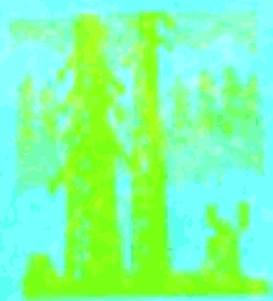


全国高等林业院校试用教材

国有森工企业管理学

赵振华 倪鹏伍 主编



东北林业大学出版社

全国高等林业院校试用教材

95
F407.896

1

2

国有森工企业管理学

赵振华 倪鹏伍 主编



东北林业大学出版社



C

080618

(黑)新登字第10号

全国高等林业院校试用教材

国有森工企业管理学

赵振华 倪鹏伍 主编

东北林业大学出版社出版发行

(哈尔滨市和兴路26号)

东北林业大学印刷厂印刷

开本787×1092毫米1/16 印张25.25 字数560千字

1992年9月第1版 1993年9月第2次印刷

印数 2001—5000册

ISBN 7-81008-373-2/F·43

定价: 11.85元

前 言

本书是根据全国林业高等院校经济管理学科教学的需要，经林业部批准，全国林业经济管理专业指导委员会同意，由东北林业大学经济管理学院负责组织编写的。

本书是一本综合性的国营森工企业管理学，内容全面具体且又概括。认真贯彻改革开放的精神，以社会主义市场经济理论为指导，结合我国林业企业管理实际情况，从教学特点出发，充分注意到了内容结构上的科学性和层次性的要求。强化了基本知识、基本理论、基本方法、基本技能训练。努力做到理论为实践服务，密切结合实际应用，深入浅出，便于理解掌握。

本书由赵振华、倪鹏伍主编，杨长峰、莫祥华为副主编。参加编写的人员有倪鹏伍（编写四、九、十、十七章），赵振华（编写十二、十三、十四、十五、二十章），张文琪（编写绪论、一、二章），杨长峰（编写八、二十一、二十三章），莫祥华（编写十八、十九章），刘志民（编写七、十一章），曹玉昆（编写三、五、六章），耿玉德（编写十六章），宋彩平（编写二十四章），张德刚（编写二十二章）。最后由赵振华统稿。

由于编者水平有限，加之时间仓促，书中难免有不妥之处，欢迎批评指正。

编 者

1993年5月

目 录

绪 论	(1)
第一章 森林工业企业	(18)
第一节 我国森工企业的性质和任务	(18)
第二节 森工企业的类型	(24)
第三节 森工企业与外部环境	(26)
第四节 森工企业生产经营的特点	(28)
第二章 森工企业管理机构	(33)
第一节 管理机构在森工企业系统中的地位和作用	(33)
第二节 管理机构设置的原则	(36)
第三节 管理机构的组织模式	(38)
第四节 关于森工企业管理机构的改革问题	(43)
第三章 森工企业的领导制度	(44)
第一节 企业领导制度的发展及现状	(44)
第二节 企业党组织的作用	(46)
第三节 企业职工의 民主管理	(47)
第四章 森工企业的领导者及领导工作	(49)
第一节 领导概念	(49)
第二节 领导者的素质	(51)
第三节 领导者的职责	(55)
第四节 领导者的领导方法	(58)
第五章 森工企业的劳动人事管理	(63)
第一节 劳动人事管理的意义	(63)
第二节 任用职工的劳动人事制度	(65)
第三节 招收职工的程序及具体方法	(66)
第四节 劳动人事的日常管理	(68)
第五节 人员流动及劳动人事改革方向	(70)
第六章 森工企业的职工教育	(72)
第一节 职工技术业务培训的意义	(72)
第二节 职工技术业务培训的组 织管理	(73)
第三节 思想政治教育	(75)
第七章 森工企业经营战略	(78)
第一节 森工企业经营战略概述	(78)
第二节 森工企业经营战略规划	(81)

