

从机会到能力，从游击队到正规军

# 公司诊断

——组织行为分析

COMPANY DIAGNOSIS

Organizational Behavior Analysis

程志超◎著



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

从**机会**到**能力**，从**游击队**到**正规军**

# 公司诊断

——组织行为分析

COMPANY DIAGNOSIS

Organizational Behavior Analysis

程志超◎著



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

**图书在版编目(CIP)数据**

公司诊断:组织行为分析/程志超著. —北京:经济管理出版社,2011.6

ISBN 978-7-5096-1511-9

I. ①公… II. ①程… III. ①企业管理—组织行为—行为分析 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 124495 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话:(010)51915602 邮编:100038

印刷:北京银祥印刷厂

经销:新华书店

组稿编辑:陈力

责任编辑:曹靖

责任印制:黄铄

责任校对:陈颖

720mm×1000mm/16

20.25 印张 363 千字

2011 年 8 月第 1 版

2011 年 8 月第 1 次印刷

定价:38.00 元

书号:ISBN 978-7-5096-1511-9

**· 版权所有 翻印必究 ·**

凡购本社图书,如有印装错误,由本社读者服务部  
负责调换。联系地址:北京阜外月坛北小街 2 号

电话:(010)68022974

邮编:100836

# 序

世界变化之快，往往超出了我们的想象。

在IT界，有个著名的摩尔定律，它是由英特尔公司（Intel）创始人之一戈登·摩尔（Gordon Moore）提出的。用经济学语言可表述为：每一美元所能买到的电脑性能，将每隔18个月翻两倍以上。这一定律揭示了信息技术进步的速度。

然而在经济全球化的今天，市场变化之快远远超出了摩尔定律界定的速度范围。因此企业组织必须时时审视自己的行为是否沿着正确的轨道在行进，调整、校正将是一种常态化的企业管理行为。

作为一名企业高层管理者，我阅读过许多有关公司运营与管理方面的资料。今天，我要郑重推荐程志超博士撰写的这本书。我认为，它是一本新颖、实战性强、通俗易懂的书，是学者、教授以及企业中的实务管理工作都可以用到的一本书。

本书首先来源于企业实践经验，从企业经营的源头战略与盈利模式分析入手，在浩如烟海的管理咨询中剔除了那些华而不实的理论模式，用极其简洁的方式引发定位思考。其次是从使命与组织功能角度出发，设计组织保障体系。再次是从管理视角审视研发、市场、供应链等直接增值链系统和人力、财务、信息建设等间接增值链系统。

本书的难能可贵之处在于：第一，提供了一个相对完整的整体

思维模式，且直入主题；第二，将日常的经营与管理工 作落实到每一个具体的、可衡量的行为结果指标上引人思考，而不是停留在感觉上；第三，本书不像其他同类教材那样，仅仅是为经理人而写的，它是为组织中的每一个人所写。由于社会化分工的原因，组织中的个体往往看不到企业运行的整体，因此会失去方向感和价值感。但通过对本书的阅读，会使每一个人快速定位，找到本岗位与其他岗位之间的相互价值关系，这对于透彻理解和贯彻组织战略是非常有帮助的，因此人人开卷有益。最后，作为一本教材，本书明晰了相关概念的理解、应用工具和自我诊断测试等。每一章的典型案例为进一步的演练提供了可能性。

理论是基础，落实是关键。《公司诊断》一书，是志超将自己所学的自动控制专业、心理学专业和管理学专业三个学科知识与自己十多年的企业一线管理经验有机结合的作品，是理论与实践的结晶。它对于一名经营者全面地把握企业组织整体战略和具体运行环节是否健康，特别是对于中小型企业如何快速从“游击队”转变成“正规军”，提供了一套相对完整的、非常有益的思维方法和诊断工具。我相信，如果按照书中所述的方法，不断自我检讨、自我改进，企业组织会相对快速地走上规模化、正规化和可持续化发展的轨道。

