



國營農場管理

那吉莫夫 著

財政經濟出版社

國營農場管理

伊·納·那吉莫夫教授著

北京農業機械化學院經營管理系
北京農業機械化學院翻譯室合譯

內 容 提 要

本書共分：(1)國營農場的組織特點、目的及其提高經濟成果的方法；(2)國營農場的管理機構和領導人的作風；(3)國營農場管理的計劃性；(4)國營農場中一長制的基礎和勞動紀律；(5)管理機構的組織；(6)正確挑選和培養固定幹部；(7)勞動的合理化、定額的擬定和勞動報酬；(8)社會主義競賽和羣衆的政治工作；(9)全面監督執行情況；(10)國營農場的經濟核算制及其經濟原理；(11)全面的、精確的計算和及時的定期表報；(12)國營農場經濟成果的評定等十二章，並以實例及圖表輔助說明。

編號：0500

國 營 農 場 管 理

定價 (6) 六角六分

譯 者：北京農業機械化學院經營管理系
北京農業機械化學院翻譯室

原書名 Управление в совхозах

原作者 Проф. И. Н. Назимов

原出版處 Сельхозгиз

原出版年份 1952年

出版者：財政經濟出版社

北京西維布胡同七號

印刷者：中華書局上海印刷廠

上海漢口路四七七號

總經售：新華書店

55.8, 函裝, 85頁, 鋼1頁, 134千字 3787×1092, 1/25開, 6—4/5印張
1955年12月第一版 上海第二次印刷 印數(圖) 3,501—4,000

(北京市書刊出版業營業許可證出〇六〇號)

目 錄

序言	5
第一章 國營農場的組織特點、目的及其提高經濟成果的方法	11
第一節 國營農場組織上技術上的特點	11
第二節 國營農場的目的和任務及提高國營農場經濟成果的方法	13
第二章 國營農場中管理的槓桿和領導人的作風	18
第三章 國營農場管理的計劃性	27
第一節 生產的計劃性	27
第二節 領導人個人工作中的計劃性和制度	33
第四章 國營農場中一長制的基礎和勞動紀律	37
第五章 管理機構的組織	45
第一節 按生產地區的特徵建立管理機構	45
第二節 管理機構的合理化	65
第三節 管理技術工具的自動化和調度工作	71
第四節 加強行政和技術的領導	74
第六章 正確地挑選和培養固定幹部	84
第一節 國營農場領導幹部的挑選和培養	84
第二節 場長如何挑選國營農場的幹部	85
第三節 幹部的配備和培養	87
第四節 組織幹部的學習和提高幹部的技術知識	88
第五節 幹部的固定性	89
第七章 勞動的合理化、定額的標定和勞動報酬	91
第一節 資本主義的與社會主義的勞動合理化的條件	91

第二節	國營農場正確的平均先進工作定額的意義	92
第三節	勞動技術定額的標定	93
第四節	關於級差工作定額	102
第五節	基本勞動報酬和獎金	105
第八章	社會主義競賽和羣衆的政治工作	112
第一節	社會主義競賽	112
第二節	黨組織在生產管理中的作用	119
第九章	全面地和有系統地監督執行情況	124
第一節	監督執行情況的意義	124
第二節	領導人的親自監督	125
第三節	公共監督	127
第四節	監督工作的制度和對象	127
第五節	在植物栽培部門中的實際監督	130
第六節	在畜牧業部門中的實際監督	137
第十章	國營農場的經濟核算制及其經濟原理	142
第一節	經濟核算制的目的與概念	142
第二節	國營農場經濟核算制的財務基礎	144
第三節	經濟核算制是解決實際管理任務和計劃管理任務的方法	148
第四節	分場和養畜場的經濟核算制	150
第十一章	全面的、完整的、精確的計算和及時的定期表報	158
第十二章	國營農場經濟成果的評定	162
附錄		165

