

农业企业经营管理学

于桂琴 孙翔刚 陈守中 编著

北京科学技术出版社

编写说明

本教材是为适应我国农业发展的新形势，为提高农业企业经营管理水平而编写的。

参加本书编写的人员有：李新海、于桂琴、于小平、李汉臣、孙翔刚、林秀香、邢俊英、陈守中等同志。

在编写和出版过程中，我们得到了中央财政金融学院财政系和北京科技出版社有关同志的大力支持和帮助，在此，深表谢忱。

教材编写过程中吸收了一些同志的研究成果，参考了有关教材，篇幅所限，恕不一一列出，深表感谢。

农业企业经营管理学在我国是一个新学科，学科的建设还有待于发展，本教材只不过是一次探索而已。限于编者水平，加之时间仓促，书中缺点和错误肯定不少，敬请读者批评指正。

编者

1992年9月

目 录

第一章 农业企业经营管理导论	(1)
第一节 农业企业经营管理的性质和职能.....	(1)
第二节 农业企业经营管理学研究对象、内容和方法.....	(4)
第三节 农业企业管理理论的形成和发展.....	(7)
第二章 农业企业的经营方针	(10)
第一节 农业企业的经营类型.....	(10)
第二节 农业企业经营方针的选择.....	(16)
第三节 农业企业生产部门结构的选择.....	(23)
第三章 农业企业的经营预测和决策	(31)
第一节 农业企业经营预测的作用和内容.....	(31)
第二节 农业企业经营预测的方法.....	(35)
第三节 决策在农业企业中的作用及决策的内容和程序.....	(46)
第四节 农业企业经营决策的方法.....	(56)
第四章 农业企业计划管理和经济合同	(68)
第一节 农业企业计划管理的意义和内容.....	(68)
第二节 农业企业计划的编制、执行和检查.....	(73)
第三节 经济合同.....	(82)
第五章 农业企业土地利用管理	(87)
第一节 土地对农业企业生产的作用.....	(87)
第二节 合理利用土地资源的原则和标准.....	(98)
第三节 农业企业合理利用土地的途径.....	(104)

第四节	农业企业土地管理	(118)
第六章	农业企业劳动管理	(123)
第一节	劳动管理的意义和特点	(123)
第二节	劳动定额管理	(125)
第三节	劳动力的合理安排及利用	(127)
第四节	劳动组织与劳动报酬	(138)
第七章	农业企业生产工具的管理	(143)
第一节	生产工具管理的意义和特点	(143)
第二节	耕畜和手工、畜力农具的管理	(145)
第三节	农机具的经营和管理	(147)
第四节	农业企业运输工具的管理	(157)
第八章	农业科技管理和质量管理	(172)
第一节	农业科技管理的意义	(172)
第二节	农业技术推广的组织与管理	(177)
第三节	农业技术革新的组织与管理	(186)
第四节	质量管理	(188)
第九章	农业企业销售管理	(196)
第一节	销售管理的意义	(196)
第二节	市场调查	(197)
第三节	产品订价	(199)
第四节	销售预测	(205)
第十章	农业企业财务管理	(217)
第一节	农业企业财务管理的任务和要求	(217)
第二节	资金管理	(218)
第三节	流动资产管理	(221)
第四节	固定资产管理	(223)
第五节	无形资产、递延资产管理	(228)

第六节	成本和费用管理·····	(230)
第七节	收入和利润分配的管理·····	(237)
第十一章	农业企业经济活动分析 ·····	(240)
第一节	经济活动的意义和内容·····	(240)
第二节	经济活动分析的方法和组成·····	(244)
第三节	生产资源利用情况分析·····	(252)

第一章 农业企业经营管理导论

第一节 农业企业经营管理的性质和职能

一、农业企业经营管理的性质

农业是人们利用生物的机能和自然力，通过自己的劳动去协调生物与环境之间的关系，强化或控制生物的生命过程，以取得符合社会需要的产品和为人类创造良好的生活环境的生产部门。农业是国民经济的一个部门，是国民经济的基础。

