



普通高等教育“十二五”高职高专规划教材·专业课(文科)系列

# SHIYONG GUANLIXUE JIAOCHENG

## 实用管理学 教程

中国高等教育学会  
组织编写

◎主编 袁淑清 金泽龙 阮喜珍 ◎副主编 王元凤 罗葳 杨水平 ◎主审 包忠明

 中国人民大学出版社



普通高等教育“十二五”高职高专规划教材·专业课（文科）系列

# 实用管理学教程

中国高等教育学会 组织编写

主 编 袁淑清 金泽龙 阮喜珍  
副主编 王元凤 罗 葳 杨水平  
主 审 包忠明

中国人民大学出版社  
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

实用管理学教程/袁淑清, 金泽龙, 阮喜珍主编. —北京: 中国人民大学出版社, 2013. 8  
普通高等教育“十二五”高职高专规划教材·专业课 (文科) 系列  
ISBN 978-7-300-17822-6

I. ①实… II. ①袁…②金…③阮… III. ①管理学-高等职业教育-教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 204492 号

普通高等教育“十二五”高职高专规划教材·专业课 (文科) 系列  
**实用管理学教程**

中国高等教育学会 组织编写  
主 编 袁淑清 金泽龙 阮喜珍  
副主编 王元凤 罗葳 杨水平  
主 审 包忠明  
Shiyong Guanlixue Jiaocheng

---

|      |                               |                       |
|------|-------------------------------|-----------------------|
| 出版发行 | 中国人民大学出版社                     |                       |
| 社 址  | 北京中关村大街 31 号                  | 邮政编码 100080           |
| 电 话  | 010-62511242 (总编室)            | 010-62511398 (质管部)    |
|      | 010-82501766 (邮购部)            | 010-62514148 (门市部)    |
|      | 010-62515195 (发行公司)           | 010-62515275 (盗版举报)   |
| 网 址  | http://www.crup.com.cn        |                       |
|      | http://www.ttrnet.com (人大教研网) |                       |
| 经 销  | 新华书店                          |                       |
| 印 刷  | 中煤涿州制图印刷厂                     |                       |
| 规 格  | 185mm×260mm 16 开本             | 版 次 2013 年 8 月第 1 版   |
| 印 张  | 20.5                          | 印 次 2013 年 8 月第 1 次印刷 |
| 字 数  | 482 000                       | 定 价 39.80 元           |

---

版权所有 侵权必究      印装差错 负责调换

在高职高专经济管理类专业的课程体系中，管理学是必修的专业基础课程，具有重要的地位。通过该课程的学习，学生可以学会管理学的基本原理和基本方法，培养基层管理工作岗位的综合管理技能和素质。

本书采取了校企合作和多校合作共同编写的模式，由常州纺织服装职业技术学院、广东轻工职业技术学院、武汉职业技术学院教师与江苏恒源园艺用品有限公司管理人士合作完成。在编写过程中，编写团队共同对本书的编写理念、编写内容和编写方法等进行了认真研究，在充分调研和征求企业管理人士意见的基础上，依据高职高专培养目标的要求，立足于社会实际，结合高职高专学生的知识结构特征，从高职高专学生对管理知识的实际需求出发，本着注重能力培养、理论必须够用的编著理念，坚持以培养全面素质为基础，以职业能力为本位，以就业为导向的指导思想，贯彻“工学交替、学做一体”的教学理念，努力使本教材在编著思路和内容安排上与同类教材有所创新和突破。

本书以管理的职能为主线构建编写内容，在内容的组织安排上，把学生的管理能力从理论中细分出来，通过课程内容的整合、实践教学内容 and 组织形式的创新，使教材内容模块化、案例化、实战化和工作化，大大增强了学生的实际操作能力。

本书按照管理的职能，分为管理学基础、计划职能、组织职能、领导职能、控制职能、创新职能 6 个模块，包含 16 章，每章均设置“知识目标”、“能力目标”、“案例导读”、“课堂小思考”、“课堂实训项目”、“知识结构图”、“课后训练题”等栏目。

