

内部材料
注意保存

农工商联合企业资料选编

第 三 集

农垦部政策研究室

说 明

本集选载了一些省、市农垦系统试办农工商联合企业的报告和学术部门的研究文章，共十二篇。一年多来的试点经验表明：《中共中央关于加快农业发展若干问题的决定》中指出的，把国营农场尽快建成农工商联合企业，是完全正确的。办农工商联合企业，实行生产、加工、销售一条龙，改变农场单纯生产原料的地位，是增加资金积累，改变农业落后面貌，加速农业发展，实现农业现代化的一条重要出路。为了沟通情况，交流试办的经验，我们编辑了这本小册子，供研究参考。

本集是由我们和中国农经学会社队企业及农工商联合企业研究会共同编辑的。

一九八〇年三月

目 录

江苏省革命委员会批转省农垦局关于试办农工商联合企业有关问题的请示报告.....	(1)
农工商综合经营大有可为.....	重庆市农垦联合企业公司 (5)
关于试办农工商联合企业的情况和设想.....	天津市国营农场管理局 (12)
坚定不移地走农工商综合发展的道路.....	湖北省农垦局办公室 (18)
旅大市农工商联合企业的试点情况.....	中共旅大市委员会 (22)
旅大市农工商联合企业总公司理事会试行章程 (草案)	(27)
关于在大洼县试办农工商联合企业的调查报告.....	辽宁省农垦局 (29)
从实际情况出发办好农工商联合企业.....	北京市长城农工商联合企业 郭 方 (32)
试办农工商联合企业的情况和意见.....	吉林省农垦局 (35)
忻定农工商联合企业越办越好.....	山西省农垦局 (37)
高速度发展农业生产的必由之路 ——对试办农工商联合企业的几点意见.....	辽宁农科院农经所“农工联合体”课题组 (40)
借鉴国外经验, 逐步把国营农场建成农工商联合企业.....	黑龙江八一农垦大学 张万双 (46)

江苏省革命委员会批转省农垦局关于 试办农工商联合企业有关问题的请示报告

苏 革 发 [1979] 170 号

省农垦局，省农水办公室并各地区行政公署，各市、县革命委员会，省各部、委、办、局，省各直属单位：

省革委会原则上同意省农垦局《关于试办农工商联合企业有关问题的请示报告》，现转发给你们，望认真贯彻执行。

党的十一届四中全会通过的《中共中央关于加快农业发展若干问题的决定》中明确要求国营农场要“尽快建成农工商联合企业，在农业现代化中发挥示范带头作用”。希望省农垦局要切实加强对试点工作的领导，通过实践，不断总结经验，加以改进。各有关单位和部门都要密切配合，积极支持。

试点情况请及时报告省革委会。

江 苏 省 革 命 委 员 会

一九七九年十一月二十二日

关于试办农工商联合企业 有关问题的请示报告

省革委会：

去年十一月，省委、省革委会同意我们试办农工商联合企业后，我们及时组织了筹建班子，安排了畜禽、水产等生产基地，并初步为发展食品加工和各项服务业培训了技术骨干。南京、清江营业部也在积极筹建。工作中遇到不少困难，进展比较慢。根据国务院关于尽快把国营农场办成农工商联合企业的指示精神，我们决心加快步伐，搞好试点，首先集中主要力量把农业和畜牧业生产搞上去，为联合企业打下坚实的物质基础；同时，抓紧各项加工工业和营业部的建设，积极组织产品上市，为增加市场供应，增加外贸出口作出应有的贡献。现就有关问题请示报告如下：

一、试点范围和体制问题。

根据前一段的调查研究和参照外地的经验，结合自己的实际，我们认为试办农工商联合企业，应是以农业为核心，把与农业有关的供、产、销连结成一体，进行综合经营的一种经济形式。国营农场试办农工商联合企业，既要从事有利于发展生产、实现专业化、一体化、现代化的总的方向着眼，也要从目前生产管理水平和商品率较低的实际出发，坚持经济联合、按经济规律办事的原则，能联的项目先联。开始先搞加工和经销联合，规模由小到大，方法由土到洋，做到对发展生产有利，对国家有利，对生产单位有利，对职工个人有利。为此，我们拟将东辛、云台、五图河、复兴圩、三河、白马湖、泗阳、五里江、青伊湖、东海、岗埠、南云台等十二个农（林）场，组成“云台农工商联合公司”，与淮阴地区农垦局一套班子，两块牌子。

参加试点的十二个农（林）场，共有四十万亩耕地，六万四千多个劳动力，一万五千亩养殖水面，三万多亩芦苇，四万多亩林地，八千多亩果园，四千多亩“三条”，五万多亩可垦荒地。这些农场在搞好粮、棉生产的同时，要大力发展畜牧业和水产养殖业，可以因地制宜，各有自己的重点和特色，建立专业化的商品生产基地。如东辛农场有年产五十万只肉鸡的设备和经验，今年又建成一座年产十万只肉鸡的机械化养鸡场，还有用红外线生产的糕点；云台农场有发展养兔生产的经验，今年又建成一座年产一万只肉兔的机械化养兔场；东辛、五图河农场今年试养对虾成功，可产对虾一万多斤，计划三年内建成一万一千亩对虾饲养基地；白马湖农场有万亩养鱼水面，经过今春投资建设，已初见成效，年内就可上市鲜鱼十五万斤；东海农场有五千亩果园，可年产二百五十万斤水果，有生产各种果酒的设备和技术；还有复兴圩农场的甲鱼，五里江农场的空心挂面和曲酒，岗埠农场的菜牛，南云台林场的云雾茶叶等。

