
揭阳职业技术学院
生物工程系

授 课 教 案

2025 -- 2026 学年度第一学期

课程名称 食品企业管理

班 级 食检 241、食检（三加证书）241

教 研 室 食品教研室

授课教师 林俊虹

项目 1 食品企业管理

授课章节	项目 1 食品企业管理		
教学时数	4 学时	教学方法及手段	讲授、讨论、案例分析
教学主要内容： 任务 1 食品企业 任务 2 食品企业管理概述 任务 3 食品企业管理的原理与方法			
教学目标及要求： 知识目标 1.明确食品企业的概念、特征和类型； 2.熟悉现代食品企业制度的内容； 3.掌握食品企业管理的内容、基本原理和管理的方法 能力目标 具备运用食品企业管理原理和管理方法的能力 素养目标 注意理论与实践相结合，努力培养创新精神。 诚实、守信、爱岗、敬业。 思政元素 引导学生深刻理解食品行业的特殊性与重要性，树立“食品安全重于泰山”的责任意识、“科技兴农、产业报国”的家国情怀以及“精益求精、诚信经营”的职业操守，成为德才兼备的食品行业接班人。			
教学重点及难点： 1.了解食品企业管理的重要意义； 2.了解和掌握食品企业管理的基本理论和基础知识； 3.了解企业管理的基本方法及应用； 4.初步掌握管理中出现的各种问题的应对策略。			

教学过程：

思政切入点：“民以食为天”的民生保障责任

融入内容：

讲解食品企业不仅是经济组织，更是关乎国计民生、社会稳定和国家安全的特殊部门。

引用古语“仓廩实而知礼节”，说明食品工业的发展是国家现代化的重要标志，是满足人民美好生活需要的物质基础。

对比中外粮食安全战略，强调中国把饭碗牢牢端在自己手中的战略意义，而食品企业是执行这一战略的关键环节。

思政目标：培养学生的大局观和社会责任感，认识到所学专业的社会价值。

案例导入



任务一 食品企业

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。

企业的产生与发展

手工业工场的出现，标志着现代意义上的企业的产生。

企业是社会发展的产物，因社会分工的发展而成长壮大。

企业的含义、特征与职能

企业：指根据社会需要来组织和安排某种商品（包括物质产品和非物质产品）生

产、流通或服务等活动，进行自主经营，自负盈亏，承担风险，实行独立核算，具有法人资格的基本经济单位。

（食品）企业的基本特征（P7）

- （1）合法性：依法设立
- （2）经济性：经济组织
- （3）营利性：以盈利为目的
- （4）财产独立性：实行独立核算
- （5）风险性：经营具有风险性
- （6）组织完备性：具有完善的组织结构

职能：

创造社会财富——基本职能

承担并履行社会责任与义务——重要职能

小练习：以下哪些组织是企业？

钢铁公司 建设银行 小学 商场
工商管理所 机关食堂 酒店 运输公司
建筑公司 个体工商户

企业的类型（P8）

分类标准	企业类型
生产经营业务性质	工业企业/农业企业/商业企业/金融企业/交通企业/建筑安装企业/邮电通信企业/房地产企业
资产所有制性质	国有企业/集体所有制企业/私营企业/混合所有制企业
资本构成	个体企业/合伙制企业/公司制企业
生产要素的结构	劳动密集型企业/技术密集型企业/知识密集型企业
企业规模	大型企业/中型企业/小型企业
组合方式	单一企业/多元企业/企业集团/连锁企业
技术性质	传统技术企业/高新技术企业

独资企业

又称个人业主制企业，指由个人出资兴办，完全归个人所有，单独承担无限责任的企业。适用于零售业、服务业、手工业、家庭农场等小型企业。

优点：

设立手续简单，利润独享；

经营灵活，决策迅速，保密性好。

缺点：

承担无限责任，经营风险较大；

由于受个人出资的限制，企业规模往往较小；

企业经营水平受到企业主素质的制约，企业的连续性往往较差。

合伙企业

指由两个或者两个以上当事人，按照协议共同出资、合伙经营、利润共享、共同承担无限责任的企业。合伙人中，至少有一个（或全部）以其个人全部财产对企业的债务承担无限责任。

优点：

扩大了资金来源；

扩大了公司规模；

提高了竞争能力；

拓展了经营领域。

缺点：

决策协商一致比较困难；

承担较大的债务风险，仍然承担无限责任；

企业规模和业务范围仍然受到限制。

公司制企业

公司制企业又称为公司，是依照较严格要求的法定程序成立、由数人出资兴办、以营利为目的的企业法人。

公司制企业与独资企业、合伙企业的主要区别：

具有法人资格

实行有限责任制

所有权与经营权分离

优点

降低了经营风险，承担有限责任。

集资范围较广，有利于筹集资本，扩大生产经营规模。

有利于法人资本的稳定(出资人一经出资便不能抽回，只能转让股份和出售股票，从而使公司有数量比较稳定的法人财产)和优化资本组合。

所有权与经营权分离，专家管理，提高效率，企业生命力更持久。

缺点

组建困难，组建成本较高，政府有较多的限制(注册资本、产业政策)。有些还要审批。

税负相对较重。

组织相对复杂，协调成本高，定期公布财务信息，保密性较差。

公司的两种基本形式

有限责任公司：规模较小，股东人数较少，股权转让一般要征得原有股东的同意，由他们先购买，股东可以作为公司职员直接参与公司管理，董事由大股东兼任。

股份有限公司：规模较大，股东人数只有下限，而没有上限规定，它的全部资本要划分为等额股份，将股票发给股东，股份可以自由转让，上市买卖，董事往往不从股东中选拔，而是在社会上聘任。

公司分类

按照股东所承担的责任不同，分为无限公司、有限责任公司、股份有限公司和两合公司。我国《公司法》所指的公司仅指有限责任公司和股份有限公司。

有限责任公司（含一人有限公司）

股东以其出资额为限，对公司债务负有有限清偿责任，公司以其全部法人财产对其债务承担全部责任。

公司不对外发行股票，股东的出资额不要求等额。

股份一般不得任意转让。若是转让，必须经全体股东同意，并优先转让给公司原有股东。

人数较少。（我国：2—50人）

股份有限公司

全部资本分为等额股份，股份以股票形式公开发行并可自由转让。

股东以其认购的股份对公司承担有限责任，公司则以其全部资产对公司债务承担责任。

股东人数不得少于法定数目。（我国：发起人>5人）

任务二 食品企业管理概述

思考：

- 1、什么是管理？
- 2、什么是管理者？
- 3、有效的管理者和成功的管理者？

狮子分肉的故事

狮子让一只豹子管理 10 只狼，并给他们分发食物。豹子领到肉之后，把肉平均分成了 11 份，自己要了一份，其他给了 10 只狼。这 10 只狼都感觉自己分的少，合伙来跟豹子唱对台戏。虽然一只狼打不过豹子，但 10 只狼豹子却没法应付。豹子灰溜溜地找狮子辞职。

狮子说，看我的。狮子把肉分成了 11 份，大小不一，自己先挑了最大的一份，然后傲然对其他狼说：你们自己讨论这些肉怎么分。为了争夺到大点的肉，狼群沸腾了，恶狠狠地互相攻击，全然不顾自己连平均的那点肉都没拿到。

豹子钦佩地问狮子，这是什么办法？狮子微微一笑，听说过人类的绩效工资吗？.....

第二天，狮子依然把肉分成 11 块，自己却挑走了 2 块，然后傲然对其他狼说：你们自己讨论这些肉怎么分。10 只狼看了看 9 块肉，飞快地抢夺起来，一口肉，一口曾经的同伴，直到最后留下一只弱小的狼倒在地上奄奄一息。豹子钦佩地问狮子，这是什么办法？狮子微微一笑，听说过末位淘汰法吗？.....

第三天，狮子把肉分成 2 块，自己却挑走了 1 块，然后傲然对其他狼说：你们自己讨论这些肉怎么分。群狼争夺起来，最后一只最强壮的狼打败所有狼，大摇大摆地开始享用它的战利品。狼吃饱以后才允许其它狼再来吃，这些狼都成了它的小弟，恭敬地服从它的管理，按照顺序来享用它的残羹。从此狮子只需管理一只狼，只需分配给它食物，其它的再不操心。豹子钦佩的问狮子，这是什么办法？狮子微微一笑，听说过竞争上岗吗？

最后一天，狮子把肉全占了，然后让狼去吃草。因为之前的竞争，狼群已经无力再战了，于是只好逆来顺受。豹子钦佩地问狮子，这是什么办法？狮子微微一笑，听说过和谐社会吗？

管理学上的人生哲理和法则

一、狮子招聘豹子去管理狼，把自身提高到上层领导地位，也就是现代企业制度的董事长。这样一来，狮子董事长就避免了自己与狼职工的直接接触，减少了麻烦。上层领导管中层领导好管，因为中层领导的生杀权在上层领导的手上；中层领导管职工不好管，因为中层领导几乎没有职工的生杀权，职工已在最底层，已没有再贬低的可能，所以职工就敢和中层领导叫板。

二、豹子从狮子那儿领肉，说明中层领导的权力是有限的，是受制于上层领导的。如果没有上层领导的恩赐，中层领导同样也没得饭吃。

三、豹子把肉分成十一份，说明中层领导还是有一定权力的，豹子自己只拿了一份，说明豹子不贪，也表现出豹子心善，奉行狼狼有份，并没想整死哪一个。

四、长期的“竞争”使得狼群内部内斗激烈，各自为政，无法向开始一样形成一个可以团结向上级表达抗议的力量，也由于长期的“竞争”使得狼群养成服从规则、认可规则的习惯，而不再思考规则是不是合理，于是狼群丧失了自己的与身居来的本能与天性，蜕变成了“兔子”

管理的概念

◆“管理是由一个或更多的人来协调他人活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。”

小詹姆斯·唐纳利(James H. Donnelly, Jr.)

◆“管理就是通过其他人来完成工作。”

约瑟夫·梅西(Joseph Massie)

◆“管理就是决策。”

赫伯特·A·西蒙(Herbert A. Simon)

◆“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”

亨利·法约尔(Henri Fayol)

综上所述，管理就是：

在特定的环境下，对组织所拥有的资源进行有效地计划、组织、领导、控制，以便完成组织的既定目标的过程。

管理者

1、人际关系：代表、沟通、指挥

2、信息管理：获取信息、处理信息和发布信息

3、决策制定：制定决策和推动决策的实施

企业的管理者

企业管理者队伍的职业化

1、市场营销管理

2、生产运作管理

3、财务管理

4、人力资源管理

5、行政管理

企业管理

（一）企业管理的概念

食品企业管理：

是在一定生产方式和文化背景下，由食品企业经理人员或经理机构按照一定的原理、原则和方法，对企业的人、财、物、信息等生产要素进行计划、组织、领导、控制和创新，以提高经济效益，实现盈利目标的活动的总称。

（二）企业管理的任务

1. 努力提高企业经济效益，实现盈利的最大化。
2. 充分调动员工的积极性，发挥人的聪明和才智。
3. 塑造良好的企业形象，为国家和社会承担责任。

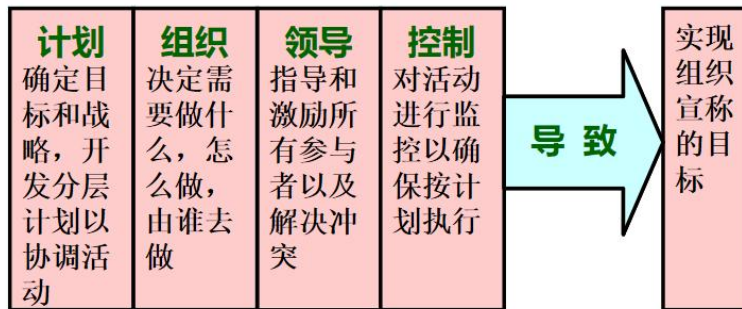
（三）企业管理的内容

不同行业企业的管理内容各不相同。

从纵向的流程角度看，一般包括经营战略和决策管理、生产管理（广义，包括采购管理等）、销售管理。

从横向的要素管理角度看，一般按经营五要素（人、财、物、技术、信息）可包括人力及组织管理、财务管理、信息系统管理，技术管理也可归入广义的生产管理的范畴。

管理职能：计划、组织、领导和控制



任务 3 食品企业管理的原理与方法

略

思考题

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。

项目 2 食品企业组织与文化

授课章节	项目 2 食品企业组织与文化		
教学时数	4 学时	教学方法及手段	讲授、讨论、案例分析
教学主要内容：			
任务 1 食品企业组织结构 任务 2 食品企业文化			
教学目标及要求：			
知识目标			
1.明确食品企业组织的概念与食品企业文化的概念、功能、构成 2.熟悉食品企业组织的类型、食品企业文化建设的目标 3.掌握食品企业组织结构设计、食品企业文化建设与食品企业形象塑造的步骤与方法			
能力目标			

具备运用食品企业组织结构设计与文化建设的能力

素养目标

注意理论与实践相结合，努力培养创新精神。

诚实、守信、爱岗、敬业。

思政元素

引导学生理解，优秀的组织架构是责任与权力的统一，健康的企业文化是利益与道义的平衡。培养学生树立“权责对等、勇于担当”的责任意识、“以人为本、尊重员工”的管理理念、“质量至上、诚信经营”的职业信仰以及“继承传统、文化自信”的家国情怀。

教学重点及难点：

- 1.学习管理组织设置的原则；
- 2.现代企业制度的组织形式；
- 3.现代企业制度的内容

教学过程：

思政切入点：“权责对等”的责任意识与担当精神

融入内容与案例：

在讲解组织架构的“权力线”时，强调“权力意味着责任”。职位越高，权力越大，所承担的安全、质量、社会责任也越大。

重点剖析：为何质量管理部门（QA/QC）必须在组织上保持独立性（直接向最高管理者汇报）？这体现了企业对食品安全责任的制度性保障，是“安全大于天”理念在组织结构上的落地。反之，如果品控部门隶属于生产部，就可能为了产量和成本而妥协质量，这是组织设计上的失责。

案例教学：对比分析“三鹿奶粉事件”（组织结构失效，责任体系崩塌）和“海尔砸冰箱事件”（组织权力下放，员工责任意识觉醒）的正反案例。

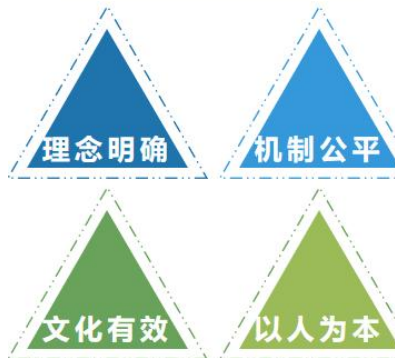
思政目标：培养学生未来的岗位责任意识和担当精神，理解科学组织设计对保障公共利益的重要性。

案例导入

由海底捞现象看企业文化建设

2018-11-21 阳春白雪4... 阅 1764 转 25

分享 全屏 转藏



“海底捞在同德广场开店了，你去吃没？”近几个月，每逢见到“吃货”朋友，必遭此发问。今年2月，海底捞在云南昆明开设第一家分店。它的到来就像久旱后的一场雨，滋润了无数“吃货”的心田。

