



经理人必备管理书系

# 最实用的 管理工具

*The most practical management instrument*

涵盖企业管理各个层面的

高效  
便捷

110 个管理工具

陈莞 倪德玲  
主编



经济科学出版社

F270

C585

# 最实用的管理工具

*The most practical  
management instrument*

涵盖企业管理各个层面的110个管理工具

陈亮 倪德玲  
主编

经济科学出版社

0622853

责任编辑：张 力 闫建平

责任校对：王肖楠

版式设计：代小卫

技术编辑：董永亭

## 最实用的管理工具

陈莞 倪德玲 主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：[www.esp.com.cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件：[esp@esp.com.cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京中科印刷有限公司印刷

河北三佳集团装订厂装订

880×1230 32 开 14.25 印张 370000 字

2003 年 7 月第一版 2003 年 7 月第一次印刷

印数：00001—10000 册

ISBN 7-5058-3525-4/F·2847 定价：38.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

**总策划：**陈 莞

**主 编：**陈 莞 倪德玲

**编委会：**陈 东 裴云峰 王 亮 林 霞  
许凌志 翟静一 米锦欣 李舒新  
王 俊 卢 颖 裴运莲 符极兴  
杨剑锋 刘彦芳 陈婺恩 倪德衡  
钱 萍 付芳利 周金霞 倪德君

# 前 言

对于经理人而言，不论愿景是多么宏伟，要想比对手把握更多至关重要的技能，要想从新的现实中成功胜出，就需要掌握更多、更有效的先进管理工具，提升自己的专业功底、获得非凡的经营管理智慧。

这也是本书倡导的一种新的思维——“工具化思维”，即把各种的管理思想、理念、方法、思维方式，以及行为方式等等，转化为能为经营管理工作中使用的“工具”。这种新思维强调实用、可操作及系统化梳理。

因此，可以说管理工具是典型管理实践的科学总结，是处理特定管理问题的精髓所在。本书精心挑选提炼的110个管理工具，正是经过诸多成功企业和顶尖企业家、经理人的实践验证，被证明是能决定企业成败，影响经理人工作成效，有助于各企业、经理人更好地迎接挑战的最先进的工具。

全书共有十二章，分别从战略管理、组织管理、员工管理、招聘管理、薪酬管理、绩效管理、培训管理、财务管理、营销管理、生产管理、质量管理以及自我管理等方面概括了管理科学的精要，是经理人必须把握且需融会贯通的管理知识。

我们相信这些管理工具将更好地协助经理人经营自我，不断使自己获得提升。

# 目 录

## 第一章 战略管理工具

- 工具 1: 战略管理过程 ▶…… (1)
- 工具 2: 战略实施 ▶…… (4)
- 工具 3: 战略控制 ▶…… (9)
- 工具 4: 战略成功十要素 ▶…… (13)
- 工具 5: 战略开发方向 ▶…… (16)
- 工具 6: 基本竞争战略 ▶…… (18)
- 工具 7: 企业核心竞争力 ▶…… (21)
- 工具 8: 创造可持续的竞争优势 ▶…… (24)
- 工具 9: SWTO 分析 ▶…… (28)
- 工具 10: 商业计划 ▶…… (31)

## 第二章 组织管理工具

- 工具 11: 组织生命周期 ▶…… (37)
- 工具 12: 组织结构模式 ▶…… (39)
- 工具 13: 组织决策方法 ▶…… (47)
- 工具 14: 组织文化 ▶…… (50)
- 工具 15: 组织变革 ▶…… (53)
- 工具 16: 团队组建 ▶…… (57)

工具 17: 学习型组织 ▶····· (63)

工具 18: 目标管理 ▶····· (68)

工具 19: 危机管理 ▶····· (72)

### 第三章 员工管理工具

工具 20: 授 权 ▶····· (76)

工具 21: 激 励 ▶····· (82)

工具 22: 沟 通 ▶····· (88)

工具 23: 留住优秀员工 ▶····· (94)

### 第四章 招聘管理工具

工具 24: 人力资源计划的制定 ▶····· (99)

工具 25: 招聘与选拔 ▶····· (102)

工具 26: 工作分析 ▶····· (107)

工具 27: 招聘广告 ▶····· (111)

工具 28: 人员招聘管理用表 ▶····· (114)

