

# 农村企业经营管理学

杨名远 曾 启 主编



北京农业大学出版社

## 前 言

八十年代，我国农村经济体制改革以实行家庭承包经营责任制为发端，形成了社区性合作经济组织的双层经营，促进了乡镇企业蓬勃发展，涌现了一大批新的经济联合体，国营农场也实行了大农场套小农场的经营体制，从而，使得农村经济的经营主体及其经营内容有了显著的变化。无论是社区性合作经济组织还是国营农场，都不是单一地经营农业，而是实行农业与非农产业在内的综合经营。在以经营非农产业为主的乡镇企业中，大多数是由乡级或村级集体经济兴办的，属于社区性合作经济组织的重要组成部份。面对这种新的情况，农业经济管理专业的学生和农村经济管理干部就不应限于学习农业企业经营管理，必须适当地拓宽知识领域，学习农村企业经营管理。这是我们编写本书的目的。

本书是在农业部经营管理总站华中农业大学服务中心的组织下，在华中农业大学、山东农业大学、山东莱阳农学院农经系的支持下，为适应高等农业院校农业经济管理等专业和农经师培训的教学需要而编写的，也可供农村经济工作者自学、参考。在编写、出版过程中，参阅、汲取了有关教材和专著（恕不列举）的研究成果，并得到北京农业大学出版社的大力支持，在此谨致衷心感谢。限于编者水平，加以编写时间仓促，书中会有错误和不当之处，恳请读者批评指正。

本书由杨名远、曾启主编。编写人员（按执笔编写的章节为序）及其分工如下：杨名远（华中农业大学）1—6章、19章，蔡根女（华中农业大学）7、16、17、18、20章，冯兆中（山东

---

莱阳农学院) 8、11章, 董金岭(山东农业大学) 9、10章, 曾启(山东农业大学) 12、14章及11章的第5节, 王培志(山东农业大学) 13、15章。最后由杨名远总纂定稿。

编 者

1990年5月

---

# 目 录

## 第一篇 总 论

### 第一章 农村企业类型与经营管理概述

- 第一节 企业、经营与管理的涵义…………… ( 1 )
- 第二节 农村企业的类型与主体…………… ( 5 )
- 第三节 农村企业的经营形式…………… ( 10 )
- 第四节 农村企业经营管理学…………… ( 19 )

### 第二章 农村企业经营系统

- 第一节 农村企业经营系统总体描述…………… ( 25 )
- 第二节 经营要素与经营过程…………… ( 28 )
- 第三节 经营环境…………… ( 34 )
- 第四节 经营目标…………… ( 37 )
- 第五节 市场经营观念与企业管理转型…………… ( 42 )

### 第三章 农村企业管理系统

- 第一节 农村企业管理系统总体描述…………… ( 49 )
- 第二节 管理两重性与管理职能…………… ( 55 )
- 第三节 农村企业的组织结构…………… ( 61 )
- 第四节 农村企业的管理原则…………… ( 67 )
- 第五节 农村企业的管理方法…………… ( 71 )

## 第二篇 经营谋划

### 第四章 农村企业的经营预测

- 第一节 经营预测概述…………… ( 76 )

|                          |                 |       |
|--------------------------|-----------------|-------|
| 第二节                      | 调查研究预测法         | (80)  |
| 第三节                      | 时间序列预测法         | (84)  |
| 第四节                      | 回归预测法           | (99)  |
| <b>第五章 农村企业的经营决策</b>     |                 |       |
| 第一节                      | 经营决策概述          | (109) |
| 第二节                      | 经营决策的方法         | (114) |
| 第三节                      | 基本建设投资决策        | (125) |
| 第四节                      | 短期生产经营决策        | (134) |
| <b>第六章 农村企业经营方针与经营规模</b> |                 |       |
| 第一节                      | 农村企业经营方针的依据与类型  | (141) |
| 第二节                      | 生产项目的选择         | (146) |
| 第三节                      | 生产项目的组合         | (151) |
| 第四节                      | 经营规模            | (158) |
| <b>第七章 农村企业的经营计划</b>     |                 |       |
| 第一节                      | 农村企业经营计划的重要性与特点 | (170) |
| 第二节                      | 农村企业经营计划的内容     | (173) |
| 第三节                      | 农村企业经营计划的编制     | (176) |
| 第四节                      | 经济合同            | (180) |

