



普通高等院校“十三五”规划教材·工商管理类

管理基础与实务

GUANLI JICHU YU SHIWU

(第二版)

主 编 韩燕雄



南京大学出版社



普通高等院校“十三五”规划教材·工商管理类

管理基础与实务

(第二版)

主 编 韩燕雄
副主编 李建峰 赵立义



南京大学出版社

内容简介

本书从管理学课程的特点出发,本着精讲多练、能力本位的教学要求,对管理学的内容体系进行了融合、优化、精炼,突出了案例教学。

全书设计了13项工作任务,即管理学导论;管理理论的形成与发展;管理道德与企业社会责任;计划;决策;组织;领导;激励;沟通;控制;创新;组织文化;组织变革与发展。内容全面,形式新颖,具有较强的科学性、系统性、理论性及实用性。

本书可作为高等学校管理类、经济类专业教材使用,亦可供工商业界人士参考。

图书在版编目(CIP)数据

管理基础与实务 / 韩燕雄主编. — 2版. — 南京: 南京大学出版社, 2017.7

普通高等院校“十三五”规划教材. 工商管理类

ISBN 978-7-305-19027-8

I. ①管… II. ①韩… III. ①管理学—高等学校—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 158176 号

出版发行 南京大学出版社

社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093

出 版 人 金鑫荣

丛 书 名 普通高等院校“十三五”规划教材·工商管理类

书 名 管理基础与实务(第二版)

主 编 韩燕雄

责任编辑 张晋华 唐甜甜 编辑热线 025-83592123

印 刷 常州市武进第三印刷有限公司

开 本 787×1092 1/16 印张 17 字数 372 千

版 次 2017 年 7 月第 2 版 2017 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-305-19027-8

定 价 39.00 元

网 址: <http://www.njupco.com>

官方微博: <http://weibo.com/njupco>

官方微信号: njupress

销售咨询热线: (025) 83594756

* 版权所有,侵权必究

* 凡购买南大版图书,如有印装质量问题,请与所购图书销售部门联系调换

前言

管理学是一门理论与实践紧密结合的课程,是管理学科的一门基础课程。管理学旨在使学生树立现代管理思想观念,掌握和运用管理学的基本原理和方法,培养和提高学生的理论素质和实践技能,提高自身的管理素质,并通过实践技能训练,提高学生的实践能力、创新能力和职业能力,为学生就业打下坚实的理论基础和职业基础。

本书从高等学校管理学课程的特点出发,对管理学理论内容进行融合、优化和精炼。通过介绍典型的有参考价值的管理案例,使学生掌握现代管理学的基本理论、基础知识和基本方法,提高学生对企业经营活动的分析、判断和决策能力。为此,本书以管理活动为主线进行编写,对管理学所涉及的理论与实务进行了一系列阐述。

本书内容全面,形式新颖,具有较强的科学性、实用性和系统性。全书共设计了 13 项工作任务,即管理学导论;管理理论的形成与发展;管理道德与企业社会责任;计划;决策;组织;领导;激励;沟通;控制;创新;组织文化;组织变革与发展。每项任务都以“学习目标”、“导读”开篇,帮助读者确定学习目标并激发学习兴趣;正文穿插了“相关链接”,已增加信息量;结尾处还编写了“任务小结”、“课堂讨论”、“业务自测”、“案例分析”和“实训建议”,帮助读者巩固和拓展所学知识。

本书由陕西服装工程学院韩燕雄担任主编,陕西财经职业技术学院李建峰和陕西国际商贸学院赵立义担任副主编,陕西工业职业技术学院陈晶和陕西国际商贸学院武宏伟、王霞、贾敏参与了编写。具体分工如下:赵立义编写任务 1 和任务 5;韩燕雄编写任务 2、任务 12 和任务 13;武宏伟编写任务 3 和任务 10;李建峰编写任务 4;王霞编写任务 6;陈晶编写任务 7、任务 8 和任务 9;贾敏编写任务 11。

在本书的编写过程中,参考了国内外同行的研究成果,得到了南京大学出版社、陕西服装工程学院等单位的大力支持和帮助,在此一并表示衷心的感谢!

