

农垦企业 在改革中前进

—— 1987年典型经验选编

农业部农垦局调研室 编



中国展望出版社

农垦企业在改革中前进

—1987年典型经验选编

农业部农垦局调研室编

中国农垦出版社

农垦企业在改革中前进

农业部农垦局调研室编

中国农垦出版社出版

•

(北京西城区太平桥大街4号)

北京顺义振华印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

开本787×1092毫米1/32 印张 7.5 字数161,000
1988年10月北京第1版 1988年10月第1次印刷
印数 1—5,600

ISBN 7-5050-0276-7/F·143 定价: 2.40元

前 言

改革，推动了中国农垦事业迅速向前发展。这个有4亿亩土地、500万职工、1100万人口，在中国农业发展史上曾为拓荒戍边作出重大贡献的农业大军，又以崭新的风貌出现在中国经济舞台上。

党的十一届三中全会后，农垦系统一举扭转了连续12年亏损的局面，连续9年实现盈利，盈利总额达67亿元，并以工农业总产值年递增10%的速度提前三年实现翻一番。初步的成功离不开改革，要继续开创农垦经济新局面仍需不断改革。1987年，各地国营农场在对已进行的改革继续深化和完善的基础上，围绕搞活企业和发展商品生产这一中心环节，开始由单项改革转到较全面、较系统的改革上来。加强管理和服 务，使大农场套小农物的双层经营体制更进一步得到完善；推行场长负责制，对国营农场的领导体制进行改革，从而进一步强化了生产经营管理系统，改变了党政不分状况，加强了职工民主管理；在“财务包干”的基础上引进承包、租赁等多种经营形式，使农垦企业进一步增强了活力；调整所有制结构，初步形成了以全民所有制为主体，多种经济成分并存的格局；改革职工住房制度，减轻了农场负担，改善了职工住房条件；继续调整产业结构，发展外向型经济，并注意开展横向经济联合，打破了农垦企业半封闭经营状况，为参与国际大循环打下了基础。改革使国营农场蕴藏的巨大潜力

开始发挥出来，1987年，农垦系统工农业总产值达212亿元，比上年增长14.2%，其中农业产值95.1亿元，比上年增长9.4%，工业产值116.9亿元，比上年增长18.6%；盈利11.4亿元，比上年增长19%，交售粮豆447万吨，商品率达52.5%；交售棉花18万吨，商品率为96%；干胶产量突破20万吨。

改革仍然是国营农场今后发展的主题。在改革的实践中，各地国营农场一直在不懈地探索，试图在学习城市和农村改革成功经验的基础上，结合农垦特点走出一条中国国营农业企业发展的路来。在这方面，各地国营农场创造出了许多很好的经验。我们选编的这本集子，记录了1987年各地农垦企业的改革经验和成果，供各地学习、借鉴。

1986年，我们选编了《1986年农牧渔业典型经验汇编·农垦部分》，1987年选编了《农垦企业在改革中前进·1987年典型经验选编》，今后，我们将把这项工作继续做下去，每年出版一本汇编。希望各地不断创新，勇于开拓，创造出更多更好的经验，推动农垦改革和建设的更大发展。

编 者

1988年4月

序

党的十一届三中全会以来，农垦系统遵照中央关于改革、开放搞活的方针，围绕搞活企业这一中心环节，进行了一系列重大改革：实行了财务包干办法，解决了农垦企业吃大锅饭的问题，增强了企业自我发展的能力；大力兴办农工商联合企业，发展第二、三产业，改变了农垦企业长期单一经营的状况，产业结构逐步趋向合理；调整所有制结构，发展集体、个体经济，形成了以全民所有制为主体、多种经济成分并存的格局；全面兴办职工家庭农场，打破了过去农业生产上高度集中管理，固定等级工资的旧模式，形成了充满活力的大农场套小农场的双层经营体制；农垦工商企业引进了承包、租赁等多种经营形式，活力明显增强；推行场长、经理负责制，强化了企业生产经营管理系统、改变了党政不分的状况，加强了职工民主管理；改革职工住房制度，减轻了农场负担，改善了职工住房条件；开展横向经济联合，发展外向型经济，农垦企业半封闭经营的状况有较大转变。改革使国营农场蕴藏的巨大潜力开始发挥出来，促进了经济效益的提高，推动了农垦经济以较快的速度持续发展。1979年以来，农垦系统的工农业总产值年增长速度都在10%以上，已提前三年实现了翻一番；从1979年到1987年，连续9年盈利，盈利总额达67亿元，结束了十一届三中全会前连续12年亏损的局面；农垦系统“三个基地、一个中心”的建设，有了较大的

