

# 项目 1

## 食品企业管理



### 项目目标

#### 管理知识目标

明确食品企业的概念、特征和类型；熟悉现代食品企业制度的内容；掌握食品企业管理的内容、基本原理和管理的方法。

#### 管理能力目标

具备运用食品企业管理原理和管理方法的能力。



### 项目导入案例

#### 双汇、春都：两种管理，两种结果

我国两大肉类加工企业双汇集团和春都集团在市场竞争中因管理不同而呈现出不同景观：双汇集团 1999 年实现利税 5.02 亿元，比上年增长近 70%，步入快速发展轨道；春都集团近几年连续出现巨额亏损，企业陷入困境。

双汇集团和春都集团的前身分别是漯河肉联厂和洛阳肉联厂，都始建于 1958 年，又都是在 1984 年由省管下放到地方。不同的是，1984 年漯河肉联厂的资产总额是 468 万元，企业累计亏损 534 万元；而洛阳肉联厂当时的资产总额是 2 000 万元，当年实现利税 200 万元。1986 年，中国第一根火腿肠在洛阳肉联厂诞生，而漯河肉联厂生产出第一根火腿肠已经是 6 年之后的 1992 年。1993 年，春都集团实现工业总产值、利税分别达到 11.599 亿元、1.082 亿元，而双汇集团仅为 8.57 亿元和 7 045 万元。无论从各方面都处于劣势的双汇集团，为什么在短短几年内成了同行业的排头兵，而春都集团却在市场竞争中败下阵来？

双汇集团注重决策管理，而春都集团却多次失误。同是企业扩张，双汇集团紧紧围绕肉类加工主业上项目，扩大规模，使企业迅速形成了以肉类加工为主，养殖、屠宰、包装、彩印等紧密联系的产业群体，1998 年集团实现利税 2.95 亿元，1999 年又突破了 5 亿元大关。而春都集团在发展中盲目贪大求快，不仅收购和兼并了洛阳市旋宫大厦、平顶山肉联

厂、重庆万州区食品公司等 10 多家扭亏无望的企业，使春都背上了沉重的包袱，而且在条件不成熟的情况下，还投巨资上了茶饮料项目等 10 多个大型项目，由于缺乏流动资金，这些项目大多无法启动。春都集团在成本管理、人事管理、营销管理、质量管理、基础管理等方面与双汇集团的差距更大。在营销管理上，双汇集团提出了“踏遍千山万水、历尽千辛万苦、走进千家万户、说尽千言万语”地找市场营销策略，而春都集团则“在全国不设一兵一卒”。在基础管理上，双汇集团建立健全了财务部垂直管理、审计部日常监督的财务管理体制，使财务管理走上了规范化、制度化、法制化轨道，而春都集团财务上报数据虚假，该集团债转股情况汇报上显示 1998 年集团实现利润-4 994 万元，而上报省贸易厅的数字是实现利润 2 055 万元。

对春都集团目前的状况，集团新任总裁赵海均坦言：“现在看来，春都在发展中确实是轻视了管理。”而双汇总裁万隆也不避讳，他说：“管理是企业的生命，双汇赢就赢在管理上。”

资料来源：[www.docin.com](http://www.docin.com)。

### ② 辩证性思考：

谈谈你对双汇集团与春都集团成败的看法。

## 任务 1 食品企业

### 1.1.1 食品企业的概念

食品企业是指在市场经济条件下，以营利为目的，直接组合和运用生产要素，从事商品生产、商品流通或服务性活动，为满足社会需要依法进行自主经营、自负盈亏、独立核算的法人实体和市场竞争主体。

食品企业主要由人、财、物、信息、目标五个要素组成。

#### 1. 人

人即一定数量和质量的管理者和工人。人是食品企业的主体，人是食品企业所有资源中最宝贵的资源。

#### 2. 财

财是指资金，资金的数量和周转速度是食品企业生存和发展的保证。如何筹集资金、管好和用好资金，以加快资金的运动速度，是每个食品企业所面对的一个重要问题。

#### 3. 物

物是指食品企业中的各种劳动资料和劳动对象，包括土地、自然资源、建筑物、机器设备、工具和各种原（辅）材料等。它是食品企业从事生产经营活动的客观条件和物质基础，它们的数量、质量和技术状况会对食品企业的经营和运转效果产生很大影响。

#### 4. 信息

信息包括来自食品企业外部和产生于食品企业内部生产经营活动过程中的信息。现代食品企业每时每刻都离不开信息，信息对于企业，就如同神经中枢对于人体。哪里有生产经营活动，哪里就必然会产生信息；哪里有管理活动，哪里就必然需要信息。所以信息已成为现代食品企业中一个重要的构成要素。信息的全面性、及时性、准确性、实用性和经济性影响甚至决定着食品企业的正常有效运转。

#### 5. 目标

食品企业生产经营活动的目标是获得利润。

### 1.1.2 食品企业的特征

#### 1. 食品企业是一个经济性组织——营利性

从经济角度看，食品企业是从事商品生产和经营活动的营利性的经营实体。食品企业有别于行政机关和事业单位，后者是靠财政拨款的，不是营利单位；而食品企业只有在生产经营过程中获得利润，才能生存和发展。实现利润最大化是食品企业管理首先要解决的问题。

