

2002年MBA联考辅导丛书

基础篇

MBA

工商管理硕士 入学考试辅导 管理分册

王凤彬 焦叔斌 编著

 中国人民大学出版社

2002 年 MBA 联考辅导丛书·基础篇

工商管理硕士入学考试辅导
管理分册

王凤彬 焦叔斌 编著

中国人民大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

工商管理硕士入学考试辅导·管理分册/王凤彬,焦叔斌编著.
北京:中国人民大学出版社,2001
(2002年MBA联考辅导丛书·基础篇)

ISBN 7-300-03143-9/G·591

I. 工…

II. ①王… ②焦…

III. 管理学-研究生-入学考试-自学参考资料

IV. G643

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第25212号

2002年MBA联考辅导丛书·基础篇

工商管理硕士入学考试辅导

管理分册

王凤彬 焦叔斌 编著

出版发行:中国人民大学出版社

(北京中关村大街31号 邮编100080)

邮购部:62515351 门市部:62514148

总编室:62511242 出版部:62511239

E-mail:rendafx@public3.bta.net.cn

经 销:新华书店

印 刷:三河市新世纪印刷厂

开本:890×1240毫米 1/32 印张:10.875

1997年6月第1版

2001年5月第5版 2001年5月第1次印刷

字数:309 000

定价:17.00元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

前 言

MBA 全国联考从 1997 年开始,如今即将迈入第六个年头。本书的第 5 版又同大家见面了。这本书是我们根据全国工商管理硕士教育指导委员会制定的《2002 年 MBA 联考考试大纲》的要求,在认真总结和分析历年全国 MBA 联考试题的基础上,结合作者几年来在考前辅导中所积累的经验,对本书的前几版加以修订而成的。修订的宗旨就是要力求使本书更加清晰易学、有效实用,使本书真正成为广大考生复习应试的好帮手。

MBA 全国联考经历了一个不断摸索和完善的过程。就管理科目来讲,1997 年和 1998 年的考试范围包括了经济学、管理学和市场营销三大部分。1999 年的管理科目考试范围调整为管理学和基本经济概念两大部分,弱化了市场营销部分的理论知识,而将之限定在“常识性”相关背景知识范围内。2000 年的考试大纲进一步将管理科目的考试规定为以“管理学”为主要内容。以后的考试范围基本保持了不变,只是具体内容上略有调整。2002 年的考试大纲较前一年而言,在“管理知识运用”中增加了对管理实践热点及管理研究动态了解情况的考查。

根据 MBA 联考考试大纲对管理科目考试“主要测试考生发现问题、分析问题和解决问题的一般能力”的要求,并基于对这五年来管理考试试题的纵向比较,管理考试科目着重从理论联系实际角度出题的特点应该在每个复习应考的考生心中占有绝对的地位。旨在培养工商管理人才的“MBA 联考”,已不是“死记硬背”型的测试。一个考生即便对管理基本知识已经熟悉到“倒背如流”的程度,但如果没有吃透其精神实质,没有一定的管理潜质和能力作为基础,势必很难在这样“越来越活”的管理测试中取得好成绩。正

是从培养考生灵活运用管理的基本理论和基本原理解决实际问题的能力这一总体原则出发，我们力求使本书的修订体现以下几方面的特点：

1. 面向考试、面向考生。本书是一本考试辅导用书，它区别于教材和其他知识性的读物。面向考试、面向考生是本书在体例设计和内容编排上的基本出发点。我们将本书的最主要读者群锁定为欲参加全国 MBA 入学考试的广大考生，以最大限度地帮助考生在有限的时间内取得最好的应试复习的效果。此乃本书最直接、最主要的目的之所在。这一特点实际上贯穿于本书的整体逻辑编排和体例设计上，体现在本书的每一部分内容中。

2. 注重逻辑、强调体系。管理的知识体系具有紧密的内在联系和逻辑关系，是一个非常具有条理性 and 逻辑性的知识系统。管理这门课程绝不是一些互不关联的条条框框的随意堆积，很少有需要死记硬背的东西。在管理学这门课程中，几大管理职能构成了支撑管理知识体系的擎天柱，各个职能的过程或步骤则构成了联结管理知识各个部分的神经网络。掌握了这种内在的逻辑性，就犹如破译了进入管理知识宝库的密码，或者说获取了畅游管理知识胜境的导游图。以这种方式来学习和复习管理这门课程，不仅能使读者在应试复习时取得事半功倍的效果，而且对于在管理领域中的进一步学习和深造也具有莫大的好处。

