

林业经济管理丛书

国营林场管理

中国林业出版社

6

林业经济管理丛书

国营林场管理

刘增 编著

中国林业出版社

科技新书目

65—15

林业经济管理丛书

国营林场管理

刘增 编著

中国林业出版社出版 (北京朝内大街130号)
新华书店北京发行所发行 遵化县印刷厂

787×1092毫米 32开本 4.5印张 91千字
1983年12月第1版 1983年12月遵化第1次印刷
印数 1—8,000册
统一书号 4046·1025 定价 0.48元

出版者的话

本书从计划管理、技术管理、劳动管理、物资管理、财务管理、经济核算等方面对国营林场管理进行了较全面的论述。

近年来，随着林业形势的发展，经济承包、生产责任制等在林业生产中得以试行。对于这个问题，我们将在“林业经济管理丛书”中另外介绍。

本书原稿经林业部国营林场处李中选同志审改，并在个别地方作了补充，特致谢意。

1983年8月

目 录

一、国营林场管理概论	1
(一) 国营林场的特性和类型	1
(二) 企业管理学的产生和发展	4
(三) 国营林场管理的性质、任务和职能	11
(四) 国营林场的领导制度和管理机构	15
二、民主管理和思想政治工作	19
(一) 民主管理	19
(二) 思想政治工作	22
(三) 行为科学简介	27
三、国营林场的计划管理	33
(一) 国营林场计划管理的意义和任务	33
(二) 国营林场的计划种类和计划指标体系	37
(三) 国营林场计划的编制、执行和检查	44
四、国营林场的技术管理	51
(一) 技术管理的意义和任务	51
(二) 挖潜、革新、改造	54
(三) 生产技术准备工作	57
(四) 设备管理	61
(五) 质量管理	63
五、国营林场的劳动管理	70
(一) 劳动生产率	70
(二) 劳动定额和定员	73
(三) 劳动组织	81

(四) 劳动报酬和职工福利	84
(五) 职工培训	91
六、国营林场的物资管理	93
(一) 国营林场物资供应的任务	93
(二) 物资消耗定额和储备定额	96
(三) 物资供应的组织工作	100
七、国营林场的财务管理	108
(一) 国营林场财务管理的特点、任务和原则	108
(二) 国营林场的资金和基金管理	113
(三) 国营林场产品成本和盈利的管理	121
八、国营林场的经济核算	127
(一) 经济核算的意义和内容	127
(二) 经济核算制	132
(三) 国营林场经济核算的组织与方法	134

一、国营林场管理概论

国营林场，是建立在社会主义全民所有制基础上，从事林业生产并具有相对独立性的经济组织。它是林业部门的基层生产单位。

(一) 国营林场的特性和类型

1. 国营林场的特性

国营林场作为生产经营活动的经济组织，具有二重属性。一是由生产力所决定的自然属性；二是由生产关系所决定的社会属性。因此，社会主义国营林场同资本主义林业企业比较，既有共性，又有个性。

(1) 社会主义国营林场，在生产技术方面与资本主义林业企业主要有下列共同点：

- 1) 培育各种林木和林种，满足多种需要。
- 2) 生产过程具有长期性、连续性和比例性。
- 3) 劳动分工精细，协作关系复杂。
- 4) 拥有能完成任务的经营管理体系，如对企业的人力、物力、财力进行计划、组织、指挥、协调和控制等。
- 5) 它是整个社会经济的基本单位，也是构成社会经济

力量的基础。

(2) 国营林场与资本主义林业企业的区别，主要有以下几个方面：

1) 国营林场的生产资料归全民所有，产品由国家分配，这是同私有制的资本主义林业企业的一个最根本的区别。

2) 在国营林场中，劳动力已不是商品，劳动者也不再是被剥削与被压迫的对象，而是林场的主人。因此，完全不同于资本主义企业中资本家与劳动者的关系。

3) 国营林场在国家的统一领导和统一计划指导下进行生产经营活动，它仅具有相对的独立性和自主权，而不象资本主义的林业企业那样，具有绝对的独立性。

4) 国营林场的生产目的，主要是为了满足社会日益增长的各种需要，同时也要不断提高经济收益。如果林场的局部利益与国民经济的整体利益发生矛盾时，应服从整体利益。资本主义林业企业，则是以追逐最大利润为根本目的。

