

新型职业农民培训通用教材

农业企业

经营与管理

葛文光 董谦 主编



企业

中国农业科学技术出版社

新型职业农民培训通用教材

农业企业 经营与管理

葛文光 董 谦 主编

图书在版编目 (CIP) 数据

农业企业经营与管理 / 葛文光, 董谦主编. —北京: 中国农业科学技术出版社, 2013. 7
ISBN 978 - 7 - 5116 - 1315 - 8

I. ①农… II. ①葛… ②董… III. ①农业企业管理 - 企业经营管理 IV. ①F306

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 139436 号

- 责任编辑 张孝安 白姗姗
责任校对 贾晓红
- 出版者 中国农业科学技术出版社
北京市中关村南大街 12 号 邮编: 100081
- 电 话 (010) 82109708 (编辑室) (010) 82109704 (发行部)
(010) 82109709 (读者服务部)
- 传 真 (010) 82109708
- 网 址 <http://www.castp.cn>
- 经销者 各地新华书店
- 印刷者 北京富泰印刷有限责任公司
- 开 本 710 mm × 1 000 mm 1/16
- 印 张 9.5
- 字 数 176 千字
- 版 次 2013 年 7 月第 1 版 2013 年 7 月第 1 次印刷
- 定 价 20.00 元

《农业企业经营与管理》

编委会

主 编 葛文光（河北农业大学）

董 谦（河北农业大学）

副主编 赵卫红 王 洁 赵宪军 刘超良

前 言

解决“三农”问题，促进农民增收、农业增效、农村发展的突破口和切入点是加快现代农业企业的发展。入世后我国农业经济发展面临更加激烈的国际市场竞争压力，多数农业企业由于缺乏现代企业经营管理知识，导致竞争水平较低。而与之紧密联系的且作为我国农业生产经营主体的农民，普遍存在经营规模偏小、素质不高、经营管理方式落后等现实问题。因此，编写此书，有利于更好的普及现代企业经营管理理论知识，有利于提高新型职业农民以及家庭农场、专业大户、农民专业合作社等新型农业经营主体的生产技能和经营管理水平，进而促进我国现代农业企业的发展。

全书共分为八个部分，分别介绍了农业企业经营管理的基本知识、农业企业经营战略、农业企业如何进行产品与投资决策、农业企业如何进行要素管理、农业企业如何进行产品安全管理、农业企业如何进行营销管理、农业企业如何避免风险和农业企业如何进行效益评价。其中，第一、第八部分由河北农业大学葛文光老师编写，第二、第五部分由河北农业大学董谦老师编写，第三、第四部分由河北农业大学赵卫红老师编写，第六、第七部分由河北农业大学王洁老师编写。

本书写作中力求内容实用、语言简单、针对性强，方便农民朋友学习和掌握。编写内容基本涵盖了现代农业企业经营与管理的主要业务知识，揭示了现代农业企业经营与管理的一般规律性问题，同时，也吸收和增加了诸如食品安全等现实问题较强的知识，并配以案例分析，增强了本书的可读性和教育性。

本书在编写过程中，参阅了国内近几年出版的相关教材中的一些研究成果，也参考了一些相关的期刊论文和网络文章，在此对这些作品的编著者表示衷心感谢。

鉴于编著者的水平，书中难免存在不妥之处，恳切希望读者们批评指正。

编者

2013. 3. 1 于保定

目 录

第一章 农业企业经营管理基本知识	(1)
一、什么叫农业企业	(1)
二、什么叫农业企业经营管理	(3)
三、我国农业经营的主要形式	(4)
四、什么叫现代企业制度	(6)
五、现代农业企业的经营理念	(7)
第二章 农业企业经营战略	(10)
一、分析经营环境	(10)
二、制定经营目标	(20)
三、选择经营战略	(22)
第三章 农业企业如何进行产品与投资决策	(28)
一、农业企业如何进行产品的选择	(28)
二、农业企业产品结构调整	(33)
三、选择适当的投资方向	(41)
第四章 农业企业如何进行要素管理	(50)
一、农业企业土地资源管理	(50)
二、农业企业人力资源管理	(54)
三、技术资源管理	(62)
四、资金资源管理	(66)
第五章 农业企业如何进行产品安全管理	(76)
一、重视食品安全	(76)
二、加强产品质量控制	(88)