3. 主题清晰、要点突出。考虑到广大考生自学的需要，立足于应试复习的要求，我们在基本内容的安排上力求开门见山、直奔主题，紧扣考试大纲所要求的基本概念和基本理论，尽可能地突出那些重要的知识点、易考点。从提高广大考生应试复习的效果和效率出发，我们力求基本内容清晰易懂、简明扼要，基本概念和基本理论的阐述以说懂、说透为目标，力戒与考试复习关系不大的长篇大论和旁征博引。

4. 体例生动、立体交叉。为了促进广大考生牢固准确地把握考试大纲所要求的基本理论、基本概念，提高应试复习的效果，我们在本书的体例编排上下了很大的功夫。本书以基本内容、各章提要、复习思考题、综合案例分析、题型及解题技巧分析、模拟试题

等构成了一个立体的系统。我们确信这一立体系统将成为广大考生攻克考试难关、取得最佳成绩的最有力的武器。

总体来说,本书的编写力求全面准确、通俗易懂、联系实际,以便对现实管理工作有较高的针对性和实用性。这是一本快速提高型的应试教材,借助于本书的指引,广大读者能够很快进入一个略显神秘的管理奇境中,初步领略当代管理知识宝库的无尽风光。本书也可以作为一本管理学的入门教材,供广大读者自学之用。

在本书编写过程中,我们参阅了大量的相关著作、教材和案例资料,这里不再一一列举,谨在此向这些作者、译者表示衷心的感谢。全书由中国人民大学工商管理学院王凤彬和焦叔斌合作编写。不完善和不妥之处敬请广大读者批评指正。

编著者

2001年3月

第一章 管理概述

管理是伴随着组织的出现而产生的。人类社会存在各式各样的组织，其使命、目标和性质不尽相同，因而管理的具体内容和方法也不完全一样，但从基本管理职能和管理原理、原则方面看，各种不同类型组织的管理实践又具有共通性和普遍性。因此，管理是人类社会中普遍存在的社会现象。

一、什么是管理

1. 管理的概念

管理是通过对组织的资源有效地进行计划、组织、领导和控制而实现组织目标的过程。这一概念包含着以下几个方面的含义：

(1) 管理存在于组织之中，是为了实现组织目标而服务的。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；管理的目的是为了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。

(2) 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。

(3) 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；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。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，“正确地去做正确的事情”。

2. 组织

组织 (organizations) 就是由两个或两个以上的个人为了实现

共同的目标结合而成的有机整体。组织是一群人的集合，组织的成员必须按照一定的方式相互合作，形成一种整体的力量，共同努力去完成依靠单独个人力量的简单相加所不能完成的各项活动，实现不同于个人目标的组织总体目标。

组织的影响是如此的广泛，以至于在我们的生活中不可须臾脱离。一个人在医院出生，到派出所登记户口，进入幼儿园、学校接受教育，就职于某一个企业或事业单位，借助于公交公司的公共汽车出行，从银行申请贷款到某个物业公司购买住房，等等。可以说现代人类生活在一个组织化的世界之中。上述这些看似迥然不同的各种组织均存在着一些共同的特征。

第一，每一个组织都有其存在的目的；

第二，每一个组织都是由人所组成的；

第三，每一个组织都存在着一种系统性的结构，用以规范、调节和限制组织成员的行为。

由此，当我们提到组织这个词时，是指由复数的人所组成的、具有明确的目的和系统性结构的社会实体。

组织是管理的载体。管理是伴随着组织的出现而产生的，是协作劳动的必然产物。人们只要需要通过集体的努力去实现个人无法达到的目标，管理就成为必要。管理是协调集体活动所必不可少的因素。

管理是人类最基本的活动之一，是组织活动的一个极为重要的组成部分。人类对于管理的需要是随着社会经济的发展和组织规模的不断壮大而日益明显的。如果说简单的组织只需简单的管理，因而管理的重要性还不显得十分突出的话，那么时至今日，社会和经济已获得高度发展，组织的规模越来越大，组织面临的环境越来越不确定，业务作业活动越来越现代化，在这样的时代中，管理就越来越成为影响组织生死存亡和社会经济发展的关键因素。

