



农业 企业 经营管理学

李俊德 编著

四川科学技术出版社

农业企业经营管理学

西南农业大学农经系 刘俊德 编著

四川科学技术出版社

一九八七年·成都

责任编辑：杨旭

封面设计：袁政

版面设计：金平

ISBN 7-5364-0141-3/F·28

农业企业经营管理学

西南农业大学农经系

李俊德 编著

出版：四川科学技术出版社

印刷：成都印刷一厂

发行：四川省新华书店

开本：787×1092毫米 1/32

印张：11.6 插页：1

字数：243千字

印数：1—5,716

版次：1987年7月第一版

印次：1987年7月第一次印刷

书号：4298·89

定价：2.55元

前 言

党的十一届三中全会以来，我国农村经济体制改革取得了巨大成就，农业生产已蓬勃发展起来，显示了我国社会主义农业的强大活力，农村经济开始向专业化、商品化、现代化转变。农村实行联产承包责任制后，出现了多样化、多层次的合作经济单位，而家庭经济已成为一个主要层次。经营方式的重大变化，使经营管理的各个方面——工作对象、工作内容、工作方式等都发生了重大变化。原来建立在自给半自给传统农业基础上的，以政社合一、三级所有、队为基础的生产队的“四大管理”加分配，已不适应多样化的经营方式和商品生产发展的需要。这就需要研讨经营管理所面临的新情况、新问题，尤其需要加强对企业经营、流通领域、定量分析、现代化科学管理等方面的问题的研究，才有利于提高农业企业经营管理水平、提高经济效益，促进我国农业现代化的发展。因此，本书侧重编写了企业经营、经营信息、经营预测、经营决策、经营计划、产品销售管理、成本管理、农经服务公司、经济活动分析等问题。并注意在分析这些问题时，适当应用了经济数学方法把定性分析与定量分析结合起来。本书在一年多的教学实践中，吸收了许多同志的宝贵意见，这次正式出版，作了适当修改。

为了提高我国农业企业经营管理水平，为了尽快实现我国农业的现代化，有必要与从事农业战线的老师们、同学们、同志们一道来共同从理论与实践相结合上来积极研讨改善农业企业经营管理的問題。为此，编写了这本《农业企业经营管理学》，献给有志于从事这项科学实践的广大农村和农业企业经营管理工作者。

当前，我国农村、农业企业经营管理面临着许多新课题有待进一步探索和实践。本书的编写限于水平，书中缺点或错误在所难免，恳请读者批评指正。

在本书的编写过程中采撷了一些前人和时贤的成果，借以充实内容。在此，特表致谢。

编 者 于西南农业大学农经系
一九八六年二月

目 录

第一章 农业企业经营管理概论	1
第一节 社会主义农业企业经营管理的概念和性质.....	1
第二节 农业企业经营管理的对象、任务和方法.....	6
第三节 国外农业企业经营管理科学的发展状况.....	9
第二章 农业企业的管理体制	17
第一节 建立企业管理体制的意义和原则.....	17
第二节 不同所有制类型的企业管理体制的特点.....	19
第三节 企业管理体制的改革.....	27
第三章 农业企业的经营	32
第一节 经营管理的发展趋势.....	32
第二节 农业企业的经营思想.....	40
第三节 经营的内容、要素和经营过程.....	46
第四章 经营信息	52
第一节 信息的概念和特征.....	52
第二节 经营信息的必要性和作用.....	55
第三节 经济信息的种类和内容.....	58

第四节	经营信息的处理	60
第五节	信息系统	62
第六节	农村经济信息的开发与应用	65
第五章	经营预测	73
第一节	经营预测的概念和作用	73
第二节	经济预测的种类和内容	76
第三节	预测的一般程序和原则	79
第四节	预测方法	81
第六章	经营决策	93
第一节	决策的概念和内容	93
第二节	决策的特点和合理性原则	98
第三节	决策的过程和步骤	103
第四节	决策的方法	107
第七章	农业企业的经营方针	121
第一节	一业为主,多种经营的客观依据	121
第二节	农业企业部门的设置	125
第三节	部门结构的经济评价	139
第八章	农业企业经营计划	144
第一节	经营计划的必要性和任务	144
第二节	经营计划的种类和内容	147
第三节	经营计划的编制	153
第四节	计划的落实与控制	158
第九章	农业企业的合同制	162
第一节	合同的种类与作用	162
第二节	合同的签订与履行	165
第三节	合同的变更、解除与追究违约责任	170