发展，为国家提供农副产品数量逐年增多，贡献越来越大。

1987年，农垦的改革和建设又有新的发展。已进行的改革在继续深化和完善，并由过去的单项改革转到较全面、较系统的改革。农垦经济也保持了一个好的发展势头。预计工农业总产值达212亿元，比上年增长14.2%；农业产值95.1亿元，比上年增长9.4%；工业产值116.9亿元，比上年增长18.6%；盈利11.4亿元，比上年增长19%；交售粮豆447万吨，商品率达52.5%；交售棉花18万吨，商品率为96%；胶产量突破20万吨。

国营农场是全民所有制的农业企业。它既有国营企业的特点，又有集体农业的特点。国营农场的改革，也就既不同于农村的集体农业，也不同于城市的国营企业；既要吸收农村集体农业改革的经验，也要吸收城市国营企业改革的经验，并要结合自己的特点创造出一整套经验来，在这方面，各地国营农场都进行了有益的探索，创造出了许多很好的经验。我们选编的这本集子，记录了1987年各地农垦企业的改革经验和成果，可供各地学习、借鉴。

由于这本集子是根据各垦区今年1月全国农垦厅局长会议提供的典型材料选编的，对材料的收集不够广泛，各地一定会有许多更好的经验未能及时收入。今后，我们将把这项工作继续做下去，每年出版一本汇编。希望各地勇于开拓，不断创新，创造出更多更好的经验，并把这些经验总结起来，报给我们，然后广泛传播，使之开花结果，推动农垦改革和建设的更大发展。

目 录

改革使湖北农垦走上振兴之路.....	
..... 湖北省农垦总公司 (1)	
深化改革闯出新路子 经济建设跨上新台阶.....	
..... 江苏省国营黄海农场 (7)	
坚持改革 加快商品经济的发展.....	
..... 吉林省前郭灌区国营红旗农场 (14)	
深化改革 奋力开拓 加速发展农场经济的步伐...	
..... 大连市国营岭前农场 (21)	
深化改革 搞活经济 提高经济效益.....	
..... 大连市金州区国营农场 (28)	
推行自费经营 完善双层经营体制 广东省农垦总局 (35)	
“四定三联系浮价计酬”是办活割胶业家庭农场的 好办法.....	通什国营乐中农场 (40)
投产胶园租赁在我场的实践.....	通什国营立才农场 (46)
坚持改革 不断完善双层经营体制.....	
..... 黑龙江省国营尖山农场 (51)	
我们是如何办好家庭农场的.....	
..... 江西省国营恒湖综合垦殖场 (56)	
兴办开发性家庭农场 加速资源的开发利用.....	
..... 新疆生产建设兵团 (60)	
推行经营承包责任制 抓好技术进步 是振兴企业	

的根本途径.....	江西省国营蚕桑垦殖场 (65)
切实抓好改革 增强场办工业企业活力.....	
.....	黑龙江省国营农场总局8510农场 (71)
西洞庭造纸厂改革内部工资分配办法 经济效益大	
幅度提高.....	湖南省农场管理局调查组 (78)
积极调整产业结构 大力发展农垦工业.....	
.....	福建省将乐县国营综合农场 (83)
加强管理 改造挖潜 提高企业经济效益.....	
.....	通什农垦石碌水泥厂 (88)
全面加强企业管理 超额完成年度目标.....	
.....	海南农垦农具厂厂长吴一凡 (94)
全面推行场长负责制 不断深化农垦企业改革.....	
.....	安徽省农垦农工商联合总公司 (98)
我们是怎样实行场长负责制的.....	
.....	河北省国营南大港农场场长罗斌华 (108)
在贯彻“三个条例”中党委是怎样发挥保证监督…	
作用的.....	北京牛奶公司西郊乳品厂党
	委书记梁宗浩 (117)
加强思想政治工作 充分发挥党组织的监督保证…	
作用.....	吉林省延边龙井果树农场党委 (127)
我们是怎样不断深化改革的.....	
.....	江苏省国营琼港农场 (133)
住房改革给龙北农场带来了新的活力.....	
.....	广西农垦局企业管理办公室 (139)
积极推行职工住房制度改革.....	
.....	黑龙江省宝泉岭农场管理局 (144)
“双增双节”运动结硕果.....	宁夏农垦局 (149)

