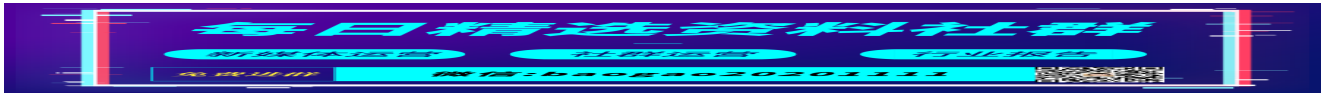


管理咨询 35 种经典工具



本文系统地介绍了在日常管理活动当中，经常用到的 35 种经典工具，这些工具包括公司战略分析与战备管理、战略决策、人力资源管理等多个方面，每种工具首先介绍工具的来源和使用方法，然后结合经典案例进一步进行了说明。

PEST 分析法是进行外环境分析的常用工具，从**政治、法律、经济、社会、文化和技术**的角度，分析环境变化对于企业影响的一种方法。

波特五力量分析主要用于产业环境中对于是产业竞争的性质的该产业中所具有的潜在利润的分析。是由波特教授提出的“五种力量模型”，即**潜在竞争对手、现有企业之间的竞争、替代品的威胁、供方的讨价还价能力和买方的讨价还价能力**。

行业竞争结构分析使企业管理者可以从定性和定量两个方面分析行业竞争结构和竞争状况，以达到以下两个目的：分析确定五力中影响企业成败的关键因素；企业高层管理者从与这一集团相关的各因素中找出需要立即对付或处理的威胁，以便及时采取行动。

利益相关者分析用于分析与企业利益相关的所有个人和组织，帮助企业在战略制定时分清重大利益相关者对于战略影响。

生命周期理论也是判断产业竞争状况的一个最为普遍采用的模型。模型的基础就是认为市场的不同状态即市场处于从开发到成熟的什么阶段从根本上影响竞争条件和企业的行为。

SWOT 分析将企业外部环境的机会（O）与威胁（T），内部环境的优势（W）与劣势（S）罗列在一张十字形图表中加以对照，可以一目了然地看出企业的环境情况，又可以从内部环境条件的相互联系中作出更深入的分析评价。

战略地位和行动评估矩阵是战略方向选择的工具，在 SWTO 分析的基础上，通过确定两组具体反映客房外部的量化指标，更加准确地进行战略的选择和定位。

雷达图是对企业财务能力分析的重要工具，从动态和静态两个方面分析企业的财务状况。

价值链分析的核心是将客户的所有资源、价值活动与客户的战略目标紧密连接起来，以价值增值为目的，形成了一个简明而清晰的结构框架，帮助客户清晰认识客户中相关各链条的重

要意义。

波士顿矩阵是美国波士顿咨询公司在 1960 年为一家造纸公司做咨询而提出的一种投资组合分析方法，是多元化公司进行战略制定的有效工具。波士顿矩阵多用于评估企业投资组合。

通用矩阵又称行业吸引矩阵，是美国通用电气公司设计的一种投资组合分析方法。通用矩阵改进了波士顿矩阵过于简化的不足。通用矩阵不仅适用于波士顿矩阵所能使用的范围，而且对不同需求、技术寿命周期曲线的各个阶段以不同的竞争环境均可适用。9 个区域的划分，更好地说明了客户中处于不同地位经营业务的状态。

产品一市场演变矩阵是由美国的查尔斯·霍弗教授首先提出的，他扩展了波士顿矩阵和通用矩阵两种战略选择方法，将业务增长率和行业吸引力因素改换成产品/市场发展阶段，从而得出 15 个区域的矩阵。

行业内的战略群体分析矩阵认为可以通过考虑一定的特征组合来划分战略群体，并根据战略群体的不同而确定环境的机会和威胁。

定向政策矩阵是一个业务组合计划工具，用于多业务公司的总体战略制定。直接细化业务组合，并采取星级评定的方式确定可能的量化指标，以达到业务分区的真实性。

企业内部要素评价矩阵是企业内部战略条件分析的有效方法，它可以帮助企业经营战备决策者对企业内部各个职能领域的主要优势与劣势进行全面综合地评价。

产品市场多元化矩阵由安索夫提出，将企业的产品市场划分成四个领域，每一个领域给出一种特定的战略，该模型多用于企业探测新的成长机会。

决策树分析法是进行风险决策的一种方法，是指将构成决策方案的有关因素，以树状图形的方式表现出来，并据以分析和选择决策方案的一种系统分析法。

网络图又称箭头图，它是一种应用非常广泛的工具，其基本原理是：从需要管理任务的总进度着眼，以任务中各工作需要的工时为时间因素，按照工作的先后顺序和相互关系作出网络图，以反映任务的全貌，实现管理过程的模型化。然后进行时间参数计算，找出计划中的关键工作和关键路线，对任务的各项工作所需的人、财、物通过改善网络计划作出合理安排，得到最优方案并付诸实施。还可以对各种评价指标进行量化分析，在计划的实施过程，进行有效的监督与控制，以保证任务保质保量地完成。

战略钟模型是由克利夫·鲍曼提出的，用于归纳一些所应要用的战略。

7S 模型认为企业仅具有明确的战略和深思熟虑的行动计划是远远不够的，因为企业还可能会在战略执行过程中失误。战略只是其中的一个要素，企业发展中还必须考虑结构、制度、风格、员工、技能、共同价值观等问题。

管理方格图是用一张 9*9 的方格图，每一个方格分别表示一种领导风格，纵坐标表示对人的关心程度，分为 9 级；横坐标表示对生产的关心程度，也分为 9 级。第 1 格表示关心程度最小，第 9 格表示关心程度最大。全图总共 81 个小方格，分别表示“对生产的关心”和“对人的关心”这两个基本因素以不同比例结合的领导方式。

平衡计分卡是由罗伯特·卡普兰和大卫·诺顿对在绩效测评方面处于领先地位的 12 家公司进行为期 1 年的研究后，分明的一种绩效管理模型，后来在实践中扩展为一种战略管理工具。

因果分析图是一种体系性的思考方法，通过对原因的详细罗列可以找出影响的结果，或罗列出问题再寻找问题的结果的方法，以避免在分析问题时有遗漏或疏忽，是梳理战略问题的实在工具。

行为事件访谈法（BEI）是 Mc Clelland & Dailey （1972）在关键事件技术基础上发展的一种访谈技术。BEI 主要用于确定优秀工作人员的特征，而 CIT 主要用于确定工作的任务成分。BEI 最早是心理学家用以进行心理测评的一种方法。它通过一系列问题如“您当时是怎么想的？”“您是怎么对他说的？”“您采取了什么措施？”等，收集被访者在代表性事中的具体行为和心里活动的详细信息。通过对所收集信息的对比分析，可以发现杰出者普遍具备而胜任者普遍缺乏的个人特质。

360° 评价法就是近些年来国外人力资源部门常用的一种个人效绩与职业发展评估工具。其理论基础是心理测量学中的真分数理论。真分数理论的基本思想是把测验和考核的得分，看做是由真分数和误差分的线性结合。360° 反馈班次价模型主要用于从不同层面收集信息，从多视角对员工进行综合绩效考核，评估绩效并提供反馈，360° 反馈评价模式产生和发展来源于管理评价科学化的实际要求。

KPI 是通过组织内部流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析、衡量流程绩效的一处目标式量化管理指标，是把企业的战略目标分解为可操作的工作目标的工具，是企业绩效管理的基础。

岗位价值评估又称职位价值评估或工作评价，是指在工作分析的基础上，采取一定的方法，对岗位在组织中的影响范围、职责大小、工作强度、工作难度、任职条件、岗位工作条件等特性进行评价，以确定岗位在组织中的相对价值，并据此建立岗位价值序列的过程。

工作测量法主要用于工作中的绩效评估流程，一般用于加工制造行业的工作人员的工作测量，为绩效评估提供准确可行的数据和模式。

EVA 即经济增加值，是公司真实经济业绩的计算方法和创造股东财富的战略，也是在深入到生产第一线的整个公司范围内改变公司优势和行为的方法。

头脑风暴法又称激励法、BS 法，1939 年由美国 BBDD 广泛公司的经理亚历克斯·奥斯本发明，最初用在广告的创新上，1953 年总结成书。这是世界上最早用于实践的创造技法，此法经各国创造学研究者的实践和发展，至今已形成了一个发明技法群。如奥斯本智力激励法、默写式智力激励法、卡片式智力激励法等。

5W2H 法是以 5 个 W 开头的英语单词和两上以 H 开头的英语单词进行设问，发现解决问题的线索，寻找新思路，进行设计构思，从而作出新的发明项目或者作出新的决策的方法。所谓 5W 分析指：为什么（Why）、什么（What）、谁（Who）、何时（When）、何地（Where）；2H 指怎样（How）、多少（How much）。

企业再造，简单地说就是以工作流程为中心，重新设计企业的经营、管理及运作方式。是指“为了飞越地改善成本、质量、服务、速度等重大的现代企业的运营基准，对工作流程进行根本性重新思考并彻底改革”，也就是说，“从头改变，重新设计。”

情景管理理论是一个重视下属的权变理论，赫塞和布兰查德认为，依据下属的成熟度水平选择正确的领导风格会取得领导的成功。

六顶思考帽是受德华·德·波诺博士从 20 世纪 60 年代中期便开始了对思维领域的研究工作的重要成果。他认为改变观念是一种不合自然的过程，没有相应的工具，也没有行之有效的训练手段。

组织文化细分，在组织文化领域中，艾德佳·沙因率先提出了关于文化本质的概念，对于文化的构成因素进行了分析，并对文化的形成、文化的变化过程提出了独到的见解。

目 录

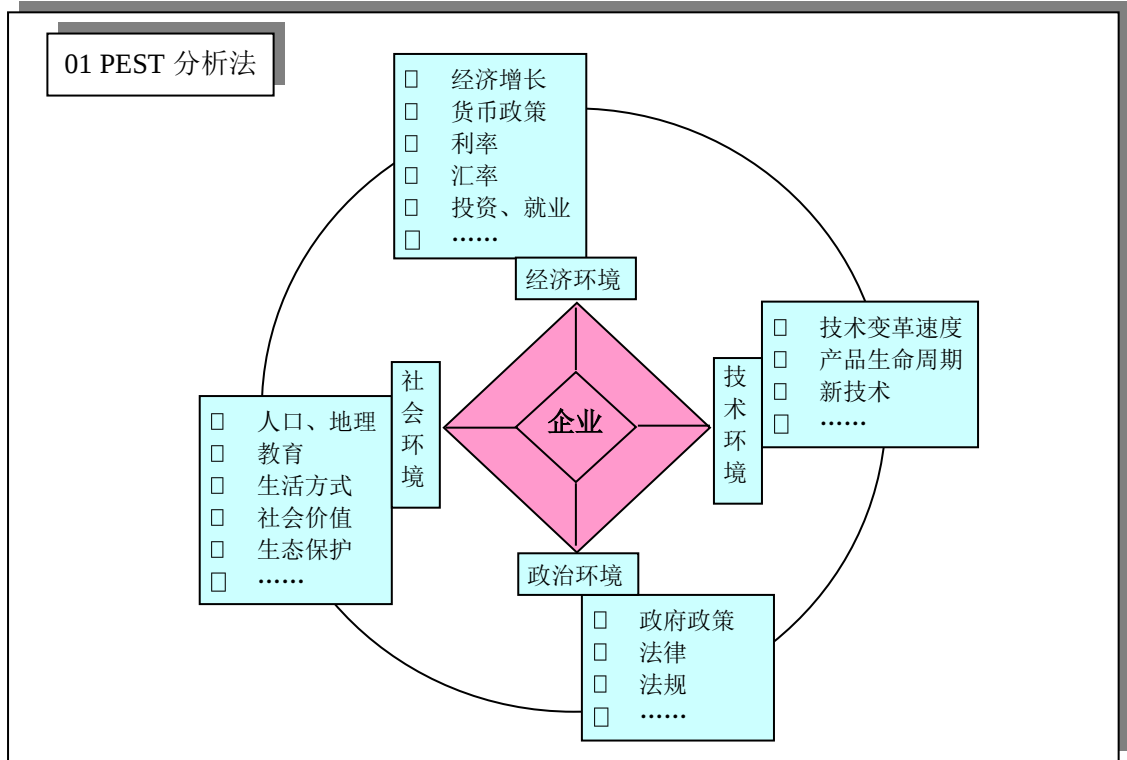
01	PEST 分析.....	1
02	波特五力量分析	2
03	行业竞争结构分析.....	2
04	利益相关者分析	3
05	生命周期理论	4
06	SWOT 分析.....	5
07	战略地位和行动评估矩阵（SPACE）	6
08	雷达图.....	7
09	价值链分析	9
10	波士顿矩阵	10
11	通用矩阵	12
12	产品——市场演变矩阵.....	13
13	行业内的战略群体分析矩阵	14
14	定向政策矩阵	14
15	企业内部要素评价矩阵.....	15
16	产品市场多元化矩阵.....	15
17	决策树.....	15
18	网络图.....	16
19	战略钟.....	16
20	7s 模型	16
21	管理方格图	18
22	平衡积分卡	18
23	因果关系图	19
24	行为事件访谈法	19
25	360° 评价法	20
26	KPI.....	22
27	岗位价值评估	23
28	工作测量法	23
29	EVA.....	24
30	头脑风暴法	24
31	5W2H 法	25
32	企业再造.....	25
33	情景管理理论	26
34	六项思考帽	27
35	组织文化细分	28

