

全国中等职业技术学校文秘与办公自动化专业教材

现代 管理



基础 知识

XIANDAI GUANLI JICHU ZHISHI



中国劳动社会保障出版社

全国中等职业技术学校文秘与办公自动化专业教材

现代管理基础知识

劳动和社会保障部教材办公室组织编写

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代管理基础知识/周志宏等编写. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2003
全国中等职业技术学校文秘与办公自动化专业教材
ISBN 7-5045-3789-6

I. 现… II. 周… III. 管理学-专业学校-教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 009781 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

新华书店经销

北京地质印刷厂印刷 北京京顺印刷有限公司装订

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 11 印张 273 千字

2003 年 5 月第 1 版 2005 年 1 月第 2 次印刷

印数: 3000 册

定价: 16.00 元

读者服务部电话: 010 - 64929211

发行部电话: 010 - 64911190

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010 - 64911344

前 言

随着社会的发展和科技的进步,文秘和办公自动化专业的知识内容和知识结构发生了较大的变化,特别是计算机技术及各种先进办公设备的运用,对该专业的技能和教学提出了新的要求。为了适应新的形势,满足中等职业技术学校的教学要求,劳动和社会保障部培训就业司于2003年颁发了《文秘与办公自动化专业教学计划与教学大纲》。

根据部颁教学计划及相关课程的教学大纲,劳动和社会保障部教材办公室组织编写了这套文秘与办公自动化专业教材,并在教材开发工作中始终坚持以下几个原则。

第一,注重对学生实践能力的培养,突出职业教育的特色。根据该专业毕业生所从事职业以及劳动力市场的实际需要,在保证学生必备专业基础知识的同时,加强实践性教学内容。

第二,充分考虑新知识、新技术在该专业中的应用,体现教材的先进性。

第三,教材内容的编选力求由浅入深,易教易学,并采用大量的案例,使师生乐于接受。

第四,教材内容力求涵盖国家职业标准《秘书》(中级)的知识和技能要求,以及与该专业相关的国家职业标准的要求。

本套教材推出《文秘实务与案例》《文秘应用文写作》《公共关系实务》《文书与档案管理基础知识》《口语交际训练》《文秘计算机实用技术》《统计与会计基础知识》《现代管理基础知识》《文秘英语》等9种,主要教材均配有习题册。

此次教材的开发工作得到了北京、浙江、广东、江苏、湖南等省、直辖市劳动和社会保障厅(局)以及有关学校的大力支持,对此我们表示诚挚的谢意。

劳动和社会保障部教材办公室

2003年5月

本书根据劳动和社会保障部培训就业司颁发的《文秘与办公自动化专业教学计划》及《现代管理基础知识教学大纲》编写，供中等职业技术学校文秘与办公自动化专业使用。

本书主要包括：企业与管理、企业管理、企业经营管理、企业生产管理、企业人力资源管理、企业文化、外商投资企业管理、政府行政管理等。

本书也适合企业管理人员培训和职工自学。

本书由周志宏、蒋洁霞、胡红卫、柳荣、陈兆钦、陈淑华编写，周志宏主编；叶军审稿。

目 录

第一章 企业与管理	(1)
§ 1—1 企业概述	(1)
§ 1—2 管理概述	(18)
复习题	(28)
第二章 企业管理	(30)
§ 2—1 企业管理概述	(30)
§ 2—2 市场经济与现代企业制度	(35)
复习题	(55)
第三章 企业经营管理	(56)
§ 3—1 企业环境分析	(56)
§ 3—2 经营决策与经营计划	(62)
§ 3—3 市场营销	(65)
复习题	(78)
第四章 企业生产管理	(79)
§ 4—1 生产过程组织	(79)
§ 4—2 质量管理	(82)
§ 4—3 企业物流与设备管理	(86)
复习题	(91)
第五章 企业人力资源管理	(92)
§ 5—1 人力资源管理概述	(93)
§ 5—2 人力资源管理过程与方法	(97)
复习题	(104)
第六章 企业文化	(105)
§ 6—1 企业文化概述	(105)

