

国营农场基层干部岗位职务培训教材

国营农场经营管理

胡中禄 编著



黑龙江人民出版社

国营农场经营管理

胡中禄 编著

黑龙江人民出版社

1990年·哈尔滨

责任编辑：张凤霖

封面设计：徐晓丽

国营农场经营管理

Guo ying nong chang Jing ying guan li

胡中禄 编著

黑龙江人民出版社出版发行

(哈尔滨市道里地段街179号)

农垦报社印刷厂印刷

开本787×1092毫米1/32·印张8

字数：170000

1990年2月第1版 1990年2月第1次印刷

印数1—2000

ISBN 7-207-01440-3/F·280 定价：2.70元

《国营农场基层干部
岗位职务培训教材》编委会

主 编：王锡禄
副 主 编：孙勇才 沈瑞忠
李广金 王英武

参加编写人员：祖印友 李德金 徐丰年
孟昭义 胡中禄 吴培玉
张壬芳 周玉璞 潘家俊
张凤翼 张奇焱 张韵声

新疆人民出版社

乌鲁木齐·1991

序

黑龙江省国营农场有2526个农(牧)业生产队，队级干部有一万多人。生产队干部素质高低决定着生产队建设。党的路线、方针、政策靠基层干部去落实；国营农场的各项事业靠基层干部去开拓；国营农场千百万职工的生产活动靠基层干部去组织；国营农场纷纭复杂的矛盾靠基层干部去解决。总之，在建设具有中国特色的、现代化的、富裕文明的垦区的宏伟事业中，广大基层干部担负着繁重的任务。党的十一届三中全会以来，按照干部的“四化”要求，生产队干部年轻化了，工作能力增强了。但是，随着事业的发展、改革的深化，目前基层干部的科学文化水平、经营管理水平和政治理论水平等，都不适应生产队建设和形势发展的需要。为了满足广大基层干部学习的需要，不断提高基层干部的素质。黑龙江省国营农场总局组织部和所属的有关院校组织编写了这套培训教材。从今年开始，黑龙江省国营农场总局、管理局和农(牧)场，都要制订长远的基层干部培训规划。省国营农场总局所属各级党干校、大中专院校都要积极接受培训任务，以这套培训教材为基本教材，分期分批地进行轮训。通过培训，提高广大基层干部的政治理论和科学文化水平，不断提高领导艺术，并逐步做到不经过培训，就不具备担任生产队干部的资格。要把岗位职务培训作为提高干部素质的一项重要措施落到实处。

王 锡 禄

1989年6月

目 录

第一章 国营农场管理概论

- 第一节 国营农场是社会主义综合型农业企业..... 1
- 第二节 企业管理的性质与职能..... 5
- 第三节 企业管理的发展与现代化..... 8
- 第四节 企业管理的基础工作..... 14

第二章 国营农场的改革

- 第一节 深化农场的改革..... 21
- 第二节 农场领导制度和组织机构的改革..... 28
- 第三节 国营农场的承包经营责任制..... 36
- 第四节 国营农场生产队的改革..... 39

第三章 经营战略与企业文化

- 第一节 经营战略..... 45
- 第二节 经营思想..... 50
- 第三节 经营目标与目标管理..... 55
- 第四节 企业文化..... 60

第四章 经营决策

- 第一节 市场调查..... 65
- 第二节 市场预测..... 68
- 第三节 经营决策..... 71
- 第四节 经营计划..... 77

第五章 生产管理总论与劳动管理

- 第一节 生产管理总论..... 84
- 第二节 劳动管理..... 91

第三节	劳动定额	94
第四节	劳动保护	100
第六章	物资管理	
第一节	物资管理与物资的分类	103
第二节	物资消耗定额与储备定额	106
第三节	物资供应和库存管理	110
第四节	设备管理	119
第七章	土地管理	
第一节	土地及土地管理的内容	129
第二节	土地调查与评价	133
第三节	农田基本建设管理	138
第四节	土地利用规划	144
第五节	土地资源的开发	148
第八章	种植业生产的管理	
第一节	种植业生产的特点	152
第二节	作物布局	155
第三节	农作制度管理	159
第四节	标准作业	170
第五节	种植业生产计划的编制	173
第九章	场队工业的管理	
第一节	场队工业的作用与发展方向	176
第二节	场队工业项目的可行性研究	180
第三节	场队工业的生产管理	187
第十章	场队工业产品的市场营销	
第一节	产品策略	195
第二节	定价策略	199
第三节	销售策略	204
第十一章	财务管理	
第一节	财务管理的任务及内容	211

