

用经济办法 管理农垦企业

农垦部政策研究室编

农业出版社

4.1

用经济办法管理农垦企业

农垦部政策研究室编

农业出版社

用经济办法管理农垦企业

农垦部政策研究室编

农业出版社出版（北京朝内大街130号）

新华书店北京发行所发行 农业出版社印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 4.25印张 84千字
1980年7月第1版 1980年7月北京第1次印刷
印数 1—24,000册

统一书号 4144·330 定价 0.36元

前 言

当前，我国进入了为争取实现四个现代化而奋斗的新时期。国营农场要发挥示范带头的作用。农业现代化包括生产技术、装备的现代化和经营管理的现代化。只有实现经营管理的现代化，现代化的生产技术、装备才能充分发挥作用。这已为三十年来的实践所证明。在第一个五年计划期间，国营农场比较重视经营管理，生产建设发展较快。一九五八年以后，经营管理削弱了，生产下降，亏损增加。一九六二年以后，贯彻了调整、巩固、充实、提高的方针，制定了比较健全的规章制度，生产稳步上升，农场扭亏为盈。一九六六年以后，在林彪、“四人帮”极左路线的严重干扰和破坏下，农场经营管理混乱，生产大幅度下降，亏损不断加大。粉碎“四人帮”以后，整顿了企业管理，恢复、建立、健全了各项规章制度，贯彻了按劳分配政策，农场又重新扭亏为盈。正反两方面的经验告诉我们：国营农场什么时候加强经营管理，生产就发展，就盈利；什么时候削弱经营管理，生产就下降，就亏损。

目前，我们应该看到，国营农场的经营管理水平还比较低，亏损农场占的比重还比较大，即使盈利的农场，盈利水平也不高。现行的管理体制、制度、办法，有不少与当前的

生产力发展还不相适应，因而妨碍了国营农场生产的迅速发展。这就需要我们解放思想，勇于创新，从实际出发，大胆改革那些不利于生产发展的管理制度和办法，经过试点，取得经验，然后推广。近一两年来，各地农场大抓了经营管理，恢复了过去一些行之有效的规章制度和管理办法，并且进行了一些改革，已收到积极的效果。例如，国家对农场实行财务包干制，农场对生产队实行包、定、奖责任制，生产队实行任务到组、责任到人、定额记分、以分计奖和超计划利润提成奖等按劳付酬的制度等等，这些都对调动农场和职工的积极性，促进农场的生产发展、扭亏转盈、增加积累、提高职工生活水平，起到了良好的作用。本书介绍的湖北省东西湖农场管理局、新疆二十九团场、河北省芦台农场、北京市南郊农场等单位就是在这些方面取得经验，作出成绩的。他们曾在农垦部今年召开的国营农场经营管理会议上作了介绍。我们向读者推荐这几个农场，目的在于交流经验，互相启发。它们的具体经验，由于各地情况不同，不一定适用于全国所有的国营农场，有些办法还在摸索中，在认识上也不完全一致，需要继续探讨。

我们希望农垦战线的广大干部和职工，认真研究前进中的新问题，努力探索最有利于发展农场生产力、最有利于提高职工劳动积极性和生活水平的措施，改革现行的管理办法，办好国营农场，以加快实现农业现代化的步伐。

编 者

一九七九年十二月

目 录

我们是怎样加强经营管理的	河北省芦台农场 (1)
改进管理 扭亏增盈	安徽省寿西湖农场 (10)
我们是怎样扭亏为盈的	黑龙江省长水河农场 (17)
加强经营管理 改变农场面貌	辽宁省唐家农场 (22)
使用经济手段 改进经营管理	
——贵阳市乌当奶牛场扭亏增盈的调查	(30)
加强经营管理 促进生产发展	天津市杨柳青农场 (36)
加强管理挖潜力 增产节约多盈利	上海市长征农场 (41)
增产节约 广开财源	
——广东省前进农场扭亏为盈的情况调查	(47)
加强经营管理 坚持勤俭办场	
.....	吉林省抚松县国营第一参场 (53)
调整经营方针 加强经营管理	湖北省农垦局 (60)
加强经济核算 实行科学管理	
.....	江西省德安共青综合垦殖场 (69)
实行“五定”责任制 加强企业管理	
.....	湖南省西洞庭农场 (74)
打破平均主义 搞好按劳分配	江苏省农垦局 (81)

