

领略管理内涵，把握管理精髓要义

高效管理的 N种工具 (第二版)

GAOXIAO GUANLI DE
N ZHONG GONGJU

管理者方便、快捷、高效地获取
经营管理智慧的速查手册

■ 秋 莉◎编著



中国纺织出版社

高效管理的 N种工具

GAOXIAO GUANLI DE
N ZHONG GONGJU

■ 秋 莉◎编著

(第二版)

 中国纺织出版社

内 容 提 要

全书共分10章,分别从自我管理、战略管理、组织管理、人力资源管理、决策管理、生产管理、质量管理、营销管理、财务管理和信息管理10个方面入手,详细介绍了在管理当中经常用到的营销管理方法。这些管理工具也是企业管理者必须把握而且需要融会贯通的管理知识。相信这些工具能更好地协助经理人经营自我,不断使自己获得提升。

图书在版编目(CIP)数据

高效管理的N种工具 / 秋莉编著. —2版. —北京:
中国纺织出版社, 2012. 7

ISBN 978-7-5064-8728-3

I. ①高… II. ①秋… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第124375号

编委会成员: 刘逸新 秦秋莉 李 津 王长利 曹伟炎 韩 冰
阎大海 李 波 曹 军 李国宇 郭维维 梁芳菲
郭 娜 王晓波 马军红 张 林 刘晓臣 成振珂
曹玉霞 王忠林

策划编辑: 曹炳楠 责任印制: 陈 涛

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京东直门南大街6号 邮政编码: 100027

邮购电话: 010-64168110 传真: 010-64168231

http: //www. c-textilep. com

E-mail: faxing@c-textilep.com

三河市华丰印刷厂印刷 各地新华书店经销

2007年7月第1版 2012年7月第2版 2012年7月第3次印刷

开本: 710×1000 1/16 印张: 31.5

字数: 573千字 定价: 49.80元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换



任何企业都想取得成功，都想在激烈的市场竞争当中取得自己的一席之地。但是这并不是一件简单的事情。天时地利人和，缺一不可，外界的条件和内在的管理对于企业而言是非常重要的。因此，对管理工具的认知和正确使用对于企业管理人员来说至关重要。可以说管理工具是典型管理实践的科学总结，是处理特定管理问题的精髓所在。

现如今强化企业管理关系到企业的生存和发展的观点已经成为越来越多人的共识。企业的发展需要高素质的管理人，所以说具备先进管理思想和掌握科学管理方法的人才备受青睐。在竞争日益激烈的今天，很多人都迫切感受到了学习管理的重要性，但是很多时候由于事务繁忙，没有时间来进行系统的学习，业余时间的自我“充电”就成了大部分人的选择。所以很多人会选择购买管理类的书籍给自己“充电”。但是，市场上很多管理类的图书不是过于深奥就是实用性不够，对于自学的人是非常不合适的。

鉴于此，我们特编写了这本《高效管理的N种工具》，倡导一种新的思维——工具化思维，即把各种的管理思想、理念、方法、思维方式、行为方式等，转化为经营管理工作中实用的“工具”，这种新思维强调实用、可操作以及系统化梳理。本书以科普性的、百科丛书的文字风格详细讲解了一些科学的管理工具，而且都是现有的、在世界知名企业中比较流行或获得过成功的一些管理工具，内容丰富全面，并且深入浅出，容易理解。相信这本书对于广大企业的中高层管理人士或有意成为管理者的人士来说是一个非常好的选择。当你在实际工作中遇到问题时，可以通过查阅本书，得到处理类似问题的方法，结合自身情况进行分析，解决问题。

本书精心挑选提炼的一百余种管理工具，是经过众多成功的顶尖企业家、经理人的实践验证，证明能决定企业成败，影响经理人工作成效，有助于企业走向成功的经验。在这本《高效管理的 N 种工具》中，囊括了管理当中涉及自我管理、战略管理、组织管理、人力资源管理、质量管理、营销管理、财务管理和信息管理等实用性很强的管理工具。

