

总经理

最喜欢的77个

经典管理工具

王波 编著

剖析管理原理 解决管理难题
提升管理效率 完善管理体系

你 cannot 通过命令达到某一生产率，你必须提供工具使人们发挥出最高水平。

——史蒂夫·乔布斯（美国）苹果公司

弗布克总经理案头必备系列

总经理最喜欢的 77 个经典管理工具

王波 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

总经理最喜欢的 77 个经典管理工具/王波编著. —
北京: 人民邮电出版社, 2011. 2
(弗布克总经理案头必备系列)
ISBN 978-7-115-24718-6

I. ①总… II. ①王… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 257837 号

内 容 提 要

本书采用了横向平铺、纵向延伸的内容组织方式, 为读者介绍了企业管理中的 77 个管理工具, 内容涉及了决策与分析控制、竞争与战略控制、创新与变革控制、财务与风险控制、生产与项目控制、营销与服务控制、领导与绩效控制、学习与愿景控制 8 个方面。本书对每一个管理工具都进行了详细的剖析, 用生动的图表和简洁的表述使原本枯燥的管理知识一目了然。本书方便、易读、实用性强, 是一本管理者“拿来即用”的工具手册。

本书适合企业的高层管理人员使用, 也可以帮助基层和中层管理人员以及广大员工切实、全面地提高管理能力和个人综合素质。此外, 本书也适合企业培训师、高校教师在开展培训和教学时参考使用。

弗布克总经理案头必备系列 总经理最喜欢的 77 个经典管理工具

-
- ◆ 编 著 王 波
责任编辑 庞卫军
执行编辑 李 琦
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京铭成印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 20 2011 年 2 月第 1 版
字数: 126 千字 2011 年 2 月北京第 1 次印刷
-
- ISBN 978-7-115-24718-6

定 价: 42.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223
反盗版热线: (010) 67171154

前 言

以总经理为代表的管理者在企业经营的过程中会遇到种种难题：管理方法不被理解，管理指示不被重视，管理技巧不被认可，管理能力不被肯定，企业的整体执行力不佳，自己忙得焦头烂额却无暇顾及重要的事情……管理者身陷其中，其所能施展的管理方略也就捉襟见肘了。

弗布克针对管理者在工作中遇到的各类问题，秉承“通俗易懂、易于学习、方便使用”的宗旨，策划编写了“总经理案头必备系列”图书。本系列图书包括《总经理最欣赏的 508 个经典管理故事》、《总经理最认可的 188 个经典管理法则》和《总经理最喜欢的 77 个经典管理工具》，充分体现了“读→简洁明快，知→察情明理，用→拿来即用”的理念。

《总经理最喜欢的 77 个经典管理工具》是“总经理案头必备系列”图书之一，它作为一本方便读者翻看、查阅的工具手册，能够帮助读者剖析管理原理、解决管理难题、提升管理效率、完善管理体系，能够切实帮助读者全面提高管理能力和个人综合素质。

本书为读者提供了决策与分析控制、竞争与战略控制、创新与变革控制、财务与风险控制、生产与项目控制、营销与服务控制、领导与绩效控制、学习与愿景控制 8 个方面的 77 个管理工具。书中对工具进行了详细剖析，并通过工具概述、工具说明、使用示例、注意事项、工具延伸等形式展现出来，内容兼具知识性和实用性的特点。

在本书编写的过程中，资源管理中心的孙立宏、金青龙、孙宗坤、邱小爽负责资料的收集和遴选，张俊娟、韩伟静参与编写了本书的第一章，韩燕、邹晓春参与编写了本书的第二章，刘仙梅、吴俊参与编写了本书的第三章，王德敏、周常发参与编写了本书的第四章，姚小凤、姜巧萍参与编写了本书的第五章，王宏、赵成参与编写了本书的第六章，黄成日、金成哲参与编写了本书的第七章，郭强、郭宁参与编写了本书的第八章，全书由王波统撰定稿。

