

农家经营管理读本

主编 周友兴

5.15

浙江大学出版社

农家经营管理读本

主编 周友兴

责任编辑 张颖琪

* * *

浙江大学出版社出版发行

(杭州玉古路 20 号 邮政编码 310027)

浙江大学出版社电脑排版中心排版

德清第二印刷厂印刷

* * *

850×1168 32 开 7 印张 175 千字

1998 年 6 月第 1 版 1998 年 6 月第 1 次印刷

印数 0001—4000

ISBN 7-308-02028-2/F·258 定价:10.00 元

编 委 会

顾 问:沈华祥 黄增荣 王生祥

主 任:滕孚明

副主任:周友兴

成 员:(以姓氏笔划为序)

王金樵 刘伯兴 许梦渔 朱金龙

陈福增 陈黎英 陈明楚 张元法

郑秋光 周惠军 施永千 俞乐胥

俞善文 赵成瑜 徐 虎 商正洪

屠兴招

主 编:周友兴

撰稿者:(以姓氏笔划为序)

马桂祥 王正翔 刘伯兴 郑秋光

周惠军 周友兴 滕孚明

序 言

社会主义市场经济的发展,对农民家庭经营提出了新的要求。为帮助农民适应市场经济的新形势,进一步提高经营管理水平,嵊州市农村工作办公室、嵊州市科学技术协会、嵊州市科学技术委员会组织有关专业人员编写了《农家经营管理读本》一书。这本书面向农民,紧扣实际,深入浅出地介绍了农家经营管理的基本理论和方法。既传播了农家经营管理的一般常识,又介绍了现代管理科学的内容;既有理论的阐述,又有农家致富的典型范例,具有一定的科学性、实用性、操作性和适度的超前性。既是农家百姓,尤其是农经记账户、承包大户常备的实用书,又是农村工作部门进行农民经营管理培训的理想教材,同时,也可作为农村基层干部和经济管理人员的学习参考书。

科学技术是第一生产力。农村经济的发展,很大程度上依赖于农民经营管理水平的提高。工欲善其事,必先利其器。期望广大读者能理论联系实际,学以致用,也希望这本书能对农民思想观念的转变,以及经营管理水平和经济效益的提高,实现科技兴农、勤劳致富起到一定的促进作用。

徐建华

1998年3月

目 录

第一章 经营管理概论	1
第一节 经营管理的一般概念与基本职能	1
第二节 农户经营管理的必要性	5
第三节 经营管理的基本原则与方法	6
第二章 经营项目选择与适度经营规模	11
第一节 经营项目选择	11
第二节 适度经营规模	16
第三章 资金的筹集、使用和管理	21
第一节 资金的概念与管理原则	21
第二节 资金的筹集与运用	22
第三节 固定资金与流动资金管理	32
第四节 长期投资方案选择的一般方法	40
第四章 经济信息的运用	44
第一节 经济信息概述	44
第二节 经济信息的基本要求	47
第三节 经济信息的收集与处理	48
第四节 经济信息的开发与利用	53
第五章 经营预测、决策和经营风险	57
第一节 经营预测	57
第二节 经营决策	60
第三节 经营风险的种类与预防	68

第六章 经营计划的编制与执行	71
第一节 经营计划的编制	71
第二节 经营收支计划	80
第三节 经营计划的实施与完善	83
第七章 农产品市场营销	85
第一节 农产品市场营销的概念与作用	85
第二节 农产品市场营销策略	87
第三节 农产品销售	94
第八章 农家经营记账核算	97
第一节 农家经营记账的重要性	97
第二节 经营记账核算的内容与程序	98
第三节 农家经营业务核算	100
第四节 搞好家庭经济活动分析	109
第九章 农产品成本核算与管理	111
第一节 农产品成本核算的概念与作用	111
第二节 农产品成本核算	113
第三节 农产品成本管理	122
第十章 经济合同与农业承包合同管理	125
第一节 经济合同	125
第二节 农业承包合同管理	130
第十一章 农村股份合作制	145
第一节 农村股份合作制的特性与作用	115
第二节 农村股份合作经济的组织结构	148
第三节 农村股份合作企业的实际操作	152
第十二章 农业科技学用与技术经济效益评价	156
第一节 农业科技的概念与功用	156
第二节 农业技术选择的原则	158
第三节 学用农业科技的必要性和主要方法	159

