

# 农民家庭经营管理

编 者 马德武

桦甸县农业经济学会

一九八五年十二月

# 序 言

——桦甸县县长 孟祥久

《农民家庭经营管理》一书，在农村家庭联产承包责任制不断完善、不断深入的大好形势下问世了。它对广大农民搞活经济，发展生产，治穷致富必将起到积极作用。为它的出版，表示祝贺！为广大农民从中得到教益，表示欣慰！

党的十一届三中全会以来，农民家庭经济发展很快，专业户、重点户、万元户层出不穷。但是还有不少农民跟不上商品经济飞速发展的新形势。他们苦于致富没门路，想干不会干；苦于不懂技术，不会管理，取进无门；苦于心没少操，力没少费，工没少搭，钱没少花，却收不到事半功倍的经济效果。为了较好地解决农民这些疑难，提高家庭经营管理素质，帮助农民走上共同富裕的道路，作者从十个方面编辑出版了《农民家庭经营管理》奉献给广大农民，完成了自己多年的夙愿。

作者具有多年农村工作的实践经验，对家庭经营管理进行了多方面的调查研究，掌握了丰富的素材，因此写的有理论、有实践、有内容、有方法，深入浅出，通俗易懂。我推荐大家一读。

## 后 记

十一届三中全会以来，农村实行了联产承包责任制，原来生产队的经营管理职能已经转到农户。而农户究竟怎样才能搞好经营管理？指导却没有跟上。一些农民对我说：

“现在什么书都有，就是没有教我们如何搞好经营管理的书”有些户因不懂经营管理，造成经营失败。在这种情况下，我产生了编写一本告诉农民搞好家庭经营管理的书的想法。这个想法得到县长孟祥久和市委党校政治经济学教师辛载福的支持和指导。于是在八四年冬天，我开始搜集材料，並着手写作。在写作过程中，得到吉林农大农经副教授阎壮志的亲切指导和帮助；和县农村部部长赵祥和农业经济师牟乃文的支持。如果没有这些领导的指导和帮助，出这本书是不可能的。在此向各位领导和老师致谢。

在编写第七章的过程中，由于过去对技术经济研究不够，因而参考並摘录了中国人民大学的《农业技术经济》部分有关材料。在此向这本书的作者表示敬意和感谢。

我深知，这本书还是很幼稚的。还存在很多问题！通俗性、知识性，可读性还不够，不一定适合农民的需要。但只要能起到抛砖引玉的作用，我的工夫就算没有白费。

希望有关领导和同志们，以及广大农民群众，能够提出批评和修改意见，以便补充和善。

编者

# 目 录

|                      |        |
|----------------------|--------|
| 第一章：概论 .....         | ( 1 )  |
| 一、家庭经营管理的产生 .....    | ( 1 )  |
| 二、家庭经营管理的性质 .....    | ( 2 )  |
| 三、家庭经营管理的特点及内容 ..... | ( 3 )  |
| 四、家庭经营管理的作用 .....    | ( 4 )  |
| 五、家庭经营管理的原则 .....    | ( 5 )  |
| 六、家庭经营管理的发展趋势 .....  | ( 6 )  |
| 第二章：信息、预测和决策 .....   | ( 8 )  |
| 一、关于信息问题 .....       | ( 8 )  |
| 1、为什么要抓信息 .....      | ( 8 )  |
| 2、家庭经营管理中信息的内容 ..... | ( 9 )  |
| 3、怎样搜集信息 .....       | ( 10 ) |
| 4、对信息的加工处理 .....     | ( 12 ) |
| 5、使用信息的原则 .....      | ( 13 ) |
| 二、关于预测问题 .....       | ( 14 ) |
| 1、为什么要进行经营预测 .....   | ( 14 ) |
| 2、经营预测的作用 .....      | ( 14 ) |
| 3、预测的内容 .....        | ( 15 ) |
| 4、预测的方法 .....        | ( 16 ) |
| 5、搞好预测的原则 .....      | ( 17 ) |
| 三、关于决策问题 .....       | ( 18 ) |

