

NONGKEN QIYE GUANLI

农垦企业管理

周家声 梁志坤
邓其部 杨应松
编著

华南农垦干部岗位培训系列教材



三环出版社

华南农垦干部岗位培训系列教材之三

农垦企业管理

周家声 邓其部 梁志坤 杨应松 编著

中国·三环出版社

三、林建强、周淑贞、李干、李南半

农业企业管理

著者 林建强 周淑贞 李干 李南半

华南农垦干部岗位培训系列教材之三

农垦企业管理

周家声 邓其部 梁志坤 杨应松编著

☆

中国·三环出版社出版发行

(海口市花园新村20号)

广东省农垦总局印刷厂印刷

★

850×1158毫米 32开 9.25印张 232千字

1992年9月第1版 1992年9月第1次印刷

印数1—3000册

ISBN7-80564-358-X/G·218

全套定价：19.5元

序

关富胤

我们党历来重视干部教育。早在延安的时候，毛泽东同志就创办了马列学院、陕北公学、军政大学等干部学校，为抗日战争、解放战争和建立新中国输送了大批德才兼备的领导骨干；新中国成立以后，从党中央到各省市，从党群战线到其他各条战线都开办了党校和各类干部院校，为国家培养了大批社会主义建设人才。随着我国社会主义建设的发展和管理科学在社会生活各个方面的广泛运用，特别是近几年来国际风云的急剧变化，科学技术的突飞猛进，加强干部教育任务更为直接、紧迫地提到了我们面前。党的十三届四中全会以来，以江泽民同志为核心的党中央，多次强调要加强马克思列宁主义、毛泽东思想的学习，要加强科学技术和各种专业管理知识的学习，要从总体上提高党员和干部队伍的政治、业务素质，确保党和国家的各级领导权牢牢掌握在忠于马克思主义的人手里。近年来，成人教育和岗位培训工作正在蓬勃发展，已经成为加强干部队伍建设，提高国家机关、企事业单位管理水平的重大措施，也是完成我国二十世纪后十年战略目标的重要工作。

近几年来，全国各条战线积极行动，落实党中央指示，开展了各级各类干部的岗位培训，为完成第八个五年计划和十年规划中有关干部教育的目标开了一个好头。继续抓好这项工作，克服

前进中的困难，及时解决新出现的问题，我想是一定会作出好成绩来的。广东农垦管理干部学院在改进岗位培训工作中，把教材建设放在重要位置，集中力量，根据农垦企业岗位规范的要求和农垦工作的特点，结合培训对象的需要和多年岗培教学的经验，编写了适应华南农垦企业领导干部特点的岗位培训系列教材。这套教材针对性和实用性较强，重点突出，通俗易懂，能给人以启迪，对读者掌握有关学科的知识将有裨益。

干部培训任重道远，希望大家都能重视这项具有战略意义的工作，把农垦的岗位培训、继续教育工作提高到一个新水平，为社会主义现代化建设作出贡献。

目 录

序	(1)
第一章 社会主义农垦企业	(1)
第一节 企业	(1)
第二节 国营农场	(2)
第二章 企业管理原理	(12)
第一节 企业管理的二重性原理	(12)
第二节 企业管理的系统原理	(14)
第三节 企业管理的职能原理	(17)
第四节 企业管理的人本原理	(21)
第五节 企业管理的创新原理	(22)
第三章 企业的组织与领导	(25)
第一节 企业的组织	(25)
第二节 企业领导体制	(30)
第四章 企业经营概论	(33)
第一节 经营概述	(33)
第二节 经营思想	(35)
第三节 经营目标	(38)
第四节 目标管理	(40)

