

第 3 章

全球化与管理学展望

【内容提要】

管理者对组织的成败负有直接的责任被称为“管理万能论”；而认为管理者对组织成效的影响十分有限的观点被称为“管理象征论”。现实中，管理者既不是万能的，也不是软弱无力的，每一个组织都存在着制约管理者决策的内部约束力量和外部约束力量，前者源于组织的文化，后者则来自组织的环境和多元化的社会。组织的外部环境包括直接作用的因素、间接作用的因素和自然环境（当今尤为突出）。管理者必须充分认识和理解这些事实，善于管理组织环境和自然环境。

管理的全球化已是生活的事实，管理不再局限于国家的边界。全球化是一种科技与经济现象，它由三种相互关联的因素——接近、地点和态度——组成，突出管理者必须面对的史无前例的复杂的关系。在全球化背景中，政府试图通过更加主动的手段来影响管理者的经营方式，对企业和国家的竞争力发挥直接的作用。全球化管理问题的研究重心是有关跨国公司在东道国的经营，跨国公司的最终成功取决于它能否适应由另一个国家的价值观和文化编织的社会组织，这是一种跨越不同文化的全球化。

进入新世纪，世界正进行着全新的整合，组织及其管理的发展面临新的环境、机遇和挑战，管理学研究呈现出许多新的发展趋势。如：管理内涵的扩展与延伸趋势、管理职能的创新趋势、组织结构的跨国化、网络化、虚拟化和柔性化趋势、学科边缘化、融合化新趋势和管理的信息化与人性化趋势等。

【学习目的与要求】

理解环境与管理相互作用、变革中的全球环境，以及全球化的含义与特征；掌握组织的直接作用环境和间接作用环境的主要因素和变量，知识管理、创新管理和组织结构网络化的产生及其实质；了解现代管理学发展的基本趋势。

第一节 环境与管理

一、环境对管理的重要性

（一）管理者：是万能的还是象征性的

人们常常认为管理者对组织的成败负有直接的责任，甚至是“好的管理者能变草成金；差者则相反”。这被称为“管理万能论”，它将最高管理者视为组织的中流砥柱，认为他们能克服障碍去实现组织的目标。

“管理万能论”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身的素质。组织的效率和效果的差别，在于组织中管理者的决策和行动，好的管理者应预测变化，发掘机会，改善不良绩效，并领导他的组织实现目标（必要时，甚至改变目标）。事实上，公司组织的做法大都是：利润增加，管理当局就会获得荣誉和红利、期权、股票等形式的报酬；利润下降，董事会就会撤换最高管理层。因为他们确信只有新的最高管理班子才能带来绩效的改善。

与上述观点相反，一些人认为，管理者对组织成效的影响十分有限，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。这被称为“管理象征论”，它假定一个管理者影响结果的能力是受到很大约束的，因而，期望管理者对一个组织绩效有重大影响是不合情理的。

按照这一观点，一个组织的成效受到大量管理当局无法控制的因素影响。如：经济周期、政府政策、竞争对手的行为、特定产业的状况、对专有技术的控制，以及前任管理者的决策等等。由此，管理当局对实际的组织成果的影响是非常有限的，管理当局真正能够影响的大部分是象征性的成果。这样，管理当局的作用被看作对随机性、混淆性及模糊性中的内在含义做出判断。他们很容易给股东、顾客、雇员及公众造成他们在控制着事态的错觉。当事情进展得顺利时，需要有人受到赞扬，这一角色由管理当局来扮演；相反，当事情弄得糟糕时，人们需要一个替罪羊，这一角色同样由管理当局来承担。总之，在组织的成功与失败中，管理当局所起的作用实际上是很小的。

在现实中，管理者既不是万能的，也不是软弱无力的。每一个组织都存在着制约管理者决策的内部约束力量和外部约束力量，前者源于组织的文化，后者则来自于组织的环境。下图即描述了这种影响的大体格局。当然，在一个相当大的范围——一个能够使优秀的管理者有别于拙劣的管理者的范围里，管理者能够对组织的绩效施加重大的影响。

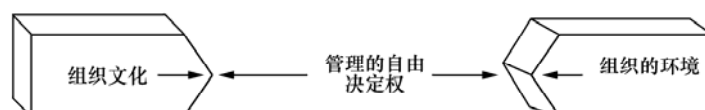


图 3-1 管理的自由决定权参数

资料来源：斯蒂芬·P·罗宾斯 管理学（第4版）。北京：中国人民大学出版社，1997. 58

（二）环境对管理实践的重要性

很显然，组织不能自给自足，它们同环境发生着相互作用：组织依赖其环境作为投入的来源和产出的接受者，它们也必须遵守国家的法律并对向组织行为挑战的集团做出反应。

透视：环境力量的影响

20 世纪 80 年代末，400 名首席执行官被问及：“与 5 年前相比，你能说以下个人或机构已获得、失去或保持了对像你们这样的公司的决策影响力吗？”他们的反应如下：

环境力量	获得影响(%)	失去影响(%)	保持影响(%)	说不准(%)
持有大份额股份的机构	47	2	42	9
投资银行家	46	13	36	5
股票分析者	48	4	43	5
政府管理者	41	20	34	5
环境保护论者	37	14	40	9
消费者集团	28	14	49	9
工 会	2	54	34	10

资料来源：斯蒂芬·P·罗宾斯 管理学（第4版）。北京：中国人民大学出版社，1997. 71

不仅如此，环境力量大都是动态的，其不确定性是不可预料的，组织面临的环境不确定性越大，环境对管理当局的选择和决定自身命运的自由限制就越强。当今，管理实践和管理理论都正在经历一次重大的再思考，其主要原因之一来自组织外部力量和压力带来的变化。全球市场的重大转变、通讯和信息处理的新技术、政治地理的剧变以及社会与文化的多元化等等，使我们对组织的认识已经和正在发生革命性的变化，组织的管理者必须充分认识环境力量的内容及其变化。

与此同时，愈益频繁的自然灾害、新发现的臭氧层空洞、加剧的污染和其他形式的环境恶化也不断警示着人们从全球范围来关注自然环境。因为传统的管理思维方式不太注意组织环境和自然环境的细节，认为地球的资源是取之不尽的。1992 年在里约热内卢召开的全球首脑大会象征着一种新的环境保护主义席卷全球，它引发了组织对环境问题前所未有的关心。“我们打算把一个什么样的世界留给后人”，尤其引人深思。

总之，环境的影响和变迁加上全球化的历史背景，使组织在多元化的社会中进行经营与

管理。认识和理解这一现实，对于组织来说具有重要意义：①在多元化社会中，不同利益集团之间既有冲突，又有共同利益，因而，一个集团应当充分意识到其他的集团在做什么。②组织的实力在不同集团（如环境保护组织等）的活动网络中，保持平衡。③组织的利益能通过加入某些团体（如商会）而得以实现。④组织要参与其他有关组织或集团的活动与项目，共同致力于改善社会环境。

二、环境对管理的作用与影响

（一）环境的不确定性

环境是指对组织绩效起着潜在影响的外部机构或力量。组织是一个与环境相互作用、相互依存的系统。

环境是复杂的、不确定的和变化的。评价环境的不确定性常常从复杂程度和变化程度两个维度来进行。如表 3-1 所示。

表 3-1 环境不确定性矩阵

复杂程度	简单	变化程度	
		稳态	动态
		单元 1 稳定的和可预测的环境，要素少； 要素有某些相似并基本上维持不变； 对要素的复杂知识的要求低。	单元 2 动态和不可预测的环境，要素少； 要素有某些相似但处于连续的变化过程中； 对要素的复杂知识的要求低。
	复杂	单元 3 稳定的和可预测的环境，环境要素多； 要素间彼此不相似但单个要素基本维持不变； 对要素的复杂知识的要求高。	单元 4 动态的和不可预测的环境，环境要素多； 要素间彼此不相似并且处于连续变化中； 对要素的复杂知识的要求高。

资料来源：斯蒂芬·P·罗宾斯 管理学（第4版），北京：中国人民大学出版社，1997.66

环境的复杂性程度是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。前者表明,一个组织要与之打交道的顾客、供应商、竞争者及政府机构越少,组织环境中的不确定性就越低;反之亦然。后者是组织应对环境中的主体和要素所需的知识范围。如波音公司的管理者和零售杂货店的管理者对于自身环境的知识广度的要求是不一样的。

与此同时，根据环境的变化程度可将环境分为动态环境和稳态环境。前者是指组织环境要素的大幅度改变，如跨国投资、全球金融危机、重大技术革命等；后者则是指环境要素变化很小，如没有新的竞争者，或现有竞争对手没有新的技术突破，或公众压力集团少有影响组织的活动等等。

表 3-1 中, 单元 1 代表最小的环境不确定性, 单元 4 则代表最高的环境不确定性。相应

地管理对组织成果的影响作用在单元 1 中最大，而在单元 4 中最小。

~~~~~

**透视：史密斯—科罗纳公司的环境变迁**

在史密斯—科罗纳公司的细分市场中，便携式打字机很少有强有力的竞争者。在 20 世纪 60 年代或 70 年代初，当时孩子们上大学时大都携带一台该公司生产的手动或电动打字机，除了电力便携式打字机的引入以外，技术基本上没有变化。但到了 20 世纪 70 年代中后期，由于技术上的突破，在史密斯—科罗纳公司的环境中开始出现了根本性的变化。低成本的个人计算机除了可以打字外，还可进行文字处理和完成其他功能。电子打字机能完成电动打字机所做的一切，而且更便宜，因为电子打字机的活动部件要少得多。像苹果、IBM 和佳能这样的公司，在新技术方面拥有超群的技术能力。在不到 6 年的时间里，史密斯—科罗纳公司看出它的便携式打字机市场实际上已经崩溃了。该公司的环境变化程度从稳定转向了动态。

~~~~~

资料来源：斯蒂芬·P·罗宾斯. 管理学（第 4 版）. 北京：中国人民大学出版社，1997. 65

（二）直接作用环境与间接作用环境

组织与外部环境交换资源并依赖于外部环境。外部环境（External Environment）指与组织运作有关的所有外部因素，即能够对组织绩效产生潜在影响的外部力量，包括能够产生直接作用的因素(Direct action Elements)和间接作用的因素(Indirect action Elements)。

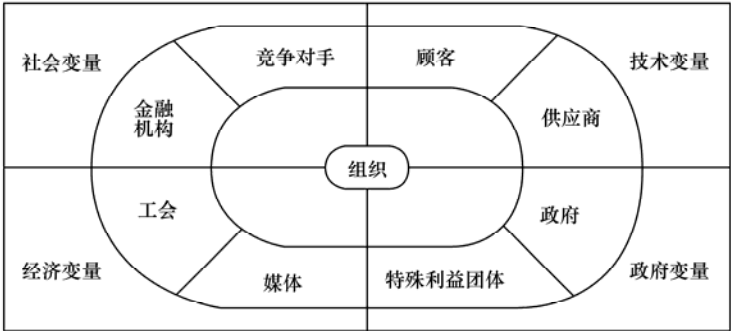


图 3-2 组织的直接作用和间接作用环境

资料来源：詹姆斯·斯通纳 管理学教程（第 6 版）. 北京：华夏出版社，2001. 50

1. 直接作用环境

也称组织的具体环境。通常，管理当局会将大量的注意力集中于组织的这一特定环境，因为它由组织的利益相关者组成，他们是直接地或间接地影响组织实现其目标并受组织决策

和行动影响的个人或群体，如图 3-3 所示。

相对地，组织的利益相关者可分为外部利益相关者(External Stakeholders)和内部利益相关者(Internal Stakeholders)。他们的作用可能会随着组织环境的变迁而改变，管理者在追踪组织行为的各种影响因素并对外部环境变化作出反应时，应充分考虑到这一点。同时，管理者对内部利益相关者的影响可能要大于对外部利益相关者的影响，因为前者是组织成员，而后者不是。

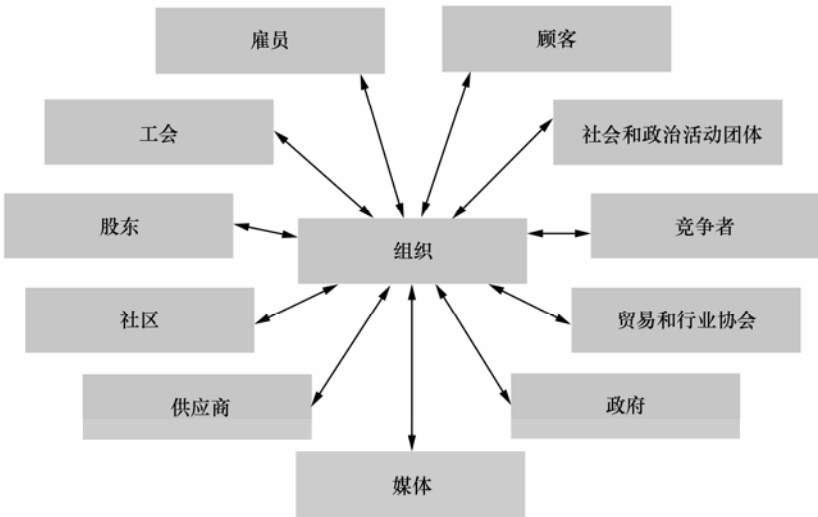


图 3-3 组织的利益相关者

资料来源：斯蒂芬·P·罗宾斯 管理学（第 7 版） 北京：中国人民大学出版社，2003. 78

（1）外部利益相关者。包括供应商、顾客、竞争者、政府、压力集团和金融机构等，他们从组织的外部影响组织的活动。

①供应商。组织对原料供应商和劳动力有很强的依赖性，并争取从供应商之间的竞争中坐收渔利，获得更低的价格、更高的质量和更快的送货。除了供应原料、能源、设备和技术的公司和作为雇员源泉的工会、职业协会及地方劳动力市场外，供应商还包括银行、保险公司和福利基金会等机构为其保证持续的资本供给。

发展与供应商长久、互惠的合作关系不仅能保证组织所需投入的持续稳定供给，而且有助于产品质量的长期稳定。另一方面，库存管理和信息处理技术的革新也正在改变着组织与供应商之间的关系，使之由传统体系中的完全由制造商确定生产所需的库存量变为靠“即时送货”保持零库存，或直接在用户所在地装配和安装终端产品。

②顾客。组织是为满足顾客需要而存在的。顾客可以是个人、机构（如学校、医院和政府机关）或公司（如承包商、分销商和制造商），因而销售策略将依据不同的顾客和市场情况而各不相同。营销经理必须分析潜在顾客和市场形势，如小企业可以把目标设在小范围的顾客上，大公司则很不一样。

顾客或代理商是吸收组织产出的主体，政府组织也是如此，它们向公众提供服务，公众就是顾客，尤其在选举期间，可以以投票的方式表达他们对政府的满意程度。

对于组织来说，顾客代表着潜在的不确定性，因为顾客的口味会变化。与此同时，信息技术的革命和全球化竞争也正在改变着组织与顾客的关系，管理当局必须不断地寻求新方法，建立和维护与顾客的良好关系。

