

Management Creation

管理创新

——农村能源产业经营管理新知识体系

荆建林 主编

中国农业出版社

编辑委员会

主 编：荆建林

副 主 编：刘玉琦 景永平

编委会成员：荆建林 刘玉琦 景永平

杨玉久 王增孝 马 葵

陈 竹 孙卫民 叶海强

序

能源是社会经济发展的动力,农村能源是农业生产和农村经济的物质基础。农村能源的合理开发利用,是促进农业和农村社会经济快速、持续、健康发展,提高农民生活质量的一项重要工作。在农村能源建设中,产业建设一直起着至关重要的支撑作用。

1992年联合国全球环境与发展大会后,国务院提出了中国环境与发展的十条对策与措施,明确指出要“因地制宜地开发和推广太阳能、风能、地热能、潮汐能、生物质能等清洁能源”。全国人大八届四次会议通过的《国民经济和社会发展“九五”计划和2010年远景目标纲要》中更明确地提出:“加快农村能源商品化进程,推广省柴、节煤炉灶和民用型煤,形成产业和完善服务体系。因地制宜,大力发展小型水电、风能、太阳能、地热能、生物质能”。

十多年来,在“因地制宜、多能互补、综合利用、讲求效益”和“开发与节约并举”的方针指引下,经过广大人员的积极努力,我国农村能源建设取得了显著的能源、经济、环境和社会效益。到1996年底,全国的农村能源建设在小水电、薪炭林、沼气、太阳能、地热能等新能源和可再生能源开发,以及农村生产和生活节能等方面已形成了年开发和节约能源能力8000万吨标准煤,在一定程度上起到了缓解农村能源短缺的作用。农村能源产业也从无到有,从小到大逐步发展起来,各级农村能源系统创办了3402个经济实体,其中,生产企业1279个,年产值9.8亿元,利润8752万元,固定资产5亿元;服务公司2123个,年产值11.4亿元,利润6766万元,固定资产3亿元。农村能源产业的发展为10多万人提供了就业机会。

党的十四届五中全会指出,要实现我国国民经济的“九五”和2010年的奋斗目标,关键是实行两个具有全局意义的根本性转变,一是经济体制从传统的计划经济体制向社会主义市场经济体制转变,二是经济增长方式从粗放型向集约型转变。市场经济体制的确立要求农村能源建设快速地作出相应的变革,社会主义市场经济体制的建立是发展趋势,农村能源建设能否快速地作出适应市场经济体制的变革,是农村能源建设能否发展壮大的决定性因素。

农村能源建设要适应形势发展的需要,必须大力发展产业,走产业化的路子。发展产业,必须有一支技术业务素质较高的人员队伍。而目前我国的农村能源产业化建设中最突出的问题之一即是缺乏人才,部分企业的管理技术人员业务素质较低,对市场经济方面的相关知识了解甚少,市场观念淡薄,调研不够,现代管理知识和方法缺乏,管理落后,企业缺少拳头产品,难以产生活力,很难适应激烈的市场竞争。

本书的作者长期从事我国中小企业的研究,有较丰富的基础理论知识,他们通过对农村能源产业的实际调查研究,针对农村能源产业发展的特点,编写了这本培训教材。此书较系统地介绍了社会主义市场经济条件下,企业运作所需的一些相关知识,实用性、可操作性较强,值得各级农村能源管理人员和企业经营者一读。

希望本书的出版,对今后我国农村能源产业化的健康发展能起到积极的促进作用。

屠嘉琪

前 言

中国是世界最大的发展中国家,约有9亿人口在广大农村地区。发展中国的农村能源产业,大力开发利用新能源和可再生能源,对于实现中国农村的可持续发展;节约能源,提高能源利用效率;保护农村生态环境,减少环境污染;提高农村收入水平,促使6500万农村贫困人口尽快脱贫等都具有十分重要的意义和作用。

要加快我国农村能源产业发展,使其适应现代市场经济发展的客观要求,逐步增强其市场竞争实力,就必须造就一支既掌握现代管理知识和技能,又富于实践经验的农村能源经营管理队伍,这是农村能源产业走向企业化、市场化和现代化的重要保证。而造就和培养这支队伍的主要途径就是加强教育和培训工作,使培训工作走向制度化、规范化和长期化。然而,由于过去缺乏系统、专门的培训教材,往往临时借用一些其他系列教材,使培训工作受到一定影响。针对这种情况,农业部环境能源司组织有关专家、教授,编写了这本专门适用于农村能源企业的培训教材。与一般的管理学教材相比较,本书具有以下特点:

第一,针对性强。本书主要针对农村能源企业经营管理方面普遍存在的问题,在浩瀚的经营管理知识海洋中,有针对性地选择若干内容重点加以介绍。

第二,注重知识性、实用性和可操作性。本书介绍了一些基本理论,但其重点还是论述各种经营管理的实用方法和技巧。在文字上也力求做到通俗易懂,质朴无华。本书除作为培训教材用外,也可作为本行业行政和经营管理人员的自学用书。

在本书编写过程中,得到了农业部环境能源司屠嘉琪副司长、

能源处白金明处长、陈彦宾工程师等的许多指导和帮助,在此我们表示衷心感谢。石化学院孙卫民教师为本书的文字处理付出了不少心血,在此也一并表示感谢。

本书属《中国农村能源产业发展:问题与对策建议》课题的一个分支内容。参与编写的教授、专家大多为课题组成员。书的总体框架由课题主持人荆建林设计,并具体组织编写;课题组主要成员刘玉琦、景永平担任副主编。具体分工为荆建林(第一章,第二章的前两节,第六、七、八、九、十一章);刘玉琦(第三、五章,第四章的一、二节);杨玉久(第二章的第三节,第四章的第二节);景永平(第十二、十三章);王增孝(第十五、十六、十七、十八章);马葵(第十四、十九章);孙卫民(第十章);陈竹(第二十、二十一、二十二、二十三章);叶海强(第十一章的第一节)。初稿完成后,由荆建林、刘玉琦、景永平作了必要修改,最后统稿、定稿。

作为农村能源行业第一部经营管理培训教材,本书可能存在许多不适用之处。加之编者水平有限,书中疏漏错误在所难免,热忱欢迎各位产业界朋友批评指正。

编委会

1997年3月15日

目 录

第一讲 现代企业制度

第一章 建立现代企业制度	(1)
第一节 企业组织形式	(1)
第二节 现代企业制度的基本特征与建立	(9)
第二章 组建现代企业集团	(18)
第一节 企业集团的概述	(18)
第二节 企业集团的组建	(34)
第三节 企业集团的运作	(45)

第二讲 现代企业管理原理

第三章 科学管理原理	(56)
第一节 基础管理科学化原理	(57)
第二节 组织管理的制度化原理	(74)
第三节 决策科学化原理	(82)
第四节 技术进步与创新原理	(86)
第四章 人本管理原理	(96)
第一节 需求——激励管理原理	(96)
第二节 人际关系管理原理	(110)
第三节 组织(企业)文化管理原理	(126)
第五章 系统与权变管理原理	(137)
第一节 系统管理原理	(137)
第二节 权变管理原理	(146)
第三节 系统管理与权变管理相结合	(150)

第三讲 现代市场营销

第六章 市场营销学的形成与发展	(154)
-----------------------	-------

第一节	市场营销学的定义及其理论基础	(154)
第二节	市场营销学的沿革	(157)
第三节	市场营销观念的演变	(162)
第七章	市场细分与目标市场策略	(169)
第一节	市场细分的意义	(169)
第二节	市场细分的方法	(173)
第三节	目标市场选择与目标市场策略	(178)
第八章	市场营销策略组合的概念及作用	(185)
第一节	市场营销策略组合的概念	(185)
第二节	市场营销策略组合的作用	(188)
第九章	产品策略	(192)
第一节	产品、产品组合及其策略	(192)
第二节	品牌策略	(198)
第三节	新产品开发	(203)
第四节	产品定位、出口产品和包装策略	(207)
第五节	产品生命周期营销策略	(212)
第十章	定价策略	(218)
第一节	定价的基本程序	(218)
第二节	确定定价目标	(223)
第三节	选择定价方法	(225)
第四节	定价技巧	(230)
第五节	价格调整	(237)
第十一章	促销策略	(241)
第一节	广告策略	(241)
第二节	人员推销	(253)
第三节	公共关系策略	(257)

第四讲 金融税收与企业经营

第十二章	企业金融活动与筹资	(264)
第一节	现代企业负债经营	(264)
第二节	企业筹资规划及筹资原则	(268)

第三节	企业筹资的方式	(272)
第四节	利息和利息率	(285)
第十三章	企业税收业务基础	(291)
第一节	税收的性质和作用	(291)
第二节	税收制度	(295)
第三节	我国现行主要税种	(300)
第十四章	企业税收筹划	(316)
第一节	税收筹划的概念及成因	(316)
第二节	企业税收筹划的方法	(320)

