



见习机械设计工程师资格考试培训教材

机电企业 管理导论

中国机械工程学会机械设计分会 组编
李海婴 主编



见习机械设计工程师资格考试培训教材

机电企业管理导论

中国机械工程学会机械设计分会 组编

李海婴 主编

程国平 主审



机械工业出版社

本书是根据中国机械工程学会《见习机械设计工程师资格认证实施细则》的规定与要求编写的。本书共九章, 主要内容包括: 企业管理概论、企业经营管理、企业生产管理、企业质量管理、企业财务管理、工程道德法规、WTO 与企业国际贸易、制造业的发展现状与趋势及大学生的求职与就业指导。

本书为高等院校机械类专业毕业生和在校大学生参加见习机械设计工程师资格考试的培训教材, 也可作为非企业管理专业学生的参考教材, 并可供企业的工程技术人员和管理人员学习参考。

图书在版编目 (CIP) 数据

机电企业管理导论/李海婴主编. —北京: 机械工业出版社, 2005.5

见习机械设计工程师资格考试培训教材

ISBN 7-111-16543-8

I. 机… II. 李… III. 机电设备-工业企业管理
-工程师-资格考核-教材 IV. F416.61

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 046774 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 孙 薇 邓海平

责任编辑: 蔡开颖 版式设计: 张世琴 责任校对: 张莉娟

封面设计: 王伟光 责任印制: 洪汉军

北京京丰印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2005 年 6 月第 1 版·第 1 次印刷

787mm×1092mm $1/16$ ·11.75 印张·284 千字

定价: 23.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线电话 (010) 68326294

封面无防伪标均为盗版

培訓合格工程師
發展先進製造業

馮培恩甲申年

冯培恩教授，博士研究生导师，国家有突出贡献中青年专家。现任九三学社中央副主席、全国政协常委、国际机器与机构理论协会中国委员会副主席、中国机械工程学会机械设计分会理事长、中国挖掘机械研究会理事长。

努力做好
中国机械
设计工程
师资格认
证事业。

姚福生

姚福生教授，博士研究生导师，中国工程院院士。现任中国机械工业教育协会理事长、中国机械工程学会副理事长、中国机械工程学会机械设计分会名誉理事长、中国电工技术学会副理事长等职。

任重道远

阮雪榆

2014年11月

阮雪榆教授，博士研究生导师，中国工程院院士。现任国家模具 CAD 工程研究中心主任、上海模具技术研究所有限公司总裁。

发展职业资格
培训
提昇机械设计
水平

闻邦椿
2004年4月1日

闻邦椿教授，博士研究生导师，中国科学院院士。现任 IFToMM（国际机器理论与机构学联合会）中国委员会委员、国际转子动力学技术委员会委员、亚太振动会议指导委员会委员、中国振动工程学会名誉理事长。

前 言

本书是根据中国机械工程学会《见习机械设计工程师资格认证实施细则》的规定与要求编写的。

随着国内经济体制改革的深入、宏观经济的良好运行、宏观政策的有力调控、市场经济的逐步完善以及企业经营机制的逐步转换,加上我国加入 WTO 的大好形势,机电产业得到了飞速的发展。良好的国内外形势在为机电产业飞速发展提供机遇的同时,也使机电企业经受越来越激烈的竞争。与此同时,随着消费者收入水平的提高和消费倾向的个性化,产品生命周期日益缩短,企业只有采取小批量、快速生产的方式才能生存。在此情况下,美国经济学家钱德勒提出了“速度经济”,即企业迅速满足客户需求而带来超额利润的经济,即创新的速度创造价值。这就需要科技进步为企业实施快速生产提供可能,如 CAD、CAM、并行工程、大规模定制、敏捷制造、柔性生产等新的生产设计制造方式不断涌现。而企业面对速度经济只有获取动态竞争优势才能生存和发展,这就需要企业不断进行管理和技术创新。作为即将成为未来企业家、技术专家或企业发展骨干的专业技术人员来讲,不但要熟悉自身的专业技能,而且还要熟悉企业管理相关的综合知识,同时还要有宽广的全球视野和与时俱进的精神。本书正是为了迎合这种形势的需要,旨在拓宽大学生专业范围和视野,提高从业能力,满足用人单位对人才的迫切需求。

