

# 农垦经济论文选编

农垦部国营农业经济研究所

# 关于国营农场经营管理 现代化的探讨

农垦部国营农业经济研究所 郭春华

现代化建设包括生产技术的现代化和经营管理的现代化。要实现农业现代化，不仅需要现代化的生产技术和生产手段，还要有一套现代化的管理。友谊农场五分场二队就是一个例子。这个队从美国引进了一套具有七十年代水平的农业机械，进行现代化农业生产的试点。经过两个生产周期的实践，证明有了现代化的生产技术装备，确实可以大大提高劳动生产率，如果生产的专业化、社会化和生产组织、管理体制、物资供应等方面工作跟上去，还可以进一步发挥其作用。由此可见，现代化的生产技术和现代化的经营管理，如人之双腿、鸟之双翼，缺一不可。

国营农场是社会主义的大农业企业，在农业现代化方面，应该发挥示范带头作用。不仅生产技术现代化要先走一步，经营管理现代化也应该先走一步。

什么是农场经营管理现代化？我认为应包括四个方面的内容：即农场经营现代化、农场经济结构现代化、农业经营组织现代化和农场企业管理现代化。现就这四个方面提出自己的一些看法，进行探讨。

## 一、农场经营现代化

经营这个概念包括的范围很广。这里着重谈一下经营方针问题。确定一个农场的经营方针很重要，因为一系列的生产建设如土地规划、机械设备、水利设施、人员配备、房屋建筑等都和经营方针有关。经营现代化，首先应将农场的经营方针建立在符合客观自然规律和经济规律的基础之上。有些农场亏损，固然原因很多，但与经营方针不对头也有关，也就是说，违背了客观自然、经济规律，不能充分发挥其优势。如位于红壤地区的江西某垦殖场，土壤酸性，土质粘重，建场初期以经营果、桐、茶为主，但果树开花不结果，油桐长叶不分枝。以后，通过实践，认识到红壤的特点，改变了经营方针，实行农牧结合，发展养猪，改良土壤，提高了产量，增加了收入。再如湖北某农场一个生产队，土壤含沙量大，过去以粮棉为主，长期低产亏损。以后调整了经营方针，实行农牧结合，以牧为主，发展养猪业，当年就扭亏为盈。这些例子说明只要扬长补短，趋利避害，发挥优势，就能使经营方针符合客观规律，获得良好的经营成果。

怎样才能实现经营现代化呢？我认为应从以下三方面着手，即实现生产的区域化、专业化和社会化。

（一）生产区域化就是根据各地区的不同自然、经济条件和资源情况，将全国、全省和整个地区划分成若干具有不同特点的农业区，在这些区域内的农业生产单位，因地制宜地发展具有特点的农业生产。这样，整个农业生产就有一个合理的布局，有利于实现大规模的机械化和采用一系列的先进科学技术。

国外农业生产的实践，已证明了农业生产区域化对经营农业生产的重要性。如美国分成十大农业区和按专业生产划分的若干生产地带（如小麦带、玉米带），西德分成五个农业区，日本分成九个农业区，苏联、罗马尼亚、南斯拉夫等国也分成若干农业区，在每个区内，经营不同特点的农、林、牧业。这样做的好处，主要能因地制宜地安排农业生产，充分合理地利用自然资源，有利于农业生产和为它服务行业的合理布局。

我国国营农场，分布在全国各地，它的经营方针，客观上都受各地自然、经济条件的制约。目前，我国正在进行农业区划工作，这是实现农业现代化的一项基础工作。各地国营农场如根据区域规划，因地制宜地确定经营方针，就能够比较符合客观自然、经济规律。比如我国华南热带、亚热带地区，从自然条件来看，以种植橡胶、剑麻、椰子、油棕、咖啡、可可及热带水果等为宜。在这些地区内种植这些作物，可以充分合理地利用热带、亚热带自然资源，但另一方面又受商品粮供应、交通运输等条件的制约。因此，在制订区域规划和确定农场经营方针时，就要全面考虑这些条件，并积极创造条件，来充分利用这些资源。

