



普通高等教育“十三五”规划教材

经济管理类专业基础课精品系列教材

管理学基础

童长江 方明亮 主编



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

普通高等教育“十三五”规划教材
经济管理类专业基础课精品系列教材

管理学基础

主 编 童长江 方明亮

副主编 李雪霞 周晓兰 吕 和



华中科技大学出版社
中国·武汉

内 容 简 介

本书是高职院校财经类专业基础课程教材,编写中坚持“理论够用、注重实用”的原则,既考虑学生后续专业课程学习以及将来发展的理论需要,又兼顾学生毕业后对管理知识与技能的岗位需要。在注重实战的同时,将现代管理思想和管理理念贯穿于全书各部分。全书内容由总论、决策、计划、组织、协调、激励、控制七章构成,每章按本章导读、学习目标、知识模块、实战模块、本章考核、本章素质要求链接六个栏目编排,共计七个知识模块、十三个实战模块。

本书可作为高职高专院校和应用型本科院校经济、管理类专业的管理学必修课教材以及其他非经管类专业的选修课教材,也可作为广大自学者及从事经济管理工作的人员的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础 / 童长江, 方明亮主编. -- 武汉: 华中科技大学出版社, 2017.6
ISBN 978-7-5680-2920-9

I. ①管… II. ①童… ②方… III. ①管理学-教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 126919 号

管理学基础

童长江 方明亮 主编

Guanlixue Jichu

策划编辑: 王 剑

责任编辑: 戢凤平

封面设计: 杨玉凡

责任校对: 祝 菲

责任监印: 周治超

出版发行: 华中科技大学出版社(中国·武汉)
武汉市东湖新技术开发区华工科技园

电话: (027) 81321913

邮编: 430223

录 排: 武汉未来伙伴科技有限公司

印 刷: 武汉市籍缘印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 16.75

字 数: 375千字

版 次: 2017年6月第1版第1次印刷

定 价: 39.80元



本书若有印装质量问题, 请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线: 400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

前言

管理人才不是一朝一夕就能成就的,除了自我学习、自我磨炼之外,系统学习和实践同样重要。怎样使学生通过学习,培养管理思维能力和提高管理意识,掌握基本的管理原理和管理技能,并为以后的自我提高和发展奠定良好的基础,是高等职业教育的一大课题,也是我们义不容辞的职责。

“管理学基础”作为高职财经类专业基础课程和非财经类专业选修课程,直接为培养学生的管理意识与基本能力服务,同时为工商管理类各专业后续的专业课程教学奠定基础。因此,我们本着大胆创新的原则,在教材设计上,力求服务于高等职业院校专业人才培养目标。本教材特色如下:

1. 体例新颖,“教学做”一体化。本教材结合高职学生特点,每章按本章导读、学习目标、知识模块、实战模块、本章考核、本章素质要求链接六个栏目编排。在每个实战模块中,采用“项目载体、任务驱动、案例结合”的方式,突出能力本位要求;每个项目都是从企业管理实践中出现的问题开始,通过“管理情境、业务分析、教师点评、情境再现、学生实战”等环节,突出边学边做、边做边学,真正做到职业教育所推行的“学中做、做中学”。

2. 重点突出,知识模块系统化。本教材遵循管理学的理论知识体系,构建了总论、决策、计划、组织、协调、激励、控制等七个知识模块。第二至七章中管理理论高度凝练,并和第一章总论呼应,既符合高职教育“理论知识够用”的原则,又将现代管理思想和管理理念贯穿于二至七章各部分,突出了管理学重在思想理念,其次才是方法的特点,也能满足学生后续专业学习和职业发展的需要。

3. 案例独特,案例情境整体化。本教材以管理职能为主线,以管理职业岗位活动为导向,选取从事管理工作所涉及的典型工作情境,构建了“一多公司”作为管理实践平台贯穿全书。各章案例尽可能展现同一企业不同情况下各项管理职能的实践运用,最大限度地实现学生校内学习训练与毕业就业的“零过渡”。

我们希望本教材能对有志于提高管理技能的学生和管理工作者有真正的帮助。

本教材的参编者在教学一线从事管理学教学 10 余年,具有深厚的教学实践积累,同时又都曾经在企事业单位管理岗位工作过,具有丰富的实践经验。本教材的总体构架、思路确定和审核定稿由童长江教授、方明亮教授负责,第一章由童长江编写,第二、三章由李雪霞编写,第四章由方明亮编写,第五、六章由周

