

世界500强企业
MANAGEMENT TOOL OF THE GLOBAL TOP 500

世界 500 强企业

标准化管理工具

STANDARD
MANAGEMENT TOOL
OF TOP 500

海天出版社

《世界500强企业》丛书编委会 主编

世界 500 强企业 标准化管理工具

《世界500强企业管理工具》丛书编委会

- 汪应洛 西安交通大学管理学院名誉院长、教授、中国工程院院士
孙健敏 中国人民大学劳动人事学院教授、博士生导师
吴春波 中国人民大学商学院教授、博士生导师
许并社 太原理工大学副校长、教授、博士生导师
韦辉梁 澳门科学技术协会监事长、澳门北京大学校友会会长
刘 珍 培正管理咨询有限公司总经理
姚根兴 中国质量认证中心评审员、西安交通大学管理学博士
陈燕茹 东莞清溪商会秘书长、香港培正管理学院副院长
郝惠文 飞亚达集团总经理助理

海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

世界500强企业标准化管理工具/汪应洛等编著. —深圳:
海天出版社, 2005.2

ISBN 7-80654-897-1

I.世... II.汪... III.企业管理—经验—世界 IV.F279.1
中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第138606号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑: 廖译 (email: choately@sohu.com)

封面设计: 谭韦伟 责任技编: 卢志贵

邮购电话: 0755-83460397

深圳市希望印务有限公司印刷 海天出版社经销

2005年2月第1版 2005年2月第1次印刷

开本: 787mm x 1092mm 1/16 印张: 34

字数: 500千 印数: 1-5000册

定价: 69.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

前 言

在这样一个急剧变革、激烈竞争的时代，企业面临着前所未有的挑战。一方面，随着全球经济一体化进程的加快，越来越多的跨国公司凭借雄厚的品牌优势、技术优势和管理优势，长驱直入进入中国市场，快速抢占市场份额；另一方面，国内企业也是斗智斗勇，各出奇招，价格大战、人才大战风起云涌，行业竞争日趋白热化。

企业如何在这场没有硝烟的战争中取胜？如何提升核心竞争力？如何实现可持续发展？越来越多的事实表明，一切成功的企业都源于卓越的管理，而卓越的管理都源于建立可操作性的规范化、程序化的管理制度与管理标准。“一流的企业卖标准，二流的企业卖技术，三流的企业卖产品”。没有先进的一流标准，只能受制于他人，企业不可能做大做强。有鉴于此，我们组织策划了《世界500强企业标准化管理工具》。

本书的内容系统、全面，涵盖企业管理的各个方面，具体包括如下内容：人力资源标准化管理工具、绩效提升标准化管理工具、财务控制标准化管理工具、营销运作标准化管理工具、生产作业标准化管理工具、品质监控标准化管理工具、物料控制标准化管理工具、成本降低标准化管理工具。

本书实际可操作性极强，是一部不可多得的企业内训教材，同时也是进行企业管理不可或缺的参考工具书。有了本书，将会使你的管理工作倍感轻松。

本书由西安交通大学管理学院名誉院长、教授、中国工程院院

士汪应洛，中国人民大学劳动人事学院教授、博士生导师孙健敏，中国人民大学商学院教授、博士生导师吴春波，太原理工大学副校长、教授、博士生导师许并社，澳门科学技术协会监事长、澳门北京大学校友会会长韦辉梁主编。培正管理咨询有限公司总经理刘珍，中国质量认证中心评审员、西安交通大学管理学博士姚根兴，东莞清溪商会秘书长、香港培正管理学院副院长陈燕茹，飞亚达集团总经理助理郝惠文任执行主编。

