

全国高等林业院校试用教材

国营林场管理学

荣佩珠 主编

王春林 蒋振球 刘文蔚 副主编

中国林业出版社

目 录

第一章 导 论	(1)
第一节 国营林场的性质和任务	(1)
第二节 国营林场的发展和主要成就	(2)
第三节 加快改革步伐、转换经营机制	(5)
第四节 国营林场管理的研究对象和方法	(7)
第二章 管理概论	(9)
第一节 管理的性质与职能	(9)
第二节 管理思想与理论的发展	(12)
第三节 管理原理	(14)
第四节 管理基础工作	(19)
第三章 国营林场的领导与组织	(27)
第一节 领导的概念和影响力	(27)
第二节 领导有效性理论	(29)
第三节 领导制度	(36)
第四节 组织管理	(38)
第四章 经营方针和产业结构	(45)
第一节 经营思想和经营目标	(45)
第二节 经营方针	(47)
第三节 产业结构及制约因素	(50)
第四节 产业结构合理化的基本原则和分析评价指标	(52)
第五节 产业结构优化的方法	(54)
第五章 经营环境与经营决策	(63)
第一节 经营环境分析	(63)
第二节 经营决策	(69)
第三节 经营计划	(79)
第六章 科技管理和产品开发	(85)
第一节 科技管理概述	(85)
第二节 林木资源的集约经营	(89)
第三节 产品开发	(94)
第七章 林业生产过程的组织	(99)
第一节 林业生产过程的特点及组成	(99)
第二节 营林生产过程的组织	(101)
第三节 木材采运生产过程的组织	(104)
第四节 木材加工生产过程的组织	(107)
第八章 森林资源管理	(113)

第一节	森林资源管理的意义和任务	(113)
第二节	林地管理	(115)
第三节	造林更新管理	(119)
第四节	林木采伐管理	(121)
第五节	森林资源档案管理	(124)
第九章	劳动人事管理	(127)
第一节	劳动人事管理的意义和任务	(127)
第二节	劳动力资源的合理利用	(130)
第三节	劳动定员和定额	(133)
第四节	职工培训与教育	(138)
第五节	劳动报酬	(140)
第十章	设备管理	(143)
第一节	设备的配备和使用	(143)
第二节	设备的维护和修理	(148)
第三节	设备的改造与更新	(153)
第十一章	物资管理	(158)
第一节	物资管理的任务和物资分类	(158)
第二节	物资消耗定额	(160)
第三节	物资储备定额及库存控制	(163)
第四节	物资供应和仓库管理	(167)
第十二章	质量管理	(173)
第一节	质量管理的意义及其发展	(173)
第二节	质量标准和质量指标	(176)
第三节	全面质量管理	(181)
第四节	质量控制的统计方法	(187)
第十三章	销售管理	(198)
第一节	销售管理的意义和任务	(198)
第二节	销售策略	(199)
第三节	价格策略	(206)
第四节	销售计划与组织工作	(210)
第十四章	成本管理	(213)
第一节	国营林场成本管理的特点和原则	(213)
第二节	成本管理的内容和目标成本测算	(216)
第三节	成本核算方法	(219)
第四节	成本控制与分析	(229)
第十五章	财务管理	(231)
第一节	财务管理的任务和原则	(231)
第二节	国营林场的资金筹集与来源	(234)
第三节	资金管理	(243)
第四节	利润管理和财务计划	(253)
主要参考文献		(258)

第一章 导 论

第一节 国营林场的性质和任务

国营林场是全民所有制的生产性事业单位，按照企业管理的要求，实行经济核算。林场的森林资源和一切财产均属于全民所有，国家依照所有权和经营权分离的原则授予林场经营管理。林场对国家授予其经营管理的森林资源和财产享有占有、使用和依法处分的权利。

国营林场与一般事业单位（文教、科研、卫生等）不同，它是从事森林培育、森林保护和合理开发利用森林资源等生产经营活动的经济组织，依法自主经营，独立核算。虽然有些林业事业单位也从事某些经济活动，但本质上不是经济组织，而是实行预算制的事业单位。

国营林场与林业企业也有区别。林业企业是依法自主经营、自负盈亏、独立核算的商品生产和经营单位。而国营林场大多设置在国有宜林地面积大的无林、少林地区，或者是次生林改造地区，主要是营造人工林和进行次生林改造，培育后备森林资源和改造恶劣的自然条件。他不仅承担提供木材及林副产品等的任务，发挥森林的经济效益，特别是防护林林场和风景林林场，还要承担国土保安、改善生态环境、提供游憩的场所等，发挥森林的生态效益和社会效益。由于培育人工林周期长，资金周转慢，收益迟；森林分布面积广，自然条件复杂，森林资产难以评价；人为破坏和自然灾害多，管护困难，风险大等特点，国家将其划为生产性事业单位，并规定在造林抚育阶段的一切收入不上缴，用于发展林业生产。

随着社会主义市场经济的发展，国营林场需改变单纯营林观念，转换林场经营机制，面向市场调整产业结构，按照市场需求培育林木、生产木材及林副产品、发展森林旅游、开展多种经营，以提高经济效益，增强自我积累和自我发展的能力。多数林场，特别是用材林林场、经济林林场将会建成绿色企业。

一、国营林场的任务

国营林场的基本任务是：增加森林面积和蓄积，提高森林质量，保护和合理开发利用森林资源及其它自然资源，积极开展多种经营，提高经济效益，增强自我发展能力。其主要任务有以下几个方面：

