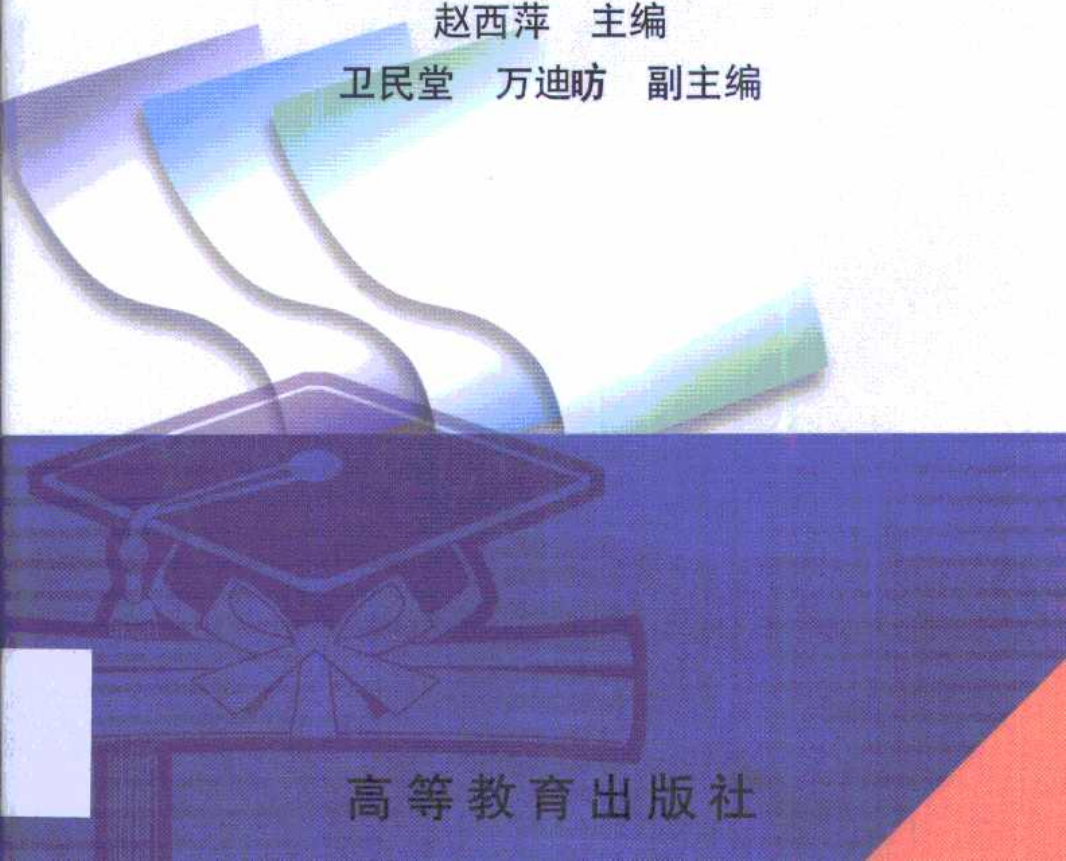


同等学力人员申请硕士学位考试用书

管理科学与工程学科 高级管理学 教程及学习指导

赵西萍 主编

卫民堂 万迪昉 副主编



高等教育出版社

C93
Z47

同等学力人员申请硕士学位考试用书
管理科学与工程学科

高级管理学教程及学习指导

赵西萍 主编

卫民堂 万迪昉 副主编



A0914858

高等教育出版社

前 言

《高级管理学教程及学习指导》作为全国同等学力人员申请硕士学位管理科学与工程学科综合水平统一考试中的课程之一的配套用书,占综合水平考试课的30%。

本书根据《同等学力人员申请硕士学位管理科学与工程学科综合水平全国统一考试大纲及指南》的内容和要求编写,是考试大纲及指南内容的分解和细化。它反映大纲范围内的基础理论、基本原理、基本概念和专门知识体系,作用是帮助考生理清知识要领与脉络,作进一步的复习和指导。

本书模拟训练题按章分别设计,有利于学员综合运用基础理论知识。通过典型案例,使基本理论与重要事件赋予案例分析之中,有利于提高学员分析问题和解决问题的能力。同时为考生提供综合水平考试的题型、题量、宽度、深度等方面的信息,有利于考生复习迎考。

