



· 当代经典经济学管理学教材习题详解系列 ·

# 周三多

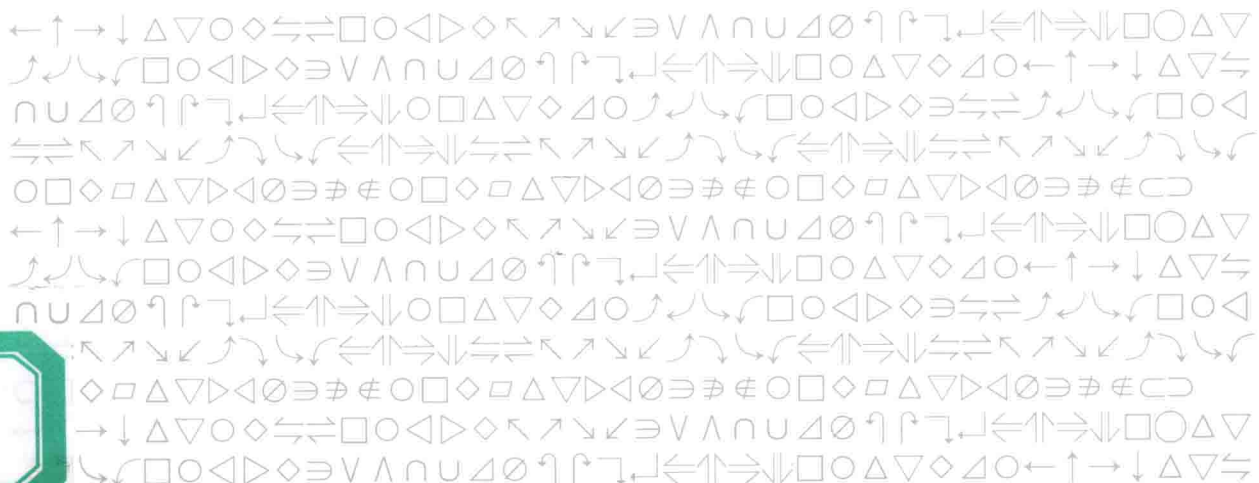
# 《管理学：原理与方法》

## (第5版)

### 学习精要 · 习题解析 · 考研真题

翔高教育管理学教学研究中心 编

# MANAGEMENT



当代经典经济学管理学教材习题详解系列

# 周三多《管理学——原理与方法》(第5版)

学习精要·习题解析·考研真题

翔高教育管理学教学研究中心 编

主 编	虞雯翔	黄天虎			
编 委	吴俊岗	李光萍	王海滨	杨黛诺	
	陈 新	陈 哲	江玲洁	许林敏	
	王 朋	杨 峰	朱正旺	陶 智	
	童大欣	朱慧兰	郭志梁	宋科丽	

 上海财经大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

周三多《管理学——原理与方法》(第5版)学习精要·习题解析·考研真题/翔高教育管理学教学研究中心编. —上海:上海财经大学出版社,2012.11

(当代经典经济学管理学教材习题详解系列)

ISBN 978-7-5642-1520-0/F·1520

I. ①周… II. ①翔… III. ①管理学-高等学校-教学参考资料  
IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 261821 号

- 责任编辑 张美芳
- 封面设计 张克瑶
- 责任校对 王从远 胡 芸

**周三多《管理学——原理与方法》(第5版)**

**学习精要·习题解析·考研真题**

翔高教育管理学教学研究中心 编

---

上海财经大学出版社出版发行  
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)  
网 址: <http://www.sufep.com>  
电子邮箱: [webmaster@sufep.com](mailto:webmaster@sufep.com)

全国新华书店经销

上海译文印刷厂印刷

宝山葑村书刊装订厂装订

2012 年 11 月第 1 版 2012 年 11 月第 1 次印刷

---

787mm×1092mm 1/16 14.5 印张 371 千字  
印数:0 001—4 000 定价:33.00 元

## 前 言

学习管理学仅限于课堂是远远不够的,老师在课堂里的每一节课,往往需要学生课前、课后花费几倍的时间才能消化和吸收。因此,课堂之外的自学显得特别重要,但如果只是反复看教材,常常会产生“边际效率递减”的情况。通过多种形式的归纳总结、习题训练,学生们既可以避免“边际效率递减”,又可以灵活掌握所学内容。正是基于这样的考虑,我们编写了本书。