3. 管理的职能

管理的职能就是管理者在管理过程中所从事的各种活动或发挥的各种作用。尽管对于管理职能有着各种不同的划分方法，但比较

普遍的看法是，管理活动是由计划、组织、领导和控制这四大职能所构成的一个过程。

(1) 计划 (planning)。计划活动就是要设定或明确组织的目标，制定实现目标的途径或方案。计划是管理的起点，确定目标和途径是计划职能所要完成的两大任务。目标反映了组织活动的未来终点，指出了我们将要到哪里去。而途径则是连接当前与未来的桥梁，告诉了我们如何才能到达我们的目的地。

(2) 组织 (organizing)。为了实现计划活动所确定的目标，实施计划活动所制定的行动方案，管理者就必须分析需要进行哪些必要的活动，对这些活动如何分类组合，谁向谁汇报工作，各种决策权限如何在组织的不同层次上分配，如何为各种不同的职位配备适当的人员，等等。这些活动便构成了管理的组织职能的内容。

(3) 领导 (leading)。仅仅有了目标和方案，仅仅规定了任务和分工，尚不足以使目标有效地实现。每一个组织都是由人和其他各种资源有机结合而成的，人是组织活动中惟一具有能动性的因素。为了最大限度地发挥这种能动性的作用，管理者就必须运用各种适当的方法，对组织的成员施加影响，努力营造起一种使组织中的成员能够全心全意、士气高昂地为实现组织目标而努力奋斗的气氛或氛围。这便是管理的领导职能所要完成的任务。

(4) 控制 (control)。组织是在复杂多变的环境中生存和发展的，每时每刻都会遭遇各种意想不到的障碍和困难，必须应对各种各样的新问题和新情况。为了确保组织目标的顺利实现，管理者必须自始至终地对组织各项活动的进展情况进行检查，发现或预见偏差后及时采取措施予以纠正，保证组织活动按计划进行。这便是管理的控制职能。

应当指出，尽管在理论上各项管理职能之间存在着逻辑上的先后关系，但现实中的管理活动并不是严格地按照计划、组织、领导和控制这样的顺序来进行的。组织中的各项管理活动在时间上彼此重叠，在空间上相互交融交织在一起。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不同的活动。

根据管理职能来研究管理具有一个非常现实的好处，它为庞大的管理知识和理论的分类、整理提供了一个相当便利的框架。管理的各种概念、原理、理论和方法按照管理职能组织成了一个有机的知识体系，各种新的进展、新观念、新发现也能够非常方便地纳入到这一体系中去。因此，尽管存在着各种各样的总结管理知识的方法，但应用管理职能作为组织管理知识的框架却是一种最普遍、最广泛的做法。这种体系为我们学习和研究管理提供了莫大的方便。

4. 管理的性质

任何管理都是在特定的环境下，对特定的组织进行的，因此，管理是一个既具有一般性和共通性，又具有特殊性和差异性的社会现象。一方面，凡是有许多人进行协作的劳动，就必然存在着管理。管理是一种生产劳动，是任何一种生产方式中都必须进行的劳动。另一方面，这种劳动又具有特殊性，它要服从和服务于所管理的组织的特定目标，并要适应特定的内外环境条件。不同国家、不同类型的组织，在管理的目的和管理的环境方面存在着某些特殊差异，所以管理的原理和方法应该是共性与个性的统一体。

在肯定共性的同时，主张管理具有自然属性和社会属性的“管理二重性”观点强调了不同生产关系和社会制度下管理的特殊性，而“组织文化”理论则突出了不同社会文化背景下管理的差异。由于这些个性差异的存在，有关管理的一般性概念就不可能不经任何修正地进行跨国界转移。这就是我们在对待国外先进的管理经验和方法时，需要采取有批判地吸收的态度和方针的主要原因。

从另外一个角度来看，管理既是一门科学，又是一门艺术。管理工作的科学性表现在，管理经过近一个世纪以来的研究、探索和总结，已经逐渐形成了一套比较完整的、反映管理过程客观规律的理论知识体系，为指导管理实践提供了基本的原理、原则和方法。管理理论之于管理人员，犹如医学理论之于医生一样。没有系统的医学知识指导的医生跟巫医毫无两样；同样，缺乏系统的管理理论指导的管理人员也很难成为一个有效的管理者。

但是，就像仅仅阅读游泳指南未必就能学会游泳一样，对管理

理论的了解也并不能保证你就能成为一个出色的管理人员。如果只凭书本知识来开展管理，无视实践经验的积累，无视灵活运用理论的能力，注定是难以有效的。从这种意义上说，管理不仅是一种知识，更是一种实践；不仅是一门科学，更是一门艺术。管理工作就像其他各种技艺一样，都要利用经过整理的基本知识，并根据实际情况加以创造性地、灵活地运用，这样才能取得预期的成效。一句话，管理工作应该是科学性与艺术性的有机统一体。

