

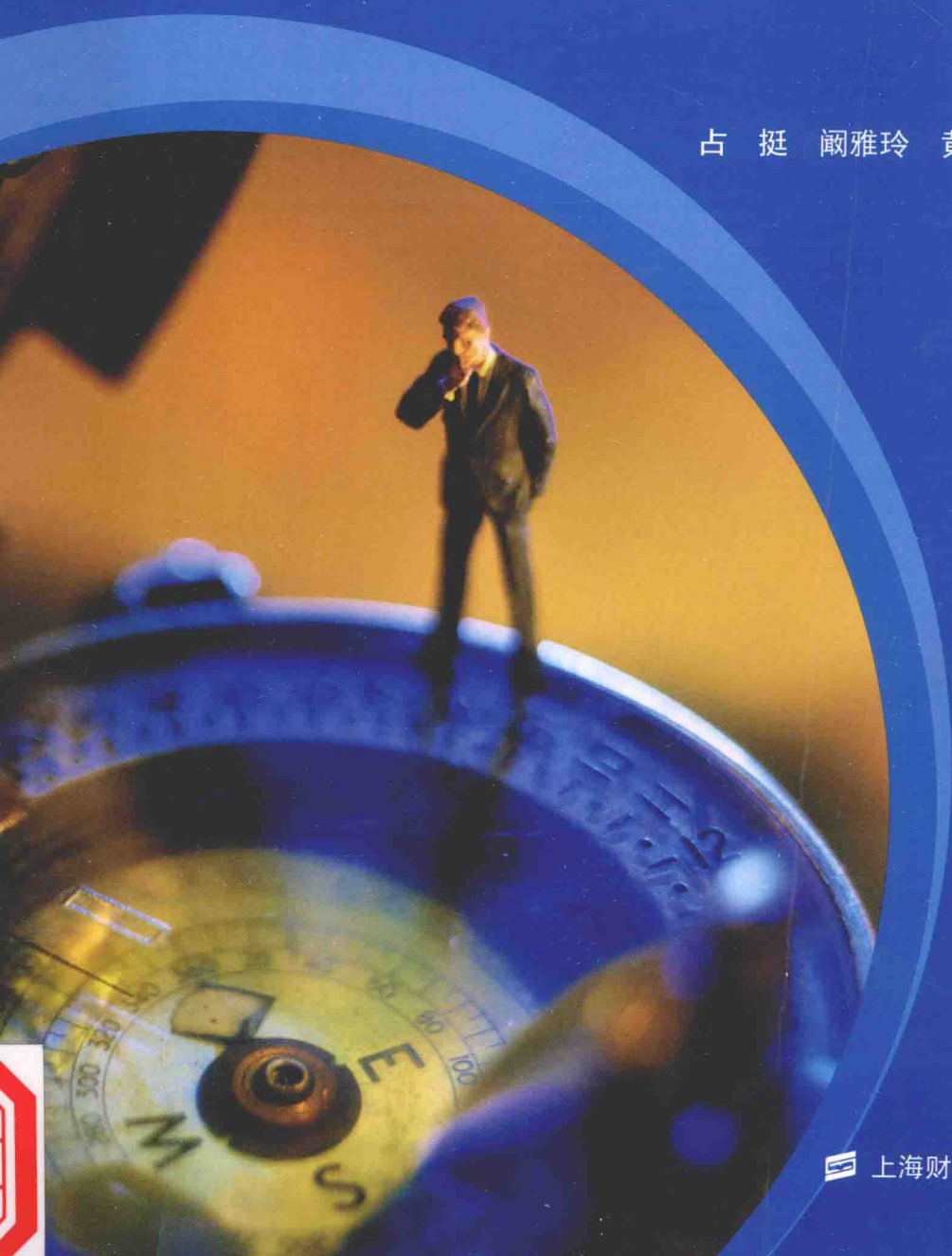
“十二五”高职高专财经管理类规划教材

小微企业经营管理能力提升系列教材

管理技能与领导力

MANAGEMENT SKILLS AND LEADERSHIP

占 挺 阚雅玲 黄雪薇 编著



 上海财经大学出版社

“十二五”高职高专财经管理类规划教材
小微企业经营管理能力提升系列教材

管理技能与领导力

占 挺 阚雅玲 黄雪薇 编著

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理技能与领导力/占挺, 阚雅玲, 黄雪薇编著. —上海: 上海财经大学出版社, 2015. 4

