

第一章 导论

第一节 管理、管理者与管理学

历史进入到 21 世纪，社会经济生活正在发生巨大的变化。新世纪、新经济、新挑战、知识经济、网络经济、WTO、经济全球化等等，这些新名词逐渐渗透到社会经济生活的每一个角落。在此背景下，各种组织，尤其是经济性组织的竞争日益加剧，科技与管理这两个现代社会发展的车轮的作用更加突出。随着科技进步的不断加快，管理对组织发展的作用越来越引起各界的重视。人们越来越重视社会各个领域和人类各种活动中存在的管理问题。凡是一个由两人以上组成的、有一定活动目的的集体都离不开管理。管理是一切有组织的活动中必不可少的组成部分。本节主要阐述管理、管理者、管理学的基本含义 三者之间的相关关系 以及管理活动所处的环境因素。

一、管理及其职能

（一）管理的含义

关于“管理”的含义 由于它是一个历史范畴 其范围又极其广泛，研究学派又很多，所以有各种各样的解释。有人认为管理是一门科学，有人认为管理是一种艺术、是一种文化。西方各管理学派从某一侧面提出了各自对“管理”的解释。

法国早期管理学家法约尔（H·Fayol, 1841 - 1925）认为 管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。美国早期管理学家弗烈

特 M. P. Follett, 1868 - 1933 对管理下的定义是 管理就是通过他人将事情办妥的艺术。该概念明确提出了管理工作的核心就是管理他人, 并通过他人的协调活动以达到工作的效果。

美国著名的管理学家孔茨 (Harold Koontz) 和韦里克 (Heinz Weirich) 认为, “管理就是设计和保持一种良好环境 使人们在群体里高效地完成既定的目标。”他们认为 作为主管人员要执行管理职能 即计划、组织、人员配备 领导和控制。管理适用于任何组织, 管理适用于各级组织的主管人员。主管人员的目标是一样的: 要创造盈余。管理关系到生产率, 包括效益和效率。

美国另一位著名的管理学家罗宾斯 (Stephen Robbins) 给“管理”下的定义是 管理是同别人一起 或通过别人使活动完成得更有效的过程。这里, 过程的含义表示管理者发挥的职能或从事的主要活动 这些职能可以概括地称为计划、组织、领导和控制。

国内学者对“管理”也有许多解释。南京大学周三多教授认为 所谓管理 就是为了有效地实现组织目标 由专门的管理人员利用专门的知识、技术和方法对组织活动进行计划、组织、领导与控制的过程。清华大学徐国华教授对“管理”的解释是 管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源, 以期更好地达成组织目标的过程。

综合中外著名学者的观点 考虑现代社会经济生活的变化 我们把管理的概念定义如下 管理就是在特定环境下 对组织所拥有的资源进行有机地计划、组织、激励、领导和控制 以便达到既定目标的过程。

这个定义可以从下面几个方面进一步理解:

1. 管理是在一定环境下进行的, 不同的内外环境要有不同的管理策略、手段和方法。

2. 管理的对象是组织的资源 包括人力资源、物力资源、资本资源、技术资源、信息资源等。其基本对象是人。

3. 管理是紧紧围绕组织目标进行的, 要讲求效益和效果。

(二 管理的职能

管理的职能是指管理所具有的作用和功能。管理是一个抽象的概念，只有通过管理者的活动，管理才具有具体的内容。因此，管理的职能也就是指管理者的管理工作。管理工作是一项综合的、系统的、动态的工作。划分管理的职能，只是为了从理论上清楚地描述管理工作的整个过程。将管理工作划分为不同的活动，并不意味着这些独立的管理活动是互不相关、截然不同的。每一职能尽管侧重于管理的某一侧面，但它们在内容上是相互交叉、密切相关的。

最早比较系统地提出管理职能的是法约尔（H·Fayol）。20 世纪初期，法约尔提出所有的管理者都履行着五种管理职能：计划（Plan）、组织（Orgnize）、指挥（Command）、协调（Coordinate）和控制（Control）。美国学者戴维斯（Ralph C. Davis）认为，管理的职能是计划、组织和控制。美国学者吉利克（L. Gulick）于 1937 年在《管理科学论文集》中提出了著名的“七职能说”。他认为，管理的职能是计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算。哈罗德·孔茨（Harold Koontz）则主张把管理的职能分为计划、组织、人事、领导和控制。下表是不同学者对管理职能的划分。

