

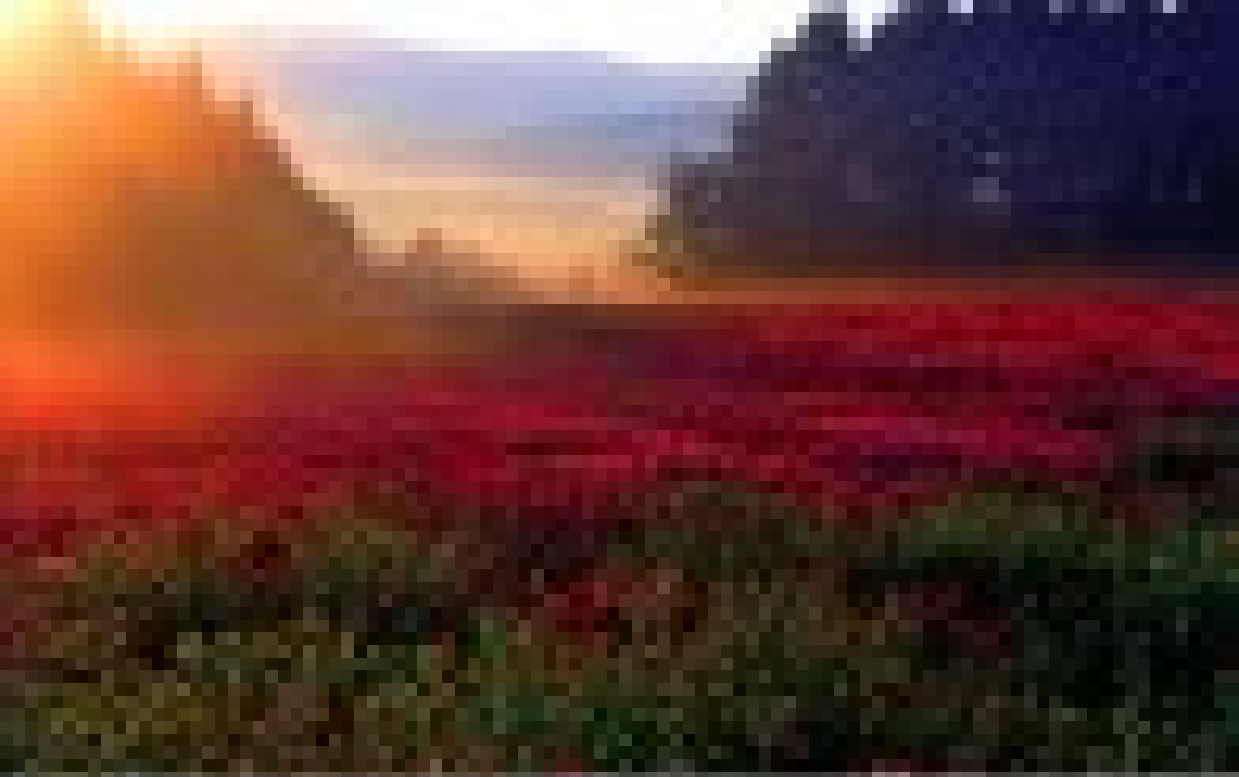


苗圃经营与管理

汪民 □ 编著



中国林业出版社



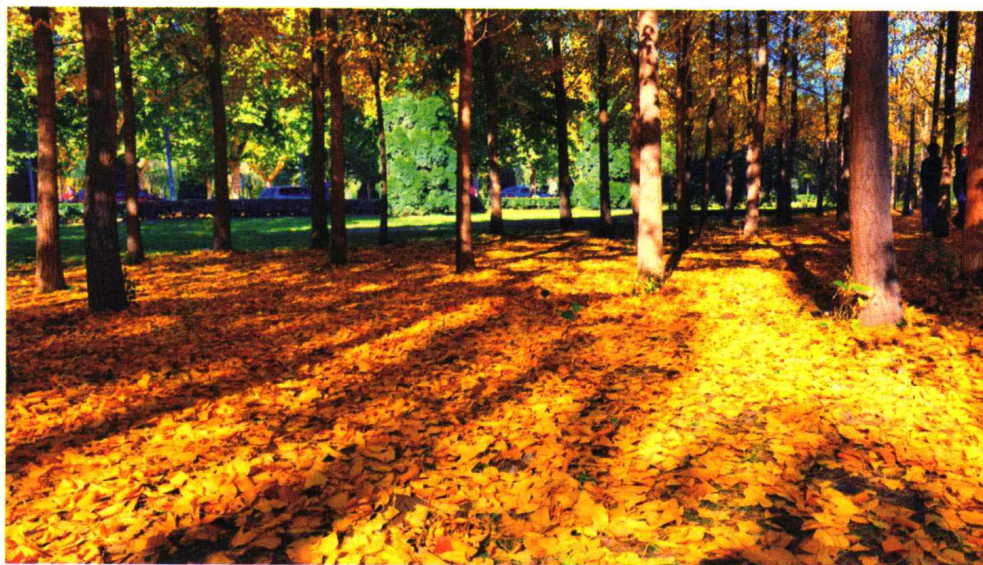
苗圃经营与管理



主编 王 伟



中国林业出版社



苗圃经营与管理

汪民  编著

中国林业出版社

图书在版编目(CIP)数据

苗圃经营与管理 / 汪民编著. — 北京: 中国林业出版社,
2015.3

ISBN 978-7-5038-7914-2

I. ①苗 II. ①汪 III. ①苗圃—经营管理 IV.
① S723.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 053944 号



苗圃经营与管理

MIAOPU JINGYING YU GUANLI

中国林业出版社·生态保护出版中心

责任编辑: 刘家玲

出版: 中国林业出版社 (100009 北京西城区德内大街刘海胡同 7 号)

电话: (010) 83143519

发行: 中国林业出版社

印刷: 北京卡乐富印刷有限公司

版次: 2015 年 4 月第 1 版

印次: 2015 年 4 月第 1 次

开本: 700mm × 1000mm 1/16

印张: 9.25

字数: 200 千字

印数: 3000 册

定价: 68.00 元



序

P R E F A C E

林木种苗是林业发展的重要基础。长期以来，党和国家高度重视林木种苗工作，采取了一系列措施推动林木种苗事业发展。国务院办公厅 2012 年和 2013 年先后印发了《关于加强林木种苗工作的意见》和《关于深化种业体制改革提高创新能力的意见》，出台了《全国林木种苗发展规划（2011～2020 年）》等一系列重要文件。

