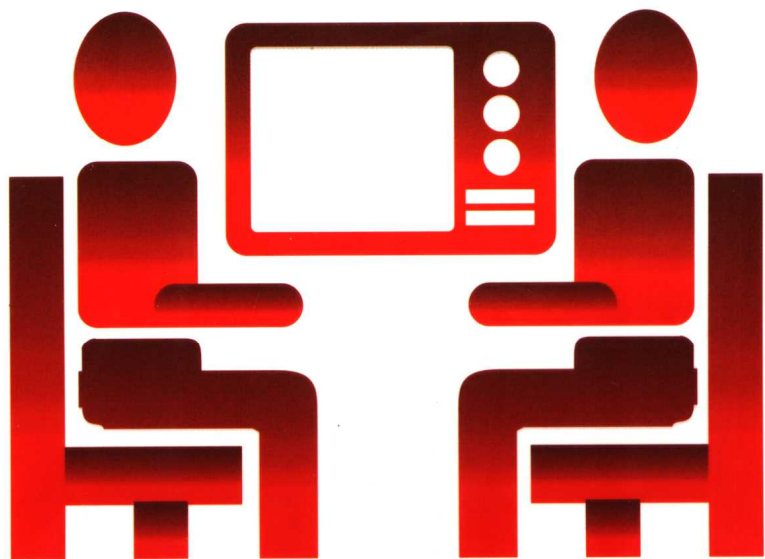


世界500强企业
SHIJIE500QIANGQIYE
GUANLIGONGJUJINGXUAN

SHIJIE500QIANGQIYE
GUANLIGONGJUJINGXUAN



世界500强企业 工具精选

500

Shijie500qiangQiye
GuanligongjuJingxuan

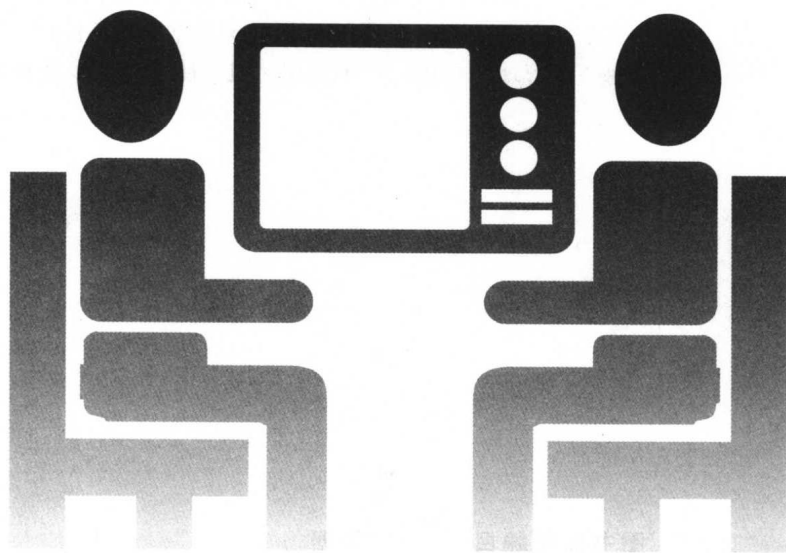
邱庆剑 编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

世界500强企业
SHIJIE500QIANGQIYE
GUANLIGONGJUJINGXUAN

SHIJIE500QIANGQIYE
GUANLIGONGJUJINGXUAN



世界500强企业
500
世界500强企业
工具精选

Shijie500qiangQiye
GuanligongjuJingxuan

邱庆剑 编著

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

在本书中，作者选取了世界 500 强企业中最常用、最具代表性的一百多个管理工具，包括战略管理工具、人力资源与组织管理工具、制造及品质管理工具、财务管理工具、营销管理工具等几个部分，能够满足不同管理者的需求。本书适合企业老板、中高层管理者以及想提升个人能力的基层职员使用。书中对每一个管理工具还列出了使用时机，使用者可以现查现用。

图书在版编目 (CIP) 数据

世界 500 强企业管理工具精选/邱庆剑编著. —北京: 机械工业出版社, 2005.12

(世界 500 强企业管理丛书)

ISBN 7-111-18087-9

I. 世... II. 邱... III. 企业管理—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 147580 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 任淑杰 责任印制: 杨 曦

北京机工印刷厂印刷

2006 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm × 1400mm B5·12 印张·1 插页·332 千字