本书由常州纺织服装职业技术学院袁淑清教授、广东轻工职业技术学院金泽龙副教授、武汉职业技术学院阮喜珍教授担任主编，武汉职业技术学院王元凤、罗葳担任副主编、江苏恒源园艺用品有限公司 CEO 杨水平担任副主编并对编写内容提出了建议。其中第 5、6、7、8、9、10、12、13、14 章由袁淑清编写；第 3、4、15、16 章由金泽龙编写；第 1、2 章由王元凤编写；第 11 章由罗葳编写。

袁淑清、金泽龙负责全书体系框架的拟定，袁淑清负责样章的编写和全书的统稿、审稿工作。常州纺织服装职业技术学院包忠明教授任本书主审，对本书进行了认真审阅，并提出修改意见。

在本书的编写过程中，采纳了多家企业管理人士的建议，参阅了多本相关教材，并得到了武汉职业技术学院阮喜珍教授的大力支持，在此表示诚挚的谢意！

由于编者水平有限，书中疏漏和不足之处在所难免，恳请读者多提宝贵意见。

**编者**

**2013年5月**

|                        |    |
|------------------------|----|
| <b>模块 1 管理学基础</b>      | 1  |
| <b>第 1 章 管理概述</b>      | 2  |
| 1.1 管理                 | 3  |
| 1.2 管理者                | 7  |
| 1.3 管理学                | 11 |
| 1.4 管理学原理              | 14 |
| <b>第 2 章 管理理论的发展</b>   | 19 |
| 2.1 古典管理理论             | 20 |
| 2.2 行为科学理论             | 25 |
| 2.3 现代管理理论             | 28 |
| <b>第 3 章 管理道德与社会责任</b> | 39 |
| 3.1 管理环境               | 40 |
| 3.2 管理道德               | 45 |
| 3.3 组织社会责任             | 53 |
| <b>模块 2 计划职能</b>       | 63 |
| <b>第 4 章 计划</b>        | 64 |
| 4.1 计划概述               | 65 |
| 4.2 计划的编制过程            | 71 |
| 4.3 计划的编制方法            | 73 |
| <b>第 5 章 目标管理</b>      | 84 |
| 5.1 目标概述               | 86 |
| 5.2 目标管理概述             | 88 |
| 5.3 目标管理的评价            | 92 |

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 第 6 章 决策 .....      | 98  |
| 6.1 决策概述 .....      | 99  |
| 6.2 决策的程序 .....     | 102 |
| 6.3 决策的方法 .....     | 105 |
| 模块 3 组织职能 .....     | 113 |
| 第 7 章 组织结构设计 .....  | 114 |
| 7.1 组织概述 .....      | 115 |
| 7.2 组织结构的影响因素 ..... | 117 |
| 7.3 组织结构的设计程序 ..... | 121 |
| 7.4 组织结构的形式 .....   | 123 |
| 第 8 章 人员配备 .....    | 131 |
| 8.1 人员配备的工作内容 ..... | 132 |
| 8.2 人员的选聘 .....     | 134 |
| 8.3 人员的考评 .....     | 140 |
| 8.4 人员的培训 .....     | 142 |
| 模块 4 领导职能 .....     | 149 |
| 第 9 章 领导 .....      | 150 |
| 9.1 领导概述 .....      | 151 |
| 9.2 领导的基本要素 .....   | 154 |
| 9.3 领导理论 .....      | 158 |
| 9.4 领导是一门艺术 .....   | 163 |
| 第 10 章 激励 .....     | 171 |
| 10.1 激励概述 .....     | 172 |
| 10.2 激励理论 .....     | 174 |
| 10.3 激励方法 .....     | 180 |
| 第 11 章 沟通 .....     | 187 |
| 11.1 沟通概述 .....     | 188 |
| 11.2 沟通障碍 .....     | 193 |
| 11.3 沟通的技巧与方法 ..... | 198 |
| 第 12 章 协调 .....     | 210 |
| 12.1 协调概述 .....     | 211 |
| 12.2 冲突 .....       | 214 |
| 12.3 利益协调 .....     | 217 |
| 模块 5 控制职能 .....     | 225 |
| 第 13 章 控制 .....     | 226 |
| 13.1 控制概述 .....     | 227 |

