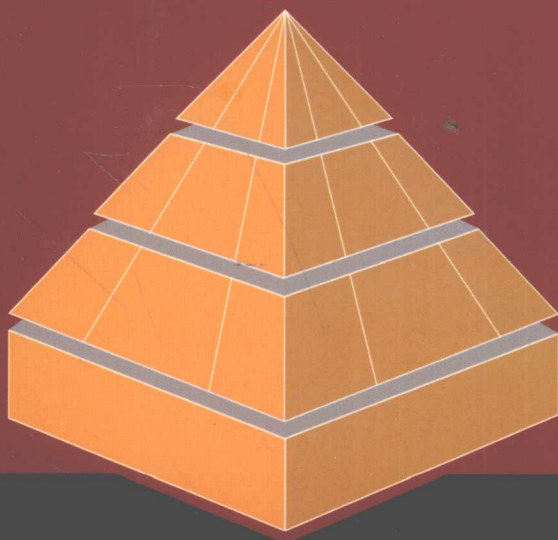


Management Pyramid

管理金字塔

成功企业三维集成管理体系研究

张智光◎著



组织的集成化管理是高层管理者的梦想，也是当代管理的发展趋势。三维管理金字塔及其集成运行是提升组织战略执行力和持续发展力的根本保障。



科学出版社
www.sciencep.com

Management Pyramid:
Three-Dimensional Integrated Management
Architecture for Enterprise Success

管理金字塔

成功企业三维集成管理体系研究

F270
Z251

张智光◎著

科学出版社

北京

F270
Z251

内 容 简 介

成功企业或其他组织的各种有效管理活动都是三维金字塔管理体系中的有机组成部分,管理的层次维(战略、战术和作业管理等)、领域维(营销、生产、物流、人力资源和财务管理等)和过程维(决策与计划、组织、领导和控制等)的相互协调和集成运行是当代管理的发展趋势。本书构建了三维集成管理的金字塔体系结构,对三维集成管理模型、方法、技术和机理进行了深入探讨,为企业等组织的持续发展提供了有效的理论支持。本书适合企业等组织的管理者、管理科学的研究者、大学经济管理专业的师生和政府人员等读者阅读。

图书在版编目(CIP)数据

管理金字塔——成功企业三维集成管理体系研究/张智光著. 北京:科学出版社, 2009

ISBN 978-7-03-026280-6

I. 管… II. 张… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 235870 号

责任编辑:侯俊琳 陈 超 王昌凤 / 责任校对:李奕莹

责任印制:赵德静 / 封面设计:无极书装

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

中国科学院印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2009 年 12 月第 一 版 开本: B5 (720×1000)

2009 年 12 月第一次印刷 印张: 15 1/4

印数: 1—3 000

字数: 285 000

定价: 38.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

前 言

一个企业或其他组织的集成化管理一直是组织管理者的一个梦想。系统论告诉我们，当系统的各个部分相互关联、相互作用、相互协调，形成一个具有有机联系的集成化整体时，就会产生所谓“组合效应”，达到 $1+1>2$ 的效果。但随着企业规模的不断扩大，集成管理变得越来越困难。尽管在现代管理科学中涌现出了大量的管理理论和方法，如战略管理、生产运作管理、人力资源管理、财务管理、营销管理、物流与供应链管理、管理控制、组织行为学、领导科学、决策科学、最优计划方法等，但是管理者很难把这些理论和方法作为一个有机整体加以综合运用，企业管理中不断出现各种系统性的问题。例如，在管理层次维中，企业战略、战术和作业管理相互脱节，不能相互支持；在管理领域维中，企业物流管理不能满足生产的需要，生产计划与客户订单脱节，销售策略偏离营销战略，等等；在管理过程维中，决策和计划与环境变化脱节，各种计划得不到有效落实，决策执行力低下，对执行偏差的控制得不到组织和领导过程的支持，等等。而在三个维度的关联上，更无法避免大量的系统性问题，例如，总体战略没有分解到各个领域，造成战略的空泛化；控制仅仅局限于作业管理层面，导致战略实施过程的失控；只重视财务的总体计划，不重视财务分析和监控等。这些企业管理中常见的问题将造成企业整体运行效率和效果的下降，甚至导致企业生命周期的缩短。

