

第一章 工商管理引言

对于什么是管理 目前还没有统一的定义。有人认为 管理是通过计划、组织、控制和领导等职能活动 把一个组织所拥有的人力、物力、财力和知识资源优化配置并充分运用 使之发挥最大效果 以期达到组织的目标。还有人认为 管理是为了使人在群体里高效地完成既定目标而对各种工作环境进行优化设计的过程。不论怎样定义，管理的实质是提高组织的协作水平和运作效率的过程。

管理由于在管理主体、管理对象或管理职能上的不同 有许多不同的种类。例如 在政府活动中有行政管理、税收管理、财政管理等，在企业活动中则有战略管理、人力资源管理、生产管理等。所谓工商管理就是指企业对其所能支配和影响的资源进行整合，提高其协作水平和运作效率，以求达到企业目标的过程。本书将概括地介绍工商管理的主要内容 在本章引入基本概念之后 将分章讨论企业战略管理、市场营销、生产运作管理、企业会计、财务与资本经营、人力资源管理、组织结构与设计以及技术创新管理 最后一章论述管理的发展趋势。

第一节 企业及企业管理

一、企业

企业为什么进行经济活动？如何进行经济活动？怎样得到进

行经济活动所必需的资源？要理解这些问题，就涉及到企业的定义问题，这也是理解工商管理的根本出发点。企业的经济活动和其所在社会的经济制度有关，不同的经济制度下对企业会有不同的认识。结合目前我国经济改革的实际，我们认为，企业是市场经济活动的主体经济单位，是以获取最佳经济效益为目的，以向社会提供满足人们各方面需要的商品与服务为手段，并依照有关法律设立的组织。这个定义包含着如下四方面含义：

第一，企业是在市场经济活动的主体经济单位。市场经济活动包括企业活动、市场活动和政府活动三个方面。在市场经济体制下，企业遵循自主经营原则，包括开发什么产品或服务、从何处以何种成本获得经营所需资源、所创造的产品或服务以什么价格销往什么市场等等。企业通过这些活动为社会创造价值，从而促进国民经济的增长和人们生活水平的提高。市场是指企业产品和服务的消费者或组织用户。市场并不真正创造价值，而是为企业价值创造提供了场所和目标。政府是企业和服务的消费者，它也不真正创造价值，它的主要职能是保证企业和服务活动能够有效地进行。

第二，企业是营利性组织，即企业应该以追求利润为目的。在市场经济体制下，营利原则是企业的第一原则。营利首先要求企业在经营过程中要获取利润，这是企业生存与发展的前提，也是市场对企业产品和服务满足需要的认可与报酬。不获利或亏损是在占用、浪费和损害社会资源，因此将在市场经济竞争中被淘汰。同时，营利目的也要求企业在经营过程中要兼顾各方面的利益，包括员工、用户、社区、竞争者、政府或整个社会的利益。例如，要安全生产以保护员工的健康，要承担有缺陷产品的损失以确保用户利益不受损害，要避免排放污染物质以保证社区和单位有良好的生活和工作环境，要杜绝利用不正当的竞争手段以保证市场的经济

秩序 要照章纳税以保证国家和人民的利益等等。有时 企业获取利润与其他要求产生矛盾 这就要求企业遵循永续性经营原则 从社会整体利益的角度来解决这些矛盾，以便获得持续经营的条件，保证企业长期和稳定的生存与发展。

第三 企业要向社会提供满足人们需要的商品或服务 这也称为满足需要原则。在现代社会中，人们的绝大多数需要都是通过企业提供的商品或服务来满足的。在市场经济条件下，企业通过市场有偿地得到劳动、土地和资本等生产要素及原料、设备等生产资料，向市场提供商品与服务。这些商品与服务要在市场中接受检验。那些满足人们需要的商品与服务将会得到市场的回报，企业就能继续采购生产所需资源并继续生存。那些遵循经济性原则、低成本高效率地提供满足人们需要的商品与服务的企业就能够发展。相反，那些不能满足人们需要的商品与服务将会受到市场的冷落 企业的生产将无法维持 以至无法生存。

