

粮食企业经营管理

冯学成 钟立功 王纪清 主编



中国商业出版社

前 言

为适应粮食部门的深化改革，加强粮食企业经营管理基本理论和基本方法的普及培训，我们依据部颁教学计划和教学大纲的要求，组织编写了《粮食企业经营管理》教材。

该书较好地吸收了国外先进的企业管理理论与方法，并结合我国和粮食部门的实际，尤其是当前深化改革中的新情况和新问题，比较全面地阐述了粮食企业经营与管理应遵循的规律与发展方向。理论通俗易懂，方法简便可行，是普通中专、职工中专、技校、职高等多种职业技术教育较为理想的教科书；同时，也是各类干部、职工岗位培训、适应性培训较为合适的教材。

参加本书编写的有冯学成、钟立功、王纪清、金升照、李继全等同志；冯学成任主编，钟立功、王纪清任副主编；唐永义同志对全书作了审定。

由于编者水平所限，加之当前粮食企业正处于深化改革之中，书中所及难免欠妥之处，敬请读者指正。

湖北省粮食局教育基层处

1992年7月

目 录

第一章 社会主义粮食企业	(1)
第一节 企业产生及其发展.....	(1)
第二节 现代粮食企业及其特征.....	(4)
第三节 粮食企业的设计.....	(8)
第四节 粮食企业素质.....	(12)
第五节 企业与国家的关系.....	(15)
第二章 企业管理概论	(18)
第一节 企业管理的概念.....	(18)
第二节 企业管理的基本原理.....	(24)
第三节 企业管理的职能.....	(29)
第四节 企业管理的基本方法.....	(34)
第五节 企业管理现代化.....	(37)
第三章 领导制度与组织结构	(41)
第一节 企业领导制度.....	(41)
第二节 建立组织机构的原则.....	(51)
第三节 组织机构的主要形式.....	(56)
第四章 现代企业领导	(63)
第一节 领导的本质.....	(63)

第二节	领导功能	(68)
第三节	领导素质	(74)
第四节	领导集团结构与工作	(78)
第五节	领导者的思维方法	(83)
第五章	粮食市场调查	(86)
第一节	粮食市场调查的意义	(86)
第二节	粮食市场调查的内容	(88)
第三节	粮食市场调查的步骤	(90)
第四节	粮食市场调查的方法	(92)
第六章	粮食市场预测	(100)
第一节	粮食市场预测的概念和作用	(100)
第二节	粮食市场预测的内容	(102)
第三节	粮食市场预测的步骤	(103)
第四节	粮食市场预测的方法	(106)
第七章	粮食企业经营决策	(121)
第一节	经营决策概述	(121)
第二节	经营决策类型与决策过程	(125)
第三节	经营决策的方法	(129)
第八章	粮食企业生产经营计划	(144)
第一节	生产经营计划的概念及特征	(144)
第二节	生产经营计划的编制、执行和控制	(146)
第三节	网络计划技术	(150)

第九章 粮食商品购销和储存管理	(169)
第一节 现代市场营销理论.....	(169)
第二节 消费者心理.....	(173)
第三节 粮食商品收购.....	(176)
第四节 粮食商品销售.....	(182)
第五节 粮食商品储存管理.....	(188)
第十章 粮食商品调运管理	(195)
第一节 粮食商品调运的概念和意义.....	(195)
第二节 粮食调运管理的任务和原则.....	(196)
第三节 粮食商品合理运输.....	(198)
第四节 合理运输技术.....	(201)
第十一章 粮食工业生产管理	(220)
第一节 粮食工业生产概述.....	(220)
第二节 生产过程的组织.....	(222)
第三节 产品开发.....	(233)
第十二章 粮食物价管理	(241)
第一节 粮食商品价格及其形成.....	(241)
第二节 粮食价格管理体制.....	(243)
第三节 粮食价格的制定.....	(245)
第四节 粮食企业价格决策.....	(252)
第十三章 全面质量管理	(257)
第一节 全面质量管理的概念.....	(257)

