



LIANGZHAN JING  
YING YU GUANLI

● 肖天理/主编

# 粮站经营与管理

● 湖北科学技术出版社

## 前 言

为适应粮食部门转换机制、搞活经营、深化改革的新形势，做好新时期的粮站工作，我们组织编写了《粮站经营与管理》一书。

该书以党的十一届三中全会以来的路线、方针、政策为指导，密切联系当前粮食工作深化改革的新情况及其对粮站站长提出的新要求，比较系统地阐述了粮站的地位、作用和任务，粮站经营与管理的基本理论，粮油经营业务，多种经营的开发与管理，经营效果考核，劳动管理，支农工作等问题，理论联系实际，通俗易懂，为建设社会主义新型粮站，做好改革时期的粮食工作提供了有实用价值的理论和方法。它是粮站站长岗位培训的必修教材，也可作为培训其他粮食职工和粮食中专、技校、职高的参考教材。

该书由肖天理经济师主编，吴森林、夏家新、张念泽、陶建文、刘大友、张书美、莫国栋、蒋德文同志参加编写，肖天理同志总纂，湖北省粮食局教育基层处副处长唐永义同志审稿，湖北省粮食学校梅明平同志参与了部分章节的审稿工作。李学祥、徐永祥、欧利超三位粮站站长和经建新、卢圣莹、张大山等同志参加了编写大纲的讨论并提出了宝贵意见。

由于水平有限，加之对粮站的认识有待进一步深化，故此，本书的缺点、错误在所难免，敬请读者批评指正。

湖北省粮食局教育基层处

1992年10月

# 目 录

|                               |         |
|-------------------------------|---------|
| <b>第一章 粮站概述</b> .....         | ( 1 )   |
| 第一节 粮站的地位和作用.....             | ( 1 )   |
| 第二节 粮站的位置选择与设计.....           | ( 7 )   |
| 第三节 粮站素质.....                 | ( 12 )  |
| <b>第二章 粮站经营与管理</b> .....      | ( 16 )  |
| 第一节 粮站经营与管理.....              | ( 16 )  |
| 第二节 粮站经营管理的任务和职能.....         | ( 20 )  |
| 第三节 粮站经营管理的基本原则和<br>基本方法..... | ( 29 )  |
| 第四节 粮站经营管理的基本制度.....          | ( 37 )  |
| <b>第三章 商品购进</b> .....         | ( 44 )  |
| 第一节 粮站商品购进概述.....             | ( 44 )  |
| 第二节 农村粮油收购.....               | ( 47 )  |
| 第三节 方便群众, 解决农民卖粮难.....        | ( 72 )  |
| 第四节 系统内购进.....                | ( 74 )  |
| 第五节 换购及其它购进业务.....            | ( 77 )  |
| <b>第四章 粮站商品销售</b> .....       | ( 82 )  |
| 第一节 粮站销售的重要性.....             | ( 82 )  |
| 第二节 粮站销售的范围和形式.....           | ( 85 )  |
| 第三本 粮站销售的程序.....              | ( 93 )  |
| 第四节 粮站销售管理.....               | ( 95 )  |
| <b>第五章 粮站商品储存和调运</b> .....    | ( 104 ) |
| 第一节 粮站商品储存和调运的意义及原则.....      | ( 104 ) |

