

中等职业技术学校教材



# 农家经营管理

(试用)

广西壮族自治区中等职业技术学校

专业课教材编写委员会

广西科学技术出版社

F325

66

2

中等职业技术学校教材

# 农家经营管理

(试用)

编写 马玉新

审稿 左国金

000000



广西科学技术出版社

**B** 335.136

中等职业技术学校教材

**农家经营管理**

编写 马立新

\*

广西科学技术出版社出版发行

(南宁市河堤路14号)

贵港市人民印刷厂印刷

\*

开本787×1092 1/32 印张8 字数176 000

1991年8月第1版 1991年8月第1次印刷

印 数：1—20 000册

**ISBN7-80563-489-1**

F.24

定价：2.55

---

## 前 言

为了适应广西职业技术教育迅速发展,满足职业中学对教材的迫切需要,根据国家教委“关于职业中学教材编写管理办法的若干规定”精神,在广西教委的领导下,成立了广西壮族自治区中等职业技术学校专业课教材编写工作领导小组及编写委员会,组织广西农学院、广西农学院林学分院、广西农校、广西柳州畜牧兽医学校、广西水产学校、广西科学技术情报研究所、广西水产局等单位的教师、科技工作者近60人,进行种植、养殖两专业的专业基础课和专业课共20门26册教材的编写,并由广西科学技术出版社出版。

这套教材是根据职业中学的教育性质、教学特点和专业培养目标的要求,从广西经济建设的实际需要出发,贯彻理论与实践相结合的原则进行编写的,并注意课程的科学性、先进性、实用性和地区性。在编写过程中,编委会组织主编人员深入到职业中学进行调查、研究,听取职中教师的意见和建议,初稿写出后,分课程召开专门的座谈会征求意见,进行修改,然后送交有关专家审阅,再次修改后定稿,保证了教材的质量。

这套教材的内容,既突出专业知识的传授,又重视生产技能的培养,力求理论与生产实际相结合,并反映广西地区特点,以普及为主,又有一定的深度,实用性较强,文字叙述由浅入深,简明扼要,不仅可作为职业中学的教学用书,也可作为乡镇农民文化技术学校、普通中学职业技术课、农

民技术员、种养专业户、农村知识青年技术培训教材及自学参考读物。

由于广西中等职业技术学校专业课教材的编写工作首次进行，并因编者水平、编写条件及时间所限，教材中难免存在错误和缺点，希望教师、同学们和广大读者指正，以便今后加以修订。

广西壮族自治区中等职业技术学校  
专业课教材编写委员会  
1991年3月

# 目 录

|                              |      |
|------------------------------|------|
| 第一章 经营管理概述 .....             | (1)  |
| 第一节 经营管理的概念、职能和意义 .....      | (1)  |
| 第二节 经营思想和经营观念 .....          | (6)  |
| 第三节 自觉运用价值规律, 改善农家经营管理 ..... | (12) |
| 第二章 经营信息和经营预测 .....          | (15) |
| 第一节 经营信息 .....               | (15) |
| 第二节 市场调查 .....               | (20) |
| 第三节 经营预测 .....               | (23) |
| 第三章 经营决策 .....               | (28) |
| 第一节 经营决策的概念、作用和要求 .....      | (28) |
| 第二节 经营决策的内容和类型 .....         | (30) |
| 第三节 经营决策的程序和方法 .....         | (33) |
| 第四章 经营方针和经营项目 .....          | (42) |
| 第一节 经营方针 .....               | (42) |
| 第二节 经营项目 .....               | (44) |
| 第三节 经营规模 .....               | (49) |
| 第五章 经营计划和经济合同 .....          | (56) |
| 第一节 经营计划 .....               | (56) |
| 第二节 经济合同 .....               | (61) |
| 第六章 生产要素的利用与管理 .....         | (76) |
| 第一节 土地的利用与管理 .....           | (76) |
| 第二节 劳动管理 .....               | (85) |
| 第三节 资金管理 .....               | (89) |
| 第四节 物资管理 .....               | (93) |

