

“拿来即用”的工具与范例
全面、有效的管理工具集

最有效的 100个 常用管理工具

✦ 李文龙 编著 ✦

- ✦ 囊括企业 9 大运营领域
- ✦ 详述企业 100 个职能事项
- ✦ 提供 220 个工具分析模型
- ✦ 精选 98 个配套执行表单

弗布克管理常用 100 系列

最有效的 个常用管理工具

李文龙 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

最有效的 100 个常用管理工具 / 李文龙编著. —北京: 人民邮电出版社, 2014. 1
(弗布克管理常用 100 系列)
ISBN 978-7-115-33910-2

I. ①最… II. ①李… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 284879 号

内 容 提 要

本书围绕“管理常用”这一中心, 从战略运营管理、市场营销管理、采购管理、生产管理、质量管理、客户管理、项目管理、财务管理、人力资源管理等多个运营管理领域入手, 向企业提供了 100 个常用的管理工具, 有助于企业管理人员提升管理效率, 解决管理难题, 对企业提升管理水平具有极强的指导性。

本书适合企业中高层管理人员、管理咨询人员、企业培训人员, 以及高等院校相关专业的师生阅读、使用。

◆ 编 著 李文龙

责任编辑 刘 盈

执行编辑 贾璐帆

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 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: 17

2014 年 1 月第 1 版

字数: 130 千字

2014 年 1 月北京第 1 次印刷

定 价: 39.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

“弗布克管理常用 100 系列”序

“工欲善其事，必先利其器。”任何企业、任何组织的高效运营和规范发展，都离不开管理制度、管理流程、管理方法、管理工具、考核指标以及考核方案这六类操作工具的适当应用。

“弗布克管理常用 100 系列”图书，旨在将上述六类工具的设计和使用有效结合，围绕“管理常用”这一中心，精心打造了企业最需要、使用频率最高的管理制度、管理流程、管理方法、管理工具、考核指标以及考核方案。

常用管理制度：提供了企业常用的 100 个管理制度，使企业制度的制定工作有据可依，方便企业落实“用制度规范”的思路。

常用管理流程：设计了企业常用的 100 个管理流程，不仅为企业流程设计工作提供了思路，还在最大程度上将企业流程设计工作模板化，方便企业落实“按流程办事”的要求。

常用管理方法：囊括了企业管理人员最常用的 100 种管理方法，在讲解“如何使用这一方法”的基础上，给出了方法使用时所需的配套工具，从而为提升企业管理人员解决问题的能力提供了解决方案。

常用管理工具：精选了企业各职能的员工在工作中最常用的 100 种管理工具，方便企业员工在工作中根据自己所面临的问题，选择最适用的配套工具予以快速解决问题。

常用考核指标：汇集了企业最常用的 100 个考核指标，从基本说明、计算说明、量化考核、注意事项四个维度，全方位地解释每一个指标，方便企业人力资源管理人员、相关职能部门的管理人员选择和使用。

常用考核方案：总结了企业最常用的 100 个考核方案，帮助企业从部门职责出发设计部门总体考核方案，在此基础上构建部门不同层级的量化考核方案，为企业实现部门绩效的量化管理提供范本。

“弗布克管理常用 100 系列”图书为企业解决了“用哪些制度规范”、“按什么流程办事”、“用方法如何解决”、“用工具如何执行”、“指标如何量化”、“工作如何考核”等一系列的问题，是企业在推进规范化管理过程中，提高各级人员执行力，提升组织运营效率的必备管理工具书。

前 言

“弗布克管理常用100系列”图书是企业推进规范化管理、流程化管理、量化考核管理过程中必备的管理工具书，旨在帮助企业快速提高人员的执行力，提升组织的运营效率。

《最有效的100个常用管理工具》是本系列图书中的一本，本着方便读者“拿来即用”或“稍改即用”的编写原则与态度，本书为读者提供了100个最常用的管理工具，以帮助读者设计管理工具并建立完善的管理工具体系。

一、迅速定位，为解决问题节约时间

本书从九个运营管理领域入手，针对企业的100个职能事项设计管理工具，让读者一目了然，方便读者根据问题迅速定位、找到相应的工具，提升工作效率。

二、内容实用，形式丰富，操作性强

本书在对各类工具进行描述时，全部采用了“文字说明+图表模型”相结合的表现手法，简单、明晰、直观、实用，能够帮助企业员工节约工作时间，完善工作思路，解决工作难题，提高工作效率，优化工作成果，是一本实用性很强的工具书。

