

第一章 管理者与组织导论

一、谁是管理者

1. **管理者**：指通过协调和监督其他人的活动达到组织目标的人。其他工作可能意味着协调一个部门的工作，也可能意味着监督几个单独的个人，还可能包括协调一个团队的活动。

2. **非管理雇员**：指在组织中直接从事某项工作或任务，不具有监督别人工作的责任，也没有人向其报告的人员。

3. 管理者分类：

(1) **基层管理者**：指最底层的管理人员。他们管理非管理雇员所从事的工作，即生产产品和提供服务。这样的管理者通常称为主管，也可以称为生产线线长或工长。

(2) **中层管理者**：包括所有处于基层和高层之间的各个管理层次的管理者。这些管理者管理着基层管理者，他们可能具有地区经理、项目主管、工厂厂长或者事业部经理的头衔。

(3) **高层管理者**：即处于或接近组织顶层的管理者。他们承担着制定广泛的组织决策、为整个组织制定计划和目标的责任。他们的典型头衔通常是执行副总裁、总裁、管理董事、首席执行官、首席运营官或者董事会主席。

二、什么是管理和管理者做什么

1、管理的定义：

(1) **管理**：是指在特定的组织内外环境下，通过协调和监督他人的活动，有效率和有效果地完成工作。这一过程体现在计划、组织、领导和控制的职能成基本活动中。

(2) **效率**：指输入与输出关系，即以尽可能少的投入获得尽可能多的产出。涉及使完成活动的职员最小化。

效果：与活动的完成、目标的实现相联系，即所从事的工作和活动有助于组织达成其目标。

两者关系：

①效率是关于做事的方式，而效果涉及结果。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。

②高效率是指“正确的做事”，高效果是指“做正确的事”。在成功的组织中高效率和高效果是相辅相成的，而低水平管理绝大多数是由于无效率和无效果，或者是通过牺牲效率来取得效果。

③缺乏效率的组织很难再激烈竞争中取得良好的效果，而仅仅注重提高效率而没有注重实际效果的组织，同样也很难取得满意的结果。

2、管理的职能：

(1) **计划**：包括确定目标，制定战略，以及开发计划以协调活动。

(2) **组织**：包括决定应该从事哪些任务，应该由谁来从事这些任务，这些任务怎么分类和归集，谁向谁报告，以及在哪一级做出决策的过程。（需要做什么，怎么做，由谁去做。）

(3) **领导**：指导和激励所有群体和个人以及解决冲突。

(4) **控制**：为了保证工作按照预定的轨道进展，管理者必须监控、评估工作绩效，实际的绩效必须与预先设定的目标进行比较，如果存在任何显著的偏差，管理当局的职责就是使工作绩效回到正常的工作轨道上来。这个监控、比较、纠正的过程即控制。

*不同层次管理人员执行不同管理职能所需要的时间

3、管理者角色（亨利·明茨伯格）：

（1）管理者角色：特定的管理行为范畴

①人际关系：指涉及人与人（下级和组织外的人）的关系以及其他具有礼貌性和象征性职责的角色。

挂名首脑：象征性首脑，必须履行许多法律性和社会性的例行义务

领导者：负责激励下属，负责人员配备、培训以及有关的职责

联络者：维护自行发展的外部关系和消息来源，从中得到帮助和消息

②信息传递：涉及接受、收集和传播信息。

监听者：寻求细心发展起了的外部关系和信息来源，从中得到帮助和信息

传播者：接从外部人员和下级那里获取的信息传递给组织的其他成员

发言人：向外界发布组织的计划、政策、行动、结果等

③决策制定：作出抉择的活动。

企业家：寻求组织和环境的机会，制定“改进方案”以发动变革

混沌驾驭者：当组织面临重大的、意外的混乱时，负责采取纠正行动

资源分配者：负责分配组织的各种资源，制定和批准所有有关的组织决策

谈判者：在主要的谈判中作为组织的代表

4、管理技能

（1）技术技能：指熟练完成特定工作所需的特定领域的知识和技术。对于基层管理者来说，这些技能更重要，因为他们通常管理的是使用工具和技术来生产产品、提供服务的雇员。

（2）人际技能：包括与单独的个人或者群体中的其他成员和睦相处的能力。拥有良好的人际技能的管理者能从别人那里获得更多的东西。他们知道如何沟通、激励、领导、调动热情和信任。

（3）概念技能：管理者对抽象、复杂情况进行思考和概念化的技能。运用这种技能，管理者必须能够将组织看作一个整体，理解各部分之间的联系，想象组织如何适应它所处的环境。尤其对于高层管理者来说，这种技能是非常重要的。

（4）各层次管理人员需要管理技能比例

①相同点：

a.无论是高层管理者，还是中层管理着、基层管理者，三种技能都必不可少，

b.在三种管理层次中，人际关系技能对于各管理层次来说重要性大体相同，任何管理层次都需要沟通，与别人处理关系。

c.三种层次的管理者使用三种技能都是为了实现组织目标，其目标具有内在一致性。

②不同点：

a.三种技能对于不同层次的管理者重要性不同。技术技能对于基层管理者最重要，对于中层管理者比较重要，对于高层管理者不重要。概念技能对于高层管理者最重要，对于中层管理者比较重要，对于基层管理者不重要。

b.三种层次的管理者虽然都是为了实现组织目标而应用三种技能，但是在各个层次上运用各种技能的目标是不同的。高层管理者更多的运用概念技能是为了识别任务、拟定方案并挑选方案。基层管理者较多的运用技术技能是为了更好的指导员工、组织任务、把工作小组需要传达给其他小组以及解决问题。

c.管理技能重要性的来源不同。高层管理者需要为组织愿景、目标等发展确定方向，承担责任较大，需要更多的抽象思维能力，即概念技能。基层管理者为部门或小组的工作任务完成承担责任，不需要为整个组织的宗旨、目标等规划负责，因此，需要更多的技术技能。中层管理者为部门等制定计划，承担高层和中层联络员的作用，因此需要更多的技术技能和概念技能。

5、管理者工作的普遍性

(1) 管理具有某些一般的性质：

①无论在组织的哪一个层次上，所有管理者都履行着四种职能，区别仅在于对每种职能强调的程度随管理者在等级结构的位置而变化。

②无论在何种类型的组织，在大多数情况下，管理者的工作是相同的。

③管理者在小型组织和大型组织中从事着基本规模上相同的工作，区别仅在于程度和侧重不同，以及具体做法和花费的时间不同。营利性组织：有明确的一般指标衡量利润。非营利性：没有明确的一般指标。小企业：加强与外部联系，管理者是通才、多面手，处理各层次的管理工作。大企业：正规性优于小企业。

三、为什么管理既是一门科学又是一门艺术

1.管理的科学性

(1) 管理的科学性首先是指有效成功的管理必须有科学的理论、方法来指导，要遵循管理的基本原理，管理必须科学化。管理有传统走向现代，也就是有经验逐渐走向科学的过程。人们通过总结管理中的大量成功经验，失败的教训，已经归纳出了管理的一些基本原理和原则。遵循这种基本的原理对管理效率的提高有着直接的意义。

(2) 管理的科学性还是指管理学是一门科学。在管理实践的推动下，管理学形成了自己的系统、原则和方法论，它们构成了管理学的基本框架。在管理实践和管理理论工作者的推动下，管理科学正在蓬勃的发展。管理学作为一门独立的科学是其他任何学科不可替代的，这一点已经成为共识。

2.管理的艺术性

艺术性是指创造性的方式、方法。管理的艺术性，是指一切管理活动都应当具有创造性。在实际的管理中，没有一成不变的模式。管理的艺术性由两个因素决定：

(1) 管理总是在一定的环境中的管理。管理的最终目的是使组织适应环境，环境又在不断的变化，因此就不可能有一成不变的管理模式，管理的模式要视具体情况而定。

(2) 由管理的主要对象——人所具有的主观能动性和情感所决定。人的主观能动性的基础是人能够积极的思维，能够主动的做出决定。管理工作只有充分利用这种主观能动性，才能将人们的积极性和创造性调动起来，使人们自觉地为实现组织的目标去努力的工作。此外，人还富有情感。情感是最难量化、模式化的东西，管理者要根据具体的管理对象、管理环境、管理目的，采取相应的措施去解决所遇到的问题。

3.管理的科学性和艺术性的关系

(1) 二者之间并不矛盾。管理需要科学的理论作为指导，管理艺术性的发挥必然是在科学理论指导下的发挥。离开科学的理论基本就不可能有真正的艺术性。但是管理理论是对管理实践活动所做的一般性的概括与抽象，具有较高的原则性。而在实践中，每一项具体的管理活动都是在特定的环境和条件下展开的，这就是要求管理者必须结合具体的实际情况进行创造性的管理，使管理服务于实践。成功的管理者不仅能够掌握管理的科学性还能掌握管理的艺术性，失败的管理者可能仅仅只知道管理的科学性而不会灵活的加以应用。

(2) 管理的科学性和艺术性的统一还表现为，管理的科学性和艺术性是相互作用、相互影响的。管理的艺术性是对管理的科学理论的发挥和延续，而管理艺术性、创造性的结果在被普遍适用之后就逐步成为科学的理论了。只有真正精通了管理的原理才可能在管理的实践中得心应手的实现艺术性的管理。