目前，我国林木种苗事业在种质资源收集保存、良种选育推广、种苗生产供应、市场监管等方面取得了很大成绩，已建成国家重点林木良种基地 226 处，国家级林木种质资源库 13 处，各类林木良种基地累计达到 700 多处，年均生产林木种子 2500 万千克，生产各类苗木 500 多亿株，林木种子和苗木抽查合格率稳定在 90% 以上，苗木产值达 2400 亿元，林木种苗事业的快速发展为保障林产品供给、促进农民就业增收、促进林业发展发挥了重要作用。

在林木种苗事业快速发展的同时，也逐渐暴露出林木种苗结构性矛盾突出、同质化严重，多数苗木企业规模较小、自主研发能力不强、适应市场能力差、管理不科学等问题。在新的形势下，如何充分发挥市场在资源配置中的决定性作用，引导林木种苗事业持续健康发展，为林业生产提供更多林木良种成为摆在我们面前的一项重大课题。

汪民同志从事多年的林木种苗管理工作，当过苗圃负责人，考察

过国内、国外的各类苗圃，对苗圃的经营管理做过大量调查研究，对促进苗木生产和苗圃经营有着独到的见解。汪民同志将管理学理论与苗圃生产经营实践相结合，撰写了《苗圃经营与管理》一书。系统地分析了我国苗圃在经营管理上存在的主要问题，介绍了如何确定苗圃经营目标和市场定位、提高苗圃竞争力以及如何当好苗圃经理人，并对苗圃计划、质量、成本、技术、销售等层面如何加强管理进行了详细讲解。理论联系实际，图文并茂，对指导苗圃的经营管理具有较强的实用性和可操作性。希望全国林木种苗工作者、广大林木种苗企业以及生产者从本书中获得启迪，汲取智慧，解放思想，深化改革，提高苗圃经营管理水平，促进全国林木种苗事业发展。

国家林业局国有林场和林木种苗工作总站总站长



2014年4月



前言

F O R E W O R D S

我国大多数企业的经营管理水平依然相当落后，有专家指出，经营管理的落后对企业可持续发展的危害性远远大于技术的落后。就企业化经营的苗圃而言也不例外。经营管理的落后使先进的技术设备变为摆设，使优秀的技术人员无用武之地，甚至会造成企业的亏损或倒闭。如 10 年前我国从国外引进的现代化智能温室和播种育苗设备多数都在闲置，或改它用；经营管理落后的苗圃，技术人员无法有效发挥主观能动性，使质量、技术管理措施不能落实到位，苗木质量无法保证。