三、满足读者多方面的阅读需求

本书提供的图表、模型能够直接为读者“拿来即用”，书中的文字说明有助于读者丰富理论基础、拓展思路、开阔思维，从而帮助读者针对新的问题选择有效的执行工具。同时，本书还设计了一些执行表单与问卷，方便读者“拿来即用”，进一步提升了工具的使用效率。

在本书编写的过程中，孙宗坤、刘井学、程富建负责资料的收集和整理，王玉凤、王建霞、廖应涵负责图表编排，王淑燕参与编写了本书的第1章，金成哲参与编写了本书的第2章，黄成日参与编写了本书的第3章，张瀛参与编写了本书的第4章，薛显东参与编写了本书的第5章，王德敏参与编写了本书的第6章，李育蔚参与编写了本书的第7章，程淑丽参与编写了本书的第8章，杨茜参与编写了本书的第9章，全书由李文龙统撰定稿。

弗布克
2014年1月

目 录

第1章 战略运营管理常用工具	1	2.3 销售管理常用工具	44
1.1 企业环境分析常用工具	2	2.3.1 销售管理问题分析工具	44
1.1.1 外部环境分析工具	2	2.3.2 销售费用预算执行工具	46
1.1.2 内部资源分析工具	4	第3章 采购管理常用工具	49
1.1.3 企业竞争环境分析工具	6	3.1 采购战略管理常用工具	50
1.1.4 企业竞争对手分析工具	8	3.1.1 采购模式分析与选择工具	50
1.2 战略决策分析常用工具	9	3.1.2 采购战略对象与方式分析工具	52
1.2.1 战略层次分析工具	9	3.1.3 采购方与供应商关系分析工具	54
1.2.2 投资战略分析工具	14	3.1.4 供应商对新产品开发介入需求分析工具	56
1.2.3 业务组合诊断工具	16	3.2 采购实施与控制常用工具	57
1.2.4 企业战略决策模型	18	3.2.1 采购价格策略管理工具	57
第2章 市场营销管理常用工具	21	3.2.2 采购数量确定分析工具	59
2.1 市场调研管理常用工具	22	3.2.3 采购风险分析管理工具	62
2.1.1 目标市场营销模型	22	3.2.4 采购成本控制分析工具	64
2.1.2 市场调研实施工具	24	3.2.5 库存成本分析控制工具	66
2.1.3 市场需求预测工具	26	3.2.6 采购外包决策分析工具	68
2.1.4 目标市场定位分析模式	26	第4章 生产管理常用工具	71
2.2 营销企划管理常用工具	28	4.1 生产计划管理常用工具	72
2.2.1 消费者购买行为分析工具	28	4.1.1 生产计划分析工具	72
2.2.2 竞争对手产品分析工具	30	4.1.2 生产能力核算工具	74
2.2.3 产品组合企划分析工具	32	4.1.3 总生产计划制订工具	76
2.2.4 营销渠道企划分析工具	33	4.1.4 主生产计划制订工具	81
2.2.5 价格企划分析工具	35		
2.2.6 广告企划分析工具	40		
2.2.7 促销企划分析工具	42		

4.2 生产过程控制常用工具	85	5.3.5 计数值控制图	126
4.2.1 作业控制要素分析工具	85	5.4 质量问题分析改善常用工具	128
4.2.2 生产进度预测推算工具	86	5.4.1 鱼骨图	128
4.2.3 生产均衡检查分析工具	87	5.4.2 亲和图	130
4.2.4 生产系统成套性控制工具	88	5.4.3 矩阵图	132
4.2.5 生产系统作业效率分析工具	88	5.4.4 关联图	135
4.3 生产工艺管理常用工具	90	第6章 客户管理常用工具	141
4.3.1 生产件批准管理工具	90	6.1 客户信息管理常用工具	142
4.3.2 生产工艺价值分析工具	93	6.1.1 客户信息分析工具	142
4.3.3 工序质量影响因素分析工具	95	6.1.2 客户信用分析工具	143
4.4 生产现场管理常用工具	96	6.1.3 客户分级管理工具	145
4.4.1 作业条件危险性评价工具	96	6.2 客户关系管理常用工具	148
4.4.2 生产现场问题诊断分析工具	98	6.2.1 客户满意度管理工具	148
4.4.3 生产现场作业目视管理工具	101	6.2.2 客户忠诚度管理工具	150
4.4.4 生产现场改善活动推进工具	103	6.2.3 客户终身价值分析工具	153
第5章 质量管理常用工具	107	第7章 项目管理常用工具	157
5.1 质量检验分析常用工具	108	7.1 项目启动计划常用工具	158
5.1.1 列联表	108	7.1.1 项目选择确定常用工具	158
5.1.2 森口体系	110	7.1.2 项目计划编制常用工具	160
5.2 质量过程控制常用工具	112	7.1.3 项目团队管理常用工具	163
5.2.1 过程能力指数	112	7.2 项目运营控制常用工具	165
5.2.2 计量值控制图	115	7.2.1 项目进度控制常用工具	165
5.3 质量数据统计分析常用工具	117	7.2.2 项目风险监控常用工具	167
5.3.1 箱线图	117	7.2.3 项目成本监控常用工具	169
5.3.2 柏拉图	119	7.2.4 项目结束收尾常用工具	172
5.3.3 实验设计	121	第8章 财务管理常用工具	175
5.3.4 回归分析	123	8.1 财务控制常用工具	176
		8.1.1 财务风险控制常用工具	176
		8.1.2 企业预算管理常用工具	178
		8.1.3 企业内部控制常用工具	181