20 世纪 80 年代以来，随着集成化管理信息系统的发展，人们又燃起了对集成管理的新的希望。企业资源计划系统（ERP）、集成化管理信息系统（IMIS）、计算机集成制造系统（CIMS）和计算机集成制造与管理系统（CIMMS）等信息系统的出现，为企业集成管理提供了有力的技术支撑。然而，在各类集成化信息系统开发的过程中，集成管理理论滞后的问题暴露出来，尤其是集成管理体系及其运行机理方面的理论缺位。目前国内外的管理学著作，主要是以管理过程学派的理论为依据，探讨计划、组织、领导和控制等管理职能。很显然，这一体系无法涵盖各类管理单元，更谈不上实现集成化管理。为弥补这一缺陷，一些管理学论著尽力将管理层次维和领域维的部分内容并入这一一维体系之中，但这种做法在理论上缺乏依据，实践中也十分牵强，造成了管理体系的混乱。例如，许多管理学的著作将人力资源管理归入组织过程，将生产管理（含质量管理等）归入

控制过程，将战略管理归入计划过程，将作业管理归入控制过程，如此等等。实际上，人力资源管理、生产管理、战略管理和作业管理等管理单元中，都包含了计划、组织、领导和控制等各个管理过程，不仅仅是其中的某一过程。一些战略管理的论著将管理体系构建成“公司战略、业务战略、职能战略（含研发、制造、营销、财务和人力资源等）、经营运作战略”的一维体系，这样不仅没有区分战略、战术和作业管理等管理层次的差别，而且将管理层次和管理领域职能混淆了。此外，一些信息管理和信息系统的论著将管理看做由“战略计划、管理控制、运行控制、业务处理”和“销售、生产、财务等”构成的二维体系。从管理体系的构架上看，这一体系有了一定的进步，但是其中的第一个维度还是混淆了管理层次和过程的关系。这些管理理论研究的滞后，直接影响到信息系统子系统和模块的划分、系统结构的建立，以及系统功能和运行流程的设计等开发问题，进而导致系统技术上的功能难以满足集成管理的实际需要，制约了集成管理效能的发挥。目前，集成化信息系统主要集中在中低层领域维的集成管理上，在战略、战术和作业管理的集成，以及计划、组织、领导和控制的集成管理等方面还有待于相关管理理论的进一步发展。

鉴于以上背景，本书着重研究管理体系结构及其集成管理的运行机理，围绕管理的层次维（含高层战略管理、中层战术管理和基层作业管理等管理层次）、领域维（含营销管理、生产管理、物流管理、人力资源管理和财务管理等管理领域）和过程维（含决策与计划、组织、领导和控制等管理过程职能），分8章提出了一个完整而严密的三维金字塔集成管理体系结构，并阐述了各维度内部和各维度之间相互关联的集成运行机理，以期对完善管理科学体系作出理论贡献，并对提高企业等组织的战略执行力、整体协调力和持续竞争力提供实际指导。

本书第一章从管理系统的结构与要素入手，通过对管理主体、管理客体和管理活动三个核心要素的分析，分别划分出管理的三个维度：层次维、领域维和过程维，由此构建了三维金字塔管理体系。

第二章到第四章分别探讨各管理维度内部的集成管理问题。其中，第二章研究层次维的管理问题，在传统战略管理理论的基础上，分别研究了战略管理、战术管理和作业管理各层次的区别、特点及管理过程模型，全面归纳和总结了战略类型体系，综合比较了各管理层次的特性，并研究了管理层次维集成管理的基本原理。第三章研究领域维的管理问题，分高、中、低三个管理层次详细研究了领域维管理体系，并分别基于企业资源计划（ERP）和全面质量管理（TQC），研究了领域维的集成管理方式。第四章研究过程维的管理问题，在传统管理学的基础上，分别构建了决策与计划、组织、领导和控制四个管理过程的体系结构，研究了各管理过程的集成管理问题，并分别从决策和控制的角度研究了过程维集成

