

高等财经(农业)院校试用教材

农村企业 经营管理学

郭宗海 主编



中国金融出版社

高等财经(农业)院校试用教材

农村企业经营管理学

郭宗海 主编

中国金融出版社

责任编辑：彭元勋 夏清芬

农村企业经营管理学

郭宗海 主编

中国金融出版社出版

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经销

山西省阳曲县印刷厂印刷

850×1168毫米 32开 11.5印张 281千字

1987年8月第一版 1987年8月第一次印刷

印数 1—20050

ISBN7-5049-0276-4/F·28 定价：2.45元

1840520

—— 编 审 说 明 ——

《农村企业经营管理学》是适应高等财经、农业院校农村金融专业的教学需要而编写的试用教材，也可作为农村经济管理干部的培训教材和农村经济工作者的自学用书。

这本教材以马列主义、毛泽东思想为指导，在总结我国农村农、工、商各类企业经营管理实践经验的基础上，又适当吸收了国外现代企业管理的一些方法和技术，内容简明扼要，重点突出，是目前较有特色的一本教科书。

《农村企业经营管理学》是由中国农业银行人事教育部委托南京农业大学组织编写的。参加编写的成员有郭宗海、王定玉、朱言训、丁林志、王凯五位同志，郭宗海同志任主编并负责总纂。本书业经南京农业大学原葆民教授审定。

本书在编写过程中，曾参考了有关单位的教材和资料。福建农学院、西南财经大学、湖南财经学院、中国人民银行教材编审室、中国金融出版社、中国农业银行江苏省分行等单位的同志参加了教材初稿的讨论，提出了许多宝贵意见，在此一并表示衷心的感谢。

由于农村经济体制改革在不断深入发展，还有许多新问题需要深入研究和探讨，书中难免有不妥或错误之处。各院校在使用教材的过程中，有何批评、建议，请直接函寄中国农业银行总行人事教育部教材处。

中国农业银行人事教育部

一九八七年三月

目 录

第一章 概 论	(1)
第一节 农村企业经营管理的性质和职能	(1)
第二节 农村企业经营管理的原则和方法	(10)
第三节 《农村企业管理学》的研究对象、任务 和方法	(20)
第二章 农村企业的组织形式和管理体制	(24)
第一节 我国农村企业的组织形式	(24)
第二节 农村企业的管理体制	(31)
第三节 农村企业的管理组织	(34)
第四节 农村企业的管理人员	(38)
第三章 经济信息和市场研究	(42)
第一节 经济信息与经营管理	(42)
第二节 市场研究的意义和内容	(52)
第三节 市场调查	(54)
第四节 市场预测	(58)
第四章 经营决策	(74)
第一节 经营决策原理	(74)
第二节 经营思想和经营目标	(94)
第三节 投资决策	(103)

第四节	产品决策	(112)
第五章	经营计划和经济合同	(124)
第一节	经营计划的内容	(124)
第二节	经营计划的编制、执行和控制	(129)
第三节	经济合同制	(137)
第六章	经济责任制	(145)
第一节	经济责任制的概念和意义	(145)
第二节	经济责任制的主要形式	(147)
第三节	经济责任制的进一步完善	(152)
第七章	劳动力资源的利用和管理	(156)
第一节	农村企业劳动力资源的合理利用	(156)
第二节	劳动组织	(159)
第三节	劳动定额	(164)
第四节	农村人才开发和劳动者素质的提高	(166)
第八章	土地资源的开发利用和管理	(171)
第一节	土地资源的合理利用	(171)
第二节	土地的承包和管理	(177)
第三节	农田基本建设工程的管理	(183)
第九章	机器设备的管理	(186)
第一节	机器设备管理的特点和形式	(186)
第二节	机器设备的合理配备和使用	(189)
第三节	机器设备的维护和更新	(195)
第四节	运输工具的合理利用和管理	(201)

