

中等粮食学校试用教材

粮油工业企业管理



商业部教育司

中等粮食学校试用教材

粮油工业企业管理

《粮油工业企业管理》编写组编

商业部教育司

编 审 说 明

本书是根据粮食部一九七九~一九八五年教材编写规划,由武汉粮食工业学院的康连成、石毅、樊安田、邓蓉裳同志编定的。由康连成、石毅同志总纂,粮食部粮油工业局审稿。参加初稿讨论的有郑州粮食学院、上海市粮食学校、湖南省粮食学校、湖北省粮食学校、江西省粮食学校、武汉市粮食学校、辽宁省粮油工业公司、上海市粮油工业公司、武汉市粮油工业公司。

经我们审定,本书可作为中等粮食专业学校的试用教材,也可作为粮食职工中等专业学校、业余中等专业学校试用教材,还可作为在职职工自学参考用书。

中华人民共和国粮食部教材编审委员会

一九八一年十二月

目 录

第一章 概 论

- 第一节 粮油工业企业的基本特点、类型和经营方式…………… (1)
- 第二节 企业管理的性质和重要性…………… (6)
- 第三节 企业管理的任务和内容…………… (13)
- 第四节 企业管理的原则和方法…………… (17)
- 第五节 企业的管理制度和管理机构…………… (30)

第二章 计划管理

- 第一节 计划管理的意义和任务…………… (40)
- 第二节 计划的种类和指标体系…………… (44)
- 第三节 计划管理的基础工作…………… (50)
- 第四节 计划的编制、执行与检查…………… (54)

第三章 生产管理

- 第一节 生产过程…………… (62)
- 第二节 生产计划工作…………… (64)
- 第三节 日常生产管理…………… (73)

第四章 技术管理

- 第一节 技术管理的意义和任务…………… (81)
- 第二节 工艺管理…………… (84)

第三节	科学研究、技术革新与技术引进···	(91)
第四节	技术责任制与技术文件的管理·····	(102)

第五章 设备管理

第一节	设备管理的意义和内容·····	(108)
第二节	设备的合理使用和维护保养·····	(109)
第三节	设备的修理和更新·····	(113)
第四节	设备的日常管理·····	(119)

第六章 质量管理

第一节	质量管理的意义和任务·····	(122)
第二节	全面质量管理的基本内容和 统计控制方法·····	(125)
第三节	质量管理的基础工作·····	(140)
第四节	建立健全质量管理体系和 责任制·····	(143)

第七章 劳动管理

第一节	劳动管理的意义和任务·····	(149)
第二节	劳动定额和定员·····	(155)
第三节	劳动组织·····	(162)
第四节	劳动保护工作·····	(165)
第五节	工资与奖励·····	(169)
第六节	职工培训·····	(176)

第八章 物资管理

第一节	物资管理的意义和任务·····	(179)
第二节	物资消耗定额和贮备定额·····	(181)
第三节	物资供应计划·····	(185)
第四节	仓库管理·····	(189)

第九章 财务管理

第一节	财务管理的意义和任务·····	(193)
第二节	资金管理·····	(195)
第三节	成本管理·····	(210)
第四节	利润管理·····	(220)
第五节	经济核算·····	(224)

第一章 概 論

概论，主要是为了探讨工业企业管理中的一些基本认识问题对企业管理进行的全面性、综合性的论述。这里着重对企业管理的性质和重要性、企业管理的任务和内容、企业管理的基本原则和方法、企业管理的基本制度和管理机构等作简单的论述。在未讨论上述问题之前，先将粮油工业企业的基本特点、类型和经营方式作简单介绍。

第一节 粮油工业企业的基本特点、 类型和经营方式

一、基本特点

粮油加工企业是生产成品粮油的生产单位，它担负着全国城乡居民口粮、军需、出口以及工业用粮、饲料粮等的加工任务。是粮油商品流通中的一个重要环节。其基本特点如下：

（一）在生产经营上要服从粮油统购统销

粮油商品是国家统购统销物资，粮油加工企业要在粮食部门统一经营下，按国家计划组织生产。粮食商业按照政策向农村收购原粮和油料，经粮油工业企业加工为成品粮油，再由粮食商业按计划供应给消费者。因此，粮油工业企业，

