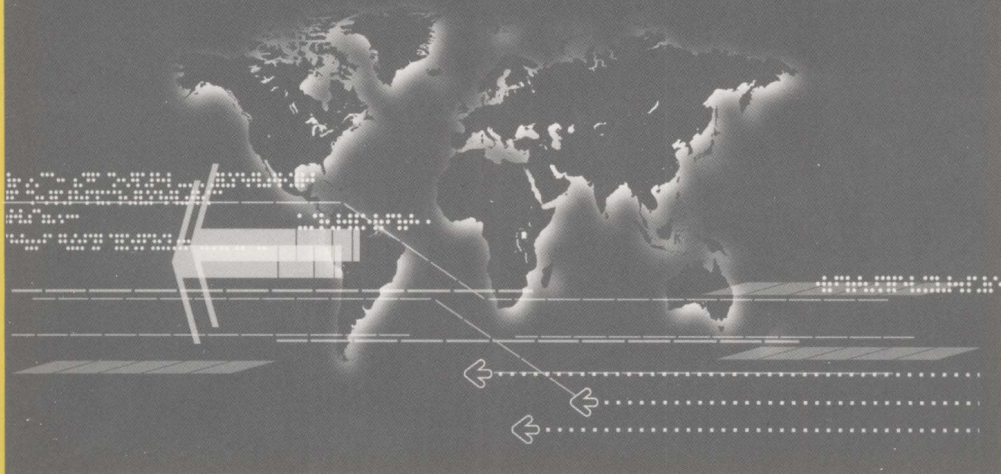


管理技能 开发

刘晓艳 主编

GUANLI JINENG
KAIFA



国防科技大学出版社

管理技能 开发

管理技能开发

GUANLI JI NENG
KAI FA



管理技能开发

管理技能开发

主 编：刘晓艳

副主编：陈爱吾 吴幼珍

国防科技大学出版社

·长沙·

图书在版编目(CIP)数据

管理技能开发/刘晓艳主编. —长沙:国防科技大学出版社,2007.12
ISBN 978-7-81099-470-5

I. 管… II. 刘… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 191616 号

国防科技大学出版社出版发行
电话:(0731)4572640 邮政编码:410073

<http://www.gfkdcbs.com>

责任编辑:耿筠 责任校对:唐卫葳

新华书店总店北京发行所经销

国防科技大学印刷厂印装

*

开本:787×960 1/16 印张:17.75 字数:348千
2007年12月第1版第1次印刷 印数:1-2500册

ISBN 978-7-81099-470-5

定价:29.80元

前 言

管理技能是所有管理者应具备的基本能力，它是管理者有效开展工作、提高工作效率的重要条件。目前，国内高等院校的管理教育及公司培训课程中，基本上集中在理论知识的传授和讲解上，即使采用案例教学，也是以概念理解和原理分析为目的，本身并没有解决管理的基本技能问题。对于高等院校来说，理论框架可以为管理专业的毕业生提供理解管理形势所需要的信息和主张，但是，要想成为有能力的管理者，学员们必须去进行管理实践并且接受别人对他们行为的反馈；对于组织来说，有计划、分层次地培训管理人员的管理技能，也是组织本身生存和发展的要求。

本书共包括八个专题的基本内容：自我意识、管理沟通、团队管理、问题解决技能、压力管理、时间管理，危机管理以及冲突处理，都是管理者提升自我所必须的基本技能。在每章中将每个标准技能的基础管理理念与培训训练结合在一起，不仅提供了内容丰富的各种管理技能理论，而且有针对性地对各种管理技能设置了相应的案例讨论、实例训练、自我评估测验，以及提供了一个五步骤的学习模型，以帮助读者进行管理/领导技能的评估、学习、分析、练习与应用。

编写一本综合性的管理技能著作一直是我多年来的愿望，但如果没有我的家人及同事、学生的大力协助，这本书今天就很难呈现在你的面前。特别是我的爱人，在资料的收集、整理以及部分草稿的写作过程中，付出了大量的时间和辛勤的劳动。在此，对他们表示由衷的感谢。