③竞争对手。几乎所有的组织都有自己的竞争对手，即使是垄断组织也不例外。为了扩大市场份额，企业必须利用以下两个机会或其一：增加市场份额或拓展市场规模以争取更多的顾客；击败竞争对手，打入或占领对方的市场。同样，竞争对手也会以类似的方式进攻自己。无论哪一种情况，组织都不能忽视竞争者，而必须分析市场形势，明确自己的竞争战略。

值得注意的是，竞争对手不仅包括现有竞争者，而且来自于提供替代产品或服务的企业。如：快速列车公司与航空公司争夺城市之间的运输市场，电视会议公司也与航空公司竞争，因为它们的服务替代了面对面的会议，也就免掉了一些必要的旅行。

全球化的推进加剧了市场的竞争，增加了组织的竞争对手这一环境因素的不确定性，即使像美国这样的经济强国及其大公司，其霸主地位也越来越受到迅速成长的亚洲国家和地区的强势企业和产品的挑战。

④政府。18 世纪兴起的放任自由主义者坚信政府不应插手工商业，而应该限制自己仅仅起维护法律和秩序的作用，放手让自由市场去塑造经济。但进入 20 世纪以来，滥用商业权力的势头迫使各国通过许多法律，建立诸多的政府管理机构，以监控企业行为，保护公众利益，确保市场规则的贯彻。

可以说，政府制约着组织能做什么，不能做什么。反垄断法、反不正当竞争法会直接约束公司的市场行为；电信业受通信委员会的管制，上市公司必须遵守证券交易委员会规定的财务标准，药品生产须经食品和药品管理局审查和批准等等；甚至雇佣和解雇员工也要受到限制。当然，政府有时也会行动起来，帮助和保护某些产业。

无疑，政府采取的管制会直接影响所有组织的成本，组织必须耗费大量的时间、资金和其他资源来满足政府法规的要求，这会缩小管理者可斟酌决定的范围，限制了可供决策者选择的可行方案。

⑤压力集团。任何组织的管理者都必须意识到在他们周围，各种特殊利益集团试图对组织行为施加影响和压力。特殊利益集团是指这样一些群众团体，它们组织起来用政治程序提高它们在某些特定议题上的地位。现代通讯技术和竞选经费的筹集使特殊利益集团更加兴盛，管理者永远无法确知，会不会突然冒出一个团体，把组织的某个环节树为靶子。所以，管理者在制定组织战略时，必须考虑到当前以及未来的特殊利益集团。其中，除环境保护主义组织（见后一问题）外，消费者权益组织、媒体和工会对组织的影响十分突出：

◆消费者权益保护组织：美国的现代消费者运动起源于 20 世纪 60 年代，肯尼迪总统颁

布的“消费者权利法案”和拉尔夫·纳达对通用汽车公司康瓦尔的讨伐标志着它的开始。我国的消费者运动兴起于 20 世纪 80 年代，目前，消费者协会已遍布全国各地。

赫希曼的“退出、发言和忠诚模式”是对消费者运动及其对组织影响研究的突出成果。按照这一模式，不满的消费者可以选择退出，即与别人去做生意；也可以选择发言，即倾吐怨气，或借助于执法机关的诉讼及向立法机关进行游说。消费者对企业的忠诚决定了他们采取退出还是发言的方式。前者会削弱组织的顾客基础，也会使管理者失去改进的机会；后者则是一种为委屈寻求补偿的政治策略。而且，发言往往具有建设性而不是敌意的，因为消费者团体意识到政府干预的高昂成本，愿意采取谈判的方式。所以，明智的管理者欢迎发言，并将其作为了解消费者需求和市场变化的良机。

◆媒体：经济和商业行为一直以来为媒体所覆盖，因为其议题影响着众多的观众、听众和读者。当今，通讯卫星技术的广泛应用推动了大众传媒的飞速发展，其范围从日常新闻、特写到深入调查和曝光，无所不包，对公众影响的深度和广度日益增加。

所以，大多数组织的管理者们认识到他们犹如置身于鱼缸之中，一举一动都可能成为媒体注目的对象。为了促进对内对外的沟通与交流，许多大型组织都发展了完善的公共关系和营销部门，有些甚至为所有员工提供培训，以帮助他们在可能出现的情况中应对自如。

◆工会：组织一旦雇佣了工会成员，劳资双方往往会进行集体谈判，就工资、工作条件、工作时间或其他方面达成管理协议。

当今，组织的劳资关系正在发生着重大的转变。工会早期特有的静坐、罢工和暴力行为已成为过去，取而代之的是，工会管理者职业化，他们致力于推进员工持股、分红和剩余分享等计划，使员工与企业命运相连；同时，推行工作生活的质量计划，使员工有更多选择工作和工作方式的自主权。另一方面，雇主一般会接受集体谈判程序，与工会合作，以增强员工的参与程度和责任感。

~~~~~

**透视：阿姆科出色的工会关系**

在公司改善整体质量的努力中，工会关系变成了重要的因子，因为整体质量要求提高员工的责任感和投入精神。然而，摆脱传统的敌对关系并非易事，很多有工会组织的公司中仍然存在着“我们对抗他们”的心态，这会大大削弱改进质量的努力。密苏里州堪萨斯城的阿姆科国际磨粉机公司中，劳资关系一度被形容为“间歇性不合作”。1992 年，公司实施了“团队工作”计划，内容是争取每一名员工献计献策，使阿姆科利润更高，生产力更强，员工更满意。

在团队工作中，员工自愿组成 7 人小组，展开调查，并提出有关降低开销、增加收入以及提高质量和生产力等方面的建议。一旦建议为公司采纳，组员将得到承认和奖金。结果令人难忘：小组的主意使公司节约开支近 400 万美元，80 个小组提交了 500 多条建议，员工



不满意率下降 40%。在团队工作之前，员工的注意力集中在“公司下一步如何找我麻烦”，而不是寻求更好的方法解决业务问题；经理统管所有计划和工作革新。现在，由员工负责计划和工作变革。通过发展团队，鼓励畅所欲言，奖励为公司节省资金贡献妙计的员工，阿姆科扭转了劳资关系形势。

资料来源：詹姆斯·斯通纳 管理学教程（第 6 版），北京：华夏出版社，2001. 55

⑥金融机构。组织依赖金融机构，如商业银行、投资银行和保险公司等提供运营或拓展资金。无论是新兴的企业还是历史悠久的组织都需要短期借贷保证当前运转，需要长期借贷建立新设施，采购新设备。所以，金融机构成为组织的重要环境因素，建立和维护这种有效的和良好的工作关系是各类组织的重要任务。

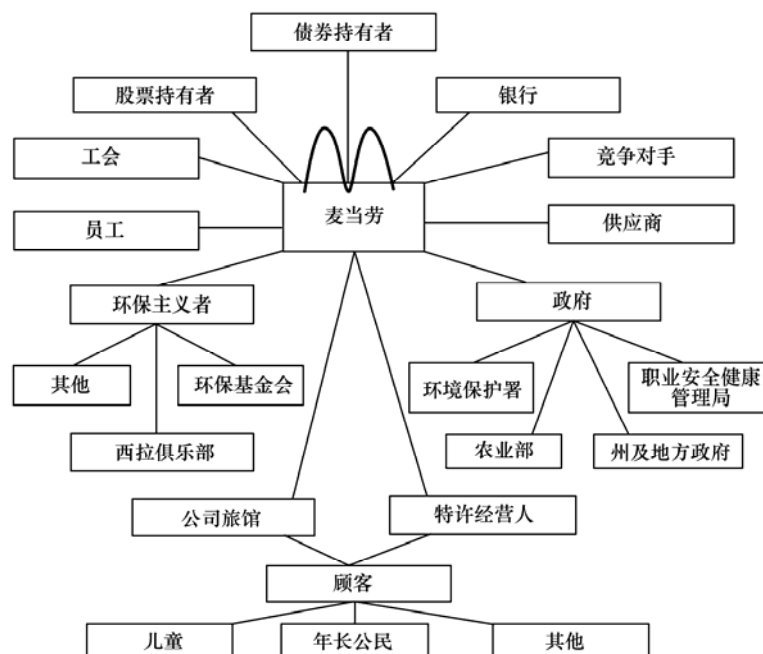
（2）内部利益相关者。严格地说，内部利益相关者不能称为组织环境的一部分，因为他们同时又是组织自身的一部分。但从某些特殊的角度，他们构成组织的环境，管理者不能忽视这些。

①员工。员工作为环境因素主要从两个方面影响管理决策：一是员工作为劳动力的性质反映了社会的人口因素如出生率、老龄化、平均寿命延长等的变化和影响；二是员工所需的技术随着时代的变化而变化。如当组织发现有必要试行新的质量计划、团队工作法和自我管理的工作组时，它们就会需要受过更好教育、更善于灵活应变的员工。

②股票持有者和董事会。近些年来，在发达国家，个人直接持股呈下降趋势，他们更愿意以投资于共同基金会、捐款给退休计划、获取公司成员资格和加入养老金计划等方式持股。这些大块的股票由专家负责管理，更加注重经济效益，并给管理者施压。通用汽车公司的罗伯特·斯坦普等前首席执行官曾被迫辞职，原因包括他们不善于适应变化的环境，不能及时采取相应的变革措施，或不听董事会的指挥等。这其中，机构投资者就起到了推波助澜的作用。

另一方面，一些社会活动者团体购买为数不多的股票，目的是在公司年度会议上促成某些有争议问题的表决。拉尔夫·纳达 1969 年发起的“通用汽车运动”，是这项技巧的开路先锋。其策略是先由某个特殊团体购买通用汽车公司的两股股份，旨在团体代表可以在股东大会上发言，针对一些社会和经营问题如发展公共交通的必要性、妇女和少数民族的权利、安全保障产品的设计以及废气排放控制等，向通用公司发动攻势。尽管美国证券交易委员会 1983 年作出的裁决使这些特殊战术很难有用武之地，但是买断股票从而完全控制公司的战略却作为一项常用的商业策略延续了下来，不时发生的恶意并购等不得不使组织的管理者们对此充满戒心。

## 透视：麦当劳的利益相关者



资料来源：詹姆斯·斯通纳 管理学教程（第6版）. 北京：华夏出版社，2001. 56

### 2. 间接作用环境

也称组织的一般环境。组织外部的间接作用环境影响组织的方式主要是：造成一个大气候如技术的迅猛发展、经济的繁荣或衰退、工作态度的变化等，组织存在于这个大气候当中，并最终不得不对它作出反应；或者外来力量可能促成某个因素最终变为组织的利益相关者。间接作用因素主要包含经济的、技术的、政治的和社会的变量。

（1）经济变量。经济变量是作为组织活动影响因素的一般经济状况和趋势。经济状况及其发展趋势影响到几乎每一个组织。工资、供应商和竞争者的定价、资本利率以及政府的财政政策和税收政策等都会影响产品或服务的成本和市场表现；而投资、储蓄、物价、可支配收入、国际贸易、商业周期、生产率与就业等一般经济条件及其变化都会使得组织的管理者耗费大量的时间和资源来对其进行预测和分析，经济全球化更增加了它们对组织影响的复杂性。

（2）技术变量。技术变量是指影响组织活动的产品或工艺的新发展以及在科学上的进步。科学提供知识，而技术运用知识，它是我们行事方式方法的知识总和，包括发明创造、技能方法和浩瀚的条理化知识宝库。人们从技术进步中得到的益处就是能取得更高的生产率、更高的生活水平、更多的休闲时间和更加丰富多样的产品。

技术对于组织的主要影响在于行事的方式方法，在于我们如何设计、生产、分配和销售

产品和服务的方式方法，社会或某一行业的技术水平在很大程度上决定了生产的产品、提供的服务、使用的设备和运转的管理方式。很显然，技术领先的公司、医院、大学、军队乃至国家，比那些没有采用先进技术的同类组织具有更强的竞争力。所以，在技术革命发生的领域，真正的焦点是发达国家和强势企业在研究与开发上领先地位的竞争。比如：在生物技术领域，日本公司通过为其他国家的基础研究提供经费获得了掌握国外技术突破的机会。借助这种便利，它们不断提高自己的研究水平，开发资源，完善产品，抓住最佳时机占领全球市场。

（3）政治变量。政治变量是指因政治进程或政治气候而影响组织行为的因素。政治程序的性质和当前的政治气候在很大程度上决定了政府政策对组织管理者的决策自由是抑制还是鼓励等等，因为政治程序涉及不同利益团体之间的竞争，而每个团体都要力争推行自己的价值观，实现自己的目标。

在全球化的环境中，组织的政治环境尤其体现在其经营所在国的总体稳定性及政府首脑对该类组织（如工商企业）的作用所持的具体态度和行动上，而这些又是随着社会需求和信念的盛衰而改变的。所以，管理内在地要求组织努力预测其所在国的主要政治变化。

（4）社会变量。社会变量主要包括三类因素，即人口、生活方式和社会价值观。同时，社会的要求、期望和压力会导致法律和伦理标准的产生，而且，包括伦理在内的社会力量通常在法律通过之前就出现了，组织必须使其管理适应所在环境的变化及社会预期。

人口世界范围内的人口状况或人口构成自二战以来经历了重大变化。其中，通货膨胀、妇女运动及越来越高的离婚率导致的女性就业率急剧上升和人口老龄化趋势对组织的影响尤为深刻。首先，这些变化会影响组织的劳动力供应人数。其次，人口构成的变化会引发社会问题，要求社会反映他们的利益和要求。比如，现在很多员工发现自己是“夹缝中的一代”——上有老，下有小，因而许多大公司，包括 IBM、强生和美孚都实行了特别计划，帮助员工照顾老人和孩子。再次，人口状况塑造了产品市场。年龄中位数的提高和人口老龄化会给迎合中老年人需要的组织带来广阔的市场，同时也意味着组织必须针对不同的年龄细分市场，重新设计产品和服务。

生活方式生活方式是“人们生活态度和价值观的外在表现”（詹姆斯·斯通纳，2001）。近 20 年来，我国人民的生活方式在不断地发生变化，传统的几代同堂的家庭所占比例越来越小，单身成人和单亲家庭渐渐增多等等，都在改变着市场的产品需求结构。

价值观不同的人，工人和雇主、富人和穷人、在校生成和毕业生、会计师和工程师、中国人和美国人，他们的社会态度、信念和价值观是各不相同的。不同的价值准则使得管理人员难以设计出有利于实现业绩和满足感的经营环境，而众多企业的管理者因对个人、团体或社会的态度、信念和价值观无动于衷而受到谴责和批评。

对于管理者，最重要的可能是价值观如何改变他们对于组织和工作本身的态度。例如：

员工参与决策曾经仅仅被视为提高其士气和生产力的手段，而如今，它已被认为是势在必行的行为准则。跨国组织对于社会态度和价值观的处理则更为复杂和棘手。如：日本员工情愿终身受雇于同一家公司；法国社会关系更拘泥于礼节；德国员工是“社会合伙人”，工人和工会的权利得到法律保证；美国人讲求“平等与效率”；中国人则看重人缘和关系，等等。身处海外的管理者在决策制定中，除了尊重和考虑这些因素外，别无选择。

