

全国农垦企业管理干部培训教材

現代農墾企業管理

彭诗瑜 主编
张崇文 副主编



中国经济出版社

全国农垦企业管理干部培训教材

现代农垦企业管理

彭诗瑜 主编 张崇文 副主编

Peng Shiyu

中国经济出版社

(京)新登字 079 号

责任编辑:李晓岚

封面设计:张庆加

现代农垦企业管理

彭诗瑜 主编

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街 3 号 · 100037)

各地新华书店经销

华燕印刷厂印刷

850×1168 毫米 1/32 14.5 印张 370 千字

1994 年 2 月第 1 版 1994 年 2 月第 1 次印刷

印数:00,001—5,000

ISBN 7-5017-2861-5/F · 2009

定价:9.80 元

出版说明

经济要发展,人才是关键。培养人才是我国发展经济,实现四个现代化的一项战略任务。为适应农垦企业干部培训的需要,根据国家经贸委经济干部培训司有关文件的精神和农垦企业的实际,我们组织农垦系统管理干部院校、党校的专家教授编写了《现代农垦企业管理》这本教材。

这本教材以马克思主义、毛泽东思想和邓小平同志关于建设有中国特色的社会主义理论为指导,坚持贯彻党的基本路线;遵循理论联系实际的原则;借鉴、吸收国内外企业管理的先进经验和方法;有较强的针对性、实用性和科学性;教材体系和内容力求突出成人教育的特点,体现农垦特色;是适应农垦经济发展,促进农垦企业在社会主义市场经济体制下提高企业管理水平的一本较好的教材。它是农垦企业领导干部任职资格培训、后备干部培训必修课的主要教材,也是各级干部转入常规培训的主要教材。

由于农垦企业门类多、分布面广、差异大,希望使用这本教材的单位和读者根据实际需要和具体情况进行教学,并对教材不足之处和如何改进提出宝贵意见。

农业部农垦企业领导干部培训领导小组办公室

1993年11月10日

顾问：刘成果、钟双华、许人俊

主 编：彭诗瑜

副主编：张崇文

编写组成员(按姓名笔划顺序)

王维义 石大奇 白 光

李俊旺 张崇文 吴培玉

周玉璞 罗 明 周家声

周懿芳 胡中禄 彭诗瑜

前 言

为适应农垦企业管理干部岗位任职资格培训的需要,我们受农业部农垦企业领导干部培训领导小组的委托编写了这本教材。农垦企业管理干部岗位培训教材编审委员会第二次会议对本书主编提出的编写大纲进行了认真讨论,提出了修改意见。

企业管理既是一门科学,又是一种实践活动。本书的结构体系和内容力求适应社会主义市场经济体制的要求和农垦企业改革与发展的需要;针对企业干部,特别是领导干部的特点,全书在理论阐述的基础上侧重于企业管理实务和素质的提高。由于农垦企业情况各异,干部岗位各有不同,教学中可根据实际情况选择其全部或部分内容。

参加本书编写的有(按章顺序):

- | | |
|----------------------|------------|
| 北京农垦管理干部学院 | 彭诗瑜(第一、六章) |
| 云南农垦总局干部学校 | 罗 明(第二章) |
| 黑龙江农垦管理干部学院 | 吴培玉(第三章) |
| 宁夏农垦干部学校 | 白 光(第四章) |
| 黑龙江农垦总局党校 | 周玉璞(第五章) |
| 北京农垦管理干部学院 | 周懿芳(第七章) |
| 黑龙江农垦总局政研室 | 胡中禄(第八章) |
| 北京农垦管理干部学院 | 王维义(第九章) |
| 新疆生产建设兵团技术
干部培训中心 | 张崇文(第十章) |
| 北京农垦管理干部学院 | 李俊旺(第十一章) |
| 新疆生产建设兵团党校 | 石大奇(第十二章) |

广东农垦管理干部学院

周家声(第十三章)

