



全国高等农业院校教材

**农村企业
经营管理学**

农业出版社

● 曾金星 主编

● 农村金融等专业用



(京)新登字060号

全国高等农业院校教材
农村企业经营管理学
曾金星 主编

• • •
责任编辑 姚 红

农业出版社出版 (北京市朝阳区农展馆北路2号)
新华书店北京发行所发行 通县曙光印刷厂印刷

850×1168 mm 32 开本 9.375 印张 219千字

1992年5月第1版 1992年5月北京第1次印刷

印数 1—2,000 册 定价 2.95 元

ISBN 7-109-02184-X/F·150

前 言

本教材经全国高等农业院校教材指导委员会农经学科组讨论通过，指导委员会审定，列为“七五”计划编写出版的指导性基本教材。在编写中尽力贯彻国家教委、农业部有关加强高等学校教材建设的指示精神，紧密联系我国农村经济向着多形式、多产业、专业化、商品化方向发展的改革成果，理论与实际相结合，力求适应当前教学和农村经济管理的需要。在取材上，虽注意把党和国家有关指导农村企业经营活动的方针、政策、法令规定精神，以及普遍的经验吸收到教材中来，但由于我国地域辽阔，呈多层次的生产力发展水平，加上农村企业发展历史短，且处于改革之中，形式和产业多样，规模悬殊，具体经营管理方式也有所差异，教材难以一一容纳，尚需在组织教学过程中结合具体情况加以补充。

参加本教材编写的有：福建农学院曾金星(第3、6、7、9、15、17、20、21章)、卓克涵(第10、12、13、16、19章)、刘述龙(第14、18章)，江西行政学院农经系梁崇珠(第1、5、11、22、23、24章)，杜祖鹏(第4章)，浙江农业大学吕子秀(第8、9章)，江西农业大学叶国灿(第2章)。由曾金星、卓克涵、梁崇珠三位主副编于1989年8月在福州集体讨论修改，分工编审，并由主编曾金星编纂定稿。

本教材在原由曾金星、卓克涵、梁崇珠主编，刘述龙、吕子秀、杜祖鹏、胡传玲、叶国灿、张宝珠、柯锡星等老师合作编写的《农村企业经营管理学》教材的基础上，参考和引用了公开发表的有关著作，吸收了有关学者的研究成果，得到全国高等农业院

校教材指导委员会农经学科组的领导和专家的指导。厦门大学经济系许经勇教授为本书审稿，提出了宝贵的意见，借此一并致谢。由于我们水平有限，缺点错误在所难免，恳请读者批评指正。

编 者

1990年元月于福州

目 录

第一篇 导 论 篇

第一章 农村企业的经营与管理	1
第一节 农村企业与社会责任	1
第二节 企业的经营与管理	5
第三节 农村企业经营管理的特点	10
第二章 经营管理的基本原理、原则和方法	13
第一节 经营管理的基本原理	13
第二节 经营管理的基本原则	24
第三节 经营管理的基本方法	28
第三章 农村企业的管理体制	31
第一节 企业管理体制的概念和权责关系	31
第二节 企业管理机构的设置	34
第三节 农村企业的领导体制	39
第四章 农村企业的领导	43
第一节 领导和领导职能	43
第二节 领导者的素养	47
第三节 领导艺术	51
第五章 经济责任制	55
第一节 经济责任制及其原则	55
第二节 承包经营责任制的内容和形式	59
第三节 经济责任制的完善	63

第二篇 经 营 篇

第六章 经营预测	66
第一节 市场调查	66

第二节 经营预测的分类和程序.....	69
第三节 经营预测的方法.....	72
第七章 经营决策	77
第一节 农村企业经营决策的内容和分类.....	77
第二节 经营决策的程序.....	80
第三节 经营决策的方法.....	82
第八章 经营计划	89
第一节 经营计划的意义和任务.....	89
第二节 经营计划的种类和内容.....	91
第三节 经营计划的编制与实施.....	95
第九章 经济合同	99
第一节 经济合同的概念及其作用.....	99
第二节 经济合同的内容、签订和变更.....	104
第三节 加强经济合同管理.....	107
第十章 产品开发和销售策略	110
第一节 新产品开发.....	110
第二节 市场基础和产品销售的原则.....	115
第三节 产品进入市场和竞争策略.....	118

