



# 管理學

## 第3篇 · 組織環境

## 第三篇：組織環境

- 什麼是組織環境？
- 內部環境的含義。
- 外部環境的含義。
- 五力分析的含義及其運用。
- SWOT分析的含義及其運用。
- 如何建構良好的企業文化？
- 企業倫理的內涵及其推行。
- 企業怎樣負起社會責任？

# 什麼是組織環境？

環境對於組織的生存與發展，具有決定性的作用。組織環境分為內部環境和外部環境兩類，管理者的任務之一，就是同時關注組織的這兩大類環境，實施有效管理，進而確保組織長盛不衰。

# 組織環境的分類

## 內部環境

**物理**環境。如空氣、照明、聲音

**心理**環境。如人際關係、團隊合作

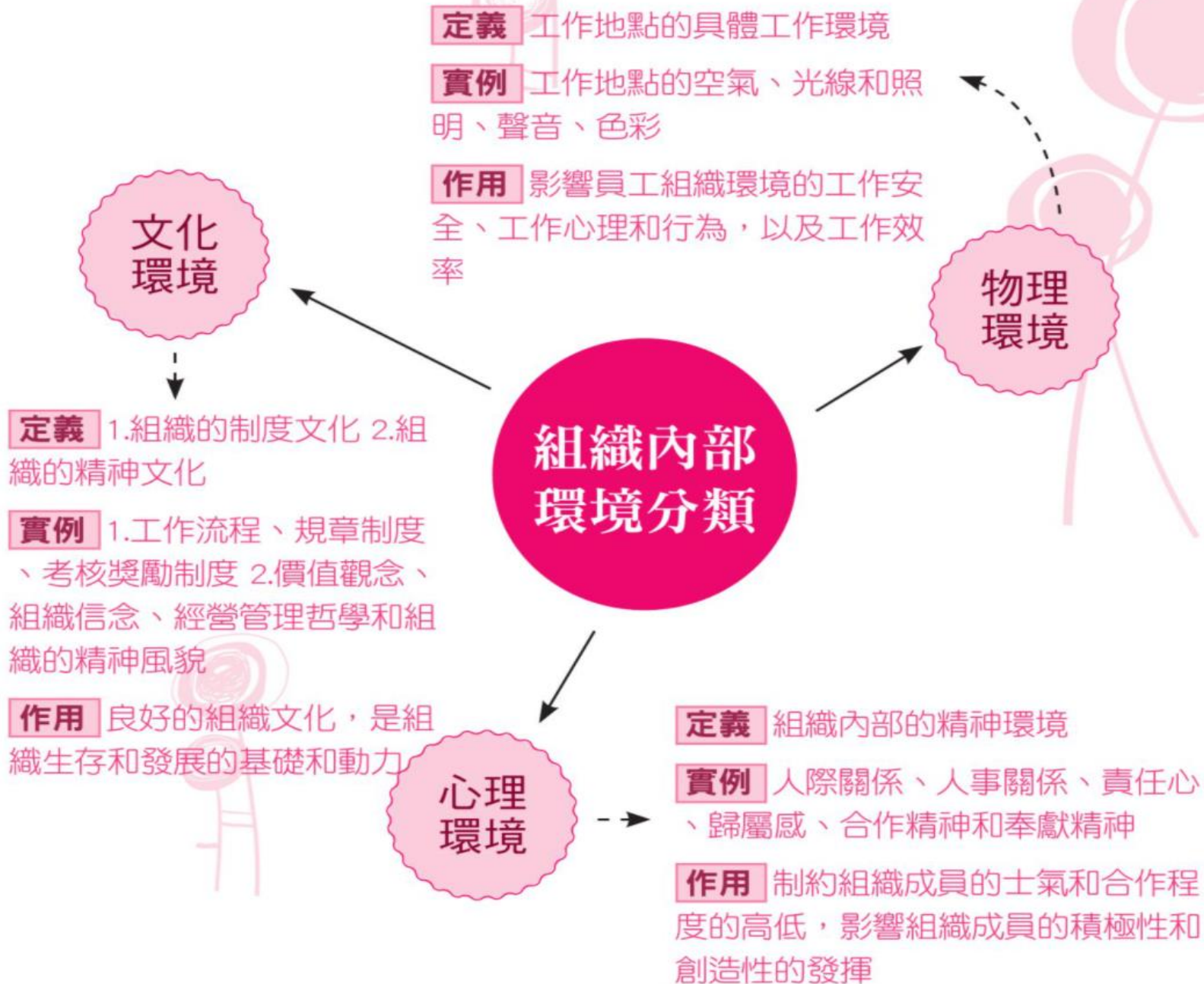
**文化**環境。如規章制度、價值觀念

## 外部環境

**一般外部**環境。如人口統計、社會文化、法律、經濟、科技環境

**特定外部**環境。如供應商、顧客、競爭者和利益團體

# 組織內部環境分類



## More

有些專家學者認為，組織內部環境包括治理結構、機構設置及權責分配、內部審計、人力資源政策、企業文化。據此，他們將組織內部環境分為董事會、監事會、組織結構、授權和分配責任的方法、審計委員會及內部審計、人力資源和實務、員工及企業文化八類。還有很多專家教授把組織內部環境劃分為股東、董事會和員工三種利益關係人。

# 組織內部環境分類

## 文化環境

定義：

1. 組織的制度文化 2. 組織的精神文化實例

1. 工作流程、規章制度、考核獎勵制度 2. 價值觀念、組織信念、經營管理哲學和組織的精神風貌