- (1) 依法保护、经营、开发利用其经营范围内的森林资源和其它自然资源。
- (2) 在上级主管部门组织下，开展森林资源清查和编制森林经营方案，建立健全资源档案，科学经营森林。
- (3) 以批准的森林经营方案和市场需要为依据，制定年度计划。应完成国家和省、县下达的育苗、造林、抚育、低产林改造、木材生产、基本建设、护林防火和病虫害防治等指令性任务。
- (4) 大力发展木材综合利用，积极开展多种经营，组织产供销等一系列活动；有条件的

林场积极发展森林旅游事业或建立森林公园,不断开拓森林旅游客源市场,增加收益,增强实力。

(5) 结合生产,积极开展科学实验和技术改造,推广应用科研成果和新技术,发挥示范作用。

(6) 逐步提高职工的收入水平,改善职工的生活福利,保证安全生产,积极开展职工培训,不断提高职工的政治、文化、业务素质。

二、国营林场的分类

国营林场按经营目的不同划分为:

(1) 用材林林场:凡以培育用材林,提供木材为主要经营目的的林场。

(2) 防护林林场:凡以培育水源涵养林、水土保持林、防风固沙林,发挥林木防护效益为主要经营目的的林场。

(3) 经济林林场:凡以培育经济林,提供经济林产品为主要经营目的的林场。

(4) 风景林林场:具有优美的森林环境和观赏价值的人文景观,以管护、利用风景旅游资源为主要经营目的的林场。

(5) 其它类型林场:包括教学、科学研究、母树林等林场。

根据林业部1991年国营林场普查结果,我国现有国营林场(林业系统)4186个。其中:用材林林场3022个,占72.2%;经济林林场74个,占1.7%;防护林林场945个,占22.6%;风景林林场44个,占1.1%;科研、教学林场43个,占1.0%;其他林场58个,占1.4%。

由于各类林场的经营目的不同,生产、经营、服务活动各有侧重,因此对各类林场的经营管理,应实行分类指导。

第二节 国营林场的发展和主要成就

建国以来,国营林场的建设和发展经历了曲折的过程,也取得了重大成就。据林业部1991年国营林场普查结果,现全国林业系统国营林场数为4186个,经营总面积为5594.1万ha,有林地2267.45万ha,活立木总蓄积量161350.86万 m^3 ,有林地蓄积量154353.71万 m^3 ,为国家建立了后备森林资源基地,发挥了国营林场的骨干、示范、辐射作用。

一、国营林场的发展

新中国成立初期,把旧中国的50多处林场、公司和苗圃改造充实成为国营林场,并在国有宜林地面积较大的无林、少林地区陆续试办了一批以造林为主的国营林场。到1952年底,全国共有国营林场118个,职工2万多人。随着林业建设的日益发展,新的国营林场相继建立,到1963年,全国国营林场已发展到3300个,拥有职工25.3万人。还建立了110处国营机械林场,有职工15万人。国营林场的造林事业有很大发展,年造林面积由50年代初期的10万亩左右提高到400万亩以上。1958年,由于“大跃进”的影响,国营林场数量及职工人数急剧增加;但不久国民经济发生困难,国家对国营林场的投资减少,粮食和物资供应也趋于紧张,许多国营林场面临重重困难,有的林场被撤销或合并,职工被下放还乡。为了扭转

这种情况，林业部1963年12月召开全国国营林场工作会议，进一步明确国营林场的经营方针和任务，要求国营林场在坚持以林为主的前提下，开展多种经营，合理利用森林资源，解决补助粮和油、肉、菜自给，增加收入。并拟定了《国营林场工作条例（征求意见稿）》，提出了对国营林场经营管理的要求。以上措施有力地促进了国营林场的建设和发展。1958—1966年间完成造林4135万亩，年平均为459万亩，其中1966年造林面积达到900万亩以上，造林质量也有很大提高。全国国营林场现有1亿多亩人工林，大部分是在这个时期营造的。“文化大革命”期间，国营林场被层层下放，83%的国营林场下放到县或公社管理。机构多变，人员、物资、资金管理混乱，山林权纠纷严重，森林遭到乱砍滥伐，国营林场又陷入重重困难中。

党的十一届三中全会以来，贯彻了调整、改革、整顿、提高的方针，加强领导，改善经营管理，加强了大片林业基地的建设，广开生产门路，开展多种经营等。特别是“七五”期间，中央和地方有关部门认真贯彻执行中共中央关于治理整顿、深化改革的方针，结合林业实际，从保护和扶持国营林场的发展着眼，采取了一系列措施：

(1) 多方面开辟资金渠道，努力增加林业投入。如发放林业项目贴息贷款；提高育林基金标准，建立林价制度；积极利用外资，弥补国内资金不足等。

(2) 进一步落实对国营林场的经济扶持政策。1986年林业部、国家计委、财政部、国家物价局，根据中央精神进一步明确国营林场在抚育期间的收入，不上交地方财政，用于以林养林。同时，还规定事业性质的国营林场，其林业生产项目和林场兴办的各种多种经营、综合利用项目所得利润，暂不征收所得税。这些优惠政策、措施，为国营林场的建设和发展带来了生机和活力，加快了森林资源的培育、保护和合理开发利用。

(3) 促进产业结构调整，大力支持国营林场发展多种经营和综合利用。“七五”期间，中央和地方财政都安排了国营林场多种经营周转金，使林场生产门路不断扩大，经济开始变活。

(4) 加强国营林场的管理，解决山林权属争议。林业“三定”后，进行了国有林场山林权的定权发证工作，解决山林权属争议。为了保护国有资产，加快国营林场改革，1986年9月林业部发出了《关于加强国营林场的管理和维护其合法权益的决定》，使国营林场的合法权益有效地受到保护。1985年，林业部颁发了《森林资源档案管理办法》，使国营林场的森林资源档案工作进一步加强。1986年开始进行国营林场森林经营方案的编制工作。此外，还在建立和完善经营管理制度，实行多种形式承包责任制等方面，做了大量工作。

