

农机站经营管理

张学勉 编著



F324.2
5
3

农机站经营管理

张学魁 编著



新疆人民出版社

A 780137

农机站经营管理

张学勉 编著

☆

新疆人民出版社出版

新疆新华书店发行 新疆新华印刷厂排版

新疆交通局印刷厂印刷

787×1092毫米32开本6印张170,000字

1980年6月第1版 1980年11月第1次印刷

印数：1—300

统一书号：4098·4 定价：0.43元

编 著 说 明

为了适应农业机械化事业发展的需要，使农机站管好、用好农业机械，以较少的人力、物力、财力消耗，取得较大的经济效果，我编写了这本《农机站经营管理》，供农机管理干部及各级农机人员学习之用。

此书稿曾在新疆农机管理干部轮训班作为教材试用。以后，又承新疆农机局和新疆八一农学院农经系大力支持和帮助，进行过多次修改；来自各地的学员对教材也提出了许多宝贵意见。这些都使本书的修改工作得益非浅。

由于水平所限，加之对现代化管理的理论知识和实践经验都很不够，书中难免有缺点和错误，请读者批评指正。

编 著 者

一九八〇年三月

目 录

第一章 按照客观经济规律办事， 搞好农机站的经营管理	1
第二章 农业机械的经营形式	13
第三章 农机站的计划管理	21
第一节 农机站实行计划管理的重要意义	21
第二节 编制计划的原则和方法	24
第三节 农业机械化规划	27
第四节 农机站的年度计划	36
第五节 农机站的短期作业计划	48
第六节 计划的执行与检查	50
第四章 农机站的劳动管理	52
第一节 加强劳动管理的重要意义	52
第二节 劳动组织与生产责任制	54
第三节 劳动定额	62
第四节 农机人员的劳动报酬	75
第五章 农机站的机务管理	82
第一节 农机具的交接与试运转	82
第二节 农机具的合理使用	89

第三节	农机具的保养与修理工作的组织	94
第四节	农机具的保管	106
第五节	油料的管理	108
第六节	安全生产	113
第六章	农机站的财务管理	116
第一节	加强农机站财务管理的重要意义	116
第二节	农机站的资金管理	118
第三节	农机作业成本管理	128
第四节	单车核算	133
第五节	农机站的财务管理制度	137
第七章	农机统计工作	142
第一节	农机统计工作的重要意义	142
第二节	农机统计工作的主要内容	145
第三节	拖拉机数量及完成工作量统计	150
第四节	拖拉机利用情况的统计	155
第五节	农业机械化水平统计和农业机械化 经济效果指标	160
第八章	农机站的经济活动分析	165
第一节	经济活动分析的重要意义和基本方法	165
第二节	作业计划完成情况的分析	172
第三节	农机具利用情况的分析	174
第四节	农机站作业成本的分析	178
第五节	农机站财务状况的分析	180

第一章 按照客观经济规律办事， 搞好农机站的经营管理

(一)

农机站的经营管理，就是要按照客观经济规律的要求，用经济的办法对农机站的整个生产经营活动进行组织、指挥、监督和调节，使其达到高效、优质、低耗和安全生产的目的，以促进农业的增产增收。

经营管理之所以必要，这是由共同劳动和协作劳动所决定的。社会主义的农业企业是大规模的农业企业。每一个农机站，无论是社营站或国营站，也无论是国营农牧场的农机部门，都拥有较多的现代化设备并集中了众多的劳动者在一起共同劳动，在每个劳动者以及企业内部各部门之间存在着严密的分工和协作关系。在这种情况下，如果每个劳动者、每个部门各行其事，没有一个统一的、正确的领导，严密的组织监督和科学的管理方法，就不能作到各方面互相协调配合，保证集体生产的正常进行，也就达不到发展生产，巩固和壮大社会主义经济的目的。马克思指出：“一切直接社会的共同的规模较大的劳动，都或多或少地需要有一种指挥，以便协调个人的活动，完成各种由生产总体运动——和其中各个独立器官的运动有别——生出的一般性功能。提琴独奏