## 物理環境

定義：

工作地點的具體工作環境

實例：工作地點的空氣、光線和照明、聲音、色彩

## 心理環境

定義：

組織內部的精神環境

實例：

人際關係、人事關係、責任心、歸屬感、合作精神和奉獻精神

## 組織內部環境分類

# 外部環境①：一般外部環境

一般外部環境，是指能影響企業經營成敗，但又在企業外部而非企業所能完全控制的外部因素，也稱「宏觀環境」。

## 一般外部環境

- ① 人口統計環境 — 人口數量、年齡、職業、收入、教育
- ② 社會文化環境 — 人們的生活方式、消費觀念、社會風俗
- ③ 法律環境 — 法律和法規及健全程度
- ④ 經濟環境 — 社會經濟條件及經濟運行狀況
- ⑤ 科技環境 — 科技及與之相關的各種社會現象的發展狀況
- ⑥ 國際環境 — 國際上產生的各種影響本國企業經營的機會或挑戰



# 國際環境\_案例



## 小故事

世界人民在享受地球村帶來的方便的同時，也為此付出了沉重的代價。如1997年泰國的匯率危機，很快的波及整個東南亞地區以及韓國和日本，進而形成嚴重的地區性金融危機。隨後又波及俄羅斯和拉丁美洲地區，形成了事實上的全球性金融動盪，成為危機傳染效應的最典型例證。

## 外部環境②：特定外部環境 又稱產業環境

組織的特定外部環境，由顧客、供應商、競爭者和利益團體構成，直接影響組織的經營運作。作為組織管理者，要保證供應商供貨的數量和品質，及時滿足顧客對產品和服務的需求，並保證不侵犯一定團體組織的利益，這樣才能增強自身的競爭力，在激烈的市場競爭中突出重圍。

