

粮食仓储企业 现代化管理

韩喜玲 编
阎永生



•5

南科学技术出版社

86
F719
18

学习北京建国饭店 经营管理经验汇编

中国旅游出版社

B 306223

内 容 简 介

本书结合粮食仓储企业的特点,应用经济学知识和现代化管理理论,较系统、详细地论述了仓储企业管理的基本原理和方法。通过实例分析重点阐明仓储企业管理、经营决策、财务决策、粮食贸易及粮食储运业务等方面的科学管理方法。

本书内容丰富、联系实际、简明扼要,适于作粮食高等院校储藏专业教师、学生用书、仓储企业管理干部培训教材及中等粮食专业学校教师、学生的参考书。也适于作各级粮食局、仓库领导干部、管理人员的工作参考书。

粮食仓储企业现代化管理

韩喜玲 阎永生 编

责任编辑:白鹤杨

河南科学技术出版社出版

河南地理所激光照排制印试验厂印刷

HG 微机激光排版咨询服务部排版

河南省新华书店发行

787×1092 毫米 1/32 开本 10.6 印张 231 千字

1988 年 7 月第 1 版 1988 年 10 月第 1 次印刷

印数 1—15,000 册

ISBN7-5349-0458-9/S·375 定价 2.95 元

前 言

为了适应我国粮食仓储企业实行租赁承包、议购议销等经济体制改革的需要,进一步提高粮食仓储企业的管理水平,我们以现代化管理知识为基础,结合粮食仓库业务实际,融汇经济学知识和现代科学管理方法编著了该书。初稿已作为郑州粮食学院粮油储藏专业本科生、成人干部培训班及粮食储藏专业函授班教材进行了多次试用、试讲。在广泛征求意见的基础上,承蒙各方及读者的支持,现将它加工成书,奉献给各级粮食局、粮食仓库管理干部、专业技术人员、接受业务培训的职工、中等粮食专业学校的师生及从事粮食仓储管理的人员。

该书共十一章,包括四个方面的内容:一.结合现代管理理论,阐述我国粮食仓储企业的职能、任务、经营方式及提高仓库经济效益的决策方法。二.以提高仓库经济效益为主,阐述粮食仓储企业进行财务管理,经济合同管理及资金、技术经济分析的原理和方法。三.结合粮食仓库特点,阐述加强仓储企业管理的业务内容,包括粮食仓库规划,调运管理、仓储作业管理、粮库设备管理等。四.围绕开展多种经营,增加企业活力,阐述粮食的国内、国际市场及开展粮食国内外贸易的问题。

在编写过程中,郑州粮食学院经济管理教研室张燕生讲师、企业管理教研室赵吉良副教授进行了审稿,中国科学院管理学院、西安交通大学管理学院欧阳毅教授主审。同时,商业部四川绵阳粮科所、郑州粮食学院、南京粮食经济学院

有关专家教授，给予了热情指导，郑州市粮食局及直属库、河南省南阳地区粮食局、河北省沧州地区粮食局的专业管理干部给予了大力协助，来自全国各地的储藏干训班 85、87 级学员提出了修改意见，谨在此表示衷心的感谢。

全国正处于经济体制改革时期，许多经济理论不断深化，规章制度不断变化。由于编写时间仓促，作者水平有限，书中难免有不当之处，诚恳欢迎读者批评指正。

编 者
一九八八年七月

目 录

第一章 粮食仓储企业概论	1
第一节 商业企业	1
第二节 国营粮食仓储企业	3
第三节 粮食仓储企业的特点	8
第二章 企业管理原理	19
第一节 管理的概念	19
第二节 管理的二重性	21
第三节 企业管理的发展史	31
第四节 现代管理原理	39
第五节 粮食仓储企业管理	53
第三章 经营管理	59
第一节 经营决策	59
第二节 决策方法	64
第三节 经营计划	78
第四节 经济合同	105
第四章 粮食仓库规划	112
第一节 粮食仓库的布局	112
第二节 粮食仓库选址	117
第三节 粮食仓库总平面布置	120
第四节 粮食储存定额	123
第五章 技术经济分析	134
第一节 经济效益	134
第二节 资金的时间价值	139

