



粮食企业管理学

• 向兴才 • 张世平主编 •

• 四川大学出版社 •

F717.5

16

2



粮食企业 管理学

向兴才 主编
张世平

四川大学出版社

1990年·成都



B

责任编辑：竺明春

封面设计：冯先洁

粮食企业管理学

向兴才 张世平 主编

四川大学出版社出版发行

《四川大学校内》

西冶测绘队制印厂印刷

开本787×1092毫米1/32 印张12.56 字数260千

1990年2月第1版

1990年2月第1次印刷

印数：1—5000册

ISBN7-5614-0310-0/F·30 定价：3.00元

前 言

管理是一门科学。它使企业通过计划、组织、指挥、控制、协调等职能，把作为生产要素的劳动者、劳动手段和劳动对象有机地结合起来，进行最有效的生产经营活动，取得最大的经济效益。要建设具有中国特色的社会主义，必须建立统一的、强有力的、高效率的管理系统。这就使管理科学在经济发展中显得越来越重要。有人说，技术和管理是现代经济发展的两大车轮，这话一点不假。

粮食企业是联系粮食商品生产和消费的纽带和桥梁，是国家粮食政策的执行者，是和千家万户发生紧密联系的经济组织，是影响国家财政收支平衡的活跃的国民经济细胞。粮食企业经营管理水平的高低，直接影响粮食经济的发展，影响企业的经济效益。由于种种原因，我们粮食企业经营管理水平仍然比较低。虽然也采用了一些科学管理的方法，但并没有跳出传统管理的圈子，与国内一些先进的企业相比，与发达国家的管理水平相比，仍有较大的差距。

“向管理要效率，向管理要效益！”已逐渐成为人们自觉的行动。提高企业管理水平，关键在于提高管理者的素质，学习和掌握企业管理知识，是我们各级管理干部当前一项迫切的任务。

为了系统地学习和掌握粮食企业管理知识,适应经营管理的需要,四川省粮食系统学校教学研究会组织编写了这本教材。这本教材从结构上、内容上与过去已经出版的教材相比,有了较大的改革,作了一些新的探索。首先,是将教材分为上、下两篇,上篇介绍管理学基础,即管理学的一般原理,使读者从广义上了解管理学的一些基本知识;下篇着重介绍粮食企业管理的业务知识,使读者对粮食企业管理的专门知识有较深刻的了解。这样,通过学习,可以较好地解决基础理论和专业知识的关系。二是注重理论与实际的结合,强调教材的应用性,即着重于提高管理干部的基本理论和基本技能,直接为粮食企业管理服务。

参加本书初稿编写的有:四川省粮食干部学校的韦维新、向兴才、张世平;四川省自贡市粮食职工学校的邓红、殷信玉;四川省乐山市粮食干训班的祝安洪;湖南省粮食干部学校的张双炼、孙丽佳;湖南省邵阳地区粮食干部中专校的张润泽;云南省思茅地区粮食干部学校的田杰;云南省楚雄粮食学校的孟培锋;浙江省粮食干部学校的杜承荣、叶灿夫。本书由向兴才、张世平主编和总纂,韦维新校阅定稿。

由于编写者的水平有限,本书难免有一些不足和错误。在此,敬请读者批评指正。

编 者

一九八九年十二月于成都

I

目 录

上篇·管理学基础

第一章 总 论	(1)
第一节 管理的概念	(1)
第二节 管理的作用及性质	(5)
第三节 管理学的研究对象和方法	(10)
第二章 管理的历史发展	(17)
第一节 古典管理理论与实践	(17)
第二节 现代管理理论与实践	(20)
第三节 我国的管理理论与实践	(30)
第三章 管理基本原理	(34)
第一节 管理系统原理	(34)
第二节 管理人本原理	(39)
第三节 管理效益原理	(43)
第四节 管理封闭原理	(46)
第四章 管理的职能	(50)
第一节 决策职能	(50)
第二节 计划职能	(57)
第三节 组织职能	(60)
第四节 指挥职能	(68)
第五节 控制职	(73)

第六节 协调职能	(78)
第五章 管理的方法	(83)
第一节 行政方法	(83)
第二节 经济方法	(88)
第三节 法律方法	(93)
第四节 思想政治工作方法和其它方法	(96)
第六章 现代管理者	(101)
第一节 现代管理者的职责和作用	(101)
第二节 现代管理者的素质与能力	(107)
第三节 现代管理者群体的优化组合	(115)