王恩东 总裁

浪潮电子信息产业股份有限公司

2011年6月于北京

# 前 言

这是一本写给那些成长中的中小企业家的书。

截止到2010年，根据全国工商登记企业记录，全国共有中小企业1023万户，占全国企业总数的99%以上。这些企业的共同特点是非常善于抓住机会，灵活善变是其运行的特点，但同时也普遍面临一个更为现实的问题：做不大、做不久，平均寿命周期为7~8年。究其根本，其中一个非常重要的原因就是重营销轻组织，更多地体现在经营机会上，靠机会获利，而不是靠经营能力来获利。举例来说，企业乃始于人的事业，无人则止业。然而绝大多数中小企业组织内部将人事行政部设置取代了人力资源部的建设，这就决定了这些企业在人力资源管理上处于考勤、工资发放等事务性阶段，根本谈不上人力资源开发与管理，因此企业组织发展的可持续性很脆弱。

知识扩散和信息爆炸带给企业家的是：瞬息万变的市场需求与企业组织内部稳定性要求之间的矛盾，而且这一矛盾日益突出。变是永恒的，不变永远是相对的。于是乎，如何准确把握变化的原则与方向就成为企业家所必须回答的一个核心问题。在变革过程中，企业家对某些核心问题的回答，有助于理清变革的思路，有助于快速构建一个有效的行动纲领，从而引领组织成员统一思想、统一行动。

“日日新，又日日新。”对一个组织、一个企业而言，需要不断地创新才能在竞争中立于不败之地。因此，需要我们适时地、不断地检讨和审视组织行为是否异常，组织状态是否健康。本书提供了一套相对完整的企业组织诊断框架体系，这对于那些成长中的企业来说是弥足珍贵的。如果构成组织的每一部分可以做到健康，运行的每一个环节可以做到健康，则组织整体的健康亦有所保障。

本书是从如何培养组织能力可持续性成长的角度来撰写的，书中所涉及的是作为一个企业组织健康运行所必须思考、必须回答的一些核心问题。

本书内容共分四大模块，决策增值篇、组织管理篇、直接增值篇、间接增值篇。其中每个模块的内容大致分为五个部分：第一是该模块可能遇到的主要问题；第二是快速自我检测与诊断，以问答的形式快速审视企业组织该模块的健康状况；第三是关于该模块最常用的基本理论，包括模型、方法和工具等；第四是关于该领域的详细自测问卷，自测者应尽力地去回答，能回答出的问题越多，表明组织健康状况越好；第五是相关案例介绍，通过案例分析有助于更透彻地理解相关命题。

