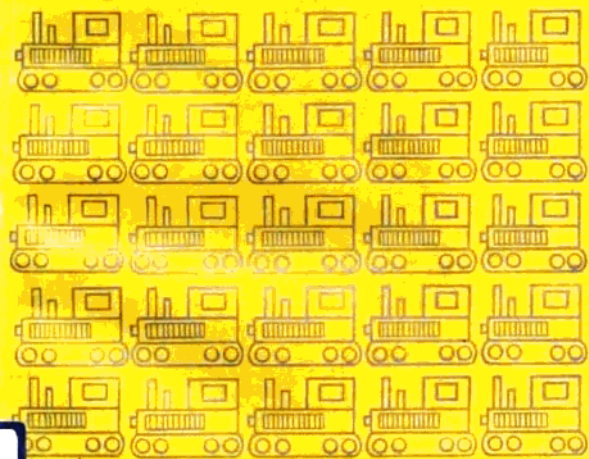


农机供销企业 经营管理



山东人民出版社

编委成员名单

主编 张从贵 梁务芬

编委 张仁禄 张琳 梁庆文

前 言

为了提高农机供销企业现代经营管理水平,我们编写了《农机供销企业经营管理》一书。

我们在编写本书的过程中,主要依据现代经营管理的基本原理,并借鉴了国内外部分专家学者的科研成果,侧重围绕中国农机供销系统的现实状况,努力探索具有中国特色社会主义的农机供销企业经营管理理论和方法。同时我们还竭力以理论性、科学性、新颖性的特点来映衬本书的内容。

本书在编写过程中,得到了中国农业机械总公司、北京农业工程大学、山东经济学院、山东工程学院、山东省商业厅、山东省物资局、山东省供销合作社联合社、山东省农业机械管理局、山东省农业机械集团总公司、山东省农业机械工程开发服务站、山东省农业机械科学研究所等部门的大力支持;中国农业机械总公司总经理、研究员级高级工程师吴奎良同志拨冗执笔为本书作序;山东省农业机械集团总公司总经理、高级工程师许国平,北京农业工程大学副教授、中国农机学会市场学会常务理事宋声鹤、山东经济学院副院长、副教授任挥,山东工程学院副教授章传义,上海大学橡胶总厂总工程师、高级工程师连书斋,山东省石油化工供销公司经理、高级经济师张大吉,山东省农业机械集团总公司副总经理、高级经济师张开振等同志审阅了本书;王之立、王树轩、秦绪云、王云楼、席殿元、姚宗厚、任梅、王华林、马永泉、赵锦彬、田强、戴学习、姜成祥、王本君、梁德崇、刘昌民、汤天晓、荆树仁、王书海、曲大伟、卢念军、张正贤等

同志给予了大力协助。我们在此一并表示感谢。

由于我们水平所限，书中如有缺点错误，希望广大读者批评指正。

编 者

1991年9月

序

《农机供销企业经营管理》一书，是由部分多年从事农机供销企业经营管理的实际工作者，为适应我国农机化事业的发展 and 农机供销企业深化改革的需要，结合工作中遇到的新情况，以现代化经营管理理论为依据，并借鉴国内外专家学者有关科研成果编写而成的。这是一项有意义的工作，我很高兴为其作序。

总的来说，该书具有内容丰富，实用性、针对性强等特点，比较适合作为农机供销企业干部职工自学和培训的教材，我愿把它推荐给全国农机公司系统的广大干部职工。我相信，这本书的出版发行，必将有利于进一步促进农机供销企业经营管理水平的提高。希望干部职工理论结合实际，勤于学习，努力探索，不断地把农机供销企业的经营管理水平推向新的高度，为农机供销企业的发展壮大，为我国农机化事业的发展，做出新的贡献。

