

水产贸易企业管理实务

李彦亮 编著



农业出版社

序

—

50年代初期，刚刚诞生的国营水产商业在自由购销的市场环境下向私商小贩长期独占的水产品市场领域扩展，经营水产品的份额日益上升。在1952年，各种经营水产品的经济成分在水产品市场中占的比重是：国营水产商业11.9%，合作商业5.3%，私商鱼贩63.0%，渔民自产自销20.3%。到了1956年^①，这个比例关系变成了国营水产商业59%，合作商业9%，私商小贩15%，渔民自产自销17%^②。短短的4年时间，国营水产商业经营水产品的比重上升了47.6个百分点，私商小贩的比重则下降了48个百分点。然而，时隔30多年后的80年代后期，国营水产商业在新的私商小贩的强大攻势下溃不成军，经营上一败涂地。1990年全国国营水产商贸企业收购经营水产品的份额仅占水产品总产量的8.5%，还不及1952年的水平。伴随水产品经营份额大幅度下落的是企业效益下降，亏损严重。1990年，全国财务统计分析的728个水产商贸企业中有322个亏损，亏损面为43.6%，亏损总额高达11466万元。

年过而立的国营水产商贸企业落得如此光景，原因何在？显然，症结就在于随着改革开放，企业外部条件趋于市场化，而企业内部的经营机制却未能随着外部环境的变化而进行适应性转轨

① 1956年以前，水产品实行市场调节，1957年以后开始实行计划收购。

② 资料来源：《当代中国水产业》（内部资料）第362页。

调整。

就企业外部条件而言，变化主要表现在两个方面。一是国家总的政策上，50年代强调对私人商业和个体商业进行社会主义改造，实行引导、利用、限制的政策，提倡、推行一大二公的国营商业。而80年代提倡以公有制经济为主的多种经济成分并存，积极鼓励发展私人经济和个人经济，打破了国营企业从行政上垄断市场的地位，使之必须接受市场经济优胜劣汰法则的检验，而国营企业长期以来在行政垄断的襁褓中生活，形成了一套衣来伸手，饭来张口的体制和作风，因而难以与生下来就在地爬的私人企业和合作企业相抗衡。二是在具体政策上，50年代，国营水产商业在税收等方面享受优惠待遇。而在80年代却出现对国营水产商业的税收歧视。现行税法规定，生产农林牧水产品单位和个人，产品交给国营、集体收购单位的，由收购单位在收购时纳税，产品交给其他单位和个人的，由销售者在销售时纳税。在实际执行中，由生产者纳税的部分因生产分散、经营复杂、交易方式隐蔽、没有帐簿核算等而大部分漏征，而国营水产商业必须按规定一一纳税，事实上就成了产品税的唯一纳税人，这样，在销售价格等方面，国营商业在与私商竞争中势必多了一个税金因素负担。

就企业内部机制而言，50年代国营水产商业刚刚组建，轻装上任，没有任何负担与框框，经营观念，经营计划和经营方针的制定，都比较容易适应当时的市场环境，而80年代，国营水产商贸企业经过多年的计划经济“熏陶”，经营观念、经营方针都接受了计划经济条件下的产品交换关系，这一切对他们转向商品经济形成了大的障碍。整个供销系统从领导到职工，一般都习惯于平稳的循规蹈矩的工作方式，不愿冒风险，不会灵活变通。近30年的计划经济培植了国营水产商业的官商作风。尽管近年来也有了相当地的改变，如也根据渔汛渔时派收购船下海巡回收购，派收购车到池塘及时收购，渔汛旺季也昼夜经营，供应渔需物资，收