社会主义农业经济在相当长的历史时期内，存在着全民所有制、集体所有制、劳动者个体所有制等多种性质和形式的所有制结构。这是生产关系与生产力相适应的客观规律的要求，是不以人的意志为转移的客观必然性。与之相适应，农业企业形成全民所有制企业、集体所有制企业、合营企业、个体所有制企业等多种形式并存的局面。我国农业企业中的全民所有制企业，主要包括国营农场、水产养殖、捕捞、畜牧、林业等企业。其特点是：企业财产属于全民所有，国家依照所有权与经营权相分离的原则，授与企业经营管理权限。企业对国家授与其经营管理的财产享有占有、使用和依法处置的权利。企业依法取得法人资格，以国家授予其经营管理的财产承担民事责任。它是社会主义农业企业的重要组成部分。集体所有制企业主要有：原来作为人民公社基本核算单位的生产队（大队），实行联产承包责任制后，变成了统分结合的合作经济；原有的社队企业即现在的乡镇企业，

包括乡（镇）村办的和农民联营合作企业或其他形式合作的企业。集体所有制的企业其财产属于劳动者集体所有，它是我国农村主要的经济组织。

这些农业企业拥有一定的生产资料和劳动者，进行商品生产和交换，通过交换实现产品的使用价值和商品的价值。为了保证商品生产和交换顺利进行，实现企业经济效益最大化，客观上要求良好的经营和科学的管理。

企业经营管理是社会化生产和共同劳动的必然结果。凡有许多人协作劳动需要取得一定的经济利益就要求有经营管理。经营管理，是对企业的生产经营活动进行的计划、组织、指挥、监督和协调等各项活动的总称。

农业生产同其他生产部门一样，是在一定生产方式下的社会生产。社会生产必然发生社会劳动的分工，要在生产过程中发生人与人之间的相互关系以及人与劳动工具和劳动对象之间的关系。农业生产具有两重性，一方面是在一定的生产方式下进行的，属于生产力范畴，另一方面是在一定的生产关系下进行的，又属于生产关系范畴。由此决定社会主义农业企业经营管理也具有双重性。一方面，它表现为指挥和组织社会化生产过程的一般职能，科学地组置生产，使生产力的三要素（劳动力、劳动手段、劳动对象）得到合理的组织和有效的结合，以取得最大的经济效益。另一方面，它体现了社会主义的生产关系。社会主义农业企业经营管理是劳动人民以其主人翁的地位，对社会主义农业企业进行经营管理，目的是为了加速发展社会主义经济，满足人民不断增长的物质文化需要。马克思在《资本论》中曾指出企业经营管理的二重性：“一方面，凡是有许多个人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，……就象一

个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动”。“另一方面……凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中，都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重，这种监督劳动所起的作用也越大”（《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页）。

二、农业企业经营管理的职能

农业企业经营管理的职能有以下几个方面：

（一）决策：是指企业为了实现一定的经营目标，在对企业经营外部环境和企业内部经营能力进行综合分析的基础上，制订出多种行动方案或措施，对其方案和措施作出最优选择。企业经营决策，一般属于全局性、战略性的决策，具有多目标和非程序化等特点。决策准确与否，直接影响到企业经济效益的好坏。

（二）计划：是指对企业未来事业的发展所作出的预见、部署和安排。在企业经营中，企业的经营思想、经营策略、经营目标和方针，最终都要具体化为经营计划。企业经营计划，对企业的生存与发展有着重大的意义：“凡事预则立，不预则废”。

（三）组织：就是使企业的人力、物力、财力等生产要素在时间、空间上，在劳动分工与协作上，在一定的环境条件下，做到最合理的结合。

（四）指挥：就是运用组织权责，发挥领导艺术，对生产经营活动进行布置、调度、监督、辅导等，是保证企业各项活动顺利进行的必不可少的条件。

（五）监督：也称控制，是对企业生产经营活动的实际

情况进行系统的检查和精确的核算，并与既定的目标、计划等进行对比，从中找出差距，分析原因，采取措施，解决问题。

（六）调节：又称协调，就是处理好生产经营活动中各方面的相互关系，使之配合适当，以有效地实现企业的目标。

（七）激励：就是采用各种方法从多方面调动人的生产积极性，发挥人的主观能动性，提高工作效率，确保企业各项任务的完成。激励包括发扬和限制，奖励和惩罚等积极和消极的两方面。

以上企业经营管理七个方面的具体职能是相互联系、相互配合、相互制约的，贯串于企业生产经营活动的各个方面和各个时期，构成了经营管理的全部内容。

第二节 农业企业经营管理学的研究对象、内容和方法

我国社会主义农业企业经营管理学是研究和探索我国社会主义农业企业经营管理发展变化的客观规律，并为社会主义农业企业生产服务的一门经济科学。它是以马列主义的理论为指导，以农业经济学为基础，吸取工业和其他部门经济管理科学技术的研究成果，为组织农业企业生产经营社会化活动和协作劳动管理而建立起来的一门经济科学。农业企业经营管理学是在熟悉和掌握自然规律和生产技术的基础上，从经济角度研究生产力各要素在时间上、空间上的合理组合，以最小的劳动消耗，取得最大的生产成果；研究生产力各要素的开发利用，提高自然资源的利用率以及劳动生产率。农业企业经营管理学是在正确认识 and 运用经济规律的基础上，根据生

