

高职高专教材

管理学原理与^与方法

贺彩玲 林文杰◎主编



中国财政经济出版社

ISBN 978-7-302-0281-2 (CIP) 目次

管理学原理与方法

III. 管理学 - 高等学校 - 教材 I. 管... II. 贺... III. 李... IV. 赵... V. 林... VI. 贺... VII. 李... VIII. 赵... IX. 林...

号 4119191 第 (2007) 字 第 199114 号 中 国 图 书 刊 号 定 额 表 (CIP)

主 编 贺彩玲 林文杰
 副主编 李建峰
 主 审 赵居礼

中国财政经济出版社

URL: <http://www.cfep.com.cn>

E-mail: cfep@cfep.com.cn

(京) 登 证 字 第 001 号

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036

发行部电话: 88190400 邮购部电话: 04033430

北京印刷厂印刷 各省市新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 18.2 印张 442 000 字

2008 年 2 月第 1 版 2008 年 2 月北京第 1 次印刷

印数: 1-3 000 定价: 26.00 元

ISBN 978-7-302-0281-2 (CIP) 目次

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学原理与方法/贺彩玲, 林文杰主编. —北京: 中国财政经济出版社, 2007. 11
ISBN 978 - 7 - 5095 - 0281 - 5

I. 管… II. 贺… III. 管理学 - 高等学校: 技术学校 - 教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 169114 号

林文杰 贺彩玲 主编
贺彩玲 林文杰 副主编
陈彦斌 审

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 18.5 印张 445 000 字

2008 年 2 月第 1 版 2008 年 2 月北京第 1 次印刷

印数: 1—3 000 定价: 26.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 0281 - 5 / F · 0231

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

前言

目前,我国高等职业教育已占据了高等教育的半壁江山,然而作为高等职业教育的核心项目之一的教材建设,却远远不能满足高等职业教育的需要。虽然近年来高职高专管理学教材出版了不少,但大多数教材内容侧重于理论阐述与理论探讨,忽视了内容的实践性、应用性,这与高等职业教育的培养要求不相符合。本书正是从高职教育“理论必需、够用”,“强化应用”、“注重培养技术能力”的要求出发选择内容,提高了教材的针对性、应用性、实践性。本书适用于高等职业学校、高等专科学校、成人高校等开设管理课程的专业使用,特别适于作为经济管理类专业的骨干课教材,也可供五年制高职、中等职业在校学生及社会人士参考使用。

教材目标定位

本书的目标定位为:服务于培养基层管理岗位的综合管理技能与素质。这既区别于本科管理教材服务于培养中高级管理者的目标,又区别于高职专业其他职能管理课程(如生产管理、营销管理、物流管理、财务管理、人力资源管理)教材的培养目标,并与这些职能管理课程相衔接。

教材内容体系

本书以培养基层管理岗位综合管理技能为主线组织内容,其内容包括两大基础、五大能力。两大基础:一是管理系统的基础知识,二是管理思想与理念。五大能力:按照基层管理者进行综合管理的需要,重点培养学生的计划与决策能力,组织与人事能力,领导、激励与沟通能力,管理控制能力,创新能力。

按照这一体系,本书设计了十一章:第一章为管理系统;第二章为管理思想;第三、第四章为计划职能、决策职能;第五、第六章为组织职能与人力资源管理;第七、第八、第九章为领导职能、激励职能、沟通职能;第十章为管理控制;第十一章为创新职能。

教材编写特点

第一,以培养基层管理岗位上的人员综合管理技能与素质为导向。在内容取舍上突出针对性、应用性特点,理论知识以“必需”、“够用”为度,重点探讨原理和知识的实践应用,力求通过对管理基本原理、方法和技巧的学习,培养学生从事基层管理工作的综合管理技能与素质。

第二,针对高职学生的接受能力和学习特点确定适宜编写风格。本书坚持从对象出发,合理选择内容、素材,教材难度适宜,资料丰富,趣味性与知识性相结合,理论性与实践性

相统一。

第三，编写形式的创新与完善。为了更好地服务课程教学，本书系统的设计了每章的教学栏目。每章前设置了重点知识要求、重点能力要求、案例导入栏目，正文中因需要穿插一些小资料，每章后设置了本章小结、复习思考题（包括名词解释、选择、判断、思考等题型）、案例分析栏目，力求探索一种集“讲、读、析、练”于一体的新型教材模式。

