

粮食企业管理概论

汤 标 中 主 编



中国商业出版社

粮食企业管理概论

汤标中 主编

中国商业出版社

粮食企业管理概论

汤标中主编

※

中国商业出版社出版发行

湖南省汨罗市印刷厂印刷

※

787×1092毫米32开 12印张 235千字

1988年3月第一版 1988年3月北京第一次印刷

印数：1—10,000册 定价：2.50元

ISBN 7—5044—0148—X/F·84

前 言

《粮食企业管理概论》是为配合粮食专科、中专学校（包括干部、职工岗位培训的院校）教学需要，以及粮食系统的干部、职工自学用书而编写的。

本书针对目前粮食专科、中专教学的需要，根据广大实际工作者的文化基础和理论知识的现状，立足实用，力求系统完整，内容翔实，简明扼要，通俗易懂。做到实用性、知识性、理论性、科学性有机的统一。

全书以教授粮食企业管理基础知识为宗旨，结合当前粮食企业管理中的问题，较系统地阐述了粮食企业管理学的形成、对象、内容和方法；粮食企业管理的组织机构；粮食企业管理的计划、购销（包括食品经营、进出口贸易、价格）、储运、工业、饲料、财务（包括审计）、劳资、经营与决策、教育与科技管理；思想政治工作，以及现代化管理等内容，在体系和结构上都具有一定的特色。

参加本书编写的有：汤标中（主编），并撰写第1、10、11章及第9章第3节；罗才美，撰写第2章及第9章第1、2节；张宝箴，撰写第3章；刘亮如，撰写第4、5、6、7章；余光耀，撰写第8章。在编写过程中得到湖南省粮食局、省粮食学校、省粮食经济技术学会等单位的大力支持。参阅了有关同志的著作、文稿和资料。在此，致以衷心的感谢。

由于我们的水平所限，书中缺点、错误之处，敬请读者批评、指正。

编者 1987年10月

目 录

第一章 总 论

第一节 管理的客观属性和机能	(1)
一、管理的概念	(1)
二、管理的任务、内容、职能和方法	(4)
三、企业管理的几个基本理论问题	(15)
第二节 粮食企业管理学的研究对象、方法	(19)
一、粮食企业管理学的研究对象	(19)
二、粮食企业管理学的研究方法	(22)

第二章 粮食企业管理

第一节 粮食企业管理的概念	(24)
一、粮食企业的概念	(24)
二、粮食企业管理的任务	(25)
三、粮食企业管理的内容	(27)
四、粮食企业管理的职能	(30)
五、粮食企业管理的基本原则	(32)
第二节 粮食企业组织机构	(37)
一、粮食企业组织机构的概念	(37)
二、粮食企业组织机构的作用	(38)

三、粮食企业组织机构的调整与影响调整的因素	(39)
四、设置粮食企业组织机构的原则	(40)
五、粮食企业组织机构的形式	(45)

第三章 计划管理

第一节 计划管理的原则	(49)
一、计划管理的概念	(49)
二、计划管理的意义	(50)
三、计划管理的原则	(51)
第二节 计划管理的方法	(56)
一、编制计划	(56)
二、检查计划	(64)
三、修订计划	(67)
第三节 计划管理的基础工作	(69)
一、建立健全定额体系	(69)
二、加强检斤、计量工作	(73)
三、做好原始记录工作	(74)
四、做好统计工作	(76)
五、建立粮食企业的管理的信息系统	(79)

第四章 购销业务管理

第一节 农村粮油购销管理	(82)
一、农村粮油购销的特点	(82)
二、农村粮油收购管理	(84)

三、农村粮油销售管理.....	(89)
四、农村粮油兑换、周转及其他业务.....	(90)
第二节 市镇粮油供应业务管理.....	(93)
一、市镇粮油供应的特点.....	(93)
二、市镇粮油供应的对象.....	(94)
三、进货管理.....	(95)
四、售货管理.....	(97)
五、票证管理.....	(98)
六、服务质量管理.....	(99)
第三节 粮油食品经营管理.....	(100)
一、开展粮油食品经营的意义.....	(100)
二、粮油食品经营方式.....	(101)
三、粮油食品经营方法.....	(104)
第四节 粮食议购议销管理.....	(105)
一、粮油议购议销的意义.....	(105)
二、粮油议购议销的形式和方法.....	(106)
三、粮油议购议销的管理.....	(107)
四、粮油议购议销的市场预测.....	(111)
第五节 粮油进出口贸易管理.....	(112)
一、世界粮油贸易的现状和发展趋势.....	(112)
二、进出口贸易管理.....	(114)
第六节 粮油购销价格管理.....	(115)