认识国营林场与资本主义林业企业的异同，有利于正确经营管理林场。

2. 国营林场的类型、任务和经营方针

林业生产，通常分为营林与采运两个性质不同而又关系密切的部分。以营林为主的全民所有制林业生产单位是国营林场，不包括森工系统。以采运为主是林场、采育场、森林经营所（1958年以前大部分叫伐木场、采伐区）。前者实行的是营林事业体制，后者实行的是森工企业体制。随着林业生产的发展，国营林场应结合山区条件，开展多种经营，和

综合利用。逐步建立加工、销售等综合经营的林业联合企业。

林场类型可按隶属关系、经营目的、生产规模、地区类型来划分。

按隶属关系划分省（自治区）、专署或地（市）与县属三类。

按经营目的划分，有以培育用材林为主要目的的用材林林场；有培育起防护作用为主要目的的防护林林场；有培育为获得果实、树液、树皮、树叶等为主要目的的经济林林场；还有以进行科学试验和教学实习等为主要目的的特殊用途林林场。

按生产规模划分，一般分为大、中、小三种类型。经营面积在5万亩以下的为小林场；5—15万亩的为中林场；15万亩以上的为大林场。

按林场所处的地形划分，有山区林场；丘陵地区林场；平原地区林场；风沙地区林场；湖区和海滩林场。

此外，还有直接属于铁道、煤炭、轻工业等部门的林场，主要生产枕木、矿柱、造纸材等专用材。

研究林场类型，主要是为了针对各类林场的特点以实现定向培育，科学地组织生产，以便提高劳动生产率。

国营林场的基本任务，是在国家计划的指导下，国家培育新的林业基地，努力为社会提供量多质好的森林、木材和林副产品，并为国家经济建设提供积累。发挥森林保护环境等多种效益。

“以林为主、多种经营，长短结合，以短养长”是国

营林场的办场方针。国营林场以林为主，是由其基本任务决定的。但由于林业生产周期长，资金周转慢，能因地制宜地开展一些其他的生产活动，就可以收到“以副养主、以短养长”的效果。林业占有有一定面积的山林、土地，以及其他丰富的资源，有条件开展一些工、农、牧、副、渔等方面的生产活动。这既可充分利用资源，又有利于发展林业生产和改善职工生活。

在贯彻执行“以林为主，多种经营，长短结合，以短养长”的方针时，要防止重副轻林的倾向，尤其要防止因开展多种经营而挤掉林业生产的倾向。

开展多种经营要因地制宜，并要有利于促进林业生产的发展，能在资金、材料、肥料、粮食、副食品等各方面资助林业生产，争取达到部分自给或全部自给。

(二) 企业管理学的产生和发展

大部分国营林场属事业单位，实行企业管理。因此，介绍一下企业管理学的产生和发展，是非常必要的。

1. 企业管理学的概念

企业管理学，是研究按照经济规律、自然规律和生产力组织规律的客观要求管理企业的科学。它的研究对象有三方面：

(1) 合理组织生产力。就是把生产力的三要素，即劳动力、劳动手段、劳动对象，合理地、科学地组织起来，以达到高效地进行生产之目的。近年出现的系统理论，把企业看

成一个系统，人、物以及所处的环境构成系统的要素。要采用系统分析的方法，对这些要素进行分析和组织，从而制订出最优计划，完成企业的任务。

(2) 不断完善企业的生产关系。要正确设置管理机构，合理分工和明确职责权限，协调职工之间、职工与企业、国家之间的关系，不断改善企业管理体制。

(3) 适时调整上层建筑，以适应生产力发展的需要。在正确贯彻执行国家的路线、方针、政策、法令的前提下，研究劳动者的心理状态，以充分调动劳动者的生产积极性。

由此可见，企业管理这门科学，涉及到政治经济学、生产力组织学和技术科学三门学科，所以它具有边缘科学的性质，而且它还是一门随着生产发展而产生的新兴科学。

2. 企业管理学的产生和发展

自从人类有了共同劳动，就有了管理。随着共同劳动规模的扩大，劳动分工与协作就越精细越复杂，管理工作也就越严密越科学。

企业管理经历了一个长期的发展过程，大体可分三个阶段。

(1) 传统管理阶段。产生于工业革命以后，这一时期的主要特点是资本家直接担任管理者，凭个人的经验进行管理，工人也凭自己的经验来操作。培养工人和管理人员，也是采取师傅带徒弟，传授个人经验的办法。由于这一阶段还没有摆脱小生产的传统，管理还没有形成为一门科学，故称为传统管理阶段。这个阶段，大概经历了一百多年的时间。

