

一部为管理人员领航的智慧宝典

Class Teaching
Materials
of the Administration Master



世界10位
管理大师
经典讲义

刘娜 主编 吴姝 绘图

聆听大师的智慧精髓

北 京 出 版 社

Class Teaching Materials of the Administration Master

聆听大师的智慧精髓

世界10位 管理大师 经典讲义



刘 娜 主编 吴 姝 绘图

北京出版社

目录

第一课	不可不知的企业管理潜规则——80/20 法则	001
一	顺势而出的 80/20 法则	003
二	“动了手脚的骰子”——80/20 法则的衍生	008
三	80/20 法则在管理中的应用启示	010
四	80/20 法则的发展——ABC 分类管理法	015
五	80/20 法则：在经济世界里蹒跚而行	020
第二课	参与管理法	023
一	透析员工心境的“X. Y. Z 理论”	025
二	“X. Y. Z 理论”在管理中的应用	028
三	“X. Y. Z 理论”中的 4 种企业管理模式	034
四	企业管理创新——弹性工作制	041
第三课	目标管理法	049
一	使企业基业常青的“目标管理法”	051
二	目标管理的特点	058
三	如何实施目标管理	060
四	目标核心——价值工程法	069
五	现在就去.....	074
第四课	SWOT 态势分析法	079
一	SWOT 态势分析法	081
二	我的所得——水坝管理法	090
三	Just in Time——JIT 管理法	092
第五课	波士顿矩阵法	097
一	作一个投资不倒翁	099

二	透析波士顿矩阵图	100
三	如何运用波士顿矩阵	102
四	波士顿矩阵需审慎对待	103
第六课	麦肯锡 7S 模型	105
一	麦肯锡 7S 模型的由来	107
二	7S 管理模式的核心内容	108
三	7S 管理模式的制胜法宝——企业战略	108
四	如何打造全新的企业软件环境	111
第七课	缔造学习型组织	115
一	什么是学习型组织?	117
二	学习型组织的“5 项修炼”	117
三	学习型组织应用于微软的成功经验	125
四	学习型组织中应用的知识管理法	126
第八课	质量管理法	137
一	质量管理在日本	139
二	企业管理圣经——质量管理“14 要点”	139
三	风靡美洲的 6 σ 管理法	145
第九课	CS 经营战略	157
一	斯堪的纳维亚航空公司的系统反应	159
二	CS 经营战略	161
三	企业生产的终极目标是什么?	166
第十课	新世纪的企业再造理论	173
一	企业再造理论	175
二	虚拟组织理论	182

第一课

不可不知的 企业管理潜规则 ——80/20 法则



主讲人：帕累托

主讲人简介：帕累托，意大利著名的经济学家、管理学家，1848 年出生于巴黎。1897 年，他在所从事的经济学研究中偶然注意到 19 世纪英国人的财富和收益比例模式，经济学界把这一发现称为“帕累托收入分配定律”即“80/20 法则”，认为是在经济学界、企业管理学界“帕累托最引人注目的贡献之一”。

各位下午好，非常荣幸能够与大家共聚一堂、分享交流我在管理学领域的一些感悟。在研究中我发现，在社会经济生活以及企业管理领域，80/20 法则无时无刻不在影响着我们，然而人们对此却知之甚少。因此，今天我与大家一同探讨的主题便是我注意并研究多年的 80/20 法则。

— 顺势而出的 80/20 法则

1. 无处不在的 80/20 法则

在商业世界和人们的日常生活中，到处呈现出许多 80/20 法则的现象，只要你细心观察。这里有一组数据，请看：



世界到处呈现“80/20”法则的现象。

- 20% 的产品，或 20% 的客户，涵盖了企业约 80% 的营业额。
- 20% 的罪犯占有所有犯罪行为的 80%。
- 20% 的汽车狂人，引起 80% 的交通事故。
- 20% 的已婚者，占离婚人口的 80%（那些不断再婚又再离婚的人，扭曲了统计数字）。
- 20% 的孩子，享受 80% 的高水准教育。
- 在家中，20% 的地毯面积可能有 80% 的磨损。80% 的时间里，你穿的是你所有衣服的 20%。如果你有一辆摩托车，出现的 80% 的故障，是由 20% 的原因造成的。
- 80% 的能源浪费在燃烧上，只有其中 20% 的可以应用到车辆中，而这 20% 的投入，却回报以 100% 的产出！
- 世界上大约 80% 的资源，是由世界上 15% 的人口所消耗。
- 世界财富的 80%，为 25% 的人所拥有。
- 在一个国家的医疗体系中，20% 的人口与 20% 的疾病，会消耗 80% 的医疗资源。