本书尽可能地阐释了企业组织经营与管理活动过程中的主要行为模块，希望经营者通过对主要问题的回答，能够初步构建企业组织内部的有序性，实现效益、效率的协同提升。

本书引用了部分国内外学者的理论、研究成果和学术观点，在此对他们表示衷心的感谢。在书中，我尽了最大努力注明了引用文献的来源，如有遗漏之处，敬请著者谅解指正。

由于时间所限，文中难免有疏漏和不完善之处，在此敬请读者与学者同仁批评指正！

**程志超**

2011年6月于北京

# 目 录

## 决策增值篇 1

### 第一章 盈利模式 3

测试：您是重视盈利模式的管理者吗？ 6

一、盈利模式的设计是企业成败的关键 7

二、盈利模式及其重要性 8

三、盈利模式分类 13

### 第二章 战略分析 27

战略能力诊断测试 27

一、战略的含义 28

二、战略诊断的意义 29

三、战略诊断的层次 30

测试：贵公司竞争对手分析体系是否健康？ 66

四、竞争战略 68

五、企业内部要素分析 81

六、利益相关者分析 85

## 组织管理篇 89

### 第三章 组织结构诊断 91

测试 1：您是否对公司的组织结构有一个清晰的了解？ 91

测试 2：贵公司组织体系健康状况如何？ 92

一、组织的内涵 94



二、组织设计的方法与工具 97

三、关键业务流程 108

#### 第四章 企业文化诊断 111

测试：企业文化诊断分析 111

一、企业文化内涵 116

二、企业的功能 119

三、企业文化的主要类型 121

四、企业文化建设 122

### 直接增值篇 135

#### 第五章 技术研发能力诊断 137

测试1：您的企业是否存在技术诊断方面的问题？ 137

测试2：技术研发能力综合诊断 137

一、技术研发管理的发展历程 139

二、未来技术研发管理趋势 142

三、新产品开发 151

#### 第六章 采购能力诊断 158

一、采购的定位 158

二、采购管理的流程 160

三、采购管理的层次 161

四、采购管理常见问题 162

五、供应商管理 163

测试：供应商管理水准 167

六、库存管理 172

测试：贵公司是否对库存产品有清晰的认识？ 172

#### 第七章 生产运作能力诊断 175

一、生产运作的内涵 175

测试：贵公司的生产率如何？ 178

二、全面质量管理 179

## 第八章 市场能力诊断 187

一、消费者行为学 187

二、消费者决策过程 190

三、市场细分 199

测试：贵公司是否清楚自己的目标市场？ 199

四、产品 207

测试：贵公司的产品概念是否清晰？ 207

测试：您的产品定价合理吗？ 213

五、品牌 222

测试：为品牌做体检 222

六、渠道管理 232

## 间接增值篇 241

### 第九章 人力能力诊断 243

测试：贵公司人力资源体系运转情况如何？ 243

一、人力资源管理 245

二、人力资源的发展历程 246

三、人力资源规划 248

四、招聘管理 254

五、员工关系管理 257

六、培训管理 260

七、绩效管理 262

八、薪酬设计与管理 266

### 第十章 财务能力诊断 270

测试：贵公司财务体系是否运转健康？ 270

一、财务管理 272

二、财务管理的演进 272

三、财务报表分析 274

四、财务分析工具——杜邦分析法 278

五、价值评估 284

六、预算管理 286

七、财务风险管理 289

## 第十一章 信息化能力诊断 293

测试：贵公司是否需要并且准备实施企业信息化？ 293

一、企业信息化 295

二、企业竞争与信息化 296

三、管理信息系统 300

测试：贵公司的管理信息系统上马后是否具有配套的管理规范？ 302

## 参考文献 305

# 图表目录

- 图 1-1 分时传媒 TSM 分时媒体整合服务模式 5
- 表 1-1 企业盈利模式关注度测试表 6
- 图 1-2 盈利模式 11
- 图 1-3 企业运作流程 12
- 图 1-4 企业盈利模式的四个维度 12
- 表 2-1 企业战略能力测试表 27
- 图 2-1 战略五要素图 29
- 图 2-2 战略诊断层次图 30
- 表 2-2 宏观环境分析能力测试表 31
- 图 2-3 PEST 模型 32
- 表 2-3 政治法律环境中的关键变量 33
- 表 2-4 经济环境中的关键变量 34
- 表 2-5 社会文化环境中的关键变量 34
- 表 2-6 技术环境中的关键变量 35
- 表 2-7 宏观环境因素诊断表 35
- 表 2-8 宏观环境影响因素示例 37
- 表 2-9 海尔小冰柜在美国市场的宏观环境因素变量 38
- 表 2-10 行业分析与诊断表 40
- 表 2-11 某国硫酸行业经济特征指标分析 40
- 表 2-12 国内啤酒行业经济特征分析 41
- 图 2-4 行业生命周期 43
- 表 2-13 行业生命周期不同阶段上的战略重点 44
- 图 2-5 典型的行业生命周期曲线 44
- 图 2-6 无成熟期的行业生命周期曲线 45
- 图 2-7 无初创期的行业生命周期曲线 45

