

全国中等农业学校教材

加工企业经营管理

四川省南充农业学校 主编

农、畜、果蔬加工专业用

农业出版社

99

F326.5

18

2

全国中等农业学校教材

加工企业经营管理

四川省南充农业学校主编

农产品加工

畜产品加工 专业适用

果蔬产品加工

XAM/07/22

农业出版社

1860612

的研究成果，在此一并表示衷心感谢。

由于编者水平有限，时间仓促，书中存在不少缺点和错误，恳切希望读者批评和指正。

编 者

1988年12月

主 编：谭昌元（四川省南充农业学校）

编写人员：谭昌元（四川省南充农业学校）

仲质伟（江苏省泰州畜牧兽医学校）

吕廷凤（陕西省农业学校）

编写说明

本教材是根据农业部《关于制定教学大纲和编写教材的指导思想、原则和基本要求》的文件精神及农业部1988年6月在西安制定的《加工企业经营管理》教学大纲编写的。

本教材着重介绍了企业现代化经营管理的基础理论和基本知识,结合加工类专业的实际,反映了中专教材的针对性、实践性、应用性强的特点。在内容和体系安排上吸收了国内外现代经营管理的新内容、新技术、新方法,做到科学性、先进性和政策性的统一。

由于各类管理工作具有共性和相关性,因此,本教材除供加工类各专业使用外,也适用于中等农业学校其它专业及农业职业学校和有关生产单位参考使用。

全书共分十一章,第一、第二、第六章由四川省南充农业学校谭昌元编写;第三、第四、第五、第七章由江苏省泰州畜牧兽医学校仲质伟编写;第八、第九、第十、第十一章由陕西省农业学校吕廷凤编写。西南农业大学农经系副教授李俊德、西南财经大学农经系副教授李星宇担任本书主审人。审稿后由主编谭昌元总纂定稿。

本教材在编写过程中,得到四川省农牧厅科教处和河北农业技术师院熊世高副教授的大力支持。编者还参考利用了一些高等院校公开出版的教材,吸取了一些前人和有关学者

目 录

第一章 绪论	1
第一节 企业和企业管理	1
第二节 企业的经营思想和经营方针	16
第三节 企业的管理体制	20
第二章 经营预测和决策	25
第一节 经营信息	25
第二节 经营预测	30
第三节 经营决策	40
第四节 目标管理	51
第三章 企业经营计划	57
第一节 经营计划概述	57
第二节 长期经营计划	60
第三节 年度经营计划	63
第四节 计划管理的基础工作	70
第四章 经济合同	74
第一节 概述	74
第二节 合同签订的原则和方法	76
第三节 合同的履行和担保	79
第四节 合同的变更、解除及违约责任	82
第五节 几种常用经济合同简介	86
第五章 生产管理及质量管理	93

第一节	生产过程的组织	93
第二节	生产能力	98
第三节	生产作业计划	100
第四节	网络技术的运用	104
第五节	全面质量管理概述	109
第六节	质量控制及质量保证体系	112
第六章	劳动管理	122
第一节	劳动管理的内容和任务	122
第二节	劳动定额管理	125
第三节	劳动纪律和劳动保护	136
第四节	工资与奖励	141
第七章	物资管理及科技管理	148
第一节	物资管理	148
第二节	设备管理	158
第三节	科技管理	166
第八章	资金管理	172
第一节	资金的筹措	172
第二节	资金的投放	174
第三节	固定资金管理	183
第四节	流动资金管理	191
第九章	成本管理	195
第一节	成本的概念	195
第二节	成本预测与计划	200
第三节	成本控制	204
第四节	成本核算	208
第五节	成本分析与利润管理	216
第十章	销售管理	223
第一节	市场与市场供求	223
第二节	产品销售的渠道	227

第三节	产品定价	230
第四节	销售策略	238
第十一章	经营成果	248
第一节	经济效果	248
第二节	经营成果的分析	251

第一章 绪 论

第一节 企业和企业管理

一、加工企业概述

(一) 什么是企业 企业指经营生产或流通业务、向社会提供产品或劳务的独立经济单位。它拥有一定数量的固定资产和流动资产，依法进行登记，经过批准手续，在银行开设帐户，具有法人的资格。我国现阶段由于存在着公有制的多种形式，因而有多种企业类型。通常按所从事的经营活动，可分为农业企业（如农场）、农业加工企业（如工厂）、服务性企业等；按所有制形式，可分为全民所有制企业、集体所有制企业、全民和集体联合办的企业以及私人企业等；按规模大小可分为大型企业、中型企业和小型企业等；按组织形式可分为独资经营企业、合资经营企业、股份公司以及多厂企业（总厂或公司）、单厂企业等。企业的性质是由生产关系的性质，首先是由生产资料所有制性质决定的。资本主义企业建立在资本主义私有制基础上，其经营活动的目的在于获取利润，即从雇佣工人那里榨取剩余价值。资本主义国家的国有企业是国家资本主义或国家垄断资本主义性质的经济组织，它是为资产阶级的利益服务的。社会主义企业是建立在生产资料社会主义公有制基础上的。有社会主义全民所

