

| 赢在关键 |

PEARSON

Key Management Models

The 60+ Models Every Manager Needs to Know

2nd Edition

关键管理模式

每一个管理者都需了解的60种模式

(第2版)

马塞尔·范阿森(Marcel van Assen)

[英] 赫尔本·范登贝尔赫(Gerben van den Berg) 著

保罗·皮埃特斯马(Paul Pietersma)

王朋彦 译



清华大学出版社



| 赢在关键 |

Key Management Models

The 60+ Models Every Manager Needs to Know

2nd Edition

关键管理模式

每一个管理者都需了解的60种模式

(第2版)

马塞尔·范阿森(Marcel van Assen)

[英] 赫尔本·范登贝尔赫(Gerben van den Berg) 著

保罗·皮埃特斯马(Paul Pietersma)

王朋彦 译



清华大学出版社

北京

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2014-7918

Authorized translation from the English language edition, entitled KEY MANAGEMENT MODELS: THE 60+ MODELS EVERY MANAGER NEEDS TO KNOW, 2nd ed, 9780273719106 by MARCEL VAN ASSEN, GERBEN VAN DEN BERG, PAUL PIETERSMA, published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, copyright © 2008.

All Rights Reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and TSINGHUA UNIVERSITY PRESS. Copyright © 2014.

本书中文简体翻译版由培生教育出版集团授权给清华大学出版社出版发行。未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签, 无标签者不得销售。版权所有, 侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目 (CIP) 数据

关键管理模式: 每一个管理者都需了解的 60 种模式/
(英) 范阿森 (Assen, M. V.), (英) 范登贝尔赫
(Berg, G. V. D.), (英) 皮埃特斯马 (Pietersma, P.) 著:
王朋彦译. —2 版. —北京: 清华大学出版社, 2014

(赢在关键)

书名原文: Key management models: the 60+ models
every manager needs to know
ISBN 978-7-302-37379-7

I. ①关… II. ①范… ②范… ③皮… ④王… III.
①企业管理—管理模式 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 163603 号

责任编辑: 朱敏悦

封面设计: 汉风唐韵

责任校对: 宋玉莲

责任印制: 刘海龙

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编: 100084

社总机: 010-62770175 邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者: 三河市君旺印务有限公司

装 订 者: 三河市新茂装订有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 170mm×240mm 印 张: 14.75 字 数: 252 千字

版 次: 2015 年 1 月第 1 版

印 次: 2015 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1~4000

定 价: 35.00 元

作者简介

马塞尔·范阿森（1969）是 Berenschot 运营管理集团的资深咨询师，同时也是鹿特丹管理学院技术与创新管理部门的生产管理副教授。他在制造、供应链和战略管理等方面有深刻的见解，这是源于其广泛的咨询经验，涵盖了运用如战略对话、路线图和远见等展开的卓越运营、外包和合同制造以及价值革新。

他获得了特温特大学机械工程专业理科硕士学位，开放大学企业管理（组织与策略）专业理科硕士学位，以及鹿特丹管理学院企业管理专业的博士学位。作为 ERIM（伊拉斯谟管理研究所）的附属会员，他的研究方向集中在知识密集型（高科技）制造企业、人群和网络方面的战略革新管理与运营管理。

赫尔本·范登贝尔赫（1979）是 Berenschot 商业战略集团的资深战略顾问。他为董事会、全行业的新成立公司及老牌公司的管理提供战略业务规划和机构重组问题方面的建议，比如兼并与收购、重组和外包。他毕业于格罗宁根大学企业管理专业（两门主修），是《优秀 = 优化与革新》的合著者，也是《策略 II》（在荷兰出版的一本前沿性战略书）的合著者。同时，他发表了几篇关于战略和企业规划的文章。

保罗·皮埃特斯马（1965）拥有文学学士学位与理科硕士学位，是 Berenschot 经营策略部资深战略顾问和常务董事。他在咨询行业有超过十年的经验；这期间他也为许多 CEO 和理事会董事提供各种战略问题的建议。2006 年他赢得了荷兰管理咨询专项奖。他发表了几篇关于战略的文章，是在荷兰出版的两本重要书籍——《策略 I》和《策略 II》的合著者。

