

农业企业 经营管理 与决策学

严瑞珍 张象枢 主编

农业企业 经营管理 与 决策学

严瑞珍 张象枢 主编

中国农业大学出版社

农业企业经营管理与决策学

严瑞珍 张象枢 主编

中国人民大学出版社出版发行

(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)

新华书店经销

开本: 850×1168毫米32开 印张: 23.75 插页4

1987年4月第1版 1987年4月第1次印刷

字数: 586,000 册数: 1—3,500

ISBN 7-300-00029-0/F·8

书号: 4011·553 定价: 5.35元

前 言

随着家庭农业联产承包责任制的不断完善与发展,随着农业从自然经济向有计划的商品经济、传统技术向现代技术的转变,我国农业企业的经营管理经历了并正在继续经历着巨大的变革。原有的农业企业经营管理学已不能适应当前农村形势发展的需要,迫切要求有一本能够反映新的历史时期新特点的农业企业经营管理理论与方法的新教材。为了适应这方面的需要,同时也为了满足大专院校培养农业经营管理干部的要求,我们尝试编写了这一本《农业企业经营管理与决策学》。

本书力求从我国农村经济的实际出发,在总结实践经验的基础上,引进国外适用于我国的经验,反映出我国农业企业经营管理的特色。为此,本书从我国农村多成份、多形式、多层次的农村经济以及多层次农业生产力的现状出发,探讨了农业生产合作社、乡镇企业、服务公司、新的经济联合体、土地承包户以及专业户的经营管理问题。适应农村商品经济的发展和由生产型管理向经营型管理转变的需要,着重探讨了企业经营决策、规模效益、合同管理以及市场、信息、储运及销售管理。此外,根据农业现代化的客观要求,在经营管理与决策中,除继续介绍仍然适用于我国农村当前实际情况的传统经营管理方法外,还努力尝试加入现代管理的方法与内容——系统工程在农业企业管理中的应用。由于我国农村现代农业企业经营管理方法的运用尚处于初始阶段,故本书这一部分力求在介绍国外有关经验的同时,联系我国实际,做到深入浅出,通俗易懂,以飨读者。

参加本书编写的有：中国人民大学张象枢、严瑞珍、邓泽辉、黎书谏、姜克芬、蔡源元、陈如达、曹凤山、方丽君同志，南京农学院朱唐同志，南京林产工学院荣佩珠同志和北京农业机械化学院白人朴同志。

我国农村正处在空前的历史性变革时期，新事物及新经验不断涌现，新的农业企业经营管理理论与方法正在形成和逐步成熟，还有许多领域尚未被人们所认识，加之我们水平有限，深入实际总结经验不够，不足和错误之处在所难免，诚恳地希望读者批评指正。

编 者

1987年4月

目 录

第一章 绪论	1
第一节 我国农村农业企业的形式及素质	1
第二节 社会主义农业企业经营活动的职能	9
第三节 我国农业企业的经营活动工作	17

第一篇 农村生产与经营活动的单位

第二章 农业生产合作社与承包农户	29
第一节 农户联产承包责任制的建立	29
第二节 正确处理承包制度中的统分关系	38
第三节 农户联产承包制的完善与发展	42
第四节 专业户经营模式	50
第三章 乡镇企业	57
第一节 乡镇工业企业的发展方针与经营策略	57
第二节 乡镇工业企业产供销的组织	61
第三节 乡镇工业企业的质量管理	67
第四节 乡镇工业企业的生产责任制	72
第四章 农业生产服务公司	79
第一节 农业生产服务公司的产生和作用	79
第二节 农业生产服务公司的形式	82
第三节 农业生产服务公司的管理	91
第五章 农村经济联合体	95
第一节 农村经济联合体的形式和经营原则	95
第二节 农工商综合经营	99

