

农业企业 经营管理学

主 编：姜绍卿 王景垣

副主编：杨维春 陈顺欣 王宝福

辽宁人民出版社

前 言

随着农村商品经济发展，我国农业企业和乡镇企业的数量，迅速增加，越来越多的农户已开始实行企业化经营。提高农业企业，包括乡镇企业的经营管理水平，是发展农村商品经济，提高农业经济效益的当务之急。适应这种客观要求和省、市农业管理干部学院、党校培训干部的教学急需，我们编写了《农业企业经营管理学》（包括农村乡镇企业管理）一书。在编写过程中，我们把从中国实际出发，以建设有中国特色的社会主义为指导思想，结合农村企业管理实际经验，探索了农村企业管理形式和方法。但由于水平有限，时间仓促，难免有不妥之处，请读者指正。

本书受1986年北方地区农业管理干部学院协作会委托，由辽宁农业管理干部学院、吉林农业管理干部学院、黑龙江农业管理干部学院联合组织编写的。参加编写的人员是：辽宁农业管理干部学院杨维泰（第1、16章）、王瑞海（第12章）、吴绍勤（第11章）、滕英才（第13、15章）、华越（第9、10章）；吉林农业管理干部学院陈顺欣（第4、17、19章）、王乃迪（第20章）、杨彬春（第14、18章）；黑龙江农业管理干部学院王宝福（第2、3章）、杨厦（第5章）、王锡胜（第7、8、9章）。

在初稿基础上由副主编杨维泰、陈顺欣、王宝福对本院

教师所编写的部分分别做了修改。最后由辽宁农业管理干部学院副教授姜绍卿和辽宁省农村经济研究所高级农经师王景垣统串并定稿。

在编写过程中，得到了辽宁省农经学会和辽宁人民出版社的大力支持，在此一并表示感谢。

编 者

一九八七年十二月十五日

目 录

第一章 社会主义农业企业.....	1
第一节 农业企业在国民经济中的地位和作用.....	1
第二节 农业企业的性质和特点.....	7
第三节 农业企业的类型.....	13
第四节 农户的企业化经营.....	18
第二章 社会主义农业企业经营管理学的研究对象.....	22
第一节 经营管理在企业中的地位和作用.....	22
第二节 经营管理职能.....	26
第三节 企业经营管理学发展简史.....	31
第四节 社会主义农业企业经营管理学的研究对象.....	35
第三章 农业企业管理体制.....	41
第一节 农业企业管理体制的重要性.....	41
第二节 国家对农业企业的管理.....	46
第三节 农业企业的组织机构.....	51
第四章 农业企业经营管理要素.....	58
第一节 经营管理要素的种类和作用.....	58
第二节 经营管理要素的一般特征.....	62

第三节 经营管理要素结合的原则和要求·····	67
第五章 农业企业的经济信息·····	72
第一节 经济信息概念、特征及其在 企业管理中的地位·····	72
第二节 企业经济信息的处理·····	76
第三节 企业的管理信息系统·····	80
第四节 农村经济信息的传递与管理·····	82
第六章 农业企业经营预测·····	86
第一节 经营预测的作用与分类·····	86
第二节 经营预测的原则与程序·····	88
第三节 经营预测的基本方法·····	92
第七章 农业企业经营决策·····	109
第一节 经营决策的作用和分类·····	109
第二节 经营决策的原则与程序·····	112
第三节 经营决策的基本方法·····	117
第八章 农业企业经营计划·····	134
第一节 经营计划的作用与原则·····	134
第二节 企业经营计划的体系·····	137
第三节 经营计划的编制·····	142
第四节 经营计划的落实执行、控制和调整·····	152
第九章 农业企业土地资源的利用与管理·····	158

第一节	土地资源的取得以及利用原则·····	158
第二节	土地资源的权属管理和统计管理·····	161
第三节	土地资源的配置及规划·····	168
第四节	土地资源的保护与改良·····	173
第十章	农业企业劳动力资源的管理·····	176
第一节	劳动定额及劳动力需要量的计算·····	176
第二节	劳动力资源的合理利用·····	180
第三节	劳动力资源的智力开发和激励·····	185
第十一章	农业企业物资、农机具的利用和管理·····	190
第一节	物资的利用和管理·····	190
第二节	农机具的利用和管理·····	201
第十二章	农业企业资金管理·····	209
第一节	资金的筹集·····	209
第二节	资金的管理·····	216
第三节	投资决策·····	227
第十三章	农业企业的经营规模和生产部门结构·····	239
第一节	经营规模·····	239
第二节	生产部门结构·····	251
第十四章	农业生产部门管理·····	256
第一节	种植业生产管理·····	256
第二节	畜牧业生产管理·····	260