本书可作为考试学习指导用书,也可作为管理学门类研究生《高级管理学》课程教学用书。

本书由西安交通大学赵西萍教授任主编。

卫民堂教授编写第一、二、三章,赵西萍教授编写第四、五、六章,万迪昉教授编写第七、八章,全书由赵西萍教授编撰整理。

汪应洛教授作为全国管理科学与工程学科评议组组长参加了评审会,提出了指导性意见,并对本教程进行了审定,在此表示诚挚的感谢。

在编写过程中,根据考试大纲和指南的内容和要求,参考了国内外有关教材、专著、案例和文献资料,在此谨向这些作者致以谢忱。

编者

1999年10月

第一章 管理总论

本章要点

管理是人们社会活动的重要组成部分之一,企业则是社会的基本经济细胞,所以,以企业为主要对象来研究管理具有普遍意义。这一章是本书的基础,主要介绍管理和企业最基本的内容。

1. 管理起源于人类的共同劳动。管理是对一个组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制,以实现组织目标的过程。管理有如下内涵:

(1)管理是任何组织集体劳动的必需的活动。

(2)管理的对象是组织所拥有的各种规模资源。

(3)管理是为组织目标服务的,是一个有意识、有目的的行为过程。

(4)管理的过程由一系列相互关联、连续进行的活动构成,大致有计划、组织、领导、控制等职能。

(5)管理的有效性在于充分利用各种资源,以最少的消耗正确地实现组织目标。

(6)管理的主体为管理者。

2. 尽管不同行业及不同的组织机构有其专业特点,但管理的基本活动对任何组织有着普遍性,管理适用于任何类型的组织。

3. 管理的效率是指管理活动的输入和输出的关系,而管理的效果指管理实现预选目标的程度,反映管理活动的结果。效率和效果相互联系,管理活动既追求效率,又追求效果,即要努力以尽可能低的成本实现组织目标。

4. 管理学是研究管理活动的基本规律和一般方法及其应用

的学科,管理学有其自身特点:

(1)管理学是在自然科学和社会科学的交叉点上建立起来的一门综合性学科。

(2)管理学的思想理论和方法来源于管理活动的实践,具有很强的应用性。

(3)管理学已形成了一套较为完整的知识体系,反映了管理过程的客观规律性。但是由于对象复杂多变,许多因素难以量化,影响管理效果的因素太多且无法预知,至今没有有效的定量方法使管理本身精确化,管理学只不过是一门不精确的科学。

(4)管理学不能为管理者提供一切问题的标准答案,尤其对于新的、非程序性的管理对象更显得无章可循,这就需要管理者根据实际情况,发挥创造性的艺术,将管理学知识熟练而灵活地运用于实践。

5. 环境指存在于组织外部的影响组织绩效的各种因素和力量,通常分为一般环境和具体环境。组织与环境之间存在着密切的联系,其中环境对管理的影响主要表现在对管理职能的发挥及管理者的选择等方面,而管理对环境的影响主要表现在根据组织和环境的特点有意识地采取对策使环境有利于组织目标的实现。

6. 明茨伯格的十角色理论认为,管理者在人际关系、信息传递及决策制定三个方面共扮演了十个角色。

7. 管理者要在不同的环境中扮演好自己的角色,必须具备以下三方面的技能:技术技能、人事技能和概念技能。

第一节 管理的基本概念

一、管理的含义

什么是管理?这是每个初学管理的人首先遇到的问题。众所

周知,管理有许多特殊的领域,例如,行政管理、经济管理、企业管理,以及各种行业、部门和过程的管理。这些领域都有专门的学科进行研究,但是我们稍加分析就可以发现,这些专门的学科有许多共性的内容,比如,人、财、物的组织与计划问题,对人进行领导和激励的问题等等。从管理职能的角度概括各种专门领域的管理,我们得到如下的定义:

管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源,以期更好地达成组织目标的过程。

这个定义有三层含义:

第一层含义说明了管理采用的是计划、组织、控制、激励和领导这五项基本活动。这五项活动又被称之为管理的五大基本职能。所谓职能是指人、事物或机构应有的作用。每个管理者工作时都是在执行这些职能的一个或几个。简言之,计划职能包括对将来趋势的预测,根据预测的结果建立目标,然后要制订各种方案、政策以及达到目标的具体步骤,以保证组织目标的实现。国民经济五年计划、企业的长期发展计划、以及各种作业计划都是计划的典型例子。组织职能一方面是指为了实施计划而建立起来的一种结构,该种结构在很大程度上决定着计划能否得以实现;另一方面是指为了实现计划目标所进行的组织过程。比如,要根据某些原则进行分工与协作,要有适当的授权,要建立良好的沟通等等。组织对完成计划任务具有保证作用。控制职能是与计划职能紧密相关的,它包括制定各种控制标准;检查工作是否按计划进行,是否符合既定的标准;若工作发生偏差要及时发出信号,然后分析偏差产生的原因,纠正偏差或制定新的计划,以确保实现组织目标。用导弹发射后其飞行过程来解释控制职能是一个比较好的例子。导弹在瞄准飞机发射之后,由于飞机在不断运动,导弹的飞行方向与飞机这个目标将出现偏差,这时导弹中的制导系统就会根据飞行尾部喷气口所发出的热源来调整导弹的飞行方向,直到击中目标。激励职能和领导职能主要涉及的是组织当中人的问题。要研究人的需要、动

机和行为；要对人进行指导、训练和激励，以调动他们的工作积极性；要解决下级之间的各种矛盾；要保证各单位、各部门之间信息渠道畅通无阻等等。

第二层含义是第一层含义的目的，即利用上述措施来协调人力、物力和财力资源。所谓协调是指同步化与和谐化。一个组织要有成效，必须使组织当中的各个部门、各个单位、直到各个人的活动同步与和谐；组织中人力、物力和财力的配备也同样要同步、和谐。只有这样才能达到组织目标。一个以汽车为其主要产品并且管理良好的企业，它在人力、设备厂房和资金方面都有一个适当的比例，每个部门、每个单位、以至每个人什么时间做什么，何时完成，送到什么地点都将有严格的规定，这样才能保证用较低的成本生产出高质量的汽车。这就如同一支配合良好的交响乐队，尽管大家各奏各的音调，配合起来则是一首美妙的交响曲。

第三层含义又是第二层含义的目的。协调人力、物力和财力资源是为使整个组织活动更加富有成效。这也是管理活动的根本目的。

事实上，管理起源于人类的共同劳动，根据上文的一般定义，可以进一步明确管理的内涵如下：

(1)管理是任何组织集体劳动所必需的活动。管理是人类的基本社会行为，它渗透在社会、政治、经济、军事、技术、文化和生活的方方面面。

(2)管理的对象是组织所拥有的各种规模资源。任何组织的生存和发展都依赖于特定的环境，必须从环境中获取所需要的资源，包括人力、资金、物资、信息等。管理即是对这些资源的组织和协调。

(3)管理是为组织目标服务的，是一个有意识、有目的的行为过程。

(4)管理的过程由一系列相互关联、连续进行的活动构成，可以粗分为计划、组织、领导、控制。

(5)管理有效性在于充分利用各种资源,以最少的消耗正确地实现组织目标。

(6)管理的主体为管理者。虽然管理者在行使管理职能要受到诸多问题的影响,但管理者的素质与组织的运行绩效有着密切的关系。

二、管理的应用范围

尽管管理在各行各业、各种组织机构中都有其专业的特点,但任何组织机构都有其组织目标,都有一定的人力、物力、财力等资源,都力求以尽可能少的消耗来正确地完成组织目标,充分利用其资源。这些都有着共同性,都要运用管理,通过计划、组织、领导和控制这些管理职能来进行。这些管理的基本活动对任何组织机构都有着普遍性,因此,管理为各种组织机构所广泛应用。正因为此,一个有管理经验的厂长或经理,可以转任一个学校的校长,或是提升为市长,这是不足为奇的,因为他们都掌握了管理的核心内容,可以结合专业实际,经过一定的调查研究、具体分析,就能胜任新的岗位工作。

在各行各业的管理上,工商企业可说是一个样板。在阐述管理时,通常以工商企业管理为中心,这不仅是由于工商企业是较早出现的现代机构,其管理经验有着较长时期的积累,并已概括成理论和系统知识,而且由于工商企业管理在运用和支配资源上、管理方法上有着典型的示范作用,带有普遍性和连续性。因此,在举行工商企业管理讲座时,不少学员来自学校、医院,甚至政府机构。