|            |                        |       |
|------------|------------------------|-------|
| 第二节        | 粮站商品调运业务管理             | (111) |
| 第三节        | 粮油仓储管理                 | (116) |
| <b>第六章</b> | <b>粮站多种经营管理</b>        | (139) |
| 第一节        | 粮站发展多种经营的意义            | (139) |
| 第二节        | 粮站发展多种经营的可行性           | (144) |
| 第三节        | 选择多种经营项目的原则            | (148) |
| 第四节        | 粮站多种经营管理               | (151) |
| <b>第七章</b> | <b>粮站劳动管理</b>          | (159) |
| 第一节        | 劳动管理的意义和任务             | (159) |
| 第二节        | 粮站劳动管理的内容              | (162) |
| 第三节        | 劳动效率与职工的基本功            | (172) |
| 第四节        | 职工劳动报酬和集体福利            | (177) |
| <b>第八章</b> | <b>优质服务 and 支援农业生产</b> | (180) |
| 第一节        | 优质服务                   | (180) |
| 第二节        | 支援农业生产                 | (193) |
| 第三节        | 优质服务与支援农业生产的关系         | (197) |
| <b>第九章</b> | <b>粮站经营效果考核</b>        | (201) |
| 第一节        | 粮站财务管理                 | (201) |
| 第二节        | 提高经营效果的途径              | (208) |
| 第三节        | 粮站简易核算                 | (212) |
| 第四节        | 附营业务管理及核算              | (218) |
| 第五节        | 考核粮站经济效果的主要指标          | (224) |
| 第六节        | 经营成果分析                 | (228) |
| <b>第十章</b> | <b>粮站思想政治工作</b>        | (234) |
| 第一节        | 必须加强粮站思想政治工作           | (234) |
| 第二节        | 基本原则和主要内容              | (239) |
| 第三节        | 粮站思想政治工作的方法与方式         | (247) |

# 第一章 粮站概述

## 第一节 粮站的地位和作用

### 一、粮站的概念和特点

#### (一) 粮站的概念

粮站即粮食收购站，是粮食部门依据国家粮食定购政策设在产粮区以收购粮油为主要业务的基层单位。其主要任务是组织和接收农村“三留”（农民口粮、种子、饲料粮）后的征购粮。因此，在某种意义上讲，粮站是基层粮食部门（粮食管理所）接收粮食生产者交售征购粮的派出单位。

党的十一届三中全会以后，随着改革开放形势的发展和农村实行家庭生产承包责任制，粮食部门的工作也开始从管理型向经营型转化，独家封闭式经营向多渠道经营转化，传统的粮食产品观念向商品观念转化，依靠财政补贴向提高粮食经济效益转化，粮站概念的内涵和它从事经济活动的范围日益扩大，粮站已不再是单纯的粮食收购单位，而是集收购、储藏、调运、销售和多种经营为一体的相对独立基层企业组织，具有经营管理、质量管理、劳动管理、安全管理和财务管理多方面的职能，为责、权、利三结合的相对独立经济实体。鉴于这种情况，可以说粮站管理工作的好坏，直接制约着粮食企业经济效益和社会效益。因此，在深化改革

中，加强粮站经营管理，重视粮站建设，是十分重要的。粮站虽然不是独立的企业，不完全具备法人地位，但具备下列基本条件：

1 . 拥有一定数量的从事粮油商品购销业务的职工，并依照一定的关系组合为一个共同劳动的集体。

2 . 拥有一定的固定资产，如仓房、工具设备等。

3 . 拥有一定数量的资金。

4 . 具有一定的经营与管理自主权。这种自主权是粮站进行粮油购销活动和开展多种经营，发展粮站庭院经济的前提条件，既是有效经营的保证，也是严格管理的决定性因素。

## （二）粮站的特点

目前，全国各地的粮站，从其具有的特点看，表现在诸多方面。

1 . 网点布局的分散。为便于粮食收购，粮站点多面广，星罗棋布，遍及全国乡镇。

2 . 劳动条件的艰苦性。粮站处于粮食部门的第一线，直接承担粮油收购的任务。机械化程度低，劳动强度大，工作时间长。

3 . 服务对象的群众性。农村实行家庭生产承包以后，农民交售粮食由过去以生产队为单位，变成现在以家庭为单位，工作量增大了。

4 . 工作重点的季节性。粮站工作的季节性特别明显。在贯彻执行“本业为主，多种经营”方针的过程中，除常年担负着发展多种经营的任务外，收购季节职工的任务是最繁重的，收购淡季还有保管、调运、翻仓、整晒和农村调查等任务。因此，粮站的工作要根据不同的季节突出工作的重

点。

5 . 购销工作的政策性。粮食是关系国计民生的重要产品。我国人口众多，幅员辽阔，粮食生产水平不高。党和国家根据不同时期经济形势发展的要求，制定了一系列有关粮食工作的方针政策。而粮站又处于粮食部门的第一线，不论是粮食收购工作，还是粮油销售工作，都必须以党和国家的有关粮食工作的方针政策为指导。只有这样，才能促进我国粮食生产稳步增长，保证各行各业和人民生活对粮油的基本需要。