- 图 2-8 零—高—飙升的行业生命周期曲线 45
- 图 2-9 经历典型行业生命周期后又进入新成长期的生命周期曲线 45
- 图 2-10 诊断公司所处行业的生命周期曲线自绘图 46
- 图 2-11 我国造纸行业需求量趋势 46
- 表 2-14 行业集中度分类 48
- 图 2-12 累计市场份额曲线 49
- 图 2-13 自绘企业所处行业集中度曲线 49
- 图 2-14 国内汽车市场行业集中度曲线 50
- 图 2-15 行业市场地位曲线 51
- 表 2-15 行业内各企业市场份额填写表 51
- 图 2-16 全球汽车行业地位曲线 52
- 表 2-16 丰田汽车公司世界产业布局 52
- 图 2-17 产业价值链 53
- 图 2-18 制造业、证券业、零售业和广告代理业的产业价值链 54
- 表 2-17 PC 制造业的产业结构 55
- 表 2-18 产业结构中不同位置企业发展的关键要素 56
- 图 2-19 波特五力分析模型 57
- 表 2-19 竞争对手分析表 63
- 图 2-20 竞争者分析 64
- 图 2-21 波特的竞争对手分析模型 66
- 表 2-20 企业各方面与竞争对手比较 67
- 表 2-21 相比竞争对手公司优劣势分析 67
- 表 2-22 SWOT 分析 72
- 图 2-22 BCG 矩阵 77
- 图 2-23 通用矩阵 79
- 表 2-23 企业内部要素构成 81
- 图 2-24 价值链中的关键成功要素 83
- 表 2-24 关键成功要素评价 84
- 图 2-25 确定企业需要重点改进因素的矩阵图 84
- 表 2-25 利益相关者分类 85
- 图 2-26 利益相关者图 86
- 图 2-27 权力/动态性矩阵 87
- 图 2-28 权力/利益矩阵 88
- 图 3-1 组织架构 91
- 图 3-2 公司关键业务流程填写图 92
- 表 3-1 组织结构测试表 92

图 3-3	以组织为基础的组织模式	97
图 3-4	以流程为基础的组织模式	97
图 3-5	组织设计的基本流程	98
表 3-2	企业基本职能分析	98
表 3-3	制造业、银行业、保险业与百货公司的行业基本职能	98
表 3-4	职能分解	99
图 3-6	职能型组织结构	100
表 3-5	职能型组织优缺点	100
图 3-7	产品型组织结构	100
表 3-6	产品型组织优缺点	100
图 3-8	地域型组织结构	101
表 3-7	地域型组织优缺点	101
图 3-9	面向客户群型组织结构	101
表 3-8	面向客户群型组织优缺点	101
图 3-10	项目型组织结构	102
表 3-9	项目型组织优缺点	102
图 3-11	矩阵型组织结构	102
表 3-10	矩阵型组织优缺点	103
表 3-11	框架设计中的各变量因素对管理跨度的影响	103
表 3-12	组织管理幅度设计工具——等级变量	104
表 3-13	组织管理幅度设计工具——权数修正值与管理跨度标准值	104
图 3-12	组织管理幅度设计工具——管理层次（宝塔型组织 与扁平型组织）	105
表 3-14	宝塔型组织与扁平型组织的特点	105
图 3-13	相互协调方式	106
图 3-14	直接监督方式	107
图 3-15	标准化协调方式	107
图 3-16	横向沟通的需求程度与沟通信息量的关系	108
图 3-17	纵向沟通的需求程度与沟通的信息量的关系	108
图 3-18	工程设计流程	110
图 3-19	标准设计图集管理流程	110
表 4-1	组织氛围现状分析	111
表 4-2	组织氛围对比分析	112
图 4-1	企业文化倾向评估	113
表 4-3	企业文化倾向类型诊断	113
表 4-4	汇总表——企业现状文化	115

- 表 4-5 汇总表——企业偏好文化 115
- 表 4-6 测量企业家的企业文化意识表 123
- 表 5-1 技术研发项目相关指标分析 138
- 表 5-2 研发经费分析 138
- 表 5-3 研发总体投入产出分析 138
- 表 5-4 主要产品技术要素分类 138
- 表 5-5 加拿大工业部与摩托罗拉对技术路线图的定义 148
- 图 5-1 创新速度与市场接受程度的关系 149
- 图 5-2 商场发展程度与互补型创新、替代型创新关系 150
- 图 5-3 产品创新分析框架 150
- 图 5-4 各产品要素创新策略分析框架 150
- 图 5-5 某 IT 生产制造商技术路线规划 151
- 图 5-6 产品研发过程主体模型框架 155
- 图 6-1 “5R”管理 159
- 图 6-2 采购流程 160
- 图 6-3 甄选合格的供应商流程 165
- 图 6-4 以销售额与多样性为主导的供应商分类 167
- 表 6-1 企业规模判别 168
- 表 6-2 企业的地区多样性判别 168
- 表 6-3 企业的产品多样性判别 168
- 图 6-5 以对内部影响和市场复杂性对采购材料进行战略分类 169
- 表 6-4 供应商多因素评估表 (1) 169
- 表 6-5 供应商多因素评估表 (2) 170
- 表 6-6 供应商多因素评估表 (3) 170
- 表 6-7 供应商多因素评估表 (4) 170
- 表 6-8 供应商多因素评估表 (5) 171
- 表 6-9 供应商多因素评估表 (6) 171
- 图 6-6 库存产品数量预测 172
- 表 6-10 库存物品分类 173
- 图 7-1 生产运作流程 176
- 表 7-1 企业生产率测试 178
- 图 7-2 PDCA 循环图 180
- 图 7-3 六西格玛模型 181
- 表 7-2 DMPU 方法举例 183
- 表 7-3 DPU 和 DMPU 方法对比举例 183
- 图 8-1 营销渠道 190

