

**Volume III**

西方工商管理硕士(MBA)精品教材译库 第三辑

# 组织环境

——内部组织与外部组织

第二版

[英] 克莱尔·克朋 著 周海琴 译

# Understanding

## < Organisational Context inside & outside organisations

**Second Edition**

Claire Capon

CP36  
2P:2

# Volume III

西方工商管理硕士(MBA)精品教材译库 第三辑

# 组织环境

第二版

[英] 克莱尔·克朋 著 周海琴 译

**Understanding** Organisational Context  
inside & outside organisations

**Second Edition**

Claire Capon

**图书在版编目(CIP)数据**

组织环境:内部组织与外部组织.第二版/(英)克朋著;周海琴译. —北京:经济管理出版社,2004

ISBN 7-80207-181-X

I.组... II.①克... ②周... III.组织管理学  
IV.C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第142983号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话:(010)51915602 邮编:100038

印刷:北京奥隆印刷厂

经销:新华书店

责任编辑:倪清容

技术编辑:晓成

责任校对:静洁 剑兰

880mm×1230mm/16

26印张 589千字

2005年5月第1版

2005年5月第1次印刷

定价:50.00元

书号:ISBN7-80207-181-X/F·170

**·版权所有 翻印必究·**

凡购本社图书,如有印装错误,由本社读者服务部

负责调换。联系地址:北京阜外月坛北小街2号

电话:(010)68022974 邮编:100836

## 前 言

《组织环境》的第一版读者反映非常好。因此，在第二版中，保持了第一版的方法，同时修改和更新了内容。事实和数据都进行了更新，加入的新数据和信息都与需要相适应，包括加入一章关于组织行为的新内容。另外，现在每一章都包括“检查你的理解程度”的活动，并归纳出整章的内容概要。学习成果部分专门用于连接每章结尾的相关活动，包括案例分析和设置的问答题。简答题还保存了下来，案例分析得到了更新，以便提供当前的材料，最后还增加了一个术语表。

总的来说，此书的目的仍然是要提供给在校攻读各类公司模式的学生一本适用而且能激发人兴趣的课本，这本课本涵盖了组织内外部环境分析，这与当前市场上许多有关公司环境的课本是不同的。

[www.booksite.net/capon](http://www.booksite.net/capon) 有此书的教师指南，以便教师使用此书。

克莱尔·克朋

2003年5月

# 本书使用说明

这一课本是为用于公司研究课程或公司中重要研究课程的一级模型学习而设计的。比如 BA Business Studies(商业研究), BA Business Administration(工商管理), HND/HNC 商业研究或课程或如 BSc/HND 的企业与技术等这类课程。另外,这本书能够成功地作为研究生及有工作经验的学生学习企业方面知识的入门教材。

这本书适合于作为考察组织运行的环境的模型。在每章开头列出的组织环境模型中概括了所有要在本书中使用的模型,而且为组织理论所要涉及的所有内容提供了有用的图示。

《组织环境》的第二版在进一步考察组织及其环境前介绍了组织。在第一章中,通过把组织看做是资源转换器(即组织是能够聚集和分配资源使其达到最优化使用和成功适应外界环境的),讲解了组织内部及其组成因素。与组织结构相关的组织文化方面的观点也在第一章中进行了简要的陈述。第二章分析了个人与民族文化对企业运作的影响。第三章通过考察组织中的个人、团体和领导分析了组织行为。

组织的四项主要职能或领域分别在第四章至第七章中进行了分析(包括营销、业务管理、融资以及人力资源管理)。第四章考察了营销方法的发展经过,当前营销的原则和一些营销的工具。第五章综述了产品和服务提供者都要经历的业务管理流程。第六章分析财务管理和账户的主要问题,还包括财务报表和股东财务(要了解更多的股东知识,请参看第十一章)。第七章研究人力资源(HR)管理,包括外部环境对人力资源的作用和聘用过程。

第八章讲解了组织要分析外部环境的原因和进行分析的方法。第九章在前一章的基础上详细地分析了可能构成组织外部环境的各种要素。第十章继续分析外部环境问题,但着眼于任何组织外部环境中一个非常重要的因素,即竞争。

在此书接下来的部分开始研究组织分析和管理关于其内外部环境的地位的工具和方法。第十一章致力于股东和SWOT分析。关于股东分析的材料是研究一个组织如何识别和管理可能对本组织未来发挥作用的其他组织和内外部人员。SWOT分析方面的章节涵盖了分析组织内部优势与劣势以及组织外部机遇与挑战的方法。与第十一章相类似,第十二章涉及分析组织的工具与方法,以便更好地了解组织面临变化的内外部环境所处的形势。

## 设计学习计划

为了学习组织内部和外部环境的诸多模型,使用本书有几种方法。通常,一个学期的长度是12周,所以,使用此书的最常见安排是一周学习一章。然而,在12周组成的学期里,书中各章节的学习还是可以自由组合的。