演员可以独展所长，一个乐队却需要有乐队的指挥。”^①马克思所称的“指挥”，就是对生产的管理，对整个企业的生产经济活动进行统一指挥、监督和调节。这种管理、指挥的必要性，是“由共同劳动过程的性质引起的”。生产规模越大，生产社会化的程度越高，劳动的分工越发达，对经营管理的要求也就越迫切、越严格。经营管理的这种属性在任何社会形态下都是相同的。也就是说，无论什么社会，凡是有许多人在一起进行共同劳动，都要有经营管理。

经营管理是一定生产关系的体现和反映。企业的经营管理总是由占有生产资料的阶级来实行，并且是服从这个阶级的利益和意志的。因此，尽管不同的社会制度，只要具备了共同劳动的条件，在客观上都需要管理，但管理的性质和目的却有着本质的区别。

在资本主义社会，由于生产资料归资本家私人占有，资本主义的基本经济规律就决定了管理的目的是获得高额利润，榨取更多的剩余价值，所以马克思指出：“资本主义管理就其内容来说是二重的，——因为它所管理的生产过程本身具有二重性：一方面是制造产品的社会劳动过程，另一方面是资本的价值增值过程”，^②资本主义管理的目的，就是为了使他所投入的资本的价值得到增值，为了榨取更多的剩余价值，因此列宁曾一针见血的指出：“资本家所关心的是怎样为掠夺而管理，怎样借管理来掠夺。”^③

① 《资本论》第1卷，第350页，人民出版社1963年版。

② 《马克思、恩格斯全集》第23卷，第368—369页。人民出版社1958年版。

③ 《列宁全集》第26卷，第383页，人民出版社1958年版。

社会主义社会实现了生产资料的公有制，消灭了人剥削人的社会根源，社会主义基本经济规律也就随之产生并发挥作用，这就决定了经营管理的目的，不是为少数剥削者发财致富，而是为了广大劳动者和整个社会的利益，为了充分调动劳动者的积极性，迅速发展生产，满足整个社会日益增长的需要。在社会主义企业中，经营管理权不再为少数剥削阶级所垄断，而是掌握在广大劳动人民手中，企业管理人员和直接生产人员之间只是一种劳动分工的不同，是生产过程中互助合作关系的一种表现，它不反映任何阶级对立或阶级剥削关系。

管理的社会主义性质，决定了我国农机站的经营管理必须解决以下两方面的问题：

一是对生产力进行合理的组织和管理。农机站的根本任务就是要按照国家计划，多、快、好、省地为农业生产提供机械服务，作到高效、优质、低耗、安全，以增加积累和扩大社会主义再生产。要完成这一任务，农机站就必须充分有效地利用人力、物力和财力，把生产力的各个要素有效地结合起来，加以合理组织和管理。

二是要正确地处理农机站内部生产过程中人们的相互关系，即生产关系。生产关系能否适应生产力的发展水平，对生产的发展有极大的影响。在社会主义的农业企业中，消灭了阶级剥削，实现了生产资料的公有制，建立了社会主义生产关系，这是促进社会主义生产发展的基本保证。但是，正如毛泽东同志所说：在我国“社会主义生产关系已经建立起来，它是和生产力的发展相适应的，但是它又还很不完善，这些不完善的方面和生产力的发展又是相矛盾的。……还有

上层建筑和经济基础的又相适应又相矛盾的情况。”^① 这些矛盾在农机站的经营管理工作中总是以不同的形式反映出来。经营管理的一项重要内容就是要正确处理这些矛盾，促进社会主义生产关系的不断完善和发展，推动生产不断前进。

(二)