张崇文对本书大部分内容进行了初审加工;全书由彭诗瑜总纂定稿。

承农业部副部长刘成果、北京农垦管理干部学院院长钟双华、中国农垦经济研究与技术开发中心主任许人俊担任本书顾问,审阅了编写大纲和部分章节,提出了指导意见;何绍唐、刘金奇、沈庚乾等专家、教授参加了本书审稿会,提出了宝贵意见;沈庚乾还协助主编参与了部分章节的修改工作。叶新娟、李红、李科健等同志誊抄了部分稿件或绘图。我们对以上同志表示衷心的感谢。

本书在编写过程中参阅或引用了多种教材、参考书和一些文献资料;中国经济出版社为本书出版给予大力支持。我们对有关作者和出版社敬表谢意。

由于我们水平有限,敬希读者对本书错误或不足之处批评指正。

编 者

1993年11月

□□目 录

1	第一章 现代企业管理总论
1	第一节 企业与企业制度
7	第二节 企业素质与企业活力
14	第三节 企业经营机制
20	第四节 农垦企业的经营方式
29	第五节 企业管理
44	第二章 现代企业管理思想与管理原理
44	第一节 现代企业管理思想
52	第二节 现代企业管理基本原理
60	第三节 企业管理现代化
65	第三章 组织管理与人力开发
65	第一节 企业管理体制
71	第二节 企业领导班子建设
81	第三节 企业组织结构形式
87	第四节 人力资源开发与人事劳动制度
96	第四章 企业文化
96	第一节 企业文化的概念和内容
104	第二节 企业精神
112	第三节 农垦企业文化建设
120	第五章 企业预测与决策
120	第一节 企业预测概述
125	第二节 企业预测的方法
138	第三节 企业决策概述
145	第四节 企业决策的方法
162	第六章 企业经营战略与经营方针
162	第一节 企业经营环境分析
169	第二节 企业经营战略

178	第三节	企业经营策略
180	第四节	企业经营方针
187	第五节	经营计划
194	第七章	企业营销
194	第一节	市场与企业营销
200	第二节	市场细分化与目标市场
207	第三节	商品策略
216	第四节	商品价格
223	第五节	商品分销
230	第六节	企业促销
238	第八章	企业生产与技术改造
238	第一节	企业生产部门
241	第二节	生产要素管理
259	第三节	生产计划与全面质量管理
270	第四节	技术改造
275	第五节	新产品开发
286	第九章	企业的联合、兼并与企业集团
286	第一节	经济联合
293	第二节	企业兼并
299	第三节	企业集团概述
302	第四节	企业集团的组建
307	第五节	企业集团的管理
313	第十章	企业国际化经营
313	第一节	国际市场与企业国际化经营
320	第二节	利用外资与对外投资
325	第三节	合资企业
332	第四节	劳务合作
339	第五节	国际市场营销

347	第六节 农垦企业的国际化经营
354	第十一章 企业财务
354	第一节 财务管理概述
358	第二节 资金筹集管理
366	第三节 资产管理
374	第四节 对外投资管理
379	第五节 成本管理
385	第六节 销售收入、利润及其分配管理
392	第七节 财务报告和财务评价管理
399	第十二章 企业经济效益分析
400	第一节 企业经济效益及其评价标准
407	第二节 企业经济效益指标体系
412	第三节 企业经济效益分析的步骤与方法
416	第四节 企业经济效益综合分析与评价
425	第十三章 企业信息管理
425	第一节 经济信息概述
433	第二节 经济信息处理
439	第三节 管理信息系统
445	第四节 电子计算机管理信息系统

第一章 现代企业管理总论

第一节 企业与企业制度

一、企业的概念与特征

企业是从事商品生产、流通、服务等经济活动，以盈利为主要目的，实行自主经营，自负盈亏，具有法人资格的经济实体。

企业具有以下经济特征：

1、企业的基本活动是从事商品生产、流通和服务。企业是社会生产力发展到一定历史阶段的产物，是随着商品交换的产生和发展而产生和发展起来的。企业生产的产品不是为了自给自足，而是为了进行商品交换，满足社会需要。

