

粮食企业经营管理学

主編 郝子林
劉沐福



中国商业出版社

序

党的十一届三中全会以来，粮食企业的经营管理工作发生了很大变化。旧的管理体制和方法不断被冲破，新的管理体制和方法在改革和探索中逐步形成。在这种形势下，如何以马克思主义的基本原理和社会主义经济理论为指导，以我国粮食事业的发展实践为依据，探讨和研究粮食经营管理理论，是摆在我们面前的一个重要课题。

山东省粮食干部学校组织编写的《粮食企业经营管理学》一书，在这方面作了有益的探索。该书比较系统地阐述了粮食企业经营管理的基本理论，并从理论与实践的结合上介绍了粮食购、销、调、存、加工等方面的经营管理知识。它的出版发行，对提高读者的粮食经济理论水平和实际工作能力，将起到积极的作用。因此，特向全省粮食干部职工及粮食学校的同学推荐这本书。

日前，专门研究粮食经营管理方面的书籍还不多，希望这本书出版之后，在不太久的时间内，能有更多更好的粮食经济理论专著问世。

曹 允 江

1991年3月26日

引 言

一、粮食企业经营管理学的研究对象

每门学科都有自己的研究对象，确定粮食企业经营管理学的研究对象，是粮食企业经营管理学建设中的一个关键问题。

毛泽东说过：“对于某一现象的领域所特有的某一种矛盾的研究，就构成某一科学的对象”。（《毛泽东选集》第1卷，第284页）粮食企业经营管理学是粮食企业经营管理实践活动在理论上的概括和反映，是一门实践性很强的应用科学，是跨自然科学和社会科学的一门边缘科学。因此，它的研究对象是粮食企业的经济活动，经济活动中的管理关系及其发展变化的规律，即研究如何按照客观规律的要求合理组织粮油商品的流通和生产，不断地完善生产关系，适时调整上层建筑，以适应和促进生产力的发展。具体地讲：

在生产动力方面，主要研究如何对企业中的劳动者、劳动资料、劳动对象三要素进行科学的组合，并根据各要素的变化情况，适时地对各要素组合的比例、形式加以调整，使各要素在空间、时间上保持最佳配合状态，从而达到最大限度地发挥企业经营活力的目的。在生产力的三要素中，人是最基本的要素，加强粮食企业的经营管理，必须充分调动人的积极性、主动性和创造性，同时还要发挥物质要素的作用。

在生产关系方面，主要是研究如何正确处理经营过程中人与人的关系和经济关系，以激励人的工作积极性，从而提高劳动效率。在粮食企业的经营活动中，企业内部职工与职工之间、领导者与被领导者之间、企业与职工之间、企业与其他企业之间、企

业与消费者之间以及企业与国家之间，都客观存在着纵横交错的经济关系，这些经济关系处理不好，生产力也组织不好。因此，粮食企业经营管理学的研究对象不能只是生产力的组织问题，也不能只是上层建筑问题，而应包括生产关系方面的问题。

在上层建筑方面，主要是研究如何结合粮食企业工作的实际，贯彻和执行党和国家的方针、政策、法令、计划，研究如何在搞好社会主义物质文明建设的同时，搞好社会主义精神文明建设；研究如何建立和健全各项规章制度，加强思想政治工作，从而促进社会生产力的迅速发展，保证粮食企业沿着社会主义的方向健康发展。

二、研究粮食企业经营管理学的方法

1. 研究粮食企业经营管理学的基本方法是马克思主义的唯物辩证法。辩证唯物论认为，一切事物都是相互联系和相互制约的，都是发展变化的。因此，我们必须用全面的历史的观点，依照一定的时间、地点和条件为转移去观察分析问题。粮食企业是国民经济的有机组成部分，研究粮食企业经营管理学，必须全面地考察它的过去、现状和发展趋势，必须同粮食企业所处的环境，同整个社会经济发展状况等紧密结合起来。对于粮食企业经营管理的每一项方法、手段的采用和变革，都要从粮食企业整个机制出发作通盘考虑，都要用系统论的方法进行分析和研究。

