



XIANGCUN HEZUO JINGJI
ZUZHI GUANLI RENYUAN
BIDU

● 湖北省农业合作经济经营管理站/编

乡村合作经济 组织管理人员 必读



● 湖北科学技术出版社

前 言

十年改革使我国农村微观经济组织管理的内容和形式发生了深刻变化。党的十三届八中全会通过的《中共中央关于进一步加强农业和农村工作的决定》指出：“乡村集体经济组织，无论叫合作社、经济联合社或群众选定其他名称，都要逐步健全管理机构和各项规章制度，加强农业承包管理、企业管理、财务管理，搞好集体积累，充分发挥其生产服务、协调管理、资源开发、兴办企业、资产积累等职能。”

为贯彻十三届八中全会精神，提高广大乡村干部的经营管理水平，湖北省农业合作经济经营管理站编写了这本《乡村合作经济组织管理必读》，作为培训教材和农民会计人员职称考试用书。本书由湖北省经管站副站长、高级农经师潘湘玲任主编，参加编写的人员有（按撰写章节前后为序）吴代林（第一、九章）、刘棠铭（第二、十一章）、潘湘玲（第三、四章）、张清林（第五、六章）、廖生良（第七章）、田国敏（第八章）、姜有才（第十章）、朱珍然（第十二章）。

理论来源于实践，实践呼唤着理论。农村改革的大舞台上，好戏叠出，异彩纷呈。我们试图从中采集一些精彩片断，希冀它们对农村改革实践的重要主体——广大乡村干部能有所启发和参考。不足之处，恳请读者批评指正。

编 者

1992年12月1日

目 录

第一章 乡村合作经济组织管理绪论	(1)
第一节 乡村合作经济组织管理的重要性.....	(1)
第二节 乡村合作经济组织管理的特点.....	(5)
第三节 乡村合作经济组织管理的任务.....	(8)
第四节 乡村合作经济组织管理的原则和 方法.....	(11)
第二章 乡村合作经济组织概述	(15)
第一节 农村合作经济组织的历史沿革.....	(15)
第二节 乡村合作经济组织的性质与职能 作用.....	(21)
第三节 乡村合作经济组织的经营形式与组 织形式.....	(27)
第四节 乡村合作经济组织章程的制订.....	(35)
第三章 土地管理	(38)
第一节 土地管理的任务和原则.....	(38)
第二节 土地权属的管理.....	(41)
第三节 稳定和完善土地承包制度.....	(49)
第四节 土地利用规划.....	(56)
第四章 承包管理	(60)
第一节 乡村合作经济承包经营责任制.....	(60)

第二节	农村承包合同的概述·····	(64)
第三节	农村承包合同的订立与履行·····	(68)
第四节	农村承包合同的变更与解除·····	(74)
第五节	农村承包合同纠纷的处理·····	(77)
第五章	乡村企业管理·····	(82)
第一节	企业管理基础·····	(82)
第二节	乡村企业生产管理·····	(87)
第三节	乡村企业销售管理·····	(109)
第六章	劳动管理·····	(121)
第一节	劳动生产率·····	(121)
第二节	劳动定额与定员·····	(125)
第三节	劳动组织与报酬·····	(130)
第四节	农民承担劳务的管理·····	(140)
第七章	财务管理·····	(143)
第一节	财务管理的基本概念·····	(143)
第二节	货币资金和往来结算资金管理·····	(149)
第三节	集体财产物资管理·····	(153)
第四节	筹集资金管理·····	(161)
第五节	专用基金管理·····	(164)
第六节	收益分配管理·····	(166)
第七节	农民负担管理·····	(171)
第八章	内部审计·····	(177)
第一节	乡村合作经济组织内部审计的程序和 方法·····	(178)
第二节	货币资金的审计·····	(182)
第三节	财产物资的审计·····	(187)

