

GUO YING NONG CHANG JING YING GUAN LI XUE

国营农场经营管理学

主 编: 林 汪 香

副主编: 刘 仁 胡 涛



北京农业大学出版社

责任编辑：王寿彭

封面设计：胡 潘

国营农场经营管理学

主编 林汪香

副主编 刘 仁 胡 涛

北京农业大学出版社出版

(北京市海淀区圆明园西路二号)

黑龙江八一农垦大学印刷厂印刷

新华书店首都发行所发行

• • •

787×1092毫米16开本 18.3 印张 456 千字

1988年9月第1版 1988年9月第1次印刷

印数： 1—4,000

SBN 7-81002-083-8/F·84

定 价：4.40元

前 言

近几年，国营农场管理体制发生了一系列的重大变革，为了适应这一新形势以及当前教学的需要，我们编写了《国营农场经营管理学》一书。

本书既可供农业大专院校教学用，又可作为农垦部门和国营农场管理人员学习的参考书，函授及农业管理干部培训班也可根据需要选择使用。

本书由林汪香任主编，刘仁、胡涛任副主编。编写人员的分工为：第1、7、9章胡涛，第2、4、5、6章林汪香，第3、19章林海春，第8、12章翟永斌，第10、16章赵廷玉，第11章赵北志，第13、14、15、20章刘仁，第17、18章安增龙。

北京农业大学出版社以及我校教材科和农经系领导，对本书的编写、出版给予大力支持和帮助。钟永豪副教授审阅了全书，并提出了修改意见，张万双教授、唐洁副教授和周力田副教授对本书的部分章节也提出了许多宝贵的意见。本书在编写过程中，参考和引用了有关的教材、专著、论文等成果。在此一并致谢。

由于编者水平有限，加上时间仓促，书中欠妥之处，盼不吝赐教。

编 者

一九八八年六月于黑龙江八一农垦大学

目 录

第一章 社会主义国营农场	1
第一节 国营农场的特征和任务	1
第二节 国营农场内部职工家庭农场	5
第三节 国营农场的素质	7
第四节 国营农场同国家的关系	9
第二章 国营农场经营管理概论	12
第一节 国营农场经营管理的性质和职能	12
第二节 国营农场经营管理学的研究对象与方法	14
第三节 国营农场经营管理方法	15
第三章 企业管理理论的形成及发展	18
第一节 资本主义企业管理的发展过程	18
第二节 我国企业管理的历史和发展方向	21
第四章 领导体制	27
第一节 场长负责制	27
第二节 职工民主管理	31
第三节 农场党组织的工作	33
第五章 管理组织	35
第一节 管理组织的概念和内容	35
第二节 管理组织的基本原则	36
第三节 组织形式	40
第六章 经营预测	44
第一节 经营预测的基本问题	44
第二节 判断分析法	45
第三节 时间序列预测法	48
第四节 因果分析预测法	56
第七章 经营决策	61
第一节 经营决策的概念和重要性	61
第二节 企业的经营思想和经营目标	63
第三节 经营决策过程	65
第四节 经营决策方法	69
第八章 经营计划	77
第一节 计划的作用与任务	77
第二节 经营计划的种类和内容	79
第三节 计划技术和方法	82

第四节	经营计划的执行、控制和调整	92
第九章	信息管理	96
第一节	经济信息的概念、特征和作用	96
第二节	国营农场的物流和信息流	99
第三节	信息处理的内容和要求	101
第四节	管理信息系统	103
第十章	劳动人事管理	107
第一节	企业人事管理	107
第二节	企业劳动管理	112
第三节	职工教育	117
第四节	工资奖励与集体福利	119
第十一章	设备管理	127
第一节	设备管理的意义、目的、环境特点及其发展	127
第二节	设备的选配、改造和更新	130
第三节	设备的使用、维护和保管	133
第四节	国营农场体制改革后的设备管理问题	137
第十二章	物资管理	141
第一节	物资管理的意义与任务	141
第二节	物资消耗定额和储备定额	143
第三节	物资供应计划的编制	146
第四节	物资的采购	148
第五节	仓库管理与考核物资管理的主要经济指标	151
第十三章	农业生产管理	156
第一节	农业生产管理的概念及其职能	156
第二节	农作物生产的组织与管理	159
第三节	畜牧业生产的组织与管理	168
第十四章	场办工业生产组织与管理	175
第一节	发展场办工业的意义与原则	175
第二节	场办工业生产过程的组织	176
第三节	场办工业生产计划	183
第十五章	科学技术管理	188
第一节	科学技术管理的意义、任务和内容	188
第二节	科学技术发展规划和技术责任制	190
第三节	技术改造	192
第四节	技术引进	196
第十六章	质量管理	200
第一节	产品质量与全面质量管理	200
第二节	质量保证体系	201
第三节	质量管理的基础工作	207