~~~~~

透视：受文化影响的管理决策

计划
计划应包含的风险度
计划应由个人还是团队制定
管理者参与环境扫描的程度
组织
雇员在工作中应有的自主权程度
任务应由个人还是团队来完成
部门经理间的相互联系程度
领导
管理者关心雇员日益增长的工作满意度的程度
哪种领导方式更为适宜
是否所有的分歧——甚至是建设性的分歧——都应当消除
控制
是允许雇员控制自己的行为还是施加外部控制
雇员绩效评价中应强调哪些标准
个人预算超支将会产生什么反响

~~~~~

资料来源：斯蒂芬·P·罗宾斯. 管理学教程（第7版）. 北京：中国人民大学出版社，2003. 78

**（三）自然环境**

20 世纪 60 年代，人们开始觉悟到环境保护迫在眉睫。雷切尔·卡森在他 1960 年出版的《寂静的春天》中指出，持续使用有毒化学产品和杀虫剂正在损害土地和远离这些土地生活的人类。这本书引起了人们对科学、技术和人类与自然界相互作用关系的强烈反思。环境保护运动由此兴起。

今天，管理者面临着越来越多的自然环境问题，他们必须弄清公众关心的主要问题是什么，组织能够（或应该）在保护和净化地球的事业中走多远，谁来承担费用，等等。

当前的环境问题主要包括：形式多样的污染，全球气候变暖，臭氧枯竭，以及生物多样性减少、淡水资源短缺、人口和食品安全问题等等。

值得注意的是，人们对遭到破坏的自然环境的关注产生了新的影响力，环境保护运动也给企业带来市场机会。现在，企业致力于开发要么不破坏环境、要么能净化污染的新工艺和新产品。在亚洲，发展中国家和地区渐渐发现，工业发展和经济的高速增长正在危及环境质量，更严格的管制标准正在全球推行，因而“绿色”商品、“绿色”服务、“绿色”技术的出口市场正在迅速扩大。

### 三、组织对环境的应对

从上可知，管理者今天面临的外部力量和各方压力是前所未有的，众多社会活动者组成了不同的利益相关者团体，从消费者组织、环境保护组织到其他特殊利益集团，不断地向管理者发出信号，提醒我们注意某些关系，或重新看待问题的时间框架。管理者必须充分认识和理解这一事实，重新调整自己，善于管理组织环境和自然环境。

#### （一）组织对直接作用环境的应对

对于直接作用环境，前述利益相关者框架是理解其对组织影响的重要方式，组织必须正视多种利益相关者并妥善处理与它们之间的关系。

当一个人作为一家企业工作，并持有其股票，使用其产品，而且家住附近时，他与这家企业就有了多种利益相关者关系，扮演着多种角色。现实中，多种利益相关者关系非常普遍，当决定想要组织采取哪种行动时，他们需要平衡互相冲突的角色和价值观。

管理层更是充当着特殊的角色，因为他们在组织中有自己的利害关系，但他们却要对作为整体的组织负责。例如，持股人要求更高的回报，顾客希望增加研发投入、降低产品价格，员工提出更高的工资和收益要求，地方社区则力争兴建公园和托儿所等等。为了保证组织的生存，管理者必须与多种利益相关者打交道，平衡相互冲突的要求，并兼顾眼前利益和长远利益。

不仅如此，一个复杂的关系网将利益相关者联系在一起，形成网络和联盟。有时，某个特别问题如企业推行一项可能带来污染又导致工人失业的新技术会使几个利益相关者联合起来，支持或反对企业的政策，这种联盟的生命力会远远超出当初的问题。组织的管理者需要特别注意这类情况，善于管理多种利益相关者的关系。

~~~~~

透视：电子商务时代的管理——管理外部环境

当管理者的工作环境还没有像现在这样紧密相连时，管理者们总是杂务缠身。如今，供应商和顾客变得触手可及，组织与外部的接触随时都可能发生，一周 7 天，一天 24 小时（用电子商务的语言来说，就是 24—7），此时管理者的任务就更加复杂了！他们遇到的一个关

键问题就是组织与顾客、供应商和竞争者之间关系性质的演变，而这些关系正是一个组织具体环境的重要组成部分。

过去，对于一个组织而言，顾客、供应商和竞争者有很明确的划分。每一个群体都有它们各自的特征、目标，对存在的经济关系有不同的要求。供应商提供必要的原材料（投入）来生产产品和服务；顾客购买这些产品和服务（产出）；竞争者则争取其他组织的顾客来购买自己的产品和服务。可现在这种简单的划分再也行不通了。在电子商务时代，组织与顾客、供应商和竞争者之间的经济关系变得更加错综复杂。

请记住，组织的存在就是为了满足顾客的需要——换言之，组织需要顾客。在电子商务时代，顾客在经济交换中扮演了更加积极的角色。这是如何体现的呢？顾客对所购买的产品或服务是否满意，可以即时地向组织反馈，也可以通过网络聊天室或论坛向其他人倾诉。组织与顾客结成同盟，甚至有时将顾客发展成它们的销售人员。以当前最大的电子邮件服务供应商 Hotmail 为例（你或许已拥有了一个 Hotmail 的账号），自从 1995 年创立起，Hotmail 的用户（目前已超过 3 400 万）增长超过了任何一家公司。但它花在营销、广告、促销上的钱还不到 50 万美元。它是如何做到这一点的呢？秘诀就是把每一位新用户变成公司的销售人员。Hotmail 的用户每发送一次邮件，就会附送一条 Hotmail 的广告和邮件发送者对 Hotmail 隐含的支持。其他成功的电子商务组织也由于不同的原因与顾客紧密合作：有的是为了生产更加个性化的产品和服务，如戴尔电脑、通用汽车以及各种投资经纪网站；有的是为了建立通畅的供货系统，如联邦快递（FedEx）和联合包裹服务公司（UPS）的邮递服务；有的是为了追求个性化的定价，如 Priceline.com、在线拍卖公司等；有的是为了实现在线产品销售，如亚马逊公司、PC 鲜花礼品公司等等。

组织与供应商的关系也颠倒过来。要想在电子商务时代获得成功，组织就必须与其供应商进行无缝整合。为什么？因为速度是互联网经济的关键要素。任何组织的目标都是在合适的时间和地点拥有合适的原材料以生产需要的产品和服务，而电子商务在加速这个过程。电子商务组织要想达到上述目标，就必须与供应商建立紧密和互相依赖的联系。例如，丰田汽车公司为了能够在 5 天之内生产出顾客需要的汽车，它与供应商建立了电子链接，以确保能够在合适的时间和地点拥有所需的原材料。其他大大小小的公司也都纷纷与供应商进行网上交易，而抛弃过时的耗时方式——来自各个供应商的销售代表拜访潜在顾客，对采购经理作一番报告，由采购经理确认一家供应商并填好采购单，采购单得到批准后发给供应商，供应商接到采购单后，完成订单并发货给购买方，如此等等。电子商务已将这一过程变得更有效率并更加有效。实际上，众多分析家相信企业与企业间的交易（即 B2B）有可能成为电子商务模式最重要的应用。

最后，在电子商务时代，组织还要与竞争者结成伙伴关系。是的，这听起来有些怪异——与“敌人”合作——但是越来越多的组织发现，在这个日新月异的世界里，要想满足顾客

的需要，就必须在某些领域，如产品创新和原材料采购上与竞争者合作。电子商务时代以动态复杂的环境为特征，在这种环境下，与竞争者的伙伴关系将是组织降低采购成本和促进产品创新的唯一途径。例如，北电网络（Nortel Networks）、IBM、松下电器产业株式会社（Matsushita Electric Industrial）和其他 5 家公司宣布成立一个名为 e2open.com 的互联网市场，在这个市场中，电脑生产商和供应商可以买卖电子产品和服务。在宾馆服务业，互为竞争者的万豪酒店（Marriott）和凯悦酒店（Hyatt）结成伙伴关系共同建设房间预订的网上服务系统。

的确，管理者会发现他们处在一个与以往截然不同的外部环境中！但是，只要管理者有效地管理所有这些外部关系——与顾客之间的、与供应商之间的以及与竞争者之间的——他们就有可能在急流险滩中游刃有余。在电子商务时代，这无疑是至关重要的。

~~~~~

资料来源：斯蒂芬·P·罗宾斯 管理学（第 7 版），北京：中国人民大学出版社，2003. 71

## （二）组织对间接作用环境的应对

对于间接作用环境，管理者可通过察觉变化的早期迹象来监控其对组织的影响。例如，一位警觉的管理者第一次注意到奢侈品在大众消费中呈下降趋势时，他就可能着手减少其生产。

间接作用环境的信息来源很广，一个行业的传闻、其他组织的管理者、组织自身活动产生的数据、政府报告和统计数字、贸易报刊、工商和金融出版物、在线电脑数据库服务等等都是其传播渠道，暗示、预测、统计资料和闲聊——任何一条信息都可能包含值得管理者密切关注的倾向。以此为出发点，管理者可以进行深入调研，运用统计预测技术，分析经济、技术、政治和社会变量的重要变化，发掘潜在的发展机会，直至制订行动方案和应变计划。

## （三）组织对于自然环境的行动

对于令人困扰的自然环境问题，管理者必须重新思考组织的每一个环节，作出行动决策。因为在以往的生活中，我们不曾与环境为善，继续走同样的路可能引发灾难性的后果；而且，当代的管理者不仅要关注科学事实，还要留心公众的想法。

既然环境对组织的影响如此广泛，人们需要设计某种框架来衡量解决环境问题的措施。美国实行的是一种以市场为导向的办法，即颁发污染许可证。许可证把污染限制在一定的水平之内，如果一家公司能够控制下属工厂产生较少的污染，它甚至可以将“污染的权利”出售给别的公司。政府的目的是借助这一系统鼓励公司净化自身生产，并把污染总量固定在一定水平之内，但这项举措遭到了一些环保主义者的严厉抨击。

人们对于自然环境影响的思考的另一个传统框架被称为成本—效益模型，它认为所提议的环境规范应在潜在收益胜过潜在成本时付诸实施。几十年来，成本—效益模型一直是环境管理者思考环境问题的主导模式：如果提议中的环境法规的效益超过成本，这项法规就应该实施；反之，它的成本大于可见的效益，这项法规就不应该实行。如果说对于具体某处或地方性的环境问题，这一框架有助于引导我们寻找合情合理的解决办法的话，那么，在全球性的环境问题上，它就不能奏效了。主要原因除环境问题的普遍性和严重性外，还在于环境的效益和成本难以量化。比如，为我们的子孙后代保护臭氧层不被破坏的效益价值几何？所以，对于环境问题的真正的、长期的成本与效益衡量，人类需要转换思维。

一种考虑环境问题的更为现代的方法是可持续发展模式，它认为组织应该致力于可长时间持续或可自动更新的活动（详细分析见第 1 章第三节）。总之，组织必须将自然环境同其生存的其他环境变量保持一致，只有这样，才能真正用可持续发展思想来约束自己的行为。

