

国营农场生产队管理

纪明全、戴春红 主编

中国农业科技出版社

前 言

国营农场生产队是国营农场农业生产的基层单位和行政组织，实行独立核算、自负盈亏、承包经营。在建立和完善农业双层经营体制的过程中，生产队一级组织机构经历了一定的曲折与反复。随着农业双层经营体制的不断完善与巩固，生产队的地位与作用也越来越明显，人们普遍认识到，要办好国营农场就必须建设好生产队，要抓好国营农场经营管理就必须抓好生产队管理。为此，我们组织编写了《国营农场生产队管理》一书，其目的在于帮助生产队管理人员系统学习经营管理知识，提高经营管理水平。本书可以作为国营农场基层干部的阅读、培训教材，也可供从事农垦经济工作、农场经营管理工作的同志阅读使用。

参加本书编写的人员有：第一章——戴春红；第二章——顾恒彬；第三章——高宏；第四章——孙文铭；第五章——王益斌、陈文伯；第六章——董正杰；第七章——李正才；第八章——阮建政；第九章——葛正明、冯德龙；第十章——冷永明；第十一章——黄广友。全书由纪明全、戴春红统编定稿。

在本书的编写工作中，华荣传同志给予了关心和指导，王小虎、李伟国、黄孝平、胡从九等同志给予了大力支持，我们在此一并表示谢意！

由于我们水平有限，加之时间仓促，书中定有疏漏之处，欢迎读者批评指正。

编 者

1992年1月于江苏盐城

目 录

第一章 概论	1
第一节 企业管理基础知识	1
第二节 国营农场农业双层经营体制与生产队组织形式	9
第三节 生产队管理的要求、任务及内容	17
第二章 计划管理与合同管理	21
第一节 生产队的计划管理	21
第二节 生产队计划管理的内容	24
第三节 编制计划的基本方法	29
第四节 计划的编制	31
第五节 计划的执行和检查	37
第六节 合同管理	38
第三章 经济责任制	44
第一节 经济责任制的概念和意义	44
第二节 生产队经济责任制的发展变化	45
第三节 为什么要实行生产队承包经营责任制	48
第四节 生产队承包经营的原则、形式和内容	50
第五节 发包方和承包方的权利与责任	53
第六节 生产队承包经营的检查监督	55

第七节	生产队承包经营应注意的问题·····	55
第八节	生产队内部经济责任制的主要形式与分配 办法·····	56
第九节	正确处理分配问题应注意的事项·····	58
第十节	生产队承包经营责任制的发展趋势·····	61
第四章	生产组织与管理 ·····	63
第一节	种植业的生产组织与管理·····	63
第二节	林业生产的组织与管理·····	78
第五章	劳动管理 ·····	84
第一节	劳动计划·····	84
第二节	劳动定额·····	90
第三节	农业外包工管理·····	92
第四节	临时工管理·····	96
第六章	财务管理 ·····	100
第一节	生产队财务管理的概念和任务·····	100
第二节	资金管理·····	102
第三节	生产成本的计算·····	110
第四节	销售收入和利润管理·····	112
第七章	社会化服务 ·····	118
第一节	生产队在社会化服务中的地位和作用·····	118
第二节	社会化服务的具体内容·····	121
第三节	生产队实施社会化服务的组织形式·····	129

第四节	生产队社会化服务的发展趋势及其完善	130
第八章	经济活动分析	135
第一节	经济活动分析的意义和方法	135
第二节	生产资源利用情况分析	140
第三节	经营成果的分析	145
第四节	经济效益的评价	150
第九章	社区管理	152
第一节	社区管理的意义与作用	152
第二节	社区管理的内容与方法	156
第十章	民主管理	176
第一节	生产队民主管理的特点、意义和作用	176
第二节	生产队民主管理的组织形式	179
第三节	生产队民主管理的内容	182
第四节	生产队民主管理的组织制度	186
第五节	生产队民主管理与各方面的关系	188
第六节	生产队民主管理必须注意的问题	191
第十一章	思想政治工作	194
第一节	思想政治工作的重要性及其特点	194
第二节	思想政治工作的内容和体系	197
第三节	思想政治工作的方针和方法	203
第四节	精神文明建设	208

