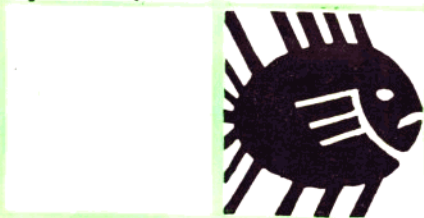




農業企業經營管理學



農業經濟技術文集編輯部
姚君澤 鄭義榆 主編

大牧出版社

主 编 姚君泽 郑义榆

副主编 朱清礼 易琼芝

参加编写人员（按姓氏笔划为序）

刘 明 阮文彪 朱清礼 沈桂华 李晓明

陆智荣 郑义榆 周淑美 周葆生 易琼芝

姚君泽 黄世祥

顾问 郑林宽 吴关林

编印发行单位

农业经济技术文集编辑部

责任编辑 陈国勋 易琼芝

编写说明

本书是适应高等农业院校农业经济管理专业当前教学需要而编写的。内容侧重于我国农业企业经营管理，提供学生在学习“管理学原理”基础上进一步学习农业企业经营管理使用。书的内容，对专业干部培训和实际工作者自学参考，也可适用。

我国农业企业目前存在着多种经济成分、多级经营层次、多种经营形式等特点，企业经营管理情况相当复杂。既要引进国外现代化管理先进方法和技术，又要继承我国企业管理的传统经验。如何总结已有成绩和经验并上升到理论高度加以系统阐述，编好具有中国特色的农业企业经营管理学，是个艰巨的任务。近年来我们由于教学需要，在广泛收集资料、开展调查研究的基础上，试编了这本书。编写当中，我们参考了南京农业大学主编的《社会主义农业企业经营管理学》统编教材以及各友邻学校编写的同类教材。这使我们得到很大的启发与帮助。我们谨向这些先驱单位和同志表示深切的感谢。

参加本书编写的，大体以执笔编写的章节为序，有朱清礼（导言、第一章、第十章），李晓明（第二章、第三章、第十一章第二节），郑义榆（第四章、第八章、第十二章），刘明（第五章），沈桂华（第六章），周淑美（第七章），姚君泽（第九章、第十五章、第一章第三节、第十三章第三节），周葆生（第十一章，不含第二节），陆智荣（第十三章、第十四章），黄世祥（第十六章），阮文彪（第十七

章)。初稿完成后，进行了讨论和修改，并由姚君泽、郑义榆负责总纂，易琼芝进行编审。在编写过程中，郑林宽教授和吴关林同志给予很大的支持与帮助；夏苏津、董超华、张久辉、张传金、张化理、孟祥信等同志也为本书的完成出了力。由于编者水平所限，书中缺点和错误一定难免，热忱地希望同志们批评指正。

编 著 者

1988年10月于合肥

安徽农学院农业经济系

目 录

导言	(1)
第一节 农业企业的概念和类型	(1)
第二节 农业企业经营管理学的含义与职能	(4)
第三节 农业企业经营管理学的研究对象和任务	(9)
第四节 农业企业经营管理学的研究内容和方法	(11)
第一章 农业企业经营管理的原则、方法 和管理体制	(14)
第一节 农业企业经营管理的原则	(14)
第二节 农业企业经营管理的基本方法	(16)
第三节 农业企业经营管理体制	(20)
第二章 农业企业的经营预测	(29)
第一节 经营预测的基本问题	(29)
第二节 定性预测法	(34)
第三节 时间序列预测法	(41)
第四节 因果关系预测法	(66)
第三章 农业企业的经营决策与信息管 理	(75)
第一节 经营决策概述	(75)
第二节 确定型决策	(81)
第三节 风险型决策	(90)
第四节 不确定型决策	(96)
第五节 农业企业经济信息管理	(100)

第四章 农业企业的经营方针和经营规模	(107)
第一节 生产专业化与多部门经营.....	(107)
第二节 经营方针的选择和部门结构的确定.....	(113)
第三节 农业企业的经营规模.....	(123)
第五章 农业企业的经营计划与经济合同	(131)
第一节 经营计划的必要性和编制原则.....	(131)
第二节 经营计划的编制和执行.....	(135)
第三节 网络计划技术.....	(148)
第四节 目标管理.....	(157)
第五节 经营计划的落实——经济合同.....	(168)
第六章 农业企业的劳动力资源合理利用与智力 开发管理	(180)
第一节 合理利用劳动力资源的意义和任务.....	(180)
第二节 农业企业劳动力的管理.....	(187)
第三节 智力开发是合理利用劳动力的基础.....	(199)
第七章 农业企业的土地利用与管理	(208)
第一节 土地的特性与作用.....	(208)
第二节 土地的合理利用.....	(213)
第三节 土地利用规划.....	(222)
第四节 土地的保护和管理.....	(229)
第八章 农机具和其它生产工具的管理	(238)
第一节 农机具的配备和使用.....	(238)
第二节 农机具的保养、修理和保管.....	(247)
第三节 运输工具和手工工具及其作业的管理...	(253)
第九章 农业企业的物资管理	(260)
第一节 物资管理的意义和任务.....	(260)