本书每一章可划分为三大部分:

**学习精要:**这部分提炼出本章内容的要点,便于读者快速了解本章的知识框架以及重难点,协助读者做到提纲挈领,以便提高复习效率。

**习题解析:**这部分针对教材的书后练习题,提供答案和解析,有助于读者自学。本书的答案和解析力求精炼,尽量用简明扼要的语句,让读者清晰地把握问题的关键点所在,以求节省读者宝贵的时间。

**考研真题:**这部分针对课后习题所未能覆盖到或者覆盖密度不足的重难点,提供一些补充练习题,便于读者在使用本书后,能对所有重难点进行一轮较为完整的训练。为增加训练强度,本书补充训练题一律取材于各大名校历年考研的经典真题,并且题量是课后习题的2倍左右。

在课后习题及补充习题的解析中,我们列出了题目考查的知识点,使读者查阅相关知识点更加方便,并且还提供了对应知识点在课本中的页码,便于读者追踪溯源,有针对性地复习课本知识。

同时,我们针对每道题提供了参考的重要级别及难度级别。重要级别1级为最低,3级为最高。判断重要级别时,我们主要参考两个因素:一是历年考研试题中该知识点出现的频率,二是该知识点对理解其他重要知识点的协助价值。难度级别我们主要用以下方法参考定位:“1”表示基础题,考查读者对课本内容的记忆;“2”表示提高题,考查读者运用课本基础知识进行思考的能力;“3”表示难题或综合题,考查读者对课本知识进行较深入或较复杂思考的能力,或结合社会问题考查理论联系实际的分析能力,或融会贯通前后知识点进行分析的能力。

在本书的最后,我们用表格的形式列出了全部知识点,把知识点与练习题编号一一对应,便于读者查阅。

因本书所有习题和解析本身都是完整的,所以本书不仅是配合周三多教授《管理学——原理与方法》(第5版)的一本辅导书,又是一本管理学的学习精要与习题集。

由于编者的水平有限,不当之处在所难免,如果您发现错误或对本书有任何建议,请到翔

高考研论坛(<http://bbs.kaoyanmeng.com>)相应版面提出,我们将尽快回复。

**翔高教育管理学教学研究中心**  
2012年10月

# 目 录

前言 .....	( 1 )
----------	-------

## 第 I 篇 总 论

第一章 管理与管理学 .....	( 1 )
------------------	-------

【学习精要】 .....	( 1 )
--------------	-------

【习题解析】 .....	( 4 )
--------------	-------

【考研真题】 .....	( 6 )
--------------	-------

第二章 管理思想的发展 .....	( 11 )
-------------------	--------

【学习精要】 .....	( 11 )
--------------	--------

【习题解析】 .....	( 16 )
--------------	--------

【考研真题】 .....	( 20 )
--------------	--------

第三章 管理的基本原理 .....	( 25 )
-------------------	--------

【学习精要】 .....	( 25 )
--------------	--------

【习题解析】 .....	( 29 )
--------------	--------

【考研真题】 .....	( 30 )
--------------	--------

第四章 管理道德与社会责任 .....	( 35 )
---------------------	--------

【学习精要】 .....	( 35 )
--------------	--------

【习题解析】 .....	( 38 )
--------------	--------

【考研真题】 .....	( 40 )
--------------	--------

第五章 管理的基本方法 .....	( 46 )
-------------------	--------

【学习精要】 .....	( 46 )
--------------	--------

【习题解析】 .....	( 50 )
--------------	--------

【考研真题】 .....	( 51 )
--------------	--------

## 第Ⅱ篇 决策

第六章 管理决策 .....	(55)
【学习精要】 .....	(55)
【习题解析】 .....	(59)
【考研真题】 .....	(61)
第七章 计划与计划工作 .....	(70)
【学习精要】 .....	(70)
【习题解析】 .....	(72)
【考研真题】 .....	(73)
第八章 计划的实施 .....	(78)
【学习精要】 .....	(78)
【习题解析】 .....	(82)
【考研真题】 .....	(84)

