

NONGYE
QIYE JINGYING
GUANLI XUE

邱文祥 主编
王晶炎

农业企业经营管理学



农业企业经营管理学

主 编：邱文祥 王晶炎

副主编：王双振 江占民

河北大学出版社



B 738841

《农业企业经营管理学》

邵文祥 王晶森 主编

※

河北大学出版社出版

(保定合作路4号河北大学院内)

河北农业大学印刷厂印刷

开本: 787×1092 1/32印张: 6.4 字数: 137 千字

1990年4月第1版 1990年4月第1次印刷

印数: 1—3200册

ISBN7-81028-009-0/F.1

定价: 3.00元

编 者 的 话

为了适应农村商品经济的发展,满足经济专业、特别是农业经济管理专业成人教育大专班和干部培训的需要,在河北农业大学函授部倡议下,由农经系组织部分教师,并邀请山西农业大学王一鸣老师参加,编写了这本《农业企业经营管理学》教材。在编写时,尽量吸收前人成果,参照了全国统编教材《社会主义农业企业经营管理学》,又根据成人教育的特点,在章节安排和篇幅上,均作了较大的调整和压缩,力争做到内容精炼,突出重点,注重实用。

参加编写的人员及分工是:

邸文祥:导言,第八章。王晶炎:第二、三章。王双振:第四、九章。江占民:第六章。张义珍:第一章。李 彤:第五章。丁森林:第七章。李清柳:第十章。王一鸣:第十一章。

由邸文祥和王晶炎任主编,王双振和江占民任副主编。在分工编写的基础上,先由邸文祥、王晶炎和王双振分别进行审阅和修改,最后由三人共同定稿。由江占民组织付印。

本教材编写工作,承蒙孙颀州教授的指导,同时,得到河北农业大学函授部的大力支持,印刷工作委托河北农业大学印刷厂承担,在此一并致谢。

由于时间仓促和水平所限,错误和不妥之处难免,希望读者多提宝贵意见,以利今后改进。

编 者

1989年10月于保定

目 录

导 言	(1)
第一章 企业管理科学的产生与发展	(10)
第一节 资本主义管理科学的演进	(10)
第二节 中国的管理思想和管理模式	(20)
第三节 农业企业经营管理形成和发展	(28)
第二章 企业管理原理和职能	(31)
第一节 企业管理基本原理	(31)
第二节 企业管理职能	(42)
第三章 企业经营预测	(46)
第一节 企业经营预测的类型和内容	(46)
第二节 企业经营预测的程序	(49)
第三节 企业经营预测的方法	(51)
第四章 企业经营决策	(66)
第一节 企业经营决策的类型和内容	(66)
第二节 企业经营决策的程序及其原则	(70)
第三节 企业经营决策的方法	(76)
第四节 对决策者的素质要求	(85)
第五章 企业经营计划和经济合同	(87)
第一节 企业经营计划	(87)
第二节 经济合同的订立和履行	(93)
第三节 经济合同的违约责任及纠纷解决	(98)
第六章 农业生产要素管理	(104)
第一节 土地管理	(104)

第二节 劳动管理	(107)
第三节 物资管理	(109)
第七章 农业生产部门管理	(117)
第一节 种植业生产管理	(117)
第二节 畜牧业生产管理	(123)
第三节 农产品加工业生产管理	(128)
第八章 农村服务组织的管理	(136)
第一节 农村服务组织的必要性和必然性	(136)
第二节 农村服务组织的种类和内容	(139)
第三节 农村服务组织的管理原则和制度	(146)
第九章 销售管理	(150)
第一节 销售管理的作用和内容	(150)
第二节 市场调查	(152)
第三节 产品定价策略	(159)
第四节 产品销售业务	(163)
第十章 企业财务管理	(168)
第一节 农业企业财务综述	(168)
第二节 资金管理	(166)
第三节 成本管理	(175)
第四节 利润分配	(183)
第十一章 企业诊断	(188)
第一节 企业诊断的作用	(188)
第二节 企业诊断的种类和内容	(191)
第三节 企业诊断的程序和方法	(197)

