第一章　管理概述

本章要点

（1）组织活动的构成及管理活动对组织的重要性。
（2）管理的含义及其应用范围。
（3）管理的性质，尤其是对管理的科学性和艺术性的理解。
（4）管理基本职能的构成、发展及各职能之间的关系。
（5）组织中管理者的主要类型及对管理者技能的要求。
（6）环境对管理的影响，组织一般环境的构成以及企业的市场环境要素。
（7）管理思想和理论的发展经历的主要阶段及各阶段的主要特点。
（8）管理发展历史上，科学管理阶段的主要代表人物及其主要观点。
（9）现代管理理论的主要学派和现代管理理论的主要特点。

1.1　管理的概念及性质

1.1.1　管理的含义和重要性

管理是人类各种活动中最重要的活动之一。自从人们开始形成群体去实现个人无法达到的目标以来，管理工作就成为协调个人努力必不可少的因素了。组成群体无非是为了集结个人的力量，以发挥集体的更大作用。这种群体实际上就是人类社会普遍存在的“组织”现象。所谓组织，是由两个或两个以上的个人为了实现共同的目标组合而成的有机整体。组织是一群人的集合，组织的成员必须按照一定的方式相互合作，共同努力去实现既定的组织目标。这样，组织才能形成整体力量，以完成单独个人力量的简单总和所不能完成的各项活动，实现不同于个人目标的组织总体目标。组织存在于日常生活和工作的各个方面。企业是一种组织，医院、学校和其他事业单位等也都是组织的具体表现形式。任何一个组织，都有其基本的使命和目标。例如，医院的使命和目标是治病救人；学校的使命和目标是培育人才；企业的使命和目标是满足用户的需要等等。组织的使命和目标说明了组织存在的理由。

为了完成组织的使命和目标，组织需要开展业务活动（通称作业工作），如医院中的诊治、学校中的教学、工业企业中的生产等。组织是直接通过作业活动来达成组织目标的，而作业活动的开展自然离不开人力资源(人员)、物力资源(原材料、机器设备)和财力资源(资金)等的运用，否则作业活动就只能成为“无米之炊”。既然一个组织需要各种资源去完成作业活动，这些资源是否能够良好的协调和配合，直接影响了组织的作业活动能否有效而顺利的进行。对组织而言，这就需要开展另一项活动——管理。管理是伴随着组织的出现而产生的，是保证作业活动实现组织目标的手段，是协作劳动的必然产物。凡是需要通过集体努力去实现个人无法达到的目标，管理就成为必要。因此，小至企业、大至国家，任何组织都需要管理，它是协调个人努力

需要全本请访问 www.ertongbook.com

必不可少的因素。正如马克思指出的那样：一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的活动所产生的各种一般职能。一个单独的小提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个指挥。指挥之于乐队，就像经理人员之于企业，他们的存在是确保组织各项活动实现预定目标的条件。

管理的重要性伴随着组织规模的扩大和作业活动的复杂化而日益明显。如果说简单的组织只需要简单的管理，因而管理的重要性还不十分突出的话，那么时至今日，科学技术和经济已获得高度发展，组织的规模越来越大，组织面临的环境越来越复杂，作业活动越来越现代化，在这样的时代中，管理就越来越成为影响组织生死存亡和社会经济发展的关键因素。国际上有许多著名的管理学家和经济学家都非常强调管理的重要性，如有人把管理看做是工业化的催化剂和经济发展的原动力，同土地、劳动和资本并列成为社会的“四种经济资源”，或者同人力、物力、财力和信息一起构成组织的“五大生产要素”；还有的人则把管理、技术和人才的关系比喻为“两个轮子一个轴”。如同没有先进的科学技术，作业活动乃至管理活动无法有效地开展一样，没有高水平的管理相配合，任何先进的科学技术都难以充分发挥作用，而且，科学技术愈先进，对管理的要求也愈高。由此可见管理活动对现代组织的重要性。组织中的活动包括作业活动和管理活动两大部分。组织是直接通过作业活动来达到组织目标的，但组织为了确保这一基本过程（对企业来说，该基本过程表现为生产过程）顺利而有效地进行，还需要开展管理活动，管理是促成作业活动顺利实现组织目标的手段和保证。

什么是管理？管理的定义，在中外许多管理学著作中均有描述。由于这些学者是从不同角度和侧面对管理加以解释，所以这些定义会有一些不同。综合这些定义，能够较为全面概括管理这一概念的内涵和外延的定义可以是：

管理，就是在特定的环境下，对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制，以便达到既定的组织目标的过程。这个定义包含以下四层含义：

第一，管理活动是在特定的组织内外部环境的约束下进行的，任何组织都存在于一定的内外部环境之中，并受到环境的约束。企业的生存离不开外部的原材料供应和顾客的需求，其生产经营活动要受到国家政策、法律等多种因素的影响；学校的生存取决于学生求学的欲望和用人单位的需求。管理理论的学习和管理实践活动必须注重组织的内外部环境，适应环境，利用内外部环境的各种有利因素，并根据内外部环境的变化而不断创新。

第二，管理是为实现组织目标服务的。管理活动具有目的性，其目的是实现组织的目标。一个组织要实现的目标即使在同一时期也往往是多种多样的。企业的目标包括：提高组织资源的利用效率和利用效果，主动承担社会责任以便获得更好的发展空间，不断开拓市场，最大限度地获取经济利益，创造条件促进职工发展等等；学校的目标包括培养出高素质的毕业生，增强教师的教学科研水平等。不管是什么样的组织，都要重视效率和效果问题，效率和效果是衡量管理工作的重要标志。

第三，管理工作要通过有效利用组织的各种资源来实现组织目标。资源是一个组织运行的基础,也是开展管理工作的前提。传统意义上的资源主要是指人、财、物,强调的是内部的、有形的资源。现代意义上的资源远不只这些，组织管理成效的好坏、有效性如何，集中体现在它是否使组织花最少的资源投入，取得最大的、合乎需要的成果产出。产出一定、投入最少，或者投入不变、产出最多，甚至是投入最少、产出最多，这些都意味着组织具有较为合理的投入产出比，有比较高的效率。然而，仅仅关心效率是不够的，管理者还必须使组织的活动实现正确的目标，

这就是追求活动的效果（效能）。效率和效果是两个不同的概念。效率涉及的只是活动的方式，它是与资源利用相关的，只有高低之分而无好坏之别。效果则涉及活动的目标和结果，不仅有高低之分，而且可以在好坏两个方向上表现出明显的差别。高效率只是正确地做事，好效果则是做正确的事。效率和效果又是相互联系的。例如，如果某个人不顾效率，他很容易达到有效果。很多企业的产品如果不考虑人力和材料等投入成本的话，能被生产或制造得更精确、更吸引人。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。只有“正确地做正确的事”,组织才具有最大的有效性,把‘效率’(Efficiency)和‘效果’(Effectiveness)结合起来。作为一个组织，管理工作不仅仅追求效率，更重要的是从整个组织的角度来考虑组织的整体效果以及对社会的贡献。因此，要把效率和效果有机地结合起来，把管理的目的体现在效率和效果之中，即通常所说的绩效(Performance)。



