



Mackay
Useful Learning

关键 管理模型

56个经典的管理模型，从作业成本会计法到价值链分析，从持续改善、管理费用价值分析、标杆分析等重要管理工具，到贝尔宾、汉迪、科特、明茨伯格等管理大师提出的经典模型

KEY MANAGEMENT MODELS

波士顿矩阵
标杆分析
核心竞争力
戴明循环
第五项修炼
营销组合模型
SWOT分析

中国市场出版社
China Market Press



史蒂文·坦恩·哈韦 (Steven ten Have) 等 著
李志宏 译



关键

管理模型

KEY

MANAGEMENT MODELS

史蒂文·坦恩·哈韦 (Steven ten Have) 等 著 李志宏 译

 中国市场出版社
China Market Press 

图书在版编目 (CIP) 数据

关键管理模型/(英) 哈韦等著; 李志宏译. —北京: 中国市场出版社, 2007.10
ISBN 978-7-5092-0251-7

I. 关... II. ①哈... ②李... III. 企业管理—经济模型 IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 141486 号

Copyright © Pearson Education Limited 2003

Copyright of the Chinese translation © 2007 by Portico Inc.

This translation of *KEY MANAGEMENT MODELS: THE MANAGEMENT TOOLS AND PRACTICES THAT WILL IMPROVE YOUR BUSINESS*, First Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号: 图字 01-2007-1191

书 名: 关键管理模型

著 者: [英] 史蒂文·坦恩·哈韦 等

译 者: 李志宏

责任编辑: 郭 佳

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 三河市华晨印务有限公司

开 本: 787×1092 毫米 1/16 20 印张 256 千字

版 次: 2007 年 11 月第 1 版

印 次: 2007 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5092-0251-7

定 价: 60.00 元

本书创作团队

史蒂文·坦恩·哈韦 (Steven ten Have) 先在乌特列支大学攻读法律和心理学，后来又在荷兰商学院获得商业管理硕士学位。这时，他已经是荷兰一家大型独立咨询公司贝伦舍特集团董事局的副董事长。2002 年，他在特文特大学读完了博士学位，博士论文是关于诺基亚、ST 微电子及其他几家公司的变革管理的。

沃尔特·坦恩·哈韦 (Wouter ten Have) 在阿姆斯特丹自由大学读完经济学之后，就进入贝伦舍特集团工作。现任 The Change Factory 咨询公司总经理，该公司提供专业的组织变革和战略实施咨询服务。曾独立或与别人合作完成了若干有关战略实施、变革管理和领导力的专著和论文。

弗兰兹·史蒂文斯 (Frans Stevens) 曾先后在荷兰莱登大学攻读组织社会学，在乌特列支大学攻读社会心理学，在鹿特丹大学和乌特列支大学攻读经济学。他担任过荷兰政府的产业咨询师，随后又在一家钢铁建筑企业的经理职位上工作了五年时间，并于 1974 年加入飞利浦国际集团。弗兰兹·史蒂文斯教授曾被法国 EAP 欧洲管理学院聘为 EFQM（欧洲质量管理基金会）教授，此后一直辗转于该院巴黎、伦敦、柏林、马德里分校，负责全面质量管理教学工作。1995—2000 年期间曾任 INK（荷兰质量管理研究所）所长。

马塞尔·范德·埃尔斯特 (Marcel van der Elst) 就读于荷兰爱因霍芬科技大学, 并获得工业工程和管理硕士学位。先后效力于理特管理顾问公司和贝伦舍特咨询公司, 担任战略分析师。现在是荷兰 IMCG 公司高级分析师。

菲奥纳·波-科因 (Fiona Pol-Coyne) 先在荷兰莱顿大学学习汉语、中国文化和韩语, 期间曾赴北京语言学院和韩国外国语大学深造。此后又在乌特列支市 NIMBAS 管理学院获得 MBA 学位。2000 年 9 月, 她加入贝伦舍特咨询公司, 成为一名战略分析师。

什么是关键管理模型？

如今的组织管理领域，最终起作用的仍然是思想，而不是模型——这不能不说是我们的一种幸运。不过这并不意味着，一本介绍流行管理模型的书就是无足可取的。要知道，我们的管理者和咨询师们每天都在花大量的时间来讨论现有的模型，构想一些新的模型，而且还要将它们在日常工作中加以使用。对他们而言，模型和理论所提供的并不是对企业眼下问题的解决方案，而只是一些帮助降低这些问题的复杂性和不确定性的方法——仅此而已，但非常必要。

