

新农村干部培训教材

◎徐勇 主编    ◎邓大才 编著

# 现代农村 经营管理与案例

XIANDAI NONGCUN JINGYING GUANLI YU ANLI

湖北科学技术出版社

新农村干部培训教材

◎徐勇 主编 ◎邓大才 编著

# 现代农村 经营管理与案例

XIANDAI NONGCUN JINGYING GUANLI YU ANLI

湖北科学技术出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

现代农村经营管理与案例/徐勇主编. —武汉:湖北科学技术出版社,2007.9

(农村干部培训教材系列)

ISBN 978-7-5352-3973-0

I. 现… II. 徐… III. 农村经济—经济管理—干部教育—教材 IV. F302

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 148713 号

## 现代农村经营管理与案例

徐 勇 主编  
© 邓大才 编著

责任编辑:曾 素

封面设计:喻 杨

出版发行:湖北科学技术出版社

电话:87679468

地 址:武汉市雄楚大街 268 号  
湖北出版文化城 B 座 12-13 层

邮编:430070

印 刷:武汉中科兴业印务有限公司

邮编:430071

880 毫米×1230 毫米 32 开 6.875 印张

162 千字

2008 年 1 月第 1 版

2008 年 1 月第 1 次印刷

印数:0 001—4 000

定价:13.80 元

本书如有印装质量问题 可找承印厂更换

## 内 容 简 介

本书作为一本简要介绍村庄经营管理的通俗性教材,主要以农村资源、资产以及服务和管理为线索,以案例的形式将经营管理理论呈现出来。资源主要包括耕地资源、四荒地资源、林地资源以及水面资源,同时也将村庄以有偿或者无偿为农户分散经营提供服务的工作和职责也纳入进来,如农业结构调整、农民打工的管理、农产品质量管理、结构调整的管理等。该书全面地考察村庄进行经营管理的内容、途径和方法。

全书体系严谨、层次清晰、结构分明,语言流畅、叙事生动、逻辑清晰,同时该书也做到了理论与实践、描述与解释、案例与结论的有效结合,既通俗易懂,又简明扼要,还能发人深省,富有启迪,是一本具有可读性、可学性、可用性的乡土教材,是一本有利于广大村庄干部学习理论、掌握政策、研究工作方法的好读本。

## 丛书编委会

主 编 徐 勇

副主编 胡宗山

委 员 (按姓氏笔画为序)

|     |     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|-----|
| 邓大才 | 石 挺 | 刘义强 | 刘金海 | 李青松 |
| 吴理财 | 胡宗山 | 项继权 | 贺东航 | 徐 勇 |
| 唐 鸣 | 袁方成 | 鲁子问 | 黄辉祥 |     |

## 培育“新三农”，建设新农村

进入新世纪以来，党中央、国务院高度重视“三农”问题，支农惠农政策不断出台，相继推出了取消农业税、发放种粮补贴、进行农村综合配套改革、建设社会主义新农村等重大战略举措，农村经济社会呈现出良好的发展态势，为进一步解决“三农”问题营造了良好的体制环境氛围，奠定了坚实的物质财力基础。

培育新型农民是解决“三农”问题、建设社会主义新农村的重要一环。农村是农民自己的农村，没有新农民，不可能有新农村。针对今天农村的实际情况，培育新型农民有着更为丰富的内容。当前农村居民已经分化为以农业为产业的农民，以工业和副业等为产业的农民，还有许多生活在农村、工作在农村的半脱产农民，如村两委干部、农民经纪人等。这样，在农业、农村、农民这个大“三农”之外，还有一个小“三农”，也就是说，传统的农民阶层又可进一步划分为农民、农工、农干。所谓农民是指仍以传统农业谋生的农民；农工是指以外出或在本地从事工业、农副产品加工业、副业、第三产业等工作为主的农民工或农业工人；农干是指半脱产的为农服务的涉农干部。新农村建设要培育的新型农民应具体细化为培育适应新的形势需要的新农民、新农工和新农干。