本书共 9 章:第 1 章主要介绍企业管理的职能、原理与内容,管理者的素质与技能,以及企业战略管理和企业组织结构;第 2 章主要阐述市场研究、调查、预测,以及市场营销和经营决策;第 3 章分析生产管理系统组成、生产过程的时间和空间组织、生产能力的查定,以及生产计划的编制与先进生产方式的特点;第 4 章主要阐述质量与质量管理的内涵与演变、全面质量管理、ISO 9000 以及质量管理常用方法;第 5 章主要讲述财务管理的基本环节、投融资管理、流动资产、成本管理以及财务分析;第 6 章主要介绍企业管理相关的税法、合同法、公司法以及知识产权法等;第 7 章主要阐述 WTO 宗旨、职能、基本原则、运作机制、成员国权利和义务以及我国加入 WTO 的利弊;第 8 章主要讲述我国制造业现状、国际先进制造技术发展趋势以及制造业信息化内容与技术;第 9 章主要介绍大学生在就业方面的心理准备及实用求职指导。

本书由武汉理工大学李海婴教授担任主编,由程国平教授主审,由赵富强博士负责统稿。参加本书编写的人员有:赵富强(第 1 章的 1.1~1.4、1.6 和第 7 章),袁付礼(第 1 章的 1.5 和第 4 章),李海婴(第 2 章),董岚(第 3 章),

倪燕翎（第5章的第5.1~5.3和第6章），王丹（第5章的5.4~5.6和第9章），陈定方（第8章）。翟运开参与了全书的校改工作。在这里要特别感谢机械工程学学会机械设计分会的孙薇老师，孙老师对本书的编写提出了许多宝贵意见。

本书为见习机械设计工程师资格考试的培训教材，可作为高等院校非企业管理专业学生的企业管理参考教材，也有助于企业的机械工程技术和企业管理人员的管理视野拓展。由于本书涉及的学科交叉比较多，知识内容比较广泛，限于我们的能力和水平，书中不妥之处在所难免，恳请各位专家和读者批评指正。

编者

目 录

前言

第 1 章 企业管理概论	1	5.3 投资管理	97
1.1 企业管理概述	1	5.4 流动资产资产管理	98
1.2 企业管理的内容	5	5.5 成本管理	100
1.3 企业管理者素质	7	5.6 财务分析	103
1.4 企业管理的沿革	10	第 6 章 工程道德法规	107
1.5 企业的战略管理	16	6.1 税收法律制度	107
1.6 企业的组织结构	20	6.2 合同法律制度	109
第 2 章 企业经营管理	26	6.3 企业法律制度	114
2.1 市场研究	26	6.4 知识产权法律制度	119
2.2 市场调查	29	第 7 章 WTO 与企业国际贸易	124
2.3 市场预测	32	7.1 WTO 的职能与组织机构	124
2.4 市场营销	37	7.2 WTO 运行的基本法律原则	126
2.5 经营决策	47	7.3 WTO 协定的主要运作机制	131
2.6 经营决策的方法	48	7.4 我国加入 WTO 的权利义务	135
第 3 章 企业生产管理	53	7.5 我国加入 WTO 的利弊分析	137
3.1 企业生产管理的属性和组成	53	第 8 章 制造业的发展现状与趋势	139
3.2 生产过程组织	54	8.1 制造业内涵与制造行为	139
3.3 生产能力	59	“三域活动”	139
3.4 生产计划与控制	62	8.2 我国制造业的基本现状及主要问题	144
3.5 先进生产方式的产生及其发展	67	8.3 国际先进制造技术发展现状	147
第 4 章 企业质量管理	72	8.4 先进制造业技术的特点与发展趋势	151
4.1 企业质量管理概述	72	8.5 制造业信息化	156
4.2 全面质量管理	76	第 9 章 求职与就业	160
4.3 ISO 9000 族标准及其实施	80	9.1 职业与职业设计	160
4.4 质量管理的统计方法	84	9.2 大学生就业心理准备	163
第 5 章 企业财务管理	90	9.3 实用求职指导	165
5.1 财务管理概述	90	参考文献	175
5.2 筹资管理	93		

