

农村企业 经营管理

主编

魏秉一
宋隆昭

河南人民出版社

农村企业经营管理

主 编 魏秉一 宋隆昭

副主编 王志成 方伟超

侯铭坤

河南人民出版社

农村企业经营管理

主 编 魏秉一
宋隆昭

责任编辑 张素秋

河南人民出版社出版发行

河南省农牧厅印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 8.25印张 189千字

1989年 7 月第 1 版 1989年 7 月第 1 次印刷

印数1—10,000册

ISBN 7—215—00682—4/F·167

定 价 4.50元

编写说明

在党的改革开放、搞活经济的方针指引下，农村企业蓬勃兴起。为加强经营管理，提高经济效益，促进农村企业更快、更好地发展，我们根据党和国家的有关方针、政策和农村企业的规章制度，以及各地经验，组织从事农村经营管理和乡镇企业工作的同志，编写了这本《农村企业经营管理》一书。本书介绍了农村企业的性质和特点，发展农村企业的原则、作用和加强经营管理的重要性；阐述了商品与信息、专业与联合、预测和决策等经营知识；讲授了计划、劳动、技术、质量、财务、成本和利润等管理问题，以及经济活动分析等。此书既是普及农村企业经营管理的通俗读物，又可作为培训农村干部、企业管理人员的教材，还可作为农业院校参考书。

本书由河南省农业会计学会、河南省乡镇企业局和河南省农业广播电视学校共同组编，魏秉一、宋隆昭主编，王志成、方伟超、侯铭坤为副主编。参加编写的有（以姓氏笔划为序）马英、方伟超、王志成、王聚才、王豪新、冉文伦、宁磨勤、朱广礼、刘广安、刘朝义、孙传捷、孙长恒、汤志秋、许昭旭、张云鹏、张卓华、张清湖、陈玉平、陈钊武、陈法林、肖伟、李合云、吴正、吴松岭、吴春斌、宋隆昭、杨银亮、尚海云、胡全义、赵守道、侯斌、侯铭坤、郭兴平、梁华、韩勋来、解翠云、魏秉一等。在编写中由于时间仓促，水平所限，难免有不当之处，恳请读者批评指正。

编者

1989年6月

目 录

第一章 农村企业概述	(1)
第一节 农村企业的概念和性质	(1)
第二节 农村企业的特点	(2)
第三节 发展农村企业的原则	(4)
第四节 发展农村企业的作用	(5)
第二章 农村企业经营管理的意义和职能	(9)
第一节 农村企业经营管理的意义	(9)
第二节 农村企业经营管理的职能	(12)
第三章 专业与联合	(16)
第一节 专业化生产	(16)
第二节 联合经营	(20)
第四章 商品与信息	(26)
第一节 商品	(26)
第二节 信息	(33)
第五章 经济预测和经营决策	(45)
第一节 经济预测概述	(45)
第二节 企业外环境调查和市场预测	(49)
第三节 企业内部条件分析和盈亏预测	(59)
第四节 经营决策概述	(66)
第五节 确定型决策分析	(70)
第六节 风险型决策分析	(75)

第七节 未确定型决策分析	(81)
第六章 经营计划	(86)
第一节 经营计划的概念和作用	(86)
第二节 计划种类和计划指标	(89)
第三节 如何执行、控制和分析检查计划	(93)
第七章 经济合同	(99)
第一节 经济合同的概念和特征	(99)
第二节 经济合同的作用和内容	(100)
第三节 经济合同的签订	(104)
第四节 经济合同的履行、变解和纠纷处理	(110)
第八章 劳动管理	(115)
第一节 合理组合劳动力	(115)
第二节 劳动定额和岗位责任制	(119)
第三节 劳动报酬和劳动保护	(122)
第九章 技术管理	(126)
第一节 重视科学技术	(126)
第二节 采用先进科学技术	(128)
第三节 不断提高企业的技术素质	(136)
第十章 质量管理	(133)
第一节 产品质量和全面质量管理	(138)
第二节 质量管理内容与质量保证体系	(145)
第三节 产品质量检查	(151)
第四节 产量质量分析	(156)
第五节 产品质量管理	(162)
第六节 把产品质量管理做到销售和使用过程 中去	(164)