第六章 农业企业如何进行营销管理	(106)
一、农业企业营销战略管理	(106)
二、农业企业产品品牌管理	(112)
三、农业企业产品营销渠道管理	(116)
第七章 农业企业如何避免风险	(123)
一、农业风险概念及分类	(123)
二、农业企业风险的规避	(128)
第八章 农业企业如何进行效益评价	(135)
一、什么叫农业企业的经营效益	(135)
二、农业企业经营效益评价包括哪些内容	(135)
三、农业企业经营效益评价方法	(140)
参考文献	(144)

第一章

农业企业经营管理基本知识

一、什么叫农业企业

(一) 农业企业的概念和特征

1. 农业企业的概念

农业企业是随着商品经济的发展以及农业产业链的不断延伸而逐步发展起来的一种企业组织形态。凡是直接从事农业商品性生产以及与农产品生产经营直接相关的活动的营利性及互助性的经济组织，都属于农业企业的范畴。这里的农产品包括种植业、林业、畜牧业、渔业生产过程所产出的产品，是广义农产品的概念。

2. 农业企业的特征

农业企业具备企业的一般属性，例如，独立核算、自主经营、自担风险、自负盈亏，同时，又具有如下特征。

(1) 农业企业的经营对象是农产品，其最终产品可以是初级农产品，也可以是以初级农产品为原料生产的初加工或部分深加工产品。

(2) 农业企业风险更大。不仅随时面临市场风险，而且受自然条件的限制，自然风险突出。

(3) 农业企业一般地处农村，生产条件差，工作环境艰苦，吸纳人才的能力差。

(4) 农业企业很难获得超额利润。由于农业企业的成本高，再加上市场与自然双重风险，经济效益带有明显的不确定性，因此，利润水平一般较低。

(二) 农业企业有哪些类型

1. 按行业不同划分

将农业企业分为种植业（及其产品加工品）企业、林业（及其产品加工品）企业、畜牧业（及其产品加工品）企业、渔业（及其产品加工品）企业。

2. 按经济形式不同划分

(1) 独资企业。是指企业完全由一个人所有和控制。这是农业企业中最常见的一种形式，也是最容易组建的组织形式。

(2) 合伙企业。是指企业由合伙人所有和控制，其形式包括两种：普通合伙企业和有限合伙企业。普通合伙企业由普通合伙人组成，合伙人对合伙企业债务承担无限连带责任。有限合伙企业由普通合伙人和有限合伙人组成，普通合伙人对合伙企业债务承担无限连带责任，有限合伙人以其认缴的出资额为限对合伙企业债务承担责任。由于合伙企业组建门槛低，如普通合伙企业有两个以上合伙人，有限合伙企业有两个以上 50 个以下合伙人，具有一定的出资（没有出资多少的要求）、名称和生产场所，即可以组建合伙企业，因此，合伙企业是农业企业中较为常见的形式之一。

(3) 农民专业合作社。所谓农民专业合作社是指在农村家庭承包经营基础上，同类农产品的生产经营者或者同类农业生产经营服务的提供者、利用者，自愿联合、民主管理的互助性经济组织。合作社是一种使用者拥有、使用者控制的企业形式。在我国农村家庭承包经营的背景下，农民势单力薄，有合作的需求和愿望，尤其是 2007 年 7 月 1 日《中华人民共和国农民专业合作社法》的施行，推进了农民专业合作社的发展。因此，农民专业合作社成为目前农村比较普遍的一种农业企业形式。

(4) 有限责任公司。有限责任公司是现代企业组织形式之一，有独立的法人财产，享有法人财产权。公司以其全部财产对公司的债务承担责任，股东以其认缴的出资额为限对公司承担责任。设立有限责任公司有人数和注册资本的要求，非一人有限责任公司要求 50 人以下，注册资本最低限额为 3 万元人民币，一人有限责任公司的注册资本最低限额为人民币 10 万元。随着市场经济的不断深入，现代企业制度的理念不断形成，有限责任公司形式正逐渐成为农业企业的主要形式之一。

(5) 股份有限公司。股份有限公司也是现代企业组织形式之一，有独立的法人财产，享有法人财产权。公司以其全部财产对公司的债务承担责任，股东以其认购的股份为限对公司承担责任。设立股份有限公司有发起人和注册资本的要求。发起人应当有两人以上 200 人以下，且其中须有半数以上的发起人在中国境内有住所，其注册资本的最低限额为人民币 500 万元。近年来，一些社会资本倾向农业行业，并从工商行业转向农业行业，具有一定实力的农业企业逐渐发展成为股份有限公司，使股份有限公司也成为农业企业中的一种形式。