产力发展的要求，研究物质利益规律和按劳分配规律在农业企业内部的具体运用和贯彻，加强经济核算和经济责任制，正确处理国家、集体、个人三者之间的关系，以及调整企业内部生产过程中人们的相互关系；研究正确运用价值规律和经济杠杆，发挥经济手段和经济组织的作用，扩大企业内部各生产经营组织的自主权，调动和扩大企业和职工的生产积极性、主动性。同时，由于任何一种企业管理又不能离开一定的生产关系，同生产关系有着密切的联系，所以农业企业经营管理学要研究生产关系的运动规律。从以上分析得出，农业企业经营管理学的研究对象是遵循自然规律和经济规律，研究农业企业中生产力的合理组织和发展的规律性以及研究如何使上层建筑与生产关系相适应，从而促进生产力的发展。

农业企业经营管理学是一门研究对农业企业的生产经营活动如何进行决策、计划、组织、指挥、监督、调节和激励的科学。一般来说，其内容包括：一是研究如何确定和调整农业生产资料的所有权、使用权、经营管理自主权，以及由此而产生的职责范围及其相互关系；二是研究如何合理地规定企业的管理制度，确定企业的管理体制和组织机构，保证生产经营活动的顺利进行；三是研究如何制定和执行农林牧副渔各业生产经营的计划、方针、政策和措施；四是如何有效地组织和合理利用农业的土地、劳动资料、劳动力，提高劳动生产率，增加社会财富，尽可能地满足社会的需要，不断提高企业和劳动者的经济利益；五是研究如何加强经济核算，有效地使用资金，加速资金周转，降低生产成本，提高经济效益；六是研究如何正确处理积累和消费之间的关系，以及由此产生的国家、集体、个人三者之间的经济关系；七是研究如何正确协调农业企业生产流通、分配、消费过程中各方面的关

系，确保企业的生产顺利进行。

简而言之，农业企业经营管理学的具体内容是以生产力的合理组合为中心而展开研究的。首先，研究生产力各要素的特点及其内部的合理组织，其内容有土地、机具、劳动力和资金的管理等；其次，根据各要素的功能和生产任务的要求，研究如何把各要素有机地结合起来，进行生产活动，形成各生产部门的经营管理，其内容包括农、林、牧、副、渔及工业生产的经营管理等；再次，研究企业的分配和流通过程的经营管理，以确保生产过程的良好运行；最后，通过经济活动分析，研究整个产、供、销过程的生产组织是否合理，人、财、物的利用是否充分，经济效益是否提高，以便为进一步搞好生产经营管理提供依据。

农业企业经营管理学是一门经济科学，是以马列主义为理论基础，由此决定农业企业经营管理学的研究方法应当以马克思主义唯物辩证法为基础。唯物辩证法要求我们：对农业企业中各种具体的经济现象和过程不是相互孤立地而是相互联系地，不是静止地而是用发展的、历史的观点来加以研究。辩证法认为，世界上任何事物都是运动的，都是在不断发展变化的。而事物的发展变化是由于事物本身所固有的各种矛盾运动的结果。因此，辩证唯物主义要求我们从事物的相互联系中，透过现象去揭示事物的内在本质和发展规律。为了切实研究农业企业中生产力的合理组织和发展的客观规律性，就需要利用经济—统计法，平均法，实验法，抽象—逻辑法和数学法。

统计—经济法用来研究农业企业中大量的经济现象，只有通过研究和对比大量的个别现象和过程才能认识一般。这种方法包括：观察、利用总结指标和分析指标进行经济分

类，利用进度表、指数等，并利用分类和交互分析的方法来
分析指标之间的相互关系，等等。

专题方法用来深入研究典型单位和先进单位的经验，以
便推广。这种方法包括对对象进行调查，对它们的经济活动
进行分析，按主要标志对典型现象进行经济分析，揭示并论
证先进方法等。

平衡法用来在拟定计划方案的各个阶段上论证所有现象
和过程发展的比例性，以及在分析时用来确定各项经济指标
之间的相互联系。

实验法用于特定的研究目的。包括：按照提出的任务进
行科学实验，从数量和质量上计算实验结果，运用统计方法
和数学方法整理所得的材料，进行总结并对材料作进一步的
检验。