本书在编写过程中，吸收和借鉴了国内外许多管理学论著和资料，参考和引用了国内外有关教材、专著、案例和文献资料，再此谨向各位作者表示衷心的感谢。全书由贺彩玲、林文杰主编，李建峰副主编，参加编写人员张联朋、李博、陈草。具体分工是：第一章、第二章、第十章由贺彩玲编写，第三章、第九章由林文杰编写，第四章由陈草编写，第五章、第七章由李博编写，第六章由张联朋编写，第八章、第十一章由李建峰编写，全书最后由贺彩玲总纂定稿。

陕西工业职业技术学院副院长、中国管理科学研究院学术委员会终身研究员赵居礼教授审阅了本书，并提出了宝贵意见，在此深表感谢。同时感谢中国财政经济出版社的相关工作人员，他们对本书的出版给予了大力的支持。

由于作者水平有限，书中难免存在错误或遗漏之处，恳请广大读者批评指正。

编 者

贺彩玲、林文杰、李博、陈草、张联朋、李建峰

编 者

贺彩玲、林文杰、李博、陈草、张联朋、李建峰

编 者

贺彩玲、林文杰、李博、陈草、张联朋、李建峰

编 者

贺彩玲、林文杰、李博、陈草、张联朋、李建峰

目 录

(89) 思考题
 (79) 案例经典
 (101) 计划职能 第一章
 (113) 变革的职能 第二章
 (119) 外文职能 第三章
 (129) 思考题
 (130) 案例经典

第一章	管理系统	(1)
(139)	第一节 管理的基本知识	(1)
(144)	第二节 管理者与管理对象	(5)
(148)	第三节 管理机制与管理方法	(12)
(150)	复习思考题	(15)
(160)	典型案例	(17)
(165)		
第二章	管理理论的发展历程	(21)
(167)	第一节 中国管理思想	(21)
(168)	第二节 古典管理理论	(24)
(178)	第三节 行为科学理论与现代管理理论	(28)
(181)	第四节 现代管理理论的新发展	(34)
(182)	复习思考题	(39)
(187)	典型案例	(40)
第三章	计划职能	(42)
(190)	第一节 计划工作概述	(43)
(198)	第二节 计划工作的种类、程序与方法	(46)
(205)	第三节 战略管理	(52)
(209)	第四节 目标管理	(63)
(213)	复习思考题	(68)
	典型案例	(70)
第四章	决策职能	(73)
(220)	第一节 决策的基本概念和类型	(74)
(225)	第二节 决策的基本程序	(79)
	第三节 决策的基本方法	(84)

	复习思考题	(93)
	典型案例	(97)
第五章	组织职能	(100)
	第一节 组织结构	(101)
	第二节 组织的变革	(113)
	第三节 组织文化	(119)
	复习思考题	(126)
	典型案例	(130)
第六章	人力资源管理	(133)
	第一节 人力资源管理概述	(134)
(1)	第二节 员工招聘	(139)
(2)	第三节 人员培训	(144)
(51)	第四节 绩效考评	(148)
(12)	第五节 薪酬设计与管理	(156)
(71)	复习思考题	(160)
	案例分析	(162)
第七章	领导职能	(163)
(45)	第一节 领导及领导班子	(164)
(85)	第二节 领导理论	(168)
(84)	第三节 领导艺术	(178)
(08)	复习思考题	(185)
(04)	典型案例	(187)
第八章	激励职能	(189)
(44)	第一节 激励理论	(190)
(46)	第二节 激励的种类与方法	(198)
(52)	第三节 激励技巧	(206)
(69)	复习思考题	(209)
(88)	案例分析	(213)
(07)	典型案例	(213)
第九章	沟通职能	(214)
	第一节 沟通概述	(215)
(47)	第二节 正式沟通与非正式沟通	(220)
(97)	第三节 沟通障碍与改善	(227)
(48)	复习思考题	(227)

