




全国高等农业院校教材

全国高等农业院校教材指导委员会审定




农业企业 经营管理学

中国农业出版社

● 杨名远 主编

● 农业经济管理、土地规划与管理等专业用



会计准则》更新了内容，销售管理增添了市场营销战略等内容，经营效益分析强调了经营活力与获利能力等。

参加本书编著的成员，以撰写的章次为序，有华中农业大学的杨名远（导言、第2、6、16章），浙江农业大学的徐立幼（第1、19、20章），西北农业大学的张襄英（第3、10、14章），南京农业大学的郭宗海（第4、9、12、13章），沈阳农业大学的王锡魁（第5、7、8章），中国农业大学的袁若飞（第11、15、17、18章）。写出的初稿经编写组讨论并提出意见，由作者加以修改，最后，由主编杨名远、两位副主编郭宗海和袁若飞总纂成书。

本书的两位主审中国农业大学的陈道教授、南京农业大学的原葆民教授，从拟定编写提纲、讨论初稿至审定书稿，给予了热忱的指导和帮助。在1994年举行的农业企业经营管理教学研讨会上，与会的40多位来自兄弟院校的老师讨论了教材编写的指导思想 and 大纲，提出了许多中肯的建议。沈阳农业大学的李明哲教授对编写这本教材曾两次以书面形式提供了宝贵的意见。中国农业出版社的贺宏善、姚红同志做了大量工作。编写过程中参考、汲取了兄弟院校近几年出版教材中的一些成果。在此，一并表示衷心的感谢！

我国社会主义市场经济体制正处在建立的过程中，农业企业经营管理学科面临的一些新的理论问题，有待于在今后的实践中深入研究，加之编者水平有限，书中有不当甚至错误之处，恳请读者批评指正。

编著者

1996年5月

主 编 杨名远 (华中农业大学)
副主编 郭宗海 (南京农业大学)
袁若飞 (中国农业大学)
编 者 (以姓氏笔画为序)
王锡魁 (沈阳农业大学)
张襄英 (西北农业大学)
徐立幼 (浙江农业大学)
袁若飞 (中国农业大学)
郭宗海 (南京农业大学)
杨名远 (华中农业大学)
主 审 陈 道 (中国农业大学)
参 审 原葆民 (南京农业大学)

前 言

这本《农业企业经营管理学》是经全国高等农业院校教学指导委员会审定、供农业经济管理类专业本科使用的基本教材，亦可供同类专业的研究生和农村经济管理工作者学习、参考。

我国社会主义市场经济体制的逐步建立和市场农业的日益发展，给农业企业经营管理学课程建设提出了新的要求。编写这本教材的指导思想是：以有中国特色的社会主义理论作指导，适应宏观经济体制转轨和微观经营机制转换的要求，更新内容，调整结构；立足现实，面向日益发展的农业企业化经营，向学生传授现代农业企业经营管理的基本理论与技能；正确处理企业管理共性与农业企业管理个性的关系，既要介绍企业管理的一般理论，更要研讨农业企业管理的特殊矛盾，防止重视前者而忽视后者的偏向；正确处理继承与更新的关系，既要继承原统编教材和其他同类教材中适合现实需要的内容，又要总结新经验，汲取新成果，以充实和更新教材内容；正确处理本课程同有关课程尤其《管理学原理》课程之间的关系，使之衔接并避免重复。

基于上述，书中增设了现代企业制度、农业企业经营系统、经营思想、经营目标、经营战略和市场调查等章节，以适应企业面向市场灵活经营的需要。传统的种植业、林业、牧业、渔业等生产部门的经营管理，改为农作物场、林果场、奶牛场、猪场、鸡场、鱼场的经营管理，以适应专业化农场和专业户发展的需要。其他各章内容，也按市场经济条件下农业企业经营管理的需要，进行了不同程度的更新和充实，如土地管理侧重从微观角度去阐述，资金管理和成本、费用管理依照现行《企业财务通则》与《企业