下篇·粮食企业管理

第七章 粮食企业管理概论	(122)
第一节 粮食企业	(122)
第二节 粮食企业管理的基本原则和任务	(131)
第三节 粮食企业管理的基本制度	(135)
第八章 粮食企业购销管理	(142)
第一节 粮食计划收购管理	(142)
第二节 粮食计划销售管理	(149)
第三节 粮食议购议销管理	(158)
第四节 粮食购销制度管理	(165)
第九章 粮食企业储运管理	(171)
第一节 粮食商品储存管理	(171)
第二节 粮食商品调运管理	(180)
第三节 粮食储运计量和规章制度管理	(193)

第十章 粮食企业加工管理.....	(197)
第一节 粮食加工的概念和任务.....	(197)
第二节 粮食加工生产与技术管理.....	(201)
第三节 粮食加工产品开发.....	(208)
第四节 粮食食品与饲料加工经营.....	(213)
第十一章 粮食企业经营决策.....	(222)
第一节 粮食市场调查与预测.....	(222)
第二节 经营决策.....	(231)
第三节 经济信息.....	(243)
第十二章 粮食企业计划管理.....	(247)
第一节 计划管理的原则和任务.....	(247)
第二节 计划的种类和指标体系.....	(251)
第三节 计划管理程序.....	(257)
第四节 目标管理.....	(266)
第五节 统计工作.....	(271)
第十三章 粮食企业质量管理.....	(277)
第一节 质量管理的概念和意义.....	(277)
第二节 粮食企业全面质量管理.....	(281)
第三节 质量管理的基本方法.....	(287)
第四节 服务质量管理.....	(292)
第十四章 粮食企业物资设备管理.....	(298)
第一节 物资管理的任务.....	(298)
第二节 物资库存控制方法.....	(302)
第三节 物资仓库管理.....	(306)
第四节 设备的选择与经济评价.....	(309)
第五节 设备的使用与维修.....	(317)

第六节 设备的更新·····	(322)
第十五章 粮食企业劳动管理·····	(326)
第一节 粮食企业劳动管理的内容与组织·····	(326)
第二节 编制定员和劳动定额·····	(332)
第三节 粮食企业职工的物质利益·····	(341)
第四节 粮食企业职工思想政治工作·····	(346)
第五节 职工教育管理·····	(352)
第十六章 粮食企业财务管理·····	(356)
第一节 粮食企业财务管理概述·····	(356)
第二节 粮食企业财务的定性管理方法·····	(360)
第三节 粮食企业财务的定量管理方法·····	(374)
第四节 粮食企业经济核算·····	(387)

上篇·管理学基础

第一章 总 论

当今世界，是一个管理的世界。管理已经渗透到各个领域，它与社会的物质文明和精神文明建设密切相联。人们已经把管理和科学技术比喻为推动历史进步的两大车轮，甚至认为，现代国家的发展，三分靠科学，七分靠管理。随着社会不断地向前发展，管理将越来越显示出它的重要作用。今天，培养管理人才，研究管理科学，提高管理水平，已成为世界明智国家的首要任务。

第一节 管理的概念

一、管理的定义

管理是为了有效地实现某项活动的最佳目标，通过决策、计划、组织、指挥、控制等过程，协调组织机构内的人员及其它资源，以达到高效率运行的一项综合性活动。

以上定义表明：①管理是人类有意识、有目的、有组织的群体行为，它与人类其它社会实践的根本区别在于：它是人们科学地决策目标，并围绕实现目标而开展的一系列综合性活动。②管理是一个动态活动过程，具体体现为决策、计

划、组织、指挥、控制和协调一系列的管理职能，并通过它们来实现管理过程。③管理的实质是协调一个组织机构的人与物，尤其是人与人的关系，以提高管理系统的功效，达到高效率运转。

二、管理的要素

要全面地认识管理活动，深入地理解管理活动的内在联系与机制，研究管理，就必须对构成管理系统的要素有全面的了解。

要素是构成系统内相互联系和作用的部分或环节。管理系统是若干管理要素组成的有机整体。就一般管理要素而言，构成管理系统的基本要素是：

（一）机构体制

按照系统论的观点，机构体制是管理系统的“结构”，是使管理对象构成系统的手段。没有一套机构体制，形不成系统，便无法管理。系统结构决定系统的性能和功效，所以，机构体制构成是否合理，在很大程度上影响着管理的社会作用和经济效果。

