

企业干部岗位

# 企业管理概论

杨绍家 主编

冶金工业出版社

(京) 新登字 036 号

## 内 容 简 介

本书为《企业干部岗位培训教材》之一，以提高企业干部和管理人员的素质为宗旨，突出了干部岗位培训的特点。其内容包括三大部分：企业管理基础理论、企业管理职能和企业管理基础工作等。

本书可作为企业领导干部和管理人员的岗位培训教材，也可供高等院校有关专业师生参考。

企业干部岗位培训教材

### 企业管理概论

杨绍家 主编

\*

冶金工业出版社出版发行

(北京北河沿大街嵩祝院北巷 39 号)

新华书店总店科技发行所经销

北京市华星计算机公司激光照排

北京外文印刷厂印刷

\*

850×1168 1/32印张9.625字数253千字

1993年2月第一版 1993年2月第一次印刷

印数00,001~7,000册

ISBN 7-5024-1114-3

---

F·58 定价5.80元

# 前 言

随着改革开放和经济建设的不断发展，企业管理干部培训工作已转向以岗位培训为重点的阶段。为配合企业开展干部岗位培训，进一步提高企业干部队伍的素质，以适应有色金属工业企业走向市场与转换经营机制的需要，我们组织编写了一套企业干部岗位培训教材，献给为振兴有色金属工业而辛勤工作的企业干部和管理人员。

这套企业干部岗位培训教材，以中国有色金属工业总公司人事部、教育局、企业管理协会编写的《企业领导干部岗位规范岗位培训教学计划与大纲》为依据；以马克思列宁主义、毛泽东思想为指导原则；以提高企业干部和管理人员的素质为宗旨，突出了干部岗位培训的特点。

这套教材由中国有色金属工业总公司所属高校富有教学经验的教授、副教授及讲师编写。作者本着理论与实际相结合的原则，力求结合有色金属工业企业的实际，使之具有较强的针对性、实用性和科学性。

这套教材适用于企业干部和专业管理人员的岗位培训，各企业可根据本单位干部工作规范（标准）和培训大纲的具体要求，对教材内容加以合理的取舍，使之更好地结合本企业的实际。

《企业管理概论》是这套教材之一，作为企业各处（室）处长和管理人员岗位培训教材。本书主要内容是：管理基础理论、管理基本职能和管理基础工作等。在管理基础理论部分，较多地介绍了当代国外管理理论学派的主要论点、最新理论和发展趋势；在文字处理上，力求保持原著的本意；在管理基本职能部分，按照计划、组织、领导、控制四项职能作了详细地论述和深入地分析；在管理基础工作部分，对现代企业管理基础工作的特点和内容作

了比较详细地论述，并对企业标准化工作、定额管理、计量工作、信息工作、规章制度、职工培训和班组建设等作了系统的介绍。

本书是在有色金属大中型企业领导干部岗位职务培训班多次教学和研讨的基础上，由有色金属管理干部学院杨绍家主编。参加编写工作的有周宁、许汝豪、王玉成。全书由朱潭清审定。

本书在编写过程中得到有色金属工业系统有关大、中型企业的大力支持和帮助，有色金属管理干部学院李海源、张比、刘家丰等同志对本书提出了很多有益的建议，在此表示衷心的感谢。

由于时间仓促，调查研究不够，加之编写经验不足，书中有不妥之处，恳请读者批评指正。

中国有色金属工业总公司职工教育教材编审办公室

1992年10月

# 目 录

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| <b>第一章 企业和企业管理</b> .....  | 1   |
| 第一节 企业、企业的责任和权力 .....     | 1   |
| 第二节 管理的概念和管理者的任务 .....    | 7   |
| 第三节 管理思想和理论的发展 .....      | 14  |
| <b>第二章 企业管理的职能</b> .....  | 89  |
| 第一节 计划 .....              | 89  |
| 第二节 组织 .....              | 122 |
| 第三节 领导 .....              | 154 |
| 第四节 控制 .....              | 183 |
| <b>第三章 企业管理基础工作</b> ..... | 211 |
| 第一节 管理基础工作的概念 .....       | 211 |
| 第二节 标准化工作 .....           | 218 |
| 第三节 定额工作 .....            | 231 |
| 第四节 计量工作 .....            | 242 |
| 第五节 信息工作 .....            | 252 |
| 第六节 规章制度 .....            | 267 |
| 第七节 职工培训 .....            | 286 |
| 第八节 班组建设 .....            | 295 |

