

中等林业学校交流讲义

林场经营管理

只限学校内部使用



林场经营管理编写组编

林业专业用

农业出版社

中等林业学校交流讲义

林 場 經 營 管 理

(只限学校内部使用)

林場經營管理編寫組編

林 业 專 业 用

农 业 出 版 社

16.531

8.12

中等林业学校交流讲义
林 場 經 營 管 理
林場经营管理编写组编

农 业 出 版 社 出 版

北京老钱局一号

(北京市书刊出版业营业许可证出字第106号)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

农业出版社印刷厂印刷装订

统一书号 K4144.160

1962年5月北京制型

1961年9月初版

1962年7月第二版北京第一次印刷

印数 1—1,500册

开本 787×1092 毫米

三十二分之一

字数 122千字

印张 五又八分之一

定价 (5) 三角五分

前 言

林場經營管理共分六章，即：（一）林場的管理原則；（二）林場的劳动管理；（三）林場生产資料的利用；（四）林場的計劃工作；（五）林場的經濟核算；（六）林业技术經濟效果的評定与林場經濟活动的分析。

通过对上述內容的学习，使学生初步获得管理林場的基本知識，能在实际工作中，根据党的方針政策全面合理地充分利用林場的人力、物力和財力，調动林場內部的积极因素，挖掘一切潜力来完成和超額完成林場的生产任务。

由于对人民公社的社、队办林場的經營管理的材料掌握不够，所以，本教材的內容只限于以造林、营林为主的国营林場的經營管理問題。

本教材是在中国林业科学研究院林业經濟研究所直接领导下，由內蒙古扎兰屯林校邓云章，河南洛阳林专高美貞，吉林林学院林兆銘，貴州林校林德明，湖南林校易菊和五位同志共同編写的。

在整个教材編写过程中，中国林业科学研究院經濟研究所給了我們极大的支持与帮助。初稿完成后，又蒙北京林学院林业經濟教研組作了审閱，在此一并表示謝意。

由于我們的政治理論和业务水平有限，加之对国营林場的經營管理缺乏系統深入地調查研究，因此錯誤与缺点在所难免，希望各校师生多多提出意見，以便再版时修改。

編 者

1961年8月

目 录

前言

第一章 林場的管理原則	1
第一节 林場的經營方針	1
第二节 林場管理的原則	3
一、林場管理工作的性质与基本任务	3
二、林場管理的原則	4
第二章 林場的劳动管理	10
第一节 劳动生产率	10
一、劳动生产率的概念	10
二、提高劳动生产率的政治經濟意义	13
三、提高劳动生产率的途径	16
第二节 林場的劳动組織	18
一、林場劳动組織的性质及其目的	18
二、林場劳动組織的方法	19
三、建立生产責任制	23
四、社会主义劳动竞赛	24
第三节 劳动定額的管理	27
一、制訂林业劳动定額的意义	27
二、制訂林业劳动定額的方法	29
三、定額的貫徹和修訂	36
第四节 国营林場的劳动报酬	36
一、劳动报酬的基本原则	36
二、劳动报酬的基本形式	39
第三章 林場生产資料的利用	44

第一节 合理利用生产资料的意义	44
第二节 机器和设备的合理利用	46
一、机器和设备利用的指标	46
二、充分利用机器和设备的途径	50
第三节 土地和森林资源的合理利用	52
一、土地的合理利用	53
二、森林资源的合理利用	56
第四章 林场的计划工作	59
第一节 计划工作的基本原理	59
一、社会主义国民经济计划的基本原理	59
二、林业计划的基本原则	62
三、林业计划的形式和内容	65
第二节 编制林场年度计划的方法和步骤	66
一、林场年度计划的结构	67
二、林场年度计划编制的步骤和方法	69
第三节 作业计划和调度工作	102
一、作业计划的意义和作用	103
二、林场作业计划的形式和内容	104
三、调度工作	105
第四节 计划执行情况的检查	106
第五章 林场的经济核算	110
第一节 经济核算的实质与内容	110
一、经济核算的实质	110
二、经济核算的内容	112
第二节 林场的经济核算体系与组织工作	114
一、林场的经济核算体系	114
二、林场经济核算的组织	115
第三节 经济核算的原则	123
一、必须贯彻党的社会主义建设总路线	123
二、必须为生产服务	123
三、必须从“全国一盘棋”出发	129
四、必须使专业核算和群众核算结合起来	129