6 . 外部环境的动态性。粮站的外部环境是影响粮食工作的重要原因，而这种外部环境又在不断地发生变化。各种因素的改变都会对粮站的工作产生一定的影响。如自然条件、农业生产条件、经济政策等。

7 . 职工思想的复杂性。大多数粮站，特别是在少数民族地区和边远山区的粮站，远离中心集镇，职工居住条件和文化生活条件差，有些职工家在农村，家庭得不到及时照顾。近几年青年职工比重增大，他们的思想活跃，既有积极上进的一面，但又缺乏对困难的了解，如何引导青年职工热爱自己的本职工作是思想政治工作的重要课题。此外，还有诸如资金来源的依赖性、粮油保管的风险性等特点。认识粮站的这些特点，对于加强粮站的领导，健全其经营管理制度，改善粮站工作、生活和文化条件都具有十分重要的意义。

## 二、粮站的类型

根据粮食部门的实际，可以把基层粮站大体划分为以下基本类型：

按固定资产的多少，可划分为：大型粮站、中型粮站和

小型粮站。这种划分目前没有明确的量的界线规定。一般说，大型粮站不仅人员多，经营粮油的数量大，而且还下设临时经营点，以方便农民。

按经营范围，可划分为：收购型粮站、供应型粮站、购销综合型粮站。

收购型粮站是指专门收购农民交售的粮食，包括定购任务和议价收购的粮油并通过指令性指标和推销手段，将粮油调往销区，本地很少直接供应给消费者。在特殊情况下，如当地农村灾情严重，亦需组织供应。这类粮站多分布在产粮地区。

供应型粮站，是指当地没有或只有少量收购粮油的任务，主要是外地调入商品粮，按计划供应给消费者。这类粮站多分布在城市郊区产棉基地和以经济作物为主的地区。以及“老少边”地区。

购销综合型粮站，是指收购农民交售的粮食，使之变为商品粮，又使商品粮直接进入消费领域，即把收购的粮食部分和全部供应给消费者。这类粮站分布在粮油产量不高的乡镇辖区工业发达且商品粮户口较多的集镇，一般中小型集镇的粮站也属这种类型。

此外，在核算形式上，目前实行报帐制的粮站比较多。有一部分实行半独立核算形式，只有极少数大型粮站实行独立核算。随着粮食企业改革的发展，独立核算形式的粮站会逐步增多。

### 三、粮站的地位和作用

粮站的基本任务，是在国家计划指导下，按照党和国家的方针、政策，及时地合理地组织粮油经营，全心全意地为



农业生产服务，为人民生活服务，并为国家节约资金和减少财政补贴，以增加积累。

粮站的基本职能是组织粮油商品流通，以沟通城乡之间、工农业之间以及生产者与消费者之间的经济联系。

从粮站的基本任务和基本职能上可以看出，它处于十分重要的地位。首先，它和其它商品流通领域的经济部门一样，处于社会再生产过程中的中介地位，是社会再生产过程中的一个部分，是人民群众经济生活中不可缺少且不可忽视的一个重要行业；其次，它是粮食部门的细胞，是粮食工作的基础。因此，它在粮食工作中也具有举足轻重的地位。

粮站在整个国民经济生活中发挥着极其重要的作用，其基本的作用可以概括为以下几个方面：

#### （一）对农业生产发展的促进作用

社会再生产过程包括生产、分配、交换和消费四个环节。在这个过程中，生产处于决定地位。因为生产是交换的物质基础，没有生产就没有可供交换的商品；生产的社会分工也是交换赖以产生的条件之一，没有分工也就没有交换。同时，一定的生产方式决定着一定的交换方式，生产的发展水平和结构决定着交换的广度和深度。

但是，交换对生产也有巨大的反作用，它是生产发展必不可少的条件。这是因为，交换既是人们在生产过程中生产活动的交换和能力的交换，又包括直接的产品交换和商品流通。前者属于直接的生产过程，后者属于生产和消费的中间环节，对工农业生产发展的促进作用，具体表现在3个方面：

