

“十三五”应用型人才培养规划教材

管理学基础

徐文杰 编 著



清华大学出版社

“十三五”应用型人才培养规划教材

管理学基础

徐文杰 编 著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书是针对管理类工作岗位能力需要、学生认知规律等进行编写的,主要讲述了管理学的基本原理和相关案例,核心内容包括:管理学导论,管理的环境,管理的决策,管理的计划,管理的组织,人力资源管理,激励、领导和沟通,管理中的控制,管理中的创新,全球化管理。

本书可以用作本科及高等职业院校管理相关专业的基础课程教材,也可以作为企业管理人员和从事管理工作有兴趣的在职人士的自学用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础/徐文杰编著. —北京:清华大学出版社,2018

(“十三五”应用型人才培养规划教材)

ISBN 978-7-302-49314-3

I. ①管… II. ①徐… 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(2018)第 004257 号

责任编辑:张龙卿

封面设计:徐日强

责任校对:袁芳

责任印制:董瑾

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课件下载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62770175-4278

印 装 者:三河市吉祥印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:15.75

字 数:360千字

版 次:2018年7月第1版

印 次:2018年7月第1次印刷

定 价:39.00元

产品编号:074132-01



前言

随着经济全球化和市场经济体制的不断完善,管理学领域发生了巨大的变化,社会经济的发展急需具备知识、能力、素质协调发展,具有创新精神、较强实践能力和可持续发展能力的公关人才。因此,要求管理学教学实现由“理论灌输”到“实践操作”的转变,将理论知识与实践能力有机结合,培养市场经济所需要的上手快、素质高、业务精、技能强的专业人才。本书围绕培养实践能力强、素质高的技能型专门人才的要求编写而成。在总结长期教学经验和实地考察的基础上,借鉴国内外管理学的理论研究和实践的最新成果,形成了一个具有较强可操作性的管理学理论体系。

培养高素质的应用型人才,除了建立完善的教学计划和高水平的课程体系之外,还需要与之相配套的适用图书。本书就是切合应用型人才的培养目标,在广泛的企业调研和毕业生就业信息反馈的基础上编写的。本书注重以下几点。

1. 理论具有针对性

在编写的过程中,考虑学生毕业后就业的工作岗位对其素质和技能的要求,本书重视管理学基本理论的阐述,力求概念、原理表述准确,通俗易懂,便于学生理解和掌握。本书注重吸收新知识,采用新准则,强化理论知识,帮助学生打下坚实的理论基础,以便学生通过专业理论能分析并解决实际问题。

2. 每章都配有相关阅读和案例分析

案例与管理学的实际密切相关,以便学生运用所学的管理学理论,能分析具体的案例;案例分析设置了相关问题,让学生根据所学的理论进行讨论分析,提出解决方案,以此锻炼和提高学生解决实际问题的能力。

3. 本书结构清晰

首先,对管理学进行了概述,让学生概括性地了解管理学的基本内容;其次,针对管理学的知识模块进行详细讲述。这种结构清晰明了,便于学生掌握管理学的相关知识。

本书由徐文杰编著,张琦、陈珊珊、丁明玉、顾姝月、申小平、孔德胜、孙亭亭、庄惠凤、张炜、林婕、冯书亭、陈媵、张永涛、李浚猷、张帆、冯倩、陈远良、刘静、马晶也参与了本书的编写。

本书在编写过程中参考了大量的国内外专家和学者的专著、报刊文献、网络资料,以及国际贸易相关图书的内容,借鉴了部分国内外专家、学者的研究成果,在此对所涉及的专家、学者表示衷心的感谢!