本书在写作过程中，参考了许多专家和学者的著作和研究成果，并尽可能地参考、引用的内容及观点作了注释，列出了参考文献。他们的著作和成果给了我很大的启迪和帮助，谢谢他们！

由于时间、经历、水平的局限，书中有不当之处，祈望专家和读者斧正。

作 者

2007年12月

目 录

第一章 管理技能开发概述

- 第一节 管理与管理者..... (1)
- 第二节 管理技能..... (8)
- 思考题..... (14)

第二章 自我意识

- 第一节 自我意识诊断..... (15)
- 第二节 自我意识基本概念..... (18)
- 第三节 技能学习：增强自我意识..... (23)
- 第四节 自我意识管理游戏及实践训练..... (29)
- 思考题..... (32)

第三章 管理沟通

- 第一节 沟通能力测评..... (33)
- 第二节 沟通基本概念..... (35)
- 第三节 语言沟通..... (46)
- 第四节 非言语沟通..... (54)
- 第五节 有效的倾听..... (60)
- 第六节 沟通管理实践训练..... (65)
- 思考题..... (70)

第四章 团队管理

- 第一节 团队管理自我诊断..... (71)
- 第二节 团队管理的基本概念..... (72)
- 第三节 团队管理技能..... (81)
- 第四节 团队领导技能..... (86)
- 第五节 团队激励..... (92)
- 第六节 团队管理实践训练..... (105)
- 思考题..... (108)

第五章 问题解决技能

- 第一节 问题解决技能自我诊断..... (109)
- 第二节 问题解决的程序..... (112)
- 第三节 解决问题过程中的心理功能..... (113)
- 第四节 个人解决问题的方式..... (117)
- 第五节 创造性思维的主要方式..... (124)
- 第六节 创造性思维的思考方法..... (128)
- 第七节 问题解决技能的方法..... (131)
- 第八节 问题解决技能训练..... (142)
- 思考题..... (145)

第六章 压力管理

- 第一节 压力自我诊断..... (146)
- 第二节 压力的科学解释..... (156)
- 第三节 压力管理技能..... (163)
- 第四节 压力管理实践训练..... (183)
- 思考题..... (185)

第七章 时间管理

- 第一节 时间管理技能诊断..... (186)

第二节 时间管理理论·····	(192)
第三节 时间管理技能学习·····	(203)
第四节 时间管理技能实践·····	(209)
思考题·····	(213)
第八章 危机管理	
第一节 危机管理概述·····	(215)
第二节 中国古代相关危机管理思想·····	(219)
第三节 危机管理阶段·····	(220)
第四节 成功危机管理的要素·····	(230)
第五节 高效的危机管理团队·····	(233)
第六节 危机管理案例学习与讨论·····	(235)
思考题·····	(239)
第九章 冲突管理	
第一节 冲突管理自我诊断·····	(240)
第二节 冲突管理基本概念·····	(241)
第三节 冲突管理技能学习·····	(251)
第四节 冲突管理案例及实践训练·····	(257)
思考题·····	(264)
附 录 ·····	(265)
参考文献 ·····	(273)

第一章 管理技能开发概述

“我听到的东西我会忘记，我看到的東西我可以记住，我做过的事情我可以理解。”这句至理名言是孔子说的，往往用来鼓励通过实践来学习知识。这句话有些道理，但是当代对于学习的研究提出了一句更加精确的话：“当我听到、看到并且做到，就会理解得最好。”

第一节 管理与管理者

一、管理

1. 管理的含义

管理是个含义极为广泛的概念，最通俗的说法是“管理就是管人理事”。从中文字义来看，古时人们将中空贯通的长条物称为“管”，以后引申为规范、准则、法规，“管”字动词化又含有“主宰”“主管”“包揽”等意思。“理”字古时为整治土地、雕琢玉器、治疗疾病等意思，以后又进一步引申为处理事务。由于管与理二字意思相近，又分别从不同侧面反映人们的一种社会活动，于是人们逐渐把二字合为一词使用，其原始词义为管辖或疏导，即约束与引导。

