

农业企业管理学

何绍唐 梁义 主编

中国农业出版社

前 言

《农业企业管理学》是高等农业院校农业经济专业本科、专科的主干课程，是与《管理学原理》相互配套的教材。

本书是在继承和总结前人成果与经验的基础上，结合当前农业企业管理实践及学科的发展水平，力求做到内容精练、重点突出、层次清晰、观点明确。教材以“三基”为基础，达到“三性”为目标。所谓“三基”即学科的基本理论、基本概念、基本方法。“三性”是指学科理论体系的科学性、研究问题的针对性、学科内容的实用性，以满足专业课程的教学需要。本书反映了当前农业企业管理方面的一些新观点、新理论和新经验，具有较强的通用性、实践性和时代性。这本教材可供农业院校、财经院校农业经济管理类专业本科、专科、函授和自学的教学用书，也可以作为农业经济管理干部的培训教材。

本书由北京农业大学、华中农业大学、华南农业大学、北京农学院的专家教授协作编写，参加编写人员的分工如下：

北京农业大学何经唐（导言、第一章、第九章、第十一章、第十四章）、洪乌金（第二章、第十章）、金敬思（第十五章、第十七章、第十八章），华中农业大学杨名远（第五章、第七章），华南农业大学张文方（第八章），北京农学院梁义（第三章、第四章、第六章、第十六章），宁夏农学院马国金、谢晋泽（第十三章），北京市农业管理干部学院东京燕（第十二章）。全书由主编统一总纂定稿。

本书在编写中参考和吸取了前人和同行在这方面的成果和经验，还得到农业出版社贺宏善、柯文武等同志的大力支持和热情

帮助谨此一并致谢。因编写时间仓促、加之编者水平所限，书中难免会有缺点和疏漏之处，恳请读者批评指正。

编者
1994年3月

目 录

绪论	1
第一节 农业企业管理学的形成与发展	1
第二节 农业企业管理学研究的对象和任务	4
第三节 农业企业管理学的内容及科学体系	7
第四节 农业企业管理学研究的指导思想和研究方法	8
第一章 农业企业管理概述	12
第一节 农业企业	12
第二节 农业企业管理	18
第三节 农业企业的经营形式	26
第四节 企业文化与企业素质	32
第二章 农业企业的管理体制	38
第一节 农业企业管理体制及其原则	38
第二节 农业合作社的管理体制	41
第三节 国有农场的管理体制	46
第四节 农业服务公司	52
第三章 农业企业经营预测	58
第一节 经营预测概述	58
第二节 经营预测方法	63
第四章 农业企业经营决策	77
第一节 经营决策概述	77
第二节 经营决策方法	83
第五章 农业企业经营方针与经营规模	99
第一节 农业企业经营方针	99

第二节	农业企业生产项目的选择与组合	104
第三节	农业企业经营规模	115
第六章	农业企业计划与合同	126
第一节	农业企业计划概述	126
第二节	农业企业计划的基本方法	130
第三节	计划的执行和控制	133
第四节	网络计划技术	134
第五节	农业企业经济合同	144
第七章	农业企业劳动管理	148
第一节	劳动定额	148
第二节	劳动力的合理安排和利用	154
第三节	劳动组织	162
第四节	劳动报酬	166
第八章	农业企业土地管理	174
第一节	农业企业土地统计管理	174
第二节	土地权属管理	182
第三节	农业企业土地利用管理	188
第九章	物资管理	192
第一节	物资管理的意义与任务	192
第二节	物资定额管理	194
第三节	物资供应计划	200
第四节	库存物资的管理	206
第十章	农业科学技术管理	213
第一节	农业科学技术管理的意义与任务	213
第二节	农业科技的开发管理	216
第三节	农业技术推广管理	221
第四节	技术革新管理	228
第十一章	农机具管理	232
第一节	农机具管理的意义和任务	232

第二节	农机具使用的经济界限	234
第三节	农机具的配备	238
第四节	农机具的使用	244
第五节	农机具的维修与保管	247
第十二章	种植业生产经营和管理	251
第一节	农作物生产的经营和管理	251
第二节	林业生产组织管理	261
第三节	果树、蔬菜生产的组织与管理	264
第十三章	畜牧业生产的组织与管理	270
第一节	畜牧业生产方针与任务	270
第二节	畜群结构与畜群再生产	274
第三节	畜牧场生产的组织与管理	279
第四节	饲料生产组织与供应	293
第十四章	营销管理	301
第一节	营销管理概述	301
第二节	市场调查	302
第三节	销售计划	308
第四节	销售策略	311
第五节	销售业务的组织	319
第十五章	财务管理	327
第一节	财务管理概述	327
第二节	资金筹集管理	331
第三节	资产的管理	335
第十六章	农业企业成本（费用）管理	347
第一节	农业企业成本（费用）管理概述	347
第二节	成本（费用）计划	350
第三节	成本（费用）分析与控制	354
第四节	价值工程	358
第十七章	收入与利润分配	367

