

G 高尔
OWER 管理名著系列

50种基本管理技巧

[英] 迈克尔·沃德 著
孙萍萍 译



快速提高管理水平的教程

- 50个技巧精炼实用
- 营销管理手段
- 财务分析方法
- 决策的依据
- 人力管理的技巧
- 学习与自我管理

商务印书馆国际有限公司

F270/165

高 尔 管 理 名 著 系 列

50 种 基 本 管 理 技 巧

50 ESSENTIAL MANAGEMENT TECHNIQUES

[英]迈克尔·沃德 著

孙萍萍 译

GOVERNMENT SERIES

商务印书馆国际有限公司

图字01-1999-2638

图书在版编目 (CIP)数据

50种基本管理技巧/[英]沃德著;孙萍萍译.-北京:
商务印书馆国际有限公司,1999.9
(高尔管理名著系列)
ISBN 7-80103-192-X

I. 50 ... II. ①沃... ②孙... III. 企业管理-研究 IV. F
270

中国版本图书馆CIP数据核字(1999)第60518号

©Michael Ward 1995

Michael Ward

50 Essential Management Techniques

根据英国高尔出版有限公司1998年版本译出

50 ZHONG JIBEN GUANLI JIQIAO

50 种基本管理技巧

著 者 [英]迈克尔·沃德

译 者 孙萍萍

责任编辑 陶万存

特约编辑 宁 宁 董 轶

封面设计 傅凯宁

出 版 商务印书馆国际有限公司

(北京东城区史家胡同甲24号 邮编:100010)

印 刷 宏文印刷厂

发 行 新华书店

字 数 163千

开 本 850×1168mm 1/32

印 张 7 3/4

版 次 1999年9月北京第1版

2001年8月北京第3次印刷

书 号 ISBN 7-80103-192-X/F·11

定 价 18.00元

一九九二年六月中国共产党第十四次代表大会前夕我曾著文提出中国必须很好地学习在西方资本主义国家中发展起来的现代市场经济文化，而其它一些则应该实行拿来主义，因为只有学得西方现代市场经济文化的精髓，才有可能进一步发挥和创造。在我说的现代市场经济文化中当然包括现代企业管理文化。我这个观点在一九九三年后的七年中完全没有改变，因此最近我得知商务印书馆国际有限公司将把英国高尔公司出版的十种管理书籍译成中文介绍给我国企业家时我是很高兴的。可惜近来我的写作确实很忙实在没有时间去研读这个系列，不可能为这个系列写序只好讲一下我对现代市场经济文化的一贯态度表示对商务印书馆做这样一种工作的祝贺和支持。同时我希望我国企业家能根据本地本企业的实际善于利用这些书籍中介绍的经验和知识。

于光远

一九九九年七月二日

为商务印书馆国际有限公司题字

前 言

经理们不读书，这是事实。至少他们读的书远没有达到令自己满意的数量。出于辩解，他们会说自己已经疲惫不堪，身心都受到工作的严重折磨。私下里，他们有时甚至公开地承认自己工作效率不高，不尽如人意。但他们又能怎么办呢？时间并不由他们来支配。尽管近些年来管理方面的教育大为改善，但我仍然认为收效甚微。管理教育是不错，可毕竟不是真实的生活，与真正的管理生活相比，它只是轻描淡写罢了，真正的管理生活是十分棘手而又麻烦的。

我比任何一个管理教育学家都更承认管理工作的杂乱性。在我前七年的商业生涯中，我没有受过任何一点管理方面的培训。更糟的是，我独自一人赤手空拳地经营着自己的生意。我是老板，不能轻易与人随便交谈。回顾那七年，我简直是胆小如鼠，这是一种“如坐针毡”的感觉。但不论怎样，我都经受住了考验，并且获得了新生；但是却有许多记忆都挥之不去。我记得，我曾经买下了一家清洗服务公司。几天后惊恐地发现，价格体系是非常不稳定的。很多年来，这家公司的前任经营者似乎极其

“乐于助人”。他们制定的价格简直就是在开玩笑。当我与他交涉时，他建议提价 5%。其实我知道如果不涨价 30% 的话，不出两个月公司就会倒闭的。此时，正值衰落的中间阶段。