有制企业即国营企业和社会主义集体所有制企业两种基本形式。社会主义企业的经营活动是为社会主义建设、为劳动者的需要和利益服务的。

（二）加工企业的基本特征

1. 农产品加工企业是利用农业原料取得新产品的生产活动 加工企业是指对农副产品、畜禽产品、果蔬产品、水产品进行再加工，制成生产资料或消费资料的加工工业。其主要特征是以过去劳动的生产物作为它的劳动对象。农产品加工企业的生产过程，是纯粹的经济再生产过程，而在农产品加工企业中，农产品是作为取得另一种新产品的原料来使用的，如用小麦磨成面粉，用牛皮制革等。农业所提供的原料即初级产品的数量和质量是发展加工工业的决定性条件。如果初级产品数量不足，加工工业中一部分生产能力将因“无米之炊”而闲置，降低加工经济效益。如果加工工业能力不足，则会造成各种原料的积压。因此，加工工业的发展必须与农业原料、材料的可供能力保持一定的比例关系。

2. 农产品加工是乡镇企业良好的活动场所 由于农业生产地域的分散，农产品数量大，不便于运输，以及某些产品容易变质等特点，决定了农产品加工企业主要在农村或集镇发展，这样既可以减少农产品在运输过程中的重量和体积上的损耗，又能降低运输费用，下脚料还可以用作饲料和肥料，减少城市污染。因此，农村中的农产品加工企业具有很强的竞争能力。

3. 从事社会主义条件下的商品生产 加工企业从事生产或经营活动是为了向社会提供商品，为卖而买，通过销售使使用价值变为价值，收回货币，完成资金的周转。企业以经营

管理为中心，重视经济效益，它的基本目标是：方向正确、优质低耗、物美价廉、交货及时、服务周到、多获盈利、多做贡献。企业的主要任务是：提高劳动生产率，不断降低消耗和生产成本，提高经济效益，向国家多缴税利。

（三）我国农副产品加工企业的概况 大力发展农副产品加工企业是一个重要的战略决策。建国以来，特别是在党的十一届三中全会之后，随着农村经济的发展，农副产品的增多，就全国范围来说，农副产品加工业，特别是食品工业、饲料工业、畜禽加工、果蔬产品加工、水产品加工企业等，有了很大的发展，已成为国民经济的一支重要力量。

在我国，以农副产品为原料的加工企业产值仅为农业产值的80%左右，远远低于发达国家的水平。饲料经过加工配合的很少，发展潜力很大。党中央和国务院十分重视农村八亿农民的问题，强调指出：发展农副产品就地加工，有利于安排农村剩余劳动力和农副产品的综合利用，做到增产增值增收，指明这是实现农业翻番的可靠保证，也是农民致富的重要途径；有利于发展商品生产，活跃城乡市场；有利于实现农业现代化和建设具有中国特色的社会主义新农村。实践证明，农副产品加工企业全面取得进展，成绩显著，主要表现在：

1. 加工企业快速发展 党的十一届三中全会以后，据不完全统计，全国新建、扩建、转产改建的企业总数，再加上部分农民合资经营的企业大约有40万个左右。基本达到区、乡、村办，开始下伸到村庄。从行业看，已由碾米、磨面、榨油等只为当地农民服务的单调状态，发展到有粮食、食用植物油、制糖、雪茄烟、制盐、酿酒、饮料、制茶、罐头、屠

宰、水产、蔬菜、乳品、代乳品、蛋制品、肉制品、糕点、糖果、调味品、豆制品、蜂产品、淀粉、香精香料、食用添加剂、药材、食用菌等二十六种行业。食品机械制造工业开始兴起，饲料加工业快速展开。有些行业已是举足轻重。在某些局部地区，个别行业则属独家所有。譬如：粮食、淀粉、制茶、酿酒、乳品、调味品等企业在全国所占的比重很大。