第四节	质量管理的统计方法.....	209
第十七章	价值工程.....	221
第一节	价值工程概述.....	221
第二节	价值工程对象的选择.....	225
第三节	功能分析.....	229
第四节	方案的创新和实施.....	232
第十八章	市场营销.....	235
第一节	市场营销观念.....	235
第二节	产品策略.....	236
第三节	定价策略.....	242
第四节	销售渠道策略.....	246
第五节	促销策略.....	249
第十九章	财务管理.....	254
第一节	财务管理的内容和任务.....	254
第二节	固定资金的管理.....	257
第三节	流动资金的管理.....	260
第四节	专项资金的管理.....	263
第五节	成本管理.....	264
第六节	利润管理.....	268
第二十章	企业经营诊断.....	272
第一节	企业经营诊断的特点、作用和种类.....	272
第二节	企业经营诊断的程序和着眼点.....	275
第三节	企业经营诊断技法.....	280
第四节	经营顾问的素质及其提高.....	283

第一章 社会主义国营农场

第一节 国营农场的特征和任务

一、社会主义国营农场的基本特征

国营农场是社会主义农业企业。

所谓企业是指专门从事生产和流通等经济活动的，为盈利而自主经营的，具有法人资格的经济组织。企业，根据其从事生产和流通活动的不同，又可分为农业企业、工业企业、商业企业、建筑安装企业、交通运输企业、金融企业等。

企业是生产力发展到一定阶段的产物，是同商品经济的发展相联系的。所以，到了资本主义社会，企业才逐渐成为社会经济活动的基本单位。我国社会主义经济是建立在生产资料公有制基础上有计划的商品经济。企业是社会主义国民经济的基本单位。社会主义国营农场是社会主义农业企业的一种类型。

那么，什么是社会主义国营农场，它的特征又是怎样的呢？

社会主义国营农场是以全民所有制经济为主体的多种经济形式为基础，以大农场套小农场双层经营体制为主要形式，实行农林牧副渔全面发展，农工商综合经营，独立核算，自负盈亏的经济实体。其主要特征有以下几点：

1. 社会主义国营农场以全民所有制经济为主体的多种经济形式为基础。在我国现阶段的国营农场中，存在着多种经济形式。既有全民所有制经济和集体经济，又有劳动者个体经济形式。此外，还有很少量的与外商合营的中外合资企业，或外商在农场投资兴办的独资企业等国家资本主义经济形式。国营农场也存在着多种经营方式，例如，除了有国营农场统一经营外，还有集体承包经营，个人承包或租赁经营，也有在自愿互利的基础上广泛发展全民、集体、个体经济相互之间灵活多样的经济联合。

在国营农场的多种经济形式中，全民所有制的经济形式占据主体地位，其主要标志是：

(1) 全民所有制经济拥有较强的经济实力(土地、资金、装备和技术)。它在国营农场经济中的比重占优势，它在经济上、技术上、组织管理上指导、扶持和帮助农场内部集体经济和个体经济的发展。(2) 全民所有制经济通过多种手段(主要是经济手段)控制农场的发展方向、规模和速度。如协调不同经济形式之间的关系；引导集体经济和个体经济贯彻执行国家的政策、法令等等。总之，国营农场全民所有制经济形式领导、支配和影响其它经济形式。但这决不应以排斥其它经济形式和经营方式为条件，要积极开展各种经济形式。集体所有制经济是国营农场经济的重要组成部分，许多领域的生产经营活动都可以放手地依靠集体力量去搞。个体经济也是发展农场经济所必需的。我们要为农场集体经济和个体经济的发展扫除障碍，创造条件，并且给予法律保护。特别是在以劳务为主和适宜分散经营的经济活动中，个体经济应该大力发展。在国营农场，与外商合营的中外合资企业，外商在农场投资兴办的独资企业，属于社会主义条件下的国家资本主义经济，它对发展国营农场的经济是十

分有益的。

这些经济形式，由于各自适应不同层次的生产力水平，它们各自的优势和长处是不能互相替代的，因而，它们将在国营农场中长期并存，共同发展。在农场现存的生产状况下，只有使各种经济形式和经营方式合理配置和协调发展，才能繁荣农场经济。

2. 社会主义国营农场实行大农场套小农场的双层经营体制。大农场套小农场这一具有中国特色的经营体制，是随着国营农场内部职工家庭农场的出现而逐步形成的，并将随着家庭农场的发展而逐步完善。所谓大农场是指国营农场全民所有制的高层经营层次，是农场的指挥、协调中心；小农场是指家庭农场、联户农场以及各种形式的合作农场、合作企业、自营专业户等，是农场的低层经营层次。大小农场的结合形成国营农场的整体。双层经营制是指大农场套小农场，有统有分，统分结合的一种经营体制。它是由国营农场高层统一经营层次与家庭农场等低层分散经营层次相互联系形成的一种经营管理体制。联系统和分的纽带是经济承包合同。大农场负责统一规划、协调、控制和指导整个农场的生产经营活动，并开展小农场无力进行的生产经营项目。小农场则在大农场控制、协调和指导下从事与其能力相适应的生产经营活动，在生产、生活资料“两自理”的条件下，拥有相对独立的经营自主权。目前，家庭农场已成为小农场的主要形式。