第十章 物资管理	(210)
第一节 物资流通特点和物资分类.....	(210)
第二节 物资定额管理.....	(213)
第三节 物资的采购供应.....	(217)
第四节 仓库管理.....	(225)
第十一章 技术管理和质量管理	(229)
第一节 农业科技推广的组织和管理.....	(229)
第二节 工业生产的技术管理.....	(235)
第三节 全面质量管理.....	(241)
第十二章 财务管理	(253)
第一节 财务管理的任务.....	(253)
第二节 资金管理.....	(256)
第三节 成本管理.....	(271)
第十三章 产品销售和企业管理	(281)
第一节 产品销售策略.....	(281)
第二节 产品销售价格.....	(292)
第三节 农村商业购销业务的管理.....	(296)
第十四章 收益分配	(306)
第一节 收益分配的意义和原则.....	(306)
第二节 农村合作经济组织的收益分配.....	(308)
第三节 国营农场的收益分配.....	(318)
第四节 农工商联合企业的收益分配.....	(322)
第十五章 经济活动分析和经济效益评价	(326)

第一节	经济活动分析的任务和方法.....	(326)
第二节	生产资源利用情况的分析.....	(334)
第三节	经营成果的分析.....	(344)
第四节	经济效益的评价.....	(352)

第一章 概 论

第一节 农村企业经营管理的性质和职能

一、农村企业经营管理的概念

人类社会进行生产、交换等经济活动，都有一定的经济组织。这种社会经济组织的基本单位是随着生产力的发展而不断变化的。在原始社会，由于生产力水平低下，实行群体劳动，平均分配，这时社会经济组织的基本单位是氏族公社。到了奴隶社会和封建社会，由于生产力水平的提高，个人技能在生产中越来越起重要作用，与此相适应的社会经济组织的基本单位是家庭。以后，随着商品经济的发展，生产力水平的进一步提高，以及封建制度的瓦解，逐渐产生了企业这种组织形式。从十七八世纪资本主义工场手工业时期开始，各种工厂、商店、农场、钱庄、银行以及交通运输、服务性企业等等已普遍存在并得到发展，而成为资本主义社会的基本经济单位。这些企业都拥有自己的资本，是以营利为目的而进行生产活动的经济实体。

在社会主义制度下，人们把从事生产、流通和服务等经济活动的基本单位称为企业。企业的一般特征是：拥有一定数量的劳动者和生产资料，进行自主经营，是相对独立的商品生产者或经营者；在经济上实行独立核算，自负盈亏，并要求以收抵支，取得盈利；在法律上具有“法人”的地位。当然，由于生产资料所有制的性质不同，社会主义企业与资本主义企业在生产关系方面又有本质的区别。

我国现阶段的农村企业，是指在农村中从事生产、流通、服务等经济活动的盈利性的经济组织。党的十一届三中全会以来，由于农村经济体制改革的深入发展，农村企业出现了多种组织形式。如：按经济活动内容的不同，可分为农业企业、工业企业、商业企业、建筑企业、交通运输企业、服务企业、金融企业等。而在农业企业中又包括从事专业性生产的林业企业、畜牧业企业、渔业企业等。按生产资料所有制性质和经营形式的不同，可分为全民所有制的国营农场和农垦农工商联合企业；集体所有制的地区性合作经济组织、供销、信用合作企业，乡（镇）村集体企业（即原来公社、大队举办的社队企业）、农民联营的股份式合作企业；不同所有制单位联合兴办的合营企业；农民联户企业；农民家庭企业；中外合资企业等等。在我国农村企业中，占比重较大的是从事农、林、牧、渔等专业生产合作经济组织和主要从事工业生产的乡镇企业。

农村企业在发展商品生产、繁荣农村经济、实现农业现代化过程中，担负着十分重要而艰巨的任务。实践证明，要办好农村企业，必须在党的方针政策指导下，一方面不断采用先进的科学技术，依靠技术进步，增强生产能力；另一方面认真搞好经营管理，努力提高经营管理水平。只有紧紧抓住这两个环节，企业经济才能发展，从而取得比较好的经济效益。

企业经营管理的必要性是由商品生产的发展和社会化生产的客观需要而引起的。马克思曾经指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”^①这就是说，凡是有许多

