

现代林业企业管理

Modern Forestry Business Management

主 编 方湖珊

张庆能

北京农业大学出版社

内 容 提 要

本书系统阐述林业企业现代管理原理,详叙经营管理中各环节的管理方法,并附实例介绍。是各类林业企业领导人、林业行政管理干部推行林业现代化管理,发展林业商品经济,参与市场竞争,提高企业经济效益的必备工具书,也是林业院校林业经济管理课程的理想教材或主要参考书。

目 录

绪 论	(1)
第一节 学科性质与研究对象	(1)
第二节 学科的研究方法	(3)
第一章 我国林业企业概况	(6)
第一节 林业企业的经营对象与特点	(6)
第二节 林业企业分类	(10)
第三节 关于合作林业	(14)
第二章 林业企业领导制度和民主管理	(19)
第一节 党在林业企业中的地位和作用	(19)
第二节 林业企业中的场长的地位和职权	(20)
第三节 林业企业的民主管理	(24)
第三章 林业企业职工队伍建设	(27)
第一节 领导班子建设	(27)
第二节 技术干部队伍建设	(30)
第三节 供销队伍建设	(31)
第四节 财会队伍建设	(33)
第五节 后勤队伍建设	(35)
第四章 林业企业职工思想政治工作和企业文化建设	(36)
第一节 加强林业企业思想政治工作	(36)
第二节 林业企业文化建设的内容与特点	(39)
第三节 建设林业企业文化	(41)
第五章 企业环境分析	(44)
第一节 企业环境分析的意义和内容	(44)
第二节 企业外部环境分析方法	(45)
第三节 企业能力分析	(51)
第六章 林业企业标准化工作	(56)
第一节 标准化管理概念	(56)
第二节 林业企业标准化工作	(59)

第三节	林业企业推行标准化方法·····	(60)
第四节	林业企业标准的内容·····	(61)
第七章	林业企业工程项目可行性研究·····	(68)
第一节	可行性研究在工程建设中的作用·····	(68)
第二节	可行性研究的主要内容·····	(71)
第三节	可行性研究程序与经济效果评价方法·····	(77)
附 录	××县纤维板厂建厂可行性研究报告(节录)·····	(87)
第八章	林业企业目标管理·····	(90)
第一节	目标管理基础知识·····	(90)
第二节	林业企业目标管理操作方法·····	(92)
第三节	林业企业目标管理实例·····	(95)
第九章	林业企业产品工程·····	(98)
第一节	林产工业品的寿命周期·····	(98)
第二节	林产品的组合与整顿·····	(100)
第三节	林产品的新产品开发·····	(101)
第十章	林业生产过程的组织·····	(108)
第一节	林业生产过程的概念及分析·····	(108)
第二节	林业生产过程的组织·····	(108)
第三节	林产工业流水生产线组织·····	(114)
第十一章	林业生产操作设计与生产时间控制·····	(120)
第一节	林业生产操作设计·····	(120)
第二节	作业时间量测与控制·····	(121)
第三节	林业生产时间控制·····	(124)
第十二章	林业企业全面计划管理·····	(133)
第一节	全面计划管理的概念·····	(133)
第二节	全面计划管理的主要计划及指标体系·····	(134)
第三节	林业企业计划编制、执行和调节·····	(135)
第十三章	林业企业全面质量管理·····	(138)
第一节	林产品质量和全面质量管理的特点·····	(138)
第二节	质量控制与质量分析·····	(139)
第三节	全面质量管理的保证体系·····	(147)

附 录 武功山纤维板厂TQC活动介绍.....	(151)
第十四章 林业企业劳动人事管理	(154)
第一节 企业劳动人事管理概述.....	(154)
第二节 林业企业劳动定额和定员.....	(155)
第三节 劳动组织.....	(158)
第十五章 林业物资管理	(161)
第一节 林业物资消耗定额确定.....	(161)
第二节 物资的储备定额与库存决策.....	(163)
第三节 仓库管理.....	(166)
第十六章 林业企业设备管理	(168)
第一节 设备购置与使用.....	(168)
第二节 设备维护、检查和修理.....	(169)
第三节 设备改造与更新.....	(172)
第四节 全员生产维修制.....	(173)
第十七章 林业企业科学技术管理	(175)
第一节 科学技术管理概述.....	(175)
第二节 林业科学研究管理.....	(175)
第三节 林业技术开发和日常技术管理.....	(178)
第十八章 林业企业财务管理	(182)
第一节 林业企业财务管理原则与任务.....	(182)
第二节 林业企业固定资金管理.....	(183)
第三节 林业企业流动资金管理.....	(186)
第四节 林业企业专项资金管理.....	(189)
第十九章 林业企业成本管理	(192)
第一节 林产品成本.....	(192)
第二节 林产品成本计划.....	(194)
第三节 林产品成本核算.....	(195)
第四节 林产品成本分析.....	(197)
第二十章 林业企业全面经济核算	(200)
第一节 全面经济核算.....	(200)
第二节 经济活动分析方法.....	(205)