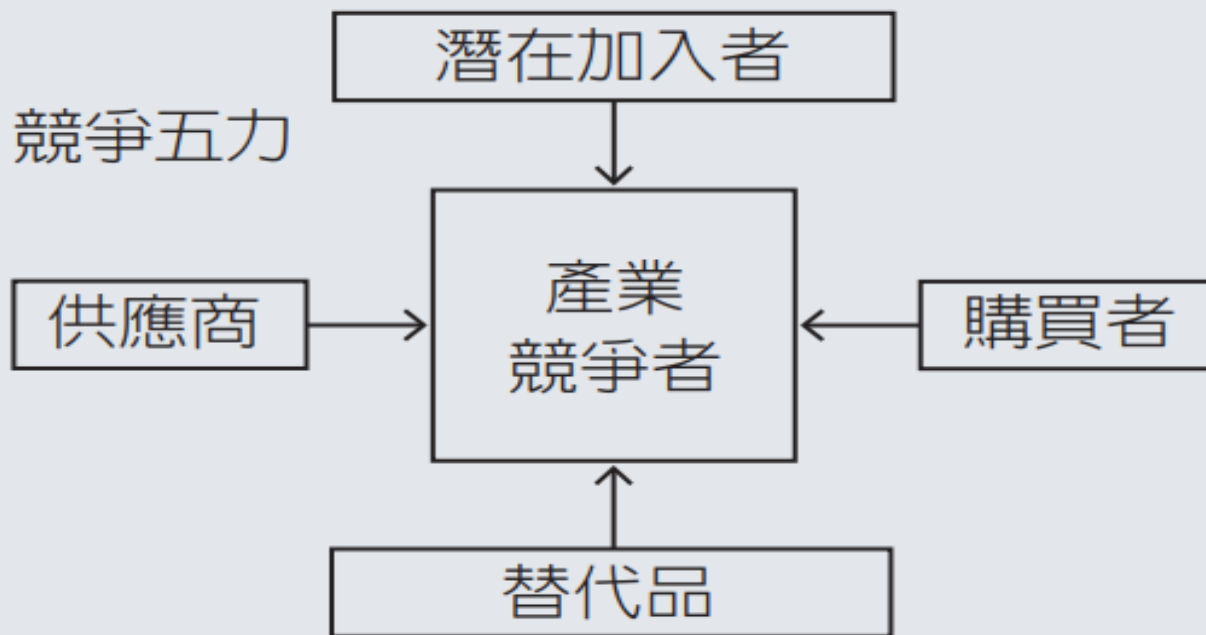
# 外部環境②：特定外部環境



# 瞭解產業環境的分析——五力分析

著名的管理大師麥可·波特(Michael Porter)於1980年代初提出「五力分析模型」，對企業戰略的制定產生全球性的深遠影響。五力分別是：供應商的議價能力、購買者的議價能力、潛在競爭者進入的能力、替代品的替代能力、行業內競爭者現在的競爭能力。透過對企業五力的分析，可以全面瞭解產業現狀，進而確定自身定位，提出未來的發展方向。

競爭五力



HBR

麥可·波特的〈競爭力量如何形塑策略〉(How Competitive Forces Shape Strategy)，勾勒五種影響競爭定位的力量。

1978

1979

# 對於產業環境的五力分析

1

供應商的  
議價能力

供應商在  
供貨方面  
佔有主動  
的優勢，  
可以掌控  
原料的價  
格

2

購買者的  
議價能力

購買者在  
購買過程  
中占主動  
優勢，可  
以掌控產  
品的價格

3

既有企業的  
競爭程度

在同行業  
內的各企  
業相互競  
爭的程度

4

潛在進入者  
的威脅

有能力與  
既有企業  
之間展開  
競爭的潛  
在進入者  
的威脅

5

替代品的  
威脅

與本企業  
產品有類  
似功能的  
產品，如  
可口可樂  
和百事可  
樂可互為  
替代品

## 具體案例分析

### 供應商的議價能力



福特、豐田、通用、本田、現代等世界各大汽車公司，紛紛在中國建造生產中心，對於提供汽車原料的供應商來說，購買者（汽車製造商）數量的大幅度增加，使供應商在協商供貨價格方面佔有優勢，供應商議價能力高

### 購買者的議價能力



在中國，消費者購買的汽車，基本上是標準化生產，同時向多個賣主購買產品，在經濟上是完全可行的，購買者有能力實現後向一體化，賣主無能力實現前向一體化，購買者的議價能力高