导 言

《农业企业经营管理学》是《中国社会主义农业企业经营管理学》的简称。这门学科是随着我国社会主义农业企业产生和发展的需要而建立起来的一门年青的学科。建国初期，照搬了苏联的教材，以后随着我国国营农场、农业机械拖拉机站、初级农业生产合作社、高级农业生产合作社和农村人民公社体制的演变，先后出现过国营农场组织管理学、农业机械拖拉机站组织管理学、农业生产合作社组织管理学、农村人民公社经营管理学、农村集体经济经营管理学和国营农场经营管理学等。这些教材基本上沿袭了以集中领导为主线，以计划管理为中心，以生产管理为主体的管理模式。它适应了当时高度集中统一的集体农业企业和国营农场的管理体制。

党的十一届三中全会以后，农村经济发生了巨大变化，这主要表现在：

（一）随着农村经济体制的改革，建立了以家庭联产承包责任制为基础的双层经营结构，国营农场也引进了家庭联产承包的机制，办起了职工家庭农场，从而确立了以家庭为农业生产基本单位的双层经营结构。

（二）随着农村商品经济的发展，各种专业户相继出现，接着又出现了各种形式和经济内容的经济联合体。

(三) 农村呈现出以公有经济为主导，以合作经济为主体，以个体经济为补充的多种经济成分、多种经营形式和多种经营层次并存的经济格局。

(四) 农村商品经济发达地区，农业生产开始出现向适度经营规模发展的趋势。

(五) 各种农业企业为了适应商品经济的发展，开始从生产型向生产经营型转变。

(六) 沿海和某些经济发达地区的农业生产，为了适应对外开放的需要，开始向外向型经济发展。

根据上述农村经济形势发展的需要，必须认真总结建国以来我国社会主义农业企业经营管理学在学科建设上的经验教训，借鉴世界各国企业经营管理的经验和方法，建立具有中国特色的社会主义农业企业经营管理学。党的十一届三中全会以来，已经开始进行这方面的探索，并取得了初步成果。这本教材根据成人教育的特点，为了满足成人专业教学的需要，总的构思是：为适应农村商品生产发展的需要，加强经营活动和流通过程的管理，精减生产过程的管理，以适应生产经营型农业企业的需要。

二

农业企业是国民经济在农村的基本生产经营单位。是指以从事农业生产为主或直接为农业生产产前、产中和产后服务的经营性经济实体。它占有一定的人力、物力和财力，具有生产经营上的自主权，实行独立核算，自负盈亏，并享有“法人”资格。

从建国到现在，我国社会主义农业企业的具体组织形式

经历了如下的演变过程：

从1949年到1957年，主要是国营农牧场、农业生产互助组、农业生产合作社和国营农业机器拖拉机站。

从1958年到1979年，除了国营农牧场和国营农业机器拖拉机站外，农业生产互助组和农业生产合作社都合并成农村人民公社，并推行了以公社、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，形成了具有三级所有制层次的集体企业，在此期间，还出现了社营农业机器拖拉机站和其它社队企业。

1980年以后，随着农村经济体制改革和家庭联产承包责任制的推行，农业企业的演变情况是：农村人民公社为村社性合作经济组织所代替，形成以家庭联产承包为基础的双层经营结构，在家庭联产承包的基础上发展起一批专业户，接着出现了新的经济联合体，以及为农业生产产前、产中和产后服务的各种经营性经济实体，各种社队企业多为乡镇企业所代替；国营牧场也分解为以职工家庭农场为基础的双层经营结构，农牧场一般大都兴办为农工商联合企业。从而农业企业形成多种经济成份、多种经营形式和多种经营层次并存的格局。即从所有制划分：有国营农业企业，集体农业企业，合作农业企业，以土地公有为基础的个体专业户，也有多种经济成分的联合体。从内容上划分：有种植业、畜牧业、农副产品加工业和为上述各种生产产前、产中、产后的服务业。从规模上划分：有规模小的专业户，有规模大的农工商联合体，也有跨单位和地区的联合体。面对这种复杂的现实，势必增加农业企业经营管理的难度，为此，迫使农业企业经营管理学具有较大的通用性和适应性。