第三节	林业企业内部银行·····	(208)
第二十一章	林业企业信息利用与处理·····	(212)
第一节	信息的概念和作用·····	(212)
第二节	建立林业企业经济信息系统·····	(214)
第三节	林业经济信息的处理·····	(216)
第二十二章	林业企业竞争策略·····	(218)
第一节	企业竞争的作用·····	(218)
第二节	林业企业竞争的方式·····	(219)
第三节	林业企业竞争策略·····	(221)
第二十三章	人造板企业经营管理·····	(226)
第一节	人造板企业的生产特点·····	(226)
第二节	人造板产品营销特点·····	(229)
第二十四章	林产化工企业经营管理·····	(231)
第一节	我国林化工业概况·····	(231)
第二节	林化企业的技术经济特点·····	(231)
第三节	强化林产化工企业管理·····	(233)
企业之星简介		
后 记		

绪 论

第一节 学科性质与研究对象

一、现代林业企业管理的研究对象和任务

林业企业是时间和空间的存在形式。林业企业的现在是过去发展的结果，是未来发展的基础。因而，任何一个林业企业都具有历史性和继承性。它要求在管理方法的选择和生产方式的深化改革时不能脱离企业的历史和现实条件。林业企业作为一个经济实体总占有一定的地理空间和这个空间内的森林及其它物质资料、生产设施和劳动者，地理空间及其内部物质资料的差异形成林业企业间的差异与特点。因此，推行林业企业的现代管理，既要顾及当前生产技术和经营管理的水平又要根据企业的自身特点，而不能照搬一种方法，照套一个模式。

现代林业企业管理是通过现代管理思想、管理组织、管理方法和管理人才的交叉实施，强化林业企业的决策、计划、控制、协调和激励等基本职能，使企业的人流、物流、信息流处于最佳状态，使林业企业获得最佳的经济效益、生态效益和社会效益。

由此可知，现代林业企业管理的研究对象是林业企业，是研究在林业企业中由各种管理要素组成的内在管理机制。即研究管理要素按照林业企业内在规律，在运动中彼此联系、相互结合，形成一定功能原理和过程的总和。它的焦点是林产品和生态效益。企业通过提供各种林产品满足国家建设和人们物资文化需求并改善人们的生态环境，同时，也为企业自身的生存与发展创造了条件。管理机制的本源是人，在整个企业生产活动中，企业职工无时无刻不在起着作用，他们生产经营林产品，为社会创造财富，提供生态效益，为企业发展提供资金；它的力量是技术，产品的开发与生产，工艺的革新与创造，管理手段的完善与变革，都取决于技术因素；它的核心环节是战略运筹，在有计划商品经济的现阶段，企业内部管理如何适应外部环境，产品如何适应市场，分销渠道如何开拓，经营计划如何制订，微观效益如何与宏观效益相统一等等，无不依赖于战略运筹。沟通管理机制的因素是信息，包括企业与外部环境的沟通和内部管理因素的沟通；管理机制的深层力量是企业文化，它支配企业及其职工为追求物质利益和精神需求的价值准则。

从政治经济学的角度剖视，现代林业企业管理研究的对象仍然是生产力、生产关系和上层建筑三个方面的问题。

生产力方面，主要是研究林业企业生产力的合理组织，研究如何以国家计划 and 市场需求为导向，根据林业企业内部实际情况和外部环境特点，把劳动者和生产资料很好结合起来，合理地组织林产品生产。

生产关系方面，主要是研究如何正确处理企业内部职工之间和干群之间的关系，物质利益分配关系，以激励广大职工生产积极性、创造性，使生产关系适应生产力的发展。林业企业内工人之间、干部之间、工人与干部之间、领导与被领导之间总存在着各种思想认识和物质

利益的矛盾,而且,企业与国家之间也存在着利益分配的关系,如果不能建立和完善管理体制、组织机构、经济责任制,就不能合理地组织生产力。

上层建筑方面,主要是研究如何结合企业实际贯彻好党和国家有关的方针、政策、林业法律、法规、经济法令,健全规章制度,严明劳动纪律,搞好社会主义精神文明建设,促进企业生产发展和经济效益、生态效益与社会效益的提高。

二、学科的研究任务

现代林业企业管理的研究任务是围绕各项管理职能,如何运用现代管理思想、管理组织、管理方法和手段合理地组织林业企业生产经营,不断完善企业内部生产关系,适时调整上层建筑,以适应生产力的发展,为社会生产更多、更好的林产品,提高森林生态功能,为国家提供更多的资金积累,为企业自身提高经济效益和扩大再生产能力,增强经济实力,并不断改善职工物质文化生活水平。