在当代，管理一词得到普遍的应用。在这个词的前面，可以加上各种修饰管理的限定性形容词，构成许多有关管理的词组，如生产管理、财务管理、营销管理、国家管理、基层管理、银行管理、仓库管理等。这说明人类社会存在着各种各样的管理活动，因而也就有着形形色色的管理者，如总统管理国家，市长管理城市，校长管理学校，经理管理企业等。管理，就一般意义而论，是指一定组织中的管理者通过协调他人的活动，以充分利用各种资源，从而实现组织目标的一系列社会活动过程。这个定义可以从以下几个方面去理解：

(1) 管理的主要目的是实现组织的目标。组织的目标是组织中的成员个人目标的综合反映,一个组织就是为实现某种目标而组成的人和技术的系统安排。整个管理活动,就是围绕实现组织目标而进行一系列社会活动。离开了组织的目标去讲管理是空谈。

(2) 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、领导、控制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。它是一切有组织的集体活动不可缺少的要素。

(3) 管理活动的核心是组织。管理工作的重点是决策,即提出组织目标,并据以决定人们的工作。一个公司是一个组织,一个学校也是一个组织。人、财、物、信息都要进入组织,管理活动就是要围绕着组织的目标,协调其相互关系,使组织更加有效。所谓协调,是指同步化、和谐化,使人、财、物、信息有机地结合起来。所协调人和物的关系,是与实现组织目标有关的要素,而不是协调不相关的要素。所以组织目标要明确,没有明确的组织目标,协调也就无所适从。

(4) 管理的基本对象是人。管理的主体是管理者,管理的客体是以人为主导的投入产出系统。纯粹以财、物、信息为对象的不是真正的管理,只有包括人在内的活动才是真正的管理,只有包括人在内的活动才是真正的管理对象。管理是一种人际关系,存在着管理者与被管理者。管理者与被管理者的对立统一是管理的主要矛盾。

(5) 管理的实施是通过对组织资源的计划、组织、人员配备、指导与领导和控制这些管理的基本活动进行的。这是全面理解和把握管理的关键所在,反映了管理活动的功能、过程和手段。在一切需要协作才能达到目标的场合,均存在两种类型的实践活动:一类是人们亲自动手,作用于客体,产生直接效果,例如耕地、操作机器等,通常称为“作业”;另一类是通过作用于作业者,对改造客观世界产生间接效果,即通过计划、组织、指挥、协调、控制、激励等来产生效果的,这就是管理。在实际生活中,有些人主要是从事管理工作,同时也完成某些作业,例如车间主任等;另一些人虽然主要从事“作业”,但也参与某些管理活动,例如工人中的职代会代表等。

2. 管理的内涵

长期以来,关于管理的概念,中外学者从不同角度提出了许多看法,这些看法都从某个侧面反映了管理的内涵。

(1) 管理是指计划、组织、指挥、协调和控制

这是由古典管理学创始人之一,法国管理学家亨利·法约尔年提出的。这个看法明确了管理的过程和职能。他的论点经过了近百年来许多人的研究和实践证

明，除了在职能上有所增减外，基本上正确，并成为管理定义的基础。

(2) 管理是指一种以绩效责任为基础的专业职能

这是美国哈佛大学教授彼得·德鲁克提出的观点。他认为：管理与所有权、地位或权力完全无关；管理是专业性的工作，与其他技术工作一样，有自己特有的技能、方法、工具和技术；管理人员是一个专业管理阶层；管理的本质和基础是执行任务的责任。德鲁克的观点明显淡化了管理的社会属性，强调了管理的自然属性。

(3) 管理是指决策

这是美国管理学家、1978年诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·A·西蒙提出的。他把决策制订过程分为四个阶段：调查情况、分析形势、搜集信息、找出制定决策的理由；制订可能的行动方案，以应付面临的形势；在各种可能方案中进行抉择，选择比较满意的方案，并付诸实践；检查过去所抉择方案的执行情况，并进行评价，制定新的决策方案。这一过程是任何组织、任何层次的管理者在实施管理时都要进行的过程。所以从这方面看，管理就是决策。