从最根本的区别看,各种机构组织可划分成两类:营利性组织与非营利性组织。前者主要为工商企业,后者主要为服务机构,包括学校、医院,公共事业、政府机构等。非营利性组织与营利性组织比较,主要有以下特点:

(1)其服务或劳务是无形且不能简单明确地测量的,它不像工商企业那样能按期以销售量、销售收入、利润率等指标来衡量。比

如,学校对学生的培养,教学水平和学生质量,就难以按月、按日来衡量。

(2)顾客的影响比较小,缺乏及时促进的力量。某些事业单位如卫生机构,往往是具有垄断性而缺乏竞争的,而顾客的付款又往往不是该单位的主要收入来源。

(3)职工如医生、教师,往往较多地关心其专业成就,而较少地关心整个事业。

(4)非营利性组织的财政支持者,如政府或有名望的资助者,往往可干涉该单位的内部管理,例如学校要办一个专业,政府或资助者不同意,就得不到批准。

(5)由于服务难以计量,按劳分配与奖惩制度不能像工商企业那样得到加强。

(6)领导人的威信、魅力往往对非营利单位的发展有着重要的作用。

总的说来,它缺乏直接明确的经济责任,缺少如利润率那样明确衡量业绩的标准。在非营利组织中,往往只有个人对工作成就的满意,才成为主要动力。而如果很多人对工作成就不关心,就不容易调动人的积极性。事实上非营利性组织较之工商企业等营利性组织更需要加强管理,这就需要根据管理的一般原理,结合非营利性组织的特点作进一步的研究。

三、管理的效率和效果

管理是指一个同别人一起,或通过别人使活动完成地更有效的过程。

效率(Efficiency)是管理的极其重要的组成部分,它是指输入与输出的关系。对于给定的输入,如果能获得更多的输出,就提高了效率。类似的,对于较少的输入,能够获得同样的输出,同样也提高了效率。因为管理者经营的输入资源是稀缺的(资金、人员、设备等),所以他们必须关心这些资源的有效利用。因此,管理就是要使

资源成本最小化。

然而,仅有效率是不够的,管理还必须使活动实现预定的目标,即追求活动的效果(Effectiveness)。当管理者实现了组织的目标,我们就说他们是有效果的。因此,效率涉及的是活动的方式,而效果涉及的是活动的结果(见图 1-1)。

效率和效果是互相联系的,例如,如果某个人不顾效率,它很容易达到有效果。精工(Seiko)集团如果不考虑人力材料输入成本的话,它还能生产出更精确和更吸引人的钟表。因此,管理不仅关系到使活动达到目标,而且要做得尽可能有效率。

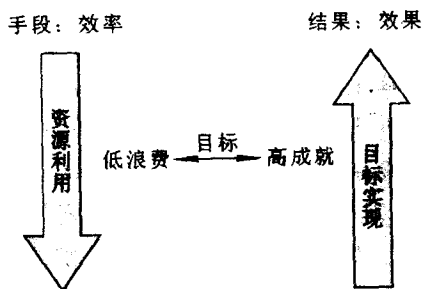


图 1-1 管理追求效率和效果

组织可能是有效率的但却是无效果的吗?完全可能,那种要把错事干好的组织就是如此!当然,在更多的情况下,高效率还是与高效果相关联的。低水平的管理绝大多数是由于无效率和无效果,或者是通过以牺牲效率来取得效果的。

总的来说,效率和效果是互相联系的。管理活动既要追求效率,又要追求效果,即要努力以尽可能低的成本实现组织目标。

四、管理的特性

管理学作为一门学科与其他许多学科不同,它具有许多特点,如管理学是一门综合性学科,管理学既是科学又是艺术,管理学是一门不精确的学科,要用系统的观点来学习管理等。了解管理学的这些特点,将有助于加深理解本书的内容。