购水产品等等。但在许多实质性问题上也存在着严重障碍，如收购水产品的品种、规格、价格是固定不变的，统购派购时期是这样，按国家计划的品种、规格、价格收购；现在是市场经济，仍然是这样（不同的是按企业事先商定的收购品种、规格、价格收购，收购员甚至经理也不能随意改变）。更为主要的是水产品统购派购时期，企业经营好坏，与企业内职工的工作成效大小没有、也不必要有科学的度量衡和度量标准，这就是人们常说的企业吃国家的“大锅饭”，职工吃企业的“大锅饭”。开放水产品市场后，前者的问题逐渐得到了解决，企业普遍实行独立核算自负盈亏，企业经营的好坏，开始影响企业的生存与发展，以及企业内部职工的物质利益。然而后者因是一个复杂的科学管理问题而一直没有得到很好地解决。有些企业仍然不重视这个问题，企业管理摆不上位子，有些企业简单承包，以包代管，甚至有些企业把流动资金分给个人，片面强调功利挂钩的作用等等。一句话，企业内部在责权利诸方面仍不能达到使企业的总体利益与各成员个人利益很好统一起来，相互促进，更谈不上实行科学管理。

提高水产商贸企业的市场竞争能力，有待于外部环境条件的改善和内部机制的转化两个方面，但是外界环境，虽然在各方努力下已进行了许多改进，但要彻底解决问题，还有待整个社会经济体制的全面改革，需要时间和时机，更不是一个部门、一个行业的努力所能解决的。另一方面，存在着这样一些事实，它给了我们一些启示和一个不可否认的结论，这就是：通过企业内部机制的改革和完善，通过发挥国营企业自身固有的优势，国营水产商贸企业不但能够取得成功，而且是可以取得辉煌成就的。例如，同样在改革开放的今天，在企业类型及面临的外部环境条件几乎完全相同的情况下，有的企业充满活力，生机勃勃，有的则死气沉沉、气数欲尽；有的硕果累累，为国家积累了大量的财富，有的则年年亏损，给职工的奖金也发不了，不停地吞噬国家的补贴。原因何在？一言以蔽之，内因定兴衰，企业内在机制是

其成败的关键。也就是说，水产商贸企业要在当今改革开放形势下生存下来并进一步发展，必须从改革企业内部机制，加强经营管理方面寻找出路，而且通过这方面的努力是能够取得成功的。

作者在收集全国水产商贸企业科学管理的素材与经验，通过对比、加工、提炼，并借鉴国内外一些其他类型企业管理的经验和方法的基础上，形成了这本《水产商贸企业管理实务》一书，希望它能够为我国整个水产商贸企业转换内部经营机制，改善经营管理，实行科学管理，以在未来的市场竞争中不断取得成功做出一点贡献。

二

这本《水产商贸企业管理实务》基本上是以过去的水产供销企业为对象，但书名没有用“供销”而用“商贸”，主要原因有三个方面。

一是“供销”二字产品经济的痕迹很深。“供”指为渔业生产供应生产资料（包括部分生活资料）和为城乡居民供应水产品，“销”指为渔业生产推销水产品。不管是供或是销，它们都体现着计划经济下的收购、调拨、分配关系，人们往往习惯将它与产品交换联系起来。而当今的供销企业，大都已自觉不自觉地转向了市场经济，它们的经营类型已与过去的供销企业大相径庭。企业自身经营机制的这种实质性转变，要求反映它的概念即名称也进行相应地改变。在实际中，有些水产企业已更名为贸易公司之类。如广州、深圳称贸易公司的水产供销企业就有广州市塘鱼综合贸易公司，广州市水产贸易公司，广州市海鲜贸易公司，深圳水产贸易服务公司，广东省番禺县水产贸易服务公司等等。

二是日益发展的水产对外贸易要求水产流通企业必须树立两个市场的观念。有条件的企业要积极争取水产品和渔需物资进出口权，独立地组织水产品和渔需物资的进出口业务；没有条件独

立开展水产品和渔需物资进出口贸易，也可以为有出口权的企业组织、加工、代销进出口产品，参与水产品和渔需物资进出口贸易活动。另外还可以通过积极发展国际合作，与外商搞多种形式的联营，通过合资企业这个窗口进行对外贸易活动。总之，各种水产流通企业都必须面向两个市场，开展对外贸易。