01 PEST 分析

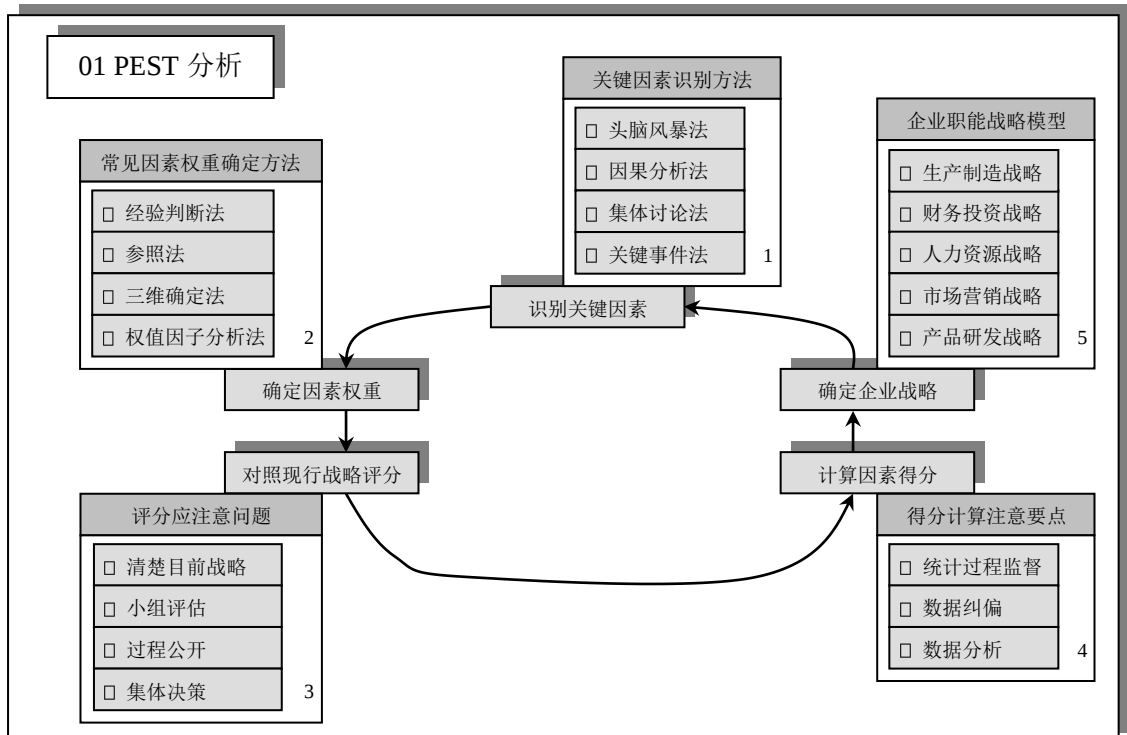
【工具介绍】

PEST 分析是战略外部环境分析的基本工具，用于分析企业所处的宏观环境对于战略的影响，企业的宏观环境主要包括政治法律环境、经济环境、技术环境、社会环境和自然环境五种。

宏观环境与企业的关系如图所示。



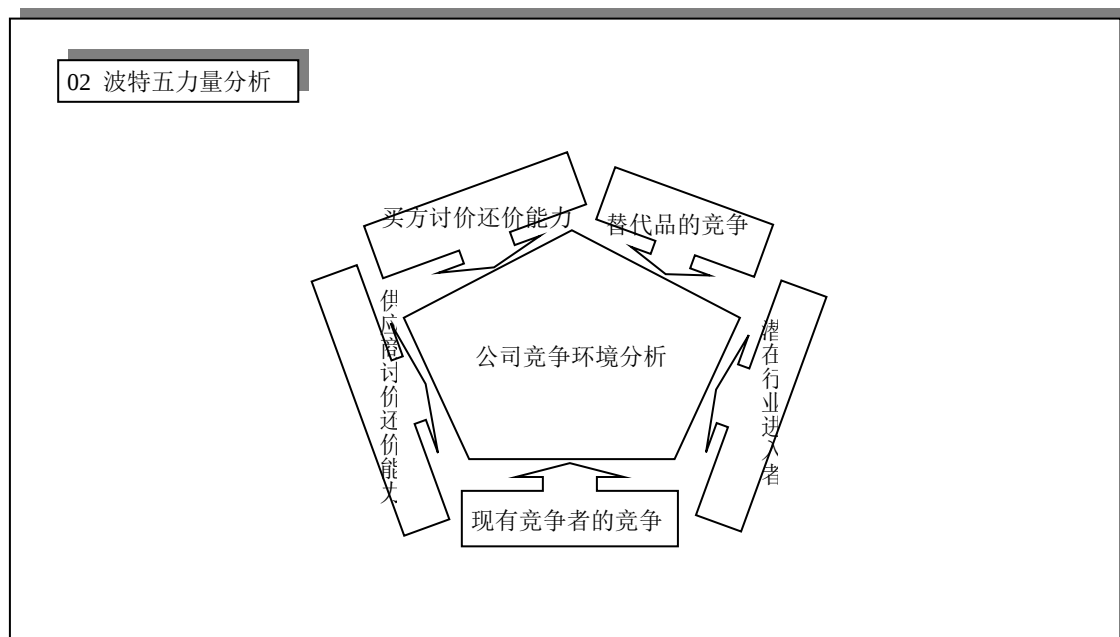
PEST 分析应用流程



02 波特五力量分析

【工具介绍】

五力量分析模型由迈克尔·波特于 20 世纪 80 年代初提出，对企业战略制定产生了全球性的深远影响。该模型被用于竞争战略的分析，可以有效地分析客户的竞争环境，可以有助于识别行业或者部门内竞争的来源。根据波特的观点，一个行业中的竞争，不只是在原有竞争对手中进行，而是存在着五种基本的竞争力量：潜在的行业新进入者、替代品的竞争、买方讨价还价的能力、供应商讨价还价的能力以及现有竞争者之间的竞争。



03 行业竞争结构分析

【工具介绍】

波特在行业竞争五力分析的基础上制定了行业竞争结构分析模型，从而使企业管理者可以从定性和定量两个方面分析行业竞争结构和竞争状况，以达到以下两个目的：

- (1) 分析确定五力（潜在的进入者、供应者、购买者、替代产品、行业内的竞争者）中哪一个是影响企业成败的关键因素；
- (2) 在确定了关键因素之后，企业高层管理者还需从这一因素相关的各子因素中找出需要立即对复活处理的威胁，以便及时采取行动。

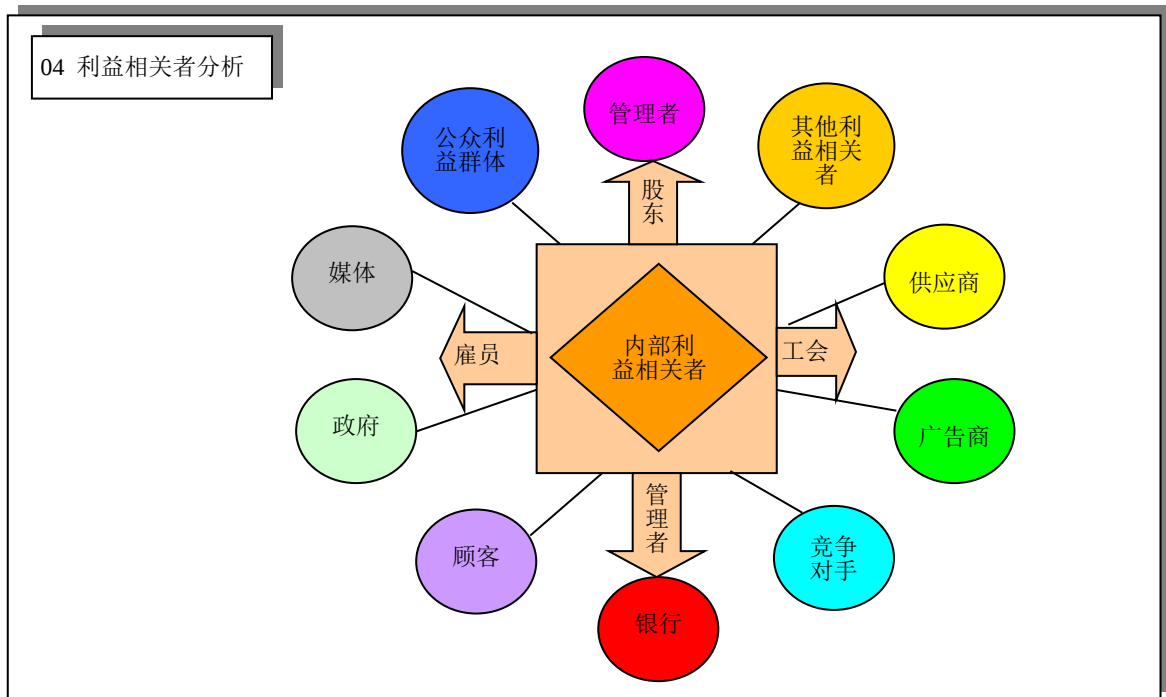
行业竞争结构分析就是一种可以帮助企业解决这一问题的工具之一。行业竞争结构分析模型，它是一个统计表格。表格的左边是五种竞争力量及其各自所包括的若干内容的陈述。右边是对这些陈述的态度，企业决策人员可以根据自己的态度进行打分。

04 利益相关者分析

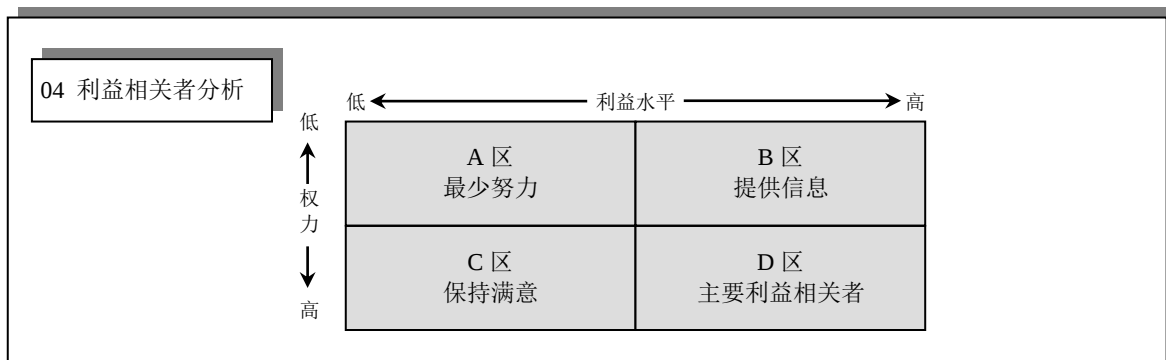
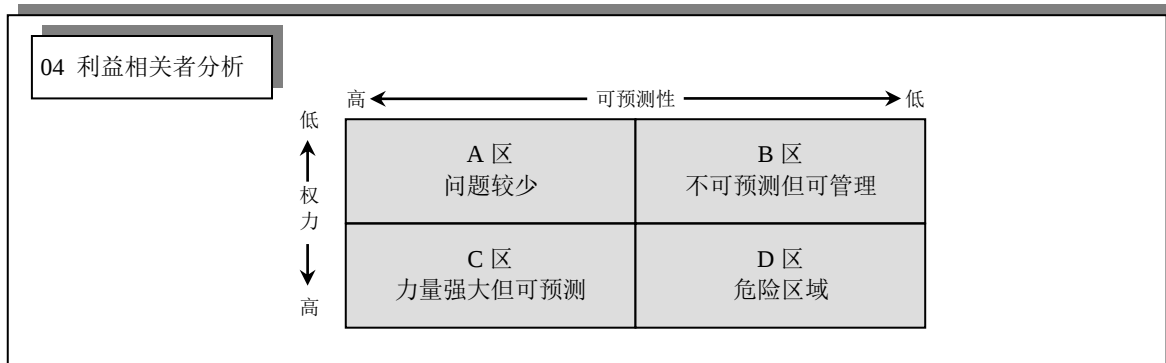
【工具介绍】

利益相关者分析用于分析与企业利益相关的所有个人（和组织），帮助企业在战略制定时分清重大利益相关者对于战略的影响。

利益相关者是指与企业有一定利益关系的个人或组织群体，可能是客户内部的（如雇员），也可能是客户外部的（如供应商或压力群体）。大多数情况下，利益相关者可分类如下图。



企业利益相关者权力/利益分析图



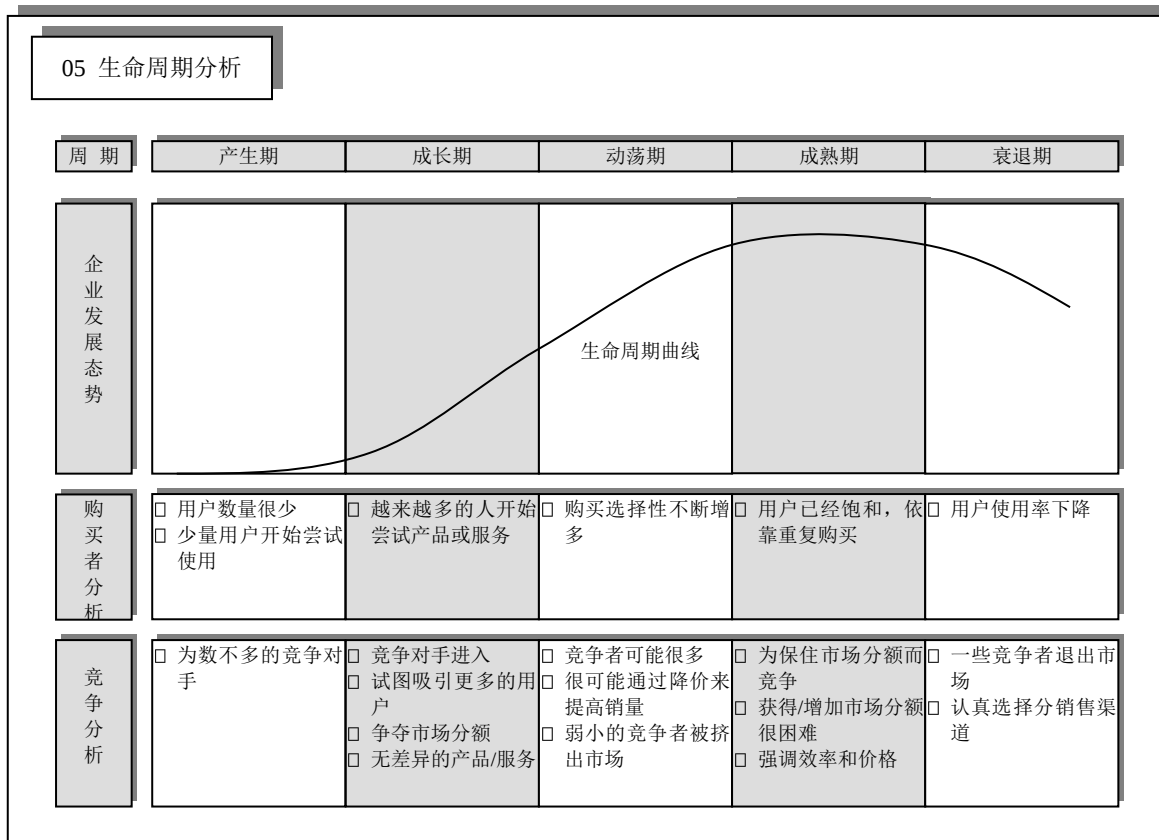
05 生命周期理论

【工具介绍】

1996 年，美国经济学家雷蒙德·弗农发表了产品生命周期模型，在这个贸易分析动态化的模型里，对外直接投资成为产品生命周期过程中的产物。后来生命周期模型被广泛应用，生命周期模型也是判断产业竞争状况的一个最为普遍采用的模型。模型的基础就是认为市场的不同状态即市场处于从开发到成熟的什么阶段从根本上影响竞争者条件和企业的行为。