1. 综合性

管理学的主要目的是要指导管理实践活动。而当代的管理活

动异常复杂,作为管理者仅掌握单一方面的知识是远远不够的。只有具备广博的知识面,才能对各种管理问题应付自如。以企业为例,厂长要处理有关生产、销售、计划和组织等问题,他就要熟悉工艺、预测方法、计划方法和授权的影响因素等等。这里包括了工艺学、统计学、数学、政治学、经济学等内容。最主要的是厂长要处理企业当中与人有关的各种问题,像劳动力的配置、工资、奖励、调动人的积极性和协调各部门中人们之间的关系。而这些问题的解决又有赖于心理学、人类学、社会学、生理学、伦理学等学科的一些结论和方法。机关、医院、学校的管理活动也有类似的情况。管理活动的复杂性、多样性决定了管理学内容的综合性。管理学不分门类,针对管理实践中所存在的各种活动,在人类已有的知识宝库中广泛收集对自己有用的东西,并加以拓广,以便更好地指导人们的管理实践,这是管理学的一大特点。

2. 科学性

管理学是一门科学,这是因为它具有科学的特点。

(1)客观性。管理学的研究对象是人类社会中各种组织的管理活动,它从客观实际出发,揭示管理活动的各种规律,这些规律是客观存在的,谁违反这些规律就必然遭到惩罚。

(2)实践性。管理学是从实践中产生并发展起来的一门学科,它所包含的知识都是人们多年来实践经验的总结,它的直接目的就是有效地去指导实践。

(3)理论系统性。现在的管理学已经形成了一整套理论,这是通过对大量的实践经验进行概括和总结而完成的。管理学的各个章节所包括的内容相互间有着紧密的联系,从而形成了一个合乎逻辑的系统。

(4)真理性。管理学的真理性是不言而喻的,它的许多原则都是经过了实践反复的检验才抽象出来的。因此,它是一种科学知识,是对客观事物及其规律的真实反映。

(5)发展性。管理学是处于不断发展完善的过程当中,因为受

到各方面条件的限制,管理学不可能达到尽善尽美的程度,它要在发展中不断充实、完善,有些内容还要进行修正,使之能够更有效地去指导实践。

总之,管理学完全具备科学的特点,是一种反映了客观规律的综合的知识体系。此外,管理学也要利用严格的方法来收集数据,并对数据进行分类和测量,建立一些假设,然后通过验证这些假设来探索未知的东西。所以我们说管理学是一门科学。

但是管理学又是一门不精确的学科。在给定条件下能够得到确定结果的学科称之为精确的学科。数学就是一门精确的学科,只要给出足够的条件或函数关系,按一定的法则进行演算就能得到确定的结果。管理则不同,在已知的条件完全一致的情况下,有可能产生截然相反的结果。用管理学术语来解释这种现象,就是在投入的资源完全相同的情况下,其产出却可能不同。比如两个企业,已知其生产条件、人员素质和领导方式完全相同,他们的经营效果可能相差甚远。为什么会有这种现象出现?这是因为影响管理效果的因素太多,许多因素是无法完全预知的,如国家的方针、政策和法令,自然环境的突然变化与其他企业的经营决策等等。这种无法预知的因素被称为“本性状态”。正是由于“本性状态”的存在,才造成了管理结果的多样性。实际上,所谓“两个企业的投入完全相同”这句话本身就是不精确的,因为“投入”不可能完全相同,即使表面上在数量、质量、各方面完全相同,人的心理因素也不可能完全相同。管理主要是同人发生关系,对人进行管理,那么人的心理因素就必然是一种不可忽略的因素。在这样复杂的情况下,我们还没有找出更有效的定量方法使管理本身精确化,只能借助于定性的办法或者利用统计学的原理来研究管理。因此,我们说管理是一门不精确的学科。

3. 艺术性

为什么说管理学又是一种艺术呢?这是因为艺术的含义是指能够熟练地运用知识并且通过巧妙的技能来达到某种效果。而有

效的管理活动正需要如此。真正掌握了管理学知识的人,应该能够熟练地灵活地把这些知识应用于实践,并能根据自己的体会不断创新。这一点管理学同其他学科不同。学会了数学分析,就能求解微分方程;背熟了制图的所有规则,就能画出机器。管理学则不然,背会了所有管理原则,不一定能够有效地进行管理。重要的是培养灵活运用管理知识的技能,这种技能在课堂上是很难培养的,需要在实际管理工作当中去掌握。

4. 应用性

管理学的思想、理论和方法来源于管理活动的实践,管理学是对社会管理活动的内容、方式和方法的概括和总结,具有很强的应用性。将管理学的知识与其他学科领域的知识相结合,融合到实践中去,可以带来巨大的经济效益和社会效益。

