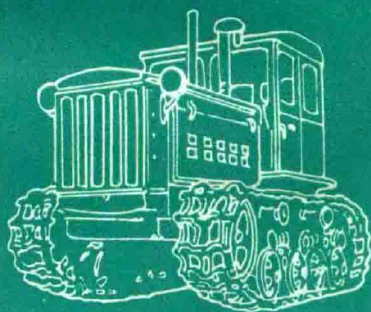


乡镇农机管理服务站的 经营管理

金玉福 编著



科学普及出版社

乡镇农机管理服务站 的经营管理

金玉福 编著

科学普及出版社

内 容 提 要

本书以全国先进单位辽宁省灯塔县西马峰乡农机管理服务站的经验为主,吸取全国各地农机管理服务站的经验,全面阐述了管理服务站在建立健全责任制,开展统计管理、作业管理、机务管理以及社会化服务管理等方面的制度、措施和经验。同时对乡镇农机管理服务站的性质、任务、宗旨等也做了阐述,并以此为主线对完善管理、开展多种经营等诸方面加以论述。本书简明扼要,实用性强,适于从事乡镇农机管理服务的人员阅读,也可以做培训教材使用。

乡镇农机管理服务站的经营管理

金玉福 编著

责任编辑:陶 翔

封面设计:王铁麟

技术设计:赵丽英

科学普及出版社出版(北京海淀区白石桥路32号)
新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售
北京市密云放马峪印刷厂印刷



开本: 787×1092毫米 1/32 印张:5.5 字数:121千字

1991年1月第1版 1991年1月第1次印刷

印数:1—5 000 册 定价:3.50元

ISBN 7-110-01890-3/C·46

前 言

这里献给读者的是一本有关乡镇农机管理服务站经营管理方面的通俗读物。它结合我们几年来进行农机服务体系建设，办好乡镇农机管理服务站的实际作法，以全国先进单位——灯塔县西马峰乡农机管理服务站为雏形，阐述了经营管理的基本内容及有关科学管理知识。供各乡镇农机管理干部、专业工作人员，以及各级农机部门在从事农机服务体系建设工作时参考。

近几年来，随着农村改革形势发展的需要，乡镇农机管理服务站迅速建立，全国已发展到5万余个。这些服务站为发展农业机械化事业，促进农业生产力发展和活跃农村商品经济都起到了举足轻重的作用，受到各级政府的肯定，也受到农民的欢迎。

但是，就乡镇农机管理服务站建设来讲还是刚刚开始，特别是尚没有一套成型的科学管理办法，广大农机干部和专业人员也缺乏这方面的知识，迫切希望有一本有关经营管理工作的参考书。根据这种需要，我在十分仓促的情况下，粗略地，试探性地写成了本。本书是在对辽阳部分乡镇农机管理服务站进行调查，取得一些资料情况的基础上完成的，并力图上升到理论做以综合阐述，深入浅出，说明问题。本书初稿编写过程中，得到了辽阳市农机局管理科钟成大农艺师、省农机局管理处胡德才的支持，特别是农业部农机化司卢元军同志给予了全面指导审阅与修改，在此表示衷心谢意！本

书编写过程中，也得到灯塔县农机局机关冯文俊、佟玉印、陈平同志及西马峰乡农机管理服务站洪祥恩、林乃茂、张士安、黄远库同志的帮助，在此一并表示感谢！

由于水平有限，加之工作实践范围有局限性，本书肯定会有不少缺点和错误，恳请读者提出宝贵意见，以便使之完善。

编 者

1990年1月

序 言

持续稳定协调地发展农业，最终要靠科学技术解决问题。农业机械是农业生产力的重要组成部分，是实施先进的农业技术的必不可少的技术手段，农业机械与农业科学技术的结合是提高农业综合生产能力，实现农业现代化的根本保证。从这个意义上说，“农业的根本出路在于机械化”。

