

水产技术推广站
站长岗位培训统编教材

渔业企业经营管理

(试 用)

李学忠 王玉清 编

农业部全国水产技术推广总站
一九九三年十二月

水产技术推广站站长岗位培训 统编教材编委会

主任委员：杨 坚

编 委：朱述渊、徐杰林、居 礼、谢忠明
王玉堂、张天辉

编写说明

为了贯彻国家教委、劳动部、人事部、国家体改委、全国总工会《印发“关于开展岗位培训若干问题的意见”的通知》，以及农业部《印发“关于实施农业领导干部岗位培训的意见”（试行）的通知》等有关文件规定的精神，提高各级水产技术推广干部队伍素质和管理水平，农业部水产司决定组织实施水产技术推广站站长岗位培训工作，并于一九九二年开始组织有关专家编写培训教材。为了配合县、乡（镇）水产技术推广体系建设，本教材分甲班和乙班两套。甲班一套五本，即水产技术推广概论、水产技术推广项目管理、渔业技术经济、渔业企业经营管理 and 国内外水产科技发展概况；乙班一套七本，即水产技术推广概论、水产技术推广项目管理、渔业企业经营管理、国内外水产科技发展概况、淡水养殖技术、海水养殖技术和捕捞技术。甲班教材供地（市）级以上水产技术推广站站长岗位培训使用，乙班教材供县、乡（镇）水产技术推广站站长岗位培训使用。

根据一九九三年六月农业部水产司《关于组织实施水产技术推广站站长岗位培训的通知》精神，水产技术推广站站长岗位培训组织工作，实行分级管理的办法，各省、自治区、直辖市和计划单列市以及渔业重点地市水产技术推广站站长岗位培训工作，由农业部水产司组织实施，并委托部属有关水产干部管理分院负责承担培训任务；其他各地市县乡（镇）水产技术推广站站长岗位培训工作，由各省、自治区、直辖市及计划单列市水产主管厅（局）负责组织实施，各地可根据具体情况，指定若干个有培训能力的水产学校或培训中心负责承担培训任务。

这两套教材在编写过程中，得到有关省地水产主管部门、水产技术推广站和院校以及有关专家的大力支持和帮助，在此一并致以诚挚的谢意！

由于我们首次组织统编站长岗位培训教材工作，加上时间紧，任务重，经验不足，错误、不足之处，恳请提出修改意见，以便经试用后再组织修订，正式出版发行。

农业部水产技术推广站站长岗位培训
统 编 教 材 编 委 会

一九九三年七月

目 录

第一章 总论	(1)
第一节 社会主义渔业企业	(1)
第二节 企业经营管理	(4)
第三节 企业经营管理的性质和职能	(5)
第四节 企业经营管理的的基本原则与基本方法	(7)
第五节 企业素质和企业管理者素质	(7)
第二章 经营管理	(9)
第一节 经营思想	(9)
第二节 经营战略	(10)
第三节 经营计划	(11)
第四节 经营方式	(13)
第三章 经营决策	(19)
第一节 经营决策概述	(19)
第二节 经营决策的原则与程序	(20)
第三节 经营决策类型	(22)
第四节 经营决策技术简介	(24)
第四章 市场营销	(27)
第一节 市场营销概述	(27)
第二节 市场需求的研究	(28)
第三节 销售方式	(29)
第四节 市场营销策略	(30)
第五章 渔业企业生产管理	(35)
第一节 生产管理概述	(35)
第二节 生产计划	(35)
第三节 渔业生产过程的组织管理	(37)
第四节 综合养鱼与多种经营	(38)
第六章 渔业企业技术管理	(40)
第一节 技术管理概述	(40)
第二节 技术标准与技术规程	(41)
第三节 技术开发与技术引进	(42)
第四节 质量管理	(44)
第五节 设备管理	(45)
第七章 渔业企业劳动资源管理	(48)
第一节 劳动资源管理概述	(48)
第二节 劳动资源的开发和利用	(50)

第三节	渔业企业劳动者利益调节	(52)
第四节	行为管理理论与激励方式	(53)
第八章	渔业企业财务管理	(56)
第一节	财务管理概述	(56)
第二节	企业资金筹集	(58)
第三节	固定资产管理	(62)
第四节	流动资产管理	(64)
第五节	无形资产、递延资产管理	(67)
第六节	成本管理	(68)
第七节	三项期间费用管理	(72)
第八节	利润管理	(73)
第九章	渔业企业经济活动分析	(75)
第一节	经济活动分析概述	(75)
第二节	经济活动分析方法	(75)
第三节	经济活动分析内容	(85)
第四节	企业诊断	(88)
第十章	企业与外向型经济	(90)
第一节	外向型经济概述	(90)
第二节	外向型渔业	(90)
第三节	出口业务	(91)
第四节	进口业务	(93)
第五节	外向型企业利用外资方式	(95)
第六节	谈判策略与技巧	(96)
第十一章	经济合同	(98)
第一节	经济合同概述	(98)
第二节	经济合同的订立、变更和解除	(100)
第三节	经济合同的履行和担保	(103)
第四节	违反经济合同的法律 responsibilities	(104)
第五节	经济合同的种类	(106)
第六节	经济合同的管理	(108)
第十二章	社会主义市场经济	(111)
第一节	社会主义市场经济概述	(111)
第二节	社会主义市场经济的基本特征	(112)
第三节	培育和发展市场体系	(114)
第四节	建立现代企业制度	(114)
第五节	社会主义市场经济的宏观调控	(115)

第一章 总 论

第一节 社会主义渔业企业

一、企业的概念

企业是指从事生产、流通或服务性经济活动,实行自主经营和独立经济核算,具有法人资格的经济组织,它包括工业、农业、商业、交通运输业、建筑业、金融业、服务业和其它一切从事生产经营活动的单位。