第四 企业要依照相关法律设立组织并依法经营。目前 几乎所有国家都按照企业的出资方式分别制定了不同的法律 例如《公司法》、《合伙企业法》、《个人独资企业法》等。这些法律规定了企业必须依法建立组织 必须在政府部门登记注册 必须有专门的名称、固定的工作地点、组织章程、独立的财产、进行独立核算、能够充分独立对外并自主经营等等。同时，国家为了规范企业的市场行为 还分别制定了《产品质量法》、《反不正当竞争法》、《消费者权益保护法》、《经济合同法》等法律。企业要对自己的行为负法律责任。因此，企业要遵循依法经营原则建立和经营。

上述四个方面解释了企业定义的核心内容，其中涉及的营利原则、满足需要原则、经济性原则、永续性原则、依法经营原则和自主经营原则是企业 在实施管理活动时 应遵循的六条根本性原则。

二、管理思想与方法

管理作为实践活动自古已经存在，并有一定的思想对其进行指导。例如“君无信则不立”可以认为是权威的成立条件，“事不预则不果”可以认为是强调了计划的重要性，“将在外 君命有所不受”可以认为是授权与控制的一种认识。

但是 管理作为一门科学 则是在 20 世纪初期出现的。当时，在西方，工商业活动非常繁荣，各种企业大量涌现。如何加强对企业进行管理以便提高企业生产效率，变得非常重要。在这种背景下 美国出现了以弗雷德里克·泰勒（Frederick W. Taylor）为代表的科学管理思想和方法，欧洲则出现了以亨利·法约尔（Henri Fayol）为代表的程序管理思想和方法。随着工商业的不断发展，对管理的研究越来越深入 之后又出现了许多种管理学派 如人际关系学派、决策理论学派、经验管理学派等等。这些学派形成了各具特色的管理思想和方法 至今还在广泛运用。

（一）科学管理学派

科学管理思想最早出现于 20 世纪初期，泰勒是其主要代表人物。他的管理思想主要包括下列六方面内容 第一 科学管理的中心问题是提高劳动生产率，为此必须科学地制定劳动定额；第二，为了科学地制定劳动定额，必须对每项工作任务进行时间研究和动作研究 并且采用标准化的劳动工具和材料 第三 应该科学地选拔工人 使其能力与工作相适应 第四 劳资双方应该加强沟通，用合作代替对抗；第五，应该充分利用金钱刺激员工的劳动积极性 第六 应该把计划职能和执行职能分离开来。泰勒依据他的管理思想设计了一系列科学管理的方法，使劳动生产率提高了两倍到十几倍。在他有名的生铁搬运试验中，每人的日搬运量由原来的 12.5 吨提高到了 48 吨。

科学管理的这些成就使其迅速普及并获得长足的发展，许多研究人员和企业家对此做出了贡献，亨利·福特 Henry Ford 就是其中的一个代表。福特管理思想主要有三个方面：第一，企业存在的目的不是追求利润，而是服务于社会。因此，企业管理的目标就是要大批量生产低价格的产品以满足社会的需要；第二，企业应该付给其雇员较高水平的工资，这可以扩大社会消费，带来社会繁荣；第三，为了实现人员高工资、产品低价格，企业必须采用独特的生产管理方式，或称福特生产方式。这种生产方式的本质特征是整个生产活动的同步运作。为此，必须采用完全的标准化生产和流水线作业，包括单一的产品、标准规格的零部件、专业化的制造部门、专用的机械工具以及细致的劳动分工。福特生产方式使产量大幅度上升，成本大幅度下降。1912年，福特汽车公司由6800名员工生产了78400辆汽车；1913年，员工数量增加了一倍，汽车产量也增加了一倍。到1914年，由于采用了流水线生产，员工减少了1500人，但汽车产量却翻了将近一番。正是由于采用了福特生产方式，福特公司汽车大规模上市，而价格却大幅度下降。当时的美国民众开始买得起汽车，并把汽车作为日常交通工具，而不再是奢侈品。福特公司也由此确立了自己的优势竞争地位。

（二）程序管理学派

科学管理主要关注的是生产过程，而程序管理学派则更加关注整个组织的运营。这一学派产生于20世纪的前10年，主要代表人物有法约尔和马克斯·韦伯（Max Weber）。

