

农工商联合企业 经营管理

《农工商联合企业经营管理》编写组

农业出版社

F-324
5

农工商联合企业经营管理

《农工商联合企业经营管理》编写组

农业出版社

农工商联合企业经营管理

《农工商联合企业经营管理》编写组

• • •
责任编辑 蔡文洪

农业出版社出版（北京朝阳区东管庄）

新华书店北京发行所发行 天水新华印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 14.25印张 316千字
1987年5月第1版 1987年5月甘肃第1次印刷
印数 1—2,300册

统一书号 4144·646 定价 2.50 元

编 者 说 明

《农工商联合企业经营管理》，是1983年8月为农垦农工商联合企业经理培训班编写的教材。以后，根据我国经济体制改革的形势和学员们所提意见，又作了修改和补充。该书可供农工商联合企业管理干部阅读，也可做为中、高等院校师生的教学参考书。

该书是在中国农垦农工商联合企业总公司和原中国农垦干校的指导下进行的。具体由王贞良、付业运同志负责，参加编写的还有天津的崔应昆、重庆的张九余、安徽的陈进、江苏的唐维帮、湖北的朱果等。在编写过程中，原中国农垦农工商总公司经理杨煜同志、副经理郭书田同志提出了指导性意见，李墨同志也提出了积极建议。

农工商联合企业是一种新型的经济组织，它在不断地发展和完善中，加上我们水平有限，所以，缺点错误难免。因此，希望读者批评指正。

1985年10月

目 录

第一章 农工商联合企业	(1)
第一节 农工商联合企业的特征	(1)
第二节 农工商联合企业的联合原则和联合形式	(7)
第三节 农工商联合企业的任务和作用	(11)
第四节 农工商联合企业的分类	(17)
第五节 农工商联合企业的自主权	(19)
第六节 农工商联合企业系统——公司	(23)
第二章 农工商联合企业经营管理概论	(27)
第一节 农工商联合企业的经营管理及其职能	(27)
第二节 农工商联合企业管理的二重性	(30)
第三节 农工商联合企业管理的基本原则	(35)
第四节 农工商联合企业的组织机构	(42)
第五节 我国农工商联合企业管理的发展简况	(47)
第三章 农工商联合企业经营与决策	(51)
第一节 农工商联合企业经营的内容和原则	(51)
第二节 农工商联合企业的经营目标和经营战略	(55)
第三节 农工商联合企业决策的意义和内容	(57)
第四节 农工商联合企业决策的种类和准则	(64)
第五节 农工商联合企业经营决策的一般过程	(66)
第六节 农工商联合企业经营决策的基础工作	(71)
第四章 农工商联合企业的计划管理	(73)
第一节 农工商联合企业计划管理的意义和特点	(73)
第二节 农工商联合企业生产经营计划的分类	(76)
第三节 农工商联合企业计划的编制	(81)

第四节	农工商联合企业计划的执行与检查	(90)
第五章	农工商联合企业的生产经营管理	(93)
第一节	农工商一体化生产经营管理原则	(93)
第二节	农工商联合企业生产资源的开发和综合利用	(99)
第六章	农工商联合企业农业生产的组织与管理	(113)
第一节	农业生产在农工商联合企业中的地位和作用	(113)
第二节	农业生产组织管理的特点	(114)
第三节	农工商联合企业种植业生产的组织与管理	(118)
第四节	农工商联合企业林业生产的组织与管理	(130)
第五节	农工商联合企业畜牧业生产的组织与管理	(139)
第六节	农业生产任务完成的检查监督与考核	(154)
第七章	农工商联合企业工业生产的组织 管理	(156)
第一节	工业在联合企业中的地位和作用	(156)
第二节	农工商联合企业发展工业的原则和范围	(158)
第三节	农工商联合企业工业生产的组织形式与管 理体制	(160)
第四节	农工商联合企业工业生产管理的主要内容 和方法	(163)
第八章	农工商联合企业商业的组织与管理	(180)
第一节	农工商联合企业商业的主要特点	(180)
第二节	农工商联合企业商业的组织管理	(183)
第三节	农工商联合企业商业的经营方向及经营范围	(189)
第四节	农工商联合企业的批发企业业务管理	(192)
第五节	农工商联合企业零售企业的业务管理	(198)
第六节	农工商联合企业外贸进出口业务管理	(212)
第七节	农工商联合企业商业储运管理	(222)
第九章	农工商联合企业的市场经营	(227)
第一节	农工商联合企业市场经营的意义	(227)

