



全国高等农业院校教材

全国高等农业院校教材指导委员会审定

渔业企业经营 管 理 学

● 曹少璞 主编

● 渔业经济与管理、农业经济管理专业用

中国农业出版社

全国高等农业院校教材

渔业企业经营管理学

曹少庚 主编

责任编辑 林维芳

出版 中国农业出版社

(北京市朝阳区农展馆北路2号)

发行 新华书店北京发行所

印刷 通县曙光印刷厂

* * *

开本 787mm×1092mm 1/16 开本

印张 21.25 字数 488 千字

版、印次 1997年5月第1版

1997年5月北京第1次印刷

印数 1—2,000册 定价 20.20 元

书号 ISBN 7-109-04590-0/S·2844

ISBN 7-109-04590-0



9 787109 045903 >

主编 曹少璞 (上海水产大学)

编者 谢敏珠 (上海水产大学)

张相国 (上海水产大学)

审稿 刘基娟 (上海财经大学)

前 言

中央在认真总结历史经验的基础上,作出符合社会主义经济发展规律的战略决策,建立社会主义市场经济体制,对于我国现代化建设事业具有重大而深远的意义。现在国有企业经营机制正在转换,为了深化企业改革,解决深层次矛盾,着力进行企业制度的创新,建立现代企业制度,乃是发展社会化大生产和市场经济的必然要求,是国有企业改革的方向。所有企业都要向这个方向努力。

渔业有养殖、捕捞及加工等企业,是农业系统中最早开放市场,放开价格,率先改革的行业。改革开放以来,我国水产业飞速发展,水产品总量已跃居世界首位,提前实现翻两番的战略目标。渔业企业充满生机与活力,以渔为主,多业经营,渔、工、商综合开发,锐意进取,获得可喜的成就与效益。为了水产业能有持续稳定的增长速度和后劲,能参与国内和国际市场竞争,造就既懂水产专业技术,又深谙渔业经营管理知识的人材,实为当务之急。

本教材以培养渔业经营管理人材为目的,根据渔业实际,对现代企业经营管理理论、基本原理、管理模式与方法,国家有关经济政策、法规等内容,进行科学地、系统地、实用地阐述。

本书是农业部组织统编的高等农业院校本科教材之一,适用于水产院校、农业院校作为企业经营管理课程的教材,也可供渔业企业经营管理人员学习参考。

本教材由上海水产大学曹少璞任主编,并编写第一、二、八、九、十四、十五、十六章;谢敏珠编写第五、七、十、十一、十二、十三、十七章;张相国编写第三、四章;曹少璞、张相国合编第六章,曹少璞、谢敏珠合编第十八章。在编写过程中得到上海市水产界有关同志指导与帮助,最后承蒙上海财经大学工业经济系刘荔娟教授认真审稿,在此深表谢意。

由于我们对现代企业制度的研究还不够深入,故教材中不足或错漏之处,在所难免,恳切期望读者批评指正。

编 者

1996年7月

目 录

第一章 概论	1
第一节 渔业企业经营管理学研究的对象及其基本原理	1
第二节 企业管理科学的发展	6
第三节 企业管理职能及建立现代企业制度	10
第二章 企业的领导制度与管理组织	14
第一节 企业的领导制度和民主管理	14
第二节 企业的管理组织机构	16
第三节 思想政治工作在企业管理中的重要地位	20
第三章 经营管理	24
第一节 经营思想与经营目标	24
第二节 市场调查与营销策略	30
第三节 销售预测	37
第四章 决策技术	43
第一节 决策的重要作用及其分析方法	43
第二节 企业经营决策	54
第三节 长期投资决策	60
第五章 计划管理	72
第一节 渔业企业的经营计划	72
第二节 渔业企业的指标和定额	78
第三节 计划管理的基础工作	81
第六章 网络计划技术	85
第一节 网络计划技术的基本内容	85
第二节 网络图的参数与计算	91
第三节 网络计划优化与应用	98
第七章 海洋捕捞企业生产管理	111
第一节 海洋捕捞企业的生产计划	111
第二节 海洋捕捞企业的生产组织	113
第三节 海洋捕捞企业的生产能力与生产调度	119
第八章 水产养殖企业生产管理	123
第一节 养殖企业的生产计划	123
第二节 养殖企业的生产组织	128
第三节 养殖企业的生产能力与生产调度	133
第九章 水产工业企业生产管理	136
第一节 水产工业企业的生产计划	136