面对铺天盖地的管理模型，许多人都会不由得陷入惶惑——管理者和分析师们也不例外。为了给这些模型建立某种秩序，也为了享受这个挑战的过程，我们提出了由 50 余个最常被使用或引用的管理模型组成的概要式图景。对于每个模型，我们都进行了简要描述，并说明了其基本的使用方法。后面还附上了一些分析——有时还对潜在的局限或缺陷作了必要的提示。

这组模型很大程度上是借助文献研究法确定的。而最后的选择，是通过向世界各地的约 70 位管理者、咨询师及研究人员提问的方式作出的。我们的问题是：他们认为哪些模型对自己的工作最有帮助。为此，我们将模型定义为一个可以使组织及其管理者能够更好地履行日常职能的工具。因此，这组模型真实地揭示了那些被证明确有价值，被认为在实践中能够发挥作用，而且为解决管理者和咨询师经常需要面对的组织管理问题有着积极贡献的思想和洞见。

需要强调的是，我们编这本书并不是要提供一个最佳流行管理模型的“排行榜”，也不是要提供一个缔造“优秀”管理团队和企业的神奇药方。恰恰相反，我们之所以提供数量如此之多、种类如此繁杂、差异如此之大的模型，目的就是希望读者不仅正确理解每个具体的模型，而且要正确理解管理模型这个整体的价值。这样可以避免误导他们，将那些市面上的模型抓过来当作自己企业彼时彼刻所遭受的全面困扰的万能药方。

这里面的大多数模型所谓的科学性如果非常严格地予以考量的话，可能都有所欠缺——很多仅仅是记忆辅助工具，或者帮助清除现实当中种种迷雾的方法而已。它们可以为问题的解决提供一种共同语言，或者通过特定的分类组合带来启发和灵感。但最重要的是，它们在分析内外部环境、识别可能的行动路径方面具有很大的实用价值。因此，我们决定取舍的标准，并不是一个模型是否在学术上或技术上无懈可击，而是它在实际操作中究竟有没有作用。

我们非常高兴，同时也非常荣幸，能将这个特别的组合呈献在大家面前。我们相信每位对它感兴趣的管理者或咨询师，都会拥有足够的成熟、智慧和辨别力，来正确使用其中的模型，而不至误认为掌握了所谓的“时尚”模型，就不再需要采取或听取冷静、系统和创造性的管理实践及建议。也就是说，不论在何种环境当中，都会深入分析背后的根本问题所在，然后根据实际情况来确定最佳的处理方式。遗憾的是，任何一个模型——即使是这里所有的模型，都无法保证最终获得的解决方案是绝对正确的、最好的。尽管如此，它们仍然可以提供一些有价值的思路和一个有力的框架，管理者和咨询师可以以此为基础，结合企业的具体情况以及自己（和其他利益相关者）的思路判断，作出正确的选择。

我们从来没有想过仅凭这种对战略管理领域的简略回顾，给出一个对众多模型的明确分类。相反，我们认为，每个优秀管理者和咨询师在自己

的大脑中都已经有一个这样的分类。我们所要做的是通过提供新的思想和洞见，以及对相关管理模型的扼要描述，对其加以充实。这样，就可以帮助管理者和咨询师迅速判断哪个模型对于自己所处的特定情境最为适合，同时保持对该模型的局限的清晰认识。这一点非常重要，因为他们每天都要同时面对成功管理组织、成功实施变革和第一时间提出有效建议的巨大压力。因此，我们希望这本书不仅可以揭示出管理活动的这种复杂性，而且能够尽最大努力使其变得更易于控制。

这里我们无法对每位曾为本书的出版作出贡献的人都一一致谢。但有几位是我们不得不特别致意的。首先，我们想对法国 INSEAD 工商管理学院的曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯教授表达自己的谢意。他在与苏珊娜·沃伊斯滕的一次谈话中介绍了自己对管理模型及概念的看法，使我们对管理者的思想进而管理模型的作用有了更加全面、深刻的体察。然后就是阿姆斯特丹 Vossius 餐厅的厨师长兼合伙人罗伯特·克劳恩伯格。他用自己的天才带领我们走进了他的菜谱世界，使我们对它们的用途有了全面的理解。