“十二五”高职高专财经管理类规划教材

小微企业经营管理能力提升系列教材

ISBN 978-7-5642-2057-0/F · 2057

I. ①管… II. ①占… ②阚… ③黄… 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(2014)第 286866 号

☐ 责任编辑 汝 涛

☐ 封面设计 钱宇辰

☐ 责任校对 王从远

GUANLI JINENG YU LINGDAOLI

管理技能与领导力

占 挺 阚雅玲 黄雪薇 编著

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

全国新华书店经销

江苏省句容市排印厂印刷装订

2015 年 4 月第 1 版 2015 年 4 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 12.5 印张 320 千字
印数: 0 001—4 000 定价: 30.00 元

小微企业经营管理能力提升系列教材

编审委员会

主 任 钟丽英 王晓敏

副主任 冯星树 王 霜 童囡囡

黎光治 陈松光 谭福河

编 委 欧阳振成 阚雅玲 陈建成 吴 强

王丽娜 何 霞 邓白君 占 挺

劳宇东 吴 隽 陈志豪 卢北京

梁 海 陈森圭 程 丹 宋启平

李 霞 许宏林 李 军 彭 静

总 序

学习成就未来

在广州市职业能力培训指导中心(以下简称“培训指导中心”)与广州番禺职业技术学院的精心筹划之下,“小微企业经营管理能力提升系列教材”成功出版,这是值得祝贺的事。

在创造就业机会、增加税收、技术创新等方面,小微企业扮演着非常重要的角色,更重大的意义在于小微企业所代表的创新、创业精神,这是区域社会经济发展的基础动力。可以说,小微企业的素质决定了区域未来的发展。因此,小微企业的经营管理能力提升不单纯是对企业的自我完善,也对社会具有深远的影响和意义。

小微企业数量多、行业千差万别、经营不稳定、人员结构复杂等的特殊性,决定了对这个群体实施教育提升服务是颇具挑战性的。广州市人力资源和社会保障局积极践行国家、广东省和广州市对帮扶小微企业健康成长的相关政策,结合区域发展特点出台了一系列促进提升小微企业发展能力的政策,搭建了由学校、创业园区、行业大企业、社会服务机构等多方参与的社会化服务平台。本套教材即是广州市人力资源和社会保障局培训指导中心联合广州番禺职业技术学院在搭建小微企业社会化学习平台方面的一个尝试。这套教材的出版仅仅是学习系统中的一个部分。此外,双方在培训项目开发、网络化教学、师资培训、创业教育等方面尚有更多的课题需要攻克。“千里之行,始于足下”,预祝彼此的合作能取得更大成绩,让更多小微企业享受更优质的教育服务。

科技在进步,时代在发展,在知识经济时代,学习是主旋律,不学习就意味着被淘汰。这不是耸人听闻的口号,而应成为当下的警句。众所周知,教材是知识传播的载体。这套教材结合小微企业发展的特点,对该领域的知识内容进行比较系统的梳理与总结,非常有价值。当下各个学习领域都在发生革命性的变化,希望各位编委及项目团队能留意这种变化,在后续工作中大胆尝试、敢于创新,在内容和形式上有更多突破,进一步提升教材的价值,为广州市小微企业学习平台的建设贡献力量!

最后,向编纂教材及提供帮助的各位老师、各位工作人员和社会各界人士表示感谢,同时感谢广州番禺职业技术学院对本项工作的大力支持。

钟丽英

2015年1月1日

前 言

培养应用型创新创业人才是高职院校创新人才培养的重点,而教材的编写始终是为实现人才培养目标服务的。作为高职课程改革创新后的管理类课程,本书立足于培养学生成为初创企业管理者或者潜在的管理者,目的是让他们具备行使有效的管理职能所需要的知识、技能、能力、态度和积极性,从而能够适应企业面对的复杂多变的环境,满足由此而引起的学习需要,实现学生的持续发展。基于高职院校学生的学习特点及职业发展需求,编者本着以“理论够用、重在实践”的指导思想,力图编写一本真正适合高职院校学生学习的管理类教材。因此,本书在编写过程中力图体现以下几个特点:

首先,服务学生的职业发展。德鲁克说:“管理的本质在于实践。”可是,现有管理类教材基本上万变不离其宗,大多以训练思维为目的,从学科体系出发,对管理者角色进行较高层次的定位,基本是以知识体系为核心内容。而本教材是从学生的职业发展出发,围绕初创企业管理者所要具备的素质和能力,让所有学生清晰地理解管理者的角色定位、素质和技能要求,能够对自己进行较为有效的管理,并且经过锻炼成为一名初创企业的管理者或中小企业的基层管理者。

其次,满足创新创业人才培养目标。创新创业人才培养对教育改革提出的更高要求,本教材突出了教育创新以及对学生实际管理素质与技能的培养,使学生具备相应的管理意识,掌握管理技能。在教学内容上,本教材以管理的基本知识为基础,以个人领导力、团队管理、部门协作和企业管理为主线,把握重点、落到实处。让学生感到管理自己的重点是什么、管理团队的重点是什么、管理企业的重点是什么,而不是一味强调体系完整、面面俱到。同时,帮助学生认知有效做事的本质和方法,帮助提升创造性解决问题的思维和技巧。

最后,突出理论与实践相结合。作为高职高专的学生,既无较强的抽象思维能力,又无管理的实践经验,如果按照管理的传统思想,从他们不熟悉的企业或组织出发,定会让许多学生茫然无措,或者失去学习的兴趣。本教材从学生的职业发展角度出发,提供一种提高学生职业素养和职业能力的解决方案,无论是内容体系还是编写形式都进行了变革,切实做到了理论够用、重在实践,学以致用、学有所成。

本教材每一章都穿插了多种以学生为中心的教学方法,开篇以最贴切的案例进行导入;中间辅以小案例、小思考、小训练、小知识等加以学习和理解;结束则以案例分析、测试题进行全面训练。本教材内容实用,通俗易懂,可操作性强,不仅适应于高职高专学生,也适合应用型本科院校、成人高校的经济管理类专业的老师和学生以及企业的管理人员使用。

本书由广州番禺职业技术学院占挺、阚雅玲、黄雪薇编著。全书由占挺拟定大纲,总纂定稿,并具体完成了第四章和第五章编写任务;阚雅玲教授协助教材的整体思路把握,并具体完成了第一章、第二章及第三章编写任务;黄雪薇完成了第六章、第七章的编写任务。

本教材是广州番禺职业技术学院与广州市就业训练中心联合开发的。在此,谨向给予我们大力支持的广州市人社局及广州市就业训练中心表示感谢,向参与本书研讨、为本书编写提

供帮助的各位专家、同事表示感谢！同时，本书参阅了大量管理学和企业管理方面的书籍和优秀案例，在此向参考文献的所有作者表示衷心地感谢！

由于编者水平有限，书中难免有错误和疏漏之处，敬请广大读者批评指正。

编著者

目 录

总 序	(1)
-----	-----

前 言	(1)
-----	-----

第1章 管理者的角色定位	(1)
--------------	-----

1.1 管理者及其分类	(2)
1.2 管理者的角色	(4)
1.3 管理者的素质和技能	(6)
1.4 做个优秀的中层管理者	(11)
本章小结	(21)
测试题	(21)

第2章 管理思想与管理理念	(22)
---------------	------

2.1 科学管理理论	(23)
2.2 行为科学理论	(26)
2.3 现代管理理论	(29)
2.4 管理中人性的假设	(34)
2.5 管理者的理念	(38)
本章小结	(41)
测试题	(41)

第3章 管理基本职能	(42)
------------	------

3.1 计划	(43)
3.2 组织	(59)
3.3 领导	(74)
3.4 控制	(87)
本章小结	(97)
测试题	(97)

第4章 如何得到领导的认可	(99)
---------------	------

4.1 得到领导认可的八大对策	(100)
-----------------	-------

4.2 提高管理者的执行力	(105)
本章小结	(118)
测试题	(118)
第5章 如何进行跨部门协作	(119)
5.1 跨部门协作的难点及基本对策	(120)
5.2 解决跨部门协作难题的具体方案	(121)
5.3 中层干部如何得到同事的支持	(129)
5.4 跨部门的有效沟通	(137)
本章小结	(139)
测试题	(139)
第6章 如何调动下属的工作热情	(140)
6.1 认识人的行为过程	(141)
6.2 认识什么是激励	(141)
6.3 学习激励理论	(142)
6.4 调动员工积极性的方法	(152)
6.5 中层管理者如何激励下属	(157)
6.6 分享调动员工积极性的经验	(164)
本章小结	(171)
测试题	(171)
第7章 如何打造高绩效团队	(172)
7.1 角色转换	(173)
7.2 灌输数字	(174)
7.3 聚焦绩效	(175)
7.4 抓住关键	(176)
7.5 迫使进化	(177)
7.6 团队为王	(180)
7.7 讲清规则	(183)
本章小结	(185)
测试题	(186)
参考文献	(187)
后记	(188)

