

企业管理问题

图解

第一机械工业部重型矿山总局 编印

1980

编 后

《企业管理问题图解》是我局在广西柳州举办的厂级领导干部企业管理研究班的教学参考挂图。是根据有关资料及我们对一些问题的见解编制的，在教学中受到了同志们的欢迎，有些单位还作了复制，印成小册子。

在各方面的要求下，我们对这套挂图作了补充修改，现印刷出版，供我们系统内部参考。这套图解，在教学中有很好的形象直观效果，可以加深学员对主课的理解。是企业管理中必需参考资料。同时，也是企业领导干部和管理人员、技术人员学习企业管理基本知识的基本读物。

图解是由第一机械工业部重型矿山机械总局编印，编辑张冲、李森林、图表设计李森林。

一九八〇年十二月

管理工程系	F425
资料室	1

任何管理工作都需要有特殊的本领。有的人可以当一个最有能力的革命家和鼓动家，但完全不适合作一个管理人员。凡是熟悉实际生活，阅历丰富的人都知道：要管理就要内行，就要精通生产的一切条件，就要懂得现代高度的生产技术，就要有一定的科学修养。这就是我们无论如何都应当具备的条件。

F27/21

104

——摘自《列宁全集》第二十卷第394页《在全俄苏维埃工人第三次代表大会上的演说》



0746850

D

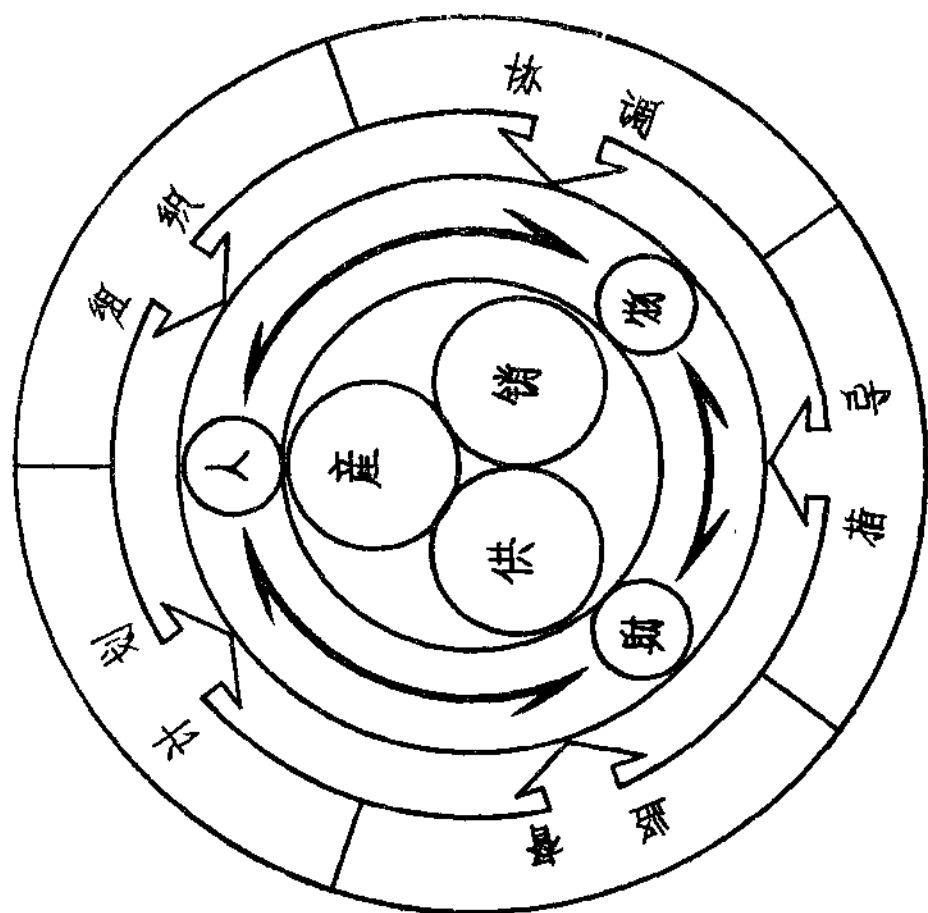
目 录

序号	内 容	页 码
1	企业管理问题综述	1~11
2	系统工程	12~13
3	价值工程	14~15
4	行为科学	16~18
5	计划管理	19~26
6	生产管理	27~33
7	物资管理	34~36
8	设备管理	37~39
9	劳动管理	40~42
10	财务管理	43~46
11	企业经营者基本要素	47~49
12	电子计算机简介	50~51
13	企业管理本刊常见缩略词语	52~53