弗布克故事案例中心

2011 年 1 月 11 日

目录

第 1 章 有效分析，轻松决策	1
1. 鱼骨图	3
2. ABC 分类法	7
3. 力场分析法	11
4. 5W2H 分析法	14
5. 德尔菲法	19
6. SWOT 分析法	23
7. 是/非矩阵	27
8. 麦肯锡逻辑树	31
9. KT 决策法	35
10. 五个为什么分析法	37
第 2 章 透视竞争，制胜战略	41
11. 波士顿矩阵	43
12. 核心能力	47
13. 竞争五力模型	52
14. 麦肯锡 7S 模型	55
15. 生命周期分析法	60
16. GE 矩阵	63
17. PEST 分析法	66
18. 价值链分析模型	71
19. 利润池	74
20. 战略联盟	76
21. 业务外包	79
22. 并购战略	82



第3章 永续创新，锐意变革	87
23. 变革管理	89
24. 变革五因素	92
25. 六变革法	94
26. 业务流程再造	96
27. 开放市场创新	100
28. R-W-W 创新筛选表	103
29. 尤金创造力测试	107
30. 头脑风暴法	111
31. 横向思维法	115
第4章 明晰财务，防范风险	119
32. 效益分析雷达图	121
33. 沃尔评分法	124
34. 杜邦分析法	127
35. FRICT 筹资分析法	131
36. 本量利分析	133
37. EVA 管理	138
第5章 控制生产，统筹项目	143
38. 直方图	145
39. 控制图	151
40. 散布图	155
41. 分层法	159
42. PDCA 循环	161
43. 甘特图	165
44. 关联图	169
45. 9S 现场管理	174
46. JIT 生产	178
47. 看板管理	182
第6章 营销为先，服务为本	187
48. 4P 营销组合模型	189

目录

49. 客户关系管理	197
50. 顾客细分	200
51. USP 独特卖点	204
52. 抱怨冰山模型	207
53. 服务金三角	209
54. 员工—顾客满意镜	212
55. 价格—促销矩阵	214
56. 定位营销	217
57. 价格敏感度测试	221
58. 安索夫矩阵	226
59. 渠道评估经济模型	229
第7章 卓越领导，绩效为纲	233
60. 平衡计分卡	235
61. 目标管理	243
62. 目标排序法	248
63. 时间管理四象限法	249
64. 鱼缸会议	254
65. 九型人格	256
66. 情境领导	262
67. 领导参与模型	266
68. 管理方格	270
69. 一分钟管理法	272
70. 绩效棱柱模型	276
71. 蓝海战略	279
第8章 规划学习，勾画愿景	289
72. 知识管理	291
73. 系统思考	294
74. 使命书	298
75. 情景规划	300
76. 知识螺旋	303
77. 乔哈里资讯窗	306

第1章

有效分析，轻松决策

1

No. 1 鱼骨图

工具概述

鱼骨图又名因果图、石川图、特性要因图，因其形状像鱼的骨架而得名，是一种发现问题原因的方法，用来分析特性与影响特性的可能原因之间的因果关系，它通过追寻原因、寻找对策来促进问题的解决。