5. 管理的普遍性

管理具有普遍性。这意味着在不同的位置、不同的机构、甚至不同的国家中，管理者所从事的活动基本上都是一致的。正是由于这种普遍性，我们才有可能和有必要学习管理；从事管理活动才越来越成为一种专门的职业，不同组织间的成功的经验和失败的教训才有可能交流。这种普遍性具体地表现在以下几个方面。

组织中不同层次上的管理活动在本质上是相同或类似的。无论是基层管理者还是高层管理者，他们同样都在履行着计划、组织、领导和控制的职能，只不过从事各项职能的程度和重点有所区别而已。

不同类型的组织中的管理活动也基本上是一样的。不管是营利性组织的管理，还是非营利性组织的管理，是大型组织的管理，还是小型组织的管理，尽管确实存在着差异，但两者之间的共性却远远超过这种差异。

管理在不同国家和不同地区之间也是可以相互学习、相互参照的。改革开放以来，我国不仅从国外引进和吸收了大量的科学技术方面的先进成就，同时也学到了大量的管理方面的好经验、好办法。也正因为如此，我们才取得了举世瞩目的伟大成就。

二、什么是管理者

1. 管理者及其分类

管理活动是由管理者来承担的，管理者工作绩效的好坏直接关

系着组织的成败兴衰。管理者在组织中工作，但并非所有在组织中工作的人都是管理者。管理者是组织中那些指挥别人活动的人们。换句话说，管理者是组织中有下级的那些人。有些成员在组织中地位很高，但他们不指挥别人，没有自己的下级，这些人就不能被称作是管理者，如组织中的技术专家、法律顾问等就属于这种情况。有些组织成员尽管地位不高，如车间的基层监督员等，但他们却是货真价实的管理者。他们有自己的下级，他们要为别人的工作负责。那么，究竟有什么标准来划分管理者与非管理者？管理者的职责与作业者有何不同？一个人需要具备什么样的技能才能成为有效的管理者呢？

我们可以从组织的纵横两个方面来分辨各种类型的管理者。从纵向来看，组织中的成员有如下四类：

(1) 作业人员。指组织中直接从事具体实施和操作工作的人。例如，汽车装配线的装配工人，麦当劳快餐店中烹制汉堡包的厨师，企业销售现场的推销员，政府部门的办事员，学校的教师，医院的医生，等等。这些人处于组织的最底层（称为作业层），不具有监督他人工作的职责。

(2) 基层管理人员。亦称第一线管理者，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。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；而学校中则由研究室主任来担任。

(3) 中层管理人员。他们是直接负责或者协助管理基层管理人员及其工作的人，通常拥有部门或办事处主任、科室主管、项目经理、地区经理、产品事业部经理或分公司经理等头衔。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。

(4) 高层管理人员。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“官方”身份出面。如公司董事会主席、首席执行官、总裁或总经理及其他高级资深经理人员，以及高校的校长、副校长和其他处在或接近组织最高层位置的管理人员。

管理者处于组织中的不同层次，其头衔也各式各样，但他们的

工作具有一个共同的特征，即都是通过别人来实现组织的目标并使组织活动得以更有效地完成。管理者要为他人的工作成果负责，而作业者则只对自己的工作负责。

作业者与管理者尤其是基层管理者之间的界限有时并不是那么截然分明。比如，在鼓励民主管理或参与管理的组织中，作业者可能常常参与管理活动。而在不少情况下，管理者也可能担任某些作业职责，如保险理赔监督员除了负责管理本部门办事人员的工作以外，还可能承担一部分保险理赔的业务工作。一个医院的院长也许同时还是著名的外科大夫，可能常常要亲自担任一些难度较大的外科手术。但应当注意的是，管理人员的主要任务是协调和促进他人做好工作，而非事必躬亲。即使某些具体工作是自己所擅长的，也应尽量委任他人去干，管理者自己应将主要精力集中在“管理”。正是在促成他人努力工作并对他人的工作结果负责这一意义上，管理人员与作业人员的工作具有明显的区别。

