

管理是企业做稳做大的最有效的“底牌”，如果管理者的素质达不到科学化和人性化的水准，就会把企业引入到“死穴”之中。真正善于经营企业的管理大师，不是从员工身上挤效率，而是从自身素质入手创效率。

没有素质的管理等于没有管理

# 企业管理者 素质手册

宗 权/编著

企业管理出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

企业管理者素质手册/宗权编著. —北京: 企业管理出版社,  
2004. 6

ISBN 7-80197-082-9

I. 企… II. 宗… III. 企业领导学—手册  
IV. F272.91-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 051916 号

---

**书 名:** 企业管理者素质手册

**作 者:** 宗 权

**责任编辑:** 赵志民           **技术编辑:**

**书 号:** ISBN 7-80197-082-9/F·083

**出版发行:** 企业管理出版社

**地 址:** 北京市海淀区紫竹院南路 17 号   **邮编:** 100044

**网 址:** <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

**电 话:** 出版部 68414643   发行部 68414644   编辑部 68428387

**电子信箱:** 80147@sina.com   emph1979@yahoo.com

**印 刷:** 北京通州运河印刷厂

**经 销:** 新华书店

**规 格:** 880 毫米×1230 毫米 32 开本 11.875 印张 220 千字

**版 次:** 2004 年 8 月第 1 版 2004 年 8 月第 1 次印刷

**定 价:** 26.80 元

---

**版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换**

# 前 言

企业管理者应该具备什么样的素质？这不是一两句话能说清楚的。我曾访问过许多成功的管理者：“怎样才能成为优秀的管理者？”他们的回答几乎涵盖了管理者的各种素质。

“以身作则。”

“懂得做人。”

“善于沟通。”

“坚韧不拔。”

“敢于冒险。”

“善于社交。”

……

没有什么人天生就具备这些素质，要想成为一个成功的管理者，必须在管理实践中不断完善自己，有时你会突然觉得如果要生存谋发展，就必须改变现有的管理方法，学会新的管理技巧。一个管理者是否掌握新技巧、是否具有灵活性、是否具有创新能力比以前任何时候都重要。所以说，管理者的素质不是一成不变的，要在管理过程中不断调整自己、充实自己，使自身的素质跟上时代的发展。

《企业管理者素质手册》讲的是企业管理者应具备的基本素质，或者说怎样才能具备这些基本素质。从理论上

讲，任何智力正常的人都能当管理者，但是要当一个成功的企业管理者却不是人人都能做到的。只有那些基本素质好的人，成功的希望才会多一些。素质，简而言之就是个人所具备的能力，一般认为他包括能力素质和心理素质两个方面。

长久以来，有一种传统的观念一直束缚着我们的思想：能力素质高的人一定能成功。但众多的实验和实例打破了高智商者必成功的神话，相反却证明了智力商数的高低与一个人的成就没什么必然的联系。

那么，什么才是担任企业管理者必备的素质呢？

这就要引入情商（心理素质）这一概念了。它包括人们对自身情绪的知觉力、评估力、表达力、分析力、习惯力、转换力、调节力等方面，归根结底就是对生命内在力量的把握和描述。只有把能力素质和心理素质有效地结合起来，才能成为一个优秀的管理者，换句话说就是：高能力素质 + 高心理素质 = 成功的人生！

最后要说的是，具备这些基本素质，你不一定能成为一个优秀的企业管理者，但可以肯定的是，不具备这些基本素质，你绝对不会成为一个成功的企业管理者。

作者

# 目 录

## 第一章 管理者的外在素质 ..... (1)

一个企业家曾说：“好的外表是对自己、别人和工作的尊重。”从某种角度来看，企业提供给办公室人员的各种条件分为硬件和软件，硬件是各种固定设备，而软件则是除了福利政策之外，鼓励其人员注重穿着及外表形象来增加自己的信心，同事之间彼此影响造就企业的士气，所以，外表形象不再是一种奢侈的表现，而是工作中的一种态度。