目 录

§ 6—2 企业文化的构成·····	(110)
§ 6—3 企业文化的建设·····	(114)
复习题·····	(122)
第七章 外商投资企业管理·····	(123)
§ 7—1 外商投资企业的特点·····	(123)
§ 7—2 外商投资企业的管理·····	(127)
复习题·····	(129)
第八章 政府行政管理·····	(130)
§ 8—1 政府和政府行为·····	(130)
§ 8—2 我国政府的组织结构及其机构设置·····	(134)
§ 8—3 我国政府职能及运行·····	(140)
复习题·····	(170)

第一章 企业与管理

引导案例

管理是什么

在某个部门经理培训班中，一位学员说：“要花许多时间讨论管理的含义，太浪费时间了！管理，不就是把人管理好。”另一位学员说：“我认为，管理就是按上级的指示办。”第三位学员说：“管理就是控制，只要按标准去检查和监督就行了。”还有学员说：“管理就是制订计划和按计划办事。”其他学员也是七嘴八舌，各执一词。

§ 1—1 企业概述

一、企业的含义、特征及功能

（一）企业的含义

企业（Enterprise）是指商品经济中以营利为目的，从事独立的商品生产或商品流通等经营活动的经济组织，是现代社会的一个经济细胞，是生产社会化和商品经济的产物。

企业应具有以下性质：

（1）企业是社会化生产条件下的微观经济组织。它既不同于非经济的政府行政组织、民间组织，也不同于国家的宏观经济组织。

（2）企业是在物质生产、流通领域、社会再生产过程中执行某种职能的经济组织。如工业企业、农业企业、商业企业、金融企业、服务企业等。非物质生产、流通领域中的社会经济组织，如社会福利机构、基金会、慈善组织等不属于企业。

（3）企业是以营利为目的进行商品生产、流通和服务的经济组织。非商品经济中的生产单位，如按产品经济原则组织起来的生产经营、流通和服务单位，不能视为真正意义上的

企业。

(4) 企业是现代生产力条件下其内部实行技术分工和协作劳动的经济组织。它的雏形是手工业工场，它的成熟形式是现代工厂制度。那种孤立分散、农工合一、自给自足的自然经济组织不构成企业。

阅读资料

企业是商品经济发展的产物

企业是一个历史范畴，自然经济和简单商品经济并不采取企业这种组织形式。企业是随着资本主义的发展而形成的，它一开始就同发达的社会分工和商品经济联系在一起。随着社会分工和商品经济的普遍化，企业也就成为基本的经济组织。

(二) 企业的特征

企业作为商品经济的一种组织形式，作为商品生产和经营的基本单位，具有以下基本特征。

1. 经济性

企业是从事经济性活动的组织，这是企业的首要特性。作为企业，它或者从事商品生产；或者从事商品交换（流通）；或者充当商品生产和流通的媒介；或者提供商业性劳务。

2. 营利性

企业是为营利而经营的组织，构成企业的根本标志就是营利。正如美国学者凡勃仑所说：“企业的动机是金钱上的利益，它的方法实际上是买和卖，它的目的和通常的动机是财富的积累。”这是区别企业组织和事业组织的主要依据。

3. 独立性

企业必须独立核算、自主经营、自负盈亏，是独立的法人组织。企业与工厂不是同一个概念。企业可以是工厂，但工厂不一定是企业。工厂是工人从事工业生产活动的场所。有些工厂，虽然从事经济性活动（如政府机关附属的印刷厂），虽然以营利为目的（如工业公司的成员工厂），但不具备独立性，就不能称为企业。不是企业的工厂也要进行生产过程的费用核算，但这不同于企业商品生产者的独立核算、自负盈亏。

