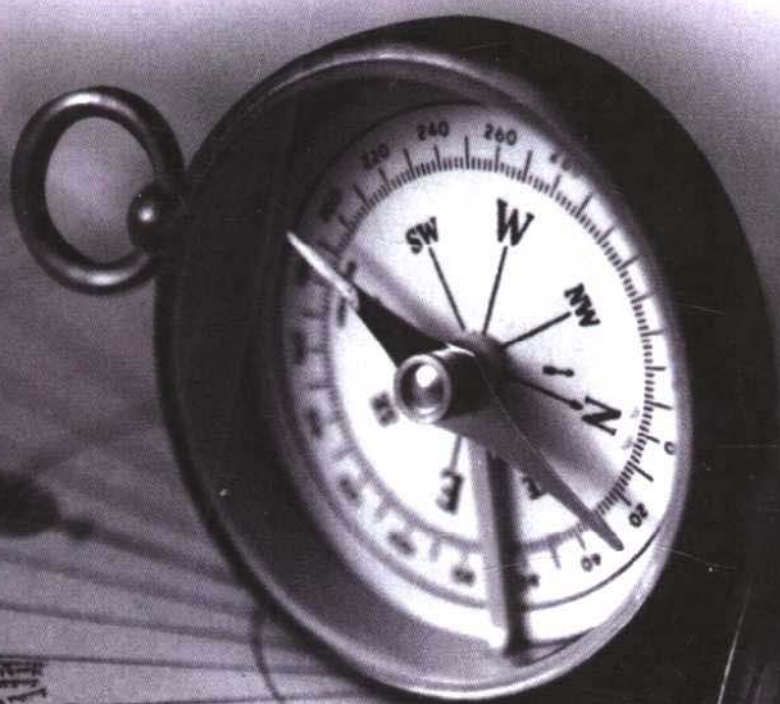


Pocket 管理系列

30 TOOLS FOR STRATEGIC
MANAGEMENT

战略管理 工具箱

王 一 贾云广 编著



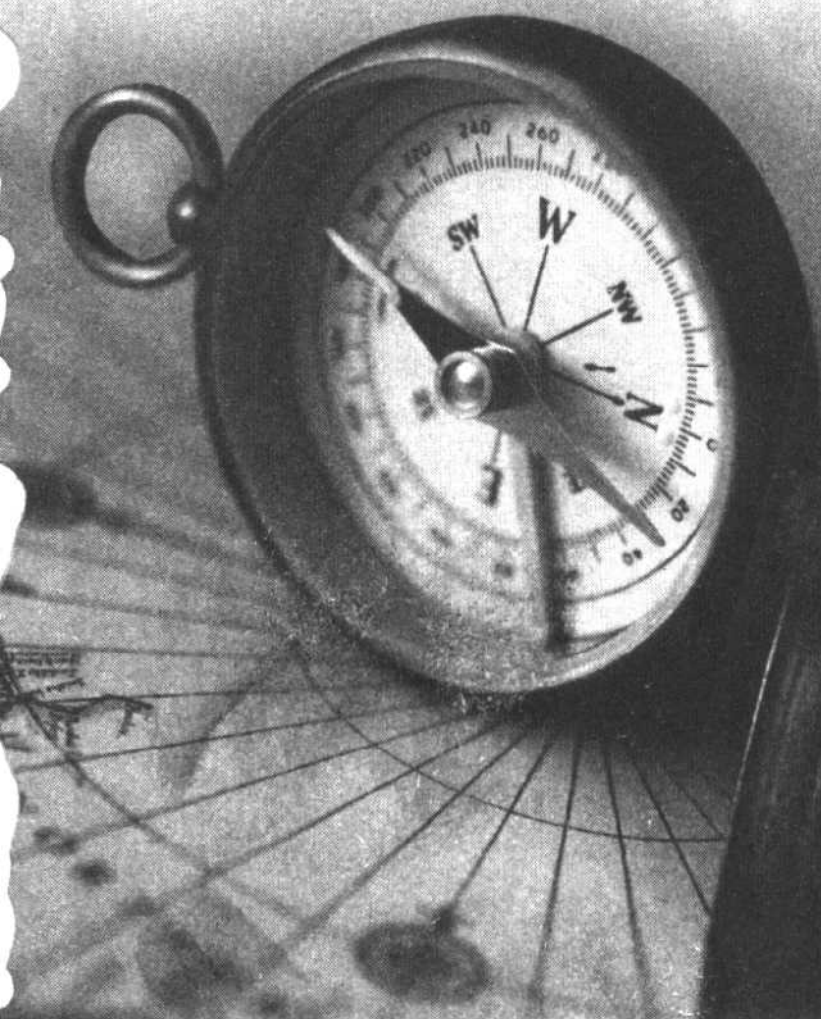
上海遠東出版社

Pocket 管理系列

30 TOOLS FOR STRATEGIC
MANAGEMENT

战略管理 工具箱

王 一 贾云广 编著



上海遠東出版社

图书在版编目(CIP)数据

战略管理工具箱 / 王一, 贾云广编著. —上海: 上海远东出版社, 2005

(Pocket 管理系列)

ISBN 7-80706-130-8

I. 战... II. ①王... ②贾... III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 112954 号

责任编辑: 李巧媚

装帧设计: 张鑫灵

版式设计: 李如琬

战略管理工具箱

编著: 王 一 贾云广

印刷: 上海长阳印刷厂

装订: 上海长阳印刷厂

出版: 上海世纪出版集团 上海远东出版社

版次: 2006 年 1 月第 1 版

地址: 中国上海市仙霞路 357 号

印次: 2006 年 1 月第 1 次印刷

邮编: 200336

开本: 850×1168 1/48

http: www.ydbook.com

字数: 115 千字

发行: 新华书店上海发行所 上海远东出版社

印张: 3.25

制版: 南京理工出版信息技术有限公司

印数: 1—5100

ISBN 7—80706—130—8/F·219 定价: 10.00 元

版权所有 盗版必究 (举报电话: 62594779)

如发生质量问题, 读者可向工厂调换。

出版前言

