

林业企业林场

55

管理

黑龙江省松花江林业干部学校 编著
中国林业出版社

林 业 企 业 林 场 管 理

黑龙江省松花江林业干部学校 编著

中 国 林 业 出 版 社

林业企业林场管理

黑龙江省松花江林业干部学校 编著

中国林业出版社出版发行（北京西城区刘海胡同7号）

黑龙江省五常县地方国营山河印刷厂印刷

787×1092毫米16开本 28.125印张 674千字

1988年11月第1版 1988年11月第1次印刷

印数 1—4000册

ISBN 7-5038-0365-7/F·0016 定价：8.85元

前 言

国有林区林业企业的林场、森林经营所（以下从略），是林业基层第一线上的生产单位，是林业部门赖以存在的基础。它不同于国营林场和乡（镇）办的集体林场，不是完全独立的经济单位；它也不同于一些企业的车间、分厂那样组织比较单一化的生产；而是一个多产业、多结构、多功能，具有林、农、工、商各类产业特点和基层社会单元性质的综合单位。林业企业林场的这些基本特征，决定了其经营管理的复杂性和独特性。但是，多年来我国林业部门对林业企业林场管理的理论研究甚少，林业企业林场管理的专门著述尚属空白。基于这一点，我们从1986年开始在承办松花江林区林场场长岗位培训班的过程中，积极组织教学和有关人员进行了林业企业林场管理的理论研究和实际应用方面的探求，编著了《松花江林区科场级干部岗位培训教材——林场管理》。并在经受实践教学检验，充分征询各方意见的基础上，通过认真细致的修订，形成了这部《林业企业林场管理》。

本书是以工作在林业生产最前线的林场场长为主要读者对象，以该岗位的职业专门知识为主体内容，以全面提高其专业素质、政治素质和经营管理能力为目的的专业书籍。它从管理科学的角度，概括的介绍了企业管理的概念，林业企业及其林场管理的性质、特征和基本工作内容；从实用科学的角度，翔实的介绍了森林资源、伐区生产、更新造林、多种经营、基建施工、林机设备、全面质量、劳动保护，以及计划、财务、劳资、物资、经营责任制等林场生产技术组织管理和经济管理的完整知识；从领导科学的角度，简要的介绍了做为一个林场场长应具备的基本条件和需要掌握的相关性知识。

本书突出了当前改革、开放、搞活的经济建设方针，体现了发展有计划的商品经济的经营思想，并能联系林场实际的提出问题 and 回答问题，具有较为鲜明的时代性和较强的实用性。它既可作为林场场长岗位培训班的基本教材，亦可用作林业各级各类管理干部、专业人员进修学习的参考教材，还可供上述人员在日常工作中阅读、使用和参考。

本书由于庆年、韩振文主编。韩振文编著第一章，第三章第一、四节，第十四、十五章，并负责统稿和编辑加工；刘贤楷编著第二章；熊勋编著第三章第二、三、五至七节；富纯祥编著第四章第一、五至七节；牛玉珍编著第四章第二至四节；孙洪波编著第五章第一、二节；林国宝编著第五章第三至六节；曹洪江编著第六章；张葆棠编著第七、八章；韩东明编著第九章；王明山编著第十章第一至五节；张瑛编著第十章第六节；王诤编著第十一章；景化亭编著第十二章；刘志秋编著第十三章。李伟民，于庆年、王诤、孙东升、张义，党振录、高秀英、潘翠生、李然、郭长林、王志学、任隆吉、韩振文参加了审稿。

本书参阅和使用有关的著作资料等，并得到林业部教育司、中国林业科学研究院林业经济研究所、黑龙江省森林工业总局教育局的有关领导及工作人员的大力支持和帮助，也得到了林业部门的许多学者、专家与实践工作者们的热情鼓励和指导，在此一并表示感谢。

编 者

1988年9月7日

目 录

第一章	概述	1
第一节	管理理论的形成与发展.....	1
第二节	工业企业管理的性质和职能.....	5
第三节	我国社会主义初级阶段企业管理的基本原则.....	9
第四节	林业企业管理研究的对象.....	13
第五节	林场管理的一般内容.....	18
第二章	森林资源管理	24
第一节	森林资源管理的任务.....	24
第二节	森林资源的调查和规划.....	28
第三节	森林资源的经营和利用.....	37
第四节	森林资源的统计和档案管理.....	40
第五节	森林火灾的预防与扑救.....	43
第三章	伐区生产管理	48
第一节	伐区工艺设计.....	48
第二节	采伐作业.....	66
第三节	集材作业.....	73
第四节	装车作业.....	91
第五节	准备作业.....	100
第六节	伐区作业与准备作业质量的验收.....	102
第七节	生产调度指挥.....	105
第四章	营林生产管理	113
第一节	营林生产前的技术准备.....	113
第二节	种苗生产管理.....	116
第三节	更新造林技术.....	127
第四节	森林的抚育与保护.....	134
第五节	速生丰产林的营造与管护.....	143
第六节	营林作业质量的检查验收.....	156
第七节	营林生产过程的组织管理.....	159
第五章	多种经营生产管理	163
第一节	多种经营的战略地位和作用.....	163
第二节	多种经营的内容及发展途径.....	169
第三节	种植业的生产经营.....	177