第二章 管理史

一、管理理论

2.1 概述：

1、**科学管理**：应用科学方法确定从事工作的“最佳方式”。

代表人物：泰勒（科学管理之父）、吉尔布雷斯。

（1）泰勒四个管理原则

①对工作的各个组成部分，进行科学的分析，以科学的方法代替陈旧的操作方法

②科学的挑选工人，并对他们进行培训、教育，促进他们成长。

③与工人衷心地合作，以保证一切工作都按已形成的科学原理去办。

④管理者与工人在工作和职责的划分上几乎是相等的，管理者把自己比工人更胜任的各种工作都承揽下来。

（2）吉尔布雷斯夫妇的动作分类体系（时间和动作的研究）：用动作摄影来研究手和身体动作

①解释：分析基本的工作任务时，运用时间和动作研究以消除浪费的动作，选择最佳的有资格的工人从事特定的工作，设计基于产出的激励性报酬体系。

②作用：1、促进机器和设备的改良

2、通过标准时间和评测时间来比较测定工人的劳动效率

3、标准时间可以作为奖励工资的基础

4、作为制定标准劳务费，各种计划的基础

2、**一般行政管理**：关心整个组织，寻找如何应用于整个组织的管理原则和任何行之有效的管理实践。

代表人物：法约尔（欧洲古典管理理论创始人），韦伯（官僚行政组织）。

（1）亨利·法约尔的一般行政管理

法约尔认为经营和管理是两个不同的概念，他把整个企业经营活动概括为了六个方面，即技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动。其中管理活动居于核心地位。

法约尔还区分出了管理者的五项职能，即计划、组织、指挥、协调和控制；将管理实践描绘为有别于会计、财务、生产、分配和其他典型的商业职能的一种活动，普遍存在于所有人类的努力中，包括商业、政府甚至家庭中。

法约尔进一步阐述了14条管理原则：工作分工、职权、纪律、统一指挥、统一方向、个人利益服从整体利益、报酬、集中、等级链、秩序、公平、人员的稳点、首创精神、团结精神。

（2）马克思·韦伯的官僚行政组织

他描述了一种理想的组织类型，其特征依据劳动分工原则，具有清楚定义的层次、详细的规划和规章制度，以及非个人的关系。韦伯的官僚行政组织理论是试图将一种理想的组织原型公式化，以用于组织的设计。这种模型不具有普遍性，但有时官僚行政组织机制对于确保资源的有效利用仍然是必要的。

他认为行政组织体系应以理性的、法定的权力为基础，其组织管理机构则是最纯粹的应用法定权力的心态。理想的行政组织是建立在正式、合法和权威基础上的最好的管理制度，是最符合理性原则、高效率的一种组织结构形式。微博组织理论的6个要素：

①**劳动分工原则**。工作可分解为简单的、程序化的和清晰定义的任务，组织中的每个职位都明确规定其权利和责任。

②**权威等级原则**。所有职位按照职权等级来设立，形成一个多层组织管理体系，具有明确的命令链。

③**正式的甄选**。强调委任制，为了保证在组织的等级体系中上级对下级的有效监控，所有公职应是任命的，根据技术资格等甄选的，而不是选举产生的。

④**正式的规则和法规**。组织中有成文的制度和标准的运作程序。

⑤非个人的。强调管理的非人格化、理想化。组织的运行与管理以制度和规则为基础，不受个人感情的影响，这样才能保证组织管理人员行为的理性、公正和客观。

⑥职业生涯导向。强调管理人员的职业化。组织的管理人员是领取薪水的职业化的专家，而不是管理单位的所有者。这样一方面可以充分利用职业化管理人员的专业所长，另一方面可以避免组织中不合理的裙带关系对组织工作的影响。

3.管理的定量方法：又称运筹学或管理科学，指采用定量技术改进决策制定。

代表人物：罗伯特·桑顿

在管理应用方面，这种方法包括了统计学、最优化模型、信息模型和计算机模型。如运用线性规划改进资源分配的决策，关键路径进度分析技术可以使作业更有效，经济订货量模型可以帮助管理者确定最优库存水平。

定量方法对计划和控制领悟中的管理决策有着直接的贡献。如编制预算、安排进度、实施质量控制和制定类似的决策时，通常借助于定量方法。

4.霍桑研究（现在我们称它为，行为科学）

（1）霍桑研究的主要结论及提升管理者能力的方式表现

①“职工”是社会人。

作为领导者，要更好地调动员工的积极性，除了经济奖励之外，还应多多关心员工的心理需要和社会需求。多耐心倾听员工对企业的各种意见和不满，对员工的不满进行认真考察，给及必要的疏导和满意。

②正式组织中存在着“非正式组织”。

“非正式组织”有自己的规范、情感和倾向，并且左右着团队内每个人的行为。“非正式组织”对组织既有利也有弊，管理者想要实施有效的管理，要注意在非正式组织的感情逻辑和正式组织的效率逻辑之间保持平衡。主动引导非正式组织的正面效应在组织中发挥积极作用，对非正式组织的负面效应进行相应疏导，必要时还应采取措施予以制止。

③新的领导方式在于提高职工的满意度。

员工不是机器，员工的满意度收到各种情绪的影响。作为领导者，不仅要关注生产效益和顾客需求，还应同时对员工的工作情绪予以关注，努力从工作环境改善、员工精神追求、职业生涯发展需求等各方面减轻员工对组织的不满情绪，提高员工满意度。

5.系统观点

（1）系统：指一组相互联系和相互制约的要素，它们按一定方式形成一个统一的整体。系统反应了物质世界最普遍的本质联系，任何管理实质上都是对系统的管理，没有系统也就没有管理。

（2）系统的分类：

封闭系统：不受环境影响也不与环境发生相互作用。

开放系统：动态的与他所处的环境发生相互作用。

（3）系统管理：将组织作为人造开放性系统来进行管理，他要求管理应从组织整体的系统性出发，按照系统特征的要求从整体上把握系统运行的规律，对管理各方面的前提做系统的分析，进行系统的优化，并依照组织活动的效果和社会环境的变化，及时调整和控制组织系统的运行，最终实现组织目标。具体而言，管理系统原理主要有五个观点：整体性观点、开放性观点、动态性观点、综合性观点和环境适应性观点。

（4）贡献：

①系统研究人员将组织看做由相互依赖的因素（包括个体、群体、态度、动机、正式结构、相互作用、目标、地位和职权）所组成的系统。管理者的工作是协调组织中各部分的活动，以确保所有的相互依存的部分能够在一起工作从而实现组织的目标。

②管理工作的系统观点意味着决策和行动。在组织的某一个部分所采取的决策和行动会影响组织的其他部分，反之亦然。

③管理者的职责是要认识和理解外部各种因素的影响。

6.权变理论（又称情景方式）

(1) 定义：管理的权变理论认为，不同组织面对情境不同，可能要求不同的管理方式。组织规模、任务技术的例行程度、环境的不确定性、个体差异为四种普遍的权变变量。权变理论的主要价值在于，它强调了不存在简单和普遍适用的管理原则。

(2) 权变变量

①**组织规模**：随着规模的增长，需要协调的问题数量也相应增长。

②**任务技术的例行程度**：组织通过其技术达到其目的，即组织从事将输入转化为输出的活动。例行的技术所需要的组织结构、领导风格和控制系统与客户化的、非例行的技术所需要的不同。

③**环境的不确定性**：由于经济变化引起的不确定性影响着管理过程，那些在稳定的和可预见的环境中有效的方法，对于快速变化的和不可预见的环境来说不适用。

④**个体差异**：个体性在成长的愿望、自主性、对模糊的承受力，以及期望方面存在明显差异。这些差异对管理者选择激励方法、领导风格和职位设计有重要影响。

二、创业精神

1. 创业精神是一项重要的全球化活动，主要是一个利用机会开创新企业的过程。通过不断的寻找新趋势和机会，不断的创新，不断地推出新产品和新的经营方式。

2. 创业精神的三个重要主题：

(1) **对机会的追求**。创业精神是追求环境的趋势和变化而且往往是尚未被人们注意的趋势和变化。

(2) **创新**。创业精神包含了变革、革新、转换和引入新产品、新服务或者做生意的新方式。

(3) **增长**。创业者追求增长，他们不满足于停留在小规模或者现有规模上，创业者希望他的企业能够尽可能成长，员工能够拼命工作。

三、学习型组织

1. **学习型组织**：是一个能熟练地创造、获取和传递知识的组织，同时也要善于修正自身的行为，以适应新的知识和见解。管理者的一个主要的责任就是培养学习的环境，以建立整个组织的学习能力，包括从组织的最底层到组织的最高层和组织的所有领域。

2. 学习型组织的五项要素

(1) **建立愿景**：愿景可以凝聚公司上下的意志力，透过组织共识，大家努力的方向一致，个人也乐于奉献，为组织目标奋斗。

(2) **团队学习**：团队智慧应大于个人智慧的平均值，以做出正确的组织决策，通过集体思考和分析，找出个人弱点，强化团队向心力。

(3) **改变心智**：组织的障碍多来自于个人的旧思维，例如固执己见、本位主义，唯有透过团队学习，以及标杆学习，才能改变心智模式，有所创新。

(4) **自我超越**：个人有意愿投入工作，专精工作技巧的专业，个人与愿景之间有种“创造性的张力”，正是自我超越的来源。

(5) **系统思考**：应透过资讯搜集，掌握事件的全貌，以避免见树不见林，培养综观全局的思考能力，看清楚问题的本质，有助于清楚了解因果关系。

3. 学习型组织和传统组织的区别

*知识管理

(1) **概念**：知识管理是指通过对企业知识资源的开发和有效利用以提高企业创新能力从而提高企业创造价值的能力的管理活动。

(2) 知识管理与其他管理的区别

①知识管理的终极目的与其他管理的终极目的一样，都是为了提高企业创造价值的能力。但知识管理的直接目的是要提高企业的创新能力，这是知识管理在新的经济时期必然出现并且广泛兴起的直接驱动力。