### 既有企業的競爭程度



中國汽車企業經過自身的艱苦努力和國家相關政策的支持，以奇瑞為代表的自主品牌的競爭優勢全面提升，世界各大汽車公司在中國建廠售車，會面臨很大的競爭壓力

## 潛在進入者的威脅



對於後進入中國汽車市場的世界知名汽車公司來說，進入該領域的障礙還是比較低的，這就使很多跨國汽車公司步入中國市場，與現有企業在原料和市場佔有率方面展開激烈競爭。許多汽車公司降低產品價格，對原料的爭奪，使生產成本大幅度提高，進而導致企業獲利下降

## 替代品的威脅



通用汽車公司為了減少汽車二氧化碳的排放量，開發了新型渦輪柴油機和氫能源技術，利用此項技術生產的汽車價格低、品質好，而且消費者轉換成本低，使其他汽車製造商生產的汽車可能遭受被替代的威脅，它們紛紛效仿，以免被市場淘汰



#### 4. 潛在進入者的威脅

潛在進入者是指有可能進入某一行業，有能力與這個行業的企業之間展開競爭的企業。潛在進入者在給行業帶來新生產能力、新資源的同時，將希望在已被現有企業瓜分完畢的市場中贏得一席之地，這就有可能會與現有企業發生原料與市場佔有率的競爭，最終導致行業中現有企業獲利水準降低，嚴重的話還有可能危及這些企業的生存。潛在進入者威脅的大小，由該行業進入障礙的高低決定，進入障礙高，潛在競爭者很難進入，威脅就小；如果相反，威脅就大。形成進入障礙的因素，包括以下幾點：

**(1) 規模經濟**，是指企業生產的產品或勞務絕對數量增加時，其單位成本相對下降，即當企業生產規模大到可以降低單位成本時，便具有成本上的優勢。如果某一行業內，既有企業具有規模經濟的優勢，對於新進入的企業來說，就會面臨成本上的巨大壓力，成為其進入該行業的障礙。

**(2) 品牌忠誠度**，是指購買者對企業產品品牌的喜好，企業可以採取有效的經營措施，利用良好的產品品質、優越的售後服務、富有創意的廣告等方式，吸引顧客，讓顧客產生對該品牌的忠誠度。這往往會影響購買者的好惡和取捨，甚至還會引起購買者對其產品和服務的信賴、支持，以及對其他產品和服務的拒絕或抵制。

**(3) 顧客的轉換成本**，是指當顧客購買新進入者的產品或服務時，需要花費額外的時間與金錢。比如，大部分的電腦使用者都採用微軟公司開發的Windows系統，要是轉換成蘋果公司開發的操作系統，用戶還要花費大量的時間去學習適應，因此很多使用者不願意進行這樣的轉換。

**(4) 政府政策**，就是政府會出於對產業布局、經濟發展規劃、環境保護和安全等方面的考慮，對有些行業的進入會進行限制，如政府為了保護當地環境，防止工業對當地的水和空氣造成污染，禁止化學企業

# SWOT分析 Heinz Wehrich(1980)

## More

海因茲·韋里克，美國舊金山大學國際管理和行為科學教授，SWOT分析法的創始人。他既是上海交通大學中歐國際工商學院、北京大學的訪問學者，也是這兩所大學的兼職教授。他的著作《管理學》，多年來受到了無數企業管理者的青睞。

# 診斷內外環境的SWOT分析

SWOT分析法是由Heinz Wehrich在1980年代初首次提出的。SWOT分析法包括四項基本內容：企業的優勢（Strength）、劣勢（Weakness）、機會（Opportunity）和威脅（Threats）。