	第四节 常用的沟通技巧	(230)
	复习思考题	(237)
	案例分析	(239)
第十章	管理控制	(240)
	第一节 管理控制概述	(241)
	第二节 管理控制过程	(247)
	第三节 控制方法与技术	(249)
	第四节 管理信息系统	(253)
	复习思考题	(257)
	典型案例	(260)
第十一章	创新职能	(263)
	第一节 创新概述	(264)
	第二节 创新过程	(270)
	第三节 创新方法	(279)
	复习思考题	(283)
	案例分析	(284)
参考文献	(286)

第一章

管理系统

重点知识要求

1. 明确管理的概念及职能
2. 理解管理系统的概念，了解管理系统的构成
3. 明确管理者的类型、职责及技能要求
4. 了解管理对象的构成
5. 理解不同类型的管理机制的机理
6. 了解管理的主要方法与特点

重点能力要求

1. 理解管理的概念，增强管理意识
2. 认识管理的基本职能，并努力实践，锻炼管理能力
3. 理解和体会不同层次管理者的职责
4. 明确并努力掌握管理者应具备的技能，提高管理能力
5. 理解并能运用管理机制和管理方法的原理分析与解决问题

第一节 管理的基本知识

【案例导入】

万里长城的工程管理

万里长城始于春秋战国时期，各国为了防御外敌，在地势险要的地方修筑了巨大的工程。秦长城是在秦昭王时兴建的，秦始皇灭六国统一全国后为了巩固北方边防，把原来燕、赵、秦三国在北方修筑的长城连接起来，重加修缮，并向东西两方面扩展。到明代自洪武至万历时，前后修筑长城18次，西起嘉峪关，东至山海关，总长6700公里，气势雄伟，是世

界历史上伟大的工程之一。

长城修筑所用的土方是将土经过筛选，经烈日曝晒或用火烤干，使土中草籽不再发芽，然后夯筑为墙。在居庸关、八达岭，砌墙石料有的长达3米，重约1000多公斤。秦时修建长城需用的大量木料，是从四川等地运来的，大木需在下面加铺铁轮千百人才能移动，每日仅行10~15公里。长城工程的建筑材料，如土、石、石灰、砖、木等，如何运输上山，尚未发现文字记载。除肩挑人抬、列队传送外，传说有用兽力如驴、牛运输的。

在施工管理方面，因工地过大，地形复杂，由秦到明，都采用防务与施工相结合，分地区分片分段负责。八达岭这段长城工程，是经过一百年之久才建造而成的，其管理制度较为完善，工程质量也好。有关长城建筑的工程计算，《春秋》中有记载，工程计划很周密，不仅测量计算了包括城墙的长、宽、高以及沟洫在内的土石方总量，连所需人工、材料、从各地调来人力、往返道路里程、人员所需口粮、各地区负担任务，也分配明确。

由此可见，这么庞大的工程，需要严密的组织体系，存在着大量的管理工作。

管理是人类共同劳动的客观要求，凡是有劳动分工与协作的集体生产活动就需要有人进行指挥与协调。现在，管理已广泛存在于社会活动的各个领域，从政府工作、军队建设到学校教学、企业运营，处处离不开管理。而且随着人类活动规模与领域的扩大、分工与协作的加强，管理显示出日益重要的地位与作用。总之，管理已成为现代社会极为重要的社会机能。

一、管理的定义

许多学者从不同角度和所强调的重点出发，对管理作了多种解释，以下是具有代表性的几种观点。

(1) 管理是一种程序，是通过计划、组织、指挥、控制及协调等职能活动完成既定目标的过程。

(2) 管理就是协调人际关系，激发人的积极性，以达到共同目标的一种活动。

(3) 管理就是设计和保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标。

(4) 管理是管理人员借助于部属力量，完成组织的盈利目标及员工的个人福利目标，若有余力，尚应达成社会公共利益目标。

(5) 管理就是决策。

综合各种观点，我们认为，对管理的概念比较系统的解释应该是：管理是管理者在一定的环境下，对组织所拥有的资源（包括人、财、物、时间、信息等）通过计划、组织、领导、控制、创新等工作，进行合理配置和有效使用，以实现组织既定目标的过程。

