

农业企业化经营管理概论

NONGYE
QIYEHUA
JINGYING
GUANLI
GAILUN

邓泽辉 蔡源元 编著

中国人民大学出版社

农业企业化经营管理概论

邓泽辉 蔡源元 编著

中国人民大学出版社

农业企业化经营管理概论

邓泽辉 蔡源元 编著

●
中国人民大学出版社出版

(北京西郊海淀路39号)

中国人民大学出版社印刷厂印刷

(北京鼓楼西大石桥胡同61号)

新华书店北京发行所发行

●
开本：850×1168毫米32开 印张：10.75

1984年12月第1版 1984年12月第1次印刷

字数：261,000 数册：1—7,800

统一书号：4011·486 定价：1.65元

前 言

在许多前辈和同行们的鼓励下,为了满足教学的急需,我们在1980年和1981年教学实践的基础上,编写了这本教材。

本书以社会主义农业生产经营单位为研究客体。在内容上注意了从我国农业多种的经营形式出发,既研究它们一些共同的规律性的问题,又分别探索了它们各自的特点和要求,力求能较好地反映我国农业企业经营管理的基本实践。

为了更好地探索农业企业经营管理的规律,加强基本理论和基本方法的论述,避免就事论事和简单重复,增强教材的稳定性,本书基本按农业企业化经营管理的实质性问题设置章节,而不按不同企业形式分别安排。

从我国农业企业的社会主义性质出发,本书在注意调动生产经营单位和劳动者的积极性、主动性的同时,强调了要充分发挥劳动群众的社会主义主人翁精神,正确处理国家、集体和个人三者关系,自觉接受国家计划的指导,积极完成国家任务。既注意了社会主义物质文明建设,强调责权利统一,合理地组织生产力;又注意了社会主义精神文明建设,以充分调动广大群众的社会主义积极性,更好地开发劳动群众的内在动力。

为了适应我国农业从自给性半自给性生产向商品生产转变的需要,本书加强了对社会主义农业企业经营问题的研究,突出了经营自主权、企业化经营、经济合同、经营效益、贮运销、加工和市场预测等内容。

根据管理科学化发展的要求,本书在定性分析的基础上,适

当地增加了定量分析的内容。在定量分析的方法上，为了适应现阶段我国农业的实际水平，主要运用的是常规数学和统计方法，只在个别场合概要地介绍了一些比较复杂的计量方法。

管理具有二重性。除了强化生产关系之外，还有合理组织生产力的属性。在这一方面，国外企业的一些管理经验是值得我们研究和利用的。为此本书在介绍我国农业经营管理的实际状况的同时，还适当地吸收了国外农业企业管理的一些理论和方法，包括经营学说、决策理论和方法、边际效益分析、工效原理、价值工程和劳动生理学等。

现阶段，由于我国农业生产经营单位的企业化程度差别很大，有的是名符其实的企业、有的还不健全、有的甚至带有明显的自然经济的特征，因此，它们的经营管理就不可能同样地体现完全的企业性质，也不适宜于笼统地称它们为“企业”。但是，在农村商品生产迅速发展的今天，对任何类型、任何形式的农业生产经营单位来说，要求它们遵循企业化经营管理方向，力求按照商品生产和企业化的经营管理要求办事，无疑都是必需的。农业企业经营管理的原理和方法，在原则上都是适用的，对搞好生产、发展经济都具有积极的作用。基于上述原因，我们特将本书命名为《农业企业化经营管理概论》。

科学总是在继承的基础上发展的。我国农业企业经营管理学，由于种种原因虽然还不很成熟，但也经历了漫长的探索和积累过程。应该认真地吸收已经取得的成就；同时，随着生产技术的革新，经济关系的调整，科学研究和教学实践的发展，对我国农业经营管理的新实践、新经验，更应努力地加以探索和研究。既要学习外国先进的经验，更应下功夫总结我们自己过去和现在的经验。每个热心于农业管理工作的同志，都应该为更好地建立符合我国国情、具有我国特色的社会主义农业企业经营管理学而不懈地努力。但愿我们这本书也能在这个光荣而艰巨的事业中，

作出一点有益的探索。

为了避免与其它课程重复，本书不包括有关土地规划和利用问题；对有关技术经济效果的分析也没有全面展开。

由于我们的理论水平不高，调查研究不够，对实践材料掌握较少，再加上此书稿基本上是1982年完成的，虽经过一些修改，但仍感不能很好地跟上农村迅速发展的形势，书中不完善、不妥当，甚至错误之处，肯定不少。尽管如此，我们仍然诚恳地把它奉献给广大读者，但愿它能在当前实际工作和学科建设中，发挥一点微薄的作用。我们衷心地希望得到同行和广大农村经营管理工作者的批评和指正。