下面将给出组织环境模型学习的可行计划。这个学习计划给第九章安排了两周时间,

因为这一章比较长。

对于四项主要的功能领域，由于学生在别的学习中有所涉及，导师可选择省略其中某一项。例如，许多进行企业研究的学生将会在一个独立的模型中学习财政学和会计学。这些在下列的计划中会标明。

换言之，如果某一领域在企业研究的第一年学习中没有安排，就得多花一周的时间用于组织环境模型的讲解。下面给出的计划样本在业务管理问题上就安排了两周时间。

剩下的两周讲解各种工具和方法(即第十一章和第十二章)。

#### 组织环境模型学习的可行计划

第一周	第一章	内部组织
第二周	第二章	文化与组织
第三周	第三章	组织行为
第四周	第四章	市场营销
第五周	第五章	运营管理
第六周	第六章	财务
第七周	第七章	人力资源管理
第八周	第八章	外部环境
第九周	第九章	外部环境的组成部分
第十周	第十章	竞争性环境
第十一周	第十一章	股东和 SWOT 分析
第十二周	第十二章	竞争性环境

#### 模型推导

为了帮助导师推导组织环境模型，在每一章中出现了大量的特性介绍。

#### 清楚的章节脉络

每一章有相同的安排：组织环境模型；开篇案例分析；绪论；正文(包括贯穿始终的“检查你的理解程度”活动)；每章概要；道德问题方面的案例分析及相应的学习成果和问题；结束篇案例分析及相应的学习成果和问题；简答题；设置的问答题及相应的学习成果；网站链接；深入学习以及参考书目。

#### 组织环境模型

在每一章开头部分的组织环境模型中的阴影部分就是本章要分析的内容。这样便于读者对本章的内容一目了然。

#### 学习成果

详细的学习框架便于导师检查是否在课上讲解了所有内容，也便于学生检验是否掌握了每章的知识与技能。

### 案例分析

每一章中有三篇案例分析。大多数案例分析节选自《金融时报》，重印前获得了此刊的允许。

开篇的案例分析提供关于本章主题的案例，而且经常在本章的正文中作为实例被引用。因此，应该鼓励学生在开始详细阅读本章前首先阅读案例分析部分。还应该鼓励学生在必要时(即在正文中被讨论到或引用)翻看前面的案例分析。

道德问题方面的案例分析出现在每一章的最后部分，旨在提供一个媒介来讨论围绕某个主题的伦理问题或界限不清的问题。与此相反，结束篇的案例分析是为了让学生把所学的知识与技能应用到现实世界中去。另外，道德问题方面的和结束篇的案例分析都附有相应的学习成果，使得学习效果评估更为容易。

### 每章最后的问题

每章最后的简答题有下列用处。由问答题组成一个快速检查机制，检查学生是否掌握了某个主题的基础知识。一般可以通过课堂测验的方式完成。或者说，如果组织环境模型正式考试包含有部分简答题，那么，书中提供的简答题可以作为学生考试前的练笔。

最后，设置的问答题是为了正式评估课程学习效果。学生阐述此问题的报告或论文的正常长度在 2000 字左右。

### 教师指南

《教师指南》是为了让教师更好地使用本书，它能在 [www.booksites.net/capon](http://www.booksites.net/capon) 上找到。

### 作者介绍

克莱尔·克朋(Claire Capon)在斯坦福大学商学院教授战略学。在这之前在谢菲尔德哈莱姆大学任教。她在哈德斯菲尔德工艺大学和 UMIST 研究策略管理和中小企业设计应用。

### 克莱尔·克朋的《组织环境》(第二版)的相关网站

请访问《组织环境》的同期网站 [www.booksites.net/capon](http://www.booksites.net/capon)，找寻有价值的教授和学习材料，包括：

给学生的：

- 每一章的学习目标
- 帮助测试学习效果的多项选择题
- 链接到相关网站的网址
- 网上给出了解释关键术语的术语表

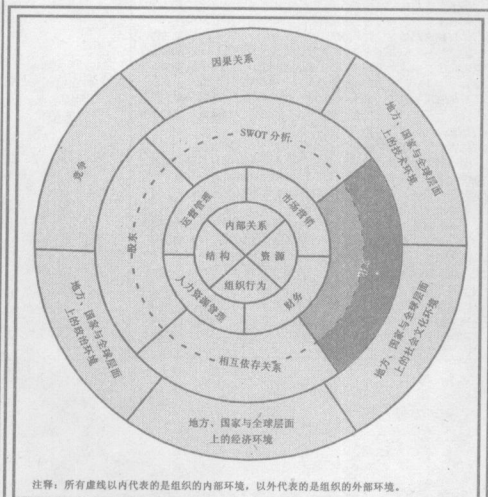
给教师的：

- 教师的材料有密码保护
- 完整的，可下载的教师指南，包括附加的 FT 案例分析
- 可供下载和用作 OHTs 的 PowerPoint(幻灯片)