另外，参与《世界500强企业管理工具》丛书的编撰者还有著名企业具实际操作经验的管理者和企业管理咨询机构的知名顾问：乔颖群、许汉钿、陈邢准、林素彬、邢慧子、吴铿、宁小军、田均平、石宝庆、石起箭、朱琳、朱昊、乔仁平、刘婷、刘利军、刘鹏生、李军、李荣、李晨光、李恒芳、李明奎、余宽荣、吴文胜、吴定兵、陈纪福、杨春、杨卫、杨永胜、肖国兵、周虹霖、黄少刚、张一文、张健行、张海亮、张巢生、晋潞、崔嵘、曹岷、靳元、梁建华、畅芳、姬智功、容国梁(香港)、韦志远(澳门)、陈国钦(台湾)KC黄继志(新加坡)、武立珍(加拿大)、Barry Culbertson(美国)等。

《世界500强企业管理工具》
系列丛书编委会

目 录

第一篇 人力资源标准化管理工具

第一章 人力资源理念解析

第一节 工作分析 5

一、工作分析的目的/5 二、工作分析的主要内容/5 三、工作分析的程序/6 四、工作分析的方法/7

第二节 人员甄选录用系统 8

一、甄选录用系统的特征/8 二、甄选录用系统评价维度设计/8

第三节 薪资管理规划 11

一、薪资管理的原则/11 二、薪资系统设计的思路和方法/11 三、薪资系统设计的步骤/11 四、薪资系统设计方法/12

第二章 人力资源管理要领

第一节 进行人力资源需求的预测 15

一、人力资源需求预测的作用/15 二、人力资源需求变更模型/15

世界 500 强企业标准化管理工具

三、人力资源需求预测的解释变量/16 四、人力资源需求预测的步骤及要求/17 五、人力资源预测的方法/17

第二节 人力资源供给预测18

一、人力资源供给预测的步骤/18 二、企业内部供给预测的方法/19
三、外部供给预测/19

第三节 编制人员甄选录用计划21

一、人员甄选录用计划的位置/21 二、人员甄选录用计划的内容/23
三、人员甄选录用计划的期限/23 四、人员甄选录用计划的编制程序/24

第四节 订立薪资与报酬25

一、报酬三要素/25 二、报酬形态/25

第五节 开展人员培训.....27

一、培训的目的/27 二、培训的原则/28

第三章 人力资源管理工具

工具1	人力资源需求预测法——德菲尔法	33
工具2	人力资源供给预测方法——技能清单	35
工具3	面试履历表设计与评价法	37
工具4	面试评价量表	42
工具5	面试问话提纲	43
工具6	心理测试	46
工具7	评价中心测试	49
工具8	霍兰德职业适应性测验	53
工具9	员工培训与开发模型	67
工具10	培训计划制定方法	72
工具11	劳动合同范本	76

第二篇 绩效提升标准化管理工具

第一章 绩效提升理念解析

第一节 关键绩效指标.....87

一、关键绩效指标类型/87 二、确定关键绩效指标原则/88

第二节 绩效评估标准.....89

一、指标与标准/89 二、基本标准与卓越标准/89

第二章 绩效提升要领

第一节 确定合适的考评者.....95

一、由直接主管人员进行评价/95 二、由员工的同事来进行评价/95
三、由工作绩效评价委员会来进行评价/96 四、自我评价/96 五、下属评价/96 六、考评者的组合运用/97

第二节 明确绩效考评标准.....98

一、考评中可能出现的问题/98 二、制定防范措施/99

第三节 合理安排员工晋升.....101

一、晋升的原则/101 二、晋升岗位预测/101 三、职位晋升程序/102
四、晋升管理/103

第三章 绩效提升管理工具

工具1 绩效管理计划法.....111

工具2 绩效测评系统化流程.....116

工具3 绩效测评标准设定法.....124

工具4 测评图表设计法.....137

工具5 测评者案例培训法.....146

工具6	测评者情景培训法	154
工具7	员工绩效测评组织法	159
工具8	强制分布法	165
工具9	排序法	166
工具10	行为锚定等级评价法	168
工具11	行为观察量表法	170
工具12	行为差别测评法	171
工具13	360° 反馈评价法	173
工具14	关键事件法	176

第三篇 财务控制标准化管理工具

第一章 财务控制理念解析

第一节 全面预算

一、全面预算管理的含义/181 二、制定预算目标/181 三、确定预算范围和内
容/181 四、规划预算编制的起点/182 五、设计预算编制的流程/183
六、选择适合的预算编制方法/183 七、提高预算的控制力和约束/183