邓泽辉 蔡源元

1984年11月

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 管理的客观属性和机能	1
第二节 管理的科学化进程以及我国农业企业管理工作的发展	4
第三节 农业企业经营管理学的形成及其研究对象	9
第四节 当前有关企业管理的几个基本理论问题	14
第二章 农业的企业化经营	20
第一节 农业的商品生产与企业化经营	20
第二节 经营活动的基本内容	24
第三节 经营艺术和经营人才	31
第三章 农业的生产经营体制	34
第一节 我国农业多种的经营形式	34
第二节 小规模承包农户的经营特点	39
第三节 大型农场和农工商联合企业的管理机构	44
第四章 民主管理与劳动者内在动力的开发	52
第一节 资本主义企业专制管理的演变与社会主义企业的民主管理	52
第二节 加强思想政治工作, 调动劳动群众的主观能动性	58
第三节 重视智力投资, 加强人才开发	63
第五章 管理计划化与合同制度的运用	71
第一节 社会主义农业企业的管理计划化以及其特点	71
第二节 接受国家的计划指导和自觉地运用价值规律	74
第三节 各种合同制度的运用	77
第四节 农业企业内部的计划体系	83
第五节 平衡表的方法	88

第六章 生产的战略决策	95
第一节 生产战略决策的一般原理	95
第二节 农业企业合理规模的确定	101
第三节 生产方针的确定	106
第四节 战略性生产措施和投资方向的选择	112
第七章 种植业生产组织	119
第一节 作物的合理田区布局	119
第二节 单作经营与多作经营	123
第三节 轮作制度的设计	126
第四节 水利灌溉的组织	131
第五节 肥料投施的组织	136
第六节 农作物生产计划——合理组织种植业生产的基本方法	140
第八章 畜牧业生产组织	147
第一节 畜种选择与畜群结构的设计	147
第二节 畜牧业的生产计划	154
第三节 饲料生产供应的组织	160
第四节 生产技术和组织措施的经济效果分析	166
第五节 现代化养畜技术经济体系的组织	175
第九章 生产工具的合理装备和经济使用	183
第一节 生产工具的合理装备	183
第二节 农用机械的技术服务工作及其组织	192
第三节 作业过程合理化与工效的提高	199
第四节 工效的测定和分析	205
第十章 劳动方式与劳动组织、劳动报酬	213
第一节 我国农业的劳动方式	213
第二节 农业生产承包单位的劳动组织	220
第三节 农业的几种劳动计酬方法	226
第十一章 生产责任制及农户联产承包	232
第一节 生产责任制的实质与承包制度的形成	232

第二节	农户联产承包制度及其组织·····	238
第三节	专业户的大量出现与农户联产承包的新发展·····	247
第十二章	经营资金及其管理·····	252
第一节	经营资金的筹集·····	252
第二节	固定资产的利用和更新·····	257
第三节	流动资金的构成和周转·····	262
第十三章	农产品的贮存、运输和加工的管理·····	269
第一节	农产品贮存及其管理·····	269
第二节	农产品运输及其管理·····	274
第三节	农产品加工及其管理·····	282
第十四章	农产品销售组织与市场预测·····	291
第一节	农业企业产品销售的组织·····	291
第二节	组织合作商业 实现农商结合·····	296
第三节	市场预测·····	302
第十五章	成本与盈利·····	312
第一节	成本计划和成本控制·····	312
第二节	成本核算和成本分析·····	318
第三节	盈利及分配·····	322

第一章 绪 论

第一节 管理的客观属性和机能

管理，是一种计划组织、指挥调节、控制监督和激励开发的活动。

管理的这些活动是和社会化的生产劳动联系在一起的。在社会化的生产劳动中，每一种活动都不是孤立的，人们之间是为了一定的目标相互配合，而进行协调工作的。因此，必须有相应的管理活动，才能实现上述的各种配合和协调的要求。如果没有这些管理活动，社会化的生产劳动就无法正常地进行，整个经济活动就会紊乱失调甚至停滞不前。可见，管理既是社会化生产劳动的一种客观需要，也是社会化生产劳动本身的一种内在要素。马克思在分析管理的客观属性时，曾经深刻地指出：管理是“一种由社会劳动过程的性质引起并且属于这种过程的特别的机能；……。”^①