经营与管理是苗圃取得成功最为重要的两个因素。经营就像我们日常所说的“生财之道”，对苗圃来说就是如何选择生产适销对路的苗木，如何把苗木卖出去，并卖出个好价钱。管理就是如何把内部的各项工作做好，对苗圃来说就是要用最少的投入，生产出质量最好的苗木。经营侧重于市场决策和把握方向，主要是跟踪市场，发现机会，调整发展策略；管理侧重于内部资源的有效整合和效率的提升，主要是把计划制定好、实施好，减少失误和偏差。经营与管理密不可分，不能偏废。

很少有人不想把苗圃经营好、管理好，有些苗圃经营者也是费尽了心机、绞尽脑汁、呕心沥血，但是，仍然收效甚微。因为他们没有把经营管理这门科学应用到自己苗圃的生产经营实践中去，缺乏科学

有效的经营与管理。我们说，技术的落后，花些钱就能改变，至少能够缩小差距。管理的落后绝不是花钱就能够改变的，必须靠苗圃经营者用心学习，勇于实践，总结经验，不断创新。

本书正是为了提高苗圃经营者的管理水平而撰写的，采取管理理论与苗圃经营管理实践相结合的形式，书中穿插了一些幽默管理故事，易学易懂，给普通苗圃经营者以启迪。全书共分为三部分：绪论、经营篇和管理篇。绪论，主要介绍经营与管理的概念、苗圃分类、管理职能和苗圃在经营管理上存在的问题；苗圃经营篇，主要介绍苗圃经营目标的确定、苗圃经营决策、苗木市场调查和预测、苗木市场定位、如何提高苗圃竞争力以及如何当好苗圃经理人；苗圃管理篇，主要介绍了苗圃计划管理、质量管理、成本管理、技术管理、销售管理和内部控制。

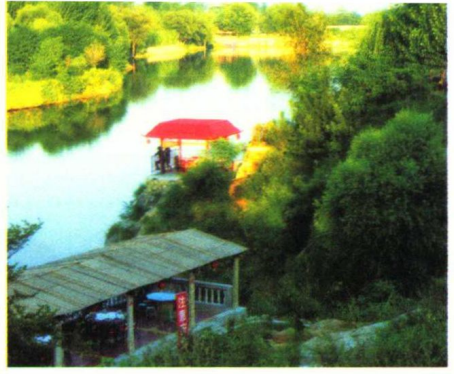
本书在撰写过程中，参阅了大量企业经营管理方面的书籍和文献，在此对这些书籍和文献的作者表示真诚的感谢！

由于笔者的水平有限，书中错误和不足之处在所难免，恳请同行专家和读者提出批评和建议。

在本书编写过程中，得到了国家林业局国有林场和林木种苗工作总站的领导和有关同志的大力支持和指导，一并致谢。

汪 民

2014年10月



目 录

C O N T E N T S

序
前 言

第一章 绪论

1.1 苗圃的概念及特征·····	002
1.2 苗圃的分类·····	003
1.3 苗圃经营与管理的区分和联系·····	004
1.4 苗圃在经营管理方面存在的问题·····	006
1.5 苗圃现代化·····	007

苗圃经营篇

第二章 苗圃经营决策

- 2.1 内外环境分析·····013
- 2.2 苗木市场调查和预测·····016
- 2.3 制订经营方案·····019

第三章 提高苗圃竞争力

- 3.1 不断创新,引领市场·····026
- 3.2 树立品牌,提高信誉·····029
- 3.3 合作双赢,做大做强·····030
- 3.4 合理使用、培养人才·····031
- 3.5 苗圃成功之道·····033

第四章 怎样当好苗圃经理

- 4.1 苗圃经理人应具备的素质和能力·····036
- 4.2 苗圃经理人的职责和任务·····037
- 4.3 解决问题应对危机·····038

第五章 培育苗木的选择

- 5.1 苗木的分类·····042
- 5.2 苗圃的市场选择与定位·····042
- 5.3 培育树种、品种的确定·····044
- 5.4 培育苗木种类的选择·····045

5.5 苗木发展趋势	048
------------------	-----

苗圃管理篇

第六章 计划管理

6.1 计划的目的与作用	062
6.2 计划的分类	062
6.3 编制计划的原则	064
6.4 计划工作过程	065
6.5 苗圃计划的编制	070

第七章 质量管理

7.1 质量管理概述	082
7.2 质量管理的基本原则	083
7.3 质量管理的内容	084
7.4 质量管理的方法	086
7.5 苗圃的标准化管埋	087

