

杨新元 编著

现代农村企业 经营管理

西南财经大学出版社

编者的话

过去十年，在农村经济领域里，商品经济的长足发展使经营观念日益渗透到每一个农村企业之中。面临变化中的经营环境，作为任何一个独立从事生产经营活动的农村生产经营企业，其生存和发展愈来愈依赖于在正确的经济理论指导下作出有效的经营决策，因而对农村企业经营理论及其应用的研究，比以往任何时候都显得更加迫切、更加重要。

本书是为从事农村企业经营管理工作同志写的。我们力图从我国具体国情出发，紧密联系农村企业经营管理的实际情况，阐述企业经营管理的一些基本原理、原则和方法，并通过列举农村企业经营管理中的有关事例，使读者在总结他们长期积累的企业经营管理实践经验的同时，提高自身的经营管理理论水平。目的是启发读者思维，开拓理论视野，以便更好地探索农村企业经营管理活动的客观规律。更重要的是利用书中的理论和方法去思考和解决自身企业生产经营活动中遇到的具体问题，从而在我国社会主义农村商品经济活动中能够更加自觉地去获取更大的经济效益。

本书阐述和研究的是农村企业生产经营活动中的基本理论和可能遇到的那些重要问题，不可能把企业经营管理的所有内容都包揽无余。我们认为，当读者初步接触经济理论知识

时，应当首先掌握一些基本的概念和原理，这对进一步深刻理解企业经营问题是十分必要的。所以，本书的前三章基本上偏重于基本概念、基本原理的论述，而在以后的若干章里，则重点阐述农村企业经营活动中那些具体的经营管理原则、策略及方法。

本书在文字上力求通俗易懂，以适应不同文化层次的读者阅读和掌握。在理论阐述的同时，我们尽可能举一些简单的例子说明问题，以便于引导读者将学习到的某些原理加以具体运用。

本书得到许多同志的热情帮助。首先应衷心感谢我尊敬的老师、著名农业经济学家、博士生导师、四川省政协副主席王叔云教授为本书作序。其次，四川省委党校的陈安民讲师协助我撰写了第六、七、八、十一、十二各章，成都市农牧局副局长张礼华副教授曾对本书的写作进行了有益的指导，他们对此书所作的贡献是不言而喻的，我深深地表示谢意。此外，西南财经大学出版社曾宪华同志对本书的出版付出了劳动，四川省农民企业家研究会的各位理事和会员同志为本书的顺利出版给予了宝贵的支持，我在此亦给予特别的感谢。

杨新元

一九九一年八月于成都

序

企业是国民经济的细胞，搞活企业是发展国民经济的关键。为了推动农村企业经营者学习、运用现代企业经营管理理论知识，提高企业经营管理素质，青年经济学讲师杨新元同志，撰写了《现代农村企业经营管理》这部著作。作者根据近几年对经济管理学科的探索与研究，坚持理论联系实际，从经济学的一些基本问题入手，深入浅出地阐述了在我国具体国情下农村企业经营管理的原理、原则和方法，这是一部理论性、知识性、适用性均较强的著作。愿这本书的出版，对促进农村企业增强经营意识，强化科学管理，提高经济效益产生积极作用。

现代经济以千千万万企业为支撑点，而企业的发展则是以科学的经营管理为前提的。下大力气提高企业管理水平，努力增强企业经营能力，是我国城乡企业，特别是农村企业面临的一项长期任务。党的十一届三中全会以来，我国农村经济改革促进了农村商品经济的发展，尤其是农村乡镇企业“异军突起”，取得了举世公认的辉煌成就。“七五”计划期末全国乡镇企业总产值已达到9500亿元，占农村社会总产值50%以上，已经显示出乡镇企业在国民经济发展中的支柱作用。但是，我们应该看到，农村企业还存在结构不够合理，技术比较落后，经营观念淡薄，基础管理薄弱，经济效益较差等问题。从农村工业化和农业现代化的长期目标来

看,当前我国农村企业的发展仍处于初始阶段。我国是一个幅员辽阔的大国,农村经济发展极不平衡,地区间差别极大,尽管我们已涌现了一批素质较高,管理较好,效益显著的企业,但在农村企业中只占极少数,绝大多数企业还必须在强化经营意识,完善管理制度,提高素质上狠下功夫。即使经营管理较好的企业,也需要在实践中,继续改进,不断提高,以适应不断变化的环境,才能在竞争中立于不败、长盛不衰。

