

国营农场 经营管理学

上册

农垦部科教局《国营农场经营管理学》编写组

农业出版社

国营农场经营管理学

上册

农垦部科教局《国营农场经营管理学》编写组

农业出版社

国营农场经营管理学

上册

农垦部科教局《国营农场经营管理学》编写组

农业出版社出版（北京朝内大街130号）

新华书店北京发行所发行 兰州新华印刷厂印刷

850×1168毫米32开本 8.25印张 211千字

1981年12月第1版 1981年12月甘肃第1次印刷

印数 1—12,000册

统一书号4144·382 定价1.05元

前 言

本书为适应国营农场现代化管理的需要而编写。它是一本供国营农场各级干部学习企业管理知识的读物。

本编写组在农垦部科教局的领导下，由曹风同志担任主编，参加编写的有：陈振年、彭诗瑜、张万双、陈进、丁履枢、王凤轩、金敬恩以及马思忠、吕以维等同志。

在编写过程中，曾得到新疆、广东、黑龙江、内蒙古等垦区的同志，以及一些农场工作同志的指导和帮助，在此一并致谢。

由于时间仓促，水平有限，书中缺点、错误难免，希望读者批评、指正。

《国营农场经营管理学》编写组

一九八〇年十二月

目 录

第一章 绪论	1
第一节 国营农场的建立与发展	1
第二节 国营农场的性质	3
第三节 国营农场的任务	6
第四节 国营农场经营管理的必要性及其职能	8
第五节 国营农场经营管理的内容	11
第六节 国营农场的基本制度	14
第七节 国营农场的管理体制	21
第二章 国营农场的经营方针	26
第一节 国营农场的经营方针	26
第二节 国营农场生产部门的配置	32
第三节 农工商联合企业	41
第三章 国营农场的计划管理	49
第一节 国营农场计划管理的意义和任务	49
第二节 国营农场计划的内容	53
第三节 国营农场编制计划的原则、方法与程序	65
第四节 国营农场计划的执行与检查	73
第四章 国营农场的定额管理	77
第一节 国营农场定额的意义和作用	77
第二节 国营农场制定定额的方法	80
第三节 国营农场定额的制定、执行和修改	86
第五章 国营农场的劳动管理	100
第一节 国营农场劳动管理的意义和任务	100
第二节 国营农场的劳动组织	105
第三节 国营农场的劳动定额和编制定员	119

第四节	国营农场的劳动报酬	125
第五节	国营农场的生产责任制	136
第六节	国营农场的劳动工资计划	140
第六章	国营农场的机务管理	147
第一节	国营农场机务管理的意义和任务	147
第二节	国营农场农机具的合理选配和编组	150
第三节	国营农场机械作业的组织与管理	155
第四节	国营农场农机具的维护和保管	165
第五节	国营农场油料、物料和“三库一场”的管理	178
第六节	国营农场的机务计划	187
第七章	国营农场的物资管理	190
第一节	国营农场物资管理的意义和任务	190
第二节	国营农场物资管理的形式	193
第三节	国营农场的物资供应计划	198
第四节	国营农场的物资采购、保管与使用	206
第五节	国营农场加速物资周转的途径	214
第八章	开荒建场与基本建设的组织管理	222
第一节	开荒建场与基本建设组织管理的意义	222
第二节	建场的勘测规划	224
第三节	建场程序	245
第四节	开荒建场的组织管理	247
第五节	基本建设的组织管理	252

第一章 绪 论

第一节 国营农场的建立与发展

我国的农垦事业，是从无到有、从小到大地逐步发展壮大起来的。早在抗日战争初期，在延安就建立了光华农场。不久，在毛主席“发展经济，保障供给”、“自己动手，丰衣足食”的伟大号召下，八路军进驻南泥湾开荒生产，把这个没有人烟的荒山野岭变成了陕北江南。一九四七年在黑龙江省建立了第一批国营农场。

