

高等粮食院校试用教材



中国商业出版社

高等粮食院校试用教材  
粮油工业企业管理  
赵吉良 主编

中国商业出版社出版发行  
北京一〇二工厂印刷

787×1092毫米 32开 13.25印张 298千字  
1986年5月第1版 1986年5月北京第1次印刷  
印数：1—10,000册  
统一书号：4237·149 定价：2.40元

## 编写说明

本书是根据高等粮食院校教材编写规划，在商业部教育司的指导下，为粮食工程专业和油脂专业编写的试用教材。也可供粮食干部学校（干训班）和在职干部学习，还可以作为中等粮食学校教师参考书。

本书是在1981年内部发行本的基础上进行修改的。原书初稿由郑州粮食学院赵吉良执笔，原粮食部粮油工业局胡汝逸，郑州粮食学院徐庆举、张燕生，武汉粮食工业学院石毅、樊安田等同志参加了修改，最后由粮油工业局审定。此外，湖北省粮食局工业处，辽宁省粮食局工业处，上海市粮油工业公司，郑州面粉厂，吉林省财贸干部学校，安徽省粮食干部学校等单位的有关同志参加了本书的初稿讨论，提出了很多宝贵的意见。

近四年来，在粮油工业企业管理工作中，出现了许多新情况和新问题，同时也创造了不少新经验，特别是党的十二届三中全会以后，以城市为重点的经济体制改革，有了很大发展。为了反映这些新情况、新经验，我们对原书进行了重新修订，充实了新的内容。

承担这次修订工作的是郑州粮食学院赵吉良同志，书稿的大部分由商业部粮油工业局胡汝逸同志最后审定。

由于当前我国经济体制改革正在进行，粮油工业企业管理中许多问题的解决尚待探索；同时，也由于编者水平所

---

限。书中难免存在错误和不妥之处，恳切希望广大读者提出宝贵意见。

编 者

一九八五年七月

---

# 目 录

## 第一篇 粮油工业企业管理总论

|                                    |      |
|------------------------------------|------|
| <b>第一章 粮油工业企业</b> .....            | (1)  |
| 第一节 粮油工业企业及其组织形式.....              | (1)  |
| 第二节 粮油工业企业的特征和任务.....              | (3)  |
| 第三节 国家与粮油工业企业的关系.....              | (6)  |
| <b>第二章 粮油工业企业管理的性质、职能和方法</b> ..... | (10) |
| 第一节 粮油工业企业管理的二重性.....              | (10) |
| 第二节 粮油工业企业管理的职能.....               | (13) |
| 第三节 企业管理的基本方法.....                 | (16) |
| <b>第三章 工业企业的发展过程</b> .....         | (19) |
| 第一节 资本主义企业管理的演变.....               | (19) |
| 第二节 我国粮油工业企业管理的发展过程.....           | (22) |
| <b>第四章 粮油工业企业的领导制度</b> .....       | (27) |
| 第一节 国营工业企业领导制度的演变过程.....           | (27) |
| 第二节 厂长负责制.....                     | (30) |
| 第三节 企业中的民主管理.....                  | (34) |
| 第四节 企业中党的领导.....                   | (36) |
| <b>第五章 粮油工业企业的组织机构</b> .....       | (38) |
| 第一节 设置企业组织机构的原则.....               | (38) |
| 第二节 企业组织机构的形式.....                 | (40) |
| 第三节 企业各级管理组织的权责.....               | (42) |

|                      |      |
|----------------------|------|
| <b>第六章 企业的工资与奖励</b>  | (45) |
| 第一节 社会主义按劳分配原则       | (45) |
| 第二节 工资的实质            | (47) |
| 第三节 工资工作的基本原则        | (48) |
| 第四节 工人等级工资制度         | (49) |
| 第五节 工资形式             | (54) |
| 第六节 奖励               | (60) |
| 第七节 工资计划             | (62) |
| <b>第七章 企业管理的基础工作</b> | (65) |
| 第一节 定额管理工作           | (65) |
| 第二节 原始记录和统计工作        | (70) |
| 第三节 岗位责任制            | (72) |
| 第四节 计量工作和标准化工作       | (74) |
| 第五节 技术档案管理           | (76) |

