

# 农村企业经营管理学

赣闽浙冀黑编写组

西南财经大学出版社

# 农村企业经营 管理学

主编：曾金星 卓克涵 梁崇珠

编写人员：（按姓氏笔划排列）

王宝福、刘述龙、叶国灿、吕子秀

朱宾龙、张宝珠、杜祖鹏、卓克涵

胡传玲、柯锡星、梁希尘、梁崇珠

曾金星

**B**423373

责任编辑：沈元瀚 高 勇

封面设计：黎世莲

**农村企业经营管理学**

---

西南财经大学出版社出版 (成都市光华村)  
四川省新华书店发行 西南财经大学印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32 印张17 字数340千字

1987年8月第1版 . 1987年8月第1次印刷

印数：7,000

---

书号：ISBN 7-81017-026-0/F·21

4479·29

## 说 明

随着农村经济体制改革的深入，农村经济向着多产业、专业化、商品化方向发展。为适应农村经济管理和当前教学需要，我们几所院校的专业教师合作编写了此书。全书注重基本原理等基础理论阐述，联系农村实际，突出农业、农村工业、交通运输业、商业、服务行业和金融企业的管理特点，力求通俗易懂。本教材可供高等农业院校、财经院校、中等专业学校和农村干部培训使用，可作为农村金融电大教学参考书和从事农村经济管理干部自学用书。

参加本书编写的有：江西行政管理干部学院杜祖鹏、胡传玲、梁希尘、梁崇珠、福建农学院卓克涵、曾金星、刘述龙，浙江农业大学吕子秀、河北财经学院张宝珠，江西农业大学叶国烂、朱宾龙、江西省农村发展研究中心柯锡星，黑龙江农业管理干部学院王宝福。由曾金星、卓克涵、梁崇珠三位老师担任主编，并于一九八六年八月和一九八七年二月两次在福州集体修改编纂定稿。

本书在编写和修改过程中，参考和运用了公开发表的有关著作，吸取了有关学者的研究成果，得到了江西行政管理干部学院和福建农学院的大力支持，江西行政管理干部学院副院长黄长义副教授、中南财经大学梁尚敏教授和福建农学院农经系、成人教育处领导同志给予很多指导和帮助，在此

一并致谢。由于我们水平有限，缺点错误在所难免，抱求教心情，恳请读者批评指正，以便修改补充。

**编者**

一九八七年五月于南昌

# 目 录

## 说明

### 第一篇 导论篇

<b>第一章 农村企业和发展趋势</b> .....	( 1 )
第一节 企业与社会责任感.....	( 1 )
第二节 农村企业的特点和战略地位.....	( 8 )
第三节 农村企业的发展趋势.....	( 12 )
<b>第二章 农村企业的经营与管理</b> .....	( 16 )
第一节 企业的经营与管理.....	( 16 )
第二节 农村企业经营的特点和要求.....	( 25 )
第三节 农村企业的社会主义方向.....	( 27 )
<b>第三章 经营管理的基本原理、原则和方法</b> .....	( 32 )
第一节 经营管理的基本原理.....	( 32 )
第二节 经营管理的基本原则.....	( 45 )
第三节 经营管理的基本方法.....	( 48 )
<b>第四章 农村企业的领导</b> .....	( 52 )
第一节 概述.....	( 52 )
第二节 领导者的素质.....	( 55 )
第三节 领导艺术.....	( 61 )

<b>第五章 农村企业的管理体制</b> .....	( 67 )
第一节 企业管理体制概念和权责关系.....	( 67 )
第二节 农村企业管理层次的设置.....	( 70 )
第三节 农村企业职能机构的设置.....	( 72 )
第四节 农村企业的领导体制.....	( 77 )
<b>第六章 农村企业的经济责任制</b> .....	( 81 )
第一节 实行经济责任制的意义和原则.....	( 81 )
第二节 经济责任制的内容和形式.....	( 85 )
第三节 经济责任制的完善.....	( 89 )

## 第二篇 经营篇

<b>第七章 经营预测</b> .....	( 94 )
第一节 市场调查.....	( 94 )
第二节 经营预测的意义和程序.....	( 98 )
第三节 经营预测的方法.....	(102 )
<b>第八章 经营决策</b> .....	(115 )
第一节 农村企业经营决策作用和内容.....	(115 )
第二节 经营决策的程序.....	(118 )
第三节 决策的方法.....	(122 )
<b>第九章 经营艺术</b> .....	(132 )
第一节 经营艺术与经济战.....	(132 )
第二节 经营艺术内容.....	(135 )
第三节 经营谋略与战术.....	(139 )
<b>第十章 经营计划</b> .....	(145 )