第八章 森工企业经营决策	(84)
第一节 经营决策概述	(84)
第二节 有效决策的基本要素	(86)
第三节 决策方法	(89)
第四节 决策敏感分析和风险程度评价	(99)
第九章 森林资源管理	(102)
第一节 森林资源管理的意义和任务	(102)
第二节 森林资源经营利用规划管理	(103)
第三节 森林资源的经营与利用管理	(107)
第四节 森林资源数据管理	(110)
第十章 森工企业生产过程组织	(113)
第一节 生产过程及其组织原则	(113)
第二节 营林生产过程的组织	(115)
第三节 木材采运生产过程的组织	(120)
第四节 林产工业生产过程的组织	(126)
第十一章 森工企业经营计划	(136)
第一节 森工企业经营计划概述	(136)
第二节 森工企业经营计划的编制、执行与控制	(138)
第十二章 森工企业年度生产计划	(143)
第一节 企业年度生产计划概述	(143)
第二节 森工企业产品生产能力	(145)
第三节 年度生产计划指标的确定	(157)
第四节 生产任务的安排与落实	(166)
第十三章 森工企业生产作业计划	(169)
第一节 生产作业计划概述	(169)
第二节 营林、采运生产作业计划	(173)
第三节 林产加工生产作业计划	(182)
第十四章 网络计划技术	(190)
第一节 网络图	(190)
第二节 网络时间的计算	(193)
第三节 网络计划的调整与优化	(199)
第十五章 森工企业生产控制与调度	(208)
第一节 生产控制概述	(208)
第二节 投产前控制	(212)
第三节 生产过程控制	(217)
第四节 生产调度工作	(223)
第十六章 森工企业劳动管理	(231)
第一节 森工企业的劳动分工与协作	(231)

第二节	森工企业的劳动生产率	(234)
第三节	森工企业劳动定额	(236)
第四节	森工企业劳动定员	(244)
第五节	森工企业劳动工资	(247)
第十七章	森工企业物资管理	(255)
第一节	物资管理工作的任务与分类	(255)
第二节	物资消耗定额	(256)
第三节	物资储备定额	(258)
第四节	物资供应计划	(260)
第五节	仓库管理	(263)
第六节	物资的节约与综合利用	(264)
第十八章	森工企业机械设备管理	(266)
第一节	设备管理概论	(266)
第二节	设备的选择、评价与购置	(267)
第三节	设备的使用	(270)
第四节	设备的维护与修理	(273)
第五节	设备的更新	(280)
第六节	设备的日常管理与基础工作	(283)
第十九章	森工企业技术管理与技术改造	(286)
第一节	技术管理的意义和任务	(286)
第二节	技术管理的基础工作	(287)
第三节	技术改造的意义、内容及原则	(290)
第四节	技术改造决策	(292)
第五节	技术改造的组织工作	(294)
第二十章	森工企业质量管理	(297)
第一节	对质量管理的基本认识	(297)
第二节	全面质量管理及运行	(301)
第三节	全面质量管理的基础工作	(305)
第四节	营林生产的质量管理	(307)
第五节	采运生产的质量管理	(312)
第六节	常用的几种质量统计方法	(315)
第二十一章	林产品销售管理	(332)
第一节	销售管理的意义和任务	(332)
第二节	市场调查与销售预测	(333)
第三节	产品销售计划	(343)
第四节	产品销售业务的组织	(345)
第二十二章	森工企业财务管理	(351)
第一节	财务管理的职能	(351)

第二节	财务分析和财务计划	(352)
第三节	企业资金筹集管理	(356)
第四节	流动资产的管理	(361)
第五节	成本管理	(364)
第二十三章	森工企业经营分析	(367)
第一节	森工企业经营分析概述	(367)
第二节	市场营销分析	(371)
第三节	生产分析	(374)
第四节	财务分析	(377)
第二十四章	计算机在森工企业管理中的应用	(381)
第一节	概述	(381)
第二节	管理信息系统	(386)
第三节	管理信息系统的开发	(390)
参考文献		(395)

绪 论

管理活动的领域很广，无论是政治、军事、经济，还是文化艺术、科学教育以及其它各种事业各种组织都需要管理。管理科学是社会和经济发展不可缺少的基本条件。党的十一届三中全会以来，由于拨乱反正，清除“左”的思想影响以及现代化事业发展的实际需要，使人们更进一步认识到管理的重要性。学习管理知识，特别是学习企业管理知识的活动，已形成了“热潮”，但愿这种“热潮”能促进企业管理水平的提高。

一、企业管理的性质

1. 企业管理的定义

什么是企业管理，至今众说纷纭。我们认为：企业管理的定义应该准确回答“由谁管、管什么、怎么管、为什么管”四个问题。所谓“由谁管”是指管理的主体；“管什么”是管理的客体；“怎么管”是指管理的职能、手段和方法；“为什么管”是指管理的目的。据此企业管理的定义为：企业全体管理者为达到企业的目的，根据客观规律综合运用各种手段和方法，对企业全部活动及其组成要素进行计划、组织和控制等一系列有机联系的活动的总称。