以上定义管理概念的各种观点，从不同方面反映了管理所具有的特征，可以为我们理解管理技能提供参考和借鉴。

二、管理职能

在上述对管理的定义中，存在着一个重要思想，那就是：计划、组织、领导和控制这四个职能（管理职能见图1-1所示）。尽管一些管理理论家识别出一些额外的管理职能，如人事、沟通或决策等，但我们认为这些都是管理职能中的子集。下面就对上述四项职能进行简单的回顾。至于管理者利用哪些技能行使各项职能，我们在后面进行讨论。

1. 计划

计划就是确定组织未来发展目标以及实现目标的方式。计划意味着为未来的组织业绩界定目标和决定为实现上述目标所需要完成的任务和运用的资源。

缺乏计划或计划不合理，都有可能损害公司的业绩。例如，服务零售商 Merry-Go-Round 公司，虽然曾经一度在全美国的小型购物中心业中大出风头，但由于计划问题，该公司逐渐沦落到破产的边缘，并最终在商场上销声匿迹了。高层管理者在感知市场方向和人口趋势方面缺乏远景意识，缺乏企业并购与成长方面的长远计划等，共同扼杀了一个由1500家店铺构成的10亿美元的全国连锁店。

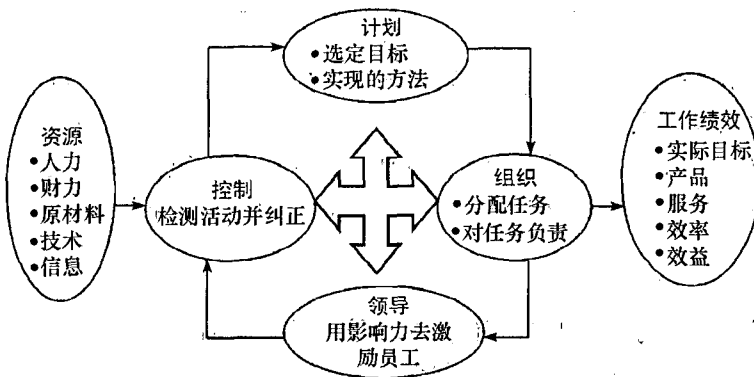


图 1-1 管理职能

2. 组织

组织活动包括任务的分配，把多项任务组合成独立的部门和资源在部门之间的分配。比较典型的情况是，组织服从计划，并反映着组织计划完成任务的方式。例如，为了与变化的计划相适应，惠普公司、西尔斯公司、施乐公司都经历过结构重组。Semco 是巴西的一家生产混频器、工业泵和推进器的企业，也经历了组织结构重组，从高度结构化的官僚组织转化为依靠信任、自由和民主来运营的企业。在该公司中，6 个人轮流担任首席执行官（CEO），任期 6 个月，其中有一位是女性，而员工则自己制订工作计划，并为完成各自的任务进行自我组织。Semco 公司相对松散的组织结构获得了显著的成功，以至于美孚石油公司（Mobil）、IBM 公司和数以百计的其他美国公司都派员到其圣保罗（Silo Paulo）的工厂参观学习。与之相类似，霍尼威尔公司也对其新产品开发过程进行了重组，成立了由市场营销、工程人员和设计人员组成的“威虎团队”。结果，新的结构化设计流程使一种新的自动调温器的设计开发时间从 48 个月降低到 12 个月。目前，许多公司都效仿霍尼威尔公司的做法，设立了可以承担更多自我管理责任的团队。

3. 领导

提供科学的领导正日益成为十分重要的管理职能。

所谓领导，就是运用影响力激励员工以便促进组织目标的实现。同时，领导也意味着创造共同的文化和价值观念，在整个组织范围内与员工沟通组织目标，并鼓舞员工树立起谋求卓越表现的愿望。此外，领导也包括对所有部门、职能机

