

潘 乃 樾



农村合作企业 经营管理学

辽宁人民出版社

农村合作企业经营管理学

潘 乃 樾

辽宁人民出版社

一九八五年·沈阳

农村合作企业经营管理学

Nongcun Hezuo Qiye Jingying Guanli Xue

潘乃樾 著

辽宁人民出版社出版 辽宁省新华书店发行
(沈阳市南京街6段1里2号) 沈阳市第一印刷厂印刷

字数: 292,000 开本: $850 \times 1168 \frac{1}{32}$ 印张: 12 插页: 2
印数: 1—4,200

1985年6月第1版

1985年6月第1次印刷

责任编辑: 时 中

责任校对: 陈文本

封面设计: 赫 风

统一书号: 4090·141

定价: 2.00元

前 言

当前，我国农村正经历着历史性的转变过程，这个转变在经济领域的突出表现是：

第一，随着联产承包责任制的落实，农村生产关系有了较大的调整，农村合作企业突破了传统的“集体化”模式的束缚，按着合作经济自身的规律迅速发展。合作的领域，从直接生产领域向“产前”、“产后”延伸，且已出现众多的建立在专业分工基础上的为直接生产过程服务的合作事业。合作的内容，从农业生产向工业、商业、交通运输业、金融、科技、信息、工艺、管理咨询服务等各方面扩展。合作的形式，因地制宜，因事制宜，丰富多彩，千姿百态。在合作企业内部，生产资料已从单一的集体所有转变为多形式、多层次的所有结构；经营权力，从高度集中转变为集权与分权相结合，实行多形式、多层次的经营结构。与此相适应，劳动形式、分配制度也都发生了重大变革。随着时间的推移，上述趋势将表现得愈为明显。合作企业，将在一个相当长的时期内成为我国农村经济的主要形式。

第二，广大农村正在迅速地发展商品生产和商品交换，自给、半自给经济正在转向较大规模的商品化、专业化、社会化生产。这个局面，尽管各地发展得不平衡，但总的来看，将是持续、加速的趋势。与此同时，长期以来农副产品供不应求的矛盾，正在逐步缓和。在一些地区，一些农副产品，不仅供求趋

于平衡，甚至出现了供过于求的局面。农村合作企业的生产，已不再单纯着眼于完成上级安排的生产任务，而是走上了同时满足国家、企业、企业成员和市场需要的轨道。可以预期，随着党在农村的一系列经济政策的进一步落实，农村合作企业生产的商品化、专业化、社会化的程度将进一步提高，企业面向社会、面向市场的任务将愈益显得重要。

第三，我国农业已开始从传统农业向具有中国特色的现代农业转化。良种热、科技热、投资热相继呈现，农业集约经营水平迅速提高，生产手段、生态环境、经济结构有了明显改善。这个趋势，既预示着我国农业振兴的到来，也对农村合作企业的经营管理提出了新的要求。

农村经济领域中发生的这种深刻变化，对农村企业经营管理工作提出了一系列新的课题。主要是：

为适应这一变化，农村企业经营管理的立足点必须转向合作企业，企业经营管理的內容要从农业扩展到农村合作经济的各个领域。为此，急需创建一门崭新的学科——农村合作企业经营管理学。

为适应这一变化，农村企业的经营管理工作，必须从传统的生产型转向生产经营型。这样，必然要对传统的经营管理的指导思想、体系、内容、方法作较大的变革、调整、补充。

此外，在传统的农村企业经营管理学科体系中，还长期存在着着重管理方法，忽视学科基本原理、管理组织的研究；重单要素管理和具体部门管理，忽视企业综合经营管理；重物的管理，忽视对人的管理等弊病，也急待解决。

总之，建立符合我国国情的、具有我国民族特点的、科学的、完整的农村合作企业经营管理的理论、方法体系，已成为现实的急需和关系我国农村经济发展的一件大事。完成这一

艰巨任务，决非一人力所能及。况作者才疏学浅，更难胜任。但出于对这一崇高使命的责任感，作者不揣浅陋，将多年的实践、近年的调查研究以及学习借鉴国外企业经营管理的心得，结合我国农村现状及其发展趋势，写出这样一本极不成熟的《农村合作企业经营管理学》，期望能得到先辈和同行的批评、指教。但愿它能起到抛砖引玉之效，能对完成上述使命和解决农村合作企业经营管理中的现实问题有所裨益。