第二节	水产工业企业的生产组织	140
第三节	水产工业企业的生产能力与生产调度	150
第十章	渔业企业的技术管理	153
第一节	渔业企业技术管理的基本内容	153
第二节	开发与引进新技术、新产品	139
第三节	优选法在技术管理中的应用	167
第十一章	水产品的质量的管理	176
第一节	质量管理的概念及其重要性	176
第二节	全面质量管理	179
第三节	质量控制与质量分析	183
第十二章	设备管理	207
第一节	设备管理的意义和内容	207
第二节	设备的选择与使用	209
第三节	设备的改造与更新	216
第十三章	渔需物资管理	221
第一节	渔需物资管理任务与定额制订	221
第二节	物资的储存管理与供应组织	227
第三节	能源管理	233
第十四章	劳动管理	237
第一节	劳动组织与劳动定额	237
第二节	工资奖励与生活福利	246
第三节	职工培训	250
第十五章	成本管理	254
第一节	产品成本和成本管理	254
第二节	目标成本与量本利分析	257
第三节	价值工程	263
第十六章	财务管理	268
第一节	资金的筹集及其运动	268
第二节	资产管理	272
第三节	利润管理与财务报告	284
第十七章	经济核算与经济活动分析	291
第一节	经济核算	291
第二节	经济责任制	294
第三节	经济活动分析	296
第十八章	经济信息与企业诊断	308
第一节	经济信息管理	308
第二节	电子计算机在企业管理中的应用	313
第三节	企业诊断	317
附表一	复利终值系数表	322
附表二	复利现值系数表	323
附表三	普通年金终值系数表	324

附表四	普通年金现值系数表	325
附表五	投资回收年金系数表	326
附表六	资金存储系数表	327
附表七	函数表 (参考: 标准正态分布表)	328
附表八	常用正交表 (部分)	328
主要参考文献		331

第一章 概 论

管理,简言之就是管辖和治理。管辖指权限,治理则是在权限范围内的职能作用。人们认识到管理是集体劳动作业的需要,管理随人类历史的发展而发展。生产力的发展,诞生了作为社会经济细胞的企业,也诞生了企业经营管理科学并日臻完善。本章就具有中国特色的社会主义渔业企业经营管理学研究的对象、性质、基本原理与方法,以及管理科学发展的历程,和当前我国企业深化改革,实现经营机制转换,建立现代企业制度等方面,概括性地作初步阐述。

第一节 渔业企业经营管理学研究的对象及其基本原理

在社会主义市场经济体制下,渔业企业经营管理学依据我国国情和渔业特性,总结我国渔业企业管理传统经验,吸收现代管理科学的成就,从理论与实践两方面进行研究与探索。

一、本课程研究对象与渔业生产特性

(一) 研究的对象

1. 渔业企业的基本概念 渔业企业是指其主业是从事渔业生产,流通经济活动,满足社会对水产品的需求,进行自主经营,自负盈亏,有自我发展和自我约束能力的商品生产者和经营者,成为具有一定权利和义务的法人。我国当前渔业企业所有制的形式有:国有企业、集体企业、混合所有制企业(如正在起步组建的以公有制为主体,各种产权组合的有限责任公司等)、中外合资企业、私营企业、外商独资企业等。

渔业生产、流通是指从事采(集)捕(捞)海、淡水水域中自然生产繁殖的,人工养殖与增殖的水产经济动植物(鱼、虾、贝、藻等)和水产品加工、贮藏,水产品运销、渔轮修造、渔用网具、机器、仪表等制造与供应。

2. 渔业企业的任务 渔业企业的基本任务是在国家经济政策,宏观调控下,依据市场需求,发展水产品生产,扩大水产品品种,提高水产品质量,改善水产品流通,节约渔需物资消耗,提高渔业劳动生产率,降低水产品成本,推广水产新技术,提高企业素质与管理水平。以数量足,质量优,价格廉,品种多,档次全的各种水产品供应市场,满足人们对水产品的不同需求,使我国人均食用水产品的数量不断增长。同时,以渔为主,开展多业经营。加速资金周转,讲究经济效益。重视职工培训,加强精神文明建设。依法把企业经营管理治严搞活,增加职工收入,并为国家、为企业创造更多的税利。

3. 企业的权利和义务 根据《全民所有制工业企业转换经营机制条例》(以下简称《转

机条例》)的规定。

企业享有经营权,其内容有:生产经营决策权;产品、劳务定价权;产品销售权;物资采购权;进出口权;投资决策权;留用资金支配权;资产处置权;联营、兼并权;劳动用工权;人事管理权;工资、奖金分配权;内部机构设置权以及拒绝摊派权。

企业自负盈亏的责任其内容有:强化厂长(经理)对企业盈亏负有直接经营责任,职工也负相应责任;增强企业上交利润欠交自补的责任;强化企业对潜亏应负的责任以及企业分配约束责任等。

