

全国中等农业学校教材

农业企业 经营管理学

(修订本)

农业经济管理专业用

湖南省岳阳农业学校 主编

农业出版社

(京)新登字060号

全国中等农业学校教材
农业企业经营管理学
(修订本)

湖南省岳阳农业学校 主编

• • •
责任编辑 张国庆

农业出版社出版(北京市朝阳区农展馆北路8号)
新华书店北京发行所发行 通县曙光印刷厂印刷

787×1092mm32开本 12印张 269千字
1988年5月第1版 1994年5月第2版北京第1次印刷
印数 1—9,500册 定价 5.00元
ISBN 7-109-02798 -8/F·251

内 容 提 要

本书由农业出版社于1988年第一次出版，现在根据党和国家有关国民经济和社会发展规划，以及加强农业和农村工作的有关方针，农业部对修订本书的要求，汲取各地农业企业经营管理的经验，对原书作了全面修改；注重从理论和实际的结合上阐述农业企业经营管理的基本原理、知识和方法，增加了加强企业思想政治工作、提高领导艺术、依靠科技兴农、注重公共关系、发展涉外经营以及深化改革、转换经营机制、发展市场经济等新的内容，剔除了同相关专著、教材的重复，突出了重点和特色。修订本除作全国中等农校农经专业主干教材外，还可作中等农校其他专业、农业职校和农业企业管理干部培训的教材，也可作为大专院校师生以及科研单位和实际工作人员的参考书。

主 编 胡兆熹（湖南省岳阳农业学校）
副主编 韩佑民（吉林省农业学校）
编 者 （按姓氏笔划为序）
杨 勇（黑龙江省牡丹江农业学校）
周新泉（陕西省仪祉农业学校）
胡兆熹
韩佑民
审定人 张昌铨（湖南农学院）
李近英（黑龙江省牡丹江农业学校）

前 言

《农业企业经营管理学》是全国中等农业学校农业经济专业的主要课程教材，农业出版社于1988年5月第一次出版。现在，遵照农业部1990年印发的《成立全国中等农业学校教学工作指导委员会会议纪要》的精神，由农业部教宣司和第一届全国中等农业学校教学工作指导委员会统一部署，经济管理学科组组织修订。在修订中，以我国国民经济和社会发展规划、进一步加强农业和农村工作的有关方针为准则，汲取各地农业企业经营管理的新经验、科学研究的新成果和教学实践体会，对原书作了必要的增删修改。我们力求突出本教材的特色，删简和相关教材的重复，使之更加切合实际，适合需要，具有新意。

《农业企业经营管理学》(修订本)的编纂，先由有关学校申报，再由经济管理学科组权衡，指导委员会审核，最后经农业部教宣司确定，由湖南省岳阳市农业学校胡兆真任主编，吉林省农业学校韩佑民任副主编，陕西省仪祉农业学校周新泉和黑龙江省牡丹江农业学校杨勇参编。于1991年2月在岳阳农校修订了教学大纲，议定了修订提纲和编写计划。编写分工是(按首章编写顺序)：韩佑民编写第一、七、八、二十章；杨勇编写二、三、四、五、十六、十七、十八、十九章；周新泉编写六、十一、十四、十五章；胡兆真编写第九、十、十二、十三章。初稿写成后，1991年7月仪祉农校汇稿修改，韩佑民因病缺席，一、七、八、二十章由周新

泉修改；同年10月，在杭州农校对书稿进行终审，韩佑民审阅了一、七、八、九、十、十二、十三、二十章。最后由胡兆襄统稿总纂。

本教材由农业部教宣司聘请湖南农学院张昌铨副教授为主审人，牡丹江农校高级讲师李近英为参审人。内蒙古扎兰屯农牧学校刘天一老师参加了汇稿会，仪社农校许海津老师参加了汇稿会和审稿会，提了宝贵意见。我们还借鉴和引用了近年未出版的相关教材、专著和资料，谨在此一并致谢。

