

农业企业的 经营和管理

(匈)契兹马迪亚·艾尔诺 著
塞盖伊·玛格达
盖 齐
甘 伊 冬 译

54

农业出版社

农业企业的经营和管理

[匈] 契兹马迪亚·艾尔诺 著
塞盖伊·玛格达
盖 齐、甘伊冬 译

农业出版社

Csizmadia Ernő, Székely Magda
Vállalati gazdálkodás
és gazdaságirányítás
a mezőgazdaságban
Mezőgazdasági Kiadó, Budapest
1978
(根据匈牙利农业出版社1978年版)

农业企业的经营和管理

契兹马迪亚·艾尔诺
〔匈〕塞盖伊·玛格达 著
盖齐、甘伊冬 译

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

850×1168毫米 32开本 7.875印张 197千字
1981年1月第1版 1981年1月北京第1次印刷
印数 1—5,200册

统一书号 4144·356 定价 0.90元

目 录

第一篇 企业发展的特点

第一章 企业结构的主要特点	1
一、国营企业	1
二、合作社	5
第二章 国营食品工业企业和食品生产	11
第三章 农业的社会经济结构	19
第四章 国营农场	22
一、国营农场的形成	23
二、国营农场的生产情况	24
三、企业式经营的发展及其成果	29
第五章 农业生产合作社	31
一、农业中的合作化情况	31
二、农业生产合作社的经营情况	36
三、农业合作社利益代表机构	42
第六章 自留地经济生产的新特点	45
一、自留地经济的范围	46
二、自留地和宅边地生产的经济意义	51
三、自留地和辅助经济的收入	54
四、自留地经济生产的发展方向	57
第七章 农业的协作和一体化的基本问题	60
一、基本概念，基本趋势	60
二、匈牙利农业大企业中经济活动的纵向扩大	63
三、合同关系和农工一体化	66
四、新的企业间和企业内部的组织	68

五、社会主义生产关系和企业发展的相互影响.....	78
---------------------------	----

第二篇 农业生产和生产的基本因素

第一章 农业的主要成绩	81
一、生产和商品销售.....	82
二、种植业和园艺.....	84
三、畜牧业的发展.....	86
四、食品消费和食品出口情况.....	89
第二章 土地所有制和土地的使用.....	91
一、土地肥力,土地资本和农业再生产的主要特点.....	92
二、匈牙利社会主义土地所有制关系的发展.....	93
三、土地使用问题.....	98
四、土地使用指标和土地等级的评定.....	102
第三章 劳动力,就业,教育和专业训练.....	104
一、社会和经济变化以及劳动力状况.....	105
二、农业劳动力.....	110
三、提供专业人材和进行专业训练.....	116
第四章 固定资产和流动资金,物质技术基础	120
一、固定资产,基本建设.....	120
二、流动资金、物资和动力的使用.....	125
第五章 生产诸因素的协调,生产率,效能.....	130
一、发展方向和主要要求.....	130
二、农业大企业的生产率、效能.....	133
三、提高农业效能的内部因素和外部因素.....	138

第三篇 农业经济管理的基本问题

第一章 农业社会主义计划经营以及经济管理 的发展和特点.....	148
一、几个基本问题.....	148
二、计划制度的主要特点.....	151
三、农业计划经营和计划工作的发展与特点.....	154

四、经济调节.....	161
五、农业经济体制改革后经济调节制的发展.....	164
第二章 农业的价格制度和资助制度.....	169
一、简短的历史回顾.....	169
二、农业中自主的企业式经营、价格和资助制的发展过程.....	176
三、价格调节、价格种类和农业价格制的主要特点.....	182
四、国家资助的几种形式.....	190
五、今后的发展方向.....	193
第三章 货币流通和信贷制度	198
一、货币流通的调节.....	199
二、信贷形式, 主要的一般规则.....	201
三、流动资金的拨款.....	204
四、基本建设投资的拨款.....	209
五、国营农场和生产合作社的保险制度.....	213
第四章 企业收入提成, 利润和总收入的调节, 基金构成.....	215
一、干预企业收入的提成.....	216
二、对国营企业利润的课税办法及各类基金的构成.....	219
三、对生产合作社利润的课税办法及各类基金的构成.....	223
四、新的经验.....	228
第五章 工资和个人收入的调节	231
一、工业和农业中个人收入的按比例发展和接近.....	231
二、国营企业的工资调节制.....	236
三、生产合作社个人收入的调节.....	240

