## 第三章管理环境

- 一、管理环境的概念
- 二、管理环境的类型
- 三、对管理环境的分析
- 四、对管理环境的反应
- 五、全球化与跨文化管理

### 一、管理环境的概念

1. 定义:存在于一个组织内部和外部的影响组织业绩的各种力量和条件因素的总和。

- 2. 构成:
- > 外部环境
- > 内部环境

**一般环境**:政治、经济、技术和社会 外部环境

具体环境: 供应商、竞争者、顾客和公众

政府部门

组织文化: 共同的价值观、行为规范、群体

内部环境 意识、社会责任和道德 准则 经营条件:人员素质、资金实力、科研力量 等

#### 管理环境的构成 (XQR)

### 二、管理环境的类型

- 1. 一般环境
- 2. 具体环境
- 3. 组织文化
- 4. 社会责任
- 5. 管理道德

### 1、一般环境(宏观环境)

- 组织只有通过一定的决策来适应已变化的一般 环境。
- 主要包括:
- 经济: 最关键、最基本的影响因素(宏观经济周期波动和宏观经济政策)。
- > 政治:表现为间接的影响(社会制度、政治结构、党派关系)。
- 社会:价值观念、宗教信仰、教育文化水平。
- ▶ 技术:是否拥有先进技术,对组织的生存和发展影响很大(ICT)。