尽管我们作了很大的努力，但由于时间紧迫，加上水平有限，错误必还存在，仰望读者和同行不吝赐教，以资再次修订。

编 者

1993年6月

初 版 前 言

本教材是受农牧渔业部的委托，依据农牧渔业部〔1986〕农(教中)字第134号“关于制定教学大纲和编写教材的指导思想、原则和基本要求”的文件精神，和农牧渔业部1986年12月颁发的全国中等农业学校“农业企业经营管理学”教学大纲，为适用中等农校农经专业农业企业经营管理学课程的教学需要而编写的。本教材较系统地介绍了农业企业经营管理方面的基础理论和基本知识，做到理论联系实际，在编写时，还参考和利用了一些高等农业院校、兄弟学校公开出版的教材，吸取了有关学者的研究成果，并得到了许多兄弟学校的大力支持，在此一并致谢。

本教材的编写分工(按首章编写顺序)如下:吉林省农业学校的韩佑民编写导言、第4、5、6、7、21章，黑龙江省牡丹江农业学校的杨勇编写第1、2、3、16、19、20章，辽宁省熊岳农业专科学校的李新民编写第8、10、17、18章，湖北省荆州农业学校的陈业祥编写第9、11、12、13、14、15章。最后由主编韩佑民总纂成书。

本教材在编写过程中，得到南京农业大学郭宗海副教授、华中农业大学杨名远副教授的大力支持，对本教材提出了许多宝贵意见，由杨名远副教授审稿，深表谢意。

由于编写时间仓促，加之编者水平有限，错漏之处在所难免，深盼广大读者和同行批评指正。

编 者

1987年6月

目 录

第一章 导言	1
第一节 农业企业的特征和类型	1
第二节 经营管理概述	5
第三节 农业企业经营管理学的研究对象、任务 和方法	10
第二章 农业企业经营管理的原理和方法	14
第一节 农业企业经营管理的原理	14
第二节 农业企业经营管理的原理	25
第三章 农业企业的管理体制	31
第一节 农业企业管理体制的内容	31
第二节 农业企业的管理组织	36
第三节 农业企业的管理制度	42
第四章 农业企业管理人员的素质和领导艺术	52
第一节 农业企业管理人员的基本素质和作风	52
第二节 农业企业中思想政治工作的方法与艺术	57
第三节 管理者的用人艺术	65
第五章 农业企业的经营思想与经营战略	71
第一节 农业企业的经营思想	71
第二节 农业企业的经营战略	76
第三节 农业企业的经营风险和对策	82
第六章 经济信息与经营预测	86
第一节 经济信息	86
第二节 经营预测	94

第七章 农业企业经营决策	101
第一节 决策的基本原理	108
第二节 确定型决策技术	116
第三节 风险型和不确定型决策技术	124
第八章 农业企业计划管理	133
第一节 农业企业计划管理的意义和内容	133
第二节 农业企业经营计划的编制	138
第三节 农业企业经营计划的执行与控制	145
第九章 农业企业的劳动和技术管理	149
第一节 农业企业的劳动管理	149
第二节 农业企业的技术管理	158
第十章 农业企业的土地利用与管理	167
第一节 土地利用与管理的原则	167
第二节 土地权属管理与土地数量、质量管理	170
第三节 土地利用管理与合理利用土地资源的途径	179
第十一章 农业企业的资金和物资管理	186
第一节 农业企业资金的筹措与投放	186
第二节 农业企业固定资产的管理	191
第三节 农业企业流动资金的管理	198
第四节 农业企业的物资管理	204
第十二章 农林业生产过程的组织与管理	211
第一节 农作物生产的组织与管理	214
第二节 园艺生产的组织与管理	223
第三节 林业生产的组织与管理	228
第十三章 牧渔业生产过程的组织与管理	234
第一节 畜牧业生产的组织与管理	234
第二节 渔业生产的组织与管理	247
第十四章 工业生产过程的组织与管理	254
第一节 农村工业生产过程的组织	254
第二节 全面质量管理	263