我独自一人，冒着冷汗，坐下来进行抉择。如果我不采取措施就会倒闭，因此我不得不提价。但是涨价 30% 会怎么样呢？我将失去百分之多少的顾客呢？我开始在格言信封的背面写写算算。我从未听说过“如果—假设理论”（What if is），但我实际上就是应用了这个理论——如果这样办将会有什么后果。我也不知道价格变动对需求弹性的影响（见“价格管理”章节），但我也实际上正在运用这一原理。我当时认为失去顾客能为我带来争取其他顾客的时间，实际上我会更合算。因此，这也算是某种利益优势，我没有把它说成是机会优势（见“决策管理”章节）。这样，我得救了，价格上涨了 30%（有些情况下可能更多些），我大概损失了 10% 的顾客。我当时并没有意识到我得设计一个标准的成本系统，才能使价格保持稳定。因此，当有一位顾客抱怨说和别的顾客相比，他被多收费了的时候，我只好打开我的小黑笔记本，让他看看某章某节中所标示出来的价格，并解释说这些价格都是按一个标准体系统一制定的，这样才终于平息了抱怨。尽管顾客有些不高兴，但还是能接受的。我继续增加价值，提高价格。实际上，两年中价格上涨了 120%，我大约损失了 35% 的顾客。当我卖掉这个公司的时候，卖价是原购买价的两倍多。而在我之后的经营者不顾我的劝告，由于严重管理不善，致使企业

垮掉了。我用挣来的钱作学费去上了商业学校。

商业学校，在其三十年代成熟阶段，既是一种新事物，也是一种文化震撼。我如饥似渴地学习着各种观念、设备及技术，以期在实践中更好地应用这些知识。像许多人一样，我也认为教学方式过于轻描淡写表面化，但我并不介意。这是一个使自己摆脱“如坐针毡”的窘境、及时跳出这个泥坑的机会。带着这种实用主义的想法，我很快就意识到了在各种技巧中所蕴含的观念的实质。没有这些观念，我们就必然在实践中落入陷阱，无法从旁观角度观察学习。行为学学习循环（见“学习方法管理”章节）之所以特别重要，主要是由于它能教会我们将这些观念应用到实践中去。否则，我们迟早都会失败的。像桑诺亚娜所说的那句令人难忘的话一样：“不能从历史中学习经验，就注定要重蹈覆辙。”

很多年过去了，我将这些管理观念应用在实践中，也越来越多地用于我做管理顾问的工作中。我为客户总结经验，理清思路，就像“决策管理”一章所提的雷顿和米歇尔一样。记忆中还有另外一件事，是有关我的同伴理查德的，我是他非正式的内部顾问。我记得有一天我和理查德坐下来，一个接一个地画出各种观念的模型图，来帮助他思考。理查德是一位高层管理人员，在写到第五个观念的时候他突然问我：“你是怎么知道这些的呢？”其实，有一些是在商业学校学的，有的是从其他渠道学的，有一些是我自己发明创造的。但我也曾经一度对这些一无所知，那就是在经营清洗服务公司的时候。而这些简单的观念对于理查德来

说既陌生又实用，毫无疑问理查德是一个能力很强的人。就在那天下午，我萌生了写这本书的念头。它应该是一本有关管理观念及实际技巧的书，人们可以从实际案例中学到很多有价值的东西。而这些案例绝不能只停留在做轻描淡写的表面文章，它应该是从我的亲身经历中筛选出来的生动故事。它可能就像管理工作的本来面貌一样是杂乱无章的，但它却是真实的生活。

这就是本书的创作过程。如果你想了解如下这些问题，可查找相应的章节。怎样分析你所在的组织见《管理战略》一章；怎样解决冲突见《人员管理》一章，每一小节介绍一种管理技巧，解释其原理，并举出一个管理“故事”，加以阐述。——我并不想使用那个可怕的字眼“案例研究”。在尽可能的情况下，我标出参考书目，因为我并不想申请我的专利，这里面的观念都不是我自己的，我只是对他人的著作进行了发明及再发明。如果有人认为我对他们那些心爱的管理技巧解释不当妄加乱用的话，我在此致歉。但这些技巧可以按照许多不同方式来使用，适合我的不一定就适合你。请大胆尝试使用这些技巧，创造出你独特的方式，使其能最大限度发挥作用，也请求大家宽容些。有经验的经理们会认为这本书中提到的平衡表，利润损失报表，SWOT 分析法等等真是简单得可笑。难道每个人对此都十分了解吗？我看不然。许多经理们被财政金融的知识搞得十分僵化，如果这本书能让他们变得稍微灵活些，也就达到了目的。将来有一天，当你面临危机时，你会很感激在本书中读过恢复循环（见自我管理章

