

5D 管理地图

5D Management Roadmap



全球顶尖的管理思维 接地气的落实方法
让您两天内学会运用顶尖大师毕生精髓

周大鸣 中山大学教授
教育部长江学者特聘教授

汪涛 武汉大学教授
经济与管理学院副院长

鼎力推荐

于泳泓 著
管理权威 全球标杆



中山大学出版社
SUN YAT-SEN UNIVERSITY PRESS

5D 管理地图

5D Management Roadmap



于泳泓 著

管理权威 全球标杆



中山大學出版社
SUN YAT-SEN UNIVERSITY PRESS

· 广州 ·

版权所有 翻印必究

图书在版编目 (CIP) 数据

5D 管理地图/于泳泓著. —广州: 中山大学出版社, 2016. 9
ISBN 978 - 7 - 306 - 05819 - 5

I. ①5… II. ①于… III. ①企业管理—教材 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 211928 号

出版人: 徐 劲

策划编辑: 熊锡源

责任编辑: 熊锡源

封面设计: 曾 斌

责任校对: 林彩云

责任技编: 何雅涛

出版发行: 中山大学出版社

电 话: 编辑部 020 - 84111996, 84113349

发行部 020 - 84111998, 84111981, 84111160

地 址: 广州市新港西路 135 号

邮 编: 510275 传 真: 020 - 84036565

网 址: <http://www.zsup.com.cn> E-mail: zdebs@mail.sysu.edu.cn

印 刷 者: 广州家联印刷有限公司

规 格: 787mm × 1092mm 1/16 16 印张 280 千字

版次印次: 2016 年 9 月第 1 版 2016 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

如发现本书因印装质量问题影响阅读, 请与出版社发行部联系调换

序一

周大鸣

中山大学社会学与人类学学院教授、教育部长江学者特聘教授

于泳泓先生之大作《5D 管理地图》，全书整合了宏观与微观、理论与实践、中学与西用以及人性与技术等四大面向，并作了很好的贯穿与分解，阅后能充分地领略出于泳泓先生在管理领域的涉猎宽广、实务经验的专业丰富、图文撰写的清晰条理，充分显示出其个人极高的专业管理底蕴。

本书对于组织管理软实力的提升上，有相当新颖与深入的见地与启发，以管理创新（文化、组织、运营、技术、研发与智慧）作为企业的驱动核心，然后由核心向外拓展到企业战略、运营流程、人力资源和市场营销等五大分支的实务落地问题，形成一套完整的管理循环。

在全方位的组织运营管理上，以任何一个管理角度来看，都容易发生以偏概全的情况，本书却能往上提升一个视野高度，以中学为体、西学为用之整合概念，来剖析管理问题，值得我们学习；若以学术价值来看，本书涉猎之专业领域范围，至少包括了 10 种，对于管理之学识必须全盘而通透地了解，才能做出整合性的论述，而本书确有这个深度；若以实务价值来看，以学术贯穿整合，以实务打通落地，并使读者能把国际级的管理大师理念与本土化的企业现状结合，并借以印证管理大师精髓的实务价值，这也是于泳泓先生具备丰沛咨询实战经验的难能之处，在本书中有相当精采的体现。

于泳泓先生为人处事诚恳踏实而专业认真，视野背景结合中西，其大作



5D 管理地图

《5D 管理地图》是一套全面且系统的实战经营方法论，它是淬炼管理前沿论点在中国本土化接地气的一套管理圭臬、指导手册与企业管理教科书。研究生、本科生、职业经理人及社会人士等都相当需要阅读，我给予相当高的评价，相信读者读后定能够获益良多。在此，我特别恭贺其大作之再次问世，特书序以大力推荐。

序二

汪 涛

武汉大学经济与管理学院副院长

管理是一个思想的问题。

早在微利时代之前，企业管理的良莠无关成败，时至今日，企业管理成为制胜的关键软实力，已经是众所周知的事实；然而，管理是道还是术？管理是艺术还是科学？管理是哲学思想还是应用技术？观点则是见仁见智。而承袭百年来“中学为体、西学为用”之说，却一直被视为历久不衰的王道。

面对于泳泓先生的大作《5D 管理地图》，该从其出身背景与实务历练说起，于先生学习成长于国内及海外，也完整地在大陆、中国台湾及海外接受顶尖完整的教育熏陶，丰富的咨询经验使其跨足全球各行各业之中的代表企业，而其专业务实之丰富经验，洗练清晰的文字笔法，辅以各式逻辑周延的图说与操作表单，使得生硬多元的管理学理，顿时在本书中清晰了起来。