第三篇 管理篇

第十一章 信息管理.....	122
第一节 信息及其特性.....	122
第二节 信息来源和运转.....	124
第三节 经济信息的管理.....	128
第十二章 科技管理	132
第一节 科技和科技管理的作用.....	132
第二节 科技研究与技术引进.....	134
第三节 科技的推广应用.....	138

第十三章	质量管理	142
第一节	质量的含义	142
第二节	全面质量管理	144
第三节	质量管理的方法	149
第十四章	劳动管理	156
第一节	企业职工招聘、组合与培训	156
第二节	劳动力的合理使用	159
第三节	劳动报酬与劳动保护	164
第十五章	设备管理	167
第一节	机器设备的选择和评价	168
第二节	设备的使用、维护和修理	170
第三节	设备的改造和更新	176
第十六章	物资管理	179
第一节	物资的分类和定额	179
第二节	物资库存决策	183
第三节	物资的供应、保管和使用	188
第十七章	财务管理和成本管理	192
第一节	财务管理	192
第二节	成本管理	200
第三节	量、本、利分析原理和运用	205

第四篇 生产、服务篇

第十八章	农业企业的生产组织与管理	209
第一节	土地利用与管理	209
第二节	农业企业生产部门结构	213
第三节	农业生产计划与管理	217
第十九章	农村工业企业的生产组织与管理	220
第一节	农村工业和工业生产计划	220

第二节 农村工业生产过程的组织与调度·····	223
第三节 农村工业污染的控制·····	231
第二十章 农村建筑企业的组织与管理 ·····	233
第一节 建筑业及其计划指标·····	233
第二节 建筑工程的投标·····	235
第三节 施工管理·····	239
第二十一章 农村运输企业的组织与管理 ·····	245
第一节 运输业的特点和任务·····	245
第二节 运输计划的编制·····	247
第三节 运输业务的组织·····	251
第二十二章 农村商业、服务企业的组织与管理 ·····	257
第一节 农村商业及其特点·····	257
第二节 农村商业企业的业务管理·····	260
第三节 农村服务企业的管理·····	263

第五篇 效益篇

第二十三章 农村企业经济活动分析 ·····	268
第一节 经济活动分析的种类和方法·····	268
第二节 资源投入和产出的分析·····	270
第三节 经营成果分析·····	275
第二十四章 农村企业诊断和效益评价 ·····	278
第一节 企业诊断的内容和方法·····	278
第二节 企业衰退的症状和原因·····	281
第三节 农村企业经济效益评价·····	283

第一篇 导论篇

第一章 农村企业的经营与管理

第一节 农村企业与社会责任

一、企业和农村企业分类

(一)企业的概念 企业是一个经济实体，它是在社会分工的条件下从事商品生产流通、建筑业、金融业和向社会提供其他服务的盈利性独立经营单位。企业是商品生产和社会分工的产物，大企业是在商品生产高度发展中形成的，它产生于资本主义社会。社会主义企业和资本主义企业之间，虽然存在着本质的区别，但从生产力角度来讲，它们之间又存在许多共性。

1.企业是从事社会经济活动的经济组织，它拥有一定的生产资料、资金、人员等，能向社会不断提供使用价值或劳务服务，并取得一定数量的利润。不直接从事生产、交换等活动的单位，只能称为事业或行政单位。社会主义的行政机关或政权组织，虽然有组织和管理经济的任务，但它主要是制定经济政策、法令和发展规划，并进行宏观控制和监督，它们并不直接从事经济活动，所以，不能算是经济组织。

2.企业实行自主经营和独立核算。作为一个经济实体的企业，必须拥有一定数量的生产或经营资金，有经营自主权，实行独立核算、自负盈亏，有权支配自己的人力、物力和财力，组织

产、供、销等经济活动。机关、学校的附属印刷厂、农场，联合企业下的工厂等非自主经营、独立核算单位，不属于企业。

3.企业要为社会提供商品生产或劳务服务。它同自给自足的劳动者或生产单位相比，具有较高的生产率。不搞商品生产的经济组织不能成为企业。

4.企业是以盈利为目标的。企业进行社会经济活动的目标是获得利润。社会主义经济是有计划的商品经济，有些企业为了国家利益和人民生活需要，允许政策性亏损，这同资本主义企业单纯追逐利润是完全不相同的。

