

赢取竞争的100+N工具箱

(原书第1版)

本书汇集了当前最先进的100个管理工具
广大管理者的案头指导用书

MBA智库 整理汇编



前 言

您是否急于掌握并随时运用所有重要的管理方法，却苦于时间的局限无法饱览浩瀚的理论书籍？管理者如何在百忙之中快速地掌握当前最重要、最前沿的管理理论和管理方法呢？藉于此，MBA 智库全体编辑收集了在世界知识企业中比较流行或成功的 100 多个管理工具，以饗读者，希望成为广大管理者的案头指导作书。

本书囊括了管理所涉及各个方面，凝聚了当前流行管理工具与理论的精髓，集中体现了管理大师们超凡的经营智慧和管理艺术。这些工具也是经过诸多成功企业和顶尖企业家、经理人的实践验证，被证明是能决定企业成败，影响管理工作效率，有助于企业领导及管理者更好地迎接挑战的最有效的工具。

全书包括战略与组织工具、营销管理工具、人力资源工具、质量及生产管理工具、财务管理工具、决策思维工具、项目与物流工具七大部分，每个工具又分 7 大模块，在阐述管理工具基本内容和特点后，还介绍了适用情况、资源要求和运用的主要步骤，提示主要风险，举出应用案例，并对于相关的工具进行延伸比较，便于读者的学习和运用。每个管理者可以根据自己企业的特点，找到适合自己的管理经验来勾画最符合自身实际的发展蓝图。

MBA 全体同仁深深地祝普天下智者慧人、管理精英，大段的时光、小酌的片刻，在 MBA 智库中迸发出勃勃生机！

欢迎您对本书提出宝贵意见和建议，我们的信箱是 mbalibrary@gmail.com。

MBA 智库

目 录

第一篇：战略组织工具

1. SWOT 分析：战略规划的经典分析工具
2. PEST 分析：组织外部宏观环境分析工具
3. BCG 矩阵法：制定公司层战略最流行的工具
4. GE 矩阵：企业决定发展战略的分析工具
5. 定向政策矩阵：战略业务组合计划分析工具
6. IE 矩阵：标识企业分布地位的分析工具
7. 竞争态势矩阵：企业战略制定提供竞争优势的分析工具
8. 麦肯锡三层面分析：企业设计战略规划、开拓增长的有效工具
9. 波特五力分析：行业竞争战略最流行的分析工具
10. 战略集团分析法：行业内企业竞争格局分析工具
11. 战略钟模型：企业竞争战略选择分析工具
12. 核心竞争力分析：分析企业有效竞争和成长的重要工具
13. 波特价值链分析模型：寻求确定企业竞争优势的分析工具
14. 利益相关者分析：战略制定和战略评价分析工具
15. PIMS 分析法：有效的战略评价分析工具
16. SPACE 矩阵：企业外部环境及战略组合分析工具
17. QSPM 矩阵：战略决策阶段重要分析工具
18. 三四规则矩阵：成熟市场中企业竞争地位分析工具
19. 7S 模型：组织绩效与战略适应的分析工具
20. 3C 战略三角模型：经典的营销战略管理工具

第二篇：营销服务工具

21. STP 分析：现代营销战略的核心分析工具
22. 4Ps 营销组合模型：制定市场战略最经典的营销理论工具
23. 产品生命周期模型：描述产品和市场运作方法的有力工具
24. 安索夫矩阵：应用最广泛的营销分析工具之一
25. 服务质量差距模型：服务质量简单有效的分析工具
26. 推销方格理论：直观有效的销售分析工具
27. 哈夫模型：最有效的计算商圈的分析工具之一
28. 服务金三角：服务组织管理的基石
29. CS 战略：企业提高市场占有率的有力工具
30. SPIN 销售法：系统化挖掘客户需求的销售工具
31. 营销战略新三角模型：战略业务架构分析工具
32. 服务利润链：服务管理最经典、最有效的分析工具
33. 满意镜：提高顾客满意与员工满意的工具
34. 顾客金字塔模型：有效的顾客细分管理工具
35. 植田 T 理论：典型的竞争性理论策略工具