以上这些措施和工作，都为提高国营林场经济管理水平，增强活力，实行科学经营森林打下了良好基础。

二、国营林场的主要成就

建国以来，国营林场取得了重大成就，森林面积和蓄积显著增长，经济活力不断增强；在促进群众造林营林中，国营林场发挥了骨干、示范作用；职工素质不断提高，国营林场已成为我国林业建设中的一支中坚力量。

（一）森林面积和蓄积显著增长

广大国营林场职工，发扬艰苦创业精神，战胜各种困难，大力造林营林，现已有2300个林场基本完成了造林任务，新培育的一代森林，正在旺盛成长。建国以来，林业系统国营林

场累计人工造林面积约 23001 万亩,其中保存面积为 10040.36 万亩,平均保存率为 43.65%。国营林场人工造林保存面积占全国人工造林保存面积总量的 21.6%。林场还通过封山育林,培育复壮天然次生林 2 亿多亩。1985—1989 年,林场造林速度加快,增加森林面积 1400 多万亩,森林蓄积量净增 2 亿 m^3 ,平均每年净增 5000 万 m^3 ;速生丰产林在人工造林中的比重日益增加,一般达到 15%—20%,高的达到 50%—60%;共新造和培育速生丰产林 280 万亩,一些大型林场或林场群正在向着基地化、商品化方向发展。不少林场还采取利用外资、部省联营和地方自筹资金等形式,建设了商品材基地 25 片,新造林 370 万亩,抚育中幼林 1275 万亩。有些林场已形成一定的木材生产和综合加工的能力。

(二) 经济活力不断增强

党的十一届三中全会以来,在改革、开放、搞活的路线、方针指引下,国营林场进入一个新的历史发展时期。国家和地方采取优惠和扶持国营林场的政策,林场内部进一步落实“以林为主,多种经营,综合利用,以短养长”的经营方针,调整产业结构,开拓新的生产经营领域,转向一业为主、多产业综合经营的轨道,使“一穷二死”的局面有了较大改变,给林场增强了活力。据统计,全国 90% 的林场开展了多种经营和综合利用,在林场内部形成了种植、养殖、采掘、加工、旅游、商业、运输、服务等十多个生产经营门类,约 7000 个项目。销售收入逐年增长,由 1985 年的 16 亿元,增加到 1989 年的 35 亿元,纯收入由 3.6 亿元增加到 7.3 亿元,分别增长 1.19 倍和 1.03 倍。销售收入上亿元的省、区由 1985 年的 6 个增加到 12 个。多种经营和综合利用的收入增加较快,由 6.7 亿元增加到 13.4 亿元,增长了 1 倍。收大于支和收支平衡的国营林场所占比重有所增加。

(三) 日益发挥生态效益和社会效益

在我国国营林场中,有各种防护林林场 945 个,占全部林场的 22.6%。这些防护林林场分布在江河源头、水库周围、水土流失和风沙危害地区。林场培育的新林,已经成为当地涵养水源、保持水土、防风固沙的重要屏障。许多地方已呈现出林茂粮丰的喜人景象。

在保护名胜古迹,改善及美化环境,发展旅游事业等方面,国营林场也作出了重要贡献。我国现有 4186 个国营林场中,有 600 多个国营林场有森林风景资源,颇具旅游开发价值。这些林场大多处在城市附近、风景旅游区、名山大川,或拥有历史文化遗迹。

此外,国营林场在保护物种,培育良种,促进教学、科研,推广新技术,发挥示范、骨干、辐射作用等方面,也发挥了重要作用。

(四) 职工素质提高,林场精神面貌发生新的变化

各地国营林场,在抓生产建设的同时,重视政治思想工作和精神文明建设,加强职工队伍的教育和培训,既育林又育人。增强了广大职工的事业心和责任感,调动了职工加快林场建设和发展生产的积极性。在国营林场中涌现出许多爱场如家、立志改革、艰苦创业、成绩显著的优秀人物,也涌现出一大批改革和建设取得突出成绩的先进林场。它们当中,有通过艰苦奋斗使林场由穷变富的;有调整产业结构,促进林场全面发展的;有不断完善责任制,重视经营管理,提高经济效益的;有重视科技投入,提高经营水平,加速森林资源培育的;有坚持抓思想政治工作,精神文明和物质文明建设双丰收的。这些先进典型的榜样作用,正推动国营林场加快改革步伐,促进生产建设蓬勃发展。

第三节 加快改革步伐、转换经营机制

国营林场虽已取得重大成就，但发展不平衡，不少林场仍受传统经营观念束缚，单一经营林业，缺乏实力和活力；一些林场管理水平低，经营粗放，林地生产力低下，经济效益差，至今仍处于贫困之中；不少林场等、靠、要的依赖国家投资的思想严重，缺乏商品经济意识和市场观念。要解决这些问题，不能单纯依靠国家投资和减税让利，而应主要依靠加快改革步伐，抓住时机转换经营机制，把林场推向市场，增强林场活力，提高经济效益。在保护、管理好森林资源和发展森林资源的前提下，以市场为导向，调整产业结构，实行一、二、三产业相结合，内外贸相结合；并按市场需要选择生产方向，确定产品的生产数量和品种，制定投资政策，组织产、供、销等一系列活动。对用材林应实行林木商品化，按各用户对不同树种、不同规格材种的要求，培育不同目的的树种、材种，做到高产、优质、高效。风景林场则应按社会和市场需要，兴办森林旅游，建立森林公园，不断开拓森林旅游客源市场。