## 第Ⅲ篇 组织

第九章 组织设计 .....	(91)
【学习精要】 .....	(91)
【习题解析】 .....	(95)
【考研真题】 .....	(97)
第十章 人员配备 .....	(102)
【学习精要】 .....	(102)
【习题解析】 .....	(105)
【考研真题】 .....	(106)
第十一章 组织力量的整合 .....	(112)
【学习精要】 .....	(112)
【习题解析】 .....	(114)
【考研真题】 .....	(114)

第十二章 组织变革与组织文化	(120)
【学习精要】	(120)
【习题解析】	(122)
【考研真题】	(125)

## 第Ⅳ篇 领 导

第十三章 领导与领导者	(130)
【学习精要】	(130)
【习题解析】	(134)
【考研真题】	(136)

第十四章 激励	(141)
【学习精要】	(141)
【习题解析】	(144)
【考研真题】	(146)

第十五章 沟通	(151)
【学习精要】	(151)
【习题解析】	(153)
【考研真题】	(154)

## 第Ⅴ篇 控 制

第十六章 管理信息	(159)
【学习精要】	(159)
【习题解析】	(162)
【考研真题】	(162)

第十七章 控制与控制过程	(166)
【学习精要】	(166)
【习题解析】	(168)
【考研真题】	(169)

第十八章 控制方法	(175)
【学习精要】	(175)



【习题解析】..... (179)  
【考研真题】..... (180)

## 第Ⅵ篇 创 新

第十九章 管理的创新职能..... (183)  
    【学习精要】..... (183)  
    【习题解析】..... (186)  
    【考研真题】..... (187)

第二十章 企业技术创新..... (195)  
    【学习精要】..... (195)  
    【习题解析】..... (198)  
    【考研真题】..... (199)

第二十一章 企业组织创新..... (201)  
    【学习精要】..... (201)  
    【习题解析】..... (203)  
    【考研真题】..... (204)

附录 知识点列表..... (219)

关于翔高..... (222)

# 第 I 篇 总 论

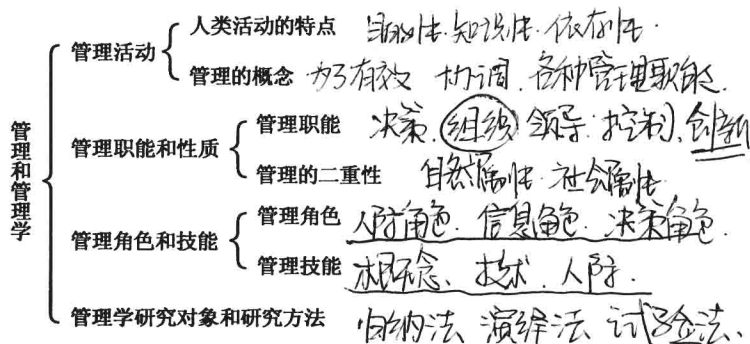
## 第一章 管理与管理学

### 【学习精要】

#### 一、学习重点

1. 管理的基本职能和性质
2. 管理者的涵义及分类
3. 管理者的角色分配与技能要求

#### 二、知识脉络图



#### 三、理论精要

##### ❖ 知识点一 人类活动的特点

###### 1. 目的性

人类正是在为实现预期目的的活动中，在不断地劳动、思考、谋划、设计和组织管理的过程中，逐步进步的。

###### 2. 依存性

人类的目的性来源于对外部环境和人类自身的相互依存关系。

###### 3. 知识性

人类能从过去的实践中学习，从前人的经验中学习，并能把学到的知识加以记忆、积累、分

析和推理,从而形成人类独有的知识体系。

人类活动的上述三个特点为人类的管理实践提供了客观条件,回答了为什么管理实践与人类历史同样悠久的历史原因。

### ❖ 知识点二 管理的概念

本书中给出的定义是,管理是管理者为了有效地实现组织目标、个人发展和社会责任,运用管理职能进行协调的过程。它具有丰富的内涵:

- (1)管理是人类有意识、有目的的活动;
- (2)管理应当是有效的;
- (3)管理的本质是协调;
- (4)协调是运用各种管理职能的过程。

### ❖ 知识点三 管理的职能

许多新的管理理论和管理学实践已一再证明:计划、组织、领导、控制、创新是一切管理活动最基本的职能。

#### 1. 计划

所谓计划,是指制定目标并确实为达成这些目标所必需的行动。组织中所有的管理者都必须从事计划活动,制定符合并支持组织总体战略的目标,同时制定一个支配和协调他们所负责的资源计划,从而实现组织的目标。

#### 2. 组织 *根本职能*

根据工作的要求与人员的特点,设计岗位,通过授权和分工,将适当的人员安排在适当的岗位上,用制度规定各个岗位的职责和上下左右的相互关系,形成一个有机的组织结构,使整个组织协调运转——这就是管理的组织职能。

组织目标决定着组织的具体形式和特点。

#### 3. 领导 *指挥 协调 激励*

指导人们的行为,通过沟通增强人们的相互理解,统一人们的思想和行动,激励每个成员自觉地为实现组织目标而共同努力。

#### 4. 控制

为了保证目标及为此制订的计划得以实现,就离不开控制职能。控制的实质就是使实践活动符合计划,计划就是控制的标准。

#### 5. 创新

创新职能本身并没有某种特有的表现形式,总是在与其他管理职能的结合中表现自身的存在与价值。

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。创新在这个管理循环之中处于轴心地位,成为推动管理循环的原动力。

### ❖ 知识点四 管理的二重性

#### 1. 管理的自然属性

管理的自然属性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,完全是一种客观存在。管理的自然属性体现在:

- (1)管理的出现是由人类活动的特点决定的,人类的任何社会活动都必定具有各种管理职能。
- (2)管理是社会劳动过程中的一种特殊职能。
- (3)管理是生产力。

## 2. 管理的社会属性

与管理的社会属性相关的四点基本变化:

- (1) 科学技术飞速进步,经济全球化的发展,企业规模扩大,职能经理人出现,企业经营权和所有权分离;
- (2) 部分职工持有股票,拥有企业所有权的人数增多;
- (3) 西方发达国家的政府对本国经济进行不同形式、不同程度的干预;
- (4) 企业管理需要考虑消费者利益和社会生态环境的保护。

### ❖ 知识点五 管理技能

根据罗伯特·卡茨的研究,管理者必须具备三种技能:

(1) 技术技能,指运用管理者所监督的专业领域中的过程、惯例、技术和工具的能力。技术技能对于基层管理者最重要。

(2) 人际技能,指成功地与别人打交道并与别人沟通的能力。它包括对下属的领导能力和处理不同小组之间关系的能力。对于各个层次的管理者都一样重要。

(3) 概念技能,指能把观点设想出来,并加以处理以及将关系抽象化的精神能力。具有概念技能的管理者往往把组织视为一个整体,并且了解组织各个部分的相互关系。概念技能对高层管理者最重要。

各层次管理者所需要的管理技能的比例如图 1.1 所示:



图 1.1 各层次管理者所需管理技能的比例

### ❖ 知识点六 管理角色

根据亨利·明茨伯格的研究,管理者扮演着十种角色,这十种角色可归为三类,如图 1.2 所示。

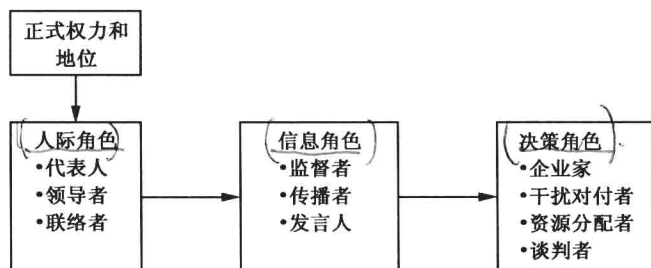


图 1.2 管理者的角色

### ❖ 知识点七 管理学的研究对象和研究方法

管理学的研究对象是各种管理工作中普遍适用的原理与方法。

管理学的研究方法主要包括归纳法、试验法和演绎法三种。

### 1. 归纳法

归纳法就是通过对客观存在的一系列典型事物(经验)进行观察,从掌握典型事物的典型特点、典型关系、典型规律入手,研究事物之间的因果关系,从中找出事物变化发展的一般规律。它是一种从个别到一般的方法。在管理学研究中,归纳法应用最广,但其局限性也十分明显:

(1)一次典型调查只是近似于无穷大的总体中的一个样本。

(2)研究事物的状态不能人为地重复,管理状态也不可能完全一样,所以研究结论只是近似的。

运用归纳法时应注意以下几点:

(1)弄清与研究事物相关的因素,以及系统的或偶然的干扰因素;

(2)选择好典型,并分成若干类;

(3)按抽样调查原理,保证样本容量;

(4)调查问卷包含较多的信息数量,并便于作出简单、明确的答案;

(5)对调查资料分析时应采用历史唯物主义和辩证唯物主义的方法。

### 2. 试验法

人为地为某一试验创造一定条件,观察其试验结果,与对比试验的结果进行比较,寻找外加条件与试验结果之间的因果关系。

试验法可以得到接近真理的结论。但管理中的许多问题,性质十分复杂,影响因素很多,很难逐个因素孤立地进行试验;而且许多内、外部条件特别复杂,要想进行人为的重复也是不可能的。

### 3. 演绎法

从一般到个别的方法。

对于复杂的管理问题,管理学家可以从某种概念出发,或从某种统计规律出发,也可以在实证的基础上用归纳法找到一般的规律,并加以简化,形成某种出发点,建立起能反映某种逻辑关系的经济模型。这种模型与被观察的事物并不完全一致,它所反映的是简化了的事实,完全符合逻辑的推理。它是从简化的事实前提推广来的,所以这种方法称为演绎法。

## 【习题解析】

### 1. 人类活动的特点是什么?为什么管理实践与人类历史同样悠久?

【重要级别】1      【难度】1      【页码】4

【考查要点】人类活动的特点 *目的性、依存性、知识性*

【参考答案】人类活动的特点详见知识点一。

为什么管理实践会与人类历史同样悠久?这是由人类活动的特点决定的。人类活动的上述三个特点为人类的管理实践提供了客观条件,也回答了为什么管理实践与人类历史同样悠久。

### 2. 何谓管理?管理的基本特征是什么?

【重要级别】2      【难度】1      【页码】11

【考查要点】管理的概念

【参考答案】管理的定义见知识点二。

管理的最基本的特征有:(1)管理的载体是一个组织;(2)管理的基本对象是人;(3)在管理的资源配置中,人才是第一资源;(4)一般意义上讲,管理的任务是通过采取某些具体的手段和

措施,设计、营造、维护一种环境,包括组织内部和外部的环境,使所有管理对象在特定的环境中,能协调而有序地进行活动。

【翔高点评】本题主要是考查管理的定义。其实,管理学中很多管理大师都对管理学下过不同的定义,但这里不存在谁对谁错的问题,他们只是从不同的角度对管理作出了解释。所以,在复习过程中,需要适当了解不同管理大师的思想和著作,这样才能对管理学中的知识点有更深层次的理解和把握,而不仅限于对课本死记硬背。

### 3. 管理活动具有哪些基本职能? 它们之间的关系是什么?

【重要级别】2      【难度】1      【页码】12~15

【考查要点】管理的职能

【参考答案】详见知识点三。

### 4. 分析管理二重性的基本内容。

【重要级别】2      【难度】1      【页码】15~20

【考查要点】管理的二重性

【参考答案】(1)定义:管理的自然属性是管理与生产力、社会化大生产相联系的性质,表现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;管理的社会属性是指管理与生产关系、社会制度相联系的性质,执行着维护和巩固生产关系的特殊职能。管理者和被管理者存在于一定的生产关系中,必然受到生产关系和社会文化的影响。

(2)原因:从根本上说,管理具有二重性是因为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,企业管理就具有了二重性。