总而言之，在原因和结果、投入和产出、努力和报酬之间存在的这种不平衡关系，可以分为两种不同的类型——多数，它们只能造成少许的影响；少数，它们造成主要的、重大的影响。

一般情况下，大的产出或报酬是由少数的原因、投入和努力所产生的。原因与结果、投入与产出，或努力与报酬之间的关系，往往存在着一种不平衡。若从数学方面考虑这种不平衡，得到的基准线是一个 80/20 关系：结果、产出或报酬的 80%，取决于 20% 的原因、投入或努力。

种种事例都表明，80/20 法则无时无刻不在影响着我们的生活。

2. 企业管理学中的内在规律

在获得这一定律前，我曾经做过大量调查，在调查取样中，我发现一个奇妙的问题：大部分的所得财富，流向了少数人手里。在今天看来，这本身并没有什么值得大惊小怪的，但是还有两个我认为非常重要的问题：某一个族群占总人口数的百分比，和该族群所享有的总收入或财富之间，有一种微妙的不平衡关系。而且，进一步研究证实，这种不平衡模式会重复出现，具有可预测性。



20% 的人占有 80% 的社会财富。

管理学家从我的研究中归纳出了一个简单的结果：如果 20% 的人占有 80% 的社会财富，由此可以预测，10% 的人所拥有的财富为 65%，5% 的人享

有的财富为50%。管理学家看重的是这一结果体现的思想，即不平衡关系存在的确定性和可预测性。

正如里查德·科克有一个精彩的描述：“在因和果、努力和收获之间，普遍存在着不平衡关系。典型的情况是：80%的收获来自20%的努力；其他80%的力气只带来20%的结果。”

总之，“80/20效率法则”告诉人们一个道理，即在投入与产出、努力与收获、原因和结果之间，普遍存在着不平衡关系。少的投入，可以得到多的产出；小的努力，可以获得大的成绩；关键的少数，往往是决定整个组织的效率、产出、盈亏和成败的主要因素。

3. 美国石油托拉斯中的80/20法则

让我真正感到兴奋的是另一发现，那就是这种不平衡的模式会重复出现，在不同时期或不同国度都见到过这种现象。不论是早期的英国，还是其它国家，甚至从早期的资料中，这相同的模式一再出现，而且在数学上呈现出一种稳定的关系。

洛克菲勒的标准石油公司可谓石油托拉斯，于1911年由美国最高法院命令分解为14个部分。30年以后，在美国进入第二次世界大战的前夕，标准石油公司的这14个子公司中的每一个，从其雇佣人

就企业相关经营业绩来说，企业的经营思想、企业精神和企业目标远远比技术资源、企业结构、发明创造及随机决策重要得多。

——美国IBM公司前总裁沃森

数、资本金额、销售额和其他方面来看，同最高法院分解它时相比，至少有4倍那样大。可是，在这14个公司中，只有3个可以算得上是重要的石油公司，即泽西标准石油公司、美孚石油公司和加利福尼亚标准石油公司。其他11家公司只能算是中小规模的，在世界经济中只起着很小的作用，甚至起不了什么作用，而且在美国经济中也只起着有限的作用。

在这里，重要的不是百分比，而是一项事实：财富在人口的分配中是不平衡的，这是可预测的事实。

因此，80/20成了这种不平衡关系的简称，不管结果是不是恰好为80/20（就统计来说，精确的80/20关系不太可能出现），习惯上，80/20讨论的是顶端20%而非底部的20%。