^①马克思，《资本论》第1卷，《马克思恩格斯全集》第23卷，人民出版社1972年版，第367页。

人在一起进行分工协作的共同劳动，就必须要有谁来计划生产，组织劳动，指挥各个环节的活动，协调各方面的关系，这就是经营管理的一般职能。共同劳动的规模越大，劳动分工和协作越细致、复杂，经营管理工作就越重要。

关于企业经营管理的概念、经营和管理的区别及联系等问题，在国内外有各种不同的主张，认识也不完全统一。根据管理科学的基本理论，结合我国的国情，对我国农村企业经营管理的概念可以作如下的概括：根据客观经济规律和自然规律的要求，采取各种形式和手段，对农村企业的整个生产经营活动进行决策、计划、组织、指挥、控制和协调，并对从事经济活动的人员进行教育鼓励，使供、产、销各个环节相互衔接，密切配合，使人、财、物各种要素合理结合，充分利用，以便提高经济效益，实现企业的任务和目标。农村企业的经营管理是一个有机整体，包括了经营和管理两个组成部分，两者相互联系，相互依存，相互制约，密不可分。但是，经营和管理又各有不同的侧重面，有一定的区别。

经营是在商品生产日益发展，市场范围不断扩大，市场竞争趋于激烈的情况下出现的；而管理则是人们共同劳动的产物，是社会生产化的客观要求。

经营的职能侧重于预测、决策和计划，主要解决企业的经营目标、发展方向等根本问题，多数是属于决策性的活动；管理的职能则侧重于组织、指挥、协调，解决如何实现目标，怎样组织供、产、销等问题，多数属于执行性的活动。

经营活动侧重于对企业拥有的人力、物力、财力和自然资源等生产要素进行合理的分配组合，确定适宜的产、销结构和规模；管理活动则侧重于对生产要素的利用和消耗进行监督、控制和考核，充分发挥它们的作用。

经营活动侧重于面向社会、面向市场，正确处理企业外部环

境、内部条件和经营目标之间的动态平衡，以便有效地利用资源，更好地满足社会需要；管理活动则侧重于面向企业内部，正确处理和协调人与人、人与物、物与物之间的关系，保证企业经营目标的实现。

经营的重点是讲求效果，管理的重点是提高效率。

从以上分析比较，可以看出，经营活动关系到企业的发展方向和目标等根本问题，对企业的兴衰成败有重大影响，如果方向和目标弄错了，管理搞得再好，也很难取得良好的经济效益。所以，相对地说，经营比管理更为重要。特别是随着经济体制改革的深入开展，对外开放、对内搞活等一系列政策的实施，农村商品生产和商品交换的发展，市场机制作用的范围不断扩大，市场竞争日趋激烈，经营问题的重要性显得更为突出，因而需要把经营管理工作的重心放到经营方面来。当然，强调经营，并不是就可以忽视管理，如果管理工作搞不好，经营活动也无法正常地、有秩序地进行，经营目标也无法实现。所以，在一个农村企业中，经营和管理是密切联系，相互交织的。它贯穿在企业再生产过程的全部经济活动中，经营管理的好坏，对于企业经济效益的高低，以至企业的生存发展，都有决定性的影响。

二、农村企业经营管理的性质

农村企业要搞好经营管理，首先必须了解经营管理的性质，正确掌握马克思主义关于企业经营管理二重性的基本原理。按照马克思、列宁等革命导师的分析，企业经营管理一方面是合理组织生产力，进行社会化生产的客观要求，这是它的自然属性；另一方面，又是社会生产关系的体现，是为维护生产关系，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，——完全撇开商业部门不说，——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后来，列宁在评价泰罗制时，也指出：“资本主义在这方面的最新发明——泰罗制——也同资本主义其他一切进步的东西一样，有两个方面，一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列的最丰富的科学成就，即按科学来分析人在劳动中的机械动作，省去多余的笨拙的动作，制定最精确的工作方法，实行最完善的计算和监督制等等。”^②马克思、列宁所分析的资本主义制度下企业经营管理的二重性原理，同样适用于社会主义制度下的企业经营管理。