摸索经济规律 不断改进经营管理	
..... 湖北省东西湖农场管理局 (88)	
按照客观经济规律管理农场	新疆二十九团场 (96)
运用经济规律 管理农垦企业	江西省红星垦殖场 (103)
加强企业管理 彻底改变面貌	河北省汉沽农场 (109)
经营管理的三点体会	北京市南郊农场 (123)

我们是怎样加强经营管理的

河北省芦台农场

我场是一九五〇年建场，现有人口三万二千人（其中国营部分一万二千人，固定职工五千一百多人），耕地面积十一万七千亩（其中国营部分四万九千二百亩）。二十九年累计为国家提供商品粮三亿零九百多万斤（其中国营部分二亿一千五百多万斤），牛奶八千五百多万斤，推广良种猪七万四千多头，出口大米二万六千吨，为国家积累资金二千四百多万元，除归还国家对农场投资外，还上缴利润九百多万元。

国营部分二十九年的经营成果：到一九七八年底，有二十二年盈利，七年亏损。建场初期（一九五〇至一九五二年），三年亏损九十八万元，一九六六年至一九六九年由于林彪、“四人帮”的干扰破坏，四年亏损一百八十万元。一九七三年我们认真总结了正反两方面的经验，加强了企业管理和经济核算，生产经营显著提高。粮食亩产上升到六百零二斤，一九七四年到一九七八年连续五年过“长江”，盈利水平逐年提高。一九七八年粮食总产、单产、牛奶总产、工副业总产值、利润几项主要指标都超过历史最好水平。

一九七九年，粮食总产、单产、牛奶总产、利润几项主

要指标预计又创历史新水平。粮食总产达六千八百万斤，超过计划百分之二十五点九，比上年增长百分之八点七；耕地亩产九百一十斤，比上年提高百分之二点七。场、厂、队行行业业有盈利，全场利润预计完成五百一十万元，力争五百五十万元。

财务包干成效显著

一九七三年省对我场试行财务包干，一九七四年开始正式实行。一九七三至一九七六年实行对上财务包干，对下利润留成的办法，超利润部分，分场和直属工副业厂留百分之二十至百分之三十。一九七七至一九七九年改为上包下也包，对分场和直属工厂实行“利润包干，一年一定，超包干留用，完不成补缴”的办法。实践证明，实行财务包干是用经济办法管理企业，促进生产发展的有效措施之一。

1. 促进生产大发展。实行财务包干后，促使我们从内部挖掘潜力，千方百计地完成包干利润，并利用超包干结余改变生产条件，增强抗灾能力，扩大多种经营，进一步加速了生产的发展，超包干利润也随之增多。几年的实践过程，使目前我场的生产水平（一九七八、一九七九年年产值均达到二千二百万元以上），相当于包干前历史最好年的二点八倍。

实行包干的六年来，在连续遭到旱、涝和强烈地震等各种自然灾害的情况下，年年增产。实行包干后六年和前六年比较：粮食、牛奶年平均总产量分别增长百分之六十三和百分之六十四，工副业年平均总产值增长二点七倍。特别是从一

九七七年开始，我们对分场和直属工厂实行利润包干，扩大基层核算单位的自主权，进一步调动了基层企业和广大干部、群众的生产积极性，使生产突飞猛进，三年平均（一九七七至一九七九年）年产粮食三千万斤以上，超过历史最好水平；牛奶平均年产七百八十万斤，比历史最好水平增长百分之十二；工副业产值平均年产值一千五百一十万元，比历史最好水平增长百分之三十。实践证明上包下也包，一包到底，作用更大。

