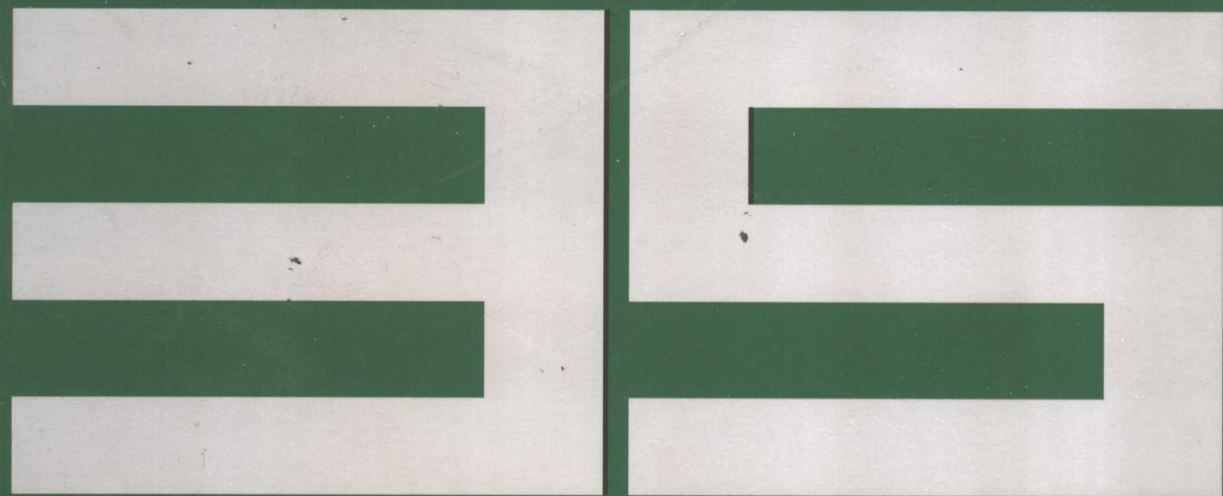


管理专家
红人馆 15

冉斌◎主编
何军 水藏玺◎编著

管理咨询



35 经典工具

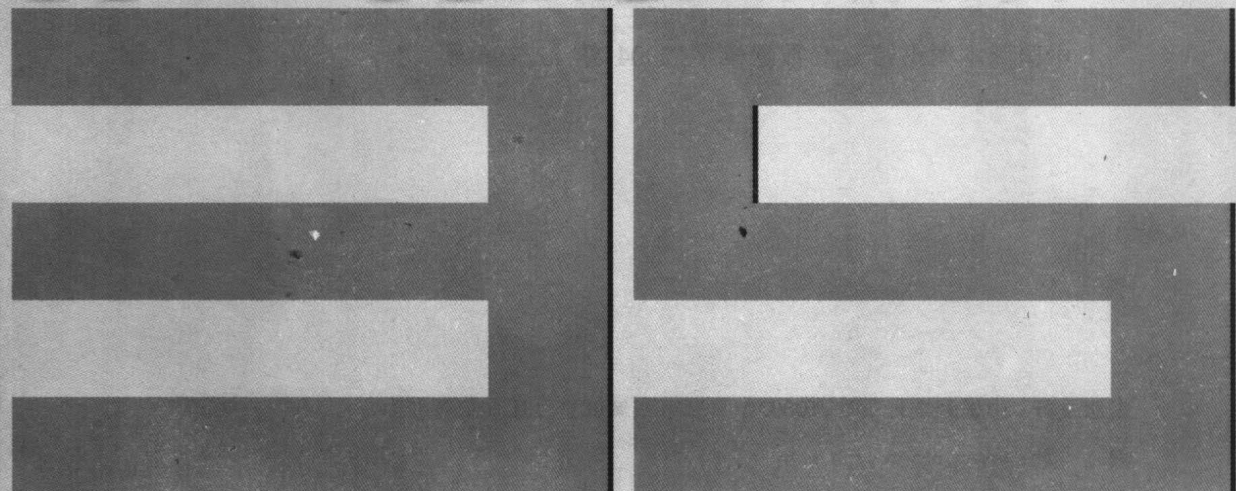
35 Classical Models
of Consultation



中国经济出版社
www.economyph.com

冉斌◎主编
何军 水藏玺◎编著

管理咨询



35 经典工具

35 Classical Models
of Consultation



中国经济出版社
www.economyph.com

图书在版编目(CIP)数据

管理咨询 35 种经典工具/何军、水藏玺编著. - 北京:中国经济出版社,
2005.1

ISBN 7-5017-6060-8

I. 管… II. ①何… ②水… III. 企业管理咨询 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 122396 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑:周 敏(zhouyufan96@163.com)