# 第一章 企业和企业管理

## 第一节 企业、企业的责任和权力

### 一、企业的概念

企业是人们在社会经济生活中常用的一个词，但人们不一定都能正确地认识它。国内外许多关心企业工作的人士，对于如何准确而科学地描述企业这一概念做过不少尝试，但至今尚难得出为人所接受的严格和统一的定义。我国辞海（1979年上海辞书出版社出版，第318页）对企业的描述是：“企业是从事生产流通或服务性活动的独立核算的经济单位。”中国展望出版社1989年出版的《现代企业管理概论》一书对企业这一概念的解释为“简单地说：企业就是从事生产经营活动的营利性的经济组织。工业企业是从事工业产品生产经营活动的营利性的经济组织。商业企业是从事流通服务活动的营利性组织”。

近期出版的国外著作，对企业所下的定义有“企业就是人们组织起来，为居民提供产品和服务的单位，人们通常是为了利润这样做的，也有些企业具有非营利性质”。“企业是一种经济组织，它通过投入产出活动，目的在于使资金增值”。当代经济的发展，企业由过去经营单一部类产品的趋势正向多角化经营方向发展，常常是工业、农牧业、金融、国内外贸易、运输、房地产等各类产业，只要法律允许，国内外环境条件具备，工、经、技、贸、金融融为一体，进行全方位经营，以求在投入产出活动中，实现资金增值，实现利润最大化。

在我国，按照《中华人民共和国全民所有制工业企业法》规定，设立企业必须具备下列条件：

- (1) 应当为社会所需要。
- (2) 有能源、原材料、交通运输的必要条件。
- (3) 有自己的名称和生产经营场所。
- (4) 有符合国家规定的资金。
- (5) 有自己的组织机构。
- (6) 有明确的经营范围。
- (7) 法律、法规规定的其他条件。

按照上述条件，作为营利性经济组织的企业，它与国家政权组织和其他行政组织是有严格区别的。企业是直接从事经济活动的实体，它要以自己的收入补偿自己的支出，它必须自主经营，独立核算，自负盈亏。它必须是一个经济法人，具有与法人地位相适应的权利和义务。而国家政权组织和行政组织有时也可能从事经济活动，部队的后勤军需工厂、大中学校的实习和实验工厂等虽然也是从事生产和服务活动，但它们不是独立企业，不以盈利为目的。

资本主义工业企业是在生产资料私有制和自由商品经济环境下从事生产经营活动的营利性经济组织，它们是独立的商品生产者和经营者。而社会主义企业是在生产资料以公有制为主和社会主义商品经济环境下从事生产经营活动的营利性经济组织，它是一个依法自主经营、自负盈亏、独立核算的社会主义商品生产和经营单位。社会主义企业的根本任务，首先要强调企业的存在正是为了满足社会需要，也就是用户的需要。企业是创造利润的，企业的利润是在满足社会需要条件下所获得的最终结果。

#### (一) 构成企业系统的要素

工业企业为了从事工业性生产或劳务，实现企业的经营目标，就必须拥有生产某些产品和提供劳务所需要的人力、物力、财力，以及反映这些要素相互结合运动的各种信息。因此，企业系统是由人、财、物、信息、目标五个要素所组成。

人力：具有一定工作技能、科技知识的生产人员和管理人员；

财力：资金；

物力：土地、设备、设施、原材料、燃料、工器具等；

信息：指标、指令、情报、图纸、资料、规章制度等；

目标：主要指一定质量、品种、数量的产品和规定的经济效益。

企业系统输入的原材料、能源、人力、技术、资金、信息资源，经过转换机构的加工处理，输出物质产品，增殖的资金、局部革新的技术，以及具有新作用的信息等。

## （二）企业系统中的流程

### 1. 物质流程

在商品经济条件下，产品作为商品，投入市场，销售给用户。

由于社会需求不断发展变化，产品也要不断更新变革，产品更新变革后，生产过程也必须相应地进行或多或少的调整、改造，或根本性的改造。这个过程的运动程序是：根据市场预测和企业决策，进行产品的研究、设计和制造，生产出产品；经过销售供用户使用和消费；在使用过程中为用户提供各种必要的服务，并了解和研究使用中的要求，进一步改进产品的设计和制造，又生产出更好的产品投入市场，这个过程就是企业的物质流程。