第十五章	农业企业产品销售管理	276
第一节	农业企业产品的销售特点及销售渠道	276
第二节	产品销售计划与销售策略	282
第三节	农业企业产品销售的组织	2.0
第十六章	农业企业的成本管理	295
第一节	农业企业成本管理的内容和要求	295
第二节	农业企业成本管理的基本方法	300
第十七章	农业企业的收益与利润分配	307
第一节	收益与利润分配的原则和特点	307
第二节	收益与利润分配的主要模式和方法	314
第十八章	农业企业的企业关系管理	322
第一节	农业企业人际关系的处理	322
第二节	农业企业中群体关系管理	327
第三节	农业企业公共关系的管理	334
第十九章	农业企业的涉外经营	341
第一节	农业企业涉外经营的意义及应遵循的政策	341
第二节	农业企业利用外资、外技的主要形式和办法	345
第三节	对外贸易的基本业务	352
第二十章	农业企业经营诊断	358
第一节	企业经营诊断的意义和方法	358
第二节	企业诊断的种类和内容	361
第三节	企业诊断的程序和方法	363

第一章 导 言

第一节 农业企业的特征和类型

一、农业企业的涵义及特征 农业企业，是指主要从事农业生产、流通或服务等活动，实行自主经营、独立核算的盈利性经济组织。作为企业的一种特定的形式，农业企业首先具有一般企业的特征。这就是：

第一，是市场经济的商品生产者和经营者，承担为社会创造财富的任务，并以盈利为目的。企业是在商品生产发达的条件下产生的。它必须是一个从事商品性生产经营活动的经济组织，在市场经济体系中，具有一定的功能，可以为社会创造物质财富或提供服务。从事市场经济商品生产经营活动的直接目的是获取盈利。因此，不从事商品生产经营活动的组织，不能算是企业。

第二，它实行独立核算，具有经营自主权。作为企业必须具有经营自主权，实行单独经营与核算，具有相对独立的经济利益，并受到法律保护。它有权支配自有的人力、物力和财力，组织产、供、销活动。它必须实行经济核算，以自己的收入补偿支出，保证企业获得利润。

第三，具有“法人”资格，“法人”须经国家认可。企业是具有“法人”资格的经济实体，并具有一定的规模，拥有独立的资产，明晰的产权，作为从事经济活动的物质基础；可以独立享有经济法人的权力，并承担法律规定的义务和责任。

农业企业除具有企业的一般特征外，还具有另一个明显特征，就是它所从事的一切经济活动都是农业性的（包括农、林、牧、副、渔业）。无论商品生产、商品流通或是与其相关的服务性经营活动，都离不开作为农业劳动对象的生物有机体，以及与之密切相关的自然环境条件。农业经济活动是在自然再生产过程同经济再生产过程相互交织、相互结合的过程中进行的。这就决定了农业企业在经营范围方面，直接或间接与农业生产有关；在经营条件方面，受到土地、生物和环境条件等复杂因素的制约；并具有劳动时间的季节性，劳动产品的双重性等特征。

社会主义农业企业，是社会主义经济体系中的一个“细胞”。它除具有上述各项特征外，还具有明显的社会主义性质：主要生产资料以社会主义公有制为基础；经济活动受社会主义经济规律的支配；在国家统一组织领导下，发挥社会主义市场机制的作用。充分体现了社会主义经济的优越性。

二、我国农业企业的类型

（一）我国农业企业的产生和发展 农业企业的产生有一个历史发展的过程。人类历史上虽然早已出现过各种农业生产的组织形式，但是这些生产单位能够称得上农业企业的还是较晚时期的事。在长期的中国封建社会里，以家庭为范围的小农经营方式占主要地位，它的生产力水平很低，生产的产品除了满足生产者自己消费外，很少有剩余产品提供市场进行交换。这些以自给或半自给为主要特征的生产组织形式，显然不能称为企业。企业的产生是同商品生产联系起来的。只有等到农业的生产力水平有了显著提高，生产经营者不只是为了满足自身的消费，而且是为了到市场上进行交换的时候，才产生了企业。