海底捞不仅吸引了无数食客，更成为哈佛商学院的教学案例，被众多企业竞相研究和追捧，成了一种现象。

企业文化建设，也可以从中汲取营养，使之更加富有生命力。

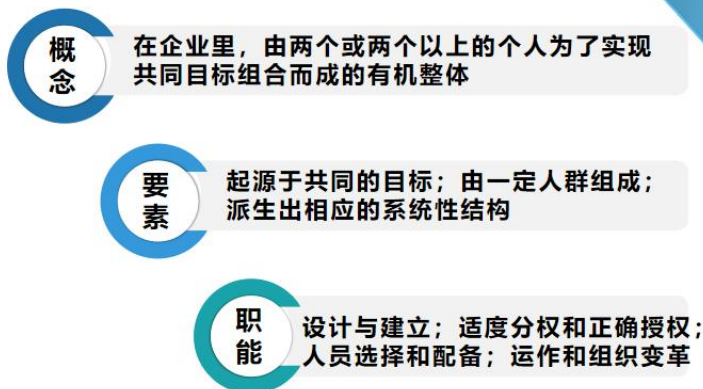
企业家引领。“客人觉得开心就会夸味道好，觉得你冷淡就会说难吃，服务会影响顾客的味觉”，海底捞董事长张勇通过卖20万串麻辣烫的经历，悟出了经营真谛，塑造了以“服务至上、顾客至上”为核心的海底捞文化体系。企业家是企业文化建设的第一主体，是企业文化建设的领导者、组织者、践行者和推动者，决定着企业文化的定位、风格和发展。因此，在企业文化建设过程中，要高度重视企业家的作用，不断提升企业家对文化的认知力、学习力、创新力和谋划力，让企业家自觉地从战略高度，推动文化建设、完善和变革，开创企业文化建设新境界。

尊重员工。海底捞为主要来自农村的员工配备了带空调和网络、有专门宿管员和保洁员的商品房，为员工子女建立私立学校，为员工父母发放补贴……海底捞认为，只有尊重员工，让他们由内而外发出真心的微笑，顾客服务工作自然能够做好。优秀的企业文化能够做到以人为本，切实将“人”放到企业发展的核心位置，关注员工的需求和利益，尊重与员工相关的权利和责任，让员工有尊严地工作和生活，充分激发出员工的主观能动性，以文化情感为纽带，将员工个人的命运与企业的发展紧密相连，形成强大的凝聚力和向心力。

严格考核。“创造一个公平公正的工作环境，致力于双手改变命运”是海底捞的价值观，支撑这一理念的是以顾客和员工满意度为重点，以技术、管理和后勤三条晋升通道为基础的一整套培训、考核和激励体系。制度是企业文化的组成部分，也是企业文化的支撑和保障，企业只有建立起科学规范的制度体系，将文化固化于制，才能营造出独具特色的文化水土，有效培养员工的精神风貌，保障企业稳定持续发展。

任务 1 食品企业组织结构

● 食品企业组织结构



食品企业组织结构的设计

- 一、组织设计的任务
- 二、组织设计的原则

1. 组织设计的传统原则

2. 组织设计的动态原则

三、企业组织的结构模式

四、组织设计的权变理论

一、组织设计的任务

组织设计所面对的基本矛盾：管理对象的复杂性与个人能力的有限性。

组织设计的目的：发挥整体大于部分之和的优势，使有限的人力资源形成最佳的综合效果。

组织设计的步骤：1、工作划分，2、建立部门，3、决定管理跨度，4、确定职权关系，5、通过组织运行不断修改和完善组织结构。

★工作划分：根据目标一致和效率优先的原则，把达成组织目标的总任务划分为一系列各不相同又互相联系的具体工作任务。

★建立部门：把相近的工作分为一类，在每一类工作之上建立相应部门。

★决定管理跨度：所谓管理跨度，就是一个上级直接指挥的下级数目。应根据人员素质、工作复杂程度、授权情况等合理地决定管理跨度，相应地也就决定了管理层次和职权、职责的范围。

★确定职权关系：授予各级管理者完成任务所必需的职务、责任和权力。从而确定组织成员之间的职权关系。

★通过组织运行不断修改和完善组织结构：组织设计不是一蹴而就的，是一个动态的不断修改和完善的过程。

二、组织设计的原则

（一）组织设计的传统原则

传统的组织设计原则主要使用于那些从事重复的稳定的例行工作的组织。

（二）组织设计的动态原则

这些原则的指导思想是让组织结构具有弹性，能比较快地适应环境的变化，并迅速作出决策。

（一）组织设计的传统原则

1、层级原则

组织中的每一个人都必须明确：

(1)自己的岗位、任务、职责和权限。

(2)自己在组织系统中处的位置，上级是谁，下级是谁，对谁负责。

(3)自己的工作程序和渠道，从何处取得情报和信息，从何处取得需要的决策和指示，从何处取得所需的合作。

任何组织都必须遵守层级原则，它是组织能够运行的基础。

2、管理跨度原则

管理跨度原则要求一个领导人要有一个适当的管理跨度。

管理跨度与管理层次成反比。

影响管理跨度的因素：

工作性质，独立性、复杂性、协调工作量

上下级的能力

地区间隔

授权程度

沟通程度

层次高低

3、统一指挥原则

一个领导：一个组织只能有一个绝对领导人，一个项目只能由一个人负责。

一套计划：一个组织对于同一项工作同一时期只能有一套计划。

一人只能接受一人领导：一个人只能接受同一的命令。如果需要两个或两个以上领导人同时指挥，领导人必须在下达命令前，互相沟通，达成一致。

4、责权一致原则

权力：指支配企业资源的能力；责任：指企业某一职务上的人应尽的义务和应完成的任务，以及承担的后果。

权力>责任，助长瞎指挥，滥用权利和官僚主义；

责任>权利，责任形同虚设，无法完成任务。

5、适当的授权原则

授权是领导将部分事情的决定权由高阶层移至低阶层。授权可以将某些职能交给下级，也可以针对某事把某项特殊任务的处理权交给下级，完成后权利收回。

优点：1、便于上级集中力量抓大事；2、下级积极性好，可以做得更好，而且可

以培养下级；3、可以迅速行动，提高效率。

缺点：1、上级容易被架空，对下级失去控制；2、容易产生官僚；3、上级容易失去一些利益。

授权的原则：

授权要根据决策的重要性，显然重大的决策不能交给下属去做，常言道“大权独揽，小权分散。”

所授权力的大小、界限要明确。

授权时应确定应取得的结果，注意“责权一致”。

授权时要充分考虑下属的能力。

6、经济原则

要以较少的人员，较少的层次，较少的时间达到管理的效果。

层次多，则管理人员多，管理费用增加，办事迟缓，人浮于事，推诿扯皮，增加矛盾。

层次少，则管理人员少，便于建立良好的沟通，减少内耗，提高办事效率，迅速作出决策。

层次太少，必然加大管理跨度，使领导工作不深入，不具体，指挥无力。

7、分工与协作原则

分工就是按照提高管理专业化和工作效率的要求，把组织的任务、目标分成各个层次，各个部门以及各个人的任务和目标，明确各个层次，各个部门以及各个人应该做的工作以及完成工作的手段和方法。

协作是与分工相联系的一个概念，它是指明确部门与部门之间以及部门内部的协调关系与配合方法。

只有分工没有协作，分工就失去意义；而没有分工就谈不上协作，它们之间是相辅相成的。

6 种常见的分工方法：

(1) 操作专业化——按操作技术进行分工。如：钳工班、车工班、铣工班、磨工班等。

(2) 职能专业化——按管理职能进行分工。如：销售处、生产处、供应处、人事处、行政处等。

(3) 过程专业化——按生产过程进行分工。如：铸造车间、锻压车间、机加工车间、装配车间、测试车间等。

(4) 产品专业化——按不同的产品进行分工。如：球面轴承分厂、精密轴承分厂、特大型轴承分厂、军用轴承分厂等。

(5) 地区专业化——按不同地区进行分工，如：北京分公司、东北分公司、西南分公司、西北分公司、江苏分公司等。

(6) 顾客专业化——按不同顾客群进行分工。如：妇女商店、儿童用品商店、华侨商店、机关服务部、中老年服装店等。

8、执行与监督分离原则

在组织设计时，应将外部监督人员与执行人员在组织上分开，避免二者组织上一体化。否则，由于监督者与被监督者利益上趋于一体化，而使监督职能名存实亡。

(二) 组织设计的动态原则

1、职权与知识相结合的原则

职权与知识相结合的原则就是要求职能人员和专家拥有一些必要的职权，以便能使他们更有效的发挥作用，为组织服务。

为此，可以将职能部门的功能扩大，方法有三种：

(1) 强制性磋商

(2) 赞同性职权

(3) 功能性职权

★强制性磋商

为了使下一级的直线指挥人员在一些特殊的问题上能和职能部门加以磋商，上级直线指挥人员可授权某一职能部门，即让下级直线人员在采取某项行动之前，必须事先和该职能部门商量，否则不予商谈和批准，以加强职能部门的影响力。如引进某项新技术或新产品，必须征求下级技术部门的意见。

这种强制性的磋商，并不限制上级总管对事情作最后的判断和决定。

★赞同性职权

如果上级直线指挥人员希望职能人员和专家拥有更多的影响力，他可以要求下级主管在采取行动之前，不仅必须征求职能部门的意见，而且必须获得职能部门的同意。职能部门或专家具有否决权，如职工晋级、提升要得到企业人事和劳动部

门的同意。

这种赞同性职权的出现，能使有关的专家有机会纠正直线人员的一些错误，避免灾祸和损失。但是如果被滥用，就会使获得否决权的人太多，致使创新办事步履艰难。

★功能性职权

所谓功能性职权是指上级直线指挥人员将某一方面的权力完全下授给某一职能部门，该部门可直接行使直线指挥人员的权力、向下线直线人员下达命令，其效力和上级主管部门相同。例如，安全人员可在影响安全的情况下，让工人停产，并强制车间采取安全措施。

功能性职权，理论上是希望专家们在他们的领域内握有实权，而打破一般组织中直线指挥人员和职能人员的界限。但是，过多的功能性职权将破坏命令统一的原则。

2、集权与分权相平衡原则

集权与分权相平衡原则要求根据组织的实际需要来决定集权与分权的程度。所谓集权组织就是一个企业的决定权大部分集中在上层，所谓分权组织是将企业的决定权，根据职务上的需要分至各阶层。

影响集权和分权的因素有 7 点：

(1) 工作的重要性：涉及到庞大费用支出或影响职工士气的问题属于重大事项，有关的决定权应集中在上层，不便分权。

(2) 方针的统一性：组织的方针政策有必要统一时，应实行集权。

(3) 经营规模：规模越大，越应将单位划小，实行分权管理。

(4) 组织的工作性质：流动性大、变化大时，宜采用分权。

(5) 组织历史：若现有企业由原先若干独立的小单位合并而成，宜实行分权。

(6) 管理者的数量和质量：管理者足够，水平高，宜分权；反之，集权。

(7) 企业外部的环境：外界环境变化大，宜采用分权。

3、弹性结构原则

传统的组织理论强调组织结构明确、稳定和角色的可替换性。

而近代的组织理论则强调为了适应环境的变化，提高竞争能力和效率，一个组织应具有弹性。

所谓具有弹性是指一个组织的部门结构、人员的职责和职位都是可以变动的，以保证知识和职权的结合，保证集权和分权的均衡。

弹性组织原则包括如下两点：

(1) 使部门具有弹性

使部门具有弹性可以采取下面的办法：

根据任务和完成组织目标的需要，定期审查组织内任何一个部门存在的必要性。坚决杜绝因为别的单位有或过去有，而设立不需要的部门，更不能因人设事，有菩萨才盖庙。

根据环境和任务的要求，成立工作小组。针对问题，将解决问题的有关人员，从各单位抽出，临时组成专门的工作小组，问题解决后解散。如技改小组、新产品试制组等

(2) 使职位具有弹性

使职位具有弹性可以采取下面的办法：

按任务和组织目标需要设立岗位，不因人设岗。

干部定期更换。

实施职工的一专多能、一人多岗，使岗位人员有弹性。

实行多种用工制度，使组织人员富有弹性。

三、企业组织结构模式

企业是一种组织，一个权力与责任的结合体。企业组织结构受诸多因素的影响，如企业的大小、企业所处的环境等，因而是多种多样的。下面介绍最常见的几种企业组织结构模式。

企业组织结构模式

(一) 直线制

直线制是企业组织形

式的基础，其他的组

织形式都是在它的基础上发展起来的。

优点：企业的组织结构简单，便于指挥和控制，企业内的责任与权力明确，下属就是干活，一切责任由老板承担。

缺点：企业成败全系老板一人，老板经常劳累过度，没有时间考虑企业的

未来：企业的各种管理都比较原始、粗糙，不利于企业的发展。

（二）职能制

职能制是按分工负责组成的机构，各级行政负责人都设有相应的职能机构在自己的业务范围内，有权向下级下达命令和批示。

优点：职责明确，每个人都能在职能组织之下有自己的岗位，了解本身的任务。

缺点：妨碍组织的集中统一指挥、多头领导，不利于明确划分各级行政负责人和职能科室的职责权限；弹性较差，对于调整、改革，易于产生一种自发的抗拒倾向，在工作人员缺席的情况下，易

导致工作无法继续进行。

（三）直线职能制

（四）事业部制

（五）矩阵制

矩阵组织也叫规划—目标结构组织。这种组织形式，把按照职能划分的部门和按照产品或项目划分的专题小组结合起来，形成一个矩阵。

优点：1、纵横交错，打破了传统管理中管理人员只受一个部门领导的原则，加强了各部门的联系，有利于互通情况，集思广益，协作配合，可以提高组织信息传递和效应控制的效率；2、可以把不同部门、不同专业的人员组织在一起，发挥专业人员的长处，提高技术和管理水平；3、能够充分利用各种资源、专业知识和经验，有利于新技术的开发和新产品的研制；4、既能适应管理目标和组成人员的临时性，又能保持原有组织的稳定性。

（六）网络结构

四、组织设计的权变理论

组织设计的权变理论认为虽然组织结构类型很多，但不存在任何情况下都是最好的组织结构。

以企业来说，组织结构要随着工作任务、企业的技术特性、企业所处的内外部环境的变化而改变。

- 1、组织必须适应于工作任务
- 2、组织必须适应技术工艺特性
- 3、组织要适合于周围环境

组织的周围环境包括社会环境、经济环境、技术环境和政治环境等。

社会环境：如人口总数、年龄构成、人口分布、教育水平、兴趣和价值观念等；

经济环境：如国内与国际市场的竞争和开发、价格等；

技术环境：如新技术、新工艺、新材料和新设备等；

政治环境：如国际国内政治形势、国家的企业政策、投资政策、价格政策、税收政策等。

企业所处的环境大致分为 3 类：

第一类是稳定的环境。它的特点是：

- ① 产品或服务在最近几年内是稳定的，没有改变；
- ② 消费者和参与竞争者维持稳定；
- ③ 政府制定的与企业有关的政策、法令连续而稳定；
- ④ 在可能竞争的领域中，技术缺乏创新和突破；
- ⑤ 企业内部人际关系维持良好和稳定状态；
- ⑥ 社会政治局势稳定。

这种企业适合采用正式化、集权化的组织结构。

第二类是变迁环境。它的特点是：

- ① 产品或服务在最近几年内已有温和的变化；
- ② 具有一群数量相当稳定的竞争者，但不断有人进入和退出；
- ③ 政府制定的与企业有关的政策、法令发生变化，但变化的趋势可预测；
- ④ 技术在不断创新，但每步新的发展都与过去的技术相承接；
- ⑤ 工人与管理人员间的关系、政治形势和社会趋向在不断变化中。

这种企业虽然适合采用正式化、集权化的组织结构。但必须委以专人注视环境的变化。（例如市场需求、技术发展）

第三类是剧烈变化的环境。它的特点是：

- ① 产品或服务经常改变；
- ② 竞争者的组成经常在改变，而且有一些大厂商介入市场；
- ③ 政府的行动很难预测；它受几个不同的因素交互影响，如能源政策、污染

