

云南省精品课程系列教材

管理学原理

Guanlixue Yuanli

那薇 张学高 曹国林 主编



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

云南省精品课程系列教材

管理学原理

Guanlixue Yuanli

那 薇 张学高 曹国林 主 编
邱 淑 周 瑜 喻红莲 董 利 副主编



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/那薇,张学高,曹国林主编. —成都:西南财经大学出版社,2012.8

ISBN 978 - 7 - 5504 - 0821 - 0

I. ①管… II. ①那…②张…③曹… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 194172 号

管理学原理

那 薇 张学高 曹国林 主 编

责任编辑:孙 婧

助理编辑:刘 然

封面设计:杨红鹰

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址	http://www.bookcj.com
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028 - 87353785 87352368
照 排	四川胜翔数码印务设计有限公司
印 刷	郫县犀浦印刷厂
成品尺寸	185mm × 260mm
印 张	17.5
字 数	410 千字
版 次	2012 年 8 月第 1 版
印 次	2012 年 8 月第 1 次印刷
印 数	1—3000 册
书 号	ISBN 978 - 7 - 5504 - 0821 - 0
定 价	32.00 元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
3. 本书封底无本社数码防伪标志,不得销售。

内容提要

本教材根据应用型人才的培养定位，立足于提高学生基层管理职业能力与整体素质，坚持理论与实务相结合。全书共分三篇九章：基础篇、职能篇和发展篇。编者在广泛收集和分析中外各类资料的基础上，系统、科学、全面地反映了现代管理理论的科学体系及其最新发展。

本教材可用于应用型高校经济管理类各专业的专业基础课教学，还可供各领域实际工作者自学参考。

前言

管理学是一门新兴学科,并随着社会经济的发展而不断更新,已成为教育部规定的普通高等学校工商管理类核心课程之一。作为云南省精品课程“管理学”的配套教材,本书根据应用型人才培养定位,立足于提高学生基层管理职业能力与整体素质,坚持理论与实务相结合,以培养应用能力为根本。

全书共分为三篇九章:第一篇为“基础篇”,包括第1~4章,主要介绍管理和管理者相关概念、管理理论的演进、管理环境的分析以及管理决策;第二篇为“职能篇”,包括第5~8章,主要介绍管理的四大职能(计划、组织、领导、控制);第三篇是“发展篇”,包括第9章,主要介绍知识管理、企业再造、六西格玛管理等新的管理理论和方法。

根据应用型人才培养定位需要,本书把基本理论与发展前沿、理论知识与实践能力融为一体,注重实用性。本书主要特点如下:

(1) 系统性:系统、科学、全面地反映了现代管理理论的科学体系及其最新发展。

(2) 应用性:每章都配有与本章内容紧密相关、通俗易懂、贴近生活和工作的案例,供学生综合运用管理学知识分析其中的成败得失。

(3) 通俗性:本书理论简单明了,通俗易懂,采用教学中的语言来阐述有关管理学的原理和基础知识,并通过对案例的分析,使学生学到一些对具体事件的分析方法。

(4) 趣味性:设计了【管理故事】、【看图学管理】、【课后阅读】、【管理实训】等模块,生动活泼,可读性强;每一章设有【即问即答】、【案例分析】和【复习思考题】,能及时进行查缺补漏,检验效果较好。

本书适用于应用型高校经济管理类各专业的专业基础课教学,也可供广大正在或志在从事管理工作及相关活动的有志之士阅读。

本书由那薇教授提出写作思路、设计框架结构并总纂定稿,那薇、张学高、曹国林担任主编,邱淑、周瑜、喻红莲、董利担任副主编,编写组的其他成员(以姓氏笔画为序)有:孙琳琳、陈传明、肖丽萍、章蓉。

