

前 言

《林业企业经营管理》是林业经济管理类各专业的全国统编教材。编撰目的是为林业高等院校经济管理类各专业及非管理专业学生,学习企业经营管理提供教材。同时,也为林业企业管理干部业务学习和培训提供书籍。

本教材是在充分考虑林业企业管理的实际需要,广泛吸取国内外企业经营管理科学知识和教学实践经验的基础上编写的,并在以下几个方面作了新的尝试。

1. 紧密结合我国经济体制和林业企业改革的形势,阐述了在建立社会主义市场经济体制过程中企业的地位、作用以及企业与市场的关系。并为适应当前转换企业经营机制、建立现代企业制度的需要,增添和更新了有关内容,如企业经营机制、现代企业制度、企业经营组织和企业风险管理等章节。

2. 突出企业管理的重心是经营,经营的中心是决策的特点,结合林业企业实际,吸取了现代企业经营管理理论、方法和经验,同时尽量体现企业经营管理的系统性和完整性。

3. 本教材研究对象——林业企业,不仅包括国有林区的森工企业,还包括木材加工企业、林产化工企业、林业机械加工企业、木材综合利用加工企业和林区多种经营企业等,拓宽教材的使用范围。

企业经营管理的理论与方法,是在党的十一届三中全会以来,特别是改革开放以来,企业管理由生产型转向生产经营型而逐步形成的,因此,无论是管理实践,还是教学经验都不够成熟。然而,参编人员为使教材内容的完善,作了极大努力。但因限于水平,不足和差错之处,恳请读者批评指正。

参加本教材编写的有:北京林业大学党凤兰(第一、二章);中南林学院陈锡文(第三、九、十章);福建林学院张庆能(第四、五章);吉林林学院佟大新(第七、八章);南京林业大学常继锋(第六、十一章);东北林业大学奚祥华(第十二、十三章)。

本教材在编写过程中,得到了林业部林业产业司企业管理处陈斯忠处长的指导与支持,对本书的修改提出了不少宝贵意见。林业部林业产业司蒋祖辉司长承担了本书的主审,对书稿进行了全面审阅。本书还参考和引用了有关学者的论著和科研成果,得到了兄弟院校的大力支持,在此谨向他们表示衷心的感谢。

编者

1994年12月

主 编 党凤兰(北京林业大学)

副主编 陈锡文(中南林学院)

编 者 张庆能(福建林学院)

奚祥华(东北林业大学)

常继锋(南京林业大学)

佟大新(吉林林学院)

主 审 蒋祖辉(林业部林业产业司)

目 录

第一章 现代林业企业经营的主要特征与社会主义市场经济	(1)
第一节 现代林业企业经营的主要特征.....	(1)
第二节 市场与市场经济.....	(3)
第三节 林业企业与市场的关系.....	(8)
第二章 企业经营管理概述	(12)
第一节 企业经营机制	(12)
第二节 现代企业制度	(16)
第三节 企业经营与经营管理	(19)
第四节 企业的经营思想、经营方针与经营目标	(21)
第三章 经营组织	(26)
第一节 经营组织及其职能	(26)
第二节 企业内部组织	(29)
第三节 企业外部组织	(33)
第四章 经营环境研究与经营战略	(36)
第一节 企业外部环境及其分析	(36)
第二节 企业经营能力的分析	(39)
第三节 外部环境与企业经营能力的综合分析	(43)
第四节 企业经营战略	(45)
第五章 经营预测	(49)
第一节 经营预测的作用、原理和内容	(49)
第二节 定性预测方法	(52)
第三节 定量预测方法	(54)
第四节 预测方法的选择和预测误差的分析	(60)
第六章 经营决策	(62)
第一节 经营决策的意义、内容及分类	(62)
第二节 决策原则与程序	(66)
第三节 决策方法	(69)
第七章 经营计划	(81)
第一节 计划工作的任务与形式	(81)
第二节 经营计划的内容	(83)
第三节 经营计划的编制与执行	(86)
第八章 目标管理	(91)
第一节 目标管理的基本原理	(91)

第二节	目标管理的程序	(93)
第三节	目标管理成果的评价	(97)
第九章	产品管理	(99)
第一节	产品与产品开发	(99)
第二节	产品结构与产品组合	(102)
第三节	评价产品的方法	(104)
第四节	价值工程的应用	(109)
第十章	市场营销组合	(117)
第一节	市场营销组合的内容	(117)
第二节	价格策略	(119)
第三节	销售渠道策略	(124)
第四节	促销策略	(127)
第五节	营销计划实施与控制	(129)
第十一章	技术进步	(134)
第一节	技术进步的意义及影响因素	(134)
第二节	技术开发	(137)
第三节	技术改造	(139)
第四节	技术引进	(145)
第十二章	风险管理	(149)
第一节	企业风险及特征	(149)
第二节	风险管理的内容、目标和程序	(151)
第三节	企业风险的一般处理对策	(157)
第四节	外汇风险的防范与克服	(161)
第五节	风险预测	(164)
第十三章	国际经营决策	(169)
第一节	国际经营企业的运行体系	(169)
第二节	国际经营决策环境分析	(172)
第三节	国际经营决策的制定程序	(177)
第四节	国际经营决策的内容	(181)
主要参考文献		(189)

第一章 现代林业企业经营的主要特征与 社会主义市场经济

第一节 现代林业企业经营的主要特征

林业企业包括国有林区森工企业、木材加工企业、林产化工企业、林业机械加工企业、木材综合利用企业、林区多种经营企业等。它们是我国国民经济的基本组成部分，是依法自主经营的商品生产和经营单位，是享有民事权利和承担民事义务的企业法人。由于我国经济体制改革不断的深入，社会主义市场经济的发展，林业企业的经营也发生了变化，出现了新的经营特征，这是社会生产力发展的必然趋势。

