

管理学基础与实务

管理环境

学习目标

学习目标

1. 明确管理环境的概念与特征
2. 理解管理环境与组织管理活动之间基本关系
3. 认识管理环境的类型及其构成要素
4. 掌握环境分析的基本方法





管理环境概述



管理环境因素分析



环境分析方法



导入案例

通用汽车开拓东欧市场

东欧社会转型之后，许多公司都纷纷被一些外国投资者收购。例如，在汽车行业，捷克最大的汽车公司斯柯达（Skoda）和波兰最大的汽车制造厂家FSM都被卖掉。西欧以及美国的汽车公司则各自采用了不同的方式来充分利用这次大好机会。

德国的大众汽车公司（Volkswagen）和意大利的菲亚特汽车公司（Fiat）加紧赶到东欧，收购了斯柯达和FSM以及其他的一些汽车公司。他们这样做的原因主要是因为东欧低廉的劳动力成本。大众和菲亚特汽车公司的管理者希望能尽快地让这些厂家转而生产低成本的汽车，然后再销往西欧。然而，当他们真正接管了这些公司之后，他们惊奇地发现，机器设备陈旧不堪，工人的素质和生产技能极其低劣，根本无法满足西方消费者对产品高质量的需求。大众和菲亚特汽车

导入案例

公司不得不投入了几亿资金来更新设备和重新训练员工。他们很快明白了，大规模地对国外进行投资是多么的耗费成本。

与大众和菲亚特汽车公司的管理者不同，通用汽车公司的管理者预料到了重组东欧汽车公司所要面临的种种困难。因此，通用汽车公司的管理者没有简单地将这些企业接管过来，而是开办了一些新的企业进行小规模尝试性经营。他们在波兰的华沙、匈牙利的圣戈特哈德、德国的爱森纳赫建立了一些小工厂。这些工厂的工人在经过训练后，主要是将由西方生产的预制零件组装成汽车。通用汽车公司希望既能获得东欧的低成本劳动力，又能获得西方制造的高质量零部件。最终通用汽车公司取得了极大的成功。与大众和菲亚特汽车公司不同，它们避免了要改变这些工人的态度和做法的麻烦。在这些小的方面取得成功以后，通用汽车公司的管理者决定在波兰和匈牙利生产这些低成本汽车零部件，然后再将

导入案例

它们运往通用汽车公司在国外的生产基地进行组装。这项策略也取得了成功。如今，通用汽车公司在欧洲既拓展了它的组装业，也拓展了它的汽车零部件生产产业。

你认为通用汽车公司的这种方法帮助他们避免了什么问题？当通用汽车公司在东欧的企业发展起来之后，将会遇到什么问题？

（资料来源：加雷思·琼斯、珍妮弗·乔治、查尔斯·希尔.管理学[M].北京:人民邮电出版社,2003(1): 91，有删改）

引言

组织作为一个与外界保持密切联系的开放系统，不是独立存在、完全封闭的。它需要与外界环境不断地进行各种资源和信息的交换，其运行和发展不可避免地受到种种环境力量的影响，在与环境中的其他组织的相互作用过程中谋求自身目标的实现。因此，管理者的行为受现实环境的严格制约，环境是任何管理者在任何时刻都必须面对的现实。要进行组织的管理，就必须研究把握环境对组织的影响。

第一节 管理环境概述

一、企业社会责任的含义

管理环境，是指存在于一个组织内部和外部并影响组织业绩的各种与力量因素的总和。这些力量和条件的不断变化，为组织的生存与发展带来了各种机会和威胁。如外部环境中，像新技术的出现、新市场的开拓等，为组织管理者提供了获取资源、进入新兴市场从而使组织发展壮大机会；相反，新竞争对手的出现、经济衰退、资源短缺等因素，则会给组织的发展带来威胁。

