

河南省农业干部培训教材

农业经济管理

李敬一 范坤岭 刘开 主编



中原农民出版社

编 审 委 员 会

主 任	刘 垣		
副主任	张桂兰	宋仁贤	马天静
成 员	程双进	赵永谦	王红英
主 编	李敬一	范坤岭	刘 开
编 者	晁乐刚	林本初	马 超
	王成军	吴生芝	付庆德

编 者 的 话

为了提高农业领导干部和技术干部的政治、业务素质和管理水平，适应农业现代化和发展农村商品经济的需要，针对目前农业干部队伍的知识结构和岗位要求，我们组织有关专家、教师和科技人员编写了农业干部培训通用教材。

这套教材包括《领导科学》、《农业经济管理》、《电子计算机及其在农业上的应用》、《农业系统工程》、《农业推广学》、《市场管理学》、《农业项目可行性分析》、《农产品贸易》等。本套教材力求做到符合新形势和干部教育特点，注重科学性、适用性和针对性。

这套教材除供农业干部和农业技术干部培训用外，也可作为农业中专、农业广播学校等各类农业职业学校的选用教材。本套教材的编审工作由我处负责，由于我们缺乏经验，书中有不妥之处，敬请批评指正。

河南省农牧厅科教处

1991年1月

目 录

导 言	(1)
一、农业经济管理和重要性	(1)
二、农业经济管理的性质和职能	(6)
三、农业经济管理的研究对象、任务 和方法	(10)
第一章 农业经济管理的原理	(18)
第一节 系统原理	(18)
第二节 整分合原理	(23)
第三节 能级原理	(26)
第四节 封闭原理	(28)
第五节 动力原理	(30)
第六节 动态原理	(35)
第七节 反馈原理	(37)
第八节 弹性原理	(40)
第二章 农业经济管理的原则和方法	(43)
第一节 农业经济管理的原则	(43)
第二节 农业经济管理的方法	(47)

第三章 领导与领导艺术.....	(57)
第一节 领导者.....	(57)
第二节 领导艺术.....	(81)
第四章 管理与心理.....	(85)
第一节 管理过程中的心理.....	(85)
第二节 管理者的心理.....	(100)
第三节 管理活动中的心理.....	(106)
第五章 经营预测与决策.....	(117)
第一节 经营信息.....	(117)
第二节 经营预测.....	(124)
第三节 经营决策.....	(134)
第六章 农业经济计划与经济合同.....	(146)
第一节 农业经济计划.....	(146)
第二节 经济合同.....	(153)
第七章 农业人力资源的管理.....	(166)
第一节 农业人力资源管理及其重要意义.....	(166)
第二节 人才的管理和使用.....	(173)
第八章 农业经济效益的评价.....	(183)
第一节 农业经济效益评价的原则和指标 体系.....	(183)
第二节 农业经济效益评价的步骤和方法.....	(193)

导 言

一、农业经济管理和重要性

农业是国民经济中重要的物质生产部门。农业经济管理是国民经济管理的一个重要分支，学习农业经济管理首要的问题是弄清什么是农业经济管理，它的重要性是什么？

（一）农业经济管理的概念 农业经济管理，是指农业生产资料的所有者及其代表，为了实现一定的经济目标，对农业经济过程（包括生产、交换、分配、消费各环节）和生产要素（劳动力、劳动资料、劳动对象），有目的地进行决策、计划、组织、指挥、调节和监督等一系列活动的总称。具体讲，农业经济管理包括以下四个方面：