一、林业企业改革

林业企业随着国民经济体制改革的不断深入，在管理体制、经营组织、经营方式和经营机制等方面进行了一系列的改革，并取得了一定的成绩，主要表现在以下几个方面。

（一）改革计划管理体制、扩大企业自主权

建国初期，东北国有林区开始实行高度集中的计划管理体制，林业企业计划的一切方面，包括计划编制时间、期限、程序、内容、指标体系等均由国家统一规定，采取以生产计划为中心的生产技术财务计划的形式。生产计划的依据是国家下达的指令性指标，企业只是按照国家的计划安排生产和经营活动。党的十一届三中全会以来，国家按照国民经济建设的需要，结合林业特点，对国有林区森工企业提出了“一下一稳三上”的战略调整，即过伐林区的木材产量要下，保证国民经济最急需的木材产量要稳在一定水平上；新林区开发和后续林场建设要上，更新要上，木材综合利用和多种经营要上。同时逐步缩小指令性计划，扩大指导性和市场调节计划。自1984年起，林业计划实行指令性计划和指导性计划两种管理形式。林业计划的重心逐步由年度计划转向长期计划，逐步缩小指令性计划，木材统配量从1986年的2165万立方米调减到1993年的468万立方米。对其他产品（包括木材加工、林产化工、林业机械加工、综合利用和多种经营等的产品）生产和流通也实行指导性和市场调节，给予企业一定的经营自主权。企业可以根据自己的资源状况和技术水平确定经营方式，在保证实现国家指令性计划前提下，根据市场需要，开发和利用林区多种资源，发展经济。

（二）改革财务管理制度，增强企业经济效益观念

多年来，国家对林业企业一直实行高度集中的统收统支财务管理制度，流动资金由国家供给，收支计划由国家下达，实现利润全部上缴财政，亏损由财政予以弥补。这种企业盈亏全部由国家包下来的财务管理制度，影响企业加强经营管理和提高经济效益的积极性，严重阻碍林业生产力的发展。为此，1983年全国统一了林业企业会计核算制度，为企业加强经济核算和推行财务改革创造了条件。从1983年林业企业全面推行利改税后，为避免森工企业依

靠过伐森林资源实现利润增长,进一步加剧森林资源危机的局面,在进行第二步利改税时,国家对林业企业实行了财务包干的管理体制。同时自1988年起,在全国森工企业全面推行“六包三挂钩”(包总采伐量不超过采伐限额,保证国家上调任务;包更新造林和抚育任务,逐年减少营林欠帐;包多种经营、综合利用产值和效益增长;包上缴财政任务;包企业基本建设和技术改造;包安全生产和护林防火。企业经营者、生产者的经济利益与森林资源消长挂钩;与企业经营管理水平挂钩;与综合利用、多种经营产值和效益挂钩)为中心内容的承包经营责任制,促进企业增加森林资源,增强企业活力。1993年林业企业为适应社会主义市场经济的要求,根据国家制定的《企业财务通则》、《企业会计准则》,执行新的企业财务会计制度。

(三) 改革企业领导制度, 强化生产经营统一指挥系统

林业企业领导制度,因我国政治经济的变革,随之发生了一系列变化。建国初期实行局(厂)管理委员会制。党的第八次全国代表大会后,实行党委集体领导下的局(厂)长负责制。“文化大革命”期间,企业领导制度遭到破坏,党组织瘫痪,局(厂)长行政指挥被取消,建立了军代表、领导干部、群众组织代表组成的革命委员会。“四人帮”粉碎后,1978年中央颁发了《工业三十条》,取消了革命委员会,恢复了党委领导下的局(厂)长负责制,但由于“左”的指导思想没有得到纠正,以党代政、党政不分的现象仍然存在。自1985年起,逐步推行局(厂)长负责制,1989年全面实行了局(厂)长负责制,使企业内部形成了以局(厂)长为首的生产经营统一指挥系统,并能较好地适应社会主义市场经济环境变化,作出有效的决策。企业党委工作重心也从过去的行政事务中解脱出来,转为集中抓党的建设,加强思想政治工作,保证和监督企业贯彻执行党的方针政策,并进一步完善职工代表大会制度,健全民主管理系统。企业从党、政、工三个方面保证内部经营机制能够得到正常的运行。

(四) 改革企业经营思想与经营内容, 繁荣林区经济

随着我国经济体制改革,林业企业首先反映在经营思想与经营内容的改革和变化。如国有林区森工采运企业,由单一的木材生产转向以营林为主、林农牧副工商、综合利用和多种经营、全面发展林区经济的经营思想。

由于林业企业经营指导思想的转变,木材加工、综合利用等得到迅速的发展,尤其是各种种植业、养殖业、采集业、采掘业和其他加工业等多种经营的发展。据1985年至1992年的统计资料,全国林业企业多种经营产值及收入累计221.9亿元,每年以近12%的速度递增。

发展综合利用与多种经营的作用是多方面的:一是充分利用林区资源,立体开发林区,调整企业产业结构与产品结构,增强企业活力;二是扩大林区社会青年的受业机会,为国家分担劳动受业负担;三是由于企业产业结构和产品结构的不断调整,各行各业的生产、技术和管理日趋科学化、程序化、标准化以及从业人员素质不断提高,对繁荣整个林区经济起导向与推动作用。