在整个编写过程中，我们始终谨记企业管理者时间宝贵的特点，遵循简捷、实用、可操作性的原则，每一个管理工具都是相对独立和完整的。我们不求面面俱到，而是以力求知识快餐的形式，提供给读者最有效的资讯。相信从这本书中，读者一定可以掌握到更多的适合于自己事业发展的管理工具，让每个人的事业成竹于胸，顺风顺雨，攻无不克，战无不胜。



第1章 自我管理工具

工具1 学习力	1
工具2 时间管理	4
工具3 情感管理	8
工具4 压力管理	13
工具5 沟通管理	18
工具6 纠偏管理	21
工具7 专业知识管理	23
工具8 自我评价	25

第2章 战略管理工具

工具9 企业战略目标	27
工具10 麦肯锡 7S 战略模型	32
工具11 新 7S 原则	34
工具12 平衡计分卡	36
工具13 波特模型	41
工具14 标杆管理	45
工具15 波士顿矩阵	50
工具16 国际化进入战略	54
工具17 基本竞争战略	59
工具18 可持续性竞争优势	64

工具 19	企业核心能力识别工具	67
工具 20	竞争战略三角模型	70
工具 21	价值链分析	72
工具 22	竞争者分析	77
工具 23	基准化分析	83
工具 24	SWOT 分析	85
工具 25	PEST 分析	89
工具 26	GE 矩阵	93
工具 27	五种力量模型	96
工具 28	行业生命周期	101

第3章 组织管理工具

工具 29	企业文化管理	105
工具 30	组织结构模式	108
工具 31	组织发展阶段模型	115
工具 32	组织结构设计	116
工具 33	组织变革	120
工具 34	学习型组织	127
工具 35	知识型组织	132
工具 36	团队组建与管理	134
工具 37	高绩效组织	139
工具 38	二元核心模式	142
工具 39	组织生命周期	143

第4章 人力管理工具

工具 40	人力资源信息系统	145
工具 41	LIFO 管理系统	148
工具 42	人才招聘与挑选	151
工具 43	员工培训	155

工具 44	抽屉式管理	163
工具 45	绩效管理	164
工具 46	薪酬福利管理	167
工具 47	职务分析	169
工具 48	胜任特征评价法	172
工具 49	投射测验	175

第5章 决策管理工具

工具 50	鱼骨图	179
工具 51	力场分析法	183
工具 52	5W2H 分析法	185
工具 53	头脑风暴法	189
工具 54	德尔菲法	191
工具 55	是 / 非矩阵	196
工具 56	麦肯锡逻辑树	199
工具 57	KT 决策法	203
工具 58	五个为什么分析法	206
工具 59	弗罗姆决策模型	209
工具 60	综合扫描决策模型	211
工具 61	六顶思考帽	212
工具 62	第五项修炼	217

第6章 生产管理工具

工具 63	滚动计划法	221
工具 64	甘特图	223
工具 65	关键路线法	227
工具 66	工作分解结构	231
工具 67	PDCA 循环	233
工具 68	分层法	237

工具 69	控制图	239
工具 70	关联图	244
工具 71	9S 现场管理	248
工具 72	JIT 生产	252
工具 73	看板管理	256

第 7 章 质量管理工具

工具 74	TQM——全面质量管理	261
工具 75	六西格玛管理	268
工具 76	零缺陷管理	271
工具 77	质量认证	273
工具 78	ISO 9000 系列标准	276
工具 79	森口体系	280
工具 80	田口方法	282
工具 81	PDCA 循环法	284
工具 82	5S 现场管理法	286
工具 83	品管圈法	289
工具 84	定点超越法	294
工具 85	工序质量预控法	296
工具 86	产品病疵成本控制	298
工具 87	服务质量控制模式	300
工具 88	质量成本分析法	302
工具 89	QFD 法	306
工具 90	价值工程法	307
工具 91	AUDIT 法	309

