

MM5112: 組織和管理

第一部分（下）:管理基礎

王莉，工商管理博士
Dr. Vivian Wong



第一部分议程（下）

- 组织 Organization
- 管理者 Managers
- 管理学理论的演变 Evolution of Management Theories
- 现代管理环境
 - 外在环境 External Environment
 - 内在环境 Internal Environment

案例:柯达 (Kodak)

柯达是最早研发数码相机(digital camera)的企业之一，但管理层担心新技术会冲击胶卷业务，选择压制而不是发展数码产品。

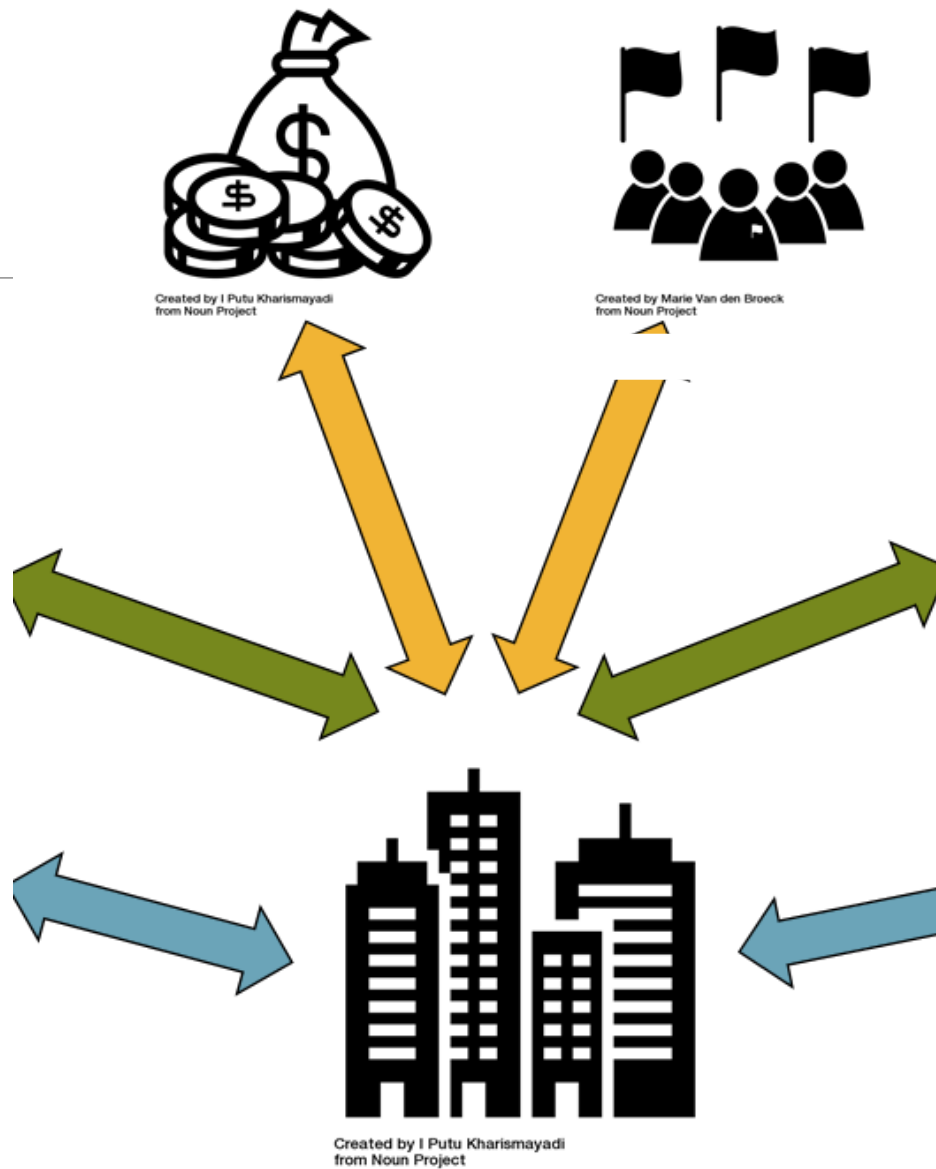
结果：在数码摄影普及后，柯达失去了市场主导地位，最终破产重组。

如果柯达对当时社会文化的变化和竞争对手的情况有比较深入的了解，他们的战略和发展应该会很不一样。



This Photo by Unknown Author is licensed under [CC BY-NC-ND](#)