第一节	收入与利润分配的意义和原则	367
第二节	村合作经济组织的收益分配	369
第三节	国有农业企业的销售收入和利润管理	374
第十八章	经济活动分析	383
第一节	经济活动分析的意义、任务和内容	383
第二节	经济活动分析的步骤和方法	385
第三节	生产要素利用情况的分析	392
第四节	财务分析	397

绪 论

第一节 农业企业管理学的形成与发展

一、近代农业企业管理学的形成与发展

农业企业管理学或称农业企业经营管理学，在美国的教科书中有的称做“农场管理学”，在日本和德国的教科书中有的称为“农业经营学”、“农业经营经济学”和“农场经营学”等。它是随着社会生产力和商品生产的发展而形成和发展起来的。它在长期的企业管理实践活动中，积累了丰富的管理经验，在此基础上经过归纳、总结，上升到理论，并逐渐形成了具有规律性和理论性的科学。

这门学科的渊源可以追溯到古代农业经营思想和近代农场管理的理论与方法。从全世界范围来看，以德国为最早，在19世纪末到20世纪初，主要开拓者德国人艾瑞保 (F. Aereboe) 在他的代表作《农业经营学概论》一书中，把农场视为各种生产因素密切配合的有机体，详细论述了农业经营的本质和各部门之间的关系，和他同一时期的布林克曼 (T. Brinkmann) 著有《农业经营经济学》一书，对影响农业经营集约度的因素作了具体分析。这一时期的农业经营学家还有瑞士的劳尔 (E. Laur) 和美国的奥尔温 (C. S. Orwin) 等人。他们对这门学科的形成和发展作出了贡献。

农业企业管理在美国一般称为农场管理学。从19世纪中叶开始，美国专卖局对美国各地农场的成本问题进行了调查，以后有韩德等人对农场规模、作业组合、轮作制度的收益和农场业务活动进行过规划设计。本世纪初美国的沃伦 (G. F. Warren) 对农

业经营成败的原因，在进行大量调查研究和分析的基础上，于1913年写出了《农场管理》一书，它对学科的发展产生了积极影响。此后，还有许多学者对农场管理进行过研究。第二次世界大战以后，随着经济发展和科学技术的进步，现代农场管理的理论和方法也有了很大的发展，有许多有关《农场管理学》著作和研究成果相继问世。如保斯 (A. Boss) 等著的《现代农场管理的原理和实施》，霍普金斯 (J. A. Hopkins) 等著的《农场管理原理》，海地 (E. Q. Heady) 等著的《农场管理经济学》等。70年代以后随着生产的发展、农场经营环境的变化，农场管理也有新的发展，比较近代的农场管理著作有卡斯特 (E. N. Castle) 等著的《农场管理学》、奥斯伯恩 (D. D. Osburn) 著的《现代农业管理》以及卡尔金斯 (P. H. Calkins) 等著的《农场经营管理》等著作，对这门学科的发展作出了贡献，并把这一学科的发展向前推进了一大步，使其不断充实和完善。

二、我国农业企业管理学的形成与发展

解放前我国农村经济处于半封建半殖民地状态，农业企业不发达，也没有形成系统的农业企业管理科学。在高等院校农业经济专业开设的农业企业管理课程，主要是讲授美国的农场管理学，其中以金陵大学美籍教授卜恺所著的《中国农场管理》一书，作为教材流传甚广。

解放后，社会经济制度发生了深刻的变化，经过土地改革、互助合作运动和农村人民公社化，在农村逐步形成和发展了社会主义性质的农业企业；农业企业管理科学也逐渐地形成与发展起来，对农村经济的发展起到重要的指导作用和推动作用。我国的农业企业管理科学经过了一个长期的、曲折的发展过程，同时也是这门学科不断充实、提高和完善的过程，这一过程从解放到现在经过40多年，大致经历了三个大的阶段：