第三节	林业生产管理·····	264
第四节	渔业生产管理·····	268
第十五章	工业生产部门管理·····	272
第一节	农村工业企业的生产过程组织·····	272
第二节	新产品开发·····	278
第三节	农村工业企业的质量管理·····	289
第十六章	农业企业的收益分配与利润分配·····	301
第一节	收益分配的意义和原则·····	301
第二节	农村地区性合作经济组织的收益分配·····	304
第三节	经济联合体和乡镇工业企业的利润分配·····	309
第四节	国营农场的利润分配·····	316
第十七章	农产品销售管理·····	322
第一节	农产品销售的特点和任务·····	322
第二节	农产品销售业务·····	323
第三节	销售策略·····	332
第四节	农产品的销售方法·····	336
第十八章	农业企业经济活动分析·····	339
第一节	经济活动分析的意义和内容·····	339
第二节	经济活动分析指标体系·····	341
第三节	经济活动分析的基本方法·····	347
第十九章	农业企业诊断·····	352

第一节	企业诊断的目的和意义·····	352
第二节	农业企业诊断的原则、步骤与基本方法··	356
第三节	农业企业常见病的诊断与治疗·····	364
第二十章	农民企业家的培养·····	369
第一节	农民企业家的地位和作用·····	369
第二节	农民企业家的素质和能力·····	374
第三节	农民企业家的培养·····	377

第一章 社会主义农业企业

第一节 农业企业在国民经济中的地位和作用

一、社会主义农业企业的概念

社会主义农业企业，是指拥有一定的农业资源，在生产资料公有制的基础上，从事商品性农产品生产、流通或服务性活动，为社会提供所需要的商品农产品或农业服务，实行自主经营，独立核算，获取盈利，具有法人资格的农业经济组织。

社会主义农业企业，应具备以下条件：

（一）拥有一定的农业资源

拥有一定的农业资源，是指资源的数量和质量能够保证这个经济组织正常地开展其经营活动。它是企业经营活动的物质基础。生产企业，要有相应的固定资产、流动资金、技术工人和管理人员；流通企业，要有必备的营业室、仓库、流动资金和经过培训的营业人员和管理人员；服务企业，要有固定场所、服务项目、资金和人员。没有相当数量的资源，买空卖空的“皮包公司”，不能成其为企业。

（二）从事商品性经济活动

农业企业从事的是与农事有关的经济活动，它包括从事

农产品生产、农产品流通以及为农业生产和人民生活服务的农业服务性活动。从事物质资料生产的是生产企业，从事商品流通的是流通企业；从事为生产和生活服务的是服务企业。不从事经济活动的学校、医院科研单位等，称为事业单位。

农业企业从事的不仅是经济活动，而且从事的是商品性经济活动。它提供的产品或服务不是为了自身的需要，而是为了满足社会需求。如果一个单位的产品或服务仅仅是为了满足自身的需要，那么这个单位也就不能成其为企业，而只能说是个自给自足的经济组织。企业是国民经济的细胞，如果一个单位的产品或服务不被社会所承认、被社会所利用，不能实现其价值，那么这一单位，在有计划商品经济条件下，不但不能成其为企业，而且也不可能长期存在下去。

（三）自主经营，独立核算

作为企业，必须相对独立，具有经营自主权，即在国家指导与管理下，有权选择自己的经营方式，有权支配自己的人力、物力和财力；有权组织供、产、销活动；有权按规定和经营需要任免、聘用或选举工作人员；有权在国家允许的范围内的自己的产品或服务定价等。

企业必须独立核算，自负盈亏，获取盈利，具有独立的经济利益。企业以盈利为目标，能对自己的一切经济活动独立、完整地进行核算，并负盈亏的经济责任；根据盈亏状况决定自己的经济利益；并应依靠自身积累，具有自我改造和自我发展的能力。

（四）具有法人资格

法人相对于自然人而言，系指具有民事权利能力和民事

行为能力，依法独立享有民事权利和承担民事义务的组织。企业法人，应具有下列条件，即企业依法成立，有相应的财产或经费，有自己的名称、组织机构和场所，能够独立承担民事责任。

（五）生产资料公有制

社会主义农业企业，建立在土地等主要生产资料全民所有制或集体所有制的基础上。这是社会主义性质的农业企业的基本特征。

上述五个方面，是一个统一整体。只有同时具备这些条件，才能称其为社会主义农业企业。

企业是商品经济发展到一定阶段的产物，它伴随着商品经济的发展而产生并逐渐成熟起来。我国，现在处于社会主义初级阶段，实行有计划的商品经济，为社会主义企业的发展创造了良好条件。