在社会主义初级阶段，社会主义农业企业应在国民经济的宏观指导下，以公有经济为主导，以合作经济为主体，遵循自愿互利的原则，实行民主管理，以按劳分配为主要分配原则，充分调动每个成员的积极性和主动性，以实现生产资料的优化组合，使企业以最少的投入取得最大的产出，在追求企业最佳经济效益的同时，必须兼顾社会效益和生态效益，体现国家、集体和个人三者利益的统一。只有这样，才符合最大限度的满足人们物质和文化需要的社会主义生产目的。

三

企业经营管理是指企业在生产、交换、分配、消费四环节或产、供、销三过程中的计划、组织、指挥、协调和控制等一系列经营管理职能活动的总称。

企业的全部经济活动，可分为生产过程的经济活动和经营过程的经济活动。对生产过程经济活动的管理，称为生产管理；对经营过程经济活动的管理，称为经营管理。

所谓生产管理，主要是指对企业内部各生产部门和生产要素在生产过程中经济活动的管理，旨在如何充分而合理地利用企业内部资源条件，搞好优化组合和协调发展，以便以最少的投入，获得最佳的产出。

所谓经营管理，主要是指企业在产前、产中和产后与外部经济活动的管理，旨在如何利用好企业的外部环境，选择最佳的时间、地点和条件，实施因地制宜的管理，以取得最佳的经济效益。

企业在生产经营实践中，其生产活动和经营活动是交织在一起的，既有区别，又相互渗透，农业企业通常把生产管

理和经营管理统称为企业经营管理。而工业企业则通常称为企业管理。

企业实施经营管理的职能，是社会化和共同劳动的客观要求，是商品经济的产物，是人类社会实践经验的总结。在不同的社会制度中，它既有共性的方面，又有个性的方面，这就是马克思在《资本论》中曾经阐述的管理二重性。即经营管理职能的二重性。

经营管理的一种职能是由生产力发展水平和劳动社会化程度决定的。它反映共同劳动和社会化协作生产的客观要求，表现为企业生产要素的优化组合、协调利用和对经营环境条件实行因地制宜的管理，以提高生产力为目的，被称为经营管理的自然属性。这是不同社会制度中企业经营管理的共同职能。所以对资本主义社会中企业经营管理的理论和方法，不能一概加以排斥和否定，应该有选择地学习、引进、消化、吸收，为我所用。

经营管理的另一种职能是社会制度和生产关系的性质决定的。它反映生产中人与人的关系和社会生产目的的客观要求，表现为维护和调节既定的社会生产关系，实现既定的社会生产目的的职能，被称为经营管理的社会属性。这种职能在不同的社会制度下，具有不同的职能。资本主义企业经营管理的社会属性表现为剥削社会劳动的职能。列宁曾一针见血地指出：“资本家所关心的是怎样为掠夺而管理，怎样借管理来掠夺。”^①社会主义企业经营管理的社会属性表现为维护和调节社会主义生产关系的职能，即正确处理企业中人与人之间的经济关系，以充分调动人们的主动性和积极性。

^①《列宁选集》第三卷，第395页

四

农业企业经营管理学的研究对象是我国社会主义农业企业建立、发展和生产经营活动的规律，即从微观的角度研究企业生产关系如何适应生产力发展的规律、生产力要素优化组合和合理运用的规律。具体包括农业企业建立和发展的规律；企业中人与人之间在生产、交换、分配和消费过程中的相互关系及其经济活动的规律；企业内部生产力诸要素优化组合和合理运用的规律；企业的生产关系诸方面如何适应生产力发展的规律以及企业上层建筑如何适应其经济基础的规律，还有企业内部经济条件如何适应外部环境等经济活动的规律。