构和直接与管理者一道工作的员工进行激励。在全球经济一体化的今天，国际竞争和员工的日益多样性以及塑造企业文化、沟通目标和激励员工的能力，对企业经营的成功至关重要。

诸如李·艾柯卡和杰克·韦尔奇等著名的管理者就是比较特别的领导者。他们能够在整个组织范围内设计公司远景，能够充分调动员工的积极性和主动性，并将其转化为实际行动。然而，管理者不一定要成为特别的领导者。事实上，有许多管理者在默默无闻地工作着，但却能够对所负责的部门、团队、非盈利组织或小企业进行强有力的领导。例如，Jean Kvasnica 就是惠普公司中非常出色的团队领导人。按照该团队成员的说法，Jean Kvasnica 在激励团队成员方面非常成功，究其原因，主要是她对有关项目成功结果的远景展望和热情的投入，当然，促使 Jean Kvasnica 成功的原因可能还表现在其他方面，如就其本人个性而言，Jean Kvasnica 具有无私奉献精神。

有些公司，如美国西南航空公司，管理者鼓励所有员工承担领导责任、解决问题和帮助激励别人。美国西南航空公司的主要领导人——首席执行官 Herb Kelleher 的哲学是：公司的真正英雄是一线的员工，而不是办公室人员。Herb Kelleher 营造出一种强大的员工文化，即提供顾客所需要的商品或服务和对所从事的工作表示满意。Herb Kelleher 的科学领导已经使西南航空公司成为本行业中员工生产率最高的企业。同时，这种领导权在整个公司范围内逐渐向下渗透。由于员工觉得自己受到了重视，因此愿意根据需要确定自己的工作。在西南航空公司收购了 Morris Air 后，数以百计的西南航空公司员工自愿向 Morris Air 的员工散发卡片、糖果和公司 T 恤衫，将其作为欢迎他们加入西南航空公司的方式之一。

4. 控制

控制是管理过程的第四项职能。它指对员工的活动进行监督，判定组织是否正朝着既定的目标健康地向前发展，并在必要的时候及时采取矫正措施的过程，管理者必须确保组织正在逐渐实现其目标。目前，倾向于授权和强调员工信任的趋势已经促使许多企业不再重视自上而下的控制，而是更重视训练员工进行监督和自我矫正。ISS (Internationa Service System) 公司是丹麦的一家企业，它是从当地的办公室清洁承包商发展起来的。时至今日，该公司已经发展成为一家拥有约 20 亿美元收入的跨国公司。在 ISS 公司，整套控制系统都是建立在这样的信仰基础上：只要提供合适的信息，公司各个层次的员工都能够做出正确的决策。与此相应，企业的一线员工都得到了系统的训练，具有根据公司标准衡量自身业绩和进行必要矫正的能力。类似地，Andersen Consulting 公司的持续培训项目把该公司的核心价值观念和期望的业绩标准深深地灌输到每个员工的心中，从而赋予员工

更多的自主权，而没有损害到公司的高标准。

事实上，当管理者不能严肃地对待控制问题或缺乏控制信息的时候，企业也可能面临经营失败的打击。Robert Fomon 是 E.P.Hutton 公司一位专制的首席执行官，由于他想要亲自管理高层管理者，所以拒绝建立控制系统。有一段时期，他需要对 1000 名员工的工资和奖金进行评价，而公司的快速发展导致 E.P.Hutton 公司的规模太大，以至于 Robert Fomon 无法亲自逐项实现监督要求。为了实现利润目标，公司的管理者开始参与开列空头支票，该阴谋使公司不得不为 2000 条邮件与电报欺骗罪状付出代价。其他的阴谋还表现在每年一位经理人员 900000 美元的旅游费、娱乐费和把妇女的陪同服务视作临时的秘书工作。缺乏控制，最后导致 Robert Fomon 的下台，直至今日 E.P.Hutton 公司仍未完全复原。

三、管理者角色

作为管理者，提高整体效益是首要的任务，因而他们必须知道管理工作的内涵是什么。一般认为，管理的目的在于卓有成效地达成工作目标，为此，管理者必须知道他们应该做什么，认清其工作的内涵。只有这样，管理者才能确认应持有什么样的态度、拥有什么样的技能，以达成预期的目标。