第四节	养殖业的生产经营	184
第五节	加工业的生产经营	190
第六节	个体户和庭院经济的生产经营	193
第六章	基本建设施工管理	197
第一节	基本建设程序	197
第二节	工程施工	201
第三节	工程质量管理	206
第四节	竣工验收与决算	208
第七章	林机设备管理	212
第一节	机械设备管理科学的发展与林机设备管理的任务	212
第二节	机械设备的更新与购置	215
第三节	机械设备的使用	223
第四节	机械设备的保养、修理和改装	229
第五节	机械设备的日常管理与基础工作	237
第八章	全面质量管理	245
第一节	质量管理的含义和要求	245
第二节	全面质量管理的特点和方法	248
第三节	企业的质量保证体系	253
第四节	企业的质量政策与组织管理	256
第五节	质量管理常用的统计方法	265
第六节	林场怎样开展全面质量管理工作	275
第九章	劳动保护管理	278
第一节	劳动保护的意義、方针和内容	278
第二节	劳动保护工作的组织管理	282
第三节	职工伤亡事故的报告	287
第四节	安全系统工程的内容和方法	290
第十章	计划管理	295
第一节	计划管理的形式、意义和原则	295
第二节	林业计划的种类和计划指标	298
第三节	计划的编制、执行与检查	301
第四节	市场调查与预测	308
第五节	决策的程序和方法	314
第六节	统计工作	319
第十一章	财务管理	332
第一节	财务管理的意义和要求	332
第二节	资金管理	335
第三节	成本管理	348
第四节	产品销售与利润	353

第五节	经济核算	357
第六节	经济活动分析	360
第十二章	劳动管理	367
第一节	劳动计划	367
第二节	劳动力的使用和管理	370
第三节	劳动定额	375
第四节	劳动工资及劳动保险制度	381
第十三章	物资管理	389
第一节	物资的分类和物资管理任务	389
第二节	物资消耗定额	391
第三节	物资储备定额	393
第四节	物资计划的编制	396
第五节	物资的节约与综合利用	401
第六节	物资仓库的管理	404
第十四章	经营责任制	410
第一节	经营责任制的含义和内容	410
第二节	经济责任制的产生和发展	414
第三节	林业企业内部的经营责任制	417
第四节	推行经营责任制要注意解决的一些问题	422
第五节	承包经营的管理工作	426
第十五章	领导的职责和方法	429
第一节	领导的含义和领导能力	429
第二节	领导的职责和应具备的条件	431
第三节	领导矛盾和领导方法	435
第四节	林场场长在实际工作当中要注意的问题	439

第一章 概述

这是本书开宗明义的第一章。它的内容和作用是：通过对有关管理理论的形成与发展，工业企业管理的性质和职能，我国社会主义初级阶段企业管理的基本原则，林业企业管理研究的对象，林场、经营所（以下从略）管理的一般内容的概括论述，借以引出、统率、提挈本书的全部章节。并力求使读者们能够通过这一章的阅读学习，对企业经营管理的基本概念有一个大致的了解，对林业企业及其林场的经营管理工作有一个初步的认识，以便于融汇、贯通、理解全书的内容，掌握林场管理必备的基础理论和专业知识。

第一节 管理理论的形成与发展

管理是共同劳动的产物。马克思说过：一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。这就是说，凡是有组织、有目的的共同劳动和集体活动，都需要管理，借以统一步调，并按一定要求达到预期的目标。共同劳动和集体劳动的规模越大，分工越精细，协作面越广，管理工作就越复杂，越显的重要。所以说，管理就是对共同劳动这一社会活动加以组织指挥，以期达到发挥现有工业企业最大效能的一门新兴科学。

管理有狭义和广义之分。狭义的管理，是指对生产作业部分的管理工作。如安排生产作业的进度计划，平衡生产能力，控制在制品，衔接装配线，保持均衡生产以及进行调度工作等。严格的讲，这属于生产控制的范围，主要是控制在制品与零部件在生产制造中的正常流转与衔接。广义的管理，是指对一个企业从原材料进厂，加工设备、动力、劳动力等资源，经过设计、制造、检验、包装、核算、销售、财务等生产转换，直到商品出厂的整个过程的管理。

管理是随着生产和科学的发展而发展起来的。管理与社会生产相互联系，必须适应一定的社会生产方式。在资本主义之前的社会，生产力不发达，使用的生产工具简单，占用劳动力少，管理处于初期状态。生产资料占有者本身，或者雇佣一、两个管理人员，凭着主观判断和直觉经验，即可实现管理。这应该看成是管理的胚胎。而管理作为一门科学，则是在资本主义制度出现以后的事。自从发明了蒸汽机，大机器生产代替了手工劳动，资本主义在一、两个世纪内造成的生产力，超过了人类社会有史以来所造成的生产力的总和。生产力和科学技