杨邵川(barbarian80@sina.com)

责任印制:石星岳

封面设计:梅 玲 张艳超

经 销:各地新华书店

承 印:北京市地矿印刷厂

开 本:787mm×960mm 1/16

印 张:11.75 字 数:167 千字

版 次:2005 年 1 月第 1 版

印 次:2005 年 1 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-5017-6060-8/F·4895

定 价:24.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68369586 68346406 68309176

总序

Prologue

我将这套书推荐给大家。多年来,我一直在咨询行业工作,这是一份让我感到兴奋和精彩的工作。编撰这套丛书,是我职业生涯的又一次磨炼。

我相信当管理专家红人馆的同事们一起将各自多年来的管理经验总结出来的时候,我们的努力无疑对咨询行业和企业有着非常大的帮助!

作为国内第一套全面介绍中国顾问管理思想及咨询成果的丛书,我们期望能够充分体现出原创性的特点——国内以往出版的许多论述管理思想和咨询成果的丛书,都是西方某管理大师或某管理理论的追随品,或复制品,属于自己的东西很少,而创造性的发明、提炼、升华并作出系统性阐述的书籍则更少。本套丛书的出版,相信能够弥补中国管理咨询界的一些思想和学术空白。本套丛书所有新思想和方法论都是我们在长期管理咨询实践中总结出来的,并经过了許多企业持续不断的应用和实践的检验,相信这些由我们中国顾问提出的管理思想一样能够闪烁出智慧的光芒。

同时,这套丛书还具有团队创作的特点。书中许多思想和智慧的火花都是由我们这个顾问团队在无数次的交流与沟通、协作共事过程中碰撞出来的,因而是一个具有集体智慧的成果。虽然每本书的表达方式因内容和作者的不同而有所差异,但其思想脉络和管理理念却是完全一致的。

这套丛书的价值究竟如何,我怀着忐忑不安与期待之情,最终希望读者能给我们提出具有建设性的意见和要求。作为一种尝试和探索,我相信本套丛书自然还有许多值得探讨的问题和有待改进的地方,但我想,只要我们坚持科学的态度和孜孜以求的精神,就一定能创作出根植于中国企业的管理思想和



Prologue

总序



咨询方法来。

回首多年的管理实践,我深感咨询行业是知识的炼狱,更是人的炼狱。我相信任何一个顾问都有和我同样的感受,那就是咨询经历的个案越多,接触的行业范围越广,反而会越来越深刻地觉察到自己知识底蕴的不足和个人力量的渺小——然而也正是这样的压力使我们顾问总是以团队作战,总是永不停止地在创新和学习。在外人看来,顾问是一个时尚而优雅的职业。其实这只是大家看到顾问人前光鲜的一面,顾问人后真实的一面同样是充满着艰辛:一年有一大半的时间在外地出差;经常性地超过16个小时的工作,搭最早的航班去客户那里,搭最晚的航班回公司;为了提交优秀的咨询方案常常冥思苦想,和客户进行一轮又一轮的沟通与培训,进行多套方案的比较与选择……所有这一切,只有顾问才最了解和明白其中真实的甘苦。

然而不管怎样,我们一直在努力,未来还会更加努力!

最后我要深深感谢参与本套丛书写作的所有同事,我以你们为骄傲——因为你们是这个行业优秀的人,是一群深深热爱着自己事业的人!