序 言

我國現有幾千個高度機械化的從事植物栽培業及畜牧業的國營農場。在這些國營農場裏有成千上萬的領導幹部（場長、副場長、首席專家、分場及養畜場的主任）。這大批的工作人員經常遇到生產管理上的種種問題。因此，研究和闡明國營農場管理的社會主義原則和經驗，顯然有其迫切性。

管理社會主義企業的基本原則，在偉大的領袖、社會主義社會的組織者——列寧和斯大林的經典著作中已有說明。目前的工作就是要設法根據這些原則來綜合國營農場管理生產的經驗。

列寧和斯大林極為重視公共經濟的管理組織問題。

列寧在〔寧肯少些，但要好些〕一文中曾號召：〔此刻要懸賞徵求編製兩種或者更多的關於組織一般勞動，特別是組織管理勞動的教科書〕。^①

在列寧的許多論文、報告及演講中，都涉及生產管理問題：一長制、社會主義競賽、計算、生產監督、領導幹部的選拔和配置、獎勵、勞動管理的組織等等。列寧曾斥責那些不學習管理而自傲地以為他們一切都懂得的領導幹部。他曾說過：〔……管理的藝術不是人們生來就有的，而是要從經驗中得來的〕。^②

由此可見，列寧不僅把管理理解為一種科學，而且也理解為“由經驗中得來的”藝術。

列寧要求選拔最忠實、善於管理、頭腦清醒、能成為優秀經濟領導

① 列寧文選第二卷，莫斯科外國文書籍出版局中文版，第 1025 頁。

② 同上書，第二卷，第 379 頁。

幹部的人到領導崗位上去。他曾教導我們說：「……辨識真正的組織家，即那些具有清醒頭腦和實際本領的人才，他們既忠於社會主義，而又能毫不喧嘩地（並不顧別人的忙亂和喧嘩）做到使蘇維埃組織範圍內的大批人來都能團結堅牢，和衷共濟地工作」。^①

斯大林的「論經濟工作人員的任務」、「新的環境和新的經濟建設任務」、「第一次五年計劃的總結」幾篇演講以及其他報告中都表明了，斯大林同志是如何重視公共經濟的管理組織問題的。

斯大林同志在經濟工作者會議上所作的歷史性的演說「新的環境和新的經濟任務」中，給社會主義經營原則作了科學的論證，揭示了布爾什維克的生產領導方法的實質。

斯大林同志在上述發表於 1931 年的演說中，規定了這方面的六項條件：

用與集體農莊訂立合同的辦法，來有組織地招收工人，並使勞動手續機械化。

要消滅勞動力的流動性，消滅平均主義，正確地規定工資，改善工人的生活條件。

要消滅無人負責現象，改善勞動組織，在企業裏正確佈置勞動力。

要我們蘇聯工人階級有它自己的生產技術知識界。

要改變對舊工程技術人材的態度，多多關注和關照他們，更加大膽地吸收他們來參加工作。

要施行並鞏固經濟核算制，提高工業內部的積累。^②

斯大林同志在同一篇演說中，又論到消滅浪費，降低成本，根據新環境的要求，來改組全部工作。

要使國營農場、機器拖拉機站和集體農莊的管理工作達到精明幹練、造詣高深，首先必須具有高度的政治成熟性和高度的技術才能，能

① 列寧文選第二卷，莫斯科外國文書輪出版局中文版，第 393 頁。

② 斯大林：「列寧主義問題」，莫斯科中文版，第 448—466 頁。

掌握正確的布爾什維克的領導羣衆的作風，把計劃性和制度貫徹到管理上去。

管理社會主義的農業企業，不僅包括行政業務方面的領導，而且也包括技術上組織上的領導和羣衆的政治領導。

在管理的內容方面，除了其他主要的機能之外，還包括着：選拔、配備和培養固定的熟練幹部，勞動過程的合理化，實行獎勵性的勞動報酬制度及獎金制，領導羣衆的社會主義競賽和斯達哈諾夫運動。

