

兵团国营农场基层
管理干部培训教材

经营管理基础知识

主 编 何丕祥
副主编 刘玉森 敬玉芳

BINGTUAN

新疆大学出版社

责任编辑 周绍祖

封面设计 关崇崧

国营农场经营管理基础知识

和丕祥 主编

新疆大学出版社出版

(乌鲁木齐市胜利路14号 邮编 830046)

新疆新华书店经销

乌鲁木齐县印刷厂印刷

787×1092 1/32 12.75印张 296千字

1992年7月第1版 1992年7月第1次印刷

印数 1—10100

ISBN 7-5631-0281-7/G·172 定价: 5.20元

国营农场基层管理干部培训教材
编辑委员会名单

主 任：李书卷
副 主 任：赵天益 沙 枫 张崇文
委 员：常治兴 沙克文 王长江 蒋荣安
王德城 和丕禅 赵以炯 肖文彬
高继宏 戴自谦 周考斌
总 编 辑：沙 枫
副总编辑：张崇文

序

新疆生产建设兵团是以社会主义全民所有制为主体，以现代化大农业为基础，农工商学相结合，具有多种功能的社会主义联合体。四十年来，兵团忠实地执行生产队、工作队、战斗队的任务，在建设新疆、保卫边疆的事业中较好地发挥了经济建设、民族团结、社会安定和巩固边防的作用。1990年2月，国务院决定调整兵团的计划管理体制，实行计划单列，使兵团的各项事业有了更大的发展。

兵团现有国营农牧团（场）172个，有农牧连队4400多个，农牧团场的基层管理干部18000人。在加快改革开放步伐，加速经济发展的新形势下，我们要更好地发挥兵团在各方面的重要作用，建设现代化国营农场，就必须建立一支有更高政治、业务素质的干部队伍。因此，加强对兵团各级领导干部，特别是农牧团场基层领导干部的培训，切实提高他们的思想、文化、专业素质和科学管理水平，培养一代又一代具有政革、创新意识的农垦事业接班人，是一项紧迫的战略任务。

为适应兵团农牧团场基层管理干部岗位职务培训的迫切需要，兵团党委组织部组织了石河子农学院及新疆农垦专业技术干部培训中心，兵团党校及兵团管理干部培训中心的几十名专家、学者和教师，编写了这套国营农场基层管理干部培

训系列教材，即：《马克思主义与建设有中国特色的社会主义》、《基层党的建设》、《基层思想政治工作》、《基层领导学概论》、《国营农场经营管理基础知识》、《会计基础知识》、《统计基础知识》、《经济法基础知识》、《农业技术基础知识》和《兵团发展简史》（暂定）。从总体上看，这套系列教材有以下几个特点：一是有科学性和时代感，不仅准确而又较系统地介绍了各科的基本原理或基础知识，而且注意吸取各科的最新研究成果；二是紧密结合兵团实际，突出了兵团特色，适应了基层需要，有较强的针对性、实用性和可操作性；三是这套教材力求简明扼要，通俗易懂，适用具有中专以上文化水平的同志参考使用。总之，这套教材不仅是兵团成立近四十年来首次编写的一套完整的干部培训系列教材，而且也是一套融知识性、思想性、专业性、技术性于一体的好书。既适用于各师局党校、职工中专及农场基层（业余）党校开展的岗位培训和短期轮训，还可作为农场基层管理干部在职学习的读物。这套系列教材的编写和出版，对加强兵团干部教育，特别是提高农牧团场基层管理干部的政治、业务素质，不仅具有重要的现实意义，而且具有深远的历史意义。

参加编写这套系列教材的各位同志，都是担任繁重的教学和工作任务的骨干，他们正确处理工作和编写教材的矛盾，克服种种困难，为教材的早日出版付出了艰辛的劳动，这种奉献精神值得大家钦佩和赞赏。值此系列教材出版发行之际，我谨代表兵团党委及兵团干部教育领导小组，向他们表示衷心的感谢和亲切的问候！我们坚信，这套系列教材的推出，必将有力推动兵团干部教育工作的的发展，提高兵团整个干部队伍的素质，并将在建设社会主义现代化国营农场的伟大事