第三节	投资评价方法	151
第六章	粮食质量管理	160
第一节	库存粮食质量与工作质量	160
第二节	全面质量管理	164
第三节	粮食质量管理基本方法	172
第七章	粮食调运管理	186
第一节	粮食调运概述	186
第二节	粮食调拨	189
第三节	粮食运输	193
第四节	粮食进出口调运	210
第八章	仓储作业管理	213
第一节	粮食仓储作业过程管理	213
第二节	粮食入库、出库作业	217
第三节	粮食保管作业	224
第四节	装卸作业组织	229
第五节	粮食仓库安全管理	231
第九章	粮库设备管理	238
第一节	设备管理概述	238
第二节	设备的经济分析与管理	243
第三节	设备的日常管理	249
第四节	设备的使用、维护保养和修理	253
第五节	设备的更新和改造	257
第十章	财务管理	262
第一节	财务管理的概念	262
第二节	财务预测决策	264
第三节	资金管理	271
第四节	费用管理	285

第五节	利润管理	288
第六节	财务分析	291
第十一章	粮食贸易	300
第一节	社会主义粮食市场	300
第二节	粮食国内贸易	304
第三节	粮食国际贸易	312

第一章 粮食仓储企业概论

第一节 商业企业

一、商业企业的产生

企业是社会化大生产的产物，是在资本主义商品经济高度发展的条件下发展起来的一种经济组织形式。在这种组织形式下，从事物质资料生产的经济组织，称为生产企业；从事商品交换的经济组织叫做商业企业。

商业企业的产生，是由于资本主义生产方式的建立，机械化生产代替了手工劳动，生产规模不断扩大，生产力得到迅速发展后，过去一家一户的经营已不能适应资本主义社会化大生产对交换的要求，从而产生了以雇佣关系为基础的商业企业。

资本主义商业企业建立在生产资料资本家私有制基础上，是资本家获取利润剥削劳动人民的工具，其性质跟社会主义制度下的商业企业是根本不同的。

我国无产阶级革命胜利后，通过没收官僚资本、改造民族资本、建立社会主义公有制，根本改变了资本主义商业企业的社会性质。社会主义商业企业建立在生产资料公有制基础上，经营的目的是为满足社会需要。它与资本主义商业企业有本质的区别。不仅如此，由于社会主义制度解决了资本主义制度无法解决的根本矛盾，铲除了剥削和阶级对立，建立了人与人、人与企业之间的新型协作关系，从而为社会主义商业企业有效地利用人力、资金和物质技术设备、实行科

学管理、合理组织经营，提供了优越条件。

二、商业企业的基本条件

商业企业是专门从事商品流通、交换、分配等买卖活动的盈利性经济组织。所谓经济组织，就是指企业拥有一定自主权和经营上的独立性。企业要独立经营、独立核算、自负盈亏。商业企业在整个第三产业中占有十分突出的地位，它是国家财政收入的重要来源，由商业企业直接缴纳的税利占全国财政收入的百分之十以上。它的存在和发展不仅具有经济价值，而且也具有社会价值，它在解决劳动就业、人才开发、发展社会福利等多种社会问题方面都有重要的作用。

商业企业应具备四个基本条件，才能称为商业企业。第一、必须是独立或相对独立的经济组织。在社会主义国家的统一领导和计划指导下，商业企业有买卖商品的自由，有选择买卖对象、决定买卖方式和条件的权利，并且在市场上以买者和卖者双重身份交替出现，即买又卖，从事买卖的全过程。独立经营是商业企业的基本特征。第二、商业企业必须拥有一定的生产资料和劳动力，并有权支配和使用。这是实现商业企业独立经营的物质保证。独立地经营和自主地支配、使用生产资料及劳动力的权利，这两者是相互结合，缺一不可的，是商业企业必须具有的基本权利。因此，它也必须对自己的经济活动承担经济责任。第三、必须实行经济核算，以收抵支，并取得盈利。这是作为企业的一项重要原则，也是和事业单位相区别的一个重要标志。第四、商业企业还具有法人地位，即商业企业必须向工商行政管理机关申请登记，经审查批准，取得经营执照，才能成为合法的经济组织。法人地位意味着国家在法律上承认商业企业在经营上

