



全国财经专业（新课程标准）精品教材

# 管理学基础

GUANLIXUE JICHU

主 编◎姚锋敏 王鹏程 韩宇峥  
副主编◎晁伟鹏 张小军 田 坤 冯 娇



浙江工商大学出版社  
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

全国财经专业(新课程标准)精品教材

# 管理学基础

GUANLIXUE JICHU

主 编 姚锋敏 王鹏程 韩宇峥  
副主编 晁伟鹏 张小军 田 坤 冯 娇



浙江工商大学出版社  
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

## 图书在版编目(CIP)数据

管理学基础 / 姚锋敏, 王鹏程, 韩宇峥主编. — 杭州: 浙江工商大学出版社, 2016.3

ISBN 978-7-5178-1471-9

I. ①管… II. ①姚… ②王… ③韩… III. ①管理学—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 309881 号

## 管理学基础

主 编 姚锋敏 王鹏程 韩宇峥

责任编辑 李相玲 姚 媛

封面设计 宣是设计

责任印制 包建辉

出版发行 浙江工商大学出版社

(杭州市教工路 198 号 邮政编码 310012)

(E-mail: zjgsupress@163.com)

(网址: <http://www.zjgsupress.com>)

电话: 0571-88904980, 88831806(传真)

排 版 奥创工作室

印 刷 北京文良精锐印刷有限公司

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 18.25

字 数 468 千

版 印 次 2016 年 3 月第 1 版 2016 年 3 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5178-1471-9

定 价 39.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江工商大学出版社营销部邮购电话 0571-88904970

# 前 言

本教材由从事管理教学的一线教师结合多年的教学经验和管理工作实践,参考大量的书籍和资料,结合现代管理的先进理念编写而成。本教材尽量贴近行业和企业的要求编写,符合当前课程和教材改革的潮流。

本教材具有以下特点:

1. 内容新颖。每个模块均设计学习目标(知识点和技能点),从管理聚焦入手,理论知识部分穿插知识链接、阅读资料,每个模块结束后都设有知识小结、技能练习(包括判断题、单项选择题、多项选择题、简答题和论述题、案例分析、实训活动等)。这样既可以提高学生的学习兴趣,又做到理论与实践的有机融合,体现了本教材的方向。

2. 注意吸收国内外管理理论和实践研究的新成果,突出案例,注重应用,做到由浅入深、循序渐进。

3. 本教材既重视提高学生的管理理论水平,又注重培养学生从事管理工作的技能。注重学生岗位技能的训练,有较强的针对性。

4. 结构合理。本教材在总体布局上分为“基础篇”“职能篇”两大部分。“基础篇”主要介绍管理学的基础知识和管理思想的演进;“职能篇”主要介绍管理的基本职能,即计划管理、组织管理、领导管理、控制管理和创新管理,这部分是本书的重点和主体部分。本教材体系完整,逻辑性强,便于学生学习。

本书在编写过程中,参考了国内外几十位专家、学者的著作及相关文献资料,在此对他们表示由衷的感谢。由于编写人员水平所限,加之时间仓促,书中错漏之处在所难免,敬请广大专家、学者、读者批评指正。

编 者



# 目 录

Contents

## 基础篇

模块一 管理学基础知识 .....	1
任务一 管理概述 .....	2
任务二 管理的主体与客体 .....	7
任务三 管理学 .....	13
任务四 管理环境 .....	15
知识小结 .....	20
模块二 管理思想的演进 .....	27
任务一 早期的管理思想 .....	28
任务二 古典管理理论 .....	31
任务三 行为管理理论 .....	39
任务四 现代管理理论 .....	42
知识小结 .....	51
模块三 管理道德与社会责任 .....	59
任务一 管理道德 .....	60
任务二 社会责任 .....	67
知识小结 .....	71

