



面向 21 世纪 课 程 教 材
Textbook Series for 21st Century

企业外部环境分析

席酉民 主编



高 等 教 育 出 版 社
HIGHER EDUCATION PRESS

面向 21 世纪课程教材
Textbook Series for 21st Century

企业外部环境分析

席酉民 主编



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

内 容 简 介

本书是教育部“高等教育面向 21 世纪教学内容和课程体系改革计划”的研究成果,是面向 21 世纪课程教材。本书是国内第一本阐述企业环境、企业环境管理的教材。全书共分 7 章,除绪论外,分别从经济、政治、技术、社会、人口、自然资源等六个领域对企业与外部环境间的互动影响、企业针对环境因素的应对策略等方面展开较为详细的描述与分析。本书以理论与案例相结合的方式加以论述,力求深入浅出、形象生动。

本书可作为管理学、经济学类各专业的教科书,也可供其他专业选用和社会读者阅读。

图书在版编目(CIP)数据

企业外部环境分析/席酉民主编. —北京:高等教育出版社,2001
面向 21 世纪课程教材
ISBN 7-04-009423-1

I. 企… II. 席… III. 企业经济 - 影响因素 - 高等学校 - 教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 01127 号

企业外部环境分析

席酉民 主编

出版发行 高等教育出版社

社 址 北京市东城区沙滩后街 55 号

邮政编码 100009

电 话 010 - 64054588

传 真 010 - 64014048

网 址 <http://www.hep.edu.cn>

<http://www.hep.com.cn>

经 销 新华书店北京发行所

印 刷 化学工业出版社印刷厂

开 本 787 × 960 1/16

版 次 2001 年 7 月第 1 版

印 张 16

印 次 2001 年 7 月第 1 次印刷

字 数 290 000

定 价 13.90 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

前 言

不同的时代，有不同的企业生存与活动环境；不同的环境，会孕育出带有时代特点的企业活动方式和组织方式，自然也会产生符合该时代特点的管理特色和模式。企业的生存与发展是与其外部环境息息相关的。从某种意义上说，企业的经营战略、组织结构、内部管理方式就是环境选择的结果，也是主动适应环境的必然。

没有人否认我们正处在一个充满变革、充满未知数，自然也是既充满风险、又充满机会的时代。我们虽然迎来了新世纪，但从企业管理的角度看，我们将拥有一个什么样的环境？企业管理将面临哪些新的挑战？企业如何迎接挑战和适应未来发展？特别是如何主动应变、能动地管理环境？这些都是企业家和管理者不得不考虑的问题，对于管理类学生和想从事管理工作的人来说，也必须较为系统地掌握外部环境对企业的影响以及企业如何利用环境中的各种因素，扬长避短、趋利避害。

管理研究已为我们如何做好企业管理工作提供了大量的理论和工具，但在企业发展环境日益复杂且快速多变的时代，企业如何应对环境的变化，进而主动管理环境就上升成为企业管理的首要任务。遗憾的是这方面的系统论著还不多见，虽然欧美一些发达国家的高等院校的管理、经济类学生已开设了这方面的课程，但是目前国内尚没有全面、系统介绍这方面知识的教材，在国内管理学院也没有专门开设这类课程。我们针对现实的需要和企业面临的管理挑战，提出开设企业环境管理这门课程。教育部管理类教学指导委员会也认为该类课程非常重要，且考虑到尽管有世界经济的全球化趋势，但目前我国的企业发展环境与欧美发达国家的企业环境仍有很大差别，于是决定编写该类课程教材，并委托我主编。本书是在大量思考和研究的基础上形成的第一版教材，目的是对企业环境、企业环境管理有一个系统的论述，以使企业能动地适应环境并谋求健康发展。

本书分为七章，除绪论外，分别从经济、政治、技术、社会、人口、自然资源等六个领域对企业与外部环境间的互动影响、企业针对环境因素的应对策

略等方面展开较为详细的描述与分析。各章的主要内容是：第一章绪论，总体介绍企业环境分析的意义、企业外部环境及其与企业发展的影响关系，以及企业未来管理的趋势和思路；第二章企业与经济环境，主要分析企业与市场、顾客、其他企业间的相互关系及企业应该采取的态度和对策；第三章企业与政治环境，主要描述企业与政府、法律、政策、政治事件间的相互作用关系及企业的策略；第四章企业与技术环境，重点分析技术与企业发展、企业与科研机构、企业间技术竞争、技术风险间的相互作用关系及企业技术策略；第五章企业与社会环境，特别分析企业与社会文化、社会舆论、社区关系间的相互作用及企业的应对思路；第六章企业与人口，考虑到人力资本在未来企业发展中的重要性和中国人口的特殊性，主要从企业与人口质量、人口数量、人口结构、人口老龄化间的相互关系及作用角度分析企业的必要行为和策略；第七章企业与自然资源，重点讨论企业与自然资源、能源、环境污染间的相互关系及作用，以及企业的可持续发展问题。