在本书编著过程中，得到有关领导和许多同志的大力支持，谨在此表示衷心的感谢。

作 者

一九八一年八月初稿

一九八三年十二月定稿

目 录

前 言

第一篇 基 本 原 理

第一章 绪 论	1
第一节 农村合作企业	1
第二节 经营与管理	5
第三节 农村合作企业经营管理的基本特点	8
第二章 经营管理的重心是经营	14
第一节 历史的回顾	14
第二节 经营管理的重心必须转向经营	17
第三节 经营的核心是讲求经济效益	21
第四节 经营要素和职能	23
第五节 经营思想	27
第三章 合作成员在企业经营管理中的地位和作用	35
第一节 合作成员是企业经营管理的主体	35
第二节 合作积极性的产生和发展	37
第三节 合作积极性的调动	44
第四章 定性分析与定量分析	51
第一节 定性分析与定量分析的辩证关系	51
第二节 经济数学方法的运用	52
第三节 运用经济数学方法的局限性	56

第二篇 经 营 决 策

第五章 经营决策概论	60
------------------	----

第一节	经营决策的内容	60
第二节	经营决策的分类	62
第三节	经营决策的基本要求	65
第四节	民主决策	71
第六章	决策过程	74
第一节	问题的诊断与资料的收集	74
第二节	决策目标的确立	77
第三节	可行方案的拟定	81
第四节	方案的评价和选择	83
第五节	决策方案不良后果的分析与方案的贯彻、控制	85
第七章	决策分析方法	88
第一节	决策分析方法运用对象	88
第二节	非确定型决策问题的分析方法	91
第三节	风险型决策问题的分析方法	95
第四节	决策分析方法的运用	101
第八章	线性规划	104
第一节	从一个实例谈起	104
第二节	线性规划的基本结构和一般形态	108
第三节	线性规划模型的设计与运用	113
第四节	表上作业法	116
第九章	变动成本法	123
第一节	变动成本法概述	123
第二节	保本分析	125
第三节	差别成本分析	129
第十章	价值分析	135
第一节	价值分析概述	135
第二节	价值分析对象的选择	138
第三节	功能分析	139
第四节	制定改进方案	144

第五节	价值分析在农业中的应用	146
第十一章	经营预测	148
第一节	经营预测的地位和内容	148
第二节	预测的基础	151
第三节	市场调查和预测	154
第四节	几种简单的定量预测方法	163

第三篇 经 营 计 划

第十二章	经营计划总论	174
第一节	经营计划的必要性和任务	174
第二节	经营计划的种类与内容	177
第三节	编制经营计划的原则	184
第十三章	经营计划的基本原理和基本方法	187
第一节	经营计划的基本原理	187
第二节	平衡法	189
第十四章	表上推算法	192
第一节	表上推算法的由来与依据	192
第二节	直接消耗系数和完全消耗系数	195
第三节	完全消耗系数的推算过程和方法	198
第四节	表上推算法在计划工作中的应用	202
第十五章	网络法	206
第一节	网络图	206
第二节	网络图的计算	212
第三节	网络的优化	219
第十六章	经营计划的落实	224
第一节	一般论述	224
第二节	内部合同	228

第四篇 经 营 组 织

第十七章	经营组织概论	231
第一节	经营组织的涵义与地位	231
第二节	经营组织的内容	233
第三节	建立经营组织的原则	234
第十八章	管理组织	241
第一节	管理组织形式	241
第二节	集权与分权	246
第三节	最高权力机构	250
第十九章	直线指挥人员	254
第一节	问题的提出	254
第二节	直线指挥人员的素质	255
第三节	领导方式	258
第四节	领导方法	260
第二十章	作业组织	267
第一节	作业组织原理	267
第二节	作业组织形式	271
第二十一章	责任制	276
第一节	责任制的涵义和形式	276
第二节	责、权、利	281

第五篇 经 营 的 管 理

第二十二章	劳动资源的开发和利用	286
第一节	劳动资源开发利用的中心任务	286
第二节	智力开发	289
第三节	劳动资源利用结构的趋势	294
第四节	提高劳动资源利用率中的一些具体问题	296

第二十三章 劳动计酬	300
第一节 “劳”的计量状态和尺度	300
第二节 包干分配制	304
第三节 工资制	309
第二十四章 机具设备管理	311
第一节 机具设备的选择	311
第二节 机具设备的使用和维护	317
第三节 设备的改造和更新	323
第二十五章 物资管理	328
第一节 物资管理的涵义与任务	328
第二节 物资采购	330
第三节 库存管理	340
第二十六章 销售管理	343
第一节 销售管理的涵义与地位	343
第二节 销售市场	345
第三节 产品价格	351
第四节 供求趋势	354
第五节 销售决策	360
第六节 销售业务	366
第二十七章 财务管理	373
第一节 财务管理的涵义与任务	373
第二节 资金筹集	375
第三节 财务监督	381
第四节 财务制度	382
第二十八章 收益分配	384
第一节 分配实体	384
第二节 企业内部分配的基本模式	386