企业管理的外部环境



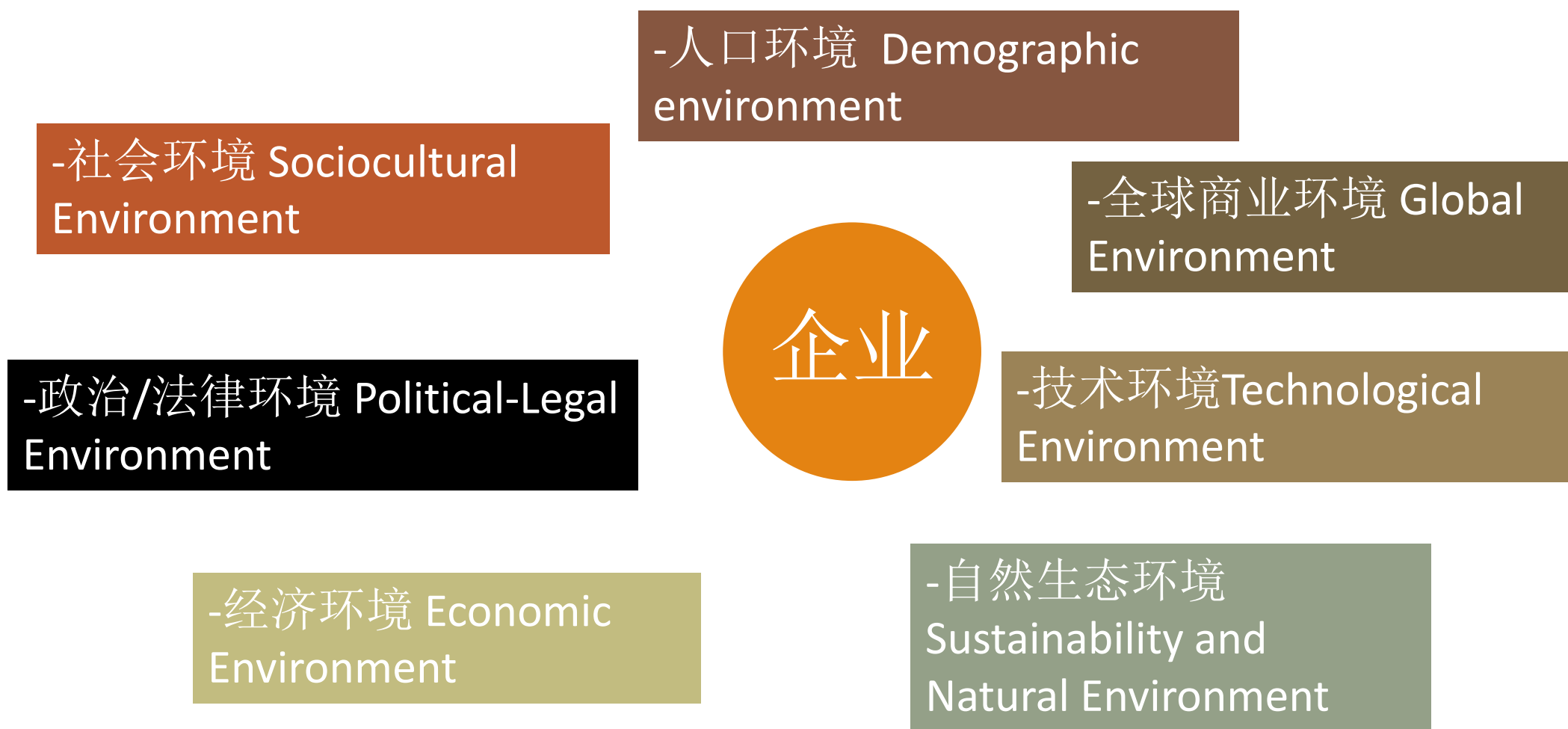
企业管理的外部内部环境

- **外部环境 (External Environment)**是指存在于企业边界之外、企业通常无法直接控制但会对其经营产生影响的各种因素。我们可以把外部环境再分为宏观环境 (Macro Environment)和竞争环境 (Competitive Environment)。
- 与之相对，**内部环境 (Internal Environment)**是指企业自身所拥有和能够掌控的要素，包括愿景 Vision、战略 Strategy、产品 Products、团队 Teams、管理 Management 以及企业文化 Corporate Culture 等。