第六章 林业技术经济效果的评定和林场经济活动

的分析	130
第一节 林业技术经济效果的评定	130
一、经济效果的实质	130
二、林业技术经济效果的评定标准	131
三、经济效果的评定方法	134
第二节 林场的经济活动分析	133
一、林场经济活动分析的目的与要求	133
二、经济活动分析的方法	140
三、经济活动分析的步骤	146
四、林场各项经济活动的分析	146
五、经济活动分析工作的组织	157

第一章 林場的管理原則

第一节 林場的經營方針

林場是我国社会主义林业建設的基层生产单位。也是林业系統貫徹党的方針政策，組織生产的基本单位。

当前，林場的經營方針，是在国民經济以农业为基础，全党全民大办农业、大办粮食的方針指导下确定的。因此，不論以造林或經營为主的国营林場都应当貫徹执行“以林为主，林粮并举，多种經營，綜合利用”的方針。

对以造林为主的国营林場來說，就要迅速为国家建立各种林业基地，特別是用材林基地。要坚持“以营造用材林为主”的方針，使用材林一般不低于 85 %。与此同时，还要因地制宜地积极培育各种經濟林木和一些珍貴树种(如楠木，樟树等)。对以經營为主的国营林場來說，就是要以保护为基础，以培育为中心，大力开展森林撫育，改造和更新造林，巩固和扩大林业基地。对在交通不便，还没有开发的天然林区的林場，应以保护和管理好现有森林为主。对已經开发的林区的林場，应以迹地更新为主。次生林区的林場，应以撫育、改造利用为主。人工林区的林場，应以撫育为主。不論那类林区，那类林場，都应当把做好森林保护做为森林經營的基础。

国营林場在搞好林业生产的前提下，必須积极生产粮食。只

有抓住了粮食生产，才能巩固提高国营林場，全面发展林业生产。因此，不論那一类林区的国营林場，都应当貫徹林粮并举的方針。同时也必須提出，林粮并举，是在以林为主的前提下的并举，不是等量齐观，平均使用力量。

国营林場的粮食生产，是自給性的。粮食自給的程度，应根据不同的林区和不同的情况有所差异。在条件較好的林場，應該做到粮食自給或自給有余。在条件較困难的林場，也应该根据其具体情况尽可能地生产粮食，以解决口粮補貼、飼料、种子和儲备粮。

林場生产粮食，应当貫徹多种多收和高产多收的方針。以林粮間作为主，适当发展基本田。对于现有的基本田，应当执行农业生产“八字宪法”，扩大复种面积，提高单位面积产量。

林場的菜、油、肉食也应该爭取自給。要多种一些容易保存的蔬菜，如蘿卜、蔓菁、土豆和芋头等品种，以改善职工生活。

林場开展多种經營和綜合利用的目的，是为了充分利用林区丰富的野生动、植物資源及充分利用森林撫育采伐下来的各种中小径木、枝桠等剩余物，以滿足国民經济的需要。但是应当在保証主业的情况下，根据需求和可能来进行。一般來說在林区的林場，应以充分利用林区資源为前提，以林副产品加工綜合利用为主，本着林閑多办，林忙少办或不办的原則，充分利用现有的人力物力，不断改进技术，增加生产。在接近居民区、农业区和工矿区的国营林場，主要应当生产农具材、薪炭材、矿柱材和建筑用材，以滿足人們生产与生活上的需要。但是，不論那类林場，对于林場本身生产、生活上需要的各种林副产品，凡是有条件的，都应该力求做到自給。

对于有集中成片或珍貴林副特产資源的林場，如榛子、松脂、紫胶、生漆、中药材等林副产，麝香、鹿茸等珍貴药用动物，在保护

和培育好森林的前提下，应当做为重点，把这些特产經營好，作为向国家提供商品物資的基地。

上述三者之間(林业、粮食、多种經營)的关系，必須主次分明，彼此結合，互相促进，共同发展。既要以粮食为基础，以林为主，带动其他副业生产；又要以副养主，主副結合，使林場各項生产有节奏地向前发展，使林場不断得到巩固和提高。

