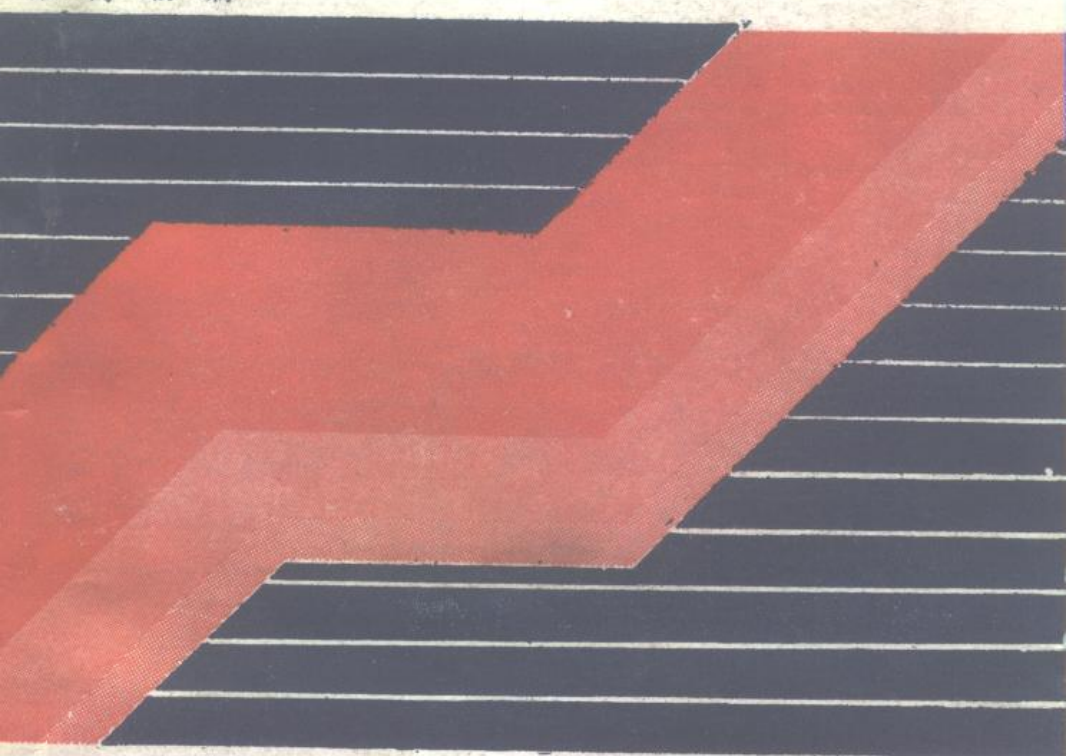


彭诗瑜 编



国营农场计划管理

农业出版社

目 录

第一章 总论	1
第一节 计划管理的意义和任务	1
第二节 计划的内容	5
第三节 计划管理体制	13
第四节 计划管理的基本原则	18
第五节 计划管理的基础工作	23
第二章 编制计划的方法	29
第一节 预测与决策	29
第二节 平衡法	44
第三节 计划管理的辅助手段	56
第三章 国营农场发展规划	66
第一节 制定发展规划的意义与指导思想	66
第二节 发展规划的内容	68
第三节 制定发展规划的步骤	73
第四章 国营农场生产计划	78
第一节 种植业生产计划	78
第二节 林业生产计划	92
第三节 畜牧业生产计划	99
第四节 工业生产计划	107
第五节 渔业生产计划	119
第六节 机务计划	121

第五章 国营农场供销商业计划.....	127
第一节 物资供应计划	128
第二节 产品销售计划	138
第三节 对外贸易与一般商业经营计划	140
第四节 商品运输计划	144
第六章 国营农场劳动计划	147
第一节 劳动力计划	147
第二节 劳动工资计划	153
第三节 劳动生产率计划	156
第七章 国营农场基本建设与社会事业性计划.....	159
第一节 基本建设计划	159
第二节 社会事业性计划	173
第八章 国营农场财务计划	175
第一节 生产费用与成本计划	177
第二节 其它费用计划	190
第三节 盈亏计划	191
第四节 资金计划	199
第五节 财务收支计划	202
第六节 基本建设资金计划	205
第九章 计划的执行与检查	208
第一节 计划的执行	208
第二节 计划的控制与调整	210
第三节 计划的检查	214