现代企业经营的决定性因素是什么?从许多经营成功的企业的实践来看,主要取决于企业经营者及职工素质的高低。特别是经营者素质是企业发展的关键所在。过去几年,我们通过多种方式和途径,努力改善经营者知识结构,强化技能训练,使农村企业经营者素质有了一定程度提高。今后,要大力发展农村企业,仍然要进一步提高经营者素质。对于经营者,最重要的是了解党和国家的方针政策,知晓经济规律,增强企业管理,熟悉市场经营,具备商品经济的竞争意识,精于预测,快速反应,善于在有风险的经济环境中作出成功的决策。对大多数农村企业经营者来说,这方面的素养和才能比较欠缺,还需要在学习与实践逐步加以提高。

当前我国正迈入实现第二步战略目标的新的发展阶段,农村企业正面临新形势、新环境的挑战,我们必须尽快适应新形势,克服新困难,解决新问题。本书的出版必将有利于提高农村企业经营管理水平,促进农村企业的蓬勃发展。这是可以预期的。

王叔云

一九九一年七月

编者的话	(1)
序	(1)
第一章 农村企业的经营环境与经营目标	(1)
第一节 农村企业的经营活动	(1)
第二节 农村企业转化中的经营环境	(7)
第三节 农村企业经营目标的理论认识	(10)
第四节 农村企业经营的使用价值目标与价值目标	(14)
第五节 农村企业经营目标的具体确定	(20)
第二章 农村企业资源分配的基本原理 (上)	(28)
第一节 资源分配的性质、基本问题与方法	(28)
第二节 每一单项资源的合理分配	(35)
第三节 可替换资源的合理分配	(44)
第四节 既定资源的合理分配	(51)
第三章 农村企业资源分配的基本原理 (下)	(60)
第一节 资源分配的一般决策规则	(60)
第二节 资源分配中的生产决策	(66)

第四章 农村企业经营中的市场对策	(78)
第一节 市场的影响作用.....	(78)
第二节 企业的市场对策.....	(81)
第三节 市场对策中的价格策略.....	(89)
第五章 农村企业经营活动风险分析	(99)
第一节 经营活动所面临的风险与不确定性因素.....	(99)
第二节 农村企业经营风险分析方法.....	(105)
第三节 农村企业减少经营风险的策略组合.....	(116)
第六章 农村企业间合作及经营方式的选择	(125)
第一节 合作的必要性与管理原则.....	(125)
第二节 合作的方式与合作体的经营方式.....	(131)
第三节 农村企业对合作的态度与选择经营方式的 原则.....	(137)
第七章 农村企业资金利用与信贷管理	(145)
第一节 农村企业的资金来源及特点.....	(145)
第二节 农村企业资金的合理利用.....	(150)
第三节 农村企业信贷管理.....	(162)
第八章 农村企业土地的管理与合理利用	(166)
第一节 土地管理的意义、任务与对策.....	(166)
第二节 土地转承包的客观性及其经济界限.....	(175)
第三节 土地的合理利用与优化配置.....	(180)

第九章 农村企业设备物资的科学管理	(190)
第一节 设备的购置、使用与维修.....	(190)
第二节 设备的折旧与更新.....	(200)
第三节 物资的采购、消耗与仓储管理.....	(206)
第十章 农村企业产品销售策略	(212)
第一节 产品销售的目标市场与合同制度.....	(212)
第二节 产品销售渠道的选择.....	(220)
第三节 增加产品销售量的策略.....	(226)
第十一章 农村企业产品成本管理	(239)
第一节 成本管理概述.....	(239)
第二节 成本预测和成本计划.....	(248)
第三节 成本分析与降低产品成本的途径.....	(267)
第四节 价值工程在成本管理中的运用.....	(271)
第十二章 农村企业盈利的管理与分析	(281)
第一节 盈利管理概述.....	(281)
第二节 企业盈利分析.....	(290)
第三节 量本利分析在企业盈利管理中的应用.....	(305)

第一章 农村企业的经营目标

确定经营目标，是农村企业经营活动的起点。农村企业正是按照既定的经营目标，安排经营项目，组织经营要素，作出经营决策，控制经营轨迹。可见，确定正确的经营目标，是农村企业经营者的首要任务。