企业经营权受法律保护。企业滥用经营权或未履行自负盈亏责任者,应负法律责任。

《转机条例》的原则适用于其他行业的国有企业。

4. 什么是渔业企业管理 渔业企业管理是指对渔业企业进行预测、决策、计划、组织、指挥、控制、协调等一系列管理与经营活动的总称。

企业管理是社会化大生产的客观要求和直接产物。通过企业管理要使企业的生产经营活动能科学地确定目标,合理地组织人力、物力和财力,使其充分发挥作用;有高效的指挥系统和正确的指挥方法;能及时有效地控制生产,调节经营;把供、产、销等方面和各生产环节的活动协调起来,使整个企业形成一个有机体,均衡有序地实现企业的基本任务。

5. 渔业企业经营管理学研究的对象 渔业企业经营管理学既要研究生产力的合理组织;又要研究与物质生产并行的生产关系;还要研究政府对企业生产制订的有关方针、政策、法令等属于上层建筑方面的内容。其所研究的范围包括一系列的管理理论、管理原则、管理形式、管理制度和方法等。它反映了自然规律和社会经济规律的要求,它是以技术科学和经济科学为基础的一门边缘科学。

管理必然要有“权威”,管理无“权”就无从管理。为了掌好权,用好权,必须研究企业经营这门科学。

(二) 企业管理的性质 企业管理的性质是二重的。一方面,它是进行社会化大生产的必要条件,具有与生产力、生产技术相联系的自然属性;另一方面又具有与生产关系和社会制度相联系的社会属性。认识这个二重性,对于全面、正确地理解企业管理的实质有重要意义。

对企业管理二重性,以图1—1表述如下。

在资本主义社会,资本家借管理来掠夺,为掠夺而管理。在生产关系方面体现剥削者同被剥削者阶级对抗关系。而在管理与组织生产方面,又有合乎科学之处。过去由于极左思潮泛滥,只许讲企业管理的社会属性一面,而对资本主义企业建立在劳动社会化,和现代生产技术基础上,长期积累的管理科学经验,全盘否定,给我国企业管理工作的发展,造成很大损失。现在应在总结我国行之有效的经验基础上,积极吸收国外有用的经验,弃其糟粕,取其精华,为我所用。

社会主义企业管理同样具有二重性。在自然属性方面,从国内外管理科学中博采众长,建立适合我国国情和生产力发展水平的管理组织形式;在社会属性方面,阶级对抗的关系不存在了,但我国尚处于社会主义初级阶段,生产关系中还有不够完善之处,管理体制与制度等也存在一些弊端。随着社会主义制度的自我完善,除弊兴利,积极进行改革,使社会主义生产关系的优越性,得以充分发挥,促进生产力的发展。

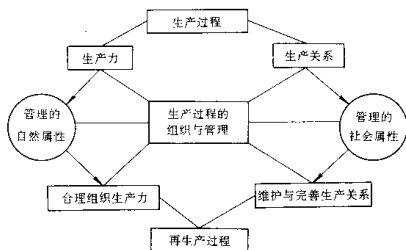


图 1--1

企业管理的二重性是互相联系，互相区别的。从联系观点分析，则自然属性的企业管理科学得以继承和发展；从社会属性上区别，有利于辨识社会主义与资本主义企业管理的本质差异。

(三) 渔业的生产特性 为了搞好渔业企业经营管理，必须对渔业特性进行分析。

1. 渔业离不开水，水域是渔业最基本的生产资料。按水域界限可分：内陆水域（包括江、河、湖、水库、塘、堰等）、海洋水域（包括滩涂、浅海、近海、远洋等）；按水域层次可分：表层、中层、底层及深海等。“三山六水一分田”，水域所占面积大大超过陆地。我国海岸线长 18000 多 km，水深 200m 以内大陆架渔场面积约 150 万 km²，合 22.5 亿亩。适宜养殖的 10m 水深以内浅海、滩涂达 2000 多万亩。内陆水域约 3 亿亩，目前可养水面达到 8000 多万亩。发展渔业有广阔的水域，巨大的潜力。何况渔业是占水而不耗水的产业，并能立体利用水域。水域兼有蓄洪、灌溉、发电等功能。而且海边、湖畔等水地区总是环境优美、空气清新。故一水多用，综合开发，既发展渔业，又可经营他业和开辟旅游业等，获得总体的综合经济效益。

2. 渔业是再生性资源。要尊重渔业资源再生能力这一自然规律，达到生态平衡良性循环。保护和增殖渔业资源，合理利用水域生产力，才能取得长远的最大经济效益。故海洋与内陆捕捞渔业都要规定禁渔区、禁渔期、禁渔具等，控制捕捞强度，使渔业资源补充量始终保持可捕标准，使渔业生产稳定增长。对海洋渔业资源和国界水域中的渔业资源，要通过国际渔业协定进行保护与制约。

3. 水产品营养丰富，含有人体所需多种氨基酸和微量元素。鱼蛋白最易为人体所吸收，目前人类食物中动物性蛋白有 17% 来自渔业。随着世界人口增长，人类将更加依赖从渔业获取更多的食物，以补充其他食物量的不足。但鱼类和其他水生动物最易腐败变质，特别要重视其鲜活性，加强保鲜。