生命周期理论认为，市场状况尤其是从组织成长到成熟阶段之间的市场状况是很重要的，至少从竞争行为角度上讲是这样的。例如，在市场的成长阶段，一个组织可能希望自己也随着市场的发展而不断发展；在已经成熟的市场中，一个组织自身的发展就不得不通过侵吞竞争对手的市场份额来实现。

生命周期模型是一种简单明确的竞争地位的定位方法。它是推断产业竞争状况，并确定组织战略的广泛采用的一个模型。许多环境因素影响竞争的途径和程度都可以通过其所决定的产业生命周期阶段来理解。行业的生命周期指行业从出现到完全退出社会经济活动所经历的时间。如生命周期模型所示行业的生命发展周期主要包括四个发展阶段：幼稚期、成长期、成熟期、衰退期。



06 SWOT 分析

【工具介绍】

SWOT 分析被大量地用于战略分析过程中，但它同时也是一个有效地进行战略制定的工具。

SWOT 是优势（Strengths），劣势（Weaknesses）、机会（Opportunities）和威胁（Threats）英文单词首字母缩写词。SWOT 分析法是将企业外部环境的机会（O）与威胁（T），内部环境的优势（S）与劣势（W）同列在一张十字形图表中加以对照，可以一目了然地看出企业的环境情况，又可以从内部环境因素综合分析方法。

SWOT 分析为公司评估其战略地位提供了一个简单而有效的工具，尤其针对业务方面进行根本性的重新评估的高级经理人十分有用，因为它提供了一个自由思维的环境，而且不受财务驱动型的预算规划体制的影响。当公司各层级用 SWOT 分析法时，它也能够测试组织内感知的共识，而且进行 SWOT 分析法时，它也能够测试组织内感知的共识，而且进行 SWOT 分析的要求相对较简单。

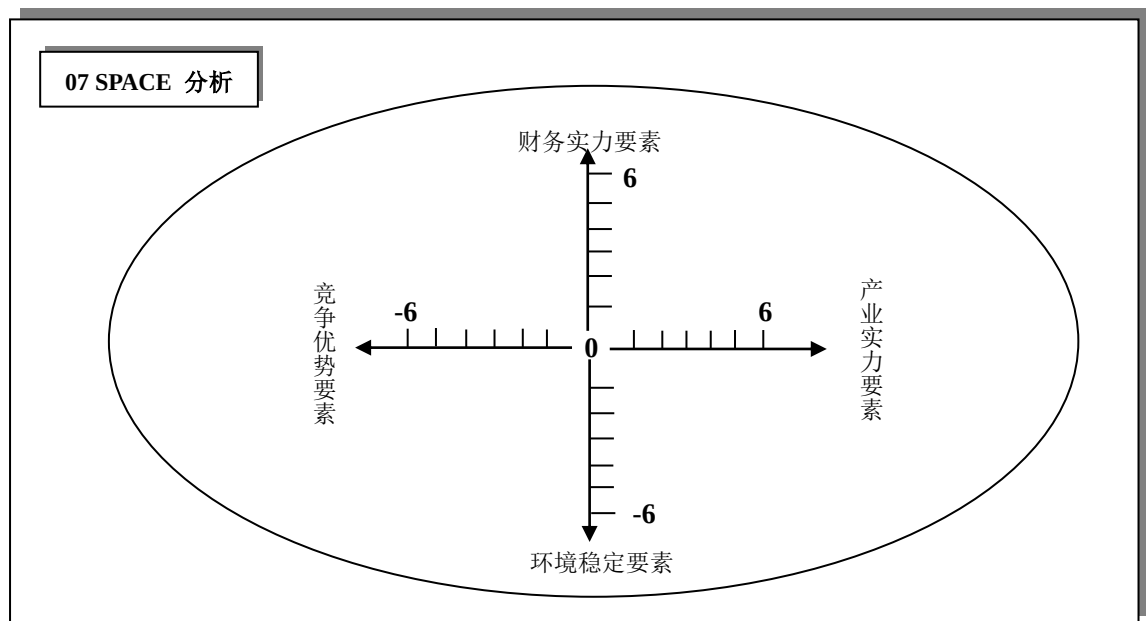
	优势（S）	劣势（W）
机会（O）	SO 战略： 发挥公司优势，利用外部机会	WO 战略： 利用外部机会来弥补自身的不足
威胁（T）	ST 战略： 利用公司的优势规避外部的威胁	WT 战略： 通过努力减少自身劣势，进而规避外部的威胁

07 战略地位和行动评估矩阵（SPACE）

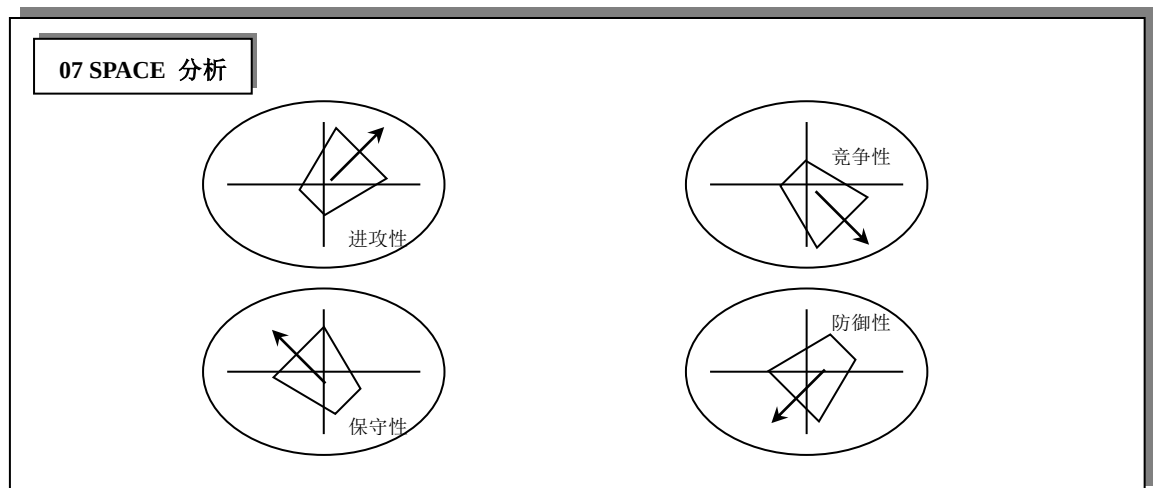
【工具介绍】

战略地位和行动评估矩阵（SPACE）是战略方向选择的工具，在 SWOT 分析的基础上，通过确定两组具体反映客户外部的量化指标，能够更加准确的进行战略的选择和定位。SPACE 分析虽然克服了 SWOT 分析法方向单一的不足，但由于它有多种可能组合，增加了分析的复杂程度。

为了克服 SWOT 分析不足，SPACE 矩阵作了很大的改进。SPACE 矩阵提出了从环境未定要素、产业实力要素、财务实力要素和竞争优势要素四个纬度进行第一部来评估企业战略实施能力。具体见图。



企业战略形态图



- 进攻型。产业吸引理强、环境不确定因素极小，公司有意定竞争优势，并可以用财务实力加以保护。处于这种情况下的客户可采取发展战略。

- 竞争型。产业吸引力强，但环境处于相对不稳定状况，公司占有竞争优势，但缺乏财务实力。处于这种情况下的客户应寻求财力资源以增加营销能力。

- 保守型。客户处于稳定而缓慢发展的市场，客户竞争优势不足，但财务实力较强。处于这种情况的客户应该消减其产品系列，争取进入利润更高的市场。

- 防御型。客户处于日趋衰退且不稳定的环境，客户本身又缺乏竞争性产品且财务能力不强，此时，客户应考虑退出该市场。

08 雷达图

【工具介绍】

雷达图是对企业财务能力分析的重要工具，从动态和静态两个方面分析企业的财务状况。静态分析将企业的各种财务比率与其他相似企业或整个行业的财务比率做横向比较；动态分析，把企业现时的财务比率与先前的财务比率做纵向比较，就可以发现企业财务及经营情况的发展变化方向。雷达图把纵向和横向的分析比较方法结合起来，计算综合企业的收益性、安全性、成长性及生产性五类指标。

企业收益性指标汇总表

序 号	收益性指标	基本含义	计算公式
1	资产报酬率	反映企业总资产的利用状况	$(\text{净收益} + \text{利息费用} + \text{所得税}) / \text{平均资产总额} * 100\%$
2	所有者权益报酬率	反映所有者权益的回报	$\text{税后净利润} / \text{所有者权益} * 100\%$
3	普通股权报酬率	反映股东权益的回报	$(\text{净利润} - \text{优先股股利}) / \text{平均普通股权收益} * 100\%$
4	普通股每股收益率	反映股东权益的回报	$(\text{净利润} - \text{优先股股利}) / \text{普通股股数} * 100\%$
5	股利发放率	反映股东权益的回报	$\text{每股股利} / \text{每股利润} * 100\%$
6	市盈率	反映股东权益的回报	$\text{普通股每股市场价格} / \text{普通股每股利润} * 100\%$
7	销售利税率	反映企业销售收入的收益水平	$\text{利税总额} / \text{净销售收入} * 100\%$
8	毛利率	反映企业销售收入的收益水平	$\text{销售毛利} / \text{净销售收入} * 100\%$
9	净利润率	反映企业销售收入的收益水平	$\text{净利润} / \text{净销售收入} * 100\%$
10	成本费用利润率	反映企业为取得利润所付代价	$(\text{净收益} + \text{利息费用} + \text{所得税}) / \text{成本费用总额} * 100\%$

企业安全性指标汇总表

序 号	收益性指标	基本含义	计算公式
1	流动比率	反映企业短期偿债能力和信用状况	$\text{流动资产} / \text{流动负债} * 100\%$
2	速动比率	反映企业立刻偿付流动负债的能力	$\text{速动资产} / \text{流动负债} * 100\%$
3	资产负债表	反映企业总资产中有多少是负债	$\text{负债总额} / \text{资产总额} * 100\%$
4	所有者（股东）权益比率	反映企业总资产中有多少是所有者权益	$\text{所有者权益} / \text{资产总额} * 100\%$
5	利息保障倍数	反映企业经营所得偿付借债利息的能力	$(\text{税前利润} - \text{利息费用}) / \text{利息费用}$

企业流动性指标汇总表

序 号	收益性指标	基本含义	计算公式
1	总资产周转率	反映全部资产的使用效率	销售收入 / 平均资产总额 * 100%
2	固定资产周转率	反映固定资产的使用效率	销售收入 / 平均固定资产总额 * 100%
3	流动资产周转率	反映流动资产的使用效率	销售收入 / 平均流动资产总额 * 100%
4	应收账款周转率	反映年度内应收账款的变现速度	销售收入 / 平均应收账款 * 100%
5	存货周转率	反映存货的变现速度	销售收入 / 平均存货 * 100%

企业成长性指标汇总表

序 号	收益性指标	基本含义	计算公式
1	销售收入增长率	反映销售收入变化趋势	本期销售收入 / 前期销售收入 * 100%
2	税前利润增长率	反映税前利润变化趋势	本期税前利润 / 前期税前利润 * 100%
3	固定资产增长率	反映固定资产变化趋势	本期固定资产 / 前期固定资产 * 100%
4	人员增长率	反映人员变化趋势	本期职工人数 / 前期职工人数 * 100%
5	产品成本降低率	反映产品成本变化趋势	本期产品成本 / 前期产品成本 * 100%