一、我国粮食价格管理体制.....	(115)
二、粮食企业价格管理的职责与权限.....	(116)
三、粮油商品价格的制定.....	(117)
四、粮油企业定价策略.....	(118)
五、目前粮油价格的种类.....	(120)

第五章 粮油储存、运输管理

第一节 粮油储存及其管理.....	(123)
一、粮油储存的客观必然性.....	(123)
二、粮油合理储存量的经济界限.....	(124)
三、仓储管理.....	(125)
第二节 粮油调运管理.....	(143)
一、粮油商品调运的概念.....	(143)
二、粮油调运计划管理.....	(145)
三、粮油运输业务管理.....	(146)
四、自有运输工具管理.....	(157)
五、制定粮油调运方案的图表作业方法.....	(160)

第六章 粮油工业生产管理

第一节 我国粮油工业的概况.....	(165)
一、我国粮油工业的发展.....	(165)
二、粮油加工厂的类型和布局.....	(166)
三、粮油加工的经营方式.....	(168)
第二节 生产能力和生产计划.....	(169)

一、生产能力.....	(169)
二、生产能力的计算和核定方法.....	(172)
第三节 粮油质量管理.....	(176)
一、粮油质量管理.....	(176)
二、质量管理的机构和制度.....	(185)
第四节 技术、设备、物资管理.....	(187)
一、技术管理.....	(187)
二、设备管理.....	(190)
三、物资管理.....	(198)

第七章 饲料经营管理

第一节 饲料的概念.....	(204)
一、饲料的概念.....	(204)
二、饲料经营的意义、特点、方针和任务.....	(204)
第二节 饲料工业的建设.....	(208)
一、发展饲料工业的必要性和迫切性.....	(208)
二、发展饲料工业的途径.....	(209)
第三节 饲料经营业务的管理.....	(210)
一、饲料科学研究工作管理.....	(211)
二、饲料经营业务的管理.....	(212)

第八章 粮食企业财务管理

第一节 资金管理.....	(217)
---------------	-------

一、资金占用和资金来源.....	(217)
二、流动资金管理.....	(218)
三、固定资金管理.....	(230)
四、专用基金管理.....	(235)
第二节 费用、成本、利润管理.....	(237)
一、费用管理.....	(237)
二、成本管理.....	(242)
三、利润管理.....	(249)
第三节 财 务 分 析	(252)
一、财务分析的主要内容.....	(253)
二、财务分析的方法.....	(255)
第四节 财经纪律和审计制度.....	(258)
一、财经纪律.....	(258)
二、审计制度.....	(260)
第五节 经济核算与经济效益.....	(266)
一、经济核算与经济核算制.....	(266)
二、经济核算的方法.....	(267)
三、经济核算的形式和内容.....	(269)
四、经济核算的指标体系.....	(272)
五、粮食企业的经济效益.....	(275)

第九章 粮食企业劳动管理

第一节 劳 动 管 理	(283)
-------------------	-------

一、编制定员·····	(283)
二、劳动定额·····	(288)
三、劳动效率·····	(290)
第二节 工资和福利管理·····	(294)
一、工资管理·····	(294)
二、职工福利管理·····	(300)
第三节 职工教育管理·····	(301)
一、职工教育与人才开发·····	(301)
二、职工教育的任务·····	(305)
三、职工教育的特点、原则和方法·····	(308)
四、职工教育的行政管理·····	(312)

第十章 粮食企业现代化管理

第一节 现代化管理的基本内容·····	(316)
一、管理的科学进程及其发展·····	(316)
二、现代化管理的意义·····	(324)
三、现代化管理的内容和特点·····	(328)
四、现代化管理实现的途径·····	(330)
第二节 经营管理与决策·····	(332)
一、决策在管理工作中的地位·····	(332)
二、管理决策的基本原则、程序和方法·····	(333)
第三节 行为科学在企业管理中的应用·····	(346)
一、行为科学的概念·····	(346)