另外，这个网站有课程提纲管理器，搜索功能以及电子邮件回函功能。

# 本书的浏览导引

## 第二章 文化与组织



每章检查你的理解程度部分让读者能评估对新知识的掌握程度。

午 3:30 银行关门前到开设账户的银行里去，而且还不能赶在银行中午 12:30 至 1:30 关门时去。

运用一定技术处理一些日常工作的可靠性不断提高是银行和住宅互助委员会能够培训其职员销售更多的金融服务的原因之一。这些金融服务包括储蓄账户的开设、免收存款（如个人参股计划 PEPs 和 ISAs）、养老金、汽车、住房和相关物品保险、旅游和健康保险、各种抵押贷款以及信用卡。

新的提供银行和金融服务的方式还在不断出现，而现在最好的方法就是通过网络。通过个人电脑、拨号服务、网络和电视机为平台的服务大大减少了原来多余的工作。网上银行能使客户随时进入自己的银行账户并进行一系列的交易，包括查询账户是否平衡、转账、账户间的转账、安排付款和取钱、检查长期订单和直接借记、跟踪交易（这其中又包括使用搜索和分类设施、预订新的支票簿和从其他软件中转移信息，例如从个人金融账户上）。

检查你的理解程度

你是否了解可能对真空吸尘器和洗衣机制造商代森（已将其生产线从英国转移到远东地区）产生影响的技术因素？

请分析对代森公司产生影响的技术因素。

**概要**

这一章分析了在地方、国家和全球水平的外部环境的组成因素。下面的概要涵盖了本章所有的主要内容。

1. 地方水平的政治环境主要包括地方政府、中央政府在地方的办事处和地方性的协会（比如商业委员会）。地方政府主要负责规范私有企业的活动（比如提供贸易标准和直接提供各类服务（例如垃圾收集和建学校）。商业委员会主要是为其成员提供培训和各种商业方面的信息（比如商品出口）。

2. 国家水平的政治环境包括整个英国、苏格兰和威尔士的中央政府和各个国家机构（比如英国工业联合会 CBI 和工会）。中央政府通过的一系列诸如健康和安全方面的法案可能对企业产生影响。中央政府主要负责收税和决策所收税金应如何分配和如何提供公共的服务上。例如医疗保健和教育。代表雇主机构有领导协会（IOD）和英国工业联合会（CBD），代表雇员的机构有 UNISON 这样的工会，它们都力图为其成员提供最好的服务。所以有时需要政府出面干预，如通过某些法案或做出某个决定。

3. 地方面临的地方一级经济环境在一定程度上由组织与银行的关系所决定，因为银行在地方具有很大的重要性。一个企业所处的地方经济环境将影响劳动力招聘和存留的难易程度。

4. 国家经济环境包括英国银行和股市。英国银行决定基准利率，从而决定企业和个人贷款时要支付的利息水平，进一步将影响消费者和各行能花费的资金数量和决定整个经济活动的发展状况。

每章结尾处的概要回顾了每章的主要内容，并确保能被学生理解。

### 开篇案例剖析 3.1

#### 战略眼光

——菲利普·伯格

温斯顿·邱吉尔在现代的办公室里待不长。他吸烟、喝酒都非常严重，加上无规律的作息时间和经常性的呵斥下属很可能使他在工业化的评判标准下成为侵犯规则的人。

事实上，在邱吉尔担任首相职务的前四年，几乎没有英国人认为他是一名合适的领导人。大家都把他看做是维多利亚女王时代的一名不合时宜的人，还认为他是一个冒险家。遭受过军事失败（如在第一次世界大战中的加利波里战役）、经济上的无能（20 世纪 20 年代恢复平价金本位制）和政治上注定要失败的行动（发动对印第安人地方自治，即英国国王爱德华八世的君主政体）。

但是，邱吉尔有两项品质促使他不仅攀升为政治领袖，而且获得了英国在第二次世界大战中的胜利。这两项关键性的特质超过了他的所有缺点——的确，后者使前者看起来微不足道。

首先而且很重要的是，邱吉尔有敏锐的战略眼光。在某种意义上，他就像公司里的老板，对细节的掌握有时非常苛刻，但却能渐渐地把握公司发展的方向。例如，这种能力促使诺基亚公司认识到未来发展要依靠手机制造，从而把一家不引人注意的芬兰公司变成世界著名品牌之一。

