

农牧渔良种场 经营管理

农业部财务司 编

赖瑞华 主编



农牧渔良种场经营管理

农业部财务司 编

赖瑞华 主编

农业出版社

导 言

农业的稳定增长和农村产业结构的改善，是国民经济长期稳定发展的基础。农业的稳定增长今后将主要依靠科学技术进步和劳动者素质的提高。为农业发展提供优良品种和先进技术示范服务的农牧渔良种场，在实现我国农业稳定增长中具有重要地位和作用。为了进一步办好农牧渔良种场，巩固和壮大良（原）种生产和技术示范的基地，必须在坚持和深化改革的同时，大力加强和改善经营管理。我们编写本书的目的，是为各级管理人员和承包经营者提供一本比较系统实用的读物，帮助他们掌握经营管理的基本知识，提高管理水平，以取得更好的社会经济效益。此外，本书也可以作为高等和中等农业、畜牧、水产院校的教学参考书，以及供农牧渔业各级主管部门培训管理人员和职工的教材之用。

为了达到这个目的，本书编写人员对我国农牧渔良种场经营管理的内容、方法及其规律性进行了大胆的探索，试图在社会主义初级阶段理论指导下，力求运用新思想、新观点来阐述农牧渔良种场经营管理所涉及的各种问题；力求吸取中外经营管理的科学的成果，结合我国国情应用于农牧渔良种场的实际；力求贯彻党和国家制定的有关方针政策和法规，去指导和解决农牧渔良种场经营管理面临的新课题；力求比较系统地总结和概括农牧渔良种场几十年来积累的经营管理经验。因而本书既具有较强的理论性，又具有较广的实用性，对各类良种场都有比较切实的指导意义。在全书内容结构上，大体可分为三部分：第一部分包括概

論、第1、2章，主要闡述經營管理科學的一些基礎理論，农牧漁業種場的性質、地位和管理體制；第二部分包括第3至第10章，主要闡述农牧漁業種場經營管理的內容、方法；第三部分包括第11、12章，主要闡述現代管理的一些基本方法及其在农牧漁業種場中的應用。

本書是農業部財務司組織教學、科研和業務主管部門的教授、專家和實際工作者集體編寫的。寫作者有：賴瑞華（導言、概論、第4章第1節）、蔣協新（第1、5章、第4章第2節）、王平（第2章、第4章第3節）、丁國華（第3章）、蔡體剛（第6章）、張慶福（第7章）、蘇文才（第8章）、劉放（第9章）、胡謀遠（第10章）、華毅（第11章）、張鳴鶴（第12章），由賴瑞華任主編。

本書寫出出版過程中，得到安徽省农牧漁業廳、計委經濟研究所、河北省農業廳、北京市農業局、湖北省农牧業廳、雲南省农牧漁業廳等單位和有關同志的支持和幫助，在此謹向他們致謝。

本書作為农牧漁業種場經營管理的系統論著，在我國還屬首次。由於我們理論政策水平和知識所限，書中的缺陷和不足在所難免，衷心希望讀者批評、指正。

1989年1月於北京

目 录

导言

概 论	1
第一节 农牧渔良种场经营管理的研究对象和指导 思想	1
第二节 经营管理科学的建立及其发展 概述	6
第三节 社会主义微观经济经营管理的基本内容和 原则	9
第四节 农牧渔良种场经营管理的基本 特点	12
第一章 农牧渔良种场的地位与 作用	15
第一节 农牧渔良种场的特点	15
第二节 农牧渔良种场的地位与 作用	26
第三节 农牧渔良种场的建立与 发展	34
第二章 农牧渔良种场的经营方针与管理 体制	45
第一节 农牧渔良种场的经营管理 原则	45
第二节 农牧渔良种场的经营 方针	50
第三节 农牧渔良种场的管理 体制	57
第三章 农牧渔良种场的计划管理与 调节	71
第一节 农牧渔良种场计划管理与调节的 意义	71
第二节 农牧渔良种场计划管理 体系	74
第三节 农牧渔良种场计划管理的 内容	82
第四节 农牧渔良种场计划管理的基本 方法	92
第五节 农牧渔良种场的计划 调节	100
第四章 农牧渔良种场土地资源的利用与 管理	105
第一节 农牧渔良种场土地资源利用与管理的 意义	105
第二节 农牧渔良种场土地权属 管理	112
第三节 农牧渔良种场土地资源的利用途径和利用 管理	120