第二节	资 金 管 理	213
第三节	利 润 管 理	224
第四节	成 本 管 理	227
第五节	国营农场的经济核算	238

第三章 国营农场是社会主义 综合垦殖企业

一、农业企业的概念和类型

农业是从自然界生产、制造和加工取得农产品，具有法人资格的盈利性的经济组织，是现代国民经济的重要部门。

农业是人类获取食物、衣着和纤维的生活资料，通过人们的劳动去驯化或控制动植物的生命过程，并从中取得社会需要的产品的一个生产部门。其从事农业生产（包括农、林、牧、副、渔）或以农业为辅助兼营其他项目生产或服务行业，具有企业特征的经济实体都可称为农业企业。

任何企业都是一定生产力和生产关系的统一体。从生产力的角度看，社会主义企业区别于现代企业，主要表现在生产力水平的低落后。就生产关系而言，它与资本主义企业有本质的区别。我国社会主义初级阶段的企业具有两重性。

一方面，在所有制方面，以公有制为主体，多种所有制经济共同发展；在经营的目的上，为了最大限度地满足人民日益增长的物质文化生活的需求。

第一章 国营农场管理概论

第一节 国营农场是社会主义 综合型农业企业

一、农业企业的概念和类型

企业是从事商品生产、流通和其它服务性经济活动，具有法人资格的盈利性的经济组织，它是现代国民经济的基本单位。

农业是人类依靠植物、动物和微生物的生活机能，通过人们的劳动去强化或控制生物的生命过程，来取得符合社会需要的产品的一个生产部门。凡从事农业生产（包括农、林、牧、副、渔）或以农业为基础兼营其它部门生产或服务性项目，具有企业特征的经济实体都可称为农业企业。

任何企业都是一定生产力和生产关系的统一体。就生产力而言，社会主义企业属于“现代企业”的范畴，是现代生产力水平的体现者。就生产关系而言，它与资本主义企业有本质的区别。我国社会主义初级阶段的企业具有以下特征：

- （1）在所有制方面，以生产资料公有制为主导。
- （2）企业经营的目的目的是为了最大限度地满足人民不断增长的物质文化生活的需要。

(3) 在国家统一领导下具有相对独立性。

(4) 企业的广大职工既是劳动者又是企业的主人。

(5) 在分配上兼顾国家、集体、个人三者利益，实行以按劳分配为主体的多种分配形式。

(6) 企业在建设社会主义高度物质文明的同时，建设高度的精神文明。

社会主义农业企业按照不同的标志可以划分为不同的类型。按所有制划分：有全民所有制、集体所有制和个体所有制农业企业，还有中外合资经营企业、中外合作经营企业和外资企业。

按经营内容划分：有产品型。如养猪场、牛奶公司；劳务型。如农技站、农机服务公司；综合型即兼营生产和劳务的企业，如农工商联合企业。现阶段大多数国营农场都属于综合型农业企业。

二、社会主义国营农场的特征和任务

现阶段具有中国特色的社会主义国营农场可以表述为：社会主义国营农场是以全民所有制经济为主导，多种经济形式、多种经营方式并存，实行农林牧副渔全面发展，农工商综合经营，独立核算、自负盈亏的经济实体。其主要特征是：(1) 所有制结构是多种成分的。(2) 经营方式是多种形式的。(3) 产业结构是多层次的。(4) 多种分配形式。(5) 多样性的调节方式。(6) 发挥多种优势。(7) 两个文明一起抓。

新的历史时期国营农场的任务，就是要建设三个基地，一个中心。即发挥已有的技术、资源、人才等优势逐步把国营农场建成稳定的内外贸商品生产基地，农业专业化、商品

化、现代化示范基地，大城市和工矿区的副食品生产基地。一个中心，就是要求国营农场成为当地农村先进技术和良种推广、农产品加工、运输、销售的服务中心。

三、国营农场同国家的关系

国营农场同国家的关系，就是农场既要服从国家的统一领导，又要有相对的独立性。处理这个关系的基本要求是：既要在全体上保证整个国民经济的统一性，又要在局部上保证各个企业生产经营的多样性、灵活性和进取性。这是在有计划的商品经济条件下，企业的性质和地位决定的。

（一）企业要服从国家统一领导

全民所有制企业是社会经济生活的基本单位和国民经济的主导力量。它的所有权属于代表全体人民利益的社会主义国家。为了使各个企业的经济活动符合国民经济的总体要求，国家机构必须通过计划和经济的、行政的、法律的手段对企业进行必要的管理、检查、指导和调解，通过税收等形式从企业集中必须由国家统一使用的纯收入，委托、任免或批准聘任企业的主要领导人员，决定企业的创建和关、停、并、转、迁。