术的迅猛发展，使科学技术不断更新，生产规模越来越大，管理理论作为一门科学也就应运而生。

管理理论的发展，大体分为三个阶段，即：早期管理、科学管理和现代管理理论阶段。

一、早期管理理论阶段

早期管理理论阶段，也称传统的管理理论阶段。这个阶段，是从资本主义工厂制度出现起到资本主义竞争阶段止。即从18世纪后半期到20世纪初，经历了100余年的时间。1771年，英国钟表匠即尔克莱特，在曼彻斯特建立了世界上第一个用水力作动力的纺织厂。他把劳动者、劳动工具、劳动对象在一定的空间集中起来，按一定要求进行分工和管理，共同进行商品的生产。当然那时的作坊、工厂都是初期的，那时的集中也是比较少的。

1776年，亚当·斯密研究了生产的发展，写了《国富论》和《劳动价值论》，特别是对“分工论”作了探讨，强调价值是劳动产生的。要使价值产生得多，就一定要分工；只有分工，生产才能发展。他分析了工业由于分工而获得的效果，主要是技术的进步，时间的节约，效率的提高，以及机器和新的工具的采用。这些对于劳动生产率的提高和资本的增殖，都有巨大的作用。

大卫·李嘉图继承亚当·斯密的理论，以劳动价值论为基础，研究资本、工资、利润，并于1817年写了一本《政治经济理论与赋税论》。他发现资本家给工人工资低，利润就高；给工人工资高，利润就低，从而揭示了资本主义经营管理的剥削本质。

早期管理理论主要是解决怎样实行分工协作，保证生产过程以一定的效率正常进行；并解决怎样充分利用人力、物力和财力，减少资本的消耗，以取得更多的利润。早期管理的主要内容，可以说是应用简单的科学方法进行生产管理、工资管理和成本管理。

早期管理，推动了资本主义经济的高度发展，企业规模由小到大，开始出现大型企业。早期管理的后一时期，在北美，有横贯美洲大陆的铁路；在欧洲，有分布各地的各国综合性银行。企业管理的重要性日益突出，开始被人们所认识；企业管理内容日臻完善，效能开始显露。

但在早期管理期间，企业管理的理论研究较少，专门著述寥寥无几，没有形成系统的理论，这个时期，企业管理主要靠管理者个人的经验，还没有摆脱小生产的传统影响。其特点：一是工艺没有规程，工人的操作没有标准；二是靠师傅带徒弟的方式培养新工人。总而言之，是按经验进行管理，按经验培养人员，一切按经验办事。严格讲，这一阶段管理还未成为一门科学。

二、科学管理理论阶段

科学管理理论阶段，是随着资本主义从自由竞争过度到垄断阶段而逐步形成的。大体上从20世纪初到40年代，经历了近半个世纪的时间。这个时期，资本主义的生产关系和生产力都发生了重大变化。主要是企业规模不断扩大，大型企业不断出现，资本主义竞争空前激烈，并由竞争发展到垄断，阶级矛盾日益尖锐。同时，科学技术迅速发展，生产机械化程度越来越高。传统的管理方式与当时资本主义生产的发展，越来越不相适应。科学管理理论就是在这种情况下产生的。它是资本家根据个人经验和判断进行管理的基础上，加以总结提高，使之标准化、系统化、科学化而形成的。

科学管理的理论创始人，是美国的泰勒。他曾当过工人、领班、总工程师。1873年，

美国发生经济危机，工厂企业竞相引进新技术，提高劳动生产率，并以降低工人工资来降低成本，以达到竞争的目的。于是美国总工会领导工人罢工，提出“工人正正当当干一天活，老板就得正正当当付一天工资”的口号。在这一背景下，泰勒最先提出了科学管理理论，并由此开始，致力于工厂管理的研究，发表了许多著述。其中，1911年发表的《科学管理原理》一书，集中反映了他的研究成果。泰勒“科学管理”理论的主要内容有：

（一）作业方法的标准化。通过对工人操作和动作的分析研究，省去多余不合理的操作和动作，制定出最完善的标准操作法。

（二）工时的科学利用。在作业方法标准化的基础上，通过对工人工时消耗的研究，规定完成作业的标准时间（时间定额）或标准时间的产量（产量定额）。

（三）实行差别计件工资制。对完成定额的工人，按较高的工资率计发工资；对未完成定额的工人，按较低的工资率计发工资。

（四）按标准操作法培训工人，以取代传统的师傅带徒弟的办法。

（五）实行计划和作业分离。管理者担当计划职能，劳动者担当作业职能。计划者要对劳动者给以帮助和指导，实行管理专业化。

（六）实行例外管理。这是对大企业而言的。为使高级管理阶层减轻处理杂乱、繁琐事项的负担，致力于研究基本政策和下属的重要问题，而把一部分权力授给较低级的管理阶层。高级阶层只保留对例外事项（指较重要事项）的决定权或监督权。

泰勒主张一切管理问题都应该而且可能用科学的方法来解决。他的理论突破了传统的个人经验的束缚，使个人经验上升为理论，把企业管理建立在科学的基础上，开创了企业管理的新阶段。因而，泰勒被资产阶级称为“科学管理之父”。