社会化生产劳动的这种配合和协调，无论大规模经营还是小规模经营都是存在的，差别仅仅是复杂程度不同而已。而且，这种配合和协调的关系，既表现在生产经营单位内部，也往往存在于生产经营单位与生产经营单位之间。从整个社会化生产的发展看，经营规模的扩大，是一种客观趋势。但在一些部门、一些环节、一些场合下，小规模经营仍是大量存在的，特别是农业生产更加突出。随着农业生产专业化水平的提高，表现在生产经营单

^① 马克思：《资本论》第一卷，人民出版社1954年版，第396页。

位之间的有关配合协调的问题将会越来越多。生产经营单位内部的这种配合，当然需要通过组织和指挥等管理活动来加以解决。存在于生产经营单位之间的，也只有加强管理工作，才能使内外的生产经营活动得到协调，从而保证生产经营单位内部的活动正常进行。

生产社会化和商品化有着密切联系，至少在一个相当长的历史时期内是如此。生产劳动社会化水平的提高，往往意味着商品交换关系的加强。生产者为了在商品交换过程中能够更好地经受社会考核，使自己在市场中处于有利的地位；为了使自己不致于垮台而且还能更快地壮大和发展，客观上也必须不断地改善自己的经营管理，不断地加强核算工作。只有这样才能做到用尽可能少的消耗生产出更多的财富和利润，从而保证扩大再生产的实现，以及适应生产社会化、商品化的要求。所以，从这个意义上说，管理也是和商品生产本身密切联系在一起的。

管理的这种由社会化生产劳动过程的性质所引起的属性和属于这个过程的机能，对不同的社会形态来说都是共同的。正因为这样，我们就把这种属性称之为一般属性，把这种机能称之为一般机能。

当然，在不同的历史阶段，由于社会生产水平的不断提高，劳动分工越来越细，需要协同配合的范围必将越来越广。因此，管理的上述机能也就越来越复杂，管理工作的重要性也就越来越明显了。在以手工劳动为主，生产规模不大，与外界联系又较少的条件下，管理的这种机能就较突出的表现为对直接劳动过程的组织和指挥。随着技术水平的提高，生产规模的扩大以及和外部经济联系的加强，管理的这种机能，就要大大超过直接劳动过程的范围，而十分重视核算、销售等内容。在现代化生产的条件下，预测、决策、教育等方面，在管理机能中的位置就越来越重要了。

管理既有同社会化生产劳动相联系的属性，又具有同生产关系相联系的属性。与此相适应，在阶级社会里，管理除了具有一般的组织生产的机能外，还具有鲜明的阶级的机能。马克思在分析资本主义企业的管理时曾指出：“资本家的指导，不只是一种由社会劳动过程的性质引起并且属于这种过程的特别的机能；同时，它还是榨取一个社会劳动过程的机能，……。”^①显然，在那里，由于生产资料为资本家所占有，管理权掌握在资本家手中，管理必然是按照资本家的意志，体现资本家利益的，因而也就必然具有明显的剥削实质。在社会主义制度下，由于生产资料所有制发生了根本变化，广大劳动者掌握着管理大权，所以，管理也就必然要服从广大劳动者的意志，体现他们的利益，为不断地强化社会主义的生产关系服务。社会主义企业的管理人员是维护广大劳动者利益和强化社会主义生产关系职能的具体执行者。他们和直接生产者之间，是社会主义生产过程中分工协作关系的一种表现，不存在剥削与被剥削的关系。

管理的两重属性、两种机能的原理，是我们认识管理问题，研究管理科学的理论基础。由社会化生产劳动的性质所引起的组织生产管理的这种机能，是具有通用性和连续性的。它不会因为社会制度的变更而消亡。资产阶级可以利用它来榨取剩余价值；无产阶级和广大劳动农民也可以利用它取得更好的经济效果，为自己谋福利。可见，我们不仅要继承和发展我国过去的有关管理经验，而且还要虚心学习发达资本主义国家的有关管理经验。完全拒绝资本主义社会长期积累起来的经验，完全抹煞他们在建立社会化大生产基础上的一整套管理内容，实质上就是否认管理的社会化生产一般属性、管理组织生产客观机能的表现。作为反映统治阶级意志的管理机能，社会主义和资本主义当然是根本不同

^① 马克思：《资本论》第一卷，人民出版社1954年版，第396页。

的。所以，既要研究社会主义管理和资本主义管理的相同之处，又要研究它们之间的原则区别。抹煞资本主义管理和社会主义管理之间的区别，盲目地挪用资本主义的一套做法，实质上是否认管理的生产关系属性、管理的阶级属性的表现。总之，我们要依据管理的两重属性、两种机能的原理，在总结自己经验教训的基础上，虚心学习外国管理的先进经验，建立健全一整套既适应我国农业的社会化生产水平，又适应我国社会主义生产关系的制度和方法，不断地发展我国的社会主义管理科学，进一步完善和推进我国的农业企业管理工作。