|        |           |     |
|--------|-----------|-----|
| 13.2   | 控制的过程     | 230 |
| 13.3   | 控制的方法     | 233 |
| 第 14 章 | 绩效评估      | 241 |
| 14.1   | 绩效评估概述    | 242 |
| 14.2   | 绩效评估的内容   | 244 |
| 14.3   | 绩效评估的方法   | 247 |
| 14.4   | 绩效评估的反馈   | 251 |
| 模块 6   | 创新职能      | 257 |
| 第 15 章 | 创新管理      | 258 |
| 15.1   | 创新概述      | 259 |
| 15.2   | 创新的基本内容   | 260 |
| 15.3   | 创新的过程     | 262 |
| 15.4   | 创新能力的培养   | 265 |
| 15.5   | 组织创新的最新形式 | 268 |
| 第 16 章 | 企业创新      | 280 |
| 16.1   | 人力资源管理创新  | 281 |
| 16.2   | 质量管理创新    | 289 |
| 16.3   | 营销管理创新    | 302 |
| 参考文献   |           | 317 |

# 管理学基础



管理学是系统研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。

管理学的主要内容：

- ◆管理的职能
- ◆管理者的角色
- ◆管理是一门综合性科学
- ◆管理学原理是管理学的基本组成部分

# 管理概述

## 知识目标

1. 掌握管理的概念;
2. 熟悉管理的主要内容;
3. 掌握管理者的内涵。

## 能力目标

1. 具备管理者角色的基本技能;
2. 主动培养自己的管理技能;
3. 学会运用所学知识解决实际管理问题。

**重要概念:** 管理 管理者 管理学 管理学原理

**重点内容:** 管理的定义、特征与职能

**难点内容:** 管理者的角色

## 案例导读

优秀企业家马恩华是河北省保定棉纺厂厂长,在他上任之初,由于企业经营困难,有 2 000 多名职工要求调走,另谋出路,即使来上班的职工心也不在厂里。马恩华没有怨职工。他说:“职工涣散,关键是领导没有把大家的心凝聚在一起。企业越是困难的时候,领导越要关心群众的疾苦,职工才能和企业共渡难关。”他任厂长的第二天,就到职工反映较大的食堂去和食堂管理人员研究如何提高饭菜质量。他让厂工会建立职工家庭经济、住房条件、健康状况等小档案,他定期调阅,实实在在地为职工解决实际困难,排除后顾

之忧。他赢得了职工的信任，也充分调动了职工的劳动积极性和主动性，经过10年努力，不仅使一个濒临倒闭的企业恢复了勃勃生机，而且使企业进入全国同行业一流水平，1994年利润居全国同行业之首，固定资产净值相当于1984年的10倍。

马恩华为国家和人民创造了财富，而他当厂长十几年间，始终房子面前不伸手，票子面前不动心，生活待遇不特殊，最后积劳成疾，不幸病逝。这位曾荣获“全国劳动模范”等光荣称号的前河北保定一棉纺织集团公司董事长、总经理兼党委书记，被誉为“社会主义企业家”。

(案例来源：鲤鱼网 <http://www.iliyu.com/news/785841.html>)

### 思考题：

1. 马恩华是一个成功的管理者，他充分运用了自己的影响力带动职工，那么管理者的影响力都包括哪些方面呢？
2. 什么是管理？案例中的马恩华扮演了哪些管理者的角色？

## 1.1 管理

### 1.1.1 管理的含义

管理是指在特定的环境下，管理者为了实现一定的目标，对其所能支配的各种资源进行有效的计划、组织、领导和控制等一系列活动的过程。管理的目的是效率和效益，管理的核心是人，管理的本质是协调。管理可以从以下几个方面来进行理解。

