

林业企业 现代管理概论

主编 张振邦

吉林大学出版社

林业企业现代管理概论

张振邦 王树生 董宜斌 等编

吉林大学出版社出版 吉林大学出版社发行
(长春市解放大路85号) 吉林工业大学印刷厂印刷

开本: 787×1092毫米 1/32	1989年8月第1版
印张: 12.65	1989年8月第一次印刷
字数: 273千字	印数: 1—2500册

ISBN—7—5601—0319-7/F.57

定价: 4.60元

序

中共中央关于经济体制改革的决定强调：“经济体制改革和国民经济的发展，迫切需要大批既有现代化的经济、技术知识，又有革新精神，勇于创造，能够开创新局面的经营管理人才，特别是企业管理干部。”又指出：“当前的迫切任务是，大胆起用和积极培养成千上万中青年经济管理干部。”在我国实现四个现代化的进程中，管理现代化是中心环节这一观点，正在日益被人们所理解。和全国一样，广大林业职工学习和掌握现代化管理知识的愿望也越来越迫切。为了适应这种形势发展的要求，吉林林学院几位中青年经济学教师，根据现代化管理原理，结合自己在教学、科研和林业生产实践中调查研究的成果，编写了这本《林业企业现代管理概论》。

纵观全书，特点显著：

一、抓住了林业企业现代管理知识的框架体系

编者把现代管理基本理论和方法、科学决策、系统工程、价值工程、林产品市场调查和预测、网络技术、全面质量管理、量本利分析等交汇自如，融为一体，组成系统的管理知识框架，形成较完整的林业企业现代管理体系。

二、重视管理理论与林业实践的结合

该书提出的企业现代管理理论，均能紧密结合林业生产建设实践，坚持以实论虚，虚实并举。既能帮助我们开阔视野，提高管理效率，又能指导我们搞好林业企业现代管理工

作。

三、服务范围广泛

本书名虽冠以“林业”，实际上其服务对象绝不限于林业企业事业单位，农业、工业等部门亦可参考。对于各级政府的决策者，管理者也有一定的实用价值，还可以作为大专院校的教材。

应该提到的是，林业企业现代管理的理论和实践目前还在探索中，因此本书内容将会不断充实与提高。

我热忱地祝愿林业企业现代化管理，在马克思主义指导下，从我国的国情林情出发，建设成为具有自己特色的新学科。

吴榜华
1989.5.29.

目 录

第一章 现代管理基本理论和方法	1
第一节 管理及管理理论的历史发展.....	1
第二节 现代管理的基本原理.....	13
第三节 现代管理的基本职能.....	26
第四节 现代管理的基本方法.....	39
第二章 科学决策	47
第一节 科学决策的重要性.....	47
第二节 科学决策的程序.....	56
第三节 科学决策的基本原则和方法.....	65
第四节 追踪决策.....	71
第五节 领导者怎样科学决策.....	77
第三章 系统工程	85
第一节 系统的概念、特征和形态.....	85
第二节 系统工程的基本原理.....	96
第三节 系统工程的内容、特点和 方法.....	103
第四节 系统分析.....	112
第四章 价值工程	129
第一节 价值工程及基本 原理.....	129
第二节 价值工程的活动 程序.....	137
第三节 价值工程的技术 方法.....	147
第四节 开展价值工程的 要求.....	162
第五章 林产品市场调查	165

第一节	市场调查的重要意义	165
第二节	市场调查的类型和内容	171
第三节	市场调查的技术与实施方法	187
第四节	市场研究及其方法	198
第六章	林产品市场预测	204
第一节	市场预测及其重要性	204
第二节	市场预测的类型和内容	209
第三节	市场预测的方法	214
第四节	市场信息	230
第七章	网络计划技术在林业企业管理中的应用	247
第一节	网络计划技术概述	247
第二节	网络图的绘制	254
第三节	网络时间的计算	261
第四节	网络计划的调整与优化	279
第八章	林业企业全面质量管理	293
第一节	质量管理和全面质量管理	293
第二节	质量保证体系	298
第三节	全面质量管理的基础工作	308
第四节	全面质量管理的主要方法	315
第九章	量本利分析在林业生产中的应用	341
第一节	量本利分析的基本方法	342
第二节	量本利分析在林业生产中的应用	359
第三节	量本利分析在经营决策中的应用	378

第一章 现代管理基本理论和方法

现代管理理论产生于20世纪40~50年代，它是在总结管理发展历史经验的基础上，综合运用现代社会科学、自然科学的理论和方法，去研究现代条件下的管理活动的基本理论和一般方法的综合性的科学。现代管理的基本目标是建立一个充满生机和活力的组织系统，以促进社会和经济的发展。本章着重介绍现代管理基本原理、职能和方法。