第十一章 财务管理	(167)
第一节 财务管理的重要意义和任务	(167)
第二节 资金筹集管理	(170)
第三节 固定资产管理	(171)
第四节 流动资产资产管理	(178)
第五节 费用基金管理	(180)
第十二章 成本管理	(184)
第一节 成本管理的意义	(184)
第二节 成本计划	(185)
第三节 成本开支范围	(192)
第四节 成本计算	(195)
第五节 成本分析	(197)
第十三章 收入和利润管理	(201)
第一节 收入管理	(201)
第二节 利润管理	(204)
第三节 利润分配管理	(206)
第十四章 经济活动分析	(214)
第一节 经济活动分析的意义、原则和程序	(214)
第二节 经济活动分析的一般技术方法	(220)
第三节 主要经济指标的分析	(226)

第一章 农村企业概述

第一节 农村企业的概念和性质

一、农村企业的概念

农村企业一般是指农村合作经济组织各级（如乡、村、组）所办的企业、联办企业（也叫联合体，包括股份制企业）和个体企业等，这些农村企业也可以说统属于乡镇企业的范畴。有的把农村企业概括为乡办企业、村办企业、组办企业、联办企业、个体企业等五级企业。所谓企业是指从事生产和经营活动的独立核算的经济组织。农村企业还应具备以下几个条件：一是有生产经营场地；二是有一定数量的资金，实行独立核算；三是生产的产品作为商品进行出售，以盈利为目的；四是全年累计生产经营时间在三个月以上；五是属于工商行政管理部门管理的企业，必须领取营业执照。有些农户养几头猪，几十只鸡，种几亩蔬菜瓜果，只是从事某项专业生产，并不属于企业。有的虽属企业但今天办办、明天停停，在全年内累计生产经营时间超不过三个月，这些农村企业在国家统计时不能列入。

二、农村企业的性质

农村企业的性质，按兴办单位来划分，有的属于集体经

济、有的属于合作经济、有的属于个体经济。乡、村、组都属于地区性合作经济组织，它们所兴办的企业，属于该乡、村、组的劳动者所共有，是社会主义集体所有制经济的组成部分。联办企业和股份制企业都属于联办者和入股者所共有，是社会主义合作经济的范畴。个体企业是个人兴办的，一切财产和经营的成果都属于个人所有，它是附属于社会主义经济的一种个体经济。了解农村企业的性质，有利于按照不同性质的企业来加强管理，搞好分配。

第二节 农村企业的特点

农村企业具有范围广，行业多，门类全，规模小，形式不一，既经营灵活等特点。同时既有许多发展优势，也有许多影响发展的限制因素。我们要认真对得农村企业的特点，很好地充分发挥优势，克服劣势，扬长避短，以促进农村企业的稳步发展。

一、农村企业的发展优势

1. 生产规模较小，便于管理。农村企业一般规模较小，人数较少，管理机构和层次也比较少，领导和管理人员对企业生产经营情况，容易了解掌握，发现问题比较容易，解决问题也比较及时，行动起来也比较迅速。

2. 产品结构比较简单，便于转产变型。农村企业多数靠手工生产，产品结构比较简单，灵活性大，适应性强，便于随着市场的需求而改产，具有“船小好调头”的特点。

3. 在经营管理上有较大的独立性，便于决策。农村企业中的联办和个体企业，在经营管理上完全是独立自主的；村、

组所办企业，目前也都是采取承包的办法，使所有权和经营权分离，承包企业的人员，在承包期内也同样拥有经营管理权。所以农村企业可以根据经营管理的需要，随时决策。

4.分配上有较大的自主权。农村企业除承包企业要按承包合同上交外，剩余的利润可以自行处理；其他联办企业和个体企业在分配上的自主权更大，完全可以根据企业发展的需要，增加积累，扩大再生产，并适当提高职工的生活水平。