# SWOT分析法的案例

以下我們以中國電信為例，進行SWOT分析：

## 中國電信的SWOT分析案例

- 1. 中國電信建成了以光纜為主、衛星和微波為輔的高速率、大容量的基礎傳輸網、接入網、交換網、數據通信網和智能網，同時DWDM傳輸網、寬頻接入網相繼建設
- 2. 中國電信培養和儲備了一大批瞭解本地市場、熟悉通訊設備的電信管理和技術能力的專業人才

**S**

- 1. 中國電信缺乏應對複雜多變環境的企業運作戰略策劃人才，而且湮沒在日常經營性事務中，不能統觀大局
- 2. 中國電信現有的基礎設施，不能為用戶提供特色服務，只能滿足普遍服務人群的需要

**W**

- 1. 中國加入WTO，勞動力市場結構的調整和轉移，帶來社會人員的大量流動，拉動了巨大的通訊需求，話務市場被進一步帶動
- 2. 中國加入WTO，電信市場逐步對外開放，加快了企業的國際化過程

**O**

- 1. 加入WTO後，國外電信營運商實現全球服務化的速度加快，中國電信市場的ICP、E-mail、數據庫、傳真、視頻會議等增值業務，受到較大衝擊
- 2. 國內外許多公司採用高薪、高福利等政策，吸引中國電信人才，造成中國電信人才嚴重流失