第三节 经济联合体内部的经济关系·····	108
-----------------------	-----

第二篇 农业计划与合同管理

第六章 农业企业的计划管理·····	113
第一节 农业企业计划管理的意义和任务·····	113
第二节 农业企业计划管理的基础工作·····	117
第三节 农业企业计划的编制·····	120
第四节 农业企业计划的执行和检查·····	126
第七章 农村经济合同管理·····	129
第一节 农村经济合同的作用·····	129
第二节 农村经济合同的订立·····	133
第三节 农村经济合同的履行·····	136
第四节 农村经济合同的管理·····	144

第三篇 农业生产管理

第八章 农业企业的经营规模·····	151
第一节 农业企业规模的决策·····	151
第二节 我国农业企业经营规模的确定·····	158
第九章 经营方针和产业结构·····	165
第一节 农业企业产业部门布局的原理·····	165
第二节 农业企业的产业类型及产业结构·····	169
第三节 农业企业产业类型确定的方法·····	176
第十章 种植业管理·····	182
第一节 种植业部门作物的安排·····	182
第二节 轮作的作物结构及生产水平·····	186
第三节 肥料管理·····	192
第四节 水利管理·····	202
第十一章 畜牧业管理·····	213

第一节	畜牧业部门的设置	213
第二节	畜群再生产和畜产品生产的组织	222
第三节	畜牧业生产工作的组织	236
第十二章	林业管理	248
第一节	林业生产单位的经营方针	248
第二节	营林生产组织	254
第三节	木材采运生产组织	264
第四节	木材综合利用	268
第十三章	农业机械管理	272
第一节	农业机械经营形式	272
第二节	农业企业的农业机械化规划	275
第三节	农机具的配备	281
第四节	农业机械化生产过程组织	286
第五节	提高农机具使用效率的途径	290
第六节	农机具的维修和设备更新	297
第十四章	农业科技管理	302
第一节	农业科技管理的意义	302
第二节	农业技术推广的组织与管理	307
第三节	农业技术的计划管理	318
第四节	农业技术革新的组织与管理	322

第四篇 农村的购销、储藏、运输管理

第十五章	农产品的市场预测与信息服务	325
第一节	市场预测是实现合理经营的重要手段	326
第二节	农产品市场预测的内容	328
第三节	各种市场需求的营销策略	332
第四节	农产品市场预测的步骤和方法	336
第十六章	农产品销售的组织与管理	344
第一节	农产品的销售特点及合理组织	344

第二节	农产品销售渠道的选择	347
第三节	减少农产品经营风险的销售策略	353
第四节	农村合作商业的组织	355
第十七章	农产品的贮藏管理	361
第一节	农产品贮藏的任务	361
第二节	农产品的贮藏性能与安全贮藏的原理	365
第三节	仓储的业务管理	370
第十八章	农村运输的组织与管理	375
第一节	正确组织运输工作是实现合理经营的重要环节	375
第二节	运输工具与运输渠道	377
第三节	农产品运输组织的合理化	383

第五篇 农业企业的财务管理和收入分配

第十九章	农业企业的财务管理	391
第一节	农业企业财务管理概述	391
第二节	农业企业资金的筹措和投放	398
第三节	固定资金的管理	405
第四节	流动资金的管理	412
第二十章	农业企业的成本管理	419
第一节	成本管理的作用和基本要求	419
第二节	成本预测和成本计划	420
第三节	成本控制	425
第四节	成本核算	434
第五节	成本分析和成本考核	445
第二十一章	农业企业的收入和利润分配	449
第一节	收入和利润分配的原理和原则	449
第二节	农村地区性合作经济组织的收入分配	452
第三节	乡镇工业企业的利润分配	457
第四节	经济联合体的利润分配	458