第五章 企业经营战略	(46)
第一节 企业经营战略概述.....	(46)
第二节 企业经营环境分析.....	(50)
第三节 企业经营战略管理.....	(54)
第六章 企业经营预测	(59)
第一节 经营预测概述.....	(59)
第二节 定性预测.....	(63)
第三节 定量预测.....	(65)
第七章 企业经营决策	(79)
第一节 经营决策的概念和内容.....	(79)
第二节 经营决策的原则和程序.....	(81)
第三节 经营决策方法.....	(84)
第八章 企业经营策略	(96)
第一节 经营策略概述.....	(96)
第二节 产品策略.....	(97)
第三节 价格策略.....	(104)
第四节 销售渠道策略.....	(107)
第五节 销售促进策略.....	(109)
第九章 全面计划管理	(113)
第一节 全面计划管理概述.....	(113)
第二节 经营计划的编制与执行.....	(115)
第三节 滚动计划原理与方法.....	(122)

第十章 全面质量管理.....(125)

第一节 质量管理概述.....(125)

第二节 全面质量管理的概念和特点.....(129)

第三节 全面质量管理的组织与实施.....(131)

第四节 质量管理常用的统计方法.....(134)

第十一章 全面人事劳动管理.....(141)

第一节 全面人事管理.....(141)

第二节 人才开发.....(145)

第三节 全面劳动管理.....(146)

第四节 企业工资制度.....(149)

第五节 企业的劳动险制度.....(153)

第十二章 财务管理.....(156)

第一节 资金管理.....(156)

第二节 成本管理.....(163)

第三节 销售收入和利润管理.....(171)

第十三章 科学技术管理.....(176)

第一节 企业科技管理概述.....(176)

第二节 企业科研与推广管理.....(183)

第三节 企业技术服务和日常技术管理.....(186)

第四节 企业技术进步.....(190)

第五节 企业技术开发和技术改造.....(194)

第六节 技术引进.....(199)

第十四章 产品开发管理和价值工程	(203)
第一节 产品开发管理	(203)
第二节 价值工程	(207)
第十五章 物资和设备管理	(214)
第一节 物资管理	(214)
第二节 设备管理	(226)
第十六章 工业生产组织管理	(234)
第一节 发展农垦工业的意义和基本思路	(234)
第二节 工业生产过程的组织管理	(237)
第三节 生产进度控制	(244)
第四节 现场管理	(248)
第十七章 农业生产组织管理	(253)
第一节 农业生产组织管理概述	(253)
第二节 农业生产结构和布局	(256)
第三节 土地管理	(259)
第四节 农业生态系统的控制和管理	(263)
第十八章 企业经济活动分析与经济效益评价	(268)
第一节 经济活动分析的概念和方法	(268)
第二节 资源利用情况分析	(269)
第三节 经营成果分析	(275)
第四节 企业经济效益综合评价	(281)
后记	(286)

第一章 社会主义农垦企业

第一节 企业

一、什么是企业

企业是从事商品生产、流通和其他服务性活动，具有法人资格的依法自主经营、自负盈亏、独立核算的相对独立的经济实体，是现代国民经济的基本单位。

二、社会主义企业的特征

任何企业都是一定生产力和生产关系的统一体。就生产力而言，社会主义企业属于“现代企业”的范畴，作为现代企业，它是现代生产力水平的体现者。在生产经营过程中，广泛运用现代科学技术和先进装备，组织严密，分工精细，协作复杂，生产高度社会化，体力劳动的比重逐步减少，脑力劳动的比重相对增加，要求实行科学的经营管理和企业领导、工人有较高的素质。

就生产关系而言，社会主义企业具有以下特征：

1. 生产资料公有。社会主义企业是建立在生产资料公有制基础上的企业。它的全部生产资料和产品，都是全体劳动人民或部分劳动人民集体的公有财产，严禁任何私人侵吞和挥霍。

2. 企业经营的目的是按照社会主义基本经济规律的要求确定的。从根本上说，企业生产经营的目的是为了最大限度地满足

人民不断增长的物质文化生活的需要。社会主义企业为了达到这个目的，必须根据国家计划 and 市场需求，发展商品经济，提高经济效益，创造财富，增加积累。

3. 社会主义企业在国家统一领导下具有相对独立性。企业的生产经营活动，既在国家计划和宏观控制下进行，又享有一定的经营自主权。

4. 社会主义企业与企业之间的关系是分工协作的互助关系。在社会主义条件下，虽然企业与企业之间存在着竞争，但这是在根本利益一致的前提下，为实现社会共同目标，互相促进的竞争。