第1章 企业管理概论

1.1 企业管理概述

1.1.1 企业管理的内涵

管理是人们从事共同劳动的产物，凡是有人群共同劳动的地方都存在管理问题。管理活动虽然自古就有，但把管理活动看成一门科学进行研究，却是近一个世纪的事情。由于理论体系的不同，对管理的定义也不尽相同。

国外科学管理学派的代表人物泰勒等人认为：管理就是提高工厂的内部生产效率。管理过程学派的代表人物法约尔认为：管理就是实施计划、组织、指挥、协调和控制。行为科学学派的代表人物梅约和马斯洛等人认为：管理就是运用人类学、社会学、心理学、经济学的理论和方法来研究并协调人们在生产中的行为，使之达到最佳生产境界的一种艺术。决策理论学派的代表人物西蒙认为：管理就是通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作诸过程来协调所有的资源，以便达到既定的目标。系统管理学派的伯塔朗非认为：管理就是对系统与环境的关系及系统内各部分之间的关系进行控制并适时调节的一门技术。国内的周三多教授认为：管理是社会组织中，为了实现预期的目标，以人为中心进行的协调活动。杨文士认为：管理是指一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、领导与控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。

综上所述，我们认为：管理就是对组织的资源进行计划、组织、领导和控制，以实现组织目标的过程。

1.1.2 企业管理的性质

1. 管理的科学性和艺术性

管理的科学性主要表现为管理作为一个活动过程，其中存在着一系列基本客观规律。人们经过无数次的失败和成功，通过从实践中收集资料、归纳经验、提出并验证假设，从中总结出一系列反映管理活动客观规律的管理理论和方法。一方面，人们利用这些理论和方法来指导管理实践，又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确，从而使这些科学理论和方法在实践中得到不断验证和丰富。说管理是一门科学是指它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导，有一套分析和解决问题的科学方法论。

管理的艺术性主要是强调其工作的实践性，没有实践就谈不上艺术。这就是说，仅凭生搬硬套书本上的管理理论、原理和公式进行管理活动是很难取得成功的。管理人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性，因地制宜、因时制宜、因人制宜地将管理知识与具体管理活动相结合，才能进行有效的管理。因此说，管理的艺术性就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外，还要有灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。

因此，管理的科学性与艺术性不是相互排斥而是相互补充，有成效的管理艺术以一定的

管理理论为基础。生搬硬套管理理论来进行管理活动必然脱离或忽视现实情况,从而使管理工作成为无效活动;而没有掌握管理理论和基本知识的管理人员,在进行管理时必然是靠碰运气,靠直觉或经验办事,很难找到对管理问题的行之有效的解决办法。

综上所述,管理是科学与艺术的有机结合。仅凭理论和专业训练不足以保证管理成功,人们还必须懂得如何在实践中运用它们,只有这样才是管理的成功之道。

2. 管理的自然性与社会性

从马克思对资本主义的管理论述中可以看出,管理既有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性,又有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。作为管理对象的经济活动过程是生产力与生产关系的综合统一体,这使得对其实施的管理具有双重属性和两个方面的基本职能。一方面,管理是进行社会化大生产的必要条件,是社会劳动过程的一般要求,由此形成管理的自然属性和合理组织生产力的职能;另一方面,管理又是社会生产关系的体现,是实现社会生产目的的重要手段,由此形成管理的社会属性和维护生产关系的职能。

管理的自然属性体现在两个方面。第一,管理是社会劳动过程的一般要求。管理之所以必要,是由劳动的社会化决定的,它是共同劳动得以顺利进行的必要条件。共同劳动的规模越大,劳动的社会化程度越高,管理也就越重要。这与生产关系、社会制度没有直接的联系。第二,管理在社会劳动过程中具有特殊的作用,只有通过管理才能把实现劳动过程所必需的各种要素组合起来,使各种要素发挥各自的作用。这也与生产关系、社会制度没有直接的联系。