政策等；

- ④ 技术有重大的创新，有许多不同的新技术被企业采用；
- ⑤ 群众的行为和价值观念在迅速地改变。

这种企业很多，如我国的摩托车、电视机、空调、电冰箱、服装、食品、化妆品制造企业。必须采用非常畅通的沟通渠道，相当分权化的组织结构，并具有很大的弹性，以便在发现新的机会时迅速地转移重心。

任务2 食品企业文化

- 一、管理的文化时代
- 二、企业文化的基本结构与内容
- 三、如何建设企业文化
- 四、先进企业文化构建

清华大学张德教授把企业管理分为三个阶段：

第一阶段是经验管理阶段（1769-1901年），最大的特点是人治，靠“一把手”的强势领导来管理企业；

第二阶段是科学管理阶段（1901-1980年），最大的特点是法治，靠制度来管理企业；

第三阶段是文化管理阶段（1981至今），最大的特点就是文治，把企业文化作为企业管理的最重要的方面。

一、管理的文化时代

自1980年以来，世界经济论坛与瑞士管理学院开始对各国国际竞争力评价。通过分析——“国内经济实力”、“组织竞争力”、“科技竞争力”、“基础设施建设”、“国民素质”、“国际化程度”、“政府管理水平”、“金融体系”八大领域的状况来评定排序。在世界经济论坛看来，组织管理竞争力与一国的国际竞争力相关程度最大，他们认为在一定的意义上组织的竞争就是国际的竞争力。

而组织的竞争力系统包含生产率、劳动力成本、公司绩效、管理效率、企业文化等具体指标。其中组织文化与组织竞争力的相关系统数最大，依序为组织文化、

管理效率、组织业绩、生产率、劳动成本。

那么组织文化是什么？为什么能成为全球性的现代组织艺术呢？

1、日本经济发展的启示

$$\text{日本经济} = \left\{ \begin{array}{l} \text{中国儒家思想} \\ + \\ \text{美国科技} \\ + \\ \text{日本管理} \end{array} \right.$$

1981年，美国的管理学家、美国加州大学教授威廉·大内出版了《Z理论——美国企业如何迎接日本的挑战》；

1981年，美国斯坦福大学教授帕斯卡尔和美国哈佛大学教授阿索斯合著出版了《日本企业管理艺术》；

1982年，美国哈佛大学教授特雷斯·迪尔和美国麦肯锡咨询公司的艾兰·肯尼迪出版了《企业文化》；

1982年，美国著名管理专家、美国麦肯锡咨询公司的托马斯·彼得斯与小罗伯特·沃特曼合著《追求卓越——美国最成功公司的经验》。

※上述四本著作合称为企业文化研究的四重奏，这标志着企业文化研究的兴起。

结论：

文化管理是社会生产力发展的必然结果

文化管理是社会进步人的素质全面提高的必然要求

文化管理是世界经济文化一体化的必然产物

2、文化在现代企业管理中的地位

——文化是企业的深层内涵，如果把组织比喻为一条河，文化就是深深的河床，制度是河流的长堤，是河床与长堤规范组织之河的东去走向与汹涌澎湃。

我们可以说：组织一年发财靠机遇，两年获利凭领导，三、五年的成功因制度规范；组织十年不败、永续经营得宜于文化。

现代组织发展有三个境界：一是组织产品有市场能生存；二是组织有品牌有影响能获利；三是组织有文化能不断创造持续发展。

企业文化对企业长期经营业绩有重大作用，这个作用不是促进，而是直接提高。美国知名管理行为和领导权威约翰·科特教授与其研究小组，用了11年时间，对

企业文化对企业经营业绩的影响力进行研究，结果证明：

凡是重视企业文化因素特征（消费者、股东、员工）的公司，其经营业绩远远胜于那些不重视企业文化建设的公司。

二、企业文化的基本结构与内容

企业文化是在一定的社会历史条件下，企业及企业职工在生产经营和企业管理中逐步形成的观念形态，文化形式和价值关系的总和。

企业文化包含三种不同的文化形态：

- ◆ 物质文化
- ◆ 制度文化
- ◆ 精神文化

1、企业文化的精神层

核心价值观

企业精神

企业经营哲学

企业风气

企业目标

企业道德

企业核心价值观

企业的使命与追求

使命——企业存在的理由和价值，即回答企业是什么。企业渴求的未来状态，即回答企业将成为什么样的企业。

企业的使命与追求举例：

忠实于科学，献身于健康，把西安扬森建设成为中国最美好的公司之一。

华为的追求是在电子信息领域实现顾客的梦想，并依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦追求，使我们成为世界级领先企业。

摩托罗拉公司的核心思想

本公司存在的目的是“光荣地为社会服务，以公平的价格提供高质量的产品和服务”

不断自我更新

开发“我们潜在的创造力”

不断改进公司各项工作——包括产品设计、质量和顾客满意度

尊重每位雇员的个性

诚实、正直、讲究职业道德

沃尔玛公司（Wal-Mart）的核心思想

“我们存在的目的是为顾客提供等价商品”——通过降低价格和扩大选择余地来改善他们的生活；其他事情都是次要的

逆流而上，向传统观点挑战

与雇员成为伙伴

满腔热情地工作，把全身心都投入进去

薄利多销

不断追求更高的目标

强生公司的公司的核心思想

公司存在的目的是“解除病痛”

我们把义务和责任分成等级：顾客第一，雇员第二，整个社会第三，股东第四
视贡献不同，个人机遇和所得报酬也不同

权力下放 = 创造力 = 效率

企业精神主要包括：爱国精神、创新精神、竞争精神、服务精神、团结精神、民主精神等

松下经营之神的精髓

松下七条精神：产业报国的精神、光明正大的精神、团结一致的精神、奋斗向上的精神、礼仪谦让的精神、适应形势的精神、感恩报德的精神。

松下精神的教育训练：

- 一、反复诵读和领会。
- 二、所有成员每隔 1 个月要进行 10 分钟的演讲
- 三、隆重举行新产品的出厂仪式
- 四、“入社”教育
- 五、管理人员的教育指导

六、自我教育

2、企业文化的行为层

管理制度

特殊制度

企业风俗

员工行为规范

3、企业文化的物质层

企业标志、标准字、标准色

厂容厂貌

产品特色、式样、品质、包装

企业的工艺设备特性

厂徽、厂旗、厂服、厂花、厂歌

企业的文化体育生活设施

企业造型或纪念建筑

纪念品

文化传播网络

三、企业文化建设

1、企业文化建设和改进过程

2、企业文化建设的内容

1) 企业物质文化建设

2) 企业精神文化建设

3) 企业制度文化建设

4) 建立企业家队伍和企业家市场

3、企业文化建设模型

4、企业文化的构建过程

1) 企业文化建设方案的制订

(1) 通过调查研究，寻找企业的定位

(2) 确立企业文化目标，进行企业文化的策划

2) 企业文化建设方案的实施

- (1) 根据企业的定位，进行企业形象设计
- (2) 建立理性与人情有机结合的制度文化
- (3) 塑造与传播企业理念，创造企业的精神文化和培育企业精神

3) 企业文化建设的评估与改进

(一) 美国文化

——美国从立国到现在仅仅经历了 200 多年时间，二百多年来，美国接受了来自世界不同国家的大量移民，吸取了各民族文化的精华，逐渐形成了独特的美国文化。

——美国早期的开发史，在一定意义上可以说是一部“淘金”史。在淘金动力的驱动下，美国人口不断从一个地区向另一个地区流动，哪里能发家致富；哪里就是美国家庭迁移的目标；干什么能赚钱，人们就争相从事这项工作，而很少顾及风险大小。在西部拓荒时代，早期移民大多过着一个或一家的生活，面对生活的挑战，人们必须自力更生、自给自足。这种经历使美国民族养成了强烈的开拓精神、冒险精神、个人主义和功利主义的价值信念。

——在美国，个人的进取心、事业心受到鼓励，人们讲求个人价值和个人奋斗，而不注重集体的力量，很少有集体归属感，非常崇拜个人英雄主义。美国人从小就接受“竞争意识”与“独立意识”教育，认为人与人之间独立展开竞争是健康而富有建设性的。美国的这种民族文化被称为“狩猎型文化”。

美国企业文化

- (1) 分配上贯彻能力主义，工资与贡献直接挂钩，工资分配大都采用岗位和职务工资制。
- (2) 企业职工只对自己的工作负责，对其他人的工作情况和整个企业的情况都漠不关心。
- (3) 职工流动性大，雇佣期短，职工与企业的关系完全是契约关系，职工对企业缺乏忠诚。
- (4) 利润的多少不仅是衡量企业行为的唯一尺度，也是决定经营者成败的重要砝码。经营者都拼命追求短期内最大利润和股票价格。
- (5) 企业高层管理者权力绝对集中，决策往往只由少数人参与。
- (6) 有相当完善的监督管理体系，各项工作都有严格标准，将工作表现和标准

对照，用比较结果衡量工作绩效。

(7) 美国企业特别重视规划、组织机构和规章制度，强调使用分析技术，做决定都属于准确精细的数据资料，大多企业倾向“硬”管理。

总之，美国企业一贯崇尚个人主义、能力主义、契约主义和权威主义，是一种理性的企业文化模式。

日本文化

——日本在长期发展历史中，是单一种植型经济，千百年来以种植水稻为主，这种工作方式从播种到收获都需要家族及邻人的相互协作，倾向于发挥集体的智慧，并希望一直居住在那里，从事稳定而有规律的以农业为主的活动。因此形成了“耕种型文化”特点的日本文化，即安于守乡故土，重视互相合作，强调集体力量，富于人情味。

——日本社会容不得个人主义，极度强调集体主义，不倡导内部竞争，力图避免冲突，强调的是妥协与团结协商一致，即所谓的“和”。日本社会中，团体主义、家族主义观念强烈，个人对集体有一种“恋宠”的情感，对集体依赖型强。公元七世纪，日本传入了中国的“儒教文化”，接受了儒教中的等级观念、忠孝思想、宗法观念及“仁、义、礼、智、信”、“中庸”、“人和”等思想观念，逐渐形成了“稳定性强”的具有大和民族色彩的文化。

日本企业文化

(1) 日本企业追求经济效益和报效国家双重价值目标——提倡忠诚是日本文化的突出特点，也是儒家思想的要义，终于国家、致富经国是日本崛起的强大文化动力。

(2) 信奉家族主义和资历主义——日本工运评论家森田时这样描述日本企业的内部关系：“企业主好比父亲，工会好比母亲，企业中层负责人类似小舅子，劳动者则似挣钱的儿子。”日本企业不断向职工灌输“以企业为家”的思想，在加上实行“终身雇佣制”、“年功序列工资制”，企业与职工结成了“利益共同体”、“命运共同体”。

(3) 富有集体主义管理思想——与美国个人主义相反，日本企业在生产方面不是鼓励某个职员提高效率，而是注重激励整个集体提高效率，它要求职工把个人

利益置于团体利益之下，个人从属与集体；在决策方面强调由领导集体共同决策。

(4) 以“和”为魂、劳资和谐——“和”的精神使日本成为一个劳资和谐、全员经营的高效团体。

(5) 以人为本，调动人的积极性与创造性——如日立公司的经营信条是“事业即人”，丰田的口号是“既要造车，也要造人”，松下主张“造物之前先造人”。人本管理思想来源于“仁者爱人”的儒家思想核心。

(二) 海尔企业文化模式解读

塑造科学的企业价值观，培育创新精神。

以大众传媒和特色活动为载体，使广大员工认同海尔文化。

营造良好的文化氛围，激发员工的创新活动。

海尔企业文化

一、海尔定律（即斜坡球体论）

二、敬业报国，追求卓越的企业精神

日本管理（团队意识和吃苦精神）+美国管理（个性舒展+创新竞争）+中国传统文化中管理精髓=海尔管理模式

三、文化兼并

(三) 企业文化模式的战略选择

本土化战略

文化创新战略

文化规避战略

文化嫁接战略

(四) 企业文化宣灌

树立企业文化宣灌意识

选择科学的宣灌渠道和载体

确定合适的企业文化宣灌方法

注重企业文化宣灌的效果

(五) 企业文化管理

注意企业文化的沟通

加强企业文化的整合

强化企业文化的优化

控制文化建设的过程

注重企业文化的创新

搞好企业文化的评估

四、先进企业文化构建

（一）何谓先进企业文化

先进企业文化的内涵

必须反映先进生产力的发展要求

必须体现企业员工的根本利益

先进企业文化的本质特征

反映当代社会发展主流和方向的时代性

反映中华民族传统文化精华的民族性

继承、发扬、借鉴、吸收为一体的开放性

立足实践，不断丰富发展的创新性

来自人民服务于人民的群众性

基于行业和企业自身特点的独特性

（二）目前我国企业文化建设存在的问题

价值观陈旧落后

文化建设流于形式

趋同化现象严重

忽视以人为本

（三）构建先进企业文化的意义

是我国社会主义先进文化的重要组成部分

是国有企业践行“三个代表”的内在要求

是企业应对知识经济时代挑战的必然选择

是构建社会主义和谐社会的具体体现

使企业全面提升核心竞争力的战略资源

（四）先进企业文化构建的内容体系

以企业准则为基础的契约文化

以人本主义为理念的管理文化

以传统道德为本源的和谐文化

以生态伦理为内容的生态文化

(五)先进企业文化构建的原则

坚持以党的先进理论为指导

坚持弘扬民族精神的原则

坚持突显个性特色的原则

坚持继承、借鉴与创新相结合

(六)先进企业文化构建的途径

以其提高员工思想道德和文化素质为切入点

以企业领导者的倡导和践行为先导

以发动员工参与为基本方式

以实现先进理念的制度化为保证

(七)先进企业文化构建的评判标准

生产力标准是评判先进企业文化的首要标准

人的全面发展理论是评判先进文化的终极标准

和谐可持续发展观是评判先进企业文化的必要标准

思考题

1. 简述食品企业文化的概念、功能和构成。
2. 食品企业组织结构类型包括哪些内容？
3. 简述食品企业文化建设的目标。

项目 3 食品企业战略管理

授课章节	项目 3 食品企业战略管理		
教学时数	2 学时	教学方法及手段	讲授、讨论、案例分析
<p>教学主要内容：</p> <p style="padding-left: 40px;">任务 1 食品企业战略管理概述</p> <p style="padding-left: 40px;">任务 2 食品企业战略管理的过程</p>			
<p>教学目标及要求：</p> <p>知识目标</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.明确食品企业战略的概念、构成要素和层次； 2.熟悉现代食品企业战略管理的意义与原则； 3.掌握食品企业战略的制定、实施、控制与调整的方法。 <p>能力目标</p> <p style="padding-left: 40px;">具备运用食品企业战略管理的能力。</p> <p>素养目标</p> <p style="padding-left: 40px;">注意理论与实践相结合，努力培养创新精神。</p> <p style="padding-left: 40px;">诚实、守信、爱岗、敬业。</p> <p>思政元素</p> <p style="padding-left: 40px;">引导学生树立“心怀‘国之大者’”的战略格局，理解食品企业的战略选择必须服务于国家粮食安全、人民健康生活与乡村振兴等重大战略。培养学生“科技自立自强”的创新精神、“诚信守法”的经营理念 and “可持续发展”的生态观。</p>			
<p>教学重点及难点：</p> <p style="padding-left: 40px;">食品企业战略分析、PEST、五力竞争模型、SWOT 分析</p>			
<p>教学过程：</p> <p>案例导入： 辽宁吴大嫂食品有限公司生态水饺发展模式</p>			