第四节	乡村企业财务收支中的常见弊端	(192)
第五节	乡村企业承包合同的审计	(195)
第六节	乡村企业负责人的离任审计	(199)
第九章	内部资金融通管理	(203)
第一节	内部资金融通产生的客观必然性和意义	(203)
第二节	内部融资组织的性质与任务	(210)
第三节	内部融资的形式与基本原则	(213)
第四节	内部融资组织的机构和制度建设	(217)
第五节	内部融资组织资金的筹集与投放	(222)
第十章	内部服务	(228)
第一节	内部服务的意义	(228)
第二节	内部服务的特点	(232)
第三节	内部服务的内容	(234)
第四节	内部服务的组织形式	(239)
第五节	内部服务管理制度	(242)
第十一章	经营决策与计划	(246)
第一节	经营及经营观念	(246)
第二节	经营方针	(248)
第三节	经营决策	(256)
第四节	经营计划	(274)
第十二章	农村合作经济统计与分析	(282)
第一节	农村合作经济统计的概念	(282)

第二节	农村合作经济基本情况统计.....	(296)
第三节	农村合作经济收益分配统计.....	(300)
第四节	村级合作经济收支统计.....	(312)
第五节	村级合作经济资金统计.....	(318)

第一章 乡村合作经济组织管理绪论

第一节 乡村合作经济组织管理的重要性

一、乡村合作经济组织管理的概念

随着我国商品经济的不断发展，“管理”一词已越来越多地见诸报刊杂志，越来越多地为人们所谈论，管理的重要性也越来越为人们所认识。那么，究竟什么叫管理呢？从字面上看，管理就是管辖、处理的意思。一般所谓的管理，则是指人们对某事物的运动过程进行计划、组织、指挥、控制和协调，以期有效地利用人力、物力、财力，达到费省效宏的目的。对于企业或经济组织来说，管理可以理解为：为了达到一定的经营目标，实现经营要素的结合与经营过程的运转所进行的决策、计划、组织、指挥、控制和协调等各项工作的总称。管理要解决的问题，是在一个经济实体内部，如何合理地组织各项经济活动的问题，因而它既包括生产力方面的问题，又包括生产关系方面的问题。

根据管理对象的不同，可以形成各种不同内容的管理，如国民经济管理、农村经济管理、农业企业管理、乡村合作经济组织管理等。乡村合作经济组织管理，是指乡村合作经济

组织的管理机构对乡村合作经济组织的生产经营过程进行决策、计划、组织、指挥、控制、协调等各项工作的总称。

二、乡村合作经济组织管理的重要性

无论是对于一个国家、一个部门，还是一个企业、一个经济组织来说，管理都是十分重要的，管理水平的高低直接影响着一个国家、一个部门、一个企业、一个经济组织的发展快慢。有人认为科学、技术和管理是当代社会进步与文明的三鼎足；有人则把技术和管理比作两个轮子，说明二者相辅相成，缺一不可；还有人甚至认为企业的成功在于“三分技术，七分管理”，足见管理何等重要。

乡村合作经济组织管理的重要性也是显而易见的。多年来的实践证明，我国农业的发展，一靠政策、二靠科技、三靠投入。而政策、科技、投入这些因素发挥作用都离不开管理，只有通过管理，才能把它们形成生产力，促进农业和农村经济的发展。在其他条件相同的情况下，管理水平不同，生产能力就大不相同。乡村合作经济组织管理是乡村合作经济组织组织生产力，调节各种利益关系，提高经济效益的重要手段。

1. 通过管理把各种生产要素结合起来，形成生产力。马克思指出：“不管生产的社会形式如何，劳动者和生产资料始终是生产的因素。但是，二者在彼此分离的情况下，只在可能上是生产因素。凡要进行生产，就必须使它们结合起来。”管理就象制作木桶时所不可缺少的“铁箍”一样，只有通过它，才能把各个生产要素科学地结合起来，使之成为改造自然的现实的生产力；也只有通过管理，才能使生产经

营的各阶段在时间上和空间上相互协调，保证再生产的顺利进行。乡村合作经济组织的各种生产要素，如劳力、土地、种子、肥料等单独地存在，只是一种潜在的生产力，只有通过管理使它们结合起来，才能成为现实的生产力。我国的土地资源很宝贵，耕地的人均占有量很少，且呈逐年减少的趋势；与此同时，我国农村劳动力资源十分丰富，还有一定数量的农业资源有待进一步开发利用，这是我国农业生产因素的基本状况。乡村合作经济组织通过管理，一方面可以在有限的耕地面积上投入更多的劳力、资金或技术，精耕细作，实行集约经营，向农业的深度进军；另一方面可以利用富裕的劳动力资源，开发荒山、荒滩、荒水，发展开发农业及二、三产业，向农业和农村经济的广度进军。