序 言

管理模式不仅是专业人员与管理者可使用的工具，也是一种交流方法。管理模式缩小了抽象概念的差距，并提供了全面详尽的解释。Berenschot 长期一直保持着管理模式的实用性与研发性这一传统。这开始于 1938 年，也就是公司创立的时候。这些模式表明了学术科目与之最初创立时的不同之处。早期技师的基本原则是要与社会科学的影响一样，尽可能明显地靠近。

我要感谢所有为这本书提供材料的咨询师，并表达对之前版本的作者弗朗斯·史蒂文森、沃特·泰恩·哈维和史蒂文森·泰恩·哈维的感激之情。未来我们还会持续这种传统，我非常确信。

西奥·坎普斯教授
Berenschot 集团董事长



管理模式用于解决企业中的普通问题与挑战。在最好的预期之下，它们可以提供一种全新的看问题角度，从而产生积极的变化。这些模式可应用于战略上、策略上或经营上；一些是问题解决型工具，用来提升效能与效益；更多的是用来解决因特殊情况而产生的特定问题的。但很遗憾，没有一个管理模式或管理模式小组可以确保其最好的能力；大量在出售的管理模式会让管理者、咨询师等困惑不堪。但这些模式仍然能够提供有价值的见解与完备的框架，从而便于做出恰当的商业选择。管理模式与理论可以帮助管理者与咨询师更清晰地洞察一个企业，其方法是降低有关的复杂性与不确定性——不多，但肯定也不少。

《关键管理模式》的第一版在 2003 年出版。那时，很值得我们敬重的同事（弗朗斯·史蒂文森、沃特·泰恩·哈维和史蒂文森·泰恩·哈维）迎接了将条理性应用到可使用模式范围上的挑战，并写就了最常用管理模式的概述。在这一版中，我们做出修改，进一步开展了这个概述。我们重新研究了世界上经典出名的模式，结果发现并不是所有的模式都如我们想的那样，在日常生活中得以广泛应用。有些模式理论性太强或者过时了；而另外一些不怎么出名的新模式常会被



使用到。因此，我们总结了频繁使用的60个管理模式，更新了之前的版本。除了就其应用而对每个模式进行的简单介绍之外，我们也描述了该如何使用这些模式。对于读者中的那些“保守分子”，我们增加了推荐书目；并在恰当的时候，关注每个模式的潜在缺陷或不足。

管理模式的最后一部分是使用这些模式的不同学科的管理者与咨询师提出的建议。为此，我们把模式定义为一种可用来（在过程和分析中）改善企业日常运行的工具，其方法是提升管理方法与组织业绩；或者可用来解决相关问题。所以，编辑所反映的思想与见识均是“被证明的技术”，很大程度上是实际性而非文学性的研究。这样一来，本书所选内容的标准并不是这些模式能否在科学或技术上有深刻的见地，而是这些模式能否在实际中起作用。

本书并不是排名在“前60”或“大肆宣传”的管理模式，也不是“好”管理与组织的规定。为更清晰地辨认模式的多样性与功能，以及其范围的不同，我们将这些模式分为六种不同（偶尔会重叠）的类型（见“本书使用指南”）；这样做的目的是将每个模型置于视角之中，置于一般的管理模式背景之下。每个模式的描述以及对其如何使用、何时使用的概述也包括在本书之中，用来降低风险，因为管理者很可能会忍不住把一个“大肆宣扬”的流行模式看作是其组织发生故障的最终解决方法。

一些模式通过了高度的科学审查，但很多都是记忆辅助工具。大多数都给出了管理的实际有用方法。它们所提供的共同语言可以对比绩效与挑战，并解决问题。它们具备启发性的特征，但最重要的是，在分析情况辨别可能的行动措施时，它们具有很大的实用价值。