理论强、讲方法、重实务、完整的导入步骤与案例分享，也是本书除了宏观周延的逻辑框架与清晰的图表佐证之外最大的亮点。在本人细细研读此书后发现，此书与目前类似丛书最大的不同之处，就在于整合性的逻辑贯穿，以及对各派管理学说之精华淬炼；然后，凭借作者丰富的实务经验，又针对管理理论在落地实践时所面临的短板，予以优化完善；从管理的整合高度及实务的落地运用来看，本书确实有相当高的参考价值；它借由深入浅出的文字引导与图表辅助，让读者能快速掌握管理的五大面向与理论实践的运用方法。

于泳泓先生著作等身，学富五车，个人除了无数专业的文献发表之外，继



过去 10 余年来,《管理的智慧》《CEO 管理锦囊》《经理人 36 计》与《平衡计分卡的导入与实施》等 10 余本大作问世之后,本人非常乐见其再次与读者分享他研读百家之学说、在咨询千余家企业后之宝贵分享。对一位专业顾问而言,这是非常难能可贵的,因为对于许多企业与顾问而言,这些专业资源与经验心得的背后,隐藏着管理理论与咨询方法论,更蕴含了实务观察的结晶,是珍贵的商业经验,但作者能秉持推广正确观念与实务运用的使命感,将这些宝贵的实务经验与读者大众分享,提醒企业在导入运用这些管理理论时应注意的关键点,以及该避免的错误,等等,让更多的企业在学习新知与导入项目时,得以更加顺畅,获致更大的效益。而对于已经或是想要导入某些管理手法的企业,或是已经导入而效益不如预期的企业,这本书也将会对其有所启发。

于泳泓先生的大作《5D 管理地图》告诉我们:各方各派管理学的理论与观念,必须是可以转化为具体的操作手法与步骤的;大师之言,必须能落地,才会有底气。真正好的管理见解,既需要前瞻性,同时也不可缺乏实务性。我常告诉别人,读到一本好书,是一项最符合投资报酬率的事,花一点点时间,吸收别人几十年的专业经验与大师理论,是最值得的投资;而本书的撰写方式与内容,在许多方面都属创举,弥足珍贵。本书还有一个重要的附带意义在于,在这个不缺书籍与信息时代,直接读这本书,可以节省您四处找寻管理书籍的时间与金钱;我们不缺书,但好书永远都难能可贵;这是一本值得你研读品尝的好书,我推荐您一窥堂奥,必能从中受益。

自序

本书的四大宗旨：

1. 整合管理体系之架构；
2. 淬炼管理大师之精髓；
3. 建立理论实务之连贯；
4. 完善实操落地之不足。

管理大师何其多，能落地者有几人？

全球管理大师何其多，每年发表的新知学理、期刊论文达6位数之多；而陆续来到国内“淘金”的管理大师，他们所带来各种形式的发布会、研讨会、高峰期、分享会、读书会或私董会，也已成千上万，令人目不暇接。坦白说，这么多的管理新知，真正被引进到实务界，又能顺利地落地运用从而产生效益者，却稀缺如凤毛麟角；许多管理新知只停留在学术研究或概念启发的阶段，本身还无法成熟落地，发生效益。

互联网时代不缺乏知识或信息，缺的是对它们的筛选与运用。国人在殷切学习成长的热忱下，在热烈追捧许多管理新知或是管理大师的同时，首先必须学会如何正确地去芜存菁；也就是能从其中筛选出既符合国情又能匹配个人自身所在之组织或机构，从而能产生价值的实用论述。若是听来“高大上”而做下去却窒碍难行这样的学理是不适宜去引进推动的。过去有许多相当红火的管理学说，如今早已被人遗忘，正是因为它们“华而不实”。

本书就是为管理大师的理论与实务所发生的落差，找出能够具体导入运用于组织的步骤与方法；如此才能善尽资源并创造效益，也可以充分发挥这些新知学理的价值。而一股脑地抄袭、套用或追捧，其实是有些盲目而不适宜的。

