

麦肯锡公司管理咨询的标准流程 ——麦肯锡招商局项目

2000年12月

此报告仅供内部使用, 请勿擅自传阅、引用或复制。

目录

一. 麦肯锡公司及项目工作小组简况

二. 项目的主要内容与麦肯锡的建议

三. 参与项目工作的收获与启示

麦肯锡是一家全球性的咨询公司

- 战略、组织结构和业绩改善方面的咨询公司
- 在39个国家有75个分公司的全球性公司5000名咨询顾问，代表78个国家、80种语言
- 在18个行业领域和36个职能领域的专业技能
- 为75%的“幸福500强”服务
- 最近出版的《福布斯》杂志公布本年度“美国非公众企业500强”，麦肯锡以营业额29亿美元、雇员10500人排名第48位
- 精良的培训，使其员工经常成为猎头公司垂注的对象，麦肯锡面临人才流失的危机

麦肯锡已在大中华地区广泛开展业务

- 过去3年中完成了180多个项目
- 在大中华地区有150多个咨询顾问，其中75人出生于中国大陆
- 麦肯锡目前在中国大肆招揽优秀人才，范围集中在复旦、交大、清华、北大，涉及专业主要有外语、计算机和管理

北京分公司
1995年成立

上海分公司
1993年成立

台北分公司
1991年成立

香港分公司
1985年成立

麦肯锡认为，它的责任是

麦肯锡称，如何与招商局一起工作

- 经常向招商局领导汇报项目进展，以获取及时指导和支持
- 帮助招商局建立起解决问题的流程，并保证严格的标准
- 对项目小组进行培训、转移技能，并提供一切必需的分析支持
- 提供外部观点和普遍适用的经验，使之与招商局的需要相适应
- 保证以事实为基础，以成果为驱动力的工作方法

麦肯锡认为，它的责任并不是

• 将答案告诉招商局

- 到项目结束前才向招商局领导递交报告
- 替代招商局经理们来操作业务流程
- 要求招商局的经理们创造奇迹
- 无视招商局的专业知识和经验
- 采用理论性的，以研究为驱动力的工作方法

我们在项目小组里做些什么？

- 参加关键的会议
- 设定方向
- 批准建议



指导委员会
由集团部分领导组成

- 设计项目方法
- 保证分析工作及建议的质量
- 提供专家支持



项目领导小组
由麦肯锡领导和
集团高级经理组成



- 参加关键的会议
- 支持项目小组的工作并协助公司内的信息收集
- 负责实施

麦肯锡项目小组
(招商局项目小组)



- 收集数据
- 进行分析
- 准备沟通材料
- 计划实施

全球专家顾问团

- 麦肯锡行业专家
- 麦肯锡职能专家

技能传授培训

- 战略规则人员
- 经营业绩管理人员

专业人员支持

- 调查和信息专业人员
- 商业沟通专业人员

目录

一. 麦肯锡公司及项目工作小组简况

二. 项目的主要内容与麦肯锡的建议

三. 参与项目工作的收获与启示

麦肯锡项目分三步进行，历时3月有余

直接项目范围

第一阶段

第二阶段

第三阶段

制定产业政策方向并规划战略业务群

设计具体的业务组合战略和关键规划/管理流程

制订具体实施方案和具体的实施计划

时间

4-5周

5-6周

2-3周

主要活动

- 访谈招商局高层管理人员
- 选择主要客户进行访谈
- 收集更新过的内部数据
- 与麦肯锡的全球专家就多元化集团企业管理进行讨论
- 1-2个专题讨论会

- 进一步分析业务组合
- 在招商局与主要业务部门领导访谈/讨论
- 举行专题讨论会评估和修改优化业务组合的战略选择
- 对核心行业的联盟和购并伙伴作初步调查
- 关键管理流程的设计
- 制定业务组合调整规划
- 如有必要，访问潜在的合伙人/购并目标
- 对招商局管理层进行全面培训

- 初步财务模型
- 制订实施计划

最终成果

业务组合

- 对招商局的业务组合进行深入的诊断
 - 业绩差距和改进方向
 - 重要的增长机遇
- 对优先业务的主要趋势和竞争状态的明晰表达
- 对招商局的优势和弱项的评估
- 业务重组的战略选择
- 总体战略方向

- 今后5年中的集团总体战略
- 所需的技能组合以及如何用购并、联盟来填补技能差距
- 业务组合调整规划
- 潜在购并和联盟规划，及可能的价值定位

- 与主要相关利益群体就战略方向达成一致
- 财务模型
- 为股市分析员提供的初步宣传/模拟说明书

业务群规划/流程

- 明确定义集团总部的角色和集团管控模式
- 制订初步的集团业务群结构

- 董事会/主要委员会设计
- 具体的战略业务群结构
- 公司和主要业务战略规划流程
- 运营评审流程
- 以关键业绩指标为核心的业绩考核流程和激励体系

- 最高管理层日历
- 具体的实施计划
 - 时间期限
 - 职责划分
 - 阶段性成果
 - 具体资源

麦肯锡项目涉及四大块

具体内容

项目工作

1. 产业政策/ 业务组合战略

- 1.1 评估、筛选各类业务
- 1.2 重点分析核心业务
- 1.3 明确今后5年产业政策和业务组合

2. 战略业务群规划

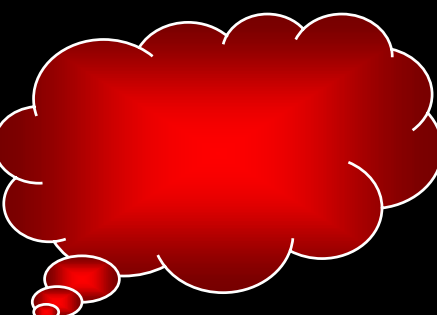
- 2.1 根据新的业务组合确定战略业务群
- 2.2 界定集团总部对各战略业务群的管控模式
- 2.3 初步制订业务组合过渡方案并形成可能的购并设想

3. 战略规划与流程

- 3.1 设计战略规划流程
- 3.2 设计经营业绩审核流程
- 3.3 设计董事会决策流程

4. 详细的实施方案

- 4.1 设定实施时间表和重要里程碑
- 4.2 明确实施工作职责划分
- 4.3 计划所需资源



招商局涉足的业务领域有16个之多，但很少有业务真正实现高于资本成本的价值回报，近年来不良的财务业绩，使公司陷入了财务困境，其上市公司招商国际的股价也远远落后于其它类似的企业。

麦肯锡论点之一
麦肯锡论点之一

对各个业务的细化分析表明，其各种业务可以按财务业绩归结为好中差三大类，且招商局的参与程度不同，其业务的业绩有明显差别（其中招商局集团自有业务的业绩与投资类业务相比更差）。

麦肯锡论点之三

招商局必须对其业务组合进行分析重组，确定其新的核心业务并制定出相应的产业政策。其他类似大型公司的成功典型已经证明这样的重组和公司业绩的大幅度改善是完全可能的。

要提高财务业绩，获取业务快速增长，招商局必须做到

调整业务组合，明确核心业务，确定行业政策

- 对招商局目前参与行业的潜力进行评估
- 选择有潜力的行业，把它作为潜在的核心业务
- 评估招商局在每一种有潜力的行业的竞争地位
- 根据上述分析，确定招商局的未来核心业务
- 确定招商局核心业务和非核心业务的行业政策

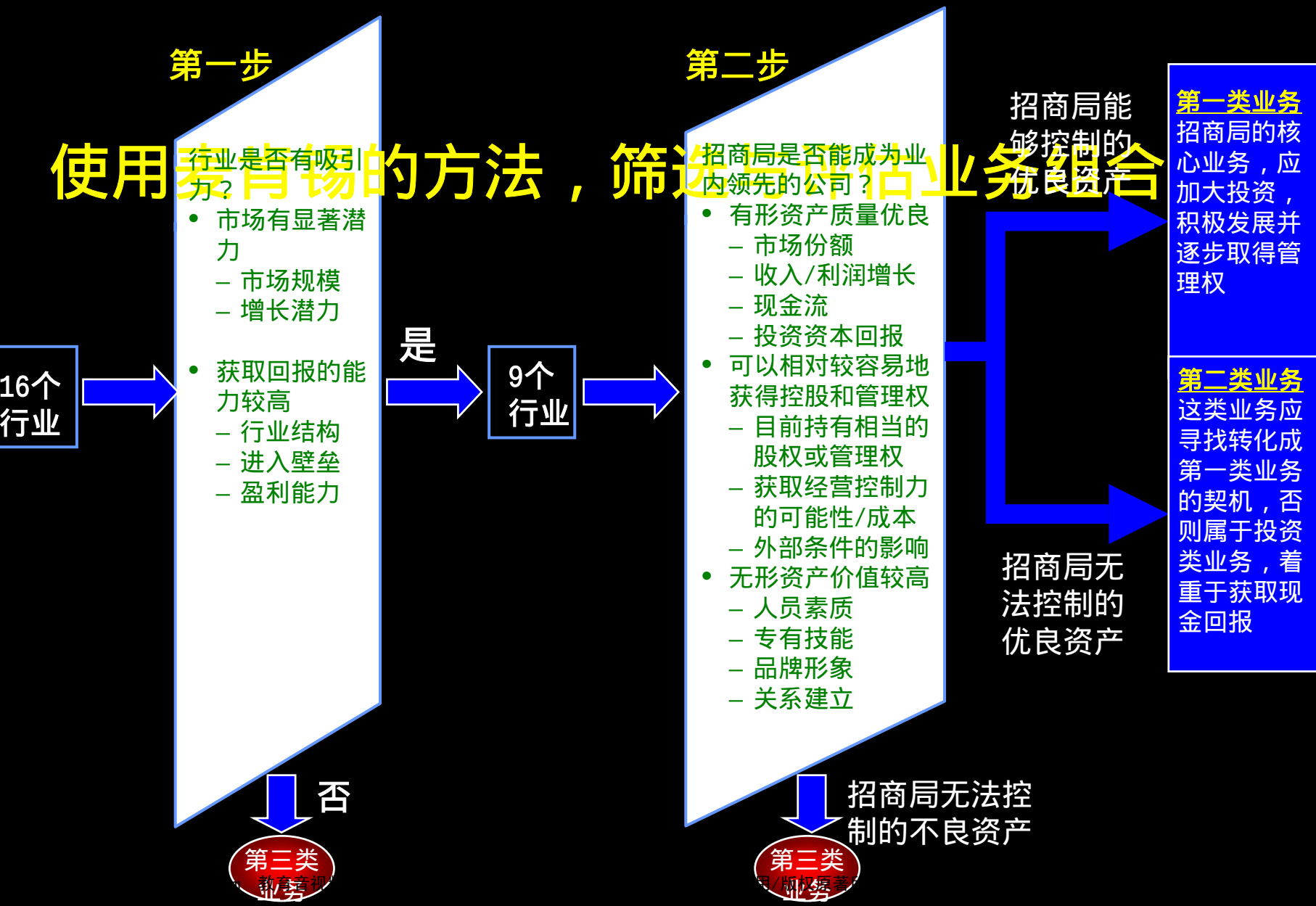
确定战略业务单元和公司管控模型

- 根据新的业务组合，确定战略业务单元
- 确定公司管控模型
- 设计初步的过渡实施方案

实施有效的战略计划和管理流程

- 设计战略计划流程
- 设计业绩管理流程和激励体系
- 实施新的流程和系统

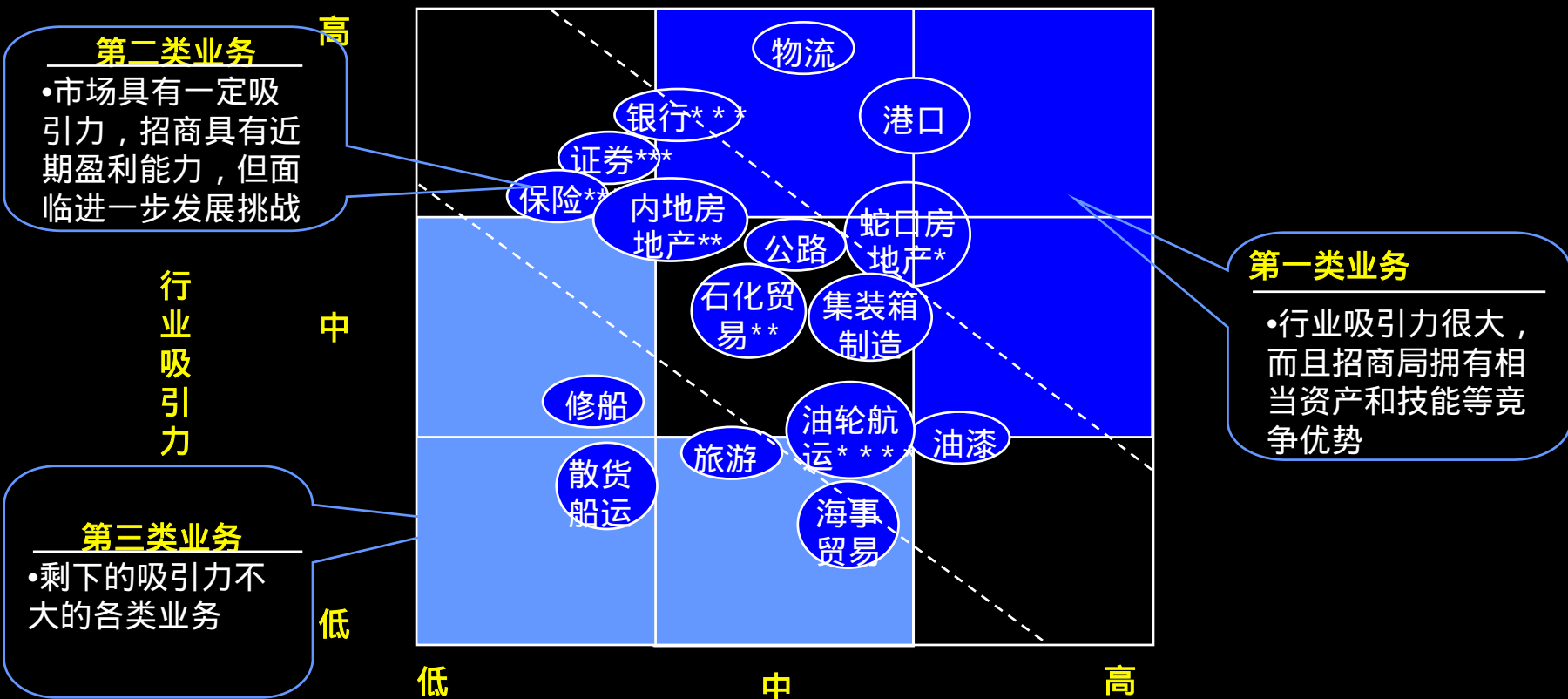
使用麦肯锡的方法，筛选评估业务组合



麦肯锡进行行业划分及其吸引力分析的基本原则

原则	理由
• 通过行业分析，应确定重点业务加以开发	• 国际上成功的多元企业大多都重点经营3-4项核心业务，而不是追求更多的多元化结构 • 目前的经营业绩表现证明，招商局由于在过去过多地追求大而全的形式导致其无法实现业务组合的优势效应 • 重点发展有利于依靠现有的人员、资金、经验等资源，进一步提高和发展竞争技能
• 针对整个行业的分析判断，而不是单个的企业	• 招商局在同一行业中往往有多家经营、投资企业，对单一企业的分析无法对行业做出整体判断 • 根据资产或管理重组，招商局应逐步将不同的关联资产整合成相关业务单元
• 行业分析针对未来3-5年的周期	• 一般的经济周期为3-5年 • 根据数据的可获取性和准确性，未来3-5年的分析相对可靠 • 招商局在长远发展的目标下，首先应对未来3-5年做出明确规划
• 仅依据行业整体业绩表现，而非仅依据招商局现有的业绩	• 无法仅仅通过招商局现状判断整体行业效益，因为有人的因素、内部业务组合不尽合理的因素等 • 招商局能通过提高管理水平提高竞争力和业绩
• 工业区不做为专门的行业加以分析	• 从国际范畴来看，很少有工业区这一行业定义 • 国内工业区因历史原因形成，但一些政府的特殊政策正逐步消失 • 目前国内新型工业区众多，二十年前蛇口工业区作为第一家的优势已逐步消失 • 目前园区内的某些业务可能要走出园区才能有效发展，而作为工业区核心的房地产业务已经作为一个专门的行业加以分析了

根据上述评估分析，麦肯锡建议将招商局目前业务划分为三大类



招商局集团在行业内的竞争能力

* 蛇口房地产作为招商地产的核心可逐步由深圳向外发展，内地房地产业绩不佳，应与蛇口地产整合以改善业绩

** 石化贸易可与物流业务结合起来

*** 银行、证券和保险可以在低资本投入模式下形成个人金融服务的核心业务

**** 交通基建经整合获取管理权可以与港口合成基础行业

***** 国家能源船队的形成将使这一业务的重要性明显提高，但有一定的未来不确定性

如何竞争

核心业务必须集中于有优势的细分市场

物流

- 集中于提供实物及非实物资产投资的物流服务
- 与信息物流提供商建立联盟或合资采用电子商务模式
- 作最少实物性资产投资(除战略性资产或码头外),但通过联盟或其他方式与他们共同为客户提供一条龙服务
- 集中于几个行业,建立技能和竞争优势,提供最优秀服务
- 发挥招商目前的实物资产(如码头、运输等)作用,建立先行竞争优势

港口

- 通过分析选择性地投资于将来进入壁垒高,短期获利潜力大的港口
- 保留MTL,大力整合深圳西部港口,对漳州或类似有潜力的港口仅作期权性投资
- 全面提高港口的协同效应,同时通过市场营销和电子物流等其它方式提高获利能力

房地产

- 近期立足于蛇口和深圳地区,通过品牌和区域性的竞争优势确保获利能力
- 选择性地保留或谨慎发展经济发展潜力高的城市中的地产,如:上海、北京等
- 处理其它发展前景差城市中的地产

银行

- 设法分开银行中零售和对公业务
- 通过资产置换加强对零售运作的控股和管控
- 在低资本需求的情况下,进一步发展零售银行的业务
- 通过金融超市服务的模式为客户提供全方位的服务,不一定拥有其它金融服务的实体
- 如无法获得对零售业务管控,应考虑选择最佳时机套现

根据重新组合后各业务的不同定位，麦肯锡提出相应的产业政策建议

业务定位

**第一类业务-港口、
物流、房地产**

**第二类业务-低资
本投入金融服务、
公路、石化贸易、
油轮航运、集装
箱制造、油漆**

**第三类业务-修船、
旅游、散货航运、
海事贸易等**

产业政策

- 整合现有业务资产，并加大、加快招商对该业务的投资，保证通过控股或最大股东的控制优势等手段获得管理权
 - 聘用行业的一流管理人才，加强招商对业务的管理控制能力
 - 设定明确战略发展和财务回报目标，建立长期价值创造
-
- 招商对该类业务应采取机会投资的战略，限制风险，在可能的情况下对现有业务资产加以整合，并与第一类业务相结合，可能的转化成为核心业务
 - 使用能将现有业务的经营运作不断完善的管理人才，最大可能地为集团创造出净现金流
 - 在适当时机，考虑以最优的价格套现在一段时间内无法转化成核心业务的业务
-
- 限制招商对该业务的进一步投资，并对现有资产加以整顿
 - 尽快改善经营运作，提高财务业绩
 - 积极寻找合适的套现机会

明确购并方案与对象以重组各战略业务群—— 麦肯锡没有提出具体的建议，有待推广阶段进行

购并方式

目的

内部购并

- 调整子公司在新的战略业务群体系中的归属
- 优化、调整各战略业务群资产组合和质量

外部购并

- 通过购并外部公司获取无形资产
- 退出某些低潜力行业

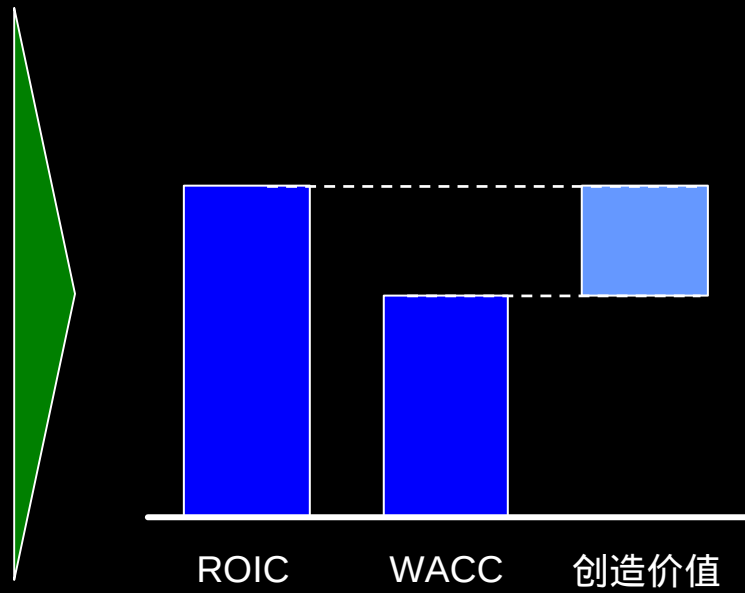
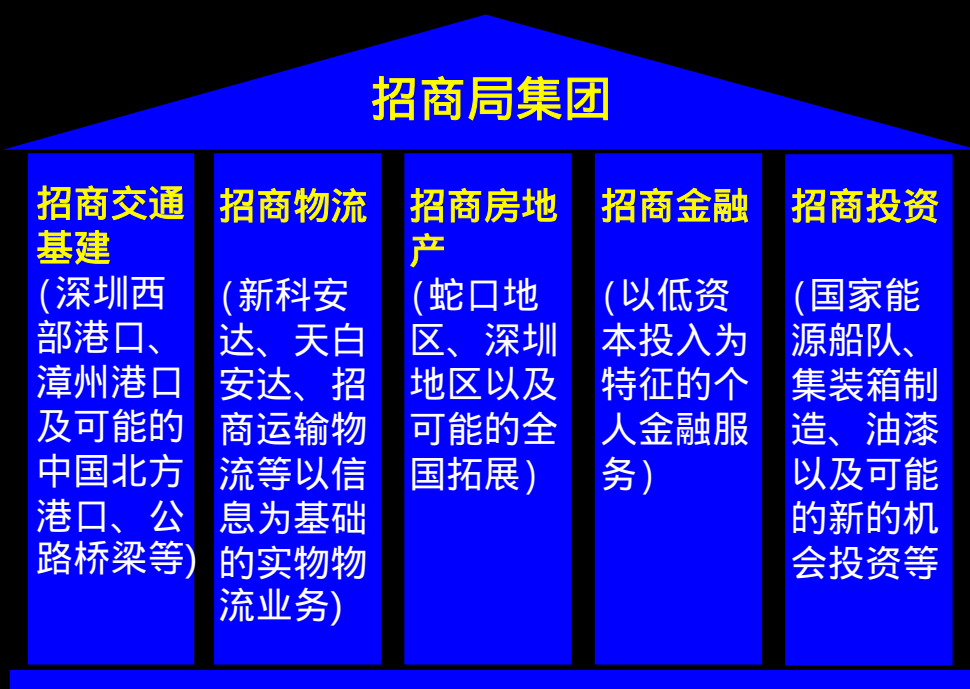
具体工作

