

现代林业企业

管理基础

主编 / 耿玉德 万志芳
主审 / 庄文英

• 26

东北林业大学出版社

前 言

随着我国经济体制改革的不断深入,林业企业的改革也正在向深层次发展。我们认为林业企业的深层次改革离不开企业各项基础工作的改善,为此,本书从建立现代林业企业所需的基础管理工作入手,对于林业企业环境分析、林业企业经营战略、林业企业决策、林业企业制度的选择、林业企业产权关系、企业资产评估、用工制度、林业企业文化等主要问题进行了探讨和研究。

希望这些探讨和研究能对建立现代林业企业理论的发展和建立现代林业企业的实践有一定的启发和借鉴作用。

现代林业企业管理在我国仍是一个较新的课题,它尚需不断的研究和探讨。同样,现代林业企业管理基础的完善,一方面有待于现代林业企业管理实践的发展;另一方面也有赖于现代林业企业管理理论的深化和完善。

本书由耿玉德、万志芳主编,陈建国、孙惠民、王宝、毕鉴香任副主编。庄文英任主审。各章的分工是第一、二、五章由耿玉德编写,第七、八、九章由万志芳编写,第四章由陈建国编写,第六章由孙惠民编写,第三章由王宝编写,第十一章由毕鉴香编写,第十章由郑莉萍编写。最后由耿玉德、万志芳对全书进行了修改和编纂。

本书在编写过程中,得到了有关部门的支持,参阅了有关资料,在此一并致谢。

编 者

1995.12

目 录

第一章 林业企业环境分析	(1)
一、政企关系分析	(1)
二、市场环境分析	(5)
三、企业间关系分析	(13)
四、企业内部条件分析	(18)
第二章 林业企业经营战略	(25)
一、林业企业经营目标剖析	(25)
二、林业企业经营战略	(30)
三、林业企业经营机制	(37)
第三章 林业企业组织结构	(48)
一、组织结构在企业生产经营活动中的作用	(48)
二、设置组织结构的原则	(50)
三、设置组织结构应考虑的因素	(53)
四、组织结构形式的选择	(55)
五、林业企业组织结构改革	(64)
第四章 林业企业决策	(67)
一、林业企业决策与企业行为	(67)
二、林业企业决策分类及其特点	(73)
三、林业企业的决策体系	(79)
四、林业企业决策的基本程序	(84)
第五章 现代林业企业制度	(91)

一、传统企业制度辨析·····	(91)
二、现代企业制度的内涵及特征·····	(97)
三、建立现代企业制度的意义·····	(104)
四、现代林业企业制度的建立·····	(107)
五、建立现代企业制度所需的配套改革·····	(116)
第六章 林业企业资产评估 ·····	(122)
一、企业资产评估的任务与意义·····	(122)
二、企业资产评估的特征·····	(127)
三、企业资产评估的分类·····	(130)
四、企业资产评估的方法·····	(133)
五、企业资产评估的原则·····	(137)
六、企业资产评估的程序·····	(140)
七、企业资产评估的组织管理·····	(145)
八、森林资产评估·····	(148)
第七章 林业企业利益 ·····	(151)
一、林业企业利益与企业行为动力·····	(151)
二、林业企业利益与国家利益·····	(158)
三、林业企业利益与企业职工个人利益·····	(165)
第八章 林业企业用工 ·····	(173)
一、现代林业企业用工的基本特征·····	(173)
二、现代林业企业用工的基本模式·····	(178)
三、林业企业用工改革的措施·····	(191)
第九章 林业企业家 ·····	(197)
一、林业企业家的地位和作用·····	(197)
二、林业企业家的素质·····	(203)
三、林业企业家的培养与造就·····	(208)

四、林业企业家的管理.....	(215)
第十章 林业企业文化	(220)
一、企业文化的内容与特征.....	(220)
二、企业文化的作用.....	(226)
三、林业企业文化建设.....	(232)
第十一章 林业企业诊断	(242)
一、林业企业诊断的内涵.....	(242)
二、林业企业诊断的程序.....	(247)
三、林业企业中几个主要问题的诊断.....	(261)

第一章 林业企业环境分析

林业企业的生存与发展离不开环境，环境是企业生存的土壤，是企业经济发展的舞台，企业只有适应环境的变化，才能得以生存和发展。因此，进行环境分析，研究企业适应环境的对策，对企业的发展具有十分重要的意义，这是企业管理的一项重要基础工作。只有明确企业在环境中的地位，正确分析企业与市场的关系，明确企业与政府、企业与竞争对手之间的关系，企业才能够科学地确定其经营战略，才能够做出正确的制度选择，也才能够处理好与各方面的关系，实现其经营目标。