吴奎良

1991年9月

目 录

第一篇 农机供销企业总论

第一章 农机供销企业概述	1
第一节 农机供销企业的基本概念	1
第二节 农机供销企业的基本职能与基本任务	6
第三节 农机供销企业的种类	10
第二章 农机供销企业经营与管理概述	19
第一节 农机供销企业经营与管理的涵义	19
第二节 农机供销企业经营过程	22
第三节 农机供销企业管理过程	27
第三章 农机供销企业经营决策	54
第一节 农机供销企业经营决策的作用	54
第二节 农机供销企业经营决策分类	55
第三节 农机供销企业经营决策的原则	57
第四节 农机供销企业经营决策的程序	59
第五节 农机供销企业经营决策的方法	64
第四章 农机供销企业管理原理	78
第一节 农机供销企业管理的任务	78
第二节 农机供销企业管理的科学化	79
第三节 农机供销企业系统管理原理	83
第四节 农机供销企业科学管理的基本原理及其相应原则	91
第五节 农机供销企业管理的现代化	111

第二篇 农机商品市场

第五章 商品经济的基本理论	117
---------------------	-----

第一节	商品经济的概念和存在的条件	117
第二节	商品经济的主要内容	118
第三节	商品经济理论认识的重大飞跃	120
第四节	商品经济的规律	126
第五节	商品经济的运行机制	130
第六节	建立有计划商品经济的新体制	133
第六章	市场概论	137
第一节	市场的产生与发展	137
第二节	市场营销及其观念的发展变化	142
第三节	市场需求及消费行为	145
第四节	市场细分化和竞争策略	164
第七章	农机商品市场	173
第一节	农机商品经济与农机商品市场的概念和 营销指导思想	173
第二节	农机商品经济与农机商品市场形成和发展的理论基础 和必要条件	174
第三节	农机商品市场体系及其构成	177
第八章	农机供销企业信息管理与市场预测	180
第一节	农机供销企业信息管理	180
第二节	农机商品市场预测	188

第三篇 农机供销企业商品

第九章	农机供销企业商品	215
第一节	内燃机	215
第二节	拖拉机	228
第三节	农具	257
第四节	农用水泵及电机	281
第五节	滚动轴承	303
第六节	橡胶及其制品	324
第十章	农机产品型号及意义	326

第一节	内燃机、拖拉机型号的意义	326
第二节	内燃机、拖拉机部分零部件的型号及意义	330
第三节	拖拉机、内燃机用电机、电器型号意义	343
第四节	电机产品型号的编制意义	361
第五节	水泵型号意义	378
第六节	农机具型号意义	392
第七节	橡胶制品规格型号意义	406

第四篇 农机供销企业经营管理

第十一章	农机供销企业商品流转计划	413
第一节	农机商流计划概论	413
第二节	农机商流计划的编制过程	433
第三节	农机商流计划的执行、检查、调整和总结	450
第十二章	农机供销企业商品购销业务管理	461
第一节	农机供销企业商品购销业务管理的意义和原则	461
第二节	农机商品主机购销业务管理	464
第三节	农机商品配件购销业务管理	477
第十三章	农机供销企业商品质量管理	482
第一节	农机供销企业商品质量管理的基本概念	482
第二节	农机供销企业商品的检验	485
第十四章	农机供销企业商品储存管理与 商品运输管理	492
第一节	农机供销企业商品实体运动的涵义	492
第二节	农机供销企业商品储存的意义与农机商品合理储存	495
第三节	农机供销企业商品储存决策及其动态控制	502
第四节	农机供销企业商品储存管理	504
第五节	农机供销企业商品运输的意义与商品合理运输	516
第六节	农机供销企业商品运输决策及其规划方法	525
第七节	农机供销企业商品运输管理	538
第十五章	农机供销企业商品技术服务	544

第一节	农机供销企业商品技术服务概论	544
第二节	农机供销企业技术服务的具体项目	556
第十六章	农机供销企业商品价格管理	567
第一节	农机商品销售价格	567
第二节	农机供销企业的价格管理	573
第三节	农机供销企业的价格决策	588
第十七章	农机供销企业财务管理	599
第一节	农机供销企业财务管理概述	599
第二节	农机供销企业资金管理	606
第三节	农机供销企业商品流通费的管理	618
第四节	农机供销企业利润的管理	632
第五节	农机供销企业财务预测和决策	638
第六节	农机供销企业财务分析	660
第十八章	农机供销企业商品流转统计	671
第一节	农机供销企业统计的基本概念和任务	671
第二节	农机供销企业统计资料的搜集整理和常用 的分析指标	682
第三节	农机供销企业商流统计制度及其指标体系	699
第四节	农机供销企业商流统计分析	707