除代农加工和综合利用产品外，不得自购原料或自销成品。加工产品的品种、数量、规格、质量都要服从当地计划供应的要求和按国家规定的质量标准进行加工。加工企业的生产计划，必须与粮油收购、销售、调拨、库存等计划紧密地结合起来，进行综合平衡。既要根据库存原料的实际情况，又要受市场供应安排的制约。这些特点与一般工业，可以自由选购原料，变更产品规格和大力推销产品等大不相同。

(二) 在保持和其它业务环节统一性的同时，还要注意到其生产管理上的独立性

根据统购统销政策，粮油工业企业虽然不能自购原料，自销成品，但作为独立经营，独立核算的国民经济的一个基本核算单位，在经营管理上，不是消极的、被动的置于粮食商业的从属地位，而是要对自己的经营负责。必须在粮食部门统一经营之下，运用价值规律，本着分清工商的经营范围和经济责任，促使双方改善经营管理，实行合同制度。这对于粮油工业企业合理安排生产，在保证产品质量的前提下，提高出品率，降低成本，增加盈利，正确反映粮油工业企业的经营管理水平和生产成果，以保持粮油工业企业经营管理的自主权和独立性极为重要。

(三) 粮油工业企业在布局上是点多面广、小型分散

建国以来，粮油工业企业有了很大发展，不仅扩大了规模，更新了设备，实行了归口管理，从经济结构上也发生了变化，如由单一的米、面、油加工，逐步发展到综合利用；由单一产品的生产，发展为“一业为主，多种经营”的综合性企业。在工厂的布局上本应逐步趋于合理，但长期以来，受左倾的思想影响，对粮油加工厂的建设，不适当的提

出以小型为主，以致建点分散。目前，除了人口稠密耗用粮食数量大的大中城市，建设一些较为大型的粮油加工厂外，绝大多数小厂，一般分布在小城镇和农村。这些小厂设备落后，工艺不完善，出品率低，严重浪费粮食，经济效果也不理想；在采用科学管理上，也有很大的局限性；虽然有的地区为了管理上的经济、方便，采取加工厂与库、站、店相结合的办法，相互协作，节约劳力，但必须坚持单独核算，以保持加工企业生产管理的独立性。

（四）粮油工业企业是季节性较强的生产单位

我国幅员辽阔，由于受自然条件的影响，农业生产在地区间经常发生此丰彼歉的现象。以原粮和油料为原料的粮油加工厂，也必然受季节性生产的影响，品种多变，品种间加工生产能力余缺也随之多变。如近年来，有的地区葵花籽、油菜籽大幅度增产，油脂加工生产能力就严重不足；大米加工，如遇灾年，生产任务不足较为普遍。无论是粮食或油脂加工，都有一定的季节性。基于我国现有的农业生产条件和社会食品需要量的增长以及人民对品种多样化的要求，已有不少粮油加工厂发展方便食品生产，这不仅可解决粮油加工任务不足的问题，而且有利于安排知识青年就业。同时，从经营观点着，也是一项投资少，见效快，收益多的事业。