2.建立起以乡镇企业为主的行业体系 突出重点行业，形成“龙头”产品，建立了一批骨干企业，开拓了一些新的加工领域。根据农村特定的条件，立足当地，面向国内，具有开发潜力的粮食加工、植物油加工、水果加工、淀粉加工、茶叶加工、畜禽产品加工、乳制品加工、调味品、酿酒等已成为全国重点行业。同时按行业特点和具体情况，抓了一些产品形成“龙头”，例如白酒、初制茶、精制茶叶、奶粉、淀粉及其制品等，其产量占全国总产量的比重很大。围绕产品，讲求经济效益，各地都着手建设了一批骨干企业，设备、工艺属国内较先进水平，具有一定的质量检测条件，并且逐步走向综合经营、多种产品结构的道路。另外，对野生资源、工业生产废弃品、下脚料、副产品的开发利用已提到议事日程，各地都试制都功了一些新产品，如猕猴桃制品、野山楂制品、刺五加制品、植物蛋白、酵母饲料等。

3.产品质量有所提高，出口食品占有一定比重 质量是企业的生命，市场竞争的重要保证。如何加强科学管理，提高产品质量，各企业都根据实际情况对众多的加工产品分期分批地组织了评选优质产品工作，如淀粉及其制品、水果制品、酒、奶、饮料、茶、肉制品等，多属行业产品优势和提倡发展的。通过评选推动了企业的全面质量管理工作，普遍

制订出质量管理计划，加强了检测手段。

食品加工企业提供出口的多数单项食品的数量比重虽不太大，但种类较多，如板鸭、罐头、茶叶、肉鸡、冻鹅、冻兔、各种果脯、蜜饯、脱水菜以及芦笋、磨菇、花生、黑白瓜子、蜂蜜等等，因此，出口总额并不少。此外，传统名特食品已陆续加工恢复，发展很快。如山西榆次市使赵乡南六堡村曲醋厂的“四明楼大曲醋”，河南省朱仙镇“五香豆腐干”、正阳县王勿桥“三署米醋”、沈丘县“国家馍”、汤阴县“双头黄酒”，如今均已重登市场，再放异彩。

二、加工企业经营管理学研究的对象 企业经营管理是一门综合性的科学。它是指导人们如何管理企业经营、生产、技术活动的一门应用学科。企业经营管理是从管理实践中概括形成的，是由一系列管理的理论、原则、形式、方法和制度等组成的科学体系。这门科学是由社会科学、自然科学和工程技术科学相互渗透综合而成的。它具有多功能、多层次、多性质的特点，它含有生产力、生产关系和上层建筑的多种属性。

加工企业经营管理，主要是研究加工企业系统的生产管理和经营的整个过程，研究企业对外部环境的适应和企业内部活动的协调，在这一点上，它与国民经济管理学和工业经济管理学在研究的广度、深度、具体化程度以及着重点是有所区别的。前者是研究社会生产总过程的组织管理，后者是研究工业各部门经济活动的组织管理。两者都是研究宏观经济的管理问题。而农产品加工企业管理所要研究的范围没有它们那么广泛，只限于农副产品加工企业的经营管理，即研究微观经济的管理问题。要求根据国家的有关规定，建立、

健全经济核算、民主管理和生产责任制，树立质量第一、按质论价和薄利多销的经营思想，不断提高经营管理水平。加工企业经营管理研究的内容主要包括三个方面：

（一）合理地组织生产力 这个问题的研究包括工厂布置、车间布置和工作场地的组织，产品生产过程的组织，制定产品技术标准、工艺规程和操作方法，制定产品劳动定额和物资消耗定额，安全生产与劳动保护，以及设备管理、质量管理、物资管理等。

（二）改善生产过程中的公共关系 即如何正确处理生产过程中人与人的关系和其它关系，以激励人们的工作积极性，提高生产效率的问题。如研究企业内部工人之间、工人与技术员之间、领导者与被领导者之间以及企业和职工之间的经济关系；研究企业与国家、部门、地区之间，企业与企业之间的经济关系。为了处理这些关系，企业就要搞好管理体制、责任制、劳动分工与协作、工资奖励、经济核算等工作。

（三）认真研究国家的经济方针和政策 研究上层建筑方面的内容，理解和执行党和国家有关的路线、方针、政策、法令，企业的计划、某些规章制度以及思想政治工作等。这些上层建筑要反映经济基础的要求，适应生产力发展的需要，才能对企业生产起保护和促进作用。因此，它们也属于加工企业管理研究的内容。企业经营管理这三方面的研究内容是紧密结合而不可分割的。

三、企业经营管理的重要性和内容

（一）企业经营管理的概念 企业经营和企业管理，在习惯上往往不加区别地叫做企业经营管理或概括地称之为企

业管理，但从理论上说，企业经营和企业管理是两个既有区别又有联系的经济范畴。广义的经营包括管理。例如，科学管理创始人之一法约尔认为经营包括技术、商业、财务、安全、会计和管理六个职能，管理仅是经营中的一个职能。狭义的经营则区别于管理活动。例如，与法约尔同时代的巴逊提出，经营主要是决策的过程，是确定目标，而管理则是解决组织和方法的问题，是如何实现目标。从这个意义上理解，则经营是解决决策问题，管理是解决如何执行的问题。