- 列出各子公司通过购并所要获取的无形资产
- 初步确定可能购并对象
- 预计购并的综合效益

麦肯锡认为,通过业务重新组合以及产业政策和业绩指标的实施,招商局集团将成为具有世界一流竞争能力的多元业务公司

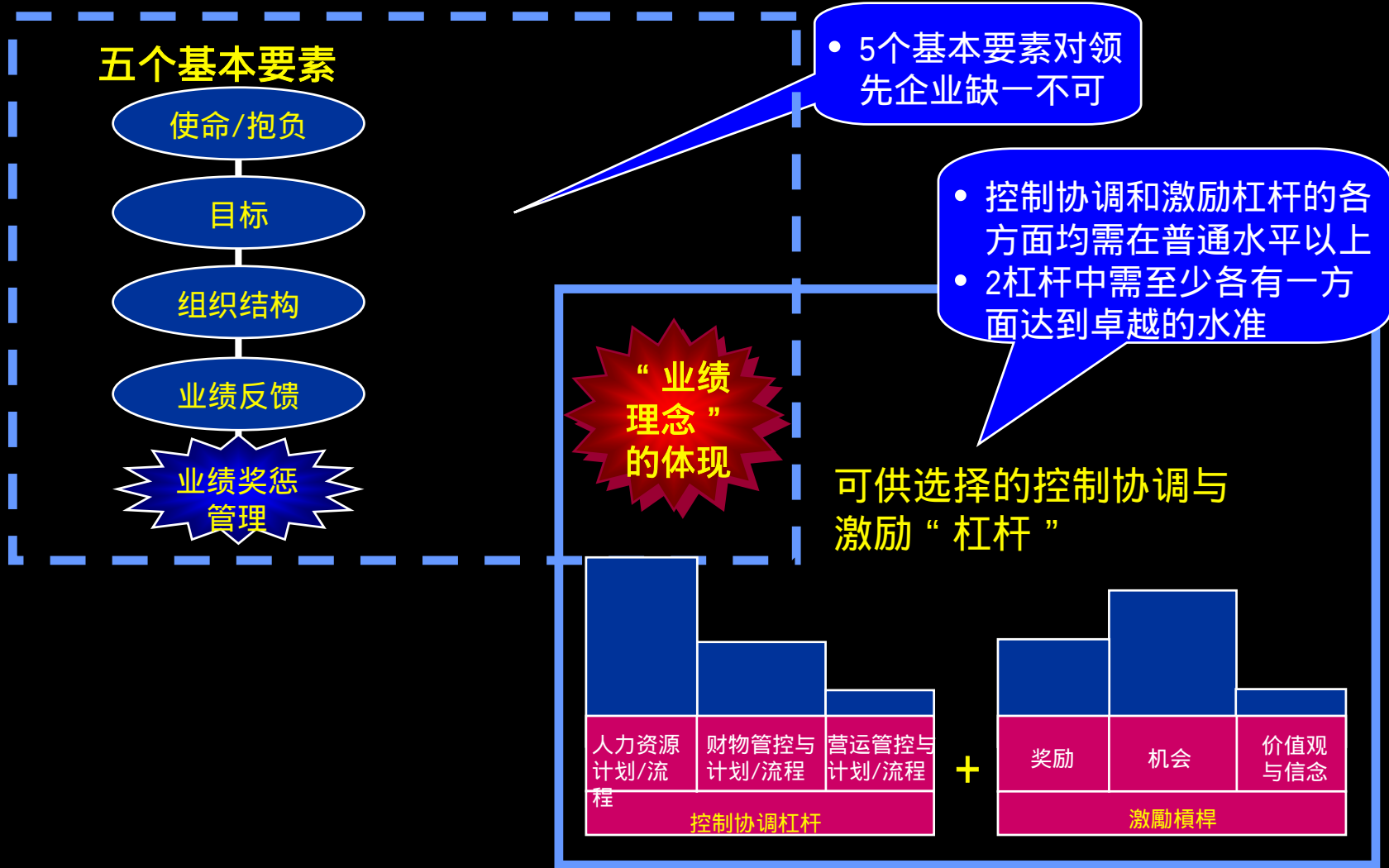
示意

远景目标



理想状态下单独的专业上市公司

麦肯锡结合国内国际大量成功企业的经验总结出“业绩理念*”为各领先企业成功的基础



* 企业追求业绩的强弱程度和特殊习惯

麦

肯锡的调查显示,招商局在5个基本要素和2个管理杠杆上与卓越水准相比都有很大差距

差距



五项基本要素

与世界级公司的差距

明确的使命和抱负



明确而雄心勃勃的业绩目标



扁平的组织结构



透明的业绩回馈和沟通系统



明确的业绩奖惩管理方法



业绩理念
(指标)

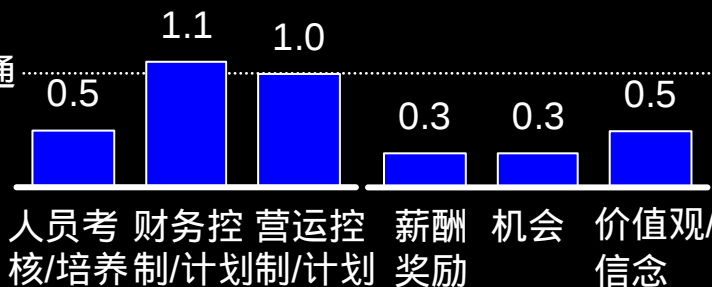
- 缺乏明确的使命/抱负和透明的业绩反馈系统导致目标不明,业绩奖惩不力
- 2个管理杠杆各方面都低于普通水平,尤其缺乏对人员的考核/培养、薪酬奖励和机会

可供选择的控制协调/激励杠杆

卓越

良好

普通



控制与协调

激励

招商局在5个基本要素上的差距主要表现在 ...

招商现状

举证

使命/抱負

- 缺乏清晰的抱负、规划和使命描述
- 历史的因素造成业务繁多而各自为营，缺乏重点

- “招商局需要用一句话概括说出其主业是什么。”

— 某高层领导

目標

- 目标制订主要依据过去业绩，强调自下而上的制订，而缺少自上而下的指导
- 战略规划与经营目标制订脱钩
- 只有总体目标而缺乏根据价值树而制定的细化方向

- “每年的目标主要靠下级上报，所以目标多半偏于保守”
- “预算目标只停留在对财务目标设定，而没有对业务的详细计划”

— 某职能部领导

組織結構

- 总部职能重叠，职责不清
- 实现了初步的业务归并，但还有进一步整合潜力
- 产权结构复杂，难以管控

- “招商局控股公司环节多，有的业务公司上面要经过三级控股才到达集团总部。”

— 某职能部领导

业绩反饋

- 缺乏落实到人的可以量化的关键业绩指标
- 业绩反馈过份依赖于手下员工/干部反映

- “过去的业绩评估100%靠下级反映，现在好一点了，下级反映只占50%的比重”

— 某职能部领导

业绩獎懲管理

- 奖惩差别不大，工资浮动比例低于国际水平
- 没有清晰的职业发展轨道

- “奖金最多为三个月的工资，最少也有一个多月，好坏差别不明显”
- “干活靠觉悟”

— 某高层领导

招商局在控制协调和激励两方面的问题具体表现在 ...

卓越*

优良*

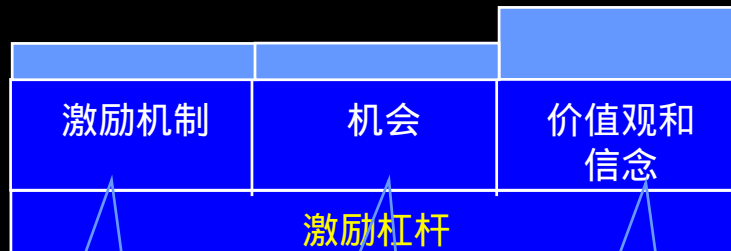
普通*



“5年一轮换使干部只做短期打算，集团因此也缺乏稳定的干部储备”
“集团的人力资源配置不能与战略发展相配合，因为在整体规划上没有充分考虑人事规划”

“财务力量薄弱，只停留在会计、出纳的水平，而不是战略规划和集团管控的有力工具”

“总部制定了许多流程，看上去都不错，但实行下去就变样了”



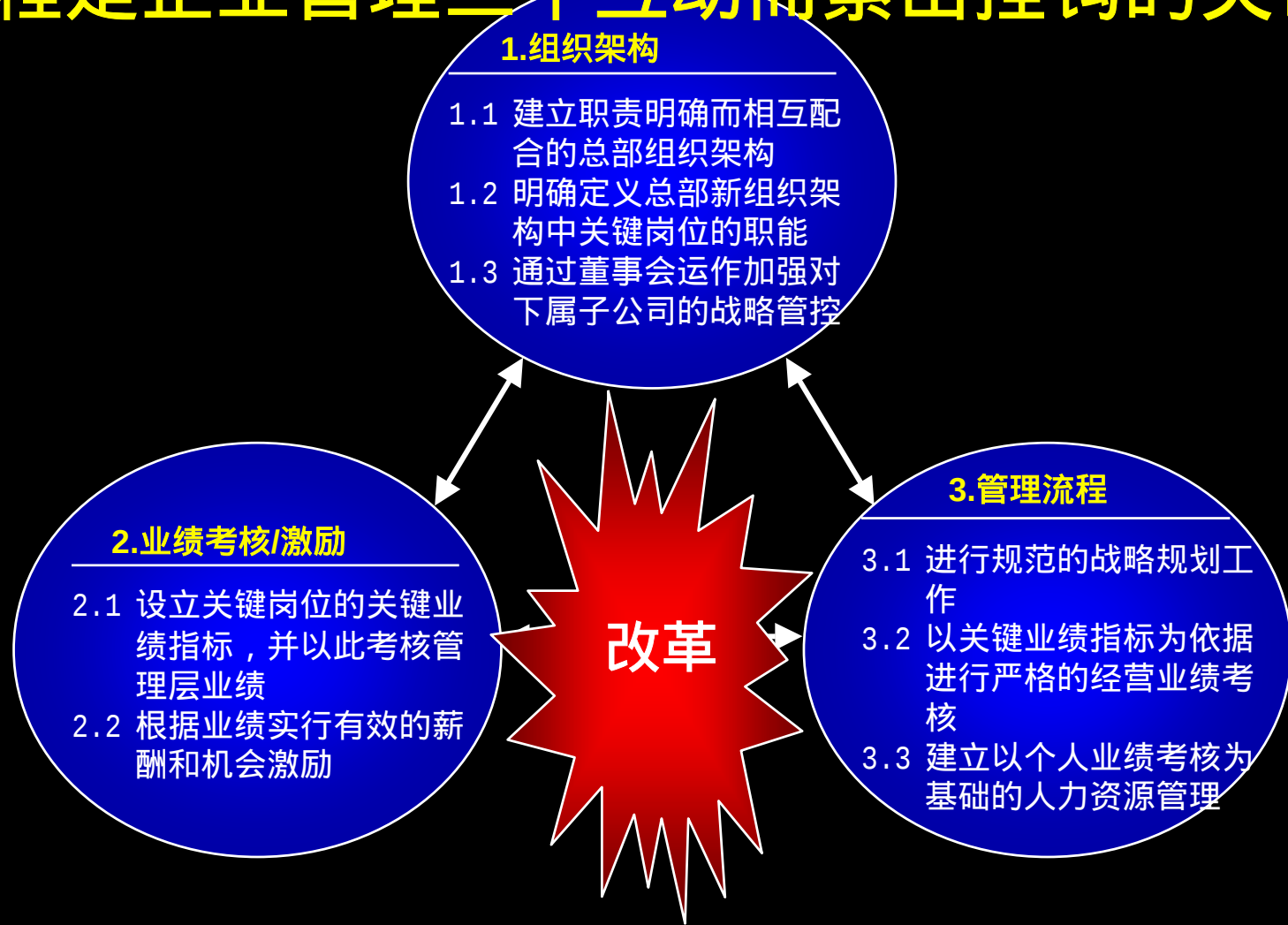
“干活靠觉悟。经常是任务重了，责任大了，但钱却少了”

“该下的人下不去，该上的人上不来”

“招商局干部的轮换使集团很难形成公司的理念和价值”

招商局在控制协调和激励两方面均没有突出的杠杆

麦肯锡认为，组织架构、业绩考核/激励和管理流程是企业管理三个互动而紧密挂钩的关键环节



麦肯锡对招商局的组织架构提出如下建议

• 总部部门职能

- 建立业绩考核部，强化业绩管理的推行和实施
- 明确并充实目前的研究部和企业规划部在职能上分工

• 副总裁设置

- 职能副总裁设置应专门化，以分担集团总部管理工作

• 下属公司管控

充分运用董事会来加强对下属上市控股公司和联营公司的管控，而对非上市控股公司则应通过关键管理流程进行管控

麦肯锡对招商局业绩考核/激励的建议

- 不同类别业务的关键业绩指标和权重要有所不同。第一类业务着重考核其增长和/或盈利目标。同时监控、跟踪一些重要的信息指标。第二类业务要强调其盈利指标。而第三类业务则更侧重其经营指标。

- 大幅提高薪酬激励中的浮动薪酬部分。管理层的收入应由固定工资、业绩奖金和股票期权三部分组成。考虑到目前集团和大部分业务尚未上市，短期可以超额奖金暂时取代股票期权，但奖金不应封顶，以使特别优异者的总体薪酬达到香港市场同类水平，但业绩低劣者的收入会远低于目前水平。这样的薪酬制度既可真正起到激励先进的作用，也考虑到了招商局的现实情况。

在业绩考核/激励方面，麦肯锡建议招商局对关键部门和岗位根据其工作重点制订关键业绩指标，作为衡量并奖惩业绩好坏的根本依据。

麦肯锡对招商局管理流程的建议

战略规划流程

— 战略规划是企业管理程序中的关键连接和起始点。招商局不同层面的战略规划重点各有不同。集团总体战略规划主要包括发展目标和资源要求，而一级公司和运作公司的战略规划则注重具体的竞争手段。战略规划的制定是一项跨部门、跨职能的工作，战略与企业规划部应配合总裁在其中起到主导作用。

业绩考核流程

— 经营业绩管理流程分四步。第一步是根据价值树和各业务的经营重点分解和明确各岗位、各层面的关键业绩指标。第二步是制定具体指标高低并签订业绩合同。第三步是根据经营结果进行经营业绩审核。最后是及时找出经营问题并明确下一步行动计划。每季度的经营业绩审核应由总裁主导，业绩考核部具体负责。

人力资源考核流程

— 人力资源考核要全面考核人员各方面技能，总裁和其他高层领导都应充分介入。考核还应充分重视员工发展机会，并根据考核结果严格执行奖惩。为建立严谨的业绩考核流程，招商局各层面都应建立“指导员”考核机制，总裁应亲自担任集团前30-40个关键岗位的指导员。业绩考核部具体负责考核工作和材料的汇总。

目录

- 一. 麦肯锡公司及项目工作小组简况
- 二. 项目的主要内容与麦肯锡的建议
- 三. 参与项目工作的收获与启示

我们向麦肯锡学到了什么？

向麦肯锡学到的是——

还没有学到的是——

价值理念和以价值为基础的管理

如何融入企业文化

系统的方法与分析工具的综合运用

如何接受技能转移

大量的信息占有和充分的数据基础

如何获取内外信息

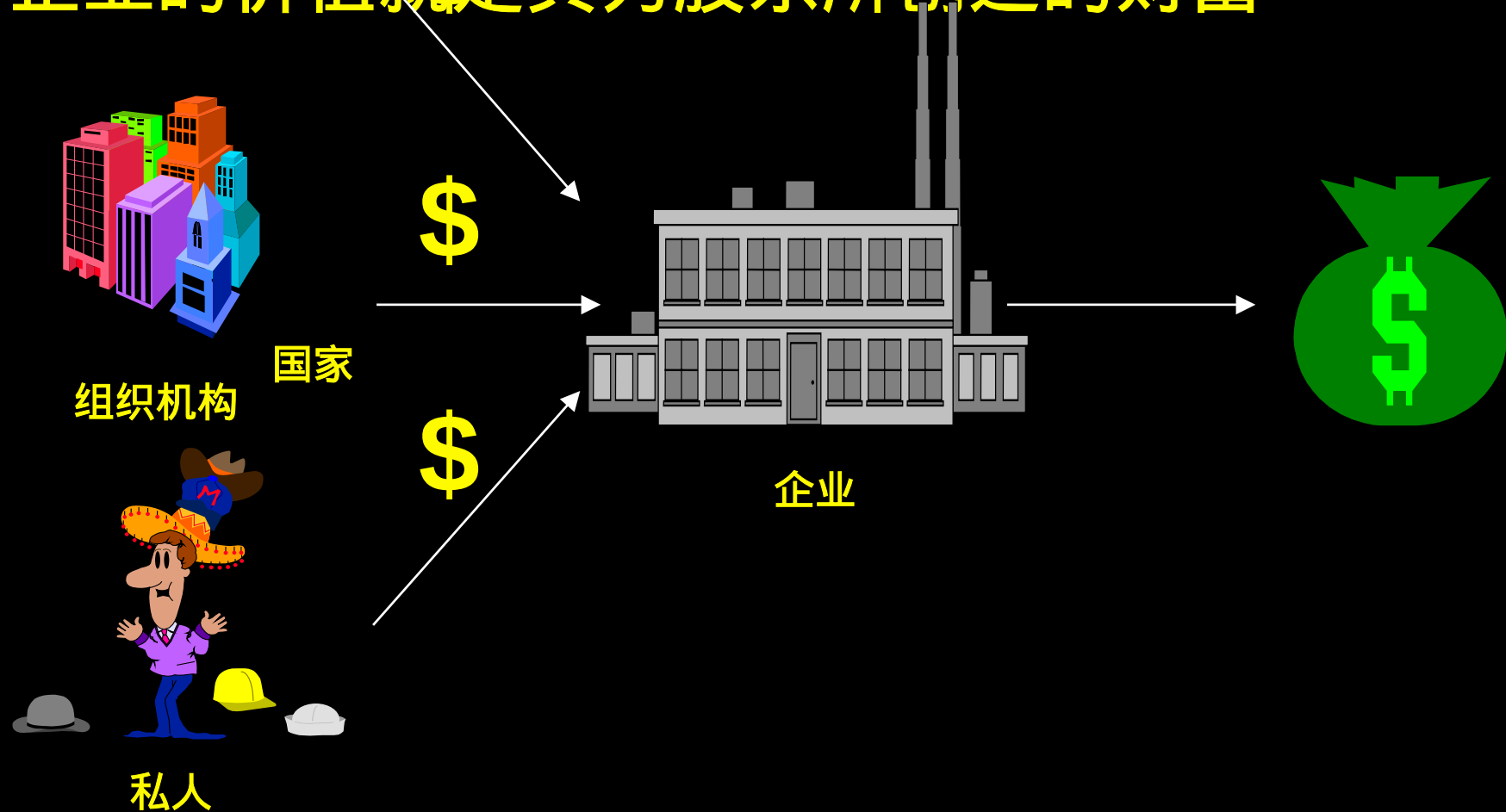
现有业务的分析与判断

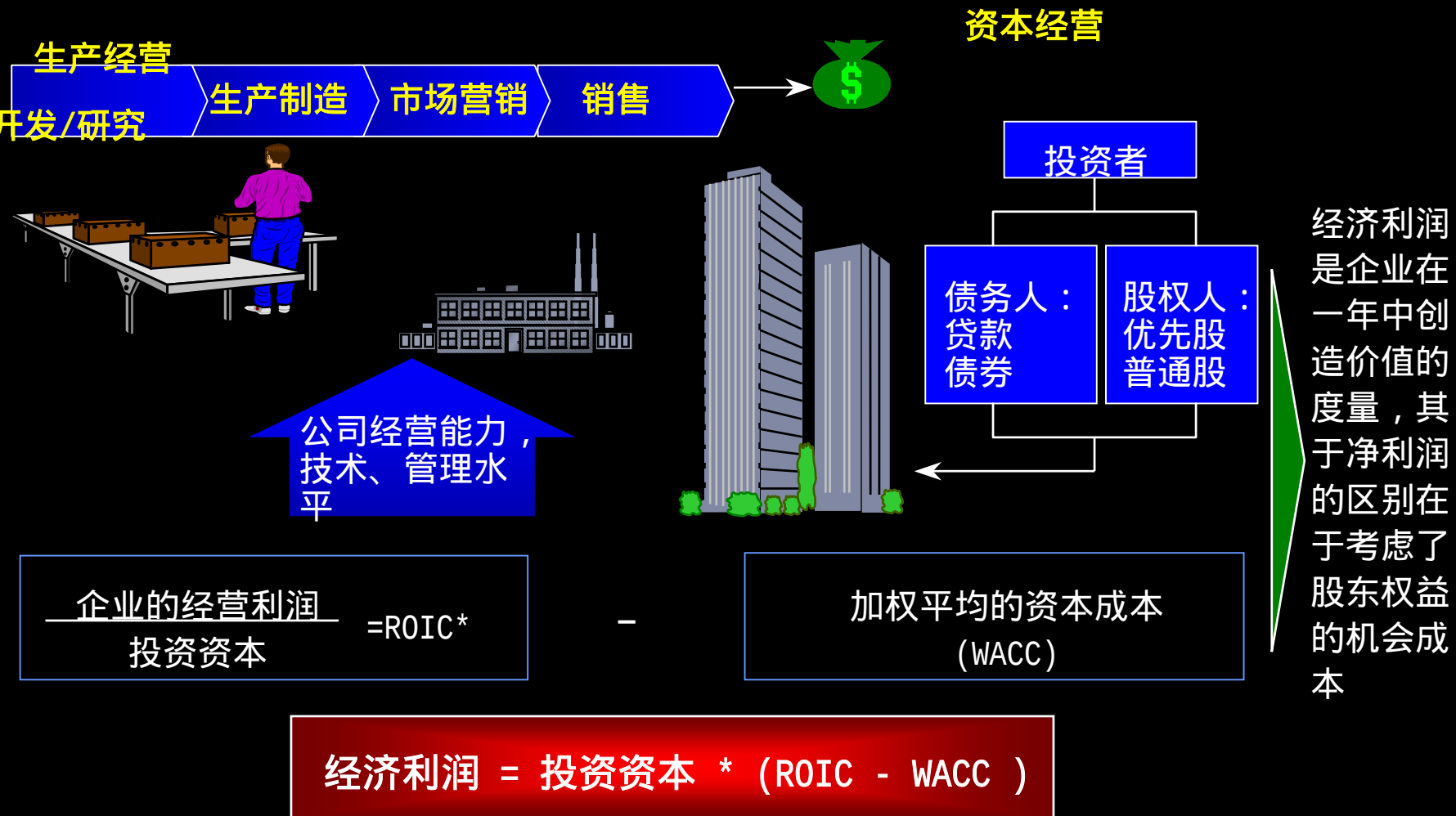
如何寻求创新业务

严谨的流程与严格的标准

如何进入操作层次


企业的价值就是其为股东所创造的财富





现金流量是衡量企业价值的标准

未含利息收支的税前经营利润(EBIT)	(损益表)
- 其税赋	(损益表)
- 顺延税款变化	(资产负债表)
= 扣除调整税后的净经营利润(NOPLAT)	
+ 折旧	
= 毛现金流量(Gross Cash flow)	
+ 净资本开支(流动资本、固定资本)	(资产负债表)
= 自由现金流量(Free Cash flow)	