第四节	解决合同纠纷，搞好合同管理	173
第十章	劳动管理	178
第一节	农业企业劳动组织	178
第二节	劳动定额	187
第三节	生产责任制	192
第十一章	农业企业农机具管理	202
第一节	农机具管理的特点和要求	202
第二节	农机具的选型配套	205
第三节	农机具的合理使用	210
第四节	农机具的技术维护	215
第十二章	物资与财务管理	217
第一节	物资的供应和管理	217
第二节	财务管理	233
第十三章	成本管理	243
第一节	农产品成本及其作用	243
第二节	成本管理的要求和内容	251
第三节	变动成本分析法	269
第十四章	销售管理	294
第一节	销售管理的意义和任务	294
第二节	产品寿命周期原理及其在企业经营上 的应用	296
第三节	市场调查和销售预测	306
第四节	销售决策、销售渠道和销售业务	312
第十五章	农业经营管理服务公司	324
第一节	农业经营管理服务公司产生的客观必 然性	324

第二节	农经服务公司的性质和作用·····	327
第三节	农经服务公司的任务和组织机构·····	334
第四节	农经服务公司的服务内容和内部管理·····	337
第十六章	经济活动分析 ·····	341
第一节	经济活动分析的内容和方法·····	341
第二节	生产计划完成情况的分析·····	349
第三节	生产要素利用情况的分析·····	352
第四节	生产经营成果的分析·····	356

第一章 农业企业经营管理概论

第一节 社会主义农业企业经营管理的 概念和性质

一、农业企业经营管理的概念

社会主义农业企业经营管理学是一门科学。任何科学理论都是实践经验的总结和概括。理论依赖实践，受实践检验，又指导实践并在实践中得到发展。社会主义农业企业经营管理学是在总结我国社会主义农业企业建设经验的基础上发展起来的。因此在学习研究这门科学时，首先就得研究农业企业、农业企业经营管理以及经营管理性质、职能等问题。

所谓企业是国民经济中的一个“细胞”。社会主义农业企业是构成社会主义农业体系的“细胞”。它是以产品生产为特征，拥有一定数量的劳动者和生产资料、享有生产经营的自主权、实行独立核算、计算盈亏、讲求经济效益，在法律上具有“法人”地位，从事农业生产为主或为农业产前、产后服务的基本经济单位。

我国在社会主义农业发展的历史过程中，先后产生过许多不同形式的农业组织。1957年以前主要有国营农牧场、国营农业机器拖拉机站、农业生产合作社。1958年以后在农业生产合作社的基础上又组成农村人民公社，并实行了政社合一，公社、生产大队和生产队三级所有，以生产队为基本核算单位的体制，成了具有三级所有制层次的企业。同时，还出现了社营农业机器拖拉机站和其他社队企业。

党的十一届三中全会以来，实行了家庭联产承包责任制，促进了农村经济体制的改革，农业企业出现了多种组织形式、多种经济成分和多种经营层次。目前主要有：国营农牧场及其所属的家庭承包农牧场、农工商联合企业、各种地区性合作经济组织、乡镇企业、新的经济联合体，为农业生产和产前、产后服务的公司（站），以及家庭承包专业户等。这些都应是本门科学研究的客体。

上述农业企业是农业从自给性生产向较大规模商品性生产发展的产物。随着农业现代化的进展，农业中新的科学成果和技术装备的大量采用，农业生产必然加速向专业化、社会化、商品化的方向发展，这就必须重视和加强农业企业的经营管理，努力提高经营管理水平，才能适应形势发展的需要。

马克思曾经指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。一旦从属于资本的劳动成为协作劳动，这种管理、监督和调节的职能就成为资本

的职能。这种管理的职能作为资本的特殊职能取得了特殊的性质。”（《资本论》第一卷，第367—368页）

这里所说的指挥，或者管理、监督和调节就是指对大规模生产的经营管理。社会主义农业企业同其他较大规模的生产一样，也需要这种经营管理，才能把企业办好。

社会主义农业企业的经营管理及其职能就是要根据客观经济规律和自然规律的要求，对企业的整个生产经营活动进行决策、计划、组织、指挥、控制和协调，使生产、供应、销售各个环节相互衔接、密切配合，使人力、物力、财力合理结合，充分利用，以便提高经济效益，实现企业的任务和目标。经营管理包括了相互联系、密切不可分的经营和管理这两个组成部分。但是两者又各有不同的侧重和区别。