华中师范大学新农学院就是为推进社会主义新农村建设、培育新型农民而设立的，目的就是要培育符合时代要求的新农

民、新农工和新农干。要实现这一目标,首先要编写一套合适的教材。这套教材既要具有鲜明的时代特点,又要富有浓郁的乡土特色;既要通俗易懂、简明扼要,又要符合农村发展的实际、切合农民的真正需要;既要可看、可读,又要可学、可用。经过一年多的努力,由华中师范大学新农学院组织编写的本丛书共8本教材正式出版了,分别是《城乡社区建设概论》、《现代农村经营管理与案例》、《城乡领导科学概论》、《城乡社区自治实务》、《城乡社会工作》、《城乡公关与礼仪》、《基层秘书工作实务》、《人力资源开发与职业生涯规划》。部分教材虽然涉及城乡两个领域,但重点仍是农村的建设和管理上,每本教材的作者都是具有多年农村研究经验的专家、学者,充分保证了丛书的质量。丛书具有以下三个特点。

一是全面性。丛书根据华中师范大学新农学院“城乡建设与管理”专业的实际需要编写,内容涵盖了农村经营管理、城乡社区建设与管理、领导科学、农村劳动力转移与职业生涯规划、农村社会工作、城乡公关与礼仪、乡村秘书工作、农村社区自治等8个方面,切合农民、农工和农干的实际需要。外出务工者可以在这里增强对城市的了解,学会如何在城市中寻找工作、发展自己,受到侵权时如何去维权;在家务农者可以知道如何开展经营管理,发家致富;从事农村管理、当村干部的则可以学会如何管理社区,学会领导艺术,掌握公关、秘书等技能。

二是乡土性。教材编排体例简洁,章节安排合理,内容短小精当,语言通俗流畅,符合农民阅读能力和习惯的需要;教材还十分注意将知识讲解与案例教学充分结合起来,这些案例大多取材于农村生活的丰富实践之中,许多事例就发生在我们身边,十分贴近“新三农”的实际需要。

三是时代性。当前农村正在发生巨大的变化,教材敏锐地捕捉到这一变化,所有内容都尽量切合本领域现实状况和未来的发展趋势,总结、整理最新材料写作完成。对于“新三农”来说,无论是完善自身、寻求发展,还是经营生产、理财投资或者组织领导、开展管理都具有较大的实用性,有利于他们在未来的发展中未雨绸缪。

我们衷心希望广大新农民、新农工和新农干能够从本丛书中获益多多,让我们共同携手建设社会主义新农村!

**编委会**

2007年8月10日

# 目 录

|                        |    |
|------------------------|----|
| 第 1 章 现代农村经营管理概述 ..... | 1  |
| 一、现代农村经营管理的基本涵义 .....  | 1  |
| 二、现代农村经营管理的意义 .....    | 6  |
| 三、现代农村经营管理的内容与方法 ..... | 8  |
| 第 2 章 农村土地经营管理 .....   | 11 |
| 一、农村土地经营管理的概念 .....    | 11 |
| 二、农村土地的经营管理 .....      | 12 |
| 三、农村土地经营的模式 .....      | 17 |
| 第 3 章 “四荒地”的经营管理 ..... | 27 |
| 一、“四荒地”经营管理的概念 .....   | 27 |
| 二、“四荒地”经营管理的案例 .....   | 29 |
| 三、“四荒地”经营管理存在的问题 ..... | 35 |
| 第 4 章 水面池塘的经营管理 .....  | 41 |
| 一、水面池塘经营管理的概念 .....    | 41 |
| 二、水面池塘的经营管理 .....      | 42 |
| 三、水面池塘经营管理存在的问题 .....  | 49 |
| 第 5 章 山林坡地的经营管理 .....  | 54 |
| 一、山林坡地经营管理的概念 .....    | 54 |
| 二、山林坡地的经营管理 .....      | 55 |
| 三、山林坡地经营管理存在的问题 .....  | 60 |

