

QIYEJINGYING
GUANLITONGSHIJIACHENG

企业经营 管理通识教程

孔维新◎主编

杨金磊 徐迎 杨位留◎副主编



企业经营管理 通识教程

孔维新 主编

杨金磊、徐迎、杨位留 副主编

图书在版编目 (C I P) 数据

企业经营管理通识教程 / 孔维新主编. -- 北京 :
企业管理出版社, 2015.9

ISBN 978-7-5164-1118-6

I. ①企… II. ①孔… III. ①企业经营管理—教材
IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第201488号

书 名: 企业经营管理通识教程

作 者: 孔维新、杨金磊、徐迎、杨位留

责任编辑: 申先菊

书 号: ISBN 978-7-5164-1118-6

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.com>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701073

编辑部 (010) 68456991

电子信箱: emph003@sina.cn

印 刷: 北京大运河印刷有限责任公司

经 销: 新华书店

规 格: 185毫米×260毫米 16开本 24.25印张 445千字

版 次: 2015年9月第1版 2015年9月第1次印刷

定 价: 69.00元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前言

据不完全统计，高校毕业生到企业就业的人数占到总人数的一半以上，他们在走上工作岗位之后，都或多或少地遇到企业管理方面的问题。随着人才培养模式和办学方式的改革，不少高校特别是地方性本专科院校，逐步向应用型、职业型办学方向转变。这些高校正不断开阔学生适应未来社会工作的视野，加强学生社会实践能力和创新能力的培养。

为了扩大学生的知识面，很多高校开设了企业管理通识课程。企业管理通识课程的广泛开设，对高校学生普及企业管理知识起到了积极的促进作用，可以使学生对企业管理理论和发展现状有较明确的认识，培养学生认识 and 解决企业管理问题的初步技能，为将来走向企业工作岗位奠定基础。

鉴于高校办学方向的改革和学生就业的需求，我们组织多名具有教学经验并熟悉企业管理工作流程的老师，编写了这本《企业经营管理通识教程》，本书在各章节的内容编排上做了较大改变和创新，突出不同案例的编排、解读和理论知识的通俗易懂性，避免枯燥难懂的理论阐述。本书既可以作为高校本专科学术生的专业教材和通识教育课教材，也可以作为企业员工的自学读物。

本书共由八部分组成，第一部分为企业管理概述，主要介绍管理及管理者、企业及其性质和企业管理系统等；第二部分为计划与控制，主要介绍企业计划制订和管理控制等；第三部分为组织与领导，主要介绍企业组织结构设计、领导理论及方法和员工激励等；第四部分为战略与决策，主要介绍企业战略制定和企业经营决

策等；第五部分为人力资源管理，主要介绍企业人力资源概论、人力资源规划、工作分析、人员选用、人员培训、绩效考评和薪酬管理等；第六部分为生产与运作管理，主要介绍生产管理、设备管理、物资管理、技术开发管理和质量管理等；第七部分为营销管理，主要介绍营销环境、市场调查与预测、目标市场策略、产品策略、价格策略、渠道策略和促销策略等；第八部分为财务管理，主要介绍企业筹资管理、投资管理、营运资金管理、分配管理和企业税务等。

各章节首先是提出问题，阐明本章节学习的目的和意义；其后是引入与本章节相关的多项管理案例，将读者带入到企业管理的实践中去；第三是对各案例进行解读，使读者认识到企业管理中的问题、问题发生的原因以及解决问题的方式方法等；第四是知识背景，主要介绍与本章节相关的企业管理的理论知识，使读者对案例的学习上升到理论高度，同时也使读者仔细领会企业案例的本质，加深对企业实践实践的再认识；第五是自我检测，主要使读者对本章的主要内容进行深入的思考和总结。

本书由枣庄学院孔维新副教授担任主编并负责审阅，杨位留、徐迎和杨金磊老师担任副主编，具体分工如下：第三四五六章由孔维新编写；第一二三章由杨金磊编写；第七章由徐迎编写；第八章由杨位留编写。