.....然而，传统的企业业绩衡量方法并不完善

衡量标准

缺陷

- 产量
- 市场份额

- 不能提供财务业绩方面的信息
- 可能会产生误导；在亏损的情况下增加产量和市场份额反而会破坏价值

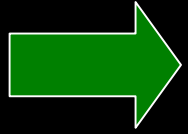
- 产值
- 销售收入
- 收入增长

- 忽略了生产成本，销售费用及其它管理费用

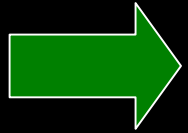
- 净利润
- 销售回报率(ROS)
- 每股收益

- 可能会产生误导，只注重利润
- 忽略了资本需求和资本成本

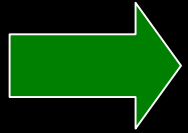
中国企业的一些特点



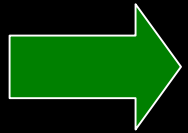
在持续发展的经济/行业中有高增长的目标



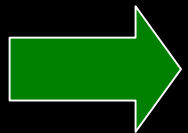
有限的管理资源和技能



专注于销售收入，市场地位及利润



需大量筹集资金以供增长需求



市场开放后，面临来自跨国公司和国内其他企业的日益激烈的竞争

股东价值优先被认为是美国企业与欧洲、日本企业相区别的一个主要特征

德国公司发展了分别由所有者-股东和雇员等组成的双重董事会的、治理架构来平衡双方的利益。

公司
价值

欧日企业更强调相关利益者，包括雇员、供应商、主要客户等群体的价值。

日本发展了终身雇佣制、由上下游公司组成的企业系列制以及银行等关联企业相互持股的体制。

在这种背景下，美国理所当然地成为股东价值优先论的主要产地。持有股票或共同基金的美国家庭已达总数的60%，通过养老金间接持有股票的不计其数。美国的养老基金、共同基金目前持有美国最大的1000家公司股份总数的57%，持有美国股市总市值的47%。

企业经营的目的归根结底是股东价值的最大化

要点

- 股东关心以下两大内容
 - 持续而强劲的战略发展
 - 优良的业绩
- 现代化的公司必须集中于创造价值
 - 以净现值的角度来推动各项重大投资
 - 以经济利润或投资资本回报率作为内部管理的指标手段

管理 股东 价值

企业的回应

- 企业应如何向投资者显示其强劲的战略发展情况？
- 企业每一项主要业务的经济利润（或投资资本回报率）是多少？
- 什么是快速改善投资资本回报率最有效的手段？

麦

肯锡的价值理念——

资本市场要求公司转变对价值创造的传统观念

从只关注：

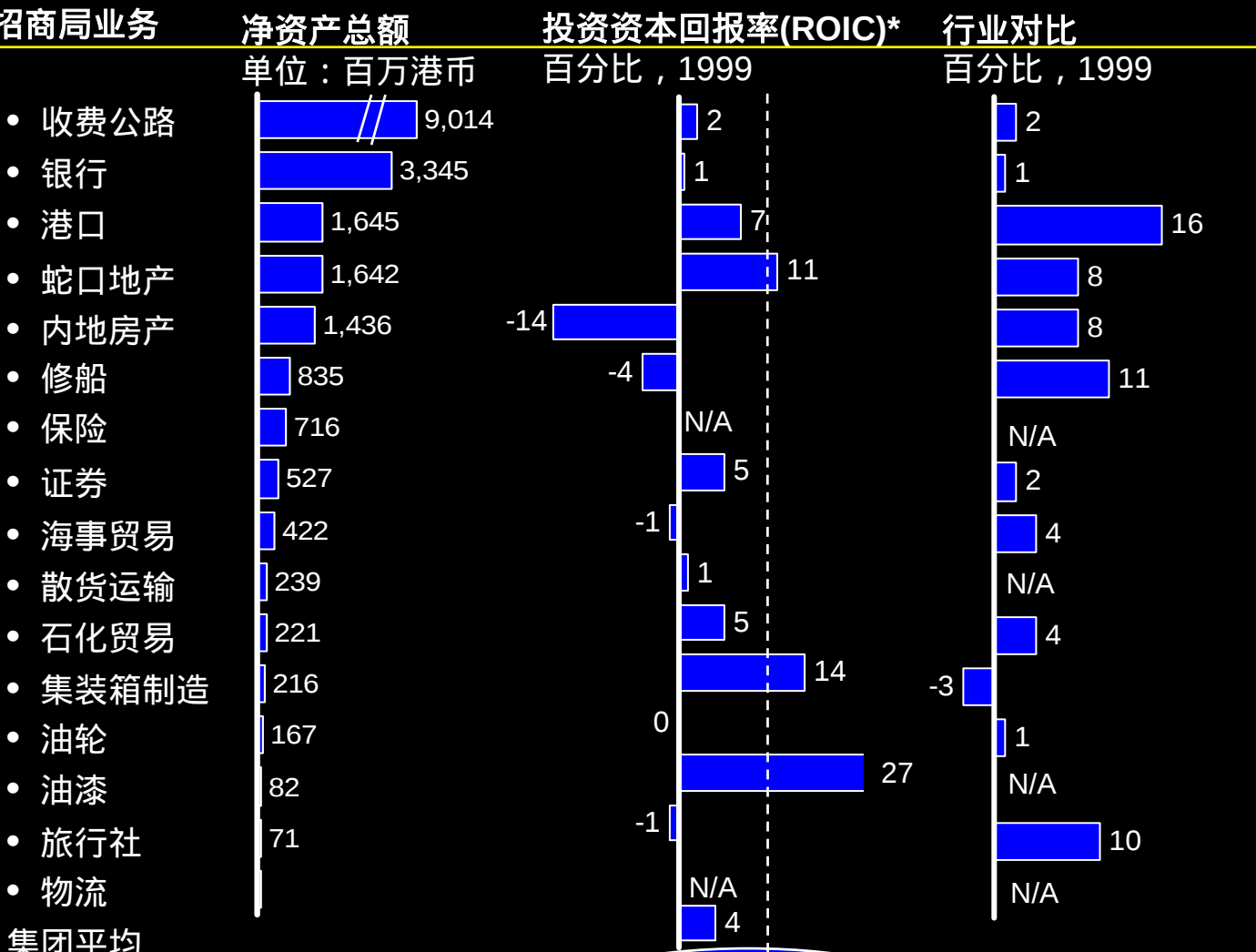
- 产量
- 市场占有率
- 销售收入
- 净利润
- 每股收益

到关注更多指标，包括：

- 投资资本回报
- 差幅
- 经济利润
- 折现现金流量价值
- 股票市值(适用于上市公司)

- 价值是最佳标准
- 股东增加各利益方要求的价值（股东要求完整的信息）
- 趋向利润的资本流动

因此，麦肯锡认为招商局的大多数业务不能实现高于资本成本的价值回报，因而都不创造价值



银行、证券为ROA

集团平均资本成本 (WACC) = 11%

麦肯锡倡导以价值为基础的管理(VBM) —— 一个公司的价值源于它产生现金流量和基于现金流量的 投资回报的能力

管理者的目标

- 股东价值最大化

一个公司的价值

- 由其未来现金流量的折现值决定
- 当回报大于资本成本时即创造了价值

价值管理的方法

- 将管理者的决策重点放在价值的趋动因素上
- 适用于大型战略及日常经营决策
- 将总体远景目标、分析技巧及管理程序协调起来

价值管理的内

股东价值最大化

制定战略

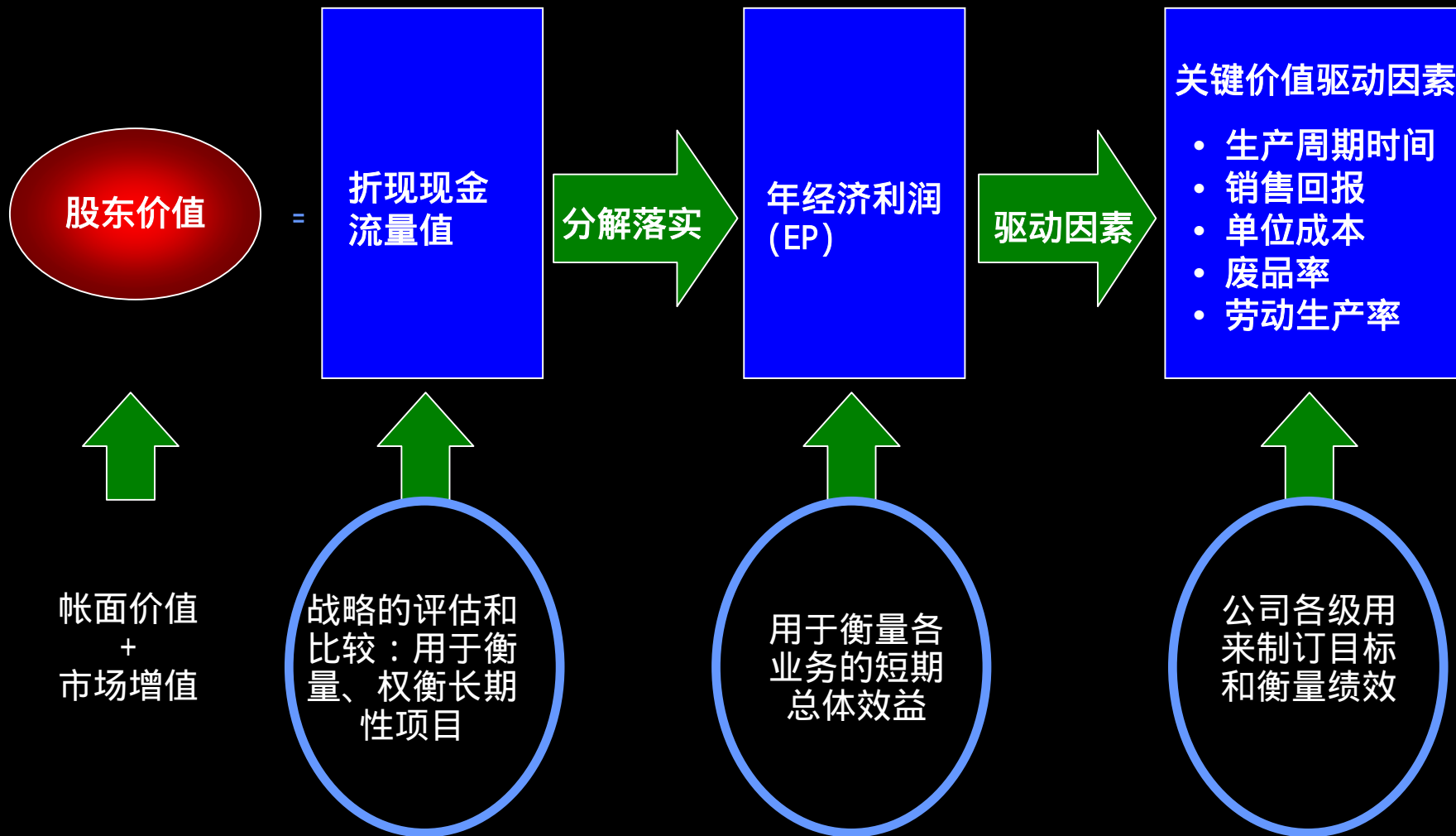
确定指标

工作计划/预算

绩效测定/奖惩

重视价值创造的企业文化

价值管理的关键



价值管理的三个环节

工作计划/预算

成绩测定/ 奖惩措施

- 立足于价值最大化，评估各种备选战略，决定开展哪些业务，如何利用各经营单位之间的协同作用，以及如何分配业务资源
- 将价值最大化战略转化为具体的长期和短期指标，以在组织内部传达管理部门的期待目标
- 经营单位通过制定工作计划及预算以确定在未来12个月内为实现其指标应采取的具体步骤，确保有条不紊地实现目标
- 通过成绩测定和相应的奖惩措施追踪指标的实现进度，激励经理和其他雇员努力实现指标

价值是进行资源配置的较好尺度

标准

优点

缺点

回收期

- 可较快地计算出来
- 易于理解
- 可较容易地将潜在的项目进行评级
- 可非常方便地用作其它两个指标的辅助性工具

- 忽略了货币的时间价值
- 没有顾及达到回收以后的现金流量
- 没有考虑不同项目的风险性

IRR (内部报酬率)

- 利于不同项目的对比
- 相对于基准投资回报率较容易理解
- 考虑了货币的时间价值

- 潜在假定投资所产生的现金仍以内部收益率的比例进行再投资
- 没有考虑不同项目的风险性
- 只明确了回报率并未强调所创造的绝对价值

价值=净现值 (NPV)

- 用一个数字即可表示出项目所创造的价值
- 考虑了货币的时间价值
- 相应现金的风险性做出调整
- 是衡量相互排斥的项目适宜方法

- 有些人仍不熟悉这一概念

公司特点

目标：增长
问题：

价值管理用于中国公司

- 管理资源(资金，人力)：较少
- 管理程序/系统：尚未完善地建立起来，缺乏下列，
 - 战略规划
 - 经营规划
 - 资本规划
 - 人力资源规划
- 信息不足/不完整/不严谨

价值管理方法的贡献

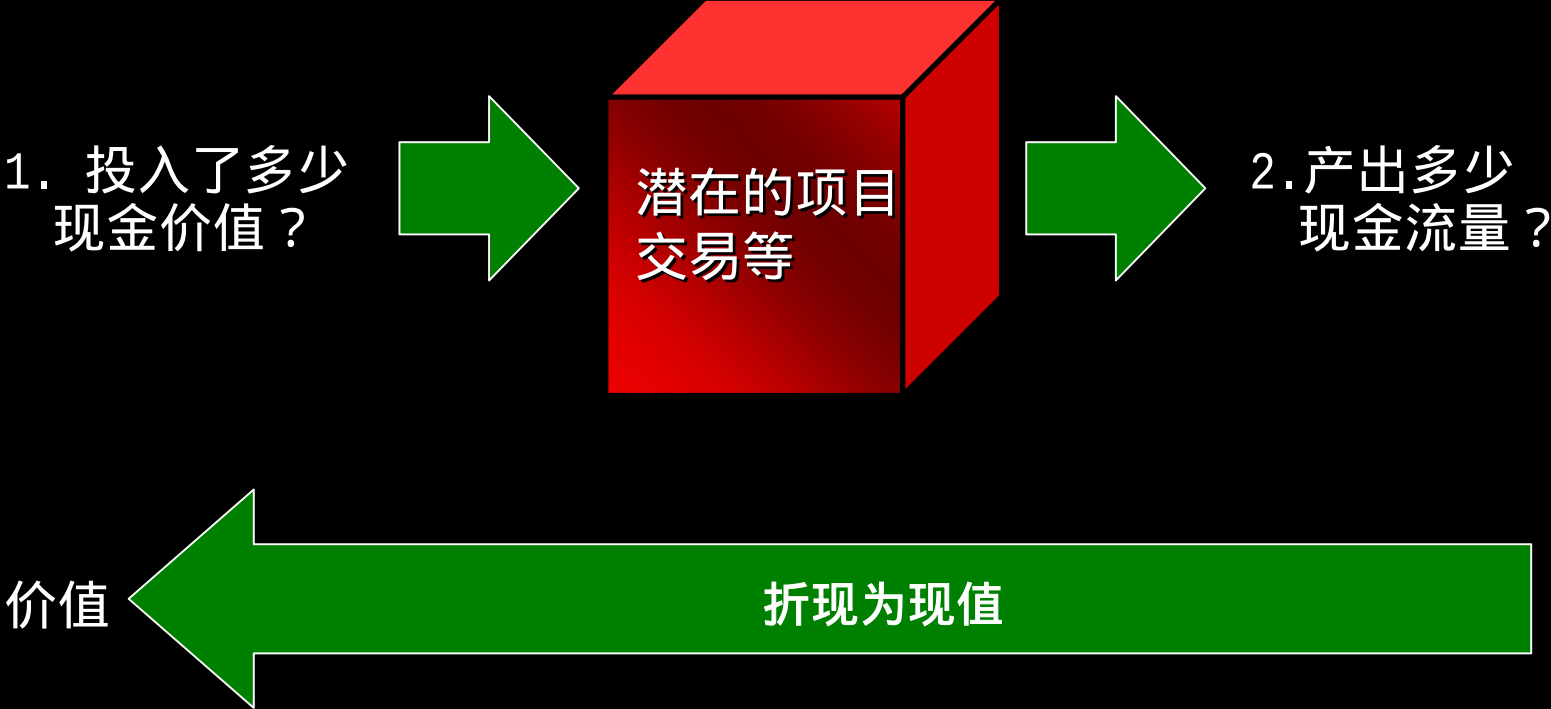
获得有利增长的原动力

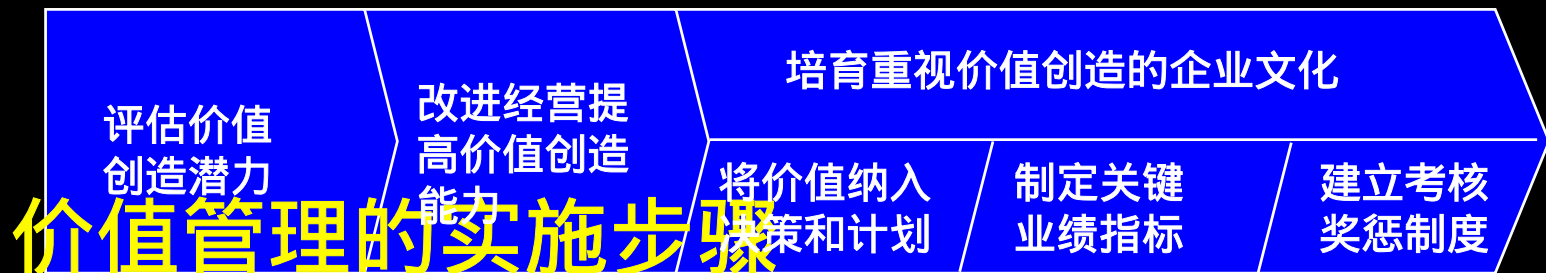
- 对远景目标的适宜性进行评估
- 明确实现宏图的途径(例如：将投资进行优选性排序)
- 产生增长所需的部分资金
- 澄清管理及业绩差距

提供机会

- 对经营业务的深层目标进行思考(模式重点从产量/利润转向现金流量)
- 更好地了解来自注重价值的跨国公司的竞争
- 提高管理技能(战略规划中选用发展情景预测方法)
- 管理上的改变(以价值管理为共同信念)