管理者的角色定位

在一个初创或正处于快速成长期的企业中,成为管理者是职场人士晋升和提高收入的最佳途径。有研究表明,管理者对企业业绩的影响或许比企业中的其他人要大。因为管理者是企业的业务骨干和中坚力量,其管理水平、业务能力、工作作风和执行能力的高低,往往能决定一个企业的兴衰成败。因此,对于计划进入管理者行列的人来说,清晰地理解管理者的角色定位、素质和技能要求,将构成自身管理能力的基础。而对于准备创业的人来说,掌握新创企业在经营管理过程中所必须具备的管理素质和技能也显得尤为重要。

学习目标

1. 了解管理者在企业中的重要性;
2. 理解管理者的角色和理念;
3. 掌握管理者的素质和技能;
4. 掌握优秀中层管理者的要素。

案例导入

一个做豆腐的老板,晚上很努力地做了一筐豆腐。第二天,他挑到大街上卖,卖得很好,挣到钱了,就想多挣一点。于是,他晚上回来通宵达旦地做了三筐豆腐,第二天到大街上卖,三筐豆腐又卖完了,又挣了一些钱。但他对这些钱还不满足,还想做大。这时候仅仅自己做已经不行了,因为凭自己的能力通宵达旦也只能做三筐豆腐。于是,他找来一些人,让这些人帮着他做。这些人来了以后,他不可能全天24小时盯着每一个人,于是他就找来一个代理人。这个代理人帮助他来管理这些做豆腐的人。这时候,生产部和生产部经理就产生了。

有了这么多人做豆腐,生产已经不成问题了,那么销售也不可能仅让一个人去卖,这时候又找了一些人过来,组成一个销售团队。有了销售团队以后,总得再找一个人代表老板管理这些销售人员。这时候,销售部和销售部经理就产生了。

随着规模的扩大,现金流逐渐多起来了,这时候财务部和财务部经理就产生了。随着生产规模的扩大,黄豆的需求量也越来越大。这时候要考虑去哪里可以买到更多、更便宜的黄豆,于是采购部和采购部经理又产生了。而企业做出来的豆腐怎么能够与众不同,在市场上怎么能够有更多的销量呢?这时候要进行技术创新,于是技术部又产生了。也就是说,企业的老板

不断地想做大,企业的总经理、董事长不断地想把事情做得更好,这时候中层干部就应运而生了。

【问题引出】

1. 企业为什么会有管理者、中层干部? 是因为企业的董事长或总经理没有足够时间和精力,或者自己不适合从事某项工作,这样就产生了中层干部和管理者。换句话说,中层干部的产生是有其需求和背景的。

2. 企业的组织结构分为哪几层? 每个层次,特别是企业中层应该如何进行定位? 如何通过承上启下让企业发展得更好?

1.1 管理者及其分类

1.1.1 管理者

通常来说,定义谁是管理者是一件很简单的事情。管理者是组织中这样的一类成员,他告诉别人该做什么以及怎样去做。很容易将管理者与非管理者区分开来,后者是指组织中这样的一类成员,他们直接从事某一项工作和任务,并且没有人向他们报告。但是,今天再这样简单地区分管理者和非管理者就不行了。正在变化的组织及工作性质模糊了管理者与非管理者之间的界限,许多传统的职位现在都包括了管理性活动,特别是在团队中。例如,团队成员通常要制订计划、制定决策以及检查自己的绩效。正是由于这些非管理者承担着过去是管理者的一部分职责,所以我们不能再用过去的定义来描述今天的各种管理情境。