党的十一届三中全会以来，党和政府重视农业机械化的发展，我国农业机械化进入了一个新的历史阶段。农民开始成为投资购买农业机械的主体，国家、集体、农民个体多种所有制成分、多种经济形式发展机械化的新格局已经形成，使农业机械化初步走上了按照不同地区的不同条件和需要，有选择发展的轨道。农业机械拥有量大幅度增长，结构发生了适应联产承包责任制情况下的变化，农业机械化水平有了进一步提高，为发展农业生产力，增强农业的物质技术基础，促进了农业生产稳定增长做出了积极的贡献。特别是农业机械与农民生产经营的自主权相结合，产生了比较好的经济和社会效益，在富裕农民的过程中发挥了显著作用，因此受到了农民的衷心欢迎。

乡镇农机管理服务站是在农业机械管理服务体制和经营机制发生巨大变化的情况下产生的。一方面它继续发挥了过去农机管理站在组织管理乡镇农业机械上的行政功能，另一方面，由于它赋予了自身利用农业机械和各种服务手段开展农机服务的功能，所以，又有了经营活动，以服务农民、服

务农民机手、服务农业生产为宗旨，开展多项服务项目。本着以农为主，综合经营，有偿服务，增强活力，发展自己的原则，广泛开展了农机作业、农机配件和农用柴油供应、农机手培训、农机技术推广、农机修理、机具租赁、信息咨询等活动，有的还开展了运输、农副产品加工，有的兴办了企业、农场，增强了经营发展的活力。由于农机管理服务站植根于农村经济体制改革的肥田沃土，适应了基层农机管理服务体制改革的需要，因此，具有很强的生命力，目前全国已达五万多个。这些农机管理服务站已经成为全国发展农业机械化事业的必要组织形式和重要力量。

最近，江泽民总书记在国家科学技术奖励大会上的讲话指出：“农村科技工作的重点，要转到先进适用科技成果的引进、示范、推广上来，建立和健全多种形式的农业技术推广服务组织，进一步稳定和壮大农村科技队伍”。乡镇农机管理服务站实际上也是农业技术推广服务组织的一种，它在引进、示范、推广农业机械和农机技术中具有重要的作用。按照党的十三届五中全会精神和江泽民总书记指示精神，强化农机管理服务站，是深化农村经济体制改革的一个不可忽视的方面。

巩固和发展乡镇农机管理服务站，必须努力提高其经济效益，增强它的发展活力，而要提高经济效益，就必须搞好经营管理。这种向我们提出了一个学会科学管理农机管理服务站的实际问题。应当承认，过去我们在农机管理服务站的经营管理上虽然有一些文件和政策法规，但是缺乏比较系统地运用政策法规指导农机管理服务站的经验总结，尤其缺乏反映基层实际情况的适用的教科书。在有关部门和同志的支

持下，由既有实际工作经验，又有管理理论知识经济师金玉福同志编著了《乡镇农机管理服务站经营管理》一书，由科学普及出版社出版。可以说，这本书填补了一个空白。这本书以现行的农机管理服务方面的政策为依据，以管理的理论知识为主导，结合农机管理服务站经营活动的实际，阐述了农机管理服务站经营活动的内容、方式，又因为作者长期从事基层农机工作，语言朴素，使该书不仅有较强的实用性和普遍性，又具有一定的指导性，易为基层农机人员读懂、接受。所以，这是一部值得向全国从事农机管理服务工作的同志们推荐的书。它可以作为培训基层农机干部的教材，作为县、乡两级农机经营管理的入门书。相信农机管理服务战线上的广大干部职工会从中得到教益和启示，满足求知和解难的欲望。