第八章 成本管理

8.1 苗圃在成本管理上存在的问题	094
8.2 成本管理的原则	095
8.3 成本管理的内容	095
8.4 成本控制的程序和方法	096
8.5 降低苗圃生产经营成本的途径	098

第九章 技术管理

- 9.1 苗圃常见的技术问题 104
- 9.2 苗圃技术工作的特点和管理原则 107
- 9.3 技术管理的内容与方法 108

第十章 销售管理

- 10.1 苗圃销售工作常见的问题 120
- 10.2 苗木销售管理的原则 120
- 10.3 销售管理的内容 121
- 10.4 苗木促销 126

第十一章 内部控制

- 11.1 内部控制的意义 132
- 11.2 内部控制的原则 133
- 11.3 内部控制的基本要求 134
- 11.4 过程控制 134
- 11.5 内部控制的措施 135
- 11.6 内部控制的关键 136

绪 论

第一章



苗圃生产苗木不仅需要育苗技术（包括常规育苗技术和现代育苗技术），而且需要科学有效的管理。搞好一个苗圃不仅需要管理好苗圃内部生产和内部事务，而且需要研究开发市场和促进销售，搞好苗圃的经营。用管理学理论指导、科学的方法管理苗圃是苗圃健康快速发展必不可少的。

每个苗圃的规模不同、所处的环境不同、生产技术水平不同、发展程度不同，但经营管理的基本原理和基本内容却是大同小异的。只要按照苗圃经营管理的基本原理，科学地制订发展规划和年度经营计划、明确经营的方向和目标，采取科学方法进行管理，不论苗圃的规模大小、差异如何，都能用最少的资源换取最大的经营成果。

1.1 苗圃的概念及特征

1.1.1 概念

苗圃是从事苗木生产经营活动的法人单位。国外的苗圃通常是一个企业，在我国一般的民营和个体苗圃需要经过林业部门许可，在工商管理部门注册而成为一个企业，大多数国有苗圃是经过人事编制部门批准成立的事业单位，基本上实行企业化管理，独立核算，自负盈亏，因此说，国有苗圃是企业性质的事业单位。苗圃作为培育苗木的场所，其主要功能是生产出各种苗木。

苗圃应具备的条件如下：

- (1) 土地资源。苗圃必须具有一定的土地资源。
- (2) 资金。具有一定的固定资金和足够的流动资金，以保证正常生产经营活动的需要。
- (3) 技术。具有专业技术人员和经过培训取得质量检验员证书的质检人员。
- (4) 设施设备。具有培育苗木所需的基本设施设备，包括灌溉设施、除虫打药设备等等。

1.1.2 特征

苗圃具有以下特征：

(1) 独立性。苗圃必须自主经营、独立核算、自负盈亏、承担风险，具有较强的独立性。

(2) 商业性。苗圃是从事苗木生产经营活动的单位，以获取经济效益作为自身存在及进一步发展的前提和保证。

(3) 周期性。苗圃的经济效益和发展具有阶段性和明显的周期性。一是造林绿化的任务不够稳定，存在一定的周期性；二是市场规律对苗木生产效益的影响，效益好的苗木，培育的就多，多到一定程度就积压，效益就差，甚至亏损。

1.2 苗圃的分类

对苗圃进行分类的目的是为了根据不同类型的苗圃采取不同的管理方式，不同类型的苗圃都具有共同的企业特征，但是也具有各自的特点和运行规律。

(1) 按所有制性质划分。苗圃可分为国有苗圃（包括林业部门所属苗圃，其他行业所属苗圃）、民营苗圃（包括民营企业所建苗圃、集体所建苗圃）和个体苗圃（农民个人、其他自然人所建苗圃）。

(2) 按土地规模划分。苗圃可划分为大型苗圃、中型苗圃和小型苗圃。一般认为，20 公顷以上的苗圃为大型苗圃，7 ~ 20 公顷的苗圃为中型苗圃，7 公顷以下的苗圃为小型苗圃。

(3) 按苗木用途划分。苗圃可划分为林业苗圃、园林苗圃和其他专门苗圃。林业苗圃主要生产林业工程造林所需苗木；园林苗圃主要生产城市园林绿化所需的观赏苗木。专门苗圃，如果树苗圃、实验苗圃等具有专门用途的苗圃。