那么,该怎样定义谁是管理者呢? 管理者是指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人。管理者的工作可能意味着协调一个部门的工作,也可能意味着监督几个人,还可能包含协调一个团队的活动。一个团队是由来自不同部门的人,甚至包括来自组织外部的人组成的,如临时的雇员或者由来自供应商的雇员组成的。有一点需要强调的是,管理者还可能负有另外的工作责任,这些工作责任与协调或整合其他人的工作责任无关。例如,一名保险索赔员的主管,除了需要协调其他保险索赔员的工作外,往往也需要处理保险索赔业务。

1.1.2 管理者的分类

是否存在着一个对组织中的管理者进行分类的方法呢? 在一些组织里,特别是那些具有传统结构的组织里,大量的雇员是处于基层而不是上层,如图 1-1 所示。人们通常将这样的组织里的管理者分别称为基层管理者、中层管理者和高层管理者。在这种层级组织中,识别谁是管理者并不困难,不过管理者可能有多种头衔。

1. 基层管理者

基层管理者是底层的管理人员。他们管理着非管理人员所从事的工作,这些工作是生产和提供组织产品的工作。这样的管理者通常称为主管,也可以称为生产线线长或工长。

2. 中层管理者

中层管理者包括了所有处于基层和高层之间的各个管理层次的管理者。这些管理者管理着基层管理者,他们可能具有部门经理、项目主管或事业部经理的头衔。



图 1-1 不同层次的管理者

3. 高层管理者

高层管理者是处于或接近组织顶层的管理者。他们承担着制定广泛的组织决策、为整个组织制订计划 and 目标的责任。他们的典型头衔通常是执行副总裁、总裁、管理董事、首席运营官、首席执行官或董事会主席等。

小资料

企业的汉堡结构

1. 三个层级的划分

无论是大企业还是小公司,都可以分为三个层面,即高层领导、中层干部和基层员工。这个层级与汉堡很相似,上面一片面包,下面一片面包,中间是生菜、牛肉、奶油。上面一片面包就相当于企业的高层领导,即董事长、总经理、副总;下面一片面包相当于企业的基层员工、一线操作人员;而中间的生菜、牛肉、奶油,就相当于中层干部。

2. 每个层级的定位

这样划分以后,每个层面上的人都应该有自己的定位,都应该有自己的职责,都应该有自己的工作任务。高层领导主要解决决策力的问题,主要有三大决策:第一是产品决策,决定做什么事情、做什么项目,目标在哪里;第二是制度决策,企业是由一群人组成的,这一群人的游戏规则如何,这就是制度决策;第三就是人才决策,用什么人,这是总经理、董事长应该思考的事情。

基层员工解决的是行动力的问题,踏踏实实、一点一点地去做,这就是基层的行动力。而中层干部主要解决的是执行力的问题。“执行力”这个词本身是很宽泛的,在组织机构里,它有特定的含义,执行力强调三个字——做到位。根据高层领导所提出来的愿望、想法,通过中层干部去消化,然后付诸于基层员工的行动,到最后转变为现实。这就是中层干部的执行力。

3. 层级错位带来的问题

每个层面上的人都有自己的工作任务,不能错位,如果错位,这个企业不可能会搞好的。企业经常会出现中层干部不得力、做事情不理想,董事长、总经理很着急,一着急就冲下来,把中层干部的事情做完了。中层干部没活干,一看基层员工做不好,中层干部就冲下去,把基层员工的活干完了。基层员工没活干,就在路边喝啤酒,一边喝着啤酒一边讲公司的战略应该如何制定。这就是一种错位。

按照所管理的领域不同,管理者又可以分为综合管理者和专业管理者两大类:

(1)综合管理者:是指负责管理组织中若干类乃至全部活动的管理者,如公司中的经理、副经理,大型企业的事业部经理、地区经理等。他们不只是负责一项活动或职能,而是统管包括生产、营销、财务、人事、研究与开发等在内的全部活动,或者至少是其中的几项活动。

(2)专业管理者:是指组织中那些仅仅负责管理某类活动或职能的管理者。根据他们所负责的具体专业领域还可细分为生产管理者、营销管理者、财务管理者、人力资源管理者以及科研开发管理者等。

综合管理者必须具有较强的整体意识,要善于抓主要矛盾,把握各阶段的工作重点,以点带面地提高综合管理效率。专业管理者要狠抓基本功,真正当好业务内行,做好专家治理,同时又要注意与其他专业部门的密切配合以促进组织目标的实现。