#### 1. 管理是一定理念下的管理

管理活动总是在一定的管理理念的影响下进行。管理理念是管理者或组织信念与价值观的体现，管理者的管理行为总是受到个人或组织信念与价值观的左右。正确的信念与价值观总是与事物的长远发展规律相吻合，能给组织带来更多的成长机会，有利于组织的长远稳定发展；相反，错误的信念与价值观有时从短期看，尽管常常看不出对组织的不利影响，甚至有时还能给组织带来额外的利益，但长远看不利于组织的发展。

#### 2. 管理活动总是在一定的环境中进行

任何一个组织都可以称为一个系统，都处于一个更大的系统之中，这样的系统就称为环境。组织的内部系统称为内部环境，组织的外部系统称为外部环境，管理活动不能脱离组织内外环境而独立存在，而要受到环境的约束。环境因素对组织的成长有着不可忽视的重要影响。这要求管理者在管理活动中既不能照搬书本理论知识，也不能生搬别人的成功经验，而是要充分了解组织的内外环境，因地制宜地采取合适的管理理论与方法进行有效的管理。

#### 3. 管理活动都有目标

目标是行动的指南，管理活动离不开目标的指引，没有目标的管理是盲目的管理，很

难有效率可言。就像学习一样，当一个人有明确的学习目的与目标后，常受到内在目标的驱动，产生较强的学习主动性，学习效率高，学习效果也好。反之，当一个人失去明确的学习目的与目标，也就失去了内在的学习驱动力，学习常常处于被动状态，学习效率低，学习效果也不好。管理也一样。

#### **4. 管理是对组织资源的协调整合**

资源是组织目标实现的条件，也是管理工作开展的前提。组织资源包括人力资源、物质资源、资金资源、技术资源、时间资源、信息资源以及知识、商誉、形象等诸多方面。资源具有有偿使用性与稀缺性，任何组织都不存在取之不尽、用之不竭的资源，也不存在无偿使用的资源。管理者需要发挥自身的智慧，合理整合组织所能支配的各种资源，以最少的资源消耗实现组织既定的各项目标。

#### **5. 管理活动都是通过具体的职能发挥作用**

管理活动要依靠计划、组织、领导、控制等具体手段和方法来进行，只有这些具体职能工作在组织内做得有声有色，各自发挥自身应有的作用，组织资源才能得到有效的合理配置，才能以最少的资源消耗最大限度地实现组织的既定目标。因而说，管理活动不是一个空洞抽象的概念，而是由一系列实实在在的具体工作所组成。

### **1.1.2 管理的基本特征**

#### **1. 管理的二重性**

生产过程包括物质资料的生产和生产关系的再生产，因此，对生产过程的管理存在两重性：即与生产力相联系的自然属性，与生产关系相联系的社会属性。

##### **(1) 管理的自然属性。**

管理具有普遍性和共性，即任何组织的管理活动或生产活动，都要经过计划、组织、领导和控制等管理过程，这在任何时期、任何国家、任何阶段都是相同的。

##### **(2) 管理的社会属性。**

管理具有其特殊性和个性，即管理总是在一定的生产关系下进行的，不同社会制度、不同历史阶段和不同社会文化，都会使管理出现一定的差别，这就是管理的社会属性。

管理的社会属性表明，组织处于不同的社会制度和不同的生产关系性质下，其用于改善、维护与发展生产关系方面的管理理论、方式、手段往往存在差异，社会生产关系的性质决定了组织管理的目的、管理方式、管理手段的选择和运用。这体现了管理的特殊性与个性的一面。