~~~~~

透视：一场净化世界的运动

澳大利亚兴起一场运动，鼓励个人走到一起，以团队为单位净化世界。这种运动始于赛艇选手艾恩·凯尔南 1987 年代表澳洲参加 BOC 邀请赛，一场单人环绕世界的快艇赛。航行中，他开始注意到海面上漂浮的塑料垃圾。选手们自己事先达成一致，要把垃圾留在船上，而不是按海上处理垃圾的惯例，从甲板上扔下去。返回悉尼之后，凯尔南在他游泳的海滩上发现了碎玻璃。于是他决心采取行动。凯尔南和一个做公关顾问的朋友联手发起了“净化悉尼湾日”的活动。在指定的那天，4 万公民捡了 5000 吨垃圾。两个人欢欣鼓舞，借机扩大战果，于 1990 年 1 月提出“净化澳洲日”的倡议。1993 年 3 月，40 万名澳大利亚人在整个大陆 5000 多个航道、公园、街边角落中收集了 2 55 万吨垃圾。1993 年 9 月，两人促成了一项全世界性的净化运动，79 个国家 7000 多个团体参加了为期 3 天的净化活动，足迹遍及公园、海滩、路边和城市街道的角角落落，据统计，参与者达 3000 万人。菲律宾、墨西哥、尼泊尔、哥斯达黎加、马来西亚、布金纳法索，到处都有生态意识很强的人。这些计划得到了一些公司的赞助，凯尔南希望首次世界性的净化活动的成功将吸引更多公司“上船”入伙。

~~~~~

资料来源：詹姆斯·斯通纳. 管理学教程（第 6 版）. 北京：华夏出版社，2001. 69



## 第二节 全球化中的管理

管理的全球化已是生活的事实，管理不再局限于国家的边界。报刊上充斥着提醒读者如何能够聚焦全球市场的信息；新闻频繁报道诸如国际贸易平衡及货币波动的消息；麦当劳在世界各地销售汉堡包；全球 500 强中的大多数已直接投资中国市场；美国的埃克森公司有 75% 的年收入来自美国以外的市场；福特汽车公司的“维多利亚皇冠”牌轿车的零部件来自世界各国：墨西哥（座椅、挡风玻璃和油箱），日本（减震器），西班牙（发动机电子控制装置），德国（反锁刹车系统），英格兰（关键轴类零件）。而这不仅仅只是大公司要关注的事，小企业也正日益走向全球化。有效的管理者需要不同的文化、不同的制度和不同的技术。

### 一、变革中的全球环境

#### （一）“二战”余波

二次大战结束时，美国是唯一没有遭受战争破坏的大国，其经济甚至在战争中增长了一倍，无论经济、政治和军事都占世界主导地位。在这一背景下，美国公司开始对外国基础工业如石油和采矿，进行大规模直接投资，但技术开发和产品设计仍集中于美国本土，它们只是把其他国家看成是原材料和廉价劳动力的来源和补充性市场。

20 世纪 50 年代中期，美国等国的大公司开始直接投资于国外的制造业，到 60 年代，服务性公司——银行、保险公司、咨询公司等——向海外扩张。而随着欧洲和日本购买力和国内生产的增长，它们的企业也开始冲出国界，走向国际市场。较为典型的有 20 世纪 60 年代末开始的西欧公司（主要分布在化工、电力器材、制药和轮胎等行业），20 世纪 80 年代开始的日本大型贸易公司，它们先是避开美国贸易保护主义，进入美国市场，而后，加剧的竞争促使它们向发展中国家市场进发。

#### （二）国际经济格局的变化

政治风云、政府政策的变动以及国家之间的新协议，都会波及整个世界，不断变幻的国际工商舞台推动了全球化的进程。下列组织或事件是推动这一进程的重要力量。

①欧盟（EU）。1992 年 2 月签署的《马斯特里赫特条约》（Maastricht Treaty）宣告欧盟（EU）成立，目标是消除成员国的贸易壁垒，建立 3 亿人口的统一市场，并促进欧洲的政治团结。为此，它们在很多领域建立了合作关系，如 1992 年消除贸易壁垒的约定，1993 年海关手续的取消，1994 年创建欧洲中央银行直至 1999 年 1 月 1 日统一欧洲货币欧元的诞生等。目前，欧盟已拥有 27 个成员国，人口 4.9 亿。

欧共体的建立和发展对工商界和全球市场有着重大意义：贸易壁垒的消除使公司在整个欧洲使用一个计划，因而提高了效率；进而，欧洲公司在全球经济中变成更有威慑力的竞争者，而增长的利益潜能必将激发革新的浪潮。

②开始于 20 世纪 70 年代末的中国的改革与开放。20 世纪 80 年代以来，为了把一个农业占主导地位的国家转变成一个能找到平衡支点并收获 20 世纪技术和革新硕果的社会，中国在不断推进和加速改革计划，从经济特区、开放城市、全国市场体制框架的构建，到加入世界贸易组织，中国开放的步伐越来越快。外国公司对此反响积极，纷纷投资中国，发掘中国巨大的市场潜力；中国公司也迅速行动起来，投身全球化的洪流。

③苏联的解体和东欧国家的改革。苏联的经济重组始于 1988 年，当时的米哈依·戈尔巴乔夫总统提出循序渐进地结束苏联的中央经济统筹。苏联人表现出接受外国投资的兴趣，欧、日、美公司则立即作出反应。1991 年 8 月苏联的解体使当时的全球化商机笼罩在不确定性之中，但叶利钦的民主改革又促进了自由的市场经济和对外开放。

与此同时，东欧国家的改革也给全球市场带来了巨大商机，德国的统一保证了前东德的经济改革，通用电气和通用汽车公司相继在匈牙利和波兰投资，全球化的脚步进一步加快。

④北美自由贸易协定(NAFTA)。1992 年 8 月 12 日，墨西哥、加拿大和美国政府就 NAFTA 的关键性问题达成一致意见，由此诞生一个巨大的经济集团。协定分步骤地取消美、加、墨公司或个人之间的关税及其他贸易壁垒，使三国经济实力得以增强。

⑤东盟（ASEAN）。东南亚 10 国贸易联盟是日益重要的区域性经济与政治联盟，其成立使东南亚地区有可能成为全球经济发展最快的地区。

### （三）从多国公司到跨国公司

国际经营由来已久，多国化经营则产生于 20 世纪 20 年代，并在 60 年代中期以后普及。多国公司（multinational corporations, MNCs）是指同时在两个或两个以上的国家从事重要的经营活动，但以本国为基地对国外经营进行集中管理的公司。这些公司带来了国际贸易的快速增长，但它们也逐渐遭遇到各国基础设施的差异、人力资源的缺乏和语言及文化障碍等问题。

大公司越来越意识到只在不同的国家经营还不够，它们必须向全球化的跨国公司发展，将整个世界看成一个大市场，去适应各国的或者当地的需要。

跨国公司(transnational corporation, TNC)是指同时在两个以上的国家从事重要经营，并在所在国分散制定决策的公司。这种组织类型并不以复制本国的成功经验来集中管理国外业务。对它们来说，重大的决策必须考虑到整个世界的情况，但具体策略的实施则要按照东道国和当地市场的情况来加以调整；在人事管理方面，要为非本国人员打开晋升到管理高层的大门；而在全球化公司不能直接打入的国家，则需要同其国内公司建立战略联盟。

当今，一个公司或公司雇员的国籍，已经不再是其生意的标识了，西门子、索尼及三星等公司在美国、中国等国雇佣了成千上万的员工。然而，跨国公司也会带来诸如冲击地方产品市场、导致所在国失业增加等问题。所以，要使政治家和公众普遍接受这一事实，恐怕还需时日。

## 二、全球化的含义与特征

### （一）什么是全球化

全球化作为一种科技和经济现象，它由三种相互关联的因素——接近、地点和态度——组成（詹姆斯·斯通纳，2001），突出管理者必须面对的史无前例的复杂的关系。

接近：现在，管理者是在一个比以往任何时候都要近得多的距离内与数目更多、范围更广的客户、竞争对手、供应商和政府官员打交道。引起这种“接近”的主要原因是通讯技术等的发展和人们管理能力的提高。一位全球组织的长期顾问——肯尼奇·奥玛——敦促管理者们以“等距离”看待其组织的所有客户。

地点：企业跨国经营的地点和一致性是全球化的一部分，跨国公司已在世界各地生产它们的产品销售给当地的顾客。

态度：全球化强调对在国际范围内从事管理的一种新的开放的态度。正如奥玛所言“再没有什么‘海外的’”了。

~~~~~

透视：丰田聘用持丰田式价值观的美国员工

在美设厂的日本汽车公司同时带来了自己的观念、生产程序和质量管。虽然不是所有方法都可以移植到美国文化的土壤之中，但其中很多是可行的，尤其在精心挑选员工的情况下。一家成功运用了严格筛选过程的公司就是坐落在肯德基州乔治城的美国丰田汽车制造公司。

丰田一贯把生产质量建筑在员工基础上，美国丰田的员工几乎全部是从肯德基本地招聘的。为了使未来员工的利益与企业的需要一致，丰田实行了基于价值观的全面的招聘程序，以识别未来的员工是否具备公司需要的技能——解决问题和人际关系的能力。这些技能符合公司的基本价值观。公司需要能独立思考并解决问题的人；公司也需要能在团队中工作的人。丰田的管理者把每一名员工的选拔看作一项长期投资决策。

在丰田，基于价值观的招聘遵循以下方针：

1. 挑选那些价值观符合公司价值观的员工。

2. 设计一个全面筛选过程。
3. 不要只看重工作知识和技术技能，必须把这个人的价值观与公司的价值观加以比较。
4. 永远把在公司工作的情况和起步工作的内容坦率而真实地介绍给应聘者。
5. 自我选择很重要。

这些方针帮助丰田的管理者发现技能和素质符合丰田需要的员工。公司的生产体制建立在集体决策、岗位转换和灵活的职业发展方向的基础上。改善或持续改善法的运用说明丰田注重录用有头脑、受过良好教育的员工。这种方法蕴含了什么样的价值观？

~~~~~

资料来源：詹姆斯·斯通纳. 管理学教程（第6版）. 北京：华夏出版社，2001. 105

## （二）全球化的特征

从影响组织管理、绩效与发展的视角，经济全球化的特征突出体现在以下方面：

### 1. 全球化中的竞争力

全球化的上述三个方面的内涵都离不开对于竞争力的一种全新的关注。竞争力（competitiveness）是指一个竞争者相对于其他竞争者的地位。

竞争力适用于不同的背景。近几十年来，全球工商业的竞争在不断加剧，目前已进入了国家之间竞赛的时代。竞争力成为工商业和政府关注的重点，因为它是全球市场上前所未有的国与国之间密切性的直接结果。人们可以从以下两种时间角度更好地分析和理解全球化中的竞争力。

一是回顾。从这一角度，竞争力可以表述为过去表现的水平，有竞争力标志着在排名中它已成功地居于靠前的位置。这一标准的最普遍的衡量指标是一国所占的市场份额，如日本的盒式录音机在世界市场所占有的份额，美国的农副产品在全球市场所占有的份额等；一国的生活水平是另外一个重要的衡量指标，它包括人均收入、健康与医疗服务以及平均寿命等。这些都反映了一个国家从过去到现在的竞争力状况。

二是展望。从这一角度，竞争力可以指一个国家对未来竞争关系的准备，具有竞争力意味着有机会赢得行将到来的竞赛。其衡量指标主要有一个国家的劳动力价格和劳动力的受教育程度等。许多政府就常常以本国的教育普及率和技能培训水平吸引新的投资者。

### 2. 全球化中的跨国公司管理

全球化管理问题的研究重心是有关跨国公司在东道国的经营。通常，国际商务活动存在着一致性效应和潜在的冲突。前者是指一个全球性组织结构的一体化是有利的，尤其是当母公司提供并共享技术和管理的实际知识，从而在人力资源和物质资源开发方面援助东道国公

司时，便产生了利益一致性效应；后者是指许多因素会导致母公司和东道国之间的冲突，诸如民族主义的自私自利，文化背景与社会习俗的差异，以及不同的价值观等等。因此，影响国内企业的环境因素对国际企业来说，至关重要。跨国公司在制定全球战略时要进行多种选择，以期在跨越国境的情况下把管理做得更加出色。

(1) 跨国公司的作用

人们对跨国公司的影响进行过大量调研。克里斯托弗·科斯曾经指出，跨国公司的运营可能为东道国带来潜在的收益和成本，包括为东道国注入资本、技术和企业家精神，改善东道国的收支平衡，为地方创造工作和职业发展机会，促进地方经济的竞争，扩大地方消费者的选择余地等。而每一项潜在的效益同时也可能带来损失，如跨国公司在当地融资而吸收了原本可以提供给本地公司的资本，挤掉本地公司的市场份额，并由此减少消费者的选择余地等等。但是，这些潜在的收益与成本会不会在具体情况下实现，取决于环境和跨国公司的实际作为。比如：有些国家政府可能将跨国公司奉为上宾，另一些政府则可能对此疑心重重。跨国公司对母国的影响既包括吸引公司走向国际化的潜在收益，也存在资金外流、可能削弱本国收支平衡和由于把工厂转移到海外而减少本国的工作机会等负面效应。

(2) 跨国公司的优势与面临的挑战

跨国公司的发展是一种以民族为中心导向到以全球为中心导向的经营理念转变。因而，它的优势在于能够利用许多不同国家中的商业机会，在全球范围内筹集资金，选择最有效率和效益的国家投资而获利，易于取得别国的物质和自然资源，以及从全球劳动力资源储备中招聘人才等。但是，随着发展中国家经济实力的增强、人员素质和经营技能的提高，跨国公司在东道国遇到的障碍和挑战也不可忽视。如：对自然资源价值的认识和保护，日益高涨的民族主义浪潮等等。所以，对于跨国公司来说，同东道国保持良好关系尤为重要。

(3) 尊重不同国家的经营差异

跨国公司的管理者在作出投资决策之前，必须充分衡量三个因素：一是不同国家的经济，尤其是基础设施；二是东道国的政治态度和政治风险；三是科技对于不同的文化是否适宜。他们要理解和分析所选定的国家在经营管理上的差异及其对公司战略的影响。

~~~~~

透视：不同国家的经营差异

法国的政府计划和“领袖”作用：法国政府制定全国性计划，以助于协调个别行业 and 公司的计划，目的是最有效地利用国家的资源和避免非经济领域的扩张。通常，政府计划每五年调整一次，旨在实现经济增长、价格稳定、国际收支平衡和有利的就业形势。法国政府的计划有助于特定行业的全球战略，跨国公司的管理人员既受到其制约，也能得到大量信息用于编制本企业计划。

