

国营林场经营管理

李克亮 著

农业出版社



国营林场经营管理

李克亮 著

农业出版社

国营林场经营管理
李克亮 著

农业出版社出版(北京朝内大街130号)

新华书店北京发行所发行 天水新华印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 6.25印张 154千字

1984年2月第1版 1984年2月甘肃第1次印刷

印数 1—4,300册

统一书号 4144·508 定价 1.20 元

说 明

建国以来，国营林场有了较快的发展，在社会主义林业生产建设中发挥了重要作用。进一步提高林场经营管理水平，实现现代化、科学化是生产发展的迫切要求。

为了探索适合我国国营林场发展的经营管理原则和方法，笔者根据多年的调查研究，编写了这本小册子，供大家参考。由于水平所限，书中难免有许多缺点或错误，恳切希望读者批评指正。

本书在编写过程中，得到王耕今同志的指导及广西三门江等林场同志们的帮助，在此一并表示谢意。

作 者

1982年

目 录

说 明	
第一章 国营林场的类型、性质和任务	1
第一节 国营林场的类型和基本特点	1
第二节 国营林场的性质	7
第三节 国营林场的任务	10
第二章 国营林场经营管理原则和管理制度	15
第一节 国营林场经营管理原则	15
第二节 国营林场经营管理制度	23
第三节 国营林场的原始记录	36
第三章 国营林场经营方针和经济结构	41
第一节 经营方针的内容和特点	41
第二节 全面贯彻经营方针	44
第三节 经济结构的内容及特点	48
第四节 经济结构变化的规律性	55
第四章 国营林场的管理体制	64
第一节 国营林场管理体制的现状及其问题	64
第二节 国营林场管理体制应遵循的原则	66
第三节 国营林场管理体制的基本形式	67
第四节 国营林场管理体制的改革	74
第五章 国营林场再生产过程的组织经营	82
第一节 林场的简单再生产和扩大再生产	82
第二节 专业化和定向营经	86
第三节 培育速生丰产林	91

第四节	开展综合利用,提高林产品产值	96
第五节	坚持场群结合经营	99
第六章	国营林场技术经济效果评价	103
第一节	林场技术经济效果特点、内容和分析方法	103
第二节	林场技术经济指标体系	112
第三节	提高林场技术经济效果的途径	119
第七章	国营林场的财务管理	124
第一节	国营林场财务管理的内容和任务	124
第二节	林场的资金管理	129
第三节	林场各项产品成本的管理	135
第四节	林场财务管理制度	141
第八章	国营林场的劳动管理	143
第一节	劳动生产率概念和计算方法	143
第二节	提高劳动生产率的重要性和途径	149
第三节	定额的制订和管理	155
第四节	国营林场的劳动工资	163
第九章	怎样当好场长	174
第一节	场长在林场中的地位和作用	174
第二节	场长在林场的职责	178
第三节	林场场长的条件	188
第四节	场长的培训	191

第一章 国营林场的类型、性质和任务

国营林场是我国林业生产组织的重要形式，是社会主义全民所有制的林业生产企业。

国营林场是由国家投资，利用国有的宜林地，根据国民经济的需要而建立的林业生产组织，它拥有一定的土地面积、必要的生产工具、一定数量的职工，实行严格的核算制，在国家统一计划的指导下，为社会提供森林公益，为国家提供经济建设用材，为市场提供林副产品，为林场不断进行扩大再生产提供积累，在大面积宜林地区绿化祖国，建立国家林产品基地，培育用材林、薪炭林、经济林以及各种防护林。

建国以来，国营林场有了很大的发展，根据统计资料：1952年全国有国营林场246个，职工56,000人，经营面积1.6亿亩，经营森林蓄积量约1.49亿立方米；1980年国营林场发展到3,800多个，职工50多万人，经营面积约7亿亩（其中有林面积3.9亿亩）。