### 第三篇 生产要素管理

|                      |            |       |
|----------------------|------------|-------|
| <b>第八章 农村企业的劳动管理</b> |            |       |
| 第一节                  | 劳动定额       | (194) |
| 第二节                  | 定员、录用与人才开发 | (202) |
| 第三节                  | 劳动组织       | (208) |
| 第四节                  | 劳动报酬       | (213) |
| 第五节                  | 劳动激励       | (217) |
| <b>第九章 农村企业的土地管理</b> |            |       |
| 第一节                  | 土地管理的任务与原则 | (221) |

|                |             |       |
|----------------|-------------|-------|
| 第二节            | 土地权属管理      | (224) |
| 第三节            | 土地数量、质量管理   | (228) |
| 第四节            | 土地利用管理      | (233) |
| 第五节            | 土地利用规划      | (238) |
| 第十章 农村企业的设备管理  |             |       |
| 第一节            | 设备管理的意义和任务  | (243) |
| 第二节            | 设备的选型与配套    | (245) |
| 第三节            | 设备的使用       | (253) |
| 第四节            | 设备的维护与修理    | (258) |
| 第五节            | 设备的改造与更新    | (263) |
| 第十一章 农村企业的物资管理 |             |       |
| 第一节            | 物资管理的任务与原则  | (264) |
| 第二节            | 物资消耗定额与储备定额 | (268) |
| 第三节            | 物资供应与采购     | (272) |
| 第四节            | 物资保管        | (280) |
| 第五节            | 物资利用经济效益    | (287) |

## 第四篇 生产部门管理

|             |             |       |
|-------------|-------------|-------|
| 第十二章 农业生产管理 |             |       |
| 第一节         | 种植业生产管理     | (293) |
| 第二节         | 林业生产管理      | (299) |
| 第三节         | 畜牧业生产管理     | (305) |
| 第四节         | 渔业生产管理      | (319) |
| 第十三章 工业生产管理 |             |       |
| 第一节         | 工业生产过程的组成   | (325) |
| 第二节         | 工业生产过程的组织   | (330) |
| 第三节         | 工业生产过程的时空组织 | (334) |
| 第四节         | 日常的生产管理     | (339) |

## 第十四章 农村服务业的管理

- 第一节 农村服务业的特点与作用……………(345)
- 第二节 农村服务业的内容与体系……………(348)
- 第三节 农村服务业的计划与合同……………(352)
- 第四节 农村服务业的管理制度……………(357)

## 第十五章 农村企业产品质量管理

- 第一节 产品质量管理的意义……………(363)
- 第二节 工业产品质量管理……………(367)
- 第三节 农业产品质量管理……………(376)
- 第四节 质量管理的统计方法……………(381)

## 第五篇 銷售、财务与成本管理

## 第十六章 农村企业的销售管理

- 第一节 销售管理的意义和任务……………(391)
- 第二节 产品市场调查……………(393)
- 第三节 产品销售计划……………(398)
- 第四节 产品定价策略及方法……………(402)
- 第五节 销售业务的组织……………(407)

## 第十七章 农村企业的财务管理

- 第一节 财务管理的对象与任务……………(413)
- 第二节 资金的筹集与投放……………(416)
- 第三节 固定资金管理……………(421)
- 第四节 流动资金管理……………(427)
- 第五节 财务计划和财务管理制度……………(433)

## 第十八章 农村企业的成本管理

- 第一节 成本管理的意义和要求……………(435)
- 第二节 成本预测和决策……………(439)
- 第三节 成本计划……………(444)

|     |                |       |
|-----|----------------|-------|
| 第四节 | 成本控制·····      | (448) |
| 第五节 | 成本核算和成本分析····· | (451) |