第一节	经营计划的必要性与编制原则·····	(145)
第二节	农村企业经营计划的种类·····	(147)
第三节	经营计划的编制、执行和控制·····	(151)
<b>第十一章</b>	<b>经济合同</b> ·····	(157)
第一节	经济合同的概念和作用·····	(157)
第二节	经济合同的内容·····	(162)
第三节	经济合同的签订、变更和解除·····	(165)
第四节	加强经济合同管理·····	(167)
<b>第十二章</b>	<b>产品开发</b> ·····	(171)
第一节	产品开发的意义和步骤·····	(171)
第二节	产品寿命周期·····	(175)
第三节	产品开发组合战略和组织战术·····	(182)
第四节	产品开发的评价和注重问题·····	(184)
<b>第十三章</b>	<b>销售策略</b> ·····	(188)
第一节	产品销售工作的意义和原则·····	(188)
第二节	产品进入市场和竞争策略·····	(190)
第三节	产品推销策略·····	(197)

### 第三篇 管理篇

<b>第十四章</b>	<b>信息管理</b> ·····	(205)
第一节	信息概念和特性·····	(205)
第二节	信息来源和分类·····	(209)
第三节	经济信息的管理·····	(216)
<b>第十五章</b>	<b>土地管理</b> ·····	(221)



第一节	土地特性与管理原则	(221)
第二节	土地合理利用	(225)
第三节	土地的管理	(230)
<b>第十六章</b>	<b>劳动管理</b>	(239)
第一节	农村劳动力资源及其特点	(239)
第二节	劳动力管理	(244)
第三节	劳动报酬与保护	(249)
<b>第十七章</b>	<b>设备管理</b>	(252)
第一节	机器设备的选择和评价	(252)
第二节	设备的使用、维护和修理	(254)
第三节	设备的革新改造和更新	(260)
第四节	机器设备的全面管理	(263)
<b>第十八章</b>	<b>物资管理</b>	(269)
第一节	物资的分类和定额	(269)
第二节	物资的库存决策	(273)
第三节	物资的供应、保管和使用	(280)
<b>第十九章</b>	<b>科技管理</b>	(287)
第一节	科技的概念与特点	(287)
第二节	科技管理的作用与内容	(289)
第三节	科技的运用管理	(292)
<b>第二十章</b>	<b>质量管理</b>	(300)
第一节	质量管理的概念	(300)
第二节	全面质量管理	(302)
第三节	质量管理体系	(307)

<b>第二十一章</b>	<b>财务管理</b> .....	(321)
第一节	财务管理的概念、任务和方法.....	(321)
第二节	资金的来源及其分类.....	(324)
第三节	固定资金的管理.....	(326)
第四节	流动资金的管理.....	(331)
第五节	农村企业利润的管理.....	(334)
<b>第二十二章</b>	<b>成本管理</b> .....	(338)
第一节	产品成本和成本管理.....	(338)
第二节	成本计划和成本核算.....	(339)
第三节	成本控制.....	(343)
第四节	量、本、利分析原理和应用.....	(349)
<b>第二十三章</b>	<b>环境管理</b> .....	(354)
第一节	环境与资源.....	(354)
第二节	环境问题的严重性.....	(355)
第三节	污染控制的原则.....	(360)
第四节	环境管理的措施.....	(363)

## 第四篇 生产、服务篇

<b>第二十四章</b>	<b>农业企业的生产组织与管理</b> .....	(367)
第一节	农业生产概念与特点.....	(367)
第二节	农业生产计划与管理.....	(368)
第三节	农业企业生产部门结构.....	(371)
<b>第二十五章</b>	<b>农村工业的生产组织与管理</b> .....	(382)
第一节	农村工业概念与特点.....	(382)