近年来的实践研究表明，管理行为是由管理者在管理过程中所承担的角色所决定的。管理者和非管理者之间的基本区别在于所承担角色的特征、多样性和复杂性等方面。

而许多组织的失败，就源于管理者不能定位自己的管理角色，如：他们需要做什么？他们职责的界限是什么？在组织内部和组织外部，他们与其他人存在什么样的关系？为实现卓有成效的管理，他们需要发展何种技能？

到底什么是管理者？是不是只有管理别人才称得上是管理者？有趣的是，德鲁克对“管理者”的定义与人们通常的理解不同，他认为，尽管绝大多数经理人都是管理者，但并非全部，而许多非主管人员也正逐渐成为管理者。也就是说，在一个现代的组织里，如果一位知识工作者能够凭借其职位和知识影响该组织的运转效率的话，他就是一位管理者。这一观点后来发展为组织管理学中的“自我管理”概念。德鲁克以“越战”中一位上尉的发言为例，当记者问及他如何在战场指挥其下属时，这位上尉回答道，自己虽然是战地上唯一的负责人，但行动的决策却由战场上的每个人自己决定的。因此，在德鲁克看来，和游击战类似，其实每个人都是“管理者”。如何做到卓有成效呢？从上述定义出发，德鲁克论述了两个主要思想：管理者的工作必须卓有成效，而卓有成效是可以学会的。为此，他进一步提出的建议是：管理者要做到卓有成效，就必须明白自己的

长处和短处；管理者应该使自己和他人的长处得到发挥，扬长避短；要集中时间和精力做最必须做的事情；做事情要有优先顺序；要善于作出有效的决策等。

1. 亨利·明茨伯格的角色理论

管理学家亨利·明茨伯格在 1973 年出版的《经理工作的性质》一书中，将经理的主要工作角色分为十种：挂名首脑，领导者，联络者，信息接受者，信息传播者，发言人，企业家，故障排除者，资源分配者，谈判者。由于企业规模不同，管理者角色的重要性从高到低的排序也不同。

小企业管理者的角色：发言人、企业家、挂名首脑、领导者、传播者。

大企业管理者的角色：资源分配者、联络者、监听者、混乱局势驾驭者、谈判者、企业家。

明茨伯格关于经理角色的分析非常有助于我国的职业经理人认清自己的价值。然而，值得注意的是，亨利·明茨伯格的角色理论是在经济全球化浪潮之前的研究成果。

2. 经济全球化背景下管理者角色的新要求

目前管理者面临更多的是经济全球化、环境保护、电子商务、知识经济、核心竞争力、跨文化交流、产品质量的全球化标准等问题，在这种背景下企业管理者角色发生了重大转变。

(1) 信息时代特有的沟通能力

企业要通过挖掘先进的管理理念，应用先进的计算机网络技术去整合企业现有的生产、经营、设计、制造、管理，为企业决策提供有效的信息，最终使得企业在经济全球化过程中实现自己的目标，构筑企业的核心竞争力。对于管理者而言，实现企业的信息化只是实现沟通的手段，沟通的目的就是减少经济全球化中的障碍，最终实现全球化、本土化和个性化共存的目的。

(2) 对多变的复杂的组织环境的预测和把握

我们可以看到自 20 世纪以来全球化背景下的管理更多面临的是组织环境问题，如人力资源的多样性、复杂性和分散性，无边界的企业，柔性的组织形式等。管理更多的是建立在现代通讯技术上的虚拟组织管理，这就要求管理者应具备在多变的复杂的组织环境下的预测能力。

(3) 适应性较强的个人影响力

在经济全球化背景下，管理者需要与那些比他们自己懂得更多的员工建立起高度的信赖关系，影响下属不再靠组织权利等级关系，更重要的是管理者还需要适应不同文化、不同价值观和宗教信仰的要求，增加人格魅力，达到提高管理水