第五节 国营农场的利润分配	460
---------------	-----

第六篇 农业企业经营管理决策

第二十二章 农业企业经营管理决策的重要性	467
第一节 决策问题的结构和决策活动的前提	467
第二节 决策在管理中的地位	474
第三节 农业管理决策的本质和特点	478
第四节 农业企业管理决策在农业决策体系中的地位	480
第五节 农业企业经营管理决策问题的分类	482
第二十三章 农业企业经营管理决策的基本原则	485
第一节 决策活动的基本原则	485
第二节 农业企业经营管理决策的科学性原则与决策的科学化	487
第三节 农业企业经营管理决策的创造性原则	493
第四节 农业企业经营管理决策的经济性原则与决策经济学	495
第五节 农业企业经营管理决策的社会性原则	499
第六节 农业企业经营管理决策的合法性原则	502
第二十四章 农业企业经营管理决策的程序	505
第一节 农业企业经营管理决策的步骤	505
第二节 农业企业经营诊断	507
第三节 确立决策目标	510
第四节 确定评价方案优劣的准则和方法	512
第五节 提出决策方案	515
第六节 选择方案	518
第七节 决策	522
第八节 实施	524
第二十五章 农业企业经营管理决策的科学方法	527
第一节 决策方法科学化发展过程	527
第二节 农业企业经营管理决策的硬技术	529

第三节	农业企业经营管理决策的软技术·····	532
第四节	农业企业决策硬技术与软技术相结合发展的趋势·····	541

第七篇 农业企业经营管理决策的定量分析方法

第二十六章	农业企业经营方针和部门结合的数量分析	
	方法·····	547
第一节	农业企业的经营方针与各部门综合评价的方法·····	548
第二节	农业企业各产业部门投入产出综合平衡的方法·····	555
第三节	农业企业生产专门化与部门配合的最优计划·····	571
第二十七章	农业企业种植业部门生产决策的数量分析	
	方法·····	578
第一节	农作物播种面积最优规划·····	578
第二节	农作物单位面积产量预测方法·····	582
第三节	确定农业生产要素最适施用量的数量分析方法·····	591
第四节	生产要素合理配合的数量分析方法·····	595
第二十八章	农业企业畜牧业部门生产决策的数量分析	
	方法·····	604
第一节	运用列斯里矩阵预测畜群发展趋势·····	604
第二节	畜牧业生产函数·····	615
第三节	畜牧业生产最优规划模型·····	620
第二十九章	农业企业农事活动统筹安排的数量分析方法	
	法·····	629
第一节	工序流程图·····	630
第二节	绘制工序流程图的方法·····	633
第三节	工序流程图的参数及其计算方法·····	641
第三十章	农业企业物资管理决策的数量分析方法·····	649
第一节	农业企业物资库存的决策·····	649
第二节	随机库存模型·····	663

第三节	农业企业设备更新决策.....	668
第三十一章	农业企业投资决策	676
第一节	农业企业投资的原则.....	676
第二节	农业企业的筹资决策.....	679
第三节	评价和比较农业企业投资效果的数量分析方法.....	685
第四节	农业企业开发新产品投资决策.....	690
第五节	有约束条件的投资决策方法.....	694
第三十二章	农业企业盈亏分析	699
第一节	生产费用的分类与生产费用曲线.....	699
第二节	半变动费用或混合生产费用的分解.....	704
第三节	成本——业务量——利润分析法.....	709
第四节	盈亏分析在农业企业经营管理决策中的应用.....	718
第三十三章	农业企业的风险型和不确定型决策	729
第一节	农业决策模型的组成成份.....	729
第二节	简单农业决策模型.....	732
第三节	序贯决策与决策树.....	735
第四节	为取得信息支付费用的序贯决策问题.....	739

第一章 绪 论

第一节 我国农村农业企业的形式及素质

一、我国农村农业企业的形式

1. 我国农村农业企业的产生

农业中的集体所有制是一切小农众多的国家走上社会主义道路后，必须采取的社会经济形式。在我国，社会主义集体所有制是通过农业生产互助组、半社会主义性质和社会主义性质的农业生产合作社的道路建立起来的。1958年，在农业合作社的基础上组成了人民公社。

不论高级社或人民公社都是社会主义集体所有制性质的经济组织。它消灭了生产资料的私人占有制，实行了公有制，消灭了人与人之间的统治与被统治、压迫与被压迫、剥削与被剥削的关系，建立了平等的互助合作关系；它们的经济活动，是在国家计划指导下进行的，排除了竞争和无政府状态；在消费品的分配上，实行各尽所能、按劳分配的原则。三十年来，这种农业集体所有制经济取得了一定成果，积累了一些资金；培养了一批有经营能力的人才；创造了新的生产力。

