



高等职业教育“十一五”精品课程规划教材

GUANLI
NENGLI JICHU

管理能力基础

谢平楼 编著



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com

高等职业教育“十一五”精品课程规划教材

管理能力基础

谢平楼 编著

北京邮电大学出版社

• 北京 •

内 容 提 要

《管理能力基础》是根据高职学生今后工作实际所需的管理技能来编写的管理学教材。它打破了按管理职能来编排的习惯,而按照管理基础能力、计划与决策能力、组织与人事能力、领导与沟通能力、控制与信息处理能力等五大能力体系构建。它打破了传统教材的章节体例,而按模块、项目叙述。全书分5个模块,25个项目,每个项目设置了“学习目标”(含知识目标和能力目标)、“案例导入”、“知识学习”、“能力训练”(含“复习思考”、“案例分析”、“技能测试”、“管理游戏”、“项目训练”),力求探索一种“职业需求、职业目标、职业项目、职业素材、教学做合一、形成性考核”六位一体的新型教材模式。本书可用作高职高专院校工商管理类课程的教材或参考书,也可作为企业管理培训用书。

图书在版编目(CIP)数据

管理能力基础/谢平楼编著. —北京:北京邮电大学出版社, 2008

ISBN 978-7-5635-1754-1

I. 管… II. 谢… III. 管理学—高等学校:技术学校—教材 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第095196号

书 名:管理能力基础

作 者:谢平楼

责任编辑:毋燕燕

出版发行:北京邮电大学出版社

社 址:北京市海淀区西土城路10号(邮编:100876)

发 行 部:电话:010-62282185 传真:010-62283578

E-mail: publish@bupt.edu.cn

经 销:各地新华书店

印 刷:北京忠信诚胶印厂

开 本:787 mm × 1 092 mm 1/16

印 张:16.5

字 数:332千字

印 数:1—5 000册

版 次:2008年8月第1版 2008年8月第1次印刷

ISBN 978-7-5635-1754-1

定价:28.00元

• 如有印装质量问题,请与北京邮电大学出版社发行部联系 •

前言

Preface | 管理能力基础 |

《管理能力基础》是在湖南省教育厅高度肯定的郴州职业技术学院“六位一体”高职教育教学改革首批试点课程“管理学基础”的最新成果——自编自用校本教材——的基础上修订而成的。本教材以适应高职高专教学改革需要，充分体现高职高专教材理论够用、突出能力的特色作为出发点与追求目标，努力从内容到形式上有所突破或创新。在内容取舍上，坚持实用性、针对性原则，根据高职高专学生到工作岗位所需的管理技能来选择教学内容，而不是从现有教材的内容或体系出发。在教材编写方式上，打破一灌到底的单一叙述式，除必需的理论叙述外，以足够的篇幅设置了“学习目标”（含知识目标和能力目标）、“案例导入”、“知识学习”、“能力训练”（含“复习思考”、“案例分析”、“技能测试”、“管理游戏”、“项目训练”），力求探索一种“职业需求、职业目标、职业项目、职业素材、教学做合一、形成性考核”六位一体的新型教材模式，以尽可能适应教师精讲、学生多练、“能力本位、项目驱动”的新型教学方式的需要。本书分5个模块，共25个项目。5个模块分别按照管理基础能力、计划与决策能力、组织与人事能力、领导与沟通能力、控制与信息处理能力等五大能力体系的内容和要求来编写。它适用于各类高职高专院校的财经、管理类专业使用，既可作为工商管理专业的专业基础课教材，又可作为非工商管理专业管理学基础课通用教材。本教材具有以下特色：

1. 以基层管理职业活动为导向，以综合管理关键能力为中心，以项目为载体，构建了知识学习和能力训练相结合的教学体系模块。

2. 精简理论篇幅，增强学生能力训练。对于教材中理论内容以够用为准，尽可能精简，突出重点内容，补充最新理论。同时，增加了学生参与课堂教学活动的材料，强化学生动口、动手、动脑能力。

3. 教材中增加大量的趣味阅读资料（如管理测试、管理游戏）。这些阅读资料，大多属社会组织真实、趣味文体样本，通过阅读，有利于学生对实际情况的了解并激起兴趣；有利于学生在做练习中借鉴；教师还可以借助这些资料安排一些分析或训练。这是一种可使学生联系实际，拓展视野的训练方式。