的独立性，保护商业企业的正当权利和经济利益，同时要求商业企业对自身经济活动的正当性和后果负责。

三、仓储企业

仓储企业或储运企业是专营商品储存、保管、包装、运输等业务的商办生产性企业，严格地说不是商业企业。但由于受商业部门领导，又专为商业服务，所以习惯上也称为商业企业。

对商品的储存、保管、整理、包装、运输等工作实行专业化经营，有利于企业集中搞好购销业务，有利于合理使用储运设备，有利于储运业务现代化，有利于提高储运质量，加强商品养护，减少商品损失。因此，组建储运企业，使储运业务专业化经营，是今后发展的方向。当然，储运企业必须提高管理水平，努力为经营企业服务，作到收费低廉，安全、及时、准确地完成储运任务，比经营企业自营更经济和方便。只有这样，专业化的储运企业才会得到发展。

第二节 国营粮食仓储企业

一、粮食的地位和作用

列宁早就指出：“生活中一个最根本的问题就是粮食问题。”粮食成为举世瞩目重大政治问题和经济问题绝不是偶然的。在人类社会经济生活中，粮食占有重要的地位。粮食问题从一个侧面反映了当代世界的主要矛盾。

首先，粮食是人类最重要的生活必需品。世界上大多数人以粮食为主食，尽管近百年来情况有所变化，一些发达国

家逐步提高了肉、蛋、奶等动物性食品的消费比重，但动物性食品同样是从粮食转化来的，每生产一吨动物性食品都要消耗多于它的饲料，消耗的多少，则因饲料转换率的不同而不同。何况到目前为止，全世界以粮食为主食的还有 30~35 亿人，约占总人口的四分之三，包括发展中国家的 90% 和发达国家人口的 5% 左右。对这些人来说，粮食是他们生存的第一需要，是他们从事物质和精神生产的必要前提。

其次，粮食是一种重要的生产资料。它既是传统的牲畜饲料，又是应用很广的工业原材料。比如酿酒、制药、浆纱和加工各种食品等。近些年来，高分子合成工业迅速发展，粮食又被用作制造塑料、人造树脂、人造橡胶等填充料。有些国家还用粮食制成酒精代替石油。随着今后科学事业的进步，它的用途还会继续增加。

应当指出，饲料和工业用粮都处于增加趋势，而饲料用粮的增加更迅速、更突出。根据一般饲养标准，每生产一吨肉、蛋、奶等动物性食品，大约需要 5~7 吨粮食和糠、麸、饼等植物性饲料。如果饲料工业技术落后，饲料需要量还要多，有的接近 10 吨。

再次，粮食是世界性的战略物资，中外战争史一再表明，粮食作为重要的后勤物资，它的供应状况直接关系到战争的胜负。当代许多国家都十分重视建立粮食战略储备。有些专家甚至提出：能源和粮食储备越多，未来战争的胜利几率就越大。

最后，粮食日益成为国际政治斗争中一种谈判的“工具”和“武器”。一方面，粮食拥有国可以利用“援助”、“救济”等名义，向受援国换取战略物资，或附加若干条件贷给受援国，以便从经济、政治、军事上对这些国家进行控制。另一

方面，通过进出口粮食加强对世界粮食市场控制。

综上所述，粮食是保证人类社会存在和发展的基本生活资料，又是一种必要的生产资料。在绝大部分国家，粮食在农业生产中的糖、麻、烟、药、菜、杂中占重要地位。在国际贸易中，粮食是大宗商品，对市场价格起着举足轻重地影响。随着科学技术的发展和人民生活水平的提高，出现了粮食直接消耗减少，间接消耗增加的超前消费倾向，其结果造成整个粮食需求不断增加。在这种情况下，粮食越来越成为国际政治斗争中的一种战略物资，一种外交武器。它已同人口、能源、通货膨胀、环境保护等一样成为举世瞩目的几个重大政治经济问题。

