



发现智慧的模样



经典内容，全新阐释  
详解原理，细述实践

IDKW图解中心 / 编著

图解

# 500强 管理工具

帮助您“读”，协助您“用”  
双管齐下



化学工业出版社



发现知识的模样



IDKW图解中心 / 编著

# 图解500强 管理工具



化学工业出版社

· 北京 ·

本书最大的特色是通过“文字+图解”的形式，阐释“原理+实例”的内容，最终实现“读+用”的有机结合。

本书精挑细选了世界500强企业中最常用、最具代表性的58个管理工具，涵盖了企业管理的多个层面，包括企业组织管理工具、企业战略管理工具、企业人力资源管理工具、企业生产管理工具、企业质量管理工具、企业营销管理工具、企业财务管理工具和企业通用管理工具，能够满足不同管理者的不同管理需求。

本书适合企业中高层管理者以及想提升个人综合能力的基层员工阅读和使用。

### 图书在版编目(CIP)数据

图解500强管理工具/IDKW图解中心编著. —北京:  
化学工业出版社, 2015.11  
ISBN 978-7-122-25233-3

I. ①图… II. ①I… III. ①企业管理—管理方法—  
图解 IV. ①F270-64

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第224192号

责任编辑: 罗琨  
责任校对: 陈静

装帧设计: 王晓宇

出版发行: 化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)  
印 装: 三河市双峰印刷装订有限公司

889mm×1194mm 1/24 印张6½ 字数137千字 2016年1月北京第1版第1次印刷

购书咨询: 010-64518888(传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 25.00元

版权所有 违者必究

# Foreword 前言

成功的企业源于卓越的管理，卓越的管理源于建立规范化、可操作的管理标准与管理制度，而管理标准与管理制度的实现离不开行之有效的管理工具。

在管理实践方面，世界500强企业无疑是最成功的代表。这些企业的管理者们在长期实践中探索出了许多先进的管理工具，并将这些工具广泛运用于企业管理中，取得了丰厚成果。

本书的目的就是将世界500强企业中最常用、最有效的管理工具呈现给致力于提升中小企业管理效率，促使企业跻身于一流企业行列的管理实践者们。

本书是一本帮助中小企业快速实现规范化管理的书，也是一本图文结合、通俗易懂的工具书。在详细讲解每个管理工具内容和原理的同时，穿插了一些具体做法和管理实际案例，真正实现了“读+用”的有机结合。

在本书中，我们精挑细选了世界500强企业中最常用、最具代表性的58个管理工具，涵盖了企业管理的多个层面，包括企业组织管理工具、企业战略管理工具、企业人力资源管理工具、企业生产管理工具、企业质量管理工具、企业营销管理工具、企业财务管理工具和企业通用管理工具，能够满足不同管理者的不同管理需求。

在本书的创作过程中，姜娣、蔚星星、毕春月、程淑丽、姚小风、李作学对本书的设计思路和体系给出了具体修改意见，史册、王胜会、杨茜、韩伟静、齐艳霞审阅了部分内容，设计中心的罗章秀、任玉珍、贾月负责插图和排版的设计，在此一并表示感谢。

## 第1章 企业组织管理工具

001 /

- 1.1 组织扁平化模型 / 002
- 1.2 组织成长阶段模型 / 004
- 1.3 企业素质与活力结构模型 / 006
- 1.4 组织结构模型 / 008
- 1.5 RACI模型 / 011
- 1.6 6P1B模型 / 013
- 1.7 职务系统表 / 016

## 第2章 企业战略管理工具

019 /

- 2.1 7S模型 / 020
- 2.2 创新动力模型 / 022
- 2.3 波特五力分析模型 / 024
- 2.4 IFE矩阵 / 026
- 2.5 GE矩阵 / 028
- 2.6 战略选择矩阵 / 031
- 2.7 SWOT分析 / 033
- 2.8 PEST分析 / 035
- 2.9 3C战略三角模型 / 038