德国的管理风格兼具注重运用职权和劳工参与公司经营管理的“共同决策”特征。

在澳大利亚，经营管理受到该国道德说教及强调政治与社会价值观、强调成就和承担风险的影响。

意大利人富于竞争精神但欢迎群体决策，他们习惯在容忍低度风险的环境中经营。

日本式管理的重大特征是终身雇佣制、对个体员工的高度关怀和注重资历。员工参与管理，但在重大决策上，高层管理人员保留其权力。近年来，Z理论备受国际工商界推崇。

韩国人同日本人一样讲求和谐，但并不强调群体价值观。韩国的组织结构层次分明，家庭成员担任关键性职位，有独断的或家长式的决策特征。

~~~~~

资料来源：哈罗德·孔茨，海因茨·韦里克. 学（第10版）. 北京：经济科学出版社，1998. 56~58

#### （4）跨国公司的管理职能

管理的基本原理在不同的国家都是适用的，但具体的职能和做法在跨国公司与国内企业是不一样的。

①在计划与决策方面：对于跨国公司而言，一项极为重要的工作便是对外部环境中的机会与威胁进行评估，以分析其是否与自身的优势和劣势相容、相称。尤其是，一个国家的教育制度决定了公司能否招聘到合格的员工，时间观念的文化差异影响到计划时期的长短，政治与经济的稳定性关系到前景预测的难度等等。如果跨国公司发现难以在世界市场竞争，它们可能要组成全球战略伙伴关系来应对。

②在组织与人事方面：与国内企业不同，任何一种结构对跨国公司都可能是有缺陷的，不同性质的组织设计必须是混合的，而这取决于环境和任务的需要。

跨国公司的经理人才有三个主要来源：一是选自公司总部所在国的国民，他们熟悉母公司的方针政策和经营情况；二是从东道国的国民中选拔，这些人熟悉所在国的环境、教育制度、文化、法律、政治程序和经济状况，也了解本地消费者、供应商、政府官员和员工的行为特征以及公众状况；三是第三国国民，他们没有属于母公司国家和东道国的国籍，但他们很可能已养成灵活反应的能力，易于适应不同国家的文化。他们最可能是真正的跨文化人才。以上三种来源的人才各有优缺点，企业应结合起来配备。同时，影响跨国公司人员配备的因素很多且不断变化，管理者必须予以关注。

③在领导与激励方面：跨国公司与国内公司的重要差异在于它们更需要理解员工及其所处的文化环境。对于公司高层管理者与基层员工的沟通与交流，尽管通讯技术革命大大改进了信息的传送，但电话通话的效果毕竟不同于访问叙谈和面对面讨论。

④跨国公司的控制职能：跨国公司的控制职能受到其独有的若干环境因素的影响：第一，收益、成本和利润都按不同的货币计算；第二，各种货币比率受到浮动影响；第三，各国的

会计实务与财务报表制度往往互不相同，如会计程序要符合本企业内部的规定，满足东道国税务当局、母公司政府及不同国家的股东、证券管理机构和银行的要求等；第四，绩效衡量的复杂性以及由此带来的时滞，有可能延误对偏离标准情况的发现和矫正措施的采取。

表 3-2 国内企业与国际企业管理比较

| 管理职能          | 国内企业（工业化国家） | 国际企业        |
|---------------|-------------|-------------|
| 计划：           |             |             |
| 寻找环境中的机会与威胁因素 | 国内市场        | 全球市场        |
| 组织：           |             |             |
| 1. 组织结构       | 国内经营机构      | 全球化经营机构     |
| 2. 对职权的看法     | 类似          | 不同          |
| 人事：           |             |             |
| 1. 管理专门人才的出处  | 国内劳动力市场     | 世界范围内的劳动力市场 |
| 2. 聘用管理人员的倾向性 | 常常具有民族倾向性   | 地理区域中心型     |
| 领导：           |             |             |
| 1. 领导艺术与激励    | 受类似文化因素影响   | 受多种不同文化的影响  |
| 2. 交流直线       | 相同较短        | 长距离的网络      |
| 控制：           |             |             |
| 汇报系统          | 类似要求        | 许多不同的要求     |

资料来源：哈罗德·孔茨，海因茨·韦里克. 管理学（第 10 版）. 北京：经济科学出版社，1998. 60

3. 全球化中的政府影响与竞争力

“二战”以后，随着国际竞争的加剧，政府在市场中所起的作用越来越大。在美国，联邦政府 1980 年通过为克莱斯勒担保贷款，救活了该公司，从而使政府对经济的作用明朗化；1987 年成立的半导体制造技术合作项目更是领先的公司和政府携手合作的结果。日本则被称为最引人注目的竞争国，政府在其中发挥着重要的作用，日本的通产省长期扶持一些产业的发展。

在全球化背景中，政府试图通过更加主动的手段来影响管理者的经营方式。波特将政府努力影响全球竞争力描述为：以一种惊人的规律性，来自一两个国家的公司在某些产业中取得了不成比例的世界范围的成功。一些国家的成功似乎比另一些国家更能刺激发展和进步。波特进一步将成功的根源归结为受政府行为影响的经济气候、研究机构和政策。他不无讽刺地说，在这个全球化的时代，发生在公司“祖国”的事情比以往任何时候都要重要。

全球化中政府对工商业的作用和影响，强调的是管理者意识到自己与本国和全球政府官员密切相关是何等的重要，是管理层—政府关系的更高层次的紧密性，对其中任何一方，利害关系都比以前更强。

### 三、全球化中的管理实践

#### （一）组织如何走向国际化

全球化的结果是管理者之间的关系日益密切，但他们的文化传统各异，多少年来一直沿袭不同的路径延续下来。所以，期望不经过艰难的努力和适应就步入全球化轨道是不现实的。一个企业要成为跨国公司，一般要历经国际化的几个阶段，如图 3-4 所示：

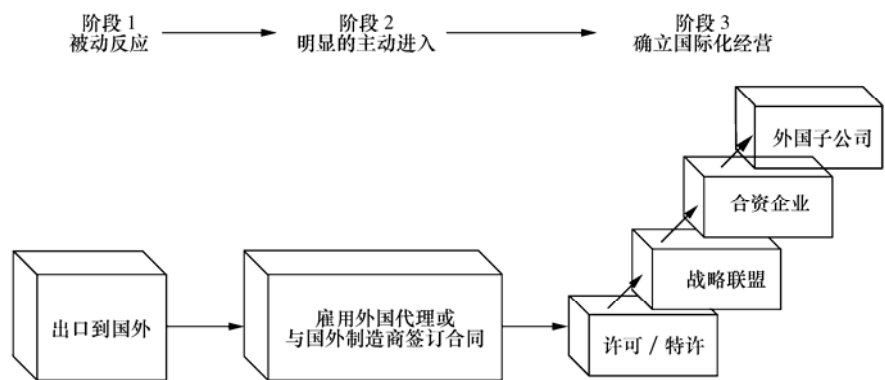


图 3-4 组织如何走向全球化

资料来源：斯蒂芬·P·罗宾斯. 管理学（第7版）. 北京：中国人民大学出版社，2003. 97

上图中，第一、二个阶段与出口有关。出口即把本国生产的商品销往国外市场。处于第一阶段的公司还只是被动地与外国企业进行交易，国际往来可能由一个现有的部门来兼管，并常常借助第三方来实现。

在第二阶段，公司直接负责自己在海外的利益，开始主动到国外市场去销售自己的产品，或在国外工厂制造产品。

到第三个阶段，国际利益将重新塑造公司的整体构成。这时，管理者面临着与其他国家管理者建立正式合约关系的可能性。一种选择是利用许可证贸易或出售特许经营权。前者即转让使用品牌名称、专利生产程序或注册版权资料的权利，后者是指一揽子出售商标、设备、资料以及管理守则。

进而，不同国家的企业在更大范围内组成战略联盟。公司可能担当其中“负责低价供应的领导”，也可能是生产最好的产品或服务，或兼而有之。

为了取得更大的经营管理权，企业必须直接对外投资。所以，国际化经营的另一种选择是建立合资企业，即由本国和外国公司共同承担在国外的生产或研究设施建设的费用。合资企业可能是进入某些法律禁止外国人开公司的国家的唯一途径。

最后，是企业直接建立外国子公司，或公司之间建立真正的全球战略合作伙伴关系。这种国际化必须扩展到几个发达国家以外，把正在工业化和不那么发达的国家包括进来。



（二）跨越不同文化的管理

跨国公司的最终成功取决于它能否适应由另一个国家的价值观和文化编织的社会组织。首先，与各国员工打交道常常使管理者面对自己的偏见。霍沃德·波尔特和大卫·希南认为，国际公司的经理们主要有三种类型：种族中心的管理者——认为外国和外国人比自己国家低一等，他们不放心让外国雇员掌握关键的决策权和技术，但相信可以将本国的经营管理方法与产品和服务一起出口；多中心的管理者——认为各国情况各异，难于理解，倾向于对驻外办事处放手不管，相信当地的经理基本上会了解他们自己的需要，拥有最佳工作方式和惯例；兼容并包的管理者——承认国家之间存在相似和差异，努力从任何来源吸收最有效的技巧和做法，在世界范围内选用最佳方式和最优秀的人才。后者是跨国公司最合适的人选，但这种态度也是最难学习和接受的。

透视：三种全球观念的简要内容

|    | 民族中心论                                                                                           | 多国中心论                                                                                                      | 全球中心论                                                                                                                  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 取向 | 母国取向                                                                                            | 东道国取向                                                                                                      | 全球取向优点                                                                                                                 |
| 优点 | <ul style="list-style-type: none"><li>• 结构比较简单</li><li>• 控制比较严密</li></ul>                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• 广泛地了解外国市场和工作环境</li><li>• 东道国政府更多的支持</li><li>• 鼓舞当地管理者的士气</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• 熟悉全球事务的动力</li><li>• 当地目标和全球目标的平衡</li><li>• 选用最优秀的人才和最佳工作方式，而不受国籍之限缺陷</li></ul> |
| 缺陷 | <ul style="list-style-type: none"><li>• 管理效果较差</li><li>• 缺乏灵活性</li><li>• 社会和政治力量的强烈反对</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• 重复性工作</li><li>• 低效率</li><li>• 因过于关注当地传统而难以维护全球目标</li></ul>         | <ul style="list-style-type: none"><li>• 很难实现</li><li>• 管理者必须同时具备当地知识和全球知识</li></ul>                                    |

资料来源：斯蒂芬·P·罗宾斯. 管理学（第7版）. 北京：中国人民大学出版社，2003. 91

荷兰学者吉尔特·霍夫斯坦德（Geert Hofstede）对 40 多个国家进行了研究，提出了一套关于国民性格与员工动力之关系的理论，得出的结论认为各民族差异很大，期待有一种放之四海而皆准的管理方法是不现实的，仅仅基于西方理论和西方人的有效管理规则是不明智的，管理者需要跨越这种成见和障碍。

透视：全球雇员甄选标准的重要性排序

|         | 澳大利亚人员<br>N=47 | 外派经理人员*<br>N=52 | 亚洲的经理人员<br>N=151 |
|---------|----------------|-----------------|------------------|
| 1. 适应能力 | 1              | 1               | 2                |
| 2. 技术能力 | 2              | 3               | 1                |

|               |    |    |    |
|---------------|----|----|----|
| 3. 配偶及家庭的适应能力 | 3  | 2  | 4  |
| 4. 处理人际关系的能力  | 4  | 4  | 3  |
| 5. 海外工作的意愿    | 5  | 5  | 5  |
| 6. 以往的海外经验    | 6  | 7  | 7  |
| 7. 对东道国文化的了解  | 7  | 6  | 6  |
| 8. 受教育程度      | 8  | 8  | 8  |
| 9. 语言能力       | 9  | 9  | 9  |
| 10. 对母国文化的了解  | 10 | 10 | 10 |

\*在国外为某一家多国公司工作的美国、英国、加拿大、法国、新西兰或澳大利亚的经理人员。

说明：1=最重要；10=最不重要。

~~~~~

资料来源：斯蒂芬·P·罗宾斯. 管理学（第7版）. 北京：中国人民大学出版社，2003. 104

第三节 管理学发展的一些新趋势

如上所述，人类社会进入 21 世纪，全球的政治、经济、文化格局发生了巨大的变化，世界正进行着全新的整合，市场竞争更为激烈，组织及其管理的发展面临新的环境、机遇和挑战。一是现代经济发展十分迅速，管理对象及其内涵不断扩大和延伸，新的管理问题层出不穷。二是与管理学相近的其他学科特别是系统科学、信息科学、决策科学以及计算机和网络等技术科学的迅猛发展，为管理学的创新与发展提供了更为先进的思想、方法和手段。三是经济全球化的加快，促进了各国、各民族管理实践、管理思想和管理理论的交流、融合和共同发展。因此，近年来管理学研究呈现出一些新的发展趋势。

一、管理内涵的扩展与延伸趋势

现代管理理论研究的内容已经远不止是产出的增加和成本的降低，而更加重视人的管理和人力资源的开发，更加重视知识、技术、无形资产和核心能力的形成和管理，更加重视市场、顾客和环境的问题等等。其中，尤为突出的是：

（一）知识管理与组织管理重心的转移

1. 管理重心的转移与知识管理的产生

传统管理的重心在于基本生产要素——劳动力、土地和资本——的配置与有效利用。20 世纪中叶开始，组织面临一个庞大的、复杂的、不熟悉的、变化频繁的、难以预料的外部环境。这时，正确的决策与战略制定对组织的生存和发展至关重要，因而企业进入到战略管理

时代。当今，人类已经进入一个信息爆炸、智力制胜、经济全球化、资讯数字化的时代，知识、信息、无形资产、核心能力和多元组织文化的管理已成为组织管理的重心。

知识管理作为知识经济的微观基础是现代管理实践和管理理论的一个重要主题。知识管理最早产生于美国，它是各种因素相互作用的结果。推动知识管理产生的最直接力量或趋势：一是从信息向知识的转变；二是从等级结构向网络结构的转变；三是从被动培训向主动学习的转变；四是从地区、国内向跨国的转变；五是从竞争战略向合作战略的转变。

2. 知识管理的特点

与以往的管理模式相比，知识管理具有以下特点：

(1) 知识管理是对知识的管理，它以知识生产为前提，为实现知识的显性化和共享寻找途径。知识的生产是在对知识的识别、获取、开发、研究、分解、使用和共享的全过程中进行的，知识既被使用，又在不断地产生、形成和发展。知识从形式上可以分为显性知识和隐性知识，如何建立有效的交流机制，提高隐性知识的显性化、编码化程度，实现知识共享，创造价值，是知识管理的重要课题。

(2) 正确理解知识的重要性，重视组织智力资本的开发与管理。在知识经济时代，知识成为关键性的资源，成为经济发展的新动力。组织的管理者，必须充分认识到这一点，努力将组织建设成为一个学习型、开放型组织；尤其注重为员工提供获取知识的途径或促进知识在个人之间的转移。知识管理的核心就在于强调和发挥每个员工的价值和作用。

(3) 知识管理以信息管理为基础，并强调将知识有效地运用到生产经营的各个环节。信息管理通过通信网络支持信息的传播，信息库、数据库是信息管理系统的核心，为信息转化为知识的应用提供支持。知识管理则利用信息技术分享知识或信息，并把它们作为创新的手段。组织不仅与供应商、分销商、大学等紧密联系，组成一个知识、信息网络，共享知识和信息，更重要的是将有用的知识或信息运用到人才培养、生产技术、工艺流程、新产品以及市场开发等方面的创新活动，创建有利于知识生产、传播和使用的组织环境和氛围。

3. 知识管理战略

根据 Zack(1999)与 Hansen,Nohria&Tierney(1999)所提出的两种知识管理战略分类准则，知识管理战略分为四类：①保守系统化战略：以知识的标准化、系统化为知识管理的重点。由于系统化的显性知识有助于大量传播，组织可将知识的再利用性与高复制性作为提高利润水平的基础，所以，这种战略最大的目的在于“低成本”。②保守个性化战略：以独特的内部知识作为产品或差异化的基础，构筑产业的进入障碍，是保护性最强的一种战略。③积极系统化战略：对外部环境或竞争对手的情报进行搜集、分析和吸收，整合后加以系统化地储存在数据库中，以利于提高员工的工作能力与管理绩效。标杆学习是其重要的管理活动。④积极个性化战略：鼓励员工在组织内或与外界交流，以获得知识创新的基础。

4. 知识管理的实现——建立学习型组织和知识联盟

(1) 学习型组织

学习型组织是指更适合人性的组织模式，由美国麻省理工学院教授彼得·圣吉提出。这种组织由一些学习团队形成社群，它有崇高而正确的核心价值、信心和使命，具有强韧的生命力与实现共同目标的动力，不断创新，持续蜕变。而要成为学习型组织必须具备五项修炼的技能，即：“自我超越”、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习和系统思考。

五项修炼技能的获得是一个组织的学习过程，是一种观念的改变，一种信念的改变，一种思维方法的改变，是一种趋向知识管理的方法和模式的转变。所以，学习型组织是面向知识经济的组织结构革命。

~~~~~  
**透视：学习型组织与传统组织比较**

| 传统组织    |                 | 学习型组织                |
|---------|-----------------|----------------------|
| 对变革的态度  | 重要的事情还能运转就不要改变它 | 如果不能改变它，则运转不了多久      |
| 对新思想的态度 | 如果不能付诸实践，就不要理它  | 如果一再为实践所证明，就算不上什么新思想 |
| 谁对创新负责  | 研究与开发部门         | 组织中的每一个人             |
| 主要的担心   | 犯错误             | 不学习、不改进              |
| 竞争优势    | 产品和服务           | 学习能力、知识和专业技能         |
| 管理者的职责  | 控制其他人           | 推动和支持其他人             |

~~~~~  
资料来源：斯蒂芬·P·罗宾斯. 管理学（第7版）. 北京：中国人民大学出版社，2003. 46

(2) 知识联盟

“知识联盟”就是两个（或以上）独立的公司按照一定的协议，由科技人员和经理层相互协作，共同开发研究、交流知识和信息，所得的成果由公司分享。知识联盟可以是战术上的，也可以是战略上的。战术上的知识联盟可以帮助公司在它有限的业务领域内建立新的技能，克服通过市场联系和独自行动等传统方法来获取和创造交叉知识的困难；战略性的知识联盟则能够帮助一家公司在某个或者更多的方面扩展它的专长，能够改变公司的核心能力，甚至于改变其产业竞争地位。