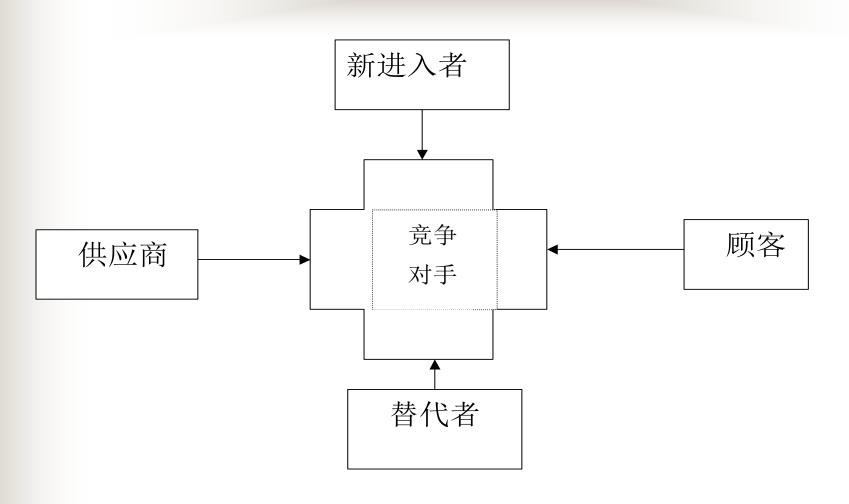
与2022年1月预则的百

		分比差异
		The state of the s

表 1.1 实际GDP1,2							分比差异	
	2019	2020	2021e		20231	2024f	2022f	20231
世界	2.6	-3.3	5.7		3.0	3.0	-1.2	-0.2
发达经济体	1.7	4.6	5.1		2.2	1.9	-1.2	-0.1
美国	2.3	-3.4	5.7		2.4	2.0	-1.2	-0.2
欧元区	1.6	-6.4	5.4		1.9	1.9	-1.7	-0.2
日本	-0.2	-4.6	1.7		1.3	0.6	-1.2	0.1
新兴市场和发展中经济体(EMDEs)	3.8	-1.6	6.6		4.2	4.4	-1.2	-0.2
东亚太平洋地区	5.8	1.2	7.2	4.4	5.2	5.1	-0.7	0.0
中国	6.0	2.2	8.1		5.2	5.1	-0.8	-0.1
印度尼西亚	5.0	-2.1	3.7		5.3	5.3	-0.1	0.2
泰国	2.2	-6.2	1.6		4.3	3.9	-1.0	0.0
欧洲中亚地区	2.7	-1.9	6.5		1.5	3.3	-5.9	-1.4
俄罗斯	2.2	-2.7	4.7		-2.0	2.2	-11.3	-3.8
土耳其	0.9	1.8	11.0		3.2	4.0	0.3	0.2
波兰	4.7	-2.2	5.9		3.6	3.7	-0.8	0.2
拉美加勒比地区	0.8	-6.4	6.7		1.9	2.4	-0.1	-0.8
巴西	1.2	-3.9	4.6		0.8	2.0	0.1	-1.9
墨西哥	-0.2	-8.2	4.8		1.9	2.0	-1.3	-0.3
阿根廷	-2.0	-9.9	10.3		2.5	2.5	1.9	0.4
中东北日时也区	0.9	-3.7	3.4		3.6	3.2	0.9	0.2
沙特阿拉伯	0.3	-4.1	3.2		3.8	3.0	2.1	1.5
伊朗	-6.8	3.4	4.1		2.7	2.3	1.3	0.5
埃及	5.6	3.6	3.3		4.8	5.0	0.6	-0.7
南亚地区	4.1	-4.5	7.6		5.8	6.5	-0.8	-0.2
印度	3.7	-6.6	8.7		7.1	6.5	-1.2	0.3

### 2、具体环境(竞争环境、任务环境)

- 对组织目标的实现有直接影响的外部环境。
- 主要包括:
- ▶ 供应者:人力、物力、财力、信息、数据和技术。
- **顾客**: 最终消费者、中间消费者。
- ▶ <u>竞争者</u>: 现有竞争对手、潜在竞争对手(新进入者、替代者)。
- > 政府: 国务院、各部委及地方政府的相关部门。
- > 公众: 社会组织和个人。



波特的竞争环境模型(Tomas P55)

## 竞争对手

- 国内的小公司: 涉及小型和溢价市场
- 海外公司: 致力于细分市场(日本策略)
- 大的新的国内公司: 致力于新的市场
- 强大的区域性竞争者: 专业化市场
- 特殊的参与者: 网上购物

### 新进入者

- 新进入者的威胁: 进入者的障碍大小。
- 主要障碍包括;
- > 政府政策(美国的FDA对食品药物的管制)
- > 资本需求(各国差异)
- ▶ 品牌确认(全球、全国、地区等不同区域)
- > 成本劣势
- > 分销渠道

#### 产品的潜在替代者

如果产品是—— 替代品可能是——	如果产品是—— 替代品可能是——
棉花	肉食产品
石油燃料	烟草
电影院	白炽灯
汽车	纸质书
打字机	塑料
糖	传统家居
住宅	航天航空飞机
砖	纸币
垃圾杂质	KTV
本地电话	会议室(地产开发)
咖啡	出租车
传统零售书商	手办玩具
影院	

## 供应商

- ■供应商可以影响生产时间、产品质量和存货水平。
- 有势力的供应商能减少组织的利润。
- 过分依赖一个强有力的供应商,组织将处于不利境地。
- 选择合适的供应商是一个重要的战略决策。
- 案例:分析华为公司的供应商

### 顾客

- 组织的一切活动都必须以顾客为中心
- ■最终消费者与中间消费者。
- 顾客服务: 以顾客想要的方式给他所想 要的东西。
- ■顾客的需求是不断变化的。
- 过分依赖顾客,组织将处于不利条件。

### 3.组织文化

- 定义与内容
- 10个特征
- 类型
- 培养

### 3.组织文化——定义与内容

- **定义:** 一个组织共有的价值体系,包括组织共有的价值观念、价值准则、行为方式、作风、信仰、道德规范等。
- 内容:

#### 软件:

- 1) 组织的目标或宗旨: 社会、顾客或员工服务
- 2) 共同的价值观:评价事物重要性和优先次序的一套标准
- 3) 作风与习惯: 共识和群体意识

#### 硬件:

- 1) 行为规范和规章制度
- 2) 价值观的物质载体:标识、环境、包装、纪念物

### 3.组织文化——10个特征

- (1) 成员的一致性: 雇员与作为一个整体的组织保持一致的程度。
- (2) 团体的重要性:工作活动围绕团队组织而不是围绕个人组织的程度。
- (3) 对人的关注:管理决策要考虑结果对组织中人的影响程度。
- (4)单位的一体化:鼓励组织中各单位以协作或相互依存的方式运作的程度。
- (5) 控制:用于监督和控制雇员行为的规章、制度及直接监督的程度。 (续)

### 3.组织文化——10个特征

- (6) 风险承受度: 鼓励员工进取、革新及冒险的程度。
- (7)报酬标准:同资历、偏爱或其它非绩效因素相比,依雇员绩效决定工资增长和晋升等报酬的程度。
- (8) 冲突的宽容度: 鼓励员工自由争辩及公开批评的程度。
- (9) 手段—结果倾向性:管理注重结果或成果,而不是取得这些成果的技术或过程的程度。
- (10) 系统的开发性: 组织掌握外界环境变化并及时对这些变化做出反应的程度。

### 3.组织文化——类型

- 硬汉式: 高风险、快反馈的组织
- 拼命干、尽情玩式: 风险极低、反馈极 快的组织
- 攻坚式: 风险大、反馈慢的组织
- 过程式: 风险小、反馈慢的组织

### 3.组织文化——培养

- (1)分析与诊断:组织所具有什么样的传统作风、价值目标,组织成员的行为模式、习惯、信仰等;现有文化中哪些是优秀积极的,哪些是保守落后的;哪些是应该发扬留传的,哪些是应该摒弃断绝的。
- (2) 条理化:对组织文化中优秀的方面进行完善,并用给人鼓舞、富于哲理的语言表达出来,形成制度、规范、口号。

(续)

### 3.组织文化——培养

- (3) 自我设计:根据本组织的特色,以现有组织文化为基础,发动全员参与组织文化的设计。
- (4) 倡导与强化:利用各种途径大力提倡新的组织文化。
- (5) 实践与提高:将新文化应用于组织的实践之中。
- (6) 适时发展: 随着组织发展阶段的不同以及外部环境的变化而适时发展。

### 4.社会责任

- (1) 不同观点
- (2) 社会责任的金字塔

(3) 企业如何承担社会责任?

### (1) 社会责任的不同观点

✓ 纯经济观:追求企业利润最大化。

✓ **社会责任的经济观**: 企业除了赚取合理的利润外,还应为其他相关利益群体承担其应负的社会责任(弗里德曼,《资本主义与自由》,1962)。

#### 义务责任 做一个公司的好公民 向社区贡献资源 提高生活质量 道德责任 讲道德 有义务做正确、公正、平等的事情 避免伤害 法律责任 遵守法律 法律是对与错的社会法典 根据游戏规则玩游戏 经济责任 获利 所有事物的基础

A. B. 卡罗尔: 公司责任的金字塔

### (3) 企业如何承担社会责任?

- 对社会造成的影响,可采取以下措施:
- ✓ 消除产生不利影响的活动来承担社会责任;
- ✓ 把对社会造成的影响转化成企业的发展机会;
- ✓ 制定各种规章制度、法律法规来限制企业对社会的影响。

■ 对社会问题承担的社会责任:通过社会创新。

### 5.管理道德

(1) 定义: 某决定和行为正确与否的价值 判断,以及某决定和行为是否被大众所接 受的标准。

(2) 不同的道德观

(3) Kohibeigs道德发展认识模型

### (2) 不同的道德观

- 显要义务理论: 又称义务论,包括: 诚实、感恩、公正、行善、自我完善以及不作恶。
- 相称理论: 从目的、手段和质量来判断。
- 社会公正理论:构建社会公正系统。
- 道德形式主义理论:是否违反个人权利和普遍规律,而不管其所选择的结果。
- 功利观点: 又称目的论或结果论,包括:自我 主义和效用主义。
- 道义观: 从行为背后的动机来判断。