第二节 财务费用核算

一、财务费用内容/185 二、财务费用的核算/186

第三节 财务报表构成分析

一、资产负债表/189 二、损益表/189 三、盈余分配表/190 四、附
属明细表/190 五、现金流量表/190 六、股东权益表/191

第二章 财务控制管理要领

第一节 进行成本预测与控制

一、企业财务状况分析/195 二、流动比率/195 三、自有资本对固定

资产比率/196

第二节 改善资金收支状况 197

一、经常收支比率/197 二、改善经常收支比率/198

第三节 对资产负债表进行分析 199

一、短期偿债能力分析/199 二、营运能力分析/200 三、反映权益状况的比率/202

第四节 缩减不良资产强化财务体系 205

一、来自成本的压力/205 二、销售收入周转率/205 三、固定资产周转率/206 四、在制品周转率/206 五、制成品周转率/206

第五节 分析公司经营效率 207

一、利益差异分析/208 二、生产性分析/208

第三章 财务控制管理工具

工具1 财务总预算编制程序 213

工具2 总预算差异分析图 217

工具3 预算调整程序 218

工具4 零基预算法 221

工具5 弹性预算法 223

工具6 流动预算法 225

工具7 现金预算法 227

工具8 资金习性预测法 230

工具9 资产负债表 232

工具10 利润表 237

工具11 利润分配表 241

工具12 财务状况变动表 243

工具13	主营业务收支明细表	248
工具14	现金流量表	250
工具15	合并会计报表	253

第四篇 营销运作标准化管理工具

第一章 营销运作理念解析

第一节	产品生命周期理论	259
-----	----------------	-----

一、产品生命周期的理论及其利用价值/259 二、产品生命周期理论的限制/260

第二节	品牌管理	261
-----	------------	-----

一、品牌的无形价值/261 二、品牌的效果/261 三、品牌名称的决定/262 四、多数品牌名称的管理/262

第三节	特许经营	263
-----	------------	-----

一、特许经营的定义/263 二、特许经营的特征/263

第二章 营销运作管理要领

第一节	进行企业营销环境分析	267
-----	------------------	-----

一、外在分析/267 二、内在分析/268

第二节	实施营销程序管理	269
-----	----------------	-----

一、目标市场的设定/269 二、产品的定位/269 三、营销组合/269 四、建立营销管理制度/270

第三节	进行产品定位分析	271
-----	----------------	-----

一、产品定位/271 二、产品定位成功的定律/271

第三章 营销运作管理工具

工具1	SWOT分析法	275
工具2	营销通路设计模型程序	277
工具3	消费者市场测试方法	279
工具4	市场定位程序	282
工具5	信用评分法	284
工具6	5C评估法	285
工具7	A-FA综合评分法	287
工具8	CART结构分析法	288
工具9	核心客户资料卡制作流程	290
工具10	核心客户管理卡	292
工具11	客户满意度测评方法	295

