

THE MANAGEMENT TOOLS

the modern manager must learn

现代经理人 不可不知的管理工具

>经典的管理工具

宫天宇/编 著

>有效的管理技巧

>成功管理的典型示范

>每一位中国职业经理人

>的必备工具书

中国纺织出版社



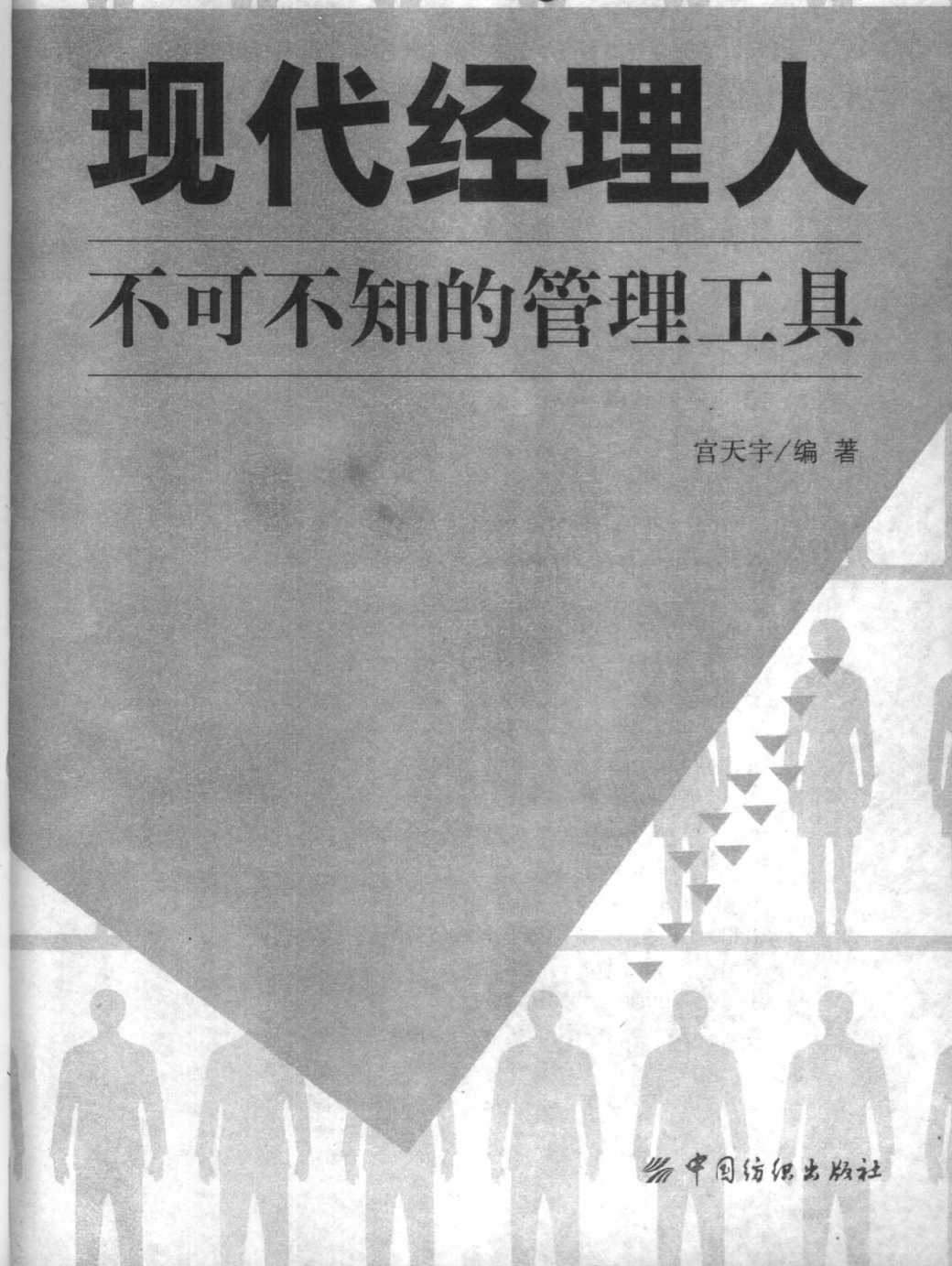
THE MANAGEMENT TOOLS

the modern manager must learn

现代经理人

不可不知的管理工具

宫天宇/编 著



中国纺织出版社

内 容 提 要

本书通过提炼总结国内外最先进的管理思想、管理方法和管理实践案例,将现代企业所需要的管理知识加以浓缩,力争成为国内第一本全面、系统地引进和归纳总结世界顶尖管理模式、管理理念、管理方法和管理技能的工具书,使之具备权威性、系统性和实用性的特点,成为 21 世纪现代企业管理体制必备的管理指南。