8.2 财务分析管理常用工具	183	9.3.2 员工专业技能培训工具	227
8.2.1 偿债能力分析工具	183	9.3.3 员工职业规划常用工具	229
8.2.2 盈利能力分析工具	187	9.4 员工绩效考核管理常用工具 ...	231
8.2.3 营运能力分析工具	192	9.4.1 绩效目标管理常用工具	231
8.2.4 发展能力分析工具	196	9.4.2 绩效行为评价常用工具	233
8.2.5 财务综合状况分析工具	199	9.4.3 绩效指标管理常用工具	235
第9章 人力资源管理常用工具	203	9.4.4 战略管理绩效考核常用工具	238
9.1 人力资源规划与岗位评价常用工具	204	9.4.5 员工执行绩效考核常用工具	240
9.1.1 人力资源存量分析工具	204	9.5 薪酬与员工关系管理常用工具	242
9.1.2 人力资源需求预测工具	207	9.5.1 薪酬调查常用工具	242
9.1.3 人力资源供给预测工具	210	9.5.2 薪酬体系设计常用工具	243
9.1.4 工作分析常用工具	212	9.5.3 员工关系管理常用工具	248
9.1.5 岗位评价常用工具	214	附 录	250
9.2 员工招聘与面试常用工具	215	附录1 霍兰德职业兴趣与价值观测评量 表	250
9.2.1 人员面试常用工具	215	附录2 企业员工薪酬调查实施问卷	257
9.2.2 人员素质测评常用工具	220	附录3 员工心理健康状况调查问卷	259
9.2.3 招聘工作评估常用工具	222		
9.3 员工培训与开发管理常用工具	224		
9.3.1 员工培训课程开发工具	224		

第1章

战略运营管理 常用工具



1.1 企业环境分析常用工具

1.1.1 外部环境分析工具

对企业外部环境进行分析的基本工具是 PEST 分析模型。该模型主要从政治、经济、社会、技术这四个方面来分析企业所处宏观环境对于企业战略管理的影响，具体内容如图 1-1 所示。

