

Simple Management

最有效的101个管理工具

简单管理

真正的简单是一种卓越的极至
真正的管理是一种智慧的简单

管理者
不可不知的
101种管理方法



中国计划出版社

管理者不可不知的101种管理方法


简单管理

Simple
Management

最有效的101个管理工具

《经理人》 编

- ◆ 真正的简单是一种卓越的极至
- ◆ 真正的管理是一种智慧的简单


中国计划出版社

图书在版编目(CIP)数据

简单管理/《经理人》杂志编. - 北京:

中国计划出版社, 2003. 1

ISBN 7-80177-167-2

I. 简… II. 经… III. 企业管理—方法 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 000631 号

简单管理

《经理人》杂志 编



中国计划出版社出版

(地址:北京市西城区木樨地北里甲 11 号国宏大厦 C 座 4 层)

(邮政编码:100038 电话:63906415 63906416)

新华书店北京发行所发行

北京星月印刷厂印刷

787×1092 毫米 1/16 印张 13.5 190 千字

2004 年 1 月第二版 2004 年 1 月第一次印刷

印数 1—10000 册



ISBN 7-80177-167-2/F·072

定价:19.80 元

目 录

一、补充智慧的 10 大思想工具..... (1)

大师级的管理专家绝非徒有其名,他们总会开启一个新的管理视角,让你发现你的盲点和误区,提供给你一种崭新的思维工具,掌握了这些工具,你会感到自己进入了一个新的境界。这里,我们选出了 10 位管理大师,选择的标准是他们所取得的国际公认的成就。思想工具是更高层次和意义上的工具,或者说它是为了制造一般工具的“工具”。这使它很难被掌握,但一旦掌握,你就会感到得心应手,游刃有余。

- | | |
|------------|-----------|
| 1 德鲁克的思想 | 6 明茨伯格的思想 |
| 2 波特的思想 | 7 柯林斯的思想 |
| 3 哈默尔的思想 | 8 汉默的思想 |
| 4 克里斯坦森的思想 | 9 科特勒的思想 |
| 5 彼得斯的思想 | 10 科特的思想 |

二、抢占先机的 10 大理念工具 (21)

管理理念影响本土企业的现代化、全球化的方向和进程。当前的全球化浪潮对企业管理理念的冲击已是不争的事实。这种冲击既有正面效应,也有负面效应。中国企业正面临着管理理念创新的新课题。

我们从近 5 年来涌现出的众多管理理念中,总结出了中国企业迫切需要的 10 大理念。这是一组让你抢占先机的理念工具。



- | | |
|----------|---------------|
| 1 敏捷式竞争 | 6 互动 |
| 2 顾客份额 | 7 学习型组织 |
| 3 顾客满意度 | 8 战略联盟 |
| 4 “数一数二” | 9 企业智慧资本 |
| 5 快鱼吃慢鱼 | 10 80/20 效率法则 |

三、规避危机的 8 大管理工具 (43)

市场环境危机四伏,企业要想更好地发展,首先必须保证自己的生存。企业如何规避危机实在太重要了。

不论你现在是一路平坦也好,或是已陷入泥潭也好,帮你规避危机的这 8 个管理工具,你都应设法掌握。你应随时将它们置于眼前、心中,以此时时警策自己,因为前进道路上的荆棘太多,陷阱太多。而当你避免了各种可能的危机,你的企业会活得更好。

- | | |
|----------|--------|
| 1 危机管理 | 5 生命周期 |
| 2 自我诊断 | 6 内部控制 |
| 3 公司治理结构 | 7 财务分析 |
| 4 接班人计划 | 8 变革管理 |

四、成为行业领导者的 10 大策略工具 (61)

企业对不确定的未来感到焦虑不安,是普遍的现象。一个问题是:为适应不确定的未来,如何为自己的企业拟定发展所需要的策略,使制定的策略不只是简单地图今日的生存,而是为了让企业将来成为行业领导?