业中发挥巨大的作用。

李书卷

1992年4月

目 录

序.....	(1)
第一章 经营管理论概	(1)
第一节 管理的重要性.....	(1)
第二节 企业管理的基本概念.....	(4)
第三节 企业管理的性质与职能.....	(8)
第四节 企业管理现代化.....	(13)
第五节 企业管理的基础工作.....	(16)
第六节 企业文化.....	(24)
第七节 国营农场的性质与任务.....	(28)
第二章 国营农场管理体制.....	(34)
第一节 管理体制的概念.....	(34)
第二节 国营农场的体制改革.....	(36)
第三节 国营农场的领导制度.....	(39)
第四节 国营农场的承包责任制.....	(44)
第五节 国营农场的双层经营制.....	(55)
第三章 国营农场的连队建设.....	(59)
第一节 生产连队在国营农场现代化建设中 的地位和作用.....	(59)
第二节 生产连队的规模及其经营模式.....	(63)

第三节	生产连队的基础设施建设·····	(67)
第四节	生产连队的精神文明建设·····	(71)
第四章	国营农场的经营方针与部门结构·····	(75)
第一节	国营农场的外部环境研究及内部 条件分析·····	(75)
第二节	国营农场的经营思想与经营方针·····	(79)
第三节	部门结构的项目选择·····	(89)
第五章	国营农场计划管理·····	(95)
第一节	国营农场计划管理的作用与任务·····	(95)
第二节	国营农场的计划体制与体系·····	(97)
第三节	国营农场计划预测与决策·····	(102)
第四节	国营农场经营计划的编制·····	(115)
第五节	国营农场经营计划的执行与调整·····	(124)
第六章	国营农场劳动管理·····	(128)
第一节	国营农场劳动管理的意义和任务·····	(128)
第二节	劳动定额和编制定员·····	(129)
第三节	国营农场的劳动组织·····	(136)
第四节	国营农场的劳动工资制度·····	(144)
第七章	国营农场物资管理·····	(147)
第一节	物资管理的意义、任务与物资分类·····	(147)
第二节	物资消耗定额与储备定额·····	(151)
第三节	物资的供应与采购·····	(155)

第四节	仓库管理		(159)
第八章	国营农场农机管理		(165)
第一节	农机管理的意义、特点和任务		(165)
第二节	农机具的合理利用		(168)
第三节	农机工作计划及单车核算		(175)
第四节	农机使用的组织与管理		(184)
第九章	国营农场财务管理		(194)
第一节	国营农场财务管理的特点与任务		(194)
第二节	资金管理		(196)
第三节	资金的时间价值		(206)
第四节	成本管理		(210)
第五节	销售收入与利润管理		(215)
第六节	农场财务状况综合评价		(217)
第十章	种植业生产的组织与管理		(221)
第一节	种植业生产的特点与任务		(221)
第二节	种植业的生产结构与布局		(225)
第三节	农场种植业生产的农艺技术制度		(231)
第四节	种植业生产计划的编制		(237)
第五节	种植业生产过程的组织与管理		(242)
第六节	生态农业		(244)
第十一章	养殖业生产的组织与管理		(249)
第一节	畜群结构和畜牧业扩大再生产		(249)

第二节	饲料供应的组织与管理·····	(252)
第三节	畜牧业生产的组织与管理·····	(256)
第四节	养殖业生产的组织与管理·····	(262)
第十二章	林业生产的组织与管理·····	(271)
第一节	林业生产的特点与任务·····	(271)
第二节	森林生产的组织与管理·····	(273)
第三节	采种生产的组织与管理·····	(285)
第十三章	加工业生产的组织与管理·····	(291)
第一节	加工业生产的内涵与意义·····	(291)
第二节	国营农场发展加工业的原则、 方向与道路·····	(294)
第三节	农场加工业生产的组织与管理·····	(297)
第四节	加工业生产的质量管理·····	(304)
第十四章	国营农场销售管理·····	(313)
第一节	销售管理的意义和任务·····	(313)
第二节	销售计划·····	(315)
第三节	销售的组织与管理·····	(320)
第四节	产品促销策略·····	(326)
第十五章	国营农场经济活动分析·····	(332)
第一节	国营农场经济活动分析的含义与任务·····	(332)
第二节	经济活动分析的步骤、方法·····	(333)
第三节	资源利用的分析·····	(338)