表 1-1

年份	学者 \ 职能	计划	组织	指挥	协调	控制	激励	人事	集合资源	信息沟通	决策	创新
1916	法约尔	△	△	△	△	△						
1925	梅奥						△	△		△		
1934	戴维斯	△	△			△						
1937	吉利克	△	△	△	△	△		△		△		
1947	布朗	△	△	△		△			△			
1949	厄威克	△	△			△						

1951	纽曼	△	△	△		△		△				
1955	孔茨 奥唐奈	△	△	△		△		△				
1964	梅西	△	△			△		△			△	
1966	希克斯	△	△			△	△			△		△
1970	海曼 斯科特	△	△			△	△	△				
1972	特里	△	△			△	△					

综上所述 关于管理职能的划分 至今还未有统一的看法。由于管理学是一门发展中的科学 随着社会、经济的发展 管理的内容、方法、侧重点也不一样 管理的职能是随着社会的发展而发展的。在西方管理理论发展的第一阶段 即古典管理理论 人们将管理工作侧重于技术和物 强调实行严密的计划、指挥和控制。自从霍桑试验以后, 管理理论进入第二发展阶段, 人的因素受到重视, 人员激励成为一项重要的管理工作。在现代社会发展背景下, 人员激励更为重要, 成为组织发展的决定性因素之一。

通过以上归纳和分析 我们将管理职能划分为 计划、组织、激励、领导和控制。本书将围绕这五大职能进行论述。

二、管理者

在现代社会中 存在着形形色色的组织。企业、社会团体、学校、医院、政府等等都是组织。所谓组织 是指由两个或两个以上的个人为了实现共同目标组合而成的具有一定边界的有机整体。

任何组织都是由一群人组成的, 根据其在组织中的地位和作用不同, 组织成员可以简单地划分成两类: 操作者和管理者。

所谓操作者是指在组织中直接从事具体业务, 且对他人工作不承担监督职责的人。如工厂里的工人、学校的教师、医院的医生、商店的售货员等。他们的任务就是做好组织所分派的具体的操作性事务。

所谓管理者是指在组织中指挥他人完成具体任务的人。如公司的经理、学校的校长、政府机关中的司长、处长、科长等。有时也包括组织中各职能部门内的具有一定管理权的一般管理人员。管理者虽然有时也做一些具体的事务性工作，但其主要职责是指挥下属工作，其区别于操作者的一个显著特点就是管理者有下属向其汇报工作。

（一）管理者的分类

在一个组织中，有各种各样的管理者，按照不同的划分标准可以有不同的分类。

按照管理者在组织中所处的地位不同，管理者可以分为：

1. 基层管理者 其主要职责是直接指挥和监督现场作业人员，保证完成上级下达的各项计划和指令。在制造工厂中，基层管理者可能被称为监工、领班；在运动队中可能由被称为教练的人担任；在政府机关中是指科长、股长。基层管理者是组织中最下层的管理者，他们主要关心的是具体任务的完成。

2. 中层管理者 其主要职责是贯彻高层管理者所制定的大政方针，指挥基层管理者的活动。中层管理者可能享有部门或办事处主任、车间主任、分厂厂长、地区经理、系主任、部门经理、科长、处长等头衔。他们通常根据上级的指示，把任务进行具体分配，通过基层管理者的努力去带动第一线的操作者完成各项任务。他们注重的是日常管理事务。

3. 高层管理者 其主要职责是对组织负有全面责任，主要侧重于决定有关组织的大政方针，沟通组织与外界的交往联系。公司的总经理、学校的校长、医院的院长等都是高层管理者。高层管理者往往对一个组织的成败至关重要。因此，高层管理者应该很少从事具体的事务性工作，把主要精力和时间放在组织全局性或战略性问题的考虑上。

高层、中层、基层管理者的划分是相对的，所决定的组织范围不同、规模不同，管理者所处的地位就不同，职责也不同。

此外，按照管理者所从事的工作领域还可以把管理者分为综合管理者和专业管理者。综合管理者是指负责管理整个组织或组织中某一部分的全部活动的人；而专业管理者的管理活动仅仅涉及组织中的某一类职能，如生产、营销、人事、财务等。