第五篇 农机供销企业职业道德

第十九章	职业道德概论	725
第一节	农机供销企业职业道德概述	725
第二节	社会主义职业道德的特点	734
第二十章	农机供销企业职业道德与社会主义 精神文明建设	738
第一节	职业道德与“五爱”教育的关系	738
第二节	职业道德与开拓创新的关系	745
第三节	职业道德与社会主义新型人际关系	748
第四节	职业道德与社会风气的关系	755

附 录 社会主义职业道德规范	759
----------------------	-----

第六篇 农机供销企业领导

第二十一章 农机供销企业领导的主要职责和素养	763
第一节 领导是一种经营	763
第二节 农机供销企业领导者的主要职责	767
第三节 农机供销企业领导者的素养	795
第二十二章 现代管理科学、领导艺术和哲学思维	800
第一节 管理——领导的基础和保证	800
第二节 现代管理科学、领导艺术和哲学思维	804

第一篇 农机供销企业总论

第一章 农机供销企业概述

第一节 农机供销企业的基本概念

一、农机供销企业的概念及其应具备的条件

企业是社会的经济细胞，是相对独立的社会经济实体。它是整个国民经济体系中的最重要的组成部分，它是生产、建设和商品流通的主要的直接承担者，是社会生产力发展和经济技术进步的主导力量。国民经济体系中的企业是一种有活力的、能动的有机体，它决定着整个国民经济体系的生机和发展。

整个国民经济体系是由若干错综复杂、密切结合的部门、系统、单位等组织有机构成的。但是并非所有的经济组织都能成为企业。作为企业，必须要具有专门的经济职能，即必须直接从事某项经济活动。人们区分各种不同的企业，主要就是以其各自不同的经济职能和工作性质为依据的，例如，以从事物质资料生产为职能的企业谓之生产企业；以从事商品交换为职能的企业谓之商业企业；以从事购销农机产品为主的企业为农机供销企业，等等。当然，在实际经济生活中，有些企业的经济职能并不那么绝对和单一，可能同时具备多种经济职能，对这类企业的区分，应视其主要的经济职能而定。例如农机供销企业所属前店后厂的企业，它虽然也从事农机商品生产加

工业业务，但其主要的经济职能是农机商品销售，其所从事的农机商品生产加工只是从属于农机商品销售的附属业务。因此，这种类型的企业一般也作为农机供销企业来看待。

另外，作为一个真正名副其实的企业，不但要具有一定的经济职能，还必须同时具备若干相称的条件，方能成为企业。就农机供销企业来说，它所具备的条件是：

1. 具有一定的自主经营的权益。即对本身的商品采购、销售、储存、运输等经营活动，以及对人、财、物的管理上拥有一定的独立自主权，其应得的经济利益也必须得到法律的保障。因此，企业有无自主经营的权益，乃是它能否具备企业实质的首要条件。

2. 具有必备的劳动力和生产资料。由于农机供销企业是直接从事农机商品交换的经济实体，它必须具备有进行农机商品交换所必需的人、财、物，即各类人员、资金、店房、货仓和物质技术设备等，这是农机商品交换赖以正常进行的必不可少的物质条件。同时，农机供销企业对其所备有的人、财、物还必须拥有独立支配和使用的权限，否则，农机供销企业的自主经营也是难以实现的。

3. 具有相应的组织体系。农机供销企业作为一个经济实体，为保证其经济活动的有效运行，还必须具有一套完整的、能发挥经营管理效能的组织体系，这个组织体系实际上就是农机供销企业赖以存在和活动的有机体，若没有这样的机体，农机供销企业就丧失了它的组织前提，就不能成为真正的农机供销企业。

4. 具有自负盈亏、独立核算的权利。要使农机供销企业真正做到名副其实，还必须使其在国家规定的统一政策范围内能独立核算、以收抵支、自负盈亏，并允许其通过正当经营获得合理的利润。

5. 具有法人的资格。所谓法人就是具有民事权利能力和民事行为能力，依法独立享有民事权利和承担民事义务的组织。就农机供销企业来说，它必须具有符合国家规定的资金数额，有组织章程、组织机构和经营场所，能够独立承担经济责任，经主管机关核准登记，取得法人资格。这样它的经济利益和经营管理上的独立性，才能取得法律的承认和保障，并有资格同其它单位发生各种经济和法律关系。