|                           |        |
|---------------------------|--------|
| 1、为什么要进行决策 .....          | ( 18 ) |
| 2、决策的内容 .....             | ( 18 ) |
| 3、决策的程序和方法 .....          | ( 19 ) |
| 第三章：计划管理 .....            | ( 20 ) |
| 一、计划管理的特点和存在问题 .....      | ( 20 ) |
| 二、为什么要实行计划管理 .....        | ( 21 ) |
| 三、计划管理的作用 .....           | ( 21 ) |
| 四、计划管理的原则 .....           | ( 22 ) |
| 五、计划管理的内容 .....           | ( 23 ) |
| 六、制定计划的方法 .....           | ( 27 ) |
| 七、计划的执行和检查 .....          | ( 27 ) |
| 第四章：劳动管理 .....            | ( 28 ) |
| 一、劳动管理的特点和存在问题 .....      | ( 28 ) |
| 二、为什么要搞好劳动管理 .....        | ( 29 ) |
| 三、开发劳动资源，提高劳动力素质的途径 ..... | ( 31 ) |
| 四、怎样提高劳动生产率 .....         | ( 33 ) |
| 第五章：财务管理 .....            | ( 37 ) |
| 一、财务管理的特点及存在的问题 .....     | ( 37 ) |
| 二、财务管理的任务 .....           | ( 39 ) |
| 三、财务管理的原则 .....           | ( 39 ) |
| 四、财务计划的制决 .....           | ( 40 ) |
| 五、财务记帐方法 .....            | ( 43 ) |
| 六、经济核算的几个具体问题 .....       | ( 46 ) |
| 第六章：物资资源管理 .....          | ( 47 ) |
| 一、物资资源管理的特点和存在的问题 .....   | ( 47 ) |

|                         |         |
|-------------------------|---------|
| 二、搞好物资资源管理意义 .....      | ( 4 9 ) |
| 三、加强物资资源管理的办法 .....     | ( 4 9 ) |
| 第七章：技术经济活动分析 .....      | ( 5 1 ) |
| 一、技术经济分析的特点 .....       | ( 5 1 ) |
| 二、技术经济分析的内容 .....       | ( 5 3 ) |
| 三、技术经济分析的指标 .....       | ( 5 6 ) |
| 四、技术经济分析的方法 .....       | ( 5 9 ) |
| 第八章：经济合同 .....          | ( 6 8 ) |
| 一、经济合同的产生及特点 .....      | ( 6 8 ) |
| 二、签定经济合同的原则 .....       | ( 7 0 ) |
| 三、签定经济合同的作用 .....       | ( 7 0 ) |
| 四、经济合同的内容 .....         | ( 7 1 ) |
| 五、签定合同的方法和步骤 .....      | ( 7 2 ) |
| 六、经济合同的变更与仲裁 .....      | ( 7 2 ) |
| 第九章：农户户主应具备的素质和能力 ..... | ( 7 3 ) |
| 一、农户户主的特点和现状 .....      | ( 7 4 ) |
| 二、提高农户户主素质和能力的意义 .....  | ( 7 5 ) |
| 三、户主应具备的素质和能力 .....     | ( 7 6 ) |
| 四、提高户主素质和能力的途径 .....    | ( 8 0 ) |
| 第十章：家庭常用数字及计算公式 .....   | ( 8 1 ) |
| 一、长度单位及换算 .....         | ( 8 1 ) |
| 二、面积和地积 .....           | ( 8 1 ) |
| 三、体积和重量 .....           | ( 8 3 ) |
| 四、人畜粪尿排泄量 .....         | ( 8 7 ) |
| 五、猪、牛估重计算公式 .....       | ( 8 8 ) |

# 第一章 概 论

## 一、家庭经营管理的产生

我国农村新型的家庭经营管理是在家庭联产承包责任制基础上建立和发展起来的。它的建立和发展是有其内因和外因条件的。从内因看：

1、生产力的决定作用。生产力的发展决定生产关系的变革。现阶段，我国农村生产的特点大部分还都是手工操作，生产手段、劳动工具比较落后，同时我国的生产力的水平也是一种多层次结构，先进生产技术和落后生产手段并存，先进的生产工具和落后的手工劳动并存；各地区经济发展存在着较大差异；加之我国农村文化水平低，管理干部少，能力差，因此经营管理规模不宜大，以小范围，一家一户为好。