由于编者水平有限,本书难免有疏漏和不妥之处,敬请广大读者提出宝贵意见。

编者

2017 年 4 月



课件PPT

目 录

任务1 管理学导论	(1)
1.1 管理概述	(1)
1.1.1 管理的必然性	(1)
1.1.2 管理的定义	(2)
1.1.3 管理的属性与特征	(3)
1.2 管理者	(5)
1.2.1 管理者的含义	(5)
1.2.2 管理者的类型	(5)
1.2.3 管理者的素质和技能	(6)
1.3 管理对象与环境	(8)
1.3.1 管理对象	(8)
1.3.2 管理环境	(9)
1.3.3 组织内部管理环境	(10)
1.3.4 组织外部管理环境	(11)
小结	(13)
任务2 管理理论的形成与发展	(17)
2.1 中国传统管理思想	(17)
2.1.1 中国传统管理思想的形成与发展过程	(17)
2.1.2 中国传统管理思想的内容	(18)
2.2 西方传统管理思想	(21)
2.2.1 古代管理思想	(21)
2.2.2 中世纪管理思想	(23)
2.2.3 文艺复兴时期的管理思想	(24)
2.2.4 18世纪~19世纪末的管理思想	(24)
2.3 古典管理理论	(25)
2.3.1 科学管理理论	(25)
2.3.2 组织管理理论	(27)
2.3.3 行为科学理论	(30)

2.4 现代管理理论	(32)
2.4.1 管理过程理论	(33)
2.4.2 经验主义理论	(33)
2.4.3 系统管理理论	(33)
2.4.4 决策理论	(34)
2.4.5 权变理论	(34)
2.4.6 企业再造理论	(35)
2.4.7 学习型组织理论	(35)
小结	(36)
任务3 管理道德与社会责任	(39)
3.1 管理道德概述	(39)
3.1.1 道德及其分类	(39)
3.1.2 管理道德及其发展	(40)
3.1.3 管理道德的内容	(41)
3.1.4 企业管理与伦理道德	(43)
3.2 管理道德的特征与影响因素	(44)
3.2.1 管理道德的特征	(44)
3.2.2 管理道德的影响因素	(45)
3.3 改善企业行为的途径	(47)
3.3.1 企业管理道德失衡的表现及成因	(47)
3.3.2 改善企业行为的途径	(48)
3.4 企业的社会责任	(51)
3.4.1 管理的社会责任	(51)
3.4.2 企业社会责任的主要内容	(52)
3.4.3 管理社会责任的构建	(53)
小结	(56)
任务4 计划	(60)
4.1 计划及其性质	(60)
4.1.1 计划	(60)
4.1.2 计划的性质	(62)
4.1.3 计划的要素	(63)
4.2 计划的类型及其编制	(63)
4.2.1 计划分类	(63)
4.2.2 编制计划的原则	(68)

4.2.3 计划工作的步骤	(69)
4.3 计划的实施	(72)
4.3.1 目标管理方法	(72)
4.3.2 滚动计划法	(74)
4.3.3 PERT 网络分析法	(75)
4.3.4 综合平衡法	(76)
4.3.5 甘特图法	(77)
4.3.6 PDCA 计划循环法(戴明循环管理法)	(77)
4.3.7 企业资源计划	(77)
4.3.8 业务流程再造	(81)
小结	(83)
任务5 决策	(89)
5.1 决策的内涵	(89)
5.1.1 决策及其特点	(89)
5.1.2 决策种类	(91)
5.2 决策的程序	(92)
5.2.1 决策制定	(92)
5.2.2 决策影响因素	(94)
5.3 决策的方法	(95)
5.3.1 定性决策方法	(95)
5.3.2 定量决策方法	(98)
小结	(103)
任务6 组织	(106)
6.1 组织概述	(107)
6.1.1 组织及组织类型	(107)
6.1.2 组织设计及其原则	(110)
6.2 组织结构与变革	(115)
6.2.1 组织结构的形式	(115)
6.2.2 组织变革	(119)
6.3 人力资源管理	(122)
6.3.1 人力资源管理的内涵	(122)
6.3.2 人力资源管理的原则和方法	(123)
小结	(127)

