

2023年管理者的素质与能力论文(汇总8篇)

梦想是一种力量，它可以引导我们的方向并给予我们前进的勇气。或许我们还需要不断拓展自己的视野，扩大自己的人际网络，为梦想的实现寻找更多的支持和资源。以下是一些对于梦想实现的建议和指导，希望能给大家提供一些思路和方向。

管理者的素质与能力论文篇一

优秀的管理者不仅要善于激励员工，还要善于自我激励。要让员工充分的发挥自己的才能努力去工作，就要把员工的要我去做变成我要去做，实现这种转变的最佳方法就是对员工进行激励。如果我们用激励的方式而非命令的方式向员工安排工作，更能使员工体会到自己的重要性和工作的成就感。激励的方式并不会使你的管理权力被削弱。相反的，你会更加容易的安排工作，并能使他们更加愿意服从你的管理。作为一个管理者，特别是高层管理者，每天有很多繁杂的事务，及大量棘手的事情需要解决，另外，还要思考公司的发展和未来。即便如此，管理者还必须始终保持良好的心情去面对员工和客户。管理者的压力可想而知。自我激励是缓解这种压力的重要手段。通过自我激励的方式，可以把压力转化成动力，增强工作成功的信心。

一个成熟的领导者应该有很强的情绪控制能力。当一个领导者情绪很糟的时候，很少有下属敢汇报工作，因为担心他的坏情绪会影响到对工作和自己的评价，这是很自然的。一个高层管理者情绪的好坏，甚至可以影响到整个公司的气氛。如果他经常由于一些事情控制不了自己的情绪，有可能会影响到公司的整个效率。从这点意义上讲，当你成为一个管理者的时候，你的情绪已经不单单是自己私人的事情了，他会影响到你的下属及其他部门的员工；而你的职务越高，这种

影响力越大。当管理者在批评一个员工时，也要控制自己的情绪，尽量避免让员工感到你对他的不满。为了避免在批评员工时情绪失控，最好在自己心平气和的时候再找他谈话。另外，有些优秀的管理者善于使用生气来进行批评，这种批评方式可能言语不多，但效果十分明显，特别适用于屡教不改的员工。这种生气与情绪失控不同，它是有意的，情绪处于可控状态。虽然控制情绪如此重要，但真正能很好的控制自己情绪的管理者并不多，特别是对于性情急躁和追求完美的管理者而言，控制情绪显得尤为困难。有一个简单的方法可能会对控制情绪起到一些作用。当你非常气愤的时候，可以做这样做：默念数字，从1到20，然后到户外活动5分钟。

幽默能使人感到亲切。幽默的管理者能使他的下属体会到工作的愉悦。管理者进行管理的目的是为了他的下属能够准确、高效的完成工作。轻松的工作气氛有助于达到这种效果，幽默可以使工作气氛变得轻松。在一些令人尴尬的场合，恰当的幽默也可以气氛顿时变得轻松起来。可以利用幽默批评下属，这样不会使下属感到难堪。当然，对于那些悟性较差或顽固不化的人，幽默往往起不了作用。幽默不是天生的，幽默是可以培养的。再呆板的人，只要自己努力都可以逐渐变得幽默起来。美国前总统里根以前也不是幽默的人，在竞选总统时，别人给他提出了意见。于是他采用了最笨的办法使自己幽默起来：每天备一幽默故事。幽默不是讽刺，讽刺别人会使人厌恶，甚至产生对抗。讽刺式的幽默会让别人感觉你在利用别人的弱点或短处，会产生很坏的影响。

优秀的领导者都有很好的演讲能力，特别是那些著名的政治家，无一例外是演讲的高手。演讲的作用在于让他人明白自己的观点，并鼓动他人认同这些观点。从这点出发，任何一名管理者都应该学会利用演讲表达自己。管理者演讲的对象不一定是很多人，可能仅仅是自己个别的下属；演讲的场所不一定是在会场上，很可能是在与下属沟通时。演讲的意义并不局限于演讲本身，演讲可以改善口头表达能力、增强自信、提高反映能力。这些素质会使你在对外交往和管理下属

时使自己游刃有余。一个人的演讲能力主要与他的演讲次数成正比，与其他因素无关。也就是说，即便一个口才很笨拙的人，只要不断的去演讲，就会成为演讲高手。培养自己演讲能力的唯一可行办法就是去演讲，如果你比较胆怯，可以在人少的场合演讲。实际上，演讲最难的就是第一次，只要克服了心理障碍，演讲并没有什么难度。

很多管理者都有这样的体会，一位因感到自己待遇不公而愤愤不平的员工找你评理，你只需认真地听他倾诉，当他倾诉完时，心情就会平静许多，甚至不需你作出什么决定来解决此事。这只是倾听的一大好处，善于倾听还有其他两大好处：1、让别人感觉你很谦虚；2、你会了解更多的事情。每个人都认为自己的声音是最重要的、最动听的，并且每个人都有迫不及待表达自己的愿望。在这种情况下，友善的倾听者自然成为最受欢迎的人。如果管理者能够成为下属的倾听者，他就能满足每一位下属的需要。如果你没有这方面的能力，就应该立即去培养。培养的方法很简单，你只要牢记一条：当他人停止谈话前，决不开口。

出色管理者都具有处事冷静的特点，他们善于考虑事情的多个方面或问题涉及的各利害关系方，不易冲动行事。

优秀管理者虽然处事冷静，但并不优柔寡断，他们往往会在周密思考后果断作出决定或清晰地阐明自己的观点。

具有这种特征的管理者往往能使事情或问题得到比较妥当的处理，同时又有利于形成良好的人际关系。

出色管理者深知经商和科研不一样。科研侧重追求的是严谨、精益求精；经商侧重追求的是效益、投入产出比。

出色管理者做事非常认真仔细，但他们同时也非常懂得什么事情需要追求“完美”（尽善尽美），什么事情“差不多就行”（达到基本标准）。

具有这种特征的管理者往往能把事情“做对”，并且能比一般人更容易创造出价值。

出色管理者善于关注事情的细节，善于留意观察身边的人和事。他们善于抓住问题的要害，善于将问题“扼杀”在萌芽状态。

出色管理者虽然善于关注细节，但他们不会过分拘泥于小节，不会在意别人的一点小过错或小过失。

具有这种特征的管理者往往能大幅度减少“问题”的发生，日常管理工作也会井然有序。

管理者不是发号施令的“监工”。一个能让下属主动“追随”的管理者，依赖的是他（她）的个人魅力和领导力，而不是他（她）手中的“权利”。

出色的管理者绝少对下属发号施令，他们往往采用和下属商量的方式布置和安排工作。

具有这种特征的管理者往往能让下属真正“心甘情愿”地完成好被安排的任务，这样的管理者也往往能营造出和谐团结的团队氛围。

出色管理者善于尊重和关爱下属，他们往往视同事如“兄弟”，懂得怎样去珍惜和爱护与自己朝夕相处、共同拼搏的“战友”。

具有这样特征的管理者往往会让下属有一种“如家”的感觉，无形中也让大家更积极、更主动、更无怨无悔地付出。

出色管理者胸怀宽广，对人宽容、甘于忍让，他们善于将心比心，善于考虑别人的难处和利益，善于“挖起荆棘并种下玫瑰”。

具有这种特征的管理者往往易于形成良好的人际关系，并往往能在需要时，得到别人最真诚的支持和帮助。

出色管理者不会让自己独立于各种规章制度之外，他们往往身体力行、为人表率，用自己的实际行动来影响和带动身边的人。

具有这种特征的管理者往往“其身正，不令而行”。

出色管理者为人正直、表里如一。他们往往对人一视同仁、处事公平公正。没有暗箱操作；也不会当面“抹蜜钱”，背后“捅刀子”。

具有这种特征的管理者往往使人有“安全感”并能得到别人充分的信任。

出色管理者不会把自己已有的知识和技能作为管理的资本。他们往往谦虚谨慎，乐于向自己的上司、同事和下属等学习。

具有这种特征的管理者往往具有比较强的能力并且能够使自己的能力得到持续的提高。

出色管理者不满足于当前的业绩，他们都有比较高远的目标和追求。他们不满足于现状，但决不会脱离现实，他们总是一步一个脚印为更高更远的目标而奋斗。他们非常清楚自己的将来会是怎样，而怎样才是他们想象中的将来。