## 第二篇 经 营 管 理

|                      |       |
|----------------------|-------|
| <b>第八章 管理转型和经营思想</b> | (82)  |
| 第一节 管理转型             | (82)  |
| 第二节 经营思想             | (85)  |
| <b>第九章 市场调查和预测</b>   | (90)  |
| 第一节 市场调查             | (90)  |
| 第二节 市场预测             | (93)  |
| <b>第十章 经营决策</b>      | (104) |
| 第一节 决策的内容、类别和基本原则    | (104) |
| 第二节 决策的过程            | (109) |
| 第三节 决策的方法            | (112) |
| <b>第十一章 产品开发</b>     | (121) |

|             |                          |       |
|-------------|--------------------------|-------|
| 第一节         | 产品开发的意义、条件和方式 .....      | (121) |
| 第二节         | 产品经济寿命周期分析 .....         | (123) |
| 第三节         | 产品开发的过程和评价方法 .....       | (127) |
| <b>第十二章</b> | <b>生产经营计划</b> .....      | (134) |
| 第一节         | 企业实行计划管理的必要性 .....       | (134) |
| 第二节         | 生产经营计划的种类和内容 .....       | (135) |
| 第三节         | 年度生产经营计划的编制和执行 .....     | (142) |
| <b>第十三章</b> | <b>销售管理</b> .....        | (148) |
| 第一节         | 销售管理的意义 .....            | (148) |
| 第二节         | 销售策略 .....               | (149) |
| 第三节         | 价格策略 .....               | (152) |
| 第四节         | 销售计划 .....               | (155) |
| <b>第十四章</b> | <b>成本管理</b> .....        | (158) |
| 第一节         | 产品成本 .....               | (158) |
| 第二节         | 成本核算和成本分析 .....          | (165) |
| 第三节         | 成本控制 .....               | (171) |
| 第四节         | 目标成本与成本计划 .....          | (174) |
| <b>第十五章</b> | <b>财务管理</b> .....        | (183) |
| 第一节         | 财务管理的任务 .....            | (183) |
| 第二节         | 流动资金管理 .....             | (185) |
| 第三节         | 固定资金管理 .....             | (193) |
| 第四节         | 专用基金管理 .....             | (199) |
| 第五节         | 利润管理 .....               | (204) |
| 第六节         | 财务收支计划 .....             | (208) |
| <b>第十六章</b> | <b>经济核算和经济活动分析</b> ..... | (212) |
| 第一节         | 经济核算 .....               | (212) |
| 第二节         | 经济活动分析 .....             | (220) |

### 第三篇 生产技术管理

|              |                    |       |
|--------------|--------------------|-------|
| <b>第十七章</b>  | <b>生产过程组织</b>      | (228) |
| 第一节          | 生产过程及其组成           | (228) |
| 第二节          | 合理组织生产过程的基本要求      | (231) |
| 第三节          | 基本生产车间的组织形式        | (233) |
| <b>第十八章</b>  | <b>生产计划和生产作业计划</b> | (236) |
| 第一节          | 生产计划               | (236) |
| 第二节          | 盈亏平衡分析的基本原理        | (244) |
| 第三节          | 生产能力的核算            | (246) |
| 第四节          | 生产作业计划             | (251) |
| 第五节          | 生产调度工作             | (255) |
| <b>第十九章</b>  | <b>网络计划技术原理</b>    | (261) |
| 第一节          | 网络计划技术概述           | (261) |
| 第二节          | 网络图的组成             | (262) |
| 第三节          | 网络图的绘制             | (264) |
| 第四节          | 网络图的表示方法           | (266) |
| 第五节          | 网络图主要时间参数的计算       | (270) |
| 第六节          | 时差的计算和关键线路的确定      | (277) |
| 第七节          | 网络计划的时间优化          | (283) |
| <b>第二十章</b>  | <b>劳动组织和劳动保护</b>   | (288) |
| 第一节          | 企业的劳动生产率           | (288) |
| 第二节          | 企业的编制定员            | (291) |
| 第三节          | 劳动组织               | (296) |
| 第四节          | 劳动保护工作             | (300) |
| <b>第二十一章</b> | <b>生产技术准备工作</b>    | (309) |
| 第一节          | 产品设计的准备工作          | (309) |