为此,我们归纳、集合了帮助企业成为行业领导者的 10 大策略工具。

- | | |
|----------|--------|
| 1 6 个西格玛 | 5 企业文化 |
| 2 协同商务 | 6 高效团队 |
| 3 组织扁平化 | 7 创新 |
| 4 数位神经系统 | 8 流程再造 |

五、找到金矿的 12 大营销工具 (81)

评价一个企业经营好坏的一个关键标准,就是最终营销业绩(包括销售额、市场占有率、利润、知名度等)的高低。企业的营销实力,决定了企业营销业绩的高低。一个企业的成功与失败 70%是由企业的战略目标和营销策略决定的,而 30%是由企业的营销组合决定的。营销战略定位是企业整个营销过程的核心。

- | | |
|-----------|----------|
| 1 体验式营销 | 7 深度营销 |
| 2 一对一营销 | 8 网络营销 |
| 3 全球地方化营销 | 9 整合营销 |
| 4 关系营销 | 10 直销 |
| 5 连锁 | 11 数据库营销 |
| 6 品牌营销 | 12 文化营销 |

六、捕获机遇的 8 大管理工具 (105)

机遇对于每个企业都是至关重要的,它可以帮助你重获生机,也可以使你错失良机;同时,机遇对于每一个企业也是公平的,关键在于你如何争取。一个企业能够在关键时刻抓住机会,说明这个企业有着善于学习、分析和思考的企业文化。

这是一个向顾客学习的时代,良好的客户关系将不断地为我们创造机会。

- | | |
|-----------|--------------|
| 1 商业计划书 | 5 麦肯锡“七步分析法” |
| 2 市场调研 | 6 市场定位 |
| 3 商业模式分析 | 7 价值链分析 |
| 4 SWOT 分析 | 8 向顾客学习 |

七、提升自我的 10 大生涯规划工具 (123)

提供 10 个价值性能比较强的加速器性质的工具供经理人选



择。规划本身就是一个利器,为每个经理人所必备,教练技术作为外在的推力也为经理人所钟爱,还有领导力、薪酬管理、猎头等等,只有综合使用才会使经理人内外兼修。

- | | |
|----------|--------|
| 1 企业教练技术 | 6 猎头 |
| 2 职业规划 | 7 理财 |
| 3 沟通力 | 8 创业 |
| 4 领导力 | 9 测评 |
| 5 薪酬管理 | 10 MBA |

八、自我成功的 10 大修炼工具…………… (141)

要想带领你的团队打胜仗,要想在激烈的竞争中胜出,你必须有一身好武功,而要想修成好武功就必须掌握自我修炼的工具。

自我修炼的工具太多了,我们选出了 10 个主要的修炼工具,这 10 个工具中,我们把“时间管理”、“团队精神”、“潜能开发”、“健康管理”排在前四位,前三个的重要性大家都明白,而对于健康管理,不必问别人,就问自己好了。切记:身体是革命的本钱!

- | | |
|--------|-----------|
| 1 时间管理 | 6 情商管理 |
| 2 团队精神 | 7 授权 |
| 3 潜能开发 | 8 PDCAR |
| 4 健康管理 | 9 效率与快速反应 |
| 5 学习力 | 10 习惯管理 |

九、从容应对挑战的 9 大管理工具…………… (161)

挑战不仅来自我国加入 WTO 之后跨国公司对中国市场的重兵投入,更来自如何才能在混乱的行业内部杀出一条血路,运用创新的思维和信息化的手段让企业上一个台阶。而最大的挑战则是来自企业内部,面对管理理念的更新、流程重组的阻力、人才的国际化和向服务转型的压力,企业应如何应对呢?这 9 个应对挑战的管理工具或许正对你的需要。



- | | |
|----------|---------|
| 1 资产重组 | 6 服务型公司 |
| 2 多元化 | 7 业务外包 |
| 3 高可靠性组织 | 8 执行力 |
| 4 并购 | 9 风险投资 |
| 5 人才国际化 | |

十、14 大高效的管理方法工具 (177)