第五讲 财务管理

第十五章	筹资管理	(330)
第一节	资金需要量确定	(330)
第二节	资本成本计算	(333)
第三节	财务杠杆效益	(338)
第四节	资本结构决策	(340)
第十六章	固定资产管理	(345)
第一节	固定资产投资管理	(345)
第二节	固定资产利用效果分析	(355)
第三节	固定资产日常管理	(361)
第十七章	流动资产管理	(365)
第一节	现金管理	(365)
第二节	应收帐款的管理	(371)
第三节	存货管理	(375)
第十八章	成本管理	(381)
第一节	成本预测	(381)
第二节	成本决策	(385)
第三节	成本计划	(387)
第四节	成本控制	(392)
第十九章	利润分配管理	(398)
第一节	利润分配原则	(398)

第二节	利润分配程序	(399)
第三节	股利政策	(402)

第六讲 企业实用经济法

第二十章	公司法	(410)
第一节	经济法概述	(410)
第二节	公司法	(416)
第二十一章	经济合同法	(440)
第一节	合同	(440)
第二节	经济合同	(442)
第二十二章	劳动法	(453)
第一节	劳动合同和集体合同	(453)
第二节	劳动时间、工资、劳动安全、职业培训和 社会保险	(457)
第三节	劳动争议、监督检查和法律责任	(461)
第二十三章	广告法和反不正当竞争法	(466)
第一节	广告法	(466)
第二节	反不正当竞争法	(475)

第一讲

现代企业制度

第一章 建立现代企业制度

建立现代企业制度是今后我国企业改革的方向。弄清现代企业制度的特征,并按照其需求对农村能源企业进行改革,逐步建立适合市场经济环境的现代企业制度,是农村能源企业改革的主要任务之一。

第一节 企业组织形式

一、企业的概念

企业是一种久已存在的经济组织形式。如果给企业一个确切的概念,那就是企业是从事生产、流通和服务等活动,为满足社会需要和获取盈利,实行独立核算,进行自主经营、自负盈亏,具有法人资格的单位。企业的概念实际上包含了以下四个方面的含义:

(一)企业是经济实体

企业不同于政府部门、事业和公益单位,它必须追求经济效益和获取盈利。盈利是企业创造附加价值的重要组成部分,也是社

会对企业所生产产品和服务能否满足社会需要的认可和报酬。一般说来,企业为社会做出贡献的大小与企业取得的合理利润应当是一致的。如果否认企业的实体属性,企业不去追求盈利,不仅企业不能扩大再生产,员工收入难以提高,而且主要来自于企业利润的国家和地方财政收入将减少,从而使国家和地方发展受阻。

(二)企业必须自主经营和自负盈亏

企业要获取利润就必须加强内部管理,面对日益复杂、变幻莫测的市场做出迅速、科学的决策,即实施自主经营。与自主经营相对应的是必须实施独立核算、自负盈亏,这是因为权力和义务是对等的,企业拥有并行使经营自主权,就应承担其所带来的全部后果。如果企业只负盈不负亏,就不可能有真正负责任的经营者和经营行为,也不可能行使好经营自主权。

(三)企业必须承担社会责任

企业不能只为自身利益,在其经营中还必须兼顾社会各方利益。即对企业概念中“为满足社会需要”应作广泛理解,它不仅指满足消费者的需要,而且还包括满足银行、交易对象、机关、企业所在社区居民、与之相关的社会团体等各方需要;不仅满足人们的经济需要,而且还包括满足环境保护、节约资源等方面的需要。随着当今社会经济环境的发展演变,企业所承担的社会责任越来越广泛,而且从某种意义上讲,企业对各方社会责任履行的好坏,已成为其经营成功与否的重要前提条件。农村环保企业,主要从事节能和环保产品的生产,因此,这些企业就其本身而言已实现了经济生产与社会环境责任的较为理想的结合。

(四)企业必须具有法人资格

法人是指具有一定的组织机构和独立财产,能以自己名义进行民事活动,享有民事权利和民事义务,依照法定程序成立的组织。它一般具备以下几个条件:

1. 应有专门的名称、固定的工作地点和组织章程;
2. 在国家政府有关部门注册登记;

3. 具有一定的组织机构和独立财产, 实行独立核算;
4. 独立对外开展各项业务活动。

二、企业组织形式

以所有制性质划分企业形式是计划经济的产物。在市场经济条件下, 不应再以这种方式划分企业。而应按照企业的产权形式和企业所承担的法律 responsibilities 划分企业。在长期的市场经济发展中, 与不同产权形式相适应, 逐渐形成了以下几种企业组织形式:

(一) 单个业主制企业

单个业主制企业又叫自然人企业或个体企业, 是由个人出资兴办、个人经营管理的企业。单个业主制企业是历史上产生最早、结构最简单的企业组织形式。这类企业数量可观, 但由于其规模狭小, 在国家企业全部销售额中并不占居主导地位。

单个业主制企业的优势是建立和歇业的程序十分简单易行; 产权能较为自由地转让; 经营灵活, 决策迅速; 经营者与产权关系紧密、直接, 因而精打细算、勤俭持家是这种企业的普遍优点。

但是单个业主制企业也存在一些明显的弱点:

1. 本身财力有限, 由于受到偿债能力的限制, 取得资金的能力也比较差, 因而难于从事需要大量投资的大规模工商业活动。

2. 企业主要负无限责任。一旦破产就是家破人亡, 倾家荡产, 风险太大。

3. 企业主既是所有者, 又是经营者, 企业的命运在很大程度上取决于企业主个人素质, 这使企业发展受到限制。

由于单个业主制企业存在上述特点, 这类企业通常较多存在于零售商业、服务业、手工业、家庭农场、家庭医师、执业律师等领域。

(二) 合伙制企业

合伙制企业是由两个或两个以上的个人集资兴办、共同经营的企业。合伙企业一般通过合同形式确定各自的权力、责任、义务

和利益。

与单个业主制企业相比较,合伙制企业具有以下优点:

1. 由于可以由众多的合伙人共筹资金,因而其规模较单个业主制企业大,也由于合伙人共负偿债责任,减少了向它投资者的风险,它的筹资能力较单个业主制企业大大提高。

2. 合伙人共同对企业负有完全责任,意味着他们以自己的身家性命来为企业担保。因而有助于增强经营者的责任心,提高企业的信誉。

合伙制企业有两个主要缺点:

1. 合伙制企业是依据合伙人之间的协议建立的,当每一位原有的合伙人退出或死亡,一位新合伙人被接纳,都必须重新谈判建立一个全新的合伙关系。这样,建立合伙制和接纳新的合伙者的谈判程序和法律程序都很复杂。同时,集资者限于少数合伙人,也限制了筹资的能力。而且,由于合伙人都有权代表企业从事经营活动,重大决策都需要得到所有合伙人的同意,因而很容易造成决策上的延误和差错。在规模较大时,由于很难监督其它合伙人的行为,就会使机会主义易于发生。

2. 所有合伙人对于合伙制企业的债务负有无限责任,而不以他投入的那部分资金为限。当企业经营失败时,如果某一合伙人无力赔偿他们应承担的那一部分亏损,其它合伙人还负有连带责任,有义务用自己的财产予以补足,这就使并不能对企业的经营活动单独行使完全的控制权的合伙人面临相当大的风险。

由于合伙制企业有以上特点,它们一般规模较小。只有那些业主个人信誉和个人责任具有很大重要性的企业,如律师事务所、会计事务所、经纪人事务所和侦探事务所等,才在发展到几十个、几百个合伙人以后仍然采取合伙制的组织形式。

(三)公司制企业

公司制企业是西方国家企业组织中占统治地位的形式。公司制企业是一个法人团体,它以法人的名义行使自己的民事权利,承

担民事责任,有权举债、签订合同,能在法院起诉和应诉。公司的产权分属于股东,股东有权分享公司盈利。与合伙制企业不同,公司入股人(股东)并不对企业债务负无限责任,而只在他投入股本的范围内对债务负责。同时,公司不能退股,而只能转让他们的股权。因此,公司脱离了它们的所有者而具有独立的生命。个别股东发生股权转让或其它变动都不会影响企业的营运,公司制企业具有某种“永续的生命”。

公司制企业是由一个法人治理结构来统治和管理。任何治理都得靠有意志的人来进行。公司制企业是一个团体,没有意识和意志,它只能通过在一个组织,即法人治理结构控制下的经理人员,才能对公司进行治理,所谓公司治理结构,是指由所有者、董事会、高级经理人员和监事会组成的组织结构。在这种结构中,上述四方人员之间形成一定的制衡关系。通过这一结构,所有者将自己的资产交由公司董事会托管;公司董事会是公司的最高机构,拥有对高级经理人员的聘用、奖惩以及解雇权;高级经理人员受雇于董事会,组成在董事会领导下的执行机构,在董事会的授权范围内经营企业。监事会直接向所有者负责,监督董事会和高级经理人员的决策和经营活动。

