

管理工具全解

GUANLI GONGJU
QUANJIE

所谓的管理工具就是管理思想、处理方法、创新思维等等，也就是典型管理实践的科学总结，处理特定管理问题的有效方法，当今各领域管理专家、管理精英解决问题的精髓所在。在这本《管理工具全解》中，囊括了管理当中所涉及的战略管理、领导与组织、创新、管理体系、生产及质量、人力资源、财务管理、营销、客户服务等九大方面的内容，共204个实用性很强的管理工具。

众行管理资讯研发中心 编著

GEC Program

广东经济出版社

管理工具全解

GUANLI GONGJU
QUANJIE

众行管理资讯研发中心 编著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理工具全解/众行管理资讯研发中心编著. —广州:
广东经济出版社, 2003.9

ISBN 7-80677-504-8

I. 管… II. 众… III. 企业管理-方法 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 058182 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东邮电南方彩色印务有限公司 (广州市天河高新技术产业开发区工业园建工路 17 号)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/16
印张	30.75 3 插页
字数	702 000 字
版次	2003 年 9 月第 1 版
印次	2003 年 9 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-504-8 / F·901
定价	88.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

导 读

企业成功的关键在于科学的管理，强化企业管理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，而具备先进管理思想和掌握科学的管理方法的人才备受青睐。在竞争日益激烈的今天，很多人都迫切地感受到了学习管理的重要性，但由于事务的繁忙，实在抽不出时间来进行系统的学习，业余时间的自我“充电”成了大部分人的选择；但对于很多管理者而言，目前市面上的很多管理类的书不是过于深奥就是实用性不够，更没有一些特别适合管理人员可以现学现用的。

基于这一点，我们组织专业人士编写了这本《管理工具全解》，就是以科普性的、百科丛书的文字风格、字典式的全面，收集了现有的、在世界知名企业比较流行或获得过成功的一些管理工具，力求以简练的文字深入浅出地把它们介绍出来，让广大企业的中高层管理人士或有意成为管理者的人在碰到相类似的情况时能作一个参考。可以说，我们是在寻求一种相对来说比较高效的学习和掌握过程，也就是说，当你在实际工作中碰到问题，你可以通过查阅这本《管理工具全解》，得出处理类似情况的方法，结合自身情况进行分析，解决问题。

所谓的管理工具就是管理思想、处理方法、创新思维等等，也就是典型管理实践的总结，处理特定管理问题的有效方法，当今各领域管理专家、管理精英解决问题的精髓所在。在这本《管理工具全解》中，囊括了管理当中所涉及的战略管理、领导与组织、创新、管理体系、生产及质量、人力资源、财务管理、营销、客户服务等九大方面共 204 个实用性很强的管理工具：

第一章战略管理部分，介绍了战略制定过程中的一些管理工具以及在企业的战略环境战略分析中的战略管理工具。

第二章领导与组织，领导部分主要介绍了最典型的几种领导方式以及几种非常实用的领导决策模式；组织部分就适用不同环境需要的组织结构，以及如何构造适应现代竞争的组织作出了介绍。