4. IBM 的 80/20 革命揭示电脑革命的铁律

80/20 法则究竟有什么样的成效？在这里，我们可以通过 IBM 的 80/20 革命予以获知：

著名的电脑公司 IBM 在实施 80/20 法则上是最早也是最成功的一家公司。1963 年，IBM 发现，一部电脑约 80% 的执行时间，是花在 20% 的执行指令上，所以公司立刻重新编写它的操作代码，并取得成功。因此比起其他竞争者的电脑，IBM 电脑更高效，快捷。由于这种法则的应用，在 20 世纪 60~70 年代，大部分电脑系统专家都开始重视 80/20 法则。

其他个人电脑硬件和软件的公司，如苹果、莲花和微软，也纷纷运用 80/20 法则，来提升自己电脑的品质，以吸引新一代客户——包括了原先对电脑敬而远之的“电脑盲”。

20 世纪 60 年代初由电脑业带动的信息革命，极大地提高了企业的工作效率。同时，它有助于改变企业的内在管理品质，从某种意义上讲，是改变了整个社会的品质。因此，80/20 法则是信息革命的关键力量，过去是，现在是，未来依然是。

也许是因为与品质革命几乎处于同一时期，所以，信息革命中的电脑和软件专业人员一般都熟悉 80/20 法则，并且都善于将其应用到具体实践当中。

把现有管理人员和组织层次减少
50% 甚至 75% 左右才算是精简。

——美国哈佛商学院

一位开发者说：“企业界长期以来一直遵守 80/20 法则。软件界更是如此，80% 的产品只施展出它 20% 的效用。”

渐渐的，软件业在运用 80/20 法则的同时得到了发展。

1994 年发明 RISC 就是一例：RISC 是以 80/20 法则的某一种变化为基础。这条法则假定，大部分的软件花了 80% 的时间执行 20% 的程序。RISC 处理器通过删除不重要的 80%，来让其余的 20% 达到最佳表现，并保持在一个晶片内，借此节省了成本。RISC 为软件所作的贡献，相当于 RISC（从前的主要系统）在硬件上的贡献。

信息革命使用了 80/20 法则中的“选择”和“单一”两个重要的概念。

麦金塔在发展麦金塔牛顿掌上型电脑时，就运用了 80/20 法则。设计牛顿掌上型电脑的工程师，正是运用了稍微修正过的 80/20 法则，便可以使一个人

用0.1%的词汇量，来足以完成掌上型电脑50%的功能。

正如一位信息业的主管所表述：“不要考虑太多！别第一步就计划到九重天上去。因为投资的报酬方式往往会遵守80/20规则，80%的效益，会在整个系统最简单的20%中产生，最后20%的好处，则来自系统中最复杂的80%。”无论你要的是哪一种转变，有效的信息处理，都该把重心集中在20%的或更少的主要需求上。



企业规划核心目标应思考“以小搏大”。

今天人们所熟知的80/20法则，是一种量化的实证法，用以计量投入和产出之间可能存在的关系。后人对于我这项发现给予了不同的命名，例如帕累托法则、帕累托定律、80/20定律、最省力的法则、不平衡原则等。

作为企业管理者，从80/20法则中应当思考企业核心竞争力的问题，应当思考在企业规划中核心目标的问题，应当思考以小搏大的问题：一个小的诱因、投入和努力，竟然可以产生大的结果、产出或酬劳。就字面意义来看，即指你所有完成的工作里80%的成果，来自于你所付出的20%。因此，对所有实际的目标，我们4/5的努力——也就是大部分付出的努力，只与成果有一点关系，虽然看似这种情况有违常理。

所以，80/20法则指出，在原因和结果、投入和产出，以及努力和报酬之间，原本就存在一种不平衡。80/20法则提供这个不平衡现象一个非常好的衡量标准；80%的产出，来自于20%的投入；80%的结果，归结于20%的起因；

80%的成绩，归功于20%的努力。

二 “动了手脚的骰子”——80/20法则的衍生

约瑟夫·福特曾有一句非常耐人寻味的话，“上帝和整个宇宙玩骰子，但是这些骰子是被动过手脚的。我们的主要目的是要去弄清楚，它是用什么手法被动了手脚的，我们又应如何使用这些手法，以达到自己的目的。”