以1992年初邓小平同志视察南方重要谈话为标志,我国的经济改革进入了一个新的阶段。党中央、国务院为全民所有制工业企业的改革作出了一系列的重大决定。如1992年7月国务院发布了《全民所有制工业企业转换经营机制条例》(以下简称《条例》),1993年11月中国共产党第十四届中央委员会第三次全体会议通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》(以下简称《决定》),加快了林业企业改革的步伐。例如对森林资源实行有偿使用,推行林价制度,建立森林资源管理和培育的新体制;企业内部实行三项制度的改革:建立全员劳动合同制,干部实行聘任制,“工效挂钩”完善分配制度,健全企业内部

竞争机制与激励机制；部分地区和企业正准备进行由“工厂制”改造为“公司制”试点等。

二、现代林业企业经营的主要特征

(1) 林业企业管理已由生产型转向生产经营型管理。企业重视经营，并把经营作为企业管理工作的重点，决策是经营的中心。

(2) 林业企业已由单一生产型转向多元产业型转换。

(3) 林业企业由重视市场转向进入市场，并逐步成为市场主体。

(4) 由封闭型向开放型转换。建立跨行业、跨地区的横向经济联合，并走向国门，走向国际市场。

(5) 从重视近期利益向重视长远利益转换。从长远角度来考虑企业的经营方针与经营战略，考虑企业产品结构的调整，全面规划各项生产规模、发展速度、科学技术的研究、新产品开发、资金筹措等等。国有林区的森工采运企业还根据林业生产周期长等特点，坚持不懈地执行“以营林为基础”的方针。

(6) 重视人的作用。林业企业已认识到无论是市场研究、产品开发设计、生产技术准备、产品制造、产品销售，还是提高企业整体经营管理水平等，都离不开人的作用。

(7) 出现以大型企业为核心，以产品和技术为纽带，从而形成生产和经营一体化的大中小企业合作群体——企业集团。

第二节 市场与市场经济

林业企业的生产经营活动，只有与市场保持输入输出的关系，进行物质的、劳动的、信息的交换，企业的经营机制才能正常的运行。因此，了解市场、研究市场、掌握社会主义市场经济发展规律，是企业能够适应市场要求的一个重要条件。

一、市场的概念

市场是一种以商品交换为内容的经济联系形式，它是社会分工和商品生产的产物。是商品经济中社会分工的表现。在社会产品存在着不同所有者的情况下，生产劳动的社会分工使它们各自的产品互相变成商品，亦即出现了商品的供与求，从而产生了相互交换商品的市场。可见，市场是属商品经济范畴，哪里有社会分工与商品生产，哪里就有市场。市场必然会随社会分工的发展而扩大，社会分工的精细程度决定了它的发展水平。市场的基本关系是商品的供求关系，基本活动是商品的交换（商品买卖）活动。

由于市场的基本经济内容是商品的供求和商品买卖，市场的形成必须具备下列基本条件：存在着可供交换的商品（包括有形的货物和无形的产品）；存在着提供商品的卖方和具有购买欲望和购买能力的买方；商品价格符合买卖双方的利益要求等。只有在上列条件下，才能实现商品的让渡，形成有现实意义的市场。

由于市场是和商品交换紧密相联，因此，与商品交换相关的因素和活动，也就构成了市场的主要内容。

(1) 商品交换的双方，即市场的参加者，包括他们的数量、社会地位、相互关系、参加市场的方式、经济实力以及由此而决定的商品供求关系等，构成了商品供求双方的力量相互

作用的总和。

(2) 市场的范围,即商品在某一地区、某个城市交换;或是在全国范围内交换;或是进入国际市场交换等,形成了买主和卖主发生关系的地点或地区。

(3) 商品交换的渠道和方式。如商品是通过直接渠道或是间接渠道销售;是自销或是由别人购销、包销、代销等等。

(4) 为了保证交换顺利进行的各种手段。如批发机构、商业网点、仓储设施、技术服务、交通运输和市场信息等。

(5) 为了保证商品交换正常进行而设立的各种管理机构。如工商行政、商品标准化、税务管理机构等。

上述分析可以看出,市场的内涵包括多个方面,占据着商品流通的整个领域,因此,它是社会再生产的一个组成部分,是联接企业和用户的桥梁,它的每个环节因素都与企业的商品生产、商品交换有关,因此,它是企业实现再生产的条件。

二、市场经济

市场经济是一种以市场调节为基础和主导的配置社会资源的经济运动形态。这种经济运动形态的实质,是以市场运行为中心环节来构架经济流程,通过价值规律作用进行资源配置和生产力布局,用价值信号调节社会生产的种类和数量,以协调供需关系,按优胜劣汰的竞争机制进行国民收入分配,从而实现国民经济的均衡、稳定的发展。

市场经济和商品经济不是一对可以相互简单替代的概念。商品经济是同自然经济、计划经济相对立的一种经济形式。它反映该种经济中是否存在独立的商品生产者之间的社会分工种等价交换的问题。市场经济要比商品经济的发育程度高得多,它是从社会资源的配置方式的角度来界定的一种经济形式。因此,市场经济必然是商品经济,但商品经济却未必是市场经济,只有生产社会化达到一定的高度,市场成为资源的主要配置者的时候,商品经济才同时具备市场经济的性质。

市场经济也不等于市场调节。市场调节是指市场机制对经济活动的调节,即市场的价格机制、利率机制、收入分配机制、供求机制、竞争机制和风险机制等对整个经济运行进行调节。这样,市场调节就和计划调节一样,成为实现和诱导经济运行的两种手段,它本身并不反映经济运动的本质特征。因此,作为经济调节方式的市场调节,是不能和作为经济运行形态的市场经济概念相互等同。