一、什么是企业经营机制

“机制”一词，源于希腊文 *mechane*，原指机器的构造和动作原理，后来被生物学和医学界借用和发挥。这一概念不管是应用到机器，还是医学、生物学，都具有以下两个方面的本质特征：一是其结构和结合方式；二是其内在本质联系，即必然规律性。所以研究机制离不开机体和它所产生的功能，只有当结合机体的功能去进一步研究机体内部所能产生这种功能的联系方式时，才能称为“机制”。

“机制”这一概念被引入企业领域后，其内容愈加丰富、生动、深刻。什么是企业机制呢？具体地说，企业机制是指企业这个有机体（有经济生命的有机体），在一定的生产关系和外部条件影响下，围绕生产经营活动所形成的内部结构功能状况及运转方式、运转过程的原理和内在发展规律，也就是说，它是企业各生产经营环节内部，以及各生产经营环节之间本质的和内在的相互联系、相互制约的工作方式的总和。企业机制由许多具体的行为机制所组成，它包括企业运行机制、企业经营机制、企业动力机制、企业竞争机制以及企业约束机制。企业经营机制，是指企业进行的选择生产方向、确定各类产品的生产数量与规模、制定投资决策、组织产供销、合理分配收入等一系列活动及其自我调控方式的总和。它包括两方面：一方面是企业的经营管理体制，如所有者、经营者和劳动者之间用制度确定的相互权责结构、利益结构、决策组织结构等等，这是决定企业经营机制类型的基础；另一方面，就是由该具体体制所产生的具有某种必然趋势的机能，有什么样的企业经营管理体制，就必然产生出什么样的倾向和机能。

在社会主义市场经济条件下，企业经营机制的要素主要包括以下几个方面：

(1) 经营权力。企业拥有经营权，这是其开展自主经营活动的前提。根据两权分离的原则，实行政企职责分开、把必要的经营权力下放和归还给企业，国家不再以政权身份干预企业的经营活动，这是形成一个健全的企业自主经营机制的必要条件。

(2) 经营责任。企业拥有了经营权之后，就要相应地承担一定的责任，要完成国家的生产计划和上交税利任务。企业不仅不能损害国家的财产，而且应保证实现企业支配的国有资

产的正常增值。严格的经营责任，是健全企业经营机制的基础。

(3) 经营利益。企业拥有了经营权后，就要承担经营责任和经营风险，为此必须享受一定的经济利益，它体现在企业把获得盈利作为直接的经营动机上，因而这种经济利益是造就企业自主经营机制的重要条件。当然，在社会主义条件下，企业在追求自身利益的同时，还必须兼顾国家、集体、个人三者利益，兼顾近期利益与长远利益。

(4) 经营权人格化。如同所有权要人格化为所有者一样，经营权要人格化为经营者。在企业的实际经济活动中，经营者既是企业经营权的行使者、企业集体利益的维护者，也是经营责任的承担者。这样，造就行使和落实企业的权、责、利相统一的直接当事人——经营者，便成为与社会主义市场经济体制相适应的企业经营机制发生作用的人身条件。

(5) 经营责任制。企业的经营权力、经营责任、经营利益和经营者，必须以一定的方式或组织形式结合起来，这种方式就是经营责任制。通过建立经营责任制或经济责任制，国家可以用立法的形式明确规定企业拥有哪些权力、承担哪些责任、享有哪些利益，同时还可以明确规定对以上的权、责、利，作为直接经营者的厂长如何具体地行使和承担，全体职工又拥有哪些权力、责任和利益，使组织在企业中的联合劳动者职责分明，有奖有惩。这样，经营责任制就为企业经营机制的形成和发挥作用提供了制度上的保证。

二、国营企业转换经营机制的进展

国营企业转换经营机制，从1979年起步，经过了多年的工作，已取得一些成绩，但从总体上看，绝大多数企业的经营机制还不适应社会主义市场经济发展的要求。为了加速企业经营机制的转换，国务院于1992年7月23日颁布了《全民所有制工业企业转换经营机制条例》（简称《条例》）。《条例》的基本精神是转换企业经营机制，推动企业走向市场，增强企业活力，提高经济效益。市场需求十分复杂，而且经常处于变动之中。企业条件千差万别；企业之间的经济联系错综繁复。因此，把企业推向市场，必须使企业有经营自主权，能够根据国家宏观计划指导、法律法规和国家有关规定，进行自主经营。这样，企业才有活力，即产品有竞争力、技术有开发力、资产有增值力、对市场有应变力、领导班子有团结进取力、职工群众有凝聚力，企业生产经营才能有多样性、灵活性和进取性，才能适应市场的要求，提高企业经济效益。

企业经营权是指企业对国家授予其经营管理的财产（简称企业财产）享有占有、使用和依法处分的权利。企业经营权应该完整体现占有、使用和依法处分的原则，缺一不可。占有权，是企业对国家授予其经营管理财产的实际掌握权利，这是经营权的基础；使用权，是企业对企业财产具体使用，进行生产经营活动的权利；处分权，是企业对企业财产依法进行处置的权利，即对企业财产出租、抵押或者有偿转让的权利。企业只有完整的具有这三项权利，才有完整的经营管理权，才能真正成为依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产者和经营者。《条例》具体界定了在企业经营活动中，哪些是属于所有者的权利，哪些是经营者的权利。围绕落实企业经营自主权，《条例》规定企业享有如下14条经营权，即：生产经营决策权；产品劳务定价权；产品销售权；物资采购权；进出口权；投资决策权；留用资金支配权；资产处置权；联营、兼并权；劳动用工权；人事管理权；工资、奖金分配权；内部机构设置权；拒绝摊派权。对于非法干预和侵犯企业经营权的行为，企业有权向政府和政