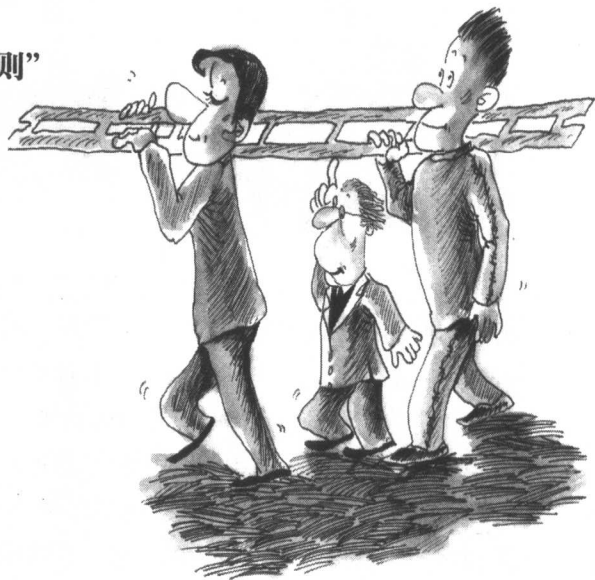
这句话就是在告诫我们的企业管理者，要注重管理的潜规则。

尽管我首先发现了80/20法则，并且深知其重要性，但是由于自身的一些局限性，影响力度有限，使得这一法则并没有得到大家充分的重视。尽管当时也有其他的一些经济学者，特别是美国学者意识到它的重要性，但直到第二次世界大战之后，才有两位实力相当但截然不同的先驱者开始运用80/20法则，并引起了世界轰动，从某种意义上来说，我要感谢这两位朋友。现在我便向大家介绍一下80/20法则在我这两位朋友研究过程中的进一步发展结果。

1. 吉普夫与“最省力法则”

第一位是吉普夫——哈佛大学的语言教授。1949年，他发现了“最省力法则”。从某种意义上讲，“最省力法则”实际上是对帕累托法则的进一步发展与阐释。吉普夫认为：资源（人、货物、时间、技能，或任何有生产力的东西）总是会自我调整，以求将工作量减少，其中大约20%~30%的资源与70%~80%的资源活动有关。

吉普夫教授通过人口统计、书籍、文献与工业行为，来证明这种一致且重复出现的不平衡现象。



任何人在条件允许的情况下都会
调整和减少自己的工作量。

例如，他分析了1931年费城20个街区内发出的结婚证书，发现其中70%的婚姻，产生于该街区中30%的人身上。

另外，他还总结出了高效的办公原则：使用频率较高的东西比较靠近我们，因此，聪明的秘书早就知道，常用的档案不必归档！

2. 朱伦与日本工业的发展

第二位80/20法则的先驱是伟大的质量导师，罗马尼亚裔的美国工程师朱伦，他是20世纪50~90年代质量革命的幕后功臣，在他口中80/20法则有时被称为“帕累托法则”，或“关键少数规则”，即成为追求产品品质的同义词。朱伦在1924年加入西屋电器，是贝尔电话公司负责制造的分部。他担任公司的工业工程师，并且通过自己的研究和分析，发现了产品品质中所隐含的80/20法则。

在他的工作过程中，他广泛使用了80/20法则，并辅以其它的统计方法，用以提升产业与生活消费品的可信度与价值。朱伦的《质量管理手册》一书在1951年出版，这是一本划时代的著作，在书中他大加颂扬了80/20法则。

这种不平均分配在其他的许多事例中得到证实：

如，犯罪行为在犯罪分子身上的分布，意外事件在危险因素中的分布……同时这种不均等分布法则，还能解释其他各种不平衡的分布。

每个组织以及每个组织的每一部分
必须实现有关任务，否则就毫无存在意义。

——美国管理学家 H. S. 乌威尔

为了使自己的理论得到广泛传播，朱伦常年奔波于世界各地，但当时美国大部分的企业家都对朱伦的理论缺乏兴趣。1953年，朱伦应邀前往日本演讲，获得热烈的反响。于是他留在日本，与几家日本公司合作，并将其理论应用到生活消费品的价值与品质的提高上。1970年后，日本经济高速发展，美国经济受到一定程度的威胁，朱伦才受到西方的尊重。于是他重返故土，并为美国工业的改革做出了巨大贡献。