企业生产性指标汇总表

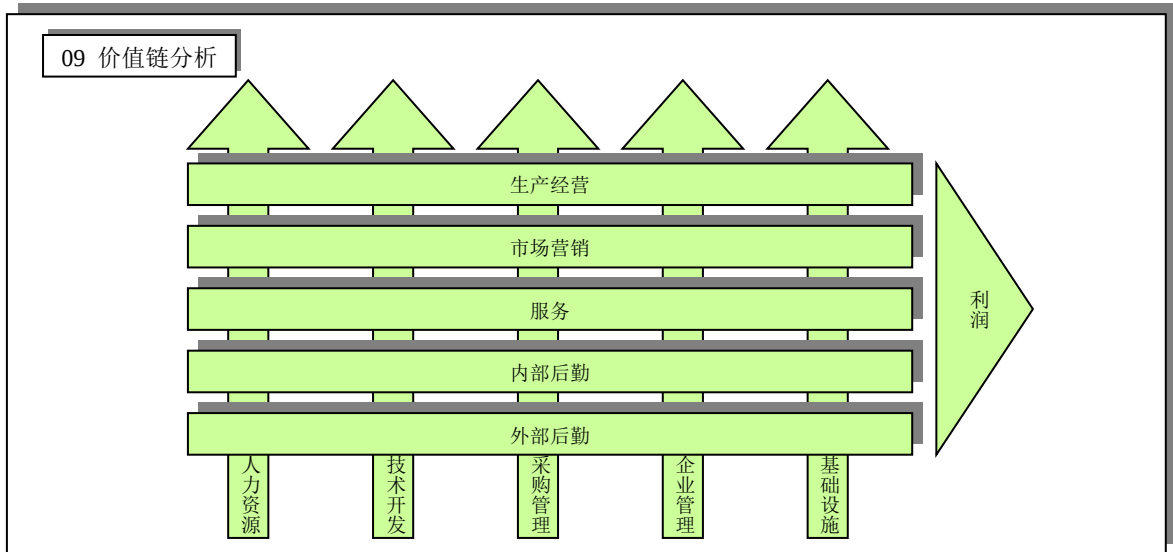
序 号	收益性指标	基本含义	计算公式
1	人均销售收入	反映企业人均销售能力	销售收入 / 平均职工人数
2	人均净利润	反映企业经营管理水平	净利润 / 平均职工人数
3	人均资产总额	反映企业生产经营能力	资产总额 / 平均职工人数
4	人均工资	反映企业成果分配状况	工资总额 / 平均职工人数

09 价值链分析

【工具介绍】

早期的价值链思想是由美国的麦肯锡咨询公司提出来的，后由迈克尔·波特在 20 世纪 80 年代所著的《竞争优势》一书中加以发挥。价值链分析的核心是将客户的所有资源、价值活动与企业的战略目标紧密连接起来，以价值增值为目的，形成了一个简明而清晰的结构框架，帮助客户清晰认识企业中相关各链条的重要意义。

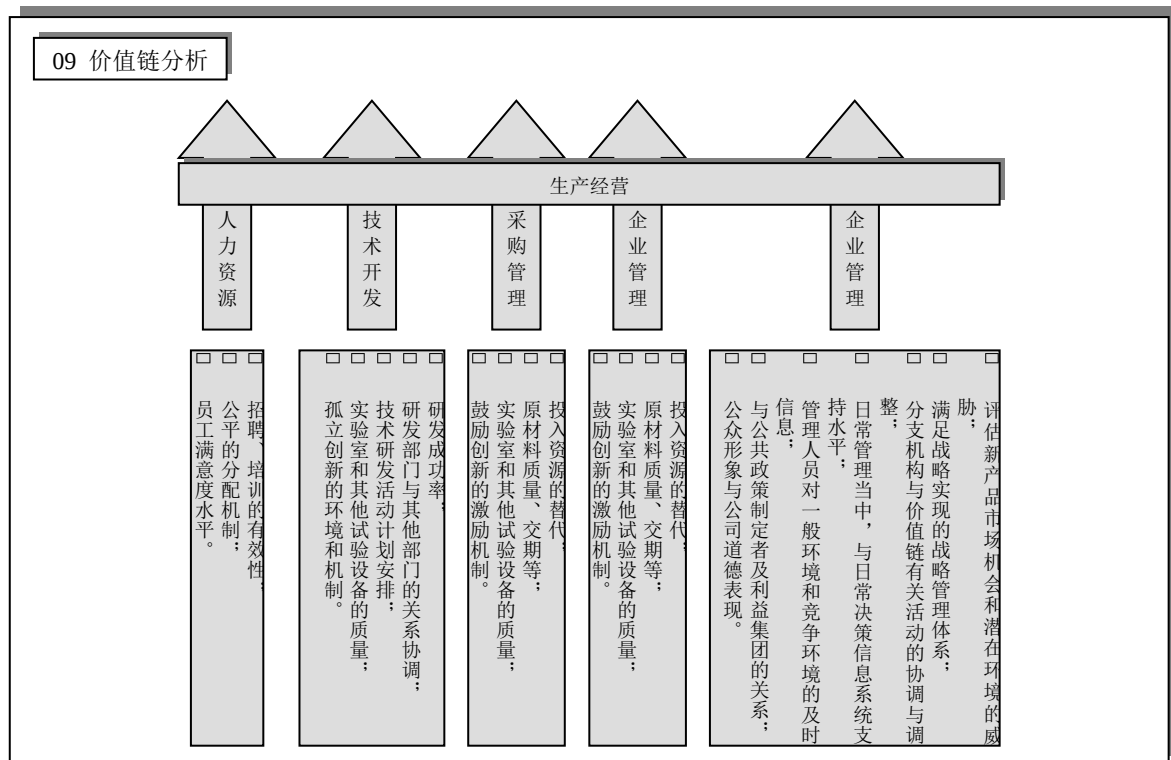
企业的价值活动被分为基本活动和支持活动两种。如图所示。



价值链基本活动



价值链支持活动

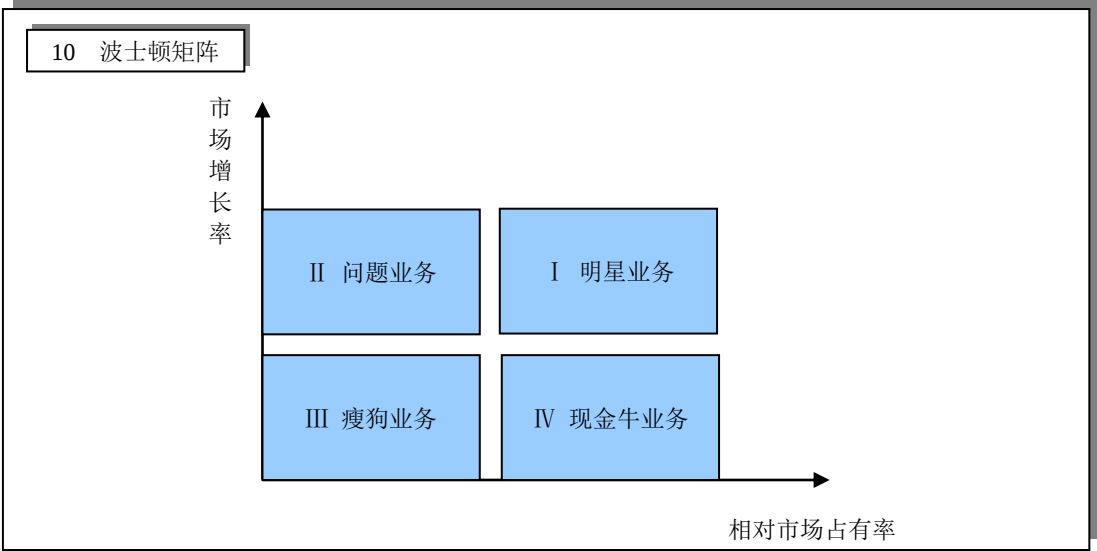


10 波士顿矩阵

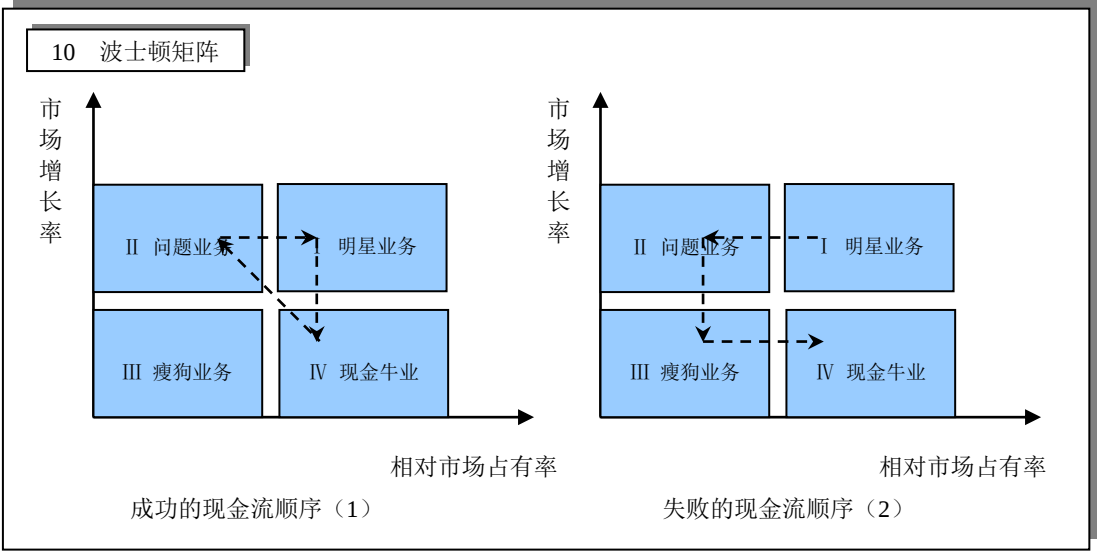
【工具介绍】

波士顿矩阵是美国波士顿咨询公司（BCG）在 1960 年为一家造纸公司做咨询而提出的一种投资组合分析法，是多元化公司进行战略制定的有效工具。波士顿矩阵多用于评估企业投资组合，它通过把企业经营的全部产品或业务组合作为一个整体进行分析，解决企业相关经营业务之间现金流量的平衡问题。

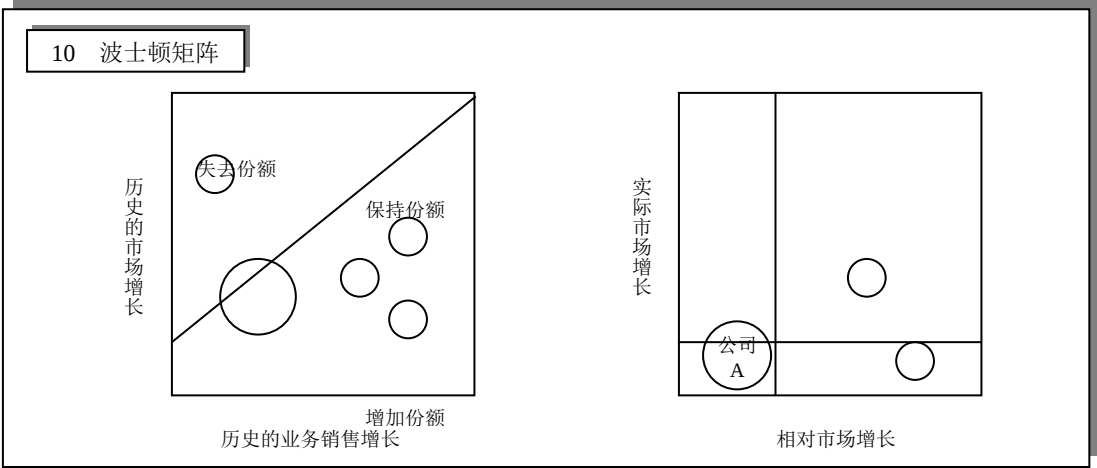
波士顿矩阵的横坐标表示客户在产业中的相对市场份额，是指企业某项业务的市场份额于这个市场上最大的竞争对手的市场份额之比。这一市场份额反映企业在市场上的竞争地位。相对市场份额的分界线为 1.0~1.5，据此划分为高、低两个区域。纵轴表示市场增长率，是指企业所在产业某项业务区前后两年市场销售额增长的百分比。这一增长率表示每项经营业务所在市场的相对的吸引力。通常用 10% 平均增长率作为增长高、低界线。下图中纵坐标与横坐标的交叉点表示客户的一项经营业务或产品，而圆圈面积的大小小时该业务产品的收益与客户全部收益的比率。



