

渔场经营管理

赵 越 编著



海 洋 出 版 社

渔场经营管理

赵 越 编 著

水利院陈极所指正

赵 越 赠

1990.8.

海 洋 出 版 社

1990年 北京

渔场经营管理

赵 越 编著

•
海洋出版社出版

(北京市复兴门外大街1号)

海洋出版社出版发行

北京商学院印刷厂印刷

开本: 787×1092 1/32 印张: 4.875 字数: 110千字

1990年6月第一版 1990年6月第一次印刷

印数: 1—5000册

ISBN 7—5027—1142—2/F·34

定价: 3.00元

编者说明

随着渔业生产的发展，渔业经济管理工作日趋重要。许多渔场在养鱼技术上已具备一定水平，但管理工作跟不上，仍不能增产增收；有些渔场虽然逐步加强改进了一些管理方法，但管理工作不深入细致，经济效益也没有大幅度提高。因此，经营管理问题，已是渔场战线迫切解决的课题之一。

编者从事水产工作40年，其中30年参与淡水生产管理，最近10年侧重于渔业经济问题的研究。这本小册子，是编者近几年应各地邀请，先后在北京、天津、河北、山西、内蒙古、新疆、湖北、江西、安徽等省市举办的培训班上讲授《渔场经营管理》基础上编写的。

渔场战线的同志们，希望《渔场经营管理》一书尽早问世，从而促进和加强经营管理工作，以适应商品经济的发展。但由于编者水平所限，难以满足所求，仅献出这本小册子，供同仁们参考，有误之处，敬请指正。

河北石家庄地区水产良种场资助了本书的出版，趁此机会，谨致深切的谢意。

中国水产联合总公司高级工程师 赵 越

1990年4月

AB927/09

目 录

第一章 概论	(1)
第一节 渔场经营管理的基本内容.....	(1)
第二节 预测和决策.....	(8)
第三节 渔场经济结构的参选模式.....	(14)
第二章 渔场的计划管理	(26)
第一节 计划管理的意义和任务.....	(26)
第二节 计划的种类和内容.....	(27)
第三节 编制计划的原则和方法.....	(31)
第四节 计划的检查和总结.....	(33)
第三章 渔场的劳动管理	(35)
第一节 劳动管理的意义和任务.....	(35)
第二节 劳动组织与劳动合同.....	(35)
第三节 劳动定额.....	(38)
第四节 生产责任制.....	(40)
第四章 渔场的财务管理	(70)
第一节 财务管理的意义和任务.....	(70)
第二节 资金管理.....	(70)
第三节 成本管理.....	(85)
第四节 利润管理.....	(94)
第五节 经济核算.....	(97)

第五章 渔业技术经济	(100)
第一节 渔业技术经济的内容和分析方法.....	(100)
第二节 我国池塘养鱼的技术经济评价.....	(107)
第三节 我国湖泊渔业开发利用的探讨.....	(114)
第四节 评价渔业经济效益的指标体系.....	(117)
第六章 渔业商品经济	(123)
第一节 水产品流通政策的演变.....	(123)
第二节 水产品的市场调查与经营预测.....	(125)
第三节 水产品的价格管理.....	(131)
第四节 发展渔业商品经济.....	(134)
第七章 学习和运用经济合同	(138)

第一章 概 论

第一节 渔场经营管理的基本内容

一、经营管理的意义

渔场有国营渔场和乡办、村办的集体渔场两种，前者是国营企业，后者是集体企业（或称乡镇企业），虽然在所有制和规章制度上有一些差别，但都属于公有经济范畴，是社会主义国家经济组成的主要部分之一。办好渔场，是我国发展水产事业的主观需要，也是发展商品经济满足社会对于水产品需要的客观要求。

在现阶段，渔业生产既需要继续提高科学技术水平外，经营管理更显得迫切需要。渔场的经营管理，就是根据客观经济规律（国家经济政策、市场经济规律）和本身条件（自然条件和人、财、物条件），如何进行最理想的生产经营活动，使之能提供更多更好的水产品，又能实现一定的经济效益。