## 第3章 企业人力资源管理工具

040 /

- 3.1 360度考核法 / 041
- 3.2 平衡计分卡 / 043
- 3.3 人才模型 / 045

- 3.4 工作满意度模型 / 047
- 3.5 排序考评法 / 049
- 3.6 LIFO 系统 / 051
- 3.7 强制正态分布法 / 052

## 第4章 企业生产管理工具

055 /

- 4.1 5S 管理法 / 056
- 4.2 TPM ( 全面生产管理 ) / 058
- 4.3 JIT 生产 ( 精益生产 ) / 060
- 4.4 供应链管理 / 063
- 4.5 MRP ( 物料需求计划 ) / 064
- 4.6 ERP ( 企业资源计划 ) / 067

## 第5章 企业质量管理工具

070 /

- 5.1 戴明环 / 071
- 5.2 零缺陷管理 / 073
- 5.3 TQM ( 全面质量管理 ) / 074
- 5.4 QC 七大手法 / 077
- 5.5 质管圈 / 084
- 5.6 质量成本分析 / 087

## 第6章 企业营销管理工具

090 /

- 6.1 市场选择矩阵 / 091
- 6.2 PSM 模型 ( 价格敏感度测试 ) / 093

- 6.3 BLENDS 模型 / 095
- 6.4 消费者购买行为模型 / 097
- 6.5 CS 战略 / 099
- 6.6 RATER 指数 / 101
- 6.7 PLC 模型 ( 产品生命周期 ) / 104
- 6.8 价格—促销方格图 / 109

## 第7章 企业财务管理工具

113 /

- 7.1 效益分析雷达图 / 114
- 7.2 本量利图 / 117
- 7.3 沃尔评分法 / 119
- 7.4 企业价值评估 / 122
- 7.5 销售百分比法 / 125
- 7.6 净现值法 / 127

## 第8章 企业通用管理工具

129 /

- 8.1 80/20 法则 / 130
- 8.2 ABC 法则 / 132
- 8.3 CI 系统 ( 企业形象识别系统 ) / 134
- 8.4 德尔菲法 / 137
- 8.5 KT 决策法 / 140
- 8.6 六顶思考帽 / 142
- 8.7 5W2H / 144
- 8.8 KJ 法 / 146
- 8.9 头脑风暴法 / 149

# 第1章

CHAPTER ONE



## 企业组织管理工具

- ✦ 组织扁平化模型
- ✦ 组织成长阶段模型
- ✦ 企业素质与活力结构模型
- ✦ 组织结构模型
- ✦ RACI模型
- ✦ 6P1B模型
- ✦ 职务系统表





## 1.1 组织扁平化模型

组织扁平化是指通过减少企业内部组织管理层级以建立一种紧凑的横向组织，使得企业快速将决策权延伸至企业生产、营销的最前线，从而达到提高效率的一种富有弹性的新型管理模式。