第二节	市场的调查研究和预测	(232)
第三节	市场价格	(244)
第四节	农工商联合企业市场销售渠道	(255)
第五节	农工商联合企业市场营销手段	(259)
第十章	农工商联合企业的劳动管理	(273)
第一节	劳动管理的特点和基本原则	(273)
第二节	劳动资源的利用	(279)
第三节	提高劳动生产率的措施	(286)
第四节	劳动资源的再生产	(290)
第十一章	农工商联合企业的财务管理	(296)
第一节	农工商联合企业财务管理的特点和任务	(296)
第二节	资金管理	(301)
第三节	专项拨款、专用基金和基本建设投资的管理	(317)
第四节	成本管理	(322)
第五节	利润	(335)
第六节	财务管理工作的组织	(340)
第十二章	农工商联合企业科技管理	(345)
第一节	农工商联合企业科技管理的意义、任务和 内容	(345)
第二节	自然资源调查管理	(347)
第三节	农工商联合企业的挖潜革新改造	(349)
第四节	新产品开发管理	(354)
第五节	农工商联合企业的科技情报和科技档案工作	(359)
第六节	农工商联合企业的技术方针、技术引进和技术 人员培训	(362)
第十三章	农工商联合企业的经营责任制	(367)
第一节	农工商联合企业经营责任制的概念和意义	(367)
第二节	农工商联合企业经营责任制的种类和内容	(370)
第三节	农工商联合企业经营责任制的主要形式	(376)
第四节	农工商联合企业经营责任制的制定	(386)

第五节	落实和不断完善经营责任制	(392)
第十四章	农工商联合企业经济利益分配	(395)
第一节	经济利益合理分配的重要意义	(395)
第二节	经济利益的分配原则	(397)
第三节	经济利益合理分配的主要形式	(400)
第十五章	农工商联合企业的经济活动分析和经济效 益评价	(413)
第一节	农工商联合企业的经济活动分析	(413)
第二节	农工商联合企业的经济效益评价	(429)

第一章 农工商联合企业

要经营管理好农工商联合企业，就必须认识农工商联合企业的特征，认识社会主义农工商联合企业与资本主义农工商联合企业的区别，了解农工商联合企业的作用和意义，正确地行使企业自主权，把握住农工商联合企业的分类以及建立农工商联合企业系统——公司的必要性。

第一节 农工商联合企业的特征

在国民经济中，有从事物质资料生产的企业，有从事商品交换和分配的企业，有以劳务为生产、流通、分配和消费服务的企业。农工商联合企业是兼有这三种企业任务的，但又不是这三种企业的总和。那么，什么是我国的农工商联合企业呢？我国的农工商联合企业，是以农业商品生产比较发达的农业企业为基础建立起来的农工商综合经营、供产销一条龙的社会主义的经济组织。它必须同时具备以下四个条件：

①独立经营，既负责农业和主要以农业为原料的加工业，又负责自身生产商品的流通，是生产过程和流通过程的统一。

②集聚了一批生产劳动者，占有相当的农业、工业和商业的生产经营资料，并有权支配和使用。

③独立核算，自计盈亏，有独立帐户，对国家负有经济

责任。

④具有法人地位和权力，经过同级人民政府或上级人民政府批准，向工商行政管理部门申请登记取得了营业执照。

农业经济组织只有同时具备以上四个条件，才是农工商联合企业，否则就不属农工商联合企业。农工商联合企业的经营方式是农工商综合经营，但农工商综合经营的单位并不一定是农工商联合企业。与农工商联合企业经济关系密切的专业户（组），联合企业的“法人”不能代表它，它也不是农工商联合企业的组成部分，而是农工商联合企业生产经营过程中与之打交道的对象。

