

# 粮食仓库管理

张西麟 张少麟 王凯军 编著

中国商业出版社

## 编写说明

《粮食仓库管理》一书是为了适应教学、培训和在职职工自学而编写的。本书依照商业部新颁教学计划，运用管理学的基本原理，重点介绍粮食仓库各业务环节的管理，并根据当前粮食仓库工作实际，增加了粮食仓库的市场经营、粮食仓库的管理改革，粮食仓库现代化管理等内容。

本书由粮食学校教师和工作在基层粮库的管理人员共同编写，力求理论联系实际，使其成为粮食学校、技校、职工中专的试用教材和各级各类粮食仓库管理人员的学习资料和工具书。本书主要由王西勤、张少鹏、王传启、王慎宽等编著，由山东省粮油购销储运公司副经理、高级经济师李传渭主审。

在编写过程中，得到山东省粮油储运公司和山东省菏泽粮食学校领导的大力支持，并引用了商业部等部门颁布的重要文件和其它书籍中的有关资料，在此一并感谢。

由于编者水平有限，书中缺点错误在所难免，敬请读者批评指正。

编者

一九九一年三月

## 《粮食仓库管理》编委会

### 主任

王西勤 张少鹏 王慎宽

### 副主任

王传启 于旭明 杨继林 王建玉

### 编委

李长远	董加亮	张新芳	王文立
薛巨伦	黄元	卢传军	王瑞恩
赵新兵	王长印	肖照德	孔凡云
李月平	李正凡	马玉同	张春贵
钟家龙	高建赞	张宝国	崔跃玉
韩才忠	刘经普	陈锡金	李文学
王宗稳	翟鹏	张春田	陶品阶
石九华	程同军	安森柏	侯兴洋
张玉田	范景臣	胡景志	

## 序 言

粮食仓库管理是一门管理科学，它在管理学的基础上诞生，随管理学的发展而发展。同时，粮食仓库管理又与粮食企业息息相关。不同时期，不同国度，由于社会制度、历史条件和科技水平的差异，都赋予粮食仓库管理不同的内容。

粮食是人类社会生存和发展的最基本的生活资料，由于它具有营养丰富、能长期储藏、价格便宜等特点。多少年来，一直是人类赖以生存的主食。在当今社会生产中，粮食既是农业最主要的产业，又是工业生产的基础，同时还是重要的战略物质。列宁说过：“生活中最根本的问题，就是粮食问题。”（《列宁全集》第二十七卷四百零五页）。

自有了人类社会，人们为了自身的生存，通过劳动索取生活必需的物质，随着劳动生产率提高，产品除了满足当时的需要外，还有剩余，于是人们把剩余的产品保存起来，用于以后消费，便产生了储存现象。最初人们储存的只是猎物野果等，后来，人们学会农业生产，便开始储存粮食。《南史·夏侯兹传》中所记载的：“岁收谷百万石，以充储备。”就是指粮食储备。

储存粮食，当然要有储存粮食的场所，于是便产生了粮食仓库。

我国古代“仓”是指储存粮食的建筑物，而“库”是指存放用品的建筑物。《吕氏春秋·仲秋》记载：“修囷仓”高诱注：“圆为囷，方为仓”。就是说把古代储存粮食的圆形建筑物称为“囷”，而把方形建筑物称为“仓”。据《礼记·月令》记载：“命有司发仓廩，赐贫穷，振乏绝。”孔颖达注：“谷藏曰仓，米藏曰廩。”《释名释宫室》记：“物所在之于舍也。故齐鲁为库曰舍。”可见古人把储存物品之室谓之“库”。后来，人们把“仓”和“库”合用，把所有储存物品的建筑物统称为仓库，随之便有了“粮食仓库”的概念。

在我国历史上，出现了常平仓、太仓、社仓等粮食仓库的形式。

新中国成立后，接收国民党政府遗留下来的粮食仓库很少，仓容量只有57.02亿千克，其中大部分是祠堂、庙宇改建的简易仓房。当时为了解决仓容不足，粮食部门通过改建、租用、新建仓库，发展货场等措施，使仓容量到一九五二年迅速增长到295.6亿千克。

