

刘骏 编著

肉类加工冷藏 企业管理实务

.826

西南财经大学出版社

92
F407.826
1
2

肉类加工冷藏管理实务

XAH51/01



3 0109 5928 0

西南财经大学出版社



B

878642

(川)新登字017号

责任编辑: 谢廖斌

封面设计: 江 帆

肉类加工冷藏企业管理实务

刘 俊 著

西南财经大学出版社出版
四川省新华书店经销

西南财经大学出版社发行
西南财经大学印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32 印张8.625 字数190千字
1991年11月第一版 1991年11月第一次印刷
印数: 1—4000册

书号: ISBN7—81017—347—3/F·264

定价: 2.90元

前 言

《肉类加工冷藏企业管理实务》，是一本理论与实践相结合，重点介绍肉类加工冷藏企业管理实际操作和综合评价企业管理水平的实用性书籍。全书共分四篇。第一篇：生产管理。从管理机构设置入手，结合肉类加工冷藏企业生产管理特点，阐述了其生产调度、生产工艺管理的实际操作方法，以及生产现场质量保证与要求。第二篇：管理的基础工作。本篇理论联系实际，着重介绍了肉类加工冷藏行业起步较晚、难度较大的标准化工作、定额工作、计量工作与班组建设的有关概念、工作方法与原则，并综合收集了100多个定额数据以供参考。第三篇：冷库管理。以较新的观点强调了冷库管理的重要性，重点介绍了冷库大修管理的具体方法与冷库使用完好率的计算。第四篇：企业升级。深入细致地阐述了对企业升级工作的认识，企业升级工作的开展步骤和方法，对企业升级标准的理解；并对企业升级标准中的每一个考核指标举例进行了计算和说明。

本书简明易懂，可作为企业班组长以上管理人员培训教材，或作为新工人岗前培训和在岗工人自学教材；也可供行业主管部门有关管理人员或大中专院校有关专业的学生和教师阅读参考。

在编写本书过程中，重庆肉联厂财会科副科长郑培良同志、企业管理办公室主任李伦同志，成都肉联厂企业管理办公室主任曾朝品同志、副主任陈春申同志为笔者提供了大量资料，在此深表感谢！

由于时间仓促，加之水平有限，书中错误与遗漏在所难免，恳望广大同行及读者提出宝贵意见。

编 者

1991年6月3日

目 录

第一篇 生产管理

第一章 管理机构的设置.....	(3)
第二章 生产调度.....	(8)
第一节 生产作业计划.....	(8)
第二节 生产调度.....	(9)
第三章 生产工艺管理.....	(12)
第一节 工艺管理概述.....	(12)
第二节 工艺文件的制订和实施.....	(12)
第三节 工艺管理的保证措施.....	(17)
第四章 生产现场质量保证.....	(19)
第一节 质量检验.....	(19)
第二节 工序管理.....	(22)
第三节 加工车间的建筑与设备的卫生质量要求.....	(26)
第四节 检验人员的技术水平要求.....	(31)

第二篇 管理的基础工作

第五章 标准化工作.....	(39)
第一节 标准的分类与分级.....	(39)
第二节 标准代号与编号.....	(41)
第三节 编写企业标准的基本要求.....	(44)
第四节 企业标准编制的范围和内容.....	(47)
第五节 企业标准编制的程序.....	(58)
第六章 定额工作.....	(60)
第一节 定额的概念与作用.....	(60)
第二节 定额的分类与分级.....	(61)
第三节 定额制订的原则与方法.....	(104)
第七章 计量工作.....	(107)
第一节 企业计量机构设置.....	(107)
第二节 计量指标体系.....	(111)
第三节 计量器具配备.....	(115)
第八章 信息工作.....	(121)
第九章 职工教育.....	(124)
第十章 班组建设.....	(128)
第一节 班组基础建设.....	(128)
第二节 班组升级.....	(131)

第三篇 冷库管理

第十一章 冷库概述.....	(141)
第一节 冷库的分类与组成.....	(141)
第二节 冷库的特点.....	(145)
第三节 冷库制冷基本原理.....	(147)