三是本书的内容，在编写宗旨上，是以市场经济条件下在市场中进行自由贸易、具有经营自主权的企业为服务对象，解决的是如何在国内外两个市场中进行经营管理的问题，是“商贸”企业中的问题，而不是“供销”企业中的问题。因而，只有用“商贸”代替“供销”，才名副其实。

新的形势，需要新的办法、措施、制度，更需要更新观念，树立新的思想。用“商贸”而不用“供销”，有利于引导企业摆脱传统的经营观念，确立大市场、大商业，内外贸结合的经营思想。

三

本书章节内容安排是依据这样的思路进行的。首先是水产商贸企业的经营特征，在把握企业经营特征的基础上，第一步考虑的就是怎样根据企业的规模和业务范围设立企业的组织结构，配置企业工作人员；第二步是制定企业规章制度，规范企业组织及其成员的行为；第三步是企业经营活动的开始，制定经营计划，进行经营决策，组织业务活动；第四步是保证经营业务活动的顺利进行，实行经营目标和经营计划所进行的各项专业管理和现代化管理。

本书章节内容上有以下三个特点：

第一，强调人在企业中的作用。在企业资源中，有设备、钱财、技术、信息情报和人等多种资源，而人是最重要 的资源，以致可以用“企业即人”这样的概念来强调人的重要性。基

于这一观点，本书基本上用了三章来写人力资源的利用与管理问题。第三章，人员配置与利用强调怎样给全体成员安排最恰当的工作岗位，即如何发现和使用人才。第四章，用基本规章制度去规范企业各工作岗位人员的行为，即如何管理人。第十章，讨论用经济学、行为科学等现代科学管理的理论和方法去激励人，即怎样使企业成员在自己的工作岗位上积极发奋工作。

第二，突出了业务管理的复杂性。根据水产商贸企业经营业务与活动领域，安排了水产品、渔需物资营销和水产品出口营销管理三章。因这三章都涉及经济合同管理的内容，故又专列出经济合同管理一章加以着重叙述。

第三，加大了现代化管理的比重。本书除各章节都渗透现代化管理思想和管理方法外，还用第十一章激励，第十二章全面质量管理，第十三章信息管理和第十四章企业公共关系等现代化管理章节，突出现代化管理的方法和作用。

本书曾设想能够融理论性与实用性为一体，使读者既知道怎样去做，又理解为什么要这样做。但由于作者水平有限，且目前我国商贸企业尚处于企业内部经营机制新旧交替之时，一些新问题仍在研究探索之中，缺乏成熟的实践经验，因此，书中一些观点还很不成熟，有的地方还或多或少地保留着新旧交替过程中产品经济的痕迹。不妥与错误在所难免，诚望读者提宝贵意见。

本书得到金骏、郑国标、马观明、张祖光、李军等专家的指点，在成书过程还得到了陈倩、张凤鸣、黎冀蓉、郭微等同志的帮助，在此，一并表示感谢。

著 者

1992.12.24

目 录

序

第一章 我国水产商贸企业的类型与经营特征	1
第一节 我国水产商贸企业的形成	1
一、水产商贸企业的概念	1
二、水产商贸企业的形成	2
第二节 水产商贸企业的类型	6
一、经营型企业	6
二、加工经营型企业	9
第三节 我国水产商贸企业的经营特征	10
一、服务于渔业生产的特征	10
二、适应于渔业生产的特征	12
三、服务于消费需求的特征	13
第二章 水产商贸企业组织结构的选择	17
第一节 确立水产商贸企业组织结构的原则	17
一、组织结构在企业管理中的作用	17
二、建立水产商贸企业组织结构的原则	19
第二节 水产商贸企业机构设置	23
一、划分部门的标准	23
二、企业内部部门的种类	25
第三节 水产商贸企业管理层次的划分	28
一、管理层次概念	28
二、管理幅度	29
三、水产商贸企业管理层次	29
第四节 水产商贸企业组织结构形式	34
一、影响水产商贸企业组织结构形式选择的主要因素	34