仓型由仿苏式仓、土圆仓发展到现代化的立筒仓。

粮食机械逐步发展。起初，大、中城市在建仓房的同时购置了部分机械。到一九八四年底，全国共有粮食机械157,869台。入库、出库、保管各环节，都有了操作使用方便的机械，基本上能够配套成龙，连续作业。

提高了保管技术。我国广大粮食职工，根据具体情况，

制定“以防为主、防治并举”的保粮方针，发展了各种保粮技术。从常规储藏一直发展到气控储藏，对粮食进行了清洁卫生、物理机械、化学药剂并用的综合防治，使我国储粮损耗与世界各国相比都是较低的。

随着粮食仓库的产生，粮食仓库管理同时诞生。

在仓库出现的初期，粮食仓库结构简单，设施简陋，管理也非常简单。随着粮食仓库规模不断扩大，经营项目增多，使粮食仓库管理复杂起来。后来，管理学在资本主义国家出现，粮食仓库管理也逐渐系统化、理论化，进而形成一门科学。

任何一门独立的科学，都有自己特定的研究对象。研究对象是一门科学的根本问题，它决定着该门学科的研究范围和研究内容，决定着该门学科的性质和研究方法，也决定了该门学科与其它学科的区别。毛泽东同志说：“科学研究的区分，就是根据科学对象所具有的特殊的矛盾性。因此，对于某一现象的领域所特有的某一矛盾的研究，就构成了某一门科学的对象”。（《毛泽东选集》第284页）

粮食仓库管理的对象是，管理者如何运用管理职能合理组织使用粮食仓库的生产力，使人、财、物诸要素充分发挥作用，促进粮食仓库生产经营活动协调地发展。同时，由于生产关系和上层建筑对生产力的反作用，还必须研究如何调整生产关系和上层建筑，使其促进生产力的发展。并且，科学技术的发展，越来越多被运用于粮食仓库管理中，所以又要研究现代科学技术。

可见，粮食仓库管理是研究社会再生产过程中，粮油商品在收购、储存、调运、销售中经济技术活动管理的客观现

律。这门科学既不是纯经济学科也不是纯技术学科，而是一门边缘学科。正因如此，这门科学的研究方法既不单纯是经济学科的抽象推理、定性论证的方法，也不单纯是技术学科的抽象推理、实验、推导的方法，而是兼收并蓄，根据自身的问题，采用各个学科中有益于解决自己学科中问题的一切方法。

我们研究粮食仓库管理，必须以马列主义、毛泽东思想为指导，用马克思主义哲学、政治经济学的基本原理，作为研究这门学科的理论基础。必须反映中国社会主义特有的经济规律的客观要求，坚持改革、开放、搞活的基本政策，立足于微观经济，着眼于宏观经济；既能体现微观经济的管好、搞活，又要服从于宏观经济的改革、控制。具体掌握以下观点：

第一、综合的观点。用综合的观点研究粮食仓库管理有两层含义：一是粮食仓库作为一个企业，无论大小都是有各种环节、各个分系统组成的，它们之间互相联系、互相制约。因此在研究粮食仓库管理中某一问题时，应把它看成粮食仓库管理的一部分，放到整个管理中去，分析它与其它部分的关系，综合地进行研究。二是我们在研究粮食仓库管理中的一些问题时，要综合地应用自然科学、社会科学的一些有用的方法。

第二、理论与实际结合的观点。粮食仓库管理是一门应用科学，是直接为实际服务的。西方国家的一些管理学与实际结合的比较密切，我们在研究粮食仓库管理时，要时刻与实际结合起来，在实际工作中应用管理理论，总结管理经验。同时，用管理理论指导实际工作，使企业取得最好的经济效

益。

### 第三、定性分析与定量分析相结合的观点。

辩证唯物主义告诉我们，任何事物都有其自身的质的规定性和量的规定性。我们在研究粮食仓库管理时既要注意到它自身的特殊性质，对它作定性分析；同时，要注意到它的规模及其发展，作量的分析，把定量分析与定性分析结合起来。