第二节	质量管理的方法	(260)
第三节	质量管理基础工作	(265)
第十四章	粮食企业劳动管理	(272)
第一节	劳动组织	(272)
第二节	劳动定额	(277)
第三节	劳动定员	(281)
第四节	劳动报酬	(283)
第五节	劳动力资源开发	(289)
第十五章	物资设备管理	(293)
第一节	物资储备定额	(293)
第二节	物资库存量控制方法	(298)
第三节	物资仓库管理	(305)
第四节	设备综合经营管理	(309)
第十六章	财务管理和经济核算	(319)
第一节	资金管理	(319)
第二节	费用管理	(329)
第三节	利润管理	(333)
第四节	成本控制	(336)
第五节	经济核算	(352)

第一章 社会主义粮食企业

研究社会主义粮食企业管理，首先要对企业及粮食企业本身有个全面的正确的了解和认识。企业是一个经济范畴。它的产生，使人类社会的生产活动、经营活动从野蛮进入了一个新的文明时期；它的存在，无疑将给人类带来无穷的物质财富，以满足人们永无休止的要求；它的发展及其变化，又使我们面临着一些新的课题，需要我们去研究、去探讨、去解决。

第一节 企业的产生及其发展

研究企业的产生及发展过程是为了考察人类社会不同历史阶段的社会基本结构，及其基本经济特征，掌握企业的实质，使它成为社会物质财富的生产工具。

一、企业及其产生

人类社会为了谋取赖以生存的物质条件，必须从事一定的生产经营活动。这种活动要依靠与当时生产力发展水平相一致的基本经济单位来完成。原始社会，以血缘关系构成的氏族为基本经济单位。由于生产力水平低，生产资料的原始公社所有，集体劳动和平均分配，是原始社会的基本经济特征。随着生产力的发展，社会出现三次大分工，人类私有制随之产生进入阶级社会。奴隶社会、封建社会，社会经济活

动基本上是以家庭为基本经济单位。封建社会末期，社会分工和社会生产力有了进一步的发展，以手工劳动为主的作坊大量涌现，但其整个过程的基本特征仍然是自给自足的自然经济占统治地位。到了资本主义社会，劳动力商品化、生产社会化，商品经济相当发达专门从事商品生产、流通和服务的企业出现，成为资本主义社会的基本经济单位。企业一产生就表现出强大的生命力，将整个社会联系起来。由此可见，企业的产生是生产力发展到一定水平的必然产物，它的出现和发展又为生产力的迅速发展提供了适当的组织形式，使社会经济活动和过去任何时期相比都发生了质的飞跃，因而具有巨大的进步意义。

二、企业的性质与特征

企业是指在一定的生产方式下，在社会再生产过程中实行独立核算、自负盈亏并具有法人资格的经济组织，是直接从事经济活动的实体。不同生产方式下的企业性质是不同的。资本主义企业的生产资料是资本家私人所有，而社会主义企业的生产资料则属劳动人民所有。社会主义企业的性质是由社会主义生产关系的性质所决定的。社会主义企业生产经营活动的根本目的，是满足人们日益增长的物质文化生活需要。企业与企业之间，企业中人与人之间的关系，是新型的协作关系，它与资本主义企业有着本质的区别。企业在整个社会再生产活动中因其分工不同，范围不同，承担的任务不同，可划分为工业、农业、商业、银行业、建筑业、交通运输业等。无论企业性质如何，它都具有如下基本特征：

（一）拥有一定数量的生产资料和劳动力

生产资料是企业从事生产经营活动所必需的经营要素，

即劳动力、资金、信息、时间和物资技术设备。社会主义企业为完成经营任务并获得盈利，必须对生产经营要素具有支配权和使用权，充分发挥各经营要素的潜在能力。

（二）能为社会创造物质财富

企业的生产经营活动过程必须执行三个基本职能，即创造价值、交换价值和维持价值。这些职能是企业生存发展的生命线，是任何基本经济组织必须具备的特征。

（三）独立地完成生产经营活动

企业的生产经营活动具有相对的独立性。这种相对独立性一方面表现为企业能自主地开展各项生产经营活动，尊重和运用客观经济规律；另一方面企业必须接受国家政策、法令、法规的干预。

（四）实行完全的经济核算制

企业既然是相对独立的生产经营者，必然具有相对独立的经济利益。为了自身的生存和发展，企业必须对所从事的生产经营活动，负完全的经济责任，全面核算运用经营要素所带来的经济效益，以收抵支，自负盈亏。