(一) 农业合作化时期 (从50年代初到50年代末期) 解放后

经过互助合作运动和人民公社化，在农村建立起了以集体所有制为基础的农业企业（合作社、人民公社）和全民所有制的国营农场。农业企业的管理就成为发展农业经济的一个重要问题，并在高等院校的农业经济专业设立了这门课程，但，由于我国社会主义的农业企业刚刚建立、并且还很不完善，农业企业管理学也尚未形成，当时是采取一面实践，一面学习苏联的经验，在教学中采用苏联的教材、还请苏联专家讲课，讲授的内容是苏联集体农庄，拖拉机站和国营农场的组织与管理，课程名称叫做《社会主义农业企业组织》。50年代末期，人民公社体制的建立，客观上要求农业企业管理学要适应我国农村生产实践需要。在此情况下，在总结实践经验的基础上，由农业部组织高等农业院校编写出《人民公社经营管理学》，但这本教材在实际中采用时间不长。

（二）人民公社化时期（50年代末到70年代末） 这一时期的农业企业主要是“三级所有，队为基础”的人民公社和全民所有的国营农场，这种农业企业的组织形式经历了较长时期，在组织管理上发生过重大变化，农业企业管理学的内容和体系也发生了变化。为适应生产实际需要，于1962年由全国高等农业院校农业经济专业，组织编写了第一本全国性统编教材，《社会主义农业企业经营管理学》，这本教材比较系统地阐述了农业企业管理的基本原理和管理方法，全面介绍了农业企业的组织管理体制，生产方针与生产计划，生产要素的利用管理，生产过程的组织管理，企业的财务、成本、收入分配的管理，以及企业的经济活动分析等。教材基本上反映了当时的客观实际，在教学中广泛采用。但这本教材还未脱离苏联50年代农业企业管理学的框架，后来在“文革”中由于农业经济专业的改革，这门课程便停了。

（三）80年代到现在农业企业管理学的发展 1979年为适应全国农经专业的恢复和农村经济发展的需要，恢复了农业经济专业和农业企业管理学的教学，全国高等农业院校组织编写出两本

教材，一本是《农村集体经济经营管理学》，另一本是《国营农场管理学》，这对当时教学的需要和学科的恢复与发展起到一定作用，作出了贡献。

党的十一届三中全会以后，农村人民公社体制实行了改革，在农村推行家庭联产承包责任制，建立起统分结合的双层经营体制。农村合作经济组织呈现出多种形式、多种经济成分和多种经营形式的格局，乡镇企业全面发展，农业企业管理也发生了很大变化。为适应发展新形式的需要，在农业部教育司指导下，全国高等农业院校再次组织编写了《社会主义农业企业经营管理学》教材，这本教材在学科体系和内容上有较大的改革。在继承前人经验和成果的基础上，还增加了许多新的知识和现代管理的内容，同时也吸收外国在这一学科发展中的经验和成果。教材的科学性、系统性和实践性有了很大提高，并有所创新和发展。在全国高等农业院校农经专业普遍采用。

1987年国家教委提出在高等院校社会科学本科、经济管理类专业，开设《管理学原理》课程，并作为主干必修课，以加强管理学科的教学。有鉴于此，农业企业管理学也作相应改革。把原农业企业管理中的原理部分放到《管理学原理》学科中，而新的农业企业管理学着重阐述企业经营决策、经营预测、经营战略、经营计划、企业生产诸要素的有效利用、生产部门的组织、以及企业的销售、财务、成本、收入分配和经济活动分析等方面的问题，使这门科学更具有实践性和应用性特点。

第二节 农业企业管理学研究的对象和任务

一、农业企业管理学的研究对象

农业企业管理学研究的对象主要是：农业生产中生产力的合理组织，生产要素的合理利用，生产关系的调整及上层建筑的协调等。

在研究生产力的组织方面，主要是研究生产力诸要素的结合在质上的相互联系性和量上的比例性。如企业内的产业结构、生产布局、生产调度、不同生产要素在时间和空间上的合理组织和利用等。

在研究生产关系的调节方面，主要是研究企业中人与人的关系。如生产资料的所有制关系，经营权与所有权。生产责任制中的责、权、利关系，产品分配中的三者利益关系等。

在研究上层建筑的协调方面，主要是研究企业管理体制、企业的领导制度、领导作风、领导方法，以及国家方针、政策、经济法规的贯彻执行等。同时还包括企业的政治思想教育、企业精神文明建设等方面的内容。

农业企业管理学是在企业管理实践活动基础上产生的科学，它具有很强的实践性和应用性。它所研究的对象必须是密切联系生产实际。我国正在建设具有中国特色的社会主义市场经济，正由过去的计划经济体制向社会主义市场经济过渡，企业管理的理论和方法，必须适应社会主义市场经济发展的要求，在管理上必须自觉运用价值规律，接受市场调节的推动，积极参与市场竞争，在竞争中不断发展壮大。