第二节 林場管理的原則

一、林場管理工作的性質与基本任务

林場管理工作是由林业生产的特点所引起的一种为生产服务的特殊职能，它体现着生产中人与人的关系。

林場管理工作，就它的本质來說不外乎两方面。一方面它体现着从事林业生产的一种客观需要。管理工作和生产工作的分工是一切生产所必要的，是一种組織生产的手段。林业生产是一种集体的既分工又协作的生产，是一种野外露天作业的生产。为了使这种生产有效地进行，就更加需要有另一种活动来組織整个生产过程（包括从属于生产的供应和銷售过程）的各种技术經濟活动。另一方面，它体现着生产中人与人的关系。在資本主义企业中，它是資本家剝削工人、統治工人和压迫工人的手段。資本家运用各种管理机构和管理职能来对工人进行監視，实行强迫劳动，执行饥饿和皮鞭的紀律，因而它是一种榨取工人血汗的管理制度。在社会主义的林場里，生产資料属于全民所有或集体所有。因此，林場管理工作的性质也起了根本的变化。旧的人压迫人、人剝削人的关系已經根本改变了，林場管理不再是人压迫人和人剝削人

的手段，而是正确处理林場内部的生产关系，处理领导与被领导之间的关系，职员与工人之间的关系，以及职员与职员、工人与工人之间的关系的手段，是充分发挥职工群众的积极性和创造性的手段。

根据林場管理工作的性质，林場管理工作的基本任务应该是：正确贯彻执行党的有关方针政策和全面完成上级所交给的生产任务，并通过管理工作正确地处理林場内部的矛盾，调动一切积极因素以促进生产的不断发展；关心职工的思想、学习和生活，不断提高职工的政治觉悟和文化技术水平，充分发挥每个职工的积极性和创造性，以全面实现党和国家对林场所提出的政治任务和经济任务。

二、林場管理的原则

林場管理原则是由社会主义林场的根本性质决定的。根据社会主义林场的性质，林场的管理原则应该是坚持政治挂帅，实行民主集中制，力求勤俭经营，正确贯彻按劳分配的原则。

（一）政治挂帅 我们国家是共产党领导的、无产阶级专政的国家。我们的一切事业都必须符合工人阶级和全体劳动人民的根本利益。这就是无产阶级的政治。所谓政治挂帅，就是指从事任何工作都应该以无产阶级的政治来挂帅，从无产阶级的根本利益出发来处理 and 解决一切问题。

具体来说，首先就是要加强党的领导。党是无产阶级的先锋队，是无产阶级阶级组织最高形式。无产阶级的政治挂帅，首先就要求由党来领导一切，在林场里，也就是要加强党委对林场的领导，使林场的党委成为整个林场的领导核心。从林场管理来说，也就是要在一切管理工作中依靠党的领导，使林场管理工作放在党

的绝对领导之下和建立在可靠的政治工作的基础上。

其次,就是贯彻党的方针政策。党的政策是党的生命、是胜利的保证。所以政治挂帅,就是在一切工作中,要与一切违背党的方针政策的现象作坚决的斗争。

再次,就是要从政治出发解决经济问题。毛主席提出:“政治工作是一切经济工作的生命线”。^①刘少奇主席也写道:“党的领导是把政治工作和经济工作结合起来,把对群众的政治教育和物质鼓励结合起来,而以政治为灵魂、为统帅”。^②因此,在林场的管理工作中,必须要从政治出发解决经济问题。

最后,要以马克思列宁主义、毛泽东思想,经常对林场职工进行共产主义教育。只有经常不断的对职工进行政治思想教育,提高他们的共产主义觉悟,发扬忘我劳动的共产主义精神,克服资产阶级思想影响,树立无产阶级的思想和共产主义的世界观,才能使职工经常保持冲天的革命干劲和旺盛的革命热情。正如刘少奇主席说的:“思想工作和政治工作,永远是一切工作的灵魂和统帅。在任何情况下,放弃或者忽略党的思想工作和政治工作,就会脱离群众,迷失方向。”^③

(二)民主集中制 民主集中制是马克思列宁主义的基本组织原则。它贯穿在我们党和国家的全部生活中,成为我们党的组织原则和国家的基本组织制度。因此,民主集中制,是我们一切工作的基本的组织原则,也是林场管理的一个基本原则。民主集中制,它是一个互相联系的整体。民主是在集中指导下的民主,集中是

