

商业干部学习读本

粮食企业管理

《粮食企业管理》编写组

中国财政经济出版社

商业干部学习读本

粮食企业管理

《粮食企业管理》编写组

中国财政经济出版社

商业干部学习读本

粮 食 企 业 管 理

《粮食企业管理》编写组

中国财经出版社出版

天津市宝坻县印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 10.5印张 213,000字

1984年4月第1版 1984年4月宝坻第1次印刷

印数：1—17,000

统一书号：4166·531 定价：1.05元

编 审 说 明

社会主义商业（包括粮食）是生产和消费之间、工业和农业之间、城市和乡村之间经济联系的纽带和桥梁。这种纽带和桥梁的作用是依靠千百万商业干部和职工来完成的，因此不断提高广大商业干部和职工政策理论和业务水平，适应四化建设的需要，是一件刻不容缓的大事。为了适应当前商业干部培训的需要，我部教育司组织有关单位统一编写了一套商业干部学习读本，由中国财政经济出版社陆续出版。

《粮食企业管理》比较系统地介绍了粮油计划、统购统销、调运、仓储、加工等方面的业务知识和管理方法，并从理论上阐述了加强企业管理的必要性。参与编写的同志有：张昌顺、许昌福、谢荣、丁肇富、余柏华、宋喜山、史宝常、田峰、刘家喜、梁兆光、江元、马鸿元等同志。全书由武汉市粮食局王务新和张昌顺同志总纂，商业部孙维祖同志主审。在编写的过程中，得到了武汉、哈尔滨、沈阳、广州等市粮食局的积极支持。

本书经我们审定，可作为粮食系统培训干部的中级教材，也可供粮食院校有关教师和在职职工自学参考。

中华人民共和国商业部
教材编审委员会

一九八三年十月

目 录

绪 言	(1)
第一章 粮食企业管理概论.....	(6)
第一节 粮食企业.....	(6)
第二节 粮食企业管理的任务和职能.....	(10)
第三节 粮食企业管理的基本原则、方法和制度.....	(17)
第二章 计划管理.....	(30)
第一节 计划的种类和指标体系.....	(30)
第二节 计划管理的基本原则.....	(36)
第三节 计划管理的方法.....	(40)
第四节 计划管理的基础工作.....	(44)
第三章 农村粮油统购统销管理.....	(53)
第一节 农村粮油统购统销工作的特点.....	(53)
第二节 农村粮食统购管理.....	(56)
第三节 农村粮食统销管理.....	(63)
第四节 农村植物油统购管理.....	(68)
第五节 农村粮油兑换、周转、代储业务管理.....	(72)
第四章 粮油调运管理.....	(77)
第一节 粮油调运管理的原则.....	(77)
第二节 粮油合理运输.....	(79)
第三节 粮油调运业务管理.....	(86)

第四节	粮油运输工具的管理	(92)
第五节	粮油装具管理	(96)
第五章	粮油仓储管理	(99)
第一节	粮油储存形式和保管形态	(99)
第二节	粮油进出库管理	(104)
第三节	粮(油)情检查和安全技术管理	(107)
第四节	粮油仓储技术管理	(113)
第五节	仓房、机械、器材管理	(118)
第六节	实现“四无”粮仓	(122)
第六章	市镇粮油供应管理	(123)
第一节	市镇粮油供应的特点和对象	(126)
第二节	进货管理	(129)
第三节	售货管理	(133)
第四节	票证管理	(136)
第五节	提高服务质量	(140)
第六节	粮油食品经营管理	(142)
第七章	粮油议购议销管理	(147)
第一节	粮油议购议销政策管理	(147)
第二节	粮油议购议销业务管理	(152)
第三节	议价粮油市场预测和合同管理	(156)
第八章	饲料经营管理	(160)
第一节	饲料的概念和经营管理任务	(160)
第二节	饲料供应管理	(163)
第三节	饲料资源管理	(167)
第四节	饲料科研管理	(173)

第九章 粮油工业生产管理	(177)
第一节 粮油工业的类型和经营方式.....	(177)
第二节 生产能力和生产计划.....	(180)
第三节 生产作业计划和生产调度.....	(187)
第四节 技术管理.....	(193)
第五节 设备管理.....	(200)
第六节 物资管理.....	(204)
第十章 质量管理	(211)
第一节 粮油质量的概念和标准.....	(211)
第二节 粮食企业的全面质量管理.....	(216)
第三节 粮油质量管理的基本方法.....	(219)
第四节 质量管理的基础工作.....	(224)
第十一章 劳动管理	(231)
第一节 劳动定员.....	(231)
第二节 劳动组织.....	(234)
第三节 劳动效率.....	(239)
第四节 工资、奖励和劳保福利.....	(243)
第五节 劳动保护.....	(251)
第十二章 职工教育管理	(255)
第一节 职工教育的任务.....	(255)
第二节 职工教育的特点.....	(256)
第三节 职工教育的方针和原则.....	(259)
第四节 职工教育的行政管理.....	(262)
第五节 职工教育的教学管理.....	(265)
第十三章 财务管理	(269)

