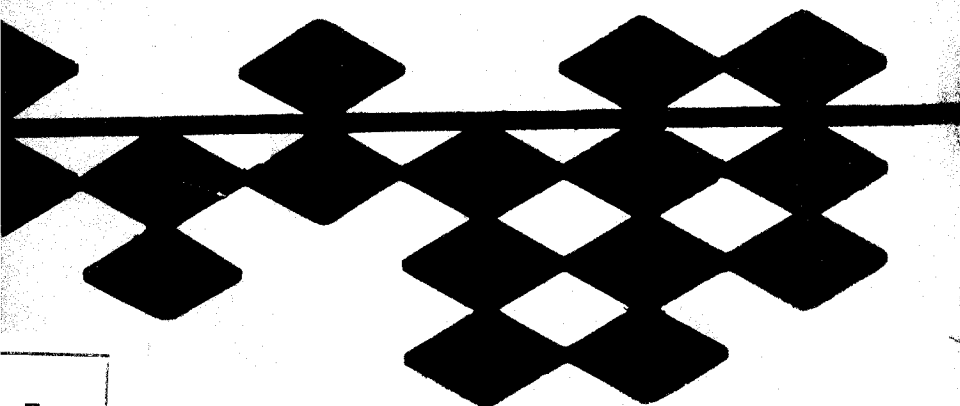


NONGCUN JINGYING JUECE



.3

责任编辑：赵文林
封面设计：乔楠

农村经营决策

陈根长著

重庆出版社出版（重庆李子坝正街102号）
新华书店重庆发行所发行
达县新华印刷厂印刷

*

开本：787×1092 1/32 印张：9.75 插页：2 字数：199千
1986年5月第一版 1986年5月第一次印刷
印数1—2,020

书号：4114·34

定价：1.32元

内 容 简 介

常言道：“吃不穷，穿不穷，算计不周一定穷。”算计就是一种决策活动。随着农村商品经济的发展，经营决策的地位越来越重要。

决策是一门学问，它是有规律可循、有技术可学的。本书初步总结了农村专业户的决策经验，对农村经营决策内容的层次结构、决策的一般规律进行了探讨，并介绍了不少适应当前农村干部和专业户决策时使用的科学方法。可供从事农村工作的干部，广大农村专业户，各级、各类农业院校的经济管理专业的师生参考。

前 言

我国农村正在改革中前进。专业户迅速发展，社队企业欣欣向荣。我国农业正在由自给性经济向较大规模的商品经济转变。商品生产和自给性生产有许多不同。首先，商品是为交换而生产的。农民的活动必然要由生产领域进入交换领域，活动范围扩大了。商品生产是社会化生产，生产者互相依靠。大量的产前、产中、产后服务要从社会中取得，产品要在社会中销售，社会联系空前广泛。其次，商品经济具有竞争性。特别是党的三中全会以后我国实施了保护社会主义竞争的政策，谁经营得法，技术先进，成本低，销路广，谁就收益高，富得快。因此，在自给性生产中不被重视的市场、交换、价格、成本、利润、信息等成了每一个经营者都要研究的课题。我国农村正处在一个历史性转变之中，广大干部群众都面临一个新的学习任务。

处于社会主义竞争中的商品经济、经营管理重心在经营上，而关键又是经营决策。市场情况如何，销售趋势怎样，人们需要什么，新的市场如何开拓，销售渠道如何打通，产品方向如何确定，品种如何选择，规模多大才好，种植、饲养、加工、耕作、植保、施肥等技术怎样提高，成本如何降低，价格如何确定，……这些都是摆在农村干部和经营者面

前的决策课题。决策是行动的先导，是理论到实践的中介，没有及时、正确、有效的决策，就没有高效益的生产经营活动。研究经营决策的学问，是提高经营管理水平的重要途径。

目前，我国农村是一个统一经营和分散经营相结合的多层次经济结构。与此相应，农村的经营决策也是一个多层次决策体制。在发展农村社会主义商品经济的共同事业中，每个农户都应有自己的经营决策，各级各类经济组织更负有决策任务。地、县、区、乡各级政府和干部也至少有三类任务：一是执行中央和上级的决策；二是进行本地区经济发展的决策；三是指导农户决策（包括提供决策信息）。所以，一切与农村经营有关的干部和人员，都需研究农村经营决策。