2、农业生产特点的需要。我们知道，农业生产活动受自然条件的制约和影响。就现在我国农村的科技水平状况来看，还不可能完全解决靠天吃饭的问题。加之，农产品的产、供、销、又受到本身特定条件的影响，农业生产项目有多样、复杂、分散的特点，因此经营管理不宜过于集中，应以家庭为单位，把生产和经营结合起来。

3、家庭经营特点的要求。家庭经营是家庭经济的一种主要形式。家庭经营以血缘关系联系在一起，具有很强的生命力和应变力。就是在一定条件下，一定范围内，借助自身的力量进行自我维持和自行调节，具有“船小调头

快”的条件。只要家庭具备了劳动工具和劳动对象，具备了相应的劳动能力，就可以使家庭经营得到巩固和发展。

另外，家庭与家庭之间可以互相比较，在生产上和经营管理上竞争心较强，存在很大的发展动力。

从外因看：就是党的十一届三中全会以来，重新确定了一切以实际出发，实事求是的思想路线，尊重了农民的自主权，农民的积极性得到了发挥，调动了发展生产的热情。

## 二、家庭经营管理的性质

有人认为，家庭经营同小农经济没有多少区别，都具有资本主义性质。事实上并不这样。小农经济是以小块土地个体所有者为基础的，从事个体劳动的自耕农，也就是我国合作化以前的农民个体经济形式，而我国现在实行的家庭经营，是建立在土地集体所有制基础上的，宪法和党的政策对土地做了明确的规定，土地所有权和使用权分离，所有权归集体，使用权归农民，不是小农经济。

以管理上看，家庭经营是合作经济的一个层次，实行统分结合。在劳动力管理上，合作社可以组织家庭的劳动力参加各种农业基本建设。在财务管理上，合作社要负责提取公积金公益金和各种公共事业的管理费；体现了统分结合的原则。

在分配上，实行交够国家的，留够集体的，剩下全是自己的，克服了大锅饭带来的弊病，体现了按劳分配的原则。

在计划上，国家和集体通过合同形式，对家庭经营活动进行了规定；国家又通过银行、财政、税收、价格等经济杠杆，对家庭经营活动进行调节。

从上分析，我们可以看到，家庭经营，体现了马克思合作经济的理论，是合作经济的一个层次，是社会主义性质的。

### 三、家庭经营管理的特点及内容

#### 家庭经营管理的特点：

1、靠血缘关系组织在一起。家庭中的每一个成员都能为经营效果操心，为振兴家庭出力；具有人和心马合套，劲往一处使的向心力。因而应变力很强。

2、由过去单纯的体力劳动者变成经营者和劳动者。家庭成员，特别是户主，不仅是劳动者，而且更是经营管理者。

3、在家庭经营管理中，分配问题不是主要问题了。只要交够国家，留够集体，剩下的就全是自己的，家庭内部不存在再分配问题。

4、家庭与社会联系更加紧密了。过去是一队几个官，事事有人管，社员在边看。社员可以不为经营而操心。现在生产、交换、消费上，都要以家庭角度出现，同国家、集体和有关单位，同其他家庭之间进行交往，对社会依赖性增强了。随着商品经济的发展，各种服务机构的建立，这种联系将更复杂，更频繁，因此家庭经营就要搞好统一协调，以保证经营活动的正常进行。

家庭经营管理的内容：就是家庭管理者，在家庭范围内，为了一定的生产目的，对家庭经济生活中的各环节、各方面进行的一系列组织、指挥、监督、调节等实施活动。具体分为，信息、预测、决策；计划制订执行；劳力安排，劳