从自然属性方面看，经营管理是社会生产力发展的产物，是社会生产社会化过程中分工协作、共同劳动的客观要求。社会生产条件下，为了实现共同的目标，使大家相互配合、协调一致地进行工作，合理地开展生产经营活动，就需要有经营管理。随着社会生产力的发展，社会化生产水平的提高，社会经济联系的加强，经营管理也日益重要。经营管理这种与社会生产力相联系的自然属性，并不因社会制度的不同而有所差异，它主要决定于生产力发

①马克思：《资本论》第3卷，《马克思恩格斯全集》第25卷，人民出版社1974年版，第431页。

②列宁：《苏维埃政权的当前任务》，《列宁选集》第3卷，人民出版社1972年版，第511页。

展水平和劳动社会化程度。因此，经营管理中关于合理组织生产力，组织社会化生产的一些形式和方法等，在不同的社会制度下具有共性，是可以互相借鉴的。

从社会属性方面看，经营管理是一定生产关系的体现，因为在阶级社会里，经营管理的权力总是掌握在占有生产资料的阶级手里，并为这个阶级的利益服务。企业所在社会的生产关系不同，经营管理的特点和性质也不相同。在资本主义制度下，资本家占有了生产资料，也就掌握了经营管理的权力，并利用它来作为剥削雇佣劳动的手段，经营管理的目的是为了榨取更多的剩余价值，经营管理的方式也带有专制性和欺骗性。资本主义企业经营管理的社会属性，集中表现为剥削性，体现了资本家同雇佣劳动者之间阶级对抗的关系。正如列宁所指出的：“资本家所关心的是怎样为掠夺而管理，怎样借管理来掠夺。”^①在社会主义制度下，由于建立了生产资料的社会主义公有制，广大劳动者成为国家和企业的主人，并掌握了经营管理的权力，经营管理的目的是为了发展社会主义生产，提高经济效益，不断满足人们日益增长的物质和文化生活需要。管理的方式是民主的。由此可见，经营管理这种与社会生产关系相联系的社会属性，在不同的社会制度下具有本质的区别，它主要决定于社会生产关系的性质。因此，经营管理中关于维护生产关系的原则、制度和方法，都只是适应某种生产关系的需要，为实现特定的生产目的服务，并不是各种社会生产方式都适用的。

经营之所以有二重性，主要是由于社会生产过程是生产力和生产关系的统一体，要保证生产过程的正常进行，就必然要求一方面要合理组织生产力，一方面要维护和巩固生产关系。经营管理要实现这两个方面的要求，从而决定了它的自然属性和社

^①列宁：《怎样组织竞赛？》，《列宁选集》第3卷，人民出版社1972年版，第395页。

会属性。

正确认识经营管理二重性的原理，有助于认清社会主义制度下企业经营管理与资本主义制度下企业经营管理的共性和特性，明确我国农村企业经营管理的任务和内容。根据管理二重性原理，为了提高农村企业的经营管理水平，一方面要在坚持社会主义方向的前提下，认真总结和继承我国农村企业经营管理的历史经验，并不断改革和提高；另一方面，可以通过鉴别和分析，学习外国在企业经营管理方面的科学方法和成功经验，并把学习和创造结合起来，从我国的具体情况出发，逐步实现经营管理现代化。

三、农村企业经营管理的职能

农村企业的经营管理是通过执行具体职能来进行的。所谓经营管理的职能，是指经营管理的过程应该做些什么，在哪方面发挥作用。关于经营管理具体职能的划分，国内外也有一些不同看法。农村企业的经营管理，主要有以下几项职能。

（一）决策

决策主要是指农村企业在一定时期内对生产经营活动中的重大问题如经营目标、经营方针、投资方向、新产品开发、市场开拓、资源利用等作出优化选择和决定。执行决策职能，企业首先需要在调查研究、收集大量资料的基础上，进行科学预测，确定具体的决策目标，然后拟定几种可以实现目标的备选方案，经过分析比较和评价，从中选定一个最合适的方案，付诸实施；在实施过程中，还要注意跟踪检查和及时的信息反馈。决策的正确与否，对企业的生存和发展有决定性影响。所以，决策是具有战略意义的重要职能，是实施其他经营管理职能的前提和基础。