从1952年至1980年，林场职工人数增加9倍，经营面积扩大4.6倍，经营蓄积量增长8倍。林场经营林地面积占全国林地面积22%左右。

我国是一个古老的农业国，种植业有悠久的历史，但国营林场的建立还是建国以后的事情。它在我国林业建设的历史上，写下了雄伟的篇章。

第一节 国营林场的类型和基本特点

1. 国营林场的建立和发展

国营林场是在全国解放以后,根据国民经济发展的需要,由国家投资兴建的。经过三十多年的建设,已初步形成一个遍及全国各省市、具有不同经营类型的完整体系。

国营林场为国家经营培育了大面积的森林资源,提供了大量林产品。全国约有80%的林场进入抚育和利用阶段,逐步具有以林养林的能力。建场以来,修建林区公路18,000多公里,修建各种林道57,000多公里,架设通讯线路45,000公里,购置了相当数量的汽车、拖拉机、植树机、挖坑机和动力设备,修建房屋500多万平方米,建立了林区中小学和商业网点,经营了适量的基本农田,场办各种工业企业一万多个,为发展林区建设做出了贡献。

国营林场经营的有林地中,人工林约占1亿亩,蓄积量约3亿立方米;天然林约2.9亿亩,蓄积量约8.6亿立方米。按林龄组成划分:幼龄林面积0.9亿亩,蓄积量1.2亿立方米;中龄林面积1.85亿亩,蓄积量5.2亿立方米;成熟林面积1.09亿亩,蓄积量5.2亿立方米。

国营林场一年造林600~700万亩。林场在培育森林资源的同时,结合森林抚育和低产林改造以及主伐利用,生产一些木材,年产量约700万立方米。

建国以来,国家对国营林场投资总额约35亿元,林场自营收入约25亿元。近年来,国家每年给林场投资约3亿元,林场每年经营收入约4亿元。

国营林场的经济潜力是很大的。按目前的发展速度,预计到1990年,在不增加林地面积的情况下,森林蓄积量可以从11.6亿立方米增长到15亿立方米,木材年生产量可以达到2,000万立方米。到本世纪末,如果宜林地全部造林,林地面积可以从3.9亿亩增到5.5亿亩,森林蓄积量可增加到35亿立方米,年生长量可达到1亿多立方米,生产量可以达到5,000万立方米。

国营林场增加产值的潜力也是很大的,现在全国国营林场生

产的抚育材及规格材平均产值每立方米不足100元。经营比较好的林场，如广西三门江林场，每立方米综合产值达到280多元，雷州林场每立方米综合产值达到300元左右。与国外相比，例如罗马尼亚全国森林资源11.3亿立方米，比我国全部国营林场的森林蓄积少0.3亿立方米，年生长量3,160万立方米，年采伐量是2,500万立方米，为生长量的79%左右，每立方米产值大约是6,700多列依，折合人民币1,000多元，加上林副产品，年产值达到200~300亿元（折合人民币），相当我国林场同期产值的100倍。我国国营林场所处自然条件比罗马尼亚优越，只要加强经营管理，产值可望成倍增长。

建国以来，国营林场建立了比较完整的管理体系，经营管理水平有了很大的提高。

（1）生产手段的变化：国营林场生产手段总的来说是比较落后的，但比建场初期有了较大的进步。五十年代，林场主要是手工劳动，生产工具是锹、镐、锄、耙。六十年代初期，以畜力为主进行生产，劳动生产率得到提高，工人劳动强度有所减轻。目前，在生产、运输、综合利用的劳动过程中，逐步使用机械，林场各项生产设备和机械有了大幅度增加。到1977年，林场累计固定资产投资达到30亿元。1977年新增固定资产2.5亿，1978年2.9亿，1979年以后每年保持投资3亿元。一些新技术逐步在林场生产中得到推广和使用。如红外线育苗、超声波选种、塑料大棚营养杯育苗、生长刺激素的使用等新的科学技术等已被运用于林场生产中。

（2）经营内容的变化：经过长期生产实践，逐步了解到林场经营内容的规律性。主要是：

①从单一经营发展到以林为主全面发展。林场自然条件提供了开展多种经营和综合利用的可能性。长期实践经验证实，以林为主，开展多种经营，综合利用是林场经济发展的正确道路。

②从粗放经营发展到集约经营。林木的传统经营习惯是粗放经营。依靠自然力的“恩赐”，形成林业生产的粗放性特点，这是生产力水平低下的标志。实行集约经营，可使森林成熟期缩短，提高生产力水平。这是林场经营森林的必然趋势。