## 职能篇

模块四 计划管理 .....	78
任务一 计 划 .....	79
任务二 决 策 .....	91

	任务三 战略管理 .....	108
	知识小结 .....	114
<b>模块五</b>	<b>组织管理</b> .....	123
	任务一 组织设计 .....	124
	任务二 组织结构的基本类型 .....	134
	任务三 人力资源管理 .....	139
	任务四 组织变革与团队建设 .....	145
	任务五 组织文化 .....	152
	知识小结 .....	162
<b>模块六</b>	<b>领导管理</b> .....	172
	任务一 领导 .....	173
	任务二 领导理论 .....	176
	任务三 激励 .....	188
	任务四 沟通 .....	196
	知识小结 .....	207
<b>模块七</b>	<b>控制管理</b> .....	217
	任务一 控制概述 .....	218
	任务二 控制的基本过程 .....	225
	任务三 控制原则与有效控制 .....	229
	任务四 控制的方法 .....	232
	知识小结 .....	242
<b>模块八</b>	<b>创新管理</b> .....	250
	任务一 创新概述 .....	251
	任务二 创新的内容 .....	257
	任务三 创新的原则和方法 .....	267
	任务四 创新的基本过程 .....	271
	知识小结 .....	278
	<b>参考文献</b> .....	286

# 基础篇

## 模块一

## 管理学基础知识



### 学习目标

#### ★知识点

- (1)了解管理环境、管理对象。
- (2)理解管理方法、管理特征、管理学。
- (3)掌握管理的概念、管理职能、管理性质、管理者的技能、管理者的素质。

#### ★技能点

- (1)培养对管理的艺术性和技能性的感悟。
- (2)初步具备开展管理工作的能力。
- (3)具备能够运用管理知识解决实际问题的能力。

### 关键概念

管理 管理者 管理职能 管理学



### 管理聚焦

#### 丁渭的“一举三得”重建皇宫

北宋宋真宗时期,皇城失火,皇宫被焚,宋真宗命丁渭重修皇宫。这是一个复杂的工程,不仅要设计施工,运输材料,还要清理废墟,任务十分艰巨。丁渭首先在皇宫前开沟渠,然后利用开沟取出的土烧砖,再把京城附近的汴水引入沟中,使船只运送建筑材料直达工地。工程完工后,又将废弃物填入沟中,复原大街,这就很好地解决了取土烧砖、材料运输、清理废墟三个难题,“一举三得”,使工程如期完成。工程建设的过程,同现代系统管理思想何其吻合。丁渭主持的皇宫修建工程体现了中国古人高超智能的管理实践。

### 任务一 管理概述

#### 一、管理的含义

管理是人类最基本的社会实践活动之一,广泛存在于社会生活的各个领域,任何组织都离不开管理,可以说大到国家、军队,小到企业、医院、学校家庭等。凡是一个由两人以上组成的,有一定活动目标的集体都离不开管理。管理是一切有组织的活动中必不可少的组成部分。

##### (一)管理学者对管理的定义

不同时期,中外管理学者从不同的角度给予管理不同的解释,以下是具有代表性的几种观点,它们从某个侧面反映了管理的内涵。

1911年,科学管理之父泰勒认为:“管理就是确切地知道你要别人去干什么,并使他们用最好、最经济的方法去干。”

1916年,法国管理学家亨利·法约尔认为:“管理是指计划、组织、指挥、协调和控制。”

小詹姆斯·H.唐纳利认为:“管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动,以便收到个人单独活动不能收到的效果而进行的活动。”

哈罗德·孔茨认为:“管理就是设计并保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的工程。”

斯蒂芬·P.罗宾斯认为:“管理是指同别人一起,或通过别人使活动完成得更有效的过程。”

赫伯特·A.西蒙认为:“管理就是决策。”

国内学者杨士文认为:“管理就是在一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、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。”

徐国华等认为:“管理就是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源,以期更好地达成组织目标的过程。”

周三多等认为:“管理是指组织为了达到个人无法实现的目标,通过各种职能活动,合理分配、协调相关资源的过程。”

##### (二)管理的定义

综合以上各家之说,可知,管理是指管理者为了实现一定的目标,在一定的环境条件下,通过实施计划、组织、领导、控制和创新等职能,以人为中心来协调各种资源,以便有效地实现个人无法实现的组织目标的过程。

管理的定义可以从以下几个方面加以理解。

(1)管理的本质是合理分配和协调各种资源的过程。这个过程由计划、组织、领导、控制



和创新构成,并最终要落在计划、组织、领导、控制和创新等一系列管理职能上,在组织中循环往复。

(2)管理的目的是实现既定的目标。世界上既不存在无目标的管理,也不可能实现无管理的目标。管理活动的最主要目的就是要实现仅凭个人的力量无法实现的组织目标。一个组织在一段时间内要实现的目标往往是多样的,比如,一个组织,不仅要满足社会的要求,提高资源的利用率,实现最大的效益,还要创造条件促进员工的发展。

