



面向“十二五”高等教育课程改革项目研究成果

管理学基础

GUANLIXUEJICHU

主 编 李加棋



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

面向“十二五”高等教育课程改革项目研究成果

管理学基础

主 编 李加棋

副主编 商丽媛 曹思芹

参 编 熊 辉

 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内容提要

本书分管理与管理学、管理理论的发展、计划、组织、人力资源和社会保障管理、领导、激励与沟通、控制、管理创新、企业道德与社会责任共十章来编写,传承了管理学权威的理论体系。

本书每章正文前有教学提示、教学要求和导入案例,便于学生渐渐深入到课程内容中,在每节正文后又有便于师生课堂提问的即问即答题和知识运用的微型案例;在每章后均有案例及知识拓展、本章小结、练习与思考,便于学生运用、小结和巩固本章所学知识。这样的编写体例为学习者设计了一个系统的、循序渐进的知识学习体系,力求实现知识能力和素质教育的有机结合,实现学生的均衡发展。在书的正文中还收进了部分最新的有关管理理论的研究成果,如人力资源和社会保障管理、企业道德和社会责任、东方管理等方面的新理论以及我国最新出台的部分新政策。

本书适合作为高等院校经济管理类专业学生学习管理学课程的教材或非经济管理类专业的选修课教材,同时还可以作为各类企业管理人员培训的教材或参考书。

版权所有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础 / 李加棋主编. —北京:北京理工大学出版社,2011.6

ISBN 978-7-5640-4593-7

I. ①管… II. ①李… III. ①管理学-高等职业教育-教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 098254 号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775(办公室) 68944990(批销中心) 68911084(读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京市兆成印刷有限责任公司

开 本 / 710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张 / 19.5

字 数 / 365 千字

责任编辑 / 葛仕钧

版 次 / 2011 年 6 月第 1 版 2011 年 6 月第 1 次印刷

申玉琴

印 数 / 1~1500 册

责任校对 / 周瑞红

定 价 / 42.00 元

责任印制 / 边心超

图书出现印装质量问题,本社负责调换

前 言

本书为高等院校工商企业管理、工商行政管理、市场营销、物流管理、旅游管理、酒店管理、电子商务、金融管理与实务、会计电算化等经济管理类专业及相关管理类专业,研制和出版的高等教育财经类专业基础课“管理学”课程的教材。在我国已经有许多出版社出版了《管理学基础》《管理学原理》《管理学概论》《管理学》等多种版本的教材,但放眼这些教材,书中有相当部分内容的取材或多或少有跟不上时代的步伐,或是书中的部分表述不能贴近学生的语言等不尽如人意的地方。为了促进和引领高等教育教学的快速发展,在北京理工大学出版社的组织下,研讨编写了这本克服上述不足的“管理学”课程的教材。

本书依据管理学具有理论性、实践性、多科性、不断发展的综合性的软科学的特点来展开编写的,具体来说:

(1) 管理学是一门理论性的学科。管理学不仅有古典管理理论、行为科学理论等成熟的理论体系,还有许多现当代管理理论在不断成熟和发展,其体系越来越完善,理论性越来越强。

(2) 管理学是一门实践性的学科。管理对象的复杂性和管理环境的多变性决定了运用管理知识的技巧性、灵活性和创造性。仅靠书本上的管理理论的教学是培养不出优秀管理者的,优秀管理者的培养还需要理论结合实践,在实践中学会管理。

(3) 管理学是一门多科性的学科。管理过程的动态性、复杂性、时效性和管理对象的多样性决定了管理所具备的知识、方法和手段的多样化,因此,管理学涉及政治学、经济学、社会学、心理学、法学、文学等多门学科。

(4) 管理学是一门不断发展的学科。管理学与政治、经济、文化、科技等的发展紧密相关,其理论也是不断丰富和发展的。

(5) 管理学是一门软科学。因为影响管理的因素很多,有的还是不可控和不确定的因素。管理必须对具体问题作出具体分析,没有“永恒”的定理。

(6) 管理学既是一门科学又是一门艺术。科学性是因为管理学有其内在的基本规律、基本概念、基本原理和基本方法;艺术性是因为管理要根据不同的环境和不同的对象而不同的,故要讲究技巧性。