0 001—5 000 册

定价: 32.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线电话 (010) 68326294

封面无防伪标均为盗版

序

在世界各大企业中，500强企业无疑是最成功的代表。在经历三年的低迷之后，世界500强企业卷土重来，在2003年里收入和利润均创下新纪录。尽管有伊拉克战火，尽管欧洲经济增长乏力，但在2003年，世界500强企业的营业收入却高达14.9万亿美元，较2002年增长8%，利润也大幅度增长，高达7312亿美元，在2004年，这种增长仍在继续。世界500强企业再次引起世人的广泛关注，做强做大的声音再次洪亮起来。

张瑞敏就曾经在接受媒体采访时说过：做强就得做大。在世界经济一体化程度加深，国际竞争愈来愈激烈的今天，小企业要独善其身已经是越来越困难了。海尔是中国品牌的代表，是中国企业学习的榜样，也是大与强的完美结合。

挺进世界500强之列，已经成为包括海尔在内的众多中国企业的梦想。虽然有专家认为，中国是未来世界500强的温床，在未来的500强名单中，中国面孔将不会少于美国面孔。但是，如何挺进500强呢？

作为从事咨询工作的一员，我们一直以来都在关注世界500强企业的经营战略和管理方法。我们发现，中国企业和世界500强企业最大的差距是在管理上。中国企业拥有低廉的劳动力，拥有比日本企业更丰富的物质资源，同时拥有强大的擅长兼收并蓄的中华文明，但是，这些优势都掩盖不了管理的落后。管理落后导致效率低下、导致高投入低回报、导致营业总额不高等诸多问题。2004年公布的“中国企业500强”的年营业收入和利润分别只相当于世界500强的7.3%和5.22%。

要进入世界 500 强，首先得学习以世界 500 强为代表的企业的先进管理。当然，要把西方国家上百年的管理精华一下子吸收消化，并不是一件容易的事情，首先是文化的差异，再就是中国企业不同的经营者在消化能力和精力上的差异。在过去几年中，我们一直在企业界倡导工具管理，就是先从感性的东西着手，把世界优秀企业行之有效的管理工具直接拿来使用，绕开枯燥高深的管理理论。接受我们建议的企业都在管理上取得了相当程度的进步，这一实践证明了工具管理的可行性和有效性。学习一本管理理论书，恐怕得几个月才能学懂学通，如果要应用自如，恐怕时间就还得更长一些。而学习一个管理工具，3 分钟足矣。你掌握了一个世界 500 强企业的管理工具，实际上也就向世界 500 强靠近了一步。千里之行始于足下，一步一步坚定地走下去，世界 500 强就不会仅仅是梦想了。

在本书中，我们选取了世界 500 强企业中最常用、最具代表性的一百多个管理工具，包括战略管理工具、人力资源与组织管理工具、制造及品质管理工具、财务管理工具、营销管理工具等几个部分，能够满足不同管理者的需求。本书适合企业老板、中高层管理者以及想提升个人能力的基层职员使用。书中对每一个管理工具还列出了使用时机，使用者可以现查现用。

在本书的编写过程中，多位同志在校对、录入方面提供了帮助，在此表示感谢。他们是吴伦、邱庆路、刘先明、陈德勇、肖世进、罗艳、陈天保、王星钊、李翔、李旭、黄晓玲、刘本安、蔡谷华、胡晓、谭璇、朱维、陈明莉、李桃桃、谭乐乐、雷红梅、伍婕、周开志。

欢迎您对本书提出宝贵意见和建议，我们的信箱是 qiuqingjian@163.com。

目 录

序 /Ⅲ

第 1 章 世界 500 强企业战略管理工具

1. 变革五因素 /3

沃尔玛 (Wal-Mart Stores, 美国企业, 主营商品零售)

2. EFE 矩阵 /5

大众汽车 (Volkswagen, 德国企业, 主营汽车与零件)

3. IFE 矩阵 /8

英国石油 (BP, 英国企业, 主营炼油)

4. 竞争三角模型 /10

通用汽车 (General Motors, 美国企业, 主营汽车与零件)

5. 核心竞争力识别工具 /12

通用电气 (General Electric, 美国企业, 多元化经营)

6. 行业生命周期 /15

诺基亚 (Nokia, 芬兰企业, 主营网络通信设备)