本书在编写过程中，参考了一些相关教材、论著和网站的文献资料，在此向相关作者表示诚挚的谢意！由于编者水平有限，书中错漏和不当之处，敬请广大读者和专家学者批评指正。

编 者

二〇一五年三月

目 录

第一章 企业管理概述	1
1.1 管理及管理者	1
1.2 企业及性质	13
1.3 企业管理系统	20
第二章 计划与控制	29
2.1 计划制订	29
2.2 管理控制	41
第三章 组织与领导	55
3.1 组织设计	55
3.2 领导与激励	63
第四章 战略与决策	83
4.1 企业战略	83
4.2 经营决策	102
第五章 人力资源管理	126
5.1 人力资源管理概述	126
5.2 人力资源规划	131
5.3 工作分析	135
5.4 人员选用	138
5.5 人员培训	146
5.6 绩效考评	158
5.7 薪酬管理	167

第六章 生产与运作管理	177
6.1 生产管理	177
6.2 设备管理	186
6.3 物资管理	195
6.4 技术开发管理	202
6.5 质量管理	207
第七章 营销管理	222
7.1 营销概念	222
7.2 营销环境	225
7.3 市场调查与预测	233
7.4 目标市场策略	250
7.5 产品策略	256
7.6 价格策略	279
7.7 渠道策略	286
7.8 促销策略	294
第八章 财务管理	309
8.1 筹资管理	309
8.2 投资管理	322
8.3 营运资金管理	336
8.4 分配管理	349
8.5 企业税务	362
参考文献	381

第一章 企业管理概述

1.1 管理及管理者

●问题提出

一个由许多块长短不同的木板箍成的木桶，决定其容量大小的并非其中最长的那块木板，而是其中最短的那块，要提高木桶装水的容量只需将这块最短的木板换掉即可，这就是管理的道理。在我们日常生活中，管理的问题无处不在，比如你今天打算做什么，什么时间做，在哪里做，怎么做等等，都需要做好安排，这种安排就是对个人行动的管理。在这种管理中，个人既是管理者也是被管理者。一个人的管理相对简单，对于由多人构成的组织而言，就需要有合理的分工，这样就产生不同的管理者和被管理者，管理的事物和程序也相对复杂起来。大到一个国家和社会，就更需要管理。没有管理，组织就会效率低下，社会秩序就会紊乱。因此正确认识什么是管理和管理者，树立管理的思维模式，对每一个组织和个人都很重要。

●案例引入

案例 1.1.1

小男孩的裤子

有一位小男孩，在他十岁生日那一天，他得到了一条梦寐以求的新裤子，那是父亲送给他的生日礼物。小男孩很高兴地把它穿上，但他却发现裤脚长了一截，他找到正在房间纳鞋的奶奶，央求奶奶帮他剪掉一截，奶奶却说先等她把鞋纳好再说，让他先把裤子放在衣柜里。小男孩急着要穿，等不急，于是又跑去找正在洗碗的妈妈，又央求妈妈帮他把裤脚改短一点，妈妈说先等一下，让她洗完碗再说。小男孩又跑去

找正在房间做作业的姐姐，姐姐说她还有一大堆功课没做完，等她做完再说。小男孩连遭三次拒绝，带着失望的心情睡觉去了。

奶奶忙完事情后想起小孙子的央求，于是走到衣柜旁拿起剪刀对准裤脚“咔嚓”一刀，又放回原处；妈妈忙完自己的事情后想起乖儿子的央求，也跑到衣柜旁拿起剪刀对准裤脚“咔嚓”一刀，再放回原处；姐姐做完作业后，又走过去拿起剪刀对准裤脚“咔嚓”一刀，又放回原处。结果可想而知，裤子当然是穿不上了。

[李苏，胡顺奇. 管理学基础 [M] 成都：西南交通大学出版社，2003]

案例 1.1.2

田忌赛马

齐国使者到大梁来，孙臏以刑徒的身份秘密拜见，用言辞打动齐国使者。齐国使者觉得此人不凡，就偷偷地用车把他载回齐国。齐国将军田忌非常赏识他，并且待如上宾。田忌经常与齐国诸公子赛马，设重金赌注。孙臏发现他们的马脚力都差不多，可分为上、中、下三等。于是孙臏对田忌说：“您只管下大赌注，我能让您取胜。”田忌相信并答应了他，与齐王和诸公子用千金来赌注。比赛即将开始，孙臏说：“现在用您的下等马对付他们的上等马，拿您的上等马对付他们的中等马，拿您的中等马对付他们的下等马。”三场比赛完后，田忌输一场胜两场，最终赢得齐王的千金赌注。于是田忌把孙臏推荐给齐威王。齐威王向他请教兵法后，就拜他为师。