作者受到农村大好形势的鼓舞，抱着学习、探索的愿望，把自己在农村多年实践中积累的材料和学到的一些现代管理知识结合在一起，写了这本习作，以作引玉之砖。

顺便说一下。作为一本讲解经营决策的通俗读物，应该浅显易懂。可是第一章讲的决策原理要涉及许多基本概念，文化水平低一点的读者会觉得难一些，要是实在看不下去，建议从第二章读起。读完之后再回过头来读第一章，就会畅通无阻了。

目 录

第一章 决策原理

第一节 基础概念.....	(1)
第二节 决策目标.....	(14)
第三节 决策的体制和方法.....	(21)
第四节 决策的信息.....	(29)
第五节 决策过程.....	(35)

第二章 环境调查与预测

第一节 环境与预测.....	(49)
第二节 市场调查和预测.....	(58)
第三节 利润和成本的预测.....	(66)
第四节 资金需要量的预测.....	(73)

第三章 经营项目决策

第一节 新项目的开发.....	(81)
第二节 原经营项目的评价和筛选.....	(98)
第三节 经营项目规模的确定.....	(110)
第四节 经营项目的组合.....	(120)

第四章 技术的选用

第一节 农村技术选用的一般性问题.....	(131)
第二节 农村技术选择的论证.....	(140)

第三节	技术引进方式的选择.....	(155)
第五章	生产过程决策	
第一节	目标和因素分析.....	(164)
第二节	种植业生产过程决策.....	(169)
第三节	抗灾中的决策.....	(183)
第四节	饲养业生产过程决策.....	(189)
第五节	林业生产过程中的决策.....	(197)
第六节	工副业生产过程决策.....	(216)
第六章	销售决策	
第一节	市场经营的基本概念.....	(225)
第二节	购买决策.....	(228)
第三节	市场经营决策组合的制定.....	(233)
第四节	商品定价.....	(244)
第五节	专业户的竞争策略.....	(252)
第七章	财务决策	
第一节	财务决策中的新思想.....	(258)
第二节	经济核算.....	(264)
第三节	投资方向的确定.....	(271)
第四节	投资方案的选择.....	(279)
第五节	投资和经营风险的对策.....	(286)
第六节	筹资决策.....	(298)

第一章 决策原理

第一节 基础概念

一、决策

什么叫决策呢？用通俗的话说，决策就是拿定主意，下决心干一件什么事情。决策行为包括从发现问题到作出决定，并监督执行的过程。

决策总是为了解决某一问题，对付某一事件而采取的。所以一个完整的决策总有三个基本要素，即：问题（决策对象）；对策（解决问题的办法）；结果（决策实行的后果）。决策的任务概括起来就是三句话：明确问题，寻找对策，预测后果。

决策的目标是要使后果最佳。什么是“最佳”？这是一个很复杂的问题。不同事物有不同的具体标准。就是同一事物，不同人站在不同的角度也有不同标准。对农村的经营活动，中央、地方、集体和农户虽然根本目标一致，但在具体问题上就有差别和矛盾。同一经营单位期望达到的几个目标之间，有时也有矛盾。例如社会效益与经济效益之间，产量、收益和耗费三者之间，就是既统一又矛盾的。决策就是在这许多矛盾中寻求一个最好的决定。

决策的目的就是要对人们的各种活动提供有效的组织、

计划、指挥、协调和控制，使行动得到预期的结果。决策是行动的先导，是经营管理的核心。信息是决策的资源。各种决策方法为决策提供手段。决策者的知识、能力、素质为决策提供主观要素。决策是决策主体在这些因素场内进行的开发性活动的过程。

在实践中，为了完成一个任务，达到一定目的，往往不是作出一个决策，而是同时要作出许多决策，形成一个决策组合。农村经营决策就是一个复杂的决策组合。

决策内容很多。农村经营决策包括产品决策、生产决策、销售决策、技术决策、财务决策等等。

决策可按决策者（主体）和起作用的范围，分为中央决策、地方决策、企业决策、家庭决策等，还可按起作用的时间分为长期决策、中期决策、短期决策等，还可按重要性分为战略决策、战术决策和日常业务决策等等。