目 录

导 论	1
第一节 农业企业经营管理	1
第二节 农业企业经营管理学的产生与发展	7
第三节 农业企业经营管理学研究的对象、任务与方法	13
第一章 农业企业的组织形式与经营形式	20
第一节 现代企业制度	20
第二节 农业企业的类型	27
第三节 农业企业的经营形式	29
第二章 农业企业的经营系统	36
第一节 农业企业经营系统总体描述	36
第二节 农业企业经营系统的结构	39
第三节 农业企业经营系统的环境与功能	44
第四节 农业企业经营系统的机制	51
第三章 农业企业的经营思想、目标与战略	57
第一节 农业企业的经营思想	57
第二节 农业企业的经营目标	64
第三节 农业企业的经营战略	66
第四章 农业企业的市场调查与预测	73
第一节 市场信息与市场研究	73
第二节 市场调查	77
第三节 市场预测	82
第五章 农业企业的经营计划	96
第一节 农业企业经营计划体系	96
第二节 农业企业经营计划管理	101
第三节 经济合同管理	109

第四节	目标管理	113
第六章	农业企业的经营内容与经营规模	118
第一节	农业企业专业化经营与综合经营	118
第二节	农业企业主导项目选择	120
第三节	农业企业经营项目组合	124
第四节	农业企业的经营规模	133
第七章	农业企业的土地管理	141
第一节	土地的特征与土地管理原则	141
第二节	土地经营权的获得与变更	143
第三节	土地资源的合理利用	153
第八章	农业企业的劳动人事管理	162
第一节	劳动人事管理的意义与内容	162
第二节	劳动力资源的合理利用	166
第三节	劳动定额	170
第四节	劳动组织	175
第五节	劳动报酬	178
第九章	农业企业的机器设备管理	183
第一节	农业机器设备的合理配备	183
第二节	农业机器设备的合理使用	187
第三节	农业机器设备的维护与更新	191
第四节	运输工具的管理	198
第十章	农业企业的物资管理	203
第一节	物资分类与物资管理的任务	203
第二节	物资定额	205
第三节	物资供应与采购	211
第四节	物资仓库管理	216
第五节	物资储备与利用效果的考核	220
第十一章	农业企业的销售管理	223
第一节	销售管理的意义与任务	223
第二节	销售策略	225
第三节	销售渠道	227

第四节	销售价格	231
第五节	销售业务组织	235
第十二章	农业企业的资金管理	240
第一节	资金筹集	240
第二节	投资决策	248
第三节	流动资产资产管理	255
第四节	固定资产和其他资产管理	260
第十三章	农业企业的成本费用和利润管理	266
第一节	成本费用管理	266
第二节	利润管理	278
第十四章	农业企业的经营效益分析	285
第一节	经营效益的含义与形态	285
第二节	经营效益分析的内容	289
第三节	经营效益分析的方法	297
第四节	提高经营效益的途径	301
第十五章	作物种植场经营管理	305
第一节	农作物的结构与布局	305
第二节	农作物种植制度	309
第三节	农作物生产计划	313
第四节	农作物生产过程组织	317
第五节	蔬菜生产的经营管理	319
第十六章	林果场经营管理	323
第一节	林场类型	323
第二节	林场建设	328
第三节	林业生产过程组织	332
第四节	营林生产成果、成本核算与林价	336
第五节	果园经营管理	339
第十七章	奶牛场经营管理	344
第一节	奶牛场的牛群结构与牛群再生产	344
第二节	奶牛场建设	348
第三节	奶牛场年度计划	349

第四节	奶牛场饲养管理与饲料供应	355
第五节	奶牛场劳动管理	358
第六节	奶牛场成本、利润分析	360
第十八章	养猪场经营管理	364
第一节	猪场建设	364
第二节	猪场年度计划	369
第三节	猪场饲养管理与劳动管理	374
第四节	猪场成本、利润分析	378
第十九章	养鸡场经营管理	381
第一节	鸡场建设	381
第二节	鸡场组织机构与岗位职责	389
第三节	鸡场生产管理	391
第四节	鸡场供销管理	397
第二十章	养鱼场经营管理	399
第一节	鱼场建设	399
第二节	鱼场生产责任制	402
第三节	鱼场生产管理	404
第四节	鱼场供销管理	414