一、政企关系分析

明确政府与企业的关系，科学地确定其职责，使企业真正成为独立自主、具有生机和活力的经济实体，是进行政企关系分析的根本目的。

长期以来，我国实行的是中央高度集中的管理体制，这种以政府集权和主要用行政手段管理企业为特征的高度集中的管理体制，在一段时间里，对于有限财力、物力和人力的集中与配置，也曾起到过一定的积极作用。但是，随着经济体制改革的深入，这种高度集中的管理体制的固有弊端则日益暴露出来。首先，由于政企职责不分，条块分割，企业成了各级政府机构的附属物，林业企业的人财物和供产销活动

都由其上级的主管部门决定，企业缺乏应有的自主权，其生产经营的积极性和创造性难以发挥。同时，由于企业缺乏应有的生产经营自主权，企业则对自己生产经营活动的好坏，也无须负任何责任，造成企业吃国家“大锅饭”现象严重。其次，由于政府管的过多、管的太死，包揽了许多不该管又未能管好的事，这就不可避免地产生官僚主义，而许多本该由政府管的事却又未能管好，严重弱化了政府机构管理经济的应有的职能。

上述所存在的问题早已暴露出来，并且国家也采取了一些措施，以解决这些问题。但是所采取的措施仅仅局限于集权与分权的问题，未能触及企业自主权这一要害的问题，一直也未能跳出原有的框框。因此，政府与企业的关系一直也未能处理好。

政府机构职能的强化，林业企业活力的增强，必须要正确处理政府与企业的关系，明确各自在经济活动中的地位和职责。

社会主义市场经济条件下的政府职能，是对企业的生产经营活动进行必要的管理、监督、服务，对市场进行宏观调控。政府对企业的监督主要是对其经营行为的监督，保证其照章纳税，并且按照正确的经营方向进行生产经营活动。政府对企业的管理主要是采取财政金融手段或法律手段，而不是主要以行政手段。当然，在一定情况下，行政手段的采取也是十分必要的，如对森林资源的管理必须施以行政手段和法律手段，以约束企业的行为。政府对企业的服务主要表现在建立健全社会保障体系，包括养老保险、失业保险、医疗卫生等，以保障企业改革的顺利进行，保障林区社会的更加

稳定。同时，政府要帮助林业企业认真清理“三角债”，以减轻企业包袱，加快企业资金的周转。政府机构对市场的宏观调控是其主要职能，这是增强企业内在动力、发挥企业积极性和创造性的根本之所在。当然，政府对企业的调控仅仅是在市场调节的基础上的第二次调节，企业的行为还主要是靠市场来调节。但是对于林业企业来说，在目前情况下，由于缺少竞争的条件，一下将其推向市场，其发展还是很艰难的，在这种情况下，林业企业的某些活动，还必须依靠政府的宏观调控，以扶持林业企业的发展。

现代林业企业是为了获得经济效益和社会效益，从事林业生产经营活动，享有民事权利和承担民事责任，具有法人资格的经济组织。它并不是政府部门的附属物，它可以根据市场需要和自身条件的可能，独立自主地组织生产经营活动。目前，林业企业虽具有法人资格，但是它并不具有法人财产权，所以明确企业法人财产权利，是使林业企业真正拥有独立自主权的关键。所谓法人财产权是指法人企业对其运营财产所享有的占有、使用、收益和处置的权利。也就是说，法人企业的资产不管是谁投资的，一旦投入企业进行运营，其财产权就归法人企业所有，法人企业有权行使财产权的各项权利，而出资者只享有财产的终极所有权。法人企业有权根据企业生产经营活动的需要，对企业所属资产进行转让、出售、出租、承包、租赁、投资入股等。所以，企业在进行生产经营活动时，可以根据不同的情况和具体条件，采取不同的经营方式。法人企业还拥有对法人财产的收益分配权，即法人企业资产通过有效运营获得收益后，在上缴出资者一部分利税后的余额，形成企业留利由企业自主支配。在具有上

述权利的同时，林业企业要负有一定的责任，包括财产运营的风险责任、财产保值增值的责任、破产清偿责任等，这便是在市场经济条件下，林业企业的行为之所在。

因此，在社会主义市场经济条件下，企业已经不再是政府机构的附属物，而成为自主经营、自负盈亏、自我积累、自我发展的商品生产者和经营者。政府与企业的关系成为一种企业遵守法纪、照章纳税，政府进行宏观调控的法律关系。在正确处理政府与企业的关系时，应该转变政府职能，实现政资分开，也就是政府作为管理者的职能与投资者、所有者的职能分开，作为所有者、投资者，国有资产管理部門凭借产权而从企业内部影响企业的生产经营决策。作为管理者，政府有关部门将依据经济的、法律的手段对企业行为进行监督与管理。