本教材以理论与案例相结合的方式加以论述，力求深入浅出、形象生动，使读者在理性与感性两个层面上都能达到较为全面、深刻的认知水平。为了便于阅读，在每章开头列有内容要点，以给读者一个阅读指南；在每章的小结中，简要概括该章的主要结论，以给读者一个总结性的回顾；各章后列有待思考和研究的问题，以利读者进一步深入思考和研究。

本书是一本经济、管理学科专业基础类通用教材或读物，读者对象为管理、经济类的本科生、研究生和对企业管理有兴趣的学生、管理研究者或实践家。本书的出版，将为我国管理、经济类教材填补一项空白，同时也可以推动高校管理、经济类教学的发展，还可以为企业家、管理者、经济管理类学生和意欲从事管理类活动的人提供一些企业发展和管理方面的基本知识和技能。

本书由西安交通大学席酉民教授策划和主持撰写，各章的作者分别是：席酉民（第一章），葛京、彭恩泽、员玉玲、扈文秀（第二章），路一鸣、王益谊（第三章），王国庆（第四章），李武、韩巍（第五章），孙福滨、王益谊（第六章），黄向群、胡哲华（第七章）。此外，路一鸣博士在本书编写大纲的拟订及书稿最后的统校中做了许多细致的工作，梁磊副教授对各章节书稿的修改提出了不少建设性的意见和建议，并承担了全书编写的组织与协调工作。在本书即将出版之际，西安理工大学崔广潭教授，西安交通大学李怀祖教授、万迪昉教授认真审读了全部书稿，并提出了客观、中肯的评审意见，在此一并表示感谢。

企业发展的环境涉及面非常广泛，企业与环境的作用关系也极其复杂多变，要在一本教材中将企业所有环境管理问题分析透彻是非常困难的，甚至是不可能的。尽管作者想尽力对企业外部环境及其管理问题进行比较系统的分

析，但由于任务本身的艰巨和难度以及作者们的能力和水平所限，书中问题和不足在所难免。我们衷心地欢迎读者批评指正！也期望通过广泛地听取大家的建议和批评，使本教材更加成熟与不断完善！

席酉民

2000年6月6日于西安交通大学管理学院

目 录

第一章 绪论	(1)
1.1 企业环境及其影响	(1)
1.2 企业的生存、发展与外部环境	(12)
1.3 对未来不稳定环境下复杂系统（企业）管理的展望	(17)
第二章 企业与经济环境	(24)
2.1 企业与市场	(24)
2.1.1 企业与市场容量	(24)
2.1.2 企业与市场结构	(26)
2.1.3 企业与要素市场	(28)
2.1.4 企业与市场规范	(34)
2.2 企业与顾客	(37)
2.2.1 顾客及其购买行为	(37)
2.2.2 面向顾客的企业经营	(39)
2.2.3 如何“管理”顾客	(43)
2.3 企业与合作伙伴	(46)
2.3.1 合作的背景及理论解释	(46)
2.3.2 企业对合作伙伴的选择	(49)
2.3.3 企业合作活动的开展	(51)
2.3.4 新形势下的双赢策略	(54)
2.4 企业与竞争对手	(56)
2.4.1 现有的与潜在的竞争对手	(56)
2.4.2 企业之间的竞争行为	(60)
2.4.3 竞争与合作的辩证关系	(63)
2.4.4 如何管理竞争	(64)
2.5 企业与金融机构	(66)
2.5.1 银行能够为企业提供的服务	(66)
2.5.2 企业与银行打交道的规则	(69)
2.5.3 建立良好的银企关系	(73)