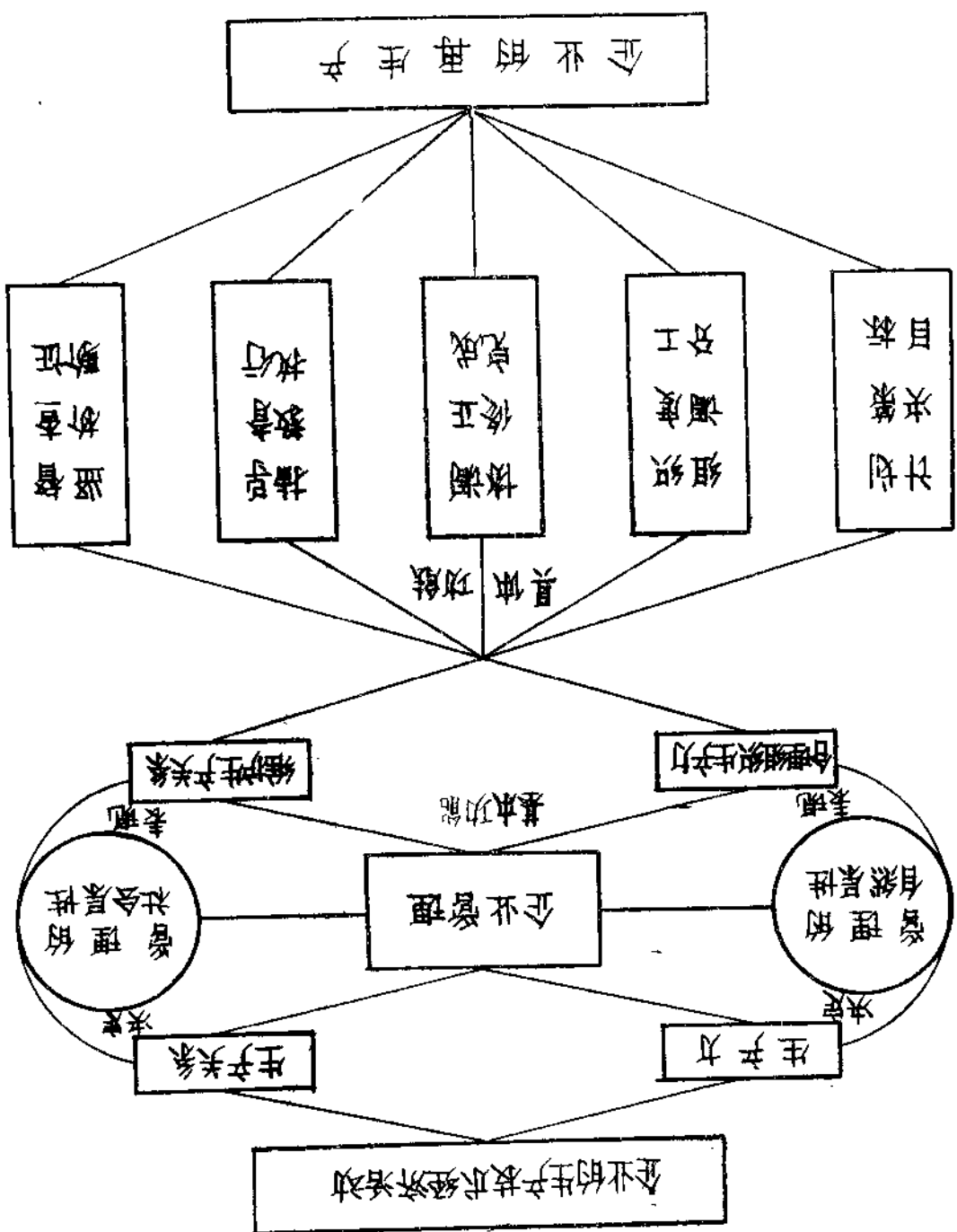
一、企业管理问题综述：

1. 企业管理的概念：

企业管理一般是指：在一定的生产方式下，遵循着客观经济规律和社会化大生产的要求，通过计划、组织、协调、指挥、监督等一系列活动，有效地利用企业的人力、物力、财力，使其相互配合，以完成予期任务，达到予期目标，并获最佳经济效益。



2. 企业管理的性质与功能:



3. 企业管理的产生及发展:

按照马克思的说法,有共同劳动,就有管理。但是,作为科学的企业管理,却是从资本主义的工厂制度成开始的。二百多年来,企业管理随着生产的发展,大体经历了三个大的发展阶段:

一、传统管理阶段: 从十八世纪后期到十九世纪末,经历了二百多年。这一阶段的主要特点是:资本家凭个人经验管理,工人凭个人经验操作,师傅带徒弟。由于这种作法带有浓厚的手工业传统,所以人们把这种传统管理阶段。

二、科学管理阶段: 从二十世纪初到四十年代,由于生产技术的进步和生产规模的扩大,资本家把发展了的管理权交给了专职管理人员承担,随着管理人员的经验积累,逐步形成了一套“科学管理”的理论,从而奠定了科学管理的基础,其主要代表人物是美国人泰罗。科学管理的主要内容有:定额作业、差别工资、部门负责制、计划管理、标准化等。虽然现在企业管理有了许多新的发展,但这些理论仍然是基础。

三、现代管理阶段: 从五十年代开始,随着科学技术的巨大进步,产品大型化、经济联合化,企业要求得到更大的经营效果,企业间的竞争日趋激烈,企业管理这门科学空前兴旺起来。现代管理阶段有两大学派,一派是技术学派或称管理科学派,主要是从生产三要素的合理组织进行研究,吸取了现代自然科学的新成果,利用数学方法、电子计算机等科学技术手段;另一派是行为科学派,从社会学、心理学的角度研究企业管理,并探索研究人的动机和行。七十年代以来,这两派有合并的趋势,形成了一种新的管理理论,称为“系统理论”或“系统工程”。