思政切入点：“国之大者”——粮食安全与乡村振兴战略

融入内容与案例：

在分析宏观环境（PEST 分析）时，重点讲解国家政策（P）中的“粮食安全战略”、“乡村振兴战略”和“健康中国 2030”规划。

案例教学：

分析中粮集团（COFCO）的“全产业链”战略。讲解其如何通过控制从田间到餐桌的各个环节，来服务国家粮食安全战略，保障重要农产品有效供给。

介绍金龙鱼（益海嘉里）、牧原股份等企业如何通过建立大型生产基地、发展“公司+农户”模式，带动农业现代化、促进农民增收，这是企业战略与国家乡村振兴战略的同频共振。

引导学生讨论：作为食品企业，如何在战略规划中主动融入国家大局，将企业命运与国家发展紧密结合？

思政目标：培养学生的家国情怀和大局意识，理解企业战略的更高维度价值。

第一节 企业战略管理概述

一、战略管理的涵义

（一）战略管理的概念

战略管理是指对公共组织在一定时期的全局的、长远的发展方向、目标、任务和政策，以及资源调配做出的决策和管理艺术。包括公司在完成具体目标时对不确定因素作出的一系列判断，公司在环境检测活动的基础上制定战略。

企业战略管理是企业确定其使命，据组织外部环境和内部条件设定企业的战略目标，为保证目标的正确落实和实现进度谋划，并依靠企业内部能力将这种谋划和决策付诸实施，以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。

（二）战略管理的特征

1. 系统性
2. 科学性
3. 艺术性
4. 相对稳定性

二、企业战略的特点与层次

（一）经营战略的特点

企业经营战略是指企业为了适应未来环境的变化而把战略的思想和理论应用到企业管理当中，寻求长期生存和稳定发展而制定的总体性和长远性的谋划。

1.指导性

4.竞争性

2.全局性

5.系统性 (整体最优)

3.长远性 (面向未来)

6.风险性 (组织变革)

（二）经营战略的层次

1.总体战略

总体战略选择包括发展战略、稳定战略、收缩战略三种基本类型。

2.业务单位战略

业务单位层面的竞争战略包括成本领先战略、差异化战略、集中化战略三种基本类型。

3.职能战略

职能战略包括市场营销战略、生产运营战略、研究与开发战略、人力资源战略、财务战略、信息战略等多个职能部门的战略。

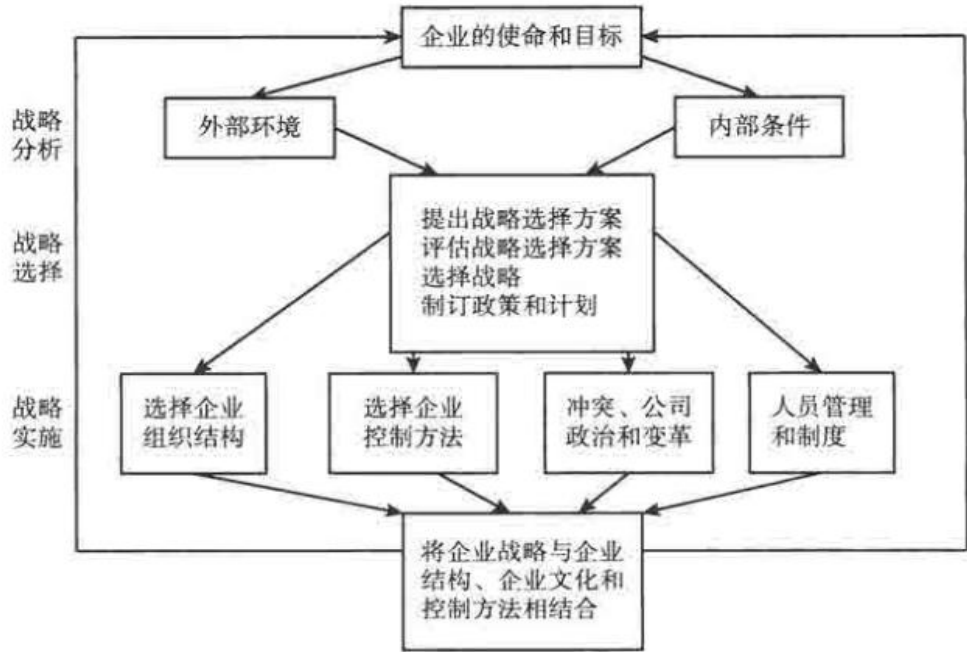
三、企业战略管理的过程

一般说来，战略管理包含三个关键要素：

战略分析——了解组织所处的环境和相对竞争地位；

战略选择——战略制定、评价和选择；

战略实施——采取措施使战略发挥作用。



战略管理过程的三个环节是相互联系、循环反复、不断完善的一个过程。

第二节 战略分析

宏观环境分析

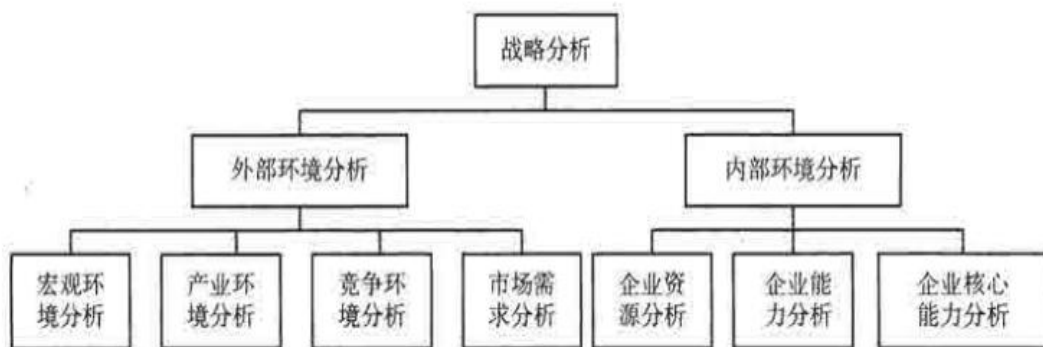
行业及产业环境分析

竞争对手分析

内部环境分析

一、战略分析

战略分析的主要目的是评价影响企业目前和今后发展的关键因素，并确定在战略选择步骤中的具体影响因素。战略分析需要考虑许多方面的问题，主要是外部环境分析和内部环境分析



二、宏观环境分析

一般说来，宏观环境因素可以概括为以下四类：

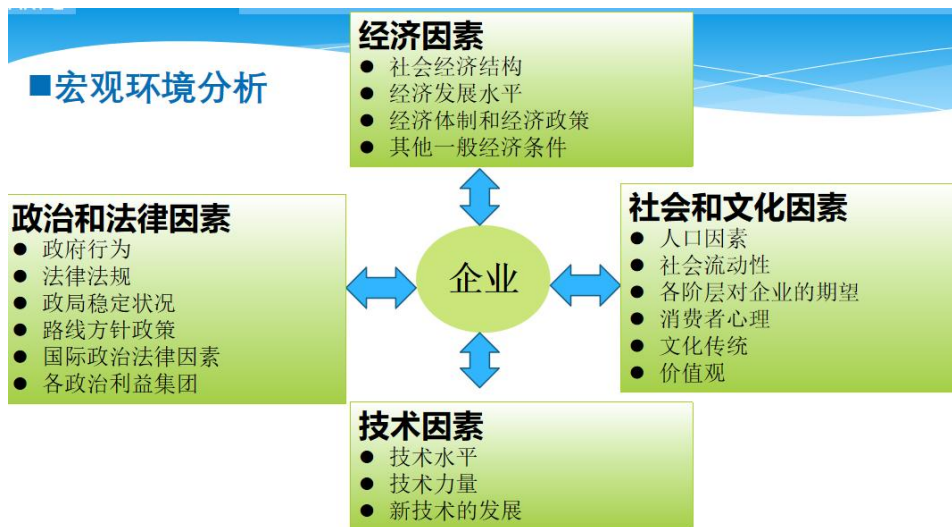
政治和法律因素（political factors）

经济因素（economical factors）

社会和文化因素（social factors）

技术因素（technological factors）

这4个因素的英文第一个字母组合起来是PEST，所以宏观环境分析也被称为PEST分析。



中国珠宝行业环境

宏观环境分析（PEST）

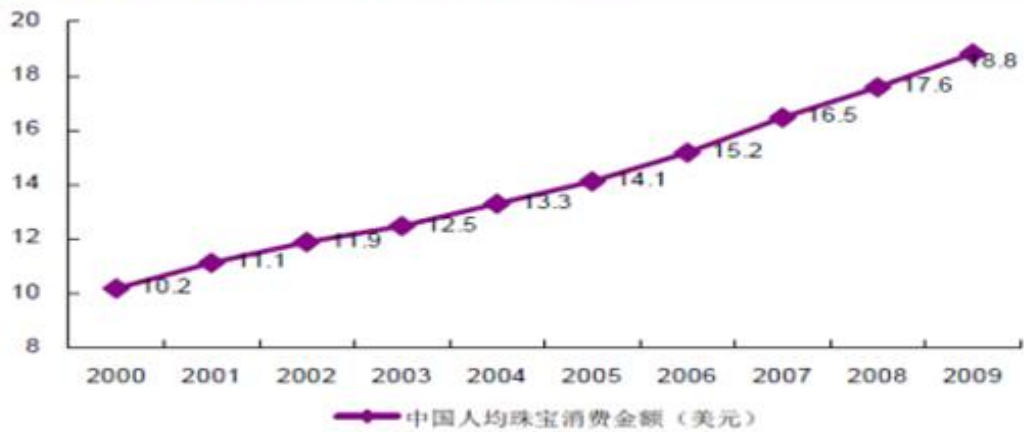
1、政治和法律因素

我国政府积极鼓励发展珠宝首饰行业，出台了一系列有利的政策、措施。同时，国家制定和修订了一系列行业标准和规定，如《珠宝玉石名称》、《珠宝玉石鉴定》、《钻石分级》、《金银饰品标识管理规定》以及《首饰贵金属纯度的规定及命名方法》、《珠宝玉石及贵金属产品分类与代码》GB/T25071-2010 国家标准等，对提高我国珠宝行业的整体水平、促进行业持续健康发展、参与国际竞争起到积极的作用。

2、经济因素

随着人们生活水平的提高，人们的生活不仅满足于吃饱穿暖，而是追求更高的物质享受，尤其是爱美的女士，对于珠宝行业的贡献尤其之大。

2000-2009年中国人均珠宝消费额情况



资料来源: Euromonitor、光大证券研究所

3、社会和文化因素

随着社会经济的高速发展，中国人均珠宝消费水平有显著的提升。

珠宝首饰的需求主要有:婚礼需求、展示需求、个人平常装饰需求等。

4、技术因素

珠宝首饰行业主要靠的是手工和电子设备，改革开放以来，通过不断的学习外国先进技术，我国的珠宝首饰行业逐渐壮大，首饰做的不仅很精美漂亮，而且还具有很高的收藏价值。

三、行业及产业环境分析

波特在《竞争战略》一书中，从产业组织理论的角度，提出了产业结构分析的基本框架——五种竞争力分析。波特认为，在每一个产业中都存在五种基本竞争力量，即潜在进入者、替代品、购买者、供应者与现有竞争者间的抗衡。

■行业及产业环境分析

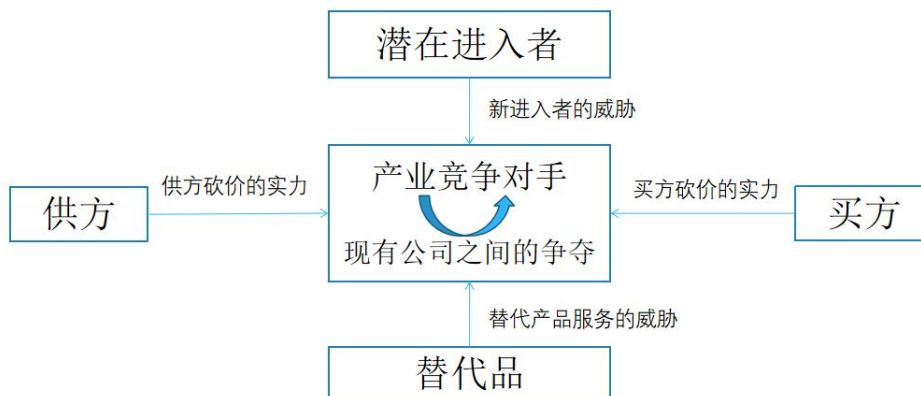


图3-4 驱动产业竞争的力量

中国珠宝首饰行业五力竞争模型分析

（一）珠宝首饰行业对上游议价能力

珠宝产业的原材料，宝石（钻石、翡翠、红蓝宝石等）是稀有资源，资源的拥有者或垄断者有很强的话语权。贵金属材料具有硬通货的特点，价格全球公开，不管供应商还是厂商都没有谈判的能力。但贵金属的价格波动会严重影响整个行业的市场形势。

（二）珠宝首饰行业对购买者议价能力分析

由于珠宝首饰市场厂商采取价格竞争，产品同质化程度较高，使其对购买者的议价能力较弱。

（三）行业替代品威胁分析

以钻石首饰为例：

从替代品的威胁来看，钻石首饰是一个风险很大的行业。

一方面：钻石的高贵全依赖于他的稀缺性和千百年来建立的钻石文化和依附于钻石的传奇。随着钻石巨头垄断地位的下降和技术的进一步发展，长远来看，钻石的价值是否会一直坚挺，有很大的疑问。

另一方面，各种替代品以及仿冒品对钻石首饰经营者有很大的干扰，以假乱真的仿冒品使消费者对钻石消费不得不小心翼翼。因此在中国市场无品牌的厂商最后必定会沦为专业的加工厂或被淘汰，弱小品牌生存空间愈来愈小。最终，国内的钻石首饰是少数寡头竞争的结局。

（四）行业潜在进入者威胁分析

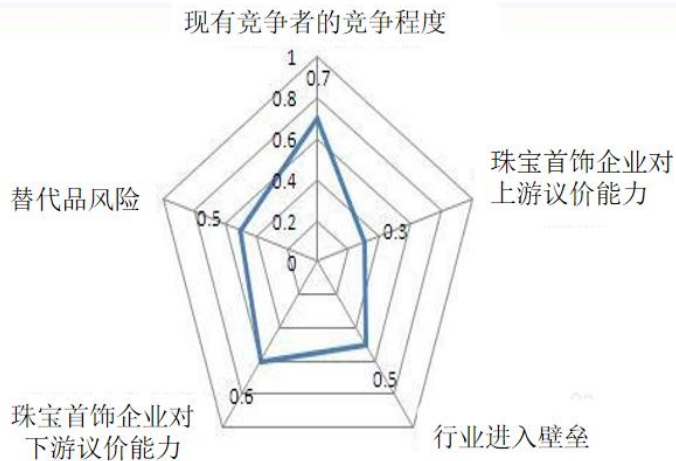
珠宝首饰行业的吸引力一般，同时存在较高的进入壁垒，现有企业凭借其市场优势对潜在进入者有一定挤压，综合来看，潜在进入者威胁较弱。

（五）行业现有企业竞争分析

从竞争数量、市场集中度、行业增长率、产品同质性四个方面分析现有企业的竞争情况，我国珠宝首饰行业处于较快发展阶段，市场份额掌握在主要厂商手中，市场竞争激烈。

（六）竞争情况总结

根据以上分析，对各方面的竞争情况进行量化，1代表最大，0代表最小，珠宝首饰行业的竞争情况如下图所示。



四、内部环境分析

在对企业进行详尽而全面的外部环境分析之后，战略分析的另一个重要方面是进行企业内部环境分析。通过内部环境分析，企业可以决定能够做什么，即企业所拥有的独特资源与现金流所能支持的行为。

（一）企业资源分析：

企业资源分析的目的在于识别企业的资源状况、企业资源方面所表现出来的优势和劣势以及对未来战略目标制定和实施的影响如何。

企业资源的主要类型

1.有形资源

有形资源是指可见的、能用货币直接计量的资源，包括物质资源和财务资源。物质资源包括企业的土地、厂房、生产设备、原材料等。财务资源是企业可以用来投资或生产的资金，包括应收账款、有价证券等。

