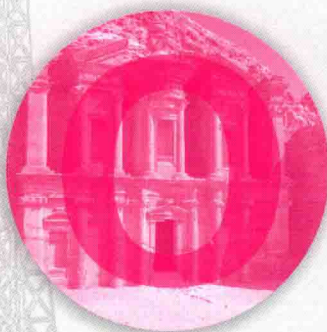




全国普通高等院校旅游管理专业类“十三五”规划教材
教育部旅游管理专业本科综合改革试点项目配套规划教材

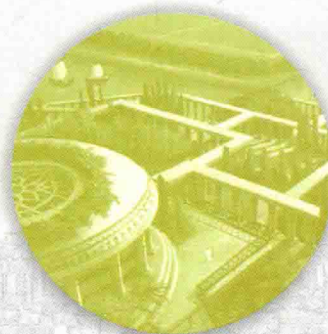
总主编 © 马 勇



酒店督导管理

Hotel Supervision Management

主编 © 薛兵旺 周耀进



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>



全国普通高等院校旅游管理专业类“十三五”规划教材
教育部旅游管理专业本科综合改革试点项目配套规划教材

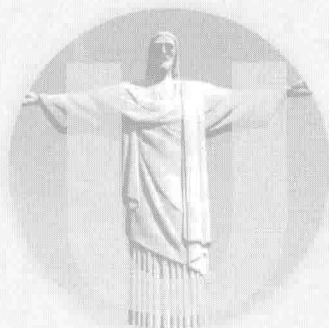
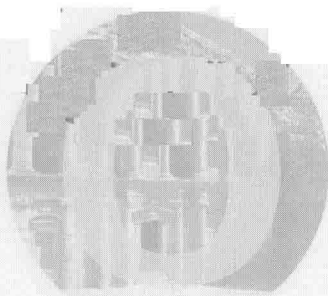
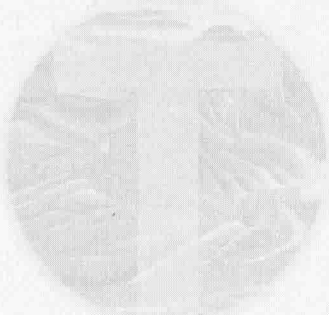
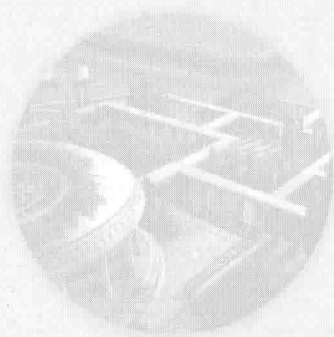
总主编◎马勇

酒店督导管理

Hotel Supervision Management

主 编◎薛兵旺 周耀进

副主编◎曾凡琪 王诗龙



华中科技大学出版社
<http://www.hustp.com>

中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

酒店督导管理/薛兵旺,周耀进主编. —武汉:华中科技大学出版社,2017.5
全国高等院校旅游管理专业类“十三五”规划教材
ISBN 978-7-5680-2615-4

I. ①酒… II. ①薛… ②周… III. ①饭店-商业企业管理-高等学校-教材 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 034095 号

酒店督导管理

Jiudian Dudao Guanli

薛兵旺 周耀进 主编

策划编辑:李欢 周清涛

责任编辑:张汇娟

封面设计:原色设计

责任校对:马燕红

责任监印:周治超

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

电话:(027)81321913

武汉市东湖新技术开发区华工科技园

邮编:430223

录 排:华中科技大学惠友文印中心

印 刷:湖北新华印务有限公司

开 本:787mm×1092mm 1/16

印 张:13.25 插页:2

字 数:321千字

版 次:2017年5月第1版第1次印刷

定 价:45.00元



华中出版

本书若有印装质量问题,请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线:400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

