

85
111

林业企业 管理

张文琪等编著
中国林业出版社

编者的话

本书是为适应林业企业广大干部学习企业管理知识的迫切需要而编写的。初稿写于1979年，曾先后在林业部举办的黄村、帽儿山等林业企、事业领导干部训练班上作为教材试用八次。1982年，我们组织了原编写同志在总结四年来干部培训教学经验的基础上，参考国内外出版的企业管理书籍，对原稿做了进一步的修改和补充，写成了现在这本书。它可以用作林业企业管理干部培训的教材，林业管理干部业务学习的参考书，亦可用作高等林业院校企业管理教学的参考书。

对本书的编写，我们把重点放在结合林业企业的特点阐述企业管理的基本理论、基本知识和基本方法上；考虑了我国经济管理体制改革的要求，反映了初步改革的经验和发展趋势；有选择地介绍了外国企业管理的科学方法，供参考和运用。

本书由张文琪任主编，倪鹏伍、崔仲维、桑魁林任副主编。全书除绪论外，共有二十二章。绪论、第五、九、十一章及第八章的四、五、六节，由张文琪执笔；第一、二、四章，由桑魁林执笔；第三、六、七、十三章，由倪鹏伍执笔；第十章及第八章的一、二、三节，由许素香执笔；第十二章由刘丽影执笔；第十四、十五、十六章，由耿美珠执笔；第十七章由刘志民执笔；第十八、二十二章，由崔仲维执笔；第十九章由刘国成执笔；第二十一章及第二十章的一、二节，由黄寿宸执笔；第二十章的三、四、五节，由贾庆文执笔。

本书的编写工作，受到林业部教育司的热情关怀，得到黑龙江省森林工业总局、吉林省林业厅、辽宁省林业厅、伊春林业管理局等单位的有关同志、干部训练班的学员以及许多林业企业同志的大力支持，我们在这里一并表示衷心的感谢。

当前，我国经济管理体制正在变革之中，在林业企业管理上有许多理论问题和实践问题，尚待研究和解决。特别是创立一门具有中国特色的社会主义林业企业管理，更是摆在林业经济管理理论工作者和实际工作者面前的一项长期的任务。我们深感理论水平有限，加之时间仓促，对问题研究不深，因而本书的内容和观点，肯定会有不少欠妥甚至错误之处。我们诚恳地希望读者给予批评指正，以便修改和补充。

编者

1984年4月

目 录

结 论	(1)
第 一 章 社会主义林业企业	(12)
第 一 节 林业企业的性质和任务	(12)
第 二 节 林业企业的类型	(13)
第 三 节 林业企业的生产组成	(21)
第 二 章 社会主义林业企业管理的基本原则与基本制度	(24)
第 一 节 企业管理的基本原则	(24)
第 二 节 企业管理的基本制度	(29)
第 三 节 经济责任制	(32)
第 三 章 领导者的职责和领导方法	(35)
第 一 节 领导者应具备的条件	(35)
第 二 节 领导者的职责	(40)
第 三 节 领导方法	(43)
第 四 章 林业企业管理机构	(49)
第 一 节 林业企业管理机构设置的原则	(49)
第 二 节 林业企业管理机构的组织形式	(50)
第 三 节 各级管理机构及其权责	(52)
第 五 章 森林资源管理	(60)
第 一 节 森林资源管理的意义和任务	(60)
第 二 节 森林资源调查的管理和森林经营利用规划的管理	(61)
第 三 节 森林资源经营和利用的管理	(64)
第 四 节 森林资源统计和森林资源档案管理	(68)
第 六 章 林业生产过程的组织	(73)
第 一 节 生产过程的观念及划分	(73)
第 二 节 营林生产过程的组织	(75)
第 三 节 木材采运生产过程的组织	(77)