4. 人们在掌握水产品生长发育的自然规律后，控制和影响水域生产能力增强。通过人类劳动，发展水产养殖业，使经济再生产与自然再生产相结合，增殖与培育优良品种，立体开发水域，提高水产品质量和增加产量。

5. 某些经济鱼类和其他水生经济动物,因生理要求、遗传因素及外界环境因素等影响,形成有规律的洄游、密集滞游产生渔讯。人们掌握了渔讯时机是获得鱼产品高产的重要条件。但人类对自然规律认识还不够,对渔业资源丰歉的客观原因较难准确预测,又受捕捞技术水平局限,往往造成捕捞投入与捕捞产出不成比例性,产量忽高忽低,影响渔业成本与企业经济效益。

二、基本原理

管理的基本原理是指管理活动中必须遵循的行动准则和规范,其内容如下。

(一)“人本”原理 现代管理认为,从人出发,以人为根本进行管理,是为人本原理。人是生产力中最活跃的因素,要从管理各环节、各层次调动人的主观能动性、创造性、积极性。扬各人之长,避各人之短,进行经营管理活动,必然事半功倍,获得显著效果。切忌以口号形式,简单作法,表面尊重人,实质轻视人,与人本原理背道而驰,则人心涣散,缺乏凝聚力,焉能管理好。

(二)系统原理 任何事物和过程都可看成一个“系统”,它们在一定时空条件下运动和发展。企业也是一个“系统”。它由内部的人、财、物、信息诸要素构成。同时,它又处于社会大系统中。现代社会具有更广泛、深刻、复杂的社会特性,企业系统又受外部大系统各种要素的影响与制约。企业管理必须从内外结合的角度进行系统分析,才能实现管理目标。

(三)整合分原理 整,就是集权,统一领导;分,就是分权,分级管理。两者共存,形成合力。大权独揽,小权分散。揽大权,从企业全局着眼,作战略决策;分小权,企业内各级、各部门均应各司其职,各用其权,各尽其责。使企业管理活动,统而不死,活而不乱,上下左右,有序运转。

(四)反馈原理 任何系统失去控制就可能失去系统的功效,维持控制机制的关键在反馈。管理能否奏效、高效,与反馈系统是否灵敏、准确密切相关。就企业而言,输出的产品品种、质量、数量、成本、市场销售情况、价格、消费者反映等信息,要能及时反馈,对比分析。遇到偏离目标或客观实际发生变化,迅速发出调整指令,使企业在市场经济活动中能处于主动地位。

(五)封闭原理 封闭,不是闭目塞听,固步自封。而是对企业的控制机制而言。控制有开环、闭环之分。作为一个企业内部系统的控制要求闭环。从投入到产出,周而复始,是闭环。只有闭环,企业才能“四自”(自主经营,自负盈亏,自我发展,自我约束),怎样投入,如何产出,经营管理权责在企业,只要不违法,外界无权干涉。企业在权限范围内,收放随意,运转自如,不受阻碍,能及时进行自我调整。当然,封闭循环,不是简单重复,而是螺旋形前进,通过一次循环,企业管理要上一个新台阶。封闭不是隔离,外界各要素仍对其产生各种影响。

(六)能级原理 能级——能量等级。就组织机构的能量等级可分:决策领导层、职能管理层、业务执行层和具体操作者。应明确各层次职责范围,使层次清楚、职责分明,管理便能有条不紊。切勿越俎代庖,上层忙煞,下层空煞,管理乱煞。能量还可按人划分,一个人能力有大小。这个能力,既指能量,指从事某事物活动范围的能量大小,如说某人或

某些人能量很大；又指能别，即才能的区别。有些人擅长管理才能、人事才能、营销才能、公关才能；而另一些人擅长专业技术才能、财务会计才能等。应量材用人，什么能量的人安排在什么能量层岗位，使他们：在其位，谋其政，尽其责，展其才。通过实践检验人们才能，使能人脱颖而出，选拔到高一级的能量层去，动态地发挥能级效应。

(七) 弹性原理 管理需要弹性。因为管理涉及的问题受多种因素影响，百分之百都考虑到是不可能的。而管理中定量分析，是按假定的模式进行的；管理内外环境又千变万化。所以要给管理工作留有一定的余地，保持恰当的弹性范围，才能适应市场经济的要求。就其管理环节上的调节称为局部弹性，而对整个系统的调节称为全局调节，即企业的适应能力。