市场经济不等于资本主义。把市场经济看作资本主义的专有物,与资本主义社会本质属性联系在一起,这是对市场经济的误解。从理论上说,市场经济作为一种通过市场机制的作用来配置社会资源的经济活动,是与任何社会制度无关,这是因为市场本身作为商品交换关系的总和,其功能是通过市场机制的供求、价格、竞争等要素的交互作用体现出来的,而不是通过社会制度来体现的。市场经济关系的存在,表明在人类发展的一定历史时期内,人们还需要通过商品交换的形式,来实现人类劳动之间交换的客观必然性。在这里,通过市场机制的功能,通过其配置资源的作用,人们的劳动交换是通过物的外观得到了社会所承认的现实。

可见,作为一种资源配置的方式,市场经济本身不具有任何社会属性。它既可以与生产资料私有制相结合,为资本主义所运用,也可以与生产资料公有制相结合,为社会主义所运

用。它为一个社会所运用程度的高低，尤其是市场机制为一个社会所运用程度的高低，取决于它对生产力发展促进作用的大小。正因为这样，在人类社会的经济实践中，资本主义国家曾出现过以计划和行政调拨配置资源的做法，社会主义国家也有发挥市场调节作用的实践，因此，市场经济并不属于哪一个社会制度。

三、社会主义市场经济

（一）社会主义市场经济理论的发展

长期以来，我国把计划经济作为社会主义的本质特征之一。党的十一届三中全会以来，对计划与市场问题及其关系，开始有了不断发展的认识。

在1982年9月1日中国共产党第十二次全国代表大会的报告《全面开创社会主义现代化建设的新局面》中，提出了计划经济为主、市场调节为辅的原则，认为：“有计划的生产和流通，是我国国民经济的主体。同时允许对部分产品的生产和流通不作计划，由市场来调节，也就是说，根据不同时期的具体情况，由国家统一计划出一定的范围，由价值规律自发地起调节作用。这一部分是有计划生产和流通的补充，是从属的、次要的，但又是必需的、有益的。”^①

中国共产党第十二届中央委员会第三次全体会议于1984年10月20日通过的《关于经济体制改革的决定》中，提出了社会主义经济是公有制基础上的有计划的商品经济的新概念。同时指出：“要突破把计划经济同商品经济对立起来的传统观念，明确认识社会主义计划经济必须自觉依据和运用价值规律，是在公有制基础上有计划的商品经济。商品经济的充分发展，是社会经济发展的不可逾越的阶段，是实现我国经济现代化的必要条件，只有充分发展商品经济，才能把经济真正搞活，促使各个企业提高效率，灵活经营，灵敏地适应复杂多变的社会需求，而这是单纯依靠行政手段和指令性计划所不能做到的。”^②

1987年10月25日中国共产党第十三次全国代表大会关于《沿着有中国特色的社会主义道路前进》的报告中指出：“社会主义有计划商品经济的体制，应该是计划与市场内在的统一的体制。”^③“计划和市场的作用范围都是覆盖全社会的。新的经济运行机制，总体上来说应当是‘国家调节市场，市场引导企业’的机制。国家运用经济手段、法律手段和必要的行政手段，调节市场供求关系，创造适宜的经济和社会环境，以此引导企业正确地进行经营决策。”^④

1989年6月中国共产党十三届四中全会后，我国运用了计划经济和市场调节相结合的经济体制和运行机制。如1989年9月29日江泽民总书记在庆祝中华人民共和国成立四十周年大会上的讲话中指出：“我们要在实践中不断探索，努力创造一种适合中国情况的、把计划经济和市场调节有机结合起来的社会商品经济运行机制。计划经济和市场调节结合的程度、方式和范围，要经常根据实际情况进行调整与改进。”^⑤

到了1992年10月，中国共产党第十四次全国代表大会对社会主义市场经济问题有了十分明确的表达。在《加快改革开放和现代化建设步伐，夺取有中国特色社会主义事业的更大

① 《十二大以来重要文献选编》（上），第22页，人民出版社，1986年版。
② 《十二大以来重要文献选编》（中），第568页，人民出版社，1986年版。
③ 《中共中央文件选编》，第391页，中共中央党校出版社，1992年版。
④ 《中共中央文件选编》，第392页。
⑤ 《中共中央文件选编》，第470—471页。

胜利》的报告中，江泽民同志明确宣布：我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制。“就是要使市场在社会主义国家宏观调控下对资源配置起基础作用，使经济活动遵循价值规律的要求，适应供求关系的变化；通过价格杠杆和竞争机制的功能，把资源配置到效益较好的环节中去，并给企业以压力和动力，实现优胜劣汰；运用市场对各种经济信号反映比较灵敏的优点，促进生产和需求的及时协调。同时也要看到市场有其自身的弱点和消极方面，必须加强和改善国家对经济的宏观调控。”^①

为贯彻落实党的十四大提出的经济体制改革的任务，十四届三中全会于1993年11月14日通过了《决定》，进一步指出为建立社会主义市场经济体制这个目标，必须坚持以公有制为主体、多种经济成分共同发展的方针，进一步转换国有企业经营机制，建立适应市场经济要求，产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度；建立全国统一开放的市场体系，实现城乡市场紧密结合，国内市场与国际市场相互衔接，促进资源的优化配置；转变政府管理经济的职能，建立以间接手段为主的完善的宏观调控体系，保证国民经济的健康运行；建立以按劳分配为主体，效率优先，兼顾公平的收入分配制度，鼓励一部分地区一部分人先富起来，走共同富裕的道路；建立多层次的社会保障制度，为城乡居民提供同我国国情相适应的社会保障，促进经济发展和社会稳定。