### 第一节 为事业重视穿着 ..... (2)

### 第二节 男性管理者如何穿出成功形象 ..... (7)

### 第三节 女性管理者如何穿出特色 ..... (12)

## 第二章 管理者的内在素质 ..... (21)

从理论上说，什么人都能当管理者，但要想

当一个成功的管理者却不是人人都能做到的。只有那些素质好的人，成功的希望才会多一些。素质，简而言之就是个人所具备的能力，一般认为它包括能力素质和心理素质两个方面。

第一节 能力素质的培养 .....	(22)
第二节 心理素质的培养 .....	(35)

### 第三章 管理者的说话水平 .....

(51)

管理者的水平高低最能从说话中体现出来，很多成功的管理者之所以声誉斐然、业绩卓著，深孚众望，其重要的原因之一就是说话水平高人一筹。许多成功的管理者其本身就是杰出的演说家。

第一节 怎样提供口头指令 .....	(52)
第二节 如何向更高层管理者陈述 .....	(55)
第三节 怎样推销自己的建议 .....	(56)
第四节 回答问题的艺术 .....	(58)
第五节 如何讲赞美的话 .....	(59)
第六节 说服别人的艺术 .....	(63)
第七节 批评的话怎么说 .....	(67)
第八节 怎样做好演讲 .....	(82)

#### 第四章 掌握最基本的写作技巧 ..... (87)

写作的过程，是人们使用语言文字通过创造语言形象，赋予语言的意义，把心中构想的文章表达出来的过程，并且，写作过程是一个特殊的劳动过程。现代管理者，要有效地宣传员工、动员员工，不仅需要好口才，更需要好的文采。

- 第一节 获得写作技能的重要性 ..... (88)
- 第二节 通过写来表达自己的思想 ..... (89)
- 第三节 怎样写备忘录 ..... (90)
- 第四节 怎样给顾客和供应商写信 ..... (92)
- 第五节 怎样写报告 ..... (95)
- 第六节 修改是写作的关键 ..... (97)

#### 第五章 学会如何领导 ..... (99)

有了权力并不一定就能成为一个好的领导者，一个好的领导者包含了各种品质：以身作则；认准目标，永不放弃；善于沟通；勇于授权；乐观向上；善于发现别人的才干等。没有什么人天生就具备这些品质，当一个好的管理者绝非是一蹴而就的。其实，指挥别人永远比被人指挥难得多。所以，要想成为一个好的管理者，学会如何领导是当务之急。

第一节	好的领导者的7条素质 .....	(100)
第二节	5种不同的管理风格 .....	(101)
第三节	建立威信的技巧 .....	(102)
第四节	放权是领导的第一步 .....	(103)
第五节	正确分配任务是领导的基本职责 .....	(105)
第六节	领导不是滥用权力 .....	(107)
第七节	领导特殊项目的技巧 .....	(109)
第八节	保证质量才是最好的领导 .....	(111)
第九节	新任管理者常犯的6个错误 .....	(112)
第十节	领导要不断变化 .....	(113)

## **第六章 沟通素质的培养 .....** (115)

未来的竞争将是管理的竞争，竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其外部组织的有效沟通上。管理者与被管理者之间的有效沟通是管理艺术的精髓。比较完美的管理者习惯用约70%的时间与他人沟通，剩下30%左右的时间用于分析问题和处理相关任务。

第一节	沟通从微笑开始 .....	(116)
第二节	从尊重下属做起 .....	(118)
第三节	让服饰、举止、语言统一起来 .....	(119)
第四节	幽默是沟通中的润滑剂 .....	(121)

第五节	倾听是有效沟通的第一步 .....	(123)
第六节	说到就要做到 .....	(125)
第七节	沉默也是一种沟通方法 .....	(127)
第八节	有沟通的七种习惯 .....	(129)
第九节	根据实际情况选择沟通方法 .....	(131)
第十节	理解别人的 10 个关键要素 .....	(134)
<b>第七章</b>	<b>只有授权才能管理 .....</b>	<b>(137)</b>