管理模型。

第五章到第七章分别研究三个管理维度两两之间的集成管理问题。其中，第五章研究管理层次－领域维之间的集成管理，分别从纵向、横向以及纵向和横向综合的角度探讨层次－领域集成管理模型和方法。第六章研究管理层次－过程维之间的集成管理，建立了层次－过程维集成管理的总体模型，并从面向计划阶段和实施阶段两个方面研究了层次－过程维集成管理的分阶段模型。第七章研究管理领域－过程维之间的集成管理，建立了领域－过程维的集成管理模型，并以各领域的控制模块为例，对领域－过程维集成管理的具体功能模块进行了剖析。最后，第八章基于管理现代化，研究三维集成管理的支撑体系，总结管理理论的发展趋势和管理现代化的标志，构建三维集成管理支撑体系的钻石模型，分别从系统化原理、模型化方法和信息化手段几个方面探讨了三维集成管理支撑体系，着重分析了管理信息系统的发展、结构和功能。

本书得到“十一五”国家科技支撑计划（2006BAD32B08）、国家自然科学基金项目（70873059）和江苏省高等教育教学改革研究重点课题（2009－26）的资助，本书内容是以上项目中关于一体化（集成化）管理理论的研究成果。三维金字塔管理体系及其集成管理机理的研究是一个新课题，很多方面还有待于进一步探讨。希望读者对本书的不足之处提出宝贵的意见和建议，也希望有更多的学者从事这方面的研究。

张智光

2009年8月18日于南京

目 录

前言

第一章 三维金字塔管理体系的构建	1
第一节 管理系统的结构与要素分析	1
一、问题的提出	1
二、管理系统的结构	3
三、管理系统的要素	4
第二节 基于核心要素的管理维度划分与体系构建	8
一、管理主体的层次划分	8
二、管理客体的领域划分	11
三、管理活动的过程划分	13
四、三维金字塔管理体系	17
第二章 层次维管理体系及其集成管理	19
第一节 各管理层次的特点与流程模型	19
一、战略管理概述与特点	19
二、战略管理流程模型	24
三、战术管理的特点与流程模型	36
四、作业管理的特点与流程模型	41
第二节 战略类型体系	47
一、战略类型的总体分类	47
二、竞合战略	48
三、米尔斯-斯诺战略	55
四、扩张型战略	58
五、加强型战略	63
六、稳定型战略	66
七、收缩型战略	67
八、组合型战略	69

第三节 层次维集成管理	72
一、各管理层次的特性比较	72
二、层次维集成管理的基本原理	76
第三章 领域维管理体系及其集成管理	81
第一节 领域维管理体系	81
一、战略管理视角的领域维管理体系	81
二、战术管理视角的领域维管理体系	89
三、作业管理视角的领域维管理体系	96
第二节 领域维集成管理	106
一、基于 ERP 的领域维集成管理	106
二、基于 TQC 的领域维集成管理	108
第四章 过程维管理体系及其集成管理	112
第一节 过程维管理体系	112
一、决策与计划过程体系	112
二、组织过程体系	120
三、领导过程体系	123
四、控制过程体系	128
第二节 过程维集成管理原理	133
一、计划与实施阶段的集成管理	133
二、实施阶段各过程的集成管理	134
第三节 过程维集成管理模型	137
一、全过程决策视角的集成管理流程模型	137
二、全过程控制视角的集成管理机理模型	142
第五章 层次 - 领域维集成管理	150
第一节 层次 - 领域维的功能模块结构与纵向集成管理	150
一、层次 - 领域维集成管理的功能模块结构模型	150
二、层次 - 领域维纵向集成管理模型	151
三、层次 - 领域维纵向集成管理子模型分析——以人力资源 管理为例	153
第二节 层次 - 领域维的横向集成管理	155
一、面向战略管理的横向领域集成管理模型	155