虽然本书编者尽最大努力,但因编写理论水平有限,书中难免有不足之处,我们诚挚地希望读者对本书的错漏之处给予批评、指正。

编 者

2018年1月



目 录

第 1 章 管理学导论	1
1.1 认识管理	3
1.1.1 管理的概念	3
1.1.2 管理的特征	3
1.2 管理的职能	5
1.3 管理者	6
1.3.1 管理者的分类	6
1.3.2 管理者所必需的管理素质	7
1.3.3 管理者的角色	8
1.3.4 成功管理与有效管理	8
本章小结	10
案例分析	10
简答题	12
第 2 章 管理的环境	13
2.1 管理的内部环境	14
2.1.1 资源	14
2.1.2 能力	16
2.1.3 内部环境分析方法	18
2.2 管理的外部环境	20
2.2.1 PEST 模型	20
2.2.2 波特五力模型	26
2.2.3 SWOT 分析法	33
2.3 经济全球化环境	37
2.3.1 经济全球化	38
2.3.2 经济全球化的机遇与挑战	40
本章小结	42
案例分析	42
简答题	44
第 3 章 管理的决策	45
3.1 决策概述	46

3.1.1	决策的定义	46
3.1.2	决策的分类	46
3.1.3	决策的基本要求	48
3.2	决策方法	49
3.2.1	直觉决策	49
3.2.2	理性决策	50
3.3	决策条件和决策过程	53
3.3.1	决策条件	53
3.3.2	决策过程	55
	本章小结	60
	案例分析	60
	简答题	61
第 4 章	管理的计划	63
4.1	计划的职能	64
4.1.1	什么是计划的职能	64
4.1.2	计划职能的重要性	65
4.1.3	计划的性质	67
4.2	计划的分类	68
4.3	计划的过程	72
4.4	目标管理	74
4.4.1	目标管理的 SMART 原则	74
4.4.2	目标管理的含义	76
4.4.3	目标管理的基本过程	77
4.4.4	目标管理的应用——PDCA 循环	80
	本章小结	82
	案例分析	82
	简答题	83
第 5 章	管理的组织	84
5.1	组织结构的基本要素	85
5.1.1	劳动分工	85
5.1.2	管理幅度以及管理层次	87
5.2	组织结构以及演化	92
5.2.1	组织设计的基本因素	92
5.2.2	组织结构的基本类型	95
5.2.3	组织结构的演化	99
5.3	组织变革	101
5.3.1	组织变革的必要性	102
5.3.2	组织变革阻力	104

5.3.3 组织变革方式	106
本章小结	108
案例分析	108
简答题	110
第6章 人力资源管理	111
6.1 人力资源管理的内容和意义	112
6.1.1 人力资源管理的内容	112
6.1.2 人力资源管理的意义	113
6.2 人力资源计划	115
6.2.1 人力资源计划的意义	115
6.2.2 人力资源计划的内容	115
6.3 人力资源的选聘	119
6.4 人力资源的培训	123
6.5 绩效评估	127
本章小结	131
案例分析	131
简答题	134
第7章 激励、领导和沟通	135
7.1 激励	138
7.1.1 马斯洛需要层次理论	139
7.1.2 双因素理论	140
7.1.3 期望理论	141
7.1.4 公平理论	142
7.1.5 强化理论	143
7.1.6 有效激励的方式与手段	144
7.2 领导	151
7.2.1 领导的含义和作用	151
7.2.2 领导理论	152
7.3 沟通	155
7.3.1 沟通的含义和过程	155
7.3.2 沟通的类型	156
7.3.3 提高沟通的有效性	157
本章小结	158
案例分析	159
简答题	163
第8章 管理中的控制	164
8.1 控制概述	167
8.2 控制过程	171

8.3 控制的方法	172
8.3.1 预算控制	172
8.3.2 非预算控制	176
本章小结	179
案例分析	180
简答题	181
第9章 管理中的创新	182
9.1 管理创新	183
9.2 组织创新	190
9.3 制度创新	195
9.4 文化创新	199
本章小结	204
案例分析	204
简答题	206
第10章 全球化管理	207
10.1 全球战略	209
10.2 全球战略具体表现	213
本章小结	219
案例分析	219
简答题	220
课后练习答案	221
参考文献	241

第 1 章 管理学导论



【本章学习目标】

- (1) 了解什么是管理。
- (2) 掌握管理的职能。
- (3) 掌握管理者的分类与管理者所必备的素质,明确管理者的角色定位标准。



【导入案例】

海晏威固：从贸易公司到“培训”公司

“烈日炎炎似火烧,野田禾稻半枯焦。农夫心内如汤煮,公子王孙把扇摇。”在同一个大太阳底下,农夫和权贵的心理状态可谓天壤之别。而对于夏天开车的车主来说,贴了车膜和不贴车膜的感受亦是截然不同:一个是清凉自在,另一个是灼热难耐。1996年潘丽华就是在经历了这样的冰火两重天体验之后,一见钟情地爱上了车膜这个当时在市面上不怎么为人知晓的产品。