2 现代农村经营管理与案例

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 第 6 章 产业结构调整管理 .....      | 67  |
| 一、村庄产业结构调整管理的概念 .....     | 67  |
| 二、村庄产业结构的调整管理 .....       | 69  |
| 三、乡村干部在产业结构调整中的工作误区 ..... | 80  |
| 第 7 章 农业产业化经营管理 .....     | 84  |
| 一、农业产业化经营管理的概念 .....      | 84  |
| 二、农业产业化的经营管理 .....        | 86  |
| 三、产业化经营管理要注意的问题 .....     | 94  |
| 第 8 章 打工经济的管理 .....       | 99  |
| 一、打工经济管理的概念 .....         | 99  |
| 二、打工经济的管理 .....           | 101 |
| 三、打工经济存在的问题 .....         | 109 |
| 第 9 章 集体企业的经营管理 .....     | 115 |
| 一、集体企业经营管理的概念 .....       | 115 |
| 二、集体企业的经营管理 .....         | 117 |
| 三、集体企业经营存在的问题 .....       | 127 |
| 第 10 章 农产品营销管理 .....      | 132 |
| 一、农产品营销管理的概念 .....        | 132 |
| 二、农产品的营销管理 .....          | 134 |
| 三、农产品营销管理中存在的问题 .....     | 141 |
| 第 11 章 农产品质量与安全管理 .....   | 147 |
| 一、农产品质量与安全管理的概念 .....     | 147 |
| 二、农产品质量的安全管理 .....        | 148 |
| 三、农产品质量安全存在的问题 .....      | 155 |

|                                 |            |
|---------------------------------|------------|
| <b>第 12 章 农村旅游经营管理 .....</b>    | <b>160</b> |
| 一、农村旅游经营管理的概念 .....             | 160        |
| 二、农村旅游经营管理的方法 .....             | 161        |
| 三、乡村旅游经营管理中存在问题 .....           | 168        |
| <b>第 13 章 公共产品的经营管理 .....</b>   | <b>175</b> |
| 一、村庄公共产品经营管理的概念 .....           | 175        |
| 二、村庄公共产品的经营管理 .....             | 178        |
| 三、村庄公共产品经营管理的问题 .....           | 184        |
| <b>第 14 章 寻求权益保护的法律手段 .....</b> | <b>192</b> |
| 一、农民合法权益的概念 .....               | 192        |
| 二、维护村庄及农民的权益 .....              | 195        |
| 三、通过法律手段保护农民合法权益 .....          | 201        |
| <b>后记 .....</b>                 | <b>207</b> |

# 第1章 现代农村经营管理概述

改革开放近30年,农村已经发生了翻天覆地的变化,但是现在农村经营管理依然是沿袭过去的所谓“双层经营”管理,即农户家庭承包土地,集体统一经营。改革开放初期实行“双层经营”还有一定的条件,集体掌握较多的资源,还直接经营集体企业、耕地,但是经过近30年的改革,村庄的职能已经发生了巨大的变化,从过去直接分配集体资源、直接经营集体资产转向间接调节集体资源、间接维护集体资产。虽然村庄经营职能已经发生了变化,但是村庄经营管理教材依然是沿袭的集体经济管理、村庄经济管理。因此,根据发生变化的村庄经营职能,适时的调整经营管理教材是当务之急。

## 一、现代农村经营管理的基本涵义

### 1. 现代农村经营管理定义

经营管理是对资源进行市场和社会配置以获取利益的行为。农村经营管理就是村庄对农村资源进行市场化、社会化配置获取利益的行为。现代农村经营管理就是村庄利用现代化配置资源的手段、方式对农村资源、农业资源进行市场化、社会化配置,以获取利益的行为和过程。

农村资源是一个广义概念,包括土地、水源、山林、四荒地、农产品、村庄企业、集体资产等村庄所有、占用、经营、调节的资产、物质、产品、服务等。

### 2. 现代农村经营管理特征

现代农村经营管理的主要特征主要有四个。一是经营管理

的主体是村庄；二是经营管理的手段是市场化和社会化；三是经营管理的目标是利润或者效用；四是经营管理的对象是农村资源、资产及生产物品。

主体是村庄。现代农村经营管理的主体是村庄。村庄主要是以村支部和村委会为代表，按照村民委员会组织法，村委会是村庄的代表，但是现在村庄还有另一机构——党支部，村庄的代表是村支部和村委会的组成人员。从理论上讲，这些人有村庄的代表性，村委员由具有选举权的代表选举组成，村支部由党员选举组成。当然在经营管理过程中，村庄遇到重大的决策，关系到村民切身利益的决策，必须通过村民代表大会，甚至村民大会决定。

媒介是市场。经营管理主要是村庄与市场、村庄与社会之间的互动关系。村庄以市场、社会为平台将本村的资源进行经营。没有市场将不会有经营。市场是经营管理的手段，也是经营管理的平台。