第一节 管理及管理理论的历史发展

一、管理及现代管理

管理自古有之，凡有人群活动的地方，就有管理。最初的管理是对劳动的管理，人类社会的存在是以物质资料的存在为前提的，而物质资料必须通过劳动去获得，劳动又不是单个人的行为，是以社会集团为单位进行的，这就要求必须有管理。多数人在一起活动，如果没有协调、配合、控制，便无法有秩序地进行，也不能彼此正常地生活。随着人类社会生活和生产劳动向广度和深度发展，各种门类的管理就出现了，产生了部门管理学，如社会管理、军队管理、企业管理、科研管理、教育管理等等。但是管理学不研究具体事务，而是研究管理一般的功能、原理、原则和方法，即研究管理活动及其基本规律、一般理论和方法。

现代管理产生于20世纪40~50年代，它是社会和经济深入发展的产物。现代管理是在总结管理历史经验的基础上，综合运用现代社会科学、自然科学的理论和方法，去研究现代社会管理活动的基本规律和一般方法。

现代管理既然是对前人管理经验和理论理论的总结和发展，对他们合理的科学成果的肯定和继承，因此，现代管理也就同以前的管理理论一样，总是同社会制度和阶级属性联系在一起的，适用于一切制度和阶级的管理是没有的。但是，现代管理所揭示的基本原理、原则和方法对不同国家、不同地区、不同行业都有其适用性。

现代管理也同以前的管理理论一样，不是指对某个具体部门的管理，如企业管理、科研管理、行政管理、教育管理等等，也不是它们的简单相加，而是他们的概括和抽象，是对各门管理中具有普遍意义的思想、原理、原则和方法的综合、提炼和总结，从这一点看，现代管理又是宏观管理。

二、现代管理在社会和经济发展中的地位和作用

现代管理是社会和经济发展的产物，反过来又推动社会和经济的发展。一个国家要发展要前进，非实行现代化管理不可，这已为国内外的经验所证明。

第二次世界大战后，美国经济迅速发展，欧洲已经落后，于是在欧洲引起一场论战：欧洲的科学技术不比美国落后，为什么经济却落在美国的后面？英国获得诺贝尔奖金的科学家不比美国少，但英国的科学在促进本国经济发展方面所起的作用却远远不如美国？论战的结果取得了一致的认识：欧美经济发展的差距，不只是科学技术的差距，主要是管理上的差距。17世纪末，英国在工业革命中发明制造了不

少机器设备，但管理方法一直守旧落后，影响了生产力的提高。据英国统计学家艾利斯·帕克对美国 and 英国30种职业的对比调查，得出结论，英国的科学管理不如美国，在使用大体相同机器的情况下，美国工人的平均产量比英国高3倍左右。美国在上个世纪末就开始在工业中注意企业管理的问题，美国当时的情况是，随着工业的发展，市场的扩大，劳动力缺乏，工资升高，急需节省人力，泰罗的管理方法就是在这种情况下产生的。泰罗在培波尔钢铁公司进行了5年的试验，他运用科学方法对工人的作业动作和时间进行研究，制定出最经济最有效的劳动方法，在条件不变，工资增加20%的条件下，劳动生产率提高了80%，成本降低了30%，效果显著，被誉为“科学管理之父”。从此以后，美国在管理科学上发展很快，出现了一大批世界著名的管理学家。美国由于重视科学管理，不仅能在经济上领先于各资本主义国家，而且在科学技术上也取得了很大的成功，最引人注目的是“曼哈顿工程”和“阿波罗登月计划”。美国在1942年搞了“曼哈顿工程”，该工程有15万科技人员参加，耗资20亿美元，仅用了3年时间就制造出第一批原子弹。1961年美国又组织了规模更大的“阿波罗登月计划”，它发射的火箭“土星—5号”有560万个零部件，飞船有300万个零部件，先后参加的研制人员有400万，最多的一次就动员了42万人，参加研制的公司200家，大学120所，费时8年，耗资300亿美元。这样浩大的工程，没有科学管理是难以想象的，现代社会的一切重大成就都同科学管理分不开。

