



高职高专“十一五”规划教材

管理学基础

钱耀军 宋军 主编



化学工业出版社

高职高专“十一五”规划教材

管理学基础

钱耀军 宋 军 主编



化学工业出版社

· 北 京 ·

本书编写围绕高职高专“培养生产、建设、管理服务一线所需要的高等技术应用型人才”的培养目标,包括管理概述,管理理论的演进,管理系统及原理、计划、组织与文化、决策、沟通、协调、领导、激励、控制、评价及管理新概念等方面内容。

本书突出高职高专教育对学生管理技能培养的特征;注重管理理论和社会实践相结合,增加阅读材料和案例分析的比重,特别是突出了实用性与技能养成性;坚持能力、素质、知识相统一的原则,体现出高职高专教育人才专业技能与管理才能的统一。

本书适合于大专院校经济管理类专业的师生使用,同时也可供企业从事管理及其他相关人员使用。

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础/钱耀军,宋军主编. —北京:化学工业出版社, 2009.7
高职高专“十一五”规划教材
ISBN 978-7-122-05422-7

I. 管… II. ①钱…②宋… III. 管理学-高等学校:技术学院-教材 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第077247号

责任编辑:李彦玲
责任校对:李林

装帧设计:周遥

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印装:大厂聚鑫印刷有限责任公司

787mm×1092mm 1/16 印张11 $\frac{1}{4}$ 字数280千字 2009年7月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:24.00元

版权所有 违者必究

前 言

管理是人类共同劳动的产物，是凝聚着人类智慧的社会经济资源，它普遍存在于人类社会的各个领域，渗透在社会组织的各个层面和角落。随着我国社会主义市场经济和科学技术的发展，管理从各个方面不断地更新和进步，并引导人们更好地开发运用各种资源，把知识变成财富，以造福人类社会。

本书编写围绕高职高专“培养生产、建设、管理服务一线所需要的高等技术应用型人才”的培养目标，对管理中的概念、职能、原理、方法等方面进行了详细的论述，突出高职高专教育对学生管理技能培养的特征；注重管理理论和社会实践相结合，增加阅读材料和案例分析的比重，特别是突出了实用性与技能养成性；坚持能力、素质、知识相统一的原则，体现出高职高专教育人才专业技能与管理才能的统一。

全书共九章。第一章管理学概述、第二章管理理论的形成与发展、第三章计划、第四章组织、第五章决策、第六章领导与激励、第七章沟通与协调、第八章控制、第九章管理创新。

本书由海口经济学院的钱耀军、宋军担任主编，海口经济学院的劳俊、胡江陵担任副主编，海口经济学院应用技术学院的杨祖新教授担任主审。参加编写工作的还有：海口经济学院的吴有进、张家玮、谢明山、刘晓灵、聂巍，甘肃理工大学的蒲瑞琛、西北民族大学的马子量，海南万和信息职业技术学院的李炯，海南经贸职业技术学院的卢耿华，海南职业技术学院的许昌斌，海南省商业学校的杜发江。

本书在编写过程中，得到了海口经济学院经济研究所李峰博士、艺术学院周生力教授等人的指导和大力帮助，还参阅引用了有关著作和教材及网络资源。在此一并向所有给予帮助的朋友和相关文献的作者、网络资源的所有者表示诚挚的谢意。

由于编者的水平有限，加之本书对高职高专教材编写做了大胆的创新和尝试，不足之处在所难免，恳切希望广大学者、同仁和使用本教材的师生提出批评和改进意见。

编 者
2009.5

目 录

第一章 管理概述	1
第一节 管理的概念	1
第二节 管理的性质与职能	4
第三节 管理者与管理的对象	6
第四节 管理环境及管理学的研究方法	7
本章小结	12
思考与练习	13
案例分析	13
管理实践实训	14
第二章 管理理论的形成与发展	15
第一节 管理思想的演变	17
第二节 古典管理理论	20
第三节 行为科学理论	24
第四节 现代管理理论丛林	26
本章小结	29
思考与练习	29
案例分析 1	30
案例分析 2	31
管理实践实训	32
第三章 计划	34
第一节 计划的制订程序及方法	35
第二节 目标	42
第三节 目标管理	45
本章小结	49
思考与练习	50
案例分析	50
管理实践实训	52
第四章 组织	53
第一节 组织概述	54
第二节 管理幅度与管理层次、集权与分权	57
第三节 组织结构设计	59
第四节 组织变革	66
第五节 人员配备	68
本章小结	72
思考与练习	72