## 第六篇 收入分配与经济活动分析

### 第十九章 农村企业的收入分配

|     |                     |       |
|-----|---------------------|-------|
| 第一节 | 收入分配的意义与原理·····     | (458) |
| 第二节 | 社区性合作经济组织的收入分配····· | (463) |
| 第三节 | 国营农场的收入分配·····      | (468) |

### 第二十章 农村企业经济活动分析

|     |                   |       |
|-----|-------------------|-------|
| 第一节 | 经济活动分析的种类和方法····· | (472) |
| 第二节 | 生产计划完成情况的分析·····  | (478) |
| 第三节 | 生产要素利用情况的分析·····  | (484) |
| 第四节 | 资金利用情况的分析·····    | (489) |
| 第五节 | 生产经营成果的分析·····    | (495) |

# 第一篇 总 论

## 第一章 农村企业类型与经营管理概述

### 第一节 企业、经营与管理的涵义

#### 一、企业的涵义

企业，是从事商品生产与交换、实行自主经营与单独核算的营利性的经济组织。它是构成国民经济的细胞，并具有以下的特点：

##### （一）从事商品生产与交换

企业是商品经济的产物。从原始社会到封建社会，自然经济占统治地位，社会生产和消费以家庭为经济单位，这样的单位不叫企业。到了资本主义社会，商品生产高度发展，企业才大量出现并成为社会的基本经济单位。社会主义社会存在着商品经济，故仍然以企业作为社会生产的基本经济单位。可见，只有从事商品生产与交换的基本经济单位才叫企业。从事物质资料生产的，称生产企业；从事商品交换的，称商业企业；从事金融活动的，称金融企业。不直接从事商品生产与交换的学校、医院、科研所，则称为事业单位。

##### （二）实行自主经营与单独核算

作为企业必须拥有经营自主权，有权支配自己的人力、物力和财力，组织供应、生产、销售、分配过程；并且实行单独核算，按照等价交换原则处理同其它企业和事业单位之间的经济关系。虽然从事经济活动，但不是自主经营和单独核算的车间、作

业组，不能称为企业，而是企业内部的生产单位。

### （三）讲求利润

企业是商品生产，并具有相对独立的经济利益，必须用自己的生产收入补偿生产支出，力求不亏本，并取得利润。否则企业就难以生存和发展。

### （四）具有法人地位

法人是自然人的对称，指依法成立并能以自己的名义行使权利和负担义务的组织。企业法人则是依据法律成立，能以自己名义行使权利和负担义务的经济组织。企业经理（厂长）是法人代表。凡属企业都应具有法人资格。

## 二、企业素质

素质一词本意指人的本质、品质、文化素质等方面的状况。企业素质则是企业特性的拟人说法，指企业内在的各种因素（人员、设备、技术、管理）的总和及其形成的生存与发展能力。构成企业素质的主要因素是：

1. 人员素质，指直接生产者、技术员、管理人员的政治思想、文化、技术水平；

2. 设备素质，指生产工具和其它设备的水平；

3. 技术素质，在工业企业中，主要指设计、工艺、试制新产品的工作质量与能力；在农业企业中，主要指植物栽培、动物饲养、植保、畜病防治等方面的技术水平；

4. 管理素质，主要指管理体制、组织机构的优劣与管理水平的高低。

上述四个因素是相互联系与制约的，不能忽视其中之一。企业素质是它们的总和，其外在的表现则是企业的生存与发展的能力。衡量企业素质的主要标志是：

1. 技术开发能力，企业具有开发新产品、新工艺、新设

备、新材料的能力；

2. 竞争能力，企业产品的品种、质量、价值、服务、信誉等方面在同类企业中居优势地位；

3. 应变能力，企业能够按照经营环境的变化，及时调整经营内容与规模，以适应社会需求的能力；

4. 盈利能力，企业的生产收入补偿成本后，能够获得盈利，具体表现为利税总额大小，资金利润率高低；

5. 扩大再生产能力，企业的积累能力强，潜在能力大，具有自我改造、更新和发展能力。

企业素质关系着企业的兴衰。办好企业必须大力提高企业素质。从微观看，主要是优化企业的经营要素，如人员培训、设备改造与更新、技术革新、健全规章制度、提高经营管理水平；从宏观看，主要是优化经营环境，如改善经济管理体制、改革不合理的价格体系、建立社会主义商品经济的新秩序等。