二、管理的属性

（一）管理的自然属性和社会属性

1. 管理的自然属性

管理是为了指挥和协调集体劳动产生的，是由生产的社会化引起的，管理的这种与生产力、社会化大生产相联系的属性就是管理的自然属性。管理活动的主要任务是合理组织生产力，促进生产力的提高，这在任何时期、任何社会制度意识形态下都是相同的，这是管理的

共性。因此，对于西方国家在组织生产力方面积累起来的管理理论、方法和技术，我们应该积极的学习和借鉴，因为这是人类社会的共同财富。

2. 管理的社会属性

管理都是在一定的生产关系条件下进行的，必然要受到一定生产关系、政治制度和意识形态的影响和制约，管理的这种与生产关系、社会制度相联系的属性就是管理的社会属性。管理活动必然要体现生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志，要调整人与人之间的关系，调整人与人之间的利益分配。因此，在不同社会制度意识形态下，管理又有其特殊性，这是管理的个性。所以，对于西方国家在协调生产关系方面积累的管理方法和经验，我们不能简单照搬，而是要批判吸收。

(二) 管理的科学性与艺术性

1. 管理的科学性

管理的科学性，是指管理是一门科学，是由一系列概念、原理、原则、方法组成的科学体系，它有内在规律可循。从古至今，人们不断探索着管理活动中的奥妙，获得了丰富的管理认识，揭示了一系列具有普遍应用价值的管理规律，总结出了许多管理原则，形成了比较系统的管理理论体系。因此，我们必须遵循管理的客观规律，运用科学的管理理论和方法来指导实践，只有这样，才能使管理活动更有成效。

2. 管理的艺术性

管理的艺术性，是指灵活运用管理知识和技术的技巧和诀窍。管理虽然可以遵循一定的原理和规范办事，但由于管理对象的复杂性和管理活动的多变性，管理者必须在管理实践中因人而异、因地制宜、灵活多变、创造性地运用管理知识和技术。把管理只当成科学，否认管理的艺术性，完全按照管理原理和原则刻板地解决管理问题，必然会碰壁。

三、管理的基本职能

管理的职能就是管理活动所具有的功能和行为。一项管理职能就表示一类管理活动，而管理的基本职能就是管理工作包括的几类基本活动内容。在管理学发展史上，一些学者对管理的基本职能作出了不同的描述。法国管理学家亨利·法约尔在20世纪初提出，管理活动主要包括五种职能：计划、组织、指挥、协调和控制；美国管理学家孔茨在20世纪50年代提出，管理包括计划、组织、人员配备、领导、控制五项职能；此外，还有认为管理包括七项职能等观点。本书划分的管理职能是：计划、组织、领导、控制、创新五项职能。

(一) 计划

计划职能是指确定未来活动要达到的目标，并且对实现目标所需的行动进行的事先安排或策划。计划包括分析目前环境、预测未来、确定目标、制定和选择行动方案等一系列工作。管理者做任何事情都要预先制定计划，不管是管理组织的全盘活动还是负责某项专门活动，不管是安排组织的长期活动还是开展某一天的活动，都需要认真研究和策划。计划是管理的首要职能。

(二) 组织

要把计划付诸于行动，就必须有组织工作。组织的职能包括两个方面：一是按照管理系统的目标合理设置组织机构，建立管理体制，确定各个职能部门的作用，规定各级权力机构的责任，合理的选择和配备人员，建立起一个统一有效的指挥系统；二是根据各时期规定的

任务目标,合理的组织人力、物力、财力,保证生产、筹措、储备、供应、流通等各个环节相互衔接,以取得最佳的经济效益和社会效果。因此,组织职能是发挥管理功能的组织保证,是完成管理目标的有力工具和手段。

注意(三) 领导

每个组织都是由人力资源和其他资源有机结合而成的,人是组织活动中唯一具有能动性的因素。为了有效地实现业务活动的目标,不仅要设计合理的组织,把每个成员安排在适当的岗位上,还要努力促使每个成员以高昂的士气、饱满的热情投身到组织活动中去。这便是领导工作的任务。所谓领导,是指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管理活动过程。领导工作主要包括激励下属的积极性,指导和指挥他们的活动,与下属进行有效的沟通,解决组织成员之间的冲突等。领导是管理的重要职能,属于执行性职能。