粮食仓库管理研究的内容非常广泛，就其管理体系结构，还处于探索阶段，没有一致认识。我们在本书内容安排上，参照商业部新编教学计划要求，利用管理学基础知识，着重介绍粮食仓库各环节的管理及粮库管理改革、现代化管理 etc 知识。



# 目 录

序言	( 1 )
第一章 管理学原理	( 1 )
第一节 管理学的诞生与发展	( 1 )
第二节 计划、决策与组织	( 10 )
第三节 领导、激励与控制	( 17 )
第二章 粮食仓库简论	( 24 )
第一节 粮库的基本任务与分类	( 24 )
第二节 粮库的选址与布局	( 36 )
第三节 粮库的管理体制	( 42 )
第三章 粮库的计划管理	( 49 )
第一节 计划管理的意义与任务	( 49 )
第二节 计划的种类	( 53 )
第三节 计划的编制、检查与执行	( 58 )
第四章 粮库的仓房与油罐管理	( 71 )
第一节 粮仓的类型与性能	( 71 )
第二节 粮仓的使用与管理	( 82 )
第三节 油罐的类型与性能	( 93 )
第四节 油罐的使用与管理	( 97 )
第五章 粮油仓储业务管理	( 102 )

第一节	粮油入库业务的管理	· · · · · ·	(103)
第二节	粮油保管业务的管理	· · · · · ·	(116)
第三节	粮油出库业务的管理	· · · · · ·	(147)
<b>第六章</b>	<b>粮油调运管理</b>	· · · · · ·	(156)
第一节	粮油调运概论	· · · · · ·	(156)
第二节	粮油调拨业务	· · · · · ·	(162)
第三节	粮油运输业务	· · · · · ·	(175)
<b>第七章</b>	<b>粮库的市场经营</b>	· · · · · ·	(196)
第一节	粮库与粮食市场	· · · · · ·	(196)
第二节	粮库的议价收购	· · · · · ·	(205)
第三节	粮库的议价销售	· · · · · ·	(213)
第四节	粮库的多种经营	· · · · · ·	(218)
<b>第八章</b>	<b>粮仓机械与器材的管理</b>	· · · · · ·	(224)
第一节	粮仓机械管理	· · · · · ·	(224)
第二节	仓储器材管理	· · · · · ·	(245)
第三节	装具管理	· · · · · ·	(253)
<b>第九章</b>	<b>粮库的财务管理与经济核算</b>	· · · · · ·	(259)
第一节	资金管理	· · · · · ·	(260)
第二节	商品流通费管理	· · · · · ·	(273)
第三节	利润管理	· · · · · ·	(281)
第四节	经济核算	· · · · · ·	(285)
<b>第十章</b>	<b>粮库的安全生产与职工培训</b>	· · · · · ·	(294)
第一节	安全生产	· · · · · ·	(294)
第二节	职工培训	· · · · · ·	(306)
<b>第十一章</b>	<b>粮库管理的改革</b>	· · · · · ·	(311)
第一节	我国粮库管理的发展和现状	· · · · · ·	(311)

第二节	粮库的承包与租赁经营.....	(315)
第三节	全面质量管理.....	(321)
<b>第十二章</b>	<b>粮库的现代化管理.....</b>	<b>(328)</b>
第一节	现代化的粮食仓库.....	(328)
第二节	现代化的管理手段.....	(332)
第三节	现代化的管理方法.....	(337)

# 第一章 管理学原理

## 第一节 管理学的诞生与发展

### 一、管理学的诞生

管理的历史由来已久，有了人类的集体活动就有了管理。中国古代万里长城的修筑，京杭大运河的开凿，到美国阿波罗登月计划实施，苏联和平空间站的建立，都存在着管理活动。虽然人们在长期的实践中，积累了丰富的管理经验，总结了大量的管理概念，但是，直到十九世纪末，管理仍没有形成一门科学。原因是多方面的，主要由于：