第二节	物资供应的组织与管理·····	(262)
第三节	仓库管理和物资使用管理·····	(270)
第十章	农业科学技术管理与质量管理·····	(276)
第一节	农业科学技术管理的意义与内容·····	(276)
第二节	农业科学技术发展规划和组织管理·····	(283)
第三节	质量管理·····	(286)
第十一章	农业企业各生产部门的组织与管理·····	(296)
第一节	种植业生产的组织与管理·····	(296)
第二节	畜牧业生产的组织与管理·····	(311)
第三节	林业生产的组织与管理·····	(332)
第四节	渔业生产的组织与管理·····	(343)
第五节	工副业生产的组织与管理·····	(354)
第十二章	农业企业产品开发与销售管理·····	(366)
第一节	农业企业产品开发·····	(366)
第二节	市场调查与市场预测·····	(374)
第三节	销售管理·····	(383)
第十三章	农业企业的财务管理和成本管理·····	(394)
第一节	财务管理的任务、方法和原则·····	(394)
第二节	资金管理·····	(398)
第三节	成本管理与价值工程·····	(422)
第四节	财务管理制度·····	(440)
第十四章	农业企业的收入和利润分配·····	(446)
第一节	农业企业收入和利润分配的意义 和原则·····	(446)
第二节	合作农业企业的收入分配·····	(452)
第三节	国营农场的利润分配·····	(462)

第十五章	农业企业的经济活动分析	(471)
第一节	经济活动分析的内容、步骤和方法.....	(471)
第二节	生产情况的分析.....	(474)
第三节	生产要素利用情况的分析.....	(483)
第四节	生产经营成果的分析.....	(498)
第十六章	电子计算机在农业企业经营管理中	
	的应用	(503)
第一节	电子计算机在农业企业经营管理中	
	应用的意义.....	(503)
第二节	电子计算机在企业经营管理中	
	应用的方式.....	(513)
第三节	农业企业经营管理电子计算机	
	应用软件的开发.....	(523)
第十七章	农业企业的经营诊断	(553)
第一节	企业经营诊断的实质与作用.....	(553)
第二节	企业经营诊断的种类与内容.....	(557)
第三节	企业经营诊断的原则、程序和方法.....	(563)
第四节	经营顾问与咨询组织体系.....	(572)

导 言

《农业企业经营管理学》是管理科学的一个分支，在我国是伴随着社会主义农业企业的建立和发展而形成的一门比较年轻的学科、农业企业经营管理学是以社会主义农业企业为客体，研究其生产、交换、分配、消费等经济活动规律性的科学。它的宗旨是：使有限的人力、物力、财力得到充分利用，做到尽可能少的投入获得最好的经济效益。

第一节 农业企业的概念和类型

一、企业的概念

企业是国民经济的基本组成单位。它是在社会分工的条件下，从事生产、运输、贸易等经济活动的经济实体，或向社会提供其它服务的经济实体。如工厂、矿山、运输、公司、商店等叫企业。凡不直接从事生产、交换等经济活动的学校、医院、科研单位称为事业单位。

一个企业必须具备以下条件（或特征）：

1. 拥有一定的人力、物力和资金，且有生产经营上的自主权；
2. 实行独立核算、自负盈亏；
3. 在法律上具有“法人”^①的资格，合法权益受到法

^①法人是指在法律上能根据法律参加民事活动的组织，如公司社团等。享有其业务的民事权利，承担相应的民事义务，区别于自然人。

律保护，同时，必须履行法律所规定的一切义务。

农业企业是指从事农业生产为主或为农业生产、产前、产中、产后服务的具有上述特征的基本经济单位。

二、农业企业的基本要素

任何一个企业，它的总能力都是由技术能力和管理能力构成的，而这两者又都包括着人、财、物、任务、信息和时间六项基本要素。

（一）人

人是生产力三要素中最活跃、最基本、最重要的因素。一个企业的兴旺发达与企业的全体人员（生产工人和管理人员）素质高低是密不可分的，因为当今世界商品经济竞争的质量是科技的竞争、人才的竞争、信息管理的竞争，归根结底是人才的竞争。所以，现代化农业企业中，具有现代管理知识、生产科学技术、熟练操作技能的人，就成为企业最根本的要素。

（二）财

指企业生产经营活动所必须的流动资金和固定资金。没有资金，企业就无法形成设备、原料、燃料等生产资料，就无法支付成员的工资，企业就办不起来，所以说，财是企业经营活动必不可少的条件。