4. 编入大量案例，加大案例分析。案例分析是管理学教学联系实际的特色形式。本教材所选案例，均是较为典型的、具有学生讨论与研究余地的案例。进行案例分析时，既可以采用由学生独立分析，再以书面作业完成的分散方式；又可以采用先分小组讨论，后到课堂上全班讨论这种集中形式。其中，后一种方式主要用于对重点案例进行分析。

5. 加入项目实训，增强实操练习。设置项目实训，是本教材力求鼓励学生进行实践的一种尝试。在使用教材“项目实训”时，可结合学生的实际情况和教学条件，创造性地拓展或设计更为理想的练习项目。

6. 力求建立教材与高职高专教学改革相适应的成绩考核体系。打破“教师讲，学生记；背概念，考条条”的传统教学与考核方式，从教材上探索体现能力本位、鼓励创新的成绩考核体系。应尽量少考，甚至不考纯概念解释题，多考理解型和应用性题型。特别是将运用理论分析实际问题能力作为考核的中心内容。教材也体现平时考核，并将课堂讨论、案例分析、项目训练纳入平时考核体系。

本书由“湖南省职业院校专业带头人”、郴州职业技术学院副教授谢平楼编著。“湖南省教学名师”彭石普教授审阅了全文书稿并提出宝贵意见，郴州职业技术学院职业教育教学能力测评小组曾良骥副教授、管声交副教授、黄玲青副教授、鲁玉桃教授、支校衡教授（院长）、刘诗安教授（副院长）等给予了指导和帮助，佛山伟舜实业有限公司副总经理李朝美、中国联通郴州分公司总经理邓玄、郴州振兴房地产开发有限公司销售部经理何建平等从实际管理工作的角度提供了宝贵指导意见，李朝美还收集编写了部分管理案例，在此特一一表示衷心感谢。由于作者水平所限，加之本书对高职高专教材编写模式作了大胆的改革尝试，缺点和不成熟之处在所难免，敬请各位同行批评指正。

编 者

目 录

Contents | 管理能力基础 |

模块一 管理基础能力

项目一	识别管理及管理主体、管理客体	3
项目二	识别管理的特性：科学性和艺术性的结合	14
项目三	识别运用管理的基本方法	21
项目四	识别运用古典管理理论	29
项目五	识别运用行为科学理论	35
项目六	识别运用现代管理理论	43
项目七	设计组织文化建设	53

模块二 计划与决策能力

项目八	识别计划职能	63
项目九	编制计划	71
项目十	识别决策	85
项目十一	运用定性决策方法	92
项目十二	运用定量决策方法	100

模块三 组织与人事能力

项目十三	设计组织结构	111
项目十四	分辨及设计几种主要组织结构的形式	119
项目十五	职权配置与规范设计	128
项目十六	整合与变革组织机构	138
项目十七	配备与考核员工	150

模块四 领导与沟通能力

项目十八	运用领导理论	165
项目十九	有效行使权力与指挥	172
项目二十	运用激励与激励理论	183
项目二十一	有效沟通	192

模块五 控制与信息处理能力

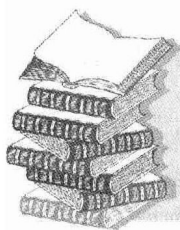
项目二十二	识别控制	203
项目二十三	运用几种主要的控制方法	213
项目二十四	构建信息管理系统	223
项目二十五	运用 ISO 9000 国际标准	236
课程教学设计建议		255
参考文献		257

模块一

管理基础能力

管 理 能 力 基 础

- 项目一 识别管理及管理主体、管理客体
- 项目二 识别管理的特性;科学性和艺术性的结合
- 项目三 识别运用管理的基本方法
- 项目四 识别运用古典管理理论
- 项目五 识别运用行为科学理论
- 项目六 识别运用现代管理理论
- 项目七 设计组织文化建设



项目一

识别管理及管理主体、管理客体

学习目标

能力目标

能准确识别管理及管理主体、管理客体；能增强管理者和被管理者的素质和能力。

知识目标

掌握管理及管理主体、管理客体的概念。

案例导入 ▷▷

管理者干什么？

蒋华是某新华书店邮购部经理，该邮购部每天要处理大量的邮购业务，在一般情况下，登记订单、接单备货、发送货物等都是由部门中的业务人员承担的，但在前一段时间里，接连发生了多起 A 要的书发给了 B，B 要的书却发给了 C 之类的事，引起顾客极大不满。今天又有一大批书要发送，蒋华不想让这种事情再次发生。