企业是社会化大生产条件下产生的,是商品经济高度发达的产物,它是现代社会的经济细胞和国民经济的基本单位。据一九九二年六月统计,我国有工商企业 513.2 万户。企业具有如下基本特征:

1. 企业是一个经济组织

企业不同于政治组织、群众团体或行政机构,它是人们从事生产经营活动的组织形式或经营方式,因而它是一个经济组织。任何企业都必须拥有一定的劳动力和生产资料,并且要把这些生产要素很好地结合起来,进行有效的生产经营活动,实现其一定的经营目的。在现代经济社会中,企业是生产要素最基本的结合形式。每一个企业都是社会生产力的一个基本单位,所有企业生产力的总和构成了社会总生产力的主要部分,因而是现代社会的经济基础。

2. 企业是一个自主经营和独立核算的单位

企业不仅是一个经济组织,而且必须是一个实行自主经营和独立核算的单位。所谓自主经营,就是企业能够独立自主地使用和支配它本身所具有的人力、物力和财力。所谓独立核算,就是要求企业必须以其自身经营收入抵销各项开支,自负盈亏、自主经营和独立核算是决定企业存在的必要条件,二者缺一不可。

3. 企业必须是一个法人

法人,就是在法律上将一定的社会组织人格化,使其同自然人一样,成为法律所规定的权力主体,能独立地享受权利和承担义务。企业有法人资格,应同时具备三个条件:

①拥有独立自主经营的生产资料、资金和劳动力,能承担民事责任,能保障债权人的合法权利。

②有自己的名称、组织机构和工作作业场地,有明确的职能、权限以及活动的范围和方式,能以自己的名义进行独立的民事活动。

③依照法律程序建立和具有民事法律的主体、享受权利和承担义务的能力。

二、企业类型

现代企业多种多样,分类方法也各不相同,按生产资料所有制的性质和形式,对企业可做如下分类:

(一)目前西方的企业

1. 个人企业:也叫做独资企业,是资本家个人独资经营的企业。这种企业,一般规模较小,往往资本家本人既是经理,又是工人。在国外,有许多零售商业、手工业、农业、林业和渔业等采用这种经营方式,例如日本,小型商店占商业网点总数的 80%,四人以下的企业占企业总数的 85%。

2. 合伙企业:合伙企业是由二人以上共同出资、共同经营、共负无限责任的企业。

3. 公司:公司是资本主义企业的一种较高级、较普遍的形态。在资本主义社会,公司一般有以下几种:

①无限公司：无限公司需由股东二人以上组成，多则不限，但股东必须是自然人，公司不能做股东。无限公司的股东须负无限连带责任。无限公司具有法人资格，股权可以转让，它盛行于十七、十八世纪。

②有限公司：按照国外有关法律规定，有限公司须由二人以上、二十人以下的股东组成。它具有法人资格，其股东负有限责任，只按其出资额对公司负责。股东不论出资额多少，每人只有一票表决权。

③股份有限公司：股份有限公司须由七人以上股东组成，全部资本分为若干股份，股东就其所认购的股份对公司负责，而不直接对公司债权人负责。公司的利润分配和表决权，均以股份多少为依据。股票可以自由转让。股份有限公司是近代各国普遍采用的一种形式。

④两合公司：两合公司须由无限责任一人以上和有限责任一人以上组成。其中无限责任股东对公司负无限责任，有限责任股东，以其出资额为限对公司负责。

⑤股份两合公司：其形式与两合公司相似，所不同的在于股份两合公司的责任部分的资本，也可分为若干股份，自由认购，自由转让。

4. 企业的联合组织

①卡特尔：卡特尔原意是协定或联盟。它是指生产同类产品的资本主义企业，为了获得高额利润，在划分销售市场、规定产品产量、确定产品价格等方面达成协议而形成的一种垄断组织。参加卡特尔的企业，在生产、贸易、财务和法律上都保持各自的独立性，如果违背协议的规定，则要受到罚款，撤销享受专利等处罚。

②辛迪加：辛迪加原意是组合，企业的联合组织。它是指同一部门的少数大企业，为了获取高额利润，通过签订共同销售产品和采购原材料的协定而建立的一种组织形式。参加辛迪加的企业，在生产和法律上，仍保持独立性，但在商业上已失去独立性。它们销售产品和采购原材料的业务，都由辛迪加统一办理。这样，辛迪加就垄断了市场，可以高价出售产品，低价收购原材料，所得利益，各参加的企业按协议规定进行分配。辛迪加也是同行业间的联营方式，目的与卡特尔相同，都是为了避免同行业间激烈竞争，但在组织方面，辛迪加比卡特尔更为严密。

③托拉斯：托拉斯是资本主义垄断组织的一种最高形式。它是指由许多生产同类产品或在生产上有联系的企业，为了垄断某些产品的生产和销售，独占市场，以获取高额利润而组成的大型垄断企业。托拉斯与卡特尔、辛迪加不同，它本身就是一个独立的企业组织，参加者在法律上和业务上都完全丧失其原有企业的独立性，原来的企业主成为托拉斯的股东，按股权分配利润。

④康采恩：康采恩愿意是多种企业的联合体。它是资本主义垄断组织的一种最复杂的形式，它把分属于不同部门的许多企业联合在一起，而以其中实力最为雄厚的垄断企业为核心，组成的多种企业集团。康采恩和托拉斯的主要区别是：加入托拉斯的企业，大多数是生产同类产品企业或是在生产上有密切联系的企业，而加入康采恩的企业，则可以是不同类型的企业；加入托拉斯的各企业已经融为一个经济体，丧失其原来的独立性，而参加康采恩的企业，在形式上仍保持独立；托拉斯是单独企业的联合，而康采恩还包括个人资本和托拉斯。康采恩融银行资本与工业资本于一体，在帝国主义时代，它不仅掌握着国家的经济命脉，而且直接影响这些国家的内外政策，形成少数金融资本及金融寡头的统治。