管理者的素质与能力论文篇二

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。惟有如此，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。

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。

在民主时代，虽然有许多事情以集体决策为宜，但是管理者仍经常须独立决策，包括分派工作、人力协调、化解员工纷争等等，这都往往考验着管理者的决断能力。

管理者的规划能力，并非着眼于短期的策略规划，而是长期计划的制定。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，而且要适时让员工了解公司的远景，才不会让员工迷失方向。特别是进行决策规划时，更要能妥善运用统整能力，有效地利用部属的智慧与既有的资源，避免人力浪费。

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。

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。

企业要发展，需要一个稳定、可靠的核心团队，这就是平时大家所说的“搭班子”。作为企业领导人，搭建一个优秀的核心团队是第一要务，也是领导力的一个重要体现，一个强有力的核心团队能够促使企业领导力的提升。

如何搭好这个班子，企业领导者首先要面临的的就是核心团队成員的选择问题。从来源上看，不外乎有内部培养和外部招聘两种方式。无论是自己带大的还是外聘的，核心团队成員必须拥有不同的层次和特长，才能使成员之间取长补短、互相配合，获得“1+12”的效果。如果在一个核心团队里大家的专长、能力和经验类似，那就意味着整个团队在其它很多重要的地方专长就越少，就会产生管理的“短板”。

除了专长、能力和经验需要互补外，选择班子成員时，还应考虑企业所处的发展阶段。企业处于不同的发展阶段，对核心团队成員的要求不尽相同。处于创业时期的团队，其核心成員一般都较少，少则三四人，多则十来人，这时候就应该选择相互熟悉的同学、朋友、校友或同乡，有利于迅速形成团队的向心力和凝聚力。如位列中国民营企业三甲之一的上海复星高科技集团，其创业团队中的5人均是复旦大学毕业，相互之间知根知底，创业之初就能够根据每个成員的能力特点做出合理分工，形成了一个战斗力极强的核心团队，在10年中创造了近百亿净资产的神话。当企业发展到一定阶段后，核心成員就不能仅仅局限于创业时期的人员，而应该在文化背景、知识结构等方面进行平衡，否则不仅会影响企业的发展速度，而且还可能会为企业长期发展埋下致命的隐患。

营造互信的氛围需要从横向和纵向两个方面考虑。在横向方面，团队成員之间可以通过加强沟通、增进了解、相互支持对方的正确观点等来建立彼此间的信任。在纵向方面，作为企业的领导者，除了可以使用上述方法来增进与核心成員之间的信任外，授权也是建立与下属之间信任关系的有效方式。

从领导者方面来说，有效授权一方面能够让核心团队成員得到锻炼的机会，在实践中培养他们的领导能力；另一方面，能让自己有更多的时间和精力专注于战略决策等重大事情上来。这两个方面都是直接关系到企业长期发展的大事。从团队成員方面来说，获得授权能让他们确实感受到领导对自己的信任，能够进一步激发灵感和工作积极性，提高工作质量。授

权需要讲究一些方法，否则可能会适得其反，不仅达不到增进信任的目的，反而会引出不必要的误会。

授权时要有明确的、具有挑战性的目标，如果目标不明确或没有挑战性，不仅起不到对团队成员的激励作用，不能让团队成员感受到被充分的信任，而且还会使他们无所适从，甚至引起不必要的误会。例如，如果你对新任的某位产品经理说：“你负责本年度a产品的推广工作，好好干，公司会给你丰厚的奖励。”那他可能就会一脸茫然，不知道自己的努力方向，甚至会怀疑你是否真正信任他。对于同样一个授权，如果你明确对他说说：“你负责本年度a产品的推广工作，如果能够在国内达到30%的市场占有率，公司将给你50万元奖励。”他可能就会为能得到这个富有挑战性的任务而自豪，把自己的潜能充分调动起来。

千万不要重复授权，授权时也千万不能犹豫不决、反复无常，否则会摧毁团队之间的信任关系。不幸的是，这种随意性的授权在国内企业中经常发生。以前我就职于某软件公司时，总经理将研发部的差旅费审核授权给研发部经理，不到三个月的时间又将审批权收回，使得研发部经理认为企业对他不信任，甚至有受辱的感觉，在审批权回收的第三天就离开了公司。当然，我举这个例子并不是说授权后不能将权力回收，而是要告诫领导者，在授权之前你应考虑清楚可能带来的风险及制定相应的控制措施，这或许会比授权后再回收权力更为有效吧！

随着领导学的不断发展和人们对领导实践的深入研究，许多学者从不同角度归纳出诸多领导方式与领导风格。例如，丹尼尔·戈尔曼以全球2万个职业经理人数据库为样本，总结了当今全球企业普遍存在的6种领导方式，即强制型领导、权威型领导、联盟型领导、民主型领导、带头型领导和教练型领导。

就领导方式和领导风格本身而言，并无好坏之分。作为企业

的领导者，若能够了解这些不同的领导方式和领导风格的优点与不足，将有助于形成自己独有的领导方式与领导风格，进而可以影响员工潜力的发挥，影响整个企业的绩效。从国内外众多领导者的实践来看，成功的领导者应该根据实际情况，因地制宜、有的放矢地运用各种领导方式去指导员工、教育员工、激励员工，并在各种方式之间自由地进行转换，以充分发挥卓越的领导力。

团队虽然着力使成员形成合作关系，但这并不意味着团队中不允许存在不同意见。事实上，团队上的冲突随时都可能发生，有些是显性的，有些是隐性的；有些是建设性的，有些是破坏性的；有些是认知层的，有些是情感上的；有些可能危及企业存亡，有些可能不值一提。面对企业核心团队中发生的冲突，作为企业领导者应该正确面对它、分析它、解决它，从而明朗团队气氛，提高团队的整体绩效。

不同性质的冲突，企业领导者应该采取不同的方法来解决。对于破坏性的、情感上的以及危及企业存亡的冲突，我们应尽量它们避免发生，一旦发现此类冲突的迹象，就应该快刀斩乱麻，将其扼杀于摇篮之中。而对于建设性的、认知层的冲突，则应加以适当的引导，利用冲突发掘不同的意见，激发更多的创意。ge公司前任ceo杰克·韦尔奇就十分重视发挥建设性冲突和认知层冲突的积极作用。他认为，企业必须反对盲目的服从，每一位员工都应有表达不同意见的自由，将事实摆在桌上进行讨论，尊重不同的意见。正是这种建设性冲突培植了通用公司独特的企业文化，使ge在过去的二十多年获得持续、高速的发展。

一个优秀的领导者应根据公司发展的不同阶段、规模大型管理对象，随时调整自己的领导风格和方法。正如松下幸之助所说：“当我的员工有100名时，我要站在员工最前面指挥部属；当员工增加到1000人时，我必须站在员工的中间，恳求员工鼎力相助；当员工达万人时，我只要站在员工后面，心存感激即可。”

不同的发展阶段和规模应该采用不同的领导方式。比如说，小企业和初创企业，由于员工数量较少，企业的领导者可以身先士卒，以行动来树立自己的权威和榜样力量，引导员工仿而效之，即采用“以身作则式”的领导风格；也可以结合“耐心说服式”领导风格，注重亲情化管理，倾听每个成员的报怨并加以说服。随着公司不断发展和员工队伍的逐步壮大，“耐心说服式”的领导风格也许就不再切合实际，这时就应逐步向制度化方向转移，采用其它更为有效的领导方式。应逐步向制度化方向转移，采用其它更为有效的领导方式。应逐步向制度化方向转移，采用其它更为有效的领导方式。应逐步向制度化方向转移，采用其它更为有效的领导方式。

不同的行业或产业应该采用不同的领导方式，否则企业的领导力就会大打折扣，甚至会把企业领向死亡的边缘。比如说，高科技企业面对的是一个多变、快速、竞争激烈的环境。这时就需要更多地激发团队活力，鼓励创新，如果企业采用“强制型”的领导方式就可能会抑制创新；而传统企业面对的是相对稳定、发展缓慢的市场，利润空间较小，这就需要深入、全面、严格的管理来减少消耗、降低成本，此时“强制型”的领导方式就可能成为比较理想的选择。