企业管理的外部环境 -宏观 Macro Environment

所谓**宏观**环境指的是外部环境中最普遍的、能够潜在影响战略决策的部分。



人口环境

Demographic Environment

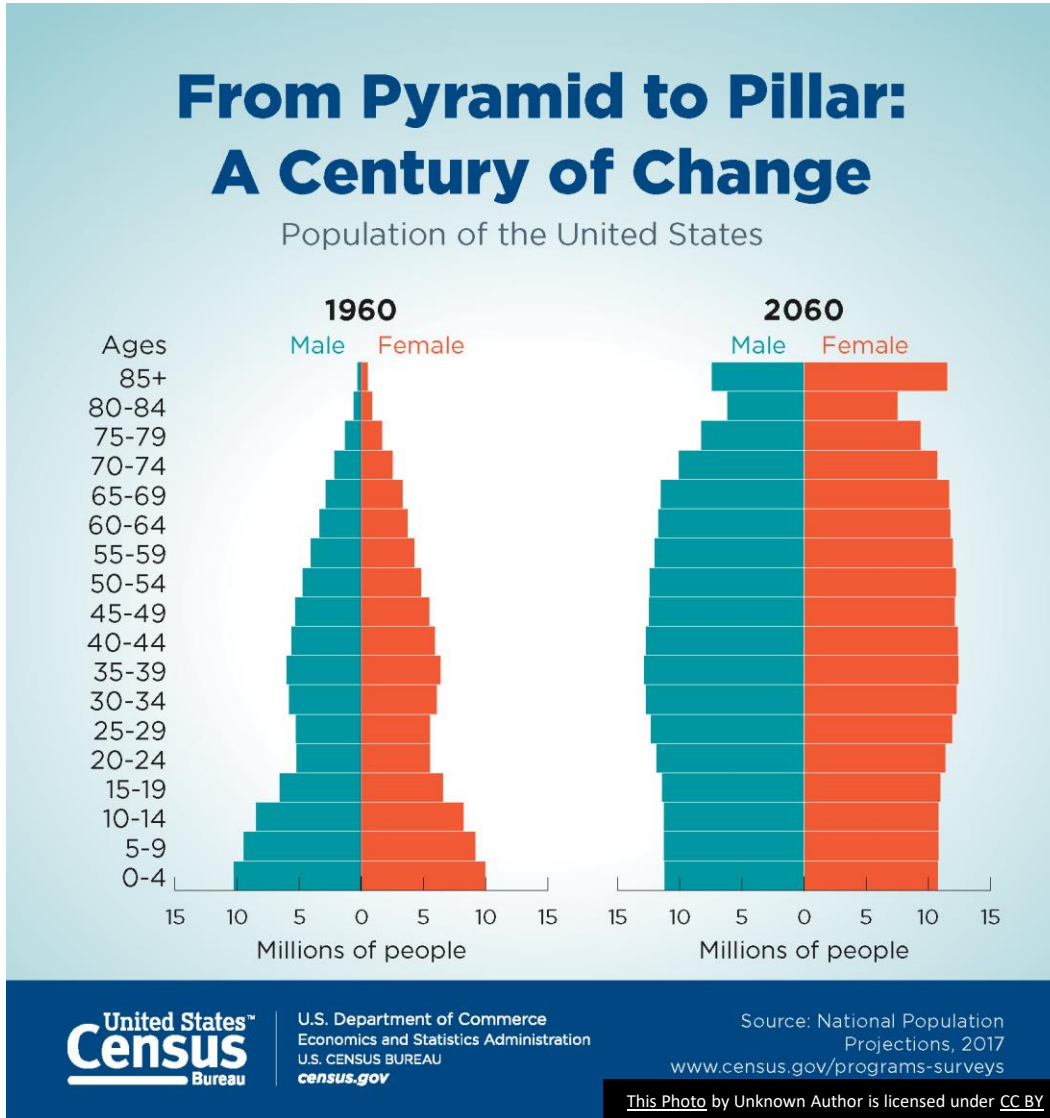
管理者在制定公司的人力资源战略 (human resource strategy), 或是细分用户群体时 (customer segmentation), 必须要考虑人口因素。