7. 五力模型 /18

丰田汽车 (Toyota Motor, 日本企业, 主营汽车与零件)

8. 四链模型 /24

花旗集团 (Citigroup, 美国企业, 主营商业与储蓄银行)

9. BCG 增长份额矩阵 /27

- 佳能 (Canon, 日本企业, 主营办公设备等)
10. GE 矩阵 /31
通用电气 (General Electric, 美国企业, 多元化经营)
11. 政策方向性矩阵 /34
壳牌石油 (Royal Dutch Shell Group, 英国企业, 主营炼油)
12. 价值链 /36
日立公司 (Hitachi, 日本企业, 主营电子、电气设备)
13. 竞争优势七要素 /39
可口可乐 (Coca-Cola, 美国企业, 主营饮料)
14. 竞争资源四层次 /42
房利美 (Fannie Mae, 美国企业, 主营多元化金融)
15. 创新动力模型 /44
索尼 (Sony, 日本企业, 主营电子、电气设备)
16. SWOT 分析 /46
三星电子 (Samsung Electronics, 韩国企业, 主营电子、电器设备)
17. 扩张方法矩阵 /50
欧尚 (Groupe Auchan, 法国企业, 主营食品、药品等零售店)
18. 钻石理论 /53
爱立信 (L. M. Ericsson, 瑞典企业, 主营网络通信设备)
19. PEST 分析 /56
米其林 (Michelin, 法国企业, 主营轮胎橡胶)
20. 7S 模型 /59
康菲 (Conoco Phillips, 美国企业, 主营炼油)
21. 新 7S 模型 /62
辉瑞 (Pfizer, 美国企业, 主营制药)
22. 战略选择矩阵 /65
宝洁 (Procter & Gamble, 美国企业, 主营家居个人用品)
23. 战略聚类模型 /67
伊藤洋华堂 (Ito-Yokado, 日本企业, 主营食品、药品零售商店)

第2章 世界500强企业人力资源与组织管理工具

1. 企业文化要素 /73

松下电器 (Matsushita Electric Industrial, 日本企业, 主营电子、电气设备)

2. 组织成长阶段模型 /78

可口可乐 (Coca-Cola, 美国企业, 主营饮料)

3. 组织扁平化 /81

通用电气 (General Electric, 美国企业, 多元化经营)

4. 企业素质与活力分析 /84

安联 (Allianz, 德国企业, 主营财产保险业务)

5. 人才模型 /89

微软 (Microsoft, 美国企业, 主营计算机软件)

6. 工作分析 /92

三井住友金融集团 (Sumitomo Mitsui Financial Group, 日本企业, 主营商业与储蓄银行)

7. 360度考核法 /100

惠普 (Hewlett-Packard, 美国企业, 主营计算机及其他办公设备)

8. 评价中心法 /103

美国电话电报 (AT&T, 美国企业, 主营电信业务)

9. 平衡记分卡 /108

国际商用机器 (Intl. Business Machines, 美国企业, 主营计算机及其他办公设备)

10. 关键业绩指标 /111

日本电气公司 (NEC, 日本企业, 主营电子、电器设备)

11. LIFO系统 /113

戴尔 (Dell, 美国企业, 主营计算机)

12. 民意测验法 /116

富士通 (Fujitsu, 日本企业, 主营计算机、办公设备)

13. 强制正态分布法 /118
 博世 (Robert Bosch, 德国企业, 主营汽车与零件)
14. 排序考评法 /120
 强生 (Johnson, 美国企业, 主营制药)
15. 图尺考评法 /122
 现代汽车 (Hyundai Motor, 韩国企业, 主营汽车与零件)
16. 行为锚定等级评价法 /125
 彭尼 (JC. Penney, 美国企业, 主营商品零售)
17. 参与管理 /128
 通用电气 (General Electric, 美国企业, 多元化经营)
18. 抽屉式管理 /132
 福特汽车 (Ford Motor, 美国企业, 主营汽车与零件)
19. 需求层次 /137
 美国国际集团 (American Intl. Group, 美国企业, 主营财产意外保险)
20. 管理方格 /140
 沃尔玛 (Wal-Mart Stores, 美国企业, 主营商品零售)
21. 工作满意度模型 /143
 三菱电机 (Mitsubishi Electric, 日本企业, 主营电子、电器设备等)
22. 人力资源经济分析 /146
 春天集团 (Groupe Pinault-Printemps, 法国企业, 主营商品零售)