	案例分析	73
	管理实践实训	74
第五章	决策	75
	第一节 决策的概念	76
	第二节 决策的类型与程序	79
	第三节 决策的方法	81
	本章小结	85
	思考与练习	85
	案例分析	85
	管理实践实训	86
第六章	领导与激励	88
	第一节 领导概述	89
	第二节 领导方式	92
	第三节 领导理论	94
	第四节 激励概述	99
	第五节 激励理论	101
	本章小结	104
	思考与练习	105
	案例分析 1	105
	案例分析 2	106
	管理实践实训	107
第七章	沟通与协调	108
	第一节 沟通概述	109
	第二节 沟通的类型与形式	110
	第三节 有效沟通的障碍及克服	113
	本章小结	120
	思考与练习	120
	案例分析	121
	管理实践实训	122
第八章	控制	123
	第一节 控制的原理	123
	第二节 控制的过程与类型	128
	第三节 控制的手段与方法	132
	第四节 管理绩效评价	138
	本章小结	140
	思考与练习	140
	案例分析	141
	管理实践实训	142
第九章	管理创新	143
	第一节 创新概述	144
	第二节 创新的过程与主体	146
	第三节 创新的内容与方法	150

第四节 . 中国企业的管理创新.....	163
本章小结.....	166
思考与练习.....	167
案例分析.....	167
管理实践实训.....	168
历年自考试题	170
全国 2006 年 4 月高等教育自学考试管理学原理试题	170
全国 2007 年 4 月高等教育自学考试管理学原理试题	172
全国 2008 年 4 月高等教育自学考试管理学原理试题	175
参考文献	179

第一章 管理概述

【学习目标】

1. 理解管理的概念。
2. 了解管理的意义。
3. 掌握管理的性质、职能。
4. 了解管理环境。
5. 认识管理的对象和研究方法。

【引入案例】

第二次世界大战以后日本经济刚刚开始起步之时，本田宗一郎站在简陋的厂房里，对员工说：“我们要做出世界上最好的摩托车。”同一时期，丰田英二从美国福特汽车工厂学习回国，对员工说：“福特虽然规模庞大，但也没有什么了不起的，我们可以做得比他们更好。”

当日本的产品叩开美国的大门时，肆无忌惮吞食美国市场时，美国的大公司老总们才认识到日本这个竞争对手的可怕，他们纷纷派员到日本考察，得出的结论是：日本企业建立了严密科学的管理制度，探索出了世界上最先进、有效的管理方法。是管理，卓有成效的管理使日本的产品具有很强的竞争力；管理使日本成为世界一流的经济强国。

随着科技进步的不断加快，管理对组织发展的意义越来越引起社会各界的重视。管理是伴随着人类生产、生活和社会进步而不断发展和演进的世界观和方法论。管理无处不在，凡是一个由两个人以上组成的，有一定活动目标的集体都离不开管理。管理是一切有组织的活动必不可少的组成部分。著名管理大师彼得·德鲁克说过：“在人类历史上，还很少有什么事情比管理的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响。”今天，人们对各种管理名词及管理行为已经十分熟悉，对管理工作的意义与作用的认识也在不断加深，“管理”已不再是一种抽象的概念，而是作为一种生产要素，与劳动、资本、技术一起共同为社会创造价值、创造财富。

第一节 管理的概念

一、管理的概念

管理的历史几乎同人类的文明史一样久远，其范围也极其广泛，研究学派又很多，所以对管理的概念可谓是众说纷纭。管理有管辖、控制、处理等意思。古今中外有很多学者对管

理有着不同的定义，“科学管理之父”泰罗对管理的解释是：“管理是确切地知道要干什么，并使人们用最好、最经济的办法去干”。现代管理理论的创始人法国早期管理科学家法约尔于1916年提出：管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。现代著名管理学家孔茨提出：管理是设计和维持一种环境，使集体工作的人们能够有效地完成预定目标的过程。我国学者一般则认为：“管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调和利用组织的人力、物力、财力、社会信用、时间、信息、社会关系等资源，以期更好地达到组织目标的过程”。

综上所述，是从不同的侧重点描述了管理的含义，我们在综合了前人研究成果的基础上，给管理下的定义是：管理是通过有效地计划、组织、控制、领导和协调等环节来组织所拥有的人力、物力和财力等各项资源，以期更好地达到组织既定目标的过程。这个定义包含以下几点：

① 管理是一个过程。管理是为实现组织目标服务的，是一个有意识、有目的地进行的过程。

② 管理由若干个职能构成，即计划、组织、控制、领导和协调。管理工作的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。

③ 管理工作是在一定的环境条件下开展的，环境既提供了机会，也构成了威胁。也就是说，管理需将所服务的组织看作一个开放的系统，它不断地与外界环境产生相互的影响和作用。

④ 管理的工作内容是优化使用组织的人力、物力和财力等各种各样的资源，管理工作要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织的目标。

二、管理的特征

1. 管理的主体是管理者

管理通过管理者的具体工作行为来实现，管理者直接对管理工作的效果承担责任。具体地说，管理者需要明确组织目标及其实现方法，对其下属进行培训，管理组织的日常工作与组织成员，实现管理向生产力的转化。