动效率提高；财务收支及经济核算；物资资源的管理、利用和保护；合同的管理和执行等。这些内容是互相依存、互相制约的。因此要采取积极有效措施，对其进行管理，以保证家庭经营顺利进行。

#### 四、家庭经营管理的作用

有人认为，家庭的每一个成员，由于经济利益的影响不可能偷尖耍滑，调皮捣蛋，都会积极参加家庭的管理活动，搞不搞家庭管理意义和作用不大。事实上，一个家庭经营管理的好坏，经济效益的高低，尽管有多种因素在起作用，但根本上有两条原因：一是管理，二是技术，国外把管理和技术喻为经济发展的两个车轮子，不论哪一个轮子出了问题都会影响车辆运行，不是不走，就原地打转。十二届三中全会文件中也提出培养和造就一大批管理人才的要求，更说明了管理工作的重要性。不抓管理，就不能正确处理各方面的关系，技术也得不到推广和应用。因此，管理是家庭经营的命脉。一些富得快户深有体会的说：“致富道路千万条，管理工作第一条”。“管理工作搞不好，致富步伐快不了”。那么家庭经营管理究竟有哪些作用呢：

1、搞好家庭经营管理，是巩固发展社会主义制度的条件。农业是国民经济的基础，家庭又是农业经济的一个细胞，家庭经营管理的好坏，直接关系到农业生产的发展，关系到社会主义制度的巩固和发展。小河无水大河干。农民家庭犹如小河，小河水畅通，国家这个大河就水满。

2、家庭经营管理是发展生产力的重要措施。从劳动力

上看，农民挣脱了过去大锅饭，瞎指挥的加锁，在生产和经营上有了充分的自主权，可以自主地安排自己的生产计划，经营手段，管理办法。搞好经营管理，就可以节约出大量的劳动力和劳动时间，提高劳动效率，向生产的深度和广度进军。

从生产工具上看，加强经营管理可以减少生产资料消耗，提高生产工具的利用率，使生产手段不断提高，为因地制宜发展生产提供良好条件。

从劳动对象上看，加强经营管理可以使农民对土地精心管理，合理使用，精耕细作，养用结合，使土地永续利用。同时对其他资源也注重了开发，利用和保护。

从科学技术上看，管理需要科学，科学进行管理是联系在一起。加强家庭经营管理，就可以使管理和科学技术有机结合起来，互相促进，使社会生产力大大提高，家庭经营效果更好。

3、家庭搞好经营管理，是向农业专业化、社会化转变的重要途径。家庭搞好经营管理，可以有效地利用人力、物力、财力，发展各种类型、各种行业的专业户、重点户、经济联合体。使农业分工越来越细，专业化、社会化程度越来越高，使商品经济有个较快的发展，为建设社会主义积累资金。

### 五、家庭经营管理的原则

家庭经营管理要坚持以下原则：

1、获取最佳经济效益的原则。获取最佳经济效益，就是以尽可能少的劳动耗费取得尽可能多的劳动成果。家庭

经营管理的目的之一，就是获取尽可能多的经济效益。只有经济效益高，才能对国家做出更大贡献，才能更快的改善自己的生活条件和生产条件。要获取最佳经济效益，就要全面系统地分析家庭经营管理中的一切条件和一切因素，以及这些条件和因素之间的关系，並保证这些条件上的协调，做到合理组织，科学安排，减少条件和环节之间的脱节现象。同时，要积极学习新经验，采用新技术，这是获取最佳经济效益最好途径。它可以开阔眼界，胸有成竹；可以增加生产，减少浪费，少走弯路，少花钱多办事。

2、正确处理国家、集体、个人三者利益的原则。三者利益的核心是权、责、利的问题。在农户家庭经营管理中，国家、集体、个人各自应负什么样的责任，具有什么权利，取得多少利益应该明确，应该协调一致，不能互相折台，以调动一切积极因素，促进农业生产的发展。

3、按照经济规律和自然规律办事的原则。经济规律是在经济发展过程中起主导作用的规律。家庭经营管理涉及到社会经济生活的各个领域，产、供、销的各环节，在这些领域和环节中，都有一定的经济规律在起作用，这是任何人都改变不了的。只能认识它，运用它，同时还要掌握自然规律，做到因地制宜，因时制宜，发挥本地自然优势，发展新品种，创造名牌、优质、特种商品。