潘丽华是威固(V-Kool)的中国总代理——海晏威固贸易公司(以下简称威固)的董事长,威固隔热膜则是美国韶华科技生产的一款高科技产品。尽管贴膜业务是汽车后市场里一个不起眼的缝隙市场,这里却盘踞着诸多强大的国内外品牌。“同样是国外品牌,人家相信3M,只要看见这两个字就相信了,这个是我们永远达不到的,因为我们卖的是单一产品。而3M的产品太多了,它在中国有6000多种产品在销售,我们只有十几个型号的膜在卖,你跟人家怎么抗衡?”潘丽华实话实说,“人家是规模效应,十八般武艺在身。而威固尽管拥有顶尖的智能光谱选择技术,也只是在隔热膜领域里比较有名气而已。”

虽然竞争对手如此强大,但是在汽车后市场开拓和经营15年之后,威固在全国各地已经拥有750家经销商,销售额达到几亿元。如今,在车膜行业里如果能拿到威固的经销权是一件相当荣耀的事情,能够做威固经销商的人都很牛气、很自豪,有不少已经伴随威固走过了10年。在很多二三线城市,威固公司都是采用独家制,其他的经销商哪怕再有钱,哪怕求上门来预付100万元人民币,威固公司都不会发货。

威固赢得这么多忠诚经销商的秘诀是什么?潘丽华的心得主要有两点。

第一,家文化。跨国大企业比较讲究层级区别,做起事情来等级森严、循规蹈矩。但是在汽车后市场行业,不一定循规蹈矩就好,因为做这一行的多是私人老板,而中国人又特别重视“人情文化”。因此,潘丽华一直在努力编织威固与经销商之间的家文化。如果说大企业是按照层级制和标准化实行渠道管理的话,潘丽华的做法就灵活多了。她每年要跑遍全国所有省份,每个月要出差20多天,到各地拜访客户,上到拜访省级独家代理商,下到拜访

最末端的汽车美容店；上到跟经销商交流管理经验，下到对经销商的员工嘘寒问暖，把人文关怀和市场公关结合在一起，真正做到细腻体贴。

威固对渠道的价格管控非常严苛，用市场部经理宋蕾的话说是“近乎死板”。在威固只分代理商和经销商两级，只设定两种价格。因此，由于窜货导致价格紊乱的问题，在威固根本不可能发生，因为窜货根本没有利润空间。威固的每个产品都设有产品号码，对应车主的质保卡，严格管控产品流通。除非配合大型市场活动或者由威固总代理特批，否则威固产品的价格是铁打不动的。威固官方网站上对于每一款车型都有对应的报价，车主可以自行查询。威固还聘请第三方进行监督，如果发现车主以不正常的价格购入威固产品，威固2~3倍返还。其实，这样严格的价格体系也是家文化的一种体现，就是把所有经销商都当作家人一样公平对待，不让任何一个家人吃亏。

再譬如，威固的销售人员从不向经销商压货，不仅如此，他们还千方百计地帮助经销商消化库存。威固的市场部有将近20个人，要做各种营销方案，帮助经销商把货卖出去，包括与4S店谈合作等。但奇怪的是，威固自己并不直接卖货收钱，而是谈好合作之后帮助经销商出货。这样的做法也只有在重视长期利益的家人之间才可能做到，否则按一般公司的做法必定是顾着眼前利益，自己要卖货收钱了。

潘丽华还要求销售人员采取不定时工作制，24小时不关机，一旦经销商有事，销售人员一定要随时响应。如此家人般的关心竟然坚持了16年！这就是真正把经销商的事情当自己的事来做。

第二，提供管理培训以及咨询服务。在车膜这个行业里，威固的培训部门非常强，相当于一个培训公司，它除了提供最基础的产品培训和贴膜技术培训外，还延伸到销售、管理、财务、人力资源以及工作心态的培训，形成一个宏大的培训和管理咨询系统。