二、面向战术管理的横向领域集成管理模型	156
三、面向作业管理的横向领域集成管理模型	158
第三节 层次-领域维的纵向和横向综合集成管理	159
一、中层战术计划视角的综合集成管理	159
二、制造资源计划系统视角的综合集成管理	160
第六章 层次-过程维集成管理	163
第一节 层次-过程维集成管理的总体模型	163
一、层次-过程维集成管理的功能模块结构模型	163
二、层次-过程维集成管理流程模型	165
第二节 层次-过程维集成管理的分阶段模型	167
一、面向计划阶段的多层次集成计划网络模型	167
二、面向实施阶段的多层次集成控制系统模型	168
第七章 领域-过程维集成管理	172
第一节 领域-过程维集成管理模型	172
一、领域-过程维集成管理的功能模块结构模型	172
二、领域-过程维集成管理机理模型——以人力资源管理为例	174
第二节 领域-过程维集成管理的功能模块解析——以各领域的 控制模块为例	175
一、生产进度控制	175
二、产品质量控制	179
三、物流控制	184
四、财务控制	188
五、成本控制	194
六、营销控制	198
第八章 基于管理现代化的三维集成管理支撑体系	202
第一节 管理现代化及其对集成管理的支撑	202
一、管理理论的现代化发展趋势	202
二、管理现代化的标志	204
三、三维集成管理支撑体系的钻石模型	204
第二节 系统化原理与模型化方法的支撑	205
一、系统的基本特性	205

二、系统化管理的基本原则	208
三、系统化管理的基本步骤	212
四、模型化管理方法	215
第三节 信息化手段的支撑	217
一、信息化管理手段与管理信息系统概述	217
二、管理信息系统的发展	220
三、管理信息系统的结构	227
四、管理信息系统的功能	228
参考文献	232

第一章 三维金字塔管理体系的构建

第一节 管理系统的结构与要素分析

一、问题的提出

1. 从企业平均寿命的视角看

目前我国企业生存与发展所面临的问题是多方面的，这些问题可以从“企业平均寿命”这一指标集中地反映出来。有资料表明^[1]，欧美大企业的平均寿命约为40年；日本企业平均寿命为30年；而我国集团公司的平均寿命约为7~8年，中小企业平均寿命大体在3~4年。另外，中国每年有近100万家企业倒闭，而美国每年倒闭的企业大约为10万家，只有我国的1/10，若考虑到两国在企业总数上的差别，这一差距就更大了。

企业平均寿命较短这一现象说明小企业在发展成大中型企业的过程中，存在以下四个方面的问题^[2]：①从管理层次看，战略管理、战术管理和作业管理缺乏必要的衔接，战略得不到战术的支持，战术得不到作业管理的支持，三者相互脱节^[3-5]。②从管理过程方看，只重视决策的制定，不重视决策的执行和执行中的控制，尤其是不重视中高层管理控制^[6]；决策和计划与环境变化脱节；各种计划得不到有效落实，决策执行力低下；无法获得执行偏差信息，执行偏差难以纠正，控制方案得不到组织和领导过程的支持等。③从管理领域看，随着各部门和各业务之间关系的复杂化，许多企业缺乏整体协调的能力。例如，企业物流管理不能满足生产的需要，生产计划与客户订单脱节，销售策略偏离营销战略，资金运转跟不上企业扩张的速度，人力资源结构与实际用人需要相背离等。④从管理的整体集成化看，不同的管理层次、管理过程和管理领域相互交织成复杂的不可分割的管理体系，而许多企业对此缺乏集成化的管理手段。例如，总体战略没有分解到各个领域，造成战略的空泛化；控制仅仅局限于作业管理层面，导致战略实施过程的失控；只重视财务的总体计划，不重视财力的优化配置，不重视财务分析和监控等。这些企业管理中常见的问题将造成企业整体运行效率和效果的