政府部门在对企业进行监督和管理的过程中，必须严格按照法律要求进行，对所有企业一视同仁，以维护企业参与竞争的公平性。前面已提到，政府有对市场进行宏观调节的职能，但这种调节是在市场调节的基础上进行的，凡是市场调节能解决的问题，政府不能干预，让市场规律发挥作用，政府只能做那些市场调节办不到的事情，但即使是这样，政府的调节行为也必须严格按照法律要求规范。为了维护经济秩序和市场秩序，政府对经济活动的调节和管理，有时采用了一些行政手段，这也是十分必要的，但是不管采用何种调节手段，都必须按照法律的要求办事。否则，只能使企业间失去平等竞争的基础，使企业行为严重扭曲，也会使社会资源配置状况更加不合理。

在政资分开的基础上，实现政企分开，这是使企业真正

成为自主经营、自负盈亏的经济组织的根本，也是实现政府与企业关系正常化的基础。在过去政企不分的体制下，企业完全依靠政府，企业缺乏应有的活力，社会资源配置不合理，生产要素流动困难，使得资源浪费严重，破坏惊人，资源的利用率很低，企业经济效益下降，企业自身对政府的经济调节缺乏刚性，而只能靠政府部门自上而下地进行行政性干预。

在市场经济条件下，通过政府职能的转变，企业内部改革的深化，不断完善企业内部运行机制，使企业具有自我约束与自我发展机制，只有这样，政府与企业之间的关系才能得到正确处理，才能真正实现二者关系的正常化，企业行为才能得到规范，政府的调节也才能有效。同时，在企业成为真正的法人企业，并且作为投资主体和利益主体，具有投资与经营的自我约束力之后，企业的行为还会成为对于政府调节行为不当的一种制约。

总之，只有企业从作为政府附属物的地位真正转到自主经营、自负盈亏的独立商品生产者和经营者的地位上，企业才能够充满生机和活力；企业才能够得到不断地发展；政府的行为和职能也才能够得到规范和转变；政府的调节措施才能有效，并能避免因政府调节不当而出现新的问题。

二、市场环境分析

在明确了政府与企业之间的关系后，林业企业成为了独立自主、自主经营、自负盈亏的经济组织，已经将林业企业推向了市场，市场环境的变化对林业企业的发展则起着十分重要的作用。在这种情况下，林业企业如何适应市场环境的变化，则有赖于对市场环境的深入分析。

随着我国经济体制改革的不断深入和社会主义市场经济体制的建立，我国市场已得到了不断的发展。指令性计划产品的品种逐渐减少，不仅消费品而且大部分的生产资料都已进入市场交换，我国商品市场得到了更大的发展。同时，金融市场有所发展。建立了多种金融机构，直接和间接融通资金的活动逐渐得到发展。产权交易市场也相继建立，企业的资产可以进行拍卖、出租或有偿转让。劳务市场开始形成，各地都相继成立了职业介绍所、人才交流中心、人才市场等。此外，随着科技的发展，技术市场也开始形成，技术交易所、技术开发公司、技术咨询公司等遍及全国各地。可以说，经过十几年的改革，我国市场体系基本形成，为企业的发展提供了良好的市场环境。但是各市场具有什么特点，对企业又有何要求，企业如何去适应不同市场环境的变化，弄清这些问题，是企业得以发展的关键。

1. 商品市场分析

商品市场是提高企业适应能力、竞争能力，搞活企业经济、促进企业生产发展的强大动力。它是市场体系中最基本的子系统。所谓商品市场是指实现商品交换关系的总和，是商品交换的场所，它包括消费资料市场和生产资料市场。商品市场具有以下特点：

第一，商品市场是商品交换的场所，是联结商品供给者与需求者的纽带。在商品市场上，存在着许多不同的商品经营者，也有许多需求各异的消费者，并且经营者提供的林产品品种、规格繁多，而需求者对商品的需求也是各异的。商品市场则是实现它们之间联系的桥梁。也就是说，商品生产者只有在市场上才能销售自己的产品，实现其商品的价值，而