有的管理机关虽然打出了农工商联合企业的牌子，进行“企业化”经营，但盈亏最后靠机关负责，靠吃事业费过日子，这也只是事业单位而已，不是农工商联合企业。

农工商联合企业的“农”，是指农、林、牧、副、渔各业；“工”是指农产品加工业和为农业提供生产资料的工业，以及因地制宜发展起来的其他工业；“商”是指经销农产品及其加工品，和其他为生产、生活服务的购销、储藏、运输、服务业务。

农工商联合企业是随着生产力的发展而发展起来的。不管是资本主义农工商联合企业，还是社会主义农工商联合企业，都是如此。社会生产过程总是在一定形式中进行的，而采取什么组织形式，主要取决于当时生产力的水平。在原始社会，由于生产工具落后，经济组织形式是以血缘关系联结为氏族，一个氏族就是一个生产单位；在生产力稍有发展时，原始公社中出现了以生产资料私有制为基础的家庭，一个家庭就是一个生产单位；生产力进一步发展，产生了奴隶制，大批奴隶在奴隶主强制下集体劳动，奴隶主所管辖的庄园、作

坊就是一个生产单位；生产力又进一步发展，产生了封建制，但由于还是以手工劳动为主，从事小商品生产，基本上是自给自足的自然经济，一个农民家庭、一个手工业作坊就是一个生产单位。从原始社会的氏族生产单位到封建的农民家庭生产单位，农业劳动包含着工业劳动，工农业生产是结合在一起的。正如马克思指出的，“最初，农业劳动和工业劳动不是分开的，后者包含在前者中。农业氏族、家庭公社或家庭的剩余劳动和剩余产品，既包含农业劳动，也包含工业劳动。”^①但由于其商品性生产不发达，还不成其为农工商联合企业。由于科学技术进一步发展，突破了传统的家庭和作坊等经济组织，形成了资本主义生产方式，农业、工业、商业互相之间彻底分离，出现了劳动社会化、产品商品化的经济组织——企业。但农业、工业、商业的分离，本身具有两重性：一方面，这种分离促进了农业、工业、商业的发展；另一方面，又产生了农业与工业之间、工业与商业之间、商业与农业之间的矛盾，这种矛盾不解决，就束缚了生产力进一步的发展。因此，又出现了新的更高级的综合，产生了农工商联合、工商联合、农商联合、农工联合等经济组织形式。

我国由于生产力呈多层次状况，因此，农工商联合企业的组织形式多种多样，但是，办得比较好的农工商联合企业，都是生产力水平较高的地区、农场、乡镇，其中的道理，就是生产力决定经济组织形式。

总之，不管是资本主义的农工商联合企业，还是社会主义的农工商联合企业，都是由生产力、社会化大生产所决定的。这是农工商联合企业的自然属性，也是共性。社会主义与资本主义农工商联合企业共性的地方是：

^① 《马克思恩格斯全集》第25卷，第71页。

①**经济性**。都是从事工农业生产和商业经营活动的经济组织，它的产品能满足一定的社会需要，并向社会提供服务；

②**技术性**。都拥有比较先进的生产技术和销售服务的手段；

③**协作性**。都集聚了一批体力劳动者和脑力劳动者，在企业内部既分工又协作，紧密连结在一起，为实现共同的生产经营目标而劳动；

④**任务性**。都属于社会经济的基本单位，承担一定的社会分工任务。

但作为农工商联合企业，又与其他企业不同，具有本身的特征。我国农工商联合企业区别于其他企业之点是：

①**基础性**。农业是农工商联合企业的基础，是农工商联合企业的立足点和出发点。离开了农业，就不成其为农工商联合企业。因此，农工商联合企业是姓“农”的，农业是本，是源。不管工业、商业发展到什么程度，它都要为农业提供直接或间接服务，为改变农业的生产条件，加速农业的发展提供资金、设备、物资、技术。