编委会

全国普通高等院校旅游管理专业类“十三五”规划教材
教育部旅游管理专业本科综合改革试点项目配套规划教材

总主编

马勇 教育部高等学校旅游管理类专业教学指导委员会副主任
中国旅游协会教育分会副会长
中组部国家“万人计划”教学名师
湖北大学旅游发展研究院院长，教授、博士生导师

编委（排名不分先后）

田里 教育部高等学校旅游管理类专业教学指导委员会主任
云南大学工商管理与旅游管理学院原院长，教授、博士生导师

高峻 教育部高等学校旅游管理类专业教学指导委员会副主任
上海师范大学旅游学院副院长，教授、博士生导师

韩玉灵 全国旅游职业教育教学指导委员会秘书长
北京第二外国语学院旅游管理学院教授

罗兹柏 中国旅游未来研究会副会长，重庆旅游发展研究中心主任，教授

郑耀星 中国旅游协会理事，福建师范大学旅游学院教授、博士生导师

董观志 暨南大学旅游规划设计研究院副院长，教授、博士生导师

王琳 海南大学旅游学院院长，教授

梁文慧 澳门城市大学副校长，澳门城市大学国际旅游与管理学院院长，教授、博士生导师

薛兵旺 武汉商学院旅游与酒店管理学院院长，教授

舒伯阳 中南财经政法大学工商管理学院教授、博士生导师

朱运海 湖北文理学院管理学院副教授

罗伊玲 昆明学院旅游管理专业副教授

杨振之 四川大学中国休闲与旅游研究中心主任，四川大学旅游学院教授、博士生导师

黄安民 华侨大学城市建设与经济发展研究院常务副院长，教授

张胜男 首都师范大学资源环境与旅游学院副教授

毕斗斗 华南理工大学经济与贸易学院副教授

史万震 常熟理工学院经济与管理学院酒店管理系副教授

黄光文 南昌大学经济与管理学院旅游管理系教研室主任，副教授

窦志萍 昆明学院旅游学院教授，《旅游研究》杂志主编

李玺 澳门城市大学国际旅游与管理学院副院长，教授、博士生导师

王春雷 上海对外经贸大学中德合作会展专业副教授

朱伟 河南师范大学旅游学院教授

邓爱民 中南财经政法大学旅游管理系主任，教授、博士生导师

程丛喜 武汉轻工大学旅游管理系主任，教授

周霄 武汉轻工大学旅游研究中心主任，副教授

黄其新 江汉大学商学院副院长，副教授

何彪 海南大学旅游学院会展系系主任，副教授

“酒店管理”是一门理论性和实践性很强的课程,有利于培养酒店管理专业学生的职业素养和职业能力。本书以培养具有良好的个人修养、职业风范及现场管理能力的高素质酒店管理专门人才为目标,以酒店基层管理工作过程为主线,重点介绍酒店各部门的现场管理规律和方法。

本书拥有丰富的、高质量的配套教学资源,如教案、课件、案例集、试题库、课程设计、考核方案、电子教材等,可以作为高等院校旅游管理专业学生的授课教材,也可以作为星级酒店基层服务人员和管理人员的培训教材。

“Hotel Management” is a theoretical and practical course which helps shaping the professional qualities and abilities of students who major in hotel management. This textbook aims at cultivating high quality hotel management personnel who have good personal qualities, working styles and field management abilities, uses the basic hotel management working process as main line, and emphasizes the research on field management rule and methods of hotel departments.

This textbook is attached with rich, high-quality teaching resources, such as teaching plan, PPT, cases, examination database, course design, evaluation program, e-textbook and so on. It can be used as textbook for college students who major in tourism management, also as training book for starred hotel basic service staff and management personnel.



总序

Introduction

旅游业在现代服务业大发展的机遇背景下,对全球经济贡献巨大,成为世界经济发展的亮点。国务院已明确提出,将旅游产业确立为国民经济战略性的支柱产业和人民群众满意的现代服务业。由此可见,旅游产业已发展成为拉动经济发展的重要引擎。中国的旅游产业未来的发展受到国家高度重视,旅游产业强劲的发展势头、巨大的产业带动性必将会对中国经济的转型升级和可持续发展产生良好的推动作用。伴随着中国旅游产业发展规模的不断扩大,未来旅游产业发展对各类中高级旅游人才的需求将十分旺盛,这也将有力地推动中国高等旅游教育的发展步入快车道,以更好地适应旅游产业快速发展对人才需求的大趋势。