图书在版编目 (CIP) 数据

现代经理人不可不知的管理工具/宫天宇编著.-北京:中国纺织出版社,2004.1

ISBN 7-5064-2789-3/F·0396

I.现… II.宫… III.企业管理:人事管理

IV.F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 098138 号

策划编辑:姜 冰 特约编辑:杨林青

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号 邮政编码:100027

电话:010-64160816 传真:010-64168226

<http://www.c-textilep.com>

E-mail:faxing@c-textilep.com

沈阳第二印刷厂印刷 各地新华书店经销

2004 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本:880×1230 1/32 印张:11.5

字数:180 千字 印数:1-10 000 定价:22.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前言

FOREWORD

本书一共收集了 101 条管理工具,这些管理工具都是从教科书、报纸、杂志、互联网上精心挑选出来的最能代表现代管理学前沿的管理工具。当然,管理工具不止本书中出现的 101 条,鉴于篇幅所限,我们仅仅从中选择了一些比较有代表性的与读者共享。掌握这些管理工具,对于已经成为企业管理者或者是即将成为企业管理者以及那些立志成为企业管理者的人士都大有裨益。

为了使这些管理工具易于理解,在每一条的前面都有一条相关的管理名言以及在现实中经理人会提出的与该条管理工具相关的问题。并且,在每一条管理工具的具体介绍中,本文不仅仅描绘管理工具本身的定义、特点、应用,更从现实中寻找了一些著名公司成功或失败的案例,这些案例有助于读者从更深层次上领会管理工具的内涵。当然,在现实中不乏比这些案例公司更加优秀的国内外企业,但鉴于实际情况所限在这里不能全部收录。

本书把这 101 条管理工具分成了天、人、地三大类,每一大类中又分成了三小类。在本书中,天代表着一种管理学的思维方式、世界观、方法论。在这种管理学思维方式的指引之下,经理人对企业进行宏观上、方向上的把握。人在企业中起着相当关键的作用,经理人的一切策略、决策都需要人进行层层传达或者是执行,最终达到预想效果。这种传达与执行作用的好坏取决于经理人对其下属或员工的管理方法,也就是对人的

管理。大地对我们来讲是一个依靠的根基。树高千尺,叶落归根,一切都要归结到这一片厚重的热土。对于企业来讲,利润的来源就根基于企业的生产、经营活动以及对这些活动的管理。

古人云“横看成岭侧成峰,远近高低各不同”。细心的读者会发现在这本书中出现的管理工具所强调的管理方法并不相同,甚至存在矛盾的地方。读者千万不要从这些矛盾的管理工具中争辩出个孰对孰错,因为不同的企业面对的是不同的现状与问题,采取的解决方法自然也不尽相同。在本书中不同的公司虽然采用了相互矛盾的管理方法或工具,但是这些管理工具都能在各自具体的条件下获得成功,这就证明了管理方法的非单一性。经理人所要做的就是通晓传统管理工具的基础之上,洞悉当今管理科学的发展前沿,掌握全球最先进的管理工具,并结合自己的实际情况,不断创造出更新更实用的管理工具,此之谓现代经理人。

编者

2003年11月

目 录

CONTENTS

第一篇 天——管理的形而上

1. 交互式管理模式 (Interactive Management Model)	002
2. 马车式管理 (Management as Carriage)	005
3. 协同商务平台 (Cooperate Business Flat)	008
4. 管理驾驶舱 (Management Cockpit)	012
5. 本田方式 (Honda Model)	015
6. 虚拟经营 (Virtual Operation)	019
7. 开明管理 (Enlightened Management)	022
8. 末日管理 (Doomsday Management)	026
9. 零缺陷管理 (Zero Defect)	030
10. OEC 管理模式 (OEC Model)	034
11. 揭短管理 (Exposure Management)	037
12. 水坝式经营法 (Dam Operation)	040
13. ABC 分类法 (ABC classification)	043
14. 核心能力 (Core Capability)	046
15. 权变方法 (Contingency Approach)	049