在 20 世纪 30 年代，邱吉尔利用敏锐的眼光看清的问题是由于阿道夫·希特勒

的出现给欧洲带来的潜在威胁以及这种威胁只有通过战争，而不是绥靖政策才能克服。尽管这种观点在很多年里都不受人欢迎，但在希特勒进攻波兰、苏联和波兰时成立即证明是正确的。

当绥靖政策的顺从者内维尔·张伯伦辞去英国首相职务时，很明显邱吉尔是唯一一坚决支持战争的领导人。

邱吉尔一宣布就职，就迅速断定英国取胜的唯一机会就是与美国结成同盟国，或者至少让美国成为主要的支持者。在某种意义上来说，他发现了美国这个理想的合作伙伴能借助他在军事行动中取得胜利。邱吉尔花费了大量的精力来取悦美国的总统弗兰克林·罗斯福，并与之建立了亲密的关系。

当美国因日本偷袭珍珠港而卷入战争时，邱吉尔的努力渐见成效。罗斯福与他达成协议，要致力联合抵抗英国最大的敌人德国。战后，邱吉尔第一个提出苏联领导东欧带来的威胁。尽管许多人反对，他的“铁幕”言论促使大家相信了随之而来的现实，即在第二次世界大战中作为盟友的斯大林政权已经成为一个潜在的敌人。

“铁幕”一词立即进入英语词汇中，表明邱吉尔的另一大贡献：口才。在战争遭受挫折的年代里，邱吉尔善于挑战的演讲给英国人极大的信心，使他们相信他们的领导者已做好充分准备，应对

每一章以一个开篇案例分析作为开始，让读者置身于现实的环境中。

这类产品处于产品生命周期的成长阶段，而且进一步成长能成为金牛产品。金牛是指处于产品成员生命周期的成熟或饱和阶段。最后，狗是指处于产品生命周期衰退阶段的产品。而且这类产品有两种可能性：仍有一小部分对产品具有忠诚度的客户愿意购买，从而还有盈利；或者已经是亏损的产品，就应退出市场。

### 案例剖析的学习成果

在阅读完这一章和做了相关练习后，你应该学会了如何应用理论和模型，如何分析形势以及评估你进行应用和分析的正确与否。下列的学习成果栏概括了你在学习组织理论时应该了解的应用、分析和评估方面的内容。案例分析和随后的问题使你还有机会检测你学习本章关于伦理问题和结束篇中案例分析的成果如何。

应用	通过下列活动检查你的学习成果	
1. 为某一特定的产品或服务设计营销组合	在你选择产品或服务时应用营销组合分析	回答结束篇的案例分析报告中的问题 1
2. 把一系列产品标在产品生命周期曲线上的正确位置	在你选择熟悉的某种产品或服务时请用产品生命周期曲线进行分析	回答结束篇的案例分析报告中的问题 2
3. 把一组产品归入波士顿战略组合矩阵中的相应位置	用波士顿战略组合分析你知道的某个组织的产品和服务	回答结束篇的案例分析报告中的问题 2
分析	通过下列活动检查你的学习成果	
1. 分析你选择的某产品的营销组合	比较你选择的产品和另一相似产品的营销组合	回答结束篇的案例分析报告中的问题 1
2. 用产品生命周期预测你选择的某种产品或服务的未来发展	对比此产品现在的成就和预测未来的成就	回答结束篇的案例分析报告中的问题 3
3. 用安索夫的策略分析如何延伸你所选择的产品的生命周期	预测你在股票上市公司选择的产品的未来市场行为和地位	回答结束篇的案例分析报告中的问题 3
4. 用费农斯的客户拓展矩阵分析公司如何在销售量和客户量上获得增长	分析拓展方法如何适用于你所选择的组织	回答结束篇的案例分析报告中的问题 3
评估	通过下列活动检查你的学习成果	
1. 评估各种营销工具在预测市场上产品的未来发展时的准确性和作用	客观地判断当今营销手段在组织中的重要性	回答结束篇的案例分析报告中的问题 4 回答道德方面的案例分析报告中的问题 1
2. 评估不同股东可能选用的影响某种产品或服务的营销策略的方法	评估不同股东在对一种产品或服务进行营销时具有的权力和利益	回答道德方面的案例分析报告中的问题 2 和问题 3

特设的案例分析报告学习成果让学生把注意力集中在最重要的概念上。



结束篇案例析 8.3

在沃尔玛每年的销售收入接近 2700 亿美元后，它还能赢得美国以外的市场吗？

——厄尔·巴克里与苏珊娜·沃尔

在李·斯科特的计算机屏幕闪过的销售数据是无数首席执行官梦寐以求的目标。在最近几周，一天内销售额达到 10 亿美元的情况至少出现了三次。在未来三年内，其销售额可以达到平均每天都达到这个数字。