二、水产商贸企业组织结构形式.....	35
第三章 人员配置及人力资源利用	44
第一节 水产商贸企业从业人员.....	44
一、水产商贸企业从业人员分类.....	44
二、水产商贸企业从业人员应具备的能力.....	47
三、企业管理人员应具备的条件.....	48
第二节 挖掘企业现有人才.....	50
一、对企业人才的认识.....	50
二、发掘企业现有人才的个性优势.....	51
第三节 用人之长——人员配置之原则.....	60
一、人员配置的原则.....	60
二、用人所长的意义.....	61
三、发挥个体优势的用人原则.....	63
四、人员配置应注意的问题.....	68
第四章 水产商贸企业的基本规章制度	72
第一节 完善企业领导体制.....	72
一、经理负责制.....	73
二、企业党组织的政治核心地位.....	79
三、民主管理制度.....	81
第二节 水产商贸企业管理制度.....	85
一、业务部门的管理制度.....	85
二、行政管理部門的管理制度.....	89
第三节 岗位责任制.....	92
一、建立岗位责任制的原则.....	93
二、岗位责任制的分类.....	94
第四节 思想政治工作制度.....	96
一、建立企业思想政治工作制度的重要性.....	97
二、水产商贸企业思想政治工作的任务与内容.....	99
三、思想政治工作的方针和方法.....	102
第五章 经营决策与经营计划.....	106
第一节 经营决策和经营计划的任务	106
一、市场调研和预测与经营决策和经营计划的关系.....	106
二、经营决策和经营计划的职能.....	107

第二节 水产品市场调查与预测	108
一、水产品市场调查	108
二、水产品市场预测	112
第三节 经营决策	119
一、经营决策的概念和内容	119
二、经营决策遵循的原则	121
三、经营决策程序	122
四、水产商贸企业对决策方法的应用	124
第四节 经营计划	125
一、经营计划的作用与内容	125
二、经营计划的种类	126
三、编制经营计划的依据	127
四、经营计划的编制	129
五、经营计划的执行与控制	131
第六章 水产品营销管理	133
第一节 水产品营销的职能与特点	133
一、水产品营销的概念及职能	133
二、水产品营销管理的任务	134
三、水产品经营思想	135
四、水产品营销方式选择	137
第二节 水产品采购业务管理	138
一、水产品采购管理的任务	139
二、水产品采购管理的原则	140
三、水产品采购的特点	141
四、水产品采购的渠道	143
五、水产品采购方式	144
六、健全入库验收管理制度	145
第三节 水产品销售管理	146
一、水产品销售管理及作用	146
二、水产品销售管理的任务	147
三、水产品销售方式	149
四、促销	151
第四节 水产品实体运动过程管理	156

一、物流管理的内容	156
二、冷冻、冷藏管理	157
三、运输过程的管理	161
第七章 渔需物资营销管理	165
第一节 渔需物资的营销特点	165
一、渔需物资的概念及范围	165
二、渔需物资的营销特点	168
三、影响渔需物资需求的因素	170
第二节 渔需物资采购管理	174
一、渔需物资采购的原则	174
二、渔需物资货源的组织	176
三、渔需物资进货业务的管理	177
第三节 渔需物资储备管理	178
一、合理储备的原则	178
二、合理储备的评价	179
三、仓库管理	180
第四节 渔需物资销售管理	180
一、渔需物资销售的原则	181
二、渔需物资销售业务的要求	182
三、渔需物资的促销	184
四、渔需物资销售的技术服务	186
第八章 水产品出口营销管理	189
第一节 确立水产品出口营销策略	189
一、水产品出口营销的意义	189
二、水产品国际市场营销调研	191
三、恰当的出口营销策略	195
四、制订水产品出口营销方案	196
第二节 价格条件	197
一、在我国交货的价格条件	198
二、在进口国交货的价格条件	201
第三节 收付款的结算	203
一、支付工具	203
二、支付方式	206