企业管理的性质也决定了企业管理研究的对象，一方面是社会化大生产要求合理组织生产力，体现管理的一般职能；另一方面又是生产关系性质决定的，起调节生产关系的职能，即管理的特殊职能，这一点，在不同的社会制度下，是有根本区别的。因此，农业企业管理学必须在生产力与生产关系、经济基础与上层建筑的相互作用中，去研究企业管理的规律性。人们可以运用这些规律再去指导企业管理的实践活动。

农业企业管理学是一门实践性很强的应用科学，除了研究农业企业管理的规律和理论外，还必须研究管理的方法、技巧及其应用。把理论、方法与管理实践联系起来，以解决企业管理中的实际问题。

二、农业企业管理学研究的任务

农业企业管理学的基本任务是：一方面通过调查研究，总结农业企业管理活动中的历史经验，探求其产生、发展和完善的规律，并用它来指导农业企业管理实践活动，推动农村经济迅速发展，以适应我国现阶段经济腾飞的客观要求。另一方面还要研究如何加强企业成员的政治思想科学技术及文化教育，提高企业成员的素质，使物质文明建设与精神文明建设同步发展。上述任务的具体内容包括以下几个方面：

1. 回顾和总结我国农业企业管理的产生和发展历程及经验。研究各种形式的农业企业组织，经营形式及其发展的规律性，从中探索出具有中国特色的社会主义农业企业管理的发展方向。

2. 研究和探讨在社会主义市场经济条件下，农业企业的劳动者与生产资料的结合方式，各生产要素的权属 和使用的管理问题，寻求解决这一问题的最佳方式和途径。

3. 研究生产者在再生产过程中的相互关系及其协调，企业与劳动者和国家三者之间的关系的处理问题，寻求有效的和正确的调节方法，以调动各方面的积极性，推进农村经济的发展。

4. 研究农业企业的组织管理体制，企业经营的合理规模，企业内生产部门的设置，部门结构及相互关系，寻求不断完善和合理化的途径。

5. 研究企业内部各项管理制度的完善，有关政策法律的贯彻执行，企业的法制建设和制度建设等问题，使企业在市场经济条件下受到法律的保护和约束，从而使企业更加稳定而快速地发展。

6. 研究科学技术在农业中的推广和应用问题。使现代科学技术成果迅速转变为现实生产力，同时，还研究如何加强企业的精神文明建设，不断提高企业的素质，以便促进企业管理水平的提高和推动企业生产的发展。

第三节 农业企业管理学的内容及科学体系

一、农业企业管理学研究的内容

农业企业经营管理学是一门边缘性学科。它的内容随社会生产力的发展和科学技术的进步，以及相关学科的发展，得到不断地充实和完善。农业企业管理学还广泛地吸取了现代管理学的理论和方法，经济学、社会学、法学、心理学、统计学、计量经济学和运筹学等学科为农业企业管理学提供丰富的养料，使它的内容更加丰富、更加完善。

在20世纪初，欧美的农场经营学和农场管理学，主要研究劳动力诸要素的选择和利用、生产组织与管理等问题。本世纪50年代以来，它们的研究内容和体系发生了很大变化。为了生产发展的需要，在企业管理中广泛地运用决策理论和技术，确定企业的战略目标；为了实现企业经营计划 and 目标，运用投入产出理论和数量分析方法来考查和评价企业的经营效果；运用信息和市场预测，掌握市场动态，以便按市场需求组织生产经营活动等。

社会主义农业企业管理的内容主要包括：研究农业企业的形式、特征，企业经营管理的目的、任务，企业经营的体制与组织结构，企业的经营预测和决策，企业的经营战略与计划，生产诸要素的合理结合和利用，生产过程的合理组织、农产品的销售，企业的财务、成本和收入分配的管理以及企业的经济活动分析等。

由此可见农业企业管理学研究的内容是十分广泛，远超过了经济学科的范围，我们了解这门学科的研究范围和内容，是为了更好地去掌握它、研究它，以便更好地为农业企业管理实践服务。

二、农业企业管理学的科学体系

农业企业经营管理学研究的范围广、内容多，涉及许多学

科。为了进行系统地研究和有效地掌握，我们按企业生产过程的组织管理活动，安排了本书的学科体系，这个体系包括从企业的经营形式、管理体制，到企业生产要素和生产部门的组织管理以及企业财务、成本、收入分配和经济活动分析等方面的内容。全书设绪论及十八章，依次如下：