新中国成立后，随着我国社会主义农业的发展，先后产

生过许多不同形式的农业企业组织。1957年以前主要有国营农场、国营农业机器拖拉机站和农业生产合作社。1958年以后，除国营农场、国营农机站之外，农业生产合作社联合组成了农村人民公社，并实行政社合一，公社、生产大队和生产队三级所有，以生产队为基本核算单位的体制。同时，还出现了社营农业机器拖拉机站和其他社队企业。

党的十一届三中全会以后，我国农村实行了一系列改革，推行了家庭联产承包责任制，取消了人民公社体制，实行政社分设，使农村经济组织有了更多的经营管理自主权，并逐渐走上企业化经营的道路。随着农业生产商品化和社会化的日益发展，农业企业的专业化程度逐步提高，地区之间和行业之间的联系日益密切，因而产生了各种联合经营的企业组织形式。如跨地区的农业联合公司，跨行业的农工商综合经营，把经营业务扩大到产前、产后和生产过程中的一些服务部门，从而形成大型的农业企业集团。

目前，农业企业出现了多种组织形式、多种经济成分和多种经营层次并存的局面；各级各类农业企业已形成多部门、多层次的综合整体，促进农村商品生产的发展。

（二）我国农业企业的分类 我国农业企业可以按不同的方法加以分类：

按生产资料所有制性质的不同，我国大陆现有农业企业的经济成分可分为：国有经济，集体经济，私营经济，个体经济，联营经济，股份制经济，外（指国外）商投资经济，港澳台投资经济，其他经济，共9种经济类型。属于国有经济类型的农业企业有：国有农（牧、林、渔）场，农工商联合（集团）公司，以及各种国有服务公司（站）。集体经济类型的农业企业，主要有：以土地公有为基础的地区性合作经济组织，乡、镇、村办专业性集体经济组织，以及其他服务性

集体所有制企业。联营的农业企业是由不同所有制性质的企业之间，或者企业、事业单位之间，共同投资组成的新的经济实体，这类企业有利于筹集资金和加强企业间、地区间、部门间的经济联系。股份制农业企业是市场经济中最有效的一种企业制度，正在发展中。

按经营内容的不同，可分为产品性农业企业和服务性农业企业。前者是直接从事产品生产；后者是为农产品生产的产前、产中、产后提供一种或多种服务，两者的经营过程和方式是不相同的。农村实行改革后，服务性农业企业大量涌现，实行企业管理的农业事业单位也获得长足发展。如种子、农机、木材、肉食、水产和饲料公司；农技、农机、植保、排灌、畜牧兽医站，以及其他农产品加工、生产资料供应和产品销售服务企业等。

按生产专业化程度的不同，可分为综合性生产和专业性生产的农业企业。前者从事多种产品的生产，这是比较普遍的，多数社、场都是一业为主、多种经营的企业。后者只从事某种（类）农产品的生产，如橡胶农场、畜牧生产合作社和渔业生产合作社等。

按资金有机构成的不同，可分为劳动密集型和资金技术密集型农业企业。前者资金有机构成比较低，以畜力为动力和手工操作为主，一般沿用传统技术为主进行耕作，现代农业科学技术应用程度差。后者资金有机构成比较高，现代物质技术装备比较好。

上述分类如图1—1所示。

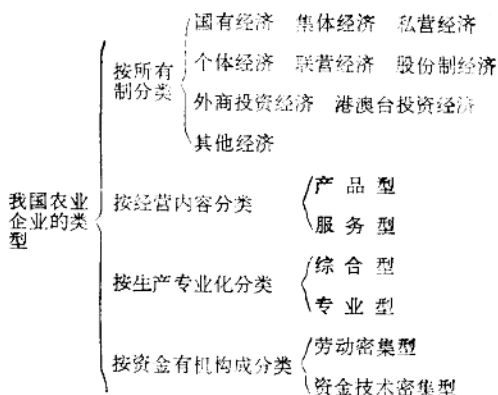


图 1—1 我国农业企业的类型图

第二节 经营管理概述

一、经营管理的涵义 经营与管理是相互区别而又相互联系的两个概念，然而人们常把两者并称为一个概念，即经营管理。正确理解经营管理的涵义，对于搞好农业企业的经营管理工作，具有重要意义。