农机站经营管理的基本任务是：根据客观经济规律的要求，贯彻有关农业机械化的方针政策；研究组织管理生产的原则、制度和办法；适时地、正确地调整农机站内部与生产力发展水平不相适应的生产关系。以有效地调动起广大机务人员的积极性，充分地发挥社会主义大农业的优越性，促进生产的发展，不断降低作业成本，增加收入，增多积累。具体的讲，就是要按照客观经济规律办事，根据有关的方针政策，用经济的办法来调动起广大机务人员的积极性和创造性，使农机站所拥有的人力、物力和财力得到充分合理利用，以使用最少的活劳动和物化劳动的消耗，取得最大的经济效果。

经营管理的任务决定了管理的内容。农机站经营管理的主要内容概括起来就是：采用适当的方法安排好农机站的生产；安排好劳动力；安排好资金和物资；以及处理好分配问题，使整个生产经营获得优良的成果。

生产是企业经济活动的基础，安排好生产是经营管理工作

的中心环节。农机站的生产活动主要是农机作业，因此，

^① 《毛泽东选集》第5卷，第374页，人民出版社1958年版。

必须借助生产计划来安排好各项农机作业，使生产有计划按比例地得到全面高速度的发展。

劳动力是生产中的决定因素。充分发挥机务人员的劳动积极性和主观能动性，对于促进生产的发展有决定性的作用。合理安排劳动力和正确的劳动管理，是调动劳动者积极性，提高劳动利用率和劳动生产率的一项重要措施。劳动力的安排包括：建立合理的劳动组织及劳动报酬制度，制订劳动定额，开展劳动竞赛，建立和健全生产责任制，以及其他必要的劳动管理制度等。研究劳力安排，就是要分析总结有效使用劳力、提高劳动效率的方法，提供合理组织劳动的原则和方法，以及建立必要的劳动管理制度等的正确途径。

农机站的生产活动要以一定的物力和财力作为物质基础。在生产中，人虽然是决定的因素，但也要有一定的物质技术条件作保证，只有把二者正确地结合起来，才能促进生产高速度发展。物质、资金是发展生产的重要保证，在合理安排，正确使用的前提下，数量可以节约，效果会更好，否则就会造成浪费，收不到预期的效果。因此，贯彻勤俭办企业的方针，加强经济核算，制订切实可行的财务管理制度，安排好资金和物资，是农机站经营管理的重要内容之一。

分配就是生产成果的分配。生产决定分配，分配又反过来影响生产。在生产发展的基础上，积累和消费都要增加，这是分配的重要原则。农机站的分配是关系到正确处理国家、集体和个人三者的关系，关系到调动机务人员的积极性，促进生产发展的重大问题。因此，分配同样是农机站经营管理的一项重要内容。

(三)

要搞好农机站的经营管理，必须要有科学的管理方法。社会主义企业经营管理的的基本方法有以下几种：

一、计划化

计划化是经营管理的基本方法之一。它要求在经营管理工作中，无论是安排生产、劳力、资金和物资，以及处理收入分配，事先都要作出有计划的安排；在实际工作中要认真地贯彻执行，以促进生产的高速度、按比例发展。

之所以要用计划化的方法来管理社会主义经济，这是由于以下原因决定的：

第一，社会主义经济是计划经济。国民经济有计划按比例发展的客观经济规律要求每个企业必须在国家统一计划指导下，按照需要和可能，把自己的生产经济活动纳入国家计划轨道。要作到这一点，就必须通过计划化的方法来实现。因此，计划化也是人们认识和运用客观经济规律的一个重要手段和方法。

第二，在农机站内部，包括很多部门和单位，在客观上存在着各种复杂的比例关系，各部门在劳力、生产资料以及资金的分配上都要保持一定的比例关系。没有必要的比例，生产就不能顺利进行。为此，必须借助于计划的方法，安排好企业内部各种合理的比例关系，促进企业生产的高速度增长。