1.2 管理者的角色

管理者的角色,实际上指的是特定的管理行为范畴。明茨伯格把管理者扮演的角色分为10种,又进一步组合成人际关系角色、信息传递角色和决策制定角色三个大的方面,具体包括:

1.2.1 人际关系角色

人际关系角色是指所有的管理者都要履行礼仪性和象征性的义务。该角色具体承担了3种角色:

(1)挂名首脑的角色:象征性的首脑,必须履行许多法律性的或社会性的理性义务,如接待来访者、签署法律文件等。

(2)领导者:负责激励和动员下属,负责人员配备、培训和交往的职责,实际上从事所有由下级参与的活动。

(3)联络者:维护自行发展起来的外部接触和联系网络。

【小知识】

通过对每种管理工作的研究,我们发现管理者花在同事和单位之外的其他人身上的时间与花在自己下属身上的时间一样多。并且,令人惊讶的是,管理者花在上级身上的时间很少。通常这三种情况所花时间的比例分别是45%、45%和10%。

1.2.2 信息传递角色

信息传递角色是指所有的管理者在某种程度上,都从外部的组织或机构接受和收集信息。该角色具体承担了3种角色:

(1)监听者:寻求和获取各种特定的信息,以便透彻地了解组织与环境,诸如通过阅读杂志和与他人谈话来了解公众趣味的变化,以及竞争对手打算干什么等。

(2)传播者:管理者起着向组织成员传递信息的通道的作用,如举行信息交流会、打电话传递信息等。

(3)发言人:向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息,如举行董事会议,向媒

体发布信息。

【小案例】

罗斯福认为,收集信息技巧的本质是鼓励竞争。他的一名助手曾经历过这样的事:“他会叫你进来,要求你去弄清一些复杂事情的来龙去脉。你辛苦工作了两天,回来后呈上你在某处发现的颇有价值的信息,然后你会吃惊地发现他已经知道关于这事的一切,还包括一些你不知道的别的事情。通常,他不会告诉你他是从哪儿得到这些信息的,但在他这样做了一两次后,你就要小心你得到的信息质量。”

1.2.3 决策制定角色

决策制定角色是指围绕日常工作中的决策制定所担任的角色。该角色具体承担了4种角色:

(1)创业者:企业家寻求组织和环境中的机会,制订“改进方案”并发起变革,监督某些方案的运营,如制定战略、检查会议决议执行情况、开发新项目等。

(2)混乱驾驭者:当组织面临重大的、意外的动乱时,负责采取补救行动,如制定战略、使企业走出混乱和危机的局面。

(3)资源分配者:负责分配组织的各种资源——事实上是掌控所有重要的组织资源,包括调度、询问、授权,从事预算的各种活动和安排下级的工作。

(4)谈判者:在主要的谈判中作为组织的代表。

这种观点和划分方式,尽管有些地方不尽完善,但基本符合组织的不同管理层次的需要。因为不论何种组织以及在组织的哪个层次上,管理者都扮演着相似的角色。管理者的角色不可能是单一的,要承担多种相互关联的职责。并且,管理者角色的侧重点是随着组织的等级层次而变化的,如图1-2所示。高层管理者比起中层管理者、基层管理者,其承担的角色要丰富得多,具备的能力也远远地超过后两者。一个管理者可能会同时承担多个角色,同一个管理者会在不同时期承担不同的角色。

	决策角色	信息决策	人际角色	
高层 管理者				中层 管理者
中层 管理者				基层 管理者

图1-2 不同层次管理者承担的角色

上面所描述的10种角色不能轻易分开,它们形成了一个完整形态,是一个整体。没有哪种角色能在不涉及其他角色的情况下脱离这个框架。比如,如果一位没有与其他人员联络交往的管理者缺乏外部信息,那么他既不能传播给下属所需要的信息,也不能做充分反映外部条件的决策。这10种角色形成了一个完整形态,但并不是说所有的管理者都给予每种角色同等的关注。