人力资源战略

- 人口增长或稀缺, 教育, 文化, 和技能水平等等, 都会影响企业的招聘和留任人员, 以及人力成本

产品和服务策略: 用户群体

- 人口的平均年龄, 教育水平, 平均收入, 等等影响用户的细分和产品的发展/营销



全球商业环境 Global Business Environment



全球商业环境指的是可能影响企业的国际因素。

例如：

汇率 Exchange Rate

关税 Tarriff

贸易协议 Trade Agreement

国际经济状况 Global Economic Condition

贸易制裁 Trade Sanctions



课堂讨论

你能想到一些案例是全球环境改变影响一个企业或者行业吗？



This Photo by Unknown Author is licensed under CC BY-SA

案例 - 华为 HuaWei

- 2019年5月，美国商务部将华为列入“实体清单”（Entity List），禁止美国企业在未经许可的情况下向华为出售软硬件,使华为在芯片、高端设备、和操作系统等方面受到重大影响
- 在被限制使用美国芯片后，华为通过自主研发“麒麟芯片”，以及HarmonyOS系统，成功降低对国外关键技术的依赖。
- 同时华为加大对欧洲、非洲、中东等市场的拓展。



技术环境 Technological Environment

技术环境描述了企业向客户提供商品和服务的方式: the way businesses provide products or services to customers.

这些方式包括高科技软件software 和硬件 hardware、供应链流程等 supply chain process, etc.。



This Photo by Unknown Author is licensed under [CC BY-NC-ND](#)

案例: 亚马逊Amazon

亚马逊最初是一家网上书店，但它不断利用技术创新扩大业务范围。

自主开发推荐算法和大数据分析，精准推荐商品，提升用户体验，增加点击率。

后期开发云计算服务 AWS（Amazon Web Services），将电商积累的 IT 能力和平台，转化为独立的盈利引擎，成为全球领先的云服务平台。

课堂讨论

你能想到一些案例是技术环境改变影响一个企业或者行业吗？



技术环境的变化

- 呼叫中心：使用人工智能系统取代客户服务代表
- 制造业：使用机器人/机器取代人工劳动力
- 服务业：使用自动取款机（ATM）取代柜员
- 后端运营：使用会计软件取代手工会计操作
- 销售和市场营销：大数据，人工智能，及其他数据分析愈发重要，帮助企业更好地理解其业务数据和用户喜好

政治-法律环境 (Political-Legal Environment)

政治法律环境描述了政府制定的商业法规对企业的影响。

这些法规规定了组织可以做什么和不可以做什么。

例如

- 劳动法 (labor law)
- 反垄断法 (anti-trust law)
- 中国政府双减政策对课外培训结构有重大的影响。很多企业未能及时改变策略无法因为这个环境改变而生存。



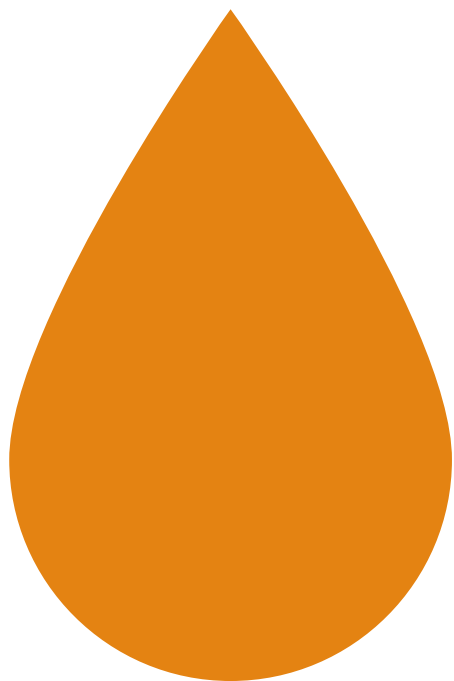
案例：政治-法律环境影响企业管理

2025/09/03，美国法庭裁定不用
谷歌因为垄断(anti-trust)分拆公司
的业务。

谷歌的股价消息后大涨。



This Photo by Unknown Author is licensed under [CC BY-SA](#)