法约尔认为，企业组织内的所有活动可以分为六类，包括技术、商业、财务、会计、安全和管理活动。法约尔对这六种活动分析后发现，随着在组织层次中职位的提高，人员技术能力的相对重要性逐渐降低，而对管理能力的要求则逐步加大。他指出，管理活动是由计划、组织、指挥、协调、控制这五种职能构成的。同时，他还

为提高管理效益提出了管理的十四条原则，包括劳动分工、权力与责任相一致、纪律、统一指挥、统一领导、个人利益服从集体利益、合理的报酬、公平、适当集权和分权、等级链、秩序、人员的稳定、首创精神和人员的团结等。

韦伯发展了一种权威组织理论，并依据权威关系来描述活动。他提出了一种被称为官僚行政组织的理想组织模式，这种组织模式体现了劳动分工原则、具有明确定义的等级与详细的规则和制度，是一种依靠个人关系的组织模式。他把这种模式作为推理的基础，据此来推论在一个大团体中应有哪些工作，以及应如何从事这些工作。他的理论成为日后许多大型组织设计的依据。具体地说，韦伯的组织原则包括六方面内容：第一，劳动分工：工作应当分解成为简单的、例行的和明确定义的任务；第二，职权等级：职位应按等级来设定，每个下级都应当接受上级的监督和控制；第三，正式的人员选拔：所有组织成员必须依据培训结果、受教育水平或正式考试取得的技术资格进行选拔；第四，正式的组织规则和制度：为了确保组织活动的连续性和全体雇员活动的一致性，管理者必须依据正式的组织规则和制度实施管理；第五，非人格化：利用规则和制度控制实施活动时，应具有一致性，避免掺杂管理者的个性和员工的个人偏好；第六，职业定向：管理者是职业化的干部，而不是其所管理单位的所有者，他们领取固定工资并在组织中追求个人职业上的成就。

在法约尔和韦伯之后，许多专家继承和发展了他们的学说，从而形成今天的程序管理学派，其主要观点及内容归结如下：

1. 管理是一种程序和许多相互关联的职能。尽管他们的著作中对管理职能分类的数量有所不同，但都含有计划、组织和控制这三项职能；

2. 为了有效地达到组织目标，可以将各项职能逐一分析、归纳

出若干原则来指导管理工作；

3. 该学派提供了一个分析和研究管理的思想框架，所含内容十分广泛，又易于理解。许多新的管理概念和管理技术均可容纳在计划、组织及控制等职能之中；

4. 该学派强调管理职能的普遍适用性。尽管各种组织的性质可能有很大的差别，但他们应履行的基本管理职能是相同的。

程序管理学派的影响非常深远，它和科学管理学派相结合所形成的许多管理原则依然为现代企业管理者深信不疑。

（三）人际关系学派

人际关系学派产生于 20 世纪 20 年代后期，其主要代表人物为艾尔顿·梅奥 (Elton Mayo)。在 1924 年到 1932 年期间，以梅奥为首的研究小组在美国的霍桑工厂持续进行了 8 年试验，深入研究了工人士气与生产效率问题，这就是有名的霍桑试验。梅奥于 1933 年在《工业文明的社会问题》一书中对霍桑试验结果进行了总结，提出了如下的结论：

1. 传统管理把人看成是经济人，认为一般人都是为经济利益而工作，金钱是刺激工人积极工作的惟一动力。但霍桑试验表明，人是社会人。在提高生产率的刺激因素中，金钱或经济激励只是第二位因素，社会心理因素占有头等重要的地位。一个人是否全心全意地为一个组织服务，在很大程度上取决于他对于自己的工作、自己的同事和上级的感觉如何；金钱只能满足员工的基本生活需要，但不能满足他们进行社会交往、获得社会承认以及归属于某一社会群体的强烈需要。因而，在生产或工作中处理好人际关系比物质奖励和管理制度有更大的现实意义；

2. 生产效率主要取决于员工的士气。员工心理需要的满足是提高产量的基础，满意的员工才是有生产效率的员工，而工作方法和工作条件对提高生产效率的意义是第二位的；

3. 在正式组织中存在着非正式组织。非正式组织具有特殊的规范，这种规范对组织成员的行为有较大的影响。

总之，霍桑试验表明人是社会人，员工不是孤立存在的个体，而是处于一定社会关系中的组织一员。

该学派后来发展为行为科学学派，其代表人物很多。如：亚伯拉罕·马斯洛(Abrham H. Maslow)、道格拉斯·麦格雷戈(Douglas McGregor)等。行为科学学派认为，管理是经由他人来达到组织的目标，因此，管理者最重要的工作是对人的管理，要研究人、尊重人、关心人并满足人的需要，由此调动人的积极性，要创造一种能使下级充分发挥潜力的工作环境，并在此基础上指导他们的工作。行为科学学派对于解决如何激励员工的积极性，以及如何在组织结构设计时考虑员工的性格要素等问题提供了理论基础。