第四节 农业技术经济效果评价·····	164
附录 农家经营致富二十例·····	175
种粮为业办农场 科技叩开高产门·····	177
王立才种田有“三招”·····	179
注重良种强管理 创制名茶增效益·····	181
开荒开出个“百万富翁”·····	183
香榧飘香出山沟·····	185
种“背时”庄稼也能发财·····	186
立体种养 林畜双丰·····	187
绿色股票——绿了山富了民·····	188
种桑起步 养蚕致富·····	189
张劲松养猪建账本·····	191
咸菜缸里找出致富路·····	192
省下一件过年衣 走出一条致富路·····	194
袁坤生规模养鸡效益好·····	196
王竹青科学养兔效益高·····	197
黄清莉养蛇致富·····	199
“野鸡大王”的营销术·····	201
捕捉信息抓开发 走出山门闯市场·····	203
巧制盆景夺天工 朽木生辉成佳品·····	205
含辛茹苦搞研制 倾力拼搏创佳绩·····	206
生态一条龙 引出致富路·····	208
后记·····	209

第一章

经营管理概论

第一节 经营管理的一般概念与基本职能

在指导生产经营活动时，人们经常同时使用经营、管理、经营管理这三个词或概念。就农村合作经济组织和农户经营管理工作发展变化的情况看，经营与管理是两个独立的概念，其各自的含义是不同的，但两者的关系又是密不可分、相辅相成的。

一、经营与管理的概念与内容

经营。“经营”一词，从字面上理解：“经”就是筹划，“营”即谋求。通常说来，经营泛指对经济、文化等各项事业的经办、营谋、筹划、从事等。如我们日常生活中所说的“经营农业”、“经营商业”、“善于经营”等等。也有把经营理解为销售、买卖的意思，如“经营范围”、“经营资本”等。在现代社会中，经营是同商品经济密切联系在一起的。经营主要是生产经营单位根据国家需要、自给需要、市场需求与供应状况、价格、税收等外部环境和生产经营单位的自然资源、劳力、资金、技术、管理水平等内部条件，研究解决生产什么、生

产多少、何时生产、怎样生产,以及怎样把产品销售出去,提高市场占有率等问题,并为实现最佳的生产经营目标,拟定出组织实现的措施。这些经济活动,都属于经营的范畴。因此,经营的含义是:生产经营单位在接受政府宏观经济调控,遵守有关政策、法律、法规,适应市场经济规律的前提下,为实现生产经营目标而进行的一系列有组织的经济筹划活动。

管理。“管理”一词,从字面上讲是指管辖治理,是社会劳动或共同劳动的产物。它包括宏观经济管理和微观经济管理。农户经营管理是农村合作经济经营管理的一个主要组成部分,属于微观经济管理的范畴。为了使各个劳动者的劳动得以协调进行,以达到预期的生产经营目标,就需要管理。每一个参与集体劳动的人,在工作、劳动中都必须服从整体,因此,管理是共同劳动过程得以进行的必不可少的条件。共同劳动的规模越大,分工越细,协作越密切,技术和设备越复杂,管理就显得越重要。没有管理,任何社会化生产都不可能成为现实的生产力,更不可能成为先进的生产力。因此,管理虽然不能直接生产出物质产品,但却是决定劳动生产效率的重要因素。许许多多的实例证明,在其他条件相同时,管理水平不同,生产能力就大不相同。有效的管理,能使生产要素在数量、质量、空间、时间和方向等方面得到最佳的组合和合理的流动,使劳动者的素质得到不断提高,从而对生产力起到发展和创新的作用。所以说管理就是生产力,管理能出效益。

随着生产经营活动向广度、深度的发展,管理的含义、内容、方式也随之变化。在当前社会主义市场经济条件下,农户经营的管理,主要是指农户在生产经营过程中,依法对人力、物力、财力以及营销诸方面进行计划、组织、调节、控制等管理活动,实施科学管理,实现生产经营目标。

二、经营与管理的关系

经营管理的内容包括经营与管理两部分,但经营与管理是两个不同的范畴,两者各有侧重。其主要区别是:第一,经营的任务主要是使生产经营单位的内部条件和外部环境相适应;管理的任务则是合理组织生产经营单位内部的经济活动。第二,经营的重点是在提高生产经营单位的经营效果,管理的重点是在讲究生产效率。第三,经营是把各种生产要素作为有机的整体,追求生产经营单位总体的经济效果,管理则是从具体生产要素的合理利用出发,搞好生产经营单位的内部协调,追求经济活动各个具体的经济效果。