|              |                             |              |
|--------------|-----------------------------|--------------|
| 第二节          | 工艺准备工作 .....                | (311)        |
| 第三节          | 新产品试制与鉴定 .....              | (318)        |
| <b>第二十二章</b> | <b>设备管理 .....</b>           | <b>(321)</b> |
| 第一节          | 设备管理的意义 .....               | (321)        |
| 第二节          | 设备的选择和评价 .....              | (323)        |
| 第三节          | 设备的使用、维护和检查 .....           | (329)        |
| 第四节          | 设备的修理 .....                 | (336)        |
| 第五节          | 设备的更新 .....                 | (340)        |
| 第六节          | 设备综合管理简介 .....              | (343)        |
| <b>第二十三章</b> | <b>质量管理 .....</b>           | <b>(347)</b> |
| 第一节          | 产品质量和工作质量 .....             | (347)        |
| 第二节          | 全面质量管理的特点 .....             | (348)        |
| 第三节          | 质量保证体系 .....                | (352)        |
| 第四节          | 质量管理的基础工作 .....             | (357)        |
| 第五节          | 产品质量的控制 .....               | (359)        |
| 第六节          | 产品质量的分析 .....               | (372)        |
| <b>第二十四章</b> | <b>技术革新、技术改造和技术引进 .....</b> | <b>(377)</b> |
| 第一节          | 技术革新和技术改造 .....             | (377)        |
| 第二节          | 技术引进 .....                  | (386)        |
| <b>第二十五章</b> | <b>物资管理 .....</b>           | <b>(393)</b> |
| 第一节          | 物资管理的意义和任务 .....            | (393)        |
| 第二节          | 物资的分类 .....                 | (394)        |
| 第三节          | 物资消耗定额和物资储备定额 .....         | (397)        |
| 第四节          | 物资供应计划 .....                | (405)        |
| 第五节          | 仓库管理 .....                  | (407)        |
| 第六节          | 物资的节约和综合利用 .....            | (413)        |

# 第一篇 粮油工业企业管理总论

## 第一章 粮油工业企业

我国粮油工业企业，目前，主要分为全民所有制和集体所有制两种。全民所有制粮油工业企业是我国粮油工业的主体。本书主要就全民所有制粮油工业企业的生产经营管理问题进行论述。集体所有制粮油工业企业也可参考。

### 第一节 粮油工业企业及其组织形式

#### 一、什么是全民所有制粮油工业企业

为了明确全民所有制粮油工业企业的概念，有必要先了解企业的概念。

什么是企业？简单地说，它是一个自主经营、独立核算、自负盈亏的经济组织，是现代国民经济的基本单位。作为一个企业，它应具有两个重要特征：其一，它是一个经济组织，即从事商品生产或流通等经济活动的组织；其二，它是自主经营、独立核算、自负盈亏的“法人”单位。所谓法人，是指依法享有财产权利，承担义务，并能在法院起诉和应诉的社会组织。

什么是全民所有制粮油工业企业？简单地说，它是以社会主义全民所有制为基础的，从事粮油工业商品生产经营活动的自主经营、独立核算、自负盈亏的经济组织。

这一概念，包括以下四点含义：

1. 它的生产资料属于全民所有。
2. 它是从事工业生产经营活动的单位，它为社会提供工业物质产品或工业性劳务。
3. 它是从事粮油工业生产经营活动的单位，它向社会提供的主要是粮油工业产品，如面粉、大米、食用植物油，以及以粮油为主要原料的粮油食品等。
4. 它在进行生产活动的同时，还要进行与市场相联系的供销等一系列经营活动。粮油工业企业做为商品生产者和经营者，必须通过商品交换与其它经济组织以及消费者发生经济关系，这就要求企业在国家统一领导下，在经营管理上具有相对的独立性，享有经营管理的自主权。企业要进行独立核算，以收抵支，取得盈利。

## 二、粮油工业企业的组织形式

我国的国营粮油工业企业，大体上有以下两种组织形式：

1. 单厂粮油工业企业。是指一个粮油加工厂就是一个企业。这种组织形式的企业，一般是由生产技术上具有密切联系的若干主要生产车间（班组）和一些服务部门（如机修车间）、管理部门所组成。也有的是同时存在着几种不同的生产技术联系的车间，如碾米车间、制粉车间、榨油车间、副产品综合利用车间等。

2. 多厂性粮油工业企业。是指一个企业是由几个、甚至几十个粮油加工厂所组成。有的是把若干个粮食加工厂或者油脂工厂分别组成粮食工业公司或者油脂工业公司；有的是混合组成粮油工业公司。

若干个粮油加工厂联合组成的公司是不是企业？主要是

看该公司是不是独立核算，自负盈亏。如果是松散的联合，公司是为这些工厂服务的，公司本身不是经济实体，所属工厂仍然独立核算、自负盈亏，那么该公司则不是企业，而是管理工厂的统一机构。它所管的工厂是企业；如果公司为基本核算单位，对所属工厂进行统一核算，那么该公司是企业，所属工厂就不再是企业，只能算是隶属于公司的分支机构。