平的目标。

第二节 管理技能

管理技能是职业技能的一种，所以我们首先要对技能的有关属性进行了解，在此基础上，再讨论管理技能及关键管理技能的特征。

一、技能

1. 技能的概念

所谓技能，在人类学、劳动经济学和教育测量学里都有专门的研究。我们可大致理解为，技能是人在意识支配下所具有的肢体动作能力。由于劳动的本质是工具的运用，人在劳动时的肢体动作能力主要是对工具的操作，因此，技能也可称为操作能力。通常人们往往注意到了技能的动作性，而把这种动作包含的智能与体能两个要素分割开来，只看到其体能的一面，而忽略了其智能的一面。实际上，智能是构成技能的一个重要因素，它不可能离开技能而单独存在。技能的提高和智能的提高密切相关，而且只有通过智能的提高才能实现技能的提高。

2. 技能的分类

人的技能存在于人的身心系统中，在运用时才会表现出来。

按是否与就业活动相关来界定，技能分为生活技能和职业技能。如个人日常生活中的驾驭，是一种生活技能，而靠开车为职业，则是一种职业技能。人的技能结构层次上最外端的表现形式是动作能力。

按动作划分，人的技能基本上划分为两大类，即言语技能和肢体技能。在职业活动中，教师和心理咨询师主要靠言语技能；机械维修人员主要靠肢体技能。实际上，两类技能对所有的人类活动都是不可或缺的。

由于现代社会经济结构变化和技术进步的因素，人的劳动就业方式发生了很大变化。在许多项目策划、组织管理、技术研发和自动化控制的工作岗位上，人的职业技能更多的是靠知识的运用、信息的掌握和人际关系的协调。这种形式的技能被人们称之为心智技能。心智技能的出现，反映了在新的经济条件下职业技能的变化。我们所说的管理技能，当然主要运用的是心智技能，是指管理者在管理活动范围内需要掌握的技能，我们以它是否与管理活动相关来界定。

3. 职业技能的特点

职业技能的一个重要特点是它的养成与知识的学习截然不同。知识可以在课堂上进行讲授或灌输，而技能一定要在具体工作实践中或模拟条件下的实际操作中进行训练和培养。知识学习是技能养成的基础，但绝不能代替技能的训练，熟练的技能一定要在长期不断的训练和实践中才能获得。

职业技能的第二个特点则是这种技能一旦掌握一般不易忘记。但是，高水平的技能需要在有意识的实践和培养中，经过反复训练才能巩固和提高。从事舞台表演的艺术家常用这样的话来说明练功的重要性：“一天不练自己知道，两天不练师傅知道，三天不练观众知道。”只有保持经常性的训练和实践，才能保证职业活动对高精度的技能要求。

职业技能的第三个特点是，各种职业的性质及其技能形式有差别，但职业本身没有高低贵贱之分。各种职业技能水平的高低不取决于它处在能力结构层次的什么位置，或采取何种表现形式。我们不能说肢体技能一定比言语技能的水平低，或者说某种职业的技能水平一定比另一种职业的技能水平高。决定某一职业技能水平高低的主要因素有以下几点：一是决定于该项技能中所包含智能成分的比例大小；二是决定于该项技能所使用工具或手段的难易程度、技术含量和复合性成分；三是决定于掌握该项技能的难易程度。一般来说，某种职业技能水平的等级越高，其工作职责和服务范围越大，其控制的系统和工具越复杂、对劳动者的智力和工作经验的要求越高，同时，也需要更加严格的培训和长期的实践训练。

二、管理技能

管理者的最终责任是实现较好的业绩，即通过有效果和高效率地运用组织资源达成组织目标。也就是说，无论管理者是对整个组织负责，还是对某一部门或分部负责，其最终责任都是为了使获取较好的业绩。

管理者的工作是复杂的，往往包括不同的侧面。因此，正如本书所探讨的，管理者需要一系列技能。尽管有些管理理论家曾经为管理者需要的技能列出过长的清单，但管理者管理一个部门或一个组织所必需的技能可以简单地概括为以下三种基本类型：概念技能、人际技能和技术技能。如图 1-2 所示，随着管理者在组织中的不断升迁，其运用的技能组合也在不断地发生变化。虽然不同的组织层次对每种技能的需要程度是不同的，但所有的管理者都必须具有相应的关键性技能，只有这样，他们才能有效地进行管理。