2. 管理具有基本的任务、职能与层次

管理的基本任务是设计并维持一种环境，使组织中既定资源的组合达到最大效率，为实现组织目标而服务。组织形态千差万别，管理工作环境各不相同，但对于管理工作来说，其基本的任务是相同的，因此，管理工作的职能也是相同的。也就是说，任何管理工作，都具有相同的基本职能，即计划、组织、指挥、协调及控制。同时，在一个组织中存在不同的管理层次，可以简单地分为高层管理人员、中层管理人员与基层管理人员三个层次，各层次管理人员拥有的权限不同、职务不同、职责不同，但他们在管理工作中的基本职能是一致的。

3. 管理是效率和效益的统一

效率意味着“正确地做事”，而效益意味着“做正确的事”。一个有效率的管理者会以尽量少的投入，换回更多的产出。如果管理者能够使达到目标所需的资源成本最小化，那么他们的工作就是有效率的。相比而言，效益则包含了对正确目标的选择。一个选择了错误目标的管理者就是无效益的管理者。

4. 管理是科学性与艺术性的统一

管理要实现对各类资源与要素的有效配置，既要有一定的原理和方法，又要讲求一定的方式和技巧。即管理工作既有科学性又有艺术性。

管理的科学性是指管理反映了管理活动自身的特点和客观规律性，是一门经过100多年发展逐渐丰富和完善的综合知识体系。管理作为科学，是指人们不断发现、探索、总结，在

逻辑的基础上建立系统化的理论体系，并在管理实践中运用这些管理原理与原则，使管理成为在理论指导下的规范化的理性行为。

管理的艺术性是指管理者在管理实践活动中对管理原理运用的灵活性和对管理方式与方法选择的技巧性需要不断地创新和发展。管理虽然可以遵循一定的原理或规范办事，但它绝不是对管理原理的生搬硬套，而是要根据实际情况，创造性地灵活运用管理技术与方法，实现有效的管理。

管理本身是一种行为过程，其中，管理程序与管理知识的系统化体现出管理的科学性，即管理是在总结管理工作的客观规律的基础上形成的，通过学习可以掌握其技能。另一方面，管理并不能为管理者提供一切问题的标准答案，它要求管理者以管理理论和基本方法为基础，结合实际情况，具体情况具体分析。管理的这种科学性和艺术性在管理实践中并不互相排斥，而是相互补充、相互作用并共同发挥管理的功能，促进管理目标的实现。

5. 管理是变革与创新的统一

在变革中创新，在创新中发展，科学技术的发展带来社会经济活动的空前活跃，新技术、新产品层出不穷，市场需求瞬息万变，管理者每天都会遇到新情况、新问题。如果管理方法与管理手段不加以变革，就无法应对新情况与新问题的挑战，这种根据新形势而发生的迅速的、连续的、根本的变革，成为管理的基本特征之一，而变革的步伐可能还在逐渐加快。

三、管理的意义

阅读材料

工业革命后，随着现代工业技术的广泛应用和企业组织的迅速发展，管理得到了系统的研究和普遍的重视，但世界性的管理发展热潮是在第二次世界大战后形成的。在战争中受到严重破坏的欧洲、亚洲各国，在迫切地寻找恢复本国经济途径的过程中，发现了美国制造业在战争期间的惊人业绩，认为学习美国企业管理的方法可能会成为复苏本国经济的良方。一时间，纷纷开始学习美国企业管理知识的理论与方法。十多年间，这股热潮席卷了整个欧洲和日本，并取得了有目共睹的成就。20世纪60年代，许多发展中国家和地区，如巴西、墨西哥、伊朗、新加坡、韩国、泰国等国家和中国香港、台湾等地区，也先后引进了先进的管理理论和方法，大力培养本国的经济管理人才，加强企业管理，并在不同程度上取得了成效。亚洲“四小龙”的崛起就是明显的例证。

在现实生活中，每个人都是组织的成员。各个成员在各自不同的岗位上相互配合，以实现组织目标。而组织目标的实现需要管理的支持，尤其是在组织规模越来越大，作业越来越复杂的情况下，管理的意义更是不言而喻了。

1. 管理是解决资源短缺的有力保障

资金、能源、原材料的短缺是一种长期的经济现象，这又成为企业和社会经济发展的关键，因此需要妥善进行管理，使资源得到合理的配置和使用，最终形成有效的社会生产力。

2. 通过管理调动组织成员工作创造性与主动性的发挥

管理对人力资源的作用体现在两个方面：一方面，高度专业化的社会分工与协作是现代企业建立的基础，如何协调好不同专业、不同分工、不同背景的组织成员之间的关系，充分调动他们的工作积极性，需要有效的管理；另一方面，实现组织目标与社会发展目标需要全体成员长期的共同努力，如何将每个成员千差万别的个人目标与组织目标协调起来，也要依靠有效的管理。