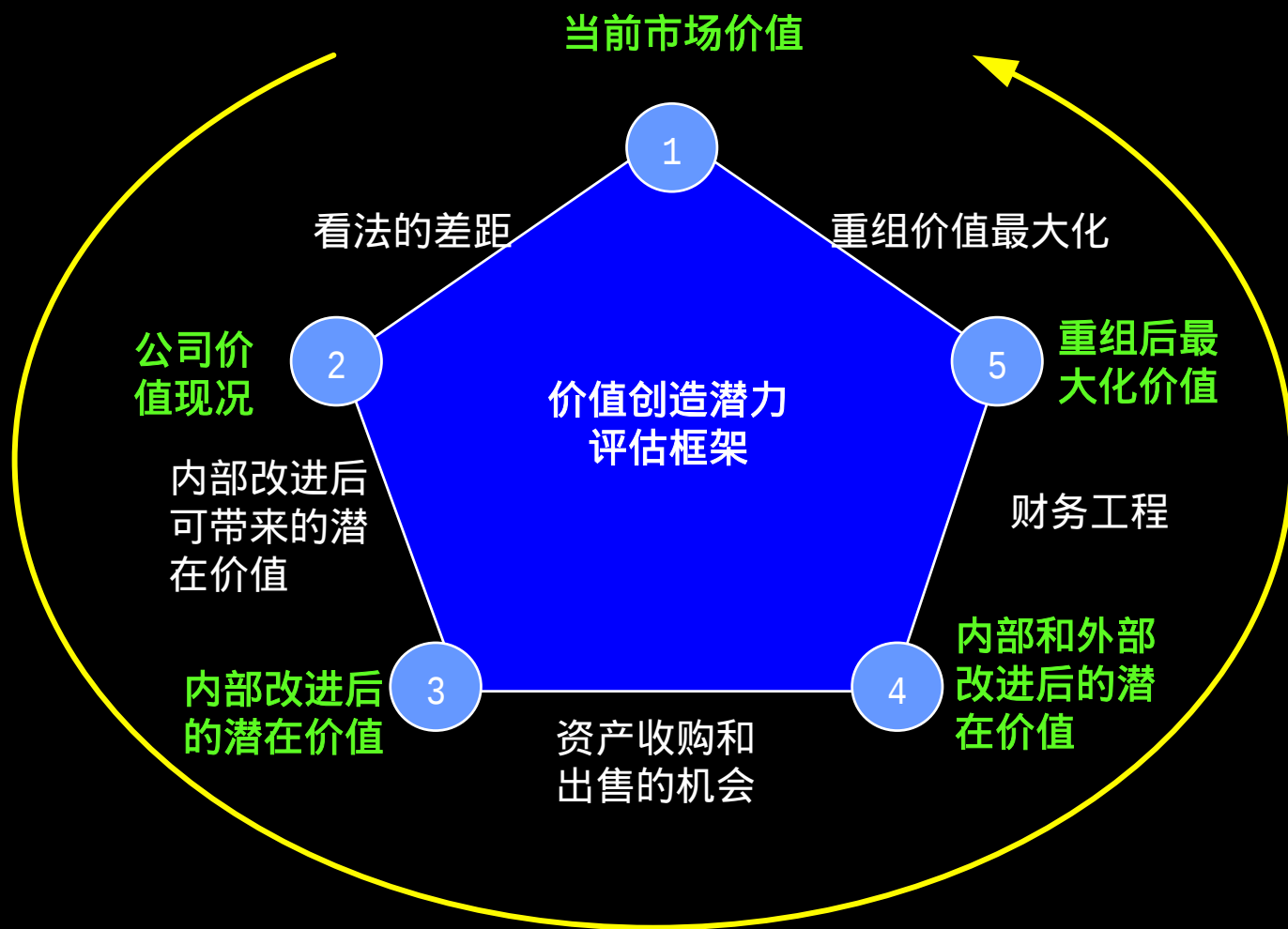
运用价值进行资源配置的决策





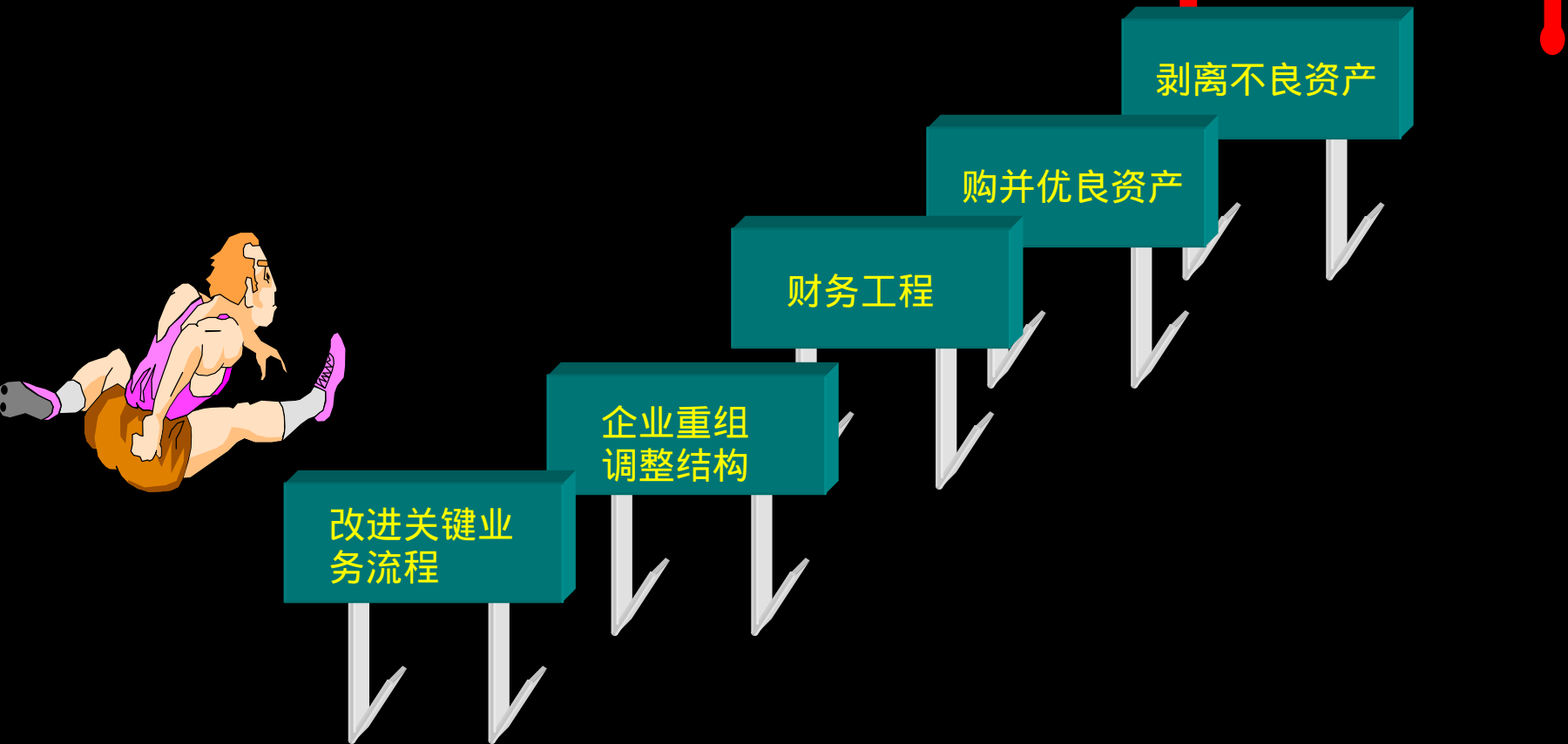
价值管理
制度化

- | | | | | | | | | | | |
|------|--|--------------|---|------------|--|----------|---|----------|---|---|
| 目的 | <ul style="list-style-type: none"> • 关注公司价值状况，充分发掘潜力 | 改进经营提高价值创造能力 | <ul style="list-style-type: none"> • 进行结构调整，释放公司内蕴含的粮食价值 | 将价值纳入决策和计划 | <ul style="list-style-type: none"> • 将价值管理制度化以巩固结构调整的胜利果实 | 制定关键业绩指标 | <ul style="list-style-type: none"> • 在制定公司总部及经营单位的业务计划时，强调价值创造，把注意力集中在驱动业务价值的关键因素上，深入分析每项业务在不同情况下的价值 • 将预算，重大资本开支与战略和经营计划紧密联系起来，以保证切实地实事求是地评估预算 | 建立考核奖惩制度 | <ul style="list-style-type: none"> • 根据关键的价值驱动因素制定业绩指标 • 短期指标与长期指标相联系 • 财务尺度与业务尺度相结合 | <ul style="list-style-type: none"> • 奖惩考核制度应激励员工关注价值创造 |
| 主要活动 | <ul style="list-style-type: none"> • 评估公司目前价值及与市场的差距 • 评估公司价值增加的潜力，联系内部流程改进，企业重组，外部购并及出售和财务工程增加价值的机会 | | <ul style="list-style-type: none"> • 粮食价值评估结果，采取相应措施，包括资产收购，出售，企业重组，流程改善等以实现公司价值创造潜力 | | | | | | | |



从企业整体出发，用以分析企业当前价值有无提高可能以及提高程度的评估企业价值的工具。

企业当前市值是分析与行动的起点，股东价值最大化是分析的目的和改善的结果



计算投资资本 回报率(ROIC)

- 计算扣除调整
税的净营业利
润(NOPLAT)
- 计算投资资本
- 计算资本回报

计算加权平均资 本成本(WACC)

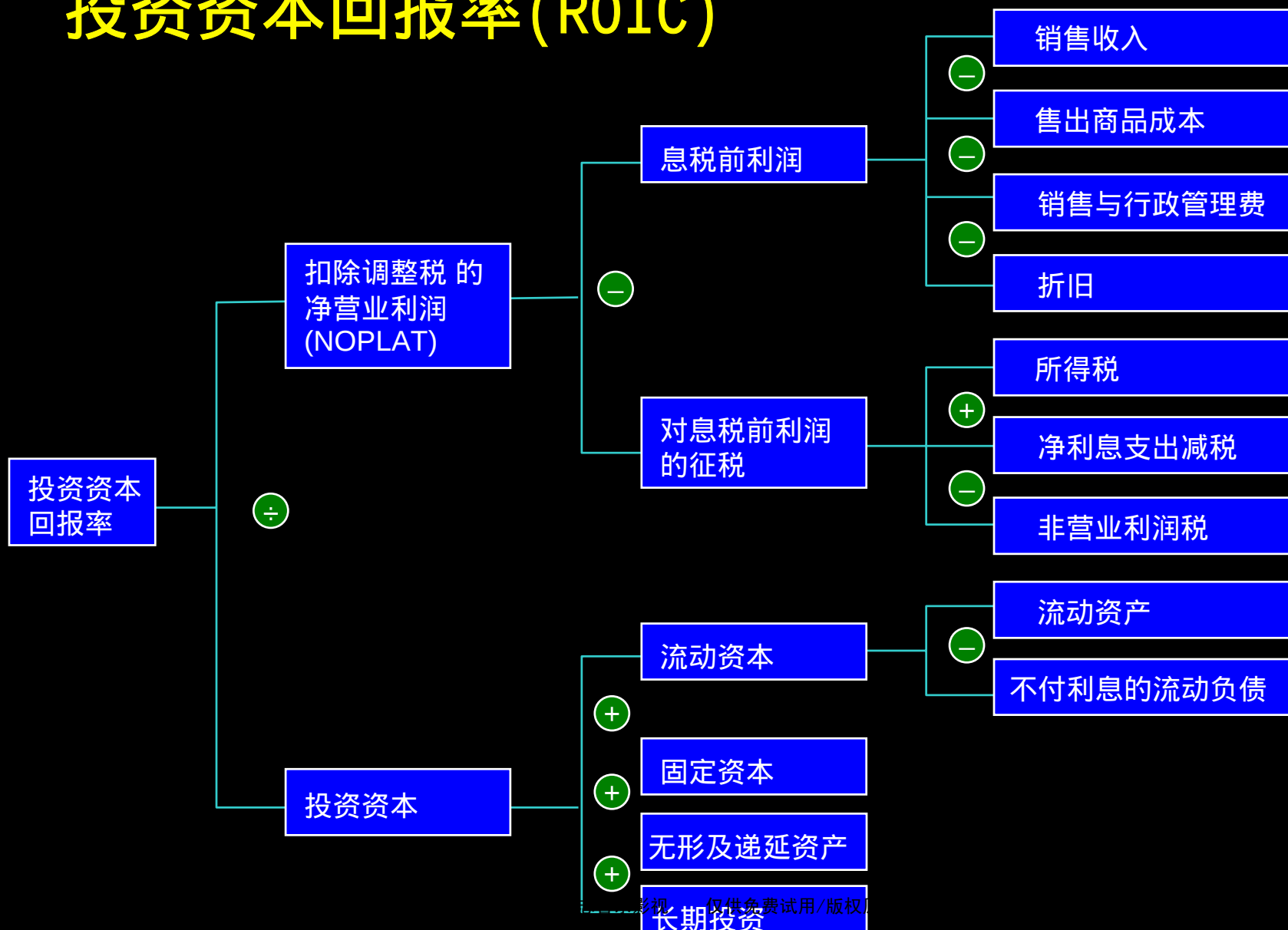
- 计算债务成本
- 计算股本成本
- 计算加权平均
资本成本

计算经济利润

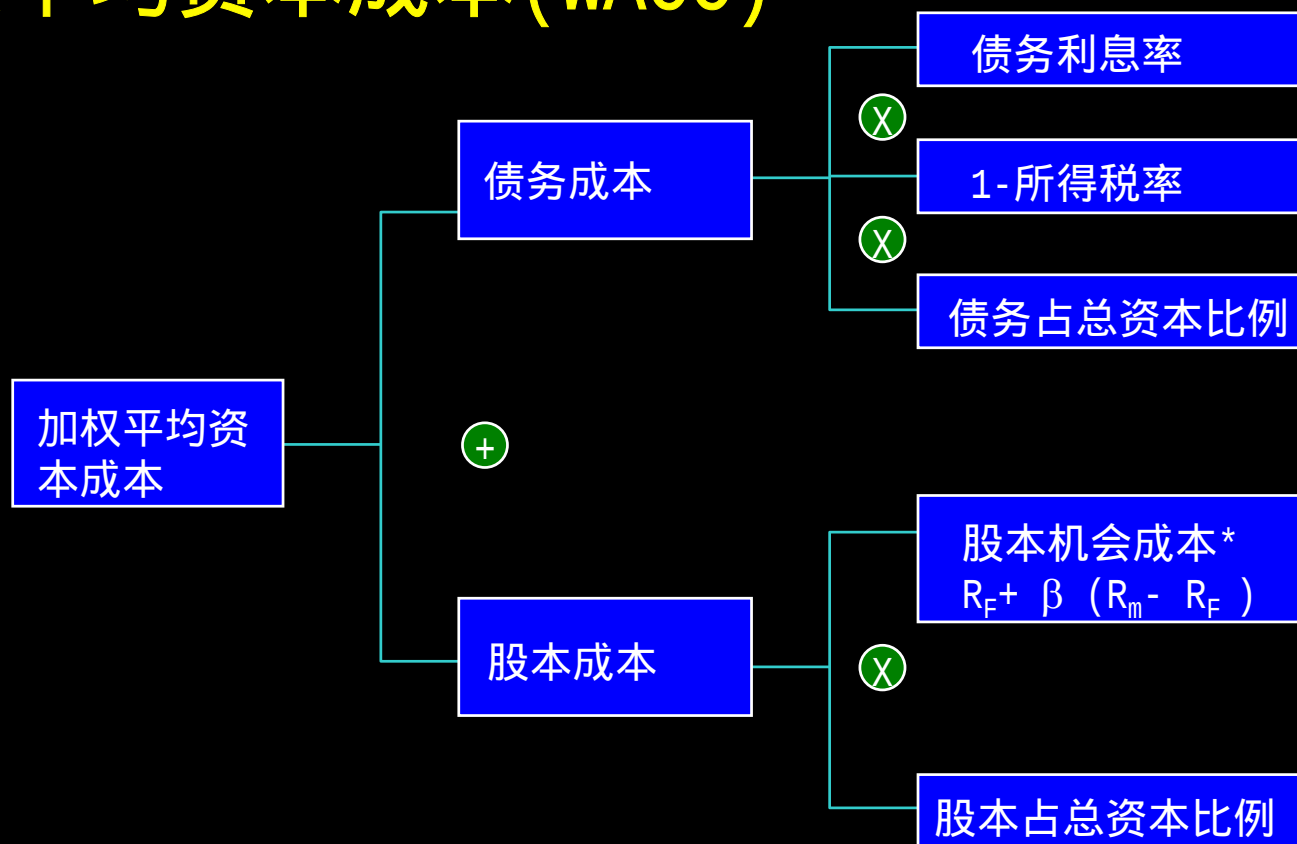
- 计算经济利润

经济利润^率的计算过程

投资资本回报率(ROIC)

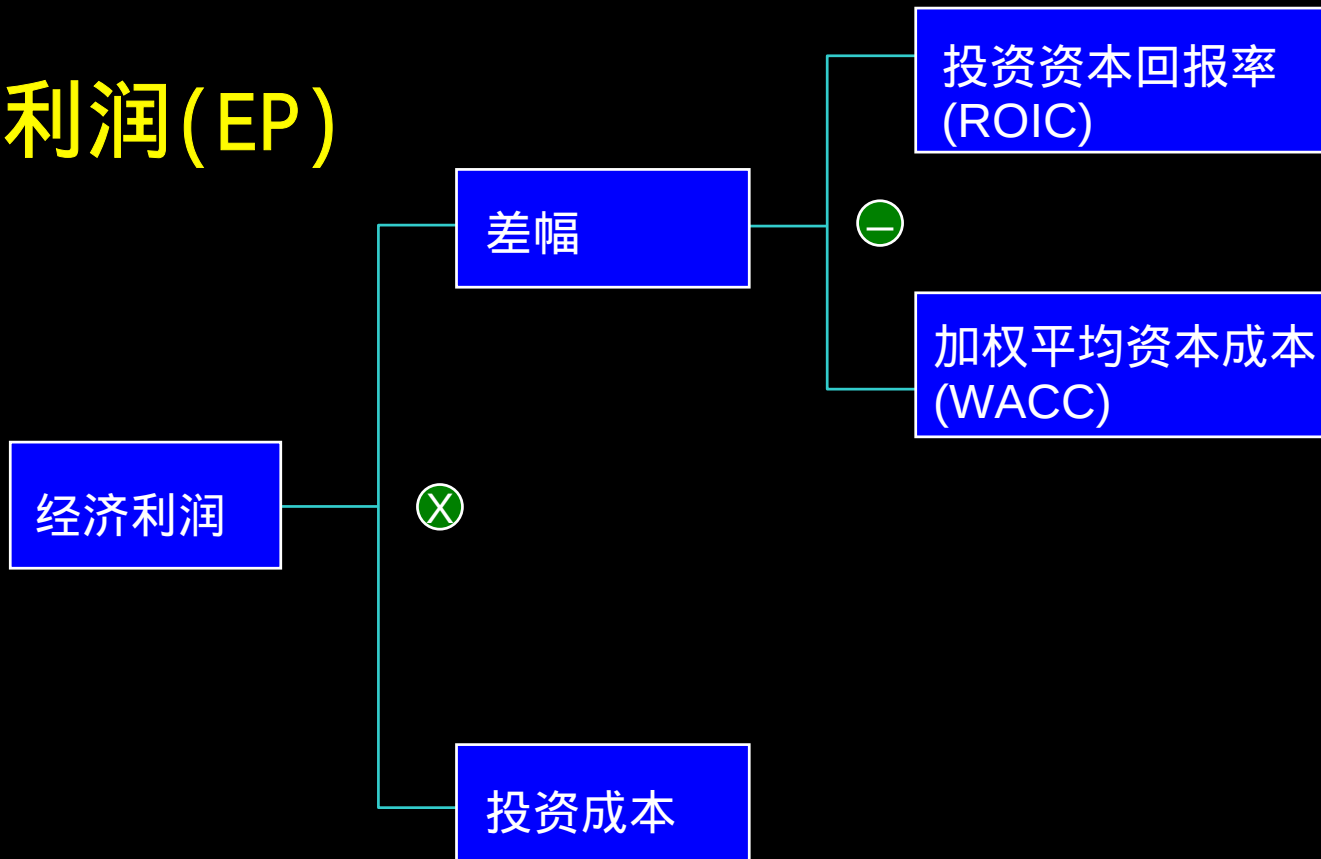


加权平均资本成本(WACC)



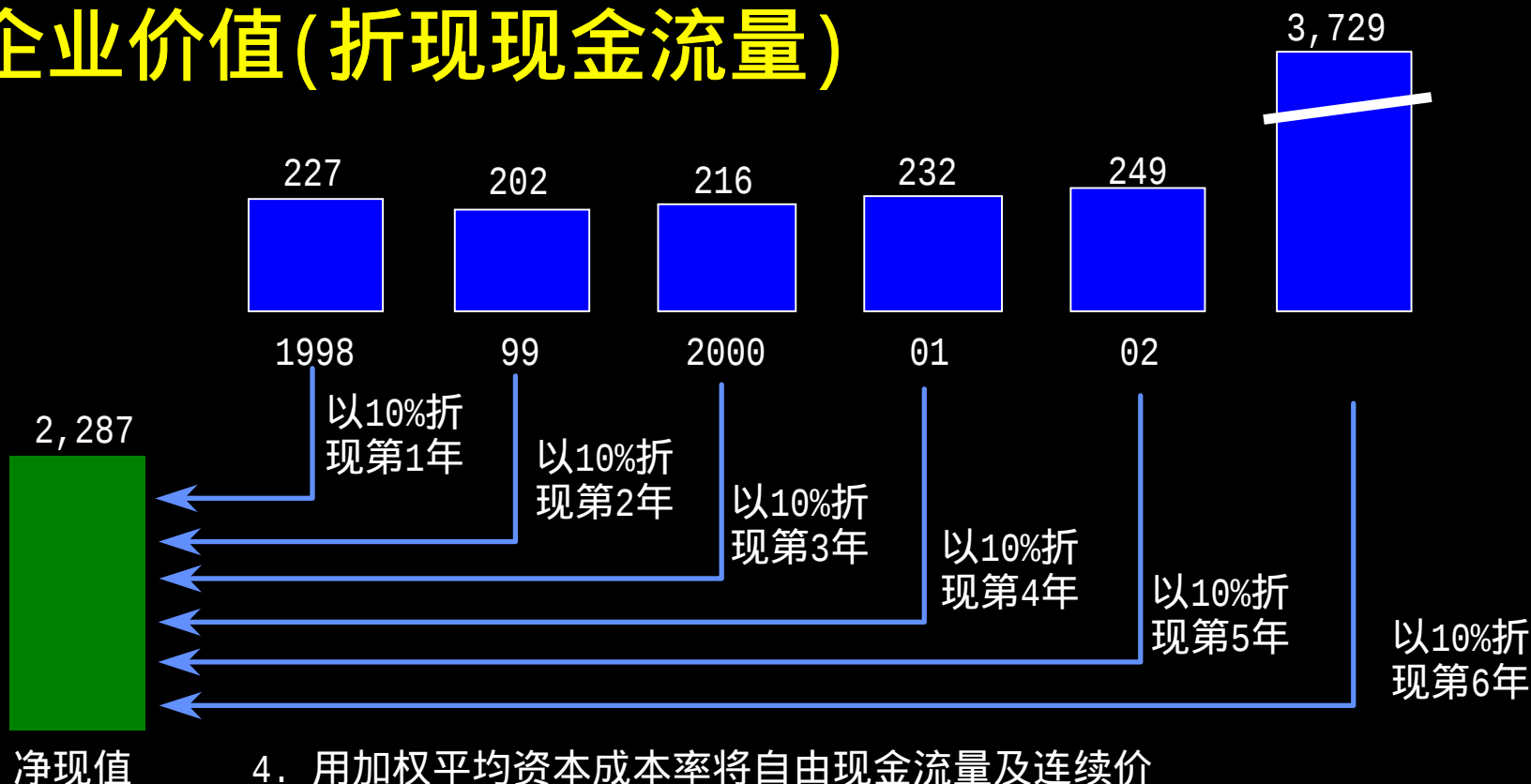
* R_F 为无风险报酬率, R_m 为平均风险股票必要报酬率, β 为股票的贝他系数

经济利润(EP)





企业价值(折现现金流量)



4. 用加权平均资本成本率将自由现金流量及连续价值折算为净现值



预测自由现金流量

销售收入
-) 经营成本
-) 折旧
息税前利润
-) 对息税前利润的征税
扣除调整税的净营业利润
+) 折旧
毛现金流量
-) 营运资金的增加
-) 资本支出
自由现金流量

损益表

资产负债表

示例

1991	2000
3477	4056
-) 2911	-) 3396
-) 97	-) 115
469	545
-) 154	-) 178
315	367
+) 97	+) 115
412	482
-) 33	-) 38
-) 177	-) 228
202	216