第五章 农牧渔良种场劳动资源管理	132
第一节 农牧渔良种场劳动资源的概念和特点	132
第二节 农牧渔良种场劳动资源的开发与利用	138
第三节 农牧渔良种场劳动者利益调节	148
第四节 农牧渔良种场劳动者行为管理	156
第六章 农牧渔良种场良种生产的组织与管理	161
第一节 农牧渔良种场良种生产的目标管理	161
第二节 农牧渔良种场良种管理	165
第三节 农牧渔良种生产的技术管理	181
第四节 农牧渔良种场良种生产的质量管理	188
第五节 农牧渔良种生产用的农机具与设施管理	195
第七章 农牧渔良种场多种经营的组织与管理	202
第一节 农牧渔良种场多种经营的概念、内容、特点	202
第二节 农牧渔良种场场办工业的组织与管理	206
第三节 农牧渔良种场场办商业及服务行业的组织与管理	221
第八章 农牧渔良种场横向经济联合的组织与管理	233
第一节 农牧渔良种场横向经济联合的意义	233
第二节 农牧渔良种场横向经济联合的原则、方法及主要形式	241
第三节 农牧渔良种场横向经济联合的组织管理体制与方式	251
第四节 农牧渔良种场横向经济联合的利益分配	257
第九章 农牧渔良种场物质供应和产品销售的组织与管理	261
第一节 农牧渔良种场物资供应的组织与管理	261
第二节 农牧渔良种场产品销售的组织与管理	275
第三节 农牧渔良种场良种推广服务的组织与管理	284
第十章 农牧渔良种场财务管理	291
第一节 农牧渔良种场财务管理的任务	291
第二节 农牧渔良种场财务包干的管理	296
第三节 农牧渔良种场的资金管理	300
第四节 农牧渔良种场成本管理	315
第五节 农牧渔良种场经营收入和利润管理	334

第六节	农牧渔良种场基本建设和投资项目的管理	346
第七节	农牧渔良种场内部审计	355
第十一章	农牧渔良种场社会效益与经济效益评价	367
第一节	农牧渔良种场社会效益与经济效益的基本概念	367
第二节	农牧渔良种场社会效益评价	372
第三节	农牧渔良种场经济效益评价	390
第十二章	农牧渔良种场现代化管理的基本方法	401
第一节	农牧渔良种场的信息管理	401
第二节	农牧渔良种场的预测方法	407
第三节	农牧渔良种场的决策方法	420
第四节	农牧渔良种场的线性规划	433
第五节	农牧渔良种场投入产出法	443
第六节	农牧渔良种场的电子计算机的应用	451

概 论

第一节 农牧渔良种场经营管理的研究 对象和指导思想

一、农牧渔良种场经营管理的研究对象

我国农牧渔良种场是社会主义全民所有制事业性质的生产单位，创建于建国初期。三十多年来，随着农业的社会主义改造和生产建设的发展，由小到大，逐步壮大，特别是在党的十一届三中全会以来的十年中，有了长足的进步，现在已基本建成一个门类比较齐全，规模相当可观的农业、畜牧、水产良种繁育体系。

农牧渔良种场，包括各类农作物良（原）种场、园艺特产良种场、畜牧（禽蜂）良种场、水产良种（苗）场。其主要任务是繁育、试验、示范、推广农业、畜牧、水产各类优良（原）品种、种畜、种禽、种苗，为增加农牧渔业产品产量，提高产品品质，提供优质服务。同时，又利用自己的技术和资源优势，开展综合经营，发展工副业生产。因此，农牧渔良种场从事良种繁育、试验、示范推广时，必须注重既是社会效益的事业性质的单位，又是从事商品生产经营，必须讲求盈利，实行企业管理，注重经济效益的生产经营实体。这种双重性，是它区别于其它企业单位和事业单位的一个最主要的特点。从这个特点出发，农牧渔良种场经营管理研究的对象可以概括为：以经营管理的一般理论和方法为指导，研究农牧渔良种生产活动和综合经营活动的合理组织与