3. 管理是科学技术不断发展的加速器

通过管理,把许多先进的科学技术和设备充分、合理地用到适当的地方,避免资源闲置、重复建设和重复投资,使科学技术真正转化为现实生产力。另外,以计算机为主的现代电子信息处理的广泛应用改变了人们的生活方式和内容,提高了人们的生活质量、工作质量、服务质量,而这些都得益于管理水平的提高。

4. 管理实践是培训管理人员的重要手段之一

管理是科学性与艺术性的统一,管理的艺术性在于管理的实践性,通过实践可以检验管理的成果,因此,实践是培养管理者的重要环节。我国目前的管理人才无论在量上还是在质上都十分缺乏,没有优秀的管理人才,就不可能有管理工作质的飞跃。现在,怎样同时提高管理人员的理论水平与实践能力,是我们迫切需要解决的一个课题。但运用管理工作实践,有意识地对管理人员进行培养,可以最大限度地发挥管理的全方位作用。

5. 现代电子信息处理的广泛应用,使人们在计算机的辅助下不断提高生活质量、工作质量、服务质量,而这一切都得益于管理水平的提高。

第二节 管理的性质与职能

一、管理的性质

管理具有二重性,这是马克思在19世纪末首先提出来的。马克思明确指出:“在直接生产过程具有社会结合过程的形式,而不是当做独立生产者的孤立的劳动出现的地方,到处都必然会有监督和指挥劳动的发生”。

管理的二重性,是指管理具有与生产力相联系的自然属性以及与生产关系相联系的社会属性。

管理的自然属性,也称管理的生产力属性或管理的一般性。在管理过程中,为了有效实现目标,要对人、财、物等资源合理配置,对产供销及其他职能活动进行协调,以实现生产力的科学组织。这种组织生产力的管理功能,是由生产力的发展引起和决定的,反映了人同自然的关系,故称为管理的自然属性。它只受生产力决定,而与生产关系、社会制度无关。在历史的发展过程中,不随社会形态的变化而变化,具有历史长期性,故又称为管理的一般性。

管理的社会属性,也称管理的生产关系属性或管理的特殊性。在管理的过程中,为了维护生产资料所有者的利益,需要调整人们之间的利益分配,协调人与人之间的关系。这是一种调整生产关系的管理工作。它反映的是生产关系与社会制度的性质,故称为管理的社会属性。管理的社会属性是由管理所处的生产关系和社会制度的性质决定的。在历史发展的过程中,不同社会形态下,管理的社会属性体现着统治阶级的意志,带有明显的政治性。故管理的社会属性又称为生产关系属性或管理的特殊性。

因此,管理既要适应生产力运动的规律,也要适应生产关系运动的规律。

二、管理的职能

职能一般是指人、事物、机构应有的作用或功能。管理的职能也就是管理的作用或功能。从管理职能划分的演变过程来看,计划、组织、控制是各管理学派公认的职能。20世纪70年代以后,管理学家们一般把管理职能概括地划分为计划、组织、领导和控制等四种职能。

1. 计划

计划就是确定组织未来发展目标及实现目标的方式。计划产生的必要性在于促使组织目标的实现。计划具有目标性、前提性、普遍性、可行性等特点，在各项管理职能中处于首要地位。管理者进行组织、领导、控制等工作，其目的都在于保证计划目标得以顺利实现。一个组织缺乏计划或计划不合理，都有可能损害组织的业绩。例如，服务零售商 Merry-Go-Round 公司，虽然曾经在全美国的小型购物中心业大出风头，但由于计划问题，该公司逐渐沦落到破产的边缘，并最终在商场上销声匿迹了。

2. 组织

组织是指管理者为了实现组织目标而建立、协调、运行与变革组织结构的活动过程。组织活动包括任务的分配、把多项任务组合成独立的部门和资源在部门之间的分配。管理的组织职能是指管理者需要根据工作的要求与工作人员的特点，设计岗位，通过授权与分工，将适当的人员安排在适当的岗位上，用制度规定各个成员的职责和纵向及横向的相互关系，从而形成一个有机的组织机构，使整个组织协调地运转。其基本要求有两个：一是按目标要求设置机构、明确岗位、配备人员、规定权限、赋予职责，并建立一个统一的组织系统。二是按现实目标的计划和进程，合理地组织人力、物力、财力，并保证它们在数量上和质量上相互匹配，以取得最佳的经济效益和社会效益。

组织职能是管理活动的根本职能，是其他一切管理活动的依托和保证，其主要内容有组织结构设计、人员配置、组织力量整合、组织文化设计等。可以说，组织职能在某种程度上决定着计划目标与管理活动的成败。