二、什么叫农业企业经营管理

(一) 什么叫经营管理

所谓经营管理就是要解决生产经营什么、生产经营多少、如何生产经营和为谁生产经营等问题，以达到提高生产经营效果的目标。

“经营管理”包括“经营”和“管理”两个方面。所谓经营，是指在一定条件下，为实现企业目标，对企业各种经营要素和供、产、销环节进行合理地分配和组合，并以获得经济效益为目的的全部经济活动过程。所谓管理，是指管理者为了达到一定的经营目标，对管理对象进行计划、组织、指挥、协调、控制等一系列活动的总称。在企业中因管理对象的不同，划分为劳动管理、设备管理、资金管理、成本管理等。

(二) 什么叫农业企业经营管理

农业企业作为一个经济组织，遵循企业经营管理的一般规律。所谓农业企业经营管理，是指对农业企业整个生产经营活动进行决策、计划、组织、控制、协调，并对企业成员进行激励，以实现其任务和目标的一系列工作的总称。

农业企业管理属于行业经营管理，它是以单个农业企业的经济活动为考察对象，研究农业微观组织经营活动的规律。其目的是合理地组织企业内外生产要素，促使供、产、销各个环节相互衔接，以尽可能少的劳动和物质消耗，生产出更多的符合社会需要的产品，实现农业企业的利润。

(三) 农业企业经营管理的主要内容

农业企业经营管理主要包括以下主要内容。

- (1) 合理确定农业企业的经营形式和管理体制，设置管理机构，配备管理人员。
- (2) 搞好市场调查，掌握经济信息，进行经营预测和经营决策，确定经营方针、经营目标和生产结构。
- (3) 编制经营计划，签订经济合同。
- (4) 建立、健全经济责任制和各种管理制度。
- (5) 搞好劳动力资源的利用和管理。
- (6) 重视土地等自然资源的开发、利用与管理。
- (7) 搞好机器设备管理、物资管理、生产管理、技术管理和质量管理。
- (8) 做好产品营销管理。

(9) 加强财务管理和成本管理。

(10) 全面评价企业生产经营效益，搞好企业经营诊断等。

三、我国农业经营的主要形式

(一) 统分结合的双层经营

所谓统分结合的双层经营，是指在我国农村家庭承包经营的背景下产生的，家庭分散经营与集体统一经营相结合的经营形式。在这种经营形式中，包括两个层次：家庭的分散经营和集体的统一经营。因此，将其称为统分结合的双层经营。

20世纪80年代初，在我国绝大多数的农村实行了家庭联产承包责任制，其主要表现就是土地发包给农户，由农户自主经营，农户按合同完成承包任务，剩余收益归农户自己所有，即所说的“交够国家的，留足集体的，剩下的就是自己的”。随着我国农村税费改革的落实和深化，从2006年开始，全面取消了农业税、农业特产税等专门针对农民征税的税款，同时，也取消了“三提五统费”等向农民的收费项目，农民承包土地实际上已经成为农民耕种土地，所得收益全部归农户所有。

在农户家庭分散经营的同时，一些不适宜家庭经营或家庭经营不合算的项目，例如，农田水利设施的建设、农业植保的统防统治、农产品的标准化生产、农业机械化作业、农业信息的提供等，已开始发挥集体经济组织的功能，实行集体统一经营。从各地农村发展的实际来看，凡是统一经营搞得好的村庄，农户土地经营效果好，农民收入水平高，农村经济繁荣。

(二) 承包经营

这里所说的承包经营是指家庭承包经营之外的，资源所有权人将其经营权在一定时间内让予使用者，并由使用者按照承包合同完成一定的责任或经济指标的经营形式。

在我国，无论是集体经济组织还是国有农场（牧场、渔场、林场）都有一定的耕地、草地、林地、养殖水面等生产资源，为了提高经营的效率，往往采取招标、拍卖等形式，将其承包给具有一定经营能力的单位或个人进行经营。双方主体（发包方和承包方）通过签订承包合同的方式，约定权利和义务。一般而言，发包方有如下义务：①在合理、合法范围内，不得干涉承包方的生产经营自主权；②为承包方提供尽可能的生产服务。承包方的义务包括：①合理使用承包的资源，不破坏资源，保证资源的完好性；②完成合同规定的承包任务；③不生产法律禁止生产的产品。

