

军队农场管理学

中国人民解放军后勤学院

解放军出版社

军队农场管理学

中国人民解放军后勤学院

解放军出版社

军队农场管理学

中国人民解放军后勤学院

解放军出版社出版发行

(北京平安里三号)

天津静一胶印厂印刷

升本：787×1092毫米32开 印张7.625字数154,000

1986年1月第一版

1986年12月(北京)第一次印刷

统一书号17185·72

通 知

现印发后勤学院编写的《军队农场管理学》，供学习参考。

总 后 勤 部

1986年9月

前 言

本书是根据我院培训任务和对象的需要编写的，亦可供负责农副业生产管理的领导和干部自学使用。

本书以党的方针政策为依据，遵照军委及总后勤部关于农副业生产的有关文件和规定的精神，运用现代管理科学原理，结合军队农场特点，研究了军队农场管理问题，提出了一些理论原则和方法，以为加强农场管理，提高生产经营效益服务。在编写过程中还吸收了部分地方农业企业管理的经验和方法。

本书由赵思镛编写并修改，由梁貽斌、朱正度审查定稿。参加本书初稿讨论校对工作的有马惠清、王益兴、潘木生、戴殿龙、张学义、曾辉华、刘铭俊、曾纪常、刘佛添、许蕊香、王克勤等同志。中央党校政治经济学教授吴振坤、北京农业大学农经管理学院副教授金敬恩审阅过本书，并提出宝贵修改意见，在此表示谢意。

由于编者阅历和水平有限，编写时间又很仓促，难免有许多缺点甚至错误，恳请广大读者提出批评指正。

后勤学院军需教研室

一九八六年八月十五日

目 录

第一章 军队农场	(1)
第一节 军队农场的性质和特点.....	(1)
一、军队农场的性质.....	(1)
二、军队农场的特点.....	(1)
第二节 军队农场系统和任务.....	(3)
一、农场系统及其组成要素.....	(3)
二、农场的管理系统和农场物质生产系统.....	(5)
三、军队农场的任务.....	(7)
第三节 军队农场组织体制.....	(9)
一、军队对农场的领导和管理.....	(10)
二、农场内部的组织体制.....	(11)
第二章 管理原理	(15)
第一节 丰富供给, 减轻民负.....	(15)
一、军队农副业生产的目的.....	(15)
二、军队农副业生产的经营范围和管理原则.....	(17)
三、实现农副业生产目的的主要途径.....	(19)
第二节 实行生产经营型管理.....	(21)
一、商品生产与生产经营型管理.....	(22)
二、由军事生产型向生产经营型转变.....	(23)
三、生产经营型管理活动的基本环节.....	(24)

第三节 遵循农业生态经济规律.....	(26)
一、农场物质生产系统的组成和功能.....	(26)
二、农场物质生产系统的特点.....	(30)
三、按农业生态经济规律要求, 指导农场生产.....	(31)
第四节 农业技术经济效果评价.....	(32)
一、农业技术经济效果的概念及评价的意义.....	(32)
二、农业技术经济效果的特点.....	(35)
三、评价农业技术经济效果的主要指标.....	(36)
四、评价农业技术经济效果的主要方法.....	(38)
第三章 管理目标、决策与计划.....	(44)
第一节 管理目标.....	(44)
一、为什么要制定管理目标.....	(44)
二、怎样制定管理目标.....	(45)
第二节 管理决策.....	(49)
一、领导机关与农场的决策内容.....	(49)
二、决策方案的拟定与选优.....	(51)
第三节 管理计划.....	(61)
一、计划的种类和内容.....	(61)
二、计划编制的基础.....	(64)
三、计划编制的程序和方法.....	(66)
四、计划的执行和检查.....	(69)
第四章 生产管理.....	(71)
第一节 生产部门结构.....	(71)

