

THE RIGHT TOOLS FOR THE JOB

经理人新知书架

管理工具的选择

安德鲁·考克斯 (Andrew Cox)
克里斯·朗斯代尔 (Chris Lonsdale)
乔·桑德森 (Joe Sanderson)
格林·沃森 (Glyn Watson)

著

温强 赵睿 等译

选适当的工具
做正确的管理

THE RIGHT TOOLS FOR THE JOB

经理人新知书架

管理工具的选择

安德鲁·考克斯(Andrew Cox)
克里斯·朗斯代尔(Chris Lonsdale) 著
乔·桑德森(Joe Sanderson)
格林·沃森(Glyn Watson)

温强 赵睿 陈锬 张峰 程翔 王永萍 译

选适当的工具
做正确的管理



 中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理工具的选择/温强等译. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2007
经理人新知书架

ISBN 978-7-5045-5884-8

I. 管… II. 温… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 048813 号

First published in English under the title by Andrew Cox, Chris Lonsdale, Joe Sanderson, & Glyn Watson, The Right Tools for the Job, 1st edition by Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers Limited. This edition has been translated and published under licence from Palgrave Macmillan. The Author has asserted the right to be identified as the author of this Work.

北京市版权局著作权合同登记号: 01-2005-3154

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街1号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

北京北苑印刷有限责任公司印刷装订 新华书店经销

787毫米×960毫米 16开本 18.5印张 279千字

2007年6月第1版 2007年6月第1次印刷

定价: 32.00元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64927085

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

前 言

如果没有许多人和组织的帮助，本书是不可能完成的。本项研究由工程物理科学研究委员会资助，资助号：GR/L 86395，GR/N 34161/01。参加本项目的有 237 家公司，这些公司的员工挤时间参与我们的访谈，使得调查报告得以顺利完成，没有这些员工的慷慨帮助，这项研究不可能完成。

本书的作者指导了这些研究，他们对在文字中出现的不可避免的遗漏等错误负责，并表歉意，没有研究者们近五年来辛苦的工作，本项研究绝不可能进行下去并完成。作者在此谨向雷切尔·安东尼、亚当·考克斯、艾丹·科格伦、雷切尔·法默理、林德赛·曼海姆、安迪·帕西等对本项目有价值的研究贡献表示感谢。米歇尔·多诺万对项目的行政管理工作颇费心血，在此表示感谢。最后，杰基·波特对研究中的原始数据进行了处理，使项目的进展变得更为顺利，表示感谢。

最后，我们希望那些读到本书的管理者，能够从本书中了解到管理工具和技术在当前企业管理实践中的使用状况。本书的大量篇幅用来描述管理工具和技术是如何创造的，以及它们对管理者是否具有价值。除了在这个题目上的大量文字，本书对工具和技术在管理者实际的管理实践中的表现少有严格的分析。如果本书能够引起对于工具和技术使用方面的讨论，也算达到了本书的一个目的。本书所做的研究仅涉及了一些行业和一些职能。或许这可以引起那些在未来有志于从事管理工具和技术优点评价工作的人的兴趣。

安德鲁·考克斯 克里斯·朗斯代尔

乔·桑德森 格林·沃森

2004 年 5 月

译者序

过去的十几年中诞生了令人目不暇接的管理工具。然而哪些成为常青树，哪些又是匆匆过客？企业如何基于自己的实践选用恰当的工具？

20 世纪 90 年代中期至今的十几年，是全球管理工具和管理技术爆炸性发展的黄金时代。大到战略规划，小至电子识别，无不渗透着管理工具和新兴管理技术的身影。TQM（Total Quality Management，全面质量管理）、SCM（Supply Chain Management，供应链管理）、CRM（Customer Relationship Management，客户关系管理）、BSC（Balanced Scorecard，平衡计分卡）、6 σ （6Sigma，六西格玛）……众多管理工具及其代名词早已为人们耳熟能详。