我在40年前参加创建国营农场时曾参与过农业机械工作，对农业机械化怀有特殊的感情，所以愿为此书写序。

农业部原副部长 刘培植

1990年1月

目 录

第一章 概述	(1)
第一节 乡镇农机管理服务站的性质、地位 作用和任务.....	(1)
第二节 搞好经营管理的重要意义.....	(5)
第三节 站长.....	(6)
第二章 民主管理	(9)
第一节 民主管理的重要作用.....	(9)
第二节 民主管理的主要形式.....	(11)
第三节 搞好民主管理的途径.....	(13)
第三章 劳动管理	(16)
第一节 劳动管理的内容与特点.....	(16)
第二节 劳动组织.....	(20)
第三节 劳动定额.....	(25)
第四节 建立劳动岗位责任制.....	(30)
第四章 计划管理	(35)
第一节 计划管理的主要内容.....	(35)
第二节 各种计划的编制方法.....	(36)
第三节 农业机械化计划指标体系.....	(43)
第五章 统计管理	(50)
第一节 做好统计工作的意义及任务.....	(50)
第二节 报表与常用指标.....	(51)
第三节 典型调查.....	(58)
第四节 原始记录及台帐.....	(60)

第五节 统计分析.....	(64)
第六章 机务管理	(71)
第一节 机务管理的意义.....	(71)
第二节 机务管理的方法.....	(72)
第七章 生产管理	(81)
第一节 编制短期农田生产作业计划.....	(81)
第二节 严格执行农田生产作业计划.....	(83)
第三节 严格执行农田作业计划.....	(86)
第四节 农田作业标准与质量管理.....	(94)
第八章 社会化服务的管理	(100)
第一节 供油管理.....	(101)
第二节 农机配件供应.....	(110)
第三节 农村机械维修厂点的管理.....	(113)
第四节 开展技术指导、咨询、代办及租赁 服务.....	(117)
第五节 代耕代运与试验示范.....	(120)
第六节 推广新技术新机具开展生活化服 务.....	(123)
第七节 农机安全监理.....	(125)
第九章 财务管理	(131)
第一节 财务管理的内容及意义.....	(131)
第二节 应用现代化管理方法进行经营决 策.....	(134)
第三节 固定资产的管理.....	(142)
第四节 资金的管理.....	(151)
第五节 专用基金的管理.....	(153)

第六节	经济效益的管理.....	(155)
第七节	会计报表制度.....	(164)

第一章 概 述

第一节 乡镇农业管理服务站 的性质、地位、作用和任务

党的十一届三中全会以来，我国农村改革取得了举世瞩目的成就。农村经济体制改革不断深化，农村生产力得到了极大的解放。乡镇农业管理服务站作为农村基层管理和服务的机构，在推动农村改革和发展中发挥着越来越重要的作用。其主要任务是：贯彻执行党的农村政策，指导农民进行生产经营；提供农业技术服务，推广农业科技成果；组织农民进行合作经济活动，发展农村合作经济；协助政府进行农村行政管理，维护农村社会稳定。

乡镇农业管理服务站是农村基层管理和服务的机构，其性质是：党的农村政策的执行者，农民生产经营的指导者，农业技术推广的中介者，农村合作经济的组织者，农村行政管理的协助者。其地位是：农村基层管理和服务的枢纽，农村改革和发展的桥梁，农民生产经营的助手。其作用是：推动农村改革和发展，提高农民生产经营水平，增加农民收入，维护农村社会稳定。其任务是：贯彻执行党的农村政策，指导农民进行生产经营；提供农业技术服务，推广农业科技成果；组织农民进行合作经济活动，发展农村合作经济；协助政府进行农村行政管理，维护农村社会稳定。

第一章 概 述

第一节 乡镇农机管理服务站的性质、地位、作用和任务

一、性质

1983年，我国农村在改革的浪潮中普遍实行了家庭联产承包责任制，使旧的体制开始向新的体制转换，农民开始购置大型生产资料拖拉机及其他农业机械。随着改革的深入发展，农业生产也提出了新的问题：谁去为农业生产服务？谁去为农机经营者服务？谁去组织营机户为农民生产粮食服务？就在这样一个客观形势中，乡镇农机管理服务站应运而生了。

