

全国中等农业学校教材

农业企业经营管理学

吉林省农业学校 主编

农业经济管理专业用

农业出版社

全国中等农业学校教材

农业企业经营管理学

吉林省农业学校 主编

农业经济管理专业用



农业出版社

主 编 韩佑民（吉林省农业学校）
编 者 李新民（辽宁省熊岳农业专科学校）
杨 勇（黑龙江省牡丹江农业学校）
陈业祥（湖北省荆州农业学校）
韩佑民（吉林省农业学校）
（按姓氏笔划为序）
审定人 杨名远（华中农业大学）
郭宗海（南京农业大学）
（按姓氏笔划为序）

2R65/06

全国中等农业学校教材
农业企业经营管理学
吉林省农业学校 主编

* * *

责任编辑 贺宏善 周益平

农业出版社出版（北京朝阳区枣营路）

新华书店北京发行所发行 兰州新华印刷厂印刷

787×1092mm 32开本 14.75印张 310千字

1988年5月第1版 1988年5月北京第1次印刷

印数 1—8,700册 定价 2.15元

ISBN 7-109-00400-7/S·296

前 言

本教材是受农牧渔业部的委托，依据农牧渔业部〔1986〕农（教中）字第134号“关于制定数学大纲和编写教材的指导思想、原则和基本要求”的文件精神，和农牧渔业部1986年12月颁发的全国中等学校“农业企业经营管理学”教学大纲，为适应中等农校农经专业农业企业经营管理学课程的教学需要而编写的。本教材较系统地介绍了农业企业经营管理方面的基础理论和基本知识，做到理论联系实际。在编写时，还参考和利用了一些高等农业院校、兄弟学校公开出版的教材，吸取了有关学者的研究成果，并得到了许多兄弟学校的大力支持，在此一并致谢。

本教材的编写分工（按首章编写顺序）如下：吉林省农业学校的韩佑民编写导言、第4、5、6、7、21章，黑龙江省牡丹江农业学校的杨勇编写第1、2、3、16、19、20章，辽宁省熊岳农业专科学校的李新民编写第8、10、17、18章，湖北省荆州农业学校的陈业祥编写第9、11、12、13、14、15章。最后由主编韩佑民总纂成书。

本教材在编写过程中，得到南京农业大学郭宗海副教授、华中农业大学杨名远副教授的大力支持，对本教材提出了许多宝贵意见，由杨名远副教授审稿。深表谢意。

由于编写时间仓促，加之编者水平有限，错漏之处在所

难免，深盼广大读者和同行批评指正。

编 者

1987年5月

目 录

| | |
|-----------------------|-----|
| 导言 | 1 |
| 第一节 企业的概念和农业企业类型 | 1 |
| 第二节 经营管理概述 | 8 |
| 第三节 农业企业经营管理学的研究对象和任务 | 16 |
| 第一章 农业企业经营管理的原则和方法 | 20 |
| 第一节 农业企业经营管理的原则 | 20 |
| 第二节 农业企业经营管理的的方法 | 24 |
| 第二章 农业企业的管理体制 | 32 |
| 第一节 农业企业管理体制的作用和类型 | 32 |
| 第二节 农业企业的管理机构和管理制度 | 37 |
| 第三章 农业企业的经营方针与经营策略 | 51 |
| 第一节 企业的经营思想和经营方针 | 51 |
| 第二节 农业企业的经营策略 | 58 |
| 第三节 农业企业的经营规模 | 63 |
| 第四章 市场调查与经营预测 | 73 |
| 第一节 经济信息 | 73 |
| 第二节 市场调查 | 81 |
| 第三节 经营预测 | 90 |
| 第五章 经营决策 | 104 |
| 第一节 经营决策的作用和内容 | 104 |
| 第二节 确定型决策 | 112 |
| 第三节 不确定型决策 | 119 |