这个数字能显示出沃尔玛已经成长得多么强大。它已于 2001 年超过 Exxon Mobil 公司成为世界上收入最多的公司，这一年销售收入达到 2180 亿美元。下一年，其销售收入又上升到 2700 亿美元。它的飞机舰队、整个美国的运输管理人员和日益增加的海外设施就像中等商务航空公司的旅客周转量一样飞速增长。今年，沃尔玛公司将花费 110 亿美元建造 4800 万平方英尺的新的销售场地——比英国的特易购公司还要大。特易购也是世界最大的零售商之一。

但是规模扩大也带来了挑战。正如从 2000 年开始担任沃尔玛首席执行官的斯科特指出的，对于一个销售额在 2000 亿美元的公司来说，即使增长 10% 也意味着要增加 200 亿美元的销售额。

沃尔玛公司过去连续 10 年的销售量和收入每年增长 15%，那它还能保持这种非凡的增长速度吗？换句话说，沃尔玛在征服了整个美国后，还能征服整个世界吗？

一些分析人士已对沃尔玛策略的持久性提出了怀疑。在亚洲和拉丁美洲这些

零售市场尚待发展的地区，竞争正在不断加剧，而沃尔玛在本国内就激起了反对它急剧扩张的抗议。“我们坐在这里告诉你它不会给你带来威胁是愚蠢的做法。”斯科特说。

“如果你从局外人的角度看，沃尔玛似乎大得无法超越。如果你从内部看，你就得考虑其基本架构——它总是在不断发展。今年，我们新开了许多家商店，明年，我们还会继续开始更多商店。在未来几年，我们的计划依然是开设更多的新店。”

沃尔玛刚刚彻底地改造了零售商品线。现在能销售范围广泛的商品——共有 120000 个种类，包括从香蕉到书籍，从热带鱼到汽车轮胎的所有商品——城市边缘的这些巨大超市对价格有严格的限制。根据沃尔玛机制的创建者萨姆·沃尔顿制定的原则，价格不仅要比竞争对手少一点（正如其他零售商的做法），而且沃尔玛要成为价格最低的，并仍保持丰厚的回报。它的零售策略是确保“天天低价”，而避开偶尔的促销活动。

真正让沃尔玛战胜其竞争对手的是其成本的削减和一个最成熟完善的供应链的建立。沃尔玛各商店并不属于工会，这使得劳动力成本就比竞争对手要低——但职员能获得利润分红和以折扣价购买公司库存商品的利益。它的吝啬是出了名的。沃尔玛

结束篇案例析 1.3

个人热情的相对优势

——Clare Gascoigne

家庭型企业常被外人认为有许多的不利之处，如家庭成员依靠企业来支撑他们的生活方式。但是，家庭所有制也能带来不仅仅包括能把名字刻在门上的兴奋的优势。

“有许多商业原因来解释为什么家庭所有制企业可能愿意保持家庭所有制。”家庭企业研究中心的 Peter Leach 说，“家庭企业能利用其特有的‘家庭性’来创造有竞争力的优势，并与其对手区别开来。”

对于许多家庭来说，从事企业的价值体现在能确保不被一家较大的公司购买和吞并。“为这些家庭的成就而自豪的情绪是很强烈的，而且常有管家的总体感觉。大多数所有者想得到的结果是被看做是家族带来财富的一代。”Grant Gordon 说。他是家庭企业机构的主任，这家机构是有关家庭企业的独立协会。

但是，正如 Leach 先生警告的，情感的纽带绝不可超越商业的现实。“许多家庭常常想要一个传代物，上面刻有家族的名字，或者，他们会争辩说由于他们的企业给当地创造了更多工作位，因此，他们有理由继续经营。这些就是情感上的一些原因，而且可能会是危险的。经营要按照正确的路线进行下去。”

确定你要继续你的家庭企业是否是为了“正当”原因并不简单。Leach 先生建议家庭要不断地质询为什么要从事经营，家庭所有制给公司带来了什么以及是否会有长远的发展。“你必须脱离情感的因素来审视现状。就是要更新和清晰你从事家庭

经营的原因。”他说。雇员也是一个问题。“对于许多家庭来说，采用进步的雇用制度和认为家庭所有制按照动机和进取心来给予报酬是非常重要的。”Gordon 先生说。他说家庭公司有义务让其员工做的比一家跨国公司期待的还要好，而且能从中获得奖励。

家庭所有制企业的一个潜在的益处是“有忍耐力的资金支持”。股东并不要求有逐年递增的现金回报。但是，家庭企业方面的顾问警告说给予家庭企业控股者一份体面的回报能有效避免对家庭公司有破坏性的意见。

“许多家庭公司会具有比舆论提及的公司更为长期的规划。”Gordon 先生说。“股票市场是一个并不友好的地方。家庭公司可以做出非常规的决策，建立一个在未来几年可能不赚钱但具有持续价值的公司。”