（三）租赁经营

在农业生产经营过程中，经营者出于扩大经营规模的需要，往往需要从资源所有者或使用者的手中出租一定数量的资源，并通过出租者与承租者签订租赁合同的方式，由承租方支付给出租方租金的一种经营方式，就是租赁经营。实际操作过程中，通过租赁耕地、草地、林地、水面的形式进行扩大经营的现象非常普遍。例如，现在的一些家庭农场、农业合作社、农业公司等，一般通过租赁的方式取得土地等资源，扩大经营规模，实现规模效应。

（四）联合经营

在农业经营过程中，不同主体掌握的资源状况不同，各自的优势不同，为了经营的需要，有必要将各个主体的资源进行整合，发挥各自所长，这时就出现了联合经营的形式。其特点是：参加经营的主体依然保持原有的独立经营的地位，不改变各自所有制性质，按平等、自愿、互利的原则进行联合。实践中，联合的形式有生产联合、产销联合、购销联合、生产科技联合等，联合的方式有紧密联合和松散联合。例如，从20世纪90年代中期开始在我国农业经营中出现的农业产业化经营形式，大多采用联合经营的方式，形成产供销、贸工农、农科教相互结合的一体化经营，从而实现农业提质增效，各参与主体实现超出各自独立经营所获得的收益。在联合经营中，最关键的是要解决好利益分配机制的问题，使每个参与主体都获得适当的收益，这样才能使联合经营得以持续。

（五）股份合作经营

股份合作经营是指以合作制为基础，由两个以上的自然人或团体成员以资金、实物、技术等出资入股，实行自主经营、自负盈亏、共同劳动、民主管理、按劳分配与按股分红相结合的一种经营形式。股份合作经营的本质特点是实行劳动联合与资本联合相结合、按劳分配与按股分红相结合。与一般合作经营不同的是，资本在股份合作以及利益分配中占有比较重要的地位。

在农业生产经营的实践中，由于股份合作经营灵活、便利，因此，逐渐成为农业企业的一种重要的经营形式。

（六）集团化经营

集团化经营是随着企业经营实力的不断提升以及经营规模的不断扩大，为拓展经营范围，进一步扩大经营规模，提高盈利水平，通过实行多元化、多功能、国际化战略而建立起来的一种联合经营方式。集团化经营一般由规

模不等的多个法人企业联合组成，实行产业一体化经营。例如，著名的跨国公司泰国正大集团，在我国实行的就是集团化经营，该公司在我国除青海、西藏以外的所有省、市、自治区均建立了成员企业。该公司从农作物种子的销售开始，逐步发展壮大，形成了由种子改良—种植业—饲料业—养殖业—农牧产品加工、食品销售、进出口贸易等组成的完整现代农牧产业链，成为世界现代农牧业产业化经营的典范。

四、什么叫现代企业制度

（一）什么叫现代企业制度

现代企业制度是指以市场经济为基础，以完善的企业法人制度为主体，以有限责任制度为核心，以公司企业为主要形式，以产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学为条件的新型企业制度，其主要内容包括：企业法人制度、企业自负盈亏制度、出资者有限责任制度、科学的领导体制与组织管理制度。

（二）现代企业制度的特征

1. 产权清晰

现代企业制度下的企业属于法人组织，具有完全民事行为能力，独立享有民事权利，承担民事责任。设立时有法定资本额的要求，有明确的出资人。出资人依据其出资额占企业资本量的比例享有财产所有权以及盈余分配的索取权，企业拥有企业法人财产权。

2. 权责明确

所谓权责明确，是指合理区分和确定企业所有者、经营者和劳动者各自的权利和责任，做到各享其权、各负其责。具体到现代企业制度下的企业，所有者按其出资额，享有资产受益、重大决策和选择管理者的权利，企业破产时则对企业债务承担相应的有限责任。企业在其存续期间，对由各个投资者投资形成的企业法人财产拥有占有、使用、处置和收益的权利，并以企业全部法人财产对其债务承担责任。经营者受所有者的委托在一定时期和范围内拥有经营企业资产及其他生产要素并获取相应收益的权利。劳动者按照与企业的合约拥有就业和获取相应收益的权利。