#### 2. 食品企业是一个社会性组织

从系统论观点看，食品企业自身是一个系统，按照自身的规律有序地运行，它还是社会大系统中的子系统。食品企业的供、产、销不仅是经济问题，还受政治、法律、道德、心理、社会等因素的制约和影响。食品企业直接向社会提供商品或劳务，满足社会的需要，同时对社会发展、政治进步、文化繁荣产生重大影响，发挥重要作用。食品企业的目标不仅是追求利润，还要承担一定的社会责任。食品企业已不再是拥有者创造利润和财富的工具，它还必须对整个社会的政治、经济发展负责。

#### 3. 食品企业是一个独立的法人

法人是自然人的对称，是依法成立并能以自己的名义行使权利和义务的组织，如公司、社团等。具有法人资格的相对独立的食品企业，至少应具备以下三个条件：一是必须在工商行政管理部门登记注册（验资、名称、场所、组织和经营范围等）；二是独立核算，在银行设立账户，独立行使财产支配权；三是独立自主地进行生产经营活动并严格按照法律规定行使权利和履行义务。从法律的角度看，食品企业是自主经营、自负盈亏，依法独立享有民事权利，并承担民事责任的从事经营活动的法人组织。

#### 4. 食品企业是一个自主经营系统

在市场经济体制下，食品企业是独立的商品生产者和经营者，必须使企业成为开放的经营系统，创造完善的市场环境和秩序，让食品企业自主经营、自由进出市场、公平竞争、追求可持续发展的长期效益。

### 1.1.3 食品企业的类型

#### 1. 食品企业类型的划分

在现实的经济生活中，依据不同的标准，可以把食品企业分为多种不同的类型。

(1) 按社会分工角度不同，可以把食品企业分为食品工业企业、食品农业企业、食品商业企业等类型。

(2) 按企业规模不同，可以把食品企业分为大型企业、中型企业、小型企业三类。

(3) 按企业生产力各要素所占比例不同，可以把食品企业分为劳动密集型企业、资金密集型企业和技术密集型企业。

(4) 按食品企业所有制性质不同，可以把食品企业分为国有企业、集体企业、私营企业、外商企业等类型。

(5) 按企业制度不同，可以把食品企业分为业主制企业、合伙制企业和公司制企业三种类型。

#### 2. 常见的企业类型

(1) 个人独资企业。也称业主制企业，是最古老和最简单的一种企业形式。它是指依照法律规定在中国境内设立的，由一个自然人投资，财产为投资人个人所有，投资人以其个人财产对食品企业债务承担无限责任的经营实体。个人独资企业不具有法人资格，属于自然人企业。业主个人享有食品企业的全部经营所得，同时对企业的债务负有完全无限清偿责任，也就是说，当企业的资产不足以清偿其债务时，食品企业主应以个人财产来清偿。

个人独资企业由于独自出资、独立经营、独自承担风险，所以经营方法比较灵活，决策迅速及时，制约因素较少，业主能够独享利润，企业保密性强，企业主会全力以赴地经营。而且这类企业投资较少，办理手续简单，法令限制少，容易成立。因此，个人独资企业在各种形式的企业组织中占大多数，适用于食品零售商业、家庭农场等。但是个人独资企业也有天生的缺陷：一是企业规模有限。企业由业主个人出资创办，个人的资金、信用、偿债能力、获贷能力一般都是有限的，企业资本的扩张主要依靠自身的积累。二是企业的寿命有限。由于企业的经营完全依赖于业主个人的素质，企业通常与业主共存亡。业主的死亡、破产、犯罪或转业都可能使企业不复存在，这就会使企业的员工和债权人不得不承担较大的风险。三是企业存在一定的后顾之忧。这主要是指业主要承担无限责任，当企业的资产不足以偿还企业的全部负债时，法律强制业主以个人的其他财产来清偿企业的债务，这使得业主的所有财产都有风险，一旦经营失败，甚至有倾家荡产的可能性。

(2) 合伙企业。合伙企业是指依照法律在中国境内设立的，由各合伙人订立合伙协议，共同出资、合伙经营、共享收益、共担风险，并对合伙企业债务承担无限连带责任的营利性组织。

合伙企业具有以下特征：须有两个以上的合伙人，合伙人为自然人；全体合伙人须订立书面的合伙协议；各合伙人须共同出资、合伙经营、共享收益、共担风险；各合伙人对合伙企业债务承担无限连带责任。至于合伙企业的法律地位，英美法系认为合伙企业不具

有独立的法人资格，不是法人，而某些大陆法系的国家，如法国、荷兰等则认为合伙企业是法人。

与个人独资企业相比，合伙企业在一定程度上适应了不同层次生产力水平和企业规模扩大的需要，增加了企业发展的可能性。而且合伙企业由于参加的人数较多，共同出资、共同管理、共担风险，因此其经营风险比个人独资企业要小。但由于所有合伙人都有权代表企业从事经济活动，重大决策都需要得到所有合伙人的同意，因此容易造成决策上的延误。合伙人有一个退出或加入都会引起企业的解散和重组，企业存续相对不稳定，而且由于企业的合伙人需承担无限责任，且每个合伙人不能对企业的经营活动单独行使完全的控制权，这就增加了合伙人的风险，使企业规模的扩大仍然受阻。