基于上述对管理学特点的基本认识,本教材在不断克服以往教材不足之处的同时,保持管理学理论的系统性,尽量取用本土性、时新性的案例与数据,积极用贴近时代和学生的语言来表述,具体突出以下几个特点:

一是基础性和扩展性。从管理学中最具基础性、原理性的内容出发,编排了

适当的管理领域的内容,使其能与其他管理课程相衔接,为学习相关专业基本理论奠定学科基础,为构建学科框架提供帮助。本书还扩展了管理学领域中的一些最新研究成果,如人力资源和社会保障管理、企业道德和社会责任等方面的最新研究成果,能够帮助学习者在提高专业素质的同时,不断拓展管理学知识的视野。

二是本土化和实践性。坚持管理学的知识、理论和方法要“实用、适用、够用”的原则,以通俗易懂和贴近学生的语言,用本土化的案例进行理论联系实际的讲解,培养学习者分析和解决问题的能力。通过丰富的案例和实训题,满足管理学实践教学的需要。

三是编写体例完善性。每章的开始由教学提示、教学要求、导入案例,引导学生渐渐深入到课程内容中;每节学习后设置有即问即答栏目便于老师对学生提问用;每节后的微型案例有利于老师对本节知识的运用讲解;每章后的案例及知识拓展、本章小结和练习与思考等栏目有利于学习者运用、小结和巩固本章所学知识。本书为学习者设计了一个系统科学的知识学习体系。

本教材由李加棋主编。全书共分十章,第一章、第二章由李加棋编写,第三章、第四章由熊辉编写,第五章、第九章、第十章由商丽媛编写,第六章、第七章、第八章由曹思芹编写。全书最后由李加棋负责主撰、审定。

本教材在编写过程中得到了有关方面的大力支持,我们参考了许多相关的管理学教材,吸收并借鉴、引用了大量国内外的理论成果、资料、案例等,在此表示最诚挚的谢意!尽管编写者在编写过程中付出了许多时间和努力,但水平有限,恳望得到各位专家、学者和读者的批评建议,以便重印和再版时趋于完善!

编 者

目 录

第一章 管理与管理学	(001)
第一节 管 理	(002)
第二节 管理者	(007)
第三节 管理学	(012)
本章小结	(016)
练习与思考	(017)
第二章 管理理论的发展	(023)
第一节 古典管理理论	(024)
第二节 行为科学理论	(031)
第三节 现当代管理理论	(037)
本章小结	(050)
练习与思考	(050)
第三章 计划	(056)
第一节 计划与计划工作	(057)
第二节 预测和决策	(065)
第三节 目标与目标管理	(081)
本章小结	(089)
练习与思考	(089)
第四章 组织	(094)
第一节 组织与组织工作	(095)
第二节 组织结构类型和设计	(104)
第三节 组织文化	(117)
本章小结	(126)
练习与思考	(127)
第五章 人力资源和社会保障管理	(133)
第一节 人力资源管理	(135)
第二节 人才招聘与挑选	(138)
第三节 员工培训与发展	(145)

第四节	绩效考评与反馈·····	(149)
第五节	社会保障管理·····	(155)
本章小结	·····	(159)
练习与思考	·····	(159)
第六章	领导·····	(163)
第一节	领导与领导工作·····	(164)
第二节	领导理论·····	(167)
第三节	领导的原则、方法和艺术·····	(174)
第四节	领导者与领导集体·····	(179)
本章小结	·····	(187)
练习与思考	·····	(188)
第七章	激励与沟通·····	(192)
第一节	激励的概述·····	(193)
第二节	有代表性的激励理论与激励方法·····	(197)
第三节	沟通概述·····	(210)
第四节	沟通障碍及其改善·····	(216)
本章小结	·····	(225)
练习与思考	·····	(225)
第八章	控制·····	(230)
第一节	控制概述·····	(231)
第二节	控制的原理和类型·····	(236)
第三节	控制的过程与方法·····	(241)
本章小结	·····	(249)
练习与思考	·····	(249)
第九章	管理创新·····	(253)
第一节	创新概述·····	(254)
第二节	管理创新的基本内容·····	(260)
第三节	管理创新的过程和组织·····	(266)
第四节	管理创新的策略和方法·····	(270)
第五节	管理创新的发展趋势·····	(275)
本章小结	·····	(282)
练习与思考	·····	(282)