第3章 世界500强企业制造及品质管理工具

1. TPM——全面生产管理 /151
 福特汽车 (Ford Motor, 美国企业, 主营汽车与零件)
2. TQM——全面质量管理 /156
 宝马 (BMW, 德国企业, 主营汽车与零件)
3. 5S管理法 /162
 三洋电机 (Sanyo Electric, 日本企业, 主营电子、电气设备)
4. JIT生产 /167

- 丰田汽车 (Toyota Motor, 日本企业, 主营汽车与零件)
5. 敏捷制造模式 /171
- 波音 (Boeing, 美国企业, 主营航空、国防用品)
6. 丰田式生产 /174
- 丰田汽车 (Toyota Motor, 日本企业, 主营汽车与零件)
7. 供应链管理 /178
- 家乐福 (Carrefour, 法国企业, 主营食品、药品零售店)
8. ERP /182
- 戴尔 (Dell, 美国企业, 主营计算机)
9. MRP、闭环 MRP 及 MRPII /185
- 国际商用机器 (Intl. Business Machines, 美国企业, 主营计算机及其他办公设备)
10. 戴明环 /190
- 日立公司 (Hitachi, 日本企业, 主营电子、电气设备)
11. 质管圈 /193
- 本田汽车 (Honda Motor, 日本企业, 主营汽车与零件)
12. 零缺陷管理 /196
- 通用电气 (General Electric, 美国企业, 多元化经营)
13. 力量分析法 /199
- 麦克森 (McKesson, 美国企业, 主营保健品批发)
14. 力场分析 /201
- 家居百货 (Home Depot, 美国企业, 主营商品零售)
15. 甘特图 /205
- 日产汽车 (Nissan Motor, 日本企业, 主营汽车与零件)
16. QC 七大手法 /207
- 埃克森美孚 (Exxon Mobil, 美国企业, 主营炼油)
17. 质量成本分析 /216
- 丰田汽车 (Toyota Motor, 日本企业, 主营汽车与零件)

第4章 世界500强企业财务管理工具

1. 成本领先战略 /221
松下电器 (Matsushita Electric Industrial, 日本企业, 主营电子、电气设备)
2. 杜邦系统 /224
杜邦 (DuPont, 美国企业, 主营化学品)
3. 效益分析雷达图 /227
宝德信金融集团 (Prudential Financial, 美国企业, 主营保险业务)
4. 杠杆收购 /232
沃尔玛 (Wal-Mart Stores, 美国企业, 主营商品零售)
5. 本量利分析 /235
俄罗斯天然气工业 (Gazprom, 俄罗斯企业, 主营能源)
6. 沃尔评分法 /238
日联控股 (UFJ Holdings, 日本企业, 主营商业、银行等)
7. 综合评价法 /240
贝尔南方 (BellSouth, 美国企业, 主营电信)
8. 销售百分比法 /242
康尼格拉 (ConAgra Foods, 美国企业, 主营食品)
9. 客户信用调查 /245
标准人寿保险 (Standard Life Assurance, 英国企业, 主营人寿保险)
10. 净现值法 /251
国际造纸 (International Paper, 美国企业, 主营林产品、纸制品)
11. FRICT 筹资分析法 /253
印度石油 (Indian Oil, 印度企业, 主营炼油)
12. 企业价值评估 /255
通用电气 (General Electric, 美国企业, 多元化经营)
13. 企业安全率 /258
沃尔玛 (Wal-Mart Stores, 美国企业, 主营商品零售)

第5章 世界500强企业营销管理工具

1. 市场细分 /263
通用汽车 (General Motors, 美国企业, 主营汽车与零件)
2. 市场选择矩阵 /267
宝洁 (Procter & Gamble, 美国企业, 主营家居个人用品)
3. 市场营销能力分析 /271
雷诺 (Renault, 法国企业, 主营汽车与零件)
4. 消费者购买行为模型 /274
塔吉特 (Target, 美国企业, 主营商品零售)
5. 产品生命周期 /278
大众汽车 (Volkswagen, 德国企业, 主营汽车与零件)
6. CS 战略 /281
戴姆勒克莱斯勒 (DaimlerChrysler, 德国企业, 主营汽车与零件)
7. 服务金三角 /285
安盛 (AXA, 法国企业, 主营人寿健康保险)
8. 重要性——绩效分析 /288
雀巢 (Nestle, 瑞士企业, 主营食品)
9. 抱怨冰山 /292
葛兰素史克 (GlaxoSmithKline, 英国企业, 主营制药)
10. BLENDS 模型 /294
保诚 (Prudential, 英国企业, 主营人寿健康保险)
11. 价格——促销方格图 /296
富士胶卷 (Fuji Photo Film, 日本企业, 主营摄影器材)
12. 渠道选择评估模型 /298
欧莱雅 (L'oreal, 法国企业, 主营家居个人用品)
13. 满意镜 /300
施乐 (Xerox, 美国企业, 主营办公设备)
14. RATER 指数 /302