冉斌

2004年12月

前言

Preface

听过这么一个故事，很感人。一位单亲母亲带着儿子艰难度日，为了生活，这位母亲非常辛苦，每天要打两份工。下午下班后，直接去第二份工的地方，每晚回来得都非常晚，等她到家儿子一般都睡着了。一天，当她带着满身的疲惫回到家中的时候，习惯地看看儿子熟睡的小脸，整理整理被子，却发现儿子怀里抱着一碗面，面被打翻了，弄湿了床单和被褥，床上一片狼藉。看到这一切，本已心力憔悴的她，非常地生气，觉得孩子太不懂事了，不在桌边吃饭，却将面拿到床上吃，而且竟然没吃完就睡着了。她不由分说地将熟睡的儿子从床上拖下来，一阵痛打。打完了，却听到儿子边哭边说：“妈妈，妈妈，我不是故意的。我只是想为你泡碗面等你回来吃，又怕面凉了，就放在被子里。没想到却睡着了……”故事讲到这里，我的心被深深地触动了，这就是简单而纯净的孩童的心意，他没有想会有什么样的后果，只是单纯地想为自己亲爱的人送上一碗温暖的面而已。在那碗打翻的面的背后，却有着这样一颗关爱的心，和一份浓浓的情意。

反思我们成年人，成长于这个世界，却逐渐失却了我们原本拥有的纯真的心，逐渐地放弃了单纯的思维习惯，简单的表达方式，学会了在物质世界中随波逐流，学会了言不由衷，学会了用另一种复杂的眼光看待世界和世人。我们习惯于站在自己的角度思考问题，从结果和利益考虑问题，所以很多的时刻，我们只能看到了那碗“打翻的面”，却缺乏甚至丧失了体察“打翻的面”背后那片温情的能力。其实世界原不缺乏感动和关怀，人间也不缺少爱，惟一缺少的



Preface

前言

是能永葆童心并以纯真之心待人的人。

这里我为大家献上此书，书中介绍了管理咨询常用的 35 种经典工具，期望它带给企业管理者、管理咨询顾问、人力资源管理者工作中的爱和关怀。书中我力求用通俗的文字、简洁的图表、经典的案例，介绍这些工具的用法和用途。

本书的出版，首先要感谢我的同事冉斌，他为本书提供了大量的资料，使得本书顺利问世。同时还要感谢我的家人和朋友，没有他们的帮助和关怀，我是无法完成这些工作的。还要感谢我的同事和客户，他们在百忙之中给我提出宝贵意见，并在交流和共事中使我受益匪浅。

鉴于能力和经验有限，相信本书还有很多不成熟的地方，渴望您的宝贵意见和建议。我的联系方式是：www.managersclub.cn。

何军，水藏管





全书三分钟快速阅读版

• 本书系统地介绍了在日常管理活动当中,经常用到的35种经典工具,这些工具包括公司战略分析与战略管理、战略决策、人力资源管理等多个方面,每种工具首先介绍工具的来源和使用方法,然后结合经典案例进一步进行了说明。

• **PEST分析法**是进行外部环境分析的常用工具,从政治、法律、经济、社会、文化和技术的角度,分析环境变化对于企业影响的一种方法。

• **波特五力量分析**主要用于产业环境的分析中对于产业中竞争的性质和该产业中所具有的潜在利润的分析。是由波特教授提出的“五种力量模型”,即潜在竞争对手、现有企业之间的竞争、替代品的威胁、供方的讨价还价能力和买方的讨价还价能力。

• **行业竞争结构分析**使企业管理者可以从定性和定量两个方面分析行业竞争结构和竞争状况,以达到以下两个目的:分析确定五力中影响企业成败的关键因素;企业高层管理者从与这一集团相关的各因素中找出需要立即对付或处理的威胁,以便及时采取行动。

• **利益相关者分析**用于分析与企业利益相关的所有个人和组织,帮助企业在战略制定时分清重大利益相关者对于战略影响。

• **生命周期理论**也是判断产业竞争状况的一个最为普遍采用的模型。模型的基础就是认为市场的不同状态即市场处于从开发到成熟的什么阶段从根本上影响竞争条件和企业的行为。