管理的內容中還包括：執行情況的監督、經濟核算制、整個企業和企業內部各生產單位的經濟成果的評價（生產上的和財務上的）。

靈活的管理組織是以經常熟悉企業生產、業務和財務活動主要部分的具體工作情況爲前提的。這要求領導人具有業務技術和經濟方面的知識，還要具備會計與業務計算上的知識。

企業管理的內容，也還包括對企業工作人員的政治和文化教育問題。列寧和斯大林教導我們，不要使業務領導脫離政治領導，也不要使政治領導脫離業務領導。

蘇維埃企業的領導人在一切工作中都應該依靠羣衆，依靠黨、共青團及工會組織。斯大林同志這樣教導我們：

[正確領導——這就是說：

第一，必須正確決定問題，而要正確決定問題，就非考慮到羣衆底經驗不可，羣衆是親身體驗到我們領導底結果的；

第二，必須組織對正確決定的執行，而要作到這點，非有羣衆方面的直接幫助不可；

第三，必須組織檢查對這種決定的執行程度，而要作到這一點，就非有羣衆的直接幫助不可。]^①

這些名言是斯大林同志根據改善黨的領導的要求而說的。

^① 斯大林：[論黨工作的缺點和消滅托洛茨基兩面分子及其他兩面分子的辦法]，人民出版社單行本，第56—57頁。

假如將斯大林的原則運用到國營農場的管理工作上來解釋正確領導的精神實質，那末領導工作的主要部分大體上可以提出下列幾方面。

管理工作的第一部分，即最重要的部分——通過正確的決定，擬訂計劃和進行政務業務上的處理。

(1)根據上級機關的指令和任務來決定經濟上政治上的任務，制定實際的生產計劃，確定每年、每月、每日有根據的生產技術任務，規定生產定額和各分場、各養畜場和各生產工作隊內材料消耗定額，將指令及業務計劃貫徹到國營農場全部工作人員中去。

(2)運用命令、指示、規則、訓令等等，來有效地處理行政業務工作和生產技術工作。

第二部分——組織執行各種計劃、任務和定額、各項命令和訓令並使生產合理化。

(1)組織執行黨、政府與領導機關的各項指示，組織執行國營農場所通過的各項決議和任務所頒發的命令、指示、規則和訓令，以及組織執行已批准的生產定額、燃油耗用定額，備用零件、種籽、飼料及其他材料的支用定額。

(2)領導組織生產過程和生產合理化，領導正確組織勞動報酬和獎金制度，並開展社會主義競賽。

第三部分——計算和執行情況的監督。

(1)在各業務部門實行正確的計算和嚴格的監督制度，在業務上充分利用會計及業務計算來進行監督，充分使用現代技術的通訊工具（電話、無線電及其他），使工作進行得十分敏捷。

(2)對各項指令、計劃、任務、定額、命令、規則、訓令和社會主義競賽保證條件等的執行情況，實行個人的和公共的、經常的監督。

第四部分——經濟核算制和對企業及其各生產單位的業務成果作定期的評價。

(1)在國營農場中，在各個分場、養畜場、車間及國營農場其他環節

中實行經濟核算制。

(2)經常按年度、季度和月度對企業及其各個生產單位的業務活動進行分析並評價其業務成果(生產方面和財務方面的)。

(3)正確地評定各個領導人及企業所有工作人員的業務活動的效果與成就。

在社會主義生產的條件之下，勝利的經濟成果是與開展社會主義競賽及斯達哈諾夫運動，與羣衆組織參加管理密切地連結在一起的。

斯大林同志曾經教導說：

[不能把社會主義競賽看做是辦公室裏的事情。社會主義競賽是羣衆實事求是的革命的自我批評的表現，這種自我批評所依靠的是千百萬勞動者的創造的主動性。凡是有意識地或無意識地壓制這種自我批評和壓制羣衆的這種創造的主動性的人，都應該被視為我們偉大事業的障礙而丟在道旁]。^①