2. 上缴国家利润和税金大幅度上升。一九七三至一九七八年六年共上缴国家利润四百二十七万元，比一九五〇至一九七二年二十三年共上缴利润三百七十一万元还多五十六万元，比包干前六年共上缴二十五万元增长十六倍。

一九七三至一九七八年六年共上缴国家税金六百零五万元，比一九五〇至一九七二年二十三年上缴税金五百七十六万元还多二十九万元，比包干前六年上缴税金一百九十六万元增长二点一倍。

3. 改变生产条件，保证稳产高产。一九七三至一九七八年六年利润包干结余一千七百一十万元，动用一千五百七十万元，其中用于农业投资六百零五万元：（1）主要兴建排灌站三座及其他水利工程和平整土地，增强了抗旱排涝能力，在一九七八年的大旱中发挥了威力。（2）购置大中型拖拉机十八台，康拜因六台，载重汽车十八辆及其他农机具，提高了机械化程度。（3）兴建了年产三千吨合成氨的化肥厂和年产五千吨的磷肥厂各一处。由于改变了生产条件，使我场耕地基本建成旱能灌、涝能排的稳产高产农田，粮食亩产连续六年

过“长江”。

此外，利用包干结余和其它自筹资金发展多种经营，扩大工副业，兴办和扩充造纸厂、砖厂、油毡厂、卡盘车间、元钉、五金电器、制药厂等。工副业的发展，为加快农业发展提供了资金。农业的大发展，又为畜牧业提供了大量的精粗饲料，又促进了畜牧业的大发展。一九七八年奶牛达到一千四百二十头，比一九七二年增长百分之四十七点五，猪发展到一万多头。畜牧业的发展又给农业提供了有机质肥料，使每亩耕地每隔两年轮施一次（三千斤）厩肥，这对改良土壤，增强地力，提高产量起着重要作用。同时又给工副业生产提供了大量的原料，例如牛奶产量大幅度上升，奶粉年产量也增加到九十六万斤，比一九七二年增长百分之九十六。

改进财务管理 加强经济活动分析

从一九七三年改革经营管理以来，我们做了以下几项工作。

1. 改革管理体制。建场头三年，由于实行总场统一核算，基本上是吃大锅饭，结果三年亏损九十八万元。一九五三年改为总场、分场、生产队三级管理，总场、分场两级核算，以分场考核盈亏。由于发挥了两个积极性，分场粮食总产比前三年提高六成，斤成本下降百分之四十，以后又加强了定额管理和生产费用核算，连续十三年盈利。一九六六年以后，由于林彪、“四人帮”干扰破坏，四年亏损一百八十万元。一九七二年我们认真贯彻了农林部召开的国营农场加强经济核

算、扭亏增盈的会议精神，结合我场历史经验教训，把过去的三级管理两级核算改为以生产队（厂）为基本核算单位的三级管理三级核算（总场、分场、生产队），同时实行了计划到队（厂）、任务到组、责任到人的岗位责任制，扩大了生产队的自主权，克服了过去总场分场核算，生产队管干的状况，调动了广大干部职工既管干，又管算，既当家，又理财的积极性，产量、利润逐年提高。