回顾我国农垦事业的发展历史，大体经历以下几个阶段：

初创阶段。在东北，从一九四七年开始，建立了第一批国营农场，这给以后建设大型机械化谷物农场起了重要作用；在西北，一九四九年中华人民共和国成立，新疆宣告和平解放，我人民解放军在进军大西北的同时，就展开了开发新疆建立国营农场的战斗；在华南，进军海南岛的人民解放军，创立了一大批橡胶农场。同时，全国各省、市、自治区也都先后创建了国营农场。到一九五五年，全国国营农场的发展已具有相当的规模。

大发展阶段。一九五六年农垦部成立后，新疆、黑龙江、广东、云南等划为重点垦区。一九五八年，十万转业官兵开发“北大荒”，有力地推动了农垦事业的发展。在短短七、八年的时间里，农垦事业有如雨后春笋迅速成长。一九六五年全国国营农场的耕地比一九五七年增长了二点一倍，粮食总产量增长五点五倍，棉花总产量增长四点四倍，牲畜饲养头数增长五点二倍，上缴国家的粮食、棉花、畜产品、土特产品、工业产品等，都有大幅度的增长。同时，为国家积累了资金，充分显示出社会主义全

民所有制的优越性。

新的历史发展阶段。正当农垦事业兴旺发达之时，由于林彪、“四人帮”极左路线的干扰，使不少农场遭到了严重破坏，管理混乱，生产下降，连年亏损。粉碎“四人帮”以后，党和国家对农垦事业十分重视，农垦战线广大干部和职工认真贯彻和执行党的十一届三中全会精神，把工作着重点转移到社会主义现代化建设上来。经过拨乱反正，解放思想，按经济规律办事，已收到了实效。一九七九年粮食总产比上年增长百分之十，棉花总产增长百分之六，扭转了全国农垦企业连续十三年亏损的局面，扭亏为盈。这为今后农垦事业的大发展打下了良好的基础。当前，全国国营农场根据“投资少、见效快、收益大”的原则，广泛、深入、持久地开展增产节约运动，加强经济核算，不断改善经营管理，不断提高经营活动的经济效果，为实现农业现代化作出更大的贡献。

国营农场是全民所有制的大农业，有较好的技术装备，有较高的劳动生产率和商品率。所以，农业现代化，农场要先化。

农业现代化是一个客观经济范畴，它的含义就是指从古代农业、近代农业转化为机械化、科学化、社会化的现代农业的历史过程。也就是要把落后的农业“化”为先进的农业。其生产力的基本特征是：由人畜力操作转变为机械化；由单纯生产经验积累的传统技术转变为依赖于揭示客观规律的农业科学；由个体农业转变为社会化的大农业；从而导致农业生产率的大幅度提高。它的内容：（1）农业生产条件的现代化，包括：机械化、电气化、水利化、园田化；（2）农业生产技术的现代化，包括：采用良种、化肥、农药、除草剂，以及各种现代新技术；（3）农业生产管理的现代化，包括：农业生产力的合理组织（如农林牧结合，农业生产区域化、专业化，农工商结合等），按照现代农业生产要求调整生产关系和上层建筑，以及采用现代化经济管理的方法和工具，等等。它的标志是，生产水平的大幅度提高。即提高生产水平、技术水平和管理水平。它们之间是一个相互联系的

有机整体，其中一个因素发生变化，就会影响到其他因素的变化。但总的来说，只有先进的技术，科学的管理，才能产生较高的生产水平。所以，农业现代化的标志就应当以生产水平来衡量。而反映农业现代化的经济指标主要是：（1）劳动生产率。劳动生产率越高，说明整个国民经济赖以发展的基础就越雄厚。而我国国民经济落后，人民生活水平不高，就是因为农业劳动生产率低。所以，农业劳动生产率的提高，反映着农业现代化进程的加快。（2）土地生产率。我国人多、耕地少，但土地资源丰富，有草原、荒山荒地、淡水水面，以及广阔的海域和沿海滩涂，沙漠也有一部分可以利用。所以，用土地生产率，反映农业现代化进程是十分必要的。（3）商品率。人均农畜产品占有量越多，说明经济基础越牢固，人民生活越富裕。就一个农业企业来说，商品率高，说明贡献大。国营农场的先进性，其中一条就是商品率高。商品率的提高有赖于农业现代化水平的提高，总产量的增加。