• **SWOT分析**将企业外部环境的机会(O)与威胁(T),内部环境的优势(W)与



劣势(S)同列在一张十字形图表中加以对照,可以一目了然地看出企业的环境情况,又可以从内部环境条件的相互联系中作出更深入的分析评价。

• **战略地位和行动评估矩阵**是战略方向选择的工具,在SWOT分析的基础上,通过确定两组具体反映客户外部的量化指标,更加准确地进行战略的选择和定位。

• **雷达图**是对企业财务能力分析的重要工具,从动态和静态两个方面分析企业的财务状况。

• **价值链分析**的核心是将客户的所有资源、价值活动与客户的战略目标紧密连接起来,以价值增值为目的,形成了一个简明而清晰的结构框架,帮助客户清晰认识客户中相关各链条的重要意义。

• **波士顿矩阵**是美国波士顿咨询公司在1960年为一家造纸公司做咨询而提出的一种投资组合分析方法,是多元化公司进行战略制定的有效工具。波士顿矩阵多用于评估企业投资组合。

• **通用矩阵**又称行业吸引矩阵,是美国通用电气公司设计的一种投资组合分析方法。通用矩阵改进了波士顿矩阵过于简化的不足。通用矩阵不仅适用于波士顿矩阵所能使用的范围,而且对不同需求、技术寿命周期曲线的各个阶段以不同的竞争环境均可适用。9个区域的划分,更好地说明了客户中处于不同地位经营业务的状态。

• **产品—市场演变矩阵**是由美国的查尔斯·霍弗教授首先提出的,他扩展了波士顿矩阵和通用矩阵两种战略选择方法,将业务增长率和行业吸引力因素转换成产品/市场发展阶段,从而得出15个区域的矩阵。

• **行业内的战略群体分析矩阵**认为可以通过考虑一定的特征组合来划分战略群体,并根据战略群体的不同而确定环境的机会和威胁。

• **定向政策矩阵**是一个业务组合计划工具,用于多业务公司的总体战略制定。直接细化业务组合,并采取星级评定的方式确定可能的量化指标,以达到业务分区的真实性。



• **企业内部要素评价矩阵**是企业内部战略条件分析的有效方法,它可以帮助企业经营战备决策者对企业内部各个职能领域的主要优势与劣势进行全面综合评价。

• **产品市场多元化矩阵**由安索夫提出,将企业的产品市场划分成四个领域,每一个领域给出一种特定的战略,该模型多用于企业探测新的成长机会。

• **决策树分析法**是进行风险决策的一种方法,是指将构成决策方案的有关因素,以树状图形的方式表现出来,并据以分析和选择决策方案的一种系统分析法。

• **网络图**又称箭头图,它是一种应用非常广泛的工具,其基本原理是:从需要管理任务的总进度着眼,以任务中各工作需要的工时为时间因素,按照工作的先后顺序和相互关系作出网络图,以反映任务的全貌,实现管理过程的模型化。然后进行时间参数计算,找出计划中的关键工作和关键路线,对任务的各项工作所需的人、财、物通过改善网络计划作出合理安排,得到最优方案并付诸实施。还可以对各种评价指标进行量化分析,在计划的实施过程中,进行有效的监督与控制,以保证任务保质保量地完成。

• **战略钟模型**是由克利夫·鲍曼提出的,用于归纳一些所应采用的战略。

• **7S模型**认为企业仅具有明确的战略和深思熟虑的行动计划是远远不够的,因为企业还可能会在战略执行过程中失误。战略只是其中的一个要素,企业发展中还必须考虑结构、制度、风格、员工、技能、共同价值观等问题。

• **管理方格图**是用一张 9×9 的方格图,每一个方格分别表示一种领导风格,纵坐标表示对人的关心程度,分为9级;横坐标表示对生产的关心程度,也分为9级。第1格表示关心程度最小,第9格表示关心程度最大。全图总共81个小方格,分别表示“对生产的关心”和“对人的关心”这两个基本因素以不同比例结合的领导方式。

• **平衡计分卡**是由罗伯特·卡普兰和大卫·诺顿对在绩效测评方面处于领先地位的12家公司进行为期1年的研究后,发明的一种绩效管理模式,后来在实



践中扩展为一种战略管理工具。

• **因果分析图**是一种体系性的思考方法,通过对原因的详细罗列可以找出影响的结果,或罗列出问题再寻找问题的结果的方法,以避免在分析问题时有所遗漏或疏忽,是梳理战略问题的实在工具。