计算连续价值

$$\frac{\text{自由现金流量 (FCF)}}{\text{加权平均资本成本 (WACC) - 增长率 (g)}}$$

说明

- 由于企业生命期的无限性，所以可用以上公式估计在预测期**连续的价值**，而无须详细预测公司在无限期内的现金流量
- 增长率g是企业自由现金流量的名义长期增长率，一般g在3%到6%之间
 - g比加权平均资本成本(WACC)小
 - g小于经济增长率

根据加权平均资本成本折现

	1998	1999	2000	2001	2002	连续价值
自由现金流量	227	202	216	232	249	3,729
	÷	÷	÷	÷	÷	÷
折现因子*	$(1+0.10)^1$	$(1+0.10)^2$	$(1+0.10)^3$	$(1+0.10)^4$	$(1+0.10)^5$	$(1+0.10)^5$
	=	=	=	=	=	=
折现现金流量	206	+	167	+	163	159
						+
						155
						+
						1,437 =

净现值(NPV)=2,287

术语	解释	用途
• 折现现金流量(DCF)	指用某一折现率计算的某企业或项目未来所产生的现金收入与开支的现期值	衡量该企业或项目的价值
• 经济利润(EP)	投资资本乘以投资资本回报率与加权平均资本成本的差值	衡量企业在单一年份中创造的价值
• 投资资本回报率(ROIC)	扣除调整税的净营业利润除以投资资本	衡量企业/业务单元在一段时间里投入资本的使用效率
• 加权平均资本成本(WACC)	债务成本与股本成本的加权平均	度量企业投资者所要求的最小投资回报率
• 扣除调整税的净营业利润(NOPLAT)	息税前利润减去纳税	度量企业/业务单位的经营业绩
• 自由现金流量(FCF)	毛现金流量减去资本支出及流动资本的增长	用加权平均资本成本折现后衡量企业的内在价值
• 投资资本	流动资本加固定资产及递延、无形资产和长期投资	度量股东及债权人投入资本的大小

中国国有企业还缺少形成这种价值观的环境，管理者对为何及如何创造股东价值似乎不甚了然

管理者也是经济人，他们同样以自身利益最大化为目标，当这种目标与所有者的利益相冲突时，牺牲股东利益对他们来说显然是合理的选择。这种情况在上世纪70年代美国企业界大量存在。例如，本来股东的投资风险可以通过对其他公司的组合投资得到平衡，但管理者却通过更多的产业进入或投资于更多的业务来分散其就职风险。

中国的资本市场如何？

中国的股东又如何？

中国股民人数号称5000余万

单就上市公司国有股达股份总数的62%这一事实来看，大部分股票为全民间接持有至少在法律上是真实的
拟议中的国有股减持并变现为社保基金，有可能使其在经济上成为事实

如何将麦肯锡的管理理论与中国企业的具体实践相结合？

哈佛商学院教授波特1999年7月2日接受中国学者访谈。在回答“关于波特在战略管理领域发明的许多分析工具在中国如何使用”的问题时，这位权威如是说：

“我在过去的文章中曾说，发达经济中的企业不可能靠同时许多互不相关的行业中投资获得优势，因为股东们能利用资本市场将其投资多样化。但在发展中国家，资本市场不发达，管理水平低下，也没有完善的法律体系，因此控股公司能够发挥一些特殊作用。我们越来越觉得，企业战略与商业环境息息相关，过去许多人认为可以将发达经济中制定企业战略的方法直接照搬到新兴经济中去，我认为这是不正确的。”

向麦肯锡学到的是——

我们向麦肯锡学到了什么？

价值理念和以价值为基础的管理

系统的方法与分析工具的综合运用

大量的信息占有和充分的数据基础

现有业务的分析与判断

严谨的流程与严格的标准

还没有学到的是——

如何融入企业文化

如何接受技能转移

如何获取内外信息

如何寻求创新业务

如何进入操作层次

麦肯锡安排了四项专题培训， 并没有为项目小组人员提供专门的培训

原定的项目小组培训课程

- 麦肯锡工作方法
—“七步成诗法”
- “头脑风暴法”
- 访谈技巧
- 从数据到图表
- 小组讨论会
- 演讲技巧
- 小组工作方式
- 项目管理技巧

提高效率
加强合作
获取技能

各位已经参加的培训

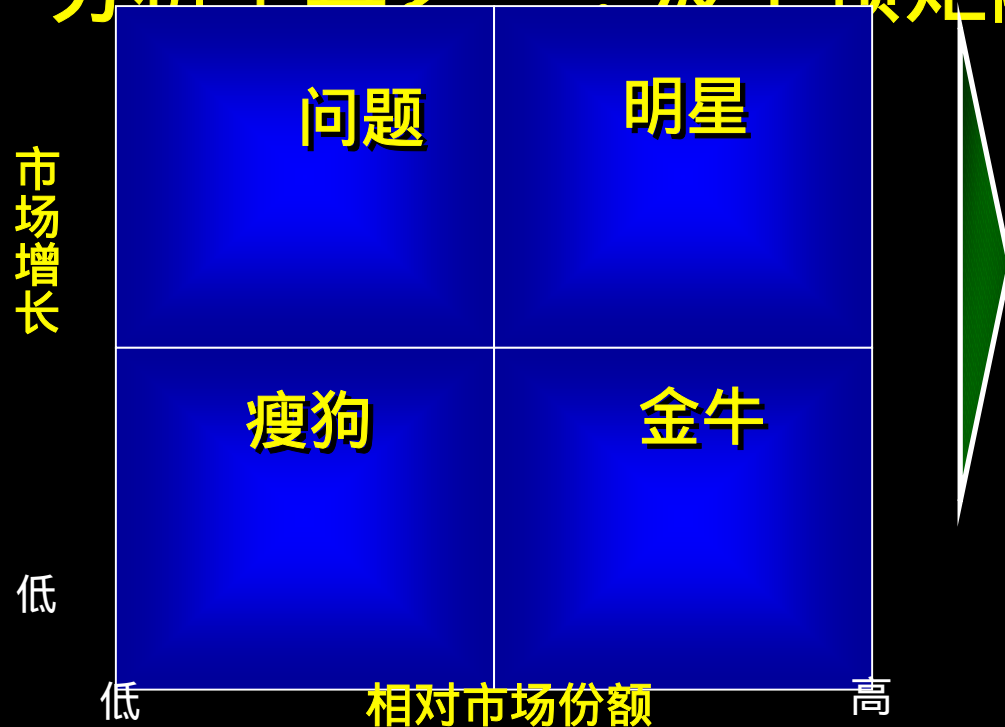
- 价值管理
- 人力资源管理流程
- 业绩管理体系
- 战略发展及经营计划
流程培训

麦肯锡的程式看似刻板，却有其内在的思维逻辑

- 通维才力思能化个种作及灵
力思有能方创感
的统一这工感长。
题系何得维灵助生
问而任获思杀会产
决密，能的扼而的
解缜物都序会反力
于是产士有不，造
善常的之。并力创

高

分析工具之一：波士顿矩阵



波士顿矩阵帮助多种经营的公司确定：哪些产品宜于投资，宜于操纵哪些产品以获取利润，宜于从业务组合中剔除哪些产品，从而使业务组合达到最佳经营成效

确定某单位精确的市场实际占有率。该方法可用于分析产品、企业单位或其他要分析的单位。

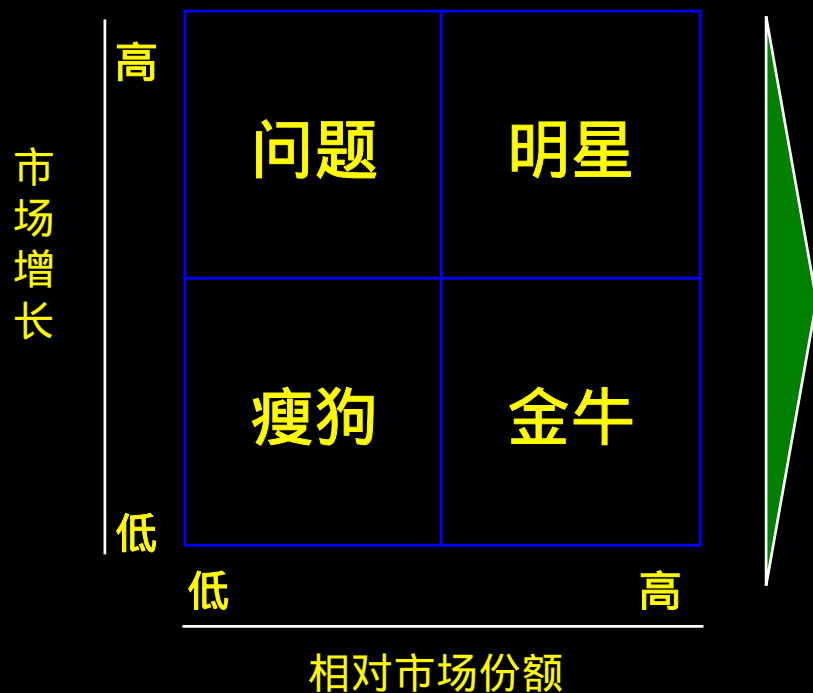
就每一个要分析的产品或企业单位收集其年销售额、年市场增长率及其竞争对手年销售额的数据

计算相对市场份额即一单位的收益除以其最大竞争对手的收益

将产品/企业单位按相对份额和市场增长率标于矩阵上，建立市场增长份额矩阵

根据波士顿关于矩阵内现金流动和每一象限内产品/企业单位业绩的假设，对公司业务组合进行评估

分析工具之一：波士顿



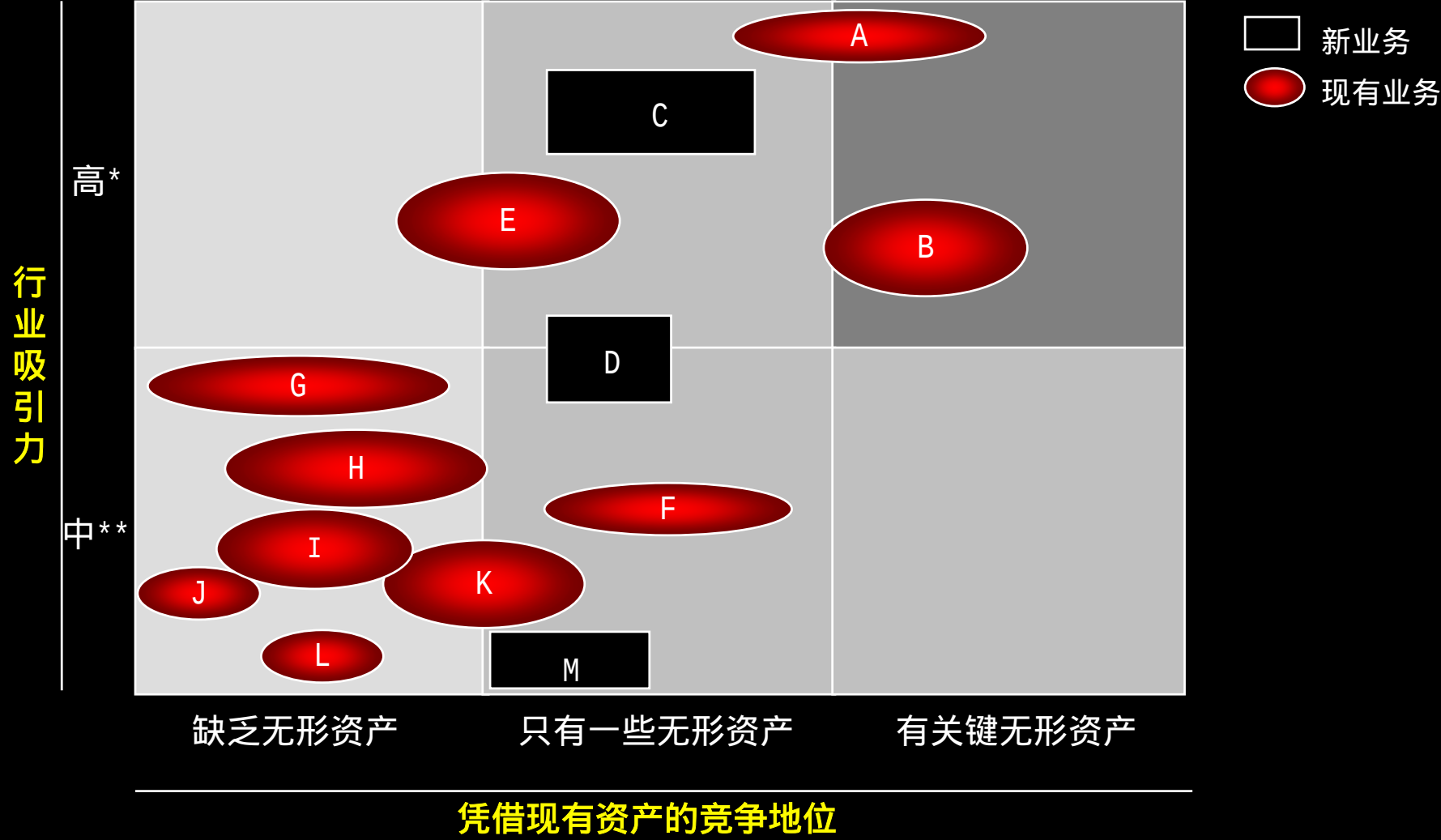
高增长、高相对份额。处于产品生命周期的成长阶段。尽管现金流动性强，却可能难以满足市场迅速扩张的需要。

在成熟市场阶段占主导地位的产品能提供大量现金，可用于投资明星产品和问题产品

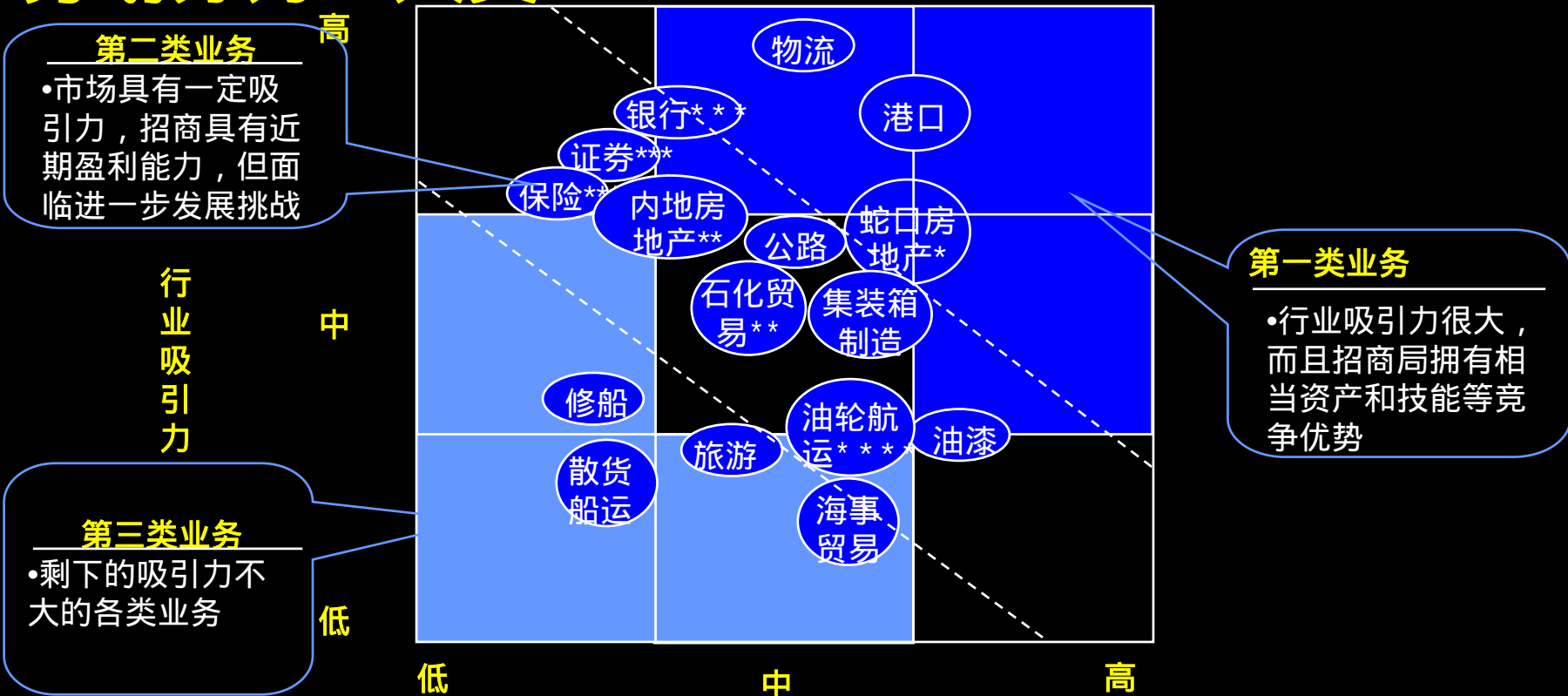
若一个成长中的市场所占相对份额低，意味着现金流动较差，需相当数量的现金以维持份额。在问题产品上投资可能增加相对份额

在缓慢成长的市场上的低相对份额产品。由于竞争地位差，其现金流动慢，还常常出现负数。可以考虑放弃该产品，把资金转而投向问题产品和明星产品

分析工具之二：通用电气矩阵



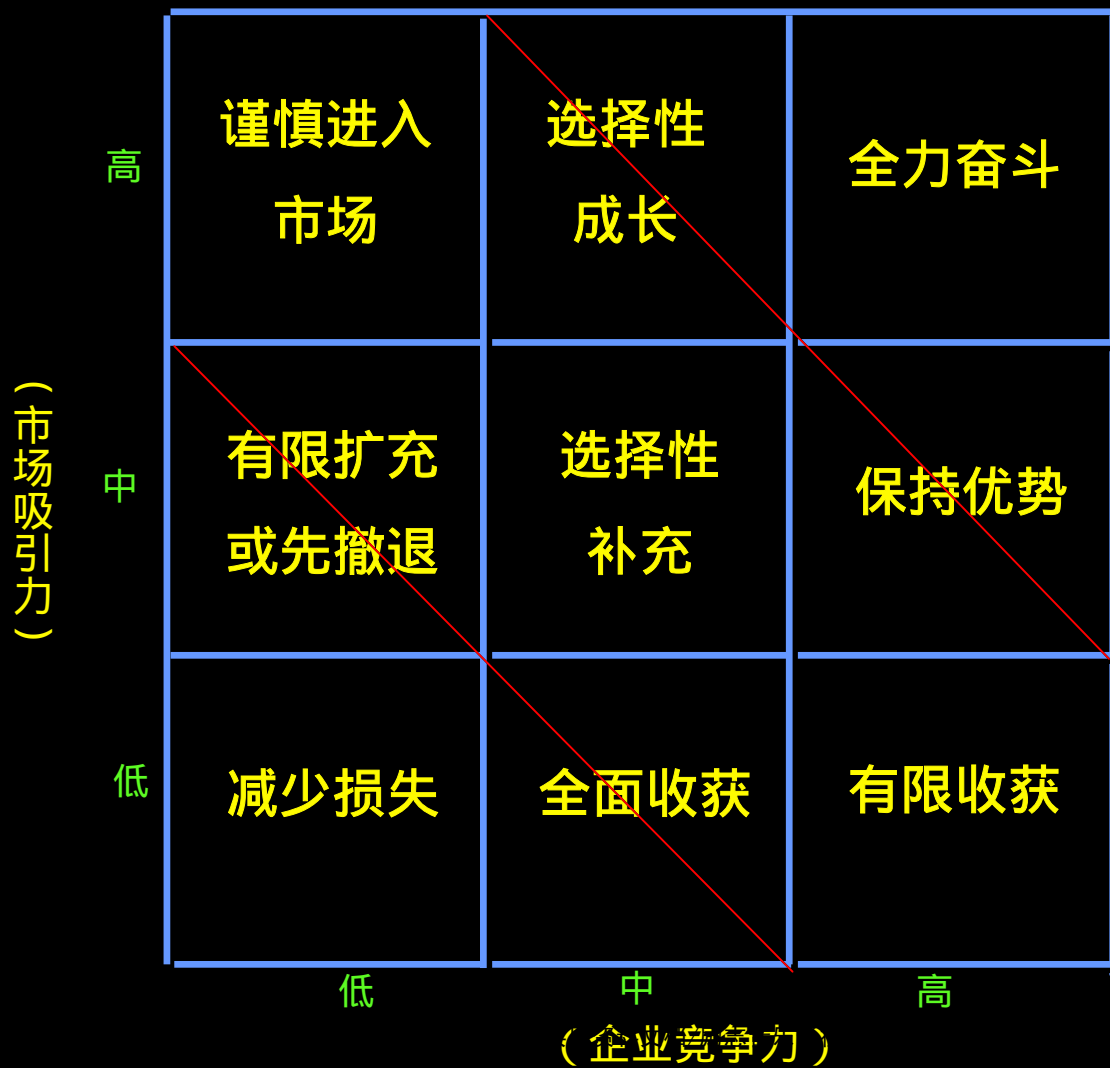
麦肯锡依据通用电气矩阵，建议将招商局目前业务划分为三大类



招商局集团在行业内的竞争能力

* 蛇口房地产作为招商地产的核心可逐步由深圳向外发展，内地房地产业绩不佳，应与蛇口地产整合以改善业绩
** 石化贸易可与物流业务结合起来
*** 银行、证券和保险可以在低资本投入模式下形成个人金融服务的核心业务
**** 交通基建经整合获取管理权可以与港口合成基础行业
***** 国家能源船队的形成将使这一业务的重要性明显提高，但有一定的未来不确定性

用通用电气矩阵进行业务组合管理



通用电气矩阵也有其不足

按照GE的思想，同一产业内的企业只有自身实力的不同，而不存在外部环境的区别，事实上具体企业层次上的外部环境是整个产业层次上的外部环境是不同的。该矩阵考察的因素大为增加，其中相当一部分要通过主观判断。尽管选择的内外部因素较多，但基本上都是资源和环境的因素，没有直接体现关系未来长期趋势的企业内部能力因素和产业发展阶段的特征。