#### **2. 管理的科学性与艺术性**

管理是一门科学，它主要体现在以下几方面内容。

##### **(1) 科学的规律性。**

管理科学是人类长期从事社会生产实践活动中，对管理活动规律的总结。作为一门科

学，要求管理具有系统化的理论知识。管理科学是把管理的规律性提炼出来，形成原则、程序和方法，对管理者的管理活动予以普遍性指导，使管理成为理论指导下的规范化的理性行为。

(2) 严密的程序性。

科学的逻辑在管理活动中表现为一种严格的程序化操作，程序性是管理活动的一个重要特征。这种程序性首先体现在管理流程的设计中，其次体现在具体的操作工艺中。

(3) 先进的技术性。

管理学是一门应用性很强的学科，管理的理论只有转化为具体的管理技术和技能才能发挥作用。在现代管理学中，这些管理技术又被转换成各种管理软件和具体的操作技能，以便完成具体的管理任务。

管理又是一门艺术，它主要体现在以下几个方面。

(1) 巧妙的应变性。

管理者在其管理生涯中，会遇到各种意想不到的事件，有无应变能力，便显得十分重要。尤其是当组织遇到突然的重大变故时，管理者的应变能力往往起着决定性的作用。

(2) 灵活的策略性。

管理者不仅需要运用智慧进行战略层面上的思维和运作，更需要策略层面上的灵活操作，只有一个个策略上的成功，才能最终取得战略上的成功。

(3) 完美的协调性。

管理者的重要任务就是对各种关系的成功协调，如乐队指挥、如弹奏钢琴协奏曲。协调才能出动力，出效益，其中，人际关系的成功协调，将是对管理者的重大考验。

管理是科学与艺术的统一。管理科学是反映管理关系领域中客观规律的知识体系，管理艺术则是以管理知识和经验为基础，富有创造性管理技巧的综合。管理科学是管理这一能动过程的客观规律的反映，而管理艺术则是它的主观创造性方面的反映。管理者只有既懂得管理科学又有娴熟的管理艺术，才能使自己的管理活动达到炉火纯青的地步。

实例 1—1

飞龙的困境

飞龙集团总裁姜伟曾经相当辉煌，被冠以“杰出青年企业家”、“十大杰出青年”等荣誉。从 1991 年到 1994 年这 4 年期间，该公司累计完成销售额 20 亿元，实现利润 4.2 亿元。用当时一位记者的说法，飞龙的成功秘诀在于：不追求产值，追求利润；追求市场占有率，破除生产能力扩大之传统模式；破除大规模负债经营模式，依靠自身滚动经营等。

其实真正秘诀在于：广告轰炸，人海会战。姜伟当年的口号是：“最优秀的人是商人，最优秀的商人是广告人。”我们看下面一组数据：飞龙 1991 年投入 120 万元广告费，其利润是 400 万元；1992 年投入 1 000 万元广告费，其利润是 6 000 万元，1993 年投入 8 000 万元广告费，其利润是 2 亿元。

但 1994 年下半年起，保健品市场竞争日益激烈且混乱，例如，当时市场上共有保健品 2.8 万种，“只要大肠杆菌不超标就可生产”（姜伟语）。这时候，飞龙开始感受到市场经济残酷的一面，市场的萎缩使得姜伟开始把眼光转向内部管理。这才发现飞龙的内部管理一片混乱，根本无法应付此时的竞争状况。香港一家咨询公司对飞龙进行诊断分析后指出其四大缺陷：一是管理混乱，二是缺乏长远规划，三是无高科技拳头产品，四是资本不实。

### 3. 管理的普遍性与目的性

管理普遍存在于各种活动之中，这就决定了管理的普遍性。管理是人类一项有意识、有目的的协作活动，是为实现组织既定的目标而进行的，这就是管理的目的性。

#### 1.1.3 管理的职能

管理的职能是指管理活动所具有的功能及其所体现出的不同性质、不同类型的工作内容。历史上最早系统地提出管理职能思想的是法国管理学者、实业家亨利·法约尔。他在1916年出版的《工业管理与一般管理》一书中提出，管理可以分为计划、组织、指挥、协调和控制五项职能。之后，许多管理学者站在各自不同的角度，对管理职能的划分提出了自己不同的见解。本书赞同国内一些学者的观点，将管理职能划分为计划、组织、领导、控制和创新等五项职能。

