

家庭牧场

经营管理

蔡思忠 著

农业出版社

前 言

进入80年代以来,随着我国商品生产的发展,饲养专业户(本书称它为“家庭牧场”)如雨后天春笋般的大量涌现。它们为发展我国的商品畜牧业作出了重要的贡献,而且今后将进一步显示它的力量。

本书意在帮助已从事或将从事专业饲养的人们,掌握关键的科学知识,系统了解具备什么样的条件,可以建立什么样的家庭牧场,如何建立,并指明掌握哪些知识,采取什么样的管理手段,使其经营得道,减少失误,而达到预期的经营目标。因此,力图从生产实际出发,阐明基本原理和具体作法,具有实用性和可操作性。

希望本书能成为家庭牧场经营者的益友和致富指南。

在编写本书的过程中,我所(中国农业科学院农业经济研究所)、室(畜牧经济研究室)的领导和同志们,给予了热情的支持,也得到了同行的关心,在此表示感谢。

由于本人水平所限,错误和不妥之处在所难免,敬请读者批评指正。

编著者

1992年3月

目 录

前言

第一章 绪论..... (1)

第一节 专业户·牧场·企业..... (1)

第二节 牧场经营..... (5)

第三节 牧场管理..... (11)

第四节 一个经营管理的典范..... (14)

第二章 正确对待祖先遗产，创建现代家庭牧场..... (17)

第一节 宝贵的祖先遗产..... (17)

第二节 现代畜牧业及其经营条件..... (21)

第三节 制约我国畜牧业高度现代化的因素..... (22)

第四节 家庭牧场的优势..... (23)

第三章 牧场经营的经济法则..... (26)

第一节 供需法则..... (26)

第二节 价值法则..... (33)

第三节 生产要素的配合原则..... (36)

第四节 其它经济法则..... (38)

第四章 牧场的经营环境..... (41)

第一节 气候环境..... (41)

第二节 社会环境..... (50)

第五章 建立牧场..... (55)

第一节 确定经营对象..... (55)

第二节 确定经营规模..... (58)

第三节	确定集约程度·····	(60)
第四节	建立良好的社会关系·····	(64)
第六章	牧场管理程序·····	(65)
第一节	规划——制定计划·····	(65)
第二节	计划的执行·····	(72)
第三节	控制·····	(75)
第七章	家庭牧场的业务管理·····	(79)
第一节	人员的管理·····	(79)
第二节	资金的管理·····	(83)
第三节	物资的管理·····	(87)
第四节	产品的处理·····	(91)
第八章	家庭牧场统计·····	(93)
第一节	统计的含义和作用·····	(93)
第二节	统计的原则·····	(94)
第三节	统计的类别和内容·····	(94)
第四节	统计分析·····	(102)
第九章	家庭牧场会计核算·····	(110)
第一节	家庭牧场会计核算的作用、任务和原则·····	(110)
第二节	家庭牧场会计的对象和方法·····	(114)
第三节	家庭牧场单式记帐的会计核算·····	(118)
第四节	家庭牧场的成本核算·····	(133)
第十章	畜产品销售·····	(140)
第一节	市场·····	(140)
第二节	销售方式的选择·····	(144)
第三节	增强竞争能力·····	(146)
第十一章	经济合同·····	(151)

第一节	经济合同	(151)
第二节	经济合同的法律特点	(156)
第十二章	信息的搜集和应用	(159)
第一节	企业与信息	(159)
第二节	信息的搜集、管理和应用	(163)
第十三章	协作和合作	(168)
第一节	协作与合作	(169)
第二节	国内外简况	(170)
第三节	合作经济组织类型	(173)
第四节	注意事项	(176)
第十四章	猪场的经营管理	(178)
第一节	饲养规模的确定	(178)
第二节	饲养品种的选择	(180)
第三节	猪的饲料配制	(182)
第四节	猪群防疫保健制度	(190)
第五节	影响养猪经济效益的其它因素	(192)
第十五章	奶牛场的经营管理	(194)
第一节	经营奶牛的条件要求	(195)
第二节	奶牛的选择	(196)
第三节	饲养规模的确定	(197)
第四节	奶牛的营养需要	(198)
第五节	饲料的筹措	(201)
第六节	疫病防治措施	(203)
第七节	饲养管理制度	(205)
第十六章	鸡场的经营管理	(209)
第一节	品种的选择	(209)
第二节	雏鸡的筹备	(210)

