

粮食企业经营管理学

蔡国新 侯立军 主编

江苏科学技术出版社

编写说明

为了适应全国粮食院校的教学需要,受商业部教育司委托,我们编写了《粮食企业经营管理学》这本教材。本书是高等粮食院校的试用教材,也可作为函大、电大、夜大和职大的教学用书,以及粮食系统职称评定、企业经理(厂长)参加全国统考、在职干部培训和各级粮食学校教学的参考书。

参加本书编写的同志是:蔡国新(第一、二、三、四、十七章),池斌(第五、八、九章),侯立军(第六、七、十、十五、十八章),朱浩清(第十一章),王敬桥(第十二章),董柏明(第十三、十四章),周铎(第十六章)。

蔡国新、侯立军任主编,并负责全书的统稿和编写过程中的组织工作。池斌同志参加了本书的修改定稿。

在本书编写过程中,得到了商业部有关司、局,南京粮食经济学院领导及江西、福建、江苏等省粮食局有关同志的大力支持和帮助,谨此深表谢意。

由于我们水平有限,不当之处在所难免,敬希读者批评指正。

编 者

1989年4月

导 言

社会主义粮食企业是国民经济的一个重要的组成部分，是联结粮食生产和消费的桥梁和纽带，在社会再生产过程中处于中间地位。粮食企业的基本任务是组织粮食商品的购销活动，满足工农业生产 and 人民生活对粮食商品的需要，实现社会主义生产目的。在此基础上科学地组织企业的生产经营活动，有效地使用企业的人力、物力和财力，不断提高企业的经济效益。

粮食企业是粮食商品购销调存加的直接组织者，是粮食部门固定资产、流动资金和劳动力的直接管理者和使用者。长期以来，由于粮食商品经营实行“统购统销”政策，经营形式比较单一，管理上采取由中央到地方行政的直接控制。在对粮食企业经营管理的上，经验总结偏多，系统的理论探讨较少，判断分析较多，定量研究较少。因此，“粮食企业经营管理学”的建设起步晚、发展慢，而将它作为一门学科来研究更是近年来的事。党的十一届三中全会以来，特别是党的十二届三中全会通过的《关于经济体制改革的决定》，使我国粮食企业的经营管理工作发生了很大的变化。合同订购的出现，市场机制的引进，“三多一少”流通体制的形成，对粮食企业原有的僵化的经营管理模式是一个巨大的冲击。这就赋予和增强了我们对“粮食企业经营管理学”在理论上作进一步探讨的必要性和紧迫性。

一、“粮食企业经营管理学”的研究对象

每一门学科都有自己独立的研究对象，这是作为一学科区别于其他学科的依据。“粮食企业经营管理学”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。

“粮食企业经营管理学”是一门应用经济技术类的学科，是兼有自然科学和社会科学的一门边缘科学。因此，它的研究对象涉及到生产力、生产关系和上层建筑三个方面的内容。

合理地组织生产力是“粮食企业经营管理学”研究的重要内容。粮食企业经营管理的一个重要任务，就是使生产力三要素即劳动力、劳动手段和劳动对象在一定的空间和时间上，以一定比例合理结合和运转，以实现企业经营的连续性和均衡性。在生产力三要素中，人是最基本的要素。加强企业的经营管理，必须充分调动人的积极性，并发挥物质要素的作用。特别是在目前竞争环境中，粮食企业要获得生存和发展，必须依靠经营管理的专家和广大职工的共同努力；依靠准确的 market 预测、科学的经营决策和生产力三要素的有效结合。此外，还要依靠提高自身的应变能力和经营管理水平。所以，“粮食企业经营管理学”应研究粮食企业生产力的合理组织。

调整生产关系，是“粮食企业经营管理学”研究的又一重要内容。粮食企业的经济活动，一头联系生产，一头联系消费，企业与国家之间、企业与其他企业之间、企业与消费者之间以及企业内部职工与职工之间、领导与工人之间、业

务人员与管理人员之间都客观地存在着纵横复杂的经济关系，这些经济关系虽然是根本利益一致基础上的互助合作关系，但如果处理不好，就会造成某种程度的激化，影响企业经营活动的正常进行。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，而应包括企业内、外部的经济关系即生产关系方面的问题。