2.通过管理调节农村中的各种经济利益关系。乡村合作经济组织在生产经营过程中，必然会发生一系列的经济关系，诸如国家、集体、农户之间的经济利益关系；合作经济组织内部两个层次之间通过承包合同确定的权、责、利关系；少数人先富裕起来，与全体成员共同富裕的关系，等等。通过管理正确处理这些关系，协调各方面的经济利益，可以极大地调动农民的生产积极性，稳定农业，稳定农村。

3.通过管理提高经济效益。管理的核心是讲究经济效益。重视和加强管理，可以实现增产节约，增收节支，提高经济效益。如搞好劳动管理，就可以提高劳动力的利用率和劳动生产率；搞好物资管理，就可以节约物资消耗，降低产品成本，提高产品的竞争能力；搞好资金管理，就可以加速资金周转，减少资金占用和资金消耗。反之，管理不善，就谈不上人力、物力、财力的合理利用和劳动者积极性的充分

发挥，甚至连已取得的劳动成果也要遭受损失。过去在农业生产和农村经济活动中，我们曾一度忽视经济效益，盲目追求产量、产值，出现了增产不增收甚至增产减收的现象，那些“高产穷乡”、“高产穷队”就是这种现象的典型。现在发展商品经济，竞争很激烈，生产经营的成果跟生产经营者的利益直接相关，谁不善管理，谁的经济效益就低，谁就要吃苦头。

在实行家庭联产承包责任制的起初几年，由于人们对双层经营理解不深、不透，不少人认为实行责任制就是分田单干，不搞集体了，不要集体了，乡村合作经济组织管理也就用不着了。这种认识上的偏差导致了一些地方放松甚至取消了乡村合作经济组织管理，结果乡村集体财务极度混乱，集体积累急剧下降，一家一户干不了的事无人组织，公共事业无人兴办，公共设施无人维修、保护，集体经济遭受了严重损失，集体的凝聚力日益减弱。这一教训深刻地告诉我们，在双层经营体制下，乡村合作经济组织管理仍然十分重要，是丝毫放松不得的。《中共中央关于进一步加强农业和农村工作的决定》在总结了农村改革的成功经验和存在的问题的基础上指出：“目前多数地方集体统一经营层次比较薄弱，要在稳定家庭经营的基础上，逐步充实集体统一经营的内容。一家一户办不了、办不好、办起来不合算的事，乡村合作经济组织要根据群众要求努力去办。要做到集体财产有人管理，各种利益关系有人协调，生产服务、集体资源开发、农业基本建设有人组织”。“乡村集体经济组织，无论叫合作社、经济联合社或群众选定其他名称，都要逐步健全管理机构 and 各项规章制度，加强农业承包管理、企业管理、财务管

理，搞好集体积累，充分发挥其生产服务、协调管理、资源开发、兴办企业、资产积累等职能”。我们要深入贯彻落实党的十三届八中全会精神，克服在农村经济工作中一度出现的只讲技术，不讲管理，把管理放在可有可无地位的错误观念和做法，逐步提高乡村合作经济组织的管理水平，为完成90年代农业和农村工作的主要任务，深化农村改革，开创我国农业和农村工作的新局面作出应有的贡献。

第二节 乡村合作经济组织管理 的特点

党的十一届三中全会以后，我国农村率先进行了经济体制改革，从经营管理体制、分配方式、所有制、组织形式、计划体制、流通、价格等多方面，进行了有步骤的改革。这种变革的结果，突破了原有人民公社三级所有的所有制形式，实行以集体所有制为主的多种所有制并存的新体制；突破了原有的高度集中的统一管理、统一经营的经营管理形式，普遍实行了以家庭联产承包责任制为基础的、多种经营方式并存的管理形式；突破了原有的统一分配、以劳动日计算报酬的分配形式，实行以按劳分配为主，其他分配方式为辅的分配形式；突破了统购统销的农副产品销售管理体制，实行国家订购和市场收购并行的双轨制。农村微观经济组织的管理体制和运行机制发生了深刻的变化。另外，乡村企业异军突起，产业结构不断优化，使农村经济结构异彩纷呈。