图 1-1 管理追求效率和效果

第四，管理最终要落实到计划、组织、领导和控制等一系列管理职能上。管理职能是管理者开展管理工作的手段和方法，也是管理工作区别于一般作业活动的重要标志。这些管理职能是每个管理者都必须要做的事情，是管理理论研究和管理实践的重点，不为社会制度、组织规模和管理者的喜好所左右。

构成这一概念的四个要素的关系如图 1-2所示。

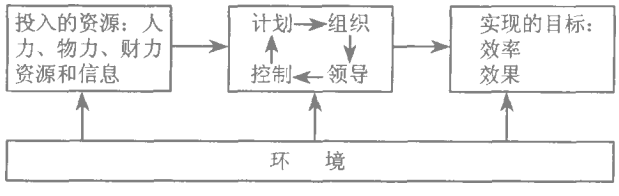


图 1-2 管理活动

从上面对管理的分析不难看出，管理普遍适用于任何类型的组织。因为任何组织都有特定的组织目标，都有其特定的资源调配和利用问题，因此，也就有管理问题。

盈利性组织需要管理，这类组织十分重视投入与产出的比较，十分强调对资源的利用效果。但是，人们往往认为只有大企业才需要管理，因为大企业拥有更多的资源，职工人数更多，更需要有周密的计划和高效率的沟通与协调。事实上，小企业同样需要管理。每年都有大量的小企业破产倒闭，其原因并不仅仅是小企业拥有的资源少，更重要的原因是管理方面的问题。

从非盈利性组织来看,不仅政府、军队、公安等组织需要管理,学校需要管理,医院、诊所和医疗保险单位需要管理，研究所、报社、博物馆及大众性广播、邮电和交通服务单位需要管理，而且各种基金会、联合会、俱乐部以及政治党派、学术团体和宗教组织等也都需要管理。管理活动遍布人类社会的方方面面，无时无处不在。

当然，不同类型的组织，由于其作业活动的目标和内容存在一些差异，因而管理的具体内容和方法也不尽相同。但从基本管理职能管理原理和方法来看，各种不同类型的组织具有相似

性和共通性。

1.1.2 管理的本质及性质

1.1.2.1 管理的本质

学习和运用管理，首先要准确地把握管理工作的本质及特性。管理工作不同于生产、科研、教学、治疗等具体的作业活动，它具有一定的特殊性。要把握管理的本质和特性，可以从分析管理工作和作业工作的关系入手。

首先，管理工作是独立进行、有别于作业工作又为作业工作提供服务的活动。

其次，管理不是独立存在的，管理活动和作业活动并存于一个组织之中，才能保证组织目标的圆满实现。

再次，从事管理工作的人并不是绝对不可以做一些作业工作。对管理工作与作业工作的概念区分，并不意味着这两类活动一定要由截然不同的两批人去做。事实上，组织中有不少被列为“管理人员”的人在有些时候也从事作业工作。医院院长可能有时也做些手术，学校校长可能有时也搞教学工作，企业销售经理也可能参与业务谈判和签订销售合同等等。在某些时候，管理者参与做些作业工作并非坏事，这样往往有利于促进领导者与下属人员之间的沟通和理解。但是，如果一位管理者把他的绝大部分时间和精力都用于从事作业工作而不是管理工作（新从基层提拔上来的管理者易出现这种情况），那么，他就忘记了自己的管理者身份，还不了解管理工作与作业工作的区别，就不可能成为一个称职的管理者。

管理工作的本质，就是从事管理工作的人通过他人并使他人同自己一起实现组织的目标。在通常情况下，管理人员并不亲自从事具体工作，而是委托他人去干，自己花大量时间和精力进行计划安排、组织领导和检查控制其他人的工作。管理人员之所以在身份和地位上不同于其他人，就是因为其“分内”工作性质与这些人的作业工作有着迥然的差异，而且，管理人员还要对这些人的工作好坏负最终责任。正是在促成他人努力工作并对他人工作负责这一点上，管理人员与作业人员有所区别，他们构成了组织中相对独立的两大部分。

1.1.2.2 管理的科学性与艺术性

关于管理的性质，许多管理学者从多方面进行过分析、总结，其中强调的管理工作具有科学性和艺术性的双重特征，最能刻画出管理工作的本质特性。对管理科学性的了解，可从以下两个方面来看。

首先，管理是一门科学，是指它以反映客观规律的管理理论和方法为指导，有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。管理学发展到今天，已经形成了比较系统的理论体系，揭示了一系列具有普遍应用价值的管理规律，总结出许多管理原则。这些规律和原则是由大量的学者和实业家长期在总结管理工作的客观规律的基础上形成的，是理论与实践高度凝结的产物，不会因为地域、文化乃至社会制度的差异而不同，也不以人们的主观意志为转移。

其次，管理是一门不精确的科学，指导管理的科学比较粗糙，不够精确。这一方面因为管理是一门正在发展的科学，与数学、物理学等自然科学相比，管理科学的发展历史相对较短，还需要一个逐步走向完善的过程；另一方面，管理工作所处的环境和要处理的许多事物常常是复杂多变的，管理科学并不能为管理者提供一切问题的标准答案，仅凭书本上的管理理论和公式进行管理活动是不能成功的。主管人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性，因地制宜地将管理知识与具体的管理活动相结合，才能进行有效的管理。这一点决定了管理的艺术

性。

管理的艺术性，就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外，还要有灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。管理的艺术性强调了其实践性，没有实践则无所谓艺术。无视实践经验的积累，无视对理论知识灵活运用能力的培养，管理工作注定要失败。基于对管理艺术性的认识，在 20 世纪 70 年代，权变管理理论在管理学界产生了极大的影响。对权变管理思想进行系统论述的是美国管理学家弗雷德·卢桑斯（Fred Luthans）。他在《权变管理理论 走出丛林之路》和《管理导论：一种权变学说》等论文和著作中，把权变管理思想归纳为管理理论方法和环境之间的函数关系，即管理理论方法＝f（环境）。其中环境是自变量，管理理论方法是因变量。这种函数理论关系可进一步解释为“如果——就要”模式，即如果某种环境存在或发生，就要采用某种相应的管理思想、管理方法和技术，以便更好地达到组织目标。权变理论认为没有一成不变的、普遍适用的、最好的管理理论和方法，一切应取决于当时的既定情况。这种强调应变性、灵活性的管理思想充分体现了管理工作的艺术性特点。