① “严重的教训”一文接语,载“中国农村的社会主义高潮”上册,人民出版社1956年版,第128页。

② 刘少奇:“马克思列宁主义在中国的胜利”,人民出版社1959年版,第21页。

③ 刘少奇:“中国共产党中央委员会向第八届全国代表大会第二次会议的工作报告”,人民出版社,第85页。

在民主基礎上的集中，兩者必須密切的結合。

在林場中，必須建立和貫徹民主和集中相結合的管理制度。因為國營林場是屬於社會主義全民所有制的。因此，在林場管理工作中它必須服從國家的統一計劃和上級主管部門的一切有關規定；同時，為了使各個隊、組之間，上下工序之間緊密配合，相互協調，就必須要有集中統一的領導和統一指揮。另一方面，在林場里，職工是國家的主人，也是林場的主人，因而也就產生了職工群眾的積極性和創造性；這是林場生產力不斷發展的力量源泉。而要充分的發揮這種積極性和創造性，就必須擴大林場內部的民主生活。也只有發揮群眾的智慧和依靠群眾的力量，才能作好管理工作和搞好生產，完成任務。

由此可見，在社會主義林場中，既要有廣泛的民主，又要有高度的集中，兩者是相輔相成的，忽視了任何一面，都會使生產受到損失。

林場貫徹民主集中制的管理原則，是通過黨委領導下的場長負責制和黨委領導下的職工代表大會制兩個根本制度來實現的。

黨委領導下的場長負責制，也就是以黨委為核心的集體領導和個人分工負責相結合的領導制度。凡是林場的重大問題，包括生產行政工作在內，都需要在林場的黨委會上進行充分的討論，依靠集體的經驗和智慧，作出決定。然後由林場行政領導按照個人負責的原則，負責組織執行。實行這種制度有很大優越性：第一，加強了黨委對林場全面工作的領導；第二，保證了林場的領導者在決定重大問題的時候，不犯或者少犯錯誤；第三，個人的行動如果符合集體決定的原則時，就能充分發揮領導者的積極性和主動性，發揮其領導作用。

但是，必須指出，實行黨委領導下的場長負責制的目的，是為

了加强党委对林場全面工作的领导,把林場办的更好,决不是为了削弱行政权力。林場中的生产、供应、基本建設等方面的工作,都要通过行政上的各职能科、室来完成的。

党委领导下的职工代表大会制能够比較完善地体现林場管理上的民主集中制。这一制度,能扩大林場的民主,吸引职工群众参加林場管理,使职工群众,有經常发表自己意见的机会,既鼓舞了职工群众参加林場管理的热情,又能使党和行政领导更深入全面了解林場各方面的問題和群众要求,进一步发挥职工群众的积极性、主动性,能及时地調整林場内部矛盾,克服官僚主义,有力地帮助和监督林場领导改进工作方法和工作作风。并能使职工群众加强自我教育,提高思想觉悟,树立主人翁責任感,从而有力地推动全場的各项工。作。

几年来,在国营林場工作中,創造了一套比較完善的管理制度,即“两参一改三結合”的制度。这个制度对解决企业的内部矛盾有很显著的效果,它是社会主义生产关系的一个新形式。

所謂“两参”,就是干部参加生产,工人参加管理。干部参加生产的意义是:第一,能更有效地組織生产和领导生产,促进生产的发展;第二,能密切与群众接触,与群众实行“四同”(同吃、同住、同劳动、同商量),有利于干群关系的改善和工作作风的改进等;第三,能加强思想改造,树立正确的劳动观点,有利于培养干部向“又紅又专”的道路发展。工人参加管理的意义是:第一,能增强主人翁感,充分发挥当家作主的积极性;第二,能促进文化革命与技术革命的开展,对消除体力劳动与脑力劳动的差別具有重要的意义;第三,能大大提高工人群众的“爱場如家”的集体主义思想和社会主义觉悟。