府有关部门申诉、举报，或者依法向人民法院起诉。

《条例》的发布实施，是我国经济体制改革，特别是企业改革的一件大事，对国民经济更好更快地上一个新台阶，将发挥重要作用。尽管国营林场不是企业，但他是生产性事业单位，按照企业管理的要求，实行经济核算。要使林场在社会主义市场经济条件下求得生存和发展，同样，改革的核心必须放在转换经营机制上。只有转换林场经营机制，落实林场经营自主权，才能推动林场走向市场，增强林场活力，提高经济效益。因此，林场也应学习《条例》，通过学习深刻理解它的精神实质，掌握它的指导思想，结合国营林场的具体情况，学会正确运用经营自主权，维护自己应有的权利。这就要提高林场素质，提高林场职工的素质，尤其要大力提高林场领导干部特别是场长、书记的素质，以提高林场的经营管理水平。

第四节 国营林场管理的研究对象和方法

一、国营林场的研究对象

《国营林场管理》是管理科学的一个分支，在我国是伴随着社会主义国营林场的建立和发展而形成的一门比较年轻的学科。国营林场管理是研究国营林场生产经营活动规律及其管理的整个过程。他既研究国营林场内部活动的组织、协调，也研究国营林场对外部环境的适应。他是一门综合性科学，具有社会科学和自然科学互相渗透的特点，涉及生产力、生产关系和上层建筑三个方面。

在生产力方面，主要是生产力的合理组织。他包括森林的培育、经营及开发利用的组织，供产销的组织，人、财、物及科技管理，产品质量管理，林工商的协调等。他要求根据国家计划、市场的需求和林场的生产能力，合理地组织产品生产，提高森林的生态效益和社会效益，以满足国家和人民的需要。

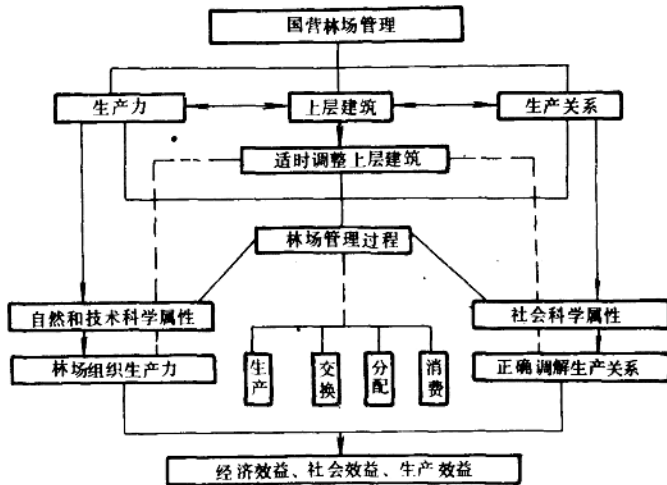


图 1-1 国营林场管理的研究对象

在生产关系方面，主要是正确处理林场与国家，林场与其它经济组织的经济关系，正确

处理林场内部人与人之间的经济关系和其它方面的关系。如领导与被领导之间的关系，工人与技术人员、管理人员之间的关系，工人之间的相互关系等。为了处理好这些关系，就要建立和完善管理体制、组织领导机构、经济责任制、岗位责任制、工资奖励制度、利润分配等。调动各方面的积极性和创造性，以使林场获得良好的经济效益。

在上层建筑方面，主要是结合国营林场的实际，贯彻执行党和国家的方针政策、法令法规，制定和执行林场的计划、规章制度，搞好精神文明建设等，以便维护社会主义生产关系，促进生产力的发展。

国营林场管理的研究对象，如图 1-1。

二、国营林场管理的研究方法

马克思主义的辩证唯物主义和历史唯物主义是研究国营林场管理的基本方法。根据辩证唯物主义和历史唯物主义原理的要求，学习和研究国营林场管理，必须把握以下几点：

(1) 要坚持理论联系实际。在学习和研究国营林场管理，运用国营林场管理理论和方法时，必须坚持实事求是的科学态度，深入林场实际，进行调查研究，总结经验。从国营林场的实际情况出发，既联系国营林场在管理方面的共性，掌握共同的规律；也要注意联系各类国营林场的具体特点，从中找出具有规律性的东西，用以指导国营林场的生产经营活动，以获得更好的效果。

(2) 要树立系统观念。国营林场是一个系统，但对整个国民经济来说，它又是其中组成的一个“细胞”；因此，不能孤立地看待国营林场和国营林场管理问题。学习和研究国营林场管理时，既要联系本系统的内部条件，又要联系外部的有关条件，在系统整体和共同目标下，协调各方面的关系。此外，林场的生产经营活动是一个动态的过程，学习和研究国营林场管理，还需运用动态分析方法，重视他的历史联系，考察他的过去、现在及其发展趋势。

(3) 要善于吸收和运用多种学科的理论和方法。国营林场管理是横跨社会科学和自然科学的边缘科学。研究和学习国营林场管理，必须按照客观经济规律和自然规律的要求进行；因此，需要吸收和运用同它有密切关系的学科的理论和方法。如哲学、政治经济学、林业经济学、林业企业管理、会计学、统计学、社会学、法学，以及林业生产技术的理论和知识，此外，还应学习和采用电子计算机、数学和统计等方法。

(4) 大胆吸收和借鉴国外先进科学管理理论和方法。国营林场管理具有两重性质：一方面它具有与社会化大生产、生产力相联系的自然属性；另一方面它具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。因此，研究和学习国营林场管理，不仅要遵照党和国家的方针、政策，按照我国的国情，利用我国企业管理的先进经验，建立具有中国特色的社会主义国营林场管理；而且，要进一步解放思想，大胆吸收和借鉴林业发达国家林业企业管理的先进经验，来充实和丰富我国国营林场管理的内容。