管理的社会属性体现在管理作为一种社会活动,它只能在一定的社会历史条件下和一定的社会关系中进行。管理具有维护和巩固生产关系、实现特定生产目的的功能。管理的社会属性与生产关系、社会制度紧密相连。

管理的二重性是相互联系、相互制约的。一方面,管理的自然属性不可能孤立存在。它总是存在于一定的社会制度、生产关系中;同时,管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在,否则,管理的社会属性就成为没有内容的形式。另一方面,管理的二重性又是相互制约的。管理的自然属性要求具有一定社会属性的组织形式和生产关系与其相适应;同时,管理的社会属性也必然对管理的方法和技术产生影响。

1.1.3 企业管理的职能

企业管理的基本职能是通过一些具体职能来实现的。国外最早提出企业管理职能的是法国的法约尔,他认为所有管理者都行使五种管理职能:计划、组织、指挥、协调和控制。后来也有人主张“三职能”、“四职能”、“七职能”。我们认为,管理的职能包括决策、计划、组织、指挥、领导、控制和创新,下面我们一一简单介绍。

1. 决策职能

决策是指管理者识别并解决问题以及利用机会的过程。根据决策的定义,管理的其他职能,无论是计划、组织,还是领导、控制和创新,都离不开决策。决策职能是指企业根据外部环境和内部条件,按照企业总的任务,确定决策目标,拟定实现目标的方案,并作出选择和决定。决策是行动的基础,是决定企业生产经营成败的关键。现代管理理论认为,管理的中心是经营,经营的关键是决策,决策是企业管理的一项首要职能。

2. 计划职能

所谓计划,就是指制定目标并确定为达成这些目标所必需的行动。计划是为执行决策作出的具体规划。企业有了正确的决策之后,还必须保证决策得以实现的各种计划,指导企业各项生产经营活动有序地进行。计划职能就是根据决策目标和实施方案的要求,采取综合平衡的方法,制定各种长、短期计划,确定各种主要技术经济指标,并组织其实施的一系列管理工作。

3. 组织职能

组织指确定所要完成的任务、由谁来完成以及任务如何管理和协调这些任务的过程。管理者必须把工作小组和组织中的成员组织起来,以便使信息、资源和任务能够在组织内顺畅流动。企业要实现生产经营的目标和计划,必须把生产经营活动的各个环节、各个部门和各种要素,从劳动的分工与协作上,从上下左右的关系上,以及空间与时间的相互结合上,合理组织起来,形成一个有机整体,这就是企业管理组织职能所要解决的问题。

4. 指挥职能

指挥职能是指有效地组织企业生产经营活动。企业要建立一个有权威的、高效率的生产经营的统一指挥系统,上级有权对下级单位和人员的活动实施统一领导和指挥,下级必须服从并执行上级的命令。实施企业指挥职能,必须坚持集中统一的原则,避免多头领导,要强调权威和服从。

5. 控制职能

控制也称监督,是指企业在实现经营目标、执行各种计划和进行生产经营的过程中,经常把实际情况同原定的目标、计划、标准和制度等进行对照,以便及时发现偏差、查明原因、采取措施、加以调整,保证原定目标和计划等得以实现的一系列管理活动。它包括对生产、库存、质量、成本、财务等各方面的控制。

6. 领导职能

所谓领导,是指激励和引导组织成员以使他们为实现组织目标作出贡献。管理者必须具备领导其工作小组成员朝着组织目标努力的能力。有效的领导能够有效激发人的动机、诱导人的行为,使其发挥内在潜力,去实现自我目标。企业管理要善于运用激励理论,在树立企业目标时要充分考虑职工的需要,把企业利益和个人利益结合起来,激发职工在实现自身价值的同时,努力为实现企业目标作出贡献。

7. 创新职能

所谓创新,就是改变现状。在“惟一不变的就是变化”的当今世界,要想使组织立于不败之地,管理者必须具有创新精神,敢于面对各种挑战。并且创新职能应该包括技术创新、组织创新、制度创新、管理创新等。