需求者只有在市场上才能选择自己所喜欢又愿意购买的商品。所以通过商品市场，使供需双方联结起来，实现商品所有权的转移，完成商品交换活动，实现各自的利益。

第二，商品的交换受价值规律、供求规律的制约。商品的交换必须通过市场，这样才能实现商品的价值，使企业的生产活动顺利进行。但是所交换的商品实现其价值的程度，完全取决于当时市场的供求状况。当市场的供应量大于市场对该产品的需求量时，则该商品在市场上的交换价格就可能低于商品价值。就木材产品来说，一直是我国的紧缺商品，供求矛盾比较突出，但是木材的价格却长期背离其价值，这与上述分析的情况是相矛盾的。这主要因为对木材商品来说，其价格并不是完全由市场决定的，还有一些国家政策的因素在起作用。今后随着木材商品市场体系的不断完善，这种状况会得到根本解决。

第三，商品市场是开放性市场。商品市场是市场体系中最主要的市场，企业经营状况的好坏，主要受商品市场的制约，企业为商品市场的需要而生产，这种需要不仅仅是国内市场的需要，而且也包括国际市场的需要。所以，商品市场是开放性的市场，它要求现代企业不仅要积极开拓国内市场，而且要积极扩展国际市场。

第四，商品市场的竞争异常激烈。商品市场的开放性与市场的竞争是相伴存在的。商品生产者为使自己的商品的市场容量不断扩大，在市场竞争中能够站稳脚跟，不断进取，处于领先地位，必须要兼收并蓄，集各家之长，以不断提高完善自己。

商品市场的上述特点，对现代林业企业提出了更高的要

求，林业企业要求得生存与发展，就必须采取切实的措施以适应商品市场的特点和市场环境的变化。

商品市场要求现代林业企业经营观念的根本转变。随着林业企业经营机制的转换，林业企业已成为自主经营的经济组织，它独立地面对广阔的市场，这就要求林业企业要彻底改变过去“以生产为中心”、“皇帝女儿不愁嫁”的经营思想，要树立现代市场营销的新观念，一切为了用户，市场需要什么产品，企业就生产什么产品。同时，企业在为满足市场需要而组织产品生产时，应以提高经济效益为中心，以最少的投入，取得最大的产出，努力提高劳动生产率，减少浪费，降低消耗，提高资源利用率，努力降低产品生产成本，提高产品质量，以增强现代林业企业对现代商品市场的适应能力和竞争能力。

商品市场要求林业企业要根据市场的供求状况决定产品的生产。要生产适销对路的产品，搞好市场调查和市场预测，并且根据市场供求的变化适时调整产品结构，使生产的产品能及时销售出去，避免产销脱节，造成生产不足或产品过剩性积压。

值得强调的是，由于目前木材商品市场的不健全，再加上森林资源严重短缺的供给，决定了木材商品生产不能完全由市场供求状况决定，否则，会使森林资源造成更为严重的短缺和林业企业的短期行为。为此，木材商品市场必须有效影响和干预木材生产活动的宏观调控，为木材商品市场的更好运转提供现实的可能性。当然这种宏观调控是指以经济政策、经济法规、计划指导和必要的行政管理等为手段的一种间接的调控，而不是一种直接管理经济的政府主导型宏观

调控。

2. 资金市场分析

资金市场是社会主义市场体系中的枢纽，它能够协调市场内部各种元素之间的正确运行，为企业注入必要的资金，并利用资金市场机制调节货币流量，合理引导企业资金流向，促进企业调整和优化产业产品结构，从而指引企业生产的发展方向，搞活企业经济。

所谓资金市场是资金借贷和各种证券交易的场所，是融通资金的场所，是指一定地区内对资金的供给与需求关系。按照期限划分，资金市场可分为短期资金市场和长期资金市场。短期资金市场是指一年限期以内融通资金的市场，包括拆借市场、贴现市场、债券票据等。长期资金市场进行一年以上的有价证券交易，包括国库券、金融债券、公司债券、股票等。按资金市场的功能划分，分为初级市场和二级市场。初级市场的各种证券持有者，只获得使用权，而未获得所有权，不得再在市场上售出，二级市场的债券持有者则具有所有权，并可在市场上进行证券买卖。

资金融通的方式，分为直接融资和间接融资两种。直接融资是资金供应者和需求者不经过中介人而直接融通资金的形式。直接融资可以在企业之间进行，也可以在企业和个人之间进行。间接融资是供求双方间的资金转移通过金融机构来进行，而不是直接协议。金融机构通过银行存款和卖出债券等方式获得资金，再以放款或投资形式贷给资金需求人或购入其所发行的债券。