科学管理在社会和经济发展中的作用，在日本表现的更明显，日本是一个后起的资本主义国家，30年来经济发展很快，重要的原因是日本有先进的管理技术。本世纪50年代

初日本从美国和西欧引进了不少先进的技术和设备，但产品成本、质量、利润等各项指标都大大落后于美国。日本总结了教训，认识到只引进技术，不引进管理，再好的技术和设备，也发挥不了应有效能。从此以后，日本开始注重管理思想和管理方法的引进，大量翻译出版美国和西欧管理方面的著作，派人出国学习，请外国专家来日本讲学，形成了学习科学管理的热潮。日本由于采取引进技术和引进管理并重的方针，自本世纪60年代起，日本的经济获得了高速度的发展，目前日本的管理水平在某些方面已超过了美国。

我国30多年来，特别是十一届三中全会以后，经济有了很大的发展，其速度不仅旧中国不可比拟，就是许多资本主义国家也不可比拟。但是必须看到，我国经济同发达的国家相比落后了许多，技术、工艺、产品、劳动生产率远远不如人家。我国的科学技术、生产设备比经济发达的国家落后15—20年，而15—20年前，一些经济发达国家，在同样数量、相同求平的科学技术和生产设备的条件下，所创造的物质财富、劳动生产率、人民生活水平，比我们现在高得多，原因是管理问题。我国林业的状况更是如此，许多指标同外国比都相差很远，仅从本材综合利用率一项指标就可看出差距，我国森林采伐、抚育和木材加工，每年约有3500万立方米的枝丫、截头、板皮等剩余物，目前只利用了300多万立方米，利用率仅为8.6%。国外工业发达国家的木材综合利用率一般在50%左右，西德84%、瑞典33.8%、日本65.7%、芬兰75.1%、苏联73%。造成这种差距的原因是多方面的，其中管理落后是重要原因。

我国过去是半殖民地半封建社会，商品经济不发展，自给自足的自然经济占主要地位，同这种经济形式相适应的是

小生产的管理思想和管理方法，时至今日，这种落后的管理思想和管理方法仍在发生作用。近几年随着改革开放的深入，掀起了学习管理理论的热潮，这必将大大提高我国的管理水平。但是我们在学习外国管理理论的时候，不能照搬，学习是借鉴，一定要同我国的国情结合起来，建立有中国特色的现代管理理论。

三、管理理论的历史发展

管理作为一门科学，是19世纪末20世纪初形成的，它同任何学科一样，有一个发展过程，一般可分为三个阶段，即古代管理思想、近代管理理论和现代管理学说。

（一）古代管理思想

人类进行有效管理，至少已有五六千年的历史，当时在埃及、巴比伦、中国等最早发展的国家中已产生了管理思想。

希伯来人的领袖摩西处理政务时事必躬亲，他的岳父耶特鲁对他提出了批评，指出这不利于管理。为此，他提出三点建议：一是制定法令，昭告民众；二是建立等级，委任管理；三是责成管理人，分级管理，只有最重要的政务才提交摩西。耶特鲁这三点建议就是确定管理跨度和组织程序，是很光辉的管理思想，在当时很了不起。

我国古代的管理思想是十分丰富的，在战国时期成书的典籍《周礼》中，专门有行政管理制度和责任制度的具体叙述。在《孟子》、《孙子》等书中，对管理的计划、组织、指挥、用人等具体职能，都有许多精辟的记载。2200多年前李冰父子修建的都江堰水利工程，是运用系统思想指导工程建设的范例，这一工程把灌溉、蓄水、排洪、排沙作一整体

来考虑，使之既互相衔接又互相制约，安排的精心周到，收到了极好的经济效益。秦始皇改制是一种改革和首创精神，他确立中央集权制，建立一整套行政管理机构，统一文字、货币、道宽、车轨及度量衡。这些管理思想和措施，不仅对当时的社会和经济的发展而且对以后封建社会都有重大影响。我国宋真宗时期，由于雷击皇城失火，昭应宫被烧，宋真宗命丁谓用25年修复，丁谓经过系统的分析，提出了个“一举三得”方案：先把皇宫前的大街挖成沟，用挖出的土烧砖；把京城附近汴河水引入沟中，使建筑材料直接运到宫前；新宫建成，用废墟杂土再将沟填平，就地处理碎砖烂瓦，修复原来大街。挖河一举，解决就地取土、运输、清理废墟三个问题。这个“一举三得”的方案反映了我国古代管理思想的先进水平。

15世纪初，威尼斯兵工厂开始采用流水作业的生产和管理方法，这一管理方法是：管事指挥领班和技术顾问，只是大事才由市议会的一个委员会讨论，这种集权与分权的统一、划分管理层次的思想是很先进的。18世纪下半叶工业革命以后，蒸汽机的发明者瓦特的儿子小瓦特，在他所属的工厂里着手改革组织管理，根据生产流程的需要配备机器设备，编制生产计划，实行零部件生产标准化，研究市场动态，进行生产预测。这些管理思想在当时确是一件伟大的创举。