### 2. 价值流程

在企业的物质流程中，同时伴随着资金的筹措、投入、运用、耗费，获得资金成果的价值流程。产品在生产过程中，要耗费各种各样资源，产品销售后，要对各种耗费进行补偿，同时要获得盈利。所以对产品的整个物质流程需要用货币形式，从价值方面进行核算、监督、控制，使产品在充分利用资源和最经济、最合算的条件下生产出来。这就需要有一个反映价值转换的财务系统来表现企业的物质流程。伴随着物质流程，并以货币形态来反映、监督、控制物质流程的资金运动过程，就是企业的价值流程。

### 3. 人事流程

生产经营活动的客体是物质产品及其生产经营过程，而主体

是劳动者。劳动者的录用、调配、培训、考核、工资、福利、奖惩、升迁，以及质量要求、数量控制、各类劳动者相互之间的比例关系等，都应按照企业物质流程各部分的客观要求合理安排。在劳动过程中，通过建立科学的组织机构和合理的规章制度，协调人事行为，加强劳动保护、环境保护等途径，合理组织劳动过程，提高劳动生产率。反映物质流程的客观要求，以劳动者的数量、质量、管理方式、劳动技能、劳动者的工作积极性和劳动效率，以及劳动者的更新等，来主导物质流程正常、有效地进行，这样的人事发展变化过程，就是企业的人事流程。

#### 4. 信息流程

企业的经营管理活动，都是通过信息进行的。通过信息收集、处理、传输、控制来为管理服务。企业的计划系统也包括在企业信息系统之内。由于它的重要作用，因而在企业系统结构图中单列出来。反映物质流程、价值流程、人事流程的运动过程，并对上述过程进行调节、控制，保证企业生产经营活动正常进行的管理信息运动过程，就是企业的信息流程。

企业作为一个系统，从属于更大的系统。企业要根据国家法律、法令，根据国内、国际形势、市场状况、经济动向、国家计划等方面的变化，不断地进行调整、改革，适应外部需求，满足社会需要，促进社会发展。

## 二、企业的责任

社会主义工业企业是独立的社会经济基本单位，是整个国家经济发展及人民生活提高的重要经济源泉，其责任是重大的。

### （一）企业对国家的责任

企业对国家的责任主要有两个方面，一是接受国家的宏观控制，这是企业的一项重要责任。接受国家的宏观控制与计划指导，是由社会主义企业的基本性质决定的。我国实行的是社会主义商品经济，而企业是国民经济的有机组成部分，必须在国家的宏观计划调控下，进行生产经营活动。二是按国家规定交纳各项税款

或规定比例和利润。社会主义建设事业的发展，需要大量的资金。这些资金主要依靠企业的积累。没有企业的上交利税，国家财政收入就成了无源之水，国民经济也就无从发展。为此如何增强企业活力，提高其盈利水平是企业本身发展的需要，也是国民经济得以发展的基础。

## （二）企业对用户的责任

企业对用户的责任表现在为用户提供物美价廉的商品及用户满意的劳务，同时还要提供高质量的售后服务。

一个企业的成败关键取决于用户对其产品的反映。只有其产品受用户的欢迎并被购买，企业才能生存。如果企业的产品不能为用户所承认，销售不出去，则企业就不能生存。因此企业要对社会需要进行充分地调查研究，不断开发新产品，改造老产品，积极向社会提供物美价廉的新产品。产品销售之后，还要以高质量的服务满足人民日益增长的物质文化的需要以及各项建设事业的需要。

## （三）企业对社会的责任

企业除按国家规定交纳税利之外，还要同社会一起共同解决面临的社会问题，包括为社会待业人员提供合理的就业机会、保护环境卫生等。现代工业的发展造成空气污染、水污染、噪音等公害，已严重影响人体健康及生态平衡，企业有责任采取措施，对本企业造成的环境污染进行整治，使污染不超过国家规定标准。

## 三、企业的权利

社会主义工业企业要完成所负有的责任，必须有一定的权利做保证，责权要相应。我国实行的是社会主义商品经济，社会主义企业既有直接对国家所负有的责任，又有商品生产者所应负有的基本责任，为此应赋予企业以独立的商品生产者从事生产经营活动所必须具备的权利。从我国经济建设的实践来看，应当进一步扩大社会主义工业企业，尤其是大、中型骨干企业在人、财、物、产、供、销方面的自主权。