| | | |
|------|----------------------|-----|
| 第四节 | 风险型决策 | 126 |
| 第六章 | 农业企业生产项目的确定和组合 | 131 |
| 第一节 | 生产项目的分类与组合原则 | 131 |
| 第二节 | 生产项目的选择与组合 | 134 |
| 第三节 | 生产项目组合的定量分析 | 138 |
| 第七章 | 农业企业的经营计划和经济合同 | 144 |
| 第一节 | 经营计划的作用和任务 | 144 |
| 第二节 | 经营计划的内容和管理 | 146 |
| 第三节 | 经济合同 | 162 |
| 第八章 | 劳动力的利用与管理 | 172 |
| 第一节 | 劳动力的合理安排与利用 | 172 |
| 第二节 | 劳动组织 | 175 |
| 第三节 | 劳动定额 | 182 |
| 第四节 | 劳动报酬 | 190 |
| 第九章 | 土地的利用与管理 | 196 |
| 第一节 | 土地管理的任务、内容和原则 | 196 |
| 第二节 | 土地数量和质量的管理 | 199 |
| 第三节 | 土地权属管理 | 204 |
| 第四节 | 土地利用管理 | 207 |
| 第十章 | 农业企业设备和物资管理 | 212 |
| 第一节 | 设备、物资管理的意义和任务 | 212 |
| 第二节 | 设备管理 | 216 |
| 第三节 | 物资管理 | 230 |
| 第十一章 | 种植业的生产组织与管理 | 239 |
| 第一节 | 农作物生产的特点与任务 | 239 |
| 第二节 | 农作物的种植结构与布局 | 241 |
| 第三节 | 农作物生产过程的组织与管理 | 243 |
| 第四节 | 蔬菜生产的组织与管理 | 250 |

| | | |
|-------------|--------------------------|-----|
| 第十二章 | 林果业生产的组织与管理 | 257 |
| 第一节 | 林业生产的组织与管理 | 257 |
| 第二节 | 果树生产的组织与管理..... | 265 |
| 第十三章 | 畜牧业生产的组织与管理 | 272 |
| 第一节 | 畜牧业生产的特点与任务..... | 272 |
| 第二节 | 畜群结构和畜群再生产..... | 277 |
| 第三节 | 饲料生产的组织与管理..... | 292 |
| 第十四章 | 渔业生产的组织与管理 | 300 |
| 第一节 | 渔业生产的方针和任务..... | 300 |
| 第二节 | 渔业生产的经营形式与生产责任制..... | 305 |
| 第十五章 | 工副业生产的组织与管理 | 314 |
| 第一节 | 农村工业生产的组织与管理..... | 314 |
| 第二节 | 全面质量管理..... | 331 |
| 第十六章 | 服务业的经营管理 | 342 |
| 第一节 | 服务业的产生和作用..... | 342 |
| 第二节 | 农村服务业的类型和服务项目..... | 344 |
| 第三节 | 专业服务公司..... | 348 |
| 第四节 | 农村服务业的管理制度..... | 354 |
| 第十七章 | 农业企业的资金管理 | 356 |
| 第一节 | 农业企业资金的筹措..... | 356 |
| 第二节 | 农业企业资金的投放..... | 359 |
| 第三节 | 固定资金和流动资金的管理..... | 365 |
| 第十八章 | 农业企业的成本管理 | 372 |
| 第一节 | 成本管理的意义和要求..... | 372 |
| 第二节 | 成本预测和成本计划..... | 375 |
| 第三节 | 成本控制..... | 383 |
| 第四节 | 成本核算..... | 386 |
| 第五节 | 成本分析与考核..... | 401 |

| | | |
|--------------|-------------------------------|------------|
| 第十九章 | 农业企业销售管理 | 406 |
| 第一节 | 销售管理的意义 | 406 |
| 第二节 | 农产品销售渠道和销售方式 | 408 |
| 第三节 | 农产品的销售价格 | 412 |
| 第四节 | 销售计划与组织 | 416 |
| 第二十章 | 农业企业的收入分配与经营成果分析 | 426 |
| 第一节 | 农业企业的收入分配 | 426 |
| 第二节 | 农业企业经营成果的分析 | 436 |
| 第二十一章 | 农业企业经营诊断 | 442 |
| 第一节 | 企业经营诊断的概念和特点 | 442 |
| 第二节 | 农业企业经营诊断的种类及内容 | 449 |
| 第三节 | 企业经营诊断的程序和方法 | 455 |