本书在出版过程中得到了来自雷昀、郭亚飞、庞观茂、李俊颀等授课教师以及学生的反馈和建议,在此一并表示感谢!同时感谢西南财经大学出版社的孙婧老师的大力支持和帮助。

限于编写组的学识水平,本书错漏之处在所难免,恳请各位同仁及读者指正。

编者

2012.7

目 录

第一篇 基础篇

第一章 管理与管理学	(3)
第一节 管理	(4)
第二节 管理者	(7)
第三节 管理学	(13)
第二章 管理理论的演进	(22)
第一节 西方传统管理思想	(23)
第二节 古典管理理论	(24)
第三节 现代管理理论阶段	(29)
第三章 管理环境	(38)
第一节 管理环境	(39)
第二节 组织的外部环境	(39)
第三节 组织的内部环境	(44)
第四节 组织环境的管理	(49)
第四章 管理决策	(55)
第一节 决策概述	(56)
第二节 决策的过程和影响因素	(61)
第三节 决策方法	(64)

第二篇 职能篇

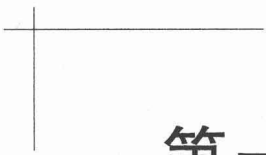
第五章 计划	(77)
第一节 计划与计划工作	(78)
第二节 计划的编制过程	(81)

目 录

第三节 常用的计划工具和方法	(84)
第四节 战略管理	(90)
第六章 组织	(114)
第一节 组织结构设计	(115)
第二节 组织结构的基本类型	(125)
第三节 人力资源管理	(129)
第四节 组织力量的整合	(141)
第七章 领导	(153)
第一节 领导	(154)
第二节 激励	(171)
第三节 沟通	(186)
第八章 控制	(197)
第一节 组织控制概述	(198)
第二节 组织控制的步骤	(207)
第三节 控制方式与方法	(212)

第三篇 发展篇

第九章 管理理论新思潮与发展趋势	(229)
第一节 管理理论新思潮	(230)
第二节 管理发展趋势	(250)
管理实训	(265)
参考文献	(268)



第一篇 基础篇



第一章

管理与管理学

【学习目标】

1. 理解管理的含义及其本质；
2. 掌握管理的四大职能；
3. 理解管理者的含义及其职责；
4. 了解管理学的研究对象及研究方法。

【管理故事】

子贱当官

孔子的学生子贱有一次奉命担任某地方的官吏。他到任以后，经常弹琴自娱，不问政事。可是，他所管辖的地方却治理得井井有条、民生兴旺。

这使那位卸任的官吏百思不得其解，因为他原来每天勤勤恳恳，从早忙到晚，都还没有把那个地方治理好。

于是他请教子贱：“为什么你逍遥自在，也不问政事，却能把这个地方治理得这么好？”

子贱回答说：“你只靠自己的力量去治理，所以十分辛苦；而我却是借助下属的力量来完成任务。”

管理启示：

一位聪明的管理者，应该懂得如何正确地发挥下属的才智，利用下属的力量，而不是事必躬亲、把一切事情都揽在自己身上。

资料来源：子贱放权，理财杂志，2008（07），有删改。

在现代社会中，人类从事着各种各样的活动，管理则是人类各种活动中最重要的活动之一。正如管理大师彼得·德鲁克所说：“在人类历史上，还很少有什么事比管理的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激励的影响。”可以这么说，自从人们开始形成群体去实现个人无法达到的目标以来，管理工作就成为协调个人努力必不可少的因素了。

第一节 管理

一、管理的含义

(一) 组织概述

1. 组织的定义

在现实生活和工作中,当个人无法实现预期目标时,就要寻求别人的合作,形成各种社会组织,原来个人的预期目标也就必须改变为社会组织全体成员的共同目标。因此,从这个意义上讲,组织是人们为了实现某一特定的目的而形成的一个系统的集合,是对完成特定使命的人们的系统性安排,是一种由人们组成的,具有明确目标和系统性结构的实体。它有以下三个特征:

第一,每一个组织都有一个明确的目的,这个目的般是以一个或一组目标来表示的。组织目标是一个组织在未来一段时间内要达到的目的,是所有组织成员的共同目标。没有共同目标,组织就不会存在。因此,共同目标的存在是组织存在的前提。

第二,每一个组织都是由人组成的,而且是由一群人组成的。组织存在的原因就是克服个人力量的局限性,实现靠个人力量无法实现或难以有效实现的目标。

第三,每一个组织都发育出一种系统性的结构,用以规范和限制成员的行为。为了实现组织的目标,组织必须通过成员的分工协作,即通过分工发挥每一个成员的特长,通过协作形成群体的力量。而组织成员间要进行分工协作,就要求志同道合、能力互补,因为只有能力互补,才能进行分工;只有志同道合,才能进行相互协作。组织管理的核心就在于创造一个志同道合、相互协作的组织环境。而要保证这一点,就必须有一套系统性的结构,用以规范和限制组织成员的行为。

2. 组织的本质

从本质上而言,组织是一个利益共同体。也就是说,共同的利益把大家聚集在一起。一个人之所以愿意加入到一个团队中,受群体规范的约束,与他人共享成果,是因为这个组织能够在一定程度上实现自己的个人目标;而一个人要实现靠个人力量无法实现或难以有效实现的目标,就必须借助于群体的力量,只有通过群体的努力实现了共同目标之后,才有可能实现自己的个人目标。既然如此,在一个组织中,损人必损己。我们在一个组织中,与别人过不去,归根到底是跟自己过不去;对组织不关心,也就是对自己在该组织中的利益漠不关心;我们在一个组织中关心他人、帮助他人,归根到底是出于对自己在这个组织中的个人利益的关心。

(二) 管理的含义

管理是指在特定的环境下,协调组织所拥有的资源进行计划、组织、领导和控制,以便有效地实现既定组织目标的过程。这一概念包含着以下几个方面的含义:

第一,管理存在于组织之中,是为了实现组织目标而服务的。也就是说管理的对象是组织。管理依存于组织的集体活动,离开了组织的集体活动讨论管理是没有意义的;管理的目的是有效地实现组织的目标,明确地设定目标是进行管理的起点。

第二,管理的内容是协调。协调就是使多个表面上看上去似乎是相互矛盾的事物之间有机结合、同步和谐。组织资源包括物质资源和人力资源。物质资源之间要协调

以取得资源配置的高效率；人力资源之间也要协调，使个人的努力与集体的预期目标相一致；物质资源与人力资源之间也要协调，这样才能更好地促进目标的达成。但人与物的关系最终仍表现为人与人的关系，任何资源的分配也都是以人为中心的，协调的中心是人。每一项管理职能、每一次管理决策都要进行协调，都是为了协调。

第三，管理是由计划、组织、领导和控制这样一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。这些活动称为管理的职能。这些职能都是为了实现组织目标而采取的一种手段。因此，管理本身不是目的，我们不能为了管理而管理。同时，管理作为一种工具，用好了，有助于目标的实现；用不好，则可能适得其反。因此，我们应尽可能地提高自己的管理水平，以充分发挥管理的职能。

从以上的分析中可以看出，管理从本质上而言是人们为了实现一定的目标而采用的一种手段。

第四，管理活动既强调目的又注重过程。强调目的就是要选择去“做正确的事”，这关系到管理活动的效果问题。效果与活动的完成、目标的实现相联系，即目标的达成度，也就是产出满足需求的程度，涉及的是活动的结果。注重过程则重视“正确地做事”，这关系到管理活动的效率问题。效率是输入与输出的关系，是投入产出比，涉及的是活动的方式。在效果与效率两者之中，效果是本，效率是标，有效的管理就是要标本兼重，“正确地去做适当的事情”。

