

中国农业出版社

# 市场经济 与农场管理

SHICHANG  
JINGJI  
YU  
NONGCHANG  
GUANLI

高留申  
谭向勇  
主编



## 前 言

市场经济需要明确的市场主体、合理的市场体系和科学的市场政策。在我国农业经济领域中，市场主体还不够清晰，现代企业制度的建立还需要长期的努力。因此，逐步形成我国农业经济的微观基础是一项艰巨的任务。

农村集体经济正在按市场经济的要求逐步变革，将会形成具有中国特色的农业企业——最大的可能是现代家庭农场。我国的国营农场是计划经济的产物，并且在高度计划管理体制下运行了几十年。随着我国经济体制的大转变，国营农场的管理体制和方法也将发生根本性的变化，以适应新的市场经济宏观环境。

本书正是在上述背景下，试图从市场经济的基本原理出发，结合我国农业经济的实际，系统阐述在市场经济条件的农场管理理论与方法，使农场经营管理人员更好地适应市场经济要求，提高经营管理水平。本书也可以作为农场管理人员培训用教材。

参加本书编写的有：北京农业大学教学实验农场高级农艺师高留申，北京农业大学农学系梁振兴教授（第6、19章），北京农业大学经济管理学院谭向勇副教授（第1、10、11、12、16、20章）、秦富副教授（第7、8、9章）、任晋阳博士（第13、14、15章），中国农垦经济研究所陈苏刚助研（第3、4章）、李保民助研和陈汉圣助研（第2章），北京市干部

管理学院俞勤讲师（第17、18章），北京农业银行海淀支行马晨助理经济师（第5章）。全书由高留申、谭向勇、梁振兴修改定稿。

本书在编写出版过程中，得到了中央农业干部管理学院北京农大分院院长李士钦先生，北京农业大学农学系谭林讲师，中国农业出版社张国庆先生等的大力支持和各方帮助，在此一并致谢。

由于我国的社会主义市场经济理论还有待完善，农业中的市场主体还不够明确，国营农场管理体制还处在不断变革之中，再加上我们的水平有限，书中难免有不妥之处，敬请读者批评指正。

编 者

1995年2月

# 目 录

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 第1章 导论 .....              | 1  |
| 1.1 社会主义市场经济 .....        | 1  |
| 1.2 农场概论 .....            | 5  |
| 1.3 农场管理 .....            | 9  |
| 第2章 组织管理 .....            | 14 |
| 2.1 国家对农场的宏观管理 .....      | 14 |
| 2.2 农场的组织体系 .....         | 21 |
| 第3章 土地管理 .....            | 34 |
| 3.1 土地管理的内容、方法和原则 .....   | 34 |
| 3.2 土地数量管理与质量管理 .....     | 38 |
| 3.3 土地利用管理 .....          | 48 |
| 3.4 土地经营管理 .....          | 53 |
| 第4章 农场劳动管理 .....          | 61 |
| 4.1 农场劳动管理的概念、要求和意义 ..... | 61 |
| 4.2 农场企业劳动管理 .....        | 63 |
| 4.3 农场总场劳动管理 .....        | 71 |
| 第5章 资金管理 .....            | 82 |
| 5.1 资金的概念及特点 .....        | 82 |
| 5.2 农用资金的来源 .....         | 83 |
| 5.3 企业资金的使用及其核算 .....     | 88 |
| 第6章 技术管理 .....            | 96 |
| 6.1 科学技术是第一生产力 .....      | 96 |
| 6.2 科技成果的引进、推广和应用 .....   | 98 |