在此期间，还有许多的研究也对科学管理做出重要贡献。如美国的吉尔布勒斯的动作研究，甘特的线条图和任务及奖金制度，福特的流水生产线和标准化等。特别值得提出的是法国的法约尔，他在1916年发表了《产业及一般管理》一书，第一次对管理的职能和管理原则，在理论上进行了论述。他把管理的职能划分为五项，即计划、组织、指挥、协调和控制，提出了十四项管理原则。法约尔的论述对资本主义企业管理理论的建立和研究，以及为企业管理学的问世奠定了重要的基础。他与泰勒一样，对科学管理的形成和发展作出了不可磨灭的贡献。

科学管理着重研究的是，生产任务定下来后各方面专业管理的具体问题。对于企业的全面管理和重大决策问题，没有进行综合的研究分析和系统的理论论证，没有总体最优化的概念和方法。对管理中的信息处理也没有一套系统的方法和有效的工具。另外，还把人和机器都看作是生产中的资源。把人当作机器的附属品。工人完全跟着机器转，人的作用、主动性和积极性得不到很好的发挥。

三、现代管理理论阶段

现代管理理论阶段是从20世纪40年代起到现在。这个时期，科学技术迅速发展，日新月异，新技术在生产上广为应用，生产过程自动化、连续化程度空前提高，产品和技术更新周期大大缩短，生产社会化程度越来越大，企业规模急剧扩大，出现了许多跨国公司，企业竞争激烈，市场变化多端。

现代管理阶段的主要特点，是把整个企业看作一个受多种因素影响的社会系统，而不只

是技术经济系统。从生产力、生产关系和上层建筑等各方面的相互作用中,研究企业经营管理的活动规律,并广泛应用社会科学和自然科学各学科的研究成果,使管理的预见性、综合性、快速性和可靠性,都有显著的提高。

现代管理理论的学派很多,各派观点、立场、方法差异很大,难以统一。但从大的方面来看,基本上可以分为管理科学学派和行为科学学派。前者是从生产力合理组织角度来研究管理,基本观点认为,管理是一种技术,很多问题可以通过管理程序、数学模式和优化技术等加以解决。并运用电子计算机辅助管理,以适应快速决策和快速监控的需要。后者主要从生产关系和心理学、社会学的角度,也就是对待人的角度来研究管理问题,它重视社会环境中人的相互关系对提高工效的影响。它的基本观点认为管理是一门艺术,要有创造性,要设法使人的行为符合生产的要求。

现代管理的主要理论有以下几个方面:

(一)法约尔的管理职能理论被看作是管理人员(经理人)的办事程序。对各项职能,特别是计划、组织与控制职能的研究更加全面和系统,使其更加适合现代企业管理的要求,如重视发展战略,长期计划的研究和预测,强调企业组织机构的适应性和灵活性,注重授权与分权,信息系统的建立和控制方法的研究等。

(二)自然科学成就和现代管理手段在企业管理上的应用。在这方面,主要是把数学方法和电子计算机应用于企业经营管理,以科学分析的方法解决经营管理的问题,提高管理效率,争取最佳经济效益。运用的数学方法主要有概率论、数理统计、线型规划、非线性规划、排队论、博弈论等。研究的广度和深度远非泰勒时代所能比拟。已经从个别的动作研究、作业研究、发展到系统研究和科学组织。特别值得提出的是对决策理论的研究。人们发现,管理的重心在经营,经营的中心在决策。决策错了,就可能导致整个企业的失败。因而决策理论和方法,在现代管理理论中占有极重要的地位。

(三)行为科学在企业管理上的应用。所谓行为科学,是强调从心理学、社会学的角度,研究人的行为、动机、需要、相互关系和社会环境等对企业生产经营活动及其效果的影响。它认为只重视物质、技术条件而忽视社会条件和人性行为是片面的。现代资本主义企业管理十分重视行为科学理论的应用,采用了多种多样的办法。如实行“资本民主化”、“管理民主化”、“自主管理”、“目标管理”、“恳谈会”、“年功序列工资”、高工资、高福利等等,以缓和劳资之间的矛盾,激发职工关心企业经营成果,确保企业取得高额利润。这些办法取得了一定的效果,但这并不能解决劳资之间的根本矛盾,而且还带有很大的欺骗性。

(四)系统理论的应用。所谓系统理论,就是从整体出发,而不是从局部出发去研究事物的理论。系统是由相互联系、相互作用的若干要素组成的,具有明显特定功能的有机整体。而且同外界环境不断进行物质和能量交换,维持一定的稳定状态。系统有大有小,企业可以看成是一个系统,整个国民经济也可以看作是一个系统。一个系统内部又可以分成若干个子系统。系统理论应用于管理,是把企业看成一个人造的动态系统,用系统的观点和方法,分析研究和处理企业经营管理问题,以求计划、方案、设计、办法等的最佳化。