【即问即答】效率和效益是不是正相关的？

二、管理的基本职能

管理的职能就是管理者在管理过程中所从事的各种活动。尽管对于管理职能有着各种不同的划分方法，但是比较普遍的是认为管理活动有四大职能：计划、组织、领导和控制。

计划职能是规定组织的目标，制定整体战略来实现这些目标，以及将计划逐层展开，以便协调和将各种活动一体化。

组织职能是决定组织要完成的任务是什么；谁去完成这些任务；这些任务怎么分给组员；谁向谁报告；以及各种决策应在哪一级上制定。

领导职能是激励下属，指导他们的活动，选择有效的沟通渠道，解决组织成员之间的冲突。

控制职能是管理必须监控组织的绩效，必须将实际的表现与预先设定的目标进行比较。如果出现了任何明显的偏差，管理的任务就是使组织回到正确的轨道上来。这种监控、比较和纠正的活动就是控制职能的含义。

各项管理职能之间存在着逻辑上的先后关系。每一项管理工作一般都是从计划开始，经过组织、领导到控制结束。但现实中的管理并不是严格地按照这样的顺序来进行的。各职能之间同时相互交叉渗透，控制的结果可能又导致新的计划，开始新一轮新的管理循环。如此循环不息，把工作不断推向前进。在管理活动中，很少有管理者在一个给定的时间段内只从事某一特定的管理职能，他们往往同时进行着若干种不同的活动。

除此之外，国内外很多专家学者也很看重创新，甚至有些研究者把创新也列为一种管理职能。不可否认，创新在现代管理活动中越来越重要。在环境迅速变化的今天，

谁能尽快地适应新环境,谁就能在新一轮竞争中占据有利的位置。而对环境的适应能力主要取决于人们的学习能力和创新能力,即迅速了解环境变化并做出相应应变决策的能力。环境的迅速变化要求我们只有不断地致力于创新,摆脱陈旧观念的束缚,转变自己习惯的行为方式,吸收和创造全新的现代观念,才能适应新时代的变化。但是,管理创新与传统的管理职能不同。管理创新是一个将资源从低效率使用转向高效率使用的过程。而传统的管理职能包括计划、组织、领导和控制,他们都是保证资源的有效运用和目标的有效实现所必不可少的。管理的这四项基本职能一般都有其固定的内容、工作程序和特有的表现形式,一旦展开,就具有其相对稳定性。创新则不同尽管也有一定的规律,但它本身并没有某种特有的表现形式。它贯穿于组织的各项管理活动中,通过组织的各项管理活动来体现自身的存在与价值。正是基于这一点,本书并没有把管理创新列为一项管理职能。

三、管理的属性

管理的自然属性和社会属性就是管理的属性,也叫做管理的二重性。

管理的自然属性是与生产力相联系的特性,是一种不以人的意志为转移,也不因社会制度意识形态的不同而有所改变的客观存在。管理之所以具有自然属性,是因为管理过程就是对人、财、物、信息、时间等资源进行组合、协调和利用的过程,其中包含着许多客观的、不因社会制度和社会文化的不同而变化的规律。管理理论揭示了这些规律,并创造了与这相适应的管理手段和管理方法。管理活动只有遵循这些规律,利用这些方法和手段,才能保证生产等各种组织活动顺利进行。也就是说,管理要处理好人与自然的关系,要合理地组织社会生产力,故管理的自然属性也称为管理的生产力属性。

管理的自然属性体现在两个方面:第一,管理是社会劳动过程的一般要求;第二,管理在社会劳动中具有特殊的作用,只有通过管理才能把实现劳动过程所必需的各种要素组合起来,使各种要素发挥各自的作用。这也是与生产关系、社会制度没有直接联系的。因此,管理也是生产力。

管理的社会属性是与生产关系相联系的特性,任何社会组织的管理都是在一定的社会形态下,受到政治、法律及体制的影响。作为特殊职能的管理活动都要反映出管理的预期目的,谁的目的和怎样的目的,实现目的的途径和手段等,所有这些问题,其实质就是为谁管理的问题。也就是说,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,管理的社会属性也叫做管理的生产关系属性。管理的社会属性既是生产关系的体现,又反映和维护一定的社会生产关系,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,谁来监督,监督的目的和方式都会不同,因而也必然使管理活动具有不同的性质。