（二）生产专业化就是在生产区域化的基础上，进行不同专业的生产。农业生产专业化是社会分工和商品生产发展的必然结果，也是实现农业现代化的必由之路。世界农业发达国家都已实现农业生产专业化，从大田作物生产到养猪、养牛、养鸡、种菜、种花等都是专业化。比如丹麦的养鸡业，分为肉鸡和蛋鸡两个大的专业。每个大专业又分为若干更细的专业。种鸡场专门从事种鸡饲养，而种鸡饲养又分为

祖父母群种鸡场、父母群种鸡场等。孵化场专门从事孵化雏鸡的工作。肉鸡场专门从事肉鸡的饲养和育肥。蛋鸡场专门从事商品蛋的生产。它们需要的雏鸡由孵化场提供，饲料由饲料公司提供。鸡和蛋的运输及肉鸡的屠宰都有专门的运输公司和屠宰场负责。这样，就使养禽业实现了专业化、社会化。

但是，专业化不是“单打一”，一个专业化的农场也决不只种一种作物，而是在合理轮作的基础上，发展多种经营。例如美国玉米带的农场，并不是只种玉米，而是实行玉米、大豆轮作，有的地方还种小麦或牧草，发展畜牧业。很多农场除种谷物外，还养猪、养牛。规模大一些的农场，还兼营加工业。由此可见，美国多数农场既是专业化生产，又是搞多种经营，二者并不矛盾。

我国国营农场，绝大多数也是实行一业为主，多种经营的。现在的问题是应该进一步明确一个农场、一个生产队、一个畜牧场究竟以什么专业为主，然后向这个专业方向过渡，逐步实现在专业化的基础上，因地制宜地发展多种经营。

（三）生产社会化就是以生产专业化为前提，围绕专业生产，提供社会服务。只有生产专业化，没有生产社会化，则专业化也是搞不好的。

一些农业发达国家都有为农业服务的部门或机构。比如美国有12,500多家农机具经销店，供应零配件，并提供修理服务。其中约翰·迪尔公司在国内设有9个供应中心、2,500家经销店。福特公司有10个供应中心、1,600家经销店。经销店不仅负责全部配套农机具和零配件的供应，还承担修理和对用户进行技术指导。电话要货，一般保证在24小时内送

到。修理，随叫随到。丹麦的饲料公司，供应牛、猪、家禽在各个生产阶段的不同成分的配合饲料，品种达30多种。荷兰的种子公司，供应从牧草到粮食、蔬菜、花卉等各种种子。美国的肥料公司，除供应氮、磷、钾等各种不同比例的复合肥料外，有的还出租施肥机械或代客施肥。种畜、种禽公司供应种畜、冷冻精液、种禽和种蛋；还有专门的运输公司负责各种农畜产品运输。凡是农业需要的服务，比如飞机播种、喷药、畜舍消毒等等，都有专门的机构承担。这样，就大大提高效率，节省人力和费用。

我国农场除少数现代化试点外，还没有实现农业生产社会化，但应向这个方向发展。在一些垦区和大型农场内，都可逐步单独或联合举办一些专业化的服务机构或服务中心，为实现生产社会化积极创造条件。

友谊农场五分场二队在实行农业现代化试点的过程中，曾出现了专业化和社会化互不适应的问题。如果这个问题不解决，就会影响试点的经济效果。当然，这个问题不是二队本身所能解决的。目前正在以分场为单位探索生产专业化和社会化相结合的途径。实践证明，在实行生产专业化的同时，必须实行生产社会化。

## 二、农场经济结构现代化

农场经济结构，就是指农场生产中，农（种植业）、林、牧、工、副、渔等各生产部门的组成情况和各业之间及各业内部的比例关系。农场经济结构现代化，就是要求这些部门的比例关系（通常用总产值表示）合理，能够全面发展。也就是要贯彻执行“农林牧副渔同时并举”，农工商综合经营

和一业为主，多种经营，因地制宜，适当集中的方针，在发展农业生产的同时，因地制宜地发展林业、畜牧业、工副业和渔业等。

从国营农场的现状来看，经济结构不合理和比例失调的现象还很严重。据1979年统计，在工农业总产值中，农业（包括林牧副渔）占51.7%，工业占48.3%。在农业总产值中，种植业占64.6%，林业及橡胶占12.6%，牧业占14.5%，副业占7.8%，渔业占0.5%。从这些百分比来看，林业、牧业和渔业占的比重过小。