在实行三级管理三级核算的基础上，我们又建立了班组、车间、单车、单机核算制，根据各行的具体情况，规定不同的核算内容。农林作业平时核算出勤和完成作业定额；畜牧核算出勤、产量、用工和饲料消耗；工副业核算出勤、产量、质量、原材料、燃料、动力消耗；机车、汽车按单车单机核算，核算出勤、完成标准亩或吨公里、耗油量。单车成本、班组核算的各项指标定期上榜公布，作为年终奖励的依据。这样做，人人关心生产和处处厉行节约，收到了很好的效果。一分场机务队实行单车核算后，广大机务职工为了节约开支，每车配有废料回收箱，随时收回废旧零件，修旧利废，以旧代新。全场机车实行单车核算后，机耕标准亩成本逐年下降，一九七八年为0.514元，比一九七七年降低百分之十一点一，比一九七二年降低百分之三十三点三；标准亩耗油0.369公斤，比一九七七年降低百分之二十六点二，一九七九年又比一九七八年降低百分之五点七。共节约用油一万零八百五十公斤。

2.认真编好生产财务计划。在计划管理上，我们坚持抓了一个“早”字。在一九七八年十二月份召开了三级干部会

议，总结当年工作，讨论了一九七九年的生产财务计划指标，经过上下反复协商，于一九七八年底下达了一九七九年度生产财务计划指标，这样做有利于早准备、早安排、早动手，争取了主动权。

3. 定期举办财会人员训练班。一九七九年以来，为了贯彻国营农场财务会计制度，我们举办了两期财会人员训练班，学习了五项财务会计制度，进一步提高了会计人员的业务水平，同时制定了会计报表制度，为领导提供了有关数字，对指导生产起了一定作用。

4. 坚持搞好经济活动分析。经济活动分析，是搞好经营管理的重要方法。几年来，我们通过经济活动分析，发现和解决很多经营管理中的问题，对保证生产财务计划的完成起到了很好的作用。为使经济活动分析经常化，从一九七三年起，我们建立了班记载、月总结、季分析、半年初评、年终总评的制度。班记载是经济活动分析的基础，每个班组都有义务记工员，把出勤、工效、消耗、产量等主要指标记载清楚，生产队（厂）每月总结本队（厂）经济活动情况，并做出简单的分析和组织班组评比，上墙公布。半年进行一次全面分析，通过分析，找出经营好坏、成本高低的原因。半年初评和年终总评是在分析的基础上进行的，通过评比，发动群众制定出下一步增产节约计划。分析的方法主要是“四对比”、“三结合”。“四对比”是当月（半年）各项指标完成情况与计划比，与上年同期比，与历史最好水平比，与各单位之间比。

“三结合”是：①专业分析与群众分析相结合，有利于发挥民主理财，有利于提高群众管理企业的积极性；②经济活动

分析与社会主义劳动竞赛相结合，促进行业之间、单位之间你追我赶，共同提高；③经济活动分析与健全规章制度相结合，不断堵塞漏洞，完善各项制度，改善经营管理。几年的实践证明上述分析方法是可行的，效果也是显著的。

（1）通过经济活动分析，能及时发现问题，解决问题，改变了过去那种平时完成计划好坏看不见，年终算账已经晚的状况。一九七九年上半年，通过经济活动分析发现玉米亩成本三十八元五角五分，高粱三十一元零二分，两项都由于倒春寒和虫灾造成毁种，致使亩成本比上年同期分别增高百分之十二点四至百分之九点三。针对这一情况，制定了下半年加强田间管理的措施，努力增加生产，节约开支，预计玉米斤成本五分，比上年降低百分之二十八点六，高粱斤成本五分一厘，比上年降低百分之五点六。

（2）调动了职工群众当家理财的积极性。通过经济活动分析，定期向群众公布经济活动情况，每个人和每个组对当天、当月、当季任务完成情况，贡献大小都清清楚楚。工人同志们说：“我们既管干，又管算，心里有个小九九，干起活来有劲头。”

三分场畜牧队广大职工为四化作贡献，日夜奋战夺高产，特别是一队奶牛工人到十月一日，完成年产奶计划的百分之一百零四点四，提前三个月完成了全年产奶计划。每头饲养日产奶三十七斤二两，比上年同期提高百分之十七点七，每头成母牛年产奶预计可达一万二千斤。