儘可能地開展社會主義競賽，發揮羣衆的創造主動性，以及他們的政治和生產的積極性，經常保持生產中新的先進的指標，將先進經驗推廣到生產的各個環節中去，把個別的斯達哈諾夫工作者的成就變成斯達哈諾夫生產工作隊、養畜牧場、分場，變成國營農場全體人員的斯達哈諾夫式的工作，這就是布爾什維克領導生產的最重要的特點，也就是企業順利進行工作的最重要和決定性的條件之一。

^① 原文見斯大林全集第13卷，第109—110頁。譯文引自俄文教學雜誌一九五四年五月號所載[羣衆的競賽和勞動熱情的高漲]一文。

第一章 國營農場的組織特點、目的及 其提高經濟成果的方法

第一節 國營農場組織上技術上的特點

國營農場是屬於徹底的社會主義類型的企業，在這一點上它是和國營的製造廠及工廠沒有什麼區別的：

(1)國營農場建立在國家的土地上，國營農場的生產資料屬於國家，也就是全民的財產；

(2)作為國家的企業，國營農場按照給它們規定的計劃，生產農產品，繳納給國家；

(3)像任何工廠一樣，國營農場是由國家的全權代表(場長)根據一長制來管理的。

然而國營農場還有許多組織上技術上的特點，這些特點影響着生產管理的形式與方法。

第一，國營農場是在農作物栽培和畜產品獲得方面組織生產，而這些生產工作是和自然條件密切關聯着的。國營農場中的主要勞動對象是耕地和各種動植物。農作物及畜產品畜牧業大規模生產的開展，通常都需要在廣闊的地區上耕作田地和利用草地與牧場。這就在生產組織上形成了特殊的條件，並且要求採用特殊的組織上技術上的形式和管理業務的方法。

工廠和製造廠的原料加工，恰好與農業相反，需要工業企業集中在較小的區域內。工廠及製造廠的工作場所很少延展得很廣闊的，因此工廠和製造廠的內部管理就不必像大規模國營農場那樣，按地區的特徵

來建立。

第二，在農業中，各地區土地肥力和農業企業所在位置的差別，以及氣候與其他自然條件的差異，目前對勞動生產率的水平還發生着重大的影響。

因此，在農業中，產品生產量、生產成本及收入計劃的擬訂就具有其特殊性，而不同於工業加工企業中擬訂具有類似指標的計劃。

國營農場不同於工業的加工企業的第三個特點，就是在工業加工企業中，產品的增加通常總是與原料消耗的增加成正比例的，例如要多出產一倍的紗，就需要加倍的原棉；而在農業中如果善於運用科學技術的成就，有時少許增加肥料、種籽和飼料的耗費，田間農作業及畜牧業的產量就可能增加好幾倍。

第四，農業企業的技術程序和工業企業的技術程序比較起來是有所不同的。在國營農場裏，所栽培的各種作物和各個生產部門都有不同的生產時期，一年中產品的出產是極不均衡的。如穀物、棉花、甜菜、馬鈴薯和大多數植物栽培業的產品都是在秋季收穫的。但是許多產品如漿果、各種蔬菜、天然刈草場的乾草及播種的牧草却在夏季收穫。有幾種畜產品（如牛乳）全年中都有出產，而另一些產品（如羊毛）則在一定的時期內出產。有一些農作物耕作的日期是相同的，而另一些則不相同，因此各種農作物進行作業的時期就有差別，然而一般却都很緊湊。

許多作物生產時間拉得很長，產品出產的時期不均衡，以及與自然條件有關的農業生產的季節性，所有這一切在生產過程的組織上，在國營農場內部的勞動組織及分工上，在財務組織上，在擬訂計劃、計算、監督和管理上，形成了許多特點。