5. 在分配关系上，兼顾国家、企业、个人三者利益。在服从国家整体利益，发展生产，增加积累的基础上提高人民的生活水平，实行“各尽所能，按劳分配”的原则，从而极大地调动职工的积极性，促进企业和国民经济的发展。

6. 社会主义企业的广大职工既是劳动者又是企业的主人。企业职工群体通过一定的形式行使当家作主的权力，实行民主管理制度。企业的领导和工人之间的关系是同志式的，平等互助的关系。这是社会主义企业生产资料公有制的性质决定的。

7. “以马克思主义为指导的社会主义精神文明是社会主义社会的重要特征。”社会主义企业在建设社会主义高度物质文明的同时，建设高度的精神文明。

第二节 国营农场

农垦企业是指农垦系统的所有企业。其中最大量、最有代表性的是国营农场。本节以国营农场为代表，叙述农垦企业的特征。

一、国营农场的地位与作用

(一) 国营农场的建立

我国的农垦事业，是在毛泽东、周恩来等老一辈无产阶级革命家亲自决策和组织下，在王震同志直接领导和指挥下创建的。早在1939年冬，根据中共中央的决定，创办了我党领导下的第一个国营农场——延安光华农场。1949年12月5日，中央人民政府人民革命军事委员会主席毛泽东发布关于军队参加生产建设工作的指示。1952年毛泽东主席发布人民革命军事委员会命令，批准人民解放军31个师转为生产建设。从此，以几十万成建制的转业官兵为骨干，吸收一批科技骨干和支边人员，奔赴祖国边疆和内地亘古荒原，拉开了大规模垦荒造田、兴办国营农场的序幕。

——在新疆，我解放大军执行中央确定的屯垦戍边任务，1954年正式成立新疆生产建设兵团；

——在华南，于1952年先后派出两个林业师、一个独立团的官兵，赴广东、海南、云南、广西、福建垦荒植胶；

——在黑龙江，1956年铁道兵的大批转业官兵率先大规模开荒建场，1958年又调集10万转业官兵，开赴北大荒陆续建立起上百个机械化国营农场；

——在甘肃、山东、江苏，也有几个成建制的师开垦荒地，建立了国营农场。其他各省、自治区、直辖市也根据自己的自然条件和生产基础，陆续兴办了大量的各类国营农场。

经过四十余年的艰苦开拓，在过去荒无人烟的戈壁荒漠、积潦沼泽、热带丘陵、沿海滩涂上开垦出相当于一个中等省份的耕地面积，建立起2000多个国营农场，1万多家工商运建服等企业，拥有186亿元的固定资产净值，500多万职工，6640万亩耕地，年社会总产值346多亿元的国营农场群体。

(二) 国营农场的地位与作用

国营农场经过四十余年的艰苦创业和不断开拓，已经发展成为具有相当规模、实行农工商综合经营的社会主义全民所有制的经济实体，是社会主义农业的一支重要力量，在我国国民经济中占有一定的地位，在社会主义经济建设中发挥了重要的作用。

1. “三个基地一个中心”的作用日益发挥，对国家的贡献越来越大。

目前，国营农场不仅成为当地经济的重要力量，而且正在全国发挥着“农业商品基地、城乡副食品基地、农业现代化基地以及为农业提供技术、供销服务中心”的作用。以1990年为例，国营农场的耕地不到全国的4%，而上交的商品粮占全国定购粮的10%，天然橡胶占90%，机制白糖占10%，大豆出口量占31%，消毒牛奶占大中城市供应量的85%，鱼、禽、蛋也分别占大中城市供应量的10—30%。同时，粮食商品率达到61%，棉花商品率达到96%，油料商品率达到55%，肉类商品率达到78%，天然橡胶商品率达到100%，大大高于全国平均水平，对增加社会有效供应作出了重大贡献，是我国社会主义农业经济的重要组成部分。