要实现农场经济结构现代化，必须以农业为基础，大力发展畜牧业、林业、工副业和渔业等。

### （一）关于发展畜牧业问题

世界一些农业发达国家多数是畜牧业占的比重较大，一般占50%以上，如美国、法国、英国、荷兰、加拿大、西德、丹麦、澳大利亚、新西兰等，其中有的高达80%。

发展畜牧业，可以改变食物构成。我国几千年来，吃饭都是以粮食为主，消费肉、蛋、奶很少。据1976年统计，我国按人口平均的肉、蛋、奶产量分别为16斤、4.4斤和1.9斤，实际消费的比这些还要少。而从营养的角度来看，人体组成最主要的成份是蛋白质，而动物性食品的蛋白质含量比谷物食品的蛋白质含量高70%左右。一些经济发达的国家消费的食品以含有大量动物蛋白的肉、蛋、奶为主，特别在畜牧业比较发达的国家，这种情况尤为明显。以美国、加拿大、荷兰、丹麦等国为例，平均每人年消费肉类一、二百斤以上，禽肉和蛋品各二、三十斤，奶及奶制品三、四百斤，直接消费的粮食仅一百多斤。而我国每人年消费粮食达三、四百斤

以上，还感到不够。因此，发展畜牧业，特别是发展以吃草为主的牛羊兔，“以草换肉”可以减轻粮食的压力，改进人民的身体素质。

发展畜牧业，可以实现农牧结合，增加土壤肥力，改变土壤结构。现在对农业现代化中化学化有一种误解，以为大量施用化肥就是实现化学化。其实畜牧业现代化的国家，如丹麦、荷兰还是施用大量厩肥和采取其他先进科学技术措施，才获得稳产高产的。（这两国的小麦亩产，一般都在600斤以上。）

发展畜牧业，还可以为食品加工、制药、制革、毛纺等轻纺工业提供原料和为外贸出口换取外汇。

我国国营农场有草原1.9亿亩，其中可利用的约1.3亿亩，是现有耕地面积的一倍，如改良利用，可以大力发展畜牧业。还有大量农副产品可直接或经加工处理后用作饲料。因此，农场发展畜牧业有一定的物质基础，有很多有利条件。

## （二）关于发展林业问题

林业对于调节气候，涵养水源，保持水土，防风固沙，维持生态平衡，增加农业生产关系极大，同时还可收获大量林产品。世界上一些农业发达国家森林覆盖率多在30—40%，日本、瑞典等国高达60—70%。丹麦森林虽不太多，但分布比较均匀。我们森林覆盖率只有百分之十几，而且分布不均匀。国营农场的森林覆盖率也不高，平均林地占耕地4%左右，分布也不均匀。如果农业生产要实现高产稳产，必须发展林业，实行农林牧相结合。国营农场发展林业也是有条件的。农垦系统有荒地一亿亩，各地农场可以因地制宜地利用

荒山、草坡及不宜于搞农牧生产的荒地，营造防护林、经济林、薪炭林。现在已有一批林业搞得较好的农场，其中有些农场已做到用材自给有余，甚至还可上交国家一部分。

### （三）关于发展工业问题

发展工业，可以改变农场单一的经济结构，逐步建成工农联合企业。这是加速农场经济发展的一条重要途径。

西方国家的农场，绝大多数都是家庭农场，规模一般都比较小，自己不便或无力发展农畜产品加工业，因此，往往将一部分农场联合起来以组织合作社的形式办工业。只有那些规模较大的农场才能单独办加工业。

我国国营农场规模一般比较大，大部分农场已办起了工业。目前，农垦工业已成为农场经济中的一支重要力量，到1979年底，有各类工厂6,100个，包括农畜产品加工、农机修造、化工、机电、建材、轻纺、橡胶、采矿、冶金、石油等几十个行业，生产的工业品上千种。发展农垦工业有很多有利条件，比如很多农场都有丰富的自然资源，有充足的劳动力，具有一定的电力、运输条件和技术设备力量。农场如根据当地资源情况和经济条件，因地制宜地发展农林牧渔产品加工和综合利用及轻纺、制药、制糖、造纸、编织、建材等工业，以及组织建筑、运输、修理等专业队伍，农垦工业是大有可为的。