• **行为事件访谈法(BEI)**是 Mc Cleland & Dailey(1972)在关键事件技术基础上发展的一种访谈技术。BEI 主要用于确定优秀工作人员的特征,而 CIT 主要用于确定工作的任务成分。BEI 最早是心理学家用以进行心理测评的一种方法。它通过一系列问题如“您当时是怎么想的?”“您是怎么对他说的?”“您采取了什么措施?”等,收集被访者在代表性事件中的具体行为和心理活动的详细信息。通过对所收集信息的对比分析,可以发现杰出者普遍具备而胜任者普遍缺乏的个人特质。

• **360°评价法**就是近些年来国外人力资源部门常用的一种个人效绩与职业发展评估工具。其理论基础是心理测量学中的真分数理论。真分数理论的基本思想是把测验和考核的得分,看做是由真分数和误差分的线性组合。360°反馈评价模式主要用于从不同层面收集信息,从多视角对员工进行综合绩效考核,评估绩效并提供反馈,360°反馈评价模式产生和发展来源于管理评价科学化的实际要求。

• **KPI**是通过对组织内部流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析,衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标,是把企业的战略目标分解为可操作的工作目标的工具,是企业绩效管理的基础。

• **岗位价值评估**又称职位价值评估或工作评价,是指在工作分析的基础上,采取一定的方法,对岗位在组织中的影响范围、职责大小、工作强度、工作难度、任职条件、岗位工作条件等特性进行评价,以确定岗位在组织中的相对价值,并据此建立岗位价值序列的过程。

• **工作测量法**主要用于工作中的绩效评估流程,一般用于加工制造行业的工作人员的工作测量,为绩效评估提供准确可行的数据和模式。



• **EVA** 即经济增加值,是公司真实经济业绩的计算方法和创造股东财富的战略,也是在深入到生产第一线的整个公司范围内改变公司优势和行为的方法。

• **头脑风暴法** 又称智力激励法、BS法,1939年由美国 BBDD 广告公司的经理亚历克斯·奥斯本发明,最初用在广告的创新上,1953年总结成书。这是世界上最早用于实践的创造技法,此法经各国创造学研究者的实践和发展,至今已经形成了一个发明技法群。如奥斯本智力激励法、默写式智力激励法、卡片式智力激励法等。

• **5W2H法** 是以5个W开头的英语单词和两个以H开头的英语单词进行设问,发现解决问题的线索,寻找新思路,进行设计构思,从而作出新的发明项目或者作出新的决策的方法。所谓5W分别指:为什么(Why)、什么(What)、谁(Who)、何时(When)、何地(Where);2H指怎样(How)、多少(How much)。

• **企业再造**,简单地讲就是以工作流程为中心,重新设计企业的经营、管理及运作方式。是指“为了飞越性地改善成本、质量、服务、速度等重大的现代企业的运营基准,对工作流程进行根本性重新思考并彻底改革”,也就是说,“从头改变,重新设计”。

• **情景管理理论** 是一个重视下属的权变理论,赫塞和布兰查德认为,依据下属的成熟度水平选择正确的领导风格会取得领导的成功。

• **六顶思考帽** 是爱德华·德·波诺博士从20世纪60年代中期便开始了对思维领域的研究工作的重要成果。他认为改变观念是一种不合自然的过程,没有相应的工具,也没有行之有效的训练手段。

• **组织文化细分**,在组织文化领域中,艾德佳·沙因率先提出了关于文化本质的概念,对于文化的构成因素进行了分析,并对文化的形成、文化的变化过程提出了独到的见解。

目录 Contents

总 序	(1)
前 言	(3)
全书三分钟快速阅读版	(I)
01 PEST 分析	(1)
02 波特五力量分析	(8)
03 行业竞争结构分析	(15)
04 利益相关者分析	(18)
05 生命周期理论	(23)
06 SWOT 分析	(27)
07 战略地位和行动评估矩阵(SPACE)	(34)
08 雷达图	(39)
09 价值链分析	(46)
10 波士顿矩阵	(51)
11 通用矩阵	(56)
12 产品—市场演变矩阵	(61)