对此，潘丽华给出的理由是：对于渠道，我们不能只拼产品这一个优势。尽管威固的产品曾用于美国军工领域（美国隐形轰炸机的表面涂层技术），技术优势遥遥领先，但是只拼产品优势、只做产品买卖，威固就只是中间商。的确，如果说一开始威固是靠产品来打动经销商，在经销商选择威固的理由中，产品占了30%，但是接下来70%的理由则在于培训和咨询服务。

早在2003年，威固就开始办贴膜学校，培养了几千个贴膜技师，可以说是贴膜行业的黄埔军校。贴膜比赛一年搞30几场，一年的培训课不下60场。威固提供丰富的培训项目，覆盖产品知识、施工技艺、店面装修陈列、产品销售推广等，连每月报表这样的细节，威固都为经销商设计好，便于经销商操作。对于经销商高级管理人员，威固则邀请公司内外部专家，开展7天的高级经理培训，包括1~3阶的销售培训、EMBA课程等。

威固不仅把提升经销商的管理能力当作一件大事来抓，更有趣的是，潘丽华每年还有三四次行业公开课，免费为同行培训、分析行业趋势、传授管理经验。威固的经销商不无奇怪：潘总，你这样不是在培养竞争对手吗？潘丽华的回答是：自己成长，不如行业共同成长。

除了每年三四次行业公开课之外，威固为经销商提供的管理培训并非免费，培训部所有的管理课程都是收费的。尽管如此，经销商们都愿意自费参加威固举办的管理培训课程，包括收费几千元的威固年会。经销商们踊跃参加的理由是“有价值”“学到的方法用起来

来很灵光”。古人语“授之以鱼，不如授之以渔”。通过这些课程，经销商得到的不仅是“鱼”，更重要的是改进了“渔”——捕鱼的方法。到了这个阶段，对于经销商来说，威固的角色不仅仅是贴心的“家人”，而且是贴身的“管理顾问”。

资料来源：于小杰，海晏威固：从贸易公司到“培训”公司[EB/OL]. (2012-09-10). <http://www.ebusinessreview.cn/article/detail-172005.html>.

【思考】 海晏威固的成功转型显示了管理学对于一个企业的作用。当企业能够将管理学的理论恰当地运用到实际中去，是在市场上获得更好的认知度，取得更高的利润的。那下面就让我们去认识一下管理学。

1.1 认识管理

1.1.1 管理的概念

什么是管理？通常认为管理是人类社会活动的基本保证；管理是通过别人来努力实现目标的艺术。很多管理大师也都有自己的定义。

泰勒的定义：管理是一门怎样建立目标，然后用最好的方法经过他人的努力来达到的艺术。

法约尔的定义：管理就是计划、组织、控制、指挥、协调。

西蒙的定义：管理就是决策。

马克斯·韦伯的定义：管理就是协调活动。

美国管理协会的定义：管理是通过他人的努力来达到目标。

从以上分析中可以看出：管理学家们对管理的概念做了深入的研究，并从多个角度和侧面提出了不同的关于管理的定义。这些定义主要有以下几种类型。

第一，注重管理过程中的职能，认为管理就是计划、组织、人员配备、领导、控制等的过程。

第二，注重管理的实质，认为管理就是决策。

第三，注重管理的目标，认为管理就是通过别人把事情办好。

第四，注重管理的核心，认为管理就是协调各种关系的活动。

无论何种定义，都是从不同方向突出了管理在不同方面所具有的特征，可以为我们学习管理学提供参考与借鉴。

在本书中，我们对管理的定义是：管理就是通过计划、组织、领导和控制，协调以人为中心的组织资源与职能活动，从而有效实现目标的社会活动。

那么我们为何一定要学习管理呢？答案很简单，因为管理在现实生活中是不可或缺的，它存在于所有类型和规模的组织中以及所有的组织层级中。

1.1.2 管理的特征

1. 管理是一种社会文化现象

管理是人们在有组织的集体环境下所从事的一种社会活动。它是在人类共同劳动的

实践中出现的。人类为达到一定的目标在一起共同劳动,就需要管理来组织人们进行有效的劳动。因此说管理是人类共同劳动的产物。只要是两个以上的集体活动并且有一致认可的目标,就存在着管理。