第三节	饲料的配制	(213)
第四节	鸡场防疫制度	(213)
第十七章	草地畜牧业的经营管理	(227)
第一节	肉牛场的经营管理	(227)
第二节	绵羊场的经营管理	(235)
第十八章	畜舍建筑	(242)
第一节	猪舍建筑	(242)
第二节	奶牛舍建筑	(247)
第三节	鸡舍建筑	(254)
第四节	肉牛舍建筑	(259)
第五节	羊舍建筑	(263)
主要参考文献		(266)

第一章 绪 论

第一节 专业户·牧场·企业

一、家庭畜牧业产生的历程

畜牧业产生的最初阶段，它的饲养方式是完全依靠天然饲料放牧的，这就是最早的草地畜牧业，也是最早的畜牧业。其后，随着生产力的发展，种植业的出现，农田渐渐地成为畜禽所需饲料的主要来源，这又产生了农田畜牧业。经过数千年的演变，两类畜牧业产生了根本性变化，但是，它们依然保持着各自的特点，只不过由于种植业在单位土地面积上能够取得比游牧草地畜牧业更高的经济收益，因而游牧草地畜牧业被逐步排挤到不适于耕种的地区，使两类畜牧业产生了地区分化，形成了农区畜牧业和牧区畜牧业。

长期以来，我国的畜牧业一直属于自给性和半自给性的家庭生产。民主革命时期，在农区实行土地改革，在牧区实行民主改革。农区的土地改革是将封建半封建的地主阶级的土地所有制改革为农民的土地所有制，因为农区原来的畜牧业所有制多数属于个体所有制，所以在土地改革中基本上没有受到触动。

牧区民主革命实行的是不划分阶级，不斗不分和牧主、牧工两利的政策。在牧区民主改革中，牧主的封建特权被剥夺了，但对其封建特权被剥夺以后，含有资本主义性质的雇工经营畜牧业却给以保留，广大牧民的个体所有的牲畜更是受到了保护。

在社会主义改造过程中，农村畜牧业基本上仍保持农户

家庭经营的副业地位。在农业社会主义改造过程中，作为农业生产资料的耕畜、役畜，一般在社员自愿和民主议定的原则下，实行了作价入社分期偿还转为公有和个别的畜牧业比重较大的地区的畜牧业转为公有以外，都没有实行公有化。在此期间建立起来的集体畜牧业基本上不是来自个体畜牧业的合作化，而是在合作化以后由集体经济逐步创建起来的。

牧区畜牧业与农区畜牧业不同，它是牧区经济的主体，在社会主义改造中，对其资本主义性质的牧主所有的牲畜则采用了赎买的办法，而对个体牧民的牲畜则是按照自愿互利原则，逐步改造为合作化集体经济。

畜禽不仅是生物，而且是动物，它的生长、发育、衰亡，不仅受自然条件的制约，而且特别需要人的主动性和精心管理。历史实践证明，在物资、技术、管理、思想觉悟等水平较低条件下，过分追求“大”与“公”是不利于畜牧业发展的。

党的十一届三中全会以后，在正确路线指引下，我国农村的经济改革，首先是着手把在文化大革命中遭受到严重破坏的责任制恢复起来，并且尊重群众的首创精神，允许探索、选择各种适宜的责任制形式。通过体制改革，原来集体所有集体经营的畜牧业的绝大部分已经通过承包或作价，转让为家庭畜牧业；原来的家庭畜牧业又有了新的发展，从而使家庭畜牧业进入了一个新的发展阶段。

在我国农村集体经济实行双层经营体制中，家庭畜牧业经济是其中一个经营层次。其具体形式，因经济属性和分工的不同，又可分为家庭承包专业户、重点户和自营专业户、重点户及家庭副业养畜户。

二、饲养专业户

在我国家庭畜牧业虽有悠久的历史，但成为家庭主业、

商品化程度高的畜牧专业户，则基本上是在农村经济体制改革后才大量涌现的。

饲养专业户因其生产资料所有制的不同而分为承包专业户与自营专业户。

（一）承包专业户。一般是在联产承包的发展过程中，由于分工分业的加细，一些有专长的养畜能手，脱离了其它行业，专门承包了公有畜牧业中的某种畜禽的生产任务，逐步发展起来的。这种饲养专业户，是以土地、草原、牲畜等基本生产资料公有（国有或集体经济所有）为基础，通过订立承包合同进行生产经营，经营成果按照“交够国家的，留足集体的，剩下的归自己”的方式分配的。所以，它是属于社会主义性质的经济。它是社会主义公有畜牧业的最基层的经营层次。