但是，工具无论有多好，技术无论有多先进，如不能与企业战略相适应，也达不到为现实服务从而保证企业战略的实现和提升管理的效能。另一方面，即便有前瞻的发展战略和高超的经营策略，如果不懂得如何选择合适的管理工具和如何有效使用，要保证战略的有效实施很可能是“纸上谈兵”。

所以，选择适合自己企业的管理工具，才是最重要的。

本书的编者历经 5 年，对 237 家大中型公司开展了关于管理工具的使用的调研，进行了深入的数据分析。从中我们可以看到不同行业的公司对各类管理工具的使用情况，反映了实践中各公司对于管理工具的选择现状和变化趋势，这对于管理人员来说不啻是一个福音，因为我们都想知道别的公司在使用什么管理工具？它们有效吗？从本书中你都能找到答案。

在图书翻译过程中，李梅、金生柏、王文丽、陈奕渠、王文克、王昌华、齐伟、秦有奎、符有智、吴思、符永照、田杰、马川、楚宇飞都参与了工作，在此一并表示感谢。由于时间紧迫，疏漏之处在所难免，望广大读者不吝指正。

目 录

引 言

第 1 章 聚焦管理工具的应用·····	(3)
----------------------	-------

第一部分 战略管理

第 2 章 战略管理的工具和技术·····	(25)
第 3 章 战略管理工具和技术的应用·····	(63)

第二部分 市场营销管理

第 4 章 市场营销管理的工具和技术·····	(93)
第 5 章 市场营销管理工具和技术的应用·····	(125)

第三部分 运营和生产管理

第 6 章 用于运营和生产管理的工具和技术·····	(155)
第 7 章 运营和生产管理工具和技术的应用·····	(189)

第四部分 采购和供应管理

第 8 章 采购和供应管理的工具和技术·····	(219)
第 9 章 采购和供应管理工具和技术的应用·····	(243)

管理工具的选择

The Right Tools for the Job

结 论

第 10 章 管理工具和技术的使用及绩效 (273)

리 용

第 1 章 聚焦管理工具的应用

设想这样一个场景：

你感觉有些不舒服，就去看医生，但你还没来得及详述自己的症状，他就开出了药方，对你说：“这种药就行，一周服用 2~3 次，然后下周再来找我。”

“可是我还没告诉你我的病情，”你说，“我怎么知道这种药对我有效？”

“为什么不会呢？”医生说，“这种药对前两个病人非常管用。”

任何一名合格的医生都不会这样看病，任何一个神志清醒的病人都不会接受这种治疗方式。然而管理学教授和咨询顾问却例行公事地为不同的公司提出相同的建议，管理者则例行公事地接受这些建议，他们天真地认为，如果这些建议在其他公司那里获得了成功，它们也应该能够使自己的公司成功。

克里斯蒂安森 (Christensen) 和雷纳 (Raynor) (2003)

这个例子可能会使人们得出一个结论：公司管理者是一群缺乏评判准则，容易上当受骗的呆头鹅，咨询顾问则是一些到处兜售万金油的人。然而，有一份报告对 16 个行业中 237 家公司管理工具和技术使用状况进行了调查，得出的主要观点为，公司管理者并不总是像某些人认为的那样容易上当受骗。实际上，该报告显示，在管理者使用管理工具和技术意愿，与他们所在行业的类型和功能所要规避的风险之间，有着极大的联系。而且大量证据表明，管理者能够知道自己是否使用了适当的管理工具和技术。

同样也有一些证据表明，大多数公司管理者很少使用管理工具和技术，有的甚至根本不用。相对于不正确地使用管理工具和技术，管理者可

能对盲目使用它们怀有更大的负疚感。同时也暗示实际管理者比管理学者更加怀疑管理工具和技术的有用性。当然，这不是否认在公司内部，确实存在着管理工具和技术的_{不当使用}。在接下来的内容中，将对这一观点进行简单的概括。