【提出者】

日本管理大师石川馨。

【适用场合】

- 需要找出问题的根本原因时。
- 决策者们的思维趋于定式时。

工具说明

【图例】

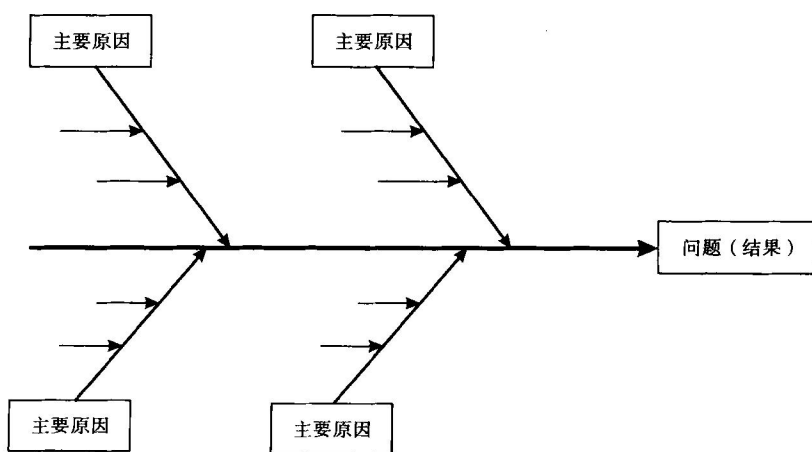


图 1-1 鱼骨图

有时候，还可以对鱼骨图进行变形，使其看起来更为美观（如图 1-2 所示）。

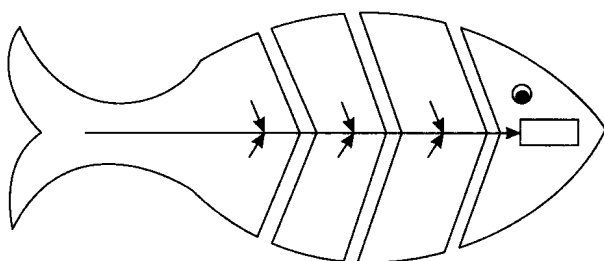


图 1-2 变形后的鱼骨图

【两种类型】

鱼骨图一般可分为两种类型：追求原因型和寻找对策型。

(1) 追求原因型

侧重于追求问题的原因，明确其影响，并以鱼骨图表示问题（结果）与原因（因素）之间的关系，其特性值通常描述成“为什么”。

- ◆ 一季度的生产任务为什么没有完成？
- ◆ 公司的员工满意度为什么一直很低？
- ◆ 更换设备后，生产效率为什么仍没有提高？
- ◆ 为什么我说的话员工都不愿意听？