第四节 林产工业生产过程的组织.....	(84)
第七章 生产前的技术准备.....	(91)
第一节 营林生产前的技术准备.....	(92)
第二节 木材采运生产前的技术准备.....	(94)
第三节 林产工业生产前的技术准备.....	(97)
第八章 计划管理的基础.....	(101)
第一节 计划管理的意义、任务与原则.....	(101)
第二节 林业企业的计划种类和计划指标.....	(107)
第三节 计划的编制、执行与检查.....	(112)
第四节 决策的程序和方法.....	(118)
第五节 预测的常用方法.....	(124)
第六节 网络计划法.....	(131)
第九章 长期计划.....	(141)
第一节 长期计划的内容和编制的依据.....	(141)
第二节 战略目标的确定.....	(144)
第三节 战略目标的分解.....	(148)
第四节 战略措施的拟制和选择.....	(151)
第十章 年度生产计划.....	(155)
第一节 林业企业产品生产能力.....	(155)
第二节 营林生产计划.....	(166)
第三节 工业生产计划.....	(172)
第四节 生产能力利用计划.....	(187)
第十一章 作业计划与调度工作.....	(191)
第一节 作业计划及其编制.....	(191)
第二节 调度工作.....	(195)
第十二章 质量管理.....	(199)
第一节 产品质量和质量的发展.....	(199)
第二节 质量标准和质量指标.....	(201)
第三节 质量管理体系.....	(213)
第四节 质量管理的统计方法.....	(222)
第十三章 设备管理.....	(240)
第一节 设备的合理利用.....	(240)

第二节	设备的维护与修理	(245)
第三节	机械设备的改造与更新	(250)
第十四章	劳动管理	(255)
第一节	劳动生产率	(255)
第二节	劳动组织	(259)
第三节	定员和职工需要量计划	(262)
第四节	职工的技术业务培训	(264)
第五节	劳动保护	(265)
第十五章	劳动定额的制订和管理	(269)
第一节	劳动定额的概念和作用	(269)
第二节	工时分析和动作研究	(270)
第三节	劳动定额的制订方法	(273)
第四节	工作日写实与测时	(273)
第五节	劳动定额的贯彻和修改	(285)
第十六章	工资奖励和生活福利	(287)
第一节	社会主义工资的实质和工资工作的原则	(287)
第二节	工资制度	(289)
第三节	劳动报酬形式	(292)
第四节	工资计划与工资基金管理	(296)
第十七章	物资管理	(300)
第一节	物资的分类	(300)
第二节	物资消耗定额	(302)
第三节	物资供应计划	(305)
第四节	仓库管理	(311)
第五节	物资的合理利用	(316)
第十八章	林产品销售的管理	(319)
第一节	销售管理的意义和任务	(319)
第二节	市场调查与销售预测	(319)
第三节	产品销售计划	(326)
第四节	产品销售业务的组织	(329)
第十九章	成本管理	(317)
第一节	产品成本管理的内容和原则	(337)
第二节	产品成本的核算	(339)

• • •

第三节 产品成本计划..... (351)

第四节 产品成本的控制..... (357)

第 二十 章 财务管理 (361)

第一节	财务管理的任务和原则	(361)
第二节	固定资金管理	(363)
第三节	流动资金管理	(368)
第四节	企业积累	(384)
第五节	财务收支计划	(395)

第二十一章 林业企业经济核算..... (398)

第一节	经济核算的必要性和重要性	(398)
第二节	组织经济核算的基本内容	(400)
第三节	企业内部的经济核算	(402)
第四节	经济核算的基础工作	(406)

第二十二章 企业经济活动分析的基本方法..... (409)

第一节	分析的内容和程序	(409)
第二节	对比分析法	(411)
第三节	因素分析法	(417)
第四节	平衡分析法	(426)

绪 论

林业是我国国民经济的重要物质生产部门。林业企业是林业部门的基层生产经营单位。我国的林业企业是建立在生产资料公有制基础上的社会主义企业。它在国家的社会主义现代化建设中，肩负着培育和扩大森林资源，为工农业生产和人民生活创造良好的自然条件，提供木材、木材制品和其他林产品，积累建设资金的光荣使命。完成这一使命，要求林业企业不仅要实现林业生产技术的现代化，而且更重要的是实现管理的科学化、现代化。先进的生产技术和科学管理，是企业生产和国民经济高速度发展、取得良好经济效果的两个重要条件。

