

世界500强企业  
MANAGEMENT TOOL OF THE GLOBAL TOP 500

# 世界 500 强企业

## 管理层管理工具

MANAGEMENT-BOARD  
MANAGEMENT TOOL  
OF TOP 500

海天出版社

《世界500强企业管理工具》丛书编委会 主编

# 世界 500 强企业

-2

## 管理层管理工具

### 《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

F279.1

5601-2

00003/p1

海天出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

世界500强企业管理层管理工具/汪应洛等编著. —深圳:  
海天出版社, 2005.1  
ISBN 7-80697-385-0

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1月第1版 2005年1月第1次印刷

开本: 787mm x 1092mm 1/16 印张: 39

字数: 600千 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

我们正置身于一个急剧变革的时代，面对激烈的职场竞争，管理者个人要想生存、发展，进而求得事业的成功，必须建立持久的竞争优势，而唯一持久的竞争优势便是比竞争对手学习得更快更多。

管理是一门严谨的科学，遍阅管理类书籍和教材是获得理论与方法的途径，这将有助于提高你的管理水平。管理同时是一门实用的科学。理论必须应用于实践，才能产生实际效益，任何不能用于实践的管理理论都是无益的。基于此，世界500强企业工具丛书编委会整理编辑而成《世界500强企业管理者管理工具》。在实际应用中，若能熟练地应用本书中所列的管理工具，将极大地提高各级管理者的管理效率。

本书的内容系统、全面，涵盖企业各个管理层次的各个方面，具体包括如下内容：高层主管必备管理工具：高层主管岗位职责要求、高层主管战略推行工具、高层主管目标规划管理工具、高层主管绩效提升管理工具、高层主管成本控制管理工具。中层主管必备管理工具：中层主管岗位职责要求、中层主管有效授权管理工具、中层主管团队领导管理工具、中层主管下属培养管理工具、中层主管绩效提升管理工具、中层主管项目实施管理工具。班组长必备管理工具：班组长岗位职责要求、班组长生产计划制定工具、班组长生产过程组织工具、班组长生产现场管理工具、班组长生产线品质控制工具、班组长生产设备维护管理工具、班组长绩效提升管理工具、班组长员工激励管理工具。

希望各级管理者的学习是结合实际工作的，不间断的。当您在现实工作遇到了某些问题需要处理，但对如何处理没有把握时，请把本书当作您的备忘录，查阅相关知识点、技能点，进而寻求工作指南。总之，有了本书，将会使您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，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、李建军、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 高层主管必备管理工具

### 第一章 高层主管岗位职责要求

#### 第一节 高层主管角色扮演 ..... 5

- 一、领导者/5 二、传播者/5 三、企业家/5 四、资源分配者/6  
五、名誉人物/6 六、沟通者/6 七、监督者/6 八、发言者/6 九、问题  
处理者/6 十、谈判者/7

#### 第二节 高层主管必备管理知识 ..... 8

- 一、集成管理/8 二、知识管理/16

#### 第三节 高层主管必备综合能力 ..... 40

- 一、筹划和判断能力/40 二、灵活应变能力/40 三、改革创新能力/40  
四、组织指挥协调能力/41 五、人际交往能力/41

### 第二章 高层主管战略管理推行工具

#### 第一节 战略管理推行理念解析 ..... 45

## 世界 500 强企业管理层管理工具

一、企业战略内涵/45 二、企业战略管理过程/51 三、企业总体战略/54 四、一体化发展战略/57 五、单一经营发展战略/58 六、多样化发展战略/61

## 第二节 战略管理推行实用技巧 ..... 64

一、企业内部环境分析/64 二、企业外部环境分析/72 三、企业战略制定框架/80 四、战略决策影响因素分析/87 五、战略计划体系制定/89

## 第三节 战略管理推行常用工具 ..... 95

工具1 公司战略规划管理制度 ..... 95  
 工具2 公司战略规划业务处理准则 ..... 109  
 工具3 中小企业战略规划准则 ..... 111  
 工具4 经营环境系统分析工作规范 ..... 115  
 工具5 定点超越战略实施方法 ..... 118  
 工具6 进攻战略模式 ..... 120

## 第三章 高层主管目标规划管理工具

### 第一节 目标规划管理理念解析 ..... 127

一、目标管理/127 二、目标设定/127 三、目标量化/129 四、目标成本/130

### 第二节 目标规划管理实用技巧 ..... 131

一、判断目标的合理性/131 二、目标设定误区的分类/133 三、配合上司共同设定目标/134 四、协助下属设定目标/137 五、协助下属执行目标/140

### 第三节 目标规划管理常用工具 ..... 143

工具1 目标管理SMART原则 ..... 143

工具2	目标成本控制法 .....	146
工具3	目标执行过程检查 .....	151
工具4	目标追踪系统 .....	154
工具5	目标评估方法 .....	156

## 第四章 高层主管绩效提升管理工具

### 第一节 绩效提升理念解析 .....

- 一、了解绩效管理计划的作用/161 二、明确绩效管理计划的原则/162  
三、掌握绩效管理计划的要素/165 四、了解绩效考评的含义和目的/168  
五、明确绩效考评的作用/168