任务7 领导	(132)
7.1 领导概述	(133)
7.1.1 领导的含义	(133)
7.1.2 领导与管理	(133)
7.1.3 领导者的权力和影响力	(134)
7.1.4 领导者的作用	(135)
7.2 领导理论	(136)
7.2.1 领导特质理论	(136)
7.2.2 领导行为理论	(137)
7.2.3 领导情境理论	(138)
7.3 领导风格与领导艺术	(140)
7.3.1 领导风格	(140)
7.3.2 领导艺术	(141)
小结	(145)
任务8 激励	(151)
8.1 激励及其作用	(151)
8.1.1 激励的含义及构成	(151)
8.1.2 激励的作用	(152)
8.2 激励理论	(153)
8.2.1 内容型激励理论	(153)
8.2.2 过程型激励理论	(155)
8.2.3 行为改造型激励理论	(156)
8.3 激励实务	(158)
8.3.1 激励手段	(158)
8.3.2 激励原则	(162)
小结	(163)
任务9 沟通	(166)
9.1 沟通概述	(167)
9.1.1 沟通的含义	(167)
9.1.2 沟通的重要性	(167)
9.1.3 沟通方式	(168)
9.2 沟通渠道	(169)
9.2.1 正式沟通渠道	(169)
9.2.2 非正式沟通渠道	(170)

9.3 沟通管理	(171)
9.3.1 沟通障碍	(171)
9.3.2 冲突与管理	(176)
小结	(178)
任务 10 控制	(183)
10.1 控制与控制过程	(183)
10.1.1 组织及其分类	(183)
10.1.2 控制的类型	(186)
10.1.3 控制的过程	(188)
10.2 控制的方法	(190)
10.2.1 预算控制	(190)
10.2.2 非预算控制	(192)
10.2.3 成本控制	(193)
10.2.4 控制的现代化方法与当前控制的新问题	(195)
小结	(200)
任务 11 创新	(204)
11.1 创新概述	(204)
11.1.1 创新及其作用	(205)
11.1.2 创新职能的基本内容	(208)
11.1.3 创新的过程和组织	(210)
11.2 创新的内容	(213)
11.2.1 企业文化创新	(213)
11.2.2 企业技术创新	(216)
11.2.3 企业观念创新	(217)
11.2.4 企业制度创新	(219)
11.2.5 企业市场创新	(220)
小结	(222)
任务 12 组织文化	(227)
12.1 组织文化及其特征	(227)
12.1.1 文化和组织文化	(227)
12.1.2 组织文化的内容	(228)
12.1.3 组织文化的特征	(230)
12.2 组织文化的结构和类型	(230)
12.2.1 组织文化的结构	(230)

12.2.2 组织文化的类型	(232)
12.3 组织文化的功能和作用	(235)
12.3.1 组织文化的功能	(235)
12.3.2 组织文化的作用	(235)
12.4 组织文化的建设及其塑造途径	(237)
12.4.1 组织文化建设的内容	(237)
12.4.2 组织文化的塑造途径	(238)
小结	(239)
任务 13 组织变革与发展	(244)
13.1 组织变革	(245)
13.1.1 组织变革及其类型	(245)
13.1.2 组织变革的动力	(245)
13.1.3 组织变革的阻力	(248)
13.1.4 降低变革阻力的对策	(248)
13.2 组织变革模型	(250)
13.2.1 Lewin 变革模型	(250)
13.2.2 系统变革模型	(251)
13.2.3 Kotter 变革模型	(251)
13.2.4 Kast 的组织变革过程模型	(251)
13.2.5 Schein 的适应循环模型	(252)
13.3 组织发展	(252)
13.3.1 组织发展的含义	(252)
13.3.2 组织发展的特征	(252)
13.3.3 组织发展的类型	(253)
小结	(257)
参考文献	(260)

任务1 管理学导论

学习目标

1. 掌握管理的概念，理解管理的性质和管理的基本职能；
2. 理解“什么是管理者”；
3. 熟悉管理者的分类，管理者的素质、角色；
4. 掌握管理的基本技能；
5. 了解管理的环境、特点和作用；
6. 掌握组织内部管理环境与组织外部管理环境的内容及其相互之间的关系。