16. 目标管理 (Management by Objective)	052
17. 5S 理论 (Theory 5S)	057
18. Z 理论 (Theory Z)	062
19. 新 7S 原则 (Principal of 7s)	066
20. 柔性管理 (Soft Management)	070
21. 扁平化结构 (Oblate Organization)	074
22. 去除管理模式 (Wipe off Management)	078
23. 价值星系 (Value Constellation)	082
24. 超强竞争 (Competition of Superpower)	086
25. 策略联盟 (Strategic Alliance)	090
26. 战略与组织结构的有效结合 (Effective Combination of Strategy and Structure)	093
27. 产业储备 (Industry Reserve)	098
28. SWOT 分析 (SWOT Analysis)	101
29. 企业生命周期 (Enterprise Life Cycle)	105
30. 并行工程 (Concurrent Engineering)	110
31. 卡耐基模式 (Carnegie Mode)	114
32. 德尔菲法 (Delphi technique)	116
33. 事业理论 (The Theory of the Business)	119
34. “超事业部”管理体制 (Super Division Organization's Management System)	124

第二篇 人——企业的灵魂

35. 企业家精神 (Entrepreneurship)	128
36. 红白脸的谋略 (the Trick of “Red face” and “White face”	131
37. 走动管理 (Management by Walking About)	133
38. 海豚式管理 (Management as Porpoise)	137
39. 九五型老板 (Boss as Emperor)	140
40. 辅助型团队领导 (Subsidiary Community Leader)	143
41. “奇式”管理 (Management of Jack Welch)	146
42. 赋权管理 (Authorization's Management)	150
43. 知识总监的“软技能” (Soft Skill of CKO)	154
44. 融合网 (Web of Inclusion)	157
45. 股权激励 (Equities Incentive)	161
46. 翁格玛利效应 (The Effect of Montgomery)	165
47. 爱抚管理 (Management by Pet)	168
48. 需求层次理论 (Hierarchy of Needs Theory)	171
49. 激励保健理论 (Motivation-hygiene theory)	175
50. 成就激励理论 (Achievement Incentive Theory)	179
51. 期望理论 (Expectancy Theory)	183
52. 工作小组制 (Group Management)	186

53. Lifo 管理系统 (Management System of Lifo)	190
54. 360 度反馈评价 (the Evaluation of 360 Feedback)	194
55. 野鸭精神 (Wild Duck's Spirit)	198
56. 头脑风暴 (Brain Storming)	201
57. 叛逆者式的经营 (Treasonous Management)	204
58. 协作小组 (Cooperate Group)	207
59. 柯氏模式 (Model of K's)	211
60. 雇主品牌形象 (Image of Hirer's Trademark)	214
61. 品管圈 (Quality Control Cycle)	217
62. 里克特的管理新模式 (Richter's new Model of Management)	221
63. 学习型组织 (the Organization of Study)	225
64. 能本管理 (Capacity Core Management)	229
65. 知识管理 (Management by Knowledge)	232
66. 彼得原理 (The Peter Principle)	235
67. 绩效管理制度 (the Management System by Performance)	238
68. 人力资源价值链 (Value Chain of Human Resource) ..	241
69. 企业文化 (Cooperate Culture)	244
70. 戏耍管理 (Management by Fooling Around)	249
71. 企业软管理 (Soft Management of Enterprise)	252