从上述由社会主义计划经济到社会主义市场经济的认识和实践过程说明：市场经济是我国社会主义经济发展的必然阶段，是解放我国社会生产力的必然要求。

（二）构成社会主义市场经济的主要环节与基本框架

1. 企业是独立的商品生产者与经营者 建立社会主义市场经济体制的中心环节是转换国有企业特别是大中型企业的经营机制。转换企业经营机制的目的就是把企业推向市场，增强它们的活力，提高它们的素质，成为依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产者和经营者，成为独立享有民事权利和承担民事义务的企业法人。企业享有生产经营决策权；享有产品、劳务定价权；享有产品销售权；享有物资采购权；享有进出口权；享有投资决策权；享有留用资金支配权；享有资产处置权；享有联营、兼并权；享有劳动用工权；享有人事管理权；享有工资、奖金分配权；享有内部机构设置权和拒绝摊派等权利。

要进一步深化企业改革，必须建立现代企业制度，由放权让利为主要内容的政策调整转为以明晰产权关系为主要内容的企业制度的创新。

2. 市场体系全方位发展 市场体系是相互联系各类市场的有机统一体。它包括商品市场、生产要素市场和企业产权市场。

商品市场是指从事消费资料和生产资料商品经营活动和经济活动的领域。现我国消费市场的雏形已基本形成，其特点是：多种所有制形式、多种经营方式和多种流通渠道；较少的流通环节；集中的大规模的贸易批发中心、购物中心和分散的小规模的零售网点相结合，工贸市场和农贸市场相结合。但还须进一步理顺价格关系，发挥市场机制的调节作用，以法律法规形式规范市场，打破市场区域行政分割，缩小国家统配物资种类，增加生产资料的流通货源，扩大市场规模。

生产要素市场包括资金市场、劳务市场、技术市场、信息市场以及房地产市场等。

资金市场是指资金流通的领域，是信用活动和有价证券自由交换的场所，包括银行、信

^① 江泽民：《加快改革开放和现代化建设步伐，夺取有中国特色社会主义事业的更大胜利》，第23页，人民出版社，1992年版。

托投资、保险、外汇经营机构及其市场。其中银行是资金市场的主体。各专业银行要在中央银行的指导下，实行企业化经营。银行有权自主选择企业，企业也可以自主选择银行。各专业银行的存贷利率在中央银行规定的幅度内可自由浮动，并能利用银行债券、地区债券、商业信用券，以银行之间的贴现等方式打通专业银行之间的横向融通渠道。企业也可以用建立内部银行或财务公司，发行债券、股票等形式来筹集资金。

劳务市场是指交换劳动力的场所。建立和完善我国劳务市场应从以下几个方面着手：进一步对现行用工制度和人事制度的改革，打破人才的部门所有制和企业所有制，推行劳动合同制和聘任制。用人单位根据政府的政策、法规有权招聘和辞退员工，员工也有权自主地选择职业。除国家公务员外，政府不再规定统一的工资制度和升级制度，由企业自主决定。员工工资的高低，主要取决于劳动力供应状况、本企业经济效益的高低和自己对企业贡献的大小。为了维护劳动者的利益，建立多层次的社会保障制度，使退休职工和失业者的生活有基本的保障。同时，还建立劳动服务中心，吸收社会失业人员，对他们进行再培训和就业指导，起到劳动力“蓄水池”的作用，以适应重新就业的需要。

技术、信息市场是指买卖技术信息商品的场所。目前我国技术信息市场已初具规模。在进一步开拓的同时，还必须加强对技术、信息市场的管理，制定出相应的法规、条例，以保证市场的正常运行。

在市场经济运行中，房地产也是一种重要的商品。我国土地特别是城市土地，由于国家投入大量的基础设施，为开办工商企业提供了能源、交通、通讯、生活服务等便利条件。因而应根据不同地区、不同地段在经济效用上的差别，按级差收入的高低收取不同的费用，实行土地有偿使用、转让。同时实行住宅商品化，改变供给制的住房分配制度。

企业产权市场是实现企业存量资产流动的必要条件。它对淘汰落后企业和产业，及时实现产业结构和企业组织结构的调整有决定性的作用。因此，必须有一套完整的企业兼并、破产制度，包括资产的清算与评估、资产的转让等。

3. 政府对经济的宏观调控 政府管理经济的职能，主要是制定和执行宏观调控政策，搞好基础设施建设，创造良好的经济发展环境。政府对企业的管理朝三个方向转变：一是由微观管理转向宏观管理，放弃对企业生产经营活动和企业内部管理事务的干预，集中精力搞好宏观控制，建立起适应社会主义市场经济的宏观调控体系；二是由直接管理转向间接管理。由单纯的行政干预转向综合运用经济、法律和必要的行政手段来实现管理；三是“管”字当头转向服务监督，重点做好行业规划，协调服务和监督工作。实行政企分开。政府作为国有企业所有者的职能，实行所有权与经营权分离，把经营权交给企业。实行政资分开，政府经济管理职能与国有资产管理职能分离，政府依法界定企业产权关系，维护企业法人财产权。

为了保证宏观管理更有力、有效，必须有与市场经济相适应的计划、财政税收、金融和投资体制。

国家计划要以市场为基础，总体上是指导性计划。计划工作的任务是，合理制定国民经济和社会发展战略、宏观调控目标和产业政策，搞好经济预测，规划重大经济结构、生产力布局、国土整治和重点建设。计划工作要突出宏观性、战略性、政策性，把重点放在中长期计划上，综合协调经济政策和经济杠杆的运用。建立新的国民经济核算体系，完善宏观经济监测预警系统。由于林业是生态环境建设的关键行业，在生态生存和社会发展中具有不可替代而其他任何行业无法取代的地位。因此，在综合运用经济和法律手段的同时，还应采取一系