调控及其发展变化的规律性。其目的是，逐步探索和找到一条建成社会效益与经济效益较高的具有中国特色的社会主义农牧渔良种场的新路子、新模式。

二、科学的经营管理对建设农牧渔良种场的重要意义

科学的经营管理，对于发展商品生产，提高社会经济效益，加快社会主义现代化建设，具有极其重要的意义。可以说，没有科学的经营管理，就没有社会主义现代化。同样，科学的经营管理，对于我国良种事业的发展，建设好农牧渔良种场，不断提高社会与经济效益，促进农业持续稳定发展，无疑具有十分重要的作用。现阶段，我国农牧渔良种场的生产经营普遍有了新的发展，社会化、专业化、现代化的程度逐步提高，正进入一个转折时期。生产愈发展，社会化、专业化程度愈提高，就愈迫切需要科学的经营管理理论和方法作指导，这是农牧渔良种场实现高效益，高效率的决定性因素之一。其重要意义主要有以下几个方面：

（一）科学的经营管理，是促进农牧渔良种生产发展，适应我国农业持续、稳定发展的新形势的迫切需要 目前，我国多数良种场生产水平相当低，不能适应社会生产需要，其原因有政策方面的，有科技方面的，还有一个重要方面就是经营管理落后，从而严重影响现有生产要素作用的充分发挥。在我国的社会主义初级阶段，良种场的生产经营是属于有计划商品生产范畴的。良种的生产过程是社会经济再生产与自然再生产过程的统一，必须按社会经济规律与自然规律办事，使之符合客观规律的要求，这样才能不断提高专业化生产水平和劳动生产率，提高良种产量和质量，为农牧渔业持续稳定发展提供更多的优良品种。

（二）科学的经营管理，是农牧渔良种场深化改革的需要 在改革开放方针指引下，经过十年的变革，农牧渔良种场正由单一

经营向多种经营和农工商综合发展转化，由单一全民所有制向多种经济成分转化，由封闭式经营向开放式经营转化，由自给半自给型经济向商品经济转化，由行政服务型向经营服务型转化。实践证明，这样转化是农牧渔良种场经营管理改革深化发展的必然趋势，是走上生产经营良性循环的必由之路。而深化改革的根本目的，就是引导农牧渔良种场的经营管理逐步走上科学化，由产品经济的旧模式转变为商品经济的新模式，推动良种生产与综合经营的迅速发展。为使改革逐步配套、完善、深化和发展，就亟需以科学经营管理的理论和方法为指导，建立符合客观经济规律与自然规律要求的经营管理机制，形成良性的经济循环体系。

（三）科学的经营管理，是农牧渔良种场不断提高社会效益与经济效益的需要 我国社会主义经济是有计划的商品经济，要求所有的企业和经济单位都必须在竞争中生存和发展。农牧渔良种场的生产属于社会主义有计划商品生产的范畴，生产的目的是不断提高自身和社会的经济效益。当前，农牧渔良种场的产品竞争能力不强，特别是一部分综合经营项目的产品竞争力较差，发展不快，效益不好。为了改变这种状况，农牧渔良种场必须以科学的经营管理理论和方法为指导，努力开发新品种，不断提高产品质量，大力节约费用开支、降低产品成本，提供优质服务，千方百计增强商品产品的竞争能力，从而以尽可能少的投入获得最佳经济效益和社会效益。

（四）科学的经营管理，是农牧渔良种场利用优势发展第二、第三产业，充分发挥资源和技术设备优势的需要 在发展农村商品经济中，农牧渔良种场在人才、技术、设备、资源等方面有一定优势。资金短缺是一个带普遍性的问题。随着我国投资体制和金融体制改革的深化，农牧渔良种场生产建设资金的重要来源之一，将通过利用自己的优势发展加工业、服务业、商业等二、三产业来增加盈利，扩大积累。另一个来源是国家支持的财

财政拨款、信贷资金，以及横向联合和内外融通等渠道所筹集的资金。为了把这些有限的资金管好用活，将资源与经济优势转变为商品产品优势，就必须以科学的经营管理理论和方法为指导，进行科学的论证与决策，做到少花钱，多办事，见效快，收益大，不断壮大经济实力，逐步增强发展后劲。