举例(四) 控制

控制就是按照既定的目标和标准,对组织活动进行监控,发现偏差并分析原因,采取有效措施来保证目标实现的过程。控制的内容包括对偏离目标和标准的组织活动的纠正,以及对目标和标准的修改和重新制定,后者是在组织内外部环境发生变化,而原来制定的目标和标准已不再适用时进行。

(五) 创新

从静态角度来看,现代管理包括计划、组织、领导和控制等职能,其任务是保证系统按预定的方向和规则运行;但从动态角度来看,任何社会经济系统的管理,仅仅依靠这些“维持职能”是远远不够的,它还必须具有“创新职能”,即通过不断调整或重新组合系统活动的要素,以获得更高的价值和效益。在知识经济快速发展的今天,企业只有不断创新,才有生命力,才能在优胜劣汰的激烈竞争中求得生存及发展。企业创新通常包括技术创新、管理创新、营销创新和文化创新。其中管理创新主要包括管理理念、管理目标、管理制度、组织结构、管理技术几方面的创新。从管理的动态角度来看,创新职能在管理循环中处于轴心的地位,成为推动管理活动的原动力。

管理过程是由一系列的管理决策和管理活动构成,它开始于计划,通过组织、领导、控制,结束于计划的检查,然后又开始于一个新的计划,周而复始,而创新贯穿于整个管理过程,这五种管理职能密切联系构成的一个系统管理过程。(如图1-1所示)

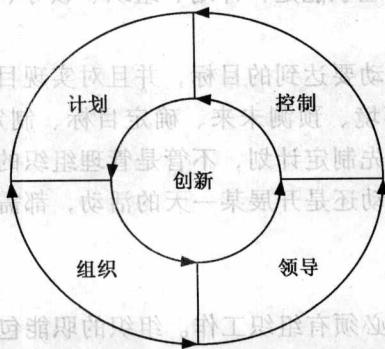


图 1-1 管理职能循环图

四、管理系统

（一）管理系统的概念

从系统论的观点研究管理，管理就是一个完整的系统。管理系统，是指由相互联系、相互作用的若干要素和子系统，按照管理的整体功能和目标结合而成的有机整体。任何管理，都是一个系统，管理者必须从系统的观念出发，整体地、联系地观察、分析和解决管理问题。

（二）管理系统的构成

管理系统一般由以下要素构成：

1. 管理目标

管理目标是管理功能的集中体现。管理目标是管理系统建立与运行的出发点和归宿，管理系统必须围绕目标建立与运行。所有的管理行为都是为了有效实现目标。

2. 管理主体

管理主体即管理者，是管理系统中最核心、最关键的要素。配置资源、组织活动、推动整个系统运行、促进目标实现，所有这些管理行为都要靠管理者去实施。管理者是整个管理系统的驾驭者，是发挥系统功能，实现系统目标最关键的力量。

作为管理的主体，管理者既表现为单个管理者，又表现为管理者群体及其所构成的管理机构。

3. 管理对象

管理者是对管理对象进行管理的。管理对象，作为管理行为的受作用一方，对管理成效以及组织目标的实现，具有重要的影响作用。管理对象包括不同类型的组织，也包括各组织中的构成要素及职能活动。

4. 管理媒介

主要指管理机制与方法。管理机制与方法和管理主体作用于管理对象过程中的一些运作原理与实施方式、手段。管理机制在管理系统中具有极为关键的作用，它是决定管理功效最直接、最核心的因素。而管理方法则是管理机制的实现形式，是管理的直接实施手段，具有过河所必需的“桥”与“船”的作用，也是十分重要的。