2.6 企业与经济周期性波动	(77)
2.6.1 经济周期波动	(77)
2.6.2 经济波动带给企业的机遇与挑战	(81)
2.6.3 企业如何面对经济波动	(81)
2.7 企业与中介机构	(85)
2.7.1 中介机构的概念	(85)
2.7.2 企业与经纪人公司	(86)
2.7.3 企业与代理机构	(87)
2.7.4 企业与咨询公司	(89)
第三章 企业与政治环境	(91)
3.1 企业与政府	(91)
3.1.1 政府的概念	(92)
3.1.2 源于政府的市场	(93)
3.1.3 来自政府的干预	(95)
3.1.4 企业如何面对政府	(101)
3.2 企业与法律	(104)
3.2.1 法律对企业的制约与保障	(104)
3.2.2 如何用好法律保障企业发展	(112)
3.3 企业与政策	(115)
3.3.1 政策的类别	(115)
3.3.2 政策对企业的影响	(118)
3.3.3 如何用好政策保障企业发展	(120)
3.4 企业与政治事件	(121)
3.4.1 政治事件的概念与分类	(121)
3.4.2 政治事件给企业造成影响	(122)
3.4.3 企业如何面对政治事件	(124)
第四章 企业与技术环境	(128)
4.1 技术与企业的发展	(128)
4.1.1 技术的本质属性	(129)
4.1.2 技术分类与技术结构	(130)
4.1.3 技术创新的特征	(133)
4.2 企业发展与技术竞争	(134)
4.2.1 技术在企业发展中的作用	(134)
4.2.2 企业发展中的技术竞争	(135)
4.2.3 技术对产业结构的影响	(136)
4.2.4 技术对企业管理冲击	(137)
4.3 企业的技术发展环境	(138)
4.3.1 企业与科技体制	(138)

4.3.2 企业与国家科技政策	(139)
4.3.3 企业与科研机构	(141)
4.4 企业技术创新障碍与问题	(143)
4.4.1 我国企业技术创新认识障碍	(144)
4.4.2 我国企业技术创新在产品开发中的障碍	(146)
4.4.3 我国企业技术创新能力障碍	(147)
4.5 企业发展与技术风险	(148)
4.5.1 技术风险分析	(148)
4.5.2 提高企业抗技术风险的能力	(149)
第五章 企业的社会文化环境	(152)
5.1 企业的文化环境	(153)
5.1.1 文化的定义	(153)
5.1.2 企业的文化环境	(154)
5.1.3 企业外部的文化环境	(154)
5.1.4 企业内部的文化环境	(157)
5.1.5 企业控制文化环境的复杂性	(158)
5.1.6 组织文化应用	(159)
5.2 企业与社会舆论	(160)
5.2.1 社会舆论的表现方式与作用	(160)
5.2.2 利用社会舆论树立与维护企业形象	(161)
5.2.3 企业与新闻媒介的关系	(164)
5.2.4 案例：社会舆论、企业形象对于企业的重要性：雀巢公司险遭灭顶 之灾——引起争议的婴儿奶粉	(166)
5.3 企业与社区关系	(170)
5.3.1 社区的概念与特征	(170)
5.3.2 企业与社区的交往	(170)
5.3.3 企业的社会责任	(172)
5.3.4 案例：企业的社会责任——埃克森公司原油泄漏事件	(174)
第六章 人口与企业发展	(176)
6.1 人口的数量、素质和结构	(176)
6.1.1 人口的含义	(176)
6.1.2 人口素质	(177)
6.1.3 人口结构	(178)
6.1.4 人口变动	(180)
6.2 人口与企业发展关系概述	(181)
6.2.1 人口与经济的关系	(181)
6.2.2 人口与企业发展的一般关系	(182)
6.3 人口数量、质量与企业市场需求	(184)