固特异轮胎 (Goodyear Tire & Rubber, 美国企业, 主营轮胎橡胶)

15. 4P、4C、4R、4V /304

联合航空 (UAL, 美国企业, 主营航空业务)

第6章 世界500强企业通用管理工具

1. 目标管理 /311

通用电气 (General Electric, 美国企业, 多元化经营)

2. 标杆管理 /314

美国电话电报 (AT&T, 美国企业, 主营电信业务)

3. 知识管理 /317

摩托罗拉 (Motorola, 美国企业, 主营网络通信设备)

4. 80/20 法则 /321

国际商用机器 (Intl. Business Machines, 美国企业, 主营计算机及其他办公设备)

5. ABC 管理 /327

西斯科 (Sysco, 美国企业, 主营食品杂货批发)

6. 6σ 管理 /331

摩托罗拉 (Motorola, 美国企业, 主营网络通信设备)

7. CI 系统 /334

国际商用机器 (Intl. Business Machines, 美国企业, 主营计算机及其他办公设备)

8. 头脑风暴法 /336

摩根大通 (JP. Morgan Chase, 美国企业, 主营商业、储蓄银行)

9. 德尔菲法 /339

美林 (Merrill Lynch, 美国企业, 主营证券)

10. KT 决策法 /342

富国银行 (Wells Fargo, 美国企业, 主营商业、储蓄银行)

11. 六顶思考帽 /344

西门子 (Siemens, 德国企业, 主营电子、电气设备)

12. BPR /347

福特汽车 (Ford Motor, 美国企业, 主营汽车与零件)

13. 是 (非) 矩阵 /350

道达尔 (Total, 法国企业, 主营炼油)

14. 5W2H 法 /352

日本电报电话 (Nippon Telegraph & Telephone, 日本企业, 主营电信业务)

15. 检核表法 /356

索尼 (Sony, 日本企业, 主营电子、电气设备)

16. 情形分析图 /359

沃达丰 (Vodafone, 英国企业, 主营电信业务)

17. KJ 法 /361

新日本石油 (Nippon Oil, 日本企业, 主营炼油)

18. 定点超越法 /364

施乐 (Xerox, 美国企业, 主营办公设备)

19. 缺点列举法 /367

马自达汽车 (Mazda Motor, 日本企业, 主营汽车与零件)

1

世界500强企业 战略管理工具

1. 变革五因素



应用典范

沃尔玛 (Wal-Mart Stores, 美国企业, 主营商品零售)

在 2004 年公布的世界 500 强企业排名中, 沃尔玛高居榜首。

沃尔玛是一个锐意进取的企业, 该公司的经理人在制定变革战略时, 经常使用变革五因素这一工具。



工具说明

变革五因素工具是战略学家佩蒂格鲁和费普提出来的, 他们通过对美洲虎汽车公司、Longman 公司、Holl Samuel 商业银行和 Prudential 人寿保险公司的研究, 发现成功的战略变革需要五个相互联系的因素。如图 1-1 所示。

因素一：环境评估。这一因素不是一个具有独立功能的因素, 因为企业所有环节和经营活动都应不断地评估环境。战略的创造性通常产生于内外环境的评估过程中。

因素二：领导层的风格。领导风格只有与企业特定的环境联系起来才可以进行评价, 没有一般意义上的好领导和坏领导, 最好的领导也要受公司实际情况的制约。他们在推动企业以适当的步伐向前发展时, 通常是最有效的, 大胆的激进的推动可能反而不利于发展。

因素三：战略与经营变化。从一些特定战略的意义上来说, 战略与经营的变化可能是常规性的, 也可能是自发性的, 它允许战略随时间的推进