本章通过正反两方面的例子来说明管理工具和技术的使用情况，举了很多关于管理者被骗的事例，也涉及了管理工具和技术在实践中的使用及效果。事实上，到目前为止，人们对管理工具和技术在特定领域和行业的实际使用，还缺乏系统地研究，从而无法对管理者是否经常受骗及是否理性地使用管理工具和技术做出清楚的描述。本章第二部分概括描述了调查报告的结构，这个调查报告有助于分析管理工具和技术的使用及其发挥的作用。本章还简要介绍了以后各章的基本结构，并对本书所得出的结论做了概述。

1. 使用管理工具和技术的正反面例

人们面临的中心问题是不确定性。不确定性影响着每一个人，其形式各不相同，并且体现在人们生活的各个方面。考虑到错误的选择会影响孩子的未来，父母会小心翼翼地为孩子选择适合的学校。若干年之后，同样是这个孩子，此时或许已经成为一名大学预科生，他不仅需要_{考虑在哪个学校学习}，而且需要考虑读什么学位以及选择哪些课程。毕业以后，他们需要考虑职业，考虑是买房还是租房，再考虑他们的孩子如何受教育。所有这些对个人来说，都是重要的决策，因为这些选择会实实在在地影响他们的幸福。确定性是不存在的，所做出的选择没什么不对，重要的是事后能进行反思。

在工作和生活中，这种可能会带来糟糕后果的选择问题常常令人感到苦恼。人们经常要面对那些会给公司带来重大影响的决策问题，这些影响对公司而言，可能是好，但也可能是坏。管理者希望能做出正确的选择，但他们却不得不经常在黑暗中摸索。一家大公司的总裁虽然知道 90% 的新产品在第一年就会失败，但仍可能会将稀缺的资源用于新产品的开发，他渴望自己是那 10% 的幸运儿中的一位。一位营销经理会匆忙选定一家广告公司，希望广告能带来明显的销售业绩增长以补偿时间、精力和广告

制作的成本。运营经理必须通过自身的生产策略打破弹性与效率的平衡。采购经理必须在众多的供应商中进行选择，期望其中的一名供应商能够按照所签合同提供产品。

为了规避风险，管理者经常需要从公司外部寻找灵感和建议。外部的帮助有很多形式：来自处于标杆地位的领先竞争者，来自咨询顾问，还可以来自商业权威——包括学者。在很多情况下，这些帮助表现为抽象的思想和解决问题的具体方法。公司还可以引入具有特定或指定用途的结构化工具和技术。这些所用到的具有格式化特点的技术，其系列和数量截然不同，差异很大，但却对公司管理的方方面面都起作用。这包括一些高端的公司职能，如战略、营销等，也包括一些在运营、生产、采购和供应管理中不太显眼的领域。最近几年，一些新的理念，如外包和扁平化思维已经变得跟流程再造、核心竞争力和经济增加值一样为人所熟悉。

咨询业已经成为一个价值数十亿美元的行业，其影响遍及全球，很少有公司不受波及。从理论上说，那些管理工具和技术，以及由外部咨询顾问提供的实践计划，能够帮助公司更有效地应对风险和不确定性。很多人对这个快速成长的行业抱有很大的期望，他们说，营业收入的持续增长说明了这个行业的价值。毕竟公司管理者都是些精明和老于世故的人。如果这些工具和技术真的没有什么用处，他们绝对不会花这份冤枉钱。

其他评论者却不这样认为。事实上，越来越多的商业管理专业人士指出，有许多管理工具和技术被强加到那些容易轻信的管理者身上，它们甚至连最基本的科学咨询标准也达不到。贪婪的、一心赚钱的咨询顾问对这些工具和技术加以包装组合，出售给管理者。有些时候，咨询顾问在开发新的管理工具时会遇到困难，不过，在重新包装那些虽然已经不流行的，但已经得到验证的现有思想时却不会有什么问题。一旦这些所谓的“新管理工具”出炉，就开始进行大张旗鼓的推广。推广主要是依靠少数几份很不严肃的商业杂志的吹捧文章，在这些出版物的支持下，这样的工具会很有市场。为了对这些思想的效果提供支持，经常会通过列举大量获得成功的具体实例来展示管理工具的有效性。