（二 管理者的技能

管理者要在不同的环境中扮演好自己的角色，必须具备一定的管理技能。一般而言，管理者应当具备三种基本技能，即技术技能、人际技能和概念技能。

1. 技术技能 指使用技术完成组织任务的能力，即从事自己管理范围内的工作所需的技术和方法，也可称专业技术能力。对于管理者来说，虽然没有必要成为精通某一领域技能的专家，但还是需要了解并掌握与其所管理的专业领域相关的基本技能，以便更好地了解情况，更有效地与有关技术人员进行沟通，从而对其所管辖范围内的业务活动和管理工作进行具体指导。相对而言，技术技能对基层管理者特别重要。

2. 人际技能 指与人共事、激励或指导组织中的各类员工或群体的能力。主要包括表达能力、协调能力和激励能力。从某种意义上说，管理者的活动是围绕着人进行的，因此怎样和组织内外的各种人打交道，对外争取到有利的合作，对内与上下左右实现有效的沟通，是所有高、中、基层管理者必须掌握的基本技能。

3. 概念技能 指洞察既定环境复杂程度的能力和减少这种复杂性的能力，即要在复杂多变的环境中纵观全局、辨清各种要素，抓住问题的实质，权衡利弊和风险程度，从而作出正确的决策。实际中，越是高层的管理者，越要经常面临复杂而混乱的环境，所作的决策也越无先例可循，因此更需要具备概念技能。

以上三种管理者技能，所有的管理者都应具备，不同层次的管理者，对管理技能有不同的要求，用图示表示如下：

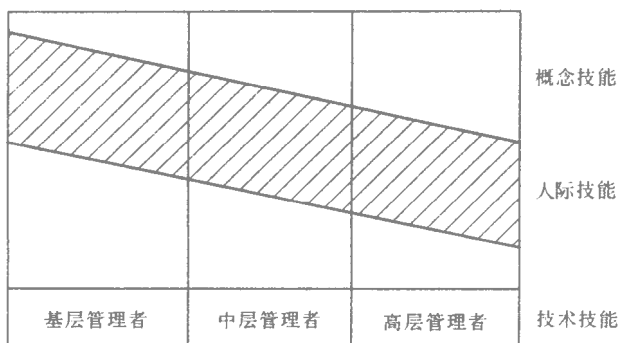


图 1-1 管理者技能要求图

（三）管理者角色

20 世纪 60 年代末期，加拿大的管理学家亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）通过对 5 位总经理的工作进行了仔细研究，提出了管理者角色理论。明茨伯格的结论是，管理者扮演着 10 种不同的，但却是高度相关的角色。管理者角色指的是特定的管理行为范畴，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。见表 1-2。

表 1-2 明茨伯格的管理者角色理论

角 色	描 述	特征活动
人际关系方面		
1. 挂名首脑	象征性的首脑，必须履行许多法律性的或社会性的例行义务件	迎接来访者，签署法律文
2. 领导者	负责激励和动员下属，负责人员配备、培训和交往的职责	实际上从事所有的有下级参与的活动
3. 联络者	维护自行发展起来的外部接触和联系网络，向人们提供恩惠和信息	发感谢信，从事外部委员工作，从事其他有外部人员参加的活动

 信息传递方面

- | | | |
|--------|---|---------------------|
| 4. 监听者 | 寻求和获取各种特定的信息（其中许多是即时的），以便透彻地了解组织与环境；作为组织内部和外部信息的神经中枢 | 阅读期刊和报告，保持私人接触 |
| 5. 传播者 | 将从外部人员和下级那里获得的信息传递给组织的其他成员——有些是关于事实的信息，有些是解释和综合组织的有影响的人物的各种价值观念 | 举行信息交流会，用打电话的方式传达信息 |
| 6. 发言人 | 向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息，作为组织所在产业方面的专家 | 举行董事会议，向媒体发布信息 |

决策制定方面

- | | | |
|----------|-------------------------------------|------------------------------|
| 7. 企业家 | 寻求组织和环境中的机会，制定“改进方案”以发起变革，监督某些方案的策划 | 制定战略，检查会议决议执行情况，开发新项目 |
| 8. 混乱驾驭者 | 当组织面临重大的、意外的动乱时，负责采取补救行动 | 制定战略，检查陷入混乱和危机的时期 |
| 9. 资源分配者 | 负责分配组织的各种资源——事实上是批准所有重要的组织决策 | 调度、询问、授权，从事涉及预算的各种活动和安排下级的工作 |
| 10. 谈判者 | 在主要的谈判中作为组织的代表 | 参与工会进行合同谈判 |
-