农业企业的经营管理在很大程度上体现了企业的生产关系。而生产关系一定要适合生产力的发展。因此，企业的经营管理必须研究企业的生产关系，以便正确处理企业中人与人之间的关系，生产资料的所有、占有或使用关系，产品分配关系，以充分调动企业成员的积极性，正确处理国家、集体和个人三者之间的关系。这是关系到企业能否贯彻社会主义原则和坚持社会主义方向的大问题。所以，企业生产关系如何适应生产力发展的规律是企业经营管理学的主要研究对象之一。

农业企业的生产力要素主要包括土地、劳动力、生产工具和其它生产资料等。这些生产力要素对企业来说都是有限的，如何按照正确的比例进行优化组合并得到有效而利用，在企业生产经营活动中占有重要地位，它直接关系到企业生产经营活动能否正常进行和经济效益的好坏，也影响到

企业的生存和发展。因此，研究企业生产力要素优化组合和合理运用的规律也是企业经营管理学的主要研究对象之一。

在研究农业企业的生产关系和生产力诸经济规律的同时，必然涉及到上层建筑与经济基础的关系，如党和国家的方针、政策如何在企业内贯彻执行，企业的机构设置和管理制度，干部的领导方法和工作作风，企业成员的思想觉悟和文化素质等，都直接影响着企业的生产经营活动，因此，也是企业经营管理学需要研究的重要内容。

随着农村经济体制改革的逐步深入，农业企业由生产型管理向生产经营型管理转变，企业与外界环境的联系日趋密切，而且制约性越来越强，企业置身于商品竞争的海洋之中，必须适应外界环境的变化，采取随机应变的经营管理策略，才能立于不败之地。所以，研究企业内部条件，如何适应外部环境的演变，也是企业经营管理学需要研究的一个重要方面。

五

农业企业经营管理学的任务主要有以下几个方面：

(一)不断研究我国各种不同经济成份、不同经营形式和不同经营层次的农业企业的性质、特点及其建立和发展中的经验教训，从而探索具有中国特色的社会主义农业企业的发展道路，特别是农村合作经济的发展道路。

(二)研究各种不同类型的农业企业中劳动者同生产资料的结合方式，探讨土地、劳动力、工具、设备、资金等的所有权、占有权、使用权和处置权等问题，以便选择各自最佳的组合方式和利用途径。

(三)研究各种不同类型的农业企业中人与人在生产、交换、分配、消费等经济活动中的相互关系，以及国家、集体和个人三者之间的关系，以便得到妥善处理，促使其协调一致地健康发展。

(四)研究各种不同类型的农业企业的生产规模、组织机构、管理体制和生产责任制等问题，以促使农业企业内部的管理机制不断完善。

(五)研究农村合作经济实行家庭联产承包责任制和国营农场中推行职工家庭农场等双层经营结构的经营方向和方法，当前如何充分发挥统分结合、取长补短的作用，今后如何创造条件，并通过多种形式逐步向着新的合作经济的方向发展。

(六)研究先进的科学技术措施和生产技术装备在农业企业中的推广和应用，以提高农业企业的劳动生产率和土地生产率，促进农业生产向着专业化、商品化和现代化方向发展。

(七)研究农业企业在生产经营活动中资金流和物流的规律，利用科学的方法确定在各项经济活动中的临界点，以便用最少的投入获得最大的产出，促使农业企业取得最佳经济效益。

(八)研究农业企业中如何对其成员进行政治思想教育、科学技术教育和文化知识教育。不断提高职工的素质，为改进和提高企业经营管理工作奠定良好的基础。

六

农业企业经营管理学的内容，它既包括企业生产关系方面和生产力方面的内容，又牵连到企业上层建筑与经济基础

的关系，还涉及到企业的外部环境。随着农业企业经营管理学的发展，它不仅继承了传统经营管理学的经验，还不断吸取其他有关学科的研究成果，如经济学、社会学、心理学、法学、数学、计量经济学、系统工程学、运筹学等，从而构成一门综合性很强、适用性很广的学科。