在社会主义条件下，运用计划化的方法来管理企业，还必须充分考虑价值规律的作用。这就要求企业管理人员要自

自觉地利用价值规律在一定程度上的调节作用，使计划工作更加完善，更加符合客观实际。

二、制度化

所谓管理的制度化，就是在经营管理工作，按照客观规律的要求，在总结实践经验的基础上，制订出一系列的规章制度，作为企业全体成员在各项生产经济活动中共同遵守的准则和办事的依据。管理的制度化之所以必要，这是由社会化大生产的条件所决定的。社会主义农业企业是大规模的农业企业，农机站内部包括很多经济部门和单位，各部门和各单位之间，存在着严密的分工与协作关系，这就必须用一系列的规章制度把各部门之间以及每个人之间的相互关系联系起来，使其互相依存，密切配合，共同为搞好生产作出各自的贡献。

合理的管理制度，必须要反映客观经济规律和自然规律的要求。只有作到了这一点，制度才是合理的，才能促进生产的发展；反之，如果违背了客观规律的要求，这样的制度就会阻碍生产的发展。

规章制度是属于上层建筑的范畴，它必须与经济基础相适应。当经济基础发生变化以后，规章制度也必须作相应的改变，以促进新的经济基础的巩固和发展。因此说，规章制度一经制订以后，并不是一成不变的，它要随客观条件的变化作相应的改革。当然这种改革和调整也不能过于频繁，要使规章制度保持相对的稳定性。

合理的管理制度，要与企业的经营管理水平和群众的生活习惯相适应。这样才有利于规章制度的贯彻执行。当然，这并不是说要使规章制度去迁就低下的管理水平和落后的习

惯势力，而是要逐步地改变它，即使改变以后，新的规章制度也必须和当时当地的管理水平与群众习惯相适应，这样才能保证所订的规章制度得到较顺利的贯彻执行。

三、民主化

管理民主化是社会主义企业的性质所决定的。民主办企业，是经营管理工作的一条重要方针。管理民主化，实质上就是企业经营管理依靠谁的问题。社会主义经济是公有制经济，生产资料属于劳动者公有，广大劳动者是企业的主人，企业的管理权要真正地掌握在广大劳动者手中，充分发挥广大劳动者当家作主的责任心，只有这样，才能保证不断巩固和发展社会主义的生产关系，坚持企业的社会主义方向，不断推动生产力的发展。

用民主化的方法管理农机站，必须认真作到以下两点：

第一，要尊重农机站的自主权。农机站是基本的生产单位，它独立地承担一定生产任务，并对生产经营成果负责，这就一定要给农机站必要的独立地位，使它们能够根据企业经济活动的需要，在国家计划的指导下，灵活地处理企业本身的有关经济问题，只有充分尊重它们的自主权，才能发挥出每个农机站的积极性和主动精神，使生产高速度发展，减少不必要的损失浪费。

尊重自主权，不仅要保障农机站应有的经济权限；而且还要充分注意它的物质利益，要善于用经济手段去调动农机站的积极性，而不要滥用行政方式去束缚经济的发展。

第二，要切实保障机务人员的民主权利，包括民主选举、民主管理和民主监督。在社会主义制度下，劳动者作为企业的主人，决不能只是名义上的主人，应该作到名符其

实。每个农机人员应该有权在社会主义法制规定的范围内，对于自己所在农机站的生产、流通、供应和分配作出决定。农机站的各项工作，只有依靠全体农机人员积极主动的共同努力，才能办好。一个农机站是否贯彻了管理民主化，领导是否正确，首先就要看它是否善于发动和引导群众的这种积极性和主动性，并使其经常保持旺盛。只有这样，才能使农机站的经济不断增长，加快我国农业现代化建设的步伐。

四、经济核算制

经济核算，就是通过对生产过程中人力、物力、财力的消耗和生产成果的计算、对比和分析，对企业的整个生产经营情况进行监督和考核，以求达到用较少的消耗，取得较大经济效果的目的。毛泽东同志说：“建立经济核算制，克服企业内部的混乱状态……有了严格的核算制度以后，才能彻底考查一个企业的经营是否是有利的。”^①因此，经济核算制也是有计划地管理企业的重要方法之一。