第一章 总 论

第一节 计划管理的意义和任务

一、计划管理的意义

计划，是人们进行某种工作之前预定的一种方案。所谓“凡事预则立，不预则废”，就是强调无论办什么事，要办好，事先就要有预见和谋划。对于一个企业来说，计划是指导企业在一定时期内，利用各种资源，实现高效率发展的行动方案。

社会主义企业的计划管理，就是企业在国家计划指导下，通过计划的编制、执行和检查，对企业的生产经营活动进行指导、组织、指挥、协调和监督。简言之，就是企业的一切生产经营活动都在企业统一计划的指导和控制下进行。它的特点，突出地体现“计划”这一职能。

由于计划产生于行动之前，而且指导于行动。同时，计划职能又贯串于其它职能之中，而其它职能又必须围绕实现企业计划目标和要求才能更好地发挥各自的作用。因此，当代企业管理理论认为，“计划”这一职能是企业管理的首要职能。

计划管理的必要性，首先是，企业实行计划管理是由社

会化大生产的客观要求决定的。因为，现代企业生产劳动的分工和协作空前发展，企业内部各个部门之间、各个环节之间，关系十分密切，企业与外界的联系日益广泛。所以，要处理好内外各方面的关系，就必须通过管理达到统一意志，统一行动，实现在同一目标下的高度配合。但要作到这一点，不采取科学的计划手段是不行的。

计划管理是企业管理的一个极其重要的组成部分，没有科学的计划管理，企业的生产经营活动不可能正常进行，因而要想取得积极的效果也是不可能的。所以，计划性是大生产的一个显著特点。

国营农场是一个多部门经营的大农业企业。经过三十多年的建设，多数农场已经形成一个拥有由一系列基本生产部门、辅助生产部门和服务部门组成的有机体系，它好比一部庞大的“机器”。而要使这部“机器”正常运转，并能高效率地出成果，没有科学的计划管理是不行的。也就是说，只有在农场统一计划指导下，将各个生产部门、各个生产环节有机地结合起来，并根据需要不断地协调它们之间的关系，才能保证农场生产经营活动按预定的目标和要求有条不紊地连续地进行下去。

同时，为了适应农业现代化的要求，国营农场的科学技术水平、农业装备水平和专业化程度将不断提高。而这些先进的技术和现代化的装备都离不开科学的管理。只有在严密的计划指导和控制下，合理组织生产力，协调人与自然、人与机具以及其它物质因素之间的关系，才能合理利用各种资源，并使科学技术和先进的装备最有效地发挥作用，取得良好的

经济效果。

其次，企业实行计划管理是社会主义经济规律的客观要求。

因为社会主义经济是计划经济，这是社会主义有计划按比例发展规律决定的。计划经济不仅要求整个社会有计划和按比例地发展，而且要求各个企业单位也要有计划协调地发展。以便使企业这部“小机器”同国家这部“大机器”协调一致。因此，国营农场实行计划管理，以适应国民经济有计划按比例地发展，是完全必要的。

近年来，国家进行经济管理体制改革，这在一定范围内扩大了国营农场的自主权。随着农场生产的发展和自主权的扩大，更有必要搞好计划管理，合理利用各种自然资源、劳力和资金，最大限度地减少生产经营中的盲目性，以期出色地完成国家计划，取得更大的经济效益。

国营农场通过计划手段，来明确劳动者必须承担的任务和衡量劳动贡献的大小，并据此提供支付劳动报酬的依据；农场还通过计划手段处理和协调国家、农场、职工三者之间的关系，使经济权力、经济责任、经济利益和经济效果合理地结合起来；农场主管部门给农场下达生产经营任务，农场内部实行各种形式的责任制，也都离不开计划的手段。