3. 社会主义国营农场是实行农林牧副渔全面发展，农工商综合经营，独立核算，自负盈亏的从事商品生产的经济实体。社会主义经济是有计划的商品经济，这就决定了社会主义国营农场，要在服从国家计划和管理的前提下，按照商品生产的特点进行生产经营活动。因此，社会主义国营农场应当是具有一定程度的独立资金，实行农林牧副渔全面发展，农工商综合经营的经济核算单位。这就是说，国营农场在产业结构方面是多层次的。这主要包括四个层次：第一个层次是种植业，包括粮食作物、经济作物、饲料作物和绿肥作物；第二个层次是广义的农业，包括林业、畜牧业和水产业以及各种副业；第三个层次是农畜水产品加工及其它工业；第四个层次是贮藏、运输、建筑、商业和服务行业。国营农场既是商品生产者，生产市场需要的各种产品；又是商品经营者，直接参与流通。要承认国营农场这种独立的经济实体的地位，就必须赋予它应有的经济管理权力，进行自主经营，并对经营成果负责，只有真正实行了自负盈亏，才能做到象列宁说的那样：使企业对其经营管理不仅负责。而且是“完全负责”。①每个国营农场只有把销售收入抵偿各项支出费用后还有结余，才有盈利。这部分盈利是通过税收形式作为国家积累的来源，是农场进行自我改造和自我发展的条件，也是增加职工收入，改善职工生活的基础。农场真正实行了自负盈亏，才能名符其实地成为商品生产者和经营者。作为社会主义商品生产者和经营者，生产的产品要接受市场的检验，农场必须按价值规律办事，以物美价廉的产品，优质的服务，良好的信誉在竞争中取胜，才能得到发展。农场只有真正成为独立的经济实体，成为自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，才能增强农场活力。

4. 在社会主义按劳分配原则指导下，国营农场内部分配形式可以多样。如前所述，由于国营农场是多种经济形式和多种经营方式并存，由此便决定了消费资料的分配形式不是单一的，而是多种多样的。因为“消费资料的任何一种分配，都不过是生产条件本身分配的结

①《列宁全集》第36卷，第554页。

果”。①在国营农场内部，在机关、学校、医院、场办工商企业和干部中，将实行固定工资加奖励和计件工资为主要形式的按劳分配；在家庭农场、家庭工厂及其他承包单位中，将实按劳和按资相结合的混合分配形式；而那些投资入股兴办开发事业，采取按股分红，则属于按资分配形式。但是，由于全民所有制经济是国营农场的主导经济，因而便决定了在众多的分配形式中，按劳分配形式仍是主要形式，按劳和劳资结合等分配形式则是补充形式。实行多种分配形式，不仅不会影响农场经济的发展，相反，由于它有利于鼓励人们积极劳动和多投入，因而，它有利于促进农场经济的巩固和发展。

此外，由于国营农场大多地处边疆以及历史的原因，国营农场在组织上还存在着“政企合一”的问题。政企合一的体制同国营农场的企业性质是不相称的。实际上实行着的“政企合一”的体制，使得农场在不同程度上变成国家行政机构的附属物，增加了许多与企业经营无关的、不合理的社会负担和政策负担，使国营农场的物质、资金、劳力往往被行政系统无偿占用，使得机构重叠、人浮于事，影响生产经营管理的工作效率；等等。显然，取消“政企合一”，完全还农场的企业面目，是必要的。

二、社会主义国营农场的发展过程

我国国营农场，绝大部分是在新中国成立后，由国家投资，在农垦的基础上发展起来的。现在，全国农垦系统的国营农场有2000多个，遍布全国29个省、市、自治区，土地总面积4亿亩，其中耕地6,500万亩，橡胶园550万亩，职工500万人，总人口逾1,100万，拥有资金达250亿元以上。

建国以来，国营农场在较长时间内管理体制主要是仿效苏联模式，参照军队建制而形成的，基本上属于集中统一型。这一模式在五十年代初期，即国营农场成批建立的时期是必要的。它为建设社会主义国营农场打下了基础，为安置大批转业官兵、归国难侨、巩固边防、开垦荒原、发展少数民族地区的经济和文化起到了积极作用。但实践证明，这一集中型的管理体制有很大弊病，主要表现在四个方面：

(1) 以一个农场为单位，在全场范围内实行高度集中、统一指挥的管理体制，农场统负盈亏，吃国家的“大锅饭”，(2) 固定职工以生产队为单位搞集体劳动，少则一百人，多则二、三百人，劳动组织形式太大，干活“大帮轰”；(3) 实行固定工资，职工的劳动报酬不和自己的生产经营成果挂钩，是“国家出钱，农工种地”，不管经营好坏，职工端的是“旱涝保收”的“铁饭碗”，(4) 农场和生产队只是按照统一下达的计划进行生产，不允许根据市场需要调节生产和经营，生产队和职工缺乏自主经营的权利。总之，这种管理体制把农场和广大职工的手脚捆得死死的，压抑了农场发展生产的内在动力，使农场的优势得不到充分发挥，没有活力，“一死二穷”。据统计，1950—1978年，29年中国营农场只有10年盈利，19年是亏损的，盈亏相抵，净亏损30亿元。因此，这种管理体制越来越不能适应生产力的发展和四化建设的要求。