2. 研究粮食企业经营管理学，必须以经营管理的实践为基础，坚持理论和实践相结合的方法。理论来源于实践，是实践的总结和提炼。我们研究粮食企业经营管理学，必须坚持实事求是的态度，深入管理活动的实际，搞好调查研究，运用科学的方法，把经营管理理论上升为科学的理论，用理论来指导实践，使之符合客观规律的要求，并通过实践来验证、丰富和发展理论，从而形成科学的粮食企业经营管理的理论体系。此外，学习和研究粮食经营管理学，要认真贯彻“以我为主，博采众长，融合提

炼，自成一家”的方针，注意结合我国粮食企业的实际，学习和借鉴外国的先进管理理论和方法，努力创建具有中国特色的粮食企业经营管理学。

3. 研究粮食经营管理学，必须坚持定性分析与定量计算相结合的方法。粮食企业经营管理学既包括经营管理理论，又包括经营管理的实践。它既要求有企业经营管理的理论依据，又要求有分析、评价企业经营效果的科学方法。因此，研究粮食企业经营管理学，要注意把定性分析和定量研究计算结合起来，克服以往只重视定性分析，忽视定量分析的弊病。坚持定性分析与定量计算相结合的方法可借助于两方面的知识，即借助于经济理论、党和国家的方针政策等方面的知识，搞好定性研究；借助于自然科学的成果，特别是数学方面的知识，搞好定量计算。在定性的基础上进行定量的分析计算，是研究粮食企业经营管理学和提高经营管理水平的重要条件。

三、粮食企业经营管理学体系结构

粮食企业经营管理学除引言外，全书从分析粮食企业开始，到粮食企业管理现代化结束共二十章。其体系结构大致如下：

第一部分（1—5章），阐述了经营管理的一般理论和方法。其主要内容包括：粮食企业、粮食企业管理原理、粮食企业组织机构、粮食企业领导和领导制度及企业管理激励五章。这一部分属于经营管理的基础，在全书中占首要地位。

第二部分（6—12章），属于业务与质量管理。系统阐述了粮食企业的购销、调运、储存、加工业务管理活动的理论及实施的方法。其主要内容包括粮食企业经营与管理概述、经营决策和经营计划；粮食商品经营过程中的购、销、调、存、加等管理活动及全面质量管理等内容。这一部分是粮食企业经营管理活动的主体，具有较强的实用性。

第三部分（13—16章），主要是粮食企业经营要素管理的理

论和方法。其主要内容包括：粮食企业的劳动管理、物资与设备管理、信息管理及财务管理与经济核算。这部分的中心内容是劳动管理和财务管理与经济核算。

第四部分（17—20章），系统阐述了现代化管理成就和现代化管理方法。其主要内容包括粮食企业的公共关系、企业文化、企业诊断及粮食企业管理现代化。

以上四部分内容是相互联系的。它们共同构成粮食企业经营管理学的内容体系。

目 录

引 言

第一章 粮食企业	(1)
第一节 粮食企业的概念与类型	(1)
第二节 粮食企业的特征和任务	(6)
第三节 粮食企业素质	(8)
第二章 粮食企业管理原理	(13)
第一节 粮食企业管理的必要性	(13)
第二节 粮食企业管理的性质、职能和任务	(16)
第三节 粮食企业管理的发展沿革	(23)
第四节 粮食企业管理的基本原则和基本方法	(28)
第五节 现代企业管理原理	(33)
第三章 粮食企业的组织机构	(39)
第一节 粮食企业组织机构概述	(39)
第二节 设置粮食企业组织机构的原则	(42)
第三节 粮食企业组织机构的形式	(46)
第四章 粮食企业领导和领导制度	(53)
第一节 企业领导	(53)
第二节 企业领导者的领导方式和职责	(56)
第三节 企业领导制度	(64)
第四节 企业领导者的才能和素质修养	(68)
第五章 粮食企业管理激励	(72)
第一节 激励的基础理论	(72)