能够出版这本书，我们深感荣幸与骄傲。使用该书的管理者和咨询师会具备必要的成熟度、智力和敏锐性，从而顺次排列我们所观察的模式，并以全面的、创造性的和持续性的管理与建议采取行动。我们从未打算要对所有管理模式进行全方位的概述；我们是想通过提供额外的观点与见识，通过对实际中频繁使用的模式的全面、更易理解的描述来弥补读者现有的知识。这样，管理者和咨询师可以在短时间内确定适合特定情况的模式，同时意识到其缺陷。这与我们日常的工作领域紧密相连。在我们面临尤其困难的任务时，我们可以尽快地成功应付，进行改变，并提供特定的建议。这本书不仅表现出复杂性，同时通过提出可降低复杂性的实际模式使其变得可管理，这样管理问题就可在一个“共同语言”下得以探讨。

要感谢与这本书有关的所有人是不太可能的。凯瑟琳·辛内斯特、

Noortje de Lange和夏洛特·范·德·艾登在幕后开展了及其重要的工作。没有他们的努力，这本书很可能无法出版。巴特·库珀、Jeroen Nijzink、Karin·Stalenhoef、克拉斯·德·吉尔、劳伦斯·弗离索、络托·范·德维尔、Luddo Oh、Maartje Elderhuis、Marijke ten Have、Mark Nijssen、Michiel Baldal、Rob de Groot、Tim Krechting、Titia Tamminga、Vera van Vilsteren 和 Wouter de Wolf 也帮助描述了这些模式。我们要感谢这些同事所付出的努力。特别要感谢 Luc Steenhorst 的支持。最后，我们也要向我们的雇主 Berenschot 表达谢意，感谢为修改这本书而提供的时间与支持。公司自 1938 年创立以来，一直在荷兰咨询公司当中处于革新的领先地位。

我们希望所有读此书的人，能从使用这些模式中得到更多的能量与更多的建设性成果。在自己特定的背景下使用这些模式：架构实际与管理实际是完全不同的。



马塞尔·范阿森
赫尔本·范登贝尔赫
保罗·皮埃特斯马

序
言

本书使用指南

这本书描述了 60 种当代管理工具与做法，并解释了如何将其应用到企业管理中。企业模式的分类方法有很多种；我们选择了两种广泛的分类方法，关注使用和功能，即：管理决策制定（战略的、运营的和策略的）和企业功能（例如，财政或营销）。为此，根据这些模式最恰当的使用领域，我们把它们分为三类：

第一部分：战略（定位/目标）。在分析规划公司的战略定位和回答战略问题时，这些模式非常有用。

第二部分：策略（设计/组织）。这些模式可用于组织公司程序、资源和人力。它们强调在分析和设计优秀组织时“如何做”问题的重要性。

第三部分：运营（履行/执行）。这些模式用于改变组织，并履行最好的做法。它们解决在优秀组织中分析和提升执行时被问及的“谁、什么、何时”等问题。优化运营过程和活动的有效性的模式也包含在此类中。

每个部分的模式都按字母表顺序排列，并用代表六个功能区域和管理决策制定水平的多个图表标记：

战略和组织。用于制定策略和设计组织结构的模式。

财政和管理。用于设计管理机制和相关绩效标准，包括财政工具的模式。

营销与销售。用于制定营销和销售政策，架构营销和销售部门，并研发运营营销和销售器械的模式。

运营，供应链管理和采购。用于制定运营、供应链和采购政策的模式，为运营、供应链和采购设计、优化和执行最好实践的方法。

革新和技术管理。与革新管理相关的模式。用于制定 R&D 和技术政策、用于将 R&D 技术目标与企业策略统一起来、用于研发 R&D 器械的模式。

HRM，领导层和改变。用于制定 HR 政策，用于设计和执行 HRM 做法和工具的模式。与改变管理相关的模式和方法也被归纳在此类中。

对于每种用途，每个条目又分为：

主要内容——每个模式的核心与目的。





何时使用——其使用和应用。

如何使用——如何按步骤使用模式的描述。

最后分析——与其使用相关的模式限制与潜在不足。

若你需要更多关于特定管理模式的信息，请参考每个部分结尾处的参考文献。每个条目包括如何应用、在什么情况下使用模式的一个或多个例子，包括在特定情况下对使用模式方法的描述个例。在相关的地方，也可以参考其他的、但同样适用的模式。