5.企业具有“法人”地位。即可以独自享有法律规定的权利和利益，承担法律规定的义务和责任，可以在银行开户，有权与外单位签订经济合同，能够在法院起诉和应诉等。

(二)农村企业及其分类 我国农村企业包括的范围很广，它实质是农村的农业企业和迅速发展起来从事工业生产、流通、服务等经济活动的盈利性经济组织的总称。按行政管辖范围划分，凡是属于农村乡(镇)村管辖的企业，包括农民进城办的企业，都统称为农村企业；按经济形式划分，有国营企业、集体企业、户办企业、“三资”企业和联办企业五种类型；按产业划分，可以分为农业、工业、建筑业、交通运输、商业、服务业、金融企业，另外还有采掘、旅游等盈利性企业。农村企业发展很快，特别是农村工业，已经成为发展农村经济的重要支柱。

二、企业要素和企业素质

(一)企业要素 企业的基本要素包括人、财、物、任务、信息、时间等六个要素。

1.人，包括管理人员和生产工人。人是生产力诸要素中最重要、最重要的要素，企业的兴衰成败关键是人，在生产技术水平低的企

业里，较多地依靠体力劳动，而在现代化的企业里，人的科学知识、劳动技能更为重要。

2.财，指生产经营活动的资金，包括固定资金和流动资金，是企业资产的货币表现。

3.物，包括土地、建筑物、劳动工具、原材料、燃料、动力和产品等，是企业进行生产经营活动的物质基础。

4.任务，指生产任务，包括上级下达的任务、合同任务和直接投放市场的任务。企业总是围绕任务而开展一系列经营管理活动。

5.信息，包括外来信息和内部信息，它是企业的耳目，无形的财富。信息不灵，生产被动，企业很难办好。

6.时间，从商品生产和争夺市场的角度讲，在竞争激烈和市场多变的情况下，市场如同战场，争时间、抢速度非常重要，是在竞争中取胜的成功之道。

(二)企业素质 表达企业素质的方式，主要有因素论、能力论和结合论三种说法。

因素论是从静态角度，把企业分解成若干因素，如果各个因素的状态良好，符合社会主义现代化生产的要求，企业素质就好。因此，企业素质是决定企业生产经营活动能量大小的各种因素的总和。有人认为是人的素质、技术素质、管理素质的总和；有的人则根据“生产力三要素说”，把企业素质看作是劳动者素质、劳动手段素质、劳动对象素质的总和。提高企业素质就是分别提高这些因素的素质。

能力论(也有称活力说)认为，不能把企业素质看成是各种静态因素的总和，而应该从动态方面来考察。素质是一个动态性的概念，企业提高了自己的技术水平、改善了内部管理、人的自觉性和劳动热情提高了，就会在同样的物质基础上产生更大的活力或生命力。

结合论(也称统一说)认为,企业素质是一个质和量的统一,动态和静态相结合的概念。它认为企业是一个由人群和物群构成的综合体,是在一个社会系统内,按照某种关系和方式把劳动者和生产资料有机地结合起来,有效地进行生产经营活动的具有能动作用的经济实体。按结合论的理解,企业素质是指企业这个综合群体内部各种因素有机结合所形成的系统的整体特性。它指生产力诸要素的有机结合,也指企业生产力与生产关系的有机结合。其各种因素有机结合所产生的作用,集中反映在如下7个方面:

1.生存能力。即维持企业内部正常循环的能力。指能否不断地把输入转换为产品而顺利输出,加速资金循环与周转,维持简单再生产的能力。

2.反馈能力。即企业信息传递和反馈能力。指信息系统是否完善、灵敏、有效,能否及时、准确掌握和传递市场变化情况,使企业迅速作出反应和采取对策。

3.应变能力。即在市场和外界环境发生变化时的适应能力。指能否接受外界的刺激和冲击,适时地调整企业的生产经营活动,以保证计划任务的完成。

4.创新能力。即在生产技术和经营管理上能否不断革新创造,更好地满足社会需要的能力。

5.竞争能力。指在激烈多变的国内外市场竞争环境中,能否以自己高质量、多品种、低价格的产品或劳务,不断巩固和扩大自己的市场,竞争能力是企业的应变能力和创新能力的综合表现。