党的十一届三中全会以来，农垦系统贯彻执行党中央的路线、方针、政策，进行了经济管理体制的改革。从1979年开始，实行财务包干的办法，即改变了过去财务统收统支的办法，国营农场实行独立核算，自负盈亏，超亏不补，盈利留用，初步解决了企业吃国家“大

①《马克思恩格斯选集》第3卷，第13页。

“大锅饭”的问题；实行农工商综合经营，逐步调整产业结构；推行了联产承包责任制，着手解决职工吃企业“大锅饭”的问题。1983年8月，赵紫阳同志提出国营农场要改革经营管理体制，实行大农场套小农场；1986年2月，他又明确指出“国营农场一定要办好家庭农场”，进一步推动了国营农场的改革。实践证明，这些改革是正确的，它改变了过去高度集中统一的经营管理体制，逐步增强了农场的活力，使农场走上建设具有中国特色的社会主义现代化企业的道路，农场经济从此进入了持续、稳定、协调发展的新阶段。

全国国营农场，从1979年开始，扭转了连续12年累计亏损32亿元的局面，7年来年年盈利，累计盈利45亿元，上交税金31亿元。“六五”期间工农业总产值年递增10.8%。全员劳动生产率从1980年的1,097元，提高到1985年的3,200元，

经过30多年的艰苦创业，国营农场已经发展成为社会主义农业的一支重要力量，在我国国民经济中占有一定地位，在社会主义经济建设中发挥了重要作用。国营农场已建成了一批商品粮、工业原料、城市副食品和外贸出口基地。新疆垦区工农业总产值占自治区工农业总产值的四分之一；黑龙江垦区交售粮食、大豆占全省征购数的四分之一；广东、云南垦区年产橡胶占全国天然橡胶产量的90%；在京、津、沪等大城市，国营农场生产供应了占市场80%以上的牛奶和大批的禽、蛋等副食品；国营农场出口的产品，1985年已达8亿多元。同时，国营农场在实现生产专业化、社会化、商品化，发展经济联合，促进农业现代化的进程中起示范带头作用。

三、社会主义国营农场的任务

国营农场的根本任务是发展生产力。当前，我国农业经济正在向专业化、商品化、现代化转变，这一新的形势和需要决定了国营农场的基本任务是：

1. 大力发展商品生产。国营农场发展商品生产，必须因地制宜，合理利用资源，采用现代科学技术，实行科学管理，为国内外市场提供日益增多的优质产品，成为稳定的内、外贸商品生产基地。

2. 提高经济效益。要提高农场的经济效益，必须在统一计划下，划小核算单位，健全大农场套小农场的经营体制，调整产业结构，实行农工商综合经营，以较高的劳动生产率和经济效益，在我国农业实现专业化、商品化、现代化中起示范作用。

3. 发展经济联合。根据经济建设的发展，国营农场必须打破行业、地区和所有制界限，向社会开放，向农村开放，互利互惠，发展经济联合，支持周围农民参加农工商联合经营，成为当地农村先进技术和优良品种推广、产品加工、运输和销售的服务中心。

4. 为城市和工矿区提供副食品。城市郊区和工矿区的农场要成为奶、禽、蛋、鱼、菜等副食品生产、加工和供应基地。边疆垦区继续承担“屯垦戍边”的任务，大力帮助兄弟民族繁荣经济、文化。

上述内容归结起来，就是要建设“三个基地，一个中心”。即国营农场要逐步建成稳定的内外贸商品生产基地，农业专业化、商品化、现代化示范基地，大城市和工矿区的副食品生产基地，成为当地农村先进技术和优良品种推广、产品加工、运输和销售的服务中心。努力完成上述任务是国营农场广大干部、职工光荣的历史使命。

第二节 国营农场内部职工家庭农场

邓小平同志在党的第十二次全国代表大会开幕词中指出：“把马克思主义的普遍真理同中国的具体实际结合起来，走自己的道路，建设有中国特色的社会主义，这就是我们总结长期历史经验得出的基本结论”。我们的国营农场，也必须具有中国社会主义的特色，而以职工家庭农场作为国营农场的经济细胞，形成两个经营层次的农场，即“大农场套小农场”正是有中国特色的社会主义国营农场的基本标志。