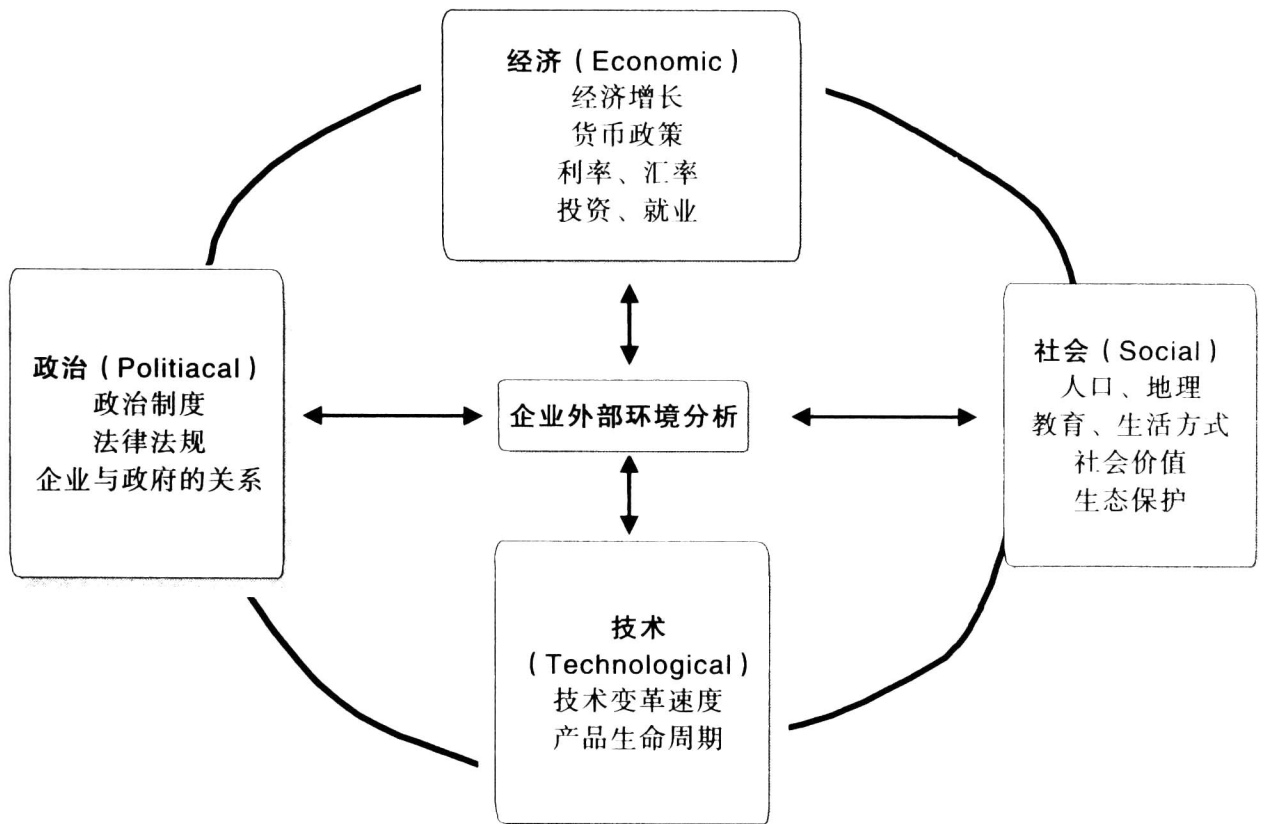


图 1-1 PEST 分析模型

(1) 影响企业战略的政治因素分析

影响企业战略的政治因素见表 1-1。

表 1-1 影响企业战略的政治因素

政治因素	1. 政治制度与政治性团体		2. 政府采购规模与采购政策
	3. 企业与政府的关系		4. 政府预算与财政支出
	5. 财政与货币政策	6. 进出口政策	7. 国家方针政策
	8. 法律因素	(1) 专利法和税法	(2) 环境保护法
		(3) 劳动保护法	(4) 公司法和合同法
		(5) 地方性法规	(6) 企业的法律意识

(2) 影响企业战略的经济因素分析

影响企业战略的经济因素见表 1-2。

表 1-2 影响企业战略的经济因素

经济因素	社会经济结构	1. 产业结构	2. 分配结构	3. 消费结构
	经济发展水平	1. 国民生产总值变化趋势		2. 政府预算赤字
		3. 劳动生产率	4. 居民消费水平	
	经济体制	1. 经济转型	2. 贷款难易程度	3. 就业状况
	市场环境	1. 居民消费倾向	2. 居民储蓄习惯	3. 价格变动
		4. 通货膨胀情况	5. 股票市场行情	
	经济政策	1. 金融货币政策		2. 对外贸易政策
		3. 财政政策		4. 税收政策

(3) 影响企业战略的社会因素分析

影响企业战略的社会因素见表 1-3。

表 1-3 影响企业战略的社会因素

社会因素	人口	1. 人口数量	2. 地理分布	3. 地区差异
	道德价值观	1. 公众道德观念	2. 社会文化传统	3. 教育水平
	习惯和观念	1. 生活方式	2. 购买习惯	3. 职业和商业观念
	环境保护	1. 自然环境状况		2. 生态保护意识

(4) 影响企业战略的技术因素分析

影响企业战略的技术因素见表 1-4。

表 1-4 影响企业战略的技术因素

技术因素	社会技术水平	1. 研究成果的数量和先进程度	2. 科技成果的推广
	技术变革	1. 互联网的普及程度 3. 生物技术应用的广泛程度	2. 技术贸易壁垒

