



现代农业 企业管理

[美] D. D. 奥斯伯 K. C. 施尼柏格著
叶谦吉译

农业出版社



现代农业 企业管理

（第二版）

（工商管理）

中国农业大学出版社

现代农业企业管理

[美]D.D.奥斯伯 著
K.C.施尼柏格

叶谦吉 译

农业出版社

Modern Agriculture Management
by D.D.Osburn, K.C.Schneeberger
Reston Publishing Co., Inc. 1978
本书根据1978年瑞斯通出版公司版译出

现代农业企业管理

〔美〕 D.D. 奥 斯 伯 著
K.C. 施尼伯格
叶 谦 吉 译

农业出版社出版（北京朝内大街130号）

新华书店北京发行所发行 农业出版社印刷厂印刷

850×1168毫米 32 开本 11.5 印张 294千字
1983 年 12 月第 1 版 1983 年 12 月北京第 1 次印刷
印数 1—4,250册

统一书号 4144·493 定价 2.45 元

译 者 说 明

这是美国新近出版的一本有关农业企业经营管理的教学用书。它介绍了在美国当前市场情况极度不稳定的情况下，要经营好一个农（牧）企业必需掌握的一些理论知识和管理方法。其中某些关于经济分析和企业监控的内容，可供我国农牧业工作者参考，因此，我们把它译了出来。原书各章前面的“提要”和后面的“复习题”，以及第六章的一个“附录”，意义不大，我们把它删掉了。另外，原书各章图和表的序号是按它们在书中出现的先后统一编排的，译本已把它们分开，分别编了图的序号和表的序号。译文中错误和不妥之处，在所难免，尚希读者批评指正。

一九八二年九月

前 言

在农场管理学的教学中，积二十五年余的经验，我们深知农业管理科学的发展，现在已经远远超越了（1）生产经济原理的直接运用，或（2）应用生物科学课程中讲授的生产技术管理的范畴。

从教学和科研的经验中，我们认识到农场（牧场）管理学是经济分析和企业监控，以及在变化着的技术、经济、社会和人类环境等情况下的生物学过程的管理的一种综合。管理的概念，现在含义甚广，包含着比单纯地制定备选方案并选择其中一项最佳方案这类问题要多得多的东西。所谓最佳方案就是最适合企业主要目标的方案。光这方面的内容还只是农场管理学广阔领域中的一个组成部分而已。

本书虽说对现在负责农场（牧场）企业的管理工作很有用处，但它主要是为未来的农场主（牧场主）或者同他们在工作上密切联系的科研人员和实际工作者写的。

本书讨论了农场（牧场）企业管理人，在今天这样复杂的农业市场中，要成功地经营一个企业所必需掌握的现代工具和理论知识。

全书分七编共二十一章。第一编导论部分论述了本书的范围以及管理在变化着的农场企业的高效经营中所起的作用。

第二编关于经济原理的应用部分，阐明了经营和管理决策中所必要的经济原理。对这些原理的理解，将为掌握以后各章有关的原理和更为复杂的决策工具的运用，打下必要的基础。

第三编企业的监控部分，论述农场企业绩效的分析和评价中，

必需的统计资料和计算技术。本编开头部分利用一种理想数报表和分析系统，来验证企业绩效的监控。这一单元的最后一章，集中讨论了在缺少绩效统计数据从而限制了企业活动分析的情况下，如何进行分析的方法。

第四编前景规划部分，讨论了资源清查和资源利用（事业组合）以取得适应企业目标和资源可用性的最大报酬。这里谈到了为规划企业活动所必要的逐步求解法。这些详尽的求解程序，可以为农场备选方案之间的兼容性提供保证，并为在农场企业经营中出现的不能充分发挥盈利潜力的概率，降低到最小。

第五编企业组织和资源管理部分，论述了企业组织的不同形式，以及每种组织形式的优缺点。并重点突出了今日农业经济中信贷的来源和利用。这里还论述了财务规划和资金管理对企业生存和成长的重要性，以及投资机会和有关信贷需要，与财务备选方案之间相互匹配的重要性。在清偿贷款义务中，应妥善安排债务负荷率要求，使贷款偿还与收益实现一致。

第五编最后一章专门讨论了土地：关于土地的评价和控制的备选方法。这里讨论了租地和借地的不同方案，并重点论及从业主和租户双方的立场出发，如何达成合理的租赁安排。

第六编投资分析部分，阐述了资本核算技术。讨论了测定不同投资备选方案盈利率的方法。此外，还就评价资金供应条件来测定投资机会的可行性（流动资金条件）。

第七编税捐和保险是本书的最后部分。有关保险的一章论述了企业的主要保险需要，并讨论了各种备选保险单的种类及其承保范围。第二十一章，所得税管理，讨论了企业收入、支出和资本的管理，如何以形成最小税务义务的方式与企业税后最大收益的目标相一致。特别着重研讨了长期收入均衡化的技术。

必须承认，本书将为代表着许多不同地区和不同背景的读者所采用。因此，我们力求使基本原理各章尽量简明易懂。例如，论述经济原理、资源清查、预算编制和农场全面规划的各章，都