决策是一门软科学。它要将看起来很平凡的方法累积起来得到不平凡的效果。它不但要采用各门科学的成果，而且要采用多种多样的表述方法。例如本书除使用散文的叙述式语言外，必要时还要使用数学公式、几何坐标和各种示意图表。

二、经营和经营决策

经营是商品经济特有的活动。所谓经营就是商品生产者为了一定的经济目标，以市场为对象，以技术的开发、商品的生产和交换为手段，使自己的生产、技术、经济活动与外界的自然、社会、经济环境达成动态均衡的一系列有组织的活动。对经营的理解有狭义和广义之分。按照狭义的理解，

经营活动与生产活动不同。生产活动具有内向性，它的基本要求是要按照因地制宜、经济合理的原则，把农产品生产出来。经营活动则具有外向性，它的基本要求是要使自己的生产、技术、经济活动适应外部环境的变化，根据国家需要，市场变化，灵活地制定自己的经济活动目标、计划和战略，以保证取得最好的经济效益。广义的经营是把生产也包括在内的，是指为了一定的经济目标而对各种生产力要素进行组合和运行的综合性活动。

经营的核心是经营决策。所谓经营决策就是解决经营过程中的重大问题的决策。无论是乡镇企业还是农户，其经营活动过程大体是：根据对政治、经济、市场、技术、资源环境的调查分析，确定经营目标和方向，即经营战略；把经营战略具体化，就是要解决生产什么、经营什么、用什么设备、手段和方法进行生产和经营；这些问题解决以后就要投入生产；产品生产出来以后，就要进入流通和销售领域。在这整个经营活动过程中，又始终伴随着资金的运转，每一步都涉及财务活动。与这个过程相应，经营决策的内容应该包括：

表1—1—1

管 理	经 营	经营战略	经营项目	技术选用	生产过程	市场销售	财 务
	计 划	经营战略 计划决策	经营项目 计划决策	技术选用 计划决策	生产过程 计划决策	市场销售 计划决策	财务计划 决 策
	组 织	经营战略 组织决策	经营项目 组织决策	技术选用 组织决策	生产过程 组织决策	市场销售 组织决策	财务组织 决 策
	控 制	经营战略 控制决策	经营项目 控制决策	技术选用 控制决策	生产过程 控制决策	市场销售 控制决策	财务控制 决 策

环境的调查和预测、经营项目的确定、技术的选用、生产过程的决策、销售过程的决策和财务决策。

经营和管理有密切的关系，两者是互相交叉的。经营中有管理。管理是落实和执行经营决策的活动，基本职能是计划、组织、控制。管理和经营的交叉就形成许多对应的决策，如表1—1—1。

以上十八种决策是客观存在的。只是以前人们未这样归纳，所以现在往往是另外一些名称来代替它们，其实质是一样的。如销售渠道选择是销售组织决策的内容；宣传广告决策是销售控制（或推动）决策的内容。由此可见，经营决策的内容是非常多的，含义是非常广阔的。

经营管理都从计划开始，经营决策也有人理解为经营计划方面的目标、方针、战略的决策，这是片面的。现今社会变化很快，在作出实施计划的决策后必须时刻吸收反馈信息，作出各种跟踪决策。方针、战略的研究和落实要延伸到技术、财务、销售、生产活动的全过程中。

按照经营活动的内在联系，经营决策可以分成若干层次，有一级决策，还有二级、三级决策，……

例如，生产过程中的二级决策为工副业生产过程决策、饲养业生产过程决策、种植业生产过程决策等。二级决策之后还有三级乃至四级决策。

这些决策也可以从管理角度表述为计划、组织、控制。如布局属组织；施肥、灌溉等属控制，起控制生产对象的生长、发育，按计划要求实现的作用。

农村的经营决策比工业企业、商业企业的决策都复杂。

工商企业的决策主要是谋求企业生产经营目标、内部条件和市场环境的统一。农业是在露天“工厂”生产的，大自然起着关键的作用。所以农村经营决策是要谋求生产经营目标、内部条件、市场环境和自然环境的统一，要把自然因素考虑到决策中去。

农业是自然再生产和经济再生产的结合。从自然再生产的角度来说，农村的经营决策必须有因地制宜、发挥优势、利用自然、保护自然的观点，要千方百计谋求经济目标和生态目标的统一；既要充分地利用自然的光、温、水、气及土地、生物等自然资源创造出尽可能多的农产品来，又要顾及长远利益，保护生态平衡，使自然资源能长期或永远利用。