②知识管理的主要任务是对企业的知识资源进行全面和充分的开发以及有效的利用，这是知识管理有别于其他管理的一个主要方面。

③知识管理与信息管理的区别。信息管理主要侧重的是建立并维持一个通畅且高效的信息网络，从事信息的收集、检索、挑选、分类、储存、传输和分析等。而知识管理是对包括信息在内的企业所有的重要知识实施全面的管理，要把企业的知识资源统筹起来，与其他资源相结合致力于企业的创新活动。

四、质量管理

1. **质量管理**：是一门管理哲学，它受到不断改进和响应客户需求与期望的驱动。并为了在最经济的水平上，考虑到充分满足用户要求的条件下，进行市场研究、设计、生产和服务，把企业内各部门研制质量、维持质量和提高质量的活动构成一体的一种有效体系。质量管理的目标是建立组织对持续改进工作过程的承诺。

2. 质量管理的基本观点

①高度关注顾客。

这里顾客的定义不仅包括购买企业产品或服务的外部个人或机构，还包括企业内部互相提供服务的部门。

②坚持持续改进。

质量管理是一种不满足的承诺，即使已经是“非常好了”还不够，质量总还能改进。

③关注过程。

商品和服务质量的不断改变要求关注工作过程。

④**改进组织各项工作的质量**。质量管理采用广泛的质量定义，它不仅涉及最终产品的质量，而且涉及企业如何改进产品运输，如何对顾客抱怨做出迅速回应。

⑤精确测量。

质量管理采用统计技术度量组织运营的每一个关键变量，并与标准或行业最佳基准进行比较。

⑥向雇员授权。

质量管理涉及一线工人参与改进过程，团队作为授权的载体以及发现和解决问题的有效组织形式被广泛采用。

第三章 组织文化与环境：约束力量

一、管理者：万能的还是象征性的

①管理万能论

管理万能论：认为管理者对组织的成败负有直接责任，管理者是组织的中流砥柱，能够克服任何障碍去实现组织的目标。不管什么原因，当组织运行不良时，必须有人承担责任，即“责任承担者”由管理者充当。

这种观点在管理学理论和社会中占主导地位。

②管理象征论

管理象征论：管理者对实质性的组织成果起着极为有限的作用，管理者影响结果的能力受外部因素的制约和约束。因为大量的因素是管理者所不能控制的，比如：经济、顾客、政府政策、竞争者行为。行业环境、专利技术监管以及前任管理者的决策。

这种观点认为管理者在很大程度上影响着象征性的效果。

③现实是两种观点的综合

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的内部约束力量（组织文化）和外部约束（组织环境），但在一个相当大的范围内，管理者能对组织的绩效施加重大影响。

二、组织文化

1、什么是组织文化

(1) **组织文化**：是指组织在长期的实践过程中所形成的并且为组织成员普遍认可和遵循的本组织特色的价值观念、团队意识、行为规范和思维模式的总和。是组织内部的一种共享价值观体系，其组织成员拥有共同的价值观、行为准则、传统习俗和做事的方式。它在很大程度上决定了组织成员如何看待、定义、分析和解决问题。

(2) 含义：

- 1、文化是一种感知，个人基于组织中所见所闻、所经历的一切来感受组织文化。
- 2、组织文化是一个描述性术语，它与成员如何看待组织有关，而他们是否喜欢他们的组织，是描述不是评价。
- 3、文化的共有方面：具有不同背景或处于不同等级的个人，往往采用相似的术语来描绘组织的文化。

(3) **组织文化的特征**：①组织文化的核心是组织价值观

②组织文化的中心是以人为主体的文化

③组织文化的管理方式是以软性管理为主

④组织文化的重要任务是增强群体凝聚力

(4) **组织文化的7个维度**：

- ①关注细节：期望雇员表现出精确性，分析和关注细节的程度。
- ②成果导向：管理者关注结果或成果，而不是如何取得这些成果的程度。
- ③员工导向：管理决策中考虑结果对组织成员影响的程度。
- ④团队导向：围绕团队而不是个人来组织工作的程度。
- ⑤进取性：雇员富有进取性和竞争性而不是合作性的程度。
- ⑥稳定性：组织决策和行动强调维持现状的程度。
- ⑦创新与风险承受力：鼓励雇员创新并承担风险的程度。

(5) **组织文化的基本要素**

- ①组织精神。作为组织灵魂的组织精神，一般是指经过培训而逐步形成的并为全体组织成员认同的思想境界、

价值取向和主导意识。

②组织价值观。组织价值观是指组织评判事物和指导行为的基本信念、总体观点和选择方针。其基本特征包括调节性、评判性、驱动性。

③组织形象。组织形象是指社会公众和组织成员对组织行为与组织各种活动成果的总体评价，反映的是社会公众对组织的承认程度。它包括人团素质、组织风格、人文环境、发展战略、文化氛围、服务设施、工作场合和组织外貌等内容。

(6) 组织文化的功能

①自我凝聚功能

组织文化通过培养组织成员的认同感和归属感，建立起成员和组织之间的相互依存关系，使个人和整个组织有机地统一起来，形成相对稳固的文化氛围，凝聚成一种无心的合力与整体趋向，以此激发出组织成员的主观能动性，为指向组织的共同目标而努力。

②自我改造功能

即改变员工旧有的价值观念，建立新的价值观念，使之适应企业正常实践活动的需要。

③自我调控功能

组织文化通过组织的共同价值观不断的向个人价值观渗透和内化，组织文化是无声的号令、无形的管制，使组织自动的生成一套自我调控功能，以“看不见的手”操纵着组织的管理行为和实务活动。

④自我完善功能

组织在不断的发展过程中所形成的文化沉淀，通过无数次的辐射、反馈和强化，会不断的随着实践的发展而不断地更新和优化，推动组织文化从一个高度向另一个高度迈进。也就是说，组织文化不断地深化和完善，一旦形成良性循环，就会持续地推动组织本身的上升发展；反过来，组织的进步和提高又会促进组织文化的丰富、完善和升华。

⑤自我延续功能

组织文化的形成是一个复杂的过程，往往会受到社会的、人文的和自然环境等诸多因素的影响。因此，它的形成和塑造必须经历长期的耐心倡导和精心培育，以及不断地实践、总结、提炼、修改、充实、提高和升华。

⑥激励功能

在一中“人人受重视，各个被尊重”的文化氛围中，每个人的贡献都会及时受到肯定、赞赏和褒奖。组织文化的激励是着眼于整体文化建设的不断完善，应将之提升到“人创造文化、文化塑造人”的因果循环的高度。

⑦辐射功能

组织文化是一种热力强大的辐射源。当大型企业的组织文化发展到一定程度，形成较为完整的模式时，则不可避免地对社会产生影响。

2、文化的来源

组织文化的来源：1、创始人的愿望和使命

2、组织过去的行为以及这些努力所取得的成功程度

3、组织文化的建立和维系过程

最初的组织文化来源于创建者的经营理念。反过来，很大程度上，它又影响了甄选录用过程使用的标准。在位的最高层的行动营造了一种氛围，使人们了解到哪些行为可以接受，哪些行为不可接受。如果社会化过程成功的话，在甄选过程中，它会使新员工的价值观与组织的价值观相匹配，并能在员工加入组织后学习解决问题的方法。

3、强文化和弱文化

(1) **强文化**：强烈坚持并广泛共享的基本价值观的文化。雇员对组织的基本价值观的接受程度和承诺程度越大，文化就越强。

(2) 强文化影响：

①强文化组织中的雇员比弱文化组织中的雇员对组织的承诺更多一些。

②强文化与组织绩效紧密关联。但也可能会妨碍员工进行新的尝试，特别是在快速变革时期。

(3) 强弱文化的对比

一个组织文化的强弱或居于其间与否，取决于组织的规模、历史、雇员的流动程度及文化起源的强烈程度。

三、 环境

1、 环境的定义

(1) 环境：指对组织绩效起着潜在影响的外部机构或力量，分为一般环境和具体环境。

(2) 一般环境与具体环境

①一般环境：包括那些对组织有潜在影响，但其相互关系尚不清晰的力量。这些力量主要有：经济、政治/法律、社会、人口、技术和全球因素。

②具体环境：包括那些对管理者的决策和行动产生直接影响并与实现组织目标直接相关的要素，主要包括：供应商、顾客、竞争者和压力集团。具体环境对每一个组织而言都是不同的，并随条件的改变而变化。

③一般环境与具体环境关系：一个具体环境因素经过一段时间会转变成一般环境因素，反之亦然

2、评价环境的不确定性

(1) 环境的不确定性的两个维度：

①变动程度：指不可预测的变化。若组织环境要素大幅度改变，则称为动态环境；若组织环境要素变化很小，则称为稳态环境。

②复杂程度：指组织环境中的要素数量及组织所拥有的与这些要素相关的知识广度。一个组织打交道的竞争者、顾客、供应商以及政府机构越少，组织环境中的复杂性就小，不确定性就越少；复杂性还可以依据一个组织需要掌握的有关自身环境的知识来衡量。

(2) 环境不确定性矩阵模型

每个单元代表了变化程度和复杂程度的不同交点。单元 1（稳定简单的环境）代表了不确定性水平低的环境，其管理者对组织成果的影响力最大；单元 4（动态复杂的环境）的不稳定性水平最高，其管理者的影响最小。即稳定的和简单的环境是具有相当确定性的，而越是动态和复杂的环境，其不确定性越大。