从以上可见,资本主义企业管理学,是在资本主义经济发展到一定程度之后产生的,并随着生产的发展、科学技术的进步,生产社会化程度的提高而不断提高。它来源于资本主义企

业管理的实践,适应资本主义生产发展的要求,同时对资本主义生产的发展起了重要的作用。

但是,它毕竟是资本主义制度的产物。虽然它是一系列科学成就的结晶,然而它不能不为维护资本主义生产关系服务,也不能不带有资产阶级的偏见。社会主义的所有制和根本制度不同于资本主义,有着根本上的区别,我们不能照搬资本主义企业管理学。但是,也不能简单地否定各个阶段、各个学派在实践中积累的,在研究争论中发展而形成的理论。应该坚持辩证唯物主义和历史唯物主义的立场、观点,敢于扬弃,大胆探索,创立和发展我们自己的企业管理学说,以指导我们的实践。

社会主义制度建立的时间不长,社会主义企业的经营管理方式和方法,尚未有现成的东西可以照搬挪用。而且,任何理论都不是一成不变的。我们必须根据党的十三大确立的社会主义初级阶段的理论,坚持四项基本原则,坚持改革、开放、搞活的方针,在发展社会主义有计划的商品经济,改革和完善企业的机制,加强经营管理,增强活力的实践中,注意研究、探求、总结和发展适合我国情况的企业管理学,为建设有中国特色的社会主义,加快经济建设的步伐,推进社会主义的现代化而努力。

第二节 工业企业管理的性质和职能

企业是一个历史概念。所谓企业,乃是一种以盈利为目的的,具有法人资格的基本经济单位。一般来说,企业要拥有一定数量的固定资产和流动资金,按法律规定进行登记、批准,在银行开设帐户,从事生产、流通、服务等活动,独立地进行经济核算的单位。企业按产业经营范围可分为:工矿企业,如工厂、矿山;交通运输企业,如铁路局;商业企业,如百货公司;森工企业,如林业局等。按所有制分,有国营企业、集体企业、私营企业、合资企业、中外合资企业、外资企业等。按规模分,又有大型企业、中型企业、小型企业。

企业生产经营活动,大体可分为生产活动和经营活动两部分。生产活动是在企业内部进行的,包括基本生产、辅助生产、生产前的技术准备,以及保证生产顺利进行所从事的生产服务工作。经营活动,一般是指企业与外部发生联系的活动,如资金的筹措,原材料、燃料等的采购,产品销售、市场调查和预测,为用户服务,机械设备、劳动力的补充和调转等。对生产活动的管理称为生产管理;对经营活动的管理,称为经营管理。这两种管理,是企业生产经营活动有效运转的必备条件。

一、工业企业管理的性质

工业企业管理的性质,是具有两重性的。一方面,它是社会化大生产顺利进行的必要条件,是合理组织生产过程的基本要求,这就是管理的自然属性;另一方面,它又是社会生产关系的体现和反映,是反映生产目的的重要手段,这就是管理的社会属性。企业管理的自然属性,不是某一种生产方式所特有的,而是一切结合的生产方式所共有的。它与生产关系、社会制度无关,而与生产力有关。因此,也可以把这种属性称为企业管理的一般属性。与这种属性相适应的管理理论和方法,没有阶级性。企业管理的社会属性,是一种与生产关系、社会制度有关的,因而这种属性在阶级社会里具有阶级性。

任何劳动过程，都是在一定的生产关系下进行的。它的管理，总是反映着一定生产关系的性质和要求，并运用与其相适应的上层建筑，如经济政策、法令和规章制度等，作为实现管理的手段，为维护现存的生产关系服务。

在资本主义生产方式下，生产过程不仅是制造产品的劳动过程，也是资本的价值增殖过程，是剥削剩余劳动价值的过程。因此，资本主义企业管理，必然要为资本主义生产目的，即为资本有尽可能大的增殖服务，必然通过管理对工人进行尽可能多的剥削。资本主义剥削，造成了无产阶级和资产阶级之间不可调和的对抗性矛盾；而工人的反抗和斗争，直接威胁着资本家的利益和资本主义生产方式的生存。因此，资产阶级必然通过管理来监督、统治工人的劳动，通过管理来松懈工人的斗志，缓和劳资的矛盾，以至镇压工人的反抗和斗争。可见，资本主义企业管理，是资产阶级统治剥削和压迫工人阶级，维护资本主义生产关系的手段，具有明显的剥削性。资本主义企业管理的这种属性，集中反映在企业管理权专属于资本家及其代理人，管理的目的是为了榨取尽可能多的剩余价值，管理的方式带有专制性和欺骗性。资本主义企业管理的这种属性，不是一切生产方式所共有的，是资本主义企业管理所特有的。因此，也可以称这种属性是资本主义企业管理的特殊性。