第三章创新部分，分为“提出问题法”和“解决问题法”两大类，选取了其中的 19 种工具进行介绍。

第四章管理体系部分，主要针对制造业的企业，介绍了在国际和国内企业管理过程中普遍使用的一些管理体系。

第五章生产及质量部分，介绍关于生产作业计划的工具以及质量管理的工具。

第六章人力资源部分，从工作分析、职位评价、人事测评、绩效考核、培训方法这 5 个方面介绍了有关的管理工具。

第七章财务管理部分，从管理职能的角度介绍了会计报表、财务分析方面的工具；再从财务管理内容的角度介绍了资金筹措、资金管理、兼并与收购及重组、股利分配等

方面的工具。

第八章营销部分，介绍了营销管理工具中的营销战略规划、确定要素组合战术，包括产品、定价、通路和促销等方面的决策以及营销调研的工具等。

第九章客户服务部分，从服务利润链出发，介绍了服务质量管理 and 客户关系管理以及服务系统优化、服务设施选址、服务管理系统的管理工具。

除了在内容文字上强调可读性，力求以活泼的编写模式和简洁的文字表述让读者可以轻松地查用以外，我们还在文章结构上花了很多的心思，例如：

◇ 来源背景

每个管理工具的产生总有其产生的环境、原因以及理论基础，我们着重介绍管理工具的起源或被应用过的情况，更为形象地说明工具的适用范围。

◇ 实例

俗话说：他山之石可以攻玉。为了更好地体现实用的原则，我们插入了大量的成功运用了这些工具的实例，给读者以最具实操性的参考。

◇ 图解

在介绍每一个工具时，我们都充分地运用了图表以及漫画等辅助手段，让工具更为直观和实用。

在整个编写的过程中，我们始终谨记着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，每一个工具都是相对独立和完整的。我们不求面面俱到，而是力求以知识快餐的形式，提供给读者以最有效的资讯。本书可用作企业培训员工的教材，也可以用作个人自我修炼的一个参考，衷心希望能为您的管理工作带来帮助。

众行管理资讯研发中心

2003年2月

目 录

第一章 战略管理

1.1	EFE 矩阵	(4)
1.2	IFE 矩阵	(6)
1.3	SWOT 分析法	(8)
1.4	BCG 矩阵	(10)
1.5	SPACE 矩阵	(11)
1.6	QSPM 分析	(13)
1.7	PEST 分析	(16)
1.8	波特模型	(17)
1.9	基本竞争战略	(20)
1.10	竞争战略的三角模型	(22)
1.11	价值链分析	(25)
1.12	企业核心能力识别工具	(27)
1.13	企业核心能力的培育方法	(29)
1.14	企业战略目标	(30)
1.15	KT 决策法	(32)
1.16	国际化进入战略模型	(35)
1.17	六项思考帽	(37)
1.18	第五项修炼	(39)

第二章 领导与组织

2.1	连续统一体理论	(44)
2.2	管理方格图	(45)
2.3	情境领导理论	(47)
2.4	路径——目标理论	(49)
2.5	魅力领导理论	(51)
2.6	领导的抵消器、替代品与放大器	(53)
2.7	弗罗姆决策模型	(54)
2.8	有限理性决策模型	(56)
2.9	渐进决策模型	(58)

2.10	综合扫描决策模型	(59)
2.11	职能制组织结构	(60)
2.12	事业部制组织结构	(61)
2.13	矩阵制组织结构	(63)
2.14	虚拟管理法	(65)
2.15	7S 模型	(67)
2.16	新 7S 模型	(69)
2.17	诺兰的阶段模型	(71)

第三章 创 新

3.1	5W2H 法	(79)
3.2	检查单法	(81)
3.3	十二聪明法	(84)
3.4	缺点列举法	(86)
3.5	希望点列举法	(88)
3.6	特性列举法	(90)
3.7	头脑风暴法	(91)
3.8	635 法	(93)
3.9	戈登法	(96)
3.10	KJ 法	(99)
3.11	三菱式智力激励法	(101)
3.12	卡片式智力激励法	(102)
3.13	输入输出法	(104)
3.14	德尔菲法	(106)
3.15	形态分析法	(109)
3.16	信息交合法	(111)
3.17	焦点组合法	(113)
3.18	综摄法	(115)
3.19	NM 法	(117)

第四章 管理体系

4.1	6 σ 质量管理	(124)
4.2	“零缺陷”管理	(126)
4.3	TQM——全面质量管理	(129)
4.4	ISO9000 质量体系	(132)
4.5	ISO14000 环境管理体系	(134)