3、利益相关群体

(1) 概念：是指组织外部环境中受组织决策和行动影响的任何相关者。这些相关群体与组织息息相关，或是组织行为会对他们产生重大影响。反之，这些群体也可能影响组织。

(2) 管理利益相关群体的重要性

- ①可以带来其他的组织成果，减少变化带来的冲击
- ②外部群体是投入的输入端和产出的输出端，管理者在决策和行动时，应考虑他们的利益。

(3) 管理外部利益相关群体的步骤

- ①确定谁是利益相关群体。
- ②确定这些利益相关群体可能存在的特殊利益或利害关系是什么。
- ③明确每一个利益相关群体对于组织决策和行动的关键性。即管理者在计划、组织、领导、控制时，考虑该利益相关群体的利益具有何种程度的关键意义，
- ④决定通过什么具体的方式管理外部利益相关群体关系。这一决策取决于外部利益相关群体的关键程度以及环境的不确定性程度。管理相关群体越关键，环境越不确定，管理者越是需要依赖与利益相关群体建立明确的伙伴关系。

第四章 全球环境中的管理

一、组织如何走进全球化

1、全球外购

在全球化的初始阶段，管理者采用的是不需要大量资金投入就可以进入国际市场的方式。在这一阶段，公司可能采取全球外购的方式开始全球经营，即从国外购买最廉价的材料和劳动力。

2、出口和进口

全球外购之后，管理当局进入国际市场的方式是将产品出口到其他国家——即在国内制造产品，并将产品销往国外。这是走向全球化的被动的第一步。此外，一个组织最初也可能采用进口产品的方式来走向全球化。即把海外制造的产品销往国内。出口和进口都只是成为全球企业的萌芽阶段，所涉及的投资和风险都是最小的。

3、许可证经营和特许经营

在进行全球化经营的初级阶段，管理者可以采用许可证经营和特许经营这两种相似的方式。它们都是通过一次性支付或按销售提取一定费用，从而给予其他组织商标、技术或产品规范的使用权。

二者的区别在于：许可证经营主要用于为其他公司生产和销售产品的制造业组织，而特许经营用于使用其他公司的名牌或经营理念的服务业组织。

4、战略同盟

战略同盟是一个组织与国外公司建立的伙伴关系，双方在开发新产品或组建生产机构时共享资源和知识，同盟双方公担风险，共享收益。

5、合资企业

合资企业是一种特殊的战略同盟，即双方为了某个企业目标，一致同意成立一个自主经营、独立的组织。相对于公司资金独立投资来说，这种伙伴关系成为公司的全球竞争提供了一种快速、低成本的方式。

6、外国子公司

管理当局可以通过建立外国子公司——自主经营而又独立的生成机构或办事处——在国外直接投资。这一子公司可以按照多国公司（国内控制）、全球公司（集中控制）的方式进行管理。这种形式投入的资源最多，面临的的风险也最大。

二、全球组织的类型

1、跨国公司

跨国公司是一个广泛的概念，它用来描述任一或所有类型的在各国维持经营的国际性公司。

2、多国公司

多国公司是指把管理权和决策权下放给东道国的跨国公司，这种类型的组织并不是复制本国的成功经营来管理国外的运营单位，而往往是在每个国家雇佣当地人员来经营，并且根据该国独有的特征制定适当的营销战略。

3、全球公司

全球公司是指把管理权和其他决策权都集中在母国公司中的跨国公司。这些公司把世界市场看作一个整体，它们关注的是如何实现全球化的效率。

4、无边界组织

无边界组织是指通过消除那些产生人为地理界限的结构划分来走向全球化的组织。无边界组织采用全球中心论来处理全球业务，是组织在提高其全球竞争市场上的效率和有效性的一种尝试。

5、初始全球化组织

初始全球化组织是指那些从一开始就选择实行全球化的企业，这些公司调拨主要资源（材料、人员、资金）在多国开展业务，它们可能在国际商务中继续发挥更重要的作用。

第五章 社会责任与管理道德

一、社会责任两种相反的观点

1. 古典观点

古典观点认为管理当局唯一的社会责任就是利润最大化。管理者的主要责任就是从股东的最佳利益出发从事经营活动，不管何时当管理者自作主张将组织资源用于“社会利益”时，都是在增加经营成本。这些成本只能要么通过高价转嫁给消费者，要不降低股息回报由股东承担。

古典观点也支持组织承担社会责任，但这种责任仅限于为股东实现利益的最大化。

2. 社会经济学观点

社会经济学观点认为管理当局的社会责任不只是创造利润，还包括保护和增加社会福利。公司并非只是对股东负责的独立实体，它们还要对社会负责。社会通过各种法律法规认可了公司的建立，并通过购买产品和服务对其提供支持。此外，企业组织不仅仅是经济机构，社会接受甚至鼓励企业参与社会的、政治的和法律的事务。

3. 组织社会责任扩展的四个阶段

阶段 1，管理者在关注股东利益时，遵循了社会责任的古典观点并遵守了所有的法律法规。

阶段 2，管理者将社会责任扩展至另一个重要的利益相关群体——雇员。在此阶段的管理者改善工作条件。扩大雇员权利、增加工作保障并集中注意力于人力资源管理，因为他们想吸引、保留和激励优秀的员工。

阶段 3，管理者将社会责任扩展到具体环境中的其他利益相关群体，即顾客和供应商。其社会责任目标包括公平的价格、高质量的产品和服务、安全的产品、良好的供应商关系以及类似的举措。只有通过满足具体环境中其他各种构成的需要，才能实现他们对股东的责任。

阶段 4，同社会责任的严格意义上的社会经济定义一致。这一阶段，管理者感到他们对社会整体负有责任，他们经营的事业被看作公共财产，他们对提高公众利益负有责任。承担这样的责任意味着，管理者在积极促进社会公正、环境保护、支持社会活动和文化活动。即使这样的活动对利润产生消极的影响，他们的态度也不改变。

二、从义务到响应到责任

1. 社会义务

社会义务发生在公司由于承担履行一定的经济和法律责任的义务而从事社会活动的时候。组织做的只是法律要求必须做的事情，即遵循的是社会责任的古典观点。与社会义务相对照，社会责任和社会响应均超越了只是符合基本的经济和法律标准额度。

2. 社会响应

社会响应发生在公司为对某种普遍的社会需要作出反应而从事社会活动的时候。一个具有社会响应能力的组织中的管理者，受到社会准则的引导，制定所需从事的有关社会活动的决策。

3. 社会责任

社会责任是指这样一种企业意图，它超越了法律和经济义务，做正确的事情，按照对社会有益的方式行动。这一定义主张一个主张要遵守法律，并追求经济利益。但是，它同样强调了企业要明辨是非。

4. 社会责任与社会响应的区别

①社会响应的拥护者们用市场为导向的实际行动取代了哲学空谈。他们将之视为比社会责任更具体，更可行的目标。具有社会响应力的组织的管理者，不去琢磨从长远来看什么对社会有益，也不对行为的道德与否作出评价或判断，而是去识别主流的社会准则并改变其社会参与的方式，从而对变化的社会状态做出反应。

②

社会责任加入了一种道德的要求，促使人们从事使社会变得更美好的事情，而不做那些有损于社会的事情。社会责任要求企业明辨是非，决策合乎道德标准，经营活动合乎道德规范。一个具有社会责任感的组织会去做正确的事情，因为它觉得有责任这样做。

三、社会责任与经济绩效

(1) 正相关

多数研究表明社会参与和经济绩效是正相关的。如果企业充分的履行了社会责任，就会得到社会公众的认可，社会公众就会购买其产品，这样就有利于企业利润最大化目标的实现。企业实现其利润最大化目标后，也会有更多的精力、更大的能力去履行其社会责任。

(2) 结论的不确定性

我们无法得到普遍的结论，因为这些研究并没有使用社会责任和经济绩效的标准衡量方法。通常采用的作为社会责任尺度的标准，其可靠性是有所欠缺的。尽管经济绩效尺度更为客观，但它们通常仅用于短期的经济绩效。社会责任对企业积极或消极的冲击，要多年后方能见效。若存在着时间滞后，短期的财务标准便不可能得出有效的结论。

(3) 从企业的角度分析

如果政治和社会压力迫使企业承担社会责任，这就意味着管理者在实施计划、组织、领导、控制时必须考虑社会目标。事实上，为了避免投资组合潜在的问题，一些大型的投资银行在投资部门中增设了具有社会责任感的投资团队。他们认为，如果一个公司的行动不具有社会责任感，它将面临重大的商业风险。

四、管理的绿色化

1、绿色化：指对组织决策和活动与组织对自然环境影响之间存在的紧密联系的意识。

2. 组织如何走向绿色化

(1) 法律方式（浅绿色方式）

在法律方式中，组织仅仅是实现了法律的要求，表下出极少的环境敏感度。他们愿意遵循法律法规以及规章制度，没有卷入法律诉讼，他们甚至可能尝试利用法律保护自身的利益。这种方式恰好是对社会义务的描述。

(2) 市场方式

在市场方式中，组织对顾客的环境偏好作出响应。顾客无论需求何种善待环境的产品，组织都会提供。

(3) 利益相关群体方式

在利益相关群体方式中，组织运作是为了满足诸多雇员。供应商和社区等各种利益相关群体的环保要求。市场方式和利益相关群体方式正好对社会响应的描述。

(4) 活动家方式（深绿色方式）

在活动家方式中，组织在寻求尊重和保护地球以及自然资源的途径。活动家方式表现出最高的环境敏感度，也恰如其分的描述了社会责任。

五、管理道德

1. 概念：指从事管理工作的管理者的行为准则与规范的总和，是特殊的职业道德规范，是对管理者提出的道德要求。对管理者自身而言，可以说是管理者的立身之本、行为之基、发展之源；对企业而言，是对企业进行价值导向，是企业健康持续发展所需的一种重要资源，是企业提高经济效益、提升综合竞争力的源泉。