农村经营决策是社会主义制度下商品生产经营的决策，它应有如下指导思想：

社会主义商品生产的根本目的是满足社会和人民的需要。生产经营活动要把国家、集体、个人利益统一起来。在我们的社会中，国家、社会、地方、个人的利益从根本上讲是一致的，但有时也有矛盾。国家为了处理好这几方面的利益关系，发布了一系列方针、政策和法规，必须严格遵守。生产者应有全局观点，正确对待价格上的差别，必须按章纳税，只能在国家法令允许的范围内获得盈利。

商品价值只有通过交换才能实现，而交换只有在商品被消费者承认的情况下才能实现。因此，生产的产品必须满足用户的需要，要树立一切为用户服务的思想。商品交换离不开市场，所以要有市场观念，要进行市场调查，注意市场动向，进行市场分析，研究市场规律，按市场规律办事。

商品生产竞争是不可避免的。每个商品生产者都身处竞争的环境中，欲求发展就要敢于竞争，善于竞争，要有竞争观念。有些小企业总结在产品上要做到“人无我有，人有我多，人多我好，人好我转”；在价格上做到“人贵我廉，人廉我优”。这些竞争策略是好的。在竞争的环境中经营就要思想新、眼界阔、领域广、办法多、技术新。

商品生产要有发展观点，只看到眼前而忽视长远就要吃亏。市场情况一旦发生变化就会手脚无措。有一个县，前些年发展黄麻，农民收入水平提高了一步。可是他们没有更长远的考虑。后来黄麻滞销，收入一下子就掉下来了。

三、系统

在日常工作和生活中我们经常听到“组织系统”、“农业系统”等等的说法。我们可以看到这些系统都有某些共同点。比如，他们都是由多个要素组成的。如政府系统包括许多个政府机关，而不是指一个县政府。其次，这些要素或单元互相联系，构成一个有一定功能的整体。一篇文章是由字、句、章节等要素及其严密的逻辑关系构成的。如果把一篇文章剪开拆散，打乱后重新粘贴起来，即使样子仍象一篇文章，但人们已不知其所云了。

所以，系统是由若干互相区别、互相联系而又互相作用的要素组成的有机整体。成为系统的条件是“要素”和“关系”两个方面，缺一不可。

人们考察一个系统，实际上就是从实践需要出发，在现实世界的某些部分划出一条界线，界线以内为系统，界线以外叫环境。所以系统的划分是相对的。任何一个系统都是它

所在的更大系统的小系统，同时又是它内部更小系统的母系统。

随着系统划分的变化，系统内的要素也相应发生变化。例如考察农业生产系统时，土壤是一个要素。但如果把土壤当成一个系统来研究，土壤中的有机质、水、空气、微生物、矿物质都成了要素。把一个系统分解为若干要素，只能分解到一定层次，否则就会得出任何物质系统都是由基本粒子组成的。这是毫无意义的。

系统与环境互相影响，互相作用。环境给系统的作用（包括信息），又叫系统的“输入”（或输入变量），系统对环境的作用（包括信息），叫做系统的“输出”（或输出变量）。输出可以看作是输入在系统内部结构中发生作用的结果。例如对农业生产系统来说，一定数量和质量土壤、种子、肥料、水分、劳力、气候条件和农业科技便是输入。这些输入在农业生产系统内部综合发生作用，产生的输出就是一定数量、质量的农产品、副产品、一定程度失肥的土壤、半干的水塘以及农民体力疲乏和农机具破损的程度等等。

系统又可分为动态系统和相对静态系统。动态系统都有状态的转移。如农作物的生长发育。市场的物价变动和商品的紧滞、天气的阴晴雨雪就是农业系统、商业系统、气候系统的状态转移。而这种转移有一定的程序性。

凡是与人的实践有关的系统，人们就要根据它对实践的意义进行功能评价。对我们的实践意义重大者我们就说它功能大，价值高。对一个生产系统的功能进行评价，就要看它能在多大程度上满足自己和社会的需要。农村里相邻两户拥