第四节 水产品出口交易的磋商	211
一、询盘	212
二、发盘	212
三、还盘	216
四、接受	216
第五节 水产品出口单证的申领与管理	218
一、出口许可证	218
二、商业发票	221
三、产地证明书	222
四、商品检验证	224
五、海关发票	224
六、提单	225
七、保险单	225
第九章 水产商贸企业经济合同管理	227
第一节 经济合同的概念及作用	227
一、经济合同的概念	227
二、经济合同的作用	229
第二节 水产商贸企业经济合同的种类和基本内容	230
一、合同的种类	230
二、合同的基本内容	235
第三节 合同的订立	239
一、签订合同应遵循的原则	239
二、合同订立的程序	241
三、合同订立的方式	242
第四节 合同的履行	243
一、合同履行的概念	243
二、合同履行的原则	244
三、合同的担保	245
第五节 合同的变更和解除	247
一、合同变更和解除的条件	248
二、合同变更和解除的程序	250
第六节 违约经济合同的责任	250
一、违约经济合同的概念	250

二、追究违约经济合同责任的条件.....	251
三、免除违约责任的条件.....	252
第十章 激励理论在水产商贸企业管理中的应用	253
第一节 激励对象的行为特征.....	253
一、激励的概念.....	253
二、激励对象的行为特征.....	254
第二节 激励理论荟萃.....	255
一、需要层次理论.....	255
二、双因素理论.....	258
三、期望理论.....	261
四、公平理论.....	264
第三节 水产商贸企业激励的方法.....	267
一、激励的指导思想.....	267
二、激励的内容.....	269
三、激励的方法.....	272
第十一章 水产商贸企业财务管理.....	282
第一节 财务管理的内容与任务.....	282
一、财务管理的概念及作用.....	282
二、财务管理的内容.....	284
三、财务管理的任务.....	285
第二节 资金管理.....	287
一、资金分类及其特征.....	287
二、流动资金管理.....	288
三、固定资金管理.....	293
四、专用基金管理.....	296
第三节 流通费用管理.....	298
一、流通费用的概念.....	298
二、流通费用的分类.....	300
三、流通费管理的基本要求.....	302
四、降低流通费用的主要途径.....	303
五、流通费用的考核指标.....	303
第四节 利润管理.....	305
一、利润的概念.....	305

二、增加企业利润的途径.....	306
三、利润考核指标.....	307
第五节 财务预测	308
一、流动资金需要量的预测.....	309
二、保本销售预测.....	310
三、目标利润预测.....	313
四、投资效果的预测.....	313
第十二章 水产商贸企业全面质量管理.....	316
第一节 水产商贸企业全面质量管理的内容和意义.....	316
一、全面质量管理的内容.....	316
二、推行全面质量管理的意义.....	318
第二节 水产品质量管理	320
一、树立新的水产品质量意识.....	320
二、水产品采购环节的质量管理.....	323
三、水产品运输过程的质量管理.....	324
四、水产品冷冻贮藏过程的质量管理.....	325
五、水产品销售过程的质量管理.....	327
第三节 服务质量管理.....	329
一、服务质量管理的基本概念及内容.....	329
二、服务质量管理的作用.....	330
第四节 工作质量管理.....	332
一、工作人员的质量管理.....	332
二、工作规范、工作标准的质量管理.....	334
第十三章 水产商贸企业信息管理.....	336
第一节 经济信息的概念与作用.....	336
一、水产商贸企业信息特征.....	336
二、经济信息在水产商贸企业管理中的作用.....	338
三、经济信息的内容和来源.....	343
第二节 经济信息管理与利用.....	347
一、建立管理信息系统.....	347
二、信息处理.....	353
第十四章 水产商贸企业公共关系.....	361
第一节 水产商贸企业公共关系的必然性与重要性.....	361