6.3.1 人口数量与市场需求	(184)
6.3.2 人口素质与市场需求	(186)
6.4 人口构成与市场需求	(187)
6.4.1 人口自然构成与市场需求	(187)
6.4.2 人口社会结构与市场需求	(188)
6.4.3 人口行业、职业结构与市场需求	(188)
6.4.4 家庭规模、类型、生命历程与市场需求	(188)
6.5 劳动力人口与企业发展	(189)
6.5.1 劳动力人口与劳动力资源	(189)
6.5.2 劳动力人口对企业发展的影响	(191)
6.5.3 劳动力供需变化对企业发展的影响	(192)
6.6 企业对人口环境的利用	(194)
6.6.1 利用人口资料进行市场需求分析, 制定企业的经营战略	(194)
6.6.2 企业在生产经营活动中对人口资料的运用	(196)
第七章 企业与自然资源环境	(198)
7.1 企业的可持续发展	(199)
7.1.1 可持续发展的内涵	(199)
7.1.2 企业如何实现可持续发展	(200)
7.2 企业发展与时空资源	(203)
7.2.1 企业发展的时空观	(203)
7.2.2 有效地利用企业的时空资源	(207)
7.3 企业发展与自然资源	(208)
7.3.1 自然资源的分类	(209)
7.3.2 充分合理地利用自然资源	(212)
7.4 企业发展与能源	(213)
7.4.1 企业的能源观	(214)
7.4.2 企业能源利用	(215)
7.5 企业发展与地理和气候	(218)
7.5.1 地理与气候的分类、特征	(218)
7.5.2 不同地理、气候条件对企业的影响	(220)
7.6 企业发展与基础设施	(222)
7.6.1 基础设施——瓶颈或优势	(222)
7.6.2 企业发展需要的基础设施条件	(224)
7.7 企业发展与环境保护	(224)
7.7.1 企业与环境污染	(225)
7.7.2 企业与环境保护	(227)
7.8 “绿色企业”的提出和“绿色化”企业的发展趋势	(227)
7.8.1 绿色企业的概念及特征	(228)

7.8.2 企业的“绿色化”发展趋势	(229)
参考文献	(234)

第一章 绪 论

本章要点：重点分析企业外部环境管理的意义，界定企业外部环境的范围和层次，探讨企业发展与外部环境的互动关系，讨论未来社会企业及其发展环境的复杂性，并从复杂系统研究角度分析企业及其环境管理的难题，在此基础上展望了企业未来管理的趋势和思路，从总体上为后续各章节提供了一个基本的概念和思想基础。

正如本书前言中所述，不同的时代，企业有不同的生存与活动环境；不同的环境，会孕育出带有时代特点的活动方式和组织方式，自然也会产生符合该时代特点的管理特色和模式。没有人否认我们正处在一个充满变革、充满未知数，自然也是既充满风险、又充满机会的时代。我们虽然迎来了新世纪，但从企业管理的角度看，我们将拥有一个什么样的环境？企业管理将面临哪些新的挑战？企业如何迎接挑战和适应未来发展？特别是如何主动应变、能动地管理环境？这些都是企业家和管理者不得不考虑的问题。管理研究已为我们如何做好企业管理工作提供了大量的理论和工具，但在企业发展环境日益复杂且快速多变的时代，企业如何应对环境的变化，进而主动管理环境就上升成为企业管理的首要任务。

1.1 企业环境及其影响

企业环境分为内部环境和外部环境。内部环境主要讨论企业内部的氛围、企业组织制度和政策形成的感受系统，而外部环境主要是企业发展必须依赖的和无法回避其影响的企业外部系统。本书只讨论企业外部环境及其管理问题。

战略研究课程中也涉及到企业外部环境的分析，但其分析的重点在于发现机会、掌握企业的优劣势，而较少涉及对环境因素本身以及环境与企业关系的具体而深入的分析。本书的重点在于深入分析这些环境因素的具体内容，并探讨利用这些环境因素和关系促进企业发展的具体思路和操作技术。

1. 企业面临的环境挑战

根据约翰·奈斯比特 (John Naisbitt) 和帕翠西亚·阿伯登 (Patricia Aburdene) 等人对未来经济社会发展趋势的研究,可以看出主要有三大趋势与企业管理密切相关:

(1) 世界经济全球化与区域化发展。随着现代交通、通讯、金融业的发展,国际间商务合作迅速由商品贸易发展到海外投资、进而跨国经营,经济行为超越了国家和民族的界限。在世界经济全球化过程中,具有相似的文化背景、经济水平或消费偏好的国家基于地缘关系结成了北美、欧洲、亚太等多个区域经济共同体,达成了全球化的阶段性成果。经济全球化和区域化将使管理由母国取向转变为世界或区域取向。经营决策、组织结构、财务、人力、生产作业、品质、技术管理等都要以更高、更广的角度进行审视和调整。

(2) 信息产业兴起并成为支柱产业。如果说工业时代带来的是机器化大生产的观念,以及在任何一个特定的时间和地点以统一的标准化方式重复生产的经济形态,那么信息时代不但将显现相同的经济规模,而且将削弱时间和空间与经济的相关性。信息时代的来临不仅为我们带来信息这一支柱产业,而且将对传统产业的生产管理活动产生重大影响。企业的组织结构将分散化,变得更有生机,员工的个人价值将得更充分的体现,而不再只是“金字塔”上的一块“砖”。新的技术、新的生产组织与经营环境必然带来新的管理问题和新的组织管理方式。