他共在30多个国家和地区举办过近300期“质量控制之管理”培训班，培训的经理和专家约2万人。他获得的荣誉包括12个国家的专业协会和名誉团体所授予的30余枚勋章、会员资格和名誉会员资格等。当然，这一切的获得都离不开他在“质量科学”领域作出的深入研究和巨大努力。

在朱伦的倡导和实践下，80/20法则开始成为全球品质革命的中心思想。

看到了吗？数以千计的 80/20 法则例子就在你我的周围发生，每一则事例，都给我们以深刻的启示——人类的每一次成长与进步，都要靠我们去积极地把握！

三 80/20 法则在管理中的应用启示

我们可以只用 20% 的付出，而获取 80% 的报酬，这是 80/20 法则所给予我们的启示。但问题在于，那 20% 的努力是什么？

1. 企业决策者：有所为，有所不为

80/20 管理法则的要旨在于将 20% 的经营要务，明确为企业经营应该关注的重要方面。从而，指导企业家在经营中应收拢五指捏成拳，突出重点，全力进攻，以此来牵住经营的“牛鼻子”，带动企业各项经营工作顺势而上，取得更好成效。

应当看到，80/20 法则所提倡的指导思想，就是“有所为，有所不为”的经营方略。将 80/20 作为确定比值，本身就说明经营企业不应该面面俱到，而应侧重抓关键的人、关键的环节、关键的人、关键的岗位、关键的项目。企业家要想有所建树，就必须将企业管理的注意力集中到 20% 的重点经营要务上来，采取倾斜性措施，确保重点突破，进而以重点带全面，取得企业经营整体进步。



“80/20”法则提倡“有所为，
有所不为”方略。

这一企业管理法则之所以得到国际企业界的普遍认可，就在于它用 20% 的比例，确定了经营者管理的大视野，让企业家们知道，要想使自己的经营管

理能突出重点，抓出成效，就必须首先弄清楚企业中 20% 经营骨干力量、20% 的重点产品、20% 的重点用户、20% 的重点信息以及 20% 的重点项目到底是哪些，从而将自己经营管理的注意力集中到这 20% 的重点经营要务上来，采取有效的措施，确保关键之处得到重点突破，进而以重点带动全面。

美国、日本的一些国际知名企业，经营管理层都很注重运用 80/20 法则进行企业经营管理运作，不断调整和适时确定企业阶段性 20% 的重点经营要务，注重从 80/20 法则入手，积极思考如何采用得当的方法，使下属企业的经营重点也能间接地抓上手，抓到位，抓出成效。

正因为他们成功地运用了 80/20 法则，所以，可以将一个规模很大的企业管理得有条不紊，并使那些重点经营要务在倾斜性管理中得到突出，并有效发挥带动企业全面发展的“龙头”作用。

从他们成功运用 80/20 法则的经营实践中，我们应该得到两点教益：

其一，明确自己企业的 20% 经营要务是哪些？

其二，明确应该采取什么样的措施，以确保 20% 的重点经营要务取得重大突破？

2. 中层管理者：把努力放在关键的少数上

在公司管理中，你一定要懂得运用 80/20 法则来调整你的策略，特别是要了解公司在什么地方是赢利的，在什么地方是亏损的，只有这样，才能制定出有利于公司发展的策略。缺少了 80/20 的经营策略，你就不

