

管理技能 开发与实务

Guanli jineng kaifa yu shiwu



李明辉 王 昶○编著

管理技能 开发与实务

Guanli jineng kaifa yu shiwu



李明辉 王 昶○编著

本作品中文简体版权由湖南人民出版社所有。
未经许可，不得翻印。

图书在版编目（CIP）数据

管理技能开发与实务 / 李明辉，王昶编著. —长沙：湖南人民出版社，2013.8

ISBN 978-7-5438-9724-3

I. ①管… II. ①李… ②王… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2013）第201648号

管理技能开发与实务

编 著 者 李明辉 王 昶
责任编辑 黎晓慧 李思远
装帧设计 黎 珊

出版发行 湖南人民出版社 [<http://www.hnppp.com>]
地 址 长沙市营盘东路3号
邮 编 410005
经 销 湖南省新华书店

印 刷 长沙宇航印刷有限公司
版 次 2013年8月第1版
2013年8月第1次印刷
开 本 710×1000 1/16
印 张 15
字 数 300千字
书 号 ISBN 978-7-5438-9724-3
定 价 39.00元

营销电话：0731-82683348 （如发现印装质量问题请与出版社调换）

前言

Q i a n y a n

从事管理方法与艺术教学多年，我们深感一本合适的教材对教师讲授和学生学习管理技能的重要性。先后使用过一些相关教材，它们各有所长。随着企业对掌握实用管理技能人才需求的增长，学生对学习实用的企业管理知识并掌握一般管理技能的要求也不断提高，传统的注重系统理论知识体系的教材难以满足这方面的要求。为此，我们几个曾经为企业提供管理咨询服务并积累了一些管理经验的教师，希望能在管理技能教育与培训教材的开发上有所创新。经过大家的努力，《管理技能开发与实务》一书得以编著完成。与传统的注重理论知识系统性的教材不同的是，它聚焦于管理实践中经常需要解决的问题及相应的可操作性的管理方法与技能。

本书将企业管理者在经营管理过程中面临的一系列管理问题，编制成一个个相对独立的管理任务，比如决策分析、组织结构、团队组建、计划制订、绩效考核、员工激励和管理沟通等，旨在通过对这些管理任务的描述、分析和解决方案设计等来演绎企业管理者所必须掌握的管理知识与操作技术。在设定的具体的企业背景下，每个管理任务模块，都将一个管理方案的设计过程及具体内容完整地展示出来；同时，为方便学生深刻理解方案设计技术，在每个关键设计环节之前都对方案设计的思路进行了必要的阐述，使学生能够了解与掌握方案设计的思路、过程及具体内容，便于其学习与应用（为方便教学的需要，方案中的数据做了技术处理或采用模拟数据，不作为实际运用之用）。另外，为使本书能将理论与实践相结合，也方便学生的进一步深入学习，在每个管理

任务的方案设计过程中，以知识摘要的形式穿插了相关的理论知识介绍。每章后还提供了与特定任务模块紧密相关的案例，供学生学习和借鉴。

需要说明的是，由于侧重实践技能的训练，在任务模块的选取和编排、每个任务模块解决方案的结构设计方面，本书更多地考虑实际管理工作的需要和实践经验的体现，而在保持理论知识的系统性和完整性方面不可避免地有所缺失。这是本书编著者所追求的特色，也可能是创新所不得不付出的代价。

本书由湖南广播电视大学李明辉副教授和中南大学王昶教授担任主编，他们提出了全书总体思路、框架与编著大纲，并负责全书的统稿、各个任务模块内容的协调和定稿工作。本书各任务模块的内容及编著者分别如下：