在有些人看来，权力诱人，胜过世界上任何金银财宝，所以一旦手中有点权，就会想入非非，激动不已，一则死抓住权力不放，二则害怕他人分享自己的权力。管理者作为权力的化身，应当珍惜手中的权力，给能者权力，让他们挑重担，形成责权统一的管理模式。一名管理者事必躬亲，表面看似辛劳，实则有迷恋权力之嫌。如果他能做到授人权力，就是一种开明之举，会让他手上的权力更具威力。

第一节	事不必躬亲，权不必死抱 .....	(138)
第二节	让有能力的人有权力 .....	(140)
第三节	授权要讲究艺术 .....	(144)
第四节	授权的 4 种方法 .....	(149)
第五节	授权的几大要点 .....	(151)
第六节	授权的 11 种原则 .....	(154)

第七节	把握好授权时机 .....	(159)
第八节	让别人成为英雄 .....	(160)
第九节	集大权，散小权 .....	(164)

## 第八章 学会做人 .....

(167)

一个管理者不管有多聪明，多能干，家世有多好，如果不懂得怎样去做人、做事，最终总还是会失败的。会做人、别人才喜欢追随你、愿意在你手下干事、这样才容易成功。

第一节	树立正确的行为准则 .....	(168)
第二节	诚实是管理者之本 .....	(169)
第三节	为人要和善 .....	(173)
第四节	有付出才有回报 .....	(177)
第五节	认真对待失意的下属 .....	(179)
第六节	永远都有好心情 .....	(182)
第七节	对人要谦虚 .....	(184)
第八节	勇于承认错误 .....	(190)
第九节	不要自作聪明 .....	(192)

## 第九章 管好人是一门大学问 .....

(195)

组织中只有两种人，一种是管理者，另一种是被管理者，组织的成败，归根到底就看这两者

的关系如何。组织的问题，说到底都是人的问题，一个管理者如何管理好手下的人，而被管的人又心服口服，这里面潜藏着极大的学问。

第一节	了解人是管人的前提	(196)
第二节	以身做则永远都不会错	(198)
第三节	不要用权压人	(200)
第四节	因人而异，量才而用	(202)
第五节	让制度去说话	(204)
第六节	该硬则硬，该软则软	(206)
第七节	惩之有理 刚中有情	(209)
第八节	不以成败论“英雄”	(211)
第九节	发火不忘善后	(212)
第十节	奖惩绝对要分明	(215)
<b>第十章 选择适合自己的人才</b>		<b>(221)</b>

一名管理者同时还应该是一名伯乐，有人曾说：“一流的老板雇佣三流的人才”。雇佣最优秀的人是最简单的道理，但最优秀的人不一定跟你干、也不一定适合你，你选择的应当是这样的人，他们能够以自己的绩效反衬出你是一名优秀的管理者。

第一节	识人用人的原则	(222)
-----	---------	-------

第二节	选用人才的方式 .....	(226)
第三节	招聘和挑选员工的步骤 .....	(229)
第四节	识人所长，知人所短 .....	(235)
第五节	用人的基本准则 .....	(236)
第六节	根据业绩提拔人才 .....	(238)
第七节	如何发现有潜质的员工 .....	(239)
第八节	选拔副手的方法 .....	(242)
第九节	根据能力特点用人 .....	(243)
第十节	消除成见，全面看人 .....	(245)
 <b>第十一章 把创新放在第一位 .....</b>		<b>(249)</b>

做事有两种方法，一创新，二模仿。善于创新的人，总能在别人看不到机会的地方发现新的出路，找到起死回生的办法；模仿别人的人，即使机会能从天上掉下来，也常常是两手空空。管理者要想管理好企业，把企业一步步带到更高的目标，就必须让创新思维注入自己的大脑和管理中，时时刻刻去想“金点子”、找“金点子”，做到人无我有、人有我新。