第四节	经营成果分析.....	(348)
第十六章	农业技术经济效果评价.....	(356)
第一节	农业技术经济效果的概念和评价理论.....	(356)
第二节	农业技术经济效果评价指标体系.....	(364)
第三节	农业技术经济效果评价一般计量 分析方法.....	(371)
第四节	边际分析法.....	(382)
后记		(394)

第一章 经营管理概论

第一节 管理的重要性

从当今世界各国来看，任何一个单位，任何一个企业，它的总能力的大小，经济效益的好坏，主要取决于两个方面的因素，即技术与管理。前者包括设备、工具和科技水平等；后者包括管理人员的经验和采取的管理理论与方法等。但在这二者中，管理往往起主导作用。因为只有管理水平高，才能合理地组织并有效地发挥各类人才和技术设备的作用。相反，管理水平低，必将限制技术能力的进一步发挥。随着社会活动规模的逐步扩大，社会经济联系的日益复杂，社会生产水平的不断提高，管理的地位和作用就显得更加重要了。

管理的重要性表现在以下几个方面：

一、管理是企业生产经营好坏的决定因素

管理是直接影响企业人、财、物各个要素组织得合理与否、利用得充分与否的决定性因素，也是决定企业生产经营好坏的重要因素。所以，国内外许多管理专家有“三分七分论”的说法。所谓“三分七分论”，就是指一个企业的成败“三分在技术，七分在管理”。这一观点已被国内外许多企

业成功的经验和失败的教训事实所证明了。美国曾对倒闭的企业进行过一次调查，发现绝大部分倒闭的企业不是技术不先进，而主要是管理不善所致。在国内企业和生产建设兵团企业中，同样存在着这种情况。只要我们从任何地区的同类企业之间进行一番比较，就可以看出在生产技术水平差异无几的情况下，由于管理水平上的差异而带来经济效益上的差异。可见，管理为企业成功之母，不重视管理的企业终归要失败。

二、管理是加速实现四个现代化的关键

一个国家和一个地区的经济起飞，必须依验于现代情理和科学技术这两翼。国外有些学者把它称为“两个轮子”，就是说把先进的科学技术和科学的经营管理形象地比喻为经济高速度发展的“两个车轮”。这两个轮子缺一不可，必须协调运转。我国要实现四个现代化，实现“翻两番”的战略目标，在坚持四项基本原则的前提下，一要有资金，二要有科学技术，三要有科学管理。而在这三大因素中，管理是关键。因为缺乏资金可以借，缺乏技术可以买，但不善于情理，有了资金也不会花，有了技术也不会用，甚至造成严重的积压和浪费。所以，离开科学管理就谈不上向更高的水平前进，更谈不上实现四个现代化。

三、管理是促进两个文明建设的重要支柱

日本学者称现代社会文明的“三鼎足”是科学、技术、管理。后来欧洲人在总结经验后，在原有基础上加上一个教育，称为社会进步的“四大支柱”。不论“三鼎足”也好，

“四大支柱”也好，**管理**都是其中的一个重要支柱。一般来说，社会经济要发展，首先要开发资源，而开发资源必须有先进的技术，而先进的技术又要建立在发达的科学基础上。但解决任何现实问题，没有**管理**是不可行的。资源再丰富，技术再先进，如果组织经济的能力（即**管理能力**）很弱，也将会一事无成。所以要开发资源，首先应当重视开发**管理**这一无形的资源。

综上所述，企业的兴旺与发达，国家的繁荣与富强，社会的进步与发展，都与管理密切相关。管理是一种资源，是一种生产力，在一定程度上，它能在不增加投资或少增加投资的条件下，迅速提高企业和整个社会的经济效益。