（三）物

是企业经营活动的基础，包括：土地、建筑物、生产工具、原材料、燃料设备……等等。

（四）任务

包括国家和主管部门下达的任务、以及企业同外界签订的合同任务等等。没有任务就等于没有目标，没有奋斗目标的企业，也就无所作为。

（五）信息

信息在企业经营活动中越来越重要，可以说比资本还重要。当今世界许多例子，说明运用一条好的信息，能使企业振兴，如果信息不灵，或误用了错误信息，企业就办不好，甚至亏损、垮台。

（六）时间

在商品条件下，企业能在竞争中立于不败之地，除了上述许多重要要素以外，一切生产经营活动都能“神速”，“捷足先登”，抢在时间的前头，那企业才能成功。反之，一切落在别人后头，势必使企业被动、失败、甚至倒闭。

三、我国农业企业的类型

我国农业企业从建国到1957年，主要是国营农牧场、农业生产合作社、国营拖拉机站；1958年至1979年除国营农牧场、国营拖拉机站外，农业生产合作社已联合组成农村人民公社，并实行了公社、生产大队和生产队三级所有、以生产队为基本核算单位的体制，成为具有三级所有制层次的企业。同时，还出现了社营农业机械拖拉机站和其它社队企业。1978年党的十一届三中全会以后，农村实行了家庭承包责任制，农业企业出现了多种经济成份；多级经营层次并存的多种组织形式：

(一) 国营农业企业

如国营农场、国营牧场、国营果林场、国营渔场、国营农机站等全民所有制农业企业；国营“三场”，即良种繁育场、种畜禽场、园艺特产场，属于事业性质，但实行企业管理。

(二) 合作农业企业

包括经过改革了的原公社三级所有企业，以及各种形式，各种所有制的经济联合体。

(三) 个体农业企业

主要是具有一定生产规模的农村专业户和职工家庭农场。

(四) 其它

如中外合资企业、外资独资企业。

第二节 农业企业经营管理学的含义与职能

一、经营与管理的含义

从中国字意来讲，经营与管理是两个不同的词。“经营”是指筹划办理从事经济事业的意思，如从事某种物质生产活动，商业服务活动，叫做经营农业、经营工业、经营商业、单一经营、综合经营、国家经营、合作经营、个体经营等等。

“管理”简单地说，就是管辖治理，或者说，对事物负责处理、保管、料理和管辖等意思。

目前国内外对企业经营与管理的含义有不同的看法，

第一种意见认为，经营和管理有区别，也有联系，互相渗透，各有侧重。经营属于企业领导层的职能，它与流通领域相关联；管理属于组织方法，是企业基层的职能，它是执行过程，与生产领域相关联；具体说，有以下区别：（见表1）

表1 经营与管理的区别

经 营	管 理
(1)侧重对外经济联系	(1)侧重企业内部经济协调
(2)侧重于预测和决策	(2)侧重于组织实施
(3)侧重经营目标的确定	(3)侧重于组织生产活动
(4)侧重于提高经济效益	(4)侧重于提高工作效率

第二种意见，认为管理包括经营、管理的重点在经营，经营的中心在决策，管理的含义比经营广泛得多、适用于任何领域，所以，有的称为企业的经营管理。

第三种意见，认为管理和经营概念差不多，理由：西方国家讲管理和经营都是用一个词，即“Management”。再说资本主义企业一出现就是以等价交换为存在的前提，它的管理就是经营，两者是统一的。

多数认为经营与管理是两个既有区别，又有联系的概念，很难绝对分开，所以，人们往往统称为经营管理。具体地说，这是因为经营与管理密不可分，经营与管理之间是目的与手段的关系，管理适应经营的需要而产生，有了经营才会有管理，经营借助管理而实现，离开了管理，经营活动就会产生紊乱，甚至中断。因此，对企业的全部活动称为“经

营管理”。

我国农业企业经营管理同样具有二重性，即一方面它是合理组织生产力，进行社会化生产的客观要求，这是自然属性；另一方面它又是生产关系的体现，是维护生产关系，实现生产目的服务的，这是它的社会属性。马克思在《资本论》中曾经指出：凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性”。“一方面，凡是有许多个人进行协作的劳动，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工场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必须进行的劳动”。“另一方面……凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中，都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重，这种监督劳动所起的作用也就越大”。^①这是马克思分析资本主义制度下企业经营管理的两重性原理，而今天仍然适用于社会主义制度下我国农业企业经营管理。因为，社会主义企业与资本主义企业同样具有这种自然属性、即是指生产力的合理组织职能，也就是马克思所说的“指挥”劳动，是一切社会化大生产所必须的，共性所在，也是可以互相借鉴的地方。关于社会属性，主要是反映经营管理的不同目的、内容、制度和方法，这是马克思所说的“劳动监督”是经营管理的特殊性，取决于社会生产关系的性质，并随着它的变化而变化。在资本主义制度下，资本家占有生产资料，掌握经营管理的大权，并利用它来剥削雇佣劳动者，榨取更多剩余价