但是，三十年来，社会主义制度所提供的优越性并没有得到充分发挥。原因在于人民公社实行了过于单一化、过分集中化的管理制度。单一，是指全国农村一个管理模式；集中，是指经营管理、劳动调配均过分集中。这种过于单一化和过于集中化的制

度，并不适应农业生产的特点和当前中国农业生产力发展水平。

客观的经济进程，强烈要求找出一种既坚持社会主义制度，能充分发挥它的优越性，又能克服过于单一和过于集中化的弊病的一种新制度。中国亿万农民根据自己的亲身实践，终于找到了这种制度，这就是农业生产责任制。

中国农民所创造出来的生产责任制的形式是多种多样的，主要形式有三：（1）包产到组、联产计酬；（2）包产到劳、联产计酬；（3）包干到户。三种形式的责任制，都是联系产量计给报酬，故亦称联产承包责任制。其中，由于包产到劳和包干到户责任制形式中承包单位都是农户，故又称家庭联产承包责任制。这种责任制形式最受农民欢迎，从而发展十分迅速，目前实行家庭联产承包责任制的农户已超过农户总数的95%。

家庭联产承包责任制首先在种植业部门中采用，后来农民从中吸取了基本经验，对农村工业及副业普遍实行了“专业承包，包干分配”的办法，效果很好。继而在林业、牧业、渔业、开发荒山、荒滩以及其它多种经营方面，也都按专业建立了各种形式的家庭联产承包责任制。这种专业承包户和在家庭副业基础上发展起来的自营专业户，虽然目前占的比重还不小，但它们在开展多种经营，使自给或半自给性农业向商品性农业转化的过程中，将会起十分重要的作用。

家庭联产承包责任制的推行，调动了广大农民发展生产、关心生产成果的积极性，农村中普遍出现了学科学、用科学的热潮。成千上万农业技术人员，通过各种各样的技术承包责任制形式，如建立科技示范户、技术服务公司、生产技术联合体、科技普及协会等，普及农业科技知识，推广科技成果，为农民提供科技服务，并在服务中承担物质责任。

由于我国人多地少，土地承包户和专业户，经营规模小，他们的产品需要加工和在市场上出售，便要求提供相应的产前和产

后服务，要求实现各种各样的经济联合，这是我国农村在新形势下出现的新事物。目前，农村中已出现的经济联合体，大致可划分为以下两类：一类属于生产上的联合，如机耕、水利、植保、防疫、制种、配种等方面的联合；另一类属于产前产后的联合，如供销、加工、贮藏、运输、信息、信贷等的联合。随着农业生产专业化和社会化的进一步深入，可以预言，新的经济联合体还会进一步发展，并不断丰富自己的形式和内容。这种新的经济联合体和人民公社是不同的。它是在专业分工的基础上，采取农户联合、农户和集体联合、集体和全民联合等多种形式联合起来的；它从实际出发，哪里需要联合就在哪里实行局部联合，并不触动家庭联产承包责任制的根本制度。

2. 我国农村经济的特点

随着联产承包责任制的推行，我国农村经济体制方面长期以来存在的弊病得到了纠正。表现在第一，单一的农村经济结构，被多成份、多形式、多层次的农村经济结构所代替。多成份，是指农村除了原有的全民、集体所有制经济外，还出现了合股经济、自营专业户这样的个体经济、小业主经济、土地承包户经济、私人经济等等。多形式，是指每一种经济成份都可以有多种不同形式，如集体所有制经济有合伙企业、股份合作社、按地区或按专业建立的合作社等等。多层次，是指各种经济成份在它们各自的发展过程中，出现了多种发展层次，如个体经济、混合经济、合作经济与全民经济等等不同层次的经济联合。