（二）自营专业户。一般是在家庭副业养畜基础上，在扩大经营过程中，逐步使家庭副业上升为家庭主业，由家庭兼业经营转化成家庭专业经营形成的；或者是由城镇职工家属、待业青年、退休职工等利用家庭劳动力、资金、设备兴办起来的。自营专业户是以生产资料家庭所有，依靠家庭成员劳动经营，产品归家庭所有为特点的个体畜牧业经济。但这种个体经济与解放前或合作化前的旧型个体经济有显著的不同：第一，它不是与封建的或资本主义的私有经济相联系，并受它们的剥削和排挤的经济，而是与社会主义公有的工业、农业、商业、交通、财贸经济相联系，并受它们的扶助和指导的经济。第二，它不象旧型的个体经济，存在必然走向两极分化问题，而是在社会主义公有制经济的指导和帮助下，沿着社会主义轨道向着专业化、社会化、联合化方向发展。因此，它是社会主义畜牧业经济多种成分的组成部分。

是社会主义公有经济的有益补充。

专业户是直接从事商品畜牧业生产的经济实体。其基本特征是：①具有掌握一定生产技术的生产者和掌握一定经营管理知识的人员；②拥有一定规模的生产资料；③占有一定数量的资金；④能批量生产出符合市场需求的产品；⑤进行独立的经济核算；⑥具有在国家银行设立帐户、结算和贷款的权利；⑦有对外签订合同的权利；⑧按照国家经济法规的规定，经过申请、审查、登记、批准，可以取得合法的资格。

三、牧场

牧场在自然科学和经济科学上的含义不同。在自然科学上，牧场是指放牧牲畜的草地；在经济科学上，牧场则指企业经营的一种组织，这个组织是由一个人、一个农户、一个集体或一个机关团体经营的畜牧业，牧场是畜牧业经营者根据自己的生产知识和管理能力，采用自己能控制的生产要素进行商品畜牧业生产的总称。

四、企业

企业是一个外来语，是由英文enterprise 翻译而来。它的原意是复杂或冒险的事业。我国“辞海”的定义为“从事生产流通或服务性活动的独立核算经济单位”。所以，企业是在其经营中带有一定的冒险性质的从事生产流通或服务性活动的独立经济核算单位。

企业根据它的定义而具有以下特点，

（一）近代企业以营利为目的，它对于利润的追求，随着营运发展的结果，不但成为表面化、普遍化，而且专一化。同样社会主义企业也要讲求盈利，并不允许屡屡出现亏损的企业长期存在。但是社会主义企业在讲求盈利的同时，

还必须承担为社会创造新财富的义务。

(二) 企业依靠它占有的资本，健全的组织，出色的信用，和精打细算的精神从事物资的生产流通活动，或供给劳务，或调节资金，或分担风险。所有这些都属于经济活动范畴。

(三) 企业是组成国民经济的基层单位，并单独进行经济核算。

本书论述的经营管理，是以家庭畜牧业为单位的经济实体的经营管理，目的是更好地为我国蓬勃发展、前途无量的小型牧场服务。

由于专业户是企业，加以牧场比专业户具有更浓厚的企业色彩，经营管理又与企业血肉相联。因此，本书取名为『家庭牧场经营管理』。

第二节 牧场经营

一、经营的含义

经营是指筹划和管理企业，它统帅着管理和作业。经营是根据企业的外部环境和内部条件，择优确定本企业的发展方向和目标，并具体地制定出保证实现目标需要采取的一系列战略措施。

家庭牧场的外部环境是指：国家的有关方针、政策，市场供应与需求状况，产前、产后的社会服务条件，社会风俗民情，以及企业所在地的地理位置、贮藏运输条件等。

内部条件主要是指：家庭拥有并能投入牧场生产活动的土地、资金、设备，以及劳动力的人数及其素质。

发展方向是指家庭牧场将要经营的主产品的种类和它在各种产品中的比重。

发展目标指的是通过合理应用拥有的资源（劳动力、土地、设备、资金等）能生产出多少既符合市场需求的商品，又能获得多少经济收益。

战略措施则包括：经营规模的确定，产品销售、物资购买途径、形式的选择和生产资料管理方法等。

二、经营者的任务

俗话说：“麻雀虽小，五脏俱全”。家庭牧场虽小，但在经营上也涉及很多问题需要经营者及时解决。这些问题的解决程度及其解决的及时性，直接影响牧场的经营效益。需解决的问题有：