一、选择生产部门的依据·····	(71)
二、主导部门和辅助部门的确定·····	(72)
三、生产部门规模和结构·····	(73)
第二节 种植业生产管理·····	(76)
一、土地的合理利用·····	(76)
二、作物布局·····	(84)
三、农作制度·····	(89)
四、大田生产过程的组织与管理·····	(101)
第三节 养殖业生产管理·····	(104)
一、养殖业生产的特点·····	(104)
二、养殖业生产的组织·····	(105)
三、机械化饲养场的管理·····	(114)
第四节 农副产品加工业管理·····	(118)
一、发展农副产品加工业的意义·····	(118)
二、农副产品加工的特点及其主要途径·····	(119)
三、发展农副产品加工业应注意的问题·····	(120)
四、农副产品加工业业务管理要求·····	(121)
第五章 生产用兵管理·····	(123)
第一节 生产兵力及其管理原则·····	(123)
一、生产兵力的特点·····	(123)
二、农业生产劳动特点对生产用兵管理的要求·····	(124)
三、生产用兵管理的原则·····	(125)
第二节 生产用兵管理的任务和目标·····	(127)

一、提高生产兵力利用率·····	(127)
二、提高劳动生产率·····	(127)
第三节 劳动组织·····	(130)
一、建立劳动组织的要求·····	(130)
二、劳动组织的形式·····	(131)
第四节 生产兵力的合理安排与使用·····	(132)
一、合理安排与使用生产兵力的基本要求·····	(132)
二、劳动定额·····	(134)
三、编制定员·····	(135)
四、制定生产兵力使用计划·····	(136)
第五节 生产承包责任制·····	(138)
一、建立生产承包责任制的必要性·····	(138)
二、生产承包责任制的基本内容和形式·····	(140)
三、实行生产承包责任制的基本要求·····	(142)
第六章 农机管理·····	(145)
第一节 农机具的合理配备·····	(145)
一、农机的选择·····	(145)
二、农机的配备数量·····	(147)
三、农具的配备·····	(148)
第二节 农机具的合理使用·····	(149)
一、农机具合理使用的要求·····	(149)
二、编制机械作业计划·····	(151)
三、实现机械作业合理化·····	(154)

四、健全责任制度、降低作业成本·····	(156)
· 第三节 农机的技术保障工作·····	(158)
一、农机的保养和修理·····	(158)
二、油料的使用与管理·····	(159)
三、农机具的保管·····	(160)
第七章 供销管理 ·····	(161)
第一节 供销管理的任务和目标·····	(161)
第二节 物资供应与管理·····	(162)
一、物资供应计划·····	(162)
二、物资的使用与管理·····	(168)
三、加速物资周转·····	(174)
第三节 产品的销售与管理·····	(175)
一、市场预测与产品销售计划·····	(175)
二、产品的分配·····	(177)
三、产品的管理·····	(178)
第八章 财务管理 ·····	(180)
第一节 财务管理的任务与目标·····	(180)
一、财务管理的任务·····	(180)
二、财务管理目标与财务计划·····	(181)
第二节 资金管理·····	(185)
一、固定资金管理·····	(185)
二、流动资金管理·····	(189)
三、专用基金、专用借款和基本建设资金管理·····	(192)

第三节 成本管理	(194)
一、农产品成本的构成和核算要求	(194)
二、成本计划	(196)
三、成本归口分级管理	(197)
四、降低产品成本的途径	(197)
第四节 利润管理	(198)
一、利润与利润计划	(198)
二、利润分配与使用要求	(199)
三、努力提高农场利润水平	(200)
第九章 管理效果分析	(202)
第一节 管理效果分析的任务和要求	(202)
一、管理效果分析的任务	(202)
二、管理效果分析的要求	(203)
第二节 管理效果分析的步骤和方法	(204)
一、管理效果分析的步骤	(204)
二、管理效果分析的方法	(204)
第三节 管理效果分析的内容	(209)
一、生产计划完成情况的分析	(209)
二、生产要素利用情况的分析	(213)
三、生产经营成果的分析	(223)

第一章 军队农场

第一节 军队农场的性质和特点

一、军队农场的性质

军队农场是由军队投资筹办和管理的，从事农副产品生产经营活动的独立核算的经济组织。军队农场的生产资料和产品属于国家所有，由国家通过军队来直接管理。因此，军队农场是全民所有制性质的经济组织。

军队农场的全民所有制性质具体表现在以下几个方面：

第一、军队农场一切生产资料（除少量土地外）和财产都属于国家所有，未经上级主管部门和国家有关部门的批准，不得随意转移或出让，任何单位和个人都不得侵占。

第二、军队农场的产品属于全民所有。军队农场生产的粮食，按全军统一规定使用，必要时可在全军范围内进行调剂，多余的交售国家。

第三、军队农场按规定向上级投资单位交纳收益，并由军队有关部门统一分配使用。农场的收益留成也要按全军有关规定合理使用。

二、军队农场的特点

军队农场做为军队内部的物质生产部门，同伙食单位的业余生产和地方国营农场相比较，既有共同之处，又有其固有的特殊性，这种特殊性决定了军队农场的生产经营活动的特殊规律。我们只有从这些特殊性出发，认真研究和探索军