(四) 决策理论学派

决策理论学派最早出现于 20 世纪 50 年代，其主要代表人物是赫伯特·西蒙(H. A. Simon)。该学派认为，管理的关键在于决策，或者说管理就是一种连续的决策过程。因此，组织必须采用一套科学的决策方法。该学派的主要观点有：

1. 传统观点认为，决策是在两个或两个以上方案中选择一个方案，这如同中国流传广泛的“两利相权取其重，两害相权取其轻”等命题一样。但西蒙认为，决策是个复杂过程，是信息转换成行动的过程，这种决策过程包括为发现决策机会而进行的信息活动、为寻找方案和评价方案所进行的设计活动、为筛选方案所进行的选择活动，而且各种活动不是互相独立的，而是互相关联的。

2. 西蒙认为，根据决策的性质可以把它们分为程序化决策和非程序化决策。程序化决策是指反复出现和例行的决策。由于这种决策的问题已出现多次，人们为了提高决策的效率和质量，就会制定出一套程序来专门解决这类问题。非程序化决策是指那种从

未出现过的，或者其确切的性质和结构还不很清楚或相当复杂的决策。非程序化决策通常成为管理者管理活动的重点。

3. 西蒙认为，决策结果应该遵循满意的行为准则。由于组织处于不断变动的外界环境之中，收集到决策需要的全部资料是很难的，而要列举出所有可能的行动方案就更加困难，而且人的知识能力也是有限的，所以在制定决策时很难求得最佳方案。在管理实践中，人们往往根据满意的准则进行决策。具体地说，就是制定出一套令人满意的标准，只要达到或超过了这个标准，就是可接受的行动方案。

4. 西蒙还认为，决策是目的与手段交替的连锁过程。当把决策理解为信息转换成行动的过程时，决策是由目的决策和手段决策组成的。当人们受到外部环境信息刺激时，某种价值观鲜明地体现出来，于是目的在信息和价值判断的基础上被设定出来。因此可以说，目的决策是人们依据理想和伦理等价值判断所进行的非理性决策。当目的被决定后，为达到目的就要对手段进行认识分析和选择，这是依据客观事实的理性决策。

（五）经济管理学派

这个学派出现于 20 世纪 60 年代，其代表人物主要有彼得·德鲁克 (Peter Drucker)、托马斯·彼得斯 (Thomas Peters) 和罗伯特·沃特曼 (Robert Waterman)。德鲁克认为，人们应该主要从管理者的实际管理经验方面来研究管理，因为成功管理者的经验是最值得借鉴的。要重点分析各种管理人员的经验，然后加以概括，找出他们成功经验中具有共性的东西，使其系统化、理论化。

彼得斯和沃特曼接受了这种观点，并在他们合著的《追求卓越》一书中总结出最佳公司所具有的八个特征：

1. 面向行动；
2. 了解顾客的需求；

3. 促进管理的独立性和企业家精神；
4. 通过密切注意和改善员工的需要来提高生产率；
5. 以基于企业领导人价值观而建立起的公司宗旨为动力；
6. 集中精力于最擅长的行业；
7. 组织结构简单和人员精干；
8. 适当的集权和分权。

彼德斯和沃特曼认为，上述八个特征是成功企业的共性，每个企业都应该检查自己在这些方面还存在哪些缺陷从而加以改进，以提高企业的竞争力。

三 管理原理和管理职能

管理活动是人类各种活动中最重要的活动之一，自从人们开始组成群体来实现个人无法达到的目标以来，管理工作就成为协调个体努力必不可少的因素了。由于企业组织的出现，以及企业组织规模和复杂性的增加，管理理论和方法随之不断完善和发展，但管理原则和管理职能却一直是相同的。