(4) 按设备和技术先进性划分。苗圃可划分为传统苗圃（图 1-1）和现

图 1-1 传统苗圃





图 1-2 现代化苗圃

现代化苗圃（图 1-2）。一般把采用组织培养、智能温室容器育苗、应用数字技术控制水肥管理的苗圃称为现代化苗圃。其他苗圃则称为传统苗圃。

1.3 苗圃经营与管理的区分和联系

1.3.1 经营与管理的概念

苗圃经营与管理有区分又有联系，就像自然界阴、阳两个方面，无法截然分开。

（1）苗圃经营。苗圃经营就是通过研究苗木市场，生产适销对路的苗木，考虑如何把苗木迅速销售出去，如何增强苗圃的适应能力和竞争能力，也就是如何获取更好的社会效益和经济效益。经营要解决的问题就是如何赚钱，是业务方面的问题。

（2）苗圃管理。苗圃管理是对苗圃所拥有的资源进行有效整合以达到既定目标。管理的核心在于对资源的有效整合，即对人、财、物的优化配置。管理要解决的问题是如何提升效率，目的在于实现经营目标。苗圃管理是一种动态的创造性活动。

（3）经营与管理的区别。经营是指如何做正确的事，是方向问题。管理是指如何正确地做事，是方法问题；经营是一种目标，管理是一种手段；经营的直接目的是提高效益，管理的直接目的是提高效率；经营是面对市场的，管理是内部的组织协调。

（4）经营与管理的联系。经营与管理是相互联系、相互作用、相互渗透、密不可分的。忽视经营的管理没有实际意义，忽视管理的经营是不能长久的。

苗圃经营的好坏关键在于决策，如果没有明确的经营目标和正确的决策，生产就会陷入盲目性。管理是实现正确决策的手段，就是说没有科学、有效的管理，苗圃的决策就不能顺利地实施，经营目标就难以实现。

1.3.2 苗圃的管理职能

对苗圃的管理主要是通过计划、组织、领导和控制实现的，通常把计划、组织、领导和控制称为管理的四大职能（图 1-3）。

（1）计划。计划是苗圃经营管理的首要职能。计划是对苗圃未来活动进行的预先谋划。管理者在对苗圃内、外条件进行充分调查研究的基础上，确定苗圃的发展方向和发展目标，拟定实现发展目标的方案和方法步骤。计划工作主要包括调查分析苗圃的内、外环境条件，制定经营决策、编制行动计划。

（2）组织。组织是苗圃的组织机构，即建立各个职能管理部门，合理确定各个部门之间的相互关系，建立各项规章制度，确保执行具体任务的每个人能够密切配合，协调联动，使个体或局部的力量形成整体的力量。做到职责明确，确定需要做什么，怎么做，由谁去做。

（3）领导。所谓领导就是管理者利用职权指挥苗圃各类人员，按照计划确定的目标与措施进行生产经营活动，同时协调苗圃内部各个部门的工作，调节各个要素、各个环节、各个方面的关系，消除工作中的脱节现象，使之协调一致地开展工作。领导是一种艺术性很强的管理活动，需要调动和激发每一个员工的积极性，以饱满的热情投身到工作中去。

（4）控制。控制是管理工作的关键。控制是通过制定衡量各项工作的标准，以标准衡量每个员工的工作完成情况和实际效果，如果出现了偏差及时采取措施进行纠正的过程。控制不仅仅是对计划执行情况的检查和监控，而

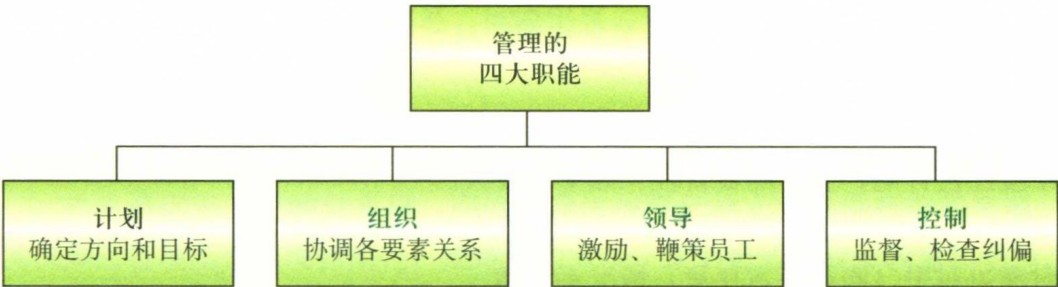


图 1-3 管理的四大职能