近来，这个过程可以这样描述：在《哈佛商业评论》上找一篇文章，把它弄成一本书，祈祷它能够成为畅销书，然后通过咨询公司营销它的全部价值。

如果这是事实——这个过程无疑是在企业的实践中发生的——我们能假定所有的管理者都会因轻信别人而内疚吗？或者说，一部分人比其他人更内疚吗？这就是本项研究所要解决的主要问题之一。这项研究还提出一个重要的问题：在所调查的 237 家公司中，对管理工具和技术的使用是否有理性的基础，或者说所有的管理工具和技术的使用都存在着机会和管理上的短视？这项研究渴望解决的第二个问题是，管理者对他们使用的管理工具和技术是否都满意，或是否具有特定职能和身处特定行业的管理者多少比其他管理者更满意些。

在详细说明调查报告的形成过程及结构之前，很有必要先从理论上讨论管理工具和技术在企业管理应用中的正反例。我们将采取科学理性的原则，讨论商业管理方法给企业带来的价值。

以科学理性指导的最佳实践

对管理者而言，最基本的问题之一是他们经常受到那些看起来像是公司特有的需要和压力的支配。在应对这些挑战时，管理者可能偶尔会找到某个问题的答案。需求终究只是变革的动力，它无法保证变革的成功。由于没有人比实际经历问题的人对问题更熟悉，对于问题的解答，就需要解决问题的人对前途、愿景保持敏感。更进一步，当有现成的、已被证实的管理模型的时候，为什么要冒险使用那些未经试过的技术呢？就是为了这些原因，以及为了更快地解决问题，忙于日常事务的管理者从外部寻找帮助和建议。这对他们而言也许是幸运的，因此，并不缺少这些打算提供咨询服务的人。

商业活动的规范化已经持续了一段时间，在传统经验的基础上发展出一种标准流程，是有道理的。当面临清晰界定的企业管理问题时，学者和咨询顾问通常开发一种新的办法来解决它。在这种方法试验成功后，紧接着，由此得出的模型得到迅速推广，此后大规模的使用随即出现，直到这种技术在某些地方失败为止。这可能是由于不当使用所致，也可能是与推广不力有关。不管是什么相似的理由，在这点上新的管理方法受到怀疑，并且很快变成传言。

尽管在过去的时间里，管理工具的淘汰率很高，但新的管理工具和方法仍旧层出不穷。为什么？答案无疑很复杂。原因之一是，管理思想对管

理者起着非常重要的作用。即使能提供一点确定性的东西,对管理者而言也是受欢迎的,这正是管理者面临的复杂性。管理工具的层出不穷是因为需求持续不减。这似乎仅是原因之一。更深一层的解释源于管理层使用的通用管理方法强调理性的重要。

概括而言,强调理性是西方思想的长期传统。它的优越性通常要追溯到启蒙时期。在这个阶段之前,整个社会被认为是一个神秘的世界。上帝创造了世界,但上帝创造世界的目的却是隐秘的。虽然圣经对人类的状况有所阐述,它也并不认为这个世界可以随意改变。而牛顿改变了这一切。在探索物理世界的过程中,牛顿发现,世界不仅可以被理解和解释,而且世界是可以被改变的。如果这些论断是真实的,社会也应该是这样:能够被改变。如果某些事情出了问题,就应该研究它,直到找出失败的原因,从而使发生的问题得以解决。

理查德·惠廷顿(Richard Whittington)曾解释说,这种传统在企业思想中占有支配地位。他曾说,市面上有大约40种书,或许还会更多,都冠以“战略管理”之名,但它们讲的都是同样的东西。这些作品还有一个特点,就是对其中部分作者关于商业环境可塑性的论断过于盲从。该类图书中有“减少变化,减少自我怀疑”这样的话,这些信息呈现出普遍真理的样子。这种一贯性和确定性确实降低了学科的公正性,表面上看来是有道理的。此外,除主流教科书外,学科有时更像神秘的丛林,而不是熟悉的小路。