第三篇：人力资源工具

36. 平衡计分卡：最具影响力的战略绩效管理工具
37. 360 度绩效考核：推进员工行为改变最有效的工具之一
38. KPI：国际通行的企业经营绩效成果测量和战略目标管理的工具
39. 3P 模型：实施企业人力资源战略化管理的有效工具
40. 职位分析问卷法：最普遍和流行的人员导向职务分析系统
41. 关键事件技术：识别工作绩效的关键性因素的工作分析方法
42. 贝尔宾团队角色理论：目前最权威、应用最广的团队理论
43. 盖洛普 Q12 测评法：最经典的员工敬业度测评工具
44. 绩效棱柱模型：新颖的绩效测量和管理分析工具
45. Lifo 管理系统：美国应用最广、发展最早的行为风格行为系统之一
46. 宽带薪酬设计：一种新的薪酬管理系统及操作流程
47. 霍兰德职业兴趣理论：通用的职业兴趣测验工具
48. 胜任素质模型：人力资源战略和组织整体战略紧密结合的重要工具
49. 职业锚：职业测评运用最广泛、最有效的工具之一
50. 海氏工作评价系统：目前国际上最为流行、使用最为广泛的岗位评估工具

第四篇：质量生产工具

51. TPM：生产改善过程中的重要工具之一
52. TQM：一项持续变革的有效管理体系
53. 定置管理：强化现场管理和谋求系统改善的科学管理方法
54. 5S 现场管理法：现场科学管理的基础工具
55. 六西格玛：世界最先进的质量管理法
56. JIT 生产方式：使生产有效进行的新型生产方式
57. QFD 法：一种顾客驱动的先进质量管理应用技术
58. 田口方法：质量管理利器、企业技术创新不可或缺的工具
59. 甘特图：最常用的项目控制管理的有效工具
60. OPT：改善生产管理技术的新方式
61. PDCA：循环有效控制管理过程和工作质量的工具
62. AUDIT 法：保证产品质量的先进质量管理控制方法
63. 大规模定制：21 世纪最重要的、最具竞争优势的生产模式
64. 朱兰三步曲：质量战略思想和管理的有力武器
65. 零缺陷管理法：企业质量管理方法的又一次革命
66. QC 七大手法：一组对质量管理活动的数据进行客观分析的有力工具
67. 丰田生产方式：一套系统完整的生产管理方式
68. 品管圈：广为认可的品质管理的运作机制
69. 为什么—为什么分析法：快速探求问题本质的分析技术
70. 8D 工作法：科学有效的实施纠正质量措施的工具

第五篇：财务管理工具

71. 阿特曼 Z-score 模型：最著名的预测企业破产的方法
72. ABC 成本法：企业控制成本的有力工具
73. 杜邦分析法：企业业绩评价体系中最为有效的工具之一
74. 比率分析法：财务分析最基本的工具
75. 经济附加值：当今最热门的财务创意

76. 财务分析雷达图：企业经济效益综合分析工具
77. 零基预算法：对企业的预算决策进行控制的有效工具
78. 净现值法：企业投资决策中最基本、最常用的一种方法
79. 沃尔评分法：对企业财务信用能力综合评价的方法
80. 本量利分析：实施目标成本管理的一个重要工具

第六篇：项目物流工具

81. SCOR 模型：第一个标准的供应链流程参考模型，供应链一体化的得力工具
82. ECR 系统：一种新型的供应链管理策略
83. 快速反应策略：企业实现供应链竞争优势的有效管理工具
84. 绿色供应链管理：可持续发展的供应链管理模式
85. 责任矩阵：项目计划十分重要的工具
86. 关键路径法：项目管理中应用最为广泛的方法之一
87. 逻辑框架法：项目质量评价的综合评价方法
88. PERT 网络分析法：有效的项目进度管理工具
89. VMI 模型：国际前沿的供应链库存管理模式
90. 工作分解结构：项目管理众多工具中最有价值的工具之一

第七篇：决策思维工具

91. 德尔菲法：一种高效重要的判断预测工具
92. 六项思考帽：有效实用的决策与沟通工具
93. KT 决策法：最负盛名的决策模型
94. 头脑风暴法：激发团队创新的有效决策工具
95. 垃圾桶模型：一种企业内部的决策制定模式
96. 5W2H 分析法：一种调查研究和思考问题的有效办法
97. 决策树分析法：现代管理决策者常用的有效工具
98. 综摄法：开发潜在创造力的一种创新方法
99. 戈登法：适用自由联想的技术创新技法
100. 奥斯本检核表法：创造技法之母，最著名、最典型的检核提问型创新法