第 8 章 营销管理工具

工具 92	市场地位分析法	313
工具 93	四象限定位法	314

工具 94	产品、市场扩展法	317
工具 95	价格促销法	319
工具 96	推拉战略	321
工具 97	网络营销	323
工具 98	特许经营	328
工具 99	价格敏感性测试法	331
工具 100	CS 顾客满意营销战略	333
工具 101	定位营销	335
工具 102	零库存营销	338
工具 103	国际营销	340
工具 104	一对一营销	345
工具 105	马尔科夫转移矩阵法	348
工具 106	捆绑销售	350
工具 107	品牌延伸	353
工具 108	无品牌营销	358
工具 109	品牌关系管理	360
工具 110	顾客忠诚计划	366
工具 111	大客户管理	370
工具 112	顾客让渡价值	374

第9章 财务管理工具

工具 113	财务管理目标	381
工具 114	资产负债表	385
工具 115	利润表	391
工具 116	现金流量表	394
工具 117	本量利图	401
工具 118	综合评价方法	404
工具 119	普通股筹资法	406
工具 120	企业偿债能力分析	409
工具 121	企业盈利能力分析	413

工具 122	现金流量管理	419
工具 123	ABC 分类法	421
工具 124	五力分析法	423
工具 125	杜邦分析法	428
工具 126	利润敏感性分析法	434
工具 127	成本领先战略	436
工具 128	杠杆收购法	438
工具 129	借壳上市	440
工具 130	外汇风险规避法	443

第 10 章 信息管理工具

工具 131	企业信息化模式	449
工具 132	生产信息系统	452
工具 133	管理信息系统	456
工具 134	电子商务	460
工具 135	产品数据管理	463
工具 136	系统检索法	467
工具 137	电子数据交换	469
工具 138	ERP 系统	473
工具 139	追溯检索法	481
工具 140	浏览检索法	482
工具 141	信息产品开发	483
工具 142	数据挖掘	485
工具 143	远程登录	490



第1章

自我管理工具

工具1 学习力

所谓的学习力，就是指一个人的学习能力、学习态度的总和。它不仅是指对知识学习的能力，更是指应对变化的环境做出快速反应的能力，这也是动态衡量领导者素质高低的尺度。学习型社会强调的就是学习行为的持续性和长久性。

学习力主要由学习的动力、学习的毅力和学习的能力这三个要素组成。学习的动力来源于学习的目标；学习的毅力反映了学习者的意志；学习的能力则决定了学习者能否掌握知识并将其运用于实践中。

一个人、一个组织是否具有很强大的学习力，取决于这个人、这个组织是否具有明确的奋斗目标、基本的理论知识和大量的实践经验以及坚强的意志。

当你有了努力的目标时，你只是具备了“应学”的动力；当你具备了丰富的理论和实践经验时，你仅仅具有了“能学”的力量；而当你学习的意志很坚定的时候，你不过是有了“能学”的可能性。只有将三者集于一身，你才真正地拥有了学习力。

人不但应该学习，而且更要善于学习。尤其是在知识激增、社会飞速发展的今天，人的学习能力将成为个人发展的关键因素。

人的学习能力是人认识、适应与改造自然、社会的本领，也是人自身发展的能力，它主要由智力因素、非智力因素和学习策略等四方面因素组成。

我们之所以认为学习力是人的所有能力当中最棒的一种能力，是因为学习

力对人类的诸项能力都有着重要的影响，起着决定性的作用。这里，我们以管理者为例来叙述一下学习力的重要性。

第一，学习力决定着管理者的决策力。决策是管理者工作的重中之重，它既是管理能力最为直观的表现，又是管理者水平高低的主要标志。实践表明，没有科学的思想方法，就不能正确地观察和处理问题；缺少科学文化知识，就难以把握事物的发展规律，甚至会限制科学思想方法的形成和应用。在管理决策过程中，科学文化知识程度越高，对客观规律的认识就越深刻，制订决策就越准确。因此，管理者不仅要有深厚的专业知识为坚实后盾，还要了解邻近学科、边缘科学的相关知识，力争把自己塑造成为一个通才。而管理者要成为通才，就离不开持久的学习。