特别提示：管理者对于环境中各种力量及其发展变化的理解把握水平，以及他们对这些力量做出适当反应的能力，是影响组织业绩的关键。

第一节 管理环境概述

二、组织与环境的关系

外部环境对组织的影响



外部环境对组织的决定作用主要表现在外部环境为组织活动及生存和发展提供必要的条件。



外部环境对组织的制约作用主要表现在外部环境对组织的限制与约束。

第一节 管理环境概述

二、组织与环境的关系

组织对外部环境的影响



完全按照环境的特点和要求来调整自己的行为内容和行为方式，利用自身条件去适应现实环境，而不对外部环境有任何影响和改变。



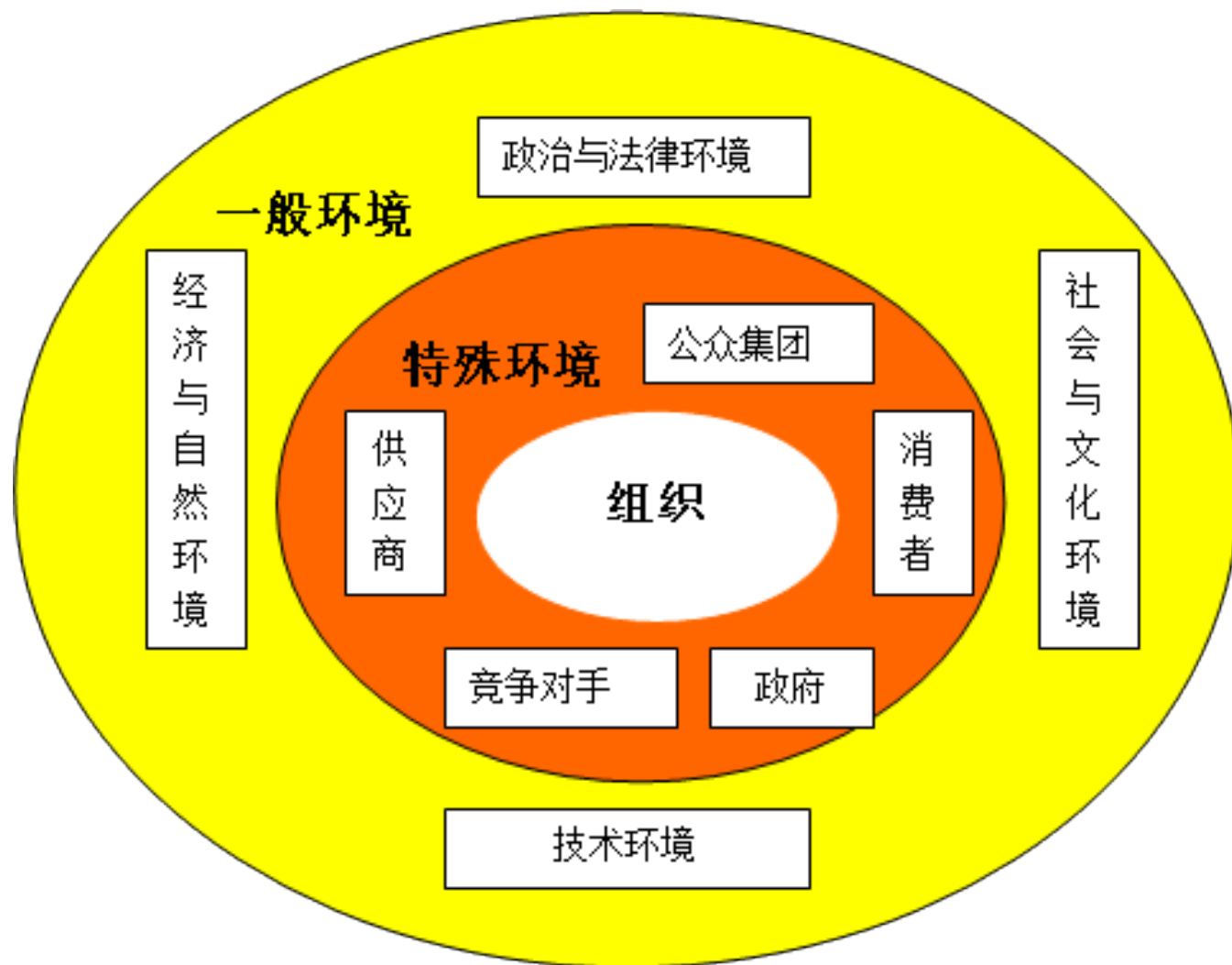
通过科学地分析和预测环境因素及发展变化趋势，采取积极主动措施，在顺应环境变化的同时，改造和创造环境，利用自身条件去适应被改造和创新了的环境。