1.1.2 内部资源分析工具

对企业内部资源进行分析的常用工具是 SWOT 分析模型。SWOT 分析模型又称为态势分析法、自我诊断法，是将企业外部环境与内部条件结合分析，从而构造两者最佳策略组合的一种分析工具。

SWOT 分析模型常用于制定企业战略、竞争策略，对企业自身战略进行诊断，对竞争对手进行分析。具体在应用时，可参照如下步骤。

(1) 绘出 SWOT 分析模型图，具体如图 1-2 所示。

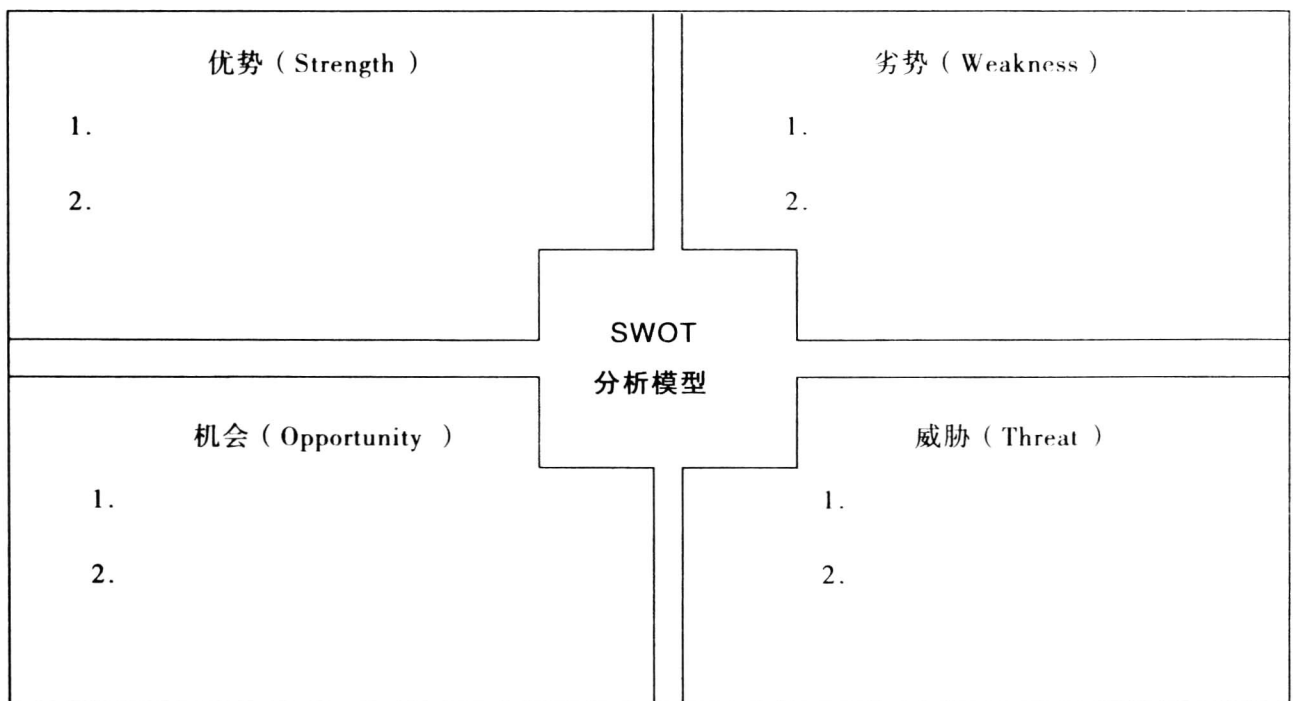


图 1-2 SWOT 分析模型

(2) 对企业内外部环境进行分析，将企业存在的优势、劣势及面临的机会和威胁找出来，分别记录于图 1-2 所列的模型中。S、W、O、T 四大要素的分析指引见表 1-5。