分析工具之三：市场吸引力矩阵

果园矩阵



矩阵的四个象限显示了相应的相对吸引力

成熟——

一个增长率高而并不存在强大的主导公司市场，显然是可以摘取的成熟果实

困难——

增长率低而集中程度低的市场可能易于进入，但要获利却会显得困难

收获——

增长率高但已存在强大行业领导公司的市场将难以渗透，因为已经有公司在那里收获了

毁坏——

增长率低且存在强大主导公司的市场是四种市场中吸引力最小的一个——它已经被现有竞争者毁坏了

步骤

估测每一市场的销售增长率

估测每一市场的集中程度

将各市场标于矩阵上

作出诠释

分析工具之四：关键成功（KSF）因素分析

将本行业内成功企业与失败企业进行比较，分析差距及造成差距的原因，差别之处就是关键成功因素

比较法 市场分析法

运用细分市场的原则分析整个行业市场，找出关键性的市场和具有战略意义的产品进行分析，据此确定关键成功因素

关键成功因素是指那些在行业中占重要地位、对企业竞争力有重大影响条件、变量或能力等特定因素

关键成功因素分析方法在港口行业的运用

- 行业分散程度降低可以保持高回报
- 香港港口业求大于供带来了高回报(1999年HIT投资资本回报率为16%)

行业结构

规模经济

- 固定成本高, 要求大规模
- 作为一个真正的港口枢纽必须具备足够大的规模

- 客户服务需求
- 供应链总成本降低

腹地连接

营运效率

- 客户需要专业服务
- 一体化的营运效率保证价值的获取

比较法：比较与本行业成功企业的差距及其原因

市场分析法：运用细分市场的原则，分析关键性的市场和具有战略意义的产品

宝供储运有限公司关键成功因素的分析

IT能力

极强的系统开发能力，通过建立内联/外练网络，开发并不断完善系统软件，进入高利润的信息物流服务领域

客户选择/关系

80%的客户为需求较大的知名外资企业，如飞利浦、宝洁、联合利华、雀巢、百威、沃尔玛等
根据客户需求提供量体裁衣的增值服务，从而和客户建立良好的合作伙伴关系好

良好的品牌和市场营销

通过为知名企业提供一贯的良好服务逐步建立信誉
通过举办研讨会为自己的服务作宣传

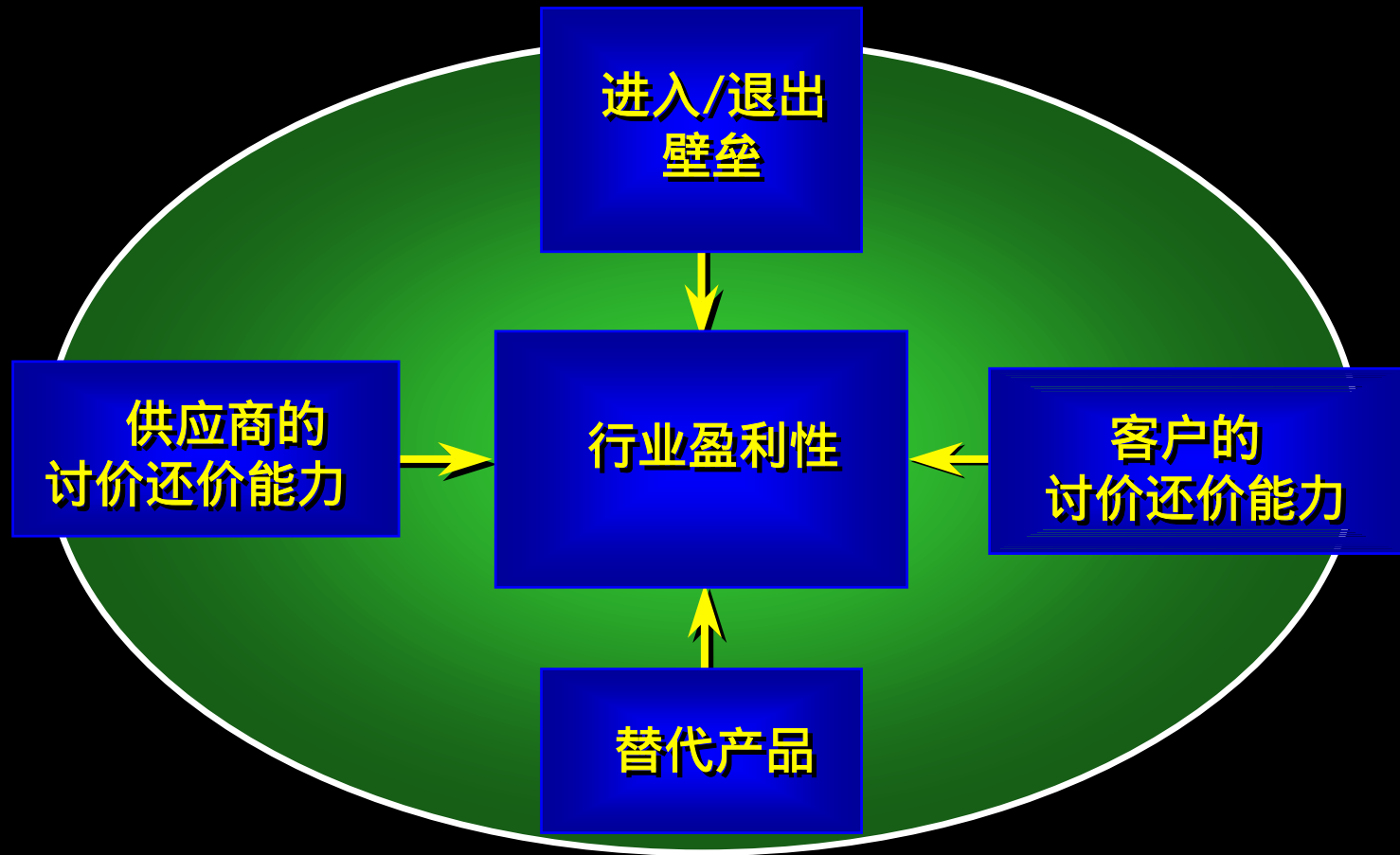
有效而完善的服务覆盖

提供包括实物和信息两方面的物流服务
服务范围涵盖供应链全程
在全国设有40多家分公司从而实现全国的市场覆盖，并正向国际市场进军

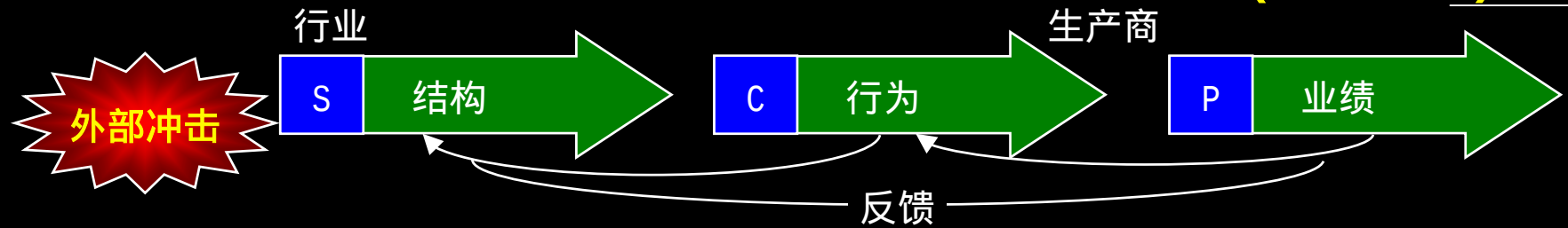
人事管理

重视人才的招聘与培训
灵活的机制

分析工具之五：波特的行业结构模型



分析工具之六：结构-行为-业绩模型(S-C-P)



- 外部冲击**
 - 技术突破
 - 政府政策/法规变化
 - 国内
 - 国际
 - 品位/生活风格的变化
- 需求**
 - 有替换的产品
 - 产品的差异性
 - 增长率
 - 动荡/循环性
- 供应**
 - 生产商的集中化
 - 进口竞争
 - 生产商的多样化
 - 固定/可变的成本结构
 - 技术机会
 - 供应曲线的形状
 - 进入/退出障碍
- 行业链**
 - 供应商讨价还价的能力
 - 用户讨价还价的能力
 - 信息市场失效
 - 垂直市场失效

- 营销**
 - 定价
 - 容量
 - 广告/促销
 - 新产品/研发
 - 分销
- 容量变化**
 - 扩张/合同
 - 进入/退出
 - 合并/资产剥离
- 垂直整合**
 - 向前/向后整合
 - 垂直合资企业
 - 长期合同
- 内部效率**
 - 成本控制
 - 物流
 - 研发
 - 组织绩效

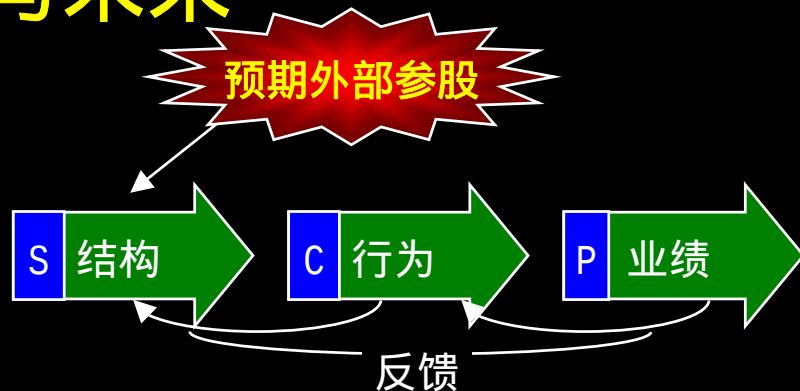
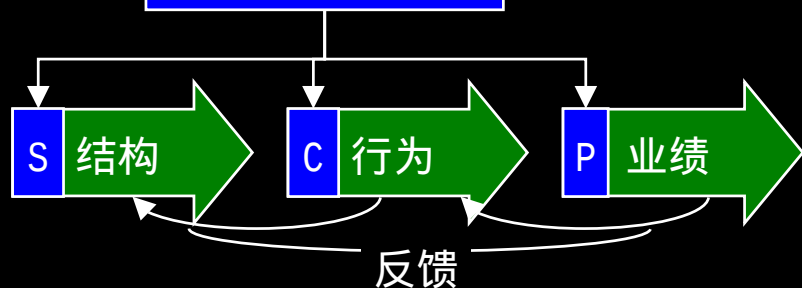
- 财务**
 - 盈利性
 - 价值创造
- 技术进步**
- 人员招聘目标**