随着改革的深入和发展，今后各级政府部门原则上不再直接经营管理企业。政府部门对企业的管理方式，要从直接控制转向主要从宏观上进行间接控制的管理方式。

（二）企业的相对独立性

企业的相对独立性是指全民所有制企业在国家统一领导下应具有独立性。要使企业真正成为相对独立的经济实体，成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，具有自我改造和自我发展的能力，成为具有一定权利和

义务的法人，就必须明确企业对国家应尽的责任，同时国家也应赋予企业相应的经营自主权和经济利益。

1、企业对国家应尽的责任，有以下几项：

(1) 认真贯彻执行党和国家的路线、方针、政策、法令，坚持社会主义方向，维护国家财产不受侵犯。

(2) 保证完成国家计划，履行经济合同。

(3) 合理组织生产经营活动，有效地利用人力、物力、财力，实行独立的经济核算，不断提高经济效益。

(4) 严格遵守财经纪律，按时交纳税金和利润，如实反映情况，接受审计和财政监督，保守国家机密。

(5) 努力提高生产技术和经营管理水平，不断增强自我改造、自我发展的能力。

(6) 保证安全生产，搞好环境保护，不断改善劳动条件，在发展生产的基础上逐步改善职工生活。

(7) 抓好精神文明建设，努力提高职工队伍素质。

2、企业应享有的经营自主权。企业在服从国家计划和管理的前提下，应当享有一定的经营自主权，主要有以下几个方面：

(1) 有权选择灵活多样的经营方式。

(2) 有权安排自己的产供销活动。

(3) 有权拥有和支配自留资金。

(4) 有权依照规定自行任免、聘任和选举本企业的工作人员，有权自行确定机构设置等。

(5) 有权决定用工办法和工资奖励方式。

(6) 有权在国家允许范围内确定本企业产品的价格。此外还有专利权、商标权等。

3、企业应享有独立的经济利益。企业除应具有一定的

经营自主权外，还必须享有一定的经济利益，这是社会主义物质利益原则在商品生产者和经营者身上的体现，是正确处理国家与企业之间的分配关系的一个方面。

企业的经济利益应该由三个部分构成：（1）生产本身的需要。（2）集体福利。（3）劳动者收入。因此，企业必须建立相应的生产基金、集体福利基金和报酬基金。以上三项基金的来源，大体上按照“国家得大头，企业得中头，个人得小头”的原则结合企业主管部门有关规定分别通过税后利润或包干结余来解决。

第二节 企业管理的性质与职能

一、管理也是生产力

管理是社会化大生产的客观要求和直接产物。管理之所以必要，是由共同劳动决定的。凡是许多人一起相互配合共同劳动，就必须有管理。共同劳动的规模越大，分工越细致，技术越复杂，管理也就越重要。

企业管理是按照客观规律的要求，对企业生产经营活动所进行的计划、组织、指挥、控制和协调等一系列工作的总称。它的任务是合理地严密地组织企业的生产经营活动，充分有效地利用人力、物力和财力，以不断提高企业的经济效益，维护和完善社会主义生产关系，达到企业预定的目标。管理虽然不是生产力的具体物质要素，但却是生产力要素得以结合而发挥其作用的前提。没有管理，企业的生产经营活动就无法正常有效地进行；管理得好坏，将直接影响企业经

经济效益的高低。从这个意义上说，管理也是生产力，或者说加强管理可以产生新的生产力。

二、管理的二重性

社会主义生产总是在一定的生产方式、一定的生产关系下进行的，生产过程具有二重性：既是物质资料的再生产，又是生产关系的再生产。因此，作为组织整个生产经营活动的企业管理也必然具有二重性：一方面它具有与社会化大生产、生产力相联系的自然属性；另一方面它又具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。

正确认识企业管理的二重性，具有十分重要的现实意义。明确了企业管理的自然属性，特别是社会主义企业管理自然属性的一般职能与资本主义企业管理是相同的，我们就可以消除管理上“左”的思潮，研究、吸收和借鉴资本主义发达国家的企业管理，组织社会化大生产的先进经验。明确了企业管理的社会属性，就必须划清社会主义企业管理与资本主义企业管理的本质区别，从而总结我国企业管理的经验，从我国实际出发，逐步创立具有中国特色的社会主义现代化的企业管理体系。

三、企业管理的职能

企业管理的二重性决定了企业管理的两种基本职能，即合理组织生产力和不断完善生产关系。这两种基本职能是结合在一起发生作用的，在实际的管理活动中，基本职能又可以概括为五个具体职能：