但是具有长远的观点要求得到一切所有者的赞同和投入。在家庭公司里，存在失败的危险，因为分散的所有权可能不能在公司的目标或实现目标的最好方式上达成一致。如果公司有大量的股东，一般的情况都难以规划，而且公司可能需要花费巨大力气以建立权威使所有通力合作。“这需要有权威的领导力，需要一位有推动力的家庭领导者。”Gordon 先生说。

但是，这可能是个问题。Leach 先生说，“诚实地说，家庭公司的极少数才会有好的基因库。下一代的子孙通常没有第

结束篇案例分析及问答鼓励针对所提出的问题做出有判断力的评价。

在每一章中，道德问题方面的案例分析要求学生研究并理解商业中道德的作用。

成的事情，而设置的问答题使你有机会检验你学习本章的成果如何。

Table with 3 columns: Application (应用), Activity (活动), and Assessment (评估). It details learning objectives for recruitment processes, including identifying recruitment methods, understanding the recruitment process, and evaluating recruitment effectiveness.

设置的问答题

- 1. 概括和说明一个劳动力量较弱而且缺乏所需技能和能力的组织应该如何弥补相应局势。
2. 列举和解释工作招聘过程的所有因素，并讨论在确保机会平等时主要考虑的主要因素。
3. 给一家大学招聘市场营销方面的讲师写出一份工作描述。利用你写出的工作描述再制定一份个人要求。分析这份工作应该在哪儿做广告以及你该在所做的广告中包括哪些信息。

网站链接 网址是 www.booksites.net/capon

- 1. 这个网站是平等机会委员会的网站，主要着眼于在工厂就业的平等及相关法律。
2. 这个网站是种族平等委员会的网站，主要着眼于促进种族平等和消除种族歧视。

特提出的组织关联的影响。把你的发现写成一篇 2000 字的报告。

- 3. 调查从 1997-2003 年的对英国国内天然气和电力等燃料市场的管制措施减少的情况。写一份报告。
- 分析在 1997-2003 年之间对英国国内燃料市场的管制的变化；
- 分析在 1997-2003 年之间供应英国国内燃料的公司的变化；
- 评估英国国内燃料市场竞争变化的影响。

网站链接 网址是 www.booksites.net/capon

- 1. 下面的网址能链接到规范英国经济的两个重要机构的网站。
- 公平贸易办公室 (OFT) http://www.offt.gov.uk
- 竞争委员会 (CC) http://www.competition-commission.org.uk
2. 下面的网址能链接到规范英国私有企业的其他权力机构的网站。
- 电信办公室 (OFTEL) http://www.oftel.gov.uk
- 通讯办公室 http://www.ofcom.gov.uk/
- 天然气和电力市场办公室 (OFGEM) http://www.ofgem.gov.uk
- 自来水供应办公室 (OFWAT) http://www.ofwat.gov.uk
- 铁路战略管理机构 http://www.sra.gov.uk
- 铁路规范办公室 http://www.rail-reg.gov.uk
3. 下面这个网址链接到竞争委员会的网页上，这上面提供了英国其他规范机构以及欧洲、北美和澳大利亚等国外的规范机构的网址。
http://www.competition-commission.org.uk/about/links1.htm

拓展阅读

Bell, E (1998) 'Winner takes all', Management Today, September.
Brown, K (1999) 'Competition policy could find it tougher to cut prices than win friendly headlines', Financial Times, 12 March.
Collis, D J and Montgomery, C A (1998) 'Creating corporate advantage', Harvard Business Review, May/June.
Johnson, G and Scholes, K (2002) Exploring Corporate Strategy, 6th edn, Chapter 3, Harlow: Financial Times Prentice Hall.
Jones, I W and Pollitt, M G (1998) 'Ethical and unethical competition: establishing the rules of engagement', Long Range Planning, 31 (5), October.
Lynch, R (2003) Corporate Strategy, 3rd edn, Chapter 4, Harlow: Financial Times Prentice Hall.

每一章最后的网站链接、深入学习和参考书目提供了进一步研究和学习的可靠材料。

设置的问答题可用于讨论课或在课后做。紧随其后的学习结果给出了这些任务的目的。

## 致 谢

我要感谢斯坦福大学商学院的新朋友和同事们，他们对第二版的出版给予了很大的热情。这在手稿准备之初是大有裨益的。还要感谢布赖恩·克朋、朱莉娅·克朋、汝斯·克朋。最后，衷心的感谢安德鲁·泰勒，他是皮尔森教育出版社的编辑，对第二版的发行做了许多工作，也提出了宝贵的建议。