任务一 业务领域决策分析（李明辉、段庆华 湖南电大）

任务二 治理制度与组织结构设计（胡钢 长沙理工大学）

任务三 新产品开发团队组建（李明辉 湖南电大）

任务四 市场营销计划的制订（刘丹 湖南电大）

任务五 绩效考核体系设计（李明辉 湖南电大；刘卫东 中南林业大学）

任务六 员工激励机制设计（刘卫东 中南林业大学）

任务七 管理沟通机制设计（胡钢 长沙理工大学）

附 录 常用管理工具简介（刘卫东 中南林业大学）

本书得以完成，离不开从事管理实务操作的企业家朋友和合作伙伴的大力支持，在此对他们表示衷心的感谢。同时，感谢对本书的写作提出过宝贵意见的各位专家与同事；还要感谢本书的责任编辑黎晓慧为本书的编辑及出版付出的辛勤劳动。

编著者

2013年3月

目录

☆ 管理技能开发与实务

Guanlijineng
kaifayushiwu

任务一

业务领域决策分析

● 背景材料 / 001

● 任务要求 / 002

● 解决方案 / 002

一、总体设计思路 / 002

二、业务选择决策分析 / 003

(一) 宏观环境分析 / 003

(二) 行业分析 / 009

(三) 企业内部环境分析 / 011

(四) 综合决策分析 / 013

三、投资规模决策分析 / 015

(一) 拟订备选方案 / 015

(二) 方案选择 / 017

● 解决方案 / 018

任务二

治理制度与组织结构设计

● 背景材料 / 023

● 任务要求 / 023

● 解决方案 / 024

一、总体设计思路 / 024

二、治理制度设计 / 024

(一) 董事会议事规则 / 024

(二) 董事长工作细则 / 032

(三) 总经理工作细则 / 035

三、组织结构设计 / 038

(一) 组织设计原则 / 038

(二) 组织机构设计 / 041

(三) 部门和业务单位职责 / 044

● 学习案例 / 054

任务三

新产品开发团队组建

● 背景材料 / 057

● 任务要求 / 058

● 解决方案 / 058

一、总体设计思路 / 058

二、新产品开发团队成员选择 / 059

(一) 团队目标及能力分析 / 059

(二) 团队成员初步选择 / 060

(三) 团队成员的个体评估 / 066

(四) 团队成员组合的匹配性分析 / 070

(五) 确定团队成员 / 073

三、确定团队成员角色与职责 / 074

四、团队行为规范设计 / 076

(一) 团队合作行为准则 / 076

(二) 团队工作行为准则 / 076

(三) 团队工作会议准则 / 077

● 学习案例 / 078

任务四 市场营销计划的制订

● 背景材料 / 079

● 任务要求 / 080

● 解决方案 / 080

一、总体设计思路 / 080

二、市场环境分析 / 084

(一) 市场形势分析 / 084

(二) 产品形势分析 / 085

(三) 竞争形势分析 / 087

(四) 分销形势分析 / 089

三、确定市场营销目标 / 089

(一) 未来三年营销目标 / 089

(二) 年度营销目标 / 089

四、公司营销策略选择 / 091

(一) 企业内外部条件分析 / 092

(二) 营销策略比较 / 093

(三) 营销策略选择 / 095

五、差异化市场营销策略 / 097

(一) 产品差异化策略 / 097

(二) 服务差异化策略 / 098

(三) 差别定价策略 / 099

(四) 渠道多元化策略 / 100

(五) 促销多样化策略 / 101

六、拟订行动方案 / 102

(一) 整体推广计划安排表 / 102

(二) 分项推广计划安排表 / 103

(三) 具体活动行动方案 / 107

七、预算 / 115

● 学习案例 / 118

任务五 绩效考核体系设计

● 背景材料 / 121

● 任务要求 / 123

● 解决方案 / 123

一、总体设计思路 / 123

二、绩效考核体系诊断分析 / 124