合伙企业一般适用于生产规模较小、管理不太复杂、不需要设立专门管理机构的生产经营行业或服务行业。

(3) 公司制企业。公司制企业，也称公司，是指依照公司法设立的、以营利为目的的企业法人。公司制即现代企业制度，是现代企业中最重要、较普遍的一种企业类型。它是随着生产力的发展而产生的，是现代企业制度的典型形式。公司具有法人资格，享有法人的权利，承担法人的义务。公司制是企业发展的高级形式。我国《公司法》规定的公司为有限责任公司和股份有限公司两种类型。

1) 有限责任公司。简称有限公司，是指由两个以上股东共同出资，每个股东以其认缴的出资额为限对公司债务承担责任，公司以其全部资产对其债务承担责任的企业法人。

有限责任公司具有以下特征：有限责任公司一般由 2 个以上 50 个以下股东共同出资设立；股东仅以其出资额为限对公司债务承担有限责任，如果公司财产不足以清偿其债务时，股东没有另行出资偿还的义务；公司的全部资产不分为等额股份；公司不能发行股票及募集股份，股东所持有的证明其出资额的权利证书不是股票而是股单，它属于有价证券，不得在市场上买卖；股东出资的转让有严格的限制，股东向股东以外的人转让出资时，必须经全体股东过半数同意而且本公司股东具有对所转让股份的优先购买权；财务状况和许多信息资料可以不公开，其保密性要比股份公司高，有限责任公司的设立较为简便，注册资本额起点低。

现在我国允许成立一人有限责任公司。例如，国有独资公司是指国家授权投资的机构单独出资设立的有限责任公司。它是一种特殊的有限责任公司，因为它的股东只有一个，即国家授权投资的机构单独开办。除此以外，它具备一般有限责任公司的一切特征，并享有有限责任公司应有的权利和义务。

有限责任公司解除了投资者的后顾之忧，鼓励和刺激了投资者的投资欲望和积极性；资本所有者可在一定的条件下将自己所拥有的股权转让出去，较方便地转移所有权；企业管理制度化、科学化，管理效率高，企业寿命长。但是有限责任公司的最大缺陷在于筹资渠道较为狭窄，无法利用股票市场积聚大量资本，在公司业务发展到一定规模后，要想继续扩大规模，通常都要改制为股份有限公司。

有限责任公司特别适合中小食品企业的发展。

2) 股份有限公司。股份有限公司是指由一定数量以上的股东组成, 公司全部资本分为等额股份, 股东以其所持股份为限对公司承担责任, 公司以其全部资产对公司的债务承担责任的企业法人。

我国的股份有限公司具有以下特征: 设立股份有限公司, 应当有 2 人以上 200 人以下作为发起人, 注册资本的最低限额为人民币 500 万元; 资本划分为等额股份并体现为股票形式, 公司公开出售股票募集资本; 股票可依法自由转让; 股东只就其所持有的股份对公司债务负清偿责任; 财务公开。

#### 1.1.4 现代企业制度

##### 1. 现代企业制度的概念

现代企业制度是以市场经济为基础, 以企业法人制度为主体, 以公司制度为核心, 以产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学为条件的新型企业制度。

##### 2. 现代企业制度的特征

现代企业制度是企业制度的现代形态, 是由若干个具体制度相互联系而构成的系统; 产权制度是现代企业制度的核心, 企业法人制度是现代企业制度的基础。其基本特征如下。

(1) 产权清晰。产权清晰是要用法律手段来界定企业的出资人与企业组织的基本财产关系。完整意义上的产权关系是多层次的, 它表明财产最终归谁所有、由谁实际占有、谁来使用、谁享受收益、归谁处置等产权中的一系列关系。

出资者的最终所有权一般表现为股权。企业的实际占有权表现为法人财产权。

(2) 权责明确。权责明确是指在产权关系清晰的基础上, 企业通过法律来确立出资人与企业法人各自应履行的义务和承担的责任, 从而形成各生产要素之间的科学的行之有效的相互制衡的法人治理结构。

(3) 政企分开。政企分开是指在产权清晰的基础上, 实行企业与政府的职能分离, 理顺政府与企业的关系。

(4) 管理科学。管理科学, 即现代企业必须形成一套严格、科学、系统的管理制度。一是科学的组织管理机构, 使企业权力机构、经营机构和监督机构权责明确、相互制衡、各司其职; 二是科学的内部管理体制, 包括合理的领导体制、科学的决策体制、民主的管理体制、严格的核算体制等管理制度; 三是科学的企业规章制度等。

##### 3. 现代企业制度的基本内容

现代企业制度的基本内容由三部分组成, 即现代企业产权制度、现代企业组织制度和现代企业管理制度。

###### (1) 现代企业产权制度。

1) 产权。产权实质上是一种财产权, 即支配财产的权利。它是法定的主体对财产所拥有的各项权能的总和, 其中包括所有权、使用权、收益权和处置权。产权的基础和核心是所有权, 它是法律规定的主体(所有者)对于客体(财产)的最高的、排他的独立权。产

权包含的各项权能既可以统一也可以分离，即人们对财产没有所有权，却可拥有一定时间和一定程度内的使用、收益、转让和处置的权利。产权本质上是一定社会阶段人们之间社会经济关系的反映，产权的内容和权利约束结构是一个动态的变化过程。

2) 产权制度。产权制度是指以产权为依托，对财产关系进行合理有效的组合、调节的制度安排。具体表现为在一定的所有制基础上，对财产占有、支配、使用、收益和处置过程中所形成的各类产权主体的地位、行为、权利、责任、相互关系加以规范的法律制度。