经营管理包括经营和管理两部分，两者相互联系、相互依存、相互制约、相得益彰，贯穿于渔场整个生产经营活动的始终。但就其表现的形式和任务来说，两者又各有其侧重

面：

1. 经营——侧重于对外。根据自身条件所决定的经济结构，预测和决策渔场的发展目标、生产方向等根本问题；在生产、供、销有步骤的活动中，主要抓好资金和物资的供应及产成品的销售。它的目标是瞄准渔场外部需求和对象，广开渠道，为生产服务。

2. 管理——侧重于对内。根据经营要求，合理地组织生产，充分调动渔场自身的人力、物力、财力，发挥它们的最大功能，为实现一定的生产任务和经济效益而积极劳动，在实现物质生产的同时，还要做好职工的精神文明建设。自强不息，为经营服务。

二、经营管理职能

渔场要实现自己的产、供、销目标，必须在经营管理活动中，采取一定的职能措施，主要是：

1. 决策 首先要确定因场制宜的经济结构，依据本身的水面、土地资源和环境条件，确定渔场内部的生产门类以及由此而产生的经营方向和长远规划。为了能进行正确决策，就需要在调查研究的基础上，拟定预测方案，经过分析比较和经济效益评价，从中选出最优方案作为决策目标，它关系到渔场能否扩大再生产和经济效益的好坏。

2. 计划 在科学预测和正确决策的基础上，制订出切实可行的实施目标的计划，用简要的长期计划和细致的短期计划相结合，以及实行计划的目标和方法，落实到每个管理部门和生产组织，以至个人，使生产经营活动有节奏地进行。

3. 组织 就是为了实现决策目标和计划布署，把渔场的

人力、物力、财力，从劳动的分工协作和时间、空间的相互联结上，合理地组织起来，投入到循序渐进的劳动过程中去，以实现产出目标。

4. 指挥 就是对渔场职工的活动进行指挥和调度，它是领导者行使职权的一种主要表现。通过领导者的指挥和督促，促使职工履行自己的职责，完成计划规定的任务。

5. 控制 就是对渔场生产经营活动中的决策、计划的执行情况，进行系统的监督、控制、检查和核算，把实际情况同原计划进行对比，对执行中发生的偏差进行预防或处理。

6. 调节 就是协调、处理渔场和各方面的关系，解决它们之间出现的矛盾和分歧，以便协调一致，同步运行。对外协调包括对上级（国家、市、县（区）、乡）和对社会上发生往来的单位，对内协调则包括对场内各职能部门（科、股）和生产单位（队、组、车间等）。

三、经营管理方法

经营管理方法是指管理者在执行经营管理职能和实现经营管理目标的手段，按照它对管理对象和施加影响的方式来划分，一般有以下几种：

1. 行政方法 就是采用指令性的计划和行政法规、命令、指示及渔场自定制制度等，对渔场进行指挥和管理，这种方法具有强制性，是渔场生产经营活动得以顺利进行的重要保证。

2. 经济方法 就是运用经济手段来进行经营管理，如采用价格、成本、利润、利息、税收等经济杠杆和其他经济措施（如定额管理、奖惩制度）调节人们之间的经济关系来进

行管理。其特点是对管理的下属组织不具有直接的强制力，而是要求它承担经济责任。采用这一方法，可以使生产单位和劳动者的责任、权利、物质利益紧密地结合起来，有利于充分发挥他们的主动性和积极性，发挥人、财、物的利用价值。

3. 政治教育方法 企业的管理，首先是对人的管理，单纯依靠行政命令或经济方法，都不能完全奏效，还必须辅之以政治教育方法，学习马列主义和毛泽东思想，正确认识国家、集体和个人三者之间的关系，认识到人的主观能动性，树立以场为家的思想，把个人的前途与渔场的前途联系在一起，同心协力，办好渔场。