增强林业企业的经济实力。具体地说,是通过实行现代化管理

——不断提高林产品竞争能力。使林产品的品种与质量不断更替与提高,在产品管理上形成以市场预测到售后服务的全过程保证体系;在技术准备上形成从设计、工艺、试制、检测等方面的一整套新产品开发力量;在产品质量内容上形成从意识、基础、监督、奖惩到法规等一整套完整结构;

——不断提高生产设备再生产能力。技术装备的不断更新与技术水平的不断提高是林业企业特别是林产品加工企业生存与发展的物质技术基础,在设备管理上形成从设备购入到设备报废全过程的保证体系,在内容上形成设备管理、维修、改造与引进的完整结构;

——不断提高职工思想品德和生产技术素质。使职工在新老更替中,思想和技术素质不断提高,实现人才更新的良性循环。这是企业永葆生机与活力的决定性因素,它要求在人才管理上形成职工进场(厂)开始到职工退休的全过程管理保证体系,在内容上形成职工培训、使用、工资、奖惩、劳保、福利等完整结构;

——不断提高资金增殖能力。在资金投入与回收循环中,强化固定资金、流动资金和专用资金管理,节约成本支出,提高资金利润率,增加企业自有资金实力;

——不断提高企业适应能力。加强各项基础管理工作和信息反馈工作,形成企业内部与市场、技术的信息反馈、处理、使用、归档的完整结构。

三、学科的性质

现代林业企业管理是指导人们如何管理林业企业生产经营活动的一门应用性学科。属微观经济管理科学范畴。尽管一般视为社会科学,但它既不是完全研究生产关系变化的规律以解决人与人之间的经济关系的社会科学,也不是完全研究生产力,解决人与自然关系问题的一般工程技术关系的工程技术学,而是一门社会科学与自然科学互相渗透的边缘学科。

事实上,林业企业的一切生产活动都是社会的生产活动,在其生产经营活动过程中,即采种、育苗、培育森林过程中或利用森林提供的原始产品加工或经济建设和生活中所必需的林产品和其它产品的过程中,不仅需要企业职工劳动,而且还必须有工具设施和原材料。否则,劳动就无从进行。只有劳动力、劳动手段和劳动对象的结合才能使林业劳动得以实现,这是

林业企业管理的自然属性，它反映了林业生产过程的要求，体现了企业科学技术水平。与此同时，林业职工在社会生产活动中，彼此间为生产活动正常发生各种交往关系，林业企业的计划、组织、指挥、协调和监督等一系列组织实施活动就是为了处理好企业内部人与人之间的关系，它反映了一定时期社会形态特点和生产力与上层建筑的影响情况。这种社会属性与自然属性说明了林业企业管理特点的二重性和本学科社会科学与自然科学交叉的性质。

第二节 学科的研究方法

一、指导思想

现代林业企业管理必须把握林业生产的特点和社会主义初级阶段的这个特定历史时期的时空条件，坚持以经济建设为中心，坚持四项基本原则，坚持改革开放，以“一个中心，两个基本点”作为贯穿学科研究的指导思想。在林业企业经营管理中坚持社会主义方向，强化党的核心领导地位，在管理领域全方位推进改革，在管理过程中坚持“实践是检验真理的标准”。

二、学科研究的基本观点

——实事求是，一切从实际出发

现代林业企业管理是一门应用性学科，生产关系的是否合理，生产力的是否发展都可以而且必须通过实践检验。实践既是认识的源泉，是认识发展的动力，又是检验认识是否正确的标准。由于林业企业交通地理条件、生产能力、生产品种、所有制等的千差万别，生产力水平也很不一致，因而在对企业进行剖析，决定其最佳管理组织、管理方法和管理手段时，不能简单地套用共性规律，而不顾及个性特点。亦不能选择单一的模式，而必须结合本企业的内外实际情况，灵活选择。

——系统的发展的观点

物质世界是互相联系并遵循一定规律无限发展的有机整体。林业企业是国民经济大系统中的一个子系统，剖析个子这系统可知其本身又是一个内容复杂、无时无刻处于运动变化中的完整系统，不仅管理对象形成一个系统，而且管理本身也形成一个系统，它们互相作用，互相影响，不断变化着。研究林业企业管理或研究其内某一元素，首先必须考察系统状况，了解系统全貌，然后进行分析研究。孤立、静止研究林业企业或企业内部的元素将因情况不明、机理不清而导致研究的失败。