晓兰编写，第七章由吕和编写，全书的情境案例整体设计由吕和负责完成。

在本教材的编写过程中，参阅了大量的相关著作、教材、案例资料及国内外研究成果，谨在此向其作者、译者表示由衷的感谢。同时，对华中科技大学出版社的领导和编辑的鼎力支持与精心指导也表示衷心感谢！

由于编者水平有限，书中难免有不完善和不妥之处，恳请广大读者朋友批评指正，编者将不胜感激。

编 者

2017年1月

目 录

第一章 总论	1
知识模块	2
一、管理	2
二、管理学	5
三、管理者	7
四、西方管理思想	11
五、中国管理思想	25
六、现代管理基本理念	31
实战模块：企业管理思维	35
本章考核	41
本章素质要求链接	42
第二章 决策	43
知识模块	44
一、决策的概念	44
二、决策的地位和作用	44
三、决策的类型	45
四、决策的影响因素	47
实战模块一：企业环境分析	48
实战模块二：决策过程	58
本章考核	71
本章素质要求链接	72
第三章 计划	74
知识模块	75
一、计划的含义与特点	75
二、计划的作用	76
三、计划的类型	77
四、计划制订的程序	78

五、计划工作的原理·····	80
实战模块一：战略规划制定·····	81
实战模块二：目标管理·····	103
本章考核·····	111
本章素质要求链接·····	112
第四章 组织·····	113
知识模块·····	114
一、组织职能概述·····	114
二、组织结构的主要形式·····	119
三、组织机构与岗位设置·····	125
四、人员配置与管理·····	131
五、薪酬管理与绩效考核·····	133
六、组织文化、制度与变革·····	138
实战模块一：企业岗位设置·····	142
实战模块二：人员选聘、调配与考核·····	151
本章考核·····	165
本章素质要求链接·····	166
第五章 协调·····	168
知识模块·····	168
一、协调的机制·····	168
二、协调的形式与方法·····	170
三、团队建设与团队管理·····	172
实战模块一：纵向协调·····	175
实战模块二：横向协调·····	180
实战模块三：团队管理·····	184
本章考核·····	189
本章素质要求链接·····	189
第六章 激励·····	191
知识模块·····	192
一、激励的机制·····	192
二、主要激励理论·····	194
三、激励方式·····	198

实战模块：企业激励	204
本章考核	209
本章素质要求链接	209

第七章 控制

211

知识模块	212
一、控制与管理控制	212
二、管理控制的作用	213
三、管理控制的技术与方法	214
四、影响控制的因素	222
五、信息控制与控制系统	227
实战模块一：企业管理控制过程	232
实战模块二：管理控制的内容	240
本章考核	254
本章素质要求链接	255

附录

257

参考文献

259

第一章 总 论

【本章导读】

在现代人类社会中，管理活动可以说无时不在、无处不在。国家、政府、军队、企业、学校、医院、社区、家庭等组织的正常运行都离不开有效的管理。管理渗透于一切人类组织活动的全过程。管理是通过决策、计划、组织、协调、激励、控制等活动有效配置资源，达成组织目标的过程。中西方在长期的管理实践活动中探索并形成了丰富的管理思想和理论。熟练掌握和运用管理思想、原理、方法，以现代管理思维和理念解决管理问题，是管理活动成功的关键。



亨利·法约尔曾对管理下过这样的定义：管理就是计划、组织、指挥、协调、控制。

【学习目标】

※ 知识目标

1. 理解管理的定义、职能及性质。
2. 理解管理学的含义、特点及研究方法。
3. 理解管理者的分类及技能要求。
4. 了解西方管理思想的演变及主要内容。
5. 了解中国管理思想的演变及主要内容。
6. 理解现代管理基本理念。

※ 能力目标

1. 学会用管理理念分析、处理管理问题。
2. 学会用管理思维分析“一多”公司管理问题。

※ 素质要求

1. 要求对管理活动中的热点、重点、难点问题具有浓厚兴趣。
2. 要求具有现代管理思维和理念。

知识模块

一、管理

管理是人类社会发展过程中共同劳动的产物。随着社会化大生产的发展,管理越来越成为人类社会的重要机能。在现代人类社会中,管理活动可以说无时不在、无处不在,任何组织(如国家、政府、军队、企业、学校、医院、社区、家庭等)的正常运行都离不开有效的管理。管理广泛渗透于人类社会组织活动的全过程,管理问题越来越受到人们的普遍关注和重视。

