

翁国旗 编著

星团管理

多层团队协同管理应用 工具箱

下册



清华大学出版社

下 册

星 团 管 理

多 层 团 队 协 同 管 理 应 用
工 具 箱

翁国旗 编著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书将近年来盛行的管理模式、工具全部囊括进来,所选“管理应用工具”达一百多项,归为组织自我诊断、组织战略与组织架构设计、人力资源管理等九大类,包括SWOT分析、80/20法则、精益生产、6个西格玛、BPR、ERP等各种管理工具,是一本真正的“管理应用工具箱”。本书对管理学的学习者和应用者,都不失为一本极具参考价值的工具书。

本书的读者对象为高等院校经济管理各专业,以及从事管理职能的实际工作者。

版权所有,翻印必究。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

星团管理.下册:多层团队协同管理应用:工具箱/翁国旗编著. —北京:清华大学出版社,2003.12
ISBN 7-302-07539-5

I. 星... II. 翁... III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第099218号

出 版 者:清华大学出版社

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

社 总 机:010-62770175

地 址:北京清华大学学研大厦

邮 编:100084

客户服务:010-62776969

责任编辑:徐学军

封面设计:赵志化

印 刷 者:北京四季青印刷厂

装 订 者:三河市金元装订厂

发 行 者:新华书店总店北京发行所\清华大学出版社出版发行

开 本:185×230 1/16 印张:12 字数:267千字

版 次:2003年12月第1版 2003年12月第1次印刷

书 号:ISBN 7-302-07539-5/F·656

印 数:1~5000

定 价:23.00元

前 言

“工欲善其事,必先利其器”,对于一个成功的管理者来说,不但要拥有丰富透彻的管理理念,卓越的实践能力,更需要掌握和应用各种先进的管理工具来处理管理实践中特定的问题。这是管理者学以致用精髓所在。

本书是编著者凭借其多年管理咨询与实践经验整理而成,是多层团队组织协同管理不可或缺的有机组成部分,分为组织诊断、组织战略;人力资源、团队与领导;市场营销;财务管理;生产、采购与物流;企业信息化;企业文化工商管理的九个方面经典工具 101 个,这套工具箱基本上概括了多层团队组织协同管理的核心,是读者必须掌握且需融会贯通的基本内容。下面是本书的内容梗概:

第一、二章介绍了部分组织诊断和战略选择与评估工具。任何组织变革都是从组织的自我诊断开始的,如何甄别自己的组织功能已经老化,组织结构与组织战略是否匹配,对战略规划的科学性该如何评估,自己的企业是个学习型组织吗,这两章提供的工具将帮你解决上述问题。

第三、四章介绍了最新的几种人力资源管理和团队与领导方法工具。许多管理者一直在努力寻找新的人力资源管理的策略与方法,也一直在探索更为有效的领导方式,为了满足管理者的这种需要,这两章就内部控制、激励、有效授权、有效沟通、员工管理以及领导方法等方面的问题进行了探讨。

第五章市场营销,本章筛选了部分以顾客为导向的最有效的策略工具和市场营销新方式。具有很强的通用性和实用性,读者可以方便快捷地查阅到自己所需的相关内容。

第六章、第七章就财务分析、税务筹划、并购、融资、生产、物流、采购最新研究成果进行了精心梳理汇总以便读者选择使用。

第八章企业信息化工具。信息是企业的神经网络,网络和通讯技术的发展,为企业的结构化决策提供了强有力的支持平台和技术保障,因此本章对企业级信息系统、企业 IT 战略结构、信息系统的集成实施、电子商务应用、知识管理等几个方面为企业信息化建设提出了良好的建议。

企业文化是一个企业价值创造的隐性结构因素,所有现代管理理念、方法、策略的实施均离不开企业文化的有效支持。第九章介绍了企业文化的一般结构、优秀企业文化的生成

工具以及在企业并购时如何进行文化的整合等方面的问题,希望能为读者带来一点启发,幸莫大焉!