任务导读

有一位小男孩，在他十岁生日那一天，他得到了一条梦寐以求的新裤子，那是父亲送给他的生日礼物，小男孩很高兴地把它穿上。但他却发现裤脚长了一截，他找到正在房间纳鞋的奶奶，央求奶奶帮他剪掉一截，奶奶却说先等她把鞋纳好再说，让他先把裤子放在衣柜里。小男孩急着要穿，等不及，于是又跑去找正在洗碗的妈妈，又央求妈妈帮他把裤脚改短一点，妈妈说先等一下，让她洗完碗再说。小男孩又跑去找正在房间作业的姐姐，姐姐说她还有一大堆功课没做完，等她做完再说。小男孩连遭三次拒绝，带着失望的心情去睡觉。

奶奶忙完事情后想起小孙子的央求，于是走到衣柜旁拿起剪刀对准裤脚“咔嚓”一刀，又放回原处。妈妈忙完自己的事情后想起乖儿子的央求也跑到衣柜旁拿起剪刀对准裤脚“咔嚓”一刀，再放回原处。姐姐做完作业后又走过去拿起剪刀对准裤脚“咔嚓”一刀，又放回原处。结果可想而知，裤子当然是穿不上了。

1.1 管理概述

1.1.1 管理的必然性

管理活动伴随着人类的整个进化过程，目的是服务于人类的生存、繁衍和发展。起初

管理活动比较简单,随着人类的发展,特别是工业革命以来,管理活动越来越复杂,也推动了管理的科学化、信息化。那么,管理为什么能够存在和发展?管理的必然性也就是管理能解决人类社会发展的基本矛盾。人类社会始终面临着两个基本的矛盾。一是资源的有效性问题:即资源的效率问题,用何种手段使用资源——正确地做事;二是资源的配置问题:即效果问题,使用资源实现自己的目标——正确地做正确的事情。所以人类社会离不开管理。

1.1.2 管理的定义

人们在日常生活上对管理的理解,通常被解释为主持或负责某项工作。从管理进入人类的观念形态以来,几乎每一个从人类的共同劳动中思考管理问题的人,都会对管理现象做出一番描述和概括。人类从来就不曾取得对于管理定义的一致理解。

由于管理概念本身具有多义性,还因时代、社会制度和专业的不同,产生不同的解释和理解。随着生产方式社会化程度的提高和人类认识领域的拓展,人们对管理现象的认识和理解的差别还会更为明显。长期以来,许多中外学者从不同的角度出发,对管理作出了不同的解释,直到目前为止,管理还没有一个统一的定义。特别是20世纪以来,各种不同的管理学派,由于理论观点的不同,对管理概念的解释更是众说纷纭。下面是一些中外著名管理学家对管理的定义:

泰勒:确切知道要别人去干什么,并注意他们用最好最经济的方法去干。

法约尔:管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。

哈罗德·孔茨:管理是设计并保持一种良好的环境,使人在群体中高效率地完成既定目标的过程(强调“环境”,内外环境区别)。

小詹姆斯·唐纳利:管理就是由一个或更多的人来协调他人活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。

斯蒂芬·P·罗宾斯:指同别人一起,或通过别人使活动完成得更有效的过程。

西蒙:管理就是决策。

德鲁克:管理是一种实践,其本质不在于“知”而在于“行”,其验证不在于逻辑,而在于成果;其唯一权威就是成就。

徐国华、杨文士、张雁:组织中的管理者,通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、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过程。

周三多:管理是社会活动中,为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动。

综合定义:管理就是为了有效地实现组织的既定目标,通过决策发挥计划、组织、领导、控制等职能,对组织的资源和活动进行有目的地分配和协调的过程。包括以下几层含义:

(1) 管理的载体是组织。

(2) 管理的本质是分配、协调活动或过程。

- (3) 管理的对象是包括人力资源在内的一切可以调用的资源。
- (4) 管理的职能是决策、计划、组织、领导、控制。
- (5) 管理的目的是为了实现既定的目标。
- (6) 管理的作用在于它的有效性,既要讲究效率,又要讲究效益。
- (7) 管理的核心是协调。