(1) 企业管理的主体

企业的主体是企业高层、中层和基层的各级领导者。他们是企业各级组织生产经营活动的决策者和责任者，其权力和责任随管理层次的升高而增大。各级职能部门的主管和职能人员，是各级领导者的参谋和助手，是各项管理业务的经办者。在我国社会主义企业中，职工都是企业的主人，依法有参与管理企业的权力。因此，全体职工都是企业管理的参与者，此外还有党、工会和共青团等组织。

(2) 企业管理的客体

企业的客体是指企业的全部活动及其组成要素。企业活动包括生产经营、基本建设、组织人事、生活福利、社会性工作和思想政治工作等活动，中心是生产经营活动。各项活动的组成要素包括人、财、物、信息、时间和空间，核心是人。人在企业管理中的地位是双重的，既是管理者，又是被管理者。作为企业管理客体的企业活动及其组成要素，虽然可以分解为事、人和物，但它们不是彼此毫无联系而孤立存在的，相反，它们是相互联系、相互作用，构成一个有机整体，即系统。因此，可以说，企业管理的客体，是以人为核心、以生产经营活动为中心的企业系统。

(3) 企业管理的职能、手段和方法

企业的管理职能是管理的实质内容，它包括计划、组织、指挥、协调、控制等活动。这些活动是任何管理都必须进行的，具有普遍性。在企业中，它们虽然按分工原则划归

相应的职能部门负责，但不是彼此孤立的，而是相互联系、相互制约、缺一不可的职能系统。管理手段是指管理所用的设施、设备、机器、器具等，其中最主要的是对信息收集、处理、加工、传递、储存用的设备，包括通讯设备、电子计算机、打字机、文件处理设备、复印设备、电视等。管理手段现代化是管理现代化的技术基础。管理方法包括行政方法、法律方法、经济方法、数学方法、业务方法和说服教育方法等，这些方法都是必要的，但每一种方法都不是万能的，因而应该综合运用。管理工作同其它工作一样，都是有规律的。要做好管理工作，必须按客观规律办事，即必须把握与管理客体有关的自然规律、经济规律及管理本身的规律。对这些规律认识的越深刻，运用能力越高，则管理的效能和效率亦越高。

(4) 企业管理的目的

企业管理的各种活动以及采用的诸种措施、办法，都是为了实现企业的目的。企业管理的目的是管理活动的出发点和归宿，它的具体表现为各个时期（长期、中期、短期）的经营目标。企业经营目标是由企业管理者制定的，并通过企业管理保证其实现。

2. 企业管理的性质

企业管理性质问题是企业管理学的一个基本理论问题。研究这一问题，对理解企业管理的必要性和重要性，了解企业管理工作与其它工作的区别，认识资本主义企业管理与社会主义企业管理的同异等都是十分必要的。

企业管理属于经济领域中的一种微观管理，除具有管理的一般性质外，还具有不同于其它组织（如政府、军队、学校、科学研究所、医院、社会团体等）管理的特殊性质。这里所说的管理的一般性质，是指管理劳动的智力性、管理领域的广泛性、管理理论和知识的科学性和综合性、管理方法的艺术性和多样性等。所谓企业特别是生产性企业管理的特殊性质，是指与生产力、生产关系相联系的性质，即所谓的企业管理的二重性。

最早提出企业管理具有二重性的是马克思，他在分析资本主义生产方式的协作和利润时明确指出：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不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

马克思在这里所说的指挥劳动和监督劳动都是管理的职能，因而可以理解为管理。马克思在这里提到的管理的二重性，虽然是针对资本主义生产方式讲的，但它具有普遍意义，也适用于社会主义企业管理。马克思提出的管理二重性，可以理解为：一是与生产力有关的属性，二是与生产关系有关的属性。

^①马克思，《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页，人民出版社。

任何社会生产从来都是生产力和生产关系的统一。以生产经营为中心的 生产性企业，不论是资本主义企业，还是社会主义企业，都是生产力的主要承担者和生产关系的体现者。以企业全部活动为客体的企业管理，就不能脱离生产力和生产关系，并成为两者的组成要素。