下降,甚至导致企业生命周期的缩短。

2. 从管理信息系统发展的视角看

为解决管理的集成化和系统化问题,我们首先需要构建一个完善的多维管理体系结构,并研究其集成管理的运行机制。然后,在此基础上研究和开发集成化的管理信息系统(management information system, MIS),作为集成管理的技术支撑平台。

广义的 MIS 又称计算机信息系统(computer-based information system, CBIS)^[7~9],其发展趋势之一是从单项处理走向综合处理和系统处理,目前正朝集成化处理方向发展^[10,11]。因此,面向集成化 MIS 的管理体系结构是传统管理信息系统向集成化方向发展的理论基础。但是,由于目前信息系统的研究和管理理论的研究相脱节,集成化的管理体系结构及其运行机制的研究并没有受到足够的重视,而这一问题又反过来制约了集成化 MIS 的发展。通过对现有资料的分析可以看出,无论从管理学理论来看,还是从信息系统技术来看,关于管理体系结构的研究都还很不完善。目前主要的观点有:

(1) 大多数管理学论著根据管理过程学派的观点,将管理看做由“计划、组织、领导和控制”等管理过程职能(以下简称管理过程)构成的一维体系^[12~16]。显然,这一体系无法涵盖各类管理单元。

(2) 一些战略管理的论著将管理体系构建成“公司战略、业务战略、职能战略(研发、制造、营销、财务、人力资源等)、经营运作战略”一维体系^[17]。这一体系既没有区分战略、战术和作业管理等管理层次的差别,又将管理层次和管理领域混为一谈。

(3) 一些信息管理和信息系统的论著将管理看做由“战略规划、管理控制、运行控制、业务处理”和“销售、生产、财务等”构成的二维体系^[18]。从管理体系的构架上看,这一体系有了实质性的进展,但还不够完善。首先,该体系的第一维混淆了管理层次和管理过程。其次,该体系从层次上将管理分为战略层、管理层、运行层也不合适。例如,把第二层看做是管理层就不合理,实际上其他各层也都是不同的管理层次。最后,把第一层的职能定位为“计划”,第二和第三层为“控制”,也是不恰当的,因为对每一个管理层来说,“计划”和“控制”过程都是不可或缺且十分重要的。

由于这些问题,目前集成化信息系统主要集中于中低层领域维的集成管理方面,在战略、战术和作业管理的集成,以及计划、组织、领导和控制的集成管理等方面还有待于相关管理理论的进一步发展。

3. 从管理学科体系的视角看

随着科学技术和社会经济的不断发展,以及市场竞争的日益激烈,管理问题变得越来越复杂、越来越重要。因而,管理学受到了前所未有的重视,并不断发展。现代管理科学的门类和内容已经相当丰富,在不同的部门、行业和组织中出现了各种管理门类,如宏观和中观经济管理(国民经济管理、区域经济管理、产业经济管理等)、工商管理(包括各种工业企业和商业服务企业的管理)、行业管理(农林经济管理、旅游管理、交通管理和建筑管理等)、公共管理(行政管理、教育管理、文化管理、医药管理、环境管理、资源管理、社会保障管理、财政管理、税收管理、社区管理、人口管理、治安管理、城市交通管理和体育管理等)、科技管理、信息管理和军事管理等。从这些管理门类中可以抽象出一些相通的、具有共性的管理学内容,如战略管理、人力资源管理、财务管理、物流管理、组织行为学、决策科学、领导科学、管理控制、营销管理、生产管理、作业管理等。那么,这些专门的管理学之间有何种内在的联系呢?这些管理内容构成了一个怎样的管理体系结构呢?不解决这些问题,各类组织的管理者很难把这些纷繁的管理理论和方法作为一个有机整体加以综合运用,组织管理中将会不断出现上述的各种系统性问题。