第十章 企业道德与社会责任·····	(286)
第一节 企业道德概述·····	(287)
第二节 企业的社会责任·····	(290)
本章小结·····	(298)
练习与思考·····	(298)
参考文献·····	(302)

第一章

管理与管理学

【教学提示】

(1) 理解掌握管理的概念、性质、特征、对象和职能；管理者的类型、技能和要素；管理学的研究内容、特点和学习方法等理论知识。

(2) 理解管理者的概念、性质、职能，管理者的类型、技能和管理学的研究内容的内涵。

(3) 为了让读者站在高处俯视管理的概貌和这门学科的基本内容，应为后面各章的学习起到开门引路的作用。

【教学要求】

(1) 了解内外部环境因素与管理的关系，明确管理者的角色。

(2) 理解管理的含义、性质、职能以及现代管理思想的主要特点。

(3) 掌握管理者的类型、技能和要素。

(4) 学习管理学的基本方法，会用管理学的基本理论和方法来处理日常事务。

【导入案例】

管理问题

Liisa Joronen 是 SOL 清洁服务公司的董事长和所有者。虽然她出生于芬兰最富有、最受尊敬的家庭，但她的公司却在世界上最缺乏魅力的业务领域——工业清洁中展开竞争。SOL 公司共有 3 500 名员工，主要的经营业务是为医院擦地板、打扫杂货店的走廊和为旅馆铺床等。工业清洁业具有如下特征：非常辛苦的劳动、较低的工资水平、很高的员工流动率和服务中所面对的肮脏事物。但 Liisa 所领导的 SOL 清洁服务公司却是快节奏的、充满活力的知识型企业，而且每个员工都喜欢自己的工作。在 5 年的时间里，该公司所服务的顾客数量已经增长了一倍，服务收入也从 3 500 万美元增长到 6 000 万美元。在 SOL 清洁服务公司，每个主管都领导一支由最多 50 名清洁工人组成的团队，穿着鲜红的黄红相间的连衣裤工作服，他们非常高兴地在芬兰各地努力工作。SOL 清洁服务公司的总部坐落在赫尔辛基，它正在充满着丰富多彩的工作活动、创造性和混乱的环境中飞速成长壮大。可以说，在芬兰，SOL 清洁服务公司已经成为在崭新的经营环境中获

胜的偶像，并且这一形象逐渐扩展到整个欧洲。

【讨论题】

是什么帮助 Liisa 在低技术产业中创造了北欧最受尊敬的公司呢？如果您是 SOL 清洁服务公司的一个经理，您将如何帮助公司员工在艰辛的、低技能工作中实现较高的满意度呢？

第一节 管 理

一、管理的定义

管理活动自古即有，但什么是“管理”，从不同的角度出发，可以有不同的理解。从字面上看，管理有“管辖”“处理”“管人”“理事”等意，即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。但是这种字面的解释是没有严格地表达出管理本身所具有的完整含义的。能够全面概括“管理”这个概念的内涵和外延的定义是：

管理是指一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制、创新等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。

具体来说，可以从以下几个方面来理解管理的内涵：

1. 管理是对各种具体的管理活动的抽象概括

管理是通过各种职能来体现的，具体的管理活动表现为管理者执行各种管理职能，如计划、决策、组织设计、人员配备、沟通、激励和控制等。离开了具体的管理职能，管理就只能是一个空洞的概念。