一、企业管理的性质和职能

企业管理，是企业全体管理者为达到企业的目的，对企业生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制等的总称。企业生产经营活动，大体上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为保证生产顺利进行所从事的生产服务工作，如机械设备和工具的修理、原材料、燃料的供应等。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，机械设备和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，都是企业生产经营活动有效运转的必要条件。

管理是生产社会化的必然产物。凡是有许多人共同协作的劳动，不管社会结合的生产方式如何，都需要有管理。管理，在资本主义生产方式下有二重性。马克思在分析资本主义生产方式的利息和企业利润时，深刻地阐明了这一点。他说：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性。

一方面，凡是有许多个人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就象一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。

另一方面，——完全撇开商业部门不说，——凡是建立在作为直接生产者的劳动者

和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中，都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重，这种监督劳动所起的作用也就越大。”^①

可见，企业管理有一种与生产关系、社会制度无关，而与生产力有关的自然属性。这种属性表现为对共同劳动过程的组织和指挥。它是由生产社会化即共同劳动过程的协作性所引起的，是共同劳动过程得以实现的必要生产条件。简单的协作劳动需要管理，复杂的协作劳动更需要管理。今天的林业生产是现代化的大生产。它的生产过程划分成许多相互联系、相互制约的环节，在每个环节上配备着一定数量的工人和现代化的机械设备。生产过程的顺利实现和取得良好的经济效果，不仅要求在空间和时间上有科学的组织和正确的指挥，还要做好技术、设备、质量、劳动、物资、产品销售、财务以及信息等方面的管理。随着劳动分工和协作的发展，生产技术的进步，管理工作也越来越复杂，越来越重要。这一点，日益被人们所认识。

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。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。

从马克思的论述中我们还可以看出，企业管理还有一种与生产关系、社会制度有关的属性。这种属性是企业管理的社会属性，在阶级社会中有阶级性。

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的不可调和的对抗性矛盾。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，是资产阶级剥削、统治和压迫工人阶级，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，管理方式带有专制性和欺骗性。资本主义企业管理的这种社会属性，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属性。

在社会主义制度下，企业管理仍然具有二重性。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，而且不断得到加强。但是，资本主义的那种剥削、压迫的属性，不复存在了。由于无产阶级政权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

^① 马克思：《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页，人民出版社，1974年版。

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，实行“各尽所能，按劳分配”。人与人的关系是同志式的互助合作关系。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。因此，资本主义企业的那种带有剥削、统治和压迫性质的“监督劳动”不再需要了。在社会主义企业里，社会主义生产关系虽已确立，而且基本上适应了生产力发展的需要，但还很不完善；劳动还没有成为人们生活的第一需要，人们的社会主义觉悟还没有极大地提高；在企业内部还存在着个别腐化堕落分子和刑事犯罪分子；在社会上还存在极少数敌视社会主义的分子。凡此种种，都要求通过管理来确保社会主义公有财产不受侵犯，正确处理企业内部人与人的关系，正确处理国家、企业和职工的关系，正确处理企业与其他经济组织的关系，使社会主义生产关系不断完善。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。它与资本主义企业管理有本质的区别。社会主义企业管理的社会属性集中表现在管理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需要；管理方式是民主的。

学习和掌握马克思关于企业管理二重性的原理，对于划清资本主义企业管理和社会主义企业管理的界限，有选择地学习和运用资本主义企业管理的理论和办法，正确建立社会主义企业管理的理论和做好社会主义企业管理工作，有着重要的意义。

与管理的双重性相适应，社会主义企业管理有两种基本职能。与自然属性相适应的是组织和指挥现代化大生产的职能，与社会属性相适应的是维护和发展社会主义生产关系的职能。这两种职能是统一的，都是以发展社会生产作为根本目的的。科学地组织和指挥生产，是社会生产多快好省地向前发展的基本条件，是社会主义企业管理的首要任务。但组织生产必须符合社会主义生产关系的要求，坚持社会主义方向，这就要努力维护和发展社会主义生产关系。只有把这一方面的工作做好了，才能充分调动企业广大职工的社会主义积极性，才能保证企业的社会主义方向，更好地实现组织生产的职能，使社会生产力高度发展。只有社会生产力高度发展了，才能为社会主义生产关系的巩固和发展奠定坚实的物质基础。因此，社会主义企业管理必须全面执行组织生产和维护、发展社会主义生产关系这两种职能。过去那种片面强调企业管理的社会属性及与其相适应的职能是错误的。