一、职工家庭农场产生的依据

（一）职工家庭农场产生的依据

首先，适应农业生产的特点是在国营农场内部建立职工家庭农场带根本性的客观依据。农业生产的对象是有生命的植物和动物、它们有自己的生长发育规律，受自然条件的影响很大。农业生产的周期长，季节性强，农作物从备耕到收获所进行的一系列农活是互相依赖、互相制约的。它们的质量好坏对农作物的产量高低都产生一定影响，但只有最终产品才集中表现出农业劳动的成果。总之，农业生产分布面广，地域性强，各种因素十分复杂、变化大、难控制。因此，农业生产有适宜于分散经营的一面，并要求经营者自始至终关心生产的全过程。在分散经营中，以家庭为单位从事生产经营活动是一种较好的经营方式。从社会发展来看，以家庭为单位经营农业生产的方式在世界范围内长期存在，不论生产力水平如何，发展都很普遍。如法国、丹麦的农业生产力水平很高，以家庭经营为单位的农场占80%以上，日本已实现了农业现代化，家庭农场占91%，印度等发展中国家更是如此。这主要是因为家庭经营有着广泛的适应性和应变能力，弹性较大。

其次，国营农场经济责任制的发展和不断完善为兴办职工家庭农场奠定了基础。国营农场从1979年开始普遍恢复和建立了多种形式的责任制。特别是1982年以来，在农村联产承包责任制取得巨大成就的影响和推动下，在国营农场内部实行了大包干到户责任制，并涌现出一批承包大户，生产资料所有权的变化和生产经营自主权的扩大为家庭农场的产生提供了重要条件。

（二）职工家庭农场的特点

职工家庭农场是在国营农场领导下，以职工家庭为基本生产经营单位，实行定额上交，独立核算，自负盈亏的经济实体。具体说，职工家庭农场具有以下特点：

第一，家庭农场在国营农场领导下以承包土地为主，从事农业生产经营活动。它是以家庭劳力为主，也可适量雇请帮工的生产经营体，是国营农场内部的一个经营层次，是大农场的“一个经济细胞”。

第二，家庭农场是相对独立的具有“法人”身份的经济实体。它拥有一定数量的劳动力、生产资料和一定的经营自主权，实行独立核算，自负盈亏，采取按合同规定包干上缴，剩余归自己的分配方式，使经济成果与经济利益紧密相连。

二、职工家庭农场的组建

在国营农场内部组建职工家庭农场是一项改变旧模式建立新体制的重大改革措施，因此，在组建过程中必须慎重稳妥，因地、因户制宜、分期分批地组建家庭农场，其方法步骤

大致如下：

（一）做好宣传工作，统一认识

有统一的认识才有统一的行动，包括领导思想的统一和职工思想的统一。要耐心，必要时等待，不能操之过急，强迫命令，一哄而起。

（二）划分经营类型

由于职工的家庭情况各异，农业生产的经营项目繁多，要因户、因地划分经营类型。

1. 按组织形式和劳动手段划分：有自耕型家庭农场，代耕型家庭农场，也有雇工型家庭农场。应本着有利生产，职工自愿的原则确定经营方式，不能强求一律。

2. 按经营项目划分：有家庭农场、林场、渔场、禽场、果园、菜园，也有加工业、手工业、建筑业、运输业、商业、服务业等专业化经营项目。要根据国营农场的自然资源及情况和社会经济条件，在农场的统一部署下，由职工自愿选择其经营项目。

3. 经营规模的确定。影响家庭农场经营规模的因素很多。当前，农场耕地面积是确定家庭农场规模的主要制约因素。应根据现有条件，在有利于发挥劳动效益、技术效益、规模效益和群众满意的前提下合理确定。对办开发性项目的家庭农场，可根据其人力、物力，适当多分些土地，扩大其经营规模。

（四）拟定承包指标

国营农场对职工家庭农场经营的土地、草原、山林、水面等，应根据资源的优势，历年生产水平，分等定级，合理拟订产品、利润、税金的上交指标，一定几年不变。对上交的各项费用可按职工数、人口数、地亩数合理负担，不宜一律按地亩分摊。对从事开发性生产的家庭农场，在上交指标上，应给予优惠待遇。

（五）生产资源和资金来源

1. 职工家庭农场承包国营农场的土地、草原、山林、水面等基本生产资料，承包期一般在十五年以上，但只有经营使用权。

2. 国营农场的农机具、车辆和耕畜，可以承包或租赁给家庭农场使用。家庭农场可以从国营农场或从场外自行购买耕畜、农具和车辆，产权归己。大型水利工程和灌溉设施，仍由农场统一经营。

3. 职工家庭农场的资金，在家庭农场初创期，可由国营农场有偿垫支，或银行贷款，或合股经营。随着家庭农场生产发展，经济实力增强，逐步做到生产、生活资料“两自理”。

（六）组建程序

职工家庭农场应由本人申请，经过审核，具有一定经营能力，并有偿垫支资金能力者应予以批准，发给《职工家庭农场证书》。对暂时不够条件的应采用其它承包形式，创造条件，分期分批地组建。不能“一刀切”，一阵风，强迫命令地家庭农场化。

三、职工家庭农场与国营农场的关系

职工家庭农场是国营农场内部的一个具有相对独立性的经营层次，是组成国营农场全部经济活动中的一个“经济细胞”。职工家庭农场与国营农场的关系应该是：国营农场是职工家庭农场存在的依托和支柱，行政上是一种隶属关系；而职工家庭农场是国营农场经济发展的基础，经济上是一种合同关系、商品货币关系。为了使各个家庭农场的经济活动符合国营农场经济发展的总体要求，国营农场有必要对家庭农场进行行政的、经济的、法律的指导、管理、检查和协调，以提高国营农场经济活动的总体功能和经济效益。

