

管理，从掌握工具开始，工具决定生产力！

世界500强

12种

真难吗？如果你也是一个对管理仍有陌生感的人，在翻阅众多管理教材之后肯定会得出这样的结论：管理太难了！那么多有关管理的书籍，一种种理论，一条条规律，让你面对管理无所适从，并后形成这样的印象：管理难于上青天。事实上，管理并不难，而且也很简单。尤其把高效实用的管理工具可以让管理变得更容易、更实效。

工具是什么？工具是指用以辅助你达到目的的事物。工具可以是具体的、有形的，也可以是抽象的、无形的。管理工具基本上都是抽象无形的。当然为了方便使用，一部分已经验物化为软件系统、表格、公式、程序以及具体的方法或步骤。离开了工具，做事的效率将大大降低，或者说就很难做成事。古人说：凡事要遇“刃”而解，而不是遇“人”而解。“刃”就是工具，也就是孔子所说的：“工欲善其事，必先利其器”。

经典管理工具

阳士昆/主编

SHIJIE500QIANG12ZHONG
JINGDIANGUANLIGONGJU

12种经典管理工具，12种流行管理思想，让你的管理工作穿过复杂，走向简单！
一书在手，尽览当今世界管理精髓。



中国时代经济出版社

世界500强

12种

管理难吗？如果你也是一个对管理仍有陌生感的人，在阅读众多管理教材之后肯定会得出这样的结论：管理太难了！那么多有关管理的书籍，一种种理论一条条戒律，让你面对管理无所适从，并且形成这样的印象：管理难于上青天。事实上，管理并不难，而且可以很简单，尤其是高效实用的管理工具可以让管理变得更简单，更实效。

工具是什么？工具是指用以辅助你达到目的的事物。工具可以是具体的，有形的，也可以是抽象的，无形的。管理工具基本上都是抽象无形的，当然为了方便使用，一部分已经被物化为软件系统、表格、公式、程序以及具体的方法或步骤。离开了工具，做事的效率将大大降低，或者说就很难做成事。古人说，凡事要迎“刃”而解，而不是迎“人”而解。“刃”就是工具，也就是孔夫子所说的：“工欲善其事，必先利其器”。

经典管理工具

阳士昆 / 主编

阳士昆 刘建平 刘海峰 谢文辉 / 编著

SHIJIE500QIANG12ZHONG
JINGDIANGUANLIGONGJU



中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

世界 500 强 12 种经典管理工具/阳士昆主编.北京:中国时代经济出版社,2005.5

ISBN 7-80169-769-3

I.世… II.阳… III.企业管理—经验—世界 IV.F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 040071 号

世界
500
强
12
种
经典
管理
工具

阳
士
昆
主
编

出 版 者	中国时代经济出版社
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦东办公区 11 层
邮政编码	100007
电 话	(010)68320825 68320498 (010)88361317(邮购)
传 真	(010)68320634
发 行	各地新华书店
印 刷	北京鑫海达印刷有限公司
开 本	787×1092 1/16
版 次	2005 年 5 月第 1 版
印 次	2005 年 5 月第 1 版印刷
印 张	17.75
字 数	288 千字
印 数	1~8000 册
定 价	28.00 元
书 号	ISBN 7-80169-769-3/F·353

版权所有 侵权必究

让管理更简单（代序）

管理难吗？如果你也是一个对管理仍有陌生感的人，在阅读众多管理教材之后肯定会得出这样的结论：管理太难了！那么多有关管理的书籍，一种种理论一条条戒律，让你面对管理无所适从，并且形成这样的印象：管理难于上青天。事实上，管理并不难，而且可以很简单。尤其是高效实用的管理工具可以让管理变得更简单，更实效。

工具是什么？工具是指用以辅助你达到目的的事物。工具可以是具体的、有形的，也可以是抽象的、无形的。管理工具基本上都是抽象无形的，当然为了方便使用，一部分已经被物化为软件系统、表格、公式、程序，以及具体的方法或步骤。离开了工具，做事的效率将大大降低，或者说就很难做成事。古人说，凡事要迎“刃”而解，而不是迎“人”而解，“刃”就是工具，也就是孔夫子所说的：“工欲善其事，必先利其器。”