2.无形资产

无形资产是指企业长期积累的、没有实物形态的，甚至无法用货币精确度量的资源，通常包括品牌、商誉、技术、专利、商标、企业文化及组织经验等。

（二）企业能力分析：

企业能力，是指企业配置资源，发挥其生产和竞争作用的能力。企业能力来源于企业有形资源、无形资源和组织资源的整合，是企业各种资源有机组合的结果。企业能力主要由研发能力、生产管理能力和营销能力、财务能力和组织管理能力等组成。

五、SWOT 分析

SWOT 分析是由美国哈佛商学院率先采用的一种经典的分析方法。它根据企业所拥有的资源，进一步分析企业内部的优势与劣势以及企业外部环境的机会与威胁，进而选择适当的战略。

SWOT 分析是一种综合考虑企业内部条件和外部环境的各种因素,进行系统评价,从而选择最佳经营战略的方法。这里, S 是指企业内部的优势 (Strengths), W 是指企业内部的劣势 (Weaknesses), O 是指企业外部环境的机会 (Opportunities), T 是指企业外部环境的威胁 (Threats)。

<p style="text-align: center;">优 势</p> <ul style="list-style-type: none"> • 企业专家所拥有的专业市场知识 • 对自然资源的独有进入性 • 专利权 • 新颖的、创新的产品或服务 • 企业地理位置优越 • 由于自主知识产权所获得的成本优势 • 质量流程与控制优势 • 品牌和声誉优势 	<p style="text-align: center;">劣 势</p> <ul style="list-style-type: none"> • 缺乏市场知识与经验 • 无差别的产品和服务 (与竞争对手比较) • 企业地理位置较差 • 竞争对手进入分销渠道的优先地位 • 产品或服务质量低下 • 声誉败坏
<p style="text-align: center;">机 会</p> <ul style="list-style-type: none"> • 发展中国家新兴市场 (如中国互联网) • 并购、合资或战略联盟 • 进入具有吸引力的新的细分市场 • 新的国际市场 • 政府规则放宽 • 国际贸易壁垒消除 • 某一市场的领导者力量薄弱 	<p style="text-align: center;">威 胁</p> <ul style="list-style-type: none"> • 企业所处的市场中出现新的竞争对手 • 价格战 • 竞争对手发明新颖的、创新性的替代产品或服务 • 政府颁布新的规则 • 出现新的贸易壁垒 • 针对企业产品或服务的潜在税务负担

SWOT 分析中最核心的部分是评价企业的优势和劣势、判断企业所面临的机会和威胁并作出决策,即在企业现有的内外部环境下,如何最优地运用自己的资源,并且考虑建立公司未来的资源。

案例：宝洁公司战略分析

(PEST、五力竞争模型分析、SWOT)

思考题

1. 简述食品企业战略的概念、构成要素与层次。
2. 企业战略管理的意义包括哪些内容?
3. 简述食品企业战略管理的内容。

项目 4 食品企业经营管理

授课章节	项目 4 食品企业经营管理		
教学时数	4 学时	教学方法及手段	讲授、讨论、案例分析
教学主要内容： 任务 1 食品企业经营理念与经营决策 任务 2 食品企业经营计划			
教学目标及要求： 知识目标 1.明确食品企业经营管理的概念、理念； 2.熟悉食品企业经营计划的编制、执行和控制； 3.掌握食品企业经营决策的基本方法。 能力目标 具备运用食品企业经营管理的能力。 素养目标 注意理论与实践相结合，努力培养创新精神。 诚实、守信、爱岗、敬业。 思政元素 培养学生形成“经营有方、管理有德”的职业理念，树立“安全重于泰山、责任重于利润”的行业信仰，具备“科技兴农、产业报国”的家国情怀和“遵法守信、绿色发展”的操守担当。			
教学重点及难点： 1.明确经营决策在企业管理中的地位及重要性，理解决策的概念和内容，了解决策的种类及各类决策的特点。 2.掌握制定决策的具体步骤及应遵循的原则，学会应用相关的决策方法进行决策。			
教学过程：			

案例导入 贝因美的困境

贝因美困局难解，业绩持续下滑求变艰难，或决策失误？

融入点：心怀‘国之大者’的战略格局

内容：企业经营战略必须主动服务国家战略。讲解粮食安全、乡村振兴、健康中国等国家战略如何成为企业发展的最大机遇和根本遵循。

案例：

中粮集团（COFCO）：其“全产业链”战略是国家粮食安全战略在企业层面的生动实践，保障了从田间到餐桌的供应链自主可控。

金龙鱼：深入中国农村，发展“公司+农户”模式，通过建立规模化种植基地，推动农业现代化，带动千万农民增收，是践行“乡村振兴”战略的典范。

思政元素：引导学生分析，企业的成功与国家的发展同频共振，最好的商业就是利国利民。

食品企业经营管理概述

概念：指对食品企业整个生产活动进行决策、计划、组织、控制、协调，并对企业成员进行激励，以实现其目标和任务的一系列工作的总称

主要任务：合理地组织生产力，使供、产、销各个环节相互衔接、密切配合，人、财、物各种要素合理结合、充分利用，以尽量少的劳动消耗和物质消耗，生产出更多的符合社会需要的产品

食品企业经营管理的內容

合理确定企业的经营形式和管理体制，设置管理机构，配备管理人员

搞好市场调查，掌握经济信息，进行经营预测和经营决策，确定经营方针、经营目标和生产结构

编制生产计划、签订经济合同

建立、健全经济责任制和各种管理制度

搞好劳动力资源的利用和管理，做好思想政治工作

搞好劳动力资源的利用和管理，做好思想政治工作

搞好劳动力资源的利用和管理，做好思想政治工作
合理组织产品销售，搞好销售管理
加强财务管理和成本管理，处理好收益和利润的分配
全面分析评价企业生产经营的经济效益，开展企业经营诊断等

食品企业经营决策

第一节 经营决策概述

经营决策的概念

经营决策的内容

经营决策的分类

经营决策的程序

一、经营决策的概念

1、概念

决策：为了达到一定的目标，从两个或多个可行方案中选择一个合理方案的分析
和判断过程。

经营决策：企业经营决策是指企业为实现某一特定目标，在获得企业和市场信息
的基础上，根据客观条件，拟定几种备选方案，从中选出一个满意的方案，并实
施方案、对实施情况进行控制的过程。

决策的特点：目标性、可行性、动态性、过程性、选择性

二、经营决策的基本内容

1.服务方向决策

2.产品品种决策

3.生产技术决策

4.物资供应决策

5.产品销售决策

6.财务决策

7.人事组织决策

三、经营决策的原则

1.信息原则

2.预测原则

3.选优原则

4.反馈原则

5.可行原则

四、经营决策的分类

按决策所处的地位（或重要性）分类

战略决策：关系到组织的生存和发展，“做什么”

战术决策：策略决策，实现战略的具体决策，如何做

业务决策：日常管理决策，实现短期目标。

按决策事件发生的频率分类

程序化决策：日常管理中重复出现的常规、例行决策、有经验可循

非程序化决策：受随机因素影响，很少重复发生，无例行可循

按决策的性质（或所处的条件）分类

确定型决策：决策所面临的条件和因素是确定的，简单

风险型决策：对决策信息掌握不够充分，存在不可控因素

非确定型决策：所面临的条件和因素不确定，只能根据经验胆识和判断能力做出决策。

按决策的主体划分，可分为：

集体决策：“全员决策”具有广泛的基础；

会议决定：由主要领导人或主要决策者通过会议的决定

个人决策：一定范围内由机构主要负责人所做的决策

五、经营决策的程序

1. 识别问题

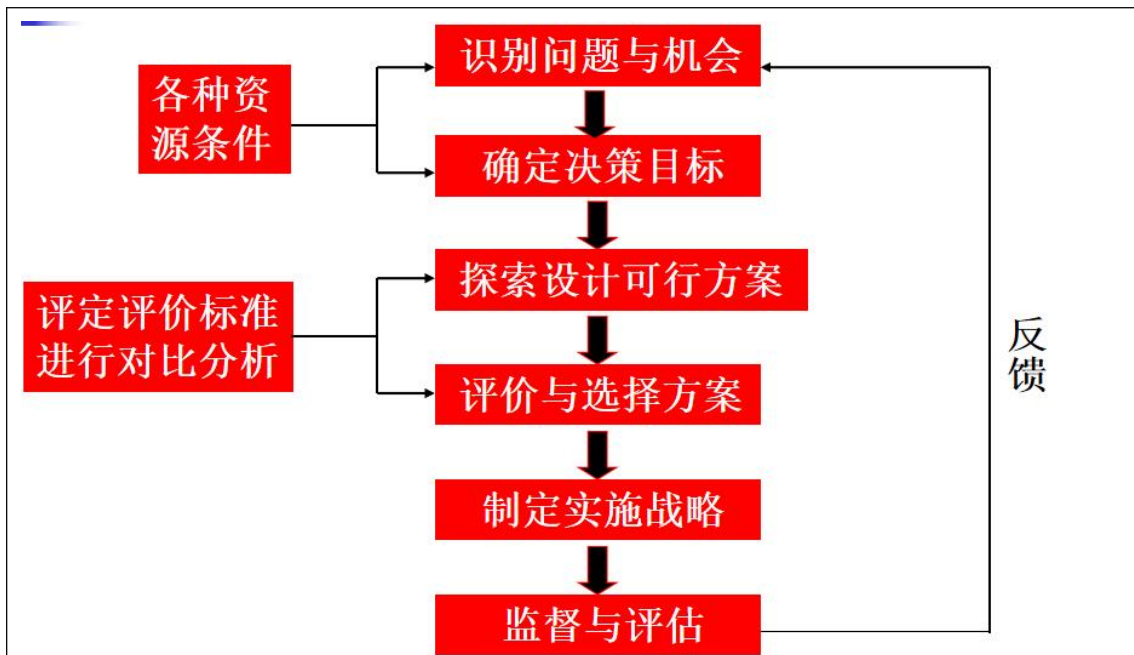
2. 诊断原因

3. 确定目标

4. 制定备选方案

5. 评价、选择方案

6. 实施和监督



第二节 经营决策的方法

一、定性决策方法

经验决策方法：凭经验做出的决策

德尔菲法：专家意见法

头脑风暴法：不允许评论别人的观点

集体意见法：集中讨论

头脑风暴法

基本含义：头脑风暴法是一种小型会议的组织形式，诱发集体智慧，相互启发灵感，最终产生创造性思维的程序

与德尔菲法的重要差别：头脑风暴法是建立在小组讨论的基础上，而德尔菲法中对调查问卷的回答是独自秘密进行的

基本原则：

- 1、庭外判决
- 2、欢迎各抒己见
- 3、追求数量
- 4、探索取长补短和改进办法
- 5、专家的选取应考虑有不同专业背景
- 6、领导人不应参加

头脑风暴法实验课

- 1、如何把车卖给刚毕业的大学生
- 2、如何把梳子卖给和尚
- 3、如何把文胸卖给男生
- 4、如何把冰箱卖给爱斯基摩人
- 5、如何把打印机卖给渔夫

二、定量决策方法

(一) 确定型决策方法

- 1、线性规划法(图解法)
- 2、量本利分析法

(二) 风险型决策方法

- 1、决策收益表法
- 2、决策树法

(三) 不确定型决策方法

(一) 确定型决策方法

1、确定型决策概念和条件

确定性决策

确定性决策所处理的未来事件的各种自然状态是完全稳定而明确的。

具备的条件：

- 1、存在着决策者期望达到的一个确定性目标；
- 2、只存在一个确定的自然状态；
- 3、存在可供决策者选择两个或两个以上的行动方案；
- 4、不同行动方案在确定状态下的损益值可以计算出来。

2、线性规划法

含义：在环境条件已经确定，满足规定的约束条件下，寻求目标函数的最大值或最小值，从而选出最优方案。

程序：

建立目标函数

确定约束条件

联立方程求解

3、量本利分析法（盈亏平衡分析）

假设条件：

- (1)生产量等于销售量
- (2)固定成本不变
- (3)销售价格不变
- (4)只按单一产品计算

企业的成本根据其总额与销量的关系可分

固定成本 —— C_f

单位产品变动成本 —— CV

总成本 $(C) = C_f + CVQ$

总收入 $(S) = PQ$

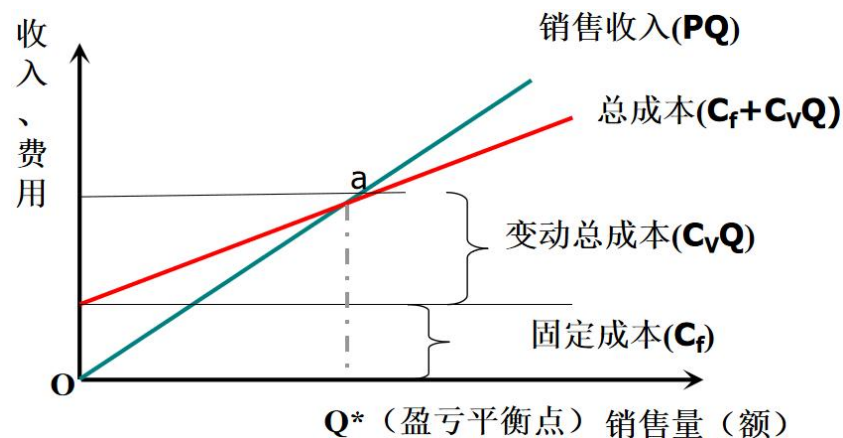
边际贡献 $= P - CV$

单位产品售价与单位产品变动成本的差额。

首要问题是找出盈亏平衡点

方法：图解法和公式法

图解法



公式法

企业利润 = 销售收入 - 总成本费用

$$= \text{单价} \times \text{产销量} - (\text{固定成本} + \text{单位变动成本} \times \text{产销量})$$

(1)盈亏平衡点的销售量 $Q^* = \frac{C_f}{P - C_v}$

(2)盈亏平衡点的销售收入 $B^* = \frac{PC_f}{P - C_v}$

(3)盈亏平衡生产能力利用率

$$E^* = \frac{Q^*}{Q_c} \times 100\% = \frac{C_f}{(P - C_v)Q_c} \times 100\%$$

(4)边际贡献 = $P - C_v$

企业经营安全状况分析

$$\text{经营安全率} = (Q - Q^*) / Q$$

其中： Q——正常销量

Q-Q*——安全边际（盈利区产量）

企业经营安全状况分析表

经营安全率	30%以上	25%-30%	15%-25%	10%-15%	10%以下
经营安全状况	安全	较安全	不太好	要警惕	危险

（二）风险型决策方法

也叫概率型决策或随机型决策。决策所面临的自然状态是一种随机事件，这种随机事件可以计算或估计出概率，因而可以计算出方案实施后的结果。

它需具备的条件：

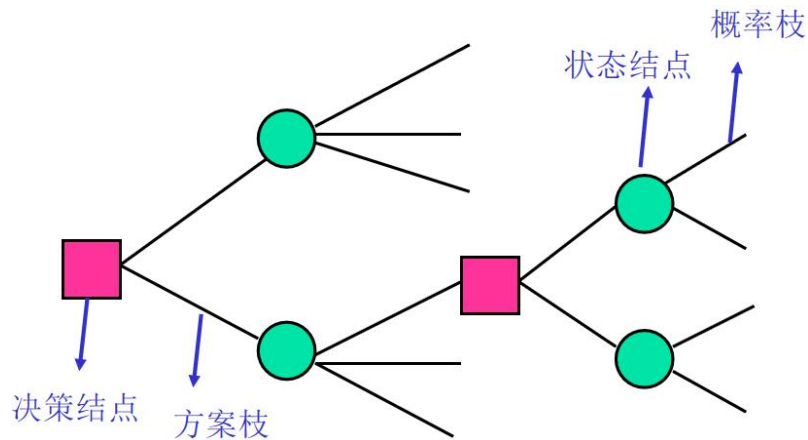
- ①有明确的决策目标；
- ②有两个以上可供选择的行动方案；
- ③存在决策者不能控制的两种以上的自然状态；
- ④各种方案在不同自然状态下的损益值可测算出来；
- ⑤各种自然状态出现的概率可以估算出来。