由于企业具有独立性，所以，企业不是行政机关的附属物。企业里不应有行政官员和行政级别，企业的拓展也没有行政边界。

(三) 企业的功能

从个性考察，企业的功能是商品生产和商品交换。从社会经济系统的角度考察，企业是一个资源转换体。它基本的社会功能就是将有限的资源转换为有用的商品和服务，满足社会的某种需要。企业的社会功能如图 1—1 所示。

现代社会的发展、现代文明的创造，在很大程度上取决于所有企业有效地实现其资源转换的过程。所谓资源转换过程的有效性，体现在两个方面：为企业提供经济效益、为社会提

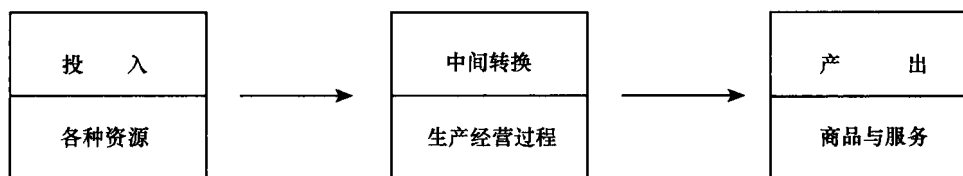


图 1—1 企业的社会功能

供社会效益。

什么是企业的经济效益呢？人们往往把企业的经济效益同利润等同起来，这是不对的。因为企业的经济效益标志着企业这个社会经济细胞在经济方面所做的贡献。企业在经济方面的贡献，不只是利润，而应是全部的新创价值。全部的新创价值是企业完成一个资源转换过程所创造的商品与服务的总价值扣除外购资源所转移的价值以后的价值，也称为附加价值。

什么是企业的社会效益呢？企业以新的科学原理、新技术、新材料创造出一种全新的产品为社会提供前所未有的使用价值，或以取之不尽的廉价材料取代昂贵的社会短缺材料而使商品的功能齐全，这都是属于直接的社会效益。除此之外，企业的生产经营活动还会对社会利益产生间接的影响，我们把它称之为间接的社会效益。这种间接的社会效益是通过企业对社会环境的正负影响表现出来的。正量影响即为社会利益；负量影响即为社会费用。企业对职工的文化技术培训，企业文化对社会精神文明的辐射，企业对社会文化体育事业的赞助等，均属社会的正效益。企业生产造成的环境污染，企业职工造成的交通流量增加，均属不利于社会的负效益。

综上所述，企业的功能就是通过商品生产和商品交换，把社会的有限资源转换为满足社会需要的商品和服务，以实现企业的经济效益和社会效益。

二、企业的组织形式和结构

（一）企业组织的结构类型

企业组织结构是表明企业内各部分的排列顺序、空间位置、聚散状态、联系方式，以及各要素之间相互关系的一种模式。企业组织结构是企业的“框架”，是随着生产力和社会的发展而不断发展的。常见的企业组织的结构类型有：直线制、职能制、直线职能制、事业部制、模拟分权式、超事业部制、矩阵制、多维立体制和委员会制等。

1. 直线制

直线制是最早使用也是最为简单的一种结构，又称单线制结构，或军队式结构。其主要特点是组织中各种职位是按垂直系统直线排列的，各级主管负责人执行统一指挥和管理职能，不设专门的职能机构。其结构如图 1—2 所示。

直线制组织结构的优点是：（1）机构简单，沟通迅速；（2）权力集中，指挥统一；（3）垂直联系，责任明确。缺点是：没有职能机构当领导的助手，管理者负担过重，易于忙乱，而且难以满足多种能力要求。因此，直线制组织结构只适用于小规模企业。