不论是作为哪个层次的管理者，其工作的性质和内容基本上都是一样的，都包括计划、组织、领导和控制几个方面。不同层次管理者工作上的差别，不是职能本身不同，而是在于履行各项管理职能的程度和重点不同。如图 1—1 所示，高层管理人员花在计划、组织和控制职能上的时间要比基层管理人员的多些，而基层管理人员花在领导职能上的时间要比高层管理人员的多些。即便是就同一管理职能来说，不同层次管理者所从事的具体管理工作的内涵也不完全相同。例如，就计划工作而言，高层管理人员关心的是组织整体的长期战略规划，中层管理人员偏重的是中期、内部的管理性计划，基层管理人员则更侧重于短期的业务和作业计划。

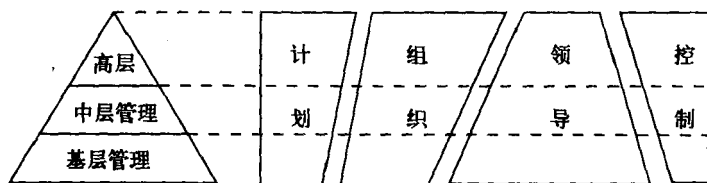


图 1—1 管理者的层次分类与管理职能

· 高层管理者应该与中、低层管理者的工作有所区别。日本松下电器公司的创始人松下幸之助曾经有一段名言：当你仅有 100 人时，你必须站在第一线，即使你叫喊甚至打他们，他们也听你的。但如果发展到 1 000 人，你就不可能留在第一线，而是身居其中。当企业增至 10 000 名职工时，你就必须退居到后面，并对职工们表示敬意和谢意。这说明，一个企业的规模扩大后，管理的复杂性随之增大，管理方面的分工也相应深化。管理者逐渐分化为制定大政方针的战略管理者和负责具体事务的日常管理者。

在古代的军队中，管理者大都是一身二任，既是制定决策的“帅才”，又是英勇善战的“将才”，有时甚至和战士一样，在前线冲锋陷阵。到了后来，军队的规模愈来愈大，军事首领不可能再一身二职，于是才把最高决策的领导者 and 英勇善战的将军区分开来。“帅才”掌握决策大权，“将才”主要是带兵打仗。《后汉书》中有文记载刘邦和韩信的一次精彩的“论将”：

刘邦：“像我这样的人，能领兵多少？”

韩信：“陛下能领兵十万。”

刘邦：“而你呢？”

韩信：“我是多多益善啊！”

刘邦：“多多益善，那你为何被我所擒？”

韩信：“那是因为陛下虽不能领兵，却善将将（用将之意）的缘故。”

这段对话中韩信提出了一个十分重要的军事人才分类原则，即所谓“能领兵者，谓之将也”；“能将将者，谓之帅也”。由此可见，“将才”和“帅才”活动在不同的管理层次上，他们的管理职能也有所不同。“将才”可以过问十分具体、十分详细的事情，而“帅才”则必须把精力放在事关大局的总体决策上。无数成功的管理经验告诉我们，高层管理者（即“帅才”）需要做一件必须做而又很难做的事，那就是不去管“将才”的工作，给他们充分的自由。古罗马法典上曾经规定，“行政长官不宜过问琐事”。科学管理运动的发起者泰罗提出例外管理原则，提倡高层管理者将一般的日常事务授权给下级去处理，自己只保留对例外事项的决定和监督权。本着

这种思想，美国通用汽车公司和杜邦公司先后在本世纪 20 年代初推行了事业部制组织形式，将日常管理事务的全面协调权责下放给事业部（或分部）经理，这样就在中间管理层次上形成了综合管理人员。

从组织的横向来加以分类的话，管理者还可以区分为综合管理人员和专业管理人员两大类。综合管理人员指的是负责管理整个组织或组织中某个分部的全部活动的管理者。对于小型组织（如一个小厂）来说，可能只有一个综合管理者，那就是总经理，他要统管包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动。而对于大型组织（如跨国公司）来说，可能会按产品类别设立几个产品分部，或按地区设立若干地区分部，此时，该公司的综合管理人员就包括公司总经理和每个产品或地区分部的总经理。因为每个分部经理都要统管该分部包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动，因此他们也是全面管理者。

除了全面负责的综合管理人员外，组织中还常常存在专业管理人员，也就是仅仅负责组织中某一类活动或业务的管理者。根据这些管理者所管理的专业领域性质的不同，可以具体划分为生产部门管理者、营销部门管理者、人事部门管理者、财务部门管理者以及研究开发部门管理者等，如图 1—2 所示。随着组织规模的不断扩