墨菲定律说：“把事情变复杂很简单，把事情变简单却很复杂。”而管理工具却可以使管理变得更简单。高效的管理工具是一种力求使复杂管理变得简约、集约和高效的管理思想和管理模式，它倡导化繁为简、以简驭繁的管理理念和方式。管理者和员工如果灵活掌握管理工具，将使工作更容易、更清晰、更有条理和更有效率，以最简洁、最直接、最有效的方式解决问题。

一位大公司总裁在哈佛管理论坛上这样说道：“对我来说，在自己几十年的管理实践中，贡献最大的是那些简洁明了的管理工具。这些工具总是在我遭遇困境时给我提供必要的帮助和启示。我感谢这些方法，在每一天睡觉之前我都重温这些方法。有效的工具让管理更加简化。”

本书对世界 500 强企业最常用的 12 种管理工具及其运用做了清晰的梳理。像德尔菲法、麦肯锡 7S 模型、波特五力分析模型、波士顿分析矩阵、SWOT 分析法、6 西格玛管理、标杆管理、流程再造、平衡计分卡……这些产生于不同时代的管理工具为社会创造了巨大的财富，有的甚至引起了深刻的社会变革。这些经典管理工具准确地把握了管理的

规律，把先进管理理念转化为可操作的程式和方法，让我们得以穿过复杂，走向简单。无论对普通员工，还是商界精英，灵活掌握并运用这些管理工具已经成为一种必备的商业素质，同时也必将大大提高你的管理水平和经营业绩。

笔者认为，此书的意义并不在于给管理者提供高深的管理理论，它只是想给管理者提供思考、解决管理问题的方法和工具，给读者开启一个全新的管理视角，提供一种崭新的思维方式。掌握了这些工具，你的管理将变得更简单。一书在手，尽览当今世界管理精髓。毫无疑问，对整天忙碌的管理人员来说，这是一本非常理想的书。

本书是团队智慧的结晶，也是理论和实践的结合。江西兴国农村信用合作社联社理事长阳士昆先生和他的同事刘建平先生一起贡献了他们的管理经验和智慧，让本书更加贴近管理实践，更加实用易行。江西财经大学刘海峰博士以他渊博的学识为本书添色增辉。在此，对他们辛勤的劳动表示衷心的感谢！

无论编者怎么努力，书中难免还存在某些不足，恳请读者予以批评指正，编者将不胜感激。读者如遇问题，欢迎和编者一起交流，E-mail: xwww@vip.sina.com.

谢文辉 谨识
2005 年春于北京

目 录

方法1 ABC 分类法:抓住关键的少数

ABC 分类法可以概括为“区别主次,分类管理”八个字。这一分析方法的核心思想是在决定一个事物的众多因素中分清主次,识别出少数的但对事物起决定作用的关键因素和多数的但对事物影响较小的次要因素,目的是加强对重要的 A 类重点事物的管理。

■ 方法理念

重要的少数与次要的多数 (2)

ABC 分析的一般步骤 (4)

■ 经典案例

eBay 公司将注意力聚焦于核心用户 (7)

ABC 分析法在连锁企业采购中的应用 (10)

■ 专家观点

80/20 法则:ABC 分类法的核心思想 (13)

方法2 SWOT 分析:一种功能强大的战略分析工具

SWOT 分析是将企业内外部条件各方面内容进行综合和概括,进而分析组织的优劣势、面临的机会和威胁的一种方法。该分析法是市场营销管理中经常使用的功能强大的分析工具,常常被用于制定公司发展战略和分析竞争对手情况。

■ 方法理念

给企业把脉 (18)

实践操作三部曲 (22)

■ 经典案例

摩登百货登陆中泰广场的 SWOT 分析 (27)

美国西南航空公司的战略性窗口分析 (30)

从餐饮到保健品转型的 SWOT 分析 (34)

■ 专家观点

回避 SWOT 方法的天然缺陷	(39)
-----------------------	------

方法3 波特五力分析模型:最锐利的竞争战略工具

竞争战略之父迈克·波特的“五力分析模型”是近二十多年来企业战略制定者们耳熟能详的商业概念之一,被广泛应用于很多行业的战略制定。波特认为在任何行业中,无论是国内还是国际,无论是提供产品还是提供服务,竞争的规则都包括在五种竞争力量内。

