



21世纪高职高专规划教材 • 财经管理系列

GUANLIXUE
JICHU

管理学基础

袁淑清 编著 包忠明 主审

(第2版)



清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>



北京交通大学出版社

<http://www.bjttup.com.cn>

21 世纪高职高专规划教材·财经管理系列

管理学基础

(第2版)

袁淑清 编 著
包忠明 主 审

清华大学出版社
北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

本书主要包括计划职能、组织职能、领导职能、控制职能、创新职能5个模块。计划职能模块包括计划、目标管理、决策3个项目；组织职能模块包括组织结构设计、组织变革、人员配备3个项目；领导职能模块包括领导、激励、沟通、协调4个项目；控制职能模块包括控制基础、绩效评估2个项目；创新职能模块包括创新和管理创新2个项目。各项目都配有情境模拟和实际案例分析。

本书可作为高职高专财经管理专业的教学用书，也可作为管理者或相关从业人士学习或培训的参考教材。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目（CIP）数据

管理学基础/袁淑清编著. —2版. —北京：北京交通大学出版社：清华大学出版社，2015.6

（21世纪高职高专规划教材·财经管理系列）

ISBN 978-7-5121-2276-5

I. ①管… II. ①袁… 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（2015）第112840号

责任编辑：黎丹 特邀编辑：衣紫燕

出版发行：清华大学出版社 邮编：100084 电话：010-62776969

北京交通大学出版社 邮编：100044 电话：010-51686414

印刷者：北京时代华都印刷有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：185×230 印张：18.75 字数：420千字

版 次：2015年6月第2版 2015年6月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5121-2276-5/C·171

印 数：1~3 000册 定价：36.00元

本书如有质量问题，请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评，我们表示欢迎和感谢。

投诉电话：010-51686043，51686008；传真：010-62225406；E-mail：press@bjtu.edu.cn。

出版说明

高职高专教育是我国高等教育的重要组成部分,它的根本任务是培养生产、建设、管理和服务第一线需要的德、智、体、美全面发展的高等技术应用型专业人才,所培养的学生在掌握必要的基础理论和专业基础知识的基础上,应重点掌握从事本专业领域实际工作的基本知识和职业技能,因而与其对应的教材也必须有自己的体系和特色。

为了适应我国高职高专教育发展及其对教学改革和教材建设的需要,在教育部的指导下,我们在全中国范围内组织并成立了“21世纪高职高专教育教材研究与编审委员会”(以下简称“教材研究与编审委员会”)。“教材研究与编审委员会”的成员单位皆为教学改革成效较大、办学特色鲜明、办学实力强的高等专科学校、高等职业学校、成人高等学校及高等院校主办的二级职业技术学院,其中一些学校是国家重点建设的示范性职业技术学院。

为了保证规划教材的出版质量,“教材研究与编审委员会”在全国范围内选聘“21世纪高职高专规划教材编审委员会”(以下简称“教材编审委员会”)成员和征集教材,并要求“教材编审委员会”成员和规划教材的编著者必须是从事高职高专教学第一线的优秀教师或生产第一线的专家。“教材编审委员会”组织各专业的专家、教授对所征集的教材进行评选,对所列选教材进行审定。

目前,“教材研究与编审委员会”计划用2~3年的时间出版各类高职高专教材200种,范围覆盖计算机应用、电子电气、财会与管理、商务英语等专业的主要课程。此次规划教材全部按教育部制定的“高职高专教育基础课程教学基本要求”编写,其中部分教材是教育部《新世纪高职高专教育人才培养模式和教学内容体系改革与建设项目计划》的研究成果。此次规划教材编写按照突出应用性、实践性和针对性的原则编写并重组系列课程教材结构,力求反映高职高专课程和教学内容体系改革方向;反映当前教学的新内容,突出基础理论知识的应用和实践技能的培养;适应“实践的要求和岗位的需要”,不依照“学科”体系,即贴近岗位群,淡化学科;在兼顾理论和实践内容的同时,避免“全”而“深”的面面俱到,基础理论以应用为目的,以必需、够用为度;尽量体现新知识、新技术、新工艺、新方法,以利于学生综合素质的形成和科学思维方式与创新能力的培养。

此外,为了使规划教材更具广泛性、科学性、先进性和代表性,我们希望全国从事高职高专教育的院校能够积极加入到“教材研究与编审委员会”中来,推荐“教材编审委员会”成员和有特色、有创新的教材。同时,希望将教学实践中的意见与建议及时反馈给我们,以便对已出版的教材不断修订、完善,不断提高教材质量,完善教材体系,为社会奉献更多更新的与高职高专教育配套的高质量教材。