第一章 概 论

第一节 企业管理基础知识

企业是从事商品生产和交换活动的相对独立的经济实体，实行自主经营、独立核算、自负盈亏，具有一定权力和义务的法人。从企业的这一概念出发，包含了以下几个基本特征：第一，从事商品生产和交换等经营活动，是国民经济的基本经济单位；第二，实行自主经营、独立核算、自负盈亏，拥有一定的经营自主权，谋求自己的经济利益；第三，享受“法人”地位，可以与其他经济组织签订各种经济合同，其利益受到法律保护；第四，拥有一定的人力、物力、财力，具有一定的经济规模。

一、企业管理的二重性

所谓企业管理，是指按照客观经济规律，对企业生产经营活动，实行计划、组织、指挥、协调与控制，使供、产、销各环节相互衔接、密切配合，使人、财、物各要素得到合理组织、充分利用，以尽可能少的劳动消耗、劳动占用，获得尽可能大的经济效益，完成企业预定的经营目标与任务。

企业管理的产生和发展是个历史过程，管理是协作劳动的需要。企业管理的产生与发展既是生产力进步的结果，也是不断调节人与劳动资料的关系、人与人之间关系的结果。

企业管理就是适应生产力进步、生产关系调整的需要存在和发展的。我们说企业管理的二重性，就是相对于企业管理与生产力、生产关系相联系的各自特性而言的，前者称管理的自然属性，后者称管理的社会属性。

1. 管理的自然属性。企业管理必须同现代生产力、社会化大生产相联系，适合现代化大生产的客观要求。新的生产力要素，特别是新的生产技术必然要求有新的管理。

现代化大生产对企业管理的要求，主要有以下几条：

A、企业管理必须按照生产力的运动规律办事。B、企业内生产技术经济活动的各个环节、各个方面，要保持适当的比例关系。C、要按照社会需要，用尽可能少的劳动消耗、劳动占用，生产出尽可能好尽可能多的产品。D、要通过科学技术进步及其在生产中的应用，不断提高信息管理水平和职工的科学文化技术水平。

企业管理必须建立在现代化大生产的基础上，实现管理组织高效化，管理方法科学化，管理手段现代化，管理人员专业化，不断提高企业管理的现代化水平，这些适应现代化大生产要求的、合理组织生产力的管理方式和方法，是社会主义企业管理和资本主义企业管理都具有的共性，没有什么根本区别，所以，管理的自然属性也称作一般属性。

2. 管理的社会属性。企业管理又具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。由于社会主义企业管理和资本主义企业管理是建立在不同的生产资料所有制的基础之上，因而社会主义企业管理对比资本主义企业管理具有本质的区别。

社会主义的企业管理是建立在生产资料公有制的基础上

的，因而它必须符合以下几点要求：A、要把企业生产经营的积极性、灵活性同全社会经济发展的计划性结合起来，始终贯彻计划经济与市场调节相结合的方针。B、要实行职工群众当家作主的民主管理，充分尊重职工群众的主人翁地位，切实保障和落实职工参与企业民主管理的权利。C、要发展人们之间同志式的团结合作的社会主义新型关系。D、要实行各尽所能，按劳分配的社会主义原则，调动劳动者的生产劳动积极性，使他们最大限度地贡献自己的力量。

管理的社会属性也称做特殊属性。

二、企业管理的职能和作用

1. 企业管理的职能。企业管理的职能，就是指企业为了实行有效管理，所必须具备的基本功能。实行有效管理，就是企业通过合理选择和配备人员，运用可行的计划和健全的组织，实行统一指挥，建立有效的内部协调和严密的控制，使企业生产经营要素得到最佳配置，以达到预期的目的。或者说，实行有效管理，就是正确处理企业内部人与人、人与物、物与物的关系，正确处理企业与外部的各种关系，获得尽可能好的经济效益。

企业管理的具体职能，包括以下一些内容。

计划和预测 计划是企业管理的首要职能。企业进行生产经营活动，要在国家计划指导下，按照社会需要和自身条件，确立经营方针和目标，制定中长期计划和短期计划，确定各项主要技术经济指标和实现计划的各项措施。目标及计划的内容，还要分解到各部门、各基层单位。制定计划，需要进行各种预测。