第二节	影响职工积极性的因素和激励方法·····	(79)
第三节	粮食企业思想政治工作·····	(85)
第六章	粮食企业经营与管理概述·····	(92)
第一节	粮食企业经营与管理·····	(92)
第二节	粮食企业的经营要素·····	(96)
第三节	粮食企业由管理型向经营型的转变·····	(100)
第四节	粮食企业的经营思想·····	(102)
第七章	粮食企业经营决策和经营计划·····	(105)
第一节	粮食企业市场调整与市场预测·····	(105)
第二节	粮食企业经营决策·····	(115)
第三节	粮食企业经营计划·····	(126)
第八章	粮食商品购销业务管理·····	(131)
第一节	粮食商品购销业务的特点和任务·····	(131)
第二节	粮食商品收购业务管理·····	(134)
第三节	粮食商品销售业务管理·····	(139)
第四节	粮食商品交易谈判·····	(145)
第九章	粮食商品储存业务管理·····	(150)
第一节	粮库的类型和仓储形式·····	(151)
第二节	粮食商品进出库管理和粮情检查·····	(153)
第三节	粮食仓储技术管理·····	(158)
第十章	粮食商品调运业务管理·····	(162)
第一节	粮食调运概述·····	(162)
第二节	粮食调拨·····	(166)
第三节	粮食运输·····	(168)
第十一章	粮食商品加工业务管理·····	(181)
第一节	粮食加工的意义和任务·····	(181)
第二节	粮食加工厂的类型和经营方式·····	(185)
第三节	粮食加工新产品的开发·····	(188)

第十二章	粮食企业质量管理	(193)
第一节	质量管理的发展	(193)
第二节	粮食企业的全面质量管理	(197)
第三节	粮食质量管理保证体系	(202)
第四节	粮食质量管理的控制方法	(204)
第十三章	粮食企业财务管理与经济核算	(212)
第一节	粮食企业财务管理的内容和任务	(212)
第二节	粮食企业资金管理	(214)
第三节	粮食企业费用成本管理	(222)
第四节	粮食企业利润管理	(230)
第五节	粮食企业经济核算	(237)
第十四章	粮食企业劳动管理	(241)
第一节	粮食企业劳动管理的特点和任务	(241)
第二节	粮食企业劳动组织	(242)
第三节	粮食企业的劳动定额和劳动定员	(247)
第四节	粮食企业劳动报酬与集体福利	(250)
第五节	粮食企业职工教育与人才开发	(253)
第十五章	粮食企业物资与设备管理	(257)
第一节	粮食企业的物资管理	(257)
第二节	粮食企业设备技术管理	(267)
第十六章	粮食企业信息管理	(274)
第一节	粮食企业信息	(274)
第二节	粮食企业信息管理	(279)
第三节	粮食企业管理信息系统	(283)
第十七章	粮食企业的公共关系	(290)
第一节	公共关系概述	(290)
第二节	公共关系的基础和分类	(297)
第三节	粮食企业公共关系	(299)

第十八章	粮食企业文化·····	(308)
第一节	粮食企业文化的基础·····	(308)
第二节	粮食企业文化的特征及内容·····	(316)
第三节	建立中国特色的粮食企业文化的条件和方法···	(321)
第十九章	粮食企业诊断·····	(331)
第一节	粮食企业诊断的作用与要求·····	(331)
第二节	粮食企业诊断的种类和内容·····	(334)
第三节	粮食企业诊断的程序和方法·····	(339)
第二十章	粮食企业管理现代化·····	(345)
第一节	粮食企业实行现代化管理的意义和内容·····	(345)
第二节	粮食企业常用的现代化管理方法·····	(349)

第一章 粮食企业

第一节 粮食企业的概念与类型

一、粮食企业的概念

企业是一个经济范畴，它是生产力发展到一定阶段的产物，是社会大生产和商品经济发展的结果。在资本主义社会之前，企业是个别的、少数的。在原始社会、奴隶社会、封建社会，生产和消费主要是以家庭为单位，这样的单位不叫企业。那时专为奴隶主、封建主服务的以手工劳动为基础的作坊，也不是企业。只是到了资本主义社会，作为社会基本经济单位的企业才大量出现。企业的产生和发展，为生产力的迅速发展提供了适当的组织形式，因而具有巨大的进步意义。