(一) 管理的定义

“管理”一词中“管”有“管束”之意,“理”有“理顺”之意,管理就是既管又理。在日常经验中,管理通常被人们定义为“管人理事”。

管理学中,管理的定义有多种,不同的管理学者基于不同的视角对管理有不同的理解。

弗雷德里克·W·泰勒认为,管理就是确切地知道你要别人干什么,并使他用最好的方法去干。

亨利·法约尔认为,管理是由计划、组织、指挥、协调和控制等职能要素组成的活动过程。

哈罗德·孔茨认为,管理就是设计并保持一种良好的环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。

赫伯特·A·西蒙认为,管理就是决策。

马克斯·韦伯认为,管理就是协调活动。

斯蒂芬·P·罗宾斯认为,管理是指同别人一起,或者通过别人使活动完成得更有效的过程。

彼得·德鲁克认为,管理是一种具有自己的技巧、工具和方法的工作,也是一种赋予组织以生命的、能动的、动态的器官,一种系统化的并到处适用的科学知识,同时管理也是一种文化。

综上所述,我们将管理定义为:管理就是管理者通过决策、计划、组织、协调、激励和控制等活动,有效整合组织资源,营造良好组织生态,达成组织目标的过程。这个定义包括了管理的五层含义:

(1) 管理的主体是管理者。

(2) 管理的内容主要包括决策、计划、组织、协调、激励和控制等六种活动。这些活动构成循环往复的管理“流水线”,形成管理活动的诸种常态。

(3) 管理的核心是有效整合组织中的人、财、物、信息、时间等各种资源。人是管理的首要资源,充分调动人的积极性、主动性、创造性是管理的第一要义。在某种意义上说,管理就是同他人一起有效实现组织目标的过程。

(4) 管理的目标是追求组织效率与效果的统一。效率强调有效利用组织资源,即“以正确的方式做事”;效果强调实现组织目标,即“做正确的事”。管理的目标是实现二者的统一。

(5) 管理系统是由相互联系、相互作用的管理主体、管理对象、管理环境等要素构成的生态系统。这个系统不是一成不变的,而是随着环境的变化而变化的。

(二) 管理的职能

管理职能是管理者在实施管理活动中所体现出来的主要过程及其基本功能。管理职能一般根据管理过程的内在逻辑,划分为几个相对独立、相互关联的部分。

关于管理职能的划分,历史上很多管理学者进行了探索。

1916年,亨利·法约尔关于管理职能的划分具有原创性。他提出管理包括计划、组织、指挥、协调、控制五个职能。其中,计划是前提和重点,组织是提供必要的资源,指挥是分配任务,协调是确保各项工作和谐配合,控制是确保各项工作与计划相符合。在亨利·法约尔之后,许多管理学者根据社会环境的新变化,对管理职能进行了进一步的探究,有了许多新的认识,但大体上都没有超出亨利·法约尔的范围。

1937年,古利克和厄威克就管理职能的划分,提出了著名的管理七职能:计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。

1955年,哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈把管理的职能划分为:计划、组织、人事、领导和控制。强调管理者在管理活动中应重视使用人才、发展人才、发挥人的积极性,这说明当时管理学者已经注意到了人的管理在管理行为中的重要性。

20世纪60年代以来,随着系统论、控制论、信息论的产生以及现代技术手段的发展,管理决策学派应运而生,使得决策问题在管理中的作用日益突出。西蒙等人在解释管理职能时,认为决策是组织活动的中心,贯穿于管理过程的各个方面,指出了决策职能的重要作用。

综上所述,关于管理职能的划分,人们的认识还不够统一。管理学是一门发展中的科学,管理的职能会随着经济社会的发展而发展。我们认为管理的基本职能可以划分为六个,即决策、计划、组织、协调、激励及控制。这些职能将在后面各章详尽论述,这里作一简要说明。