人际关系角色指所有的管理者都要履行礼仪性和象征性的义务。当学院的院长在毕业典礼上颁发毕业文凭时，或者工厂领班带领一群学生参观工厂时，他们都在扮演挂名首脑的角色。此外，所有的管理者都具有领导者的角色。这个角色包括雇佣、培训、激励、惩戒雇员。管理者扮演的第三种角色是在人群中间充当联络员。明茨伯格把这种角色描述成与提供信息的来源接触，这些来

源可能是组织内部或外部的个人或团体。销售经理从人事经理那里获得信息属于内部联络关系；当这位销售经理通过市场营销协会与其他公司的销售执行经理接触时，他就有了外部联络关系。

信息传递角色指所有的管理者在某种程度上，都从外部的组织或机构接受和收集信息。典型的情况是：管理者通过阅读杂志和与他人谈话来了解公众趣味的变化，竞争对手可能正打算干什么等等。明茨伯格称此为监听者角色，管理者还起着向组织成员传递信息的通道的作用，即扮演着传播者的角色。当他们代表组织向外界表态时，管理者是在扮演发言人的角色。

决策制定方面的角色，明茨伯格把它分为 4 种角色：(1) 作为企业家，管理者发起和监督那些将改进组织绩效的新项目；(2) 作为混乱驾驭者，管理者采取纠正行动应付那些未预料到的问题；(3) 作为资源分配者，管理者负有分配人力、物质和金融资源的责任；(4) 当管理者为了自己组织的利益与其他团体议价和商定成交条件时，他们是在扮演谈判者的角色。

大量后续研究检验和确认了明茨伯格管理者角色理论的有效性。研究证据一般都支持这样一种观点，即不论何种类型的组织和在组织的哪个层次上，管理者都扮演相似的角色。但是，不同层次的管理者扮演的角色的侧重点是不同的。传播者、挂名首脑、谈判者、联络者和发言人角色对于高层管理者要比基层管理者更重要。相反，领导者角色对于基层管理者要比中、高层管理者更重要。

另外，上述研究也表明，所有的管理者都从事一些不纯属管理性的工作，即并非管理者从事的每一件事情，都必须是管理者工作的基本组成部分。

(四) 管理万能论和象征论

在管理学理论及社会中占支配地位的观念是：管理者对组织的成败负有直接的责任。此观点称为管理万能论 (Omnipotent view of management)。相反，一些观察家认为，管理者对组织成果

的影响十分有限，组织的成败在很大程度上归因于管理者无法控制的外部力量。这种观点则称为管理象征论（Symbolic view of management）。

1. 管理万能论 有一种观点认为，“好的管理者能点石成金；差者则相反。”这反映了管理学理论中一个占主导地位假设：一个组织的管理者的素质，决定了这一组织本质的素质。即，组织的效果和效率的差别，在于组织中管理者的决策和行动。管理万能论将组织的最高管理者视为组织的中流砥柱，他们能够克服任何障碍去实现组织的目标。最有代表性的例子是很多人对体育教练作用的想法，如果运动队成绩不佳，很多人认为应该撤换教练，反之则认为教练战略、战术正确。

2. 管理象征论 此观点认为，一个管理者影响结果的能力是受到很大约束的，期望管理者对一个组织绩效有重大影响是不合情理的。按照管理象征论的观点，一个组织的成果受到大量管理层无法控制的因素影响。这些因素包括经济、政府政策、竞争对手的势力、特定产业的状况、对专有技术的控制，以及组织前任管理的决策等。象征论的观点还认为，管理者对实际的组织成果的影响是极其有限的。管理者真正能够影响的大部分是象征性的成果。管理者的作用被看作是对随机性、混淆性及模糊中的内在含义作出判断，他很容易给股东、顾客、雇员及公众造成他们在控制着事态的错觉。当事情进行得顺利时，人们需要有人受到赞扬，这一角色由管理者来扮演；当事情进行得糟糕时，人们便需要一个替罪羊，这一角色同样由管理者来承担。