——

正统派（或称经典派）：

重视结构，典型的组织形式是金字塔形。强调权力和职责问题，主张自上而下，各有其权，各有其责。强调生产专业化，指挥一元化，操作标准化，管理科学化，主张垂直联系，实行奖励工资制……等。

行为学派：

强调人的因素，认为人与人的关系是一切管理工作的头等问题。强调在管理中人的精神作用比组织结构重要，生态系统比工程系统重要。这个学派虽然承认应有组织的形式，但在决策的程序上，赞成由上而下向下授权，让职工参与管理，提倡人与人之间，特别是上下级之间的互相信任与坦率……等。

4. 企业管理的流派：

数学学派（或称计量学派）：

认为管理可视为数学模式与程序的系统，如果管理、计划、组织或决策是一种符合逻辑的程序，就一定可用数学符号或数学关系表示出来。从而建立各种数学模型和不同的变量关系，通过运算得出几种不同结果的方案，从中选出“最佳”方案。它的明显特点是用客观的、数学的方法，表达或处理管理问题。

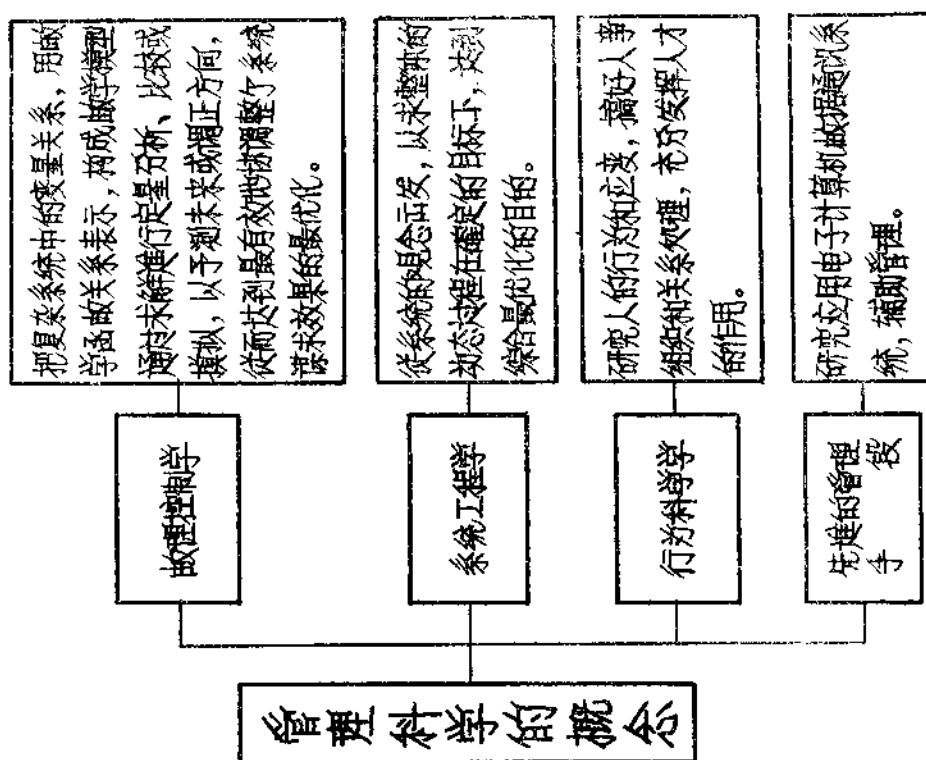
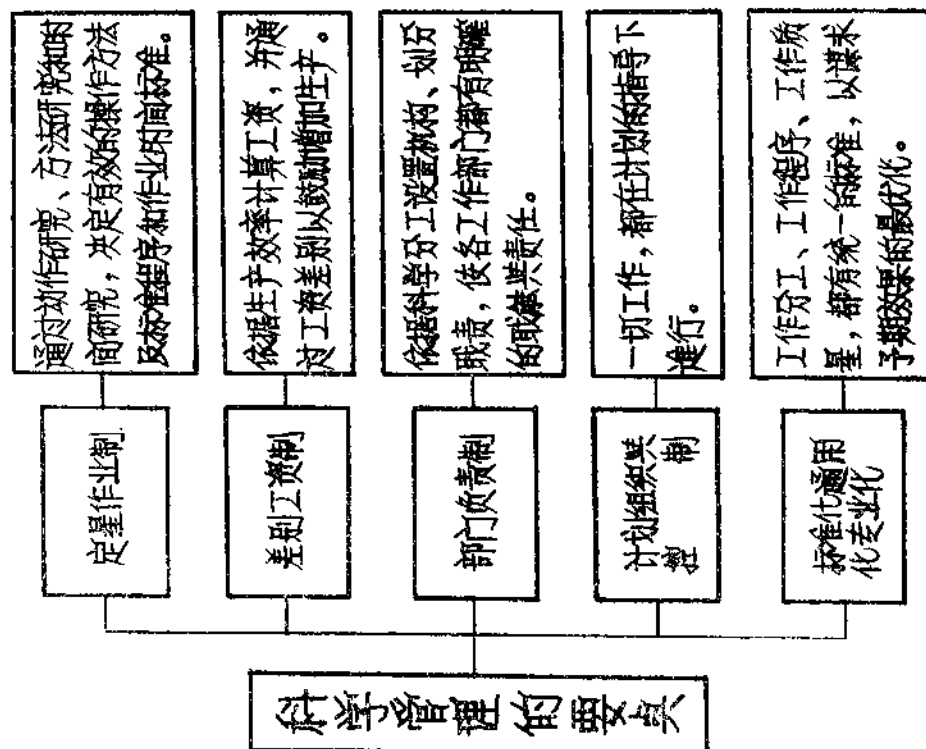
开放式系统概念和权变观点学派：