经营是根据企业的外部条件和内部优势确定企业的经营目标和发展方向以及实现目标的经济活动过程。因而它侧重于产前、产后的供应、销售活动的组织，处理企业的外部关系；进行预测、决策和计划。主要解决企业的经营目标、生产方向等根本问题；对企业所拥有的人力、物力、财力和自然资源等生产要素进行合理分配和组合，确定合理的生产结构和规模等。经营的重点是讲究效果。

管理是为实现企业经营总目标，对企业的供、产、销等经济活动中人、财、物进行计划、组织、协调、控制、核算等工作的总称。因而它侧重于生产过程的组织，协调企业的内部关系；组织指挥行动、解决如何实现目标，怎样生产等问题；对生产要素利用和消耗的监督、控制和考核，充分发挥他们的作用。管理的重点是提高效率。

二、农业企业经营管理的性质

农业企业要搞好经营管理，必须了解企业经营管理的性质。按照马克思、列宁等革命导师的分析，都认为企业管理是具有二重性的。这就是：一方面，它是合理组织生产力，进行社会化生产的客观要求，这是它的自然属性或一般属性；另一方面，它又是社会生产关系的体现，是为维护生产关系服务的，这是它的社会属性或阶级属性。

从自然属性来看，由于社会化大生产必须有人来指挥和调节，经营管理的产生是社会分工发展的结果，随着社会生产力发展出现分工协作的社会化生产时，社会经济联系日益广泛，为了合理组织生产经营活动、协调各方面的关系，就需要有经营管理。从这一方面来看，经营管理是与社会生产力的发展密切联系的，是属于合理组织生产力的问题，它不因社会制度的不同而有所差异。正如马克思指出：“这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。”

（《资本论》第三卷，人民出版社1957年版，第431页）这一性质，称为经营管理的一般属性，亦即自然属性。

从社会属性来看，经营管理总是由占有生产资料的阶级来实现并为这个阶级的利益服务。所以，它又体现一定的生产关系。社会生产关系不同，经营管理的性质也不同。在资本主义制度下，资本家把企业经营管理权作为榨取剩余价值和镇压工人反抗的一种手段。列宁指出：“资本家所关心的是怎样为掠夺而管理，怎样借管理来掠夺。”（《列宁选集》第三卷，第395页）所以资本主义的企业经营管理，在性质上是和劳动者相对立的，方法上是专制的。它是资本主义企业经营管理的社会属性的体现。资本主义企业管理

的二重性是由生产过程具有两重性所决定的。资本主义生产过程，一方面是制造产品的社会劳动过程；另一方面是资本的增殖过程。

在社会主义制度下，由于建立了生产资料的社会主义公有制，企业经营管理权力是掌握在工人阶级和劳动人民手中，经营管理的目的是为了发展社会生产，不断满足人民日益增长的物质文化生活需要。管理的方法是民主的，在性质上发生了根本的变化。马克思所说的由阶级对立引起的某种“监督劳动”以及作为“剥削社会劳动过程”的职能不存在了。只是由于在社会主义条件下，旧的习惯势力和剥削思想意识还会在企业经营管理过程中反映出来；同时劳动毕竟还没有成为人们生活的第一需要，仍是一种谋生手段。因此，在提倡自觉遵守劳动纪律的同时，管理仍然具有一种监督劳动的职能。不过这种监督应该是同志式的、群众性的监督是完善生产关系的相互监督。这是社会主义企业经营管理的社会属性的体现。

由此可见，企业经营管理的社会属性决定于社会生产关系的性质。经营管理中关于维护生产关系的原则、制度和办法，都只适应某种生产关系的需要，为实现特定的生产目的服务，并不是各种生产方式都适用的。

企业经营管理所具有的这种二重性，是根源于生产过程是生产力和生产关系的统一体。要保证生产过程的正常进行，就必然要求一方面要合理组织生产力，一方面要维护和巩固生产关系。经营管理要实现这两方面的要求，从而形成了它的自然属性和社会属性。

正确认识企业管理二重性的原理，有助于我们分清

社会主义企业经营管理与资本主义企业经营管理的共性和特性，既可历史地总结我国企业经营管理经验，又可积极学习和借鉴外国一切有用的，合理组织生产力，促进生产发展，提高经济效益的经营管理经验，有助于在经营管理工作既重视企业内部生产力要素的合理组织和管理，又重视协调生产过程中人们的相互关系，以及企业外部、企业与企业之间、企业与国家之间的经济关系，把企业经营管理提高到一个新的水平，以适应实现农业现代化的客观要求。