管理方法工具是近两年来国内管理界讨论最多的问题,也是企业管理中急需的利器。

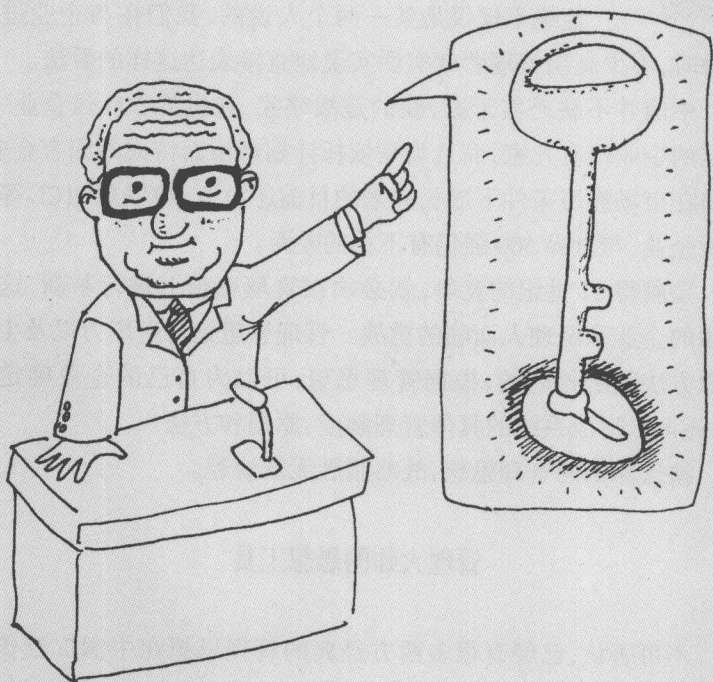
对于企业管理中的具体问题,一方面需要站在战略的高度来实施,同时也需要给出具体的实施方法以及实施标准。本着这样的考量,我们总结出 14 种管理方法工具。

- | | |
|-------------|-----------|
| 1 现金流量管理 | 8 项目管理 |
| 2 客户关系管理 | 9 看板管理 |
| 3 知识管理 | 10 供应链管理 |
| 4 目标管理 | 11 行业结构分析 |
| 5 平衡计分卡 | 12 全面质量管理 |
| 6 ERP | 13 信息管理 |
| 7 JIT 即时制管理 | 14 绩效管理 |

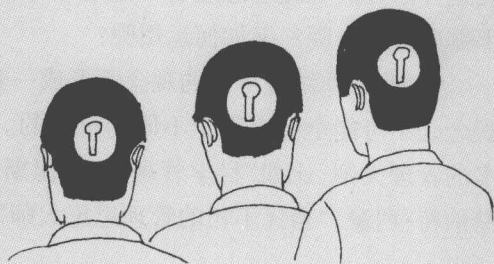
后记 (204)



补充智慧的 10 大思想工具



大师级的管理专家绝非徒有虚名，他们总会开启一些新的管理视角，让你发现自己的盲点和误区。



提到管理思想,就会有人说:那玩意真没意思,很虚的,离现实太远了!

这绝不仅仅是某一两个人说的,我们在与企业进行接触时,不少高层管理者就实话实地直接表达这样的看法。

中国并不缺乏实干家,缺的是战略家,在世界 500 强企业中,大陆的企业仅有几家,而且均是依托计划经济而铸成的国有企业,纯粹在市场经济条件下成长起来的目前还没有,像联想、TCL 等代表性企业,与世界 500 强仍有不小的差距。

要赢得 21 世纪的竞争,就必须在管理思想上进行革新,这是中国的企业和经理人面临的挑战。管理思想是与生产力以及生产组织方法紧密相联的,根据管理思想,可以为自己的企业确定方略,还可以形成系统的具体管理制度、原则和方法。

缺乏深刻的管理思想,战略制胜无从谈起。

管理大师的思想工具

不可否认,已经有很多西方经典的管理思想在中国广泛传播并影响着各行各业的经理人,有些甚至比较流行。这些管理思想多数源于西方,而西方的文化、社会环境、经济环境均与中国有非常大的不同,如果生搬硬套,必然在应用过程中产生许多问题。到底这些西方的管理思想适合不适合中国的环境?如果有适合的,那哪些会适合呢?又如何运用呢?