3. 政企分开

其基本含义是政府行政管理职能、宏观和行业管理职能与企业经营职能分开。

4. 科学管理

首先，现代企业制度下的企业有一套科学完整的组织机构，通过股东会、董事会、监事会和经理层等公司治理结构的设置和运行，形成调节所有者、法人、经营者和职工之间关系的制衡和约束机制。其次，采用现代企业管理制度，主要涉及企业机构设置、人力资源管理、薪酬制度以及财务会计制度等方面的科学化。要使管理科学，就要学习，创造，引入先进的管理方式，包括国际上先进的管理方式。

五、现代农业企业的经营理念

(一) 实行现代企业制度

如上所述，按照现代企业制度运行，能够优化配置土地、资本、劳动力等生产要素，产权清晰，责权明确，采用科学管理，履行有限责任，因此，这种制度是今后企业的发展方向。随着我国农业向现代农业的转型，农业企业采用现代企业制度也将成为必然趋势。

(二) 遵循可持续发展的理念

所谓可持续发展，是指既满足现代人的需求，又不损害后代人满足需求的能力。具体而言，就是指经济、社会、资源和环境保护要协调发展，既要达到发展经济的目的，又要保护好人类赖以生存的大气、水、土地和森林等自然资源和环境，使子孙后代能够永续发展和安居乐业。过去以及目前的一些农业经营行为，采用掠夺式、粗放经营，忽视生态环境，以牺牲环境换取一时的发展，导致大量有限的农业资源的无序开发和利用，造成水土流失、生态恶化，给人们的生存环境带来威胁，甚至阻碍了其进一步发展，这些都是不可取的。

在现代农业企业的发展过程中，应该树立可持续发展的理念，站在人与自然、企业与自然和谐发展的高度，规划和实施企业的经济行为，努力实现“资源节约型、环境友好型”的农业生产经营体系。

(三) 倡导“绿色”观念

所谓“绿色”观念，是一种“珍爱生命，崇尚自然，保护生态，爱护环境，尊重规律”的现代观念。从现代农业企业经营的角度来说，倡导“绿色”观念就是在农业生产的产前、产中、产后各环节实行绿色过程管理。例如，对于种植业企业来说，生产环境是良好的，包括土壤、水、大气都不得有污染；生产过程是良好的，所使用的种子、肥料、植保用品是安全

的，不会给环境造成污染，不会造成产品的不安全；产后的加工、销售等过程都是在一个良好环境下进行的，并不得对环境造成危害；最终产品是安全的。在“绿色”观念的引领下，农业企业效益的取得是在一个不对资源、环境造成破坏，不对消费者的健康造成影响的前提下实现的。

（四）树立“人才是第一资源”的理念

人、财、物是企业发展的必备资源，而其中最重要的资源是人才。有了人才，就有了创新，就有了发展，就有强大的竞争力，就能推动生产力的发展。从农业企业发展的实际看，凡是发展好的企业，都有优秀的人才团队做支撑。农业企业经营过程中，应该树立“人才是第一资源”的理念，善于发现人才，培养人才，尊重人才，充分调动人才的积极性，创新用人机制，优化人才环境，改善人才服务，创设现代农业企业发展的“智力库”，为企业提供持续发展的人才保障。

（五）注重创新

创新与一成不变相对应。随着我国国际化进程的不断深入，农业企业的竞争越来越激烈，在激烈的市场竞争中，企业要想占有一席之地，就不能固守成规，必须顺应市场需求的变化，在变中求生存、求发展，不断提高市场的竞争力，这就需要将创新的理念引入到企业文化之中，将创新贯穿到企业生产过程的始终。创新不仅指产品的创新，还包括观念创新、制度创新、技术创新、市场创新和管理创新等。

案例分析

集团化经营案例：正大集团

正大集团是世界上最大的华人跨国公司之一，由华裔实业家谢易初、谢少飞兄弟于1921年在泰国曼谷创建。正大集团由农牧业起家，业务遍及20多个国家和地区，下属400多家公司，员工人数近20万人。公司从农作物种子的销售开始，逐步发展壮大，形成了由种子改良—种植业—饲料业—养殖业—农牧产品加工、食品销售、进出口贸易等组成的完整现代农牧产业链，成为世界现代农牧业产业化经营的典范。近30年来，正大集团在家族第二代管理者的领导下，不断革新农牧业的经营理念，在壮大优势产业和主导产业的同时，还积极涉足其他行业，如电讯、医药、房地产、国际贸易、物流、金融、传媒、互联网、教育和工业等领域，成效卓著，跻身于东南亚规模最大和最具影响力的企业集团之列。