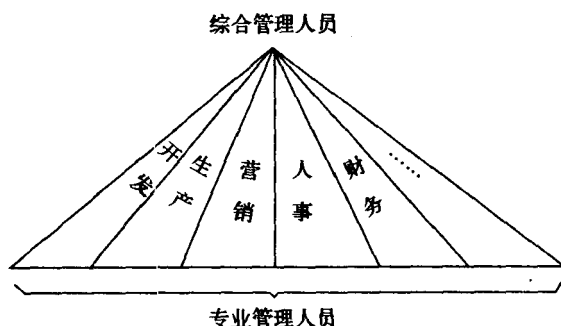


图 1—2 管理者的领域分类

大和环境的日益复杂，管理工作的专业分工也变得日益重要。不同专业领域的管理者，他们在履行管理职能中可能会产生具体工作内容侧重点上的差别。例如，同样开展计划工作，营销部门做的是产

品定价、推销方式、销售渠道等的计划安排，人事部门做的是人员招募、培训、晋升等的计划安排，财务部门做的则是筹资规划和收支预算，它们在各自的目标及其实现途径的规定上都表现出很不相同的特点。

2. 管理者的技能要求

每位管理者都在自己的组织中从事某一方面的管理工作，对工作都具有一定责任，都要使自己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。这些管理技能包括：

(1) 技术技能。所谓技术技能，就是指为了完成或理解一个组织的特定工作所必须的技能，也就是我们所常说的业务方面的技能。如一个医院的院长在医疗技术方面的造诣，一个法律事务所所长对于法律事务的掌握等，都属于技术技能。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，成为业务的内行是作为一个有效的管理者的前提条件。而对于中、上层管理者来说，技术技能的要求就可以稍微低一些。

(2) 人际技能。人际技能就是与组织单位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。人际技能首先要求管理者了解别人的信念、思考方式、感情、个性以及每个人对自己、对工作、对集体的态度，并且承认和接受不同的观点和信念，这样才能与别人更好地交换意见。其次，要求管理者能够敏锐地察觉别人的需要和动机，并判断组织成员的可能行为及其可能后果，以便设法使组织成员的个人目标与组织目标最大程度地一致起来。再次，要求管理者掌握评价和激励员工的一些技术和方法，最大限度地调动员工的积极性和创造性。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。概念技能是指对事物的洞察、分析、判断、抽象和概括的能力。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、政治的和经济的作用，知道自己所属部门在组织中的地位和作用。分析和概括问题的能力是概念技能的表现之一。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相互关系，抓住问题的起因和实质，预测出问题的潜在影响，判断出需要采取的措施及其可能产生的后果。形势判断能力是概念技能的又一表现。管理者通过对内、外部形势的分析，预见形势发展的趋势，以便充分利用机会，避开威胁，使组织获得最有利的结果。概念技能对高层管理者来说尤为重要。

上述几种管理技能的相对重要性随管理者在组织中的层次不同而有所不同，如图 1—3 所示。对于基层管理人员而言，技术技能

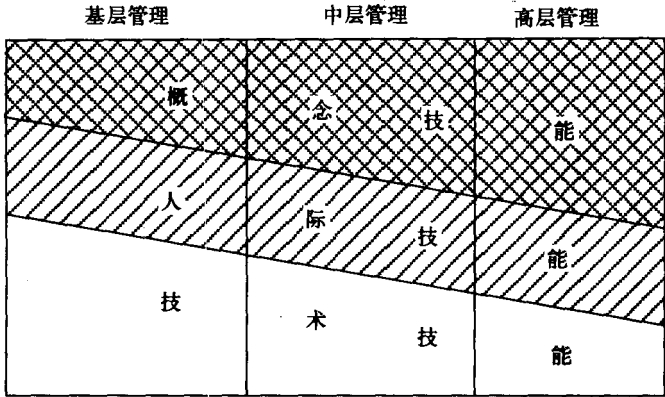


图 1—3 管理层次与管理技能要求

最为重要，人际技能在同下属的频繁接触中也是非常有益的，但概念技能的要求则相对较弱。对于中层管理人员而言，技术技能的重要性有所下降，人际技能的要求变化不大，但概念技能的重要性则有所上升。高层管理人员的场合，概念技能和人际技能最为重要，技术技能则相对无足轻重。尤其在大企业中，高层主管可以充分借助其下属人员的技术技能因而对其自身的技术技能要求不高。但在