6.盈利能力。指能否不断开拓生产门路、开拓财路、降低物耗、降低成本,以既定的投入获取尽量多的收入,使企业不断增加盈利。

7.发展能力。指能否有足够的资金和物资,按照社会需要,

进行技术改造，扩大再生产，并在发展生产的基础上不断改善职工的生活，从人和物两方面提高企业的发展能力。

以上 7 种能力互相联系、互相依存、互相制约，是企业素质的外在表现形式和评价依据，也是提高企业素质的直接目的。

三、企业的社会责任

企业是社会的经济细胞，企业目标要和全社会的经济目标相一致。因此，应把企业目标放在全社会这个总体中去考虑。我国是社会主义国家，发展经济的目的是不断满足整个社会经常增长的物质和文化的需要，这是企业目标的基础。因此，企业的首要社会责任是不断生产市场需要的优质物质产品，并伴随物质生产过程，不断消除有害的思想意识，制造和传播社会主义的精神文明，使企业输出的物质产品和精神产品都是优质的。同时，为国家和企业自身谋取利润，否则就无法生存，更谈不上企业的发展。企业的这些社会责任，集中表现在对社会、对人民的高度负责，应具体落实在企业生产经营活动全过程中。

第二节 企业的经营与管理

一、经营与管理及其相互关系

(一)什么是经营 经营最早是营造、筹划、设计的意思。春秋时代的《诗经》中，就有“经始灵台，经之营之”之句。近代表述比较宽广，我们经常谈到的经营思想、经营方针、经营规模、经营结构、经营布局、经营方式、经营目标、经营预测、经营决策等，都是属于经营的范畴。因此，企业的经营可概括为：面向市场，充分利用企业外部的有利环境，发挥企业内部的优势，合理地确定企业的生产方向，制订战略目标和选择战略措施，以获得

尽可能好的经济效益的活动全过程。企业经营的好坏，关键是企业外部环境、企业目标和企业内部条件三者之间的协调与平衡。

在实行计划经济与市场调节相结合的管理体制下，企业为取得好的经营效果，除受国家政策和计划指导的制约外，还要在一定程度上取决于企业对外部条件的正确认识和预测，自觉适应并利用市场和价值规律的调节作用，以及在充分发挥企业内部资源和技术优势的基础上，正确制定企业的经营目标。一个企业如果经营目标上有缺陷，即使管理得很好，也无法获得较好的经济效益。因此，搞好经营，正确地确定经营方向与目标是关系到企业履行社会责任，兴败存亡的大问题。

(二)什么是管理 管理是实现经营目标的手段。最早的管理是管辖治理的意思。现代管理是运用现代管理手段对企业的资金、物资、设备进行计划组织和使用；对企业劳动者进行教育、安排和激励；对企业供、产、销等经济活动全过程进行调节和控制。因此，企业管理的职能包括下列内容：

1.计划。是管理的首要职能，是经营与管理的结合点，也是管理的起点和依据。它要通过调查研究，根据经营决策确定、实现本企业经营的各项具体计划。计划职能贯穿在企业经济活动的各个方面和全过程。

2.组织。指对人物事的有效组合，即按照计划的要求，将生产诸要素合理组织起来，使之形成一个有机的整体，使企业的人、财、物得到最合理的使用。组织职能主要体现在建立和健全管理体制，搞好组织设计，确定编制、人员、职责等方面。

3.指挥。是企业的统一安排和调度，指上级对下级、领导对被领导指导工作、布置任务、发布命令等。它是企业生产正常进行和实现企业目标的保证。为使指挥有效，要贯彻民主集中制，提高指挥艺术。

4.协调。指建立经营过程的比例性、连续性，不断消除生产经营中的不平衡、不协调的现象，以保证企业生产经营活动的顺利进行。如协调企业生产力和生产关系之间的关系，生产力要素之间的关系，各承包单位、各部门经济利益之间的关系，投入与产出，供应、生产和销售之间的关系等。

5.控制。对企业的经营目标，通过信息反馈来定期检查和监督，对偏离原定计划、原则、制度和标准的情况，及时查明原因，采取对策，进行纠正。

6.激励。是指调动企业职工的积极性。即创造良好的工作、生活环境，教育、培训，提高职工的思想、技术素质，根据职工的贡献大小，及时进行表扬和奖励等。

(三)经营与管理的关系 经营与管理是两个不同而又紧密相联系的概念，要绝对分开很困难。广义的经营包括了管理，近代的管理又包括了经营，二者经常是不可分割而又互相渗透。因此，人们往往将经营与管理统称为经营管理。但由于研究的侧重点不同，人们才将经营与管理适当分开。

“经营”研究的重点是经营原理、目标、预测、决策等。经营的目的是使企业适应环境，获得最佳经济效益，使商品的使用价值和价值达到统一。它是从战略的高度，对企业的生产方向、经