SWOT 分析

—战略规划 and 竞争情报的经典分析工具，经常被用于企业战略制定、竞争对手分析等场合。

目 录

1. 概念含义.....	3
1.1. 优势与劣势分析 (SW)	3
1.2. 机会与威胁分析 (OT)	5
2. 工具分析.....	7
2.1. 分析步骤.....	7
2.2. 组合分析.....	10
2.3. 综合分析.....	11
3. SWOT矩阵类型.....	11
3.1. 单层次SWOT矩阵分析法.....	12
3.2. 双层次SWOT矩阵分析法.....	12
3.3. 多层次SWOT矩阵分析法.....	13
3.4. 复合SWOT矩阵分析法.....	13
4. 工具特点.....	14
4.1. 系统性特征.....	14
4.2. 主要优势.....	15
4.3. 局限性.....	15
5. 工具应用.....	16
5.1. 进行SWOT分析需要注意的问题.....	16
5.2. 成功应用SWOT分析法的简单规则.....	17
5.3. 运用SWOT分析法常见的错误.....	17
6. 应用实例.....	18
6.1. 案例 1: 基于SWOT分析法的企业竞争情报案例分析: IBM公司.....	18
6.2. 案例 2: 某玻璃企业SWOT分析.....	21
6.3. 各名企SWOT分析简述.....	26
6.3.1. 沃尔玛(Wal-Mart)SWOT分析.....	26
6.3.2. 星巴克(Starbucks)SWOT分析.....	27
6.3.3. 耐克(Nike)SWOT分析案例.....	27
7. 相关工具.....	27
7.1. TOWS分析.....	27
7.2. 高级SWOT分析法.....	28
8. 参考书目.....	29

1. 概念含义

1.1. 产生与发展

SWOT 分析法即强弱机危综合分析法，也称态势分析法，又称道斯矩阵。

1965，伦德（Learned）就提出过 SWOT 分析中涉及到的内部优势和弱点、外部机会和威胁这些变化因素，但只是孤立地对它们加以分析。

肯尼思·安德鲁斯(Kenneth R. Andrews, 1916-2005)在发表于 1971 年的经典著作《公司战略概念》中首次提出一个战略分析的框架，在书中把战略定义为公司可以做的(Might do)与公司能做的(Can do)之间的匹配。所谓“可以做”即环境提供的机会与威胁；“能做”即为公司自身的强项与弱项。这就是著名的 SWOT 分析。

美国旧金山大学国际管理和行为科学教授海因茨·韦里克（Heinz Wehrich）在 20 世纪 80 年代初发展了 SWOT 分析提出 TOWS 分析法。

SWOT 四个英文字母分别代表优势（strength）、劣势（weakness）、机会（opportunity）和威胁（threats）。优势和劣势是内在要素，机会与威胁则是外在要素。

SWOT 分析实际上就是将与企业内外部条件进行综合和概括，密切相关的各种主要内部优势、劣势、机会和威胁等，通过调查列举出来，并依照矩阵形式排列，然后动用系统分析的思想，把各种因素相互匹配起来加以分析，从中得出一系列相应的结论。运用这种方法，有利于人们对组织所处情景进行全面、系统、准确地研究，有助于管理者和决策者制定较正确的发展战略和计划，以及与之相应的发展计划或对策。