（五）科学的经营管理，是充分调动农牧渔良种场广大职工的生产积极性，不断提高他们的素质和改善物质文化生活的需要

在社会主义初级阶段，要逐步提高职工的物质文化生活水平，体现社会主义制度优越性，主要依靠发展商品生产，提高盈利；实行责、权、利相统一的经营管理承包责任制，实行效益与工资收入挂钩的以“按劳分配”为主的分配方式，充分调动广大职工的生产积极性与首创精神，不断提高劳动生产率。为此，就需要以科学的经营管理理论和方法为指导，搞好决策、计划、组织、协调与控制，实现高效率、高效益。在生产发展的基础上，逐步提高职工的经济收入水平和集体福利待遇，加快向小康型生活水平转变。

（六）科学的经营管理，是农牧渔良种场造就一批素质好、善经营、懂管理人才的需要 实践是个大学校。掌握经营管理科学的人才，只能通过科学的经营管理实践来造就。同时，还要组织他们学习科学经营管理理论，掌握先进的管理方法和管理工具——电子计算机，不断提高专业理论知识水平。当前世界已进入科学技术革命新时期，经营管理科学的发展日新月异。我们国家关于沿海地区发展外向型经济的战略思想和深化改革的方针政策，对加强经营管理，提出了新的更高的要求。在这样的形势下，要求农牧渔良种场更加重视和加快推行科学的经营管理，要求管理人员跟上世界新潮流，努力学习经营管理科学，争取在不远的将来，真正造就出一大批素质好、水平高的经营管理人才，把农牧渔良种场的经营管理水平提高到与社会主义现代化建设要

求相适应的新高度。

三、农牧渔良种场经营管理科学的指导思想

从社会主义农牧渔良种场建立以来的三十多年中，有关其内部实行科学的经营管理上，无论从理论上还是具体实践上，我国经济理论界以及有关的管理部門，都未曾从理论与实际相结合的角度作过深入系统的研究和总结，也未曾出版过专门的著述；在我国农业经济教学中，有关院校也都未曾把它列入讲授的课程之中。总之，它还是一隅尚未被开垦的处女地。所以编写《农牧渔良种场经营管理》这本书，是长期实践，特别是改革实践对我们提出的迫切要求。现在，各方面的条件已经基本具备。

为了对农牧渔良种场经营管理科学的内容和体系进行有益的探索，并力求对经营管理实践具有一定的指导意义，必须有一个正确的指导思想。那就是社会主义初级阶段的理论和依据这个理论制定的基本路线。这是农牧渔良种场经营管理科学的理论基础。具体地说，就是要把体现这个理论的有关经济管理的一系列科学思想、观点，以及以此为根据而制订的方针、政策、法规，紧密结合农牧渔良种场的实际，贯穿于全书的内容之中。

概括起来，农牧渔良种场经营管理科学的基本指导思想的主要内容是：社会主义的第一个任务就是发展社会生产力的思想；要从中国的国情出发建设社会主义，不能照搬外国模式的思想；我国经济体制是社会主义有计划商品经济的思想；一手抓建设，一手抓法制的思想；两个文明建设一起抓，充分体现社会主义制度优越性的思想；既要重视本国的建设经验又要积极学习、引进国外先进科学技术与管理方法的思想；坚持改革、开放、搞活的思想；坚持管理决策民主化、科学化的思想；尊重知识重视人才，主要依靠科技进步和劳动者素质的提高来发展生产的思想；实行所有权与经营权分离，全面推行经营承包责任制的思想；坚

持以“按劳分配”为主的分配形式，鼓励人们勤劳致富并让一部分人先富起来的思想；坚持干部革命化、年轻化、专业化、知识化的思想，发展经济横向联合，组织企业群体与经营集团的思想；沿海地区有计划地发展外向型经济的思想；等等。