2、企业是以盈利为主要目的的经济组织。企业的这一特征既区别于历史上存在过的一切从事物质资料生产，但不是通过商品交换以取得利润的生产单位，又区别于现实社会中存在的党政机关、社会团体、文教、科研、卫生等事业性的单位。

3、企业实行自主经营，独立核算，自负盈亏。企业作为一个经济实体单位必须具备以下基本要素：(1)享有充分的自主经营权；(2)拥有一定数量和质量的生产资料、劳动者；(3)拥有一定规模的活动的场所；(4)实行独立核算、自负盈亏。这是构成经济实体的必要条件，不具备这些条件的单位不是真正的企业。

4、企业具有法人的地位。“法人”是相对于“自然人”的一个概

念。企业取得法人资格是确认企业的商品生产者和经营者地位的
必要保证。我国《民法通则》第三章有关于企业法人的具体条款。

以上是一切企业共同的特征。但是，企业既是社会生产力发展
到一定历史阶段的产物。它就是一个处在动态变化中的经济单位。
以上这些经济特征就不可能固定不变。它将随着生产力的发展，科
学技术水平的提高而发展，并具有不同的表现形式和内容。

任何企业都是一定生产力和生产关系的统一体。就生产关系
而言，社会主义企业与资本主义企业相比主要具有以下特征：

1、以生产资料公有制为基础。这一特征决定社会主义企业生
产经营的根本目的不是为了少数人剥削广大劳动者的剩余价值，
而是为了满足人民群众日益增长的物质文化需要，不断增强全社
会的物质基础。

2、实行民主管理。社会主义企业的全体职工既是劳动者又是
企业的主人，他们具有劳动者和管理者两重身份。因此社会主义企
业在实行强有力的领导制度的前提下，必须确保职工的主人翁地
位，实行民主管理，在政治、经济和文化活动中，充分发挥劳动者的
积极性和创造性。

3、实行以“各尽所能，按劳分配”为主的分配形式。在社会主义
初级阶段，企业主要实行按劳分配，劳动者的劳动报酬同各人的劳
动成果和企业的经营成果挂钩。同时，以其它分配形式作为补充，
允许一部分人先富起来，总的方向是通过努力实现共同富裕，防止
两级分化。

4、建设社会主义精神文明。以马克思主义为指导的社会主义
精神文明是社会主义的重要特征，社会主义企业在建设社会主义
物质文明的同时，必须建设社会主义精神文明。精神文明建设，包
括思想道德建设和教育科学文化建设两个方面，渗透在企业各项
活动和生活的各个方面。

二、企业的地位和作用

(一)企业的地位

概括地说，企业是国民经济的基本单位。

1、企业是社会再生产的基本经济单位。一定时期国民经济的状况，在很大程度上取决于企业的状况。这是因为：(1)企业是社会再生产过程最基本的环节。社会再生产过程是生产、分配、流通、消费过程的有机统一。在生产领域，企业是生产现场。在流通领域，企业是参与各种交换关系的当事者。在分配领域，企业在劳动者—企业—国家三者之间实现成果分配的链带中居于中间环节，是三者利益关系的结合点。(2)企业是社会生产力和生产关系的直接体现者。构成生产力要素的劳动者、科学技术、生产工具、原材料和管理工作的状况，生产资料的占有状况和劳动者与生产资料的结合状况，劳动者在生产中的地位以及分配关系等等方面的情况，都能在企业中明显表现出来。其状况如何，是社会生产力水平和生产关系完善程度的重要标志，是提高社会生产力的重要保证。

2、企业是国民经济管理的基层单位。国家对国民经济采取多种方法和手段进行不同程度的管理，管理的对象包括各个部门、行业、地区，但最基层的单位是企业。它是社会财富的创造者和国家财政收入的主要来源。从这个意义上说，企业是国民经济繁荣的基础。