第二，学习力同样还决定着管理者的政治力。政治力是管理者讲政治最根本的要求，是管理者政治敏锐性和政治鉴别力最根本的体现。身为管理者，要有讲政治的原则性和坚定性，要有对错综复杂局势的洞察能力，经得起政治风浪的考验。对领导干部来说，最重要的就是要通过自己的实践把讲政治的要求落实到推动建设有中国特色社会主义的经济、政治、文化等各个方面，要从政治上观察处理问题。随着市场经济的深入发展，管理者面临的新问题也越来越多，假如不加强学习，不能很好地掌握科学理论、提高自己的理论思维水平，就很难在当前日益复杂的局面下顺利地开展工作的，做出正确的判断。

第三，学习力还决定着管理者的道德力。管理者手中都掌握着一定的权力，其道德力高，就会做到全心全意为人民服务；如果他们的道德下滑，以权谋私，侵吞人民的劳动成果，就会由人民的公仆变成人民的罪人。“人不学，不知义；玉不琢，不成器。”高尚的道德情操绝不会自发地产生，这需要不断地灌输和学习。管理者“讲学习”，是加强道德修养的必然要求。尤其在思维多元化的今天，管理者更需要不断地学习，从而达到不断提高自己的思想道德水平的目的。

所以，学习力作为管理者的一种基本能力，应引起所有管理者的高度重视，并在实践活动中不断加以锻炼和培养。提高学习力，做一个与时俱进的人，应该从以下几个方面入手：

1. 要用开放的态度广泛地学习

社会发展已进入信息时代，新的思想、观念、技术层出不穷，这就要求我们用开放的态度广泛地学习，以此促进整个社会逐渐向开放的学习型社会转变。开放是学习的前提基础，用开放的态度学习，需要管理者具有公开、坦诚的勇

气，不断挑战自己的个性及所处环境，善于接受各种信息、知识和新思想。开放，对于我们而言，是一种修养，一种个性，用开放的态度广泛地学习，向新情况新问题学习，向新环境学习，向他人学习，不失为个人或组织提高学习力的重要方法。

2. 努力在系统思考中深入学习

系统思考，是对事物全方位、全过程、全领域进行研究和思考的整体性的思维模式。美国管理学家彼得·圣吉在《第五项修炼》一书中指出，随着社会的不断发展，世界的联系变得越来越紧密，我们再把“世界拆成片段来理解”，就会“全然失掉对‘整体’的连属感，也不了解自身行动所将带来的一连串后果”。因此，我们要努力掌握系统思考的方法，提高系统思考的能力，由片面思维向整合思维、发散思维、系统思维转变。具体地说，我们观察事物，要从看局部到纵观整体，从看事物的表面到洞察其变化背后的结构，从对表面的分析到认识各种因素的相互作用和影响，进而寻找一种动态的平衡和稳定。这就要求我们在系统思考中勤于学习、善于学习。只有具有多方面的系统知识，我们才能深入地观察和把握事物的全貌、工作的全局，才能把自己的思想认识和行动建立在科学的基础上，增强全局观念和工作上的系统性，减少和避免片面性。

3. 不断在自我超越中创造性地学习

“自我超越”是指突破自己原来的极限状态，实现真正意义上的领悟。就好比一名技艺精纯的雕塑家，将其思想与技艺融合而形成独一无二的作品，这便是自我超越的实现。具有自我超越能力的人会敏锐地警觉自己的无知、力量的不足和成长的极限，他们总是试图突破这种极限，不断地发展自我，他们因而也就有了不断学习的内在动力。在这种不断自我超越中的学习，是一种创造性的学习。人们常见的学习方式可以分为两大类，一类是继承性的学习，一类是创造性的学习。单纯的继承，必然窒息创造精神；只有创造性地学习，才能在学习过程中更注重培养自身新能力。创造性学习的方法有很多种，比如问题式学习、批判式学习、研究式学习、自主式学习等。当我们能够创造性地学习时，我们的创新人格、创新能力就会得到进一步提高。因此，在自我超越中创造性地学习，应该是我们提高自身学习力的一个重要方法。