经营与管理虽然各有侧重,但在经济活动中是密不可分、相辅相成的。在商品经济的条件下,经营是一切经营活动的中心,是进行管理的前提。管理是决定经营成败的手段,离开了经营,管理就会无的放矢,一事无成;离开了管理,生产经营的目标就难以实现,甚至造成难以弥补的损失。因此,经营与管理是相辅相成,不能截然分开的。总之,农户生产经营活动的全过程,就是经营活动过程与管理活动过程的统一。在这个统一活动的过程中,经营指导管理,管理服从经营;经营决定管理,管理保证经营。在明确经营与管理关系的基础上,就不难把经营管理作为一个整体概念来理解了。

三、经营管理的职能

农户经营管理的职能,主要有以下几个方面:

(1)供给职能。农户在投入生产前,都需要有一个物质供应过程,包括生产资料的采购、运输、储存、保管和自给性原料的自产留用等。农业所需要的生产资料,一部分从自产的产品中提留,如种子、饲料、有机肥等;另一部分通过采购取得,如化肥、农药、燃料、配合饲料、农机具及其零配件等。由于生产社会化程度的不断提高和商品生产的发展,商品性生产资料的比重将会不断扩大,自给性

生产资料的比重则相对缩小。因此,农户经营,首先要发挥自主经营的职能作用,搞好物资的供应。

(2)生产职能。农户有经营的自主权,可以根据生产经营资源、市场信息及经济条件,进行经营决策,自主确定生产经营目标,制订生产经营计划,并组织实施。在生产经营过程中,有权根据自身的条件,合理地投入人力、物力、财力,提高投入的产出率,提高经济效益。农户的生产职能,在整个生产经营过程中,居于非常重要的地位。只有充分发挥了生产职能的作用,才能创造出使用价值和价值,才能实现交换和分配。

(3)销售职能。农产品生产出来以后,就要及时销售出去。只有及时把农产品销售出去,提高农产品的商品率,才能换取货币,才有能力重新购置生产资料,扩大再生产,也才能为工业提供原材料和为社会提供消费必需品,保证社会再生产的进行。在市场经济的条件下,农户生产的农产品,除了完成国家定购的农产品任务,其他的农产品销售,农户有权自主决定销售对象,自主选择销售渠道,自主决策销售价格。

(4)分配职能。农户经营也有一个收益分配的问题。通过收益分配,补偿和物化劳动的消耗,完成国家的税收和上缴集体的提留,以实现扩大再生产。如果生产经营的收入不能补偿生产成本而发生亏损,或者不能正确处理国家、集体、个人三者的利益关系,就会难以维持简单再生产,甚至造成经营过程的中断。所以,农户要重视发挥收益分配职能的作用,保证集体和农户经营的顺利进行。

(5)自我服务职能。在合作经济双层经营体制下,农户经营是基础,集体经营是为其服务的。农户经营能办的事,由农户自己办,农户经营办不了、办不好的事,则根据其经营的要求,由集体统一经营为农户提供生产经营服务,包括改善生产条件和经营环境,产前、产中、产后的一系列服务。因此,在生产服务中,既要发挥统一经营服务的优越性,又要发挥农户经营自我服务的积极性。只有发

挥了农户经营自我服务的职能作用,才能有效地提高农民组织起来进入市场的功能。

第二节 农户经营管理的必要性

农村实行联产承包责任制后,家庭经营成了统分结合的双层经营体制中的一个基本层次,农户也成为一个个独立的经济核算单位。这种多层经营、多层核算的经营体制,决定了经营管理的多层次。加强农户这一基础层次的经营管理尤显迫切,它的根本目的是为了提高农户经营的经济效益。具体来说,加强农户的经营管理,是由于以下三方面的需要:

一是改善农户自身生产经营的需要。农户经营是以市场为导向,商品生产为重点,获取最佳效益为目的的家庭经济。农户要改善和优化经营,把各种生产要素合理地组织起来,不断提高生产经营的水平,实现从经验型向科学化管理的转变,最终获取最好的经济效益,必须强化经营管理工作。

二是增强农户适应市场经济发展能力的需要。在市场经济形势下,农户不仅要搞好生产,而且要善于搞好流通。也就是要根据市场需求去组织生产,做到适销对路,把产品变成商品,实现商品的市场化、社会化、价值化。在此期间,无论是组织生产,还是搞活流通,都有许多事情要精心筹划、谋算和决定,都要妥善安排、有效组织和协调。例如,加强经济核算,采用先进技术,掌握市场信息,生产价廉质优的适销产品,提高市场的竞争能力和应变能力,都必须从加强经营管理着手。