### （四）发展渔业和创汇特产

我国国营农场，特别是南方的农场，大都近海、沿江、傍湖，水产资源比较丰富，但利用搞水产养殖的面积却不大。例如江苏农垦系统共有27万亩水面，其中可用来养鱼的水面有10万亩，但实际利用的只有3.7万亩，而且大部分都是

粗放粗养，产量很低。因此，农场发展渔业的潜力很大。可以充分利用这些水产资源，发展养鱼、养虾和其他水生动物、如蟹、蛙、鳖等等，以供出口和内销。

我国在世界上是动植物资源最丰富的国家之一，有大量的土特产品，如人参、鹿茸、木耳、蘑菇、哈密瓜、香梨、蜂蜜、蚕茧等，其中有很多是传统的出口产品。国营农场1979年出口这类产品近百种，价值3.54亿元。今后如能进一步发展这些土特产，并根据国际市场需要，生产扩大出口一些新产品，如珍珠、莲子、貂皮、滩羊皮等，可换回更多外汇。

### 三、农业经营组织现代化

现代化的农业经营组织主要有两种形式，一是农工商联合企业，另一种是专业公司。它们都是在专业化协作的原则基础上建立起来的、独立经营、独立核算的经济组织。

#### （一）农工商联合企业

所谓农工商联合企业，就是以农业（包括林、牧、渔业）为基础，以工业为中心，以商业为流通手段，以经济办法为杠杆，实现农工商相结合、产供销一条龙的经济组织。

世界上经济发达国家的现代化工业和农业都是走专业化分工的道路。工农业这种专业化发展的趋向，必然引起农工商这三大经济部门的某些部分日益结合或溶合成一体。因此，建立农工商联合企业不是一种外来的要求，而是工农业生产专业化、社会化发展的必然结果。

现在，南斯拉夫、罗马尼亚、美国、西欧、苏联、保加利亚、匈牙利等国都已发展农工商联合企业。虽然，各国的

叫法不一，实质上，都是将农业、加工业和商业有机地结合起来，向市场供应商品的经济组织。

目前，农垦系统参加试办农工商联合企业的农场已占农场总数的44%，还有不少单位正在积极筹备。

农工商联合企业在国内外虽然有不同的叫法，但主要有以下几种联合形式：

一种叫“纵向联合”，就是将不同行业联合起来，实行产、供、销协作或结成一体。比如农场与工业企业、商业企业联合，或者工业企业与商业企业联合起来办农场。目前，在我国几大城市普遍实行的牛奶生产、加工、销售相结合，就是“纵向联合”。

一种叫“横向联合”，就是将同行业联合起来，进行协作或结成一体。比如若干农场联合起来，建立工厂和商业销售机构。目前，我国一些地区性的农工商联合企业公司，就是“横向联合”。

除以上两种主要形式外，还有单独一个农场建立工厂和商业销售网点，形成以一个农场为单位的农工商联合企业。

当然，“纵向联合”或“横向联合”都不是单一地从一个方面联合，往往是纵横交替、错综复杂，并且有一个由低级形式向高级形式逐步发展的过程。这种发展不是凭“长官意志”，不是靠行政手段，而是企业内部生产经济结构变化的必然结果。因此，要办好联合企业，必须服从客观经济规律。

我国试办农工商联合企业的实践，显示了联合企业的优越性，具有旺盛的生命力。主要表现在它有利于积累资金，从而加速现代化建设；有利于促使生产、加工、销售相结

合；有利于增加生产，降低成本；有利于产销直接见面，活跃市场；有利于劳动力的调配，做到合理利用。总之，能做到人尽其才，物尽其用，地尽其利，收到较好的经济效果。

## （二）专业公司

除农工商联合企业外，现代化农业组织的另一种形式是专业公司。专业公司是实现专业化协作的一种组织形式。它是按照行业或地区将同类企业组织在一起，进行专业化协作生产的经济组织。

在经济发达国家，这种专业公司很多，如前面谈到的农机公司、肥料公司、饲料公司、种子公司、种畜公司、建筑公司、运输公司，等等。比如美国一些农场，自己并不生产种子、饲料，而是由某些专业公司提供，这比农民自己干，要合算得多，费用省，质量高，而农民则集中主要精力去进行田间作业或饲喂畜禽，这样，生产效率可以大大提高。因此，专业公司的建立，不是凭主观愿望，而是受经济规律的支配。只有在专业公司提供的产品或服务比农民自己干在经济上更合算时，这种专业公司才能存在。