■ 方法理念

诠释波特竞争五力	(44)
三大竞争战略选择	(49)
战略钟模型,竞争战略选择的另一种工具	(52)

■ 经典案例

用“五力”模型分析耐克和阿迪达斯的品牌之争	(54)
差异化战略让苹果起死回生	(59)

■ 专家观点

波士顿“三四律”:关于竞争的一般性规律	(61)
---------------------------	------

方法4 麦肯锡 7S 模型:“软”“硬”结合之道

7S 模型的价值在于,它为研究人员制定了一个有趣的规则。尽管它看上去非常简单,但在二十多年的管理实践中,它成为所有商业研究必须涉及的内容。7S 模型的永恒价值在于,它为学术界、咨询顾问和商界提供了一个讨论组织特性的共同研究平台,并把它作为深入研究的出发点。

■ 方法理念

“幸福原子”图诞生记	(66)
7S 模型要素分析	(68)

■ 经典案例

惠普之道:以核心价值观凝聚人心	(71)
-----------------------	------

■ 专家观点

解读新 7S 模式	(75)
-----------------	------

方法5 波士顿分析矩阵:公司战略方向指南针

波士顿矩阵有助于对各公司的业务组合投资组合提供

一些解释,会产生非常有益的效果。通过波士顿矩阵可以检查企业各个业务单元的经营情况,通过挤“现金牛”的奶来资助“企业的明星”,检查“有问题的孩子”,并确定是否卖掉“瘦狗”。

■ 方法理念

从“金牛”到“瘦狗” (82)

应用四法则 (85)

多变量分析:GE 行业吸引力矩阵 (89)

GE 模式的战略选择菜单 (94)

■ 经典案例

GE 的战略取舍之道 (105)

■ 专家观点

警惕局限性 (108)

方法 6 德尔菲法:一种高效的预测方法

据《未来》杂志报导,从 20 世纪 60 年代末到 70 年代中期,专家会议法和德尔菲法(以德尔菲法为主)在各类预测方法中所占比重由 20.8% 增加到 24.2%。与其他的预测方法相比较,德尔菲法具有其他方法所不具备的一些特点,正是这些特点使得德尔菲法成为一种较为有效的判断预测工具。

■ 方法理念

一个预卜未来的神谕之地 (110)

一般工作程序 (112)

■ 经典案例

德尔菲法如何预测图书销量 (114)

■ 专家观点

头脑风暴法:德尔菲法的有益补充 (115)

方法 7 6 西格玛管理:企业世界级道路上的制胜武器

几乎所有财富 500 强制造型企业都已经或陆续开始实施 6 西格玛管理战略。在一定程度上说,6 西格玛管理法正在改变世界上最成功的企业,也正改变着传统的商业习惯。从市场环境来看,世界经济一体化加剧了公司间的竞争,一个停留在 3、4 或 5 西格玛的公司是无法与一个 6 西格玛的公司竞争的。

■ 方法理念

质量管理魔杖	(122)
6 西格玛管理的 6 个主题	(125)
5 步循环改进法	(128)

■ 经典案例

施乐的 6 西格玛运动	(131)
-------------------	-------

■ 专家观点

你离 6 西格玛有多远	(134)
实施 6 西格玛的 8 大障碍	(136)

方法 8 平衡计分卡: 激活战略管理

平衡计分卡是 75 年来最具影响力的战略管理工具。平衡计分卡就像是一棵大树的树干,纵向、横向支撑着整个企业的管理。也可以说,平衡计分卡是企业战略执行的框架。过去 10 年来,一些勇于创新的公司已经对平衡计分卡架构进行了扩展和运用,他们运用平衡计分卡作为企业的战略管理工具以成功实施企业战略,帮助企业取得了巨大成功。

■ 方法理念

最具影响力的战略管理工具	(140)
4 项关键指标分解	(145)
绘制战略地图	(148)
关键实施流程	(154)

■ 经典案例

罗克沃特运用平衡计分卡提升竞争力	(155)
------------------------	-------

■ 专家观点

平衡计分卡的实施障碍	(159)
实施关键点	(160)

方法 9 客户关系管理: 创造客户价值的奥秘

一种全新的,以“客户为中心”的业务模式正在形成。客户关系管理是企业今天为了应对竞争、从而赢得未来的最佳途径,是企业今天必须尽快实践的管理手段。想要赢得“上帝”的喜爱,就需要 CRM 这双翅膀,插上它就是天使,失去了恐怕就会变成恶魔。