5. 管理环境

管理环境是指实施管理过程中的各种内外部条件和因素的总和。管理行为依一定的环境而存在，并受到管理环境的重要影响。所以，管理环境是管理系统的有机组成部分。

第二节 管理者与管理对象

【案例导入】

新闻记者出身的佐佐木明

1976年佐佐木明受到卫星计算机浪潮的启示，产生了专门从事设计机种向大公司出售的“智慧”的想法。于是他便同两位朋友白手起家，开办了“头脑公司”——微型系统科技公司。当时日本的技术开发机构多隶属于官方或大公司，像松下、日立、东芝等电器公

司，均设有开发新产品的科技研究所。佐佐木明的公司能生存下去吗？能够同大公司的科研活动竞争吗？特别是佐佐木明本人，既没有计算机方面的科技知识，也没有开发公司的资本，用什么来建立新的公司呢？头脑公司为自己的出路动起了头脑：第一个奋斗目标是——“要用并不比别人高明的技术，向别人还没有注意到的社会需要开发，力求赶在大公司前面研制出新产品”；第二个奋斗目标是：在千百万人司空见惯的社会现象中，发现别人还没有发现的路子，即了解潜在的市场需求。佐佐木明观察到社会的潜在市场后，立即着手“学习机”的设计与制造。业精于勤，功成于思，佐佐木明等人经过一年半的刻苦钻研，克服了技术和经费上的困难，终于研制成了“学习机”，头脑公司也从此享有声誉，从几个人发展到十八个人，但仍然保持着初建时期的勤奋作风。

思考与提示：

1. 分析佐佐木明的优缺点。
2. 佐佐木明的成功主要得益于他哪方面的技能？

一、管理者的分类

一个组织中从事管理工作的人可能有很多，根据管理层次和管理领域的不同，可将管理者分为多种类型。

（一）按管理者的层次分类

管理者是组织的核心和灵魂，他们对组织的生存和发展起着至关重要的作用。按管理者在组织中所处的层次不同，通常把管理者分为高层管理者、中层管理者和基层管理者，不同层次的管理者在组织中的责任和权限不同，他们所担负的具体工作内容也不同。

1. 高层管理者

高层管理者处于组织的最高层，对组织负有全面的责任，主要决定组织发展的有关大政方针并且沟通组织与外界的交往联系。在很多情况下，组织的成败往往取决于高层管理者的一个判断、一个决策或一项安排，因此高层管理者很少从事具体的事务性工作，而把主要精力和时间放在组织全局性或战略性问题以及组织环境问题的考虑上。如公司的经理、工厂的厂长、学校的校长、医院的院长、研究所的所长就是高层管理者，他们最重要的任务是保证重大问题决策的正确性和致力于良好组织环境的创造。

2. 中层管理者

中层管理者的主要职责是承上启下，正确地理解高层管理者的指示精神，创造性地结合本部门的实际情况，贯彻高层管理者所制定的大政方针，指挥基层管理者的活动。他们通常是根据上级的指示，把任务具体分配给各个基层单位，并了解基层管理者的要求，帮助其解决困难，检查并协调他们的工作，通过基层管理者的努力去带动第一线的操作者完成各项任务。如工厂里的车间主任、商店里的部门经理、大学里的系主任、机关里的处长就属于中层管理者。

3. 基层管理者

基层管理者的主要职责是直接指挥和监督现场作业人员，保证完成上级下达的各项计划和指令。他们几乎每天都要和下属打交道，组织下属开展工作，协调下属的行动，解决下属的困难，反映下属的要求。基层管理者是组织中最下层的管理者，他们主要关心的是具体任务的完成。如工厂里的班组长、商店里的柜组长、学校里的教研室主任、机关里的股长等属

于基层管理者。”

(二) 按管理者工作的性质与领域划分

1. 综合管理者

综合管理者是指负责整个组织或其所属单位全面管理工作的管理人员。它是一个组织或其所属单位的主管，对整个组织或该单位目标实现负有全部的责任，他们有权指挥和支配该组织或单位的全部职能活动与全部资源，而不止对单一职能或资源负责。例如，工厂的厂长、车间主任是综合管理者。

2. 职能管理者

职能管理者是指在组织内只负责某种职能活动的管理人员。这类管理者只对组织中某一职能或专业领域的工作目标负责，只在本职能或专业领域内行使职权、指导工作。例如工厂的总工程师、财务处长、设备处长等。就一般工商企业而言，职能管理者主要包括以下类型：市场营销管理人员、生产管理人员、技术管理人员、财务管理人员、人事管理人员、行政管理人员、物资与设备管理人员等。