(一) 绩效考核体系整体运行诊断 / 125

(二) 绩效考核体系要素诊断 / 126

三、绩效考核体系优化设计 / 127

(一) 绩效考核目的 / 127

(二) 绩效考核原则 / 128

(三) 绩效考核内容、周期及方法 / 129

(四) 绩效考核主体 / 132

(五) 绩效考核程序 / 135

(六) 绩效考核结果运用 / 139

四、绩效考核指标设计 / 141

(一) 公司关键绩效考核指标设计 / 143

(二) 部门关键绩效考核指标设计 / 146

● 学习案例 / 148

任务六

员工激励机制设计

● 背景材料 / 152

● 任务要求 / 152

● 解决方案 / 153

一、总体设计思路 / 153

二、激励机制诊断 / 155

(一) 目前激励状况调查 / 155

(二) 激励机制诊断结论 / 162

三、激励机制优化设计 / 165

(一) 激励机制设计的原则 / 166

(二) 激励机制的优化措施 / 169

(三) 激励方案的保障措施 / 177

● 学习案例 / 178

任务七

管理沟通机制设计

● 背景材料 / 182

● 任务要求 / 184

● 解决方案 / 184

一、总体设计思路 / 184

二、管理沟通机制诊断 / 185

(一) 管理沟通现状 / 185

(二) 现有管理沟通机制运行实效 / 189

(三) H公司管理沟通的障碍及原因 / 190

三、H公司管理沟通机制设计 / 191

(一) 管理沟通机制设计原则 / 191

(二) 管理沟通政策设计 / 192

(三) 管理沟通内容设计 / 193

(四) 管理沟通渠道设计 / 194

(五) 管理沟通制度设计 / 198

● 学习案例 / 203

附录

常用管理工具简介 / 207

参考文献

/ 228

任务一

业务领域决策分析

企业决策的成败直接影响人类经济的发展。美国管理协会《管理评论》杂志社在 20 世纪末列举了 23 项企业决策，认为这些决策是 20 世纪最重要的决策，它们在人类社会进程中深深地打下了自己的烙印。这些决策主要包括：1903 年，亨利·福特建立第一条大规模汽车生产线的决策，它使人类走向了汽车时代。1929 年，彼埃尔·杜邦建立现代公司会计制度的决策，现代企业从而获得了大发展的财务支持。1946 年，美国统计学家戴明提出质量控制的决策，为丰田公司接受，质量控制为企业发展插上了翅膀。1950 年，麦克纳马拉做出了实行个人信用卡的决策，它改变了整个世界买卖的本质。

● 背景材料



W 公司将如何决策

20 世纪 90 年代初，W 公司依托原有的轮轴加工技术和压缩机技术进入制冷家电行业，主要生产和销售家用与商用空调，20 多年来，企业在激烈的市场竞争中不断发展壮大，现公司空调年生产能力超过 600 万台（套），年销售收入超 100 亿，占地总面积 150 万平方米，拥有员工 6000 余名。目前，家用空调拥有窗式、挂壁式、立柜式 3 大类、多个品种规格的系列产品；中央空调拥有户式中央空调、风冷模块机组、风冷柜机、水冷柜机等多个系列，满足了不

同消费者的需求。W公司建立并逐步完善了国内销售网络，在国内各地建立了覆盖全国的销售办事处和用户服务机构，拥有了一批覆盖全国市场的经销商。W公司在实现国内市场稳健发展的同时，积极开拓国外市场，20世纪90年代末通过了ISO9001质量认证和ISO14001环境管理体系认证，取得了开拓国际市场的通行证，产品已经远销至东南亚、欧美等多个国家和地区，年出口销售量达100万台（套）。

20多年来，尽管W公司取得了较大的成功，但由于空调行业竞争激烈，公司始终处于国内二线空调品牌的地位，难以取得突破性发展，为此，公司希望开辟新的业务领域和利润增长点。经过初步的市场调查与研究，W公司看到了小家电市场的发展速度与发展空间，同时认为在进入小家电行业时能充分利用现有的技术与市场条件，因此，W公司决定选择家居小家电产品中的空气净化器进行深入分析，为公司最后决策提供科学分析依据。

