人员主动利用计算机系统资源,进行信息分析工作。

另外,要学会使用信息分析方法,是使用战略性分析方法还是战术性分析方法,要根据具体情况而定,同时很有必要进行专门的学习。

最重要一点,信息分析一定要将人的智慧和信息技术有机地结合。以人的智慧为主导,信息技术为手段,把情报研究中的创新思维融入到各类分析工具中,相辅相成,避免分析工具成为信息分析的负

担。

2.5 信息利用:如何将情报发展成特殊工作流程

在大型企业,信息共享是情报工作首要解决的问题。情报工作人员必须通过各种方式提供情报服务,尽可能使各种层面的情报信息在企业各层次业务中实现规范化、广泛化和个性化的共享,从而促进信息更容易被企业各阶层员工接受。在信息利用环节,情报工作人员能否将情报发展成企业的一种特殊的工作流程,将情报逐渐渗透到公司各业务领域,是决定情报工作在企业发挥作用的重要展现。同时,不论是正规流程还是非正规流程,只要遵循一个原则,不和企业固有业务冲突,不给企业各部门增加重复劳动,那么情报完全可以尝试承担更多的促进企业发展的业务。

在信息分析提供利用后,信息评估是不可缺少的环节。每个企业都要有适合自己的情报评估方法,选择各项指标,组织专家组对指标进行打分评价。

3 情报管理工作的关键过程

在企业开展情报,长期的情报实践总结出一句俗语:“三分情报、七分管理”。在企业情报工作开展中,有四个情报管理工作的关键问题值得重视,分别是情报中长期规划、团队稳定性、情报有效利用、情报文化培育等四方面。

3.1 情报中长期规划

规划工作是衔接竞争情报周期的关键环节,情报周期是一个螺旋式上升的过程,因此规划环节是首要和最终环节,最终环节的目的在于根据进一步的情报需求进行规划。

在制定规划过程中,要以预警和决策支持为方式,以竞争情报系统的运行为手段,最终达到为企业实现直接或间接的盈利的终极目标。

制定规划的方法,要以组织管理和业务分工为实现架构,对情报规划、分解、督查工作进行全程梳理。组织管理主要指的是情报工作由哪个部门牵头组织、哪个部门负责规划、分解、督查,哪个部门负责情报人员培训及情报终端发展,哪个部门负责信息化支持。业务分工主要指的是竞争、客户、科技、经营、人才等情报子系统是统一而有分工的分布式网络结构。

而规划外的情报需求,与企业性质有很大关系。例如对于市场变化受制约因素多的企业,规划外的临时情报需求很多。临时性的情报项目要编制追加

计划或者临时安排;对于专业性强、涉及面广的综合性大型情报项目,要由牵头部门按矩阵式项目组织方式牵头成立专项组开展工作。

3.2 团队稳定性

在企业做情报,情报工作团队的稳定是基础保障。但是如何做到情报工作团队稳定,一是要保障情报人员职业发展渠道畅通。因为有进步才有动力,这是稳定情报工作团队的先决条件。二是情报团队人员的专业具有互补性,并且做到和谐相处。因为团队中的每个分子专业差异大,能营造出每个人都可以在组织中当专家的自信感,从而更容易和谐相处。三是情报人员的薪酬要稳定,而且待遇非常关键,这是必要条件,但不一定是充分条件。

3.3 情报有效利用

企业做情报,重点在于有效地利用,对企业产生间接效益。因此,加强情报的有效利用,是企业情报工作长期关注的工作目标。总结多年的工作经验,主要做好以下五点,会有效促进情报发挥做作用。

(1)掌握公司情报需求,及时发挥情报支持功能。为开展涉外情报等类别奠定基础。

(2)开展行业监测工作,重点进行行业对标研究。进一步加深公司各市场领域的竞争对手分析工作。

(3)进一步做好人际情报工作,逐步探索开展企业公共关系。

(4)加强情报存储、保密及利用环节的工作。

(5)正确理解竞争情报,使竞争情报形成为公司相关业务发展的一种特殊的工作方式和工作流程,员工可以通过情报工作获取企业内部网络所提供的关键信息。建立规范的情报体系评估细则,定期反馈情报工作的进展情况,鼓励情报工作和信息提供的突出单位和人员,培育企业情报文化。

3.4 情报文化培育

在企业尤其是央企开展竞争情报工作,竞争情报不仅是产品,是流程,是工具,是方法,但更是理念和思路。

在企业的高层中,倡导竞争情报非常重要,是珍贵且难得的。因此,企业情报理念和开展思路,也主要指的是企业领导人首先要具备优秀的情报素养,使得情报在企业中真正形成“自上而下”的宣传贯彻,真正培育出情报文化。

情报文化的培育,另一方面得益于企业全员参与情报信息搜集,因为情报信息搜集工作不是一两个人能完成的,而要尽可能发动企业各层面的员工。

4 情报主体的关键意识

在企业,与情报工作直接相关的职位是企业领导人、情报工作者、情报终端,这几个方面的情报意识,直接决定情报能否发挥核心价值作用。

4.1 企业领导人

企业领导人最关键的情报意识是率先垂范,倡导情报理念,着重体现在企业领导人会把情报当作企业继资金、技术、人才之后的第四要素。同时,企业领导人最关注情报的学习、预警及决策支持作用,通过竞争对手分析、对标、市场发展趋势研究等工作,促进企业成长。

4.2 情报工作者

情报工作者的情报意识主要体现在基本素质,包括基本业务技能和个人性格及处事风格。情报工作者具有独特的个人性格及处事风格,首先从人员挑选上,必须是通才,能坐得住,擅长和人交流,热衷于企业;在爱好上,多看小说,多看侦探片,从中了解信息逻辑分析手法。

4.3 情报终端

情报终端主要指企业自身业务及管理岗位人员,企业情报机构会根据流程要求,赋予情报终端人员具体职责。要高效率完成职责要求的任务,首先具备的意识具体到业务操作层面,总结有16条,即:热情是关键、争取被推荐、找准采访人、有激励机制、平等去相处、先去找下级、和高层接触、问题要简单、不打机关枪、信息要量化、多渠道印证、确认关键点、选关键时间、重复关键点、结束要友好、持续成友人。

同时,情报终端要有与陌生人谈话的心理准备。例如即使对方对问题不感兴趣仍要表示感谢,被访谈对象可能喜欢争论、不要同他争,尽管非常了解题材、尽量不给人什么都懂的印象,偶尔谈话沉默可能是对方正在考虑是否回答一个关键问题,小心引导对方回到你感兴趣的领域来。

第三,企业对支撑情报终端丰富的行业企业背景、敏锐的信息洞察能力、极强的人际交往技巧、良好的组织协调能力、卓越的分析提炼能力等五方面的业务素质,也有强制性的受教育意识,最终达到岗位要求。

4.4 有偿机构及人员

企业情报离不开有偿机构及人员的咨询服务,最关键的是要具备贴近企业、精准识别企业需求、不断改进情报服务内容及形式的服务意识。

首先,服务环节

(下转第45页)