1. 粮站通过转化农民生产粮油的价值和使用价值，直接为农业的再生产提供大量资金。社会主义粮食商业组织的

粮食商品流通，都是采取货币——商品——货币的形式，并依次经过货币——商品和商品——货币两个阶段。在粮食商品流通的第一阶段，粮食部门用货币购买粮油商品，使粮油转化为商品，而粮食生产者得到相应的货币。据调查，在多种经营不发达地区，由商品粮为农民提供的再生产资金达到85%以上。而这一个阶段的商品流通任务，主要是由粮站职工的业务活动来实现的。

2. 粮站通过农业技术服务和组织供应粮油优良品种，为农民科学种田、提高单产增加总产创造条件。

3. 粮站通过收购粮油为工业的生产消费准备充足的原料。粮油是人类生活的主食，也是通过工业的生产消费，为人类生活提供丰富的副食品和其它需要的重要物质。我国当前的食品加工工业、酿造工业、医药工业、饲料工业和某些化工工业的生产，主要都是以粮油为原料。它们通过各自不同的工艺，对粮油进行物理的、化学的加工处理，制作出新的食品、饮料及其它必需品，以满足人们的不同需要。这些工业生产消费所需要的粮油（包括原料和成品粮，油料和油脂），绝大多数都是由国家从各地粮站调拨供给的。从这种意义上说，粮站工作对促进工业生产的发展具有重要的作用。

## （二）粮食部门工作的基础作用

粮食部门的一切工作都是围绕促进粮食商品流通的发展来进行的。而粮食商品流通的存在和发展，要依靠粮站的收购。因此，粮食收购是全部粮食工作的起点，也是粮食商品流通的起点。粮站处于粮食工作的最基层，其主要业务是粮食工作的基础，粮站在粮食工作中起着十分重要的基础作用。

## （三）人民生活需要和现代化建设的保障作用

国以民为本，民以食为天。在我国这个有11亿多人口的国度里，粮食在人民群众日常生活和进行社会主义现代化建设中具有特殊的地位。

粮食作为主食是人类赖以生存和社会发展的物质基础，是人们的生活基本需要。粮食作为饲料，用于发展畜牧养殖业，转化为动物性食物，提供更多的肉、蛋、奶、鱼等产品，对改善人民生活实现“小康”具有重要作用。

粮食是人们基本生活资料不可取代的产品。同时，社会主义现代化建设的每一项事业都离不开粮食。因此，既关系到一个民族身体素质，又关系到稳定社会秩序，促进经济发展和市场的繁荣。它是国家强盛和整个国民经济顺利发展的核心商品。粮站收购和储备粮食，并将粮食调往城市和工矿企业，对满足人们生活需要和社会主义现代化建设起着保障供应的作用。

## 第二节 粮站的位置选择和设计

### 一、粮站设置的基本原则和要求

粮站的位置选择，是研究流通领域里生产力的布局问题。粮站地点选择的总体要求是经济、合理、不占农田。粮站的合理设置、直接关系到粮站经营目标的实现和商品流通任务的完成。无论是新建粮站或改造老粮站，都应重视这一问题。

要使粮站的布局合理，粮站的位置选择应遵循以下原则：

#### （一）服务原则

粮站是直接为农民服务的。选点应主要考虑方便农民售

粮。有些粮站由于辖区较大，应在远离粮站、交通方便的地方设临时库房。

## （二）经济原则

经济原则，是指选择站址要按照经济区划，符合粮食合理流通，方便调运。同时，使粮食调运路线合理，尽量减少中转环节，以节约资金、降低费用。

## （三）安全原则

粮站收购的粮油需要储存一定时间，要从地理位置上考虑各种因素对储粮安全的影响。

## （四）发展原则

发展原则，包括3个方面的含义：一是要考虑当地生产发展的潜力和发展趋势，以满足购销业务量扩大的需要。二是要考虑发展“本业为主、多种经营”的需要。三是要考虑随着科学技术的发展，粮站的机械化、现代化的技术装配对粮站结构的影响。

粮站的仓库是组织粮油商品流通的主要设施，是储存和搞好粮油商品分类的场所，因此仓库地址的选择应满足下列具体要求：

1. 仓库要与周围建筑物特别是油库和民房要保持一定的距离，并要有充足的水源。
2. 仓库基地的地势要高，地质要好，比较干燥。
3. 要注意仓库所处的环境对粮油商品的污染。
4. 场地应尽量宽阔，使粮油调运方便，也有利于农民整晒售粮和本站整晒储粮。