管理的科学性与艺术性并不互相排斥而是互相补充的。不注重管理的科学性只强调管理工作的艺术性，这种艺术性将会表现为随意性；不注重管理工作的艺术性，管理科学将会是僵硬的教条。管理的科学性来自于管理实践，管理的艺术性要结合具体情况并在管理实践中体现出来，二者是统一的。

1.1 的考查要点

1. 组织的含义，作业活动和管理活动在实现组织目标过程中各自的作用以及管理活动对组织的重要性。对这个问题，以下这段话值得注意：

组织是直接通过作业活动来达成组织目标的，但组织为了确保这一基本过程（对企业来说，该基本过程就表现为生产过程）顺利而有效的进行，还需要开展管理活动，管理是促进作业活动顺利实现组织目标的手段和保证。 2001 年考试选择题第 32 题考的是对组织的含义的理解。

2. 管理的定义及其四个要素（环境、资源、职能、目标）的基本意义。1999 年考试简述题第 1 题，需要考虑管理定义的构成要素来解释。

3. 管理工作追求的‘效率’和‘效果’的内涵。2000 年考试选择题第 17 题考的就是这一内容。

4. 管理工作与作业工作的关系。几个值得注意的问题：

（1）管理不是独立存在的（体现了一个组织同时具有管理与作业两种活动），但管理工作是独立进行的（体现了组织中管理工作与作业工作是两种不同的工作，不能相互替代）。这两点对初学管理学的考生来说比较容易混淆。

（2）管理工作者是否可以做些作业工作的问题，在肯定可以的情况下，了解这样做有哪些好处，同时会产生什么问题，管理者应依据什么来合理把握这个“度”，是值得考生注意的。1999 年考试选择题第 11 题考了这一考点。

5. 对管理工作本质的理解和解释。这个问题考生通过学习以后各章的内容，可进一步加深理解。1998 年考试选择题第 55 题和 2000 年考试简述题第 4 题均考了这一内容。

6. 对管理的科学性和艺术性的理解和解释。值得注意的几点：

（1）对管理科学性的理解和解释应该是：首先强调管理是一门科学；其次要说明管理是

需要全本请访问 www.ertongbook.com

不够精确的科学。

（2）对管理艺术性的理解，首先是管理的艺术性源于管理这门科学所具有的不精确性；其次是管理的艺术性强调了管理的实践性，离开了实践的锻炼和积累，仅仅抱着管理学理论的条条框框是搞不好管理的。

（3）了解和掌握管理的科学性和艺术性特征对指导实际管理工作的意义。

1997 年(在职)考试选择题第 33 题，1998 年（在职）考试简述题第 4 题，1999 年考试判断题第 5 题，1999 年考试选择题第 35 题均考了这一内容。

2 管理的职能

1.2.1 管理的基本职能

关于管理的基本职能，在管理的定义里已经阐明，是计划、组织、领导和控制，也就是说管理是由这样一系列相互关联、连续进行的活动构成的，或者说管理作为一个过程，管理者在其中要发挥这样的作用。

在管理学的发展历史上，一些学者对管理的基本职能作出了不同的描述。20 世纪初期法国工业学家亨利·法约尔(Henry Fayol）提出，所有的管理者都履行以下五种管理职能：计划(Plan)、组织(Organize）、指挥(Command)、协调(Coordinate）和控制(Control）另一个比较有影响和代表性的是美国管理学家孔茨在 20 世纪 50年代提出的管理包括计划、组织、人员配备、指导和领导、控制五项职能 除此以外，还有七项职能等观点，如美国的古利克在 30 年代提出管理职能包括计划、组织、指挥、控制、协调、人事、沟通等等。关于管理职能的比较流行的观点是将其简化为四个基本职能 计划、组织、领导、控制。

1. 计划。如果你在旅行时没有任何特定的目的地，那么任何路线你都可以选择。由于组织的存在是为了实现某些目的，因此就需要有人来规定组织要实现的目的和实现目的的方案，这就是管理计划职能应做的工作。计划是管理的首要职能，管理活动从计划工作开始。具体来说，计划工作的程序和内容如下：

第一步，在研究活动条件的基础上，确定组织在未来某个时期内的活动方向和目标。组织的业务活动是利用一定条件在一定环境中进行的。活动条件研究包括内部能力研究和外部环境研究。内部能力研究主要是分析组织内部在客观上对各种资源的拥有状况和主观上对这些资源的利用能力；外部环境研究是要分析组织活动的环境特征及其变化趋势，了解环境是如何从昨天演变到今天的，找出环境的变化规律，并据以预测环境在明天可能呈现的状态。

第二步，制定业务决策。活动条件研究为业务决策提供了依据。所谓业务决策，是在活动条件研究的基础上，根据这种研究揭示环境变化中可能提供的机会或造成的威胁以及组织在资源拥有和利用上的优势和劣势。

第三步，编制行动计划。在确定了未来的活动方向和目标以后，还要详细分析为了实现这个目标，需要采取哪些具体的行动，这些行动对组织的各个部门和环节在未来各个时期的工作提出了哪些具体的要求。因此，编制行动计划的工作，实质上是将决策目标在时间上和空间上分解到组织的各个部门和环节，对每个单位、每个成员的工作提出具体要求。

2. 组织。再好的计划方案也只有落到行动中才有意义。要把计划做到行动中，就必须要有

组织工作。组织工作决定组织要完成的任务是什么；谁去完成这些任务；这些任务怎么分类组合；谁向谁报告；以及各种决策应在哪一级上制定等等。组织工作的具体程序和内容如下：

（1）设计组织。包括设计组织的机构和结构。机构设计是在分解目标活动的基础上，分析为了实现组织目标需要设置哪些岗位和职务，然后根据一定的标准将这些岗位和职务加以组合，形成不同的部门；结构设计是根据组织业务活动及其环境的特点，规定不同部门在活动过程中的相互关系。

（2）人员配备。根据各岗位所从事的活动要求以及组织员工的素质和技能特征，将适当的人员安置在组织机构的适当岗位上，使适当的工作由适当的人承担。

（3）组织变革。根据业务活动及其环境特点的变化，研究与实施组织结构、结构的调整与变革。

3. 领导。每一个组织都是由人力资源和其他资源有机结合而成的，人是组织活动中惟一具有能动性的因素。管理的领导职能是指指导和协调组织中的成员，包括管理者激励下属，指导他们的活动，选择最有效的沟通渠道，解决组织成员之间的冲突等等，从而使组织中的全体成员以高昂的士气、饱满的热情投身到组织活动中去。

4. 控制。为了保证组织目标的实现和既定计划的顺利进行，管理必须监控组织的绩效，必须将实际的表现与预先设定的目标进行比较。如果出现了任何显著的偏差，管理的任务就是使组织回到正确的轨道上来。内容包括行动偏离目标和标准时对组织活动的纠正以及对目标和标准的修改和重新制定，后者是指当组织内外环境发生变化，原来制定的目标和标准已不再适用。