上述这些管理思想，都是个人或某个集团的某一方面的管理思想在实践中表现出来的，没有形成系统的管理科学理论。管理理论只是到近代才逐渐形成的。

（二）近代管理理论

近代管理理论总的看来可以分为两大流派，一派是对生

产过程管理的研究，以提高劳动效率为主要目的；另一派着重研究管理的行政控制问题，中心是如何使管理组织机构合理化。

对生产过程的管理的研究，最早要追溯到英国古典政治经济学的代表人物亚当·斯密。他在1776年发表的《国民财富的性质和原因的研究》中，第一次分析了分工的经济效益，提出了“生产合理化”的概念，为近代管理理论提出了极其重要的原理。他认为，人们在经济活动中追求个人利益，社会上每个人的利益总是受到他人利益的制约，都需要兼顾他人的利益，由此而产生共同利益，进而形成总的社会利益。这就是所谓“经济人”的观点，这种观点成了整个资本主义管理理论的基础。他对劳动者的劳动动作和所需的时间做过仔细的观察和认真的分析，提出要购置一台新机器，至少在正常情况下能够提供比当时信贷率高一倍的利润，否则就是不合理和不合算的。这就从理论上提出了计算投资效果的概念。

泰罗对生产过程的管理的研究，可以说达到了很高的程度，他与同时代的其他人一起，创立了“科学管理”的理论。他测定车间内各种作业所需要的时间，进行“动作和时间研究”。他认为，让每个工人只凭自己的技艺各自进行生产，无法充分挖掘工人的潜力，是一种“放任管理”，生产效率太低。提出应该通过规定高度标准化、合理的加工动作和时间，降低人工成本，提高利润收入，同时可以适当增加工人工资。泰罗把管理的职能概括为四点：搜集、分析、整理企业所有的经验数据，制定完善科学的工作方法；对工人进行严格的挑选和培训，充分发挥他们的作用；在工人和管理人员之间培养合作精神，确保工人按规定方法努力工作；

在管理人员和工人之间进行明确的适当的分工。

泰罗的管理理论，着重研究怎样提高管理人员的工作效率和提高工人的劳动生产率，这就解决了企业管理中两个主要环节上的管理方法，在生产组织方面强调建立各种责任制，企业的管理者应负起管理职责；在工资支付方面实行“级差计件工资制”，超过标准定额的以高工资率计件，以资奖励，不能达到标准定额的一律以低工资率计件。这种管理方法不仅大大提高了劳动生产率，而且也增加了企业主的利润收入。由于泰罗在管理领域中做的这些开拓性的工作，他的理论成了资本主义生产管理科学的基础，因而泰罗被称为“科学管理之父”。

对管理的行政控制问题的研究，是近代管理理论的另一流派，其代表人物有法国的亨利·法约、德国的马克斯·韦伯、美国的詹姆士·穆尼、英国的林德尔·厄威克等。我们只着重介绍亨利·法约的观点。

亨利·法约是法国一家大公司的经理，他对管理的研究不是停留在生产过程和劳动效率上，而是着重研究高层管理效率和一般管理原则。他的管理理论已超出企业管理的范围。他自己认为这些管理理论和原则不仅适用于工商企业，而且对政府、教会、团体、军事组织以及其他各种事业组织都是适用的。可以认为亨利·法约是第一个明确提出和阐述“一般管理”理论的人。他超过泰罗的地方，是他明确和充实了管理的概念。法约给管理下了定义，认为管理是由计划、组织、指挥、协调和控制五个要素构成的。他根据自己长期的管理经验，提出“十四点管理原则”，诸如：分工、权成和责任、纪律、统一命令、统一指导、个人利益服从整体、人员报酬、集中、等级链、秩序、公平、工作稳

定、首创性、集体精神等。

近代管理的两大流派，无论是亚当·斯密，还是亨利·法约，对管理的不少问题都作了研究，提出了许多有价值的理论、原则和方法，在管理发展的历史上，他们的贡献得到了应有的肯定和承认。但是他们对管理问题的研究，又不能不带有那个时代的局限性，泰罗把人看作是单纯的“经济人”，一切活动均出自经济动机；只强调工人的个人作用，把人看作是各自孤立的“活机器”，反对工人的集体行为；特别是他诬蔑工人不会有创造性和积极性，只服从于管理人员的权力，只能按照别人的决定、指示、命令劳动。亨利·法约等人研究的出发点也是“如何管理人”，在组织机构上的基本倾向是独裁式的管理，不承认工人的积极性、创造性，只强调组织形式，而不尊重人格；只强调成文法律的作用，而不允许根据客观变化作任何灵活的处理；用死板的规章来束缚一切生动活泼的事物的发展。结果使人谨小慎微，无所作为，使组织越来越僵化，甚至最后完全背弃了真正的目标。