导 论

第一节 农业企业经营管理

一、经营管理的基本问题

人类从事物质资料生产，必须在一定的生产关系下，由劳动者、劳动资料和劳动对象结合成为基本生产单位。它作为人与人结合、人与生产要素结合的载体，就要组织生产力，调节生产关系。经营管理是适应上述需要而产生，用于解决生产经营什么、生产经营多少、如何生产经营和为谁生产经营这些基本问题，以提高生产经营的效果。

纵观历史，社会的基本生产单位大致经历了氏族公社、家庭、企业（含家庭农场）的演进过程。它们之间在生产力发展水平、生产关系性质、生产商品化与社会化程度等方面存在着很大的差异，因而上述问题的难度和解决方式各有不同，即使在社会主义社会，由于宏观经济体制的不同，上述问题的解决方式也不同。基于这种变化，经营管理就从简单到复杂，从经验上升为科学。

在生产力水平低下，几乎没有商品生产的原始社会，作为基本生产单位的氏族公社，实行生产资料公有、集体劳动，所经营的原始农业在很大程度上依赖于自然的恩赐，产品平均地分配给全体成员消费，几乎没有剩余产品。这时经营管理很简单，氏族酋长凭着经验和采用协商的办法，就能轻易地解决生产什么、如何生产和为谁生产的问题。

在自然经济占统治地位的奴隶社会，在作为基本生产单位的奴隶主家庭或大庄园中，奴隶主不仅占有生产资料，而且占有土

地的耕作者——奴隶，奴隶主用棍棒迫使奴隶从事繁重的劳动，产品归奴隶主消费，用于商品交换的份额很小，奴隶只能得到维持生命所需的极少的数量。至于生产什么、生产多少，主要取决于奴隶主消费的需求，因而经营管理较简单。

在自然经济仍然占统治地位的封建社会，作为基本生产单位的农户，大多是在租佃地主的土地上运用手工工具和畜力进行生产，产品的大部分以地租形式归地主占有和消费，小部分用于自身的消费，只有少量产品借助商品交换以获取生产和生活的必需品。这种自给性为主的生产同市场联系甚少，农户依据交纳地租和家庭消费的需要，结合资源占用状况，就可以作出生产决策，经营管理也较简单。

在商品经济高度发达的资本主义社会，作为基本生产单位的企业（含家庭农场），运用先进的技术进行专业化、社会化、商品化的生产，其目的不是满足自给性消费的需要，而是通过市场销售出去以追求利润，生产经营什么、如何生产经营和为谁生产经营的问题，均要受市场机制这只“看不见的手”的支配。正如美国经济学家保罗·A·萨缪尔森说：“生产什么东西取决于消费者的货币选票”；“如何生产取决于不同生产者之间的竞争”，“为了应付价格竞争和获得最大利润，生产者的唯一办法便是采用效率最高的方法，以便把成本压缩到最低点”；“为谁生产取决于生产要素市场的供给与需求，取决于工资率、地租、利息和利润”。^①因此，企业为了获得最大利润，就必须重视市场预测，依据市场信号，适时调整产品结构、经营规模和资源配置，并按照成本最小化与利润最大化的要求，选用新技术、新工艺来组织生产，有效利用资源，生产符合市场需求的产品；面对市场中的不确定性和激烈的市场竞争，还要研究市场风险对策。总之，企业依据市场机制来解决生产经营什么，如何生产经营和为谁生产经营的问题

^① [美] 萨缪尔森著《经济学》（上册），商务印书馆1990年版，第64—65页。

所作的经营管理工作，不仅涉及面广，而且复杂多变。

社会主义社会在实行计划经济体制下，全民所有制的或集体所有制的农业企业基本上是按照国家指令性计划安排生产、配置资源和交售产品，缺乏经营自主权。这种僵化的经济体制严重阻碍了生产力发展。我国 80 年代以来进行以市场为导向的经济体制改革，进一步建立社会主义市场经济体制。在这一体制下，包括农业企业在内的所有企业都应是自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产经营者，它们在国家宏观调控下，依据市场机制解决生产经营什么、如何生产经营和为谁生产经营的问题。随着宏观经济体制由计划经济转变为市场经济，企业经营机制必须转换，从而使农业企业经营管理面临着许多亟待研究和解决的新问题，这些将在第三节中介绍。