第二节 管理的环境

一、管理的环境构成

任何组织机构都是社会的一个器官,组织机构的资源供应与对外服务都与社会有着相依相存的关系,社会就是它的环境,其管理离不开环境的影响。

1. 一般环境

一个组织的一般环境,是指可对该组织的活动产生影响的大环境因素,包括经济、技术、文化、政治、法律和国际关系等。

(1)经济因素。即经济环境的一系列因素,诸如经济发展趋势、国家经济体制、物价水平、劳动力情况以及财政金融政策等等。就企业而言,如果经济发展良好,一般说来,企业也会处于有利地位;反之,如果经济萧条,市场不景气,对企业就可能不利。国家经济体制对企业经营则是一个至关重要的因素。如我国长期实行国家集中统一计划管理的体制,企业产、供、销都根据国家指令性任务进

行,谈不上自主经营,也没有市场竞争,企业管理只考虑抓生产,完成国家任务,却忽视产品质量和经济效益。1978年国家进行经济体制改革以来,我国经济体制逐步进入社会主义市场经济时期,市场竞争日趋激烈,企业管理要面对不断改进产品结构、提高产品质量、降低成本以扩大市场销售的压力。这在资本主义发达国家中是普遍存在的现象。当然,某些企业凭借独家提供产品和服务的优势,仍然处于垄断地位,如电力公司、自来水公司、电话公司等,但它们在国家监督下不得随意提高价格,在群众舆论促进下,也得注意服务的改进。社会物价水平和通货膨胀程度,对企业管理也会有很大影响。如果在劳动工资、原材料价格不断增长,而商品价格却不能同步增长的情况下,企业管理就必须千方百计降低消耗、提高劳动生产率,以保证盈利。财政金融方面的政策也是不可忽视的因素,欧美、日本等资本主义国家如果降低银行贷款利率,往往会促进分期付款的商品房屋的销售量,反之,则会降低这类商品的购买力。在我国财政金融方面对贷款政策的紧与松,也会产生很大程度的影响。

(2)技术因素。是指世界大环境内技术发展状况,这对工业企业影响很大。随着商品经济、世界贸易的发展,企业管理者必须考虑这种技术因素,特别是高速发展的新技术,如半导体、集成电路、电子产品等。近年来电脑运用于设计、控制生产,大大节省了研究试制的时间、费用。作为工业企业的管理者,必须注意技术革新的技术开发,使自己的产品具有竞争能力。

(3)社会文化因素。指的是一个社会中形成的传统风俗、道德、信念、价值观念和知识水平等因素的总和。这些因素会影响到企业职工的工作表现。不同国家常有着不同的社会文化和心态,例如美国人的个人观念特别强,注意钻研技术和工作表现,以求较高工资,但一遇到其他公司有更高待遇,就会立即跳槽;而日本则有着传统的集体主义观念,使得公司的凝聚力较强,职工感到自己属于公司,与公司同命运。美日企业的管理因而也有不同的特点。管理

者可以掌握这种社会文化的特点,建立起本公司的企业精神。管理的任务就在于使个人的价值观和志向转化为组织的力量和成就,这是调动人的积极性的具体表现。

(4)政治和法律因素。这种因素包括政局的稳定性、国际关系及其影响、事业的法律。一个国家政治稳定有利于企、事业管理的长期计划的制定,否则会使企业到国外投资。在国际关系上,这种影响很突出。两国之间关系融洽,常会促进合资企业跨国公司的建立,而与之相关的法律,更对企业起着直接影响。这方面任何国家对企业既有帮助促进,也有约束限制。例如法律规定的企业登记注册的审批程序,各国有简有繁,对企业经营范围、劳动待遇以及价格、质量等,也有法律监督以约束企业的不法行为。

2. 任务环境

任务环境指的是直接影响企、事业单位经营的具体环境因素,如竞争对手、顾客、资金供应者、政府机构以及利益集团等。

(1)竞争对手。能够提供相同或可以替代的组织相互成为竞争对手。竞争是多方面的,不仅限于争顾客,在取得原材料、贷款上也有竞争,在技术发展、改进商品上更是竞争激烈,这是市场经济的特点。总的来说,竞争主要表现在市场和资源方面的竞争。由于竞争对组织的市场条件和资源条件会造成直接影响,因此组织的管理者必须正确估计自己和竞争对手的实力,根据竞争环境的特点制定有效的组织发展战略,以期在激烈的竞争条件下立于不败之地。

