



粮食商业企业的经营管理

李思恒 编著

中国财政经济出版社



粮食商业企业的经营管理

李 思 恒 · 編 著

*

中国财政经济出版社出版

(北京永安路18号)

北京市书刊出版业营业许可证出字第111号

中国财政经济出版社印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

各地新华书店经售

*

787×1092毫米1/32·3¹⁴/₃₂印张·74千字

1964年7月第1版

1964年7月北京第1次印刷

印数: 1~25,000 定价: (8)0.34元

统一书号: 4166·119

粮食商业企业的經營管理

李 思 恒 编著

中国財政經濟出版社

1964年·北 京

內 容 簡 介

本書共分三章：第一章，闡述糧食商業企業經營管理工作和貫徹執行黨和國家的糧油方針政策的關係，以及改善經營管理對實現勤儉建國的方針，對提高勞動效率，對發揮社會主義制度優越性的重要意義。說明企業的經營管理是一件需要全體職工人人動手的經常性工作，應該大力改進，適應國民經濟不斷向前發展的要求。

第二章，從糧油商品流轉的各個環節——收購、銷售、調運、保管以及財務管理、勞動管理、服務質量等九個方面，簡要地說明糧食商業企業改善經營管理工作的基本內容和要求。

第三章，論述各級糧食商業企業要把經營管理工作做好，必須加強政治思想領導，高舉毛澤東思想紅旗，發揚革命精神，實現企業和職工的更加無產階級化和更加戰鬥化。同時，還要開展定額管理，抓好基礎工作，組織勞動競賽，總結先進經驗，建立並健全制度，以便進一步做好社會主義的糧食商業工作。

本書適合縣級和基層糧食商業企業單位的領導幹部參考，專、縣級糧食部門幹部學校、糧食職業學校和訓練班也可用作教學參考書。

目 录

第一章 粮食商业企业经营管理工作

重要意义 (5)

第一节 坚决贯彻勤俭建国的方针 (6)

第二节 经营管理工作贯彻方针政策 (8)

第三节 经营管理工作提高劳动效率 (11)

第四节 经营管理工作必须坚持不懈地做下去 (12)

第五节 经营管理工作是关系国民经济的大事 (14)

第二章 粮食商业企业经营管理工作

基本内容和要求 (18)

第一节 合理摆布粮油 (19)

第二节 坚持入库质量标准 (22)

第三节 管好粮油商品和器材物资 (26)

第四节 开展合理运输 (31)

第五节 减少损失损耗 (39)

第六节 改进供应管理 (45)

第七节 加强经济核算 严格财务管理 (49)

第八节 加强劳动管理 (57)

第九节 提高服务质量 (60)

第三章 办好社会主义的粮食商业企业 (65)

第一节 学好毛主席著作 加强政治思想教育 (66)

第二节 领导亲自动手 彻底发动群众 (72)

第三节 抓规划 抓指标 抓措施 抓效果 (77)

第四节 不断揭发与解决问题 (80)

第五节 实行定额管理 (84)

第六节 组织职工练好基本功 (88)

第七节	找出差距 縮短差距.....	(93)
第八节	开展“五好”企业“六好”职工劳动竞赛.....	(98)
第九节	建立和健全規章制度.....	(103)
第十节	系統总结并及时推广經驗.....	(106)

第一章 粮食商业企业经营理

工作的重要意义

粮食商业企业是我国社会主义商业企业的重要组成部分。它是工业和农业、城市和乡村、生产和消费、全民所有制经济和集体所有制经济之间的重要桥梁。粮食商业企业要遵循党的社会主义建设总路线，认真贯彻执行党中央和毛主席提出的以农业为基础、以工业为主导的发展国民经济的总方针和“发展经济，保障供给”的财政经济工作总方针。要加强政治观点、生产观点和群众观点，按照国家计划的要求，从六亿五千万人民出发，兼顾国家、集体和个人三方面的利益，贯彻执行党和国家有关粮食、油脂工作的方针政策，做好粮食和油脂商品的收购、销售、调运、保管工作，平衡余缺，合理分配，保证国家和人民对粮食、油脂的需要。要积极促进农业和工业生产的发展，促进人民生活的改善，促进社会主义所有制的巩固和发展，在一个重要方面保证社会主义建设事业的顺利进行。