第二章 管理概论

第一节 管理的性质与职能

一、管理概述

管理，从字义上理解就是管辖和处理，亦即管人与理事。管辖指权限，处理则是在权限内行使职能。

究竟何谓管理，至今众说不一。有人说：“管理是一种文化活动”；有人说：“管理就是效率”；有的认为“管理就是对人的管理”；美国管理大师西蒙（H. A. Simon）则说：“管理就是决策”。

马克思指出：“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……。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。”^①在这里，马克思对管理本质指明了几点：

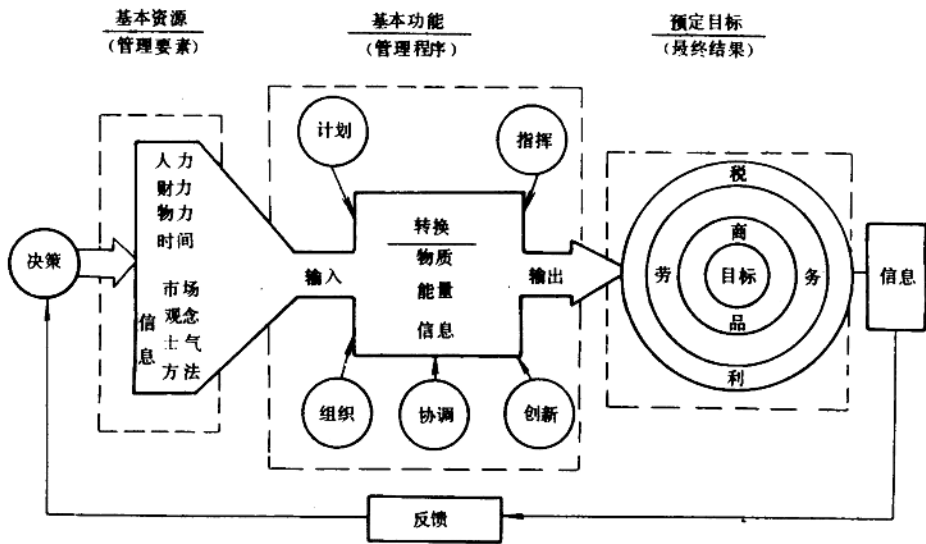


图 2-1 林场管理概念示意图

- (1) 管理是人们进行的一项实践活动（劳动）；
- (2) 管理是这种社会共同劳动的需要；

^① 《马克思恩格斯全集》第 23 卷，第 367 页。

- (3) 管理表现为对共同劳动的协调；
- (4) 管理还表现为对共同劳动的协调、控制、指挥的全过程；
- (5) 管理活动虽离不开物的因素，但管理的主要对象和直接对象是人；
- (6) 管理是通过协调他人活动来完成总体运动的一般职能；
- (7) 管理的目的是通过协调他人活动来收到预期效果。

综上所述，我们可以说：管理，是管理者通过自觉地控制人和组织的行为，使之有效地达到预期目标的综合活动过程与科学技术。

因此，我们认为，从管理要素和管理程序来研究，所谓林场管理，就是人们在认识并掌握管理对象系统的内在联系和外在环境及其相互关系的基础上，运用各种管理的基本职能，有效地利用管理的基本要素，以达到系统预定目标的运动过程，如图 2-1。

二、管理的性质

管理的性质是二重的。这是马克思首先提出的。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。”^①

马克思的这一论述，说明管理的性质是二重的。它既有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性，又有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。一方面，它是由分工协作的集体劳动所引起的，是社会劳动过程的一般要求，属于合理组织生产力的指挥劳动，表现为劳动过程的普遍形态，为一切社会化大生产所共有，由此形成管理的自然属性。它决定于生产力发展水平和劳动社会化程度，而不取决于生产关系的性质。另一方面，管理又是一定生产关系的要求，是一种监督劳动，执行着维护和巩固生产关系，实现特定社会目的的职能。表现为劳动过程的特殊历史形态，为某种生产方式所特有，由此形成管理的社会属性。它主要决定于社会生产关系的性质、劳动的社会结合方式不同，管理的社会性质也就不同。

管理之所以具有二重性，从根本上说来，是由于它所管理的社会生产过程本身就是一个二重的过程，即生产力和生产关系的统一体。因此，管理则具有两方面的基本职能，一是合理组织生产力的指挥职能，另一是维护生产关系的监督职能。管理的过程，正是这两个基本职能共同结合发生作用的过程。

马克思主义关于管理二重性的学说，全面地、深刻地阐明了管理的产生、性质、基本职能以及管理在组织社会化生产和实现社会巨的等方面的重要作用，是马克思主义管理理论基础。

在管理实践中，管理的两种基本属性总是结合在一起发生作用的。因此，我们必须坚持一体两面结合运用的辩证方法。首先，管理的社会功能最终归宿是解放生产力和发展生产力，其共性体现手段，个性体现目的。因此，管理科学既要讲社会属性，又要讲自然属性，从改革管理体制调整生产关系着手，去增强管理组织生产力的合理性和科学性，把充分发挥管理的一般职能与充分利用管理的特殊职能紧密结合起来，提高科学管理水平。其次，资本主义

^① 《马克思恩格斯全集》第 25 卷，第 431 页。

的管理既是“最丰富的科学成就”又是“剥削的最巧妙的残酷手段”。^①因此，我们在吸收和借鉴国外管理学的理论和方法时，不能只讲个性，而在讲共性时，又需要重视个性问题，即看到管理的社会性质，划清社会主义与资本主义的本质界限。那种一律照搬，或者全盘否定的观点，都是违背管理二重性原理的。