## 第二节 粮油工业企业的特征和任务

研究粮油工业企业管理，首先要对粮油工业企业本身的特征有所认识。

### 一、全民所有制粮油工业企业的特征

(一) 全民所有制粮油工业企业是现代工业企业，它与手工业粮油企业相比，生产技术上的特征主要表现在：

1. 采用机器或机器体系进行生产。过去在手工业粮油加工企业里，主要是依靠人力和手工工具进行生产，生产效率和产品质量大都取决于工人的体力和个人经验积累起来的手工技艺。现代粮油工业企业则不同，一般都拥有整套的生产、动力、输送等设备，运用机器体系进行生产，以电力、蒸气等为动力。在这种情况下，人仍然是机器设备的创造者和使用者；但另一方面，在生产中人们又不能不受以自然科学为基础的机器本身的运转规律所支配。由此可见，在粮油工业企业生产中，必须认真掌握机器设备的运转规律。只有这样，才能更好地采用机器进行生产。

2. 劳动分工更加细致，劳动协作更加严密。在手工生产中，已经有了劳动的分工和协作，但是分工不细，不严密，不固定。在现代粮油工业企业中，产品生产过程包括一

系列相互衔接、紧密联系的工序。其中任何一个生产工序发生问题，都会影响整个生产的顺利进行。

3. 生产过程具有高度的连续性。在现代粮油工业企业里，整个工艺过程都是由各种机器设备按一定的顺序组合起来的。任何一台机器设备的失常、中断，都会影响生产。在粮食加工厂，原料从入机到生产出成品，一直处于运动状态。由于设备和工艺的特点，就决定着要求机器设备须长时间地、夜以继日地连续运转。

(二) 全民所有制粮油工业企业与资本主义粮油工业企业相比，它的特征主要表现在：

1. 资本主义粮油工业企业的生产资料和产品均属资本家所有，由资本家支配。我国的全民所有制粮油工业企业的生产资料和产品属于全民所有。全民所有制粮油工业企业是国民经济的有机组成部分。因此，企业必须服从国家的统一领导，必须贯彻国家的方针、政策、制度和法律。

2. 在资本主义社会里，资本家与工人之间是剥削与被剥削的关系。在我国的全民所有制粮油工业企业里，全体职工都是企业的主人，人与人之间是同志式的互助合作和平等的关系。

3. 在资本主义社会里，资本家的生产目的是为了榨取最大的剩余价值。在我国，全民所有制粮油工业企业生产的目的，是为了满足人民日益增长的物质和文化生活需要。

总之，严格区分社会主义粮油工业企业与资本主义粮油工业企业的不同社会性质，掌握全民所有制粮油工业企业在生产关系方面的特征，才能在粮油工业企业管理中坚持社会主义方向。

## **二、粮油工业企业的基本任务**

全民所有制粮油工业企业的基本任务是：在国家计划的统一指导下，根据社会需要，生产适销对路的粮油工业产品，并且通过企业本身的生产经营活动，创造更多的利润。

粮油工业企业的这一基本任务，是由它在国民经济中的作用和它的社会性质所决定的。从国民经济来看，粮油工业企业属于物质资料生产部门，是从事粮油工业生产经营活动的经济组织。它拥有一定的粮油工业生产力，为社会生产更多地适销对路的粮油工业产品。再从企业的社会性质来看，全民所有制粮油工业企业应当体现社会主义基本经济规律的要求，在高度技术基础上使生产不断增长和完善，以满足社会需要。同时还应当通过企业本身的生产经营活动，在不断提高技术、劳动生产率的基础上，创造更多的利润，为国家建设积累资金。

如果把粮油工业企业看成是一个输入转换为输出的转换机构（见图1-1），则全民所有制粮油工业企业的基本任务可以表述为：以尽可能少的人力、物力、财力的输入，通过企业的生产经营活动，输出更多的适销对路的粮油工业产品和更多的盈利。

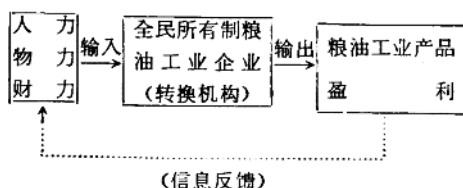


图 1-1

图1-1所表示的从输入到输出的人、财、物转换为粮油工业产品和盈利，归根结蒂是表现为企业经济效益的提高。

前者考察的是使用价值形态，后者考察的是价值形态。

### 第三节 国家与粮油工业企业的关系

#### 一、企业要服从国家的统一领导

全民所有制粮油工业企业是以社会主义全民所有制为基础的经济组织。由于粮油工业企业的社会性质决定了它必须服从国家的统一领导。但作为企业，它应该享有一定的经营管理自主权。这就是说，全民所有制粮油工业企业既要受国家的统一领导，又拥有相对独立的经营管理自主权。