|                                  |              |
|----------------------------------|--------------|
| <b>第七章 销售管理 .....</b>            | <b>(102)</b> |
| 第一节 销售管理的意义和任务 .....             | (102)        |
| 第二节 销售渠道的选择 .....                | (103)        |
| 第三节 销售策略 .....                   | (107)        |
| <b>第八章 经营记录和成本核算 .....</b>       | <b>(116)</b> |
| 第一节 经营记录 .....                   | (116)        |
| 第二节 农产品的成本核算 .....               | (129)        |
| <b>第九章 经营成果的计算和经济效益的评价 .....</b> | <b>(139)</b> |
| 第一节 经营成果的计算 .....                | (139)        |
| 第二节 经济效果的分析评价 .....              | (144)        |
| <b>第十章 作物专业户的经营管理 .....</b>      | <b>(153)</b> |
| 第一节 农作物生产的特点 .....               | (153)        |
| 第二节 农作物的生产决策与计划 .....            | (154)        |
| 第三节 农作物生产的时空布局 .....             | (158)        |
| 第四节 农作物生产过程的组织 .....             | (164)        |
| <b>第十一章 果品专业户的经营管理 .....</b>     | <b>(166)</b> |
| 第一节 果树生产经营的特点 .....              | (166)        |
| 第二节 果园规划 .....                   | (167)        |
| 第三节 果园的规模及果树品种的选择 .....          | (169)        |
| 第四节 果树生产的组织与管理 .....             | (172)        |
| 第五节 果品的包装、运输与贮藏 .....            | (177)        |
| <b>第十二章 养猪专业户的经营管理 .....</b>     | <b>(182)</b> |
| 第一节 养猪户专业化的类型及仔猪的选留 .....        | (182)        |
| 第二节 猪群结构和周转计划 .....              | (185)        |
| 第三节 猪群的饲养管理 .....                | (189)        |
| 第四节 饲料的合理利用 .....                | (195)        |
| <b>第十三章 牛羊专业户的经营管理 .....</b>     | <b>(199)</b> |
| 第一节 牛羊的生产经营计划 .....              | (199)        |
| 第二节 奶牛场的饲养管理 .....               | (206)        |

|      |                    |       |
|------|--------------------|-------|
| 第三节  | 黄牛场的饲养管理 .....     | (212) |
| 第四节  | 养羊场的饲养管理 .....     | (213) |
| 第十四章 | 养禽专业户的经营管理 .....   | (216) |
| 第一节  | 养禽生产的特点 .....      | (216) |
| 第二节  | 养禽场场址的选择 .....     | (217) |
| 第三节  | 养禽的生产决策和生产计划 ..... | (218) |
| 第四节  | 禽的生产管理 .....       | (221) |
| 第五节  | 禽产品的运销 .....       | (228) |
| 第十五章 | 渔业专业户的经营管理 .....   | (230) |
| 第一节  | 渔业生产的意义和特点 .....   | (230) |
| 第二节  | 渔业专业户的经营计划 .....   | (236) |
| 第三节  | 渔业生产的组织与管理 .....   | (238) |



# 第一章 经营管理概述

## 第一节 经营管理的概念、职能和意义

### 一、经营和经营要素

#### (一) 什么是经营

一般来说，经营就是筹划、营谋，就是对生产、分配、交换等经济活动的决策，以及组织这些决策的执行。农家经营，就是根据农村家庭的内部条件和外部环境（如市场环境、社会经济环境、自然条件等）确定家庭的经济活动的目标，并且采取切实有效的措施去实现这些目标。通俗地说，就是打算干什么，怎么干，如何发展，把力量放在什么方面，等等。

#### (二) 农村家庭经营的特点

农村家庭经营是以家庭成员为基本劳动力经营种、养业的一种家庭经营形式。它有以下特点：

1. 农家经营是小规模的经营 小规模的家庭经营，就是在小规模的范围內，基本由家庭成员自己从事生产经营活动的一种经营方式。它意味着由家庭成员自己决定生产经营的项目，安排茬口，选择和实施各种技术措施，筹集资金和购置生产资料，进行经济核算，支配生产经营收益，处理消费与积累的比例关系。