(八) 动力原理 任何企业或个人要始终保持激励奋进的势态，就必须有动力。动力有三种：一是物质动力，企业要有较好的经济效益，个人要有较高的经济收入，这是物质存在所决定的，谁也不能回避；二是精神动力，要抓精神文明建设，通过思想政治工作，要求企业重视厂誉，创名牌，上等级；要求职工重视提高素质，争当标兵先进，使整个企业呈现蓬勃向上的风貌；三是信息动力，处于市场经济激烈竞争中，企业要千方百计去收集国内外各种信息。充分认识信息的价值，企业缺乏信息就等于没有生命。从信息流中企业要感受到你追我赶的压力，产生奋勇向前，永不停步的动力。

八个方面的基本原理构成一个有机整体，相辅相成，促进企业经营管理水平的提高。

三、基本内容与方法

(一) 企业经营管理的内容 社会主义渔业企业经营管理的內容广泛。它包括：以渔业生产经营为中心，以渔需物资供应为基础，以水产品销售为目的。供、产、销三个过程及其有机联系而成的统一体；它牵涉到人、财、物、信息诸方面和空间、时间两领域；它运用物化劳动的条件，发挥活劳动的效用。既尊重渔业生产受自然规律的作用和影响，又要研究人去战胜自然的可能性和向自然索取的具体方案。它要在正确处理国家、企业、个人三者关系的前提下，按照经济核算的原则，进行预测、决策、计划、生产、技术、质量、劳动、设备、物资、成本、财务等各种管理活动。力求以最小的投入获得最高的产出，最少的耗费获得最佳的经济效益。

具体讲有：企业的领导制度与管理组织，预测，决策技术，经营管理、计划管理与网络计划技术，生产、技术、质量、设备、渔需物资、劳动工资、成本、财务、信息等项管理，以及经济活动分析、电脑管理与企业诊断等。

(二) 企业管理的方法 企业管理的方法主要有：

1. 行政方法 它是企业行政领导运用行政手段，如发布行政命令、厂规等来执行管理的方法。它具有强制性。为了快速有效进行管理，此法是必要的。但要辅以他法共同进行。

2. 经济方法 它是按照经济规律要求，采用经济手段实现管理的方法。如贯彻按劳分配，打破大锅饭，工资与企业效益挂钩等。它不是强制性的。是通过经济方法实现管理目的。

3. 法律方法 它是运用法律手段管理企业活动。企业要贯彻《企业法》、《转机条例》和企业领导制度中三个有关条例及其他经济法规、民法、刑法等。要依法治厂。企业全体员

工都要学法、懂法，加强法制观念。企业和员工各种活动，既受法律保护，也受法律制约。

4. 数学方法。它是指运用数据及数学方法作为工具，对企业生产经营进行经济分析，优选，制定数学模型来管理企业。例如，线性规划、统筹法、质量管理中数理统计分析等。

5. 教育方法。它是指用思想政治工作的方法，来解决人们在生产经营活动中所产生的各种问题。本教材第二章第三节已详加阐述。

第二节 企业管理科学的发展

一、资本主义企业管理的发展

企业管理科学是资本主义工厂制度出现后的产物，迄今已有 200 多年历史，经历长期的变革与发展。就其社会属性而言，变革只是竭尽全力去维护资本主义生产关系；就其自然属性而言，在不断变革中积累比较丰富的经验，取得一定的成就，有些方面值得我们研究和借鉴。其发展过程，大体可划分为三个阶段。

（一）传统管理阶段 这一阶段大体从 18 世纪末到 20 世纪初。当时企业规模不大，生产力水平也低，企业基本是凭资本家个人的经验和判断来管理的。工人和管理人员的培养是采取师傅带徒弟的方式。工人凭经验操作，无统一标准与模式。此时期未完全摆脱小生产习惯，处于积累实践经验向前迈进步的前夕。此阶段发展速度较缓慢。

（二）科学管理阶段 从 19 世纪末到 20 世纪 40 年代，资本主义从自由竞争向垄断过渡，生产迅速发展，企业规模扩大，迫切需提高劳动生产率，改进管理工作，科学管理应运而生，取代了传统管理。

1911 年美国人泰罗 (F. W. Taylor) 发表了《科学管理原理》一书，提出动作分析、工时测定、标准劳动方法、奖励工资制等管理理论，资产阶级称他为科学管理之父。与泰罗同时的尚有美国人甘特 (H. L. Gantt) 发明运用线条图制定生产作业计划。美国人福特 (H. Ford) 创造连续流水线用于组织生产汽车，生产效率极大地提高。法国人法约尔 (H. Fayol) 在管理组织与原则方面作出了贡献。泰罗等人理论的共同点，是抛弃经验和习惯的方法，而采用科学方法管理，其内容主要有：组织管理上明确权责；通过计划控制生产；劳动操作标准化、连续化；对职工进行专业技术培训等，奠定科学管理理论基础。但他们研究和解决的管理问题，主要属于生产管理方面，重点放在车间，着眼点在提高生产效率，属于执行型管理。