搞现代化建设，不仅要采用先进的科学技术，而且还要采用先进的管理方法，这两者从来就是紧密联系，相互促进的。也就是说，生产技术每前进一步，总会在管理上带来相应的变动；而管理上的改革，也必然推动生产技术的进一步发展。所以，搞现代化缺一不可。

第二节 国营农场的性质

企业的性质，主要指的是生产资料所有制的形式。社会主义企业所有制的形式：一为全民所有制；一为集体所有制。全民所有制的国营农场是社会主义农业的最高组织形式。

一、国营农场是社会主义全民所有制的农业企业

我国国营农场，是在国有土地上，由国家投资建立起来的社会主义全民所有制的农业企业，是我国农业经济中的一支重要力量。国营农场的全民所有制性质，主要表现在以下几个方面：

第一，国营农场的土地、森林、矿山、水域、草原、机器、设备、房屋、原材料等生产资料和其他一切财产，属全民所有，任何单位和个人都不得侵占和破坏。

第二，国营农场的生产建设活动，必须在国家的统一领导和计划下进行。

第三，国营农场的产品，属全民所有，农场应按国家下达的计划上缴或销售。

第四，国营农场的积累（包括利润和税金），要按国家财政的规定上缴或留用。

第五，国营农场的职工，是我国工人阶级的组成部分。他们同其他国营企业的职工一样，享有国家职工的待遇。

国营农场的这些性质，决定了它必须在国家的统一领导和统一计划下进行生产建设活动，并且能够按照社会的利益和需要，最合理和最有效地进行生产活动。它比资本主义的生产无政府状态和经济危机，具有无比的优越性。因此，我们必须维护国营农场的社会主义全民所有制的性质。对那些任意平调、侵吞国家财产，变大公为小公，化公为私等任何做法，都必须坚决制止。这样才能真正巩固国营农场的全民所有制经济。

二、国营农场在国家计划指导下，进行 独立经营，实行经济核算制

国营农场是实行企业经营的单位，它要求以自己的收入抵偿自己的支出，并取得盈利。

国营农场进行独立经营的好处是：（1）它可以调动企业的积极性和主动性，克服“吃大锅饭”的现象；（2）它可以因地制宜地按照自然规律和经济规律办事，防止不合时宜的瞎指挥；（3）它能以最少的耗费取得最大的经济效果，为国家积累资金；（4）它可以促使各项工作的高效率，加速农业现代化的进程。

国营农场实行经济核算制，跟其他企业一样，必须具备以下

条件：

第一，应当具有与生产经营相适应，可以自行支配、长期使用的经营资金，作为进行生产经营活动的物质基础。

第二，必须有自己的生产财务计划，作为指挥、监督、调节生产经营活动的依据和检查的标准。

第三，要有健全的会计、统计和其他必要的经济核算制度，以便对农场的生产经营活动进行全面的、系统的核算和监督。

第四，必须计算盈亏，以便对自己的经营成果负责，从而加强经济责任，贯彻物质利益，调动职工的社会主义积极性。

第五，必须具有法律上独立的地位，才能有权与其他经济单位发生经济往来，签订经济合同，并在国家银行开立帐户，取得银行贷款等。

对实行经济核算制管理的企业，要求用自己的收入抵偿自己的支出，并获得盈利。这就必须给企业一定的自主权，这样，才能使企业对自己的经营成果负责。

企业自主权的正确行使应当是：

(1)在保证完成国家下达的主要经济指标的前提下，有权充分利用场内自然资源，因地制宜地发展多种经营，决定种植计划、生产技术措施和经营管理方法，抵制任何领导机关和领导人员的瞎指挥。