首先，企业管理是生产劳动，是现实的生产条件，具有生产力属性。任何生产过程，首先是一个劳动过程，即劳动者使用劳动资料作用于劳动对象使之成为能满足社会需要的产品的过程。没有人类的劳动，便无生产过程。人类的劳动可以概括为体力劳动和脑力劳动两类。在直接生产过程中，前者体现为操作劳动，即使用劳动资料作用于劳动对象的各种劳动；后者体现为管理劳动，即计划、组织、指挥、协调、控制等。在生产力低下的情况下，这两类劳动本来是结合在一起，由劳动者本人自己执行。随着生产力的发展和社会分工的出现，管理劳动才逐渐分离出来。然而，这种分离并不意味着操作劳动是纯粹的体力劳动，仅仅是劳动者付出机械力。事实上，在生产过程中，每个操作者付出的不仅仅是机械力，还有智力，如操作方法的选择、生产机械设备的使用和控制、劳动对象加工质量的控制等，都需要运用智力。随着生产机械化、自动化的发展，操作者的体力劳动日益减少，脑力劳动日益增加，从而使操作劳动和管理劳动的差别日益减小，甚至消灭。管理劳动和操作劳动，不论是处于结合状态，还是处于分离状态，都是生产劳动。这是因为：①管理是生产力诸要素得以结合并实现的必要条件。“不论生产的社会形式如何，劳动者和生产资料始终是生产力的因素。但是，二者在彼此分离的情况下只在可能性上是生产因素。凡要进行生产，就必须使它们结合起来。”^①而使它们结合起来成为现实的生产过程并使其顺利进行的正是管理。②管理不仅是生产力实现的必要条件，而且可以创造新的生产力。马克思曾经论证了协作可以产生新的生产力，而管理是协作劳动的组织者和得以进行的必要条件。新的科学技术可以产生新的生产力，但没有管理的转化工作，也不能成为现实的生产力。现实生活中无数事实证明，在生产力要素的质和量没有变化的条件下，由于管理的改善和应用现代管理技术合理组织生产力要素，也可以产生新的生产力。可见，直接生产过程的管理，与操作劳动一样，都是生产劳动，都是生产力的要素。从某种意义上说，管理劳动比操作劳动更为重要。因此，那种把管理和科学技术比喻为驱动社会和经济列车前进的两个轮子，是有道理的。

从生产力属性方面分析，管理是生产社会化的客观要求。与生产力属性相联系的管理理论、内容和方法随生产力的发展和生产社会化程度的提高而发展。在这方面，资本主义企业管理同社会主义企业管理没有性质上的区别，其理论和方法可以借鉴和学习。其次，管理是维护和调节生产关系的手段，具有生产关系属性。管理从来都是一定生产关系下的管理。社会生产的进行和发展，客观上要求管理来维护和不断调节生产关系，以实现生产的目的。事实上，管理权从来都是掌握在生产资料占有者手中，它必然要反映生产资料占有者的意志。它的种种措施、制度和方法都是为了维护现存的生产关系、维持正常的生产秩序、调动劳动者的积极性，以实现其生产的目的。由于生产关系的性质不同，资本主义企业管理与社会主义企业管理在这方面的理论和方法存在着本质

^① 马克思，《马克思恩格斯全集》第24卷，第44页，人民出版社。

的区别。

资本主义生产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对立的基础之上，其生产目的是追求尽可能大的资本价值增值，即尽可能大的剩余价值。它的生产过程，“一方面是制造产品的社会劳动过程，另一方面是资本的价值增殖过程。”^①生产过程的二重性，决定了资本主义企业管理的二重性。“资本家的管理不仅是一种由社会劳动过程的性质产生并属于社会劳动过程的特殊职能，它同时也是剥削社会劳动过程的职能。”^②因此，资本主义企业管理，即马克思所说的“监督劳动”，是剥削和压迫的手段，其管理权专属于资本家及其代理人，其管理形式，从本质上说是专制的。