这十二个农场，今年预计粮食总产近两亿斤，出售生猪二万六千头，出售家禽四十万只，生产水果五百万斤，鲜鱼四十七万斤，养蜂一千六百箱。全年除去口粮、种子外，尚有近一亿斤粮食可提供作饲料，发展畜牧业和其它养殖业。我们规划，到一九八五年，十二个农（林）场每年生产粮食二亿五千万斤，棉花六万四千担，每年出售生猪十四万头，菜牛三千头，肉羊八千只，肉禽三百万只，肉兔二十六万只，年产鲜鱼三百万斤，对虾二百五十万斤，活鳖三万只，水果六百万斤，云雾茶二万斤，蜂蜜三千担。并根据市场需要，生产糕点、糖果、麻油茶馓、空心挂面、云山烧鸡、三河板鸭、松花变蛋、五里江大曲和东海果酒等加工产品。

为了适应联合企业的管理要求，我们准备在试点的基础上，成立“江苏省农垦农工商联合总公司”，与农垦局一套班子，两块牌子，将现在的行政管理机构改变成企业管理机构。

二、发展加工工业问题。

联合企业要重点发展农畜产品的加工工业，联合企业生产的农畜产品，原则上都由企业本身自行加工。在进一步充实发展现有的粮油加工、制糖、糕点等加工工业的同时，积极筹办肉类加工、制革、皮件、毛骨加工等加工工业和为农业生产、人民生活的工业，如盐化工、服装、编织业等。在有材料来源和产品销路的情况下，也可以自办其它工业。联合企业也可以试办一些单独核算、自负盈亏的集体所有制性质的企业。

三、商业网点问题。

联合企业要积极发展商业，逐步建立自己的商业网点。目前除积极办好南京、清江营业部外，拟在连云港、淮安、泗洪等地设立销售点。联合企业除在本地区经销自己生产的产品外，有些产品可以到外地去销售，也可以直接组织出口。联合企业在自行销售农副产品中发生的政策性亏损，仍由国家像商业部门一样按规定给以补贴，对联合企业交售给国家的农副产品，有关部门仍应按照既定的奖售政策执行。要求把现有设立在农工商试点农场内为生产和职工生活服务的商业、供销网点，根据国务院国发〔1979〕183号文件精神，统一划归联合企业经营，原有商业网点的固定资产，按规定办理转移，自有流动资金如数划交银行贷款办理转移（其中：集体所有制部分按有关规定办理），原有商业网点的贷款指标仍划给商业企业继续使用，原有商业干部和职工，原则上也划归联合企业管理，其工资福利不变。农场商业网点的商品供应，仍由商业、供销部门按照经济区划就近选择进货。

四、产品处理问题。

联合企业内部各单位的农副产品，实行统一计划、统一管理。粮油问题以农垦局为单位，以一九七六年到一九七八年三年平均上交国家的粮油数作基数，三年之内不变。增产的部分按国家规定适当增加上交，一年一定，按超购价计算，其余由农垦局自行安排，例如用于发展畜禽水产饲养业，发展油脂化工和食品加工工业。进入市场的粮食制

品，不收粮票，可以议价销售。

东辛、五图河的场办盐场要自设盐坨，生产的原盐不再经过当地的盐业公司，直接由淮北盐务管理局代销，并可加工部分精制盐供应城市和本企业职工。

五、产品价格问题。

联合企业经销自己的各种商品，如土特产品、鲜活产品和超计划部分自行销售的工业产品等，在执行国家规定价格的基础上，可以分等论价，优质优价。企业内部产品调拨，实行内部价格，以协调原料生产部门、加工部门和产品经销部门的利润合理分配。

六、税收问题。

联合企业实行生产、加工、销售一条龙后，企业与场（厂）之间的产品流动，已变成企业范围内的调拨关系，根据国务院国发〔1979〕183号文件的精神，对联合企业的各项税收，按照合理税率“实行一次纳税”，税率按国家规定。

七、外贸问题。

联合企业要积极发展外贸产品，因地制宜地建立外贸产品基地，优先安排外贸产品的收购计划，在资金和设备、物资等方面给予必要的支持。联合企业生产的外贸产品，由省外贸易局专户列入省外贸计划，有关产品的生产、收购任务，由联合企业和省有关外贸公司共同下达，外汇分成由联合企业与省外贸部门统一结算。

八、资金材料问题。

联合企业兴办的各项事业，主要依靠自力更生，发展生产，增加积累解决。由于筹建中要集中主要力量加速发展农业、畜牧业和多种经营，大搞农田基本建设和提高机械化程度，所需投资、材料较多，因此，联合企业生产发展所需要的流动资金，由我局在国家增拨的流动资金和自有资金中统筹安排。所需建设资金，除国家安排投资外，不足部分与银行商量解决；联合企业在生产建设中所需的物资设备，包括用自筹资金、贷款和利润进行生产建设所需的统配物资设备，由省农垦局编造计划，请省有关部门专项下达。