1、决策收益表法

这种方法是列一张数表，表中包括决策方案、各方案面临的自然状态，自然状态出现的概率，从而计算出各个方案在各种自然状态下的期望值，通过比较期望值选出最优方案。

期望值 = \sum (收益值 \times 状态概率)

2、决策树法



以决策损益值为依据，绘制树枝图形，再依据决策目标，利用修枝寻求最优方案的决策方法。

该方法最大的优点是能够形象地显示出整个决策问题在不同时间和不同阶段的决策过程，逻辑思维清晰，层次分明，特别是对复杂的多级决策尤为适用。

(三) 不确定型决策方法

有一类决策问题，决策者虽然知道未来可能发生哪些自然状态，但却无法预先估计或预测各种可能状态发生的概率，这就是不确定型决策问题。

这类决策问题目前尚无完善的办法来选择最佳方案，因为没有一个好的标准(虽然已经形成了一些公认的准则)，而主要取决于决策者的经验和态度。

最大的最大期望值法 (乐观原则)

最大的最小收益值法 (悲观原则)

最小的最大后悔值法 (遗憾原则)

乐观系数法 = 最大收益值 \times 乐观系数 + 最小收益值 \times (1 - 乐观系数)

平均值法：假设各种状态出现的可能性是等同的

(1) 最大最大准则(乐观法则)：这一准则是设想采取任何一个可行方案都是收益最大的结果发生，然后比较各方案的行动结果，哪个方案的收益最大，哪个方案就是最优方案。

也就是说，决策者敢于冒险，对非确定型决策问题总是持乐观态度，决策时总是认为会发生最好的结果，然后从各种最好的结果中选择更好的一种，所以说最大最大准则，也称之为乐观准则。

(2) 最大最小准则(悲观法则)

最大最小准则就是设想采取任何一个行动方案都是收益最小的状态发生，然后比较各方案的结果，哪个方案的收益值最大，哪个方案就是最优方案。

这就是说，决策者比较保守，对不确定型决策问题总是持悲观态度，总是认为会发生最不利的结果，然后从这些最不利的结果中选出一个最好的结果，所以这种准则也称悲观准则。

这种方法也叫“小中取大”法

(3) 后悔值准则。由于非确定型决策问题中各方案的自然状态的概率是未知的，这样就有可能出现这种情况：当某种自然状态出现时却由于错选了方案而蒙受了机会损失。**后悔值准则就是要使这种后悔减少到最低限度。**

$$\text{后悔值} = \text{该情况下各方案中的最大收益} - \text{该方案在该情况下的收益}$$

“大中取小”

思考题

1. 什么是食品企业经营管理?

2. 什么是食品企业经营理念？
3. 什么是食品企业经营决策？
4. 食品企业经营决策的基本方法有哪些？
5. 制定食品企业经营计划的程序是什么？

项目 6 食品企业生产管理

授课章节	项目 6 食品企业生产管理		
教学时数	4 学时	教学方法及手段	讲授、讨论、案例分析
<p>教学主要内容：</p> <p style="padding-left: 40px;">任务 1 食品企业生产管理概述</p> <p style="padding-left: 40px;">任务 2 食品企业生产过程管理</p> <p style="padding-left: 40px;">任务 3 食品企业生产计划与控制</p> <p style="padding-left: 40px;">任务 4 食品企业设备管理</p>			
<p>教学目标及要求：</p> <p>知识目标</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 认知食品企业生产管理； 2. 掌握食品企业生产过程管理； 3. 掌握食品企业生产计划与控制； 4. 熟悉食品企业设备管理。 <p>能力目标</p> <p style="padding-left: 20px;">具备运用食品企业生产管理的能力。</p> <p>素养目标</p> <p style="padding-left: 20px;">注意理论与实践相结合，努力培养创新精神。</p> <p style="padding-left: 20px;">诚实、守信、爱岗、敬业。</p> <p>思政元素</p> <p style="padding-left: 20px;">引导学生树立“生命至上，安全第一”的生产责任观，培育“精益求精、一丝</p>			

不苟”的工匠精神，养成“遵规守纪、严格执行”的职业习惯，并激发“节能降耗、绿色生产”的生态意识。

教学重点及难点：

食品企业生产过程管理方法

教学过程：

思政切入点：法治意识与责任担当

内容：讲解 GMP（良好操作规范）、SSOP（卫生标准操作程序）、HACCP（危害分析与关键控制点）等体系时，强调它们不是企业的可选项，而是《食品安全法》规定的法律义务和责任底线。遵守 SOP（标准操作规程）就是遵守法律。

案例：

反面：深入剖析“福喜事件”，其生产线上的故意违规操作（将过期肉类回拆重塑），是对法律和生产规范的极端蔑视，最终导致全球声誉扫地、工厂关闭。

正面：介绍任何一家通过 HACCP 认证的出口企业，其每一个 CCP（关键控制点）的监控记录都具有法律效力，员工的高度负责是保障产品安全出口的关键。

思政元素：强调“执行标准不妥协，遵守规程不含糊”是食品生产人员最基本的职业操守。

1 生产管理概述

1. 生产

有狭义或广义生产之分

狭义生产 以一定生产关系联系起来的人们利用劳动资料，改变劳动对象，以适合人们需要的活动；

物质资料生产 使一定的原材料，通过人们的劳动转化为特定的有形产品。

物质资料生产的三种含义

形态的转化；

功效的转化；

价值的转化。

转化使生产的产品满足市场需要，具有竞争实力，能够为企业带来盈利。

生产的本质 创造物质财富满足人类需求。

广义生产 一切人类有意识的创造性活动，是一切社会组织将输入转化并增值为输出的过程。

各类社会组织的生产

社会组织	主要的输入	转化的形式	主要的输出
工厂	原材料	加工制造	产品
物流公司	产地的物质	位移	销地的物质
修理厂	损坏的机器	修理	修复后的机器
医院	病人	诊所和治疗	恢复健康的人
大学	高中毕业生	教学	高级专门人才
剧院	剧本、演员	排演	供人观赏的戏剧

2. 生产管理

1) 定义

生产管理是对生产活动的计划、组织、指挥、协调与控制。

2) 生产管理的目标

高效、灵活、准时、安全、清洁地生产合格产品以满足市场需要，同时实现企业的经营目标。

高效 高的效率或效益，即较少的投入、较多的产出；

灵活 企业要快速适应市场需求的变化；

准时 在需要的时候、提供满意的产品或服务；

安全 产品和生产过程的安全；

清洁 对环境的破坏小，实施无污染的绿色生产。

3) 生产系统管理

生产系统设计管理 包括产品决策、工艺选择、能力规划、厂址确定、生产设施布置、工作岗位设计等；

生产系统运行管理 生产计划、生产组织、生产控制。

3. 生产系统

1) 定义

是一个为实现预定目标而组成的有关生产元素的集合体。由输入、转化、输出、

反馈控制四部分组成。

2) 生产系统的一般特性

目的性 提供市场需要的产品，盈利；
适应性 应变能力；
协调性 各组成部分之间的协调，
各组成部分内部各要素之间的协调，
人-机-环境-时间的协调；
产出数量、质量、时间、地点之间的协调。

3) 生产系统的个性化特征

经济性 投入产出比；
和谐性 与环境和谐；
学习性 自学习机制。

4. 生产系统的功能和结构

1) 生产系统的功能

简单地 生产出满足市场需求的优良产品；
优良产品的具体指标 品质、价格、服务、交货、数量和品种等六方面。

2) 生产系统的结构

系统原理 系统的结构决定系统功能，结构即构成要素及其关系。

(1) 生产系统的结构化要素—硬件部分

生产技术 工艺特征，技术水平；
生产装备 设施的规模、布局、工作地装备和布置；
生产能力 大小、特性、弹性；
生产系统的集成 内部集合与外部协作。

(2) 非结构化要素—支持和控制系统的软件部分

人员组织 素质特点、政策、机构设置等；
生产计划 类型、编制方法、关键技术；
库存管理 库存类型、数量、控制方式；
质量管理 标准制定、控制、质量保障体系。

2 生产系统的类型(三种类型划分方法)

1. 按需求特征和企业组织方式分类

1) 订单型生产方式

按用户特定要求进行生产。包括产品的性能、结构、质量、数量或交货期等；单件或小批量生产。准时交货，按期组织生产是重点；周期较长。如船舶、大型成套设备等目标。

2) 备货型生产方式

通过市场预测并制定生产计划，建立一定库存的生产。
特点：对需求量的预测和确定合理的库存是管理的重点。

2. 按生产工艺特征分类

1) 连续流程生产方式

连续不断地生产一种或很少几种产品；
加工顺序固定不变，设备按照工艺流程布置；
流动对象按照固定的工艺流程连续不断地通过一系列设备而被加工成产品。如化工、冶金、造纸、酿造等行业。

2) 加工装配生产方式

产品由许多零部件构成；
各零部件的加工过程彼此独立而分散；
加工好的部件通过部件装配和总装配而成为产品。如汽车制造、家具制造、船舶制造等。

3. 按生产的稳定性和重复性分类—按生产批量分类

1) 大量生产

生产的品种少、每一品种的数量大；
连续不断地重复生产一种或少数几种类似的产品；
生产条件稳定，大多数工地仅完成一、二道工序，专业化程度高。如青岛海尔集团的生产（四大家电）。

2) 成批生产—批量生产

同一品种产品的生产不连续，产出一定批量后转向生产另一品种的产品；
品种转换时，工地上的设备和工具就要做相应的调整，需要时间和费用—生产准备费用。

3) 单件生产

品种繁多，每品种只生产一件或少数几件，专业化程度低，少见。

3 生产过程组织

1. 生产过程

狭义 从原料投入到产品出产的一系列活动的运作过程；

广义 企业围绕产品生产的一系列有组织的生产活动，由基本生产、辅助生产、生产技术准备和生产服务等构成。

1) 生产技术准备过程

产品投入生产前所进行的全部技术准备工作，包括：

产品设计；

工艺设计；

工装设计与制造；

材料及工时定额确定；

新产品的试制、鉴定等。

2) 基本生产过程

直接对劳动对象进行加工，逐步形成产品的过程，如机械制造业中的铸造、锻造、加工（车、铣、刨、磨）和装配。

3) 辅助生产过程

为保证基本生产的正常进行所必须的各种辅助生产活动，如机械制造业中的电力供应、刀具制造和夹具维修等。

4) 生产服务过程

为基本和辅助生产过程提供各生产服务性的活动。

原料、毛坯、半成品和设备、工具的供应、保管和运输；

理化检验和中心试验；

生产服务也可由外界专门的服务商来提供。

2. 生产过程组织的要求

生产环节相互衔接、合作与协调，实现人财物的有效配置。

能够根据市场需求的变化，及时地调整生产过程，快速提供市场需要的产品。

3. 生产过程的专业化组织方式

1) 工艺专业化

工艺专业化 按工艺特点设置生产单位。同一生产单位内，聚集着同种设备和同类工人，对不同种类的工件进行相同工艺的加工。如机械制造业的铸造车间、锻工车间、机械加工车间、装配车间等。

特点、优点和缺点：类似于职能部门化（管理原理）。

2) 对象专门化（类似于产品部门化）

对象专业化 以产品（或零件）为对象设置生产单位。同一生产单位内，配置了为生产某种产品所需的各种设备和不同工种的工人，完成该产品的全部或大部分工艺过程。

4. 流水生产组织

流水生产线 简称流水线，是指劳动对象按照一定的工艺路线顺序通过各个工作地，并按照统一的节拍连续不断地进行加工并产出产品的一种生产组织形式。如汽车装配车间、机械化生猪屠宰车间等。

1. 流水线的特征

- 1) 工作专业化程度高 每个工作地点只有一道工序。
- 2) 工作按工艺过程排列 劳动对象在线上单向流动。
- 3) 生产具有明显的节奏性 每道工序的时间间隔相同。
- 4) 生产具有较高的连续性 生产设备没有间断时间。
- 5) 对工人的技术熟练程度要求高。

主要优点：

具有较高的连续性、比例性、平行性、节奏性和封闭性，是一种较先进的生产组织形式。

2.流水线的分类

1) 按移动方式分

固定流水线 劳动对象固定

移动流水线 劳动对象移动

2) 按连续程度分

连续流水线 加工对象连续、不间断地移动

间断流水线 加工对象有停留等待

3) 按节拍性质分

强制节拍流水线 专门装置强制实现规定的节拍

自由节拍流水线 靠工人的熟练操作保证节拍

4 生产计划和控制

1. 生产计划

生产计划 企业在计划期内应完成的产品生产任务和进度的事先安排, 包括产品品种、质量、产量、产值、出产期等一系列生产指标, 并为实现这些指标进行能力、资源等方面的协调、平衡。

生产计划的内容

确定生产目标 品种、质量、产量和产值;

生产能力的核定与平衡;

确定生产进度 年度计划的分配;

组织和检查生产计划的实施。

2. 生产能力及其影响因素

1) 生产能力 是生产系统在一定时间内, 在一定技术组织条件下所能生产一定种类产品的最大数量。是制定生产计划的前提和基础。包括三种基本能力:

设计能力 设计任务书和技术设计文件中所规定的生产能力, 如年生产汽车 100 万辆, 年屠宰生猪 150 万头;

查定能力 技术条件发生变化后重新核查的能力;

计划能力 在现有生产条件下实际能达到的能力。

2) 生产能力的影响因素

固定资产的数量;

固定资产的工作时间;

固定资产的生产效率。

当生产单一品种的产品时, 可采用量时率乘积法计算生产能力。

如, 企业现有两台设备, 每台设备每天工作 8 小时, 全年工作日 300 天, 每小时生产产品 5 件。则企业全年生产能力为:

$$2 \times 8 \times 300 \times 5 = 24000 \text{ 件}$$

3. 生产计划控制

生产计划控制 是对生产计划实施过程进行监督、检查，以发现现实与计划的偏差并采取措施纠正偏差，确保计划圆满完成并满足生产过程组织要求的过程。

投入进度控制 原材料、设备、资金、劳动力等投入的时间、品种、数量和质量等，确保生产顺利进行；

出产进度控制 产成品产出的时间、数量、质量和配套率等，确保交货的准确、及时性；

工序进度控制 对零部件生产过程中每道工序进度的控制，确保生产的连续性；

在制品占有量的控制 对正在加工的零部件的数量进行控制，既要生产连续又要降低在制品成本。

5 生产管理的新技术

生产管理的发展历程信息技术应用、产品生命周期缩短和市场需求多样化，催生了一系列生产管理的新技术。

1. 准时生产制（just-in-time, JIT）

日本丰田首创 只在需要的时候，按需要的数量，生产所需要的产品；

目标 消除浪费、降低成本、获取利润、提高竞争力；

降低成本方法 适时、适量生产；弹性配置人员；质量保证。

2. 精益生产— Lean production

欧美等学者针对 JIT 模式，历时 5 年、耗资 500 万美元、调查全球 15 个国家 90 个汽车制造厂后，于 1991 年出版《改造世界的机器》一书，将丰田生产方式命名为“精益生产”，体现了 JIT—“零缺陷、零库存”的思想；