**T**

經過SWOT分析，可以看出，中國電信要加大基礎設施建設，培養高科技人才，推進國際化過程，從容應對不斷變化的企業內外部環境，彌補劣勢，迎接挑戰。

# 企業文化

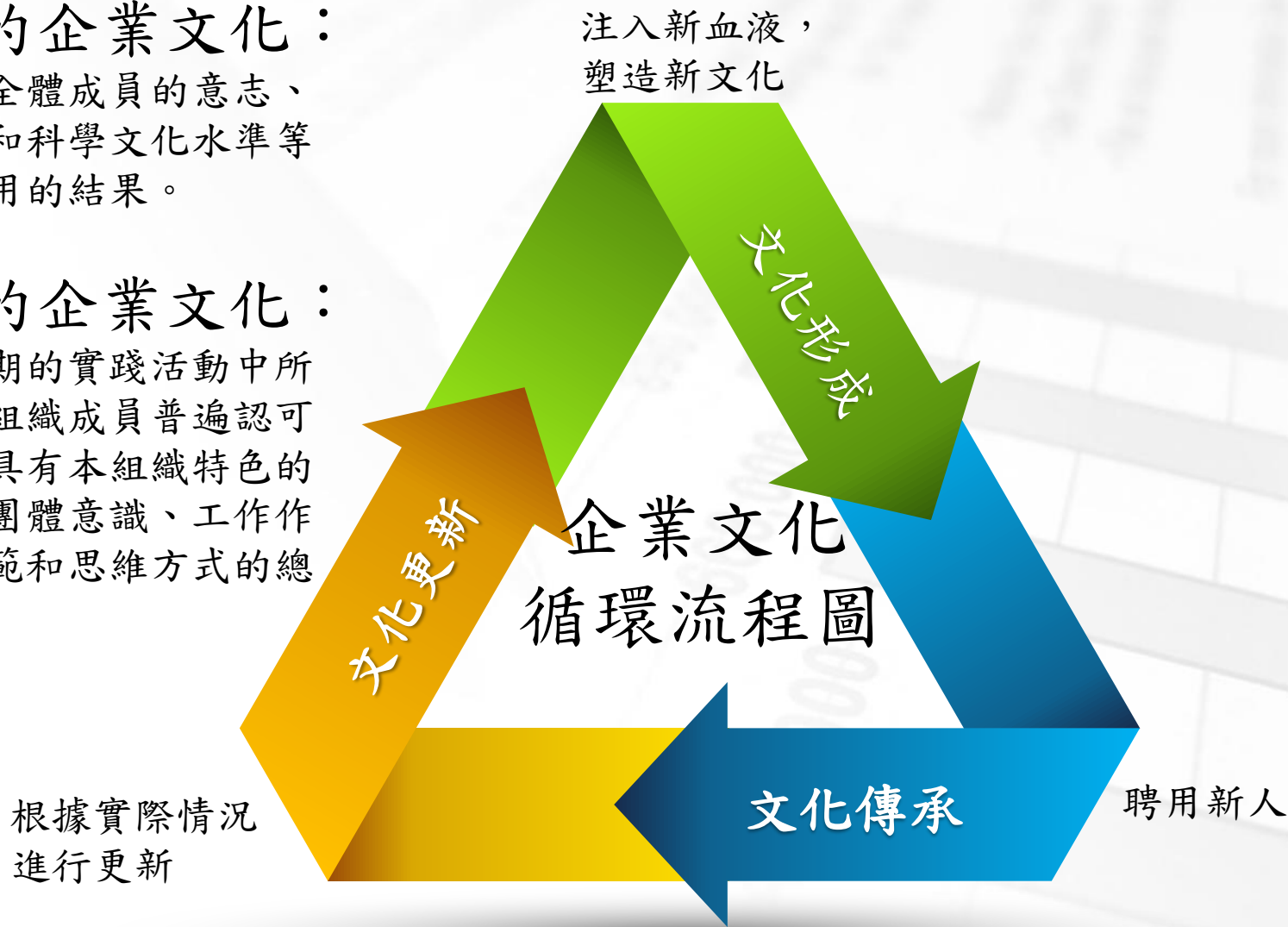
## More

20世紀80年代初，美國哈佛大學教育研究院的教授特雷斯·迪爾和麥肯錫諮詢公司顧問艾倫·甘迺迪，在6個月的時間裡，集中對80家企業進行了詳盡的調查，累積了豐富的資料，寫成了《企業文化——企業生存的習俗和禮儀》一書，成為最暢銷的管理學著作，後來被評為20世紀80年代最有影響力的10本管理學專著之一，成為論述企業文化的經典之作。