九、加强企业管理问题。

联合企业实行统一管理、分级核算、利润分成的管理体制，对所属场、厂、营业部等单位，分别实行几定一奖和超产超收留成的办法。联合企业内部各单位要坚持贯彻“各尽所能，按劳分配”的原则，实行劳动定额管理和奖励制度，做到多劳多得，有奖有惩，把职工个人的经济收入，同企业的经营成果直接联系起来。对企业的领导人员和管理人员，也同工人一样，实行奖惩制度，另拟具体实施方案报省革委会批准。

以上报告，如无不当，请批准试行。

江苏省革命委员会农垦局

一九七九年十月十八日

农工商综合经营大有可为

重庆市农垦联合企业公司

重庆市国营农场在三中全会精神的鼓舞下，遵照党中央关于试办农工商联合企业的指示，在省、市委的直接领导和各有关方面的大力支持下，于一九七九年三月经省革委批准成立了重庆市农垦联合企业公司，试行农工商一体化，生产、加工、销售一条龙，虽然只有短短十个月的时间，已经初见成效。

在试办过程中，省、市委的重视和关怀给了公司职工以极大的鼓舞。省委赵紫阳同志二月份到重庆时，亲自听取了联合企业筹建情况的汇报，提出农场一定要走农工商结合的道路，鼓励大家手要放开，路子要想宽一点，要大胆进行体制改革。省委鲁大东、杨汝岱等负责同志也先后听取汇报，帮助解决困难，要求各有关部门大力支持联合企业。省农垦局负责同志亲自来重庆蹲点、帮助工作。市委负责同志经常关心和督促检查联合企业的工作，工业、商业、财政等各部门都支持联合企业，并具体解决加工、销售中出现的矛盾，使联合企业迈开了步子。

联合企业的出现，不仅促进了国营农场本身经营管理体制的改革，引起了农场各方面关系的深刻变化，最为突出的乃是冲破了多年来农场只能务农，单纯生产原料的框框，初步摸索了以农为主，兴办工业，经营商业，发展同人民公社生产队进行经济联合的农业经济结构形式，发展了农业生产，提高了农业劳动生产率，可以预料，它将加速实现农业现代化的进程。在试办的第一年，联合企业的总产值达到二千零五十万元，比上年增长百分之十七，其中：工业产值一千五百万元，占百分之七十五，比上年增长百分之二十三；牛奶、水果、茶叶以及奶、果、茶加工制品等主要产品产量比上年都有较大的增长；可比产品总成本比上年降低百分之四点五，全年企业盈利一百二十万元，比上年增盈一百一十五万元，超过了办场以来盈利总和的三倍多，初步显示出农工商综合经营的宽广前程。

二十年的回顾

重庆市农垦联合企业公司是由全市二十六个企业性质的国营农场组成，其中：市属企业十六个，区县属企业十个，此外，还有三个企业带了四个集体所有制的农业大队。全公司共有职工九千多人，总面积十四万亩。其中：果、茶园一万三千亩，耕地四千亩，养殖水面七万亩，奶牛三千头，场办工业四十多个项目，主要生产牛奶、水果、鲜鱼、茶叶及其制品。这些农场分布在近郊区和四个县，生产规模小，经营项目杂，建场二十多年来，经历了三起两落。一九六〇年以前，收支平衡，略有盈利；三年自然灾害期间，连续四年亏损；六十年代初，贯彻调整方针后，一九六五年又扭亏为盈；一九六六

年后，由于林彪、“四人帮”的严重破坏，生产连年下降，亏损不断增加，一九七六年亏损高达三百三十万元，十二年时间共亏损二千四百六十八万元；粉碎“四人帮”后，生产开始恢复，场办工业有了发展，两年时间跨了两步。一九七七年减亏二百万元，七八年摘掉亏损帽子，盈余四万多元，尽管有这样一个起伏过程，但全市农场始终没有摆脱贫穷落后状况，穷于应付，甚至连简单的再生产也难维持。原因何在呢？除了极左路线影响外，还存在一个带根本性的问题：国营农场现行管理体制阻碍了生产的发展。

按照以往管理体制和办法，农场只能务农，单纯生产原料，不准自行加工和销售产品，处于“第三世界的第三世界地位”。企业没有一点自主权，财务上的统收统支，产品上的统购统销，计划上的统管包办，收入分配上的平均主义，企业和职工都是“大锅饭”，“铁饭碗，花钱向上要，亏损国家补，盈利不沾边，形成产量高低一个样，干多干少一个样，盈利亏损一个样，企业和职工都缺乏积极性和主动性。加上农场规模很小，农产品价格低，经营管理落后，致使全市农场长期赔钱，职工不安心，干部想改行，生产发展不起来。

粉碎“四人帮”以后，农场生产有了恢复，场办工业有了发展，兴办了乳品、果品、制茶、渔网等工业加工项目。一九七八年工业产值占总产值的百分之七十。这一年，尽管农业亏损下降到一百一十六万元，但是如果没有工业盈利一百四十万元，还是不能实现扭亏为盈的。去年，实行农工商综合经营的第一年变化就更大。联合企业七九年农业增产增收，亏损进一步减少到七十五万；工业加工利润一百八十万，（其中奶制品七十万，水果加工十六万，制茶二十八万。）商业利润五十八万，（其中果、茶、鱼销售利润二十七万。）除去营业外支出四十万，全年净盈利一百二十万。农场不亏损了，减轻了国家财政的负担，上交税收逐年增加，七六年亏损三百三十六万，税收才四十六万，七九年盈利增加，向国家上交税收也增加到一百二十万，联合企业实行农工商综合经营，将加工、销售的利润合理地返回农业，有利于农业生产，并不是简单的商业利润再分配。过去我们只能搞原料，农业创造的部分价值因为“剪刀差”而转移到别的部门，农业成了“第三世界”。联合企业利润增加，一是工农业产品价格“剪刀差”的合理返还；二是农业工人和社员发挥积极性多创造的价值；三是减少中转环节和商品损耗，降低了费用，增加了收入；然后才是商业利润必要的转移。联合企业这种利润的增加是完全合理的，这样对农业，对整个国民经济都是有利的。