4.6	QS9000 质量管理体系	(136)
4.7	SA8000 体系——企业责任国际标准	(138)
4.8	现场管理 5S 法	(140)
4.9	TPM——全面生产管理	(142)
4.10	JIT 交货管理	(145)
4.11	精益生产	(148)
4.12	敏捷制造	(150)
4.13	SCM——供应链管理	(153)
4.14	MRP——物料需求计划	(155)
4.15	闭环 MRP	(157)
4.16	MRP II ——制造资源计划	(159)
4.17	ERP——企业资源计划	(161)
4.18	BPR——业务流程重组	(164)
4.19	CIS——企业形象策划	(167)
4.20	CS 战略	(169)
4.21	CRM——客户关系管理	(172)
4.22	目标管理	(175)
4.23	标杆管理	(177)
4.24	知识管理	(179)

第五章 生产及质量

5.1	滚动计划法	(187)
5.2	甘特图	(188)
5.3	关键路线法	(190)
5.4	工作分解结构	(192)
5.5	因素比重法	(195)
5.6	单期法	(196)
5.7	ABC 分析法	(198)
5.8	质量成本分析法	(199)
5.9	PDCA 循环	(201)
5.10	分层法	(204)
5.11	排列图	(205)
5.12	因果图	(206)
5.13	直方图	(208)
5.14	散布图	(210)
5.15	控制图	(212)

第六章 人力资源

6.1	工作写实法	(218)
6.2	测时法	(221)
6.3	工作抽样法	(223)
6.4	关键事件法	(225)
6.5	面谈法	(227)
6.6	职位问卷分析法	(230)
6.7	评分法	(233)
6.8	因素比较法	(237)
6.9	360 度反馈评价	(240)
6.10	评价中心法	(244)
6.11	LIFO 系统	(247)
6.12	胜任特征评价法	(250)
6.13	投射测验	(253)
6.14	卡特尔 16 种人格因素测验	(256)
6.15	平衡计分卡	(258)
6.16	企业关键业绩指标	(261)
6.17	民意测验法	(263)
6.18	排序考评法	(264)
6.19	强制选择法	(266)
6.20	强制正态分布法	(268)
6.21	图尺度考评法	(269)
6.22	行为锚定等级评价法	(272)
6.23	行为观察量表法	(274)
6.24	课堂讲授法	(276)
6.25	程序教学法	(277)
6.26	管理案例法	(280)
6.27	工作教练法	(283)
6.28	角色扮演法	(285)
6.29	游戏与模拟法	(288)
6.30	实验室培训法	(290)

第七章 财务管理

7.1	资产负债表	(297)
7.2	利润表	(299)
7.3	现金流量表	(301)

7.4	本量利图	(303)
7.5	弹性预算法	(305)
7.6	零基预算法	(307)
7.7	杜邦分析法	(309)
7.8	沃尔评分法	(311)
7.9	综合评价方法	(312)
7.10	销售百分比法	(314)
7.11	普通股筹资法	(316)
7.12	债券筹资法	(318)
7.13	项目融资法	(321)
7.14	净现值法	(324)
7.15	信用“5C”分析法	(325)
7.16	杠杆收购法	(327)
7.17	买壳上市	(329)
7.18	出售与剥离法	(332)
7.19	资产价值基础法	(334)
7.20	收益法	(336)
7.21	企业安全率	(338)
7.22	股票回购法	(339)
7.23	合理避税	(342)

第八章 营 销

8.1	环境威胁机会矩阵	(351)
8.2	品牌/投入模式	(353)
8.3	市场地位分析法	(355)
8.4	市场细分法	(356)
8.5	四象限定位法	(358)
8.6	产品生命周期	(360)
8.7	通用电气公司法	(362)
8.8	产品/市场扩展方格图	(365)
8.9	价格/促销方格图	(367)
8.10	成本加成定价法	(369)
8.11	目标利润定价法	(370)
8.12	认知价值定价法	(371)
8.13	通行价格定价法	(373)
8.14	密封投标定价法	(374)
8.15	动态定价法	(375)