二、企业和粮食仓储企业

企业是从事经济活动、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，具有法人资格的基层经济单位。其要点是：

第一，企业是一个和商品生产相联系的历史概念。它是商品生产的产物。

第二，物质资料的生产、流通、交换、分配等领域如铁路、银行、矿山、商店、农场等都是企业。它是一个自主经营、自负盈亏、具有自我改造和自我发展能力，有独立经济利益的经济实体。

第三，企业必须取得“法人”资格。它必须按一定的规章取得社会承认，履行义务、拥有相应的权力、并受到法律的保护。

企业是国民经济的细胞，在整个社会经济中具有重要的地位和作用。它是社会生产力的主要源泉，是人类物质财富

的直接创造者。企业的素质和效益是整个国民经济效益的基础，企业职工的最终收入，在很大程度上取决于企业的生产经营成果，企业在“职工——企业——国家”这个分配链中起着中间环节的作用。

粮食仓储企业是指运用物理、化学、生物、气调等技术，对粮食、油脂、饲料等农产品及加工品进行储存或维护其营养成分，通过调拨、运输，从事粮食商品流通、交换或服务活动的基本经济组织。它必须具备以下四个条件：

首先，在国家计划指导下独立经营。

其次，拥有一定的生产资料和劳动力，并有权支配和使用。

其三，实行经济核算，以收抵支自负盈亏，要求有盈利。

其四，具有法人地位和权利。

粮食仓储企业是社会主义全民所有制企业，它是粮食收购后的集中、储存，然后进入流通、交换领域的粮食集散地。

由于粮食生产和消费不论在时间、地区、数量上都存在着差异，粮食具有季节生产、集中收购、常年销售的特点，要经过加工、整理、精加工等，就必然依赖储存来进行调节，此外还要建立战略储备，正如列宁所说：“真正的经济基础就是粮食储备……没有这种储备，国家政权就会化为乌有，没有这种储备，社会主义的政策不过是一种愿望而已。”粮食仓储企业在国民经济中就是一个“蓄水池”，它即联系着乡村与城市，又联系到生产与消费，只有充分运用粮食仓储企业这座桥梁的作用，解决粮食的供求矛盾，协调购、销、调、加各部门的关系，才能保证粮食商品的流通顺畅。

三、粮食仓储企业与国民经济各部门的关系

粮食仓储企业是在国家统一领导下相对独立的经济单位，它要服从国家统一领导、同时也具有一定的经营管理自主权。

服从国家统一领导，这是社会主义国营企业的性质决定的。国民经济是一个统一整体，粮食仓储企业是它的一个组成部分。粮食仓储企业必须以保证国家的基本利益为前提，以国家的方针为依据，坚决完成国家下达的指令性计划。国家对企业不仅要给必要的管理权限，而且还要明确企业相应的责任，企业有多大的权力就要负多大责任。同时要求在执行国家任务过程中即保证国家利益，又要兼顾企业、职工的利益，充分调动职工的积极性，使每个职工都将自己的利益与企业的经济效益挂上钩。随着党的十一届三中全会后农业生产的日益发展、特别是十三大的改革、开放、搞活，粮食仓储企业的任务日趋繁重，不但经营储存的粮食品种、数量增多、经营方式也不断扩大，平价、议价、主营、附营各种经营同时进行，这就要运用价值规律，运用价格这一经济杠杆，在国家政策允许的范围内机动灵活地从事经营活动，维护企业自身的正当权益，以利于企业的发展、完善。

农业是基础。这是一个适用于一切社会形态的规律。其基础作用主要表现在：农业是粮食的唯一来源。农业能够提供多少商品粮，是粮食仓储企业发展规模和速度的前提。1984年农业的大丰收反映到粮食仓储企业的问题就是“储粮难”、“卖粮难”，直接影响了工业及农业生产的发展。因此，在一定时期内，仓库的发展规模，究竟怎样才适度，要看当时农业能够提供多少粮食、副食品等，这是粮食仓储企业发