抽象—逻辑法用于解决一些复杂的问题。这一方法包
括：观察、利用分析、综合、类比、归纳、演绎的方法进行
科学抽象，并由抽象进入具体；通过各种概念，范畴和规律
的表达来进行概括等。

在进行经济研究时，不能仅限于揭示现象的本质特征，
还必须从数量方面说明所研究的现象，定性分析和定量分析
相统一。

第三节 农业企业管理理论的形成和发展

农业企业管理学作为一门科学是伴随着资本主义生产的
发展，在经济学、统计学、会计学发展之后，逐步形成的。
农业管理学科产生于19世纪初叶，欧洲国家较早，以德国最发
达。德国泰厄（A·D·Thaer）最早将农业进行经济研究，

著有《合理农业原理》，首创农场管理学，继后屠能（J·H·Von Thunen）创立农业立地学理论，并研究经济地位对农场经营的影响，1926年著《孤立国》。后来，哥尔支（T·F·Von der Goltz）、亚路博（F·Aereboe）、布林克曼（T·Brinkmann）等对农场经营管理作了理论与实际的研究。19世纪末资本主义农场管理学理论体系已具雏形。20世纪初美国的黑斯（W·M·Hays）韩德（T·F·Hunt）以“农家访问法”、“个案法”研究农场的经营管理。继后华伦（G·F·Warren）用“调查方法”研究影响农场经营成败的原因。司皮门（W·J·Spillman）从事于系统化的农场组织与管理的研究。泰勒（H·C·Taylor）用“统计方法”分析研究农场资料，开辟农场管理研究的新道路。1923年邦特（G·A·Pond）与达彼（J·W·Tapp）创立“农场预算法”计划和预测农场的生产费用和收入，以改进经营管理。30年代莫斯（C·L·Holmons）研究农场生产与外部条件的关系。40年代休斯（F·W·Schultz）主张将功能经济理论应用于农场经营管理，提出企业经营者应随外界情况变化而调整生产。1949年美籍教授卜凯与肖特斯合著《中国农场管理学》。50年代后，农场经营管理学有了新的发展，更广泛地运用功能经济管理、计量经济学，并以统计学和电子计算机为工具对农场经营管理进行分析研究。

在我国，农业企业经营管理学的发展可以概括地分为五个阶段：

（一）解放前，旧中国只有少数的由国民党政府开办的农场，基本上搬用资本主义农场管理学的理论和方法。当时，在中国最早传播资本主义农场管理学的是美国教授卜凯，

(二) 解放后, 第一个五年计划时期(1953~1957年), 随着国营农场的发展和农业生产合作社的建立, 农业企业经营管理学也开始设立, 但我国由于缺乏管理社会主义经济组织的经验, 所以农业企业经营管理学其体系和内容基本上是全盘学习苏联。当时, 我国的国营农场和国营拖拉机站都是按照苏联模式进行管理的, 农业生产合作社也是仿照苏联的经验和模式建立的。

(三) 1958~1965年。1958年我国开始进入所谓的“大跃进”时代, 在社会主义经济建设中意图迈开较大的步伐, 迅速改变“一穷二白”的落后面貌, 在企业经营管理上要探索自己的道路, 所以在课程内容上也强调依据我国客观实际。当时课程的名称为《农业企业经营管理学》。农业企业经营管理学逐步形成了以计划管理为中心的“四大管理”体系即: 计划管理、劳动管理、部门管理、财务管理。但是由于理论和实践都缺乏一定的基础, 对企业的管理也只是高度集中的生产型管理, 并非企业的经营性管理。所以当时的农业企业经营管理学也只是农业生产单位管理学, 而非企业经营管理学。

(四) 文化大革命时期。这时的农业企业经营管理学基本上处于被取消的状态, 经济规律、经济效益被否认, 企业经营管理被扼杀。

(五) 党的十一届三中全会以后。1978年, 改革的春风吹拂中国大地, 科学的春天降临人间。人们由过去单纯追求生产指标的行为, 逐步转变为注重企业的经营和管理。农业企业经营管理学在不断总结经验的基础上, 结合我国的客观实际, 吸收国外先进的管理科学成果, 逐步形成了具有中国特色的农业企业经营管理科学。