目 录

作者简介 I

序言 III

本书使用指南 VII

第一部分 战略模式 1

1. 安索夫产品/市场方格 3
2. 波士顿矩阵 8
3. 蓝色海洋策略 11
4. 竞争分析：波特的五个力 14
5. 核心竞争力 19
6. 格莱纳增长模式 23
7. 凯的特殊能力 28
8. 市场驱动机构 32
9. 离岸或外包 35
10. 路线图 38
11. 方案计划 42
12. 战略对话 46
13. 战略 HRM 模型 52
14. 战略人力资本计划 56
15. SWOT 分析 59
16. 价值链 65
17. 基于价值的管理 69
18. Treacy 和 Wiersema 价值规律 72





第二部分 战术模式 77

19. 7-S 框架 79
20. 基于活动花费 83
21. Beer 和 Nohria E 和 O 理论 86
22. 标杆管理 89
23. 商业过程重设 93
24. 机构有效的竞争价值 96
25. 核心象限 99
26. Covey 的高效人士的七个习惯 102
27. Curry 的金字塔：消费者市场和关系管理 105
28. 杜邦分析法 106
29. 出厂定价 109
30. Henderson 和 Venkatraman's 战略校准模型 112
31. Hofstede 的文化维度 115
32. 采购与供应机构 118
33. 创新循环 121
34. 科特勒的市场 4P 框架 125
35. Kotter 的改变八阶段 128
36. Kraljic 的采购模型 131
37. 精益思维/恰好够用 134
38. MABA 分析 138
39. Mikovich 的补充模型 141
40. Mintzberg 的外形 144
41. Monczka 的采购模型 147
42. 费用价值分析 150
43. 迅速反应制造 153
44. Senge 第五规律 156
45. 六标准差 159
46. EFQM 卓越模型 162
47. 约束理论 165

48. 销售商的管理存货	169
--------------	-----

第三部分 操作模式 173

49. 平衡记分卡 (BSC)	175
50. Belbin 的团队角色	178
51. 品牌五角星	182
52. 改变象限	185
53. 打折现金流	188
54. Kaizen/Gemba	190
55. Mintzberg 的管理角色	194
56. 危险奖励分析	198
57. 根本原因分析/帕累托分析	201
58. De Bono 的六种思维帽子	204
59. Deming 循环: 计划——实施——检查——行动	207
60. 价值流图	210

附录: 矩阵模式/模式分类 213

后记 220



第一部分

战略模式

该类模式有助于公司分析规划其战略地位，并找到解决战略问题的方案。



1

安索夫产品/市场方格



主要内容

当公司确定其战略发展在市场中的范围与方向时，安索夫产品/市场方格可为其提供一种逻辑方式。公司的战略发展包括两种相关的战略类型：投资组合战略和竞争战略。

投资组合战略将每个公司产品/市场组合的目标具体化，并指出即将出现的情况。竞争战略将到达该目标的路线具体化。

在安索夫产品/市场方格中，设定目标（投资组合战略）即选择增长向量，从而确定商业的终极未来目标。成长向量用二维表达：产品和市场。

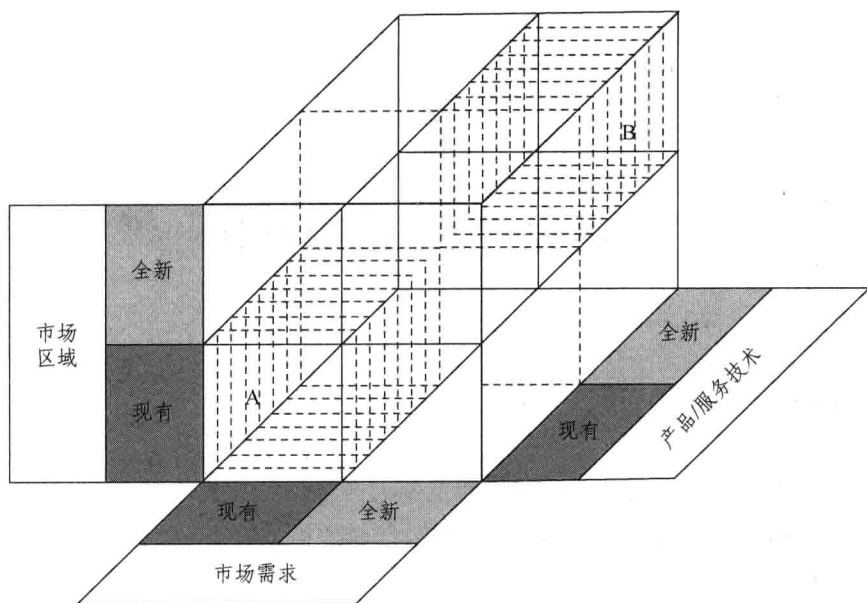
接着，安索夫引入地理增长向量，并取代产品/市场方格中的增长向量。地理增长向量用三维表达，企业可用它来确定既定的未来商业范围：