管理在发端时更像是一门艺术,而不是科学,它充满了大量的不确定性。随着时间的推移,这门艺术发展出了一系列工具,使管理者的工作得以顺利进行。如果说在过去的多年中,管理获得了发展,那就不得不提这些为人熟知的管理技术和工具。这些管理工具让思维工作变得缜密、有序,助长了有价值的灵感及创造力,为管理者快速、准确的决策提供了帮助。

这正是全球顶尖的麦肯锡公司的咨询背后的核心理念。虽然麦肯锡的标准被斥责为典型的还原论,我们却不可否认有其内在的思维逻辑。

人类是使用工具的动物,管理者不能例外。他们迫切需要的是那种简单而适用的管理工具。每当遇到类似情景或状况时,管理者就可直接运用它们。管理工具可以让经理人的工作变得轻松一些。

在本套丛书中,我们尝试描述一些世界上最常用,也是最佳的管理工具和技术,它涵盖了企业战略、决策与分析、市场营销、人力资源、财务分析、质量管理、生产管理、客户服务及创造力等诸多管理领域。

对于每一种工具,我们都试图介绍它的背景和发展过程。工具本身将被简单地描述,接下来是工具的特点和适用范围,然后是关于如何使用这个工具的建议,每一个工具尽量安排一个真实案例来说明该工具的有效性。

在整个编写的过程中,我们始终谨记企业管理者时间宝贵,遵循简捷、实用的路线,以及可操作性的原

则。我们不求面面俱到,而是力求以知识快餐的形式,提供给读者最有效的资讯,因此在理论和思想的描述方面没有花费太多的笔墨。

管理工具在以前要求我们深刻理解相应管理思想之后才能尝试运用,但是快速的发展已经让它们今非昔比。我们并不清楚 Windows 操作系统的运行原理,但我们同样可以灵活运用微软提供的这一软件。对于很多管理工具来说,现在情况也是这样。

最后值得一提的是,管理的实践性特征决定了效益是检验管理的最主要标准。在运用管理工具的同时,需谨记“运用之妙,存乎一心”。这些工具中的大多数在某种程度上需要人的判断,有时管理者的直觉因素会使它们发挥最大的效果。如能做到不拘泥于形式,不刻板于程序,则对于管理工具的功能发挥,将更上一层楼。