教育部 2012 年颁布的《普通高等学校本科专业目录(2012 年)》中,将旅游管理专业上升为与工商管理学科平行的一级大类专业,同时下辖旅游管理、酒店管理和会展经济与管理三个二级专业。这意味着,新的专业目录调整为全国高校旅游管理学科与专业的发展提供了良好的发展平台与契机,更为培养 21 世纪旅游行业优秀旅游人才奠定了良好的发展基础。正是在这种旅游经济繁荣发展和对旅游人才需求急剧增长的背景下,积极把握改革转型发展机遇,整合旅游教育资源,为我国旅游业的发展提供强有力的人才保证和智力支持,让旅游教育发展进入更加系统、全方位发展阶段,出版高品质和高水准的“全国高等院校旅游管理类专业‘十三五’规划精品教材”则成为旅游教育发展的迫切需要。

基于此,在教育部高等学校旅游管理类专业教学指导委员会的大力支持和指导下,华中科技大学出版社汇聚了国内一大批高水平的旅游院校国家教学名师、资深教授及中青年旅游学科带头人,面向“十三五”规划教材做出积极探索,率先组织编撰出版“全国高等院校旅游管理类专业‘十三五’规划精品教材”。该套教材着重于优化专业设置和课程体系,致力于提升旅游人才的培养规格和育人质量,并纳入教育部旅游管理本科综合改革项目配套规划教材的编写和出版,以更好地适应教育部新一轮学科专业目录调整后旅游管理大类高等教育发展和学科专业建设的需要。该套教材特邀教育部高等学校旅游管理类专业教学指导委员会副主任、中国旅游协会教育分会副会长、中组部国家“万人计划”教学名师、湖北大学旅游发展研究院院长马勇教授担任总主编。同时邀请了全国近百所开设旅游管理本科专业的高等学校知名教授、学科带头人和一线骨干专业教师,以及旅游行业专家、海外专业师资等加盟编撰。

该套教材从选题策划到成稿出版,从编写团队到出版团队,从内容组建到内容创新,均展现出极大的创新和突破。选题方面,首批主要编写旅游管理专业类核心课程教材、旅游管理专业类特色课程教材,产品设计形式灵活,融合互联网高新技术,以多元化、更具趣味性的形式引导学生学习,同时辅以形式多样、内容丰富且极具特色的图片案例、视频案例,为配套数字出版提供技术



支持。编写团队均是旅游学界具有代表性的权威学者,出版团队为华中科技大学出版社专门建立的旅游项目精英团队。在编写内容上,结合大数据时代背景,不断更新旅游理论知识,以知识导读、知识链接和知识活页等板块为读者提供全新的阅读体验。

在旅游教育发展改革发展的新形势、新背景下,旅游本科教材需要匹配旅游本科教育需求。因此,编写一套高质量的旅游教材是一项重要的工程,更是承担着一项重要的责任。我们需要旅游专家学者、旅游企业领袖和出版社的共同支持与合作。在本套教材的组织策划及编写出版过程中,得到了旅游业内专家学者和业界精英的大力支持,在此一并致谢!希望这套教材能够为旅游学界、业界和各位对旅游知识充满渴望的学子们带来真正的养分,为中国旅游教育教材建设贡献力量。

丛书编委会
2015年7月

随着中国产业经济的转型升级,旅游产业已成为拉动中国经济发展的重要引擎。未来旅游产业发展对各类中高级管理人才的需求较大。从近几年来对酒店行业与酒店管理专业的调研来看,酒店行业发展速度依旧迅猛,众多酒店企业对一线现场管理人才需求较大,对酒店管理人才的个人修养、职业风范及现场管理能力要求不断提高。

“酒店督导管理”课程在我国酒店管理专业中普遍开设,它是运用酒店管理的基础理论与基本技能,研究酒店各营业部门现场管理的规律和方法的一门专业核心课程。本教材选取的内容主要基于酒店企业发展的需要,以及完成酒店督导岗位实际工作任务所需的知识、能力、素质,理论知识以“必须够用”为原则,实务部分契合酒店实际情况,内容具有很强的针对性与适用性。