具体对国营农场的生产连队来说，管理的重要性还体现在如下几方面：

（1）管理是科学组织农林牧生产活动，合理利用人、财、物要素，正确协调农、机、水关系，保持生态平衡，增强农业后劲，保证经济持续稳定发展的必要是件。

（2）管理是促进技术进步，加强科技兴农，全面推行现代化农柱业生产柱术，保证农牧业稳产高产的有力武器。

（3）管理是充分调动连队干部、职工的积极性和创造性，并不断提高干部、职工队伍素质和连队整体素质的有效措施。

（4）管现是保证连队实现各项经济指标，不断提高工作效率和劳动般益、生态效益、规模般益及经济效益的重要手段。

（5）管理是深化改革、配套牧革和般续维护并逐步完善社会主义生产关系的客观要求。

第二节 企业管理的基本概念

一、企业与企业素质

(一) 企业的概念

企业是在社会分工的条件下，从事商品生产、流通和其它服务性经济活动的独立经营、独立核算的具有法人资格的盈利性经济组织，是国民经济的基本单位。它具有以下主要特征：

(1) 在社会再生产过程中从事物质生产或流通等经济活动，还有的从事服务性活动，包括生产服务和消费服务。

(2) 实行独立经营，独立核算，以收抵支，自负盈亏，享有一定的经营自主权。

(3) 具有法人资格。根据我国《民法通则》规定：企业须有“符合国家规定的资金数额，有组织章程、组织机构和场所，能够独立承担民事责任，经主管机关核准登记，取得法人资格”。企业只有取得法人资格，才能确认它的商品生产者和经营者的合法地位。

(4) 企业是国民经济的基本单位。它是构成社会经济力量的基础，是国民经济这一有机整体中的一个“细胞”。社会经济活动状况在很大程度上将取决于各个企业的生产经营状况。国家的振兴，民族的兴旺，都有赖于企业的经济发展。

国营农场即是社会主义全民所有制为主体的农业企业，它完全具备上述几个特征。而生产连队却是国营农场下属的

一级管理组织，是企业内部的生产单位，不能称为企业，不具有法人地位。

（二）企业素质

企业素质，是把人体素质引进企业管理中，使它人格化了的概念。企业素质主要是指决定企业生产经营活动能量大小的各种内在因素的综合。具体表现为在一定社会生产条件下，企业在生产经营中所具有的生存和发展能力。当前，在商品经济不断发展，体制改革逐步深化的新形势下，提高企业素质尤为重要。它不仅关系到企业本身的前途和命运，也关系到整个国民经济的巩固与发展，是一项重大的战略措施。

企业素质主要包括：

1. 人员素质。人员素质主要指管理者素质和职工队伍素质。具体指领导和业务人员的德、识、才、学、体的状况，以及职工的文化水平、技术水平和操作水平。人员素质是影响和决定企业素质的核心，是技术素质和管理素质的基础，是企业发展的动力。

2. 技术素质。技术素质主要包括技术装备和技术措施两个方面，它是企业生产各种产品和形成物质力量极为重要的条件。

3. 管理素质。管理素质主要体现在企业的综合经营管理及各项专业管理的水平和发展方面，既包括对人、财、物、技术和信息的管理，也包括对供、产、销各个环节的管理。企业管理素质的高低，对企业整体素质和经济效益的好坏起着举足轻重的作用。

二、管理的概念

一般而言，管理是指管辖治理的意思，即管理者为了达到一定的目标，按照某些原则、程序、方法和手段，对其管辖范围内的人和事进行组织、协调等一系列活动的总称。所以，管理应包含以下几方面的内容：

第一是管理者。这是管理的主体，是指一个部门或一个单位的“首脑”。

第二是管理对象。这是管理的客体，是管理主体施加影响的人和事。

第三是管理活动。管理活动是一个动态的协调过程，主要协调人与人之间的活动和利益关系，协调人、财、物之间的关系，它贯穿于管理过程的始终。

第四是管理目标。管理是一种有意识、有组织的群体活动，不是盲目的、无计划的本能活动。管理总是围绕着一共同目标进行的。目标不明确，管理无从谈起，目标是否切合实际，也关系到管理的成败。

管理的范围十分广泛，它包括政治、经济、军事、文教、卫生等方面的管理。就经济管理来说，又可细分为国民经济管理、地区经济管理、部门经济管理和企业管理。前三者属于宏观经济管理，企业管理属于微观经济管理，是经济管理中最基本、最基础的管理。

什么是企业管理呢？所谓企业管理，就是企业管理人员根据企业确定的经营方向和方针，对人、财、物各个要素和供、产、销各个环节进行计划、组织、指挥、协调、控制，在提高企业经济效益的前提下，以实现企业经营目标的全部