第一篇 基本原理

第一章 绪 论

第一节 农村合作企业

合作，是生产分工中的协作关系。合作企业，是劳动者为了在经济活动的各个领域达到某个或某些共同目的，根据自愿的原则而建立起来的群众性的经济联合体。它产生于资本主义生产方式之中，因而自始即与商品生产相联系。在其二百多年的发展历程中，它的功能和作用，也一直在发展着，变化着。最初，它是为了使劳动者减少商业资本的剥削；以后，转向为小生产者的生产活动提供流通（销售、供应、信贷等）的方便；后来，又深入生产领域，开展各种与生产直接有关的合作事业。

合作企业的性质，随着国家社会制度和政权的转移而变化。农村合作企业，是农村劳动者在农村经济活动中，根据自愿原则而建立起来的合作生产经营和合作占有的一种经济联合体。在我国社会主义制度和人民民主专政的条件下，它是社会主义的企业，是农村社会主义企业的主要形式。

我国农村合作企业的基本特征是：

第一、合作占有。农村合作企业是由合作成员集股、投劳而建立起来的经济实体。这些股金、劳动力的所有权归投劳、

投股者个人，而占有权、使用权归合作企业。因此，除土地等生产资料归属集体或国家所有外，其余生产资料和劳动力的所有权、占有权在一定程度上是分离的，个人所有和合作占有将同时并存，互相联结，互相制约。合作占有下的个人所有，已不同于传统的私有制，它带有一定的公有化因素。随着合作企业的发展，将产生且不断增加企业的公共积累。这种公共积累，归合作成员集体所有。这种集体所有的产生、发展，不是建立在剥夺劳动者的私有权的基础上，而是建立在随合作企业发展而提出的客观需要和公共积累的客观可能的基础上。由此，不同的合作企业，以及同一企业的不同发展阶段，公有化程度是各不相同的。合作企业从合作占有开始，逐步发展集体所有，逐步在个人所有的同时扩大公有的因素，提高公有化的程度，因而，才使它成为农村实现社会主义、引导农村劳动者走社会主义道路的最主要的形式，成为向共产主义过渡的中间环节^①。

第二、合作生产经营。农村合作企业是农村劳动者在农村经济活动中出于某种或某些共同的需要而建立的经济联合体。这类需要，有时包括了某些农村劳动者的几乎全部经济活动，而更多的情况下，往往只是其经济活动的一部分。由此，农村劳动者的资金、劳动力，既可全部合作占有，其经济活动则全部合作生产经营，也可以部分合作占有，部分经济活动合作生产经营。在后一种情况下，合作生产经营的内容，对合作企业来说，是其生产经营的主体；而对合作成员来说，则往往是属于对其生产经营的合作服务。这样，在合作企业这一独立商品生产者存在的同时，合作成员在生产经营上仍保留着不同程度的独立性，存在其经营自主权，仍是独立的经济实体。又因为

^① 参见《马克思恩格斯全集》第三十六卷，第380页。

农村劳动者在其经济活动中需要合作经营的内容比较复杂，且各不相同，而不同的合作企业的经营内容又有一定局限性，从而，也往往出现同一个农村劳动者参加几个合作企业，同时成为若干合作企业的成员的现象。显然，对一个特定的农村合作企业来说，其成员间有着共同的经济需要与利益，从而形成合作生产经营的实体；然而，它并不一定构成一个经济共同体，即合作成员间可能是“联而不合”。

第三、自愿互利。农村合作企业既是农村劳动者根据自愿互利原则组织起来的经济实体。合作企业的建立、发展，就都应该根据农村劳动者的实际需要，顺应民意，决不能违背他们的意愿，用行政手段强凑、强拼，或“揠苗助长”。由此，合作成员的参加、退出合作企业，有充分的自由。同时，合作企业的唯一主人，也只能是各该企业的合作成员；企业的经济权益，也应归参加各该企业的全体合作成员共同所有。

第四、企业的经营目的，是在对国家、对社会做出应有贡献的同时（包括完成国家下达的指令性任务，根据国家指导性计划和市场需要生产符合社会需要的产品和服务，保护生态环境，如期缴纳税金，搞好农村公益福利事业等），切实满足合作成员对企业所从事的合作领域的要求，尽力满足合作成员日益提高的物质文化生活和企业自身发展的需要。为此，合作企业的经营，必须自觉地服从国家的计划指导，遵守有关的政策、法令，充分实行民主管理，严密地进行经济核算，讲求经济效益。

第五、企业经济收益的分配，坚持正确处理国家、社会、企业、企业成员四方面关系的原則。企业经济收益在上缴税金和必要的社会义务以外，要提留一定的公共积累。公共积累归合作成员共同占有。经上述扣除后的剩余部分，实行按劳分