问：

1. 蒋华应该亲自校对这批书，还是仍由业务员们来处理？为什么？
2. 指出谁是管理者和被管理者。

知识学习 ▷▷

一、管理主体

（一）管理主体的定义

任何组织都是由一群人组成的。组织成员可简单划分为两类：操作者和管

理者。

操作者是指在组织中直接从事具体业务，且对他人的工作不承担监督职责的人。如工人、教师、医生、营业员等。

管理者即管理主体，是指在组织中指挥他人完成具体任务的人。如厂长、校长、系主任、经理等，他们虽然有时也做一些具体事务性工作，但其主要职责是指挥下属工作。因此，管理者区别于操作者的一个显著特点就是管理者有下属向其汇报工作。

（二）管理者的分类

1. 按照管理者在组织中所处的地位不同，将管理者分类如下。

（1）高层管理者：对组织负有全面的责任，侧重于决定有关组织的大政方针，沟通与外界的联系。

（2）中层管理者：贯彻高层管理者所定的大政方针，指挥基层管理者的活动，注重日常事务的管理。

（3）基层管理者：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，关心具体任务的完成。

2. 按照管理者在组织中所起作用，肩负职责的不同，将管理者分类如下。

（1）业务管理人员：对组织目标的实现负有直接责任，负责组织日常业务活动的计划、组织和管理。

（2）财务管理人员：从事与资金的筹措、预算、核算和投资、使用等有关活动的管理。

（3）人事管理人员：从事人力资源管理，如对人员的招聘、选择、培训、使用、评估、奖惩等工作的管理。

（4）行政管理人员：负责后勤保障工作。

（5）其他管理人员：组织中从事其他管理工作的人员。

（三）管理者应具备的素质

1. 品德

品德体现了一个人的世界观、人生观、价值观、道德观等，是人们对待现实的态度和行为方式的指导。作为一名管理者，所应具备的品德有良好的精神素质和强烈的管理意愿。

（1）良好的精神素质

①奉献精神：管理者要有一种服务于社会，造福于人民的奉献精神，对事业执著追求，愿意为此牺牲个人利益。

②实干精神：在组织发展过程中，会遇到各种困难，会遇到强大的竞争对

手,甚至遭受挫折和失败,这就要求管理者具有百折不挠的拼搏精神和吃苦耐劳、艰苦奋斗的实干精神,只有这样才能战胜困难,取得胜利。

③合作精神:管理者的工作取决于他人的努力程度,管理主要是对人的管理,管理者要有与人合作共事的精神,善于团结群众、依靠群众。

④创新精神:面对复杂多变的管理环境,管理者要有创新精神。勇于开发新产品,开拓新市场,引进新技术,起用新人,采用新的管理方式,要勇于冒风险,没有一定的风险承受能力,是管理不好企业的,会影响企业的生机和活力,影响企业的发展。

(2) 强烈的管理意愿和责任感

管理意愿是决定一个人能否学会并运用管理基本技能的主要因素。现代行为科学研究认为,缺乏管理欲的人是不可能敢作敢为、敢于承担工作责任的,因此也就不可能在管理的阶梯上捷足先登。只有树立起一定的理想,有强烈的事业心和责任感,人才会有干劲,勇挑重担,渴望在管理岗位上有所作为,有所贡献。

2. 知识

知识是提高管理水平和管理艺术的基础与源泉。由于管理是一门综合性的科学,涉及的学科知识很多。一般来说,管理者应掌握以下几方面的知识。

(1) 政治、法律知识。要掌握所在国家和执政党的路线、方针、政策,以及国家的有关法令、条例和规定,以便把握组织发展方向。

(2) 经济学、管理学知识。要懂得按经济规律办事,了解当今管理理论的发展情况,掌握基本的管理理论与方法。

(3) 心理学、社会学知识。善于协调人与人之间的关系,以及调动员工的积极性。

(4) 工程技术方面的知识。如计算机知识,本行业科研及技术发展情况等,无论管理什么行业,都得有一定的专业基础知识。

3. 实际能力

实际能力指管理者把各种管理理论与业务知识应用于实践进行具体管理,解决实际问题的本领。能力与知识是相互联系、互相依赖的,基本理论和专业知识的不断积累与丰富,有助于潜能的开发与实际才能的提高,而实际能力的增长与发展,又能促进管理者对基本理论知识的学习、消化和具体运用。

管理者应具有以下三种基本的管理技能。

(1) 技术技能:指执行一项特定的任务所必需的能力。对于管理者来说,就是要掌握并运用各种管理技术(决策技术、计划技术、诊断技术等),并普遍熟悉和了解本部门及组织其他部门所从事的技术项目。