第二节 管理环境因素分析

引言

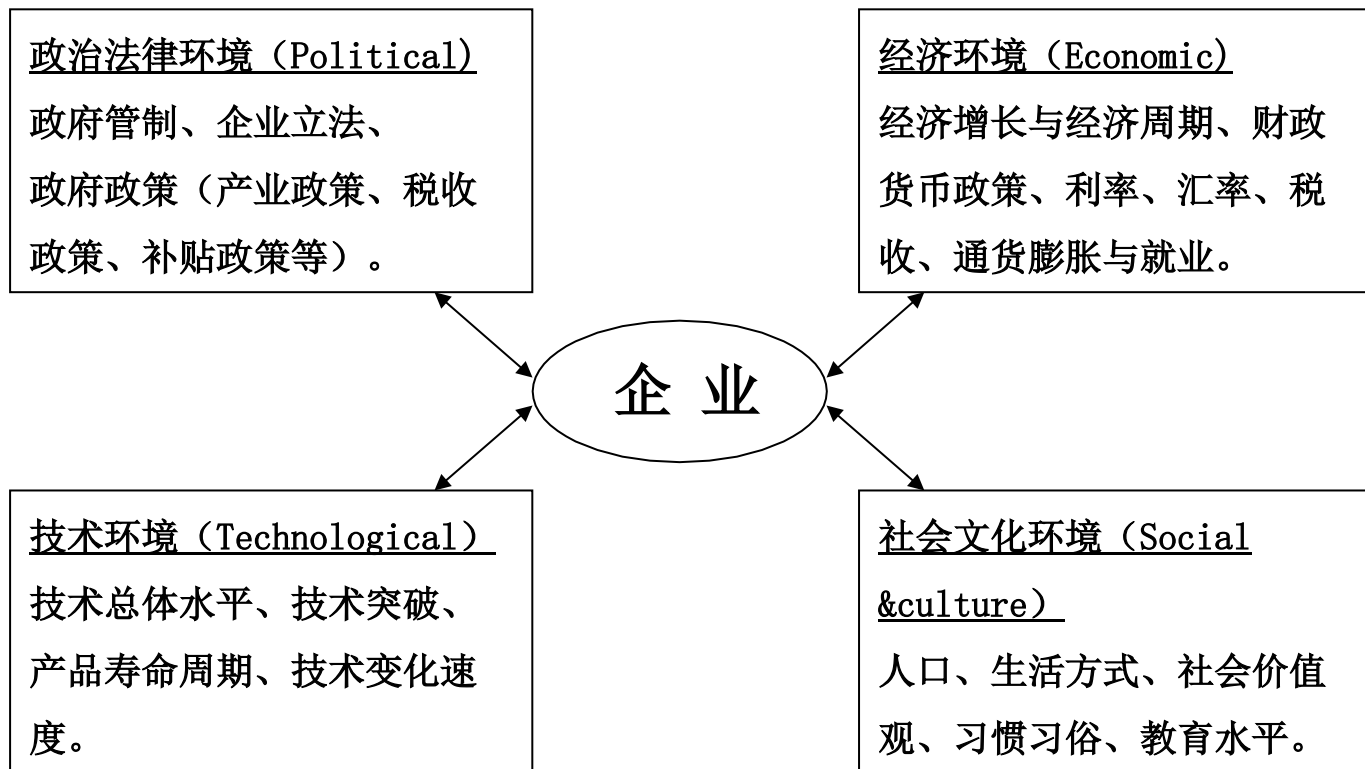
管理环境一般分为外部环境和内部环境两大类。内部环境一般包括组织文化和组织经营条件两大部分。组织文化是组织在一定经济社会文化背景下，经过长期发展逐步形成的独特的价值观，以及以此为核心形成的行为规范、道德准则、群体意识、风俗习惯等。组织经营条件是指组织所拥有的各种资源的数量和质量情况，包括人员素质、资金实力、科研力量、信誉等。

第二节 管理环境因素分析



第二节 管理环境因素分析

一、一般环境因素分析



PEST分析模型图

第二节 管理环境因素分析

一、一般环境因素分析

政治与法律环境

政治环境泛指一个国家的社会制度，执政党的性质，政府的方针、政策，以及国家制定的法律法规等。不同的国家有不同的社会制度，不同的社会制度对组织活动有着不同的限制和要求。

法律环境分析的主要因素包括：①法律规范，主要是与企业经营密切相关的各种法律规范；②国家司法执法机关；③法律意识；④国际法所规定的国际法律环境和目标国的国内法律环境。

第二节 管理环境因素分析

一、一般环境因素分析

经济环境

经济环境是影响组织特别是作为经济组织的企业的重要因素。经济环境主要由社会经济结构、经济发展水平、经济体制和宏观经济政策等4个要素构成。社会经济结构主要包括5方面的内容，即产业结构、分配结构、交换结构、消费结构、技术结构，其中最重要的是产业结构。经济发展水平是指一个国家经济发展的规模、速度和所达到的水准。经济体制是指国家经济组织的形式。经济体制规定了国家与企业、企业与企业、企业与各经济部门的关系，并通过一定的管理手段和方法，调控或影响社会经济流动的范围、内容和方式等。经济政策是指国家、政党制定的一定时期国家经济发展目标实现的战略与策略。

第二节 管理环境因素分析

一、一般环境因素分析

社会文化环境

社会文化环境主要包括风俗习惯、文化传统、意识形态、价值观念、审美习惯、宗教信仰，以及人口规模、居民受教育程度及文化水平等。从影响企业战略制订的角度来看，可分解为人口、文化、物质三个方面。人口因素是企业最关注的社会环境因素之一，人口构成了大多数产品的消费市场，对企业战略的制订有重大影响。文化环境对组织的影响是间接的、潜在的和持久的，文化的基本要求包括哲学、宗教、语言与文字、文学艺术等，它们共同构筑成文化系统，对组织文化有重大的影响。哲学是文化的核心部分，在整个文化中起着主导作用。物质环境对组织与企业的生存和发展具有直接的影响。

第二节 管理环境因素分析

一、一般环境因素分析

科技环境

科技环境指的是组织所处的社会环境中的科技要素及与该要素直接相关的各种社会现象的集合。大体包括科学技术发展水平、社会技术进步程度、国家科技政策、科学技术普及程度，以及发展和应用技术知识的能力和水平等。科技环境对组织的发展也有至关重要的影响，而且伴随信息化社会的到来这种影响更为显著。如信息技术的发展，使企业的经营变得十分容易，也提高了管理水平。企业要密切关注与本企业产品有关的技术，和它们现有水平、发展趋势及发展速度，不仅要关注新材料、新工艺、新设备等硬技术，而且也要关注管理思想、管理方法、管理技术等软技术。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/628004062012007005>