2. 它受地区合作经济组织整体的影响和制约 农村家庭是合作经济组织的一个经营层次。它不可避免地受到地区性合作经济组织的影响和制约。例如，整个土地生产资源如何充分合理利用，整个生产部门结构怎样确定比较恰当，要根据地区性合作经济组织的要求来进行。大型生产设施的资金筹集和购置，一些个别农户所力不能及的农事活动，国家、集体、个人三者之间利益的处理等，也要依赖地区性合作经济的力量才能完成。

3. 它对整个社会的依附性越来越强 随着商品经济的发展，引起了社会分工的加深，使生产过程各个环节、生产和产前产后部门之间的分工越来越细，协作关系越来越密切，相互之间的制约性也越来越强。农家的经营，虽然比较细小与分散，但它们在社会化程度不断提高的情况下，与外部社会的经济联系越来越广泛。农家的经营决策，在很大程度上需考虑社会服务体系所具备的条件和提出的要求，否则，生产就难以进行。

4. 它受到市场的影响将越来越大 随着农村自给自足经济向大规模的商品经济的转化，农家的经营活动和市场的关系越来越密切。农家的产品除了国家合同定购的外，要在市场上出售。因此，农家对生产经营项目的选择，越来越多地以市场的需要为转移；生产资料的投入和产出水平，越来越严格地受到市场价格的影响；流通环节越来越起着决定性的作用。在这种情况下，过去集体经济的那种封闭式经营管理方法显然不适应了。农家为了更好地适应这种新的形势的要求，必须把自家的工作转移到企业化经营的轨道上来，并努力提高自己的经营和竞争的本领。

### **（三）经营要素**

经营要素就是一个经营者要进行经营时必须具备的条件。一般来说,大概需要这样三个方面的要素:即市场、生产要素(资金、生产资料、劳动力等)、经营能力。

市场是农家经营活动的检验器。商品生产要经受市场的检验,只有生产的产品在市场上能够卖得出去,产品的价值才能得到社会的承认,农家经营的目标才能得到实现。

生产要素是经营的基础。它包括两大部分的内容:一是劳动者的素质,即劳动者生产技术和生产管理的能力;二是生产资源,如物质资料和资金条件。这些要素的状况,直接制约经营成果的大小和经营目标的实现。

经营能力在一定程度上起着决定性的作用。同样的经营条件,不同的经营者会有不同的经营效果。为什么同一个村里的农民有的能富起来,有的老是富不起来呢?关键就在于经营能力的不同。经营能力是受一个人的知识水平、经验和智慧等因素的影响而形成的。

## **二、管理和 管理职能**

### **(一) 什么是管理**

管理就是指为了实现经营目标,对农村家庭经营活动中的劳动力、资金、和物资进行计划、组织、控制等工作的总称。换句话说,管理就是通过生产过程的组织,对生产中的劳动力、资金、物资、土地等的利用和消耗进行控制和考核,用最节省的办法,最快的速度把产品生产出来,并且把它销售出去。

### **(二) 管理的职能**

管理有哪些职能?管理最基本的职能有两个:一是合理组织生产力;二是正确处理生产过程中的经济关系。这两个

基本职能是通过具体职能来实现的。一般来说，具体的管理职能有五个：即计划、组织、指挥、协调和控制。

1. 计划 就是对未来工作的事前筹划和安排。农家在经营活动中，经营目标确定之后，要通过计划使之具体化，运用计划来指导经营活动。计划的目的，在于经济合理地利用现有的资源，有效地把握未来的发展，克服生产经营活动中的盲目性，减少经营过程中劳动力、物资和资金的浪费，争取最大的经济效益。

2. 组织 就是把生产经营活动中各种要素、各个环节、各个方面加以全面的安排，统一协调整个生产活动。组织是实现计划和生产目标的保证。有了计划之后，就必须把人力、物力、财力和自然资源合理组合起来，形成最大的生产能力。

3. 指挥 就是领导对群众发出指示，布置任务，安排工作。只有正确的指挥，才能完成共同的作务，实现农户的经营目标。当然，指挥应该是有目的的指挥，而不是瞎指挥。因此，指挥者必须熟悉业务，要善经营，会管理。