我国国营农场在试办农工商联合企业的同时，也在试办专业公司。比如有的省、市，将场办工业联合起来成立工业公司，将分散在各场的建筑力量组织起来，成立建筑安装公司；以及种子公司、饲料公司，等等，都是这种专业公司的性质。

专业公司，应该是在生产专业化发展到一定程度的基础上，并且能带来更大的经济效果时建立。这样，才能符合客观经济规律。如果不顾实际，依靠行政手段建立的专业公司，肯定是搞不好的。

## 四、农场企业管理现代化

农场企业管理就是对农场的经济活动进行组织、指挥、调节、监督、检查，也就是把劳动者、劳动手段和劳动对象科学地组织起来进行生产，以获得数量多、质量好、成本低、多样化的产品，实现高土地利用率高、高劳动生产率、高资金利润率、高商品率，取得最佳经济效益。

我国国营农场企业管理已有30年的经验，并且在管理农场方面取得一定的成绩。在六十年代初期，管理工作已具有一定的水平，因而那时的农场基本上做到了产量高、成本低、经营有利。文化大革命期间，由于林彪、“四人帮”的干扰破坏，农场管理水平显著下降。粉碎“四人帮”以后，情况有所好转，但和管理现代化的要求相比，差距很大。因此，我们一方面要总结30年来自己的经验，一方面还要学习借鉴国外的先进经验，从我国实际情况出发，把我国农场企业管理水平提高一步。

现代化企业管理有什么特点呢？我认为比较突出的有以下几点：

### **第一，应用科学管理方法，使用先进管理工具**

科学管理，是建立在科学的规章制度和操作规程的基础之上的。比如在企业管理中，定额管理是计划管理、劳动管理、物资管理和成本管理的基础。现代化的管理就是要用科学方法，在现有设备条件下，对各项作业的程序、操作方法测定所消耗的人力、物力、财力，并进行分析研究，找出最经济、最有效的程序和方法，在此基础上制订出先进的定额。这种定额能体现节约人力、物力、财力，获得最佳经济

效果。这样，管理就有了科学的依据。

目前，在我国经济管理，主要应用核算手段，在事后检查经济效果。如月份、季度会计结算，年度会计决算，阶段统计报表和统计年报，以及各个时期的经济活动分析等都是在事后进行的。当然，这些工作都是完全必要和应该继续加强的。不过，光有这种方法不行，还需要采用一些现代化的方法，特别是实行计划调节和市场调节以后就需要经济预测的方法。所谓经济预测，就是将影响经济活动的主要因素，应用数学方法进行计算和综合分析，对今后的经济活动作出预测和决策，从中选出最优方案。比如预测市场对某项商品的需要量和原材料的供应量等。西方一些资本主义国家用经济预测方法，可预测5至20年的长期经济趋势。我们虽然是社会主义国家，但在实行计划调节和市场调节的情况下，这种方法也是可借鉴的，因为采用这种方法，可使计划定在可靠的基础上。

要实现管理现代化，还应强调质量管理。农、林、牧、工、副、渔产品都有一个质量问题。比如小麦的品质和出粉率、大豆的蛋白质和油的含量、胶乳的干胶含量、牛奶的蛋白质和乳脂含量、肥猪的胴体质量和出肉率，等等，都存在质量问题。而当前，特别需要强调质量管理的，是农垦工业。因为农垦工业占的比重很大，已接近工农业总产值的一半。要使农垦工业立于不败之地，有竞争能力，让用户信得过，就必须提高产品质量。

现代化的质量管理，不仅进行产品的事后检查，而更重要的是实行全面质量管理。因为事后的检查，不过是挑出废品，而全面的质量管理，是从产品的研究、设计开始，直到

出售和出售后的服务为止全过程的质量控制。也就是说，在产品生产以前、生产过程中和生产以后的各个环节中，都进行质量控制，实行层层把关。

这套质量管理办法，原来是美国提出来的。以后日本引进了这套办法，并有所发展，提出全员质量管理的概念，即将质量管理的责任落实到人，实行人人把关。将层层把关与人人把关相结合，就能防患于未然，从而保证产品的质量。他们的口号“好产品是生产出来的，不是靠最后检查出来的”就是这种方法的体现。