4. 经济数学方法 就是运用数据及有关数学科学知识，对渔场的生产经营活动进行经济分析的一种方法。采用这一方法，不仅使经济活动从定性的描述发展为定量的分析，而且可以对不同的技术方案进行评价和决策。现在一些渔场的管理干部之所以素质不高，有的是因为文化水平低，还不会进行经济活动分析，有的只忙于事务，不善于思考问题，充实经济脑瓜，这是当前在管理工作上亟待提高的问题。应该说，渔场不论大小，场长、副场长、会计、主管生产或经营的工程师、经济师、会计师、技术员、供销股长乃至队、组长，都应该学会主要指标（产量、产值、费用、利润、劳动生产率）的经济活动分析，才会提高自己的经营管理水平。

经济数学方法目前采用较多的有比较分析法、网络法、线型规划等。

四、经营管理基本制度

不论是老场或新场，在日常的经营管理中必须建立因场

制宜的基本管理制度，它应该包括经营原则、责任制方法和分配制度等。

(1) 渔场的经营原则是：①坚持社会主义方向，服从国家的政策、法令，接受国家指令性计划和指导性计划的安排；②坚持社会效益、经济效益、生态效益相结合的原则；③在经营管理上采取统分结合的原则，但坚持“五统一”，即：统一制定计划，统一安排生产，统一技术重大措施，统一产品销售，统一财务管理。

(2) 渔场是国营或集体（乡、村）所有制性质，水面、土地、设施归国家或集体所有，承包者只有经营权和使用权，对一切生产资料不得擅自处理，如发生转让承包，必须先经场部同意，场外承包还须经主管部门同意。承包经营按合同规定，双方都应有法人代表签字盖章，并经乡经管站或主管部门鉴证，必要时可向县（区）公证处公证。合同以签约双方的公章为主，不因法人代表调离而中途废止或擅自修改合同，否则依法申诉。

(3) 场部是渔场生产经营的神经中枢、领导核心。设正场长一人抓全面工作，副场长1—3人辅助场长，要分工包片，各司其责。一级核算、二级管理的渔场，除正副场长外，场部下不设职能机构，只设会计、出纳、保管、采购及行政后勤专职人员；规模较大，并有较多的二级核算单位的渔场，在场部办公室内设秘书（或政工干事）、行政股、生产技术股。股长既可实设也可虚设，实设要明确岗位职责及其具体工作量并分队（组）包片，虚设时可以下面的队（组）长兼任，以减少非生产人员。企业管理人员增多，是目前渔场企业管理费增大的原因之一，因此要严加控制。初步考虑：渔

场规模在200人以内的，其行管人员不得超过职工总数（含长年临时工在内）的10%，200人以上的大场，要低于10%。在渔场的下属单位中，其负责人（科、股长和队组长）的任免，可由场部选聘，也可由职工选举报经场部任命；职能机构办事人员的多少由场部决定，生产队、组人员采取“场部安排和自由组合”相结合，既要优化组合又要体现统一领导。

（4）渔场职工必须实行全员承包，对上要实行“场长任期目标负责制”，对下要实行“职工承包经济责任制”，打破“铁饭碗”、“磨洋工”的制度和作风，实行按劳取酬。集体渔场的职工是按照政策规定来自分配或招考，不存在就业的另行选择；国营渔场的正式职工，有的可试行“停薪留职”，保留场籍、工资级、商品粮，但以一年或二年为期，期满后另议。“停薪留职”的职工，在离场期间应按渔场规定交纳“场籍管理费”，其家属住在场内的，可同等交纳或减半交纳。

（5）渔场视规模大小，可一级核算两级管理，即场部一级核算，管理到队、组；也可两级核算，三级管理，即场部和分场（队、组）均单独核算，管理到人，在当前，根据合理处理“三者”关系，两级核算的科目分别是：

总场（场部）：①企业管理费，②非生产用的固定资产折旧，③共同生产费的一部或全部，④营业外支出。

分场（队、组）：①生产成本，②税金（产品税、水面土地税、农林特产税）③共同生产费中一部（属于直接生产部分），④生产用的固定资产折旧（原则是谁使用谁负担），⑤企业管理费（属于分场或队、组发生的管理费用。）