（二）政策与法

要使管理活动正常有效地运转起来，必须使人、财、物、信息合理流通。这就必须通过政策和法（包括规章制度）的形式将其合理的流通渠道、流通形式、流通量等规定下来。

（三）人

在现代管理中，人是主体。管理的职责靠人完成，管理的决策是人作出的；管理的方法也是人创造的。没有人，管

理就是一句空话。可见，人是管理中最重要、最活跃的因素。只有把人的积极性调动起来，才能形成倒海翻江的力量，才能提高管理的功效，推动社会的前进。所以，对人的科学管理是整个现代化管理的一个中心环节，是当代管理发展的一个主要趋势。

（四）财

现代管理非常强调提高社会经济效益，为此必须将合理组织财务活动列为重要内容之一。这就包括对各项资金的筹集、使用、收入和分配，进行预测、计划、控制、核算、分析和考核，促使各部门尽量以较少的资金耗费，取得尽可能大的效益。

（五）物

现代管理离不开对设备、工具、物料、仪器、能源等的管理。对物的管理就是要做好物资设备等的供应、保管和使用，真正做到物尽其用，提高社会经济效益。

（六）信息

信息在管理中通过数据、报表、凭证、情报等形式反映出来，它在现代管理中是越来越重要的因素。管理信息，就是要搜集和积累各种信息，按照不同的要求对信息进行分析、传递、处理，给各级决策者提供依据，从而使管理活动有效地开展。所以在管理中有效地管理信息，正确地运用信息，迅速地传递信息，科学地储存信息是提高管理水平的重要环节之一。

（七）时间

时间是最稀有的资源。不能管理时间，便什么也不能管理。因为任何管理活动都必须在一定的时间内进行，正确认

识时间，科学支配时间，确实是现代管理的重要要素。马克思有一句名言：“一切节约归根到底都归结为时间的节省”。深圳企业家也有一句格言：“时间就是金钱”。可见，时间对于管理者是多么重要！

（八）效率

管理的成败，与效率密切联系。有人认为，对时间的有效管理就可以出效率，所以在现代管理中只列上时间，而不提效率，这是欠妥的。经济工作中有这样一个公式可供借鉴：

$$\text{效率} = \frac{\text{价值}}{\text{时间}}$$

这就是说，影响效率高低主要有价值和时间两个因素。再大的价值，用无限的时间去除，效率趋于零；而在同一时间内提供的价值越多，则效率越高。换言之，价值的大小，取决于时间和效率两个因素。如果你不研究如何加强科学管理，提高效率，尽管你再怎样节约时间，再怎样“合理安排”时间，而在相同的时间内，也不能取得大的价值。相反，在相同的时间，如果效率越低则价值越小。说效率就是生命，没有效率，就没有一切，这一点并不过分。所以，效率应该是现代管理的一个重要要素，必须把它贯彻到现代管理的全过程中去。

在上述要素中，机构体制是管理系统的组织形式，即“结构”。政策和法是管理系统有序运转的保障，也是它赖以生存和发展的根据。有了以上两项前提，其它要素才有发挥作用的可能性。八个要素都不是孤立存在的，它们相互联系，相互作用。由于财实际上也是物，信息是物流所产生的

信息流；时间是物质存在的一种客观形式，离开了物，也就无所谓时间；效率则是人与物结合的结果。这样看来，管理系统最基本的要素就是人和物。无论管理活动怎样千变万化，一切管理都可归结为对物与物的组合、人与人的组合、人与物和人与事的组合问题。这四种组合实质上体现了各要素间的普遍联系，寻求各要素间的合理配合与总体平衡。

第二节 管理的作用及性质

一、管理的客观必然性

管理活动是与人类的生产、生活相联系而发生的。甚至可以说，凡是有人群活动的地方，必然有管理。

管理同人类历史一样古老。它最早起源于人类的共同劳动。当人类社会还没有进入阶级社会时，人们为了应付大自然和猛兽的侵袭，过着十分简陋的群体生活。他们共同狩猎动物，共同采集植物、果实，共同建造棚屋。在这种共同劳动之中，已经出现了最简单的分工与协作，管理成了客观的需要。随着人类生产力的进一步发展，共同劳动的规模逐渐增大，分工越来越细，协作也日益扩大和复杂。一项工程需要几十人上百人乃至更多的人共同参加，这就出现了人、财、物的合理安排、人与人关系的协调、成果的分享等一系列问题，需要有周密的计划、组织、指挥和协调，对管理工作的要求也提高了。由此可见，管理是人类共同劳动的产物，是劳动分工和协作的客观需要。随着共同劳动规模越大，劳动分工越细，协作越密切，管理就越来越重要。同时，由于管理水平不断提高，又促进人类生产向深度和广度