(3) 文化碰撞加剧,具有不同价值观念和信仰的人群将在全球范围内展开竞争与合作。现今世界的文明可大致划分为欧美文明、伊斯兰文明、印度文明和中国文明。不同文明之间世界观、价值观、社会法律、道德、伦理都相去甚远,直接表现为不同文明中人的思维模式、行为方式、情感好恶的差异。在全球信息化、经济全球化浪潮中,不同文明的碰撞与融合势在必行。文化发展的趋势要求管理有新的价值观念形成,既要有对本民族文化内涵的认知,还要有对非本民族文化的理解。而随着信息化、网络化的发展,信息用户的近乎无限的需求会极大地刺激信息产业的发展。经济的密切联系和信息的充分交流,必然会深刻地影响不同的传统文化,使之不再以毁灭另一种文化为光荣,进而会通过个人的充分解放而实现全人类的繁荣。

上述趋势导致的结果使新世纪具有全球化、网络化、虚拟化、知识化的基本特征,这些特征彻底地改变了企业自身的活动和管理方式,也改变了企业的基本生存环境。如全球化要求企业打破地域的分割,在全球范围内竞争与合作;网络化使得企业不仅要考虑一般环境的影响,而且要将自己放到一个组织网络中考虑自身的发展;虚拟化则要求企业改变传统的观念、思维和工作方式,以一种全新的模式开展竞争与合作;知识化带来的影响则更为深远。以下

略作深入分析。

由于信息、知识的产生、传播、应用、管理与传统的经济要素（包括资本、劳动、物质等）有很大不同，从而导致未来社会活动及其管理与现在相比有很大不同。

关于知识经济的讨论已经很多，在此不再赘述，仅就其对管理活动的影响略作分析，以启示我们如何改变和推动我们的管理变革，主动适应环境而得以健康发展。

知识具有的基本特性是：①知识的边际收益递增，这与物质资源恰恰相反。如两个人各有一个苹果，相互交换，各人仍拥有一个苹果，甚至由于交换，还可能出现苹果缩水或坏掉的损失。但两个人各有一个知识，相互交换，各人将拥有至少两个知识，因为知识的增加还可能产生新知识。②知识的影响难以度量。资本、物质产生的影响较知识来说要容易度量，这使得知识的贡献和报酬难以决定，从而可能抑制知识的产生和应用，因为人们可以由于不满而隐藏知识，从一个聪明人变成一个既傻又懒的人。③知识有时与人难以分离。有的知识可以脱离所有者，有的却不能。于是，一些知识的载体是人，知识的运用便转化为人力资本的运用，这预示着人力资本的管理日益重要。④知识的产生与应用难以管理。知识的以上特色使其管理变得非常困难。⑤知识的传播、获得、应用效果具有很强的主观特色（因人而异）和不确定性。同样的人在同一时间和地点获得同样的知识，但由于其面临问题和背景不同可能会有不同的感受。

知识的特性使得知识经济时代具有如下特征：①社会经济富于创新；②社会经济发展快速多变（不稳定管理环境）；③社会经济日益信息化；④经济发展的区域化和全球化；⑤经济发展的首要推动力成为知识和人力资本；⑥高科技产业的崛起；⑦人类生活、工作方式随新技术不断改变。如信息技术（IT）的飞速发展，在很大程度上改变了人们活动和管理的方式，过去很难做或甚至几乎无法做的事情借助信息技术而变得可能和容易，企业通过信息技术达到信息共享、知识共享、方法共享、经验共享，从而减少了组织层次，且有利于企业及时调整战略等。这些都对改善企业管理起到了重要作用。

知识的特性和知识经济的特征使得新世纪经济可能出现如下基本发展趋势：知识化、虚拟化、模块化、网络化、反中介化（FACE TO FACE, NET）、集中化（整合）、创新化、产销一体化、全球化、协调化。经济活动的这一切变化，在一定程度上使得我们许多传统的管理理论和方法也需要作出相应的变革，许多新出现的管理现象和问题需要新的理论去解释和处理。可以说，新世纪的到来，迫切要求我们探讨适应信息时代知识经济特点的新的管理科学，特别需要注意经济组织发展的环境分析、能动地适应环境而谋求健康地生存、进一步设法主动利用环境因素和关系促进企业和经济社会的良性发展。