（一）国营农场对职工家庭农场的领导

加强国营农场对职工家庭农场的领导是必要的。但领导方法则决定于国营农场与家庭农场的关系。它们在行政上是隶属关系，应有行政的领导方法，在经济上又是合同关系和商品货币关系，故应更多地采用经济的、法律的领导方法。要把上层对下层的领导从过去的“行政指挥型”转到“经营服务型”上来。国营农场对家庭农场的领导应该做到计划得科学，协调得合理，指挥得及时，服务得周到，使国营农场场部成为农场经济活动的控制中心、调节中心、服务中心。这是国营农场在新形势下的领导任务。

（二）职工家庭农场的权、责、利

1. 权：有权根据国营农场统一计划和市场需要自主确定生产方针、项目和采取增产措施；有权按生产经营需要申请和选购生产物资，包括原材料、燃料、大中型农机具、汽车等；有权确定生产过程中的劳动分工、自行安排农活和劳动时间，决定内部分配；有权自销、加工合同外的农副产品；有权雇请少量帮工和对外实行劳力、资金联合。此外，在符合条件的情况下有权在银行开户，也有承担法律上的责任和权力的法人权。

2. 责：模范遵守国家的政策、法令，执行国营农场的规章、制度；合理利用自然资源，科学种地养畜、积极保护生态平衡；认真实施国营农场的统一规划、区划和计划；严格按合同规定上交产品、税金、利润和各项费用；保证完成国家和国营农场组织的劳动积累和义务工任务。

3. 利：即家庭农场在完成对国家应尽的责任以后，一切利益归家庭农场所有。即通常所说的“交够国家的，留足集体的，余下的都是自己的”。这样，家庭农场经营的好坏、收入的多少就同家庭的经济利益紧密结合起来，从而调动其生产经营的积极性。

权责利三者的统一是企业管理中的一个重要原则。但三者的具体内容则应根据农场的组织形式和经济形式及生产发展情况作适当调整，而不是固定不变的。

第三节 国营农场的素质

一、国营农场素质的概念

所谓农场素质，就是农场内部人力、物力、技术和组织等各种因素有机结合所形成的农场生存与发展的能力。农场是一个人群和物群构成的有机体。农场素质从其内在因素看，表现为领导班子素质、职工队伍素质、技术素质和经营管理素质；从其外在表现看，表现为农场的生存能力和发展能力。农场素质是个质量的概念，它是在不断变化的。

二、国营农场素质的内容

我们上面分析了农场素质的内在因素和外在表现，两者关系是内容和形式的关系，外在能力决定于内在各种因素的质量。

（一）领导班子素质

一个农场办得好不好，经济效益高不高，关键在于领导班子素质的好坏。农场经营管理首要问题是经营决策和计划。农场领导班子的素质对农场经营决策的质量起重要作用。农场领导班子包括场级、分场和生产队各级领导班子；而主要是场级领导班子。

领导班子素质，包括个人素质和集体素质两个方面。

个人素质，是指农场各级领导成员的政治思想水平、政策水平、文化程度、专业知识、

业务能力、领导能力和领导作风，以及年龄、健康等自然状况。其中尤其是主要领导人的个人素质更为重要。农场领导干部要有强烈的事业心和责任感；勇挑重任，敢于改革，不怕个人担风险；善于洞察形势，有远见，有战略头脑，有决策能力，看准了敢于果断决策；有组织、指挥、协调和控制的能力；善于识别干部和使用干部。

集体素质，一是指班子结构，包括年龄结构、知识结构、专业结构和才能结构。全才的人很少，一个班子要有不同角色搭配，有掌舵的，有出谋划策的，有独挡一面实干的，各种人才取长补短，相辅相成；二是指班子的集合力。这里，往往 $1 + 2 \neq 3$ ；有时增人会减力量，有时减人反而能增加力量。关键是班子能否团结合作，相互支持。

（二）职工队伍素质

职工队伍除领导班子外，还包括工人、技术人员和管理人员。人是生产力诸要素中起决定作用的因素。职工队伍素质是农场素质的基础。职工队伍素质，包括职工的政治、文化、技术和专业知识水平和处理技术、业务工作的能力。

（三）技术素质

技术素质是搞好生产经营的物质基础。它主要指机械设备和其它技术装备的现代化程度，原材料、能源的保证程度和利用状况，技术专利、技术储备的占有量和科学研究、技术发明、产品开发的可能性等。

（四）管理素质

管理也是一种生产力。管理还是充分发挥生产要素的作用，提高生产能力和经济效益的一种推动力和创造力。管理素质包括管理思想、管理组织、管理方法和管理手段的科学化及现代化的程度，以及各种标准、定额、计量、检测等各项基础工作的质量。