三是提高农户家庭经营的经济效益的需要。要使农户以较少的投入,获得最多的产出,争取最佳的经济效益,关键是要搞好经营管理。

实践证明,农户的经营管理搞得好不好,家庭经营的经济效益大不一样。比如有的农户合理选择家庭经营的模式,如链式经营(良性的循环利用)、多次增值经营(多次利用,多次增值)、综合经营(提高农产品的经济价值)、劳动集约经营(采取多投劳力,降低物质成本,提高土地生产率和劳动生产率)、开发性经营(利用闲置的资源)、立体经营(利用空间发展多层结构的农、林、牧、渔业)、规模经营(确定适度的规模,合理配置生产要素,产生规模效应)等等,既提高了家庭经济效益,又增加了社会财富,改善了生态环境,实现了经济效益、社会效益和生态效益的统一。相反,有的农户不重视或不善于经营管理,在生产经营中,不考虑经济效益,不考虑市场需求,也不考虑家庭条件,贪大求多,盲目发展,结果事倍功半,甚至成了“镜花水月”。如前几年,有的养鸭户,原来没有养鸭经验,但致富心切,一下子买进好几千只雏鸭,想争个万元户,但劳力不足,饲料缺乏,管理不善,养到中途一场疫病,几乎死光,落得个负债万元户。有的农户,不注意市场信息,没有自己的决策,看到人家今年经营某项生产获利较多,第二年他就跟着搞这项生产,等到产品出来了,市场需求已起变化,结果,不是价格低,就是卖不了,连本钱都蚀掉了。

类似上面这样的事例,在实际生活中是很多的。他们的经验也好,教训也罢,都说明了一个重要的问题,即农户要谋求最佳的经济效益,一定要加强和改善经营管理工作。

第三节 经营管理的基本原则与方法

一、经营管理的基本原则

农户经营是目前农村合作经济组织中最主要、最普遍的生产

经营的组织形式。经营管理活动要从社区合作经济组织管理的性质、任务和特点出发,适应社会主义市场经济的状况和农业、农村经济发展的要求来进行。在农村社会主义市场经济日益发展的前提下,农户经营管理都应遵循以下几条基本原则:

(1)宏观管理与合作经济组织和农户的自主管理相结合,以自主管理为主的原则。在社会主义市场经济条件下,农户家庭的商品生产要和社会需求衔接起来,必须接受国家的宏观管理指导,自觉按照自然规律和经济规律办事,如果失去了国家的宏观管理与指导,就会迷失经济发展的方向,就会损害国家的全局利益和农民的长远利益。家庭经济既然是商品经济,就必然与市场相联系。合作经济组织与农户的生产经营必须面向市场,以社会的需求为中心,按经济规律办事,在国家规定范围内,有权研究决定自己的生产经营目标 and 产品营销方向;有权制定产品价格,参与市场竞争;有权选择和决策经营管理的模式和各种科学管理的办法,充分体现以自主管理为主的原则。

(2)民主管理的原则。合作经济组织内部要讲究民主管理,农户经营管理同样也要体现民主管理的原则。要根据村合作经济的集体所有权与家庭经营权分离的程度,实行分层决策与管理,以充分发挥两个经营管理层次的主动性与积极性。在家庭经营中,户主应该充分发扬民主,倾听家庭成员的意见和建议。通过民主商议,决策家庭经营管理中的一些重大问题,以充分调动家庭中每个成员的积极性,群策群力,最佳地实现生产经营目标。

(3)效益原则。农户经营和其他生产经营单位一样,搞好经营管理的目的是为了提高经济效益。因此,在采取任何经营管理的办法或措施时,都要评价其直接的或间接的效率、效益状况,从不同方案的比较中,筛选出最佳的方案,以便取得最佳的经济效益。这就是效益原则。在贯彻效益原则时,要注意解决好以下几个统一:一是经济效益、社会效益、生态效益的统一。特别是在农业生产中,