国家对企业的领导和企业的独立经营，是对立的统一。全民所有制粮油工业企业的独立性不是绝对的，而是相对的。只能是在国家统一领导下的独立。

国家对粮油工业企业的统一领导，既为了维护全体劳动人民的利益，也为了企业的发展。为使各个企业的经济活动符合国民经济发展的总体要求，社会主义的国家对企业的管理权限是：根据一定的法令和程序，决定企业的建、关、停、并、转、迁；委派、任免或批准选聘企业的主要领导人员；通过税收等形式从企业集中部分利润；对企业的生产经营活动进行必要的管理、检查、指导和调节等。

国家与粮油工业企业之间有政治上、行政上的关系，又有经济上的关系。所以国家对粮油工业企业的领导，要考虑采用多种方法。主要有以下几种：

1. 国家制定各种经济政策，并通过各种经济政策来指导、控制和协调企业的生产经营活动。

2. 制订经济计划，指导企业经济的发展。社会主义经济是有计划的商品经济，国家对关系国计民生的重要产品中需要由国家调拨分配的部分，对关系全局的重大经济活动，

实行指令性计划；对其他大量产品和经济活动，根据不同情况，分别实行指导性计划或完全由市场调节。

3. 运用价格、税收、信贷、利息等经济杠杆，调节和控制企业的生产经营活动，引导企业的发展，保证实现国家计划的要求。

每一个全民所有制粮油工业企业都必须服从国家的统一领导，其具体表现是：严格执行国家的方针、政策，接受国家经济计划的指导，保证优先完成国家下达的生产任务；按照国家规定，合理分配企业的经济收益。在此前提下，企业的生产经营活动就由企业自主经营。

## **二、企业的权限与责任**

强调国家对企业实行统一领导，并不是把企业的生产经营活动统统由国家管起来，而是要把国家对企业的统一领导与企业的独立经营结合起来，使企业在国家的统一领导下，在人、财、物、产、供、销等各方面都享有经营管理的自主权。《中共中央关于经济体制改革的决定》中指出：“社会需求十分复杂而且经常处于变动之中，企业条件千差万别，企业之间的经济关系错综复杂，任何国家机构都不可能完全了解和适应这些情况。如果所有企业都由国家直接经营和管理，势必会产生严重的官僚主义和主观主义，压抑企业的生机和活力。”因此，在服从国家计划的指导下，给予企业必要的自主权，“使企业真正成为相对独立的经济实体，成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，具有自我改造和自我发展的能力，成为具有一定权利和义务的法人。这样做，既在全体上保证国民经济的统一性，又在局部上保证各个企业生产经营的多样性、灵活性和进取性，不但不会削弱而且只会有利于巩固和完善社会主义的全民所有

制。”

企业的自主权主要表现为企业在服从国家计划和管理的前提下的各种自主权：对本企业长远规划、近期发展、生产经营方向的一定的决策权；对企业活动方式的选择权，包括经营方式、生产组织、供销渠道、协作形式、用工办法和工资奖励形式等；对财产的支配权，即可按规定处理闲置设备、多余原材料，使用企业自留资金在本企业或向外单位投资等；对企业管理人员的选聘、任免、监督权；有权在国家允许的范围内确定本企业的产品价格，等等。

国家不仅要给予企业必要的管理权限，同时还应明确企业的责任。企业的权限和责任是一个问题的两个方面，是相互制约、不可分割的。全民所有制粮油工业企业的责任是多方面的，如贯彻国家的方针、政策方面的责任；保证完成国家下达的指令性计划的责任；维护全民所有制财产不受侵犯方面的责任；合理地使用人力、物力、财力和不断提高经济效益方面的责任；按规定及时上缴税利和严格遵守财经纪律的责任；根据社会需要，生产适销对路产品方面的责任；加强劳动纪律，保证安全生产，提高职工技术业务水平，以及加强职工思想政治工作方面的责任，等等。

### 复 习 思 考 题

1. 企业的基本概念是什么？
2. 工厂就是工业企业吗？
3. 行政性公司与企业性公司有何区别？
4. 现代粮油工业企业与手工业企业相比，在生产技术上的特征主要表现在哪些方面？
5. 全民所有制粮油工业企业的基本任务是什么？