③从自然成熟发展到工艺成熟。林木的自然成熟使林木没有定量的成熟概念，这是长期经营利用天然林的结果。现代森林经营有强烈的时间概念和数量的要求。因此，从自然成熟到工艺成熟是森林经营上的必然趋势。在工作内容上，从造林密度、树种选择到速生丰产林的培育，都有其特定的要求，使得森林经营的经济效果有了很大的提高。

④从原木生产发展到综合利用，进行林产品再加工。林场多年来培育的林产品，利用率和产值都很低。据1977年统计，林场生产的各种木材产品每立方米产值不足百元。松香作为原料出口和进行再加工相比较，加工产品每吨价格可以提高2~3倍。林产品的再加工有广阔的前途，应该给予应有的重视。

(3) 管理方法的变化：林场的生产资料和产品属全民所有，生产计划由国家规定，产品的分配和销售由国家统管，所需设备和职工由国家安排。强调国家的集中和统一是必要的，但统得过死，会使林场失去外部的压力、内部的动力，在经济上和生产上完全依靠上级行政部门。这种大包大揽管理方法在建场初期也起到了一些作用，但是它带来的问题是严重的，不仅束缚林场的经营积极性，无法发挥因地制宜、因时制宜搞好生产的主动性，也限制了职工的积极性，造成依靠国家投资，“吃大锅饭”，不讲经济效果的弊病。党的十一届三中全会以后，根据林场实际情况，加强党的领导，全面实行企业性质管理，开展综合经营，把林场经营成果和职工的经济利益联系起来，建立必要的民主管理制度，生产责任制和经济责任制，从而使林场经营管理的落后状况有所改进，促进了生产的发展。

2. 国营林场的类型

由于林场所担负任务的不同,其经营类型也有所区别,划分林场类型主要有以下六种办法。

(1) 按经营规模划分:以经营面积大小来划分类型。面积在15万亩以上为大型林场,5~15万亩为中型林场,5万亩以下者为小型林场。

(2) 按经营对象划分:林场按经营对象分类可以明显看出其经营性质、生产任务。主要分为:以培育经营用材林为主的林场、以培育经营防护林为主的林场和以培育经营经济林为主的林场。

(3) 按经营性质划分:根据林场拥有森林资源林龄差异而定。人工林必然经过以下三个阶段:以造林为主的阶段、以抚育为主阶段和以利用为主阶段。林场在再生产过程各阶段的长短是和林场经营管理水平及自然条件有关。在建国初期,林场大部分处在以造林为主的阶段。

(4) 按领导关系划分:林场以领导关系分类,有省属林场、地区管辖的林场和县管林场。

(5) 按劳动手段划分:这是以作业机械化程度分类,整个生产劳动阶段机械化在80%以上者称机械化林场,有50%以上者称半机械化林场。当然,随着机械化程度的提高会有所变动。机械化林场有的作业工序是手工劳动,而手工劳动林场有些工序已实现机械化。

(6) 按地区类型划分:这种划分方法可以充分反映林场地区和自然特点。林场分布有在山区的,有在丘陵地区的,有在平原的,还有在风沙区、湖区和海滩的,此外尚有属于铁道、煤炭、轻工部门的专业林场。

林场类型问题是一个重要的问题。研究类型问题可以使我们分类了解林场的特点,便于科学地组织林场的生产,取得最佳经

济效果。在不同地区组织什么样类型的林场，不仅要考虑自然地理条件，而且应该考虑经济效果。

3. 国营林场的基本特点是：

(1) 林场大多数地处山区、林区，地区偏僻，土地辽阔，自然资源十分丰富。林场的主要产品是森林，生长期漫长，随之而来的是资金周转期也漫长。因此在经营管理工作上要求做好多年的持续经营，同时要经营好短期有收益的多种多样的生产内容，达到以长带短，以短养长，长短结合，全面发展的要求。

(2) 国营林场的生产项目和产品除小部分有自给性以外，其主产品林木是作为商品生产经营的。所以林场培育的森林，应在整个生长过程中视为在制品经营管理，计算其成本和生产费用，考核经济效果。

(3) 林场林木培育效益具有多样性和培育措施的差异性。林业生产既是物质生产部门，又是提供社会公益效果的部门；既是服务工农业生产的基本建设，又是创造物质财富的生产。其培育措施根据用途要求有很大的差异性。