由於生產的季節性和整個季節裏氣候的變化，需要的勞動力及生產資料，無論按年、按月甚至按旬來說，都有很大的波動。在穀物國營農場裏，即使收割工作已高度機械化，而在收穫時期所需要的勞動力也比

一年中各月平均數要多出 150—200%。這種勞動力需要的波動性就要求國營農場的領導人在管理業務方面具有更大的本領，要求他們能在緊張時期靈活地動員人力和工具。

工業企業中需要的勞動力，在一年的各個時期中是沒有很大的波動的。

當然，農業生產季節性所產生的組織上的困難，大體上是可用下列方法來克服的：(1)組織多種多樣的經濟，並把植物栽培業、畜牧業、輔助性的工業企業及其他企業正確地配合起來；(2)合理地選擇需要在不同時期中進行播種、田間管理和收穫的穀類作物、技術作物、蔬菜瓜類作物、以及其他作物的各個種類和品種；(3)使進行工作時農場在勞動力上最感緊張的一切農業工作、特別是收穫工作達到高度的機械化。國營農場中生產的合理化應該建立最大的均衡性，並在全年中更充分地利用勞動力和生產資料。

在和原料的季節性供應沒有關係的大多數工業加工企業中，勞動力是不斷地使用着，產品的出產很均衡。由於上述原因，工業企業才可能實行細密的專業分工。

也有一些農業部門按其生產過程的組織性質及管理性質來說，都是與工業企業相近的，例如用從外地運來的飼料育肥豬的國營農場和在保護地上的種菜業等等。

大規模的從事育肥養豬業的國營農場，無論在它們所需的地區範圍方面，和產品生產不以氣候條件為轉移的獨立性方面，以及產品收入和現金收益的均衡性方面，都很接近工業企業。

第二節 國營農場的目的和任務及提高國營農場經濟成果的方法

作為徹底的社會主義型式的企業的國營農場，是以生產國家所需要的農產品為其主要目的的。

國營農場應該是有高度生產效能和高度贏利性的經濟，應該是經

營大規模社會主義農業企業的典範。

擺在國營農場面前的主要任務，也正如擺在我國整個農業面前的主要任務一樣，就是要大大提高一切農作物的收穫率，在同時大大提高公有牲畜產品率的條件下，迅速增加牲畜的頭數。

從穀物業和畜牧業國營農場建立的頭幾年起，除了商品產品（穀類、乳類、肉類、毛類、蔬菜）的生產任務之外，擺在國營農場面前的另一最重要任務就是用優良的農業技藝和動物飼養技藝，高度的機器技術設備，自己的經濟規模，高度的組織性和生產率，使自己成為農業的社會主義改造的範例和主導力量。國營農場是組織社會主義大規模生產和運用新技術的學校。農民們從國營農場的實例中親眼看到了，並且深信了過渡到公有農業的好處。

斯大林同志在聯共（布）第十六次代表大會上曾指出：「若是把我們的國營農場祇看成是糧食的來源，那就錯誤了。其實，國營農場和它的新技術，它對附近農民的幫助，它的空前的經濟規模，乃是促進了農民羣衆轉變並推動了農民走上集體化的道路的主導力量。」^①

順利地解決擺在國營農場面前的這些任務，這就是應該對國營農場場長提出的主要要求。

場長對委託給他的國營農場領導得如何，是要根據企業的主要經濟成果（生產上的和財務上的）來判斷的。

這些主要的經濟成果是按提高農場的勞動生產率和贏利性的各項指標來評定的。這些指標的提高必需採用下列方法才能達到：

（1）在不斷提高農作物收穫率和牲畜產品率的基礎上，增加總產量和商品產量；

（2）在降低成本減低產品價格，提高國營農場內部和整個國家的社會主義積累的基礎上，來提高農場的收入。

① 斯大林：「在聯共（布）第十六次代表大會上關於中央委員會政治工作的總結報告」，人民出版社，第44頁。

爲了達到降低成本的目的，國營農場的領導人應該組織堅強的鬥爭：

(1)不斷地提高一切農作物的收穫率，提高牲畜的產品率；

(2)提高勞動生產率；

(3)充分而又有高度效能地利用作爲農業的主要生產手段和基礎的農業用地，並儘量提高拖拉機、聯合收割機、汽車、農業機具、役畜和產品牲畜、設備和其他主要生產資料的使用程度；