二、加工类型

当前粮油加工根据原料和产品不同大致可分为以下几种类型：

（一）碾米工业

是以稻谷、谷子、高粱和其它杂粮等加工为各种规格的

大米、小米、高粱米和其它杂粮米的碾米厂。

（二）制粉工业

是以小麦、玉米、杂粮等加工各种规格的面粉、玉米粉和各种杂粮粉的粉厂。

（三）油脂工业

是以各种植物油料、米糠、玉米胚芽等加工各种植物油、糠油和玉米油等的榨油厂、炼油厂和浸出油厂。

（四）综合利用工业

以粮油加工厂的下脚和副产品为原料，进行综合利用，生产各种医药、肥皂、白酒、饲料等产品的综合利用工厂。

（五）淀粉业

以豆类、薯类和玉米等为原料，生产各种淀粉制品（粉丝、粉条、异构糖）的淀粉厂。

（六）粮食复制业

以面粉、碎米、杂粮为原料，加工生产各种挂面、米粉、年糕、方便面、面包、通心粉等食品工厂。

三、经营方式

粮油工业企业的经营方式，根据粮食商业拨付的原料和收回成品的方式不同，有以下二种方式：

（一）委托加工方式

这种方式是粮食商业企业根据上级下达的加工计划，委托给独立核算的粮油工业企业进行加工，粮油工业企业按照每吨原料或成品的收费标准收取加工费。而粮食商业部门负责拨付加工原料和收回加工成品，工厂只负责实物结算，不核算原料成本。因此，拨入原料和拨出成品均不通过货币结算

的一种加工方式。这种加工方式，粮油工业企业和粮食商业应事前签订加工合同，具体订明加工品种、数量、原粮、成品的质量标准、出品率、原料拨入和成品调出的期限、加工费标准和结算日期、超产或减产的奖赔规定等。合同一经签订，双方共同遵守，任何一方违约都应承担经济责任。

（二）价拨加工方式

粮食商业按加工计划拨给独去核算的粮油加工企业加工的原粮和油料，以及粮油工业企业调出的成品粮油和副产品，均按工商双方签订的价拨加工合同规定的价格，通过银行结算的一种加工方式。这种加工方式，对于粮食系统内部粮油调拨，调拨价格和有关费用负担的划分，都应在兼顾工商双方利益的原则下具体商定并签订价拨加工合同。

附属于粮食商业的不独立核算的粮油加工厂或粮油加工车间，拨入原料，调出成品，副产品和在加工过程中发生的生产费用，均由粮食商业自行核算或作附营业务核算。

以上二种经营方式，价拨加工较委托加工更有利于促进工商双方改善经营管理，加强经济核算，因为粮油原料，成品、副产品的价拨结算，既能反映企业的生产成本，又能反映供、产、销各方面的物化劳动的经济成果，有利于调动各方面的积极性，加强岗位责任制，摆正质量、出品率、产量三者之间的关系；即在保证产品质量的前提下，加强技术管理，不断改进工艺，降低原料消耗，提高出品率，为国家创造财富。从目前情况看，凡是实行价拨加工方式的企业，管理工作普遍得到加强，经济效果也较为显著。

第二节 企业管理的性质和重要性

一、什么是企业管理

企业管理就是按照客观规律，对企业的整个生产经营活动进行组织、计划、指挥、监督和调节。这就是企业管理。

企业生产经营活动的范围，大致可以分为两大部分，一部分是纯粹在企业内部的活动，这部分是以生产活动为中心，包括基本生产过程，辅助生产过程，生产准备过程，以及为生产的服务工作等等。对于这些活动的管理，从广义上说都叫生产管理。狭义的生产管理，仅指基本生产和辅助生产的管理。而另外一部分即涉及企业外部，它联系到交换、分配、消费等过程，包括原材料、动力等物资供应，产品销售、市场的调查和预测、对用户的服务以及设备劳动力的调整与补充等等。对于这些活动的管理，叫做经营管理。

企业管理所要研究的对象，包括三方面：其一，合理组织生产力。生产力是由劳动力、劳动手段和劳动对象组成的。每个企业都由一定的劳动者组成，拥有一定的机器设备，工具等劳动手段。劳动力通过劳动手段作用于原料等劳动对象，形成了生产力。充分发挥广大劳动者的智慧和干劲，发挥设备、工具和各种原材料的使用效能，使它们紧紧地结合起来，这就是合理组织生产力。其二，正确处理人与人之间的关系。企业要进行生产经营活动，不仅限于劳动力与机器设备和原材料的结合问题，而且在生产活动中必然发生人与人之间的联系。正确处理人与人之间的关系，对于调动各方面的积极性，发展生产力关系极大。因此，正确处理生产关系

也是企业管理所要研究的对象。其三，要调整上层建筑与经济基础不相适应的部分。企业要进行生产经营活动，也离不开社会主义的各项方针、政策、计划和各项规章制度。而计划、政策、规章制度是属于上层建筑，它必须适应生产力的发展，才能促进社会主义经济持久地、按比例地、高速度地发展。