产权制度的确立和完善可以使所有者约束经营者，保证资产增值；可以自主经营和激励自己；可以提高资源配置效率；可以规范市场交易行为。

3) 现代企业产权制度——企业法人制度。现代企业产权制度，即企业法人制度，其关键在于确立法人财产权，理顺国家与企业的财产关系，实行出资者所有权与法人财产权的分离。现代企业产权制度与原始产权制度相比，最大的差别如下：现代企业产权制度把经济学意义上完整的财产所有权分解为最终所有权和法人财产权两部分，实现了“两权分离”，使企业享有独立的法人财产权，而原始产权制度下这“两权”是合二为一的。

法人财产是指由出资者依法向企业注入的资本金及其增值和企业经营中负债所形成的财产。企业的总资产就是企业的法人财产，它包括所有者权益和企业负债。

$$\text{企业的总资产} = \text{负债} + \text{所有者权益}$$

法人财产权是指企业法人支配法人财产的权利。法人财产权是现代企业制度的基石，出资者所有权表现为出资者拥有股权，即以出资者的身份依法享有资产受益、选择管理者、决定公司章程和财产处置等权利；法人财产权表现为公司依法享有法人财产的占有、使用、收益和处置权，以独立的财产对自己的生产经营活动负责。同时，企业法人行使法人财产权，受出资人所有权的约束和限制，必须对出资人履行义务，依法维护出资人的权益，对所有者承担资产保值增值的责任。企业拥有独立的法人财产权，是现代企业产权制度的核心。

(2) 现代企业组织制度。在市场经济的发展中，公司制企业已经形成了一套完整的组织制度。其基本特征如下：所有者、经营者和生产者之间，通过公司的决策机构、执行机构、监督机构，形成各自独立、权责分明、相互制约的关系，再以法律和公司章程的形式加以确定和实现。

现代企业组织制度坚决支持和维护决策权、执行权、监督权三权分离的原则，由此形成了股东大会、董事会和监事会并存的组织架构，如图 1-1 所示。

公司的组织机构通常包括股东大会、董事会、监事会及经理人员四大部分，按其职能分别形成决策机构、监督机构和执行机构。股东大会及其选出的董事会是公司的决策机构，股东大会是公司的最高权力机构；董事会是股东大会闭会期间的最高权力机构；监事会是由股东大会选举产生的，对董事会及经理人员的活动进行监督的机构；经理人员是董事会领导下的公司管理和执行机构。

(3) 现代企业管理制度。现代企业管理制度是有关约束和调整企业经营管理活动中各种经营管理行为方式和关系的行为规则。

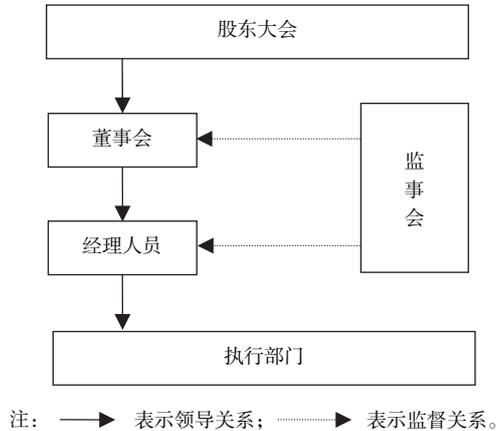


图 1-1 现代企业组织制度

现代企业制度的运作和完善需要有科学的管理制度做保障，加强企业管理是我国企业面临的迫切与长期的重要任务。其主要包括以下几个方面：

1) 现代企业领导制度。企业领导制度的核心是关于企业内部领导权的归属、划分及如何行使等所做的规定。建立科学完善的企业领导制度，是搞好企业管理的一项最根本的工作。现代企业领导制度应该体现领导专业化、领导集团化和领导民主化的原则。

2) 现代企业劳动人事制度。在市场经济条件下，企业实行市场化用工，即实行企业与职工双向选择的企业自主用工、劳动者自主择业的用工制度，并打破身份界限，实行能者上、庸者下的管理人员聘任制度。

3) 现代企业财务制度。现代企业财务制度应充分体现产权关系清晰、财会政策公平、企业自主理财并与国际惯例一致的原则。现代企业有充分的理财自主权，包括自主的市场取向筹资、自主投资、资产处置、折旧选择、科技开发费提取，以及留用资金支配等权利。现代企业有健全的内部财会制度，并配备合格的财会人员，其财务报告须经注册会计师签字，上市公司要严格执行向公众披露财务信息的制度。

4) 现代企业破产制度。破产制度是用来处理企业在生产经营过程中形成的各种债权债务关系，维护经济运行秩序的法律制度。它不是以行政命令的方式来决定企业的存亡，而是以法律保障的经济运行方式“自动”筛选和淘汰一些落后的企业，为整个经济运行提供优胜劣汰的途径。