②**一体性**。农业、工业、商业连结为一个有机整体，表现在组织上统一于一个企业，同属于一个领导，互为联系，互相促进，互相制约，互相依存，而不是互相分割，各自为政；表现在生产的连续性上，农业将原料提供给工业，工业是农业的延伸，农业和工业将产品提供给商业，商业又是工农业生产的延伸。生产过程和流通过程是统一的，那一个环节出了问题，其他环节都受到影响。因此，农工商三业之间，根据企业的条件，各按一定比例发展，才能互相适应，互相协调；表现在经济上，农、工、商各业的盈亏，是一本

帐，可互为替补，按一定比例提取。各业的利润和折旧费，由企业统一安排使用。

③广泛性。生产经营的内容多，并与社会各经济部门有广泛联系。联合企业不仅经营农业、工业、商业、建筑业、运输业、储藏业、文教卫生、科技、信息、旅游服务业，还与国民经济的各个部门、各个行业以及社会上的专业户（组）有密切的联系。这种广泛性，是由联合企业生产专业化和社会化决定的，专业化程度愈高，社会化程度也愈广，各种协作关系也愈密切，否则，其生产流通是无法进行的。

④合理性。联合企业的加工业接近原料产地，其所需要的主要原料由生产单位提供，商业所经营的相当部分产品，也是由联合企业的农业、工业提供。这种经营格局，不仅减少中间环节、节约运力费用、减少损耗，还有利于农业生态良性循环结构的建立；不仅改变就业结构、就地安排多余劳力，还能建立良性循环的经济结构。

总之，基础性、一体性、广泛性、合理性是我国农工商联合企业区别于其他企业的主要标志。

以上所述，社会主义农工商联合企业与资本主义农工商联合企业是有共性的，但又有根本区别。主要是：

①所有制不同。社会主义农工商联合企业是公有制企业，它们的生产资料为全民所有或集体劳动者所有；资本主义农工商联合企业为资本家所有。

②独立性不同。社会主义农工商联合企业作为社会经济细胞，在国家统一领导下，只具有相对的独立性，当这种相对的独立性与国家的全局利益、无产阶级的长远利益发生矛盾时，就必须服从全局的利益和长远的利益；资本主义农工商联合企业则具有绝对的独立性。

③计划性不同。社会主义经济以计划经济为主，市场调节为辅，农工商联合企业是在国家统一计划指导下进行商品生产与交换的；而资本主义的商品生产与交换是无政府主义的。

④目的性不同。社会主义农工商联合企业生产经营的目的，是为了满足社会日益增长的各种需要，为国家和企业自身创造更好的经济效益，为社会扩大再生产积累更多的资金；资本主义农工商联合企业的经营目的，完全是追求利润、唯利是图。

⑤劳动者的地位不同。社会主义农工商联合企业，职工是当家作主的，领导与工人的关系是同志式的关系，实行民主集中制的原则，执行按劳分配的制度；资本主义农工商联合企业的资本家及其代理人与劳动者的关系，是雇佣与被雇佣，剥削与被剥削，压迫与被压迫的关系，资本家想尽一切办法从工人身上榨取最大的剩余价值。

⑥竞争性不同。社会主义企业与企业之间也有一定的竞争性，但这种竞争是在企业公有制基础上，根本利益一致的前提下进行的，是互相促进，为“四化”服务的。而资本主义企业之间的竞争是你死我活，势不两立的竞争。

综上所述，从自然属性，社会主义农工商联合企业与资本主义农工商联合企业具有一致性，这种一致性，是我们学习、引进资本主义企业生产经营技术的基础。但是，社会主义农工商联合企业的社会属性与资本主义是有根本区别的，主要表现在生产资料所有制不同，生产目的不同，收益分配不同等，只有认识这种根本区别，才能管好、办好社会主义农工商联合企业，才能坚持社会主义方向，避免走上资本主义的邪路。

第二节 农工商联合企业的联合原则和联合形式

农工商联合企业最本质的是农业、工业、商业之间，建立有机的、互相促进的、互相有益的联合。这种联合的形式是多种多样的。但不管采取那种形式，都应遵循一定的原则。只有这样，这种联合才能巩固和发展。