● 任务要求



1. W公司进入家居型小家电产品空气净化器产品领域是否可行？
2. 如果可行，投资规模有两个选择方案：一是建设大厂，投资3000万元；二是建设小厂，投资规模为2000万元。应该选择哪个方案？

● 解决方案



一、总体设计思路

本次设计任务包含两个管理决策问题。一是W公司进入空气净化器产品领域的决策分析。W公司看到了小家电市场的巨大发展潜力，决定调整战略目标，改变现有的产品格局，从原来的大家电产品生产领域，进入小家电产品生产领域，参与小家电空气净化器产品领域的竞争，但这个初步的决策是否可行，需要进行决策分析。二是如果进入空气净化器产品领域可行，W公司选

择多大的投资规模也需要进行决策分析。

对于进入空气净化器产品领域是否可行的分析,我们将利用PEST、德尔菲法等分析工具分析外部机会与威胁、内部优势与劣势,在这些分析的基础上作出决策。当确定进入空气净化器产品领域后,利用决策树分析工具,确定投资规模。

分析内容与分析工具如表1-1所示:

表1-1 分析内容与分析工具表

步骤	内 容	分析工具
1	宏观环境分析	PEST 分析方法
2	行业分析	调查法
3	企业内部环境分析	调查法/德尔菲法
4	综合决策分析	德尔菲法
5	对企业投资规模进行决策	决策树法/德尔菲法

二、业务选择决策分析

(一) 宏观环境分析

通过对企业所处的政治、经济、社会和技术等环境因素进行分析,从总体上把握宏观环境,并评价这些因素对W公司进入新的业务领域的影响,寻找市场发展机会,从而为W公司的业务决策提供依据。

知识摘要 1

PEST分析法

PEST分析是指宏观环境的分析,P是政治,E是经济,S是社会,T是技术。在分析企业或行业所处的宏观环境的时候,通常是通过这四个方面的因素来分析评价企业或行业所面临的状况。

1. 政治环境因素 (P)

主要因素有：国际关系，政治干预，方针政策，政治局势，国体与政体等。

具体的影响因素有：企业和政府之间的关系，环境保护法，外交状况，产业政策，专利法，政府财政支出，政府换届，政府预算，政府其他法规等。

对企业战略有重要意义的政治和法律变量有：政府管制，特种关税，专利数量，政府采购规模和政策，进出口限制，税法的修改，专利法的修改，劳动保护法的修改，公司法和合同法的修改，财政与货币政策。

2. 经济环境因素 (E)

主要因素有：宏观经济政策，经济基础结构，国家经济形势，经济发展水平，城市化进程，储蓄与信贷，消费结构，收入水平，人口变化等。

企业应重视的经济变量有：经济形态，可支配收入水平，利率规模经济，消费模式，政府预算赤字，劳动生产率水平，股票市场趋势，地区之间的收入和消费习惯差别，劳动力及资本输出，财政政策，贷款的难易程度，居民的消费倾向，通货膨胀率，货币市场模式，国民生产总值变化趋势，就业状况，汇率，价格变动，税率，货币政策等。

3. 社会环境因素 (S)

主要因素有：风俗习惯，审美观念，宗教信仰，价值观念，语言文字，教育水平等。

值得企业注意的社会文化因素如下：企业或行业的特殊利益集团，对政府的信任程度，对退休的态度，社会责任感，对经商的态度，对售后服务的态度，生活方式，公众道德观念，对环境污染的态度，收入差距，购买习惯，对休闲的态度等。

4. 技术环境因素 (T)

主要因素有：与企业所处领域的活动直接相关的技术手段的发展变化，国家对科技开发的投资和支持重点，该领域技术发展动态，技术转移和技术商品化速度，专利及其保护情况等。

1. 政治环境因素分析 (P)

(1) 国务院发布了《工业转型升级规划(2011—2015年)》，对企业明确了相关政策支持。

完善产业政策体系及功能。动态修订重点行业产业政策，加紧制定新兴领域产业政策，加强产业政策与财税、金融、贸易、政府采购、土地、环保、安全、知识产权、质量监督、标准等政策的协调配合。