现代企业产权制度、现代企业组织制度和现代企业管理制度三者相辅相成，共同构成了现代企业制度的总体框架。

## 任务2 食品企业管理概述

### 1.2.1 食品企业管理的概念

食品企业管理，就是由食品企业的管理人员或管理机构对食品企业的经营活动过程进行计划、组织、领导和控制，以提高经济效益，实现以营利为目的的活动的总称。食品企业管理的主体是人，包括经营者和企业职工；食品企业管理的客体是资源，包括食品企业可使用的一切内外部资源，如人力、物力、财力、时间、信息等；食品企业管理的运动过程是通过实施计划、组织、领导和控制等一些职能进行的；食品企业管理的目的是实现食品企业的经营目标，取得尽可能好的经济效益。随着生产精细化的发展，分工越来越细，生产专业化程度不断提高，生产经营规模不断扩大，食品企业管理也越来越重要，科学化管理成为培育企业核心竞争力、实现食品企业可持续发展的重要途径。

### 1.2.2 食品企业管理的职能

管理职能是管理过程中各项行为内容的概括，是人们对管理工作应有的一般过程和基本内容所做的理论概括。现代食品企业管理的职能划分为计划、组织、领导、控制和创新五项。

#### 1. 计划职能

计划职能是指对管理活动进行规划和安排，或指对未来的管理活动进行探索，制订方案。它包括：调查研究并预测外部环境；分析研究内部条件；决策管理目标和计划任务；编制管理计划和行动方案；实施计划管理。

#### 2. 组织职能

组织职能是指对实现组织目标的各种要素和人们在社会经济活动中的相互关系进行组合、配置的活动。它使组织的各要素、各环节形成有机联系和有序运营的整体。它包括：建立组织机构；划分职责和职权；形成信息的沟通渠道；合理配置各种要素。

#### 3. 领导职能

领导职能是指处于管理职位的个人在组织内外向其他人施加影响。它包括：推动他人工作，实现组织目标；提供便利条件，促使下属活动；组织信息交流，改善人际关系；建立激励机制，干涉行为变量；规范领导行为，控制他人活动。

#### 4. 控制职能

人们在执行计划的过程中，由于受到各种因素的干扰，常常会使实践活动偏离原来的计划。为了保证目标及为此而制订的计划得以实现，就需要控制职能。控制职能是指为保证管理目标的实现，对企业活动过程进行检查、监督和调节。它包括：监督检查计划的执

行情况；纠正计划执行的偏差；调节各要素和各环节之间的关系；实施有效控制，反馈信息等。

## 5. 创新职能

创新职能是指为求得新局面，对管理活动主体和客体确立新目标、制定新措施、创造新财富的活动。它包括：树立创新意识，改变思维方式；确立创新目标，分析创新条件；研究创新策略，健全创新机制；评价创新成果，总结创新经验。

一般来说，每项管理工作都是从计划开始，经过组织、领导到控制结束的。各职能之间同时相互交叉渗透，控制的结果可能又导致新的计划，开始新一轮新的管理循环。如此循环不息，把工作不断推向前进。创新在这一管理循环之中处于轴心的地位，成为推动管理的原动力。

### 1.2.3 食品企业管理的内容

(1) 食品企业战略管理的内容，包括食品企业的经营战略思想、战略目标、战略体系及其任务、战略过程、战略措施等。

(2) 食品企业经营决策与经营计划的内容，包括食品企业决策的程序、方法和类型以及企业计划的编制与实施。

(3) 食品企业生产管理的内容，包括生产过程管理、质量管理、技术与设备管理、物资与仓库管理等，以及与生产过程有关的各项活动的管理。

(4) 食品企业营销管理的内容，包括分析食品企业的营销机会，确定营销战略，实施营销组合，加强营销活动的控制等。

(5) 食品企业人力资源管理的内容，包括食品企业人力资源的规划，工作分析，人力资源的选聘、激励，以及人力资源的培训与发展等活动。

(6) 食品企业财务管理的内容，包括食品企业资金的筹措、资金的投放和使用，以及资金的收入和分配等企业资金的运动过程。

(7) 食品企业物流管理的内容，包括商品采购管理、商品运输管理和商品仓储管理。

(8) 食品企业文化管理的内容，包括食品企业文化的概念、结构与功能，食品企业建立的意义、原则和步骤。

(9) 食品企业管理创新的内容，包括食品企业经营方式的创新、企业组织制度的创新、企业技术创新、企业文化创新等企业管理创新体系。

(10) 食品企业国际化管理的内容，包括企业国际化经营的含义及基本方式，企业国际化经营的一般模式等。

## 任务3 食品企业管理的原理与方法

### 1.3.1 食品企业管理的原理

#### 1. 系统原理

系统原理认为，管理是一个系统，其各要素不是孤立的，要实现管理的目标必须对食品企业经营管理活动及其要素进行系统分析，综合治理。

(1) 整体性观点。整体性观点是系统论最基本的观点。该观点认为系统所构成的各要素按一定的逻辑要求为实现系统目标构成一个整体，这就要求在管理活动中将系统要素之间的相互关系及要素与系统之间的关系以整体为主进行协调，局部服从整体，使整体效果达到最优。即要求局部利益服从整体利益，系统要素功能服从系统整体功能。

(2) 开放性观点。开放性观点又称有序性观点。系统按与环境的关系可分为：与外部环境无任何形式交换的封闭系统和与外部环境有交换的开放系统。任何一个有机系统都是耗散结构系统，系统外界不断交换物质、能量和信息，才能维持其生命。从理论上讲，管理过程实际上应该是一个增强有序化、消除不确定性和降低混乱度的过程。这就要求必须意识到对外开放是系统的生命，只有不断与外界进行人、财、物、信息等要素的交流，才能维持系统的生命，进而实现可持续发展，绝对不能把本系统封闭起来与世隔绝地去搞管理。

