

新农村农业技术培训系列丛书

现代农业企业经营 与管理基础读本

刘艳霞 刘松叶 编著



NLIC2970801211



科学普及出版社
POPULAR SCIENCE PRESS

新农村农业技术培训系列丛书

现代农业企业经营 与管理基础读本

刘艳霞 刘松叶 编著



NLIC2970801211

科学普及出版社

· 北 京 ·

图书在版编目(CIP)数据

现代农业企业经营与管理基础读本/刘艳霞,刘松叶编著.
—北京:科学普及出版社,2012.2
(新农村家业技术培训系列丛书)
ISBN 978-7-110-07680-4

I. ①现… II. ①刘…②刘… III. ①农业企业管理
IV. ①F306

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 027859 号

责任编辑 鲍黎钧 康晓路
封面设计 鲍 萌
责任校对 韩 玲
责任印制 张建农

出版发行 科学普及出版社
地 址 北京市海淀区中关村南大街 16 号
邮 编 100081
发行电话 010-62173865
传 真 010-62179148
投稿电话 010-62176522
网 址 <http://www.cspbooks.com.cn>

开 本 850mm × 1168mm 1/32
字 数 136 千字
印 张 6.875
印 数 1—4000 册
版 次 2012 年 2 月第 1 版
印 次 2012 年 2 月第 1 次印刷
印 刷 河北省涿州市京南印刷厂

书 号 ISBN 978-7-110-07680-4/F·242
定 价 20.00 元

(凡购买本社图书,如有缺页、倒页、脱页者,本社发行部负责调换)
本社图书贴有防伪标志,未贴为盗版

前 言

我国市场经济体制的建立和现代农业的崛起，对农业企业经营和管理提出了新的要求，在大学设置“农业企业经营管理学”供大学生学习、参考。但是，农业企业的经营与管理知识不只是一门理论课程，更多的是要与现阶段农村、农民、农业的实际情况相结合，成为实践的指南。为此，我们编写了此书。

本书共九章，分为农业企业概述，农业企业经营战略，农业企业经营决策，农户家庭经营，农业经营组织，农业企业要素管理，农业企业生产管理，农业企业人文管理，农业企业发展经典案例。本书既可以作为中高职农业院校开展基础教育的用书，也可以作为农民自学教材。

由于编者水平有限，书中难免有不足抑或疏漏之处，恳请读者不吝指正，以便修订时完善。

目 录

第一章 农业企业概述	1
第一节 农业企业的基本概念	1
第二节 农业企业的类型	6
第三节 农业企业经营管理	16
第二章 农业企业经营战略	23
第一节 企业经营环境分析	23
第二节 企业经营战略的分类	30
第三节 企业经营战略的控制	35
第三章 农业企业经营决策	42
第一节 经营规模的制约因素	42
第二节 筹资	44
第三节 投资	48
第四节 营销	57
第四章 农户家庭经营	64
第一节 农户家庭经营依据	64
第二节 农户家庭经营类型	69
第三节 现阶段农户家庭经营的问题	78

第五章 农业经营组织	81
第一节 农业合作经济组织	81
第二节 农业产业化经营的内涵	91
第三节 农业企业	94
第六章 农业企业要素管理	103
第一节 经营要素配置	103
第二节 有形要素配置	116
第三节 无形要素配置	121
第七章 农业企业生产管理	133
第一节 种植业生产管理	133
第二节 畜牧业生产管理	138
第三节 加工业生产管理	147
第八章 农业企业人文管理	155
第一节 人力资源积累	155
第二节 农业企业品牌	162
第三节 农业企业文化	170
第四节 农业企业激励与奖惩措施	175
第九章 农业企业发展典型案例	186
第一节 赛飞亚公司	186
第二节 长沙“秀龙生态米”	189
第三节 蒙牛公司	195
第四节 温氏集团经营	198
第五节 河北华龙集团	208
参考文献	211

第一章 农业企业概述

第一节 农业企业的基本概念

一、企业的概念和特征

1. 企业的概念

企业通常是指从事商品生产、流通、服务等经济活动，通过商品或劳务交换来满足社会需要从而取得赢利，实行独立核算、自主经营、自担风险、自负盈亏的依法设立的经济组织。

2. 企业的特征

企业是商品生产和商品交换发展到一定阶段的产物。企业是社会经济活动的基本经济单位，仅就其作为生产力组织形式方面来讲，有如下特征。

(1) 企业是从事生产、流通、服务等经济活动的协作组织。企业作为一个组织实体，是由投资人通过一定的方式把一定数量和质量的劳动力和生产资料集合在一起，为特定的生产目的而组成并进行协作劳动的生产经营体系。区别于个体劳动的一个重要特征就是，它是众多劳动者进