什么是企业呢？

一般地说，企业是从事生产、流通等经济活动，为满足社会需要并获取盈利，进行自主经营，实行独立经济核算，具有法人资格的基本经济单位。在我国社会主义国民经济中，有从事物质资料生产的企业，有从事交通运输的企业，有从事商品分配和交换的企业，有从事金融和保险业务的企业，也有以信息、咨询、劳务为生产、流通、分配和消费服务的企业。专门从事粮油商品交换、分配和加工的经济单位称为粮食企业。其中以粮油分配、交换活动为主的是粮食商业企业；以粮油加工活动为主的是粮食工业企业。凡是企业，都是经济组织，而不是行政组织或其它社会组织，都是独立的、自主经营的经济实体，而不是国家机关或行

政机关的附属机构，都是盈利性的组织，而不是社会福利机构或公益团体。粮食企业与其它企业有共性，但也有其特殊性。这种特殊性是通过生产经营的特定商品——粮食及其加工的产品体现出来的。

粮食企业作为独立的经济组织，必须同时具备如下四个条件：

第一，在国家计划指导下，独立经营。我国是社会主义国家，实行的是有计划的商品经济。粮食企业作为生产资料公有制为基础的社会主义经济体制的组成部分，必须接受国家统一领导和计划的指导，保证完成各项生产经营活动的任务。此外，粮食企业又要在国家计划和有关政策允许范围内，具有独立进行经营的权力。它包括经营的决策权和实施权。只有具有经营上的独立性，才能根据市场的需求变化，灵活地开展经营活动，发挥国民经济基本经济实体的作用。

第二，拥有一定的生产资料和劳动力，并有权支配和使用。生产资料是粮食企业进行经营活动的物质基础，劳动力是进行经营活动的人力保证。只要把二者结合起来，才能进行经营活动。如果没有一定的生产资料和劳动力，就无法进行经营活动；不能自主地支配和使用劳动力和生产资料，就失去了经营上的独立性，企业也就无法对自己的经营活动及其后果承担经济责任。

第三，财务上独立核算，自负盈亏。这是粮食企业独立性的核心，也是区分企业和非企业的主要标志之一。粮食企业作为独立的经济组织，必须对自己的经营成果负完全责任，要以经营收入抵补支出，并取得盈利。因此，粮食企业要通过经济核算，对经营过程中的活劳动和物化劳动的耗费，进行正确的计算和严格的监督，对投入和产出、费用和效果进行全面比较，以较少的劳动耗费取得最佳的经济效果。

第四，在社会上享有法人地位和权力。“法人”是个法律概

念，是相对于自然人而言。它是指依法成立并以自己的名义独立行使法定权力和承担法律义务的社会组织。企业法人应具备如下四个条件：（1）依法成立，即开办的企业，符合法律规定，为法律所允许；（2）具有必要的财产或经费，相应地拥有各种权利；（3）有自己的名称、组织机构和场所；（4）能够独立承担民事责任。粮食企业只有向工商行政管理机关登记，取得营业执照，才具有法人地位，才能以自己的名义从事各项社会经济活动。

由于粮食商品具有特殊性，在目前我国现行经济条件和政策下，粮食企业则是国家批准的有一定政策性亏损的企业。随着国民经济的发展和经济体制改革的进行，粮食企业将逐步成为完全具备上述基本条件的经济组织。

二、粮食企业的产生

我国的粮食企业是在半殖民地半封建社会产生的。在封建社会里，虽然有过官办的“和余”、“平余”、“和巢”、“平巢”、“均输”、“漕运”等粮食调剂办法和私营的“粮行”、“米行”等组织形式，但它们都不是粮食企业。毛泽东曾经说过：由于外国资本主义的刺激和封建经济结构的某些破坏，还在19世纪的下半期，在60年代以前，就开始有一部分商人、地主官僚投资于新式工业。到了约20世纪头十年左右，中国的民族工业主要是纺织工业和面粉工业，又得到了进一步的发展。