值。所以，资本主义企业经营管理的社会性，集中表现其专制性、欺骗性和剥削性。在社会主义制度下，由于建立了生产资料社会主义公有制、劳动者是企业的主人，企业的经营管理目的是为着发展生产力，提高经济效益，不断满足人们日益增长的物质和文化生活的需要。管理的方法是民主的。因而由阶级对立引起的那种“监督劳动”以及作为“剥削社会劳动过程”的职能不存在了。这就是在不同社会制度下，企业经营管理的特殊性，具有本质区别的地方所在。

①《马克思恩格斯全集》第25卷431页。

二、农业企业经营管理的职能

对企业的职能，目前国内外学者提法很多，多数认为主要应包括：决策、计划、组织、指挥、控制、奖惩等。

（一）决策

就是对企业在一定时期内生产发展方向、经营方针、奋斗目标、所采取的重大措施等作出选择和决定。制定决策的目的在于有意识地指挥人们的行动走向未来的目标。美国哈佛大学管理学专家西蒙认为：“决策是管理工作的同义语”。决策正确与否，关系企业的成败。决策失误，管理效率越高，后果越严重。

（二）计划

计划是按照决策目标，安排和协调未来的行动。所以计划是决策的具体化，根据决策的目标，上级指令和市场的需要，编制长、短期计划，指导企业各项生产经营管理活动。

（三）组织

按照计划把企业的各个因素、各个环节、各个方面都恰

当地、合理地组织起来，形成一个有机体。以便紧密配合，协调地进行工作，使企业的人、财、物得到最合理的充分利用，收到好的经营效果。

（四）指挥

任何企业在生产经营活动中，都需要有统一指挥和调度。这是保证企业生产活动正常进行的必不可少的条件之一。企业的生产活动不停止，指挥一刻也不能中断。尤其是现代化生产，分工协作比较复杂，技术要求高，生产连续性强，各个部门、各个工序、一环扣一环，更需要有正确的指挥。为了保证指挥有效，指挥者要有权威、要有一定科学修养、懂技术、懂管理、善于深入实际、联系群众、多谋善断。才能集中群众智慧、实行正确的、科学的指挥，避免指挥上的盲目性。

（五）控制

凡是运动的发展变化的事物，都不能失掉控制。失掉控制就会发生紊乱、造成损失，生物的生命活动是如此，经济活动也是如此。所谓控制，就是对整个经济过程每一项具体活动，进行严格地监督、核算的检查，如发现超过原来规定原则、计划和标准时，就要及时查明原因，采取措施加以纠正，做到按计划目标加以实现。控制的职能是多方面的，如工时消耗量控制、材料用量控制、存货控制、以及成本形成过程的控制等等。

（六）奖惩

对企业成员的工作和劳动，按工作态度、劳动成果，对企业贡献大小，进行奖励或惩罚。

第三节 农业企业经营管理学 的研究对象和任务

一、农业企业经营管理学的研究对象

农业企业经营管理学，主要是研究农业企业“经营”和“管理”的整个过程，也就是研究农业企业在生产、交换、分配、消费过程中生产力的合理组织，生产关系的正确调节和上层建筑的适时调整，以解决生产经营过程中的经济效益、社会效益和生态效益问题，促进生产不断发展和两个文明建设日益兴旺。

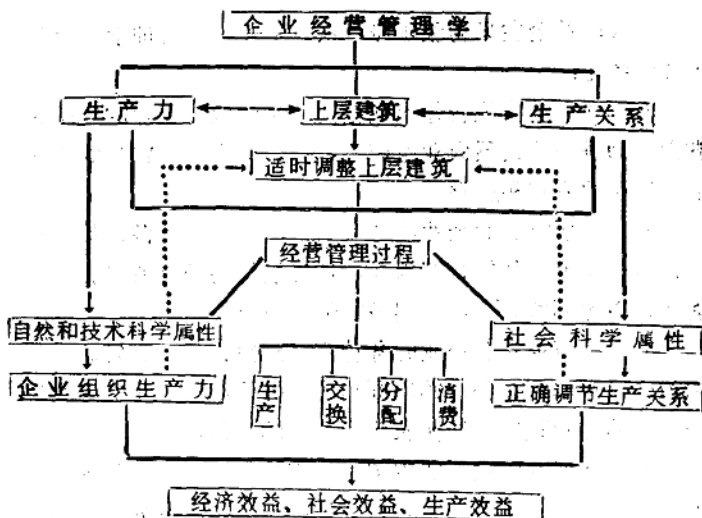


图1 农业企业经营管理学研究对象