工具 29: 工作公告 ▶····· (115)

工具 30: 面试 ▶····· (118)

工具 31: 评价中心 ▶····· (124)

### 第五章 薪酬管理工具

工具 32: 薪酬的构成 ▶····· (128)

工具 33: 薪酬调查 ▶····· (131)

- 工具 34: 影响薪酬水平的因素 ▶…… (134)  
工具 35: 基本薪酬制度的设计 ▶…… (138)  
工具 36: 员工工资制度 \*…… (140)

## 第六章 绩效管理工具

- 工具 37: 绩效管理的程序 ▶…… (142)  
工具 38: 绩效考评的程序 ▶…… (145)  
工具 39: 业绩评定表 ▶…… (152)  
工具 40: 关键事件法 ▶…… (155)  
工具 41: 行为锚定等级评定法 ▶…… (155)  
工具 42: 等级鉴定法 ▶…… (157)  
工具 43: 对偶比较法 ▶…… (160)  
工具 44: 排序法 \*…… (161)  
工具 45: 强迫分布法 \*…… (163)  
工具 46: 绩效考评的误差 \*…… (164)  
工具 47: 360 度考核法 ▶…… (166)

## 第七章 培训管理工具

- 工具 48: 营造学习环境 \*…… (172)  
工具 49: 课堂培训法 ▶…… (174)  
工具 50: 案例培训法 ▶…… (178)  
工具 51: 角色扮演法 ▶…… (181)  
工具 52: 培训游戏 ▶…… (184)  
工具 53: 新员工培训 ▶…… (190)  
工具 54: 管理人员培训 \*…… (195)



## 第八章 财务管理工具

- 工具 55: 财务管理词汇 ▶…… (200)
- 工具 56: 会计科目 ▶…… (206)
- 工具 57: 财务总监 ▶…… (208)
- 工具 58: 资产负债表 ▶…… (211)
- 工具 59: 现金流量表 ▶…… (216)
- 工具 60: 损益表 ▶…… (221)
- 工具 61: 现金管理 ▶…… (225)
- 工具 62: 盈利能力分析 ▶…… (229)
- 工具 63: 股票投资 ▶…… (232)
- 工具 64: 债券投资 ▶…… (239)
- 工具 65: 资金筹集 ▶…… (243)
- 工具 66: 风险投资 ▶…… (251)
- 工具 67: 杠杆收购 ▶…… (257)
- 工具 68: 借“壳”上市 ▶…… (261)
- 工具 69: 财务重整 ▶…… (265)
- 工具 70: 股利发放 ▶…… (267)
- 工具 71: 避税方法 ▶…… (271)
- 工具 72: 国际财务管理知识 ▶…… (273)

## 第九章 营销管理工具

- 工具 73: 细分市场 ▶…… (278)
- 工具 74: 市场定位 ▶…… (283)
- 工具 75: 产品生命周期 ▶…… (285)

- 工具 76: 产品组合策略 ▶····· (289)
- 工具 77: 新产品开发模式 ▶····· (293)
- 工具 78: 定价策略 ▶····· (301)
- 工具 79: 品牌策略 ▶····· (307)
- 工具 80: 分销渠道的选择 ▶····· (311)
- 工具 81: 窜货的控制 ▶····· (316)
- 工具 82: 整合营销 ▶····· (319)
- 工具 83: 网络营销 ▶····· (322)
- 工具 84: 数据库营销 ▶····· (327)
- 工具 85: 绿色营销 ▶····· (329)
- 工具 86: 客户关系管理 (CRM) ▶····· (331)
- 工具 87: 业务员管理 ▶····· (334)
- 工具 88: 营销人员培训 ▶····· (339)

## 第十章 生产管理工具

- 工具 89: 厂址选择 ▶····· (343)
- 工具 90: 生产作业计划 ▶····· (347)
- 工具 91: 流水线生产 ▶····· (350)
- 工具 92: 经济订购批量模型 (EOQ) ▶····· (354)
- 工具 93: 企业资源计划 ▶····· (356)
- 工具 94: 精益生产 ▶····· (359)
- 工具 95: 敏捷制造 ▶····· (362)
- 工具 96: 准时制生产 (JIT) ▶····· (368)
- 工具 97: 供应链管理 ▶····· (372)
- 工具 98: 企业流程再造 ▶····· (376)
- 工具 99: 甘特图 ▶····· (383)