### **(一) 人事自主权**

(1) 企业必须有干部的选拔和任免权。除企业的厂长应由主管单位任命或招聘（也可以由职工代表大会招聘或选举）外，厂长有权任免企业中层领导干部，并有权提请主管部门任免副厂级领导干部。

(2) 企业在主管部门核定的工资总额范围内，有权按照生产特点和实际需要，自行确定机构设置和人员配备，任何部门都不得硬性规定企业上下对口设置机构和人员配备比例。

(3) 企业有权根据生产需要，在劳动部门指导下公开招工和择优录用。任何部门和个人都不得向企业硬性安插人员。

(4) 企业具有对职工的奖惩权，包括按国家规定解聘职工。

(5) 企业在执行国家规定工资总额（包括增资指标）、工资标准、工资地区类别和一些必须全国统一的津贴制度的前提下，有权根据本企业的特点自选工资形式。企业对提取的福利基金和奖励基金有权自主分配，自主确定奖励制度。

### **(二) 财务自主权**

(1) 企业照章纳税后，所得利润应有权自行支配使用。企业留用的生产发展基金、新产品试制基金、后备基金可以同折旧基金、大修理基金结合起来，统筹安排、合理使用。

(2) 企业暂时不用的生产发展基金，可以按自愿互利原则，通过合营、补偿贸易等形式向外投资，购买其他企业的股份。企业的自有资金可以在企业间相互有偿借用，企业有权发行债券。

(3) 企业有权根据生产经营的需要，利用自有资金和银行借款进行技术改造。

(4) 企业有权把多余或闲置的固定资产出租和有偿转让。所得收益必须用于设备更新和技术改造。

### **(三) 决策自主权**

(1) 企业应有生产经营自主权，在确保完成国家计划和国家供货合同的前提下，可以自行安排增产国家建设和市场需要的产品。

(2) 企业应有权销售本企业的产品。除少数产品由国家特别规定不准自销外，一切产品均应允许企业在保证满足国家合同需要的前提下进行自销，走向市场，真正参加到流通过程中来。

(3) 企业在国家价格政策指导下，有权根据政府物价部门规定和市场供需情况决定自销产品的价格，国家要根据市场供需情况，规定价格的浮动幅度，以利企业运用价格手段更好地促进自身的经营。

(4) 企业具有物资采购权。除少数必须由国家统一分配的重要物资外，一般物资均应作为商品由需要的企业自行采购。企业有权自行选择供货单位，和供货单位签订合同。凡有条件的应尽量做到直达供应，直接结算。

(5) 企业在符合国家规定的条件下，有权参加外贸谈判和签约，有权提取和使用外汇分成。

## 第二节 管理的概念和管理者的任务

### 一、管理的概念

马克思对管理的解释是：“管理是一种生产性劳动，是每一种结合性生产方式中必须进行的劳动。”

哈罗德·孔茨认为管理就是要创造一种环境（秩序），为了使别人更好的工作，实现组织目标。

H. L. 西斯科则认为管理是通过计划工作、组织工作、领导工作、控制工作诸过程，来协调所有的资源，以便达到既定目标。

对于工业企业管理的定义也是众说纷纭。这里只列举两种比较通用的提法。一是认为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、领导、控制，以保证企业取得预定的经济效益及社会效益。还有一种认为社会主义工业企业经营管理，就是企业全体职工在经营者率领下，按照生产技术发展规律和社会主义经济规律，对企业的生产技术经济活动进行计划、组织、指挥、协调、控制，以适应企业的外部环境，充分利用资源，实现

企业经营目标，不断提高企业经济效益的过程。

当代世界经济和社会发展迅速空前，企业作为各国经济的微观组成细胞，也增加了它千差万别的组织特点和管理特色，因而用一个统一的概念也很难将管理的内涵加以总括。尽管如此，也无碍我们对企业管理的深入研究。

企业管理是一门科学，是技术科学与经济科学相结合的边缘科学。这是因为企业管理不仅要合理组织生产力，而且要不断改善企业的生产关系。合理组织生产力就是要按照生产技术规律和经济规律，使劳动者与生产资料科学地结合，合理布局车间、班组和工作场地，科学地选择与配置技术设备，有效地选购材料等，保证生产过程顺利进行，并不断提高经济效益。不断改善生产关系就是要根据生产关系一定要适合生产力发展的原理，使生产资料的所有制形式、经营方式、劳动者在生产过程中的关系以及分配关系等等，能促进生产力的发展。调整企业上层建筑就是要对不适应生产力发展的管理范围、规章制度、管理方法进行改革，更有效地促进生产力持续稳定发展。由此可见，企业管理所涉及的内容是十分广泛的。它对现代企业应当在定性、定量和定位分析研究的同时，对企业管理的主体、管理内容、管理职能、管理目标进行分析和研究。