表 1-5 SWOT 分析模型指引表

优势 (Strength)	劣势 (Weakness)
<p>优势是指一个企业超越竞争对手的能力</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 技术技能优势：独特的生产方法、雄厚的技术实力、完善的质量控制体系、丰富的营销经验、卓越的客户服务等 2. 有形资产优势：先进的生产设备、丰富的资源储备、良好的工作环境、充足的现金流等 3. 无形资产优势：卓越的品牌影响力、出众的企业形象、优秀的企业文化等 4. 人力资源优势：富有创造力的员工、凸显价值的关键员工、充满朝气的团队等 5. 竞争能力优势：敏锐的市场反应能力、行业的领袖地位、强大的渠道和终端等 	<p>劣势是指企业缺乏的能力，或是指企业做得不好的某些方面</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 技术技能劣势：过时的生产方法、不完善的质量控制体系、缺乏营销经验、粗糙的制作工艺等 2. 有形资产劣势：老化的生产设备、资源储备量小、糟糕的工作环境、现金流断裂等 3. 无形资产劣势：品牌影响力低、企业形象差、企业文化建设缓慢等 4. 人力资源劣势：员工流动性大、员工缺乏创造力、团队建设不到位等 5. 竞争能力劣势：市场反应迟钝、行业排名靠后、销售渠道不畅
机会 (Opportunity)	威胁 (Threat)
<p>机会是影响企业战略的重大因素，抓住潜在的最佳机会，企业才能得到迅速发展</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 向其他区域、领域扩张的机会 2. 市场需求增长强势，适合快速扩张 3. 技术向新产品、新业务方向转移，客户群增多 4. 可向前或向后整合，进入企业的上游或下游产业 5. 具有并购竞争对手的能力，并找准了并购对象 	<p>威胁是指外部环境中对企业盈利能力和市场地位构成威胁的因素</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 市场中出现了强大的竞争对手 2. 替代品出现，抢走企业主要产品的部分市场份额 3. 顾客的消费需求发生了不利于产品销售的变化 4. 市场需求量减少，客户群缩小 5. 发生经济危机，主要业务受到严重影响

(3) 将各种影响因素列入相应的象限内。将那些对公司发展有直接的、重要的、迫切的、久远的影响因素优先排列出来，而将那些间接的、次要的、可缓的、短暂的影响因素排列在后面。

(4) 将所有内部因素（优势、劣势）和外部因素（机会、威胁）集中在一起，进行对比。

(5) 将内部因素和外部因素相互匹配起来并加以组合，得出一系列企业未来发展的可选择策略，详见表 1-6。

表 1-6 SWOT 策略选择表

比较项目	优势 (S)	劣势 (W)
机会 (O)	SO 组合 依靠内部优势，利用外部机会	WO 组合 利用外部机会，克服内部劣势
威胁 (T)	ST 组合 利用内部优势，回避外部威胁	WT 组合 减少内部劣势，回避外部威胁

(6) 制订并实施相应的行动计划。基本思路是：发挥优势因素，克服弱点因素，利用机会因素，化解威胁因素。

1.1.3 企业竞争环境分析工具

企业在分析自身面临的竞争环境时，需要在比较外界诸多因素和信息的基础上进行。迈克尔·波特的五种竞争力量分析模型（简称“五力模型”）主要用于分析企业竞争环境，帮助企业制定竞争战略。

五力模型中的五力是指：供应商讨价还价的能力、购买者讨价还价的能力、潜在竞争者进入的能力、替代品提供方的替代能力、行业内现有竞争对手的竞争能力。五种力量的不同组合变化，最终影响企业利润。具体内容如图 1-3 所示。