进军，推动生产力的发展。

二、管理的作用

社会发展到今天，管理在社会生活中的巨大作用已举世瞩目。我国学者把科技、管理、教育称为现代文明社会鼎足而立的三大支柱。日本人称日本经济的腾飞，靠的就是管理和科学两大车轮，缺一不可。美国人认为，他们国家的科学技术在世界上取得领先地位，靠的是三分技术，七分管理。如果说十九世纪是工业世纪，那么，二十世纪则将作为管理世纪而载入史册。管理的作用从理论上讲主要表现为：

①在人类共同生产活动中，正是通过管理将各种独立存在的生产要素结合在一起，使潜在的生产力变为现实的生产力。要进行社会生产，必须具备生产力的劳动力、劳动资料和劳动对象三要素。但是仅仅具备了以上三要素，而没有把这些要素很好地结合起来，还不能形成现实的生产力。只有通过一定的生产关系，采取一定的方式、方法，有一定的组织机构，一定的权威领导，一定的规章制度等等，再加之计划、组织、控制等职能，才能把生产力诸要素有效地结合起来。由此可见，管理是使各个生产力要素之间实现结合的一个必不可少的前提和重要因素，只有现代的科学管理，才能保证现代经济社会的正常运转和进一步发展。

②在人类共同生产活动中，管理使分工协作产生的生产力得以实现。劳动分工使生产向纵深发展，分工越细，专业越强，越要求协作；协作使生产向横向发展，缩短生产力诸要素相结合的时间，扩大劳动作用范围，促进劳动的集结和不同劳动过程的靠拢。根据数学的排列组合原理，分工协作中

各要素间不同的排列组合，将产生出各种不同的结果。在现代管理中，对分工协作的劳动就象一个乐队需要乐队指挥一样，必须借助管理来组织、指挥和协调人们的共同劳动，力求最优的分工协作形式和效果，使劳动者之间，劳动者与生产资料之间有效地结合起来，变成现实的强大生产力。总之，管理是协作劳动的必要前提，只有把管理搞好了，由分工协作产生的生产力才能体现出来。

③管理能够创造一种新的生产力。也就是说，当人们通过管理把许多孤立的个人结合成一个能动的团体，把许多单个劳动组织起来进行协作的时候，它所产生的生产力必然超过同样数量单个劳动者个人生产力的“机械总和”，因为这时“许多力量溶合为一个总的力量，用马克思的话来说，就造成‘新的力量’，这种力量和它的一个个力量的总和有本质的差别”。①在现代管理中，就是依靠一系列科学的管理手段，去调动每一个人的积极性、主动性和创造性，使千万人同心协力，发挥出移山填海的力量，这个力量当然远比个人力量的“机械总和”大得多。如果用一个“管理效率倍增公式”来表示则更加清晰：

$$p_1 + p_2 + \cdots + p_n = \sum_{i=1}^n p_i < P \quad (1)$$

$$P = K \sum_{i=1}^n p_i (K > 1) \quad (2)$$

①恩格斯：《反杜林论》，第124页。

$$\text{则: } p_1 + p_2 + \dots + p_n < K \sum_{i=1}^n p_i \quad (3)$$

(式中: P 表示个体劳动能力, P 表示集体的劳动能力的总和, K 表示由个人劳动能力向集体劳动能力增大的倍率, 这主要是由于管理的作用而产生的。)

从公式中我们看到, 通过有效组织管理后, P 要大于 $p_1, p_2, \dots$, 一直到 p_n 的总和, 这里关键在于“ K ”这个倍增系数, 也就是 P 大于 p 之和, 具体能大多少, 取决于 K 值。由此可见, 管理虽然不能生产出物质的或精神的产品, 但对劳动过程中集体劳动能力的总和起到增大倍率的作用。

④管理使科学技术这个最先进的生产力得到充分发挥。科学技术发展到今天, 已对劳动生产率的增长起着决定性的作用, 没有先进的科学技术, 现代经济就不可能高速度发展。但是, 如果有了先进的科学技术, 没有先进的管理作保证, 科学技术这个先进的生产力就不能充分发挥, 同样不可能实现现代经济发展的高速度。目前, 人们在研究各国经济、技术的差距时, 更加着重研究管理上的差距。普遍认为, 许多国家之所以落后, 主要原因不在于技术的落后或资源的贫穷, 而在于管理的落后。

⑤管理能够制约生产力总体能力的发挥。管理也是一种资源。但这种资源有其特殊性, 也就是说管理这种资源制约着其它资源所发挥的作用。管理实践证明, 无论是一个企业、一个地区, 还是一个国家, 即使资源不怎么丰富, 如果有高水平的管理, 仍能使生产力迅速发展。这就是说, 管理