(3) 动态性观点。系统总是处于动态之中的，稳定状态是相对的。这就要求管理活动要在坚持原则的基础上留有余地。掌握动态性观点，研究系统的动态规律，有助于预见系统的发展趋势，树立超前观念，减少偏差，掌握主动，使系统向期望的目标顺利发展。

(4) 综合性观点。综合性是指任何系统都是由其内部诸要素按一定方式构成的综合体，系统产生和形成于综合，并由此而使自己具有整体性质和功能。

系统的综合性观点就是要求一方面将系统的各部分、各方面和各因素联系起来，考察其中的共同性和规律性，另一方面任何复杂的系统又都是可分解的，因此要求管理者既要学会把许多普普通通的东西综合为新的构思、新的产品，创造出新的系统，又要善于把复杂的系统分解为最简单的单元加以解决。

#### 2. 人本原理

现代管理思想把人的因素放在第一位，重视处理人与人的关系，强调人的自觉性和自我实现精神，主张以人及人的积极性、主动性、创造性为管理核心和动力。为了实现管理目标，一切管理工作必须以提高人的素质，调动人的积极性、主动性和创造性，以做好人的工作为根本，这就是管理的“人本原理”。

(1) 能级原则。在食品企业管理中，机构、人员、制度等都有一个能量问题，能量大，作用就大。能级原理的主要含义如下：在管理系统中建立一套合理的能级，即根据各个单位和个人的能量大小来安排其职位和任务，使才能与职位相称。这样一种结构，才能充分发挥不同能级的能量，才能保证结构的稳定性和有效性。

正确地应用能级原则须注意以下两点：第一，科学、合理地确定组织的能级结构；第二，按层次需要选人用人，使各种人才处于相应的能级，做到使能者有其位、有其岗、有其资、有其利，实现能力优化组合。

(2) 动力原则。管理必须有强大的动力，并且正确地运用动力，才能使管理运动持续有效地进行下去，这就是动力原则。食品企业管理中有三种基本动力：物质动力、精神动力、信息动力。物质动力包括对个人的物质鼓励，还包括企业的经济效益、社会效益；精神动力主要指信仰、价值观、精神鼓励和思想工作等；信息动力主要指有利于企业发展的信息。

动力原则要求管理者在管理工作中，必须正确认识和掌握管理的动力源，运用有效的管理动力机制，激发、引导、制约和管制管理对象，使其行为有助于整体目标的实现。在现实管理中正确运用动力原则，必须树立以人为中心的管理理念，正确认识和综合运用三种动力，保证管理活动得到足够的动力源；正确处理个人动力与集体动力、当前动力与长远动力的关系；建立有效的动力机制，使各种动力的作用方向与企业目标尽可能一致。

### 3. 效益原理

效益原理是指现代管理的基本目标在于获得最佳管理效益，即创造出更多的经济效益，实现更好的社会效益。这就要求各项管理活动都要始终围绕系统的整体优化目标，通过不断地提高效率，使投入的人力、财力、物力、信息、时间等资源得以充分、合理、有效的利用，从而产出最佳的管理效益。效益原理要求食品企业管理必须遵循以下原则。

(1) 效用最大化原则。效用是经济学中的一个概念，是指某一商品给消费者带来的满足程度。在市场经济中，消费者追求的消费目标是效用最大化，食品企业只有实现消费者的消费目标才可能保证自己盈利，换句话说，满足消费者的需要是食品企业获利的前提条件。而消费效用因时、因事、因人而异，这就要求食品企业必须适时开发、生产符合消费者需要的产品，最大限度地满足消费者的需要。

(2) 效益最优原则。效益最优原则是指在一定的技术条件下，食品企业根据其目标、外部环境和内部条件，对三者综合平衡而制定的效益标准。效益最优原则要求管理不仅要追求效益，而且要综合分析，追求最优效益。同时，效益最优是一个相对的、动态的概念，短期最优不一定长期最优，局部最优不一定整体最优。效益最优原则要求食品企业必须从全局的角度考虑企业长远的发展。

效益是管理的根本目的，管理是对效益的不断追求。要实现最佳管理效益，应注意以下几点：要重视经济效益；要有正确的管理战略；要努力提高管理系统的效率；管理应追求长期、稳定的高效益；要确立管理活动的效益观。

总之，现代管理要求在全面提高经济效益和社会效益的基础上，实现系统的最佳管理效益，这正是管理效益原理的实质和核心内容。

### 4. 80/20 原理

80/20 原理，又称二八法则、二八黄金分割定律，是由意大利著名经济学家帕莱托于

1897 年提出来的,是指在特定群体中,重要的因子通常只占少数,而不重要的因子却占多数;或者说,80%的价值来自 20%的因子,而其余 20%的价值来自 80%的因子。80/20 原理要求在管理活动中只要在影响管理对象的诸因素中找出这些关键的少数,并进行重点管理,就能取得事半功倍的效果。80/20 原理运用在食品企业管理中,着重在于引导管理者把主要精力集中于重点问题的管理,对重点的因素给予特别的关注,以提高管理功效。

### 1.3.2 食品企业管理的方法

管理方法是指在管理活动中,为提高管理功效和实现管理目标而采取的各种有关管理的方式、办法、手段和措施的总和。管理原理必须通过管理方法才能在管理实践中发挥作用。管理方法是管理理论、原理的自然延伸和具体化、实际化,是管理原理指导管理活动的必要中介和桥梁,是实现管理目标的途径和手段。管理方法一般可分为法律方法、行政方法、经济方法、教育方法和数学方法。