第一，管理者。这是管理的主体，是指一个部门或一个单位的“首脑”。

第二，管理对象。这是管理的客体，是管理主体施加影响的人、财、物、科技、时间等。

第三，管理活动。包括管理职能和按管理职能要求进行的实际活动。

第四，管理目的。管理是有目的的，没有无缘无故的管理。管理目的正确与否，关系到管理成效的大小甚至管理的成败。

农业经济管理既包括整个农业部门的经济管理，又包括农业企业的经营管理。前者称宏观的农业经济管理，后者称微观的农业经济管理。两者的主要区别在于研究的对象和范围不同。宏观的农业经济管理以整个农业部门为对象，研究的范围涉及全国或一个地区。具体主要包括国家、省、地区、县领导管理农业，包括建立管理体制，确立发展战略和长期计划，研究农业经济结构、农业区划和农业布局，通过宏观计划、经济责任制等经济管理制度和价格、金融信贷、税收等经济杠杆来调节农业生产的发展。微观的农业经济管理，主要研究一个企业内部的经营管理问题。包括确定企业一定时期的经营方针、经营目标和实现经营目标的重大措施，编制长短期计划，做好预测、决策及供、产、销和各项资源的管理，达到投入少，收益大的目的。

（二）农业经济管理的重要性 农业经济管理的重要性一方面是农业本身地位决定的，另一方面是管理本身的作用决定的。

农业是国民经济的基础。农业与工业、交通运输业、商业等构成有机的国民经济总体。从国民经济总体考察，农业是国民经济的基础。这是因为：农业是人类的衣食之源，生存之本；农业是国民经济其它部门得以独立和进一步发展的前提；农业是对外贸易、平衡外汇收支的砝码；农业生产是积

累建设资金的重要来源等。农业是国民经济的基础，首先是马克思批判地继承前人的研究成果，并通过对人类社会发展史的周密研究之后发现和提出的。列宁、斯大林在总结社会主义建设的经验时进一步论证了农业的基础地位。列宁指出：

“农业是我国国民经济的基础。”^① 斯大林说：“如果工业是主脑，那么农业就是工业发展的基础。”^② 毛泽东同志结合我国的实际，总结我国社会主义建设第一个五年计划经验时更明确指出：“农业是我国社会主义国民经济的基础。”^③ 总之，农业是国民经济的基础，是一个普遍的客观经济规律。可以说古今中外，概莫能外，即无论任何社会制度，也无论农业产值在国民经济生产总值中占有多大的比重，农业都是国民经济的基础。具体到某一个国家，其国民经济的发展，如果不是以本国农业为基础，就必须依靠外国农业为基础。我国建国以来历史实践反复证明，哪一年农业丰收，第二年市场就繁荣，工业的增长就快，国家财政收入也会显著增加；相反，哪年农业歉收，第二年市场就紧张，国民经济发展就受到不利影响。可见，国民经济的发展，任何时候都不能忽视农业的基础作用。我国是具有十一亿多人口的大国，目前农业的基础作用还比较薄弱。因此，党在十三届七中全会上，把农业问题作为主要的议题。会议提出要把大力加强和发展农业作为今后十年和“八五”期间国民经济发展的重点。明确提出：“解决十一亿人口吃饭问题是头等大

① 《列宁全集》第33卷，第105页。

② 《斯大林全集》第11卷，第218页。

③ 《人民日报》1957年10月16日。

事，是经济发展、社会安定、国家自立的基础。”党的十三届八中全会又作出《中共中央关于进一步加强农业和农村工作的决定》，进一步强调了农业的基础地位。

(二) 农业经济管理的重要性 管理是社会化大生产的客观要求和直接产物。随着人类社会活动规模的扩大，社会经济联系的日益复杂，特别是科学技术的不断进步和生产力的发展，管理的重要性已越来越被人们所认识。人们从实践中认识到社会的发展与进步，国家的繁荣与富强，企业的兴旺与发达等都与管理相关。管理、科学和技术三者为现代化文明的三大支柱，管理和技术是经济腾飞的两个轮子。

管理是一种资源。它在任何一个单位的总能力中起主导作用。任何一个单位，其总能力都是由技术和管理两方面构成的。前者包括设备、工具和科技水平等。后者包括管理人员的经验和采用的管理理论和方法等。而后者在总能力中起主导作用。因为只有管理能力强，才能发挥各方面人才和技术设备的作用。

现代管理和科技是经济腾飞的两翼。经济腾飞的关键在于发展生产力。而要发展生产力就离不开科学技术和管理的。因为科学技术是新设备、新工具、新产品的先行，是现代化的开路先锋。而科学管理，则是把现代科技、设备、工具、人和事有效地组合起来，使可能的生产力变成现实生产力的关键。如日本在第二次世界大战后的初期，引进许多先进的设备和科技，但因管理落后而未能发挥应有的作用。后来，由于在重视科技的同时，更加重视管理，从而加快了经济腾飞