### 第二节 绩效提升实用管理技巧 .....

- 一、掌握绩效考评系统要素/171 二、确定绩效反馈面谈的形式/181  
三、确定绩效改进项目选择标准/182

### 第三节 绩效提升常用管理工具 .....

工具1	绩效目标量化流程 .....	184
工具2	绩效目标体系建立流程 .....	186
工具3	绩效目标分解方法 .....	189
工具4	工作分析法 .....	192
工具5	问卷调查法 .....	195
工具6	陆氏绩效指标体系模式 .....	198
工具7	绩效考评体系构建流程 .....	201
工具8	绩效考评标准及规程设计方法 .....	204
工具9	绩效考评方法 .....	217
工具10	绩效反馈面谈程序设计方法 .....	230



**第五章 高层主管成本控制管理工具****第一节 成本控制理念解析** ..... 235

一、了解成本分析内涵/235 二、明确成本分析方法/235 三、熟悉成本习性模型/237

**第二节 成本控制实施技巧** ..... 243

一、构建财务成本控制系统/243 二、实施全面预算管理/245 三、掌握目标成本控制方法/252

**第三节 成本控制常用管理工具** ..... 261

工具1 成本控制体系构建方法 ..... 261

工具2 定额成本法 ..... 264

工具3 定额比例法 ..... 267

工具4 目标成本法 ..... 272

工具5 财务总预算编制程序 ..... 275

工具6 预算执行监督方法 ..... 279

工具7 采购内控体系构建方法 ..... 282

工具8 不合格品监审办法 ..... 285

工具9 商品销售成本核算制度 ..... 288

工具10 材料费用控制办法 ..... 293

工具11 综合费用控制办法 ..... 296

**第二篇 中层主管必备管理工具****第一章 中层主管岗位职责要求****第一节 中层主管必备知识素养** ..... 305

一、学习的必要性/305 二、必须具备的知识素养/305

第二节	中层主管必备管理素质 .....	307
一、	控制情绪/307	
二、	激励/307	
三、	幽默/307	
四、	倾听/307	
五、	演讲/308	
第三节	中层主管必备心理素质 .....	309
一、	热情/309	
二、	忍耐力/309	
三、	目标明确/309	
四、	有勇气/309	
五、	无私/309	
六、	有决断能力/310	
七、	分析能力/310	
八、	有道德/310	
九、	公正/310	
十、	有忠诚心/310	
十一、	机智/310	
十二、	注重人才/310	
十三、	求知/311	
第二章	中层主管有效授权管理工具	
第一节	有效授权管理理念解析 .....	315
一、	授权的含义/315	
二、	授权的优势/315	
三、	授权的方式/316	
第二节	有效授权管理实用技巧 .....	318
一、	授权一般程序/318	
二、	制定授权计划/319	
三、	把握授权时机/319	
四、	达到授权的完美效果/321	
五、	授权应注意问题/322	
第三节	有效授权常用管理工具 .....	324
工具1	任务授权控制表 .....	324
工具2	目标管理法 .....	327
工具3	授权计划表 .....	330
工具4	授权评估表 .....	332
第三章	中层主管团队领导管理工具	
第一节	团队领导管理理念解析 .....	337
一、	团队及团队特征/337	
二、	团队与群体的区别/337	
三、	团队的构	