第十二章 冷库的使用与维修管理·····	(153)
第一节 冷库的使用管理·····	(153)
第二节 冷库维修管理·····	(158)
第十三章 冷库使用完好率的计算·····	(160)

第四篇 企业升级

第十四章 企业升级概述·····	(167)
第一节 对企业升级工作的认识·····	(167)
第二节 企业升级工作步骤·····	(169)
第三节 企业升级的考核、审定·····	(173)
第十五章 企业升级标准的理解与计算·····	(181)
第一节 管理工作要求·····	(181)
第二节 肉类加工行业考核指标的理解与 计算·····	(185)
第三节 冷藏加工行业考核指标的理解与计 算·····	(200)

附录一

 中华人民共和国食品卫生法（试行）

附录二

 肉和肉制品生产质量管理试行办法

附录三

 关于企业升级中考评安全问题的暂行规定

附录四

 中华人民共和国国家标准带皮鲜、冻片猪肉GB9959.1

附录五

中华人民共和国国家标准无皮鲜、冻片猪肉GB9959.2
—88

附录六

中华人民共和国国家标准分割冻猪瘦肉GB9959.4—88

附录七

中华人民共和国国家标准食用猪油GB8937—88

附录八

中华人民共和国国家标准分部位分割冻猪肉GB
9959.3—88

参考资料

第 一 篇

生 产 管 理

第一章 管理机构 的设置

一、 机构设置的要求

肉类加工冷藏企业由于行业的生产技术特点、生产规模和历史发展程度等原因，决定了它现有的一般组织形式是以单厂企业为主。也就是说，这种企业一般是由生产技术上密切联系的若干基本生产车间、辅助生产车间和管理部门所组成，实行全厂统一生产经营、统一核算盈亏和统一处理对外经济关系。根据《企业法》的规定，企业在主管部门核定的定员编制范围内，有权按照生产特点和实际需要，自行确定机构设置和人员配备。那么，肉类加工冷藏企业的机构就应当在《企业法》允许的范围内，根据肉类加工冷藏的生产工艺流程和行业经营管理特点的要求来设置。

二、 机构的组成

肉类加工冷藏企业的机构是一个以厂长为首的生产经营管理体系，它是由分工不同的各个部门所组成。可大致分为：（1）生产性职能部门；（2）专业性职能部门；（3）行政性职能部门；（4）综合性职能部门。生产性职能部门是由企业内部生产执行部门和经营管理部门所组成。如：车间（或分厂）、生产科、计统科、销售科等。专业性职能部门

是由企业内部各个专业性管理部门组成。如：财会科、卫检科、计量科、设备科等。行政性职能部门是由行政和福利事业执行部门及管理部门组成。如：劳动服务公司、招待所、行政科等。综合性职能部门是指企业内部起综合协调指挥作用的部门。如：企管科、厂办、工会等。企业内各级部门在综合职能部门的统一协调指挥下运行，形成一个在厂长领导下的生产经营管理有机整体。

三、 机构设置的原则

肉类加工冷藏企业同别的工业企业一样，在机构设置时也应遵循如下的基本原则：

（一）任务目标原则。企业要在激烈的市场竞争中求生存、求发展，必须首先制订经营战略，确定任务目标，这是设置企业管理机构的大前提。社会主义肉类加工冷藏企业总的任务目标是：在稳定市场、保障供给的前提下，不断进行技术改造，不断开发、生产高质量的新产品，丰富人民生活，提高经济效益。

（二）分工协调原则。设置企业管理机构，就是要对管理业务按其工作性质不同，进行合理分工，明确划分各种管理业务的工作内容、职责范围。按照系统论的管理要求，不仅要解决纵向系统的机构如何设置，上下级之间如何协调的问题，而且要解决纵向系统之间的横向协调配合问题。并注意加强综合协调工作部门。