1.1.3 管理的属性与特征

1. 管理的二重性

管理的性质就是管理的二重性,它是马克思主义关于管理问题的基本观点。马克思在分析管理的性质和职能时指出:凡是直接生产过程具有结合过程的形态,而不表现为独立生产者的孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动。它的主要内容有:①任何管理都存在管理的自然属性和社会属性二重性;②管理二重性表现为合理组织生产力和维护生产关系;③指挥劳动与生产力有关,由共同劳动的社会化性质所决定,体现管理的自然属性;④监督劳动与生产关系有关,由共同劳动所采取的社会结合方式的性质决定,体现管理的社会属性。

(1) 自然属性。管理的自然属性是由共同劳动的社会化性质决定的、与生产力有关的、不以人的意志为转移的一种客观存在的性质。它取决于生产力的水平和劳动社会化程度,反映了管理是社会化大生产组织共同劳动和协作的一系列科学方法的总结。管理活动要不断适应社会化大生产的要求,及时引进科学技术,使用先进的管理方法和手段,借鉴和吸收先进的管理经验、思想和理论。只有运用这些科学方法,才能不断提高管理的现代化水平,促进生产的发展和社会的进步。管理具有自身的规律,必须遵循,管理要讲求科学的态度。

管理是生产力。人类社会任何活动都需要管理,管理是人类社会活动的客观要求。如果没有管理,社会的生产、交换和分配活动就不可能正常进行,社会劳动过程就会发生混乱。

管理要解决社会劳动的基本矛盾:即人类社会对资源的需求无限性与资源的相对稀缺性的矛盾。这就涉及两个具体方面:资源的有效性和资源配置问题。资源的有效性即资源的效率问题,用何种手段使用资源,达到以较少的投入获得较大的产出,例如生产效率;如何正确地使用资源——正确地做事。资源配置问题即效果问题,利用资源实现目标,使用资源的正确性——做正确的事,二者的关系就是采用正确的方法做正确的事。

(2) 社会属性。管理作为一种社会活动,它只能在一定的社会历史条件下和一定的社会关系中进行并为之服务。管理的社会属性实际上体现的是“为谁管理”的问题。管理既要体现社会生产关系,同时也必然要维护这一生产关系。

管理的二重性理论体现了生产力和生产关系的辩证统一关系,两者相互联系、相互制约。学习管理的二重性有利于人们认识和掌握管理的特点和规律。这样才能认清不同社会

制度下管理的共性和个性，便于学习和创新。管理的二重性如图 1.1 所示。

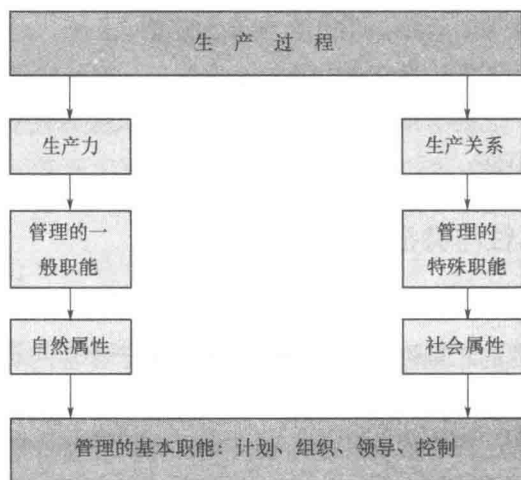


图 1.1 管理二重性之间的关系

2. 管理的特征

(1) 管理的目的性。管理活动伴随着人类社会的发展而存在，就是要解决人类社会面临的基本矛盾。这就说明管理作为人类一种有意识、有目的的活动，就是要实现一定的目标。管理工作就是通过有效的管理活动，把分散的资源整合起来，使各种资源得到有效配置，以利于实现组织的目标。离开了目的性，管理就失去了存在的基础。

(2) 管理的组织性。管理的组织性表现在两个方面：一方面，管理实现的目标是为特定的组织服务的；另一方面，管理行为体现的是一种组织行为，管理者代表组织，以组织而不是自己的名义实施管理行为。这也就意味着管理者进行的一切管理行为应当是有利于组织的，而不得是损害组织的。离开了组织，管理就失去了活动的载体。