成败现金流顺序相比图



增长—份额矩阵图

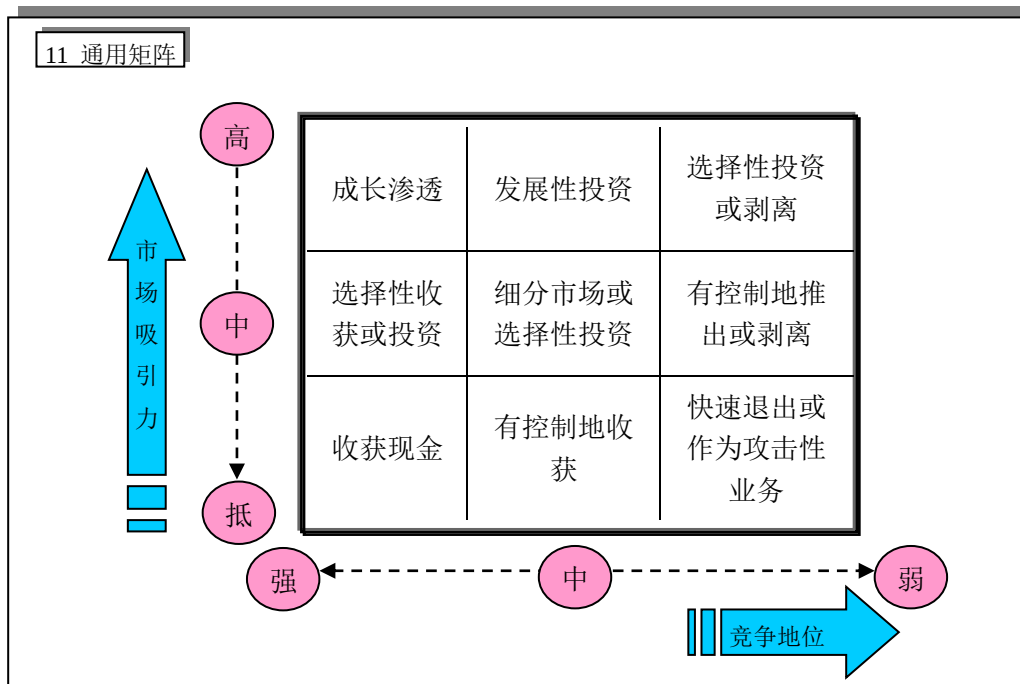


11 通用矩阵

【工具介绍】

通用矩阵，又称行业吸引矩阵，是美国通用电气公司设计的一种投资组合分析方法。

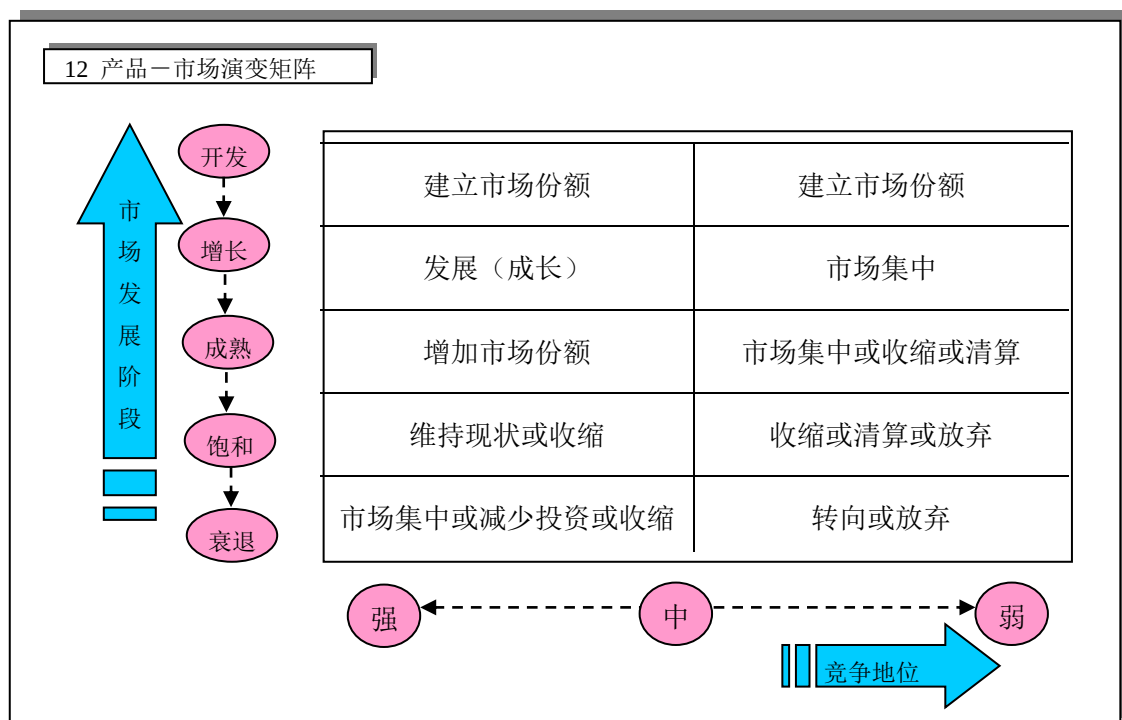
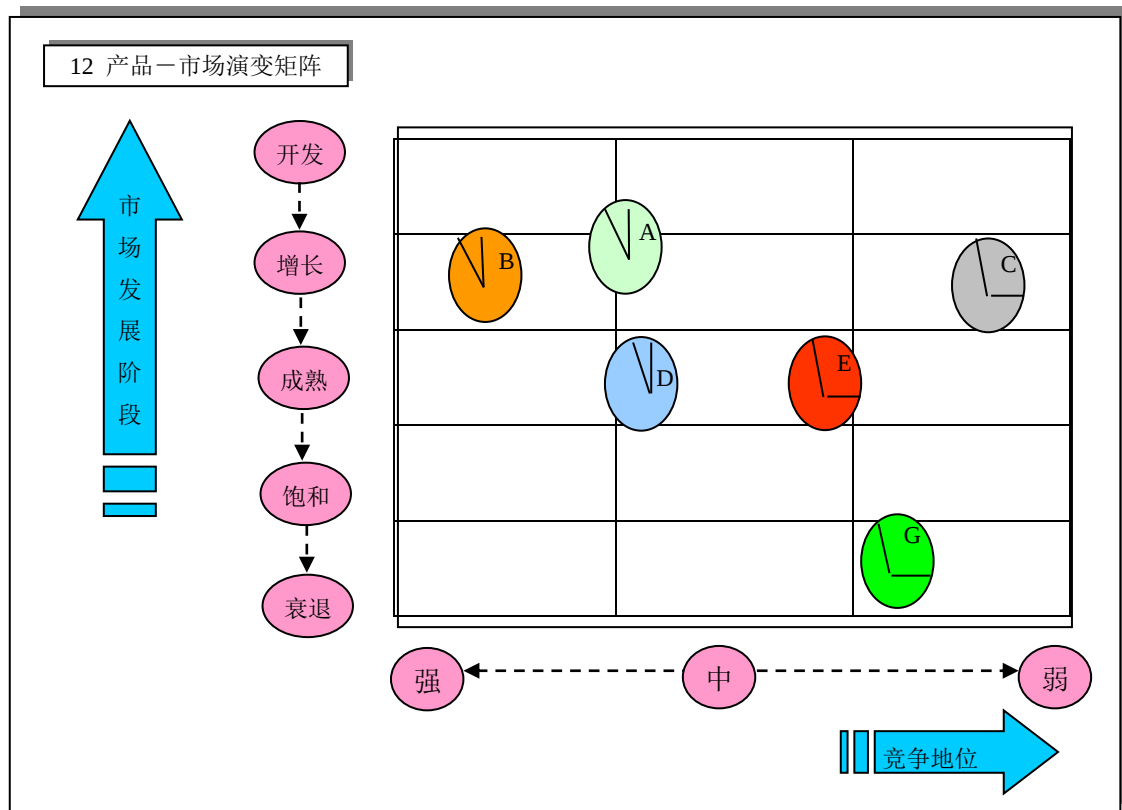
通用矩阵改进了波士顿矩阵过于简化的不足。首先，在两个坐标轴上都增加了中间等级；其次，其纵轴用多个指标反映产业的吸引了，横轴用多个指标反映客户竞争地位。这样，通用矩阵不仅适用于波士顿矩阵所能使用的范围，而且对不同需求、技术寿命曲线的各个阶段以及不同的竞争环境均可适用。9个区域的划分，更好的说明了企业处于不同地位经营业务的状态。下图为通用矩阵模型图。



12 产品——市场演变矩阵

【工具介绍】

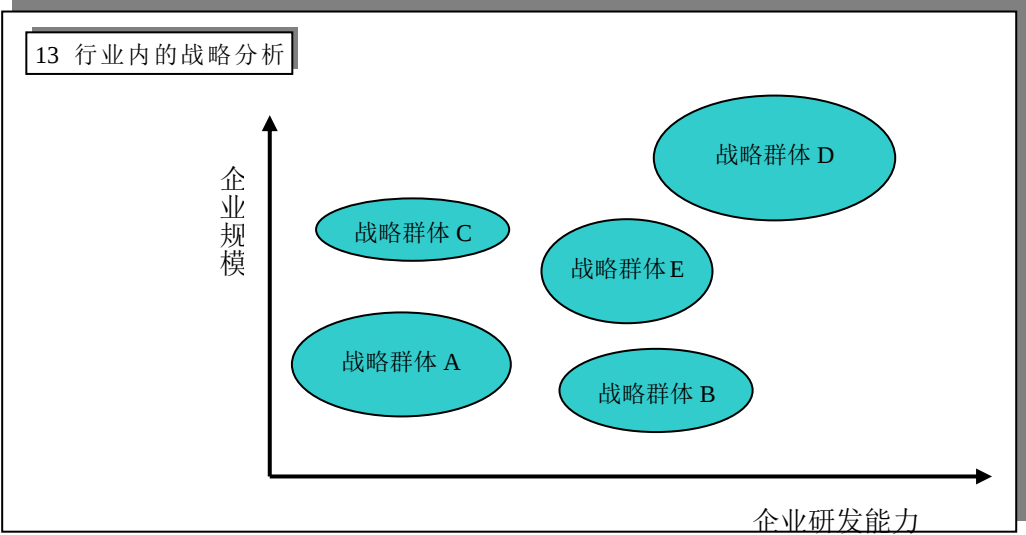
产品—市场演变矩阵是由美国的查尔斯.霍弗教授首先提出的。他扩展了波士顿矩阵和通用矩阵两种战略选择方法，将业务增长率和行业吸引力因素改换成产品—市场发展阶段，从而得出 15 个区域的矩阵。矩阵模型如图所示。



13 行业内的战略群体分析矩阵

【工具介绍】

迈克尔.波特对于战略群体，进行了有效地划分，他认为可以通过考虑一定的特征组合来划分战略群体，并根据战略群体的不同而确定环境的机会和威胁。如图所示的战略群体分析图。



14 定向政策矩阵

【工具介绍】

定向政策矩阵（DPM）是由荷兰皇家壳牌集团开发的一个业务组合计划工具，用于多业务公司的总体战略制定。与通用矩阵相比，它选取的量化指标不同，定向政策矩阵更直接细化业务组合，并采取星级评定的方式确定可能的量化指标，以达到业务分区的真实性。



如图所示，该矩阵是一个三乘三的矩阵，描绘了各项业务的前景和公司竞争力；每一项业务的定位都采用了一些变量，方法类似于通用电气公司的竞争地位—市场吸引力矩阵。壳牌集团采用的技术细节专门适用于石油化工行业，但这一模型也广泛适用于任何多元化企业。当可以界定某一特定地域时，对于大多数化工产品来说，把经济共同体作为市场是非常有利的，因为化学产品在集团

内部的流转要远多于集团之间的流转，投资的目标跨度视为有效地预测标准，它是以业务增长率以及新增投产的提前时间为基础的。

15 企业内部要素评价矩阵

【工具介绍】

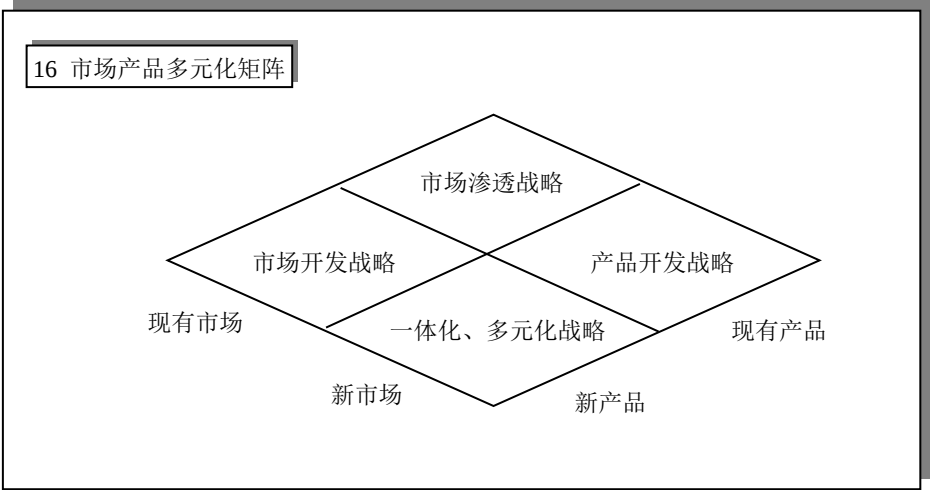
内部要素评价矩阵法是企业内部战略条件分析的有效方法，它可以帮助企业经营战备决策者对企业内部各个职能领域的主要优势与劣势进行全面综合的评价。企业内部战略要素评价矩阵分析法与外部环境关键战略要素评价矩阵分析方法类似。

16 产品市场多元化矩阵

【工具介绍】

产品市场多元化矩阵由安索夫（Ansoff）提出，将企业的产品市场划分成四个领域，每一个领域给出一种特定的战略，该模型多用于企业探测新的成长机会。

企业的产品市场分为四类：



17 决策树

【工具介绍】

决策树分析法被广泛地应用于企业经营决策上。它是采用树的形状来确定一系列独立的战略方案，决策树一般都是自上而下生成的。每个决策或事件（即自然状态）都可能引出两个或多个事件，导致不同的结果，把这种决策分支画成图形很像一棵树的树干，故称决策树—决策树分析法是进行风险决策的一种方法，是指将构成决策方案的有关因素，以树状图形的方式表现出来，并据以分析和选择决策方案的一种系统分析法。