##### 1. 计划职能

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

计划职能的主要内容如下：一是分析和预测单位未来的情况变化；二是制定目标，包括确定任务、方针、政策等；三是拟定实现计划目标的方案，作出决策，对各种方案进行可行性研究，选定可靠的满意方案；四是编制综合计划和各专业活动的具体计划；五是检查总结计划的执行情况。

计划职能是管理活动的首要职能，它是一个管理活动的起点。计划既是决策所确定的组织在未来一定时期内的行动目标和方式在时间和空间的进一步展开，又是组织、领导、控制等管理活动的基础。因此，计划职能对于管理活动具有至关重要的作用。

##### 2. 组织职能

组织是指为了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。

组织职能的主要内容如下：一是按照目标要求建立合理的组织结构；二是按照业务性质分工，确定各部门的职责范围；三是给予各级管理人员相应的权力；四是明确上下级之间、个人之间的领导与协作关系，建立信息沟通渠道；五是配备、使用和培训工作人员；六是建立考核和奖惩制度，激励员工。

组织职能是管理的一项重要职能。管理者进行管理的指令要借助于组织各部门之间按特定的次序传递；管理的目标要通过合理的组织设计和有效的组织行为来实现。

##### 3. 领导职能

领导是指管理者为了实现组织的目标而运用权力向其下属施加影响力的一种管理行为。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。

领导职能包括领导方式的选择、对下属的激励和沟通渠道的选择等内容。作为有效的管理者，在工作中要注意处理好以下问题：使下属了解本部门目标及其与总目标之间的关系；指令正确，要求明确；单线指挥，避免令出多门；对下属既要严格要求，又需注意激励。

#### 4. 控制职能

控制是指为了确保组织目标及为此制定的行动方案能够顺利实现，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。控制的内容包括收集能够度量组织近期绩效的有关信息和组织内外环境变化方面的信息；比较实现的绩效与先前计划中设定的期望绩效的差异；确认组织是否有必要采取行动纠正这种差异或重新修订组织目标；制定修正差异的具体措施并组织实施。

需要注意的是，控制是一个动态的过程，管理者需要不断地收集信息进行对比分析，发现问题及时处理并通过组织内的创新来不断改进管理水平。随着科学技术的进步和管理理论的发展，特别是控制论、信息论和电子计算机的广泛应用，控制已经由原先单纯的事后监督控制发展为事先的超前控制和即时的过程实时控制，控制的作用越来越显著。

#### 5. 创新职能

创新是一项重要的管理职能，在一个科技迅猛发展，环境瞬息万变的社会，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。经济学家熊彼特认为，资本主义的发展主要依赖企业家的创新活动这一“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”及改进企业组织等“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，还包括观念创新、管理创新等内容。所谓管理创新，对于一般的组织而言，可以理解为创造一种新的更加有效的资源整合模式，不断提高管理的效率与效益，以促成组织目标的高效实现。具体来说，管理创新可以是创设一个新的组织机构，提出一种新的发展思路或管理模式与方法等。

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。

 **课堂小思考：**对于管理的概念，为什么不存在唯一的定义？你对管理是怎样理解的？

## 1.2 管理者

管理者是指在组织中行使管理职能、指挥或协调他人完成具体任务的人，是组织中的一个重要角色。管理者是管理行为过程的主体，管理者一般由拥有相应的权力和责任，具有一定管理能力的人或人群组成，管理者及其管理技能在组织管理活动中起决定性作用。

## 1.2.1 管理者的能力

### 1. 沟通能力

为了了解组织内部员工互动的状况，倾听职员心声，一个管理者需要具备良好的沟通能力，其中又以“善于倾听”最为重要。唯有如此，才不至于让下属离心离德，或者不敢提出建设性的提议与需求，而管理者也可借由下属的认同感、理解程度及共鸣，得知自己的沟通技巧是否成功。