二、经营管理的涵义

一般地说，企业经营管理是为了解决生产经营什么、生产经营多少、如何生产经营和为谁生产经营这些问题而进行的各项工作的总称。经营管理涵义则是对上述各项工作的本质属性的概括。鉴于“经营管理”是一个复合词，首先应分别定义“经营”和“管理”。

何谓管理？顾名思义就是管辖、处理的意思。法国管理学家法约尔（Henri Fayol, 1841—1925）认为“管理就是实行计划、组织、指挥、协调、控制”。这是从管理职能阐述管理涵义。尽管人们对管理职能划分持有不同观点，但上述定义已成共识。鉴于任何管理活动必须由管理者、管理对象、管理职能和管理目标这些要素构成，故管理可定义为：管理者为达到一定的目标，对管理对象进行计划、组织、指挥、协调、控制等一系列活动的总称。在企业中因管理对象不同，可划分为劳动管理、设备管理、资金管理、成本管理等。至于计划、组织、指挥、协调和控制等管理职能的涵义，在配套教材《管理学原理》中已有叙述。

何谓经营?《辞海》析义为“本谓经度营造,语出《诗经·大雅·灵台》‘经始灵台,经之营之’,引申为筹划运谋”。然而,理论界如何析义企业的经营及其同管理的关系,则歧见纷呈,主要有以下几种观点:

其一、经营是指对企业各项活动的筹划运谋。经营与管理是同义的,企业经营亦可称为企业管理。英语 management 可译为管理或经营就是佐证。

其二、经营是侧重于企业求生存、发展的筹划运谋。它主要解决如何依据市场信息确定与调整生产专业化方向、产品结构、经营规模、技术改造方案 and 市场竞争战略等重大问题,以实现企业内部条件、外部环境与经营目标之间的动态平衡,重在提高经济效益。管理是侧重于企业内部生产要素利用、生产过程组织、资金运作、成本核算等业务性活动,重在提高经济效率。经营与管理是相互渗透、相互依存的关系,经营指导管理,管理保证经营。这种观点同法约尔的观点不无联系,法约尔认为,经营是指引一个整体趋向一个目标,包括技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动六项职能,管理是实现其他五项经营职能的手段。故有人把这种观点称为“大经营、小管理”。

其三、经营指销售活动或供应与销售活动。日本、德国的一些学者认为,经营是企业对资金筹集、原材料来源和产品的销售、核算、盈利的营运。依据这种观点,企业对供应与销售活动的管理称为经营管理,对生产活动的管理称为生产管理。在这里,经营是狭义的,仅指供应与销售活动,而管理却包括了生产活动和供销活动。从宏观看,管理的范围涉及社会实践活动的各个领域,诸如经济管理、政治管理、文化管理、教育管理、人事管理等。故有人把上述观点称为“大管理、小经营”。

其四、经营是企业为了达到一定的目的,实现生产要素结合与供应、生产、销售、分配诸环节运行活动的总和,这是广义的经营。按照这种观点,经营与管理是既有区别又相联系两个的概

念，在企业中，经营活动离不开计划、组织、指挥、控制、协调等管理职能，用以解决企业生产经营什么、生产经营多少、如何生产经营和为谁生产经营的问题。

何谓经营管理？第一种经营涵义与管理涵义的结合，只是两个同义词叠加，未增加新意；第二种经营涵义与管理涵义的结合，也未增加多少新意，不过在管理一词之前加上经营这个词时，便强调了正确处理企业与市场的关系；第三种经营涵义与管理涵义结合，是指企业对供应、销售过程进行计划、组织、指挥、协调和控制，这是狭义的经营管理；第四种经营涵义与管理涵义的结合，是指企业为了达到一定的目的，对实现生产要素结合与供应、生产、销售、分配诸环节运行而进行的计划、组织、指挥、协调和控制。这是广义的经营管理，全面地概括了企业经营管理活动的内涵。