第一节 农村企业的经营活动

一、农村企业经营活动的概念

农村的每一个企业都处于一定的自然环境之中，并拥有一定数量的生产资源，具有为企业取得收入，为社会作出贡献的内在要求。于是，企业的经营者在预定的目标下，选择一定的经营项目，为经营项目的实施组织各种必要的生产要素，然后将各种要素实际地结合起来，创造出具有某种使用价值的产品或提供某种劳务，最后进行产品销售取得收入，并对经营效果进行各方面评价。这种连续性的不断循环的经济活动过程，就是农村企业所进行的经营活动。

农村企业的经营活动，具有以下几个特征：

1. 具有预定目标的经济行为；

2. 由必要的经济要素结合进行的;
3. 与创造产品或提供劳务有关的经济活动;
4. 侧重生产活动的有效性;
5. 核心在于决策;
6. 目的是取得收入;
7. 是一个与外部经济环境密切联系, 具有多种经济行为

为的连续性经济活动过程。

农村企业的经营活动与生产活动虽有联系, 但也有区别, 二者不是一个概念。

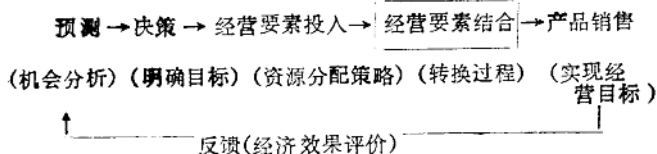
生产活动, 是指生产单位为取得一定的生产成果, 投入一定的生产要素, 进行产品生产的过程。生产过程可以表示为:

$$\begin{array}{c} \text{生产要素投入} \rightarrow \boxed{\text{生产要素的相互结合}} \rightarrow \text{产品产出} \\ (x_1, x_2, x_3, \dots) \quad \text{转换过程}(t) \quad (y) \end{array}$$

也可以用代数式表示为 $y = f(x_1, x_2, x_3, \dots)$, 这个代数式的意思是, y 取决于 x_1 、 x_2 、 x_3 等, 或者 x_1 、 x_2 、 x_3 等是 y 的主要影响因素。

这里, 生产活动的起点是生产要素投入, 生产活动的成果是一定数量的产品 (y), 生产成果的影响因素是各种生产要素 (x_1 、 x_2 、 $x_3 \dots$) 的数量、质量及其转换效率。

经营活动所涉及的是, 从机会分析开始直到最终实现经营目标的整个计划、组织、实施与控制的过程。经营过程可以表示为:



在这里，经营活动的起点是机会分析，经营活动的直接成果是产品销售收入。经营成果除受产品产量大小的影响外，还受产品成本、产品价格、市场需求、销售状况等因素的直接影响。

因此，无论从活动的始终点，活动的目的，还是从活动的影响因素等方面来看，都不能把经营活动与生产活动等同起来。

二、农村企业经营要素的构成

经营要素也就是农村企业经营活动的资源要素。在农村企业经营活动中，必不可少的经营要素是劳动力、物资、资金及管理。如下图所示：

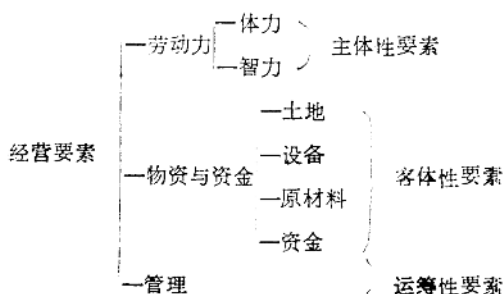


图1—1 经营要素构成

经营活动的主体性要素是劳动力。劳动力之所以称为主体性要素，是因为这种要素在经营活动中，是一种占支配地位的要素。在农村农户经营中，财产所有者、经营管理者、劳动者往往集于一体，劳动力在经营中的支配地位是不言而喻的。而在工厂化经营的农村企业里，财产所有者、经营管理者、劳动者有可能存在分离现象，这时，劳动力在经营中的支配地位，主要体现在劳动力的非商品属性上及劳动者在产品价值形成过程中所具有的特殊性上。他们在企业经营活动中始终处于主体地位。

劳动力成为经营要素，其原因在于经营活动需要劳动者体力与智力的运用。在以手工劳动为主、生产技术水平较低，并以自给半自给生产为主的农村企业里，劳动者的体质、体力是决定劳动效率高低的主要因素；而在主要借助机器劳动，并且市场导向日益重要的农村企业里，决定劳动效率高低的主要是劳动者的智力程度，包括知识、技能以及操作的熟练程度。