评价农场素质，必须对这些因素作综合观察。因为这些因素是相互联系，互相制约的。

农场素质的外在表现为各种能力。农场的生存能力和发展能力是农场素质的集中表现。农场的生存能力和发展能力可以分解为下列五种能力：

1. 满足社会需要的能力。国营农场作为从事商品生产的经济组织，应善于协调内部资源、外部环境和企业目标之间的平衡，能及时地提供优质价廉的产品和满意的服务，担负企业的义务，满足社会的需要。

2. 发展壮大能力。农场是一个经济“细胞”，应当有旺盛的生命力，不仅能从事简单再生产，而且能在国家政策、法令、计划所允许的范围内主要依靠自己的力量从事扩大再生产。扩大再生产既表现为生产能力的扩大和产量的增长，同时还表现为品种的增加、质量的提高、资源的节约、技术的开发等。

3. 改旧创新的能力。农场的发展依赖于改革和创新。创新的能力表现在：研究开发出新的产品；开拓新市场和创造新的需求；采用新技术、新工艺、新设备；发现和应用新材料、新能源；改进管理组织形式，采用新的管理方法等等。

4. 适应外界变化的能力。农场的外界环境是会变化的。这就要求农场有较强的适应能力，能预见环境变化的趋势，掌握环境变化的情况，明确变化给企业带来的影响及其程度；进而及时地作出相应的对策，或调整策略和计划以实现企业目标，或修订目标、策略和计划适应环境。

5. 竞争的能力。国营农场的产品要进入国内外市场，这就必然会遇到竞争。当然，国内市场的竞争与国际市场的竞争有着本质的区别。农场要增强竞争能力，就必须在产品品

种、质量、交货期、成本（价格）、服务等方面下功夫，既敢于竞争，又善于竞争。

三、国营农场提高素质的途径

提高农场素质采取内外结合的办法。

在宏观经济管理上，要为农场创造一种环境，使农场具有提高素质的内在动力和外在压力。这里涉及到经济管理体制的改革。构成企业素质的每一类因素，企业经营管理的每一个方面都同国民经济的管理体制有密切的关系，并受它的制约和影响。特别是农场的经营方式，那种由农场统一经营吃大锅饭的经营方式，是不能促使农场自觉地提高素质的。

提高农场素质的关键在农场的内部。在现阶段，结合农场深化改革，从农场的实际情况出发，有重点地抓好三项建设：按照革命化、年轻化、知识化、专业化的要求，抓好各级领导班子的建设，建设一个精神状态好、工作标准高、管理本领强、实干作风硬的领导班子；提高职工队伍素质，通过各种渠道，采取多种形式，对管理干部、技术人员和工人进行全员培训，提高职工政治思想、文化、技术和管理知识水平；健全和完善标准、定额、计量、信息等管理基础工作，搞好农场的传统管理，努力推行现代化管理方法，提高农场的经营管理水平。此外，还要促进农场的技术进步，有计划地进行技术改造，采用新技术。

提高农场素质，从内部讲，不仅要提高各种因素的水平，而且要寻求各种因素的最优结构，使各种因素互相协调、互相促进，发挥最高效率。如合理地确定农业机械化程度。农业生产的特点，手工劳动和机械耕作有很大的替代性，提高机械化程度，能减轻劳动强度，但是有时并不能提高经济效益。再如劳动力的结构，合理地确定从事农业、林业、牧业、副业、渔业职工的比例，会收到很好的经济效益。

第四节 国营农场同国家的关系

国营农场同国家的关系，是农场既要服从国家的统一领导，又要有它的独立性。这种统一性和独立性，是由生产资料全民所有制基础上的有计划的商品经济，以及在此条件下所有权和经营权的适当分开所决定的。国营农场的生产资料，由国家代表全体劳动者的利益行使所有者的职能。对这些生产资料的经营管理，国家则可授权给农场集体，使其在国家规定的政策法规范围内，正确行使经营权。随着经济体制的改革，今后各级农垦主管部门原则上不再直接经营管理农场，改变国家对农场管得过多，统得过死的状况，使农场能够行使作为独立的商品生产者和经营者所必须拥有的经营自主权，以增强农场的活力。

一、国营农场要服从国家统一领导

一切社会主义企业都必须服从国家统一领导，这是社会主义企业性质决定的。因此，国营农场必须严格执行国家的政策、法令，在国家计划指导下从事生产经营活动，保证优先和全面完成国家的计划任务，必须按照国家的规定，如财务包干办法，合理分配国营农场的经济收益。

同时，国家有权根据国民经济发展的需要和经济合理的原则，扩大或压缩农场的规模，改变农场的隶属关系，调整农场的专业方向。对经营不当、经济效益长期不能提高的农场，国家有权责令其进行整顿、转产、或采取其它调整措施。国家对农场的领导，是采取行政办法与经济办法相结合的方式，即通过政策、法令、下达计划，以及运用价格、税收、信贷等经济杠杆来实现的。