(二) 目前我国的企业

1. 全民所有制企业：我国全民所有制企业，现在采取国家所有制形式，所以也称国有企业。企业生产资料归全民所有，其中许多企业规模大、技术先进、技术力量较强，是国民经济的主导力量。

2. 集体所有制企业：集体所有制企业是社会主义公有制经济的重要组成部分。我国集体所有

制企业存在着多种形式:农村有生产、供销、信用、消费等各种经济组织,从事农、林、牧、副、渔生产和工业、建筑业、运输业及其它服务性行业的生产经营活动。城镇主要有手工业合作社、合作工厂、街道集体经济组织等。

3. 中外合资经营企业:中外合资经营企业,是我国引进技术、引进外资的一种重要形式,是我国对外开放政策的一个重要组成部分,它是把国外资本引进国内,同我国合股经营。这种企业的特点是共同投资、共同经营、共负盈亏、共担风险。它是根据我国需要而建立,我国参加股份,受我国法律约束,实行共同经营的企业。由于我们国家或集体参与投资和经营管理,所以它是具有社会主义成分的国家资本主义。

4. 经济联合体:是指企业与企业,或企业与其它单位为发展生产而形成的经济联合的组织形式。它的经济性质由联合体各方面的性质所决定。横向经济联合是我国经济生活中的新生事物,有企业之间的联合如区域之间的联合,其内容有生产、技术的联合;资金的联合等。其形式有公司是法人,而所属厂(场)不是法人的紧密联合;工厂(场)是法人,而公司不是法人的松散联合;公司和参加公司的企业都是法人的联合经营;没有固定的组织形式,通过经济合同建立比较稳定的协作的联合等。

目前,我国也出现了企业群体,或叫做企业集团,标志着横向经济联合已经进入一个新阶段。它是按照“自愿互利、共同发展”的原则,以一个或几个大型骨干企业为依托组建成的一种新型经济组织。企业集团往往具有很大的规模,有的多达十几个、上百个企业,横跨数省,不仅是生产、技术资金方面的联合,而且在市场、信息以及科研、教育等方面进行全面的联合经营和综合开发;它在更大程度上冲破了所有制形式,为我国经济体制改革开辟了新途径。

5. 个体所有制企业:是指企业的生产资料归个人所有。多数的个体企业经营规模小,分布在经营日用品的手工业、饮食业和零售业中,这是社会主义公有制经济必要的有益的补充。6. 外资企业。在实行对外开放后,为了吸收外国的技术和资金,国家除鼓励中外合资企业外还鼓励外国投资者在我国开办企业。这种外资企业除按法律规定上缴税金和各种费用外,完全由投资者自主经营、自负盈亏。

三、社会主义渔业企业

1. 渔业的概念:渔业的狭义概念,是指捕捞和养殖、增殖鱼虾贝藻及水生动植物以取得水产品的社会生产事业。按生产地域划分,可分为海洋渔业和内陆渔业;按生产方式划分,可分为捕捞业和增养殖业。随着科技的进步,社会生产的发展,资源利用深度的拓展,渔业生产领域的产品加工和流通领域的商品销售等都包括在渔业系统的范畴之内,因此,渔业的概念增添了新的内涵。所以渔业的广义概念,是指以水产品为对象的渔工商运一体化、产供销综合经营跨越多行业、多部门的综合性生产事业。

2. 渔业企业的概念:渔业企业是以商品形式向市场或消费者提供水产品及以此为中心提供服务的生产经营基本经济单位。

社会主义渔业企业是从生产关系角度区别于资本主义渔业的企业属性。

3. 渔业企业的类型

(1)按生产资料所有制形式划分:

①全民所有制渔业企业。例如:国营水产养殖场、国营捕捞公司、国营鱼种场、国营渔业机具制造厂、国营造船厂、国营水产供销公司等。

②集体所有制渔业企业。例如:乡办渔场、村办渔场。

③个体渔业企业。

④中外合资渔业企业。

⑤多种所有制渗透的、跨地区、跨行业的联合渔业企业。

(2)按隶属关系划分:有中央直属渔业企业、地方(省、市、县)渔业企业和乡、村企业等。

(3)按生产内容划分:有苗种繁育企业,养殖企业,捕捞企业,水产品加工企业,水产供销企业和渔船、渔机、网具制造加工企业等。

四、社会主义渔业企业的任务

1. 利用国家和集体的水面和其它生产资料,生产出更多更好的渔业产品,满足人们对水产品日益增长的需要。

2. 不断改进生产技术,改善经营管理,提高企业人力、物力、财力的利用效果,降低生产成本,增加盈利,为国家和企业提供更多的积累。

3. 正确处理国家、企业和职工个人之间的利益关系,正确贯彻按劳分配的原则,不断发展生产,提高劳动生产率,努力改善劳动条件,提高职工的生活水平。

4. 提高企业职工的政治、文化素质,加强企业的精神文明建设。

第二节 企业经营管理

一、管理与企业管理

根据《世界百科全书》的解释,“管理”的概念是:“管理就是对工商企业、政府机关、人民团体,以及其它各种组织的一切活动的指导。它的目的是要使每一行为或决策有助于实现既定的目标”。由此可见,管理适用于广泛的领域。政府机关、工商企业、科研单位、军队、学校等凡是有人群共同活动的单位,都需要管理,以指导人们完成和达到共同的目的。企业管理学是管理学的一个重要分支。

目前各管理学派对管理的概念说法仍不一致。古典学派如:泰罗、法约尔等认为,管理就是计划、组织、指挥、协调和控制等职能活动;而行为科学学派如梅约等认为,管理就是做人的工作,它的主要内容是以研究人的心理、生理、社会环境影响为中心,激励职工的行为动机,调动人的积极性;现代管理学派如西蒙等认为,管理的重点是决策,决策贯穿于管理的全过程。总之,自50年代以来,尤其是近20年中,无论是在一些资本主义国家,还是在社会主义国家,管理理论都受到相当的关注。不同阶级、不同学派的管理学家,从不同的方向和角度,运用不同的方法论开展研究,各自阐明自己的管理学说,形成了纷繁复杂的局面,形成了管理理论的“丛林”。