1. 决策职能

决定组织开展某种管理活动,制定组织目标,确定达成目标的主要行动。这里的决策往往是战略性决策。这是管理活动的前提。

2. 计划职能

依据决策要求,对未来管理活动实施方案进行具体谋划和安排。这是管理活动的路线图。

3. 组织职能

围绕组织目标,合理设置机构、配备人员,明确职责分工。这是管理活动的基础。

4. 协调职能

围绕组织目标,依据职责分工,理顺各方面关系,促进组织活动正常运转、和谐发展。

这是管理活动的核心。

5. 激励职能

围绕组织目标，以人为中心，运用各种方式方法，最大限度调动人的积极性、主动性、创造性。这是管理活动的动力。

6. 控制职能

围绕组织目标，使一切管理活动如期按质按量按计划运行。这是实施管理活动的保证。

六个管理职能构成完整的循环反馈管理系统，各职能间存在内在逻辑关系，在实际管理活动中相互联系、相互作用，并融为一体、不可分离。



老师讲故事

《西游记》中蕴含着丰富的管理思想。唐僧“西天取经”成功的关键在于其深谙管理之道，具有正确的管理思维。有决策，坚定西天取经的战略方向不动摇。有计划，设计了西天取经路线图，从西安出发到印度，历经17年。有组织，组建了一支西天取经团队，招聘了三名徒弟，购买了一匹马，科学安排了工作。唐僧仁爱、宽容和坚毅，对徒弟们的日常分工恰到好处：悟空降妖除魔本领大，负责探路化斋；八戒为人圆通，负责牵马；沙僧忠实可靠，负责挑担。有协调，构建了高效的协调机制，使团队思想统一、行动协调。有激励，三名徒弟有犯罪前科，具有得到尊重、重上天庭当神仙的精神动力。有控制，唐僧善于根据徒弟们的特点进行控制，比如对悟空有时用紧箍咒来约束，对八戒和沙僧的管理，主要靠悟空的榜样和威慑作用。

（三）管理的性质

1. 管理的自然属性和社会属性

（1）管理的自然属性

管理的出现是由人类社会劳动的特点决定的，管理与一定社会生产力相联系，是一种特殊的社会劳动，管理也是生产力。管理的上述性质不以人的意志转移而改变，不因社会制度意识形态的不同而变化，具有客观实在性，是同生产力相联系的管理的普遍性质，是由生产力决定的，因此，人们称之为管理的自然属性或生产力属性。

（2）管理的社会属性

管理的中心问题是“为谁管理”的问题，管理从来就是为统治阶级及生产资料所有者服务的。任何管理活动都是在特定的社会生产关系下进行的，都必然地要体现一定社会生产关系的特定要求，为特定的社会生产关系服务，从而实现其调节和维护社会生产关系的职能。因此，人们把管理的上述性质，即同生产关系相联系、并由生产关系决定的管理的特殊性，称之为管理的社会属性或生产关系属性。

（3）自然属性与社会属性的关系

管理既有自然属性，又有社会属性，这就是管理的二重性。管理的自然属性离不开其社会属性，它总是存在于一定的生产关系和社会制度中，而管理的社会属性也离不开其自然属性，二者相互依存、相互制约。管理的自然属性要求社会具有一定的生产关系和社会制度与其相适应，而管理的社会属性的不断变化必然使管理活动具有不同的社会性质。

2. 管理的科学性和艺术性

（1）管理的科学性

管理的科学性强调客观规律性。管理具有科学的特点，以反映客观规律的管理理论和方法为指导，有一套分析问题、解决问题的科学方法论。而且，作为总结管理规律的管理学所具有的特点也足以证明管理是一门科学。

（2）管理的艺术性

管理的艺术性强调灵活性、创造性。管理具有艺术的特点，管理的对象是人，解决的是组织与环境的适应问题。管理活动除了要掌握一定的理论和方法外，还要掌握灵活运用这些知识和技能的技巧。管理的艺术性主要表现在实践上。管理的艺术性要求管理者在管理实践中不把管理理论当成一成不变的教条，而要充分发挥主观能动性，创造性地开展各种管理活动。如果一味照搬管理理论，忽视管理实践、管理对象、管理环境的变化，管理工作必然会失败。

（3）管理的科学性和艺术性的关系

管理是科学与艺术的结合。管理的科学性来自于管理的实践，管理的艺术性要结合具体情况并在管理实践中体现出来，二者是统一的。管理的科学性和艺术性相互补充、相得益彰。不注重管理的科学性而只强调管理的艺术性，将使管理表现为随意行为；不注重管理的艺术性而只强调管理的科学性，管理科学将会是僵硬的教条。