第二节 农业企业经营管理学的研究对象、任务和方法

一、社会主义农业企业经营管理学研究对象、任务

社会主义农业企业经营管理学是适应社会主义农业企业建设的需要而形成的一门科学。它所研究的是社会主义农业企业发展和经营管理的规律性。根据企业经营管理的性质和职能，经营管理活动涉及的范围内容十分广泛，大致包括有：农业企业生产资料所有权、使用权和经营管理的自主权，以及同这些权力有关的经营形式、管理体制和发展方向等；农业企业经营预测、决策、经营计划、经营项目的选择与组合；农业企业劳动力、土地、农机具以及其他生产资料的合理组织和利用；农业企业的资金筹集、运用、成本核算、产品销售、企业收入和利润分配、经济效果评价等问题；农业企业贯彻执行国家政策、法令，建立健全规章制度等问题。

以上这些内容，既涉及生产力方面的问题，又涉及生产

关系方面的问题，还有上层建筑方面的问题，这三方面相互联系、相互交织，构成农业企业经营管理的总体。因此，社会主义农业企业经营管理的研究对象可以表述为：研究社会主义农业企业在生产、分配、交换、消费等经营活动中，按照客观规律的要求，合理组织生产力，不断完善生产关系，适时调整上层建筑，促进农业生产力的迅速发展和农民思想文化水平的不断提高，以适应四化建设的需要。

在农业企业的生产经营活动中，生产力的诸要素——劳动力、劳动资料和劳动对象等是不能孤立发挥作用的，必须合理地组织起来，才能形成现实的生产力。社会主义农业企业经营管理学就是要根据生产力发展的规律，研究生产力要素的合理组织问题。

在农业企业的生产经营活动中，不仅有人与物的关系，还有人与人之间相互结成的复杂的生产关系，只有正确处理这些生产关系，才能调动各方面的积极性，增强企业的活力，促进生产发展，取得良好的经济效益。社会主义农业企业经营管理学就是要根据生产关系运动的规律，研究农业企业内部和外部的各种关系并不断完善的问题，以适应生产力发展的要求。

在研究农业企业生产力和生产关系诸经济规律的同时，必然涉及到上层建筑方面的问题。为了适应生产力和生产关系的发展，还要研究如何适时调整上层建筑的问题。

农业企业经营管理的任务是同它的研究对象以及企业经营管理的目的相联系的，一致的。社会主义农业企业经营管理的目的，一方面是要在国家计划指导下，树立正确的经营观念、经营方针，采取有效的经营管理措施，以一定数

量的物质资源和劳动消耗生产出既多又好的农产品，以满足人民物质文化生活的需要，取得最大的经济效益。另一方面，在组织物质产品生产改变小农经济为现代化农业，使广大农民的生活富裕起来的同时，还要把农民的思想政治觉悟和文化技术程度提高到同社会主义现代化农业相适应的水平，使农村的物质文明和精神文明都得到高度的发展。

社会主义农业企业经营管理两方面的目的决定了社会主义农业企业经营管理的学双重任务。一重任务是：研究在社会主义农业企业建设过程中，对经营管理的实践经验进行科学的理论概括，并学习和借鉴国内外企业经营管理的先进经验和科学方法，探索和揭示社会主义农业企业经营管理的规律，用来指导社会主义农业企业经营管理的实践，以适应农业发展的需要；另一重任务是：结合社会主义农业企业经营管理的实践和理论的研究，加强对农民的思想政治教育和科学文化教育，建设精神文明，提高农民的思想政治觉悟和文化技术水平。

二、社会主义农业经营管理学的研究方法

学习和研究农业企业经营管理学，必须要有明确的指导思想正确的方法。这门科学是以马列主义、毛泽东思想为指导，根本的方法是唯物辩证法。为此，在我们学习和研究中，必须从客观实际出发，实事求是，而不能以主观想象作为认识的出发点，将主观的东西强加于客观实际。我们所研究的农业企业经营管理问题是存在于人们的意识之外而又是一个充满着矛盾的不断变化发展的过程，只是用唯物辩证法才能透过复杂的现象深入它的本质，揭示出企业经营管理的规律性；否则，就会犯主观唯心主义的错误，给经营管理工