然而,就主流而言,企业管理者很少阅读主流之外的东西——企业要面临复杂的环境,要经得起调查,当涉及运营实践时,应具有可塑性。对具有如此传统的人来说,有效的企业管理需要确定企业基本的、长期的目标,行动过程的采纳,以及为实现目标所必需的资源分配(钱德勒,1962)。

“应付”思想的典型实践

那种认为企业管理不是科学的一个分支的思想显然已经受到了挑战。一些学者甚至怀疑科学企业管理的整个概念。他们认为,未来是不确定的。这种观点在根本上说对公司定位是悲观的,它将企业管理流程与公司生存比作自然界里发生的事情:企业就像生物进化中的物种,竞争过程无

情地选择了适者生存；其他则无力摆脱灭亡的命运。

根据这种观点，是市场，而不是公司，才能做出最重要的决策。特定的企业战略与一般意义上的职能/部门战略是通过市场判断在一系列自然选择的过程中出现的。根据这种认识，计划仅是枝节问题。在管理者设计好行动计划的时候，世界已经变化了，他们不再具有相关性。那些认为仅通过购买建议就能驾驭市场变迁的管理者实际上是被迷惑了。这是因为，如果管理工具和技术确实起作用的话，它也是在最小的功能上使用，或是偶然使用。在这种环境中，在短期反应的基础上运营，以应对时刻变化的外部环境，确实能被看做是一种比科学计划更理性的方法。

然而，如果科学计划不能够实现它所计划的目标，在一个快速变化的环境中，即使是具有有限用途的管理工具和技术也比什么都没有强。这跟人眼的进化相似。许多对进化论以及进化过程进行评论的学者经常用人眼的例子来证明他们的观点。人眼是一个复杂的器官，只有在各部分都发挥作用的时候，人眼才能正常工作。例如，如果眼睛晶状体的形状有问题，它就不能正确聚焦光线——就会导致近视或远视。脊椎动物的眼睛与更原始的动物的眼睛差别非常大，以至于很难凭简单的自然选择观点来解释它们之间的联系。从眼睛功能的角度，从原始的眼睛过渡到现代的眼睛，所用的时间应该非常短。并不是直到组成现代眼睛的所有要素都已齐备，而且具有现在的形状时，眼睛才能正常工作。进化论的要点在于淘汰那些不适宜的部分。持革新论的专家忽略了这一点。其实，根本不必让眼睛充分发挥作用来证明自己的价值，只需要显示出较以前的改进之处就可以了。在生存的斗争中，即使是1%的提高都会增加成功的可能性。在满是盲人的国度里，一只眼的人就能成为国王。在企业管理中也是一样，只要从试验中获得的收益超过开发、设计所发生的费用，试验就是有价值的——当然需要假设在计算成本的时候，已经把机会成本考虑在内。

企业管理思考中的理论问题和证据问题

也许更符合实际情况的是，尽管由于市场的复杂性和富于变化而导致编制系统的计划非常困难，是尽人皆知的事实，但并非所有的市场都是如此。一些行业和公司能够享受比其他行业和公司更长的稳定期。即使在经常发生变化的行业，变化也不一定以同样的方式，或同等程度地影响企业

的功能。进而，一些公司由于使用理性的、结构化的管理工具和技术而获得巨大利益，也确定无疑。

日本汽车工业或许是最恰当的例子。全面质量管理（TQM）和即时生产（JIT）不仅改变了日本国内企业创造财富的方式，也改变了整个世界的面貌。对于已从使用这些工具中获利的企业而言，回到从前是无法想象的。因此，管理工具和技术并非不适用，只不过如果对所要解决的问题选不对工具的话，或工具正确但却使用错误就会产生问题。同时，在这点上，管理者应该明白，由管理工具和技术创设的方法，在使用中又会产生新的问题。