应用领域：市场预测、产品开发、生产制造管理、零部件供应管理、产品销售及售后服务。

3. 敏捷制造（agile manufacturing）

敏捷制造 将先进的柔性生产技术、动态的组织结构和高素质人员集成为一个协调的、相互关联的系统来实现，被誉为 21 世纪的制造企业战略。

1) 敏捷制造的管理组织—虚拟企业

虚拟企业 完成特定任务的临时组织，即当企业发现某一市场机遇时，迅速从本企业和其它企业选出各种优势力量，形成一个临时的经营实体，共同完成项目的

设计和生产并获取相应利益，任务完成后虚拟企业既解散。

2) 敏捷制造的生产技术

可编程的柔性机床，定制生产。

柔性 即随意变化，通过程控、数控等智能控制技术，快速适应不同零件加工的需求。

定制 根据顾客的要求设计和生产产品。

3) 敏捷制造的人力资源

柔性生产技术和柔性管理靠人的不断创新能力。

4. 大规模客户化定制

大规模生产，有利于降低成本—规模效益；

客户定制，为满足消费者的个性化多样化需求；

大规模客户化定制，通过柔性和快速响应实现产品多样化和定制化的新型管理模式；

具体地讲，在高效率的大规模生产基础上，通过产品结构和制造过程的重组，运用现代信息技术、新材料技术、柔性技术、供应链管理技术等一系列技术，以接近于大规模生产的成本和速度，为单个客户或小批量多品种市场定制任意数量产品的一种生产模式。

特点 以客户需求为导向、以现代信息技术和柔性制造技术为支持、以模块化设计和零部件标准化为基础、以敏捷为标志、以合作的供应链管理为手段。

现场管理

1 生产现场管理概述

现场管理就是指用科学的管理制度、标准和方法对生产现场各生产要素，包括人（工人和管理人员）、机（设备、工具、工位器具、工装夹具）、料（原材料、辅料）、法（加工、检测方法）、环（环境）、信（信息）等进行合理有效的计划、组织、协调、控制和检测，使其处于良好的结合状态，达到优质、高效、低耗、均衡、安全、文明生产的目的。

2 定置管理

定置管理的目的，是根据企业生产活动实际需要，从优化物流系统出发，使生

产过程中的人、物、场所三者和时间、空间上的优化组合，并按三者之间的内在联系进行整理整顿，从而达到提高劳动率及安全生产、文明生产（保证其产品质量）。

生产活动中，主要是人与物的结合。但是人与物是否有效地结合取决于物的特有状态，即 A、B、C 三种状态。

A 状态是物与人处于有效结合状态，物与人结合立即能进行生产活动。

B 状态是物与人处于间接结合状态，也称物与人处于寻找状态或物存在一定缺陷，经过某种媒介或某种活动后才能进行有效生产活动的状态；

C 状态是物与现场生产活动无关，也可说是多余物。

3 目视管理

目视管理是利用形象直观而又色彩适宜的各种视觉感知信息来组织现场生产活动，达到提高劳动生产率的一种管理手段。

目视管理是一种以公开化和视觉显示为特征的管理方式。综合运用管理学、生理学、心理学、社会学等多学科的研究成果。

目视管理，也叫可视化管理。目视管理是一种行之有效科学管理手段，它与看板结合，成为丰田生产方式的重要组成部分。

- （1）激励原则。激励员工，推动生产改善。
- （2）标准化原则。要统一各种可视化的管理工具，便于理解与记忆。
- （3）群众性原则。一是要得到群众理解与支持，二是要让群众参与与支持。
- （4）实用性原则。必须讲究实用，切忌形式主义。

定置管理是分析生产场所人、物、场所的相互关系，使之有效地实现人与物的结合而进行的科学的整理整顿，它同各类物品简单的临时“归堆”、“划类”或摆放有着实质性的区别。

4 5S 管理

4.1 5S 活动的概念

5S 活动，是指对生产现场各生产要素所处状态，不断地进行整理、整顿、清扫、清洁，以达到提高素养的活动。由于这五个词在日语中罗马拼音的第一个字母都是“S”，所以把这一系列活动简称为 5S 活动。

4.2 5S 活动的目的与作用

1) 推行 5S 的目的

5S 活动的目的，归根结底就是为了培养员工的积极性和主动性；创造人和设备皆宜的环境；培养团队及合作精神。

(1) 促进效率的提高。良好的工作环境和气氛，物品摆放有序，不用寻找，员工得以集中精神工作，工作热情高，效率自然会提高。所以推动 5S 是促进效率提高的有效途径之一。

(2) 改善零件在库周转率。整洁的工作环境，有效的保管和布局，彻底进行最低库存量管理，能够做到在必要时才取出有用的物品；工序间物流畅通，能够减少甚至消除寻找、滞留时间，改善零件在库周转率。

(3) 缩短作业周期，确保按期完成各项任务。由于实施了“一目了然”的管理，使异常现象明显化，减少人员、设备、时间的浪费，生产顺畅，提高作业效率，缩短了作业周期，从而确保按期完成各项任务。

(4) 减少直至消除故障，保障品质。优良的品质来自优良的工作环境，经常性地清扫、点检，不断净化工作环境，避免污物损坏机器，维持设备的高效率。

(5) 保障企业安全生产。储存明确，物归原位，工作场所宽敞明亮，通道畅通，地上不会随意摆放不该放置的物品。如果工作场所有条不紊，意外的发生也会减少，当然安全也会有保障。

(6) 降低生产成本。通过实施 5S，可以减少人员、设备、场所、时间等的浪费，从而降低生产成本。

(7) 改善员工精神面貌。人人都变成有修养的员工，有尊严和成就感，对自己的工作尽心尽力，带动改善意识，增强组织的活力。

(8) 改善和提升企业形象。整齐、清洁的工作环境，容易吸引顾客，增强顾客对公司的信心，形成好的口碑。

2) 5S 的作用

5S 有八大作用，即亏损为零、不良为零、浪费为零、故障为零、产品切换时间为零、事故为零、投诉为零、缺勤为零。因此这样的工厂我们也称之为“八零工厂”。

(1) 亏损为零——5S 是最佳的推销员。没有缺陷，没有所谓的不良，良好声誉在客户之间相传，知名度得到提高，忠实的客户就会越来越多。

(2) 不良为零——5S 是品质零缺陷的护航者。产品严格地按标准要求进行生产，机械设备的正常使用和保养，可以大大减少次品的产生，同时干净整洁的生产场所可以有效提高员工的品质意识。

(3) 浪费为零——5S 是节约能手。5S 的推动能减少库存量，排除过剩的生产，避免零件及半成品、成品的库存过多。

(4) 故障为零——5S 是交货期的保证。无碎屑、油漆，经常擦拭和进行维护保养，机械使用率得以提高。模具、工装夹具管理良好，调试寻找故障的时间会减少，设备才能稳定，它的综合效能就可以大幅度地提高，而且每日的检查可以防患于未然。

(5) 切换产品时间为零——5S 是高效率的前提。模具、夹具、工具经过整顿随时都可以拿到，不需费时寻找，它可以节省时间。整洁规范的工厂机器正常运作，作业效率可以大幅度地提升。

(6) 事故为零——5S 是安全的软件设备。整理、整顿后，工作场所、通道和休息场所宽敞明亮，使物流一目了然，人车分流，道路通畅，减少事故。危险操作警示明确，消防设施的齐备，灭火器放置定位，逃生路线明确，员工的生命安全必然会有所保障。

(7) 投诉为零——5S 是标准化的推动者。人们能正确地执行各种规章制度，去任何岗位都能规范地作业，明白工作该怎么做。

(8) 缺勤率为零——5S 可以创造出快乐的工作岗位。一目了然的工作场所，没有灰尘、垃圾；岗位明确，工作已成为一种乐趣，员工不会无缘无故地旷工。

4.3 5S 活动的内容

1) 整理

整理，就是将工作场所的任何东西分为有必要的与不必要的，把必要的东西与不必要的东西明确地、严格地区分开来，不必要的东西要尽快处理掉。整理的目的是要腾出空间，充分利用空间，防止误用、误送，从而塑造清爽的工作场所。

生产过程中经常有一些残余物料、待修品、报废品等滞留在现场，还有一些已无法使用的工夹具、量具、机器设备，如果不及时清除，会使现场变得凌乱，既占据了地方，又阻碍生产。

要进行整理，需掌握以下实施要领：

- (1) 对工作场所(范围)全面检查，包括看得到和看不到的；
- (2) 制定“要”和“不要”的判别基准
- (3) 将不要物品清除出工作场所
- (4) 对需要的物品调查使用频度，决定日常用量及放置位置；
- (5) 制定废弃物处理方法；
- (6) 每日自我检查。

2) 整顿

整顿，就是对整理之后留在现场的必要的物品分门别类放置，排列整齐。明确数量，并进行有效地标记。

整顿的目的是使工作场所一目了然，工作环境整整齐齐，消除找寻物品的时间，消除过多的积压物品。

要进行整顿，需掌握以下实施要领：

- (1) 前一步骤整理的工作要落实；
- (2) 流程布置，确定放置场所；
- (3) 规定放置方法；
- (4) 划线定位；
- (5) 场所、物品标识。

整顿的三要素：场所、方法、标识。

整顿的三定原则：定点、定容、定量。

3) 清扫

清扫，就是指扫除、清理污垢的动作，其着眼点不但要把工作场所打扫得整齐清洁，而且包括在清扫时检查各项设施、工具、机器是否处在正常状态。这包括：

- (1) 订立每位员工应负责清扫的范围；
- (2) 确保员工明白怎样清扫他的工作区域、设施和工具；
- (3) 训练员工在清扫时懂得怎样检查各项设施及工具是否处在正常状态；
- (4) 制定一套清洁准则和程序。

要进行清扫，需掌握以下实施要领：

- (1) 建立清扫责任区(室内、外)；

- (2) 执行例行扫除，清理脏污；
- (3) 调查污染源，予以杜绝或隔离；
- (4) 建立清扫基准，作为规范。

4) 清洁

在整理、整顿、清扫基础上，加以认真维护，保持完美和最佳状态。并且，将上面的 3S 实施的做法制度化、规范化，并贯彻执行及维持结果。

标准的建立，不但是为整理、整顿和清洁提供依据，亦是最终建立良好的安全文化（素养）的先决条件。所以订立标准是成功推行“5S”的重要环节，包括：订立标准是成功推行“5S”的重要环节，包括：

- (1) 为“整理”订立准则，什么物品是需要的，什么是暂时不需要的，什么是不需要的。建立如何处理物品的规则；
- (2) 为“整顿”订立识别系统，包括标签、颜色区别、目视管理以及存放的方式；
- (3) 为“清扫”订立准则，将工作场所和物件清洁整齐规范化，清扫及清理行动制度化。

要进行清洁，需掌握以下实施要领：

- (1) 落实前面 3S 工作；
- (2) 制定目视管理实施办法；
- (3) 制定考评方法；
- (4) 制定奖惩制度，加强执行；
- (5) 高层主管经常带头巡查，以示重视。

5) 素养

通过晨会等手段，提高全员文明礼貌水准。培养每位成员养成良好的习惯，并遵守规则做事。开展 5S 容易，但长时间的维持必须靠素养的提升。坚持不懈地教育、考评，才能养成良好的习惯。

提升素养，需掌握以下要领：

- (1) 制定服装、仪容、识别证标准；
- (2) 制定共同遵守的有关规则、规定；
- (3) 制定礼仪守则；
- (4) 教育训练（新进人员强化 5S 教育、实践）；

(5) 推动各种精神提升活动（晨会、礼貌运动等）。

思考题

1. 什么是食品企业生产管理？食品企业管理的原则有哪些？
2. 生产现场管理的方式主要有哪些？
3. 什么是生产计划？生产计划的制订方法主要有哪些？
4. 如何进行生产过程的控制？

项目 7 食品企业质量管理与卫生管理

授课章节	项目 7 食品企业质量管理与卫生管理		
教学时数	4 学时	教学方法及手段	讲授、讨论、案例分析
教学主要内容： 任务 1 食品企业全面质量管理 任务 2 食品企业质量认证 任务 3 食品企业卫生管理			
教学目标及要求： 知识目标 1.明确全面质量管理的概念和内容； 2.熟悉食品企业全面质量管理的基础工作和产品质量控制的方法；			

- 3.掌握食品企业全面质量管理的工作流程；
- 4.明确 QS 食品质量安全生产许可认证和 ISO9000 质量管理体系认证；
- 5.明确食品安全卫生管理的内容。

能力目标

具备运用食品企业质量管理的能力。

素养目标

注意理论与实践相结合，努力培养创新精神。

诚实、守信、爱岗、敬业。

思政元素：

引导学生树立“质量即生命，安全大于天”的崇高信仰，培育“敬畏法律、恪守诚信”的职业底线，养成“精益求精、追求卓越”的工匠精神，并深刻理解“人民健康至上”的国家意志。

教学重点及难点：

了解保证食品质量为目的的 GMP、SSOP、HACCP、ISO9000 质量保证、ISO22000 食品安全管理体系等； 学习和掌握食品企业的卫生管理内容

教学过程：

思政切入点：法治意识与底线思维

内容：详细解读《中华人民共和国食品安全法》及其“四个最严”（最严谨的标准、最严格的监管、最严厉的处罚、最严肃的问责）要求。强调法律法规是质量管理不可触碰的高压线和底线。

案例：

三鹿奶粉事件（反面）：作为永恒的警示教育案例，深入剖析其从质量管理体系全面崩塌到企业毁灭的全过程，揭示漠视法律、丧失诚信的终极后果。

新修订的《食品安全法》：讲解其“处罚到人”等条款（如对企业负责人直接罚款），强调管理者个人所承担的法律 responsibility。

思政元素：深刻理解“学法、懂法、守法”是食品人的第一课。

食品质量管理概述

第一节、食品质量管理基础知识

(一) 我国食品质量现状

(二) 我国食品质量安全存在的主要问题

食品安全源头

食品生产加工环节

小作坊问题：70%、10人以下

添加剂不合格或滥用添加剂

食品成分含量不符合要求

食品安全监管问题：标准水平、部门监管

食品安全检测技术：

美国 FDA-360 多种农药、德国的 DGF（德国油脂科学协会）-325 种，中国-100 多种

(三) 食品质量管理的意义和作用

有助于保障消费者身体健康

是提高食品工业产品竞争力的重要手段

有助于提高食品企业的经济效益

有助于促进国际贸易的健康发展

(四) 食品质量管理基础知识

1. 质量和质量管理

(1) 产品(product)

定义：ISO8402 关于“产品”术语的定义是：产品是活动或过程的结果。

简单地或狭义地理解为“生产出来的物品”。

产品(Product) 是用来满足人们需求和欲望的物体或无形的载体。

产品类别

硬件产品—如发动机机械零件、计算机配件

软件产品—如软件、字典、作品

流程型产品—如汽油、润滑油

服务型产品—如运输、通信、酒店、旅游

产品可由上述一项或多项组合而成。

产品分层

核心产品：是指整体产品提供给购买者的直接利益和效用；

形式产品：是指产品在市场上出现的物质实体外形，包括产品的品质、特征、造型、商标和包装等；

延伸产品：是指整体产品提供给顾客的一系列附加利益，包括运送、安装、维修、保证等在消费领域给予消费者的好处。

其他分类

产品包括有形产品(装配型产品或流程材料)和无形产品(情报或概念)

产品包括有意识的产品(向顾客提供的)和无意识的产品(污染或副作用)