3. 对两种观点的评价 上述两种观点都有失偏颇。在现实中，管理者既不是软弱无能的，也不是全能的。每一个组织中都存在着限制管理者决策选择的内部约束力量，这些内部约束源于组织的文化。此外，外部约束也冲击着组织，并限制着管理的自由，这些外部约束来自于组织环境。图 1-2 描绘了在各种约束力量中运作的管理者。组织文化与环境对管理者构成压力，制约着他

们的选择。然而，尽管存在着各种约束，管理者也并非无所作为，在相当大的范围里，管理者能够对组织的绩效施加重大影响；在相当多的情况下，管理者有可能改变并影响他们的文化与环境，这种可能性扩展到管理者可自由斟酌决定的范围。

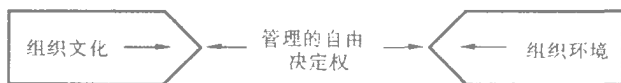


图 1-2 约束力量中的管理者

三、管理学

（一）管理学的概念

管理学是一门研究一般管理理论、管理原理和管理方法的科学。它所研究的管理基本原则、基本思想是各类管理学科的概括和总结，它是整个管理学科体系的基石。

管理学来源于人类社会的管理实践活动，而社会实践活动的领域是多样化的。不同行业、不同部门、不同性质的组织，其具体管理业务的方法和内容可能很不相同。即有多种不同的社会组织就会有多种解决这些领域特殊问题的管理原理和方法，由此形成了各种不同门类的管理学科，如企业管理学、行政管理学、教育管理科学、科技管理学、农业管理学、城市管理学、交通管理学、财政管理学、信息管理学等等。但是，不同组织或领域的管理工作的共同基础是为实现组织目标 通过计划、组织、激励、领导、控制等职能来协调他人的活动，分配各种资源。这些专门管理学中所包含的共同的普遍的管理理论、管理原理、管理方法，就是管理学的研究对象。所以，管理学是以各种管理工作中普遍适用的原理和方法作为其研究对象的。

管理学正式形成于 20 世纪 50 年代，其代表作是美国管理学

家哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈(Cyril O'dannell)于1955年出版的《管理学原理》该书于1976年第六版时更名为《管理学》。20世纪60年代以来,管理学受到各国管理学界的广泛重视,从而形成各种各样的管理学派。

(二 管理学的特点

1. 管理学是一门不精确的科学 管理工作既是科学,也是艺术 所以 管理学不同于自然科学等精确科学 希望它本身具有足够的条件、明确的因果关系、确定的结论或结果 那是不可能的 更是错误的。因为 管理工作的影响因素众多 而这些因素又大都不可控 没有固定的规律和数据 尤其是管理工作要与各种各样的人打交道 其变数更大。但是 这不影响管理学成为科学。经过这些年的探索和总结,已经形成了反映管理过程客观规律的理论体系,拥有一套成熟的预测、分析管理问题的方法,可以用许多方法定义、分析和度量各种管理现象 对实践具有较强的指导意义和应用价值。如果管理者能够灵活运用管理学的知识、技术和方法 就能够把管理工作做好。如果管理者对管理学的知识、技术和方法生搬硬套,那么就不能成为优秀的管理者。

2. 管理学是一门综合性科学 管理学的领域十分广阔,美国出版的《管理百科全书》认为 管理学是把自然科学和社会科学探索的成果加以改造而成为我们时代最高成就的惟一的科学。确实 管理过程的复杂性、动态性和管理对象的多样性决定了管理所要借助的知识、技术和方法的多样化。因而管理学的研究必然涉及众多学科,主要有哲学、经济学、社会学、生理学、心理学、伦理学、人类学、法学、数学、信息科学、控制科学、系统科学等。管理学的综合性,要求管理者具有广博的知识,才能对管理问题应付自如。

3. 管理学是一门实践性很强的科学 管理学的基本原理、原则、方法都来源于实践 是实践的结晶。管理学学习和研究的目的是指导实践。所以 管理学会随着实践的发展而不断发展 对实践

的指导价值也会越来越大。要成为合格的管理者,除了要掌握管理学的基本知识外,更要努力同实践相结合,在实践中不断地磨练、积累管理经验。

4. 管理学是一门发展中的科学 管理学的建立和发展有其深刻的历史渊源。管理学虽然作为一门学科只有几十年的时间,但管理理论已经历了许多不同的历史发展阶段,在每一个历史阶段,由于历史背景不同便产生了不同的管理理论 具体内容我们将在第二章中加以阐述。应该说 这些理论 有些已经过时 有的仍在发挥作用。但总的来说,管理学与其他学科相比还是一门非常年轻的学科 还处于不断更新、完善的大发展之中。同时作为一门与社会、经济和科技发展紧密相联的学科 也必将随着社会经济的发展和科学技术的进步而进一步发展。