### （三）经营、管理的涵义

何谓经营？有以下三种解释：

第一种观点认为，经营就是筹划营谋。经营一词最早出现在《诗经》大雅《灵台》这首诗中，“经始灵台，经之营之，庶民攻之，不日成之”（灵台是周代用于观测天象的建筑物）。这里讲的经营是经度营造的意思，引申为筹划营谋。据此可定义为，经营指企业为了自己的生存、发展和实现长远目标所进行的决策。

第二种观点认为，经营指产品销售。产品销售必须预测市场供求变化，以提高适应市场变化的能力，而且在这一过程中筹划营谋关系着企业的生存、发展，于是把经营理解为产品销售。目前，经济管理界流行这样一句话：“企业是具有相对独立经济利益的商品生产者和经营者”，这里讲的经营含有产品销售的意思。

第三种观点认为，经营是按照一定的目的，实现人、物、财、信息等要素结合与供应、生产、销售、分配等环节运转的动

态活动。这是对经营一词的广义解释，也是作者所持的观点。按照这一观点，才能将企业的经营形式、经营方针、经营规模、经营计划、生产要素组合、供产销组织等内容包括在经营之中。

何谓管理？管理就是管辖、处理的意思。申言之，就是对社会实践活动过程进行计划、组织、指挥、控制和调节，以期有效地利用人力、物力、财力并提高效益。因管理对象不同，而形成不同内容的管理，如劳动管理、设备管理，土地管理、成本管理、财务管理等。经营管理是对企业的经营要素组合与经营过程运转进行计划、组织、指挥、控制、协调等各项工作的总称。

如何理解经营与管理的关系？在理论界曾有以下几种观点：

1. 大经营论，主张经营包括管理，其代表人物是本世纪三十年代法国的管理学家法约尔，他认为经营包括技术、商业、财务、安全、会计和管理六种活动，管理则分为计划、组织、指挥、控制与协调五种职能。如图 1—1 所示。

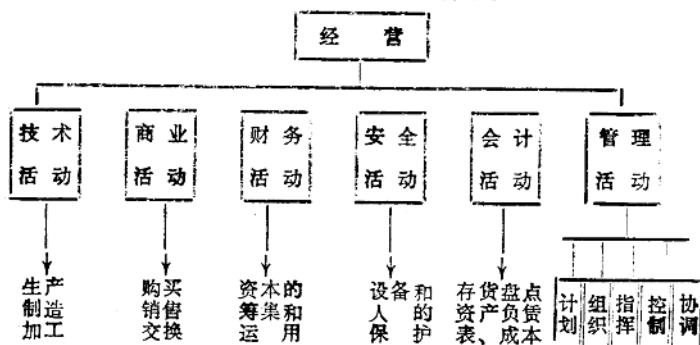


图 1—1 法约尔的经营与管理职能

大经营论在日本较盛行，认为经营既要考虑企业的经营环境与自身能力的平衡，又要解决企业内部的管理与作业方法，侧重于研究如何运用企业的生产资源，市场需求的产品，以取得更大的利润。

2. 大管理论, 认为管理包括经营在内。管理不只在企业, 而且包括事业, 行政组织、国民经济等, 凡是共同劳动的地方都需要管理。经营则只限于企业, 而且是由商品经济引起的一种调节职能, 将随商品经济的消亡而消亡。

按照大管理论的观点, 一些管理学家认为, 现代企业管理的重心在经营, 经营的重点在决策, 决策的关键在二头: 一头是产品生产前的决策, 另一头是产品销售。于是把企业管理分为生产管理和经营管理。前者是对内部活动所作的管理, 如劳动管理、设备管理等; 后者是市场调查预测, 产品决策与产品销售管理, 为用户服务等。可见, 大管理论者对经营一词作狭义的解释, 认为经营只是供销活动。