控制工作过程包括衡量组织成员的工作绩效，发现偏差，采取矫正措施三个步骤，控制不仅是对以前组织活动情况的检查和总结，而且可能要求某时点以后对组织业务活动进行局部甚至全局的调整。因此，控制在整个管理活动中起着承上启下的连接作用。

计划、组织、领导和控制是最基本的管理职能，他们分别重点回答了一个组织要做什么，怎么做，靠什么做，如何做得更好以及做得怎么样等基本问题。管理各项职能不是截然分开的独立活动，它们相互渗透并融为一体。从管理职能在时间上的关系来看，他们通常按照一定的先后顺序发生，即先计划，继而组织，然后领导，最后控制。对于一个新创建的企业往往更是如此。然而，这种前后工作逻辑在实践中并不是绝对的，没有哪个管理者是周一制订计划，周二开展组织工作，周三实施领导工作，周四采取控制活动。这些管理职能往往相互融合，同时进行。没有计划便无法控制，没有控制也就无法积累制订计划的经验。人们往往在进行控制工作的同时，又需要编制新的计划或对原计划进行修改。同样没有组织架构，便无法实施领导，而在实施领导的过程中，又可能反过来对组织进行调整。管理过程是一个各职能活动周而复始的循环过程，而且在大循环中套着小循环。

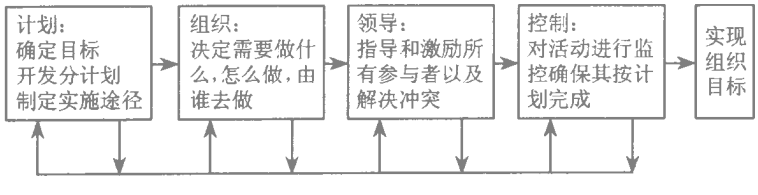


图 1-3　管理的职能

1.2.2 管理职能的发展

如前所述，对计划、组织、领导和控制这四个基本职能，早在本世纪初管理界就已有认识。时至今日，这种认识也未发生根本性的变化，只是随着管理理论研究的深化和客观环境对管理工作要求的变化，人们对管理职能有了进一步的认识。这表现在：一方面，人们对于上述各项基本职能所涵盖的内容和使用的方法已经加深了理解，并在这四个职能的实施中有了很多的新方法，如计划工作中的网络计划技术、滚动计划等，组织工作中组织结构有了许多较新形式——事业部制组织结构和矩阵制组织结构等等；另一方面，人们又在此基础上提出了一些新的管理职能，或者更准确地说，是对原有四个职能的某些方面进行强调，从中分离出新的职能，其中比较引人注目并得到一致认可的是决策和创新这两个职能。

从本世纪下半叶开始，决策和创新职能受到了管理界的普遍重视。管理者从某种意义上可以被看作是决策者，从另一种意义上也可以被看作是创新者，或者是具有企业家精神的管理者。

决策职能从 50 年代开始受到人们的重视。管理就是决策，决策贯穿于管理过程的始终。因为无论计划、组织、领导还是控制，其工作过程说到底都是由决策的制定和决策的执行两大部分活动所组成的。决策渗透到管理的所有职能中，所以管理者在某种程度上也被称作决策者。

所谓创新，顾名思义，就是使组织的作业工作和管理工作不断有所革新、有所变化。管理界对于创新职能的重视始于 60 年代。因为当时的市场正面临着急剧的变化，竞争日益加强，许多企业感到不创新就难以生存下去，所以有不少管理学者主张将创新看成管理的一项新职能。创新是组织活力之源泉，创新关系到组织的兴衰成败。美国有位著名的管理学家说过：“如果管理人员只限于继续做那些过去已经做过的事情，那么，即使外部条件和各种资源都得到充分利用，它的组织充其量也不过是一个墨守成规的组织。这样下去，很有可能衰退，而不仅是停滞不前，在竞争情况下尤其是这样……”。在传统管理中，组织环境变化比较缓慢，问题多是重复的，创新并不显得十分突出。现代管理面临的是动荡的环境和崭新的问题，创新是保持组织立于不败之地的法宝。

除了决策和创新之外，现代管理对协调职能也十分看中。实际上，法约尔早已将协调列为管理的五大职能之一，今天更多人认为把协调看做是管理的核心似乎更为确切。因为所谓协调，就是指组织的一切要素、工作或活动都要和谐地配合，以便于组织的整体目标得到顺利地实现。协调是管理活动所力图要实现的根本要旨。管理者的任务，归根到底就是协调组织的各个部分以及组织与环境的关系，以便更好地实现组织的目标。协调包括组织内部各个方面的协调，组织与外部环境的协调以及组织的现实需要与未来需要之间的协调。因此可以说，每一项管理职能的开展，都是为了更好地促进协调。有了协调，组织可以收到个人单独活动所不能受到的良好的效果，这就是通常所说的 $1+1>2$ 的协同效应。

1.2 的考查要点

1. 管理基本职能的构成。在管理学的发展历史上，一些管理学家对管理的基本职能做了不同的表述（考生应适当了解），目前管理学界比较多的采用计划、组织、领导、控制的表述方式，包括全国 MBA 考试。1998 年考试简述题第 2 题就考了这一问题。

2. 计划、组织、领导、控制的含义及它们之间的关系。由于以后各章将对计划、组织、领导、

控制理论展开介绍，所以在本节中主要了解其基本定义和基本内容。管理各项基本职能之间的关系，简而言之就是计划、组织、领导、控制按一定先后次序进行并周而复始地循环。1999 年考试选择题第 41 题，2000 年(在职)考试选择题第 1 题考了这一内容。2000 年（在职）考试简答题第 1 题可以从管理的四个基本职能出发来回答小企业的管理特点。

3. 决策、创新和协调在管理职能中的位置和重要性。1999 年（在职）考试选择题第 19 题考的是创新问题；1999 年考试简述题第 1 题在回答时要考虑到协调因素。

1.3 管理者及其应具备的技能

1.3.1 管理者和管理者的类型

管理活动通常是通过人来进行的，人是进行管理活动的主体，因此把执行管理任务的人统称为“管理人员”“管理者”。管理的任务当然也就是管理人员的任务。管理者是组织最重要的资源，其工作绩效的好坏直接关系着组织的成败兴衰。所以，美国管理学家德鲁克曾这样说，“如果一个企业运转不动了，我们当然是去找一个新的总经理，而不是另雇一批工人。”那么，管理者在组织中具体扮演什么角色呢？

1.3.1.1 管理者的角色

60 年代末期，加拿大管理学家亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg）对五位总经理的工作进行了一项仔细的研究，在此研究及大量观察的基础上，明茨伯格提出了一个管理者究竟在做什么的分类纲要。