(3)关系: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和生产关系之中;同时,管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而独自存在,否则,管理的社会属性就成为没有内容的形式。另一方面,管理的二重性又相互制约。管理的自然属性要求有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。

(4)意义:管理的二重性原理是我们认识、学习和借鉴发达国家企业管理中的科学检验与方法的指导思想,是研究、总结和发展我国企业管理经验的理论武器。因而,学习和掌握管理二重性原理对建设有中国特色的社会主义企业管理具有重要意义。也就是说,我们既要正确对待西方国家企业管理的经验,又要充分重视我国长期以来企业管理实践中所形成的优良传统和作风,在实际工作中将二者结合起来。

【翔高点评】本题的解答过程中,编者并没有仅仅从自然属性和社会属性的基本内容来作答,而是从自然属性和社会属性相关关系的角度,进行了深度解析,帮助读者更好地理解管理的二重性。



#### 【相关链接】

管理的科学性和艺术性

科学性反映了管理实践活动的客观规律。管理理论来自于实践,又指导实践,有一套分析、解决问题的方法论。艺术性即实践性、创造性,是指在实践中创造性地运用管理理论知识的技巧,必须将管理理论与具体的实践活动相结合。

到目前为止,管理是否是一门科学仍未得到回答。因为管理面对的不是一次又一次可以设定完全相同条件的实验环境,而是分分秒秒都在变化着的内外环境,因而不存在可以一次又一次重复验证的规律。

但是,笔者认为管理的过程依然是体现科学性和艺术性的过程。它是科学性和艺术性相结合的产物。

### 5. 一个有效的管理者需要扮演哪些角色?需要具备哪些技能?

【重要级别】2      【难度】1      【页码】21,24

【考查要点】管理角色;管理技能

【参考答案】参见知识点五、六。

【翔高点评】(1)本题对于十类不同的管理角色以及三类管理技能的定义不做详细阐述,读者可以进一步查看书本,作进一步的理解。另外,不同层次的管理者对于三类管理技能的要求是不一样的,读者需要注意。

(2)管理学中的每一个知识点都可能是一个管理大师的经典理论,所以,同学们在考研答题的过程中,用到某一位大师的理论和观点时,最好能够把大师的名字、著作等写出来,一方面是对管理大师的尊重,另一方面也可以体现答题的严谨和专业性。

### 6. 分析管理学的研究对象及方法。

【重要级别】2      【难度】1      【页码】29,30

【考查要点】管理学的研究对象和研究方法

【参考答案】参见知识点七。

## 【考研真题】

### 一、选择题

C. 1. 对于最高层次的管理者,最为重要的是( )。(宁波大学 2007 年考研)

- A. 技术技能      B. 人际技能  
C. 概念技能      D. 计算机应用技能

【重要级别】2      【难度】1      【页码】25

【考查要点】管理技能

【参考答案】C

CD 2. 管理的二重性是指管理的( )。(北京交通大学 2006 年考研)

- A. 科学性      B. 艺术性      C. 自然属性      D. 社会属性  
E. 实践性

【重要级别】2      【难度】2      【页码】17

【考查要点】管理的二重性

【参考答案】CD

A. 3. 管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制,这是( )的观点。(中央财经大学 2006 年考研)

- A. 法约尔      B. 泰罗      C. 马斯洛      D. 韦伯

【重要级别】2      【难度】1      【页码】8

【考查要点】管理的概念

【参考答案】A。管理是由计划、组织、协调、指挥及控制等职能为要素组成的活动过程，这是由现代管理理论创始人法约尔在1916年提出的。

4. (计划) 直接影响其他职能的效益。(浙江大学2006年考研)

A. 计划      B. 组织      C. 领导      D. 控制

【重要级别】2      【难度】2      【页码】13

【考查要点】管理的职能

【参考答案】A。计划是其他三项职能的基础。

5. 管理过程中，“指导和激励个人及群体，解决冲突”的职能，属于( )。(浙江大学2007年考研)