3、企业是市场运行的主体。市场运行主体是指构成市场供求力量的运营元素。其中具有商品生产者和经营者地位的企业是市场主体中的核心部分。

(二)企业的作用

通过对企业的特征和地位的理解，可以认为企业在社会经济中起着“基地”的作用。企业是(1)社会扩大再生产的基地；(2)人民群众就业，满足物质和文化生活需要的基地；(3)使科学技术转变为现实生产力的基地；(4)缩小三大差别，实现四个现代化的基地。

三、现代企业制度

(一)现代企业制度的特征

企业制度，主要是指以产权制度为核心的企业组织制度。以公有制为主体的现代企业制度是社会主义市场经济体制的基础。十几年来，采取扩大国有企业经营自主权、改革经营方式等措施，增强了企业活力，为企业进入市场奠定了初步基础。继续深化企业改革，必须解决深层次矛盾，着力进行企业制度的创新，进一步解放和发展生产力，充分发挥社会主义制度的优越性。

建立现代企业制度，是发展社会化大生产和市场经济的必然要求，是我国国有企业改革的方向。其基本特征，一是产权关系明晰，企业中的国有资产所有权属于国家，企业拥有包括国家在内的出资者投资形成的全部法人财产权，成为享有民事权利、承担民事责任的法人实体。二是企业以其全部法人财产，依法自主经营，自负盈亏，照章纳税，对出资者承担资产保值增值的责任。三是出资者按投入企业的资本额享有所有者的权益。即资产受益、重大决策和选择管理者等权利。企业破产时，出资者只以投入企业的资本额对企业债务负有限责任。四是企业按照市场需求组织生产经营，以提高劳动生产率和经济效益为目的，政府不直接干预企业的生产经营活动。企业在市场竞争中优胜劣汰，长期亏损、资不抵债的应依法破产。五是建立科学的企业领导体制和组织管理制度，调节所有者、经营者和职工之间的关系，形成激励和约束相结合的经营机制。所有企业都要向这个方向努力。

(二)建立现代企业制度

建立现代企业制度是一项艰巨复杂的任务，必须积累经验，创造条件，逐步推进。当前，要继续贯彻《全民所有制工业企业法》和《全民所有制工业企业转换经营机制条例》，把企业的各项权利和责任不折不扣地落到实处。加强国有企业财产的监督管理，实现企业国有资产保值增值。加快转换国有企业经营机制和企业组织结

现代企业制度：是适应市场经济要求，产权清晰，权责明确，
政企分开，管理科学的企业制度。

构调整的步伐。坚决制止向企业乱集资、乱摊派、乱收费。减轻企业办社会的负担。有步骤地清产核资，界定产权，清理债权债务，评估资产，核实企业法人财产占用量。从各方面为国有企业稳步地向现代企业制度转变创造条件。（详见《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》）

四、农垦企业

（一）农垦企业的性质

现阶段农垦企业可以表述为：社会主义农垦企业是以全民所有制为主体，多种经济形式、多种经营方式并存，实行农工商综合经营，独立核算，自负盈亏，具有法人身份的商品生产和经营单位。全国农垦系统所属农、工、商、建、运和从事其它服务活动的企业都是农垦企业。就其总体而言，农垦企业是国有企业。农垦企业具有以下特征：

1、多种成分的所有制结构。改革以来，农垦企业改变了单一的全民所有制模式，形成了以全民所有制为主体，全民、集体、个体、中外合资、合作和股份制等多种经济成分并存的新型结构。

2、多种形式的经营方式。自1979年以后，农垦企业由于财务包干制的推行和适应改革开放搞活的需要，基本改变了单一由国家直接经营的方式，在所有制改革的基础上发展了多种经营方式。对外广泛开展多种形式的经济联合，对内积极推行多种形式的承包经营、联合经营，部分企业实行租赁经营或股份经营。

3、多层次的产业结构。就农垦企业整体和大型国有农场而言，经过改革，基本改变了单一农业生产结构，实行农工商综合经营。新型产业结构一般包括四个层次：第一层次，狭义的农业，即种植业。第二层次，广义的农业，包括种植业、林业、畜牧业、水产养殖业以及依附于这些产业的副业。第三层次，农产品加工业和其它工业、建筑业。第四层次，商业、旅游业、其它服务业。农垦企业各业内部根据各自的特点和市场的需要建立了各具特色的产业结构。