|      |                             |     |
|------|-----------------------------|-----|
| 6.3  | 农场科学技术管理 .....              | 102 |
| 第7章  | 生产管理——投入与产出 .....           | 104 |
| 7.1  | 资源投入与产品产出的数量关系 .....        | 104 |
| 7.2  | 最佳资源投入量与最佳产品产出量 .....       | 112 |
| 第8章  | 生产管理——投入与投入 .....           | 121 |
| 8.1  | 资源投入间的相互关系 .....            | 121 |
| 8.2  | 资源投入间的相互替换 .....            | 123 |
| 8.3  | 成本最低和盈利最高的资源投入配合 .....      | 127 |
| 第9章  | 生产管理——产出与产出 .....           | 135 |
| 9.1  | 产品间关系与生产可能性 .....           | 135 |
| 9.2  | 产品产出间的相互替换 .....            | 137 |
| 9.3  | 产品产出间的相互关系 .....            | 138 |
| 9.4  | 合计产量、合计产值及合计盈利最大的产品组合 ..... | 143 |
| 第10章 | 市场营销管理总论 .....              | 147 |
| 10.1 | 市场及市场需求 .....               | 147 |
| 10.2 | 市场细分 .....                  | 153 |
| 10.3 | 市场营销 .....                  | 156 |
| 第11章 | 市场营销管理——产品策略 .....          | 161 |
| 11.1 | 产品及其发展策略 .....              | 161 |
| 11.2 | 产品市场寿命周期理论及对策 .....         | 164 |
| 11.3 | 新产品开发 .....                 | 167 |
| 11.4 | 产品的商标与包装 .....              | 169 |
| 11.5 | 产品的销售服务 .....               | 172 |
| 第12章 | 市场营销管理——定价策略 .....          | 173 |
| 12.1 | 定价的意义和目标 .....              | 173 |
| 12.2 | 定价的方法 .....                 | 177 |
| 12.3 | 定价策略 .....                  | 180 |
| 第13章 | 市场营销管理——销售渠道策略 .....        | 184 |
| 13.1 | 销售渠道 .....                  | 184 |

|      |                      |     |
|------|----------------------|-----|
| 13.2 | 销售环节 .....           | 188 |
| 13.3 | 销售渠道策略 .....         | 194 |
| 第14章 | 市场营销管理——促进销售策略 ..... | 200 |
| 14.1 | 促进销售的定义和作用 .....     | 200 |
| 14.2 | 人员推销 .....           | 202 |
| 14.3 | 营业推广 .....           | 207 |
| 14.4 | 公共关系 .....           | 209 |
| 14.5 | 广告 .....             | 212 |
| 第15章 | 市场营销管理——国际市场营销 ..... | 217 |
| 15.1 | 国际贸易与国际市场营销 .....    | 217 |
| 15.2 | 国际市场营销的程序及方式 .....   | 225 |
| 15.3 | 国际市场营销策略 .....       | 231 |
| 第16章 | 市场调查和市场预测 .....      | 237 |
| 16.1 | 市场调查 .....           | 237 |
| 16.2 | 市场预测 .....           | 246 |
| 第17章 | 财务管理 .....           | 257 |
| 17.1 | 企业财务管理概论 .....       | 257 |
| 17.2 | 筹资活动管理 .....         | 259 |
| 17.3 | 资产管理 .....           | 269 |
| 第18章 | 财务成果及财务分析 .....      | 274 |
| 18.1 | 企业财务成果 .....         | 274 |
| 18.2 | 财务分析 .....           | 280 |
| 第19章 | 农场社会环境管理 .....       | 288 |
| 19.1 | 社会环境管理的意义 .....      | 288 |
| 19.2 | 搞好周边关系 .....         | 289 |
| 19.3 | 管好场内“小社会” .....      | 290 |

# 第1章 导 论

## 1.1 社会主义市场经济

### 1.1.1 经济体制

经济体制是指社会生产关系的具体形式及其总和。它包括两个方面的内容：一是生产资料所有制结构，它涉及具体采取什么样的经济形式和经营形式；二是国家对国民经济的管理体制，它包括管理权限和职责的划分，管理机构的设置，处理各种经济利益关系的原则和措施，管理程序、机制和手段的确定。为了深入一步搞清经济体制涵义，需要从发展的角度对社会经济管理体制的发展作些分析。

对社会经济的管理形式从理论上可以划分为市场经济和计划经济。市场经济是以生产资料私有制为基础，依靠市场机制自动调节来达到供需平衡的国民经济组织形式。它以自由主义作为基本的价值标准，以私人经济自由决策作为经济活动的基本原则。价值规律是市场经济的基本规律，竞争是市场经济的基本特点。一般认为，市场经济靠价格机制可以全面、准确、快速传递各种信息，可以合理地分配各种生产要素，自发地调节市场供求达到平衡；市场经济依靠竞争机制可以刺激技术进步，促进管理科学化，调节生产结构合理化，从而促进整个社会生产力的发展。早期的资本主义都是自由市场经济，的确促进了经济的发展。随着资本主义市场