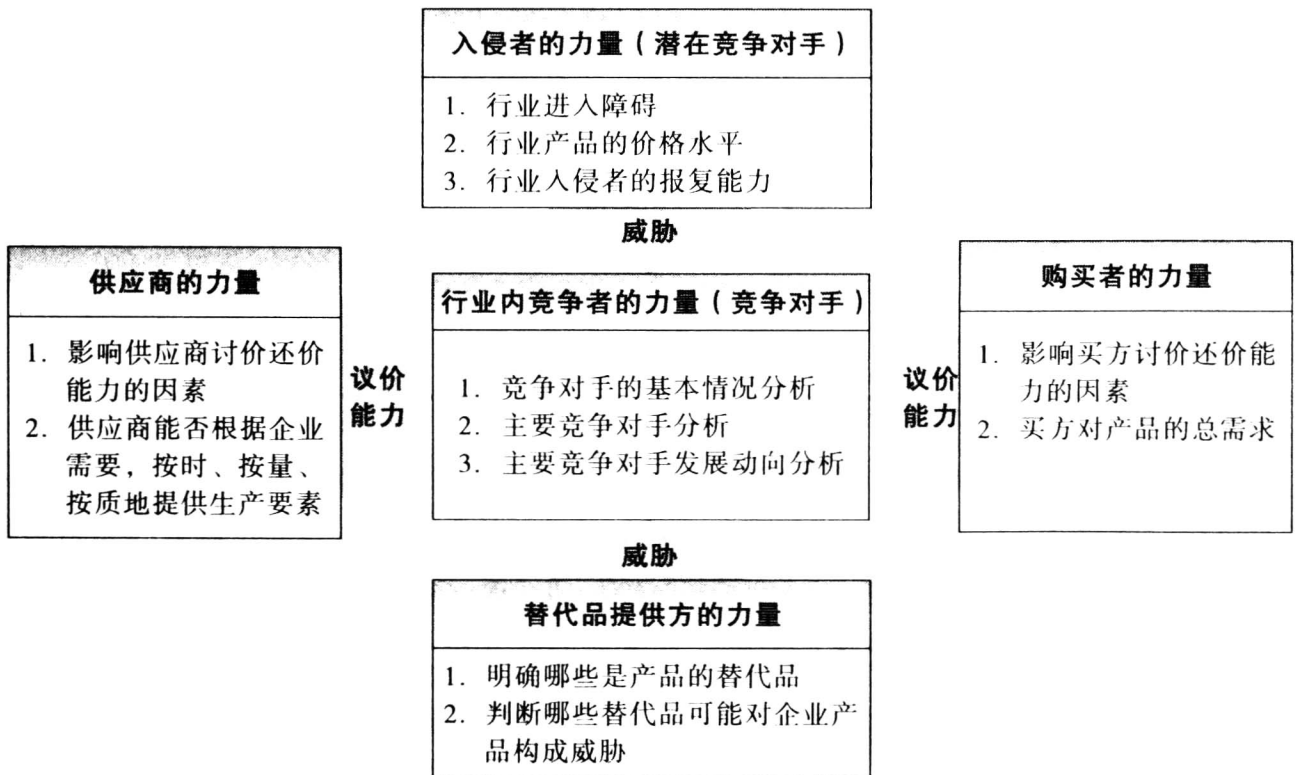


图 1-3 五力模型内容说明

从图 1-3 中我们可以看出，企业之间的竞争不能仅仅是现有竞争对手之间的较量，而是由五种力量共同作用的结果。除现有竞争对手外，企业的供应商、购买者、潜在竞争者和替代品提供方都会影响企业的整个竞争态势。

在运用五力模型时，一般分析框架见表 1-7。

表 1-7 五力模型分析框架与分析项目表

五种力量	分析项目		
供应商的 议价能力	1. 供应商所在行业的集中化程度 3. 供应商产品替代品的数量 5. 供应商前向一体化的能力 7. 企业原材料采购的转换成本 9. 供应商产品的标准化程度	2. 销量对供应商的重要性 4. 供应商的目标顾客的数量 6. 供应商提供的产品对企业生产流程的重要性 8. 供应商提供的产品占企业产品总成本的比例 10. 供应商提供的产品对企业产品质量的影响程度	
潜在竞争 者的威胁	1. 品牌忠诚度 4. 转换成本	2. 绝对成本优势 5. 资本要求	3. 规模经济 6. 政府管制
购买者的 议价能力	1. 购买者购买的数量 4. 替代品的替代程度 6. 购买者对产品质量的敏感度 8. 大批量购买的普遍程度	2. 购买者的转移成本 5. 购买者后向一体化的能力 7. 产品在购买者总成本中所占的比例 9. 产品对购买者的重要性	3. 集体购买
来自替代 者的威胁	1. 替代品的价格 3. 替代品的盈利能力 5. 替代品生产企业的战略选择	2. 购买者选择替代品所需的转换成本 4. 购买者使用替代品的习惯	
现有竞争 对手的能力	1. 产业竞争结构 4. 竞争对手多样性 7. 不同品牌的知名度差异	2. 需求状况 5. 产业的增长速度	3. 企业的退出壁垒 6. 产品的差异化程度 8. 产业内信息的复杂程度

通过对以上问题的解析，企业可以对外部竞争环境有一个充分的认识和理解，以便积极主动地面对竞争，获取超额利润。

同时，考虑到信息的不对称性，因此在运用五力模型进行企业战略管理时，对各个维度的分析须把握重点，在此基础上作出合理的战略决策。

1.1.4 企业竞争对手分析工具

充分地估计竞争对手对本企业的竞争性行动可能采取的战略和反应，有利于本企业有效地制定竞争战略。目前，常用的具有代表性的竞争对手分析工具是迈克尔·波特的竞争对手分析模型。