这五个条件是相互联系、互为补充的，因此，必须同时具备，方能构成农机供销企业的完整涵义。根据农机供销企业的经济职能及其所具备的各种条件，对农机供销企业的概念可综述为：农机供销企业是一种专门从事农机商品交换活动，并相应具有一定劳动力、生产资料和组织体系，享有自主经营、独立核算的权利，取得法人资格的经济组织。

二、农业机械公司的概念及其与所属企业的关系

在国民经济体系中，各个经济领域都存在着众多的公司。在农机商品流通领域也有许许多多的公司，诸如：农业机械集团公司、农业机械公司、农机进出口公司、农机贸易公司、农机维修公司、农机储运公司等等。这些公司，特别是地（市）以上的公司同国家农机行政管理机构，同农机供销企业在性质上有无区别，是值得明确和探讨的重要课题。因为长期以来，我国商品流通领域中的各种公司，最突出的是省以上的公司在改革以前基本上是行政性公司，它本身不直接从事商品交换活动，不负经济责任，不实行经济核算，只是运用行政手段对下级企业进行领导和管理，实质上公司是政府商业行政管理机构的延伸。实践证明，这样做，混淆了公司与农机行政管理机构的职能和界限，影响了公司作用的发挥。

农机公司的出现决不是偶然的，它是社会化生产和流通发展的必然产物。因为随着农机商品经济的不断发展，农机商品

流通的规模愈来愈大,农机商品经营分工愈来愈细,经济往来愈来愈频繁,交换关系愈来愈复杂,企业之间的依赖性和制约性也愈来愈加强,在这样的经济条件下,原来由各自单独分散经营的农机企业,势必难以适应大规模社会化农机商品经济发展的需要。客观上要求必须把一些分散的、个别的、规模不大的农机经销企业,按照其内在的必然专业联系,统一组织成为一个能协调各农机经销企业经济活动的有机整体,以发挥其组织大规模农机商品流通的作用。而这个有机整体的具体组织形式,就是农机供销系统各级农机公司。

可见,农机公司乃是由一些在农机商品流通中相互联系、相互作用,并在某些方面具有共性的农机供销企业所组成的一种经济实体。所谓经济实体,就是它本身也直接从事农机商品交换活动,拥有与之相应的经营场所,固定资产、流动资金和从业人员,实行独立的经济核算,自主经营、自负盈亏,并具有法人的资格,对本公司系统的经营状况承担着一定的经济 and 法律责任。就上述这些条件来看,农机公司完全具备有企业的性质和特征,因此可以说它是由若干企业所共同构成的大型农机供销企业,或者说是一种农机供销企业联合组织。这种组织同一般农机供销企业没有什么本质的区别,只是在机制功能上有所不同而已。公司除具有农机商品经营的功能外,还具有领导和管理下属企业的功能。这种功能体现在它可以统一规划所属企业的发展方向,协调各企业之间的经济活动,统一支配所属企业上缴的利润提成,以及集中安排职工的培训和福利设施,并为各农机企业提供市场信息和各种服务等等,而这后一种功能则是一般农机企业所不具备的。

农机公司与其所属各企业的关系虽然是一种领导与被领导的隶属关系,但这种关系同一般行政管理机构上下级之间的隶属关系应该有所不同,因为农机公司并不是国家农机机构,它

不能代表政府行使国家政权。否则，不仅在理论上把经济实体与政权机构这二个不同的范畴混淆了起来，而且在实践中必然带来政企职责不分、中间环节增多、抹杀企业应有的独立性等等弊端。确定农机公司与其所属各企业的关系，应以农机公司是一种联合经济组织这一特有性质为依据。首先必须明确农机公司及其所属的各个企业都是实行独立核算的经济实体，各自有其本身的责、权、利，因此，在上级公司与企业之间应该贯彻等价交换的原则，一般不能无偿地调拨下属企业的资金、商品和设备，以免侵犯各企业的经济权利，挫伤它们的积极性。其次必须明确农机公司及其所属的各企业乃是一个有机的结合体，而不是各个企业的简单相加。作为一个有机整体来说，它又要求必须贯彻“统一领导和分级管理”相结合的原则，以正确处理集权与分权的关系，以保证公司与企业之间、企业与企业之间的协调一致，共同执行国家的方针政策，扬长避短，互相补充，这样就能形成集聚经济的综合优势，以提高其应有的整体效益。