A. 计划      B. 组织      C. 领导      D. 控制

【重要级别】2      【难度】1      【页码】14

【考查要点】管理的职能

【参考答案】C

6. 某位管理人员把大部分时间都花费在直接监督下属人员工作上，他一定是(领班)。(华东理工大学2003年考研)

A. 部长      B. 总经理      C. 领班      D. 车间主任

【重要级别】2      【难度】2      【页码】25

【考查要点】管理技能

【参考答案】C

7. “管理就是决策”，是由(西蒙)提出来的。(浙江工商大学2005年考研)

A. 泰罗      B. 法约尔      C. 西蒙      D. 韦伯

【重要级别】2      【难度】2      【页码】9

【考查要点】管理的概念

【参考答案】C

8. 在做出是否收购其他企业的决策中，管理者必须从多个角度出发全面分析拟购企业的目前状况及可能的发展余地等情况，这时管理人员需要的技能主要是( )。(南京林业大学2008年考研)

A. 诊断技能      B. 人际关系技能      C. 概念性技能      D. 技术技能

【重要级别】2      【难度】2      【页码】25

【考查要点】管理技能

【参考答案】C

9. 有时，一位工作表现很出色的基层主管在被提升为中层主管、尤其是高层主管后，尽管工作比以往更卖力，绩效却一直甚差。其中的原因很可能就在于这位管理人员并没有培养起从事高层管理工作所必需的( )。(北京交通大学2004年考研)

A. 概念技能      B. 技术技能      C. 人际技能      D. 领导技能

【重要级别】2      【难度】2      【页码】25

【考查要点】管理技能

【参考答案】A



C 10. 管理者为组织选择“恰当”的目标的过程叫做( )。(华南理工大学 2004 年考研)

A. 组织                      B. 领导                      C. 计划                      D. 控制

【重要级别】2                      【难度】2                      【页码】13

【考查要点】管理的职能

【参考答案】C

## 二、问答题

11. 小企业老板的工作与大公司总裁的工作会有哪些差异?(浙江大学 2009 年考研)

【重要级别】2                      【难度】3                      【页码】24

【考查要点】管理技能

技能

【参考答案】管理者的类型从纵向来看,有如下三种分类:

概(1)基层管理者,也叫一线管理者,他们处于作业人员之上的组织层次中,负责管理作业人员及其工作。主要职责是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,保证各项任务的有效完成。

(2)中层管理者,即直接负责或者协助管理基层管理人员及其工作的人,这些人主要负责日常管理工作,在组织中起到承上启下的作用。对上贯彻执行高层管理者所制定的重大决策,监督和协调基层管理人员的工作。

(3)高层管理者,处于组织的最高层,对组织的管理负全面的责任,主要负责组织的战略管理,掌握组织的大政方针,并在对外交往中以代表组织的身份出面。

根据罗伯特·卡茨的观点,管理者必须具备三种技能:

(1)技术技能,指运用管理者所监督的专业领域中的过程,惯例、技术和工具的能力。技术技能对于基层管理者最重要。

(2)人际技能,指成功地与别人打交道并与别人沟通的能力。它包括对下属的领导能力和处理不同小组之间的关系的的能力。对于各个层次的管理者都一样重要。

(3)概念技能,指能把观点设想出来,并加以处理以及将关系抽象化的精神能力,具有概念技能的管理者往往把组织视为一个整体,并且了解组织各个部分的相互关系。概念技能对高层管理者最重要。

在小企业中,老板既是高层管理者,又是基层管理者。而在大企业中,总裁就是高层管理者。由于管理职位的不同,他们在工作技能要求上存在着重大的差异。如下图所示:

高层管理者	概念技能	技术技能	人际技能
中层管理者	概念技能	技术技能	人际技能
基层管理者	概念技能	技术技能	人际技能

不同层次管理者的工作内容基本上都是一致的,主要包括计划、组织、协调、领导和控制几个方面。不同层次管理者的差别主要在于履行各项管理职能的程度和重点不同,而不是职能本身的差别。一般而言,组织的高层管理者主要的时间应该花在组织和控制上。而基层管理者的时间主要花在领导上。因此,小企业老板的工作重点不仅在组织和控制上,还要求在领导上。