企业管理是指为实现企业经济目标,充分利用企业资源,不断提高企业的经济效益和社会效益,对企业的生产经营活动进行的计划、组织、指挥、协调和控制等一系列工作的总称。

二、经营与管理的关系

经营的概念,目前还没有统一的说法,在西方常常把经营与管理作为同义词来使用。我国多数人认为经营与管理是既有区别又有联系的两个不同的概念。经营是商品经济的产物,是企业经济活动的反映。从最有效地利用渔业企业的内部和外部的条件出发,以获得最大经济效益为目的的一系列生产经营活动。广义经营概念,包括企业中人、财、物的合理利用和产、供、销各环节的衔接协调,把企业的生产活动也包括在其中。但一般使用经营活动一词时,常侧重在企业内部关系的协调和企业与市场等外部环境的联系等方面的活动,而生产活动常指企业对生产过程的组织,对产品质量的控制及企业技术实施应用等方面的活动。经营与管理之间的关系是目的与手段之间的关系,管理是适应经营的需要而产生,为了搞好经营才会有管理,经营借助于管理而实现其经营目的,离开了管理,经营活动就会产生混乱,因而,经营管理常结合成一个词来应用。

三、企业管理科学的产生和发展

企业管理作为一门科学,是在资本主义机器大工业出现之后才产生的。这个阶段,机器体系的有机结合,代替了手工工人之间的劳动协作,对自然科学的自觉应用,代替了人们从经验中得出的成规,生产过程的科学化,要求企业管理也要科学化。到19世纪末、20世纪初,美国出现了以泰罗为代表的科学管理理论。泰罗用30年的时间进行了一系列的试验,总结出一套资本主义企业管理的科学方法:制定出标准的操作方法和工时定额,并根据工人完成定额的情况,实行有差别的计件工资制;使现场指挥人员专门负责指挥和监督工人生产,而将生产计划及其它事务性工作集中于职能部门处理,建立了生产活动与事务性活动相分离的管理机构;提出了四项科学管理原理以及有关的制度和方法等。泰罗科学管理方法的广泛传播,使企业的生产效率和工作效率成倍提高,大大促进了资本主义生产的发展。泰罗被称为“科学管理之父”。在同时期的另一个流派,是行政组织管理理论,其代表人物是法国企业家亨利·法约尔,并被称为“经营管理之父”。相对于现代管理理论,被称为古典管理理论。

本世纪30年代以来,现代管理理论逐步形成,一是强调人的因素,二是强调把最新的科学技术成果应用于管理。

1927年美国哈佛大学教授梅奥,在芝加哥西方电器公司进行了著名的“霍桑试验”,从而为行为科学奠定了基础。梅奥提出:①人并非是“经济人”,金钱不是刺激积极性的唯一动力;人是“社会人”,尤其重视社会和心理的影响。②生产效率不仅与工作条件有关,主要取决于职工的积极性和人群关系。③企业里除正式组织外,还有“非正式组织”,也是影响生产率的重要因素。④提高生产效果,不仅依靠生产作业安排和应用科学技术,更重要的是提高“士气”,靠人的因素。后来行为科学在激励动机研究、领导方式研究和团体行为研究方面有了深入的发展。

第二次世界大战后,管理科学与行为科学并行成为现代管理理论的两大主流。管理科学是泰罗“科学管理”的继续和发展,它把自然科学和技术科学的最新成果广泛运用到管理上来,形成了一系列新的组织管理方法和组织管理技术,使整个管理工作纳入到科学轨道并提高到前所未有的水平。主要特征是:①以决策为主要的着眼点。②以经济效益标准作为评价的根据。③依靠正规数学模型。④依靠电子计算机。⑤注重引进系统观念。⑥解决问题时注重程序。现代管理科学主要包括运筹学、系统分析和决策科学等。

近20多年来,由于多种原因,管理学界形成了各种管理理论和流派盘根错节的一片热带雨林。多数各执一词,但从不同角度对管理理论宝库做出了贡献。

我国对企业管理理论的研究,起步较晚。建国后50~60年代,曾在一些院校开设过《工业组织与计划》、《贸易组织与技术》等管理学课程,基本上是苏联教材的翻版。由于这些理论和方法是建力在高度集中的计划经济体制之上,因此,缺陷很多,党的十一届三中全会以后,重视市场作用和发展商品经济,强调提高企业管理水平,实现企业管理现代化,是发展我国国民经济和社会主义现代化建设的一个中心环节。在新的形势下,我国学术界和实际工作者,广泛地开展了企业管理的研究,取得了前所未有的成就,相继产生了渔业管理学和渔业企业管理学。

第三节 企业经营管理的性质和职能

一、企业经营管理的性质

由共同劳动的性质产生的管理职能,称为管理的一般职能。这种一般职能是由于生产力的发展引起的,与企业的生产关系性质无关。因此,不论是在社会主义条件下,还是在资本主义制度下,也

不管企业的社会性质如何,都是必须有的。然而,企业管理又是一定生产关系的体现。管理是占有生产资料的阶级用来调整阶级关系,维护本阶级利益的一种手段,这是管理的另一种性质,即阶级性质。资本主义企业的管理,从来都是由占有生产资料的资本家阶级实行的,管理权体现所有权,并服从于资产阶级的利益和意志。列宁说:“资本家所关心的是怎样为掠夺而管理,怎样借管理而掠夺”。企业管理的这种阶级性质,是管理的特殊职能。对于企业管理的这种两重性,列宁曾有这样的论述:“资本主义在这方面的最新发明——泰罗制——也同资本主义其它一切进步东西一样,有两个方面,一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段,另一方面是一系列的最丰富的科学成就”。