综上所述,管理科学发展到今天,无论从理论还是从实践,无论从企业等组织的实际管理需求还是从信息系统集成化趋势来看,我们都有必要从一个更高的视角,重新审视“管理大厦”的体系结构及其集成管理(integrated/integration management, 又称集成化管理或一体化管理)的运行机理。

二、管理系统的结构

所谓管理(management),就是营造并保持一种良好的环境,使组织的不同层次(如高层、中层、基层和员工等)和不同领域(如生产、营销、人事和财务等)能够协调运行,以便实现效率和效果两个目标的过程。这个过程包括决策的制定和实施两个阶段,或计划、组织、领导和控制四个职能。可见,在一个组织的管理工作中,管理者(管理主体)为实现其管理目标,需要通过某种方式对被管理对象(管理客体)施加某种作用。为此,管理主体、管理客体、管理目标、管理活动和管理环境等管理要素(management factors)相互作用,构成了一个具有特定功能的管理系统(management system)(图1-1)。其中,管理主体、管理活动和管理客体是核心要素。

从图1-1可以看出,管理主体为了实现管理目标进行着一系列的管理活动。

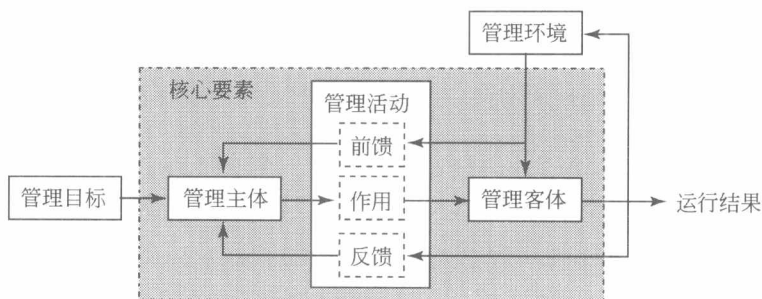


图 1-1 管理系统的要素与结构

管理主体，一方面对管理环境进行监测、分析和预测，获得前馈信息，另一方面对组织的运行结果进行实时监测和分析，获得反馈信息；然后，根据这些信息对管理客体施加某种作用，以保证组织的运行结果达到管理目标的要求。此外，由管理活动引起的管理客体的变化也会对管理环境产生间接的影响，从而改善组织的管理环境（主要是内部环境）。

三、管理系统的要素

1. 管理主体

所谓管理主体（management subject），是指从事管理活动的人员，是管理作用的发出者，又称为管理者（managers）。一个较大型的组织中的管理主体通常是分层次的，如高层管理者、中层管理者和基层管理者等。基层管理者一方面对被管理者（管理客体）进行管理，另一方面又是中层管理者的管理对象；而中层管理者一方面对基层管理者施加管理作用，另一方面又要接受高层管理者的管理。因此，中层和基层管理者既是管理主体又是管理客体。

2. 管理客体

管理客体（management object）是指管理的对象，是管理作用的接受者，其中的人员也是管理措施的执行者。例如，一个企业内部的人、财、物和信息等资源，生产、销售和运输等活动，以及企业外部的某些相关资源或组织的可控部分都是管理客体。需要说明的是，管理者可能既是管理主体，又是管理客体。例如，某一部门经理，在本部门范围内，他是管理主体；但对于总经理来说，他又是管理客体。因此，对于管理客体中的人员，按照管理层次，可以分成终端管理客体和中间管理客体两类。终端管理客体又称为终端执行者，简称执行者（operatives，又称操

作者、实施者或作业人员)^①；中间管理客体也可以称为中间执行者，是指中层或基层管理者，他们相对于其上层管理者而言属于管理客体。此外，低层管理者的管理活动也是高层管理的管理客体。