列有利于保证林业持续健康发展的行政保护性措施。

财税体制改革的基本原则：一是有利于实现政企职责分开和两权分离。企业实现利润分别以所得税和税后交利的形式上交国家，把国家对企业具有的社会管理者和国有资产所有者的双重职能，科学地划分开来并有机地结合起来；二是有利于增强国家的宏观调控能力和企业的活力。通过改革，发挥税收的调节作用和弹性功能，使国家与企业利益共享、风险共担，保证财政收入的稳定增长和企业财力的相应增加；三是有利于企业公平竞争。理顺利润分配关系，要结合统一所得税同步进行，降低企业特别是大中型企业的所得税率，统一各类不同所有制企业的负税，使所有企业在同等税率下展开公平竞争；四是有利于企业经营机制的转换和现代企业制度的建立。通过规范分配关系和企业财务行为，把增强企业的激励机制和建立自我约束机制统一起来，使企业真正成为市场经济的主体；五是有利于对外开放。改革后的企业利润分配制度应简明、规范，与国际惯例相一致。此外，还应考虑有利于林业企业，尤其是国有林区森工企业的发展，结合林业的特点，慎重研究农业特产税、三剩物加工产品免税和木材及林产品的关税等问题。财税体制改革主要内容是：统一企业所得税，统一实行比例税制；统一、规范企业所得税税基；逐步建立国有资产投资收益按资分利，按股分红或税后利润上交的分配制度；取消对国有企业征收的能源交通重点建设基金和国家预算调节基金，增加企业的财力；硬化税收征管，取消包税，取消国家税收法规规定以外的税收减免等。

金融体制改革主要是把人民银行办成真正的中央银行，建立有效的中央银行宏观调控体系；建立政策性银行；发展和完善商业银行；发展与完善金融市场；引导非银行金融机构的健康发展；改革外汇管理体制。

投资体制改革的总体目标是：改革投融资方式，充分发挥市场对投融资活动的调节作用；确立企业是基本建设投资的主体，竞争性项目投资由企业自主决策，自担风险，所需贷款由商业银行自主决定，自负盈亏；完善与社会主义市场经济体制相适应的投资总量和结构的间接调控体系，进行有效、灵活的调控；建立和投资活动有关的服务体系和要素市场，形成法制规范下的公平竞争机制。

投资项目可划分为三大类：

社会公益性项目。在林业方面如林业的基础性建设，科技推广、林业工作站；生态性工程，森林三防体系的建设，保护区的建设，野生动物驯养、繁殖和抢救等。主要是靠财政拨款；

基础性产业项目。在林业方面的如商品材基地，经济林建设，森林采运，重点林产品加工，三板加工，重点林业基建等，由国家政策性投入；

竞争性项目。特点是项目周期短，效益高，市场竞争力强。由国家商业性银行投入。涉及到森林资源消耗的项目，必须通过林业管理部门初审。

第三节 林业企业与市场的关系

林业企业与市场存在着密切的相辅相存的关系。市场是企业生产经营活动的起点和终点，是企业存在和发展的机会与条件。另一方面，企业是市场的主体。只有企业与市场保持输入输出的关系，市场才能得以发展，所以，企业是市场发育的基础。

一、林业企业在市场中的地位和作用

林业是集经济效益、生态效益和社会效益于一体的特殊行业。林业领域内的生产经营活动既有属于生产有形产品的产业，又有属于生产无形产品的非产业。为此，林业企业，尤其是国有林区的森工企业，既承担培育森林、保护与扩大森林资源的任务，发挥森林的防风固沙、保持水土、涵养水源、调节气候、净化空气等多种生态环境的生态效益和社会效益。同时还肩负为国民经济建设和人民生活的需要提供木材及林产品（包括木材加工产品、林产化工产品、木材综合利用产品、林区多种经营产品、种子、苗木及林木资源等产品，以下同）的任务，为国民经济建设提供资金积累。由于林业企业是独立的商品生产者与经营者，就必然和我国社会主义市场经济紧密相联，而且是木材和林产品市场的主体。

林业企业在市场中的主体地位包括两个方面的含义：

其一，是由市场本身的概念所决定的。市场是商品交换的场所。作为木材、林产品市场必然是木材、林产品交换的场所，没有木材、林产品及其交换，就不存市场。在现代社会，虽然存在着个体林农和乡镇林产品加工企业等商品生产者和消费者，但是，由于林业企业是现代经济中的基本经济单位，市场的大部分木材、林产品是由林业企业所生产，是林业生产资料与商品的供应者。同时，林业企业还是生产资料（包括机器设备、原材料、辅助材料、燃料和资金等）的直接消费者，而且它们为数众多的职工也是生活资料的直接消费者。所以，在市场上，大量的集中的交换关系发生在林业企业之间和林业企业与其他工、农、商业企业之间。林业企业在现代经济的各个社会再生产环节中起举足轻重的作用。

其二，社会主义市场经济关系必须通过企业才能形成与实现。因为市场是流通领域，反映商品流通的全局、是交换的总和。它是以货币为媒介的商品交换过程。以货币为媒介的商品交换包含着两个互相对立、互为补充的商品形态变化：商品—货币（卖）是第一形态变化；货币—商品（买）是第二形态变化。在木材、林产品流通中，这两种形态的变换始终与林业企业投入生产要素、输出产品或劳务的运转紧密相联。林业企业的运转如果不能时刻与市场保持输入输出的交换关系，木材、林产品市场就不可能发育甚至萎缩。因此，市场经济关系，如等价交换、发挥价值规律作用、市场竞争等都是通过林业企业及其他工、农、商业企业的各种经营活动才能反映出来。