管理的主体即由谁来进行管理，一般地说，企业管理的主体指生产资料的所有者或代理人。资本主义企业行使管理职能的是资本家或其代理人，而社会主义企业管理的主体是企业的经营管理者 and 广大职工。企业的经营管理者要行使管理的职能，而企业的职工作为生产资料的主人也要行使民主管理的权力，因此他们既是生产者，也是经营管理者。

管理内容即管理的对象是什么。企业管理的对象包括企业的人、财、物、供、产、销以及经营信息等。因为组成企业生产经营系统的这些要素的相互渗透、结合和运动，呈现出复杂的状态，只有通过管理才能使它们有序地结合、合理地渗透、科学地运动，做到投入少、产出多，提高经济效益。就社会主义企业来说，其

生产经营系统还应包括企业直接生产过程和流通过程，要保证企业的人、财、物、供、产、销、经营信息在生产过程和流通过程中的正常运动。

管理目标即管理所要实现的目的是什么。企业经营管理是一种有目的、有意识的行为，管理本身不是目的，而是实现一定目的的手段。管理目的具体化，即是上述提过的企业的根本任务。

管理职能即如何进行管理。既然企业管理是人们的主观行为，要实现管理的目的，就必须按照客观规律办事。包括对企业生产经营活动的计划、组织、领导、控制和具体的管理机构、管理措施的确定及其实现。既包括经济的、政治的、技术的管理机制，也包括行政的、组织的、法律的、教育的管理手段在内。

## **二、管理人员应具有的基本技能**

### **(一) 基本技能的含义**

成功的管理是以三种基本技能为基础的，我们称它们为技术技能、人事技能和思想技能。这里所说的技能指的是一种可以养成的能力，不一定是天赋的，它会在工作中显示出来。因此，判断有无技能的主要标准必须是看一个人能否在不同的条件下做出有效的行动。

#### **1. 技术技能**

技术技能指的是对某一特殊活动的理解和熟练。当一个外科医生、一个音乐家、一个会计或一个工程师正在执行他自己的特定业务时，我们可以比较容易看到他的技术能力。技术能力包括专门知识、在专业范围内的分析能力以及灵活地运用该专业的工具和技巧。

技术技能是人们最熟悉的，因为它最具体。技术技能也是绝大多数人所需要的技能。在我们的职业训练中，大多数人都对发展这种专业技术技能极为关心。

#### **2. 人事技能**

人事技能是一个人能够以小组成员的身分有效地工作，建立

彼此协调合作关系的能力，也就是和他人共事的能力。

技术技能主要是涉及到与“物”的工作，而人事技能主要是涉及到与人的工作。这种技能表现在一个人对上级、同级和下级的看法以及行为方面。

具有高度人事技能的人善于了解别人的意见和心理，善于灵活地与别人交往，并善于创造一个融洽、安全的工作气氛。这样的人能鼓励下级自由地发表意见，而不怕受到指责或嘲笑。他善于使下级参与工作计划和行动并能够判断出各种行动会引起什么反应和后果。

与人共事的技能是一种自然的和持续的活动，因为它不仅包含在做出决策时具有敏感性，而且在日常行为上也具有敏感性。人事技能不能“时有时无”，技巧不能乱用，人格上的特性也不能象大衣那样穿上去、脱下来。由于行政人员所说的和所做的，都会影响他的同事，他的真正意愿早晚会显露出来。这样，为了使之有效，这种技能必须是自然而然地发展起来的，并且是不自觉地、也是言行一致地表现在一个人的每一行动中。它必须成为他整个人的一个组成部分。

### 3. 思想技能

思想技能是把企业看成一个整体的能力，包括识别一个组织中的彼此互相依赖的各种职能，一部分的改变如何能影响所有其他各部分，并设想个别企业与工业、社团之间，以及与国家的政治、社会和经济力量这一总体之间的关系。在任何情况下都能看出其间的关系并领会其重要的组成部分，由此，主管人员就能为提高整个组织的全面福利而采取行动。