2. 管理的“载体”是组织

组织是什么?组织是指为达到某一个特定目标,完成某个特定任务而对人员的一个精心安排。管理的第一个特征告诉我们:管理的存在必须具备两个条件:必须是两个人或两个人以上的集体活动;有一致认同的目标。两个或两个以上的人组成的,为一定目标而进行协同劳动的集体就可以称为组织。在现实社会中,人们都是生活在各种不同组织之中的,如公司、学校、医院、军队、工厂、非营利组织等,人们依赖组织,因为组织是人类存在和从事社会活动的基本形式。没有组织,仅凭人们个体的力量,就无法征服自然,也就不可能有所成就的;没有组织,也就没有人类社会今天的发展与繁荣。组织是人类征服自然的力量源泉,是人类获得一切成就的主要因素之一。

然而,仅仅有了组织也还是不够的,因为人类社会中存在组织就必然有人群的活动,有人群的活动就有管理,有了管理,组织才能进行正常有效的活动,简而言之,管理是保证组织有效地运行所必不可少的条件。组织作用的发挥依赖于管理,管理是组织中协调各部分的活动,并使之与环境相适应的主要力量。所有的管理活动都是在组织中进行的,有了组织,就需要管理,即使一个小的家庭也需要管理;从另一个方面来说,有了管理,组织才能进行正常的活动。总之,协同劳动需要组织,并且需要在组织中实施管理行为。

虽然社会生活中各种组织的具体形式和社会功能不同,但是一个组织的建立和发展,既受到组织内部要素的影响,又受到组织外部环境(如政治经济形势、行业发展、市场变化等因素)的制约。因此,要想使组织中以人为主体的各种要素达到合理配置,应对外部环境的变化,从而实现组织目标,就必须进行有效的管理。

3. 管理的主体是管理者



【相关阅读】

王伟是某图书互联网邮购经理。该邮购部每天要处理大量的邮购业务,在一般情况下登记订单、接单备货、发送货物等都是由部门中的业务人员承担的。但在前一段间接连发生了多起A要的书发给了B,B要的书却发给了A之类的事,引起了顾客极大不满。今天又有一大批书要发送,王伟不想让这种事情再次发生。

【思考】王伟遇到了什么问题?如何解决这种问题?

企业没有高素质的管理者,就等于航行在大海中的船由外行掌舵。

那么什么是管理者?管理者是指从事管理活动,实施管理行为,履行管理职能,对实现组织目标承担责任的人。管理者拥有组织的制度权力,并且以这些权力为基础对他人的活动行为进行管理,但是管理者并不从事具体业务。所以说管理者是一个组织或一定领域中的“统帅”,负责管理他人及其他要素,努力实现组织目标。一个优秀的组织必须有一批优秀的管理者。

那么管理者有哪些特征呢?概括起来,包括以下方面。

- (1) 管理者拥有制度化的权力,特别是奖惩他人的权力。
- (2) 管理者必须执行一定的管理职能。
- (3) 管理者的人格通常是双重的。
- (4) 管理者对组织富有贡献的责任。

1.2 管理的职能



【相关案例】

张厂长的烦恼

某沿海城市生产传统工艺品的企业,伴随着我国对外开放政策的力度越来越大,也逐渐发展壮大起来。销售额和出口额近十年来平均增长20%以上。员工也由原来的不足100人增加到了1000多人。企业还是采用原来的管理方式,企业一把手张厂长既管销售,又管生产,是一个多面全能型的管理者。最近企业发生了一些事情,让张厂长应接不暇。第一,生产基本是按订单生产,基本由厂长传达生产指令。碰到交货紧,往往是厂长带头,和员工一起挑灯夜战。虽然按时交货,但质量不过关,产品被退回,并被要求索赔。第二,以前企业招聘人员人数少,所以张厂长一人就可以决定了。现在每年要招收大中专学生近50人,还要牵涉到人员的培训等,以前的做法就不行了。第三,过去总是张厂长临时抓人去做后勤等工作,现在这方面工作太多,临时抓人去做,已经做不了、做不好了。凡此种种,以前有效的管理方法已经失去作用了。