【小思考】

不同层次的管理人员对不同角色的侧重点不尽相同,那么相同层次管理者的角色是否就相同呢?比如说同一层次的销售管理者和生产管理者的。

实际上,人们在对各种调查研究进行回顾时发现:相同层次的管理者对不同角色的侧重点也不相同。销售管理者似乎花相对更多的时间在人际关系角色上,据此可推测出这是营销活动外向性的一个反映。生产管理者给予决策角色相对更多的关注,据此可推测出这是他们关心有效工作流程的一个反映。员工管理者花相对更多的时间在情报角色上,因为他们是为组织其他部门提出建议的专家。不过,在任何情形下,人际的、情报的和决策的角色都不可分离。

1.3 管理者的素质和技能

在本部分内容中,重点是以企业管理者为例来学习管理者的素质和技能。

1.3.1 管理者的素质

企业管理者的素质是企业管理者必须具备的多种条件的综合。素质是一个整体性、综合性的概念。在各种素质中,各种不同的条件形成了不同的结构。在这里主要介绍管理者的基本素质和专业素质。

1. 基本素质

基本素质是指企业管理者必须具有的基本方面的要求和条件。俗话说,根深才能叶茂。基本素质不是对企业管理者的特有要求,但基本素质的高低决定了企业管理者整体素质的高低,影响着企业管理者其他素质的发展和提升。

(1)道德伦理素质

①正确的世界观和价值观。

作为社会主义企业的管理者,必须树立正确的、科学的马克思主义世界观、人生观和价值观。企业的目的是盈利,但盈利不等于唯利是图,不等于置国家利益和社会责任于不顾,甚至为了小团体的利益而损害集体的利益和国家的利益。具有正确的世界观和价值观要求企业管理者必须加强理论知识的学习,用马克思主义思想去武装自己的头脑。也许有人会提出,搞经济的、搞企业的只要不违法,用不着去进行理论学习,或者,虽然不是共产党员,但只要踏实做事就可以了。其实,这种认识是对人生观和价值观的误解。人生观和价值观的重要体现,在于管理者对关系到“大是大非”问题的重大抉择的取舍上。近年出现了一大批企业高管和部分知名企业家落马,从一定程度上也反映了管理者放弃了对价值观和世界观的修养,最后竟沦为“阶下囚”,该现象值得深思。

【小案例】

牟其中,一位中国民营企业的先行者,一位充满传奇色彩的思想者,一位唐·吉珂德式的探索者。他到底是经济改革的先锋还是新兴资产阶级的代表?他到底是中国大陆的首富还是某些媒体声称的中国首骗?无数疑问曾围绕这个商业奇才,他曾在中国商界创造过

“皮革换苏联飞机”、“放俄罗斯卫星”等神话。然而,随着牟其中因犯外汇诈骗罪被判处无期徒刑的消息传来,南德集团——一个曾经享誉中外、令人眼花缭乱的商业帝国,顷刻之间土崩瓦解,令人叹息;一个商业奇才也就此沦为“阶下囚”。究其原因,正是因其缺少正确的世界观和价值观。

②高尚的道德情操和修养。

道德是为了社会建立良好的伦理秩序而形成的行为规范。孔子教导其得意门生颜渊“非礼勿视,非礼勿听,非礼勿言,非礼勿动”,“非礼”者,即不符合社会的道德规范。经营企业与道德修养有什么关系呢?其实,这里面也是有学问的。企业管理者是企业的领袖人物,是企业“上行下效”的对象,我们很难想象,一个道德败坏的管理者能在企业管理中施展才华。近年来,一些迅速发展的民营企业遇到了管理上的“瓶颈”,在寻求“职业经理人”的过程中,第一个担心的问题就是职业经理人的人品问题,也就是道德问题,这个现象从侧面反映了道德情操与经营企业的紧密关系。对民营企业来讲,道德风险是最大的风险。

③良好的职业道德和信誉。

职业道德是道德的一部分,但更明确的是对企业管理者提出了职业上的要求。企业管理者是企业的中坚,也是社会的重要阶层,中国社科院发表的《当代中国社会阶层研究报告》专门对经理人阶层,也就是企业中高层管理人员阶层进行了论述。如果没有职业道德和信誉,将是对企业管理基石的最大侵蚀;对企业管理者来说,也将是一条自我毁灭之路。

【小思考】

俗话说:“无商不奸”,而现如今则有句流行语:“小老板靠术,中老板靠智,大老板靠德”。你对上述观点有什么看法呢?