■ 方法理念

CRM,就这么简单	(166)
啤酒与尿布	(173)
CRM 皇冠上的明珠:客户价值金字塔	(176)
启动 CRM 的金钥匙	(180)

■ 经典案例

泰国东方饭店的魔力	(187)
能从数据中挖出“金娃娃”的秘密武器	(189)

■ 专家观点

距离,让客户关系管理更美	(192)
--------------------	-------

方法 10 标杆管理:搭成功企业便车的成长捷径

标杆管理法为企业提供了优秀的管理方法和管理工具,为企业提供了追求不断改进的思路,是发现新目标以及寻求如何实现这一目标的手段和工具,具有合理性和可操作性。标杆管理严密的、受控的方法成为世界范围内持续改进、质量控制、流程再造和变革推动的首要步骤。它与企业再造、战略联盟一起并称为 20 世纪 90 年代三大管理方法。

■ 方法理念

向榜样学习	(196)
站在巨人肩膀上因而比巨人更高	(199)
标杆管理经典范本	(204)

■ 经典案例

美孚如何立“杆”见影	(215)
雅芳的“稻草人”标杆模型	(217)

■ 专家观点

实施 5 项忠告	(221)
----------------	-------

方法 11 流程再造:管理的第三次革命

目前管理流程再造(BPR)已为国内外诸多企业所广泛采用。管理专家认为,管理流程再造是 21 世纪企业管理方式中最有效的管理工具之一,是管理的第三次革命。管理流程再造是通过对企业旧有的管理流程不断的理顺、改造、更新来提高企业的管理效率和经济效益。

■ 方法理念	
从小明上学迟到谈起	(226)
BPR 实施要点	(230)
流程再造五段二十一步模式	(232)
■ 经典案例	
局部流程再造让柯达电子新生	(237)
福特汽车:把革命进行到底	(241)
■ 专家观点	
再造实施失败的原因及对策	(245)
绕开常见的陷阱	(248)

方法 12 价值链分析模型:赢得竞争优势的新工具

价值链存在于每个企业。认识到这一点并且去积极地建设它,是企业创造竞争优势的一个有效方法。将一个企业的活动分解开来,并分析每一个链条上的活动的价值,从中发现可以实现差别化和产生成本优势的活动。

■ 方法理念	
用价值链分析企业竞争优势	(252)
价值链分析对成本控制的启示	(258)
产业价值链竞争模式研究	(260)
■ 经典案例	
迪斯尼公司价值链分析报告	(264)
■ 专家观点	
价值链营销的价值	(273)

方法 **1**



ABC 分类法： 抓住关键的少数

ABC 分类法可以概括为“区别主次,分类管理”八个字。这一分析方法的核心思想是在决定一个事物的众多因素中分清主次,识别出少数的但对事物起决定作用的关键因素和多数的但对事物影响较小的次要因素,目的是加强对重要的 A 类重点事物的管理。

方法理念

重要的少数与次要的多数

ABC 分类法又称帕雷托分析法，也叫主次因素分析法，是项目管理中常用的一种方法。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，从而有区别地确定管理方式的一种分析方法。由于它把被分析的对象分成 A、B、C 三类，所以又称为 ABC 分类法。

在 ABC 分类法的分析图中，有两个纵坐标，一个横坐标，几个长方形，一条曲线，左边纵坐标表示频数，右边纵坐标表示频率，以百分数表示。横坐标表示影响质量的各项因素，按影响大小从左向右排列，曲线表示各种影响因素大小的累计百分数。一般地，是将曲线的累计频率分为三级，与之相对应的因素分为三类：