公司制企业主要包括两种公司,一是有限责任公司,二是股份有限公司,它们虽同属公司制企业,但又不完全相同,具有各自的特征。

1. 有限责任公司 有限责任公司是指不通过发行股票,而由为数不多的股东集资组成的公司。有限责任公司具有以下一些基本特性:

①有限责任公司股东人数较少,我国《公司法》规定有限公司必须由2个以上50个以下股东出资设立。

②有限责任公司的资本无需划分为等额的股份,也不发行股票,股东确定出资额并交付后,由公司出具股单,股单只能作为股东在公司中应享有权益的凭证,而不能自由买卖。股东出让股权

时,受到一定的限制,一般要取得其它股东的同意,而且老股东具有优先购买权。

③在有限责任公司中,董事和高层经理人员往往具有股东身份。大股东亲自经营企业,使所有权与控制权分离程度不如股份有限公司那样高。

④有限责任公司成立、歇业、解散的程序比较简单,管理机构也较简单,同时公司帐目无需向公众公开披露。

由于有限责任公司自身所具有的上述特点,许多中小企业往往采取这种公司形式。这样,既可享受政府对法人组织给予的税收等优惠和法人制度带来的其它好处,又能保持少数出资者的封闭式经营,所以在一些发达国家中,有限责任公司的数目大大超过股份有限公司。不过在资本总额上,有限责任公司通常小于股份有限公司,因而经济地位相对较弱。

2. 股份有限公司 股份有限公司是指把全部资本划分为等额的股份,发行代表股份的有价证券——股票,股票可以自由转让的一种公司形式,股份有限公司有以下几个基本特征:

①股份有限公司的股东必须达到法定人数,我国《公司法》规定,必须有5个以上的出资者发起,方可设立股份有限公司。

②股份有限公司的总资本是由若干均等的股份所组成的,股票是一种有价证券,具有可以自由认购、自由转让的特性。这是股份有限公司区别于其它公司形式的一个重要标志。股份有限公司可以通过向社会发行股票而筹集资本,人们可以通过认购股票而取得相应股份。因此,这种组织形式不仅是企业筹集大规模资本,建设某些需要巨额资本的产业的有效途径,而且为广大公众提供了简便、灵活的投资场所,有利于资本产权的社会化和公众化。

③股份有限公司必须向公众公开披露财务状况。为了保护投资者的利益,各国公司法一般都规定,股份有限公司必须在每个财务年度终了时公布公司的年度报告,其中包括董事会的年度报告、公司损益表和资产负债表。由于股份有限公司必须向社会公开经

营情况,这不利于保守营业秘密,给其经营带来了一些不利影响。

关于公司制企业(有限责任公司、股份有限公司)的有关详细规定,我国颁布的《公司法》都有明确的说明。从总体上看,公司制企业与单个业主制企业和合伙制企业相比较,具有许多明显的优势:

1. 公司制企业由多个股东组成,尤其是股份有限公司筹集资金范围较大,可以满足企业扩大生产规模的需求,有利于企业增强实力,在竞争中处于有利地位。

2. 由于公司制企业以其财产对债务等只负有限责任,所以对出资者是一种保护措施。

3. 出资者可以不过问企业日常经营,不必直接管理企业,实现所有权与经营权的分离,可以雇佣管理专家和技术专家来经营管理企业,使企业经营不受出资者素质的影响,这显然有利于企业的发展和出资者的利益。

4. 出资者一旦购买股份,便不能随便抽回股份,这有利于保持企业资产数额的稳定和企业经营的连续性。

5. 公司制企业设有股东会、董事会、总经理班子和监事会等,分别代表资产所有权、法人财产权、经营权和监督权等,形成了一种责权分明、经营灵活,而各种权力又相互制约的经营机制。

当然,公司制企业也存在一些不足之处,一是创办公司制企业限制较多;二是由于所有权与控制权的分离程度高,因此产生了出资者与经理人员之间复杂的委托——代理关系;三是上面谈到的,由于股份有限公司的财务报表要公开,不利于保守商业秘密。

(四)股份合作制企业

股份合作制企业既具有股份制的特征,也具有合作制的属性,是二者的结合与统一。它是以企业内职工平等持股,合作经营,股本和劳动共同分红为特征的企业组织形式,股份合作制企业主要具有以下特征:

1. 在联合性质上,股份制是资本的联合,合作制是劳动的联