同企业经营管理有关的上层建筑方面的问题，也是“粮食企业经营管理学”研究的不可忽视的内容。因为，粮食企业经营管理与上层建筑有着密切的联系。如党和国家有关粮食工作方针、政策的制定，粮食企业管理体制改革，各项规章制度均实施等都会对粮食企业经营产生重要的影响。而这些方针、政策、制度、法规等均属于上层建筑的范畴。只有当它们适应生产关系的性质并随着生产关系的发展变化不断进行调整时，才能保护和促进生产力的发展。所以，“粮食企业经营管理学”的研究必须包括上层建筑方面的内容。

“粮食企业经营管理学”所研究的上述三个方面，并非并驾齐驱，而是有所侧重的，其侧重点在于研究粮食企业内外部经济关系。因此，“粮食企业经营管理学”不是研究经营管理中的具体事物和细节，而是研究、探索企业经营管理活动的运筹、构思、安排，以及经营管理活动发展的规律性。

二、“粮食企业经营管理学”的内容

本教材除导言外，还另外包括十八章。一——四章，阐述了粮食企业的概念；粮食企业的性质和任务；提高企业素质，增强企业活力的具体措施；企业管理职能及企业管理的必要性和二重性；粮食企业的管理层次和组织结构；企业管

理的基本原则、制度和方法；企业管理原理等。五——十一章，系统阐述了粮食企业购销调存加业务活动的理论及实施方法。其中包括：粮食企业的经营思想及经营要素构成；粮食企业经营与法律；市场调查和市场预测的内容和方法及其在粮食企业的应用；信息及建立市场信息系统的必要性；制定经营决策、编制经营计划的方法；决策方案的实施和经营计划的执行；粮食商品购销业务的组织；粮食商品市场营销研究；粮食交易谈判与合同的签订；粮食库存的分析和控制；粮食商品保管和检查；粮库栈租经营和租赁经营；粮食调拨计划和运输计划的编制；粮食运输业务和粮食安全运输；粮食加工的发展概况；粮食加工的经营方式；粮食加工的新产品开发等。十二——十八章，阐述了粮食企业管理的基本理论及其在粮食企业的应用。包括：质量管理的发展及粮食企业的全面质量管理；粮食企业质量管理的保证体系和控制方法；劳动的科学管理、职工培训和人才开发；企业工资管理，资金、费用、成本、利润（亏损）管理；粮食企业经济核算的内容及考核的指标体系；粮食企业提高经济效益的途径；粮食企业现代化管理的含义及现代化管理方法在粮食企业的具体应用；公共关系学在粮食企业经营管理中的地位、作用和应用；粮食企业诊断的必要性及诊断的内容和方法等。

总之，本书从“粮食企业经营管理学”的研究对象出发，揭示了企业经营管理的一般规律和管理艺术，批判地吸取了国外企业经营管理的成功经验，拓展了经营管理学研究的深度和广度。因此，编写这本教材，对于加强粮食企业的经营管理具有一定的参考价值。

三、“粮食企业经营管理学”的研究方法

同其他经济学科一样，“粮食企业经营管理学”的研究，是以马克思主义政治经济学为理论依据，以唯物辩证法的观点和方法来研究、认识和掌握企业经营管理的规律性，在纷纭复杂的粮食企业经营管理实践中，抓住问题的实质并上升到理论高度。同时广泛吸收和利用经济学、功效学、经济应用数学、心理学、社会学以及其他经营管理学的有关理论，在不断研究和探索中逐步形成自己的特色。具体地说应做到以下几点：

1. 理论联系实际 理论联系实际是我们党的思想路线，也应该成为我们的良好学风。理论来源于实践，是实践的总结和提炼，理论正确与否，必须经过实践来检验。而理论一旦形成并经检验是正确的，对实践的发展会起到积极的促进作用。因此，我们既要重视理论学习，又要注重社会实践，并使二者紧密结合起来。在学习“粮食企业经营管理学”理论时，要联系当前经营管理实际情况，以加深对理论的理解，更好地掌握它。在从事粮食企业经营管理实际工作时，要发挥理论的指导作用，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，不断提高自己的理论水平。

2. 坚持全面、系统的观点 唯物辩证法认为，世间一切事物都不是孤立的，总是同周围其它事物相互联系、相互制约、相互依赖。粮食企业作为一个有机整体，它的各部分、各环节、各职能之间是相互联系、相互制约的；作为社会再生产过程的一个经济细胞组织，它的经济活动又同其他部门、企业发生一定的联系。离开企业内部和外部的相互联

系,就无从考察企业经营管理活动的发展变化,无从掌握企业经营管理的规律性。因而,“粮食企业经营管理学”的研究,应立足于粮食企业,从企业出发,同整个社会的政治、经济生活联系起来研究。