- “双增双节”工作要常抓不懈……………
- …………… 江苏省农垦农工商联合总公司 (154)
- 融通资金 发展生产…………… 湖北省农垦总公司 (162)
- 积极兴办农牧业保险 促进农垦经济的顺利发展…
- …………… 新疆生产建设兵团保险公司 (167)
- 开展有偿技术服务 振兴垦区经济建设……………
- …………… 黑龙江省红兴隆国营农场管理局科研所 (173)
- 依靠科技进步 增强农业后劲……………
- …………… 江苏省农垦总公司 (179)
- 优化产业结构 坚持技术进步 保证农业持续发展
- …………… 黑龙江省克山农场 (187)
- 努力开创横向联合的新局面…………… 辽宁省农垦局 (195)
- 我们实行剑麻行业联营的做法和体会……………
- …………… 广东粤西农垦剑麻联营公司 (203)
- 种养加成龙 农工贸一体 努力加快农垦商品经济
- 发展…………… 湖北省国营五三农场 (208)
- 调整产业结构 拓展联营项目 大力发展外向型经
- 济…………… 福州市农垦局 (215)
- 搞好商品基地建设 积极发展出口创汇……………
- …………… 福建省王家茶场 (221)
- 以农为主 系统配套 建设三大出口商品基地……
- …………… 大连新金县国营农场 (225)

改革使湖北农垦走上振兴之路

湖北省农垦总公司

湖北垦区共有49个国营农场，分布在全省30个县、市。土地面积470万亩，其中耕地230万亩，水面51万亩，林果面积53万亩。全省农场24.4万户，94.4万人，40万职工。现有固定资产原值5.4亿元，净值3.46亿元，流动资金1.94亿元。

党的十一届三中全会以来，我们在各级领导的支持下，进行了一系列改革，农垦经济发生了较大变化。1987年与1978年比：

——工农业总产值（按1980年不变价计算，下同）由4.58亿元增加到15.5亿元，增长2.38倍，年递增14.5%。

——工业产值由1.85亿元增加到9.3亿元，增长4倍，年均递增19.7%。

——农业产值由2.73亿元增加到6.2亿元，增长1.27倍，年均递增9.6%。

——粮食总产量由4.74亿公斤增加到6.85亿公斤，增长44.5%，年均递增4.2%。

九年来，湖北农垦新增固定资产4.04亿元。向国家交纳税金2.57亿元。职工人均工资由382元增加到965元，增长1.53倍。

1987年，全省农垦经济继续保持了稳定发展的势头。

与上年比，社会总产值可达22亿元，增长23.2%，工农业总产值增长17.8%，其中工业产值增长25.7%；农业产值增长8.8%；粮食总产量增长5%；盈利7400万元。增长12.4%；人平均收入550元，增加30元。主要经济作物和多种经营也比上年有较大发展。

我们主要抓了以下几方面的工作：

一、自主经营，给企业更大的活力

过去，在高度集中的体制下，国营农场及其所属的生产单位没有生产经营自主权，不仅农场缺乏生机与活力，职工也缺乏能动性与其责任感。由此而产生了多数农场经济效益差，长期亏损严重。为了改变这种状况，从1979年起，国家对农场实行了“盈利不交，亏损不补，自负盈亏”的财务包干办法。扩大了农场企业的经营自主权。包干的结果，使长期亏损的局面得到了扭转。从建场到1980年的28年中，湖北国营农场11年盈利，17年亏损，盈亏相抵后，净亏损5432万元，实行财务包干后，农场就连年盈利，累计盈利（包括企业留成）3.87亿元。