导 言

第一节 企业的概念和农业企业类型

一、企业的概念和特征 企业，是从事商品生产和交换，实行自主经营和独立核算的营利性经济组织。它是国民经济的基本单位，具有以下特征：

首先，必须是从事商品生产、交换等经济活动。企业是社会经济活动的基本单位，只有从事经济活动才能成为企业。从事物质资料生产的基本单位，称为生产企业，如工业企业、农业企业等；从事商品交换的基本经济单位，称为商业企业；从事金融活动的基本单位，称为金融企业。不直接从事生产、交换等经济活动的学校、医院、科研所等，则称为事业单位。

其次，必须实行自主经营与独立核算。虽然从事经济活动，但不能自主经营与独立核算的单位，如工厂的车间、农场的作业组不能称为企业，而是企业内部的生产单位。企业是具有相对独立的经济利益的商品生产，必须拥有经营管理权，实行自主经营与独立核算。它有权支配本身的人力、物力、财力，组织供、产、销过程。

再次，必须具有“法人”的地位。也就是要受到法律承认和保护，并能依法行使法定权利和义务的独立单位。否则，就

很难按照自愿互利、等价交换的原则，与其他单位发生经济联系，很难使经济核算和自负盈亏制度得到真正的实行。

最后，必须是营利的经济组织，并具有一定的规模。衡量经营规模的标志，不仅看一个单位拥有多少劳动力、土地和其它生产资料，主要看生产社会化程度和总产值、净产值、产品量。企业要为社会不断生产人们需要的产品和提供社会需要的劳务，并具有自身的经济利益，必须以自己的收入补偿生产支出，保证企业不亏本，并取得利润。因为盈利是企业扩大再生产的物质基础。

总之，企业是生产力发展到一定阶段的产物，是同商品经济的发展相联系的。我国社会主义经济是建立在生产资料公有制基础上有计划的商品经济。企业是社会主义国民经济的基本单位。社会主义农业企业是社会主义生产企业的一种类型。

社会主义农业企业，是以生产资料公有制为基础的，实行独立经营、独立核算，以收抵支，自负盈亏的，从事具有一定商品化程度的农业生产活动的营利的经济组织。

二、农业企业的产生和发展 农业企业的产生有一个历史发展的过程。人类历史上虽然早已出现过各种农业生产的组织形式，但是这些生产单位能够称得上农业企业的还是较晚时期的事。在长期的中国封建社会里，以家庭为范围的小农经营方式占主要地位，它的生产力水平很低，生产的产品除了满足生产者的消费外，很少有剩余产品提供市场进行交换。这些以自给或半自给为主要特征的生产组织形式，显然都不能称为企业。企业一词的产生是同商品经济联系起来的。只有等到农业的生产力水平有了显著提高，生产经营者

不只是为了满足自身的消费，而且是为了到市场上进行交换的时候，才产生了企业。早期的农业企业是资本主义商品经济进入农村以后的产物。资本主义农业企业，是以资本主义所有制为基础，以榨取劳动者的剩余价值为目的。

社会主义经济是有计划的商品经济，所以企业仍然是社会生产的基本单位。但社会主义企业是以生产资料公有制为基础，生产目的是以尽可能少的活劳动和物化劳动消耗，生产出更多的产品，以满足人民的需要。

三、我国农业企业的分类 随着农业生产商品化和社会化的日益发展，农业企业的专业化程度逐步提高，地区之间和行业之间的联系日益密切，因而产生了各种联合经营的企业组织形式。如跨地区的农业联合公司、跨行业的农工商综合经营，把经营业务扩大到产前、产后和生产过程中的一些服务部门，从而形成大型的联合农业企业。

我国农业企业可以按不同的方法加以分类：

按生产资料所有制的不同，可分为全民所有制农业企业、集体所有制农业企业和不同所有制形式结合的农业企业。全民所有制农业企业有国营农（牧、林、渔）场、农工商联合公司（企业）、各种国营服务公司（企业）。集体所有制农业企业，主要有地区性的农业生产合作社、农工商联合企业（或公司）、新经济联合体和各种集体服务企业；不同所有制结合的企业，如由国营企业、集体所有制企业和个人以股金形式集资兴办的企业，这类企业有利于筹集资金和加强企业间、地区间的经济联系。