节)。此外，是不是大家都应该了解一点儿知识网格或齐普夫法则呢（见学习方法管理及数字管理章节）？难道我们不需要去了解一些最亲密的朋友也不愿透露的秘密吗（见“人员管理”章节乔·哈里窗口）？

我不想再多说什么，这本书是为您准备的，请好好利用它！我在前一本书《企业文化转变不善的原因及其对策》中已经谈了很多。管理工作可能很让人提心吊胆，但它也有自己的乐趣。它既能给你带来可怕的时刻，也会给你许多快乐而满足的时光，无论怎样，我们都从中学到了很多。祝您学习顺利，一切顺利。

迈克尔·沃德

目 录 Contents...

第一章 管理战略	1
1. 开放性系统	
——理解商业环境	3
2. SWOT 分析法	
——分析你所在的组织	6
3. 利害攸关者分析/角色设定分析	
——处理战略关系	11
 第二章 市场营销管理	 15
4. 产品生命周期	
——估计产品的销路	17
5. 利润对市场份额的影响	
——计划产品的利润周期	21
6. 营销网格理论 (产品网格理论)	
——改善营销战略	25
7. 四 “P” 战略	
——加强营销战术	29
8. 商品的特点与优点	
——经营试销对路的产品	33

第三章 价格管理	37
9. 供应需求曲线	
——需求管理.....	39
10. 价格变化对需求弹性的影响	
——定价政策管理.....	43
第四章 财务管理	47
11. 资产负债表	
——资产及债务管理.....	49
12. 利润及损失报表	
——利润管理.....	53
13. 现金流量预测	
——现金管理.....	57
14. 投资估价	
——投资管理.....	61
15. 预算程序	
——预算管理.....	65
第五章 经营管理	69

16. 封闭性系统	
——增(加价)值	71
17. 管理控制循环系统	
——增(加价)值	75
18. 操作性会议	
——操作控制	79
19. 行动团队	
——解决问题 取得进步	83
20. 甘特图	
——管理规划	87
21. 盈亏平衡分析	
——增强获利能力的良策	91
第六章 决策管理	97
22. 决策树	
——解决问题并作出决策的方法	99
23. 对比列表法	
——作出最佳决策的方法	103
24. 机会成本/收益	

——选择机会	107
第七章 数字管理	111
25. 帕累托分析	
——概率管理	113
26. 标准分布	
——统计管理	117
27. 齐普夫法则	
——频率与等级的关系	121
第八章 人员管理	125
28. 内在动力与外在动力	
——选择专家及经理	127
29. 管理网络	
——人员及任务管理	131
30. 会议技巧	
——进行会议管理	135
31. 团队形成	
——创建一支高效率团队	139

32. 团队角色	
——创建一支更高效率的团队	143
33. 角色协商	
——正确处理各种关系	147
34. 坚持主见	
——解决矛盾	151
35. 乔·哈里窗口	
——探查好友的秘密	155
第九章 学习方法管理	159
36. 蜘蛛形图表	
——获取好主意的办法	161
37. 关键词	
——提高阅读速度	165
38. 行为学学习循环体系	
——从实践中学习	169
39. 知识网络	
——确定学习需要	173

第十章 自我管理	177
40. 艾维·李方法	
——时间管理	179
41. 优先顺序网格	
——决定优先顺序	183
42. 效果及效率网格	
——提高生产效率	187
43. 绩效观点	
——绩效发展	191
44. 恢复循环	
——解决危机	195
 第十一章 变化管理	 199
45. 组织规模	
——组织转变管理	201
46. 递推原理	
——系统转变管理	205
47. 文化发展	
——文化转变管理	209

48. 力—场分析法	
——处理组织改变的阻力	213
49. 个人文化	
——处理个人变化阻力	217
50. 承诺曲线	
——取得成功的转变	221

图目录 Contents...

1.1 开放性系统	3
3.1 利害关系者/角色设定分析法	11
4.1 产品生命周期	17
5.1 利润对市场份额的影响	22
6.1 营销(产品)网络	25
9.1 供应/需求曲线	39
10.1 价格变化对需求弹性的影响	43
15.1 预算程序	66
17.1 管理控制系统	75
19.1 行动团队	84
20.1 甘特图	88
21.1 盈亏平衡分析	92
22.1 决策树	101
25.1 帕累托分析	114
26.1 标准分布	118
27.1 齐普夫法则	121
29.1 管理网络	132
30.1 会议模型	136
34.1 人与人之间的矛盾	151