财务包干使我们受到启示，围绕强化企业经营自主权问题，我们作出了进一步的努力。明确地提出，农场在执行国家计划和有关政策、法规的前提下，有权自主选择经营方式。安排产供销活动，支配自有资金，聘用和选举管理干部，有权自行决定用工办法和工资。奖励方式。农场企业有了更大的自主权，真正成了独立核算、自负盈亏、充满生机与活力的经济实体，在发展商品生产中，能够更好地适应市场需求的变化，谋求企业最佳的经济效益。

二、兴办家庭农场，加快农垦经济的发展

财务包干解决了农场经营自主权的问题。在此基础上，

我们借鉴农村第一步改革的经验，认真贯彻落实赵紫阳同志关于“大农场套小农场”的指示，在1983年年底，全面推行联产承包，办起了职工家庭农场。打破了职工吃企业“大锅饭”的局面，农垦经济很快就取得了突破性的进展。家庭农场在整个农场经济体制改革中，起到了突破口的作用。为了稳定和完善家庭经营这个基础，我们及时制定了七条政策措施，较好地解决了农业职工自主经营的问题，进一步调动了积极性，解放了生产力，促进了经济发展。过去农场长期亏损，主要亏在农业上，兴办家庭农场后，农业由亏损迅速转变为连年盈利。1984年农工上交利润954万元，1985年上交1108万元。1986年上交1265万元，1987年又是历史上最好的年景。

家庭农场的意义。不仅在于提高了农工的生产自主性。而且促进和带动了整个农场经济体制的全面改革。过去农业职工所需要的生产费和生活费，由农场统一支付。不仅农场经济困难，职工收入也不高，办家庭农场以后。这两项费用逐步变为“两借”，最后实现了“两自”经营；过去税利费比例上交，改为定额上交，一定五年不变；农工过去生产的产品统统上交农场。所需部分再由农场返回，这样往返运输，加大了开支，现在除了定交部分外，农工所需产品可以自留、也允许随行就市出卖、加工或发展养殖业；过去职工住房由农场统一兴建，住房难，维修也难，现在房屋、耕牛、农具、小型机械全部折价归个人所有。目前，湖北垦区家庭农场在总户数中占92%，家庭农场在承包中的主导地位已经确立，“大农场套小农场”的双层经营体制已经形成。1987年与兴办家庭农场前的1983年比，农业劳动生产率提高一倍，农工收入增加2.55倍。

三、调整产业结构，发展农工商综合经营

国营农场过去单一经营农业，出卖初级产品。这是造成贫穷的一个重要原因。这几年，我们狠抓了产业结构的调整。经过调整，工业产值在工农业产值中的比重。多种经营产值在农业产值中所占的比重，都由过去的小头，变为了大头。

在调整中，我们注意巩固农业这个基础，根据国营农场人口增长、国家定购、畜牧业、水产业发展和加工业的需要，首先注重安排好粮食生产，使产业结构的调整，建立在粮食总产稳定增长的基础上。在粮棉稳定增长的前提下，我们充分发挥湖北垦区山地多、水面广，自然资源丰富的特点，大力发展多种经营，积极开发山水资源，特别是水产业这几年有了较大的发展，鲜鱼总产量由1978年的760万斤，发展到1987年的6000万斤。在稳定发展农业的同时，我们把调整的重点放在发展工业上，从商品经济和社会需求出发，走种养加一条龙的道路。根据市场需要，发展工业生产，按照工业需要调整农业布局，从而促进了劳力转移，提高经济效益。在项目选择上，我们注重把城市因原料、运输等条件受到限制而难以发展的项目，作为主攻方向，选择那些能够影响和带动整个农场经济的支柱产业。全省农垦以食品、饲料、建材、建筑为主，包括纺织、机械医药、化工等在内的工业企业，已发展到850多个。这些工业企业，大多数靠农业提供原料，农业成了工业的第一车间，工业作为农业的延伸，做到了一个企业，一片基地，企业以基地为后盾，基地以企业为市场。走这样一条工农结合，经济一体的路子，工业不担心原料，农业不担心产品卖不出去，工农互相促进，有利于协调发展。这几年走种养加的道路，形成了许许多多