文化和领导力是同一问题的两个方面，两者不可分开来理解。一方面，从某种意义上来说，企业文化是企业领导者的文化，他们的认可和支持是企业文化建设成功的关键。因此，领导者要有独特的能力来创造、融合、管理文化。另一方面，企业文化的形成，企业价值观得到成员的广泛认同，使企业中的每一位成员产生使命感，又会进一步提升企业的领导力。

企业的核心是共同的价值观，不同类型的企业，需要不同的价值观与之相匹配。例如，以研发为主高科技企业，可以将组织创新、技术创新作为企业文化之一，因为只有持续的创新才能为企业带来竞争优势。而对于以流水线生产为主的传统加工制造企业来说，就应该提倡严谨、秩序和纪律为

核心的企业文化，而不能片面鼓励创新。

一个企业的成功不仅在于拥有一套核心价值观，更为重要的是能够始终以这一价值观来指导行动，这样才能使企业领导力得到升华。如果只是把企业的价值观当作口号，领导人在大会场上做做秀，而实际上并没有以企业的价值观来指导自己的行动，那只会给人以虚伪的印象，就会在员工、客户面前丧失威信，久而久之领导力就会荡然无存。

每一个国家或地区都有其独特的文化背景，比如说西方文化很直接，而东方文化则比较含蓄。即使同属东方文化的中国和日本，其思维方式和价值观念也存在很大的异。因此，对于跨文化管理的企业领导者来说，应该对不同文化背景的团队或人员采取不同的领导方式，否则会影响领导力的发挥，严重时还可能会引发文化冲突，后果不堪设想。

管理者的素质与能力论文篇三

套用赵薇在电影《绿茶》里的一段台词：这个世界上无所谓好的老板与坏的老板，有的只是会算账和不会算账的老板。

不管我再怎么摆事实讲道理都无法回避一个事实：如果一定要把企业经营管理中各项职能的重要性做一个排序的话，那么排在第一位的必然是营销。而人力资源管理、流程管理、客户关系管理、IT等职能永远都是为营销服务的，这就注定了人力资源管理永远都是支持性的工作而不能直接产生经济效益。但这并不表示人力资源管理者可以不管业务不管成本，相反，在我看来一个优秀的人力资源管理者除了具备良好的知识技能之外，还要会算账！不仅要会算业绩的账，还要会算组织和人力资本这本不太容易算清楚的账。人力资源管理者必须具备的三种能力和素质：人力资源管理者必须具备的三种能力和素质。

尽管在目前各国的会计准则里人力资源的各项支出，包括工

资、奖金、培训费、招聘费等支出都列入管理费用，而不是计入成本科目中，但实际上如果你把上述各项费用与差旅、办公、公关招待等费用进行对比的话，你就会发现工资、奖金、培训费、招聘费等支出与人力资源质量呈正相关关系，并且，这些支出的多寡会在相当大程度上影响企业的业绩，而差旅、办公、公关招待等消耗性支出(费用)则与人力资源质量与企业业绩几乎没有正相关关系?(行贿除外)——换言之，这些支出是可以压缩也是应该压缩的。

尽管成本和费用只是会计学上的两个术语，并不会对企业的会计报表产生任何实质性的影响，但了解他们的区别对于人力资源管理者确是非常重要的——成本是可以产生收益的，而费用却往往不能。

举个最简单的例子□a公司的员工张三业绩很优秀，08年度实现2千万元的销售业绩，而张三的年度收入总额为20万元，其中包括10万元的工资+7万元的业绩奖金+3万元的总经理特别奖励，这是a公司用于获得这2千万的销售业绩所付出的成本，但a公司实际支付的成本还不止这些，还应该加上当初招聘张三的时候支付的招聘费500元(网络招聘费均摊+面试费用)，08年度给张三支付的五险一金约35000元，以及张三在08年内消耗的管理费用和差旅费用约40000元，还有在08年度内给张三提供了三次培训所花费的约2500元(均摊)!。这就表示□a公司的员工张三在2008年度实现的2千万元销售业绩，是以a公司付出的200,000张三的年度现金总收入+500招聘费+35,000社保+40,000管理费用+2,500培训费用，合计278,000元为代价的。所以，对于雇佣和使用员工张三的成本/收益比为278,000:20,000,000约为1:72.除了20万元的人力成本之外，其余的7万8千元也应该计入成本的范畴(当然不是在会计报表里，而是人力资源部门单独设立的一份报表，众合众行称之为人力资产损益表)。

用成本的口径来计量，最大的好处是可以把许多原本就应该

纳入成本科目的隐性支出(沉没成本)一并计算,可以更全面更直观的评估不同行业、不同规模、不同部门、不同岗位的员工价值,还可以更好的评价各项的支出是否合理和必要,以及是否可以通过调整支出来提升员工的技能,进而对业绩产生正面影响老板都会算账,有的老板会算大帐,所以他们的企业做的很大很成功;有的老板只会算小账,所以他们的企业往往做不大。作为人力资源管理者,应该提醒老板哪些支出应该缩减,哪些支出应该增加,而不是简单的通过降低社保基数、减少培训投入,甚至是通过减薪和裁员来控制成本,因为这种做法极有可能得不偿失人力资源管理者必须具备的三种能力和素质人力资源。人力资源管理者应该调整思维,用投资收益率这种视角来审视企业的人力资源的各项支出。

尽管老板们的水平各有高低,但我相信如果人力资源管理者能用人力资产损益表来向老板提供数据作为人事政策调整的依据,我相信会对企业提高人力资源管理水平起到重要的作用,进而促进公司业绩的提升。至少,会让老板清清楚楚明明白白的知道用于人力支出的每一分钱产生了多大的收益,而不会让老板不清楚钱到底花在什么地方。

企业不是慈善机构,讲道德太苍白无力,讲道理于事无补,而法律是没有多少回旋空间的,也从来没有哪一家企业是靠钻劳动合同法的空子而真正降低了总体人力,所以,人力资源管理者要讲利益、也只能讲利益;所以,人力资源管理者要会算账,要掌握用数字说话的能力。

做人力资源的人可能都听过这样一句话:做人事的不干人事!说的是企业的人力资源管理者出台任何政策和决定从不考虑到实际情况,也不管员工的情绪,直接一纸通知就下发了,结果酿起轩然大波。

当然,导致这种骂名的原因有很多,甚至绝大部分都不是人力资源管理者原因。但作为人力资源管理者,不可能不知道一些关系到员工利益的政策出台会导致何种后果。所以,

任何关系到员工利益的人事政策出台之前，人力资源管理者一定要慎之又慎。如果下达政策是老板的意图，而这种政策又对员工的利益构成一定的损害，那么人力资源管理者一定要竭力向老板告知这种政策的负作用，如果不得不为之，那么至少也应该争取1到2个月的缓冲期，向员工逐一解释为什么人力资源管理者必须具备的三种能力和素质人力资源管理者必须具备的三种能力和素质。

事实上绝大多数企业的员工不是不能接受对自己不利的一些政策，而是不能接受没有任何事前通知和缓冲的方式。良好的沟通说服技巧虽然不一定能扭转局面，但至少可以起到缓和作用，而人力资源部门正是公司劳资双方的桥梁，应该起到解决员工问题，缓解劳资双方矛盾的一个部门。

人力资源管理者不能只成为老板的传声筒，当然也不能只成为员工利益的代言！。

可能是几千年的封建余毒尚存，西方资本主义国家中优秀的成分，例如民主、平等与契约精神从未真正被中国企业吸收的缘故，绝大多数在职场和官场的人都会对上司恭恭敬敬，哪怕貌合神离但表面上还是惟命是从。这种恶习放到官场还情有可原，但如果是在职场，其实完全不必要。

什么叫做职业？实事求是、敢于担当、懂得拒绝才是职业。这是一种在知识、技能和经验之外的一种更宝贵的素质，这种素质会成就我们的事业、让我们受益终身。

管理者的素质与能力论文篇四

管理文化的交流也可能通过另一种专用语言来进行，这种专用语言是由住所、环境以及社会上各种有组织活动所引起的各种意象建立起来的，各种“景致、纪念物、身体姿势”等外在的东西会情不自禁越过语言来表达人们的思想情感。以