明茨伯格的结论是，管理者扮演 10 种不同、但却是高度相关的角色。这 10 种角色可以进一步组合成三个方面：人际关系、信息传递和决策制定。

在人际关系方面，经理人员首先要扮演好挂名领导的角色，承担这种角色，经理要在所有的礼仪事务方面代表其组织。此外，经理还要扮演联络者和领导者的角色。作为联络者，经理要同组织以外的其他经理和其他人相互交往，维护自行发展起来的外部接触和联系网络。作为领导者，经理要处理好同下属的关系，对组织成员做好激励和调配工作。

在信息联系方面，经理人员主要扮演信息监听者、传播者和发言人的角色。作为监听者，经理要注意接收和收集信息，以便对组织和环境有彻底的了解，进而成为组织内外部信息的神经中枢。作为传播者，经理要把外部信息传播给他的组织，并把内部信息从一位下属传播给另一位下属。作为发言人，经理要把组织的有关信息传递给组织以外的人，既包括董事会和更上一层次的管理当局，也包括供应商、同级别的人、政府机构、顾客、新闻媒体以及竞争对手。

在决策方面，经理人员又要扮演企业家、故障处理者、资源分配者和谈判者的角色，并相应执行四个方面的任务：一是寻求机会，制定方案，从事变革，并对某些方案的设计进行监督；二是在组织面临重大的、出乎预料的故障时，采取补救措施；三是负责对组织的所有资源进行分配，事实上就是作出或批准所有重大的组织决定；四是代表组织参加与外界的重要谈判。

这些角色是一个相互连结的整体，虽然各种类型的管理者由于行业、等级和职能的不同，担任每一角色的分量也不完全相同，但总的来说，都或多或少地担任着这些角色。

因为了解和确定管理者在组织中的角色十分重要，所以，明茨伯格提出的关于管理者角色这一研究成果受到管理学界的较大关注。当然，管理学这一学科还处于发展之中，今后对管理

者工作的理解还会不断地深入和扩充。

1.3.1.2 管理者的类型

一个组织中从事管理工作的人可能有很多，可以从不同角度进行管理者的类型划分。虽然前面提到组织中所有的管理者扮演的角色大体上差不多，但不同位置上的管理者工作的侧重点或者说扮演每一角色的分量会有很大的不同，因此通过管理者类型的划分，使不同层次、领域的管理者进一步明确自己所扮演角色的工作细节，对组织管理工作得完善十分重要。

1.管理者的层次分类

组织的管理人员可以按其所处的管理层次区分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。同时，整个组织层次还包括一层作业人员。见图 1-4。

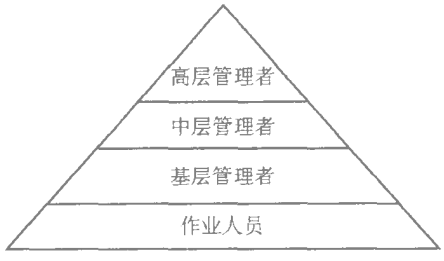


图 1-4 组织的层次

高层管理者是指对整个组织的管理负有全面责任的人，他们的主要职责是，制定组织的总目标、总战略，掌握组织的大政方针并评价整个组织的绩效。他们在与外界交往中，往往代表组织以“官方”的身份出现。这些高层管理者的头衔有公司董事会主席、首席执行官、总裁或总经理及其他高级资深经理人员以及高校的校长、副校长和其他处于或接近组织最高层位置的管理人员。

中层管理者通常是指处于高层管理者与基层管理者之间的一个或若干个中间层次的管理人员，他们的主要职责是贯彻执行高层管理者所制定的重大决策，监督和协调基层管理者的工作。中层管理者通常享有部门或办事处主管、科室主管、地区经理、产品事业部经理或分公司经理等头衔。与高层管理者相比，中层管理者更注意日常的管理事务，在组织中起承上启下的作用。

基层管理者亦称第一线管理人员，也就是组织中处于最低层次的管理者，他们所管辖的仅仅是作业人员而不涉及其他管理者。他们的主要职责是给下属作业人员分派具体工作，保证各项任务的有效完成。在制造业，基层管理者可能被称为领班、工头或工段长；而在学校中则由研究室主任来担任。

作为管理者，不论他在组织中的哪一层次上承担管理职责，其工作的性质和内容应该基本上是一样的，都包括计划、组织、领导和控制几个方面。不同层次管理者工作上的差别，不是职能本身不同，而是各项管理职能履行的程度和重点不同。

如图 1-5 所示，高层管理者花在计划、组织和控制职能上的时间要比基层管理者多，而基层管理者花在领导职能上的时间要比高层管理者多。即便是就同一管理职能来说，不同层次管理者所从事的具体管理工作的内涵也并不完全相同。例如，就计划工作而言，高层管理者关心的是组织整体的长期战略规划，中层管理者偏重的是中期、内部的管理性计划，基层管理者则

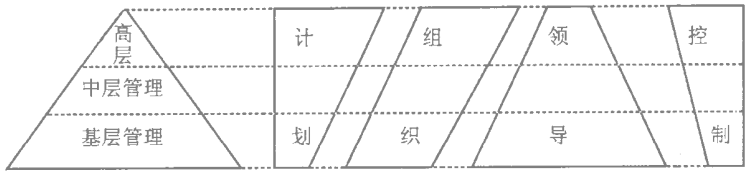


图 1-5 管理者的层次分类与管理职能

更侧重于短期的业务和作业计划。

作业人员与管理者，即使是基层管理者也有本质区别。这种区别就在于管理者要促成他人努力工作并对他人工作的结果负责。当然，如 1.1.2 中所述，管理人员有时也可能参与作业工作。另外，在鼓励民主管理或参与管理的组织中，作业者也可能参与自己工作或他人工作的管理。

B. 管理人员的领域分类。管理人员还可以按其所从事管理工作的领域宽度及专业性质的不同，划分为综合管理人员与专业管理人员两大类（见图 1-6）。

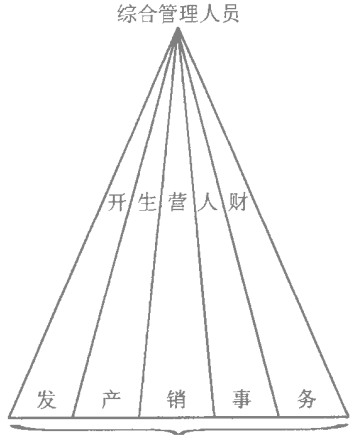


图 1-6 管理者的领域分类

综合管理人员是指负责管理整个组织或组织中某个事业部全部活动的管理者。对于小型组织（如一个小厂）来说，可能只有一个综合管理者，那就是总经理，他要统管该组织包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动。而对于大型组织(如跨国公司)来说,可能会按产品类别设立几个产品分部，或按地区设立若干地区分部，此时，该公司的综合管理人员就包括总经理和每个产品或地区分部的经理，每个分部经理都要统管该分部包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动。