追求原因型鱼骨图通常在分析问题时使用，其“鱼头”在右（如图 1-3 所示）。

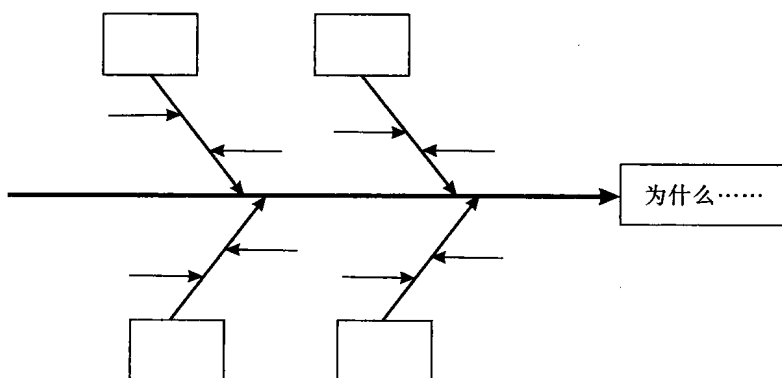


图 1-3 追求原因型鱼骨图

(2) 寻求对策型

侧重于追求问题点如何防止、目标如何达成，并以鱼骨图表示期望效果与对策的关系，其特性值通常描述成“如何”。

- ◆ 如何完成第二季度的生产任务？
- ◆ 如何提高公司内员工的满意度？

◆ 如何提高部门整体的生产效率？

◆ 如何提升自己的沟通能力？

寻找对策型鱼骨图用建议的解决方案或行动来代替谈论问题，它是一种“鱼头”向左的反向鱼骨图（如图 1-4 所示）。

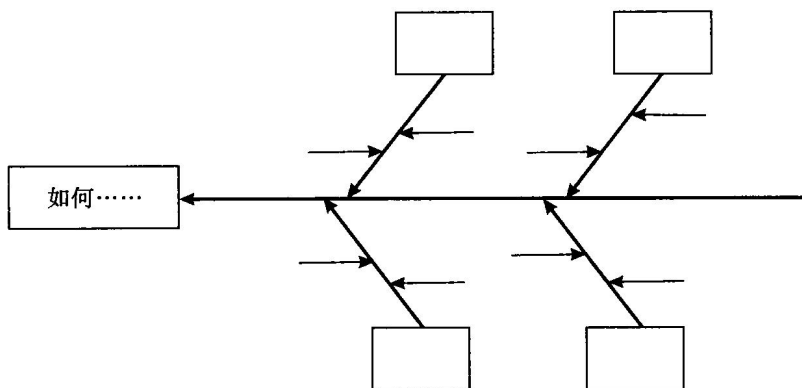


图 1-4 寻求对策型鱼骨图

【执行程序】

- (1) 确定所要研究的问题（结果），将它们写在白纸上，并在其周围画一个框。
- (2) 画一条水平的箭头线，箭头指向框中的问题（结果）。
- (3) 与同事共同商讨，通过“头脑风暴”找出产生问题（结果）的主要原因，并在箭头旁边画上“枝干”，写上这些分类。如果不好确定，可采用一般性分类，如方法、设备、人、材料、环境等。
- (4) 通过“头脑风暴”对主要原因追根溯源，找出内在的、所有可能的原因，并将这些原因写在各主要原因的分支上。通过原因的细分，最终找到每个主要问题背后深层次的原因。
- (5) 集中讨论这些原因对整个问题（结果）的影响，按照重要程度对这些原因进行划分，用特殊记号标示出其中最重要的原因（可以是一个，也可以是多个）。
- (6) 针对重要原因实施改进，以求收获最大效益。

使用示例

鱼骨图分析法简捷实用、比较直观，在因果分析过程中经常会被用到。某汽车配件加工企业就采用鱼骨图工具对其产品不良品率偏高这一问题进行了解析（如图 1-5 所示）。

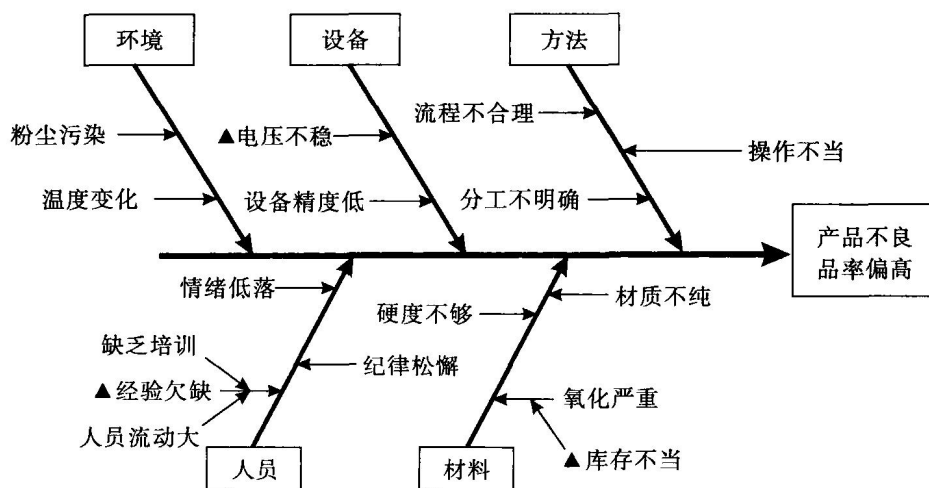


图 1-5 鱼骨图示例图

从分析出的原因来看，不良率之所以偏高，主要是由以下三个原因造成的。

- (1) 夏季进入用电高峰后，电压非常不稳定。
- (2) 存放原材料的库房无通风设施、湿度过大，造成材料严重氧化。
- (3) 近期公司基层操作人员的流动性较大，专业技术培训又跟不上，所以造成人员经验欠缺。

针对以上问题，公司决定成立由生产副总担任组长的质量改进小组，专门负责质量改进计划的制订和实施工作。

注意事项

- ⇒ 确定原因时应集思广益，全面地考虑问题，尽量避免不必要的疏漏。
- ⇒ 管理者也可以反向展开分析，先通过“头脑风暴”找出所有的原因，然后将这些原因分门别类，明确从属关系，提炼出主要原因的类型。
- ⇒ 主要原因可以有不同的类型，但其种类一般不超过六种。
- ⇒ 对于原因的描述不能太过抽象，应尽可能具体，这样才能促进问题的解决。
- ⇒ 如果对分析出的原因不能采取措施，则说明问题还没有得到解决。
- ⇒ 可以让一些没有参与制作的人员来检查鱼骨图，以验证并获得新观点。