经济的发展，资本的垄断造成了大规模的资本主义经济危机。“凯恩斯革命”在一定程度上解决了资本主义经济危机，这就是加强政府对经济的干预。

计划经济可以说是在资本主义自由市场经济大危机的背景下出现的。它是以生产资料公有制为基础的有计划按比例发展国民经济以满足人们生活需要为目的的经济管理形式。计划经济的基本特征是：国民经济是有计划按比例发展的；国民经济的发展是通过统一的国家计划来控制协调的；计划经济在很大程度上排斥商品经济，排斥竞争。计划经济在一些国家的一些时期内的确有过辉煌的历史。但随着计划经济的发展，计划工作在现实生产力水平条件下很难完成对经济的有效管理，经济单位缺乏活力，经济运行缺乏效率。社会生产力发展受到很大的限制。实行计划经济的国家从50年代末期，先后程度不同的进行了经济改革。经济改革的实质就是减少计划管理，加大市场调节的比重。

以上是从理论的角度分析问题。在实践上，每一个国家实际上都是计划经济与市场经济相结合的混合物。中国目前正处在自然经济向商品经济转化，计划经济向市场经济过渡的时期。

### 1.1.2 社会主义市场经济模式

西方国家基本上都采用市场经济的模式。但市场经济之间也是有差别的。一般认为，西方的市场经济模式大体上有三种。一是美国式的“分散市场经济”。政府通过法律和执法程序来保证市场竞争。投资者敢于冒风险，资金流动比较灵活，经济效益较高，但社会保障较差。这与美国的文化背景及价值观念是一致的。二是德国式的“社会市场经济”。社会市场经济的实质按其创始人艾哈德的描述是：“市场经济 + 总体

调节+社会保障”，市场经济能提高社会生产效率，它的实质是竞争。“没有竞争，就没有进步”。竞争是基础，总体调节是指政府对经济发展的宏观调控，政府调节是经济健康发展的保证，社会保障是指以社会安全为保障。没有人们的基本生活保证，就没有社会的稳定。社会保障是社会公平的体现。社会主义市场经济是经济效率与社会公正相结合的典范。它是“经济人道主义的第三条道路”。三是日本式的“社团市场经济”。它的特点是注重经济关系的协调和和谐。在发挥市场作用的前提下着力解决宏观经济体制的互相约束和彼此协调，注重发挥产业政策的引导作用。“社团市场经济”以儒家文化作为背景，具有东方民族的特色。

中国的“社会主义市场经济”模式的特征是：首先，它有市场经济的一般共性：①企业是市场的法人主体，不论是何种所有制、具有何种法人地位的企业，都应能够自主决策、自主经营、自负盈亏；②各种产品、服务、货币以及包括资本、劳动等在内的生产要素，都能够自由流动，按供求关系形成平衡价格；③通过价格等灵敏的市场信号和优胜劣汰的竞争机制，对市场主体——企业，形成经常的动力和压力，使资源得到有效配置，最大限度满足各种社会需求；④为了避免经济危机，实现经济的稳定增长，避免两极分化，应付生态、环境和资源保护等方面问题，政府都必须对经济结构进行调节，以弥补市场经济在这方面的缺陷。

社会主义市场经济除了有一般市场经济的共性之外，还有其特点。其特点是由“社会主义”决定的。首先是政治制度不同，西方坚持议会民主制，中国坚持民主集中制；西方坚持轮流执政，中国必须坚持中国共产党的领导；其次是所有制不同，西方基本上是以私有制为基础的，中国则是以公

有制为主的多种所有制并存；第三是经济发展水平不同，西方大多数国家是工业化国家，物质财富、技术水平、教育水平等都很高，而中国是一个发展中的大国，物质技术水平，教育水平等都比较低；最后，西方的市场经济是搞资本主义，中国的市场经济还是要坚持四项基本原则。中国社会主义市场经济的特点是由中国社会经济发展的具体实践所决定的。强调特点并不是要把事物对立起来，而是防止照搬别人的模式，脱离中国的实际。社会主义市场经济就是要把市场经济的一般原则与中国社会经济发展的实践结合起来。

### 1.1.3 市场经济中的企业行为

在市场经济中，企业、消费者和政府是构成市场主体结构的要素。三主体分工明确，各负其责，组成统一的有机体。

企业是市场上最活跃的市场主体。如图1—1所示，企业是市场活动的中心。企业把各种生产要素（包括土地、劳动力、资本、技术等）按比例组合在一起，进行商品（或劳务）的生产，然后再把产品投放市场，供消费者或社会使用，最后把企业收入按一定的比例进行分配。