5.农村企业的劳动资源丰富。农村实行家庭联产承包制后，劳动力有很大剩余，这对发展农村企业提供了丰富的、廉价的劳动资源。这是发展农村企业的一大优势。

二、发展农村企业的限制因素

1.技术力量薄弱。农村企业的劳动力多是从农民中转过来的，他们对从事农业生产比较熟悉，对农业以外的生产技术比较生疏，因此从事企业生产的技术力量比较薄弱，产品质量有的很难过硬，程度不同的影响着企业的发展。

2.管理水平较低。农村企业的领导人员多数是农民，缺乏科学管理知识，往往因经营管理不善，造成经济效益低下，甚至倒闭破产。

3.原料没保证，产品缺销路。农村企业的原材料，很少由国家供给，多数靠自己采购，也就是靠“找米下锅”，往往因原材料供应不上影响生产，严重的被迫停产，或因原材料价高而效益很低。农村企业的产品也是靠自行推销，有的因采购材料、推销产品，不得不付出一定代价，有的说农村企业是磕头买、烧香卖。这不仅影响社会经济秩序，也影响企业的经济效益。

4. 资金来源紧缺，也是限制发展的一个重要因素。目前有些地方很想发展农村企业，有很多有利条件，就是缺乏资金，有的说万事具备，就是缺钱。有的靠贷款发展，国家不仅难以解决，就是解决了还承担沉重的贷款利息，特别国家紧缩贷款后，有的搞得骑虎难下，有的因资金不足被迫停产。

第三节 发展农村企业的原则

第一，坚持社会主义方向。农村企业要坚持社会主义的方向道路，执行国家的政策法规，服从国家的计划指导，积极发展社会所需要的产品，为农业生产服务，为人民生活服务，有条件的也要为建设小城镇服务，为大工业和出口服务。

第二，贯彻因地制宜，稳步发展的原则。农村企业要根据当地资源条件和社会需要积极发展，要靠山吃山，充分发挥当地优势，由小到大，由低到高，稳步发展。注意克服盲目性，树立全局观念，服从主管部门的统一安排，要处理好同国营大企业的关系。不搞生产能力过剩的加工工业，不与先进的大工业争原料和动力，不破坏国家资源，做到经济效益，社会效益和生态效益三结合。

第三，坚持自力更生，艰苦奋斗，勤俭办企业的原则。兴办农村企业要自力更生，因陋就简，艰苦创业，不能完全靠贷款办企业，更不能贪大求洋，要处处精打细算，注意节约一切可能节约的开支，防止铺张浪费的现象发生，要千方百计的降低成本，提高经济效益。

第四，坚持信誉第一，用户至上的原则。企业的信誉是

企业的生命。一个企业要想兴旺发达，首先要有较高的信誉，不仅在产品质量上要保持声誉；而且在经营作风上更要说到办到，坚持信誉。企业还要处处为用户着想，从产品的设计到产品售后的保修，都要想着用户，方便用户。特别是从事产品销售和商业经营的，要向用户主动介绍商品，树立百问不厌，百挑不烦，使顾客满意的高尚的商业道德，取得用户的欢迎。日本国的阿信，从一个家庭妇女经营小鱼店，发展到拥有几家大公司的总经理，就是坚持做到信誉第一，服务用户的原则。

第五，坚持民主办企业的原则。乡镇企业是农民兴办的企业，农民是企业的主人，企业的重大问题，如经营上的重大决策，管理上的重大问题，分配上的比例等等，都应召开代表会注重研究。企业的领导人应由职工选择，特别是经济要民主，财务要公开，真正做到依靠职工，办好企业。