(三 管理学的学习和研究方法

明确了管理学的研究对象和特点,还要了解学习和研究管理学的具体方法。下面简要介绍一下要引起注意的几种主要方法。

1. 历史法 任何管理现象都不是孤立的,都有它产生的历史背景及其发生、发展过程。对管理学的某一种理论、某一个定义、某一项规律的研究 都应放在一定的历史条件下 从其发生和发展的过程中去考察,才能掌握它的来龙去脉,了解其实质所在。同时 学习和研究管理学还要有发展的观点 要充分明确管理学中诸多知识的历史局限性和今后发展变化的空间 要有创新意识 用创新思路去学习和研究管理问题。

2. 比较法 这里是指在学习和研究管理学的过程中要通过横向比较来研究不同因素、地区、部门、单位、学派、人物的管理思想和管理经验,找出和认清管理的一般规律。没有放之四海而皆准的管理理念、管理方法和管理经验 关键是通过学习、比较从中悟出管理的真谛而为我所用,达到学习和研究管理学的最佳境界。

3. 案例分析法 管理学具有很强的实践性。这是指通过对真实案例的阅读、分析、讨论 从中领会管理学的有关理论和方法,

到解决问题的答案。案例分析方法可以培养学习和研究者的信息获取、分析问题、论述辨析等方面的能力。在反复分析中，举一反三，由此及彼，在看似缓慢的自我参与过程中带来管理思维的升华。

4. 综合法 在学习和研究管理学过程中，要把有关事物、现象、原理或对象的关系分解为各项组成因素，并把这些因素有机地、符合逻辑地、整体地结合起来。既包含联合、综合，又包含了分析和分解。管理学本身就是一个综合性的科学，需要分解和综合；管理学的很多问题的研究也需要分解和综合，这样使我们在学习和研究过程中既能看到“树木”，也能看到“森林”。

第二节 管理环境

从系统的观点来看，每一个组织都是一个开放的系统，它都要与环境交换各种资源，并且在环境中寻找生存和发展的基点。任何组织都有若干环境因素制约着它，而它本身又是其他组织的环境因子。管理活动作为组织的基本活动必须与组织所面临的环境相适应。本节主要阐述管理环境的含义，构成管理环境的要素等问题。

一、管理环境及其分类

管理环境，是指存在于一个组织外部的影响组织业绩的各种力量和条件因素的总和。

根据各种因素对组织业绩影响程度的不同，可以把管理环境分为一般环境因素和任务环境因素。任何组织都是整个社会大系统中的一个子系统，它不可能脱离整个社会而独立存在，而总与社会方方面面有着千丝万缕的联系，一般环境因素是指可对该组织的活动产生影响的大环境因素，包括经济、技术、文化、政治、法律

和国际关系等。这些因素一般都不是只涉及某一个具体的组织。因此，这些因素对某一特定组织有什么样的影响及有多大的影响都不会很清楚。一般环境因素对某一组织的影响虽不是直接的，但这些因素都有可能对组织产生某种重大的影响，因此管理者都必须认真分析和研究自己的组织所处的一般环境。

相对于一般环境而言，管理者一般更侧重于对任务环境的研究与分析。所谓任务环境是指对某一具体组织的组织目标的实现有直接影响的具体因素。主要包括资源供应者、竞争对手、顾客、政府机构和各种利益集团等。对每一个组织而言，任务环境是唯一的并随构成因素的变化而变化，它将直接增加或减少组织的效益。图 1-3 反映了管理环境要素的相互关系及对组织的影响。