（三）职务、职责、职权均等原则。企业管理中的根本是人，人在一定岗位上的职务、职责、职权要相一致。

(四)有效的管理制度。企业要建立符合自身生产经营特点的管理制度,作为衡量企业管理机构有效运行和选拔人才的尺度,并在企业发展中不断完善。

(五)授权原则。授权是指职权由集中向下分散。在实行厂长承包经营责任制以后,一定要避免职权绝对地集中在一个人身上。因为那样就意味着他(或她)没有下属人员,使一厂之主整天陷于助手或一般管理人员就能处理的事务之中。

(六)动态平衡的原则。企业管理是相对静态的与动态的管理活动的统一。因而它要求企业内部各部门之间要能密切协作,尽量减少内耗,以使企业在千变万化的环境中,求得相对稳定与平衡。

肉类加工冷藏企业的机构设置可参照图1—1与图1—2。

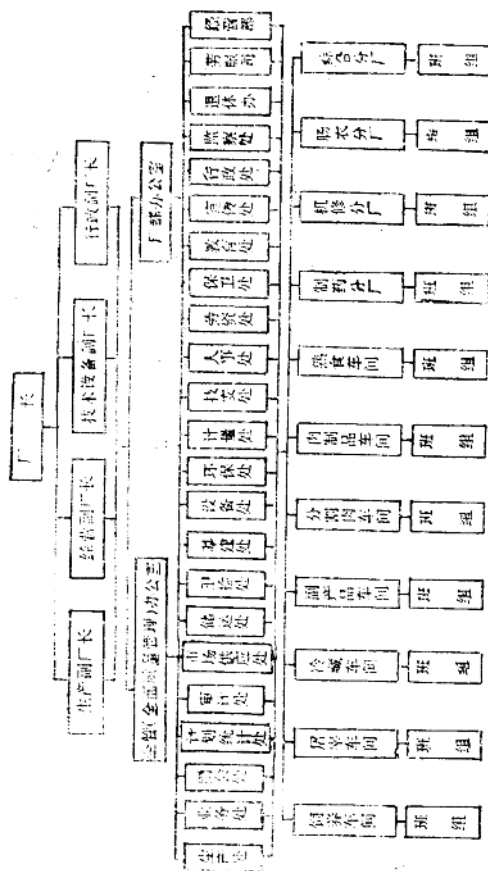


图 1-1 某大型的企业网络结构示意图

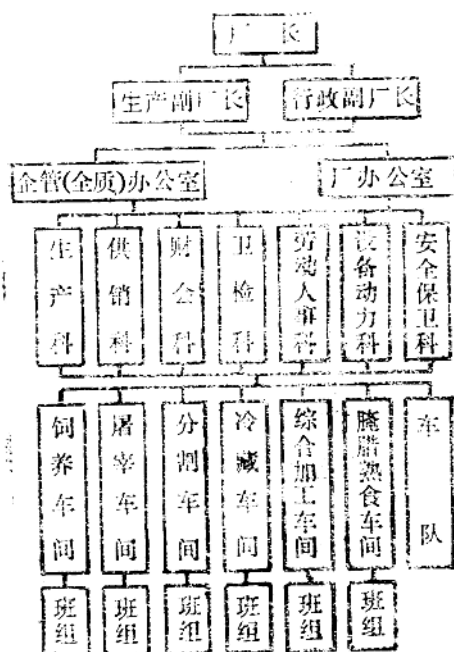


图 1—2 基小肉联厂机构设置图

第二章 生产调度

第一节 生产作业计划

生产作业计划是年度计划的具体执行计划，它将年度计划进一步具体化，规定各车间、各职能科室短期（如月及月内短期）内的任务，以便进一步贯彻执行并保证年度计划任务的完成。要了解生产调度工作，必须首先熟悉生产作业计划，因为生产调度是保证生产作业计划顺利完成的日常生产综合调控手段。

一、生产作业计划编制程序

根据肉类加工企业的原料供应特点，生产作业计划一般按如下程序编制：

1. 计划月前10天，确定生猪的计划供应量。
2. 计划月前5天，编制下达各车间（分厂）的生产计划。
3. 组织各车间（分厂）、职能科室进行计划交底。

二、计划指标与计算方法

计划指标按其性质分为数量指标及质量指标两大类。数