与传统的企业联盟相比，知识联盟的参与者范围极其广泛，其中心任务是学习和创造知识，因而，知识联盟比产品联盟更紧密，更具战略潜力。

(二) 多文化管理

组织文化与绩效之间的关系已经和正在被管理理论所研究和证明，文化管理已成为组织

管理的一项重要内容。

1. 霍夫斯坦德关于国民文化与管理的研究

霍夫斯坦德引用了四种尺度来描述国民文化的重要差异：

一是个人主义与集体主义：用来衡量个人与他人的关系以及个人自由的愿望在多大程度上要牺牲于社会关系的需要。

二是权力距离：用来评价某一社会对待人与人之间不平等的方式。一个极端是某些国家和民族极力消除不平等；另一极端是某些民族文化接受并支持权力、地位和财富的巨大不平衡。

三是不确定性的规避：用来衡量社会如何处理未来的不确定性。一个弱的避免不确定性的社会不会感到未来不确定性的威胁，通常能够容忍。相反，一种强的避免不确定性的文化竭力通过法律、技术和宗教手段增加安全性，避免风险，以克服将来的不确定性。

四是男性化与女性化：指两性职责划分的严格性。广泛地以性别划分社会责任的社会是男性社会，划分范围相对较小则为女性社会。另一种衡量方式是生活的数量与质量的差异。前者指对钱和物质利益肯定和追求的社会倾向，后者指关心他人和生活质量的社会倾向。

透视：霍夫斯坦德文化维度实证

国家	个人主义/集体主义	权力差距	不确定性规避	生活的数量*
澳大利亚	个人主义	小	中	强
加拿大	个人主义	中	低	中
英格兰	个人主义	小	中	强
法国	个人主义	大	高	弱
希腊	集体主义	大	高	中
意大利	个人主义	中	高	强
日本	集体主义	中	高	强
墨西哥	集体主义	大	高	强
新加坡	集体主义	大	低	中
瑞典	个人主义	小	低	弱
美国	个人主义	小	低	强
委内瑞拉	集体主义	大	高	强

*弱的生活数量相当于高的生活质量。

资料来源：斯蒂芬·P·罗宾斯. 管理学（第7版）. 北京：中国人民大学出版社，2003. 102

2. 多文化管理的必要性

上述等等研究表明，今天的员工总体是多元化的，组织不再由单一文化的主群体构成，

非主群体所带来的不同文化差异已经具有举足轻重的影响。文化多元主义认为，组织内部许多不同的文化背景和因素都很重要，有着不同背景的人们可以在组织内部共处并且共同发展。

由此，组织的多文化管理已经成为现代组织管理的必备技能。一是全球经济一体化的内在要求。世界经济一体化必然要求融合多种不同的经济群体，组织员工的组成性别、国籍和种族方面的多样化特性，使工作群体面临严峻的文化多元化冲突与协调问题，多文化管理成为组织国际化管理中至关重要的一项技能。二是信息时代的发展要求。多元化的信息时代大大扩展了组织未来的发展前景，信息资源的利用是不受时间、空间和文化来源的限制的，因而多文化管理将成为组织的信息化管理的重要内容。三是组织发展国际市场营销的需要。

3. 如何实践多文化管理

多文化管理，也叫跨文化管理，是指策划并运用各种组织机制和方法，最大限度地发挥多元文化的优势，扬长避短，促进组织整体经营目标的实现的管理过程。多地文化管理不局限于一般意义上的人力资源管理领域，而已提高到了组织战略规划的高度，甚至涵盖了组织的各个管理层面。

如何管理差异和文化多元问题与公司的成功息息相关。美国密歇根大学的泰勒·考克斯教授认为管理好文化差异问题能够从以下六个方面促进组织的绩效：

（1）成本。随着组织日趋多样化，各种冲突与不利因素会导致成本增加。所以，在这些方面处理得好的公司相对于处理得不好的公司来说，就会建立成本优势。

（2）资源。在管理多样化方面声誉最佳的公司将在争取最佳工作人员上获胜。随着劳动力市场的萎缩和组成成分的变化，这一优势将日益重要。

（3）营销。对于跨国公司来说，本地员工的营销努力带来的洞见和文化敏感会在许多重要的方面改进市场工作。

（4）创造性。视角多样化以及不再那么强调一板一眼地依据以往的程式（这表现了针对多样化管理的现代态度）会提高创造力水平。

（5）解决问题。决策和参与解决问题的群体多样化会给组织带来更加广阔的视角，从而可能使问题得到更好的解决。

（6）系统灵活性。多元文化模式的实施意味着，系统将变得限制更少，标准不那么单一，从而更具流动性。流动性的增强会导致以更强的灵活性来对环境变化作出反应（即反应越快，成本越低）。

考克斯进一步提出了为获得上述效益，管理者必须采取的文化多元化管理措施。图 3-5 提供了有益的启示。

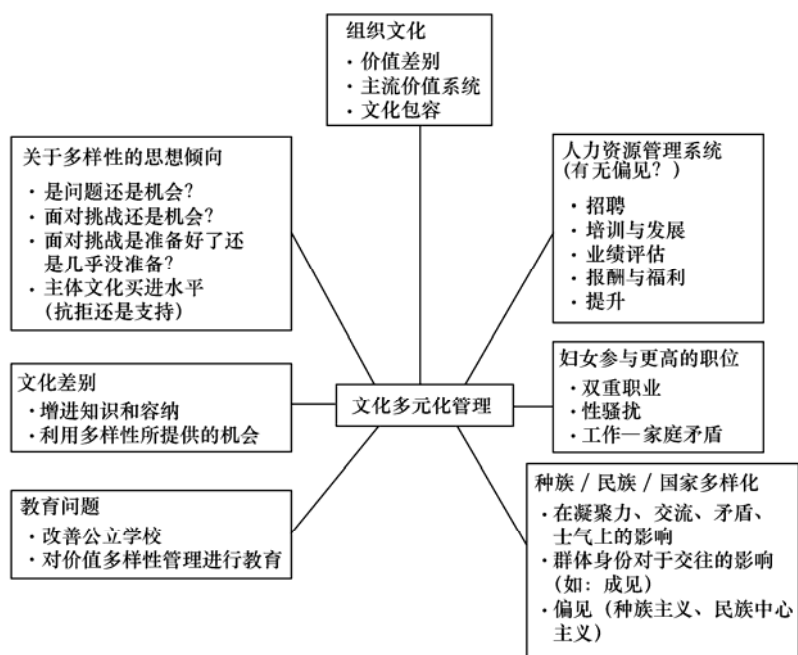


图 3-5 文化多样性管理的活动领域

资料来源：詹姆斯·斯通纳. 管理学教程（第 6 版）. 北京：华夏出版社，2001. 161

二、管理职能的创新趋势

过程管理之父法约尔关于管理五种职能的划分对后来的管理理论研究具有深远的影响。随着知识经济时代的到来，知识与技术创新管理成为组织管理的核心，这不仅引起了传统管理职能的变革与创新，而且促进了新的管理职能的产生。

（一）传统管理职能自身的创新

1. 以知识为基础的计划职能创新

传统计划制定的目的，在于协调各部门的关系以及资源在组织内部如何进行分配，以获得最大利润。但这种计划主要基于有形资本的分配。进入知识经济时代，知识成为组织创造利润的重要资本，未来生产附加值主要来源于产品内在的知识含量。因此，计划制定的依据、目的和作用都将发生重大变革：制定计划应以知识为基础；计划的目的在于增强组织整体知识的存量和价值，提高组织整体对外的竞争力；计划应该指导组织知识创新的方向，协助企业发展本企业的核心技术能力；协调知识在组织各部门的分配与共享，有效发挥和不断增强组织的知识能力和开发潜力。

2. 组织管理的知识化趋势

随着全球经济一体化的推进和知识在组织中的重要性的提高，组织的性质正在发生变化。它们可能在高级或低级两条发展道路中进行选择。中小企业一般选择低级道路，它们通

常提供本地或国内的产品和服务，依靠高度标准化的生产技术，以尽可能降低成本作为管理重点。选择高级道路的公司将是由知识和知识流动构成的组织，它们在组织结构和人力资源战略方面将发生巨大变革：低度等级观念、高度员工参与，更为复杂的工作要求、工作丰富化和团队生产，充分交流、沟通与更具灵活性的激励机制，建立强大的知识管理系统，分享全球性外部资源网和合同转订链，提高组织的管理效率。

与此相适应，组织的结构形式也不再围绕传统任务或职能部门而设置，而是以完善知识在组织内部共享为中心，激励知识员工提高知识的创新能力，使用新技术并与全球同行相互借鉴。美国学者迈克尔·科索马罗和理查德·塞尔比合著的《微软的秘密》一书指出，微软组织机构表现出灵活性和渐进性，当技术和市场变化时，不断随之调整人员，更新组织；高效率地保证产品、项目和整个组织机构的发展。

3. 创新和服务更优于控制和管理

1999 年世界管理大会上，与会者提出：管理模式也要从传统的控制与管理转向创新和服务。企业的价值在于它是一个独特的知识体系，能为用户提供独特的服务。企业间竞争优势的一个确定资源是知识，成功的企业就在于积极创造并迅速扩散新知识，将其物化到新技术和新产品中。组织的管理者不仅要带头创新，而且要为知识的创新提供服务，要善于将公司的目标转换成为一种经营哲学，为公司创新发展方向。

（二）生产职能的日益突现

1. 什么是生产和生产职能

一切提供产品和服务的过程都是生产，生产是社会组织最基本的活动。传统管理职能的划分把生产独立出来作为一个技术过程对待。但是，随着服务业的兴起，生产的概念得到延伸和扩展，生产管理的内容也扩大到服务领域，生产职能的内容不断丰富；另一方面，在现代制造企业中，生产职能也已从狭义的以生产过程为对象的管理，扩展到广义的对投入、转换、产出和反馈活动的系统管理，以求达到均衡生产，不断提高生产率。与此同时，生产模式由大批量标准化转向小批量多品种，激烈的竞争要求企业把握现有的和未来的产品需求，识别并突出自身在生产运行中的优势，重视生产决策与组织战略的有机结合、生产计划与市场需求相适应、生产能力和限制因素相平衡，以高质量、准时交货、低成本、低价格、快速推出新产品，保持持久的竞争优势。因此，生产职能将作为更广泛的管理职能发挥越来越重要的作用。

2. 生产职能的新内涵

信息化推动着生产职能采用先进的管理技术和模式。近年来生产职能发展和变革的趋势主要体现在精益生产（LP）、制造资源计划（MRPII）、准时生产（JIT）、最优生产技术（OPT）、柔性制造系统（FMS）、集成制造系统（CIMS）和敏捷制造（AM）等的产生和应用，其生

产管理观念、方法和职能呈现出全新的面貌。

有人特别将敏捷制造称为 21 世纪的生产管理模式。其由美国政府、学术界和企业界于 1992 年在《21 世纪制造企业的战略》中提出，主要的创新在于：一是对市场需求变化反应灵敏，变一般的市场导向为消费者参与的市场导向；二是以具有集成化、智能化、柔性化特征的先进制造技术为支撑，建立完全以市场导向、按市场需求任意批量而快速灵活制造产品、实行并行工程、能支持顾客参与生产的敏捷生产系统；三是在产品设计和开发上，积极开发和利用计算机过程模拟技术和并行工程等组织形式，保证对消费者的需求作出快速灵敏的反应；四是以企业内部组织的柔性化和企业间组织的动态联盟为组织特征；五是以灵活的管理方式达到组织、人员与技术的有效集成，强调人的作用，在管理理念上突出创新和合作的意识，重视全过程的管理；六是消除地域和时差的限制，充分合理利用全社会资源，强调环保、节能，进行绿色制造，保持良好的公共关系和社会形象。但是，敏捷制造必须得到三类资源支撑，它们是具有创新精神的组织和管理结构、先进的制造技术和有技艺、有知识且被适当授权的人员。

（三）创新职能化

1. 管理的创新职能

创新理论的创立者约瑟夫·熊彼特将创新定义为企业家的职能，指出创新是指企业家实行对“生产要素的重新组合”。这一思想的内涵可概括为：创造一种新产品或将原有产品赋予新的功能，采用一种新的生产方法，开辟一个新的市场，掠取或控制原材料和半成品的一种新的来源，实行一种新的企业组织形式等等。后来，彼得·德鲁克将创新概念推广到管理，提出社会创新之说，认为创新就是赋予资源以新的创造财富的能力。这一观点在欧盟 1995 年度创新绿皮书中也得到反映，成为“管理的一种基本职能”（周三多等，1999）。

与传统的管理模式相比较，创新管理的根本特征在于：创新是主要的经常性的管理职责；每一个管理者都是创新者，其主要时间和精力放在研究新问题、把握新动向、提出新思路上；建立新型的管理机制，激发所有员工勇于创新、探索，自由发挥创新才能的积极性；建立个性化、活性化的创新型组织，不但经常推出与众不同的产品，而且经营独具特色，并在此基础上形成特有的组织创新文化。

21 世纪的管理者面临前所未有的环境变革，创新职能正在成为组织活动的中心。组织的创新职能主要包括目标创新、技术创新、制度创新、组织结构创新和环境创新等内容。

2. 技术创新管理

在创新管理中，技术创新及其管理特别为人们所关注。这主要是因为，在知识经济的新时代，技术创新以及由此所决定的技术水平的提高是任何一个组织增强市场竞争力的重要途径。技术创新一方面通过降低成本使产品在市场上更具价格竞争优势；另一方面，它通过差

别化，增加用途、完善功能、改进质量以及降低功能实现的费用等，增强产品对消费者的吸引力，从而在整体上提高企业的竞争力。

对于企业组织来说，创新源于其内部和外部的一系列不同的机会。德鲁克将它们归纳为七个方面：意外的成功或失败、企业内外的不协调、工艺过程改进的需要、产业和市场结构的变化、人口结构的变化、观念的改变以及新知识的产生等。其中，知识性创新具有两个突出特点：一是从新知识的产生到应用技术的出现，再到产品的市场化需要一个漫长的前置期；二是对相关知识的集合性要求高。可见，以新知识为基础的创新需要承担更大的风险，因而，制定正确的技术创新战略和实施有效的技术创新管理十分重要。

技术创新管理指组织对一系列技术创新过程的管理：应用创新的知识 and 新技术、新工艺，采用新的生产方式和经营管理模式，提高产品质量，开发新的产品，提供新的服务，并实现其市场价值。技术创新管理的特点主要表现在：