二、计划管理的任务

国营农场计划管理的任务，概括地说，就是遵循自然规律和社会主义经济规律，在党和国家的方针政策指导下，根据国家计划的要求和市场情况，结合本场具体条件，正确地

编制计划，组织计划的实施和计划的检查，以充分发挥计划在生产经营中的指导、组织、指挥协调和监督的作用，挖掘农场潜力，争取最优经济效益，全面完成国家计划；正确处理农场内外各方面的关系，以促进农场生产建设的不断发展。具体任务是：

（1）在国家计划指导下，根据农场的生产经营方针和具体情况，编制各种计划。列宁说过：“任何计划都是尺度、准则、灯塔、路标”^①。国营农场是国民经济有机整体的一个基层单位。农场的生产经营活动必须在国家计划指导下进行，农场计划必须贯彻党和国家的方针政策和体现国家计划的要求，以保证完成国家下达的任务指标，这是国营农场实行计划管理，组织生产经营活动的基本准则。同时，计划应当考虑经营管理自主权的合理运用，体现农场的发展要求 and 经济利益。以便使全场上下目标明确，协调一致。

（2）经常地、自觉地协调农场内外各方面的关系。国营农场是一个复杂的社会主义大农业经济组织，在它内部存在着以全民所有制为主体的多种经济成份。而农业生产又是一个自然再生产与经济再生产相交错的过程，各生产部门、各生产环节之间，存在着相互制约的内在联系，这就要求农场通过计划来正确处理各种关系。因此，农场的计划必须遵循自然规律和社会主义经济规律的要求，根据国家任务和本场具体条件，贯彻“一业为主，多种经营”的生产方针，确定合理的生产结构，使农林牧工（副）渔各业之间，人财物

^① 《列宁全集》第32卷，第313页。

之间，供产销之间经常保持正确的比例关系，以保证农场的生产经营活动。不断地、持续地进行下去。同时，农场还通过计划手段和经济合同，来协调国家、农场、个人三者之间的关系，达到权、责、利的合理结合。

(3) 主动地、积极地配合农场实行全面经济核算，力争获得最优经济效果。因为实行计划管理的最终目的是发展生产，满足社会需要，不断扩大经济效果。为了实现这一目的，实行计划管理必须同实行全面经济核算紧密联系，互相促进。一方面，经济核算必须在计划指导下进行，而经济核算又贯串于生产经营全过程，广泛涉及人力、物力、财力和其它经济技术因素。也就是说，有什么核算项目，就要有什么计划。计划不仅作为经济核算的依据，而且又作为检验经济核算效果的准则或尺度，同时在经济核算过程中，用于检查、监督经济核算的完成情况；另一方面，计划工作应当符合经济核算的原则，计划本身要讲求经济效果。作计划不讲经济效果，不仅不能发挥计划应有的作用，而且势必造成瞎指挥，导致严重的损失浪费。这就要求农场计划一定要符合客观实际，既要保证生产经营活动的正常发展，又要贯彻执行勤俭办场的方针，以充分挖掘潜力，合理利用各种资源，从而提高劳动生产率和资金利用率。

第二节 计划的内容

一、计划体系

为了有效地、全面地指导和组织、协调农场的生产经营

活动，农场必须建立一套科学的计划体系。所谓计划体系，就是把农场计划作为一个整体。这个整体是由一系列不同时期和不同内容的计划组成的。在计划体系中，每一项计划都有各自的内容，各自发挥一定的作用，同时，它们之间又相互联系，相互制约。

国营农场的计划体系，应当体现农场的特点和生产经营活动各种因素之间的内在联系。具体说，农场计划体系应当具备三个适应：①计划体系必须适应国民经济计划的要求，并与国民经济计划相衔接，②计划体系必须适应组织大生产的要求，并有利于经济核算的开展；③计划体系必须适应商品经济的发展和农场管理体制的需要，有利于责、权、利的紧密结合。

根据以上要求，农场计划体系的构成大致可划分为：

（一）按管理体制划分

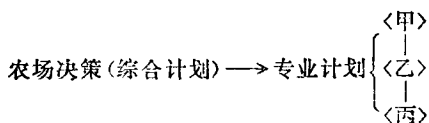
1.纵向管理体系 国家计划→农场计划→分场管理区、服务中心（农场直属工业、商业以及其它直属单位）计划→生产队（分场直属单位）计划→班、组（专业承包户、职工家庭农场）计划。