8.16	渠道选择经济评估法	(377)
8.17	销售人员数量确定法	(379)
8.18	特许经营	(381)
8.19	连锁经营	(383)
8.20	推拉战略	(386)
8.21	促销预算法	(388)
8.22	销售—反应和衰变模式	(390)
8.23	传播幅度形态	(391)
8.24	访问法	(392)
8.25	观察法	(395)
8.26	实验法	(397)
8.27	文献调查法	(399)

第九章 客户服务

9.1	服务利润链: 4P+3R	(407)
9.2	能力循环	(409)
9.3	服务让渡系统	(411)
9.4	顾客价值等式	(413)
9.5	CLV——顾客终身价值	(415)
9.6	抱怨冰山	(417)
9.7	满意镜	(419)
9.8	IANA 过程	(421)
9.9	服务质量差距模型	(422)
9.10	服务质量评审流程	(424)
9.11	服务质量控制	(427)
9.12	波卡纠偏	(429)
9.13	质量机能展开	(432)
9.14	不满意率公式	(434)
9.15	SERVQUAL 模型	(436)
9.16	RATER 指数	(439)
9.17	一对一营销	(442)
9.18	关系营销	(444)
9.19	服务金三角	(447)
9.20	IMIM 过程	(448)
9.21	贴近顾客	(450)
9.22	倾听顾客	(452)
9.23	CCPR 法	(455)

目 录

9.24	排队论	(456)
9.25	排队系统的优化	(458)
9.26	多指标综合评价法	(460)
9.27	负荷距离法	(462)
9.28	选址度量法	(464)
9.29	哈夫模型	(467)
9.30	阿德兰启发式算法	(469)
9.31	顾客服务管理信息系统	(472)
	参考书目	(475)

第一章

「战略管理」



本章指引

“没有战略的企业就像一艘没有舵的船一样只会在原地转圈，又像个流浪汉一样无家可归。”

所谓战略管理是指进行战略制定、实施和评价，以便组织通过跨功能决策而达到其目标的一种艺术与科学。由于战略制定、战略实施和战略评价要求不断地对内部条件和外部环境的各种变化进行趋势分析和预测，形成一个动态和连续的战略管理过程，因此，可使企业更主动地对未来作出反应。

在本章中，介绍了战略制定过程三个阶段中的一些管理工具。其中，在信息输入阶段有：EFE 矩阵、IFE 矩阵；在匹配阶段有：SWOT 矩阵、BCG 矩阵和 SPACE 矩阵；在决策阶段有：QSPM 分析。

另外，在企业的战略环境、战略分析中包括有企业外部环境分析和企业内部条件分析两部分。本章也列举了这两部分的战略管理工具，包括企业外部环境分析中的管理工具：一般环境的 PEST 分析；行业环境的波特模型、基本竞争战略和三角模型。企业内部条件分析中的管理工具：价值链分析、企业核心能力识别工具、企业核心能力的培育方法以及企业战略目标。

1.1 EFE 矩阵

【来源背景】

EFE 矩阵——外部因素评价矩阵，将影响企业发展的关键外部因素信息输入战略分析评价体系，可帮助企业综合评价经济、社会、文化、人口、环境、政治、法律、技术及竞争等方面的信息。

EFE 矩阵对关键外部因素进行分析评价，是通过对企业的外部环境给企业带来的机会和威胁进行打分的方法来进行的。

【内容】

按照以下步骤建立 EFE 矩阵：

(1) 列出在外部分析过程中确认的外部因素。因素总数在 10~20 个之间。因素包括影响企业和其所在产业的各种机会与威胁。首先列举机会，然后列举威胁。要尽量具体，可以采用百分比、比率和对比数字。

(2) 赋予每个因素以权重，其数值由 0.0（不重要）到 1.0（非常重要）。权重标志着该因素对于企业在产业中取得成功的影响的相对大小性。机会往往比威胁得到更高的权重，但当威胁因素特别严重时也可得到高权重。确定恰当权重的方法包括对成功的竞争者和不成功的竞争者进行比较，以及通过集体讨论而达成共识。所有因素的权重总和必须等于 1。