组织扁平化的基本原理如图 1-1 所示。

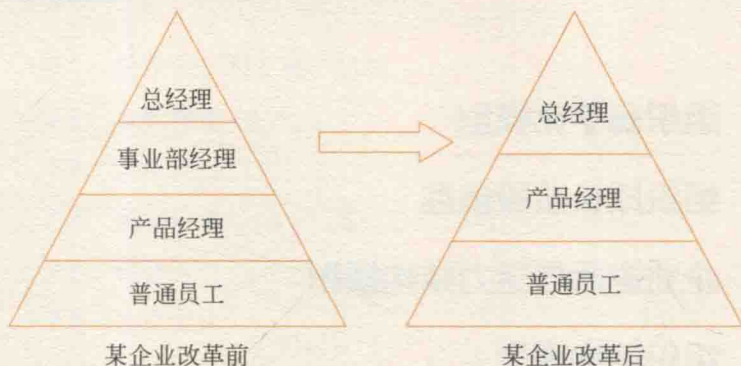


图 1-1 组织扁平化的基本原理

若要使企业组织结构朝着扁平化模式发展，可以借助以下 3 种方式，如图 1-2 所示。

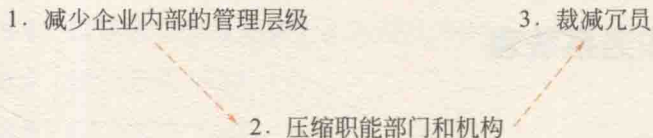


图 1-2 扁平化模式发展方式

由以上 3 种方式可以看出，实现企业组织结构扁平化是一项长期、艰巨的重大改革，因此在推行时要做到有计划、有层次、有步骤地推进。

一般来说，实现企业组织结构扁平化可以遵循以下程序，如图 1-3 所示。

### 1. 实行危机管理，激发员工良性竞争

实现组织扁平化必然要削减部分岗位、裁掉部分员工，可借此激发员工对岗位和工作机会的竞争意识，从而帮助企业选择最为合适的员工

### 2. 分析企业正在实行的组织结构和 workflows

通过分析诊断出需要削减的合适的岗位和人员

### 3. 选择恰当的变革方案

变革前，要选择好变革的时机，在企业危难之际提出通常能得到更多支持；实行变革时要注意变革的范围和层次，可以同时展开，也可以分阶段、分部门展开

### 4. 注意安抚员工情绪

设法消除削减岗位和人员给员工带来的恐慌心理，可借助描绘企业美好愿景、强调个人未来发展的良好机遇等途径

图 1-3 结构扁平化程序

组织扁平化模型有一定的适用条件和范围，并容易受到一些社会因素的影响。因此，并非所有的企业都适合组织扁平化。企业在使用组织扁平化模型时，应注意与自身发展阶段相匹配。

组织扁平化具体适用阶段如图 1-4 所示。

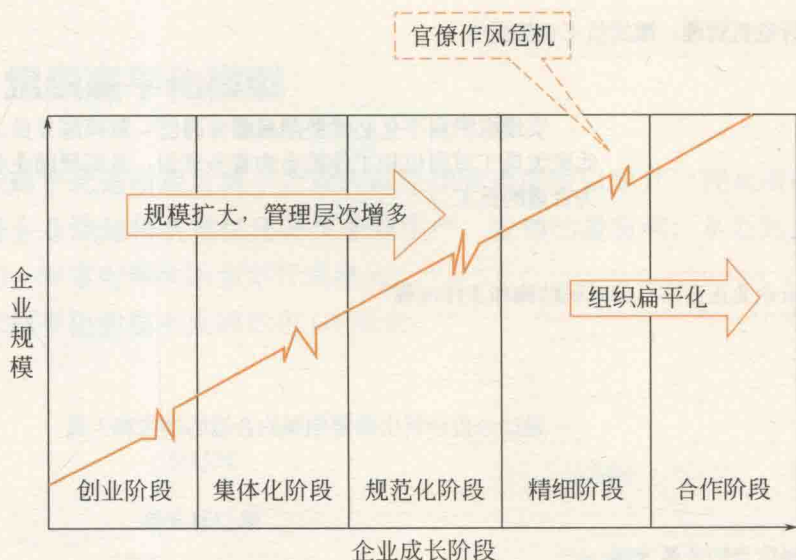


图 1-4 组织扁平化适用阶段示意图

## 1.2 组织成长阶段模型

在对企业进行分析时，有以下两个现象是不容忽视的。

一是企业的年龄。年轻的企业往往充满创意，但可能混乱无序。随着企业年龄的增长，企业组织结构往往更倾向于保守和加倍协作。

二是企业的规模。小规模企业更贴近市场，具备简单的管理结构。随着企业规模不断扩大，企业会通过建立各种管理系统应对发展需要。

在企业的年龄和规模分别由幼年走向成熟、由小发展到大的过程中，企业需要经历不同的发展阶段。每个阶段都有其不同的特征，企业应根据不同阶段的不同特征确定不同的管理方式。这便是组织成长阶段模型的形成原理。