这一体系反映管理体制上的从属关系。农场计划必须服从国家计划；农场内部也有一个下级服从上级的问题，这是社会主义公有制和计划经济在国营农场计划管理中的一个重要体现。

但必须注意，为适应商品生产的发展，农场体制改革总的趋势是，改变过去办场的老模式，减少管理层次和行政机构，设置生产经营型服务机构。农场计划体系必须适应这一

变化。

2. 横向管理体系



这一体系反映农场各项专业计划之间相互制约的平行业务关系。农场各项专业计划要在农场决策或综合计划统一安排下互相协调，紧密配合；农场各职能部门、场属各专业公司都应当按照精干的原则来设置，处理业务联系应当面向生产第一线，服务于基层，避免各行其是，互相扯皮。

(二) 按时间划分

长期计划→年度计划→短期计划

这一体系反映农场计划在时间上的衔接，体现生产经营的连续性。一方面，长期计划是年度计划的依据，年度计划又是短期计划的依据；另一方面，年度计划是长期计划的具体化，短期计划又是年度计划的具体化。相对而言，计划期长的起指导作用，计划期短的起保证作用。但在社会实践中，人们习惯以一年为期限来安排各种活动，特别在经济活动中，以年为期限更为普遍。因此，农场计划体系一般以年度计划为中心，因为它具有承上启下的作用。

(三) 按经济活动的内容划分

按经济活动的内容划分，如图1—1所示。

国营农场这一体系，反映农场生产经营活动的内在联系（如图1—1）。一般说，部门生产计划是其它计划的主要依据。

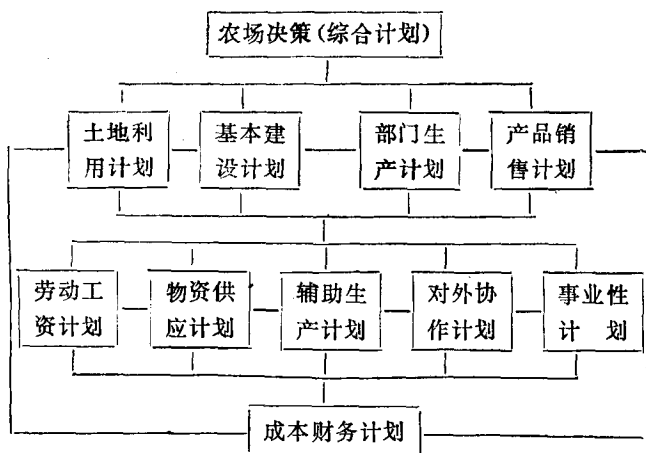


图 1—1

但生产计划并不是简单地决定其它计划，它既决定于其它计划，又受其它计划的制约。如农业生产计划，必须因水、因肥、因地定产；制定场办工业生产计划，必须充分考虑原材料、动力的来源和产品的销路；财务计划也不是简单地汇总，它在很大程度上制约着生产计划和其它计划，这是由于财务必须讲求生财、聚财、用财之道，必须监督生产经营活动所决定的。

当前，国家允许农场有部分产品销售权。所以，产品销售计划，以及与此相关联的产品开发计划，对生产计划、财务计划以及其它计划的制约作用越来越明显，它们势必成为重要的体现经营活动的计划。还应当指出，通常所说的生产财务计划习惯上并不仅仅是指生产计划和财务计划本身，而是泛指以生产计划、销售计划和财务计划为核心的一系列计划。这一系列围绕生产、销售、财务而设置的计划，实际上是一

个计划体系。

生产财务计划体系中的各种计划，内部又各自形成自己的体系。如生产计划内部按不同生产部门划分为农业生产计划、畜牧业生产计划、林业生产计划等。而其中每一项计划，根据该项生产的某些特点或需要，又由若干更具体的计划组成。如畜牧业生产计划，不仅仅指牲畜头数计划或畜产品生产计划。严格地说，畜牧业生产计划是指牲畜交配分娩计划、畜群周转（或畜群头数）计划、畜产品生产计划、畜牧兽医技术措施计划等一系列具体计划所组成的计划体系。橡胶生产计划是由橡胶采种、育苗、定植、干胶生产、技术措施等一系列具体计划所组成的计划体系。