(3)管理的对象是相关资源,包括人力资源在内的一切可以利用的资源。可以利用的资源通常包括原材料、人员、资本、土地、设备、顾客和信息等。在这些资源中,人员是最重要的。在任何类型的组织中,都同时存在人与人、人与物的关系。但人与物的关系最终还是表现在人与人的关系,任何资源的分配、协调实际上都是以人为中心。所以,管理应以人为中心。

(4)管理的载体是组织。组织包括企事业单位、国家机关、政治党派、社会团体以及宗教组织等。管理不能脱离组织而存在,同样,组织中必定存在管理。

(5)管理的职能是计划、组织、领导、控制和创新。所谓职能是指人、事物或机构应有的作用。每个管理者工作时都是在执行这些职能中的一个或几个。

## 二、管理的性质

管理具有两重性。这是由生产过程本身的两重性决定的。由于生产过程是由生产力和生产关系组成的统一体,也就决定了管理具有组织生产力和协调生产关系两重功能,从而使管理具有两重性。

管理的两重性,一方面是指管理是人类共同劳动的产物,具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性;另一方面是指管理同生产关系、社会制度相联系,具有社会属性。

### (一)管理的自然属性

管理的自然属性也称管理的生产力属性或一般性,与生产力和社会化大生产相联系。在管理过程中,为了有效实现目标,应将人、财、物等资源合理配置,对供、产、销以及其他职能活动进行协调,以实现生产力的科学组合。这种组织生产力的管理功能,是由生产力引起的,反映了人与自然的关系,故称为管理的自然属性。社会化大生产中的协作活动需要管理,与具体的生产方式和特定的社会制度无关,是一种客观存在。

### (二)管理的社会属性

管理的社会属性也称管理的生产关系属性或管理的特殊属性,与生产关系和社会制度相联系。在管理的过程中,为维持生产资料所有者利益,需要调整人们之间的利益分配,协调人与人之间的关系。这种调整生产关系的管理功能,反映的是生产关系与社会制度的性质,故称管理的社会属性。管理是为统治阶级服务的,受一定生产关系、政治制度和意识形态的影响和制约。

### 三、管理的特征

#### 1. 管理的核心是处理好各种人际关系

在管理过程中的各个环节都必须与人打交道,只有妥善地处理好各种人际关系,才能更好地使别人与自己一道去实现管理目标。

#### 2. 动态性

环境最大的特征是不确定性,其原因就在于环境是不断变化的。不仅组织的外部环境是不断变化的,而且组织的内部环境也是不断变化的,尤其以构成组织的人员的变化最为明显。这种环境的不稳定性就决定了管理必须是动态的,而不是静态的。

#### 3. 创造性

美国资深记者斯图尔特·克雷纳说:“管理只有恒久的问题,没有终结的答案。”在以不确定性为主要特征的组织环境中,管理者面对的可能永远都是新问题、新现象,甚至管理者所熟知的下属也在天天成长,不断变化。因此,在决策原则上没有现成的先例可循,管理者只有根据不断变化的环境,创造性地做出决策,才能有效地进行管理。

#### 4. 科学性与艺术性

管理既是一门科学,又是一门艺术,它是科学性和艺术性的统一。

管理的科学性是指管理作为一个活动过程,其间存在着一系列基本客观规律。管理是一门科学,它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导,有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。

管理的艺术性就是强调管理的实践性,没有实践就无所谓艺术。管理的艺术性除了要掌握一定的理论和方法外,还要掌握灵活运用这些知识和技巧的技能与诀窍。

管理的科学性和艺术性是相辅相成的,而不是相互排斥的。

#### 5. 管理的载体是组织

管理活动存在于组织活动中,或者说管理的载体是组织。社会生活中各种组织的具体形式虽因其社会功能的不同而存在差异,但构成组织的基本要素是相同的。一个组织的建立,既要具备基本的内部要素,又要受外部环境的影响和制约。

### 四、管理的职能

管理的职能是指管理者为了进行有效的管理所必须具备的功能,即管理者在执行其职务时应该做些什么。

最早对管理的具体职能加以概括和系统论述的是亨利·法约尔。他在1916年出版的《工业管理与一般管理》一书中指出,管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。法约尔对管理职能的论述形成了自己的学派,被称为“五功能学派”。后来许多管理学者对管理职能又从不同的角度用不同的语句进行了阐述,出现了不同的学派。但从总体上看,只是繁简不同,表述不一,并没有实质性的差异。最常见的管理职能的提法是计划、组织、领导和控制。