所謂“一改”,就是改革不合理的规章制度,制訂新的规章制

度。规章制度一定要适合經濟基础和生产力发展的需要。当规章制度正确反映林場内部人与人之间关系和生产操作过程的客观规律的时候,它就有利于发挥群众的积极性和創造性,就能促进生产力的发展。反之,則不利于发挥群众的积极性和創造性,阻碍生产力的发展。随着生产力的发展,林場的某些规章制度过时,不再适合于生产力的进一步发展。在这种情况下,为了使生产力得到进一步发展,不受阻碍,必須及时的改变已經过时的旧的规章制度,而建立起反映新的人与人的关系和生产操作过程的新的规章制度。在改革旧规章制度建立新规章制度时,应本着先立后破的原則,并且要在党委领导下,发动群众进行。要发动群众揭露矛盾和依靠群众解决矛盾。所以不断改革规章制度是管理好林場的一项重要工作。

所謂“三結合”,就是領導者、工人和技術人員三者的結合。通過三結合,把領導者和群眾的智慧結合起來了;理論和實踐結合起來了;知識分子和工人群眾結合起來了。所以,三結合是政治、經濟與技術統一的最好形式。它不僅大大地推動了企業的技术革新和技术革命;而且,也培養了工人階級的技术力量,推動企業生产的迅速发展。

(三)勤儉經營 增產節約,勤儉建國,是我國建設社会主义的根本原則。毛主席教導我們說:“勤儉辦工廠,勤儉辦商店,勤儉辦一切國營事業和合作社事業,勤儉辦一切其他事業,什么事情都应当執行勤儉的原則。”^①

在國營林場中,勤,就是要發動全場職工勤勞生產,為國家建立數量又多質量又好的林業基地,並在可能和必要的條件下,積極

^① “中國農村社会主义高潮”,人民出版社,1956年第一版,第16頁。

扩大生产范围,发展多种經濟;俭,就是要厉行节约,降低生产成本,合理地使用人力、物力和财力,反对鋪张浪费。归結为一句話,勤俭就是要以最少的劳动消耗取得最大的劳动成果。

还应该提出,人們在进行生产的时候,不仅要注意物质方面的消耗,亦即物化劳动的消耗;同时还要注意对活劳动的浪费。无论是物质或者是人力的浪费,都是劳动时间的浪费。而劳动时间的浪费,是社会上最大的浪费。所以,合理使用劳动力,提高劳动效率,就是最大的节约;組織节约出来的劳动力,生产出更多的物质财富,就是最大的增产。增产和节约是一个統一的整体,它是多快好省地建設社会主义的总路綫的具体体现。

林場应该怎样贯彻勤俭经营的方針呢?一方面,要对全場职工經常进行勤俭办場的教育,树立以节约为荣,以浪费为耻的风气,发揚不怕困难的革命精神,彻底克服依賴思想,采取一切有效措施,因地制宜,因陋就簡,就地取材,自力更生,把林場办好,把生产搞好。另一方面,要运用經濟核算的方法把林場管好,做到少花钱多办事,办好事。彻底克服一切不計效率,不讲成本的想法和作法。

除上述以外,为了把林場管理好,使群众的积极性和創造性都能充分地調动起来,在林場的管理工作中,除抓生产,抓思想之外,还应抓好生活,即要关心劳动者的物质和文化生活,經常注意改善职工的生活条件和物质福利,加强职工的文娛生活和卫生保健等工作,使职工既有紧张的劳动,又有充分的休息,做到有劳有逸,劳逸結合。

第二章 林場的劳动管理

劳动管理的基本任务,就是通过对劳动力的合理組織,开展劳动竞赛,做好劳动定額管理,正确組織劳动报酬等工作,以調动全場广大职工的生产积极性与創造性,不断提高劳动生产率,保証林場年度生产任务的完成和超額完成。

第一节 劳动生产率

一、劳动生产率的概念

劳动生产率,是标志人們劳动效率的經濟指标。劳动生产率体现着生产量与劳动消耗量的对比关系,它可用单位時間(年、季、月、日、时)所生产的产品数量或生产单位产品所需要的时间表示。

表示劳动生产率水平的指标有两个,即单位時間的产量与单位产品的劳动量。

$$L_C = \frac{C}{S}; L_X = \frac{S}{C}$$

L_C ——单位劳动量創造的产品量;

L_X ——单位产品的劳动消耗量;

C ——产品数量;

S ——生产該产品数量的劳动总消耗量。