社会主义企业管理同资本主义企业管理有根本区别。社会主义企业,由于实现了生产资料公有制,采取同志式的互相合作关系,代替了剥削与被剥削的关系,由阶级对抗引起的“监督劳动”的职能已不复存在,榨取剩余价值的那种职能已经消失,为剥削者发财致富而管理的目的已经彻底改变。社会主义企业管理是在民主集中制基础上进行的。管理人员的权力是人民授予的,他们的权威是依靠密切联系群众、集中正确的群众意见、按照科学规律办事而建立起来的。

二、企业经营管理的职能

1. 决策与计划。决策是对企业近期或近期的奋斗目标以及实现此目标对有关的一些重大问题所做出的选择和决定。企业自主权越扩大,决策对企业越重要。多谋善断,“断”就是决策,“多谋”就是要深入实际,深入群众、调查研究、实事求是,发扬民主,集思广益。只有“多谋”、才能“善断”,有了正确的决策,还要据以编制周密而详细的计划,指导企业的生产经营活动,保证决策目标的实现。企业如果忽视计划职能,必然陷于混乱。

2. 组织。组织是把生产的各个要素、各个环节和各个方面,从劳动的分工与协作,上下左右关系,时间和空间的联系,都合理的组织起来,形成一个有机的整体,使整个企业变成一部正常运转的“大机器”。

正确实施组织职能,要解决以下问题:

①按照民主集中制的原则,确定企业内部的管理体制,包括管理机构的设置,职权的划分,严格责任制的建立,建立健全内部的经济核算制。

②充分发挥社会化生产协作的优点,在企业内部建立技术先进、经济合理的生产结构、空间布局 and 专业化水平,最大限度的节约劳动耗费,减少占用。

③正确配备各级企业管理人员、技术人员和工人,使每个人都有合适的岗位,做到人尽其才。

3. 指挥。指挥是对企业各级各类人员的领导和调度,企业的生产经营活动十分复杂,环环相扣,必须有高度集中的指挥,否则,企业这部大机器即使组织起来,也不能正常运转。

4. 监督与控制就是企业在计划执行过程中,必须经常监督与控制计划的执行情况。把实际情况与原定的目标、计划、规章制度相对比,找差距,分析原因,体出对策,保证计划的实施。

5. 调节。调节亦称协调,是协调企业内部各单位各部门的工作,协调各生产经营活动,建立起良好的配合关系,不产生重复或矛盾,有效的实现企业目标。调节可分为纵向调节和横向调节。纵向调节是指上下级领导人员和职能部门活动的协调,横向调节则指同级各单位、各部门之间的协调,调节还可分为内部调节与外部调节,内部调节是指企业内部所进行的协调,外部调节则指企业与其它单位进行的协调。

6. 激励。提高企业管理水平,最重要的就是调动人的积极性,这是企业管理中的一项根本性的职能。要调动企业职工积极性,必须坚持物质鼓励与精神鼓励相结合的原则下坚持政治思想教育,启发和提高职工群众的社会主义觉悟。

第四节 企业经营管理的基本原则与基本方法

一、基本原则

管理原则是管理行为的规范,是实现管理目标的重要保证。

1. 经济性原则。企业是一个经济实体,企业的根本任务就是提供更多的社会需要的产品和提供更多的积累。以经济效益为中心,则是最首要的原则。要求企业管理必须注重经济效益、经济效果和经济效率。

2. 科学性原则。搞好现代企业管理是复杂的事,必须把现代的自然科学和技术科学的最新成果,如数学方法、电子计算机技术、系统论、控制论、信息论等广泛地运用于管理,把最新的适合我国社会主义建设和渔业企业实际情况的经济理论应用到管理上来,把马克思主义唯物辩证法应用到管理上来,提高预测和决策的科学水平,保证企业生产经营活动的健康发展。

3. 民主集中制原则。社会主义企业在经营管理中,必须贯彻民主集中制的原则,充分发挥每个职工主人翁的积极性。企业民主管理包括政治民主、技术民主、经济民主和生活民主。在民主基础上必须有集中,有权威,没有高度的集中,没有权威,就无法提高效率,无法一致行动。

4. 物质鼓励与精神鼓励相结合的原则。在社会主义条件下,职工是企业的主人,通过精神鼓励来调动积极性,远比资本主义优越得多。同时必须承认贯彻按劳分配的原则的客观必然性。把二者有机地结合起来,是搞好社会主义管理必须遵循的原则。

5. 责、权、利相结合的原则。管理的职能要发挥作用,每个机构,每一个人,不仅要有明确的职责和任务,还必须根据其职责和任务的需要,赋予相应的权力,否则,工作就很难开展,效率就很难提高。要让每个职工从物质利益上关心企业的经营成果,一定的责任、一定的任务,要有一定的利益。责、权、利相结合的原则在承包经营时就更显得重要。

二、基本方法

1. 行政方法。是依靠行政机构和管理者的权力、权威,通过直接对管理对象下达指示、命令、计划任务等形式对企业管理的方法。行政方法有强制性、直接性、明确性和机动灵活性的特点,是企业管理的常用而有效的管理办法。

2. 经济方法。是指运用价格、成本、利息、利润、工资、税收、奖金、罚款等经济杠杆作为经济手段,来管理企业的方法。经济方法是管理经济工作和管理企业最常用的方法。

3. 法律方法。是企业和管理过程中,利用相关法规(规章、制度、合同)等的强制力来调节企业内部关系以及企业间关系的方法。

4. 教育方法。是企业利用教育手段,通过对职工思想教育和文化技术教育,提高队伍素质以改善企业管理的方法。

第五节 企业素质和企业管理者素质

一、企业素质

企业素质是指决定企业活动能量大小的各种内在因素的总和。决定企业能量的内在因素有:

1. 劳动者素质。包括领导人在内的全体职工的素质。如身体素质、文化技术素质、思想素质等。各个岗位对这几方面素质都有全面要求,但也各有侧重,所以素质高低也要考察整体结构是否合理。

2. 劳动手段素质。劳动手段是指劳动者在生产过程中用来改变和影响劳动对象的物质资料和

物质条件。劳动手段素质首先要看劳动手段的内涵素质,也有结构是否合理的问题。要从技术上的先进性和结构上的合理性结合起来考察。

3. 劳动对象和产品品质。劳动对象是指劳动者在生产过程中借助于劳动手段进行加工的客体,它构成产品的实体。劳动对象和产品品质包括原材料、半成品、成品等的素质。也要从质量竞争能力和结构等方面考察。

4. 经营管理素质。经营管理素质包括内部生产水平和对外适应能力和竞争能力。企业素质高的主要标志是效能高、效率高和效益高。提高企业素质的本身就是企业管理的内涵。

二、企业家素质

企业家是商品经济的产物。而过去我国的计划经济是高度集权的中央计划体制,是产品经济的计划模式,是否定企业家功能的机制。当代企业家是商品经济条件下经济运行的主体。企业家应具有哲学家的思维、经济学家的头脑、政治家的气魄、战略家的眼光、外交家的风度、军事家的果断。只有这样,才能领导企业在激烈的竞争中立于不败之地。具体地说,企业家应具备的素质包括:

1. 战略决策能力。决策是企业成败的关键。企业家首先应当是经营管理的战略家。要做到这一点,不但要有联系群众、调查研究、实事求是的作风,而且应具备制定战略目标、战略重点、战略措施的能力和知识。

2. 组织管理能力。企业家要善于组织和引导群众的智慧和集体力量去实现企业的经营战略目标,发挥整体优势和集体效能,不断提高企业素质。

3. 创新精神和应变能力。企业家应富有创造性思维,有创造能力和创新精神。能在竞争中根据不可控因素,运用和改造可控因素,或运用和改造可控因素去改变不可控因素,具有很强的对环境适应能力,以确保战略目标的实现。

4. 专业技术能力。面对世界范围的知识爆炸、技术飞跃的今天,企业竞争很大程度上是科学技术的竞争。因此,企业家掌握本行业专业技术,密切注视科学技术发展的动态,进行科学预测和组织超前研究,才能立于不败之地。

5. 人际关系能力。也叫公关素质,是指企业或个人促进与其它企业与个人之间的相互了解和沟通,建立良好的生存环境,以达到顺利存在和发展的目的。目前,公共关系理论已逐步被企业家们所接受,并成为提高企业家素质不可缺少的内容。

第二章 经营管理

第一节 经营思想

企业经营思想是否正确对企业的兴衰具有重要的作用。正确的经营思想可以概括为两个字，一是“正”字，二是“活”字。“正”就是要坚持社会主义方向，遵纪守法，不搞歪门邪道；“活”就是不要呆板，不要僵化，要适应社会主义市场经济的需求，把企业搞活。具体的说，应具备下面几点：

一、全面观念

要求企业在经营过程中，必须处理好企业微观经济效益与宏观经济效益的关系，经济效益与社会效益、生态效益的关系，时刻注意我们企业是社会主义的商品生产者和经营者。

宏观经济效益是指国民经济范围内总体的经济效益，微观经济效益是指企业自身的经济效益。宏观与微观经济效益互为条件、互相依存，有时也是互相矛盾的，并时常出现下面四种情况：①从宏观看是有利的，从微观看是不利的；②从微观看是有利的，从宏观看是不利的；③从宏观和微看都是不利的；④从宏观和微看都是有利的。企业在进行经营决策和日常的经营活动中，应着眼于第四种情况，把宏观与微观经济效益统一起来，避免做出只有利于企业而损害国家全局利益的决定。社会主义企业在经营过程中必须考虑经济效益、社会效益和生态效益的紧密结合。

二、市场观念

社会主义企业生产的根本目的是为了满足不同人们日益增长的物质文化生活需要，而人们的各种需要是通过市场来达到的，市场是交换场所，通过交换，商品的使用价值和价值才能实现，因而企业必须明确要为交换和消费而生产，生产出适销对路的产品，并为消费者提供良好的服务，尽可能的满足消费者的各种要求。

三、竞争观念

在社会主义条件下，由于存在着商品生产和商品交换，竞争是不可避免的，而外向型渔业在国际市场上的竞争则更为激烈。只不过二者的竞争目的、性质、范围和手段不尽相同。每个企业都置身于竞争环境中，欲求自下而上和发展，就是敢于竞争善于竞争，扬长避短，发挥优势，把竞争看成是企业发展的动力。

四、创新观念

由于企业内外条件不断变化，要使企业生存和发展，在企业经营上就需要不断创新。企业的资源开发、企业的产品开发、企业经营战略和策略的演进，产品市场的不断开拓，都要有创新的精神。

五、信息观念

信息是无形的资源。随着商品生产的发展，信息越来越重要，消费者需要了解商品，商品生产者需要了解消费者，企业之间需要了解，行业之间需要了解，要了解它们现在干什么，将来要干什么。及时而准确的利用信息，能给企业带来巨大的经济效益。企业必须有信息观念，善于捕捉信息，充分利用信息，使信息迅速转化为企业的经济效益。

六、系统观念

企业自成系统，又是社会经济大系统中的小系统，处于复杂的纵向和横向联系之中。任何一种经营活动都不可能只受一个规律、一种因素的影响，而要受到经济的、自然的、社会的、政治的、文化教育的、思想心理的多种规律和因素的影响和制约。所以，无论处理各种利益关系、技术开发、品种引进、基本建设、储存运输、产品销售、资金筹措以及产前、产中、产后的各种服务，都要放到社会大