与此相反，社会主义生产是建立在生产资料公有制基础之上，其生产目的是为了满足不同人民日益增长的物质和文化生活需要。在社会主义企业里，已经从根本上消灭了阶级对立，消灭了剥削制度，全体劳动者成了企业的主人。企业职工虽然有领导与被领导、干部与工人之分，但他们之间不存在剥削与被剥削、压迫与被压迫、统治与被统治的关系。他们是以平等劳动者的身份，按分工协作的原则，在不同的岗位上，既为自己，也为社会而共同劳动着。在我国社会主义企业里，由于生产关系和上层建筑还不够完善，需要随着生产力和经济基础的发展不断调节；由于人们的社会主义觉悟参差不齐，劳动还没有成为人们生活的第一需要；由于剥削阶级思想的侵蚀，在企业里还有腐化堕落分子和刑事犯罪分子；由于社会上还存在极少数敌视社会主义分子和国际上还存在着企图颠覆社会主义制度的势力；由于还存在着各式各样的矛盾，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，不断提高职工的社会主义觉悟和积极性，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，正确处理企业与其它经济组织的关系，使社会主义生产关系不断完善。可见，维护、调节和发展生产关系，是社会主义企业管理的一项经常性职能。社会主义企业管理，同样也需要有监督职能。但这种监督与资本主义的监督，具有完全不同的性质，它不具有剥削性和压迫性。社会主义企业的管理权属于国家和企业全体劳动者，其管理形式，从本质上说是民主的。

企业管理的生产关系属性，与生产力属性不同，具有阶级性。对资本主义企业管理理论，制度和与此相联系的部分，不能不加分析地盲目学习，更不能照搬，对那些违背社会主义原则的东西，要坚决抵制和批判。

企业管理的生产力属性和生产关系属性是同一事物的二重属性，它们是相互联系、相互制约的统一体。在企业管理实践中，要全面发挥企业管理二重性所决定的企业管理的两种职能，即组织生产力及维护和调节生产关系的职能，不能偏废。

学习和掌握马克思关于管理二重性原理，对于认识管理的必要性和重要性，对于认识企业管理的实质，划清资本主义企业管理和社会主义企业管理的界限，有选择地学习资本主义企业管理理论、方法和经验，对于社会主义企业管理学的科学体系的建立以及对于做好社会主义企业管理工作，都有重要意义。

^①马克思，《马克思恩格斯全集》第23卷，第365页，人民出版社。

^②马克思，《马克思恩格斯全集》第23卷，第368页，人民出版社。

二、企业管理的职能和内容

1. 企业管理的职能

企业管理究竟有哪些职能，国内外学者的说法不甚相同。其原因主要是由于划分的角度不同，以及对各个职能的重要性认识不同。

国内学者根据企业管理对生产力与生产关系的作用，提出企业管理具有与企业管理二重性相对应的两个基本职能：一是合理组织生产力；二是维护和调节生产关系，并认为这两个基本职能是相互联系、相互制约的统一体。由于这两个职能是共同作用于生产过程，难于划分，而表现为具有相对独立性的具体职能，即计划、组织、指挥、协调、控制等。这种划分方法，有其积极意义——有利于认识企业管理对生产力和生产关系的作用。但把合理组织生产力与维护和调节生产关系的职能称为“基本职能”，把计划、组织与控制等职能看作是所谓基本职能的具体表现，从而称为具体职能是不够合适的。理由之一是，上述管理职能的划分是在同一层次按不同标志所做的分类，而不是不同层次的分类。理由之二是，既然提出“基本职能”和“具体职能”，那么就应有与其相对应的“辅助职能”和“抽象职能”。而后者是什么，使人不得而知。

国外学者是根据管理工作的一般过程或管理具有的共性内容来划分管理职能。在法约尔五职能的基础上，许多学者又进行了研究，并提出了不同的划分，除计划、组织、指挥、协调、控制五项外，又增加了激励、人事、协调资源、沟通、决策和创造等。对这些职能，各位学者赞同的数目不等，因而又形成了“三职能派”、“四职能派”、“五职能派”、“六职能派”和“七职能派”。在上述职能中得到学者普遍认同的有计划、组织和控制三项职能。法约尔划分的五项职能较为合适，因为它反映了管理的实质内容，并构造了企业管理职能的基本框架，其它职能可以视为这个基本框架的延伸，因而可以包容企业管理全部职能。

(1) 计划职能

计划职能是在调查研究和预测的基础上，确定生产经营活动目标，拟制和选择达到目标的措施方案，并将目标和措施方案在空间和时间上做出合理安排的活动。调查研究和预测是计划工作的基础，其质量决定着计划工作质量。确定目标和实现目标的措施方案，并在空间和时间上进行安排和分解，是计划职能的核心内容，具体表现为编制企业长期、中期和短期计划及其进一步分解、落实。在计划职能中，决策贯彻始终，占有重要地位。即使是在市场经济条件下，企业计划仍然是联结整个国民经济活动和企业经济活动的纽带；是企业全体职工的奋斗目标和行动纲领；是企业对生产经营活动进行控制和衡量成绩的标准。因此，计划工作好坏将直接关系到企业的经济发展、森林资源的永续和经济效益、生态效益及社会效益。