18 网络图

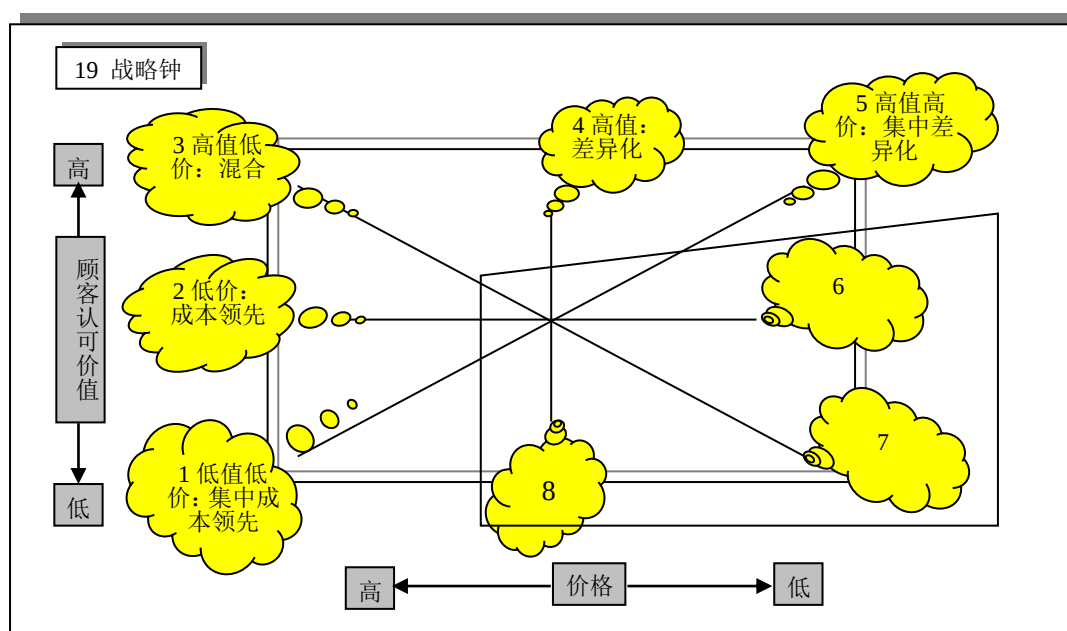
【工具介绍】

网络图又称箭头图，它是一种应用非常广泛的工具，其基本原理是：从需要管理任务的总进度照眼，以任务中各工作需要的工时为时间因素，按照工作的先后顺序和相互关系做出网络图，以反映任务的全貌，实现管理过程的模型化。然后进行时间参数计算，找出计划中的关键工作和关键路线，对任务的各项工作所需的人、财、物通过改善网络计划做出合理安排，得到最优方案并付诸实施。还可以对各种评价指标进行量化分析，在计划的实施过程中，进行有效的监督与控制，以保证任务保质保量地完成。

19 战略钟

【工具介绍】

战略钟模型是由克利夫·鲍曼提出的，用于归纳一些所应采用的战略。如图 19-1 所示。产品价格作为横坐标，顾客对产品认可的价值为纵坐标，然后在平面坐标上标出 8 种企业可能选择的战略途径。



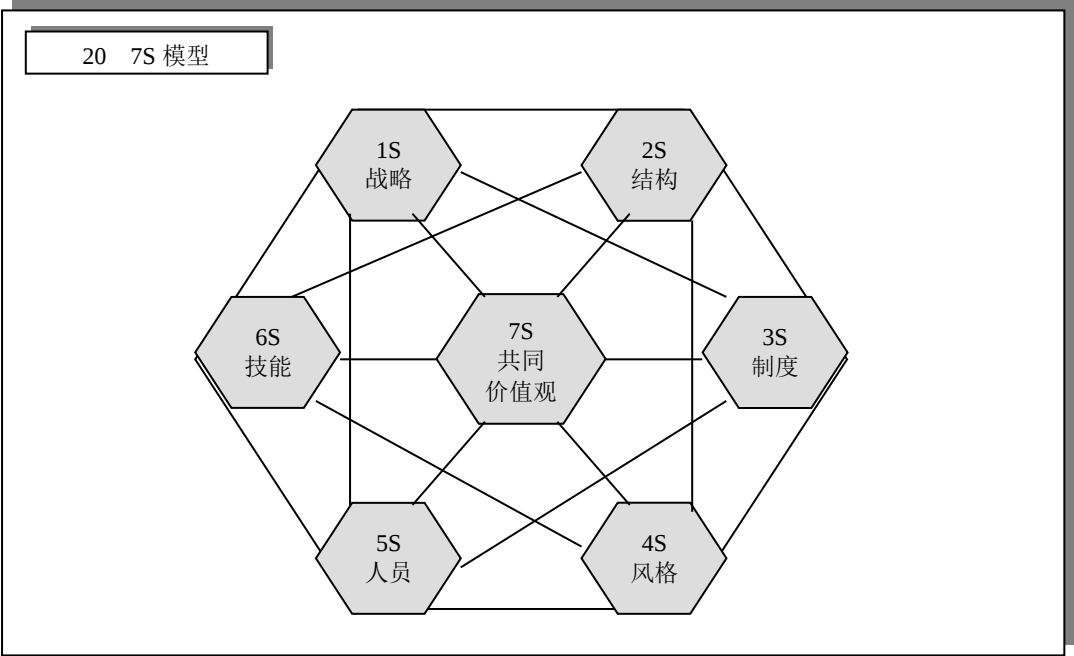
20 7s 模型

【工具介绍】

20 世纪 70~80 年代，美国 Thomas J. Peters 和 Robert H. Waterman，这两位斯坦福大学的管理硕士、长期服务于美国著名的麦肯锡管理顾问公司的学者，访问了美国历史悠久、最优秀的 62 家大公司，又以获利能力和成长的速度为准则，挑出了 43 家杰出的模范公司，其中包括 IBM、德州仪器、惠普、麦当劳、柯达、杜邦等各行业中的翘楚。他们对这些企业进行了深入调查、并与商学院

的教授进行讨论，以麦肯锡顾问公司研究中心设计的企业组织 7 要素（简称 7S 模型）为研究的框架，总结了这些成功企业的一些共同特点，写出了《追求卓越——美国企业成功的秘诀》一书，创立了麦肯锡 7S 模型。该模型认为企业仅具有明确的战略和深思熟虑的行动计划是远远不够的，因为企业还可能会在战略执行过程中失误。战略只是其中的一个要素，企业发展中还必须考虑结构、制度、风格、员工、技能、共同价值观等问题。

麦肯锡顾问研究中心设计的企业组织 7 要素，简称 7S 模型。7S 模型指出了企业在发展过程中必须全面地考虑各方面的情况，包括结构、制度、风格、员工、技能、战略、共同的价值观。也就是说各公司长期以来忽略的人性，如非理性、固执、直觉、喜欢非正式的组织等，其实都可以加以管理，这与各公司的成败息息相关，绝不能忽略。



21 管理方格图

【工具介绍】

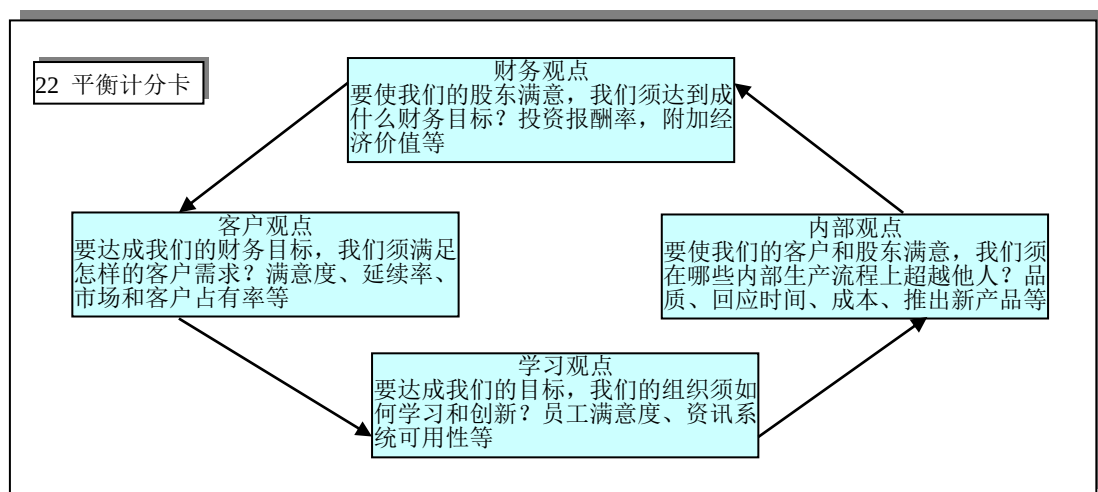
管理方格理论是研究企业的领导方式及其有效性的理论，是由美国德克萨斯大学的行为科学家罗伯特·布莱克和简·莫顿在 1964 年出版的《管理方格》一书中提出的。这种理论倡导用方格图表示和研究领导方式。他们认为，在企业管理的领导工作中往往出现一些极端的方式，或者以生产为中心，或者以人为中心，或者以 X 理论为依据而强调相信人。为避免趋于极端，克服以往各种领导方式理论中的“非此即彼”的绝对化观点，他们指出：在对生产关心的领导方式和对人关心的领导方式之间，可以有使二者在不同程度上互相结合的多种领导方式。并就企业中的领导方式问题提出了管理方格法。

22 平衡积分卡

【工具介绍】

平衡积分卡（简称 BSC），是 20 世纪 90 年代美国哈佛商学院的教授卡普兰与复兴全球战略集团总裁诺顿于 12 家公司进行了为期 1 年的绩效管理项目研究时，提出从四个角度关注企业绩效：顾客角度、内部流程角度、学习与发展角度与财务角度。平衡计分卡提供了一个讲策略如何转换成行动方案或工作计划的思维模式，同时平衡计分卡已逐渐发展成一项战略实施与监控的管理制度，并借由结合战略与绩效管理协助企业实现愿景。

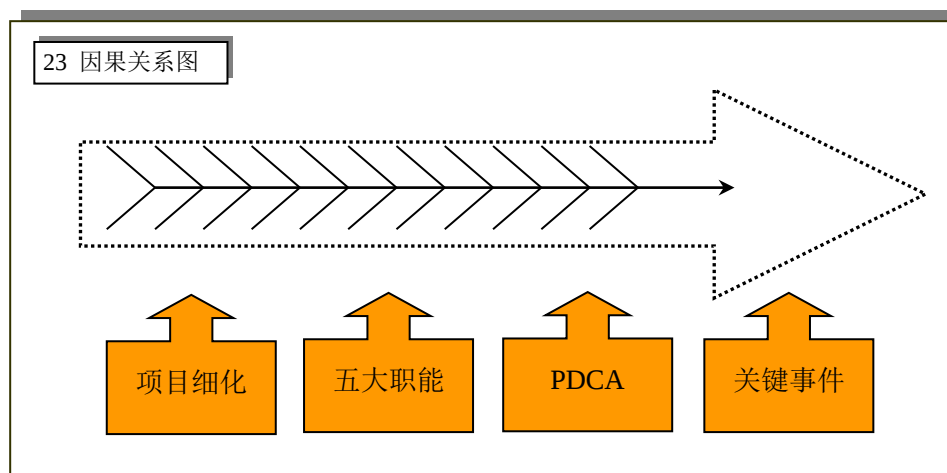
平衡计分卡是把企业的使命和战略转化为一套绩效指标，作为衡量企业战略执行状况和监控企业运作的工具。如下图所示：



23 因果关系图

【工具介绍】

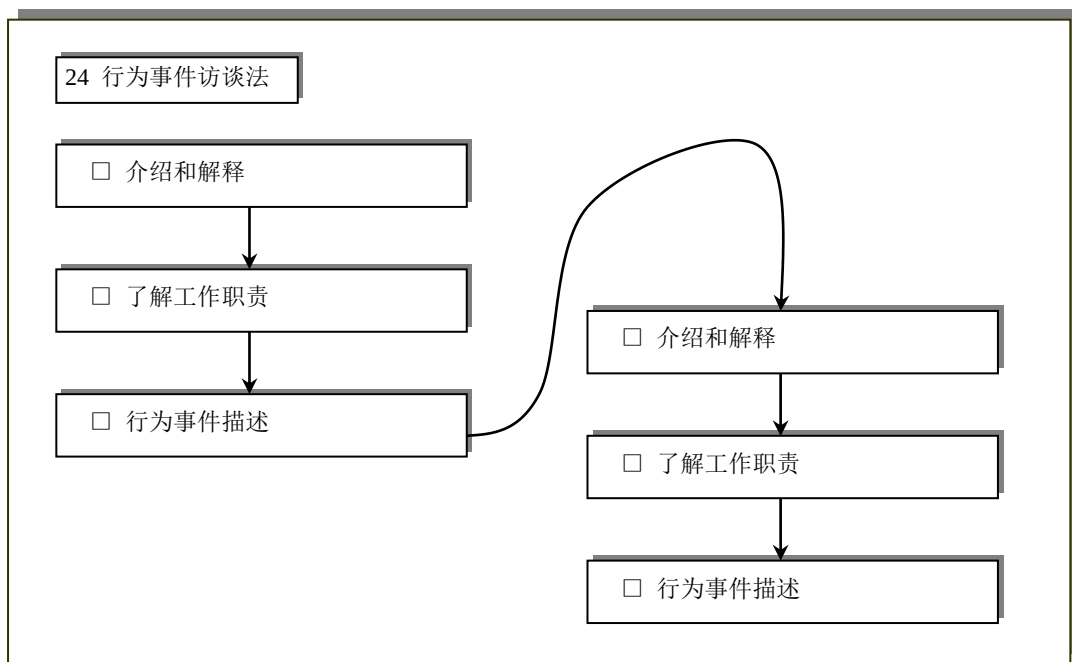
因果关系图，又称动因分析图，它是一种用来将大概念分解成若干具有动因关系小概念的工具。因为在分解过程中人们喜欢用层层分解，最终形成类似鱼骨头的图形，所以因果关系图又称鱼骨图。因果关系图的应用领域非常广泛，比如：产品质量原因分析、企业战略目标分解等等。在这里，我们将以因果关系图在企业战略目标分解过程中的应用为例来介绍因果关系图。