第二节 经营管理科学的建立及其发展概述

一、经营管理科学的建立及其发展

经营管理科学的雏型即企业管理，起源于资本主义生产制造企业。最早创立这个学说的代表人物是美国的泰罗。他于19世纪下半叶，倡导和提出了科学管理的原理和方法，建立了所谓“泰罗制”。泰罗的代表作是《科学管理原理》一书。从泰罗直至20世纪30年代，经过一批资产阶级经济学家的继承和发展，形成了称之为古典管理学派的管理理论与方法。它不仅对当时资本主义企业管理起过重要作用，而且对以后的企业管理理论与方法的发展产生了深远的影响，其中不少原理和方法直至现在还为许多国家包括社会主义国家所重视和运用。从20世纪30年代至50年代，西方国家的管理理论有了进一步发展，其中最重要的成果是将统计学、数学规划方法、社会学、伦理学以及储存理论的一些原理应用于生产经营管理，与此同时，产生了行为科学理论和重视人际关系的管理方法，建立了管理决策科学、系统管理科学等。50年代后期，出现了电子计算机并被应用于企业管理，这是管理科学史上的一个重大发展，对于以后发展到现代管理和进入信息时代产生了极大的影响。在这个时期，西方管理科学的理论和方法不仅普遍应用于工业制造业的企业经营过程，而且被广泛引入了第三产业即服务业的各种企业的生产经营管理，从而形成了经营管理的完整概念，应用于整个经济的制造业部门和服务业部门的一切企业领域，并把经营管理的主要精力放在费用控制、生产控制、质量控

制、劳资关系、计划调节等方面，使经营管理科学发展到一个新的阶段。从60年代末到70年代期间，已将电子计算机作为管理分析的工具，用来帮助大规模的模式化工作和指挥生产过程。进入80年代以来，发达国家的电子计算机管理已经普及化，开始迈入所谓“信息时代”；在不少第三世界国家，也日益进入管理领域，在加强管理中发挥越来越重要的作用。可以这样说，当今已开始进入现代管理理论与电子计算机相结合、新的科学技术革命与管理革命相融合而推动社会生产迅速发展的新时代。

二、资本主义管理及其理论的两重性

必须指出，资本主义企业管理的根本目的是“为掠夺而管理”，“借管理来掠夺”^①归根到底是通过管理来提高劳动生产率，为资产阶级获得更多的剩余价值。这是资本主义经济管理的一个本质特征。另一方面，它又反映了“制造产品的社会劳动过程”，我们不能“把从共同的劳动过程的性质产生的管理职能，同从这一过程的资本主义性质因而从对抗性质产生的职能混为一谈”。^②这就是资本主义管理的两重性。这就决定了资本主义管理理论也具有两重性。因此，我们研究资本主义管理问题时，还必须看到作为资本主义企业经营管理经验总结的理论和方法，也具有两重性。正如列宁分析“泰罗制”时指出的那样，一方面它是为资产阶级剥削无产阶级服务的；另一方面它又包含着一系列丰富的科学成就，概括了符合社会化大生产的共同规律的东西。我们研究西方资本主义经营管理的理论和方法，正是为了学习和借鉴那些反映社会化大生产客观规律的科学的运营管理理论和方法，摒弃那些非科学的东西，来充实和丰富社会主义经营管理的理

① 《列宁选集》第3卷，第395页。

② 《马克思恩格斯全集》第23卷，第368—369页。

论和方法，不断提高社会主义企业的经营管理水平和经济效益，以满足人民不断增长的物质文化生活需要。那种完全否定和拒绝研究、学习、引进西方国家的经营管理科学理论的观点以及完全照搬或全盘西化的观点，都是不可取的。正如列宁指出的：“我们无产阶级政党，如果不去向资本主义第一流专家学习组织托拉斯大生产的本领，那么这种本领便无从获得了^①。”我国在改革开放总方针指引下，兴办经济特区，扩大沿海经济开放地区，提出发展外向型经济的战略思想和相应的方针政策，积极引进外资、引进人才，大力发展“三资企业”，把我国沿海开放地带推到国际市场上去，参与国际交换与竞争，同时带动和促进内地经济的发展。这是对马列主义经济理论的丰富和发展。