——坚持社会基本矛盾的观点

林业企业的生产力与生产关系，上层建筑与经济基础两对矛盾是生产经营活动中最基本的矛盾。在生产力与生产关系这对矛盾中，生产力决定着企业的生产关系，生产关系对生产力又有着反作用，在一定条件下，甚至起决定性作用。企业的上层建筑是国家上层建筑的映射，它要适应经济基础的要求才能促进林业生产力的发展。上层建筑同样对生产力起着反作用。因此，在林业企业管理研究中，自始至终应抓住这两对基本矛盾，并在此基础上探求林业企业管理的一般规律，才能促进企业的发展。

——坚持人本的观点

管理简而言之是对人和事的管理。林业企业管理作为一种林业社会活动，人既是管理的主体（管理者）同时又是管理的客体（被管理者），离开人就谈不上管理。在林业企业中，任何一个职工，包括场长（厂长、经理）在内，总有其企业内或企业外主管部门的上司，但同时又管理着人或物，因而总是主体与客体双重身份的统一。

坚持人本的观点，应重视企业职工个人能力发挥，这是因为个人能力是企业团体力量的基础，从管理的角度，提高团体能力，首先要致力于个体人力资源开发。个人能力的提高，关键虽在于自己的主观努力，但客观环境因素也起着极其重要的作用。因此，企业领导人应为职工个人特别是专业技术人员和其它企业骨干创造良好的环境条件，运用引导、考核、奖励等物质、精神手段，不断为个人提供外在动力。

在充分开发全体职工个人才能的基础上，还应运用分工与分级原则、能级原则、统一指挥与民主管理相结合的原则，对企业职工实行科学的分工协作，以求在协作中增大个体能力。

——坚持经济效益与社会、生态效益相统一的观点

国土保安、改善人类生存的生态环境在很大程度上依赖于植树造林、培育森林，而培育森林正是许多林业企业的主要经营内容，对于林场来说，培育大面积高质量的森林不仅意味着经济效益的提高，而且也反映了生态效益和社会效益的提高；对于以森林初级产品为原料的林产品加工企业，资源的合理、节约利用，产品可变成成本下降，意味着企业经济效益的提可见高，而且，由于原料——森林产品的节约，生态功能随着森林保存量相对增加而增加。林业经济效益与社会和生态效益实际上是相统一的。那种以滥伐森林求一时之经济收益的急功近利者，虽在短期内能迅速增加经济收入，但随着森林的逐渐消失，从林地榨取的经济利益也就下降。可见把提高经济效益与改善生态功能相对立的林业企业经营思想是不足取的。

三、学科的研究方法

现代林业企业管理作为一门应用性的横断学科，其研究方法主要有：

——优化决策的方法

林业企业的管理工作从某种意义上说就是林业企业不断决策的过程。为减少决策失误，对某项管理内容、现代管理方法通常需要寻求两个以上的可行方案，从中抉择一个最佳方案。目前，优化决策思想和方法在企业管理中已越来越多地得到应用。这是因为实现经济管理最优化是社会主义经济规律的客观要求，也是社会主义经济管理的最高准则。

经济管理最优化是一个综合性、多层次、多目标的概念。林业企业管理优化决策的根本目标是通过企业的生产经营计划编制与实施，达到用最小的社会劳动消耗，有计划地生产最多的满足社会需求的各种林产品，实现最佳的经济效益、生态效益和社会效益。

林业企业管理的广义优化决策方法首先要求经营管理者具有优化决策的思想，并且掌握现代优化决策技术运用于林业企业管理实践，从而对企业的经济运行实现最优计划、最优控制和最优管理目标，使有限的人力、物力、财力资源以及时间与空间得到最充分的利用。通过各种管理技术使局部与整体、眼前和长远，劳动消耗与资金占用之间的关系协调统一，以

实现最优化的综合管理目标。

——动态与静态相结合的方法

林业企业经济活动是不断运动、不断变化的过程，而且任何管理的研究工作，往往只能截取其过程某一阶段的状况作为自己的对象。但作为研究方法，则不应受此局限，而应把现状的研究同过去的历史和未来的发展趋势结合起来，把静态的研究与动态的研究结合起来，全面正确地研究林业企业管理问题。

——定性定量相结合的研究方法

林业企业的经济问题同任何经济问题一样，都有质和量两个方面。在林业企业经济活动中，量积累到一定程度会发生质的变化，质在一定时期内则相对地稳定。因此，研究本学科只有既注意研究对象诸因素量的变化，又注意质的变化，才能有效地进行控制，进行管理。

——比较研究法

林业企业管理过程也是经营管理者不断认识和改造主客观世界的过程。由于林业经济活动的复杂性和管理者对事物认识的相对性，必然在管理成效上出现这样那样的差别。通过比较分析，就可更好地吸取经验教训，更有成效地进行林业经营管理活动。