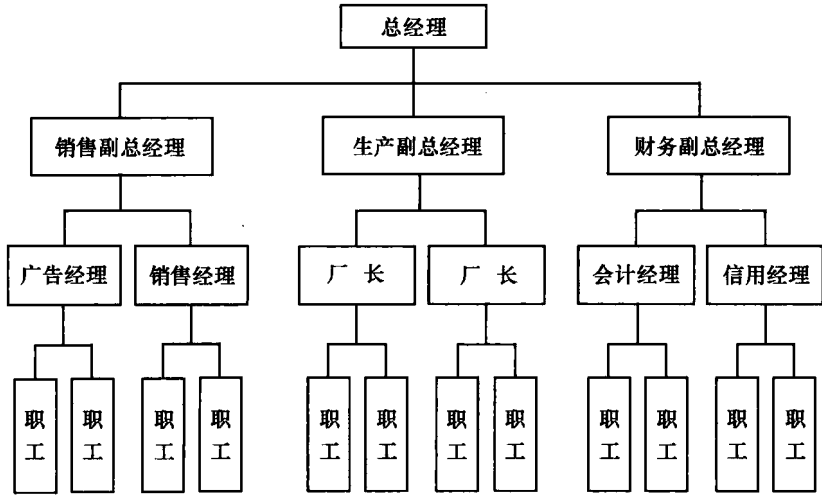


图 1—2 直线制组织结构

2. 职能制

职能制又称多线制组织结构，其特点是在各级主管负责人之下，按专业分工设置相应的职能机构，这些职能机构在各自的业务范围内有权向下级下达命令和指示，即各级负责人除了要服从上级直接领导的指挥外，还要受上级各职能部门的领导。如图 1—3 所示。

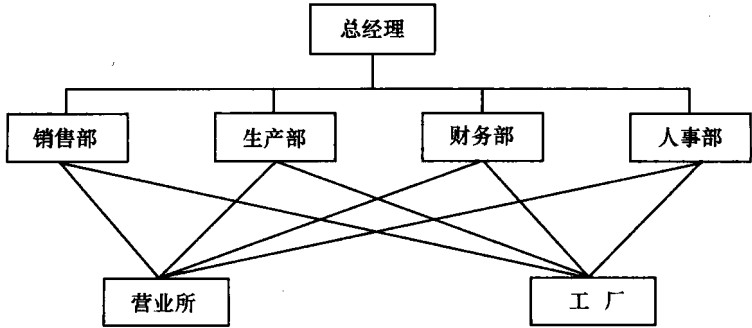


图 1—3 职能制组织结构

职能制组织结构的优点是：管理分工较细，减轻了各级主管负责人的工作负担，提高了管理的专业化程度，利于工作深入。缺点是：容易出现多头领导，令出多门，破坏统一指挥原则。职能制只是表明了一种强调职能管理专业化的意图，无法在现实中真正实现。

3. 直线职能制

直线职能制又称直线参谋职能制，或生产区域制。它吸收了直线制和职能制的长处，避免了它们的短处。其特点是以直线为基础，在各级主要负责人之下设置相应的职能部门，分别从事专业管理，作为该级领导者的参谋。职能部门拟订的计划、方案统一由直线领导批准下达，职能部门无权直接进行指挥，只起业务指导作用，如图 1—4 所示。

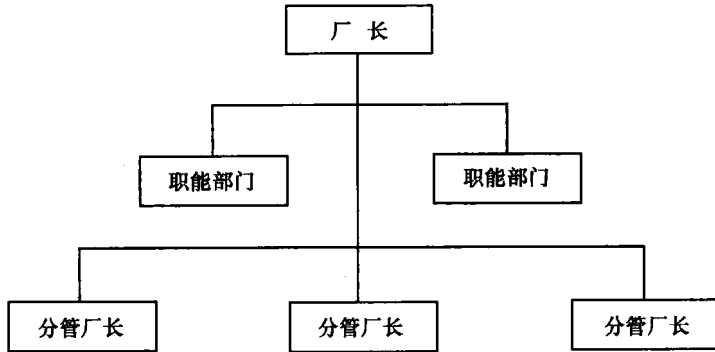


图 1—4 直线职能制组织结构

直线职能制组织结构的优点是：组织实行集中统一指挥，有利于强化专业管理，提高管理工作的效率，因此，这种组织形式普遍适用于各类企业。缺点是：（1）权力集中于最高管理层，下级缺乏必要的自主权；（2）信息传递路线较长，反馈较慢，较难适应环境变化；（3）各职能部门缺乏联系，工作容易脱节；（4）直线人员与参谋人员之间的关系有时难以协调。