二、国营农场要有一定的经营自主权

国家对国营农场的统一领导，并不能理解为农场的一切活动都要由国家决定，既然承认国营农场是社会主义商品生产者和经营者，就应当有与此相适应的责任、权力和利益。明确农场对国家应尽的责任，国家应给农场相应的自主经营权力和经济利益。这样，农场才能增强活力，促进生产力的发展和经济效益的提高。如果国营农场都由国家机构（即农垦主管部门）直接经营和管理，那就不可避免地会产生主观主义和官僚主义，压抑农场的生机和活力，因此，在服从国家计划和管理的前提下，农场应具有一定的经营自主权。主要表现在以下几个方面：

1. 有权选择灵活多样的经营方式。除了农场实行统一经营外，还要实行集体承包经营、个体承包经营、租赁经营、中外合资或外商独资经营以及多种形式的合作经营。总之，可以选择有利于国家计划完成，符合农场实际情况，适应市场变化的灵活多样的经营方式。

2. 有权安排自己的产供销活动。在生产经营计划方面，农场在确保完成国家计划和履行合同的前提下，可以自行安排增产国家建设和市场需要的产品。在物资选购方面，农场需要的各种设备、原材料、燃料、动力等物资，除按物资管理体制纳入物资计划者外，农场有权自行选购、签订有关合同。在产品销售方面，除国家规定不准自销者外，农场完成国家计划后超产或自行组织生产的产品，都可以行销全国。

3. 有权拥有和支配自留资金。农场可将财务包干结余（利润留成），按主管部门规定的比例，分别建立生产和发展基金、后备基金、职工福利基金和奖励基金，并有权自行支配使用。农场暂时不用的生产发展基金，可以按照自愿互利的原则，通过合营、联营、补偿贸易等形式，向农场外投资。另外，农场有权将多余、闲置的固定资产出租或有偿转让。

4. 有权依照规定自行任免、聘用和选举本农场的工作人员。农场可以根据需要从外地区招聘技术管理人员，并自行确定报酬。农场可以根据需要从工人中选择干部。另外，农场在主管部门核实的定员编制范围内，有权按照生产的特点和实际需要，自行确定机构设置和人员的配备。

5. 有权自行决定用工办法和工资奖励方式。农场有权根据需求和行业特点，在劳动部门的指导下公开招工，经过考试，择优录用。有权抵制任何部门和个人违反国家规定向农场硬性安插人员。随着工资制度的改革，农场在选择工资形式，调整职工工资，发放奖金方面，拥有更多的自主权。

6. 有权在国家允许的范围内确定本农场产品价格。农场没有一定程度一定范围的定价权，就没有真正的市场调节。国家对主要产品的价格管理权限必须相对集中，把大的方面理顺，同时随着价格的逐步理顺，某些由中央或地方掌握的权限，也要进一步有计划、有步骤的下放，这样，随着价格管理体制的改革，农场在产品的定价、调价的权力也将进一步扩大。

国家给农场必要的经营管理权限，使农场更好地履行对国家应尽的责任。农场要认真执行国家的方针、政策和法令，全面完成国家计划，履行经济合同，接受国家有关部门的监督；采用先进科学技术，推行现代化管理，加强领导班子建设和职工思想政治工作，不断提高农场素质；实行全面的独立经济核算，合理使用人力、物力、财力，发挥农场优势，不断提高经济效益；在发展生产的基础上，不断改善职工的生活福利；遵守财经纪律，接受审计机关、财政部门和银行的监督，按照国家规定缴纳税金和其它费用；按照国家规定做好环境

保护、劳动保护、安全保卫工作；搞好场群关系，团结农场附近单位和群众共同进行社会主义精神文明建设。

正确解决国家与农场之间关系的核心问题，是要处理好国家和农场的经济利益分配关系。要承认农场和职工有一定独立的经济利益，要克服长期以来农场吃国家大锅饭，职工吃农场大锅饭的弊病，把农场的责任、权限和利益紧密地结合起来。在正确处理国家与国营农场经济利益分配方面，根据国家进行经济体制改革的要求，总的来说，应当实行利改税制度。实行利改税制度，有许多优越性：一是保证国家得大头，使国家财政收入能够随着经济的发展而稳步增长；二是使企业在一定条件下实行自负盈亏；三是通过征收产品税，确定不同税率，使价格不合理的影响得到缓和，使各个企业能够在利润水平悬殊不太大的条件下展开竞争，鼓励先进，鞭策落后。实行利改税以后，企业就有条件进一步扩大企业分配自主权，在企业内部就可以放手推行不同形式的承包经营责任制，使企业职工的个人收入同企业经营好坏和个人贡献大小紧密联系起来，促使职工从物质利益上关心企业的生产经营活动，这样，就可以使国家、集体和职工三者的利益得到合理的分配，有利于调动企业发展生产，提高经济效益的积极性。可是，由于种种原因目前多数国营农场生产条件仍然很差，困难大，盈利水平低，国家在“七五”期间继续对国营农场实行财务包干办法。但国营农场必须积极努力改善生产条件，完善农场内部经济责任制，办好职工家庭农场，力争在较短时期内赶上全国步伐，为在农场实行利改税制度创造条件。