(2) 人际技能:与人共事,激励或指导他人的能力。人际技能是一个人以合适的方式与人沟通的能力,对于管理者来说,表达能力、协调能力和激励能力都

是非常重要的。

(3) 概念技能：反映洞察既定环境复杂程度的能力和适应这种复杂性的能力。组织的生存与发展都和外界环境息息相关。环境复杂多变，作为各管理者，需要快速敏捷地从混乱而复杂的环境中辨清各种因素之间的相互关系，抓住问题的实质，并根据形势和问题果断作出正确的决策。概念技能是最重要的也是最难培养的。

对于不同层次的管理者，由于承担的主要职责不同，这三种技能的重要程度也不同。

(四) 管理能力的培养和提高

管理者如何才能获得上述能力，提高自己的管理技能呢？途径有以下两种。

1. 通过教育获得管理知识

一个管理者要获得管理上的成功，接受正规的管理教育是极为必要的。正规教育的优势是能使學生集中精力学习，熟悉关于管理方面的最新研究成果和各种不同的管理理论。近年来，我国高校的管理学院如雨后春笋般地不断涌现，管理专业吸引着越来越多的学生，许多其他专业也开设管理学课程，使管理学如同基础学科一样，成为学生的必修之课。许多有实践经验的管理者通过系统的理论学习和再教育，开阔了眼界，丰富了知识，管理的能力和水平有了进一步提高。

2. 通过实践提高管理技能

实践是提高管理技能的最有效方法。一个人即使把管理的理论、原则、方法背得滚瓜烂熟，也不一定能成为一名成功的管理者。只有通过实践，面对各种问题、压力和各种严峻的考验，才能进一步深化书本知识，促使管理者对管理问题进行深入的探索，以获得全面、具体的管理技能。

通过实践培养与锻炼管理人员的方法如下。

(1) 管理工作扩大化。即从横向扩大管理者的工作范围，进行职务轮换，使管理者全面了解本组织各有关职务的管理知识，全面提高管理能力。

(2) 管理工作丰富化。即从纵向扩大管理者的工作范围，通过职务的升降来扩大工作范围，提高管理者的管理能力。

(3) 设立副职或助理。主管人员可充分发挥“传、帮、带”的作用，以实际行动去影响和训练副手，也可通过授权方式考察下属的管理能力，使其对管理工作有亲身感受。

(4) 案例讨论会与管理研讨会。

(5) 拓展训练。用于培养管理者自我认识与与人相处的能力。

(6) 计算机模拟训练。把实际管理情境输入计算机，通过计算机来模拟练习如何处理各种实际的管理问题。

二、管理客体

管理客体即管理对象，是进入管理主体活动领域的人或物，是管理活动不可缺少的因素。管理活动的内容就是由管理客体决定的。

（一）管理客体的形式

管理客体是什么，在管理科学中存在着不同的看法。国外较早的管理理论认为，管理的客体是人、财、物三种形式。后来，有些管理学家指出，管理客体中人、财、物固然是很重要的，但还不完全，主张再加上时间和信息，认为管理者没有时间观念，没有足够的信息，是无法进行管理的。因此，时间和信息也是重要的管理客体。于是，管理客体由三种形式扩大为五种形式，形成管理客体“五因素说”。最近有的学者又提出管理客体“七因素说”，强调管理者还要注意士气，注意管理方法，所以，管理客体还应包括士气和方法。此外，现在还有人把管理客体分得更为详细、具体。

1. 人、财、物是管理客体的基本形式

从管理哲学的角度看，把管理客体相对地区分为人、财、物三种形式是比较合理的。因为人、财、物是一切社会活动所必需的三种因素，缺一不可。管理，在一定意义上说，也就是充分利用人力、物力和财力，把工作做得更好。

人是社会管理的第一类客体。人是社会的细胞，是一切社会财富的创造者。只有管理好了人，充分调动人的主动性、积极性和创造性，才能推动社会生产的发展，促进社会不断进步。因此科学地管理人，做到人尽其才，才尽其用，是社会管理的中心任务，是提高整个管理效益的关键。

第二类管理客体是物。在哲学中，物有不同的理解。广义的物是泛指世界上一切客观存在的事物，不仅财是物，人也是物，是一种社会存在物。在这个意义上，物是人、生产资料、生活资料的总称。在管理学中，作为管理客体的物，是同人、财相并列的客观事物，主要指生产资料，指生产力中的物的因素。它包括工具、设备、材料等。