4. 协调 就是围绕实现农家的经营目标而使生产经营过程的各个方面、各个环节互相配合，顺利进行，目的就是使各个环节之间不要发生冲突和矛盾。

5. 控制 就是将实际执行的情况与原来计划情况相对照，看看是否有差异，有问题。如果有，就要想办法解决。农家的经营目标，就是通过这些管理工作来保证实现的。

### 三、加强农家经营管理的意义

农家的经营问题是与农家的命运相关的战略性问题，农家的经营为农家管理指明方向，农家管理是实现农家经营目

标的手段，二者结合成有机的整体。农村家庭是商品生产者，一刻也离不开经营管理。在商品经济条件下，加强农家的经营管理意义更加重大。

1. 加强经营管理，是农家自身发展的需要 实行家庭联产责任制以后，农村家庭作为农村合作经济的一个经营层次，是一个独立的商品生产者。作为商品生产者的农家，它的活动与外部环境（尤其是市场环境）保持着千丝万缕的联系。要在变化万千的生产领域和流通领域里做到生产资料采购和产品销售及时，货款两清，保持经久不衰的活力，就必须自觉运用价值规律，学会独立经营的本领，加强经营管理，提高产品的竞争能力，把经营放在首位。否则就无法生存和发展。

2. 加强经营管理，是迎接多方面挑战的需要 首先是城市经济体制改革和城乡之间的相互交流，对农家来说，是一个谋求发展的大好机缘。如开辟了新的生产门路，市场的开放，人才的合理流动，科技成果的交流、地区行政区域界限的冲破等等，都为农村家庭的发展创造了许多有利的条件。农家必须提高自己的经营管理能力，才能及时抓住这有利的机遇，促进自身的发展。

其次是新技术革命浪潮的冲击。大量新兴科学的广泛应用，必将引起传统生产方法和产业结构的变革。它对农家的经营管理也提出了更高的要求。这些挑战都要求农户能够强化应变能力。只有切实加强经营管理工作，才有可能在新形势下谋求新的发展，才有可能开创农家新局面。

3. 加强经营管理是提高经济效益的需要 经营管理的好坏影响着农家经济效益的高低。一位台湾企业家在谈到他成功的秘诀时说，他靠的是“三分技术，七分管理”。有

些外国朋友指出，在我国目前条件下，不增加投资和设备，只要提高工作人员的管理水平，改善经营管理，就可以提高产值50%，甚至1倍。为什么同是种田，同是养猪或养鸡，有的人能很快地富裕起来，而有的却总是贫困户。这里关键在于经营管理水平不同。因此，农家要想富，要想提高经济效益，就要努力加强和改善经营管理，在产品的品种、规格、花色、质量上按消费者的需要组织生产，千方百计学会经营，减少消耗，降低成本。

4. 加强经营管理是适应日益激化的市场竞争的需要  
随着农村经济的发展，同一行业生产同一产品的农户（或企业）之间的竞争明显加剧，面对这种严峻的形势，农家在产品的方向、经营规模、资金筹措等重大问题上，必须制定正确的经营战略和经营决策，扬长避短，发挥优势，才能立于不败之地。因此，必须加强和改善经营管理。

## 第二节 经营思想和经营观念

### 一、经营思想

所谓经营思想，就是经营的指导思想，即指导农家怎样从事经营以实现农户的经营目标，求得家庭的发展的指导思想。它是经营管理的灵魂。

经营思想是在一定时期、一定的环境和一定的条件下，在农家生产经营目的的影响下形成的，是随着不同的社会经济发展而发展的。所谓一定的环境，是指农户经营的外部环境，即农户处在什么样的社会经济体制、生产力水平、技术水平、资源条件、市场条件、人们的教育和生活水平、社会

风俗习惯和国家的政策、法令和税制、消费趋势和国际贸易趋势等情况。所谓一定的条件，即农家本身的内部条件，如生产条件、技术水平、资源和自家的长处和短处、经营目标等。不同的社会制度，不同时期，不同条件，不同农家甚至不同的经营者都会有不同的经营思想。

经营思想是否正确，对农家经济的发展起着决定性的作用。在有计划的商品经济条件下，农家经营的指导思想要符合两个方面的要求。第一，要符合商品生产的要求。例如不断开发新产品，不断提高产品质量，要有长远打算，要讲经济效益。第二，要符合社会制度的要求。如要服从国家的计划指导，遵守党和国家的政策、法令、正确处理国家、集体与农家经营之间的利益关系，树立正确的盈利观念，不损害国家利益、集体利益和消费者利益等。

