

现代食品商业 企业管理

周 昕 姚仲威 主编



武汉工业大学出版社

办好社会主义食品商
业企业，为发展生产、保障
供给、扩大出口、增加财政收
入作贡献。

韩学榭
青百

前 言

为了帮助食品商业企业管理人员，学习现代企业管理理论和实践，我们组织编写了《现代食品商业企业管理》一书。本书理论联系实际，系统地介绍了企业管理的组织、经营决策、计划、业务、劳动、技术设备、质量、物价、财务、食品卫生的管理，阐述了食品商业企业的经济核算、经营责任制、公共关系和思想政治工作。

本书适用于食品商业企业的领导、管理人员和广大员工阅读，也可供企业职工岗位培训和商业学校作为教材。

本书由周忻、姚仲威主编，明友汉、徐启元、周志文为副主编。并由周忻、姚仲威、明友汉、吴育湘、周志文、易和平、徐启元、吴新民、熊衍红、周友发、熊艳梅、左焕之、王磊、吕琳、林建南分别执笔。最后由周忻修改、总纂和定稿。

湖北省副省长韩宏树同志在百忙中为本书题词，在此表示衷心地感谢。本书在编著出版过程中，还得到湖北省税务学校和黄冈地区食品公司的大力支持，在此一并表示感谢。

限于编者的时间和水平，书中难免有错误和不妥之处，敬请读者指正。

编 者

1991年11月

目 录

湖北省副省长韩宏树同志为本书的题词

第一章 总论	(1)
第一节 社会主义食品商业企业的几个基本概念.....	(1)
第二节 社会主义食品商业企业管理的性质、任务、职能和内容.....	(7)
第三节 社会主义食品商业企业管理的原则和方法.....	(19)
第二章 食品商业企业的管理组织	(26)
第一节 食品商业企业的管理体制和领导制度.....	(26)
第二节 食品商业企业管理的职能机构和管理人员.....	(33)
第三节 食品商业企业管理规章制度.....	(40)
第三章 食品市场与食品商业企业的经营决策	(46)
第一节 食品市场.....	(46)
第二节 市场调查和市场预测.....	(54)
第三节 食品商业企业的经营决策.....	(63)
第四章 食品商业企业的计划管理	(75)
第一节 食品商业企业计划管理的意义和任务.....	(75)
第二节 食品商业企业计划的种类和指标体系.....	(79)

第三节	食品商业企业计划编制的依据、方法和程序.....	(82)
第四节	食品商业企业计划的组织执行.....	(89)
第五章	食品商业企业的业务管理.....	(93)
第一节	食品业务管理的特点和任务.....	(93)
第二节	各业务环节的管理.....	(103)
第六章	食品商业企业的劳动管理.....	(123)
第一节	食品商业企业劳动管理的作用.....	(123)
第二节	食品商业企业劳动管理的任务.....	(124)
第三节	食品商业企业劳动管理的途径.....	(129)
第七章	食品商业企业的技术设备管理.....	(135)
第一节	食品商业企业技术设备的项目及其作用.....	(135)
第二节	食品商业企业技术设备的管理办法.....	(140)
第三节	技术设备专业人员培训.....	(150)
第八章	食品商业企业全面质量管理.....	(152)
第一节	食品商业企业全面质量管理的意义、内容和方法.....	(152)
第二节	食品商业企业全面质量管理的基础工作.....	(156)
第三节	建立全面质量管理的组织机构.....	(160)
第四节	商品质量的管理.....	(162)
第五节	全面服务质量的管理.....	(171)
第六节	全面质量管理的信息反馈.....	(175)

第九章 食品商业企业的物价管理	(177)
第一节 食品商品的价格构成与价格系列.....	(177)
第二节 调整价格的因素、原则和策略.....	(184)
第三节 价格的监督与检查.....	(194)
第十章 食品商业企业财务管理	(195)
第一节 食品商业企业财务管理的地位和作用	(195)
第二节 资金的管理.....	(198)
第三节 商品流通费的管理.....	(212)
第四节 利润的管理.....	(217)
第十一章 食品商业企业的食品卫生管理	(227)
第一节 食品卫生管理的意义.....	(227)
第二节 食品卫生管理的任务.....	(228])
第三节 食品卫生质量的标准.....	(229)
第四节 食品卫生检疫、检验方法.....	(234)
第五节 食品卫生管理办法.....	(242)
第六节 屠宰场(车间)的卫生要求.....	(244)
第七节 建立食品卫生管理网络和规章制度...	(247)
第十二章 食品商业企业的经济核算	(248)
第一节 食品商业企业经济核算的意义.....	(248)
第二节 食品商业企业经济核算的基本原则和 基本方法.....	(253)
第三节 食品商业企业经济核算的内容和形式	(258)
第十三章 食品商业企业经营责任制	(262)
第一节 食品商业企业实行经营责任制的意义	