客体性要素是较之主体性要素处于被支配地位的经营要素，包括土地、设备、原材料与资金。土地是种植业企业经营活动中最重要的劳动资料，也是非农企业赖以立足的根基。设备是经营活动中的劳动手段，劳动者正是借助一定的劳动手段进行生产经营活动的。手段的先进程度往往也是划分经济时代的一个重要标志。原材料是其他生产单位的产出，在这里，作为农村企业经营活动的投入进入另一个新的生产过程，再形成新的产出。客体性要素还包括资金要素。在农村企业的经营活动中，资金的作用是保证经营过程顺利进行，并参与产品的价值形成与新价值的创造过程。

管理要素是使主客体要素相互结合，有效运转的运筹性要素。在未加入管理要素之前，劳动力、土地、设备、原材料等等，还只是潜在形态的要素，通过管理活动，使潜在形态的经营要素得到实际运用，成为现实的经营要素。管理要素不仅转变潜在的经营要素为现实的经营要素，而且能提高经营要素结合的有效性。在这方面，主要是借助有效的组织与计划、健全的信息网络、科学的决策方法以及严格的规章制度。

上述这些经营要素，就其数量与内容来说，可以分为两大类，一是固定性要素，二是可变性要素。显然，如果把经营活动局限在一定的期间内，土地数量的增加，管理水平的进步是相对不变的，因而，土地、管理是固定性要素。而资金、劳动力会随着经营活动不同阶段的要求发生数量上的增减变动，它们是可变性要素。

三、农村企业经营活动的特点

农村企业经营活动的特点主要表现在：

1. 如果把农村企业分成一个一个的经营单位，则其中绝大多数经营单位主要从事种植业、畜牧业及农副产品加工业。其中，种植业是这些经营单位的基础经营项目。畜牧业和农副产品加工业则是随着种植业经营而建立发展起来的。农村企业也兼营工业、商业、运输业、建筑业以及服务业等经营项目，但这些项目在上述绝大多数经营单位的经营活动中不占主导地位。因此，为种植业生产创造良好的基础设施条件，增强种植业生产的发展后劲，提高种植业的生产水平，在此基础上，大力发展畜牧业及农副产品加工业，是农

村企业绝大多数经营单位的经营活动的中心任务。

2. 农村企业的经营活动，不仅包括经济要素的投入，而且也包括自然要素的投入。由于农村企业中绝大多数经营单位的基础经营项目是种植业，而种植业又主要是利用生物机体的生命力，把自然界的物质和能，转化成人们所需的各种农产品，因此，这个转化过程，不仅需要人们对土地投入一定数量的经济产品去强化和改善生物机体的生长环境，同时，也需要依赖自然界的阳光，大气中的 CO_2 ，雨水等自然要素参与生物机体的转化，才能实现。而城市企业进行的工业生产则主要是利用经济产品的投入。因此，对于农村企业来说，充分利用自然要素的无偿投入，积极保护与不断改善自然环境，便显得特别重要。

3. 农村企业经营活动的经营者除少数领取国家口粮的干部、科技人员、或工人外，大部分经营者是农民。而农民办企业，搞商品生产，最大的弱点是文化知识少，技术水平低，管理能力差。所以，在经营活动中，要把提高农民知识水平、技术水平、管理能力的工作放在极其重要的地位。

4. 农村企业经营活动的经营规模一般比较小。对于种养殖业经营单位，一般是由二、三个整劳动力与一定数量的半辅劳力经营人平 2 亩至 5 亩左右的耕地。对于工厂化经营的乡村企业，一般是容纳几十人，至多二、三百劳动力，容纳一千人以上的乡村企业则极少。在农村大部分地区，乡村企业的经营收入一般为几万元，几十万元。农村企业及农户经营规模较小的原因主要是土地不能顺利转包，资金缺乏，经营者素质差，技术水平与管理水平低，以及生产变动性较大，原材料、能源等生产要素无可靠保障等；相反，城市企业由

于经营对象不同，生产比较专一，经营环境也较优越，扩大企业经营规模的可能性则大得多。因此，农村企业应该针对规模小的特点，重视内涵扩大再生产，走集约化经营的发展道路，根据本企业的实际情况，集中精力发展具有一定竞争力的优势产品，以取得比较稳定的收入和较好的经济效益。