一、农工商联合企业联合的基本原则

几年来的实践证明，农工商联合企业的联合必须遵循以下主要原则：

（一）发展生产力、提高经济效益的原则

社会主义的农工商联合，是为了发展生产力，提高经济效益，不断满足人民日益增长的物质和文化生活的需要，这是农工商联合的最基本原则。根据这个原则，农工商联合必须服从国家的经济政策、建设规划和发展目标，必须围绕提高经济效益这个中心，在联合中推动经济结构、产业结构、管理体制向合理化方向发展，推动商品生产向专业化、商品化、社会化发展。为了达到这个目的，在农工商各业进行联合时，必须深入调查研究，摸清各方优势，掌握市场信息，进行可行性论证，使联合各方的人力、智力、物力、财力达到最佳结合，以最少的投入，取得最大的输出和效益。

（二）因时、因地制宜的原则

农工商联合要遵循因时、因地制宜的原则。所谓因地制宜，是指农工商联合企业的区域性。我国地广人众，各地的自然资源条件、劳力条件、技术条件、交通条件、电力条件

不同,所以,联合的形式、内容、规模不能“一刀切”,搞一个模式;所谓因时制宜,是指农工商联合的动态性。随着时间的变化,国内外市场的需要也发生变化,农工商联合的内容,农工商各业之间的比例和各业内部的结构,也应随之变化和调节。

因时、因地制宜的联合原则,要求联合要从实际出发,稳步发展。一般说,农工商联合要由小到大,由低级到高级;由下而上,由松散到紧密,由专业性联合到综合性联合,逐步发展为跨地区、跨部门、跨所有制的经济实体,并做到经济合理,扬长避短。

(三) 自愿互利、平等协商的原则

由于社会主义社会仍然存在着商品生产,价值规律仍然起作用;由于企业的经济效益与职工的利益是直接挂钩的。所以,实行农工商联合时,各企业之间应自愿互利、平等协商。实践证明,这个原则,是巩固和发展农工商联合企业的关键。按照这个原则,联合的各方,必须充分协商,自觉自愿;投资入股的各种生产经营要素,包括资源、土地、厂房、设备、原料、技术、劳力等,必须按照国家有关规定,合理作价;联合经营所取得的成果,主要是产品、利润,必须合理分配。总之,联合各方的权益、责任,必须通过平等协商,通过协议确定下来,使联合各方风险共担,利益共享;出现问题,可通过民主协商、分清责任,合理地解决。

(四) 有利于巩固和发展农业的原则

农工商联合企业主要是依靠农业生产提供原料来发展加工业和开展商业活动的。农业是农工商联合企业的第一车间。没有农业的进一步发展,农工商联合企业的加工业和商业就不可能进一步发展,整个农工商联合企业就缺少生命力。因

此，“农工商”联合要有利于农业的巩固和发展。如果“农工商”联合削弱了农业，那就失去了办农工商联合企业的意义。要巩固和发展农业，在联合中，工业和商业要适当为农业让利。即以农业提供的原料经过加工和销售获得的利润，按“农大于工，工大于商”的原则进行分配，或以内部作价兑现。如保证农业工人的利益和农业生产建设的资金，工业和商业要积极主动为农业的产前、产中、产后服务，提供生产资料、技术设备和加工、储运等，并根据市场需要，指导农业生产的发展。

只有认真贯彻以上原则，农工商联合企业才能巩固和发展。

二、农工商联合企业的联合形式

农工商联合企业的联合形式是多种多样的。在内容上，有“前向”联合和“后向”联合，以及“前后向”的全面联合。所谓“前向”联合，是指以农业生产为中心，将农业与农用生产资料的生产和供应部门的联合；“后向”联合，是指以农业生产后加工服务为中心，将农业与农产品的采购、加工、储运、销售部门的联合；“前后向”联合，是指农业生产的产前、产中、产后服务部门的全面联合。在组织上，主要有横向联合和纵向联合。横向联合，也称水平联合，是指各个农工商联合企业之间的联合，共同经营农业生产资料的供应、农产品的加工、储存、运输、销售等业务；纵向联合，也称垂直联合，是以一个农工商联合企业为主体，通过合同或协议等形式，将为农业生产服务的产前、产中、产后各个部门的联合，共同经营农工商业务。也有横向、纵向联合同时进行的。在经济性质上，有国营农林牧渔场进行的