以上七种管理职能各有自己独特的表现形式。决策职能通过方案的产生和选择表现出来,计划职能通过计划的制定表现出来,组织职能通过组织结构的设计和人员的配备表现出来,指挥职能通过目标的协调一致使组织向着共同目标努力,领导职能通过领导者和被领导者的关系表现出来,控制职能通过偏差的识别和纠正表现出来。至于创新职能,它总是在与其他管理职能的结合中表现其存在,对一个有活力的组织来说,创新无处不在、无时不在。

1.1.4 企业管理的原理

1. 系统原理

现代工业企业是一个由人、财、物、时间、信息等因素组成的生产经营系统，具有目的性、整体性、层次性、相关性、环境适应性等系统特征。现代企业管理的目的就是要充分利用企业系统的各种资源，创造最好的企业经济效益和社会效益。为了达到这一目标就必须把企业作为一个有机整体，协调好企业内部及企业与外部环境的关系。企业无论是生产经营过程的物质流和信息流，都具有传导过程的层次性，企业管理也应当遵从系统的层次性原则，循序渐进。企业的各个组成因素相互之间都有一定的直接或间接联系，其中某一因素功能的好坏会直接或间接地影响其他因素功能的发挥，并最终影响企业目标的实现，企业管理应充分运用系统的相关性原则，以获得系统各部分功能之和大于整体功能的效果。企业是社会经济系统的子系统，社会经济系统构成了企业的环境。企业不断从社会经济系统中取得输入，又不断为社会经济系统提供输出。管理就是要使企业适应社会经济系统的变化，适时地调整企业的输入，确保企业既定的输出目标。由于现代工业企业的规模越来越大，企业内部各种因素之间、企业和外部环境之间的交换关系越来越复杂，并且这些关系又是随时间变化而不断变化的。因此，系统原理在现代工业企业管理中占有主导地位。

2. 动态原理

现代工业企业是一个动态系统，随着时间变化，输入系统的各种资源、系统输出的产品和劳务以及系统内各子系统的相互关系都是变化的。如果不及时调整系统的输入和系统内各子系统相互间的关系，就不能确保系统的输出满足不断变化的社会需求。现代工业企业处于激烈多变的市场竞争之中，企业管理只有成功地运用动态原理，才能使企业始终处于一种动态的稳定之中。对现代工业企业这种动态系统进行控制，主要基于反馈控制理论。企业系统反馈控制的一般过程是，首先把系统的实际输出与计划输出进行比较，然后根据比较的结果调整输入和系统内各子系统之间的相互关系，使其实际输出尽可能与计划输出一致。此外，因为市场是不断变化的，所以计划输出实际上也是在不断变化的，这就对企业的反馈控制提出了更高的要求。随着计算机和计算机网络系统的应用和普及，动态控制原理在现代工业企业管理中的应用越来越普遍。

3. 人本原理

人是生产力要素中最活跃最能动的要素，只有充分发挥人的积极性和创造性，企业才会充满活力。人本原理是指企业管理应当以人为中心，以调动人的积极性和创造性为根本。从管理活动本身来看，劳动者既是管理的客体，同时又是管理的主体。虽然在不同的管理发展阶段和不同的管理流派对人性有着不同的假设，但其共同之处都是把人作为管理的主要对象。泰勒的科学管理建立在“经济人”假设的基础上，从而把经济利益作为激励人工作的主要因素。行为科学基于“社会人”的假设，提出在一定条件下即使不改变劳动条件和提高劳动报酬，仍然可以达到提高生产效率的目的。现代管理理论同时承认人的经济性和社会性，采用多种方式激励职工的工作热情。现代管理理论认为，管理的重点是经营，经营的关键在决策，而正确的决策取决于企业高层管理者的领导才能。随着科学技术的不断发展，现代工业企业的机器生产体系日益完善，工厂的直接生产工人日渐减少，工人的职能逐步由操作机器变成控制机器，工业生产对工人的高级判断能力提出了更高的要求。以人为中心的管理就