应当指出，由于渔场的历史有长短，基础设施有差别，再加上技术、管理等因素，增产增收的程度有高低之分，因此在核算方法上也应灵活掌握，可分为两种方法对待：①对那些渔场投产不久、条件较差、技术及管理水平还较低，一时增产增收不多，而职工个人收入还低于同等水平的渔场，在承包时，对场部的各项间接费用可不负担或只负担一、二项（如税金即应尽快转给生产者负担）；②对那些投产较久、条件较好、增产增收较多、职工收入已处于一般水平中上等的渔场，在承包时，应尽可能把场部的间接费用转入承包成本，特别是鱼池折旧（或称维修基金）应尽速纳入承包的直接成本中去，这是关系到当前能增产、今后也需后劲的一件大事，不可等闲视之。当然，在考虑或确定承包成本时，也应注意到职工纯收入能逐年提高，但要注意渔场增收和个人增收二者的幅度，体现大小头的差别，防止“肥了个人穷了场”的偏向发生。

（6）生产资料的使用和管理，是决定成本或费用的主要对象，要力求细致和合理负担，应规定：

1) 合理的饵料、肥料系数，一般以每斤成鱼或每斤鱼种为标准，也可以规定每亩系数标准。

2) 大型固定资产（如排灌机站、增氧机、饲料加工机械、水塔、环道、产卵池及单价在500元以上的网具和检测仪器等）属渔场所有，实行有偿使用，根据其性能和实现生产效益，分别采取折旧或规定有偿占用费。如鱼苗孵化，其经济效益较好，它所使用的设施不能只收取折旧，应规定合理的有偿占用费，或采用折旧列入成本后，其收益部分由场部和鱼苗孵化的队、组按纯收益分成。

3) 小型网具和低值易耗品(皮衩、喂鱼工具等),可采取两种方法管理:(1)在成本费用中规定限额,严格领用手续,节约有奖,超额有罚。(2)按一定标准包干给队、组或个人,采取自管、自用、自修、自置。

(7) 抓好精神文明建设:

1) 执行计划生育是全民的义务,提倡晚婚、晚育、少生优生是新社会的美德。全场职工都要执行当地政府下达的计划生育指标,不得突破;如有突破者,将视情节轻重,分别给以经济罚款和场纪处分。

2) 严禁封建迷信、偷盗、聚众赌博等违法活动,违者除由场纪(记过、扣罚奖金、开除)处分外,对肇事人还应交由当地公安、司法部门依法论处。

3) 提倡学文化、学技术、爱场、爱国的新风尚,反对打架斗殴及流氓作风,违者,情节较轻的应受场纪处分,较重的还应交付当地公安、司法部门依法论处。

第二节 预测和决策

企业是社会组成的细胞之一,特别是在商品经济发展的条件下,除了个体所有者也参与一定的商品生产和商品流通过,大部分的商品是在企业的经营范围内运转。商品经济的集中场所是市场,而市场也有规模大小和时空的分别,因此这就要求企业的经营者必须及时作出广泛的预测和正确的决策。

一、预测

就是对未来发生的事物进行展望和推测,为决策提供信

息依据和参谋材料，使决策不致于谬误。，比如，淡水养鱼是从鱼苗—鱼种—成鱼的三个连续阶段的生产工艺，鱼种生产的基础是鱼苗，成鱼生产的基础是鱼种，而鱼苗生产的基础是亲鱼。一年一度的人工孵化鱼苗，要生产什么品种为主，什么品种为次，就要注意搜集远近鱼种培育者的需求。又如，在成鱼养殖中，优质鱼（草、鲤、鳊、鲫、罗非鱼等）既越来越为消费者需要，又在经济效益上优于肥水鱼（一般一斤优质鱼在产值上等于二斤肥水鱼），而在优质鱼生产中，既要考虑自己生产技术的可能性，又要注意品种在消费上的差异性，比如北方喜食鲤鲫鱼，南方喜食草鳊鱼，花白鲢虽在经济上不如优质鱼，但是群众购买力易于接受的大路货，销路比较广泛。