（一）筹集资金、土地、物资、劳动力，建立牧场。

（二）正确判断市场的供需状况、变动趋势与自身优势，选定经营方向、生产规模和生产方式。

（三）善用各种资源并有效配合和控制。

（四）掌握最新且适用的生产技术，提高生产效率。

（五）多方接触，广交朋友，积极掌握情况，并用量化指标作正确预测。

（六）掌握有关的政策、法律。

三、经营者的素质

作为一个家庭牧场的经营者，如果他想在牧场经营中顺利完成上述任务，他还需具备如下素质：

（一）愿意献身于我国的畜牧业。随着我国社会经济的快速发展，各种行业不断涌现，相比之下，存在从事农业生产经济收入不如有些行业的问题。但是，党和国家一直把农业作为国民经济的基础，并努力改善农业的地位。事实确实如此，人类如果没有汽车、洋房、电器，同样可以活下去，然而一旦没有农业，就没有食物，人类就无法生存。在

我国人民的生活正由温饱型向小康型过渡的途中，又怎能设想可以没有足够数量的动物性食品和皮毛工业原料呢？只有这样认识畜牧业在社会主义建设中的重要性，牧场经营者才能因它重要而自感任重而道远，进而把它作为对社会作贡献的一项事业，而辛勤去耕耘，并求获得硕果。这样就能为成功经营打下坚实的思想基础。

（二）有取得优越收益的欲望。有了愿意献身畜牧业的思想还不够，还必须树立起一定能将家庭牧场办成取得优越收益的企业的欲望。这种欲望不是来自迷信运气，也不是来自左邻右舍传统的生产方式，而是来自通过创建新型的家庭牧场的决心。罗伯·艾伦(Robert G. Allen)曾与他的学术界朋友一道，做过一项实验，他们把一条大梭子鱼和一群小鱼放在一个鱼缸里，不久梭子鱼就把那些小鱼吃掉一半。后来他们在缸中放入一块玻璃把小鱼隔开，梭子鱼对游来游去的小鱼无可奈何，久而久之，终于放弃了吞食小鱼的欲望。其后，他们虽撤去间隔的玻璃让小鱼又与梭子鱼同游一缸水，但梭子鱼已对身边的小鱼无动于衷。

一个有为的经营者必须抛弃有碍自己发展的传统的自给性、半自给性的产品经营思想，探索现代商品经济发展的新途径。

（三）既重经营，又重管理。畜牧业是我国农家的传统副业，养猪一为肥田，二为过年吃肉；养鸡一为换火柴，二为换油盐。虽然日日饲养，也很辛苦，但不算投入、产出，效率不高，收益不大。新一代的家庭牧场经营者，必须“大处着眼，小处着手”，两者不能偏废。因为经营决策的失误，会使后面的管理徒劳无功，但是正确的决策必须依靠管理来实现。管理中要注意资源的合理利用，要时时事事精打

细算，要有强烈的成本观念，要以经营目标作为管理的最高指导原则，任何管理手段如果和经营目标相抵触时，则要以“目标为先，手段让步”为准绳，修改管理方案。

（四）刻苦耐劳，有胆有识。“双手勤动，刻苦耐劳”只是牧场经营者必备的条件，并不表示因此就能获得满意的收益。牧场的经营环境变化不定，除了市场风险外，还有天灾、疫病。现代家庭牧场的经营者要有胆量去担负一切经营风险，这并不是赌徒式的孤注一掷，成败各占其半，而是具备管理观念，通过核算在既定机率下做出理性（胜算在握）的抉择，而将所有可能不利的结果缩小到最小的范围之内。这叫做“有谋”，也就是通过搜集信息和预测，权衡不同方案的得失，而后选定可行方案。这类工作属脑力劳动。有些农民在体力劳动方面不辞辛苦，而在脑力劳动方面却不愿费力，不重视搜集、分析资料，并漠视计划。这样他只能作为一般的劳动成员，决然担当不起企业经营的重担。现代家庭牧场的经营者，应广泛搜集信息、分析信息、活用信息，深入问题实质，掌握时机，退而可守，进而可长驱直追，立于不败之地。

（五）集技术与管理于一身。家庭牧场的经营业务从仔畜（幼雏）、饲料和其它资源的投入到成畜（肉禽）、畜产品的产出，还不算经营活动的结束，需要等到产品售出，货款收回，且基本达到计划指标，才算大功告成。从资源的投入到货款回收的时间短则数月，多则数年，必须有一个符合主客观条件的计划并得到认真的贯彻才能取得预期效果。所以，作为一个家庭牧场的经营者，除了必须具备饲料种植和畜禽饲养的技术之外，还需具备财务运销等方面的管理技能，做到走进圈舍，卷袖能参加各项作业，犹如一个熟练的