第一节	资金管理·····	(269)
第二节	费用管理·····	(286)
第三节	成本管理·····	(290)
第四节	利润管理·····	(297)
第五节	财务分析·····	(303)
第十四章	经济核算与经济效益·····	(307)
第一节	实行经济核算的条件和要求·····	(307)
第二节	经济核算的内容和形式·····	(310)
第三节	经济核算的组织·····	(315)
第四节	粮食企业的经济效益·····	(322)

绪 言

凡是人类有集体活动的地方，都需要有管理。

管理是一种社会职能。它是协调人们行动，为了达到某种预期目的而进行的有意识的活动。广义的管理存在于从政治到经济，从物质生活到文化生活的各个社会领域。

粮食企业管理是经济管理中的一部分。在经济领域中，管理是生产力发展的产物，是由许多人为达到共同的经济目标而进行的协作劳动所引起的。在这种协作劳动中的每一个人的活动都需要服从一个统一目标的管理。马克思曾经形象地指出：“就象一个乐队要有一个指挥一样”（《资本论》第3卷，第431页），一切规模较大的社会劳动或共同劳动都需要有管理的职能。共同劳动的规模越大，劳动分工和协作越精细、越复杂，就越需要管理。从古代埃及的金字塔，中国的万里长城到现代化的人造卫星等航天工程，都是与人类的管理活动分不开的。没有管理，人类的一切社会活动和生产经营活动就不能顺利进行；没有管理，就不能建立起人类社会的必要秩序。

企业的全部活动，可分为生产活动和经营活动两部分。生产活动是指生产性企业内部进行的活动，即企业系统的内部转换过程。经营活动是指处理企业的外部经济关系，即企

业系统的输入和输出过程。企业管理就是对生产经营活动的计划、组织和控制工作。对生产活动的管理称为生产管理，对经营活动的管理称为经营管理。

企业要进行生产经营活动，就必须在经营各要素之间的比例上，在生产经营发展的速度、规模、次序等问题上，从质到量，从空间到时间，从消耗到效益等各方面进行计划、组织和控制，以便按照企业预定的目标进行。否则企业的输入转换成输出的过程就会紊乱、瘫痪。因此，必须加强企业管理。

马克思主义认为，企业管理具有两重性。马克思说：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动，不过它具有两重性。”（《资本论》第3卷，第431页）企业管理的两重性，就是指它具有自然性和社会性。这两重性是由企业的生产经营过程引起的。企业的生产经营过程是一定的生产力和生产关系矛盾运动的统一过程。作为对生产力的管理，它具有自然性。作为对生产关系的管理，它具有社会性。自然性与生产关系的性质无关，它跨越社会制度和性质而存在，因此，又称为管理共性。社会性是一定生产关系的体现，在阶级社会里表现为阶级性，由于它受社会制度和社会性质所制约，又称管理个性。

马克思深刻地揭示了资本主义管理的实质。他说：“……因为它所管理的生产过程本身具有两重性：一方面是制造产品的社会劳动过程，另一方面是资本的价值增殖过程”（《资本论》第1卷，第369页）。马克思还指出，不能

“把从共同的劳动过程的性质产生的管理职能，同从这一过程的资本主义性质因而从对抗性质产生的管理职能混为一谈”（《资本论》第1卷，第369页）。资本主义企业管理，作为对生产使用价值的社会劳动过程的管理，反映了社会化大生产的一般要求，作为对资本价值增殖过程的监督，则体现了资本主义生产关系的剥削实质。

社会主义企业管理的两重性仍然存在，但不同于资本主义企业管理。社会主义社会仍然必须进行商品生产。社会主义生产过程，除了创造使用价值的社会劳动过程外，仍然有价值的形成过程和新创造的价值分配问题。因此，社会主义企业管理的自然属性还是表现为合理组织生产力的基本职能。由于生产资料公有制代替了资本主义私有制，社会主义企业管理的社会属性与资本主义企业管理的社会属性有根本区别。资本主义企业管理剥削社会劳动的职能被消灭了，代替它的是正确处理人们在生产过程中的相互关系的职能。它体现了社会主义制度的优越性。