是要培养和提高企业全体职工的素质,要善于激发和调动职工努力为企业工作的积极性和主观能动性,要善于协调企业内职工相互间关系,要建立良好的企业文化氛围,增强企业的凝聚力。

4. 效益原理

现代工业企业是一个营利性经济组织,其主要任务是通过向社会提供价廉物美、适销对路的工业产品和劳务,为国家上缴税金,为企业取得积累,为职工谋取福利。因此,经济效益既是企业管理应遵循的基本原则,又是衡量企业管理水平的主要标准。

工业企业是以人财物等资源投入为代价而获得工业产品和劳务产出的,产出的价值量与投入的价值量之比即为企业的经济效益。根据经济效益的定义,提高企业经济效益的途径主要有:科学确定产品结构、合理配置资源投入以及有效开拓市场等,以减少产品流通时间,提高资金周转效率,降低企业经营成本。运用效益原理还在于对效益本质属性的正确认识。首先,单纯高产值或高产出不等于高效益,因为效益是指产出的价值量与投入的价值量之比。其次,企业的经济效益除了直接效益之外,一般还会有间接效益,即对相关产业或社会的发展起到促进作用。再次,还有效益的分配问题,即如何处理国家、企业、个人三者的关系。企业只有深入理解效益原理,利用效益原理,才能有效地寻求减少投入、增加产出、提高效益的途径,企业才会得到持续稳定的发展。

1.2 企业管理的内容

1.2.1 工业企业的定义

工业企业是经济社会的基本单位,是从事工业产品或劳务的生产经营活动的经济组织,是实行独立核算、自负盈亏、具有法人资格的营利性组织。从以上定义中,我们可以知道工业企业必须同时满足以下具体条件:首先,工业企业是一个营利性的经济组织,是经济社会的基本单位;其次,工业企业是从事工业产品或劳务生产经营活动的经济组织;再次,工业企业是实行独立核算、自负盈亏的经济实体;最后,工业企业是依法成立并独立地行使法定权利和义务的社会经济组织。

现代工业企业是社会生产力不断发展的产物,其最基本的特征是普遍采用科学技术和生产社会化,其具体表现为:

- 1) 采用机器体系进行生产,拥有复杂的技术装备,科学技术对生产的促进作用越来越大。
- 2) 劳动分工精细,协作严密,生产过程具有高度的连续性和适应性。
- 3) 生产、经营等各个环节相互制约、相互协调构成一个有机整体。
- 4) 企业的规模越来越大,企业与企业之间、企业与社会之间的联系日益广泛。

1.2.2 企业管理的任务

工业企业管理就是对工业企业的生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制,以实现企业的经营目标。因此,工业企业管理的基本任务是:维护和完善社会主义生产关系,合理组织生产力,发展社会主义经济;正确处理企业内部人们在生产过程中的相互关系,正确处理企业同国家之间、企业同其他经济单位之间的关系;调动全体职工的积极性,不断提

高企业的经济效益。

工业企业管理的中心任务是提高经济效益。工业企业的经济效益就是企业在从事生产经营活动中,以尽可能少的物化劳动和活劳动消耗,尽量少的资源占用,生产出尽可能多的符合社会需要的工业产品和劳务。经济效益应该是:效用和效率的统一,使用价值和价值的统一,近期效益与远期效益的统一,宏观效益与微观效益的统一。

1.2.3 企业管理的内容

为了实现企业管理的任务,企业管理的内容主要包括四个方面,即生产经营管理、人事行政管理、思想政治工作和组织领导。

1. 生产经营管理

生产经营管理是指企业从进行市场调查和预测开始,到进行经营决策、产品设计、制造、销售和技术服务等生产经营全过程的管理。它是企业管理的主要组成部分,具体内容包括:经营计划管理、生产管理、技术管理、质量管理、设备管理、劳动管理、物资管理、销售管理、财务管理等。工业企业生产经营管理的内容如图 1-1 所示。