欧洲不同国家执掌企业的那些人士为例，他们行色各异的工作习惯反映的往往就是他们的某种管理理念。

法国的老板风格大都是拿破仑式的。在人们眼里，从法国高等专业学院出来的毕业生一般都是那种精于专业计划管理，熟悉工商金融和公共管理领域的人，在大企业里“你们”和“我们”之间的人际关系界限分明，非正式的人际交流得不到鼓励，手下人一旦没有及时响应他们的指令，他们会显得很敏感。

相对来说，意大利的经理们则更有灵活性。企业颁布的规章制度常常被忽略，朋友和家庭这些非正式圈子内的交流比其它地方隐秘一些，会前和会后的私下磋商也经常比会议中的讨论还重要。

德国人如果看到意大利这种现象会吓一跳，从总体而言，德国人是很古板的，董事会成员大都学历较高，拥有多年的专业技术训练，并且除非到了董事会层次，他们一般鲜有涉足到自己专业以外的领域，这一点和英国人的做法截然相反。英国人会将内定为未来企业总裁的那个年轻人迅速从企业各个部门过一遍，以期让他对企业流程有一个总体的印象。

正因为如此，为了避免这些不同民族文化传统之间的强烈碰撞，有的欧洲跨国公司在选拔经理人时往往青睐于瑞典人或瑞士人，觉得他们近乎中庸的特点比较适合担任首席执行官。

不过话又说回来，企业家的素质虽然未必都要在职业经理人素质测试中拿高分才行，也不能简化到只要善于“合群”就能当，凯恩斯先生在谈论经济学时指出：

“学习经济学，似乎不需要什么高度的特有的天资。从智力上来看，跟哲学或纯科学的一些学科比起来，不是很容易吗？这门学科看起来容易，但是能学得出人头地的却很少！这一难以理解的现象似乎是在于，作为一个杰出的经济学家，必

须具有种种才能的结合，这一点是很难能可贵的。他必须在某种程度上是个数学家，又是历史学家、政治家和哲学家。他必须精通的是把他要说的话写下来。他必须善于运用思考力，从一般原则推断出个别现象，在思想奔放中，既要触及抽象的方面，又要触及具体的方面。他必须根据过去，研究现在，推测未来。对人类性格及其风俗习惯的任何方面，他都不应当完全置之度外。他同时必须保持着既不是无所为而为之，又不是不偏不倚的态度，像个艺术家那样地头脑冷静和孤芳自赏，然而有时也必须像个政治家那样地接近尘世环境。”

在这一点上，管理学的情形和经济学极其类似，也是看起来容易，学得“出人头地”很少。

要当好一名合格的‘管理者，同样需要多种素质的聚合。根据美国某研究机构对全国企业成功人士的一次问卷调查统计，在个人素质一栏，人们普遍看好以下五条内容：

第一、健全的思维□commonsense□

美国得克萨斯州一位工商界巨头说，“成功的关键要素是简单化，无论是开会还是同外界打交道，用三言两语将一个复杂问题还原出来的能力很重要”。

第二、专业知识□knowingone’sfield□

美国田纳科董事会主席philipoxley把他的成功归功于现场经验□on-the-jobexperience□他就说自己喜欢“坐在油井口旁，观察□bird-dogging□正在进行地震勘测员工们的工作”，这样可以获得生产技术的第一手资料。“如果要当好一名好经理，你必须实际懂得行业里的专业知识”。

第三、自信□self-reliance□

自信与其说是自我感觉怎么好，不如说要有设法使事情进入你事业轨道的进取精神，它包括耐心[willpower]和设定目标的能力。

一位财务公司老总说，我在这个领域成功的经验是，“我不仅喜欢我的事业，而且有勇气、决心和顽强的毅力去不断地向目标冲击”。

第四、理解判断能力[generalintelligence]

要取得突出的成就，一个人应当具有快速理解、透彻分析问题的能力，这当然包括日常所说的智商[iq]但还应包括丰富的词汇、良好的阅读能力和写作技巧。“喜欢探索的大脑加上广泛的兴趣也是成功的基本要素”。

第五、执行能力[abilitytogetthingsdone]

执行能力至少包括三方面：组织能力、良好工作习惯和勤奋。

其他也有不少人选择了“领导力、创造性、与人相处的关系、运气”等内容，但相比之下，以上五个方面的得票率最高，看来可以列为经理人应该具备的基本素质。

然而应该具备和实际具备之际是有距离缝隙的，这也是可以理解的，借用古典绘画大师安格儿的话来说就是，“严格地说，希腊雕像之所以超越造化本身，只是由于它凝聚了各个局部之美，而自然本身却很少能把这些美集大成于一体。”

在现实企业生活中，每个人的管理特长不完全一样，有的人专业技术能力较强；有的人热情似火，充满自信；有的人做事情不怕费劲，能“耐烦”。这些都难能可贵，不过我倒更看好“健全的思维”和“理解判断能力”两条，窃以为是基础中的基础。

说一千道一万，“管理的精髓不在知而在行，它的考验不在逻辑而在于成果”（德鲁克语），管理者的素质也不在书本的学习，而在于通过长期磨炼去领悟，那样得来的素质才是真本领。

管理者应具备的素质

- 一、合作精神。能得到他人的合作，愿意和他人在一起工作，对其它人不是压服，而是感动和说服。
- 二、决策才能。依据客观事实进行决策，而不是凭借想象力办事，具有高-瞻远瞩的能力。
- 三、组织能力。能发挥下属员工的才能，善于组织人力、物力和财力，善于团结和协调。
- 四、精于授权。能够做到大权独揽，又能做到小权分散。
- 五、善于应变。能够做到权宜通达，随机应变，既不抱残守缺，也不墨守成规。
- 六、敢于负责。对上司、下属、酒店及社会抱有高度责任心。
- 七、敢于创新。对新事物、新环境、新观念有敏锐的感受能力、敢于创新。
- 八、敢担风险。酒店不景气产生的风险、敢于承担，有改变。
- 九、尊重他人。虚心听取，重视采纳别人意见，不武断狂妄。
- 十、品德超人。能以德服人，以技超人，为各层人员所敬仰。

管理者应具备的能力

- 一、自我销售、公关能力强。

- 二、 责任心强，管理要大胆，谈话要当面，不怕得罪人；
- 三、 独挡一面；
- 四、 应急反应能力强；
- 五、 宏观思路清晰，逻辑思路要强；统筹精细；
- 六、 职业操守过硬（可以瞎想，不能瞎说，更不能瞎做）；
- 七、 冷静，理智，对自我情绪收放自如；
- 八、 第一时间完成上级交办的任务；
- 九、 及时向直接上级汇报本应汇报的事项（业务发展，经营安全隐患）
- 十、 不断进取，努力学习；
- 十一、 重相互信誉，善于处理大我小我关系，（科学的自私，在不伤害别人的情况下为自己，重江湖义气）
- 十二、 管理人员是经营者的替身，言行是一种职务行为，公司行为，要有主人翁意识。
- 十三、 挺起中坚腰部力量。

执行力包括（业务能力和管理能力）。

管理能力包括：时间管理能力，沟通能力，目标管理能力，绩效评估能力，领导能力，教练能力，团队协作能力，授权技巧。

管理者的素质与能力论文篇五

基层管理者又称一线管理者，具体指工厂里的班组长、小组长等。

他们的主要职责是传达上级计划、指示，直接分配每一个成员的生产任务或工作任务，随时协调下属的活动，控制工作进度，解答下属提出的问题，反映下属的要求。

他们工作的好坏，直接关系到组织计划能否落实，目标能否实现，所以，基层管理者在组织中有着十分重要的作用。

对基层管理者的技术操作能力及驭下能力要求较高，但并不要求其拥有统筹全局的能力。

基层管理者的胜任力素质模型包括四个方面，即岗位认知、管理能力、职业素质及群体影响。

岗位认知的主要内容主要包括对岗位职责的认知和岗位角色的认知，岗位职责因岗位不同行业不同而有较大的差异，但作为基层管理者，岗位角色则是大体相同，主要体现在“管理”二字上。