(2)有权支配国家拨付的资金和自筹资金（折旧费、利润留成、变价收入等），用于扩大再生产、兴办集体福利事业和建立必要的储备基金。

(3)有权根据上级主管部门的规定，制定对职工的奖惩办法。

(4)有权调剂使用劳动力，拒绝接受计划外和不需要的人员。

(5)有权拒绝任何不合理的负担，拒绝任何单位和个人随意侵占、划走农场土地、山林、水面和草场。不经上级主管部门同意，不得随意向农场抽调人员、设备、材料、资金和摊派各种费用。

(6)有权加工、销售完成国家计划外的产品。

(7)有权向中央或地方有关部门申请出口产品,并按国家规定取得外汇分成,用于进口必要的技术和物资。

(8)有权按照实际需要决定自己的机构设置。

上述农场的经济自主权,只要不脱离国家计划,保证完成国家的计划任务,遵守国家政策、法令、制度和财经纪律,进行正常的购销活动,是既能调动企业的积极性和主动性,又有助于国家计划的完成和超额完成。

第三节 国营农场的任务

国营农场的任务,是由农场的性质决定的。因为国营农场是全民所有制的农业企业,所以努力增加产品数量,大大提高生产力,就是它的根本任务。列宁说:“无产阶级取得政权以后,它的最主要最根本的利益就是增加产品数量,大大提高社会生产力。”^①

全民所有制的国营农场,特别是大型机械化农场,一般生产规模比较大,物质雄厚,技术装备先进,科学技术力量较强,领导水平和管理水平较高。因而,它能够充分利用先进的科学成就和成功的生产经验,能够有计划地、合理地组织现代化的农业生产,能够充分发挥农业机械效能,能够合理地使用土地、人力、物力和财力,提高劳动生产率和商品率,以最少的耗费,取得最大的经济效果。由于农场具有这些优越性,因而它在我国社会主义建设中发挥了巨大的作用。

国营农场的社会主义全民所有制性质,及其在国民经济中的重要地位,决定了它的任务是:

第一,提供农、畜产品。国营农场是我国商品粮的生产基地,是工业原料的生产基地,是农、畜、土特产品的出口基地,在城市郊区和工矿区的农场、牧场,它又是副食品生产基地。过

^① 《列宁全集》第33卷,第159页,人民出版社1957年版。

去被称为“北大荒”的黑龙江垦区，现在被誉为“北大仓”，他们每年为国家提供几十亿斤商品粮。海南岛、西双版纳等地国营农场生产的天然橡胶，过去在打破帝国主义封锁禁运时起了很大作用。新疆垦区生产的长绒棉，被称为国内外纺织工业原料的珍品。黑龙江垦区生产的大豆，吉林农场生产的人参、鹿茸，在国际市场上享有很高的声誉。因此，国营农场应当努力提高单产，扩大耕地面积，成为开垦荒地和建设“四个基地”的主力军。向国家提供更多、更好的农畜产品，是国营农场的首要任务。

第二，积累资金。国营农场要努力提高生产技术和管理水平，发展多种经营，贯彻经济核算制，做到以尽可能少的消耗，取得尽可能多的经济效益，为国家积累资金。实践证明，国营农场为国家和自身建设积累资金是可能的，如广东省的南田农场到一九七八年止共为国家积累的资金达一亿二千多万元，为国家投资总额的五倍。原新疆生产建设兵团的工业产值曾占到全自治区工业总产值的三分之一，到一九七八年止，兵团累计基本建设投资二十多亿元，其中一半是靠自办的工商业利润提供的。目前，尚无盈利的农场，一定要在短期内实现盈利。已有盈利的农场，一定要不断提高盈利水平，为积累资金作出贡献。

第三，示范农民。国营农场无论南方北方、山区平原、自然条件好的还是差的，都有高产的先进典型。有战胜严重旱、涝、地震灾害，连续四年粮食亩产八百多斤的河北芦台农场；有在北大荒大面积连续几年亩产四、五百斤的曙光农场；有改造重盐碱地，连续亩产四百多斤的新疆二十九团农场；有连续六年亩产超千斤、每亩耕地交商品粮五百六十斤，实现一亩一猪，一人二猪的江苏练湖农场；有一批每个农业工人年产粮食五万斤、六万斤、七万斤的生产队；还有单株产干胶四公斤以上的海南岛、云南的许多橡胶农场。这些都是国营农场优越性的具体体现。今后，国营农场更要在农业现代化中，特别是在农业机械化、采用与推广先进技术、社会主义大生产的经营管理方面，先走一步，起示范