除了综合管理人员外，组织中还可能存在专业管理人员，即仅仅负责管理组织中某一类活动（或职能）的管理者。根据这些管理者管理专业领域性质的不同，可以具体划分为生产部门管理者、营销部门管理者、人事部门管理者、财务部门管理者以及研究开发部门管理者等。对于这些部门的管理者，可以泛称为生产经理、营销经理、人事经理、财务经理和研究开发经理等。对于现代组织来说，随着其规模的不断扩大和环境的日益复杂多变，将需要越来越多的专业管理人员，专业管理人员的地位也将变得越来越重要。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

1.3.2 管理者应具备的技能

管理人员的分类虽然很多，他们的工作重点各有区别，通常他们所能发挥作用的大小，及他们能否开展行之有效的管理工作，在很大程度上取决于他们是否真正具备了管理所需的相应管理技能。由于管理工作的复杂性，要把承担管理工作的全部技能都列出来是不大可能的。管理者应具备的技能和前面讲过的管理者的角色相关。通常而言，一名管理人员应该具备的管理技能包括技术技能、人际技能、概念技能三大方面。

1. 技术技能

技术技能是指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识完成组织任务的能力。例如,工程师、会计师、广告设计师、推销员等,都掌握有相应领域的技术技能,所以被称做专业技术人员。对于管理者来说，虽然没有必要使自己成为精通某一领域技能的专家（因为它可以依靠有关专业技术人员来解决专门的技术问题），但要掌握一定的技术技能，否则就很难与他所主管的组织内的专业技术人员进行有效地沟通，从而也就无法对他所管辖的业务范围内的各项管理工作进行具体地指导。医院院长不应该是对医疗过程一窍不通的人；学校校长也不应该是对教学工作一无所知的人；工厂生产经理更不应该是对生产工艺毫无了解的人，而如果是生产车间主任，就更需要熟悉各种机械的性能、使用方法、操作程序，各种材料的用途、加工工序，各种成品或半成品的指标要求等。

2. 人际技能

人际技能是指与处理人事关系有关的技能或者说是与组织内外的人打交道的能力。对一个组织而言，如一个企业，对于不同层次和领域，管理者可能分别需要处理与上层管理者、同级管理者以及下属的人际关系，要学会说服上级领导，学会同其他部门的同事紧密合作，同时掌握激励和诱导下属的积极性和创造性的能力以及正确指导和指挥组织成员开展工作的能力。人际技能要求管理者了解别人的信念、思考方式、感情、个性以及每个人对自己、对工作、对集体的态度，个人的需要和动机，还要掌握评价和激励员工的一些技术和方法，最大限度地调动员工的积极性和创造性。

3. 概念技能

概念技能是能够洞察企业与环境相互影响的复杂性，并在此基础上加以分析、判断、抽象、概括并迅速做出正确决断的能力。任何管理都会面临一些混乱而复杂的环境，管理者应能看到组织的全貌和整体，并认清各种因素之间的相互联系，如组织与外部环境是怎样互动的，组织内部各部分是怎样相互作用的等等,并经过分析、判断、抽象、概括,抓住问题的实质,并做出正确的决策。这就是管理者应具备的概念职能。

概念技能包含一系列的能力：能够把一个组织看成一个整体的能力，能够识别某一领域的决策会对其他领域产生何种影响的能力，能够提出新想法和新思想的能力，以及能够进行抽象思维的能力。

上述三种技能是各个层次管理者都需要具备的，只是不同层次的管理者对这三个技能的要求程度会有区别。一般来说，越是处于高层的管理人员，越需要制定全局性的决策，所做的决策影响范围越广、影响期限越长。因此，他们需要更多地掌握概念技能，进而把全局意识、系统思想和创新精神渗透到决策过程中。由于他们并不经常性地从事具体的作业活动，所以并不需要全面掌握完成各种作业活动必须具备的技术技能。但是，他们也需要对技术技能有基本的了

解，否则就无法与他们所主管的专业技术人员进行有效地沟通，从而也就无法对他所管辖的业务范围内的各项管理工作进行具体地指导。在现实生活中，对技术性能一窍不通的人不能成为高层管理者，但那些在某一专业领域是专家而对其他相关领域专业技术知识一无所知的人也绝对不会成为一名称职的高级管理人员。例如，医院的院长不应该对医疗过程一窍不通，但如果他仅仅精于外科手术而不具有基本的财务管理知识，他就不应该当院长，而应该在医生的职位上寻求发展。

作为基层管理人员，他们每天大量的工作是与从事具体作业活动的工作人员打交道。他们有责任检查工作人员的工作，及时解答并同工作人员一起解决实际工作中出现的各种具体问题。因此，他们必须全面而系统地掌握与本单位工作内容相关的各种技术技能。当然，基层管理人员也可能面临一些例外的、复杂的问题，也要协调好所管辖工作人员的工作，制订本部门的整体计划。为了做好这些工作，他们也需要掌握一定的概念技能。人际关系技能是组织各层管理者都应具备的技能。因为不管是哪一层次的管理者，都必须在与上下左右进行有效沟通的基础上，相互合作共同完成组织目标。因此，人际技能对高、中、基层管理者是同等重要的。

图 1-7 直观概括了三个层次的管理者掌握这三种技能的比例关系。

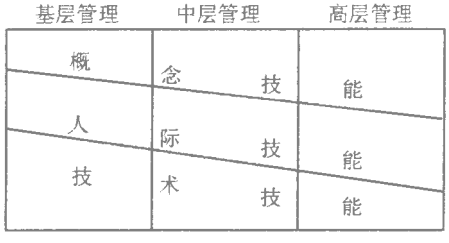


图 1-7 管理层次与管理技能要求

1.3 的考查要点

1. 管理者在组织中所扮演的角色。这一要点虽然在以往的 MBA 考试中没有直接考过，但了解明茨伯格对管理者扮演角色的分析，对于考生真正理解不同类型的管理者及其应掌握的技能，在分析案例和其他比较结合实际的问题时都是十分有益的。

2. 对管理者从不同的角度分类。对组织中的管理者可以从多种角度进行分类，其中较为主要的是从管理层次角度和管理领域宽窄的角度进行分类。对于管理者按管理层次分类，需要注意以下两点：

（1）不同层次管理者在管理职责上的区别。1998 年(在职)考试第 47 题，2001 年考试选择题第 3 题考了与之内容相关的问题。

（2）不同层次管理者完成各项管理职能的侧重点。1999 年考试选择题第 37 题，2000 年(在职)考试选择题第 10 题考了这一内容。

3. 管理者应具备的三种技能的含义及不同层次管理者应用这三种技能的侧重点。在技术技能、人际技能、概念技能三项技能中，概念技能的含义相对抽象一些，考生应加强理解和体会，这对解决和回答一些结合实际的问题非常有益。1997 年考试判断题第 5 题，1997 年考试选择题第 19 题，1997 年（在职）考试选择题第 27 题，1998 年考试选择题第 36 题，2000 年（在职）考试简答题第 2 题，2001 年考试简答题第 4 题，2001 年考试选择题第 36 题均考了与管理者技