(4)節約燃油、備用零件、修理材料，合理地使用飼料，有效地使用有機肥料和礦質肥料；

(5)審慎地支用資金，消滅非生產性的開支，在收穫和保管產品、運送及交付產品給國家時，都不容許有損失。

國營農場的經濟成果決定於許多因素，在國營農場中，提高經濟成果的可能性是很大的。這首先決定於場長、專家們及國營農場的其他工作人員的工作。

大家都知道，實行草田農作制，運用高度農業技術，實行機械化、電氣化及灌溉的制度，廣泛使用肥料，發展畜牧業各部門及提高它們的產品率，正確分佈和結合農業的各個部門——所有這一切都是提高農場的勞動生產率和收益的因素。以合理而有效的方式來實行這些措施，首先就要依靠領導人管理業務的才能。

在農場的生產率和收益性之間存在着直接的、有機的聯繫。

國營農場的生產率決定於按照單位費用、單位勞動量以及每公頃耕地來計算的總產量和商品產量的水平；農場的收益性則決定於按單位費用、單位勞動量、和單位土地面積來計算的國家所獲得的收益的水平。農場生產率的提高，首先是和勞動生產率聯系着的。任何勞動生產率的提高，通常都會引起農場收益性的提高。

爲了最大限度地提高國營農場的經濟成果，領導人應竭力設法改善企業活動的各個方面：增加產品的產量，提高產品的質量，降低成本

並提高農場的收益性。

增加國營農場中的收益和社會主義積累，是可以採用各種不同的方法的。繳納較高品級的畜產品（乳類、育肥的牲畜、精選的毛類、皮革）、早熟的馬鈴薯、冬季及早春播種的蔬菜，都可能大大地增加國營農場的贏利性，因為產品質量好並且提早繳納商品產品，就可以獲得更多的報酬。

某些乳肉國營農場，因牛乳含脂率低、酸性高而降低了入帳重量，以致損失了數十或數百公擔的牛乳。但如果對提高乳的含脂率，繳納牛乳前的準備手續（及時冷卻、及時清潔盛乳器和擠乳器）等方面，能有適當處置，這些損失是可以消除的。

個別國營農場繳納給國家數萬乃至數十萬公擔的穀物。要是能好好地清除穀物中的混雜物，改善穀物的純淨度，就可能提高數百公擔穀物的經濟利用率。例如，繳納十萬公擔穀物，如純淨度很好，提高了入帳重量百分之一，那就可以在農場中保存一千公擔的副產品，並大大地改善飼料基地。

例如，科斯特羅馬省的卡拉瓦也沃育種國營農場，莫斯科省洛托申區的養豬業國營農場及其他農場，都很有效地利用酒精——酒精廠的廢物。它們使用上面有蓬頂的、載重一噸半的拖車或用馬匹將酒精運往各養畜場和各分場，而由每十公升酒精可額外獲得0.8—1.5公升的牛乳，同時還降低了牛乳的成本。某些國營農場用鏈軌式拖拉機和拖拉機牽引的雪橇把酒精運到10至20公里遠的地方去，也認為這還是很合算的。然而平茲省、奧勒爾省和其他各省個別國營農場，距離酒精廠的半徑只有10至15公里，却没有利用這種極好的飼料，因而使農場的收入受到很大的損失。

惟有用減少單位產品生產費用的方法才能降低產品成本。有些國營農場的不能令人滿意的成本指標，乃是這些國營農場的領導人未能十分深刻地注意到生產上的節約，沒有就各種因素去分析產品成本，不