案例 1.1.3

微软公司和比尔·盖茨

电脑神童比尔·盖茨创建了微软公司。一名书生气十足、对计算机颇有天赋的男孩子，把他编制的第一套软件——课程管理系统，卖给了他就读的西雅图高中，得到了 4200 美元的报酬。如今，他已长大成人，可他还在卖软件，数不清的软件。

比尔·盖茨——微软公司两创始人之一、公司现任董事长，不仅在他孩童时代业余爱好的基础上一步一步缔造了一个巨大的软件帝国，而且他所走过的创业之路也已成为高科技企业大亨走向成功的杰出范例。

1997 年微软公司的市场价值高达 2000 亿美元，是福特、通用、克莱斯勒等三大汽车公司市场价值的总和。1998 年 2 月，微软公司的市场价值跃居全球第二。

比尔·盖茨本人连续数年稳坐世界首富的交椅，据《福布斯》统计，2001 年他的个人财富为 587 亿美元。他的 16000 名雇员中，有 2000 多人是百万富翁。

我们都承认微软公司的成功，那么请问：你认为比尔·盖茨是一个成功的管理

者吗？管理者应该是一个什么样的人呢？

案例 1.1.4 忙碌的王厂长

王厂长是光明食品公司江南分厂的厂长。早晨 7 点，当王厂长驱车上班时，他的心情特别好，因为最近的生产率报告表明：由于他的精心经营，他管辖的江南分厂超过了公司其他两个分厂，成为公司人均劳动生产率最高的分厂。昨天，王厂长在与其上司的通话中得知，他的半年绩效奖金比去年整整翻了两倍。王厂长决定今天要把手头的许多工作清理一下，像往常一样，他总是尽量做到当日事当日毕。除了下午有一个会议外，今天的其他时间都是空闲的，因此，他可以解决许多重要的问题。他打算仔细审阅最近的审计报告并签署他的意见，并仔细检查工厂 TQM 计划的进展情况。他还打算计划下一年度的资本设备预算，离申报截止日期只有 10 天时间了，他一直抽不出时间来做这件事。王厂长还有许多重要的事项记在他的“待办”日程表上：他要与副厂长讨论几个员工的投诉；写一份 10 分钟的演讲稿，准备在后天的商务会议上致辞；审查助手草拟的贯彻食品行业安全健康条例的情况报告。

王厂长到达工厂的时间是 7:15，还在走廊上，就被会计小赵给拦住了。王厂长的第一个反应是：她这么早在这里干什么？小赵告诉他负责工资表制作的小张昨天没有将工资表交上来，昨天晚上她等到 9:00，也没有拿到工资表，今天实在没办法按时向总部上报这个月的工资表了。王厂长作了记录，打算与工厂的总会计师交换一下意见，并将情况报告他的上司——公司副总裁。王厂长总是随时向上司报告任何问题，他从不想让自己的上司对发生的事情感到突然。

最后，王厂长来到办公室里，打开计算机，查看了有关信息，他发现只有一项需要立即处理。他的助手已经草拟了下一年度工厂全部管理者和专业人员的假期时间表，它必须经王厂长审阅和批准。处理这件事只需 10 分钟，但实际上占用了他 20 分钟的时间。

接下来要办的事是资本设备预算。王厂长在他的电脑工作表程序上，开始计算工厂需要什么设备以及每项的成本是多少。这项工作刚进行了 1/3，王厂长便接到工厂副厂长打来的电话。电话中说在夜班期间，三台主要的输送机有一台坏了，维修工要修好它得花费 5 万元，这些钱没有列入支出预算，而要更换这个系统大约要花费 12 万元，王厂长知道，他已经用完了本年度的资本预算。于是他在 10 点安排了一个会议，与工厂副厂长和总会计师研究这个问题。

王厂长又回到他的工作表程序上，这时工厂运输主任突然闯入他的办公室，他在铁路货车调度计划方面遇到了困难，经过 20 分钟的讨论，两个人找到了解决办法。王厂长把这件事记下来，要找公司的运输部长谈一次，好好向他反映一下工厂的铁路货运问题，什么时候公司的铁路合同到期及重新招标？