第二节 管理的科学化进程以及我国农业 企业管理工作的发展

管理工作是随着社会化生产的发展而不断地科学化的。无论在我国还是在外国，都可以看到这种发展进程。西方国家由于它们经历了较长的社会化大生产发展的历史实践，因而管理科学化的这种进程表现得非常明显和完整。研究和探讨这些进程，不仅可以了解人类在这方面活动的历史；更重要的是通过研究管理变革发展的历史，有助于进一步认识管理发展的规律性。这对于克服管理工作中的盲目性，增强自觉性，不断地改善我国农业管理工作和发展管理科学都具有重大的现实意义。

管理科学化的进程是随着社会生产力的发展而发展的，它主要反映生产手段、管理技能、方法效果等从量变到质变的发展过程。大体经历了原始管理、传统管理、科学管理和现代化管理几个阶段。

（一）原始管理阶段

人类在生产活动中对生产的管理虽由来已久，但在奴隶、封建社会的奴隶主、地主庄园中，生产工具原始，甚至刀耕火种，生

产力极低，劳动者处于奴隶、半奴隶地位；管理者主要按庄园主的旨意，靠棍棒、牢狱、高额地租贡赋，奴隶主甚至靠杀、卖等方式，对劳动者实行严密监管下的强制劳役和超经济剥削。管理完全处于赤裸裸的暴力强制的低级原始阶段。由于残酷地压抑了劳动者的积极性，生产力发展极其迟缓。

（二）传统管理阶段

十八世纪八十年代工业革命以后，蒸汽机代替了工场手工业，奴隶变为自由劳动者，资本主义生产成为主要的生产方式，并已渗透到农业中去。农业生产虽以人畜力为主，但已逐步引进机械农具，出现了经营农业的资本家和农工，从而引起了对农业企业式管理的需要。这个阶段，农业生产规模还比较小，工具简陋，生产率不高，与外界联系少。表现在管理上的特点是，农场主资本家凭主观经验和直观判断直接指挥生产，农工凭体力和传统经验及手艺操作；对管理人员和农工的培养主要采取家长世袭和师傅带徒弟的办法，缺乏科学的方法和系统理论依据。这种状况无论从内容、方式、手段、技艺、效能以及传授方法上，都还没有摆脱小生产和手工操作的传统，因而称之为传统管理阶段。这个阶段一直沿袭到二十世纪初。

（三）科学管理阶段

进入二十世纪之后，技术革命急剧发展，资本主义经济很快上升，技术不断更新、企业规模逐渐扩大、经营内容日益复杂，市场竞争开始激化，对管理的要求也更为迫切。过去那种靠个人主观经验和直观判断的传统管理，往往使企业的先进装备不能充分发挥效益，甚至使企业面临破产威胁。显然，传统管理的落后状态，已经远远不能适应经济迅速发展的客观要求了。因此，提高企业管理的科学水平也就越来越成为竞争成败的关键了。

在二十世纪初，生产力水平还不高，手工劳动比重较大，生产效果在相当程度上要取决于劳动者的时间利用状况和劳动强

度等因素，管理主要是侧重于对生产过程的劳动管理。在这种情况下，美国人泰勒（F·W·Taylor）把当时的先进科学技术应用于管理，经过试验、测定、剖析，剔除了操作中的笨拙和无效动作，调整了工作布局、操作程序并改良了工具，力求通过生产过程的合理化来提高劳动强度和劳动生产率，以榨取更多的剩余价值，从而逐步形成了一套科学化的管理制度（又叫泰勒制）。于是管理开始进入了科学管理阶段。列宁对泰勒制的历史意义曾作过全面评价，指出它一方面是资产阶级巧妙而残酷的剥削、榨取工人的血汗制度；另一方面又包含了一系列最丰富的科学成就。泰勒于1911年—1914年编著了《科学管理原理》一书，使管理由经验上升到理论，形成了专门的管理科学。其特点是以运用科学仪器、采用科学方法、通过科学试验、制定科学标准等，来代替个人主观经验和直观判断的传统管理。高等学校也相继开设了管理专业，以培养专门的管理人才。管理逐渐成为一种专门的技能和职业，资本家开始雇佣管理人员执行管理任务，出现了经理、场长等——“特殊雇佣人员”。