本教材对酒店一线管理岗位进行工作任务分析与归纳,将符合同一类型职业能力的相关内容组合在一起,并按照学生的学习规律将教材确定为基础理论、通用管理能力、督导管理实务三大模块,其中督导管理实务模块依据不同工作岗位设置了三大情境,即前厅部督导管理、客房部督导管理和餐饮部督导管理,从而确保学生能循序渐进地了解 and 掌握酒店一线管理岗位所要求具备的知识和技能。

《酒店督导管理》一书是全国普通高等院校旅游管理专业类“十三五”规划教材,也是教育部旅游管理专业本科综合改革试点项目配套规划教材。本书拥有丰富的、高质量的配套教学资源,如教案、课件、案例集、试题库、课程设计、考核方案、电子教材等。

《酒店督导管理》一书共分为十章。薛兵旺撰写第一章管理概述、第二章督导与酒店督导概述,以及第三章团队建设与管理;周耀进撰写第四章领导技能、第五章激励技能,以及第六章管理沟通;王诗龙撰写第七章时间管理;曾凡琪撰写第八章前厅部督导管理、第九章客房部督导管理,以及第十章餐饮部督导管理。全书由薛兵旺策划与定稿,宗圆圆负责全书的翻译工作。

本书可以作为旅游高等院校酒店管理专业学生的授课教材,也可以作为星级酒店基层服务和管理人员的培训教材。由于时间和水平有限,本书在编写过程中难免出现不足之处,如有疏漏,敬请指正。

薛兵旺

2017年4月于武汉

1

第一章 管理概述

Chapter 1 Introduction to Management

- | | |
|---|----|
| 第一节 管理的内涵 | /2 |
| ① Implications of Management | |
| 第二节 管理主体与客体 | /3 |
| ② Subjects and Objects of Management | |
| 第三节 管理组织结构与管理职能 | /8 |
| ③ Management Organization Structure and Management Function | |

15

第二章 督导与酒店督导概述

Chapter 2 Introduction to Supervision and Hotel Supervision

- | | |
|--|-----|
| 第一节 酒店督导的内涵 | /16 |
| ① Implications of Hotel supervision | |
| 第二节 酒店督导的管理职能 | /21 |
| ② Management Function of Hotel Supervision | |
| 第三节 衡量优秀酒店督导的八项标准 | /29 |
| ③ The Eight Standards of Excellent Hotel Supervision | |

35

第三章 团队建设与管理

Chapter 3 Team Building and Management

- | | |
|----------------------------|-----|
| 第一节 团队概述 | /36 |
| ① Introduction to Teamwork | |



| | | |
|-----|---|-----|
| 第二节 | 团队建设阶段与工作方法 | /44 |
| ② | The Stages and Approaches for Making a Team | |

| | | |
|-----|--------------------------|-----|
| 第三节 | 培育团队精神 | /49 |
| ③ | Raising teamwork spirits | |

56

第四章 领导技能

Chapter 4 Leadership

| | | |
|-----|---------------------------|-----|
| 第一节 | 领导影响力的运用 | /57 |
| ① | Application of Leadership | |

| | | |
|-----|---------------------------|-----|
| 第二节 | 形成自己的领导风格 | /63 |
| ② | Forming Leadership Styles | |

| | | |
|-----|------------------------------|-----|
| 第三节 | 提高领导素质 | /70 |
| ③ | Improving leaders' qualities | |

76

第五章 激励技能

Chapter 5 Incentive Skills

| | | |
|-----|--|-----|
| 第一节 | 激励的原理、理论及应用 | /77 |
| ① | Incentive principles, Theory and Application | |

| | | |
|-----|---|-----|
| 第二节 | 工作中的激励技巧 | /85 |
| ② | Incentive Skills in the Working Environment | |

93

第六章 管理沟通

Chapter 6 Management Communication

| | | |
|-----|--|-----|
| 第一节 | 管理沟通概述 | /94 |
| ① | Introduction to Management Communication | |

| | | |
|-----|------------------------------------|------|
| 第二节 | 有效的管理沟通 | /102 |
| ② | Effective Management Communication | |

| | | |
|-----|--|------|
| 第三节 | 常用的沟通方式与沟通技巧 | /110 |
| ③ | Commonly-used Communication Methods and Skills | |