(3) 管理的科学性。管理是人类重要的社会活动，存在一定的客观规律。伴随着人类社会的发展，管理形成了一整套较为完整的思想、原则、方法、原理和理论。管理活动不是一个无章可循的神秘活动，而是可以通过理论学习、指导下的一种实践活动。管理者一旦掌握了系统的科学管理理论，就有更大的可能准确把握管理活动，提高管理效率和管理质量。管理的科学性可以概括为两个方面：管理实践可以归纳成理论，管理理论又可以指导实践。

(4) 管理的艺术性。管理的艺术性是管理者在面对复杂多变的管理实践中所表现出灵活运用管理理论、方法的技巧和能力。管理是否有效不在于使用理论的正确与否，而在于管理的效果。只有把管理的原则、原理、方法、理论和具体实践结合起来，管理才能发挥它的价值。如果说管理很难，那是因为把管理的理论、方法很好地运用到具体的管理实践中，需要管理者不断学习和总结管理的经验，提高管理的艺术水平。

1.2 管理者

1.2.1 管理者的含义

一般认为管理者就是在一个组织中担任某一职务,为实现组织的既定目标,有权力和责任指挥别人完成任务的人。

美国管理大师德鲁克对“管理人员”有自己独特的见解,他认为,在一个现代的组织里,每一个工作者如果能够由于他们的职位和知识,对组织负有贡献的责任,因而能够实质性地影响该组织经营及达成成果的能力者,即为管理人员。这一定义强调管理者是对目标负有贡献责任的人,而不是拥有权力的人;对管理者的判断以是否对目标成果有贡献,而不是是否有下属为依据。按照德鲁克的观点,只要在工作中履行管理职能,对组织实现目标有贡献者都是管理者。

这两种关于管理者的观点各有侧重、各有道理。第一种以权力为基础,侧重责任和职位,排斥了最基层人员作为管理者的可能;第二种以目标责任为基础,侧重管理职能,肯定了任何层次的人都可能成为管理者。

1.2.2 管理者的类型

1. 按管理者在组织中所处的地位划分

(1) 高层管理者(top manager),是组织中最高层次的管理者,对组织的成败负全面的责任,侧重于决定有关组织的大政方针和指挥、监督中层管理者有效使用资源完成组织目标。因此,高层管理者也称“决策层”,侧重方向、效果和创新。企业中的CEO和公司中的副总、学校中的校长和副校长都属于高层管理者。

(2) 中层管理者(middle manager),贯彻高层管理者所指定的大政方针,指挥和监督基层管理者的活动。因此,中层管理者也称“执行层”,侧重方案、方式和效率。

(3) 基层管理者(first-line manager),通常也称“主管”,是直接指挥和监督现场作业的人员,保证完成上级下达的计划和指令。基层管理者也称“操作层”,侧重执行、操作和效率。基层管理者包括工厂的生产车间主任、工长,餐饮行业里的领班,医院里的护士长,大学里的教研室主任,行政机关里的科长等。

2. 按管理者在组织中扮演的角色划分

20世纪60年代末期,亨利·明茨伯格通过对5位总经理的工作进行了仔细研究后得出结论:管理者只扮演10种不同的但却高度相关的角色,可以归结为以下三个方面。

(1) 人际关系。

①代表者:履行许多法律性的或社会性的例行义务。例如,我国由国家主席签署人大

通过的法律文件。

②领导者：负责激励和动员下属，负责人员配备、培训职责。

③联络者：维护自行发展起来的外部接触和联系网络，向人们提供信息。

(2) 信息传递。

①监督者：寻求和获取各种特定信息，以便透彻地了解组织与环境，作为组织内部和外部信息的神经中枢。如阅读报告，保持私人接触。

②传播者：将从外部人员和下级获得的信息传递给组织的其他成员。

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。如向媒体发布信息。

(3) 决策角色。

①企业家：寻求组织和环境中的机会，运筹，策划，如制定战略。

②混乱驾驭者（干扰对付者）：组织面向重大的内外动乱时，负责采取补救行动。

③资源分配者：批准所有重要的组织决策，如调度、询问、授权。

④谈判者：在重要的谈判中作为组织代表，如与工会进行合同谈判。

3. 按管理者在组织中所起的作用划分

(1) 业务管理者。通常包括市场管理和生产管理方面的人员。市场管理者主要和市场调查、市场推广、产品促销、营销策划、广告宣传、顾客服务等有关；生产管理者主要负责建立为市场制造产品或提供服务的管理系统。

