

中国人力资源开发网（简称:中人网 www.chinahrd.net）

业务优先级排序方法 （四象限图）

McKinsey & Company

业务优先排序的目的

高速发展的公司面临各种市场机遇，但其发展却受到以下因素的制约

总裁的时间是有限的

只有十几位得力的副总裁及总经理

只有几十位最有能力的干部

有限的资金

业务优先排序可帮助...

总裁决定在何种业务上多花时间

总裁决定在各业务群如何安排得力的副总裁及总经理

人力资源决定如何按优先顺序满足各业务群所需的人力资源要求

总裁决定如何安排业务发展所需的资金需求

示意性

业务优先排序需要经过一个系统的评估优化的程序

明确各行业及业务特点

明确评估的标准

制定评分标准和权重分配的计分规则

对每个产品以评分、加权的方法作评估

业务 产品

1PC 台式电脑
2 笔记本
3
4
5

评估具体标准

市场潜力	竞争力
•	•
•	•
•	•
•	•

联想竞争力评分表

市场潜力评分表

标准	权重	10	7	4	1
•	—	—	—	—	—
•	—	—	—	—	—
•	—	—	—	—	—
•	—	—	—	—	—

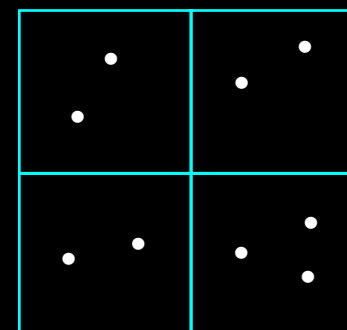
XX业务联想竞争力打分表

XX业务市场潜力打分表

标准	得分	权重
—	—	—
—	—	—
—	—	—
—	—	—
•	•	•
•	•	•
•	•	•

× →

市场潜力



联想竞争力

McKinsey & Company

行业包括许多业务，第一是要明确其分类



McKinsey & Company



第二步要确定评估标准

市场吸引力

- 中国(相关)市场规模
- 中国(相关)市场增长速度
- 中国(相关)市场行业利润率
- 国际市场行业利润率
- 国际市场行业资本价值

联想核心竞争力

- 联想目前业绩表现
- 内部资本
- 人员素质(营销能力、运营能力等)
- 品牌声誉
- 关系(渠道、客户、政府等)
- 知识产权

第三步：制定业务市场潜力评判标准的权重

供讨论



业务市场潜力评判标准	说明	权重	选择原因
• 中国(相关)市场规模*	• 1999 中国(相关)市场规模* (人民币)	• 20%	• 大市场规模提了部分企业发展潜力
• 中国(相关)市场增长速度*	• 1999-2003 中国(相关)市场年增长率* (CAGR %)	• 25%	• 市场增长速度反映未来企业发展潜力
• 中国(相关)市场行业利润率*	• 1999 中国(相关)行业资产回报率* (ROA %)	• 20%	• 行业利润率部分反映目前市场盈利潜力及竞争状况
• 国际市场行业利润率	• 1999 国际行业资产回报率 (ROA %)	• 15%	• 国际市场行业利润率反映未来中国市场盈利潜力
• 国际市场行业资本价值	• 2000年9月29日 国际市场行业市值/收入比	• 20%	• 国际资本市场行业市值/收入比反映国际资本市场对行业前景的判断

* 对于部分全球性业务采用国际市场数据。这些业务包括部件产品、OEM等
McKinsey & Company

... 和其具体记分牌

供讨论

业务市场潜力评判标准	权重	10 	7 	4 	1 
• 中国(相关)市场规模 (百万美元)	• 20%	≥3000	2999-1000	1000-400	<400
• 中国(相关)市场增长 速度(百分比)	• 25%	>50%	30-50%	12-30%	<12%
• 中国(相关)市场行业 利润率(ROA %)	• 20%	>20%	10-20%	5-10%	<5%
• 国际市场行业利润 率(ROA %)	• 15%	>20%	10-20%	5-10%	<5%
• 国际市场行业资本 价值(P/R 比值)	• 20%	>5 倍	2-5 倍	1-2倍	<1

McKinsey & Company

同时还需分配联想行业竞争力评判标准的权重...

供讨论

联想行业竞争力评判标准	说明	权重*	选择原因
• 联想目前业绩表现			
– 市场占有率	• 1999 联想市场占有率 (%)	• XX%	• 高市场占有率表明企业具有强的竞争能力，或先行者优势
– 利润率	• 1999 联想税后利润率 (ROS %)	• XX%	• 高于市场平均的营利状况提供了持续增长的可能
• 内部资本	• 联想发展所需资金	• XX%	• 雄厚的资金反映联想业务拓展/投资能力
• 人员	• 管理能力 • 运作能力，如：低成本，营销技能	• XX%	• 高管理和操作能力有利于联想竞争
• 声誉	• 品牌	• XX%	• 强大的品牌有效支持联想行业竞争
• 关系	• 政府关系 • 渠道关系 • 客户关系	• XX%	• 反映联想具备的各类关系对行业拓展的支持
• 知识	• 技术专利知识 • 市场知识	• XX%	• 领先的技术/市场知识与专利是核心竞争力

* 权重因业务而异

McKinsey & Company

... 和其具体记分牌

供讨论

业务市场潜力评判标准	权重*	10 	7 	4 	1 
• 联想目前业绩表现与同一市场内最强对手比					
– 市场占有率	• XX%	• >20%	• 10-20%	• 5-10%	• <5%
– 利润率(ROS)	• XX%	• 5-10%	• 5-10%	• 2-5%	• <2%
• 内部资本是否满足发展	• XX%	• 完全满足	• 基本满足	• 有差距	• 无法满足
• 人员与同一市场内最强对手比	• XX%	• 优势明显	• 类似,且易提高	• 差,且短期内难提高	• 很差, 且无法提高
• 声誉或品牌与同一市场内最强对手比	• XX%	• 优势明显	• 类似,且易提高	• 差,且短期内难提高	• 很差, 且无法提高
• 客户、渠道、政府、供应商关系与同一市场内最强对手比	• XX%	• 优势明显	• 类似,且易提高	• 差,且短期内难提高	• 很差, 且无法提高
• 知识与同一市场内最强对手比	• XX%	• 优势明显	• 类似,且易提高	• 差,且短期内难提高	• 很差, 且无法提高

* 权重因业务群而异

McKinsey&Company

中国人力资源开发网（简称:中人网 www.chinahrd.net）

第四步：通过对业务的逐一分析打分了解其状况，达到优先排序的目的