社会主义企业管理的基本职能，在企业生产过程中是相互交织而发生作用的。在管理实践中表现为计划、组织、指挥、协调和控制等具体职能。

1. 计划 它是在调查研究的基础上，预测未来，确定生产经营活动的目标和方针，拟制和选择达到目标的措施方案，进行综合平衡和决策的活动。计划经济是社会主义经济的根本特征之一。计划工作的好坏，直接关系到企业的发展、经济效益、森林资源永续利用以及国民经济有计划按比例高速度发展等问题。从这个意义上说，计划是企业

管理的首要职能。

2. 组织 它是为达到企业目标或完成某一工作任务，对企业的人和物在空间和时间的联系上进行的科学安排。它是达到企业目标，完成任务的组织保证。组织有两种形态：静态组织和动态组织。

静态组织是一种相对稳定的组织。如局（厂）址的确定和规划，林场和经营所的设置和布局，森林区划，作业地点的安排，车间内部生产线的配置，生产单位和管理机构的设置等。

动态组织是因目的任务不同，时间、地点和条件的不同而经常变动的一种组织。如生产过程的组织，机械设备和劳动力的调配，临时机构的设置等。

在组织工作中，最重要的是对人的组织。企业的一切生产、工作任务都要靠人来完成。企业目标达到的程度，与每个职工的成绩直接联系在一起。发现和培养人才，合理使用人才，充分调动人的积极性和创造性，是组织工作的重要任务之一。

3. 指挥 指挥是为使下属单位和人员正确工作，颇有成效地完成任务而给予的一种指导。它包括发布命令，下达指示，检查工作，表扬鼓励，批评教育等。现代化大生产，要求有高度集中统一的指挥。指挥是把处在不同岗位上的职工的意志，统一于企业的目标，按着统一部署有秩序行动的必要条件，是企业生产经营活动顺利进行的保证。在社会主义企业里，正确发挥指挥职能，要求建立起有权威的、效率高的生产行政指挥系统，正确处理民主与集中、自由与纪律、原则性与灵活性、上级与下级、领导与被领导等各方面的关系，不断提高指挥艺术。

4. 协调 协调也叫调节，就是正确处理人们在企业生产经营活动中的各种矛盾。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，使企业生产经营活动协调一致、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。它要求做好企业调度和情况（信息）沟通工作，特别是要做好思想政治工作。同时也要完善各种规章制度，使调节有所遵循。

5. 控制 控制也叫监督，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，特别是事先控制，是保证企业各项生产经营活动取得良好成果所不可缺少的。搞好控制，除计划外，企业必须健全各项规章制度，制定各项标准（定额、工作标准、质量标准、费用标准等），建立完善的信息系统等。

上述五项管理职能，是互相联系、互相制约的，构成了一个完整的职能体系。这五项职能，也是一个科学的管理程序，是企业进行科学管理所必须遵循的。

应该指出,上述五项职能综合了对人对事对物的管理,其中对人的管理是中心。我们不仅要学会对事对物的管理,更重要的是要学会对人的管理。

二、社会主义林业企业管理的研究对象

社会主义林业企业管理,是研究社会主义林业企业生产经营活动规律及其管理的一门科学。

任何一门科学,都是对某一事物发展规律客观的、正确的反映。违背事物发展客观规律的理论、原则和方法都不是科学的。企业管理也是如此。只有正确反映社会主义林业企业生产经营活动的规律,才能成为一门科学。社会主义林业企业生产经营活动的规律,是其管理的原理、原则、制度、方法、手段和组织形式等建立的科学依据。因此,对生产经营活动本身规律的研究,是社会主义林业企业管理研究的主要内容。