众所皆知，理论与实务之间一直存在着巨大的鸿沟。理论的最大价值，在



于前瞻性地指引出实务界的发展趋势与未来方向；而实务最大的价值，则在于验证理论，促使理论得到实践并进行必要的论证调整。反过来想，理论的最大短板即在落地与实践，而实务的最大限制则在于前瞻与发展。在多如过江之鲫的管理新知学理及大师之中，读者该如何从中筛选，绝对需要经验，绝对是个挑战。

管理理论必须要能接地气！

笔者近 30 年来的三重角色身份——教学研究、顾问咨询与实务管理，使得我得天独厚能深谙其中的落差，也始终扮演着连接理论学术与实务运用的桥梁，期许让“真正”顶尖的管理大师精髓能在企业落地萌芽，指引大家成长前行；而对于擅长包装行销，理论的实务价值较缺乏的“概念级”管理大师，大家也应该能够明辨。

本书精选了五位真正世界级的大师，有的大师已经为人熟知，也有人虽然具备前瞻智慧，但或因不谙行销或因英年早逝，例如其中的 Michael Hammer，他们在国内知名度有限，然而其学理却是掷地有声、震古烁今，不为人广知实在相当可惜。也有些大师理论虽然前瞻，但实操性的论述却过少，我也借助多年实战的顾问咨询方法论，一步步在本书中予以补强，使其周延而有底气。

撰写本书所设定的目标，是在理论与实务的结合，让读者可以在两天内读完全球最顶尖管理大师的前沿理论精髓，并能快速学会实务的运用。而本书最重视的落地实操性，也具体体现在书中大篇幅图表运用上。

管理要能融会贯通！

在阅读管理类的书籍时，容易先天受限地从一个管理的单点，切入到整体的运营细节，这样切入阅读之后，就比较难洞悉运营的关键与全貌，发生以偏概全或见树木不见森林的情况。其次，若以中学为体、西学为用，则在理论与实务两者之兼顾上，在阅读一般管理类的书籍时，也会有些困难，而这些正是本书所特别关注的。

本书所猎之学科范围，若按照研究所或高校开课的分类来看，涵盖了以下多门学科：战略管理、组织运营、管理会计、工业工程、作业研究（或称运筹



学，即 Operations Research)、人力资源、组织行为、市场营销、变革管理、组织再造与创新研发等。本书之学术价值乃在于贯穿与整合，使片断不相关连的不同专业学科，能以更为宏观的整合面及微观的操作面来落实，使学术创造价值，使管理大师不沦为空谈，使读者能在阅读本书的最短时间内，学会顶尖大师的毕生精髓，把国际级的管理大师理念与本土化的企业现状，充分接地气地紧密结合，为企业的发展提供底气力量与经营效益，同时，也印证管理大师精髓的实务价值。

本书是笔者12年来出版著作的第10本书，也是个人持续散播公益、分享智慧与知识心愿的延续。而本书之所以能顺利付梓，要特别感谢中山大学周大鸣教授以及武汉大学汪涛教授的指导，武汉大学广东研究院李红亮院长的一路鼎力协助，中国航空报社刘鑫社长，兴业证券私人银行李琳总经理，还有刘宪卫董事长、曾立维总经理、崔胜健总经理，张信义先生、中山大学林香师姐与李霞师妹等多人的热心协助，他们为笔者在完善与出版本书的过程中提供了支持与协助，特此感谢。