3. 具体问题具体分析 学习和运用“粮食企业经营管理学”的理论,必须坚持具体问题具体分析的原则,切忌用一个模式、一个框框去对待复杂的现实问题,以不变应万变。借鉴国外企业经营管理经验的时候,必须从我国的具体国情出发,不要全盘否定,更不能盲目照搬,要结合我国粮食企业的特点,批判地吸取对我们有用的东西,做到以我为主,博采众长,溶合提炼,自成一家。

4. 定性分析与定量计算相结合 经营管理学是科学和艺术的统一,既包括经营管理理论,又包括经营管理的实践;既要求有企业经营管理的理论依据,又要求有分析、评价企业经营管理效益的科学方法。因此,研究“粮食企业经营管理学”时,要把定性分析同定量计算有机地结合起来,克服以往只注重定性研究,忽视定量分析的弊病,把“粮食企业经营管理学”的研究引向深入。

5. 积极探索,力图创新 对“粮食企业经营管理学”的研究没有现成的经验和固定的模式。科学的“粮食企业经营管理学”理论的创立,尚需大家作出进一步努力。

我国的“粮食企业经营管理学”比较年轻,也比较落后,还存在着许多有待于我们研究和解决的问题。为了与同行们共同研究、交流,相互学习提高,共同促进“粮食企业经营管理学”的发展,借本书出版机会,衷心欢迎广大读者和同行们批评指正,以便使其进一步完善、提高。

蔡国新 侯立军

1989年4月

目 录

导 言	I
第 一 章 粮食企业	1
第一节 粮食企业的产生和构成的基本要素	1
第二节 粮食企业的性质和任务	9
第三节 增强粮食企业活力	12
第四节 企业素质	18
第 二 章 企业管理职能和管理原理	26
第一节 企业管理及其职能	26
第二节 企业管理的必要性和二重性	32
第三节 我国粮食企业管理发展沿革	39
第四节 企业管理原理	51
第 三 章 企业管理的组织结构	70
第一节 企业管理层次及机构的确定	70
第二节 企业管理组织的类型	75
第三节 我国粮食企业现行组织机构及其改革	80
第 四 章 企业管理的基本原则、制度和方法	86
第一节 企业管理的基本原则	86
第二节 企业领导体制	90
第三节 厂长(经理)负责制	94
第四节 企业管理的基本方法	107
第 五 章 经营与管理概述	119
第一节 经营与管理的概念	119
第二节 粮食企业由管理型向经营型转变	127
第三节 粮食企业的经营思想	130

第四节	粮食企业经营要素构成	133
第五节	粮食企业经营与法律	137
第六章	市场调查和市场预测	143
第一节	市场调查和市场预测的意义	143
第二节	市场调查和市场预测的内容	145
第三节	市场调查的步骤和方法	149
第四节	市场预测的种类和步骤	152
第五节	市场预测的方法	156
第六节	信息与建立市场信息系统	164
第七章	经营决策与经营计划	168
第一节	企业经营决策的概念和种类	168
第二节	经营决策的原则和步骤	172
第三节	经营决策的方法	177
第四节	决策方案的实施	181
第五节	经营计划的概念和内容	182
第六节	经营计划的编制和执行	184
第八章	粮油商品购销业务	189
第一节	粮油购销业务的特点和任务	189
第二节	粮油商品市场营销研究	193
第三节	粮油采购业务的组织	207
第四节	粮油销售业务的组织	220
第五节	交易谈判与合同签订	226
第九章	粮油商品储存业务	234
第一节	粮库类型和仓储形式	234
第二节	粮油商品保管和检查	237
第三节	粮库分析和控制	242
第四节	粮库栈租经营与租赁经营	243

第十章 粮食调运	254
第一节 粮食调运的地位、性质和作用	254
第二节 粮食调运的任务和原则	258
第三节 粮食调拨计划和运输计划的编制	260
第四节 粮食运输业务	277
第五节 粮食安全运输	279
第十一章 粮食加工	281
第一节 粮食加工的发展概况	281
第二节 粮食加工的地位和任务	287
第三节 粮食加工的类型与经营方式	291
第四节 粮食加工的生产和技术管理	295
第五节 粮食加工的新产品开发	301
第十二章 质量管理	311
第一节 质量管理的发展	311
第二节 粮食企业的全面质量管理	316
第三节 粮食质量管理保证体系	321
第四节 粮食质量管理的控制方法	326
第五节 粮食质量管理的措施	339
第十三章 劳动人事管理	343
第一节 劳动的科学管理	343
第二节 行为科学在劳动人事管理中的应用	356
第三节 职工的教育培训和能力开发	366
第四节 工资管理	369
第十四章 财务管理	379
第一节 财务管理的基本概念	379
第二节 企业的资金管理	382
第三节 费用成本管理	393
第四节 利润(亏损)管理	405