第一篇 企业发展的特点

第一章 企业结构的主要特点

在任何社会里，经营管理都是在特定的所有制关系的基础上进行的。随着生产力的发展，这些特定的所有制关系决定了企业的形式和结构。匈牙利在六十年代初期，社会主义所有制关系已居于统治地位，并且在这个时期形成了现在的企业结构。

一、国营企业

在我国经济领域中，社会主义的国家所有制和国营企业占绝对优势。绝大部分生产资料和自然资源属于国家所有。大约11,000个经营单位中一半以上是国营企业，这些国营企业占国民收入的70%，其职工人数占就业人数的71.1%。社会主义国家开办并经营国营企业是为了完成国家的经济任务。因此每当建立一个国营企业，就规定其活动范围、主要的规章制度并任命领导，同时提供必要的创办资金。而企业本身则在社会主义计划经营范围内根据有关法令，认真负责地独立经营。所谓独立经营表现在：与国民经济计划协调一致的情况下，可以自行制定并执行本企业的计划。上级监督机构除非对该企业进行改组，不得任意抽走、动用其固定或流动资金。根据法律规定，这些资金为企业自己所有。在遵守基金构成的条例的前提下，国营企业有权支配归企业本身保留的那部分利润。独立性还表现在国营企业是一个独立的法人，可以自己行使权力，不需由国家或国家机构而可用本身的

表1 各类所有制在国民收入中所占
百分比及就业者的分类情况

名 称	1960年	1970年	1975年
国民收入			
国家所有制	67.4	70.8	71.5
合作社所有制	14.0	22.8	22.5
其它社会主义所有制	6.6	4.5	4.4
个体经济	9.0	1.9	1.6
就业者			
国家所有制	57.5	67.7	71.7
合作社所有制	17.9	27.7	24.3
个体经济	24.6	4.6	4.6

资产为其所承担的义务负责。

国营企业的独立性意味着行使下列主要的企业职能：

- 建立并健全本企业的组织系统及领导体制；
- 建立企业的情报系统并进行活动；
- 制定生产发展规划，基本建设项目，制定年度和长远计划；即建立生产结构，组织生产，奠定物质—技术基础；
- 确立企业价格政策及进行贸易活动；
- 建立会计及财务组织。

国营企业的领导人是经理，他是企业一长制的负责人。经理有权对企业一级的问题作出决定，有关人员必须遵守执行。根据规定，经理必须依靠其主要助手的专业知识，经常与他们协商，在决定重大问题时保证听取企业职工的意见（实行企业民主）。根据实际情况参加企业的领导是企业广大职工的权利和义务。企业领导不但应该为职工参加企业领导工作创造条件，而且还有责任积极组织他们参加。

最理想的做法是把职工直接而广泛地吸收到按劳动分工而形成的工作单位一级的领导工作中来，特别在基层劳动组织里这样

做最能产生实际效果。因为在基层劳动组织里，领导和被领导对相互的工作都比较了解，在这一级职工群众和领导人员同样都有机会充分发表意见、进行批评、提出建议。

在介于基层劳动组织与企业之间的生产单位里，职工一般不能直接参加领导工作，而是通过代表来行使其职权。其内容及方式根据整个企业内部的分工和职权范围（任务、职责、权力）而定。

在工会的协助下，职工在国营企业中可以参与制定企业的各类计划，包括制定发展方针。在制定计划时既要注意到总的国民经济利益，也要考虑到本企业职工的利益。社会监督通过企业、工厂机构以及党组织和工会实现。监督工作行之有效的办法中包括：各级工会组织对职权范围以内的各类问题及时提出意见，以及企业的经济领导人员向职工或职工代表机构——工会汇报他们的工作。工会有权对领导人员的作风及其全局性的（而非个别权宜性的）决定进行评价，请他们汇报工作。当领导人员接受考核以及对他们进行物质或精神奖励时，工会应参与提出意见。职工通过所有这些活动行使其作为社会主义主人的基本权利。企业的民主进一步促进了这些单位职工的积极性和创造性的发挥。

在国营企业中，随着领导方法和企业民主的发展，可以逐步做到在生产、采购、销售和对收入的使用上兼顾社会利益。有意识地兼顾社会利益是企业道义上的责任，一般说来它与企业的物质利益是不相矛盾的。

为了使数个企业便于互相协调，提高经济效能，并进一步得到发展，可以将它们组成托拉斯。托拉斯在其规定的范围内独立经营，可对隶属于它的企业下达指示，改变权限以及调动其生产资料。各企业在托拉斯内独立程度的大小，在托拉斯的章程中应有明确规定。