和原则.....	(262)
第二节 食品商业企业经营责任制的类型、内容和形式.....	(268)
第三节 经营责任制的组织工作.....	(277)
第十四章 公共关系	(285)
第一节 企业公共关系部门的地位、任务和构成.....	(286)
第二节 公共关系的工作程序.....	(292)
第三节 公共关系工作中应处理好的几种关系	(297)
第十五章 食品商业企业的思想政治工作	(305)
第一节 食品商业企业思想政治工作的地位和作用.....	(305)
第二节 食品商业企业思想政治工作的任务和内容.....	(307)
第三节 食品商业企业思想政治工作的原则和方法.....	(311)

第一章 总 论

社会主义食品商业企业是社会主义商业企业的重要组成部分。食品商业企业管理，是企业在商品经营过程中所进行的组织、计划、指挥、调节、控制等各项经济活动。研究食品商业企业管理工作，合理的组织商品经营，调动企业集体和职工的社会主义积极性，对于促进工农业生产的发展和流通体制的改革，更好地满足人民物质生活的需要，提高企业经济效益，为国家积累更多的资金，支援出口创汇都是十分重要的。

第一节 社会主义食品商业企业 的几个基本概念

一、社会主义食品商业企业的特征、性质和组织机构

社会主义食品商业企业（主要指国营食品商业企业，下同）是从事肉类、禽蛋、水产等食品商品交换，进行自主经营、独立核算和自负盈亏的经济单位。一般说来，它具有以下几个特征：

（一）独立经营，直接从事商品买卖活动的全过程。食品商业企业是相对独立的经济实体，在国家计划的指导下，有买卖商品的自由，有选择购销对象、决定购销方式的权

利，独立经营，直接从事商品交换活动，既买又卖，完成买卖的全过程。

（二）拥有一定数量的生产资料和劳动力，并有权支配和使用。食品商业企业必需有人、有物质技术设备、有资金，才能从事商品的购销活动。自主地支配和使用生产资料和劳动力，是独立经营的前提和物质保证，否则，就没有经营上的独立性。

（三）实行独立核算，自负盈亏。食品商业企业是独立的商品经营者，具有独立的经济利益，在社会主义经济核算制下，企业对国家承担经济责任和法律责任，实行独立的经营核算，除因价格关系尚未完全理顺，国家允许一些单位存在政策性亏损外，一般都应取得盈利，这是保证独立经营和经济利益的重要手段，使企业具有自我积累、自我改造、自我发展的能力。

（四）享有法人的地位和权利。法人是按法定程序设立的，具有完备的组织机构和独立的财产，能以自己的名义进行经济活动，享有经济权利和承担经济义务的社会组织。社会主义食品商业企业既是具有法人资格的社会组织，就意味着国家在法律上承认食品商业企业在经营上的独立性，保护其正当的权益和经济利益，并承担法定的义务和责任。因此，食品商业企业必须向工商行政管理机关申请登记，取得经营执照，才能成为合法的经济组织，依法从事经营活动。

（五）经营的商品是肉类、禽蛋、水产等食品。肉类食品包括猪、牛、羊等活畜，鲜、冻、腌肉及其肉制品；禽蛋包括鸡、鸭、鹅等活禽，鲜、冻、腌禽肉及其肉制品，鲜蛋、冰蛋、再制蛋；水产品包括鲜、冻、腌、干鱼及鱼制食品等。