行协作劳动的场所。

(2) 企业是以赢利为目的的商品生产者。企业的生产不是为自身需要而进行的，而是为了以其产品或劳务同消费者通过等价交换去满足社会需要而获得利润。商品性和赢利性是企业的最重要特征，也是区别于其他非经济性组织的重要标志。获取利润是企业存在的基本理由，但是企业的利润源泉或生存发展的机会并不取决于企业自身的赢利动机，赢利也并不必然表现为经营常态。企业只有以消费者或顾客服务为宗旨，保持内部条件、外部环境和经营目标的动态平衡，才能获得更好的发展。

(3) 企业是享有独立经营自主权的市场经济主体。企业作为投入各方为谋求一定利益而结合形成的利益共同体，只有实现其整体的发展和利润的增长才能满足和协调各方面的利益需要，所以必然要求企业拥有独立的经营自主权，实行自主决策、自主经营、独立核算、自负盈亏。

(4) 企业一般是具有独立人格或法律主体资格的法人。企业作为一种社会经济组织，只要是按照相应条件依法登记设立，能够以企业的名义进行民事活动并承担相应责任，享有民事权利和义务，就具备了成为法人的基本条件。企业法人是一种常见形态，但不是所有的企业都是法人企业。

二、农业企业的概念和特征

1. 农业企业的概念

农业企业是指使用一定的劳动资料，独立经营、自负

盈亏，从事商品性农业生产以及与农产品直接相关活动的经济组织。农业企业与乡镇企业不同。乡镇企业在农村中主要是从事非农产业，只有极少数是属于农业企业。农业企业既包括以土地为投入要素直接经营农、林、牧、渔业的经济组织，也包括从事农业产前、产中、产后各环节的加工、服务等相关活动的企业。广义的农业企业，其经营项目既包括农业机械、饲料、肥料、肉类包装、各种食品的生产和销售，也包括以天然纤维为原料的纺织品的生产和销售。

2. 农业企业的特征

农业企业除了具有一般企业共有的属性之外，还具有以下特征。

(1) 农业企业的经营对象是农作物和农产品。这是农业企业区别于其他工商企业的最显著特点。农产品生产涉及多种自然因素和经济因素，有些因素可以控制，有些因素无法控制。农产品具有生产资料和消费资料的双重属性。

(2) 农业企业的经济效益带有较大的不确定性。由于农业生产周期长，受客观因素尤其是自然条件的影响较大，不可控因素较多，加之市场风险的影响，使农业经营风险较大，投入与产出的因果关联常受偶然因素的影响，经营结果难以准确测定，经济效益常有波动。

(3) 农业企业作为农业生产的基本单位，其组织形式灵活多样，规模可大可小，可以是一个家庭、几个家庭的联合或公司等；可以是法人企业，也可以是非法人企业

(如业主制企业和合伙制企业)。但这并不意味着对农业企业规模没有要求。在经营规模十分狭小时,农业经营便会丧失规模经济效应,因此农业企业也必须讲求适度规模经营。

(4) 由产业的特性所决定,农业生产受自然因素制约而周期较长,农业生产决策以及产品结构调整对市场需求变动的反应相对迟滞,决定农业企业经营成败的因素错综复杂,加大了农业企业经营决策的难度。

(5) 农业生产经营活动的分散性给企业的生产组织、劳动管理和供销管理等经济活动带来复杂性,同时农业生产条件较差,工作环境较艰苦。

三、农业企业化经营的意义

农业企业化经营的直接意义在于:遵循商品经济规律,以经济效益为最直接经营目标,通过各种手段,采用先进的技术,提高劳动生产率,尽量降低农业生产中的成本和费用,使产品具有市场竞争力,最终体现农业经营收入和利润的增加。具体体现在以下几点。

1. 保持劳动平衡

农业企业可以通过多样化经营,尽可能地减少劳动力、劳动辅助手段的开支和在不同的季节内尽可能地保持相同规模的生产,以达到劳动平衡。一般来说,某种土地利用方式的翻地、播种和收获的时间是相对固定且分别集中在一个相对较短的时间出现在两个农忙峰值之间。为了达到

最佳劳动量耗费，可以将那些在时间上能相互补充的土地利用方式结合在一起，即一种土地利用方式的劳动低峰期能被另一种利用方式的劳动高峰期所填补。这样就可以以最少的劳动耗费取得既定或最佳的经济效益。

2. 降低成本

农业企业经营规模的扩大，能最大限度地分摊固定设备和采用科学的技术和成本费用，降低生产成本。当成本费用降低成为可能时，反过来又能刺激农户采用更先进的农机设备和农业科学技术，使农业机械和先进的农业技术得以推广，为进一步提高农业生产率创造条件。