3. 领导

领导是指在既定的组织中，在一定的命令与服从的权力关系和一定的人事关系安排下，领导者为实现组织目标而进行的调动下属工作积极性、提高下属工作效率和效果的活动。领导的主要内容有沟通、激励、指导、创造文化和价值观念等。特别是在国际竞争不断加剧的今天，塑造企业文化、沟通目标和激励员工的能力，对企业经营的成功至关重要。一个好的领导者能够在整个组织范围内沟通组织远景，能够充分调动组织成员的积极性和创造性，并将其转化为实际行动。

小案例

赵涛（化名，下同）是西南百货的总会计师，在公司工作 20 年，待人和蔼，在公司名望较高，要求下属对自己的工作有很好的理解，年初被提拔为商业厅副厅长。张兰毕业于一流大学会计系，在外企有 7 年总会计师的经验，被西南百货挖来接任赵涛的职位。但是张兰在就职后遇到很多问题，例如在她向下属要数据时，下属问她为什么要这些数据，她很不理解，认为她需要什么样的数据不需要告诉下属，这是她的权力。另一件事是一位下属提供的数据有误，使她在经理会上很丢面子，然后她当众批评了这位下属，等等。总之，张兰感觉下属不是很配合自己的工作，而且由于下属的不配合导致与其他部门的协调上出现了很多问题。

试问，张兰为什么会产生以上问题？

4. 控制

控制就是将计划的完成情况和计划目标相对照，然后采取措施纠正计划执行中的偏差，以确保计划目标的实现。随着管理的不断创新，对于企业自上而下的控制与监督，已经不再适应于对下属的管理了，而是更重视训练员工进行自我监督和自我矫正。

1997年，史玉柱带领旧部研制“脑白金”，开始了负债重新创业。1999年，成立上海健特（Gaint，巨人的音译）生物科技有限公司。2000年，史玉柱悄悄还清了老“巨人”时期所欠的全部债务。2001年，成立上海黄金搭档生物科技有限公司，当选为“CCTV中国经济年度人物”。2003年，购入民生银行6.98亿股流通股和华夏银行的1.012亿股流通股，并将脑白金和黄金搭档的知识产权及其营销网络75%的股权以12.4亿元卖给了四通电子。2004年，成立上海征途网络科技有限公司，次年推出《征途》，成为全球第三款同时在线人数超过100万人的中文网络游戏。2006年，在开曼群岛注册巨人网络科技有限公司。2007年，更名为巨人网络集团后在纽约交易所挂牌上市，成为中国登陆美国最大IPO民营企业，也是美国本土外最大IPO的IT企业。手握68.43%巨人股权的史玉柱，跃升为拥有500亿元身价的内地新“首富”。

新“巨人”最在乎的事情，就是公司的现金流和时刻保持财务健康（负债率维持在5%的标准上）。史玉柱锻造队伍执行力的第一步，就是从管理好现金流量开始的。“款到提货”是脑白金的市场销售原则，而且大小经销商一视同仁。货款是经销商与总部之间的事情，分公司绝不染指。每个销售经理的背后，附带多人信用担保。为了提高执行力，新“巨人”为脑白金建立了一个50人的纠察队伍，负责对分公司的检查，省级分公司也有纠察队查市级市场，市级纠察队再查县级市场。从而摆脱了一般保健品企业对于经销商的严重依赖。同时，新“巨人”倡导“有奖必有罚，奖罚必配套”的企业文化，每次开总结大会，一定是最佳和最差同时登台，最佳上台领奖金，最差下台领黄旗。对每一位经理，史玉柱不仅为他们提供了获得巨额奖金的可能，还让他们承担做不好就要接受大笔罚款的责任。在保健品行业，坏账10%可以算是优秀企业，20%也属正常，而脑白金10年来的销售额是100多亿元，坏账金额是零。

上述四个职能，可以认为是管理过程中的四个主要环节，相互之间没有固定的次序，很可能在同一时间有的职能在同时进行着，而且这四个职能相互联系、相互影响、互为条件、共同发生着作用。

第三节 管理者与管理的对象

一、管理者

管理者是指在组织中从事管理活动的全体人员，即在组织中担负计划、组织、领导、控制和协调等工作，以期实现组织目标的人。我们可以将一个组织的管理者分为高层、中层和基层三个大的层次。不同层次的管理者工作的重点不同。通常而言，作为一名管理人员应该具备的管理技能包括概念技能、人际技能、技术技能三个方面。