第一，在漫长的人类社会发展中，工商企业没有得到足够的重视。尤其在中国，由于儒家思想束缚，把做生意看成一种卑贱的职业，国家长期采取重农抑商政策。“末技游食之民转而缘南亩。”（贾谊《论积贮疏》）正是这种思想的反映。这直接影响了管理思想的发展。

第二，经济学往往致力研究的是政治经济学和工商等非管理方面的内容。如古典经济学家亚当·斯密研究如何增加国家财产；大卫李嘉图则研究国家财富如何分配，没有涉及

管理问题。

第三，管理人员本身没有意识到管理理论的重要性。管理人员在当时的社会制度下，利用强硬的统治手段来维持效益的劳动消耗，不知道管理能创造价值。

所以，人类丰富的管理经验没能被系统地总结和继承下来。

资本主义的产生和发展为管理学的形成创造了必要前提。在资本主义生产方式下，机器大生产代替了手工生产，大规模的劳动协作成为基本劳动形态，生产的目的是追求最大限度的利润，自由竞争和经济危机造成了大批企业破产。这就使资本家重视管理，运用科学的方法管理企业。当时科学迅速发展及其在工厂企业中的运用，则为管理学形成乃至以后发展奠定了基础。于是泰勒等一大批资本主义企业管理的先驱者，将管理进行系统化，理论化，使其成为一门独立科学。

## 二、管理学的发展史

管理学从产生到现在大体经历了三个发展阶段，即古典管理理论阶段，行为管理理论阶段，现代管理理论阶段。也有人认为管理学分传统管理、科学管理、现代管理三个阶段，但大多学者认为传统管理还没有使管理形成系统化，理论化，不能成为管理发展的一个阶段。

### （一）古典管理理论阶段

十九世纪末二十世纪初，资本主义正从自由竞争发展到垄断阶段，企业规模大，机械化程度高，生产经营日趋复杂。同时，资本主义企业所有权与经营权逐渐分离，查尔斯·巴贝奇等管理先驱的管理思想已不适用当时的企业发展需要。

这时，美国泰勒的科学管理理论、法国法约尔的经营管理理论、德国韦伯的行政管理理论等先后产生，形成了管理学发展的第一个阶段——古典管理理论阶段。

### 1. 泰勒的科学管理理论

泰勒的科学管理理论也称“泰勒制”，一九一一年泰勒的《科学管理原理》一书的发表标志着科学管理的正式形成。因此，泰勒被称为“科学管理之父”。

科学管理理论的主要观点有以下几个方面：

第一，劳动方法标准化。通过对工人操作的分析研究，选择最合理的劳动工具，集中最先进的操作程序，制定出标准的劳动方法。

第二，工作定额原理。泰勒挑选熟练工人，把他们的每一项工作，每一道工序所用的时间记下来，然后加上必须的休息时间和其它延误时间，得出完成这项工作所需的总时间。据此定出一个工人“合理的日工作量”。这就是工作定额。

第三，实行有差别的计件工资制。即计件工资采用不同的单价，若工人没有完成定额则采用较低的单价，若工人超过定额则采用较高的单价。

第四，明确划分管理职能与工作职能。管理职能负责研究、计划、调整、控制及操作指导，即管理人员专业化。

### 2. 法约尔的经营管理理论

法约尔被称为“现代经营管理之父”，他的经营管理理论概括为：六种活动、五种职能、十四项原则。

六种活动是指整个工业经营过程中所包括的技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动。

五种职能是对管理活动的解释。法约尔认为，管理有五种职能，即计划、组织、指挥、协调和控制。法约尔的管理职能理论是他对管理理论的重大贡献，对经营管理理论体系的形成具有重大意义。

十四项原则是法约尔根据大量实践经验，总结出来的：

① 分工，② 责权一致，③ 遵守纪律，④ 命令统一，⑤ 指挥统一，⑥ 个人利益服从集体利益，⑦ 报酬合理，⑧ 集权，⑨ 管理层次，⑩ 秩序，⑪ 公正，⑫ 保持人员稳定，⑬ 发挥职工的主动性和创造精神，⑭ 集体精神。这其中许多原则对我们进行企业管理仍具有现实意义。