二、我国社会主义农业企业 产生及其发展历史

企业并非永恒范畴，而是历史范畴，它与商品经济紧密相联，商品经济发展到一定阶段，才产生企业。企业从孕育、产生、发展到今天，经历了漫长的历史发展进程。但现代意义上的企业，出现在商品经济高度发达的资本主义社会。

我国由于长期处于封建社会，自给自足的自然经济占统治地位，商品生产和商品交换不发达，商品经济发展很不充分，所以，旧中国企业的发展受到很大限制。

我国社会主义农业企业，是建立在生产资料公有制基础上的农业经济组织，它是伴随着社会主义制度的建立而产生，又随着社会主义制度和社会主义有计划商品经济的发展而发展的。

1949年10月1日，中华人民共和国的成立，标志着新民主主义革命基本完成，社会主义革命和建设已经开始。随着社会主义制度的建立，土地改革的进行，五十年代初期，在国有土地上，由国家投资，在西北、东北、华南、华北等地及城市郊区建立起一大批国营农场、林场、牧场和国营拖拉机站等社会主义全民所有制的农业企业。这标志着社会主义农业企业在中国大地上的诞生。五十年代中期，我国农业合作化开展以后，广阔的农村，从农业生产互助组，经由初级农业生产合作社，过渡到高级农业生产合作社，继而在1958年又建立了农村人民公社。人民公社，又由“政社合一”，统一领导、统一核算演变为“政社合一”，“三级所有，队为基础”的农业经济组织。它虽然经营规模较大，但在商品经济思想指导下，排斥商品经营，因而还没能形成严格意义上的企业。1978年党的十一届三中全会后，适应有计划商品经济发展的要求，农村进行了经济体制改革，第一步是实行以家庭联产承包责任制，即建立统分结合，双层经营为特征的新型合作经济，它调整了农民和集体的关系，农民获得了经营自主权，从而使农民迸发出极大的生产积极性。专业户成批涌现，各种形式的经济联合体日益增多，有力地推动着我国农村由自给、半自给性生产向商品生产转化。与此同时，国营农场也进行了改革，相继建立了职工家庭农场，实行“大农场套小农场” 双层次经营。1985年又在农村进行第二步改

革，即取消主要农产品的统派购制度，逐步放开农产品价格，实行“双轨制”，调整了农民和国家的关系，让农民按照市场的需要调整农村产业结构，农民获得了流通上的自主权。这样，地区性的农业合作社和国营农牧场以及它们的主要经营层次——承包户、职工家庭农场、专业性合作经济组织等就成为相对独立的商品生产者和经营者。这标志着我国社会主义农业企业获得了大发展，并逐步完善起来。

现在，作为我国国民经济细胞的社会主义农业企业的发展方兴未艾，尤其是作为“异军突起”的乡镇企业，在党的十一届三中全会以后，更是突飞猛进，其具体情况见下表：

乡、村两级企业发展概况 ①

年	企业(万个)	职工(万人)	总产值(亿元)
1980	142	3,000	657
1981	134	2,970	729
1982	136	3,113	853
1983	135	3,235	1,017
1984	165	3,848	1,433
1985	157	4,152	1,988

1985年乡、村两级企业已达157万个，另有联合体和个体企业1,222万个，乡镇企业总产值2,827亿元。1986年又有新发展，乡镇企业总数达到1,515万个，总产值达3,540亿元，职工7945万人。

三、农业企业在国民经济中的地位和作用

企业是国民经济的细胞，地位重要，作用重大。农业企

① 《1986中国经济年鉴》，第v—42页。

业兴，则国家富；农业企业衰，则国家穷。

（一）农业企业是国民经济各 部门 所需农产品的生产、供应基地

农业企业是农产品生产基地和供应基地，它肩负着为人民生活和社会主义建设提供农产品的重任。越是生产社会化、生活现代化，这种基地作用越显得重要。农业是国民经济的基础，社会主义建设离不开农业企业，人民生活离不开农业企业，国防建设也离不开农业企业。农业企业的巩固和发展，才能源源不断地生产出更多的各种农产品，再通过流通环节，用以满足日益增长的对农产品的各种需求，使人民丰衣足食，并推动国民经济的发展。