（二）计划

计划是指企业对未来的生产经营活动进行具体的、统一的安排，以指导整个企业的工作。执行计划职能，要对企业中的人

力、物力、财力和自然资源进行合理的分配和使用，搞好生产和需求之间的平衡，处理好生产发展速度和效益之间的关系。同时，还要将计划指标具体落实到各部门、各单位以至各个人，使其都有明确的目标和责任，以便进行控制和考核。这样，才能使企业各方面的工作，相互配合，协调发展，避免混乱和盲目性。由于我国的社会主义经济是在公有制基础上的有计划的商品经济，企业的计划职能与整个社会宏观经济的计划职能必须密切结合，才能使企业的生存和发展与整个社会的需要和发展协调一致。

（三）组 织

组织是指企业要把生产经营活动中的各种要素和再生产过程的各个环节，在空间和时间上合理地组织起来，使人力、物力、财力合理结合，供应、生产、销售相互衔接，形成一个有机的整体。组织是达到目标、实现计划的保证。执行组织职能，企业必须按照民主集中制的原则，合理地确定管理体制，设置管理机构，正确地选择和配备人员，明确规定各自的权力和责任；按照劳动分工和协作的要求，建立合理的劳动组织；根据生产经营活动的特点，建立和健全各种责任制度；对各类人员进行严格的考核和有计划的培训，实行正确的晋升制度和合理的奖惩制度等等。这样才能使企业的各项活动有条不紊地协调进行。社会主义制度下，企业的组织职能必须有利于维护社会主义生产关系，全面地反映劳动者的意志、愿望和要求，有利于充分发挥劳动者的积极性和加强民主管理。

（四）指 挥

指挥是指对企业内各级机构和各类人员的活动进行领导和督促，使其履行各自的职责，完成计划规定的任务。正确的指挥和调度是保证企业生产经营活动正常进行的必不可少的条件。执行指挥职能，企业必须建立统一的领导制度和有效的指挥系统，以

保证领导意图的贯彻执行和步调一致，对下级单位和人员要及时的指导和帮助，在上下级之间建立同志式的平等关系，要充分发扬民主，虚心听取群众的建议，集中群众的智慧，实施正确的、科学的指挥，避免指挥上的盲目性。社会主义制度下，企业的指挥关系不应是单纯的自上而下的单向关系，而应是双向关系，即一面是领导者对被领导者施加影响，并帮助被领导者出主意想办法，一面是被领导者要积极地向上作出反应，使指挥更加切合实际。

（五）控制

控制是指企业要按预定的目标和标准，对生产经营活动进行系统的监督、检查，发现偏差，即采取纠正措施，使工作能按原计划进行，或适当调整计划，以达到预期的目标。执行控制职能，企业必须有一定的控制标准，如方针政策、规章制度、计划、预算、定额等；有健全的原始记录制度和信息反馈制度，以便将实际成果与预定目标相比较，弄清是否发生了偏差，以及偏差的程度和产生的原因，然后采取纠正偏差的措施。理想的控制方式应该是在重大偏差出现之前，就能预见到将会发生的问题，从而及时采取预防措施，避免产生偏差和损失，这就是面向未来的预先控制。由于现代企业的生产经营活动是一个复杂的整体，所有活动都是为了实现企业的目标，因而每项活动都必须加以控制，控制职能存在于经营管理的各层次、各方面、各环节、各阶段。没有控制就无所谓“管理”。

（六）协调

协调是指调节和处理企业生产经营活动中各方面的相互关系，解决它们之间出现的一些矛盾和分歧，及时克服生产经营过程中的不平衡状况。执行协调职能，通常包括对外协调和对内协调。对外协调是指企业与外部环境（如市场需求、技术进步、国家政策法令、与其他单位之间的关系等的协调，对内协调是指企