通过阅读本书,读者可以统揽全局,把握多层团队组织协同管理的要义,并通过对各种管理工具的理解和应用,改变管理方式,拓展思维疆域,推动企业持续不断的改进绩效,创造卓越的企业价值。

2003-6-22

目 录

第一章 开篇：组织的自我诊断	1
工具 1 组织认知调查表	1
工具 2 SWOT 分析工具	3
工具 3 学习型组织的自我测评	8
工具 4 麦肯锡框架分析法	11
第二章 组织战略与组织架构设计	14
工具 5 波特的竞争战略分析模型	14
工具 6 企业级战略选择	16
工具 7 宏观环境分析的 PEST 工具	20
工具 8 企业环境分析	21
工具 9 企业核心能力分析	22
工具 10 战略规划评估	23
工具 11 战略创新分析	26
工具 12 组织结构模型	27
工具 13 内部流程控制	30
工具 14 管理层收购	31
工具 15 CEO	36
工具 16 独立董事	38
第三章 人力资源管理	39
工具 17 猎头	39
工具 18 80/20 法则	40
工具 19 企业人力资源分析	41
工具 20 人力资源管理系统设计的 P-O 模型	42
工具 21 EFA 人力资源战略	43
工具 22 小组讨论法	45
工具 23 资质与资质模型	46

工具 24 行为事件访谈法	47
工具 25 职业规划	50
工具 26 企业培训体系设计	50
工具 27 平衡计分卡	53
工具 28 360°绩效反馈	55
工具 29 横向关联评估	57
工具 30 绩效考核建立标准	58
工具 31 薪酬管理	59
工具 32 电子化人力资源管理	60
工具 33 人力资源管理营销	62
工具 34 人力资源盘点	64
第四章 团队与领导力	66
工具 35 三级团队	66
工具 36 沟通	66
工具 37 六顶思考帽	68
工具 38 情景领导法	69
工具 39 企业领导的 10 项特质	73
工具 40 高效团队	74
工具 41 第 5 级经理人	74
工具 42 高级管理层的职能界定	75
工具 43 有效授权	77
工具 44 带团队的 10 个秘诀	79
工具 45 影响力	79
工具 46 接班人计划	81
第五章 市场营销	83
工具 47 客户服务战略	83
工具 48 客户关系管理	84
工具 49 客户评价体系	88
工具 50 向顾客学习	90
工具 51 灵捷竞争	90
工具 52 顾客满意度	91

工具 53	顾客份额	92
工具 54	市场定位	93
工具 55	市场调研	94
工具 56	一对一营销	95
工具 57	关系营销	96
工具 58	逆向营销	97
工具 59	品牌营销	98
工具 60	深度营销	100
工具 61	直销与直复营销	101
工具 62	文化营销	102
工具 63	渠道扁平化	103
工具 64	频繁营销计划和俱乐部营销计划	104
第六章	财务与资本运营	106
工具 65	财务分析	106
工具 66	价值测量法	107
工具 67	四种能力分析法	110
工具 68	净现值法	114
工具 69	作业成本法	116
工具 70	融资策略工具	123
工具 71	并购	126
工具 72	信用管理	128
工具 73	保理业务	136
工具 74	税务筹划	136
工具 75	现金流量管理	139
工具 76	商业模式分析	140
第七章	生产、采购与物流	142
工具 77	精益生产	142
工具 78	6 个西格玛	143
工具 79	全面质量管理	144
工具 80	QC 小组与 PDCA 循环	145
工具 81	“零”理论	150

工具 82	协同商务	151
工具 83	供应链管理	152
工具 84	惠普 TQRDC 采购流程	154
工具 85	评价采购成本的 4 种方法	155
工具 86	牛鞭效应	156
工具 87	第三方物流	157
第八章 管理信息化		159
工具 88	企业级信息系统(EWS)	159
工具 89	企业 IT 战略结构(SEA)	159
工具 90	IT 管理五角图	162
工具 91	电子商务应用	163
工具 92	企业业务流程重组	167
工具 93	企业资源计划(ERP)	171
工具 94	数位神经系统	174
工具 95	企业智慧资本	175
第九章 企业文化		176
工具 96	柯林斯与科特的思想	176
工具 97	管理方格图	177
工具 98	信徒式文化	177
工具 99	企业文化 11-C 环型模型	178
工具 100	文化整合	180
工具 101	企业文化结构	183