（一）管理原理

管理原理又称为管理的目的，它分为管理效果和管理效率两个方面。管理效果是指做正确的事情，即通过管理达到组织活动的目标。管理效率是指正确地做事情，即通过管理使投入的资源在单位时间内能够得到最大的产出。效率和效果是互相联系的，例如你在对市场环境不熟悉的情况下可能花费一周的时间才能购买到你所需要的原材料，而另外一个人可能只用一天时间就做了同样的工作。虽然这两种情况效果相同，但效率却存在着巨大差别。企业会发生管理效率很高，但效果很差的事情吗？答案是肯定的。一些企业的生产具有很高的效率而产品市场中无人问津就是典型的例子。

管理要使组织活动获得效率和效果就必须科学地制定各种计划，并协调和解决各种矛盾。科学地制定计划是保证效果的重要手段，包括预测环境的变化、了解顾客的需求、合理地整合资源等。协调和解决矛盾是保证效率的重要手段，这些矛盾既包括企业和外部因素的矛盾，如与社会环境、政治环境、经济环境之间的矛盾，也包括企业和各个利益相关者之间的矛盾，如与股东、员工、用户、市民、政府等之间的矛盾，同时还包括企业内部之间、人与技术和设备之间的矛盾、人与人之间的矛盾以及人与组织之间的矛盾等等。当然，管理的根本矛盾是企业资源的有限性和企业目标多重性之间的矛盾，要解决这个矛盾，就要同时考虑效果和效率问题。

（二）管理职能

为了使企业的经济活动和组织活动既具有良好的效果，又具有较高的效率，管理者要通过一系列管理职能实施管理活动。一般来说，管理包括计划、组织、激励、领导和控制这五大基本职能。

计划职能是在对未来环境进行预测的基础上进行的一项活动安排。它主要包括确定组织目标、制定整体发展战略、将战略展开为各种时段、各种任务的具体计划、合理地安排可利用的资源，并将各种活动一体化。计划职能需要遵守一系列基本原则，如计划要有前瞻性的原则、资源优化配置的原则、计划要随环境变化弹性调整的原则等。

组织职能是对人员和工作进行合理的分工，并设计有效开展工作的权责结构。它主要包括各级组织要完成什么任务，谁去完成任务，这些任务怎样分类组合，谁向谁报告，以及各种决策应在哪一层级上制定。在组织结构设计和组织实际运营方面，人们总结出许多应遵循的原则，包括目标统一原则、组织结构服从组织战略原则、合理管理跨度原则、明确分工原则、权限分明原则、适当授权原则、权责一致原则、统一指挥原则、因事设岗原则和人尽其才

原则等等。

激励职能是指管理者使用物质和精神方法激发员工工作积极性和创造性，包括制定薪金和晋升制度、建立积极工作的企业文化、安排挑战性工作等。在激励职能中 按需激励、赏罚分明、奖励与绩效挂钩、合理运用目标、公正与公平是要遵循的基本原则。

领导职能的本质是运用影响力带领组织成员为实现组织目标而做贡献的过程。这种影响力一方面来源于管理职位，一方面来源于领导者的个人魅力。以前管理和领导常常被看做是一回事，管理的对象有人、财、物、信息等内部资源和企业的外部因素 而领导的对象则只是人。在领导职能中，作风民主、集思广益、决策果断和及时沟通等是应遵循的重要原则。

控制职能就是检查工作是否按照计划正常进行，如果发现偏差，就要分析原因并采取纠正措施。控制职能和计划职能是紧密相关的，因为控制的标准常常是计划。要使控制有效进行也需要遵循一些原则，如通过关键点控制的原则、重点控制例外事件的原则、控制要根据情况灵活掌握的原则等。

以上这些管理职能贯穿于企业的各种管理活动之中，无论是市场营销、生产运作、财务管理 还是人力资源管理、技术创新、质量管理 都有计划、组织、激励、领导和控制的问题。

四、对管理者的要求

一般来说，管理者是指管理和指挥别人活动的人，尽管有时他们也承担某些作业职责，但这不是他们的主要工作。在组织结构中由于所处的层次不同，可以把管理者分为基层管理者、中层管理者和高层管理者，后者有时也被称为经营管理者。不论是哪一层次的管理者，就其管理工作来说都扮演着某些特定的角色。一些专家研究发现，管理者在组织中主要扮演着十种既相关又不同的