为适应商品经济的发展和农场“转轨变型”的需要，农场计划体系要注意设置或充实经营性计划，如产品开发、经济协作与外资利用、新技术的推广与应用、全员培训等方面的计划。

二、计划指标

任何计划都是通过计划指标来表示的。计划指标，构成计划的具体内容。编制计划，主要是确定计划指标。任何一个完整的计划指标，形式上都由指标名称和数字两部分组成；内容上都应当反映一定的经济现象，表示企业在一定时期内预计达到的目标、数量和质量水平、发展速度和效率、条件和效果等。

在计划工作中，计划指标由于具体需要不同，而有不同的分类：

(一) 按指标的性质，可分为数量指标和质量指标

1. 数量指标 数量指标说明企业在计划期内生产经营活动应达到的数量要求，它一般用于反映企业生产能力或规模、发展水平、工作量的大小和物质消耗量的多少，通常用绝对数表示。由于主要用绝对数直接指明任务和措施，因而它是计划工作中最基本的和最常用的指标。在农场，重要的数量指标大致包括：农场规模和土地利用，主要产品的品种、产量、产值、商品产量和商品产值，人口、劳动力和工资总额，主要物资消耗量，生产费用和财务盈亏，基本建设投资和基本建设工作量等方面的指标。

2. 质量指标 质量指标说明企业在计划期内生产经营活动应达到的质量要求，它一般用来反映企业各种资源和生产设备的利用程度，生产和工作效率等。通常用相对数（比值或百分率）表示。在农场，常用的质量指标有：单位面积产量，单位产品成本，产品合格率，牲畜成活率，劳动生产率，商品率，土地、设备、资金利用率等。某些生产技术经济指标也是质量指标，如棉花衣分率、造林成活率、机车完好率、橡胶的干胶含量等。

由于事物的数量与质量方面存在着不可分割的、相辅相成的内在联系，因而编制计划要善于将两种指标配合使用，力求确切地和全面地表明生产经营活动应达到的要求。如果没有质量指标或达不到应有的质量要求，数量指标就会流于形式；反之，没有数量指标或达不到数量界限，质量指标也就失去了意义。

(二) 按指标的表现形式，可分为实物指标和价值指标

1. 实物指标 用实物单位表示的指标，叫实物指标。实物指标的特点，是按物质的自然属性，反映不同使用价值的数量。在计划工作中，土地面积和其它自然资源、组织机构、人口和人员配备、生产项目、产品品种和数量、工作量、物资消耗等，一般都用实物指标表示。按某种换算系数折合成标准实物的指标，也是实物指标。如薯类作物产量按五斤折合为原粮一斤；不同型号的拖拉机按十五匹马力折合为一个标准台等。

2. 价值指标 用货币单位表示的指标，叫价值指标或货币指标。在计划统计工作中，某些重要指标在应用实物指标的同时，还应用价值指标更能体现商品生产的要求和企业的经济效益。如确定某些主要产品数量任务时，还相应地确定产品产值。这样，就会促使生产者既重视产品数量，又重视产品质量，千方百计地提高产品等级和产品合格率，降低产品成本，实现增产增收。至于某些不能用实物指标表示的，如产品成本、税金、利润、工资总额、农业总产值等，只有用价值指标来表示。

（三）按指标的约束程度不同，可分为考核指标和参考指标

1. 考核指标 用来考核企业经营成果的指标，叫考核指标。凡反映企业生产经营状况的主要指标，由企业主管部门按照需要确定若干指标作为考核指标。一般说，企业的产品品种、产量、质量、物资消耗、成本、利润、劳动生产率、资金利润率以及其它特别重要的指标，均可作为考核指标。但是，计划不能统得过死，考核指标不宜过多；而且、考核指

标也不能一成不变。而通常说的指令性计划，实际上是指国家以指令性指标下达的计划。指令性指标也是考核指标，所以，对于指令性计划，各计划执行单位必须严格遵照执行，保证完成。其中，国家规定有限制的计划、指标，尤其不能突破。