三、经营管理科学是一门边缘科学

从19世纪下半叶到现在的一百多年中，经营管理科学有了很大发展，从理论到实践都在不断丰富和充实，从“古典管理理论”发展到当代的现代管理理论，从企业管理为内涵的一门学科发展成包含多学科相互渗透的边缘科学。现在，无论是西方国家还是社会主义国家，在企业的经营管理上都越来越多的运用统计学、数学、社会学、心理学、伦理学等学科的一些原理和方法，这无疑大大丰富了经营管理科学。除了以上这些，目前国外和国内的一些企业家，正在积极探索和运用军事科学中的一些策略思想和战术原理去指导经营管理，发展商品经济，参与市场竞争。例如，《孙子兵法》、《三国演义》，以及其它古典著作中的一些军事思想与策略原则，如“知己知彼，百战不殆”的思想，“运筹学”等就已被引进经营管理与市场竞争之中。在我国古代哲学思想、军事思想和马列主义毛泽东军事著作宝库中，都包含

① 《列宁全集》第3卷，第555页。

着及其丰富的策略思想，只要善于学习，勤于思考，大胆探索，有不少东西可以引入经营管理科学之中。总之，经营管理科学的内容在继续拓展，随着生产现代化的发展而扩宽自己的内涵，也随着吸收其它学科研究取得的新成果而不断登上新的高峰。

四、经营管理科学是农牧渔良种场管理人员 取之不尽的知识宝库

经营管理科学随着生产社会化、专业化的产生而建立，又随着生产社会化、专业化的发展而发展。反过来，它又指导生产社会化、专业化向新的高度前进，不断开拓新的天地，创造新的社会生产力。现在，世界上发达国家和先进地区生产的社会化、专业化、现代化，已发展到人类社会历史上前所未有的高度，并在新的科学技术革命潮流推动下，迅速发展，飞跃向前。与此同时，经营管理科学无论在西方资本主义国家，还是在社会主义国家，都空前地受到重视，达到了新的理论高度，从而形成了相当宏伟而完整的科学体系。当前一个时期以来，国内已出版了极其丰富的包括中外专家学者的许多有关论著。可以预料，今后还将继续不断推出新的研究成果，出版更多的新著作。所有这些，都是农牧渔良种场管理人员学习和运用经营管理科学理论和方法而取之不尽的知识宝库。一切有志者，都应奋发努力，尽快掌握科学理论和方法，为建设具有中国特色的农牧渔良种场贡献自己的聪明才智。

第三节 社会主义微观经济经营管理的基本内容和原则

一、社会主义微观经济经营管理的含义

社会主义经营管理科学分为两个部分，一个是宏观经济即国民经济的经营管理，主要是研究国民经济发展的方向、规模、速度、

效益及其相互关系，正确处理社会总供给与总需要的关系，从而找出整个国民经济协调、稳定、持续发展的规律。另一个是微观经济即企业与其他经济实体的经营管理，主要是研究企业与其他经济实体内部的经营管理活动的合理组织与调节，及其发展变化的规律。

社会主义微观经济的范畴，主体是作为国民经济细胞的一切社会主义企业，同时包含各种从事生产性或服务性经营活动的经济实体、事业单位。有的认为，所谓微观经济即企业经济，把两者完全等同起来，这是不全面的。在社会主义有计划商品经济体制下，微观经济的经营管理理论和方法不仅日益广泛，深入地应用于一切企业单位，而且不断渗透和应用于其它类型的经济实体，包括生产经营型和服务经营型的事业单位，如农牧渔良种场、果林苗圃、水利管理单位、农业、畜牧、水产、林业、水利等技术服务组织，科研院、所和高、中等院校举办的科研、教学实验基地与场所，等等。那种认为只要是事业性质的单位，不管是否从事生产经营服务活动，都可以不讲管理，不要经营不计效益，可以随意消耗社会主义物质财富而不讲求经济效益的理论和作法，现在已经过时了。当然，由于各方面的原因，这类事业性质的单位应用经营管理理论与方法还仅是处于开始阶段，真正如同企业那样，还需要一个过程。但是，可以肯定，今后这个过程必将大大加快。

二、社会主义微观经济经营管理的内容

我国社会主义微观经济的经营管理理论与方法，在社会主义初级阶段理论指导下，经过比较系统地总结国内的经验，借鉴苏联、东欧各国的研究成果，并注意吸收西方国家的科学研究成就，已经初步形成了一个比较系统、比较完整的科学体系，并越来越广泛地应用到经营管理实践中去。从企业的经营管理活动过程来看，其内容一般可概括为：包含从原材料的采购供应到生产投