看来打断王厂长今天日程的事情还没有完，他又接到公司总部负责法律事务的职员打来的电话，他们需要数据来为公司的一桩诉讼辩护，因为原江南分厂的一位员工由于债务问题向法院起诉公司。王厂长把电话转接给人力资源部。这时，王厂长的秘书又送来一大叠信件要他签署。突然，王厂长发现 10 点到了，总会计师和副厂长已经在他办公室外面等候。3 个人一起审查了输送机的问题并草拟了几个选择方案，准备将它们提交到下午举行的例行会议上讨论。11 点 5 分，王厂长刚回到他的资本预算编制程序上，就又接到公司人力资源部部长打来的电话，对方花了半小时向他说明公司对即将与工商所举行的谈判策略，并征求他对特别是与江南分厂有关问题的意见。挂上电话后，王厂长下楼去人力资源部部长办公室，他们就这次谈判的策略交换了意见。王厂长的秘书提醒他与地区另一家公司的领导约定共进午餐的时间已经过了，王厂长赶紧开车前往约定地点，好在不过迟到了 10 分钟。下午 1 点 45 分，王厂长返回他的办公室，工厂工长已经在那里等着他。两个人仔细检查了工厂布置的调整方案以及周边环境的绿化等工作要求。会议的时间持续得较长，因为中间被三个电话打断。到 3 点 35 分时，王厂长和工厂副厂长穿过大厅来到会议厅。例行会议通常只需要 1 个小时，不过讨论工人工资和利益分配以及输送系统问题的时间拖得很长。这次会议持续了 3 个多小时，当王厂长回到他的办公室时，他已经精疲力竭了。12 个小时以前，他还焦急地盼望着一个富有成效的工作日，现在一天过去了，王厂长不明白：“我完成了哪件事？”当然，他知道他干完了一些事，但是本来有更多的事他想要完成的。是不是今天有点特殊？王厂长承认不是的，每天开始时他都有着良好的打算，而回家时却不免感到有些沮丧。他整日就像置身于琐事的洪流中，中间被经常不断地打断。他是不是没有做好每天的计划？他说不准。他有意使每天的日程不要排得过紧，以使他能够与人们交流，使得人们需要他时，他能抽出时间来。但是，他明白是不是所有管理者的工作都经常被打断和忙于救火，他能有时间用于计划和防止意外事件发生吗？

（资料来源：豆丁网 <http://www.docin.com>）

●案例解读

案例 1.1.1：此故事告诉我们，管理无处不在，无时不有。这个故事指出了管理过程中常犯的一个错误：有些事情，要么大家都不管，要么大家都来管，最终的结果就是让事情变得一团糟。因此管理的实质就是做好分工，做到有条不紊。

案例 1.1.2：田忌赛马的故事出自《史记》里的《孙子吴起列传第五》，是中国历史上有名的揭示如何善用自己的长处去克制对手的短处，从而在竞技中获胜的谋略。从这则故事中，我们可以深刻地体会到管理的奥妙，它既是科学的运用，也是艺术方法的升华。

案例 1.1.3：成功的管理者没有固定的模式。管理者可以是不满 18 岁的未成年人，也可以是年逾 8 旬的老人，如今女性管理者已屡见不鲜。但可以看到，世界各国的管理者都在做着他们的管理工作。管理者成功的因素有很多，刻意去模仿任何一位成功者不一定会取得成功。管理无固定模式，同一家企业不同的管理者采取截然不同的管理方式，却都有可能成功；而同一位管理者在不同情况下也会经常变换自己的管理方法。

案例 1.1.4：一个优秀的管理者需要具备很多技能，但不同职位的管理者，技能要求也有所不同。案中王厂长在该分厂属于高层管理人员，其概念技能比技术技能更重要，他应履行的主要职责应是负责制定分厂的大政方针，沟通工厂与外界的交往联系等，抓部下解决不了或无力解决的重大问题，以及部门间的协调等。但王厂长一天下来，疲于奔命，处理各种事务，每遇事情，不管大小，随时听取下属汇报，随时向上司报告任何问题，但效果却不尽如人意。主要原因是他没有很好地掌握权责一致的和合理分工的原则，没有能够对他作为管理者的角色进行准确定位。