4、多种分配形式。由于所有制和经营方式的变化。不同形式经济责任制的推行,农垦企业改变了单一的等级工资制分配形式,实行按劳分配、按投入分配和按经营实绩分配等多种分配形式并存的制度。

5、企业组织的区域性。由于历史、地理位置和体制上的原因,相当多数的农垦企业处在边疆、一些地区的城乡结合部或其它相对偏僻的地区。这些企业一般拥有广阔的土地面积,从数十平方至数千平方公里不等,相当于一个乡或一个县。加之农垦企业政企难分的问题长期难以解决,因而农垦企业具有区域性经济组织的特征。

(二)农垦企业的任务

概括地说,农垦企业的基本任务是建设“三个基地,一个中心”。具体些说,有以下几项任务:

1、大力发展商品生产。农垦企业必须因地制宜,合理利用资源,采用现代科学技术,实行科学管理,为国内外市场提供日益增多的优质产品,成为稳定的内外贸商品生产基地。

2、在我国农业专业化、商品化、现代化进程中,农垦企业要成为起示范作用的基地。这就要求各类农垦企业,加快改革的步伐。发挥优势,搞好自身的建设,迅速走向市场,实行集约化经营和适度规模经营,提高劳动生产率、商品率 and 经济效益。

3、城市郊区和工矿区的农垦企业要成为肉、奶、禽、蛋、蔬菜、水产品、水果等副食品、加工和供应的基地。

4、农垦企业要成为农村社会化服务的中心。农垦企业必须打破行业、地区和所有制的界限,向全社会开放,特别要向农村开放,发展经济联合,成为当地农村先进技术和优良品种推广,产品加工、运输和销售服务的中心。

边疆地区的农垦企业,通过以上任务的实施和其它措施帮助当地少数民族发展生产,繁荣经济,维护安定团结的局面。

素质：事物内在因素的本质特征。

事物（人格化·动态）企业素质

- ① 企业素质的影响因素
- ② --- 是质的概念
- ③ --- 是整体的概念
- ④ --- 是动态的概念

第二节 企业素质与企业活力

一、企业素质

（一）企业素质的意义

“素质”二字原本是生理学和心理学的概念。它是指人的先天的解剖生理特点，主要是感觉器官和神经系统方面的特点。或者认为，“素质”是指人的内在因素具有本质性的综合。以后素质的概念被引申来指某些事物的本质特征。但这种事物必须是被人格化了的动态系统。人们通常把企业比喻为国民经济的“细胞”，就是把企业当作人格化了的具有生命力的生命体来看待的。因而将“素质”一词引入企业称为“企业素质”是顺理成章的事。

“企业素质”，是指企业在形成和发展过程中，必须具备的各种要素及其有机结合而产生的本质特征或整体功能。一个生命力强的企业，如同一个健康的人一样，其躯体及其能量必然受先天因素和后天因素两个方面的制约。它是先天因素和后天环境条件综合而成的有机整体。它是“质”与“量”的统一体，但其基本状况如何，主要取决于“质”的高低，而不在“量”的大小。“素质”是对有机的、运动着的生命系统而言的，因而“企业素质”也是一个动态概念，意味着企业的素质是可以转化的，它可以由坏变好，也可以由好变坏。

企业是国民经济的基本单位，是国家财政收入的主要源泉。社会的进步，国力的增强，人民生活的改善，在很大程度上取决于经济效益的高低，但从根本上说，经济效益的高低又取决于企业素质的好坏。因此提高企业素质是关系到四化建设的重大问题。

全面提高企业素质也是经济体制改革的要求。我国经济体制改革的中心环节是搞活企业。但企业要活起来必然要求企业素质要好。企业在社会主义市场经济体制下，将由过去行政部门的附属