在组织成长阶段模型中，企业的发展主要经过5个阶段，具体内容如图1-5所示。

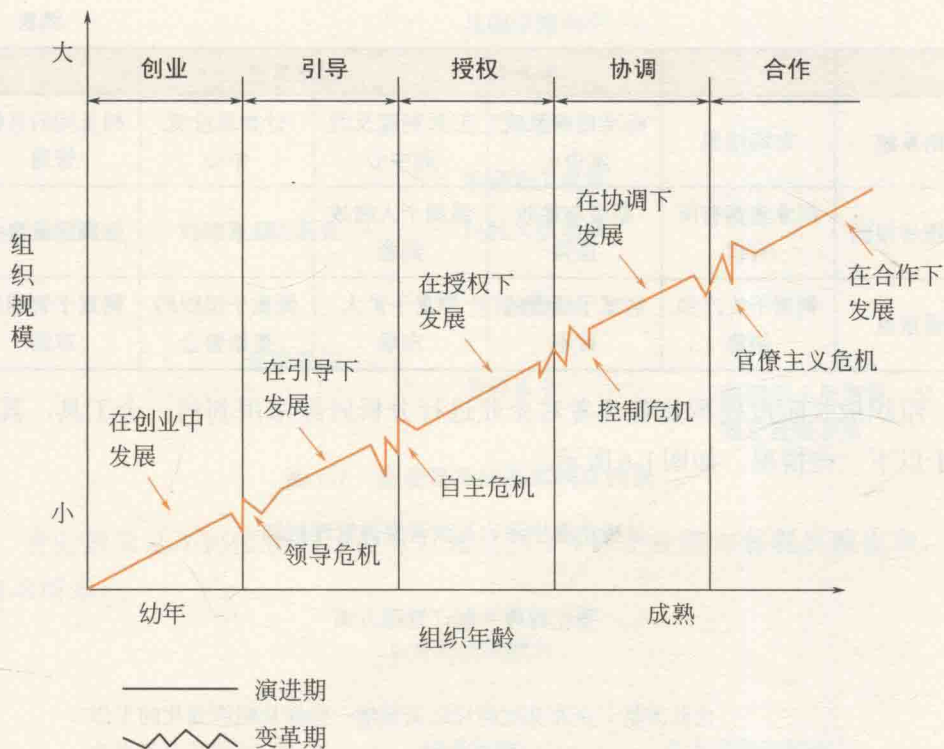


图1-5 企业发展的5个阶段

在对企业进行管理时，首先要分析企业处于组织成长阶段模型中的哪个阶段，然后再选择合适的管理方法。下面分别介绍企业不同阶段的基本特征及其所对应的管理重点，如表1-1所示。

表1-1 企业不同阶段的基本特征和管理重点

|      | 创业阶段           | 引导阶段            | 授权阶段            | 协调阶段               | 合作阶段         |
|------|----------------|-----------------|-----------------|--------------------|--------------|
| 组织结构 | 非正式、简单灵活而集权的结构 | 正规、集权的集中式或职能型结构 | 分布式和以地域为责任中心的机构 | 把基层人员分为产品组，按产品设立部门 | 强调团队和矩阵式管理结构 |
| 管理风格 | 个人主义           | 指导型             | 授权型             | 检查者                | 参与者          |



续表

|       | 创业阶段     | 引导阶段      | 授权阶段      | 协调阶段       | 合作阶段     |
|-------|----------|-----------|-----------|------------|----------|
| 控制系统  | 市场结果     | 标准规格及成本中心 | 汇报制度及利润中心 | 计划及投资中心    | 相互间的目标管理 |
| 管理者报酬 | 创业者拥有所有权 | 薪金与绩效挂钩   | 强调个人绩效奖金  | 股票期权       | 强调团队奖金   |
| 管理重点  | 侧重于生产和销售 | 侧重于经营的效率  | 侧重于扩大市场   | 侧重于组织的重新整合 | 侧重于管理的革新 |