第二章 农业企业的经营方针

第一节 农业企业的经营类型

农业企业要求得生存和发展，首先要有一个正确的经营方针。经营方针是企业生命之所在。所谓经营方针，就是按照国家的宏观政策和法规，适应市场需求和变化，根据企业的自然条件和当地生产的历史习俗，以提高经济效益为目标，确定农业企业生产发展方向、生产经营项目及其比例关系，以及为实现企业发展目标而采取的重大组织和措施，作为企业经营活动的 basic 依据。

根据农业企业的具体特点，农业企业经营类型主要有：专业化经营、综合经营、农工商联合经营等。

一、农业企业专业化经营

专业化经营是指一个农业企业或经营单位专门从事某个农副产品生产，或者专门从事农产品生产全过程中某一个生产环节的生产活动。

农业企业专业化经营从其内容可划分为三种形式：企业专业化经营、产品专业化经营、生产工艺专业化经营。企业专业化经营是指某一农业企业以专门生产某种或几种农产品作为主导部门，而另一些农业企业则以其它某种或某几种农产品作为主导部门。产品专业化经营是指在某一企业中，以生产某一种农产品为主。产品专业化经营是在企业专业化经营的基础上进一步发展起来的。生产工艺专业化经营是指由

某一企业来完成某一农产品生产过程中的一个或几个生产环节，由其它企业来完成该产品的其它生产环节。

马克思在研究人类社会发展的历史过程时曾经指出：

“单就劳动本身来说，可以把社会分工为农业、工业等大类，叫做一般的分工；把这些生产大类分为种和亚种，叫做特殊的分工；把工场内部的分工叫做个别分工”。（《资本论》第一卷，第389页）。所谓“个别分工”就是指企业内部的分工，即企业内部的专业化。列宁指出：“技术进步必然引起生产的各部分的专业化、社会化”。（《列宁全集》第一卷，第85页）。“这种专业化过程也出现在农业中，建立了农业的日益专业化的区域（和农业经济体系），不仅引起农业品和工业品之间的交换，而且也引起各种农产品之间的交换”（《列宁全集》第3卷，第18页）。

农业企业专业化经营，与科学技术的进步有着直接的关系。科学技术是生产力。科学技术的进步，必然推动社会生产力的发展，使社会分工日益加深，引起生产的各部分的分工专业化。科学技术的不断进步，是农业企业专业化经营发展的强大推动力。首先，科学技术的进步，提高了农业生产的生产手段，使农业企业可以使用先进的机器设备，采用先进的生产手段，使农业企业有可能根据最有利的自然资源和经济条件进行专业化生产。其次，科学技术的进步，生物技术、遗传理论等在农业中的广泛应用，使原来由许多农业企业共同完成的职能从农业中分离出来，产生大量的新兴的专业化农业企业，如种子公司、肥料公司、农药公司、饲料公司等等。

农业企业专业化经营，同“小而全”的生产经营方式相比，具有无可比拟的优越性。列宁指出：“墨守成规的自然

经济的单一性被商业性农业形式的多样性代替了；原始的农业工具开始让位于改良工具和机器，旧耕作制度的固定性被新的耕作方法破坏了。这一切变化过程都是同上述的农业专业化现象密切联系着的”。农业企业专业化经营有利于充分发挥企业自然条件和经济条件的优势，有利于提高资源的利用率，提高劳动者的技术水平，提高劳动生产率和企业经营管理水平，以最少的劳动耗费，获得最大的经济效益；有利于提高物质技术装备的效能，降低生产成本；有利于充分发挥各种大中小型农业企业的作用，适应经济发展的需要。由于专业化经营的发展，使一些农业企业由原来的分散经营转为相对集中经营，扩大专业化生产的规模，充分发挥大中型农业企业的骨干作用。同时，只有在专业化经营的基础上，才能把不同规模的大、中小型农业企业有效地组织起来，充分利用各种生产资源，全面提高社会主义农业的综合生产能力。在我国，逐步摆脱了“小而全”的结构，有计划地、逐步地提高专业化水平，并使专业化与多种经营妥善地结合起来，是推进社会主义农业现代化的一项重要措施。《中共中央关于加快农村发展若干问题的决定》中指出：“实现农业现代化，整个农业必须有一个合理的布局，逐步实行区域化，专业化生产，不断提高农业生产的社会化水平”。近年来，随着农村改革的不断深入，农业企业专业化经营逐步走向健康发展的轨道，促进了农村商品经济的蓬勃发展，它标志着我国社会主义农业由自给半自给经济向着较大规模的商品生产转化，从传统农业向现代化农业转化的具有历史意义的开端。

农业企业专业化经营其形式、水平及发展过程，主要决定于社会生产力发展状况和社会经济制度，也受各地区自然