### 3. 韦伯的行政组织体系理论

韦伯的行政组织体系的主要特点是：

第一，把组织的全部活动划分为各种基本的活动。作为任务分配给组织中的各个成员，规定每一个人的职责。

第二，各种职责按职权等级原则，组织起来，形成一个指挥层次，逐级指挥。

第三，组织中人员的任用，完全根据职责上要求，通过考试或培训来实现。

第四，组织中的管理人员只是其所管理单位的工作人员。

第五，管理人员按规定领取固定工资，有明文规定升迁制度。

第六，管理人员必须遵守管理组织规定的规则和纪律。

第七，组织中人员的关系是不受个人感情影响，只以理性准则指导。

韦伯认为这种组织体系最符合理性原则，能提高工作效

率，在精确性、稳定性、纪律性、可信性方面优于其它组织形式。

此外，甘特、穆尼、厄威克等也对古典管理理论的形成作出了贡献。

## (二) 行为管理理论

行为管理理论形成于二十世纪二十年代到第二次世界大战结束。这一时期，管理学者逐渐认识到，古典管理理论只侧重于研究管理的计划，组织和控制等，而忽视了管理中的人的因素。因此，这些人开始用人类学，社会学，心理学的理论和方法来研究企业职工在生产中的行为及其产生原因。这就形成了行为管理理论。德国芒斯特伯格的工业心理学，美国哈佛大学的梅约的人际关系学理论和美国的心理学家马斯洛的需要层次论是其中主要代表。

### 1. 芒斯特伯格的工业心理学

一九一二年芒斯特伯格《心理学与工业效率》一书的发表，标志着工业心理学的诞生。工业心理学主要研究环境、生理、心理等因素对工业生产中人的劳动效率的影响，目的在于揭示工人处什么样的心理状态下才能生产出最大量的商品，管理人员用什么方法才能使职工产生最佳的心理状态。

工业心理学主要内容是：

第一，人一机系统的最佳配合。使机器的设计符合人的心理特征。

第二，环境因素对劳动效率的影响。

第三，劳动的科学组织，使工作适应工人的心理特征。

第四，用心理测验方法为工业企业选择合适的人员。

### 2. 梅约的人际关系理论



梅约于一九二七年冬应邀到美国西方电器公司霍桑工厂进行实验研究，这就是著名的“霍桑试验”。

通过试验，梅约得出结论：改变工作条件并不是影响劳动效率的首要因素，最重要的是管理人员与工人之间及工人与工人之间的社会关系。这就要求管理人员不能把工人看成是单纯的“经济人”，而要看成是社会人，要正确处理人际关系，善于倾听工人的意见，调动工人的积极性。

梅约的人际关系理论应用心理学、社会学、社会心理学等对企业中工人的行为及其产生的原因进行分析，为行为管理理论的发展奠定了基础。

### 3. 马斯洛的需要层次论：

马斯洛认为，人的需要按重要程度分五个层次：生理需要，安全需要，社交需要，尊重需要，自我实现需要。同时，他认为人的需要能够影响人的行为。但是，只有未满足的需要能够影响人的行为，满足了的需要不再是影响人的行为因素。当人的某一级需要得到最低满足后，才会追求高一级的需要，如此逐级上升，成为推动人们继续努力的内在动力。管理人员的责任就在于为人们创造满足各种需要的条件，从而激励人们努力工作。

### （三）现代管理理论

第二次世界大战后，西方科学技术和生产力有了很大发展，资本的集中和社会化程度越来越高，经济的国际化，科学技术的飞跃发展，工程项目的大型化，联系复杂化，环节系统化，生产过程的自动化，连续化等，企业的巨大规模和市场的瞬息万变，使企业管理工作更加繁杂。这一切，一方面资本主义企业管理由经理个人决策转向依靠集体力量决