队农场经营管理的规律，才能合理而有效地管理军队农场的生产经营活动。军队农场的主要特点是：

（一）军队农场生产的专业化特点

建国以后，根据国家和军队建设的实际需要，在传统的业余生产的基础上，又产生了一种新的生产形式，即抽调一部分部队，在某一固定地域，从事专业化的农业生产，也就是军队农场的生产。军队农场的专业化生产和业余生产相比具有规模较大、技术先进、机械化水平较高、经营管理比较完善的有利条件，因而能利用先进的科学技术和成功的生产经验，合理组织现代化的农业生产，能更加合理地利用土地和人力，能有效地发挥机械效能，从而提高土地生产率和劳动生产率，为部队提供更多的农副产品，满足部队的需要。这就使军队农场成了军队农副业生产的骨干，成了补助部队物资供应的主要基地。

军队农场具有比较先进的技术装备和物质基础，对于生产发展固然是有利条件，但同时要求农场的经营管理工作，必须适应这一现代化生产的条件，采用科学的管理方法，使农场的人力、物质技术条件得以充分的合理的利用。

（二）军队农场的军事特点

军队农场的生产经营活动具有明显的军事特征。首先，军队农场是靠军队自己投资筹办的，国家一般不向农场投资；其次，军队农场的生产主要受军队后勤保障计划的制约，是在军队的统一领导与后勤保障机关的指导下进行的，其产品和收益主要用于满足补助部队供应的需要，多余卖给国家，但不纳入国家计划；第三、军队农场的劳动力主要是现役军人，并由现役军人进行管理。从事农场生产劳动的军

人，他们既是军队战斗力的组成部分，又是农场生产力的基本要素之一。他们并不象农场工人那样，按个人提供的劳动量，来领取劳动报酬，他们的津贴和工资是由部队正常经费开支的。

军队农场的军事属性是它同地方农业企业的主要区别所在，这种区别要求我们在管理军队农场的过程中，不能完全照搬照抄地方农场的一套，而应从军队的特点出发，制订出一套适合部队农场特点的管理办法。

（三）军队农场的经济特点

军队农场虽然是军队后勤系统的一个组成部分，但它与军队其它部门不同，是按经济核算制原则建立起来的物质资料生产单位，具有一般经济组织所具有的特征，其生产经营活动要受客观经济规律的制约。因此，对军队农场的管理应多注意采用经济的办法，讲求经济效益，保证农场经营活动的顺利进行。

第二节 军队农场系统和任务

一、农场系统及其组成要素

从系统论的观点看，军队农场是一个人造系统，是为实现一定的目标，由相互联系而共同工作的各个要素所组成的，同周围环境存在着动态的相互作用，并能不断地自我调节，以适应环境需要的人物结合的系统。

农场系统和其他人造系统一样，具有整体性、相关性、目的性、环境适应性等特征。

农场系统的整体性表现在农场必须把许多相关的要素集

合成为严密协调的有机整体。系统整体的功能并不是各要素功能的简单相加，只要组织得好，其整体效益就会大于各个要素单独效益的总和。

农场系统的相关性表现在组成系统的各个要素都是相互作用、相互依存的，它们当中任何一个要素发生变化，其它要素也要相应的改变和调整。

农场系统的目的性表现在农场必须有一个共同的目标，并要使它成为农场系统各部分和全体干部战士的目标和行动。

农场系统的环境适应性表现在农场必须适应外部环境的变化，才会有生命力。

从系统的组织管理角度看，农场系统是由人、物、财和信息四大要素组成的。运用系统论的思想管理农场，就是要看到各个要素的存在，做到统筹兼顾，合理安排。

人。任何一个人造系统，一定要用人，对军队农场系统来讲，主要是生产兵力。研究军队农场管理，就必须研究生产兵力的特点，合理地组织使用，并在生产实践中造就人才，充分调动干部战士的生产积极性。