(4) 森林是一种可以再生的资源，一种可以根据人们的需要和意志而加以改变的资源，因此在组织经营和管理上必须考虑其再生的特点。森林的再生产包括从森林的培育到林产品收获和加工，以及提供防护效能的整个过程，也是林业经济再生产和自然再生产交织的过程，培育森林必须充分有效地利用自然力。

(5) 国营林场是国家设立的林业生产单位，不仅担负培育林产品的任务，而且有示范和推广先进经验的责任，所以国营林场生产技术应有先进性，经营管理应有示范性，生产组织应有合理性。

(6) 林业生产经营上的连续性、间断性、分散性及相关性。

只有认清林场的特点，才能在经营管理上取得事半功倍的效果。

第二节 国营林场的性质

林场的性质由生产关系性质，首先是生产资料所有制性质决定的。

国营林场是社会主义全民所有制的林业企业单位，是独立进行以培育、抚育、经营、利用森林为主的经济组织。

1. 国营林场的特征

(1) 林场的森林资源和全部生产资料都属国有。所有财产是国家创办林场的投资，是国营林场生产的主要生产资料，林场代表国家管理和经营使用这些财产。林场职工有权保护国家财产的完整性和生产组织活动的开展。

(2) 国营林场生产的各种产品均属国家财产，按国家计划 and 政策进行销售和分配。

(3) 国营林场按照国家的规定在一定时期内要求经济自给，实行以林养林，以便不断为扩大生产投资提供积累，这是国营林场的光荣任务。林场不仅要提供国家和市场所需木材及林副产品，而且有为社会提供森林各种防护效益的责任。

(4) 林场的职工是国家的林业工人和干部，其使用、考核由林场统一管理。

以上四个方面是决定林场性质的主要特征，是互相联系的，是统一的。

国营林场所有制性质同林场生产的社会性是一致的。它使国营林场的生产经营活动能按照国家的利益和需要，合理和有效地进行，这种可能性是社会主义制度优越性所提供的条件。

国营林场的性质不仅表现在所有制上，还表现在生产过程中人和人的关系上，以及分配关系上。

国营林场的工人是林场的主人。在劳动过程中，劳动者相互

关系是同志式的互助合作的关系。

在分配上，国营林场工人创造的财富，生产的产品归全体劳动人民共同所有。在工人创造的总收入中，一部分扣除补偿生产资料消耗以后的国民收入，用于满足社会需要积累和扩大再生产，一部分“按劳分配”交给工人。

对林场的性质既要强调计划统一、政策统一，又要注意以下几个方面。

第一，要正确处理国家统一领导与林场自主权的关系。在统一计划前提下，在生产计划、劳动力调用、资金使用、生产安排、产品加工和销售等方面给林场以自主权，以调动其积极性。

第二，要正确处理国家、林场、职工之间的物质利益关系。生产和生活是统一的，国家、林场和职工的根本利益是一致的，这是社会主义制度本身所决定的。我们在考虑各种问题时，都不能不首先以国家、林场和职工的经济关系去考虑。

林场，既是生产力活动的组织，又是体现一定生产关系的组织。我国林场和资本家经营林场相比较，就其生产力活动的组织而言，它是共性，按其生产关系而言，它有本质的区别。概括起来共性是：

①林场是从事商品生产的经济组织，它以生产林产品为目的提供社会需要。

②必须具有和所承担生产任务相适应的生产体系。

③必须具有生产所要求的一般条件，劳动者和必要劳动工具以及劳动对象。

④实行严格的经济核算制的基本经济单位和独立核算，自负盈亏的生产单位。

其主要区别是：

①生产资料所有制性质上有根本的区别。我国林场是全民所

有制的企业，它能更好地使用国家的人力、物力和财力，更好地按照国家的需要发展林业生产，无论从整体上，还是个别林场都有很大的优越性。

②我国林场的劳动者是林场的主人，林场和工人之间根本利益和目标是一致的，没有利益的矛盾。

③我国林场的经济利益是在服从全局的利益前提条件下而生产经营。

④林场生产的目的和采取的手段有根本性差别。

⑤我国林场内部实行“按劳分配”的制度。

2. 国营林场企业性质的条件

林场性质是企业还是事业单位，这关系到林场再生产过程的组织经营问题。从理论上讲，林场是商品生产的经济组织，其劳动产品存在形式的差别，经营期限较长，这些不应影响林场性质，所以，林场从建场开始就属企业经营性质。它对自己生产经营活动成果负全部责任，自负盈亏。一般是以货币形式严格考核林场的生产消耗与生产成果，以尽可能少的消耗，生产出尽可能多、好的产品，满足社会需要。林场作为企业性质，具有以下特征：