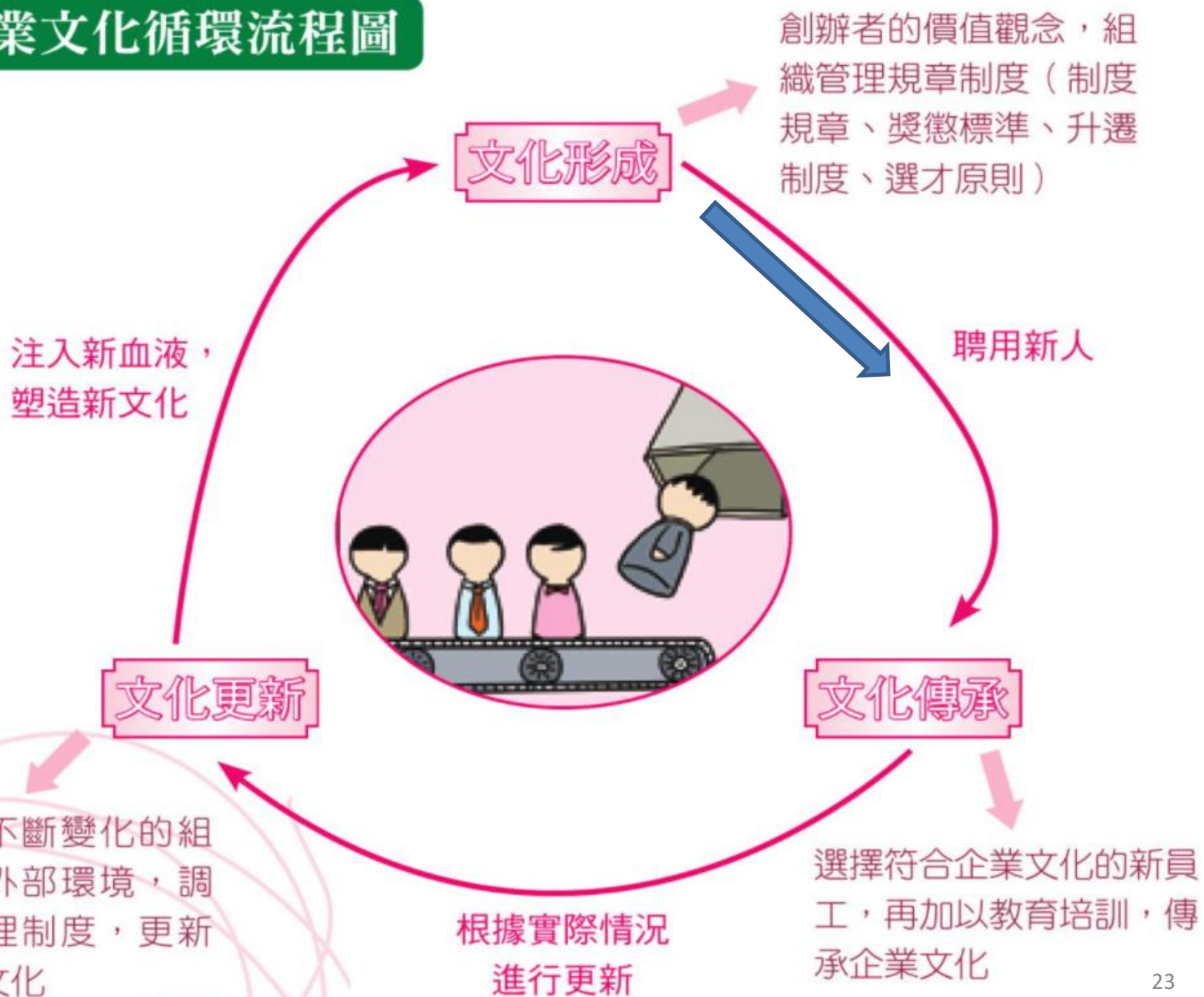
# 企業文化

• **廣義的企業文化：**  
指企業內部全體成員的意志、特性、習慣和科學文化水準等因素相互作用的結果。

• **狹義的企業文化：**  
指組織在長期的實踐活動中所形成的，為組織成員普遍認可和遵循的，具有本組織特色的價值觀念、團體意識、工作作風、行為規範和思維方式的總和。



# 企業文化循環流程圖



# 企業倫理

企業倫理是指企業在處理企業內部員工之間，處理企業與社會、顧客之間關係的行為規範的總和。

## 企業倫理結構圖

### 制定倫理準則

根據企業的規章制度，制定一套合乎倫理道德的行為準則和獎懲方法

### 高層主管的領導

高層主管以身作則，協助推動，自我鞭策

### 員工的選擇 (慎選員工)

保證新進員工的價值觀與企業文化有很密切的契合度



# 企業社會責任

企業社會責任，是企業外部倫理的一個延伸，作為企業管理者，只有將社會責任視為己任，關懷民生、服務社會，才能塑造良好的企業形象。

## ◎ 企業社會責任的含義

企業社會責任（簡稱CSR）是指企業在創造利潤的同時，還要承擔對員工、消費者、利益團體和環境的責任。企業的社會責任，要求企業必須超越把利潤作為唯一目標的傳統理念，強調對人的價值的關注，強調對消費者、對環境、對社會的貢獻。

# 企業社會責任

企業社會責任（Corporate Social Responsibility, CSR）是指企業在創造利潤的同時，還要承擔對員工、消費者、利益團體和環境的責任。

1

經濟責任

創造利潤、帶動社會發展

2

法律責任

嚴格遵守所有的法律、法規

3

道德責任

企業在營運活動中，不能與社會倫理相抵觸

4

慈善責任

為群眾謀利，為社會造福

## Easy-going

「王老吉」集團汶川地震1億元的巨額捐款，讓這個中國涼茶品牌「一夜成名」。由此可見，社會責任對企業的重要性。