3. 管理目标

管理目标 (management objective) 是指管理活动的努力方向和所要达到的目的，它可以用组织绩效来衡量。组织绩效 (organizational performance) 是衡量一个组织利用资源实现组织目标的效果和效率的尺度。其中，效果 (effectiveness)，又称为效益、效用、效能，是指组织的产出达到组织目标的程度；效率 (efficiency) 是指实现一定数量的产出所投入的各类资源 (原材料、资金、人力和时间) 的数量，可以用产出与投入之比来衡量。效率、效果和管理目标之间的关系可以用图 1-2 表示。不同的组织有不同的组织目标，因而也就有不同的管理目标。对于营利性组织 (如各类企业、银行、营利性医院、商场、保险公司等) 而言，其组织目标主要指经济效益；对于非营利性组织 (如公立大学、环保组织、政府机构、慈善机构、教会、党派、学术团体和军队等) 而言，其组织目标是指相应的社会效益或生态和环境效益；而对于一些半营利性组织 (如研究所、图书馆、公园、林场和私立学校等) 来说，其组织目标既含经济效益又包括其他相关效益。

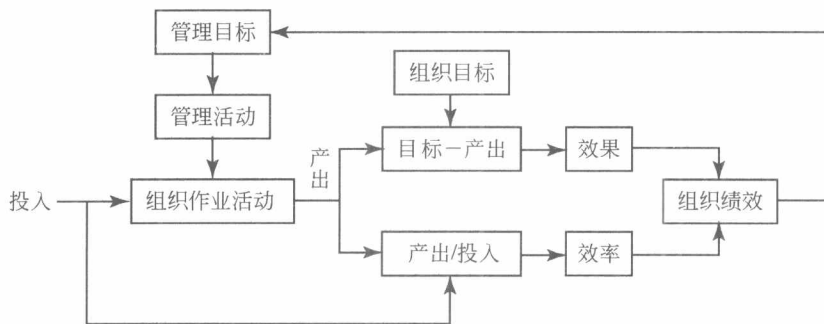


图 1-2 效率、效果和管理目标之间的关系

^① 本书中的“执行者”是指 operatives (操作者)，而不是指 executives (执行官)；“执行层”是指终端管理客体系层。在传统中文里，“执行”一词的含义是指非管理者贯彻施行管理者指令的行为。但由于英文“executive” (行政长官，经理) 一词来源于 execute (执行)，所以，executive 在英汉词典里被翻译成“执行官”，有些词典还误译成“执行者”，因而导致现代汉语里“执行”一词原本很清晰的含义也被扭曲了。

一般来说,效率和效果是相互促进的,效率提高,效果也会改善。但有时候两者又不完全正相关,下面分两种情况加以说明。

(1) 效果好,但效率低。如果一个企业实现同样的利润却使用了比其他企业多得多的资源,那么尽管它的效果较好,但效率却很低。这是一种以高投入为代价的粗放型经营方式。

(2) 效率高,但效果未改进。如果一个企业提高了经营效率,但是其效果也未必就一定得到了提高。其原因可能有以下几种:①虽然效率较高,但如果投入量太小,其效果自然较差;②尽管产出数量不小,但销售价格很低,其盈利效果也就不理想了;③尽管完成某项任务的效率很高,但完成的质量不高,效果也就不尽如人意了。例如,一个公司把人工接听顾客电话改进成用计算机提示顾客选择菜单,尽管提高了工作效率,但是让顾客得到满意服务的效果却大打折扣;④提高了某项工作的效率,但工作效果却依然如故。例如,某公司用计算机信息系统取代财会人员的手工计算,但该系统并没有在财务统计、分析、预测、决策或控制等方面增加一些能够超越以往手工计算的功能,因此尽管工作效率提高了,但财务管理的效果却还是老样子。