第四节 发展农村企业的作用

党的十一届三中全会以来，随着农村改革的不断深化，农村企业有很大发展，到1988年底全国已发展到1888万个，其中：乡村两级企业159万个，占8.4%；村以下企业1729万个，占91.4%。企业总数比1978年的152.42万个，增加11.38倍。农村企业的迅速发展，充分显示了巨大作用，主要表现在以下十个方面：

第一，支援农村建设，促进农业发展。农业的迅速发展同农村企业的发展有重要关系，据1988年统计农村企业总产值达6495.67亿元，占农村社会总产值的58.1%，比1987年增加12.18倍。农村企业的发展对促进农业生产的发展和加

快农业现代化的步伐起了重大作用。1978年到1988年10年，仅农村企业用于以工补农、以工建农、以工兴农的资金达162.8亿元。农民从农村企业获得的收入一部分转化为农业投入，增加了农业资金的供给量。农村企业还有一部分是直接生产农用生产资料的，更加直接的支援了农业生产。同时，农村企业的发展，壮大了集体经济，扩大了服务项目，完善了双层经营，进一步促进了农业的发展，充分显示了社会主义的优势。

第二，发展多种经营，调整产业结构。农村企业的发展，打破了多年来农业单一经营的旧格局，第二、第三产业在农村掘起，据1988年统计资料农村企业的第二产业总产值达5830.54亿元，占农村社会总产值的47%，其中：工业产值4529.38亿元，占36.5%；建筑业产值827.7亿元，占6.7%；交通运输业产值473.46亿元，占3.8%。第三产业总产值549.85元，占农村社会总产值的4.4%，第三产业在农村可以说是刚刚发展起来。

第三，发展商品经济，扩大市场供应。农村企业是从事商品生产的企业。有的是生产生产资料的，有的是生产生活资料的，在缓和供需矛盾，满足城乡人民生产、生活需要，起了很大作用。如全国能源比较紧张，仅农村企业发电量占全国的10.6%，原煤产量占全国的34.1%。建材中的水泥占全国的27.9%。轻工业和手工业占的比重更大，丝产量占全国的44%，呢绒产量占52.3%，纸产量占45.5%。酒、食品、饮料、服装等所占比重都比较大。

第四，安排剩余劳力，实行就地转移。我国有八亿农民，三亿多劳动力，加之人均耕地少，劳动力大量剩余。农

村剩余劳动不可能大量拥向城市，只有发展农村企业，才是给剩余劳力找出路的好办法，使剩余劳力就地转移。截止1988年底，从事农村企业的劳动力已达9545.46万人，占农村劳动力总数的25.3%，比1978年增加2.4倍。

第五，服务大中企业，开拓对外贸易。不少农村企业与城市大中型企业联营，为他们生产配件，搞组装等，提供多方面的生产服务。全国就有16200个农村企业与城市国营企业联营，1988年产值达313.8亿元。农村企业的产品打入国际市场的越来越多。据1988年统计农村企业出口产品总值达335.6亿元，其中：轻工产品43.92亿元，食品29.97亿元，纺织品51.32亿元，服装41.25亿元，工艺品46.12亿元。从1984年到1988年，农村企业累计创汇250亿美元。1989年农村企业出口创汇大大增加超过100亿美元，接近全国出口创汇的四分之一。

第六，发展文化教育，兴办公益事业。农村企业的发展，大大促进了文化教育事业和集体福利事业的发展，许多地方办学校、文化室、幼儿园、敬老院等，都是从农村企业筹集的。仅1988年农村企业用于兴办集体福利事业的投资就25.32亿元。