目的是利润或者好处。村庄对农村资源进行经营管理最主要的目标是盘活资源，获取利润，或者通过经营管理村庄资源提高村庄的生产能力，使村民们获得好处。经营管理最终要么能够带来村庄收益的增加，要么能够使村民获得好处。

对象是农村资源。现代农村经营管理与现代城市经营管理的区别在于，经营主体是村庄，经营对象是农村的土地、水源、人力资源、资产或者其他具有收益性的资源。

手段具有现代性。村庄对农村资源进行经营、开发、管理都必须与时俱进，不能再用集体经济时代的副业性质的经营方式，而是将现代经营管理理念、现代经营方式、现代经营管理手段引进来，如经营模式可以多样化、融资方式可以多元化、交易方式可以竞争化、经营主体可以多层化，等等。现代经营管理必须具有现代的气息，必须具有现代理念，必须体现经营特征，否则就是传统经营。

### 3. 现代农村经营管理原则

现代农村经营管理的原则就是约束和规范农村经营管理的准则、伦理、底线。现代农村经营管理有五个基本原则。五个原则规定着、约束着现代农村经营管理行为和过程。

(1) 间接性。村庄作为一个集行政、党务和社会管理于一体的机构，不适合作为现代农村经营管理的直接经营者，村庄只能将资源通过市场配置给其他经营管理主体直接经营，两者之间存在一个委托代理的关系，或者存在一个交易关系。对于村庄来说，经营是直接的，但是管理是间接的。举个浅显的例子就是，如果村庄有一个砖瓦厂，不是村庄直接组织人力、物力、财力经营，而是出售、承包、委托给他人经营。

(2) 民主性。村委会和村支部代表着全体村民和全体党员，它们是代理人，而村民才是委托者。因此，对于涉及村民核心利益的经营管理，如大片的土地长期性出租、如农地非农化经营、如农户承包地的反租倒包等涉及到村民重大利益的经营决策，必须通过民主的方式进行，村庄要么获得村民代表大会同意，要么获得村民大会同意。通过这种方式才能够确保其经营行为的合法和认同度。

(3) 利益性。现代农村经营管理的主要目标是使村庄获得利润，增加村庄的公共财力，或者使村民们获得福利或者提高村民增加收入的能力。总之，现代农村经营管理主要是使村庄和村民们获得利润或者好处。有损于村庄和村民利益的经营管理是不允许的，也是不符合经营管理原则和要求的。

(4) 适宜性。适宜性包括两个方面：一是因地制宜性。现代农村经营管理必须要因地制宜，根据各地不同资源进行适应性的经营和开发。如湖区可以对水资源进行经营，山区可以对林地和经济作物进行经营，平原地区可以对集体拥有的耕地进行经营，具有旅游价值的资源可以进行旅游的开发。二是只能进行农业、农村式的经营，不能进行非农经营，特别是村庄对

#### 4 现代农村经营管理与案例

农村资源进行经营必须符合法律的规定。

(5) 可持续性。村庄对农村资源进行经营管理必须遵循可持续的原则,不能搞“一锤子”的买卖,也不能搞“仔卖爷田”的方式。经营期限要考虑到当代人与后代人、现在与未来之间的关系。同时,对农村资源进行经营和开发不能进行掠夺式的经营开发,而必须考虑可持续性。今天赚了钱,还要考虑到明天能够赚钱,我们这代人赚了钱,还必须考虑后代们也能够赚钱。

#### 4. 现代农村经营管理模式

现代农村经营管理的模式就是农村经营管理的方式、机制、渠道、途径等方式的有机构成体。经过多年的实践,各地已经探索出了不少农村经营管理的模式,概括起来大体有如下几类。

(1) 直接经营。直接经营是集体经济时期,村庄的主要经营手段,虽然现代农村经营管理倾向于间接性,但是有些村庄仍然可以直接经营农村资源,如对5%的预留耕地进行直接经营、直接经营鱼塘、直接经营山林、直接经营水库。究竟是直接经营好,还是间接经营好,必须进行成本—收益评估,如果直接经营效益好,可以直接经营,如果间接经营好,也可以间接经营。由于产权问题、吃大锅饭问题或者说积极性问题不好解决,现在村庄直接经营资源模式比较少。