——宏观与微观相结合的研究方法

林业企业既是国民经济机体中的一个细胞，它的生存与发展必然与其周围环境息息相关。国民经济形势的变化或迟早会波及企业原材料供应、产品销售、资金融通等，并影响其经济效益。因此，研究林业企业管理决不能孤立地研究，而应同时研究区域经济、国民经济和上层建筑，才能进行正确的管理决策。

——理论与实践相结合的研究方法

实践是理论的来源，又是检验理论的标准，林业企业管理思想和管理方法产生于林业企业管理实践，是企业管理实践的科学总结和理论概括。在研究林业企业管理时，既要重视管理理论，又不机械地运用理论，而应着重从管理实践中去研究问题，使管理理论与管理实践相结合，才能在林业企业管理中有所发现，有所创新，有所前进。

第一章 我国林业企业概况

第一节 林业企业的经营对象与特点

一、林业企业经营对象与范围

林业企业是社会经济肌体中的细胞，它从事培育森林和充分利用森林资源的生产经营活动，是实行独立经济核算的经济实体。林业企业所生产的产品和提供的劳务以最大限度满足国家经济建设和人民生活消费为目的，并在培育森林的过程中同时提供了难以计量的巨大的生态效益和社会效益。

林业企业在向社会提供物质形态的产品、提供非物质形态的劳务，发挥其不可替代的生态和社会功能，以货币形态上缴国家税利的同时，社会也向林业企业提供各种生产、生活资料，各方面的政策、法规和信息。因此，从系统论考察，林业企业是一个动态开放系统。它的经营活动如图 1—1 所示。

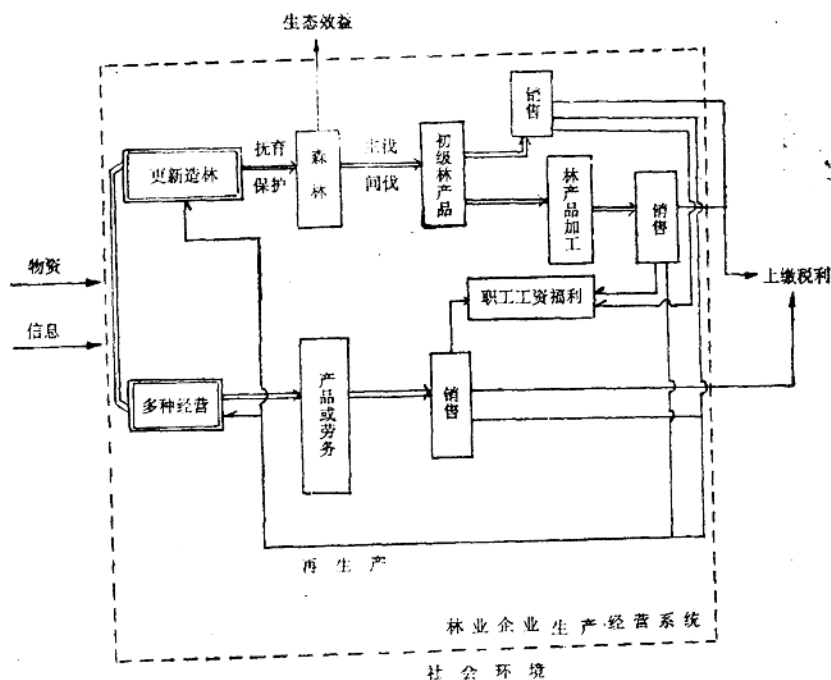
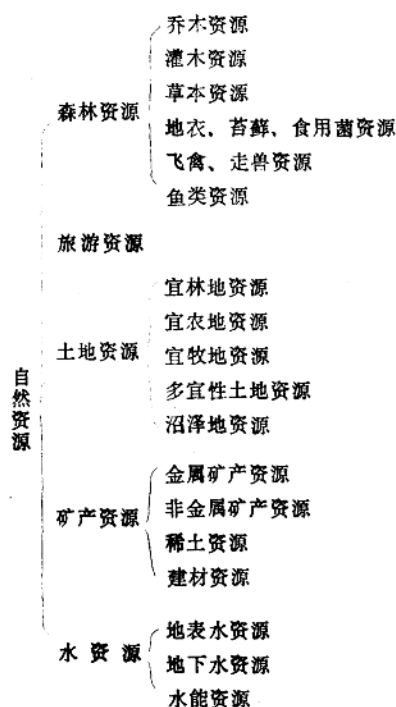


图 1—1 林业企业生产经营活动图

由图知，林业企业生产经营的对象主要是森林其初级和深加工产品。企业的经营项目彼此间存在着有序性和相关性，这种有序性和关联性表现在生产物质与能量的传递，并在经营过程中，遵循着生态经济的原则。