4. 事业部制

事业部制是分权化单位，它分割了一定的直线指挥权限，有进行采购、生产、销售的自主权；是实际的利益责任单位，具有利益生产、利益核算、利益管理三种职能，是在总公司控制下的利益中心。事业部制的主要特点是在总公司的领导下，按产品、地区、服务对象等分别设立若干事业部，每个事业部在经营管理上拥有很大的自主权，总公司只保留预算、人事任免和重大问题决策等权力，并运用利润等指标对事业部进行控制。事业部制的管理原则是“集中政策，分散经营”，即在集权领导下实行分权管理，如图 1—5 所示。

事业部制组织结构的优点是：（1）各事业部具有独立经营的自主权，有利于调动各事业部的积极性和主动性，更好地适应市场；（2）提高了管理的灵活性和适应性，有利于最高层管理者摆脱日常事务，集中精力考虑宏观战略；（3）有利于锻炼和培养综合管理人才。缺点是：（1）事业部制要求管理者精干得力，知识面广，经验丰富。如果管理者素质较低，则会造成管理的困难；（2）存在由分权带来的一些不足，如本位主义、缺乏统一指挥等；（3）职能机构重复设置，管理人员增多。

事业部制主要适用于规模大，有不同市场面的多产品（服务）的现代化大企业。

5. 模拟分权式

模拟分权式组织结构是指组织内部划分成不同的部门，但这些部门不是独立的事业部，而是相互联系各个生产阶段。这些生产阶段具有自己的利润目标，各生产阶段半成品的转移以内部的“转移价格”进行计价，独立核算。每个部门可视为模拟性的组织单位，拥有一定的经营自主权，拥有自己独立的外部市场，并且有自己的管理机构。其组织结构如事业部制，只是采用模拟性分权管理的方式并按生产阶段来划分。