二、行为科学的应用.....	(348)
第四节 科技管理.....	(351)
一、科学技术是生产力.....	(352)
二、科学技术发展的方针、政策.....	(354)
三、科技管理.....	(356)

第十一章 粮食企业思想政治工作

第一节 思想政治工作的意义和作用.....	(359)
一、思想政治工作是一门科学.....	(359)
二、思想政治工作的意义和作用.....	(360)
三、思想政治工作的内容.....	(362)
四、思想政治工作科学化.....	(363)
第二节 提高思想政治工作的科学水平， 开创粮油企业管理工作的新局面.....	(368)
一、继承和发扬思想政治工作的优良传统，加强 企业职工思想政治工作.....	(368)
二、借鉴和吸收行为科学的研究成果，提高企业 思想政治工作的科学水平.....	(371)

第一章 总 论

第一节 管理的客观属性和机能

一、管理的概念

管理，是一种计划组织、指挥调节、控制监督和激励开发的活动。

管理是从人们生产劳动中出现协作和分工开始的。马克思说过：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，……一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”^①这就是说，只要有多数人在一起共同劳动，有社会的生产，就需要人来组织和指挥，也就是从事管理。

可见，管理活动是和社会化的生产劳动联系在一起的。在社会化的生产劳动中，每一种活动都不是孤立的，人们之间是为了一定的目标相互配合，而进行协调工作的。因此，必须有相应的管理活动，才能实现上述的各种配合和协调的要求。如果没有这些管理活动，社会化的生产劳动就无法正常地进行，整个社会活动就会紊乱失调甚至停滞不前。因此，管理既是社会化生产劳动的一种客观需要，也是社会化生产劳动本身的一种内在要素。马克思在分析管理的客观属性时指出：“管理是一种由社会劳动过程的性质引起并且属于这种过

^①马克思：《资本论》第1卷，第367页。

程的特别的机能。”^①

社会化生产劳动的这种配合和协调，无论是大规模经营还是小规模经营都是存在的，差别仅仅是复杂程度不同而已。同时，这种配合和协调的关系，既表现在生产经营单位内部，也往往存在于生产经营单位之间。从整个社会化生产的发展看，经营规模的扩大，是一种客观趋势。但在一些部门、一些环节、一些场合下，小规模经营仍是大量存在的，特别是粮食企业的经营更为突出。随着粮食企业经营专业化水平的提高以及“一业为主，多种经营”的发展，表现在经营单位之间的配合协调问题将会越来越多。企业经营单位内部的这种配合，需要通过组织和指挥等管理活动来加以解决。存在于企业单位之间的，也只有加强管理工作，才能使内外的企业经营活动得到协调，从而保证企业经营单位内部的正常活动。

至少在一个相当长的历史时期内，生产社会化和商品化密切联系。生产劳动社会化水平的提高，往往意味着商品在交换过程中能够更好地在社会中站稳脚跟，使自己在市场上处于有利的地位。为了使自己不致于倒闭且能更快地壮大和发展，客观上也必须不断地改善自己的经营管理，不断地加强核算工作。只有这样才能做到用尽可能少的消耗获得更多的经济效益，从而保证扩大再生产的实现，以及适应生产社会化、商品化的要求。所以，从这个意义上说，管理也是和商品生产本身密切联系在一起的。

管理的这种由社会化生产劳动过程的性质所引起的属性

^①马克思：《资本论》第1卷，第396页。

和属于这个过程的机能，对不同的社会形态来说都是共同的。正因为这样，我们就把这种属性称为一般属性，把这种机能称为一般机能。

管理既有同社会化生产劳动相联系的自然属性，又具有同生产关系相联系的社会属性。与此相适应，在阶级社会里，管理除了具有一般组织生产的机能外，还具有鲜明的阶级性。马克思在分析资本主义企业的管理时指出：“资本家的指导，不只是一种由社会劳动过程的性质引起并且属于这种过程的特别的机能；同时，它还是榨取一个社会劳动过程的机能……。”^①显然，在资本主义社会里，由于生产资料为资本家所占有，管理权掌握在资本家手中，管理必然是按照资本家的意志，体现资本家利益的，因而也就必然具有明显的剥削实质。在社会主义制度下，由于生产资料所有制发生了根本的变化，广大劳动者掌握着管理大权，所以管理也就必然要服从广大劳动者的意志，体现他们的利益，为不断地强化社会主义的生产关系服务。社会主义企业的管理人员是维护广大劳动者利益和强化社会主义生产关系职能的具体执行者。他们和直接生产者之间，是社会主义生产过程中分工协作关系的一种表现，不存在剥削和被剥削的关系。