的速度。

管理决定着社会生产效率和人们生活水平。在一定科技水平条件下，一个国家的生产效率和人们的生活水平的高低，归根到底取决于管理水平。英国的工业生产率低于美国，其主要原因，不在于技术方面，而在于管理水平低于美国；1980年日本的国民生产总值仅次于美国、苏联，跃居世界第三位，其主要原因也并非设备先进和其它，而在于日本重视和形成了日本式的经营管理。

管理是促进现代科学技术发展的桥梁。科学管理是创造出先进科学技术的桥梁。在生产建设中，任何一项新的科学技术，都应当经过技术经济鉴定，进行可行性论证，才能决定其能否采用。而它的应用也离不开组织人力、物力、财力等科学管理工作。因此只有实行科学管理，才能促进生产力的发展，促进现代科学技术的发展和利用。当然，科学技术的发展又为科学管理的进一步提高创造条件。二者是辩证的统一。

管理是贯彻落实党的经济政策的重要保证。党和国家关于经济建设的各项政策是根据科学的经济理论、管理理论和实际相结合的产物。通过各种经济管理活动，可以使党和国家的各项经济政策得到贯彻落实。

管理是维护和巩固社会主义生产关系的重要条件。农村实行家庭联产承包责任制，是生产关系的一次重大调整。它极大地调动了农民的积极性，促进了农业生产力的发展。但也出现了新的问题，即农户经营产前、产中、产后的系列服务

问题，土地承包问题和壮大集体经济问题等。这些都需要通过管理工作进行逐步完善，不断巩固和发展社会主义生产关系。

总之，现代管理和科技是使我国农业经济走向新的成长阶段的主要支柱。离开了这两个支柱，就不能在有限的耕地上生产出足够的农产品，就不可能在人口不断增长的情况下保持目前的温饱水平，也谈不上奔向小康和向更高的水平前进，更谈不上农业现代化的实现。

二、农业经济管理的性质和职能

经济管理的具体内容和方式方法，因管理的对象、部门、行业和层次的不同而有很大的差异，而经济管理的性质和职能，则是在所有管理中具有的共性。

（一）农业经济管理的性质 经济管理是在物质资料的再生产过程中进行的。由于社会再生产过程本身具有两重性，既是人与自然结合的过程，又是人与人结合的过程，因而决定着管理的两重性。一方面，管理是生产力发展和社会分工的结果，反映共同劳动和社会化大生产的客观要求，表现为指挥生产、组织和协调生产过程中各种活动的职能，处理再生产过程中人与物、物与物的关系，即生产力的组织。这种管理是“劳动过程本身的进行所必要的条件，成为实际的生产条件。”^①这是资本主义社会和社会主义社会所共有的“一般职能”，是管理的自然属性，是没有阶级性的；另一方面，再生产都是在一定生产关系中进行的，管理必然反映

^① 《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页。

一定生产关系的要求，体现生产资料占有者的意志。这种管理表现为维护和调节生产关系，实现特定的社会生产目的。它是某种社会制度下的“特殊职能”。

在资本主义条件下，管理的社会属性主要表现在：管理的权力属于资本家及其代理人；管理的目的是为了榨取最大限度的剩余价值；管理的方式带有欺骗性等。总之，集中表现为剥削性。所以，列宁指出，“资本家关心的是怎样为掠夺而管理，怎样借管理来掠夺。”^①在社会主义条件下，管理的社会属性与在资本主义条件下有根本的不同，因为生产资料公有制为主的多种形式代替了资本主义私有制，管理主要是调节生产关系和上层建筑，维护和完善社会主义生产关系；管理的权力属于国家、集体或合作经济的代表；管理的目的是为了发展社会生产力，满足人们日益增长的物质文化生活需要，提高企业本身的经济效益和社会效益，由于人民当家作主，管理的方式也日益趋于民主。