国家通过有关监督机构对国营企业实行领导，领导手段如

下：

监督手段：国家除拥有对企业的建立、撤销、改组的权力以外，还决定对经理和副经理的任免、全面鉴定企业工作以及发布指示。

行政手段：其目的是保护社会 and 个人的利益（如保健制度、消防条例等）。

经济政策手段：主要通过间接的领导手段和直接的途径（如执行价格政策和财务条例、税收制度、商品销售、对企业的基金构成及使用进行调节等办法）对企业的经营管理施加影响。

主管领导部门可以决定在较重要的国营企业中设立监督委员会。其任务是对于企业经济活动作全面评价并向企业领导和主管领导部门提出建议。监督委员会不得对企业事务直接进行处理。

从事粮食生产的大约有 2,000 个企业单位（国营企业、国营农场、农业生产合作社、联营企业）从事食品生产。

在农业的国家所有制部门中建立国营农场，自 1968 年以来由专门的监督机构——全国国营农场中心对全国的国营农场实行监督。其主要职责为：

——全面检查农场活动；

——考核场长和副场长的工作，就颁发给他们奖金、奖励标准作出决定，对他们行使任免权；

——监督农场，执行有关改编组织的任务；

——对国营农场规划事宜作出决定；

——就农场发展远景、企业的建立或撤销提出建议；

——为推行适当的经济鼓励办法准备条件，分析其影响；

——制定生产技术发展计划；

——对基本建设贷款要求提出意见；

——就农场之间的资产争议作出裁决；

——为农业部和各农场提供系统的情报；

——与科研单位及专业机构建立固定的、有效的联系；

——通过交流经验、组织学术报告、开办专业进修班推广农业科研成果。

在食品工业系统中有若干全国性企业和托拉斯，对它们的监督由农业部负责。糕点、酒类及清凉饮料工业中另有属地方议会^①领导的地方企业。在农业生产部门中合作社经济所占比重较大，而在食品加工业中则国营企业占多数，同样，在食品销售业中也是国营企业占较大比重。

食品工业生产中国营企业占85%，农业企业占9%，地方企业占6%。由部领导的大部分国营食品工业企业中生产集约化程度和生产水平比由地方议会领导的糕点、酒类及清凉饮料工业部门的国营企业要高，后者只是最近几年才开始现代化。

二、合 作 社

合作社是我国社会生活和经济生活不可缺少的组成部分。合作社经济的基础是社会主义合作社所有制。它的社会化程度比国家所有制的社会化程度低，但是两者是同类型的，基本特点也是共同的。

合作社存在于匈牙利经济领域各个重要部门。它们的产值在1975年占工业生产总值的6.3%（其中棉织品服装工业占40%，制鞋工业占30%）。在建筑工业中合作社占12%，农业中占72%，商业中占34%。此外尚有约1,200个房建合作社和379个储蓄（信贷）合作社。在生产合作社中就业人数在1975年是121万人，占全国就业人员的四分之一。合作社社员总数，包括消费合作社、房建合作社以及储蓄（信贷）合作社，社员总数近400万。

经验证明，在我国条件下，合作社是建设社会主义的一个

^① 地方议会，即地方政府。——译者注

适当的组织形式，应根据具体情况和合作社实际的社会经济作用将它们加以发展。匈牙利社会主义工人党的合作社政策很好地体现了这一点。早在 1948 年召开的全国合作社会议上就确定了这一政策的基本原则。五十年代的合作化就是在这个基础上进行的。然而当时在实际工作中在很大程度上偏离了这些原则。因此在反革命事件被平息后对它们重新进行了研究和修订，并于 1957 年颁布了《农业政策提纲》。此后党根据社会和经济发展的要求不断地补充和发展提纲的精神。

十年前，1966 年在匈牙利社会主义工人党中央委员会作出的关于经济体制改革的决定中将合作社政策作了如下概括：“在我

表 2 一九七五年末合作社主要情况

名 称	合 作 社 数 目	社员人数 (包括退休者)	总就业者	合作社雇员
		单位：1,000 人		
农业生产合作社	1598	935.5	721.5	125.9
农业专业合作社	124	71.3	29.4	11.8
渔业生产合作社	19	1.6	3.3	1.7
总 计	1741	1008.4	754.2	139.4
工-农业生产合作社	749	220.9	262.8	41.9
建筑工业生产合作社	226	46.1	63.5	17.4
总 计	975	267.0	326.3	59.3
工业和农业生产合作社	2716	1275.4	1080.5	198.7
消费合作社	494	1544.1	124.5	19.8
储蓄合作社	379	1145.4	3.5	3.2
其它合作社*	1466	—	2.0	—
合作社总计	5055	3964.9	1210.5	221.7