2. 管理的对象是组织中所有的资源

管理就是要使组织中人尽其才、物尽其用、财尽其力，所以组织内的一切资源都是管理的对象。由于人是所有资源中最活跃、最具有主观能动性的资源，人力资源管理在整个管理中具有重要的意义，正是在这种意义上，才有人认为管理就是对人的管理。但是，对人的管理与对物的管理是分不开的。

3. 管理是在特定的环境中进行的

外部环境是组织的管理者所不能左右的，但又是可以认识、加以把握的。管理活动在一定的意义上讲，就是使组织适应环境的工作。全面、正确地认识环境是做好管理工作的重要前提。环境不仅是做好管理工作的外部约束条件，同时也是评价管理者管理成效的重要依据，一切管理成效都是在一定环境的约束下取得的。

4. 管理的目的是要实现组织目标

管理要在组织中进行,而且还要服务于组织的目标。管理的最终目的是要实现组织的目标。保证组织目标的实现,要求管理要有效率,要求提高管理人员的管理水平和管理能力。

二、管理的性质

(一) 管理的两重性

管理具有自然属性和社会属性。管理是人类共同劳动的产物,具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性;同时,管理又具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

1. 管理的自然属性,也称管理的生产力属性或一般性

在管理过程中,为实现组织目标,要对人、财、物、信息和时间等资源进行合理配置,对业务及职能活动进行协调运作,以实现生产力的科学组织。这种组织生产力的管理功能,是由生产力引起的,反映了人与自然的关系,因此称为管理的自然属性。它是由生产力决定的,而与生产关系、社会制度无关,具有历史长期性。

2. 管理的社会属性,也称管理的生产属性或管理的特殊性

在管理过程中,为维护生产资料所有者的利益,需要调整人们之间的利益分配,协调人与人之间的关系。这种调整生产关系的管理功能,反映的是生产关系与社会制度的性质,因此称为管理的社会属性。管理的社会属性是由与管理相联系的生产关系和社会制度的性质决定的。在历史发展的过程中,不同社会形态下,管理的社会属性体现着统治阶级的意志,带有明显的政治性。社会主义、资本主义及其他社会形态的管理的区别主要体现在管理的社会属性上。

(二) 管理的科学性和艺术性

(1) 管理的科学性是管理作为一个活动过程,其间存在着一系列基本客观规律。人们经过无数次的失败和成功,通过从实践中收集、归纳、检测数据,提出假设,验证假设,从中抽象总结出一系列反映管理活动过程中客观规律的管理理论和一般方法。人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践,又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确,是否行之有效,从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富。因此说,管理是一门科学,是指它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导,有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。

(2) 管理的艺术性就是强调其实践性,没有实践则无所谓艺术。这就是说,

仅凭停留在书本上的管理理论，或背诵原理和公式来进行管理活动是不能保证其成功的。主管人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性，因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合，才能进行有效的管理。所以，管理的艺术性，就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外，还要有灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。

从管理的科学性与艺术性可知，卓有成效的管理艺术是以对它所依据的管理理论的理解为基础的。因此，二者之间不是互相排斥，而是互相补充的。如没有掌握管理理论和基本知识的主管人员，在进行管理时必然是靠碰运气，靠直觉或过去的经验办事，很难找到对管理问题的可行的、令人满意的解决办法。所以，管理的专业训练不可能培训出“成品”的主管人员，但却是为通过实践进一步培训主管人员的一个良好的开端，它为培养出色的主管人员在理论知识方面打下坚实的基础。当然，仅凭理论也不足以保证管理的成功，人们还必须懂得如何在实践中运用它们，即管理的艺术性。