第一，经营者角色。

要有全局概念，将管理的方方面面都考虑周详；要有高度，即站在整个经营单元的角度考虑如何把工作做好。

第二，管理者角色。

作为的管理者的角色，体现在管理的四项职能方面，即计划、组织、领导和控制。

第三，信息传递者角色。

基层管理者在企业信心传递过程中起着承上启下的作用，他是企业规章制度最具体的传达和落实者，也是按照决策、目标要求带领员工具体的执行。

第四，协调者角色。

基层管理者作为协调者，需要协调日常工作所产生的各种冲突。

主要包括员工之间发生冲突、员工与公司发生冲突、经营单元与顾客发生冲突、经营单元与其它部门或机构发生冲突、自己与员工发生冲突。

第五，第一责任人角色。

基层管理者作为经营单元的“最高行政长官”，自然是第一责任人，应该具备承担各种责任的能力，要勇于在第一时间站出来承担负责。

第六，教练角色。

足球教练要训练好一支球队，他需要很强的组织能力，必须精通足球技术，十分了解自己的队员，颇具个人魅力。

基层管理者首先应当精通经营单元各项基本业务，作为基层员工教练，实时指导和培训。

第一，基层管理者应具备领导力。

所谓领导力是指基层管理者能够发挥中枢神经的作用，充分行使基层管理者的权利。

正确协调资源，合理分配工作。

保证信息传播渠道的畅通以及组织的员工能够各司其职，各

项工作能够平稳正常的运行。

第二，基层管理者应具备沟通、交流和协调的能力。

基层管理者应具备书面和口头的表达能力，能够应对开会、演讲及汇报时的需要。

第三，基层管理者应具备学习能力。

零售工作综合性比较强，基层管理者应进行全方位的业务学习，提高个人业务技能，提升自身综合能力，以适应当前经营单元专业化管理的需要。

第四，基层管理者应具备教练、培训和培养团队的能力。

依靠的基层管理者一人是无法使一个经营单元获得成功，基层管理者必须通过管理他人来完成经营单元的经营工作。

经营单元员工的整体知识技能水平就决定了经营单元工作绩效的高低。

加强对员工及团队的培训就是实现经营单元整体业绩提成的的重要途径。

第五，基层管理者应具备问题的管理能力。

问题的管理分为4个阶段，一是通过观察、对比及时发现问题；二是对简单问题现场解决；三是对重复性问题挖掘其深层次的根源，并寻求根治方法；四是预防同类问题的发生，做到举一反三，全面控制和预防问题的发生。

第一，高素质的基层管理者应当是敬业和忠诚的。

基层管理者应当热爱自己的行业，用满腔的热忱对待自己的事业，用积极努力的态度对待自己的工作，忠实地维护公司

的利益，与企业同舟共济。

第二，高素质的基层管理者应当是诚实和公正的。

基层管理者应以诚实的态度面对公司、员工和顾客，及时准确的完成上传下达工作，公正的对待人和事，学会用公正处理问题的技巧。

第三，高素质的基层管理者应当是廉洁和自律的。

基层管理者应在基本工作表率上起到模范作用，要多注意个人的行为将可能产生的影响。

不断以鲜明的态度明确观点，影响他人。

学会用正面疏导的方法探寻问题的深层解决办法。

第四，高素质的基层管理者应当是不断进取和富有创新精神的。

基层管理者应确保自己不断地去学习新的知识和方法，不满足现状，不断地挑战自我。

敢于尝试新的方法，善于采纳新的建议。

第五，高素质的基层管理者应当是热情和乐观的。

基层管理者应热情的对待顾客和员工，用积极的心态去处理公共关系，对事物尤其是问题和困难保持乐观的态度。

用自身的感染力去正面的影响员工的工作情绪。

第六，高素质的基层管理者应当是不怕困难和勇于接受挑战的。

基层管理者应对困难保持乐观的态度，谨慎的处理问题，善于运用资源以取得广泛的支持。

有勇往直前的工作精神。

善于激发和挖掘员工的潜能。

同时关注过程和方法。

在群体影响理论中，有一个玻璃房子的概念，主要是指管理者的管理是一直在玻璃房子里的，这意味着：他的一举一动都会被看到，并造成影响；他的每一个决定都会执行，并引起变化；他的每一份努力都会被感受到，并起到作用；他的每一点付出都会被体验到，并得到回报。

基层管理者是经营单元的头号公众人物，公众人物的特殊影响力像双刃剑，正确地用它，就可以成就你；否则将毁了你。

基层管理者应懂得对于不同位置的人选择适当的影响方式。

对于基层员工，应亲历亲为、解决实际问题；对于中层管理者，应深度沟通、帮助解决问题、向上敢于承担责任；对于同级管理者，应突出优势、敢于尝试众人之不敢为；对于领导，应完成承诺、用对其他人的影响力反作用于领导。

人力资源管理者能力素质模型

人力资源管理是企业管理中一项重要的职能：一方面，从事人力资源管理工作的管理者，不但在行政事务上，而且在企业战略制订、执行上参与企业的管理；另一方面，人力资源管理的职能已经细分为招聘、选择和录用、人力资源开发、薪酬体系设计、劳动关系等几个方面。

各个基本职能的内容越来越专业化。

以上两个方面对于人力资源管理者提出了更高的要求：他们必须了解其他部门的业务及相关知识，同时对本专业业务有更深入、更高层面的了解。

近年来，市场竞争的加剧导致人才竞争的加剧。

企业对人力资源管理水平提高的期望促使了人力资源管理者职业化。

胜任力是指一个人与工作绩效直接有关的知识、技能、才干或个性特征，它对个人的工作绩效具有直接的影响。

个人胜任力这一概念，在管理领域中有着悠久的历史。

许多公司都通过询问直线经理对人力资源管理的期望和人力资源管理专业人员应当具有哪些胜任力，从而确认公司人力资源管理专业人员需具备的关键胜任力。

(比如，直线管理人员希望通过人力资源管理得到什么)这种方法假定每个公司对人力资源专业人员都有其独特期望；并且作为人力资源管理部门的内部客户的直线管理人员在界定这些胜任力时起着核心作用。

20世纪90年代所进行的三次大规模的人力资源能力研究，已经对这个职业做出了一些有趣的解释说明。

在第一项研究当中，towersperrin和ibm公司合作，对包括人力资源专业人员、公司顾问、直线主管人员以及学者在内的3000位人士进行了范围广泛的人力资源问题调查研究。

这项研究工作从不同的方面对人力资源胜任力进行了揭示。

在接受调查研究的四组人员当中，普遍认可以下的胜任力特征：

- 1、计算机知识(直线主管人员观点);
- 2、广博的人力资源知识和观念(学者观点);
- 3、预测变化所带来影响的能力(公司顾问观点);
- 4、对直线管理人员的教育培训和影响力(人力资源主管人员观点);

第二项研究是最近由人力资源管理基金会发起的，该项研究关注未来人力资源管理人员的胜任力要求。

来自于不同行业、不同规模、不同公司的300位人力资源管理的数据表明，人力资源胜任力根据不同的层次和不同的角色集中在领导、管理、功能、个人特性等方面。

第三项研究也是最详细的研究，是由密歇根大学商学院组织的。

该项研究进行了三轮，总共耗费了10年(1988~1998年)时间。

该项研究涉及到了超过20000位的人力资源管理人员和直线管理人员，确定了人力资源专家、不同的行业和时间对人力资源管理人员的胜任力要求。

该项研究的目的是为人力资源管理这个职业建立一个胜任力模型，而不是仅仅为某一公司而设计。

人力资源管理者能力素质模型

为了构建人力资源管理专业人员的胜任素质模型，专家们进行了多年的数据分析和众多企业案例的比较研究。

研究发现：人力资源专业人员的胜任素质可以归纳成三个明显不同的领域，即经营知识、人力资源实践活动和管理变革

的能力。

随着研究的深入，他们逐渐发现了人力资源管理专业人员胜任素质的变化规律：其一，个人诚信和个人品牌成为人力资源管理有效实施的重要条件。

诚信度高，个人品牌亮，人力资源管理工作的成效就大；其二，时间分配上的特征。

那些将工作时间主要集中在关键性战略问题上的人力资源管理人士，其工作效果好，执行能力强，引导变革有力度，工作有方向感，不会被具体的工作细节耗费精力。

需要指出的是，这种将时间更多地用于关注战略问题的趋势越来越明显。

如更多地关注融资、外部竞争态势和客户需求等；其三，管理文化的能力变得日益重要。

海外专家约翰-科特(johnkotter)和詹姆士·赫斯科特(jamesheskett)研究发现：文化气氛浓厚的公司，往往取得较好的工作绩效。

他们观察到这些文化气氛浓厚的公司，员工对公司价值理念、知识共享认同度很好，人力资源管理专业人士在公司文化的宣传、推动上起到了关键性的作用；其四，对经营知识的要求越来越高。