3. 经理与管理等同论。认为经营与管理是同义的, 英文 Managment 一词, 可译为管理或者经营。这是美国的一些管理学家所持的观点。

4. 经营与管理是两个不同的概念。二者不能等同, 也不是类概念与种概念的关系。经营是合乎目的地实现经营要素的结合和经营过程运转的动态活动; 管理则是对人们的实践活动过程进行计划、组织、指挥、控制与调节, 两者间的关系是目的与手段的关系。就企业的角度讲, 管理是适应经营的需要而产生、发展, 有了经营活动, 才会有管理活动。但经营活动必须借助于管理, 离开了管理, 企业的经营活动就会出现紊乱而难以顺利进行。

## 第二节 农村企业的类型与主体

### 一、农村企业的类型

农村企业按照不同标准加以分类, 有利人们识别其特点, 做好经营管理工作。

(一) 按照生产资料所有制分, 有全民所有制企业(如国营

农场)、集体所有制企业(如村级经济集体兴办的企业)、私人企业、中外合资企业等,实行股份制经营以后,还出现两种以上所有制为基础的多元所有制企业。上述各种企业由于所有制的差别,使得在资金筹集、管理权限、产品分配和组织形式等方面,也存在着差别。

(二)按照经营内容分,有专业型与综合型。前者从事专业化经营,如种子公司、农机服务公司;后者从事多种项目经营,一般是以一业为主的多种经营。随着农业生产专业化和农村商品经济的发展,专业型农村企业将会增多。

(三)按照产出的形态分,有产品型与劳务型。前者直接经营物质产品的生产;后者提供劳务输出并主要为前者提供产前、产中、产后服务,也为人们提供生活服务。为适应农业专业化的需要,必须积极发展劳务型企业,逐步建立与完善社会化服务体系。

(四)按照生产要素组合比例,通常分为劳动密集型与资金密集型。

劳动密集型企业,指技术装备程度低、占用人员多、占用资金少的企业。这类企业中,资金的有机构成低,平均每个职工占用固定资金少,工资在产品成本中占较大的比重。在资金短缺、劳动力资源丰富的地区,发展这类企业有利于扩大就业门路,而且投资少,收益快。

资金密集型企业,指技术装备程度高、占用资金多,占用人员少的企业,它是相对于劳动密集型企业而言,资金的有机构成较高,平均每个职工占用固定资金较多,工资在产品成本中所占比重较小,一般地适于在资金富裕、人工成本高的地区发展。这类企业又称技术密集型企业,因为占用资金与技术装备程度密切相关,资金密集型往往是技术密集型。但技术密集型更强调机械化与自动化。

此外,还有知识密集型企业,指综合运用现代科学技术成就

的企业。

(五)按照地域性分,有地区型企业与跨地区型企业。前者的经营单位局限于一定的地域范围,直接经营土地的企业往往是地区性,如社区性(也叫地区性)合作经济组织。后者的经营单位分布在二个以上的地域,专业性合作经济组织往往是跨地区性的,如跨地区的农工商联合企业。这类企业有利于生产要素的流动和组合,随着农村商品经济的发展将会增多。

(六)按经营形式分,有承包经营企业、租赁经营企业和股份制企业。它们之间的特点将在第三节介绍。

综上所述,农村企业分类可图示如下(见图1—2):