三、管理的对象

管理的对象是管理者为实现管理目标，通过言行作用其上的客体。

管理总是对一个群体或组织实施的，所以，管理对象首先可以理解为由不同功能、不同类型的群体或社会组织。其次，是因为任何群体或社会组织为发挥其功能，实现其目标，必须拥有一定的资源或要素，管理的任务就是对这些资源或要素进行合理的配置、使用，使其发挥效用，从而实现管理目标。因此，这些资源或要素可以理解为管理的直接对象。再次，是任何组织要完成自己的任务，就必须开展一些职能活动，形成一系列工作或活动环节。只有对活动环节进行有效的管理，才能保证目标的实现，这样，职能活动或工作环节也成为管理的对象。

以企业组织为例，管理工作的对象是包含三个方面：一是对工人及其工作进行管理。可以这么说，管理最初就是产生于对工人及其工作的管理，但随着组织规模的扩大，这类管理工作逐渐交给中基层管理者来完成，上层管理者则主要按“例外原则”介入工人及其工作的管理中。二是对管理人员及其工作进行管理。在任何组织中，管理既是对人的管理，也是通过人来管理的，那些负责管理他人的管理者，他们本身也应该受到某种程度和某种方式的管理。也就是说，管理者同时也是被管理者。无论是基层、中层还是高层管理人员，他们都必须置于某种力量的管理之下，否则，他们的行为就有可能出现偏差。目前有些企业发生的经理人员行为不受约束的现象，主要的原因就是对这些经理人员管理不到位。三是对整个企业进行的管理，即对一个企业的生产经营活动进行全面的、综合性的管理。

四、管理的基本职能

（一）计划

计划的任务主要是制定目标及目标实施的路径（即计划方案）。具体来说，计划工作主要包括：描述组织未来的发展目标，在企业，如利润增长目标、市场份额目标、社会责任目标等；有效利用组织的资源实现组织的发展目标；决定实现目标所要采取的行动等。计划是管理的首要职能，管理活动从计划工作开始。

（二）组织

组织工作包括分工、构建部门、确定层次等级和协调等活动，其任务是构建一种工作关系网络，使组织成员在这样的网络下更有效地开展工作。通过有效地组织工作，管理人员可以更好地协调组织的人力和物力资源，更顺利地实现组织的目标。

（三）领导

有了计划，构建了合适的组织结构，聘用到了合适的人员之后，就需要开展领导工作了。有人把领导叫做指导，但不管怎么叫，都是指对组织成员施加影响，使他们为组织的目标作出贡献。其工作内容包括采用合适的领导方式、激励、沟通等。

（四）控制

控制工作包括衡量组织成员的工作绩效，发现偏差，采取矫正措施，进而保证实际工作开展的情况符合计划要求。

计划、组织、领导和控制是最基本的管理职能，他们分别回答了一个组织要做什么和怎么做、靠什么做、如何做得更好，以及做得怎么样等基本问题。作为管理工作的手段和途径，随着管理对象的变化和科学技术的发展，管理职能也在不断地丰富和完善。近年来，决策和创新这两项职能得到了管理者的高度重视。但这两项职能严格地说并不是独立的管理职能，而是从原有的四个管理基本职能中分离出来的，是对原有四个基本职能某些方面内容的专门强调。在后面的章节中，我们将会有所涉及。

五、管理环境

管理的环境是指存在于社会组织内部与外部的影响管理实施和管理效果的各种力量、条件和因素的总和。管理的环境按存在于社会组织的内、外范围划分，

可分为内部环境和外部环境。

（一）内部环境

内部环境主要指社会组织内部履行组织的基本职能所需的各种内部的资源与条件，还包括人员的社会心理、组织文化等因素。任何组织都是独特的资源和能力的结合体，这一结合体形成了管理工作的基础。由于各个组织的资源和能力各不相同，在同一外部环境中经营并采取类似管理措施的组织，也不一定会取得相同的绩效。可以概括地说，组织的内部条件、外部环境和管理工作这三者共同决定了一个组织的总体绩效水平，决定了这个组织生存和发展能力。