#### 1. 法律方法

法律方法是指运用法律规范以及类似法律规范性质的各种行为规则来管理食品企业的一种方法。法律方法的主要形式有:国家的法律、法规;食品企业内部的规章制度;司法和仲裁等。

法律方法的实质是实现全体人民的意志,并维护他们的根本利益,代表他们对社会经济、政治、文化活动实行强制性的、统一的管理。法律方法既要反映广大人民的利益,又要反映事物的客观规律,调动各个企业、单位和群众的积极性和创造性。

法律方法具有严肃性、规范性、强制性的特点。严肃性是指法律和法规的制定必须严格按照法律程序 and 规定进行,司法工作必须通过严格的执法活动来维护法律的尊严。规范性是规定该做什么,不该做什么;同时又通过这种指引作为评价人们行为的标准。强制性是指法律、法规一经制定就要强制执行,任何企业、单位和个人都必须毫无例外地遵守,否则将受到严惩。

法律方法适用于处理共性的一般问题,便于集权与统一领导,权利与义务分明,同时还能自动调节。但法律方法缺少灵活性和弹性,不便处理特殊问题和及时处理管理体制中出现的新问题。

#### 2. 行政方法

行政方法是指依靠食品企业各级行政管理机构的法定权力,通过命令、指示、规定、条例以及具有强制性的计划等行政手段来管理食品企业的方法。

行政方法的实质是通过行政组织中的职务和职位来进行管理。它特别强调职责、职权、职位,而并非个人的能力或特权。下级服从上级是对上级所拥有的管理权限的服从。

行政方法具有权威性、强制性、垂直性、具体性、无偿性等特点。食品企业所有成员对上级所采用的行政手段,都必须服从和执行。行政方法是管理企业必不可少的方法,是执行管理职能的一种重要手段。

行政方法有利于集中统一管理，保证组织内各部门的协调一致；有利于及时、灵活、有效地处理特殊问题或紧迫问题，避免出现“一刀切”的僵化管理现象；有利于与法律、经济等方法之间形成互补作用，结合使用，提高整体管理功效，从而维护组织系统的稳定。但由于它强调领导者的权威性，易导致搞“人治”。并且由于过分强调集中统一，易导致权力过于集中，不便于管理分权，容易使一些领导者过分迷信行政方法的力量，从而助长他们的独断专行。

### 3. 经济方法

经济方法是指根据客观经济规律的要求，正确运用价格、税收、信贷、利润、工资、资金、罚款以及经济合同等经济手段来管理食品企业的方法。

经济方法的实质是围绕着物质利益，运用各种经济手段正确处理好国家、集体和劳动者个人三者之间的经济关系，最大限度地调动各方面的积极性、主动性、创造性和责任感。

经济方法具有利益性、普遍性、灵活性和平等性的特点。利益性是指经济方法是通过对利益机制引导被管理者去追求某种利益。普遍性是指经济方法被整个社会所广泛采用，特别是在经济管理领域，它是最为重要的管理方法。灵活性是指经济方法针对不同的管理对象，可以采用不同的经济手段，对同一管理对象在不同情况下，可以采用不同方式来进行管理。平等性是指经济方法承认被管理的组织或个人在获取自己的经济利益上是平等的。

经济方法易于被管理对象所接受，能充分调动各级机构和人员的积极性，但也容易产生讨价还价的现象，易诱发拜金主义思想。因此，既要注意将经济方法与教育方法等其他方法有机地结合起来运用，也要注意经济方法的不断完善。

### 4. 教育方法

教育方法是指通过学习、讨论、讲授、示范等手段，对职工进行思想政治教育和文化科学技术知识教育，提高食品企业全体成员的素质，使其自觉地为实现组织的目标而努力工作的一种管理方法。

教育方法的主要内容有人生观及道德教育、爱国主义和集体主义教育、民主及参与管理教育、法制及规章制度教育、科学文化教育、组织文化教育等。

教育方法有利于提高组织成员的综合素质；有利于组织成员更好地理解组织目标和各项管理措施，从根本上调动员工的积极性和创造性，以高效率实现组织目标。但要注意进行政治思想教育时，反对空洞说教和形式主义，反对采用粗暴、强制压服的方法，反对用简单的惩罚手段来解决问题，反对言行不一致；在知识技能教育时，不要完全采用讲授式教育。教育方法是法律约束、行政命令、经济奖惩所不能替代的。

### 5. 数学方法

数学方法是指对食品企业生产经营活动，用科学的理论及数学模型或系统模型来寻求优化方案的定量分析方法。数学方法能使食品企业管理进一步量化、合理化、精密化。

食品企业管理常用的数学模型主要有盈亏平衡点模型、线性规划模型、存储模型、网

络模型、排队模型、模拟模型等。

数学方法在食品企业管理中具有非常重要的作用。但由于人的因素难以用数学模型来描述，以及食品企业生产经营活动的复杂多变，数学方法也有它的局限性。只有各种方法综合运用、相互补充，才能更好地发挥每一种方法的作用。