2. 影响管理道德的因素

(1) 个人特征

有两种个性变量影响着人们的行为，这些行为的依据是个人的是非观念。

①自我强度。指衡量个人自信心强度的一个个性尺度。

自我强度得分高的人往往能够克服不道德行为的冲动，并遵循自己的信条。自我强度高的管理者比自我强度低的管理者将在其道德判断和道德行为之间表现出更强的一致性。

②控制点。指衡量人们相信自己掌握自己命运的程度。内控的人认为他们控制着自己的命运，更可能对其行为后果承担责任，并依据自己内在的是非标准来指导自己的行为；而外控的人认为一生会发生什么事全凭运气和机遇，他们不大可能对自己的行为后果负责。

内控的员工将比外控的员工在道德判断和道德行为之间表现出更强的一致性。

（2）结构变量

组织结构有助于形成管理者的道德行为。有些结构提供了强有力的指导，而另一些只能给管理者制造困惑。结构设计如果能够使模糊性和不确定性最小，并不断提醒管理者什么是道德的，就更有可能促进道德行为。

（3）组织文化

组织文化的内容和力量会影响道德行为。最有可能形成较高道德标准的文化，是一种高风险承受力，高控制，以及冲突高度宽容的文化。

（4）问题强度

问题强度的决定因素有六个：危害的严重性、对不道德的舆论、危害的可能性、后果的直接性、与受害者的接近程度以及影响的集中性。这些因素决定了道德问题对个人的重要程度。

3. 改善道德行为

一个综合的道德机会应包括经过甄选去除不符合道德要求的求职者（雇员甄选），一个成文的道德标准和决策规则，高层管理的承诺，明显和现实的工作目标，道德培训，综合绩效评价，独立社会审计和正式的保障机构。

第六章 变革与创新的管理

1、变革的定义

- (1) 组织变革是指人员、结构和技术的任意变动。
- (2) 把作为催化剂作用的并承担变革管理过程责任的人称为变革的推动者。变革推动者既可以是组织内的管理者，也可以是非管理者。
- (3) 变革推动者应积极的发动变革，并且还要对变革的阻力加以管理。

2、变革的力量

(1) 外部力

- ①新的竞争出现。随着行业竞争的日益加剧，企业必须应消费者需求的变化不断调整自己，开发出新的产品或服务模式，并改变营销的策略。
- ②政府法律法规的调整。政府是外部环境中的一个不可忽视的力量，相关法律法规的不断调整是导致企业进行变革的外部力量之一。
- ③技术的发展。技术也产生了变革的需要，如许多企业中机器人已经取代了人类劳动。甚至在贺卡行业，电子邮件和互联网使人们送贺卡的方式也发生了重大改变。
- ④经济的变化 经济变化对几乎所有的组织都会造成影响。如全球经济的压力迫使许多组织变得更注重成本上的节约。但即便在强势的经济环境下，诸如利率、预算赤字和货币兑换等方面的不确定性，也都可能促使组织进行变革。

(2) 内部力量

- ①管理当局重新制订或修订其战略。由于企业发展的需要，组织内部进行战略的制定或修订也是经常遇到的情况。它是企业进行变革的内部力量之一。
- ②组织的劳动力队伍变化。组织成员在年龄、教育程度、伦理观念、性别等方面会发生变化，这需要组织进行适当变革，适应成员结构的变化。
- ③新设备的引进。新设备额度引进是变革的另一种内部力量。随之而来的是员工的工作可能需要重新设计，同时还要对他们进行如何操作新设备的培训，或者会要求员工们在工作小组内形成新的相互协作方法。
- ④员工态度的变化。员工态度如日益增强的工作不满足感，可能会导致缺勤率上升、主动辞职增多乃至发生罢工。这些事件常常又会反过来引起管理政策和实践的变革。

3、变革过程的两种观点

- ①风平浪静观：变革是对组织平衡状态的一种打破，组织被看作是稳定的，可预见的，只是偶然的危机才扰乱了它的秩序。
 - ②急流险滩观：变革是持续的，不可预见的，管理者必须对不断出现的，近乎无序的变革。
- 总认识：**现今很少有组织可以将变革看作是偶然的干扰事件，即便是少数，它们这样做也面临极大的风险。

4、应对变革阻力

- (1) 抵制变革的原因：不确定性、已经习惯于现有组织、担心个人的损失、顾虑变革不符合组织的目标和利益。
- (2) 减少阻力的策略：教育与沟通、参与、促进与支持、谈判、操纵与合作、挑选接受变革的员工、强制。

5、管理变革的类型

①结构变革

- 1、改变组织的职权关系、协调机制、集权化程度等结构要素
- 2、结构变革的方案：对组织的结构要素的一个或多个进行变革、对整体的结构设计作出重大的变革。

②技术变革 1、引入新的设备，工具或操作方法

2、用自动化以机械取代人力

3、扩大计算机化的应用范围

③人的变革

1、人员变革是指员工的工作态度、期望、认知和行为的改变，人的变革是组织发展的主要内容。

2、组织发展：是指改变人和人与人之间工作关系的本质和性质的各种方法和方案。

3、组织发展方法：

- (1) 敏感性训练：一种通过无结构的群体相互作用改变行为的方法
- (2) 调查反馈：一种评价态度，识别其中的差异，以及利用调查信息反馈的技术
- (3) 过程咨询—由外部顾问向管理者提供发现理解和处理过程事件的帮助
- (4) 团队建设—通过工作团队成员之间的相互作用了解每个成员是怎么想和怎么做的
- (5) 国际发展—改变工作群体相互之间的态度陈规和观念。

7、管理变革中的新问题

(1) 组织文化变革：促使组织文化发生变革的情况因素，如大规模危机出现、领导职位易人、组织新而小、组织文化弱

(2) 实现文化变革的策略

- 1、进行组织文化分析，确定需要变革的文化因素。
- 2、采取措施使人们更清楚地看到组织的危机。
- 3、任命具有新观念的新的基层管理者
- 4、重组关键职能
- 5、引入新故事，新典礼来取代原有的，反映旧文化的仪式
- 6、改变组织人员甄选和社会化过程及绩效评估和奖酬制度，以反映新的文化价值观。

8、激发创新

(1) 创造与创新

创造：以独特的方式综合各种思想或在各种思想之间之间建立起独特的联系的一种能力。善于激发创造力的组织，可以不断地开发出做事的新方式以及解决问题的新办法、

创新：产生创造的思想并将其转化为有用的产品、服务或经营方法的过程。即富有创新力的组织能够不断地将创造性思想转化成某种有用的结果。

(2) 激发组织创新力的因素

①结构因素：

有机式结构对创新有正面的影响、
拥有丰富的资源能为创新提供另一个重要的基石、
单位间保持便利、密切的沟通有利于克服创新的潜在障碍、
创新性组织试图将创新活动的压力最小化，而不是是都身处激流险滩型的环境、
当一个组织的结构为源于工作和非工作的创造提供明确的支持时，雇员的表现会更具有创造性

②文化因素：

接受模棱两可、容忍不切实际、外部控制、接受风险、容易冲突、注重结果甚于手段、强调开放系统

③人力资源因素：富有创造性、受过良好的教育、拥有最新的专业知识和高度的工作保障、企业对员工的培训和发展高度重视、鼓励员工成为创造性的人员

第七章 作为决策者的管理者

一、决策制定过程

1、决策的概念

决策是指为了实现某一目的而制定行动方案并从若干个可行方案中选择一个满意方案的分析过程，即人们为了达到一定的目标，在充分掌握信息和对有关情况进行深刻分析的基础上，用科学的方法模拟、评估各方案，从中选出合理方案的过程。

2、决策的制定过程

(1) 识别决策问题

决策制定过程始于一个存在的问题，或者始于现状与希望状态之间的差距。理解问题的三个特征对于识别问题是有用的。问题的三个特征：意识到问题，迫于压力采取行动，拥有行动所需的资源。

(2) 确认决策标准

管理者一旦确定了需要注意的问题，则对解决问题起重要作用的决策标准也必须加以确定，确定什么与制定决策相关。

(3) 为决策标准分配权重

决策制定者必须为每一项标准分配权重，以便正确的规定他们的优先次序。

(4) 开发备择方案

决策制定者应列出可供选择的方案，这些方案要能解决问题。在这一步中，决策制定者希望能够创造出一些可供选择的方案，无需进行评估。

(5) 分析备择方案

一旦确定了备选方案，决策制定者必须认真地评价每一种方案，即将其与决策标准进行一一比较。这样经过标准及权重的比较后，各种备择方案的优缺点就明显了。

(6) 选择备择方案

(7) 实施备择方案

决策制定者通过把决策传达给有关人员并获得他们对决策的承诺，将决策付诸行动。在决策实施阶段，管理者需要重新评估环境发生的任何变化，特别是当执行决策需要很长一段时间，应考虑标准、方案和选择是否任然最佳，环境是否发生了巨大变化以至于需要重新进行评估。

(8) 评估决策结果

决策过程的最后一步，看问题是否得到解决，选择的方案和实施的结果是都达到了期望的效果。对各种问题的回答将驱使管理者追溯前面的步骤，甚至需要重新开始整个决策过程。

二、制定决策：理性、有限理性和直觉

1、理性假设

(1) 理性假设的内容

①理性假设认为，管理者所指定的决策前后一致，并且追求特定条件下的价值最大化。理性假设可以用于任何类型的决策。

②一个完美理性的决策者是完全客观和符合逻辑的，问题是清晰明确的，而管理者的目标也是清晰具体的，因此他掌握所有可能的解决方案及其结果。理性决策选择最有可能实现目标的决策方案