市场经济条件下企业具有独立的法人地位，它具有独立

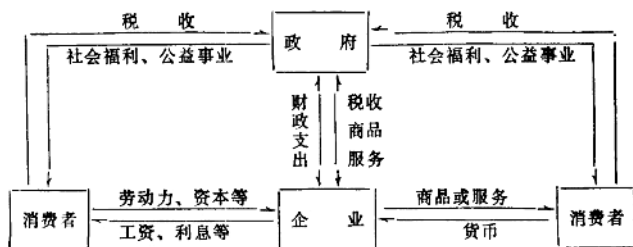


图 1—1 企业在市场活动中的地位

经营决策权。主要表现在，一是人权。企业有权根据市场需求变化扩大或缩小生产规模，有权招聘新职工，有权解雇多余的人员或企业认为不适用的人员，从而最佳的使用劳动力，提高劳动生产率。没有人权，实际上等于剥夺了企业合理化经营的条件。传统的劳动力的统包统配制度实质上是以牺牲效率为前提的。企业不是政府，更不是慈善机构，它必须根据需要决定吸收劳动力的数量和质量。这是保证企业独立的最重要的一环。二是财权。企业要组织生产和经营，必须有权支配企业的收入，按照企业的发展、职工消费和后备等几个方面去分配企业收入。企业有权根据需要在市场上筹措资金。三是物权。企业有权处置现有的设备和原材料，根据市场行情随时调整原料和设备的库存量及结构，以避免资金的占压。企业有权根据市场行情，选择销售渠道，确定产品销售价格，用最佳的方式推销自己的产品。四是企业追求利润的权力。最大限度地满足人们不断增长的物质和精神需要，这是社会主义经济的大目标，是政府关心和监督的事情。对一个具体的企业来说，追求利润最大化是最重要的目标，这一目标是企业活动的动力源泉。这一目标要求企业必须加强管理，提高技术水平，降低生产经营成本，同时拒绝一切不利企业经营活动的外界干扰。在正常情况下，如果每一个企业都处于获取最大利润的状态，那么整个社会经济就会不断的增长和发展。

## 1.2 农场概论

### 1.2.1 农场的概念及特点

农场是具有农业特点的企业。笼统地可以称为农业企业。

• 5 •

但一般与动植物生产相关的农业企业习惯上都称为农场，如种植场、良种场、牧场、渔场等。能够称为农场的一般都应是生产规模较大、生产技术比较先进、产品商品率比较高的农业企业，也就是说具有一定规模的商品生产的农业企业才可称为农场。一家一户的小农经济不能称为农场，一般称为自耕农。一般来说，我国的国营农场，发达地区的集体农业企业，一些地区的私人承包经营的大型农业企业以及一些外资企业可以称为农场。欧美一些发达的国家，农场主要是指家庭农场。

农场比起工业企业来说具有许多明显的特征。这些特征主要是由于农业本身的特点形成的。农业的根本特点就是经济再生产和自然再生产交织在一起。农场一般空间面积比较大，农业生产劳动比较分散，且不可能按照工业企业那样严格的定额管理和流水线操作。农场劳动由于农业生产时间和劳动时间不一致，这往往造成农场只能兼营其它行业，以避免劳动力的浪费。农场生产经营活动具有明显的季节性。农场的经营收入很大程度上受到自然条件的影响和制约。农产品本身的一系列特点，如体积大、价值小、易腐烂、难运输等，使农产品市场营销非常的复杂和困难。农场一般都远离都市，中国的农场往往自身形成一个小社会，从而造成农场经济、文化、社会各方面的封闭循环，以致造成相对落后的状况。

### 1.2.2 我国农场的发展及现状

我国改革前的生产队、国营农场都可称为农场。目前大部分生产队由于承包到户，很难再称为农场。只有其中一部分较发达地区的集体农业企业能称得上农场。因此我国的国营农场是我国农场中的主力军。

我国的国营农场一部分是从旧社会接管下来的，而大部分是解放后新开垦形成的。农场主要分布在黑龙江、新疆、内蒙古等省区。中国农场在隶属关系上主要有以下几类：农垦部门管理的国营农场、归侨务部门管理的华侨农场，归军队管理的部队生产农场，归司法部门管理的劳改农场，归农业部门管理的良种场、园艺场和种畜场等。