（五）具有法人的地位和能力

企业必须是按照法定程序成立并能独立行使法定权力和承担法律义务的社会经济组织。

三、企业的发展趋势

企业自产生以来，只有300多年的历史。它的出现给整个社会经济生活带来了活力，它的发展受外部环境影响呈现出多元状态，为经济建设发挥应有的作用。同时也给产生它的资本主义敲响了丧钟。研究企业的发展过程，探讨它的未来，其目的是为了寻求管理方法，提高企业管理水平，为社

会主义建设服务。因此，有必要在认识企业现状的基础上预测它的未来。

（一）不同性质的企业并存

在商品经济高度发达的社会，国营企业、私营企业、跨国公司普遍存在。在我国，生产力水平还比较低，商品经济不很发达。因此，中央决定实行开放搞活的经济政策，进一步松绑放权，搞活大中型企业。私营企业、联合企业、“三资”企业相继出现，发挥着各自的优势。

（二）商品的生产经营向系列化多元化发展规模受到抑制

企业专业化协作程度日益提高，大公司与中小型企业各自发挥自己的优势相互依存使其在激烈的竞争中得以生存和发展。对大企业来说，在当今技术日新月异、市场容量相对缩小、竞争日益激烈的情况下，采取多商品生产经营方式，向商品系列化方面延伸，有利于充分地利用企业资源，广泛应用科技成果，增强企业对市场变化的适应性，分散风险，提高竞争能力。

（三）劳动密集型向技术密集型转化

现代市场的激烈竞争，实质上就是技术的竞争，服务质量的竞争。企业技术状况如何，服务质量好坏，能否创造市场，是关系一个企业生死存亡的大问题。那种以人海战术为主的劳动密集型企业，必将为以高科技为主体的技术密集型企业所取代。

第二节 现代粮食企业及其特征

我国社会主义粮食企业是在解放前革命根据地粮食经营

机构基础上从无到有，从小到大，逐步建立和发展起来的。粮食企业的现状同它应具有的本质特征相比较，仍有一定的差异。随着改革开放的不断深入发展，这种差异必将缩小，也必然要对粮食企业的经营管理产生巨大的影响。

一、社会主义粮食企业的概念

在国民经济中，社会主义粮食企业是以生产资料社会主义公有制为主导，在国家计划指导下，应用现代技术，在社会再生产过程中从事粮食商品交换、粮食食品加工或粮食运输，实行独立核算、自负盈亏，并具有法人资格的相对独立的经济组织。这一概念，包括5层含义：

（一）以社会主义公有制为主导

当前，我国粮食企业生产资料所有制形式，主要有全民所有制和集体所有制两种，两者都是生产资料公有制，都是社会主义性质的企业。随着粮食流通体制改革的不断深入、私营、联营等形式的粮食企业相继出现。

（二）以现代科学技术为基础

粮食企业逐步用现代技术装备起来，在生产经营管理中不断吸收科学技术成果，运用先进的工艺设备和现代管理手段，代替传统的笨重的体力劳动和管理方法，以取得显著的劳动效率和经济效益。

（三）以有计划的商品经济为前提

它既不同于高度集中的计划经济，也不同于放任自流的市场经济。必须自觉接受国家宏观调控，利用客观经济规律组织经济活动。

（四）以粮食商品流通和加工服务为中心

在社会再生产过程中，社会主义粮食企业是专门从事粮

食商品流通、加工和服务活动,这是与工业企业、农业企业、银行业,建筑业其它商业企业的本质区别。

(五) 以法人型经济组织为保证

粮食企业以自己的生产经营收入抵偿支出,谋求盈利。同时,国家要依法保护企业应有的自主权和经济利益,监督企业履行对国家、社会应尽的义务和应承担的经济责任、法律责任。这表明它区别于国家机关的行政事业单位和其他社团组织。

二、粮食企业的类型

社会主义粮食企业,根据其性质、规模、价格体系、专业化程度、隶属关系、商品流通环节、生产经营形式可划分为不同的类型。在实际工作中,粮食企业主要是按照生产经营方式、特点、专业化分工的需要来进行划分。