## 第十一章 质量管理工具

- 工具 100: 5S 管理法 ▶…… (385)
- 工具 101: PIXA 法 ▶…… (391)
- 工具 102: 质管圈法 ▶…… (395)
- 工具 103: 66 管理法 ▶…… (401)
- 工具 104: 黑腰带计划 ▶…… (405)
- 工具 105: 质量认证 ▶…… (409)
- 工具 106: 服务质量管理 ▶…… (415)

## 第十二章 自我管理工具

- 工具 107: 时间管理 ▶…… (421)
- 工具 108: 职业生涯规划 ▶…… (426)
- 工具 109: 管理者素质 ▶…… (431)
- 工具 110: 谈判技能 ▶…… (434)

# 战略管理工具

## 工具 1：战略管理过程

战略管理是一种崭新的管理方式，其基本内容是通过战略制定与实施来实现企业的使命和目标，而制定战略与实施战略又以企业内外部环境的战略分析为基础和前提。因此，战略管理包含了三个关键要素：战略分析、战略选择、战略实施和控制。

### 一、战略分析

战略分析的主要目的在于评价影响企业目前和今后发展的关键因素，并确定在战略选择步骤中的具体影响因素，它包括以下三个主要方面：

(1) 确定企业的使命和目标。企业使命和目标为企业战略的制定和评估提供依据。

(2) 分析外部环境。外部环境包括宏观环境和微观环境两个层次，战略分析即了解企业所处的环境正在发生哪些变化，这些变化给企业将带来更多的机会还是更多的威胁。

(3) 分析内部条件。战略分析还要了解企业自身所处的相对地位，具有哪些资源以及战略能力；还需要了解与企业利益相关者的利益期望。在战略制定、评价和实施过程中，这些利益相关者会有哪些反应，这些反应又会对组织行为产生哪些影响和制约。

## 二、战略选择

战略规划阶段明确了“企业目前处于什么位置”，战略选择阶段所要回答的问题是“企业向何处发展”。约翰逊和舒尔茨（John-Son. G&Scholes. K）在 1989 年提出战略选择过程的四个组成部分：

### 1. 制定战略选择方案

在制定战略过程中，可供选择的方案越多越好。根据不同层次管理人员介入战略分析和战略选择工作的程度，可以将战略形成的方法分为 3 种形式：

(1) 自上而下。即先由企业总部的高层管理人员制定企业的总体战略，然后由下属各部门根据自身的实际情况将企业的总体战略具体化，形成系统的战略方案。

(2) 自下而上。在制定战略时，企业最高管理层对下属部门不做具体规定，而要求各部门积极提交战略方案。企业最高管理层在各部门提交的战略方案基础上，加以协调和平衡，对各部门的战略方案进行必要的修改后加以确认。

(3) 上下结合。即企业最高管理层和下属各部门的管理人员共同参与，通过上下级管理人员的沟通和磋商，制定出适宜的战略。三种方法的主要区别在于战略制定中对集权与分权程度的把握。企业可以从对企业整体目标的保障、对中下层管理人员积极性的发挥以及企业各部门战略方案的协调等多个角度考虑，选择适宜的战略制定方法。

## 2. 评估战略备选方案

评估备选方案通常使用两个标准：一是考虑选择的战略是否发挥了企业的优势、克服了劣势，是否利用了机会，将威胁削弱到最低程度；二是考虑选择的战略能否被企业利益相关者所接受。需要指出的是，实际上并不存在最佳的选择标准，经理们和利益相关体的价值观和期望在很大程度上影响着战略的选择。此外，对战略的评估最终还要落实到战略收益、风险和可行性分析的财务指标上。

