

种子公司的经营管理

周衍平 董海洲 主编



.6

中国农业科技出版社

(京)新登字 061 号

图书在版编目(CIP)数据

种子经营管理/周衍平 董海洲主编. —北京:中国农业
科技出版社,1998.7

ISBN 7-80026-920-5

I. 种… II. ①周… ②董… III. 种子—农业公司—经济
管理 IV. F 306.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 12879 号

责任编辑	李 芸 鲁卫泉
出版发行	中国农业科技出版社 (北京海淀区白石桥路 30 号)
经 销	新华书店北京发行所
印 刷	山东农业大学印刷厂
开 本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印 数	1—1 000 册 印张:10.625 字数:260 千字
版 次	1998 年 7 月第一版 1998 年 6 月第一次印刷
定 价	15.80 元

编委名单

主 编 周衍平 董海洲

副主编(按姓氏笔画排列)

王 彬 王为全 王玉兰 孙念珍

李世光 张功礼 张承毅 谷铁诚

宿 令 嵇景涛

编写人员(按姓氏笔画排列)

马瑞敏 王 彬 王为全 王玉兰

王宗武 尹燕枰 左 静 史洪钟

刘香初 刘树海 孙庆泉 孙念珍

李圣福 李永和 李世光 李相忠

张功礼 张复兴 张承毅 谷铁诚

杨贤慧 武忠秀 周衍平 周 霞

宿 令 董希文 董海洲 嵇景涛

主 审 金锡奎

前 言

种子公司作为专门从事商品种子生产经营活动的经济组织,在转变农业经济增长方式、实现种子产业化过程中起着日益重要的作用。建立以品种为先导、质量为纽带、效益为中心的新型种子经营管理体系,是种子公司适应社会主义市场经济需要,提高经济效益,实现经营目标的核心。为了适应新形势的发展,满足广大科技工作者对经营管理科学理论知识的需求,我们组织编写了《种子公司经营管理》一书,以飨读者,以期推动我国种子公司经营管理工作的发展。

《种子公司经营管理》一书是编者在长期教学、科研和生产实践的基础上,借鉴相关学科的最新研究成果撰写而成的。本书内容新颖,全面系统地论述了种子公司经营管理的基本原理、种子公司组织机构、市场调查、经营预测、经营计划、经济合同、生产管理、质量管理、劳动管理、设备管理、财务管理和经济活动分析等现代经营管理理论、方法和国内外先进的经营管理经验。具有创新性、科学性和可操作性特点,既可作为农业院校相关专业的教材,也可作为农业和各级种子部门科技工作者的学习用书。

在本书编写过程中,承蒙有关院校和各地种子部门科技工作者、专家、学者的大力支持和悉心指导,谨此深表谢意。由于作者水平有限,书中难免错漏、不当之处,敬请读者批评指正。

编 者

于山东农业大学

1997.12

目 录

绪论	(1)
第一章 种子公司经营管理原理	(19)
第一节 系统原理	(19)
第二节 人本原理	(29)
第三节 效益原理	(37)
第二章 种子公司经营管理的基本原则与方法	(42)
第一节 种子公司经营管理的基本原则	(42)
第二节 种子公司经营管理的基本方法	(49)
第三章 种子公司组织结构与基本制度	(60)
第一节 种子公司组织结构	(60)
第二节 种子公司基本制度	(66)
第四章 种子公司市场调查与经济信息	(77)
第一节 种子市场	(77)
第二节 种子市场调查	(80)
第三节 种子公司经济信息	(92)
第五章 种子公司市场预测	(99)
第一节 市场预测概述	(99)
第二节 市场预测的内容与程序	(101)
第六章 种子公司经营决策	(119)
第一节 经营决策概述	(119)
第二节 经营决策的原则和程序	(123)
第三节 经营决策的方法	(126)
第七章 种子公司经营计划	(135)