此次所有规划教材由全国重点大学出版社——清华大学出版社与北京交通大学出版社联合出版。适合于各类高等专科学校、高等职业学校、成人高等学校及高等院校主办的二级职业技术学院使用。

前言

管理学基础是管理类各专业必修的专业基础课程,在管理类专业课程体系中具有重要的地位。通过该课程的学习,学生可以学会管理学的基本原理和基本方法,培养学生基层管理工作岗位的综合管理技能和素质。

本书自2011年1月出版后,先后被全国多所高职院校使用,受到师生的广泛欢迎与好评。在修订中,本书形成了以下特色。

一是编写思路,本教材依据高职高专教育培养目标的要求,立足于社会实际,结合高职高专学生的知识结构特征,从高职高专学生对管理知识的实际需求出发,本着注重能力培养、理论必需、够用的编著理念,坚持以培养全面素质教育为基础,以职业能力为本位,以就业为导向的指导思想,贯彻工学交替、学做一体的教学理念,努力使本教材在编著思路和内容安排上与同类教材相比有所创新和突破。

二是编写内容上,本教材把学生的管理能力从理论中细分出来,通过课程内容的整合,实践教学内容 and 组织形式的创新,使教材内容项目化、实务化,并按管理工作的实践要求,对教材内容进行实践性系统化设计,使其案例化、实战化和工作化。

三是编写结构上,本教材采用了以工作项目为主体的模块化编著体例,将管理学的知识、方法、过程和具体的任务联系起来,教材体系完整、内容新颖,大大增强了学生的实际操作能力。

本教材按照管理的职能,分为计划职能、组织职能、领导职能、控制职能和创新职能5个模块,包含14个项目,每个项目由案例导读、理论与实务知识、课堂案例讨论、思考和实训、知识拓展几个部分组成,其中“知识拓展”为选讲内容。具体内容安排如下。

模块1:计划职能,包括分析环境、制定目标、设计与抉择方案、编制计划、反馈计划执行情况。

模块2:组织职能,包括设计组织结构、建立职权关系体系、组织变革、人员配备。

模块3:领导职能,包括领导者是组织的领头人、合理用人是一门艺术、有效激励、沟通与协调。

模块4:控制职能,包括建立控制标准、采取纠正措施、衡量工作绩效。

模块5:创新职能,包括创新是一个整体性工程、创新方法是提高创新能力的有效工具、管理创新模式、企业国际化管理。

四是编写模式上,本教材采用了案例导读、工作实战引领的编写模式。与同类代表性教材相比较,主要特色与创新之处在于将知识点与技能点“情景化”、“问题化”、“工作化”、“系统化”、“能力化”、“操作化”。

本教材由袁淑清教授以多年对管理学的研究成果和教学讲义为基础,结合当前高职高专教学实际,并按管理工作岗位的职业要求编著而成。编著完成后,包忠明教授对全部书稿进

行了审阅。

本书配有教学课件和相关的教学资源，有需要的读者可以从网站 <http://press.bjtu.edu.cn> 下载或与 cbsld@jg.bjtu.edu.cn 联系。

在编著过程中，参阅了许多相关的教材和专著，吸收和使用了有关教材和专著的成果，在此表示诚挚的谢意。由于时间和水平的限制，书中会有一些不足之处，恳请读者多提宝贵意见。

编 者

2015 年 3 月

目 录

管理学概述	(1)
0.1 管理	(1)
0.2 管理者	(7)
0.3 管理学	(13)
0.4 管理学原理	(17)
0.5 管理理论	(19)
0.6 思考和实训	(29)

模块1 计划职能

项目1 计划	(33)
1.1 案例导读	(33)
1.2 理论与实务知识	(34)
*1.3 知识拓展：预测技术	(43)
1.4 思考和实训	(45)
项目2 目标管理	(48)
2.1 案例导读	(48)
2.2 理论与实务知识	(49)
*2.3 知识拓展：战略管理	(57)
2.4 思考和实训	(59)
项目3 决策	(62)
3.1 案例导读	(62)
3.2 理论与实务知识	(63)

*3.3 知识拓展：德尔菲法	(71)
3.4 思考和实训	(74)