在社会主义制度下，企业管理仍然具有两重性。企业管理作为组织和指挥现代化大生产手段的属性，被保留下来，并且不断得到加强。但是，资本主义的那种剥削、压迫的属性，不复存在了。由于无产阶级专政和生产资料公有制的建立，从根本上消灭了剥削制度。社会主义企业的生产目的是为了**满足社会及其成员的物质和文化生活的需要**，企业的劳动者成了企业的主人。在社会主义企业里，管理权属于国家和企业全体劳动者，并实行“各尽所能，按劳分配”。人与人的关系是平等的互助合作关系。国家与企业的利益、与劳动者的根本利益是一致的。在社会主义企业里，虽然还存在着各式各样的矛盾，但一般来说，是人民内部矛盾，不具有对抗性，可以通过批评教育来解决，通过调整来改善。在社会主义的国家里，社会主义的生产关系虽已确立，而且基本上适应了生产力的发展需要，但还很不完善，还需要不断地进行改革和调整，不断地加以完善。同时，劳动还没有成为人们生活的**第一需要**，人们的觉悟还有待于不断的提高；在企业内部还存在个别腐化堕落分子和破坏分子；社会上还存在极少数的敌对分子。凡此种种，都要求通过加强管理来确保社会主义公有财产不受侵犯，正确处理好企业内部人与人的关系，正确处理国家、企业和职工的关系，正确处理企业与其它经济组织的关系，使社会主义的生产关系不断完善，适应生产力发展的需要。维护和发展社会主义生产关系，是社会主义企业管理的社会性质。社会主义企业管理的社会属性集中表现在所有权属于国家和企业全体劳动者；管理的目的是为了发展社会生产力，以满足社会及其成员的物质和文化生活的需要；管理的方式是民主的，体现出工人阶级的主人翁地位。这是与资本主义企业管理的本质区别。

我国现在处于社会主义的初级阶段。这包含两层含义，一是我国已经是社会主义，社会主义的企业管理不能离开社会主义的原则。二是我国的社会主义还处在初级阶段，我们国家的企业和企业管理工作，必须从这一实际出发，而不能超越这一阶段。我国已经确立了以生产资料公有制为基础的社会主义经济制度，人民民主专政的社会主义政治制度，剥削制度和剥削阶级已经消灭。但是，现阶段的生产力又很落后。由生产力的落后，又决定了在生产关系方面，发展社会主义公有制所必需的生产社会化程度还很低，商品经济和国内市场很不发

达,社会主义经济制度还不成熟不完善。这就决定了我国现阶段要解决的主要矛盾,是人民日益增长的物质文化需要同落后的社会生产之间的矛盾。由此,也决定了企业的根本任务是:根据国家计划 and 市场需求,发展商品生产,创造财富,增加积累,满足社会日益增长的物质和文化生活需要。并决定了企业必须坚持在建设社会主义物质文明的同时,建设社会主义精神文明,建设有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍。必须遵守法律、法规,坚持社会主义方向。必须加强经营管理,推进科学技术进步,厉行节约,反对浪费,提高经济效益,促进企业的改造和发展。必须贯彻按劳分配的原则和在法律规定的范围内,采取能够促进生产发展的分配方式。同时,按照所有权和经营权分离的原则,明确企业的法人地位,并对国家授予其经营管理的财产享受占有、使用和依法处分的权利。企业要依法自主经营、自负盈亏,以国家授予其经营管理的财产承担民事责任。厂长作为法人代表,依法行使职权,受法律保护。并接受来自同级党的组织的保证监督,以及通过职工代表大会和其它形式,实行民主管理,来共同办好企业。

二、工业企业管理的职能

工业企业管理的基本职能,是由它的管理的两重性决定的。社会主义工业企业管理的两重性,又是通过合理组织生产和维护与巩固社会主义生产关系两种基本职能表现出来的。管理企业的过程,正是这两种基本职能共同结合发生作用的过程。

完整的企业管埋,应该是包含着经营与管理两个不同的范畴。经营,从字面上来解释,经就是筹划或者说是大政方针的决定;营就是谋求或者说是目的的追求。所以,制订方针大策,确定方向和目标就是经营,用现在的话来讲,就是决策。经营或决策要解决的问题是战略性问题。而一般来说,管理就是计划、组织、指挥、协调和监督等关于执行大政方针,以达到即定目标的工作。因此,经营与管理合起来讲,可以说是决策和执行决策。据此,企业的经营管理的具体职能应是:

(一)决策的职能。所谓决策,主要是指对企业远期或近期的奋斗目标,以及为实现这一目标有关的一些重大问题所作出的选择和决定。决策对于企业来说,是带有战略性质的。决策正确与否,对企业的发展方向和经营成果,具有决定性的作用。例如企业的生产方向,就是一个需要决策的重大问题。在资本主义企业,是由资本家或其最高管理机构,通过外来订货和对市场的预测来确定的。在我国,过去实行计划经济,由国家通过企业的上级主管部门包揽。党的十一届三中全会以后,党和国家推行经济体制改革,发展有计划的商品经济,逐步建立健全了以间接管理为主的宏观经济体系,企业的生产方向由企业和上级主管部门共同研究决定指令性计划和指导性计划,而市场调节的部分,则由企业自行决定。这就需要企业增强商品经济观念,不断地强化决策的职能,使企业在不断深化改革中强化经营手段,完善管理机制,立于不败之地。

(二)计划的职能。要正确决策,强化管理,还需要有科学的计划。科学的计划,是社会主义企业生产经营活动的重要依据,是科学地领导生产的重要条件。

要正确地制定出科学的计划,必须对企业的内部条件进行严格的科学的分析。要通过调查研究、统计资料分析和精确细致的计划,搞好综合平衡,并在长期实践过程所取得的经验中找出规律性。只有把握了在生产发展过程中的规律性,才能保证计划的科学性和现实性。在调查研究、综合分析的基础上,要编出周密详尽的计划。既要有长期的计划,又要有年度