组织成长阶段模型是管理者对企业进行分析时经常用到的一个工具，其适用于以下一些情况，如图1-6所示。

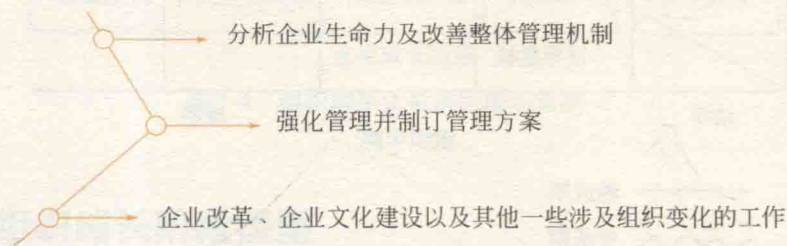


图1-6 组织成长阶段模型适用情况

### 1.3

## 企业素质与活力结构模型

企业素质与活力结构模型是企业管理者准确把握自身实力，实现客观精确管理的重要工具。该模型分为两个方面：一是企业素质结构，二是企业活力结构。

### 1. 企业素质结构

企业素质结构主要包括3个方面：企业的技术素质、企业的管理素质和企业的人员素质。以图1-7为例展示企业素质的基本构成因素。

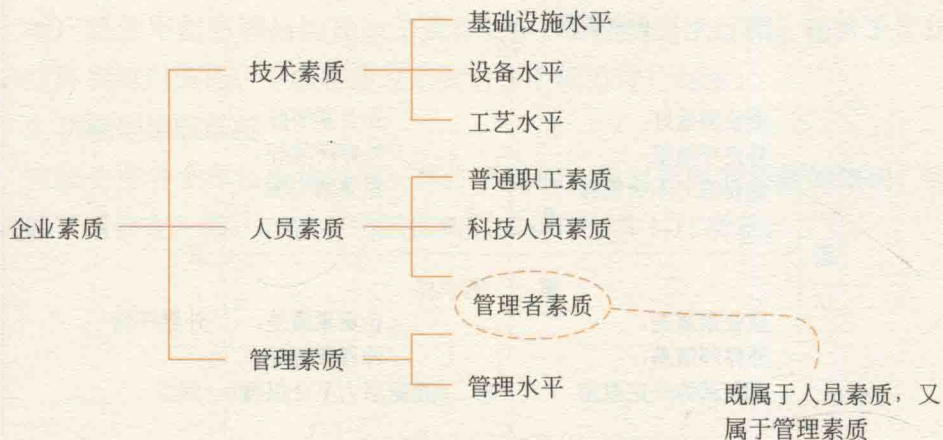


图 1-7 企业素质的基本构成因素

企业素质是不可度量的，但可以通过以下4种企业能力客观反映出来，如图1-8所示。

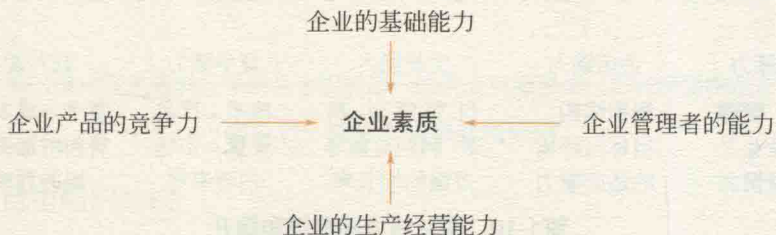


图 1-8 企业素质的客观反映

## 2. 企业活力结构

企业活力是指企业自身的素质和能力与外界环境相互作用所呈现出来的良性的旺盛生命力状态。

企业活力主要有以下4种状态，如图1-9所示。

当企业处于Ⅱ、Ⅲ、Ⅳ象限时，应及时采取各种措施提升企业的活力。虽然企业活力同企业素质一样，也是不可度量的，但是它可以通过以下5种能力来展现和提升，如图1-10所示。