林业企业对市场的影响作用表现在以下几个方面：

首先，林业企业的数量、生产规模 and 专业化水平对木材、林产品市场的规模和范围等有决定性的作用。进行市场的企业越多、规模越大、专业化程度越高，企业之间的交换关系就越频繁，交换的信息量就越多，则市场规模越大。反之，市场规模就愈小。同时，林业企业产品品种、质量、管理水平的高低对市场也会产生很大的影响。如果林业企业森林资源尤其是后续资源丰富、珍贵树种和优质产品多，反映企业实力强。企业管理水平高反映在产品质量和服务质量的优质，企业就能扩大市场的范围，甚至进入国际市场。

其次，林业企业发展综合利用、多种经营水平和规模对繁荣林区市场经济同样也起极大的推动作用。尤其是森工采运企业，充分利用林区资源优势，依据国家产业政策开展立体开发，发展采矿、采煤、建材业、养殖业、种植业、旅游业及其他加工业，扩大了市场，繁荣了林区经济。

第三，林业企业的管理体制、组织结构等对市场的性质和方式有直接影响。建立现代企

业制度、转换企业经营机制，林业企业成为真正的自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的商品生产者和经营者，增强了企业活力，从而把企业推向市场，市场同时也进入了企业，建立了完善的市场机制，充分发挥市场在资源配置的作用。另一方面，企业进入市场在竞争中不断发展壮大本身的同时，也促进了社会主义市场经济体制的不断发育与完善。

二、市场对企业的影响和作用

林业企业和市场的关系，反映了生产和消费的辩证关系。林业企业为市场提供木材及林产品，市场为林业企业实现商品销售，并回笼货币，为国家积累资金和企业的扩大再生产与再生产。因此，林业企业离开市场就无法生存，市场没有企业就不可能发展。在社会主义市场经济过程中，充分认识市场对企业的影响与作用是十分必要的。

（一）市场是林业企业再生产顺利进行的必要条件

在市场经济过程中，林业企业的大部分产品，不再由国家统一计划、统购包销，而是通过市场来实现。如果一个林业企业的产品，在市场上没有销路，“卖不出去堆积起来的商品就会把流通阻塞。”^①商品不能转化为货币，企业就无法购买原材料和支付工人的工资，再生产就不可能正常进行，甚至中断，使企业破产。所以“对于工业生产来说，市场的不断扩大则是它的生活条件。”^②“有生产而没有销路就是致工业于死命”。^③而且随着生产力水平的提高，物质财富的丰富和买方市场的建立，用户对商品的选择余地越来越大，对产品的质量、规格、花色品种、价格以及服务等方面的要求越来越高，必然增加企业产品价值实现的困难。在这种情况下，林业企业要使自己的再生产顺利进行，就必须使自己的产品适销对路，适应市场的需求。同时，林业企业生产所需的部分资金、技术和信息等也要通过市场获得，没有市场，林业企业再生产就无法进行。

（二）市场是联系生产和消费的纽带

任何产品的生产，最终都是为了消费，为了满足国民经济建设和人民生活不断增长的需要。因此，市场就自然成为联系生产和消费的纽带。社会和人民生活的需要只有通过市场才能得到满足；林业企业只有通过市场才能满足社会的需要。如果没有市场这个中间环节，林业企业生产出来的商品就无法到达用户和消费者的手中，他们的需要就不可能得到满足。市场作为衔接生产和消费的纽带，灵敏地反映用户和消费者的需求，是供求关系的“晴雨表”。林业企业只有通过市场调查，充分了解市场需求及需求的变化，才能根据企业内部条件，充分合理地满足市场的需求，适应市场的变化。

（三）市场是检验企业经济效益高低的试金石

在商品生产条件下，企业的劳动仍然是一种个别劳动，这种劳动有多少能被社会承认，成为社会必要劳动，只有通过交换才能清楚。当商品在市场上销售时，如果价格能卖得比较高，实现的利润就比较多，这个企业的经济效益就比较高。反之，经济效益则比较低。如果产品销售时的价格低于生产该产品的成本，就会出现亏损，说明企业的个别劳动大部分未被社会所承认，经济效益很差。

（四）市场是促进林业企业改善生产条件和提高经营、管理水平的动力

① 马克思：《资本论》第二卷，第64页，人民出版社，1975年版。
② 马克思：《马克思恩格斯全集》第26卷，第521页，人民出版社，1974年版。
③ 斯大林：《斯大林全集》第六卷，第144页，人民出版社，1956年版。

在市场，其经济活动是由卖方与买方两个基本方面所构成的。买方和卖方，它们体现着不同的经济利益：卖方利益在于实现商品的价值，把商品变换为货币；买方的利益则在于获得商品的使用价值，把货币变换为商品。双方都追求自己的经济利益，都力图以最少的劳动消耗取得最大的劳动成果，于是在市场中开展激烈的竞争。在这种竞争过程中，市场价格受供求所左右，供不应求的商品价格高于其价值；供过于求的商品价格低于其价值。这样，市场上的供求状况如何，商品是积压滞销还是短缺，是买方市场还是卖方市场，就会影响到企业的生产经营决策，决定企业扩大或缩小生产要素的投入，还是增加产品品种、提高产品质量、降低产品成本、不断开发新产品、开拓新市场。激发企业改善生产条件和提高经营、管理水平，挖掘企业创造社会财富的潜能，克服产销脱节、结构不合理等经济生活中的盲目性，实现社会经济资源的优化配置。