3. 降低交易费用

农业企业在某种程度上对市场组织的替代，减少了农业生产诸要素（包括劳动要素）所有者之间讨价还价的交易费用。农业企业作为一个经济实体，通过分工与协作，大大减少了家庭小农户在购买生产资料 and 产品销售时，单个主体跟市场进行交易所耗费的大量人力和时间，节约了交易费用。

4. 享受更宽松的政策

企业具有比单个农户更大的自由度和独立性，能够享受比较宽松的政策环境。在土地耕种类型和产品销售方面享有更大的权力，对政府和市场有更大的影响力。如农业企业因其产品市场份额大，具有更大市场议价能力，甚至有左右价格的能力。

5. 利于降低企业风险

虽然分散的家庭小型经营表面上看起来更具有灵活应付风险的能力，但它的成本是非常高的。而一个较大的农场企业具有更多的减少风险的机会。首先，企业化经营促使农业企业的经营者主动去获取市场信息，预测市场供需情况来合理安排自己的生产，达到规避风险的目的；其次，企业化经营使农业生产者直接面对市场，依据市场需求来调整自己的产品结构，从而可以将市场价格波动造成的风险在几种产品中分摊；再次，规模较大的农场可以通过种植几种能适应不同小气候的作物来减少自然风险。

第二节 农业企业的类型

农业企业根据不同的标准，可以划分为不同的类别。如按企业经营规模或农产品的市场化程度，可将农业企业分为：第一类是自给自足型企业，其向市场供应的农产品占总产量的百分比少于25%；第二类是少量商品化型企业，出售的产品占总产量比重的25%~50%；第三类为高度商品化企业，其出售农产品的比重在50%~70%；最后一类即完全商品化型，其销售比重在75%以上，主要为市场销售而从事农产品生产。按农业企业与市场交易关系的程度，可划分为专业化农业企业、契约型农业企业以及纵向垂直一体化的农业企业等等。综合以上划分标准，同时结合农

业企业内部的组成结构，以及农业企业使用土地的方式的不同，可将农业企业区分为以下几种基本类型。

一、农户家庭经营组织

农户家庭经营组织是以农户家庭为单位承包集体所有的土地，进行自主经营、自负盈亏的农业经营组织。具体可分为三类：一是超小规模农户经营组织，经营规模小于0.67公顷；二是适度规模的农户经营组织，经营规模0.67~6.7公顷；三是规模经营农户组织，经营规模6.7公顷以上。后两类为大户承办包（租赁）经营组织，或家庭农场式经营组织（或现代企业式家庭农场）。我们将农户家庭经营组织看成是超小经营规模的农户组织。这类农户家庭直接经营的产品除了交足农业税和定购粮外，主要是自给自足。严格意义上讲，这种类型不是企业化经营，但无论是现在还是将来一段时间内它都会在中国广泛而普遍存在。

有关农户经营组织的研究表明，农户具有以下制度结构、组织特征与效率：①以家庭为载体，内部分工与协作便利，信息沟通容易，决策反应快，随机性强，能够适应农业生产中面临的自然环境的不稳定性。②农户直接组织经营，劳动无须计量。③特殊的分配规则和良好的激励机制。④管理成本低，组织技术简单，能够适应农民的组织习惯和心理习惯，具有很强的组织稳定性。

二、农村大户经营

农村大户经营组织是市场主导型的专业化农业经济组

织。其产生的途径：一是农户经营者直接承包或租赁土地，通过逐渐积累而形成规模经营大户；二是农户经营者向社区乡镇集体经济组织承包或租赁那些没有发包到户的集体山地或耕地、林地等；三是社区集体经济组织推行“两田制”或“三田制”时，通过投标承包大片土地而形成。该类组织大体上具有农户经营组织的分工决策灵活以及良好的分配激励机制等优点。具体来看，有以下两种。

（一）家庭租佃式

经营者以单个家庭为主体，其生产的产品除满足自身的需求外，主要用来出售和深加工。其经营的土地只有一部分是按人口承包而分得的；另一部分土地需经过土地流转机制而集中。主要土地流转机制有：①转包。初始承包人将其从集体经济组织承包的责任田，转包给后来承包人。后承包人按承包土地的多少负担农业税和国家订购任务及集体提留，并按转包协议交纳一定额的转包费。②转让赠与。转让是指初始承包人一次性收取转让费，将土地使用权转让给受让人。转让关系发生后，转让人与受让人之间不再存在因转让而产生的任何关系，这是与转包明显不同的地方。赠与主要是发生在亲戚、朋友及家属之间的一种无偿性质的土地经营权的转移。③抵押。目前我国农村土地使用权抵押受到有关法律法规的限制，但有两种情况进行：一是由抵押人依法承包并经发包方同意抵押的“四荒地”；二是以乡（镇）、村企业的厂房等建筑物抵押的，按其占用范围内的土地使用权一起抵押，但土地使用