根据史料记载，我国最早的粮食企业出现于19世纪70年代，主要是资本家开办和当时政府办的粮食企业。1878年，招商局的总办道台朱其昂在天津创办了贻来牟机器磨坊。1883年在上海设立裕泰恒火轮面粉局。1887年成立福州面粉厂。1889年成立北京机器磨坊。1900年在武汉建立了金龙面粉厂。1907年又在武汉成立了以碾米为主的“兆丰”公司（后改为宝善米厂）。从1895年至1913年全国增设的商办面粉厂53家，投资额达862万元。在这个时

期官办的粮食企业是在国民党统治区成立的“粮食公司”，如鄂西粮食公司，1937年宋子文家族成立的“华南米业公司”（是运销洋米的垄断组织）。与此同时，国民党政府为了征敛粮食的需要，于1940年8月设立了全国粮食管理局，翌年7月又改设粮食部，各省、县设田赋管理处。此外，在全国各地先后开办了许多私人洋行、粮店、粮栈等中小企业。

我国的社会主义粮食企业，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，早在井冈山革命根据地就创办过“公卖处”，江西各革命根据地都成立过“粮食调剂局”。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。陕甘宁边区县级政权都设有粮食局，担负公粮征收和军政人员粮食供应、粮食交换和调剂任务。这些分配在各个根据地的粮食企业，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。

三、粮食企业的类型

粮食企业是个总的概念，按照不同标志对粮食企业进行分类，其目的是为了便于分类指导、分类统计，并且能够根据不同企业的特点组织生产和经营管理。粮食企业主要有如下类型：

（一）按企业的经济性质分类

1. 全民所有制粮食企业。全民所有制粮食企业承担着绝大部分粮油商品的经营管理任务，是粮油商品流通领域中的主导力量。它的主导作用主要表现在：（1）对其它成份的粮食企业起主导作用；（2）在国家计划内的粮油商品由全民所有制粮食企业经营，它占粮油商品的绝大部分，在粮油商品流通中占主导地位；（3）同时还要参与计划外粮食商品的经营，并通过经济杠杆对粮油商品市场发挥引导作用。根据马克思的理论和我国的实践经验，企业的生产资料所有权和经营管理权是可以适当分开的。因此随着经济体制改革的深入发展，全民所有制粮食企业也

可以采取国家所有承包经营、国家所有集体经营、国家所有租赁经营等多种经营管理方式，以便更好地发挥其在粮油生产经营中的主导作用。

2. 集体所有制粮食企业。集体所有制粮食企业是社会主义经济的组成部分。它的经营方式比较灵活，能够较好地适应市场不断变化的需要。在粮油商品流通领域发展集体所有制企业，有利于实行粮油商品多渠道经营，有利于搞活粮油商品经营。

3. 个体所有制粮食企业。由于目前生产力水平不高，使全民所有制粮食企业生产经营的粮油商品不能包罗一切，因此很有必要允许城乡个体经济适当发展，以发挥其积极作用，从而补充全民所有制和集体所有制经济的不足。

（二）按企业的职能分类

由于经营业务的特点和社会分工的需要，形成了不同类型的粮食企业，各自承担着不同的任务，执行着不同的职能

1. 农村粮油购销企业。农村粮油购销企业一般是指农村粮管所。其主要任务是根据党和国家有关粮食工作的方针政策和合同定购任务，把农民生产的粮油收购起来，然后根据粮油商品流通的需要，组织粮油储存、调运、加工和销售。

2. 城镇粮油销售企业。城镇粮油销售企业一般是指城镇粮店或中心粮店。其主要任务是：一方面根据国家规定的粮油供应政策，做好粮油管理工作；另一方面是计划、组织、指挥、监督和调节基层粮油商业企业和加工厂的粮油商品经营及生产加工活动。