第一章 开篇：组织的自我诊断

工具1 组织认知调查表

了解并组织企业成员回答“组织认知调查表”(The Organization Perception Questionnaire, OPQ)中的问题, 将为企业的成功变革奠定基础。下面是组织认知调查表的具体内容。

组织认知调查表

打分标准:

- A. 基本上没有/程度非常低 1 分
- B. 不高 2 分
- C. 较低 3 分
- D. 较高 4 分
- E. 非常高 5 分

开始填表之前, 需要先给“组织”一个定义, 它可以是一个业务单位、分部、部门或工作团队。您将“组织”定义为_____。

问题:

1. 组织提供优质产品或服务的程度?
目前() 期望()
2. 组织在多大程度上给予你机会, 去做(或学习做)那些你认为有能力做到的事情?
目前() 期望()
3. 组织在多大程度上容忍你工作中犯错误?
目前() 期望()
4. 组织在多大程度上能够根据条件和需求的变化而改变做事方式?
目前() 期望()
5. 不同的部门和团队在多大程度上能够团结协作, 共同完成工作任务?
目前() 期望()
6. 领导在多大程度上能听进成员对于组织如何运作的合理化建议?
目前() 期望()

7. 客户或其他外部人员的反映在多大程度上能够促使组织进行变革?
目前() 期望()
8. 管理层在多大程度上强调组织对社会的责任?
目前() 期望()
9. 你对工作很满意吗?
目前() 期望()
10. 你在多大程度上参与了组织的计划及决策的制定?
目前() 期望()
11. 你能不断获得有关你的工作的信息吗?
目前() 期望()
12. 管理层在多大程度上能够正确理解目前的情况和趋势, 以及它对于组织意味着什么?
目前() 期望()
13. 组织领导者在多大程度上能够对你的建议和期望作出反应?
目前() 期望()
14. 你的个人目标和热情在多大程度上被管理层决策时考虑在内?
目前() 期望()
15. 在多大程度上组织能够实现其目标?
目前() 期望()
16. 各级员工参与组织的计划和决策过程的程度有多大?
目前() 期望()
17. 在多大程度上成员的想法和愿望能够影响组织进行变革?
目前() 期望()
18. 组织在长期计划中的优势有多大?
目前() 期望()
19. 你了解组织的目标吗?
目前() 期望()
20. 在多大程度上组织的产品或服务没有过时?
目前() 期望()
21. 组织认识到所在行业的新发现及新规划的程度有多大?
目前() 期望()
22. 在多大程度上组织的产品或服务能为自己赢得良好声誉?
目前() 期望()
23. 在多大程度上你能够在工作中发挥自己的所有的能力?
目前() 期望()

24. 在多大程度上组织内的领导由管理层指定？

目前() 期望()

25. 团队决策在组织中的运用程度如何？

目前() 期望()

26. 组织内沟通渠道是否顺畅无阻？

目前() 期望()

个人打分和说明：

你需要对每个问题选择两个答案：

1. 目前()。选择 A、B、C、D 的就是你认为组织可能需要变革的方面。

2. 期望()。选择 A、B 或目前得分小于期望的问题就是你认为组织应该进行变革的目标领域。

小组打分说明及行动计划：

用活页图表纪录每个完成问卷的可行性变革的“目标领域”。确定 5 个~10 个参与者认为最应该改变的领域，讨论每一个领域，举出组织行为中与这些问题相符的例子。然后通过投票或讨论，将这 5 个~10 个条目按照程度高低来排序。最后，通过头脑风暴(集体讨论)确定最需要变革的 3 个~5 个目标，列出“下一步”要变革的清单，并确定每一项变革的负责人。

工具 2 SWOT 分析工具

怎样看待 SWOT 分析工具？

通过内部分析，可以了解自己企业的强势和弱势。也就是说，企业通过内部分析可以真正地知道自身的优势在哪里，自身的劣势在哪里。这对进一步制定战略规划非常有意义。因为企业的战略应当建立在自身优势的基础之上，同时需要避免自己的弱势，这是战略获取成功的关键。同时，企业需要结合外部环境分析以了解自己的机会和威胁，这样就为战略的制定增加了准确性。在企业完成内、外部分析之后，企业需要对所发现的机会、威胁、优势和劣势进行整合分析，即 SWOT 分析(见图 2-1)