知识的特殊性及其导致的知识经济时代的特点和趋势,使我们面临的管理活动需要进行一系列变化(见表 1.1.1),从而也具有与过去不同的一些难题,如①无论企业还是政府,其管理环境日益复杂多变,极不稳定。②因人和知识经常难以分离,所以人力资本的管理越来越重要也越来越难。③因知识的生产需要创新,而人类对其过程的规律性尚未全部了解,所以知识的生产和管理也很困难。④知识经济社会人类活动的信息不对等程度越来越大,这要求人力资本开发更依赖于激励而不是简单的惩罚,但激励的基础是人的行为的评价,而信息不对等又使行为评价变得越来越难。如一研究人员工作时间在窗前吸烟看风景,若批评他,他会说将他的一个思想火花吓跑啦。⑤行为评价难加上由知识到结果转化过程的复杂性,从而使报酬难以准确地分配,导致激励难和人力资本管理难。⑥环境多变既需要企业或组织灵活应变,又要求组织具有较强的抗风险能力,即有一定规模。我们在强调小的好处时常讲船小好调头,强调大的好处时说船大抗风险的能力强,而适应未来环境的组织应结合船大和船小的好处,即组织建设要融大和小的好处于一体,这自然很难,好在虚拟组织概念和 IT 技术的发展给了我们一条生路。⑦虚拟组织的最大特征是组织的网络状态和运行的合作化趋势,这使得任何个体在未来社会都是一个合作伙伴,不能自己想怎么干就怎么干。于是这类组织的管理势必要求改变传统的“管”的观念,而要在管理中强化合作、协调的观念,这种观念的转变也是一个痛苦和困难的过程。⑧合作、协调观念的转化不仅是对组织和员工的要求,更主要的是对各层领导者和管理者们的要求,他们需要一个角色的转换,即从过去的主人变成现在组织和员工事业成功的工具和服务员。换句话说,未来社会每个人都在关心自己事业的成功,而不再是简单的谋生。组织领导和企业家、管理者的成功依赖于每个员工的活力,而员工的活力源于其对事业的追求。只有将员工的事业追求与组织发展协调起来,并创造一种良好的合作和工作环境,员工的活力、员工的成功才能变为组织的成功和企业家、管理者的成功,而做到这一点的关键是企业家、管理者们能否屈就于服务和充当员工事业成功发展的工具。

表 1.1.1 管理活动的变化

以前	现在或和未来
为顾客设计	顾客为自己设计
为别人工作	为自己工作
小是美的或大是安全的	需要同时拥有大和小的好处
时间和空间是经济发展的约束	时间和空间是经济发展的资源
员工是老板和企业发展的工具	员工是主人,老板和企业是扶持员工发展的工具
零和博弈	双赢策略
管理是命令和控制	管理是相互适应和协作

以上管理观念的转换和难题造成企业或组织整体发展的新趋势：①未来企业或组织的走势：合作联盟、分散经营、重视智力基础设施的开发；②未来领导或管理行为走势：重视非正式权力作用的发挥，重视“领”的本领的建设和环境的营造，要像空气一样，使员工感觉不到领导的存在和压力，但又强烈地意识到组织的发展离不开领导；③未来战略管理的走势：战略逐步柔性化，要依赖组织及其成员的高素质和主动性提高组织的弹性，以学习型组织、柔性组织来主动应变或以少应变万变；④未来决策的走势：决策日益分散化、信息化、快速化，这要求组织做好分权和授权，但又能在满足组织分散、快速决策以灵活应变情况下的整体决策集成能力；⑤管理模式的走势：计算机集成管理时代的到来（CIMS: Computer Integrated Manufacturing Systems）使人类越来越离不开计算机，但进一步发展的趋势不仅是以计算机替换人的活动和延伸人的能力，更重要的是要将管理思想融入计算机系统，使人类的管理活动水平有质的升级，而不仅是提高效率。