世界 **500** 强企业 管理 层 管理 工具

成条件/338

**第二节 团队领导管理实用技巧** ..... 339

一、工作团队的建立/339 二、高绩效团队的要求/339 三、带动绩效卓越团队的方法/340 四、培养团队的敬业精神/341 五、留住团队中的人才/342

**第三节 团队领导常用管理工具** ..... 343

工具1 C5教练法 ..... 343

工具2 团队宪章 ..... 349

工具3 团队公约 ..... 351

工具4 团队沟通渠道 ..... 353

**第四章 中层主管下属培养管理工具****第一节 下属培养管理理念解析** ..... 357

一、培训的作用/357 二、培训者的角色/358 三、人才结构的梯队化/359 四、培训的基本原则/359

**第二节 下属培养管理实用技巧** ..... 361

一、安排下属的培训/361 二、逐步向下属交付工作任务/362 三、引导下属接受指示/364 四、培训下属的独立性/364 五、激励下属完成工作/365

**第三节 下属培养常用管理工具** ..... 367

工具1 课堂培训法 ..... 367

工具2 案例培训法 ..... 373

工具3 角色扮演法 ..... 377

工具4 新员工培训法 ..... 381

工具5 下属培训制度 ..... 388

## 第五章 中层主管项目实施管理工具

### 第一节 项目实施管理理念解析 ..... 393

一、项目管理及其特点/393 二、项目的构成/394 三、项目的寿命周期/395 四、项目管理的内容/395

### 第二节 项目实施管理实用技巧 ..... 397

一、项目时间估算/397 二、项目预算估算/398 三、项目风险控制/398 四、项目审查/399

### 第三节 项目实施常用管理工具 ..... 402

工具1 项目时间管理 ..... 402

工具2 项目分解界定法 ..... 405

工具3 项目品质控制法 ..... 410

工具4 项目集成管理 ..... 416

工具5 项目合同管理 ..... 419

## 第三篇 班组长必备管理工具

### 第一章 班组长岗位职责要求

#### 第一节 班组长的角色把握 ..... 427

一、班组长充当的角色/427 二、班组长对领导期望值的了解/427

#### 第二节 班组长的工作程序 ..... 429

一、工作程序/429 二、把关程序/429 三、反馈程序/429 四、请示汇报程序/429

#### 第三节 班组长的技能要求 ..... 430

一、工作标准要求/430 二、技术(业务)要求/430 三、素质质量要求/431

## 四、工作质量要求/431

## 第四节 班组的管理指导 ..... 432

一、非正式群体存在的客观性/432 二、对非正式群体的限制和利  
用/432

## 第二章 班组长生产计划制定工具

## 第一节 生产计划制定理念解析 ..... 437

一、生产计划概述/437 二、生产计划类型/439 三、生产计划指  
标/440 四、生产计划条件/442

## 第二节 生产计划制订实用技巧 ..... 445

一、生产作业排序的含义/445 二、周出货计划与生产计划的协  
调/445 三、周生产计划的准备工作/446 四、日程计划的安排/447

## 第三节 生产计划制订常用工具 ..... 448

工具1 长期生产计划实施制度 ..... 448

工具2 生产计划实施办法 ..... 455

工具3 生产计划书 ..... 458

工具4 生产计划表格 ..... 461

表1 分季生产计划 ..... 462

表2 月份生产计划 ..... 463

表3 月份产销计划汇总表 ..... 464

表4 车间(工段小组)月计划 ..... 465

表5 日生产计划管理表 ..... 466

表6 综合生产计划 ..... 467

表7 订单安排表 ..... 468

表8 各部门生产计划安排表 ..... 469

### 第三章 班组长生产过程组织工具

#### 第一节 生产过程组织理念解析 ..... 473

一、生产过程组织概述/473 二、设备布置原则/473 三、劳动定员/474 四、生产过程时间组织/474 五、工作组组织的条件/475 六、车间布置/476

#### 第二节 生产过程组织实用技巧 ..... 477

一、组织工作轮班的方法/477 二、短期生产能力调整的方法/478  
三、安排生产计划排程应遵循的原则/478

#### 第三节 生产过程组织常用工具 ..... 480

工具1	精益生产法	480
工具2	JIT准时生产制	484
工具3	生产管理制度	487
工具4	生产作业指令表单	493
表1	工作单	494
表2	制造命令单	495
表3	生产通知书	496
表4	制造通知书	497
表5	生产线工作负荷通知单	498
表6	产品生产情况通知单	499
表7	部门生产工作通知单	500
表8	提前或延后生产通知单	501
表9	生产条件通知单	502
工具5	生产作业报表	504
表1	工作日报表	505
表2	生产日报表	506

表3	全厂生产日报表.....	507
表4	生产产量日报表.....	508
表5	物料使用日报表.....	509
表6	作业日报汇总表.....	510
表7	工作效率及工时月报表.....	511
表8	异常停工报告单.....	512

#### 第四章 班组长生产现场管理工具

##### 第一节 生产现场管理理念解析 ..... 517

一、现场管理的涵义/517 二、现场管理的作用/517 三、作业标准化的概述/519 四、7S的涵义/521

##### 第二节 生产现场管理实用技巧 ..... 523

一、建立良好工作环境必备的条件/523 二、指导员工作业的方法/525 三、实施7S活动的方法/526 四、工作现场整理、整顿概述/527 五、进度控制的概述/529

##### 第三节 生产现场管理常用工具 ..... 531

工具1	操作标准作业规定.....	531
工具2	生产作业控制制度.....	535
工具3	生产进度管理表格.....	539
表1	生产进度表.....	540
表2	生产进度管理表.....	541
表3	生产进度变更通知单.....	542
表4	生产进度安排跟踪表.....	543
表5	生产故障分析表.....	544
表6	质量分析表.....	545

## 第五章 班组长生产线品质控制工具

### 第一节 生产线品质控制理念解析 ..... 549

一、质量管理概述/549 二、QC小组涵义/550 三、ISO 9000系列标准/550 四、缺点和不良品的分类/551 五、导致不合格的原因/552

### 第二节 生产线品质控制实用技巧 ..... 554

一、质量检验的方法/554 二、线上检验的方法/556 三、不良品的鉴别和处理/558 四、QC小组的组建方法/559

### 第三节 生产线品质控制常用工具 ..... 560

工具1 制程质量管理作业办法 ..... 560

工具2 产品检验标准制定办法 ..... 563

工具3 质管圈法 ..... 566

工具4 质量异常处理制度 ..... 570



# 第一篇

## 高层主管

## 必备管理工具