以上五个方面是相互联系，缺一不可的。如不同时具备上述五个特征，就不是严格意义上的食品商业企业。

社会主义食品商业企业，是社会主义的商品经营者。从生产关系的性质来看，它是以生产资料公有制为基础的，具有社会主义的性质。企业的生产资料归全体劳动人民或劳动者所有。企业的全体职工是社会主义劳动者，是国家和企业的主人，他们之间的关系是社会主义的互助合作的同志关系。企业的经营活动和发展方向，是在国家的政策和计划的指导下进行的，服从于促进社会生产力的发展，满足消费需要，繁荣社会主义经济这一根本目的。社会主义食品商业企业也讲求盈利，但盈利的目的是为了扩大销售、降低成本、节约流通费用，为国家提供积累，以用于扩大社会主义再生产。与其他企业间的关系，是国家计划指导下的分工协作关系。总之，社会主义食品商业企业，在生产资料所有制，企业内部人与人的关系，企业经营的目的和企业外部的经济关系，与资本主义食品商业企业有着本质的区别。只有清醒地认识社会主义食品商业企业的性质，才能坚持社会主义经营方向，更好地为社会主义建设服务。

作为商品经营者，社会主义食品商业企业，要适应市场复杂多变的需要和市场竞争状况，从事商品的购销活动。而要真正做到这一点，必须树立一系列商品经济的观念。企业要有市场观念，在商品经营过程中，应密切重视掌握市场信息和行情，搞好市场预测，作出正确的经营决策，提高对市场的应变能力，将适销对路的商品供应市场，以价廉物美的商品和周到的服务满足社会需要。企业要有竞争观念，在市场竞争中，接受广大消费者的评价、检验和监督，采取灵活多样的经营方式，增强自身的竞争能力，不断开辟新的市

场，以求在竞争中立于优胜地位。企业要有开发观念，重视人才、技术、物质条件、资金、以及信息与管理的开发，逐步使企业成为开发创新型企业。企业还应有效益观念，主要包括经济效益、社会效益，一切的经营活动，都应体现在效益的高低上，只有不断地提高经济效益和社会效益，以较少的投入，组织更多、更好的食品，满足社会的需要，为社会作出贡献，才能增加企业的经济利益。

我国的社会主义食品商业，是在对旧中国的猪肉业、蛋品业、牛羊业、鸭鸡业等四个不同的行业私营商户进行社会主义改造的基础上逐步发展起来的。1954年，遵照政务院的指示成立了中国食品公司，开始负责生猪、鲜蛋和水果的经营。1955年，全国财经会议制订了对生猪实行派养派购的政策，实行“一条鞭”经营，要求食品机构必须相应进行调整和下伸。随着生猪生产的发展，生猪经营业务也有了较大的发展，各地食品公司纷纷建立。1957年国务院决定把商业部的副食品业务和饮食业业务以及全国供销合作社的副食品业务划出，在原农产品采购综合局的基础上，合并成立了城市服务部，通过这次调整，确定食品公司的经营范围为肉类和禽蛋。1962年，商业部根据国务院关于商业部系统恢复和建立各级专业公司的决定，恢复成立了中国食品总公司，各省市、自治区、地、县级食品公司也逐步恢复和建立，县以下的区、乡也逐步建立了食品营业所（站），全国形成了一个以中国食品总公司为枢纽的食品企业网络。从此，国营食品商业企业的购销业务日益扩大，承担起安排城乡肉类、禽蛋、水产品市场的重要职能。在八十年代以后，由于贯彻改革开放方针，实行经济体制改革，食品商业企业才出现了以国营为主体，多种所有制并存的新局面。

二、社会主义食品商业企业的地位和作用

马克思关于社会再生产的原理告诉我们，社会再生产过程是由生产、分配、交换和消费四个环节组成的统一体。在这个统一体中，四个环节相互联系、相互制约，又各有不同的地位。社会再生产过程，总是以“生产为起点，消费表现为终点，分配和交换表现为中间环节。”①专门从事食品商品交换的食品商业企业，处于食品商品生产与消费的中介地位，它是联结工业与农业、生产与消费、城市和农村的桥梁和纽带。社会主义食品商业企业的公有性质和桥梁纽带地位，决定了它在国民经济中的重大作用。