二、管理学

（一）管理学的定义

管理学是研究各种管理活动的普遍规律和方法的科学，是适应现代化大生产的需要而产生的一门综合性的交叉学科。

从管理的二重性出发，着重从以下三个方面研究管理学：

从生产力方面研究如何根据组织目标的要求，合理配置组织中的人、财、物等资源要素，使各要素充分发挥作用，实现最佳效益。

从生产关系方面研究如何建立、完善组织机构以及各种管理体制，正确处理组织中人与人之间的相互关系，激励组织内成员，最大限度地调动各方面的积极性和创造性，为实现组织目标而服务。

从上层建筑方面研究如何使组织内部环境与其外部环境相适应，使组织的规章制度与

社会的政治、经济、法律、道德等上层建筑保持一致，维持正常的生产关系，促进生产力的发展。

（二）管理学的特点

1. 综合性、一般性

管理学运用自然科学和社会科学知识，研究各种管理活动及其规律，与经济学、政治学、社会学、心理学、历史学、数学、计算机科学等都有密切关系，是一门综合性很强的学科。同时，管理学研究各种管理活动中的共性原理，不涉及管理分支学科（如行政管理学、社会管理学、企业管理学、学校管理学、军队管理学、医院管理学等）的研究，它是研究各种管理活动中的一般规律的学科。

2. 客观性、实践性

管理学的研究对象是人类社会中各种管理活动，从客观实际出发，揭示管理活动的客观规律，是对客观事物及其规律的真实反映。同时，管理学源于实践，它所包含的知识都是实践经验的总结，它的直接目的就是有效地指导实践。

3. 系统性、发展性

管理学已经形成了一整套理论，其所包括的内容相互间有着紧密的联系，形成了一个合乎逻辑的系统。同时，由于受到各方面条件的限制，管理学还没有达到尽善尽美的程度，有些内容还要在发展中不断充实、修正、完善，因此管理学是一门发展中的学科。

（三）管理学的研究方法

一般来说，管理学的研究方法有四种基本范式：诠释型范式，如经验或案例法、权变法、社会学法、经济学法；职能主义范式，如证实主义、证伪主义；人本主义范式，如心理学法、伦理学法；结构主义范式，如归纳法、演绎法、常态法、系统法。

具体来说，常用的管理学的研究方法有如下几种。

1. 理论联系实际法

把现成的管理理论、方法运用到实践中去，通过实践来检验这些理论、方法的正确性、可行性，并在实践中不断概括总结新的管理理论、方法。

2. 案例研究法

通过对现实中发生的典型管理案例进行系统分析，从中总结出管理思想、理论、方法。

3. 比较研究法

通过对不同管理理论、方法异同点的研究，总结其优劣以借鉴或归纳出具有普遍指导意义的管理理论、方法。

4. 定量研究法

运用自然科学知识，把握管理活动与管理现象内在的数量关系，构建数学模型，寻求其数量规律。

5. 历史研究法

对前人的管理实践及管理思想、理论、方法予以总结概括，从中找出带有规律性的部分，实现古为今用。

三、管理者

管理者就是管理主体，是实现组织目标的责任人，是管理活动的出发者和执行者。

（一）管理者的角色

亨利·明茨伯格研究发现管理者扮演着十种角色，这十种角色可被归入人际角色、信息角色和决策角色三大类。

1. 人际角色

人际角色主要指管理者与各种人发生各种联系时所担当的角色，大致可以分为以下三种不同的角色。

（1）挂名首脑角色

这是管理者所担任的最基本的角色。管理者作为组织的象征和正式的权威，必须履行首脑的职责。作为组织的首脑，管理者有责任主持一些仪式，如接待重要来访、参加某些组织成员的婚礼、与重要客户共进午餐等。很多职责有时可能是日常事务，但对组织能否顺利运转非常重要，不容忽视。

（2）领导者角色

管理者作为一个组织的正式首长，要对该组织成员的工作负责，在这一点上就构成了领导者的角色。这些行动有一些直接涉及领导关系，管理者通常负责招聘和培训员工，负责对员工进行激励或者引导，以某种方式使他们的个人需求与组织目标和谐统一。

（3）联络者角色

管理者还要花足够的时间和精力与组织以外的个人或团体维持关系。这样的联络通常都是通过参加外部的各种会议，参加各种公共活动和社会事业来实现。实际上，联络者角色是专门用于建立管理者自己外部的非正式的有效信息系统。