二十多年的实践告诉我们，国营农场要摆脱贫穷落后，发展缓慢的局面，要加快农业现代化的步伐，就必须改变现行经济体制，结束多年来单纯生产原料的“第三世界”地位，走农工商一体化的道路。

从实际出发搞好经济上的联合

联合企业根据城市郊区国营农场的特点主要生产城市付食品，为城市人民服务，实行综合经营，打破了原来农工商的界限，通过经济上的互利，把联合企业办成农工商综合发展的经济组织，我们从有利于生产专业化、现代化着眼，从当前农场生产、管理水平的实际出发，采取了四种不同的联合形式。

第一种：按专业化生产组织联合。将生产专业相同的单位组成生产、加工、销售一条龙，以统筹资金，调剂劳力和设备，提高劳动生产率，实行利润分成和返还，促进相互发展。目前已有乳品、建筑两个专业公司实行这种专业化联合。

第二种：联合加工，利润分成。由几个单位共同出人力、设备合伙经营农产品加工厂，所得利润按比例分成，我们在近郊新建华璧茶厂，由三个茶场实行联合经营，利润分成。

第三种：产品集中加工、销售，实行合同价格。由加工、销售单位，按公司内部调拨计划和合同，集中牛奶、水果等产品进行加工、销售，将所获利润采取比市价略高的合同价格，返还给原料生产单位。

第四种：与社、队的经济联合，农场同附近的生产队，在自愿互利的基础上，签订经济合同。生产队的原料产品加入联合企业的加工和销售，实行合同价格或利润分成，农场从经济上、技术上支持社队发展生产。

此外，在上级领导和有关部门支持下，还进行了跨地区经济联合的试点。同相邻地区的国营农场签订水果联合加工、销售的经济合同，通过合同价格进行利润返还，使生产单位增加收入。

联合企业各种联合形式都是经济上的联合，不是简单的行政组合，也不是随便有了农、有了工、有了商就行的，核心是经济利益的合理分配，做到经济上互利，促进生产。例如，茶叶的联合加工是九锅青、西山、青峰三个茶场共同提供人力、技术、设备，公司提供厂房和流动资金合办茶厂。由三个茶场组成董事会，统一决定茶厂的生产计划、人事安排、利润分配等重大问题，茶厂对各场提供的原料茶先按收购价付款，年底再将加工利润按比例返还，茶厂筹建不到两个月就试产，加工了花茶二百七十担，市场试销，反映茶叶质量好，香味浓。加工认真，纷纷要求订货。去年茶厂盈利二万六千元，以百分之二十用于扩大再生产，百分之八十的利润根据各场提供原料茶的数量、等级返还各场。现在茶厂很有吸引力，联合的积极性更高了。董事会决定今年各场多送原料，加工生产花茶四千担。为了进一步巩固联合，扩大茶厂加工能力，准备按各场和公司提供的资产折合股金，实行按股分红和按提供原料返还利润的办法。联合企业的加工和销售，都实行利润分成或利润返还，其出发点是使农场富起来，使社队富起来，这样生产单位有了切身利益，首先促进了生产，自然也关心加工和销售，使大家共同依靠联合企业的发展，联合企业才有吸引力。

发展同社队经济联合这是一种大有发展前途、具有深远意义的联合形式，联合企业具有一定的加工、销售手段，实行利润返还，吸引了社队参加联合，同社队联合形式一是以场带队，现在已有四个集体大队；二是单项经济联合。去年巴县红旗农场、江北县青峰茶场分别同附近四十七个生产队试行联合加工和销售，使社、队普遍增加百分之三十至四十的收入。红旗农场同附近三十四个生产队签订了柑桔联合加工销售合同，按照合同价格使生产队每斤红桔增收三分五，四十万斤红桔使生产队多收入一万五千元，有的队人平增收二十元，社队对联合非常热心，纷纷要求扩大这种联合。青峰茶场附近的社、队茶园，由于缺乏技术和加工设备，手工加工毛茶质量低，收入少，茶园面积日益

缩小，原来三千亩只剩下二千多亩了。去年十三个生产队同青峰茶场签订了一万斤鲜叶加工合同，交了一万三千多斤。茶场对社队鲜茶按质论价，采取合同价格折合干茶均价每斤一元二，高的一元五，比去年增加百分之四十，使生产队比上年多收入二千多元，而且还节省了加工煤炭、人力、运输工具，及时解决了大春生产需要的劳力和资金，提高了生产队种茶的积极性。去冬都派了专人管理，进行施肥、补窝、扩园工作。今年，社队积极要求扩大联合，已有十六个生产队签订了十万斤鲜茶加工合同。