三、经营管理的性质

同其他企业一样，农业企业经营管理的性质也具有二重性，即生产力属性和生产关系属性。两者互相联系并寓于生产要素结合和供应、生产、销售、分配等环节运行之中。

经营管理的生产力属性，指经营管理是一切共同劳动的要求，起着组织生产力的作用，如诸多生产要素结合的比例关系，不同生产部门、项目、工序占用劳动力的比例关系，生产工艺流程的划分与结合方式等。

经营管理的生产关系属性，指经营管理是生产关系的体现，起着维护与巩固一定的生产关系的作用，因而具有阶级、阶层、不同利益集团间的关系，如企业产权制度、劳动管理制度和产品分配制度等。经营管理的权限为谁掌握，经营管理终极目的就要符合谁的利益，归根结底取决于生产关系的性质，取决于生产资料所有制。在资本主义所有制企业中，经营管理大权掌握在资本家及其代理人手中，“资本家所关心的是怎样为掠夺而管理，怎样借

管理而掠夺”。^①在以生产资料公有制为基础的企业(含国有股、集体股占主导地位的股份制企业与股份合作企业)中,经营管理权掌握在劳动者及其代表人手中,经营的直接目的虽然是获取利润,但借助企业的分配制度和国家的宏观调控政策,最终要服从全体人民的整体利益,走向共同富裕。

包括经营管理在内的管理二重性理论,是马克思首先提出的。马克思在《资本论》中指出:“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性:一方面,凡是有许多人进行协作的劳动,过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上,表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上,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必须进行的劳动。另一方面,——完全撇开商业部门不说,——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就越大。”^②

后来,列宁在揭示泰罗制的二重性时也指出:“资本主义在这方面的最新发明——泰罗制——也同资本主义其他一切进步的东西一样,有两个方面,一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段,另一方面是一系列的最丰富的科学成就,即按科学来分析人在劳动中的机械动作,省去多余的笨拙的动作,制定最精确的工作方法,实行最完善的计算和监督等等。”^③

学习、掌握管理二重性理论,将使我们明确企业经营管理的任务,既要合理组织生产力,又要正确调节生产关系,认识不同

① 《列宁选集》,第3卷,第511页。

② 《资本论》第3卷,人民出版社1974年版,第431页。

③ 《列宁选集》第3卷,人民出版社1972年,第511页。

社会制度下企业经营管理的共性和特性，正确地对待西方的管理理论与方法，从中吸取合乎科学的成果，以提高我国农业企业的经营管理水平 and 有利于农业企业经营管理学科的发展。

第二节 农业企业经营管理学的产生与发展

农业企业经营管理学是适应经营管理的需要，总结实践经验，认识经营管理的规律性，汲取有关自然科学与社会科学的成果而产生、发展起来的。其渊源可追溯到古代农业经营思想（将在第三章介绍），形成为一门独立的学科则晚于经济学、统计学、会计学，在19世纪末、20世纪初才从农学中分离出来，成为经济学、管理学的一个分支学科。

一、西方农场管理学的产生与发展

西方农场管理学早期称农业经营学。它是适应资本主义农业发展的需要，进入19世纪后，由德国的农业经营学派泰厄、屠能、艾瑞保、布林克曼等人逐步创立的。美国对于农场管理的研究始于本世纪初，其他国家起步更晚。

19世纪初，德国农学家泰厄（Albrecht Daniel Thaer, 1752—1828）著有《合理的农业原理》，1809—1812年陆续刊印。全书共六章，讨论了有关农业经营、统计等组织生产的知识，介绍了农学、畜牧等技术科学知识；认为自然科学的合理性（高产、稳产与培养地力相结合）和经济学的合理性（资本主义的最大利润）之间的关系，可以相互协调，并行不悖，强调农业经营在于取得长期持久的最大利润。这是农场管理学从农学中分离出来的重要标志。