1. 概念技能

概念技能是指综观全局、认清为什么要做某事的能力，也就是洞察组织与环境相互影响的复杂性的能力。具体地说，概念技能包括理解事物的相互关系从而找出关键影响因素的能力、确定和协调各方面关系的能力以及权衡不同方案优劣和内在风险的能力等。“概念技能”是高级经理人员最迫切需要的技能。企业“概念技能”不等于“炒作技能”。例如，一家企业在业界中所坐的位置越高，所面临的问题越复杂，所处的环境越具备不确定性，就越需要

拥有概念技能。如今，各行各业的发展可谓日新月异，IT 行业就是不确定性产业的典范，管理者们不容易看清未来的机会与威胁。因此，“概念技能”对 IT 龙头企业来说，意义重大，好的“概念”能指明 IT 产业方向，帮助大公司绑系合作伙伴，发挥号召力与影响力。

2. 人际技能

人际技能是指与处理人事关系有关的技能，即理解、激励他人并与他人共事的能力。人事关系这项技能，对于高、中、低层管理者有效地开展管理工作都是非常重要的，因为各层次的管理者都必须在与上下左右之间进行有效沟通的基础上，相互合作，共同完成组织的目标。人际技能最重要的是对人际交往未来发展结果的预测，必须明白两点：一是影响客观人际发展的规律。二是采取特定行为达到预期的结果。

3. 技术技能

技术技能主要指从事自己管理范围内所需要的技术和方法。技术技能包括专业知识、经验、技术、技巧、程序、方法、操作和应用工具的熟练程度等。对于基层管理者来说这些技能是重要的，因为他们直接处理员工所从事的工作。

二、管理对象

管理对象也称为管理的客体，是指管理者实施管理活动的对象。在一个组织中，管理对象主要是指人、财、物、信息、技术、时间、社会信用等一切资源，其中最重要的是对人的管理。对人的管理主要涉及人员分配、工作评价、人力开发等。对资金的管理主要涉及财务管理、预算控制、成本控制、资金使用、效益分析等。对物的管理主要涉及资源利用、物料的采购、存储与使用，设备的保养与更新、办公条件和办公设施等。对信息的管理主要涉及组织外部、内部信息的快速收集、传递、反馈、处理与利用、发展趋势的准确预测等。对技术的管理主要涉及新技术新方法的研发、引进与使用，各种技术标准和工作，方法的制定与执行等。对时间的管理主要是如何合理安排工作时间并提高工作效率，在最短的时间内达到组织目标等。对信用的管理，如通过组织的实践活动、媒体宣传和从事公益事业等手段，树立本组织良好的社会声誉和社会地位，为组织目标的实现创造良好的环境。

第四节 管理环境及管理学的研究方法

任何组织都是在一定的环境中从事活动的，任何管理也都要在一定的环境中进行，这个环境就是管理环境。美国管理学家孔茨认为，所有的管理者，不论他们是一家企业，一个政府机构，一座教堂，一个慈善基金会，还是一所大学，都必须在不同程度上考虑周围环境的种种因素和力量的影响，并积极做出反应。管理环境分为一般环境和特殊环境。

一、管理环境

1. 一般环境

一般环境是指对某一特定社会中所有企业或其他组织都发生影响的环境因素，也称为宏观环境因素。一般环境的改变是单个组织无法控制的，组织只有通过一定的决策来适应已变化的一般环境，但有些一般环境因素是可以预测的。如社会环境因素，中国随着经济的发展，人民生活水平日益提高，人的寿命越来越长，而中国又实行计划生育政策，这使婴儿的出生率大大降低。由此可知，中国必将成为老龄化国家，银发市场大有作为。有些外部环境因素不确定性很高，如技术环境因素，一项技术的发展是否会给企业带来革命性的改变，这是很难预测的。一般环境包括以下一些因素。

(1) 政治法律环境 政治法律环境是指总的政治形势，它涉及社会制度、政治结构、党派关系、政府政策和人民的政治倾向、国家制定的有关法令、法规等。通过政治法律环境研究，组织可以明确其所在的国家或政府提倡组织干什么，鼓励组织干什么，以便使组织活动符合社会利益并受到有关方面的保护和支持。

(2) 社会文化环境 社会文化环境包括一个国家或地区的居民教育程度、文化水平、人口数量及其增长趋势、宗教信仰、风俗习惯、道德观念、价值观念、消费风格、品位等。主要是通过作用于组织成员以及与组织活动相关的社会成员而对组织及其管理活动发生影响的。例如，教育程度和文化水平则影响着社会的需求层次；宗教信仰和风俗习惯既推动或倡导某些活动，往往也禁止、反对或抵制某些活动的进行；价值观念影响着组织成员及其上司、下属以及与组织相关的社会成员、公民等对组织目标、组织活动以及组织存在的态度，等等。