第十五章 经济核算与经济效益	409
第一节 经济核算的概念及其必要性	409
第二节 经济核算的形式和要求	412
第三节 经济核算的内容	414
第四节 粮食企业经济核算制	422
第五节 粮食企业经济效益的考核	424
第六节 提高经济效益的途径	430
第十六章 管理现代化	434
第一节 管理现代化与现代化管理	434
第二节 粮食企业管理现代化的意义和内容	436
第三节 现代化管理方法	439
第四节 电子计算机应用	459
第十七章 企业管理的公共关系	464
第一节 公共关系的任务和原则	464
第二节 公共关系的基础和分类	469
第三节 公共关系的作用	472
第十八章 粮食企业诊断	480
第一节 粮食企业诊断的目的和要求	480
第二节 粮食企业诊断的组织	482
第三节 粮食企业诊断的种类和内容	486
第四节 粮食企业诊断的程序和方法	489

第一章 粮食企业

第一节 粮食企业的产生和构成的基本要素

一、企业的一般概念

企业是一个经济范畴。它的出现是人类社会生产力发展到一定水平的产物，是社会化大生产和商品经济发展的结果。企业是一个自负盈亏的经济组织，是国民经济的基本单位，从事商品生产、流通和服务性的活动。在企业这个定义中有三个明显的要点：第一，它是国民经济的基本单位；第二，是一个经济组织；第三，是实行自负盈亏的。

从第一个要点来看，有人类社会以来，搞物质资料生产、从事经济活动都有它一定的基本单位。在很古老的原始社会，以血缘关系构成的氏族为基本经济单位，生产资料的原始公社所有、集体劳动和平均分配，是那时的基本特征。以后随着生产力的发展，氏族公社的瓦解，大家庭分裂成千上万个小家庭，私有制的出现，进入阶级社会。到了奴隶社会、封建社会，社会经济活动则基本上是以家庭为基本经济单位，自给自足的自然经济占统治地位。即使有些专为奴隶主、封建主服务的，以手工劳动为主的作坊，都不能叫企业。只有到了资本主义社会，生产社会化了，商品经济特别发达，才出

现了企业这样的经济组织，成为资本主义社会中的基本经济活动单位。这时基本经济活动单位和过去相比发生质的飞跃：由资本所有者雇佣许多工人，使用一定生产手段，共同协作，从事商品生产、流动和服务性的活动，以谋求利润为目的。从时间上来说，萌芽中的企业是在封建社会瓦解、资本主义社会建立的过程中开始的，而国外则在英国产业革命的前夕已经存在。马克思指出：“在十四和十五世纪，在地中海沿岸的某些城市已经稀疏出现了资本主义萌芽。”

（《马克思选集》第二卷第222页）。意大利工场手工业的兴起正是它的标志，威尼斯是当时最大的商业城市。世界上最早的工厂，是英国资产阶级实业家阿克赖特于1767年在诺丁汉创办的纺织厂。在我国资本主义的萌芽企业的出现，可以追溯到明、清朝代，象现在这样的企业是近二、三百年的事儿。作为社会主义企业更是年轻，从苏联建立苏维埃政权算起，才有72年的历史，我国从建党、建立老革命根据地算起，也只有68年的历史，如果从全国解放后算起，才有40年的历史。

从第二个要点来看，企业必须是一个经济组织。也就是说，它是从事商品生产或流通等经济活动的组织。我们通常所说的企业是泛指工业企业，实际上按行业划分，还有农业、交通运输、建筑、商业等企业。工业企业则是从事工业性生产或劳务的经济组织；商业企业是从事商品流通业务的经济组织。坚持上述这个要点就容易区分其他组织，如政权机关的行政组织，文卫系统的学校医院等事业性组织。这个区别很重要，否则就容易把经济组织的企业和其他性质的组织混为一谈。在左的错误思想指导下，“四人帮”正是利用这点把企业说成是无产阶级专政的单位。实际生活中有的同志也