### 出版商的致谢

我们非常感谢《金融时报》有限公司能授权转载下列材料：

《双轮驱动良性循环的奇迹》，出自《金融时报》，2002年10月17日；《辛根塔谷物在尽力争取对转基因食品的支持》，出自《金融时报》，2002年8月20日；《打破铁饭碗：对中投资管理》，出自《金融时报》，1998年5月26日；《赫维特呼吁削减过长的工作时间》，出自《金融时报》，2002年2月4日；《过长的工作时间的文化传统使得工作与生活无法平衡》，出自《金融时报》，2002年4月26日。

# 目 录

案例分析目录 .....	1
前言 .....	1
本书使用说明 .....	1
本书的浏览导引 .....	1
致谢 .....	1
<b>第一章 内部组织</b> .....	<b>1</b>
开篇案例分析 1.1: 双轮驱动一个良性循环的奇迹 .....	2
绪论 .....	4
公有制和私有制 .....	4
组织的资源转换 .....	6
公司的法定结构 .....	14
组织结构 .....	14
组织文化和组织行为 .....	22
文化与结构 .....	25
概要 .....	26
案例分析的学习成果 .....	27
道德问题的案例分析 1.2: 英国辛根塔试制稻谷以促成消费者对转基因 食品的赞同 .....	27
结束篇案例分析 1.3: 个人热情的相对优势 .....	29
简答题 .....	31
设置的问答题的学习成果 .....	31
设置的问答题 .....	32
网站链接 .....	33
拓展阅读 .....	33
参考书目 .....	34
<b>第二章 文化与组织</b> .....	<b>35</b>
绪论 .....	36

不同层次的外部环境所具有的文化 .....	36
组织内部文化 .....	37
个人文化起源 .....	38
识别英国的文化 .....	41
组织文化的决定因素 .....	46
迪尔和肯尼迪的组织文化 .....	48
了解并管理文化 .....	50
在国际背景下管理文化 .....	51
管理组织文化 .....	53
概要 .....	55
案例分析的学习成果 .....	56
道德问题的案例分析 2.1A: 赫维特呼吁削减过长的工作时间 .....	56
道德问题的案例分析 2.1B: 过长的工作时间的文化传统使得工作与生活 无法平衡 .....	57
结束篇案例分析 2.2: 美国在“学习型文化”上领先一步 .....	58
简答题 .....	60
对设置的问答题的学习成果 .....	61
设置的问答题 .....	62
网站链接 .....	62
拓展阅读 .....	62
参考书目 .....	63
<b>第三章 组织行为</b> .....	<b>65</b>
开篇案例分析 3.1: 战略眼光 .....	66
绪论 .....	67
组织行为方式 .....	68
组织中的个人 .....	71
组织中的群体 .....	74
组织中的领导力 .....	77
概要 .....	78
案例分析的学习成果 .....	79
道德问题的案例分析 3.2: 提供一流的领导力 .....	80
结束篇案例分析 3.3: 珠江三角洲地区每月吸收十亿美元的投资, 成为历史上经 济发展最快的地区之一 .....	82
简答题 .....	85

设置的问答题的学习成果 .....	86
设置的问答题 .....	86
网站链接 .....	86
拓展阅读 .....	87
参考书目 .....	87
<b>第四章 市场营销</b> .....	<b>89</b>
开篇案例分析 4.1: 中国城市的年轻一族都爱上了热牛奶咖啡 .....	90
绪论 .....	91
市场营销 .....	91
市场营销概念的发展 .....	92
给市场营销下定义 .....	93
组织环境下的营销 .....	94
营销假设 .....	95
营销活动 .....	97
与内部环境的关系 .....	103
营销手段 .....	104
营销组合 .....	104
扩展的营销组合 .....	107
产品生命周期 .....	107
拓展产品的生命周期 .....	110
波士顿战略组合矩阵 .....	113
概要 .....	115
案例分析的学习成果 .....	116
道德问题的案例分析 4.2: 烟草广告 .....	117
结束篇案例分析 4.3: 可口可乐秘密计划推出香草味道的饮料 .....	119
简答题 .....	121
设置的问答题的学习成果 .....	121
设置的问答题 .....	122
网站链接 .....	122
拓展阅读 .....	123
参考书目 .....	124
<b>第五章 运营管理</b> .....	<b>125</b>
开篇案例分析 5.1: 在前进中的教训 .....	126

绪论 .....	128
组织和运营管理 .....	128
运营管理 .....	129
位置 .....	131
产品开发 .....	132
预测 .....	134
设施的规划 .....	136
制造行业的布局策略 .....	137
过程和系统成绩表现 .....	138
对生产能力的定义和成绩的测算 .....	139
工艺流程图 .....	140
库存管理 .....	142
物料需求计划 .....	144
即时系统 .....	147
质量 .....	148
调度表 .....	150
采购 .....	151
配送 .....	152
维护 .....	153
概要 .....	153
案例分析的学习成果 .....	156
道德问题的案例分析 5.2: 大麻之战 .....	156
结束篇案例分析 5.3: 波音, 波音, 当当直响 .....	157
简答题 .....	160
设置的问答题的学习成果 .....	161
设置的问答题 .....	161
网站链接 .....	162
拓展阅读 .....	163
参考书目 .....	163
<b>第六章 财务</b> .....	<b>165</b>
开篇案例分析 6.1: 史克必成公司 (SmithKline) 的糖药丸 .....	166
绪论 .....	167
对财务部门的外部影响 .....	168
财务管理 .....	170