2016年3月18日于深圳

目 录

导 读 \ 1

第 1 章 管理创新 \ 4

1.1 管理创新落地全貌 \ 4

1.2 管理创新：企业基业长青的秘诀 \ 5

1.2.1 管理变革的挑战与回应 \ 9

1.2.2 超速度竞争时代的运营法则：企业运营六要素 \ 12

1.3 管理创新落地参考方法及工具 \ 14

1.3.1 文化创新 \ 14

1.3.2 运营创新 \ 17

1.3.3 体制创新 \ 24

1.3.4 组织创新 \ 41

1.3.5 技术创新 \ 50

1.3.6 营销创新 \ 57

1.4 基于互联网发展的管理创新体系构建 \ 62

1.4.1 创新思维激发：从个人到团队 \ 62

1.4.2 基于社交网络的团队任务管理模式——以全食食品为例
\ 64

1.5 基于资本市场发展的管理创新转折点——投资并购 \ 67

1.5.1 投资并购是企业外部扩张的管理创新 \ 67

1.5.2 并购操作的类型 \ 69

1.5.3 并购的执行手段 \ 69

1.5.4 并购流程中的关键环节：企业估值 \ 70

1.5.5 投资并购操作有关的注意事项 \ 72





第2章 战略绩效管理 \ 76

- 2.1 战略绩效管理落地全貌 \ 76
- 2.2 战略思维的启发与形成 \ 77
- 2.3 战略执行的障碍 \ 82
 - 2.3.1 全球企业战略执行概况 \ 83
 - 2.3.2 战略执行障碍 \ 85
 - 2.3.3 中国的战略执行 \ 87
- 2.4 战略绩效管理工具：平衡计分卡 \ 88
 - 2.4.1 传统绩效管理存在的问题：财务指标缺失 \ 88
 - 2.4.2 平衡计分卡战略性管理架构概述 \ 89
 - 2.4.3 确立众所聚焦的战略 \ 93
 - 2.4.4 建构有效的战略目标 \ 102
 - 2.4.5 制定具体量化的指标 \ 104
 - 2.4.6 建置例行的管理体系 \ 106
- 2.5 个案探讨 \ 109
 - 2.5.1 金融服务业 \ 109
 - 2.5.2 高新科技制造业 \ 115

第3章 新时代企业流程再造 \ 119

- 3.1 新时代企业流程再造落地全貌 \ 119
- 3.2 企业流程再造概论 \ 120
 - 3.2.1 流程是什么? \ 121
 - 3.2.2 企业流程再造的重要性 \ 123
 - 3.2.3 企业流程再造成功关键 \ 124
 - 3.2.4 企业战略绩效管理与流程再造的综效 \ 125
- 3.3 企业流程再造落地参考方法及工具 \ 127
 - 3.3.1 流程管理 BPM (As - Is) \ 127
 - 3.3.2 流程再造 BPR (To - Be) \ 141
- 3.4 个案探讨 \ 152
 - 3.4.1 高科技制造业 \ 152
 - 3.4.2 机械工业 \ 157



第4章 战略人力资源管理 \ 161

- 4.1 战略人力资源管理全貌 \ 161
- 4.2 战略人力资源发展/管理架构 \ 162
 - 4.2.1 战略人力资源管理的重要性 \ 162
 - 4.2.2 人力资源管理在企业中的角色与转变 \ 164
- 4.3 战略人力资源管理落地参考方法及工具 \ 168
 - 4.3.1 组织设计 \ 168
 - 4.3.2 绩效管理 \ 171
 - 4.3.3 激励性薪酬设计与管理 \ 176
 - 4.3.4 职能管理 \ 182
- 4.4 个案探讨 \ 188
 - 4.4.1 媒体业 \ 188
 - 4.4.2 电子零件制造业 \ 195

第5章 新时代的营销模式 \ 208

- 5.1 新时代的营销模式全貌 \ 208
- 5.2 营销的挑战与转变 \ 209
 - 5.2.1 传统营销面临的挑战 \ 209
 - 5.2.2 新时代市场营销 \ 210
- 5.3 新时代营销模式落地参考方法及工具 \ 213
 - 5.3.1 SIVA 四阶段营销战略 \ 213
 - 5.3.2 客户触点 (MOT = Moment of Truth) 分析与管理 \ 216
 - 5.3.3 销售漏斗管理 \ 218
 - 5.3.4 安索夫矩阵 (Ansoff Matrix) \ 223
- 5.4 个案探讨 \ 227
 - 5.4.1 机械制造业 \ 227
 - 5.4.2 航空运输业 \ 230