(一) 粮食商业企业

粮食商业企业是以经营特定商品——粮食及其制品为主的企业,即主要从事粮食商品交换活动的企业,国营粮食商业企业是粮食商品流通领域中的主导力量,承担着绝大部分的粮食商品流通任务。对其它粮油企业和个人起领导作用;通过经济手段对粮食商品市场起引导和调节作用。

集体所有制粮食商业企业,其经营规模受国家财力、计划和劳动力指标限制较小,经营好坏与职工的物质利益有直接联系。因此,服务方式灵活,有利于提高服务质量,搞活粮食经营,促进和发展市场经济。

我国目前仍处于社会主义初级阶段,商品经济不够发达,随着市场经济范围的扩大,股份制和私营粮食企业将以旺盛的生命力显现出来,争得一席之地。串换品种,调剂余

缺，搞活流通。促进旧的生产方式的解体，新的生产方式的建立。

根据粮食商品经营业务的特点和专业化分工的需要，粮食商业企业划分为农村粮食购销企业、市镇粮食销售企业、粮食仓储企业。农村粮食购销企业是指专门从事农村粮食收购及销售的企业；市镇粮食销售企业是指将粮食商品和粮食制成品直接销售给消费者的企业；粮食仓储企业是把收购的粮食集并储存，以便销售和调拨的企业。粮食商业企业往往以某种业务为主，兼营其它业务。因此这种划分也是相对的。随着粮食生产、流通的发展，划分形式将出现新的变化。

粮食商业企业主要有以下几种经营形式：

1 . 专营企业。企业按照特定的收购、运输、储存和销售方式，将拥有的资金全部用于经营粮食商品。这是当前粮食商业企业的主要经营形式。专营企业之间有着广泛的组织与经济联系，并可在同等条件下竞争中，发挥各自的优势，创造良好的经营环境，提高经济效益。随着改革的深化，这种形式可能被削弱。

2 . 兼营企业。以经营粮食商品为主，兼营其它商品和业务。它能够满足消费者多方面的需要，使企业的各种资源得到充分的利用，保证企业经济效益的稳定。这种形式对管理者提出了更高的要求，在当前的本业为主多种经营中，具有很大的潜力。

3 . 联营企业。联营企业是指跨地区、跨行业、按照自然经济区域集资合股经营粮食商品。其所得利润按股分红，这种经济联合体有利于克服行政干预和提高社会效益。是粮食企业改革的发展方向。

4 . 自选企业。这种经营形式主要是借鉴国外一些超级

市场的做法，采用开架由消费者自由选购粮食商品。企业采取这种经营形式可以节省时间和活劳动消耗，提高服务质量促进粮食消费。随着商品包装化、方便化、高档化的发展，这种经营形式将以崭新的面貌呈现在消费者面前。

（二）粮食工业企业

粮食工业企业是指以粮油及其副产品为原料的工业生产单位。人们为了生长发育、繁衍后代，从事生产劳动和其它活动，必须从粮食中摄取如碳水化合物、脂肪、蛋白质、维生素等物质。然而可供直接食用的粮食却很少，绝大部分在食用前需要进行加工处理，以满足人们的消费需要。

我国的粮食工业包括米面加工工业、食品加工工业、饲料加工工业、粮食机械工业、油脂化学工业等。粮食工业所包括的行业和范围广泛，涉及的部门较多，随着现代工业的发展，粮食工业企业将会出现崭新的局面。

（三）粮食运输企业

粮食运输企业是指以粮食商品为主要对象，通过运输工具实现地区之间、企业之间移动的企业。粮食商品在地区、企业之间的有计划分配和在市场机制作用下引起的粮食流动，是通过调出调入这种经济活动来完成，是靠粮食运输企业来实现的，它有效地解决产需之间、购销之间、季节之间、品种之间的矛盾，促进粮食商品生产的迅速发展和粮食商品流通的不断扩大，从而满足国家经济建设和人民生活日益提高的需要。