第二，过分集中的经营方式被分散经营与统一经营相结合的经营方式所代替。目前，家庭联产承包责任制的形式尽管不同，但就其基本特征与人民公社时期相比，有其共同之处，也有相异的地方。共同点有：（1）土地及部分大型生产资料仍归集体所有，生产队仍在继续提留公积金、公益金，社会主义扩大再生产的职能仍在继续发挥作用。（2）承包户彼此之间的关系仍然是

同志式的互助合作的关系。（3）农民受生产队的委托，在国家计划指导下，在公有土地上组织生产，承包户不过是合作经济统一组织中的一个细胞。（4）一家一户不能容纳的现代农业生产能力，如大型农机具、水利设施以及一些生产部门等等，仍然由集体统一管理和使用，实行统一经营。（5）农户每年创造的纯收入，除上交农业税和向集体提交提留外，归社员所有。由于向集体承包户下达承包任务时，是根据社员向集体提供同等劳动量取得同等劳动报酬的原则确定承包任务、公共提留及个人所得的，因此，在承包任务之内的社员个人所得，在整个生产队范围内是统一的，实行的是生产队范围内的统一分配。上述五个方面的关系，集中地反映了农业中社会主义生产关系的本质特征，是区分社会主义集体经济和个体经济的水分岭。

不同点有：（1）集中劳动和集中经营被分散劳动和分散经营所代替，农户家庭成了生产的基本单位。农民在完成国家计划的前提下，有更大选择生产门类，因地制宜安排生产的自主权和灵活性，纠正了劳动“大呼隆”的弊病。（2）干多干少、干好干坏一个样的平均主义分配制度被多劳多得所代替。农户经营得愈好，提供的产品愈多，成本愈低，他们的经济收入和物质利益也愈多。这样，就把农户的物质利益与集体、国家的利益很好地结合起来了，克服了“大锅饭”的弊病。可见，家庭承包责任制继承了以往合作化的积极成果，坚持了社会主义性质，坚持了土地等生产资料的公有制和某些统一经营的职能，使多年来形成的生产力更好地发挥了作用；同时，又改变了过份集中化的经营方式，扩大了农民的自主权，发挥了小规模经营的长处。它把所有权和使用权区分开来，分别加以处理。从所有权来说，仍然坚持了社会主义集体所有制，但集体所有的生产资料的使用权却转交给了农户。这是我国农民对合作运动所作的新贡献，使合作制度更加完善了。在这种新的经营方式下，分户承包的家庭经营，

只不过是合作经济中的一个层次，是一种新型的家庭经济。

二、农业企业的要素

1. 农业企业的特征

尽管在我国农村中存在着多成份、多形式、多层次的农业基本经济单位，但是作为企业，它们都有共同的特点。它们都是具有一定规模的、实行单独经营和核算的经济组织。其主要特征有：

第一，从事生产和交换等经营活动。企业是社会经济活动的场所。企业因其经营活动性质的不同，可划分为各类企业，如从事物质资料生产的生产企业有乡镇企业、专业户等；从事商品交换的商业企业有供销社、贸易货栈等；从事金融活动的金融企业有农业银行、信用社等；为生产企业提供产前、产中和产后服务的服务性企业有生产资料公司、技术服务公司等等。

第二，实行单独经营和独立核算。企业拥有经营自主权，实行单独经营与核算，具有相对独立的经济利益。它有权支配自有的人力、物力和财力，组织产、供、销；它有自己的经营自主权和经济利益，并受到法律保护；它必须实行经济核算，以自己的收入弥补支出，保证企业获得利润；它享受“法人”地位，可以在银行开户和与其他经济单位签订各种经济合同。

第三，具有一定的生产规模。只有同时具备以上三个特征的单位，才能称为企业。

2. 农村企业的经营要素

农村企业为了获得产品，提供劳务，必须投入劳动力、生产资料(包括土地、生产工具、化肥、农药、仓库、原材料等等)、以及为购买生产资料、支付劳动报酬和结算经济往来而需要的资金。为了使各种生产要素能有效结合和运转，需要管理。此外，为了使企业所提供的产品和劳务能够得以实现，取得盈利，还必须要市场。