(2) 科学管理阶段。到十九世纪末、二十世纪初，由

于生产技术飞跃发展，分工协作日趋复杂，手工劳动已逐渐为机器生产所代替。这时资本家单凭个人的经验和判断已不能有效地管理企业，并随着企业规模的不断扩大，特别是公司的兴起，管理日益复杂，管理工作也就形成了专门职业，出现了厂长、经理等“特种雇佣人员”。他们对过去的经验管理，加以总结提高，使之科学化、系统化而形成科学管理。从这时起，也就产生了资本家与经营管理人员相分离的情况。而管理人员是要按照资本家的意图来办事的。

科学管理的代表人物是美国的泰罗（1856—1915年），其他还有吉尔布雷斯夫妇、易默生和甘特等，他们都对科学管理作出了贡献。其中泰罗被资本家称为“科学管理之父”，他的代表作是《科学管理原理》。泰罗通过工人操作来研究工时的科学利用，制订劳动定额；通过作业研究，提出了作业指导卡制度；通过对工资制的研究，提出了奖励工资制；并规定工资率不能随时更改；通过对组织机构的研究，提出把直线制管理改为职能制管理。列宁在《苏维埃政权的当前任务》一文中指出：“资本主义在这方面的最新发明——泰罗制——也同资本主义其它一切进步的东西一样，有两个方面，一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段；另一方面是一系列最丰富的科学成就，即按科学来分析人在劳动中的机械动作，省去多余笨拙的动作，制定最精确的工作方法，实现最完善的计算和监督制等等。”这是列宁对泰罗制的精辟分析。

1930—1940年间，由于企业的组织规模日益扩大，业务范围日趋繁杂，就产生了集中管理和分层负责的组织管理方

式。管理通常分为经营、管理和督导三个阶层。经营是最高管理阶层，主要是计划与决策；管理是中间管理阶层，主要是计划与管理；督导属于基层执行管理阶层，主要在于督促、指导与执行。组织管理强调管，认为管得越严，效率才能越高。

在同时期还出现了行为学派，其代表人物是美国哈佛大学的梅约。他的代表作是《工业文明中的人的问题》，强调从社会学、心理学的角度研究管理，要重视社会环境和人的相互关系对提高工效的影响。他强调人的行为，认为从人的行为的本质中激发出动力，才能提高效率。他们认为泰罗的“科学管理”，只重视技术的和物质的条件，强调管制和奖惩，而忽视社会条件对工效的影响，是片面的。这一派强调要做好人的工作。

(3) 现代管理阶段。廿世纪四十年代之后，科学技术迅速发展，生产过程的自动化、连续化程度空前提高，企业规模急剧扩大，贸易交往更加国际化，市场需要变化多端，自由竞争更为剧烈。这就促使企业管理要适应新的形势，从而产生一系列新的变化。主要表现在下列几方面：

1) 实行全过程的系统管理。就是对企业这个系统中的有关要素及其相互依存关系，采取动态观点进行全面地分析研究，使计划、实施方案和管理方法做到正确合理。并力求合理安排人力、物力和财力，以求在质量上、时间上和经济上实现最佳经济效果。

2) 实行管理人员专家化。要求管理人员成为专家，既要有经济和管理知识，又要有数学和科学技术知识。还要

有革命的创新精神，善于发挥和调动别人的积极性，以及具有善于发现问题和及时解决问题的能力。为此，要加强职工的培训，采用多种训练方式，培养与提高管理人员的领导能力。

3) 实行管理方法科学化。要搞好现代化管理，必须摒弃过去凭个人经验和主观判断来进行管理的作法，而要广泛运用现代社会科学、自然科学和科学技术的新成果来进行管理。如运用系统工程、运筹学、电子计算机和社会学、心理学等科学技术手段来进行企业管理。这样，可大大提高管理效率，取得最佳成果。

4) 实行管理思想军事化。要把企业经营看作是一场经济战争。要在经济战中取得胜利，必须有正确的经营战略和经营战术。经营战略主要包括企业的经营目标和为了实现经营目标而对人、财、物力进行的合理安排。经济战略的任务，主要是研究具有全局性的指导规律，具体反映在长远规划上。而经营战术的任务，主要是研究局部性的指导规律，具体反映在年度计划和作业计划上。计划工作必须以预测为前提，特别是带有方向性的战略规划，应建立在对国内外市场的调查研究和科学预测基础上。战略规划的研究和预测，是关系企业发展的重大管理问题。

5) 实行管理方式民主化。现代资本主义企业管理，强调从人的本性中去激发动力。因此，十分重视行为科学的研究和运用。他们把搞民主化作为提高企业管理水平的一种手段。如日本的资本家通过各种形式，使劳资之间有更多的对话机会，以消除劳资之间的误会和隔阂，增强职工对企业生