2. 技术装备力量较强，已成为农业先进科学技术推广示范基地。

全国国营农场现有710个科研单位，共有各类高等院校和中专学校99所，每年大中专毕业生达1万多人。全系统共有中级以上职称的技术人员7万多人，大大超过了全国农村的平均水平。国营农场农业机械化水平较高，万亩耕地机械装备量比全国平均水平高60%，大中型农机具装备量比全国平均水平高360%。农垦在推广先进农业科学技术方面处于领先地位，模式化栽培面积达3726万亩，占总耕地面积的56%，其它如杂交良种、秸秆还田、化学除草、地膜覆盖、飞机作业等常规措施已大面积应用，并积累了丰富的丰富经验，增强了对农村的辐射能力，对示范农民、发展全

国的农业经济所发挥的作用越来越大。

3. 职工队伍素质好，具有较强的政治优势。

国营农场职工队伍是以数十万转业官兵、地方干部和各地支边青年为中坚力量逐步壮大起来的。他们在创业的实践中，不仅继承和发扬了南泥湾的光荣传统，而且培育和形成了“艰苦创业、勇于开沼”的农垦企业精神。这支集人民军队光荣传统、工人阶级素质为一体的农业产业大军，不仅是国家经济建设的重要力量，而且是保卫祖国边疆、增强民族团结，维护国家安定团结政治局势的可靠力量。

二、建设有中国特色的社会主义国营农场

十二年来，在党的改革开放方针的指引下，国营农场坚持以经济建设为中心，实行了财务包干，企业承包经营，场长负责制等全方位的经济体制改革，全面发展农林牧副渔，兴办农工商联合企业，实行农工商综合经营，产供销一体化，初步形成了具有中国特色的国营农场。它的基本内容可以表述为：社会主义国营农场是以全民所有制经济为主导，多种经济形式和多种经营方式并存，实行计划经济和市场调节相结合，农林牧副渔全面发展，农工商综合经营，独立核算，自负盈亏的经济实体。其主要特征有以下几点：

（一）在经济形式上，是全民所有制经济居于主导地位，其他经济形式适当发展

什么叫主导？即是占主要的，并引导事物的发展方向。在社会主义国营农场，有多种经济形式，其中以全民所有制经济占主要的，是主体，它代表着社会主义国营农场的发展方向，这是社会主义性质所决定的。因此，在国营农场经济的发展中，首先要巩固和壮大全民所有制经济，同时需要集体经济、个体经济、私营企业以及中外合资企业、合作企业的适当发展，作为全民所有

制经济必要的有益的补充。

当前，为了搞活国营农场经济，农场内部各种经济（集体经济、个体经济、私营企业、中外合资、合作经济等）都在发展，但必须明确，全民所有制经济在国营农场内部一定要起决定和支配作用，决不能削弱或动摇全民所有制经济，更不能搞私有化。

（二）在产业结构上，实行农林牧副渔全面发展，农工商综合经营，产供销一体化。

十几年来，国营农场在深化改革中，由于实行了农林牧副渔全面发展、农工商综合经营，产供销一体化，迅速改变了国营农场的工农业生产结构，改变了多年亏损的穷困面貌，推进了国营农场现代化建设的步伐。这是农垦企业改革的一项重要内容，也是社会主义国营农场一个最主要的特征。

农工商综合经营成功之处，就在于把过去单纯从事农业开发、农业生产的国营农场，带进了一个现代商品生产的新天地，使得艰苦奋斗精神和现代商品生产实现有机结合，生产和流通融为一体，从而使农垦经济大为发展，创造了前所未有的广阔天地，这是国营农场改革成功之路。