2. 参考指标 考核指标以外的指标，都可叫参考指标。参考指标对考核指标来说，具有辅助和参考的作用。而通常说的指导性计划，是对指令性计划而言。指导性计划的指标实际上是一种参考指标，所以，计划执行单位对于这类指标有权自行安排和变动，不需经主管部门批准。

值得注意的是，考核指标与参考指标的划分既没有公认的标准，又没有明显的特征，所以，在具体划分时，应取决于计划管理体制、计划的目的和具体指标的作用。如农场制定农作物种植计划，一般需确定三项指标：

（1）播种面积。它说明农作物的种植规模和品种构成，并为农场安排劳力、机力的使用，计算物资消耗和生产成本提供依据。

（2）单位面积产量。它综合反映土地的生产能力，作物的特性和栽培管理水平。

（3）总产量。它表示以主产品为计算标准的实物成果，为农场安排产品流向，计算财务收支，编制有关计划和签订经济合同提供依据。正是基于这三项指标的不同含义，农场主管部门和农场内部一般都确定总产量指标为考核指标。对播种面积指标，可根据需要也可确定为考核指标。而单位面积产量指标，在大多数情况下只作为参考指标。

因为每一个指标都说明一定的经济内容。所以，要全面地反映生产经营活动，就必须运用一系列指标。这些指标相互联系，相互补充，形成一定的指标体系。如上面所列举的农作物播种面积、单位面积产量、总产量三项指标，都各自说明一定的经济内容。但编制农作物种植计划时，只有将它们结合起来，形成一组指标，才能比较全面地反映种植业生产预计要达到的水平。又如，考核国营农场经济效益必须要有一套科学的指标体系。如黑龙江省国营农场总局规定，从1983年开始按十六项指标考核农场经济效益。这十六项指标是：产量，质量，利润，能源消耗，原材料消耗，低值易耗品消耗，劳动生产率，综合成本，流动资金周转天数，物资、商业、外贸的流通费用，社会性、政策性开支，管理费与非生产性开支，基本建设平均造价，固定资产新增能力，外贸出口额，工伤伤亡率等。

第三节 计划管理体制

计划管理体制是指，从中央到基层企业单位，各级之间在领导和管理计划工作、计划指标关于权责的划分。正确建立计划管理体制，对于保证从中央到基层企业实行“统一计划，分级管理”，促使企业内部有计划地组织生产经营活动，形成科学的计划体系和高效率的管理系统，具有极其重要的意义。

一、国家对企业的计划领导与管理

我国计划的管理体制，从中央到地方，长期以来，片面地强调计划的集中统一，统得过多，管得太死，忽视了价值规律的作用。以生产计划为例，企业只能按照国家下达的指令性计划来安排生产，加上财务管理上实行统收统支；物资管理上实行统一调拨、统一收购、统一销售；管理方法上主要用行政办法管理企业，以致造成企业长期吃大锅饭的状况，从而在很大程度上束缚了企业生产经营的积极性。

十一届三中全会以来，为了适应四个现代化的需要，对经济管理体制进行了改革，经过几年的试点和调整、改革，效果是好的。经济管理体制改革的基本方向是：“必须在公有制基础上实行计划经济，同时发挥市场调节的辅助作用”。或者说：“在坚持实行社会主义计划经济的前提下，发挥市场调节的辅助作用”。这就是说，整个国民经济和一切生产单位的生产经营，都必须在国家统一计划指导下进行。企业自主权的确立和积极性的发挥，应当同全社会的计划性相统一，但也要承认企业商品生产者的地位，承认它们在一定范围内各自享有不同程度的自主权和各自的经济利益。

（1）国营农场是社会主义全民所有制的农业企业。它的建立和发展直接与国民经济的发展有关，如生产力布局、土地资源和其它自然资源的开发与利用、边疆建设、劳动就业、现代农业科学技术的应用等。因此，它必须在国家统一计划指导下进行安排。如农场建场方案或建场规划、设计任务书以及各个时期的发展规划、基本建设投资计划等，都必