组织和指挥 为了实现经营目标和计划，要把企业内部生产经营各要素、各部门、各环节，上下左右的相互关系，以及同企业外部的技术经济联系，在空间上和时间上合理地组织起来；建立领导体制，设置组织机构，明确职责分工，规定责任权力；建立集中统一有效的生产经营指挥系统，保证企业按照计划把各方面工作有机地组织起来，使企业内部工作相互配合、协调一致、健康发展。

监督和控制 监督和控制，就是在计划执行过程中，经常不断检查其执行情况，把实际情况同原定的目标、计划、规章制度、标准做对比，找出偏差，发现新的潜力，分析原因，采取措施纠正偏差，修订原计划。利用高效的管理信息系统，加强各种控制，如生产控制、质量控制、成本控制、财务控制等。

教育和鼓励 以人为核心，做好人的工作，调动一切积极因素。加强思想政治工作。建设社会主义精神文明，打击和制止各种歪风邪气，培育和扶持优良风气。实行全员培训，不断提高职工的思想、文化、技术、业务水平。建立严格的经济责任制，把职工的个人收入同他们的工作实绩、企业的效益挂起钩来，关心职工生活，做好生活福利工作。

挖潜和创新 挖潜和创新，就是在日常管理工作中，要尽可能利用发展生产的有利因素，充分发挥其作用，不断变革现状，实行优化组合、优化配置，以提高经营要素的效能和整体效益。

2. 企业管理的作用

(1) 企业管理是生产劳动不可分割的组成部分。任何社

会生产劳动,都首先要确定生产什么产品,生产多少,用什么方式方法生产,然后由劳动者利用一定的生产工具(劳动资料)对劳动对象进行加工,最后获得预定的产品。这里包含了两种劳动,即体力劳动(操作劳动)和脑力劳动(计划、组织、控制等管理活动)。管理活动成为一切生产经营活动中密不可分的重要组成部分。

(2)在一定生产技术条件下,企业管理对提高企业经济效益,起着决定性的作用。企业的一切生产经营活动都依靠管理来保证,管理搞不好,人力、物力、财力、先进的技术就不能发挥应有的作用。在实际生活中,人们常常看到,在生产条件、规模大体相同的同类企业中,由于管理水平不同,其经济效益有显著的差异。所以人们认为,管理和生产技术的决定一个企业生存和发展的两个“车轮”,管理也是一项能够创造财富的重要资源。

(3)管理是维护和巩固生产关系的手段。不同的生产关系、社会制度决定了有不同的企业管理的方式、方法、内容,反过来,企业管理又成为维护和巩固生产关系、社会制度的重要手段。社会主义的企业管理,就是要为满足人民日益增长的物质和文化需要进行的,同时,也是建设高度的社会主义精神文明,维护和巩固生产资料公有制和按劳分配,发展体现社会主义精神文明的新型关系的手段,使领导者与职工的关系、管理者与体力劳动者的关系、技术人员与生产人员的关系得到协调。

三、企业管理的方法

我们要实行有效的企业管理,必须掌握科学的管理方

法。唯物辩证法是研究企业管理的方法论。在唯物辩证法的指导下，研究系统论、信息论、控制论在企业管理中的应用；在唯物辩证法的指导下，研究具体的管理活动方法——行政方法、经济方法、法律方法、数学方法、教育方法等。

1. 系统论、信息论、控制论在企业管理中的应用

系统论观点 所谓系统，一般地说，就是由若干相互作用和相互依赖的部分组合成的具有特定功能的有机体。系统可以分为两大类：一类是自然系统，就是自然界本来就存在的系统；一类是人造系统，就是经人工改造的或人工创造的系统。一个人造系统应具有以下四个特征：（a）集合性，即一个系统是由两个或两个以上的相互区别的要素（或子系统）所组成的整体。（b）相关性，即系统的各组成要素（或子系统）都是相互作用、相互依存的。（c）目的性，即人造系统都有其整体的目的。（d）环境适应性，即系统必须适应更高级系统（环境）的要求和变化。一个企业就是一个系统，它具备以上这些特征。企业系统又是由许多子系统构成的多层多元的系统。系统论的观点，就是要把企业的内部条件与外部条件结合起来，把局部利益和全局利益结合起来，把当前利益和长远利益结合起来，把定量分析与定性分析结合起来，从系统与要素之间、要素与要素之间、以及系统与外界环境之间的相互联系、相互作用中，精确地分析问题，以达到最佳处理问题的目的。