社会主义林业企业生产经营活动,是生产力与生产关系,经济基础与上层建筑的统一。因此,对生产经营活动规律及其科学管理的理论、方法的研究,不能不涉及生产力、生产关系和上层建筑三个方面。这样,社会主义林业企业管理的研究对象,可以概括为以下三个基本方面:

1. 关于合理组织生产力问题的研究 它包括林业生产过程的组织,生产前的技术准备,森林资源开发、利用和更新,机械设备的选择、配备、维修、改造和更新,劳动力的培训、配备和劳动组织,劳动定额,安全生产和劳动保护,材料、燃料、动力的供应和合理利用,产品质量标准和管理等等。

2. 关于正确处理、完善和发展社会主义生产关系问题的研究 在企业内部,包括正确处理工人之间、工人与技职人员之间,领导与被领导之间、企业与职工之间,企业内部各单位之间的关系。在企业外部,包括处理企业与国家、部门、地区之间,企业与企业之间,企业与用户之间的关系。为处理好这些关系,就要研究工资奖励、职工生活福利、劳动分工和协作、物资采购、资金筹措、产品销售和销售后的服务、经济合同、市场调查和预测、管理体制、经济责任制、经济核算以及思想政治工作等问题。

3. 关于上层建筑问题的研究 它包括正确贯彻党和国家的路线、方针、政策、企业经营思想和方针、企业计划和规章制度等等。

上述三个方面,在企业生产经营活动中是相互联系、相互制约的。而现实的某一企业管理问题,常常是既有生产力问题,又有生产关系问题,还有上层建筑问题。为了从理论上进行概括和研究,把企业管理研究对象划分为上述三个方面加以分析是完全必要的。但是,有分析还需要有综合。对企业管理的实际问题不能局限于某一方面,应该在分析的基础上联系三个方面综合地进行研究。在企业管理实践中,机械地划分生产力、生产关系和上层建筑三个方面,不仅困难,而且也没有必要,通常是按照生产经营活动的性质加以区分。

社会主义林业企业管理与许多自然科学和社会科学既有密切的联系,又有区别。

林业技术方面的科学，属于与生产力发展有关的自然科学。它们分别研究林业生产某一方面的自然规律及其运用。如有关森林生长规律的研究是森林学的任务；有关造林规律和生产技术的研究，是造林学的任务；有关森林资源经营、开发利用问题的研究，则是森林经营学、森林经理学、木材采运学、木材加工学等的任务。林业企业管理不具体研究林业生产各个方面的自然规律，而是根据各个林业技术科学所揭示的自然规律综合地研究林业生产力的发展规律及其合理组织的问题。

政治经济学是有关人类生产关系发展的科学。它是研究人类社会发展的各个不同阶段的社会物质资料生产和分配的一般规律。社会主义林业企业管理不研究这些一般规律，而是以政治经济学所揭示的社会主义经济规律作为自己的理论基础，研究社会主义经济规律在林业企业的具体表现及运用这些规律解决林业生产关系问题的理论和方法。

林业经济学是部门经济学，其研究对象与林业企业管理基本相同。不同之处在于研究的范围。林业经济学是以林业部门为研究对象，而林业企业管理则局限于林业企业。

此外，林业企业管理还同其他社会科学（哲学、社会学、心理学、林业统计学、林业会计学）和数学等有着密切的关系。这些科学所揭示的规律、创立的理论和方法，有助于认识林业企业生产经营活动的规律，有助于社会主义林业企业管理理论和方法的建立。

综上所述，社会主义林业企业管理，既不是纯粹的经济科学，也不是纯粹的技术科学，而是根据它们所揭示的客观自然规律和经济规律，研究林业生产经营活动的规律及其科学管理的理论和方法的边缘科学。或者说，是多学科的科学知识综合运用的应用科学。但是应该指出，林业企业管理虽然对自然科学知识，特别是数学方法的应用给以充分的重视，企业管理工作中有相当大一部分是对物的管理，但是企业管理工作的中心毕竟是对人的管理，涉及更多的是生产关系和上层建筑问题。从这个意义上说，它又是一门社会科学，是经济科学的一个分支。