●知识背景

一、什么是管理

一些学者和实践家对管理活动进行了持续不断的研究和探索，对管理作出了不同的解释，形成了人类知识宝库中一个重要的组成部分。管理的众多解释从不同侧面反映了管理的内涵，它们之间并不矛盾。通常地说，管理是指管理者通过环境分析来获取信息，发挥计划、组织、领导、控制和创新职能来权衡组织内部条件，分配、协调组织资源，以实现组织特定目标的一系列社会实践活动和过程。这一表述包含了管理者、管理环境、组织资源整合及其手段（计划、组织、领导、控制和创新）、组织

目标、社会活动等几个要素。

1. 管理的对象是各种资源。任何组织的生存发展都依赖于特定的环境，都必须从环境中获得相应的资源，包括人、财、物、信息等。管理就是对这些资源进行合理的组织和协调。

2. 管理的有效性取决于对资源的充分利用。任何组织都是一个投入——产出系统，管理的目的就是要以尽可能少的耗费实现组织的目标。这就需要对各种资源要素进行合理的配置。

3. 管理是一个过程，是通过计划、组织、领导、激励和控制等一系列职能的综合作用来实现的。通过这一系列的职能的配合与执行，统一组织全体成员的意志，协调其行为，充分利用各种资源，实现组织的目标。

4. 管理的目的在于实现组织的目标，管理的核心环节是决策，管理的本质是协调。

二、管理有哪些特征

1. 管理是一种社会现象和文化现象。管理的存在有两个基本条件：必须是两个人以上的集体活动；必须有一致认可的、自觉遵守的目标。作为管理者必须懂得影响他们经营领域的很多外部因素——经济的、技术的、社会的、政治的和道德的，否则就不能很好地完成组织的任务。

2. 管理是借力活动。管理不是依赖管理者自身的体能进行具体操作，而是采用一定的方式和方法借用部属或其他要素的能力去完成工作。管理的实质就是通过协调个体的活动来实现组织的目标。所以，管理者的任务在于指导、协调他人的活动，激发他人的能力，以便达到组织共同的目标。

3. 管理是一门科学。如果把传统管理看成是经验管理，那么，现代管理则是建立在哲学、经济学、社会心理学、生产技术学、数学、系统科学等学科基础上的应用性边缘学科，并随着这些学科的不断发展而发展。所以，管理科学是一门综合性的科学。管理作为一门科学，是因为它有着一套行之有效的、严格的科学管理程序，形成了自身完整的科学体系。管理科学强调的是其原则性，强调向管理者提供在管理活动中必须遵循的概念、理论、原则和方法等。

4. 管理是一门艺术。管理的许多内容不能用逻辑思维的一般形式表达出来，更不能用定量的数学模型来表示，只能以形象思维的形式来实现。管理应用具有较大的创造性、灵活性和技巧性，其效果与管理者的经验、才识、思维能力和创造力有密切的关系。这些都是艺术的基本特征。管理是人与人之间的活动，而人是由思想、感情

支配的，因此管理活动往往要因人而异，同样一件事，因时间、地点、人物不同，就不能用同样的方法来处理。管理既是一门科学，又是一门艺术，有效的管理是科学与艺术的结合。这种艺术技巧的获得光靠学习管理理论是不行的，必须经过管理实践锻炼，需要有一个经验的积累过程。

