



管理咨询工具

目录

平衡计分卡	1
SWOT 分析模型	2
戴明循环	3
波特五力分析模型	5
生命周期分析法	6
雷达图分析法	8
波士顿矩阵	8

平衡计分卡

◆ 平衡计分卡简介

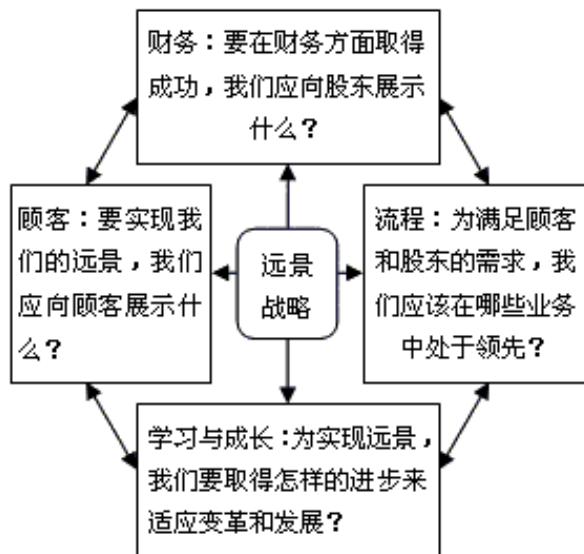
平衡计分卡(The Balanced ScoreCard, 简称 BSC)，是绩效管理中的一种新思路，适用于对部门的团队考核。

平衡计分卡于 20 世纪 90 年代初由哈佛商学院的罗伯特·卡普兰(Robert Kaplan)和诺朗诺顿研究所所长(Nolan Norton Institute)、美国复兴全球战略集团创始人兼总裁戴维·诺顿(David Norton)所从事的“未来组织绩效衡量方法”一种绩效评价体系。当时该计划的目的，在于找出超越传统以财务量度为主的绩效评价模式，以使组织的“策略”能够转变为“行动”而发展出来的一种全新的组织绩效管理方法。

◆ 平衡计分卡基本理论

平衡计分卡认为，传统的财务会计模式只能衡量过去发生的事情（落后的结果因素），但无法评估组织前瞻性的投资（领先的驱动因素）。在工业时代，注重财务指标的管理方法还是有效的。但在信息社会里，传统的业绩管理方法并不全面的，组织必须通过客户、供应商、员工、组织流程、技术和革新等方面的投资，获得持续发展的动力。正是基于这样的认识，平衡计分卡方法认为，组织应从四个角度审视自身业绩：创新与学习、业务流程、顾客、财务。

◆ 平衡计分卡框架



◆ 什么样的组织应考虑采用 BSC 管理系统

- 高层管理者有短期行为，或换了几任总经理仍然业绩不良
- 缺乏有效的员工绩效管理系统
- 希望实现突破性业绩
- 需要转型或变革的国营企业
- 希望实现长期发展，打造百年品牌
- 规范化管理，提高整体管理水平
- 提高组织战略管理能力
- 希望对市场有更快的反应速度

SWOT 分析模型

◆ SWOT 分析模型简介

SWOT 分析法（也称 **TOWS 分析法**、**道斯矩阵**）即态势分析法，20 世纪 80 年代初由美国旧金山大学的管理学教授韦里克提出，经常被用于企业战略制定、竞争对手分析等场合。

在现在的战略规划报告里，**SWOT 分析**应该算是一个众所周知的工具。来自于麦肯锡咨询公司的 **SWOT 分析**，包括分析企业的优势（**Strengths**）、劣势（**Weaknesses**）、机会（**Opportunities**）和威胁（**Threats**）。因此，**SWOT 分析**实际上是对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。

通过 **SWOT 分析**，可以帮助企业把资源和行动聚集在自己的强项和有最多机会的地方；并让企业的战略变得更加明朗。

◆ SWOT 分析模型的方法

在适应性分析过程中，企业高层管理人员应在确定内外部各种变量的基础上，采用杠杆效应、抑制性、脆弱性和问题性四个基本概念进行这一模式的分析。

1. 杠杆效应（优势+机会）。杠杆效应产生于内部优势与外部机会相互一致和适应时。在这种情形下，企业可以用自身内部优势撬起外部机会，使机会与优势充分结合发挥出来。然而，机会往往是稍瞬即逝的，因此企业必须敏锐地捕捉机会，把握时机，以寻求更大的发展。