重点支持和引导创新要素向企业集聚，使企业真正成为研究开发投入、技术创新活动、创新成果应用的主体。进一步研究落实财政、投资、金融等政策，引导企业增加研发投入。

加大财税支持力度。整合相关政策资源和资金渠道，加大对工业转型升级资金支持力度，加强对重点行业转型升级示范工程、新型工业化产业示范基地建设、工业基础能力提升、服务型制造等方面的引导和支持。

(2) 营业税改增值税的政策将减轻企业税负。

财政部、国家税务总局关于“营业税改征增值税试点方案”已于2012年1月1日开始试点，今后将逐步扩大至全国、全行业范围。营业税改征增值税将有利于减少营业税重复征税，全面改善我国的出口税收环境，降低企业的税负，提高企业的盈利水平，促进企业的持续发展。

(3) 中国家用电器协会发布了中国家用电器工业“十二五”发展规划对小家电产品的开发提出了明确要求。

积极推广与开发小家电产品。提高小家电出口产品的档次，逐步在全球小家电市场占有主导地位。重点扩大小家电的国内市场，根据国内消费者的消费习惯，开发新颖、便利和时尚的小家电产品，包括厨房类小家电、清洁通风类、健康型、美容保健类小家电等。

大力发展新兴家电产品，创造新的需求。结合技术开发能力和节能减排的要求，大力开发具有市场潜力的新兴家电产品，包括太阳能/电能混合能源产品；热泵热水器等；健康类家电，包括家用净水器、空气净化器等。

加强消费引导工作。借助政策引导和媒体宣传，提高消费者对新产品、新技术的认知程度，发布消费趋势，有效引导消费，扩大市场；打造具有国际影响力的家电展会；加强对企业和消费者的节能环保宣传工作，提高消费者的节

约能源和环境保护意识,提高科学合理使用家电产品的能力;鼓励消费者购买环境友好的家电产品,消除推进高效创新产品的市场障碍。

(4) 行业相关标准、规范相继出台,对空气质量及相关产品提出了质量要求。

中国质量认证中心联合国家室内环境与室内环保产品质量监督检验中心正式发布了《空气净化器环保认证规则》(以下简称《规则》)。随着《规则》的实施以及新标准的实施,将令消费者购买时有据可依。

空气净化器行业联盟表示今后上市的产品将统一贴标,标志上所涉及的数据均由第三方机构在同一标准下进行检测得出。随着贴标产品的增多,人们可以在消费期间得到更直观的参考数据,从而开始行业内部的“洗牌”,促进行业健康发展。

2008年开始的国标《GB/T18801-2008空气净化器标准》也已经进入重新修订阶段,“标准将对净化效率、PM2.5等热点问题进行定义,并提出技术要求,以充分展示产品质量水平,引导消费”。随着国标和地标的推进,空气净化器行业执行标准不统一、性能标称不统一的窘境或将彻底解决。

国家质量监督检验检疫总局、国家卫生部、国家环境保护总局于2002年11月19日批准发布了《室内空气质量标准》(GB 3095-2001)并自2003年3月1日起实施。标准的实施,使得控制室内空气污染,切实提高我国的室内空气质量有了标准可依。

2005年8月全国家用电器标准化技术委员会制定的《家用和类似用途电器噪声限值》已作为一种强制性国家标准开始实施。按该标准规定,噪声值必须标注在产品的铭牌或说明书上,并且不得高于限定值。

综上所述,我们可得出如下结论:

(1) 国家对企业的相关鼓励与支持政策,以及营业税改增值税政策的全面实施,将使企业迎来新的发展机遇。

(2) 行业组织的指导与支持,以及组织协调主流企业共同做大市场,将对小家电行业的发展起到促进作用。另外,在行业协会的统一组织领导下,通过加强行业自律,以及行业组织建言建策转化为国家相关政策,将保障行业内部公平竞争的环境。

(3) 国家及行业相关技术标准的建立,将促进行业的健康发展,同时消费