一个组织不是一台静止的机器，而是一个演变着的社会系统。
——法国组织学家 N. D. 卡那

会了解自己在什么地方可以赚钱，在什么地方要亏损。同时，你也会过着一种盲目的生活，以至于太多的琐事占去了你大部分的时间。

从现在开始，你就要用 80/20 法则对公司做一次全面的分析，细心检视公司里的每个细微环节，特别是那些能够带来利润的部分，从而制定出一套有利于公司成长的策略。

首先，你要找出公司里什么部门业绩平平，什么部门创造了较高利润，又有哪些部门带来了严重的赤字。通过这些分析比较，你就会发现有哪些因素在公司中起到关键作用，而另一些则在公司中的作用很小。

在企业经营中，少数的人，创造了大多数的价值；获利 80% 的项目只占企业全部项目的 20%。因此，你应该学会时刻注重那关键的少数，检讨自己

是否把较多的时间放在了那关键的少数上，而不是用在获利较少的多数上。



最有效地管理和使用自己的时间与精力。

不能否认，许多企业家并不能够有效运用 80/20 法则，他们抓不住企业中最最重要的那 20% 关键是什么，认为企业内所有的一切都应该倾注全部的精力，在许多事情上总是不分主次一概而论，结果，花掉了 80% 的资源，却只产生 20% 的价值。

把握 80/20 法则，就是要你掌握几个重要观念，并把这些重要观念转化成习惯，进而可用 80/20 法则的方式进行思考，用 80/20 法则的方式行动。

3. 商品销售者：发现 20% 的核心产品

日常生活中，如果 80% 的人习惯用右手，而 20% 的人习惯用左手，这与 80/20 法则没有任何关系，不能用 80/20 来衡量。

应用 80/20 法则时，必须有两组资料，两组资料的总数各为 100%，其中一组所测量的值，是一个由不同事物所导致的变数。体现在产品和利润的关系上，就应该统计每一种产品在前一段时间的表现，即扣除了所有的成本后，各产品创造出的利润。这就需要你知道整个公司的全部成本，并把日常费用分摊给每一种产品。

如果依照营业额的百分比来分配，就会产生误差。因为以产品的价值而言，产品生产的难易程度不同，销售员花在每种产品上的时间不同，对产品推

广宣传的付出也有所不同。

这样，当把日常费用分摊在每一种产品上，你就会发现，有些产品（或者说20%）虽然只占营业额的少数，但利润却非常可观；大部分（或者说80%）产品的利润十分微薄；还有一些产品，在分摊了费用之后则会出现亏损现象。

对于从事商品销售的公司，80/20法则也同样适用。

如果认真地对我们的经营作一个统计，就会发现商品的市场永远无法达到均衡。通常，利润最大的产品占总产品的20%，所产生的利润却占了全部利润的80%。反之，剩余80%的产品创造的利润，仅仅占了全部利润的20%。

因此，公司应该善于发现20%的核心商品，在那些能创造高利润的产品上下工夫。简单地说，就是发现我们经营中的招牌产品和占据着大比重营业额的商品。

但并不是说，只要牢固掌握了这20%的核心商品，余下的就可以无所谓地随便对待。80/20只是让你更多地关注于重要核心商品，如果不知道这一经营规则，很有可能做出盲目发售新商品的愚蠢行为。

当然，它们之间精确的关系可能不是80/20，80/20只是基准点，方便比喻，也有利于假设。80加上20等于100，这样的数字不但直观，而且易于记忆。实际上，数目总和不一定是100。80%的利润也可能来自于35%的产品，或者来自于20%的产品，甚至只是10%的产品。总之，这些数字都呈现出一种不平衡。

凡权力行使的地方，就有责任。

——法国管理学家 H. 法约尔

真正代表其关系的数字可能有细微的偏差，然而，通过统计分析得出，在大多数情况下，投入与产出之间绝非我们想像的50/50，而是多半还是趋向于80/20。

若要使自己的企业健康成长、稳步提高，公司经营者必须采取80/20的重点原理，时刻关注少数占公司销售额80%的核心产品。同时要顾及某些在未来可能对公司产生较大影响的产品。

4. 市场营销者：保住顾客中关键的20%

80/20法则认为，80%的销售额来自20%的顾客；80%的利润来自20%的顾客。它们之间存在着一种固有的不平衡关系，当把80/20法则运用到市场营销中，我们就可以以此来确立一些更为有效的营销策略。