2.抑制性（机会+劣势）。抑制性意味着妨碍、阻止、影响与控制。当环境提供的机会与企业内部资源优势不相适合，或者不能相互重叠时，企业的优势再大也将得不到发挥。在这种情形下，企业就需要提供和追加某种资源，以促进内部资源劣势向优势方面转化，从而迎合或适应外部机会。

3.脆弱性（优势+威胁）。脆弱性意味着优势的强度或程度的降低、减少。当环境状况对公司优势构成威胁时，优势得不到充分发挥，出现优势不优的脆弱局面。在这种情形下，企业必须克服威胁，以发挥优势。

4.问题性（劣势+威胁）。当企业内部劣势与企业外部威胁相遇时，企业就面临着严峻挑战，如果处理不当，可能直接威胁到企业的生死存亡。

◆ SWOT 分析举例

外部因素 \ 内部能力	优势(Strength)	劣势(Weakness)
	- 作为国家机关，拥有公众的信任 - 顾客对邮政服务的高度亲近感与信任感 - 拥有全国范围的物流网（几万家邮政局） - 具有众多的人力资源 - 具有创造邮政/金融 synergy 的可能性	- 上门取件相关人力及车辆不足 - 市场及物流专家不足 - 组织、预算、费用等方面的灵活性不足 - 包裹破损的可能性很大 - 追踪查询服务不过完善
机会(Opportunities)	SO - 以邮政网络为基础，积极进入宅送市场 - 进入 shopping mall 配送市场 - ePOST 活性化 - 开发灵活运用关键技术的多样化的邮政服务	WO - 构成邮寄包裹专门组织 - 过实物与信息的统一化进行实时的追踪 (Track & Trace) 及物流控制(Command & Control) - 将增值服务及一般服务差别化的价格体系的制定及服务内容的再整理
风险(Threats)	ST - 灵活运用范围宽广的邮政物流网络，树立积极的市场战略 - 通过与全球性的物流企业战略联盟 - 提高国外邮件的收益性及服务 - 为了确保企业顾客，树立积极的市场战略	WT - 根据服务的特性，对包裹详情单与包裹运送网分别运营 - 对已经确定的邮政物流运营提高效率 (BPR)，由此提高市场竞争力

◆ 成功应用 SWOT 分析法的简单规则

- 进行 SWOT 分析的时候必须对公司的优势与劣势有客观的认识；
- 进行 SWOT 分析的时候必须区分公司的现状与前景；
- 进行 SWOT 分析的时候必须考虑全面。
- 进行 SWOT 分析的时候必须与竞争对手进行比较，比如优于或是劣于你的竞争对手；
- 保持 SWOT 分析法的简洁化，避免复杂化与过度分析；
- SWOT 分析法因人而异。

戴明循环

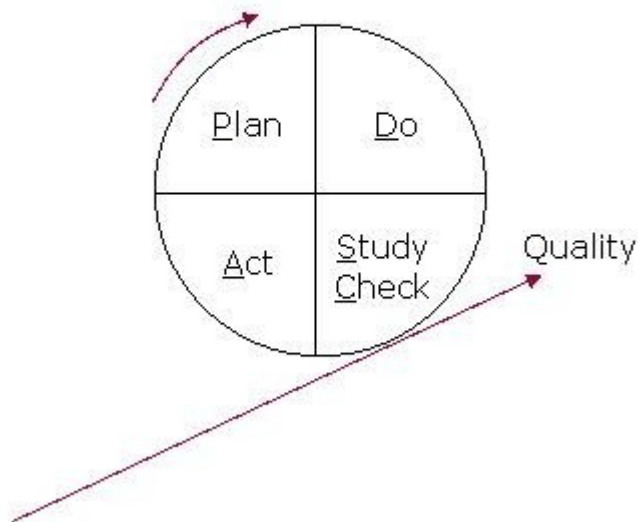
◆ 戴明循环简介

戴明循环(Deming Cycle)又称 PDCA 循环(PDCA Cycle)、PDSA 循环(PDSA Cycle)。戴明循环的研究起源于 20 世纪 20 年代，先是有着“统计质量控制之父”之称的著名的统计学家沃特·阿曼德·休哈特 (Walter A. Shewhart) 在当时引入了“计划-执行-检查 (Plan-Do-See)”的雏形，后来有戴明将休哈特的 PDS 循环进一步完善，发展成为“计划-执行-检查-处理 (Plan-Do-Check/Study-Act)”这样一个质量持续改进模型。