(3) 经济环境 经济环境是影响管理活动的诸因素中最重要、最基本的因素，主要包括国际贸易体系和国际金融体系、国家经济体制和经济政策、国家产业结构、消费者收入水平和消费结构变化、劳动生产率水平、贷款的易得性、利率和税率、经济规模和进出口因素等。而其中最主要的是宏观经济周期波动和政府所采取的宏观经济政策。例如，在国民经济高速增长时期，企业往往面临更多的发展机会，因而企业可以增加投资，扩大生产或经营规模，这时企业的竞争环境也不会太紧张。而经济停滞或衰退时期则不然。再如，国家实施信贷紧缩会导致企业流动资金紧张，周转困难，投资难以实施，而政府支出的增加，则可能给许多企业创造良好的销售前景。通常，利率、通胀率、汇率、可支配收入及证券市场指数等因素的改变意味着经济环境的变化。组织应该对此密切关注，因为这些因素的改变影响着组织管理实践。

(4) 技术环境 技术环境主要是指变革性的技术进步正在对管理活动产生着重大的影响。这些技术因素包括超导、计算机工程、智能计算机、机器人、无人工厂、太空通信、激光、克隆、卫星网络、光导纤维、生物技术及新的微电脑控制设备等。这些高新技术的应用，改善了管理的条件，提高了管理的水平，但也给管理带来了更大的难题和挑战。

(5) 自然环境 自然环境主要指组织及其活动所处的地理位置、气候条件和资源状况等自然条件。

2. 特殊环境分析

特殊环境指的是与实现组织目标相关的那部分环境，它由对组织的绩效产生积极或者是消极的关键因素构成。供应商、顾客、竞争者、公众都是组织极为关心的具体环境因素。

(1) 供应商 供应商是指组织活动所需各类资源和服务的供应者。包括组织从外部获取的人、财、物、信息、技术等要素的提供者。供应商能否根据组织的要求按时、按质、按量地提供组织所需的各种要素，决定着组织的生产经营活动能否正常运行，影响着组织的生存与发展。供应商提供组织所需要素的价格，决定着组织的生产经营成本，影响着组织的利润水平。因此，供应者的状况及其与本组织的供应关系，也就构成了组织赖以生存、发展的主要环境因素。

(2) 顾客 组织生产的每一个产品，都是为了满足顾客的需求，没有需求，生产就变成了一种无意义的行为。有些组织，虽然不生产实物产品，如政府组织、学校组织，但这些组织的存在为顾客提供了服务。我们对一所医院的评价完全可以通过该医院对患者的受欢迎程度作为标准。实质上这些组织提供的服务就是它们的产品——无形产品。组织与顾客的关系实质上是生产与消费的关系。组织的一切活动都必须以顾客为中心。现在所说的“顾客是企业的主上帝”所揭示的就是这个道理。

顾客的需求是不断变化的，因此顾客代表着潜在的不确定性，对于一个组织，只有不断地满足顾客种种变化了的需求，才能生存发展。当生活水平低时，人们对冰箱、彩电等耐用消费品的需求量很小，当生活水平高时，人们的消费逐步向耐用消费品转变。

(3) 竞争者 任何一个组织都有竞争者，即使是垄断组织也不例外。竞争者的一举一动，经常影响管理当局的经营决策。竞争的结果通常表现为此消彼长。长虹、康佳、创维等就是竞争者，长虹采用降价手段扩大市场占有率，必将影响其他企业的市场占有率。凡是忽略竞争者行为的组织无一例外都要付出惨重的代价。

阅读材料

20 世纪 60 年代，美国汽车在北美市场占有绝大部分份额，日本汽车在美国占 4% 的市场份额，美国汽车公司根本没有将其作为竞争威胁。1967 年，日本汽车在美国的市场占有率接近 10%，但仍然没有受到美国公司的重视。世界石油危机爆发后，日本汽车以其省油的特点大受美国用户欢迎，在美国市场的占有率很快上升，美国人这才开始着急，但悔之晚矣。1989 年，日本汽车在美国的市场占有率已接近 30%，美国汽车的市场占有率只剩 60%。

(4) 公众 公众是一个内涵广泛的概念，通常是指所有实际上或潜在的关注、影响一个组织达到其目标的政府机构、社会组织及个人。组织与公众的关系直接或间接地影响组织行为，组织必须努力和公众建立良好的关系。

政府机构，无论是中央政府机构还是地方政府机构一般都用法律规定组织可以做什么，不可以做什么。例如，《反不正当竞争法》、《环境保护法》、《消费者权益保护法》、《劳动法》等对组织的行为都做了限制，任何一个组织都不可以超越法律之外。

社会组织通常是指具有特殊利益的集团，它时刻关注组织的行为，并通过向组织施加压力来迫使组织改变其决策，如绿色环保组织、卫生组织、教育文化组织等。现在社会组织的力量越来越强，管理者应意识到这些集团影响他们的决策的力量。