根据课程的性质和任务，结合我国农村经济发展的实际情况和成人教育的特点，本课程内容主要包括以下几个方面：

（一）企业经营管理的基本理论和原理。包括：古今中外经营管理思想、理论的由来和现状，企业管理的基本原理和管理职能。

（二）企业经营知识和方法。包括：企业经营预测和决策，企业经营计划和经济合同，销售管理。

（三）企业生产要素和部门的管理。包括：农业生产要素（土地、劳动、物资和设备）管理，农业生产部门（种植业、畜牧业、农产品加工业）管理，农村服务组织的管理。

（四）财务管理和收益分配。包括：资金管理、成本管理和企业收益或利润分配。

（五）企业诊断。主要是综合运用企业经营管理知识和方法，检查、监督和改进企业生产经营活动。

以上内容是按问题的类同性分为若干部分，但各部分之间密切相关，或互为因果，在农业企业经营管理实践中不可分割，必须综合考虑和运用，才能收到良好的效果。

第一章 企业管理科学的产生与发展

人类在长期的生产、生活实践中，早已积累了许多管理经验和办法，闻名世界的中国万里长城、埃及金字塔等宏伟的建筑工程，不仅是劳动人民的伟大创造，也是人类组织管理才能发展到一定程度的证明。但是，在漫长的奴隶社会和封建社会中，管理却没有形成一门科学。

随着资本主义生产方式的产生，特别是资本主义工厂规模的不断扩大，管理工作日益复杂，传统手工业式的管理已不适应企业发展的需要，管理科学便应运而生，并迅速得到广泛的应用和长足的发展。社会主义社会建立以后，马克思列宁主义者遵照马列主义原理，结合苏联、东欧和中国等国家的管理实践，借鉴资本主义国家的管理经验，为探索社会主义企业管理模式奠定了基础。我国管理科学正沿着具有中国特色的社会主义道路向前发展。

第一节 资本主义管理科学的演进

资本主义管理科学，按其管理理论产生的时间，大致可划为以下几个阶段：

一、古典科学管理理论

古典科学管理的创始人是美国工程师弗雷德里克·泰罗。当时由于工厂不断扩大，但管理仍停留在传统经验阶段，造

成劳动生产率不高，许多工厂的产量远远低于定额生产能力。为了改进管理工作，提高工作效率，他进行了时间和动作研究，先后长达26年之久，创建了科学管理理论，被称为“科学管理之父”。所谓科学管理是相对于当时的传统管理而言。科学管理理论的主要内容包括：经过对各项作业时间和动作的研究，制定出有科学依据的“合理的日工作量”，即工作定额；用科学的方法选择和培训工人，即挑选适合并愿意从事某项工作的工人，并按标准操作法加以培训，使其成为“第一流的工人”；要使工人掌握标准化的工作方法，使用标准化的工具、机器和材料，并使作业环境标准化；推行具有刺激性差别计件工资制，即根据每人对定额的完成情况，按不同的工资率计算工资；倡导工人和雇主双方都应认识到提高劳动生产率对双方都有利，都应为提高劳动生产率而努力，认为这是一次“精神革命”；把计划职能（管理职能）同执行职能（实际操作）分开，建立专门的管理职能部门；推行以例外原则为依据的管理控制原理等。

追随泰罗对科学管理理论作出突出贡献的主要有：亨利·甘特，他最突出的贡献是在生产管理中创造了线条图，被称为甘特图，至今仍在企业管理中被广泛应用；吉尔布雷斯夫妇，不仅对工人作业动作进行了深入细致的分析研究，同时还注意到工人心理的研究；埃默森提出《十二项效率原则》，大大发展了泰罗的作业研究，被称为“效率的大祭司”。

在欧洲，古典科学管理的代表人物有：法国的亨利·法约尔和德国的马克思·韦伯。法约尔着重于企业全面经营管理的研究，形成一套比较完整的管理理论，在其代表性著作