第二章 企业经营管理概述

第一节 企业经营机制

我国经济体制改革始终是围绕着企业改革这一中心环节而展开的。中国共产党第十三次全国代表大会的报告中就指出：改革的重点应放在完善企业经营机制上，要使企业在计划经济与市场调节相结合的社会主义经济体制和运行机制中，逐步由国家行政机关的附属物向自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的方向转换，成为相对独立的自主经营的商品生产者和经营者。因为，企业经营机制不仅是国家宏观经济运行机制的重要组成部分，而且是建立宏观经济运行机制的基础。企业作为国民经济的一个子系统，只有使企业成为真正的自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产者与经营者，才能建立起有效的“国家调控市场、市场引导企业”的宏观运行机制。企业作为市场的主体，只有形成了健全的企业经营机制，市场机制才能完善并充分发挥作用。企业经营机制的转变，有利于制约固定资产投资膨胀和消费基金膨胀，为改革创造较好的环境。

一、企业经营机制的内涵

机制一词，原指机器构造和动作原理，后用于生物学、医学，借以研究有机体的功能，意指有机体的内在固定运转方式，现普遍用于研究社会经济活动，如计划机制、市场机制等，其含义是指计划和市场在经济系统中调节经济发展的固有运转方式。

企业经营机制是指在经济系统中企业经营活动的固有运转方式。企业经营活动是一个循环过程，它从确定经营目标、制定经营战略开始，然后进行人、财、物、技术、信息等各种生产要素的投入，经生产、技术过程的转换，生产出产品或劳务等，继而进入产品和劳务市场，通过价值形式等价交换，分配与反馈，再开始进入新的经营循环。研究企业经营机制就是分析企业经营活动全过程的固有运转方式。

在过去的管理体制下，林业企业在整个经营循环中，绝大部分经营活动由林业主管部门决定，统一确定生产任务，统一分配人力、物力和财力资源，统一销售各种林产品，统一收缴企业所实现的利润，统一支付企业职工的工资等。对上述经营活动，企业只扮演参与者的角色。因此，企业行为的基本特征是：等、靠、要。等主管部门安排；靠上级主管部门提供条件；要上级主管部门给钱、给料、给人。企业行为的指导思想是尽可能从上级争取到较为宽松的条件，以便顺利完成上级所规定的任务。林业企业的多头领导（计划归国家计委管、生产归林业部管、产品归物资部管）使企业处于无权、无利、也就无责、无风险的状态，决定了企业行为不具备本身的经济动因。因此，其经营机制必然是被动的、僵化的，缺乏活力。

可见，具有活力的企业经营机制的内涵，必须覆盖企业经营活动的全过程，实现有效的循环和运转，应由下列内容相互联系在一起构成的。

（一）动力机制

宇宙中任何能活动和运转的物体，都必须具有动力，否则就会停滞，衰落直至消亡。一个企业的动因是对利润的追求。因为利润集中体现了企业的经营成果和经营活动的能量，作为林业企业，尤其是国有林区的森工企业，虽然肩负着为社会提供森林生态效益和社会效益的任务，但作为一个独立的商品生产者和经营者，在规定的采伐量内和最大限度地保护森林资源的状况下，追求最大的利润，是企业的经营目标。在正常情况下，企业经济动因越大，提供的产品和劳务越符合市场的需要，经济效益也就愈高，对社会的贡献也就愈大。

（二）自我调节机能

企业有了强大的经济动因，势必产生自我调节的机能，主动地不断理顺企业内外各种关系，以健全自身的整体功能，这些关系的调节包括：

1. 企业内部组织结构的调节 企业根据自身的需要，自主设立各类部门和配备适当的人员，使其相互协调一致，处于“最佳”配置状态，发挥组织的功能。
2. 经济利益关系的调节 根据按劳分配和企业经济效益与职工利益挂钩的原则，不断调整企业与职工、以及职工之间的经济利益，充分发挥他们的积极性。
3. 生产的调节 根据企业自身的条件和市场的需求，不断调整产品的种类和工艺设备，为社会提供品种更多、质量更好、价格适宜的产品和服务，从而创造更高的经济效益。
4. 销售和服务的调节 为用户提供更多更好的销售服务，建立起相互信赖的关系，提高和扩大企业的信誉。
5. 公共关系的调节 与企业发展有关的部门，建立起合作、和谐的关系。

（三）自我制约机能

在正常的经济秩序中，企业的经济活动必然要遵守政府的法规、政策和社会道德规范、以及在投资、消费等方面符合市场的需求。因此，企业为了维护自身的利益及其生存和发展，必须对企业行为进行规范，产生自我制约的机能。

（四）吸取、应用和发展技术的机能

企业在经济动因的驱使下，要实现更高的经济效益，以较少的投入获得尽可能多的产品，必然会主动地不断地开发新产品、采用新工艺、新设备、新技术、以及运用新的管理方法，使生产力不断地向更高的水平推进，从而产生一种追求技术进步的机能。

二、企业转换经营机制的目标

企业转换经营机制目标是：使企业适应市场的要求，成为依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产和经营单位，成为独立享有民事权利和承担民事义务的企业法人。

自主经营是企业作为独立的商品生产者和经营者所具备的基本条件。它是指企业能够在国家宏观调控下，根据市场的需要自主地对生产经营计划、投资安排、留用资金支配、产品和劳务定价、产品进出口以及企业内部的劳动、人事、工资、奖金分配等作出决策并组织实施的权利。

自负盈亏是企业能够对其经营后果独立地享有相应权益和承担相应责任的行为。企业能否实现自负盈亏，是企业作为独立法人的标志，也是防止企业滥用自主权的关键。

自我发展是企业能够在市场竞争中，通过增加生产投入，推进技术进步，强化管理、增强竞争实力，实现企业财产增殖的能力。企业自我发展能力，主要取决于国家与企业之间的