第二节	农村工业的生产计划·····	(382)
第三节	农村工业生产过程的组织与调度···	(387)
<b>第二十六章</b>	<b>农村建筑业的组织与管理·····</b>	<b>(398)</b>
第一节	基本建设与建筑业·····	(398)
第二节	建筑工程的投标·····	(401)
第三节	施工管理·····	(405)
<b>第二十七章</b>	<b>农村运输业的组织与管理·····</b>	<b>(413)</b>
第一节	运输业特点和意义·····	(413)
第二节	运输计划的编制·····	(415)
第三节	运输方案的制定和运输业务的组织	(423)
<b>第二十八章</b>	<b>农村商业的组织与管理·····</b>	<b>(432)</b>
第一节	农村商业的概念和特点·····	(432)
第二节	农村商业企业的布点和货源组织···	(436)
第三节	农村商业企业服务质量和价格管理	(442)
<b>第二十九章</b>	<b>农村服务业的组织与管理·····</b>	<b>(447)</b>
第一节	发展农村服务业的意义和原则·····	(447)
第二节	农村服务业的建立·····	(452)
第三节	农村服务业的管理·····	(457)
<b>第三十章</b>	<b>农村金融企业的组织与管理·····</b>	<b>(462)</b>
第一节	农村金融体系·····	(462)
第二节	农村信贷资金来源·····	(465)
第三节	农村贷款与信贷实务·····	(469)
第四节	农村金融企业的经济责任制·····	(474)

## 第五篇 效益篇

<b>第三十一章</b>	<b>农村企业效益评价</b> ·····(479)
第一节	效益评价的概念和意义·····(479)
第二节	评价企业经济效益的原则和指标··(482)
第三节	提高企业经济效益的途径·····(488)
<b>第三十二章</b>	<b>农村企业诊断</b> ·····(493)
第一节	企业诊断的概念和类别·····(493)
第二节	企业诊断的内容和程序·····(496)
第三节	企业诊断的原则和方法·····(500)
第四节	企业衰退诊断和治疗·····(502)
<b>第三十三章</b>	<b>农村企业经济活动分析</b> ·····(507)
第一节	企业经济活动分析的作用和方法··(507)
第二节	企业经济活动分析·····(511)
第三节	生产经营成果分析·····(521)

# 第一篇 导論篇

## 第一章 农村企业和发展趋势

### 第一节 企业与社会責任

#### 一、企业的概念和分类

##### (一) 什么是企业

企业是一个经济实体，它是在社会分工的条件下从事商品生产（工业、农业）、流通（交通运输业、商业、饮食服务业、对外贸易）、建筑业、金融业和向社会提供其他服务的营利的性的独立经营单位。企业是商品生产和社会分工的产物，商品交换在原始社会后期就开始了，到资本主义社会才进入高峰。大企业是商品生产高度发展中形成的，它产生于资本主义社会，首先出现在商业领域，然后发展到工业、交通运输业等其他领域，农业企业产生相对晚些。社会主义企业和资本主义企业之间，虽然存在着本质的区别。但是，从生产力角度来讲，它们之间又存在许多共性。也就是说，要构成一个企业，都必须具备下列条件。

1. 企业必须是从事社会经济活动的经济组织，拥有一定的生产资料、资金、人员等，能向社会不断提供使用价值或劳务服务，以取得一定数量的利润。只有从事经济活动才能成为企业，不直接从事生产、交换等活动的单位，只能称为事业或行政单位。社会主义的行政机关或政权组织，虽然有组织和管理经济的任务，但它主要是制定经济政策、法令和发展规划、计划，并进行宏观控制和监督执行，它们并不直接从事经济活动，所以也不能算是经济组织。

2. 企业实行独立经营和单独核算。作为一个经济实体的企业，必须是一个相对独立的经营单位，拥有一定数量的生产或经营资金，有经营自主权。实行单独核算，自负盈亏，有权支配自己的人力、物力和财力，组织产、供、销等经济活动和处理企业的生产经营业务等问题。如果无权支配，则“独”不起来，这样的企业不是独立性的经营单位，至少是不完全意义上的企业。

3. 企业要为社会提供商品生产或劳务服务。它同自给自足的劳动者或生产单位相比，具有较高的生产率。不搞商品生产的经济组织不能成为企业。

4. 企业是以盈利为目标的。企业进行社会经济活动的目标是获得企业利润。社会主义经济是有计划的商品经济，有些企业为了国家利益和人民生活需要，如经营粮食、蔬菜的某些企业，允许政策亏损，这同资本主义企业单纯追逐利润是完全两码事，但也应注意扭亏，以尽量减少政策性亏损。

5. 企业具有“法人”地位。即可以独自享有法律规定的权利和利益，承担法律规定的义务和责任，可以在银行开户，有权与外单位等签订各种经济合同，能够在法院起诉和应诉等。

## （二）企业的分类

这五个条件实际是企业的五个基本特征。根据不同企业的特征和特点可以作下列分类：

1. 按所有制划分，有全民所有制企业、集体所有制企业、个体企业、中外合资企业、外商独资企业、各种经济成分的联营企业等；

2. 按隶属关系划分,有中央直属企业、地方企业、乡镇企业等;