角色,它们可以归纳为人际关系、信息传递和决策制定三个方面。

在人际关系方面:

1. 作为名义领导者,要履行许多法律和社会性义务,如签署法律文件、迎接来访者等。

2. 作为实际领导者,承担对组织配备员工并对他们进行激励、培训等职责。

3. 作为联络者,要维护同外部的关系,建立联系网络。

在信息传递方面:

1. 作为监听者,要寻求和获取各种特定的信息,以便透彻地了解组织与环境情况的变化。

2. 作为传播者,将获得的信息或综合后的信息反馈传递给组织中的其他人员。

3. 作为发言人,向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息。

在决策制定方面:

1. 作为企业家,寻求组织和环境中的机会,为组织制定计划,并监控执行情况。

2. 作为危机处理者,在组织面临重大意外事故或动乱时,负责采取补救行动。

3. 作为资源分配者,负责分配组织中的人、财、物等资源。

4. 作为谈判者,在内部和外部的谈判中作为组织的代表。

管理者要当好这些角色,就需要一些专业技术和技能。随着管理层次的提高,管理者的概念分析技能和人际交往技能也变得越来越重要。研究表明,管理者要有效地开展工作还需要其他一些基本素质,包括前瞻性的眼光、宽阔的胸怀、正直和真诚的品德、良好的心理和身体状况、进取和创新的精神、自信与冒险的精神、过人的智慧、高度的社会责任感以及丰富的工作经验等。

第二节 环境变化对管理的要求

一、环境对管理的影响

企业作为一个开放系统，必然受到全国乃至全球社会、技术、文化、法律和政治环境因素的影响。这些影响甚至可能决定企业的兴衰。

环境对管理影响的典型例子是跨国企业。跨国企业在全球范围内布置自己研究和开发、设计和生产、以及销售和服务网络，以此来使自己的资源和外部资源获得最优的整合，获取比竞争者更高的利润。许多国家已经意识到，让跨国企业将资本投入自己的国家，政府和国民都会获益。因此，他们纷纷制定或修改政策，以便让跨国企业享受和本国企业同样的待遇。即使如此，跨国企业仍然面临着许多来自环境的挑战。社会文化的差别使其在同当地员工合作时出现困难，法律和政治方面的不同使其在与当地政府打交道时无所适从，经济发展水平的差别和经济政策的变化使其产品开发和销售必须符合当地的需要。此外，它们还必须紧跟新技术的发展，以求在世界范围内的不断扩张等等。

同样，环境对当地企业的管理也有重要影响。国家的产业调整战略给某些高技术企业带来了巨大的发展机遇，给一些传统行业的企业带来了转型的挑战；政府的出口和货币政策使一些企业迅速地增加了利润，也可能使一些企业面临销售下降的威胁。外地企业或跨国企业的高质量或高技术水平的产品涌入本地市场，加剧了本地市场的竞争，迫使当地企业改进质量，引进或开发新技术产品。当地居民和单位环境保护意识的提高，要求企业加大处理废料污染的投资等等。

环境因素为企业带来的这些机遇、挑战以及对管理提出的要

求是普遍存在的。忽视环境的影响，或不能很好地预测环境可能发生的变化，都会给企业的长期发展造成致命的危害。与此相反，重视环境的影响 准确把握环境的变化趋势 企业就能抓住许多环境带来的机遇 加速企业的发展。

二.市场化进程对管理的要求

经济市场化、全球化、网络化可以说是当前国际经济发展变化的主要特征，它们对管理提出了许多新的要求。在 20 世纪 80 年代以前 许多国家实施计划经济体制。此后 这些国家都开始进行市场化改革，从而使企业的外部环境发生了剧烈的变化。总体来看 主要的变化有如下几个方面：

1. 从经济依赖到经济自主。除了必须进行宏观调控的一些领域外，政府的各项经济改革措施主要围绕着下放经济自主权的方向展开。在企业方面，原来依靠政府获得资源和销售产品的发展模式必须转换为依靠自己获取资源并开辟市场的模式，政府主要依靠政策和相关法规来调控市场。在市场方面，消费者不再依靠政府配给进行消费，而是根据自己的偏好进行采购。