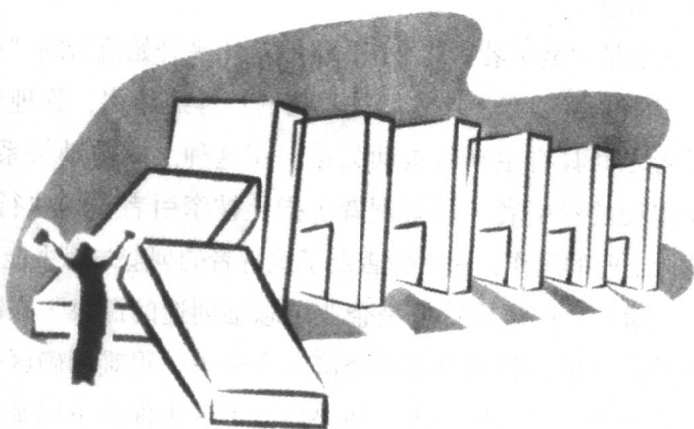
第三篇 地——企业的根基

72. “变形虫式”管理(Amoeba Management)	256
73. 作业成本法(Activity-based Costing)	259
74. 六西格玛模式(Model of 6 sigma)	262
75. 成本领先战略(Cost on top Strategy)	265
76. 供应链管理(Supply Chain Management)	269
77. 及时供应制(Just-in-time)	273
78. 全面质量管理(Total Quality Management)	276
79. 约束理论(Theory of Constraints)	279
80. 精益生产(Lean Production)	283
81. 项目管理(Subject Management)	287
82. 数字化管理(Digital Management)	290
83. 标杆管理(Bench Marking)	294
84. 产品数据管理(Product Data Management)	298
85. 价值链管理(Value Chain)	302
86. 隐性浪费(Incognito Waste)	305
87. 价值工程(Value Engineering)	309
88. 协同采购(Coprocessor's Procurement)	313
89. 制造资源计划 (Manufacturing Resource planning-MRP II)	316

90. 闭环物料需求计划(Closed Loop)	319
91. 企业资源计划(Enterprise Resource Planning)	322
92. 全面预算管理(Master Budgeting Management)	326
93. 投资退出战略(Strategy of Investment Quit)	329
94. 项目融资(Build-Operate-Transfer)	333
95. 盈亏平衡分析法(Break Even Analysis)	336
96. 零基预算(Zero-Base Budgeting)	338
97. 财务战略(Strategy of Finance)	341
98. 4C 理论(Theory of 4Cs).....	344
99. 实时营销(Real Time Marketing)	347
100. 差异化策略(Marketing by Difference).....	351
101. 个性化营销(Personalization Marketing)	355

第一篇

天——管理的形而上



1、交互式管理模式

(Interactive Management Model)

“管理是以有效的方法去完成企业各项任务的艺术和科学。”

——J.C.丹耶

经理人：三人行必有我师，在生活中，没有绝对的师，没有绝对的徒。在企业中，你成为领导者，别人成为被管理者，这只是一种偶然，其实并不表示你比别人强，或许你比别人幸运。所以，在企业中，没有绝对的领导者，没有绝对的被领导者，大家都是同事。

交互式管理是这样一种管理方式：管理者和执行者不再是对立的，而是互为彼此，是工作中不断转换着的一种职能的两个角色。

无论是“金字塔式”组织，还是近年来开始流行的“扁平式”组织，至少有一点它们是共同的：等级结构，管理者与执行者之间具有主动与被动关系。在这种主动被动关系中，需要主动的牵引者（即管理者）指导被牵引者（即执行者）来进行企业的运作，这样做否定了执行者的创造与思维能力。

实际上，往往执行者是企业中思维创造的源泉。在越来越多的企业里，特别是在新经济的企业里，很难明确区分出谁是管理者，谁是执行者。如果你并不认为你的下属都是一

些没有思想的机器，那你就不要只赋予他们执行指令的角色，而要给他们更多的机会参与思考、判断、计划……人只有真正自觉自愿地成为“参与者”，才能释放出更大的潜能。

管理者和执行者之间必须不断地产生相互的推动力，这种相互间的推力最终会形成一种合力，使得企业机体朝着既定方向前进。交互式管理模式的存在，有赖于不停的运动。一旦停止运动，它与“扁平式”管理模式并无区别。模式运动得越快，中间这条界线就越会变得模糊不清，模式里的人就越会成为一个整体，产生巨大的向心力，给它一个引导，它将无往而不胜。在这个运动着的机体里充满着和谐与活力，它拥有强大的生命力和动能，如太极一样，它代表着永恒。

为了实现交互式管理模式，应该注意以下一些方面：

(1) 建立信任。管理者要让员工们知道：上司让我知道这件事，征询我的意见，邀我来参与，这是他信任我，相信我能做好，所以，我一定要努力。同时，做上司的也必须明白：下属未必比你差，他们会同样做得很出色。上下级之间必须建立起相互尊重和信任的关系，公开化是建立信任关系的首选通途，因为让人们知情就是对他们最大的信任。

(2) 重视交流。交流应该是全方位的，不能只限于某个工作项目的报告、图纸和资料，还应该包括可能与自己目前负责的项目并无直接关系但与公司的发展或政策有关的建议和讨论，甚至是纯个人情感上的交流。这方面可以借助于技术力量，比如公司网络的应用就能有效地击穿“界线”，使上下级之间更易沟通。