③理性的管理决策假定决策者追求组织利益最大化，而不是个人利益最大化。

(2) 理性假设的条件

问题是清楚不模糊的；要达到的单一的、清晰定义的目标；所有的方案和结果是已知的；偏好是清晰的，偏好是不变和稳点的；不存在时间和成本约束；最终选择将使回报最大化。

2、有限理性

大多数决策都不满足理性的假设，管理者趋向于按照有限理性的假设制定决策，即他们理性的做出决策，但同时也受到自身信息处理能力的限制。因此他们只是制定满意的而不是使目标最大化的决策。同时，决策制定还可能受到尊重文化、内部政治、权力等的强烈影响，以及呈现出承诺升级的现象。

3、直觉决策

(1) 指一种潜意识的决策过程，基于决策者的经验以及积累的判断。这种决策方式具有普遍性，大约一半的决策者更多的是依靠直觉而不是正规分析来管理他们的公司。

(2) 五种不同的直觉

- ①基于经验的决策：管理者根据过去的经验制定的决策
- ②影响发动的决策：管理者根据感觉或情绪制定的决策
- ③基于认知的决策：管理者根据技能、知识和训练制定决策
- ④潜意识心理过程：管理者运用潜意识的信息帮助其制定决策
- ⑤基于价值或道德的决策：管理者根据道德价值观或文化制定决策

*承诺升级

承诺升级是指决策者增加对以前方案的承诺，进一步增加对先期行动的资源投入，以试图证明起初的决策并没有错误的一种现象。即从前的决策先例制约着现在的选择，一个人在数个备择方案中选其中有的一个方案做出了决定；当实行这个方案后，发现它是一个拙劣的方案，但他仍会坚持自己作出的决定，把大量的时间、精力和资源投入到导致失败的行动过程中去。

三、问题和决策类型

1、结构良好的问题 与 程序后决策

(1) 结构良好的问题：指那些直观的、决策者目标清晰的、熟悉的和信息容易定义和收集的问题。

(2) 程序化决策：指运用例行方法解决的重复性决策。管理者通常是根据系统化的程序、规则或政策来制定这里决策。

①程序：指相互关联的一系列顺序的步骤，管理者遵循这些步骤对结构良好问题作出响应。现实中唯一的困难是确认问题，一旦问题确认了，就进入解决的程序。

②规则：指一种明确的陈述，它告诉管理者应该做什么，不应该做什么。规则通常被管理者用来处理结构良好的问题，他只需要遵循和确保一致性即可。

③政策：指制定决策的指南。与规则不同，政策试图为管理者确立一些参数，而不是具体的告诉管理者应该做什么或不应该做什么。政策通常包含一些模糊性术语，它给决策留下解释的余地。

2、结构不良的问题 与 非程序化决策

(1) 结构不良的问题：指新颖的、不经常发生的、信息模糊的和不完整的问题。

(2) 非程序化决策：指具有唯一性和不可重复性的决策。当管理当局面临结构不良或者独特的问题时，没有现成的解决方案，它要求采用非程序化决策方法，根据问题制定解决方案。

3、集成

(1) 程序化决策和非程序化决策的区别

(2) 较低层次的管理者面临的通常是结构良好的问题，在大多数情况下是进行程序化决策，即依靠程序、规则或者组织的政策来进行决策。随着所处的组织层次的上升，管理者面临的问题通常具有更多的结构不良的特征，需要进行非程序化决策。

(3) 几乎没有关联决策是完全程序化的或者完全非程序化的，应将决策问题看做程序化为主或非程序化为主来处理。

四、决策风格

假定人们在决策方法上的差异表现为两个不同的维度：一是个人的思维方式；二是个人的模糊承受力。据此可以区分出四种不同的决策风格

1、命令型

具有命令型风格的人往往具有较低的模糊承受力，他们在思考问题的方式是理性的，讲究效率和逻辑性。命令型的决策制定简洁快速，关注短期的结果，制定决策方面的效率和速度通常导致他们只考虑少量的信息和评估少数的方案。

2、行为型

具有行为型的决策者同其他人相处融洽，他们关注周围人的成就并愿意接受其他人的建议，他们通常通过会议方式进行沟通，虽然这可能带来冲突。对这种决策风格来说，为其他人所接受是非常重要的。

3、分析型

具有分析型风格的决策者比具有命令型风格的人具有更大的模糊承受力，他们在制定决策之前试图得到更多的决策信息和考虑更多的选择。分析型风格的决策者以谨慎为特征，具有适应和符合某些特殊情况的能力。

4、概念型

具有概念型风格的人趋向于具有广泛的看法和愿意考察更多的选择，他们关注决策的长期结果，以及非常愿意寻求解决问题的创造性方案。

五、决策的影响因素

1、环境。环境对决策的影响主要表现在两方面：推动决策和制约决策。

2、决策者的素质和作风。决策者的价值观、知识水平、战略眼光、领导能力、民主作风、对待风险的态度都会影响到决策的过程和结果。

3、组织文化。组织文化影响着组织及其成员的行为和行为方式，它对决策的影响也正是通过影响人们对组织的态度而发挥作用。

4、过去的决策。在实际的管理工作中，程序化决策占有很大比例的，即使是非程序化决策也常常很容易从过去找到类似的例子，再加之心理因素的影响，就使得决策时经常要考虑过去的决策，所以，过去的决策在有形无形的影响着现在的决策制定。

5、时间因素。决策可分为时间敏感决策和知识敏感决策。时间敏感决策是指那些必须迅速而尽量准确的决策，比如战争时期。这种决策对速度的要求远甚于对质量的要求。

六、为什么决策遵循满意原则而不是最佳原则

(1) 满意决策方法是指在显示条件可行的前提下，寻求一个相对优化的方案。人们在现实决策中，难以达到最优决策的标准，而往往是满意决策。这是因为，现实中可供选择的方案相对之多，由于主客观条件的限制，人们实际上很难找出最优的方案，或者是很难肯定某个方案是否一定是最优的。同时，最优方案的实现，往往需要严格的条件，现实中很难完全满足，因而最优方案也不一定导致最优的结果。

(2) 最优决策和满意决策对决策条件和决策效果的要求存在差异。最优决策追求在最佳条件下实现最优目标，满意决策强调在现实条件下去的满意结果。

七、决策制定条件

管理者在制定决策的时候可能面对三种条件：

(1) 确定性

在确定性条件下，每一方案的结果都是已知的，管理者能做出理想而精确的决策。

(2) 风险性

在风险性条件下，决策者能够估计出每一种备择方案的可能性。管理者所具有的历史数据能使他们给不同的决策方案分配概率。

(3) 不确定性

在不确定性条件下，决策者不能确定备择方案的结果，也无法对概率作出合理的估计。此时，决策方案的选择受到决策者能够获得的有限信息和心理定位的影响。乐观的管理者将会遵循最大化最大可能的收益原则；悲观的管理者将会遵循最大化最小可能的收益原则；对于保守的管理者来说，将会选择最小化其最大“遗憾”。

第八章 计划的基础

1、计划的定义

计划是一个定义组织目标，制定全局战略以实现目标，以及开发一组广泛的相关计划以整合和协调组织的工作。计划工作既关系到结果（做什么），也关系到手段（怎么做）。

计划既可以是正式的，也可以是非正式的。在正式计划中，覆盖了一个年度甚至几个年度的正式目标以书面的形式表达出来，并且为组织的成员所共享，其目的是讲滴模糊性，并就需要做的工作达成共识。实现目标的具体行动计划包括在正式计划中，管理者明确规定了什么途径使组织和组织的各个单元实现它们希望达到的目的。

2、计划的目的：

- (1) 给出管理者和非管理者努力的方向；
- (2) 通过使管理者具有前瞻性来降低不确定性，减少环境变化的冲击；
- (3) 可以减少活动的重复和浪费，来尽可能减少组织资源的浪费和冗余；
- (4) 设定目标和标准以利于进行控制。

3、计划和绩效的关系

- (1) 一般地说，正式计划通常与更高的绩效，更高的资产报酬率及其他积极的财务成果的联系。
- (2) 高质量的计划过程和适当的实施过程，通常比计划工作本身对绩效的贡献更大。
- (3) 正式计划并不必然导致高绩效，外部环境的影响通常是更关键的。
- (4) 计划与绩效的关系还受到计划的时间结构的影响。

4、计划的类型：

(1) 以计划的广度分：

- ①战略性计划：应用于整体组织，为组织设立总体目标和寻求组织在环境中的位的计划。
- ②运营性计划：规定总体目标如何实现的细节的计划。

(2) 计划的时间框架分：

- ①短期计划：为一年或者短于一年的计划。
- ②长期计划：通常指超过三年的计划。

(3) 计划的明确性分：

- ①具体性计划：具有明确的目标，不存在模棱两可，没有容易引起误解的问题的计划。
- ②指导性计划：只规定一些一般的方针，指出重点但不限定具体目标上或是特定的行动成果上。当环境的不确定很高，以及当组织处于生命周期的形成阶段或衰退阶段或衰退阶段时，指导必计划与具体性计划更可取。

(4) 计划的使用频率分：

- ①一次性计划：指为满足特定情况需要而设计的一次性计划。
- ②持续性计划：包括政策、规则和程序。

5、计划的权变原因：

①组织的层次

在大多数情况下，基层管理者主要是制定活动的具体计划，重点在可操做性上；高层管理者主要制定具有方向性的计划，起终点在计划的战略内容上；中层管理者制定的计划内容介于高层与基层管理者之间。