24 行为事件访谈法

【工具介绍】

行为事件访谈（Behavior Event Interview: BEI）是 MC Cleland & Dailey(1972)在 J. C. Flanagan(1954)的关键事件技术（Critical incident technique: CIT）基础上发展的一种访谈技术。BEI 主要用于确定优秀工作人员的特征，而 CIT 主要用于确定工作的任务成分。BEI 最早是心理学家用以心理测评的一种方法。它通过一系列问题如“您当时是怎么想的？”“您是怎么对他说的？”“您采取了什么措施？”等，收集被访谈者在代表性事件中的具体行为和心理活动的详细信息。通过对所收集信息的对比分析，可以发现杰出者普遍具备而胜任者普遍缺乏的个人特质——即 Competency。



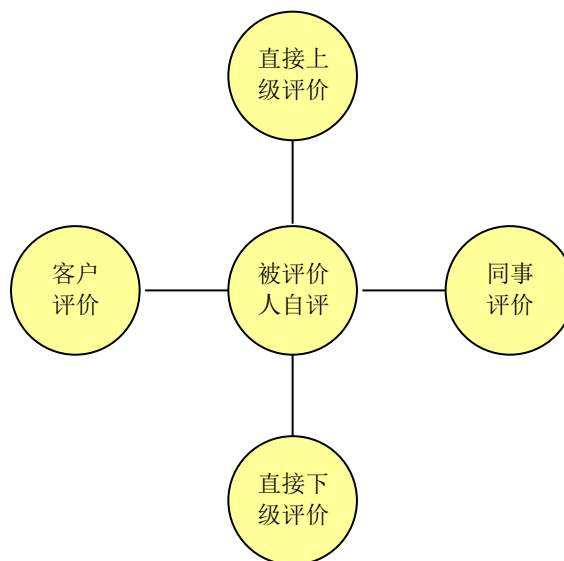
25 360° 评价法

【工具介绍】

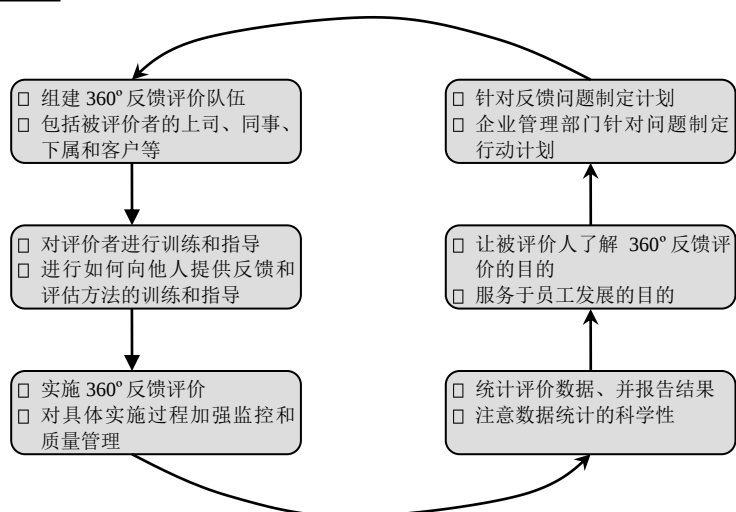
360° 反馈评价模式就是今年来国外人力资源部门常用的一种个人绩效与职业发展评估工具。其理论基础是心理测量学中的真分数理论。真分数理论的基本思想是把测验和考核的得分，看作是由真分数和误差分数的线性组合。360° 反馈评价模式主要用于从不同层面收集信息，从多视角对员工进行综合绩效考核，评估绩效并提供反馈，360° 反馈评价模式产生和发展来源于管理评价科学化的实际要求。

360° 反馈评价，也成为全方位反馈评价或多源反馈评价。传统的绩效评价，主要由被评价者的上级对其进行评价；而 360° 反馈评价则由与被评价者有密切关系的人，包括被评价者的上级、同事、下属和客户等，分别匿名对被评价者进行评价。被评价者自己也对自己进行评价。然后，由专业人员根据有关人员对被评价者的评价，对比被评价者的自我评价向被评价者的评价，对比被评价者的自我评价向被评价者提供反馈，以帮助被评价者提高其能力水平和业绩。作为一种新的业绩改进方法，360° 反馈评价得到了广泛的应用。

25 360° 评价法



25 360° 评价法

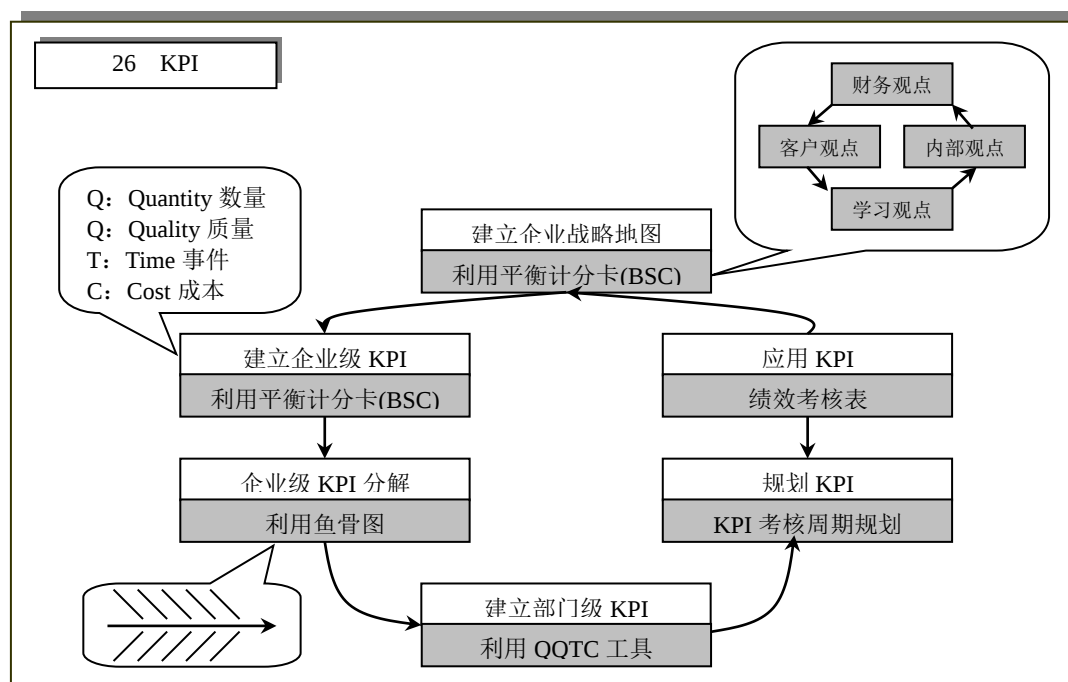


26 KPI

【工具介绍】

企业关键业绩指标 KPI: Key Process Indication 是通过对组织内部流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析、衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标，是把企业的战略目标分解为可操作的工作目标的工具，是企业绩效管理的基础。KPI 可以使部门主管明确部门的主要责任，并以此为基础，明确部门人员的业绩衡量指标。建立明确的切实可行的 KPI 体系，是做好绩效管理的关键。

建立 KPI 指标的要点在于流程性、计划性和系统性，确定关键绩效指标有一个重要的 SMART 原则。SMART 是 5 个英文单词首字母的缩写：S 代表具体（Specific），指绩效考核要切中特定的工作指标，不能笼统；M 代表可度量（Measurable），指绩效指标是数量化或者行为化的，验证这些绩效指标的数据或者信息是可以获得的；A 代表可实现（Attainable），指绩效指标在付出努力的情况下可以实现，避免设立过高或过低的目标；R 代表现实性（Realistic），指绩效指标是实实在在的，可以证明和观察；T 代表有时限（Time Bound），注重完成绩效指标的特定期限。一般按照以下步骤确定和建立 KPI 指标。



27 岗位价值评估

【工具介绍】

岗位价值评估又称职位价值评估或工作评价，是指在工作分析的基础上，采取一定的方法，对岗位在组织中的影响范围、职责大小、工作强度、工作难度、任职条件、岗位工作条件等等特性进行评价，以确定岗位在组织中的相对强度，并据此建立岗位价值序列的过程。

岗位价值评估的特点

岗位价值评估着眼于从事该岗位工作人员的最佳特质，而非目前在职人员的情况。岗位价值评估具有以下三个明显特点。

(1) 岗位价值衡量的时公司所有岗位之间的相对价值，而不是某一个岗位的绝对价值。如果岗位价值的结果脱离了企业这个特定的环境，则没有任何意义。岗位价值评估是根据预先已经设计好的评估模型，对每一个岗位的主要影响因素逐一进行测定、评估，由此得到每个岗位的相对价值。这样一来，公司的所有岗位之间也就有了对比的基础，最后再按照评定结果，对岗位划分出不同的等级。

(2) 岗位评价结果具有一定的稳定性和可比性。由于公司发展目标、组织结构、岗位设置等都具有一定的稳定性，因此，岗位价值的评估结果也存在相对的稳定性。但随着企业发展战略的转变，公司的流程设计发生变化，进而导致公司组织结构、岗位设置、岗位工作内容变化，岗位价值也会随之而变化。如果公司只是小范围的调整而导致新增加个别岗位，则可以根据以前的岗位价值评估结果，选定一个参照点，具体确定新岗位的岗位价值而不需要重新进行评估。

(3) 岗位价值评估的过程中需要运用多种评价技术和手段。一般来说，一定比较成功的岗位价值评估过程，需要综合运用组织设计与管理、流程设计与优化、数理统计和计算机数据处理等技术，同时，也需要运用排序法、分类法、因素比较法等多种岗位价值评估方法，才能对所有岗位作出比较客观公正的评估。

28 工作测量法

【工具介绍】

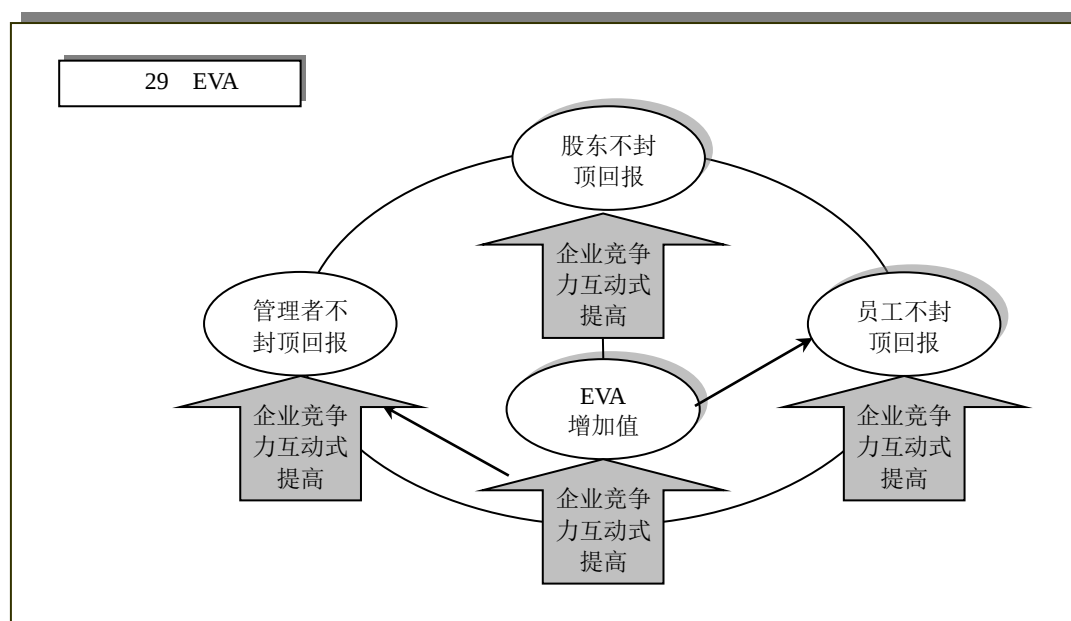
工作测量法主要用于工作中的绩效评估流程，一般用于加工制造行业的工作人员的工作测量，为绩效评估提供准确可行的数据和模式。

29 EVA

【工具介绍】

EVA 即经济增加值（Economic Value-added, EVA）——是公司真实经济业绩的计算方法和创造股东财富的战略，也是在深入到生产第一线的整个公司范围内改变公司优势和行为的方法。恰当地执行 EVA，将使公司业绩计量摆脱会计惯例的变幻无常，并使管理人员的利益与股东利益相一致，结束两者之间长达几十年的利益冲突。

EVA 管理的理论渊源出自诺贝尔奖获得者经济学家默顿·米勒和弗兰科·莫迪利亚尼在 1985~1961 年关于公司价值经济模型的一系列论文。从最基本的意义上讲，经济增加值是公司业绩度量指标，对于 EVA 的研究新观念认为，只有受筹资资金成本之后的 EVA（经济增加值）才是真正的利润。以 EVA 为尺度衡量客户经营效果，可以建立一整套全新的客户治理结构和经营者激励机制。