Contents 目录



13	行业内的战略群体分析矩阵	(64)
14	定向政策矩阵	(67)
15	企业内部要素评价矩阵	(72)
16	产品市场多元化矩阵	(74)
17	决策树	(78)
18	网络图	(81)
19	战略钟	(85)
20	7S模型	(87)
21	管理方格图	(91)
22	平衡计分卡	(96)
23	因果关系图	(104)
24	行为事件访谈法	(109)
25	360°评价法	(113)
26	KPI	(119)
27	岗位价值评估	(123)
28	工作测量法	(132)

目录 Contents

29	EVA	(137)
30	头脑风暴法	(142)
31	5W2H法	(147)
32	企业再造	(151)
33	情景管理理论	(156)
34	六顶思考帽	(159)
35	组织文化细分	(165)
	后记	(170)



35 Classical Models

01 PEST 分析

【工具介绍】

PEST 分析是战略外部环境分析的基本工具,用于分析企业所处的宏观环境对于战略的影响,企业的宏观环境主要包括政治法律环境、经济环境、技术环境、社会环境和自然环境五种。

宏观环境与企业之间的关系如图 1-1 所示。

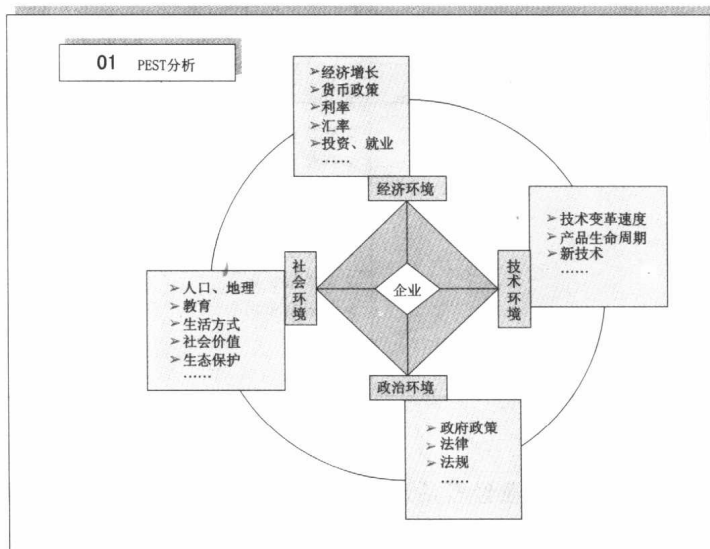


图 1-1 宏观环境对企业发展的影响分析图



什么是 PEST 分析

PEST 分析是指从政治法律、经济、社会、文化和技术的角度,分析外部环境变化对企业影响的一种方法。PEST 分析模型属于外部环境分析的常用工具之一,包含以下四个方面:政治的(Political)、经济的(Economic)、社会的(Social)以及技术的(Technological),其分析的意义在于评价这些因素对企业战略目标和战略制定的影响,见表 1-1。

表 1-1 PEST 分析模型

政治法律环境	宏观经济环境
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 税法 ➤ 国际贸易规则 ➤ 反垄断法律 ➤ 知识产权法律 ➤ 取消管制的趋势 ➤ 劳动保护和社会保障 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 国内生产总值 ➤ 通货膨胀率 ➤ 财政赤字或盈余 ➤ 利率 ➤ 个人储蓄率 ➤ 贸易赤字或顺差 ➤ 区域经济状况
社会文化环境	技术环境
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 民族特征 ➤ 文化传统 ➤ 价值观念 ➤ 宗教信仰 ➤ 教育水平 ➤ 风俗习惯 ➤ 环境敏感度 ➤ 就业结构 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 科技应用 ➤ 新技术 ➤ 新工艺 ➤ 新材料 ➤ 研发投入 ➤ 技术创新能力 ➤ 基础工业技术

1. 政治法律环境

政治法律环境是指对企业经营活动具有实际与潜在影响的政治力量和有关的法律、法规等因素。具体来说,政治环境主要包括国家的政治制度与体制、政局的稳定性以及政府对外来企业的态度等因素。法律环境主要包括政府制定的对企业经营具有刚性约束力的法律、法规,如反不正当竞争法、税法、环境保护法以及外贸