管理会计 .....	174
成本核算 .....	174
投资估价 .....	182
财务报告 .....	190
概要 .....	193
案例分析的学习成果 .....	193
道德问题的案例分析 6.2: 私人资金计划(PFI)消失的骗局 .....	194
结束篇案例分析 6.3: 贸易联合委员会要求增加 29%的最低工资 .....	196
简答题 .....	197
设置的问答题的学习成果 .....	198
设置的问答题 .....	198
网站链接 .....	198
拓展阅读 .....	199
参考书目 .....	200
<b>第七章 人力资源管理</b> .....	<b>201</b>
开篇案例分析 7.1: 换一种方式“猎取” .....	202
绪论 .....	203
人力资源管理 .....	203
劳工方面的立法 .....	205
在岗健康和安全管理方面的立法 .....	205
消除歧视委员会 .....	206
平等就业法 .....	207
种族和性别歧视 .....	208
人口统计学和人力资源管理 .....	210
灵活劳动力数量和人力资源管理 .....	210
员工招聘过程 .....	212
第一步——评估工作 .....	214
第二步——评估对求职者的要求 .....	217
第三步——吸引求职者 .....	220
第四步——评估求职者 .....	223
概要 .....	225
案例分析的学习成果 .....	226
道德问题的案例分析 7.2: 会计可不能创造奇迹 .....	227
结束篇案例分析 7.3: 弹性员工 .....	229

简答题 .....	231
设置的问答题的学习成果 .....	231
设置的问答题 .....	232
网站链接 .....	232
拓展阅读 .....	233
参考书目 .....	234
<b>第八章 外部环境 .....</b>	<b>235</b>
开篇案例分析 8.1: 美国的航空公司: 不能有一丝怠慢的航空公司 .....	236
绪论 .....	238
外部环境的主要因素和水平 .....	238
对外部环境进行分析 .....	241
概要 .....	243
案例分析的学习成果 .....	244
道德问题的案例分析 8.2: 各大超市连锁店开始对“含酒精碳酸饮料(Alcopops)”	
加以禁止 .....	244
结束篇案例分析 8.3: 在沃尔玛每年的销售收入接近 2700 亿美元后, 它还能赢	
得美国以外的市场吗? .....	246
简答题 .....	250
设置的问答题的学习成果 .....	251
设置的问答题 .....	251
网站链接 .....	252
拓展阅读 .....	252
参考书目 .....	253
<b>第九章 外部环境的组成部分 .....</b>	<b>255</b>
开篇案例分析 9.1: 标致雪铁龙公司要在斯洛伐克建立新工厂 .....	256
绪论 .....	257
外部环境中的政治因素 .....	257
地方水平的政治环境 .....	258
国家水平的政治环境 .....	260
外部环境中的经济因素 .....	264
地方水平的经济环境 .....	264
国家水平的经济环境 .....	265
全球经济环境 .....	266



外部环境中的社会文化因素 .....	272
地方社会文化环境 .....	272
国家水平的社会文化环境 .....	273
全球水平的社会文化环境 .....	277
外部环境中的技术因素 .....	280
概要 .....	285
案例分析的学习成果 .....	286
道德问题的案例分析 9.2: 耐克公司重新回到柬埔寨 .....	287
结束篇案例分析 9.3: 由网络提供的度假“一揽子”计划 .....	288
简答题 .....	290
设置的问答题的学习成果 .....	291
设置的问答题 .....	291
网站链接 .....	292
拓展阅读 .....	293
参考书目 .....	293
<b>第十章 竞争性环境</b> .....	<b>297</b>
开篇案例分析 10.1: 回到那狂野的前线 .....	298
绪论 .....	299
环境的相互关联 .....	299
竞争性环境 .....	301
英国对竞争的规范 .....	302
对私有化公用事业公司和行业进行规范的机构 .....	304
评估竞争的本质 .....	306
评估竞争的指南 .....	309
竞争策略和竞争优势 .....	310
概要 .....	315
案例分析的学习成果 .....	316
道德问题的案例分析 10.2: Ja! Natrlich 牌有机食品赢得了消费者 .....	317
结束篇案例分析 10.3: 香水行业 .....	318
简答题 .....	320
设置的问答题的学习成果 .....	321
设置的问答题 .....	321
网站链接 .....	322
拓展阅读 .....	322