### (3) Kohibeigs道德发展认识模型

将人对道德判断的水平分为三类:

- I. 处于标准未形成阶段的人: 决策基于具体的奖惩和直接的个人利益。
- II. 处于标准形成阶段的人: 道德行为与群体或组织的期望保持一致。
- III. 处于道德原则阶段的人: 遵循自己的道德原则。

### 三、对管理环境的分析

### 1 环境的不确定性

		变化程度		
		静态	动态	
复杂程度	简单	单元1	单元2	
度	复杂	单元3	单元4	

### 三、对管理环境的分析

### 2 对环境分析

- (1) 环境扫描: 找出环境的重要因素
- (2) 制定假定方案: 构造未来的不同状态
- (3) 预测: 精确地预计有哪些变量未来会变化
- (4) 基准化: 识别特定领域内公司的最佳表现

### 四、对管理环境的反应

可分为三类:

1. 适应环境

2. 影响环境

3. 改变所处环境

### 1 适应环境

■ 分权

■ 授权

■ 建立更加灵活的组织结构

■ 适应环境不确定性的四种方法

## 适宜环境不确定性的四种方法

	静态	动态
简单	单元1:集权官僚 (标准工作流程)	单元2:集权有机 (直接监督)
复杂	单元3:分权官僚 (标准技能)	单元4:分权有机 (相互调整)

## 2 主动影响/反应环境

### ■ 独立行动

- ✓ 竞争攻击: 独特的竞争力 或竞争优势
- ✓ 竞争妥协: 改善与竞争者 的关系
- ✓ 公共关系:保持良好形象
- ✓ 义务行动:公益事业
- ✓ 法律行为:司法活动
- ✓ 政治行为:游说

### ■ 合作行动

- ✓ 合同: 谈判
- ✓ 增添: 领导结构中 吸收新的要素
- ✓ 联盟:企业圆桌会 议、行业协会。

### 3 改变所处环境

- 改变自身所处的环境来适应环境的不确定性——战略调配。
- 战略调配主要包括:
- ✓ 领域选择:有限竞争和管制的行业;市场有大量的供应商和消费者;高增长市场。
- ✓ **多样化**; 在不同业务投资; 生产不同类型产品; 进行地域扩展。
- ✓ 并购: 把两个或多个公司合并成一个; 企业 获得其他已有企业的所有权。
- ✓ 撤资: 出售一个或多项业务。

### 五、全球化与跨文化管理

1. 全球环境

2. 全球战略

3. 跨国界管理

### 1 全球环境——经济一体化

- 欧洲联盟(EU): 27个成员国
- 环太平洋地区:
- ✓ 日本、中、韩、新;
- ✓ 亚太经济合作组织(APEC):截至2020年底,总人口29.3 亿(占世界人口的37.82%)。2020年GDP474.12亿(占世界的55.97%),储备总额(包括黄金)89.3亿(占世界的56.56%)
- 北美: 北美自由贸易协定(NAFTA)
- 其他地区: 西亚、中东、非洲和拉丁美洲。
- 一带一路:参与国包括中国、东亚、东盟12国,西亚18国,南亚8国,中亚5国,独联体7国,中东欧16国,共计66国家。截至2021年6月23日,中国已经同140个国家和32个国际组织签署206份共建"一带一路"合作文件。