作用。总之，对集体所有制起示范作用是国营农场的光荣任务。

第四，培养建设人材。国营农场在自己的生产实践中，以其所拥有的先进设备和技术，进行社会主义大生产的组织与管理，造就了几百万又红又专的农业产业军，培养了一大批农业现代化所需要的技术人材、管理人材和领导干部。三十年来，不仅为我国农垦事业的发展培养和锻炼了所需要的干部，而且还向全国各地输送了大批干部和技术人员。如新疆垦区曾派出一批干部和工人支援西藏建设。大庆油田也有由黑龙江垦区抽调的干部。随着农业现代化的发展，我们必须充分发挥国营农场这个大学校，在生产和科学实验中，不断培养技术人材和管理人材，这也是国营农场的重要任务。

第五，屯垦戍边。边疆地区大都是少数民族集居的地方，在党的民族政策的光辉照耀下，民族团结日益加强，并形成了互相支援、友爱相处的新关系。在我国边疆省份，已建立了一条“边境农场带”。国营农场在保卫边疆，繁荣边疆经济和文化上，起到了重要作用。也就是说，保卫边疆，建设边疆，屯垦戍边，也是国营农场义不容辞的任务。

第四节 国营农场经营管理的 必要性及其职能

经营管理是由人们共同劳动引起的，凡是许多人共同劳动的地方，都需要管理，规模越大，劳动分工越精细、复杂，管理工作也就越重要。小农经济，手工劳动，一家一户的生产，管理工作当然比较简单。现代化的农业不仅生产技术复杂，企业内部分工精细，而且社会化程度较高，因此，现代化管理就显得更加重要。

企业管理工作是经济工作的一个极其重要的组成部分。在国民经济调整阶段，大力改进和加强企业管理工作，对于加速实现农业现代化具有十分重要的意义。三十年来，我们已建成近三千

个各种类型的国营农场。其中部分农场经营管理较好，为国家做出了较大的贡献；但也有些农场，虽然有较先进的设备，但由于管理不善，至今仍然亏损。即使是管理较好的农场，还有很大的潜力未挖掘出来。因此，要加快农业的发展速度，应当首先改进和加强现有农场的经营管理工作。只要能够根本改变目前经营管理混乱的局面，即使不增添先进设备，国营农场的生产水平也会有很大幅度的提高。我们应当向管理要速度，要产品，要资金。国外经济发展速度较快的国家，都把企业管理放在极为重要的位置，并且已从中得到了好处。

经营管理是一门科学，这门科学是对企业生产经营活动规律的总结和运用。

科学管理的经验，一方面要依靠农场本身长期管理实践的逐步积累；另一方面，也要注意学习其他企业，甚至其他国家的好的管理经验。对于什么是科学的管理，有不同的理解。有人认为，科学的管理就是指采用电子计算机和自动控制设备，并有一套先进的仪表进行测试，只有这样，才算具备科学管理的条件，才能进行科学管理。我们认为，社会主义的企业管理，是全体企业管理人员受党和政府的委托，根据建场目的所进行的高效率地运用资金、设备、技术、材料和极大地调动劳动者的积极性、主动性的有组织的活动。即企业所采用的管理方法能把各种机能充分调动起来，使企业的人力、资金和设备都能发挥最大的作用，并产生预期的效果，那么这种管理就是科学的。所以说，科学管理的标准是以其有效性来衡量，而绝不是以一两件现代化设备和仪器来衡量。具体地说，在生产同类产品的同类企业中，在相同或相似条件下，哪一个企业能够在生产中创造出比其他企业更高的劳动生产率，达到高产、优质、低消耗的最佳水平，那么这个企业的管理就是科学的，否则就是不科学的。