（三）现代管理阶段 第二次世界大战后，生产迅速增长，科学技术日新月异。企业规模进一步扩大形成国际集团，资本与贸易国际化，竞争加剧，资本主义经济发展出现新变化，企业管理面临新要求。在条件具备，形势促成下，现代管理科学诞生。

现代管理科学理论以决策为重心，其重点是从事总厂、公司或总公司这样的级别上去考虑经营管理。要在更大范围、更长时间、更广泛的联系上去研究问题。对多种行动方案，分析、比较、优选后，为最佳经济效益作决策。它属于决策型管理。

现代管理吸取现代自然科学技术最新成果，把系统论、信息论、控制论、电子计算机等现代科学理论、技术运用到企业管理中。它是现代化管理理论、方法和工具相结合的管理。

现代企业管理理论，在国外有很多学派，但基本上可分为两大派。一派是管理科学派，强调合理利用资源，研究管理原则，通过数学模型模拟分析，重视市场等。他们是泰罗理论的继承和发展。另一派是行为科学派，强调从人的作用、动机、相互关系和社会环境等方面来研究对企业生产经营活动及其结果的影响。认为要处理好人与人的关系，激励人的主动性与创造性来提高工作效率。70年代以来，两大学派合流，形成新的理论，即系统理论。它将企业看成一个系统，系统中包容各种要素，既有物的资源，也有人的资源，还有市场、信息等等，包罗万象，不能从某一面、某一角度去分析，而应对企业整体运行进行系统分析。

资本主义企业从传统管理发展到现代管理，不断进行变革，今后还会有变革。变革中确有合乎科学的内容。但变革的目的始终是为资产阶级谋利益，维护资本主义生产关系。

二、我国企业管理科学的历史和现状

（一）我国古代管理思想和方法 管理是一种社会实践，中华民族有几千年文明史。我国古代文化宝库中有许多关于管理思想和文化的精华，诸如：组织管理、用人、理财等方面。

例如：《孙子兵法》提出“知彼知己，百战不殆”，“多算胜，少算不胜”等著名论断，不仅是克敌制胜的兵法名言，对企业经营也有重要的参考价值。而荀况提出：“天有其时，地有其财，人尽其力”的观点，分析了人通过努力，有掌握天时，运用地利的办法。对渔业管理，始于周代。在《荀子·王制》、《礼记·王制》等文献中均可见。据《周礼》记载，周代即设置鱼官，并有一支不小的人员队伍，有明确的职责与分工来保护渔业资源。范蠡著《陶朱公养鱼经》对发展渔业生产作出历史性贡献。他与计然提出的待乏原则，积蓄之理，是卓越的经营理论。国际上对我国古代管理理论与方法，十分推崇，正积极研究。我们更应继承和发扬祖国文化遗产，古为今用。

（二）解放前我国企业管理情况 从1840年鸦片战争开始到新中国成立以前，在半封建半殖民地时期，我国企业管理沿袭封建制度管理方式，融入资本主义企业管理的剥削方法。在官僚资本主义企业其管理带有封建性、买办性和垄断性；在民族资本家企业中采用招股、借贷等方式集资，进行设备技术的改良与管理方法的改进，用各种手段控制原材料供应，增加工人劳动强度和雇佣女工、童工廉价劳动力等，加紧剥削工人，拼命争夺市场谋取利润。但也是为了不被帝国主义和官僚资本挤垮而竞争。在渔业中，渔霸和恶势力把持鱼行、鱼市场，渔民不得不向他们租船，借高利贷以及在他们所谓管辖（即霸占）的水域中进行生产。渔民生产的鱼货被迫以倒四、六或倒三、七分成，交纳实物地租。还要实行强买、压级、压价、扣秤、加手续费等剥削手段，完全是封建式的管理。外国渔业资本家凭借帝国主义势力，其渔船公然侵犯我渔场，掠夺我渔业资源，还在我沿海城市开设公司和分支机构，由帝国主义分子执掌管理大权，对雇佣我国渔工实行残酷剥削。官僚买办资本的渔业企业极其腐败，企业管理机构官僚化，生产无计划，劳动生产率低下。少得可怜的民族资本渔业企业，资微力薄，管理水平也不高。所以旧中国渔业企业是一副烂摊子，企业管理水平相当落后。

（三）革命根据地企业管理情况 我党经营管理企业开始于1927年，历经土地革命战

争时期，抗日战争时期，解放战争时期，企业从无到有，由小到大。为发展经济，保障供给，加强管理，党中央发布过许多指示、规章、制度等，积累了一定的管理经验。它们一方面具有优良革命传统，如坚持党的领导，强调思想政治工作，以生产为中心，实行民主管理，发扬艰苦奋斗精神等；另一方面却带有小生产的经营习惯，如实行供给制，不搞独立核算，重产量轻效益等，这些问题长期影响我国企业管理的指导思想和具体工作。