了解和掌握马克思主义的经济管理的两重性具有重要的意义。第一，可以使我们全面正确地行使农业经济管理的职能，既要合理组织生产力，又要正确处理生产关系和适时调整上层建筑，促进社会主义生产力的发展；第二，可以使我们全面的认识和分清社会主义经济管理和资本主义经济管理的共同点和本质区别，正确对待资本主义经济管理的经验，有选择地借鉴其一切合乎科学的内容，结合本国的情况加以消化利用，不断提高社会主义农业经济管理水平和促进农业

^① 《列宁选集》第三卷，第395页。

经济管理科学的发展。

(二) 经济管理的职能 管理职能，就是管理活动的职责和功能。它是管理主体对管理客体在管理过程中施加影响的具体表现，是设计管理者职务和管理机构功能的依据。

各国管理学者对经济管理职能的探讨已有多数，他们的观点是随科技进步、管理实践的发展而发展的。最早是法国的法约尔提出的所谓“五职能论”，即计划、组织、指挥、协调、控制；随后在行为管理学派的发展中，一些学者把组织的激励、人事等细分出来；后来西蒙又把决策从计划中单列出来，以至有“七职能论”等多种主张。但其实质并无根本不同，只是详略不同而已。我国经济界根据我国多年经济管理实践，一般把经济管理职能归为六种，即决策、计划、组织、指挥、调节和监督。

1. 决策 简言之，即对管理中的重大问题决定对策。具体讲，是管理主体根据内部条件和外部环境，遵照客观规律的要求，对国家、地区或企业在一定时期内的农业经济发展趋势、奋斗目标，以及实现这些目标采取的重大措施等作出的选择和决定。决策是经济管理的主要职能。决策正确与否，决定着本单位的兴衰甚至存亡。对一般问题的决策如何，也关系着经济效益的高低。决策是上下各级管理人员的主要工作，它贯穿于管理过程的始终。

2. 计划 所谓计划，就是对未来的活动进行规定和安排。制定长远的发展蓝图，年度发展计划和日常工作安排。有了奋斗目标和正确的决策之后，还必须制定详细的计划，

以指挥国家、地区、企业对人力、物力、财力进行合理分配，保证实现决策所规定的目标。就一个企业来说，既有产、供、销各环节，又有人、财、物各要素。经济活动纷繁交错，若没有长远计划、年度计划和作业计划，企业就无法组织总体的行动和实现发展的目标，使企业长期处于一片混乱之中。

3. 组织 所谓组织是为了实现决策目标和计划部署，把农业经济活动中的各方面、各环节、各要素，从劳动的分工协作和时间、空间的相互关系上，都合理组织起来形成一个有机整体，以发挥最大的经济效能，取得最大的经济效益。组织职能的内容十分广泛，总的包括：管理机构 的设置，各部门职权的划分，人员的安排和责任的分工等。具体还包括：内部核算单位的划分，责任制度的建立和健全，人员的调配、培训、考核、奖惩等。

4. 指挥 指挥就是领导者依靠权威，用下达命令、指示等方式，指使下属机构、人员履行职责，消除无人负责现象，保证各部门密切配合从事和完成某项任务。指挥是管理者的基本职能，它是同管理的全局性、整体性相联系的。不进行指挥则无法组织众多分散的下属人员为实现共同目标的行动。而要指挥就得靠下命令、发指示等强制措施来统一人们的行动，所以需要有权威。权威的来源有上级委派、授权和基层推荐、选举。最主要的是管理者应具备有较高才能和领导艺术，才能使被领导者心悦诚服地听从指挥。另外，为了有效的指挥，保证管理系统政令畅通，必须贯彻统一指挥的

原则，反对多头领导。

5. 调节 亦称协调。目的是消除管理过程中各环节、各要素之间的不和谐状态，加强相互之间合作，达到同步配合发展的要求。生产过程中由于计划不周或情况变化等，各部门、各环节、各方面之间，总会出现矛盾，需要随时加以调节，保证生产正常地进行。