No. 2 ABC 分类法

工具概述

ABC 分类法又称帕累托分析法、重点管理法，它是根据事物在技术或经济方面的主要特征进行分类、排队，分清重点和一般，有区别地实施管理的一种分析方法。由于它把被分析的对象分成 A、B、C 三类，所以称为 ABC 分类法。

【提出者】

意大利数理经济学家、社会学家维尔弗雷多·帕累托。

【适用场合】

- 需要找出问题时。
- 需要明确重点因素时。
- 进行库存管理、营销管理时。

工具说明

【基本原理】

区别主次，分类管理——将管理对象分为 A、B、C 三类，以 A 类作为重点管理对象，这样你就能获得更好的结果。不过，忽视 B 类和 C 类是非常危险的，你也需要对这两类对象进行关注，只是这种关注相对 A 类而言要少得多，它的关键在于区别一般的多数和极其重要的少数。

【执行程序】

(1) 收集数据

确定所需要分析的对象和内容，收集相关的特征数据。例如，要对公司的年销售额进行分析，就应该收集公司各产品的单价、每种产品的年销售量等数据。

(2) 处理数据

对所收集的数据进行加工和整理。按照要求计算数据，包括计算特征值、特征数值占总特征值的百分比，以及其他需要计算获得的数值，之后对所得出的数据进行汇总。

(3) 编制 ABC 分类表

按照特征值从大到小排序并列出 ABC 分析表，然后根据一定的分类标准进行 ABC 分类。各类因素的划分标准并无严格规定，习惯上，把主要特征值的合计百分数达 60% ~ 80% 的若干因素确定为 A 类，将合计百分数在 10% ~ 30% 的其他若干因素确定为 B 类，将其余的因素确定为 C 类。

(4) 绘制 ABC 分类图

以累计因素百分数为横坐标，以累计主要特征值百分数为纵坐标，按 ABC 分析表所列示的对应关系在坐标图上取点并连接各点成曲线，即绘制成 ABC 分类图。除利用直角坐标绘制曲线图外，也可绘制成直方图。

(5) 管理实施

根据 ABC 分类的结果，权衡管理力量 and 经济效益，确定分类管理方式，制定分类管理标准，对三类对象实施有区别的管理。

使用示例

【示例一】

ABC 分类法在企业库存管理中具有十分重要的作用，其目的是通过分类管理实施有效配置，使库存管理更加合理。下面，我们以某生产企业的库存管理为例，为其制定库存 ABC 分类表。

(1) 收集数据

收集与库存管理有关的数据，包括每种材料的月使用数量、单价，然后计算每一种材料的金额。

(2) 处理数据

对所收集的数据进行加工和整理，将数据按照金额由大到小的排序并列成表格，计算每一种材料金额占材料总金额的比例，同时列出累计比例。

(3) 编制 ABC 分类表

对库存材料进行分类：累计比例在 0 ~ 60% 之间的，为 A 类材料；累计比例在 60% ~ 90% 之间的，为次要的 B 类材料；其他的，为不重要的 C 类材料。

表 1-1 库存材料 ABC 分类表

序号	材料名称	月用量	单价	金额	占总金额比例	累计比例	分类
1	材料一	100	20	2 000	40%	40%	A 类
2	材料二	200	5	1 000	20%	60%	
3	材料三	300	3	900	18%	78%	B 类
4	材料四	150	4	600	12%	90%	
5	材料五	50	6	300	6%	96%	C 类
6	材料六	20	5	100	2%	98%	
7	材料七	50	1	50	1%	99%	C 类
8	材料八	25	2	50	1%	100%	
合计				5 000	100%	100%	