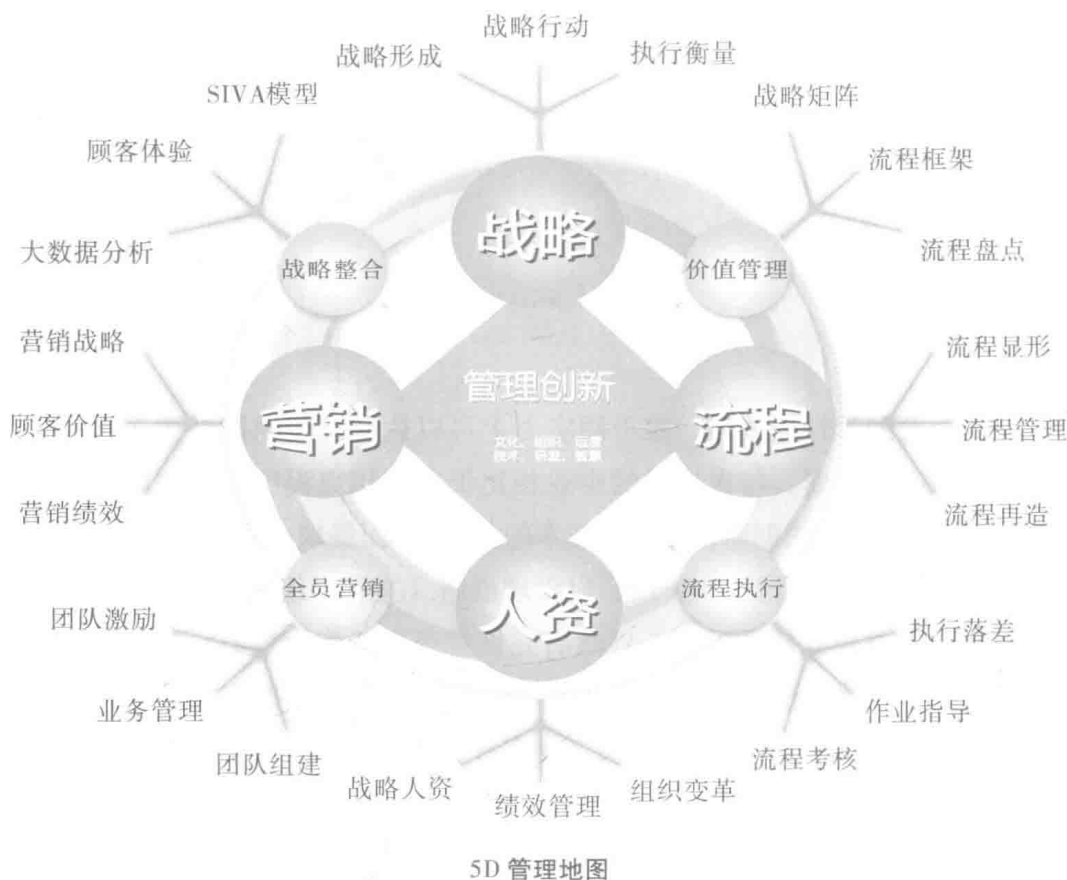
结束语 \ 237

导 读

我国企业经营管理之痛，在于硬实力上可以达到或超越国外先进水平，但在管理的软实力方面，与世界级的企业相比仍存在相当程度上的差距。彼得·德鲁克曾说：“管理的创新，更胜过技术的创新”，而盖瑞·哈默尔也说：“在创新上，观念比技术更重要。”所以，以管理创新（文化、组织、运营、技术、研发与智慧）作为企业的驱动核心，然后凭借管理创新作为核心，向外逐一拓展到企业战略、运营流程、人力资源和市场营销等四大分支的实务落地体系，形成一套整合性的5D管理地图。然而，在实务的案例中，鲜能看到成熟而正确的案例。

“管理要接地气才有底气，管理大师要能务实才有价值。”

本书就是在这样的背景下，整合笔者对国内外企业多年咨询的经验，对企业经营管理的根源问题进行深入剖析研究，并参酌完善国际顶尖管理大师的理论、个案与实际合作关系后，提出以“战略”“流程”“人资”“营销”与“管理创新”共五个面向为整合主体，从而建构成为一套全面性的系统实战经营方法论——“5D管理地图”，它是淬炼管理前沿论点在中国本土化接地气的一套管理圭臬与指导手册。其整体架构如下图：5D管理地图。



在5D管理地图中，以管理创新（文化、组织、运营、技术、研发、智慧）作为企业内部的核心驱动力，顺时针依序向外展开以战略、流程、人资、营销四个主题分支，由战略作为依据起点以引导企业的流程、人资与营销的进行；最终再由营销实际成果，不断循环式地重新审视调整企业战略，成为一个由内而外的由“战略→流程→人资→营销→战略”构成的动态管理循环。

这套体系看来行云流水，似乎没什么疑义，但是企业在实务上的运用却不是这么回事，甚至于绝大多数的企业运用起来都逻辑紊乱，失去顺序章法；这套逻辑顺位应该是以“顺时针的方向”推进：企业的战略决定了企业的发展方向，有了发展方向，才能决定要做哪些事（做哪些事就是确定企业的流程与作业活动）。一旦确定了做哪些事，才能决定用怎么样的人，或是检讨现有的人是否称职，又或是找出执行战略流程之绩效短板在哪。所谓事求人，而不能人求事！等战略、流程、人资三大步骤齐备了之后，才可以大举对外营销。未能万事齐备下的对外营销，只会自曝其短，吓跑客户。之后，再按照营销的