这个学派较新，1960年以后逐渐在欧美为人所采纳。开放式系统概念认为一个企业不仅受组成系统的各子系统变化的影响，同时受外部环境变化的影响，而自己的变化又影响外部环境，因此它是外部环境这个大系统中的一个子系统，因此，强调系统间相互关系的平衡与协调，并随时修正目标以适应内外环境的变化。

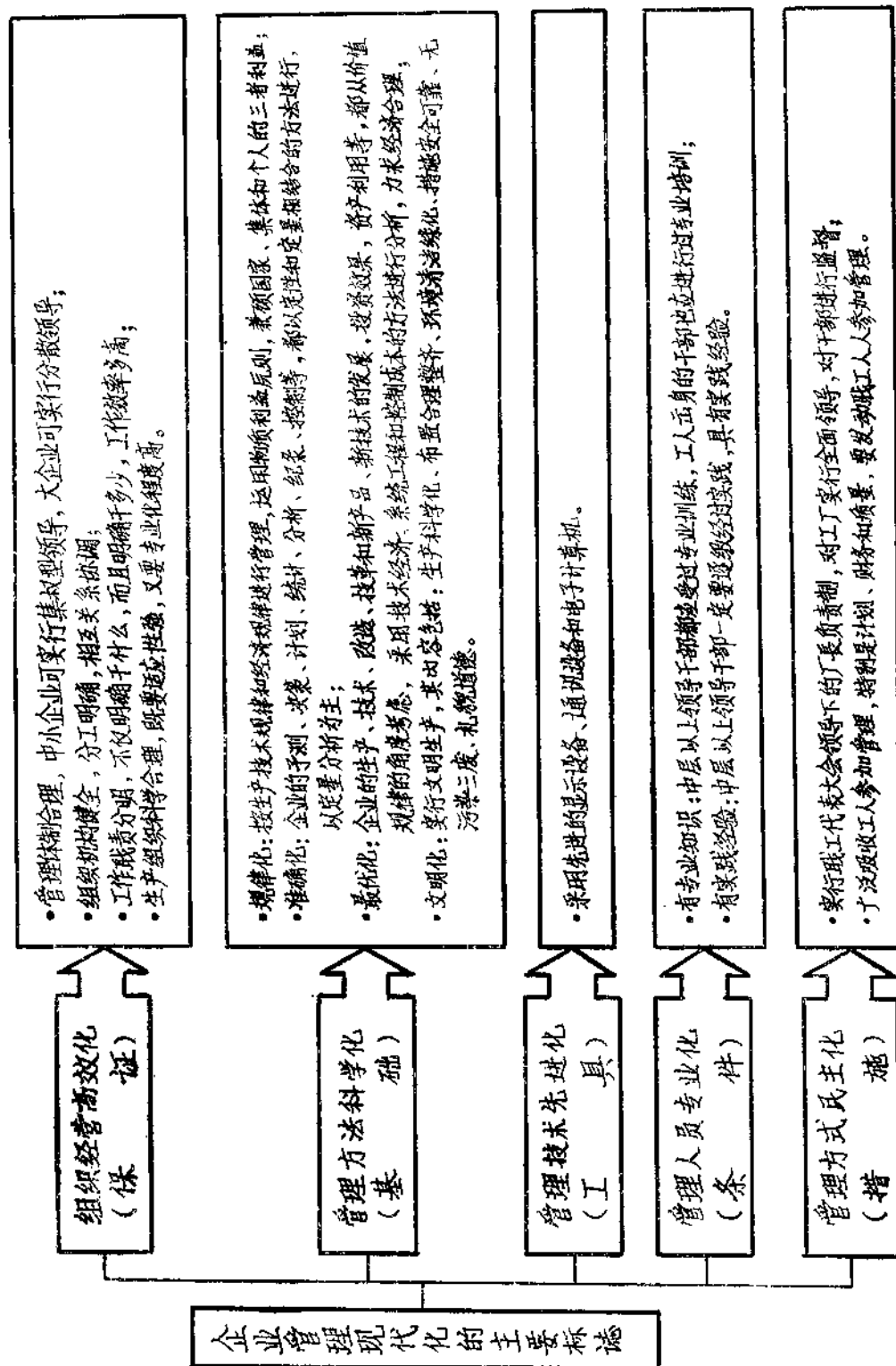
权变观点是根据具体情况做具体分析，从中引出合适的行动，也就是说，企业管理所采取的组织形式、方法和手段不受某个学派的或理论上的限制，以达到较高的效率和效果为目的。

5. 科学管理共管理科学:

科学管理共管理科学是两了不同的范畴, 各有不同的内容。



6. 企业管理现代化的主要标志:



现代化大生产决定了现代化的经营思想，它的主要表现是：

1. 在经营管理上主动性、进攻性很强，强调管理的重点在经营，经营的重点在于决策，决策的重点在于预测；

2. 分工越来越细，组织越来越严密，岗位责任制和部门责任制要求很严；

3. 计划性很强，大量运用定量分析的方法和先进的管理手段，加强对生产的计划、组织与控制；

4. 十分注重提高质量、增加品种、降低成本、扩大服务项目、运用广告业务等手段刺激用户、控制市场、扩大再生产；

5. 十分强调充分调动人的积极性，关心职工生活，注意安全生产，扩大民主管理；

6. 以“知”、“能”、“干（劲）”、“体（健康）”四项标准，作为培养和选拔干部的唯一标准；

7. 专业化、协作化的规模越来越大。

7. 现代化经营思想与小生产经营思想的区别：

小工业的生产决定了小生产的经营思想，它的主要表现是：

1. 计划性差，盲目生产，只顾眼前，不看长远，缺乏长远打算；

2. 因循守旧，墨守成规，缺乏革新创造精神，没有勇攀高峰的胆略；

3. 狭隘自私，闭关自守，本位主义，万事不求人不搞分工协作；

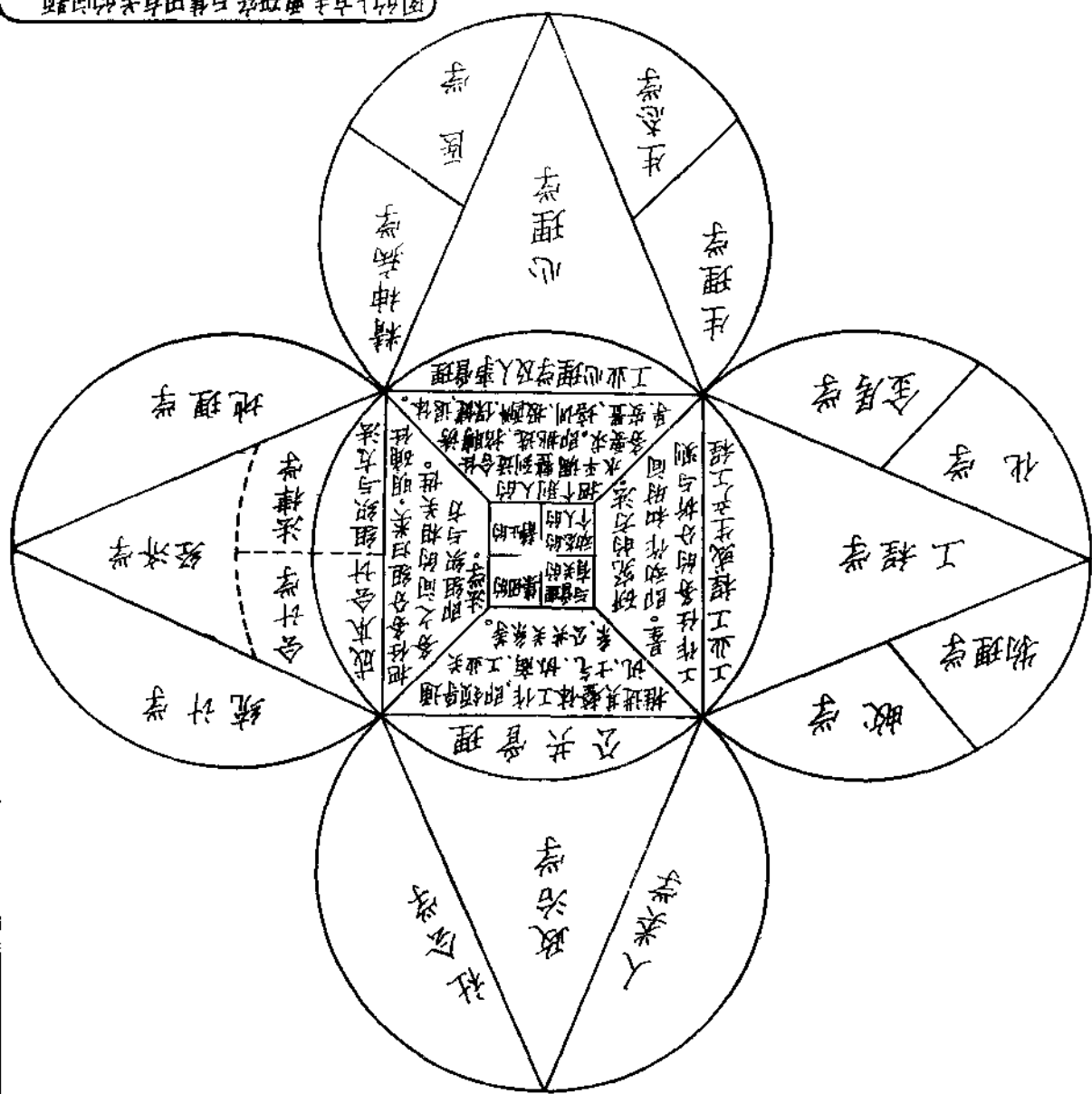
4. 自由散漫，没有严格的组织纪律，没有严格的管理制度；

5. 凭经验办事，凭个人威信领导，不求建立部门责任制，不采用科学管理办法；

6. 没有统计、核算，不计成本，不讲求经济效益；

7. 不从发展事业的高度选用干部，存在着严重的帮派和行会作风。

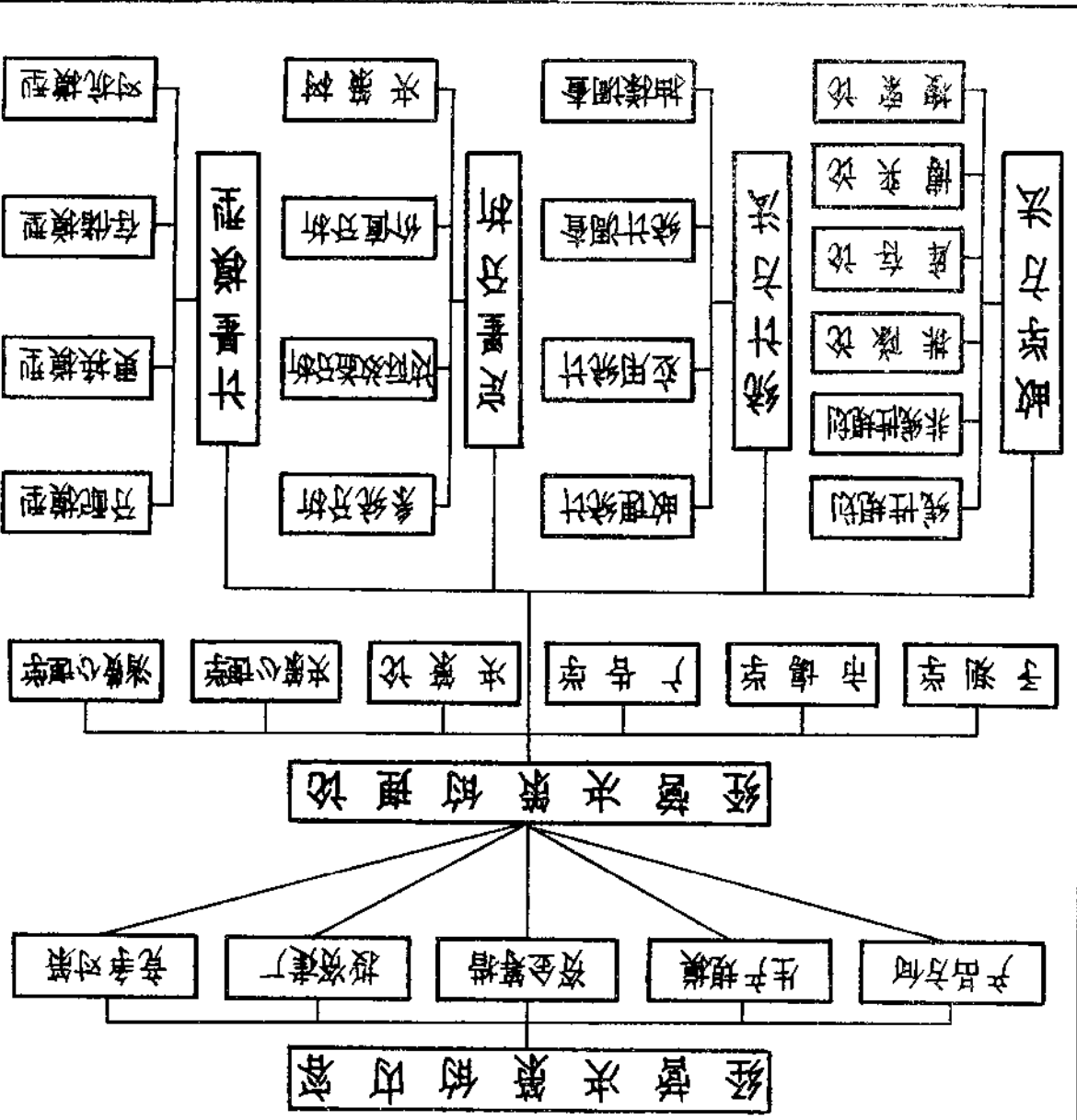
8. 企业管理与其它学科的关系:



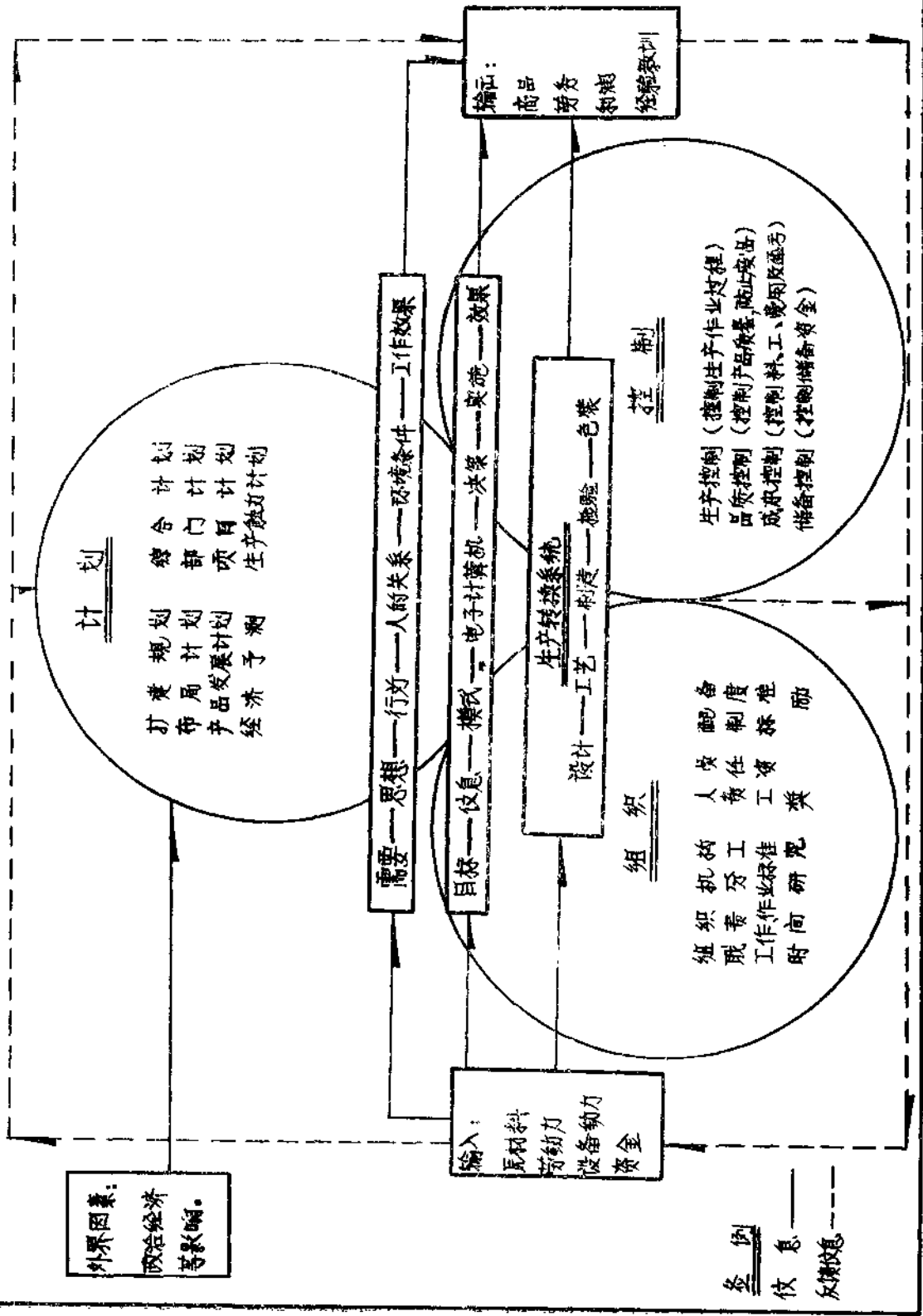
圖的上方主要研究与集团有关的问题；
圖的下方主要研究与人有有关的问题；
圖的左方主要研究完成任务的方法问题；
圖的右方主要研究与系统有关的问题。

9. 经营决策：

现代企业管理就是在科学管理的基础上，应用管理科学的新成果并以经营决策作为企业管理的中心为其主要特征。

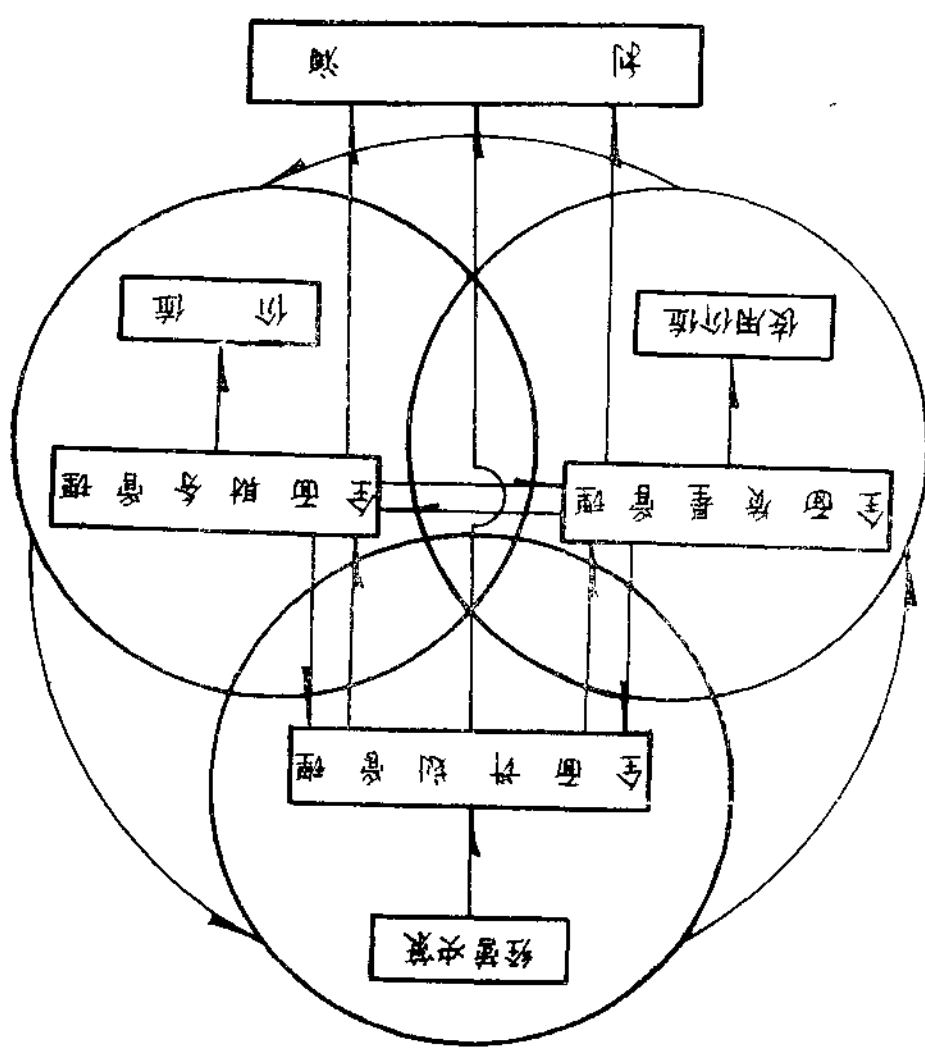


10, 現代管理系统:



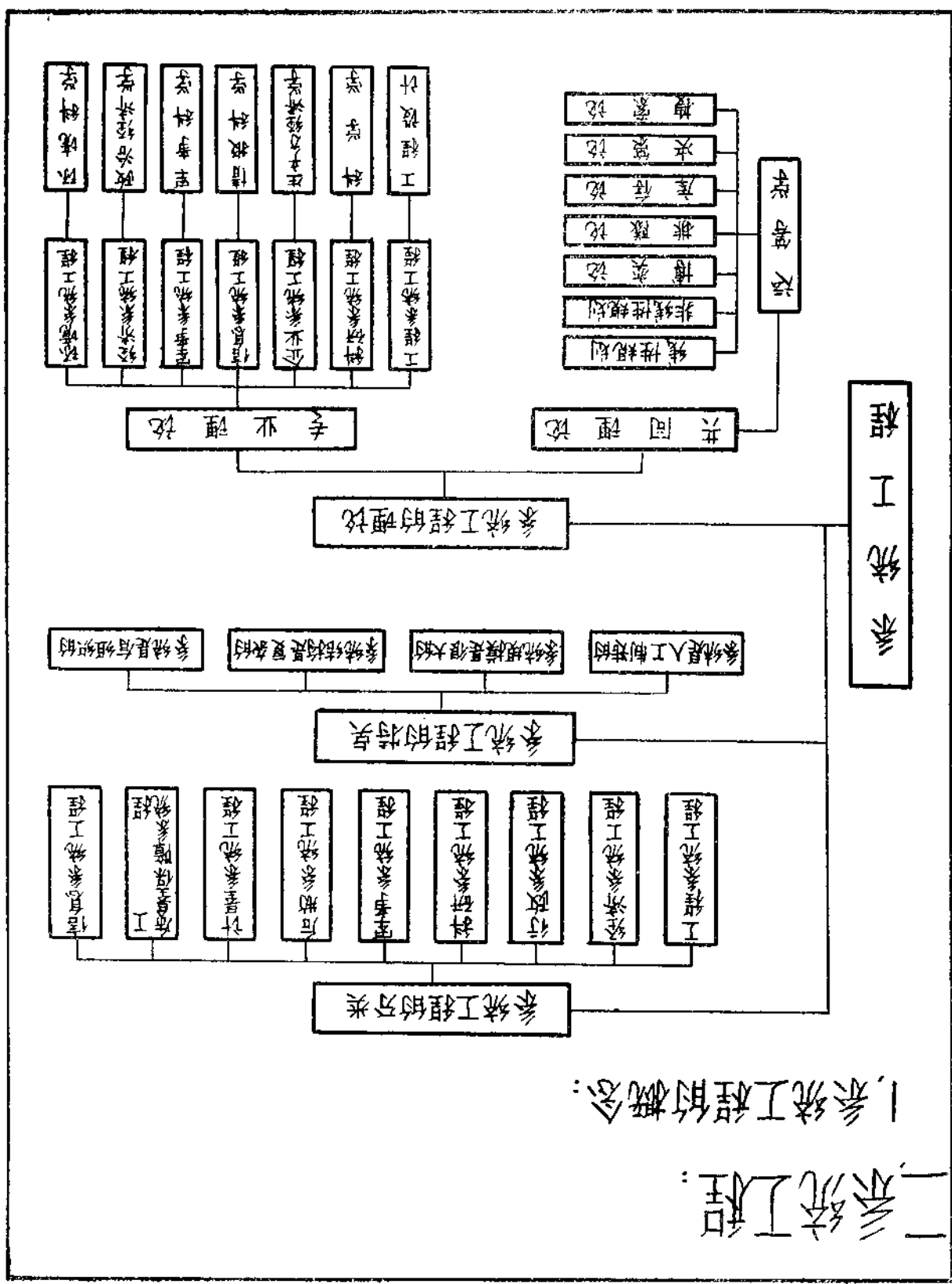
11. 全面计划管理、全面质量管理、全面财务管理；

全面计划管理、全面质量管理、全面财务管理，是贯穿企业生产的全过程，是指导企业各部门和车间，以至每个职工的具体生产、管理实践时，因此，称为全面管理。苏联反东欧一些国家是以全面计划管理为中心，美国是以全面财务管理为中心，日本是以全面质量管理为中心。日本自实行全面质量管理以来，效果是显著的。我们认为这三者的关系并不是平起平坐的，它们之间，有相互联系、相互分工、相互依存的关系，也可以在不同时期的不同情况下，分别为主要矛盾。



二 系统工程

1. 系统工程的概念:



2. 系统工程的应用

系统工程的应用