衷心希望丛书能为您的管理工作带来帮助。

工具使用矩阵

序号		战略分析	战略制定与选择	常用战略实施与评价	页码
1	六西格玛管理		✓	✓	1
2	平衡记分卡	✓		✓	6
3	标杆管理	✓	✓		12
4	波士顿矩阵	✓	✓		17
5	基本竞争战略	✓	✓	✓	23
6	竞争者分析	✓			27
7	成本曲线法		✓	✓	33
8	定向政策矩阵		✓		38
9	EVA 管理			✓	42
10	企业核心能力识别工具		✓		46
11	企业战略目标	✓		✓	51
12	外部因素评价工具			✓	55
13	五种力量模型	✓			59
14	通用电气矩阵	✓	✓		64
15	行业生命周期	✓	✓		69
16	内部因素评价工具			✓	74
17	国际化进入战略模型	✓	✓		78
18	关键因素分析	✓	✓	✓	82



续 表

序号		战略分析	战略制定与选择	常用战略实施与评价	页码
19	PEST 分析	✓			86
20	安索夫产品-市场矩阵	✓	✓		90
21	定量战略计划矩阵		✓		95
22	战略地位和行动评估矩阵		✓	✓	102
23	股东价值分析	✓		✓	111
24	利益相关者分析	✓		✓	114
25	战略-文化-结构模型		✓	✓	119
26	结构-行为-绩效模型		✓	✓	123
27	麦肯锡 7S 战略模型	✓		✓	126
28	SWOT 分析	✓	✓		129
29	竞争战略的三角模型		✓	✓	134
30	价值链分析	✓	✓		139

目 录

工具使用矩阵	1
1. 六西格玛管理	1
6 σ , Six Sigma	
2. 平衡记分卡	6
Balanced Scorecard	
3. 标杆管理	12
Benchmarking	
4. 波士顿矩阵	17
Boston Consulting Group, BCG	
5. 基本竞争战略	23
Competitive Strategies, CS	
6. 竞争者分析	27
Competitors Analysis	
7. 成本曲线法	33
Cost Curve	
8. 定向政策矩阵	38
Directional Policy Matrix, DPM	
9. EVA 管理	42
Economic Value Added	
10. 企业核心能力识别工具	46
Enterprise Core Competence Identity Tools	
11. 企业战略目标	51
Enterprise Strategic Aim	



12.	外部因素评价工具	55
	External Factor Evaluation, EFE	
13.	五种力量模型	59
	Five Forces Model	
14.	通用电气矩阵	64
	GE - Matrix	
15.	行业生命周期	69
	Industry Life Cycle	
16.	内部因素评价工具	74
	Internal Factor Evaluation, IFE	
17.	国际化进入战略模型	78
	International Entering Strategic Model	
18.	关键因素分析	82
	Key Factors	
19.	PEST 分析	86
20.	安索夫产品——市场矩阵	90
	Product - Market Matrix	
21.	定量战略规划矩阵	95
	Quantitative Strategic Planning Matrix, QSPM	
22.	战略地位和行动评估矩阵	101
	SPACE	
23.	股东价值分析	110
	Shareholder Value	
24.	利益相关者分析	113
	Stakeholders	
25.	战略-文化-结构模型	118
	Strategy, Culture, Structure, SCS	

26. 结构-行为-绩效模型	122
Structure, Conduct, Performance, SCP	
27. 麦肯锡 7S 战略模型	125
28. SWOT 分析	128
29. 竞争战略的三角模型	133
Triangle Model	
30. 价值链分析	138
Value Chain	
后记	142





六西格玛管理

6 σ , Six Sigma

这个工具是什么

六西格玛(6 σ , Six Sigma)管理由摩托罗拉最先倡导。自 20 世纪 80 年代中期开始,它从一种全面质量管理方法演变成为一套卓有成效的企业流程设计、改造和优化的管理体系。

σ 是一个希腊字母,意味着每 100 万个机会中只有 3.4 个错误或故障。通用电气、摩托罗拉、伊士曼柯达、福特汽车、杜邦、韩国三星、索尼等许多公司都是六西格玛管理成功的见证,六西格玛管理每年为这些企业带来数亿到数十亿美金的财务收入。

为什么用这个工具

作为一种管理业务和部门的系统方法,六西格玛管理把顾客放在第一位,利用事实和数据来驱动更好地解决问题,通过持续改善不断地提高客户满意度,能够给企业带来巨大的财务收益。其特点是:

- ◆ 六西格玛管理已被证明是最有效、最先进的质

量管理工具及管理理念。通过六西格玛管理的导入与运作,能为企业带来可观的经济效益与客户的正面回应。

- ◆ 六西格玛管理应用数理统计来协助衡量价值流的每一过程、每一工序,协助衡量每一个改善过程与结果。
- ◆ 六西格玛管理以客户需求、财务影响为衡量标准,使企业的改善更具有合理性、科学性。
- ◆ 企业可通过六西格玛管理提高运作效率和效果,降低失误和故障率,来提高客户的满意度和市场占有率,从而增加销售额。
- ◆ 可以大量节省因质量问题和效率低下而损失的成本。