粮食商业企业怎样才能完成它的任务呢？这就需要把党和国家有关粮食、油脂工作的方针政策，全面地认真地贯彻执行好，按照等价交换的原则，通过适当的购销形式，统筹兼顾，适当安排，把粮食和油脂的分配、消费搞好。做到既照顾国家建设的需要，又照顾人民公社和农民生产和生活的需要；既照顾城市、工矿区的需要，又照顾经济作物区、渔区、林区、牧区和灾区的需要；既照顾生产者的利益，又照顾消费者的利益；既安排吃的（口粮），又安排用的（副业用粮、工

业用粮)、种的(种子)、喂的(饲料),要兼顾各方,安排合理。

为了做好上述工作,实现粮油商品流转计划的平衡,安排好人民的生活,需要进行经常的具体的收购、销售、调运、保管等业务活动。比如收购环节的验质、检斤、接收、分等、作价、付款、入库等,调运环节的设点、摆布、集运、调度、运输、中转、装卸等,保管环节的防治、化验、检查、整晒、熏蒸、管理等,销售环节的核实人口、查对工种、掌握标准、控制水平、发票、登记、付货、收款、行业用粮管理、专项用粮管理等。这一系列的业务活动,构成了粮油商品在社会主义计划经济领域内一个完整的流转过程,就是我们通常所说的经营管理工作。

我们应该既抓好正确地贯彻执行粮油工作的方针政策,保证完成粮油商品流转计划;又抓好企业的经营管理,保证完成财务、费用、资金和劳动等计划,用比较少的人力、物力、财力,把业务工作做好,提高企业的管理水平。

下面,我们把粮食商业企业改善经营管理工作的重要意义,具体地谈一谈:

第一节 坚决贯彻勤俭建国的方针

我国是劳动人民当家作主的社会主义国家。在无产阶级专政的整个历史时期里,我们要在党和毛主席的英明领导下,积极开展阶级斗争、生产斗争和科学实验这三项建设社会主义强大国家的伟大革命运动,争取早日实现农业现代化、工业现代化、国防现代化和科学技术现代化。

要开展三项伟大的革命运动,实现四个现代化的远大理想,需要积累大量的资金。这些资金从哪里来呢?唯一道路,也是最正确的道路,就是主要依靠增产节约,自力更生,

依靠内部积累来解决建设社会主义的资金问题。这是我们伟大的领袖毛主席早就指示的道路。

从第二次国内革命战争时起，毛主席就一再向我们指示又勤又俭、自力更生、建设国家的重要意义。

早在一九三四年，毛主席在江西瑞金召集的第二次全国工农代表大会上曾经说过：“节省每一个铜板为着战争和革命事业，为着我们的经济建设，是我们的会计制度的原则。”^①

一九四五年，抗日战争胜利前夕，毛主席作了著名的“必须学会做经济工作”的报告。他说：“我们是主张自力更生的。我们希望有外援，但是我们不能依赖它，我们依靠自己的努力，依靠全体军民的创造力。”^②

全国解放以后，毛主席领导全国人民，进行着规模巨大的社会主义经济建设工作。毛主席和党中央一再指示我们要勤俭办工厂，勤俭办商店，勤俭办一切国营事业和合作事业，勤俭办一切其它事业，什么事情都应当执行勤俭的原则。一九五七年，毛主席在《关于正确处理人民内部矛盾的问题》一书中，又强调提出了勤俭建国这一方针的重要战略意义。他说：“要使全体干部和全体人民经常想到我国是一个社会主义的大国，但又是一个经济落后的穷国，这是一个很大的矛盾。要使我国富强起来，需要几十年艰苦奋斗的时间，其中包括执行厉行节约、反对浪费这样一个勤俭建国的方针。”^③

依靠自力更生，依靠内部积累来进行社会主义建设，就必须更好地树立勤俭建国、勤俭办企业的良好风气。只要全

① 《毛泽东选集》第一卷，人民出版社1952年第2版，第129页。

② 《毛泽东选集》第三卷，人民出版社1953年第1版，第1037页。

③ 《关于正确处理人民内部矛盾的问题》，人民出版社1957年第1版，第36页。

国人民、全体企业职工都能发扬这种风气，勤勤恳恳地劳动，点点滴滴地节约，我们就可以更好地执行艰苦奋斗、勤俭建国、自力更生、奋发图强的方针，就可以积累大量的资金，产生伟大的建设力量。我们的事业就会得到更好的发展，我们的国家就会更加昌盛起来。