综上所述，合理地组织企业的生产和经营活动，不仅要研究生产力本身的合理组织，还要研究生产关系和上层建筑的有关方面，是生产力、生产关系和上层建筑相互作用的综合体。围绕着生产这个中心，把各方面的工作组织好。

二、企业管理性质

任何社会的企业管理都有二重性。一方面是与生产力、生产技术、社会化大生产相联系的自然性。另一方面是与生产关系、社会制度相联系的社会性。

在阶级社会中，企业管理具有两重性。一方面它既是社会分工协作大规模共同劳动的客观要求，是组织和实现社会生产的需要，这种由共同劳动过程的性质产生的管理职能，称为企业管理的一般职能。是自然性，它与人们的生产方式、社会制度没有直接关系，任何社会都是必须的，称为管理的共性。另一方面是与生产关系、社会制度相联系的社会性，不同的生产关系和社会制度必须给企业管理以影响和制约，赋予企业管理的特性；在资本主义制度下，资本家掌握了生产资料，管理职能就成为资本的特殊职能，取得了特殊的性质，它不单是合理组织生产力过程或者制造产品的劳动过程，同时又是剥削劳动者而取得剩余价值过程，因为资本主

义的企业管理从来都是由占有生产资料的资产阶级来实现的，管理权体现生产资料所有权，并服从于资产阶级的利益和意志，所以，资本主义的企业管理，是资本家为掠夺剩余价值的一种剥削功能，资本家与工人的关系，是压迫和被压迫、剥削和被剥削的关系。这就是资本主义企业管理的社会性的实质。这种社会性的实质，称之为管理的特殊职能。正如列宁所说的，“资本家所关心的是怎样掠夺而管理，怎样借管理来掠夺”。（《列宁选集》第三卷第395页）这是对资本主义企业管理的阶级性质作了极其深刻的概括。

在社会主义条件下，企业的生产过程仍然是生产力和生产关系两个方面，因而企业管理仍然具有二重性。一方面即共同劳动所决定的管理的一般职能，它与资本主义制度没有本质的区别，只不过因为它是建立在生产资料公有制基础上的，在客观上提供了比资本主义更广泛、更科学、更严密的管理方法的可能性。另一方面是由社会主义制度和社会主义生产关系所决定的管理的特殊职能。在社会主义制度下，生产资料的社会主义公有制代替了资本主义私有制，从而使资本主义那种管理所体现的剥削和被剥削关系，被同志间互相合作的关系所代替。因此，资本主义管理的特殊职能，在社会主义条件下已发生了本质的变化，由剥削和被剥削之间的阶级对立所要求的那种“监督劳动”的管理职能已不存在了，剥削社会劳动过程的职能也不存在了。但是，在社会主义条件下，劳动仍然是谋生的手段，还没有成为人们生活的第一需要，所以，在提倡自觉劳动的同时，管理仍然起着对劳动的监督作用，但这种监督是建立在根本利益一致的基础上，是同志式的互相监督，企业管理的特殊职能，是反映了

生产资料公有制的社会主义生产关系的要求。是反映无产阶级意志和根本利益。企业管理受社会主义基本经济规律所制约，即最大限度满足人们物质生活和文化生活的需要。

过去，由于极左思潮的影响，在企业管理上，只许讲企业管理的社会性、阶级性；不许讲建立在现代化生产技术基础上和社会化大生产管理的科学性，从而造成了人们思想上、认识上的混乱，影响了向国外学习管理方面的先进经验，影响企业管理水平的提高。但我们在讲企业管理科学性、共性的同时，也要注意企业管理的个性、特性。社会主义企业管理和资本主义企业管理，无论是管理权的归属或管理的目的，都有根本的区别。因此，不能全盘照搬，即使是与生产关系、社会制度无关的方面，也还有我国的具体情况和国情特点的差异，必须弃其糟粕，取其精华，有选择地吸收，并结给我国企业具体条件，加以运用，以提高企业的管理水平。因此，弄清楚企业管理的两重性，并正确区分社会主义企业管理性质与资本主义管理性质的异同，对于党提出的调整、改革、整顿、提高的方针和提高企业管理水平，具有十分重要的意义。