以农场为基础，以加工为手段，实行与社、队联合，是扩大联合企业，吸引生产队走向农工商综合经营，富裕起来，加速农业发展的一种很有希望的途径。

解 放 思 想 改 革 管 理 制 度

试办联合企业是农业经济体制的重大改革，企业外部的关系发生了一系列变化，企业内部管理制度也要相应改革，否则，联合企业也办不好。现在农场最大问题是经营管理问题，管理体制把农场手脚捆得很紧，企业好坏与职工个人利益也不挂钩，吃大锅饭，没有责任制。我们从扩大企业自主权着手，进行了以下几个方面的改革：

一是改统为包，根据国家对联合企业实行财务包干的办法，去年公司对各场实行财务包干，利润分成。计划内盈利农场提留百分之五十，超盈减亏农场提留百分之八十。公司提取部分主要用于建立企业发展基金，基层提留部分主要用于扩大再生产、职工福利和奖励等开支。为了进一步调动基层的积极性，藏富于农场，今年我们决定把利润分成改为利润定额上交，一定两年不变的办法，上交指标一般低于去年上交利润额。这种办法可鼓励基层把手放开来干，多盈利，多积累，盈利越多，生产发展越快，职工收入也越多，积极性也越高，所以基层对这一办法是高兴的。对生产条件差困难较大，或经营管理不善而亏损的场，由公司借给资金适当扶持，限期扭亏，两年不上交利润。这也使亏损单位积极改变现状，扭亏为盈。

二是建立联合企业发展基金，实行资金有偿使用。公司在财政部门的积极支持下。去年从财政拨款、企业折旧资金、农场上交利润中筹集了一百多万元的企业发展基金”，由公司掌握，对基层企业实行有偿占用，以发展农、工、商业。用于九个农场发展一批市场需要。条件具备见效快，盈利多，投资回收快的十余个项目。今年即可增加产值六百万元左右。在使用这笔资金中，实行“五定一扣罚”办法，即定发展的生产项目规模，定金额，定效果，定还款时间，定还款资金来源。如挪作它用从农场销售收入或利润中扣回，如逾期不还则从借款之日起按月息七厘二罚款。这样一改，就改变了农场以往花钱向上要，不讲成本，不计效益的状况，少花钱，多办事。联合企业有了发展基金，扩大了建设资金来源，等于有了一个自己的“小银行”，我们打算逐年扩大这项基金，使公司掌握更多的机动财力用来支持基层发展生产。这样联合企业就更有活力了。

三是全面推行分组作业责任制。各场在“三定一奖”到队的基础上，普遍推行“任务到组，责任到人，联系产量和盈利，计算奖惩”的管理办法，总的原则就是要把经济责任，经济任务、经济效益结合起来包下去。包到队，包到组，能包到人就包到人，国营农场生产资料全民所有，产品全部归场处理，工人拿基本工资加奖励，有这几条。包

下去只有好处，包下去后凡超产超盈利的多超多奖，少超少奖，不超不奖，短产的要赔。计算奖惩的具体办法，一般都搞定额管理，评工记分，以分记奖。公司允许基层企业有权在“三定一奖”的总杠子下面根据实际情况，具体制定。不搞一刀切，并取消奖金的限额，允许贡献大的职工，奖金可以多得一些。我们农场有很大潜力，关键就是要有好的责任制形式，把人的积极性调动起来。井口农场牛奶生产去年四月份前未落实责任制，月月未完成计划，五月份开始搞责任制，牛奶日日上升，超额完成全年生产计划。比去年增产二十二万斤，增长百分之八，在全市牛奶增产幅度最大。去年凡是责任制抓得好的场，生产都上得快。

联合企业带来的变化

联合企业试办的时间虽短，但在农业的生产、加工、销售以至农业经济结构上都发生了重大变化，并已取得一定的效果。显示了农工商联合企业的优越性。表明它符合客观经济规律，具有旺盛的生命力。农场办联合企业变化很大，概括起来主要是：

第一，办联合企业有利于专业化生产和协作，提高了劳动生产率。过去乳品公司是单纯加工、销售单位，现在乳司同五一、黄角渡两个奶场联合，实行生产、加工、销售统一经营，促进了生产发展。乳司从加工利润中拿了十六万在牛奶场修了年加工四十万斤粮食的饴糖车间，修了一段公路解决牛房运输；既扩大了加工原料，增加了奶牛的辅料，还安排了奶牛场四十多个劳力。去年两个奶牛场都超额完成牛奶计划，转亏为盈。乳司盈利七十五万元，比七八年增加百分之八十。

第二，实行综合经营，有利于缩小工农业产品价格的“剪刀差”，将加工、销售利润大部分返回生产单位，促进了生产。农产品价格偏低，加工、不加工大不一样。以果品为例，一吨红桔产值四百元，农场亏二百多元，加工桔瓣罐头，加上付产物，产值二千二百元，利润三百元。现在大体一元钱的水果产值，加工后，可以形成五、六元的产值。这几年，我们大力发展农产品加工业，有了四个果品加工厂，一个茶厂，加上原有奶粉厂，具有一定加工能力。由于农场就地加工，消费低，费用小，品质新鲜，比较经济。七九年年奶、果、茶制品加工利润一百二十万元。所以发展加工手段对农业发展有特殊意义。