三、管理职能有哪些

管理具体职能包括计划、组织、领导、激励和控制等。以上五项职能间的工作逻辑关系如图 1-1 所示：

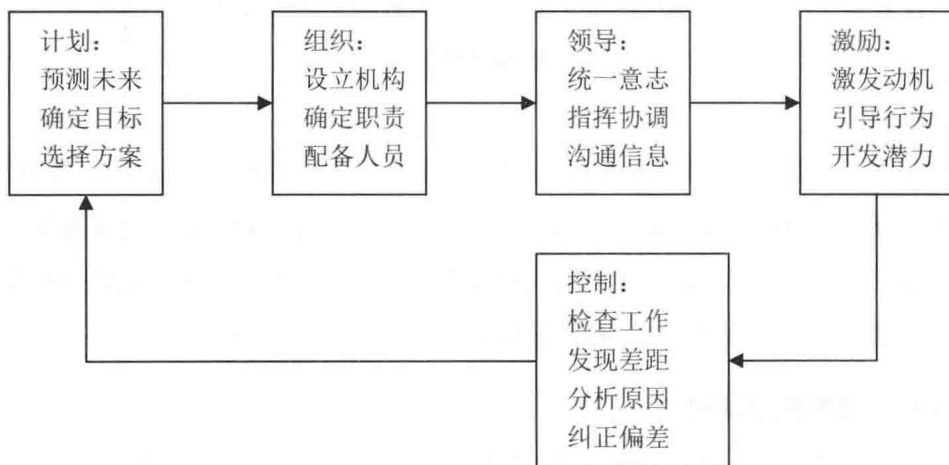


图 1-1 管理职能间的工作逻辑关系

1. 计划

计划是指确定组织目标和为实现目标所采取必要措施的全部活动，它是在预测的基础上对于组织未来活动确定目标和规定实现目标的途径、方法的过程。它主要包括确定组织目标，制定整体发展战略，将战略展开为各种时段、各种任务的具体计划，合理地安排可利用的资源，并将各种活动一体化。所以，计划职能包括以下核心内容：环境分析——预测；确定目标和方案——决策；制订落实方案的措施——具体计划。

2. 组织

组织是为达到预定目标而将企业的各个要素、各环节和各部门合理的组织配置起来，形成一个有机整体的过程。具体表现为对人员和工作进行合理的分工，并设计有效开展工作的权责结构。它主要包括各级组织要完成什么任务，谁去完成任务，这些任务怎样分类组合，谁向谁报告，以及各种决策应在哪一层级上制定。组织职能的核心，是要设计和保持一种良好的人与人的结合，使他们能够协调一致地工作。

3. 领导职能

领导是运用领导者的影响力带领组织成员为实现组织目标而做贡献的过程。这种影响力一方面来源于管理职位，一方面来源于领导者的个人魅力。领导的主要内容包括指导下属完成本职工作，与下属顺利地沟通信息，充分发挥下属的潜力，提高其素质和能力等。

4. 激励

激励是指管理者运用激励理论和方法，激发人们的正确动机，调动人们积极性和创造性，充分发挥其潜在能力，促使其围绕企业总目标创造性地开展工作的过程。人的行为来源于动机，而动机产生于需要。从未被满足的需要出发，激起满足需要的欲望，引发指向目标的行为，这就是激励过程。

5. 控制

控制就是按照既定目标和标准，对实际工作进行检查，发现差距，分析原因，采取纠正措施，确保企业目标实现的过程。控制职能和计划职能是紧密相关的，因为控制的标准常常是计划。要使控制有效也需要遵循一些原则，如通过关键点控制的原则、重点控制例外事件的原则、控制要根据情况灵活掌握的原则等。

四、企业管理思想的演进

管理的历史相当悠久，可以说有了共同的人类劳动就有了管理。凡是许多人一起共同协作劳动，就需要有人来协调统一，就需要管理。共同劳动的规模越大，分工越细，管理就越重要。管理是一种普遍的社会现象和实践活动，在社会生活各个领域都存在管理问题。管理实践与理论的发展大体经历了三个阶段，即传统管理阶段、科学管理阶段和现代管理阶段。

1. 传统管理阶段

传统管理阶段又称经验管理阶段，开始于18世纪中、后期，到19世纪末的自由资本主义时代结束为止。18世纪中叶，英国发生了工业革命，机器大生产和工厂制度的普遍出现，对社会经济的发展产生了重要影响，同时，传统工厂管理方式与手段面临新的挑战。这一时期的管理主要是凭经验管理。

2. 科学管理阶段

科学管理阶段是从19世纪末到20世纪40年代，大约经历了半个世纪。19世纪末，西方国家兴起了以电力的广泛运用为标志的第二次工业革命，这使企业及其环境发生了很大的变化。其主要表现：一是企业规模迅速扩大；二是企业技术更加复杂；三是劳资矛盾越来越尖锐。面对这些变化，传统的企业管理模式日益显得陈旧、落后，资

本家已难以胜任直接管理的工作，而由雇用的经理、厂长来管理。他们将个人经验进行总结提高，使管理向科学化、程序化、标准化方向发展，被称为“科学管理”。这一阶段的特点是：将传统管理的经验上升为理论，形成科学管理的理论和原则，并运用于解决企业内部生产组织问题，大大提高了生产效率。新的管理理论分为两大流派：一是美国的“科学管理理论”；二是欧洲的“古典组织理论”。