模拟分权式的优点是：（1）有利于分权管理和提高各部门生产经营的积极性；（2）有利

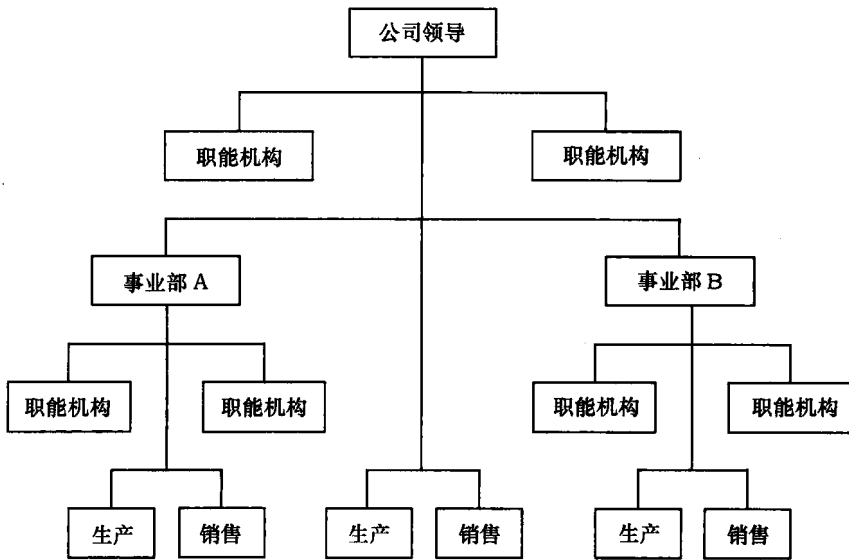


图 1—5 事业部制组织结构

于树立各部门的市场观念。缺点是：（1）权力和责任都是模拟的，比较含糊，评估和考核也比较困难；（2）不利于组织内部信息的沟通和协调。

尽管模拟分权式结构与事业部制结构相比有明显的局限性，但对于大型材料工业企业，如玻璃、钢铁、造纸、化工等企业来说，仍不失为适用的组织结构。

6. 超事业部制

超事业部制是在事业部制的基础上发展起来的，是美国和日本一些大公司出现的一种新的组织形式。20 世纪 70 年代，由于企业规模已发展到超大型化，总公司领导的事业部过多，管理幅度过大，因而在总公司与各个事业部之间增加了一层管理机构——超事业部，以便协调各事业部的活动，增强企业经营的灵活性。增设超事业部的目的在于协调各事业部之间的活动，使管理体制在分权的基础上又适当集中；同时减轻最高领导层日常的行政事务工作，从而加强企业最高层的领导。

7. 矩阵制

矩阵制又叫规划—目标结构，其特点是既有按管理职能设置的纵向组织系统，又有按产品、项目、任务等划分的横向组织系统。项目组的人员既接受本职能部门的领导，又接受项目组的领导。一旦某一项目完成，该项目组即可撤销，人员回原部门工作，如图 1—6 所示。

矩阵制的优点是：（1）有利于加强各部门间的配合和信息交流；（2）对人员的使用富有弹性，便于集中各种专门知识和技能，发挥专业人员的综合优势；（3）增加了组织的机动性和灵活性，有利于加强组织的整体性。缺点是：（1）项目组的人员必须接受双重领导，破坏了统一指挥原则，下属会感到无所适从；（2）项目组人员来自不同部门，稳定性较差；（3）工作出现差错时，不容易分清责任。

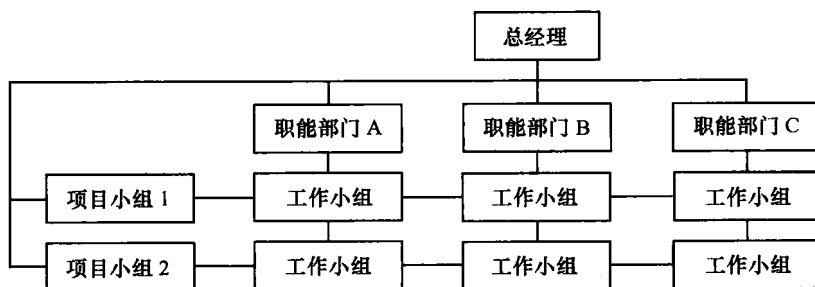


图 1—6 矩阵制组织结构

矩阵制一般适用于创新性较强、生产经营复杂多变的组织。例如，企业为了开发某项新产品，在研究、设计、试制、生产各方面设立专门的攻关小组。

8. 多维立体制

多维立体制组织结构主要包括三类管理机构：一是按产品划分的事业部，是产品利润中心；二是按职能划分的专业参谋机构，是专业成本中心；三是按地区划分的管理机构，是地区利润中心。通过多维的立体组织结构，可使这三方面的机构协调一致，紧密配合，为实现组织的总目标服务。

多维立体制组织的优点是可以在企业不同产品、不同地区增强市场竞争力提供组织保证。缺点是机构庞大，组织开办费用和管理费用很高，协调困难。

多维立体制组织结构适用于多种产品、跨地区经营的跨国公司或跨地区公司。

9. 委员会制

委员会是执行某方面管理职能并实行集体决策、集体领导的管理者组织。委员会有直线形式和参谋形式两种。可以是常设的，也可以是为某一特定目的而组织的临时性机构。

委员会制组织的优点是实行集体领导和决策，有效避免了由个人水平和能力的局限造成的各种失误。缺点是决策速度慢，不利于专人负责。

委员会制主要适用于需要集体领导或从事专项职能的组织。

阅读资料

组织机构的演进

随着生产经营活动的日益复杂与企业规模的不断扩大，企业组织机构经历了从无到有、从低级到高级、从简单的职能分工到严密的系统管理的发展过程。其典型阶段有：

- 1) 从无专职管理者到有专职管理者。
- 2) 从“一人管理”到管理组织。
- 3) 从直线管理组织到职能管理组织。
- 4) 从工厂管理组织到公司管理组织。