戴明循环是一个持续改进模型，它包括持续改进与不断学习的四个循环反复的步骤，即计划（Plan）、执行（Do）、检查（Check/Study）、处理（Act）。

◆ 戴明循环图

Deming Cycle (PDSA)(PDCA) Dr. W. Edwards Deming



◆ 戴明循环的优点

- 适用于日常管理，且同时适用于个体管理与团队管理；
- 戴明循环的过程就是发现问题、解决问题的过程；
- 适用于项目管理；
- 有助于持续改进提高；
- 有助于供应商管理；
- 有助于人力资源管理；
- 有助于新产品开发管理；
- 有助于流程测试管理。

◆ 戴明循环的特点

1、大环带小环。如果把整个企业的工作作为一个大的戴明循环，那么各个部门、小组还有各自小的戴明循环，就像一个行星轮系一样，大环带动小环，一级带一级，有机地构成一个运转的体系。

2、阶梯式上升。戴明循环不是在同一水平上循环，每循环一次，就解决一部分问题，取得一部分成果，工作就前进一步，水平就提高一步。到了下一次循环，又有了新的目标和内容，更上一层楼。下面图 2 表示了这个阶梯式上升的过程。

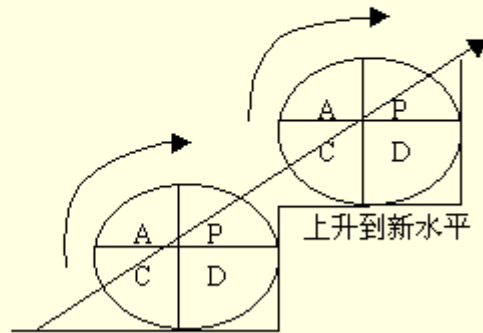


图 2 PDCA 循环的步骤和方法

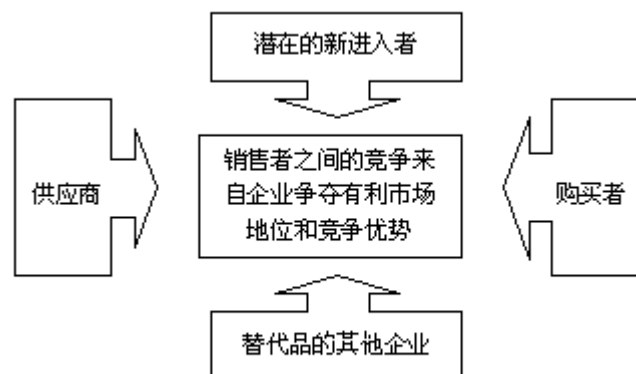
3、科学管理方法的综合应用。戴明循环应用以 QC 七种工具为主的统计处理方法以及工业工程（IE）中工作研究的方法，作为进行工作和发现、解决问题的工具。

波特五力分析模型

◆ 波特五力分析模型简介

五力分析模型是迈克尔·波特(Michael Porter)于 80 年代初提出，对企业战略制定产生全球性的深远影响。用于竞争战略的分析，可以有效的分析客户的竞争环境。五力分别是： 供应商的议价能力、购买者的议价能力、潜在竞争者进入的能力、替代品的替代能力、行业内竞争者现在的竞争能力。五种力量的不同组合变化 最终影响行业利润潜力变化。

五种力量模型将大量不同的因素汇集在一个简便的模型中，以此分析一个行业的基本竞争态势。五种力量模型确定了竞争的五种主要来源，即供应商和购买者的议价能力，潜在进入者的威胁，替代品的威胁，以及最后一点，来自目前在同一行业的公司间的竞争。一种可行战略的提出首先应该包括确认并评价这五种力量，不同力量的特性和重要性因行业和公司的不同而变化，如下图所示：





企业可以采取尽可能地将自身的经营与竞争力量隔绝开来、努力从自身利益需要出发影响行业竞争规则、先占领有利的市场地位再发起进攻性竞争行动等手段来对付这五种竞争力量，以增强自己的市场地位与竞争实力。