如何使用这个工具

1. 确定六西格玛管理项目,确定要解决的问题。

进行客户需求分析,利用头脑风暴法,提出需要解决的关键问题;进行企业成本分析,提出关键质量特征。

2. 确定目标。

绘制企业业务流程图,收集相关数据,进行顾客满意度分析,并在此技术上,确定企业实施六西格玛管理后要达到的具体目标。

3. 六西格玛管理的实施。

将任务层层分解,落实到每一个部门或员工,确保每项任务都能够找到责任人;赋予责任人相应的权

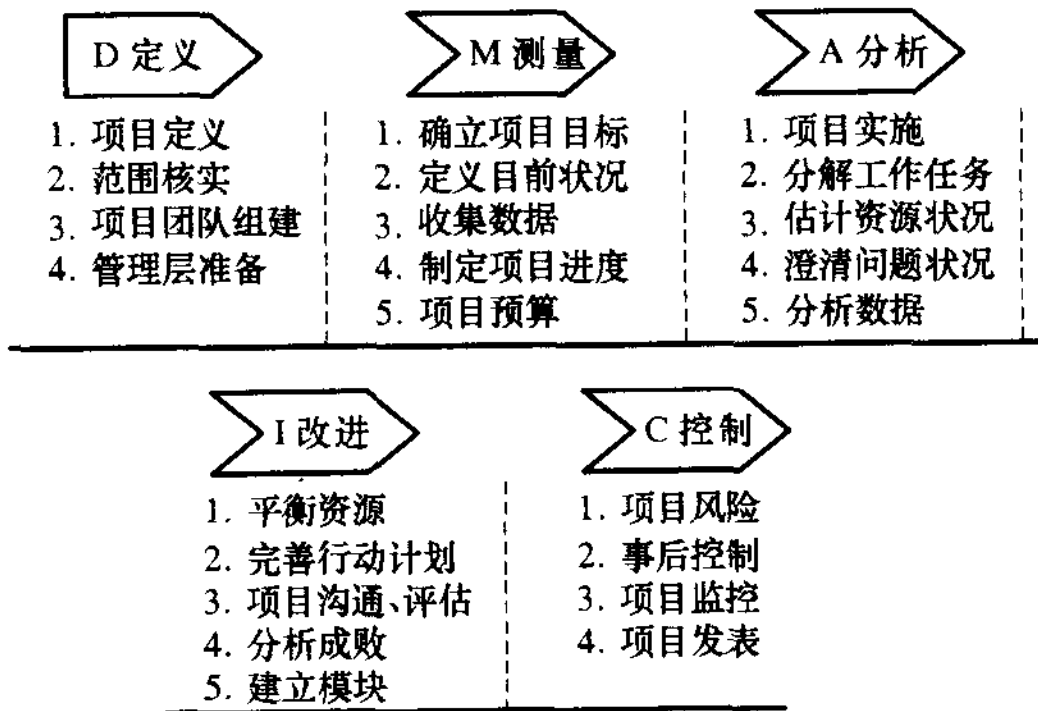
利和责任,并采用详细的量化指标进行考核。

4. 质量改进。

为所需行动计划合理分配资源,完善行动计划,就六西格玛管理的实施情况进行分析,确定改进方法。

5. 进行控制。

系统评估项目风险,建立六西格玛管理实施的控制机制,进行事前、事中和事后的控制。控制的目的是为了进一步提高项目实施的水平。



某电子类企业的 六西格玛管理

位于苏州工业园区的某电子设备制造商,在六西格玛管理实施前,该公司的状况是:由于设计研发周期过长,设计变更时常发生,该公司总是不能及时将产品推入市场;生产周期过长,延迟交货期,致使客户抱怨很大;产品故障率太高,导致售后服务和维修成本过高,要确保高品质,就会发生检查、返工和废弃等损失。

1. 该公司实施六西格玛管理如下:

- ◆ 确定六西格玛管理的开展计划和管理结构,选定改善项目,前期对全体员工进行宣传,然后对其管理高层进行培训和六西格玛管理培训。
- ◆ 建立六西格玛管理团队,核心团队由研发部、质量部、技术部组成,其他部门(如市场、制造、财务、人力资源等)负责支持与协助。六西格玛管理负责人由公司副总裁担任,负责人之下是六西格玛管理财务委员会。