这里所谓的“经营知识”，是指理解公司的经营和运作等业务功能的能力。

只有懂得公司的财务、战略、技术以及组织能力，人力资源管理专业人员才能在各种战略讨论中起着有价值的作用。

随着网络化的发展，越来越多的公司利用网络做绩效评估工作，在整个评估过程中，参与者包括同事、下属、监管者、供应商和客户等利益相关者。

如果人力资源管理专业人员没有经营、运营的经验，缺乏商业敏锐性(营销战略、市场变化、客户需求等)，他们就无法胜任竞争日益激烈的变化要求。

1、经营知识

所谓“经营知识”一词，我们并非指管理所有这些业务职能的能力，而是指理解这些业务功能的能力，即理解公司的组织架构、业务特长、组织愿景、文化特色和业务流程等；关注业务发展变化趋势，知晓组织经营企划的框架，了解财务报表的构成；懂得竞争者优势劣势的分析、市场营销知识和网络信息交流；熟悉公司的产品和服务，能系统思考公司的整体运作等。

只有懂得公司的财务、战略、技术以及组织能力，人力资源专业人员才能在各种战略讨论中起着有价值的作用。

掌握了行业、员工以及人际关系知识的人力资源专业人员，能完全胜任自己领域的工作，但是仍未能掌握公司所在的竞争环境的经营本质特征。

比如，一些人力资源专业人员知道如何运用全方位绩效评估系统等人力资源管理技术，但是他们不知道如何根据具体的、不断变化的商业环境来做调整。

一些公司现在通过网络做绩效评估工作，在这个评估过程中，包括客户、供应商、监管者、同事和下属工作人员参加评估。

如果没有实际运作经验，商业敏锐性则要求具有诸如市场、融资、战略、技术、营销和人力资源等功能领域方面的知识。

人力资源管理人员应该把握好人力资源传导机制和经营，战略问题之间的关系。

简而言之，要想成为有价值的商业伙伴，相比直线管理人员需要理解人力资源的程度来说，人力资源专业人员更应该更多地了解和理解经营与业务。

2、人力资源实践活动的传导

即能设计人力资源管理的相关制度，如薪酬制度、绩效管理制度、培训发展制度、招聘选拔制度等；善于和相关部门沟通、协调，尤其是人力资源改革方案的宣导、解释和执行过程的跟踪、落实；精于激励的诸多方法，有良好的领导艺术，长于吸收别人的建议，合作精神好。

就像任何其他专业人员一样，人力资源专业人员至少都应该是所从事专业的专家。

如果人力资源经理懂得这一点，并且能够巧妙地、艺术地、创新地传输人力资源管理实践，就能帮助他们在组织里建立起个人诚信，并且赢得公司里其他部门员工的尊敬。

这是培育人力资源职业特征的必要条件。

然而，就像我们在本书前面章节里已经论及的那样，此种专业性知识和技术的范围会随着时间的推移而发生巨大的变化。

因此，人力资源专业人员必须投入大量的时间，持续不断地跟踪人力资源理论中可能出现的新内容，并且要有足够的灵敏性，把它灵活地运用到工作实践中去。

3、管理变革

管理变革能力包括积极参与组织创新、变革的活动，有较强

的展示演讲才能，有专业咨询的修养，能快速理解创新的关键环节和推动程序；有组织团队、激励员工的技巧和能力，善于平衡、协调、处理不同意见和改革中的矛盾；能预测变革的趋势、可能存在的问题和相关利益的得失，并将这些变数结合管理变革的进程加以考虑，有前瞻性。

管理变革的能力是作为商业伙伴的人力资源管理地位不断提高的另一个实例。

也许大多数首席执行官所面对的最具有挑战性的工作，就是必须关注组织与新的战略方向保持一致。

倘若人力资源专业人员对此也早有准备的话，那么他们同样也处于推动变革的位置。

如果人力资源专业人员能够很好地管理变革，则他们体现出下面的能力：诊断问题的能力，与客户建立关系，明白无误地表达观点，设立领导工作议程表，解决问题，以及实施目标的能力。

这些胜任力还包括有关变革过程的知识，变革代言人的能力，以及促进组织中转变“人”的传输变革的才能。

4、管理文化

管理文化能力是指在组织中，注重组织规章的制定、宣导和执行，有完善的组织管理制度的书面成果。

如组织的合理化建议制度的设计、推广；组织奖励制度的修改、完善。

参与组织重大管理制度的起草、沟通和关系协调。

如薪酬制度的改革起草，薪酬方案的沟通、宣导和执行。

主动了解客户需求，并提供相应的技术服务，完善对客户的服务流程，建立良好的客户关系。

善于与员工合作，易于和大家知识共享。

管理研究人员约翰·科特(johnkotter)和詹姆斯·赫斯科特(jamesheskett)发现，文化气氛浓厚(通过员工对公司价值理念的共享程度来进行测量)的公司往往取得较高绩效。

此系统所产生的员工行为会逐渐地被编织到公司的文化中去，并成为公司文化的组成部分。

从这种意义上来说，高绩效的人力资源战略就是高绩效文化的第一位的指标。

人力资源专业人员必须明白他们是“文化的守护者”，他们的影响远远超过他们的业务领域。

5、个人诚信

如果说以上四个领域可以被看作是人力资源胜任力的四大支柱的话，那么个人诚信则可以被认为是支撑着这四大支柱的地基。

密歇根研究项目发现，无论是在业务工作中，还是在工作之外，成功的人力资源专业人员都被认为是值得信赖的人，但是“个人诚信”是什么意思呢？我们认为，个人诚信包括三个方面。

首先，它要求人力资源专业人员“生活在”公司的价值观念之中。

当然，他们应该是始终如一的“文化守护者”。

常常让人力资源主管人员挠头的公司价值有：思想开放、坦白直率、担任团队角色的能力、对他人的尊重程度、流程执行以及对自己和同事坚决主张的最高绩效。

如果人力资源专业人员在其工作中不具备这些价值观的话，那么他很难期望同事给予自己较高的信任。

其次，倘若人力资源专业人员和同事之间的关系已经建立了可信任的基础，人力资源专业人员就建立了可信度。

如果人力资源专业人员在管理团队中担当起了有价值的伙伴角色；如果人力资源专业人员能和管理小组融为一体，则无须借助权力就能和团队成员很好地合作以及影响团队成员。

如果人力资源专业人员对公司的经营目标给予非常积极的支持，那么人力资源专业人员与其他人员的信任关系就能良好地建立起来。

第三，如果人力资源专业人员依“一种态度”行事时，就能赢得其同事们的尊重。

我们所指的“一种态度”，意思是对如何赢得业务有自己的见解，支持论证有充分的观点，提出创新、主动的想法和解决方案，鼓励对关键问题进行争论等等。

各种胜任力的重要性

在密歇根项目的最近一轮研究中，研究人员分析了刚才讨论过的人力资源专业人员胜任力的5个领域对人力资源管理全面绩效的相互影响。

表2描述了这些胜任力的行为指标，反映了这些胜任力在对人力资源专业人员工作效率贡献中的位次。

所有这些胜任力领域都被认为是人力资源专业人员的重要胜任力。

研究表明，按从低到高的顺序对重要性进行排序，这些胜任力的次序如下：懂业务(帮助人力资源专业人员融入管理团队之中);掌握人力资源管理实践(让人力资源专业人员明白什么是最好的人力资源管理实践，并做到最好);管理文化(帮助塑造公司的特性);管理和适应变革(帮助“促进变革情况的发生”);展示个人诚信(赢得尊重和信任)。

这种排序在各行业、对不同的人力资源专业人员以及在特殊领域中都具有真实性。

管理者的素质与能力论文篇六

作为一名优秀的管理者，要做好自己所承担的管理工作，并获得成功，当然要学好管理学和管理学科中其它相关课程的基本思想、理论和方法。指导自己的管理工作实践，在实践中加以创造性的运用，不断总结，不断提高，做到这一点是完全必要的，但是还需要以下素养。