信息论观点 所谓信息，就是数据、情报、消息、图纸、报表、资料的总称。信息是系统与要素之间相互联系的特殊形式，与组织的结构有着密切的关系。它可以反映客观事物的运动过程在时间和空间上的分布状况和变化程度。

信息在企业生产经营管理工作中有着重要的作用，主要表现为：（a）信息是企业计划决策的依据，（b）信息是进行生产指挥，建立合理的、有效的、文明的生产秩序和工作秩序的手段，（c）信息是对生产过程进行有效控制的工具。

信息在企业管理工作中的作用是明显的，因此，对信息的质量要求也是严格的：（a）要完整，即系统、齐全，不遗漏，（b）要准确，即信息要反映真实情况，要可靠，不虚假，（c）要及时，即信息的反映和传递要及时，保证时效性，（d）要适用，即提供的信息是相关的、有用的，具有一定的价值，（e）处理信息要注意经济原则，从企业的实际出发，既要满足工作需要，又要尽可能节约。

信息论是研究信息的获取、传递、变换、存贮和流通的科学。

控制论观点 控制论是研究如何控制复杂的系统，使系统按照预定的目标去工作。实行有效的控制，必须做到这样几点：（a）要有目标和标准，并力求定量化，用一定的值来表示，（b）要建立仪器仪表等检测系统，及时准确地掌握实际执行结果同目标和标准之间偏差的信息，以便进行评估、判断，（c）要及时研究发生偏差的原因，并采取措施纠正偏差，以便实现目标，（d）必须注意企业系统的整体性。

一般采用的控制方法，有以下几种：（a）预先控制的方法，主要防止所使用的资源在质和量上发生偏差；（b）现场控制的方法，主要是对现场正在进行的实际操作进行监督和控制；（c）反馈控制的方法，是把被控对象输出的信

息（执行的结果）作为指导和纠正未来行动的依据。三种控制方法，在企业管理中，往往结合起来应用。

2. 管理活动方法——行政、经济、法律、数学和教育的方法

行政方法、经济方法、法律方法、数学方法和教育方法，都是管理活动的具体方法，在企业管理工作中都是必要的、不可缺少的，它们的作用不同，互相补充，相辅相成。

行政方法 它是行政组织，运用行政手段（行政命令、指示、规定等），按照行政系统隶属关系来执行管理职能，实现管理的一种方法，它具有强制性。管理的行政方法，不论从社会化大生产的企业内部来讲，还是从我国在公有制基础上实行计划经济来讲，都是完全必要的，也是十分重要的。运用行政方法，必须按照客观规律办事，讲究科学性，注意从实际出发。行政方法也有它的局限性，因而在管理工作中，不能单纯依靠行政方法。

经济方法 它是指按照客观经济规律的要求，运用经济手段（如价格、工资、利润、利息、税收、奖金、罚款等）和经济方式（如经济合同、经济责任制等）来执行管理职能，实现管理任务的方法。经济方法的实质是贯彻按劳分配，正确运用物质利益原则，处理国家、集体和个人三者利益关系，调动广大职工的积极性，使职工从切身利益上去关心企业的生产经营成果。经济方法是必要的、重要的，但也要注意其局限性。

法律方法 它是指实行经济立法和经济司法，用经济法规管理企业的活动。经济法规的范围很广泛，包括有关的法律、法令、条例和规定。如国民经济计划法、统计法、

价格管理法，税收法，成本法、银行法、劳动法、环境保护法，中外合资经营企业法，专利法，商标法，经济合同法，工业企业法等。经济法规是经济生活的规范和准则，所有企业都必须严格遵守、认真执行。用法律方法管理企业活动主要是为了保证经济管理按照客观规律和党的政策进行，为了促进生产力的发展，巩固社会主义制度。