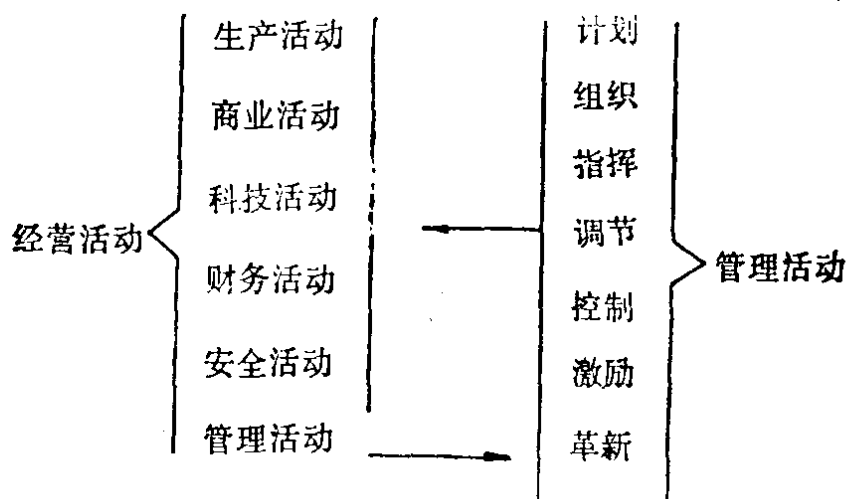


图 1—1 经营和管理的辩证统一关系

营目标等重大问题作出科学的选择和决策。

“管理”是指为实现经营目标而由共同劳动引起的那种指挥职能，因此，管理是实现经营目标的手段。管理的主体是人，只有通过人的活动才能导致物的活动，通过人与物的结合提高生产效率。从这个意义上说，管理就是充分发挥人的积极作用。

经营和管理的联系与区别，分别用图1—1、表1—1表示。

表 1—1 企业经营和管理的区别

经 营	管 理
侧重于预测与决策	侧重于指挥系统的实施
侧重于经营目标的确定	侧重于生产过程的组织
侧重于提高经济效益	侧重于提高生产工作效率
侧重于对外经济联系	侧重于企业内部经济协调

二、经营管理的双重性

经营管理的双重性是由商品生产的两重性所决定的。所谓经营管理的双重性，一方面是社会大生产过程中协作劳动本身的客观要求；另一方面是一定生产关系的体现。马克思指出：“凡是直接生产过程具有社会结合的形态，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。不过它具有两重性。”^①

马克思论述的管理两重性，正是管理的一般性与特殊性。一般性即自然属性，主要指生产力的合理组织的职能。它表现为劳动过程的普遍形态，是一切社会化大生产所必须的，就这方面说，社会主义企业与资本主义企业是一样的。它取决于生产力发展水

^① 《资本论》第三卷，人民出版社1975年版，第431页。

平和劳动社会化程度，而不取决于生产关系的性质。特殊性即社会属性，主要反映经营管理的不同目的、内容、制度和方法，这种属性决定于社会生产关系的性质，并随着生产关系的性质的变化而变化。

资本主义生产过程，一方面是创造产品的社会劳动过程，另一方面是资本增值过程，资本家把经营管理作为榨取剩余价值和镇压工人反抗的一种手段。列宁说：“资本家所关心的怎样为掠夺而管理，怎样借管理来掠夺。”^①

社会主义企业中，生产资料公有，劳动者成为企业的主人，既是劳动者，也是管理者，生产的目的是为了国家和人民的需要，管理的根本制度是民主集中制，因而由阶级对立引起的那种“监督劳动”以及作为“剥削社会劳动过程”的职能不存在了。但是，由于社会主义条件下仍然存在着商品生产和商品交换，劳动还是一种谋生手段，因而在提倡自觉劳动、自觉纪律的同时，管理仍然作为一种“监督劳动”起作用，不过这种监督是建立在共同利益的基础上，是同志式的互相监督。

三、经营管理现代化

管理的思想虽然由来已久，但成为系统的管理科学，则公认是在19世纪末到20世纪初从美国的泰罗制开始。管理科学按其发展的历史和内容划分，大体可分为四个发展阶段：

18世纪下半叶以亚当·斯密为代表的古典管理理论阶段；19世纪末以泰罗为代表的科学管理阶段；20世纪30年代左右以梅奥为代表的人际关系——行为科学阶段；从第二次世界大战结束至今，以西蒙为代表的现代管理理论阶段。经营管理现代化，是社

^① 《列宁选集》第三卷，人民出版社1972年版，第395页。