随着管理理论不断发展,对管理职能的认识也有所发展。目前,较为认可的管理职能包括计划、组织、领导、控制和创新五种。这五种职能是一切管理活动最基本的职能。

### (一) 计划职能

计划是对未来活动的预先筹划和安排。人们在从事一项活动之前一般首先要制订计划,这是进行管理的前提。

计划职能是决策的具体化。在决策目标方案既定的前提下,还要详细分析为了实现该目标需要采取哪些具体的行动,这些行动对组织的各个部门和环节在未来各个时期的工作提出了哪些具体的要求。因此,编制行动计划的工作实质上是将决策目标在时间和空间上分解到组织的各个部门和环节,对每个单位、每个成员的工作提出具体要求。

### (二) 组织职能

为保证计划的顺利实现,管理者要根据计划对组织活动中的各种要素和人们在工作中的分工合作关系进行合理的安排,这就是管理的组织职能。组织职能有两层含义:一是进行组织结构的设计、构建和调整;二是为了达到计划目标所进行的必要的组织过程。

### (三) 领导职能

组织中最重要资源是人,管理者的任务是不仅要设计合理的组织,把每个成员安排在适当的岗位上;而且更主要的任务是指导和协调组织成员,调动其工作积极性,发挥其主观能动性,努力使每位员工以高昂的士气、饱满的热情投身到组织活动中去。所谓领导是指管理者利用组织赋予的权力和自身的能力去指挥和影响下属为实现组织目标而努力工作的一种具有很强艺术性的管理活动过程。为了使领导工作卓有成效,管理者必须了解个人和组织行为动态特征、激励员工的方法并进行有效的沟通。

### (四) 控制职能

控制是指为了确保组织目标能够顺利实现而制订的行动方案。在方案计划的实施过程中,根据反馈的信息将计划实施结果与计划目标进行对比分析,发现或预见到偏差,及时采取措施予以纠正或修改目标的管理活动。控制职能与计划职能具有十分密切的关系,计划是控制的标准和前提,控制的目的是为了计划的实现。

### (五) 创新职能

创新是一项重要的管理职能,在科技迅猛发展、环境瞬息万变的社会里,任何因循守旧、墨守成规、缺乏创新的组织都将在激烈的竞争中被淘汰出局。经济学家约瑟夫·熊彼特认为,资本主义的发展主要依赖组织家的创新活动这一“内在因素”。这种创新包括引进新产品、采用新技术、开辟新市场、发掘原材料新来源等技术创新及改进组织等制度创新。现代社会创新的内容更加广泛,除了技术创新与制度创新以外,还包括产品创新、观念创新、管理创新、文化创新等内容。

以上五项管理职能在管理实践中不是互相独立的,而是相互联系、相互制约、相互渗透的一个统一体,是一个完整的管理活动所包含的各项工作内容。作为一个管理者不能机械

地按照这五项职能来依次从事管理工作,卓越的管理是这五项职能在运作上的高度契合,成功的管理者应该用联系的、发展的、辩证的眼光看待这些职能。五项管理职能的关系如图1-1所示。

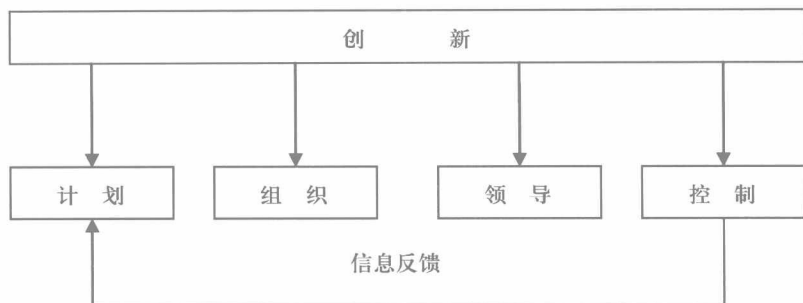


图1-1 管理职能的关系

## 五、管理方法

管理的方法是指为保证管理活动顺利进行,实现管理目标,在管理过程中管理主体对管理客体进行有目的运作的方式、手段、办法、措施、途径的总和。具体包括行政方法、法律方法、经济方法和思想教育方法四种类型。