（3）有利于改善经营管理。通过经济活动分析，能及时发现经营管理中的漏洞，建立健全必要的规章制度。一九

七七年通过分析发现流动资金占用多，周转慢，其原因是资金管理基本上是吃大锅饭（计财科统一管，各分场或直属工副业厂用钱找计财科要），造成物资大量积压，应收货款长期拖欠。针对这一情况，我们及时制订了流动资金管理制度，给各单位核定了流动资金额，对有条件的分场和直属工副业厂直接在银行开户，进一步发挥了各单位管好用好资金的积极性。一九七八年百元产值占用流动资金比一九七六年降低百分之十六点四，流动资金周转天数由二百二十五天降到二百零五天。

实行奖励制度

加强基层核算，除实行财务包干调动基层单位的积极性外，还实行了奖励制度，充分调动了广大群众的积极性。

我场建场三十年来，曾实行过多种奖励办法。通过不断总结经验，我们体会奖励应以年终超产、超利润奖为主，阶段超额奖励为辅的办法。实践证明，哪年实行奖励办法，哪年就产量高，成本低，利润多。我们在实行奖励制度时，主要抓了三个结合：

1. 把精神鼓励和物质鼓励结合起来，以精神鼓励为主，物质鼓励为辅。我们每年召开两次先进代表会（半年和年终各一次），评选出劳动模范和各条战线上的标兵、先进生产者、先进集体，颁发奖状，同时给予必要的物质奖励。一九七八年还实行了单项奖励办法，对早稻亩产高达一千斤、一千一百斤、一千二百斤的，晚稻亩产高达六百斤、七百斤、八百

斤的分别给放水员记一等功、二等功、三等功，并给予适当的物质奖励。

2.把国家、企业、个人的利益结合起来。对职工的奖励，首先要完成国家计划，在超额部分中提取。我们的奖励办法是根据完成计划的难易，劳动强度的大小，对各业规定了一定的比例。农业比例占百分之三十五左右，工业占百分之二十四左右，商业占百分之十六左右，各业平均实发奖金占超利润的百分之十八点九。

3.阶段超额奖和年终超产利润奖相结合，以年终奖励为主。农业生产周期长，自然影响大，生产经营好坏，年终才有结果。实行年终奖励为主，有利于调动职工群众完成生产财务计划的积极性。但为了调动广大职工平时劳动的积极性，并能解决农忙劳动力缺乏的问题，在农忙季节，实行阶段超额奖也是必要的。这样年终奖和平时超额奖结合起来，不仅有利于提高工效，做到作业及时和解决农忙缺工的问题，而且有利于精心管理，提高作业质量，保证全年生产任务的完成。

改进管理 扭亏增盈

安徽省寿西湖农场

我场是安徽省沿淮地区最大的一个农场，现有耕地五万七千亩，职工二千九百一十六人。拥有拖拉机、收割机一百一十一台，农用汽车二十四台，以种植小麦、大豆为主。自一九五二年建场以来，长期低产亏损，到一九七七年净亏七百六十七万多元，其中一九七七年亏损一百一十二万八千元。粉碎“四人帮”以后，生产有了恢复和发展。一九七八年，在大旱的情况下获得了丰收，粮食总产达到两千零七十六万多斤，比一九七七年增长百分之六十二点四，不仅扭转了长期亏损的局面，还盈利五十一万元，荣获全国农垦系统的先进集体的奖状和红旗。一九七九年五万六千亩小麦又获得了大丰收，总产达到两千四百五十二万斤，一季超额完成了全年两千三百万斤的粮食生产计划，小麦亩产平均四百三十五斤，比去年增长百分之二十五。夏收向国家交售商品粮两千一百万斤，比去年全年交售总额还多七百万斤。上半年盈利二百一十万元，比去年全年盈利增加三倍多。两年前进了一大步。出现了夏收一季“三超全年”（即产量、交售、盈利超全年计划）的可喜现象，实现了增产增盈增贡献。