怎样才能依靠自力更生建设国家呢？建设资金内部积累的源泉又是什么呢？除了国家征收的税收以外，很大比重是靠国营企业提供合理的利润。我们粮食商业企业是社会主义国营商业企业的重要组成部分，在积累国家建设资金方面，也担负着极为重要的任务。全体职工一定要努力提高自己的政治思想水平，明确地认识到：遵循正当的途径，采取正当的方法，为了人民的利益而节约开支与创造更多的利润，为了加速社会主义建设而节约开支与创造更多的利润，是我们社会主义粮食企业的光荣职责。从而，努力提高自己的业务和技术，搞好经济核算，改善企业的经营管理，提高劳动效率，在粮油商品流通的各环节中，为社会节约人力、物力、财力，节约社会劳动时间，为国家建设提供积累。

综上所述，粮食商业企业的经营管理，并不仅仅是粮油商品一买一卖的单纯业务技术问题，而是在党的艰苦奋斗、勤俭建国、自力更生、奋发图强的方针指导下，发扬广大粮食职工克勤克俭的社会主义积极性，加快社会主义建设速度的大问题，是关系到贯彻执行总路线、大跃进、人民公社三面红旗的大问题。它不仅是一项重大的经济任务，而且是一项光荣的政治任务。

第二节 经营管理工作 and 贯彻方针政策

有些同志问：贯彻党和国家的粮油方针政策，是十分重

要的，工作已经非常繁重，那里再有力量来抓经营管理工作呢？这是一种误解。实际上是沒有把经营管理工作 and 贯彻执行方针政策的相互关系弄清楚，而是把二者对立起来。

粮食商业企业必须坚决地贯彻执行粮油方针政策，这当然是十分重要的，但这和经营管理工作并沒有任何矛盾。因为，经营管理工作就是企业的基础性工作，也就是它每日每刻必须进行的业务活动。它为农业生产、工业生产和人民生活服务的任务，必须通过收购、销售、调运、保管等具体的业务工作才能实现。经营管理工作是实现方针政策的一个重要保证。沒有良好的经营管理，党和国家的粮油方针政策，就不可能正确地贯彻执行。

要想把粮油的收购工作做好，应该加强调查研究，摸清粮油生产、消费和余缺情况，规定合理的购留比例，及时征购，同时安排，贯彻依质论价、等价交换的原则，按时、按质、按量、按品种地完成上级分配的任务。这就要求我们把收购业务工作做好，把收购环节的经营管理工作做好。调查研究细致，掌握情况确切，购留比例计算得恰当，任务才会分配得更加合理，不致于有的购过了头，有的负担畸轻；做好价格工作，防止错挂、迟挂、漏挂牌价，分等作价准确，才能防止提级提价或压级压价，实现好粮好价、次粮次价；入库驗质检斤严格，按照规定的水分、杂质标准接收，才能做到入库的数量实在，质量合乎要求；入库粮油都按照国家的入库摆布规划，及时送到指定的地点，防止就队存放、就村入库，才能做到减少二次集并，及时调运，滿足国家需要。这样，我们才能说是圓滿地全面地完成了收购任务，正确地贯彻了收购的方针政策。

要想把粮油供应工作做好，在农村，要严格划清余粮和

缺粮的界限，对真正的缺粮户，按照规定的标准，什么时候缺粮，什么时候供应；在城镇，要核实人口，核实工种，分等定量，反对虚报冒领，反对吃双份粮。这只有我们把供应业务工作做好，把供应环节的经营管理工作做好，才能办到。在农村，当征购的同时，就要通过细致的调查研究，把人民生活安排好，按照标准，留下口粮、种子和饲料，对于真正缺粮的，办好统销登记发证手续；在城镇，要配合有关部门，经常核实人口和工种，健全票证管理手续，坚持制度。这样，才不致于不该供应的供应了，该供应的没有供应，该少供应的多供应。国家的粮油供应计划就可以保证不被突破，计划供应的方针政策就可以胜利地贯彻执行了。

粮油的调运和保管工作也是如此。按照国家统一调拨粮食的原则，要及时地按照国家调拨计划，从有余粮的地区把粮食调到缺粮的地区去，供应人民的需要。这就需要把调运环节的经营管理工作做好。发方、中转、收方的手续制度要严格，防止错运、漏运；坚持点件交斤的运输责任制度，调运数量要准确；粮油包装不破不漏，车船苫盖严密，防止运输损耗超过定额；运输计划订得合理，防止迂回、倒运、对流等不合理的运输发生。否则，就难以及时地满足缺粮地区的需要，粮食调运任务就没有完成或者说完成得不好。