他对本书的贡献不仅在于对模型所作的评价，更多的在于如何正确使用它们——模型就如同菜谱一样，是管理这个职业的重要组成部分，但它们绝不能取代专业技能的作用。正是因为如此，我们必须对他表达自己的感谢。而乔波·博尔韦格，我们那位才华横溢、专业能力无可挑剔的同事，也积极参与了我们对管理模型优劣取舍的讨论分析，并从思想深度和其他诸多方面为本书的完善作出了巨大贡献。另一位老朋友克里斯·弗拉斯——Linschoten 市“De Burgemeester”餐厅的厨师长，则帮助我们进一步加深了对管理模型与菜谱之间的隐喻性关系的理解。米希尔·坦恩·拉和埃尔娜·范德·保文做了大量非常重要的幕后工作——没有他们的努力，这本书的出版是难以想象的。玛丽埃克·德·瓦尔、蒂纳克·伯斯曼·埃丝特在相关模型的研究工作上付出了很大精力，对此我们也必须予以感谢。最后要

特别感谢的就是我们的另外两位合著者：马塞尔·范德·埃尔斯特和菲奥纳·波-科因。马塞尔是本书很多模型的最终执笔者，而且在我们的讨论过程中发挥了重要作用。菲奥纳也为很多模型做了详细描述和分析，并负责其余章节的审校工作。此外，她在出版前的最后准备工作中也扮演了关键性的角色。

最后，衷心希望读者都能从这本书中体会到我们在创作时所经历的诸多快乐、灵感和掩卷沉思、若有所悟的美妙时刻。

模型分类

本书的每个章节都包含了三个部分：对模型本质和用途的简要描述（“核心理念”与“使用要领”），以及对该模型局限和使用过程中可能出现的陷阱的评述（“实用分析”）。在介绍模型的同时，我们还为它们分别配有一个或几个说明性的图释。此外，我们还加入很多实战案例，展示相关的模型在某个具体情境下是如何使用的。如果你需要了解关于某个模型的更加详细的信息，可以参照本书后面的参考文献部分所给出的列表。

我们把这些模型大致分成了五种类型：战略管理模型、组织管理模型、基本流程管理模型、职能流程管理模型（如涉及财务、营销等具体业务领域的模型），以及人员管理模型。不过，它们在编排上并不是按类型依次出现的，而是按首字母顺序依次列示的，同时每章标题旁都有一个图标来说明其所属的类型。

如何运用管理模型？

表面上看，厨师长这个职业与管理者的日常工作可以说完全是风马牛不相及。毕竟，管理在绝大多数人的头脑中都是一个“思考型”的职业，而厨师长除了要用到自己的大脑之外，还免不了要动动手。此外，一个厨师长的创造性活动的成果既是看得见、摸得着的，也是当下可得的，而管理者则往往要为此等上很长时间。但是如果我们把管理者使用管理模型的方式与厨师长使用菜谱的方式对照起来加以比较的话，一些相似之处就会逐渐表露出来。为了搞清楚厨师长在这方面的做法和经验对管理者而言究竟有哪些可能的价值，我们专程去拜访了罗伯特·克劳恩伯格。

克劳恩伯格是阿姆斯特丹 Vossius 餐厅的厨师长兼合伙人。他刚入行的时候，曾先后在普罗斯旺莱博地区的 L'Oustaude Baumaniere 餐厅和巴黎的 Le Grand Vefour 餐厅待过。此后又到布鲁塞尔 La Carvanched' Or 餐厅、海牙 Corona 餐厅和阿姆斯特丹 Amstel 旅馆等很多地方担任厨师长。2001 年，他开了一家自己的餐厅，专营各种海鲜和野味菜肴。

克劳恩伯格在荷兰餐饮界可以算得上是鼎鼎大名的人物。阿姆斯特丹 Amstel 旅馆经营的 La Rive 餐厅之所以能第二次获得米其林奖，全是拜他所赐。尽管已经取得了颇为可观的成绩，但他最后还是得出结论：只有开一家自己的餐厅，才能让他在业界扬名的愿望真正有所偿。于是他找来了一位合伙人约翰·芬克，把自己的想法付诸实施，Vossius 餐厅就这样诞生了。

通过与克劳恩伯格的谈话，我们不无惊讶地发现，作为一名入行 30

余年的“老兵”，他居然仍对自己的职业满怀热情。为什么有的人会选择去做一名厨师长呢？“因为你可以用自己双手去创造某个东西——某个能给另一个人带来欢乐的东西；但是你必须真心实意地愿意付出，把自己的一部分奉献给别人。”作为厨师长，你实际上是一个将生产者（他们也为自己被要求提供的东西感到自豪）与客人连接起来的中间人。