社会主义林业企业管理在合理组织生产力的理论和方法方面没有阶级性，与资本主义企业管理有相同之处。但在有关生产关系和上层建筑的理论方面，却有阶级性，与资本主义企业管理有着本质的区别。社会主义林业企业管理，必须为无产阶级利益服务，即为广大人民的利益服务。它的理论和方法必须有利于社会主义制度，有利于社会主义经济建设。因此，它必须以马克思列宁主义、毛泽东思想为指导，必须站在无产阶级立场上，用辩证唯物主义的世界观分析研究问题。

三、社会主义林业企业管理的形成和发展

社会主义林业企业管理是在社会主义制度建立以后形成的。它来源于社会主义林业企业管理的实践，是实践经验在理论上的概括和科学总结。然而，社会主义林业企业管理的理论和方法，并不会是在社会主义制度确立以后才创立的。社会主义林业企业管理，

也同其他科学一样，有一定的继承性。它是在继承了人类管理上的宝贵文化遗产，吸收了资本主义企业管理合乎科学的理论和方法，总结了社会主义企业管理的实践经验之后逐渐建立和完善起来的，并随着社会主义林业生产的发展而不断丰富。

管理作为一种特殊的生产劳动，有着悠久的历史。有共同劳动，就有管理。古代许多卓越的工程，如我国四川的都江堰水利工程、万里长城等，不仅是生产技术一定发展程度的标志，也是人类管理才能和管理经验发展到一定程度的标志。在人类的古代管理思想上，世界各国人民都有不同程度的贡献，其中我国古代的思想家、政治家和军事家也曾做过辉煌的贡献。如孙子兵法，许多国外企业管理专家认为不仅对军事有价值，对今天的企业管理仍有意义。

但是，企业管理真正形成为一门科学，是在资本主义生产高度发展，企业管理积累了丰富的经验以后。资本主义企业管理科学，大体上经历了三个阶段：

1. 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自由竞争阶段结束止，即从十八世纪后半期起到二十世纪初止，大约经历了一百多年。这个期间资本主义经济有了高度的发展，企业规模由小到大，开始出现了大型企业。在北美，有横贯美洲大陆的铁路；在欧洲，有分行遍布世界各地的全国性综合银行。企业管理的重要性日益突出，并开始被人们所认识。企业管理业务日臻完善，在厂址规划、生产程序管理、操作划分、劳动分工（专业化）、产销预测、生产计划、工资与奖励制度、会计核算和成本分析等方面，积累了相当丰富的经验。但在这个期间，企业管理理论的研究，却相形见绌，专门的著述寥寥无几，还没有形成系统的理论。这个时期的企业管理，主要是靠管理者个人的经验，还没有摆脱小生产的传统影响。因而称这个时期的管理为传统管理。但是，这个期间企业管理的实际经验和管理思想，却为企业的科学管理奠定了基础。

2. “科学管理”理论阶段 这个阶段，大体上是从小世纪初开始到四十年代，经历了近半个世纪。这个时期，科学技术迅速发展，生产机械化程度越来越高，大型企业不断出现，自由资本主义已经过渡到了垄断资本主义，阶级矛盾日趋尖锐化。传统管理的做法与当时的资本主义生产发展，越来越不适应。“科学管理”理论，就是在这种情况下产生的。它是传统管理经验的科学化和系统化，是在传统管理经验基础上的创新和发展。“科学管理”理论的创始人，是美国的泰罗（Frederick. W. Taylor, 1856—1915）。他曾当过工人、领班，以后当了总工程师。从十九世纪八十年代起，他致力于工厂管理的研究，发表了许多著述，其中最著名的是《科学管理原理》（The Principles of Scientific Management, 1911）。泰罗“科学管理”理论的主要内容有：

（1）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。

（2）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）。

(3) 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。

(4) 按标准操作法培训工人，以取代师傅带徒弟的传统办法。

(5) 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。

(6) 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。高级管理阶层只保留对例外事项（指较重要事项）的决定权或监督权。

泰罗主张一切管理问题都应该而且可能用科学方法来解决。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。因而泰罗被资产阶级称为“科学管理之父”。