所有这些决定了改革以后的双层经营体制下的乡村合作经济组织管理与原先的人民公社、生产大队及生产队相比，无论在对象、内容、范围，还是方法上都有了很大的变化，具有明显的特点。

一、管理对象多元化

在人民公社时期，实行集中劳动、统一分配，一切生产经营活动都由集体经济组织统一进行，经营主体是单一的，因而生产大队、生产队进行计划、组织、指挥、控制和调节的经营过程即管理的对象是单一的。实行双层经营体制以后，乡村合作经济组织内部存在着三个相对独立又相互联系的经营主体。

1. 乡村合作经济组织。它是乡村集体公有财产的代表，具有法人地位，承担着统一经营的职能。它对内（所属的企业和农户）具有发包管理、综合规划、生产服务、资源开发、平衡各业的收入与资金积累等职能；对外代表所属成员与各方对话，以自己名义签订合同，进行经济往来，并以集体财产承担经济责任。

2. 承包经营农户。它是乡村合作经济组织的成员，依据承包合同，相对独立地从事生产经营活动。

3. 乡村企业。它是乡村合作经济组织投资或集资兴办的，其生产资料归乡村合作经济组织所有，一般采用承包方式，由企业从事生产经营，单独核算，上交利润，在乡村授权的范围内从事活动。经营主体的多元化，使乡村合作经济组织管理的对象多元化，即不仅包括乡村统一经营活动的管理，还包括承包经营农户和乡村企业生产经营活动的管理。

二、管理内容和形式复杂化

过去的集体经济组织管理的主要内容，概括地讲就是“四大管理加分配”，即计划管理、劳动管理、财务管理、物资管理和收益分配，这是和当时的体制相适应的。现在乡村合作经济组织一般不再直接从事生产经营活动了，而转向管理、协调、服务等方面，生产经营活动主要由农户及企业承担。这样，原先集体经济组织“四大管理加分配”的内容和形式都发生了很大的变化。比如计划管理，不再象过去那样由大队或生产队根据指令性计划直接组织生产，而是利用承包合同和购销合同等形式将国家的指导性计划分解到千家万户。劳动管理则由于实行家庭分散经营，乡村集体经济组织一般不再统一组织生产劳动了，而代之以加强剩余劳动力的利用和转移，以及劳动积累等方面的管理；财务管理也不能继续原来统收统支的办法，而是要分层次地进行，既包括乡村统一经营的财务，还包括乡村合作经济组织与农户、与乡村企业之间往来等其他一些方面的经济活动；收益分配则是通过承包合同来实现，农户交够国家的，留足集体的，剩下都是自己的，改变了过去那种由集体直接进行统一分配的形式。同时，顺应双层经营体制的特点和要求，乡村合作经济组织增添了土地管理、承包管理、乡村企业管理、内部审计等方面的新内容。

三、管理范围综合化

从所有制方面看，经过十余年的改革，广大农村已由单一的集体所有制逐步发展成为以集体所有制为主导，以合作经济为主体，多种经济成分共存的新体制。集体的、合作

的、个体的、混合的经济成分同时出现，并与不同层次的、承包的、租赁的、合伙的、股份的经营方式相交融，形成了丰富多彩的综合性所有制结构。

从产业结构看，我国农村目前已经由比较单一的种植业向农、林、牧、副、渔、工、商、建、运、服综合经营的方向发展。农村产业结构已不是单一的农业生产结构，而是拥有包括一、二、三产业全部内容的综合结构。

面对这样一种包含多种经济成分、多种产业和行业的、庞大的地域经济系统，乡村合作经济组织管理就不能仅仅是对某种经济成分、某种产业或某几个行业的管理，而是需要对涉及多种经济成分，包括生产、交换、分配、消费在内的经济活动的全过程的全方位的综合管理。

四、管理方法多样化

人民公社体制下的集体经济组织管理高度集中统一，管理方法是单一的行政方法。现在的乡村合作经济组织，由于它与其成员之间不再只是一种行政隶属关系，而主要是经济利益关系，比如通过承包合同确立的双方权、责、利关系等，单一的行政方法显然已经不适应了，必须把它与经济、法律、以及民主与教育等方法结合起来。