第三，农场有了销售权，产销直接见面，有利于按市场需要组织生产，丰富活跃市场。联合企业可以同国营商业一样，销售产品，经营商业，这一条很解决问题。去年茶叶，收购部门不收了，积压五百八十担，很困难。公司派出销售组与省外挂钩，全部销出，增收了二万多元，并签订了全年的销售合同。仅茶叶销售就增收十万元。联合企业采取门市和批发相结合的办法，已设立门市、货亭十五处，还同省外互通有无，开展购售业务，上市的柑桔、鲜鱼、花茶等产品由于直接上市，减少中间环节，保证了质量鲜嫩，价格便宜，很受欢迎。现在大家关心市场，注意调查，重视品种、质量。去年新增有花茶、固体果汁、高粱饴糖、食用薄膜等十几个品种。

第四，扩大了企业自主权，有利于筹集资金，扩大生产，走自己积累的道路。农工商综合发展，又实行“财务包干，利润分成”，企业才有生产经营的积极性和主动性，

各场最近三年财务包干结余有三百二十四万元，除百分之二十六用于职工奖励和福利，其余百分之七十三、二百三十八万元用于扩大再生产，比同期国家投资还多百分之五十。这几年，农场发展生产，搞加工业用了二百六十万元，其中百分之六十都由包干结余中自行解决的。

第五，贯彻了“按劳分配”原则，有利于增加职工福利和收入。联合企业实行“三定一奖”，超利润提奖的办法，建立了联系超产数量或利润计算奖金的生产责任制，任务到组、到人，使职工收入同劳动成果联系起来。去年有五个场人平均奖金在百元以上。井口农场一个挤奶员，超额挤奶七千斤，得奖二百元。红旗农场福寿果园人平奖金二百八十元，打破了农业工人比工业工人收入低的框框，大家都说“这样搞，农场就有希望了”。

第六，扩大了生产门路，有利于合理调配劳力，解决农业上多余劳力的出路。联合企业把各场建筑队伍联合起来，加上农业上挤出的劳力，组成建筑工程公司，已有四百多人，准备安排到一千人，独立对外承包工程，质量认真，进度快，去年完成工程量八十万元，盈利六万元。今年已定合同三百二十万元。全公司通过发展加工业、商业门市等，使多余的劳力，有了新的安排，这对合理使用劳力，挖掘潜力，提高劳动生产率作用很大。

第七，发展同社队联合，有利于扶持社队生产，增加集体收入。农场通过联合加工、销售，同社队联合起来了；并且按供货多少、质量好坏，返还较多利润。

进 一 步 发 展 联 合 企 业

省委领导同志和农垦部负责同志对重庆市联合企业试点作了许多重要指示，紫阳同志指出：“城市郊区农工商联合企业就是要同生产队搞联合，以农场为基础，通过农工商联合的形式把生产队吸引进来，这样农场办联合企业的路子就越走越宽了”，又指出：

“联合企业要直接同生产队联合，同生产单位联合，联合起来搞加工，联合起来搞销售。尽量减少中转环节，减少费用开支，使更多的利润返还给生产队和生产单位，尽快把农业生产搞上去，使生产队和生产单位富起来”。市委也指示我们要坚定不移地把联合企业办好，要立足于搞好主业，逐步扩大试点范围，丰富经营内容；加快发展速度。我们认真讨论了这些指示，对进一步办好联合企业提出了一些设想和打算，准备逐步贯彻落实。

今后二、三年，联合企业要按照专业化生产的要求，切实调整好生产的规模和布局，抓好基础工作，坚决把主业突上去。三年内，要努力健化牛群，狠抓青贮饲料和后备牛的培育，扩大奶牛五百至一千头；牛奶总产有个较大幅度增长，由现在年产一千四百万斤增长到两千万斤，大力发展矮化密植高产果园。改造低产果、茶园各一千五百亩；并抓紧长寿湖夏橙基地的建设；狠抓两个水库的资源增殖，近郊农场扩大高产鱼池，积极试验网箱和网栏养鱼。要求主业生产每年递增百分之十五左右，八二年产值达到九百万元。努力发展以农畜产品加工为主的工业生产，积极扩大食品加工，要求工业产值每年递增百分之十五至百分之二十左右，八二年工业产值达到二千四百万元。积极开

展商业业务，逐步扩大商业网点，提高服务质量，要求商业销售额每年递增百分之二十左右。要狠抓经营管理，厉行节约，降低成本，提高盈利水平，要求三年内可比产品总成本比现在下降百分之十，三年累计盈利达到六百至八百万元。今年计划盈利二百万元。

在继续搞好国营农场内部的联合的基础上，进一步发展、扩大与社队的经济联合。重点抓好牛奶、茶叶、水果、建筑等单项生产的联合。

乳品生产上，由乳品公司与近郊区八十五个社队奶牛场，通过以奶换粮和合同价格等办法，并从培训技术人员，开展生产协作，推广先进技术等方面，帮助社队发展奶牛，增加收益，实现经济上的联合。

茶叶生产上，继续扩大青峰茶场、西山茶场、九锅青茶场同周围产茶的生产队的联合，将粗加工部分的利润，大部或全部返还生产队。联合企业还计划在巴县、綦江县扩大与生产队在茶叶生产上的联合，实行利润返还或分成。