◆ 波特五力分析模型与一般战略的关系

波特五力模型与一般战略的关系			
行业内的 五种力量	一 般 战 略		
	成本领先战略	产品差异化战略	集中战略
进入障碍	具备杀价能力以阻止潜在对手的进入	培育顾客忠诚度以挫伤潜在进入者的信心	通过集中战略建立核心能力以阻止潜在对手的进入
买方侃价能力	具备向大买家出更低价格的能力	因为选择范围小而削弱了大买家的谈判能力	因为没有选择范围是大买家丧失谈判能力
供方侃价能力	更好地抑制大卖家的侃价能力	更好地将供方的涨价部分转嫁给顾客方	进货量低供方的侃价能力就高，但集中差异化的公司能更好地将供方的涨价部分转嫁出去
替代品的威胁	能够利用低价抵御替代品	顾客习惯于一种独特的产品或服务因而降低了替代品的威胁	特殊的产品和核心能力能够防止替代品的威胁
行业内对手的竞争	能更好地进行价格竞争	品牌忠诚度能使顾客不理睬你的竞争对手	竞争对手无法满足集中差异化顾客的需求

生命周期分析法

◆ 生命周期分析法简介

生命周期分析法是运用生命周期分析矩阵，根据企业的实力和产业的发展阶段来分析评价战略的适宜性的一种方法。利用它有助于战略选择，可以缩小选择的范围，做到有的放矢。

生命周期法由亚瑟·利特尔咨询公司提出，并被战略管理学界所接受。该方法以两个参数来确定公司中各个经营单位所处的位置：行业成熟度；战略竞争地位。

生命周期矩阵的横坐标代表产业发展的阶段——幼稚、成长、成熟、衰退。纵坐标代表企业的实力，分为五类——主导、较强、有利、维持、脆弱。如图：



	幼稚 _Q	成长 _Q	成熟 _Q	衰退 _Q
主导	迅速增长 开创	迅速增长 获成本领先地位 更新	防御、获成本领先地位、更新、迅速、增长	防御、集中一点、更新、随行业增长而发展
企业较强	开创 差异化 迅速增长	迅速增长、赶超获成本领先地位差异化	获成本领先地位更新、集中一点，差异化，随行业发展增长	寻找新市场固守旧市场随行业发展而增长、收获
竞争有利	开创 差异化 集中一点	差异化 集中一点 赶超 随行业发展而发展	收获、寻找新市场、固守旧市场，更新、转变方针、差异化集中一点、随行业发展增长	紧缩转变方针
实力维持	开创 随行业发展而增长 集中一点	收获 赶超 固守阵地， 寻找避风地， 转变方针集中一点， 随行业发展自然增长	收获 转变方针 寻找避风地 紧缩	放弃紧缩
脆弱	寻找避风地 迎头赶上， 随行业发展自然增长	转变战略 紧缩	撤退 放弃	撤退

◆ 生命周期法的理论论点及应用

生命周期法认为，任何行业根据所表现的特征，可划分成下列四个阶段：孕育阶段、发展阶段、成熟阶段和衰退阶段。在划分行业成熟程度时，一般考虑下列因素：增长率、增长潜力、产品线范围、竞争者数目、市场占有率分布状况、市场占有率的稳定性、顾客稳定性、进入行业的难易程度、技术等。

确定一个经营单位的战略竞争地位需要一定的定性判断，这种判断一般基于这样的多项指标：如产品线宽度、市场占有率、市场占有率的变动以及技术的改变等。应用生命周期法，一个经营单位的战略竞争地位可划分成：主导地位、强劲地位、有利地位、可维持地位和软弱地位五种类型。