1826年德国农业经济学家屠能（Johann Heinrich Von Thünen, 1783—1850）著的《孤立国与农业和政治经济学的关

系》(简称《孤立国》)出版。书中假定一个与外界隔绝的社会经济单位,称为孤立国,位于中央的唯一城市是全国农民购买工业品和出售农产品的市场;接近城市的地区,运输方便,宜于集约经营,应生产体积大、易腐烂的产品;远处则因运费昂贵,宜生产耐贮藏和便于运输的产品,适于粗放经营。于是形成了以城市为中心、由近及远的若干环状的农业经营地带:第一圈为自由式农业,摆脱通行的轮作体系,种植蔬菜,以舍饲方式饲养奶牛;第二圈为林业;第三圈为轮栽式农业;第四圈为谷草式农业,实行谷类作物与饲草轮作;第五圈为三圃式农业(三区轮作中一区休闲,另两区分别种植冬季作物和春季作物);最外面的一圈是畜牧业。屠能依据上述设计,推演出了农业区位理论和农业经营的比较利益规律,借助土地(假定肥力相同)距离中心城市的远近而形成的级差地租的分析,确定农业生产部门的地域配置,实行不同程度的集约经营,以求节省运输费用,并且提出距城市愈近地租愈高的观点。《孤立国》一书的第二部分,论证了工资水平取决于劳动的边际生产力。利率、地租则分别取决于资本的边际生产力、土地的边际生产力,他当时虽未明确提出边际生产力这个词,但首创和运用了边际分析方法。

在前驱者研究的基础上,19世纪末到20世纪初,农业经营学才形成一门独立的学科。主要开拓者是德国人艾瑞保(F·Aerebce, 1865—1942),在其代表作《农业经营学概论》(1917)一书中,把农场视为各种因素密切配合的有机体,详细地论述了农业经营的本质和部门之间的联系,并应用研究有机物的生物学方法,依据《孤立国》理论研究农业各部门配合原理,指出不能只管一个部门收益的大小,应从农场整体效益出发。这种农业经营有机体理论的主要依据是:①各种生产因素形成经营手段共同体,必须使它们按照最有利的比例结合而利用;②不同农作物和其他农业生产部门形成土地利用共同体,因为它们所需劳动量的季节性不同,必须使其合理地组合起来;③不同生产部门结合经营能够

减少自然风险和市场风险。艾瑞保在此书中还论述了农产品价格、生产资料价格的变动，对于土地利用、农业种类比例、作物种植比例、休闲地种类及其面积、作物收获方式、农产品贮藏，以及畜禽饲养方式和工艺副业等方面的影响，说明农业经营必须考虑市场因素，这是他在农业经营学说领域内另一个重要的功绩。

与艾瑞保同时代的德国人布林克曼（Theodore Brinkmann，1877—1951）著有《农业经营经济学》于1914年出版。重点阐述农业生产集约度等级、农业经营制度和农业配置问题，认为在商品经济条件下，农业经营的目的在于最大的持久收益，故农业经营者要根据农场的交通位置、自然状况、国民经济发展程度和自己的资本、才干等因素，确定农业生产集约度达到适当的程度；作者还认为，经营制度是由结合力量和分化力量相互对抗而形成的。结合力量把各经营部门联合起来，成为土地利用共同体、农产品加工共同体和经营手段共同体，土地利用部门与农产品加工部门及工艺副业部门的配合是影响农业经营收益的一个重要因素；分化力量是各种经营部门形成的竞争力，按照它们的相对的力量强度，有利于扩大一种或几种经营部门。上述两种力量的均衡，才能取得最理想的经营结果。

在美国，农场管理学的研究始于本世纪初，在研究方法上取得了很大的进展。1902年赫兹（W·M·Hays）曾采用农家访问法，依据农场生产费用资料进行研究。1902—1907年农学家韩德（T·F·Hunt，1862—1927）采用个案法（Case method）研究农场管理，曾拟定出五年经营规划。以后斯皮尔曼（W·J·Spillman，1863—1931）曾在“模范农场”作典型农场调查，对农场组织与管理问题进行了系统的研究，1912年写出《何谓农场管理》一书。华伦（G·F·Warren，1874—1938）对同一地区中一定数量的农场进行调查，从不同规模和经营方式上探索出效益大小情况。1913年出版《农场管理》一书发行极广。与此同时泰罗（H·C·Taylor）对农场组织与管理研究采用“统计分析方法”，具