和年度以内的短期计划；既要有综合性的生产技术财务计划，又要有生产经营活动各方面的具体的工作计划。计划要明确规定需要达到的目标，应该包括的内容，以及怎样完成，何时完成，在哪里完成，由谁负责等，为推行目标责任制提供完备的数据。要使计划工作能够立足当前，着眼未来，才能把企业各方面的工作有机地组织起来，用计划指导生产经营活动，实现决策所规定的目标。

（三）组织的职能。为了有效地实现计划目标，就要使企业的人财物在一定条件下，做到最好的结合。科学的组织，就是要把生产的各个要素，各个环节和各个方面，从劳动的分工和协作上，从上下左右的相互关系上，从时间和空间的相互联结上，都合理地组织起来，使劳动者之间以及劳动者和劳动工具，劳动对象之间，在一定的环境下，实现优化的组合，从而使企业的生产协调地、有秩序地、象一个整体似地运行，不断扩大生产经营活动的成效。

搞好科学的组织，要按照民主管理的原则，确立企业内部的管理体制，包括管理机构的设置，职权的划分和责任制的建立，以充分发挥各级管理环节和各个职能部门的主动性。要根据工作特点和各人的专长，正确地配备企业各级管理人员、技术业务人员和工人，使每个人都有合适的工作岗位，做到人尽其才，才尽其用。要加强对生产合理化的研究，研究车间设备的配置、工艺过程 and 操作方法，并在这一基础上进行工序分析、动作研究，评价这方面的经济效益。科学的组织，还必须具体地、切实地组织全体职工的日常活动，包括生产活动、技术活动、供应服务和销售服务活动，以及财务活动，使各方面的活动协调一致地朝着计划制定的目标运行。

（四）指挥的职能。指挥是保证企业生产经营活动必不可少的条件。现代工业生产技术要求高，分工协作复杂，连续性强，各项工作环环相扣，相互制约。如果没有科学的指挥，尽管企业具有较好的条件，生产经营活动也不可能达到预期的效果。指挥是对企业各部门和各类人员的领导与督促，因此必须具有高度的权威。

要实现科学的指挥，企业的各级领导不能单纯局限于解决生产过程中提出的生产技术和经营方面的问题，还应该通过调查研究，分析生产经营活动的整个过程，预见可能发生的问题，及时采取措施，推动生产的发展。为了做到这一点，必须熟悉生产经营活动整个过程中相互连贯的关系，掌握生产发展的趋势，善于作出正确的判断和决定，取得指挥生产的主动权。要实现科学的指挥，必须强化生产指挥系统，对企业生产经营活动实行以厂长（经理）为中心的统—领导、统—指挥，及时解决生产经营过程中出现的各种问题。要实现科学的指挥，还必须充分发扬民主，经常听取广大职工对生产、技术、经济等各方面的意见，尊重职工的民主权利。这样做，不仅能使指挥建立在发挥群众智慧的基础上，而且有利于维护指挥的权威。

（五）协调的职能。协调也叫调节。企业在生产过程中，总会发现事先无法预见到的一些矛盾和问题，这就需要通过协调来解决。协调有纵向与横向，内部与外部之分。纵向协调是处理上下级、领导与被领导的关系。横向协调是处理各单位、各部门、各类人员之间的关系。内部协调是处理企业内部的各种关系。外部协调包括处理国家与企业、企业与企业、企业与用户等方面的关系。在企业生产经营活动中。矛盾是经常存在的，旧的矛盾解决了，新的矛盾还会不断出现。只有切实解决了存在的各种矛盾，才能充分调动企业全体职工的积

极性和创造性，形成强大的集体力量，使企业经营活动协调一致，有条不紊地进行，从而达到企业的目标。可见，协调是企业管理的一项重要的经常性的职能。同时，协调还要求做好企业的调度和情况（信息）沟通工作，以及思想政治工作。并要完善各项规章制度，使调节有所遵循。

（六）控制的职能。控制也叫监督，这一职能是使企业生产经营活动符合原定计划和规定标准而进行检查、分析和处理的活动。控制，特别是事前控制，是保证企业各项生产经营活动取得良好成果不可缺少的。

控制是多方面的，包括对生产的监督、质量的监督、库存的监督、成本的监督、财务的监督等等。这是组织现代化大生产所必需的。搞好控制，除计划外，企业必须健全各项规章制度，特别是岗位工作（操作）制度、经济责任制度，制定各项标准（包括定额标准、工作标准、质量标准、费用指标等），建立起完善的信息系统等。

上述六项具体职能是一个有机的整体，是互相联系、互相制约的，构成了一个完整的职能体系。通过决策和计划，明确企业的目标；通过组织，建立实现目标的手段；通过指挥，建立正常的生产秩序；通过控制，检查计划的实施情况；通过协调，纠正偏差，使各方面工作顺利进展，使计划得到贯彻执行，决策得以实现。因此说，这六项职能，也是一个科学的管理程序，是企业经营管理所必须遵循的。