（一）促进工农业生产的发展。生产决定流通，流通反作用于生产，工农业生产的发展是扩大商品流通的物质基础，食品商业的存在和发展，是工农业生产顺利进行的必要条件。食品商业企业有统一的、星罗棋布的、系统的购销网点，有着一支善经营、懂管理的干部职工队伍，他们及时地收购、加工食品商品，有计划、有步骤地满足市场需求，通过自己的购销活动，为食品加工业提供原料，为农业、畜牧业、水产养殖业农村家庭副业提供市场，从而促进食品生产与消费的结合。食品商业企业还可以利用系统购销网络的优势，将市场变化的信息及时反馈于工农业生产，以指导生产、组织生产，促进社会经济的发展。湖北省1990年肉猪出栏头数1714.3万头，比1952年增长7.5倍，这与我们食品商业企业职工辛勤劳动是分不开的。

（二）促进人民生活的不断改善和提高。社会主义生产

①《马克思恩格斯选集》第二卷，人民出版社1972年版，第91页。

的目的，是为了“保证最大限度地满足整个社会经常增长的物质和文化的需要。”①食品商业企业经营的肉食、禽蛋、水产品，与人民的生活息息相关，搞好食品商业工作，是实现社会主义按劳分配原则和逐步改善人民物质生活的重要条件。随着社会经济的发展，人们的食品结构发生了很大的变化，1988年人均消费猪肉比1979年增加5.25公斤，家禽增加1.18公斤，水产品、蛋品均有上升，这说明人们再也不是以填饱肚子为满足，而从有益身心健康出发，要求吃好，注意营养。我们国营食品商业企业要组织质量优良、数量充足、价格适宜、品种多样的食品来满足城乡人民的需求。

在新的历史时期，全党全国人民的工作重点是搞四个现代化，广大城镇职工迫切要求从繁重的家务劳动中解放出来，以便全力投入工作，家务劳动社会化给食品商业企业带来了新课题，提出了新的要求。食品商业企业可以充分发挥自己的作用，扩大经营品种，增加服务项目，增设购销网点，改进服务态度，提高服务质量，采取灵活多样的服务方式，保障人民生活需要，促进人民生活水平的不断提高。

（三）为国家积累资金。食品商业企业在经营活动中，纯商业劳动是不创造价值的，但是工农业生产部门劳动者创造的价值，要通过商业劳动才能最后实现，有些商业劳动如商品的运输、活畜的育肥、畜禽蛋品的加工等也能创造价值，增加国民收入，所以说，商业劳动是形成社会积累的必要条件。食品商业企业的利润和税金，是社会积累的重要来源。不断扩大商品流通，改善企业的经营管理，提高劳动效

①《斯大林选集》下卷第598页。

率，降低费用水平，努力扭亏增盈，就能为国家减少财政补贴，提供更多的积累，这对于改善人民物质文化生活水平，加速现代化建设都有重要的意义。

（四）社会主义食品商业企业是国家有关商业工作方针和政策的直接执行者。国家对食品商业企业的统一领导，主要是方针、政策上的领导，这些方针政策是企业经营活动的灵魂。在多种经济成分并存的食品市场的情况下，社会主义食品商业企业不仅要实现国家对食品市场的引导作用，还要在繁荣市场、稳定物价等方面发挥主渠道作用。

此外，食品商业企业在巩固工农联盟、加强民族团结、支援出口创汇等方面都有重要作用。

总之，社会主义食品商业企业是食品商业的主体，只有端正思想，提高认识，把企业和职工的积极性充分调动起来，搞活企业，才能把食品商业企业管理工作做好。

第二节 社会主义食品商业企业管理

管理的性质、任务、职能和内容

一、社会主义食品商业企业管理的性质

管理是人类组织社会活动的一个最基本的手段，无论进行何种社会活动，都离不开管理，只有通过管理，人们才能组织起来，为达到某种目标而行动。随着现代科学技术和社会化大生产的迅猛发展，管理对于国民经济各部门愈来愈显示出其重要性。如同科学技术是生产力一样，管理也是一种特定形态的生产力。一个国家，一个部门，一个企业，管理

的优劣，是关系到它兴衰存亡的根本大事。

社会主义食品商业企业管理，是在社会主义生产方式下，人们根据商品流通客观经济规律的要求，为实现社会主义生产目的，依照一定的原则、程序和方法，对企业的经营活动进行的组织、计划、指挥、调节、控制，以较少的劳动消耗，取得较大的经济效果的过程。

任何社会的企业管理都具有两重性，这是马克思关于企业管理的一项重要理论，是我们正确认识社会主义食品商业企业管理的性质的基本出发点。所谓企业管理的两重性，就是指一方面它具有与生产力、与社会化大生产相联系的自然属性；另一方面，又具有与生产关系、与社会制度相联系的社会性。