毫无疑问，身为厨师长，你还必须真心喜欢美食。在克劳恩伯格看来，美食意味着两个词：技艺和快乐——这种快乐既来自于工作自身的性质，同时也来自于工作的独立性。

一个能带来如此巨大的满足和快乐的职业能不能学习呢？克劳恩伯格的答案是肯定的，但进步的快慢要看天分。“真正的天分是不怕冒险和改变的：事实上，要想在这一行有所成就，你必须准备好去释放自己的潜能。”在这里，发展自己的能力意味着接受全面的教育：在不同的雇主手下工作，为不同类型的客人服务，经历不同风格的餐厅。这种学习方法的妙处在于，在对所有产品、方法和技巧都已熟悉之后，你就可以尝试不断地变换各种方式对其进行组合。

其实，对于那些真正理解了不同模型的真谛并有机会在各种各样的环境中将其付诸使用的管理者，又何尝不是如此：他们将可以超越各个模型既有的局限，同时又不失对基本原则和理念的把握。他们有能力判定某个特定模型在给定的情境下是否使用，并灵活而非生搬硬套地去使用它。或者就如克劳恩伯格所说的那样：你给自己提供的教育越充分，你对自己独特风格的认识越深刻，你作为厨师长的成功之路就会越长久。你会挣脱或放下某些东西，任由自己从特定产品或别人的创作作品中汲取灵感——但绝不会迷信任何书本教条。

在克劳恩伯格看来，这个世界上等着你去发现的东西少之又少：“一切都被发明了。”成功的全部诀窍就在于组合变化，在于将你自己的风

格运用在某个菜品中，把你已经学到的东西加以全新的组合。“你必须有能力准确理解顾客的需要，并对菜品的风格品位有魔术般的感觉——这些都是需要你不断锻炼和尝试的。”当然，这并不是说你要去盲目追随当下的潮流。

对管理者而言，情况也完全一样：尽管没人要求你去构想新的模型，但你也必须了解使用现有模型之后可能出现的结果，也就是说要预见到这种结果的“感觉”。同样，对既往经验和能力的大胆组合，也可以帮助管理者对所谓的标准模型作出一些局部调整，从而创造出为所在企业量身打造的“定制版”模型。

对厨师长而言，自我发展意味着每天进行“自我评估”。这种评估是建立在来自顾客（“扫荡一空的盘子”）以及同事、老板的反馈基础之上的。这就要求你必须始终要比周围的同事往前多走一步，同时对自己的方法保持灵活的态度。开发一种新的菜品有时花费的时间会达到三个月之久：克劳恩伯格在这方面表现得非常顽强，他会不断努力直至完美无瑕。而最终的结果——用他自己的话来说就是，即便以他这样的经验和技術，仍然会时时感到惊奇。“关键在于你自己必须清楚自己要达到什么目标，以及什么时候应该去作出变化。你必须知道哪些是最基本的要素，以及不同配料之间可能产生哪些相互影响。”

这里我们又一次看到了这个职业与管理工作的相同之处。即使一个模型从技术角度讲非常适合，它仍然可能无法在某一个特定组织中产生理想的效果。在这种情况下，不必非得否定这个模型。相反，真正需要的是管理者去全面理解当下的具体情况，进行必要的调整以使企业回复正轨，进而使原定目标得到实现。

就像厨师长必须不断地加工自己的作品直到完美无缺为止，管理者也必须持续地完善自己的组织。如果你有勇气去根据自己的判断采取行动，

那就不要一见到某个可能的失败迹象，就急着去改弦易辙。就如同做菜一样，最终成败全赖于灵感与行动之间的结合：前者意味着你必须作出选择并毫不动摇，后者则要求你持续不断地工作并及时对进展进行评估。

在再次强调了教育这个职业之本的重要性之后，克劳恩伯格坦承道，有些菜谱确实是已经陈腐不堪了。比方说，有的传统菜式对现代人的口味而言，实在是太油腻了。你需要在坚持使用学习到的那些技巧的同时，不断加入自己的新的东西——这才是根本的解决之道。换句话说，你必须时刻去寻找那些人所未见的东西。新技巧将使你更好地完成自己的职业。而且善于接受新的技术和思想，不仅对你个人能力的进步很重要，也将有力地促进你职业生涯的发展。

厨师长个人的天分当然非常重要，但最终决定厨房工作成果好坏的是整个团队。“整体的意识必须树立起来，”克劳恩伯格指出。作为一名坚定的结果导向主义者，他对团队中每个成员的发展非常重视。这反过来就要求对个人绩效进行评价。“我需要了解大家是如何工作的，看看他们是否具备必备的感觉和品味。”不过他对面谈之类的东西毫无兴趣。“我对别人的个性并不怎么关心，我只在乎他们能干什么。要知道，一个‘正派’的团队并不能为你带来多少好处。”相反他指出，所有的天才都必然是有些桀骜不驯的，而你所能做的就是学会如何去管理它。