农业生产力的水平低于工业，在这个阶段，手工劳动比重很大，控制和改造自然的能力尚低。管理还主要是靠运用科学技术和机器设备去“适应”自然；靠改进生产条件、操作方法，加强生产过程组织的合理化来提高劳动生产率和经营效果。科学管理的水平和速度，都比工业要落后一步。

（四）现代化管理阶段

第二次世界大战以后，由于科学技术的迅猛发展，生产过程的自动化程度空前提高，生产日趋专业化社会化，技术更新周期日益缩短，投资数额增大，市场变化多端，竞争更加激烈。所有这些，不仅对管理的现代化提出了迫切要求，而且也提供了向现代化管理阶段过渡的条件。从农业看，主要表现在：广泛地运用了现代科学技术的新成就，发展了管理科学，完善了管理工作；

使管理从企业内部生产过程扩展到外部整个经营总体的开放系统，并注重经营预测和决策的研究；大力提高生产专业化水平，充分地发挥企业的潜力和优势；大搞农业工业化，实行农工商综合经营；采用现代化管理手段，在农业中日益广泛应用电子计算机，并逐步发展到用电脑控制；在定性分析的基础上加强定量分析，提高管理的精确性；从侧重对“物”的管理发展到研究人的行为规律，注重调动职工主观能动性；增加智力投资，重视智力开发等等。

研究管理科学化发展阶段的整个进程，可以从世界范围的发展规律中吸取他人的正反面经验，以利于我们扬长避短自觉地积极创造条件加速我国农业管理科学化的进程。

解放前，我国农村由于长期受封建地主经济的桎梏，经济基础落后。解放后，社会主义农业经济组织建立较晚，加上长期忽视管理工作，无论对它的理论研究还是经验总结都很缺乏，总的说，管理水平还很低。

就国营农场来说，全国解放前，在南泥湾就积累了一定的组织大生产的经验，可惜建国以后，没有结合新的历史条件去总结和发展。解放以后，在东北、西北等地通过垦荒建设了不少国营农场，建场初期，主要是全盘学习苏联的管理经验。在这期间，既学到了一些科学管理的理论和方法，也使农场管理沾染了较浓厚的行政管理色彩。后来虽然比较系统地总结和推广过我国自己垦荒建场和农场管理的许多成功经验，但是，由于种种原因，没有能够长期坚持和顺利发展。这不能不影响国营农场管理水平的迅速提高。现阶段农场管理虽已基本进入科学管理阶段，但仍有不少领域、不少环节甚至少数单位依然沿用着传统管理的办法。

我国集体经济的管理水平，总的说比国营农场更低。在社会主义改造过程中，也曾经创造、总结和推广过不少既适应当时社会化生产劳动水平，又符合当时生产关系状况的管理办法。如互

助组时期的变工互助换工补价办法；初级社的统一经营按劳分配和生产资料入股分红制度；高级社的“三包一奖”、四固定等等。它们无论对搞好集体生产还是强化社会主义生产关系，都起着明显的积极作用。公社化时期，由于“左”的思想指导，曾经推广过一些错误的管理办法，给集体经济管理科学化带来了深远的不良影响。六十年代初期，党中央及时纠正了“左”的偏差，在调整农业管理体制的基础上，又恢复和发展了一些农业合作化时期积累的当前仍然行之有效的管理办法，使得农业集体经济组织的管理工作得到了进一步改善。近年来随着经济体制的调整，人们对管理的重要性的认识普遍提高，各个农业生产单位普遍地建立和健全了以农户联产承包为主的不同形式的生产责任制，从而使我国的社会主义集体农业及其管理工作出现了崭新的局面。

我国社会主义农业经济组织的管理工作，虽然经历了异常曲折的道路，但总的来说，仍然是在发展和前进的。因此，对我国社会主义农业企业长期积累起来的管理经验以及对农业和整个国民经济所起的重大作用，都必须有充分的估计。当然，对由于严重的干扰、及多次的反复所造成的延缓我国农业管理科学化进程的教训，也应牢牢记取。

从我国农业集体经济目前总的管理水平来看，仍是以人畜力为主，在很大程度上带有手工劳动的特点和小生产的痕迹，基本属于传统管理阶段。这主要表现在：虽然已经初步形成了农业企业的管理理论，但在实践中基本上仍然是按照指挥者的主观经验和直观判断行事，缺乏明确的理论依据、科学方法和客观统一的标准；目前，虽然已经创造了现代化工具，但由于财力、物力、文化技术等种种条件的限制，农业的管理手段还主要依靠简陋的工具，形成了农业生产效率低、速度慢、能量小、精确度差的局面；不少地方虽然已经设立了若干专门的管理学校、管理专业，但基层生产单位的管理人员，大多没有经过专业学校或系统的业