国营农场对我国农业的发展以及整个社会、经济、国防等方面作出了重大的贡献。国营农场目前的状况如表1—1。随着我国社会主义市场经济体制的建立，国营农场将不断深化内部管理体制改革，改革的最终目标则使农场成为一个独立的商品生产者，按照市场供需变化安排生产经营。在市场竞争中不断的完善和发展。

表 1—1 国营农场基本情况  
(农垦、司法系统)

| 指 标           | 单 位 | 1990年   | 1991年   |
|---------------|-----|---------|---------|
| 1. 农场个数       | 个   | 2335    | 2341    |
| 2. 耕地总面积      | 万公顷 | 470.627 | 474.013 |
| 3. 平均每个农场占有耕地 | 公顷  | 2015.5  | 2024.8  |
| 4. 职工总人数      | 万人  | 548.4   | 559.1   |
| 5. 平均每个农场职工数  | 人   | 2349    | 2388    |
| 6. 农业总产值      | 亿元  | 239.2   | 258.0   |
| 7. 平均每个农场农业产值 | 万元  | 1024.4  | 1102.1  |

资料来源：根据《中国统计年鉴1992》第387页资料整理。

### 1.2.3 国外农场简介

国外的农场一般都是家庭农场。发达国家的家庭农场一

般规模都比较大。美国在1880年时有农场4009个，平均规模55公顷，到1980年农场个数下降到2680个，平均规模约165公顷。欧洲共同体十国的农场规模相对美国来说小一些。十国之间规模也有较大差别(见表1—2)。但从发展的角度来看，家庭农场规模在不断扩大，农场的个数不断减少。这是与一个国家的不断工业化、城市化相一致的。日本、中国台湾省的家庭农场平均规模1公顷左右，并且长期以来变化不大。规模较小，在一定程度上限制了农业的发展，增大了农产品的成本。日本和中国台湾省的小规模农场主要是受到自然地理和人口因素的制约。但是，这些小规模的农场生产力水平，基本上是按照市场需求组织生产经营的。

国外的农场一般专业化水平较高，专门或重点生产经营某一种农产品。但有相当一部分农场往往是农牧结合型的农

表 1—2 欧洲共同体十国的农场规模

| 国 别   | 农场个数 (千个) |        | 平均规模 (公顷) |       |
|-------|-----------|--------|-----------|-------|
|       | 1975年     | 1984年  | 1975年     | 1984年 |
| 比 利 时 | 105.6     | 84.8   | 13.9      | 16.4  |
| 丹 麦   | 129.8     | 94.4   | 22.6      | 30.2  |
| 原联邦德国 | 904.7     | 732.5  | 13.8      | 16.2  |
| 希 腊   | 758.0     | 708.7  | 4.3       | 5.3   |
| 法 国   | 1209.0    | 1039.0 | 24.3      | 27.9  |
| 爱 尔 兰 | 227.9     | 221.1  | 22.3      | 22.8  |
| 意 大 利 | 2144.6    | 1926.2 | 7.5       | 8.0   |
| 卢 森 堡 | 5.6       | 4.2    | 23.5      | 30.7  |
| 荷 兰   | 113.8     | 122.6  | 14.4      | 16.4  |
| 英 国   | 271.5     | 241.6  | 64.3      | 69.9  |
| 合 计   | 5900.0    | 5175.0 | 15.3      | 17.1  |

注：小于1公顷的农场不计算在内。

资料来源：《德国政府农业报告》1987年。

场，一方面生产植物产品，其中大部分用作饲料，然后重点是饲养牲畜，获取各种动物产品。一般不可能象我国的国营农场，农工商全有。因此，农场管理相对来说要简单得多。国外农场的商品率很高，因此，农场管理主要是解决如何适应市场需求及其变化，提高农场收入的问题。

## 1.3 农场管理

### 1.3.1 农场管理的目标

企业管理总是有一定的目标，农场管理也是一样。企业管理的目标要受到一系列因素的影响，如企业决策者（或集团）的价值观念及特点，政府政治倾向及政策特点，企业内部结构，市场需求状况等。总的来说，企业的管理目标是盈利，但在实际中，企业往往不可能把单纯追求利润作为唯一目标，而是多目标的，并带有很强的社会色彩。因此，企业目标系统应当是一个诸多因素同时交织在一起的目标集合。对于管理者来说，最重要的是把这些错综复杂的关系和彼此独立的目标加以协调。如果企业能妥善协调这些关系，它便能获得生存和发展。否则会引起一系列的麻烦和经济损失。