全球一体化的压力

高

低

#### 全球模式

把全球视为单一的市场 公司总部集中控制经营

#### 跨国模式

专业化工厂符合本地反应的需求 通过复杂的协调机制来进行 全球一体化

#### 国际模式

利用现有的能力 向外国市场拓展

#### 多国模式

设在多个国家的子公司作为 独立的业务单位来运营

低

高

本地反应的压力

### 2 全球战略的组织模式(T207)

### 3 跨国界管理

- (1) 管理人员
- ✓ 外派人员
- ✓ 使用驻在国公民
- ✓ 雇佣第三国公民
  - (2) 国际管理人员的技能
  - (3) 跨文化管理

### (2) 国际管理人员的技能

- □目标
- ✓ 对文化差异的敏感性
- ✓ 业务知识
- ✓ 勇于表明自己的立场
- ✓ 善于与人交往
- ✓ 正直
- ✓ 有洞察力
- ✓ 为成功献身
- ✓ 承担风险

### ■ 学习:

- ✓ 利用反馈
- ✓ 喜爱新文化
- ✓ 寻找机会学习
- ✓ 接受批评
- ✓ 寻找反馈意见
- ✓ 灵活机动

### (3) 跨文化管理

□ Hofatede: 文化差异问题

□中国企业的跨文化管理

□美国企业的跨文化管理

### 文化差异

国际管理者观察文化差异的4个方面/Hofatede:

- 权利差距: 社会对一个组织中权利不平等分布 事实的接受程度。
- 个人主义/集体主义:人们按照自己的方式或作为群体行为的一员行为的程度。
- 不确定性:人们在一个社会中感到不确定状况 威胁的程度。
- 阳刚/阴柔: 一个社会重视生活的数量、轻视 生活的质量的程度。
- 讨论: 瑞典、中国、美国、中东。

### 中国企业的跨文化管理

- · 外商投资企业: 2021年1-5月,全国新设立外商投资企业 18497家,实际使用外资4810亿元人民币,同比增长35.4%。
- 海外投资企业:
- ✓ 2021年上半年,中国全行业对外直接投资713.5亿美元,同 比增长12.3%;非金融类对外直接投资539亿美元,同比增 加4.7%;2019年末,中国对外直接投资存量达2.2万亿美元, 存量占6.4%,次于美国和荷兰,存量保持全球第三。。
- ✓ 中企宣布的海外并购总额253.3亿美元,宣布的并购数量 251宗;对外承包工程新签合同额1104.7亿美元,完成营业 额1,729亿美元;在"一带一路"沿线国家新签对外承包工程 合同额679.5亿美元,同比增长12.2%。
- ✓ 按交易金额计,前三大行业为TMT、消费品及先进制造与运输业。按交易数量计,前三大行业为TMT、医疗与生命科学及先进制造与运输业。
- 内联企业: 不同民族和地区也有各自独立的文化习惯。

## 美国企业的跨文化管理

- ■工作日程
- 快速提拔
- 不喜欢开会
- ■电子邮件和语音信箱
- 更多地听取积极的反馈意见

### 案例分析作业要求:

- 1. 调查、分析和撰写与本篇章相关内容的中外企业相关事件案例(word版本1000-1500字,一页A4; PPT不超过30张)。
- 2. 提出与本篇章相关内容的思考问题(2-3个)
- 3. 基于以上问题进行小组讨论、分析,并写出分析结论(任选)。

## 案例分析陈述要求

- 每组陈述,包括:
- ✓ Word
- ✓ PPT
- ✓ 20分钟以内的陈述
- ✓ 20分钟的Q&A
- ✓ 每个组40分钟

# 案例分析:针对各篇章内容对案例进行调查、分析和撰写,并提出2-3个问题

■ 导论篇 (9/22)

G1 洛可可的颠覆式创新思考

G2 雀巢迫于舆论压力将部分产品撤俄

■ 计划篇(10/25)

G3春秋航空的数字化营销战略

G4SpaceX星链计划

■ 组织篇(11/15)

G5曹县电商模式助推乡村振兴

领导篇(12/09)

G7完美日记的互动营销

控制篇(12/28)

G9叮咚买菜的"7+1"品控流程

G6雅培连续荣膺"中国杰出雇主"

G8 3M公司的创新激励文化

G10山姆会员店的成本控制手段