(2) 组织职能

组织职能是为达成企业目标和完成企业计划，对企业全部活动及其组成要素，在时间和空间上，在纵横联结上进行的科学安排。组织职能是实现企业目标，完成企业计划的组织保证。企业管理的组织职能主要有两个方面：一是对物的组织，二是对人的组织。对物的组织，是指对企业物力和财力在时间和空间上的合理配备，如森林区划、林

场和经营所的设置,车间内部生产线的配置,资金分配和运用的组织等。对人的组织,包括建立合理的组织机构,规定各级组织及各职能部门的职责范围和相应的权力,设置职位,建立信息沟通渠道,规定各单位各部门各类人员之间的协作关系,选拔和配备人员,建立人员绩效考核、晋升、激励和奖惩制度,组织职工教育等。企业的组织工作主要是做人的工作,要把处理好企业内部的人际关系、充分调动人的积极性和创造性、发挥人的作用当作组织职能的中心任务。企业对人对物的组织,虽然具有相对的稳定性,但不是一成不变的,应根据企业发展战略的调整、企业经营目标和环境条件的变化,适时调整。

(3) 指挥职能

指挥是为使下属单位和人员正确工作,卓有成效地完成任务,达成企业目标而给予他们的一种指导。它包括发布命令,下达指示,检查督促,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意志,统一于企业的目标,按照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、高效率的生产行政指挥系统,正确处理民主与集中、自由与纪律、原则性和灵活性、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) 协调职能

协调也叫调节,就是正确处理企业生产经营活动中的各种矛盾,以便在企业内部、在企业与环境之间建立起良好的配合关系,以保证企业各种活动的顺利进行,从而更好地实现企业目标。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。内部协调是处理发生在企业内部的各种关系。外部协调包括处理国家与企业、企业与客户、企业与供应者、企业与竞争者、企业与其它企事业单位等方面的关系。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。只有切实地解决了存在的各种矛盾,处理好上述各种关系,才能为企业经营建立起一个良好的内外环境,充分调动全体职工的积极性,形成强大的集体力量,协调一致地去实现企业的目标。可见,协调是企业管理的一项经常性的职能。为了做好这方面工作,必须建立和健全企业的各项规章制度,加强信息沟通、调度和思想政治工作,同时,要善于运用各种协调方法和技巧。

(5) 控制职能

控制也叫监督,是使企业活动符合原定计划和规定标准而进行检查、分析和处理活动。它是通过检查,把实际完成情况与计划或规定的标准进行对比,从中发现偏差,通过分析查明原因,研制改进措施并将其付诸实施,从而保证企业计划的完成和经营目标的实现。控制按其对象分,有生产控制、质量控制、库存控制、成本控制、财务控制等。按对被控对象发生作用的时间分,有事先控制、事中控制和事后控制。无论哪种控制都必须具备:①标准,包括计划、定额、工作标准、技术标准、费用标准等;②信息;③比较分析;④纠正措施。

上述五项管理职能中的任何一项,都是管理循环上不可缺少的环节。它们互相联

系、互相制约，构成了一个完整有序的管理职能体系。这个体系，也是科学管理的程序，是企业进行科学管理所必须遵循的。

2. 企业管理的内容

按企业管理客体分，林业企业管理的内容大体上包括以下几方面：

(1) 全面性的管理

全面性的管理是指其管理范围涉及到企业活动的各个方面、各项活动的全过程，并要求全体职工参加的管理活动。在林业企业中，全面性的管理有全面计划管理、全面质量管理 and 全面经济核算。

(2) 单项性的管理

单项性的管理是指其管理范围只涉及企业活动的某一方面，或过程的某一环节，或构成要素的某一要素的管理，如生产管理、技术管理、森林资源管理、人事劳动管理、物资管理、定额管理、成本管理、资金管理、销售管理、信息管理等。