(2)心理人格素质

①宽广的胸怀。

企业管理者在企业发挥领袖作用时,必须有宽广的胸怀。企业管理者在工作中面临内外环境方面不同的声音、不同的观点,甚至是批评的声音和压力。企业管理者在面对来自于行业、媒体、其他组织的批评与指责,一定要以“有则改之,无则加勉”的方式来对待,以正常心态处理。对来自内部不同的观点,企业管理者一定要能有海纳百川的气魄,营造一个广进贤言的良好局面。法国社会心理学家 H.M.托利得有一句名言,也称为“托利得定理”:测验一个人的智力是否上乘,只看脑子里能否同时容纳两种相反的思想,而无碍其处世行事。企业管理者应该达到此境界。

②开放的心态。

面对不断发展的社会和日新月异的科技,管理者应具有开放的心态,去积极了解新事物、接纳新事物。不仅要在企业中建立起吐故纳新的机制,管理者个人也应建立起相应的思维习惯、行为习惯,及时跟上外界的变化,与时俱进。开放的心态要求管理者改变故步自封和安于现状的守旧心理,不断实现自我的突破和发展。

③坚韧的毅力和意志力。

企业管理不是坐“顺风船”,能一帆风顺地达到设定的目的。企业的经营存在着各种各样的风险,如商业风险、市场风险、政策风险、信用风险、管理风险等,企业经营本身就一直伴随着

各种风险。这就要求企业管理者必须对风险有清醒的认识,在遭遇风险时,必须有坚韧的毅力和意志力去面对,积极采取措施,解决问题。企业管理者在经营实践中必须锤炼出坚韧不拔的精神,去体会“笑到最后才是胜利者”的境界。

④个人的自我控制力。

企业管理者是企业和社会的中坚力量,是具有一定社会地位的人。在工作中、生活中,企业管理者会遇到一些不正常、不正当的事情,甚至是违反道德、违反法律的诱惑。权钱交易、权色交易、钱色交易、黑幕交易、幕后操作等都是近些年来沉渣泛起的体现。企业管理者在面对诱惑时一定要正确对待,必须有良好的自制力。“无欲则刚”当然是至高境界,但“取之有道”未尝不是明智的选择。

【小案例】

如今,联想集团可谓无人不知、无人不晓。需要知道的是,能够把联想做到如此地步的人,其个人的大智、大慧、大勇、大谋当为必备。柳传志也是极有血气、个性极强的人。1984年,他以40岁的年龄,毅然下海创业,就充分说明了他的不甘寂寞以及对个人抱负有极大的期许。在联想历史上,柳传志面对的许多困难,均属退一步即深渊的境地,非钢铁意志不足以抗衡。而就是这样的一个人,在与人交往上却又如此自谦、如此内敛,实在让人不能不深思。

(3)基础知识素质

①扎实的基础知识。

基础知识是指对社会、对世界的基本认识方面的知识。基础知识包括自然科学知识、人文社科知识两个方面。自然科学知识包括地理、生物、物理、化学、天文等方面的内容;人文社科知识包括哲学、政治、历史、心理、语言、军事等方面的内容。目前,社会上仍存在着重自然科学、轻人文科学的倾向,认为自然科学才能直接地促进社会进步,才能提高人民生活水平。其实,我们综观成功的人物,不管是科学家,还是政治家,或者是管理大师,他们都具有良好的人文科学知识。作为一个在企业中承担着重大决策、协调、管理的企业管理者,更应该高度重视包括人文社科知识在内的基础知识。

②完善的知识结构。

知识结构是指个人拥有的各种知识的组成情况,比如说,前面所述的自然科学、社会科学的组成情况及它们内部的组成情况。当然,完善的知识结构不是对管理者求全责备,也不是要求其成为大学问家。完善的知识结构是要求管理者在知识方面应相对均衡,不能有重大的知识缺陷。

(4)健康的体魄

除了以上几方面外,作为企业管理者还应具有健康的体魄。这一点本是最简单明白的一点,却又是容易忽略的一点。国内媒体对企业管理人员做了一次调查,发现企业管理人员中,亚健康现象十分普遍,不少管理人员还患有不同的生理和心理方面的疾病。企业管理者每天都在高压下前行,但绝不能丢了根本,企业管理者在这一点上不可不慎。

2. 专业素质

专业素质是指企业管理者实施企业管理行动和活动必备的素质,这是企业管理者履行其职责的基本要求。

(1)对企业管理的专注和热情