随着资金市场的建立和不断完善，企业集资、筹资、融资必将向着多元化方向发展，从而有利于企业及时调整生产

经营计划，正确引导企业生产经营活动，提高企业资金的使用效果。资金市场的发展，使企业能运用股票、债券等各种金融手段发展多样化的联合投资，给企业和投资者提供自由选择投资场所和投资对象的可能，促进资金在地区间、部门间、企业间的横向流动和集中，有利于提高资金效益。当然对于林业企业的森林资源生产来说，由于其生产周期较长，所以给多渠道筹资带来一些难度。因此，对于森林资源生产，其所需资金应主要由国家投入，以扶持林业企业的发展。

3. 劳务市场分析

随着市场经济的发展和劳动管理体制改革的深入，劳务市场在我国得到了较快的发展，这对于促进劳动力的合理流动，使劳动力资源得到合理组合和优化配置，实现劳动者和生产资料的最佳结合，提供了有效的途径。

所谓劳务市场是指劳动者与企业双方按自由选择，通过有组织的直接联系，商谈达成协议，实现劳动力流动的場所。也就是说，劳务市场是为企业和劳动者提供劳动力供求信息 and 交换的場所。劳务市场的组织形式有集中和分散两种，其中企业面临的劳动市场是以集中的有组织形式为主。如职业介绍所、人才交流会、人才交流中心等。劳务市场具有如下特征：

第一，劳务市场上进行劳动力交流的双方其地位和权利是完全平等的。既体现劳动者择业的自由，又体现企业择优招聘的自主权。

第二，劳务市场的劳动力交流是遵循等量劳动交换的按劳分配原则，而不是调节劳动力供求作用的价值规律。

第三，我国劳务市场是在国家宏观调控下有组织的劳务

市场。劳动者的自由择业，企业的自由招聘、自由招工，都必须是有计划、有组织地进行，必须遵守国家有关劳动政策、法令和制度。

劳务市场的建立，能够改革企业传统的劳动管理体制，促进劳动者的合理流动，使企业的劳动力资源得到合理组合和最优配置，以提高劳动生产率和企业效益。劳动者择业的自由，可以使劳动者找到适合自己专长、岗位对口、专业对口的工作，可以充分发挥劳动者的专业特长和创造性。对于企业来说，完善的劳务市场体系，可以使企业选择优秀的人才，增强企业的竞争能力。同时，劳务市场的建立，为劳动者的充分就业提供了更宽更广的领域。

但是，发展劳务市场，必须与就业制度、工资制度、福利制度、社会保障制度、住房制度等改革相配套，尤其是工资制度的改革和社会保障制度的建立。因为没有完善的社会保障制度，就业制度的改革就极其困难，劳动力择业的风险就很大，难以实现劳动力的合理流动。而工资制度改革，可以提高职工的生产积极性，并运用工资机制调节劳动力的合理流动。

4. 技术市场分析

随着我国经济体制改革和科技体制改革的深入，技术市场作为统一市场体系的一个组成部分，已得到了广泛的发展。它对于科学技术向现实生产力的转换，促进企业经济的发展，起到了积极的作用。

所谓技术市场是指从事提供技术商品经营活动的领域或场所。包括技术商品交易、技术转让、技术服务、技术咨询、技术培训等具体的实现形式。

技术作为一种商品,它是一种特殊的非物质形态的产品,这种商品必须在一定的物质条件下通过转化过程才能变为现实生产力。同时,这种商品虽然会因新技术的出现而过时,但它本身不会发生损耗,而且在被淘汰之前可以扩延到各国。正是因为技术商品的这些特点,决定了技术市场有别于一般商品市场的不同特点。

第一,技术市场的经营方式是多种多样的。技术商品的交易方式主要包括成果转让、技术服务、委托研究、联合开发、技术咨询等,其交易的方式是多种多样的。同时,由于技术商品的使用价值的实现需要一个转化过程,因此,技术商品的交易通常是通过签订合同的方式进行,以规定双方应遵守的问题。

第二,技术商品交易价格难以准确确定。技术商品的交易价格,远比一般商品价格复杂的多,它涉及到社会效益、风险程度、技术应用范围等因素。所以技术商品的交易价格不能套用一般商品的定价方法,而应根据技术成果应用于生产后所产生的经济效益的大小而定。

第三,技术市场在组织结构上具有多层次、多环节、多渠道的特点。这主要是由参与技术市场交易的单位具有多层次性决定的。

技术市场对企业技术进步具有巨大的促进作用,已成为科技转化为生产力的主渠道。由于林业的一些特点和其弱点,林业技术商品在向现实生产力转化的过程中,还存在一些难点和问题。林业具有多种效益,能创造经济效益的科技成果可以进入市场交换,进行有偿转让,但是对于那些创造生态和社会效益的科技成果,则不能进入技术市场,只能采取经