管理的两种属性、两种机能的原理，是我们认识管理问题，研究管理科学的理论基础。由社会化生产劳动的性质所引起的组织生产管理的这种机能，是具有通用性和连续性的。它不会因为社会制度的变更而消亡。资产阶级可以利用它来榨取剩余价值；无产阶级和广大劳动人民也可以利用它

^①马克思：《资本论》第1卷，第396页。

取得更好的经济效果，为自己谋福利。可见，我们不仅要继承和发展我国过去的有关管理经验，而且还要借鉴外国的有关管理经验。完全拒绝资本主义社会长期积累的经验，完全抹煞资本主义在建立社会化大生产基础上的一整套管理内容，实质上就是否认管理的社会化生产一般属性、管理组织生产客观机能的表现。作为反映统治阶级意志的管理机能，社会主义和资本主义当然是根本不同的。所以，既要研究社会主义管理和资本主义管理的相同之处，又要研究它们之间的区别，抹煞二者的区别，盲目地挪用资本主义的一套做法，实质上是否认管理的社会属性，管理的阶级属性的表现。总之，我们要依靠管理的二重性、两种机能的原理，在总结自己经验的基础上，学习外国的先进经验。只有善于学习、总结，才能健全一整套既适应我国粮食企业的社会化生产水平，又适应我国社会主义生产关系的制度，改进我国的粮食企业的管理工作。

二、管理的任务、内容、职能和方法

（一）管理的任务

一般说来，管理就是根据一个系统所固有的客观规律，施加影响于这个系统，使这个系统呈现一种新状态的过程。这里所说的是企业管理，就是要为企业的基本任务服务，目的是为了保证其质的特殊性不变，保证其正常的运用、改进和发展，以求顺利地走向规定的目标。因此，企业管理的基本任务，可以概括如下：根据企业的人力、物力、财力及其经济活动组织、指挥、监督和调节，充分发挥广大职工的积极性，保证企业经济活动的顺利进行，力争以最少的劳动消耗，取得最佳的经济效益，完成企业的任务。

企业要实现上述任务,首先,要按照生产力发展规律的要求,合理组织企业生产力。影响生产力的因素很多,具体来说,具有一定智力、体力的劳动者,并具备一定条件(劳动工具、劳动对象)时就可进行生产。但个人劳动能力是很微弱的。地球上的根本矛盾之一是人和自然界的矛盾,人们敢于以有限的生命和个人微小的力量与无限的大自然抗衡,主要是基于人类集体力量的无限性,而集体力量的发挥和发展,有赖于分工与合作。任何管理都是对一个具体系统的管理,因此,管理理论必然和系统理论相一致。社会是个复杂的大系统,个人生产劳动能力可看作为小系统。管理便是联系小系统的纽带。系统理论认为大系统的功能大于各小系统功能的总和。因此社会集体劳动生产能力超过个人劳动生产能力的总和。也就是当人们组成社会后,对个人劳动生产力之和起了放大作用。而放大的倍率主要取决于管理功能的发挥。因此,管理虽然不能直接生产出知识产品或物质产品,但却是在生产过程中决定社会集体劳动生产能力的放大倍率的关键。许多事例说明,在其他条件相同时,管理水平不同,生产能力就大不相同。

为什么管理能对社会劳动能力起放大作用呢?系统理论认为,系统中的联系和发展是通过信息流通促使物质和能量的流通的。在社会这个系统中,管理是通过信息(各种指令、文件、通知、规定等)促使对能量和物质(主要是人力、财力、设备、材料、能源)进行合理流通。所谓合理流通是指流通的方向、速度、效率、准确性的最佳配合。从对“生产”概念的分析,生产的过程就是控制能量和条件,促使物质运动的转化。而管理正是通过信息控制人、财、物的