* 房建 421 个，房修 813 个，汽车维修 154 个，休养事业 8 个。

们的社会，合作社在经济、政治和社会方面都起着重要的作用。加强合作社的作用，继续扩大其活动范围是合理的，也是必要的。合作社独立经营，在合作社与国营企业的相互关系中承认并实行

平等原则是合作社开展活动以及国家与合作社关系的基础。社会主义国家支持合作社广泛的活动，认为合作社三大部门——农业生产合作社、消费合作社和手工业合作社的继续发展具有特别重要的意义。在发展工农业生产，扩大并提高服务性行业、商业和物质供应等方面，希望合作社能更有效地发挥其积极作用。”

(表 2)

在匈牙利社会主义工人党第十次、第十一次代表大会上，再一次强调了这些方针原则。因此，在最近十年中所执行的合作社政策是长期的原则性政策。在第十一次代表大会上中央委员会第一书记卡达尔所作的报告中对这个问题作了如下论述：“合作社在实现我们的经济计划和社会目标中起过并继续起着重大的作用。拥有农业、工业、销售、消费合作社 300 万成员的匈牙利合作社运动，是我们社会主义国民经济的有机部分，同时也是我们社会的重要因素。我党毫不动摇地执行自己的合作社政策，并将继续努力，使蕴藏于合作社运动中的巨大力量推动各类合作社的发展，推动社会进步，为社会主义全面发展服务。”

五十年代，在我国流传着一种说法，似乎合作社所有制还不是社会主义所有制，而只是社会主义所有制的低级形式。于是造成了过分限制合作社企业的独立性，并且错误地把合作社置于国营企业的附庸地位，而没有建立平等的伙伴关系。在我们的合作社政策中，尤其是实行新经济体制以来，始终贯彻这样一条原则，即：在我国目前条件下，在社会主义时期，尽管由于国家(全民)所有的社会化程度较高造成劳动社会化程度、领导形式及分配方式上有别于合作社所有制，然而二者都属同一类型的社会主义所有制。

说明这点，对于那些否认和轻视合作社所有制和合作社的社会主义性质的人来说，以及对于那些混淆以及无视这二者之间差别的人来说同样是重要的。只有这样，我们才能与要求合作社国

有化的急躁情绪，以及对合作社抱有不切实际幻想和夸大合作社作用的人进行有效的斗争。在发达的社会主义阶段，我们社会的继续发展并不要求所有制关系进行彻底的变革，而是要求加强和继续发展国家所有制和合作社所有制。我们的合作社政策就是建立在这一认识基础上的。因此，在我国，按照其本身的社会—经济作用发展合作社乃是正确的作法。诚然，在我国，合作社并不意味着社会主义建设的完成，也不意味着我们的最终目的业已得到实现。因此，不需要，也不可能将合作社活动扩大到整个经济领域。它们的活动从社会—经济角度来看有着自身必要的、合理的界限。也应该看到，合作社的历史作用远远不仅局限在引导小商品生产者走上社会主义道路而已，它们的活动同样也是建设发达的社会主义社会的有机部分，与国营企业一样是走向最终目标——共产主义的适当形式。

在国内，合作社起着广泛而有益的作用。1975年全国职工中大约有四分之一在合作社工作。合作社创造了国民收入的23%的财富。它们能经济地、灵活地完成那种大企业不承担然而对于社会来说却是必不可少的任务。这些中小型的单位具有易于适应需要的特点，特别是那些手工劳动占相当比重的单位尤其如此。此外，通过合作社之间的协作，可以更好地发挥地方上的潜力以完成经济发展的中心任务。因为有相当多的一部分人乐于参加由合作社组织的能使他们的自身要求得到既快又好地满足的那类劳动。从社会的福利政策角度看，合作社往往还由于能为妇女、不定期地参加劳动的人以及丧失部分劳动力的人提供劳动机会而起到它独特的作用。

必须解决在社会主义社会中合作社如何进一步发展这样一个根本问题。我们的合作社政策规定，必须加强合作社的社会主义性质。在社会主义的发展过程中，国营企业和合作社共同的社会主义因素必须加强，而合作社的特点则逐渐减弱。这两类社会主

义所有制及经营形式的接近过程不应是相互吸收对方的特点，而应是随着合作社所有制中社会主义因素的增强和发展，逐渐地朝着社会化的高级形式前进。

在发达的社会主义社会时期，合作社经济的重要基本原则仍旧是：

- 自愿和逐步过渡；
- 有效的国家资助；
- 保证社员、合作社集体和社会利益的一致性；
- 坚持社会主义分配原则；
- 发扬合作社民主和自治；
- 相互支援；
- 实现建立在互利和互负亏损的基础上的合作；
- 促进社员的文化教育工作、社会主义教育工作、提高他们的社会主义觉悟和道德品质。