（二）企业组织结构的设计原则

企业根据特定的目标和所处的环境，形成不同的结构形式和内部关系，企业在行使组织职能时必须遵循组织工作的基本原则。

1. 统一指挥原则

统一指挥原则是指组织中每位成员只需要听从主管上级的命令并对其负责，即实行“一元化”领导。

2. 分工协作原则

分工就是按照提高管理的专业化程度和工作效率的要求，把组织的目标和任务分为各个层次、各个部门及每个人的任务和目标，明确各自的工作以及完成工作的方法。

协作就是明确部门之间、部门内部以及各项职权的协调关系与配合方法。

3. 权责对等原则

权力是指在相应的职责范围内的支配力量。职权与职责相对应，权力越大，承担的责任越大。

4. 集权与分权相结合原则

集权管理是社会化大生产保持统一性和协调性的必要条件。但是，集权又有着致命的弱点，如弹性差、适应性弱。因此，集权管理的同时，又要实行局部管理权限的分散，即分权。处理好集权与分权的关系必须做到：对组织中重大的决策及全局性的管理问题实行集权，对局部日常管理问题实行分权，即正确地授权。

5. 有效管理幅度原则

有效管理幅度是指一个管理者能够直接有效地管理下属的人数。由于管理者的时间和精力有限，他的管理能力也会因知识、经验、个性、年龄等的不同而不同，所以，不同的管理者有不同的管理幅度。影响管理幅度的因素有职务的性质、工作能力的强弱、工作本身的性质、标准化和授权程度、信息反馈情况等。

管理幅度同管理层次成反比关系。管理幅度越大，管理层次越少；反之，管理幅度越小，管理层次就越多。

6. 弹性结构原则

弹性结构是指一个组织的部门结构、人员职责和工作职位等，必须适应组织内外环境的变化。

7. 经济原则

经济原则就是以较少的层次、较少的人员、较少的时间达到较好的管理效果。即机构要精简、队伍要精干、工作效率要高。

影响组织结构的主要因素有：

- （1）组织目标与任务；
- （2）组织环境；
- （3）组织的战略及其所处的发展阶段；
- （4）生产条件与技术状况；
- （5）组织规模；

(6) 人员结构与素质。

(三) 组织结构设计的程序和内容

1. 组织结构设计的程序

组织结构设计主要针对三种情况：一是新建组织需进行组织结构设计；二是原有组织结构出现较大问题或组织目标发生变化；三是组织结构需进行局部的调整和完善。

组织结构的设计一般包括以下几个步骤：

(1) 确定组织目标 在综合分析组织外部环境和内部条件的基础上，合理确定组织的总目标及各种具体的分目标。

(2) 确定业务内容 根据组织目标的要求，确定为实现组织目标所必须进行的业务管理工作项目，并按其性质适当分类，如市场研究、经营决策、产品开发、质量管理、营销管理、劳动人事管理等。明确各类活动的范围和大概工作量，进行业务流程的总体设计，使总体业务流程优化。

(3) 确定组织结构 根据组织规模、生产技术特点、地域分布、市场环境、职工素质及各类管理业务工作量的大小，参考同类其他组织设计的经验，确定应采取什么样的管理组织形式，需要设计哪些单位和部门，并把性质相同或相近的管理业务工作分派适当的单位和部门负责，形成层次化、部门化的结构。

(4) 配备职务人员 根据各单位和部门所分管业务工作的性质和对职务人员素质的要求，挑选和配备称职的职务人员及其行政负责人，并明确其职务。

(5) 规定职责权限 根据组织目标的要求，明确规定各单位和部门及其负责人对管理业务工作应负的责任以及评价工作成绩的标准。同时，还要根据搞好业务工作的实际需要，授给各单位负责人以相应的职权。