是基本原理部分。至于线性规划和资本核算两章，内容较深一些，并涉及基本原理的深入论证，但仍力求以不需高深的预修课程而能读懂的形式加以表达。

作者的意图，是想把本书作为农业管理课程讲授的一种全面而又有选择性的补充教材。有些章节适用于某一情况，就不一定适用于另一情况。例如，对农场报表和简单管理核算各章。相反，在工作上与经营农场主有紧密联系的从业人员（如成人农民教育计划的教师或农业金融工作者）可能会认为有关简单管理核算方法一章又是全书较为重要的篇章之一。

每章开头都有介绍本章主要内容的提要：即将要讨论的基本原理和（或）方法。这给读者指明了应加注意的重点，并协助他在阅读时能把主题综合起来。我们深信大多数读者通过掌握本书所提供的资料和方法，就可对摆在现代农业企业管理工作者面前的各种复杂而且引起争论的决策问题，运筹帷幄，应付裕如。

目 录

译者说明

前 言

第一编 农业企业管理导论

第一章 管理	1
经理的职责范围	2
管理的观点	4
结 语	13

第二编 经济原理的应用

第二章 短期规划中的边际分析	15
投入产出关系	16
投入-投入关系	25
结 语	29
第三章 决策制定中的成本概念	30
成本分类	31
短期成本与长期成本	33
短期成本曲线	34
成本原理应用一例：乳牛业	40
规模经济	43
结 语	48
第四章 固定成本：五费	50
折旧费	51
利 息	55
维修费	56

税金和保险费	56
固定成本能消耗利润	57
结 语	58

第三编 企业的监控

第五章 几种可供选择的报表系统及其作用	61
报表系统的等级	62
报表系统的输出和利用	64
结 语	67
第六章 企业业务分析与控制	69
一套报表系统	69
资产目录和折旧表	76
资产及其价值	76
决算表	82
损益计算表	85
财务比率分析	98
现金周转	100
绩效分析（或活动分析）的比较标准	105
绩效的测度	106
结 语	111
第七章 农场经营问题剖析	113
分析方法	114
存在收益问题吗？	116
问题：暂时性的还是永久性的？	116
问题的严重性	118
经营情况	119
组织问题	120
其他评价情况	122
结 语	124
第八章 运用有限资料的简单管理核算方法	125
联邦所得税收入：独资经营	126
应征税收收入的调整	127

简单分析法·····	128
结 语·····	132

第四编 前景规划

第九章 预算编制：根据纪实资料的决策制定·····	133
预算类别·····	135
预算系数·····	138
运用部分预算对决策进行事前检验·····	139
主要投资决策的预算编制·····	143
结 语·····	149
第十章 农场资源清查·····	151
资源盘存·····	151
土地·····	152
劳力·····	156
资本·····	158
劳务·····	160
管理·····	161
从盘存到规划·····	162
第十一章 事业预算的应用·····	163
事业预算举例·····	164
每一事业可以有一个以上的预算·····	165
预算目的影响着内容·····	167
为事业预算编制取得数据的来源·····	168
不仅是纯经济的问题·····	172
事业预算评注·····	173
结 语·····	174
第十二章 农场（牧场）全面规划·····	176
构件预算法·····	177
耕作制的规划：一般原理·····	177
畜牧事业选择的规划：一般原理·····	178
计划形成·····	179
现行正常情况·····	180

备选计划·····	186
现金周转可行性的评价·····	194
结 语·····	196
第十三章 线性规划·····	198
线性规划的定义·····	198
线性规划与预算编制·····	199
线性规划的推理法：图解示例·····	201
应用电子计算机的决策制定·····	207
结 语·····	213

第五编 企业组织与资源管理

第十四章 农场企业所有权的类型·····	215
独资企业·····	215
合伙企业·····	217
公司组织·····	222
三种企业组织结构的比较·····	228
结 语·····	233
第十五章 信贷来源与信贷代理人·····	234
生产信贷合作社·····	234
商业银行·····	236
商号·····	238
人寿保险公司·····	238
联邦土地银行·····	239
农民家宅管理局·····	240
私人信贷·····	241
借贷人的信誉——信贷机构的看法·····	242
从信贷机构期望些什么·····	246
结 语·····	247
第十六章 资本利用与信贷规划·····	249
资本的备选用途·····	249
农场主和牧场主的资本利用·····	250
信贷·····	251

风险递增原理.....	253
期限和利率.....	254
贷款种类.....	255
实际利率.....	259
结 语.....	261
第十七章 土地取得和利用的策略.....	262
控制土地的动机.....	263
土地所有权.....	263
土地估价的一个方法.....	265
农地租赁制的类型.....	269
租赁还是购置?	275
结 语.....	276

第六编 投资分析

第十八章 投资分析与决策制定	279
货币的时间价值.....	280
资本成本与贴现率的选择.....	282
制定现金周转预算.....	286
用部分预算法估计纯收益.....	286
结 语.....	287
第十九章 投资机会的选择.....	289
分析技术.....	289
现时价值（或现值）技术.....	292
征税条件.....	297
投资的可行性.....	300
相互排斥的投资项目和投资怪癖.....	302
不确定性和风险.....	306
结 语.....	308