1、主导地位：能够控制竞争者的行为；具有较广的战略选择，且战略能独立于竞争者而做出。

2、强劲地位：能够遵循自己的战略和政策，而不会危及到长期的地位。

3、有利地位：可能具有一定的战略优势；有能够保持其长期地位的好机会。

4、可维持地位：具有证明其运营可继续存在的满意的经营绩效；通常以忍耐来抵御最重要的竞争对手；有能够维持其长期地位的一般机会。

5、软弱地位：令人不满意的经营绩效，但有改进的可能；可能具备较好地位的特点，但有主要的弱点；短期内能够生存，但想要长期生存下去则必须改进其地位。

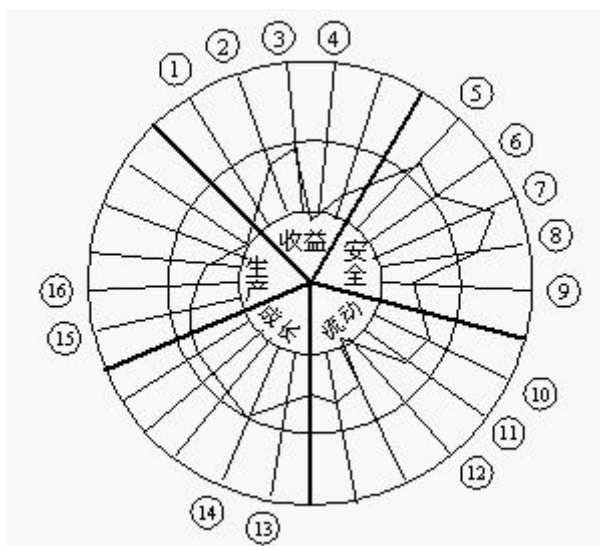
雷达图分析法

◆ 雷达图分析法简介

雷达图（radar chart）亦称综合财务比率分析图法，又可称为戴布拉图、蜘蛛网图、蜘蛛图。雷达图法是日本企业界的综合实力进行评估而采用的一种财务状况综合评价方法。按这种方法所绘制的财务比率综合图状似雷达，故得此名。

雷达图是对客户财务能力分析的重要工具，从动态和静态两个方面分析客户的财务状况。静态分析将客户的各种财务比率与其他相似客户或整个行业的财务比率作横向比较，动态分析把客户现时的财务比率与先前的财务比率作纵向比较，就可以发现客户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，计算综合客户的收益性、成长性、安全性、流动性及生产性这五类指标。

◆ 雷达图分析模型



- 收益性：（1）资产报酬率 （2）所有者权益报酬率（3）销售利润率（4）成本费用率
- 安全性：（5）流动比率（6）速动比率（7）资产负债率（8）所有者权益比率（9）利息保障倍数
- 流动性：（10）总资产周转率（11）应收帐款周转率（12）存货周转率
- 成长性（13）销售收入增长率（14）产值增长率
- 生产性：（15）人均工资 （16）人均销售收入

◆ 雷达图解决的问题

- (1)综合分析和评价企业经营状况。
- (2)寻找企业的优势和弱势。
- (3)在经理人的日常管理中，也可以用这个图来分析你所在部门的工作业绩处于什么水平上。

波士顿矩阵

◆ 波士顿矩阵简介



波士顿矩阵又称市场增长率-相对市场份额矩阵、波士顿咨询集团法、四象限分析法、产品系列结构管理法等。

制定公司层战略最流行的方法之一就是 BCG 矩阵。该方法是由波士顿咨询集团(Boston Consulting Group, BCG) 在上世纪 70 年代初开发的。BCG 矩阵将组织的每一个战略事业单位(SBUs)标在一种 2 维的矩阵图上，从而显示出哪个 SBUs 提供高额的潜在收益，以及哪个 SBUs 是组织资源的漏斗。BCG 矩阵的发明者、波士顿公司的创立者布鲁斯认为“公司若要取得成功，就必须拥有增长率和市场分额各不相同的产品组合。组合的构成取决于现金流量的平衡。”如此看来，BCG 的实质是为了通过业务的优化组合实现企业的现金流量平衡

◆ 波士顿矩阵模型



问题型业务(Question Marks. 指高增长、低市场份额)

处在这个领域中的是一些投机性产品。这些产品可能利润率但占有的市场份额很小。公司必须慎重回答“是否继续投资，业务？”这个问题。只有那些符合企业发展长远目标、企业具优势、能够增强企业核心竞争力的业务才得到肯定的回答。

明星型业务(Stars, 指高增长、高市场份额)

这个领域中的产品处于快速增长的市场中并且占有支配地位份额，但也许不会产生正现金流量。但因为市场还在高速增长必须继续投资，以保持与市场同步增长，并击退竞争对手。

现金牛业务(Cash Cows, 指低增长、高市场份额)

处在这个领域中的产品产生大量的现金。但未来的增长前景是有限的。由于市场已经成熟。企业不必大量投资来扩展市场规模，同时作为市场中的领导者。该业务享有规模经济和高边际利润的优势，因而给企业带来大量现金流。

瘦狗型业务(Dogs, 指低增长、低市场份额)

这个剩下的领域中的产品既不能产生大量的现金，也不需要投入大量现金，这些产品没有希望改进其绩效。瘦狗型业务通常要占用很多资源。多数时候是得不偿失的。