按照国家统一管理粮油库存的规定，国家粮油仓库要严格管好粮油商品，减少损失损耗，保持粮油的品质，以备国家按计划使用和储备。但是，如果保管环节的经营管理工作做得不好，出入库手续不严密，没有正式凭证也随意动支；虫、霉、鼠、雀危害严重，甚至发生失火、偷盗事故，保管损耗超过了定额，这就不仅没有完成储存任务，而且将造成“宝中之宝”的大量损失。

由上面购、销、调、存四方面的工作看来，贯彻方针政策、完成任务和改善经营管理是辩证的统一，是一个问题的两个方面，是不可分的。只有在贯彻方针政策的前提下，经营管理工作才有正确的方向；只有经营管理工作做好了，才能保证国家粮油方针政策的贯彻执行，才能保证国家粮油购、销、调、存计划的胜利实现。

第三节 经营管理工作和提高劳动效率

节约是社会主义经济的基本原则之一，任何社会主义企业的经营管理工作都要坚持节约。这就是说，要以最少的劳动消耗取得最大的经济效果。当然，粮食商业企业的经营管理工作，也要按照这个基本原则办事。

在讲到节约的时候，我们一般往往注意到物质消耗的节约，而忽视劳动力使用的节约。其实，前者固然十分重要，后者也是十分重要的。劳动创造世界，劳动创造一切。劳动力是生产力的决定性因素。物质消耗的节约，归根到底也是节约劳动力和劳动时间。浪费劳动力是最大的浪费，节约劳动力是最大的节约。因此，我们必须把节约劳动力当作增产节约的一个中心环节，当作改善经营管理运动的一项重要主要内容。在粮食商业企业的各个业务环节上，都要防止劳动力使用的浪费现象，从各个方面把一切可以节省的劳动力节省下来，用于直接的生产劳动，保证工农业生产的发展。

对于每个社会主义企业来说，哪个单位在完成任务的时候，节省的劳动力和劳动时间越多，那个单位就越先进。如果所有粮食商业企业都节约了劳动力和劳动时间，不仅少用钱多办事，少用物资多办事，而且少用人多办事，就是在业务实践中全面贯彻了发展国民经济多、快、好、省的精神。

粮食商业企业有几万个基层单位，有几十万职工，因而注意节约劳动力和劳动时间，提高劳动效率，是很重要的事。

粮食商业企业的劳动效率，在地区之间和单位之间，是极不平衡的。各地粮食商业企业曾通过各个业务环节找差距、查浪费的活动，发现在城镇粮店营业员之间，农村粮站业务员之间，仓库保管员之间，工作量的差距很大，有的甚至差几倍到几十倍。当然，地区不同，条件不同，粮油品种不同，经营方式不同，全国不可能求得完全平衡，是会有些差距的；但是差距如此之大，显然在劳动效率方面还有很大的潜力。

大力改善企业的经营管理，就要改善劳动组织，精简不必要的层次和环节；明确岗位责任，练好基本功。这样，才会显著地提高劳动效率，充分发挥每个职工的积极性和创造性。劳动效率提高了，粮食商业企业就可以用比较少的人力，完成同样的粮油购、销、调、存任务；就可以显著地降低成本，节约费用；就可以省出有用的劳动力，支援更加迫切需要的农业和工业生产部门，有利于多、快、好、省地建设我们伟大的国家。

第四节 经营管理工作必须坚持 不懈地做下去

粮食商业企业改善经营管理，坚持勤俭办企业的方针，不是一时的权宜之计，而是一个政治方向问题。必须长期地贯串在日常业务活动中，坚持不懈，月月如此，年年如此，永久如此。

在粮食商业企业进行收购、调运、保管、供应等业务活动的时候，不论什么时间，什么地区，什么环节，都必须随

时随地考虑精打细算，为国家、人民节约人力、物力和财力；都必须千方百计地考虑用最少的人力、最少的钱、最少的物资，把粮油经营任务完成好；都必须严肃认真地改善经营管理问题，列入重要的议事日程，踏踏实实地去做。这样，作为一个社会主义的企业单位，才是有强大生命力的，才是对社会主义建设有利的，才是充分地发挥了全民所有制经济的优越性。很显然，这就绝不是一件靠短期突击所能完成的重大任务。