目前

将来

使用SCP分析行业的现状与未来

历史数据



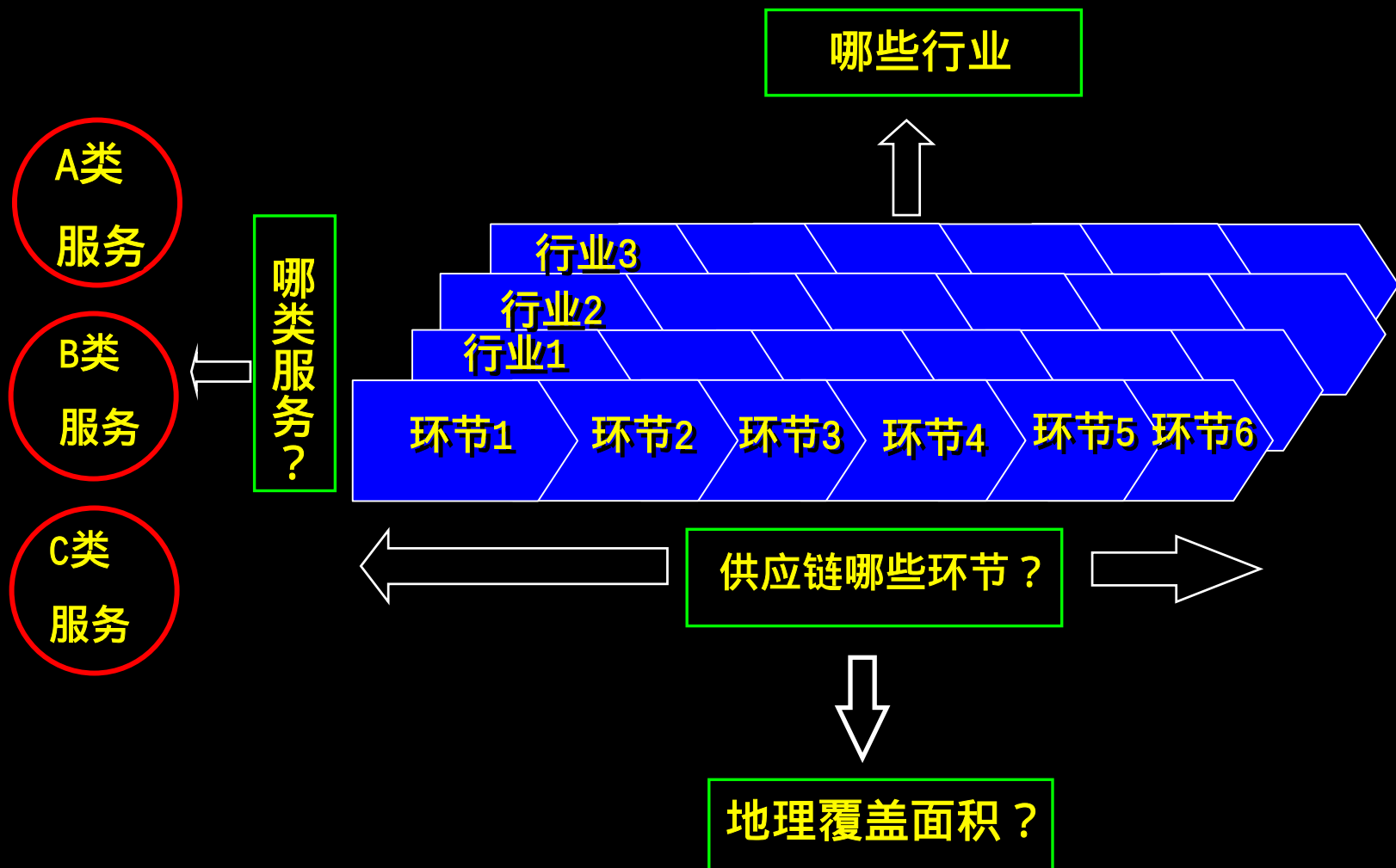
SCP提供了既相互有别又相互补充的组织框架

- 确定关键问题
- 突出信息差距
- 理解S、C、P之间的联系

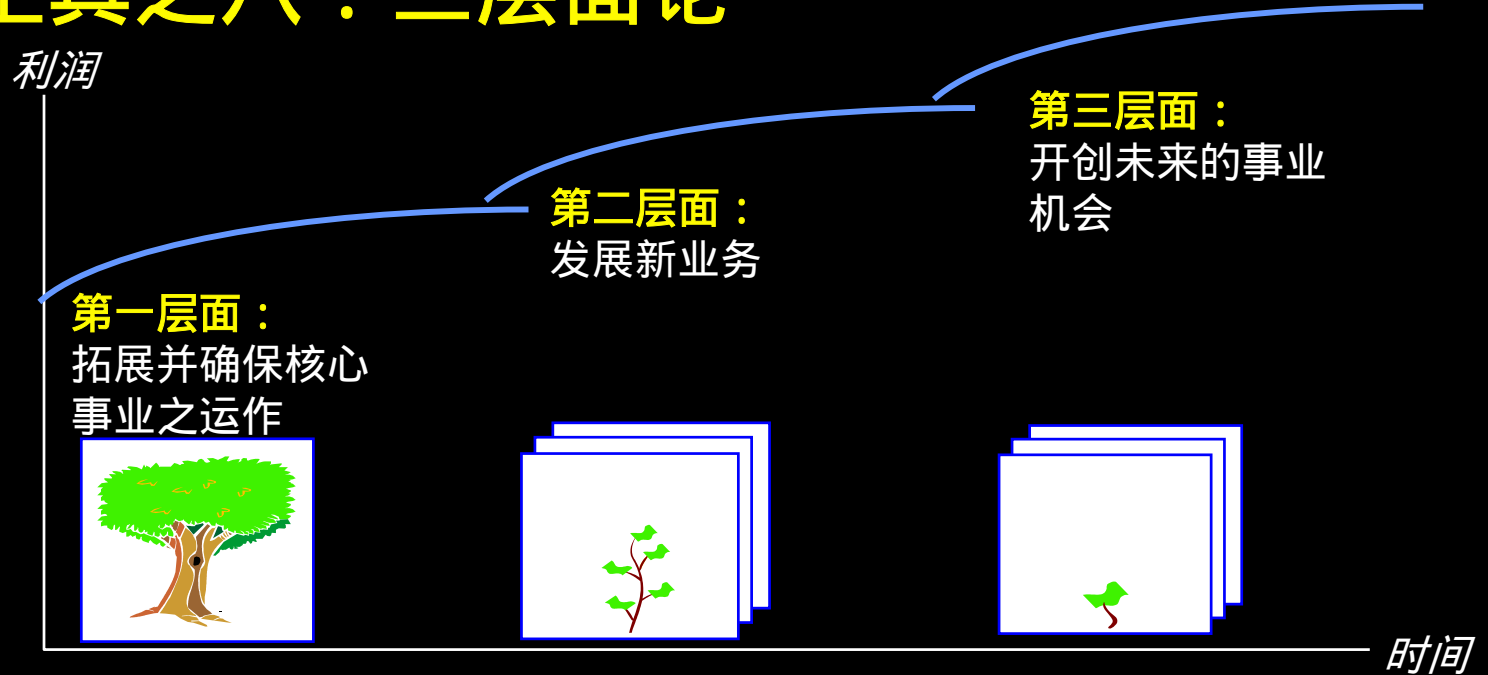
SCP运用强有力的手段预测预期外部参股对行业的未来影响

- 对S最初的影响
- 对C产生的影响
- 对P最终的影响
- 反馈效应

分析工具之七：波特的价值链

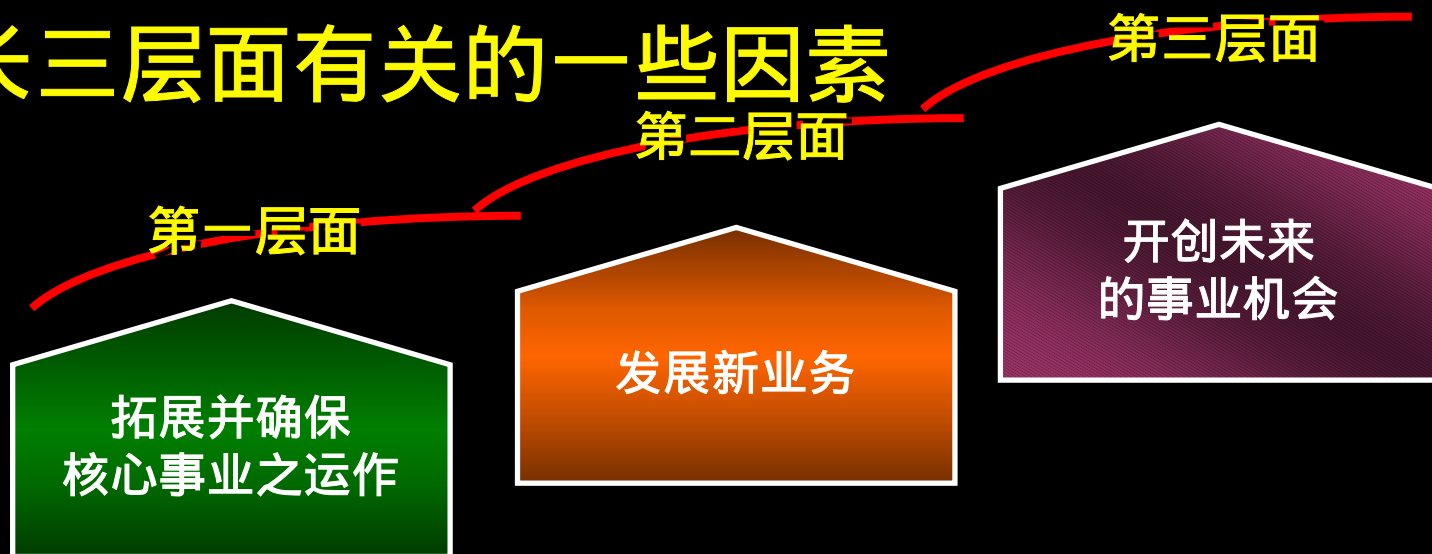


分析工具之八：三层面论



企业必须不断地开展业务增长的各种活动；
必须以对现有业务的同等专注来关心企业未来的发展方向；
需要当前业务、新建业务和未来可选业务之间保持协调平衡的方法

与增长三层面有关的一些因素



关键成功因素

- 注重绩效
- 营造创业环境
- 独特的竞争优势

评估标准

- 利润
- 投资资本回报率 (ROIC)
- 营业收入
- 净现值 (NPV)
- 选择权价值

所需人才

- 企业经营者
- 企业创建者
- 前瞻开拓者

能力

- 完全结合现况的实力平台
- 自行发展或从外部取得能力
- 所需能力可能不确定

分析工具之九：内部因素评价矩阵（IFE）

对企业内部因素的优势与弱点进行分析评估的结果以矩阵的形式表现出来，形成内部因素评价矩阵。

关键内部因素	权重	评分	加权评分
优势			
1.			
2.			
n.			
弱点			
1.			
2.			
n.			
总计	1.0		

注：评分值涵义：1=重要弱点；2=次要弱点；3=次要优势；4=重要优势

分析工具之九：内部因素评价矩阵（续）

从企业内部的几个方面给出数十个问题，从中选出10-20个关键因素，包括优势与弱点两个方面——

根据上述因素在产业中对成功影响的大小确定其权重，对企业在因素上的表现给予评分，企业得分最高为4分，最低为1分，平均为2.5分，加权分数之和就是企业的加权总分——

这一结果越是高于2.5分的平均值，越接近于4分，企业的内部因素就越有优势。

关键因素的确定至关重要，
主观的偏差将导致偏颇的结论和错误的行动

分析工具之十：外部因素评价矩阵（EFE）

通过外部因素评价矩阵对企业外部的经济、社会、文化、人口、环境、政治、政府、法律、技术和竞争等因素进行归纳和评价。

关键外部因素	权重	评分	加权评分
机会			
1.			
2.			
n.			
威胁			
1.			
2.			
n.			
总计	1.0		

注：评分值表示企业对各因素反应的程度：1=反应很差；2=反应为平均水平；3=超过平均水平；4=反应很好

从前述几个方面，选择10-20个反映机会和威胁的关键因素——

对企业在机会和威胁上的反应进行评分，并赋予每个因素以权重，计算出每个因素以及企业的加权总分。企业得分最高为4分，最低为1分，平均为2.5分——

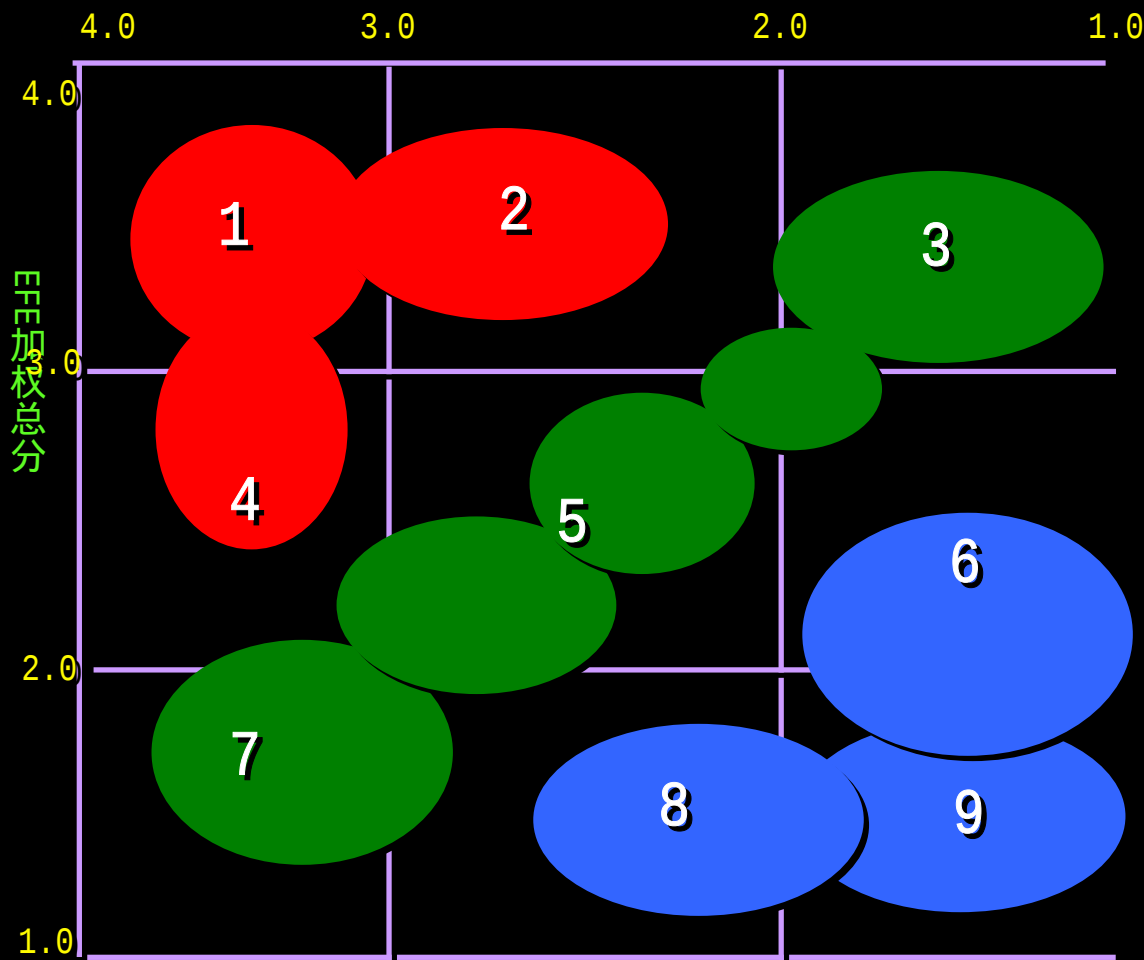
企业外部因素总加权分，越是高于2.5分的平均值，越接近于4分，说明企业越能有效利用机会并将外部威胁的潜在不利影响降至最小。

关键性因素的选择很难保证其客观性

机会和威胁往往是一个事物的两个方面，通常很难形成一致的意见

分析工具之十一：内部-外部矩阵（IE）

IFE加权总分



内部-外部矩阵用9个方格表示企业各业务部门的竞争地位，用于多部门企业业务组合分析及竞争战略研究。

IE矩阵基于两个量值，即IFE加权总分作为X轴以及EFE加权总分作为Y轴，分数分为三个等级：3.0-4.0代表强势地位、2.0-3.0代表中势地位、1.0-2.0代表弱势地位，在两个数轴上的3个等级形成了9个方框，根据各业务部门的加权总分可以确定其在矩阵上属于哪个方框

分析工具之十一：内部-外部矩阵（续）

1	2	3
4	5	6
7	8	9

处于1、2、4格的业务部门可以视为增长型和建立型的部门

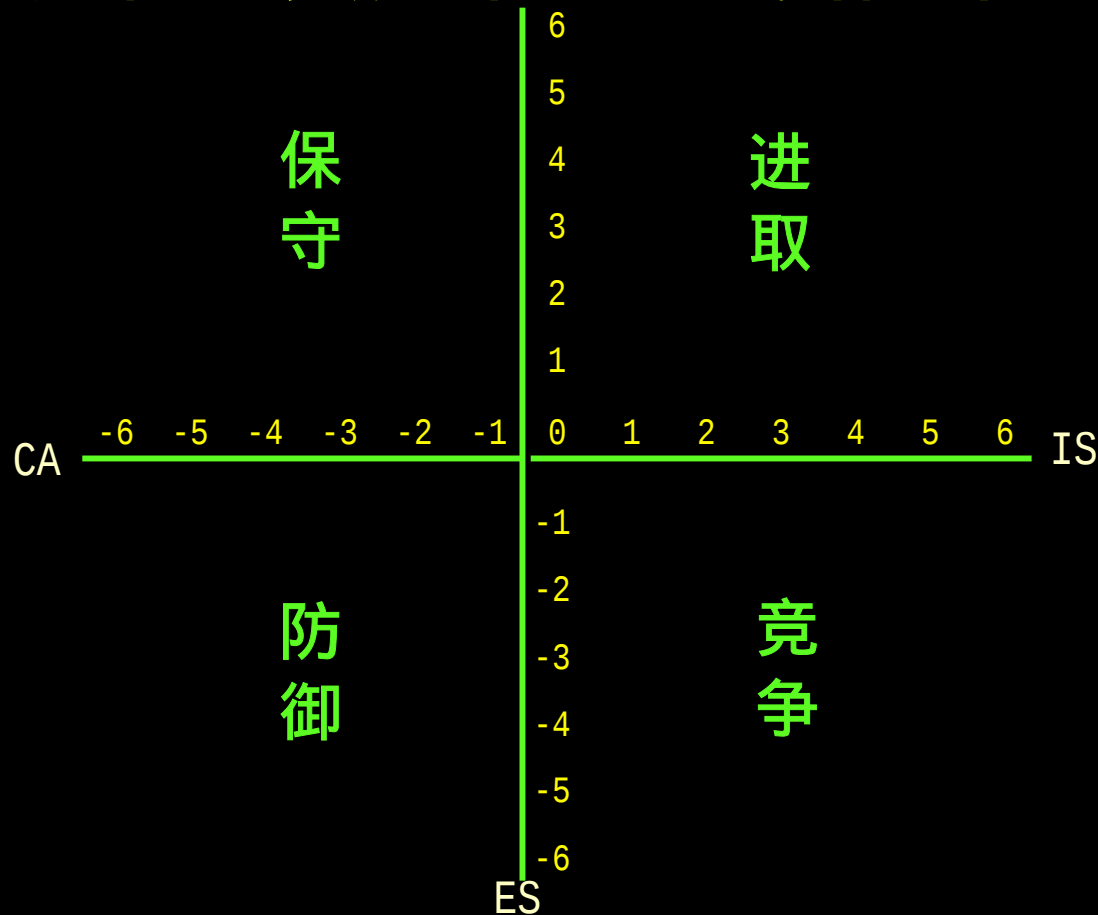
处于3、5、7格的业务部门属于维持型部门

处于6、8、9格的业务部门是衰退型的部门

内部-外部矩阵也只是利用了部分信息，在一定程度上描述了企业各业务组合以及企业整体的相对竞争态势可选战略

竞争力强的企业应能够使业务组合中的各业务部门处于矩阵的第1格或其附近

分析工具之十二：战略地位与行动评价矩阵



横轴代表两个内部因素
纵轴代表两个外部因素

根据企业的不同，其轴
线可代表不同的变量组合

给选定变量一定的评分，
求出各数轴所有变量的平
均分值

将两个X轴和Y轴上的分
值分别相加，得到X和Y
的值，其交点和原点连
接形成一个向量

向量所在的象限就表明企业应采取的战略

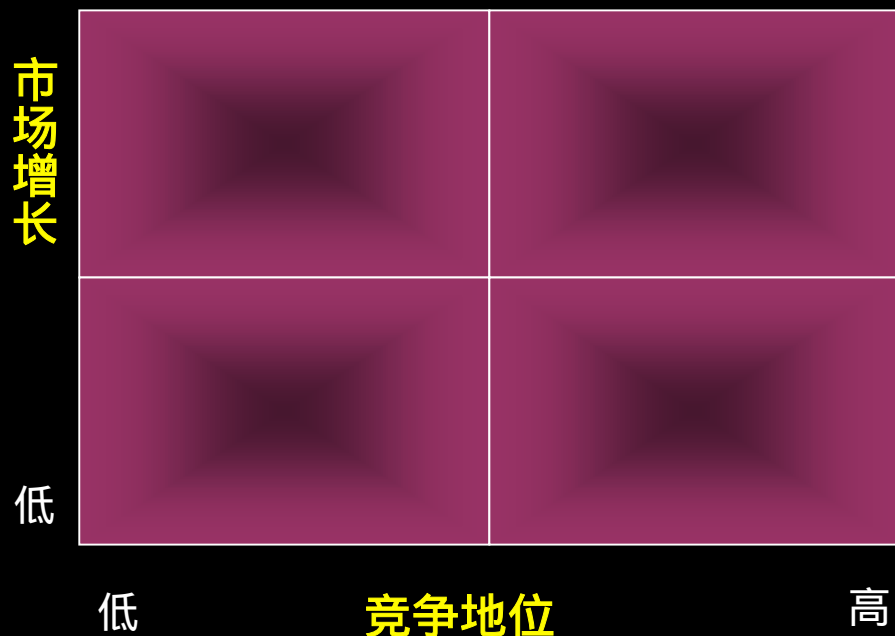
分析工具之十二：
战略地位与行动评价矩阵（续）

战略地位与行动评价矩阵轴线变量可根据企业的不同情况有不同的变量组合。

内部战略处境	外部战略处境
财务优势(FS) 投资收益 杠杆比例 偿债能力 流动资金 现金流量 退出市场的方便性 业务风险 竞争优势(CA) 市场份额 产品质量 产品生命周期 用户忠诚度 能力利用率 专有技术知识 对供应商与经销商的控制	环境稳定性(ES) 技术变化 通货膨胀率 需求变化性 竞争产品的价格范围 市场进入壁垒 竞争压力 价格需求弹性 产业优势(IS) 增长潜力 盈利潜力 财务稳定性 资源利用 资本密集性 进入市场的便利性 生产效率和生产能力利用率

高

分析工具之十三：大战略矩阵



大战略矩阵是制定备选战略的常用工具，主要依据市场增长和竞争地位评价结果来确定可选战略。

由市场增长和竞争地位的高低组合可以形成四个象限。

处于不同象限的企业和业务，可选战略也有所不同。

大战略存在波士顿矩阵和通用电气矩阵类似的缺陷

分析工具之十四·定量战略计划矩阵

定量战略计划矩阵是一种分析比较可选战略以确定可行战略的矩阵。在分析得出的可选战略中，根据战略对各关键因素的影响（战略吸引力）、权重，得出其总分，从而作出战略选择。

	备选战略						
	权重	战略1		战略2		战略3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
关键外部因素							
1							
2							
3							
n							
关键内部因素							
1							
2							
3							
n							

AS=吸引力分数； TAS=吸引力总分；

吸引力分数：1-没有吸引力；2-有一些吸引力；3-有相当吸引力；4-很有吸引力

分析工具之十五：竞争态势矩阵（CPM）

用于确认企业以及企业主要竞争者的优势、劣势和相对竞争地位。

	被分析企业			竞争企业1		竞争企业2	
关键因素	权重	评分	加权评分	评分	加权评分	评分	加权评分
市场份额							
价格竞争力							
财务状况							
产品质量							
用户忠诚度							
总计	1.0						

注：评分值表示企业对各因素是否作出了有效的反应：1=弱；2=次弱；3=次强；4=强。为了简化，只列出5个关键因素，比实际矩阵中的因素少得多。

分析工具之十五：竞争态势矩阵（续）

竞争态势矩阵与内部因素评价矩阵和外部因素评价矩阵的评分、权重、加权总分确定方法相同——

不同之处在于：

基于比较而涉及的竞争企业不止一个；

比较内容包括企业内部和外部两个方面；

关键因素更为笼统，不包括很具体的硬数据，而且可能集中在内部问题；

对外部因素不再像EFE那样分成机会和威胁两类；

竞争企业在相同的因素上进行比较。

竞争态势矩阵只是利用了部分信息，在一定程度上描述了企业的相对竞争态势

分析工具之十六： 优势-弱势-机会-威胁矩阵(SWOT)

	优势-S	弱势-W
1	1	1
2	2	2
...	...	...
n	n	n
机会-O	SO	WO
1	1	1
2	2	2
...	...	...
n	n	n
威胁-T	ST	WT
1	1	1
2	2	2
...	...	...
n	n	n

SWOT矩阵是制订战略的匹配阶段的分析工具。

这个矩阵是在内部、外部关键成功因素确定的基础上，根据判断结果将内部优势与弱势、外部机会与威胁分别列出，由内部与外部的两种状态以及相互匹配关系，形成了左列四种不同的组合。

分析工具之十七：逻辑树(问题树)

逻辑树

它是什么？

一个概念性
框架

它能保证解决问题的过程的完整性

一个系统性的
分解过程

它能

- 将工作细分为一些利于操作的部分
- 确定各部分的优先顺序
- 明确地把责任落实到个人

它有什么用途？

纽带

它是所界定的问题与议题之间的纽带

“确定范畴”

它能在解决问题的小组内建立一种共识

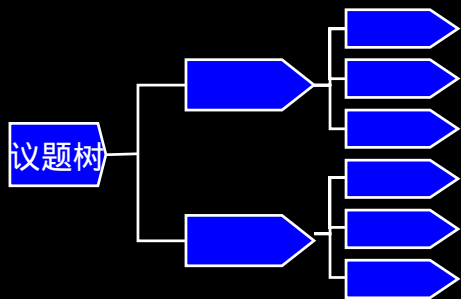
逻辑树的种类

类型

描述

为什么使用

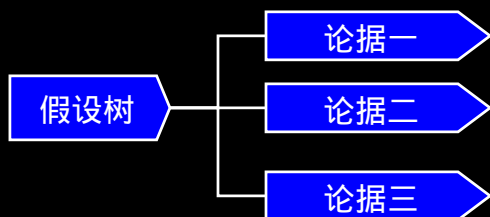
什么时候使用



- 将一项事物细分为有内在逻辑联系的副议题

- 将问题分解为可以分别处理的利于操作的小块

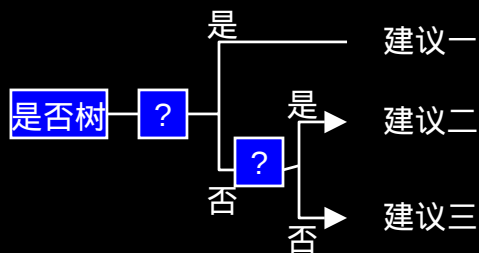
- 在解决问题过程的早期，这时还没有足够的可以形成假设的基础



- 假设一种解决方案，并确认足够必须的及足够的论据来证明或否定这种假设

- 较早集中于潜在的解决方案，加快解决问题的进程

- 当对情况有足够的了解，能提出合理的假设



- 说明可能的决策和相关的决策标准之间的联系

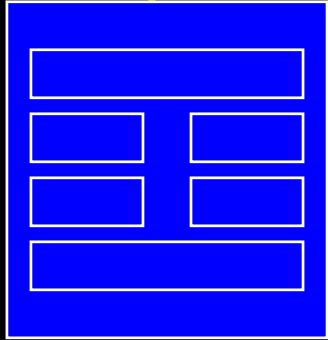
- 确认对目前要做的决定有关键意义的问题

- 当对事务及其结构有良好的理解，并可以将此作为沟通工具

从一个被粗略界定的复杂问题...

... 到有完整内在联系的一系列相关议题

逻辑树的用途



那么，现在
我该做什么
呢？

逻辑树

- 议题一
- 议题二
-
-
-
- 议题N

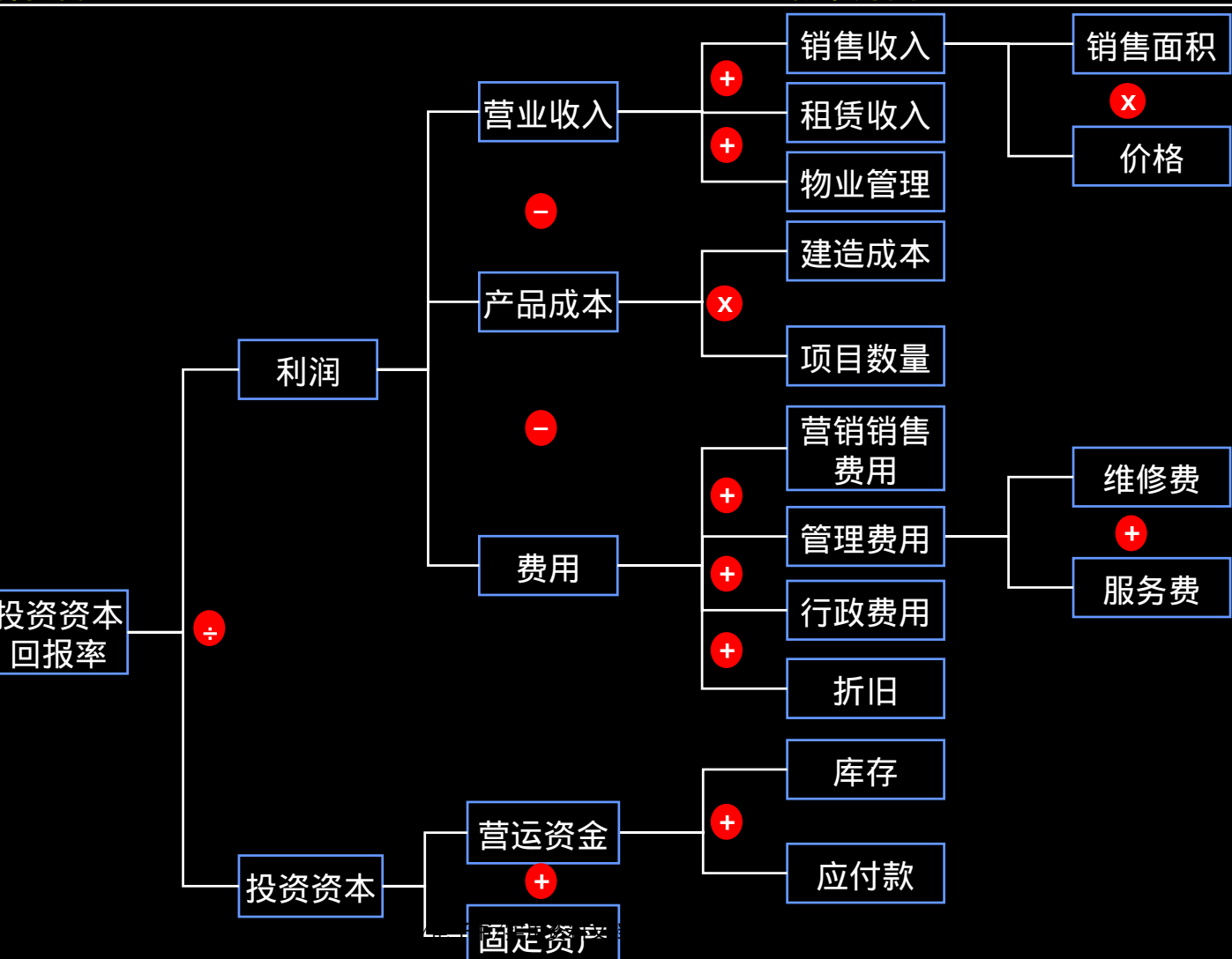


- 明确
- 完整
- 利于操作

用价值树的方式分解各个业务的价值体系

价值树

影响方面



原则

- 在各价值驱动因素中选择最关键的几个作为考核指标
- 考核指标以5-10个为佳，太少会出现考核片面，太多会使被考核者无重点性
- 明确被考核的对象

分析工具之十八：七步成诗法

考虑效果：
客户需要知道什么？

考虑速度：
树的哪一部分对于问题来说是最重要的？

考虑效率：
工作小组的时间应使用在哪些方面及如何使用

考虑“然后呢？”：
我要证明或否定什么？

问题

1. 界定问题

2. 分解问题

3. 优先排序

4. 议题分析

5. 关键分析

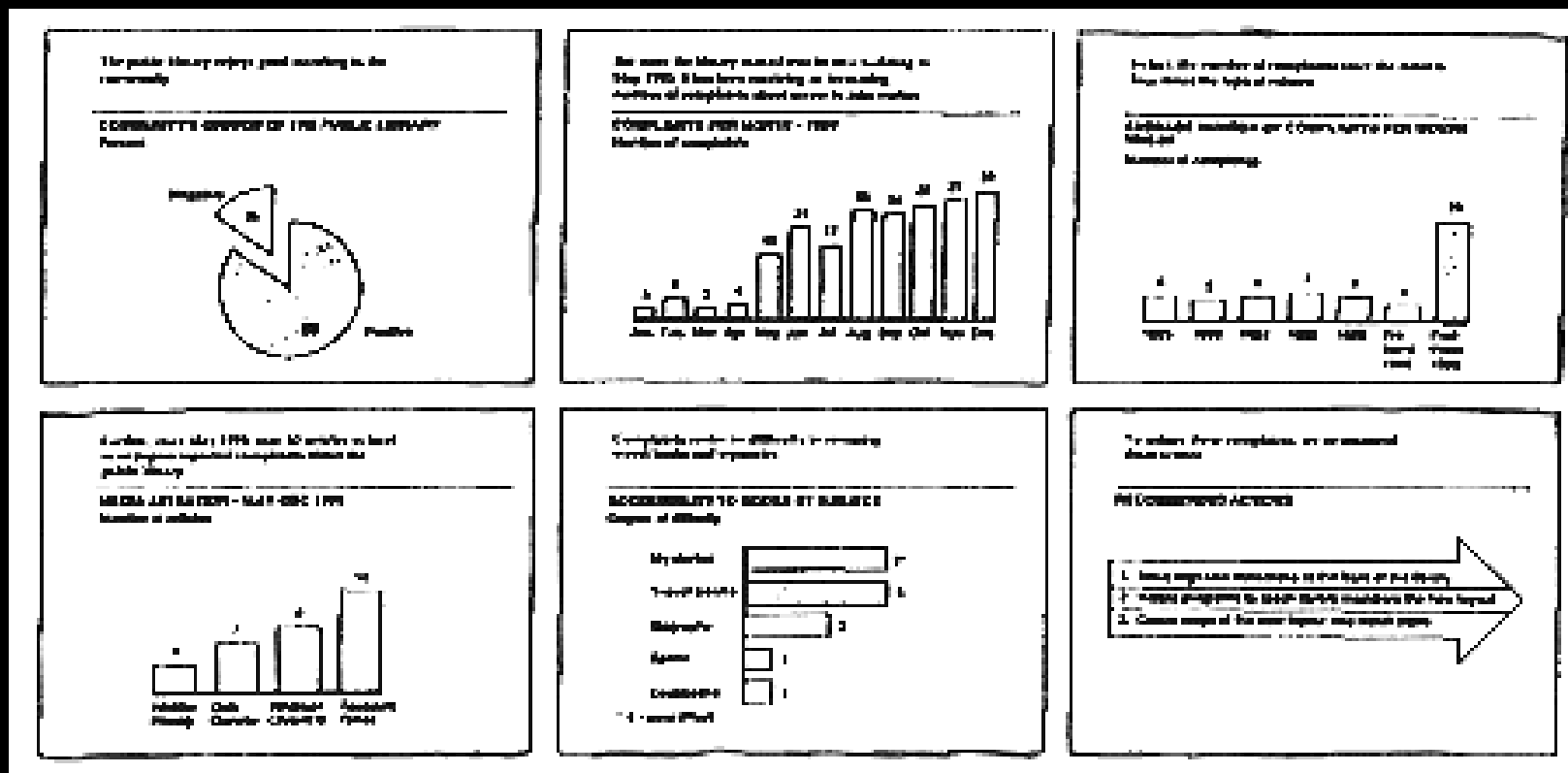
6. 综合建议

7. 交流沟通

考虑分解和假设：
问题的关键因素是哪些？

交流沟通工具之一：用幻灯片说故事

准备故事图解：画出你所持论点的完整结构，以每张图表上方的讯息文字串连成一个合乎逻辑又具说服力的故事。



交流沟通工具之二：

	行动	最终产品
访谈	-收集信息 -建立关系	-涵盖主要观点 -被访谈者感到放松 -建立关系
解决问题		
结构	将观点融入导语	有价值得最终产品 -准确 -合乎逻辑 -相关
交付主题	-画图（书面） -讲解（口头）	-充分理解主题，没有误解 -有说服力 -达成共识