119

第七章 时间管理

Chapter 7 Time Management

- | | | |
|-----|---------------------------------------|------|
| 第一节 | 时间管理概述 | /120 |
| ① | Introduction to Time Management | |
| 第二节 | 时间分析的方法 | /122 |
| ② | The Methods for Time Control Analysis | |
| 第三节 | 时间管理的技巧 | /126 |
| ③ | Time Management Skills | |

131

第八章 前厅部督导管理

Chapter 8 Front Office Supervision Management

- | | | |
|-----|---|------|
| 第一节 | 前厅部督导工作职责和内容 | /132 |
| ① | Front Office Supervision Duties and Worklist | |
| 第二节 | 前厅督导管理程序与规范 | /139 |
| ② | Operational Process and Regulations of Front Office Supervision | |
| 第三节 | 前厅督导管理案例分析 | /146 |
| ③ | Front Office Supervision Management and Related Case Analysis | |

152

第九章 客房部督导管理

Chapter 9 Housekeeping Supervision Management

- | | | |
|-----|---|------|
| 第一节 | 客房部督导管理职责和内容 | /153 |
| ① | Housekeeping Supervision Management Function and Worklist | |
| 第二节 | 客房督导工作程序与规范 | /159 |
| ② | Operational Process and Regulations of Housekeeping Supervision | |
| 第三节 | 客房督导管理案例分析 | /165 |
| ③ | Housekeeping Supervision Management and Related Case Analysis | |

170

第十章 餐饮部督导管理技能

Chapter 10 the food and beverage department Supervision Management Skills

- | | | |
|-----|---|------|
| 第一节 | 餐饮部督导管理职责和内容 | /171 |
| ① | the food and beverage department Supervision Management Function and Worklist | |
| 第二节 | 餐厅督导工作检查标准 | /175 |
| ② | restaurant Supervision And Inspection Standards | |



第三节 餐厅督导工作程序规范 /178

③ Operational Process and Regulations of restaurant Supervision

第四节 餐厅督导管理案例分析 /192

④ restaurant Supervision Management and Related Case Analysis

198

参考文献

References

第一章 →

管理概述

教学目标

- ◆掌握管理的含义和管理的属性；
- ◆掌握管理者的素质要求；
- ◆理解管理的基本职能；
- ◆理解管理客体的构成；
- ◆认识并有意识地培养自己的管理素质。

学习内容

掌握有效管理的含义,管理的主体和客体,管理的功能,衡量管理好坏的标准,管理的基本职能等管理学的基本理论知识,能描述管理的基本过程,了解管理原理并有意识地培养自己的管理素质。



第一节 管理的内涵

一、管理的定义与实质

管理是一门科学,具有客观规律性,这就要求人们不断发现、探索、总结和遵循管理过程中的客观规律,在逻辑的基础上,建立系统化的理论体系,并在管理实践中应用管理原理与原则,使管理在理论的指导下成为规范化的理性行为。如果不承认管理的科学性,不按规律办事,违反管理的原理与原则,随心所欲地进行管理,必然会受到惩罚。

(一) 管理的定义

在管理的实践过程中,从不同的角度和侧重点,人们对管理的定义做了大量的研究,主要有以下一些观点:一是强调管理的工作和作业过程,认为管理就是计划、组织、领导、控制的过程;二是强调管理就是领导者的决策过程;三是强调对人的管理,认为管理就是自己不亲自去做,而是通过其他人把事办好;四是强调管理者个人的作用,认为管理就是领导;五是认为管理就是协调活动,只强调管理的本质。管理定义的多样化,反映了人们对管理的多种理解,以及各管理学派的研究重点与特点。

依据管理本质及其要素,我们认为管理就是集团或组织为了达到个人无法实现的目标,通过计划、组织、领导、控制和创新,合理分配和协调相关资源,以有效实现目标的社会活动。

管理具有以下特征:

(1) 管理的目的是有效实现目标。所有的管理行为都是为实现目标服务的。

(2) 实现目标的手段有计划、组织、领导和控制。任何管理者要实现管理目标都必须实施计划、组织、领导、控制等管理行为。

(3) 管理的对象是以人为中心的组织资源与职能活动。管理中最重要的是对人的管理,一方面,要指出管理的对象是各种组织资源与各种实现组织功能目标的职能活动;另一方面,要强调人是管理的核心要素,所有的资源与活动都是以人为中心的。

(二) 管理的本质

对于管理的本质有多种说法。一是“职能说”,即管理是指计划、组织、指挥、协调、控制等职能作用;二是“领导说”,即管理就是组织成员的追随与服从;三是“决策说”,即管理的关键是选择做什么而不是如何做;四是“分配说”,即管理是争取、调配与合理使用资源等;五是“协调说”,即管理要实现目标,就必须使资源与职能活动相互协调。

我们认为管理的本质应该体现管理的职能,即管理是指计划、组织、指挥、协调、控制等职能作用,通过计划、组织、领导、协调、控制,以及以人为中心的组织资源与职能活动,有效实现组织目标的社会活动。管理具有自然属性和社会属性,管理既是一门科学,又是一门艺术。

二、管理的属性与管理的必要性

管理理论作为普遍适用的原理、原则,必须结合实际应用才能奏效。面对千变万化的管

理对象,管理者在实际工作中,必须灵活多变地、创造性地运用管理技术与方法,解决实际问题,从而在实践与经验的基础上,创新管理的艺术与技巧。

(一) 管理的属性

管理具有两重性,即管理具有社会属性和自然属性,这是由生产过程本身的两重性决定的。生产过程是由生产力和生产关系组成的统一体,因此,管理也具有组织生产力与协调生产关系两重功能。在管理过程中,为有效实现目标,要对人、财、物等资源合理配置,对产供销及其他职能活动进行协调。这种组织生产力的管理功能,反映了人同自然的关系,体现了管理的自然属性。在管理的过程中,为维护生产资料所有者的利益,组织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,体现了管理的社会属性。

(二) 管理的必要性

随着生产力的发展,人类文明的进步,社会的高度现代化,管理作为不可缺少的社会机能,其作用日益增强,没有现代化管理,就没有现代化社会。首先,管理是共同劳动的客观要求。管理是共同劳动的产物。在多个人进行集体劳动的条件下,为使劳动有序进行,获取劳动成果,就必须进行组织与协调。其次,管理在社会化大生产条件下得到了强化和发展。随着生产力的发展,生产社会化程度的提高,企业规模的扩大,资源配置越来越复杂,生产各环节的相互依赖性越来越强,这些都要求更高水平和更大强度的管理的出现。最后,管理具有普遍性,管理适用于社会中的一切领域。凡是有人群的地方就需要管理,管理已成为现代社会极为重要的机能。



第二节 管理主体与客体

一、管理主体——管理者

从广义上看,凡是对组织资源或职能活动进行筹划与组织的工作都属管理工作,凡是在各级各类组织中管人、管物、管理某项活动的人都可以被看作广义上的管理者。狭义的管理工作是以管人为核心的组织与协调工作,即通过管理他人,筹划与组织各种资源与活动。

(一) 管理主体的定义与分类

1. 管理主体

美国学者德鲁克曾将管理者定义为:在一个现代的组织里,一个知识工作者如果能够通过他们的职位和知识,对组织做出贡献,能够实质性地影响该组织的经营并具有实现目标的能力,即为管理者。这一定义强调管理者首先必须对组织目标的实现做出较大贡献,因此,我们认为,管理者是指履行管理职能,对实现组织目标做出较大贡献的人。

2. 管理主体分类

1) 按管理层次分类

管理层次是指管理组织划分为多少个等级。管理者的能力是有限度的,当下属人数太



多时,划分层次就成为必然,不同的管理层次标志着不同的职责和权限。企业的组织结构犹如一个金字塔,从上至下,责权递减,而人数递增。通常情况下,我们将管理者分为三个层次,即高层管理者、中层管理者和基层管理者。

(1) 高层管理者。

高层管理者是一个组织中最高领导层的组成人员,也被称为决策层。他们负责组织的长远发展计划、战略目标和重大政策的制定,拥有人事、资金等资源的控制权,以决策为主要职能,如酒店的总经理。