（二）外部环境

外部环境是指组织外部的各种自然和社会条件与因素。组织的外部环境还可以进一步划分为一般环境和具体环境。一般环境，也称宏观环境，指对某一特定社会中所有企业或其他组织都发生影响的环境因素，包括经济和技术的、政治和法律的、社会和文化、自然环境等各方面要素。一般环境的影响常常是广泛的，可能影响到处于其中的所有组织，而不一定仅影响某个特定的组织。在大多数情况下，一般环境是特定组织的管理者所无法影响和控制的，因此，适应和利用是更常用的应对策略。具体环境，亦称微观环境或任务环境，是指某个社会组织在完成特定任务过程中所面临的特殊环境因素。如一家商业企业，可能同一所学校面临相同的一般环境，但它所面临的具体环境不但与学校的具体环境不同，而且与其他企业的具体环境也可能不同。对于商业企业来说，具体环境主要包括资源供应、合作者、竞争者、顾客、政府主管部门以及社区等。与一般环境相比，具体环境对特定组织的影响更为明显，也更容易为组织管理者所识别、影响和控制。当然，不同组织所面临的具体环境是各不一样的，而且会随着组织所提供的产品或服务的范围及其所选择的细分市场的变化而发生改变。例如，私立学校和公立学校都从事教育活动，但私立学校要比公立学校更卖力地招收新生、维持校友关系及提供就业服务，而公立学校的管理者要花更多的时间去游说政府部门以取得更多的拨款。同样，瑞士劳力士公司和日本西铁城公司都制造手表，但他们的具体环境却因其经营不同的细分市场而不同。

环境对组织的生存发展及内部管理起决定与制约作用，因此，要求管理者必须了解与认识环境，分析与评估环境，能动地适应环境，从而谋求内部管理与外部环境的动态平衡。

【即问即答】

- （1）班长处理班级日常事务是不是管理？
- （2）管理为何讲究艺术性？

【微型案例】

子贱为官

孔子的学生子贱有一次奉命担任某地方的官吏。当他到任以后，却时常弹琴自娱，不管政事，可是他所管辖的地方却治理得井井有条，民兴业旺。这使那位卸任的官吏百思不得其解，因为他每天即使起早摸黑，从早忙到晚，也没有把地方治好。于是他请教子贱：“为什么你能治理得这么好？”子贱回答说：“你只靠自己的力量去进行，所以十分辛苦；而我却是借助别人的力量来完成任务。”

【讨论题】

子贱为什么能够成功？

第二节 管理者

一、管理者的定义

管理者是指在组织中从事管理活动的全体人员，即在组织中担负计划、组织、领导、控制和协调等工作，以期实现组织目标的人。组织中有从事管理活动的人，也有从事操作工作的人，我们按其从事的工作将其分为两大类，即管理者和操作者。

管理者是为实现组织的目标，对人或事进行计划、组织、领导和控制的人。如学校里的校长、副校长、系主任以及其他各类管理人员，如果你参加了工作，在工作的地方你可以看到主管人员、财会审计人员、销售管理人员、车间主任以及总裁、副总裁，这些人都是管理者。

操作者是指直接从事具体实施和操作工作的人。如汽车装配线上的装配工人、饭店里的厨师、商场的营业员、医院里的医生、学校里的教师等，这些人处于组织中的最底层，不具有监督他人工作的职责。

二、管理者的基本类型

管理者的类型，有许多分类方法。最常见的是根据其在组织中的级别、职位和职能头衔区分为高层管理者、中层管理者和基层管理者三个层次，详见表 1-1。

表 1-1 管理者的类型

组织级别	职位	职能头衔
高层管理者（下属是管理者）	执行官	总裁、生产副总监、销售副总裁、人力资源副总裁、首席财务官
中层管理者（下属管理者）	总监或经理	销售总监、生产总监、财务部经理、人力资源部经理
基层管理者（下属是操作者）	主管	地区销售经理、人力资源经理助理、主会计师、生产总监助理