2. 从卖方市场到买方市场。除极少数新兴行业和局部情况外，所有市场都从计划经济下的卖方市场变为买方市场。生产不足的状态消失了，生产过剩成为经济系统的常态。由于供给大于需求，作为供给方的企业与作为需求方的消费者在市场上的权力颠倒过来 后者成为市场的主导 决定着交易的成败。

3. 从平均主义到优胜劣汰。计划经济体制下企业干好干坏一个样的情况转变为干好的企业兴旺发展，干坏的企业被迫消亡的情况。由于经济自主和生产过剩，企业要获取生产或经营所需的资源 就必须能够提供比竞争者更受消费者偏好的产品或服务 同时兼顾各方面的利益，消费者和社会才会向企业提供资源。否则，

企业生产经营的资源就会枯竭 生存出现危机 更谈不上发展。

显然，上述的这些变化对企业管理提出了新的要求。企业要强化市场营销工作 认真研究市场 了解消费者的偏好 向消费者提供满意的产品并提供方便的售后服务；企业要加大研究与开发的投入 不断向市场提供满足其需要的新产品 企业要提高整体运作的效率 降低运营成本 使消费者减少消费成本 使企业获取更多利润 企业要改进财务管理水平 用好所有的资源 为社会创造财富，使企业获取利润。更为重要的是，企业要创造出吸引人才、培养人才、激励人才发挥潜力为企业工作的机制和氛围 这是在市场经济中企业竞争的最大优势所在。总之 市场化进程 对管理提出的要求是全方位的，更新观念，全面提高企业管理水平刻不容缓。

三、经济全球化对管理的要求

目前，经济全球化是企业环境变化的另一大趋势。不管它对具体企业的生存与发展是好是坏，这种趋势不可阻挡。

所谓经济全球化首先是指市场的全球化。国内市场不再为本国企业的产品和服务所垄断，大批外国企业的产品和服务将进入本国市场 同国内企业展开竞争。试想一下 在具有上百年发展历史的世界企业巨人面前，国内那些只有十几年或几十年发展历史的企业 如果不能充分发挥自身优势 怎样与之较量 这是对国内企业管理提出的一大课题。同时，国外市场也向国内企业的产品和服务开放，这将大大扩展企业生存与发展的空间。国内企业的产品和服务是否具有特色 是否能够满足国外消费者的需求 并如何有效地进入国外市场渠道，这些将决定着国内企业能否参与国际市场的竞争。

经济全球化还表现为资源的全球化配置。目前这种资源全球

化配置的趋势发展很快,大批跨国企业涌现出来,它们在世界范围内进行投资、研发、生产和市场的最优配置。这样的例子很多。我们正在使用的移动电话可能是在美国设计的,其中的芯片可能是在日本生产的,整体装配可能是在瑞典进行的,产品的销售却在中国的市场上。原来各国的比较优势被纳入这些跨国企业的竞争优势之中,非跨国企业利用比较优势赢得竞争的态势正在改变。

经济全球化进程对国内企业管理提出的挑战是长期和深远的。如何认识经济全球化对国内企业生存与发展的影响,以便在观念上进行调整;如何制定企业的发展战略并进行产业与产品结构调整,以便适应经济全球化进程;如何赶超国际先进的技术和管理水平,以便应对全球化竞争;如何开辟国际市场,以便在世界上有自己的一席之地;如何在全球范围内配置各种资源,以便强化自己的竞争优势。这些问题需要我们的企业管理者作出明确的回答。

四、网络技术的发展对管理的要求

网络技术的典型代表是国际互联网 (INTERNET) 也称为因特网。因特网在最初是为了促进科学技术研究与教育而建立的。在 1992 年之后,由于互联网的开放性特征,以及它所具有的信息共享和交流能力,从而吸引了广大用户,并很快进入政治、经济、文化、工业、商业、新闻、娱乐等几乎所有领域,同时也使互联网本身成为一个快速发展的产业。

互联网产业主要包括以下几种类型的企业:互联网服务提供商、基础设施提供商、电子商务网站。互联网服务商提供接入服务和信息服务,基础设施提供商提供互联网应用的基础设备,电子商务网站则主要从事网上交易。近年来,互联网产业的发展是非常惊人的,如作为互联网基础设施提供的西斯科公司 (SISCO) 1986