3. 环境的综合分析——SWOT 分析

SWOT 分析法是一种咨询人员常用的形势分析方法，通过对组织机构内部条件和外部环境的分析，可以明确组织机构本身的实力和弱点以及面临的机会与威胁。在此基础上，咨询人员可以根据客户的委托要求，进行综合分析和比较，本着使实力和机会最大化，使弱点和威胁最小化的原则，制订相应的发展战略和策略。SWOT 是优势-劣势-机会-威胁英文单词第一个字母的集合。

优势，是组织机构的内部因素，具体包括有利的竞争态势、充足的财政来源、良好的企业形象、技术力量、规模经济、产品质量、市场份额、成本优势、广告攻势等。

劣势，也是组织机构的内部因素，具体包括设备老化、管理混乱、缺少关键技术、研究开发落后、资金短缺、经营不善、产品积压、竞争力差等。

机会，是组织机构的外部因素，具体包括新产品、新市场、新需求、外国市场壁垒解除、竞争对手失误等。

威胁，也是组织机构的外部因素，具体包括新的竞争对手、替代产品增多、市场紧缩、行业政策变化、经济衰退、客户偏好改变、突发事件等。

SWOT 方法的优点在于考虑问题全面，是一种系统思维，而且可以把对问题的“诊断”和“开处方”紧密结合在一起，条理清楚，便于检验。

金元堡游戏 SWOT 分析

1. 优势 (Strengths)

(1) 团队优势 资深职业经理人、资深互联网研发人士以及对互联网充满激情与梦想的年轻人组成新泰阳团队，其中大专和本科学历占 65%，研究生学历占 25% 以上。以岗定人的组织原则打造了新泰阳团队强大的凝聚力与战斗力，我们不仅开发了以金元堡为代表的网络游戏，并且开发了以电信为代表的各种营销渠道。新泰阳团队立志于在开发与服务领域恪守信誉、提高声望，用快速的客户服务体系，合理的收费体系，对路的产品研发来丰富中国互联网的市场需求。

(2) 产品优势 在门户、搜索与网游横行天下的互联网，事实证明我们成功地研发了一款对路的产品——金元堡休闲游戏：其一，豪华的界面和强劲的音效颠覆了传统，超越 QQ 和联众，让人身临其境，感觉到了拉斯维加斯。其二，构成金元堡游戏的八款游戏各具特色，酒吧“掷色子”、“幸运转盘”和“百家乐”属于互联网首创，并增强了现场模拟的真实性和趣味性。同时，针对闽南市场等多款游戏都配备了厦门、漳州、泉州三个地区的方言，增强了游戏与用户之间的情感联系。其三，单人和双人、三人、四人互动的游戏需求都能在金元堡得到满足，且操作简单，易于上手。

(3) 渠道优势 金元堡游戏营销阶段的市场策略以福建为主，辐射全国。目前，我们已经与福建各地的大部分基础电信运营商达成合作推广协议，主要利用其包含宽带用户、服务器、带宽等资源。作为电信增值业务的金元堡游戏不仅作为宽带应用的核心内容补充其产品线，并且为合作各方带来了实质的收益。另外，福建市场主要的网络游戏第三方推广商已经和我们达成协议，这些推广商将用资源和经验换来利润为基础与我们共同参与金元堡游戏营销。

2. 劣势 (Weaknesses)

(1) 机会成本 对于网络门户、广告、搜索引擎、交友、博客、影视、BT 等互联网产品深入的研究花费了我们相当的时间，但切入网络游戏，细分休闲游戏市场，以小博大，以地缘优势为基础的研究成果为我们指明了发展的道路。在此背景下诞生的金元堡游戏具有较高的机会成本，同时 QQ 和联众等休闲游戏巨头逐步切入区域市场也在增加我们的机会成本。

(2) 品牌 目前我们不具有强大的品牌知名度和美誉度，这些需要我们用心做好从研究、开发到服务的每一个细节，我们有信心并且有能力在实现产品价值的同时建立良好的口碑和知名互联网品牌。

(3) 资金 不断进步的互联网让我们不能像智者博弈中的小猪总处于等待的位置，我们需要采取主动：主动分析用户需求，主动完善升级产品，主动展开市场营销，主动更新服务设备。没有这一切就不能实现金元堡的价值，实现我们的战略。而这一切，都需要资金。

3. 机会 (Opportunities)

(1) 宽带普及 宽带网络的普及使更多的人了解、熟悉、参与到互联网中来，“学习”、“工作”、“娱乐”是互联网生活永恒的主题，闲暇之时的休闲娱乐将为用户带来身心的放松，QQ 和盛大游戏已经证明了这一点，我们的机会在于在更大的用户群面前更好地把握住用户的需求。

(2) 产品同质化 互联网的产品创新总是由小猪完成的：sina、baidu 的博客是由博客