### (一)行政方法

行政方法是指依靠行政组织的权威,运用命令、规定、指示、条例等行政手段,按照组织行政系统以权威和服从为前提,直接指挥下属工作。行政方法的实质是通过行政机构中的职务和职位来进行管理。

行政命令方法的运用有以下几个要点。

(1)命令必须建立在符合客观规律的基础上,符合被管理者的根本利益和实际情况,按客观规律办事。

(2)组织机构的建立必须贯彻精简、统一、高效、服务的原则,做到以任务为中心,因任务设机构,因机构定职务,因职务择人。

(3)突出目标导向,努力协调管理者与被管理者的目标,使其在最大程度上保持一致。

(4)与其他方法结合使用,并尽量减少其使用频率。因为这种方法有横向协调、沟通困难,被管理者主动性、创造性受到限制,容易使人产生“人治”印象等弊端。

### (二)法律方法

法律方法是指通过法律、法令、条例和司法、仲裁工作,调整社会经济总体活动和相应的各种关系,以保证和促进社会发展的管理方法。它既包括国家正式颁布的法律,也包括各级机构和各个管理系统制定的具有法律效力的规范。

法律方法的运用要求必须有有效的法律机构和配套措施来保证其科学实施,并且要在全社会以及组织系统中进行必要的法律、法规宣传教育,以强化法治意识,树立法律的权威性。法律方法的作用取决于社会对法律的认识和接受程度,取决于公民的法律意识和执法

机关的公平执法水平。

### (三)经济方法

经济方法是指根据客观经济规律,运用各种经济手段,调节各种不同经济利益之间的关系,以提高组织的经济效益与社会效益的方法。

在市场经济条件下,经济方法是各类组织的管理活动中极其重要的管理方法。由于经济方法的具体形式与内容相当丰富,适用范围十分广泛,因而,在具体运用时必须以遵循经济规律为前提,正确处理好各方面的经济利益关系,综合协调运用。

### (四)思想教育方法

思想教育方法就是通过教育向组织成员宣传组织认可的价值观念、行为准则等,促进组织成员的思想观念、行为方式向组织所期望的方向转化,从而有利于组织目标实现的方法。

思想教育方法要与行政方法、法律方法、经济方法等结合使用。其具体运用要做到理论联系实际,坚持批评与表扬相结合,与解决实际问题相结合,遵循民主平等原则,突出思想教育与道德教育。

## 任务二 管理的主体与客体

### 一、管理主体——管理者

#### (一)管理主体的概念

管理活动的主体是人,从管理目标的制定到管理活动的实施,再到管理活动的控制,到最终管理目标的实现,都离不开人这个管理活动的主体。所有管理活动都是由管理者来组织的,离开了管理者,管理的职能就无法实现,所以管理者在管理活动中有着重要的地位,发挥着重要的作用。

管理主体即管理者,是由组织任命的,具有组织赋予的权力,并运用这一权力履行其管理职能,实现组织目标的人。

#### (二)管理主体的分类

##### 1. 按管理者所处的管理层次划分

管理者按其所处的管理层次的不同,可以分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。如图 1-2 所示。

(1)高层管理者。高层管理者是指处于一个组织中最高领导层,对整个组织的管理全面负责的人。他们拥有组织最高的管理权力。



图 1-2 管理者的分类

高层管理者的主要职能是制定组织的总目标、总战略,负责组织的总体决策,他们侧重组织的长远发展和组织重大决策的制定,通常以组织代表人的身份与外界进行接触。高层管理者主要执行的是战略性管理。

(2)中层管理者。中层管理者是处于高层管理者与基层管理者之间的一部分管理者,他们是高层管理者决策的执行人。中层管理者的主要职能是贯彻、执行高层管理者的决策任务,负责制订完成任务的具体计划并执行,同时就计划的完成情况向高层管理者进行汇报。中层管理者主要执行的是战术性管理。

(3)基层管理者。基层管理者是处于组织最低层次的管理者,他们处于生产经营的第一线。基层管理者的主要职能是负责在基层层面对组织的决策进行落实,他们主要负责现场作业的制定、现场工作的指挥和监督。基层管理者主要执行的是作业性管理。