第三节 粮食企业的设计

粮食企业要有效地进行生产经营活动，就必然对它在空

间的位置进行科学的设计，包括对不同类型粮食企业内部的空间摆布。以维护国家和社会利益，符合粮食生产和流通的客观规律。实现有效的管理，保证企业最佳经营成果。

一、企址选择和最优化模型

企业地址选择是一项复杂的系统工程。除专业设计外，还应会同城市规划、土地管理、环境保护、交通、公安等部门共同进行；在具体投资时，还应认真进行综合性经济效益论证，从多种方案中择优选定。选择企址应符合以下基本要求：企业占地面积能满足企业各种建筑物的需要，并适合企业各经营环节按科学的工艺流程布置厂房和构筑物；址内地形力求平坦略有坡度，以减少土地平整和便于排水；企址的位置应交通方便，符合经济区域的划分，便于原料和产品的最佳流向。不同性质企业的生产经营特点各不相同，选址时除全面考虑上述一般要求外，还需考虑拟建该企业的特殊要求。

企址选择的程序一般分为 4 个阶段：

（一）准备阶段

根据建设项目计划、任务规定的生产经营规模、构成、职工人数等，计算需要占地的面积，绘制总平面草图。提出对工地外形，工程地质，地理环境，水文条件，运输条件，用水、用电、用热的数量、质量与特性，其它协作条件的要求和建议，搜集有关资料。

（二）现场勘察阶段

会同参加选址的有关部门，进行现场勘察，选择若干可供比较的企址，并分别绘出与当地实际情况相结合的总平面布置草图，供研究参考。

（三）可行性研究阶段

可行性研究就是研究和判断一个企业或一项工程的选址与兴建是否能带来企业综合经济效益和社会效益。为了减少决策的盲目性，做到技术上先进、经济上合理，必须对影响经济效益的各项因素进行详细、周密的调查和精确计算，并经过反复比较与调整，形成最佳方案。

对一个企业来说，可行性研究的内容和范围，首先应从商品市场调查、销售能力预测入手，拟定企业的生产经营规模；其次是对原材料、燃料、动力、运输和公用设施等供应条件的研究；再次是对企业所处的外部环境以及企业采用的生产经营技术、资金来源、成本和盈利进行研究。综合所有研究成果，得出可行与否的结论。

（四）确定方案阶段

对若干初选企业地址，作技术经济比较，进行定量分析，并从定量计算中比较出可行性方案。再结合可行性研究进一步进行定性分析。使微观经济效果同宏观经济效果、近期经济效果同长远经济效果有机结合起来。

二、粮食企业的设计要求

我国粮食企业网点的现状是点多、面广、小型、分散闭塞，按行政区划，隶属关系设置，一业为主，多业并存。因此，粮食企业的选址要有利于粮食购销交通方便，信息流量大；有利于粮食的集运和储存，充分考虑粮食商品的合理流向；有利于粮食商品安全储存，防洪、防潮、防污染；粮库建设规模要适中，仓型要根据储藏任务的性质而定；有利于企业的发展、有利于企业内部工作场所的布局，提高工作效率。

（一）系统性

企业总是由许多相互依赖的工作场地所组成。粮食工作的程序性决定了许多相互依存的工作场地之间的有机联系。因此，只有把粮食企业作为一个有机整体系统考虑，才能保证企业内部生产经营活动的协调一致，做到各环节、各工作地，既有明确的分工，又能紧密配合。

（二）比例性

粮食企业生产经营过程各环节之间的联系，不仅表现为职工的业务能力所决定的人员比例数，还表现为机器设备的性能所决定的设备比例数。因此，粮食企业的设计要根据各环节的技术水准和劳动强度进行人员、场地和设备的合理配置，基本符合匹配要求。

（三）连续性

随着机械化和自动化程度的日益提高，对生产经营过程的连续性要求也越来越高。各环节之间的严密性，要求工作地的安排应在时间上、空间上紧密衔接，避免由于业务环节上的安排不当而造成的交叉、相向、拥塞、停顿等现象的发生。有条件的地方可把购、销、存、加、养等企业建设在同一地，形成“一条龙”作业。

（四）预见性

千变万化的市场需求，日益进步的科学技术，各种空隙的开发利用，都将影响粮食企业的工作，都需要正确的预见和评价。因此粮食企业及其内部工作场地的设计与布局，必须建立在准确地预测未来的基础上，以此提高粮食企业的应变能力。