大大小小的一条龙。例如，人民大垸农场从种甘蔗到榨糖，以及利用副产品生产饮料、提炼酒精、利用蔗渣造纸，生产碎料板。做家具等，通过多次加工、增值、转化，甘蔗亩产值由240元，增加到750元，增长2.13倍。龙感湖农场从养鸭到开发板鸭、冻鸭、烤鸭，以及蛋品加工、羽绒制品等新增11个项目。五三农场从种瓜、果、菜，养鸡、鸭、鹅，到水果、蔬菜、肉食罐头加工，已形成万吨规模。工业发展使产业结构日趋合理，各业比重发生了较大变化。现在，在工农业总产值中，工业产值已由1978年的40.4%，上升到60%，农业产值在增加3.47亿元的基础上，所占比重由59.6%，下降到40%，在农业产值中，粮食产值的比重由1978年的47.5%，下降到1987年的30.25%。一个种养加一条龙，农工商一体化的农垦综合企业正在形成。出现了以农业为基础。以工业为支柱的新的经济格局。

四、转变农场管理职能、强化服务体系

兴办家庭农场以后，国营农场由过去面对若干个生产队变为面对千家万户，随着商品生产的发展，对社会化服务提出了比过去更为迫切的要求。为了适应新的形势，湖北垦区绝大多数农场都将过去一些行政性的科室，改为若干个经营服务性的公司，一大批行政干部转到了经济实体，机构职能转变了。这些干部搞经营，搞服务，通过有偿、微利服务，实行自负盈亏，由过去吃“提留”转向交利润。对精简机构、压缩人员减少行政开支也取得了好的效果。

在进行社会化服务的指导思想，我们强调要明确两个问题：一是要把家庭经营中的难点，作为服务工作的重点；二是要要求各个经营服务公司，以服务为主，经营为辅，妥善处理好服务与经营的关系。搞好服务的目的，在于加快农场

商品生产的发展,各服务公司在服务中发展经营,在经营中扩大服务,农场则主要利用经济手段做好各服务公司和服务环节之间的利益协调和经济运行工作,让各个服务公司不在具体环节上计盈亏,而在总体经营上求效益。在具体的服务工作中,既抓为种植业的服务,又以种植业为主,积极开展多产业服务。在抓好直接生产过程服务的同时,抓好产前、产中、产后和再生产的全过程服务,并由单项生产环节服务,发展到产供销、加贮运、市场信息、资金信贷。技术咨询等多功能服务。通过大量的服务工作。为农户创造了一个良好的生产经营环境,把家庭经营发展商品生产的方向与大农场发展商品生产的目标一致起来,协调起来,减少和避免单家独户冒市场风险,以利于扩展新的产业,形成新的生产能力。

服务的具体形式有五种:一种是管理机构面向全场服务;第二种是专业性公司实行系列化服务;第三种是加工企业对生产原料的家庭农场实行对口服务;第四种是生产队一级,在农业生产上为家庭农场组织协调服务;第五种是围绕某一行业,形成的群众性的自我服务。这些服务内容和形式尽管还不完善。还在继续发展中,但服务的框架初步形成,服务的手段不断增强,服务的机制日趋完善,服务的领域逐步扩大。

深化改革闯出新路子

经济建设跨上新台阶

江苏省国营黄海农场

1987年，是我场深化改革，开创各项工作新局面的第一年。产值、利润、粮豆总产、水产品总量和职均收入在上年五超历史的基础上，又上了一个新台阶。全场实现工农业总产值4564.71万元，比上年增长28.42%；经营利润1500万元，增长50%；除解决历史遗留问题外，仍实现纯利润721万元；上交利税140万元，增长55.56%；粮豆总产2817.4万公斤，增长37.07%；生产皮棉3.7万担，增长8.8%；成鱼总产430万公斤，增长18.46%；职均收入1700元，增长27.34%。

我们在深化改革中，主要采用了八个新方法：

一是调整作物布局，改革发展农业生产老路数。我场共有土地总面积30.5万亩，耕地14万亩。北片的可耕地，盐份均比较重，南片属脱盐土和轻盐熟化土，面积仅有8万亩。过去，由于作物布局不合理，草害、病害严重，夏粮单产一直徘徊在150~200公斤左右。针对这个情况，我们在南片搞稻麦两熟，水旱轮作，灭病灭草；同时根据茬口差、土地薄的现状，在施肥水平上采取高投入、高产出策略，把无机肥使用量从历年的102个标准氮提高到153个标准氮、二分场过去棉花枯萎病、麦子全蚀病严重，采取水旱轮作后，2000亩