启示:管理无处不在,无时不有。这个故事说明了管理职能的重要性。没有良好的计划、组织、领导和控制,当企业壮大了,原来的管理就会失效,从而影响到企业的正常发展。

管理是要按照某种逻辑来进行的,这种逻辑在本章中的体现便是管理的职能。管理职能之间的关系,如图1-1所示。

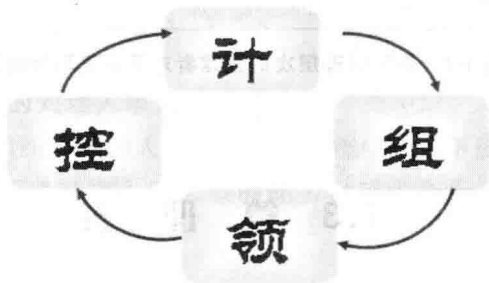


图 1-1 管理职能之间的关系

所有组织中的管理者——从小公司到大企业——都从事着某种基本管理活动。这些活动可以划分为四大职能。

1. 计划职能

计划职能是指管理者确定公司的目标和实现目标的行动方案。例如,一个 CEO 要使得企业明年的利润相对于今年增长 15%,增长的利润是通过开拓新的市场和新产品来实现的。

2. 组织职能

组织职能是指设计组织结构,决定组织要完成的任务,谁去完成任务以及这些任务的分类组合等。例如,一名管理人员组建一支员工团队去负责公司的原材料的采购,这就是管理的组织工作。

3. 领导职能

领导职能是指管理者对员工完成任务所给予的必要的指导,以确保公司目标的实现。管理者靠保持沟通渠道的畅通来领导员工。例如,定期举行员工大会,请员工对所进行的项目和责任提出问题与建议,就是一种领导的好方法。

4. 控制职能

控制职能是指管理者为保证实际工作与目标一致而进行的活动,以保证企业的财务目标能够得以实现。控制职能需要管理者分析财务报表,并且在没有达到财务标准时提出具体的改进措施。

许多管理活动是相互联系的。例如,组织职能离开了计划是非常难以实现的,而假如工作场所组织非常混乱,同时又缺乏有效领导,则企业很难留住优秀员工。不同管理层次的管理者对于管理职能的比例,如图 1-2 所示。

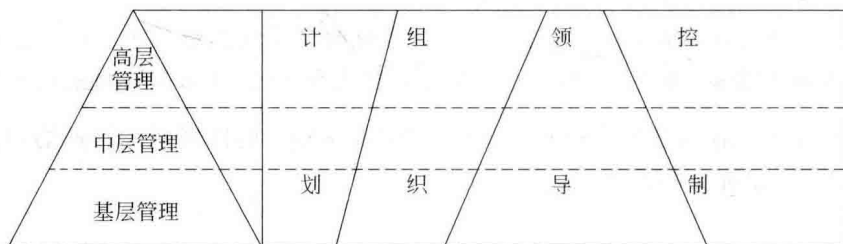


图 1-2 不同管理层次的管理者对于管理职能的比例

1.3 管理者

在 1.1.2 小节中提到管理的主体是管理者,可见管理者是相当重要的,管理者就是一个企业的掌舵手。

1.3.1 管理者的分类

管理者可以按多种标志进行分类,一般地按管理层次可以划分为高层管理者、中层管

理者和基层管理者。高层管理者是一个组织中最高领导层的组成人员,拥有人事、资金等资源的控制大权,负责组织的现行政策、战略目标和重大政策的制定,并且计划未来的发展方向,又称决策层,例如,公司的董事长、首席执行官,他们并不参与到公司的日常管理工作;中层管理者是一个组织中中层机构的负责人员,他们是高层管理者决策的执行人,指挥一线管理人员或者操作人员,故称执行层,例如,部门主管、区域销售经理;基层管理者是一个组织中业务“第一线”的管理人员,负责现场作业指挥和监督,不会指挥其他管理人员,故称作业层。

1.3.2 管理者所必需的管理素质

一个好的管理者需要有良好的管理素质。那么什么是管理者的素质呢?管理者的素质是指管理者与管理相关的内在基本属性与质量。管理者的素质主要表现为品德、知识、能力与身心条件。