## 3. 选择战略

指最终的战略决策，确定准备实施的战略。如果由于用多个指标对多个战略方案的评价产生不一致时，最终的战略选择可以考虑以下几种方法：

(1) 根据企业目标选择战略。企业目标是企业使命的具体体现，因而要选择对实现企业目标最有利的战略方案。

(2) 提交上级管理部门审批。对于中下层机构的战略方案，提交上级管理部门能够使最终选择方案更加符合企业整体战略目标。

(3) 聘请外部机构。聘请外部咨询专家进行战略选择工作，利用专家们广博和丰富的经验，能够提供较客观的看法。

(4) 战略政策和计划。

制定有关研究与开发、资本需求和人力资源方面的政策和计划。

## 三、战略实施和控制

战略实施和控制就是将战略转化为行动。主要涉及以下一些问题：

如何在企业内部各部门和各层次间分配及使用现有的资源

为了实现企业目标，还需要获得哪些外部资源以及如何使用。

为了实现既定的战略目标，需要对组织结构做哪些调整。

如何处理可能出现的利益再分配与企业文化的适应问题，如何进行企业文化管理，以保证企业战略的成功实施。

企业战略的实践表明，战略制定固然重要，战略实施和控制同样重要。一个好的战略仅仅是战略成功的一部分，如果又能保证有效地实施和控制这一战略，企业的战略目标就能够顺利地实现。

另一方面，如果企业没有能完善地制定出合适的战略，但是在战略实施和控制中，能够克服原有战略的不足之处，那么有可能最终导致该战略的完善与成功。

## 工具 2：战略实施

一旦战略确定，战略的实施就成为企业管理成功的关键。实施战略的目的是将战略规划转变为行动和好的结果。实施战略是一门科学，更是一门艺术。不幸的是，在完成这一任务时，没有现成的被证明有效的道路，也没有具体的准则。对于企业而言，战略实施涉及大量的工作安排、资金，而且持续时间长，波及面较广，有时甚至需要客户全体总动员。战略实施要想取得预想的结果，除“人和”之外，还需要“天时”、“地利”。

### 一、战略实施经常遇到的问题

- (1) 突如其来的外部因素。
- (2) 对于关键任务和活动缺乏支持。
- (3) 相关的人员能力不足。
- (4) 实施要比原计划需要更多时间。
- (5) 出现没有预料到的问题。

## 二、战略实施的基本原则

在战略实施中有三个基本原则，可以作为企业实施经营战略的基本依据。

### 1. 适度合理性的原则

由于经营目标和企业经营战略的制定过程中，受到信息、决策时限以及认识能力等因素的限制，对未来的预测不可能很准确，所制定的企业经营战略也不是最优的，而且在战略实施的过程中由于企业外部环境及内部条件的变化较大，情况比较复杂，因此只要在主要的战略目标上基本达到了战略预定的目标，就应当认为这一战略的制定及实施是成功的。另外，在战略实施中，战略的某些内容或特征有可能改变，但只要不妨碍总体目标及战略的实现，就是合理的。

### 2. 统一领导、统一指挥的原则

战略的实施应当在高层领导人员的统一领导、统一指挥下进行，只有这样，其资源的分配、组织机构的调整、企业文化的建设、信息的沟通及控制、激励制度的建立等各方面才能相互协调、平衡，才能使企业为实现战略目标而卓有成效的运行。

### 3. 权变原则

在战略实施中，事情的发展与原先的假设有所偏离是不可避免的，但如果企业内外环境发生重大的变化，以至原定战略的实现成为不可行，显然这时需要把原定的战略进行重大的调整，这就是战略实施的权变问题。



### 三、战略实施的工作

成功实施和执行战略涉及的工作通常有：

(1) 组建一支有着适当的人员成分和技能组合的强大的管理团队。除非关键的职位上都配备了有能力的人选，否则战略实施要全速进行是很困难的。

(2) 将奖励、刺激手段和达到业绩目标很好地与实施战略相联系。

(3) 推行最佳实践活动，促进价值链活动运作的持续改进。

(4) 创建一种支持战略的工作环境和公司文化。

(5) 建立一个有能力、实力和资源力量以成功推行战略的组织。

(6) 发挥带动实施工作向前进展和不断改善战略执行状况所需的领导作用。

(7) 制定预算，将主要的资源转移到对取得战略成功非常关键的价值链活动中。

(8) 建立支持战略的政策和程序。

### 四、战略实施的模式

一般而言，战略的实施有五种模式：

#### 1. 指令型战略实施模式

该模式具有集中指导实施的倾向，战略实施靠的是最佳战略和有权威的日常指导。

但这种模式的缺点是把战略的决策者和执行者分开，容易造成执行者缺乏创造的精神动力。