第一节	经营计划概述.....	(135)
第二节	经营计划的编制.....	(139)
第三节	经营计划的实施.....	(149)
第八章	种子公司经济合同.....	(152)
第一节	经济合同概述.....	(152)
第二节	经济合同的订立与履行.....	(157)
第三节	经济合同的变更与解除.....	(162)
第四节	经济合同的管理.....	(165)
第九章	种子公司种子生产管理.....	(168)
第一节	种子生产基地的组织与管理.....	(168)
第二节	种子加工过程的组织与管理.....	(174)
第十章	种子公司种子质量管理.....	(178)
第一节	质量管理概述.....	(178)
第二节	质量保证体系.....	(182)
第三节	质量控制.....	(185)
第十一章	种子公司经营过程管理.....	(199)
第一节	种子收购管理.....	(199)
第二节	种子贮存管理.....	(204)
第三节	种子运输管理.....	(216)
第四节	种子销售管理.....	(223)
第十二章	种子公司人事劳动管理.....	(229)
第一节	种子公司人事管理.....	(229)
第二节	种子公司劳动管理.....	(243)
第十三章	种子公司投资与设备管理.....	(256)
第一节	种子公司投资管理.....	(256)
第二节	种子公司设备管理.....	(270)
第十四章	种子公司财务管理.....	(280)
第一节	资金筹集管理.....	(280)

第二节	资产管理·····	(284)
第三节	成本与费用管理·····	(295)
第四节	利润管理·····	(299)
第十五章	种子公司经济活动分析·····	(304)
第一节	经济活动分析的一般原理·····	(304)
第二节	种子公司经济活动分析的内容·····	(314)
附:	中华人民共和国种子管理条例 ·····	(325)
	主要参考文献·····	(331)

绪 论

一、种子公司的建立与发展

(一)种子在农业生产中的地位与作用

种子是植物长期进化的产物,是植物遗传信息的携带者和保存者,它肩负着植物世代繁衍逐步进化和实现农业生产增产、增效的重要使命。早在九千年前,在近东扎哥斯山麓下,人类就意识到了种子在农业生产中的重要性,将谷物种子放入土壤之中以期获得更好的收成;古代埃及人在部落的统一支配下贮存种子供下季播种用;古罗马人则挑选纯种用于作物的种植生产。到 17 世纪末和 18 世纪初,德国、法国和英国首先开始了有组织的种子经营活动。18 世纪末法国率先建立了第一个种子试验站。我国是世界上四大文明古国之一,有着几千年的文明史和农业发展史,在种子生产和应用方面有着极其丰富的经验,如汉朝的《汜胜之书》、北魏的《齐民要术》、唐代的《四时纂要》和明代的《农政之书》等经典农书,均对种子生产、贮藏和加工处理等方面的知识作了精辟的论述。这些论述对促进我国及世界早期农业生产的发展与进步均产生了重要的作用。

世界农业发展史表明:种子是农业生产发展的基础,良种则是促进农业增产的关键。纵观世界各国农业生产的发展史和谷物产量的提高过程,作物优良品种的推广与应用起了很重要的作用。例如,美国是世界上玉米的主要生产国之一,产量约占世界玉米总产量的一半。50 年代前,美国玉米平均亩产只有 160kg,其后,由于推广了玉米杂交种,产量迅速提高,到 1995 年平均亩产达到了

487.7kg;墨西哥由于推广应用了新育成的抗倒伏、耐肥水、抗病和丰产的矮秆小麦品种,显著地提高了小麦单产水平,创立了世界“绿色革命”成功的典范,为促进世界粮食作物的增产作出了突出的贡献;我国1949年水稻平均亩产为126kg,中华人民共和国成立后,通过杂交水稻选育配套成功和常规优良品种广泛推广等一系列良种增产措施的应用,水稻单产迅速增长,1995年达到平均亩产401.6kg;小麦是我国第二大粮食作物,1949年全国小麦平均亩产为42.5kg,经过几次较大规模的优良品种更换后,小麦单产有了显著提高,1995年平均亩产达到236.1kg,比1949年增长4倍多,成为粮食作物中增产幅度最大的作物之一。上述农业生产所取得的辉煌成就,都充分显示了良种在农业生产中所具有的不可替代的重要地位和作用。