(2)顾客。顾客是组织要满足其某种需要的服务对象。企业能否成功,关键在于是否能满足顾客的需要,使顾客满意。因此组织的管理工作重要方面就是要正确分析市场需求及其变化趋势,及时开发出满足顾客需要的产品和服务,形成广泛而稳定的顾客群体。

(3)供应者。任何组织的正常运营必须拥有一定的人力、物力、财力和信息资源。供应者是指向组织提供资源的单位,如对企业而

言,原材料供应商、银行、学校都是它的供应者,分别为其提供原材料、资金和人员。组织在资源供应方面得不到充分保证,就无法完成组织任务、实现组织目标。组织的管理者应寻求尽可能低的成本保证所需投入的持续和稳定的供应。

(4)政府机构。政府机构作为行政管理部门,其制定的各种政策和法规在很大程度上制约着组织能做什么和不能做什么,因而对组织目标的实现有直接的影响。一切组织都应该在政府政策的指导下,在法律允许的范围内进行活动;而一旦政府的政策和法规发生了变化,组织的战略也要随之进行调整。

(5)利益集团。利益集团是指社会上代表某一部分人的特殊利益的群众组织,如工会、消费者协会、环境保护组织等。利益集团虽然没有政府机构那样的权力,但同样可以对各类组织施加相当大的影响。他们可以通过直接向政府部门反映情况,以各种宣传工具制造舆论,从而影响组织的管理活动。事实上,政府所制定的某些政策和法规,正是对某些利益集团要求的反应。

二、环境与管理之间的作用

1. 组织对环境的影响作用

环境因素是客观存在的,但是一个企、事业组织还是可以有所作为,对一些环境因素,特别是对任务环境因素采取对策、施加影响。

对供应者的对策,主要是避免只依靠一个供应来源,而要联系几个供应来源,这样就可避免待料停产的危险,而且可免除一家供应者抬价的威胁。如果供应来源只此一家,则企业管理者也可采取种种措施。其一是与供应者订立长期合同;其二,可对供应来源投资,甚至将供应者兼并过来成为本企业集团成员。我国杭州万向节厂为了保证电力供应,不惜投资为杭州发电厂修造供电线路直达本厂,从而保证电力的供应。再如我国上海宝山钢铁公司需要优质铁矿石,就在澳大利亚铁矿区投资办厂,保证了对上海的铁矿石供

应。在国外,类似这种情况也很多。

对竞争对手采取的对策主要是价格的竞争。例如美国的通用、福特、克莱斯勒三大汽车公司相互竞争,一家减价,则其余两家也会采取相应的减价措施。也有另一种情况,一家公司在耗费巨资开发了一新产品后,一开始就利用规模优势采用低价策略,使其他竞争者无法用相同的低价使该产品进入市场。这样,该公司获得很高的市场占有率,并进一步获得规模优势,消除了其他竞争者的威胁后,再逐步提价。在美国也曾有过一种情况,从事同类产品的几家大公司相互订立协议,划分市场或是在提高价格上达成协议,但这种情况已为美国的反垄断法所禁止。

争取顾客可采取多种措施。其一是提高产品质量并做好售后服务,以包修、包换、包退为号召;其二是可使产品多用途化,为自己的产品开辟新用途;其三是采用上门服务的办法,例如上海某菜场,1996年初提出按顾客要求的价格配套送菜上门,受到顾客欢迎。

影响政府管理部门的措施是可聘请有影响的专家或是退职下来的前任官员作为公司顾问或咨询专家,发挥其对政府部门的沟通作用或政策咨询作用。当然,如果采用不正当方法,是违法而不允许的。

至于对利益集团的影响,要靠组织在一些问题上采取开诚布公的办法与其直接对话,取得一定的谅解,并通过双方协商达成中庸的方案。

2. 环境对组织管理的影响

环境因素是客观存在的,组织与环境之间存在着密切的联系,组织的管理活动要受到环境的作用和影响,同时组织也可以有所作为,对一些环境因素采取对策,施加影响。

环境对管理的影响主要表现在:

(1)环境对管理职能的发挥具有重要影响。管理基本职能的发挥都要受到环境因素的影响和制约,如在市场竞争十分激烈的条