3. 按生产规模划分,有大型企业、中型企业、小型企业等;

4. 按专业化程度划分,有大量生产企业、成批生产企业、单件生产企业,以及专业公司或总厂、联合公司等;

按生产全过程中职能划分,有生产企业(如工业、农业等)、建筑企业(建筑公司、安装公司、勘察设计企业等)、流通企业(如交通运输、邮电、商业、服务等)金融企业(如银行、信用、保险)等。每类企业又可以细分,如工业企业可以分为冶金、机械、电力、食品……等。

## 二、企业的要素

企业的基本要素包括人、财、物、任务、信息、时间简称企业的六要素。

第一、人。包括管理人员和生产工人。人是生产力诸要素中最重要要素,企业的兴衰成败关键是人。在生产技术水平低的企业里,较多地依靠体力劳动;而在现代化的企业里,人的科学知识、劳动技能更为重要。

第二、财。指生产经营活动的资金,包括固定资金和流动资金,这是企业生产经营活动不可少的条件。

第三、物。包括土地、建筑物、劳动工具、原材料、燃料、动力和产品等,这是企业进行生产经营活动的物质基础。

第四、任务。生产任务,包括上级下达的任务,其它合同任务和直接投放市场的任务,企业总是围绕企业任务而开展一系列经营管理活动。

第五、信息。包括外来信息和内部信息,信息是企业的

耳目，是企业的活力所在，信息不灵，生产被动，企业很难办好。

第六、时间。是从商品生产和争夺市场的角度讲的。“经济战”中，争时间、抢速度非常重要，人无我有，你有我早，“时间等于金钱”，成为企业成功之道。

### 三、企业的素质

#### （一）关于企业素质的几种理论

表达企业素质的方式，主要有因素论、能力论和结合论三种说法。

因素论是从静态角度，把企业分解为若干因素，如果各个因素的状态良好，符合社会主义现代化生产的要求，企业素质就好，否则就不好。认为企业素质是决定企业生产经营活动能量大小的各种因素的总和。因此，有人认为企业素质是人的素质，技术素质、管理素质的总和；有的人则根据“生产力三要素说”，把企业素质看作是劳动者素质、劳动手段素质、劳动对象素质的总和，这些要素又可以按照数量和质量两方面进一步分解，如在量的方面，有职工人数、厂房、设备、资金等；在质的方面，有职工的思想政治觉悟、技术、业务水平等。还可以进一步分解，如劳动者的素质中，有年龄、文化程度、技术等级、脑力劳动和体力劳动人数比例等。提高企业素质就是分别提高这些素质，使它处于良好状态中。

能力论。（也有称活力说），认为不能把企业素质看成是各种静态因素的总和，而应该从动态方面来考察。素质是一个动态性的概念，认为企业提高了自己的技术水平、改善了内部管理、人的自觉性和劳动热情提高了，就会在同样的物质基础上产生更大的活力或生命力。



结合论（也称统一说），认为企业素质是一个质和量的统一、动态和静态相结合的概念，比较科学的概括了企业的素质。它认为企业是一个由人群和物群构成的综合体，但它并不是各种物的机械组合，而是在一个社会系统内，按照某种关系和方式把劳动者和生产资料有机地结合起来，有效地进行生产经营活动的具有能动作用的经济实体。企业不仅具有一般系统所具有的共同特性，而且还具有非社会系统的运动性、适应性等特性。按结合论的理解，企业素质是指企业这个综合群内部各种因素有机结合所形成的系统的整体的特性，所谓“各种因素的有机结合”是指生产力诸要素的有机结合，也指企业生产力与生产关系的有机结合，企业内部各种因素有机结合之后所产生的作用，实际是企业要素的外在表现。

## （2）企业素质的内容

1. 生存能力。即维持企业内部正常循环的能力，指能否不断地把输入的原料、燃料、动力、辅助材料、半成品等，不断转换为产品而顺利输出，加速资金循环与周转。只有当这种过程能正常地、循环往复地进行时，企业才能生存。这实际是维持企业简单再生产的能力。

2. 反馈能力。即企业信息传递和反馈能力，指信息系统是否完善、灵敏、有效，能否及时、准确掌握和传递市场变化情况、消费者要求、竞争对手、生产能力等信息，使企业迅速作出反应和对策，争取时间、速战速胜。

3. 应变能力。即在市场和外界环境发生变化时的适应能力，指能否接受外界的刺激和冲击，在国家经济政策调整、物资供应状况改变、市场状况和消费者的需求发生变