2. 信息角色

管理者作为组织的信息中心，发挥着获取、处理、传递信息的中枢作用，确保组织成员具有足够的信息，从而能够顺利完成工作。信息角色大致可以分为以下三种。

（1）监督者角色

作为监控者，管理者为了得到信息需不断审视自己所处的环境。他们询问联系人和下属，通过各种内部事务、外部事情和分析报告等主动收集信息。担任监控角色的管理者所收集的信息很多都是口头形式的，通常是传闻和流言，当然也有一些是社会机构的质问等。

(2) 传播者角色

组织内部可能会需要管理者通过与外部联系收集到的信息。管理者必须分享并分配信息，要把外部信息传递到组织内部，把内部信息传给更多的人知道。当下属彼此之间缺乏便利联系时，管理者有时会分别向他们传递信息。

(3) 发言人角色

管理者作为组织的权威，把一些内部信息向组织之外发送，对外传递关于本组织的计划、政策和成果信息，使得那些对组织有重大影响的人能够了解组织的运行状况。

3. 决策角色

管理者最重要的角色就是决策者，主要体现在四个方面。

(1) 企业家角色

对所发现的机会进行投资以利用这种机会。

(2) 干扰对付者角色

处理组织运行过程中遇到的冲突或问题。

(3) 资源分配者角色

决定组织的资金、设备、时间、信息等资源用于哪些项目。

(4) 谈判者角色

管理者安排足够的时间和精力参加各类必要的重要谈判，以确保管理活动朝着组织目标迈进。

上述十种角色实际上是管理者在管理中所起的十种作用，也是管理者进行管理活动时的不同身份。管理者认识这十种角色，依据自身管理实际，合理确定各种角色在管理活动中所占时间的比例，可以使自己的管理工作更有成效。

(二) 管理者的类型

对管理者进行科学分类有利于明确组织职责分工、确保管理活动顺利进行。目前，对管理者的分类方式有多种，常见的是按管理层次或职权关系的性质划分。

1. 按管理层次划分

(1) 基层管理者

基层管理者一般不指挥其他管理人员，仅限于督导操作人员的工作，亦称作业层管理者。如工厂车间班组长、高校教研室主任等。

(2) 中层管理者

中层管理者负责执行组织的计划、政策，指挥一线管理人员或操作人员工作，亦称执行层管理者。如企业部门经理、高校系主任等。

(3) 高层管理者

高层管理者负责制定组织的现行政策，并计划未来的发展战略方向，亦称决策层管理者。

如企业总经理、高校校长等。

2. 按职权关系的性质划分

(1) 直线管理者

直线管理者是有权对下属进行直接指挥的管理者。主要指组织等级链中的各级主管，如企业总经理、生产部门经理等。

(2) 参谋者

参谋者是对上级提供建议，对下级进行专业指导的管理者。有建议权，没有决策、指挥权。

(3) 职能管理者

职能管理者是介于直线管理者与参谋者之间的管理者。如果参谋者在其专业领域内拥有部分决策权、指挥权，而这种职权原属于直线管理者，这时的参谋者就属于职能管理者。如各级职能部门的管理者，对整个组织来说是职能管理者，但相对于本职能部门来说，对自己的下属拥有指挥权、命令权，属于直线管理者。

(三) 管理者的技能

罗伯特·卡茨认为，有效的管理者应当具备三种基本技能：技术技能、人际技能和概念技能。

1. 技术技能

技术技能指管理者掌握与运用某一专业领域内的知识、技术和方法的能力。包括专业知识、经验、技术、技巧，程序、方法、操作与工具运用熟练程度等。

2. 人际技能

人际技能指管理者处理人事关系的技能。包括观察人、理解人、掌握人的心理规律的能力，人际交往、融洽相处、与人沟通的能力，了解并满足下属需要、进行有效激励的能力，善于团结他人、增强凝聚力的能力等。

3. 概念技能

概念技能指管理者观察、理解和处理各种全局性的复杂关系的抽象能力，其核心是一种观察力和思维力。包括对复杂环境和管理问题的观察、分析能力，对全局性、战略性、长远性的重大问题处理与决断的能力，对突发性紧急处境的应变能力等。

三种技能在不同管理层次中的要求不同，高、中、低层管理者都需要。一般来说，概念技能由高层向低层重要性逐步递减，技术技能由高层向低层重要性逐步增加，人际技能处于中间位置。不同层次管理者对三种技能的需求程度如图 1-1 所示。