进入本世纪90年代后我国种子事业的发展进入一个崭新的阶段,种子工作在农业生产中的地位日趋重要。根据国家预定计划目标,到2000年全国新增产粮食500亿kg,实现总产5000亿kg,其中种子所起到的作用要达到35%左右。为了充分发挥种子在农业生产中的先导作用,保证粮食产量稳定增长,中央在制定关于国民经济和社会发展“九五”计划和2010年远景目标的建议中明确提出要抓好种子产业化工程,并将其定为“九五”期间乃至2010年我国种子工作的中心任务。种子产业化工程的内涵是:以国内外市场为导向,以农业增收、增效为目的,以提高种子企业效益为中心,加强品种和质量管埋,建立起以专业化生产基地为依托,育、繁、推、销为一体的企业化生产管理体系,由此来促进我国种子工作迅速实现四个根本性转变,即由传统的粗放生产向集约化大生产转变;由行政区域的自给性生产经营向社会化、国际化市场竞争转变;由分散小规模生产经营向专业化大中型企业或企业集团转变;由科研、生产、经营相互脱节向育、繁、推、销一体化转变,最终建立适应社会主义市场经济体制和产业发展规律的现代

种子产业体制,实现生产专业化、经营集团化、管理规模化、育繁推
销一体化,大田用种商品化的总体目标,通过种子产业工程的建立
与实施,我国种子公司经营管理工作必将出现一个崭新的局面。

(二)我国种子公司的建立与发展

我国良种经营管理工作起步较晚,在中华人民共和国成立初期主要由粮食部门负责。1958年为了适应农业生产发展和良种推广工作的需要,进一步加强种子工作的管理,国务院批准成立了专门的种子经营管理机构,隶属农业部领导。此后由中央到地方各级政府部门相继成立了种子分公司或种子站,统一负责粮食、油料、经济作物、牧草绿肥等种子的经营工作,并办理国外引种工作手续及事宜。

1978年5月国务院发出了97号文件,批转了原农林部《关于加强种子工作的报告》,明确提出了实现种子生产专业化、加工机械化、质量标准化、品种布局区域化和以县为单位、统一组织供种的奋斗目标。由此,我国种子工作发生了根本性的变化。步入90年代后,随着我国改革开放政策的实施和农业生产的迅速发展,种子工作出现了新的飞跃。目前,全国已建立种子分公司3000多个,有职工6万多人,良种经营基础设施和经营手段也有了很大的改善,全国已设有种子质量检验室2000多个,种子仓库400多万平方米,晒场280多万平方米,种子精选机1.5万多台,成套加工设备300多套,部分县市种子分公司还通过引进国外先进技术和设备,并加以吸收改造,实现了种子加工工厂化,取得了显著的经济效益和社会效益,种子经营数量也有大幅度的上升,1996年全国种子分公司经营良种825万吨,比1985年增长近4倍,种子分公司供应的杂交水稻、杂交玉米和杂交高粱种子已占全国用种量的90%以上。同时,为了适应农村市场经济的发展,种子分公司还打破常规,开展多种经营活动,建立了多种形式、多层次的联营销售网络,方便了用户,提高了服务质量,扩大了经营范围,创造了良好的经济效益。

种子公司对外贸易也有较大的发展,部分先进县市的种子公司已与欧美一些发达国家和地区的种子公司建立了贸易关系或业务联系,为国家创汇、引进新品种、新技术和将国内良种打入了国际市场创造了有力条件。

(三) 种子公司的任务

种子公司是一个专门从事商品种子生产经营活动的经济组织。它的根本任务是提供质优、价廉、量足的良种,为促进农业生产的发展服务。具体来说,有以下几方面任务:

(1)充分发挥生产经营良种主渠道的作用,在保证种子质量的前提下,努力扩大种子经营量,尽力满足广大农民对良种的需要。

(2)加强同育种部门的协作,促进高产、优质、多抗新品种的选育和推广;组织好新品种的引进试种,切实搞好杂交种亲本的保纯工作,坚持“省提、地繁、县制”的作法,认真贯彻原种生产技术规程,提高种子质量。