物。这里讲的物是广义的概念，是指各种农业资源，分为两大类：农业自然资源和农业经济资源。农业自然资源是指在自然界存在的，可以被我们利用来作为生产的原材料的物质和能量。主要有土地资源、气候资源、水资源和生物资源。农业经济资源，主要是指农机具、运输工具、其它劳动工具、化学石油燃料、化学农药、除草剂和塑料薄膜等人类在长期生产过程中创造积累起来的物质技术基础。农业资源是军队农场进行物质生产的重要基础，因此，必须充分合理

地利用这些资源，才能保证军队农场生产持续稳定地发展。

财。是指资金，包括固定资金、流动资金两大类。资金周转速度快慢，是衡量管理水平和经济效益好坏的重要标志。只有高效率地生产符合部队和社会需要的，适销对路的产品，才会加速资金循环，有效地实现农场系统的目标。

信息。通常指对人们有用的消息的总称。如情报、指标、数据、报表、规章制度等。信息也是农场系统的极为重要的要素。它是经营决策的依据，是对生产经营过程进行控制的工具，是提高农场经济效益的重要手段。对军队农场进行科学管理，就是要把以上要素合理组织起来，达到农场的最优化运转，最好地实现农场系统的总目标。

二、农场管理系统和农场物质生产系统

从农场管理角度看，农场系统可以看作是由两个分系统构成的。一个是由劳动对象、劳动资料、劳动者组成的物质生产系统，这个分系统实质上是由农场的经济、技术和农业生态等二级子系统组成的生态经济系统；另一个是农场管理系统，它是对物质生产系统行使计划、组织、协调、控制、指挥的职能，由生产用兵管理，经营管理、供销管理、生产技术管理、行政管理等二级子系统组成。农场的物质生产系统是农场管理系统的基础，没有物质生产系统，农场的生产也无从谈起；农场管理系统是物质生产系统的灵魂，没有管理系统，物质生产系统也不能很好发挥作用，农场就没有生命力。二者相辅相成，构成了农场系统的整体（见图1）。

从图1可以看出，在生产经营过程中，农场管理系统先要根据农场的外部环境信息（军队有关生产经营的政策、规定，上级的计划指标，市场调查和预测），结合本场的内部

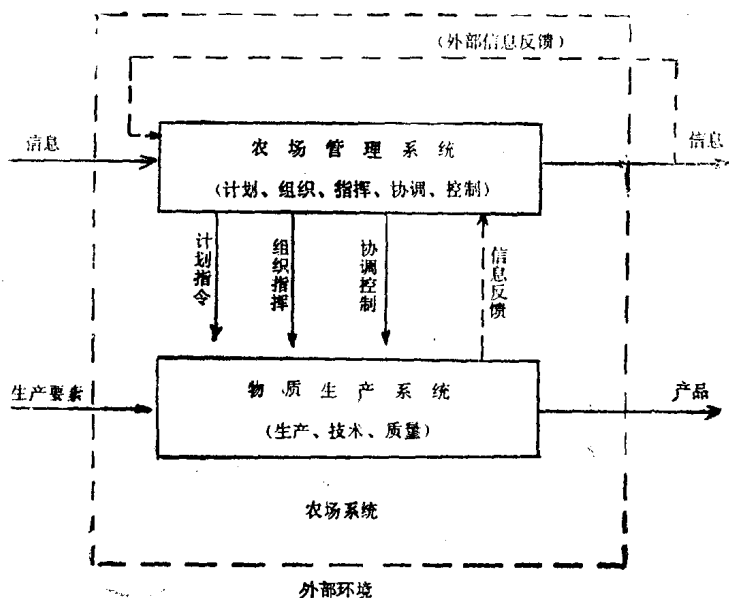


图1 农场管理系统与物质生产系统

条件，确定农场管理目标及计划，然后由农场管理系统对物质生产系统下达计划指令，物质生产系统根据这个指令，通过生产部队运用劳动工具对劳动对象进行加工，生产出农畜产品。通过内部分配和到市场上销售，补助了部队供应和支援国家建设，农场获得盈利，实现了农场系统的目标。在这个过程中，物质生产系统要服从管理系统的组织与指挥，并不断向管理系统反馈信息，报告计划执行情况，管理系统将它与原计划进行比较分析，并根据实际与计划的差异进行协调控制，改进生产活动，更好地实现系统目标。

农场系统的外部环境是指一个农场所从属的高一级的系