3. 粮油仓储企业。粮油仓储企业按其业务性质可分为粮油收购库、储备库、中转库、调拨供应库等。其主要任务是按照党和国家有关粮食方针、政策、制度、计划，担负着国家储备粮、集体储备粮和日常粮油商品流转所需的粮油的接收、保管、发运工作，密切配合粮油收购、调运和加工，在粮油商品流通中发挥蓄

水池的作用。

4.粮油运输企业。粮油运输企业包括车船队、专用码头、装卸队和运输公司等。其主要任务是担负地区间和地区内的粮油运输工作。它对实现粮油调拨计划，及时、安全、合理完成粮油商品的转移，保证供应发挥着积极作用。

5.粮油加工企业。粮油加工企业是制米、制粉、榨油、米面复制品、综合利用产品加工企业的通称。按其业务性质可分为稻谷加工厂、面粉厂、榨油厂、饲料加工厂、挂面厂等。其主要任务是对粮油原料进行初加工、深加工、精加工。

6.粮油议购议销企业。粮油议购议销企业包括粮油贸易公司、粮行等。其主要任务是根据国家粮油政策和产销情况，灵活地组织粮油购销活动。

（三）按经营形式分类

1.专营企业。专营企业拥有自主的资金、设施、人员、机构，有特定的收购、运输、储存和销售方式，与其它粮食企业有一定的组织联系形式，形成粮食企业系统网络，专业经营粮油商品。这是目前粮食企业的主要经营形式。

2.兼营企业。兼营企业是以经营粮油商品为主，兼营其它商品或业务。它又因其职能不同而分为：以经营粮油商品为主，兼营其它商品或业务；以仓储业务为主，兼营加工、清理、精炼等；以加工原粮、油料为主，同时进行副产品综合加工等形式。

3.联营企业。联营企业是指跨地区、跨行业合股经营粮油商品的企业。联营企业可以从购、销、调、存、加工各个环节开展经营，如批发市场、加工厂、米市、粮油贸易中心等。

第二节 粮食企业的特征和任务

一、粮食企业的特征

企业都是一定的生产力和生产关系的统一体。它既是社会生

生产力的担当者，又是一定生产关系的体现者。就生产力的组织而言，社会主义与资本主义企业是具有共性的；但从生产关系来看，社会主义粮食企业同资本主义粮食企业有着根本不同的特征，主要表现在如下方面：

（一）社会主义粮食企业以生产资料公有制为基础，生产经营的目的在于满足人民不断增长的物质和文化需要。这同资本主义企业以生产资料私有制为基础，生产经营的目的在于最大限度地获取剩余价值有着根本的区别。由于社会主义粮食企业的生产资料是公有的，生产经营的目的归根到底是为了满足社会的需要，虽然它具有独立的经济利益，但在根本上却与国家的利益是一致的。当出现矛盾时，企业的局部利益要服从国家的整体利益。它既拥有生产经营自主权，也能够而且必须贯彻执行国家的方针、政策。

（二）社会主义粮食企业贯彻按劳分配原则，成员个人所得基本上是以劳动奉献为标准进行分配，这也不同于资本主义企业。在资本主义企业中实行按资分配，职工所得只是劳动力的价值，而绝大部分收益为资本所有者所攫取。

（三）社会主义粮食企业职工是企业的主人，他们之间是同志式的互助合作关系，并通过一定形式实行民主管理制度；而资本主义企业是资本所有者的企业，人与人之间的根本关系是统治与被统治、剥削与被剥削的关系，不论采取什么管理方式，其实质都是资本的专制统治。在社会主义粮食企业中，人与人之间虽然有领导者与被领导者、管理者与直接生产者的差别，但这只是分工的不同，并没有高低、贵贱之分。尽管在社会主义的不同发展阶段，职工当家做主的形式有所不同，但充分发扬民主、尊重职工群众的主人翁地位，使企业中人与人之间真正平等互助、团结协作，始终是社会主义粮食企业的本质要求，也是搞好生产经营的根本保证。