(2) 人事管理者。人事管理者主要从事人力资源的管理工作。具体包括：人力资源的计划、招聘、培训和有效地使用，建立一套科学的业务评估、晋升奖罚制度。现在的社会竞争越来越依靠人才，寻找合适的人才、运用好人才、培训人才是人事部门最主要的工作。

(3) 财务管理者。他们的主要工作是资金筹措、预算、核算和投资管理。

(4) 行政管理者。在一个组织中，行政人员的作用十分重要，其工作庞杂，要求他们的知识面应更广。

(5) 其他管理者。除以上的管理者之外，都属于其他管理者。

1.2.3 管理者的素质和技能

在现实中，想成为一个成功的管理者不是一件简单的事情。管理者的工作需要高度地协调，是一个有规律的过程，管理者要能够理性地做计划，有效地利用资源，进而实现组织目标。他们往往在信息有限或不确定的情况下进行决策，担负着巨大的责任，这就对管理者提出了很高的要求。进行管理知识的教育和实践经验的积累有利于管理者提高自身的素质和技能。

1. 管理者的素质

(1) 政治素质。政治素质是管理者的灵魂，往往起到主导的作用。它包括良好的品德

修养、较高的政治意识、较强的政策水平以及良好的思想作风。

(2) 心理素质。由于管理者面对的是庞杂的工作,承担巨大的责任和风险,所以,作为一个管理者要具备坚强的意志力和健康的情感。

(3) 知识素质。管理涉及的范围广泛,拥有丰富的知识是提高管理者的智慧和能力的基础,也是搞好管理的基础。管理者应拥有较广社会科学知识和自然科学知识,同时,也应拥有一定的相关专业知识和管理学方面的知识。知识是学不完的,管理者要注意建立有利于自己发展的良好知识结构。

(4) 能力素质。知识的多少并不能说明一个人的能力,管理者要有意识地把自己所学的知识、自己的经验升华为解决实际问题的能力。能力主要指决策能力、判断分析能力、指挥能力、协调能力、沟通能力。

(5) 身体素质。良好的身体素质是做好管理者的条件之一,是胜任繁重管理工作必不可少的。



相关链接 1-1

管理者素质的新认识

在西方国家,随着社会的进步,管理理论和管理思想也出现了新的发展,对管理者素质还有一些新的认识。

社会责任感与道德素质也对一个管理者是否成功产生很大的影响。美国一所大学对600名学生进行了调查,其中78%的学生承认曾至少作弊1次,19%的学生承认曾作弊4次。

西方学者还对管理者的智商和情商进行了研究。智商是指一个人的智力水平的高低,它决定一个人的学习理解能力、记忆力、思维力、判断力和反应能力。情商是一种理解、把握和运用自己及他人情绪的能力。它包括认识、管理自己情绪的能力,自我激励的能力,认知他人的能力,人际关系管理的能力等等。他们研究认为,决定一个人成功的是情商而不是智商,前者占80%,后者占20%。这就可以解释为什么智商高的人不成功。

2. 管理者的技能

管理者拥有一定的素质只是做好管理工作的基础,还需要管理者在实践中把这些素质转化成实用的管理技能。管理学者卡兹在他的著作《能干的管理者应具有的技能》中,把管理者的技能分为技术技能、人际技能和概念技能三种,如图1.2所示。

(1) 技术技能。技术技能是指管理者掌握与运用某一专业领域内的知识、技术和方法的能力,执行一项特定的任务所必须的能力,一般与管理者所从事的工作有关。技术技能包括相关的专业知识、经验、技术、技巧、程序、方法、操作与工具的熟练运用程度等,这是管理者进行有效管理的最重要技能,特别是对基层管理者,也就是说基层的管理就是