农村企业经营活动的这些特点，有些是任何时期都相对不变的，有些则是在一定社会历史条件下所形成的，但都表现出与城市企业经营活动存在差别的地方以及在经营管理上的特殊要求。

第二节 农村企业转化中的经营环境

在相当长的一段时期里，我国的农村企业及农户将在一个由自给、半自给经济向商品经济转化，由传统农业向现代农业转化的环境中进行经营。在这段时期里，农村商品经济发展的进程将会加快，商品量将不断增加，商品率会进一步提高；现代农业技术应用的范围也会更广泛，各种新的农业技术、新的农作方法、新的农业装备会为更多的农业经营者所采用。随着农村经济改革的进一步深入，农村产业结构将会继续发生重要变化。农业专业化、社会化的程度将得到持续的提高，整个农村经济将由基础准备阶段转向持续、稳定、协调全面发展的新时期。

在整个转化时期，农村企业将面临各种环境因素变化对经营活动的影响。这些环境因素的变化对农村企业的生存与发展密切相关。因此，每个农村企业都应当努力地去适应这

些环境因素的变化，并对环境因素的变化作出积极的反应。企业经营者如果不能适应变化的环境并采取相应的策略，就难以取得理想的经营效果，少数企业甚至会陷入困境以致停业破产。

社会环境因素的变化对农村企业的影响尤其重要。农村企业是在现实社会中从事经营活动的，企业的经营活动必须适应现实社会政治、经济、法律、文化道德等方面的要求。其中最重要的是适应有计划的商品经济制度的要求，农村企业可以自主地从事经营活动，包括从确定生产项目到最终成果的分配。但是，无论如何，农村企业的经营活动不能离开国家经济计划的指导，以及必须确保国家的农产品订购任务的完成。农村企业的经营活动还必须尽力满足能够容纳更多剩余农村劳动力的社会要求。随着农村乡镇企业的迅速发展，社会还要求这些企业认真解决资源合理开发、控制环境污染，加强企业职工劳动保护等问题。社会还要求农村企业积极维护生态平衡，关心公众利益，重视开发各种无公害农产品等问题。

自然环境因素的变化也是影响农村企业经营活动的主要因素。农村企业的经营活动需要依赖自然因素的作用，需要依赖由大自然所提供的各种物质资源。气候的突变，土地的减少，可开发性资源的衰竭，环境的污染，生态平衡的破坏，都会对农村企业的经营活动带来严重影响。大量统计资料表明，近年来全国范围的农用耕地面积每年以数百万亩的速度在下降，农村企业为此将失去最可宝贵的基本生产资料的一部分；此外，大气、水、土壤的污染不仅会导致农业生产力的下降，还直接危害人们的健康；因此，积极保护和合理利

用各种自然资源，特别是非再生资源。不断增强同自然灾害作斗争的能力，特别是新建、修复、补充和完善各种农业基础设施，就成为十分重要的工作。

农村企业的经营活动与其所处的经济环境有着密切的联系。农村企业的经济环境，由整个国民经济发展状况、市场竞争程度以及企业自身经济条件所决定。国民经济发展处于何种时期，发展状况如何，是农村企业所需要关心的问题，因为这涉及企业采取何种相应的经营策略，以达到预期的经营效果。

与此同时，农村商品生产的竞争性也在加剧。一方面，创办新企业需要比过去更充足的资金，更新的技术，以及更现代的设备；投资决策的重要性大大增加，资源需要更合理的分配，经营者还将面临各种风险的考验。另一方面，维持现有企业的生存与发展越来越依靠以增强企业素质、提高产品质量，降低产品成本以及完善售后服务工作等方法来实现。对于相当部分的农村企业来说，仅仅依靠自身的力量应付环境的变化，将面临更大的困难。

所有上述情况表明，农村企业的经营活动处于动态的环境中，面临各种环境因素的变化，加强经营活动显得特别重要。对于加强经营活动的重要性，可以通过不同农村企业经营收入差别看出，在经营项目相同，同一时期创办，投资规模及其它经济条件相差无几的不同农村企业之间，善于经营的企业比不善经营的企业，其利润往往高出若干倍。诚然，这种不同企业之间经营能力上的差别是客观必然现象，期望通过背诵一套固定的公式来提高经营能力，是十分幼稚的。经营能力本身随着变化中的环境也在变化之中，对于一个成功