(2) 中层管理者。

中层管理者是一个组织中中层机构的负责人员,也被称为执行层。他们负责制定具体的政策,行使高层授权下的指挥权,并向高层报告工作,如酒店人力资源部经理。

(3) 基层管理者。

基层管理者是指在生产经营第一线的管理人员,也被称为工作现场督导人员。他们负责将组织的决策在基层落实,制订作业计划,负责现场指挥与现场监督,如酒店前厅部的主管。

2) 按管理工作的性质分类

(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的全面管理工作的管理人员。他们对整个组织或单位的目标实现负有全部的责任,拥有这个组织或单位所必需的权力,有权调控该组织或单位的全部资源与职能活动,而不是只对单一资源或职能负责。例如,酒店的总经理、办公室主任等都是综合管理者;而酒店财务部经理不是综合管理者,因为其只负责财务这种单一职能的管理。

(2) 职能管理者。

职能管理者是指在组织内部只负责某一职能或专业领域职能的管理人员。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。职能管理者大多具有某种专业或技术专长。例如,酒店的市场营销部、财务部、人事部经理等都是职能管理者。

3) 按职权关系划分

(1) 直线管理者。

直线管理者是指有权对下级进行直接指挥的管理者。他们与下级之间是领导与隶属关系,是一种命令与服从的职权关系。直线管理者的主要职能是决策和指挥。例如,酒店中的总经理—部门经理—主管—领班,他们是典型的直线人员,其主要职责由他们组成组织的等级链来决定。

(2) 参谋者。

参谋者是指对上级提供咨询、建议,对下级进行专业指导的管理者。他们与上级之间存在一种参谋、顾问与主管领导的关系,与下级之间是一种非领导隶属的专业指导关系。他们的主要职责是提供咨询、建议和指导。例如,酒店财务部经理对其他各部门来说是参谋性管理者,对其他部门可以进行财务专业指导;而对于财务部内部人员来说,财务部经理是直线管理者。

（二）管理者的基本素质与技能

1. 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质量。管理者的素质主要表现为品德、知识、能力与身心条件。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,取得管理成效的极为重要的主观条件。管理者的基本素质包括以下几个方面。

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和文化基础,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具备的知识与能力,包括一般业务素质和专门业务素质。

3) 身心素质

身心素质是指管理者本人的身体状况与心理条件,包括健康的身体,坚强的意志,开朗、乐观的性格,广泛而健康的兴趣等。

2. 管理者的技能

管理者的技能主要表现为实际管理过程中管理者的管理技能,管理者的技能包括三方面技能,即技术技能、人际技能和概念技能。

1) 技术技能

管理者虽不是内行、专家,但必须具备一定的技术技能。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。技术技能包括专业知识、经验,技术、技巧,程序、方法、操作与工具运用的熟练程度等。这些都是管理者对相应专业领域进行有效管理所必备的技能。

2) 人际技能

没有人际技能的管理者是不可能做好管理工作的,人际技能是指管理者处理人事关系的技能。人际技能包括观察人,理解人,掌握人的心理规律的能力;与人融洽相处,与人沟通的能力;了解并满足下属需要,进行有效激励的能力;善于团结他人,增强向心力、凝聚力的能力等。

3) 概念技能

概念技能是指管理者观察、理解和处理各种全局性的复杂关系的抽象能力,也被称为构想技能,其核心是观察力和思维力。概念技能包括对复杂环境和管理问题的观察、分析能力,对全局性的、战略性的、长远性的重大问题进行处理与决断的能力,对突发性紧急事件的应变能力等。这种能力对组织的战略决策和发展具有极为重要的意义,是组织高层管理者所必须具备的最为重要的一种技能。

总之,对于管理者来说,上述三种技能都是应当具备的。但不同层次的管理者对三种技能的掌握程度则明显不同。高层管理者尤其要具备概念技能,概念技能成为衡量一个高层管理者素质的最重要尺度,而高层管理者对技术技能的掌握程度相对低一些。与之相反,基层管理者更重视的是技术技能,他们的主要职能是现场指挥与监督,若不能熟练掌握技术技