对于我国的国营农场来说，管理的目标至少应考虑以下方面：扭亏为盈，尽可能地获取最大利润；保证对国家或社会提供一定量的农副产品，稳定农产品市场；保证农场内部以及外部关系的协调，以达到农场社区的社会经济稳定；不断改善和提高农场职工及家属的物质及文化生活水平与环境；一些边疆农场还应考虑保卫边疆、改善民族关系的目标。因此，一个农场管理者，如果只从技术的角度，或经济的角度考虑问题，那么就不是一个现代管理者。一个现代管理者

应从技术、经济、社会政治、生态环境等不同层次来确定追求的目标。

农场管理目标一般要求首先能够量化，如利润增加10%等。只要能够量化，就尽可能地量化，量化可以使目标更明确，更具有可操作性。其次目标必须要分解，所谓分解就是把一个大目标分解成为多项具体目标，使目标成为一个系统的整体。比如改善职工及家属的生活，首先分成物质方面和精神方面，物质方面可分为增加工资、福利、补贴，扩大住房面积等等；精神方面可分为娱乐设施的建设，组织旅游，社会关系的调整等等。只有分解目标，才能更进一步地认识目标，从各个不同的角度为达到既定的目标去努力。

农场管理的目标是多种多样的，这样就存在着一个目标之间的关系问题。目标之间的关系问题实质上是企业内部各利益集团之间，企业与外部单位之间的物质利益关系。因此，企业管理者必须掌握各目标之间的相互关系。从理论上来讲，目标之间有三种关系。一是目标同步性，也就是说目标之间是一致的。比如产品销售数量与企业盈利水平一般是一致的；二是目标中性，也就是说目标之间互无作用，或互不干扰地并存。严格来说，这种情况是比较少见的，因为事物之间或多或少地总是存在着一定的关系；三是目标冲突性，即实现某一目标时同时会引起对另一个目标的背离。目标冲突经常会在职工之间、干部之间、上下级之间、部门之间以及企业与外部环境之间表现出来。例如，职工要求增加工资，企业希望降低成本等。目标之间的冲突是实际管理中最常见的现象，正是由于目标之间的冲突性，才要求管理者经常分析研究后作出最佳的决策。最佳决策是在无数个方案中选择出的一种。管理者的管理水平和艺术就是在这种不断的选择

中表现出来的。

### 1.3.2 农场管理的手段

管理实质上是对人和物的管理。对人的管理实质上是由于现代劳动的分工和专业化组织的需要；对物的管理是为了在市场经济条件下更好地提高经济效益。

对人的管理的重要手段之一是物质刺激。物质刺激是最常用的管理手段。通过物质刺激可以使每个职工更好地努力工作，从而达到提高劳动生产率和增强工作责任心的目的。具体来说，物质刺激就是坚决实行多劳多得、少劳少得、不劳不得的原则。另外就是逐步提高职工的收入水平。但是，物质刺激也不是万能的。在人们的物质生活水平比较低的情况下，物质刺激的作用大一些。当人们的物质生活水平达到一定程度后，物质刺激就表现出了很大的局限性。因此，在实际中必须把物质刺激和精神鼓励很好地结合起来。

科学的劳动组织也是对管理的重要手段。大的农场或农业企业，总是有许多人同时完成各种不同的工作，这就要求管理者能很好地把职工组织起来。组织中最重要的事情是，使每个人各尽所能；使劳动力在各部门，各个工作环节上予以合理分配；劳动者之间有一种合理高效的分工协作，尽可能地减少劳动者之间的矛盾和冲突；整个劳动组织系统是一个有机的整体等。另外，了解劳动者的心理状态，采用科学的领导方式。管理者即领导者，领导者的领导方式对被领导者的劳动效率影响是很大的。领导方式是多种多样的，但原则上则可划分为独裁式和民主式。独裁式包括家长式的、宗教式的、官僚主义式的等。这种领导方式的特点就是拒绝被领导者参与领导，被领导者往往是被动的。这种领导方式的缺点是往往会造成管理者与被管理者之间的对抗，影响劳动