管理,必须结合不同的观念而形成一套完整的体系,单单一个观念是不可能全面应用于不同的范畴的。在管理史上,产生了众多的管理大师,比如“科学管理之父”温斯洛·泰勒、亨利·法约尔、赫伯特·西蒙,“当代不朽的管理思想大师”彼得·德鲁克等等,他们

的管理思想影响并运用于企业界的实践中,产生着巨大的效益并推动了商业的进步。

大师级的管理专家绝非徒有其名,他们总会开启一个新的管理视角,让你发现你的盲点和误区,提供给你一种崭新的思维工具,掌握了这些工具,你会感到自己进入了一个新的境界。这正是中国企业特别需要的。

针对中国企业的现状,我们认为有 10 位管理大师的管理思想特别需要关注。我们选择这 10 位管理大师的标准是他们所取得的国际公认的成就。这 10 位大师分别是:彼得·德鲁克(Peter Drucker)、迈克尔·波特(Michael E. Porter)、加里·哈默尔(Gary Hamel)、克莱顿·克里斯坦森(Clayton Christensen)、汤姆·彼得斯(Tom Peters)、亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)、詹姆斯·柯林斯(James C. Collins)、迈克尔·汉默(Michael Hammer)、菲利普·科特勒(Philip Kotler)、约翰·科特(John P. Kotter)。

以彼得·德鲁克为例来说,他比所有人早 10 年或 20 年开始讨论管理学中那些现在广为人知的主题:竞争策略、组织设计、成本会计、创业精神和管理信息。他从时代、社会和组织所处的外部环境来透视管理,强调管理的人性和实践性,以三个著名的问题——“你的业务是什么?谁是你的客户?客户认知的价值是什么?”——简单而深刻地阐明了“企业的理论”。他的真知灼见和高瞻远瞩,使他成为一个世纪以来全世界最有影响的管理学家和导师,被管理学界尊称为“现代管理之父”。他著有数十部有关管理、经济、政治、社会等方面的专著,并被译为 20 多种文字,在世界各国广为传播,成为被全世界管理者奉为圭臬的经典。他卓越的学术成就给他带来了 20 多个名誉博士学位。《商业周刊》称其为“当代不朽的管理思想大师”,《经济学人周刊》更称其为“大师中的大师”。

哈默尔提出核心产品是企业最基本的核心零部件,而核心竞争力实际上是隐含在核心产品中的知识和技能,企业的核心竞争力实际上是企业保持竞争优势的源泉。

克里斯坦森提出良好的管理是导致许多优秀的企业衰败的原



因！——这些企业都在自己的领域拥有很好的优势，最终却在市场和技术发生突破性变化时，丧失了行业领先地位。

科特勒提出了“优秀的公司满足需求，伟大的公司创造市场”、“营销不是以精明的方式去兜售自己的产品或服务，而是一门创造真正顾客价值的艺术”等思想。

科特提出领导和管理是两个截然不同的概念，管理者的工作是计划与预算、组织及配置人员、控制并解决问题，其目的是建立秩序；领导者的工作是确定方向、整合相关者、激励和鼓舞员工，其目的是产生变革。

可以说，每一位大师的思想都有永恒的、历久弥新的价值。

了解管理思想产生的背景，应用起来才能得心应手

管理思想只有在实际应用中才能体现其价值。这 10 位大师的管理思想，发达国家的企业在运用上领先一步，但近年也已被国内企业普遍应用，无论是新兴的高科技产业，或是积极转型的传统产业。像迈克尔·波特的竞争战略分析和行业结构分析模型，加里·哈默尔和普拉哈拉(C. K. Prahalad)的企业核心能力思想，迈克尔·汉默与詹姆斯·钱皮(James Champy)的业务流程重组思想，菲利普·科特勒的社会营销思想等等，均在实践中被广泛运用。

当然，管理思想与应用之间还存在着诸多问题，比如如何使用，如何与企业的现实相结合，如何吸收和消化等等，这些都是对企业经营管理者的挑战。因而，企业在应用这些大师的管理思想时，必须对可能的水土不服有心理准备及应对方案。

实际上，任何一种思想的形成，都是以当时的时空背景为土壤，吸收了当时的社会文化的养分，绝非凭空而来。每一位管理大师在其思想形成过程中，也都有他亲身经历的实务体验；同时，大师的出身背景、成长历程也都会影响他思考问题的角度，以及特别着重的方面。在这种情况下，单单了解管理哲学的理论是不够的，还必须从其理论形塑过程所处的社会文化背景深度汲取其精神。