在追求经济效益的同时,必须努力生产社会需要的主要农产品,必须保护生态环境。二是技术效果与经济效益的统一。技术效果是指某技术应用于生产经营所能达到技术要求的程度。技术效果是取得经济效益的基础,而经济效益是技术效果的目的。因此,在采用先进技术时,必须考虑技术效果与经济效益的有机结合。三是眼前效益与长远效益的统一。在生产经营中所采用的各种不同的措施,有效期长短是不尽一致的。一般地说,眼前效益容易引人关注,长远效益则往往被人们所忽视。如有的农户在生产上采取短期行为,重用地、轻养地,使土地肥力不断下降,影响稳产、高产;有的甚至污染环境,严重影响社会效益和生态效益。因此,必须把眼前效益与长远效益结合起来考虑。四是局部效益与整体效益的统一。局部效益与整体效益的统一,也是微观经济效益与宏观经济效益的统一。整体或宏观的经济效益是指全社会的、总体的、大范围内的经济效益。局部或微观的经济效益是指区域性的、部分的、一个生产经营单位的经济效益。总的来看,局部经济效益与整体经济效益是统一的。然而在生产实践中,有时两者之间会出现矛盾。这就要统筹兼顾,妥善处理,使两个方面有机地结合起来。五是产值增长与经济效益的统一。产值增长是农村经济发展的一个重要指标,但是经济效益不高的产值,其增长速度是不会持久的。在经济发展过程中,产值增长速度与经济效益提高出现矛盾时,速度应服从效益的要求,应该始终把速度建立在效益的基础上。此外,还要注意解决综合效益与个别效益的统一。例如,综合经济效益与专业经济效益、系列化生产经营效益与单一生产经营效益、综合技术经济效益与单一技术经济效益等问题都必须统一考虑。

(4)兼顾国家、集体和个人三者利益的原则。农户在生产经营活动中,要正确处理好生产过程中生产、分配、交换和消费等方面的关系,而这些又是同国家、集体、承包单位和个人密切联系在一起的。正确处理这些关系的实质是正确处理他们之间的物质利益

关系。承包农户向国家交纳税金、提供农副产品是应尽的义务,也是对国家经济建设的贡献。承包农户向村经济合作社上缴提留,是为了进一步发展壮大集体经济。集体经济壮大了,农户的生产经营就会得到村级集体经济组织的更好服务,生产发展了,增加收益就有了物质基础。因此,在收益分配的问题上,必须兼顾国家、集体和个人三者的利益,只顾一头,是不利于社会主义经济的发展的。

(5)实行经济核算的原则。农户要取得预期的经济效益,一定要实行经济核算。现在,不少农户的各项生产收支和家庭经济往来全无记载,有的甚至连自己经营的生产是亏是盈都心中无数。这种情况不改变,就谈不上提高经济效益。只有搞好家庭经济核算,对生产经营过程中的人力、物力、财力消耗和经营成果,进行记录、计算和分析,才能为改善经营管理和提高经济效益提供依据和途径。

二、农户经营管理的主要方法

农户经营管理,不仅要坚持正确的原则,而且还要在原则的指导下,运用多种有效的方法,保证生产经营活动有效地朝着按市场的需求所确定的目标运行。一般采取以下几种方法:

一是经济的方法。这种方法的实质是以价值法则为基础,强调按照社会主义物质利益原则进行管理的方法。这是在市场经济条件下搞好经营管理的基本方法。村经济合作社已广泛应用这种方法。如集体与农户签订和履行各业承包合同,实行联产承包责任制;承包农户的收益分配按照完成国家、上缴提留、余下都是自己的政策;承包农户在遵守国家政策、法令和接受村经济合作社的指导下开展生产经营活动的过程中,可优先得到社会化服务、以工补农,以及产品价格、信贷资金、农用物资供应等优惠政策的享受等等。要通过多种经济方法,调动农户经营的积极性,加强经营指导,促进农业生产和商品经济的发展。当然,经济的方法,只有同其他方法结合起来,管理的效果才能更为显著。

二是法规的方法。它是运用国家各种经济法律、行政法规来调整和处理生产经营活动中各方面经济关系的方法。如《中华人民共和国农业法》规定了保障农业基础地位的一系列重大原则,具体确定了对农业和农民的保护政策,从而,为农户经营管理提供了法律保证。同时,村经济合作社要按照国家有关经济法律、法规和政策,制订必要的村社内部的规章制度,做到依法依章管理,使传统的计划管理迅速地转变为现代的管理,以适应市场经济的发展。

三是行政的方法。它是靠行政权威对某一经济活动或某个经济问题进行直接指挥、干预和处理的方法。这是开展生产经营活动所必需的。例如,对在生产经营活动中破坏山林等自然资源;不接受国家计划指导,随意抛荒耕地;不遵守国家的法律、法规,制造和销售劣质产品等不正当行为,就要采取行政干预,及时加以处理,保障农户经营健康进行。

四是试验示范的方法。农户经营管理,内容广泛,同时千家万户的情况不同,条件各异,不可能以一个模式、一种办法推而行之。因此,对农户无论在经营指导,还是改进其内部的管理时,各级农业经营管理工作主管部门或村社都应采取试验示范的方法。通过示范,教育农民,提高在社会主义市场经济条件下搞好经营管理的认识。同时,学会操作,提高科学管理的水平。