水果生产上，除有加工手段的国营农场同周围生产队联合加工，联合销售外，根据紫阳同志指示，拟在巴县试行果品生产、加工、销售由联合企业统一经营。即将商业经营的果品业务和机构划归联合企业，由联合企业统一承担出口、加工、外销、市场供应等任务。加工、销售利润部分或大部返还生产单位。此外，还准备在长寿湖地区与周围社队联合，新建立夏橙基地一万亩。

此外，紫阳同志还指示：叫联合企业在贵州和四川交界地区搞点小额边境贸易，以互通有无，活跃市场。

为了进一步扩大与社队的联合，和联合企业发展的需要，省、市委已同意巴县、綦江县成立联合企业分公司。綦江分公司除经营茶叶、水果产品外，还准备经营木材及其制品，肉牛生产和加工等业务。

联合企业与其它地区，其他部门的跨地区跨行业的经济联合，准备采取多种形式，积极进行试点。现已初步酝酿联合企业公司、乳品公司和巴县分公司与南岸区南坪公社联合兴办服务大楼，集资一百五十万，实行合股经营按股分红。

联合企业经营管理上的经济责任制问题要进一步落实，企业机构管理体制也要相应作些调整，逐步有所突破。

由于联合企业兴办时间尚短，国家体制尚在改革中，各种矛盾和困难尚多，我们工作中问题不少，都有待解决。尽管存在这些困难，但是农工商综合经营的步子已经迈开，我们满怀信心地跨入了八十年代，决心为办好农工商联合企业，加速农业现代化步伐而努力！

一九八〇年元月

关于试办农工商联合企业的情况和设想

天津市国营农场管理局

(一)

七八年九月国务院试办农工商联合企业座谈会后，在市委的领导和有关部门的支持下，十个联合企业试点工作进行的比较顺利。

一、联合企业概况

去年二月初，市革命委员会批准成立了天津市国营农场联合企业总公司，又名天津市国营农场管理局，一套人马，两个牌子。设编一百人，其中：行政编制五十人，企业编制四十二人，工会事业编制八人。总公司下属十个农场和奶品公司、工业建筑公司、奶牛育种站、物资供应站、食品加工厂、干校等十六个单位。现有职工一点三万人，插场知青二千人。耕地六点四万亩，果园一万亩。固定资产总值四千八百六十六万元，流动资金二千八百二十九万元，机械设备总动力三十二点九万马力。

联合企业是以发展奶牛为主，农林牧副渔全面发展，农工商一体化的新型企业。现有十一个奶牛场，三个半机械化猪场，一个机械化鸡场，二十四个农业队，六个蔬菜队，九个果树队，十个机务队，十个基建队，二十五个工厂，三十三个商业门市部。

县管农场还有五个，职工三千人，耕地四万亩，总公司负责业务指导。

二、试办联合企业初见成效

近一年来，经过体制改革，调整经济政策，加强经营管理，调动了广大干部、职工管好企业，搞好生产的积极性。因此，联合企业取得了显著效果。

1. 认真地贯彻了以奶牛生产为主，农林牧副渔全面发展的方针，加快了副食品生产基地的建设速度。七九年的各项生产有了较大幅度的增长。

奶牛生产再创历史记录。我市的奶牛头数连续三年破历史最高记录，七九年底达到六千八百七十头，比七八年增长百分之十三点二。牛奶总产量破历史最高记录，七九年达到三千八百三十四万斤，比七八年增长百分之十四点六。头单产牛奶达到一万零三百四十二斤，比七八年增产百分之二点八，十一个奶牛队已有七个队超过了万斤。随着牛奶生产大幅度的增长，鲜奶供应量较七八年增长了二百四十万斤，进一步改善了鲜奶供应状况。北大港、红旗、军粮城三个新建牛队原计划亏损二十九点六万元，经过努力，实际亏损十六点二万元，红光、工农联盟、杨柳青、双林、东郊、塘沽八个老牛队，计划盈利二十九点二万元，经过努力，实际盈利四十五万元。

粮食、青饲生产获得了大丰收。粮食总产达到一千八百九十四万斤，比计划增长百分之五十二点一，耕地减少了四千一百亩，总产还比七八年增加了一百六十万斤。耕地

亩产达到六百九十斤，比七八年的五百四十八斤增长了百分之二十五点九。杨柳青农场继续超千斤，双林农场突破了千斤关，工农联盟农场跨过了长江。青饲总产达到八千六百四十四万斤，比七八年增长百分之四十五。亩产达到三千二百一十四斤，比七八年增长百分之三十九点四。粮食、青饲生产全都扭亏为盈。粮食七八年亏损十五点四万元，七九年盈利三十四点五万元，青饲七八年亏损九点九万元，七九年盈利二十五点六万元。

水果总产达到八百零六万斤，比七八年的六百九十七万斤增长百分之十五点六，水果单产达到一千五百五十二斤，比七八年的一千零四十三斤提高百分之四十八点八，盈利三十二万元，比七八年的二十三万元增长百分之三十九点一。红光农场二队，六十亩苹果连续几年稳产高产，七九年亩产达到五千七百二十一斤，创造了农场苹果亩产高产记录。红光农场五队一百四十亩苹果，由七八年亩产二千三百三十一斤增长到五千一百二十斤。