#### 六、家庭经营管理的发展趋势

家庭经营正处在由经验管理向科学管理转化阶段。在这个阶段中，家庭经营管理的科学程度还不高，管理的范围还不够广泛，内容还不全面，管理的作用还没得到普遍认识；

管理的职能作用还没有得到发挥，先进的管理办法还没有得到采用；究其原因：一是在部分农户中，对管理工作认识不足，认为家庭内那么几口人，那么点事，那么点帐，根本不用一本正经的管理，因此在实践中，靠老经验，想当然，大估景办事；二是由于部分农民文化水平低，不具备记帐算帐，核算能力，想管不会管，看别人管理的好，心里着急；另外过去当过干部、会计的人对家庭经济管理有哪些项目内容，重点认识不清，因而就没有突出重点，头痛医头，脚痛医脚，科学性系统性不强，三是指导没跟上，家庭经营管理究竟怎么搞，没有成套的成熟的经验和办法。这样就出现了以下一些矛盾、即：文化水平和管理上的需要的矛盾；经济发展快和管理跟不上的矛盾；管理内容和管理方法不适应的矛盾；这些矛盾的解决需要有一个过程。

第一阶段，由个别户的经营管理走上全部农户的经营管理，家庭经营的管理职能扩大，管理的范围重点在生产领域和交换领域，核算的手段不太先进，靠经验和简单的记算工具。

第二阶段，以合作社或村组成联户，联队和经营管理指导站或会计组织，有专人负责经营管理工作，负责指导农户的经济活动，指导农户从事生产和经营，出现小问题自己搞，大问题往上找的情况。管理范围大了，重点在财务上。核算办法可能越来越先进，经济效益更好些。进入科学管理阶段。

第三阶段，随着商品经济的发展，各种服务组织和咨询组织的产生，无论生产，交换、消费等环节都有专门机构进

行指导、服务，国内外先进的管理办法和管理技术得到采用和推广。电子计算机得到应用，家庭管理职能重点放在消费上。进入现代管理阶段。

这三个阶段是一个相当长的过程，发展中会遇到很多阻力和困难，但由经验管理到科学管理再进入现代管理这种趋势则是必然的。

## 第二章 信息、预测和决策

家庭经营管理过程中的每一项行动，每一个环节，每一生产项目，都无时无刻地在进行着抓信息，搞预测和进行决策的过程。简单的说，家庭从事的每一项活动都要经过这样一个过程，即听、看、干的过程，听到或看到什么消息、情报，或想干一件事，这个阶段就叫信息阶段；接下来，就在琢磨和分析，从生产、技术、资金、劳力、市场等各方面，找出有利条件和不利因素，搞这项还是干那项，都要进行一系列比较，论证过程，这就是预策阶段。再接下来，就是根据各方面的情况和对比、论证、选择一种最好的方案，采用后做哪些准备工作，怎样实施等，这就是决策阶段。这些过程，在每个家庭经营管理活动中都在进行，只不过是科学性、系统性、复杂性的程度不同罢了。所以在家庭经营管理中，信息是前提，预测是依据，决策是结果，哪一个阶段出了问题，都会直接影响家庭经营效果。因此，搞好家庭管理中的信息，预测和决策，是当前一件十分重要的内容。

### 一、关于信息问题

家庭经营管理中的信息，就是反映家庭活动及其发展变化情况的各种情报、消息、资料的总称。

### 1、为什么要抓信息？

首先，因为商品生产和经营是复杂多变的，在那些复杂多变的因素中，都有大量的信息存在。政策上、技术上、资金上、市场上、价格上等各种因素，每时每刻都在进行变化。如果对这些方面的信息、注意不到，搜集不全，就眼不明，胆不壮，在经营管理上就要出问题。