4. 要善于从反省自己的错误中学习

反省，简单来说就是回顾自己的思想行动，检查其中的错误，矫正工作的目标。反省，对相当一部分人而言是说起来容易做起来难的事。

在一般情况下，我们很难做到主动、积极、公正地审视自己。而另一方面，由于对改变后可能带来的失衡、利益变化、习惯改变等不确定因素的心理恐惧，也会使人们更愿意保持原有的状态，从心理和行为上排斥新知识、新思想、新体制的介入。作为一个成功人士，要勇敢地突破这一“心理瓶颈”，主动、客观地反省自身情绪、思维及能力，准确评价自身及客观世界，勇于打破旧的格局，创建新的发展要素。

工具 2 时间管理

俗话说：“一寸光阴一寸金，寸金难买寸光阴。”作为管理者的你，必须好好地利用自己的工作时间。人们的工作不同，但时间却不会因为你的工作量多少而自动增加或减少。时间是最宝贵的财富。没有很好地利用时间，计划再好，目标再高，能力再强，也是空欢喜一场。对于生产和商业活动而言，时间就是潜在的资本。经常有这样的事情发生：仅仅是一天之差，就可以令一个企业获得巨大成功和导致另一企业倒闭破产。因此，不懂得利用时间的管理者是最无能的管理者，浪费时间就等于浪费企业的财富。

你可以这样管理时间：把明天必须做的工作记下来，按重要程度编上号码。早上一上班，马上从第一项工作做起，一直到完成为止。再检查一下你安排的工作顺序，然后开始做第二项。即使有一项工作要做一整天，只要它是最重要的，就应坚持做下去。假如你不建立某种制度，恐怕连哪项工作最重要你也难以决断。如果这个办法已成为每个工作日的习惯做法，相信你一定会成为一个成功的管理者。在现实生活中，很多管理人员从早忙到晚，不仅在工作时间内挤满了各种工作，就连休息和闲暇之余也在工作。单纯从这个表现来看，并不能说明该管理人员会利用时间。他的工作精神虽然是令人称赞的，但他却称不上是最好的管理者，起码称不上是善于利用时间的高手。

是否能合理巧妙地利用时间，关键在于你会不会制订完善、合理的工作计划。所谓工作计划，就是填写自己和企业的工作时间表，即某年某月某日要做什么事；哪些事先做，哪些事后做；哪个时间内以哪些事为重点；预定的目标何时达到等。

但这并不是要求管理人员把未来的工作时间全部都填满工作内容。有计划地利用工作时间，最关键的是合理地安排最主要的工作和解决最关键的问题。

这些工作和问题只要安排得适时和恰当，就会像机器的主轴带动整个机器运转那样，促使其他的事情顺利地按时完成。

由此我们得知，会利用时间的高手并不是把大量时间用于忙乱的工作，而是用在拟订计划上。在实际工作中，卓有成效的管理者往往用更多的时间去周密地考虑工作计划，确定实现工作目标的手段和方法，预定出工作的进程及步骤。他们不但在年初的时候这样做，而且在动手做每件事之前都会这样做。总之，大事小事，都要事先周密考虑。一旦做出了完整的计划，执行起来就会很顺利。从表面来看，做计划和考虑问题花的时间相对多了，但实际上，从总耗用时间量来计算，却能节省很多时间。