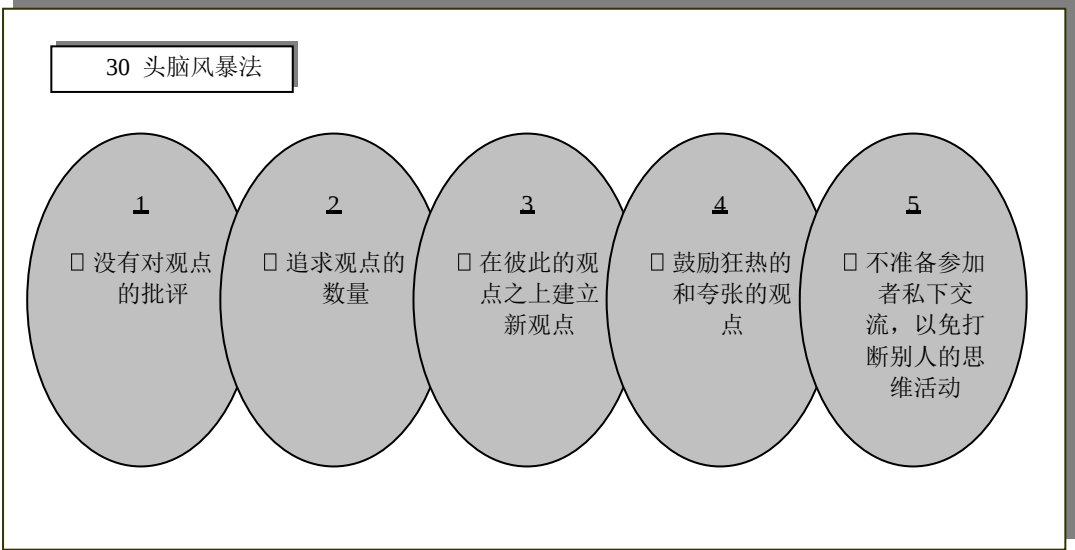


30 头脑风暴法

【工具介绍】

头脑风暴法又称智力激励法、BS 法，1939 年由美国 BBDD 广告公司的经理亚历克斯·奥斯本发明，最初用在广告的创新上，1953 年总结成书。这是世界上最早用于实践的创造技法，此法经各国创造学研究者的实践和发展，至今已经形成了一个发明技法群，如奥斯本智力激励法、默写式智力激励法、卡片式智力激励法等。奥斯本发现传统的商业会议制约了新观点的生产，提出了帮助激发观点产生的规则；在找寻把自由赋予人们思想和行动，以激发产生新观点的规则中，逐渐变成“头脑风暴”而闻名于世。学习和掌握这一方法，不仅能培养员工的创造性，还能提高工作效率，塑造一个富有创造性的工作环境。

头脑风暴法是一种通过会议的形成，让所有参加的人都融合在自由愉快、畅所欲言的气氛中，自由交换想法或点子，并以此激发与会者创意及灵感，以产生更多创意的方法。具体来说：奥斯本把头脑风暴描述成一个小组试图通过聚集成员自发提出的观点，作为一个特定问题找到解决方法的会议技巧。



31 5W2H 法

【工具介绍】

5W2H 法于第二次世界大战中美国陆军兵器修理部首创。简单、方便，易于理解、实用，富有启发意义，广泛用于企业管理和技术活动，对于决策和执行性的活动措施也非常有帮助，也有助于弥补考虑问题的疏漏。

5W2H 法是以 5 个“W”为开头的英语单词和两个以“H”开头的英语单词进行设问，发现解决问题的线索，寻找新思路，进行设计构思，从而作出新的发明项目或者作出新的决策的方法。所谓“5W”分别指：为什么（Why）、什么（What）、谁（Who）、何时（When）、何地（Where），“2H”指怎样（How）、多少（How much）。

32 企业再造

【工具介绍】

企业再造也被译为“公司再造”“再造工程”（Reengineering），理论的创始人，原美国麻省理工学院教授迈克·哈默（M. Hammer）与詹姆斯·钱皮（J. Champy），他们于 1993 年出版的《再造企业——工商管理革命宣言》（Reengineering the corporation—a Manifesto for Business Revolution）一书。书中将企业再造定义为：为了在衡量绩效的关键指标上取得显著改善，从根本上重新思考、彻底改造企业业务流程。其中，衡量绩效的关键指标包括产品和服务质量、顾客满意度、成本、员

工工作效率等。

所谓“再造工程”，简单地说就是以工作流程为中心，重新设计企业的经营、管理及运作方式。是指“为了飞越性地改善成本、质量、服务、速度等重大的现代企业的运营基准，对工作流程（business process）进行根本性重新思考并彻底改革”，也就是说，“从头改变，重新设计”。为了能够适应新的世界竞争环境，企业必须摒弃已成惯例的运营模式和工作方法，以工作流程为中心，重新设计企业的经营、管理及运作方式。

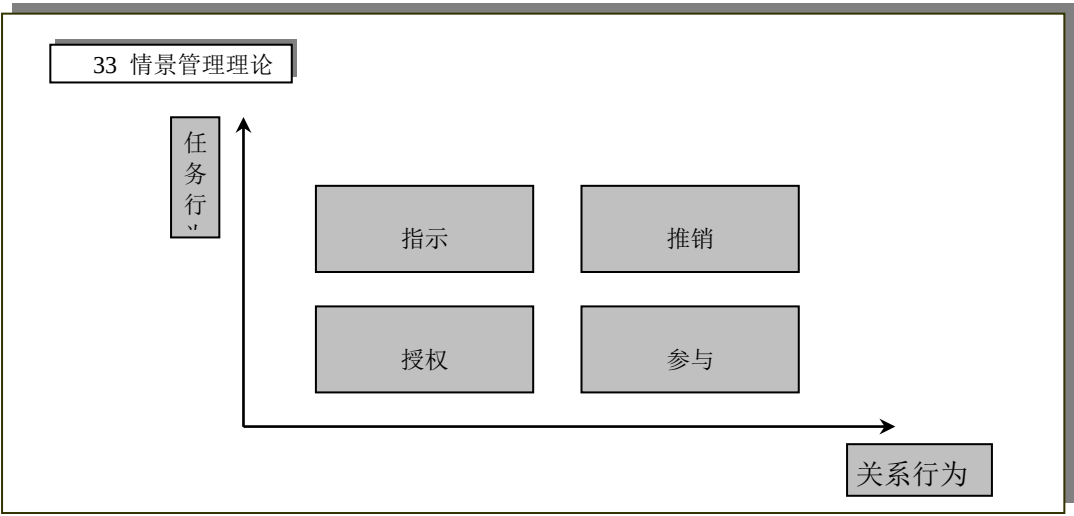
33 情景管理理论

【工具介绍】

情景管理理论（Situational leadership theory）是保罗·赫塞（Paul Hersey）和肯尼思·布兰查德（Kenneth Blanchard）开发的领导模型。这是一个重视下属的权变理论，赫塞赫布兰查德认为，依据下属的成熟度水平选择正确的领导风格会取得领导的成功。这一理论常被作为主要的培训手段而应用，如《幸福》杂志 500 家企业中的北美银行、IBM 公司、美孚石油公司、施乐公司等均采用此理论模型，它还为所有的军队服务系统所承认。尽管对这一理论的效度尚未进行深入、广泛的考察，但其具有广泛的接受性和很强的直观感召力。

在领导效果方面对下属的重视反映了这样一个事实，是下属们接纳或拒绝领导者，无论领导者做什么，其效果都取决于下属的活动。然而这一重要纬度却被众多的领导理论所忽视或低估。

赫塞和布兰查德将成熟度（Maturity）定义为：个体对自己的直接行为负责的能力和意愿。它包括两项要素：工作成熟度与心理成熟度。前者包括一个人的知识和技能。工作成熟度高的个体拥有足够的知识、能力和经验，完成他们的工作任务而不需要他人的指导。后者指的是一个人做某事的意愿和动机。心理成熟度高的个体不需要太多的外部鼓励，他们靠内部动机激励。情景领导模式使用的两个领导纬度与菲德勒的划分相同：任务行为和关系行为。

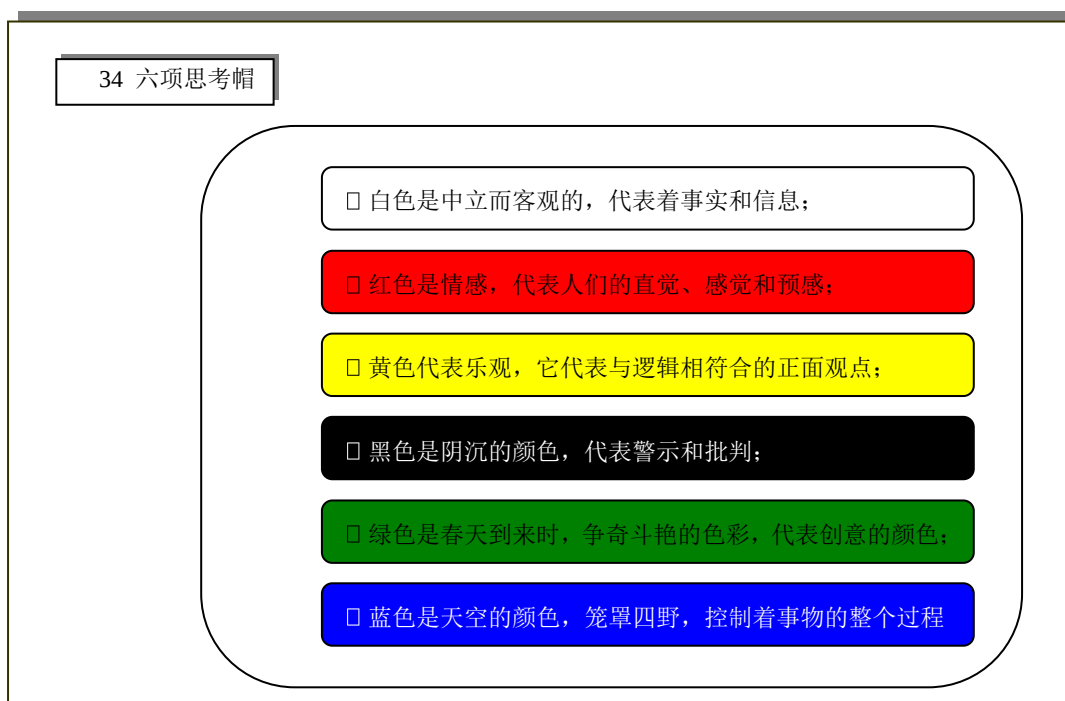


34 六项思考帽

【工具介绍】

六项思考帽是爱德华·德·波诺(Edward de Bono)博士从 20 世纪 60 年代中期便开始对思维领域的研究工作的重要成果。他认为改变观念是一种不合自然的过程，没有相应的工具，也没有行之有效的训练手段，因此，人们迫切需要一些方法，以重新建构思维观念。水平思维、注意力管理、六项思考帽等这些功能性极强的思维专用语言，就是爱德华·德·波诺博士为挖掘人类的自身资源而创立的拓展思维观念的有效工具。通过对思维构成的分析，并根据企业的现实状况，德·波诺博士建立了在信息、利益、风险、直觉、创造、控制六个不同情境下进行单向协同思维的管理工具，从而创造了一种全新的企业沟通语言，以一个前所未有的角度整合企业的文化。

“六项思考帽”思维方法具有建设性、设计性、计划性和创新性的特点，使我们将思考的不同方面分开，取代了一次解决所有问题的做法，集中分析信息（白帽）、利益（黄帽）、情感（红帽）以及风险（黑帽）等。使人们可以依次对问题的不同侧面给予足够的重视和充分的考虑。如同彩色打印机一样，先将各种颜色（问题）分解成基本色，然后将每种基本色彩打印在相同的纸上，最终得到对事物的全方位“彩色”的思考。



35 组织文化细分

【工具介绍】

在组织文化领域中，艾德佳·沙因（Edgar H. Schein）率先提出了关于文化本质的概念，对于文化的构成因素进行了分析，并对文化的形成、文化的简化过程提出了独创的见解。沙因是美国麻省理工斯隆学院教授，1947年毕业于芝加哥大学教育系，1949年在斯坦福大学取得社会心理学硕士学位，1952年在哈佛大学取得博士学位，此后一直任职于斯隆学院。他在组织发展领域中针对组织系统所面临的变革课题开发出了组织咨询的概念和方法，他的主要研究和成果集中于组织文化方面。

组织文化的定义

沙因人为文化由以下三个相互作用的层次组成。

- 物质层：可以观察到的组织结构和组织过程等。
- 支持性价值观：包括战略、目标、质量意识、指导哲学等。
- 基本的潜意识假定：潜意识的、暗默的一些信仰、知觉、思想、感觉等。

目前的文化研究大多停止在物质层和支持性价值观的层面，对于更加深层的事物挖掘不够。

组织文化的细分

沙因综合前人对文化比较的研究成果，将深层的处于组织根底的文化分成以下五个维度：

- 自然和人的关系：指组织的中心任务如何看待组织和环境之间的关系，组织持有什么样的假定毫无疑问会影响到组织的战略方向。
- 真实和现实，以及真实是否可以被发现等一系列假定。同时包括行动上的规律、时间和空间上的基本概念。他指出在现实层面上包括客观的现实，社会的现实和个人的现实。在判断真实时可以采用道德主义或现实主义的尺度。
- 人性的本质：包含着哪些行为是属于人性的，而哪些行为是非人性的，这一关于人的本质假定和个人与组织之间的关系应该是怎样的等假定。
- 人类活动的本质：包括着哪些人类行为是正确的，人的行为是主动或被动的，人是由自由意志所支配的还是被命运所支配的，什么是工作，什么是娱乐等一系列假定。
- 人际关系的本质：包含着什么是权威的基础，权力的正确分配方法是什么，人与人之间关系的应有态势（例如是竞争的或互助的）等假定。

知识严选



扫码获取社群每日分享超过20个文档

知识星球每周发布超过100个资源

会员需求免费代找

提供资源置换、商业合作推荐服务

能找到90%互联网资源的搜索技能课

涉及包括：新媒体、短视频、汽车、广告策划、电子通信、出行旅游、美妆日化、家居电器、地产金融、食品餐饮等超过40个行业

行业发展、市场趋势、人群洞察报告

微信dzswb1985

企业动态、商业模式、投资策略解读

展会、晚会、年会、周年庆、见面会、品牌/新品发布会、招商会、开业典礼等线下活动方案

天猫、淘宝、小红书、国美、苏宁、拼多多等电商，数据分析、广告投放运营干货总结

广告文案、创意思维等案例展示

微信dzswb1985

自媒体、新媒体、短视频运营、营销工具模板、增长模型、创作指南

品牌传播推广、整合营销推广、跨界合作、全年规划等全媒体社交平台创意策划方案

KOL、MCN商务合作、广告平台刊例报价、资源介绍