- 市场需求（如个人运输需求或电讯号放大需求）
- 产品/服务技术（如集成电路技术）
- 市场地域（如地区或民族国家）

安索夫增长向量要素：产品及市场

产品 任务	现在	最新
	现在	最新
现在	市场渗入	产品开发
最新	市场开发	多元化





安索夫地理增长向量的维度：市场需求、产品/服务技术以及市场区域

这三个维度结合在一起，共同构成一个立方体，从而为企业提供多样化组合与战略方向。一方面，极端手段通过现有技术可继续服务当前区域，实现传统需求；另一方面，或将新技术运用到新区域，实现新需求。

何时使用

企业发展方向与战略的确定取决于若干因素，包括：相关风险等级、产品与市场的社会经济技术现状以及机构是否希望研发新的或现存的产品与市场。为系统性规划未来，管理者要了解公司当前现况与期望定位之间的差距，这是非常重要的。安索夫产品市场方格和安索夫立方体可作为一个框架，用来辨识企业发展的方向和机遇。

安索夫引入涉及投资组合策略的四个要素，这有助于将所期望的未来业务范围具体化。

1. 地理增长向量；
2. 竞争优势；
3. 协同作用；
4. 战略柔性。



安索夫立方体把当前的业务范围与所期望的未来业务范围联系起来，以确定地理增长向量。

竞争优势不仅使所选范围成为可能，而且能将其路线持续下去。竞争优势可以是任何东西，从核心竞争力或专利技术，到为顾客提供比你的竞争者更好的售后服务。

就第三个战略要素而言，安索夫提议把公司各个能力之间的协同作用考虑在内。这不仅使规模经济成为可能，而且也能提升企业竞争地位。

战略柔性是第四个也是最后一个战略要素。其目的是要将难以预测的事件影响最小化，争取丢弃所有不必要的“碎石”。

这四个要素是互相联结的。优化这些要素中的某一个，很可能会抑制企业在其他方面的表现。尤其是最小化协同作用，这极有可能降低灵活性。选择与平衡战略目标的过程是非常复杂的。

如何使用

在实践中运用产品市场方格时，各机构必须首先评估其现存产品与市场的结合以及相应的竞争优势水平。其次，在安索夫立方体内，应将所预期的未来业务范围选为地理增长向量。

再次，结合企业发展意向和程度与公司特色竞争优势（核心竞争力）进行分析，对所选范围与方向的可行性进行评估。这些方法不仅应使所选范围具有可行性，也应为公司提供持久性的竞争优势。

然后，通过利用现存的突出竞争力（积极协同作用），或通过开发及获取必要的竞争力（防御协同作用）创造协同作用，或找到协同作用。

最后，获取战略柔性。表面上看来，通过多样化地理目标，以及所服务的需求和技术，公司可实现战略柔性。如此一来，在任何一个战略性商业领域，巨大的变化都不会对公司执行力造成严重影响。或者，以容易转换的资源 and 能力为基础，公司运行即可达到效果。

确定战略目标方面的捷径要从三种原型公司的战略需求中找到起源：

一个自营公司将集中在协同作用和相对较窄的集中性地理增长向量。其投资常是不可逆的，有长期的投产准备时间，常计入研发或实物资产。它必须能预测改变，减少做出坏决定的变化。系统作用将围绕核心竞争力被创作出来。

一个企业集团会集中在灵活性上。其战略可能没有协同或地理增长向量。相