总而言之,管理必须同时追求组织的效率和效果两个目标,既不能以牺牲效率方式来换取效果,也不能只讲效率不看效果。

4. 管理活动

管理活动(management activity)是管理主体和管理客体之间发生联系的纽带,是管理工作的主要体现。管理主体是管理活动的施加者,而管理客体是管理活动的接收者。由图 1-2 可以看出,在管理系统中,管理活动不仅是核心要素,而且处于中心的地位:①按照管理主体的意愿向管理客体施加管理作用;②将管理结果反馈给管理主体,以便进行管理控制;③检测管理的内部和外部环境的情况,并进行分析与预测,为管理主体的决策与计划提供前馈信息。结合上述管理定义我们可以看到,从这些众多的管理活动中可以归纳出计划、组织、领导和控制四项主要的管理职能,而这些管理职能实际上构成了一个有机联系的管理过程。

5. 管理环境

1) 内部环境与外部环境

环境对组织的运行与发展产生重要的影响,管理活动需要了解环境、分析环境、估计环境的变化,营造良好的环境、利用有利的环境机遇,避免或应对不利的环境影响。管理环境(management environment)就是组织环境,它是指对组织的运行与绩效有着潜在影响的,而管理者无法直接施加管理作用的那些因素和条

件的集合。

有些学者认为（如 Kinicki^[13]、Griffin^[14]、Daft^[19]等），组织环境可分为组织外部环境和内部环境两部分；但也有一些学者认为（如 Koontz^[15]、Robbins^[16]、Jones^[20]等），只有组织边界以外的因素才能称为组织环境。为了更加全面地认识管理环境，本书也将组织环境分为外部环境和内部环境两部分。那么，如何将组织内部环境与管理客体区别开来呢？本书认为，内部环境（internal environment）是指组织边界以内的对组织的运行与绩效有潜在影响的，但管理者无法（或暂时不能）直接施加管理作用的那些因素和条件的集合。

类似地，外部环境（external environment）是指组织边界以外的对组织的运行与绩效有潜在影响的因素和条件的集合。外部环境又可进一步分为外部一般环境和外部特定环境。外部一般环境（external general environment）是各类组织所共有的大环境，是指对组织产生间接影响的那些因素，如国际环境、技术环境、人口环境、社会文化环境、经济环境、政治环境、法律环境和自然环境等。外部特定环境（external specific environment）是指与组织比较接近的、日常交往的、对组织的经营和绩效产生直接影响的各个方面，如劳动力市场、原材料市场、金融机构、供应商、产品市场、顾客、销售商、竞争对手、合作伙伴、行业协会、相关管理部门等。

2) 管理环境与管理客体的关系

至此，我们可以绘制出描绘管理客体与各层次管理环境（包括组织内部环境、外部特定环境和外部一般环境）之间关系的罗盘图（图 1-3）。而管理主体正是依据这个“罗盘”来驾驶企业这艘远洋航船的。

从前面对管理客体和管理环境的定义中可以看出，两者之间的区别是：前者对组织来说是可控的，或可直接对其施加管理作用；而后者则是不可控的，或只能对其产生间接的影响。就内部环境来说，管理者只能通过改变管理客体间接地、逐渐地对组织内部环境产生影响。换句话说，内部环境不包括管理者能够直接作用的那些组织内部要素，如组织的人力资源、物力资源、财力资源、生产活动和营销活动等要素中的可控部分都是管理客体而不属于内部环境。而一个组织长期形成的组织文化、民主氛围、学习氛围、创新精神，企业的核心竞争力、经济实力、知名度和美誉度等，员工的基本构成、基本素质、成长经历、生活习惯、性别比例和宗教信仰等，大学的知识和学术成果的历史积淀，大学著名学者所创立的科学精神的传承……这些都是组织发展的内部条件，也是管理者无法在短期内直接改变的因素，因此，它们属于组织的内部环境。当然，有时候管理客体与内部环境之间的界限也不是一成不变的。例如，当要解决企业内部运输线路优化的问题时，企业内部的总体建筑布局就是该管理问题的内部环境；但当要投入大笔资金彻底改造企业内部的