## 二、粮站设计与设备

粮站要开展购销业务活动，必须有符合需要的工作场所、

设备、工具等劳动手段，而粮站的一切活动，都应当围绕粮油商品的收购、销售、储存等环节来开展，有利于农民出售粮油；有利于业务人员的操作；有利于粮油商品的保管，力求避免损失和霉变粮油；有利于职工的身心健康。

粮站主要部位的设计，应做到布局合理。库区（或工作区）和生活区两大部分要适当隔离，周围要有围墙，保证粮站安全。

粮食仓库的类型按职能来划分，有收购库、转运库、储备库等。其中最主要的是收购库。它的特点是在收购季节储存量大，收购淡季通过集并和调运逐步减少，因此，产粮区粮站的仓库是以满足暂时性储存粮油的需要而建造的。随着粮食流通体制改革的不断深入，国家实行专项粮食储备制度的建立，粮站还需要发展一定的储备库，实行就地收购就地储备。这种仓库需要有完善的设备和较好的储存条件，既要便于车船的调运，又要有利于粮油的长期储存和安全保管。另外，一部分粮站还需根据当地的供应情况，建设一些小型供应库。它是供储存一定的成品粮油用的，因此，建设时要特别注意防灰、沙及其它污物的污染。

粮站仓库的设计，要根据所处的地理位置和经营的品种及等级的要求，采用不同的仓库建筑结构形式。按照商业部《粮油储藏技术规范》的要求：一是房式仓，它是容量可大可小的一种仓型，形状与一般民房相似，但它的跨度大，间数多，房体长，每栋储存可高达25~250万公斤。目前，我国一般地区粮站的仓库都是这种房式仓。二是筒式仓，亦称圆筒仓。它是机械化程度较高的一种粮仓。其容量因仓筒群组成的多少和每个圆筒的大小不同而不等。三是土圆仓，是我国北方地区在总结民间建仓经验的基础上，创造的一种草

泥土坯结构的圆形仓，单位容量一般在1~10万公斤，有的还可多一些。四是地下仓。地下仓的结构形式多种多样，主要有平洞仓，喇叭仓，拱顶仓等类型，一般在山区依山而建，其仓容量可以5~50万公斤不等。

粮站的仓容是指仓库对粮油的可容量。仓容可分为仓房容量和仓库容量。仓房容量是指每栋仓房可以容纳粮油的数量，而仓库容量则包括仓房容量和货场容量在内的全部容量。在设计计算粮站的仓容时，应根据当地的主要粮食品种及收购数量并考虑生产的发展趋势，设计大小不同的仓房和货场（露天货场）尽可能做到仓容合理，避免仓容过大或过小。

粮食的品种不同，其容量是有差异的。按原粮计算，几种主要粮食品种每立方米的容量大体为：

| 品 种 |   | 容量 (Kg/m <sup>3</sup> ) |
|-----|---|-------------------------|
| 稻   | 谷 | 530                     |
| 小   | 麦 | 780                     |
| 高   | 粱 | 780                     |
| 玉   | 米 | 710                     |
| 大   | 豆 | 740                     |
| 谷   | 子 | 530                     |
| 小   | 米 | 820                     |

例：某粮站1991年收购稻谷1060吨，小麦156吨，大豆74吨，则：

$$\text{稻谷仓容} = \frac{1060 \times 1000}{530} = 2000 \text{ (m}^3\text{)}$$

$$\text{小麦仓容} = \frac{156 \times 1000}{780} = 200 \text{ (m}^3\text{)}$$

$$\text{大豆仓容} = \frac{74 \times 1000}{740} = 100 \text{ (m}^3\text{)}$$

$$\begin{aligned}\text{该粮站所需仓容} &= \text{稻谷仓容} + \text{小麦仓容} + \text{大豆仓容} \\ &= 2000 + 200 + 100 = 2300 \text{ (m}^3\text{)}\end{aligned}$$