三、企业管理的重要性

我国粮油工业企业管理的现状和面临的任务，要求我们必须重视企业管理工作。所谓企业管理的现状，指的是现有的粮油工业企业不仅技术水平低，而且管理水平也很低。尤其是经过“文化大革命”的长期内乱，使原来已经建立起来的最必要的规章制度，遭到严重的破坏，给企业管理上造成混乱。所谓管理工作面临的任务，指的是粮油工业企业在经

济管理体制和管理制度方面面临着一个重大变革，这些变革将大大促进企业管理水平的提高。从我国四个现代化进程看，我们要搞四个现代化，随着生产技术的不断发展，必须要求企业管理现代化，从当前粮油工业企业管理的实际出发，要求我们必须把企业管理的重要性切实加以重视。

（一）加强企业管理是提高劳动生产率的重要保证

管理是一门科学。掌握和运用好这门科学，对于提高劳动生产率关系极大。列宁指出：“在任何社会主义革命中，当无产阶级夺取政权解决以后，随着剥夺剥夺者及镇压他们的反抗的任务大体上或基本上解决，必然要把创造高于资本主义社会的社会经济制度的根本任务提到首要地位，这个根本任务就是提高劳动生产率，因体（并且为此）就要有更高的形式的劳动组织”（《列宁全集》第27卷第235页）。这里说的更高形式就是提高企业管理水平。只有提高企业管理水平，提高劳动生产率才有保证。

我国粮油加工生产由于历史上遗留下来的小型分散落后局面，企业管理水平很低。建国以后，随着生产力的发展，企业管理水平有所提高，也积累了一些经验，但弱点还很多，很多规章制度需要进一步建立和健全起来，可是，“文化大革命”中遭到严重的破坏，大多数企业管理非常混乱，生产无计划，消耗无定额，不讲求劳动效率，不注意产品质量。这种现象直接影响我们为实现四个现代化做贡献。要从根本上改变这种状态，必须用极大的精力大抓企业管理。

目前，虽然有部分粮油加工厂规模并不小，设备也比较先进，但是劳动生产率还很低，其重要原因，就在于管理落后。如果我们的企业，仅仅用先进的技术装备起来，而在计

划安排、经济核算、资金使用、设备管理、劳动组织等管理方面，存在着不能容忍的不合理现象，先进的技术，落后的管理，劳动生产率提不高，仍然不能适应为实现四个现代化对企业的要求。因此，必须要以极大的精力抓好现有的粮油工业企业管理工作，以促进劳动生产率的不断提高。

（二）加强企业管理是现代化大生产的客观要求

社会主义生产必须是现代化大生产，现代化大生产必须加强管理，列宁曾经指出：“任何大机器工业——即社会主义的物质的、生产的泉源和基础——都要求无条件的和最严格的统一意志，以指挥几百人、几千人以至几万人的共同工作”。（《列宁全集》第27卷第245—247页）这就是说，只要是许多人在一起共同劳动，为了使每一个劳动者不仅能够行动起来，而且能够在行动中与其它劳动者互相配合，步调一致，就需要管理。现代化大生产程度愈高，企业规模愈大，对企业管理的要求也愈高。我国粮油工业企业遍布全国城镇，大则几百人甚至达千人以上，小则几十人，企业内部和外部都存在着复杂的合作和分工关系，比过去小作坊时所使用的土碾、土磨的加工方法要细得多，复杂得多。一般工厂的生产过程均划分为基本生产、辅助生产和为生产服务等部门和环节。甚至每个生产部门和环节，又可分为若干工段和工序，分别采用不同的机器和设备。共同生产粮油产品，这种协作和分工劳动，在组织管理上提出了更加严密的要求，才不致于在生产过程中由于衔接不好而引起生产中断，同时，现代化大生产还要求更健全的经济核算，更精确地计算生产中原材料的耗费和劳动力的消耗，采用计划和定额指标进行控制。所有这些都要企业进一步提高管理水平。