(3)在搞好种子生产经营的前提下,积极开展多种经营,发展各种形式的联营和协作。

(4)积极发展种子对外贸易,大力开拓种子国际市场,提高我国良种在国际市场中的地位和声誉。

(5)加强种子产业化体制的建设,争取早日实现生产专业化、经营集团化、管理规范化、育繁推销一体化,大田用种商品化的战略目标。

二、种子公司经营管理的概念与职能

(一) 经营管理的概念

1. 经营 何谓经营？至今众说纷纭。大致有以下三种观点：

①经营就是谋划、筹划。据此定义,经营是指种子子公司为了自己的生存、发展和实现长远目标所进行的决策。

②经营就是指商品销售。进行商品销售必须预测市场供求变化状况,以提高适应市场变动的能力,而且在这一过程中筹划关系着公司的生存与发展,于是把经营理解为商品销售。“企业(公司)是具有相对独立经济利益的商品生产者和经营者”,这里的经营就是指商品销售。

③经营是指为实现一定的目标,使人、财、物、信息等要素合理配置与采购、销售、贮存、运输等环节有效运转的动态过程。这是对经营一词的广义解释。按照这一观点,种子公司经营预测、决策、经营计划、经营过程的组织等都包括在经营之中。

2. 管理 管理就是管辖、治理的意思。是指管理者为达到预期目标,运用计划、组织、协调、控制等职能,有效处理内部事物,合理利用人、财、物力资源的一系列工作的总称。管理包括5个要素:

①管理主体——管理者。管理者是一个社会组织或单位的若干负责人组成的群体。管理者因工作职位的不同位于不同的管理层次上,如种子子公司中的经理、部门经理、班组长等。

②管理客体——管理对象。管理对象是管理者施加影响并对其产生作用的人和事。种子子公司管理对象是种子流转过过程各要素如人、财、物、时间、信息等组成的动态系统。

③管理目的——管理目标。目标是一切管理活动的出发点和归宿。管理工作要围绕管理目标组建机构,制订计划,进行领导,加强协调,有效控制,以实现管理目标。对于种子子公司而言,其管理的基本目标是利润最大化。

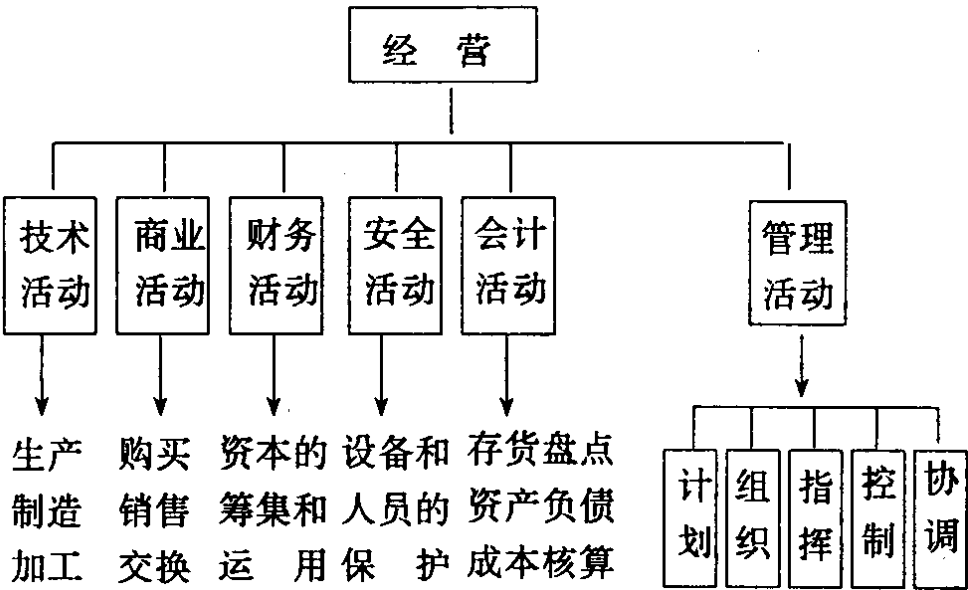
④管理手段——管理职能。管理职能是管理者对管理对象发生作用和产生影响的手段。管理的基本职能包括计划、组织、指挥、协调、控制等。

⑤管理效果。是管理主体借助于管理手段作用于管理对象而产生的预期结果,是实现了的管理目标。管理效果和管理目标的背离程度,反映了管理工作的成效。

在管理活动中,管理者既是管理主体,又是管理客体,因而在管理中居主导地位,发挥重要作用。管理的内容极为丰富,因管理的行业范围不同而有政治、军事、经济、文教、卫生、体育等之分,因管理对象不同而有设备、劳动、财务、生产、质量等方面管理。这些管理活动,虽然其管理目标、管理对象有所不同,但他们都要通过各种管理职能对管理客体施加作用,都要尽可能合理地利用人、财、物力等有限资源以实现预期目标。