2. 具体项目过程为:

- ◆ 选择问题变量——列出问题、确定因变量、问题的数量;
- ◆ 对问题进行诊断——收集数据、做分析图、分析数据;
- ◆ 提出影响问题的因素——头脑风暴法、结构树、排列图;
- ◆ 确定影响问题的因素——实验设计、影响成本

分析、验证；

- ◆ 建立动作的界限——确定公差、最小成本/非线性分析；
- ◆ 验证并进行改善；
- ◆ 过程控制——过程控制研究、统计过程控制、品质计划。

通过六西格玛管理的实施，该公司产品的修改次数明显降低，研发周期大大缩短，不仅使产品及时投放市场，还降低了产品的开发成本。实施六西格玛管理后，该公司的研发周期减少了 5 个星期；生产过程合格率提高到 65%；客户抱怨率降低了 75%。





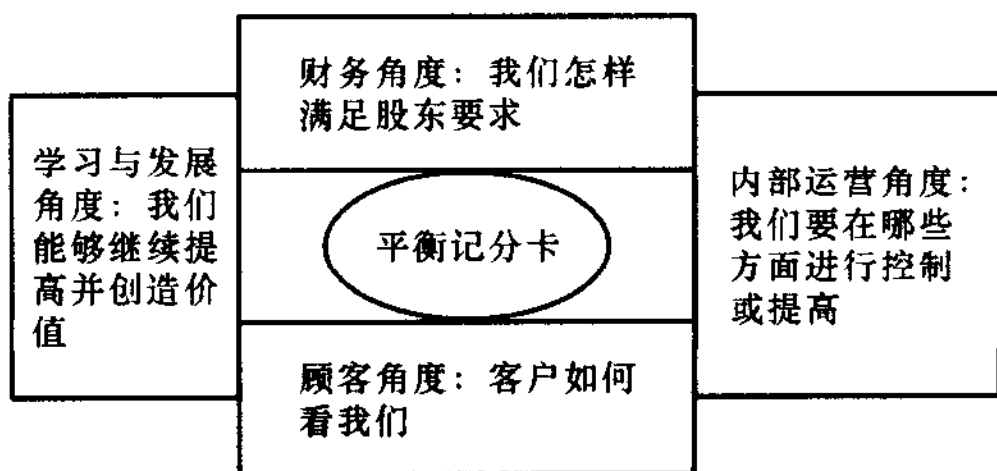
平衡记分卡

Balanced Scorecard

这个工具是什么

平衡记分卡(Balanced Scorecard)产生的背景是经营部门使用财务资本和实物资本效率的传统评价体系,难以全面反映企业的综合经营业绩,而在信息时代,企业的无形资产和智力资本则成为成功的关键因素。

为了综合反映企业业绩,1992年哈佛大学罗伯特·卡普兰教授和复兴方案咨询公司总裁戴维·诺顿提出了新的业绩评价体系——平衡记分卡。该卡由财务、顾客、内部运营过程、学习和发展四个方面(如图)组成。



为什么用这个工具

其优势是：

- ◆ 包括财务和非财务指标。通过在不同类别中综合考虑这些指标,确保企业不仅关注过去的财务结果,而且注重企业的业务战略和未来的绩效。
- ◆ 平衡记分卡是长期的战略评估,而且其4个指标构成一个整体循环:财务指标是企业的最终追求和目标;要提高企业的利润水平,必须以客户为中心;要满足客户,又必须加强自身的建设,提高企业内部的运营效率;提高企业内部效率的前提是企业及员工的学习和创新。
- ◆ 以总体战略为核心,能够科学地衡量企业的无形资产在持续创造经济价值中所起到的作用。
- ◆ 平衡记分卡的实施可以使每个人的工作更具有方向性,从而增强每个人的工作能力和效率。

其局限性是：

- ◆ 平衡记分卡的系统性增加了它的使用难度;
- ◆ 平衡记分卡的工作量极大;
- ◆ 不适于个人使用。对于个人而言,绩效考核要求易于理解和操作,而平衡记分卡不具备这些特点;
- ◆ 部分指标的量化工作难以落实。如客户指标中的客户满意度和客户保持程度如何量化;
- ◆ 四个层面因素的权重分配难以掌握。