从整体上看，SWOT 可以分为两部分：第一部分为 SW，主要用来分析内部条件；第二部分为 OT，主要用来分析外部条件。

1.2. 优势与劣势分析（SW）

优劣势分析主要是着眼于企业自身的实力及其与竞争对手的比较，它们是公司在其发展中自身存在的积极和消极因素，属主动因素。

由企业竞争的角度来看，所谓的优势（Strengths）与劣势（Weaknesses）即是企业与其竞

争者或是潜在竞争者（以某一技术、产品或是服务）的比较结果，企业本身的优势就是竞争对手的劣势，而竞争对手的优势就是本身的劣势，因此优劣势互为表里。

优势（strength），是组织机构的内部因素，是指一个企业超越其竞争对手的能力，或者指公司所特有的能提高公司竞争力的东西。

竞争优势可以是以下几个方面：

- **技术技能优势**：独特的生产技术，低成本生产方法，领先的革新能力，雄厚的技术实力，完善的质量控制体系，丰富的营销经验，上乘的客户服务，卓越的大规模采购技能
- **有形资产优势**：先进的生产流水线，现代化车间和设备，拥有丰富的自然资源储存，吸引人的不动产地点，充足的资金，完备的资料信息
- **无形资产优势**：优秀的品牌形象，良好的商业信用，积极进取的公司文化
- **人力资源优势**：关键领域拥有专长的职员，积极上进的职员，很强的组织学习能力，丰富的经验
- **组织体系优势**：高质量的控制体系，完善的信息管理系统，忠诚的客户群，强大的融资能力
- **竞争能力优势**：产品开发周期短，强大的经销商网络，与供应商良好的伙伴关系，对市场环境变化的灵敏反应，市场份额的领导地位

劣势（weakness），也是组织机构的内部因素，指某种公司缺少或做的不好的东西，或指某种会使公司处于劣势的条件。

可能导致内部劣势的因素有：

- 缺乏具有竞争意义的技能技术
- 缺乏有竞争力的有形资产、无形资产、人力资源、组织资产
- 关键领域里的竞争能力正在丧失

竞争优势即指一个企业在市场竞争中超越其竞争对手的能力，当几个企业处于同一市场，并且它们都有能力向同一顾客群提供相同或相近的产品和服务时，我们就可以认为这个企业比另外一个企业更具有市场竞争优势。

竞争优势可以指一个企业或其产品有别于甚至高于其竞争对手的任何优越的因素，这些因素主要包括生产的规模、产品的设计、质量、适用性、可靠性、企业形象以及服务质量等。其中特别要明确企业究竟在哪一个方面具有绝对优势，只有这样，企业才可以扬长避短、避实击虚。

影响企业竞争优势的持续时间，主要包括三个基本因素：

- 1) 这种优势的建立需要多长时间?
- 2) 竞争对手做出相应优势需要多长时间?
- 3) 企业能够获得的优势有多大?

企业只有理清了这三个问题，才能明确自己在建立和维持这种优势中所处的地位。

由于企业的整体性和竞争优势来源的广泛性，在做优劣势分析时，必须从整个价值链的每个环节上，将企业与竞争对手做详细的对比。如产品是否新颖，制造工艺是否复杂，销售渠道是否畅通，价格是否具有竞争性等。

1.3. 机会与威胁分析 (OT)

在 SWOT 分析法中，机会和威胁指的是外部要素，它们是外部环境对公司的发展直接有影响的有利和不利因素，属于客观因素，一方的机会就是另一方的威胁，机会和威胁分析将注意力放在外部环境的变化及对企业的可能影响上。

机会 (opportunity)，是组织机构的外部因素，市场机会是影响公司战略的重大因素。公司管理者应当确认每一个机会，评价每一个机会的成长和利润前景，选取那些可与公司财务和组织资源匹配、使公司获得的竞争优势的潜力最大的最佳机会。

潜在的发展机会可能是：

- 客户群的扩大趋势或产品细分市场
- 技能技术向新产品新业务转移，为更大客户群服务
- 前向或后向整合
- 市场进入壁垒降低
- 获得购并竞争对手的能力
- 市场需求增长强劲，可快速扩张
- 出现向其他地理区域扩张，扩大市场份额的机会

威胁 (threats)，也是组织机构的外部因素，在公司的外部环境中，总是存在某些对公司的盈利能力和市场地位构成威胁的因素。公司管理者应当及时确认危及公司未来利益的威胁，做出评价并采取相应的战略行动来抵消或减轻它们所产生的影响。

公司的外部威胁可能是：

- 出现将进入市场的强大的新竞争对手
- 替代品抢占公司销售额

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.com>)

文档名称：《赢取竞争的100+N工具箱》MBA智库 整理.pdf

请登录 <https://shgis.com/post/5229.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