A 类因素，发生频率为 70% ~ 80%，是主要影响因素。

B 类因素，发生频率为 10% ~ 20%，是次要影响因素。

C 类因素，发生频率为 0 ~ 10%，是一般影响因素。

这种方法有利于人们找出主次矛盾，有针对性地采取对策。

ABC 分析是依据“对应价值大小的投入努力”来获得非常有效的管理分析法。ABC 分析的基础可溯自帕雷托分析（Pareto Analysis）。帕雷托在 1897 年研究社会财富分配时，收集多个国家的收入统计资料，得出收入与人口的规律，即占人口比重不大（20%）的少数人的收入占总收入的大部分（80%），而大多数人（80%）的收入只占收入的很小部分（20%），所得分布不平等，据此，他提出了所谓的“关键的少数和次要的多数”的关系。用来表示这种财富分配不平等的现象的统计图称为帕雷托曲线分布图。该分析方法的核心思想是在决定一个事物的众多因素中分清主次，识别出少数的但对事物起决定作用的关键因素和多数的但对事物影响较小的次要因素。后来，帕雷托法被不断应用于管理的各个方面。1951 年，美国通用电气公司董事

长迪克 (H. F. Dickie) 经过对该公司所属某厂的库存物品调查后发现, 上述原理适用于存储管理。迪克根据销量、现金流量 (Cash Flow)、前置时间 (Lead Time) 或缺货成本, 将存货分成 ABC 三类: A 类库存为重要的产品, B、C 类依次为次要和不重要的产品。1951 年—1956 年, 朱兰将 ABC 法引入质量管理, 用于质量问题的分析, 被称为排列图。1963 年, 杜拉克 (P. F. Drucker) 将这一方法推广到全部社会现象, 使 ABC 法成为企业提高效益的普遍应用的管理方法。

ABC 分类法, 多运用于库存与质量、营销管理的分析上。

1. 分类与分析

可概括为: “区别主次, 分类管理” 八个字。其关系在于区别一般的多数和极其重要的少数, 目的是加强对重要的 A 类事物管理。

情景:

少数客户给公司大多数的订单。

少数部门构成制造作业的大部分工作。

少数供应商造成大多数采购物料中的延误。

我们可通过收集数据→计算整理按分类标准列出 ABC 分析表。

如: A 类因素通常占累计因素目的 5% ~ 15%。

B 类因素通常占累计因素目的 20% ~ 30%。

C 类因素通常占累计因素目的 60% ~ 80%。

根据 ABC 分类与分析的结果, 制定区别对待的管理措施, 也就是 80/20 法则, 即从抓住关键的少数开始; 从点→线→面中整体提升企业的管理水平。

2. 各环节的细节

ABC 分类法之所以成为经营管理非常实用的方法, 是因为它能够抓住问题 (矛盾) 的实质, 灵活的解决现实关系。而且, 可协调各主次问题, 把握各环节的细节并逐一解决。例如:

库存控制之主要、次要、辅助材料

生产控制之关键工序、一般工序、支持工序

质量控制之特殊工艺标准、普通检验标准、客户检查标准

营销管理之重点客户、基本客户、散客户

企业管理过程的环节, 也就是工作流程图中的关键部分。如今的“细节管理”正是抓住实处, 从专、细、透中使工作执行到位。

3. 用得最多的部门

例一: 物控部门

A 类物料约为 10% 左右, 所占资金为 70% 左右; 控制订购量, 减

少库存量。

B类物料约为20%左右，所占资金为20%左右；合理订购量，适合库存量。

C类物料约为70%左右，所占资金为10%左右；加大订购量，提高储存量。

例二：质控部门

将外购料质量、工艺设计、生产计划变更、工人技能等影响产品因素，按通过数据分析找出的频率或批次发生率高低分为ABC三类；然后针对性地逐一解决和缓解。

ABC分析的一般步骤

此处仅以库存的ABC分析及重点管理方法为例。一般说来，企业的库存反映着企业的管理水平，调查企业的库存，可以大体搞清该企业的经营状况。虽然ABC分析法已经成为企业中的基础管理方法，有广泛的适用性，但目前应用较广的，还是在库存分析中。

ABC分析的一般步骤如下：

1. 收集数据

按分析对象和分析内容，收集有关数据。例如，打算分析产品成本，则应收集产品成本因素、产品成本构成等方面的数据；打算针对某一系统搞价值工程，则应收集系统中各局部功能、各局部成本等数据。