一、水产商贸企业公共关系的客观必然性.....	361
二、水产商贸企业公共关系的重要作用.....	362
第二节 水产商贸企业公共关系的任务.....	365
一、建立企业信誉,树立企业形象.....	365
二、争取公众的理解与支持.....	368
三、沟通观点 协调工作.....	370
四、采集信息 把握环境变化.....	372
五、提高企业的经济效益.....	374
第三节 水产商贸企业公共关系的原则和模式.....	376
一、公共关系的原则.....	376
二、公共关系活动的具体模式.....	381
第四节 水产商贸企业与政府关系的处理.....	385
一、政府在企业经济活动中的作用.....	386
二、水产商贸企业政府公共关系的重要性.....	387
三、处理与政府关系的基本做法.....	387

第一章 我国水产商贸企业 的类型与经营特征

不同的企业类型与经营特征，对企业管理的方式方法有着不同的要求。了解、把握企业的类型与经营特征，是正确制定实施企业管理方法和管理手段的基础与前提。因此，在研究具体的管理制度、措施、方法与手段等问题之前，首先对水产商贸企业的类型和经营特征加以讨论。

第一节 我国水产商贸企业的形成

一、水产商贸企业的概念

我国水产商贸业是在一定的历史条件下形成的一个特殊行业，它融渔业生产补给、渔民生活服务和水产品收购、加工、运输、储存、销售、组织进出口贸易为一体，是水产业产、供、销一体化管理体制的重要组成部分。

企业是为了向社会提供商品或劳务，获得利润而从事生产经营活动的独立的经济组织。水产商贸企业是为适应渔业生产的发展和城乡居民对水产品日益增长的需要而专门从事水产品和渔需物资营销活动的经济组织。它的基本职能是通过买卖活动来实现水产品和渔需物资从生产领域到消费领域的转移。

水产商贸企业作为独立的经济组织，必须具备以下 5 个条件：

1. 独立经营，既买又卖，完成水产品和渔需物资经营的全过程；

2. 经营业务以水产品和渔需物资营销为主要内容;
3. 必须占有一定的生产资料、资金、劳动力,并有权支配和使用;
4. 有某种形式的组织机构,并以独立的经济组织来开展经营活动。
5. 独立核算,自负盈亏,具有法人地位和权利。须有自己的银行开户,独立签订内外经贸合同,对经济后果承担经济和法律责任。

二、水产商贸企业的形成

早在50年代中期,国家为了改变水产品生产、加工、运销实行多头领导的状况,国务院总理周恩来于1955年10月23日签发指示,将全国水产品生产、加工、运销企业划归商业部统一领导,以利“产销计划结合,掌握价格,领导市场,对私营鱼商鱼贩进行社会主义改造,以及统一安排水产品进出口和国内市场上水产品与其他副食品供应相结合”^①。根据中央指示精神,1955年11月10日商业部、农业部联合发文将农业部所属水产管理总局划归商业部领导。1956年1月31日,财政部、商业部、农业部和全国供销合作总社共同研究商定了“关于水产品生产、运输、销售统一领导经营的交接办法”^②,决定自1956年1月1日起将农业部、轻工部、地方工业部、地方水产部门及全国供销合作总社所属经营水产品的诸业务,如捕捞、加工、制冰、冷藏、鱼肝油、鱼粉、绳网工具、修船造船及水产品收购、运销、市场安排、价格管理、对鱼商鱼贩的改造以及有关的机构、人员、财产等全部移交商业部,由该部水产管理总局及其下属的中国海洋渔业公司、中国水产供销公司与所属机构接收经营,原属地方水产部门领导

① 《水产工作文件选编》1949—1979年,第73页。

② 《水产工作文件选编》1949—1979年,第84页。