3. 现代管理阶段

第二次世界大战后，资本主义经济高速发展，生产过程自动化、连续化程度空前提高，产品更新换代和技术更新周期大大缩短，市场竞争更加激烈，生产的社会化程度和经济活动的国际化程度提高。这些变化，要求企业从长远的、全局的角度来考虑问题，要求企业管理在思想、内容、组织、方法等方面都适应新的形势。

在这种背景下，大量科技人才、经济学家、社会学家、心理学家纷纷把注意力转向管理理论。管理学界出现了“诸子百家”、各树一帜的繁荣局面。管理理论更加专业化、系统化，出现了众多的管理学派和管理理论，主要有管理科学学派和行为科学学派两大类。

管理科学理论是以现代自然科学、技术的最新成果，如系统论、控制论、信息论、运筹学、电子技术等为手段，运用数学模型对管理活动进行系统的定量分析，并得出最优规划和决策。行为科学是依据心理学、社会学、人类学、文化学、生态学等理论，用自然科学的方法，研究人类行为的动机、过程和效果的科学。它是以人的行为对管理工作的影响为研究对象，从人的工作动机、情绪、行为与工作、环境的关系来探索影响生产效率的因素。行为科学的主要理论包括：激励理论、领导方式理论、组织行为理论等。

五、管理者的类型

管理者是拥有组织的制度权力，并以这些权力为基础对他人活动行使管理职能的人，由于组织的规模性，工作的繁杂性和管理人员能力的有限性决定了组织内要进行分工，从而产生了各种各样的管理者，由于他们的层次、责任和权限不同，就产生了不同的划分方法。

1. 按管理者在组织中所处的位置即管理层次可分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。

（1）基层管理者

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。他们是组织中最下层的管理者，直接面向第一线工作的组织成员，主要关心的是具体任务的完成，例如企业车间里的班组长、职能部门中科长、股长或组长、大学各系部中的教研室主任等。他们所接到的指令是具体的、明确的，所能调动的资源是有限的，工作目标也是比较明确的，即带领和指挥一线工作人员有效地完成任务。他们要向上级报告任务的执行情况，反映工作中遇到的困难并请求支持，可以说，基层管理者的工作对组织目标的实现和实际业绩起着直接的决定作用。

（2）中层管理者

主要职责是正确领会高层的指示精神，创造性地结合本部门的工作实际，有效指挥各基层管理者开展工作，注重的是日常管理事务。他们是一个组织中各个部门的负责人，如公司中的部门经理、企业中的车间主任、大学中的系主任等。他们要贯彻、执行高层管理者的指令和计划意图，把任务落实到基层单位，并检查、督促、协调基层管理者的工作，保证任务的完成。他们要完成高层管理者交办的工作，并向他们提供进行决策所需的信息和各种方案。他们的作用主要是上情下达，下情上达，承上启下。随着社会经济从工业化时代进入知识经济时代，大量高科技手段在管理中运用，组织结构发生了深刻的变化，大公司的管理层次减少，企业对中层管理者的需求量锐减。

（3）高层管理者

对组织负全责，主要侧重于沟通组织与外部的联系和决定组织的大政方针，注重良好环境的创造和重大决策的正确性。组织有大小，成员有多少，但只要是代表该组织的管理者，就是高层管理者。大学、中学、小学的校长，都是他所代表的那个学校的高层管理者。大公司的头头称总裁或总经理，部门的头头称经理，但这个经理就和一般小公司的经理就大不一样。高层管理者除了代表一个组织外，主要是要把握本组织的目标及发展方向、作出计划和决策、审核组织业绩、沟通与其他组织的联系。因此，组织的高级管理人员应具备较高的文化素质，较强的战略意识。

2. 按管理范围与职责领域划分，可分为综合管理者和职能管理者。

（1）综合管理者

综合管理者是指负责整个组织或部门全部管理工作的管理者。他们是一个组织或部门的主管，对整个组织或部门目标实现负有全部责任，有权指挥和支配该组织或部门的全部资源与全部职能活动。例如厂长、车间主任、工段长等。

（2）职能管理者

职能管理者是指在组织内只负责某一种职能的管理者，只在本职能或专业领域