有大致相当的土地、劳力和财力条件，但由于经营管理水平不同，功能大小就不一样。

在评价系统的功能时，不能以局部优化损害整体优化。例如一个专业户在一次经营中不讲信用赚得了一笔钱，但当地的供销社、信用社、干部群众都不再信任他，拒绝与他合作，他以后就再也赚不到钱了。他这个经营系统的整体优化就受到了损害。

农业经济系统还有以下特性：

（一）模糊性强：我们对农业上许多事物的概念内涵和外延难以绝对地确定。例如我们常讲的“统筹兼顾”“气候好坏”“生物与环境适应不适应”等等，都难以定量化。

（二）不肯定因素多：气候多变，市场需求波动，技术发展变化快，造成农业系统的不肯定因素多。农业经营决策大多是风险性决策。

（三）差异性大：农业的基本生产资料是土地。而土地是由土壤、岩石、腐殖质、无机物、水、细菌和植被等多种因素组成的。这些组成因素的千差万别，造成农业的基本条件的极大差异性。再加上气候、经济等因素的差异，就产生了农业上的季节性、地域性。而且目前农业基层单位是规模不等，经营方式不同的多层次经济组织，这又产生了经济和组织情况的多样性。农业上什么时候忽略了这种差异性，什么时候就要吃苦头。

决策也是一个大系统。从各种不同角度，可以把决策系统分解成多种多样的分系统和子系统。

从决策体制上看，决策有其相对稳定的组织系统。

从决策内容上看，决策组成一个个对象系统。

从要素和关系上看，决策有其结构系统。

从状态和转换情况看，决策有各种过程系统。

从目标来看，决策有其目标系统。

从环境上看，决策有其环境系统。

为了深入细致地研究农村经营决策，首先要对决策本身的这些分系统有个了解，这样才能从根本上提高决策质量。

四、市场、市场容量及市场占有率

这是研究农村经营决策经常要说到和用到的几个概念，必须先有一定的了解。

市场通常有三种含义。比如问：“你到哪儿去啦？”回答说：“我到市场去了。”这里说的市场就是指买卖的地方。至于问：“这个产品有没有市场？”这里的市场是指销路。此外，市场又是商品交换活动的总和，是一切商品买卖的总称。有时人们说：“市场这个概念和社会分工是不可分的，哪里有社会分工和商品生产，哪里就有市场。”这里说的市场又是第三种含义了。

社会分工的发展，大量专业户的出现，原来主要为自己生产产品的农民，越来越多地把自己生产的产品供给别的生产者，同时为了满足自己生产和生活的需要，向别的生产者购买的产品量也越来越多，这就扩大了商品的供应和需求量，也就扩大了农村市场。要适应农村商品经济发展的新形势，首先就要研究和懂得市场的学问。

市场是瞬息万变的。它的状态是由生产者的动机、消费者的动机和需要、货币的投放、竞争的状况等多种因素决定

的。通过商品，它与生产相关；通过流通和交换，它把生产和消费联系在一起，把农村的千家万户联系在一起，把农村和城市的工商企业联系在一起，它还通过货币、价格把生产、消费和金融联系在一起，市场把触角伸向四面八方。

对农民来说，每一个人都可能站在生产者一方，也都有可能站在消费者一方。

市场容量是指在一定的市场范围内，一定时期对某种商品可能的总需求量。所谓一定范围，可能是一个省，一个地区、一个县、也可能是指某一个集市。总之是某一个商品可能到达的销售地点的总称，因而是因人、因商品而变化的。

所谓一定时间，也是随商品、随研究者的需要而定的。

研究市场容量是进行商品发展和市场销售预测的重大课题。生产量超过市场容量就出现卖难，小于市场容量就出现买难。出现第一种情况时，竞争就在生产者之间进行。第二种情况，竞争则在消费者中间进行。

市场占有率，是指在一定市场范围内，某地区、某企业或某农户的某种商品的销售量占该市场同种商品总销售量的百分比，则该企业或该地区、该农户的这种商品的市场占有率的计算公式是：

$$\eta = \frac{q}{Q} \times 100\%$$

上式中， η 表示某种商品的市场占有率， q 表示本企业或本地区产品在该市场销售量， Q 表示同种商品在该市场的销售总量。

市场占有率是商品经济中很重要的一个数据信息。它反