林业企业的经营对象决定了它的经营范围。由图 1—1 可知，这个范围包括营林生产的

采种育苗、造林、育林、森林成熟后的采运和初级林产品的加工利用，然后以各种消费者所需的产品进入流通领域。此外，林业企业也经营以其拥有的非森林为对象加工生产的产品，以及其它诸如信息、技术、劳务等项目。一般地说，企业经营范围主要取决于它拥有的自然资源，林业企业，例如国营林场可能拥有的自然资源见下图：



二、林业企业的特点

林业企业是我国社会主义初级阶段有计划商品经济活动中的一个经济实体，它既具生产力社会化大生产所决定的自然属性，亦具有社会制度决定的生产关系的社会属性。即林业企业既是林业生产力活动的组织又是体现生产关系的社会组织形式。对这种二重性特征现进一步分析如下：

(一) 林业企业生产力特征

考察一个经济组织的生产力特征应以其经营对象与经营范围为着眼点。如前所述，林业企业的经营对象主要是森林及其产品，森林作为一种生物性资源，有其固有的特性，主要有：

——可再生性。森林资源被消耗或生命周期结束后，在未来相应的环境条件下，经人工或天然更新，新的生命源又会出现，形成新的森林资源，在人工培育下形成以生产经营者所需目的树种占优势的森林群落。在天然更新中，经过不断演替最终形成高度适应外界环境条件的相对稳定的顶极群落。

——对生长环境要求的客观性和可塑性。各种生物栖息和繁衍，对环境均有其特定要求，当生存环境适宜时林木才能良好生长发育，种群得以繁衍，否则就会逐渐淘汰。森林植

物中,对南方主要造树种杉树生长和分布起限制作用的主导因子是水湿条件,其次是温度条件,一般要求年降水量在800~2000mm之间,年均温度15~23℃,1月平均气温1~12℃,极端最低温度-17℃。当温暖多雨、风小雾多、相对湿度在80%以上、生长期长达10个月以上时,为最适生长环境。在北方,兴安落叶松只适合在海拔1240m以下的山地生长,超过此海拔极限就没有兴安落叶松的分布,而在低湿洼地,同样亦非落叶松的理想环境。

当然,森林对环境要求并非绝对刚性。这是因为森林对于环境条件有一定的忍耐力,且环境亦是多种因子的综合,对任何一种森林,其环境的主导因子和各非主导因子间存在着一定的补偿作用。所以,同一种森林在不同的地域均有其不同最适环境。正是这种可塑性,才使森林通过一定的技术措施,经过人工改良、引种、驯化,在一定范围内适应新的环境条件。

——生命周期内利用的时效性。森林资源只有当其工艺成熟时才能提供最大的使用价值,过早采伐或当林木出现枯损、腐朽,甚至死亡再行采伐时,使用价值就会降低。林木当工艺成熟且数量成熟时,在市场价格稳定情况下,一般也是最佳经济收益之时。森林的这种时效性决定了森林只有及时采伐利用才能使企业获得满意的经济收益。

——总量的变化性。在森林生态系统中,林木个体生长发育随时间推移从一个阶段进入另一个阶段,在其发育过程中,数量即生物量不断发生变化,林分下层的动植物、微生物也因不断生长、发育、死亡而始终处于动态变化之中。

——林木生长成熟的长期性。森林与农作物虽同属再生性植物资源,但与农作物相比,林木发育显得特别缓慢,林木成熟一般长达数十年,即使速生丰产林,在水、热、土良好的立地条件下也要十年左右。

——森林空间的广阔性。林木为维持其庞大机体的生命,需要有足够大的根系从土壤中不断吸取水份和无机盐,有足够大的树冠获得阳光以同化有机物。林木愈多,占据的空间愈大,连绵的森林形成无边的绿色海洋。

森林的上述特点使得培育森林的林业企业具有以下生产特点:

——林业生产的长期性

这是林业企业区别于其它部门企业最显著的特点。它决定了企业生产计划、管理体制、方针政策和各项技术措施都必须和它的漫长生产过程相适应,管理机构要相对稳定,林业生产投入要有长期性和连续性的保证。并妥善处理好造林与抚育、采伐与更新的关系,不断改善经营条件,努力提高经营水平。

——营林生产中劳动的间断性和自然力作用的连续性。

在培育森林的生产过程中,生产时间不等于劳动时间。从采种至森林成熟的整个培育森林的生产时间中,人的劳动具有明显的阶段性和间歇性,而自然力的作用存在于整个生产时间的始终,人的劳动是通过改变自然条件,增强自然力对林木生长发育的有利作用。因此,合理地增加劳动投入可以缩短培育森林的劳动时间。

——经济投入前期大后期小。

林业企业在森林培育中,首先是在采伐迹地或荒山上栽植森林目的树种,使其具备形成森林的最基本的物质条件,然后,在幼林地里抚育、护林防火、病虫害防治等生产活动,直至林木成熟。一般,前者是在短时间内完成,但需通过清山、整地、挖穴、采种、育苗和栽