管理的社会属性体现为任何组织任何个人在实行管理时都要从全社会、全体人民的利益出发,并且自觉地让局部的利益服从全局的利益,个人的利益服从集体的利益。任何层次的管理者都应当真正成为人民的公仆,而人民则应当真正成为各种社会组织的主人。

管理的二重性产生的原因从根本上说是它所管理的生产过程本身具有二重性，也就是说生产过程是生产力和生产关系相结合、相互作用的统一过程，要保证生产过程的顺利进行，就必须执行合理组织生产力和维护生产关系的职能，这两种职能相结合、共同发生作用，缺一不可，由此，管理就具有了二重性。

管理的二重性是相互联系、相互制约的。一方面，管理的自然属性不可能孤立存在，它总是存在于一定的社会制度、生产关系中；同时，管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在，否则，管理的社会属性就成为没有内容的形式了。从另一方面来讲，管理的二重性又是相互制约的。管理的自然属性要求具有一定社会属性的组织形式和生产关系与其相适应；同时，管理的社会属性也必然对管理的方法和技术产生影响。

【即问即答】管理的自然属性和社会属性有什么区别和联系？

第二节 管理者

一、管理者的含义与职责

（一）管理者的含义

在日常生活中，我们经常见到这样一类人，他们从事着各种各样的管理工作，有的还有各种各样的头衔，比如经理、校长、主任、厂长等。但是我们不禁要问：他们是管理者吗？一个组织为什么必须要有管理者呢？

众所周知，各种组织并不会自己运转，它们需要管理者来加以管理，只有这样，我们才会耗费较少的资源就能达成预期的目标。也就是说，管理者工作绩效的好坏直接关系到组织的兴衰成败。管理者在组织中工作，他通过协调其他人的活动达到与别人一起或者通过别人实现组织目标的目的。也就是说，管理者是组织中有下级部属的那类人。管理者区别于其他人员的显著特征是管理者拥有直接下属，即有下属向其汇报工作。尽管有些成员在组织中威望很高，但他们不指挥别人，没有自己的下级，这些人就不能算是管理者；有些成员尽管地位不高，但他们却是真正意义上的管理者，他们有自己的下级，要为别人的工作负责，负有直接指挥下属开展工作的职责。

随着组织的不断发展，组织内部将出现越来越多的管理者。这些管理者要发挥其在组织中的作用，也必须进行合理的分工，由此就产生了管理者的分类。管理者的类型可以从纵、横两个方面来分类。从横向来看，也就是根据管理者在组织中所起的作用不同，组织中的管理者可分为：财务管理者、人事管理者、行政管理者、业务管理者和其他管理者，如图 1-1 所示。

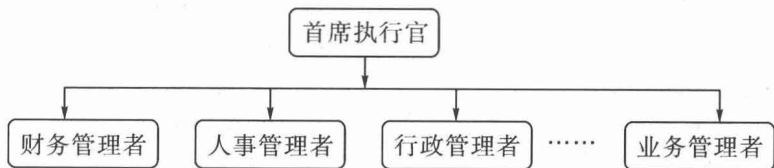


图 1-1 管理者的类型（横向划分）

从纵向来看，也就是根据管理者在组织中的地位的不同，可将管理者分为三类，如图1-2所示。

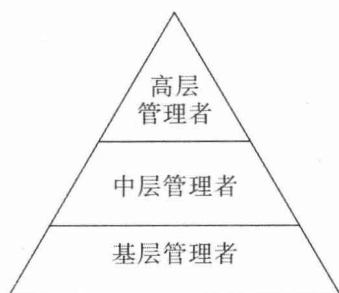


图1-2 管理者的类型（纵向划分）

(1) 基层管理者。他们是最底层的管理人员，负责管理非管理人员所从事的工作，这些工作是生产和提供组织的产品的工作。在制造工厂中，基层管理者可能被称为领班、工头或者工段长；在运动队中，这项职务是由教练担任的；而大学中则由教研室主任来担任。