机械化养鸡发展到了五万只，产蛋四十四万斤，超过计划一倍多，盈利八点六万元。

猪、菜生产经过调整，生产和经营状况大有好转。这两项生产七八年亏损一百四十万元，七九年下降到三十点一万元，比七八年减少亏损一百零九点九万元。尤其是杨柳青猪场，加强了岗位责任制，认真地落实了经济政策，加强了饲养管理，扭转了多年亏料赔钱的局面。这个猪场年初计划亏损四点七万元，结果盈利二点七万元，为发展大群养猪创造了经验。

工业生产，虽然因为市调整项目有些影响，但经过广大职工的努力，主要产品产量都有了较大的增长。全年生产淀粉七千五百三十吨，比七八年增加四千一百四十一吨，增长百分之一百二十二点二。年产葡萄酒八百吨，比七八年增加二百五十吨，增长百分之四十五点五。生产电线五万一千四百一十公里，比七八年增加一万三千二百公里，增长百分之三十八点一。油印机保持了二点四万台的水平。生产玉米胚芽油六万斤，比七八年增长二万斤，增长百分之三十三点二，在有关部门的支持下，自力更生，艰苦奋斗，发展了沙发架、钢窗、电风扇等新的工业产品。已生产沙发架六千六百七十一套，钢窗一万零九百六十八平方米，电风扇一百七十四台。这些产品既活跃了市场，又增加了企业收入。工业生产为联合企业的资金积累做出了新的贡献。工业总产值达到三千三百二十五万元，比七八年增长百分之三十三，工业利润达到六百七十四点八万元，比七八年增长百分之二十七点六。

2. 农工商统一经营，生产、加工、销售一条龙，改变了过去单一经营的管理体制和只生产原料的被动局面，为城市人民生活服务做出了新贡献。

联合企业有了自己的商业，加工、销售自己的产品，增强了广大职工企业主人翁的自豪感和光荣感，激发了广大职工搞好生产，办好企业的积极性。一年的实践证明，产品直接同消费者见面，促进生产单位了解市场需要，不断提高产品质量，降低成本，把质高价廉的产品投入市场。从生产到销售统一经营，减少了中间环节，生产单位增加了收入，消费者减少了开支，国家增加了积累。对国家、企业和消费者都有利，显示了农工

商联合企业的优越性。为了搞好产品的直接销售，总公司成立之后很快建立了经销处，同奶品公司一起，经常研究销售政策，掌握市场行情，组织产品上市，除充分利用三十个奶品门市部销售产品外，还新建起了三个商业网点，十五个售货亭。同三个区、八个街、二十五个零售点建立了临时销售关系。全年销售鲜奶二千三百四十七万斤，比七八年增长百分之十点七，销售奶粉八百八十六吨，比七八年增长百分之四十五点二，增加了奶粉的投放量，保证了婴儿奶粉的全月供应。恢复了黄油、炼乳、鲜奶露等传统产品，增加了酸奶、冰激凌新产品。今年各农场生产的水果全部自销，还将二百二十万斤青玉米上市，仅这一项就收入了十一万元，活跃了市场。销售了自产的玉米油、沙发架、还从蓟县、兴隆收购了红果，加工成糖葫芦，并在浙江收购了柑桔，供应了市场，在郊区收购葡萄，加工葡萄酒。这些活动，深受当地群众和市民的欢迎。奶品公司七九年销售总额达到一千七百二十七万元，比七八年增长百分之三十八，销售盈利一百七十六点六万元，比七八年增长百分之一百二十点八。

3、劳动生产率显著提高，生产成本有了明显下降。

全年毛利润达到八百五十三万元，比七八年的二百零三万元增长三点二倍，比计划盈利三百三十六万元增长一倍多。其中农场盈利达到六百七十六点四万元，比七八年盈利一百四十二点八万元增长三点七六倍。产值利润率由七八年的百分之三点一增长到百分之十二点九。

国营农场全员劳动生产率为二千八百元，比七八年的一千八百三十五元，提高了百分之五十二点六。每个职工全年创造利润四百五十九点八元，比七八年的九十二点五元增长了近四倍，其中：奶品公司一千八百九十元，比七八年的一千零三十九元增长百分之八十一一点九。

生产成本，七九年同七八年比较：粮食斤成本由零点一四元，下降到零点一三二元，降低了百分之五点八。青饲的斤成本由零点零二元，下降到零点零一三三元，降低了百分之三十三点五。牛奶的斤成本由零点一八八元下降到零点一七六元，降低了百分之四。猪肉的斤成本由一点一元，下降到零点八七六元，降低了百分之二十。

4.在发展的基础上，适当地改善了我们职工生活。在七九年内贯彻了按劳分配的原则，对广大职工实行了定额记分，超额奖励制度，联合企业总公司每个职工全年平均获得奖金一百零八元。这就稳定了职工队伍，充分地调动了广大职工搞好生产，办好企业的积极性和创造性。

我市国营农场试办农工商联合企业取得了生产建设和各项工作的胜利。主要有以下几点体会：

一、依靠党的领导。

我们一年来的成绩，都是在市委的领导和支持下取得的。市委及时批准建立了天津市国营农场管理局、联合企业总公司。市委第一书记陈伟达同志，在市委工作会议上，强调了要积极试办农工商联合企业。同时在市委的各种会议上讲了农工商联合企业的优越性，并指示我们：“要下决心，冲破一切阻力。”陈伟达同志还带领市委常委及其他领导同志先后深入到红光和杨柳青等农场，了解情况，解决问题。市委吴振、冯勤等领导