3. 经营与管理的关系 分析经营与管理的关系,有助于正确理解两者的概念。如何分析经营和管理的关系,归纳起来有如下几种观点:

①大经营论。主张经营包括管理,其代表人物是 20 世纪 30 年代法国的管理学家法约尔。他认为经营包括技术、商业、财务、安全、会计和管理 6 种活动,管理则包括计划、组织、指挥、控制和协调 5 种职能(如下图)。



大经营论在日本较为盛行,认为经营既要考虑公司(企业)的经营环境与自身能力的平衡,又要解决内部管理与作业方法,侧重于研究如何运用公司(企业)的生产资源,生产出符合市场需求的产品,以取得更大的利润。

②大管理论。主张管理包括经营,管理不只存在于公司(企业),凡是存在共同劳动的地方都需要管理,如行政事业组织等,而经营则仅限于公司(企业),这是由商品经济引起的一种调节职能。

按照大管理论的观点,公司(企业)管理的重心在经营,经营的重点在决策,决策的关键在两头:一头是产品生产前的决策,另一头是产品销售。据此把公司管理分为生产管理与经营管理。前者是对内部活动的管理,如劳动管理、设备管理等;后者是市场调研、预测、决策、产品销售管理等。可见,大管理论者对经营一词作狭义的解释,认为经营是供销活动。

③经营与管理等同论。认为经营与管理是同义的。英文Management 一词可译为管理或者经营。这是美国的一些管理学家所持的观点。

④经营与管理是既有联系又有区别的两个概念。两者的联系主要表现在:

a. 两者具有共同的目的。公司(企业)经营是一种有目的的活动,其目的在于取得最大的效益;管理也是一种有目的活动,而且与经营的目的的一致,也是为了获取最佳效益。

b. 两者相互依存。公司(企业)经营职能必须依靠管理发挥职能和优化配置资源才能实现。公司管理不能离开经营这个中心而发挥职能,否则,公司管理职能的发挥将失去方向。

经营与管理又有区别,主要表现在:

a. 两者产生的条件不同。经营是在商品生产日益发展,市场范围不断扩大,市场竞争日趋激烈的情况下形成的;而管理则是由人们共同劳动而引发的,是劳动社会化的产物。

b. 两者的职能不同,经营的职能侧重于市场调查、预测、决策,主要解决公司的经营目标、发展方向等根本问题,属于决策性的活动;而管理的职能侧重于计划、组织、指挥、协调、控制,解决如何实现目标的问题,属于执行性的活动。

c. 两者的范围不同。经营侧重于面向社会,面向市场,如何正确处理公司外部环境、内部条件和经营目标三者之间的动态平衡关系,以期有效利用资源,满足社会需要,取得最大效益;而管理侧重于面向公司内部,如何正确处理、协调人与人、人与物、物与物之间的关系,确保经营目标的实现。

d. 两者的侧重点不同。经营的重点是讲求经营效果,而管理的重点是提高效率。经营是根据公司的外部条件和内部优势确定经营目标和发展方向,这是关系到公司生存和发展的首要问题。如果目标和方向不明确,管理得再好,也难以取得良好的经济效益。所以,从这个意义上讲,经营比管理更为重要。管理如果离开了经营,就会失去明确的目标,变成无的放矢。但是,如果没有管理,经营活动就无法正常、有序地进行,经营目标也不可能实现。所以经营和管理是密切联系的,不能把二者截然分开。经营管理的好坏,对于公司经济效益的高低,乃至公司的成败,都有决定性的影响。

综上所述,种子公司的经营管理可定义为:以市场需求为导向,根据自身优势,对种子公司的生产经营活动进行预测、决策、计划、组织、指挥、协调、控制,使人、财、物、信息等要素合理配置,生产、加工、采购、销售、贮存、运输等环节相互衔接,提高经济效益,实现公司目标、任务和自我发展的动态过程。