（1）预测的要求——预测是一个企业的经常性的工作，要持之以恒，连续不断，但它最主要的要求是：①时间性。即以最短的时间，最快的速度来反映预测的结果，时间性是预测的生命。②准确性。要围绕自己预测的目的，捕捉社会上相关的信息，要认真分析判断客观实际情况，去伪存真，去粗存精，由此及彼，由表及里进行分析。在注意准确性这一目的时，一要避免主观臆断，二要避免按长官意志办事，三要不把失常现象看作正常现象。③经济性。这是预测的最终目标，即有价值的预测信息，真能为生产或经营取得较好或最好的经济效益，如果预测的结果只等于或略大于不经预测就付诸实施的原有决策可能产生的新增效益，则说明这种预测不是先进的，还需要另辟途径。

（2）预测的范围——世间的万事万物都在不断的变化，因此预测的范围就比较广泛，大致要涉及到八个方面：①国

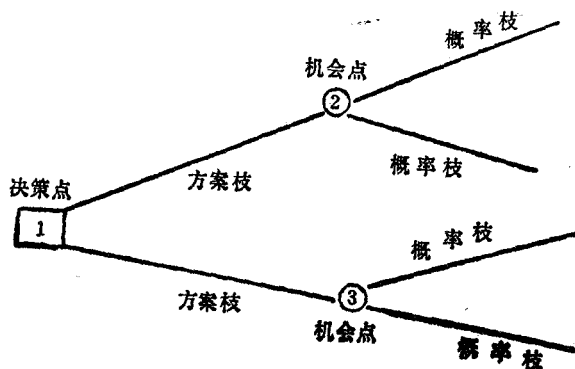
家有关方针、政策的变化趋势，对本企业的生产或经营所要产生的影响（比如1985年中央5号文件对水产业发展的深远影响，又如企业流动资金自1983年7月1日起改原来银行、财政两个供给渠道为银行一家按贷款管理对企业经济效益的影响）。②国民经济计划的安排、工农业增长的幅度及其在市场供求关系上引起的变化。③居民食物构成的变化。④人民购买力投向的变化。⑤市场供需平衡的程度对企业生产或经营的影响。⑥与本企业有购销关系的其他企业（如粮食、渔需物资的供应部门）的经营有无变化对本企业的影响。⑦同类企业发展或淘汰的变化对本企业的影响。⑧本企业内部生产要素（如设备、职工生产技术、资金等）的变化对企业经济效益的影响。

二、决策

就是对未来行为确定目标。根据预测的材料所拟定的多种方案，选择一个最优方案作为行动的标准，这种由筛选、分析、论证而后决定的过程叫作决策。在决策时，要解决“是什么”（特性）、“为什么”（优势）、“做什么”（措施）及“怎么做”（方法、时间、地点）等一系列问题。

（1）决策的种类——一般采用的有两种：①按照层次来划分，可分为最高层、中层、基层三种层次的决策，最高层的叫战略决策，大多指长远的、全局的问题如发展规划、经营目标、重大基建和技术改造等；中层的叫战术决策，是对企业实行战略决策所需要的物质资料、人力资源和资金的准备以及组织结构改变的决策，基层的叫业务决策，即企业

日常的生产、销售、财务、人力配置等方面的决策。②程序化决策和非程序化决策。前者指某种决策可按一定方式进行，并有原来的处理程序和标准等，如鱼种放养、成鱼出塘和渔需物资的采购与发放等。后者指某种决策多属于临时发生，需随机应变和当机立断，带有一定的风险性和考验性，这种决策要求决策者具有丰富的实践经验，思想敏捷，判断准确，在衡量几种方案的“概率”中选优。



甲、“决策树”决策法。即把方案的一连串因素，按它们的相互关系用树形图显示，再在各点的期望值中选优。

决策是任何生产者和经营者常常面临的现实问题，淡水养殖也不例外，如生产中养殖结构的确定，放养模式的确定，设备购置，用工多少，都要服从于“最小投入和最大产出”的原则进行决策。但生产中，往往也存在某些客观情况的未知数，这些未知数在事先只能猜测，而不能肯定，这就需要用“决策树”方法，来研究概率的大小而后作出决策。比如养殖草鱼，可能发生草鱼“三病”（烂鳃、肠炎、败血