如果公司致力于根据科学理性的原则来指导自身经营活动的话，很重要的一条是要保证所用的原则本身就是科学的产物。这是一个认识论问题，有时被定义为人们获取知识的学习过程。为了达到所谓“了解”的标准，采购经理必须相信，如果能与供应商建立合作关系，这将给公司带来价值。战略经理必须相信，如果对竞争性的环境能有更深刻的认识，就能更好地了解是否能从环境中获利。然而，在获取知识和理解的过程中，仅有信任并不能保证我们真正获得知识。而且有一个前提，信任必须是真实的才能起作用。例如，如果已经与供应商建立了合作关系，就应该共享其中的收益。然而，需在此说明的是，信任和事实在保证确定性中是不够的。人们相信上帝，上帝就可能真的存在，但我们不能就肯定这就是事实。在此存在的是信赖，而非知识。对真理和确定性而言所缺乏的是第三个要素——证据，而这正是理论的来源。

好的理论和差的理论都遵循一定的模式。差的理论是简单的经验堆积，不讲求因果关系。当高级经理实行强势领导时，企业会成功。市场足以让管理者诚实。这两种说法可能对，也可能错，但任何一种说法都不足以成为信任的基础。另外，差的理论对自己的信息过于自信。差理论通常得出非常肯定的，但却缺乏证据的结论。甲公司在某个时刻的一次成功实践，这不意味着乙公司使用该理论时能起同样的作用。最后，差的管理理论虽然有华丽的外衣，却有自大之嫌。差的理论不仅在有限的解释和证据的基础上承诺改造不同环境内的所有组织，而且还扬言要打破现有的管理规则。

近来，一位作家提供了一个非常有趣的记录，这里面记载了各式各样

的宏伟理论。通过这种方式，他严格地检查了许多知名的企业管理者，并且对他们作品中的矛盾和不一致做出评论。汤姆·彼得斯受到的批评尤其多，原因是他过于明显地向准备精简组织机构企业的高级经理提供强有力的支持，然而4年以后，他就改变了自己的观点。正如科林斯写的那样，以一种常见的、堂皇的、轻蔑的方式，彼得斯告诉我们所有的赌局已经结束！他的作品充满了不一致，他说，因为世界也是不一致的！只有严谨认真者才会追根刨底。只有不迷信的人，才有勇气冒险了解理论中的不一致是由于建模不严谨、思维过于简单造成的。

差的理论建立在单纯的经验之上，与此相对应的是，优秀的理论则通过三个阶段获得发展。首先，当使用归纳法时，分析家必须从描述现象开始，分析家对这些现象的总体情况和细节进行了观察。他们不仅要找一些成功的案例，同时也关注失败的案例。因此，当与供应商建立合作关系后，采购经理应明确在哪些地方合作顺利，哪些结果不明晰，哪些方面是彻底的失败。其次，不同的案例应归入不同的范畴（种类）中，以使其能够强调最重要的差异。从这点能够进入第三点：假设的公式化表示。这是原因和结果的陈述。如果行动者A在条件C作用下，采用了实践1，这将会导致结果1（具有特定的概率）。它也允许我们举一反三：如果行动者B在条件2作用下运用实践1，然后这将以确定的概率导致结果2。

然而，这也仅是第一步。要注意，预测必须符合“特定概率”的要求。好的理论从不证明什么。它仅是建议：证据在很高的概率程度上，与预测吻合。一个好的理论家总是准备修改或拒绝用所持有的观点作为新的证据。优秀的知识开发与差的知识开发之间的差别可能并不非常明显，这可能有助于解释为什么许多企业管理模型在实际运用时失败。原因在于他们没有经过缜密的思考，就急于在实践中试用这些模型，来作为解决管理者紧迫的管理问题的现成方法。

是这样吗？如果科学管理的批评者是正确的，人们应该认为大多数管理工具和技术对使用它的人而言价值很低，而不管用的是什么工具，在哪个行业使用，以及工具之间的顺序。当管理者不管结果而继续使用这些工具和技术的时候，这仅能说明他们自身在基本问题上的不理性。

然而，如果科学管理的支持者是正确的话，管理者使用管理工具和技术的历史应该是普遍正面的，但同时又相当不一致。如果满意度是正面