按经营内容的不同，可分为产品性农业企业和服务性农业企业。前者是直接从事产品生产，后者是为农产品生产的

产前、产中、产后提供一种或多种服务，通过服务获得收入。农村实行体制改革后，这类企业大量涌现。如农机站、排灌站、植保站、农技站、农产品加工、生产资料供应和产品销售服务企业等。两者的经营过程和方式是不相同的。

按生产专业化的不同，可分为综合性生产和专业性生产的农业企业。前者从事多种产品的生产，这是比较普遍的，多数社、场都是一业为主，多种经营的企业。后者只从事某种（类）农产品的生产，如橡胶农场、畜牧生产合作社等。

按资金有机构成的不同，可分为劳动密集型和资金密集型农业企业。前者资金有机构成比较低，以畜力为动力和手工操作为主，一般沿用传统技术为主进行耕作，现代农业科学技术应用程度差。后者资金有机构成比较高，现代物质技术装备比较高，采用现代农业科学技术。上述分类如图 1—1 所示。

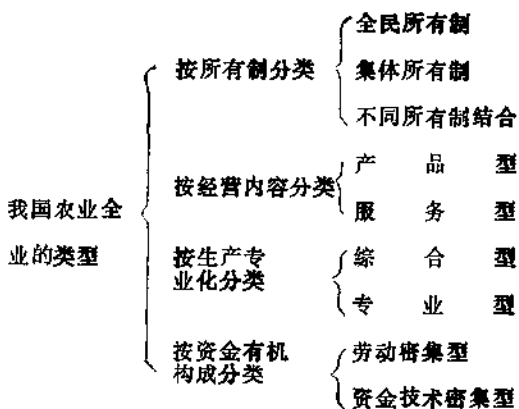


图 1—1 我国农业企业的类型

四、国营农（牧）场 全民所有制农业企业——国营农（牧）场是由国家投资，在国有土地上建立起来的农业生产单位。1983年后，国营农（牧）场进行了经济体制改革，实行“大农场套小农场”，由过去的单一全民所有制变为以全民所有制为主的多元所有制结构。因此，现阶段国营农（牧）场是由以下几种形式组成的企业群：

1. 职工家庭农场，它是在国营农（牧）场领导下，通过承包合同，以户为单位实行单独核算、自负盈亏，以经营农业为主的经济实体。

2. 农（牧）场投资兴办的从事产品生产或提供劳务的各类企业，或经营农产品加工和其它工业生产，或为家庭农场提供产前、产中、产后服务。

3. 农工商联合企业。这是农（牧）场所属企业群的经济联合体，实行农工商综合经营，并协调所属各企业的经济联系，开拓产品销售市场，提高竞争能力，从而促使农（牧）场逐步实现生产专业化、社会化、现代化。

国营农（牧）场的主要特征，表现在以下几方面：

（1）土地、森林、矿山、水域和大型机器设备等主要生产资料（职工家庭农场私人所有的除外）都属于国家所有，任何单位和个人都不得侵占。

（2）它是在国家统一领导和统一计划指导下的独立经营、单独核算的基本经济单位。

（3）生产的产品属于国家所有。产品的分配必须按照国家的政策规定，完成合同定购任务后，才允许自行加工、销售。农场的盈利也必须按照政策规定向国家上交税金、利润或资金占用费。

(4) 职工的工资标准和福利待遇，由国家根据“各尽所能、按劳分配”的原则统一制订。农场内部则根据核定的工资总额，实行浮动工资制。对职工家庭农场实行包干分配制。

五、集体所有制农业企业 五十年代中期，我国实现了农业合作化，农业生产合作社是集体所有制农业企业的主要形式。1958年农业生产合作社错误地转变为人民公社，并实行政社合一，“三级所有，队为基础”的制度。实践证明，人民公社制度违背了生产关系必须适合生产力发展的规律，存在着管理过分集中，劳动大呼隆，分配吃大锅饭等弊病，阻碍了农村生产力的发展。