2. 处理数据

对收集来的数据资料进行整理，按要求计算和汇总。本例以平均库存乘以单价，求算各种物品的平均资金占用额。

3. 制ABC分析表

在总品目数不太多的情况下，可以用大排队的方法将全部品目逐个列表。按销售额的大小，由高到低对所有品目顺序排列；将必要的原始数据和经过统计汇总的数据，如销售量、销售额、销售额百分数、计算累计品目数、累计品目百分数、累计销售额、累计销售额百分数；将累计销售额为60%~80%的前若干品目定为A类；将累计销售额为20%~30%左右的若干品目定为B类；将其余的品目定为C类。如果品目数很多，无法全部排列在表中或没有必要全部排列出来，可以采用分层的方法，即先按销售额进行分层，以减少品目栏内的项数，再

根据分层的结果将关键的 A 类品目逐个列出来进行重点管理。如表 1-1 所示:

表 1-1 分层的 ABC 分析表

按销售额分层 范围(千元)	品目数	累计品 目数	累计品目 百分数(%)	销售额 (千元)	累计销售 额(千元)	累计销售 百分数(%)	分类 结果
≥6	280	260	7.5	5800	5800	69	A
5~6	86	346	9.9	500	6300	75	A
4~5	55	401	11.7	250	6550	78	B
3~4	95	496	14.4	340	6890	82	B
2~3	170	666	19.4	420	7310	87	B
1~2	352	1018	29.6	410	7720	92	B
≤1	2421	3439	100	670	8390	100	C

4. 根据 ABC 分析表确定分类

按 ABC 分析表, 观察第 4 栏累计品目百分数, 将累计品目百分数为 5%~15% 确定为 A 类; 将累计品目百分数为 20%~30% 确定为 B 类; 其余为 C 类, C 类情况正和 A 类相反, 其累计品目百分数为 60%~80%。

5. 绘 ABC 分析图

以累计品目百分数为横坐标, 以累计资金占用额百分数为纵坐标, 按 ABC 分析表第 4 栏和第 7 栏所提供的数据, 在坐标图上取点, 并连接各点, 则绘成 ABC 曲线。

将 ABC 分析曲线对应的数据, 按 ABC 分析表确定 A、B、C 三个类别的方法, 在图上标明 A、B、C 三类, 则制成 ABC 分析图。

6. 根据 ABC 分析的结果, 对 ABC 三类商品采取不同的管理策略

表 1-2 ABC 分类管理策略

	A	B	C
管理要点	投入较大力量精心管理,将库存压缩到最低水平	按经营方针调节库存水平	集中大量定货,以较高的库存来减少定货费用
定货方式	计算每种商品的定货量,按最优批量确定定货批量,采用定期定货的方式	采用定量定货方式,当库存降到最低点时发出定货,定货批量为经济批量	采用双堆法,用两个库位储存,一个库位货发完了,用另一个库位发,并补充第一个库位的存货
定额水平	按品种甚至规格控制	按品种大类品种控制	按总金额控制
检查方式	经常检查	一般检查	按年度或季度检查
统计方法	详细统计,按品种、规格规定统计项目	一般统计,按大类规定统计项目	按金额统计

ABC 分析的结果,只是理顺了复杂事物,搞清了各局部的地位,明确了重点。但是,ABC 分析的主要目的更在于解决困难,它是一种解决困难的技巧,因此,在分析的基础上必须提出解决的办法,才真正达到 ABC 分析的目的。目前,许多企业为了应付验收检查,形式上搞了 ABC 分析,虽对了解家底有一些作用,但并未真正掌握这种方法的应用,未能将分析转化为效益,这是应力求避免的。

我们真正要做到的是,按 ABC 分析结果,再权衡管理力量与经济效果,对三类库存物品进行有区别的管理。

应当说明的是,应用 ABC 分类法,一般是将分析对象分成 A、B、C 三类。但我们也可以根据分析对象重要性分布的特性和对象数量的大小分成两类、或三类以上。目前,我国对 ABC 分析的原理、方法研究尚不够透彻,在应用上也不甚灵活,有些同志甚至产生一些误解,认为 ABC 分析只能分成三类,只能按固定模式进行。其实,ABC 分析还有许多灵活、简单的方法。例如:

第一,分层的 ABC 分析。在物品种类较多,无法全部排列于表中,或即使可以排成大表,但必要性不大的情况下,也可以先进行品目的分层,以减少项数,再根据分层结果将 A 类品目逐一列出,进行个别的、重点的管理。

第二,多种分类方法。除了按计算结果分成 ABC 3 类外,在实际运用中也常根据对象事物的特点,采取分成 3 类或 6 类以上的方法。