权不得单独抵押。

以上几种流转方式的共同特点是，在我国土地国家所有和集体所有的大环境下，不触动现有承包制基础上的土地制度的微观调整。它可以使土地适当地向经营农户集中，但很难使土地在空间上集中连片，不可能根本上解决土地零碎化的问题。因此，家庭式租佃企业经营的土地面积也不大，这就决定了其向市场可能提供的农产品不会很多，所以其规模等级为少量商品化型。在中部经济相对欠发达的地区，农村主要劳动力常年外出打工，其承包的责任田愿意暂由其他人经营，所以这些地方的家庭租赁经营形式普遍存在。

（二）家庭式农场

家庭式农场是单个农户家庭或几个农户家庭的联合经营，其农产品主要面向市场销售或加工；其销售或加工的农产品数量一般要大于家庭式租佃。

家庭式农场具体又可归纳为以下三种。

第一种，两田制下的家庭农场。在我国，一般人们将这种模式理解为，在坚持土地集体所有和家庭承包经营的前提下，将集体土地划分为口粮田和责任田。口粮田能保证农民吃饱，按人均分，只负担农业税，不负担订购粮任务和交纳承包费；非口粮田可能是承包田、租赁田、拍卖田等，经营非口粮田的农户负担全部订购粮并交纳承包费。农户耕种的责任田，其产品主要用来深加工和供应市场。其经营规模等级属高度商品化型。其适宜分布的地区有：

人少地多，能在保证基本生活前提下拿出土地来集中连片出包，或土地质量高，所需口粮田不多的地区；农户经营规模土地，比较利益较高的地区以及经济比较发达，人们对土地的依赖性不强的地区。

苏南地区的“种田大户”就是这种模式。以江苏武进市东群村为例，该村共有耕田 714 亩，责任田 197 亩，由 5 个农户承包。土地集中模式是：在原来的均包制的基础上，划分口粮田和责任田，农户通过转包责任田实现土地集中，转包时承包者须交纳有偿转让金给村委会。经营操作模式是：村委会及有关部门给予种田大户支持，包括农业基础设施建设，农机、农技、农资的支持；为他们开设专门账户贷款、粮食产品优先收购入库等；农户负责作物管理，如防虫、施肥、灌溉，农忙时还须雇用帮工。一般来说，只要管理好，都能取得好的经营收益。

第二种，一田制的家庭农场。所谓一田制是指只有承包田，村集体将土地全部收回或“反租倒包”将土地集中到村集体手中，再将全部土地分成若干块，组成农场，由农户承包经营。苏南地区称之为“村办农场”，如江苏武进市的华新村，把全村 960 亩稻田分成 6 块，组成 6 个村办农场。每个农场再由以家庭为主体的专业承包户承包；承包者是经营者，其报酬由基本工资和奖金构成（当然，承包者未能实现规定的产粮任务应作出相应的赔偿）。农场按照企业方式管理，农业生产有目标管理、计划管理、产品质量管理等企业管理制度。

第三种，几个家庭合作农场。合作家庭以资金、农机、技术和土地作为合作基础，但主要在生产技术环节上的互助合作。在作物布局、机耕、排灌、除虫、收割等“几统一”的前提下实行“定面积、定田段”的分户管理，生产费用共同承担，收益分配自负盈亏。浙江温州瑞安市扬桥镇通过试点到推广，吸收山区农户承包土地，到1994年共办起了12个合作农场，取得较好的经济效益。这种农场经营规模一般不大，产品少量供应市场，规模等级属少量商品化型。

三、股份合作型农业企业

股份合作型农业企业是整个集体经济组织的内部合作，集体经济组织对其所有土地进行测量和评估，按质折成股份，按人均分，农计部门以技术折股，集体以其积累折股，共同组成股份公司（以土地股为基础）进行公司化经营。入股农户可以参加具体的生产活动，也可以不参加。

这种模式的最大优点在于：土地已经股份化，合作者拥有的是股权，凭股权分红使土地收益权有了保障。这样，不管农户经营还是不经营土地，不管土地今后的增值有多大，农户都不会因土地入股而丧失利益，从而为土地的连片流转解除后顾之忧。农业产品一部分用来满足居民口粮需要，另一部分用来生产面向加工和供应市场的产品；其经营规模等级为少量商品化型或高度商品化型。这种模式主要分布在沿海经济发达地区和城郊结合部。这里的农户