二、管理者应具备的素质

作为人的素质，原意是指一个人先天具有的资质和生理特点，如思维能力、记忆能力、反应能力等。这种先天的特点是人们获得知识和才能的基础。现在所说的素质，既包括先天的，也包括后天的，即一个人的品德、学识、才能、情操等。因此，管理者的素质，就是指在先天生理的基础上，通过后天的学习、教育和实践锻炼而成的，在其管理工作中经常起作用的那些内在要素。

(一) 品德素质

品德即道德品质，是一个人在依据一定社会的道德准则去行动时所表现出来的行为特征。它是推动一个人行为的主观力量，决定了一个人工作的愿望和热情。尽管不同的社会，不同的时代对品德的标准有不同的理解和要求，但把品德作为选才用人的首要条件却是每一个社会或组织所遵循的共同原则。作为一个管理者应具备的品德素质主要包括以下几点：

1. 具有强烈的事业心和崇高的责任感

人的潜力是无穷尽的，这种潜力的充分发挥在很大程度上取决于事业心的推动。有了强烈的事业心，管理者才能勇于克服困难、百折不挠、锐意进取、勇往直前。

2. 公道正派，与人为善

管理者对人对事的处理要公道正派，按原则办事，不徇私情，能经得住历史的检验。特别是在用人方面要唯贤不唯亲，不搞派别，同时管理者要以善意去对待和理解下属。善意待人和开诚相见，是管理者提高自身影响力的重要因素。

3. 谦虚谨慎，作风民主

管理者要养成虚心听取别人意见的好作风，虚怀若谷、从善如流，以善意、诚恳、虚心的态度和成员建立良好的沟通关系。

4. 以身作则，清正廉洁

管理者的模范带头作用是至关重要的。管理者威信的建立，固然离不开言谈，但更重要的是行动。所以管理者要言行一致、表里如一，少说空话、多干实事，严于律己、清正廉洁。一个好的管理者如果做到吃苦在前、享受在后、廉洁奉公、乐于奉献，他就能拥有强大

的影响力和号召力。孔子说：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不行。”说的就是这个道理。

（二）知识素质

管理活动是涉及政治、经济、技术、文化等社会各个方面的复杂活动，管理者对某一方面知识的缺乏，都会导致管理上的失误。一般说，对于一个管理者来说，应力求掌握以下几方面的知识：一是自然科学知识，包括数学、物理、化学、电子计算机科学等方面的知识，这是进行科学管理的保证。二是社会科学知识，包括历史学、法学、社会学、心理学、经济学、伦理学等方面的知识。三是专业技术知识，包括与管理或组织的目标任务有关的科学和技术知识，特别是专业知识，管理者可以不是某一领域的专家，但必须懂行，外行领导内行是要冒很大风险的。四是管理科学知识，管理科学的范围十分广泛，除了管理学原理之外，还包括许多专门的管理理论，如管理心理学、组织行为学、人事管理学、领导科学、人才学等，都是当代广义管理学的内容。总之，对于管理者来说，不能仅是精通某一门知识的专才，而应是具有广博知识的通才。这样才能做到视野开阔、信息灵通、思维敏捷、举一反三，妥善处理各种复杂问题，以适应现代化管理的要求。

（三）能力素质

作为管理者所应具备的能力素质，并不是指某一学得或某一技术领域的专业能力，主要是指管理能力。其中主要包括以下几点：

1. 科学决策能力

决策是管理的重要职能，也是作为一个管理者所从事的主要工作，一个决策者较强的科学决策能力，首先表现在对于问题的综合分析能力和较强的预见性。能够在纷纭复杂的情况下抓住主要矛盾，提出决策问题。其次是具有丰富的经验，掌握科学的决策方法，能够博采众长、择优决断，作出正确的决策。