三、企业管理的发展过程

企业管理是伴随企业诞生而同时出现的社会现象。从第一个企业于18世纪问世至今，只有200多年，历史不长。然而，作为社会现象的管理，却有着悠久的历史。有共同劳动，有人类的组织，就有管理。家庭、部落、教会、寺庙、军队、国家等都需要管理。有大量资料证明，人类有效管理的历史已超过6000多年了。^①古代许多卓越的工程，如埃及的金字塔（距今6000多年），我国四川省的都江堰水利工程（距今2200多年），世界闻名的万里长城（距今2200多年）等，不仅是建筑技术发展达到一定程度的标志，也是人类管理才能和管理经验发展到一定程度的标志。没有周密的计划、科学的组织、有效的指挥和控制，完成这样巨大宏伟的工程是不可想象的。现代企业管理的许多思想、理论、原则、制度、方式和方法等，都能找到历史渊源。在人类古代管理思想上，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、军事家和商业家也曾做过辉煌的贡献。他们的著作成为人类共同的文化遗产，其中有许多对现代企业管理仍有指导意义。

1. 西方资本主义企业管理发展过程

企业是商品经济发展到一定程度的产物。它首先产生于西方资本主义国家。因此，研究企业管理的历史，自然要从研究资本主义企业管理史开始。

西方资本主义企业管理，大体上经历了四个发展阶段。

(1) 传统管理阶段

这个阶段是从18世纪80年代资本主义工厂制度出现起，到19世纪末资本主义自由竞争阶段结束为止，经历了100多年。这一历史时期，主要资本主义国家完成了第一次工业革命，由于机器和机器体系的应用以及管理水平的提高，工业生产力空前提高，资本主义经济有了迅速发展。企业数量增多，而且其规模由小到大，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，有分行遍布各地的全国性综合银行。企业管理业务日趋扩大和复杂。在这种情况下，企业管理的重要性十分突出，逐渐被人们所认

^①亨利·西斯克著《工业管理与组织》，第29页，中国社会科学出版社，1985年。

识,并引起许多经济学家的重视。工厂制度确立之后,资本家既是工厂的所有者,又是工厂的管理者,成为直接生产的组织者和指挥者。他们的实践为企业管理积累了丰富的经验。如英国纺织业的理查德·阿克赖特(Richard Arkwright)在连续生产、厂址计划、机器、材料、人员和资本协调、工厂纪律、劳动分工等方面作出了贡献。^①英国博尔顿——瓦特父子公司索霍铸工厂,早在1800年就实行了市场调查和预测,有计划地选择厂址,按工作流程的需要布置机器,制定生产标准,编制生产计划,实行部件标准化,以及在成本控制、成本会计、职工训练、工作研究和激励等方面都积累了经验。^②1810年英国的罗伯特·欧文(Robert Owen)在他自己创办的工厂中进行了有名的人事管理实验:为工人建筑住宅,改善工厂的劳动条件,建立公开民主的工人考核办法,建立保护童工的规章制度等。他的实验,开创了在企业管理上重视人的因素的先例,对以后的企业管理产生了深刻影响,因而被誉为现代人事管理之父。^③在美国也出现了科学管理技术,如伊莱·惠特尼创立了部件互换的生产方法,按零部件计算成本以及某些质量控制方法。在19世纪后半期,随着经济的迅速发展,企业规模的扩大,特别是出现了有限责任股份公司,使资本同管理分开,逐渐形成了一个拿工资的管理者阶层。人们比较重视研究解决由于企业规模扩大而产生的各种问题,诸如组织问题、效率问题等。总之这个阶段企业管理范围和内容不断扩大,管理业务日臻完善,积累了丰富的经验,出现了许多有价值的管理思想和管理方法,管理思想的交流和传播也很活跃,出现了各种观点的协会、出版物等。尽管如此,这一时期对管理理论的研究却相形见绌。据纽约公共图书馆于1917年编制的有关早期管理论文一览表,1881年以前没有管理方面的论文,1881—1897年有11篇,1897—1899年有6篇。虽然一些经济学家的著作,如詹姆斯·斯图亚特爵士著的《政治经济原理研究》(1767年),亚当·斯密著《国民财富的性质和原因的研究》(1793年),塞缪尔·纽曼著《政治经济学原理》(1835年),劳伦斯·劳克林著《政治经济学原理》(1896年)以及其它著作,如查尔斯·巴贝奇的《论机械和制造业的经济》等,都曾部分地论述到有关劳动分工、管理概念和职能、企业家应具备的条件、工人培训、工资制度、人事管理等,但没有一本可以称得上是真正的企业管理专著,也就是说,在此期间还没有形成系统的管理理论。这一阶段的企业管理,虽然有了许多科学管理的因素,但从整体看,资本家是靠经验来管理,而工人是靠一代一代传下来的经验工作,都没有摆脱小生产者的传统影响,因而称为传统管理阶段,或称为经验管理阶段。