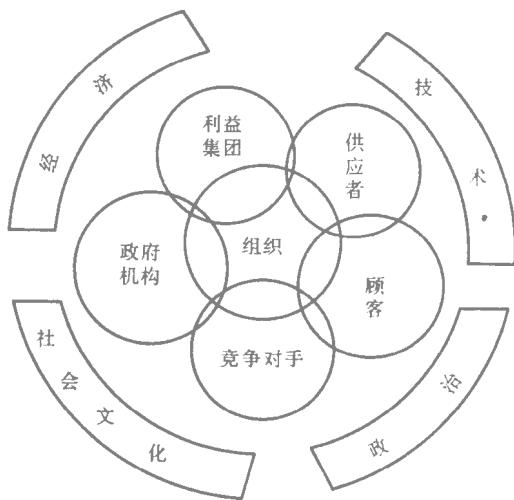


图 1-3 管理环境的构成

二、一般环境因素

一般环境因素对一个组织的运转的影响尽管不那么直接，但

却越来越大，各个组织的管理者必须充分考虑这些因素。

（一）经济因素

一个组织所处的经济环境，通常包括其所在国家的经济制度、经济结构、物质资源状况、经济发展水平、物价水平、国民消费水平等方面，也应包含国际经济环境中对组织产生影响的那一部分因素。

不同的经济制度有不同的资源配置方式，在市场经济下很容易通过市场获得的某些资源在传统计划经济制度下就可能很难获得。

经济结构不同，各类组织所选择的发展方向就不同，因为结构不同，供应、消费、价格等都不同。

物质资源状况制约着消耗资源大的组织的决策；经济发展水平决定着全社会的生产水平、供应水平、消费水平，任何组织的建立和定位以及发展都离不开这个大背景。

物价水平和国民消费水平会影响市场需求结构，进而影响各类组织的投入和产出，劳动力、原材料及其他项目成本的通货膨胀既可能为一些组织的发展创造机会，也可能导致一些组织走向破产。

最近十年来，中国的经济环境发生了巨大的变化，社会主义市场经济体制已初步建立，国民经济增长速度居高不下，市场体系进一步健全，竞争日益加剧，市场物价趋于稳定，宏观经济调控日益有效。尤其是 2001 年 12 月 11 日中国正式加入世界贸易组织，中国的经济发展进入了一个崭新的阶段。美国“9·11”事件以后，世界经济遭受沉重打击，世界经济进入一个重要历史时期。这些经济因素的变化，对各类组织，尤其是企业将产生很大的影响。

（二）技术因素

技术在任何组织的环境中，都是一项关键的因素。技术环境通常由世界大环境下的技术水平、技术发展方向、技术创新速度以及组织所在国家或地区的技术政策、科研潜力等方面因素构成。

在当今世界中，技术发展速度不断加快，技术更新周期大为缩短，作为科学技术载体的人才成为各个组织竞争的最重要资源。办公自动化、柔性制造系统、信息技术、激光、新材料、新能源、生物工程等从无到有，并且不断发展。在这样的背景下，任何组织欲求生存和发展，都必须在产品、服务、经营方式等方面保持技术的先进性；要用最先进的技术、最快的技术参予竞争。管理工作本身也要不断地增加技术含量，运用技术手段。也就是说，技术进步从劳动力、劳动资料、劳动对象等方面推动着生产力的发展，不同的技术条件和技术过程，又要求有不同的管理方式和方法，技术的发展也改变着管理活动的进行。在计划、决策、控制等职能方面，技术都占据着重要的位置，组织方式和领导方式也随着技术的发展而改变。

（三）社会文化因素

社会文化因素主要由组织所在国家或地区的人口、大气环境、文化教育、传统风俗习惯、道德、价值观等因素构成。这些因素的变化对劳动力的数量和质量、就业机会、生活方式、生产方式等有重大影响。企事业等组织在进行管理活动时必须要了解上述这些因素，并有意识地与之相适应，采取相应管理策略。中国近些年的主要社会文化环境发生了很大变化，如人口不断增多，就业压力日益加大，人口老龄化趋势明显，由于多民族、地域范围广和全球化趋势明显，使中国人民的生活方式趋向于多样化，价值观念不断更新等。同时，不同国家或地区的社会文化具有明显差异，如果企业等组织进行跨国经营、跨地区发展，就要充分了解并理解东道国的社会文化，否则，跨国经营中的管理活动就要出问题。

（四）政治和法律因素

政治和法律因素包括组织所在国家或地区的政治体制、政治形势、法律法规、国际关系等因素，这些都会对一个组织产生重大的间接影响。该环境因素主要表现在国家、地区的稳定性和政府对各类组织或活动的态度上。政治稳定与否是一个组织在制定其