企业管理是生产力发展的产物，是共同劳动的客观要求。这种与生产力密切联系的“从共同的劳动过程的性质产生的管理职能”^①在不同的社会形态下都是必要的。正如马克思指出：“凡是有许多个人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就象一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。”随着生产力的发展，商品流通和商品企业规模扩大，企业内部各个部门、各个环节、各种操作之间的联系性、依赖性、制约性就越强，协作关系就越密切，为了保证企业的经营活动有秩序地进行，企业就要根据分工协作的规律，组织企业内部各部门、各环节、各种操作之间的平衡，解决市场平衡与不平衡的矛盾。这种由共同

^①《马克思恩格斯全集》第23卷，第369页。

劳动过程的性质所决定的企业管理的自然属性，在不同的社会制度和不同的历史条件下，没有本质的区别。

然而，任何社会生产都是在一定的生产关系下进行的，管理不能离开一定的生产关系，生产关系的性质必然会给管理以影响和制约。企业管理是一定生产关系的体现，其社会性质正是由生产关系的性质所决定。企业归谁管理，如何管理，取决于生产资料归谁所有，取决于人们在生产中相互关系的性质。管理是占有生产资料的阶级用来调整阶级关系，维护本阶级利益的一种手段。马克思在分析资本主义管理时，一方面用乐队指挥形象地比喻企业管理是共同劳动的需要，同时又深刻地揭露了它的剥削实质，他说：“资本家的管理不仅是一种由社会劳动过程的性质产生并属于社会劳动过程的特殊职能，它同时也是剥削社会劳动过程的职能，因而也是由剥削者和他所剥削的原料之间不可避免的对抗决定的。”^①列宁也曾一针见血地指出：“资本家所关心的是怎样为掠夺而管理，怎样借管理来掠夺。”^②这就明确地告诉我们资本主义企业管理，是资本家利用他们占有的生产资料对雇佣工人进行剥削的工具，资本家管理的目的，是为了剥削工人创造的剩余价值，榨取最大限度的利润。

社会主义食品商业企业管理同样具有两重性，一方面，它的自然属性要求企业根据社会化大生产的需要，对企业的经营活动进行组织、指挥和调节，合理地组织商品流通。另一方面，它的社会属性表明，社会主义食品商业企业管理必然体现社会主义的生产关系。企业的领导者、管理人员和广

①《马克思恩格斯全集》第23卷，第368页、

②《列宁选集》第3卷，第395页。

大职工都是社会主义劳动者，都是企业的主人，他们之间只有分工的不同，不存在根本利益上的矛盾。因此，社会主义食品商业企业管理，是根据广大劳动者的根本利益，按照客观经济规律的要求和民主集中制的原则进行的。管理人员的权力是人民授予的，他们的权威是依靠密切联系职工群众，集中职工群众的正确意见，按照商品流通的客观规律进行指挥而建立起来的。这些都表明，社会主义食品商业企业管理根本不具有剥削社会劳动过程的职能，它与资本主义企业管理有本质的区别。当然，在社会主义条件下，由于劳动仍是谋生的手段，还没有成为人们生活的第一需要，在提倡自觉劳动、自觉遵守劳动纪律的同时，管理仍然作为一个监督劳动而起着作用，但是，这种监督劳动是一种同志式的监督，是建立在根本利益一致基础上的，彼此促进的相互监督。

综上所述，食品商业企业管理就其自然属性而言，都体现了社会化大生产的要求，不论是在社会主义条件下，还是资本主义条件下都是相同的，而在体现生产关系方面，其社会属性则是根本不同的。马克思关于企业管理两重性的原理，是我们正确认识资本主义企业管理的锐利武器，是建立和发展中国社会主义企业管理科学的理论基础。列宁在分析泰罗制时指出：“泰罗制——也同资本主义其他一切进步的东西一样，有两方面，一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列的最丰富的科学成就。”^①列宁在这里指出的剥削手段和科学成就，也就是资本主义企业管理的两重性。毛泽东同志也曾经指出：“外国资产阶级的一切腐败制度和思想作风，我们要坚决抵制和批判。但是，这并不

^①《列宁全集》第27卷，第237页。