不同层次的管理者工作的重点不同。高层管理者对整个组织的管理负有全面责任，主要任务是制订组织的总目标、总战略，把握组织的发展方向，如“在未来的两年中销售额翻一番”。中层管理者主要职责是贯彻执行高层管理人员所制订的重大决策和管理意图，监督和协调基层管理人员的工作活动，或对某一方面的工作进行具体的规划和参谋，如“招聘两名销售员”“退出三种产品”等。基层管理者是直接的一线管理人员，其主要职责是直接给下属作业人员分派具体工作任务，直接指挥和监督现场作业活动。

三、管理者的基本技能

每位管理者都在自己的组织中从事某一方面的管理工作，都要力争使自己主管的工作达到一定的标准和要求。管理是否有效，在很大程度上取决于管理者是否真正具备了作为一个管理者应该具备的管理技能。一般来说，作为一名管理人员应该具备的管理技能包括技术技能、人际技能和概念技能三大方面。那些处于较低层次的基层管理人员，主要需要的是技术技能，其次是人际技能与概念技能；处于较高层次的中层管理人员，更多的是需要人际技能，其次是技术技能与概念技能；而处于最高层的管理人员，则尤其需要具备较强的概念技能，其次是人际技能以及技术技能。

（一）技术技能

技术技能是指完成涉及一定方法和流程的具体任务的能力。如车间主任要熟悉各种机械的性能、使用方法、操作程序，以及各种材料的用途、加工工序等；办公室管理人员要熟悉组织中有关的规章、制度以及相关法规，熟悉公文收发程序、公文种类及写作要求等。对于管理者来说，虽然没有必要使自己成为精通某一领域的技能专家，因为他可以依靠有关专业技术人员来解释专门的技术问题，

但也必须了解相当的专门知识,掌握最基本的专业技能。否则就将很难与他所主管的组织内的专业技术人员进行有效的沟通,从而也就无法对他所管辖的业务范围内的各项管理工作进行具体的指导。毋庸置疑,医院的院长不应该是对医疗过程一窍不通的人,学校的校长也不应该是对教学科研工作一无所知的人,军事统帅更不能对军事指挥一无所知。当然,不同层次的管理者,对于专业技能要求的程度是不同的。相对而言,基层管理者需要的专业技能的程度较深,而高层管理者只需要有些粗浅的了解即可。

(二) 人际技能

人际技能是指处理与人事关系有关的技能,即理解、激励他人并与他人沟通和共事的能力。这种能力首先包括领导能力,因为领导者必须学会同下属人员沟通并影响下属人员的行为。但人际技能的内涵远比领导技能广泛,因为管理者除了领导下属人员外,还得与上级领导和同级同事打交道,还得学会说服上级领导,领会领导意图,学会同其他部门同事紧密合作,还要与相关的外界人员和组织发生相关的联系与交往。可以说,人际关系这项技能,对于高、中、低层管理者有效地开展管理工作都是非常重要的,因为各层次的管理者都必须在与其上下左右之间进行有效沟通的基础上,相互合作,共同完成组织的目标。

(三) 概念技能

概念技能是指对事物的洞察、分析、判断、抽象和概括的能力,包括理解事物的相互关系从而找出关键影响因素的能力,确定和协调各方面关系的能力,以及权衡不同方案优劣和内在风险的能力等。管理者应看到组织的全貌和整体,了解组织与外部环境是怎样互动的,了解组织内部各部分是怎样相互作用的,能预见组织在社区中所起的社会的、政治的、经济的作用,知道自己所管部门在组织中的地位和作用,抓住问题的起因和实质,预测问题发展下去会产生什么后果,需要采取什么措施解决问题,这种措施实施以后会出现什么后果等。显然,在组织的动态活动中任何管理者都会面临一些混乱而复杂的环境,需要认清各种因素之间的相互联系,以便抓住问题的实质,根据形势和问题果断地做出正确的决策。因此,管理者所处的层次越高,其面临的问题就越复杂,越无先例可循,越具有多变性,就越需要概念技能。

四、管理者的基本素质

管理者应该具备哪些基本素质?又如何去评价这些素质?可以从以下方面考虑。