数学方法 它是指运用数据及有关数学知识作为工具，对企业生产经营活动进行经济分析。运用数学方法进行定量分析，能使我们对于客观存在的经济现象质的方面认识深入化和量的方面认识精确化，在各项方案的决策中，从中选择最优方案。数学方法的内容很多，如线性规划，非线性规划，统筹法，排队论，存储论，概率论，数理统计等。这些数学工具都要运用数学模型进行定量分析，并寻求最优解。但由于许多社会经济现象复杂多变，且有些无法定量，因而不能仅仅依靠数学方法，必须把定性的、定量的多种目标进行综合权衡与分析判断，才能作出适宜的决策。

教育方法 它是指用思想政治工作（包括思想教育）的方法来解决各种问题。从事企业生产经营活动的人是有思想的，而且会有各种思想问题，思想问题就要通过思想政治工作来解决，通过说服教育的方法来解决，它可以收到其他方法所收不到的效果。

第二节 国营农场农业双层经营 体制与生产队组织形式

国营农场是社会主义全民所有制的农工商综合经营企业

业。国营农场实行以农业为基础，农林牧副渔，工商运建服全面发展的经营方针。国营农场经过四十多年的建设与发展，在农业生产方面已形成了比较雄厚的物质基础和良好的生产条件，特别是农业机械力量较强，种植业机械化程度较高，农业劳动生产率、土地生产率、商品率都已达到了较高水平，农场已成为农村经济中先进生产力的代表，发挥着“三个基地、一个中心”的重要作用。

一、农业双层经营体制

党的十一届三中全会以后，国营农场进行了一系列改革，包括财务包干，实行农工商综合经营，农业双层经营体制，以及劳动制度、分配制度、领导制度等一系列改革。1984年，江苏垦区全面兴办职工家庭农场，形成了统一经营与分散经营相结合的农业双层经营体制，亦即通常所说的大农场套小农场，经过近几年的发展，双层经营体制得到了不断巩固与完善，有力地推动了农业生产稳定、协调发展。

1. 双层经营体制的内涵。国营农场的农业双层经营体制是以大农场统一经营为主导，以家庭农场及其他多种承包形式的分散经营为基础，以国有土地为依托，以服务体系承包合同及多种形式的承包经营责任制为纽带，使所有权与经营权适当分离，统一经营与分散经营相结合的一种新型的农业生产经营管理制度。农业双层经营体制的内涵包括了以下几个方面的内容：A、双层经营体制的范围限指农业领域，即农、林、牧、渔业，其他非农业领域实行的是各种承包经营责任制。B、双层经营体制的主导是大农场，亦即大农场统一经营在双层经营体制中占主导地位，起决定作用，大农

场行使着经营管理的各种职能，包括经营、管理（计划、组织、指挥、协调、监督、控制）、调节、服务、积累等。C、分散经营是双层经营体制的基础，分散经营层次中以职工家庭农场为主，其他多种形式（联户农场、小组承包、生产队承包、机组承包）并存。D、双层经营的联结纽带是服务体系与承包责任制，大农场一方面通过提供优质、系列的服务项目，来提高小农场的生产经营水平，不断增强大农场的凝聚力、吸引力；另一方面又通过承包责任制与承包合同的方式来规范约束小农场的行为，协调两个经营层次的利益关系，促进双层经营体制健康发展。E、双层经营体制的目的是发挥国营农场现代化大农业的优势，调动两个层次的积极性，推动农业生产的稳步发展，提高国营农场的整体经济效益。

2. 双层经营体制的作用

双层经营体制建立，重新构造了国营农业的微观基础，结束了过去那种由农场高度集中统一和直接经营的僵化旧体制，开创了农业生产经营的新格局。以职工家庭农场为基础的多种承包形式并存的分散经营层次，在大农场的统一领导与技术指导下，初步体现了“两权”分离的原则，实行了独立核算、包干上交、自负盈亏与自主经营，这样生产资料和职工重新组合，使职工的责任更明确，利益更直接，有效地调动了职工的生产积极性，使国营农场焕发了新的活力。大农场以农机、农技、物资、资金、购销、农产品加工等服务体系组成了统一经营的层次，发挥了国营农场多年来形成的物质技术、经营管理、资金人才等优势，推动了家庭农场生产的发展。农业双层经营体制的建立，进一步解放了农