（四）解放后我国企业管理情况及走向建设具有中国特色的社会主义管理时期 解放以后，从我们接管现代企业开始，从事企业管理迄今已有45年历史，这一时期大体可分为三个阶段。

第一阶段，建国初期到第一个五年计划期间。我们接管了官僚资本主义企业，当时虽有一些革命根据地企业管理经验，也保留了原企业里某些合理的管理办法，但对社会主义企业管理缺乏经验。因此学习原苏联一套管理办法。主要抓了三方面管理：计划管理，实行生产计划和作业计划等，解决生产秩序问题；技术管理，建立操作规程，技术责任制，质量检验制度等，解决技术规范，产品质量问题；经济管理，建立经济核算制等，使企业重视成本、理财等问题。原苏联这套办法基本属于科学管理范畴。对我国建国初期经济建设起过积极作用。但有其缺陷，它把企业一切活动纳入国家统一计划，对企业管得太死，企业无独立自主权，用行政办法管理经济等。

就渔业而言，这一阶段在党和政府的重视与关怀下，建立和健全国营水产企业，有海洋捕捞、水产养殖、水产品加工冷藏、渔轮与渔机修造、水产品供销等企业，统管供、产、销，保护渔业资源，组织技术交流，提高苗种成活率和养殖单产，扩大养殖品种，定期召开经营管理会议，帮助企业提高管理水平；引导渔民走集体化道路。渔业生产得到很快的发展。到1957年渔业总产量达312万吨，约为刚解放的1949年产量的7倍。很多地方渔民生活水平已超过当地富裕农民。

第二阶段，1958年至1976年共18年，走了很大一段弯路，出现一定程度倒退。这主要受“左”的思潮干扰。在企业管理上主要有两个表现：一是追求高指标，二是否定科学管理。特别是在文化大革命中，林彪、“四人帮”进行破坏。他们否定管理，说什么：管理意味着少数人压迫多数人，是资产阶级统治。管理就是“管、卡、压”。按劳分配是产生资产阶级法权的经济基础，等等。10年浩劫使我国企业管理工作遭受严重破坏，陷入混乱与瘫痪境地。

渔业也受“左”的思潮影响严重，干了一些违背客观规律的蠢事。认为海里的鱼是捕不完的。增船就能增产，只求产量，不顾质量，不计成本。其恶果之一是，船网大增，产量增幅不大。捕获幼鱼比例上升，破坏渔业资源再生繁殖，经济鱼类资源枯竭。恶果之二是，渔业成本升高，渔业产值减少，劳动生产率降低，亏损企业不少，渔业再生产困难。恶果之三是，不注意保鲜、加工，鱼货抓到手，吃不到口，臭鱼烂虾，鱼货使用价值与价值都受损害。

第三阶段，建设有中国特色的社会主义企业管理时期。

党的十一届三中全会以后，随着全党、全国工作重点转移到社会主义现代化建设上来，我国企业改革开始起步。1984年党的十二届三中全会通过《中共中央关于经济体制改革的决定》提出政企职责分开，为企业增强了活力。1988年七届人大一次会议通过《企业法》，

企业改革从此有了法律依据,使企业发展走上法制的轨道。1992年国务院再发布《转机条例》,它是深化企业改革的具体文件,使行有方向,破有依据,立有准则,又为后一步行动奠定基础。1993年11月党的十四届三中全会明确提出我国要建立现代企业制度,开辟了我国企业管理制度历史的新篇章,企业要成为国民经济运行的主体,它将以充满活力的机制走上市场。经历了10多年改革实践,克服“左”的思潮困扰。吸收和借鉴国际上反映现代社会化大生产规律的先进经营管理方法,在以我为主,博采众长,融合提炼,学创结合的原则下,终于找到具有中国特色的社会主义企业管理制度的途径。辩证唯物主义认为:理论来自实践,而理论又对实践起指导作用。现代企业制度今后在我国实践中还将不断探索,完善。

从1977年开始水产业发展进入崭新的历史阶段。1979年国务院发布《水产资源繁殖保护条例》,1985年又颁布《关于放宽政策,加速发展水产业的指示》,1986年全国人大批准了《中华人民共和国渔业法》等政策、法规,确立了我国渔业发展以养殖为主,养殖、捕捞、加工并举,国营、集体、个人一起上的方针。国有企业经过全面整顿,从完善经营承包责任制入手,进行一系列改革,改善经营机制,增强活力。渔业合作经济方面,进行了以建立完善联产承包的生产责任制和发展股份合作制等新联合体为中心内容的体制改革。在商品流通上规定水产品价格全部放开,实行市场调节。在经营体制上,产供销、渔工商、内外贸综合经营。积极发展了远洋渔业,向国外扩展。更可喜的是再也不受条块分割,行业桎梏之苦,以渔为主,多业经营。跨地区、跨行业、多种所有制形式的经济集团应运而生,渔业生产飞跃发展,市场水产品供应明显改善,渔区经济发生深刻变化。1993年我国水产品总产量达到1778万t,跃居世界首位,提前7年基本上实现本世纪末翻两番(1800万t)的目标。