成效进行下一轮回的战略调整。这套运用管理创新的五个完整逻辑，就是5D管理地图，它能协助您找出运营管理问题的最终解决方案，建立管理循环体系。

而此循环中的四个主题，另各以不同的管理手段进行串连，也可避免沦为一般企业内各功能单位各自为政的通病。

●“战略”与“流程”的连结：以“价值管理”筛选出符合企业成本效益的战略性价值流程，作为企业进行流程管理与优化的基础。非属价值流程者，仅系一般日常作业。

●“流程”与“人资”的连结：透过了解“流程执行”的落差结果，进行落差分析与作业检讨，针对人执行落差的部分去强化人资体系，提升流程的执行效率及效益。

●“人资”与“营销”的连结：一个企业即使有再好的产品或服务，如果不能提供到客户手上，那终将无法产生任何效益。因此导入“全员营销”概念，进行内部营销与外部营销团队的建立、强化内部顾客与外部顾客的双重营销作为，据以管理并提供激励，进一步提升企业整体营销竞争力。

●“营销”与“战略”的连结：企业战略须依据企业内部运营状况及外部市场趋势而进行调整，此时透过企业的营销运作，使企业内部及外部环境充分结合，不断以“营销战略”与企业战略进行相互检讨调整，以保持企业持续不断的竞争力。

本书中将对“5D管理地图”的各主题范畴的管理大师核心理论，注入中国本土化与实务界的血液，除了详细介绍管理大师核心论点外，还将管理大师毕生精髓之概念，透过笔者与管理大师的合作与咨询方法论，将其转化为实际操作执行使用的参考制度、流程、工具、表单，甚至应用软件，为其论点落实接地气，为推动管理工作提供底气。

企业的经营之道与前沿的管理理论，是从无数实战案例中总结与升华而来，同样地，笔者关注理论创新与体系构建的同时，更关注国内外的实操案例；本书既有对理论本身运用得当的范本，也有成功的案例对应。

期望读者在阅读本书的最短时间内，学会顶尖大师的毕生精髓，把国际级的管理大师理念与本土化的企业现状能接地气地充分结合，为企业的发展提供底气力量与经营效益，同时，也印证管理大师精髓的实务价值。

第1章 管理创新

1.1 管理创新落地全貌

大师介绍

盖瑞·哈默尔 (Gary Hamel)

他是 Strategos 公司的董事长暨创办人，也是前伦敦商学院战略及国际管理教授。他是战略研究的最前沿大师，被《经济学人》誉为“世界一流的战略大师”；《财富》杂志称他为“当今商界战略管理的领路人”；在2001年美国《商业周刊》“全球管理大师”的评选中，他位列第四，可谓声名显赫。战略意图、核心竞争力、管理创新、战略构筑、行业前瞻，这一系列影响深远的革命性概念，都是由他提出的，从而改变了许多知名企业的战略重心和战略内容。

在过去的100年间，管理创新比其他任何类型的创新发挥了更大的作用，使公司绩效迈上了一个又一个新台阶。哈默尔对管理创新所下的定义是，对传统管理原则、流程和实战的明显背离，或者对惯常的组织形式的背离，这种背离极大地改变了管理工作的方法。企业前进的真正驱动力绝不是操作上的创新，在创新上，观念比技术更重要。怎样组织、活动人力资源和能力，才是本质上的突破。

核心论点

可是，与其他类型的创新一样，管理创新所面临的最大的挑战也是产生真正新颖的创意。而且，比产品创新、技术创新和运营创新更糟糕的是，很少有公司会为管理创新而精心打造出一个专门的学习平台。

迄今为止，21世纪的管理与20世纪的管理之间并不存在很大的差别。这里正隐藏着机遇。

企业可以坐等竞争对手摸索出下一个重大管理创新，然后把你逐出竞争游戏；也可以主动出击，现在就抢先做一个创新管理者。在这个充满管理新挑战的世界里，你或是你所在的企业需要比你之前所有的管理先锋们更具有创造性，更不受传统束缚。