(2) 科学管理阶段

它是从19世纪末到20世纪初。这个时期,科学技术迅速发展和新技术的应用,使生产机械化和自动化程度不断提高,促进了资本主义生产的发展。随着生产的发展,推动了资本的积聚,出现了各种垄断组织,自由资本主义过渡到垄断资本主义。这时,企业规模不断扩大,大型企业不断增多,资本与管理分离日益明显,竞争激烈,阶级矛盾更加尖锐。企业管理问题受到普遍关注,尤其是组织效率问题。科学管理就是在这种历史

① 克劳德·小乔治著,《管理思想史》,第70页,商务印书馆,1985年。

② 克劳德·小乔治著,《管理思想史》,第71页,商务印书馆,1985年。

③ 克劳德·小乔治著,《管理思想史》,第76页,商务印书馆,1985年。

条件下诞生的。所谓科学管理,就是依靠科学而不是依靠经验来进行管理。正如泰罗所说:“无论工人还是工长,双方都必须承认,对工厂内的一切事情,要用准确的科学研究和知识来代替旧式的个人判断或个人意见。这包括每项工作所采用的方法和完成每项工作所需要的时间。”^①科学管理的创始人是美国的泰罗(Fredrick, W. Taylor, 1856—1915年)。他当过学徒、普通工人、领班,以后当了总工程师。从19世纪80年代起,他致力于工厂管理的研究,在研究和管理实践的基础上,撰写并发表了《计件工资制》、《工厂管理》和《科学管理原理》。这些著作作为企业管理由经验管理向科学管理过渡奠定了理论基础,并提供了崭新的模式。泰罗在管理思想、管理原则、管理制度和管理方法等方面,都做出了贡献。从管理思想上看,也提出实行科学管理,工人和管理人员必须在思想上进行一次彻底的革命。泰罗的思想革命有两层含义:其一是双方不要把注意力放在企业“盈余”^②的分配上,而应转向增加“盈余”的数量上。泰罗认为,过去那种认为企业利润增加,工人的工资必然减少,反之,工人工资增加,企业利润必然减少的观点是错误的,两者完全可以一致起来。其所以能一致起来,就是靠作业效率的提高。作业效率提高,工人可以提高工资,企业可以降低生产成本,这正是劳资双方所期望的。因而泰罗提倡双方用和平代替斗争,用友谊、合作代替敌视、争吵和冲突。其二双方在处理工厂内的一切事情,都要用准确的科学研究和科学知识代替个人判断或个人意见。如果说泰罗的第一种思想,即阶级调和论在资本主义世界难以实现的话,那么第二种思想,即依靠科学来管理,则是完全可行并已实现了。泰罗在管理方法制度方面做出的具有开创性的贡献,主要有:

① 作业方法的优化和标准化。通过对先进工人的操作方法的分析研究,剔除多余的,改善不合理的操作和动作,制定出最完善的标准操作方法。与此同时,通过调查研究和实验,对工具、材料和作业环境进行优化,并使其标准化。

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和科学设计,规定出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。对完成或超额完成定额的工人,按较高的工资率(计件单价)计发工资。

④ 科学地选择和培训工人。管理人员要细致地研究每个工人的性格、特长、表现和能力,据以分配最适合他能力的工作;要发现每一工人向前发展的可能性,给以系统的培训,并帮助和指导其做出成绩,为其提供上进的机会。培训不能一劳永逸,每年都要进行。

⑤ 在管理人员和工人之间、在管理人员之间进一步分工,即所谓的计划与作业分离。管理当局接管所有由它来做比由工人来做更加合适的工作,如计划等。而管理人员也进行专业分工,实行职能工长制。

泰罗的理论和实践突破了传统的个人经验的束缚,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,泰罗被资产阶级誉为“科学管理之父”。

^①泰罗在美国国会的证词,见泰罗著《科学管理原理》,第2,9页,中国社会科学出版社,1984年。

^②盈余是指从销售价格中扣除原料成本、销售费用以及其他间接费用,如房租、税金、保险费、电费及动力费、机器修理费、工厂设备投资利息等剩下的余额。