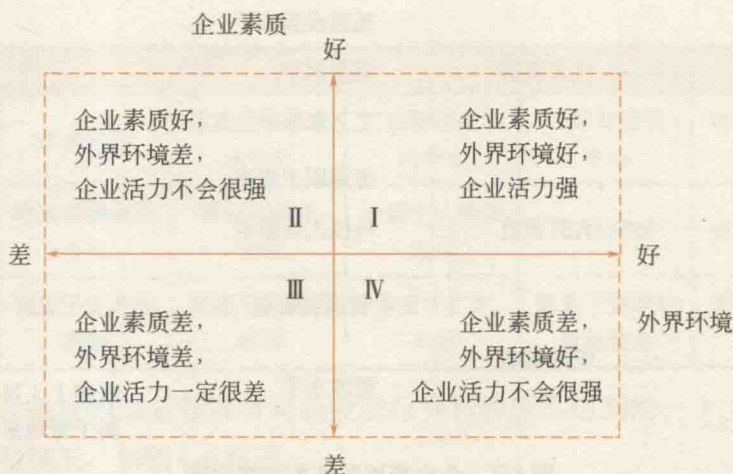


图 1-9 企业活力状态示意图



图 1-10 企业活力的展现和提升

当企业活力不强时，可以通过以上5种能力对企业活力进行分析和诊断，从而找出薄弱环节，然后对症下药，提高企业活力。

## 1.4 组织结构模型

组织结构模型是指通过规范化的结构图展示企业内部组成及职权、功能关系的一种模型，它对于企业的战略、营销、决策、沟通、投资及领导力等各个方面都有着重要影响。

被广泛使用的组织结构模型主要有3种：功能型组织结构、项目型组织结构、矩阵型组织结构。下面将通过示例对各个模型进行阐述。

### 1. 功能型组织结构

按照企业各个单位所执行的工作性质建构，根据相同的资源如知识、经验等，将其组合在一起。功能型组织结构具体示例如图1-11所示。



◆优点：

直线管理，权责分明，机制简化，便于统一管理，在一定程度上节约企业成本

◆缺点：

各个部门横向联系薄弱，导致各个职能部门的成员只重视部门目标而忽略企业目标

图 1-11 功能型组织结构示例

### 2. 项目型组织结构

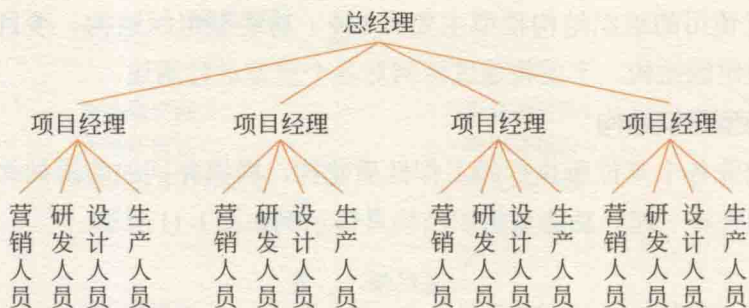
按照不同的项目进行建构。在项目型组织结构中，一切工作都围绕项目进行，通过项目创造价值并达成企业目标。注意：这里所谓的项目型组织，不同于通常所说的项目部。

以某企业内部部门为例，按照项目型组织结构可分为新产品研发机构、企业IT部门、基础建设部门等。

项目型组织结构具体示例如图1-12所示。

### 3. 矩阵型组织结构

矩阵型组织结构是功能型组织结构与项目型组织结构的混合体，由垂直的职能部门和水平的项目机构结合而成。矩阵型组织结构具体示例如图1-13所示。



◆优点：

将各个分部门作为独立的业务单位进行管理，解决了分散化和多样化的问题

◆缺点：

各个项目之间缺乏知识信息交流

图 1-12 项目型组织结构示例



◆优点：

能够充分利用有限的人力资源，使决策有互动性，提高决策的质量

◆缺点：

双重领导，导致决策时间偏长；另外，由于权责不明，使得各个部门冲突显著

图 1-13 矩阵型组织结构示例