第三类管理客体是财，即资金或物质资料的价值表现。财务管理是一个组织特别是经济组织的重要管理项目之一。人们常讲，当家理财，少花钱，多办事，指的就是财务管理。管理财务，包括科学地生财、聚财、用财，开源节流，提高经济效益等。

在社会管理活动中，虽然人、财、物可以分别作为三种不同形式的客体同管理主体发生联系、相互作用，但实际上，对于一个组织、企业来说，人、财、物从来都是不可分割的，它们作为一个具有内在联系的有机整体同管理主体发生作

用。任何一个成功的管理主体，他并不只是把眼睛盯在组织中人、财、物的哪一部分，而是把它们当作相互影响、相互制约的系统看待。当他着手解决某一部分时，同时考虑到它和其他因素的相互作用及可能产生的后果。

2. 管理的根本是对人的管理

应当着重指出的是，在管理客体系统中，人是最主要的。管理，归根结底是对人、对人的行为的管理。

这是因为，人是生产力和整个管理中最活跃、最能动、最积极的因素。组织活力的源泉在于脑力和体力劳动者的积极性、智慧和创造力。十分明显，财和物之所以能够成为管理客体，是因为有人。财和物都是人所创造的，并被人用之于生产和生活之中去的。只是由于人的活动和满足人们的需要，财和物才作为社会系统的组成部分，成为一种社会现象。没有人，财、物就失去客体的属性。

同样明显的是，对财和物的管理是通过人来实现的。没有对人的管理，根本谈不上对于财和物的管理，财、物管理的效果直接取决于管物理财的人的积极性。所以，任何单位的主管人员，他的首要任务是对人的管理，通过对人的组织、领导和控制而实现对财、物的科学管理。因此，做好人的工作，调动一切人的社会主义积极性，这是社会主义社会管理的根本任务。

（二）管理客体的属性

在管理活动中，管理主体是主导的因素，在整个管理活动中起着积极的、能动的作用。但是，管理主体的积极性和能动性必须表现在对管理客体的认识和作用上。因此，正确地了解管理客体及其特性，是管理主体发挥积极的、能动的作用的重要前提。

1. 管理客体的客观性

首先，管理客体具有客观性，它是不依赖于管理主体的意志而独立存在的。它在管理主体的意识之外，有着自己的特性和活动规律。无论管理主体是喜欢还是不喜欢，它都以其本来的面目存在着，按照固有的规律运动着。

财和物，这是管理客体中的物质的因素，其客观性是不言而喻的。任何一个管理者，在他从事管理活动的时候，都面临着财、物状况的既成事实。那些技术设备、生产条件、材料性能和资金状况等，都是客观存在着的。一切管理活动，都必须从这种客观存在着的事实出发，承认它、尊重它，按照它的客观规律去管理。如果管理主体无视这些事实，仅凭想当然办事，其结果，只能导致管理活动的失败。

作为管理客体的人，也是客观的。虽然人的一切活动都是有目的、有意识的，但这丝毫不影响人作为管理客体的客观性。

应当着重指出的是，人作为管理客体并不只是以其生物机体的面目出现的，

而是包括着人的思想观念、工作作风、行为准则诸因素在内的。这些因素是管理客体的主观精神，但对于管理主体来说，也是一种客观存在，具有不以管理主体的意志为转移的客观性质。这是因为，管理的目的总是要通过管理客体去实现的。管理客体的思想观念、工作作风、行为准则如何，直接影响到管理活动的效果。同时，管理客体的思想观念、工作作风、行为准则，又不是自发形成的，它需要管理主体倡导、培植和身体力行。在每个组织、企业之中，形成一种良好的“组织气候”、“企业文化”，使组织、企业成员养成一种开拓、进取、尊重科学、实事求是的思想作风，使组织、企业充满着一种融洽和谐、蓬勃向上的心理气氛。这种“组织气候”、“企业文化”一旦形成，就会于潜移默化之中发挥着凝聚全体劳动者的意志和力量的作用，即使管理主体更换，管理方式改变，这种思想和作风也会代代相传，使组织和企业原有的风格和传统长期存在。

2. 管理客体的可管理性

管理客体不仅是客观的，具有客观性，而且是可管理的，具有可管理性。管理客体的这种可管理性，是它之所以成为管理客体的根本标志。如果说对象是客观的，但是不可管理的，那它就无法同管理主体发生功能联系，就不能进入管理活动领域，成为管理的对象。