1、计划职能。它是企业管理的首要职能。这个职能是指通过调研、预测，对企业的经营目标，经营方针作出决

策，制订长期和短期计划，确定实现计划的措施和方法，并将计划指标分解落实到各个部门和各个环节，成为企业全体职工一定时期内的行动纲领。

2、组织职能。它是指要把企业生产经营活动的各个要素、各个环节和各个方面，从劳动的分工和协作上，从时间、空间以及纵横交错的相互联系上，合理地组织起来，以形成个有机整体，从而有效地进行生产经营活动。

3、指挥职能。指对企业各级各类人员的领导或指导，以保证企业生产经营活动的正常进行和既定目标的实现。

4、协调职能（又称调节职能）。它是指协调企业内部各级各部门的工作，协调各项生产经营活动，使它们能建立良好的配合关系，消除工作中的脱节现象和存在的矛盾，以有效地实现企业的目标。

5、控制职能（也称监督职能）。它是指按预定计划或目标、标准进行检查、考核实际完成情况同原定计划标准的差异，分析原因，采取对策，及时纠正偏差，保证计划目标的实现。

上述五种具体职能，在管理过程中是相互联系、相互制约的。关于企业管理的具体职能的划分，国内外说法颇多，有“三职能论”，“五职能论”，“六职能论”，“七职能论”，等。但大多数学派还是同意上述的五职能论。

第三节 企业管理的发展与现代化

一、资本主义企业管理的发展

企业管理最初发生于资本主义社会。随着商品经济和科学技术的飞速发展，资本主义企业管理的内容也日趋丰富。究其发展，大体经历了三个阶段。

1、传统经验管理阶段（18世纪后期—20世纪初）。这一阶段从事大工业生产的企业开始发展，但规模不大、生产力水平较低。企业管理主要靠资本家或其代理人的个人经验，没有操作规程和严格的规章制度。培训工人仅靠师傅带徒弟的方式。总的说来，其特点是小生产管理方式。

2、科学管理阶段（20世纪初—40年代）。随着资本主义从自由竞争阶段向垄断阶段的过渡，企业规模不断扩大，生产技术愈趋复杂、劳资矛盾日益加深，这些都要求提高企业管理水平、要求将过去积累的管理经验加以系统化、标准化和理论化，于是“科学管理”理论应运而生。其创始人是美国的泰罗（F.W.Taylor），他被称为“科学管理之父”。1911年泰罗发表了《科学管理原理》一书，列出四条管理的基本原理：（1）对工人操作的每个组成部分进行科学的研究，以替代凭经验办事的方法；（2）对工人进行科学的培训，以代替工人的自由发展；（3）在工人和管理人员之间提倡协作精神，以保证工作按照科学的设计程序进行；（4）在工人和管理人员之间，应有适当的分工，明确划分计划职能（管理者的工作）和执行职能（劳动者的工作）并

由计划职能帮助实施执行职能。泰罗对企业管理的最大贡献是他主张一切管理问题都应当而且可以用科学的方法去研究解决,实行各方面工作的标准化,使个人经验上升为理论。这就开创了科学管理阶段。此外,法约尔、吉尔布雷斯、甘特、福特等人也为此作过贡献。总之,科学管理的特点是将积累的管理经验加以系统化和标准化,并运用科学方法和手段来研究和解决企业内部生产管理问题。

3、现代管理阶段(20世纪40年代到目前)。

第二次世界大战后,资本主义经济发展中出现了许多新的变化:科学技术和工业生产迅猛发展,大型工程和复杂产品相继产生,企业规模不断扩大,生产社会化程度更加提高,市场竞争空前剧烈,阶级矛盾进一步激化等。所有这些都对管理提出了新要求,促使其发展为以经营战略为重点,并在管理思想、内容、组织、方法、手段等方面有着新特点的现代管理。具体说来,现代管理有以下主要特点:(1)突出经营决策,面对市场用户,力求提高盈利水平,提出“管理的重心在经营,经营的中心在决策”的观点。(2)把开发新产品、提高技术水平作为企业发展的核心问题。(3)实行“以人为中心”的管理。标榜“管理民主化”,以“尊重人”为号召,采用激励手段笼络人心,并进行智力开发投资,注重教育。(4)广泛应用运筹学、电子计算机等现代科技成就。(5)实行系统管理。系统管理是70年代发展的新理论,也有人称它为“最新管理理论阶段”。

随着现代管理的发展,相继出现了许多管理学派,如行为科学学派、决策理论学派,数理学派等。其中数理学派把运筹学、电子计算机作为管理的方法和手段,形成了现代“管理科学”。