SWOT 分析工具适合于任何行业中的任何企业。只要将内、外部环境分析所发现的企业优势、劣势及企业面临的机会、威胁准确地反映在图中，并按照箭头所指的方向进行努力，该工具的威力就会很自然地发挥出来。SWOT 分析的目的是确认企业当前的战略与特定的强势和弱势之间的关系程度，从而处理和组织应付环境变化的能力，帮助企业找出制订新战略的新发现。另外，通过 SWOT 分析可以了解内部环境与外部环境的共同作

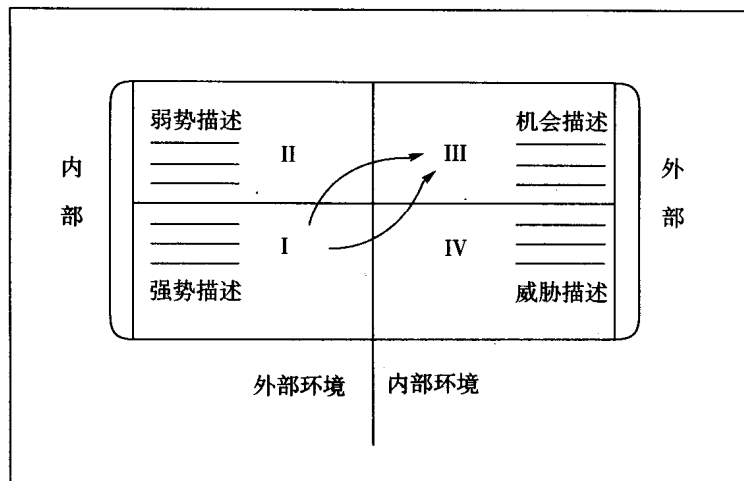


图 2-1 SWOT 分析模型

用，明确自身的战略地位，为企业下一步选定采取什么样的战略奠定基础。

下面是 SWOT 用于组织战略分析的基本内容。

用对勾(√)标出你对下面每一项陈述的看法：

一、优势

1. 我们的实力很强。

☐不同意

☐中立

☐同意

2. 我们有高超的竞争技巧。

☐不同意

☐中立

☐同意

3. 我们的经验超群。

☐不同意

☐中立

☐同意

4. 我们有足够的资金来源。

☐不同意

☐中立

☐同意。

5. 我们在客户中信誉很好。

☐不同意

☐中立

☐同意

6. 我们是公认的市场领先者。

☐不同意

☐中立

☐同意

7. 我们有精心设计的运营战略。

☐不同意

☐中立

☐同意

8. 我们有规模经济的优势。

- ☐不同意 ☐中立 ☐同意
9. 从某种程度上说, 我们没有竞争压力。
- ☐不同意 ☐中立 ☐同意
10. 我们的技术有专利权。
- ☐不同意 ☐中立 ☐同意
11. 我们比竞争对手有更好的广告战略。
- ☐不同意 ☐中立 ☐同意
12. 我们善于研制新产品。
- ☐不同意 ☐中立 ☐同意
13. 我们有管理优势。
- ☐不同意 ☐中立 ☐同意
14. 我们的技术一流。
- ☐不同意 ☐中立 ☐同意
15. 我们有成本/定价优势。
- ☐不同意 ☐中立 ☐同意
- 优势得分: _____

二、劣势

1. 我们没有清晰的战略方向。
- ☐不同意 ☐中立 ☐同意
2. 我们的设备过时。
- ☐不同意 ☐中立 ☐同意
3. 我们缺乏管理深度和管理才能。
- ☐不同意 ☐中立 ☐同意
4. 我们缺乏一些关键技术和能力。
- ☐不同意 ☐中立 ☐同意
5. 我们在贯彻战略时没能进行有效跟踪。
- ☐不同意 ☐中立 ☐同意
6. 我们被内部运营问题搞得焦头烂额。
- ☐不同意 ☐中立 ☐同意
7. 我们在研发方面落后于人。
- ☐不同意 ☐中立 ☐同意
8. 我们的产品单一。
- ☐不同意 ☐中立 ☐同意