2. 知人善任能力

用人是管理中的一个核心问题。为此，一个管理者必须具有知人善任的能力。所谓知人，就是善于发现人才，对人有真正的了解；所谓善任，就是能够把恰当的人安排在恰当的岗位上，使其充分发挥聪明才智，即人尽其才。知人善任之所以是一种能力，是因为它与一个人的认识水平和道德品质有关。一个管理者只有眼光敏锐、事业心强、胸怀坦荡宽阔，才能真正做到知人善任，否则是难以做到的。

3. 组织协调能力

组织协调工作是管理中要做的大量工作。管理者与非管理者的很大不同，就是前者要有较强的组织协调能力。在管理中进行组织协调，就要处理好管理系统内外的各种关系，要能够化解各种矛盾和冲突，使组织的各部门、各成员、各项工作能够协调一致，高效地实现组织目标。为此，管理者要做好组织协调工作，必须要有协调工作与协调人际关系的技能。

4. 开拓创新能力

管理是一种创新的劳动，因此作为一个管理者必须具备创新精神和勇于开拓的能力。在现代社会，经济和科学技术的发展日新月异，市场需求千变万化，作为一个管理者只有不断解放思想、努力学习，善于接受新事物、研究新问题，才能不断提高创新和开拓的能力，以适应不断变化的形势。

（四）心理素质

管理活动同时也是一种很艰苦的实践活动。要成为一个合格的管理者，必须具备良好的心理素质。良好的心理素质主要表现为：

1. 意志坚强

管理者除了要树立远大的抱负，有事业心之处，在追求所确立的目标上，应有坚强的意志。在任何时候，都不盲从，不随波逐流，不受内外各种因素的干扰；遇困难不气馁，取得成绩不骄傲；紧要关头，沉着冷静、果敢坚决；名利面前，不受引诱。

2. 胸怀宽广

在管理活动中，人们具有不同的看法、不同的意见是不可避免的。管理者应当宽容大度，应能求大同存小异；在非原则问题上能忍让，宽以待人；对反对过自己的同志，甚至后来被实践证明是反对错了的同志，要能不计前嫌，不要耿耿于怀；要善于听取不同意见，特别是对立面的意见，绝不能认为自己的意见一贯正确，听不进不同的意见，听不得批评意见；对人，特别是对同事，对下级要尊重；要敢于承认自己的缺点、错误，不文过饰非，居功自傲。

3. 自信

管理者要相信自己的能力，相信自己能把群众的力量调动起来。自信是积极工作和克服困难的的前提，也是激励群体成员积极性的重要因素。特别是作为一个有个人影响力的管理者，自信更是第一素质要求。

三、管理者应具备的技能

管理者能否行之有效地开展管理工作，很大程度上取决于他们是否真正具备了管理所需的相应管理技能。通常而言，作为一名管理者应该具备的管理技能主要包括技术技能、人际技能、概念技能三大方面。那些处于较低层次的管理人员，需要的主要是技术技能与人际技能；处于较高层次的管理人员，更多地需要人际技能与概念技能；而处于最高层次的管理人员则尤其需要具备较强的概念技能。

1. 技术技能

技术技能是指利用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识，完成组织任务的能力。例如，工程师、会计师、广告设计师、推销员等，都掌握了一定的专业技术和技能，所以被称为专业技术人员。对于管理者来说，虽然没有必要使自己成为精通某一领域技能的专家，但也要掌握一定的技术技能，否则就很难与他所管理的专业技术人员进行有效的沟通，从而也就无法对他所管辖的各项业务工作进行具体的指导。很显然，如果是生产车间主任，就要熟悉各种机械的性能、使用方法、操作程序，各种材料的用途、加工工序，各种成品或半成品的指标要求等。如果是办公室管理人员，就要熟悉组织中有关的规章、制度及相关法规，熟悉公文收发程序、公文种类及写作要求等。如果是财务主管，就要熟悉相应的财务制度、记账方法、预算和决算的编制方法等。当然，不同层次的管理者，对于技术技能要求的程度是不相同的。相对而言，基层管理者需要技术技能的程度较高，而高层管理者则只需要有些粗浅的了解即可。

2. 人际技能

人际技能是指与上下左右的人打交道的能力，包括联络、处理和协调组织内外人际关系