(二)经营管理的性质

经营管理活动是人类社会活动的一个组成部分,直接与社会经济基础和上层建筑相关联。从这个意义上讲,经营管理具有二重性,即自然属性和社会属性。

1. 自然属性 自然属性是指在经营管理过程中要正确处理人与自然的关系,合理组织生产力,又称经营管理的生产力属性。这一性质是一切共同活动的客观要求,是适应社会生产力发展和社会分工发展的要求而产生的,是社会协作过程本身的要求。因

此,所有的经营管理活动都具有共同的自然属性。马克思曾经指出:“一切规模较大的直接社会劳动和共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行产生总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。”又指出:“凡是有许多人进行协作的劳动,过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上,表现在各种与局部劳动无关而与全部活动有关的职能上,就象一个乐队要有一个指挥一样。”这是一种生产劳动,是每一种结合的生产方式中都必须进行的劳动。”可见,管理是由人类活动的社会化引起的,是人们共同活动——小到一个乐队,大至一个企业、学校、军队——得以顺利进行所必须的职能。随着科学技术的进步和社会生产力的发展,人们在生产经营中的分工越来越细,社会经济联系越来越广泛,经营管理也就越来越重要。经营管理的自然属性,并不因社会制度的不同而有差异,是不论哪种社会生产方式都共同具有的,是由生产力发展水平和劳动的社会化程度所决定的。

2. 社会属性 又称经营管理的生产关系属性。因为经营管理总是由占有生产资料的阶级来实行,并为这个阶级的利益服务的。所以经营管理又体现一定的社会生产关系。社会生产关系不同,经营管理的性质也就不同。在资本主义制度下,资本家占有生产资料,经营管理的权力便掌握在资本家及其代理人手中,经营管理的目的是为了榨取更多的剩余价值,管理的方式也带有专制性和欺骗性。资本主义企业经营管理的社会属性,体现了资本家及其代理人同雇佣劳动者之间的阶级对抗关系,表现为剥削性。列宁曾指出:“资本家关心的是怎样为掠夺而管理,怎样借管理来掠夺。”在社会主义制度下,管理的社会属性与资本主义社会有着根本的不同。生产资料的社会主义公有制,决定了企业经营管理的权力,主要属于国家、集体或合作经济的代表;经营管理的目的是为了发展

社会主义生产,满足人们日益增长的物质文化生活需要;经营管理的方式是民主的。由此可见,经营管理的社会属性,决定于生产关系的性质。经营管理中关于维护生产关系的原则、制度、方法,都只适应某种生产关系的需要,并不是各种生产方式都普遍适用的。

经营管理之所以具有二重性,从根本上讲是由于社会再生产过程是生产力和生产关系的统一体决定的。要保证社会再生产过程的顺利进行,就必然要求一方面要合理组织生产力,另一方面要巩固、完善生产关系。正确认识经营管理的二重性,有助于我们明确社会主义企业经营管理与资本主义企业经营管理的共性和特性,理解经营管理的内容和任务。为了提高种子公司经营管理水平,一方面要全面总结我国企业经营管理的历史经验,并不断继承与发展;另一方面要在坚持社会主义方向的前提下,学习和借鉴外国企业经营管理的科学方法和成功经验,实现经营管理的现代化。

(三)经营管理的职能

基于经营管理的二重性,经营管理具有合理组织生产力和适时调节生产关系两项基本职能。其具体职能有:

1. 预测 经营管理活动首先要在市场调研的基础上,对某一事物未来发展变化趋势作出估计与判断,这是决策的前提。没有准确的预测,就不可能有正确的决策。

2. 决策 决策是指为实现一定的目标,从多种可能的行动方案中选出一个最优方案的过程,或是对多种目标、手段和方法作出最有利的选择。经营管理中的决策职能,最主要的是要对公司在一定时期内生产经营活动中的重大问题如经营目标、经营方针、投资方向、新品种引进、市场开拓、资源利用等作出优化选择和决定。决策的正确与否对于公司的发展和经营效果的大小有决定性作用。所以,决策是具有战略意义的重要职能。

3. 计划 计划是指对公司未来的生产经营活动进行具体的、统一的安排,以保证实现决策所规定的目标。实施计划职能,要对