## 项目案例分析

### 三全食品“互联网+”的转型之路

2015年5月29日，中国冷冻食品市场占据头把交椅的三全食品在结束十天“停牌”后发布的复牌公告首度披露：三全不仅要转型互联网，而且要切入互联网大热门O2O行业，瞄准称为都市白领“痛点”的万亿级午餐刚性市场。

#### “传承+创新”的企业转型决策考量

三全食品创业初期的当家产品是汤圆，企业目标和口号也极为简单明了——“中华汤圆王”。三全做大的核心能力并不完全来自产品本身的风味，更来自标准化、工业化的生产能力。多年来，三全在-18℃速冻食品方面取得了较大优势，通过冷冻、冷藏技术，让汤圆走向了全国。然而，近年来宏观经济下行对快消品行业整体增速产生了一定影响，中国速冻食品行业增长低迷。国家统计局行业数据显示，2015年1—10月国内速冻食品企业利润增速同比大幅下滑至8.95%，且大幅低于同期收入增速14.60%。在不利的消费大环境下，三全从2013年开始呈现出净利润逐年减少的趋势，2015年下滑幅度更高达57%。对于企业来说，不发展即倒退。在宏观经济下行、公司净利润负增长的情况下，为了应对速冻食品消费升级的换挡期，自主创新推动转型已成为必要之举。

#### 开启“三全鲜食”的O2O之路

早在2014年，“三全鲜食”App悄然登场，这标志着三全食品正式进入午餐市场。而线下三全“鲜食团队”正在向一线城市的楼堂馆所紧锣密鼓地选址布点——安置其自主研发的冷藏“盒饭机”。消费者通过三全鲜食App在线预订后，可凭借发送手机的出餐密码在当天任何时段，在盒饭机内领取盒饭。当天预订而没有被领取的盒饭，将会在第二天被物流员补充新鲜盒饭时带走。都市白领的午餐需求极具刚性和黏度，以此为入口，App将快速积累一定客户群体和稳定的流量。客户和流量正是移动物联网时代O2O的本质，基于此而形成的平台将潜力无限。在如何满足消费者的口味上，三全通过调研发现，人的味觉记忆周期是23天，所以三全鲜食提供的菜单是每天四种选择，一周六天（周日歇业），一天一个主题不重样。自2014年10月至今，三全食品太仓基地已开发百余款便当，并在上海铺设400余个智能售卖机。每天，三全鲜食信息化后台会根据基于用户反馈的数据管理系统（消费者喜好、客单价、留言、时令等），对不同区位的售卖机定向推送产品。目前，三全鲜食已在北京、上海实现初步覆盖。

### O2O 项目受挫，转型之路并不轻松

三全“问道”O2O，不仅闯入了完全陌生的互联网世界，而且跨入了午餐市场的红海竞争。白领午餐市场目前竞争已非常激烈，主要受两大势力所控制。其一，以全家、罗森为代表的便利店；其二，是以“饿了么”“美团外卖”为代表的“电商平台+餐馆外卖”。与便利店和第三方电商平台相比，三全售卖机不具备餐厅的灵活性，每台售卖机的接客量有限，并且办公室的消费场景决定了售卖机周末歇业。同时，两大势力深耕市场多年，已形成较稳固的市场份额和口碑。因此，如何利用自身优势与上述两类竞争者拉开距离，同时保持住用户黏性，科学合理构建起售卖机的布局生态，都是三全急需解决的难题。

在激烈的市场竞争下，三全的转型之路并没有预想中的一帆风顺。三全的O2O消费模式并没有被白领们普遍接受。自从上海试运营开始，三全鲜食项目一直处于千万级的亏损中。2016年6月24日，三全鲜食线下所有的贩卖机暂时停运。面对外界资本市场的质疑，三全公司认为这是“试错”的成本，创新投入还应该继续下去。

对食品企业而言，O2O是个热词，但成功者寥寥无几。三全的转型符合时代趋势，进军午餐市场的想法也很具有前瞻性，但是三全鲜食项目脱离了主业，其O2O模式没有直接可以借鉴的经验，自我摸索的成本太高。因此，在自身商业模式并不成熟的情况下，这种需要长期投入的板块，并不非常适合当下的三全食品。为了改善业绩下滑状况，三全鲜食未来或可从两方面入手，一是强化数据监测，提高补货能力，对售卖机布局进行优化调整；二是培养用户提前订餐的习惯，同时在售卖机之外挖掘增量订单。例如，与“饿了么”“美团外卖”等餐饮O2O平台进行深度合作，利用这些大的平台去进行线上产品销售，争取用户流量，强化自身品牌。

资料来源：东方财富网。

#### ② 辩证性思考：

你认为食品企业如何进行“互联网+”的转型。



### 项目检测

#### 管理知识目标检测

1. 简述食品企业的特征和类型。
2. 现代食品企业制度包括哪些内容？
3. 简述食品企业管理的内容。
4. 食品企业管理的原理有哪些？
5. 食品企业管理的方法有哪些？

### 管理能力目标检测

检测项目：

选择一家食品生产企业，对该食品企业管理现状进行分析，撰写食品企业管理现状的分析方案。

检测目的：

通过检测，进一步熟悉、掌握食品企业的特征、类型，具备分析食品企业管理现状的基本能力。

检测要求：

由班级学习委员组织全员分团队对食品企业管理现状分析方案进行讨论，评选三个优秀方案，在全班进行宣讲，教师进行评价。

电子工业出版社版权所有  
盗版必究