（1）有盈利性：林场经营林木产值是逐年增加积累储存过程，当林木成熟后，作为商品出售，可以取得必要的盈利，保证再生产过程的进行。

（2）有法人资格：林场的“法人资格”，就是在法律上得到社会的承认和保护，标志林场是独立核算单位，对外可以单独签订合同，承担经济责任。

（3）是物质生产部门：它的任务和经营活动必须是生产物质产品的部门，它是社会物质财富的创造者。

（4）是经济组织：林场的一切经济活动按经济原则去组织。

以上四点是相互联系、相互制约的。林场经营性质是企业，应按企业要求办好林场。

第三节 国营林场的任务

国营林场的根本任务是造林和育林，不仅要求造得多而且必须造得好，营造优质林。造林和育林任务是周而复始的长期性任务，是林场工作的起点，又是检查衡量林场工作成绩的重要标志。

总的讲，林场任务有三条：一是大力进行造林和育林，加快造林速度，提高质量，尽最大努力提高单位面积林木生长量；二是增加林产品产量，满足社会需要，增加林场经济收入，使林场扩大再生产有保证；三是提高林场职工的物质文化生活水平，改善工人劳动生活条件。

造林和育林是林场工作的中心任务。林场一切工作的布置和安排，都必须以此为出发点。

国营林场的具体任务是：

1. 大力造林，提高质量

国营林场是国家林产品基地，是森林资源储备基地，同时是各种防护林和经济林的营造基地，它负有提高我国森林覆被率，绿化祖国，提供生态效益，解决林产品的需求的任务和责任。林场必须采取：

(1) 加速造林：植树造林，增加造林面积是有效地实现上述要求的根本措施。林场应根据当地条件采取多种形式加速造林。林场职工在适宜季节要全力以赴进行造林，并利用社会可能提供的劳力和条件进行造林。据统计，我国林场每个工人年造林完成面积仅十几亩，而国外一般营林工人一年完成造林上百亩。

(2) 提高质量：造林质量不仅要成活、保存率高，而且要求生长量高，它包括适地适树，良种壮苗，造林整地方法等多方面措施和要求。

我国国营林场人工林营造一亿亩，平均林龄20年，蓄积量约3亿立方米，大体上每亩蓄积量约3立方米，每亩年生长量是0.15立方米，质量较低。

据国外资料：印度培育一种印度桉，每公顷年生长量达到76立方米；意大利培育的214杨树，在意大利、法国、西德每公顷年生长量在35立方米以上。我国湖南汉寿县种植引进的意大利214杨每亩年生长量约3立方米。

目前，从总的讲，国营林场按科学造林的要求还相差很远。我们造的林不仅成活、保存率和生长率不高，而苗木也远没有实现良种化的要求，很多老头树有待改造，林场宜林面积还很大，因此造林任务是很艰巨的。

(3) 国营林场培育速生丰产林是经营的必然趋势，这是由林场自然、经济条件和林场任务所决定的。培育速生丰产林一要选择速生树种，二要有科学的造林经营措施，要求良种壮苗，肥沃的林地，进行集约经营，虽然投资上稍多一些，但从时间和空间上取得的效果比较显著。

2. 精心育林，提高效果

国营林场育林任务是很重要的。现有林除人工林一亿亩外，还经营2.9亿亩天然林和次生林，每年新造林700万亩左右。使这些林木生长良好，是育林的主要目的。育林包括森林的管理经营，减少各项森林消耗，提高单位面积森林生长量。林场的育林任务是经常而繁重的。

(1) 提高经营强度：长期以来，林木培育生长靠自然力的“恩赐”，人工措施少。对林木生长影响最大的是造林后经营、抚育管理措施，多年来实践证实森林加强抚育管理，其效果可成倍