粮油商品的流转总是不断地沿着由生产者手中，经过收购、调运、保管、供应等环节而到消费者手中。所以，在一批又一批的新粮入库时，我们总要坚持严格验质检斤。在供应时，我们总要反复不断地审查核实人口、工种、定量标准。在调运时，我们总要经常调整不合理的运输。在保管时，我们总要艰苦细致地除虫、除霉、防鼠、防雀。夏粮如此，秋粮还要如此。今年如此，明年仍然要如此。决不能够设想，把住了一次入库验质关口，审核了一次人口、工种和定量标准，调整了一次不合理运输，创造了一座“四无”粮仓，今后就可以一劳永逸了。这是不可能的。经营管理工作是企业基础性的工作，是一点一滴的事，是长期艰苦劳动的成果。希图短期内抓一抓就算了事，是肯定达不到要求的。比如，夏粮中抓了提高质量，入库粮油的水分低、杂质少，损失损耗就降低，整理翻晒费用就少花，这是合乎改善经营管理要求的。但只要秋粮入库中忽视了这项工作，马上就会产生相反的结果，又会出现经营管理不善的局面。其它任何一项业务工作，也莫不如此。有不少经营管理工作搞得好的地区的经验证明：经营管理工作除了需要有一股干劲以外，还需要有一股韧劲，一浪高一浪地抓下去，日积月累，才能巩固和

发展。这些地区在每年夏秋两季征购入库期间，掀起两次以“购、销、调、存、加工”五位一体为中心的改善经营管理高潮，在征购入库结束以后，又不断调整、充实、提高。这样，全年都分阶段有重点地把经营管理工作放在应有的位置，收效非常显著，而且能够持久。改善经营管理工作，迫切需要的也正是这种扎扎实实、勤勤恳恳的劳动。

有些同志以为，改善经营管理工作搞了一段时间，已经差不多了。这是对改善经营管理工作的长期性和艰巨性认识不足的表现。其实，企业只要进行业务活动，就会永远有改善经营管理的课题，只不过是要求逐步提高而已。经营管理工作，也和其它任何工作一样，在业务活动的过程中，不断地解决着旧的矛盾，又出现了新的矛盾。特别是粮食商业企业联系群众的面非常广泛，和工业、商业、农业、交通运输业都有关系，和广大的城乡人民都有关系，这就使得矛盾更加复杂化。因此，不可能设想，经过短期的努力，这些复杂的矛盾就能统统解决了。所以，我们认为，改善经营管理工作是长期的艰巨的任务，决不能存在临时观点，不能有故步自封、自满松劲情绪，要有充分的思想准备，围绕日常业务工作，坚持努力，长期干下去。

第五节 经营管理工作是关系 国民经济的大事

由上面的分析，我们可以看出，粮食商业企业的经营管理工作，不仅是关系到今后进一步实现勤俭建国、勤俭办企业的方针的重大问题，是关系到全面地充分地贯彻执行粮油方针政策重大问题，是关系到今后建设资金的积累和节约以及生产建设事业进一步发展的重大问题，也是关系到劳动

效率进一步提高和社会主义制度优越性进一步发挥的重大问题。不但是一项重要的经济任务，也是一项重要的政治任务。粮食商业企业的经营管理，也就是有着社会主义觉悟的粮食职工，如何运用社会主义的先进方法，管好社会主义粮食商业企业的光荣任务。每个粮食商业职工，人人都要深刻认识改善经营管理工作的重要意义和作用，看清形势，根据党和政府关于商业工作和粮食工作的方针政策，在各个业务环节的岗位上，大力改善企业的经营管理，继续努力学会做生意，学会经营社会主义粮食商业企业。

有的同志也许会感到，改善经营管理固然很重要，但每个企业单位都这样精打细算地对待“小帐”，会不会影响整个国民经济的“大帐”呢？我们认为，这是不会的。先要弄清“大帐”和“小帐”的相互关系。“大帐”是整个国民经济的利益，“小帐”是每个企业单位的合理盈利，这两者是辩证的统一。算“小帐”必须以“大帐”为前提。每个企业单位算节约人力、物力、财力的帐，都必须以党和国家的方针政策为前提，都必须有政治、生产和群众三大观点，都必须贯串着全国一盘棋的整体思想。那种只顾本单位盈利，只顾本单位降低费用，不顾其它单位利益，不顾国家利益的做法，是错误的办法，是我们历来坚决反对的。同时，“小帐”又是“大帐”的基础。并且，“大帐”是由众多的“小帐”汇集而成的，没有一笔一笔的“小帐”作基础，“大帐”就无从说起。每个企业单位不讲究精打细算，整个国民经济的增产节约也就成了无本之木，无源之水。每个企业单位的“小帐”，也要相对地看待。在有些情况下，“小帐”本身就可以转化成为“大帐”。比如我们的粮库、粮店、粮管所，由于验质不严，保管不善，损失损耗了大批粮油商品，