工人；走出圈舍，衣冠楚楚，一笔在握，运销规划井然有序。

五、经营思想

经营思想是指支配经营者进行生产经营活动的想法。它是根据企业所处内外条件，进行经营决策，贯彻企业经营方针和实现计划目标的基本观念。经营思想是企业的灵魂，在经营活动中居统帅地位，贯穿于企业经营活动的全过程，对企业的发展起决定性作用。企业经营思想的正确与否，关系到企业的兴衰成败。因此，经营者首先要树立起正确的经营思想，并用它指导各项经营活动。

对社会主义畜牧业企业的经营者来说，应具有以下基本的思想观念：

（一）计划观念。企业的经营活动要服从国家宏观计划的指导和控制，企业的经营者树立计划观念可以克服经营中的盲目性和本位主义。

（二）为消费者服务的观念。消费者是企业经营活动绩效的裁判员，消费者对企业的态度决定着企业的兴败。

“顾客第一”，“顾客是上帝”，是西方企业界的一个口号，成为西方企业经营的宗旨。西方企业经营的目的是追求最大利润，我们经营企业的目的是在满足人民需求前提下取得合理的经济收益。因此，企业在组织生产活动中都要充分考虑其产品能否在价格、质量、时间上满足消费者的需要。

（三）竞争观念。在商品生产条件下，市场竞争是一个客观存在的事实，也是一个规律，这一规律的具体表现就是优胜劣汰。每个企业都面对竞争，也参与竞争。竞争促进企业的发展，也促进整个社会经济的发展。企业首先要为竞争创造条件，即在生产经营活动中要及时采用先进的适用技

术，进行有效的管理，以提高产品质量和生产效率，降低生产成本，提高产品的竞争能力。在此基础上进一步做到善于竞争，敢于竞争。这样不仅在竞争中能求得生存和发展，而且通过竞争还能推动企业进步，促进社会经济繁荣。

（四）质量观念。产品质量和售后服务是企业的生命，是企业竞争能力和信誉的基础。因此，企业应当把产品和售后服务质量放在第一位，努力抓好。在提高产品质量的同时，务必注意降低产品成本，实现完整的质量观——“价廉质优”。只有做到这一点，企业才能在用户中树立声誉，在竞争中取得胜利，在经营中获得成功。

（五）市场观念。从市场的需要出发组织生产经济活动。充分利用所掌握的资源，经营市场适销的畜禽种类，以适应放开搞活和满足市场需要的基本要求。树立市场观念，需要进行市场调查和市场预测，以了解市场和研究市场。随着社会生产力的发展，科学技术的进步，人们生活水平的提高，社会主义市场将不断扩大和发展，为企业不断开拓市场提供了机会。

（六）创新与开发观念。企业的生命力在于创新和开发，它既包括新品种和新技术的选用和创造，也包括经营方法的改进，以及企业资源的开发和创新。企业通过不断的开发和创新，在增强企业的活力和竞争能力的同时，也提高了企业的素质。

（七）效益观念。取得预期的经济效益是企业经营的出发点，也是企业经营的最终目标。社会主义企业的各项活动都是为了在满足社会需要前提下，在合理合法的范围内取得最大的经济效益，也就是在考核企业的经营效益时，既要重视企业效益，又要重视社会效益，既要使企业获得更多的利

润，又要为国家提供较多的税收，还要增加产品产量，以满足社会的需要。

(八) 时间观念。它有两层含意：(1) 在市场瞬息万变的情况下，企业应当具有强烈的时间观念，在“快、严、高”三个字上下功夫，“快”就是对市场的变化反应快、决策快、行动快，把“快”字贯穿于整个企业的经营活动中，抓住一切有利机会，分秒必争地去达到企业的目标。“严”对外是指严格按照合同或商定时间进出货物；对内是指按预定计划及时完成各项作业。“高”是指工作效率要高，要合理利用工作时间，注意工作技巧，提高工时利用效率，力争单位时间生产出尽可能多的产品，降低单位产品的时间消耗，提高劳动生产率。(2) 注意货币的时间价值。货币是有时间价值的。如果让某个企业或某个农民选择，是愿意现在获得100元，还是一年以后获得100元，企业或农民都将表示愿意现在获得100元。因为现在获得100元可以立刻投入生产，使一年以后获得更多的产品和收入。即使这100元不投入生产，也可以把它存入银行，一年以后便可以获得一定的利息收入。同样道理，不仅把钱存在箱子里是个损失，即使转换成物资不能及时投入生产或不能全部及时投入生产转化为产品，同样是个损失。

第三节 牧场管理

一、管理的含意

家庭牧场的生产管理是对家庭牧场日常生产活动的计划、组织和调控，是与畜牧生产密切有关的各项管理工作的总称。生产管理是家庭牧场经营管理中的一项重要内容，它是根据家庭牧场经营决策所确定的在一定时期内的经营意