乡镇农机管理服务站在农村改革的特定历史时期和经济环境中诞生后，马上受到有关部门的关怀和支持。中共中央、国务院中发〔1983〕35号文件明确规定：乡镇农机管理服务站是国家（或集体）的基层事业单位，是乡镇人民政府行使农机管理职权的职能部门，业务上受县农机管理部门指导。6年来，随着农村经济形势的发展，服务站坚持“以农为主，综合经营”的方针，按照有偿服务，增强活力的原则，逐步提高了自我发展能力，开展了多种有偿社会化服务，实行了自主经营，民主管理，独立核算，自负盈亏。于

此，服务站又成为一个经济实体。

概括起来讲，乡镇农机管理服务站既是一个行使农机管理职权的国家（或集体）的基层事业单位，又是一个为农业机械化服务的经济实体。从体制上和经济活动内容上以及投资渠道、人员组成上看都有管理及经营的双重性。

二、乡镇农机管理服务站的地位

目前，县农机局（或管理总站），乡镇农机管理服务站，村农机服务队三级构成了县组织发展农业机械化和为农业机械化服务的网络。在这个网络中，县农机局（管理总站）担负宏观管理和具体指导相结合的任务。它依靠农机修造厂，农机供应公司，农机化学校，农机技术推广服务站，农机监理所增强服务手段，完善服务功能，提高服务质量，形成县的服务中心。但它本身没有直接掌握农业机械，所辖面积也太大，因此不能直接为营机户、农田户服务，不能具体进行代耕、代运、供油、供件，机械维修等第一线的服务。村级农机服务组织虽是做好农机化服务的基础，但目前服务面和服务能力很小，服务队的数量也很少，还起不到发展农业机械化应有的作用。

乡镇农机管理服务站是有别于县级和村级服务组织的。它“立足农业，面向村户，服务农民”，是扩大农机经营规模，向适度规模经营发展的保证。这是因为乡级服务站服务面适当，服务的地区的自然经济条件基本一致，服务能力直接根据本乡镇农民的要求以及实际情况而确定。如，水田，旱田，山区，平原，沿河，沙滩，土质自然条件不同，购置和引进的农业机械也不同。乡镇农机管理服务站有利于实现

机具配套，组织流水作业，提高机具利用率，降低作业成本。

从以上分析可以看出，乡镇农机管理服务站是县农机局（管理总站）的延伸网络，是像人手一样不可缺少分支，是乡政府开展农机化的枢纽，也是村、户农民搞农机化的服务大队。特别是目前村级服务队和机耕队很少的情况下，更显得离不开它。这就是乡级农机管理服务站的地位。

三、乡镇农机管理服务站的作

乡镇农机管理服务站在农机化中所起的作用十分突出，概括成一句话就是：有力地促进农业生产力的发展。其具体作用如下：

1. 可以不断扩大服务范围，提高服务质量，逐步形成社会化服务体系，以利于农村多种经济形式和商品经济的发展。

2. 为大批无机户和无畜户，在代耕代运及生活领域提供社会化服务。如：农田作业方面的旋耕、翻地、耙地、压地、起垄、播种、施肥、打药、收割、秸秆还田、水田机育苗、机插秧等。

3. 向农机经营者提供各种社会化服务。农村改革以后，拥有农业机械的农户大量涌现，农户占有的农业机械数量占农机总值的80%多。农业机械作为商品已经走进千家万户，营机户迫切要求为他们提供社会化服务，帮助排忧解难。如：供油、供件、机具维修、新技术推广、新机具引进、机引农具配套改制、技术培训、信息咨询、代办业务、机具租赁、试验示范、农机安全管理服务等。