唯有掌握住理论背后的精神,才能在将管理哲学应用于实际的企业经营时,或是将这些大师们的思想移植到本土企业之际,真正领悟其思想精髓,做出最有效的发挥。

最大的挑战

从18世纪中叶以来,管理思想经过100多年的演进,不断因应各时期环境的变化,为企业找出制胜之道。然而,现实是中国企业的管理者极少掌握这些大师们的管理思想工具。通常地,中国企业的现状成为管理者们不去掌握这些管理思想的借口,“因为用不上”,或者“西方的东西与中国不同”。

正是因为不了解、不掌握这些大师们的管理思想,使得中国的大多数企业的管理者缺乏前瞻性的行动指针,在战略设计上缺乏长远的规划,对市场的变化难以作出快速反应。

所以我们说,思想工具是更高层次和意义上的工具,或者说它是为了制造一般工具的“工具”。这使它很难被掌握,但一旦掌握,你就会感到得心应手,游刃有余。



思想工具之 1

德鲁克的思想

很少有人能享有开创一门学科的殊荣,作为公认的“现代管理之父”,彼得·德鲁克对享有此殊荣当之无愧。在过去 60 余年里,他的著作、讲座和咨询工作为攻读管理学的学生建立了丰富的宝库,并且为经理人与企业家提供了取之不尽、用之不竭的灵感和有关方法的源泉。

为了准确地了解彼得·德鲁克(Peter Drucker)在过去 60 余年中对世界的贡献,我愿意和读者一起分享 2000 年 9 月我在美国德鲁克档案馆发现的彼得·德鲁克关于《我认为我最重要的贡献是什么?》一文。这篇定论性文章的原件打印在德鲁克的私人信笺上,并有他的亲笔签名。

我认为我最重要的贡献是什么?

——早在 60 年前,我就认识到管理已经成为组织社会的基本器官和功能;

——管理不仅是“企业管理”,而且是所有现代社会机构的管理器官,尽管管理一开始将注意力放在企业;

——我创建了管理这门学科;

——我围绕着人与权力、价值观、结构和方式来研究这一学科;尤其是围绕着责任。管理学科是把管理当作一门真正的综合艺术。

彼得·德鲁克

1999 年 1 月 18 日

德鲁克指出:“管理是一种器官,是赋予机构以生命的、能动的、动态的器官。没有机构(如工商企业),就不会有管理。但是,



如果没有管理,那也就只会有一群乌合之众,而不会有一个机构。”管理是我们的社会机构特别是工商业中领导、指挥和决策的器官,是一种普遍的职能。管理者必须为他所管理的组织指引方向。他必须深入思考本组织的使命,为之制定目标,为了达到本组织必须做出的成果而组织资源。

作为一种实践和一个思考与研究的领域,管理已经有了很长的历史,其根源几乎可以追溯到 200 年以前。但管理作为一个学科,其开创的年代应是 1954 年。彼得·德鲁克所著《管理实践》的问世,标志着管理学的诞生。在此之前,没有一部著作向经理人解释管理,更没有一部著作向经理人传播管理。彼得·德鲁克创建了管理这门学科,并精辟地阐述了管理的本质:“管理是一种实践,其本质不在于‘知’而在于‘行’;其验证不在于逻辑,而在于成果;其惟一权威就是成就。”

德鲁克对“责任”、管理人员的“责任”、员工的“责任”以及企业的“责任”谈得很多。1973 年,德鲁克将自己几十年的知识经验与思考浓缩到一本书中。这本共达 839 页的浩瀚巨著以其简洁而浓缩的书名道出了管理学的真谛——《管理:任务、责任、实践》。据此,我们可以把管理诠释为:管理任务、承担责任、勇于实践。令人惊奇的是,当我在这本书中搜索“责任”这一词条时,发现该书索引中有多达 36 处谈到“责任”,而竟无一处谈到“权力”。