因此，想要充分掌握时间管理的精髓，就不得不掌握支配时间的方法。通常情况下，支配时间的方法主要有以下六种：

1. 合理分配自己的时间

所谓的合理分配时间，就是当你注意今天的每一件工作时，必须决定该花多少时间在这上面。例如，一大早，口述和笔录大约要 30 分钟，接下来 30 分钟就该和老板讨论了，也许你还需要花 15 分钟的时间去应付求职者。如果你 9 点上班，现在已经 10 点 45 分了。在吃午饭前，也许还要和业务部有个碰面会，而且说不定还得赶到很远的地方去参加展会！这就是“时间分配”。它的秘诀是要确定你眼前的工作到底要用多少时间。

要成功地合理分配自己的时间，你可以使用估计、分配与控制等方法，排定事务的先后顺序、工作时间表等。

你开始将所有的活动按部就班地做成记录时，工作效率自然就会提高。你还必须在做完一件事以后就尽快把它记录下来，即使是小事也不能忽略。

2. 把事情分轻重缓急一次排好

现实生活中，很多人都是从公文堆最上面的一件事开始做起，结果很可能将堆在下面的重要文件忽略了，从而使其成为无法解决的问题。

要避免类似的事情发生，只有在每天早晨或晚上，坐在办公桌前先看看那些堆在案上的东西，花点时间浏览一番，并且将其归类，再分别按照缓急轻重依次排好，这样，“陈年老酒”就可绝迹了。

3. 实施分层负责制度

当你用这种方法去处理事情时，就会发现有些事情已拖延了好几天甚至好几个星期的原因。如果你是老板，你怎样防止这样的事情发生呢？在一般情况下，应该实施企业管理上的分层负责制度。也有的人采用下列方法来进行改进：

(1) 决定哪些事可由秘书处理。

(2) 决定哪些事分配给助手做。

(3) 再次决定哪些事还可由秘书或助理“分忧”，剩下的工作就该自己大显身手了。

只要这样做，你会很快发现，很多不必要的琐事都已分配给部下操心去了，再不会出现在你的工作表上，这样做就替你减掉了不少的麻烦。

有一位在数家杂志社兼职的总编，他总是要求属下把信件都送到他办公室里，他必须亲自拆信、看信，再把信件分成若干堆，决定分给属下哪位编辑处理，接着亲自送到每人桌上。于是他每天加班，要不然就把工作带到家里继续做，这样他才能把工作完成。过了一段时间后，他终于醒悟到自己是在浪费时间。从此之后，他的编辑开始直接收信，并把信中的内容做成新闻或动态摘要呈给他。事实证明，以往他浪费了大半的工作时间，因为几乎有 $3/4$ 的信件是向废纸篓报到的。

4. 制订一个合适的时间表

某公司一个主管为推销员设计了一个产品推销方法，他给每人一张表格，并建议他们在每周开始前将它填好。填表只要半个小时的时间，但在填完后每个人都必须找出访问客户的最佳途径，而且在每个停留点上所该做的事也都记在上面，以免被遗忘。把事情按其重要性列成表，从最重要的开始做，完成后核对一下，再从表中删掉它。何时开始做记录表并不重要，重要的是你心中必须具有时间表的观念。

制订时间表的目的是告诫人们一次只能做一件事，如果一心二用，不但不会把事情顺利完成，反而会越来越糟糕。

5. 为意外的事预留时间

虽然我们希望所有的事情都一帆风顺，但即使在做了充分准备的情况下，依然会有意外的事情发生，因此，为意外事件留点时间是非常明智的。例如，某商场的一名经理计划在星期开展促销活动。不巧的是，星期日恰好是该公司一年一度的员工野餐活动，而且当天艳阳高照，结果星期一早晨， $1/4$ 的职员因阳光炙伤而请假，筹备已久的促销活动就这样被搁置了。这就是未预留处理意外事件的时间的一个例子。

一般情况下，可以采取三个预防此类事件发生的方法：

(1) 在做每项计划时都留出预备时间。

(2) 努力使自己在不留余地又饱受干扰的情况下完成预计的工作。