合作社政策和合作社经营的基本原则是相互影响的，两者相互依存，在一些特定条件下，可能会偏重这一点或那一点，但只要把这两者协调一致，正确贯彻，就会得到良好的结果。

在合作社的发展中，在成功地实现合作社政策方面，社会主义国家与合作社的良好关系具有决定性的意义。这一原则的基础是合作社履行其对社会和对社会主义国家的义务，与此同时，社会主义国家则根据法律，将保障合作社的自由活动，及其独立性和民主、自治，并协助、指导、监督它们的活动。国家通过计划经济使用经济手段、有关法令和条例实行监督，使合作社在经营中实现社会的共同利益。如同国营企业一样，合作社在社会主义计划经济中也享有独立性。当然，无论是国营企业、还是合作社，对涉及全民性的经济决策来说，其本身的决定和计划只能是第二位的。

在经济领导工作中要贯彻对国营企业和合作社一视同仁的重

要原则。这点从 1968 年以来就一直如此。据此，国营企业和合作社的协作和联系也就建立在互利和互负亏损的原则上。国营企业不在合作社行使政权机构的职能，国家的政权机构也不得代替合作社进行经济活动。当然，社会主义国家的政权机构对合作社也行使其职能，因此，社会主义国家对合作社除了统一的、有计划的领导外，还对它们进行监督和检查。这主要表现为一般的法制监督，对经济活动的检查和政权机构专业性质的监督^①。

1968 年以来，由于实行了经济体制的改革，合作社的代表体制也增加了新的内容。工业合作社和消费合作社还远在解放以前就有它们自己的代表机构。这些机构在当时是为进行政治运动的领导机构而成立的，后来逐渐增加了经济方面的内容。在解放以后逐渐民主化，而且组织形式也有了变化。到 1968 年为止，无论是工业合作社还是消费合作社的代表机构，和政府领导经济工作的部门一样，主要只作为取消计划的领导机构进行活动。在实现经济体制改革以后，这一特点得到改变。它们原来所具有的政权机构的职能重新归还给了国家，合作社中心及合作社联盟目前是行使“利益代表机构”的职能。农业生产合作社的利益代表机构“生产合作社全国理事会”及下属地方组织也于 1968 年成立。

合作社利益代表机构的主要任务如下：

- a) 代表合作社的经济和社会利益；
- b) 为合作社及其社员提供便利条件；
- c) 组织、支持并推动合作化运动。

利益代表机构根据地区和专业原则进行工作。维持这些机构的费用由合作社负担。合作社对它们并无隶属关系，因此，它们主要通过建议的形式影响合作社的工作。对于这些建议合作社在各自的大会上予以讨论，并独立作出决定。合作社联盟的重要任

^① 指如卫生、消防工作等方面的监督。——译者注

务是在代表本联盟合作社利益的情况下致力于将国民经济的利益、集体利益和个人利益协调一致，并以自己的活动促使社会主义原则、党的有关政策在合作社运动中得以贯彻。

第二章 国营食品工业企业和食品生产

从1948年开始到1953年为止，通过对少量的大型工厂和大量手工业性质的中小型工厂实行国有化，形成了我国的社会主义食品工业。在实行国有化以前，储藏工业中仅有几家小罐头工厂，只在面粉和制糖及烟草工业中大型工厂最多。60%的面包要家庭自己制作，只有40%由作坊生产。全国只有布达佩斯有一所较大型的面包工厂。在首都及若干大城市有几家屠宰场和香肠工厂。其中相当大部分加工由若干大庄园承担。饮料及面粉加工厂在解放前几乎全部属大庄园所有。

落后的、手工业化的小型工厂在国有化后被逐渐取消了。同时由于建立了新的工厂和扩大了生产能力，食品加工工业有了较大的发展。

食品工业特别由于近十年来逐步应用现代化的生产技术，引进并推广了外国先进的生产线和技术设备，发展得极为迅速。

由于进行了大量投资，食品工业的各部门都有了不少现代化设施，但在很多较重要的工序中自动化程度仍然较低，手工操作比例较大。特别是原料运输的机械化和包装技术需要较大的发展。

由于消费者的习惯问题，由于国内市场有限，以及出口受到限制，也由于基本建设投资的减少，最近十年内面粉、制糖工业的发展比平均发展速度要慢些。有利的销售条件促进了储藏工业、