(2) 中层管理者。他们是处于基层和高层之间的各个管理层次的管理者，直接负责或者协助管理基层管理者。他们可能具有科室主管、办事处主任、部门经理、项目主管、事业部经理等头衔。这些人主要负责日常管理工作，在组织中起承上启下的作用。

(3) 高层管理者。他们处于组织的最高层，主要负责组织的战略管理，并在对外交往中以代表组织的身份出面。他们的典型头衔通常是公司董事会主席、首席执行官、总经理、总裁等，以及大学中的校长、副校长和其他处在或接近组织最高层位置的管理人员。

(二) 管理者的职责

管理者合格与否在很大程度上取决于管理者职责的履行情况。

无论在一个什么样的组织中，组织成员都有不止一人。这一群人要发挥群体的力量，实现靠个人力量无法实现或难以有效实现的目标，就必须进行分工协作。而组织中最大的分工就是操作者和管理者的分离。所谓操作者就是直接从事某项工作或任务，不具有监督其他人工作的职责的人，其主要职责就是做好组织所分派的具体的操作性事务，如大学的教师、企业的工人、医院的医生、商场的营业员等。而管理者是那些在组织中指挥引导别人的活动的人。他们虽然有时也做一些具体的操作性事务，但其主要职责是指挥下属开展工作，如大学的校长和系主任、企业的总经理、车间的生产小组组长、医院的院长等。管理者拥有指挥下属的特权，但也负有对下属工作承担责任的额外责任。无论管理者在组织中的地位如何，其所担负的基本任务是一样的，即：设计和维护一种环境，使身处其间的人们能在组织中协调地工作，以充分发挥组织的力量，从而有效地实现组织的目标。

组织中的一群人要发挥群体的力量就需要有人来提出共同的目标，制订相应的行动方案（计划），需要有人来分配各项工作和协调工作中出现的各类问题（组织领导），需要有人来检查各项工作的进展情况，纠正可能发生的偏差（控制）；当然也需要人去具体执行。前面的活动由管理者负责，而后面的工作就有操作者承担。换句话

说,管理者负责指挥,操作者负责具体执行。

【看图学管理】



管理者在组织中工作,通过协调他人的活动达到与别人一起或者通过别人实现组织目标的目的。管理者工作成绩的好坏直接关系着组织的兴衰成败。

图片来源: xtoolsCRM。

二、管理者的角色与技能

管理者是指引导别人的活动的人。二十世纪五六十年代,国外一些研究者从领导者行为和管理者现实生活的角度来探讨“管理者干什么”的问题,也就是企业管理者的角色理论。

(一) 管理者的角色

所谓管理角色是指特定的管理行为类型。对于管理者在一个组织中所充当的角色,管理学家明茨伯格认为,管理者扮演着十种不同的但高度相关的角色。明茨伯格的十种管理角色可被归入三大类:人际角色、信息角色和决策角色,如图1-3所示。

(1) 人际角色。人际角色直接产生自管理者的正式权力基础。任何一个组织都是一个社会存在体,为了取得各方面的理解与支持(这是一个组织开展工作的前提),需要加强与各方面的沟通。作为管理者必须行使一些具有礼仪性质的职责,必须在工作小组内扮演领导者的角色和组织内外联络者的角色,即管理者所扮演的三种人际角色分别是代表人角色、领导者角色和联络者角色,它包含了人与人(下级和组织外的人)以及具有礼仪性和象征性的职责。