第一节	创新思维的特征 .....	(250)
第二节	创新思维的原则 .....	(253)
第三节	创新是不败的最好方法 .....	(258)
第四节	用逆向思维解决棘手问题 .....	(261)

第五节 不创新就是死亡 .....	(264)
第六节 从问题中创新 .....	(269)
第七节 要不断地学习 .....	(272)
第八节 善于思考问题 .....	(275)

## 第十二章 把手下人激励起来 .....

(279)

如果人与人之间多点信任、多点理解，那么就会一片和气，把工作做好。管理者应当善于激励下属，把下属的心暖热，想办法给他们“甜头”，让他们形成热火朝天的工作局面。这种能力，对于管理者来说，不是一件小事，而是关系到调动下属工作积极性的大问题。一个善于激励下属的管理者，深知让下属“尝甜头”的好处。

第一节 激励人的原则 .....	(280)
第二节 掌握三种激励理论 .....	(306)
第三节 激励的三个步骤 .....	(308)
第四节 学会感情投资 .....	(313)
第五节 激发员工的自豪感 .....	(322)
第六节 恢复下属的信心 .....	(326)
第七节 引导良性竞争 .....	(329)
第八节 激励的误区 .....	(332)

## 第十三章 办事能力的培养 .....

(333)

只要是管理者就要天天办事，但有人游刃有余，有人别手别脚。管理者办事不能不分轻重缓急，要学会抓重点、办急事，让工作尽可能有条理，从而以大头带动小头。表面上看这种办事能力易如反掌，实则是管理者长期工作经验的积累和发挥。

第一节	提升自己办事的品质·····	(334)
第二节	增强自己的办事信心·····	(336)
第三节	培养从小事做起的习惯·····	(338)
第四节	趋轻避重，最低程度减少损失·····	(340)
第五节	没有条理，等于乱弹琴·····	(343)
第六节	时间都是自己争回来的·····	(345)
附录	一、企业管理者必须每天都忙忙碌碌吗·····	(350)
	二、如何从管理者变成领导者·····	(355)

# 第一章 管理者的外在素质

一个企业家曾说：“好的外表是对自己、别人和工作的尊重。”从某种角度来看，企业提供给办公室人员的各种条件分为硬件和软件，硬件是各种固定设备，而软件则是除了福利政策之外，鼓励其人员注重穿着及外表形象来增加自己的信心，同事之间彼此影响造就企业的士气，所以，外表形象不再是一种奢侈的表现，而是工作中的一种态度。

## 第一节 为事业重视穿着

每位企业管理者都深知包装对于产品销售的重要意义，但是到底有多少企业管理者意识到了自己的穿着也如同产品的包装，关系到自己事业的成败，而必须予以重视呢？

有人做过一个调查，结果如下：百分之九十的管理者重视他所接触的交易对象的穿着，但在这些重视他人穿着的管理者中，却有百分之三十不注意自己的穿着。在说到原因时，不外乎：不知如何才会穿得更好、没有时间、觉得不需要等。

事实上，在今天这样忙碌的商业社会中，人和人之间接触的机会越来越少，很难有充裕的时间去进行彼此间的深入了解，所以外表穿着给他人的印象，虽然很可能不是真实的反应，但却有着决定性的影响作用。大家放眼可及，许多的政治家、学者和企业家都对自己的衣着极为讲究。得体的穿着不仅能让管理者本人增强信心，让对方增加好感，而且还能反映整个公司的精神面貌、工作作风和经济实力，为企业管理者的管理活动添加一个重重的成功法码。

### 1. 各行业的印象穿着

不少有多年企业经营经验的主管，谈到穿着时都说：这是一种表面印象，但却有实质的作用；这是很奇怪的一