(1) 企业的主体性。企业是创新的主体。

(2) 市场导向性。只有真正占领了市场，取得了效益，才算成功的技术创新管理。

(3) 创新拉动性。应用创新的技术和新的生产工艺，鼓励更多地运用原创技术推动组织的发展。

(4) 管理系统性。技术创新管理包括对研究与开发、中试、专利申请与知识产权管理、技术标准化、规模生产和进入市场全过程管理，乃至包括售后服务管理。

(5) 综合性。技术创新管理并不只是针对技术因素，也包括新的生产、经营管理方式和人才培养模式等。实际上，技术创新与产品创新、结构创新、管理创新以及机制与体制创新等共同构成组织的创新体系。

3. 组织如何履行和促进管理的创新职能

(1) 正确理解和扮演“管理者”的角色

管理人员往往是保守的。“系统的活动不偏离计划的要求”是传统的优秀管理的象征。因此，他们常常自觉或不自觉地扮演现有规章制度守护神的角色。为了减少系统运行中的风险，他们可能对创新尝试中的失败吹毛求疵，随意惩罚在创新尝试中遭到失败的人，或轻易地奖励那些从不创新、从而从不冒险的人……所以，为推动组织创新，管理人员必须自觉地带头创新，积极鼓励、支持和引导组织成员进行创新。

(2) 创造促进创新的组织氛围，建立学习型组织

促进创新的最好方法是大张旗鼓地宣传创新，激发创新，树立“无功便是有过”的新观念，使每一个人都奋发向上，努力进取，跃跃欲试，大胆尝试。要造成一种人人谈创新，时时想创新，无处不创新的组织氛围。作为组织的灵魂——管理者，要想使组织不断地创新，就必须学会如何建立起一个学习型组织。

(3) 制定有弹性的计划

创新意味着打破旧的规则，意味着时间和资源被计划外占用，因为创新需要思考，思考需要时间。如果把每个人的每个工作日都安排得非常紧凑，对每个人在每时每刻都实行“满负荷工作制”，会使创新的许多机遇不能被发现，创新的构想也无条件产生。美籍犹太人宫凯尔博士对日本人的高节奏工作制度就不以为然，他说：一个人“成天在街上奔走，或整天忙于做某一件事……没有一点清闲的时间可供他去思考，怎么会有新的创见？”他认为，每个人“每天除了必需的工作时间外，必须抽出一定时间去供思考用”（宫凯尔 读者文摘 1989（1）：37）。在美国，许多成功的企业就鼓励职工自由地利用部分工作时间去探索新的设想。据《创新者与企业革命》一书介绍，IBM、3M、奥尔—艾达公司以及杜邦公司等都允许职工利用 5%~15%的工作时间来开发他们个人的兴趣和设想。不仅如此，创新还需要尝试，而尝试需要试验的场所和其他物质条件。这些都需要组织的支持，所以，创新要求组织的计划具有一定的弹性。

（4）正确地对待失败

创新的过程是一个充满着失败的过程。管理者应该认识到失败是正常的，甚至是必需的；要允许失败，支持失败，甚至鼓励失败。当然，支持尝试，允许失败，并非鼓励组织成员去马马虎虎地工作或盲目行动，而是希望创新者在失败中吸取有用的教训，变得更加明白，从而缩短从失败到创新成功的路程。

（5）建立合理的奖酬制度

要激发每个人的创新热情，还必须建立合理的评价和奖惩制度。创新的原始动机也许是个人的成就感或自我实现的需要，但是如果创新的努力得不到组织或社会的承认，得不到公正的评价和合理的奖酬，则继续创新的动力会渐渐失去。促进创新的奖酬制度至少要符合下述条件。

①物质奖励与精神奖励相结合。

②奖励不能视作“不犯错误的报酬”，而应是对特殊贡献、甚至是对希望作出特殊贡献的努力的报酬；奖励的对象不仅包括已获成功的创新者，而且应当包括那些尚未成功、甚至没有获得成功的努力者。

③奖励制度要既能促进竞争，又能保证组织成员之间的合作。竞争与合作对创新都是重要的：竞争能激发每个人的创新欲望，从而有利于创新机会的发现和创新的产生；而过度的竞争则会导致组织内部各单位或成员之间各自为政，互相封锁。协作能综合各种不同的知识和能力，从而使每个创新构想都更加完善；但没有竞争的合作则难以区别个人的贡献，因而可能削弱个人的创新欲望。因此，要保证竞争与协作的结合，在奖励项目上，可多设集体奖，少设个人奖，多设单项奖，少设综合奖；在奖金的数额上，可多设小奖，少设甚至不设大奖，以给每一个人成功的希望。

三、组织结构的分立化、网络化、虚拟化和柔性化趋势

科技革命尤其是信息和网络技术的强大支撑从组织规模、管理人员的需求量以及对环境的适应性等方面直接推动着组织的变革，加上全球化的历史背景，组织结构正由金字塔形的官僚制向扁平型的网络结构发展，跨国公司尤其如此；与此同时，虚拟组织、柔性组织和无界限组织等应运而生。

（一）组织结构的分立化和网络化

组织结构的分立化，是指从一个大公司里再分离出几个小的公司，把公司总部与下属单位之间内部的上下级关系变换为外部性的公司与公司之间的关系。分立化分为横向分立——按照产品的不同种类进行分立和纵向分立——按照同一产品的不同生产阶段进行分立。

组织结构的网络化则是指随着网络技术的发展，企业的市场交易费用越来越低于其内部的管理协调成本，企业更倾向于以拥有核心技术或设计能力的企业为核心，通过契约或控股方式，利用高技术信息手段整合优势资源，与具有原料供应、生产制造和销售等功能的企业形成产供销协作网络。组织结构的网络化既表现为企业内部组织的网络化，使组织内部决策的层次越来越少，管理的幅度越来越宽，决策越来越分散于最接近客户的经营前沿；又表现为企业之间组织的网络化，形成以专业化联合的资产、共享的过程控制和共同的集体目的为基本特征的企业间网络组织。

组织结构的网络化具有两个根本特点：一是用特殊的市场手段代替行政手段来联结各个经营单位之间及其与公司总部之间的关系；二是在组织结构网络化的基础上形成了强大的虚拟功能。网络制组织可以把许多并不一定隶属于网络中心的独立经营的公司或者经营单位纳入自己的组织网络，具有组织结构虚拟化的特点。

（二）虚拟组织和柔性组织

虚拟组织是指以现代信息技术为基础的，各独立企业、法人或组织为了一定的目的而暂时组成的一种网络组织。其特征主要包括：建立在现代信息通信技术基础之上，能克服空间和时间的局限性；组织结构具有松散性，不再具有一般企业的识别标准；能保持集中和分散活动的协调统一；以及对市场的强适应性。

虚拟组织的这些特点，决定了这种组织形式具有较大的柔性和动态开发能力，能广泛而有效地利用各种资源，迅速研制新产品和提供优质服务，从而具有很强的竞争力。

“柔性”，泛指适应变化的能力和特性。当今的环境要求组织有灵活和可变的能力来干不同的事和适应不同的需求，柔性组织应运而生。与传统的组织有明确的上下级负责关系、明确的技术部门、明确的职责和权利不同，它是一种二元组织结构：第一部分类似传统标准

结构中的基础组织单元，是一种稳定的机制，雇员有很强的安全感和稳定感；另一部分则是临时性、可变化的项目组，成员来自于各个不同的操作单位。任务完成后，这些项目组便宣告解散。有了这种二元结构，组织既能保持一定的稳定性，又可对变化了的情况作出有效、快速的反应，员工也能在不同的小组中发挥自己的特长，实现自身的价值。

柔性组织的最大特点是组织系统处于不断的变化之中。组织结构柔性化的典型组织形式之一是工作团队，这是指在组织结构上不设置固定的和正式的组织机构，而代之以一些临时性的、以任务为导向的团队式组织。柔性化的组织结构能够实现集权与分权的统一、稳定和变革的统一，因而使组织的资源得到充分利用，尤其能增强组织对环境动态性的适应能力。

（三）无界限组织与综合跨国公司的组织模式

组织的界限，是指指挥链的界限和组织与它的供货商及顾客之间的界限。无界限组织模式能在一定程度上消除纵向结构中的界限，使层级制结构扁平化；减少横向组织结构之间的界限；突破地理距离所带来的组织成员的家庭所在地和工作所在地之间的隔绝，实行家中上班制度；并尽力打破组织与组织环境之间的界限。

综合跨国公司，又称为 M&M 综合体或 DMNC，是指那些从事多样化经营的跨国公司。它是一种更为复杂的、新型的跨国公司，在选择组织模式时，既要考虑国别和地区的多样性，还要考虑产品和业务的多样性。

综合跨国公司的组织结构分散化并具有弹性，但下属单位之间紧密联系，跨单位组织学习。都茨（Yves Doz）和普纳拉德（1993）把综合跨国公司的组织结构的基本特征概括为结构的不确定性、内在的差异性、总体最优化、信息的密集性和业务联系的潜在性。

对于综合跨国公司来说，需要实行多中心网络制，它由规模适中的经营单位所组成的网络系统构成，这些经营单位小到足以灵活多变但须具有竞争力；公司总部由精细的、分散在全球各地的公司中心组成，这些中心基本上是单层次的上层结构；在多个公司中心之间存在一个零部件、产成品、物质资源、人员和信息的大量流动的网络；每一种经营业务都有一种适合自己的组织模式；公司总部对不同国别的子公司实行不同的管理办法；不断自我更新，进行连续的组织结构变革。

多中心网络制组织模式的核心思想是：一方面，最大限度地发挥综合跨国公司生产经营技能的多样性和区域、规模、不同业务之间具有协作功能的优势；另一方面，最小程度地支付综合跨国公司高度复杂性的运行成本。

四、学科边缘化、融合化新趋势

管理学本身就是一门边缘科学或者说是一门综合性的科学。其发展一方面是由于管理实

践与管理理论自身的创新推动，另一方面得益于其他的学科、特别是与管理学相关的学科，如经济学、数学、社会学、心理学和环境科学等的发展。近年来，管理学与这些学科之间的交叉、融合趋势更加突出。

（一）管理学与经济学的共同发展及其进一步的边缘化和综合化

1. 管理学与经济学的关系

一般认为，经济学是管理学的理论基础之一。实际上，经济学与管理学之间存在彼此促进的互动关系。经济学和管理学的发展，都与资本主义制度尤其是工厂制度的出现有关，尽管经济学的历史比管理学的历史长一些，但是管理学对于经济学的实用化有着巨大的促进作用，经济学原理通过管理转化为现实生产力。管理学的参与和融合推动了应用经济学的迅速发展，宏观经济学、微观经济学的应用研究导致国民经济管理学、企业管理学的产生，而这些学科的发展反过来又促进了宏观经济学、微观经济学的应用研究进一步深入。宏观经济学中的需求管理和供给管理，以及微观经济学中的价格管理和市场管理，都是经济学向管理学延伸的重要研究领域。

具体地，在不同国家和地区，管理学与经济学的交融和综合化趋势具有不同的特点。

在北美国家，管理学是作为与经济学、社会学等并列的独立学科门类发展的，它以管理主体及其行为作为主要研究对象，探讨组织如何能“正确地做正确的事”。大多数管理学家主张，管理学研究中揭示的原理适用于各类组织，因而他们面向各类组织开展管理研究。他们建立的理论通称为“管理学”。英文中早先称为“administration”，后来才适应工商管理思想的演变而称为“management”。

德国的管理学本身就是作为经济学的一个分支来发展的，称为“企业管理学”、“企业经济学”或“经营经济学”。它以企业经营过程的管理为对象，研究企业的经营理论与政策；研究如何对企业的采购、生产、销售、投资、财务和人事等活动进行有效管理，以及如何合理处理企业与其他企业及与周围经济环境之间的相互关系。

2. 管理学与经济学相互渗透与融合的新趋势

经济学与管理学的相互渗透、交叉和融合，使经济管理学和管理经济学等边缘学科相继产生。不仅如此，在经济和管理领域的许多研究如经济计划、经济决策(包括政策)、经济预测、经济调控、经济监督、经济评估，以及公司治理、产业组织、企业竞争力、制度安排、机制设计、结构调整、发展战略及经济激励等大都兼有经济学与管理学的两栖性，几乎难以分清其为纯粹的经济学或纯粹的管理学问题。尤其是近半个多世纪以来经济学和管理学的数学化、数量化、公理化和工程化的发展潮流，更使得两者在研究方法上趋于共同。美国管理学家西蒙(H. A. Simon)因对经济组织内的决策程序所进行的开创性研究获得了 1978 年诺贝尔经济学奖，说明他研究的经济决策问题既属于管理学也属于经济学。

（二）社会学与管理学的结合趋势

1. 学科的结合

现代组织理论将整个组织作为分析单元，对组织进行宏观角度的研究，考察人们如何集合部门及组织，如何关注组织的结构和行为差别。可以说，组织理论是关于组织的社会学，而组织行为学则是组织的心理学。另一方面，把组织决策看作由许多部门和各种立场观点的人共同作出的超越个体管理者范畴的集体决策，促进了社会学、心理学、政治学与经济学以及系统科学等研究成果的结合。与此同时，对组织的社会责任进行研究是从社会学的角度研究管理问题的一个重要趋势，也是现代管理理论面临的挑战之一。

2. 组织的社会责任

组织、媒体及管理学界对社会责任一词的定义见仁见智。戴维斯(Davis)的定义是：企业采取的那些至少部分超越了其直接经济或技术利益的决策和行动。鲍温(H. Bowen)的定义是：企业具有的一种以有利于社会整体目标和价值观的原则来拟定政策目标、制定决策和采取行动的义务或职责。安德鲁斯(Andrews)则认为企业的社会责任是：企业对于社会福利科学而长远地关切。这种关切限制个人或企业的破坏性行为，即使这种行为能够迅速为企业带来利润；同时，这种关切应使企业为改善人类福利水平作出自己的贡献。国内有人认为企业的社会责任就是为满足公众对企业的期望和要求所应该采取的行动、应履行的职责、应作的奉献和应尽的义务。

由此可见，组织的社会责任是一个超出了法律范围的广义概念，综合了经济、法律、道德和责任等诸多因素。其内容主要包括：有效地利用资源、保证产品和加工工艺的安全以及对技术进步的责任；为社会提供更多就业机会的责任；遵守政府法律法规和相关政策的责任；对外部利益相关者的责任，如环境保护、公众健康与安全、改善工作条件、保障人权和对媒介、社区与消费者的责任；以及组织自愿的社会行动如慈善、捐赠、扶危救困、投资环境建设等。

3. 阿基·卡洛尔的公司社会行动理论

阿基·卡洛尔(1972)把社会责任和社会灵敏度的哲学理念综合成公司社会行动理论，称为公司社会绩效(corporate social performance)。根据这一理论，社会责任争议的领域由经济原则、法律原则和伦理原则构成，由此得出工商业和社会之间的一项“社会契约”——允许公司作为道德的代理人。在1999年1月的世界经济论坛上，联合国秘书长号召全球企业的领导者“采纳并参与”《全球契约》(Global Compact)。