三、管理职能

按照马克思关于管理二重性的学说，管理具有两种基本职能：合理组织生产力的一般职能和维护生产关系的特殊职能。因为社会生产过程原本就是生产力和生产关系的统一体，所以，在管理实践中，这两种基本职能是结合在一起发生作用的。当它们结合作用于社会生产过程时，就表现为管理的具体职能。管理的具体职能，一般包括以下内容：

(1) 计划。包括预测、决策。计划是林场管理的首要职能。林场要进行生产经营活动，要在国家统一计划指导下，以提高经济效益为中心，运用综合平衡方法，按照社会需要和本身条件，确定生产经营思想、方针和目标，制定长期计划和短期计划，确定各项主要技术经济指标和实现计划的措施。制定计划，就要进行各种预测，要在对各种方案进行分析比较的基础上做出最优的决策。为了实现目标，执行计划，还要将它分解为各级、各单位、各部门以至各个人的具体目标，以便进行控制、考核、组织实现。

(2) 组织。为了实现生产经营活动的目标和计划，要把林场内生产经营活动的各要素、各部门、各环节，上下左右的相互关系，以及同林场外部其他单位的技术经济联系，在空间和时间上合理地组织起来；必须按照民主集中制的原则，建立领导体制，合理设置组织机构，明确各职能机构的作用、分工和职责，要合理用人，正确挑选、配备人员，实行严格的考核，执行正确的晋升制度等。社会主义林场的组织职能要坚持贯彻民主集中制原则，体现职工主人翁地位，正确处理林场与国家主管部门之间的关系。

(3) 指挥。指挥是保证林场生产经营活动顺利进行的必要条件，是对林场各级各类人员的指挥或指导。实现科学的指挥，必须建立有权威的强有力的生产经营指挥系统，指挥要准、快、灵，才能适应瞬息万变的客观情况。要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关系，不断提高指挥艺术。

(4) 控制。控制也叫监督，控制的目的是严格监督计划的实施，并防止和纠正超出既定目标和计划轨道的各种活动。有效地实行控制职能，要求建立周密的高效率的管理信息系统，加强各种控制，如生产控制、质量控制、库存控制、成本控制、财务控制等，尽可能做到预先控制，保证达到预期目标。

(5) 协调。就是保证各项工作都要和谐配合，为此要调整生产过程与对外协作中所出现的各种矛盾和问题，使之实现计划的最优化，藉以获得最佳经济效益，协调是一种带综合性的经营管理职能。

(6) 创新。弃旧立新即谓创新。在科学技术不断进步，市场千变万化，林场竞争日益激烈的形势下，林场必须不断改善经营管理，不断开发新产品，不断开拓、占领市场。创新表现为：思想创新；管理创新和技术创新。只有不断创新，才能提高管理水平，提高劳动生产

^① 《列宁选集》第3卷，人民出版社，1960年版，第511页。

率，在竞争中取胜。

第二节 管理思想与理论的发展

对管理思想的演进和管理理论的形成发展，可进行历史地追溯。自从有了人类社会，就有了管理，就有了管理实践，于是就产生了管理概念、管理思想乃至管理理论。我国古代兵法家孙武的名著《孙子兵法》，被许多中外企业家认为是企业经营战略的指南。孔子的《论语》里，有着为日本企业家所倾倒的丰富的管理思想。但管理成为一门科学却是到了资本主义工业革命时期，在生产力获得了极大发展后，才得以形成和发展。生产力的不同发展阶段，决定了管理思想与理论亦形成相应的不同阶段。资本主义管理思想与理论的发展大体经历了三个阶段。

一、传统管理阶段

传统管理阶段是从18世纪后期到19世纪末，即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时为止，总共经历了100多年时间。这个阶段的特点是还没有完全摆脱小生产经营方式的影响，仍然靠个人的经验和判断来管理，从管理科学的角度来说，基本上是处于积累实践经验阶段，没有把管理经验上升为理论，也没有形成科学的管理方法和规章制度，所以人们称之为传统经验管理。

二、科学管理阶段

这个阶段大约在19世纪末到20世纪40年代，这时资本主义的自由竞争进入到垄断阶段，企业规模扩大，生产技术复杂，市场竞争日趋激烈，传统的经验管理已不适应资本主义生产发展的需要，迫切要求提高企业管理水平，将过去积累的管理经验总结提高，逐步形成科学化、系统化的理论。最初提出科学管理原理的创始人是美国的泰罗，他经过大量的试验与深入研究，于1891年发表了《科学管理原理》一书，这是资本主义企业管理最早的代表性著作，所以国外称泰罗为“科学管理之父”。泰罗的管理理论可概括为以下六个方面：

- (1) 时间研究原理。他认为所有的作业都要规定标准时间。
- (2) 按件记酬原理，实行有差别的计件工资制度。
- (3) 计划与作业分离原理。管理者担当计划职能，劳动者担当作业职能。
- (4) 作业的科学方法原理。管理者要研究作业方法，训练劳动者。
- (5) 经营控制原理。高级管理阶层要将某一部分权力交给较低管理阶层，只处理例外事项的管理。
- (6) 职能管理原理。管理者实行管理的分工和专业化。

泰罗提出的这些原理，使企业管理摆脱了小生产传统的影响，开始从传统经验管理走上了科学管理的道路。这是资本主义企业管理的一个重大发展和变化，对以后管理理论的发展也有着深远的影响，其中许多原理和做法，至今也仍然可以作为现代企业管理的重要依据。继泰罗之后还有法国的法约尔，德国的韦伯。法约尔在《工业和一般管理》一书中，把管理划分为计划、组织、指挥、协调和控制五个要素和职能，并提出实行管理职能的一系列原则，如

权力和责任要统一，统一指挥、统一领导，专业分工，加强纪律，职工报酬要公平，权力集中化，生产要有秩序，人员要稳定，要发挥职工的创造力及团结合作等。韦伯的贡献主要集中在组织理论方面，他在《社会组织和经济组织理论》一书中论述了行政组织体系的理论，认为这种体系能提高工作效率。