课堂讨论

你能想到有那些企业管理策略因为受政治和法律环境的影响而改变？

课堂讨论

你会怎么定义一个社会的习俗？怎么定义一个群体的价值观？

社会文化环境 Sociocultural Environment

社会文化环境包括企业所处社会的习俗和价值观。

习俗 (*Customs*) : 群体中常见且传统的行为方式

价值观 (*Values*) : 认为什么是重要、正确和值得追求的

企业应在其运营的地区充分了解当地社会文化环境及其变迁。否则，企业没法提供受用户欢迎的产品，甚至会导致负面宣传和受到杯葛 (boycott)。

充分理解社会文化环境也帮助管理者激励团队并建立忠诚度 can motivate local employees and increase their loyalty





D&G's

<https://www.youtube.com/watch?v=TBFC5isQuYA>

对这个广告，你有什么感觉？



不足够了解社会文化环境的案例

2018年，Dolce & Gabbana发布了“DG爱中国”广告。这广告被广泛认为没有尊重中国文化。

这次活动引发了公众愤怒，导致中国市场对D&G的抵制。此案例突显企业充分理解社会文化环境的重要性。

在社会文化环境中适应良好的公司案例

麦当劳 McDonalds

麦当劳在印度开设了首家全素食门店，以及非常重视素食菜单。因为印度有许多人是素食者(vegetarian)。



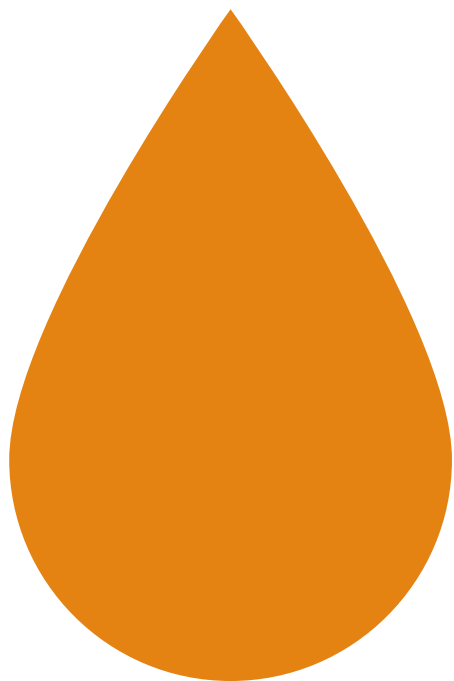


This Photo by Unknown Author is licensed under CC BY-NC-ND

人事管理和社会环境的变化

除了用户的习惯和价值观，管理者也需要理解不同背景和年纪的**员工**，他们的群体的特有的**价值观的变化**，从而制定最优化的人事管理系统。

例如，越来越多职业女性选择生完孩子之后重返职场。欧洲很多企业因此增加了一些支持性政策，包括家庭假期、灵活的工作时间以及子女照顾福利等。



课堂讨论

您是否遇到过您个人认为冒犯了offend您所在社会的习俗或价值观的服务或产品？

课堂讨论

您是否遇到过您个人认为很好的适应了您
所在社会习俗或价值观的服务或产品



可持续的和自然的环境

Sustainability and the Natural Environment

企业直接或者间接受自然资源影响。比如，自然资源数量改变会影响企业的成本。

同时，企业对于自然资源的影响会影响公司经营所在地居民的生活质量。因此，影响自然环境的决策会影响社会趋势和组织所面临的政治和法律环境。