所谓经营，就是在一定的社会制度和环境下，有目的地将劳动力与生产资料结合起来，进行产品的生产、交换或提供劳务的动态活动。经营的主要内容包括：确定经营目标、经营项目、经营结构、经营方式，以及研究和开发为此目的而采取的一系列战略和战术决策。

经营侧重于对外界环境条件的协调。企业经营是指最有效地利用企业的地理条件、自然资源和各種生产要素，合理地组织经济活动，以获得尽可能好的经济效益的经济活动全过程。

所谓管理，原意是管辖治理。就是为了达到一定的经营

目标，对经营要素的结合与经营过程的运转（供应—生产—销售—分配）进行决策、计划、组织、指挥、协调、控制的过程。管理偏重于内部资源的组织和利用。

经营与管理两者有各自的侧重点，具体区别如表1—1所示：

表 1—1 经营与管理的具体区别

项 目	经 营	管 理
工作性质	多属决策决定	多属贯彻执行组织实施
工作内容	多属企业与外部关系	多属内部业务性工作
工作分工	多属企业内部体制的上层部分	多属企业内部体制的下层部分
工作目的	多属经济效益	多属管理效率和工作效率

经营与管理既有区别，又有联系，二者相辅相成。经营是企业一切生产经营活动的中心，是管理的前提。一个企业如果没有明确的经营目标，管理就会失去方向，只有在最佳经营的前提下，再加上科学的管理，才能取得良好的效果。如果经营不善，管理再好也无济于事；假如经营决策失误，管理效率越高，背离经营目标越远。管理适应经营的需要而产生，有了经营才会有管理；而经营借助于管理才能实现，离开了管理，经营活动就会架空，而无法变为现实。经营与管理的关系是：经营指导管理，管理服从经营；经营决定管理，管理保证经营。农业企业的全部生产经营活动，就是经营过程和管理过程的统一。

二、经营管理的两重性 经营管理是在物质资料的再生产过程中进行的。由于社会再生产过程本身具有两重性，既是人与自然结合的过程，又是人与人结合的过程，因而决定着管理的两重性，即自然属性（生产力属性）和社会属性

(生产关系属性)。一方面管理是生产力发展和社会分工发展的结果，反映共同劳动和社会大生产的客观要求，这是不同社会制度下所共有的“一般职能”，是管理的自然属性。另一方面，管理是在一定生产关系中进行的，必然反映一定生产关系的要求，体现生产资料占有者的意志，这种管理表现为维护和调节生产关系，实现特定的社会生产目的。这是某种社会制度下的“特殊职能”，是管理的社会属性。

在资本主义社会，企业管理的两重性：一方面是自然属性，即社会化大生产的客观要求，是为了合理组织生产力，发展生产力；另一方面是社会属性，即由于生产资料的资本家私人占有制，决定了管理权属于资本家或他的代理人，按照资本家的意志和利益进行管理。资本主义企业管理既有科学性的一面，又有剥削性的一面。资本主义企业管理的这种两重性是由资本主义生产的两重性决定的。资本主义的生产过程，既是制造产品的社会劳动过程，又是资本的价值增殖过程，即剩余价值的生产过程。

社会主义企业管理的两重性依然存在。只是由于社会主义生产资料公有制代替了资本主义私有制，其性质发生了根本变化，因而管理的两重性表现为：它的自然属性，仍然是要求管理必须根据现代的社会化大生产的客观要求，合理组织生产力，使劳动者、劳动手段和劳动对象实行科学的结合；它的社会属性，则是维护和加强社会主义生产关系的职能代替了剥削社会劳动过程的职能。这就要求管理要正确处理和解决社会主义生产关系方面的问题，它包括各部门、各环节之间以及企业同国家、兄弟企业、事业单位之间的关系。此外，适时采取某些措施调整上层建筑，也是企业管理的社会属性。

了解和掌握企业管理的两重性具有重要的意义：