通过计算，1991年该粮站实际所需仓容为23000m<sup>3</sup>，但是，在设计仓容时，要考虑过去的收购量及未来的预测值。随着科学技术的不断进步，科学种田及农业生产条件的改善，产量会不断增加。因此在确定仓容时，不能单纯地用某一年后收购量来计算确定。

仓库容量确定以后，仓房以栋为单位，货场以块为单位进行汇总，为建设仓库提供科学的依据，以克服建仓的盲目性。

粮食仓房是粮站建筑的主体，在设计和建造时，应考虑以下问题：

1 . 注意向粮食入仓、出仓的自流化方向发展。入仓、出仓的自流化能提高劳动效率、加速车船运转、节约大量劳力，能有效地减轻劳动强度和减少劳动时间。因此，无论是新建粮站，还是改建或扩建仓房都应向自流化方向发展。

2 . 仓房定位要合理。建造时，一般要求靠近公路、码头沿线，方便调运。并注意日照时间。

3 . 场地要宽敞。仓库之间要保持一定的距离和较为宽广的晒场，并用混凝土铺建，以利于车辆的运行和粮食的整晒。对随收随调储存期不长的粮食可选择适当的位置采用露天粮堆的办法加以解决。

室内要有充足的光线。保持室内空气新鲜并根据实际需要设计广告宣传橱窗。营业室内营业人员的工作现场和顾客购买商品的场所要保持适当距离，供销售的米、面、油及其它商品的布置要适当，既要考虑减轻营业人员的劳动强度，又要考虑米、面、油商品不同的特性，不能让其互相沾污，

以确保商品的质量。

职工宿舍的设计要适当分散，布局合理，确保粮站要害部位有人住守。

粮站内的绿化、美化和其他副业设施的安排，以不影响购销业务和保证安全为宜。

粮站的技术设备，目前基本上有4种类型：一是固定的货柜、货架、柜台等；二是粮油料检测仪器；三是磅秤等度、量、衡器；四是整晒粮食需用的工具设备等。

### 三、粮站设置的审批程序

根据粮站设置的原则和要求，在广泛征求各方面意见的基础上，经过充分论证由负责管辖的粮管所提出申请报告，报县（市）粮食局。县（市）粮食局通过认真审查后，汇同县（市）编制委员会审批，并报地（市）粮食主管部门备案。在完成建站审批手续后，再根据基本建设计划建站。

## 第三节 粮站素质

### 一、粮站素质的含义

粮站素质是指粮站从事各种经营活动的各种因素和能力的总和。它具有以下几个特征：

1. 是一个整体性的概念。粮站作为一个整体，是人、财、物各因素，购、销、调、存各环节的有机结合。粮站素质的高低，不能根据某一方面好或不好来决定，而应当以粮站整体来进行全面的综合评价。

2. 是一个质量的概念。粮站素质的好坏，不在于其规



模的大小，人员的多少，关键是看组或企业各要素的质量如何？

3. 是一个动态的概念。素质同其它事物一样，处在发展变化之中。

总之，粮站素质是一个综合性的概念，既是粮站及其合理结构的统一，也是各种业务素质及其综合素质的统一，又是粮站内部因素与外部条件的统一。因此，提高粮站素质，应当从全面的、综合的、系统的角度入手，把它作为一个长期的任务坚持不懈地抓下去。

### （一）加强思想政治工作

思想政治工作研究和解决思想、观点、立场，激励职工为实现粮站经营目标的重要条件。思想政治工作的的好坏，对粮站素质的高低会产生很大的影响。

职工在工作过程中，可能会出现各种思想，产生各种矛盾，作为粮站领导应正确地加以引导，通过讨论和协调，以得到妥善的解决，并经常对职工进行共产主义思想教育、职业道德教育，针对职工思想情况进行个别教育。鼓励先进、鞭策后进，使全体职工在政治上保持一致，在工作中相互团结，自觉遵守粮站的规章制度。

### （二）确定工作目标

目标是人们通过自己的各种活动所要达到的预期结果或目的。是衡量职工工作绩效的标准。职工的工作目标要具有一致性，所谓工作目标的一致性是指粮站所有职工的个人目标必须同组织目标融合一体，每个职工只有共同努力、相互合作协调一致，才能完成总体系统的目标。

### （三）提高业务技术水平

提高业务技术水平是提高职工素质的技术条件。粮站的