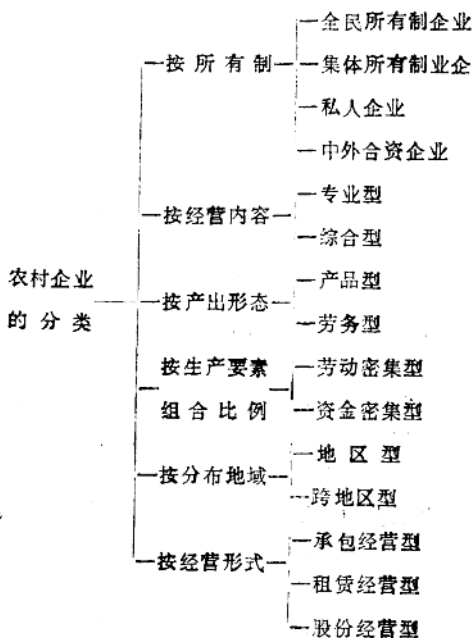


图1—2 农村企业分类图

## 二、农村企业的主体

现阶段我国农村企业的经营主体（农村企业的主要类型），有以下几类企业：

（一）乡、村社区合作社（地区性合作经济组织），是按照一定社区范围，以经营土地为中介，实行集体与农户双层经营的合作经济组织，是八十年代初实行政、社分设和家庭联产承包制以后的产物。其基本特征是：（1）公有制为主，以集体所有的土地、农业设施和其它公有生产资料为基础，同时承包户自有一些生产资料；（2）社区性，以村落或住户区为单位；（3）双层经营，采用以家庭承包为主的联产承包责任制，实行集体经营与家庭经营相结合的双层经营体制；（4）综合经营，承包户主要从事农业生产，乡级、村级集体经济组织主要经营非农产业，并为农业提供产前、产中、产后的服务。通过联产承包制，在社区合作社内部形成三个相对独立又相互联系的经营主体。

1. 社区合作社，是社区公有财产的代表，具有法人地位，独立的民事活动主体。它对内（所属的企业和承包户）具有发包管理、综合规划、生产服务、资源开发、平衡各业收入与资金积累等职能；对外代表所属成员与各方对话，以合作社名义签订合同，进行经济往来，并以社有财产承担经济责任。

2. 承包经营农户，是社区合作社的成员，依据承包合同，从事生产经营，完成包干任务，实行自负盈亏。它虽不具有法人地位，但允许以自己的名义对外签订合同，独立地进行经济活动。它可将剩余的劳力、资金和生产资料，通过入股形式，加入乡、村办企业和专业合作社或其它经济组织，或者经营非承包项目，从而获得收益。

3. 集体企业，是社区合作社投资或集资兴办的企业，生产资料归社区合作社所有或股东所有，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，在合作社授权的范围内独立活动。规模较大，有法人地位的这类集体企业，则可以自主地对外签订经济合同，进行经济活动，并以企业的财产承担有限责任。

（二）专业合作社，是劳动者自愿结合，共同集资，共同劳动，从事某项非农产业的合作经济组织。五十年代建立的农村供销合作社与信用合作社，以及八十年代新组建的植保、农机服务、农产品加工、储运、销售、资金融通和手工业生产等合作组织，都属于专业合作社。后者是由生产同类产品的农户新组成的加工或销售自产的农产品的专业合作社，或者是农户参加已建立的专业合作社，用以解决农产品加工和销售等方面的困难。例如农户的产品卖给专业合作加工、销售，专业合作社则按提供农产品量，把部分利润返还给农户，在当前存在“剪刀差”的情况下，农民可获得较多收益。

专业合作社的主要特点是：1．经营专业化，不受行政区划的束缚，可以跨地区经营；2．采取入股方式筹集资金，股金属社员个人所有，交合作社使用；3．实行自主经营，单独核算，自负盈亏；4．所获利润在提取一定数量的公共积累后，实行按劳动量或业务量分配为主，股金分红为辅的分配办法。

（三）国营农场，是以生产资料全民所有制为基础建立起来的、以经营农业为主并兼营非农产业的农村企业，包括国营农（种植业）场、国营畜牧场、国营林场、国营渔场等。它拥有较先进的技术装备，劳动生产率和商品率较高，是我国商品粮、工业原料的重要基地，在实现农业专业化、商品化和现代化过程中起着示范作用。八十年代，由于实行“大农场套小农场的经营体制和大力发展场办企业，大中型国营农场已成为由许多职工家庭农场和若干场办企业组成的、实行农工商一体化经营的综合体。

1．国营农场综合体，它具有法人地位，代表国营农场对外