波特的竞争对手分析模型主要从目前经营情况、未来目标、自我假设和能力四个方面分析竞争对手的行为和反应模式，具体如图 1-4 所示。



图 1-4 波特的竞争对手分析模型

1.2 战略决策分析常用工具

1.2.1 战略层次分析工具

企业经营决策者在对企业战略层次进行分析时，需要事先明确企业战略的类别与层级的划分情况，如图 1-5 所示。

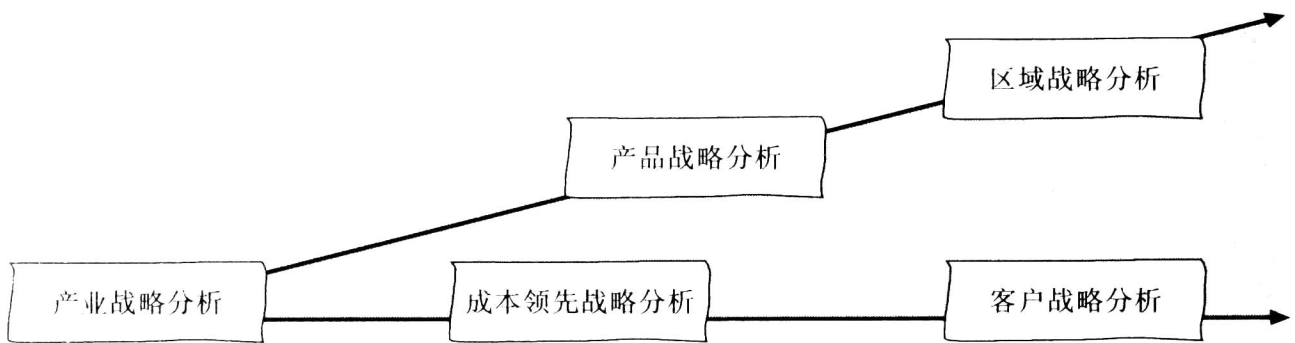


图 1-5 企业战略层次分析模型

1. 产业战略分析

产业战略是指企业根据自身的能力和资源特点，选定产业目标、寻找产业发展机会的战略规划过程。从企业战略角度，通常将企业所属产业分为四个大类，具体如图 1-6 所示。

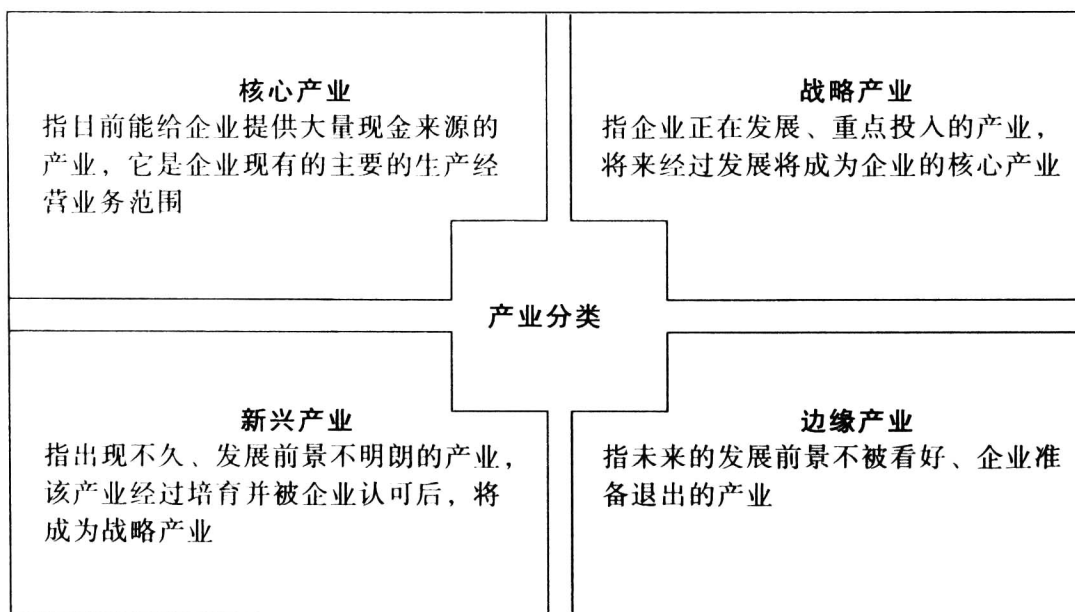


图 1-6 企业所属产业分类图