植等多道工序，耗费大量的劳动力才得以完成。而后者贯穿于造林后直至森林成熟采伐，时间非常长，且随林分年龄增长，自然力作用也越来越大，人力与财力的投入除幼林抚育时较多外，越来越少。因而，人工林的单位时间劳动投入量前期明显地大于后期，且随林龄增长，这种差别越来越大。

——手工生产与机器生产相结合。

林业生产，这里主要是指营林生产的劳动对象分散在地形复杂的丘陵山地中，许多生产工序诸如造林、抚育等难以实行工厂式的大规模机器生产，而长期保留手工作业式生产，这是营林企业特别是南方营林企业粗犷经营的一个重要客观原因。与此同时，也有一些工序诸如育苗、采运，在一些规模较大的企业中已采用或开始采用工厂化生产。至于林产品加工企业则相对地拥有更多的现代化的复杂技术装备。例如不少“三板”企业、林化企业、造纸工厂和部分家具厂的生产工艺装置、动力设备和传导装置已实现机械化、电气化乃至自动化。现在，随着科学技术的进步，林业企业无论是产品设计、生产操作和管理控制等已愈来愈多应用现代技术，企业间协作愈趋紧密，劳动分工更加精细、生产过程也更具比例和连续。由此可见，林业生产虽然同时有传统手工作业和现代生产方式，但其趋势是逐步从根本上改变落后的手工作业为机械化、电气化和自动化的现代生产。

（二）现阶段林业企业社会特性

现阶段林业企业主要有以下社会特性：

——林业企业是社会主义林业商品生产者和经营者。

林业企业在社会主义初级阶段不仅要在国家计划指导、调节和行政管理下从事林业生产，按时、保质、保量完成国家下达的指令性计划。同时，也受价值规律的制约，在市场机制作用下，使林产品在流通过程中通过市场交换，从实物形态转换为价值形态，为下一轮扩大再生产做好资金准备。这就要求林业企业是相对独立、自主经营的林业商品生产者和经营者。否则，就难以发挥企业的主动性和创造性，难以在市场竞争中处于平等地位。

——林业企业的生产资料以公有制为主体

目前，我国的林业企业主要为全民所有制的国营林业企业和集体所有制的林业企业，个体经营经济成份，如私人入股的合作企业，林业专业户（其林地所有权仍归集体所有）等，只占极小的比例。无论是全民所有制或集体所有制的林业企业都属社会主义公有制，它们的全部生产资料，包括土地、森林、机器设备、房屋、水面、一切产成品和资金等等都是全体或部分劳动群众的公有财产，生产经营中遵守国家的方针、政策、法令，企业职工实行各尽所能、按劳分配，创造的价值除一部分作为必要劳动留作职工的工资与福利，其余一部分作为税利上缴国家，一部分作为企业留利，用以扩大再生产。由于劳动人民是生产资料的主人，是国家、社会和企业的主人，职工在林业企业中既是生产者，同时又是管理者，人与人之间是一种相互平等、互相尊重的关系。因此，企业应该而且必须实行职工群众当家作主的民主管理，建设以共产主义思想为核心的社会主义精神文明。这是巩固林业企业经济基础，提高现代经营水平，提高经济效益的重要手段。

三、林业企业的任务

林业企业的任务对企业本身而言，就是认真贯彻《森林法》和国家其它方针、政策、法

令，坚持社会主义方向，保护企业资产不受侵犯，合理开发利用森林资源，根据国家计划 and 市场需求努力发展林业商品生产，不断提高经济效益和企业盈利，使经营规模、管理能力、技术水平日益扩大和提高，使职工的生活、福利得到不断改善。一句话，使林业企业始终保持旺盛的生机与活力。

对国家，对国民经济而言，林业企业的任务是提供足够的国家经济建设和人民生活所需的各种林产品，使各项建设不致因林产品特别是木材的短缺而受影响。据统计，自建国以来至1989年的40年间，林业部门为国家提供各种木材达15亿 m^3 。同时，企业还以税和上缴利润的形式为国家经济建设提供大量的资金。其中仅江西省近几年每年上缴国家利税总额就达5000多万元。又据福建南平地区统计：该区40年来共向国家提供商品材5100万 m^3 ，毛竹4亿根，松香、松节油37万吨，上缴国家税利10亿元。

对社会而言，林业企业在培育森林过程中，通过森林防风固沙、保持水土、改善土壤结构、增加土地肥力，通过森林制氧、除尘、消音、吸毒，给人类生活创造一个清新适宜的环境，从而为社会提供难以计量的生态效益。