能有关的问题。

1.4 管理环境

任何组织都不是独立存在、完全封闭的。组织存在于由外部各种因素构成的环境中，在与环境中其他组织之间的相互作用过程中谋求其自身目标的实现。要进行组织的管理，就必须了解和把握环境对组织的影响，环境要素的种类及特点等，就需要对组织的环境进行研究。

1.4.1 环境对组织的影响

环境是组织生存的土壤，它既为组织活动提供条件，同时也必然对组织的活动起制约作用。

以大量存在的从事经济活动的企业组织为例。企业经营所需的各种资源需要从属于外部环境的原料市场、能源市场、资金市场、劳动力市场中去获取。离开外部的这些市场，企业经营便会成为无源之水、无本之木。与此同时，企业出售用上述各种资源生产出来的产品或劳务也要在外部环境中实现。没有外部市场，企业就无法销售产品、得到销售收入，生产过程中的各种消耗就不能得到补偿，经营活动就无法继续。

外部环境为企业生存提供了条件，必然也会限制企业的生存。企业只能根据外部环境能够提供的资源种类、数量和质量来决定生产经营活动的具体内容和方向；既然企业的产品要通过环境中的市场才能实现，那么，在生产之前和生产过程中就必须考虑到这些产品能否被用户所接受，是否受市场欢迎。因此，外部环境在提供了经营条件的同时，也限制了企业的经营。

对组织活动有着如此重要作用的环境是在不断变化的。如果环境是静态的，那它的影响再大，对其研究也无需反复强调、高度重视。因为在这种情况下，环境研究可以是一劳永逸的；对一成不变的外部环境进行一次深入的分析，便可把握它的特点，制定相应对策。然而，实际情况却并非如此，外部存在的一切都在不断变化，比如技术在发展，消费者收入在提高，教育在不断普及，就连执政者也在经常更换。

环境的种种变化，可能会给组织带来两种不同程度的影响：一是为组织的生存和发展提供新的机会，比如新资源的利用可以帮助企业开发新的产品，执政者的变化可能导致环保政策的修订；另一种是环境在变化过程中对组织的生存造成某种不利的威胁，比如技术条件或消费者偏好的变化可能会使企业产品不再受欢迎。组织要继续生存，要在生存的基础上不断发展，就必须及时地采取措施，积极地利用外部环境在变化中提供的有利机会，同时也要采取对策，努力避开这种变化可能带来的威胁。

要利用机会、避开威胁，就必须认识外部环境；要认识环境，就必须研究外部环境，分析外部环境。这种研究不仅可以帮助我们了解外部环境今天的特点，而且可以使我们认识外部环境是如何从昨天演变到今天的，从而揭示外部环境变化的一般规律，并据此预测它在未来的发展和变化趋势。

组织面对的环境非常复杂而且难以理解和预测，因此，如果能把环境区分成不同的部分，将十分有利于组织识别和预测环境的影响。环境是由众多因素交错而成的整体，难以准确而清楚地区分，所以，管理学界有许多环境分类结果。这里采用较常见的一种分类，即把环境分成三大类：一般或宏观环境、具体或微观环境、组织内部环境。

1.4.2 组织的一般环境

极端地说，外部世界存在的一切均会或多或少地对组织活动产生一定影响，因而都在“外部环境研究”的对象范围内。但是，这个广义环境中存在的所有因素对组织活动的影响有直接或间接的区别，程度有深浅之分。因此，对于组织活动影响程度很低的因素似乎没有必要紧密跟踪、详细研究，同时，人力和经费的限制也决定了不能将外部环境的研究对象确定得过于宽泛，只能将这种研究集中于那些组织活动影响程度较高、方式较为直接的因素。

就不同组织而言，环境中对其直接发生重要影响的因素是不同的，但一般来说，大致可归纳为政治、社会、经济、技术、自然等五个方面：

1.4.2.1 政治环境

政治环境包括一个国家的社会制度，执政党的性质，政府的方针、政策、法令等。不同的国家有着不同的社会制度，不同的社会制度对组织活动有着不同的限制和要求。即使社会制度不变的同一个国家，在不同时期，由于执政党的不同，其政府的方针特点、政策倾向对组织活动的态度和影响也是不断变化的。对于这些变化，组织可能无法预测，但一旦变化产生后，它们对组织活动的影响，组织是可以分析的。组织必须通过政治环境研究，了解国家和政府目前禁止组织干什么、允许组织干什么、鼓励组织干什么，从而使组织活动符合社会利益，受到政府的保护和支持。

1.4.2.2 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、宗教信仰、风俗习惯、审美观念、价值观念等。文化水平会影响居民的需求层次；宗教信仰和风俗习惯会禁止或抵制某些活动的进行；价值观念会影响居民对组织目标、组织活动以及组织存在的态度；审美观念则会影响人们对组织活动内容、活动方式以及活动成果的态度。

1.4.2.3 经济环境

经济环境是影响组织、特别是作为经济组织的企业活动的重要环境因素，主要包括宏观和微观两个方面的内容。

1. 宏观经济环境。主要指一个国家的人口数量及其增长趋势、国民收入、国民生产总值及其变化情况以及通过这些指标能够反映的国民经济发展水平和发展速度。如人口众多既为企业经营提供了丰富的劳力资源，决定了总的市场规模庞大，又可能因其基本生活需求难以充分满足，从而成为经济发展的障碍；经济的繁荣显然能为企业的发展提供机会，而宏观经济的衰退则可能给所有经济组织带来生存的困难。

2. 微观经济环境。主要指企业所在地区或所需服务地区消费者的收入水平、消费偏好、储蓄情况、就业程度等因素。这些因素直接决定着企业目前及未来的市场大小。假定其他条件不变，一个地区的就业越充分，收入水平越高，那么该地区的购买能力就越强，对某种活动及其产品的需求就越大。一个地区的经济收入水平对其他非经济组织的活动也有重要影响。比如，在温饱没有解决之前，居民很难自觉主动地去关心环保问题，支持环保组织的活动。

1.4.2.4 技术环境

任何组织的活动都需要利用一定的物质条件，这些物质条件反映着一定技术水平下社会的技术进步会影响这些物质条件的技术水平的先进程度，从而影响利用这些条件的组织的活动效率。

技术环境对企业的影响就更为明显了。企业生产经营过程是一定的劳动者借助一定的劳动条件生产和销售一定产品的过程。不同的产品代表着不同的技术水平，对劳动者和劳动条件有着不同的技术要求。技术进步了，可能使企业产品被那些反映新技术的竞争产品取代，可能使旧的生产实施和工艺方法显得落后，使生产作业人员的操作技能和知识结构不再符合要求。因此，企业必须关注技术环境的变化，及时采取应对措施。