系统中,进行系统的分析考察,才能合乎实际,事半功倍。

七、效益观念

企业的一切生产经营活动都必须讲求效益,要克服单纯的生产观念,不讲效益的高效率是高效的浪费。提高经济效益不仅仅是为了多盈利,要使每一项生产经营活动都做到用较少的投入得到更多的产出,用较少的活劳动和物化劳动消耗得到更多的经济效益,每个企业都能这样做,社会财富才能不断增加。

第二节 经营战略

一、企业经营战略的概念

战略,原是一个军事用语,指对战争全局的筹划和指导。凡属带有要照顾各方面和各阶段性质的,都是战争的全局。以后引伸到政治领域,是指党、国家规定的一定历史时期内全局性的方针任务。战略一词的含义和使用范围现已大大扩展,不仅在军事上,而且在政治、经济科学技术等各领域都应用它。尤其在经济管理和企业经营管理中应用最为广泛。经营战略是指企业制定的长期基本目标,以及为实现这些目标采取的基本方针和重大措施。

二、战略地位

确定企业经营战略,要把企业放到更大系统中来研究。首先要研究的就是企业所处的战略地位,它是解决战略的重要性、战略的基础、战略的基本出发点和战略发展方向的基准线。一是要明确在行业或地域中所处的地位,二是要明确每一战略目标在企业总体战略目标中所处的地位。

三、战略优势和限制条件

战略优势和限制条件,也叫有利条件和制约条件。战略优势包括自然资源、交通运输、地域经济、市场、科技、信息资源、人才等许多方面的优势。同优势并存的就是某些影响企业发展的制约条件。对制约条件的深入研究,同样是经营战略研究的重要方面,只有在对制约条件透彻研究的基础上,才能确定是扬长避短,还是补长短腿的策略和措施。

四、战略目标

战略目标,就是在一个较长的时期内,企业发展的总目标。战略目标的确定应当做到既先进、又可靠。具有先进性,才能适应经济发展和科技发展的形势,才能激发职工的奋发精神。目标的先进性必须建立在尊重客观规律的基础上,必须具备一定的物质、技术基础、通过客观努力可以达到的。同时战略目标要力求明确性、具体性。战略目标是完整的目标系统。在总目标之下,有分层次的目标和分阶段的目标,通过目标的分解,以确保总目标的实现。

五、战略重点

在妨碍战略目标实现的诸多矛盾中的主要矛盾,就是必须解决战略重点的问题。为了保证战略目标的实现,必须重点研究战略重点问题,重点进攻,打开突破口,才能赢得全局的胜利。

六、战略措施

细致、周密、精确、可靠的措施,是实现战略目标的保证。战略措施应包括人才开发、产品开发、结构调整、资源开发、资金的筹措和运用、企业运行机制的改造等多方面内容。制定战略措施时应注意战略措施的可靠性、先进性和综合性。

七、战略步骤

战略步骤是实现战略目标的时间和速度问题,是不同阶段上的战略任务。

第三节 经营计划

一、经营计划的概念和意义

经营计划是指在国家计划指导下,根据企业内外部环境和条件的变化,结合长远和当前的发展需要,组织筹谋企业全部经营活动,以达到预期目标的规划。

搞好企业经营计划对企业经营管理至关重要:

1. 经营计划是现代化大生产的客观要求。
2. 企业实行计划管理,是合理利用企业人力、物力和财力,实现经营决策目标,提高经济效益的重要手段。
3. 加强计划管理,是提高企业竞争力的需要。

二、经营计划的种类

企业经营活动是多方面的,为了有效地全面指导企业各项经营活动,所需的计划也是多种多样的,按照不同的标志,对经营计划进行不同的分类:

1. 按计划的期限分为:

- ①长期计划:一般指五年以上的计划。
- ②中期计划:一般指二年、三年或五年以下的计划。
- ③短期计划:一般指年度、季度计划。

企业通常都要编制长期计划和年度计划。长期计划是编制短期计划的依据,短期计划是长期计划在阶段上的具体化。

2. 按计划的性质分为:

- ①技术经济计划:重要包括年度计划中生产技术财务计划和经营结构计划。
- ②作业计划:是企业生产技术财务计划的具体执行计划。它是对日常生产经营活动进行有效地组织与指挥的有力工具,保证企业各环节之间、各项经济活动在数量、质量、时间进度上的衔接平衡。

3. 按计划的内容分为:

- ①综合经营计划。
- ②单项经营计划。

4. 按计划的用途分为:

- ①战略性计划:指决定企业的长期经营目标以及达到这个目标所采取的必要措施方面的计划。
- ②战术性计划:指企业经营遇到“特殊情况”时所采取的应急计划及不属于全局、长远的计划。

三、计划指标体系

指标是计划的基本表现形式,是在具体时间、地点条件下,企业生产经营活动应达到的目标和水平。它由指标名称和数值所组成,如成鱼 80 吨,成鱼是名称,80 吨是指标的数值。

正确地确定经营计划指标的作用是:

1. 可为企业生产经营活动指明方向,是全体职工在计划期内的奋斗目标。
2. 是组织、指挥、控制和协调企业生产经营活动的依据。
3. 是评价企业计划期内经济效益的标准和尺度。

指标是多种多样的,按不同标志可以进行不同分类:

(1)按指标性质分为:

- ①数量指标:是指企业在计划期内在数量上要达到的目标,如产量、产值、销售收入等。

②质量指标:是指企业在计划期内生产经营活动要达到的质量目标。通常用相对指标来表示,如等级品率、废品率、单位成本等。

(2)按指标的作用分为:

①收益指标:是指企业在生产技术经济活动过程中所获得的有用的成果,如产值、净产值、产量、利润等。

②消耗指标:是指企业在生产活动经营过程中对人力、物力和财力的消耗,如工资总额、生产成本等。

③经济效益指标:是指企业在生产经营过程中投入的劳动消耗和产出的劳动成果之间的比值,也就是相应的收益指标与消耗指标的比值,如劳动生产率、成本利润率、资金利润率。

(3)按发生的时间分为:

①预算指标:是指事前预计达到的指标。

②核算指标:是指在实际生产经营活动中,用统计核算、会计核算和业务核算的方法计算出来的指标。

企业经营计划的各指标间是相互联系、互相制约的。企业经营活动如此繁杂,仅用一、二个或一、二类指标是不行的,一个完整的经营计划,往往构成一个完整的指标体系。指标体系是指用一组相互联系的指标来综合反映企业的生产经营活动,并作为期望的企业发展方向。

四、年度经营计划和综合平衡

1. 年度经营计划的主要内容

①生产计划:主要规定企业生产的产品品种、质量、数量及生产进度。是保证实现生产计划的生产任务。生产计划是编制劳动工资、成本、物资供应等计划的依据,是关系到企业产、供、销平衡,生产与社会需要平衡的重要计划。

②劳动工资计划:主要规定企业为完成生产计划任务所需要的各类人员数量、计划期内劳动生产率提高的水平、职工的工资总额和平均工资等。

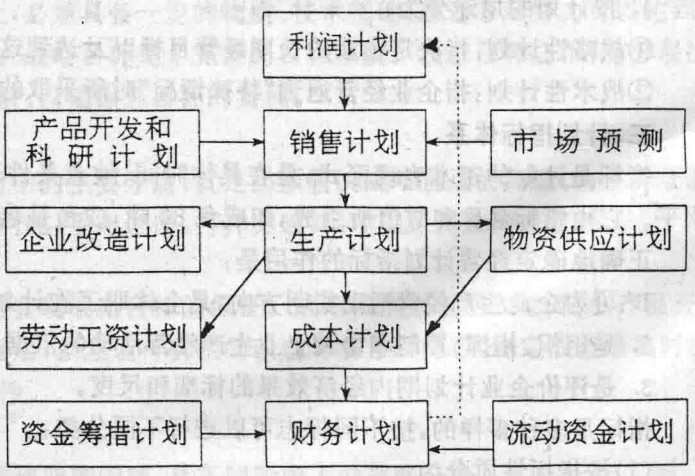
③物质供应计划:主要规定企业生产、科研、维修等所需要的各种物资,包括品种及种子、饲料及肥料、材料、燃料、工具设备等的需要量、储备量、来源及采购供应期限。该计划为计算企业成本、流动资金需要量和物资运输量提供依据。

④成本计划:规定企业为完成生产任务所需要的全部费用,包括单位成本计划,全部商品成本计划,可比产品成本降低额和降低率计划等。该计划是企业生产经营水平的综合反映,是制定利润计划的主要依据。

⑤财务计划:规定企业资金的筹措、利用、销售收入、利润及各方面的财务往来关系。

⑥销售计划:规定产品的销售量、销售额、销售渠道及营销策略等。在市场经济中,企业销售计划是制定生产计划及各项计划的基础,在经营管理中已处于核心地位。

企业经营计划主要组成部分关系图



⑦利润计划:规定在计划期内实现利润的目标,利润留成的分配等。

2. 年度经营计划的综合平衡。

经营计划的综合平衡是以市场预测为依据,从企业内外条件出发,对经营计划和各项指标进行全面的核算研究和对比分析,采取有效措施,克服薄弱环节,挖掘生产潜力,最有效地利用企业人力、物力,正确处理企业中生产技术经济各方面的比例关系,建立各种相对的暂时平衡,以保证生产经营活动顺利进行,完成企业发展目标和社会需要。

①销售额与目标利润的综合平衡。首先要确定目标销售量,然后计算各种消耗,使销售量与利润指标达到平衡。如果利润目标不能改变,就要调整销售量;如果市场限制或生产能力限制,目标销售量不能改变,就要调整利润。

②生产任务与生产能力的平衡。生产任务的确定一定要与生产对象、生产手段、设备情况和技术条件相适应。

③生产任务与劳动力的平衡。

④生产任务与企业资金的平衡。

五、经营计划的执行和控制

1. 经营计划的执行。在实施经营计划的过程中,要求全面完成各项计划指标,因为这些指标都是互相联系和互相制约的,同时要求均衡的完成计划规定的任务,要按月、按季完成应该达到的指标,避免松紧、临时突击等情况的发生。组织计划实施要做到:

①建立健全经营管理的工作保证体系,如经营工作体系、生产指挥体系、质量保证体系、财务管理体系等,实施计划要有组织上的保证。

②要搞好作业计划和调度工作。

③要做好各阶段计划前的准备工作。

④用各种有效的方式调动职工完成计划任务的积极性。人人关心计划的完成情况,人人为完成和超额完成计划出力,创造一种人人献计献策,人人争当劳模的气氛。

2. 经营计划的控制。计划控制就是对计划执行过程中进行检查,发现偏差进行反馈,采取有效措施,及时予以纠正。计划控制的程序是:

①确立标准,一般标准如计划指标、定额、技术标准、工作标准等。

②对计划执行结果进行评价。评价的目的在于找出计划的偏差和产生偏差的原因。

③及时反馈、采取措施、纠正偏差。

计划本身一般不宜轻易修改,要保持计划的稳定性、严肃性和权威性。但客观环境的变化与计划的主观愿望确实不能调和时,也要及时对计划做出修订。

第四节 经营方式

一、我国企业经营方式改革过程

企业经营方式是指企业组织和实现其经济活动所采取的一定形式。企业经营方式就其反映的生产关系而言,是生产关系之中的具体生产关系,或称为生产关系的具体形式。

我国企业经营方式的改革是经济体制改革的重要方面,是随着经济体制改革的深入发展,企业经营方式的改革也不断深化。这一过程从开始到现在大体经历了几个阶段:

第一阶段是企业扩权阶段。我国企业经营方式的改革是从扩权起步的。1978年10月,首先在四川省的6个企业进行扩大自主权的试点,1979年扩权试点企业范围迅速扩大,并开始实行全额