图 8-2	消费者购买角色分类	190
图 8-3	购买决策过程	192
图 8-4	决策信息来源	193
图 8-5	消费者选择判断过程	194
图 8-6	MP4 整体市场消费行为分析	197
图 8-7	学生市场 MP4 消费行为分析	198
表 8-1	企业的目标市场测试表	199
图 8-8	市场细分条件	202
表 8-2	基于忠诚度的市场细分	203
表 8-3	消费者细分维度	203
表 8-4	以人口统计变量为细分维度的市场细分	204
图 8-9	目标市场模式——密集单一市场	205
图 8-10	目标市场模式——产品专门化	205
图 8-11	目标市场模式——市场专门化	205
图 8-12	目标市场模式——有选择的专门化	206
图 8-13	目标市场模式——完全覆盖市场	206
图 8-14	三种市场策略	206
表 8-5	企业各产品概念分析	207
图 8-15	产品四层次模型	210
图 8-16	科特勒的产品五层次模型	212
表 8-6	同行业同类产品的市场价格分析表	213
表 8-7	同类产品技术与质量特征分析表	213
表 8-8	产品运营指标分析表	214
图 8-17	价格梯度图	220
图 8-18	消费者关注的四个价格之间的关系	221
图 8-19	PSM 模型	222
表 8-9	品牌人格谱	223
图 8-20	品牌规划流程	230
图 8-21	零级渠道	233
图 8-22	一级渠道	233
图 8-23	二级渠道	233
图 8-24	三级渠道	234
图 8-25	营销渠道设计步骤	235
图 9-1	企业人力结构分析	243
表 9-1	企业内部员工年龄结构分析	243
表 9-2	企业员工流动率分析	244



- 表 9-3 同行业中同岗位薪酬结构比较 244
- 表 9-4 静态数据分类标准 252
- 表 9-5 动态数据解释 252
- 表 9-6 财务数据——人力资源成本构成 253
- 表 9-7 数据分析指标及定义 253
- 表 9-8 企业招聘目的归纳 255
- 表 9-9 招聘时间策略 256
- 表 9-10 招聘渠道策略 256
- 表 9-11 招聘成本评估 257
- 表 9-12 录用人员评估 257
- 图 9-2 员工关系管理要素 258
- 图 9-3 培训流程 260
- 图 9-4 培训需求分析三层面结构 261
- 图 9-5 培训效果评估模型 262
- 图 9-6 绩效管理过程 264
- 图 9-7 企业薪酬设计的基本步骤 268
- 表 10-1 财务指标汇总 270
- 表 10-2 可投资项目分析 271
- 表 10-3 公司预算分配表 271
- 图 10-1 杜邦财务分析体系 280
- 表 10-4 北汽福田公司 2001 年、2002 年财务数据表 281
- 表 10-5 北汽福田公司 2001 年、2002 年财务比率表 282
- 表 10-6 北汽福田公司 2001 年、2002 年权益净利率表 282
- 图 10-2 全面预算管理流程 288
- 图 10-3 公司风险流程 289
- 图 10-4 资金链转动流程 290
- 图 10-5 财务内部控制系统 290
- 图 10-6 现金报销控制流程 291
- 表 11-1 企业信息化能力诊断表 293
- 图 11-1 管理信息系统结构 302
- 表 11-2 管理信息系统指标评估体系表 303