模块2 组织职能

项目4 组织结构设计	(79)
4.1 案例导读	(79)
4.2 理论与实务知识	(80)
*4.3 知识拓展：团队	(89)
4.4 思考和实训	(92)
项目5 组织变革	(96)
5.1 案例导读	(96)
5.2 理论与实务知识	(97)
*5.3 知识拓展：职权关系体系	(104)
5.4 思考和实训	(106)
项目6 人员配备	(108)
6.1 案例导读	(108)
6.2 理论与实务知识	(109)
*6.3 知识拓展：头脑风暴法	(121)
6.4 思考和实训	(123)

模块3 领导职能

项目7 领导	(129)
7.1 案例导读	(129)
7.2 理论与实务知识	(130)
*7.3 知识拓展：领导者的素质	(144)
7.4 思考和实训	(147)
项目8 激励	(150)
8.1 案例导读	(150)
8.2 理论与实务知识	(151)
*8.3 知识拓展：精神激励	(161)
8.4 思考和实训	(165)

项目 9 沟通	(168)
9.1 案例导读	(168)
9.2 理论与实务知识	(169)
*9.3 知识拓展：积极倾听的技能	(180)
9.4 思考和实训	(183)
项目 10 协调	(186)
10.1 案例导读	(186)
10.2 理论与实务知识	(187)
*10.3 知识拓展：压力管理	(197)
10.4 思考和实训	(199)

模块 4 控制职能

项目 11 控制基础	(203)
11.1 案例导读	(203)
11.2 理论与实务知识	(204)
*11.3 知识拓展：控制的关键点原理	(212)
11.4 思考和实训	(215)
项目 12 绩效评估	(218)
12.1 案例导读	(218)
12.2 理论与实务知识	(219)
*12.3 知识拓展：薪酬	(229)
12.4 思考和实训	(234)

模块 5 创新职能

项目 13 创新	(239)
13.1 案例导读	(239)
13.2 理论与实务知识	(240)
*13.3 知识拓展：TRIZ 理论	(259)
13.4 思考和实训	(262)
项目 14 管理创新	(265)
14.1 案例导读	(265)

14.2	理论与实务知识	(266)
*14.3	知识拓展：中国企业的管理创新	(284)
14.4	思考和实训	(287)
参考文献		(290)

管理学概述

管理学是系统研究管理活动的基本规律和一般方法的科学，是在近代社会化大生产条件下和自然科学与社会科学日益发展的基础上形成的。

管理学的目的是：研究在现有的条件下如何通过合理的组织和配置人、财、物等因素，提高生产力的水平。

管理的五大职能：计划职能、组织职能、领导职能、控制职能、创新职能。

0.1 管 理

0.1.1 什么是管理

管理的概念是管理学中最基本的概念。由于管理概念本身具有多义性，它不仅有广义和狭义的区别，而且还因时代、社会制度和专业的不同，产生不同的解释和理解。随着社会化程度的提高和人类知识领域的拓展，人们对管理的认识和理解就有了一些差异。许多中外学者从不同的研究角度出发，对管理作出了不同的解释。

知识链接

- ◆ “科学管理之父”泰勒认为，管理就是要确切地知道要别人干什么，并注意让他们用最好最经济的方法去干。
- ◆ 法国管理学家法约尔认为，管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。
- ◆ 前苏联管理学家波波夫认为，管理同土地、劳力和资本一样，都是一种生产资源。管理是生产的第四要素。
- ◆ 美国管理学家德鲁克认为，管理不只是一门学问，还应是一种“文化”，它有自己的价值观、信仰和语言。
- ◆ 诺贝尔经济学奖获得者西蒙认为，管理就是决策。

上述的不同观点,都强调和突出了管理活动的某一方面的特性。归纳各种论述,我们认为,管理是在特定的环境下,管理者为了实现一定的目标,对其所能支配的各种资源进行有效的计划、组织、领导和控制等一系列活动的过程。这个概念包含着以下四层意思。

(1) 管理是一个过程

管理过程是由一系列相互关联、连续进行的活动所构成。这些活动包括计划、组织、领导、控制等,它们是管理的基本职能。

(2) 管理的核心是达到目标

管理活动都是在组织中发生的,不管什么样的组织都是有一定目标的,管理是围绕着既定的组织目标来进行的。目标不明确,管理便无从谈起。

(3) 管理达到目标的手段是运用组织拥有的各种资源

组织达到的目标是通过组织活动实现的,而任何组织活动都离不开使用或消耗一定的资源(包括人、财、物、时间、信息)。管理就是以最低的组织资源、最佳的组织活动,来达到管理的目标。