“科学管理”学派从泰罗、法约尔、韦伯等人开始算起，至今已一个世纪，他们的理论至今仍受人们的重视。

三、现代管理阶段

现代管理阶段大约从第二次世界大战结束到现在。在这一时期由于科学技术迅速进步，企业规模的进一步扩大，生产社会化程度更加提高，市场竞争异常激烈，对企业管理提出许多新的要求，因而出现了现代管理理论，管理科学也从科学管理理论阶段发展到现代管理理论阶段。

现代管理理论，主要分为“管理科学”和“行为科学”两大派。所谓管理科学派，实际是泰罗“科学管理”理论的继续和发展。它是以科学管理理论为基础，着重从生产力三要素的合理组织这一角度去研究如何把各种资源合理组织起来，生产出价格便宜、符合需要的产品，取得更多利润。同时，它吸取了现代自然科学和技术科学的新成果，采用运筹学、系统工程、电子计算机等科学技术手段，形成一种现代的“管理科学”。所谓“行为科学”是强调从社会学、心理学的角度，从人的行为、动机、相互关系和社会环境等方面，研究它们对企业生产经营活动及其效果的影响。它认为企业管理只重视物质技术条件而忽视社会条件的影响，是片面的，因而必须致力于社会学、心理学的研究，做“人”的工作，从人的行为本质中激发出动力，才能提高效率。两个学派观点不同，各有侧重。以70年代起管理理论有了新的发展，出现了新的管理理论，即系统理论，它是把“管理科学”和“行为科学”理论综合起来，从整体出发而不是从局部出发去研究事物的一种理论。同时，还陆续出现过一些当代西方管理理论的学派，如决策理论学派、经验主义学派、权变理论学派、会计学派、数理学派等等。

在该阶段中，现代资本主义企业管理，具有下列一些主要特点。

- (1) 经营战略成为企业生存和发展的头等管理问题。
- (2) 实行专业化协作和经营多样化。
- (3) 把不断发展新产品和进行技术改造，提高技术水平，作为企业发展的核心问题。
- (4) 十分重视人才的培养和合理使用。
- (5) 采用分权管理体制。
- (6) 广泛运用现代自然科学新成果和现代管理手段。
- (7) 很重视行为科学的研究和应用。

四、社会主义管理理论和建设有中国特色的现代管理学

马克思和列宁，在研究资本主义发展规律和创建社会主义国家中，同时揭示了管理的一般原理，奠定了社会主义管理理论基础。综合起来，由他们建立的社会主义管理理论体系包括如下的主要观点：管理具有二重性；管理对生产力有重要作用；管理重要地位论；管理的

一长制理论；关于人的需要的形成、发展、实现的理论；民主管理思想；经济核算思想；物质奖励与精神奖励相结合的管理思想；劳动竞赛、人际关系理论；管理的若干基本原则；向资本主义国家学习科学管理的思想，要大量培养管理人才的思想等等。

中国的企业管理思想，是在继承古代管理思想的基础上，渊源于中国近代企业管理实践。主要是：官僚资本主义企业管理；民族资本主义企业管理以及革命根据地的公营企业管理。建国后，在完全学习原苏联管理模式的基础上，中国的企业管理历经“两上两下”的发展历程，直至党的十一届三中全会以来，开创了管理理论和实践的新阶段。如今，在中国共产党十四大精神的指引下，我们确立了如下的政治经济学观点：建设社会主义必须根据中国国情，走自己的路；中国必须有一个很长的社会主义初级阶段；社会主义的根本任务是解放生产力，发展生产力，集中力量实现现代化；改革是社会主义社会发展的重要动力，要从根本上改革束缚生产力发展的经济体制，建立社会主义市场经济体制；对外开放是实现社会主义现代化的必要条件等等。

我们将遵循上述的理论观点，按照“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”的方针，沿着中国特色的社会主义道路前进，创立有中国特色的社会主义现代管理学。

第三节 管理原理

管理必须在科学原理的指导下进行。管理作为一种过程其本身存在着具有普遍指导意义的基本规律。管理的基本原理以丰富的管理实践为基础，以科学的理论为指导，并被实践所检验与确定，它是对管理活动的基本规律的高度概括和总结。由管理原理推衍出来的管理原则，对管理实践起着更进一步、更具体的指导作用。

对于管理原理，不少学者都进行了有益的探索。例如，有人提出如下七个基本原理：系统原理；整合分原理；反馈原理；封闭原理；能级原理；弹性原理；动力原理。还有人认为管理的基本原理是：系统原理；领导原理；组织原理；用人原理；控制原理；反馈原理；弹性原理；动力原理等八大原理。

我们认为，任何事物都是分层次的，管理原理也应该区分层次。即可区分为三级：一级原理，二级原理，三级原则。根据管理的概念和特征，管理的一级原理有两条：一是人本原理；二是系统原理。

一、人本原理

人是管理系统内最活跃的因素，现代管理科学的核心内容是对人的研究。一切管理活动首先是对人的管理。管理的实践表明，凡是人的潜能得以充分发挥的组织，其管理效益必定是好的。人的能动性是人所特有的本性，这种能动性能否充分发挥，在于人是否和社会环境与管理环境相适应。因此，如何创造一个良好的社会环境和管理环境，以最大限度地发挥人的能动性，是管理的首要任务。人本原理的基本含义是：人是有思想、有感情、有主动性、有创造力的一种复合体；人与动物的根本区别，在于具有主观能动性。人在与自然和社会相适应的情况下，对自然和社会进行改造，同时也改造自己，不断提高人本身的创造力，推动人类的发展。