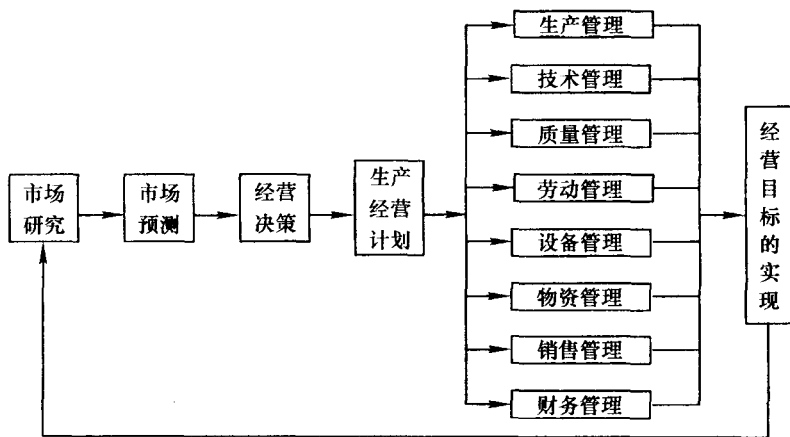


图 1-1 生产经营管理程序图

2. 人事行政管理

企业的人事行政管理主要包括:职工录用考核、干部的选拔配备、人事档案、职工的技术业务培训、保卫工作以及职工的集体福利事业的管理等。

3. 思想政治工作

企业职工思想政治工作是调动职工积极性和创造性,全面完成各项任务的重要保证。其内容主要包括系统职工的共产主义思想体系教育和日常的思想政治教育两个方面。

4. 组织领导

组织领导的主要内容有:正确贯彻执行企业的领导制度、建立科学的企业组织机构体系、领导班子建设、企业规章制度建设等。正确的组织领导是调动职工积极性,全面实现企业经营目标的组织保证。

1.3 企业管理者素质

1.3.1 管理者的类型

管理者是指一个组织中，按照组织的目的指挥别人活动的人。一个组织内有各种类型的管理者。我们可以从一个组织的纵面和横面来分辨各种类型的管理者。

1. 纵面分析

从纵面分析，大多数人都把管理者分为：高层、中层和基层管理者。首先，高层管理者负责制定组织目标和总战略，掌握方针政策和评价整个组织的业绩。其次，中层管理者的主要职责是执行高层管理者作出的计划和决策，把高层制定的战略目标付诸实现。最后，基层管理者主要职责是给下属人员分派具体工作任务，并监督和协调他们的工作活动，使大家都能完成既定的目标，他们直接向中层管理者汇告工作。

以上三个管理层的工作内容和性质有很大的不同。基层管理者非常关心具体工作任务的完成，而高层管理者则对总的长远目标、战略计划和重大的方针政策感兴趣；基层管理者处理问题时，往往通过个体性劳动或一些技能就能解决，而高层管理者处理的问题，则必须通过仔细而复杂的思考才能解决；基层管理者考虑的往往是日常工作安排和机器调整维修之类的问题，而高层管理者所关心的可能是如何制定战略计划把竞争对手的市场夺过来，扩大自己的市场占有率等具有战略性的问题。总的来说，基层管理者所关心的主要是非管理性的具体工作，而高层管理者所关心的则主要是管理性的工作，中层管理者则介于两者中间。管理者的工作特征和工作内容如表 1-1 所示。

表 1-1 管理者的工作特征和工作内容

管理层 工作特性	高层管理	中层管理	基层管理
经营方针、战略	重要	适当考虑	不重要
管理目标	适当考虑	重要	重要
工作范围	极为广泛、全面	全部工作职能	单项工作职能
管理工作时间跨度	1~5 年以上	1 年或 1 年以内	每日
复杂程序	变量较多、很复杂	一般性复杂	不复杂
工作内容	计划、战略、政策	按计划实施	日常管理控制
计量与评价	困难	不困难	容易
决策所需信息	组织外部与内部	组织外部	组织内容
人数	少数	适当人数	多数
决策工作性质	创造性	有效性	业务性

2. 横面来分析

即从管理者的作用着眼，一般都有下列类型的管理者：市场管理者、财务管理者、生产管理者、人事管理者、行政管理者以及其他方面的管理者。除上述各种管理者外，在国内外