现代化管理除应用电子计算机进行计算和数据处理与资料分析外，还利用它控制生产。工业上利用电子计算机直接控制生产已较普遍。但在农业上还不多见。丹麦有的奶牛场用电子计算机控制奶牛的饲喂量。每头奶牛的日饲喂量是根据产奶量确定的。数据输入电子计算机，通过电子仪器，自动控制奶牛的日饲喂量，以合理的饲料消耗量，获得最多的产奶量，取得最好的经济效益。

电子计算机是一种先进工具，但并不是使用电子计算机就等于管理现代化。当然，目前我们还没有条件使用电子计算机，但我们应向这个方向发展，积累科学数据，培养这方面的人材。

## **第二，用经济办法管理企业**

本来用经济办法管理企业，在资本主义国家来说，不是管理现代化的新内容。但我国这些年来习惯于用行政办法管理企业。因此，要实现管理现代化，还必须强调用经济办法管理企业，当然，也不完全排除行政手段。

要把国民经济搞上去，必须调动中央、地方、企业和职

工四个方面的积极性。以改革经济体制，调动中央和地方的积极性；以给企业自主权，调动企业的积极性；以实行按劳分配和民主管理，调动职工的积极性。企业是社会基层生产单位，是国民经济的“细胞”。只有把企业办好，才能把国民经济搞上去。而职工又是企业的“细胞”，只有把职工的积极性调动起来，才能办好企业。要做到这一点，关键是给企业自主权。企业有了自主权，才能将计划调节与市场调节结合起来，实行严格的经济核算，认真贯彻按劳分配的原则，把职工的切身利益与企业的经营成果直接联系起来，从而调动职工的积极性。

西方和日本等资本主义国家，虽然不断发生经济危机，但总起来看，近一、二十年，经济发展还是比较快的。我认为，一条重要的原因，就是调动工人、农民的“积极性”。他们采用高工资、高福利的办法来收买职工。比如日本、美国一些企业实行职工终身雇佣制，以稳定人心；日本实行所谓“年功序列工资制”，即一半按工龄、一半按贡献和能力大小来确定职工工资，以及形形色色的福利制度，使职工安心为资本家卖命，实行“文明剥削”。他们对农民也采用一系列的经济政策，来调动农民的积极性，实行价格补偿的保护措施就是一个例子。如欧洲共同体为了保护其参加国的农牧业不断发展，当参加国的农畜产品出口价格低于欧洲共同体的市场价格时，欧洲共同体和参加国的政府就补给农民这部分差价。

我国国营农场的职工，是企业的主人，和资本主义国家的职工有本质上的不同。因此，我们学习资本主义国家的企业管理经验，不是学习它剥削工人的一面，而是学习它科学

的一面，结合我国的实际，加以应用。

我国是社会主义国家，用经济办法管理企业，还必须按照国民经济有计划按比例的要求，对企业实行计划管理。但不能只实行计划经济，而应以计划调节为主，将计划调节与市场调节结合起来。同时，为了适应扩大企业自主权的需要，应简化计划指标。国家只下达一些重大的、关键性的、影响全局的大指标，如总产量、商品量、经营利润等，其余由企业自行安排。计划的完成与否，不是单纯采用行政手段控制，而是采用经济合同制等经济手段来促使计划的完成和超额完成。

### 第三，民主管理企业

民主管理，本来是我国企业管理的老传统。但这些年来，由于林彪、“四人帮”的干扰破坏，民主管理也遭到严重摧残。西方资本主义国家，现在也鼓吹“管理民主化”，让职工参与管理，比如建立生产委员会、职工建议制度、初级董事会制度，等等。因为资本家知道，过去那种靠皮鞭、棍棒打骂工人的野蛮剥削办法已经行不通。现在，要使工人创造更多的剩余价值，必须要靠调动工人的“积极性”，除了物质刺激以外，还要使工人有点当家做主的感觉。

我国的企业职工，是企业的真正主人，因此，我们所讲的民主管理和资本主义国家宣传的所谓“民主管理”完全不同。我们要办好农场，必须全心全意依靠农场职工。有关企业的重大决策，应由职工代表大会决定。有关职工生活福利问题，应交职工代表大会讨论。基层干部应通过选举产生。总之，要建立民主制度，保证职工当家做主的权利。只有真正发扬民主，才能将企业办好。