案例 - 宝洁公司 棕榈油供应链 P&G's Palm Oil Supply Chain

背景：宝洁曾大量使用印尼和马来西亚的棕榈油做原料。

自然资源影响：供应商为扩张棕榈油种植园，进行大规模砍伐热带雨林。

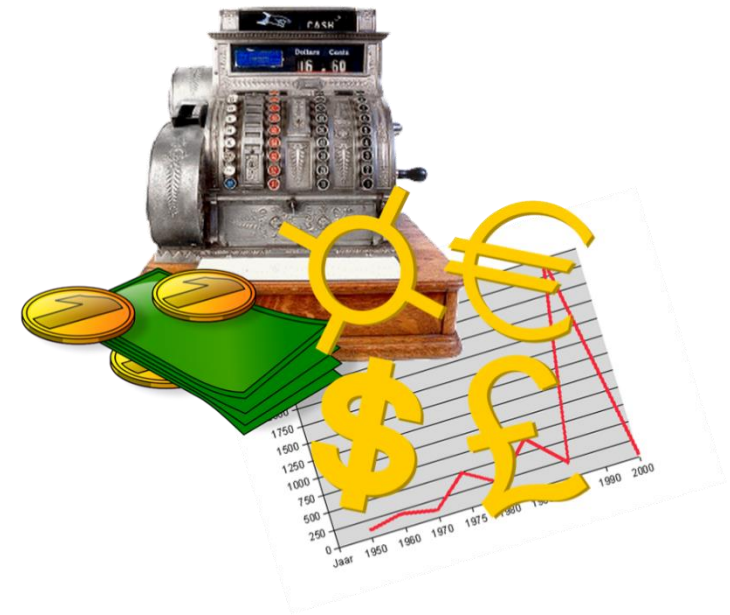
社会与政治后果：环保组织发起全球抗议，抵制P&G产品。

受消费者和媒体的压力，宝洁修改采购政策，承诺只使用可持续认证的棕榈油。

经济环境 Economic Environment

经济环境对企业运营有着重大影响。

例如，当经济良好时，企业需要支付更高的薪资来招聘和留住员工。相反，当经济状况较差时，可能需要裁员或者降薪来降低成本。





经济环境



课堂讨论

假设你有很多钱而且你想创业，你会成立一家什么公司？你觉得你的新公司需要什么资源来启动？

生产要素 (Factors of production)

生产要素是指企业提供商品或服务所需的资源



劳动力 Labor

工厂工人、销售人员等。劳动可以是体力劳动，也可以是脑力劳动。



财务和实体资本 Capital

人类创造并用于生产的资源，包括资金、机器等。通过所有者的储蓄、出售股份或借贷获得。



自然资源 / 土地 Natural Resource / Land

公司需要土地、原材料等实体资源来提供商品或服务。



创业家 / 企业家 Entrepreneurs

如果没有企业家，就不会有私人企业。在这种情况下，市场经济将无法存在。



信息资源 / 数据 Information / Data

信息资源是企业用于决策或为客户提供服务的数据或信息

课堂讨论

生产葡萄酒(Wines)需要什么生产要素？



[This Photo](#) by Unknown Author is licensed under [CC BY-SA](#)



案例：葡萄酒厂的生产要素



This Photo by Unknown Author is licensed under [CC BY-SA](#)

劳动力：包括葡萄种植、采摘、运输等环节的工人，以及品酒师、管理团队、市场人员。

资本：包括建设葡萄园、购置酿酒设备、包装设施、厂房、流动资金等。

自然资源：适宜种植葡萄的土壤、气候（阳光、温度、降水）、水源等自然条件

企业家

信息资源：如市场调研数据、品牌宣传资料，以及数字化管理平台等。

经济体系

Economic Systems

经济体系 Economic Systems

不同经济体系的核心差异在於其對生產要素的**所有权**、**管理方式**與**配置机制**的不同



计划经济 (Planned Economies)