第一；要具有优秀的品德。一个人的品德不是天生的，都是要积累的。核心是它有什么样的价值观。价值观是抽象的，它体现了每个人对周围的客观存在。影响自身发展的各种事情的重要性的看法和评价，从他的思想观念和行为准则上表现出来。作为管理者更要有强烈的使命感和紧迫的责任感。

第二；要有丰富的知识。以企业为例，要做好管理工作就要熟悉本企业相关的许多工程技术方面的知识。要有心理学方面的知识，用于协调上下左右的关系，做好人的工作。要掌握政治、经济方面的知识以学好和掌握好党的方针，政策和国家的有关法规，把握经济发展的规律。

第三；要有良好的心理素质。一个管理者在日常工作中可能

由于疏忽而造成了失误，也可能在同事交往中，一片好意被人误解，等等。所以要有很强的承受能力和自我控制能力。

第四；重视实践。成功的管理者不可能是天生的。承认一个人的天赋在成长过程中的作用，但是更强调教育和实践的作用。在学校里接受教育，学习各种知识，打好基础。走上工作岗位后，再回学校深造。因此，接受教育是成长过程中不可缺少的，实践是成长的关键。

除了以上所具备的素养外，还要几大要素。

第一；要有计划，计划是管理的基本职能之一。计划是管理的一项重要职能，它不仅是管理活动的依据，也是组织合理分配资源的手段，还是组织降低风险、掌握主动及实施控制的依据。自己有了计划，才会有想法，知道自己在干什么，怎样去做，明确为什么做，明确谁去做。在什么地点做，在什么时间做，采用什么方法和手段做。

第二；决策。决策是为了解某个问题，为达到一定目标而采取的决断行为。无论自己的任何决策，都必须根据一定的目标来做出，具有可行性、选择性、满意性、过程性和动态性。拥有了决策做什么事都会减短时间，效率快，够明确。

最后，作为一名优秀的管理者不仅仅要能激发他人跟随你一起工作，以取得共同目标，而且能创立一种机会和成长并存的环境。这种环境下，每个人都想抓住机遇，做出显著业绩。在了解的基础上信任员工，给他舞台让他充分发挥。当然，要让下属下期保持旺盛的士气，绝非如此简单。不仅要制订一套详细的法则制度和按劳分配，多劳多得的薪酬奖励分配方案给每位员工提供公平。适当的竞争环境，还应采取许多其它的激励方法；比如：尊重、关爱、赞美、宽容下属，物质奖励等。还有，给下属指出奋斗的目标，帮助下属规划出其发展的蓝图，恰到好处的批评等等。综合运用各种激励手段使员工的积极性、创造性企业的综合活动，达到最佳状态。

这才算优秀的管理者。

管理者的素质与能力论文篇七

这是作为一个管理者首先遵守的游戏规则。

对上面制度或自行制定的制度出台后，在执行的过程中，自己要做出表率，要以身作则。

这样用现身说法比起过多的说教有效得多，如果在制度执行过程中，自己就不能够很好的遵守或者压根比别人做得差，在你要求别人那么做时，别人会反过来笑话你。

这样的结果就会使你在他们心中顿然失去威性，极不利于工作的开展。

虽然说管理者不一定是业务的尖子，但对于这种知识技术密集型的电力基层管理人员而言，你却必须样样知晓，而且尽量做到业务范围内的多样精通。

这样在要求别人怎么做时，才不可能充当外行。

就值班人员处理故障来说，在他们患难时，你应该立即判断出故障的性质，并能够作出准确处理。

对于检修人员，你要派他做的那些检修的任务，在他自己感到不能决断时，你要能够拿出一个方案，一个办法解决。

或者是他们问到你的一些业务上的事。

你要能够很好的解答。

如果说管理者就不懂业务，在业务上言听计从其它业务人员的，人家说是东就是东，人家说是西就是西。

没有一个判断的依据。

这样的结果实质上就是一个失去控制局面的表现。

到头来，可能会造成重大损失后还蒙在鼓里。

这叫什么管理呢？！所以，作为基层人员，你要求别人能够做到的，你必须自己能够知道而且做到。

三是要有宽广的胸襟。

这好象与管理没有多大关系。

但这是不可或缺的。

少数对于你的不恭或对你安排的任务不服或者对你制定的制度有不同的看法甚至是反对的意见的下属。

自己要以一颗平和的宽广的心处之。

首先反思一下，并站在他这个角度上来是否行得通。

是否有道理。

并从中得到这个决定的正确性。

不要动不动就大发脾气。

或者对下属的过激行为采取抱负。

在以后的工作中给予打击。

其实，在集体，在班级中，包容万岁。

对于职工的缺点要有一颗包容的心态对待。

要象自己的兄弟姐妹一样对待。

切不可拿人家不足大张宣扬，而是要帮助其改之，使其进步。

有些人也喜欢向上打小报告，下属的一什么事情，都要摆在上级领导面前论理。

而不是大是大非问题，我觉得绝不可以把自己的下属的缺点推到上面去。

这样，不但给下属不好看，也没有给自己添光彩。

四是要善于听取职工的意见，把职工的冷暖放在心上。

在创造企业效益的同时为职工谋取最大的效益。

把职工赞成不赞成，拥护不拥护作为自己工作和决定的一把尺子。

这也是党的“三个代表”重要思想的一个体现。

一个企业的人员都是在为一个共同目标而努力工作。

管理人员只不过在管理岗位上，其它人员只不过在一线。

管理岗位上说白了就是一个服务岗位，是一个全心全意为职工谋利益，谋幸福的岗位。

不光说是企业管理岗位人员，就是行政，党政领导何尝不如此？！领导干部是广大人民群众的服务生，是公仆。

而不是权势的象征，不少管理者往往不能清楚地认识到这一点。

在任何场合，都要显示一个特权地位，显示一下自己与众不同

同，高高在上。

好象他管理的那些人，都由他掌管命运和生死大权一样。

这样其实是一个很危险的很危险的信号。

一个组织如果是这样，那么它其实就在人们心中失去了根基，失去了群众的信任和支持。

到头来，在制定制度的时候，因为代表职工利益的管理者失去了信任度，那么领导们制定的出台的政策也就失去了信任度。

而执行制度时，我行我素，政令不通，上面一套，我下面一套。

更不用说这个政策的正确性了。

五是要有敏锐的洞察能力。

作为管理者要有先知先觉的能力。

如果缺少这一点，那么一旦出现了不可收拾的局面才来进行整改，那亡羊补牢，悔之晚也。

其实在我们工作中，我们对一些安全隐患要心知肚明。

而且对一个故障的先期发展要有一个预见。

比如说变压器内部发出异常声响。

而且此时的电流，电压，功率表有异常的摆动，这个时候你要预见得了这样运行下去的必然结果。

对于人的思维，对于人的表现，又何尝不是如此呢？！对人

的管理，你要有一个先期预见。

比如制度在执过程中，最初有一个违反了，你要能够首先预见到这样所起的连带性，一个人违反了，其它人以后是否也会违反呢？那就要看你对这第一个违反制度的人如何处之？是算了，还是有所阻止和对其作出处理。

这很关键。

如没有处理好，那么，其它人也会效之，而达到制度无法执行的局面。

还有对于一些本来平常的东西，你要有所预感，同时在制度上加以约束。

唯有管理者具备敏锐的洞察能力，而后相应地作出处理。

使一切不利企业的思想和行为在萌芽状态时就被根出，才是管理之上策。

六是有要与与时俱进的观点和不断学习进取思想。

这是对一个管理者不断开拓进取的要求，一个人过去的老的思想观点，老的思维模式和管理方法要随着时代的发展而改变。

现在的设备和管理大都微机控制。

微机控制与过去人控制有许多不同。

这就一方面要求管理者要熟悉微机控制流程，同时要适时改进相应的管理方法。

不要老停留在七，八十年代的那个管理水平上。

这其实也就是要求管理者要加强学习，不断接受一些新的管理方法和理念。

适应新时代的要求。

特别要加强自身素质的修养，努力提高自己的水准，努力适应和不断接受新的知识和信息，充实自己。

不然搞老一套肯定不得人心，甚至是会落伍淘汰的。

七是要有果断的处理突发事件的能力和决断能力。

这一点很重要，一个故障出现后，一个矛盾激化了后，自己要能够果断处理，一旦拿准了的，切不可瞻前顾后，优柔寡断。

这样不但会因延误时间而扩大事故，而且在群众中失去了权威性和感召力。

要做到这一点，必须要具有准确的判断能力，必须要具有良好的心理素质和综合素质。

中层管理者首先要管理好自己，再管理下属。管理自己，我认为有几个方面需要注意。

自我岗位职责的分析。首先应该分析自己的'岗位职责、公司对自己的职位期望和定位、职位的发展空间及享有资源，把这些理清楚了才能有的放矢。比如营销总监职位，要明白公司对品牌发展、销售管理、客服管理等方面的要求、现状和资源配置。