第三节 乡村合作经济组织管理的任务

乡村合作经济组织上联国家，下联千家万户，其管理任务

是十分艰巨的。乡村合作经济组织管理总的任务是：稳定、完善家庭联产承包责任制，巩固壮大集体经济，提高经济效益，促进农村经济的全面发展。具体地说，应包括以下五个方面。

一、贯彻落实党和国家的农村经济政策

这是乡村合作经济组织管理的首要任务。党和国家的农村经济政策属于意识形态，需要通过乡村合作经济组织的管理活动，把它们变为广大农民的实际行动，变为推动农村经济发展的物质力量。例如，乡村合作经济组织利用其利益调节职能，一方面支持、帮助一部分农户勤劳致富，为他们先富起来创造条件，提供机会；另一方面又要扶贫济弱，引导大家走共同富裕的道路。这样才能确保党的共同富裕的政策得以实现。

二、执行国家的农业计划

国家对农业的各种计划，如种植计划、订购计划、生产资料供应计划等，都必须由乡村合作经济组织具体落实到千家万户。因此，保证国家计划的完成，是乡村合作经济组织管理的又一重要任务。

三、搞好统一经营，为农户家庭统营提供服务

乡村合作经济组织内部实行统分结合的双层经营，那些适宜统一经营的项目，仍由乡村合作经济组织直接经营，那些适宜分散经营的项目，则由农户家庭承包经营。乡村合作经济组织的管理机构既要组织人力、物力、财力把那些一家一户办不了、办不好或办了不划算的事情办好，如开发农业资

源、兴办小型农田水利建设、统一灌溉、排水、机耕等；又要承担起为农户家庭经营组织各种产前、产中、产后服务，如提供良种、化肥、农药，以及农机、植保等服务。

四、维护集体公有生产资料的所有权和集体利益，巩固发展集体经济

土地等基本生产资料公有制是我国社会主义农业的基础和根本标志，维护土地等基本生产资料的集体所有制是乡村合作经济组织不可动摇的原则。因此，维护土地等生产资料所有权，是乡村合作经济组织管理的重要任务。乡村合作经济组织在与农户签订承包合同时，必须明确农户取得的只是土地的经营权而不是所有权，不能对承包土地进行买卖、出租、典当、弃置和毁坏。同时，乡村合作经济组织还要通过管理活动，确保集体的各种财产的安全、完整，确保集体的利益免遭损失。另外，逐步提高集体的经济实力，发展壮大集体经济也是乡村合作经济组织管理责无旁贷的任务。

五、协调乡村合作经济组织的各种利益关系

首先要正确处理好国家、集体和个人三者之间的利益关系，既要保证完成国家税收和提够集体提留、统筹，又要确保农民的生活水平逐步提高，农民的负担不致过重。其次，要协调好农户与农户之间，乡村企业承包人与职工之间的经济利益关系，在鼓励一部分人先劳动致富的同时，引导大家共同富裕。

第四节 乡村合作经济组织管理 的原则和方法

一、乡村合作经济组织的管理原则

管理原则是指管理行为的规范，是管理者在管理活动中应当遵循的准则。乡村合作经济组织要正确地行使管理职能，就必须遵循以下五项管理原则。

1. 统一领导与民主管理相结合的原则。这是由乡村合作经济组织的性质决定的。乡村合作经济组织赖以建立和存在的土地等基本生产资料是属于乡村合作经济组织全体成员共同所有的，其成员之间是平等互助的关系，全体成员选举产生合作经济组织的领导人，代表全体成员行使管理职能。因此，乡村合作经济组织必须实行民主管理。同时，乡村合作经济组织作为一个整体，又必须有必要的统一，否则就会出现生产经营的无政府状态。

贯彻统一领导与民主管理相结合原则的主要内容是：实行统一规划，分散经营；建立健全乡村合作经济组织的权力机构，管理机构和监督制度；管理人员要坚持群众路线的工作方法，尊重群众的首创精神，充分发扬民主，接受群众的批评监督；防止利用职权谋取私利和官僚主义作风；乡村合作经济组织的重大决策、方案，以及财务情况提交社员大会讨论、审查。

2. 物质利益原则。物质利益即经济利益，是生产关系的