“权力和职权是两回事。管理当局并没有权力,而只有责任。它需要而且必须有职权来完成其责任——但除此之外,决不能再多要一点。”在德鲁克看来,管理当局只有在它进行工作时才有职权(authority),而并没有什么所谓的“权力”(power)。

德鲁克反复强调,认真负责的员工确实会对经理人提出很高的要求,要求他们真正能胜任工作,要求他们认真地对待自己的工作,要求他们对自己的任务和成绩负起责任来。

责任是一个严厉的主人。如果只对别人提出要求而并不对自己提出要求,那是没有用的,而且也是不负责任的。如果员工不能肯定自己的公司是认真的、负责的、有能力的,他们就不会为自己



的工作、团队和所在单位的事务承担起责任来。

要使员工承担起责任和有所成就,必须由实现工作目标的人员同其上级一起为每一项工作制定目标。此外,确保自己的目标与整个团体的目标一致,也是所有成员的责任。必须使工作富有活力,以便员工能通过工作使自己有所成就。而员工则需要有他们承担责任而引起的要求、纪律和激励。因此,进入德鲁克管理世界的捷径就是从认识管理人员的责任、员工的责任和企业的责任开始。

可能要许多篇幅才能列出那些直接受到德鲁克管理思想影响的企业家和经理人。我们在此只引用美国通用电气公司前首席执行官杰克·韦尔奇的评价:“1981年,我整合通用电气的第一个核心思想来自彼得·德鲁克。通用电气的相关业务要么是业内第一位或第二位的位置,要么就退出这一领域。”

杰克·韦尔奇曾说过:“我认为,如果这个世界上真有一个天才的管理思想大师的话,那么这个人应该是彼得·德鲁克。”这也许能解释《哈佛商业评论》的断言:“只要一提到彼得·德鲁克的名字,在企业的丛林中就会有无数双耳朵竖起来听。”

彼得·德鲁克的真知灼见经久不衰。领悟他一系列精辟而深邃的思想,是一个震撼心灵的过程。

思想工具之2

波特的思想

作为哈佛商学院的教授和竞争战略方面公认的权威,迈克尔·波特(Michael E. Porter)可称作“可能是世界上最有影响力的商学院教授”。事实也是如此,在2002年5月埃森哲公司对当代最顶尖50位管理学者的排名中,迈克尔·波特位居第一,可谓声名赫赫。

迈克尔·波特对于管理理论的主要贡献,是在产业经济学与管理学之间架起了一座桥梁。在其经典著作《竞争战略》中,他提出了行业结构分析模型,即所谓的“五力模型”:

- 行业现有的竞争状况;
- 供应商的议价能力;
- 客户的议价能力;
- 替代产品或服务的威胁;
- 新进入者的威胁

认为这五大竞争驱动力决定了企业的盈利能力,并指出公司战略的核心,应在于选择正确的行业,以及行业中最具有吸引力的竞争位置。

相应地,迈克尔·波特也提出了“三种通用战略”,包括成本领先、差异化和专注化,并说明由于企业资源的限制,往往难以同时追求一个以上的战略目标。

中国企业家已经非常善于以低成本的方式进行竞争。按照大摩中国首席经济学家谢国忠的说法,中国企业在成本方面的固有优势和以低成本方式为主的竞争手段,已使得在某些行业中国内的产品价格决定了其在全球的价格。正如波特指出的那样,成本领先战略的主要风险之一就来自于后来者的模仿。而出于种种原因,中国企业目前大多处在全球产业价值链中附加价值比较低的制造环节,企业的模仿者过多,产品与服务过于同质化,从而形成无奈的竞争格局。

成本竞争的苦果使很多企业家认识到需要新的竞争方式,如产品、技术或者经营模式创新来提高盈利能力与水平。波特为这类战略提供了系统化的思考方式,阐述了企业应该在哪些点上建立竞争力,对于经营实践具有非常好的指导作用。对于中国的管理实践者而言,波特战略理论的意义更多在于阐明了企业战略性思考的重要性。企业经营并不是具有杰克·韦尔奇所说的勇气就已足够,中国企业家缺的不是勇气,而是大胆决策前的谨慎思考,怎样选择最有利的战场、时机和方式进行出击。