（三）现代管理学说

如果说近代管理理论着重生产过程的分析 and 组织控制的研究，把劳动者当作机器的附属，以致让僵化的组织形式束缚了劳动者的积极性，那么现代管理学说主要是研究人群关系和系统分析，它强调任何一个劳动者都不是孤立的，应该重视社会、心理对他们的影响，激发他们的积极性和创造性，并用运筹学和其他科学的方法，对与管理对象有关方面进行系统、整体、动态分析，使管理人员据此做出适当的决策，并通过计划、组织、控制等职能过程，解决生产和经营问题。

现代管理学说，也可以分为两大学派，一派是把行为科学用于管理，一派是把自然科学和技术科学用于管理。

将行为科学用于管理，最早可以追溯到空想社会主义者欧文，1828年他在苏格兰一家纺织厂任经理，发表过研究生产关系中人群关系的著作，他认为工人的劳动是有别于“无生机器”的“有生机器”，一台机器维护得好，延长使用寿命，创造更多的价值；同样如果注意改善工人的劳动条件和生活条件，重视发挥他们的积极性和创造性，使每一台“有生机器”得到很好的“保养”，获利至少可以超过50%。欧文在管理中突出了人的地位和作用，后来一些管理学家称他为“人事管理之父”。

人群关系的创始人是埃尔顿·梅奥和他的助手费里茨·罗特利斯伯格。1927年梅奥在芝加哥西方电器公司霍桑工厂指导有名的“霍桑实验”，实验从各方面改善工人的工作条件（如照明、休息、午餐等）开始，然后逐渐恢复原状，不论条件如何变化，产量总是逐步上升，没有明显的起伏。梅奥和他的助手同2100名工人谈话，发现影响工人生产积极性的主要是心理因素和社会因素，工人社会地位低下，积极性不高，一搞实验受到重视，不管工作条件如何变化，都比平日努力。

根据“霍桑实验”产生了一种新的管理理论。以前的管理把人看成是“经济人”，认为金钱是刺激积极性的唯一动力，工作效率主要受工作方法和工作条件的制约，强调通过生产作业的安排和科学技术的应用来提高生产效率，管理只注意组织机构、职权划分、规章制度等。新的管理思想则认为，人是“社会人”，不能忽视社会和心理影响，生产效率主要取决于职工的积极性，取决于职工家庭和社会生活以及

单位中人与人的关系，提高劳动生产率更重要的应是“提高士气”，组织好集体内部持久的真诚的合作，改善人与人之间的关系。

这些观点远远超出泰罗的管理理论，开辟了一个新的领域。“人群关系”学说影响越来越大。美国一些大学教授，在本世纪50年代初，组织了“行为科学高级研究中心”，从心理学、社会学、人类学和管理学的角度，对人的行为进行综合考察，提出了“行为科学”这个概念和一般理论。他们认为，任何人都会对自己受到的各种刺激作出反应，而这种反应必然会对他从事的工作效率产生影响。因此，管理科学必须重视社会学和心理学的成果，研究社会环境和人群关系对提高工作效率的影响。

马斯洛、赫兹伯格、麦克雷戈等人丰富和完善了行为科学。他们提出了在管理中要尊重被管理者“人的尊严”，实现“民主”、“自主”的口号，并用“参与管理”、“目标管理”、“丰富工作内容”等方法，让职工比较多的参与管理。

行为科学与泰罗的管理理论相比，是一种加强劳动强度的更巧妙的、更隐蔽的方式。这些管理手段、组织和领导方法，在一定程度上缓和了资本家和工人的矛盾，调动了职工的积极性，提高了生产效率。行为科学理论是有许多科学的东西，但是行为科学脱离了社会生产关系，无法解释整个社会人群行为的共同规律，回避了为剥削而管理这一根本特性，行为科学理论与资本主义制度是根本矛盾的。

第二次世界大战后，与行为科学平行发展起来的另一个现代管理学派也兴起来了，这一学派把现代自然科学和技术科学的最新成果（主要是数学方法、电子计算机、系统论、