在**纯粹的计划经济 (Pure Planned Economy)** 中，政府拥有并运营所有或大部分**企业**及**生产要素**。因此，政府负责以下活动：

拥有并控制大部分企业

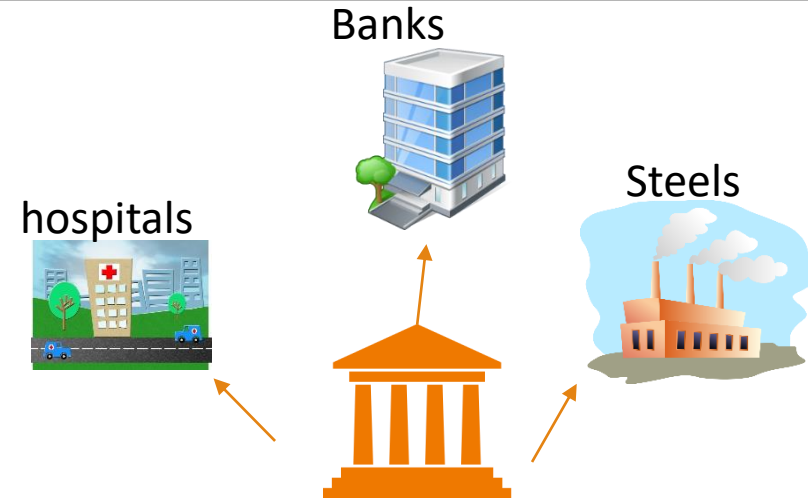
决定企业

- 生产什么
- 生产多少
- 以什么价格销售

决定个人在哪里工作，以及他们的薪酬多少

部分计划经济 (Partial Planned Economies)

部分计划经济是指在这经济体制中，政府拥有并运营部分主要产业。例如，银行、电信行业等。



Other industries



市场经济 (Market Economies)

市场经济是指一种经济体系，其中：

- **企业**有自由将任何产品卖给任何人，并雇佣任何员工
- **个人**有自由在那里购买任何产品，并在他们选择的地方工作。

因此，商品、服务和劳动力的价格由**供求平衡**决定 (determined by the **balance of supply and demand**)



私营企业体系 (Private enterprise system)

市场经济 建立于 私营企业体系 的基础上。私营企业体系有以下特征：

财产权 / 所有权 (Property Rights)

- 企业**拥有**其用于创造财富/利润的资源。

选择自由 (Freedom of Choice)

- 个体和企业可**自由**选择购买和销售不同的产品和服务
- 员工拥有**选择职业的自由**，企业也应享有自主**选择雇员**的自由。

利润 (Profits)

- 追求**利润**是**激励**人们承担风险去创业，或者去创新产品/服务的动力。

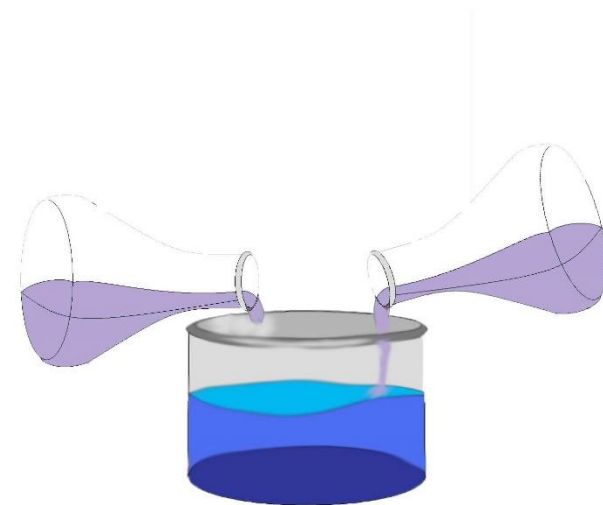
竞争 (Competition)

- 竞争促使个体更**高效**地运营企业。.

混合经济 (Mixed Economies)

实际上，几乎没有哪个国家采用**纯粹的计划经济**或**纯粹的市场经济**。

大多数国家依赖**混合经济**体制：就是，政府在不同程度上控制企业和个人。



美国具有混合经济特征的例子

- 食品药品监督管理局（FDA）：对药品、食品和医疗器械实施安全标准监管
- 美国政府于2025年8月宣布将向英特尔公司（Intel）注资
- 政府禁止企业向21岁以下人群销售酒精饮品
- 美国联邦政府与州政府共同设定最低工资
minimum wage



从计划经济到混合经济- 民营化 (privatization)

当政府从计划经济转向市场经济或混合经济时，通常通过民营化（或私有化）实现这一转型。

民营化是指将国有企业转化为全部或部分私有企业的过程。





全球民营化案例

- 加拿大航空， 法国航空， 日本航空
- 香港邮政
- 中国在1990年代的国有企业改革中，许多中小型国有企业通过向私人投资者出售等方式实现了民营化，例如青岛啤酒、深圳发展银行等等