研究技术环境，除了要关注与所处领域直接相关的技术手段的发展变化外，还应及时了解国家对科技开发的投资和支持重点、该领域技术发展动态和研究开发费用总额、技术转移和技术商品化速度、专利及其保护情况等等。

1.4.2.5 自然环境

中国人做事,向来重视天时、地利、人和。如果说“天时”主要与国家政策相关的话,那么,“地利”则主要取决于地理位置、气候条件以及资源状况等自然因素。

地理位置是制约组织活动、特别是企业经营的一个重要因素，当国家在经济发展的某个时期对某些地区采取倾斜政策时尤其如此。比如，目前我国沿海地区的开放政策吸引了大批外资，促进了投资环境的改善，给这些地区的各类组织提供了充分的发展机会。此外，企业是否靠近原料产地或产品销售市场，也会影响到资源获取的难易和交通运输成本等。

气候条件及其变化亦然。气候趋暖或者趋寒会影响空调生产厂家的生产或者服装行业的销售，而四季如春、气候温和则会鼓励人们远足郊外，从而为与旅行或郊游有关的产品制造提供机会。

资源状况与地理位置有着密切的关系。资源特别是稀缺资源的蕴藏不仅是国家或地区发展的基础，而且为所在地区经济组织的发展提供了机会。没有地下蕴藏的石油，许多中东国家就难以在沙漠中建造绿洲。我国许多农村地区乡镇企业的发展，在初期也是靠优越的地理位置、靠资源开采而逐渐积累资金的。资源的分布通常影响着工业的布局，从而可能决定了不同地区不同产业企业的命运。

1.4.3 具体组织的特殊环境

组织不仅在一般环境中生存，而且在特殊领域内活动。一般环境对不同类型的组织均产生某种程度的影响，而与具体领域有关的特殊环境则直接、具体地影响着组织的活动。

下面以企业为例来讨论具体组织的特殊环境。

企业是在一定行业中从事经营活动的。行业环境的特点直接影响着企业的竞争能力。美国学者波特认为，影响行业内竞争结构及其强度的主要有现有企业、潜在的竞争者、替代品制造商、原材料供应者以及产品用户等五种环境因素。

1.4.3.1 现有竞争对手研究

企业面对的市场通常是一个竞争市场。从事同种产品制造和销售的通常不止一家企业。多家企业生产相同的产品，必然会采取各种措施争夺用户，从而形成市场竞争。现有竞争对手的研究主要包括以下内容：

1. 基本情况的研究。包括竞争对手的数量有多少？分布在什么地方？它们在哪些市场上活动？各自的规模、资金、技术力量如何？其中哪些对自己的威胁特别大？基本情况研究的目的是要找到主要竞争对手。

为了在众多的同种产品生产厂家中找出主要竞争对手，必须对它的竞争实力及其变化情

况进行分析和判断。反映企业竞争实力的指标主要有三类：

（1）销售增长率。指企业当年销售额与上年相比的增长幅度。销售增长率为正且数值高，说明企业的用户在增加，反映了相关企业的竞争能力在提高；反之则表明企业竞争能力的衰退。这个指标往往在与行业发展速度和国民经济发展速度进行对比分析时才有意义。如果企业当年销售额比上年有所增加，但增加的幅度小于行业或国民经济的发展速度，则表明经济背景是有利的，市场总容量在不断扩大，但企业占领能力相对地下降了。

（2）市场占有率。是指市场总容量中企业所占的份额，或指在已被满足的市场需求中有多大比例是由本企业占领的。市场占有率的高低可以反映不同企业竞争能力的强弱。这是一个横向比较的指标。某企业占有的市场份额大，说明购买该企业产品的消费者多；消费者购买该企业而非其他企业的产品，说明该企业产品在价格、质量、售后服务等各方面的综合竞争能力比较强。同样，市场占有率的变化可以反映企业竞争能力的变动。如果一家企业的市场占有率本身虽然不高，但与上年相比有了进步，则表明该企业的竞争实力有所增加。

（3）产品的获利能力。这是反映企业竞争能力能否持续的指标，可用销售利润率表示。市场占有率只反映了企业目前与竞争对手相比的竞争实力，并未告诉我们这种实力能否维持下去；只表明企业在市场上销售产品的数量相对较多还是相对较少，并未反映销售这些数量的产品是否给企业带来了足够的利润。如果市场占有率高，销售利润率也高，则表明销售大量产品可给企业带来高额利润，从而可以使企业有足够的财力去维持和改善生产条件，因此较高的竞争能力是有条件持续下去的。相反，如果市场占有率很高，而销售利润率很低，那么则表明，企业卖出去的产品数量虽然很多，得到的收入却很少，在补偿了生产消耗后很少有（甚至没有）剩余，较高的市场占有率是以较少的利润为代价换取的。长此以往，企业的市场竞争能力是无法维持的。

2. 主要竞争对手的研究。比较不同企业竞争实力，找出了主要竞争对手后，还要研究其对本企业构成威胁的主要原因，是技术力量雄厚、资金多、规模大，还是其他原因。研究主要竞争对手的目的是找出主要对手的竞争实力的决定因素，帮助企业制定相应的竞争策略。

3. 竞争对手的发展方向。包括市场发展或转移动向与产品发展动向。要收集有关资料，密切注视竞争对手的发展方向，分析竞争对手可能开发哪些新产品、新市场，从而帮助本企业先走一步，争取时间优势，争取在竞争中的主动地位。

根据波特的观点，在判断竞争对手的发展动向时，要分析退出某一产品生产的难易程度。下列因素可能妨碍企业退出某种产品的生产：

（1）资产的专用性。如果厂房、机器设备等资产具有较强的专用性，则其清算价值很低，企业既难用现有资产转向其他产品生产，也难以通过资产转让收回投资。

（2）退出成本的高低。某种产品停止出产，意味着原来生产线工人的重新安置。这种重新安置需要付出一定的费用（比如新技能的培训）。此外，企业即使停止了某种产品的生产，但对在此之前已经销售的产品在相当长的时间内仍有负责维修的义务。职工安置、售后维修服务的维持等费用如果较高，也会影响企业的产品转移决策。

（3）心理因素。特定产品可能是由企业某位现任领导人组织开发成功的，曾在历史上对该领导人的升迁产生过重要影响，因此该领导人可能对其有深厚的感情，即使已无市场前景，可能也难以割舍。考虑到这种因素，具体部门在决策时也可能顾虑重重。那些曾经作为企业成功标志的产品生产的中止，对全体员工可能带来很大的心理影响，因此人们在决定让其“退役”时

需要全本请访问 www.ertongbook.com