1. 管理者需要有好的政治文化素质

管理者要有很好的政治修养水平和文化素质。管理者政治上要坚强,能够了解国家方针,与时俱进,正确处理好国家、企业、个人之间的利益关系。管理者同时需要计划力、组织力、领导力、控制力。而这些能力的提高都是以丰富的文化素质为基础的。

2. 管理者需要有过硬的业务素质

管理者在所从事的工作领域要有扎实的专业技能和对工作的认识。例如,财务经理必须懂得会计,尽管管理者未必是这一领域的专家,但是他必须有足够的技能和知识来指导整支团队,组织任务,把工作小组的需求传达给其他小组来解决问题。业务素质对于基层管理者是最重要的,中层管理者次之,对于高层管理者可能不是最重要的。

3. 管理者要有良好的身心素质

管理者要有健康的身体、坚强的意志、开朗的性格。“身体是革命的本钱。”身体健康,才能投入更多的时间和精力去做管理工作;而心理的健康能够保证管理的工作妥善实施,一个好的管理者需要有良好的心理素质,胜不骄,败不馁,在危难时刻不会惊慌失措,能够带领企业走出困境,再创辉煌。

4. 管理者要有出众的处理人事关系的能力

管理者要善于团结组织内部的人员,理解下属,能够知道下属的需求,并且能够处理不同小组之间的关系。管理者处理人事关系的能力对于各个层次的管理重要性大体是相同的。

5. 管理者需要有优秀的概念技能

概念技能指的是把观点设想出来,加以处理,并且具有将关系抽象化的能力。很强的概念技能为管理者识别存在的问题,拟订可供选择的方案,挑选最好的方案并付诸行动提供了很好的便利。

然而管理者素质的核心在于创新,主要表现在创新意识、创新精神、创新思维和创新能

力上。管理者应当鼓励员工敏锐察觉和善于抓住创新机会。

1.3.3 管理者的角色

管理者对于企业非常重要,那么一个好的管理者如何进入角色呢?

1. 角色认知

管理者必须全身心地进入角色,进入角色的前提是角色认知。所谓角色认知,就是你对这个角色的认知程度、了解程度以及如何去认知。需要了解以下问题:需要做什么;职责界限是什么;在组织内部与组织外部,他们和其他人存在什么关系;为实现卓越有效的管理,他们需要什么技能。

2. 角色移情

角色移情即当你从事这个职业的时候,你应把对家庭的情感,或者对自己亲人的情感,转移到对待职业这个角色上来。管理者应该有这个移情的过程,应该像对待至亲至爱的人一样,热爱自己的工作和职位。

3. 行为操作

需要决定生存,动机产生行为。在行为上,我们要根据动机强烈与否、需求大小与否,给自己设计一套操作行为方式,以便更好地达到目标。

好的管理者是可以培养的,可以通过学习提高理论水平和技能水平,然后用实践来检验。



【相关阅读】

从模仿到创造

明末画家陈洪绶从小学绘画就不恪守死规则。有一次,他到杭州府学去拓印李公麟所绘的《七十二贤人石刻》,他关起门来临摹了十几天,把石刻全部画下来请别人看,并问:“画得怎么样?”那人说:“画得很像了。”他听了很高兴。又临摹了十多天,再拿去给别人看,又问:“画得怎么样?”别人回答说:“不像了。”他却更加高兴。(这是)因为经过多次临摹,他已经改变了传统的画法:把圆的变成了方的,把整的画成了散的,人们辨认不出来了。

启示:陈洪绶学画经历了两个互相联系的阶段,第一阶段为模仿;第二阶段为创造。没有继承便没有发展。为了继承前人宝贵的经验,模仿是很必要的。但第二阶段更重要,如果仅停止在模仿阶段不前进,模仿得再好,也是没有出息的。很多人辛苦学习一生,事业却十分平庸,其原因正在于只会模仿,而缺乏创造。作为管理者的学习也同样重要。

1.3.4 成功管理与有效管理

管理者也有不同的类型,而在一个企业里,恰恰不同的管理类型会带来不同的晋升效果。