会把它搞混了，比如说，有的同志提出，正确划分中央、地方和企业的权限问题，这实际上就把企业当成一级行政组织看待，混淆了政权组织和经济组织的界限。

从第三个要点来看，强调是一个自负盈亏的经济组织，这一点也特别重要，它不仅区分于非自负盈亏的经济组织，而且指出了我们办企业就是要讲盈利，成天亏本对人民无利，要它干啥？！当然盈利并不是社会主义企业的唯一目的，要考虑社会主义基本经济规律的要求，满足人民物质和文化生活日益增长的需要。也有些属于政策性亏损，尽管如此，仍然有一个投入和产出的问题，以尽可能少的支出，取得尽可能大的收益。这里还有一点需要指出的，就是一个行政单位办了一个为行政单位服务的印刷厂或面包厂，虽然他们也从事物质资料生产，表面上和其他印刷厂、面包厂也没有什么不同，但还不能说它是企业，而只能说它是事业单位。事业单位和企业的重要区别，就在于事业单位不是自负盈亏单位。可见作为企业的一个重要特点，就是它独立经营、独立核算、自负盈亏、具有独立的经济利益。

还有一个问题需要指出，企业不等于就是工厂。只有一种情况相等，那就是工厂实行独立经营、独立核算、自负盈亏、成为国民经济的一个基本核算单位，才可以说是一个企业，否则几个工厂组成一个公司，各个工厂又不独立核算，只能算是公司中的一个生产单位。还有种情况，如果公司是一个松散的联合组织，又各自独立核算，这些工厂和公司都是独立的企业。这里需要指出的，有些地方成立了许多公司，但又不独立核算，实质上是一层行政管理组织，不能称为企业。

二、粮食企业及其产生

粮食企业是指从事粮油商品交换、加工和分配的经济单位。它和其他企业有共性，但也有特殊性。这种特殊性是通过生产经营的特定商品——粮油及其加工的产品体现出来的。第一，粮食企业生产经营的粮油产品是人人需要的，而其他商品不一定人人需要，因而它具有很强的普遍性；第二，粮油产品对每个人天天需要，因而粮食企业生产经营的产品具有经常性、均衡性；第三，粮油产品对人具有不可替代性，钢材不足可以用工程塑料代替，棉织品可以用化纤品代替，唯独粮油食品至今还无法代替。而且粮油产品始终都可以构成最终产品，受自然条件影响比较大，具有不稳定性；第四，粮油产品在现阶段还具有物价体系的基础性，可以用粮油产品换取别的商品，充当货币的职能性；第五，由于粮油产品在国民经济中的地位和作用占有特殊的重要性，因而粮食企业还是联系农业与工业、农村与城市、生产和消费的桥梁。

根据史料记载，所谓“日中为市”，很早就有了粮食市场和萌芽中的粮食企业，这个古老的产业，一直在缓慢地发展着。直到近代，加快发展的步伐，名符其实的粮食企业出现于19世纪70年代。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年在上海设立裕泰火轮面粉局，1887年又成立了福利面粉厂，1889年成立了北京机器磨坊，1900年在武汉建立了金龙面粉厂，1907年又在武汉成立以碾米为主的兆丰公司（后改为宝善米厂）。这个时期的官办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，实际上是对运销洋米的垄断。与此同时，国民党政府为了适应征敛粮食的需要，于1940年8月设立全国粮食管理局，翌年7月又改设粮食部，各省、县设田赋粮食管理处，县以下设乡镇办事处。此外，在全国各地先后开办许多私人粮行、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，早在井冈山根据地就创办了公卖处，江西各个根据地都成立过粮食调剂局，抗日战争和解放战争时期，随着革命战争的胜利、新解放区不断扩大，先后接管、建立和发展了粮食企业。这些分散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、构成粮食企业的基本要素

社会主义粮食企业是从事社会主义商品生产、流通和服务性活动的经济组织。它本身是一个完整的系统，要搞好企业管理，就必须认真分析和研究这个系统的基本要素。那么社会主义粮食企业这个系统的基本要素有哪些呢？

首先，作为以生产资料公有制为基础的社会主义经济机体的组成部分，粮食企业必须接受国家统一领导和计划指导，保证完成各项生产经营活动的任务。

其次，必须具有完成上述任务的一定的人力、物力和财力，以及反映它们之间相互结合和运动的各项信息。粮食企业进行生产经营活动必须拥有人力、物力和财力，使生产资料和劳动力结合起来进行生产或流通活动，这是生产经营相对