4. 具备条件的乡镇农机管理服务站还可以培训农机具操作技术人员，向农民传播农机科普知识。

5. 通过对村或种粮大户进行代耕，促进实现土地集约化经营。

6. 在发挥农业机械公有制方面起积极的作用。乡镇农机管理服务站由于直接拥有农业机械，在直接为农业生产服务中不论在不误农时方面，还是在作业质量，收费标准上都优越于个体营机户，因此能充分发挥农业机械公有制的作

用。

四、乡镇农机管理服务站的中心任务

乡镇农机管理服务站的中心任务大体有以下七个方面：

1. 贯彻落实党和政府有关农机化的方针、政策，维护农机经营者的合法权益的任务。

2. 协助乡镇人民政府规划指导全乡镇农机管理服务体系的建设工作，并做好农机服务组织的指导工作。

3. 担负着站办经济实体的各项经营管理工作。

4. 组织签定农机作业合同并监督合同的实施，指导和协调机械化生产和服务活动。

5. 实施农机安全生产监督管理和安全宣传教育。

6. 负责农用柴油的分配、管理、供应和节约工作。

7. 按时完成农机统计年报及抽样调查任务。完成上级业务部门交办的其他工作任务。

第二节 搞好经营管理的重要意义

根据乡镇农机管理服务站所起的作用和中心任务，可以将服务站经营管理的内容概括为八个方面，即民主管理、人事劳动管理、计划管理、统计管理、机务设备管理、生产管理、社会化服务管理、财务管理。这八个方面的作用与意义为。

1. 乡镇农机管理服务站的工作是以商品经济规律为指导的，因此，只有搞好站经营管理才能有序地开展好各项商品经济活动。

2. 乡镇农机管理服务站是以促进生产力发展为目的的，因此在搞好服务活动外，还必须进行生产活动，而搞好经营管理是进行生产活动的必要条件。服务站具备生产力的三个要素，即劳动者（有技术职工）、劳动资料（农业机械及其设备）和劳动对象。这三个要素要按照生产技术特点，进行合理的组织，才能使三要素得到科学的结合，才能充分发挥作用。“科学的结合”要靠搞好经营管理去实现。

3. 乡镇农机管理服务站工作是以提高经济效益为中心的，而搞好经营管理是提高经济效益的重要手段。乡镇农机管理服务站要提高经济效益，从内部管理来说，最主要的就是要提高作业质量，服务质量和扩大服务项目，同时降低物资消耗。没有质量，就没有数量；没有质量，就没有效益。要贯彻落实国务院关于增产节约，增收节支的方针。

4. 搞好经营管理是调动职工积极性的有效途径。农机管理服务站要成为一个经济实体，必须要使每个职工都有自

己的工作岗位和工作任务。通过招标承包和租赁经营，完善内部各项经济责任制和岗位责任制，推行目标管理，做到目标明确，责任到人，奖优罚劣，才能调动职工的生产积极性，促进“两个文明建设”。

第三节 站 长

一、站长的产生

乡镇农机管理服务站实行站长负责制。由乡政府负责选拔提名热爱农机事业，懂技术，会管理，善经营，政治素质好的人担任站长，最后任免须经县农机主管部门的业务考核合格，包括采取考试和考察相结合的办法。站长的人选可以是乡镇范围内有才干的人，也可以在县农机系统内部或面对社会公开选拔。

二、站长应具备的素质

1. 政治素质方面要坚持四项基本原则；有改革，开拓，进取精神；了解基本法律常识；善于做思想政治工作；要有廉洁，实干，高效，创新的品德。廉洁就是要做到艰苦奋斗，勤俭节约，廉洁奉公，不以权谋私，不搞不正之风，模范地遵守党纪国法，全心全意为农民服务。实干就是要做到多办实事，不说空话，力戒浮夸，不图虚名，不搞形式主义；热爱农机事业；扎扎实实，兢兢业业地工作。高效就是要做到工作效率高，节奏快，不推不拖，雷厉风行，讲求办事效率，经济效益和社会效益。创新就是要做到善于学习，