

第1篇 第4章 管理环境

笔记本： 管理学原理

创建时间： 2019/10/8 10:11

更新时间： 2020/3/5 19:35

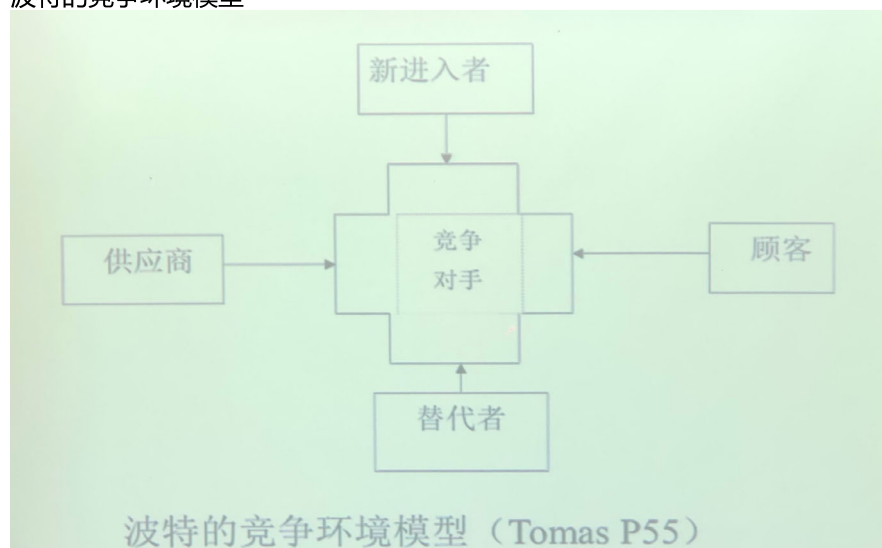
作者： jinjiaying@pku.edu.cn

管理环境的概念

- 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
 - 外部环境
 1. 一般环境：政治、经济、技术和社会（任何企业离不开一般环境）
 2. 具体环境：供应商、竞争者、顾客和公众、政府管理部门（企业想做大的具体环境）
 - 内部环境
 1. 组织文化：共同的价值观、行为规范、群体意识、社会责任和道德准则
 2. 经营条件：人员素质、资金实力、科研力量等

管理环境的类型

- 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（因为无法改变宏观环境）
 - 主要包括
 1. 经济：最关键、最基本的影响因素
 2. 政治：表现为间接的影响（社会制度、政治结构、党派关系）
 3. 社会：价值观念、宗教信仰、教育文化水平
 4. 技术：是否拥有先进技术，对组织的生存和发展影响很大（ICT）
- 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
 1. 供应者：人力、物力、财力、信息、数据和技术
 2. 顾客：最终消费者、中间消费者
 3. 竞争者：现有竞争对手、潜在竞争对手（新进入者、替代者）
 4. 政府：国务院、各部委及地方政府的相关部门
 5. 公众：社会组织和个人（影响很大）
 - 波特的竞争环境模型



- 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（如特斯拉）

- 强大的区域性竞争者：专业化市场（必须做专精）
- 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
 1. 政府政策（美国的FDA对食品药物的管制）
 2. 资本需求（各国差异）
 3. 品牌确认（全国、全球、地区等不同区域）
 4. 成本劣势
 5. 分销渠道

产品的潜在的替代者	
如果产品是——	替代品可能是——
棉花	化纤
石油燃料	太阳能
电影院	家庭影院
汽车	火车、公共汽车、自行车
打字机	个人电脑
糖	中性糖、无糖
住宅	公寓、别墅
砖	铝合金、塑钢
垃圾杂志	互联网
本地电话	移动电话、寻呼机
咖啡	软饮料
传统零售书商	亚马逊网上书店

-
- 供应商
 - 可以影响生产时间、产品质量和存货水平
 - 有实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
 - 最终消费者和中间消费者
 - 顾客服务：以顾客想要的方式给他想要的东西
 - 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
- 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：评价十五重要性和优先次序的一套标准
 3. 做风雨西关：公式和群体意识
 - 硬件
 1. 行为规范和规章制度
 2. 价值观的物质载体：表示、环境、包装、纪念物
 - 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众人的影响程度
 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成都
 5. 控制：用于监督和控制雇员行为的规章制度及直接监管的制度
 6. 风险承受度：鼓励员工进去、革新及保险的程度
 7. 报酬标准：桶子里、偏爱或其他非绩效因素相比，依员工绩效决定工资增长和晋升等报仇的程度
 8. 冲突的宽容度：鼓励员工自由正编辑公开批评的程度

- 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. 系统的开发行：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
- 类型
 - 硬汉式：高风险、快反馈的组织（如影视业、出版业、建筑行业）
 - 拼命干、尽情玩式：风险极低、反馈极快的组织（房地产中介公司、娱乐经纪公司）
 - 攻坚式：风险大、反馈慢的组织（一般需要政府投入，如石油开采、航空用品开发）
 - 过程式：风险小、反馈慢的组织（如银行，保险，政府机关，基本无风险，流程无问题）
- 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；现有文化中那些事优秀积极的，那些是保守落后的；那些事应该发扬流传的，哪些是应该摒弃断绝的
 - 2. 条理化：对组织文化中优秀的方案进行
 - 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. 时间与提高：将新文化应用于组织的事件中
 - 6. 实施发展：随着组织发展阶段的不同以及外部环境的变化而实施发展