他总是以教练自居，视指导并督促属下不断取得进步为自己的最大满足。对于厨师长而言，学会放手、拒绝事必躬亲的诱惑是最难做到的事情——这一点对于很多管理者而言也是成立的。但是，克劳恩伯格坚持以自己的水平作为下属和菜品必须达到的标准。所有人都清楚这一点——而且知道什么时候自己没有达到要求。克劳恩伯格说：“我从来不需要去解雇哪个人——你要么干得了，要么干不了，就这么简单。”不过这并不意味着，那些经自己要求被授予某个职位之后发现自身能力无法胜任的人就

是失败者。“对他们不加以鼓励是一种无知和傲慢——每个人都需要时间去让自己成熟起来。在一个仰赖专业技能的组织里面，你必须看得更长远一些，进而尝试一些新的方法。”克劳恩伯格要求他的团队清楚这一点，而且也经常有一些人遵循此道并取得周围人始料未及的成绩，进而给所有人带来一种精神上的巨大鼓舞。

对于我们的最后一个问题——菜谱是否有好坏之分，克劳恩伯格的回答是：“根本没有什么坏菜谱。”而且也不存在什么教条或原则来判断什么就是一个好的菜谱，尽管厨师长有权判断说某一特定组合并不可行。最重要的是要努力尝试新鲜的东西，并坚持以适合自己的方式来烹饪。客人永远都能对你提供的菜肴的组合进行批评，因为这是你个人的风格问题，但你绝不能让他们就你对产品的知识、你的技巧和方法提出意见：“我要求自己能够直视每位客人的眼睛。”克劳恩伯格给自己定的目标是为客人提供自己所能做出的最好的菜肴，同时不断争取让自己的表现更完美。

没有哪个模型值得所有人去盲目追捧——但是如果它们确实能为企业和管理者发挥作用，那它们就是有用的工具。不过，正如克劳恩伯格所说的那样：“我们不是马戏团演员。”换句话说，模型的使用必须因时、因势、因地制宜。一个模型是而且始终是，一个在与知识和经验相结合并在正确时间使用的情况下，可以帮助企业发现某些特定问题的解决方案的工具。

《关键管理模型》 出版销售信息

欢迎洽谈出版发行事宜

中国市场出版社：中国经济、管理、金融、财务图书专业出版社

中国市场出版社发行部 010-68021338

中国市场出版社读者服务部 010-68022950

中国市场出版社网站 www.marketpress.com.cn

中国图书团购网：中国企业图书采购平台，为学习型组织服务

www.go2book.net

当当网 www.dangdang.com

全国各大新华书店

各大城市民营书店

北京卓越创意商务管理顾问中心 zhuoyuechuangyi@sina.com

夸克国际商学院核心培训课程



夸克国际商学院
Quack International Business College

夸克国际商学院，知行合一的量化商学院，
专为企业解决问题，强调学习与实践的知行和一。

中国量化教育的世界级品牌

中国唯一的量化管理商学院项目

夸克国际商学院是中国首家专业提供量化系列培训服务的商学院，先后为国内上千家企业进行服务，为上百家企业创建了量化人才培养体系，同时为多家著名企业建立了营销大学，不断为企业输送优秀专业人才，受到企业高度认同。

与众不同的商学院

传统商学院提供的是系统的培训课程，而夸克更关注的是行业本身，以提高学员实战技能和职业素养为重点，向员工和组织传递有价值的管理理念和技能，以增强企业核心竞争力，实现企业长远目标。

夸克学院课堂

解决企业人才培养滞后问题：独有“三段阶梯式课程”，从基础素养、专业技能、管理素养三方面塑造职业经理人才。

人性化的学习小管家：个人智能跟踪学习卡，记录每位员工的学习与成长过程，学分制考核，直接与晋升、薪酬挂钩，让学习产生动力，让动力回馈企业。

特有的人才复制系统：帮助企业留存、固化知识技能。3个月为企业培养出优秀的职业人才，复制人才更轻松，免除了企业因人才流失造成的巨大损失。

国际化课程设置

商学院课程分三大阶段，按阶梯进修方式进行。所有课程的设计都指向员工直接针对的工作岗位、工作内容，培训的最终目的是为了解决实际问题。学员将带着全新的知识和能力回到工作岗位，并能在当今不断变化的商务环境中创造和保持竞争优势。



阶段一：ESC 基础素养提升

阶段二：SSC 专业素养提升

阶段三：MSC 职业经理人管理素养提升

欢迎大家参与到夸克国际商学院的量化系列课程学习。

夸克国际商学院教务院长 王磊先生