产经营成果的关注。实际上，就是在民主管理下缓和了劳资矛盾，资本家从而获得更多的利润。

3. 我国企业的产生和发展

早在第二次国内革命战争时期，我国就办了一些手工业企业。随着解放战争的胜利，陆续没收了一些官僚资本主义企业，这就为兴办社会主义企业奠定了基础。

旧中国是个半封建半殖民地的国家，资本主义不发达，官僚资本主义企业是带有封建性和官僚买办性的，不重视科学管理。因此，我国的企业管理，不仅在一定程度上继承了资本主义的企业管理方法，而且封建的旧传统和小生产的习惯势力的影响也很深。

我国的企业管理，大体上经历了如下三个阶段：

(1) 社会主义企业管理的初步形成阶段。我们党办工业和管理企业开始于第二次国内革命战争时期。那时仅发展了一些军需民用的手工业企业。由于这些企业是在革命战争和在农村的环境中发展和成长起来的，具有如下三个特点：

1) 具有优良的革命传统。为革命战争而必须努力发展生产的观点非常明确，艰苦奋斗、自力更生的革命精神很强，实行了政治民主，经济技术民主和管理民主。

2) 实行供给制。由于当时处于经济条件非常困难的战争环境，所以工厂与军队、党、政机关一样，基本上也是实行供给制。同时，由于物资非常缺乏，当时只要能生产出东西来就好，谈不上进行经济核算和考虑经济效果。

3) 小生产的经营管理方式。由于当时处于农村环境中，又主要是手工作业，商品经济不发达，因而自给自足的“小

而全”的经营方式和小生产的管理办法占主导地位。

以上三个特点，对我国企业的经营管理工作一直有着深远的影响。

（2）学习苏联管理经验的阶段。第一个五年计划期间，在全国范围内，全面地、系统地引进与推广了苏联的企业管理办法。例如，实行国家统一领导下的计划管理，建立了生产责任制，实行技术管理，建立了技术工作秩序，实行劳动管理，开展社会主义劳动竞赛和贯彻了“各尽所能，按劳分配”的原则，实行经济管理，以及建立了经济核算制等。从而就克服了管理中的混乱状态，积累了一些科学管理的经验，培养了一批管理干部，进而保证了大规模经济建设的顺利进行。这是主流。

但也存在着一定的问题，有些企业学习苏联经验不结合我国的具体情况，不加分析地全部照抄照搬。如强调把企业的一切经济活动都纳入国家计划，而忽视调动企业的积极性；强调“一长制”，而忽视民主管理等等。以上这些，对我国的企业管理产生了一定的消极作用。

（3）走我国企业管理发展道路的阶段。毛泽东同志总结了国内外的经验，提出了管理社会主义企业的基本指导思想和原则。就是必须发挥两个积极性和兼顾国家、企业和职工个人三方面利益的原则。但由于历史的原因，致使我们的企业管理还局限于小生产的狭隘眼界，习惯于手工业的经营方式。加上我们对客观经济规律认识不足，因而在管理工作中还存在不少的缺点和错误。特别在十年动乱中，由于林彪、“四人帮”的干扰破坏，许多行之有效的管理办法被废

除了，这就使我国的企业管理处于严重落后状况，生产建设也受到了极大的影响。

粉碎“四人帮”以后，在党中央的正确领导下，很多企业进行了整顿，加强了企业管理，调整了领导班子，建立了生产指挥系统，健全了各项规章制度，生产在不断发展中。但就企业管理水平而言，与世界先进水平相比，差距还是很大的。

为了适应四个现代化的需要，必须学习国外企业管理的先进经验，结合我国的优良传统和具体条件，迅速地改进和提高企业管理水平，以促进生产建设高速度地发展。

（三）国营林场管理的性质、任务和职能

1. 国营林场管理的性质

社会主义国营林场管理，同样也具有两重性。一方面，国营林场是大规模生产，劳动协作复杂，必须要有统一的指挥、监督与协调，因此需要管理。这一点，与资本主义林业企业是相同的。另一方面，因社会制度不同，在管理的社会性方面就有本质的不同。国营林场管理不再具有剥削的性质，管理人员和工人之间是同志式的互助合作关系。在管理形式上，以民主管理和自觉执行纪律代替了资本主义企业的专制管理和被迫遵守纪律。

我们认清了社会主义国营林场管理的性质，就可以理解反映现代化大生产所要求的科学管理，并不属于资产阶级，无产阶级应该继承它、改造它和发展它，使它为无产阶级服