(4) 管理的本质是协调

管理的最终目的是实现目标。协调的功能是通过正确处理组织内外各种关系,为组织发展创造良好的内部条件和外部环境,从而促进组织目标的实现。

0.1.2 管理的性质

管理作为人类一种特殊的实践活动,具有自己独特的性质。

1. 管理的二重性

马克思主义管理二重性理论认为,管理具有自然属性和社会属性。

管理的自然属性是指管理是由许多人协作劳动而产生的,是有效组织共同劳动所必需的,因此具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性,它与具体的生产方式和特定的社会制度无关。管理要处理人与自然的关系,要合理地组织社会生产力,故也称作管理的生产力属性。

管理的社会属性是指管理体现着生产资料占有者指挥劳动、监督劳动的意志,因此它又有同生产关系和社会制度相联系的社会属性。它与生产关系和社会制度相联,管理是为统治阶级服务的,受一定生产关系、政治制度和意识形态的影响和制约。

任何管理活动都是在特定的社会生产关系条件下进行的,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。所以,管理的社会属性也称为管理的生产关系属性,其性质取决于不同的社会经济关系和社会制度的性质。在不同的社会制度条件下,不同的监督目的和方式,必然使管理活动具有不同的性质。

2. 管理的综合性

任何管理活动都要受多种因素的综合影响,并通过综合解决各种复杂的矛盾以达到系统的协调和管理目标的实现,这就是管理的综合性。管理的综合性表现在各个方面,如分析问题、进行决策要综合考虑管理系统内外各种因素的影响;组织实施和进行调节,要综合运用各种管理方法;调动人的积极性,要综合分析各种不同人员的心理和思想状态,等等。

管理活动这种综合性的特点,也决定了管理科学研究的复杂性和边缘性。只有从各个不同角度对各种管理活动进行综合研究,才能正确地认识和把握管理规律,并提出普遍适用、行之有效的管理原则和管理措施。

3. 管理的科学性

管理作为一个活动过程,其间存在着一系列客观规律。人们通过对各种社会管理实践经验的收集、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。科学是指在特定的领域中,将已稳定、成熟的客观规律系统化、理论化的概括和总结。

管理的科学性还表现在:经过了长期的探索和实践,寻找和证实了大量的管理客观规律;管理在长期实践中,已经将经营上升为理论,开始形成了一套比较完整的知识体系;管理不仅积累了自身的经验和规律,而且众多的科学方法逐步融入到管理实践和管理理论中,使其更加严谨和科学。

4. 管理的艺术性

管理是一门艺术,其内涵就是强调管理的实践性和灵活性。仅仅凭借书本上的管理理论和管理原则来进行管理,无异于“纸上谈兵”,是不能保证其成功的。管理人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性,灵活地将管理知识与具体管理相结合,才能有效地进行管理。

管理的艺术性表明,管理在实践中靠的是人格魅力,洞察形式与创新。在复杂的社会活动中,仅有管理理论知识还不能保证实践的成功,实际上也不存在固定不变的管理模式,只有审时度势,灵活运用管理理论才能获得事业的成功。不同的文化背景体现出不同的管理艺术,因此管理者如何在管理工作中应用不同的管理方法艺术直接关系到管理工作的成败。

知识链接

管理的科学性和管理的艺术性的关系

- ◆ 管理的科学性是把管理作为一个活动过程，具有自身的客观规律，管理的科学性强调的是管理活动必须以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导，掌握科学的方法论。
- ◆ 管理的艺术性强调的是管理的实践性，管理者必须因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合，同时还要有灵活的技巧。
- ◆ 管理艺术是以对它所依据的管理理论的理解为基础的。
- ◆ 要保证管理实践的成功，管理者必须懂得如何在管理实践中运用科学的理论。

总之，管理是科学性与艺术性的有机统一，是辩证统一的关系。这一点对于从事管理工作的管理者来讲，具有十分重要的意义。它有助于促进我们既重视管理理论知识的学习，又不忽视在管理实践中的灵活运用。

案例思考

如何进行管理

在一个企业管理经验交流会上，有两个厂的厂长分别论述了他们各自对如何进行有效管理的看法。

甲厂长认为，企业首要的资产是员工，只有员工们都把企业当成自己的家，都把个人的命运与企业的命运紧密联系在一起，才能充分发挥他们的智慧和力量为企业服务。因此，管理者有什么问题，都应该与员工们商量着解决；平时要十分注重对员工需求的分析，有针对性地给员工们提供学习、娱乐的机会和条件；每月的黑板报上应公布出当月过生日的员工的姓名，并祝愿他们生日快乐；如果哪位员工生儿育女了，厂里应派车接送，厂长应亲自送上贺礼。在甲厂长的厂里，员工们都普遍地把企业当作自己的家，全心全意地为企业服务，工厂就能日益兴旺发达。