实践中，管理者履行社会契约的姿态有多种，有反应型——公司只有在某个社会问题对其目标提出非难之后，才有所反应；防守型——公司采取行动避开指责；适应型——公司与政府规定和公众舆论保持一致；预防型——公司预测还未被提出的要求等。公司的社会表现

是许多投资者所考虑的重要因素，他们相信，组织的良好社会表现不仅仅是对社会负责，而且会产生良好的经济绩效。

~~~~~

**透视：《全球契约》**

|             |                       |
|-------------|-----------------------|
| <b>人 权</b>  |                       |
| 原则 1：       | 在其影响范围内尊重和维护国际公证和各项人权 |
| 原则 2：       | 绝不参与任何漠视与践踏人权的行为      |
| <b>劳工标准</b> |                       |
| 原则 3：       | 维护结社自由；承认劳资集体谈判的权利    |
| 原则 4：       | 彻底消除各种形式的强制性劳动        |
| 原则 5：       | 消灭童工制                 |
| 原则 6：       | 杜绝任何用工与职业方面的歧视        |
| <b>环 境</b>  |                       |
| 原则 7：       | 对环境的挑战未雨绸缪            |
| 原则 8：       | 主动增加对环保所承担的责任         |
| 原则 9：       | 鼓励无害环境技术的发展与推广        |

~~~~~

资料来源：斯蒂芬·P·罗宾斯. 管理学（第7版）. 北京：中国人民大学出版社，2003. 130

（三）伦理学与管理学的结合趋势

1. 管理与伦理结合的基础和缘由

管理与伦理结合首先是由两者的一致性和相关性决定的。一方面,管理活动离不开伦理准则。组织与利益相关者有着多种多样的联系,要使组织活动取得成效,就必须使组织目标与社会目标相协调,组织的要求与利益相关者的要求相协调,组织内个人的目标与组织目标相协调,个人的行动与他人的行动相协调。协调的实质是利益关系的调整,而如何正确处理各种利益关系正是伦理所要回答的问题。从这一意义上,商业伦理包括个人、组织内部政策、利益相关者和社会四个层次的问题。另一方面,伦理具有特殊的管理功能。伦理作为一种社会规范,不仅从主观意识上控制和引导着人们的行为符合社会道德,而且在客观上通过社会舆论、习惯、良心和理想等也发挥着管理的作用。不仅如此,人性发展的要求、竞争的加剧和社会压力的增加等更使管理与伦理的结合研究成为一种新的趋势。

2. 管理与伦理相结合带来的管理变革

管理与伦理的结合研究带来了一系列的管理思想和方法的变革。其主要表现在：从追求利润最大化到通过合乎法律和伦理的方式,提供增进社会福利的产品和服务；从以所有者为中心到注重利益相关者；对待人的态度从手段人到目的人,视人为目的的思想逐渐进入管理领域；从遵守法律到法律与道德并重；从注重目标、战略、结构、制度到强调企业价值观,

以及从玩弄各种管理技巧到注重修养。

~~~~~

**透视：83 家企业道德标准的变量分类**

---

**类型 1：做可靠的组织公民**

- ①遵守安全、健康和保障法规
- ②表现出礼貌、尊重、诚实和公平
- ③工作场所禁止使用非法药品和含酒精饮料
- ④管理好个人财物
- ⑤出勤率高和准时
- ⑥听从监督人员的指挥
- ⑦不说粗话
- ⑧穿工作服
- ⑨禁止上班携带武器

**类型 2：不做任何损害组织的不合法或不恰当的事**

- ①合法经营
- ②禁止支付非法用途的报酬
- ③禁止行贿
- ④避免有损职责的外界活动
- ⑤保守机密
- ⑥遵守所有的反托拉斯和贸易法规
- ⑦遵守所有的会计制度和管制措施
- ⑧不以公司财产谋私利
- ⑨雇员对公司基金负有个人责任
- ⑩不宣传虚假和误导信息决策不受个人得失影响

**类型 3：为顾客着想**

- ①在产品广告中传递真实的信息
- ②以你的最大能力履行分派的职责
- ③提供最优质的产品和服务

~~~~~

3. 管理学和伦理学交叉研究的新课题——管理伦理

目前，西方学术界对管理伦理的研究主要包括以下几个方面：

(1) 管理伦理的作用、地位和意义。美国管理学家麦格戈里认为组织的最高主管的伦理品质是管理哲学的中心内容；管理学家霍金斯认为，由于现代社会是高度组织化的社会，管理早已超越了组织的范围而具有广泛的社会意义，因此，现代管理不应停留在传统的组织技术研究上，而应着重研究反映现代人性的人文价值。

(2) 管理伦理的研究层面。一是微观层面，主要探讨组织中的单个人之间，即作为管理者或被管理者、同事、投资者、供应商和消费者之间的伦理关系问题；二是中观层面，主要研究各种经济性组织（如公司、厂家、贸易联盟、消费者组织、行业学会、工会等组织）之间的伦理关系问题；三是宏观层面，主要研究社会或制度层次上（包括经济制度和经济条件的形态如经济秩序、经济政策、社会政策、国际商务活动等方面）的伦理问题和道德责任。

(3) 通过对管理与伦理的整合研究，形成了一系列新的管理理念，给管理思想带来了深刻的变革。米勒认为有八种基本价值观能为有竞争力的组织文化打下基础，它们是：目标原则、共识原则、一体原则、卓越原则、成效原则、实证原则、亲密原则和正直原则。肯尼斯·布兰查德提出了可以作为道德行为准则的“道德力量 5Ps”：目的、自豪、耐心、专一和洞察力。从管理方式上看，已形成一系列管理与伦理相结合的“管理伦理化”或“伦理管理化”方式。

(4) 伦理与日常管理的融合研究。主要表现为制定企业伦理守则、设置专门机构、配备伦理主管、伦理培训等。

（四）环境科学与管理学的结合趋势

随着环境污染和破坏的日益加剧以及自然灾害的频繁发生，人们越来越从环境保护的角度认识到管理的重要性。环境科学与管理学研究的相互渗透、相互结合产生了今天的绿色管理。

1. 什么是绿色管理

绿色管理的内涵就是组织根据经济社会可持续发展的要求,把生态环境保护的观念融入组织的管理之中,从生产、经营的各个环节控制污染和节约使用资源,以实现经济效益、社会效益和环境保护效益的高度统一。

绿色管理以追求人类生态环境的最终改善为根本目标,通过计划、组织、指挥、协调、控制和激励等一切活动,对从设计、原材料采购、加工生产、销售、消费直至消费后的废物处理全过程中废弃物和有毒、有害物质的产生与排放进行严格控制,以求最大限度地减少人类的生产和消费对人类自身及环境的不利影响。

2. 管理绿色化的基本内容

(1) 制定绿色战略。组织将对环境影响最小化和确保资源供给与最有效利用作为制定战略决策的原则,并体现在组织的整个绿色行动计划之中。

(2) 进行绿色设计。把产品对环境的影响具体体现在产品的设计中,从产品的生产地点、原材料采购、工艺流程、产品性能和构造以及后处理等各方面都以对环境破坏的最小化原则和对资源的最有效利用为设计标准。

(3) 从事绿色生产。绿色生产强调对生产过程中“三废”的控制和处理,以消除和减少工业生产对生态环境的破坏。

(4) 发展绿色包装。按照对环境破坏最小化原则进行包装材料的选择、包装方式的设计及包装后处理。

(5) 促进绿色营销。以维护生态平衡,重视环境保护的“绿色理念”为指导,使组织的整个经营过程与社会的利益相一致。

(6) 推动绿色再循环。绿色再循环就是将在生产过程和消费过程中所产生的废物和残次品加以充分有效的再利用。

五、管理的信息化与人性化趋势

(一) 管理的信息化

信息社会的到来对组织管理的影响,首先表现在对组织规模的影响。信息技术使单个组织的信息处理能力大为增强,从而使组织规模变小。20 世纪 80 年代开始,几乎所有的美国《财富》杂志上所列的 1000 家大企业,其组织规模都在变小。其次是对中层管理人员数量的影响。随着组织决策集权程度的增加,现代信息技术的应用会减少中层管理人员的数量;同时,分权化又会增加中层管理人员的数量。第三是直接促进了组织结构的变革。减少管理层次、变集权式的组织结构为分权式的组织结构就成为一种必然趋势。最后,现代信息技术提高了企业组织的适应性和效率,增加了组织实现自身目标的能力。总之,信息技术极大地加强了人们接受、加工、利用和转化信息资源的能力,这一切正推动着管理思想和管理方式、方法与手段发生深刻的变革。

当今,企业管理的信息化不仅包括企业生产管理的技术发展与模式创新,而且包括企业信息系统与决策支持系统,以及信息技术集成化(如 CALS,即连续获取与全程支持)等。CALS 全面支持市场分析、预测决策、产品设计、物资采购、生产制造、营销、企业间协作和并行等生产经营活动,也支持人事管理、财务管理和设备管理等企业职能管理活动,发达国家和大型跨国公司正在对其进行技术实验和推广。

(二) 管理的人性化——人本管理的新趋势

管理学的发展与对人的认识的不断深化是分不开的,现代管理逐渐走出了传统的硬性管理模式,取而代之的是一种柔性管理。柔性管理的核心是以人为本。

进入新世纪,管理实践的发展进一步表明:创新是进步的灵魂,而创新的主体是人,是拥有悟性和丰富知识的人,人是组织创新的力量源泉;以情暖人是提高管理效率的根本,这是因为情能使人的个性激扬,能催人奋进,能使人同心同德、团结一致;组织的生命力在于对人的激励。由此,传统的人本管理得到深化与创新,人性化管理进入各类组织,团队精神、民主管理、参与式管理日益普遍。

所谓人性化管理就是基于科学的人性观基础上的“以人中心”的管理。它有三层含义:表层——重视人的情感、情绪等软因素;中层——从以物为中心转到以人中心的管理;核心层——职工既是被管理者,更是管理者,重视职工参与管理。人性化管理揭示了组织文化发展的新动向,反映现代管理的新趋势。

实践人性化管理,第一是要对员工的情感进行有效管理。就是要注重人的内心世界,根据情感的可塑性、倾向性和稳定性等特征去进行管理,其核心是激发员工的积极性,消除他们的消极情感。第二是要让员工参与决策,实行民主管理。第三是要鼓励员工进行自我管理。目前,自我管理可以分为“信任型”管理和“弹性工作时间制”等方式,但它们的实行必须以广大职工的良好素质为基础。第四是要借助于文化管理来凝聚组织人心,形成共同的价值观和行为规范,这是人性化管理的最高层次。

管理人性化把人作为管理中的首要因素、本质因素和核心因素;确定了人在管理过程中的主导地位;体现了员工是组织管理主客体的统一。其至高境界在于创造一种促使人不断学习、积极发展的组织氛围和共同愿景,促进人的全面发展。

值得注意的是,我们不能离开科学化管理来谈人性化管理。现代人性化管理应该以追求规范化的科学管理为基础,是人性化与规范化的有机融合。这一点对于当代的我国企业来说尤为重要。因为,我们呼唤人性化管理,但同时更需要科学化管理。首先,科学管理的精髓是严格、精确和自律,它推崇一种严格、守时、守则的职业精神,而恰恰是这种职业精神构成了市场经济的深层理念,培养和发展这种职业精神是市场化进程中的中国社会必须经历的环节。其次,人性化管理理念不应当只在科学管理形式化、表面化中去奢谈尊重人、理解人和信任人,有规范才有公平与公正,否则,员工的意愿和权利与他们的能力和责任就会失衡,人性化管理就会成为一种摆设。所以,在规范化管理的基础上建立的人性化管理才是我们的真正追求。

管理的信息化与人性化趋势在一定意义上体现了新的历史条件下管理的科学性与艺术性的统一。

复习思考题

1. 组织的管理环境由哪些变量构成？
2. 试论环境对管理的作用与影响。
3. 组织如何应对环境的变化？
4. 什么是全球化？其主要特征有哪些？
5. 试析跨国公司管理职能与国内企业的区别。
6. 什么是知识管理？其主要特点有哪些？
7. 如何理解建立学习型组织的要点？
8. 组织如何实践多文化管理？
9. 如何理解创新的职能化趋势？
10. 如何理解管理的人性化趋势？

【案例分析】

全球化中管理者面临的困境

西迈克斯公司（Cemex, www.cemex.com）是全球第三大水泥制造商，它坚持不懈地为顾客提供更好的服务，无论顾客身在何方，因而在全球市场上赢得了领先地位。西迈克斯公司以墨西哥蒙特雷市为发展基地，在经营中遵循着一些体现“西迈克斯特色”的原则。这些原则包括：顾客服务优化、以顾客为核心的技术、运营效率、管理开发、生态效率、员工授权、市场领导地位、战略思考、学习的激情和全球观点。西迈克斯公司认为，要想在竞争激烈的全球环境中获得成功，管理者需要树立多文化的观念。为此，该公司采取了几项举措，包括促进全球办事处沟通和协调的一些培训计划，各国高级管理人员委派到该国担任要职的外派计划，以及让管理人员有机会拓展全球知识的其他活动。公司的管理者，如国际贸易部的经理雷姆多·冈萨雷斯（Raymundo Gonzalez），已逐步发现理解全球环境中的管理是极其重要的。

虽然冈萨雷斯住在墨西哥的蒙特雷市郊外，但他通常会在亚洲的分公司工作，主要是印度尼西亚。西迈克斯公司拥有印尼水泥制造商 Semen Gresik 公司 25% 的股份。对西迈克斯公司来说，它是墨西哥本土之外最大的制造厂。在与 Semen Gresik 公司正式合资以前，西迈克斯公司已经在亚洲开展了大量的水泥贸易。毫无疑问，亚洲业务对于西迈克斯公司的未来计划具有举足轻重的意义。

墨西哥和印度尼西亚有些相似之处。它们都是发展中国家；在那里，公司必须建立良好的工作氛围，有时不得不在有限的技术条件下工作。但是，两国的差异也是巨大的。例如，两国文化特征截然不同。宗教信仰（天主教与伊斯兰教）、音乐品位以及烹饪手艺都是西迈克斯公司的管理者不得不面对的一些差异。假设你处于冈萨雷斯的位置，如何才能使那些将

要与你一起工作的管理者——来自墨西哥的和印度尼西亚的——尽快互相适应呢？
他该怎么做？

资料来源：斯蒂芬·P·罗宾斯. 管理学（第7版）. 北京：中国人民大学出版社，2003. 89

系列实训之 1

【实训目标】

- （1）对组织的管理概况有感性认识；
- （2）认知现代管理者的基本素质；
- （3）了解环境变化对管理的影响。

【实训内容与要求】

- （1）分组各选择校园临近的一家企业进行调查：
每组 6~8 人，选出组长，讨论调研提纲和行动计划
- （2）利用课余时间实施调查，写出调查报告
- （3）课堂报告：各组陈述，交流体会