## 二、经营观念

农家经营要建立上述的经营思想，必须要更新观念。农家经营要树立哪些经营观念呢？

一是全局观念。农家是合作经济组织的一个经营层次，是整个社会有机体的一个细胞。因此，农家在处理国家、集体与个人的相互关系时，必须有全局观念，自觉地把国家和社会利益放在首位，服从国家的计划指导。坚持贯彻执行党和国家制定的各项政策、法令，以及上级机关正确的指示决定，积极完成农户对社会应尽的义务，如合同订购任务等。

二是消费者观念。农家的生产，在商品经济的条件下是以满足社会生产和人民生活需要为其生产经营的目的的，所以，我们的一切经营活动，都要从消费者的需求出发。社会

的需求是通过广大消费者的需要体现的。农家的产品能否满足社会需要，就看他是否按照消费者的需要组织生产，处处为消费者着想，主动为消费者服务。要满足需求，实际上就是常说的产品要“适销对路”。所谓“适销”是指产品畅销，卖得出去，能实现产品的价值；所谓“对路”，就是这一产品适合消费者的需求，是商品的使用价值符合消费者所需要的功能。在商品生产中，“适销对路”的关键在对路，对路才能畅销，而要对路，就必须使自己的经营立足于消费者的需求。

三是质量观念。质量观念包括两大方面：一方面指产品本身的质量，包括：①内在质量，也就是物质方面的性能，使用操作方面的性能，结构方面的性能；②外观质量，如产品的款式、颜色等；③包装装潢，包装分外包装和内包装。外包装主要是为了运输，内包装主要是为了促进销售。二方面指服务质量，产品售出之前，要做广告和技术咨询；产品售出之后，要帮助用户安装调试。否则，消费者使用这个产品就会感到要冒风险，不安全。农家要尽量迎合这种心理，把服务作为产品质量的一个内容。否则产品就无法赢得市场，最终是自己吃亏。

四是效益观念。商品生产是盈利性生产，最终的目的是为了盈利。因此，农家必须不断提高生产经营活动的经济效益，要在适销、高效、低消耗、优质上下功夫，以尽量少的劳动消耗和物质消耗，生产出尽可能多的符合社会需要的产品，提高社会综合经济效益。一个企业或农户要生存发展下去，不能不讲利润，不讲微观效益，但也不能不顾宏观效益、社会效益。一切经济活动都必须对社会有利，这是经济效益观念的核心。



五是竞争观念。有商品生产就必然有竞争，竞争规律是商品经济的必然规律。在商品生产和商品交换中，竞争是不可避免的。社会主义竞争是企业之间、农家之间择优发展的一种手段，也是发挥企业或农户生产经营主动性和创造性的外部压力。农户处于竞争的环境之中，要求得到生存和发展，就要敢于竞争，善于竞争，因地制宜，扬长避短，发挥优势。

影响竞争的因素很多，竞争的胜败是很多因素综合造成的。这些因素主要是：产品的品种、产品的质量、产品的价格、产品的交货时间、农户的信誉和形象、对用户的服务等等。这些综合因素影响企业或农家的竞争能力。在这些因素中间，最好是每一个因素都比别人技高一筹，这样，你在竞争中肯定独占鳌头。但在现实生活中，农家不可能在各个方面都比别人高一头。因此，农家就要扬长避短，发挥自己的优势，在这些因素中突出一个、两个方面就可以了。比如产品以新取胜，以优质取胜，以快速取胜，或以价廉取胜，以信誉取胜，以服务取胜等等。

竞争的实质是经营管理水平之争，是科学技术水平之争。而科学技术水平和经营管理水平又被人才所决定。农家的智力水平，人才素质，决定经营管理水平和科学技术水平。说到底，竞争是人才之争，最要害的是搞人才培训和教育，所以，农家必须重视对子女的教育和培训，以充分掌握现代化的科学技术和经营管理知识，适应农村商品经济的发展需要。

六是时间观念。在市场瞬息万变和激烈竞争的情况下，农家一定要认识时间的价值，时间就是速度，时间就是效益，时间就是金钱，浪费时间就是浪费金钱，争取时间就能