第五篇 生产作业标准化管理工具**第一章 生产作业理念解析****第一节 劳动定员管理..... 307**

一、岗位定员法/307 二、劳动效率定员法/307 三、经验比例定员法/308 四、设备定员法/308

第二节 工艺标准化管理 309

一、工艺术语和工艺符号标准化/309 二、工艺文件标准化具体内容/309 三、工艺文件标准化操作程序/310

第二章 生产作业管理要领**第一节 确定生产标准..... 317**

一、信息资料提供/317 二、制定生产能力计划/317 三、进行生产作

业系统及程序设计/317 四、进行作业排序和任务分配/318 五、制定报酬制度/318

第二节 计算标准工时..... 319

一、测算作业时间/319 二、测算评核系数/319 三、测算宽放率/319
四、标准工时计算/320 五、修改标准工时/320

第三节 制作工艺流程图 321

一、工艺流程图的内容/321 二、工艺流程图的制作/321

第三章 生产作业管理工具

工具1 生产流水线法 325

工具2 劳动作业测定法 331

工具3 工作研究法 334

工具4 生产进度表控制法 337

工具5 现场5S管理法 341

工具6 看板管理 349

工具7 目视管理 354

工具8 TPM维修法 362

第六篇 品质监控标准化管理工具

第一章 品质监控理念解析

第一节 品质方针 375

一、品质方针制定方法/375 二、品质方针应包含的内容/376

第二节 品质目标 378

一、品质目标的分类/378 二、品质目标制定/378

第三节	品质保证活动范围及机能	381
一、	品质保证活动范围/381	
二、	主要的品质保证机能/381	
三、	品质保证活动一览表/382	
第二章	品质监控要领	
第一节	进行持续改进	387
一、	质量改进流程/387	
二、	质量管理体系持续改进步骤及方法/388	
第二节	采取预防措施	389
第三节	实施纠正措施	390
第三章	品质监控管理工具	
工具1	品管部门内机构设置图模式	393
工具2	品质部门岗位图模式	394
工具3	检验和作业标准制订方法	395
工具4	品管制度制订方法	401
工具5	桑德霍姆质量循环图	409
工具6	戴明“十四点管理法则”	410
工具7	抽样检验	411
工具8	帕累托图法	414
工具9	因果图法	417
工具10	散布图法	419
工具11	控制图法	421
工具12	关联图法	424
工具13	亲和图法	426

工具14	系统图法	428
工具15	箭线图法	430
工具16	6Sigma品质过程控制法	432
工具17	ISO9000质量管理体系监控法	436
工具18	SPC统计过程控制法	441
工具19	TQM全面品质管理法	445
工具20	QCC品管圈	453

第七篇 物料控制标准化管理工具

第一章 物料控制理念解析

第一节 物料管理的精髓

一、物料管理的精髓/461 二、物料管理不善的后果/461 三、物料管理部门必备职能/462

第二节 物料管理5R原则

一、适时(Right time)/463 二、适质(Right quality)/463 三、适量(Right quantity)/463 四、适价(Right price)/463 五、适地(Right place)/464

第二章 物料控制要领

第一节 明确物控人员的工作职责

一、物料控制部门的工作职责/467 二、物控主管的工作职责/467 三、物控员的工作职责/468 四、物控文员的工作职责/468 五、物控人员的工作内容/468

第二节 制订良好的物料计划	469
一、良好的物料计划作用/469	
二、物料计划步骤/469	
第三节 明确物料控制步骤	471
一、进行物料分析/471	
二、查找库存/471	
三、查找出订购方式/471	
四、填写物料请购清单/471	
五、材料请购/471	
六、材料订购/471	
七、物料进度控制/472	
八、进货验收/472	
九、备料准备生产/472	

第三章 物料控制管理工具

工具1 MRP物料需求计划	475
工具2 定量订购法	478
工具3 定期订购法	482
工具4 ABC分类管理法	484
工具5 订单生产型存量控制法	487
工具6 物料分析与计算公式	490
工具7 定期盘点制	493
工具8 连续盘点制	494

第八篇 成本降低标准化管理工具

第一章 成本降低理念解析

第一节 成本分析	499
一、成本分析内涵/499	
二、产品单位成本分析/499	
第二节 成本习性模型	505
一、固定成本习性/505	
二、变动成本习性/506	
三、其他成本习性类型/508	

第二章 成本降低管理要领

第一节 削减材料费用 513

一、改善制造方法/513 二、改善采购方式/513

第二节 处理不良库存 515

一、合理库存简单方式/515 二、采购、制造、销货计划的调配/517
三、零基预算的活用/517

第三节 提高生产效率 518

一、降价对策的举例/518 二、自制或外包/519

第三章 成本降低管理工具

工具1 约当产量法 523

工具2 定额成本法 527

工具3 本量利分析法 529

工具4 产品成本定额法 532

工具5 因素分析法 534

工具6 制造费用分配方法 537

工具7 辅助生产费用分配法 540