改进和加强企业管理，是挖掘现有企业各种潜力的重要途径。只有充分发挥现有资金、设备、技术、材料的巨大潜力，才

能为加快实现四个现代化打下坚实的基础。

人们在说明管理的必要性时，常常引用马克思在《资本论》中关于“一个乐队却需要有乐队的指挥”的一段话；而在回答管理职能或作用时，通常用“指挥、监督、调节”来说明。

而对于管理职能的含义，人们有不同的理解，认为指挥、监督和调节，还不能包括管理的全部职能。有人认为还要加上“组织”，有的认为还要加上“预测”和“决策”等等。国外也有不同的主张：如“五功能”派，把管理职能归纳为：计划、组织、指导、协调、管制；“四功能”派说的是：计划、组织、管理、激励；“七程序”派指的是：计划、组织、用人、指导、协调、报告、预算。这些不同的归纳法，同生产技术水平 and 生产社会化程度有直接的关系。生产技术水平低，管理范围就小，用不着考虑更多的问题；生产社会化程度高，牵涉面就广，考虑的问题就要多。因此，它的职能作用也就有多有少。现代化、社会化程度较高的生产单位，单纯考虑企业内部的组织工作，就是把现有的人力、物力、财力使用得再好，不考虑外部条件，也不会达到最佳的经济效果的。或者说，没有良好的供、销等方面外部条件，农场的内部管理也是搞不好的。所以，当前大家经常议论的体制问题，主要也是为了调整好有助于企业经营的外部因素。

大家知道，由于现代科学技术的发展，生产社会化程度的提高，农场同外界各方面的联系越来越广泛、越密切，社会化程度就越高，影响农场发展的外部因素也就越多；管理活动的范围也由农场内的直接生产过程的组织，扩大到生产前和农场外部有关的环节上去，如属于预测和决策一类的管理工作，在管理活动中的比重越来越大。如对国内外市场情况发展变化，消费者心理、习惯和购买力状况的变化，原材料、能源、配套产品来源和价格的变化等等方面所得的情报、资料、数据，经过归纳、整理、研究之后，从中选出最优方案，用以制定或修订计划。

第五节 国营农场经营管理的内容

企业既是生产力活动的组织，又是一定社会生产关系的体现者，因此企业管理的内容，基本上也包括两个方面：一方面是生产力的组织，包括劳动力的组织、劳动手段的组织、劳动对象的组织等等；一方面是有关生产关系的正确处理，包括正确处理国家、企业和职工三者的关系，企业与其他企业的关系，企业与消费者、用户的关系等等。

国营农场是全民所有制的农业企业，它拥有大量的劳动资料、劳动对象和劳动力。要使这三方面的要素正确地结合起来进行生产，并充分发挥它们的作用，就需要进行合理的组织。国营农场的经营管理首先就是要研究如何根据国营农场社会化大生产的特点和规律，合理地组织生产力，把劳动资料、劳动对象和劳动力有机地结合起来，以保证农场生产经营活动过程有计划按比例、连续而有节奏地进行，达到费省效宏的目的。

农场生产经营活动过程，具体表现为以生产为中心的供应、生产、销售三个统一的过程。生产过程是生产经营活动的中心环节，合理地组织生产成为经营管理工作的重点。供应和销售也是农场再生产过程必不可少的环节，也应合理组织，使供应、生产、销售三个过程紧密衔接，以保证整个再生产过程均衡地、不间断地、有效地进行。

在一个农场内，有各种各样的劳动资料、劳动对象和劳动力。各种劳动资料和劳动对象在数量、质量、性能和效用上各不相同，劳动者也有体力强弱、技术高低的差别，因此，在每个要素内部也有个合理的配合和组织问题，如各种农机具的合理配合，各种劳力的合理搭配等。只有在研究并掌握每个要素自身发展的规律及其有效组织的基础上，才能根据各个要素之间的相互关系，把它们有机地结合起来，使其在生产过程中发挥最大的效力，取得