第三节 我国社会主义初级阶段 企业管理的基本原则

在我国，工业企业管理有它自己的建立和发展的历史。早在民主革命时期，我们党就有了自己的国营工业，初步形成了管理国营工业的基本思想，逐步积累了一些管理国营工业的经验。但是，那时的管理主要是和手工业联系在一起，还没有条件和现代工业结合起来。真正掌握工业，改造工业，致力于国家工业化的建设，应该说是开始于1949年中华人民共和国的成立。

从建国到1956年期间，在“一化三改”的过渡方针指导下，我们没收了官僚资本主义企业，改造了民族资产阶级，从而掌握了很大一部分现代工业企业。为了使生产不致中断，首先保留了大部分原有的机构、人员和管理方法。然后逐步进行民主改革和生产改造，扫除旧势力，改革旧制度，并相应地建立了吸收职工群众参加管理的工厂管理委员会制度和职工代表会议制度，实行了民主管理，开展了社会主义劳动竞赛和增产节约运动，促进了生产的迅速恢复和发展。

随着对资产阶级工商业改造的完成，我国进入有计划地发展国民经济的社会主义建设时期，企业的数量日益增多，规模日益扩大，生产力迅速发展。这就要求及时地加强工业企业管理工作。由于建设初期缺少经验，当时我们主要是向苏联学习，在全国范围内逐步采用了苏联的一整套工业企业管理办法。例如：普遍实行了计划管理，建立了生产责任制，整顿和加强了生产秩序，加强了技术管理，推行工艺规程、技术检查制度，制订技术标准，建立了技

术工作秩序；建立了经济核算制，加强了成本核算，讲求经济效果，实行了各尽所能，按劳分配的原则，从物质利益上调动广大职工的积极性等。这在当时是必要的，并起到一定的积极作用。

1956年4月，毛泽东同志在中共中央政治局扩大会议上作了《论十大关系》的报告，以苏联为借鉴，总结了我国的经验，提出了比较适合我国当时情况的经济建设方针。同年9月，党的“八大”规定在工业企业中实行党委领导下的厂长负责制。1957年3月，党中央又决定在企业中实行党委领导下的职工代表大会制。这些决定和基本思想的确定，不同程度地加强了工业企业的管理，促进了生产力的发展。在这一期间，在企业管理上曾出现“两参一改三结合”等许多新鲜经验。

1960年3月，毛泽东同志批示了“鞍钢宪法”，提出了管理社会主义工业企业的指导原则。1961年9月，党中央为了贯彻“八字”方针，进一步总结了正反两方面的经验，颁发了《国营工业企业条例（草案）》，即“工业七十条”。在这个条例中，强调了按照客观规律办事，加强科学管理，体现了把党的优良传统同现代化大生产结合起来的精神。从而，在当时从很大程度上推动了我国工业企业管理沿着我们自己的道路向前发展。与此同时，党中央还提出了如何正确认识和学习资本主义企业管理中合乎科学的东西这样一个问题，搞了“托拉斯”的试点，使我国工业企业在适应现代化大生产要求方面朝前迈进了一步。

在这一时期，我国工业战线出现了大庆油田那样管理好社会主义工业企业，高速度发展生产力的先进典型。1963年底，毛泽东同志发出了工业学大庆的号召，在全国范围内掀起了轰轰烈烈的工业学大庆的群众运动，促进了企业管理水平的提高和生产力的发展。大庆和其它许多先进企业在管理方面的经验，标志着我国工业企业开始走上自己的独立自主、自力更生为主的工业发展道路，逐步找到和总结出一些把革命传统和现代化大生产特点相结合，比较适合我国情况的管理制度和办法。

总之，我国的工业管理水平和速度提高得较快。特别是在60年代前期，在工业建设上取得的成效和经验较多。

但是，由于我国民族工业出现得晚，建国前是半封建、半殖民地国家，经济落后，民族工业弱小，官僚资本主义尽管有些现代化企业，却都带有浓厚的封建买办色彩，不大讲究科学管理。因而，我国的社会主义工业企业的管理基础差，起点低。同时，由于“一五”期间，一切照抄、机械搬用苏联工业管理方式；“二五”期间一度出现对客观规律尊重不够，盲目搞大跃进，高指标、瞎指挥、乱操作，求数量、不管质量，要产值、不计效益；文化大革命期间，林彪、“四人帮”利用极左方针破坏经济建设，把十几年来，我们在实践中总结出来的一些行之有效的社会主义工业企业管理制度和办法，全盘加以否定。并只许讲企业管理的阶级性，不准讲企业管理的科学性，完全抹煞了建立在社会化大生产基础上的企业管理的科学内容，拒绝和歪曲一切有用的经验，从而造成了企业管理的大混乱、大倒退。由于上述历史的原因，致使我国工业企业管理长期处于落后状态。

粉碎“四人帮”，经过拨乱反正，特别是党的十一届三中全会之后，在党和国家的部署下，我国工业进行了卓有成效的企业整顿，推行了党委领导下的厂长负责制和职工民主管理企业等制度，使企业管理工作不断得到改善。党的十二届三中全会作出《中共中央关于经济体制改革的决定》以后，全国工业企业逐步推行厂长（经理）负责制，实行政企分开，党政分