展的先决条件。

交通运输业对粮食仓储企业制约的作用极为明显。只有通过运输环节，把粮食从产地运往销地，才能使农业再生产得以继续不断地进行，使购、销、调、存、加各环节不断协调，使粮食需求得以不断补充。只有通过运输环节才能节约使用流动资金，合理运输，可以减少在途粮食的资金占用，减少运输损耗以及减少不合理的运输费用。另外，比较低廉的运输成本是降低储存费用的有效途径。

现代科学技术对粮食仓储企业作用也很大。采用新的科学技术，可提高劳动生产率，采用新的储粮方法，不但可提高储粮的质量，而且有利于职工健康。同样，教育对仓储企业的作用也不能低估，如加强职工思想政治教育、专业知识培训等，据统计，教育水平每提高1%，社会劳动生产率就提高1.4%，教育的效益是深远的，教育是一本万利，是粮食仓储企业发展的重要因素。

另外，仓储企业与其他企业，如销售过程中与商业的关系，加工过程中与工业的关系，资金结算中与银行、财政部门的关系等。在诸多关系中，粮食仓储企业要在服从国家政策的前提下，坚持统筹兼顾，既要顾全社会效益的发展；又要提高本企业的经济效益，逐步做到粮食品种、数量、质量、价格、购销时间等方面供求相适应，促进经营发展。

第三节 粮食仓储企业的特点

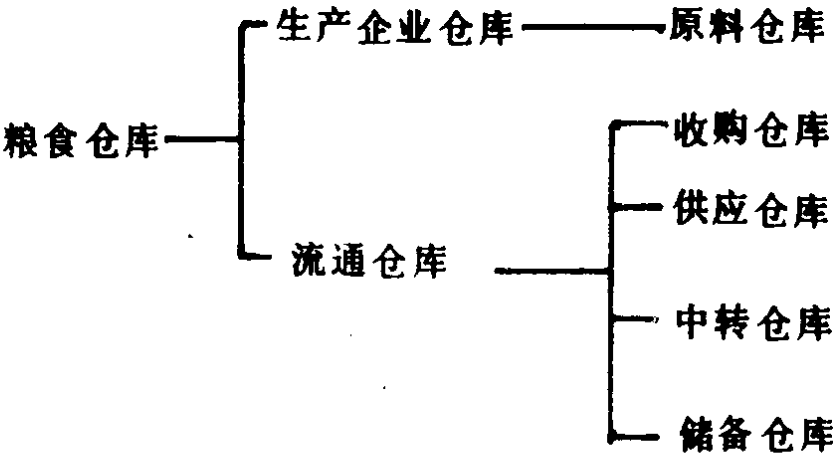
一、粮食仓库的分类

仓库是储存、保管粮食的场所，也是开展储运业务的基础。

本场地。因此，要搞清楚仓库的分类方法及分类情况。

(一) 按仓库的作用分类

按仓库的作用分类，可分为生产储备形式和流通储备形式两大类。有为生产储备建立的生产企业仓库和为流通储备建立的流通仓库。流通仓库又可分为四种，见下表：



生产仓库也叫原料仓库，为保证粮食工业企业生产正常进行而建立的粮食仓库，主要用于存放各种原粮及加工后待运出的成品粮。粮食进入生产仓库后，即已结束了粮食流通阶段，进入生产准备阶段。生产仓库是粮食工业企业的一部分，它不是一个独立经济单位。

粮食收购仓库是以粮食收购为主要任务，担负着对农业生产单位和农户合同订购、换购、零散收购和议购的仓库。其特点是规模小、储粮量少、储存期短，设备简单等。

粮食供应仓库是指存放粮食加工制成品的仓库，当粮食工业企业已加工成品并经检验合格准备销售，但由于受销售条件或运输条件的限制而未能销售，转运到供应仓库。成品粮储存受时间、条件的限制，如大米、面粉则因季节、粮食水分、仓房条件不同而储存期也不同。

粮食中转库是专门从事中转运输业务，担负着进出口贸