经营管理的基本方法是贯穿在企业整个生产经营活动的各个方面的，它们互相结合、紧密联系。就是说，农机站不论在安排农机作业，安排劳动，安排资金，以及处理分配问题，都要有计划；都要有一定合理的规章制度；都要依靠群众，实行经济民主；同时也都要实行经济核算。

(四)

重要的问题在善于学习。要搞好经营管理，就必须努力学习经济理论和科学的管理。

^① 毛泽东《经济问题与财政问题》解放社1944年版，第114页。

学习经济理论，就是要认真研究和掌握社会主义建设的客观经济规律，特别是要重视对社会主义基本经济规律、有计划按比例发展规律、按劳分配规律、以及价值规律的研究和学习。只有如此，才能把思想从主观唯心主义中解放出来。

学习科学管理，使经营管理适应现代化建设的要求。由于生产力发展水平不同，对管理的要求也是不同的。随着四个现代化的不断推进，现代科学技术的运用，使管理从组织劳动日益渗透到技术过程中去，技术管理在整个管理中的作用将越来越突出，现代管理科学也将体现为技术管理与经济管理的综合性科学。所以，管理科学既要研究如何按经济规律办事，又要研究如何按照自然规律的客观要求去组织生产，还要研究如何把先进的科学技术运用到生产中去。只有这样，才能适应四个现代化的要求，实现管理科学的现代化。为此，我们必须努力学习科学管理，把我们的思想从小生产的管理方式和封建衙门的管理方式中解放出来。

学习科学管理，一方面要善于研究和总结我国自己多年来经过实践检验的，符合科学的管理经验和科学的管理方法；另一方面也要学习国外先进的管理经验和科学的管理方法，就是对资本主义国家的企业管理，我们也应当有分析有批判地学习，作到“洋为中用”。

资本主义管理有二重性：一方面是由资本主义生产关系性质所决定的管理职能；另一方面是由生产的社会化、现代化所决定的管理职能。前者决定了资本主义管理的性质、目的是榨取工人血汗，获取剩余价值，这是我们要反对的；但后者则是达到目的的手段和方法，是由社会化大生产所决定的，从这一点说，与社会主义管理并无本质区别，况且资本

主义管理的一些具体方法是广大劳动者生产实践经验的总结，是合乎科学的，值得我们学习和借鉴。因此，毛泽东同志说：“外国资产阶级的—切腐败制度和思想作风，我们要坚决抵制和批判。但是，这并不妨碍我们去学习资本主义国家的先进的科学技术和企业管理方法中合乎科学的方面。工业发达国家的企业，用人少，效率高，会做生意，这些都应当有原则地好好学过来，以利于改进我们的工作。”^①

对于学习资本主义的管理问题，讲得最多的是列宁。列宁不但坚决主张社会主义企业要有严格的、科学的管理，而且认为在管理方面可以批判地学习资本主义的经验和发明。二十世纪初，美国出现了所谓“泰罗制”。这确实是地地道道的资本主义管理制度。发明人泰罗精心研究了工人的劳动时间和各种动作。他挑选出动作最灵巧，效率最高的工人，用秒钟记录下他们完成的每一道工序，每一个动作的时间，还把他们全天的工作拍成电影来研究。这样，他研究出最科学的劳动方法，大大提高了资本主义利润。列宁曾愤怒地谴责这是“榨取血汗的‘科学制度’。”^②可是，列宁对这种制度并没有简单否定，而是根据资本主义管理的二重性来加以分析的。他指出：“资本主义在这方面的最新发明——泰罗制——也同资本主义其他一切进步的东西一样，有两个方面，一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列的最丰富的科学成就，即按科学来分析人在劳动中的机械动作，省去多余的笨拙动作，制定最精确的工作方法，实行最完善的计算和监督制等等。”因此，列宁提出：“应该

① 《毛泽东选集》第5卷，第287页。

② 《列宁全集》第18卷，第594页，人民出版社1958年版。