在此期间，还有许多人的研究，如美国的吉尔布勒斯（F. B. Gilbreth）的动作研究，甘特（H. L. Gantt）的线条图和“任务及奖金制度”，福特（H. Ford）的流水生产线和标准化，都对科学管理做出了贡献。特别值得提出的是法国的法约尔（H. Fayol, 1841—1925），他在1916年发表了《产业及一般管理》（Industrial and General Administration）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，以及为企业管理学奠定了基础。他与泰罗一样，对企业管理科学的形成和发展做出了不可磨灭的贡献。

3. 现代管理理论阶段 这个阶段是从二十世纪四十年代起到现在。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高；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。在中国和其他一些国家确立了社会主义制度后，共产主义运动有了新的发展。所有这些，都对资本主义企业管理提出了新的要求，促使新的管理理论出现。

这个时期，企业管理领域扩大了。管理业务更加复杂，在各个业务领域方面的管理实践经验更加丰富。企业管理研究的广度和深度，参加研究人员之多，研究空气之活跃，是“科学管理”阶段无法比拟的。这个时期，管理学派林立，各派观点、立场、方法差异很大，至今尚未统一。但各派都从不同方面对企业管理科学的发展做了不同程度的贡献，使其发展到一个崭新的阶段。

现代管理理论主要有以下几个方面：

第一，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。

第二，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、线性规划、非线性规划、排队论、博弈论等。研究的广度和深度远非泰罗时代所能相比的，已经从个别的动作研究、作业研究，发展到系统研究和科学地组织。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。

第三，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。如实行高工资、高福利，“资本民主化”，“管理民主化”，“自主管理”，“目标管理”，“年功序列工资”，“恳谈会”等等，以缓和劳资的矛盾，激发职工的干劲，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效果，但不能解决劳资之间的根本矛盾，带有很大的欺骗性。

第四，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促进作用。但是，它毕竟是资本主义制度下的产物，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，因而也就不能不带有资产阶级的偏见。因此，对待资本主义企业管理理论，必须持一分为二的态度，有分析有批判地学习。学习资本主义企业管理理论和方法中符合科学的那一部分，对提高我国企业管理水平，对社会主义林业企业管理理论的发展有着重大的意义。

社会主义企业管理正是对资本主义企业管理的理论和方法，经过分析改造，取其精华，去其糟粕，并总结了社会主义企业管理实践经验之后逐渐建立和发展起来的。在我国社会主义林业企业管理的建立过程中，苏联四、五十年代的企业管理经验起了一定作用。

我国林业企业管理与其他工业企业管理一样，经历了一个曲折的发展过程。

在全国解放之前，除东北老解放区外，我们没有公有制的林业企业及其管理的经验。在东北老解放区，从敌伪手中接收了一部分官僚资本主义林业企业，开始建立公有制林业企业。当时林业企业的主要任务是生产木材，支援全国解放战争。在企业管理上也表现出战争时期的特点，不讲经济效果，不进行经济核算。虽然我们党在老解放区有创办工业的优良传统，如党的三大作风，三大民主，开展劳动竞赛，坚持自力更生，艰苦奋斗，进行深入细致的思想工作等得到了贯彻，但总的来说，这个时期只是管理公有制林业企业的开始，经验还极其贫乏。

中华人民共和国成立以后，特别是从第一个五年计划开始，除了从敌伪手中接收的那部分林业企业外，在全国各国有林区先后又建立起为数不少的社会主义国营林业企业。对原有企业进行了民主改革和生产改革。在林业企业管理中继承和发扬了党的优良传统，贯彻了党的全心全意依靠工人阶级的方针，建立了职工群众参加管理的管理委员会和职工代表会议制度，实行民主管理，开展了社会主义劳动竞赛、增产节约和创造新纪录运动，促进了生产的恢复和发展。从1953年起，全国林业企业普遍地实行了计划管理，建立了各项原始记录和统计报告制度，实行了技术管理，建立了伐区拨交验收制度、机械设备计划预防维修制度，制定了森林主伐更新规程、伐区调查设计规程、设备操作规程、安全技术规程、工艺规程以及产品标准和验收办法等；贯彻了“各尽所能，按劳分配”原则，实行了工资等级制和奖励、津贴制度；制定并实行了劳动定额，改善了劳动组织，建立了劳动保护和安全生产制度；实行了经济核算制，制定了各项核算的办法；健全了管理机构，建立了统一的生产行政指挥系统等等。从此，我国林业企业改变了管理混乱的局面，开始走上了科学管理的轨道。