(4) 绘制 ABC 分类图

以累计材料种类的百分数为横坐标，累计金额百分数为纵坐标，绘出 ABC 分类图 (如图 1-6 所示)。

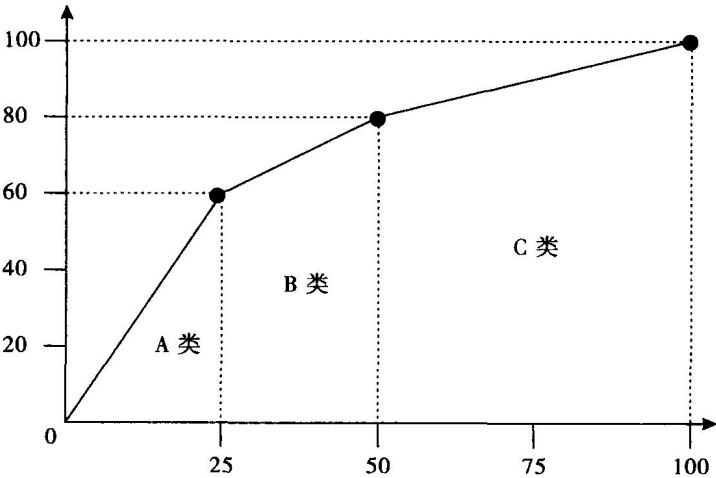


图 1-6 库存材料 ABC 分类图

(5) 管理实施

根据分类结果，综合其他分析方法，对 ABC 三类材料采取不同的管理策略。

【示例二】

某医疗器械厂为解决大批量报废心电图机的问题，提高心电图机的生产质量，组建了专门的解决问题小组。该小组利用排列法进行分析演示的过程如下。

(1) 统计相关数据

通过对 2010 年 6 月报废的 200 台心电图机进行分析，编制心电图机报废品分项统计表，并进行简单分析，具体内容如表 1-2 所示。

表 1-2 心电图机报废品分项统计

项目	废品数（个）	累计废品数（个）	累计百分数（%）
热笔	105	105	53
电机	44	149	75
印板	32	181	91
开关	12	193	97
其他	7	200	100
合计	200		

(2) 制作排列图

心电图机报废品排列图的具体绘制过程有以下五个步骤：

- ① 绘制横坐标和纵坐标，并标明刻度；
- ② 画出柱状图；
- ③ 将各项目的累计百分数在柱状图右上方描点，并连接成折线；
- ④ 在图上方标明各项目出现的次数，用 N 表示总数；
- ⑤ 在折线各点旁边标明各项目的累计百分数，具体内容如图 1-7 所示。

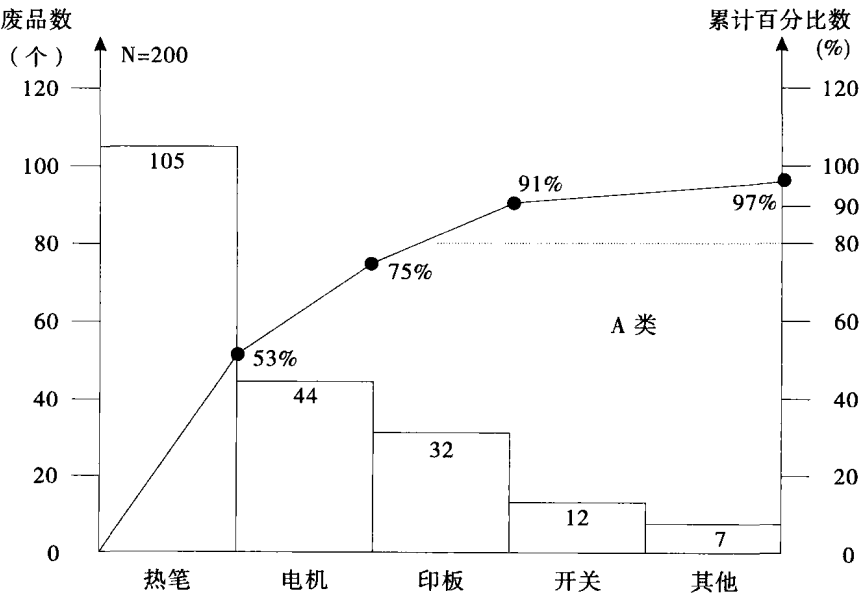


图 1-7 心电图机报废品排列图