管理客体的可管理性表明，管理客体并不是某种先天固有的属性，而是在管理活动中获得和表现出来的。只有当某人或物同管理主体建立起对象性关系，成为主体活动的现实客体，才能从中获得管理客体的属性。

管理客体的可管理性，取决于它本身的客观规律性。一切管理客体之所以是可管理的，就在于它们作为一种客观实在，具有一定的客观规律，它的存在和发展并不是完全任意的、随机的，而是遵循某种规律进行的。这才使人们有可能把握它们的现状和趋势，从而进行科学管理。那些不可捉摸的所谓“客观精神”、“绝对理念”，那些杂乱无章、毫无秩序和必然性的东西，人们是无法进行有效管理的。

管理客体的可管理性，还取决于管理者的主体能力。因为客体的规律需要主体去认识，只有当管理主体正确地把握了人或事物的规律时，他才能够把这些人或事物作为管理的客体加以管理；反之，管理主体由于知识水平、活动能力及物质手段的限制，对于人或物的规律茫然无知，那么，这些人和事物的规律就只能作为一种盲目的力量而起作用。对于管理主体来说，或者根本没有意识到某人、某物在自己管理活动中的重要性，没有将它们作为客体来对待，或者虽然看到某些人或物的重要性，但在这些客体面前束手无策，任其自发地发展和变化。换句话说，这些人或物还没有真正获得管理客体的属性，只是作为一种自在之物存在着。

管理客体的可管理性表明，在管理活动范围内，主体和客体是相互依存、互

为前提的。就是说，没有管理主体，就没有管理客体；反之，没有管理客体，也就没有管理主体。从总体上说，管理主体对于管理客体具有能动性，管理主体的活动和力量达到什么程度和范围，就有相应的人或物获得可管理性，成为管理客体。当然，管理主体的一切活动，又是以承认人或物的客观存在并具有可知性和潜在的可管理性为其前提的。

管理客体的可管理性还表明，管理客体是变化的，具有社会历史性。因为，管理客体的可管理性在一定程度上取决于管理主体的能力，而管理主体的能力又是随时代的发展、人类的进步、各种工具的发明和使用而不断变化的。人类的认识是一个由不知到知，由知之不多到知之较多的不断深化的过程，人类的能力是一个由小到大不断提高的过程。因此，许多在历史上不可认识、无法管理的对象，现在已经被认识，可管理了；原来是凭直感或感性经验自发管理的客体，现在变成了科学管理的对象。人类社会的历史，在某种意义上，就是在主客体相互作用中，不断从必然走向自由的历史。

3. 管理客体的系统性

按照系统论的观点，物质世界皆成系统。这一点对于了解管理客体具有特殊的意义。管理客体从来都不是某一孤立的事物（它本身也是一个系统），而是由多种成分构成的复合体，是由人和物及直接环境这些基本因素组成的一个处于变化中的人工开放系统。同样，工厂也是一个经常处于变化过程中的有机体，即一个开放的系统。它由人、财、物等要素构成。厂长的职责就在于科学地协调各部分的关系，促使整个工厂有序地运转，从而获得最佳的生产效率。不仅工厂如此，一切管理客体都是这样。大至社会、国家，小到车间、班组，都是作为系统而存在的。不管管理主体认识不认识，承认不承认，管理客体都是作为系统而存在与运动、变化的。因此，要进行科学的管理，就应该对管理客体的一切方面和联系进行全面的研究和系统的分析，包括各个部分之间的关系，以及各个部分与整体之间的关系。如果不把握这些关系，实际上就是没有真正认识客体，管理上就难免要发生失误。

具体地说，认识到了管理客体的系统性，就与以前那种只见树木不见森林的分析不同，管理主体可以把管理客体的整体作为认识和管理的主要对象，着眼于整体的功能。比如说，处理一件事，先从整体功能出发，提出目标。并以此为前提，考虑整体与各子系统的关系，最后还要体现在实现目标这一点上。管理客体的系统性，还要求管理主体重视管理客体的结构问题。系统的要素是通过结构而组成整体的。任何管理客体都具有一定的结构，一个较大规模或较为复杂的管理客体的结构通常是多层次的，这种结构是使管理客体正常运转和获得一定效率的“组织”保证。而且，客体的结构与其功能有着直接的联系。所以，按照一定的目的，改变管理客体的结构，调整人与人、人与物、物与物之间的组合方式，使