改革开放以后，正大集团作为亚洲最大的农牧业企业集团，将投资的重点放在中国，在中国投资额近 60 亿美元，设立企业 213 家，遍及除青海、西藏以外的所有省、市、自治区，员工人数超过 80 000 人，年销售额超过 500 亿人民币。集团创立了正大饲料、双大鸡肉、大阳摩托、正大综艺等知名品牌，建成了易初摩托车、易初莲花超市、正大康地、吉林德大、正大广场、正大制药集团、正大国际财务公司和德富泰国银行等一批知名企业。

正大集团率先投资开发中国的饲料行业，引入国际先进的饲料生产概念和技术。主要有以下几点。第一，国际领先的技术和生产设备。正大集团各饲料厂配备的全套先进的生产设备、自动化控制系统、饲料加工设备等大部分从美国、德国、英国等先进国家引进，饲料生产工艺先进，确保正大能够将优质产品投放到市场。第二，国际一流的配方。正大把产品配方看作公司最为核心的技术，聘请大量的拥有动物营养学博士学位的技术人员对配方潜心研究，精心搭配，研究出一流的配方。绝不使用违禁违规药品，确保产品高质量、无药物残留。第三，国际先进的 ISO 9000 质量管理体系。成立了 ISO 推行小组，并“以市场为导向，以优良品质为基础，以售后服务为保证”，结合正大集团原有的质量管理体系，将 ISO 质量管理工作贯穿于企业运作的全过程。第四，严把生产前的原料进厂关。正大饲料采用无公害玉米、进口鱼粉、豆粕、多种氨基酸、矿物质等数十种优质原料。各饲料厂在引进原料时，均经过严格检验，以保证原料的品质。第五，严把生产后的成品出厂关。正大集团各饲料厂在生产过程中每批取一个半成品样，留样观察；每个品种取一个样，送化验室化验备案。坚决不让一包不合格的产品流入市场。第六，质量管理人员的保证。正大集团特别重视对质量管理人员的培养，拥有一大批获得职业资格证书的质量专业技术人员，他们分布在正大下属的各个饲料厂，严格有力地贯彻了正大对质量要求的监控和实施。第七，完善的售后服务。完善的配套服务是产品质量的延伸。在华 30 年来，正大集团售后服务人员始终坚持深入乡村、销售现场及养殖户户头 3 个层面，进行上门服务和技术培训。正大集团用现代企业管理方式经营，为中国饲料企业提供了样板和借鉴。

第二章

农业企业经营战略

一、分析经营环境

(一) 经营环境类型

农业企业的各项经营活动实施，受到周围许多环境因素的影响。农业企业为了搞好生产经营活动，就必须了解它所处的环境，并根据这些环境因素作出恰当的反应。

农业企业生产经营活动的环境因素，按其性质可分为：可控制的环境因素、准可控制的环境因素和不可控制的环境因素3种。可控制的环境因素，例如，新产品开发计划、新技术的引进、市场开拓计划等。准可控制的环境因素，例如，农业企业在市场上的占有率、劳动力移动率、劳动生产率、农业企业内部价格政策等。不可控制的环境因素，例如，人口增加、计划年度的物价上涨等。

按其内外性质可分为：外部环境因素和内部环境因素。外部环境因素包括政治与法律力量、经济力量、技术力量、社会文化力量、全球力量等；内部环境因素是指供应商、竞争者、顾客、政府力量、特殊利益集团等（图2-1）。

按农业企业主管人员在执行目标时所受到的环境限制可分为4个层次：即组织内部环境、市场环境、总体环境、超环境。组织内部环境一般包括农业企业规模、所有权类型、高层主管人员的行为、组织结构及权力领导中心分布、产品配销渠道及代理商等。市场环境一般包括顾客的类型、顾客数目、顾客购买力、顾客的需求与欲望、顾客购买习惯、同行业竞争者行为、供应商的行为等。总体环境包括影响厂商与其市场间交易的有关力量及机构，大致可分为：①经销环境；②技术环境；③政治法律环境；④社会教育与文化环境。这些总体环境的变化通常是缓慢而逐步进行的，但仍可看出其变化的趋向。超环境是一般组织通常所不加注意的因素，因为它对组织内的活动几乎尚无任何影响力量，甚至没有任何关系存在。然而，这些因素具有很大的潜在的重要性。例如，月球、矿产资源、环境污染防治以及社会经济形态的研究，都对人类未来变化有潜在的影响作用，所以农业企业经营人员