(3) 按照企业现行战略对各关键因素的有效反应程度为各关键因素进行评分，范围为 1~4 分，“4”代表反应很好，“3”代表反应超过平均水平，“2”代表反应为平均水平，而“1”则代表反应很差。评分反映了企业战略的有效性，因此，它是以公司为基准的，而步骤 2 中的权重则是以产业为基准的。

(4) 用每个因素的权重乘以它的评分，即得到每个因素的加权分数。

(5) 将所有因素的加权分数相加，以得到企业的总加权分数。无论 EFE 矩阵包含多少因素，总加权分数的范围都是从最低的 1.0 到最高的 4.0，平均分为 2.5。如果总加权分数为 4.0，则反映企业有效利用了产业中的机会，并将外部威胁的潜在不利影响降至最小；如果总加权分数为 1.0，则说明没能利用外部资源或回避风险。

【总结与分析】

一个企业所能得到的总加权分，最高为 4.0，最低为 1.0，平均总加权分数为 2.5。需要注意的是，透彻理解 EFE 矩阵中所采用的因素，比实际的权重和评分更加重要。

【实例】

CCSN 是国内首家为商业企业的供应链优化管理提供电子商务解决方案的第三方电

子数据交换平台，是基于 INTERNET 技术、EDI 数据交换和 CA 安全认证技术为核心的功能强大的应用平台，致力于帮助国内外零售商、分销商、生产商实现供应链再造和生产业务流程的优化，从而提高生产效率，降低购销成本，增强企业的市场竞争力。

就市场状况来看，国外商业巨头的大肆入侵国内，商业企业特别是大型超市高层管理者对供应链电子化管理的需求越加迫切，再就是大型超市内部自动化管理，MIS/ERP 系统本身较为健全，与其对应的供应商企业内部的计算机联网也日益普及，对 CCSN 来说是个绝佳的市场机会。国内许多网络公司仍未走出 WEB 的怪圈，CCSN 的产品和技术充分考虑到我国商业企业的现状，处于绝对领先的优势。

以下是 CCSN 外部因素评价 (EFE) 矩阵：

关键外部因素	权重	评分	加权分数
机会			
1. 政府大力推进企业信息化改造	0.05	2	0.10
2. 中国加入 WTO 后，零售业面临全球竞争	0.10	3	0.30
3. 零售超市的信息化水平提高，POS 机和 MIS 系统被广泛运用	0.05	3	0.15
4. 企业高层管理者对商业自动化意识的增强，以及对信息化管理的迫切需求	0.10	4	0.04
5. 供应链管理成为新闻媒体报道的热点	0.05	1	0.05
6. 以往竞争对手纷纷出局（倒闭或退出这一市场）	0.05	2	0.10
7. CCSN 电子数据交换技术逐渐被市场认可	0.15	4	0.60
8. 京城一家零售超市已在 CCSN 数据交换平台上试行，另外两家较大型的零售超市与 CCSN 有实质性合作意向	0.15	4	0.60
9. 零售超市这个业态的市场增长速度极快	0.10	3	0.30
威胁			
1. 国际竞争对手的涌现	0.05	2	0.10
2. 以往国内竞争对手的倒闭，对市场和客户造成一种打击，并增加了客户对电子化服务公司的不信任感	0.08	2	0.16
3. 国内商业企业规模相对较不，资金实力较弱	0.03	3	0.09
4. 国内商业企业将 CCSN 交换技术等同于 .COM，或与以往国内竞争对手相类，由此产生怀疑	0.04	3	0.12
总计	1.00		3.07

结论：平均总加权分数为 2.5，CCSN 总加权分数为 3.07，高于平均水平，说明 CCSN 在利用外部机会和规避外部威胁或风险方面有较强的控制能力。