- | | | |
|----------|-----|------------|
| ②组织的生命周期 | 幼年期 | 指导性计划，短期计划 |
| | 成年期 | 具体计划，长期计划 |

衰退期 指导性计划, 短期计划

③环境的不确定性程度：

稳定的环境有利于组织的发展。当环境的不确定性越大，计划更应当是指导性的，计划期限也应更短。反之，当环境的波动频率较低时，组织的计划应侧重于具体的、操作性的内容方面。计划也可偏向于长远的规划上。

④未来许诺的期限：管理者的计划应当延伸到足够远，以便在此期限中能够实现当前的许诺，计划对太长的期限和太短的期限都是无效的。

⑤组织文化。在支撑原所共有的价值体系，也会对计划内容的重点产生影响。在手段倾向型的组织文化中，组织的计划更侧重于具体的、操作性的内容；在结果倾向型的组织文化中，组织的计划则侧重于目标、指导性的内容。

5、设立目标和开发计划

(1) 目标：指期望的成果，这些成果可能是个人的、小组的或整个组织努力的结果。它提供了所有管理决策者的方向，构成了衡量标准，参照这种标准就可以度量实际工作的完成情况（即时示的作用）。因此，在制定计划，达成目标之前，必须知道所期望的目标或者结果是什么。

(2) 目标类型

①**财务目标**：是指企业财务活动在一定环境和条件下应达到的根本目的，是评价企业财务活动是否合理的标准，它决定财务管理的基本方向。

②**战略目标**：是对企业战略经营活动预期取得的主要成果的期望值。战略目标的设定，同时也是企业宗旨的展开和具体化，是企业宗旨中确认的企业经营目的、社会使命的进一步阐明和界定，也是企业在既定的战略经营领域展开战略经营活动所要达到的水平的具体规定。

③**陈述目标**：一个组织对其目标的官方陈述；是要使各种利益相关群体相信该组织打算做什么。陈述的目标可以从组织章程、年度报告、公共关系发布，以及管理者在各种场合的公开陈述中找到，这些目标受到社会对组织行为要求的极大影响，同时也可能与后者发生冲突。

④**真实目标**：是一个组织真正追求的目标。一个组织宣传的目标也许并非其真正的目标，因为管理当局可能想告诉人们他们想听的事情，而宣布一套已知的、容易理解的目标比解释实际的多重目标要简单的多。

***目标的多重性**：所有组织的目标都是多重的，没有一种单一的衡量尺度能有效地评价一个组织是否成功地履行了它使命。

(3) 传统的目标设立过程

- **含义**：目标由组织的最高管理者设立，即设立真正的最高层目标，然后分解成子目标落实到组织的各个层次上。

- **特点**：这种传统方式假定最高管理者最了解的应当是什么目标，因为只有他能似观组织的全貌。因此目标是一种单向的过程：由上级给下级规定目标，以指导和在某种程度上约束每个雇员的工作行为。雇员工作旨在达成他们所在职责范围领域分派的目标。

- **缺点**：目标在处在自上而下分解过程中，即每一层次的管理者根据他们自己对组织总体目标的理解甚至偏见来规定具体目标，结果可能导致目标丧失了清晰性和一致性。

(4) 目标管理 (MBO)

- **含义**：目标管理是一个组织成员共同确定组织目标并依据这些目标的达成与否来评估员工绩效的过程。在这种管理体系下，目标由下级与上级共同决定，并且定期检查完成目标的进展情况，而奖励则是根据目标的完成情况来确定。

- **特点**：MBO 通过一种专门设计的过程目标具有可操作性，这种过程一般逐级地将目标分解到组织的各个单位，其目标转化过程既是“自上而下”的，又是“自下而上”的，最终结果是一个目标的层次结构。目标管理方法不是将目标仅仅作为一种控制方法，而是要确保雇员做他们应该做的事情，同时把它们作为激励员工的方法。

- **四个要素**：明确目标 参与决策 规定期限 反馈绩效

• 步骤:

- 1、制定组织的全局目标和战略。
- 2、在事业部和职能部门之间分解目标。
- 3、部门管理者与其下属单位的管理者共同设定他们的具体目标。
- 4、单位管理者与该单位的所有成员共同设定每个人的具体目标。
- 5、管理者与雇员共同判定达成目标的行动计划并达成协议。
- 6、实施行动计划。
- 7、定期检查完成目标的进展情况，并向有关人员反馈结果。
- 8、通过基于绩效的奖励强化目标的成功实现

• MBO 的作用: MBO 将目标作为一个激励因素，让人们确切了解对他们的期望，使他们参与自身目标的设立过程，将他们实现目标的进展不断地反馈给他们，以及根据实现目标的情况对他们进行奖励，这些因素增强了 MBO 的激励作用。

• MBO 的局限:

①在动态变化的环境条件下，它可能失去作用。目标管理方法要求相对稳定的外部环境，从而使雇员能够实现预先设立的目标，如果由于环境的变化，每隔几个星期就要重新修订目标，则雇员没有足够的时间来实现目标，也很难对雇员的努力作出恰当的评价。

②雇员过分关注自己的目标，而不考虑工作单位内其他人的目标，这可能对提高生产率产生负面的影响。

③如果目标管理方法简单的被看成是一项年度的例行工作，只是填写一些表格，雇员不会被激励实现目标。

5、设立良好的目标

(1) 良好目标的具体特征

①以结果而不是以行为表述。

因为期望的最终结果是任何目标的最重要的要素，所以目标应当是以结果来表述的。

②可度量 and 量化的

目标只有可度量，才可以很容易的确定它是否达到，目标应该被陈述的很具体，以设置可度量。这意味着及时对于那些难以量化的领域，也应当尽力找到衡量目标是否实现的具体标准。

③具有清晰的时间框架

对于量化的度量来说，一个设计良好的目标还应该具有清楚规定的时间和期限。虽然看起来没有时间约束的目标可能更具有灵活性，但事实恰恰相反，没有时间约束的目标实际上使组织更缺乏灵活性，因为决策者永远不能确定什么时候算是达成了目标。

④具有挑战性但却是可达到的

太容易实现的目标不具有激励性，同样即使付出了极大努力任然不能达到的目标也不具有激励性。

⑤书面的

以书面形式表达目标的过程迫使人们去仔细思考，而且写下来的目标是形的和可见的。

⑥与组织的有关成员沟通过

因为使人们理解目标是确保他们实现目标的必要条件。

(2) 目标设立的步骤

①审视组织的使命

②评估可获得的资源

③在制定目标时同时考虑相关的因素

④写下目标

⑤评估结果以判断目标是否达到

第九章 战略管理

1、战略管理定义：

战略管理：是指对一个企业或组织在一定时期的全局的、长远的发展方向、目标、任务和政策，以及资源调配做出的决策和管理艺术。包括公司在完成具体目标时对不确定因素做出的一系列判断。公司在环境检测活动的基础上制定战略。

2、战略管理重要的原因

(1) 战略管理能影响业绩

战略规划和绩效之间呈正相关关系。运用战略管理的组织具有更高水平的绩效。

(2) 所有组织都面临着不断变化的形势

通过战略管理，管理者可以检查和决定采取什么行动相关的因素，以此帮助他们更好地应对不确定的环境。

(3) 战略管理协调组织关系

组织是由不同的部门、职能和工作活动组成的，如生产、销售和会计等，这全部需要协调、需要把注意力都集中在达成组织目标上。战略管理可以通过阐明并强调什么是重要的，也可以通过给员工提供做这些工作的原因，协调组织的工作。

3、战略管理过程

(1) 确定组织当前的宗旨，目标和战略

使命是对组织目的的陈述，每一个在都需要使命，使命回答了企业存在的理由是什么。定义组织的使命会迫使管理者们仔细确定企业的产品和服务的范围。

(2) 分析外部环境（发现机会和威胁）

分析外部环境是战略管理过程的一个关键步骤因为组织的环境在很大程度上定义了管理者的选择范围。成功的战略将是与环境吻合的战略。在分析环境时，管理者应当检查具体的、特定的和一般的环境，发现正在发生的趋势和变化。在分析了环境之后，管理者需要评估机会和组织的威胁。机会是外部环境因素的积极趋势，威胁是负面趋势。

(3) 进行内部分析（识别优势和劣势）

①内部分析提供了组织特有资源和能力的重要信息

资源：一个组织的资源是指它的资产，如金融资产、实物资产、人员和无形资产，组织利用这些资源为顾客开发、生产、提供商品和服务。

能力：能力是开展企业工作活动所需的技能。

核心竞争力：指公司创造价值的主要能力和技能。

②

内部分析完成之后，管理者应当要识别组织的优势和劣势。优势是指组织擅长的活动或者专有的资源；劣势是指组织不擅长的活动或非专有的资源，这些虽然是竞争所需要的，但组织并不能独占它。在识别优势和劣势时，要慎重组织文化和企业声誉的评估。不同的组织文化对战略产生不同程度的影响，声誉对绩效有正面的影响。

（4）制定战略

当管理者制定决策时，他们必须考虑外部环境和他们所能使用的资源、能力的现实情况，设计出能够帮助达到目标的战略。战略主要有三种类型：公司层战略、业务层战略、职能层战略。

（5）实施战略

①战略和结构应紧密结合，特别是结构应该服从战略，促进组织目标的实现。

②一个新的战略要取得成功，通常要求雇用具有不同技能的新雇员，将现有的一些雇员转到新的岗位，或者裁剪一些老雇员。由于越来越多的组织运用团队形式，所以构造和管理有效的团队也应当是战略实施的重要组成部分。