（二）农业企业是农村精神文明的建设基地

企业不仅是物质文明的建设基地，而且也是精神文明的建设基地。《中共中央关于社会主义精神文明建设指导方针的决议》明确指出：“加强精神文明建设，不单是思想文教部门的任务，而且是各条战线和一切部门的任务，是全党全军和全国各族工人、农民、知识分子和其他劳动者、爱国者的共同的长期任务。”^①农业企业不仅要重视物质文明建设，生产出越来越多、越来越好的农产品，满足人们日益增长的对农产品的需要，而且还要担负起农村精神文明建设的任务，把农民和职工培养成有理想、有道德、有文化、有纪律的社会主义新人，把农业企业建设成为社会主义精神文明建设的基地，为精神文明建设做出自己的贡献。

^① 见《人民日报》，1986年9月29日。

（三）农业企业是国家财政收入的重要来源

社会主义建设需要大量的建设资金，这些资金主要依靠企业提供。企业以税金或利润形式，把一部分盈利上缴给国家。这是企业义不容辞的义务。企业提供的资金越多，对国家贡献越大，国家的经济实力也就越雄厚。一个农业企业为国家提供的利税越多，标志着该企业对国家贡献越大。所以，每个农业企业都应搞好经营，力争为国家多提供建设资金。那些盈利不多，甚至亏损的农业企业，都应积极采取措施，尽快摆脱困境，多盈利，为国家做出更大贡献。那些长期亏损，无所作为的农业企业，应该进行整顿。

（四）农业企业创收外汇是 国家外汇的重要依靠

农业企业不仅要面向国内，而且要面向世界，以自己适销对路，物美价廉的产品打入国际市场，占领国际市场，创收更多的外汇，为国家争夺外贸主动权，为国争光。每个农业企业，都应树立雄心壮志，多出口，多创汇。出口产品越多，国家外汇越充足，对我国经济的振兴和腾飞至关重要。

第二节 农业企业的性质和特点

一、农业企业的性质

我国的国营农业企业和其它各种类型的农业企业，其主要生产资料是建立在公有制的基础上，所以，均属于社会主义性质的农业企业。

社会主义农业企业与资本主义农业企业，虽然都是独立经营的农业经济组织，但二者存在着本质差别。社会主义和资本主义是两种有着根本区别的社会制度，而这种差别必然在农业企业中得到体现。

社会主义农业企业与资本主义农业企业的本质区别，表现在以下几个方面：

（一）生产资料占有制不同

社会主义农业企业，主要是建立在生产资料公有制的基础上，其基本生产资料和产品属于代表全体劳动者利益的社会主义国家所有或部分劳动群众集体所有。企业的财产受法律保护，严禁任何私人侵占或挥霍。企业的全体成员，无论是参加生产的劳动者，还是从事管理工作的管理人员，都是企业的主人。他们之间是同志式的分工合作关系。

资本主义农业企业，建立在生产资料私有制的基础上，其生产资料和产品完全归资本家所占有，由资本家支配。资本家和劳动者之间是剥削与被剥削的关系，企业的利润全部被资本家无偿占用。

（二）经营目的不同

社会主义农业企业的经营目的，是适应时代发展的要求，向社会提供适销对路的丰富多彩的各种农产品和服务，以满足人们不断增长的需求。同时，获取盈利，求得企业的生存与发展。

资本主义农业企业的经营目的，资本家唯一追求的是获取最大限度的剩余价值。

（三）经济运行方式不同

社会主义建立在生产资料公有制的基础上，实行有计划的商品经济。社会主义农业企业必须接受国家计划的指导与管理，自觉地运用价值规律和供求规律，发展商品生产，参与市场竞争。

资本主义农业企业，则完全受剩余价值规律和价值规律支配，使生产的社会性同私人占有性间矛盾不断深化，经济危机不断发生，企业在盲目竞争中，经常处于不稳定状态。

（四）分配方式不同

在社会主义条件下，坚持以按劳分配为主体，其它分配形式为补充的分配原则。企业收益，在国家和企业作出各项必要的扣除后，根据各尽所能，按劳分配的原则，以货币形式在劳动者内部进行分配。上缴国家和留给企业的由国家和企业按照劳动者的利益，用于社会主义建设和企业的扩大再生产。

在资本主义制度下，劳动力是商品。农业企业的劳动者，出卖劳动力为资本家劳动。农业劳动者取得的仅仅是劳动力的价格——工资。农业劳动者剩余劳动时间创造的价值，全部变成剩余价值，被资本家无偿占有。资本家和工人，完全是赤裸裸的剥削与被剥削的关系。

（五）劳动者地位不同

在社会主义制度下，农业企业主要建立在生产资料公有制基础之上，劳动者成了生产资料的主人，也成了企业、国