一般来说，公司一级所需集中的权利主要是：经营目标、发展规划和重要规章制度的制定；国家方针政策的推行和监督、检查；按规定统一支配各企业上缴的利润；各企业之间经济活动的协调，以及企业主要干部的配备、任免等等。至于各企业通常性的经营管理活动，均由各企业自行决策、指挥和处理，上级公司则不加干预，以保证各企业能因时因地制宜地行使其应有的自主权。总之，公司与其所属各企业之间应该本着自愿联合、互相服务、互相依存、休戚相关、协调行动的精神，促进企业结构的合理化。

第二节 农机供销企业的基本职能与基本任务

一、农机供销企业的基本职能

农机供销企业的基本职能是专门媒介农机商品交换。这一基本职能决定了农机供销企业既不是农机商品生产者，也不是农机商品消费者，而是在生产者与消费者之间起着商品交换媒介作用的商品经营者。正如现实经济生活中所看到的那样，农机供销企业首先用自己的货币资金从生产者那里购进商品，即把货币转化为商品（ $G—W$ ），然后再把这些商品卖给消费者，即把商品再转化为货币（ $W—G'$ ）。农机供销企业就是这样川流不息地从事这种商品买卖活动，从而在国民经济中发挥着桥梁和纽带的作用。

从农机供销企业的基本职能就可以看出：农机供销企业从事农机商品交换活动，完全是“为卖而买”，而不象生产者那样购进商品是为了进一步加工生产，使之发生物质形态的变换；也不象消费者那样购进商品是为了满足需要，实现商品的使用价值。农机供销企业纯粹是为了通过连续不断地买进卖出，使各种商品从生产领域源源流向消费领域，为社会再生产创造必需的条件，充分发挥这种独立社会经济体系的总功能。

农机供销企业这种区别于其它企业的基本职能，是不受企业的社会属性和隶属关系所限制的。凡是农机供销企业必然以专门媒介农机商品交换为其基本职能，这是由于农机供销企业在社会再生产中的地位所决定的。

社会再生产是一个有机运行的总过程，这一总过程由生产、分配、交换和消费等四个环节所构成。其中生产是起点，是创造可供分配、交换和消费的物质对象的过程；消费是终点，

是使用物质对象来满足人们生活需要的过程；分配是紧连生产的一个中间环节，是确定社会成员占有社会产品比例的过程；交换是生产以及由生产决定的分配一方与消费一方之间的媒介要素，是把社会产品转移到消费者手里，最终实现分配，并把生产和消费联结起来的过程。在社会生产总过程中，农机商品交换过程主要是由农机供销部门来分工组织的，农机供销企业是随着农机化事业的发展，促进农业的生产和满足农民的需要而建立和发展起来的，是重要的国民经济部门之一。农机供销企业具有资金雄厚、分工合理、设备先进、经营灵活、讲究效益、敢于竞争等优势。因此，一经出现，就在农机商品流通领域里占统治地位，并已成为关系整个社会再生产过程能否顺利进行的重要环节。

二、农机供销企业的基本任务

农机供销企业的基本任务并不象其基本职能那样是客观存在的，而是人们利用企业的客观职能，赋予一定的主观意图所派生出来的，这要视企业的社会属性为转移。从现象上看，所有的农机经销企业都在专门从事着农机商品交换活动，但不同社会属性的农机经销企业，在其活动的深处却在各自完成着不同的任务。资本主义性质的农机经销企业虽然也是以专门媒介农机商品交换为其基本职能，但是企业的基本任务却服从于资本家牟取高额利润的意图，假如无利可图，资本家是决不会为服务社会和造福人类而开办农机经销企业的。

当然，社会主义性质的农机供销企业其基本职能仍然是专门媒介农机商品交换，然而由于企业的性质已经发生了根本的变化，那么，人们所赋予企业的任务，也因之发生了重大的改变。社会主义农机供销企业的基本任务总的来说，就是通过媒介农机商品交换，保证最大限度地满足整个社会经常增长的物质和文化的需要。具体来说可归纳为以下几个方面：