(2) 出售经营。出售经营就是将资产、资源一次性的出售给村民或者村庄以外的主体。对于村庄而言,出售经营大多是非资源性的资产,如村办企业、村庄流动资产、村庄可以再生性的资源(公路两边的树苗)等。出售经营是“一锤子”买卖,交易一次完成。对于村庄而言,这是一种比较简单的经营模式。

(3) 拍卖经营。拍卖经营主要是出让资源性资产和可以长期使用的资产。拍卖经营主要是拍卖资源的使用权和占有权,

而不是拍卖所有权。如对四荒地的拍卖、对山林茶园的拍卖、对塘堰湖泊的拍卖，等等。拍卖经营是农村经营管理最主要的模式，也是村庄使用得比较多的经营模式。当然拍卖经营也有拍卖所有权的方式，但是有些方式在农村还是比较少见。拍卖经营有一个透明的竞争过程，能够保证拍卖程序的公正，也能够保证资源能够拍卖一个比较好的价格。

(4) 出租经营。如果说拍卖经营是对资源长期性经营权、占有权的转让，那么出租经营则是资源短期性经营权的转让，是产权的暂时性让渡。出租经营不需要公开的拍卖，但是出租并不排斥竞争。出租经营同样遵循谁出价最高，谁就获得经营权。出租经营也是村庄使用得比较多的经营模式。

(5) 股份合作经营。股份合作经营是以农民或者村庄以资源为股份，进行合作经营，农民或者村庄以资源股获取红利和企业的控制权。股份制合作是现代农村经营管理最受欢迎的模式，即能够保障农民、村庄获得资源的经营利润，也能够获得部分企业的话语权，更重要的还能够扩大村民的就业，保证村民获取非农收入。当然股份合作也是以劳合作的方式。

(6) 产业化经营。产业化经营是企业将农村资源、农业产业作为原材料的供应基地，即将企业的供应环节纳入企业产供销的管理体系。农民和村庄保证企业有稳定的原材料来源，而且根据企业的需要进行定向生产，同时企业保证农村和村庄有稳定的农产品销售市场和较好的销售价格。即我们平常所说的，产供销一体化经营。这种方式现在东部沿海地区使用较多，也是今后农村经营的主要发展模式。

(7) 服务性经营。服务性经营主要是村庄不以赚钱为目的，而是以为本村农民、农业服务为目的经营方式，如为了调整农业生产结构，村庄组织种苗协会，帮助农民选购种苗，降低种苗采购成本；如为了让本村的农产品卖一个好价格，村庄组织销售协会，帮助农民寻找信息、寻找购买商；如为了让本

## 6 现代农村经营管理与案例

村的农产品提高附加值，可以成立农产品质量协会，帮助农户提高农产品的质量，等等。

(8) 开发式经营。开发式经营是以开发为目的经营，这种情形多出现在国家对村庄进行水利建设、扶贫开展开发、新农村建设时采取的一种经营模式，也有以资源换取开发的情形，即以开发代替经营。如对于某一条路，村庄以公路的经营权为目的允许其他主体进行开发，本着“谁开发，谁受益”、“谁投资，谁受益”的原则。如水利设施，谁出资开发，谁可以获得好处。

(9) 反租倒包经营。反租倒包经营是一种比较普遍的形式。因为现在集体的许多资产和资源都已经承包给农户，农户拥有经营权和使用权，如果村庄想进行农业结构调整，或者想进行开发式经营，就必须将已经分配给农民的资源倒包过来，再租赁或者拍卖给其他规模经营、特色经营的主体。

另外，实践中村庄与农民还创造出了很多新的经营方式，在此不一一列举。

## 二、现代农村经营管理的意义

现代农村经营管理的意义有两个方面：一是经营管理农村资源、资产的意义；二是学习农村经营管理的意义。

### 1. 经营农村资源、资产的意义

现代农村经营管理对经营资源资产的意义主要有四个方面。

(1) 盘活了村庄资源。如果不对农村资源、资产进行经营和开发，这些资产、资源只能是一堆死资产、死资源，过去有人说，有些地方是“抱着金饭碗受穷”，就是这个道理。对农村资源、资产进行经营管理就能够使“死资源”变成“活资产”，使“不流动资产”变成“流动的资产”，资产、资源在流动中保值、增值，创造社会财富。对农村资源、资产经营以前