总体来讲，未来社会，无论是个人、企业、事业单位还是政府，其面临的最严厉的管理挑战就是要适应不稳定的管理环境，要有遇变不惊、应变自如的管理机制。

2. 从企业的运作看企业环境管理

关于企业运作的管理已有大量的论述，国内外也在努力寻找提高企业运行效率和竞争力的途径，总的趋势是整合，我们可以从现代管理理论的发展过程中看出这种变化。

组织理论的发展经历了三个阶段：19 世纪末至 20 世纪初，以泰勒（F.Taylor）、韦伯（M.Weber）、法约尔（H.Fayol）等为代表的传统组织理论，20 世纪 30~60 年代以梅奥（E.Mayo）等为代表的行为组织理论和以巴纳德（Chester I. Barnard）、西蒙（Herbert Simon）等为代表的现代组织理论。现代组织理论以系统方法和权变观为基础，对组织进行了深入的研究。以下我们将从现代组织理论的发展看其整合趋势。

在组织理论研究中，人们运用系统思想的历史可以追溯到福莱特（M. P. Follett），她是最早提出组织动态管理学说的。她将组织运行的关键看成是个人与组织的协调，并认为解决组织协调问题首先就要将组织看成是“综合统一体”，在组织这个统一体中，每个人都应最大限度地发挥自己的能力，都应根据自己对需要完成的工作的认识来接受命令，都应对自己应起的作用承担责任。在她之后，巴纳德提出“协作系统”的概念，认为企业是由组织系统、物质系统、人的系统及社会系统构成的一个更大的整体，而组织是其中起核心作用的子系统，并且组织通过贡献与诱因的平衡使其自身得以“存续和发展”。随后西蒙将组织看成是实现决策过程的系统。另外，菲利普·塞尔兹尼克在其

组织研究中也运用了职能分析和系统方法，明确提出具体的组织结构是组织的正式与非正式方面相互影响的结果，而且，这种结构本身是个整体，是个对外部环境作出反应的“机体”。

组织的系统观念为人们研究组织提供了宏观的框架，但是，这种系统的宏观模式却带有太多的或较高的抽象性与概括性。鉴于此，卡斯特（Fremont E. Kast）和罗森茨韦克（James E. Rosenzweig）又提出了组织的权变系统观念。他们对权变理论作了如下的说明：“组织是个系统，它由各子系统组成，由可识别的界线与其环境超系统区别。权变观点所要研究的是组织与其环境之间的相互关系和各分系统之间的相互关系，以及确定关系模式即各变量的形态。权变观点强调的是组织的多变量性，并力图了解组织在变化着的特殊环境中运营的情况。理论最终目的在于提出最适宜于具体情况的组织设计和管理行动。”他们就此把组织系统分为目标价值、社会心理、技术、结构和管理五个分系统。

许多学者都对系统管理学说大加赞赏，例如著名的管理科学家丘奇曼（Churchman）就认为，系统管理学说是人类创造的最有力的“分析机器”之一；斯科特（Scott）认为这是管理理论的真正革命，类似于物理学中从牛顿力学向相对论的转变；运筹学家阿科夫（Acoff）甚至把它捧为“系统时代的象征”，并把这一变化与文艺复兴时期的工业革命相提并论。

但是，组织系统管理学说在系统整合的前提下，把组织分成若干子系统，并强调人在组织系统中的核心地位。这里就存在一个问题：组织中人对资源的协调配置活动是有一定自主性的，那么，当缺乏客观衡量尺度时，人的自主选择活动的结果用什么来考核？回答这个问题需要从其与组织目标一致的和谐状态来考虑。由于以前的系统组织管理理论未能解决这一问题，有些学者甚至悲观地认为系统学说是“不能履行的诺言”。

系统观被引入组织管理领域后，它反对把组织还原成要素、把机体还原成细胞的“还原论”做法，强调不仅要注意系统构成的要素，更应了解由要素组成的有机系统的整体特性；同时，组织作为一个开放的系统兼顾考虑内环境与外环境因素，以使各子系统更好地发挥应有的协同作用；更重要的是学者们开始深刻地洞察到人的认知主观特性，正如巴纳德所说“组织是合乎目的的人的行为系统”，这反映了人在系统中的核心地位。系统中的人在对外界信息进行加工时不是对外界完全的镜像反映，而是带有强烈的个体动机倾向性，这将在很大程度上影响人的行为方式，从而对组织绩效产生影响。继而，学者们终于意识到在面对这种“有人参与的”复杂系统时，西方高扬理性、崇尚科学的传统理性管理模式将表现出“控制”困难或合成谬误等局限性。

因为组织作为一种复杂系统，它处于混沌的边缘而表现出种种混沌的特性，如动态自组织性、内秉的相干性但不可预测性、确定性但不可重复性、复