6. 监督 亦称控制。是指在按计划办事的过程中，对计划执行情况进行监督、检查和精确核算，及时发现问题，并采取干预措施，纠正偏差，确保原定目标和计划的预期实现。要进行监督需要有三个条件和相应的步骤。首先，必须有明确的考核标准。如规章制度、计划产量、质量，产品消耗定额等。其次，在执行过程中要及时通过各种渠道和手段，搜集有关情况和数字，搞好信息反馈，同原计划对比，并查明发生偏差的具体原因。最后，在查明偏差大小、分析产生原因的基础上，采取切实措施加以纠正。确保原目标和计划的顺利实现。

上述经济管理的六个具体职能，是一个完整的体系，各种职能既有其自己的特定含义和特殊作用，又是相互联系、密切配合形成一个完整的农业经济管理职能体系。其中任何一种职能不能正常发挥作用都会影响到经济活动的进行，影响经济效益。因此，只有全面地理解和综合运用各种职能，才能使农业经济管理工作卓有成效。

三、农业经济管理的对象、任务和方法

(一) 农业经济管理的对象 随着人类社会的发展

展，科学研究的领域日益扩展，研究的内容日益深化，学科之间的分工也越来越细，许多学科相继独立成为专门性很强的科学。毛泽东同志指出：“科学研究的区分，就是根据科学对象所具有的特殊矛盾性，因此，对于某一现象的领域所特有的某一矛盾的研究，就构成某一科学的对象。”^① 农业具有区别于其它物质生产部门的许多特点，使农业成为社会的一个特殊的物质生产部门，有其特殊的矛盾，因而使农业经济管理成为一门独立的科学。农业经济管理是从农业经济管理实践中概括形成的，是由一系列经济管理理论、原则、形式、方法等组成的科学体系。农业经济管理是研究和揭示社会主义农业部门内经济活动的具体职能等的规律性的科学。农业经济管理既有与生产力相联系的自然属性，又有和生产关系、上层建筑相联系的社会属性，所以具有研究对象的多属性、研究内容的广泛性和实际应用的综合性的特点。农业经济管理的研究对象是以马克思主义基本理论为指导，探索在服从整个国民经济全局要求下，国家农业经济管理机构对农业生产总过程经济活动中如何合理组织生产力，正确处理生产关系和适时调整上层建筑，促进生产力的发展。

生产力组织方面，主要研究如何在熟悉和掌握自然规律和生产技术的基础上，根据生产力各要素在质上的关联性和量上的比例性，实现合理组合，以便增强驾驭和利用自然的能力，促进生产力的发展。诸如，如何根据市场需要和本地区、本部门的自然资源、技术、资金、劳力等条件制定农业

^① 《毛泽东选集》合订本，第284页

发展战略,确定生产结构和产品结构;如何合理布局生产力,组织再生产过程,使经济活动中各个要素、各个环节、各个方面保持合理的比例关系,协调发展;如何以提高经济效益为中心对自然资源(包括土地、气候等)、劳动力、资金、技术、信息等各种生产要素进行组织与管理等。

生产关系方面,主要研究在如何正确认识和运用经济规律的基础上,根据生产力的发展水平和群众的觉悟程度,采用各种手段,处理生产过程中人与人的关系。诸如,运用各种经济杠杆、经济立法和行政措施等处理农业再生产过程中人与人的关系。研究如何建立和完善经济管理体制,合理设置经济管理机构,配置管理者(领导者和一般管理人员)。总之,就是研究如何调动各方面的积极性和创造性。

上层建筑方面,主要研究如何结合本部门的实际,贯彻党和国家的方针、政策、法令、法规、计划等,搞好精神文明建设、领导班子与劳动者的思想建设和作风建设,建立规章制度等。

总之,农业经济管理的研究对象既不是单纯研究生产关系,也不是单纯研究生产力或上层建筑,而是对农业再生产过程中生产力与生产关系、上层建筑与经济基础相互作用、相互联系中,综合研究农业经济管理活动的规律性。

(二)农业经济管理的研究任务 农业经济管理作为一门社会科学,它的研究和应用是从属于一定的阶级利益的。作为社会主义经济科学组成部分的农业经济管理研究的出发点,就是为我国的农业发展服务。