(6) 联结组织 这是组织设计的最后一步，即通过明确各单位、各部门之间的相互关系，以及它们在信息沟通和相互协调方面的原则和方法，把各组织实体联结起来，形成一个能够协调运行，有效地实现组织目标的组织系统。

2. 组织设计的内容

一个健全的组织机构一般包括决策子系统、指挥子系统、参谋子系统、执行子系统、监督子系统和反馈子系统。

(1) 决策子系统 由组织的领导体制和各级决策机构及决策者组成的系统。

(2) 指挥子系统 指挥子系统是组织活动的指令中心，是以厂长（经理）为首的各级生产经营单位及其负责人和成员所组成的垂直形态的系统。它的主要任务是执行决策机构的决定，统一指挥企业的生产经营活动，保证各项活动顺利而有效地进行。设计指挥子系统应从组织的实际出发，合理确定管理层次，并根据授权原则，把生产经营指挥权逐级下放，建立多层次的、有权威的指挥系统，行使对组织各项活动的统一指挥。

(3) 参谋子系统 参谋子系统是由各级职能或参谋机构及其负责人组成的水平形态的系统。它是同级生产经营行政负责人的参谋，分别负责某一方面的管理业务。设计参谋子系统，要根据实际需要，按照专业分工的原则，设置必要的职能或参谋机构，并规定其职责范围和工作要求，以保证有效地开展各方面的管理工作。

(4) 执行子系统、监督子系统和反馈子系统 执行子系统、监督子系统和反馈子系统是使计划得以正确执行的机构。指挥中心发出的指令一方面通向执行机构（执行机构必须准确地贯彻指挥中心的指令）；同时又发向监督机构，让其监督执行的情况；反馈机构通过对信息的处理，反映其执行的效果，比较效果与指令的差距后返回指挥中心，以利于指挥中心重新发出新的指令。所以，执行子系统、监督子系统、反馈子系统三者必须互相独立各负其责。

阅读资料

决策子系统的三种形式

1) 计划经济下的厂长（经理）负责制。在这种决策制下，企业的生产指挥、经营管理工作由国家委托厂长（经理）全权负责；党委对企业实行思想政治领导，对生产经营管理工作起监督保证作用；职工代表大会是企业的民主管理机构和监督机构。

2) 公司制。企业实行法人治理结构，股东大会、董事会、经理人员和监事会既相互独立又相互制约。各级决策机构和决策者是组织决策的智囊团，其层次视组织的规模 and 特点而定。

3) 委员会制。现代化大型组织的决策中心，采取委员会的形式，有利于集思广益，提高决策的正确程度。

(四) 组织的纵向结构设计

组织的纵向结构设计就是确定管理幅度，划分管理层次。

1. 管理幅度

管理幅度是指一个管理者能够直接有效地管理下属的人数。任何管理者的管理幅度都有一定的限度，超过一定限度，就不能做到具体、高效、正确的管理。

(1) 影响管理幅度的因素

1) 职务的性质 一般说来，高层职务管理幅度较小，基层职务管理幅度较大。因为高层多为决策性的工作，管理幅度要小一些；基层主要是日常的、重复的工作，所以管理幅度要大一些。

2) 工作能力的强弱 工作能力包括管理者的工作能力和下级的工作能力。下级工作能力强，技术水平高，经验丰富，则管理者处理上下级关系所需的时间和次数就会减少，这样就可扩大管理面；反之，管理面就要缩小。另外，管理者个人的经验丰富，理解能力、表达能力和组织能力强，也可迅速地把握问题的关键，加宽管理幅度；反之，管理幅度较窄。

3) 工作本身的性质 性质复杂的工作，需要管理者与其下属之间保持经常的接触和联系，一起探讨完成工作中共同遇到的问题，因此，应设置较窄的管理幅度；相反，完成简单的工作，允许有较宽的管理幅度。