第七编 税捐与保险

第二十章 保险.....	309
保险需要的优先项排列.....	309

财产保险.....	310
综合责任保险.....	313
雇用职工的责任保险和工人补偿金.....	314
作物保险.....	315
人寿保险.....	317
健康和事故保险.....	319
保险单比较.....	321
结 语.....	325
第二十一章 所得税管理	327
税款管理策略的运用.....	327
报税的方法.....	330
收入均匀化策略.....	332
增加收入的经济活动.....	335
减少收入的经济活动.....	336
税金最小化的其他技术.....	336
结 语.....	339
附录	341
表1 按复利计算的终值系数.....	341
表2 未来货币的现值系数.....	344
表3 贷款分期偿还系数.....	347
表4 年金现值系数.....	350

第一编 农业企业管理导论

第一章 管 理

经理是现代农业企业的“神经中枢”，当企业所有人决定企业目标之后，经理即被授权推动这些目标的达成。在许多家庭农场（牧场）中，企业目标是与家庭目标完全交织在一起的。

高效管理的前提，在于明确认识管理的职责范围，并具备分析的技能 and 理论基础。经理必须培养发展自己从多方面掌握情报资料，进而加以分析，并对不同类型的问题进行决策等等的的能力。他的决策，往往会由于资料不充分，错综复杂的相互关系，以及对未来捉摸不定等，而复杂化起来。但如果今天的农业企业单位想要在明天仍能继续生存下去，那就必须作出各种决策，并把它们付诸实施。

农场、牧场以及农业有关企业的组织和管理，正变得越来越综合化，企业规模不断扩大，资金需要不断增加，而劳力则越发变得稀少。市场实际上已成为国际范围的了。处于这样错综复杂情况之中，经理如何能以最高效率行事呢？本书将讨论有关真实世界中各种问题的经济与管理的原则，旨在为应付一个动态的、现代化农业中出现的形形色色的问题和机会，提供一些模型和方法。

关于什么是管理的问题，本书主张广义的观点。管理应看作是一个企业为达到一定目的而进行的组织和经营的种种活动。在明确了企业所有人的目标之后，管理将指导资源利用。管理的责任包含着组织决策，诸如：（1）生产什么，（2）生产多少和（3）什么时候生产；还包含每日每月的经营作业，如：（1）生产方法

的决定, (2) 作业的时间安排, (3) 设备和技术的选择和 (4) 工作人员的挑选。经营作业是根据为完成某一特定的组织目标所选择的办法不同而有所不同的。例如: 确定清理 200 英亩灌木林地, 并把它开拓成改良的牧草地, 以保证乳牛能在冬季按照正规的饲料成分来饲养。

经理的职责范围

一般地说, 在美国农业今后仍将由自耕农或家庭 (企业) 单位占统治地位, 虽然家庭可能包括父母加上子女及其家属在内构成合伙或公司的形式。因此, 管理和工作人员的职能, 就必然地要落到一人或一些人的肩上。此外, 与大公司企业相比, 农业企业管理人往往要全面负责管理工作的所有领域。这些领域有各种不同的划分, 其中之一是:

一、技术活动 包括负责一切生产技术, 生产是否按农时完成, 以及为改变经济和技术状况而灵活采用的生产过程。

二、商业活动 包括所有购置和销售。这个领域包含着采办为有效生产所需各种物资的数量和比例, 加上井井有条的贮存、处理以及销售生产出来的商品产品。它还包括市场预测以及同他人的服务签订合同等工作。

三、财务活动 包括尽可能以最佳方式获得和利用资金。这就要求作为对未来投资需要的预测以及筹集资金的安排。

四、会计核算活动 包括物资、人力、业务和纳税等记录。这项活动可能还包含着对某些企业或业务部门规定一些标准和定额。

除以上这些活动的指导外, 管理人可能是目标设定者, 计划制订者、推动者和农业企业与公众的联系人。表1-1所示是现代农业管理者职能范围的要点。

表 1—1 管理活动的范围

技术活动	决定生产什么和如何生产	企业选择和联合投入水平和配合产品质量
	土地利用	性能和肥力， 耕作措施，水土保持， 管理，约束
	决定耕作机械水平	需要资金， 机修等服务的可得性， 劳力蕴涵 ^①
	生产规模的决定	生产和购买的经济节约， 成本曲线的形状， 专业化的程度， 管理能力
商业活动	投入的取得	自有， 租借， 雇用， 从什么人那里取得， 什么时候，要多长时间， 质与量， 资金供应
	产品销售	自由市场？合同？期货交易？ 直接售给购买者或商店， 交货地点， 质量， 一体化
	市价预测	投入物资， 产出产品
财务活动	资金获取	金额和条件， 来源， 借款者的服务， 自有资产状况和清偿能力
	资金利用	备选方案的相对有利性， 时间范围与偿还， 现金流通