我们向麦肯锡学到了什么？

向麦肯锡学到的是——

价值理念和以价值为基础的管理

系统的方法与分析工具的综合运用

大量的信息占有和充分的数据基础

现有业务的分析与判断

严谨的流程与严格的标准

还没有学到的是——

如何融入企业文化

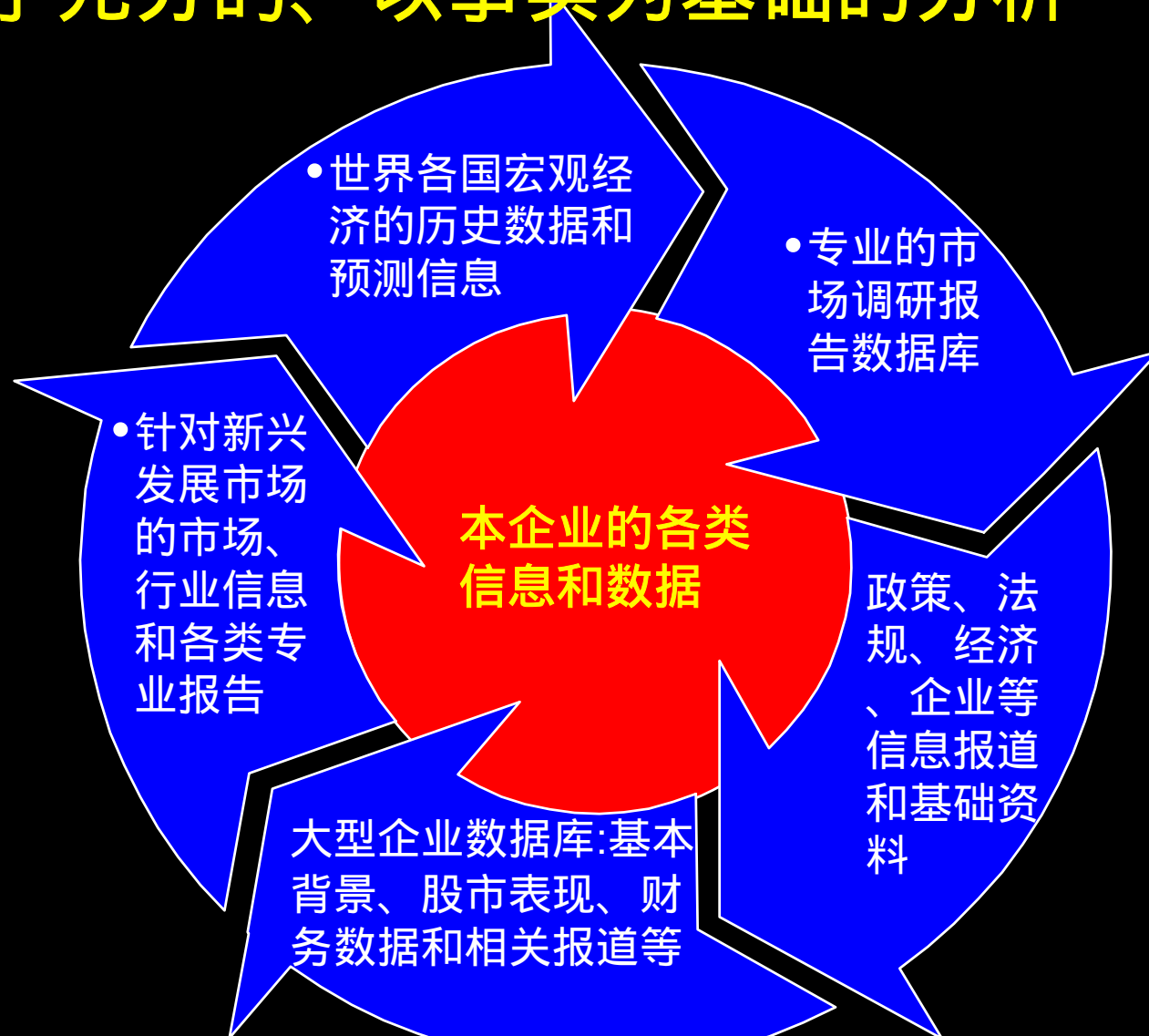
如何接受技能转移

如何获取内外信息

如何寻求创新业务

如何进入操作层次

基于充分的、以事实为基础的分析



目前公司内部信息系统尚待完善，外部信息的
的搜寻途径亦须有效地拓展



夜夜我不觉晓
苦苦绕世界找
玩儿命好几天
有用的知多少

——信息搜寻者的咏叹调

我们向麦肯锡学到了什么？

向麦肯锡学到的是——

还没有学到的是——

价值理念和以价值为基础的管理

如何融入企业文化

系统的方法与分析工具的综合运用

如何接受技能转移

大量的信息占有和充分的数据基础

如何获取内外信息

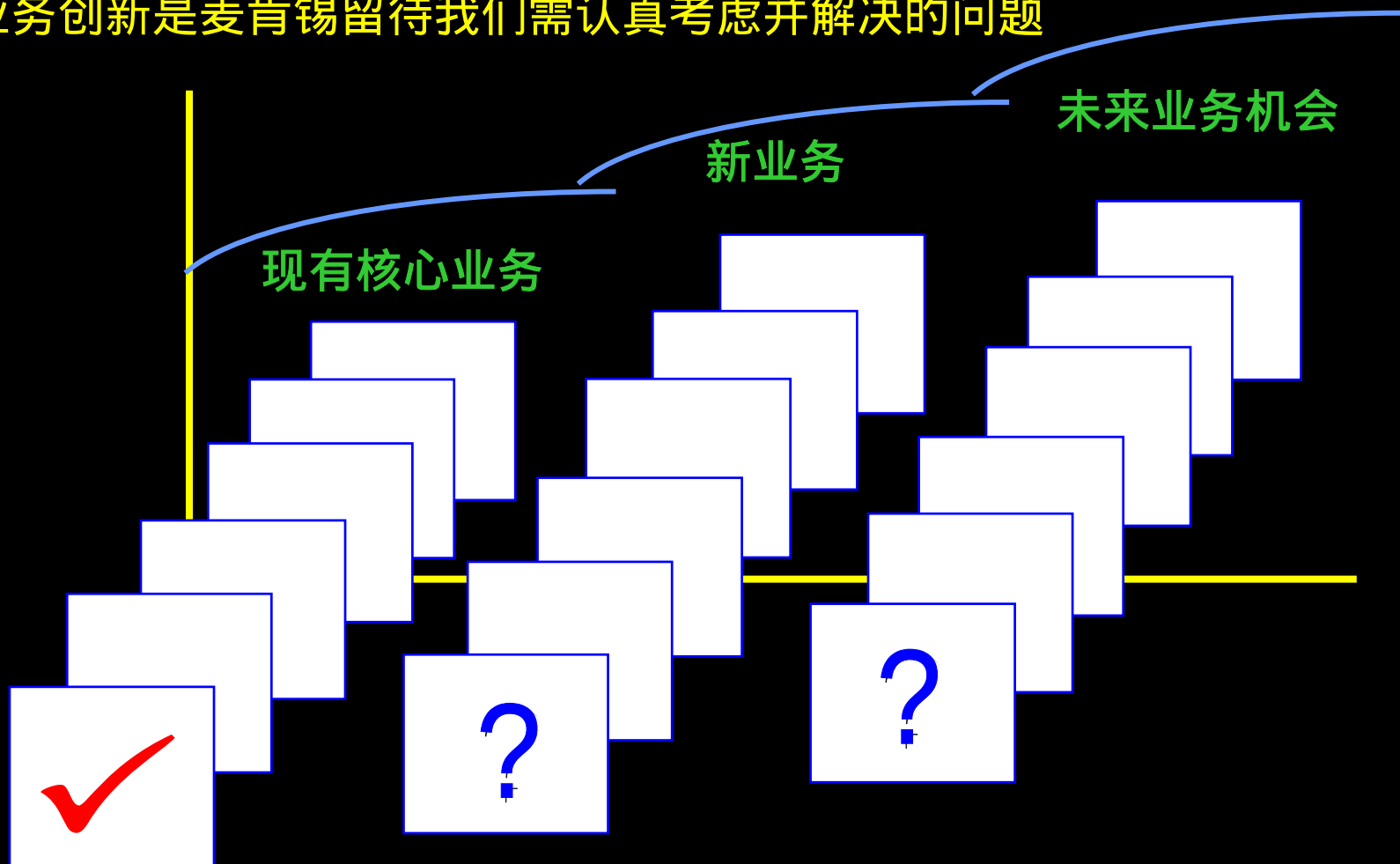
现有业务的分析与判断

如何寻求创新业务

严谨的流程与严格的标准

如何进入操作层次

业务创新是麦肯锡留待我们需认真考虑并解决的问题



向麦肯锡学到的是——

我们向麦肯锡学到了什么？
价值理念和以价值为基础的管理

系统的方法与分析工具的综合运用

大量的信息占有和充分的数据基础

现有业务的分析与判断

严谨的流程与严格的标准

还没有学到的是——

如何融入企业文化

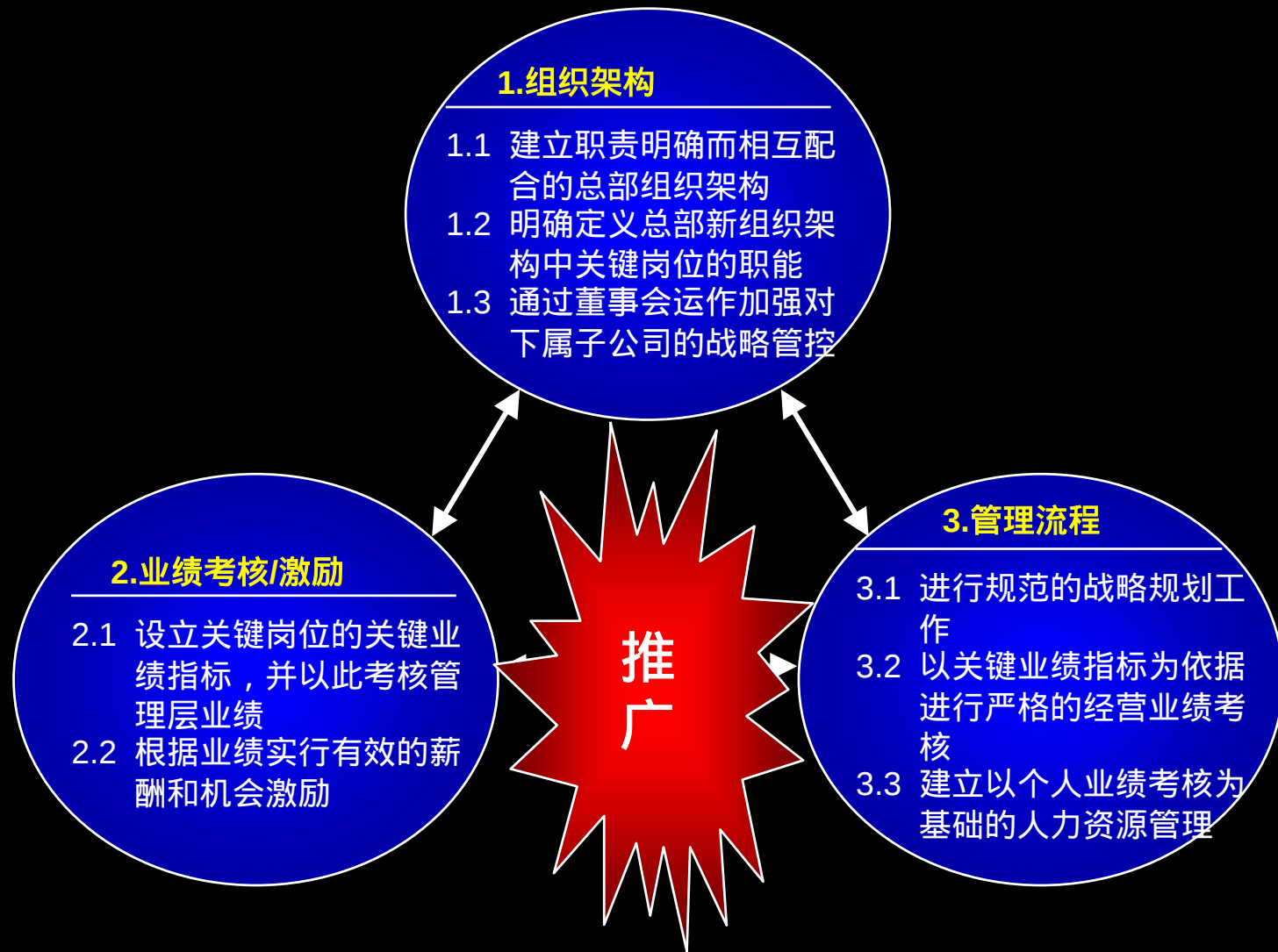
如何接受技能转移

如何获取内外信息

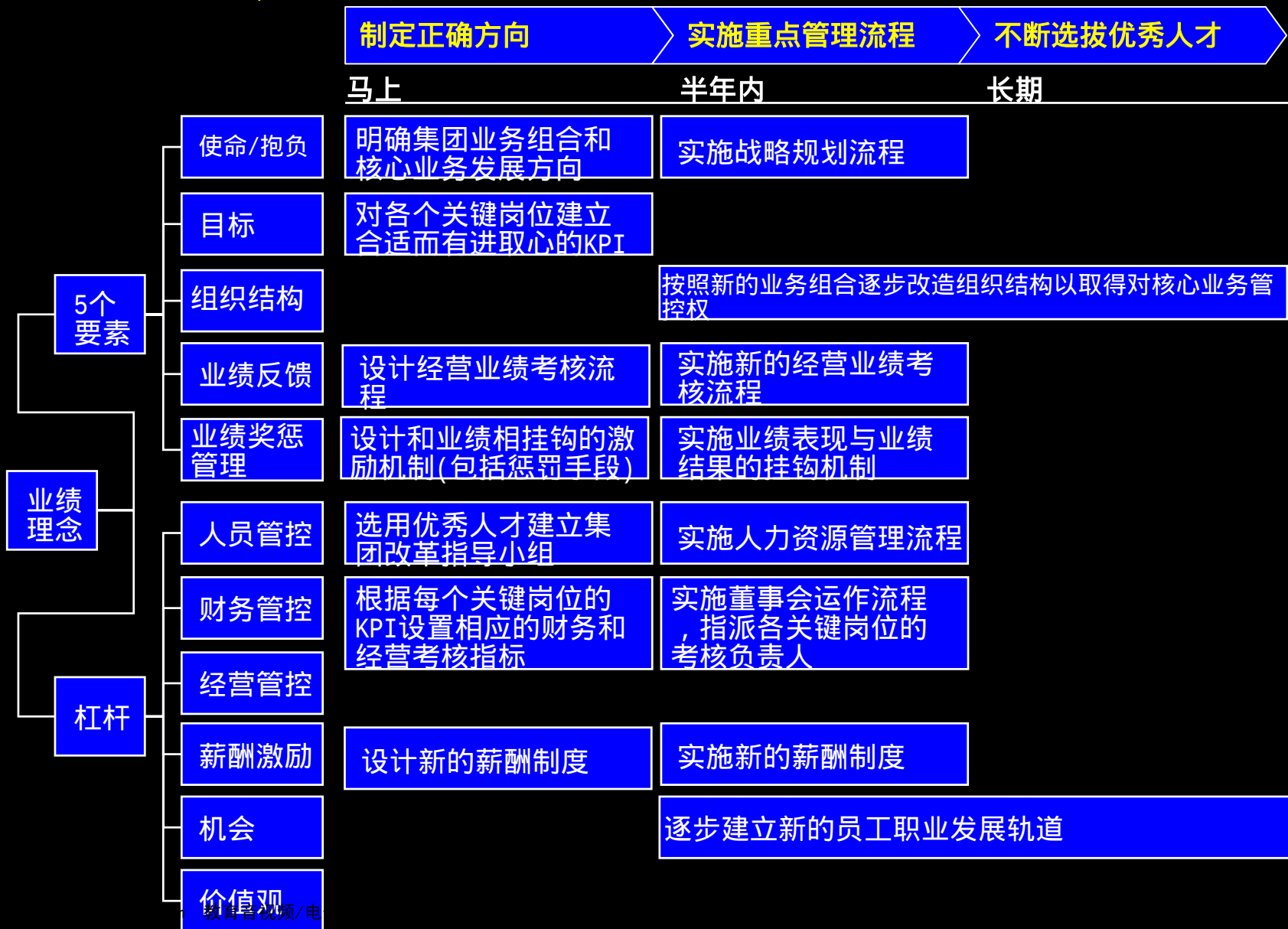
如何寻求创新业务

如何进入操作层次

组织架构、业绩考核/激励和管理流程的推广是今后面临的课题

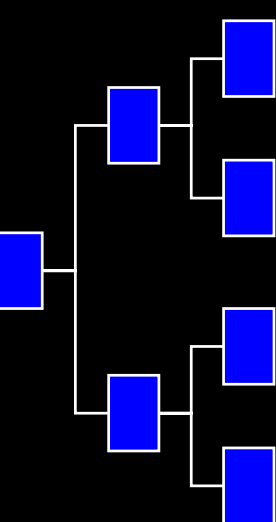


这是一个系统的长期的过程，仅在操作层面就需很多技能



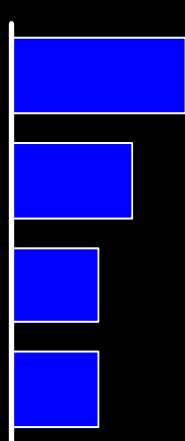
第一步：
确定业务的价值树

价值体系



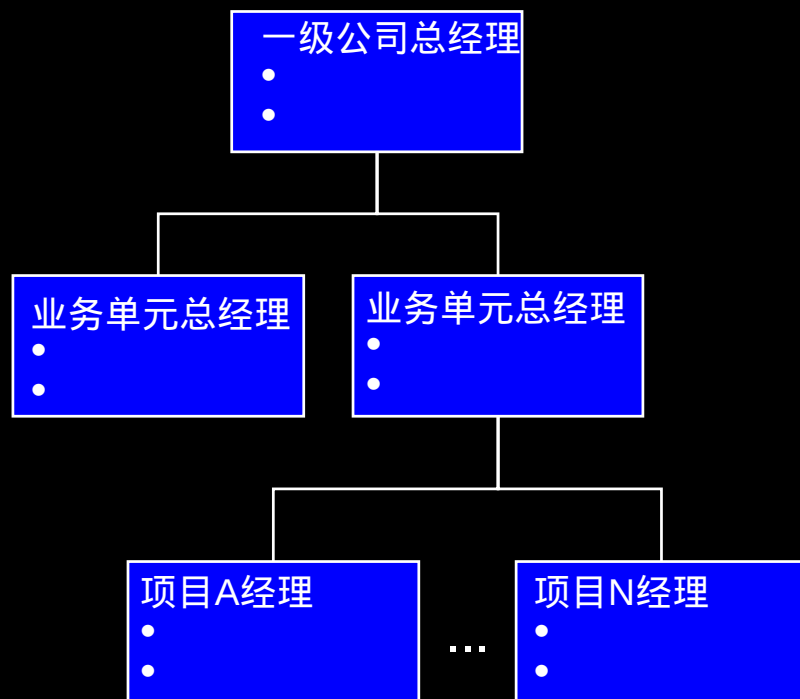
- 一般以投资资本回报率(ROIC)为分析起点

第二步：
找出具有重大影响
的关键业绩指标
有重大影响的指标项目



- 对业务管理重点影响大的指标
- 相对可控的指标
- 有很大的改善潜力
 - 波动性较大
 - 与最佳做法之间的差距较大

第三步：
给各岗位确定关键业绩指标
岗位关键业绩指标



在项目后期，我们参与了关键业绩指标的拟订