绪论：简要回顾了本学科的形成与发展，同时对学科的研究对象、任务、内容、体系及研究方法等作了简要介绍。

1—2章主要论述了农业企业及企业的经营形式及管理体制。

3—6章介绍了农业企业的经营预测、经营决策、经营方针与经营计划等，论述了各个问题的基本原理和基本方法。

7—11章对企业生产的诸要素的利用与管理分别进行介绍，从微观经济角度论述了企业的劳动、土地、物资、科技和生产工具的组织与管理。

12—13章着重介绍种植业生产部门和畜牧业生产部门的生产组织与管理。

14—16章论述了企业的销售管理、财务管理和成本管理等问题。

17—18章介绍了企业的收入分配和经济活动分析等内容。

从上述章次顺序的安排可以清楚地看到本学科的基本组成部分和研究范围；具体内容将在各章分别讨论。

第四节 农业企业管理学研究的指导思想 and 研究方法

一、农业企业管理学的科学特征

(一) 农业企业管理学是一门综合性交叉科学，或称边缘科学。处于社会科学、自然科学、技术科学的交叉点和边缘。随着生产力的发展和科学技术的进步，各学科之间相互交叉和渗透

使企业管理学科与社会科学、自然科学、技术科学的联系更加紧密。这一学科既不同于一般文科，也不同于一般理科，而是文理兼有的交叉学科，或处上述各学科的边缘。

(二) **农业企业管理学是历史发展和继承性学科** 它是在总结和继承前人的管理思想、经验和理论的基础上发展起来的。因此，研究农业企业管理学，总结与继承历史的经验对于丰富这一学科的理论宝库就具有十分重要的意义。

(三) **农业企业管理学是一门社会性学科** 它研究的时空范围非常广泛，包括历史的、现代的，国内的、国外的有关企业管理的发展、思想、理论与经验。涉及不同社会、文化、历史时期、环境条件、生产力发展水平下所产生的管理思想、理论、经验与方法，并在此基础上进一步发展和提高。

(四) **农业企业管理学是一门应用性学科** 它不同于一般基础学科，只研究基础理论，它是把基础理论和技术转化为生产力，用于生产实践的应用学科。各种理论与技术通过管理运用到农业生产实践。它通过研究和运用战略决策、经营计划、组织协调以及企业生产要素和生产过程的合理组织以达到管理的目的。

(五) **农业企业管理学是一门软科学** 它具有软科学的特点。它从社会经济发展的总目标出发，研究社会经济及自然资源的合理和充分利用、生产力的合理组织、生产关系与上层建筑的调整，使其与社会生产力的发展相适应，并促进社会生产力和经济的不断发展。

二、农业企业管理学研究的指导原则

(一) **马克思主义的辩证唯物主义和历史唯物主义是研究农业企业管理学的基本指导原则** 要建立具有中国特色的农业企业管理学，应结合中国农业企业管理实践，吸收中、外、古、今在管理科学中的有益的东西，以充实和丰富本学科的内容。

(二) **农业企业管理学是一门实践性很强的科学** 它是企业

管理实践经验的总结。因此在研究中要遵照理论与实践密切结合的原则办事，要重视把从管理实践中总结出来的经验上升到理论、丰富学科的知识，再用这些知识去指导企业管理的实践活动。

(三) 研究农业企业管理学，必须与具体环境条件相结合，必须坚持实事求是的原则。各个国家、各个历史时期、社会经济发展的水平不同，客观条件也不一样。在借鉴别人的经验和理论或历史的经验与教训时，必须从实际出发，根据具体情况来运用，绝不可照抄、套用。

(四) 研究农业企业管理学也应坚持“以我为主、博采众长、融合提炼、为我所用”的原则，认真吸收中、外、古、今管理科学中有益的理论、经验和方法，通过消化吸收，形成具有中国特色，适合我国农业企业管理实践所要求的农业企业管理学。

三、农业企业管理学研究的方法

(一) 农业企业管理学研究的一般方法

1. 综合化研究方法。农业企业管理学是交叉性边缘科学，与其它一些学科，如社会科学、经济科学、技术科学密切联系，综合运用其它学科的研究成果，丰富和发展本学科的内容，甚至移植其它学科的理论及经验为农业企业管理实践服务。

2. 借鉴与创新相结合的方法。农业企业管理学是处于建设和发展中的一门学科，一方面需要借鉴和继承中、外、古、今管理方面有效的理论与经验，另一方面还必须有所创造和发展，使这门学科不断丰富、完善和提高。

3. 定性分析与定量分析相结合的方法。在研究中把定性分析与定量分析结合起来，可克服两种方法各自的局限性，从而求得更加科学和可靠的结果，以便更加有效地指导农业企业管理的实践活动。

4. 系统分析方法。农业企业管理学是一个系统性科学，它研