实践证明，国营农场要适应有计划商品经济的发展，发展农场经济，提高农场经济效益，必须认真总结实践经验，从实际出发，根据市场需求，在国家政策、法令允许范围内，充分利用自己的优势，进一步调整产业结构，实行农工商综合经营，产供销一体化。即：

一方面调整农业内部结构，增加对农业的投入，增强农业的基础和后劲，提高农业综合生产能力，抓好科技兴农，教育兴农，以及做到合理布局，充分利用土地，发挥土地的效能。

一方面发展场办工业，开发新技术，开发新产品，提高产品质量，同时还应大力发展商业、运输业和服务业，实现农工商建运服综合经营。

根据经济发展的要求，国营农场既要搞好企业内部的生产经营，又要走出去，发展横向经济联合，组成企业集团，推动生产力的发展，增强市场竞争能力。

（三）在分配形式上，实行以按劳分配为主体，其他分配形式为补充的分配制度。

按劳分配是社会主义分配形式，是全面物质利益原则的实现形式，国营农场必须实行以按劳分配为主体，其他分配形式为补充的分配制度，既要克服平均主义，又要防止两极分化，逐步实现全体职工的共同富裕。这是同国营农场是以全民所有制经济为主导，适当发展其他多种经济以及产业结构的调整，经营方式的变化相适应的。近几年来，国营农场在深化内部改革中，已经冲破了按固定等级计时发放的工资制度，实行了以按劳分配为主体，多种分配形式并存的分配方法。概括起来有两个方面：

一方面按物质投入的数量和质量，结合企业的经营成果进行分配。比如由职工集资参股兴办的企业或生产经营项目，实行按股分红。

一方面按劳动的数量和质量，结合企业的经营成果进行分配，这种分配，形式多样，有计件工资、有联产（利）承包，有除了完成按合同定额上交，剩下是自己所得等。这是与农场经济多项目、多工种的特点相适应的。

（四）在经营方式上，改变了过去单一的由国家统一经营的方式为多种形式的、统分结合的双层经营体制。

随着经济结构的改革，国营农场的经营方式，不再是由农场“一统天下”了。当前，除了农场统一经营外，还有集体或集体承包经营、个体或个体承包经营、私营企业经营、中外合资、合作经营和外商独资经营等等。

国营农场经营方式多样，有统有分，重在结合。

统一经营，这是一个层次，它在农场经济的发展中起着主导

作用和服务作用。

分散经营，例如家庭承包，这又是一个层次，它在农场经济的发展中起着基础作用。

两者各有优势，谁也不能代替谁。宜统则统，该统则统，比如，农场的发展战略、良种推广、关键性的技术、水利设施和主要产品的处理等，则必须由农场统一组织实施和管理；宜分则分，该分则分，比如，作物的种植、管理、畜禽的饲养等，则应该由承包者自主处理。关键是两个层次的经营要协调好、结合好，才能发挥两个积极性的作用，才能形成整体效能。

(五) 建立了计划经济与市场调节相结合的经济体制和运行机制。

为了适应社会主义有计划商品经济的发展，我们既要加强和改善国家宏观计划和调控，更要充分发挥市场调节的积极作用，改变过去那种忽视市场作用、忽视价值规律的做法，把计划和市场结合起来。十多年来，国营农场始终不忘自己的使命，自觉服从国家计划的安排和指导，在保证完成国家计划的前提下，积极主动地开拓市场，把社会需要作为自己的发展方向，较好地体现了计划与市场的结合，因而使农场经济得以持续、稳定的发展，没有出现大起大落现象。应该说，实现计划和市场的有机结合，是农场经济取得成功的重要经验之一。

从经济建设的发展看，这项改革还要加强。其中重要一点就是，在执行国家计划时，一方面接受国家计划宏观调控，一方面要充分注意市场的供求，要自觉遵守和运用价值规律。在实行市场调节时，一方面要研究市场、开拓市场，提高自己的应变能力和竞争能力；一方面要有计划地指导，尽量减少盲目性。把两者结合起来，促进农场商品经济的发展。