与此同时，开办了各种短训班，培训林业企业管理干部，并在林业高等学校开始系统地培养这方面的人才。这对林业经济与企业管理理论的研究有着重要的作用。

第二个五年计划期间，在林业企业经营范围上发生了重大变化。以木材生产为主的森林工业企业与营林生产单位合并，走上了采育结合的道路，同时发展了多种经营，从生产的单一性，向综合性、多样性方向发展，丰富了林业企业管理的内容，同时也增加了困难性和复杂性。在工业企业管理上出现了工人参加日常管理，干部参加生产劳动，改革不合理的规章制度，领导干部、工程技术人员和工人三结合的新经验，在林业企业管理上也得到了推广。但与此同时，在“左”的思想的影响下，出现了否定已经建立起来的科学管理企业的制度和办法，否定按劳分配的原则，否定计件工资，不讲经济效果，高指标，瞎指挥，不尊重客观规律，过分夸大主观能动性作用的错误，给企业管理造成了混乱，给社会主义林业建设带来了极大的危害。

党中央很快就发现了上述问题，并采取了一系列措施加以纠正。1961年提出了“调整、巩固、充实、提高”的八字方针。同年9月，又针对企业存在的问题颁发了《国营工业企业工作条例（草案）》。这个条例，总结了正反两方面的经验，对企业的

性质、任务、基本管理制度和各项管理工作都做了具体的规定，强调了按客观规律办事，符合把党的优良传统同现代化大生产要求的科学管理相结合的精神，不仅对纠正当时的错误倾向，扭转企业管理的混乱局面，促进社会主义建设起了重要作用，对社会主义企业管理科学的丰富和发展也有重要意义。在这个时期，“以营林为基础”方针的提出，林业上政企合一企业的出现，都丰富了社会主义林业企业管理科学的内容。

十年动乱，也是企业管理的一场大灾难。林彪、“四人帮”一伙反对发展社会生产力，攻击四个现代化是复辟资本主义。他们把建国以来行之有效的企业管理规章、制度、办法等，一概斥之为修正主义，横加批判。他们鼓吹精神万能，不尊重客观规律。他们到处搞阶级斗争扩大化，极力煽动自由主义和无政府主义。他们实行闭关锁国的政策，反对学习外国经验，等等。他们这一系列的倒行逆施，使企业管理在组织上、制度上、秩序上以及在理论和方法上都遭到了极大的破坏，造成了极大的混乱，给国民经济带来了难以估量的损失。

1976年粉碎“四人帮”以后，特别是党的十一届三中全会以来，党中央在指导思想上完成了拨乱反正的艰巨任务，果断地把党和国家的工作重点转到了经济建设上来，坚决清除经济工作中存在的“左”倾错误，认真贯彻执行“调整、改革、整顿、提高”的方针。党从各方面深入总结历史经验，科学地阐述了许多从实践中提出的有关建设社会主义的理论和政策问题。所有这些以及国家所进行的大量工作，使我国企业的科学管理得到了恢复，取得了拨乱反正的重大成果。

人们在这三十多年的曲折经历中，深刻认识到科学管理的重要性。否定科学管理，就是否定社会化大生产，否定管理的科学化和现代化，就是否定国民经济的现代化。人们还认识到，我国企业管理落后了，与国民经济现代化建设很不适应，学习管理知识，提高企业管理水平，是迫在眉睫的任务。科学地总结我国三十多年来社会主义林业企业管理的经验，积极学习国外企业管理经验，探索出适应我国国情的社会主义林业企业管理的科学理论和方法，创建具有中国特色的社会主义林业企业管理学，是林业经济管理工作者和经济管理学家们的一项共同的长期任务。