### 2. 协调能力

管理者应该要能敏锐地觉察部属的情绪，并且建立疏通、宣泄的管道，切勿等到对立加深、矛盾扩大后，才急于着手处理与排解。此外，管理者对于情节严重的冲突，或者可能会扩大对立面的矛盾事件，更要果决地加以排解。即使在状况不明、是非不清的时候，也应即时采取降温、冷却的手段，并且在了解情况后，立刻以妥善、有效的策略化解冲突。只要把握消除矛盾的先发权和主动权，任何形式的对立都能迎刃而解。

### 3. 规划能力

管理者的规划能力，并非着眼于短期的策略规划，而是长期规划的制定。换言之，卓越的管理者必须深谋远虑、有远见，不能目光如豆，只看得见现在而看不到未来，而且要适时地让员工了解公司的远景，才不会让员工迷失方向。

### 4. 决策与执行能力

在民主时代，虽然有许多事情以集体决策为宜，但是很多情况下管理者仍须独立决策，包括分派工作、人力协调、化解员工纷争等，这都往往考验着管理者的决断与执行能力。

### 5. 培训能力

管理者必然渴望拥有一个实力坚强的工作团队，因此，培养优秀人才，也就成为管理者的重要任务。

### 6. 统驭能力

有句话是这样说的：“一个领袖不会去建立一个企业，但是他会建立一个组织来建立企业。”根据这种说法，当一个管理者的先决条件，就是要有能力建立团队，才能进一步建构企业。但无论管理者的角色再怎么复杂多变，赢得员工的信任都是首要的条件。

## 1.2.2 管理者的素质

### 1. 领导才能

企业管理者的领导才能不仅仅是专业技能，也不是学历和文凭，而是多年积累的人生

经验、世故阅历、学识修养、领导才能等多方面综合素质的反映，它集中表现在企业管理者识人、用人、容人的能力上。

**2. 敬业精神**

人与人能力上的差别，有时就在 99 步与 1 步之间。用顽强的毅力走完最后一步的人，往往是成功者。一个有成就的企业管理者，一定是个乐观进取、百折不挠的人，成功取决于他高度负责的精神和锲而不舍的毅力。

**3. 思路敏捷**

思路敏捷，是解决企业难题的必备要素。一个能成功处理繁杂事物的企业管理者，必须思路清晰，反应敏捷，并能很快抓住事物的本质，作出准确的判断，采取恰当的措施，使难题及时得到圆满的化解。

**4. 好学创新**

社会经济高速发展，市场竞争瞬息万变，满足现状就是落伍。所以，志向远大的企业管理者要不断接受新事物、新观念，善于创新进取，才能求得新的发展。

**5. 团队精神**

不要以为在企业当上了领导就是一个人说了算，一意孤行必将导致众叛亲离。时时善待他人，尊重企业里的每一个人，是干好事业、办好企业的关键，善于协调、沟通、协商才是企业管理者要做的大事情。

**6. 身体健康**

当今社会竞争压力越来越大，企业管理者要在竞争中取胜，保持身体健康是基本的保证。身体健康的人不仅精力充沛，而且心胸宽广、态度乐观，这样才能在压力面前不会轻易地败下阵来。

**7. 适应能力**

适者生存的法则不光适用于自然界，管理企业更是适用。一个个性极端的人，即使很有天分，也不一定适合当管理者。一个成功的企业管理者，必须尽快适应各种环境，才能使企业不断发展壮大。

**1.2.3 管理者的角色**

亨利·明茨伯格在《管理工作的实质》一书中提出了管理者角色理论。他认为管理者扮演着十种角色，这十种角色又可进一步归纳为三大类：人际角色、信息角色和决策角色。

**1. 人际角色**

管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时，他们就在扮演人际角色。人际