一般地说，任何一次决策的成功有赖于决策人和实施者的思想技能，整个企业的未来方向和趋势也是这样。一个上层主管人员的态度渲染了企业的整个特征，并决定了使一个企业经营的方法不同于另一企业的“企业个性”。这些态度是主管人员的思想技能的一种反映（有些人称之为“创造性的能力”），也是他对企业发展方向、企业目标和政策以及职工利益理解方式的一种响应。

## （二）三种技能相对的重要性

把有效的管理分为三种基本技能，主要是为了分析的目的。在实践中，这些技能是紧密地互相关联的。尽管这三种技能在每个管理层中都是重要的，但在不同的责任层中，管理人员的技术技能、人事技能和思想技能的相对重要性也有所不同。

### 1. 下级管理

现代工业的许多巨大进步都应归功于技术技能。它对于有效率的生产是不可缺少的。此外，在低层的管理中，它的重要性最大。由于管理人员离开实际体力操作越来越远，技术技能就变得不那么重要了，假定他有干练的下级帮助他解决他的问题的话。在上层，技术技能几乎是不存在的；如果行政人员有高度的人事技能和思想技能，他仍然可以有效地完成他的工作。有这样一个例子：有一个生产工业设备的大公司，制造部门的副总经理突然生了重病，公司要审计主任代替他的职位。审计主任以前没有搞过生产，但他在那个公司已工作了二十多年，因而与许多主要的生产人员密切相知。他设立了一个顾问组，并把不寻常的权力授予各部门的主任，这样他就能专心地协调各部门的工作。通过这样的办法，他建立了一个有高度效能的小组。结果，成本降低了，生产率提高了，积极性也提高了，都达到了前所未有的水平。

### 2. 各级管理

人事技能，就是和他人共事的能力，对各级的有效管理都是必要的。

人事技能在下级中似乎最重要，在那里，管理人员同下级直接接触的次数最多。当我们顺着行政管理阶梯越爬越高时，这些个人接触的次数和频率就会减少，对人事技能的需要也就会按比例地减少，尽管这是大致情况而不是绝对的。同时，如果需要决定政策或进行大规模的行动，思想技能就会变得更加重要。于是，应付人的人事技能便从属于把企业的利益和行动一体化的思想技能了。

在公司内部效率最高的部门负责人是这样的一些人，他们心

中往往看到自己那个专业化了的部门的独一无二的价值和标准而看不到其他部门的不同的价值有任何正确性。这样一来，由于两个部门的价值互相冲突，因此，在处理部门与部门之间的关系时，主管人员就需要采取一些模棱两可的态度。但是，部门中的下级人员则常把妥协看作是“出卖”，这就不得不在下面两者中取其一：或是得到下级的全力支持，或是享有同级或上级的充分合作，要想兼得是不可能的。这对于较低的或中层的管理人员来说，处理组内事务的技能是不可缺少的；在依次而上的较高的管理职位中，处理部门与部门之间关系的技能就变得更加重要了。

### 3. 上层管理

在较为负责的岗位上，思想技能的影响最大，也最容易为人看到，因而就变得更加成败攸关的了。强调思想技能的重要性，有些国外学者甚至把它视为一种价值无以伦比的管理才能。

在上层的管理职位中，对于特殊的技术技能的要求是不重要的。许多职业管理家很容易地从一种工业转到另一种工业中去就职，他们的效率并没有什么明显的降低。不过，这种流动性只有在大企业里才有可能，那里的主要行政负责人下面有大批的助理人员，整个企业组织中到处有极能干的、有经验的技术人员。一个历史悠久、站稳脚根的大企业有强大的运行工作的力量，能使一个新的主管领导在战略问题上集中精力。

在较小的企业中，技术专家没有那样多，主要主管负责人就会十分需要在该工业中的亲身体验了。他不仅需要知道向下级提出什么恰当的问题，也需要了解工业背景情况，以便知道如何评价他们的答案。

### （三）主要管理者的任务

我们知道，每一项重要的措施都必须在许多互相冲突的价值、目标和标准中求得平衡，因而从单一的观点看问题总是不能令人满意的。影响整个企业的每一决策或选择都会对某些部门产生相反的影响。主要负责人必须设法发觉这些冲突，并且准确地跟踪追查它们在企业各部门可能产生的影响。为了整体的利益，他必