第七，加强城镇建设，缩小城乡差别。农村企业的发展，加强了农村小城镇建设，不少乡镇随着农村企业的发展，各项建设都相应发展，逐步成为农村政治、经济、文化中心，形成工农业产品的集散地，农村所需要的生产资料、生活用品可以就地购买，大大方便了群众。特别是农村住房变化更大，有的是集体统一兴建的，有的是自己建设的，一排排新房、楼房拔地而起。许多农民不仅住房宽敞，而且

家庭设备也大部分现代化，大大缩小了城乡差别。

第八，扩大财政收入，增加国家积累。据统计从1978年到1988年农村企业向国家缴纳税金增加了13.2倍，平均每年递增31.4%，远高于同期国家财政的增长速度。在此期间国家财政收入增量中，农村企业占21.63%，其中：1985年到1988年间，国家财政收入增量中，属农村企业的占50.87%。到1988年农村企业向国家交的税金25.65元，大大增加了国家财力。

第九，增加农民收入，改善群众生活。农村企业的发展，使农民收入水平显著提高。据统计从1978年到1988年，农民纯收入由133.57元，增加到545元，其中约有33.7%是来自农村企业的收入。农村企业发展快的地方，已率先富裕起来。如新乡县七里营乡刘庄村和小冀镇东街村第五村民小组，人均集体分配收入都超过2000元。

第二章 农村企业经营管理

重要意义和职能

第一节 农村企业经营管理的重要意义

一、农村企业经营管理的概念

农村企业经营管理，就是农村企业对生产过程的经济活动进行合理的经营、科学的管理、适时的调节、正确的指挥。

农村企业经营管理，在一个相当长的时期中，是重管理，轻经营，这主要是由于两个方面的原因造成的。其一，是由于多年来，国民经济实行单一的计划机制，对农产品统得过宽、过死，农村企业几乎没有开展经营的余地，而只能按照规定的指标和任务进行企业内部的组织管理；其二，是由于多年来，在“左”倾错误影响下，把“经营”思想和“经营”活动视为资本主义异端，经常受到批判，因而使农村企业“经营”成了无人介入的“禁区”。直到党的十一届三中全会以后，端正了党的路线，落实了农村经济政策，特别是普遍实行了家庭联产承包责任制以来，农村产品生产蓬勃发展，经营问题日益重要，经营不仅取得了合法的地位，而且在农村企业经营管理中日益占居主要地位，真正恢复了农村企业经营管理的本来面貌。

经营和管理是两个既有区别又有联系的不同概念。所谓经营，是指在一定的生产方式下，合乎目的地将劳动力和生

产资料结合起来，进行产品生产，交换式提供劳务的动态活动。现阶段我国农村企业的经营，是指在接受国家计划指导，遵守国家有关方针、政策、法令的前提下，面向市场，充分利用企业外部的有利环境，通过对企业人力、物力、财力、自然资源、以及供、产、销的合理分配和组合，在满足社会要求的同时，求得企业生存和发展的机会，争取最好的经济效益的全部经济活动过程。

所谓管理，是指为了达到一定的经营目标，实现经营要素的结合与经营过程的运转，所进行的决策、计划、组织、指挥、控制、协调等各项工作的总称。我国农村企业的管理，是通过对企业的资金、物质的筹集、分配、使用和周转，通过对劳动者的教育、鼓励、组织、安排、使用，实现对企业全部经济活动的调节、控制，以完成企业的既定经营目标。

经营与管理在企业经济活动中往往是交织在一起的，既有区别、又密切联系、互相渗透、各有侧重，为了便于区别，可把经营与管理在农村企业经济活动中的偏重面做如下区别：

第一，经营是由商品经济所引起的一种适应环境变化和调节生产的职能，它随商品经济的发展而发展。管理是人们共同劳动所引起的一种指挥职能，它随着人们共同劳动的存在而存在。

第二，经营是面向未来，决策、计划安排未来。而管理则是面向当前，侧重于事中管理和事后分析。

第三，经营一般属于战略性活动，或决策性活动。而管理则一般属于战术性活动，或执行性活动。