党的十一届三中全会以后，农村人民公社进行了体制改革，实行了多种形式的联产承包责任制，建立了新型的合作经济。各种形式的合作经济组织成为相对独立的商品生产者和经营者，随着商品经济的迅速发展，才具备了农村企业的特征。这次改革，使单一的集体经济组织形式，变成了多种形式的集体所有制合作经济组织形式。

(一) 地区性合作经济组织 在原来人民公社范围内的大队、生产队或自然村经济为基础建立起来的地区性农业生产合作社，以经营农业为主，实行分散经营和统一经营相结合的双层经营制。宜统则统，宜分则分，使统一经营和分散经营的积极性都能得到发挥。

(二) 农工商联合企业 在经济比较发达地区建立起来的农工商联合企业（或公司），乃至经济更发达地区建立的贸工农的联合公司（或企业），两者都是综合经营的企业，后者是以市场为中心确定企业的经营结构和规模的。

(三) 联合经济组织 是指专业户、承包户自愿组织的联合经济组织。有生产、加工、供销等不同类型的专业性组织。如有以供应种子、种蛋、饲料等为主要业务的种子公司、禽蛋公司、饲料公司；有提供机械作业、技术和运输服务的农机站、农技站、兽医站、运输公司；在流通和经营管理方面，有农副产品贸易货栈、市场信息及咨询服务公司等。

(四) 农业服务公司 实行家庭联产承包责任制后，农村专业户大量涌现。农村专业户的发展，除了本身需要一定的劳力、技术、资金和经营才能外，还需要从外部得到原材料供应、技术指导、商品销售等方面的协作和配合。比如，不少专业户迫切要求良种、饲料、化肥和农机具等的供应，要求有各方面的技术指导，以及产品加工、贮藏、运输、销售等方面的服务。这些问题只有通过大力发展农村服务业才能较好地解决。服务的内容可分为产前、产中和产后三种。产前服务业有种子公司和制种专业户等。产中服务业有水利灌溉公司、植物保护公司和植物保护专业户等。产后服务业有产品加工服务公司、运输服务公司和运输专业户等。

此外，还有不同所有制经济联合的经济实体。如国营农业企业和集体农业企业之间的联合等。

上述这些企业由于都是集体所有制，同国营农场相比，具有以下共同特征：

1. 生产资料和产品属于本单位劳动群众集体所有，由于双层经营，承包户也占有一部分生产资料。国家或任何其它单位不能无偿平调和侵占。

2. 集体农业企业是相对独立的商品生产者和经营者，实

行独立经营，独立核算，自负盈亏。

3. 集体经济具有分配自主权，可自行确定产品分配和劳动报酬形式、确定积累与消费（或定留）比例，报酬水平的高低取决于本集体（或承包户）的生产水平和收入水平。

在上述各类企业中，随着商品经济日益发展，农业生产专业化程度的逐步提高，科学技术的不断进步，专业性、服务型、资金技术密集型的农业企业将会越来越多。

第二节 经营管理概述

一、经营管理的概念 经营与管理的概念，目前还没有统一的认识。至于经营与管理各自含义的理解尚有较大的区别。有的认为经营就是做生意、搞销售，管理就是指生产管理；有的认为经营是处理企业外部关系，管理是处理内部关系；有的认为经营主要是做决策，管理主要是组织实施。

根据管理科学的历史发展、我国传统的习惯以及当前商品经济的发展和经济体制状况，对经营与管理的概念作如下表述：

经营，就是在一定的社会制度和环境下，合乎目的地将劳动力与生产资料结合起来，进行产品的生产、交换或提供劳务的动态活动。经营的内容包括经营目标、经营结构、经营方式以及为实现经营目标而采取的一系列重大战略措施。经营是一个宽广的概念。企业经营是指最有效地利用企业的地理条件、自然资源和各種生产要素，合理地组织经济活动，以获得尽可能好的经济效益的经济活动全过程。

管理，原意是管辖治理。就是为了达到一定的经营目