企业管理作为一门科学，产生于资本主义企业管理实践。十八世纪下半期和十九世纪，“蒸汽和机器引起了工业生产的革命。现代大工业代替了工场手工业”（《马克思恩格斯选集》第1卷，第252页）。工厂成为资本主义工业生产的主要方式，从而引起了对工厂管理的需要。起初，管理是由资本家亲自担任的，后来便出现了专门的管理人员。随着自由资本主义向垄断资本主义的过渡，资本主义社会化大生产的规模越来越大，巨型跨国公司的建立，管理工作日益复杂，逐渐成为一种专门职业。这样，企业管理实践迫切要求有系

统的管理理论和方法的指导。于是企业管理理论应运而生，逐步发展成为一门独立的学科。

社会主义企业管理科学是以马列主义为指导，在社会主义企业管理实践中概括出来的。马克思主义关于管理的由来、必要性和普遍性，管理的两重性，管理的职能，管理对象（对人的支配和对物的管理），管理方式（如奴隶式管理以鞭撻为主、封建式管理以行使特权和等级制度为主，资本主义管理以雇佣劳动和剥削剩余劳动为主要形式，社会主义管理是民主管理）以及管理的基本原则（如一定的人对一定的工作负责）等论述，奠定了社会主义企业管理的理论基础。

我国社会主义企业管理科学，是在马列主义、毛泽东思想指导下，根据我国企业管理实践逐渐发展起来的。毛主席关于依靠工人阶级办好社会主义企业；实行“两参一改三结合”；产品好、成本低、推销快，是企业行政、党组织、工会三位一体的共同任务；价值规律是一个大学校；要勤俭办工厂、建立核算制、使一切工厂实行企业化；遵守按劳分配原则，反对平均主义；把物质鼓励和精神鼓励结合起来，坚持政治和经济的统一，以及思想政治工作是经济工作和其他一切工作的生命线等论述，极大地丰富了社会主义企业管理科学的理论宝库。

我国在长期的社会主义经济建设和企业管理实践中，形成了比较适合我国情况的企业管理制度和办法。在管理制度方面，一九五六年党的八大提出了在企业中建立以党委为核心的集体领导和个人负责相结合的领导制度。一九五七年党

中央决定在企业中推行党委领导下的职工代表大会或职工大会制。一九六一年党中央又颁发了《国营工业企业条例〈草案〉》，对企业的性质、任务、基本制度都作了具体规定。粉碎四人帮以后，特别是党的十一届三中全会以来，不但进一步完善了上述三个制度，而且又进一步制定了计量管理、标准化管理、质量管理、物资管理、劳动管理、财务管理、经济合同、安全生产和环境卫生等方面的制度。

在管理方法上，五十年代就开始了线性规划及运筹方法的研究和应用。一九六〇年召开了全国运筹学现场会。从六十年代起，全国范围内开展了应用和推广线性规划、统筹法和优选法的群众运动，由交通运输部门推广到农业和工业生产方面。一九七八年国家经委发起了“全面质量管理”工作，开展了“质量月”活动。近几年来，在全国范围内开始了管理现代化的工作以及对我国企业管理科学的系统研究。

我国社会主义企业管理和企业管理科学的发展，经历了曲折过程。企业管理经验不足，企业管理科学比较年轻，还不能适应我国社会主义经济发展的需要。因此，我们要认真贯彻执行党的改革方针，不断改革旧的、不适应形势发展的经营管理方式，总结经验教训，研究新问题、新情况，研究和借鉴外国企业管理经验和科学方法，逐步发展和完善我国的企业管理科学。

第一章 粮食企业管理概论

第一节 粮 食 企 业

一、粮食企业的概念

在国民经济中，有从事生产、流通、服务等各种各样的企业。社会主义粮食企业（包括粮油加工业）是在生产资料公有制的基础上，从事粮油商品流通活动的独立核算的基本经济单位。这个概念表明：

社会主义粮食企业的生产资料属于劳动人民所有，这就决定了它的性质不同于资本主义粮食企业；

在整个国民经济中，社会主义粮食企业是专门从事粮油商品流通活动的，这使它不但区别于工业、农业、交通运输企业，也区别于其他商业企业；

社会主义粮食企业独立地实行经济核算，这使它区别于从事粮油商品流通的其他非独立的经济组织。

作为企业，它具有如下基本特征：

（一）拥有国家计划给定的直接从事粮油商品流通活动所必需的经营要素，即劳动力、资金和物质技术设备（集体所有制粮食企业的经营要素是由个体所有者自愿组合而成的）。这是粮食企业经营的物质手段和基础。为了完成经营任务，