林业企业大多在交通不便，经济比较落后的偏僻山区，企业在其发展过程中同时也带动了山区一、二、三产业的发展，企业的造林育林技术力量，企业的明显经济收益给周围山区农林发展集体林业以极好的帮助支持和带头示范，从而为促进山区经济的繁荣，推动集体林业的发展，起到了巨大的社会效益。

由此可知，作为物质生产部门的林业企业尽管有着为国家、为广大消费者提供各种林产品，提供建设资金，并在这一过程中巩固和发展企业自身的“硬任务”。同时，也为社会提供国土保安，改善人类生存环境的巨大生态效益和带动山区经济发展的社会效益的“软任务”。这种“软任务”正是林业企业有别于其它企业的特殊所在。林业企业管理者在实施企业管理中，国家有关部门在制订林业及林业企业政策时，都应充分考虑这种特殊性。

第二节 林业企业分类

林业企业之间由于专业分工各异、经营产品不同，以及社会经济、自然条件差别、所有制性质不一，它们的生产经营活动内容与组织形式自然亦非完全一致。研究各类企业的特点，对制定各种不同林业企业的管理措施，提高经营水平有着重要意义。

根据现有林业企业情况，有下列几种不同的分类方法。

一、按经营对象划分

（一）专业化林业企业

指仅生产一种产品或限于生产工艺过程相似的几种产品或只完成产品一定阶段的林业企业。

其特点是产品单一，工艺过程相对简单，采用机械类型不复杂，便于组织和管理生产，劳动生产率较高。

具体又可分为：

1. 营林企业 以培育森林资源为主。包括种子公司、苗圃和林场。以培育森林为主的林

场在江西称为营林林场，它的生产起点从采种、育苗开始，进而造林抚育，生产的终端产品为成熟林采伐的后初级林产品。其生产模式可简述为：“造-砍-造”。目前，这类生产单位大多属于事业单位企业管理性质。

2.采运企业 以采伐森林、储运木材为主。包括林场、木材公司、贮木场和林业汽车运输公司。以采伐森林为主的林场在江西称为采育林场，它的生产起点从采伐天然次生林开始，然后在采伐迹地上更新造林。其生产模式可简述为：“砍-造-砍”，这类林场属完全的企业性质。

3.林产品加工企业 以原木、原竹或其它初级林产品为原料，进一步加工成可用于生产或消费的最终产品的林业企业。包括制材厂、家具厂、木材厂、三板加工厂、造纸厂、木材水解厂、林产化工厂、松香厂和栲胶厂等等。

4.林业商业企业 以经营森林初级产品和能直接用于生产与消费的林业最终产品为主的商业性企业。如林业商业局、林工商公司、林产品经销公司、林业物资公司、林贸中心、林贸公司等。它们本身不从事加工生产活动，而只是从生产厂家购进产品后，转手再销售给用户，属批发商和另售商性质。

5.林业服务企业 隶属林业系统，为社会提供某种劳务的企业。如林业招待所、林业餐厅、林业大厦、林业勘测设计院、林业中心医院、林业开发咨询服务公司、林业工程公司、林业建筑公司和林业设备安装公司等等。

6.林业机械制造和维修企业 以生产或修理林业生产中各种营林、林产品加工或储运器械的企业。如林业机械厂、林业工具厂、林业汽车大修厂和人造板机器厂等等。

(二) 综合性企业

林业综合性企业是林业生产经营中有一定联系，但工艺上又互不相同，生产多种产品的林业企业。例如国有林区的林业局，既从事森林培育和木材采运，又从事林产品加工，一些木材综合加工厂，如“重庆木材综合加工厂”生产锯材、纤维板、刨花板、塑面板、活性炭和家具等不同门类、不同工艺的近十种产品。

还有一种林工商联合公司或在一个县的范围，以国营林业企业的依托，同乡村或其它企业联合，从事营林、采运、产品加工和产品营销等业务，统一计划，利润按比例分成。如湖北“蒲城县林工商联合公司”和四川“邛崃县林工商联合公司”。或在一个林场或乡镇内实行林业生产经营的产、供、销一条龙，所得利润返回营林生产，做到以林养林。如江苏“老山林场林工商联合公司”等。

综合性林业企业可充分利用企业拥有的资源，根据各项生产的特点，合理利用人力、财力和生产设施，便于组织、协调各项生产，缩短产品的生产周期，节约社会劳动时间，降低产品成本，提高企业经济效益，为社会提供更多更好的林产品。

我国森林资源在相当长的时期内总供给难以满足总需求，林业企业短期内也不可能大幅度提高立木产量。因此，要尽可能满足社会对林产品日益增长的需求，就必须大力开展森林资源的综合利用。现代科学技术的发展使森林资源一物多用，变废为宝的可能性和范围日益扩大，企业间的联合又增强了技术装备。因此，林业企业间的协作、联合，构成新的经济联合体，形成综合性林业企业，将是林业企业发展趋势。