同样，对管理的认识主要也有两种。狭义的理解认为管理包括不了经营。管理这个概念，从经济学方面来说，最初是指由共同劳动而引起的那种“指挥”职能，马克思曾经指出：“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……”。*从这个意义上说明管理仅是为实现决策和经营目标服务的，“经营”的内容则不包括在内。广义的理解认为管理包括经营。欧美国家目前最新的管理理论由于重点强调决策，实际上也改变了过去对管理的理解。美国一些经济学家认为：管理的关键在于决策，管理的重心是经营。近几年，日本一些经济学家也不再过分强调两者的区别，趋向于把两者总括为广义管理，然后再按照高、中、低三个管理层次划分职能。

目前，我国习惯把经营与管理并提，但对两者间的关系及其各自的作用、方法和手段也有不同的看法。比较常见的看法和用法是，广义的管理包括经营在内，狭义的管理则不包括经营，两者既有联系又有区别。从企业的经营管理实践

* 《马克思恩格斯全集》第23卷367页。

来看，应当说经营与管理在一个企业之中是密切联系，相互作用，不可分割的整体。讲管理离不开企业经营，抓经营涉及到科学管理。管理不善固然要给经营目标和效果的实现带来困难，但经营不善，决策错误，即使管理方法多么先进，企业也是难以发展的。离开经营说管理，管理就会失去经济意义；离开管理谈经营，没有科学的管理来保证，经营目标也难于实现。经营促进管理，管理保证经营，两者的目的都在于以尽可能少的劳动消耗取得尽可能大的经济效益。加强管理是尽可能为提高企业经济效益奠定坚实的基础，改善经营则是为了提高企业经济效益创造有利的实现条件。

企业是整个国民经济体系中的基本单位。它自身有着复杂的内部关系和外部关系，诸如企业内部有人与人的关系、人与物的关系、物与物的关系，企业外部有企业与国家的关系、企业与企业的关系、企业与人民群众的关系等等。企业经营，就是正确处理企业外部关系的一系列有计划、有目标的实践活动。例如，调查、预测、决策、采购、销售、协作、宣传、服务、老产品改进和新产品开发等都属于经营活动。社会主义企业经营的基本要求，就是每个企业都要摆正自己在国民经济体系中的地位，正确处理自己和整个社会（包括国家、其它企业和人民群众）的关系，充分发挥自己在国民经济体系中应有的积极作用。企业管理，就是正确处理企业内部关系的一系列有计划、有目标的实践活动。例如，计划、组织、指挥、调节、控制、核算、监督、教育等都属于管理活动。社会主义企业管理的基本要求，就是把企业内部各种人的要素和物的要素正确地结合起来，并用恰当的形式和方法去调节它们的各种错综复杂的关系（包括人与人、人与物、

物与物的关系），使企业的各项经济活动协调地运转和发展。

企业经营和企业管理二者的联系表现在：企业的外部关系和内部关系是密切联系的整体，因而企业经营和企业管理都统一于企业这个整体之中。经营是企业的对外职能，而管理则是它的对内职能。企业管理干部既要懂经营又要懂管理，特别是企业主要领导干部更要集经营职能和管理职能于一身，才能把企业搞好。企业经营是企业管理的主导。经营决策是企业的最高决策，管理要服从经营的需要，要与经营协调一致，提高自己的应变能力，保证经营决策的实现，以满足国家、人民群众和用户的需要，这样才能取得最佳的综合的经济效益。企业管理是企业经营的基础。只有管理搞好了，经营才有可靠的依据，经营决策才不会落空。因此，只有加强管理，切实搞好各项管理的基础工作，才能有效地提高企业的经营管理水平。

（二）企业经营管理的重要性 企业经营管理的重要性，是随着生产的发展和科学技术的进步，逐步为人们所认识的。管理是企业生产活动的必要条件，是实现经济活动、提高经济效益的重要手段。有人将管理、科学和技术，看成关系到企业能否存在和发展的“三个主要支柱”。有人则把科学管理和现代技术比喻为支持经济高速增长的“两个车轮”。我国建设的实践表明，在重视和加强管理的年代，经济的发展就较快，在削弱或者否定管理的年代，经济的发展就较慢，甚至停滞倒退。这些经验教训是对企业经营管理重要性的有力证明。党的十二大从战略重点的高度明确指出：“必须加强经济科学和管理科学的研究和应用，不断提