### 2. 按管理者所从事的工作领域不同划分

管理者按其所从事的工作领域不同,可分为综合管理者和专业管理者。

(1)综合管理者。综合管理者是在组织中全面负责管理活动的管理人员,他们管理的内容涉及整个组织及组织的多重方面,对组织目标的实现负有全面责任。

(2)专业管理者。由于管理者所擅长的专业领域不同,根据不同的需要,只负责组织中某一个方面管理的人员称为专业管理者。如生产部门管理人员、营销部门管理人员、人事部门管理人员、财务部门管理人员、研究部门管理人员等。这一类管理者只负责组织中某一个职能或专业领域的某方面目标的实现,只在其专业领域内实行职权。

### 3. 按职权关系的性质划分

管理者按职权关系的性质,可以分为直线管理人员和参谋人员。

(1)直线管理人员。直线管理人员是指有权对下级进行直接指挥的管理者。他们与下级之间存在着领导隶属关系,是一种命令与服从的职权关系。直线管理人员的主要职能是决策和指挥。直线管理人员主要是指组织等级链中各级主管,即综合管理者。

(2)参谋人员。参谋人员是指对上级提供咨询、建议,对下级进行专业指导的管理者。他们与上级的关系是一种参谋、顾问与主管领导的关系,与下级是一种非领导隶属的专业指导关系。他们的主要职能是咨询、建议和指导。参谋人员通常是指各级职能管理者。

### (三) 管理者的角色

“管理者的角色”这一概念,最早是由美国管理学家彼得·F. 德鲁克在 1955 年提出。所谓管理者的角色是指特定的管理行为类型。20 世纪 60 年代末,亨利·明茨伯格认为,管理者做什么可以通过考察管理者在工作中所扮演的角色来恰当地描述。他对管理者所从事的工作进行了仔细的研究,提出了一个管理者在做什么的分类框架。他得出的结论是:管理者实际上在三个方面扮演着 10 种不同但高度相关的角色。创建了管理者角色理论,如图 1-3 所示。



图 1-3 管理者的角色

#### 1. 人际关系角色

人际关系角色是指管理者在处理人与人(包括下级和组织外的人)之间各种关系和参加其他具有礼仪性、象征性活动时所扮演的角色。主要有以下三种角色。

(1)代表人。当管理者是本单位、本部门的首脑时,由于这种“领导人”的特殊地位,他必须经常参加某些礼仪性的活动。如接待来访者、签署法律文件等。

(2)领导者。管理者是组织氛围的创造者和主导者,他们通过扮演领导者的角色来下达任务,分配工作,激励下属,解决冲突并提供绩效反馈。

(3)联络者。管理者必须维护和拓展已经建立起来的外部关系和信息来源,以便从中得到帮助和获得有价值的信息。

#### 2. 信息传递角色

信息传递角色就是管理者在做接收、收集和传播信息的工作时所扮演的角色。主要有以下三种角色。

(1)监听者。管理者寻求和获取各种内部和外部的信息,以便透彻地理解组织与环境的活动。如阅读期刊和报告等。

(2)传播者。由于管理者所掌握信息的特殊地位,使他们能够从外部人员和下级那里获取的信息方便地传递给组织的其他成员,而且必须进行这样的传递。

(3)发言人。管理者向外界发布组织的计划、政策、行动及其结果等的活动。

#### 3. 决策制定角色

决策制定角色是管理者做出抉择活动这一管理工作中最重要的活动时扮演的角色。

(1)组织家。管理者不断提出新思路、新方法,以发起变革,改善组织目前的状况。如主

持制定和调整组织战略、开发新项目等。

(2)混乱驾驭者。当组织面临重大、意外的混乱或危机时,负责采取纠正行动。

(3)资源分配者。负责分配组织的各种资源,制定和批准所有与此有关的组织决策。

(4)谈判者。在主要的谈判中作为组织的代表,因为管理者是组织中唯一掌握谈判所需的信息和权力的人。

### (四)管理者的素质

管理者的素质是指管理者的与管理相关的内在基本属性与品质,管理者的素质表现在品德、知识水平、能力与身心条件等方面。管理者的素质是形成管理水平与能力的基础,是做好管理工作、取得管理功效极为重要的主观条件。