梳理清楚每一项具体任务目标和资源，才能切实地将任务分解、细化、制定出具备可实施操作的工作计划，否则方向性思路不清楚，顾此失彼，遗漏重点。

自我能力优劣势分析。认清楚自己，是为了更好地管理自己。经常性分析总结自己的优势、擅长领域，才能摸索总结出适合自己的管理方式和行为方式。

每个人的特点不同，做事方式不同，形成的管理方式也不同。比如有的人，做事提纲挈领，雷厉风行，这样的中层就需要详细的计划来约束和支撑自己，以免跑的太快，如脱缰之马，产生脱节；有的人，思维缜密，处事谨慎，这样的中层需要多向市场前端和产品一线推进，增加做事张力，提升办事魄力和实践能力。

同为中层管理者，有的人喜欢听，有的人喜欢说。喜欢听的，管理下属时多采用书面汇报，以免自己没想清楚给下属带来不必要的误判；喜欢说的，管理下属时多采用口头汇报，及时反馈和表述自己的思路与想法。每个人性格和喜好不同，管理方式也不尽相同，应根据自身情况，选择适合自己的管理方式。

要是你说自己不知道自己的优势，你可以向周围的人寻求反馈并加以分析，周围五六个很了解你的人谈到的共同点，就是你的优劣势。发现自己的长处，加以利用和发挥，总结自己的劣势，及时改善和提升。弥补短板，发挥长板，人尽其才，物尽其用。

自我时间管理分析。对于每个管理者而言，时间都是有限的，除了例行工作之外，每天临时性的工作也会接踵而来（公司会议、客户拜访、媒体约见、临时事务等），要是没有时间管理和规划，很容易疲于应付，顾此失彼，捡了芝麻丢了西瓜，让自己一头浆糊而且疲惫不堪。

这个时候，应用工作计划表和工作分类法相结合，有了新的临时工作内容，添加到自己的工作计划表中，按照工作分类法的不同等级进行优化处理。晚上休息前只要将当天的工作计划中，该处理的事务都处理完成，下一步工作计划的微调

也都添加到工作计划表中，就可以安然入睡了。天天如此，让每个在进程中的工作，都按照惯有的节奏前进，不会因为临时事务而受到影响，处理起来，你就会游刃有余。

下属是支撑自己业绩的关键因素，管理上需要多费心，多重视，否则部门业绩不好自己会连带受损。管理下属，我认为有几个关键环节需要把握。

职位职责管理。做好职位职责书，让每个人清楚知道自己的工作职责，避免关键时候出现问题互相扯皮，把一些偷懒的想法消灭在萌芽状态。同时，下属清楚地了解了自己工作范围后，一旦受益于其他同事帮助，容易有颗感恩的心，利于内部团结。

清晰的职位职责，不但可以指导下属日常工作，也是管理者考核下属的重要依据。让每个下属清楚知道自己的工作职责，并据此制定出自己的工作计划书，让下属按照计划书去执行并考核。

一是职位职责书内容不明确。制定时千万不是抄袭其他企业相应岗位的内容来应付，一定要根据自己企业对这一岗位的要求和期望来制定，内容上力求做到言简意赅无废话，具体明细无套话。切忌洋洋洒洒一大篇，这样下属也容易领会和执行。

二是管理者并不是按职位职责书来考核员工，而是经常以自己判断员工是否“忙”来确定奖励。

管理者的素质与能力论文篇八

小小的机会往往是伟大事业的开始，当你做好迎接机会的准备而机会没有来，总比有一个机会而你却没有做好准备要好。每个人都被机会包围着，但是机会只是在它们被看见时才存在，而且机会只有在被寻找时才会被看见，关键在于你如何

认识机会，利用机会，抓住机会和创造这些机会。

那些见识卓越，富有远见的企业领导人懂得，未来是属于那些今天就已经为之做好了准备的人。他们往往用20%的时间去处理眼前那些大量的紧要事情，这只是为了眼前的生计；而把80%的时间留给那些较少但很重要的事情，这是为了未来，它才会让我们拥有更多的财富。

欧洲工商管理学院领导力专家埃米尼亚·伊巴拉的研究表明：如果说领导的本质内容是实现变革，那么制定和阐明美好未来的愿景就必然是成为领导人的先决条件。没有愿景，就没有领导。具有远见卓识的领导人会“指明”总体趋势，并根据这些趋势来制定战略。

哈佛第二十六任校长鲁登斯坦曾说过：“从来没有一个时代，像今天这样需要不断地、随时随地地、快速高效地学习。”的确，在商业竞争日趋激烈的今天，企业领导者面临着更新观念、提高技能的挑战，因此需要终生地学习。不学习、不读书就没有新思想，也就不会有新策略和正确的决策。领导者是否具备了学习的能力，是关系到企业生死成败的大问题。

如果说有一种特质几乎为所有的成功企业领导者所共同拥有的话，那就是顽强精神。所谓顽强，并不是达到愚蠢地步的顽固，它是一种能承受各种各样的压力并下决心要取得结果的精神。成功的企业领导者懂得，在你放弃努力之前，你并没有真正的失败。世界上大多数重要的事情是由这样一些人完成的，他们对看起来毫无希望的事情仍然不断地努力。那些有成功欲望的人无论遭遇什么样的失败都会说：再来一次！

一个成功的企业领导者知道，具有高度的自制力是一种最难得的美德。热忱是促使你采取行动的重要原动力，而自制力则是指引你行动方向的平衡轮，正因为你身上的热忱和自制相等才使你达到平衡。这种平衡能帮助你的行动，而不会破坏你的行动。我们的研究显示，在领导活动实践中，一个有

能力管好别人的人不一定是一个好的领导者，只有那些有能力管好自己的人才能最终成功。

一个企业领导人的梦想不管如何伟大，假如你不能影响别人，没有拥戴者的认同与支持，那么梦想依然只能是梦想。换言之，下属们如果不信任领导者，那么领导者就很难有追随者，自认为是领导者而又没有追随的人，只是在散步，这些领导人也就无法能真正维持自己的权力。要想赢得拥戴者，首要任务就是：认同我们的拥戴者，并找出他们共同的渴望是什么。假如说领导人需要具备什么特殊天赋的话，那就是感受他人目的的能力。从某种意义上来说，领导人好比是在高举一面镜子，将拥戴者口中最渴望的事，反射回给拥戴者。当拥戴者看到反射回来的图像时，他们会认出来并立刻会受到吸引去追随你。

所有杰出领导者都有一个典型的特征：那就是愿意在他们任职期间毫不含糊地培养更多的领导者而不是更多的下属。最成功的领导者是那些把工作授权给别人去做的人，是把下属培养为领导者的人，是把领导者变为变革者的人。正如哈佛商学院领导力与变革大师约翰·科特所言：“接班人选择不当，可能会让公司十年的变革努力都付之东流。”我们的研究成果还显示：领导能力是学来的，谁都可以在基本特质具备的前提下，通过阅读书籍、接受培训、寻找名师指点、不同领导岗位的打磨历练而最终培养成为一名出色的领导者。

许多立志要成功但最后壮志难酬的企业领导人，往往是因为不能战胜一个最大的敌人，这个敌人就是他自己不健康的身体。健康是我们的“第一资本”。美国管理界流行着一个观点：不会管理自己身体的人亦无资格管理他人，不会经营自己健康的人就不会经营。