(3) 重建企业文化。交互式管理能够最大限度地实现信息与智能的共享,有鉴于此,这种模式在新兴的 IT 行业里更容易实现并获得成功;同时,它也给传统产业的变革开辟了一条道路。与其说交互式管理给企业带来了一种新的管理模式,倒不如说是企业管理文化的一次重建,以使他们更容易适应这个时代。

(4) 人性化管理。交互式管理事实上是在最大限度地倡导人性化,它建设一种环境以最大限度地调动人的积极性,激发所有参与者的潜能。在一个企业里,员工由于学识、经历、认知水平的不同会形成许多分层,所以更可行的策略是先针对部分人,从“一线管理者+中层管理者+工程技术人员”这个层面开始变革,或许操作起来会容易一些。

在微软中国研究院,每一个研究员都可以最大限度地自主寻找研究方向,选择适合自己的研究课题,制定研究计划并由他自己去执行;而他的管理者会在适当的时候给予指导和帮助,并给予他一定的压力。反过来,员工的开创性工作也给管理者以压力,管理者必须不断地调整自己的知识范畴,增强自己的领导资本,这样他才有可能带领他的队员们继续前进,否则他就该下课了。这两种推动力都发挥了积极作用,这个机体才能得以顺利前进。

2、马车式管理 (Management as Carriage)

“我们每个员工，包括东京总部和在其他国家的分公司的员工身上都有索尼基因，也就是求新创异意识。”

——索尼公司

经理人：大家工作没有积极性，互相推诿责任，没有我分配工作，谁也不主动找活干！面对这种情况，运用马车式管理是最有效果的。

“马车式管理”，即公司的下级部门与下级员工，像一匹匹快马，在各自的专业领域中同步拉着企业往前奔；而上级领导驾驭把握着方向与快慢节奏及组织协调。

在有些公司中存在着另一种方式，其特点是上级管理者掌握着大部分权力，使下级部门与下级员工经常依赖上级的指挥、指导，跟着上级亦步亦趋。这可称之为“人拉马式管理”。“马车式管理”与“人拉马式管理”一看便知，一种发展速度快，另一种发展速度慢。原因在于：第一、“人拉马式管理”中权力与动力集中在一个上级管理者身上，他个人的速度决定和限制了公司的速度。而“马车式管理”的发展速度来自上级与多个下级的权力、动力、能量的乘积。第二、马车式管理是一种“双强式管理机制”，在这种管理机制下，上级与下级同步具有自治、创新、发展的能力。这种组织形式将经营管理权充分授予下级，让其充分自治，并且可以将

下级转变为领导者，给予他们领导职责。传统组织只有容纳一个领导的空间，“双强管理”要求各个事业部、分公司、子公司、各个职能部门的管理者，在其业务与管理专门领域里，成为超过上级水平的领导者。第三、扩大非上级干预的业务流程，增大知识含量，让下级按既定流程与制度自行处理多种问题。

马车式管理在实际应用中应该注意做到以下几点：第一、上级管理者须具有一定超脱性，专注于提高自身的治理、创新、发展的能力，不要承揽下级的业务；第二、实施先进的创新策略。在国际一流企业中，不少推动创新的先锋做法正在兴起，如团队学习，无边界学习，模拟现实的事前论证，知识管理，多元化团队，鼓励尝试，一体化创新，基准化，最佳实践方法，运用软件与网络等；第三、招募一流人才并使这种人才结构与公司价值链结构及发展结构相吻合。也就是说，使资金周转与业务扩张实现加速的各个业务、管理环节上，都配备业内堪称优秀的专业人才；第四、推行高标准、高待遇、高任务、高知识、高考核、高淘汰的“六高”人力资源管理模式。高标准，指甄选与引进那些“不用扬鞭自奋蹄”的“三肯”员工，“三肯”即肯干、肯思考、肯学习。高待遇，不仅给予员工高薪，还要为员工提供升迁、发展的职业前程设计。高知识，即企业不断从自身的经营动作中学习关于企业管理的“知识”，然后在实际中利用这些“知识”来武装自己。这就要求企业首先探索、设计出一套最佳赢利模式及相关业务流程，然后实施这套人力资源策略，这样才