③高层管理当局的领导能力也是成功战略的组成部分，因此，如何激励中层和基层管理者以实施组织的特定战略，就成为战略实施的重要一环。

（6）评价结果

战略管理过程的最后一个步骤，即对战略的有效性进行评估，决定需要作出哪些必要的调整，从而帮助组织达成目标。

*SWOT 分析

（1）概念：是指基于内外部竞争环境和竞争条件下的态势分析，就是将与研究对象密切相关的各种主要内部优势、劣势和外部的机会和威胁等，把各种因素相互匹配起来加以分析，从中得出的一系列相应的结论，而结论通常带有一定的决策性。运用这种方法，可以对研究对象所处的情景进行全面、系统、准确的研究，从而根据研究结果制定相应的发展战略、计划以及对策等。

（2）应用：

S（strengths）是优势、W（weaknesses）是劣势，O（opportunities）是机会、T（threats）是威胁。按照企业竞争战略的完整概念，战略应是一个企业“能够做的”（即组织的强项和弱项）和“可能做的”（即环境的机会和威胁）之间的有机组合。

SWOT分析法根据企业的目标，列表定出对企业生产经营活动及发展有着重大影响的内外部因素，并且根据所确定的标准，对这些因素进行评价，从中判定出企业的优势与劣势，机会和威胁。通过对内部优势和劣势的认识，选择相应的战略，来利用环境中的机会，避免可能遇到的威胁。

4、战略管理类型：

（1）公司层战略：决定了公司所开展的或希望开展的业务以及开展这些业务所要做的工作。它建立在组织使命、目标和组织业务单元将发挥的作用的基础之上。公司层战略主要有三种：增长战略、稳定战略、更新战略。

①增长性战略：当一个组织想要通过现有业务或新业务扩大它所提供的产品数量和所服务的市场范围来谋求发展时，它就要用到增长型战略。增长型战略的结果可能是组织增加了销售收入和雇员数量，提供了市场占有率和其他数量指标。组织可以采取集中化、纵向一体化、横向一体化和多元化等增长方式。

• 集中化：一个组织集中精力于其主营业务并通过夸大主营业务中所提供的产品数量和所服务的市场范围来发展时，就是通过集中化实现增长。

• 纵向一体化：对输入（后向一体化）、输出（前向一体化）或同时对二者进行控制。后向一体化是组织试图控制它的输入从而拥有自己的供应商。

• 横向一体化：公司是通过合并同一产业的其他组织的方式实现增长的，即合并竞争对手的业务。横向一体化在金融服务、消费品、航空等一些行业中频繁使用。

• 多元化：包括相关多元化和非相关多元化。相关多元化是指公司通过合并或收购相关产业不同业务而实现增长；非相关多元化是指公司通过收购和兼并不同产业、不同业务的公司而实现增长。

稳定性战略：公司现有业务不进行重大的变革，这种战包括持续地向同类型的确定提供同样的产品和服务，维持市场份额，并保持组织一贯的投资报酬率记录。稳定性战略通常应用于以下情况：

- 行业处于巨变时期，外部力量急剧变化带来充满不确定性
- 行业遭遇低增长或零增长
- 小企业的所有者和管理者

③更新战略：更新战略是指一个组织陷入困境中时，管理者应当制定战略，消除导致公司绩效下降的组织劣势的一系列战略。更新战略主要有两种类型，即紧缩战略和扭转战略；紧缩战略是在绩效问题并不严重的情况下使用的一种短期更新战略；扭转战略是当组织的绩效问题更严重时使用的一种更新战略；这两种更新战略中，管理者都会削减成本，重组组织业务。

④BCG 矩阵

• BCG 矩阵：当组织的公司战略包含多种业务时，管理者可以运用公司业务组合矩阵来对公司业务组合进行管理。BCG 矩阵是将公司业务在一个 2×2 维的矩阵中，以便确定哪项业务可以提供较高的潜在收益，哪项业务在消耗公司的资源。矩阵的横轴代表市场份额，从低到高；矩阵的纵轴表示预计的市场增长，也是从低到高。根据评估的结果，一项业务可能落在下述四个区间

- a. 现金（低增长，高市场份额）：落在这个象限的业务可以产生大量的现金，但是它未来增长的潜力是有限的。
- b. 吉星（高增长，高市场份额）：这些业务处于快速增长的市场中，并且占有主导的市场份额，它们对现金的贡献取决于投入的资源。
- c. 问号（高增长，低市场份额）：这些业务处于有吸引力的市场中，但只占有较小的市场份额。
- d. 瘦狗（低增长，低市场份额）：处于这个范畴的业务不产生或不消耗大量的现金，但也不提供绩效。

• BCG 矩阵的战略含义

- a. 尽可能多的从现金牛业务上收获现金，而至现在这些业务上的新投资。
- b. 利用从现金牛业务上获得的现金投资于明显业务和问号业务。
- c. 仔细分析问号业务，一些被出售，一些可能转换个明显业务。
- d. 瘦狗业务将被出售。

• 评价

公司业务组合矩阵可以成为一种有用的战略管理工具，它提供了一个框架，有助于理解多元化业务和帮助管理者建立资源分配决策的优先目标。

(2) 业务层战备：注重组织应该怎样在每项业务上展开竞争。对于只有一条业务线的小型组织和没有实行多元化的大型组织，竞争性战略仅仅描述了公司如何在它的主要市场进行竞争。但对于有多项业务的组织，每一个业务都应该有它自己的战略，这些战略定义了该业务的竞争优势，其服务的顾客以及应该提供的产品和服务。

三种业务层战略：

①成本领先战略

当组织选择了成为产业的低成本生产者的战略，它就是在遵循成本领先战略。低成本领导者积极寻求在生产、营销和其他运营领域中高效率，制造费用保持在尽可能低的水平上，企业想法设法削减成本。虽然低成本领导者并不过于强调产品或服务的装饰，但它们所销售的产品或服务在质量上必须不低于竞争对手、至少能够为消费者所接受。

②差异化战略

寻求提供与众不同的产品并得到顾客广泛的认同的公司，就是在遵循差异化战略。差异化的来源可以是与众不同的质量、独树一帜的服务、创新的设计、技术的潜在能力或者杰出的品牌形象。对于这种竞争战略来说，关键在于产品和服务的属性必须使公司有别于它的竞争对手，并且足以创造价值的溢价，这种溢价超过了差异化所增加的成本。

③聚焦战略

聚焦战略的目的是狭窄在市场上寻求成本优势（成本聚焦），或者差异化优势（差异化聚焦）。换言之，管理者选择产业中特定的细分市场或者顾客群，而不是试图服务于广阔的市场。聚焦战略是否可行取决于部门的规模以及组织能从满足细分市场的需求中获利。

如果组织不能开发成本或差异化优势，就会“徘徊期间”，即不能够明确地凭借来某一种基本战略获取竞争优势。

(3) 职能层战略：组织中不同的职能部门用来支持其业务或竞争战略的战略。

5、波特五力模型

(1) 概念：它是用来分析企业所在行业竞争特征的一种有效的工具。在模型中涉及的五种力量包括：新的竞争入侵、代替品的威胁、买方议价能力以及现存竞争者之间的竞争。

①行业内现存的竞争对手

大部分行业中的企业，相互之间的利益都是紧密联系在一起，作为企业整体战略一部分的各企业竞争战略，其目标都在于使得自己的企业获得相对于竞争对手的优势，所以，在实施中就必然会产生冲突与对抗现象，这些冲突与对抗就构成了现有企业之间的竞争。现有企业之间的竞争常常表现在价格、广告、产品介绍、售后服务等方面，其竞争强度与许多因素有关。

②新进入者的威胁

新进入者在给行业带来新生产能力、新资源的同时，将希望在已被现有企业瓜分完毕的市场中赢得一席之地，这就有可能会与现有企业发生原材料与市场份额的竞争，最终导致行业中现有企业盈利水平降低，严重的话还有可能危及这些企业的生存。竞争性进入威胁的严重程度取决于两方面的因素，这就是进入新领域的障碍大小与预期现有企业对于进入者的反应情况。

③替代品的威胁

两个处于同行业或不同行业中的企业，可能会由于所生产的产品是互为替代品，从而在它们之间产生相互竞争行为，这种源自于替代品的竞争会以各种形式影响行业中现有企业的竞争战略。

- 现有企业产品售价以及获利潜力的提高，将由于存在着能被用户方便接受的替代品而受到限制。
- 由于替代品生产者的侵入，使得现有企业必须提高产品质量、或者通过降低成本来降低售价、或者使其产品具有特色，否则其销量与利润增长的目标就有可能受挫。
- 源自替代品生产者的竞争强度，受产品买主转换成本高低的影响。

总之，替代品价格越低、质量越好、用户转换成本越低，其所能产生的竞争压力就越强；而这种来自替代品生产者的竞争压力的强度，可以具体通过考察替代品销售增长率、替代品厂家生产能力与盈利扩张情况来加以描述。

④购买者的议价能力

购买者主要通过其压价与要求提供较高的产品或服务质量的能力，来影响行业中现有企业的盈利能力。其购买者议价能力影响主要有以下原因：

- 购买者的总数较少，而每个购买者的购买量较大，占了卖方销售量的很大比例。
- 卖方行业由大量相对来说规模较小的企业所组成。
- 购买者所购买的基本上是一种标准化产品，同时向多个卖主购买产品在经济上也完全可行。
- 购买者有能力实现后向一体化，而卖主不可能前向一体化。

⑤供应商的议价能力

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/268022116070006052>