9. 我们的市场形象糟糕。

☐不同意 ☐中立 ☐同意

10. 我们的营销技巧很弱。

☐不同意 ☐中立 ☐同意

11. 我们缺乏资金来改变战略。

☐不同意 ☐中立 ☐同意

12. 我们的总成本比主要的竞争对手高。

☐不同意 ☐中立 ☐同意

13. 我们的盈利水平低。

☐不同意 ☐中立 ☐同意

劣势得分：_____

三、机会

1. 有新的市场机会。

☐有 ☐也许有 ☐没有

2. 我们已经根据客户需求扩展了产品/服务范围。

☐有 ☐也许有 ☐没有

3. 我们可以开发相关产品。

☐有 ☐也许有 ☐没有

4. 我们能够控制资源和供给活动。

☐有 ☐也许有 ☐没有

5. 贸易壁垒正在减少，国外市场在向我们招手。

☐有 ☐也许有 ☐没有

6. 竞争对手满足于现状。

☐有 ☐也许有 ☐没有

7. 市场的发展速度比过去快。

☐有 ☐也许有 ☐没有

8. 法规的减少或修改使我们做业务更容易。

☐有 ☐也许有 ☐没有

机会得分：_____

四、威胁

1. 成本低廉的国外竞争者正在进入市场。

- ☐有 ☐也许有 ☐没有
2. 更新换代产品的销售节节上升。
☐有 ☐也许有 ☐没有
3. 市场的增长速度比我们预期的慢。
☐有 ☐也许有 ☐没有
4. 汇率和贸易政策对我们不利。
☐有 ☐也许有 ☐没有
5. 各项法规让我们不胜重负。
☐有 ☐也许有 ☐没有
6. 我们因业务周期或衰退而处于劣势。
☐有 ☐也许有 ☐没有
7. 我们的客户/供应商越来越喜欢讨价还价。
☐有 ☐也许有 ☐没有
8. 客户的需求和品位与我们目前所擅长的相去甚远。
☐有 ☐也许有 ☐没有
9. 地域因素对我们不利。
☐有 ☐也许有 ☐没有
10. 本行业门槛太低。
☐有 ☐也许有 ☐没有
11. 本行业技术的转变实现很少或没有预兆。
☐有 ☐也许有 ☐没有
- 威胁得分：_____

评分说明：

1. 优势和劣势

选“不同意”得1分

选“中立”得2分

选“同意”得3分

2. 威胁和机会

选“没有”得1分

选“也许有”得2分

选“有”得3分

优势(S)总分：_____ 威胁(T)总分_____

机会(O)总分_____ 劣势(W)总分_____

(S + O) - (T + W) 的总得分(制定战略的基础)_____

在下一次的计划会上，利用这个分析结果作为战略基础来衡量你所在的组织在增强优势和避免劣势方面取得了哪些改进，以及外部环境的影响如何。

工具3 学习型组织的自我测评

以美国麻省理工大学教授彼得·圣吉为代表的西方学者，吸收东西方管理文化的精髓，提出了“五项修炼”为基础的学习型组织理念。彼得·圣吉于1990年发表的《第五项修炼》论述了如何创建“学习型组织”。成为一个学习型组织是企业在21世纪取得成功的关键。那些能够提高知识管理质量和速度的组织将比落伍者获得显著的经营优势。但是，许多组织既没有意识到自身已有的学习能力，也不知道如何挖掘作为学习型组织的潜力。还有一些企业仅仅对学习型组织的概念和实践有一知半解，缺乏对其全貌的掌握。关于学习型组织下面两个方面是你必须了解和掌握的。

一、学习型组织的特征

1. 组织成员拥有一个共同的愿景；
2. 组织由多个创造性个体组成；
3. 善于学习；
4. 扁平结构；
5. 自主管理；
6. 重新界定组织的边界；
7. 员工生活与工作平衡；
8. 领导者的角色是设计师、仆人和教练。

二、学习型组织的5个核心组成要素

1. 学习动力；
2. 组织转型；
3. 授权；
4. 知识管理；
5. 信息技术应用。