乙厂长则认为，只有实行严格的管理才能保证实现企业目标所必须开展的各项活动的顺利进行。因此，企业要制定严格的规章制度和岗位责任制，建立严密的控制体系、注重上岗培训、实行计件工资制等。在乙厂长的厂里，员工们都非常注意遵守规章制度，努力工作以完成任务，工厂则可发展迅速。

思考问题

这两个厂长谁的观点更有道理，为什么？

0.1.3 管理的职能

管理职能是对管理过程中各项行为内容的概括，是人们对管理工作应有的一般过程和基本内容所作的理论概括。划分管理职能，其意义在于：管理职能把管理过程划分为几个相对独立的部分，在理论研究上能更清楚地描述管理活动的整个过程，有助于实际的管理工作及

管理教学工作。

究竟应该包括哪些管理职能? 管理学者至今仍众说不一。例如, 法约尔的五大职能、三大职能的观点、行为科学的四大职能、中国 MBA 的提法、管理过程六项基本职能与管理九大职能等。由此可见, 管理的职能是随着社会、经济的发展、科学技术的进步和管理理论与实践的发展而不断发展变化的。本书把管理的职能概括为四个方面: 计划、组织、领导、控制, 如图 0-1 所示。

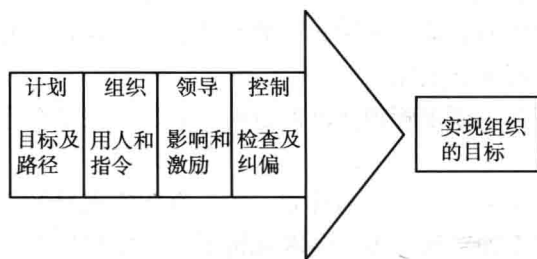


图 0-1 管理职能

1. 计划

计划是指对未来的活动进行规划和安排, 在工作或行动之前, 预先拟定出具体内容和步骤。包括确立短期目标和长期目标, 以及选定实现目标的手段等。

计划职能的主要内容如下: 一是分析和预测单位未来的情况变化; 二是制定目标, 包括确定任务、方针、政策等; 三是拟定实现计划目标的方案, 作出决策, 对各种方案进行可行性研究, 选定可靠的满意方案; 四是编制综合计划和各专业活动的具体计划; 五是检查总结计划的执行情况。

计划职能是管理活动的首要职能, 它是一个管理活动的起点。计划既是决策所确定的组织在未来一定时期内的行动目标和方式在时间和空间的进一步展开, 又是组织、领导、控制等管理活动的基础。因此, 计划职能对于管理活动具有至关重要的作用。

2. 组织

组织是指为了实现目标, 对人们的活动进行合理的分工和协作, 合理配备和使用资源, 正确处理人际关系的管理活动。

组织职能的主要内容如下: 一是按照目标要求建立合理的组织结构; 二是按照业务性质分工、确定各部门的职责范围; 三是给予各级管理人员相应的权力; 四是明确上下级之间、个人之间的领导与协作关系, 建立信息沟通渠道; 五是配备、使用和培训工作人员; 六是建立考核和奖惩制度, 激励员工。

组织职能是管理的一项重要职能。管理者进行管理的指令要借助于组织各部门之间按特定的次序传递; 管理的目标要通过合理的组织设计和有效的组织行为来实现。

3. 领导

领导是指领导者为了实现组织的目标而运用权力向其下属施加影响力的一种管理行为。这种行为和影响力通过组织所赋予的权力、实行监督和控制,但更主要的是通过个人依据组织环境,运用领导技能,采取正确的领导方式和领导行为,团结和带领组织人员高效率地实现组织目标。

领导职能的主要内容如下:一是指导人们的行为,指明达到目标的途径;二是协调人们之间的关系,统一思想和认识;三是激励每个成员自觉地为实现组织目标共同努力。

领导者在行使领导职能时,除了运用自己的智慧、经验和科学的领导方法之外,还需要运用领导艺术,以充分发挥领导效能。

领导是管理的一个职能,属于管理活动的范畴,它贯穿在整个管理活动中。

4. 控制

控制是指管理者为了保证实际工作与计划一致,有效实现目标而采取的管理活动。虽然在计划职能中要求尽可能全面、周密地反映客观情况,制定出切实可行的计划,但是在管理过程中,还会出现各种预料不到的情况,所以在执行计划的过程中,仍有可能产生不同程度的偏差。这就要求控制职能加以调节,以保证目标的实现。