配；或以按劳分配为主，同时有一定比例的股金分红（或按合作成员供应原料、劳务和从企业购销产品的数量进行利润返还）。

这五条基本特征，是鉴别农村合作企业性质的标志。离开了这些基本特征，就不能称为真正的社会主义农村合作企业。

农村合作企业没有固定的模式，它是在实践中创造、发展和完善的。不同时期，不同地区，不同生产门类，不同的经济条件、社会政治条件、技术条件，不同的生产力发展水平，会产生和发展起合作内容和形式各异的农村合作企业。在我国农村，在抗日和解放战争时期，根据地、解放区组织的供销合作社、变工队、互助组，都是相当成功的农村合作事业。五十年代初期农村普遍兴办的供销合作社、信用合作社等合作企业，取得了很好的经济效益和社会效果，可惜因政策失当，为时不久就使它们在实质上失去了合作性质。同一时期各地相继成立的初级农业生产合作社，一般也都办的比较成功，但可惜也办的不多、不久，且被错误地认为是“半社会主义性质”，很快就一律被“高级合作化”、“公社化”浪潮吞没，用“集体化”取代合作化，致使农业生产和合作事业都受到了严重挫折。党的十一届三中全会以后，在农村逐步、普遍建立起的联产承包责任制，是对过去“左”的错误的彻底批判。它所以能受到亿万农民的普遍欢迎，有着巨大的吸引力，关键在于它体现了合作经济的特点，符合马克思列宁主义关于合作制理论与实践的原理。也正由于这个原因，联产承包责任制推动和促进了农村合作事业迅速地向各个领域展开，各种内容、各种形式、不同层次的合作或联合企业，如雨后春笋，不断涌现。

第二节 经营与管理

对于企业经营管理的概念和内涵，对经营和管理的概念和内涵，以及两者之间的相互关系，在企业经营管理学科的不同发展阶段，由于企业所处的环境不同，企业经营管理所面临的实际需要和所肩负的任务不同，很自然地有不同的解释。加上各个国家传统习惯的差别和语义的特殊性，更导致了对上述问题的认识极不统一。但是，总的看来存在着这样一个趋势，即企业经营管理是一个有机整体，但其内涵不断变化、丰富；经营与管理的概念、内涵越来越有明确的区分；经营的地位日趋重要、突出。根据这一认识，结合我国农村合作企业的现状及其发展趋势，可以对农村合作企业的经营与管理的概念与涵义作如下表述：

经营，指的是在接受国家计划指导，遵守国家有关政策、法令的前提下，面向市场，自觉地掌握和运用客观规律，充分利用企业外部的有利环境，通过对企业所拥有的人力、物力、财力、自然资源，以及供、产、销的合理分配和组合，在尽可能满足社会需要的同时，求得企业生存和发展的机会，实现合作成员对企业所从事的合作领域的要求，并创造尽可能多的稳定的经济收益的全部经济活动过程。也就是说，企业经营的前提，是社会主义有计划的商品生产和商品交换；企业经营的目的，是谋求在宏观和微观统一、当前与长远统一的条件下的最佳经济效益；企业经营的手段，是有效地运用各种生产要素和产、供、销各个环节的合理配合；企业经营成败的关键，是企业外部环境、企业经营目标和企业内部条件三者之间的协调、平衡。

管理，指的是通过对资金、物资、设备的组织、使用和周转，通过对劳动者的教育、鼓励、安排和使用，实现对企业全部经济活动的调节、协调和控制。

农村合作企业的经营活动，内容十分丰富，其主要领域有：

1. 企业经营的战略部署。如：企业生产方向、服务对象、市场选择；企业规模的确定，企业生产结构、产品结构的决策；等等。

2. 企业投资方向，企业改造，企业转产，企业联合等。

3. 科学技术储备。技术储备，从经营角度来讲，指的是解决产品品种更新接替问题，包括老产品内在质量、外观质量的改进和应用范围的扩大，以及新产品的试制、开发等。

4. 销售。包括市场定位、产品定位、市场开拓策略、销售渠道选择、销售方针、推销和促销策略、价格决定、用户服务等。

5. 采购。包括原材料、燃料、设备供应的渠道选择以及采购时间、采购批量等等。

6. 资金财务。包括企业经营资金筹集方向、时机、数量以及资金的合理分配和调度、经济收益的分配和再分配等。

7. 生产要素的合理组合和分配。如各作物、各地块施肥、灌水、密度、良种的合理组合；禽畜饲养方式、饲养标准、经济屠宰标准、饲养周期；饲料的合理配合；机具、设备的合理配置；等等。

8. 工艺技术措施选择。如良种的选择、耕作熟制的决定以及新材料、新工艺、新技术的选用等等。

农村合作企业的管理，大体包括：计划的贯彻、落实和控制，生产管理，劳动管理，机具设备管理，库存物资管理，