社会主义粮食企业对这些生产经营要素拥有支配和使用权，成为相对独立的商品经营者。

（二）独立地完成粮油商品经营活动。粮油是国家指令性计划管理的一类商品。粮食企业的各项经营活动都受国家计划的制约。但是，它是一个相对独立的商品交换者，对于国家下达的指令性计划和其他经营任务，必须能相对独立地完成。

（三）实行完全的经济核算制。粮食企业既是相对独立的商品经营者，它就必然具有相对独立的经济利益。为了自身的生存和发展，对所从事的经营活动，负完全的责任，全面核算其经济效益，以收抵支，在国家财政计划补贴的基础上，自负盈亏。

（四）具有法人的地位和权利。企业是法人，企业领导人（主任或厂长）是法人代表。企业对国家规定由它经营管理国家财产依法行使占有、使用和处理的权利，自主地进行生产经营活动，承担国家规定的责任，并能独立地在法院起诉和应诉。

上述四个方面的特征，构成粮食企业相对独立的经营者的身分。凡不同时具备这四个方面特征的，都不是严格意义上的粮食企业。

二、粮食企业的种类

粮食企业是个总的概念。具体的粮食企业有着许多不同种类，如按照所有制形式划分，可以划分为全民所有制粮食企业和集体所有制粮食企业；按照生产经营性质划分，可以

划分为粮食商业企业和粮食工业企业；按照粮食商品的用途和供应对象划分，可以划分为一般粮食商品经营企业和专门或特殊粮油商品经营企业以及饲料企业。另外，还可以按价格体系、专业化程度、隶属关系进行分类。

在实际工作中，粮食企业主要是按照粮油商品的流通环节进行划分的，这就是粮油收购企业、粮油储运企业、粮油加工企业、粮油销售企业等。收购企业是指主要从事粮油收购的农村粮食企业。虽然有的收购企业兼负着调运、储存或加工等业务，但这些兼营业务都处于从属的地位。从商品流转环节来看，收购是国家粮油商品流通的起点和基础。储运企业是指以储存粮油为主要任务，同时又从事运输业务的企业。只储不运的叫仓储企业，只运不储的叫运输企业，它们是粮油商品流通领域的中间环节。加工企业是指在粮油商品流通领域中主要从事原粮、油料加工的工业企业，它主要包括粮食加工企业和油脂制取企业以及饲料加工企业。销售企业是指将粮油商品直接销售给消费者的企业，主要是城镇粮油供应企业，它是粮油商品流通的最后环节。

三、我国粮食企业的发展

我国粮食企业有一个产生和发展的过程。在封建社会里，虽然有过官办的“和余”、“平余”、“和果”、“平果”、“均输”、“漕运”等粮食调剂办法和私营的“粮食行”、“粮行”、“米行”等组织形式，但它们都不是粮食企业。我国粮食企业是在半封建半殖民地时期产生的，主要是资本家开办和当时政府办的粮食企业。民族资本家办的粮食企

业，开始出现于十九世纪七十年代末至八十年代。当时在上海、天津、福州等通商口岸开设的机器面粉厂和机器磨坊。官办的粮食企业则出现的更晚，为数也很少。

我国社会主义粮食企业，是在解放前革命根据地粮食经营机构的基础上逐步建立和发展起来的。在第二次国内革命战争时期，井冈山根据地就创办过“公卖处”，江西各根据地都成立过粮食调剂局。毛主席号召在根据地的每个县都要设立粮食调剂分局，重要的区、重要的圩场设立粮食调剂支局。这些分局和支局的任务是：一方面负责当时根据地内部的粮食流通；另一方面有计划地输出粮食，从白区购进必需品。抗日战争和解放战争时期，各根据地都建立和发展了粮食商业。陕甘宁边区各级政权都设有粮食局，担负着公粮征收、军政人员的粮食供应和粮食交换与调剂任务。这些分散建立在各根据地的粮食经营机构，为解放后社会主义粮食企业的建立和发展奠定了良好的基础。

全国解放后，人民政府没收了官僚资本主义的粮食企业。在根据地粮食企业的基础上，建立了我国的社会主义粮食企业。这就是当时中央人民政府贸易部领导、建立的中国粮食公司及其遍布全国各地的分支机构。另外，当时财政部所属粮食局系统，也是我国社会主义粮食机构。它承担公粮征收和军需民政用粮的供应任务，不进行粮食商品交换活动。

一九五〇年到一九五二年，国家有计划分步骤地对私营粮食企业实行社会主义改造。当时粮食行业对私改造的工作是开始较早的，也是全行业完成改造任务最早的行业之一。同时，为了加强粮食工作的统一管理，在一九五二年下