#### 1. 政治与文化素质

政治与文化素质是指管理者的政治思想修养水平与文化基础,包括政治坚定性、敏感性、事业心、责任感、思想境界与品德情操,特别是职业道德、人文修养与广博的文化知识等。

#### 2. 基本业务素质

基本业务素质是指管理者在所从事工作领域内的知识与能力,包括一般业务素质和专业业务素质。

#### 3. 身体素质

管理者的指挥、协调、组织活动,需要足够的智慧,也需要消耗大量的精力,因此,管理者必须有强健的体魄、充沛的精力。

#### 4. 心理素质

面对复杂多变的环境和各种不同类型的人,管理者要想应付自如、游刃有余,必须具备健康的心理素质,主要包括宽广的胸怀、开放的心态、坚韧的毅力与意志力和个人的控制力等。

### (五)管理者的技能

管理是否有效,在很大程度上取决于管理人员是否真正具备了一名管理者所必须具备的管理技能。美国的管理学专家卡特兹在1955年发表的论文《有效管理者的技能》一文中,针对管理者的工作特点,提出了技术技能、人际技能和概念技能的概念,他认为,有效的管理者应具备这三种技能,如图1-4所示。

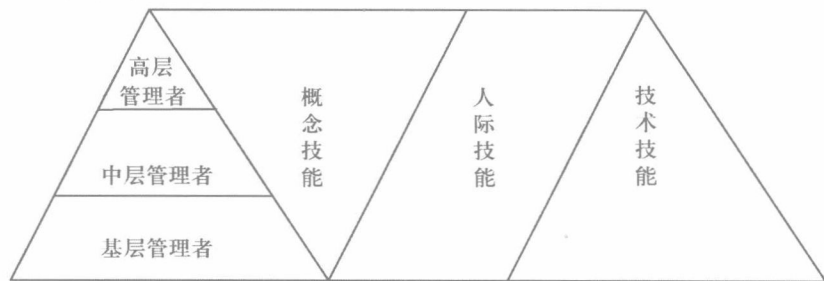


图 1-4 各种层次的管理人员所需要的管理技能比例



### 1. 技术技能

技术技能是指某一专业领域内使用工作程序、技术和知识完成组织任务的能力。它与一个人所从事的工作有关。技术技能包括专业知识、经验、技术、技巧、程序、方法、操作和工具运用熟练程度等。对于管理者,应掌握诸如决策技术、计划技术、组织设计技术、评价技术等管理技术。技术技能是管理者必备的技能,只有懂行、懂技术的人才能对组织进行有效的管理。技术技能对基层管理者最重要,对中层管理者较重要,对高层管理者较不重要。

### 2. 人际技能

人际技能是指在组织目标的实现过程中与人共事的能力,即与人打交道的能力。管理者应具备与人共事、激励或指导组织中的各类员工或群体的能力。良好的人际技能有利于管理者处理组织内部错综复杂的人际关系,通过观察、理解和交流,掌握组织人员的心理规律,解决组织存在的问题。同时,良好的人际技能有利于管理者增强凝聚力、向心力,团结组织各方面的力量来共同完成组织目标。人际技能对所有层次的管理者的重要性基本相同。

### 3. 概念技能

概念技能是指综观全局、分析、评价和判断事物的能力,也就是洞察组织与环境相互影响的复杂性,并在此基础上加以分析、判断、抽象、概括,并迅速做出正确判断的能力。概念技能水平的高低一般与人的知识、经验、胆识等因素有关。概念技能对高层管理者最重要,对中层管理者较重要,对基层管理者较不重要。



## 知识链接

### 优秀管理者必备的“十商”

#### 1. 德商(MQ)

德商(MQ)是指一个人的德性水平或道德人格品质。德商的内容包括体贴、尊重、容忍、宽恕、诚实、负责、平和、忠心、礼貌、幽默等各种美德。

#### 2. 智商(IQ)

智商(IQ)是一种表示人的智力高低的数量指标,但也可以表现为一个人对知识的掌握程度,反映人的观察力、记忆力、思维力、想象力、创造力以及分析问题和解决问题的能力。

#### 3. 情商(EQ)

情商(EQ)就是管理自己的情绪和处理人际关系的能力。

#### 4. 逆商(AQ)

逆商(AQ)是指面对逆境承受压力的能力,或承受失败和挫折的能力。当今和平年代,应付逆境的能力更能使你立于不败之地。

#### 5. 胆商(DQ)

胆商(DQ)是对一个人胆量、胆识、胆略的度量,体现了一种冒险精神。

#### 6. 财商(FQ)

财商(FQ)是指理财能力,特别是投资收益能力。