其次，经营预测和决策时离不开信息。在家庭经营中，对每项经济活动都要进行预测和决策，不能靠“大估景”，想当然办事，要做深入细致的预测和决策，预测和决策要有可靠和准确的信息做前提，没有信息，预测就没有意义。因此要决策正确，经营效果好，就要掌握各种可靠的信息，认清形势，抓住时机，进行科学预测和决策。信息抓得多，准确性高，质量好，家庭经营管理的效果就好。

再次，随着家庭经营的不断深入发展，社会联系更加广泛，农户同各部门、各单位之间形成一个网络和纽带，互相传递各种信息，互相补充和采用，形成了一个上下左右，纵横交错的信息网，使经营活动充满活力。在家庭经营管理中谁不注重信息，谁在经营中就会失败。

### 2、家庭经营管理中信息的内容：

一般可分四大类：

①自然方面：包括气候、光照、降水量、多发性自然灾害、资源、地力等。

②社会方面：包括农村各项经济政策，哪些该干，哪些不该干；社会化专业化程度，也就是哪些部门、单位、个

人联系紧密，需要办什么事找哪些部门等。

③经济方面：包括劳动力状况，象劳动力素质，技术熟练程度，劳动力充足和不足怎样解决；富力机械情况，价格、效益、资源情况；生产资料情况，像化肥、农家肥、农药、农具和其他生产资料的性能、产地、价格、供求情况，及土壤中的各种有机质含量；资金情况；现有资金、借入资金、利息等，以及向生产、消费和其他方面投资等；市场情况，像商品供求、来源、产地、价格等。

④科技方面：农业科研体制和科研成果，良种、耕作技术、合理施肥、植物保护、农业科技书目，以及本地和外地有各种业务技术专业的科研人员和专业户、科技户等。

当然，就一个生产经营项目来说，不一定要全部都按上述各方面来抓信息，但通常情况是信息不全，不准确的情况多。另外，在抓信息时，还要对上述各内容的历史、现状、将来的情况都做以了解，这样可靠性，适用性就更好些。

### 3、怎样搜集信息

有人认为，农民居住在农村，信息渠道不畅通，加之农民文化水平有限，不会抓信息。那么怎样才能解决这方面的问题，及时掌握经济信息呢根据外地和我县一些搞好的户的经验中，可以从以下几个方面掌握和获得信息。

①听收音机，看电视、订报纸、买书籍。听、看、音机、电视几时，将其报导的、对自己有用的信息，记录下来，以备后用；订报纸，可订中国农民报、工人日报、经济日报，市场报、科技报、致富报、各省的农民报和一些信息报，这样就可以掌握大量信息。

②接触走访党政领导机关，了解政策。一些农民在经营管理上是能人，但对搞什么项目合法，搞什么项目在政策上没有风险，一时拿不准，这样就要经常走访领导机关了解政策信息。

③走访咨询单位及有密切联系的有关业务部门。如走访一些科技服务中心，贸易中心；以及农业、银行、商业、供销、林业、工商、科委和市场管理等部门，向他们介绍情况，听取他们的意见，求得他们的帮助，搜集大量的、历史的现实的材料和数字资料，因地、因时制宜安排自己的经营项目。

④与科技人员保持友好交往。掌握科技信息。由于新技术革命高潮的到来，科技人员的积极性得到了发挥，科技人员有用武之地，他们愿意为农民兄弟做出一些贡献的。因此，农民要经常登科研机关的大门，广交科技人员为友，请进来，拜师傅；走出去，虚心求教，掌握经营管理知识和科技知识。

⑤观察市场供求变化。市场供求变化，对家庭经营影响很大。因而农民要经常到市场上研究供求变化情况，要掌握一条基本原则：有一起必有一落的，当市场多的时候，明天就可能少，当今年少的时候，明天就可能多。就拿蔬菜来说由，于城市人民生活水平提高，食物结构发生了化，在蔬菜安排上就要安排生产一些细菜。距离县城较远的，就要安排那些堵窟窿的项目。这样才能取得好的经营效果。

⑥于同行挂勾。在国内外于自己的同行形成信息网，络经常及时传递各种情报。