控制职能的主要内容如下:一是制定控制标准;二是衡量计划执行情况,将实际成果同预定目标相比较以确定是否发生了偏差;三是采取纠正措施,将各种有效的控制方法应用于管理过程中。

控制是管理过程的关键职能,是通过信息反馈和绩效评估,对组织的活动进行监督、检查、纠正偏差的过程,是连续不断、反复进行的过程,贯穿于整个管理活动的始终。

5. 创新

创新是一项重要的管理职能,在一个科技迅猛发展、环境瞬息万变的社会,任何因循守旧、墨守成规、缺乏创新的组织都将在激烈的竞争中被淘汰。经济学家熊彼特认为,资本主义的发展主要依赖企业家的创新活动这一“内在因素”。这种创新包括引进新产品、采用新技术、开辟新市场、发掘原材料新来源等“技术创新”及改进企业组织等“制度创新”。

现代社会创新的内容更加广泛,除了技术创新与制度创新以外,还包括观念创新、管理创新等内容。所谓管理创新,对于一般的组织而言,可以理解为创造一种新的更加有效的资源整合模式,不断提高管理的效率与效益,以促成组织目标的高效实现。具体来说,管理创新可以是创设一个新的组织机构,提出一种新的发展思路、管理模式与方法等。

以上五项管理职能在管理实践中不是互相独立的,而是相互联系、相互制约、相互渗透的一个统一体,是一个完整的管理活动所包含的各项工作内容。作为一个管理者,不能机械地按照这五项职能来依次从事管理工作,卓越的管理是这五项职能在运作上的高度契合。成功的管理者应该用联系的、发展的、辩证的眼光看待这些职能。

0.2 管 理 者

0.2.1 什么是管理者

管理者是指在组织中行使管理职能、指挥或协调他人完成具体任务的人，是组织中的一个角色。每个组织中都有不同的管理者，由于管理者所处的管理岗位不同，可以分为：高层管理人员、中层管理人员、基层管理人员。一般而言，高层管理者重在规划决策及战略管理，中层管理者着重于部门内的管理，而基层主管重在具体实施执行。所以，在履行相应职责的能力上，高层管理者要求具备战略性能力，中层管理者要求贯彻执行与组织协调能力，基层管理者则要求较多的操作实施能力。

1. 高层管理人员

高层管理人员是对整个组织的管理负有全面责任的人，处于管理层的最高层。如公司的总经理或总裁、医院的院长等。他们的主要职责是：制定组织的总目标、总战略；掌握组织的大政方针并评价整个组织的绩效；开拓进取、改变现状、为组织发展创造机会；合理配置资源，协调好各方面的利害关系。高层管理人员关心的是组织完整的长期的战略规划。

高层管理人员应具备的能力主要包括：战略规划和预见能力；保持安静平稳情绪的能力；洞察分析和果断决策的能力；克服困难和追求成功的能力；创新能力；领导能力；团队合作能力；组织能力；协调能力；应变能力；人际沟通能力。

2. 中层管理人员

中层管理人员处于管理层的中间部分，在整个管理活动中起着承上启下的作用。他们的主要职责是：一般侧重各部门之间工作关系的协调、上下级之间的沟通、与外部的联络、经营计划的实施及促使本部门成为一个完整的工作团体。与高层管理人员相比，中层管理人员特别注意日常的管理工作。中层管理人员如地区或部门经理、办事处主任等。中层管理人员偏重的是中期、内部的管理性计划。

中层管理人员的能力结构主要包括：执行能力；人际沟通说服能力；业务适应能力；组织协调能力；团队合作能力；判断洞察力；情绪控制力。

3. 基层管理人员

基层管理人员又称第一线管理者，处于管理的最低层。他们的主要职责是：让管理幅度内的作业人员把工作做好，给其分派具体工作任务。基层主管采用的是直接控制的方式，直接指挥和监督现场作业活动，保证各项任务的有效完成，个人完全对控制行为的结果负责。基层管理人员如企业中的作业长或工段长、高校里的教研室主任等。基层管理人员侧重于短期的业务作为作业计划。

基层管理人员的能力结构主要包括：操作实施能力；理解把握能力；解决实际矛盾与问题的技能技巧；学习能力；团队合作能力；应变能力；管理意识。