(2) 信息角色。管理者要负责确保和其一起工作的人具有足够的信息,从而能够顺利完成工作。管理者既是所在单位的信息传递中心,也是组织内其他工作小组的信息传递渠道。整个组织的人依赖于管理结构和管理者获取或传递必要的信息,以便完成工作。它包括接受、收集和传播信息。管理者所扮演的信息角色分别是监督者角色、传播者角色和发言人角色。

(3) 决策角色。决策角色是作出抉择的活动。在决策角色中,管理者处理信息并得出结论。如果信息不用于组织的决策,这种信息就丧失其应有的价值。管理者负责作出组织的决策,让工作小组按照既定的计划行事,并分配资源以保证小组计划的实

施。管理者所扮演的决策角色包括企业家角色、干扰应对者角色、资源分配者角色和谈判者角色。

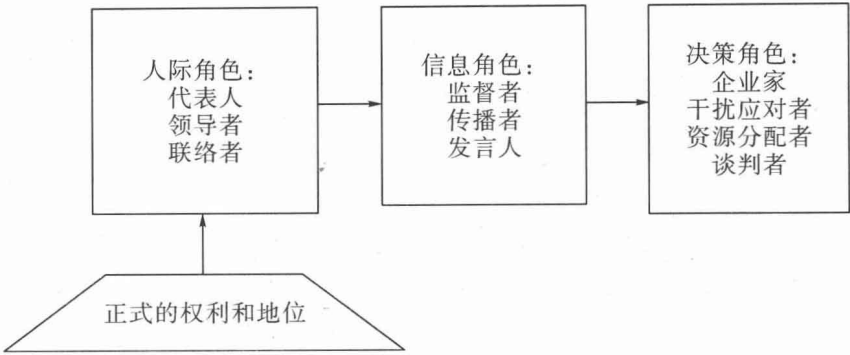


图 1-3 管理者的角色

必须明确指出的是，明茨伯格的分类是建立在以下假设的基础上的：①把管理者的职位作为分析的起点；②将管理者界定为负责一个组织单位的人，这意味着他拥有正式权威和特殊地位；③定义角色为属于一定职责或者地位的一套有条理的行为。

【即问即答】学校的老师是管理者吗？以管理职能和管理者角色的观点进行讨论。

（二）管理者的技能

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。根据罗伯特·卡茨的研究，管理者应具备以下三类技能：

（1）技术技能。技术技能是指为了完成或理解一个组织的特定工作所必需的技能，也就是业务方面的技能，即熟悉和精通某种特定专业领域的知识。如监督会计人员的管理者必须懂会计，一个学校的校长必须掌握教学的知识等。尽管管理者不必是技术专家，但他必须具备足够的技术技能，因为他们要直接处理雇员所从事的工作。

技术技能对基层管理者来说尤为重要，因为他们的大部分时间都是在指导下属并回答有关具体工作方面的问题。因而，对他们而言，精通某种特定专业领域的知识是成为一个有效管理者的前提条件。而对于中、上层管理者来说，技术技能的要求就可以相对稍微低一些。

（2）人际技能。人际技能就是与组织中上下左右的人打交道的能力，包括联络、处理和协调组织内外人际关系的能力，激励和诱导组织内工作人员的积极性和创造性的能力，正确地指导和指挥组织成员开展工作的能力。管理者作为小组的一员，其工作能力取决于人际技能。国内外许多研究表明，人际技能是一种重要技能，对各层管理者都具有同等重要的意义。在同等条件下，人际技能可以极为有效地帮助管理者在工作中取得成功。

（3）概念技能。概念技能是管理者对复杂情况进行抽象和概念化的技能。管理者应看到组织的整体，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。概念技能的表现之一就是分析和概括问题的能力。具备较高的概念技能能够使管理者快速、敏捷地从混乱而复杂的动态情况中辨别出各种因素的内在联系，抓住问题的起因和实质，预测出问题将会产生的影响，判断出需要采取的措施及其可能产生的后果。概念技能的又一表现是形势判断能力，管理者通过对内、外部形势的