三、企业管理科学发展的动态

历史进入20世纪80—90年代,许多科技新成就融入企业管理科学中,使其内容更丰富,管理效应更强,达到一个更高的水平。

(一) 系统论、信息论、控制论在企业经营管理中的应用

1. 系统论是研究系统模式、原则和规律,并对其功能进行数学描述的一门学科。

把系统论引入企业经营管理,是把企业当作一个系统,其中的人员、原材料、机器设备、资金、信息等是系统中的元素,从系统的整体性观点出发,运用系统的思想方法、程序、组织和各项技巧,使企业经营管理更趋合理,从整体上达到最优目标。

2. 信息论是研究信息的本质,并用数学方法研究信息的计量、传递、交换、储存的一门学科。

现在普遍认为,物质资源是第一资源,有形资源;知识、经验、技术与经济动向等形态的信息是第二资源,无形资源。近20年来,人类掌握的信息占有史以来全部信息的75%。人类社会正走向信息化社会。要繁荣社会主义经济,需要收集国内外大量的信息,做到耳聪目明,使经济运行能在准确、及时的信息导向下,作出科学的判断和决策,迎头赶上世界形势。

3. 控制论是研究机械、通讯、生物、社会等系统的共同信息和控制规律的一门新兴学

科。

本世纪 60 年代波兰著名经济学家奥斯卡·兰格在《经济控制论导论》中,对马克思再生产模式用经济控制论串联和并联组成反馈回路作了描述。随着经济控制论的推广,各种最优控制方法在经济部门广泛应用。例如:在一定资源约束下,使总产出最大化问题;在满足需求的约束下,使总费用最小化问题;以及企业经营活动中通过及时信息反馈控制投入、产出等。

(二) 各种经营管理经验、方式、模型等,推陈出新,各具特色,可作借鉴

1. 在生产组织管理方面,日本丰田公司推出及时制(Just in Time, JIT)生产方法,建立精确的生产过程,使各项工作标准化,减少内部管理职能,提高产品质量,减少生产废料,提高劳动生产率,广泛采用小组工作法。美国企业为了使其生产能与市场适应,采用柔性生产系统,达到效益与灵活性相协调。当订货量参数发生变化,柔性生产系统各环节立即作出反应和调整。法国公司的经验是,生态平衡无论从经济标准或从生态标准看都是提高产品和管理质量的一种战略手段。1991 年 12 月欧洲生态平衡专家协会建立,就生态平衡的方法进行研究,并就其管理措施作出协议。渔品工业仅在美国威斯康星州每年便生产 140 多万 kg 废料,将其制成混合肥料变废为宝,既增加收入又有助于环境保护。康涅狄克州的 Earthgro 公司的两个生产混合肥料企业,1991 年销售量 30 万 t,价值 2000 万美元。

2. 在人员素质提高方面。IBM 公司日本分公司其人事政策的三原则是:尊重个人、最好地服务于消费者和优良的生活作风。法国企业认为,随着新技术的采用,劳动变得越来越知识化,附加价值不断增加,工人要掌握多种职能,能从事需要发挥抽象知识的更复杂的劳动。德国要求高度熟练的工作人员,至少掌握三种语言,拥有几种专业知识和在国外工作的经验,具有计划、咨询和协调的能力。

3. 在营销方面,认为不能创立一种适应任何市场的万能产品,企业最好的出路在于推出“拳头”产品打入并逐步占领关键市场。要建立以消费者为对象的新型营销策略,发展多维顾客,做到“绝对”接近顾客。要求把满足需求程度当作企业活动效率指标,通过线性补偿模型来进行计算。

在现代化科学与现代化管理实施中,离不开现代化运算工具——电脑。用电脑帮助企业进行经营管理工作,在发达国家已经十分普遍,它使企业能迅速、准确地作出反应,从而有利于企业决策。本教材第 18 章将作介绍。

第三节 企业管理职能及建立现代企业制度

一、企业管理的职能

企业管理一般具有下列职能:

(一) 决策 所谓决策,是对未来的行为确定目标,并对两个以上的可行方案,经过分析比较,作出抉择。决策正确与否,对企业发展方向和经营成果、经济效益都具有决定性的作用。所以说,决策是管理的首要职能。

(二) 计划 所谓计划,就是根据决策的要求,把决定的目标进行具体安排,形成科学的计划,化为企业全体职工在一定时期内的行动纲领。计划的要求在于正确地规划未来的