(2) 质量

美国著名质量管理专家克劳斯比（Philip. Crosby）的质量定义：质量，就是符合要求 and 规格。

如：一辆符合所有设计规格的小汽车就是一辆“有质量”的小汽车。

定义“符合规格”应有一定的标准才能衡量。

美国著名的质量管理专家朱兰（J.M. Juran）

定义：产品质量就是产品的适用性，即产品在使用时能成功地满足用户需要的程度。

朱兰质量定义包含了两方面的含义：

使用要求：表达了质量的内涵。

满足程度：对产品的经济特性、服务特性、环境特性和心理特性等方面。

美国著名质量管理专家格鲁（J.M. Grocock）

定义：质量，是指产品所有相关的特性和符合用户所有方面需求的程度，但用户需求受到他们愿意接受的价格和交货时间（方式）所限制。

特点：

不仅要强调“产品所有相关的内在特性和外部特性”，而且要同等地强调“用户需求的方面”。

影响用户购买产品或服务的因素一般有三个：价格、质量、交货方式（地点、时间）。

质量的有用和具有实际意义的比较只能限于以相同的价格，满足同样需求的产品和服务之间。

在 ISO9000:2000 版中

定义：质量是一组固有特性满足要求的程度。

固有特性：在形式上表现为技术指标，在本质上反映实体的属性特征。

各种类别的特性：

- 物理的（如机械的、电的、化学的和生物学的特性）
- 感觉的（如嗅觉、味觉、视觉、听觉）
- 行为的（如礼貌、诚实、正直）
- 时间的（如准时性、可靠性、可用性）
- 人体工效的（如生理的特性或有关人身安全的特性）
- 功能的（如飞机的最高速度）

不同角度的质量定义

生产者对质量的定义：质量同技术要求一致

用户对质量的定义：对产品或服务的期望

质量的简明定义 质量不是一个固定不变的概念，它是动态的、变化的、发展的“反映实体满足明确和隐含需要的能力的特性之总和”。

（3）质量特性

产品质量，就是反映实体满足明确或隐含需要能力的特性总和，也就是产品的使用价值。

产品质量特性是指满足顾客对产品的需要的程度。

质量的分类及特性

产品质量—指满足产品规范要求的程度；从商品因素的角度看，产品质量即产品的使用价值。

服务质量—指满足客户对服务要求的程度；

过程质量—指每一个过程符合要求的程度；

人员质量—指满足用人单位对人员素质要求的程度。

有形产品的内在质量特性

功能性：产品满足使用要求所具有的功能，

包括外观功能和使用功能；

可信性：产品的可用性、可靠性、可维修性等；

安全性：产品在制造、贮存、流通和使用过程中

能保证对人体伤害或损害控制在一个可接受的水平。

适应性：指产品适应外界环境（自然环境、社会环境）的能力。

经济性：指产品对企业和顾客来说经济上是合理的。

时间性：指在数量上、时间上满足顾客的能力。

服务的质量特性

功能性：服务的产生和作用；

经济性：为了得到服务，顾客支付费用的合理程度；

安全性：供方在提供服务时保证顾客人身财产不受伤害

和损失的程度；

时间性：提供准时、省时服务的能力；

舒适性：服务对象在接受服务过程中感受到的舒适程度；

文明性：顾客在接受服务过程中精神满足的程度。

过程质量特性

设计过程质量：从市场调研、产品构思、试验研制、完成设计、形成产品固有质量。

制造过程质量：按产品实体质量符合设计质量的程度进行衡量。

使用过程质量：产品在使用过程中，充分发挥其使用价值的程度。

服务过程质量：指用户对供方提供的技术服务的满意程度。

人员质量特性

品德、素质

专业性

能动性

时效性

发展性

不同的用人单位，对人员的具体质量要求不同。

合理的组织、管理、制度、规范，可以提高人员质量。

(4)产品质量的形成规律

(5)质量观

“顾客满意”是质量的核心

质量观随着社会的进步和生产力的发展而演变。

符合型质量观：以产品是否符合设计要求来衡量产品的质量，认为符合设计标准，就应该视为优质。

适合型质量观：也叫做用户型质量观。以用户为中心，以用户满意为最高原则，把“用户第一”的思想贯穿于产品开发设计、生产制造和销售服务的全过程。

质量文化

企业中自然形成的一系列有关质量问题的意识、规范、价值取向、行动准则、思维方式、风俗习惯、传统观念的软件的总和。

21 世纪的新质量观念

——更加注重过程管理

传统：质量理论和方法往往侧重于结果，希望在终端处制造质量。

现在：将注重结果转向更多地注重过程，即所谓的过程管理。

把一切工作都看成是一个过程。

管理是通过过程来实现，重视全过程的质量观有利于使每一个过程都实现增值转换，以“产品和服务为中心”发展到注重“企业经营管理一切过程的质量的持续改进。”

(6)质量管理的基本概念

(一) ISO8402 定义：质量管理（Quality Management）是指确定质量方针、目标和职责，并在质量体系中通过实施诸如质量策划、质量控制、质量保证和质量改进等全部管理职能的所有活动。

质量管理工作的四大支柱：质量策划、质量控制、质量保证、质量改进

朱兰三步曲

质量计划过程

必须以外部和内部认识顾客；

确定顾客的要求；

开发能满足顾客需要的产品；

制定质量目标，并以最低综合成本来实现；

开发出能生产所需要产品的生产程序；

验证上述程序的能力，证明它在实施中能达到 质量目标。

质量控制过程

选择控制对象；

选择测量单位；

确定质量目标；

测定实际质量特性；

通过实践与标准的比较，找出差距；

根据差距采取措施。

质量改进过程

证明改进的需要；

确定改进的对象；

组织诊断、寻找原因；

提出改进方法；

证明这些改进方法有效；

提出控制手段，以保持其有效性。

质量圆环（ PDCA 循环 ）

美国质量管理统计学专家戴明（W.E.Deming）提出。戴明把关联产品质量的活动分为调查、设计、制造、销售 4 个环节，4 个环节构成 1 个圆环，有始无终。

P 表示计划(Plan)

D 表示执行(Do)

C 表示检查(Check)

A 表示处理(Action)

质量循环模型

瑞典质量专家桑德霍姆更强调企业内部的质量管理体系和外部环境的关联性。

质量改善途径

A-从设计中防止犯错；B-防止原料变异着手

C-做好制程条件管理；D-在制程中发现缺点

质量策划（Quality Planning）

确定质量目标以及采用质量体系要素的活动。

包括：收集、分析顾客的质量要求、向管理层提出建议、制定质量标准、开展宣传和培训活动等。

质量保证(quality assurance)

ISO8402 将质量保证定义为：为提供某种实体能满足质量要求的适当信赖程度，在质量体系内实施并需要进行证实的全部有策划和有系统的活动。

质量保证——取得“足够信任”；

保证质量——满足规定的“质量要求”。

质量控制（Quality Control）

定义：为达到质量要求所采取的作业技术和活动。

“作业技术”：实际上是控制手段和方法的总称；

“活动”：指人们运用这些作业技术所开展的有计划、有组织的系统活动

质量控制的目的在于监视过程，使之处于受控状态，并排除质量环节中所有手段中导致不满意的原因，以取得经济效益。

质量控制贯穿于产品和服务质量形成的全过程。

QA 与 QC

QA 是 QC 的延伸与发展，无实质性差别；

QC 侧重企业内部质量管理，QA 在此基础上进一步强调对客户使用产品的质量保
证。

QC 是 QA 的基础，QA 是 QC 的目的。

(7)质量管理发展历史

从质量管理的产生至今，经历了约一个世纪，质量管理伴随着产业革命的兴起而发展起来。

差不多每隔 20 年，在质量管理工作及理论方面就会发生重大的变革。

质量管理的观念和方法一直在更新。

(8)企业质量管理的主要内容

质量管理的基础化工作。

产品质量形成过程的管理。

企业质量管理的基础工作

建立质量责任制：明确规定各部门或个人在质量管理中的质量职能及所承担的任务、责任、权力；

开展标准化工作：企业标准必须具有科学性、权威性、广泛性、明确性，并以文件形式固定下来；

开展质量培训工作

开展计量管理工作

开展质量信息管理工作：企业应建立与生产规模相适应的质量信息系统，正确地传达和收集信息。

产品质量形成过程的质量管理

可行性论证和决策阶段：市场调研、产品构思、决策

产品开发设计阶段：设计、试制、改进设计、小批量试制、批量生产、使用

生产制造阶段：生产、工序控制、检验、测试

产品销售和使用阶段：销售、售后服务、市场调研

2.食品质量管理

食品质量的内涵

食品质量管理的特点

食品质量安全包括的主要内容

食品质量管理的主要研究内容

建立和完善食品质量管理控制体系的必要性与必然性

① 食品质量的内涵

卫生（微生物、重金属等）——与食品安全直接相关

营养（化学成分）——满足保证身体健康的要求

物理特性（颜色、质地等）——满足美食要求

食品安全 ≠ 食品卫生

食品安全是对食品按照其原定用途进行制作和食用时不会使消费者受害的一种担保；

食品卫生指确保食品安全性和适合性在食物链的所有阶段必须采取的一切条件和措施

即食品安全是目的，食品卫生是实现目的的的必要条件和保证。

食品质量与安全

食品质量涵盖食品安全。

国际上通行的质量管理和质量保证体系是 ISO9000 系列标准、ISO22000、HACCP 等，具有规范化、程序化的特点，强调企业内部管理，最终目的是保证产品的质量。

② 食品质量安全包括的主要内容

食品污染问题

新技术带来的质量问题

滥用食品标识问题

- a、 伪造食品标识 如伪造生产日期、冒用厂名厂址、冒用质量标志；
- b、 缺少警示说明
- c、 虚假注册食品功能或成分，用虚夸的方法展示该食品不具有的功能或成分；
- d、 缺少中文标识，进口食品甚至某些国产食品只有外文标识，让国人无法辨识。

③ 食品质量管理的必要性

提高供方的质量信誉，有利于开拓市场。

指导需方选择供应单位。

促进企业建立和完善质量体系。

有利于保护消费者的利益。

④ 食品质量管理的主要研究内容

基本理论和方法：研究质量管理的普遍规律、基本任务和基本性能，如质量战略、质量意识、质量文化、质量形成规律、企业质量管理的职能和方法、数学方法与工具、质量成本管理的规律和方法等。

法规和标准：是保障人民健康的生命线，如食品安全法、安全标准等。

食品卫生与安全的有效控制方法：保证制度和保证体系。

食品质量检验的制度和办法：是质量管理的重要手段。热点研究新的检测项目和办法、简便快速法、在线检验办法。

⑤ 食品质量管理的特点

在空间和时间上具有广泛性：原料生产阶段、加工阶段、消费阶段

对象具有复杂性：原料、添加剂的多样性

在有形产品质量特性中安全放在首位：安全特性不过关，就丧失作为产品和商品存在的价值。

在监测控制方面存在相当的难度

对产品功能性和适应性有特殊要求

案例分析：天友乳业的品质管理

天友乳业是西南地区最大的乳制品加工企业，天友乳业在西南乳制品行业率先通过 ISO9000 国际质量体系认证和 HACCP 食品安全管理体系认证，并有 8 个产品通过了绿色食品认证。公司拥有两个国内一流的大型现代化乳品加工厂和 25 万吨/年牛奶加工能力，生产巴氏消毒奶、酸奶、乳酸饮料、风味奶、超高温无菌奶、植物蛋白奶和奶粉等 7 大系列 80 多个乳制品品种。

文化品牌：绿色天友、健康天友、务实天友、创新天友、和谐天友。

经营战略：以“新鲜战略”为主线打造天友乳品的核心竞争力。

经营理念：为了市民的健康，我们不懈努力；为了农民的富裕，我们不辱使命。

奋斗目标：到 2012 年，公司乳品加工能力达 50 万吨/年，资产总额达到 12 亿元，经营收入 20 亿元，新增带动 10 万农户就业增收。

第二节 全面质量管理

全面质量管理的基本概念

全面质量管理的基本要求

全员参与：人、机、料、法、环

全过程质量管理

全企业质量管理

多样化管理办法

第三节 质量管理的基本工作

质量方针的确定

质量目标与目标管理

食品质量基础工作

质量管理的培训

供应商及顾客的质量管理

质量管理中的信息流

食品标准化

一、质量方针（Quality Policy）的制订

ISO8402 对质量方针的定义是：由最高管理者正式颁布的本组织在质量方面的全部宗旨和目标。

是组织的声明和承诺，是组织向顾客和社会打出的一面旗帜。

简洁、精炼、明确

一些食品企业的质量方针

“诚信、务实、创新”

卫生为先、质量为本、绿色健康、顾客满意

开拓 创新 竞争 拼搏 奋进

质量方针的制定原则

质量方针“与组织的宗旨相适应”。

确保质量方针“包括对满足要求和持续改进质量管理体系有效性的承诺”。

“生产晶莹透彻的白砂糖，不断满足人民的健康需求”。☹

“通过质量管理体系的持续改进，确保生产晶莹透彻的白砂糖，不断满足人民的健康需求”。☺

八项质量管理原则作为建立质量方针的基础

八项质量管理原则（ISO9001）

以顾客为关注焦点：满足顾客要求并争取超越顾客期望。

领导作用：领导者应建立组织协调一致的宗旨和方向

全员参与：各级人员都是组织之本，全员充分参与，使其才干为组织获益。

过程方法：减少和消灭误差的重要手段。

管理的系统方法：将相互关联的过程作为系统加以识别、理解和管理，有助于组织提高实现目标的有效性和效率。

持续改进：是组织的一个永恒目标。

基于事实的决策方法：有效决策是建立在数据和信息分析基础上。

与供方互利的关系：双方相互依存，互利互惠可增强双方创造价值的能力。

质量方针与内涵

质量方针：

以顾客满意为中心，全员参与，注重过程管理，不断追求卓越绩效模式。

内涵：

满足顾客和社会的需求是公司根本出发点。

公司强调持续改进，全员参与，顾客满意，就是通过不断持续改进产品、过程、质量管理体系，通过综合的组织绩效管理方法，使公司和个人得到进步和发展，提高公司的整体绩效和能力，为顾客和其他相关方创造价值，并使公司持续获得成功，最终达到追求卓越绩效模式的目的，实现公司对顾客的承诺，不断增强顾客满意。

同时强调预防为主，综合治理，将各个过程及其因素均处于受控状态，努力使产品质量问题消灭在形成过程之前，稳定提高工序合格率和产品一次交验合格率。

质量方针的具体内容

关于产品设计质量

关于与供应商的关系

关于质量活动的要求

关于售后服务

关于制造质量、经济效益和质量检验的要求

其他（如质量管理教育培训等）

二、质量目标与目标管理

质量目标

定义：根据质量方针而制定的明确可行的具体目标。即要达到的质量指标。

要求：

满足产品要求所需的内容（顾客和法律法规规定的质量要求）。

质量目标应是可测量的，既可以是定量的，也可以是定性的，关键是是否可以考核、计算、判定，可以有效地评价。

质量目标应脚踏实地又有挑战性。使质量目标成为促进持续改进的动力，实现其“增值”作用。

质量目标分解

ISO9001: 2000 标准 5.4.1 条款对质量目标的规定是：“最高管理者应确保在组织的相关职能和层次上建立质量目标，质量目标包括满足产品要求所需的内容。”

只要有质量职能并是组织的一个层次，就应该具有质量目标，质量目标应该分解到每一个与质量有关的职能和层次。

质量目标分解到各个部门后，每个部门应就每个工作岗位制定对应的质量目标。

质量目标管理

定义：科学地制订，并有组织地实施企业管理和质量目标所开展的质量计划，实施、检查和评价活动。

质量计划：通过各种质量相关活动（分解任务、责任、方法、进度）来保证项目达到预期的质量目标。

GB/T6583 中对“质量计划”的定义是：“针对特定的产品、项目或合同规定专门的质量措施、资源和活动顺序的文件”。

质量目标管理的基本程序

1. 目标的设置

- ① 高层管理预定目标
- ② 重新审议组织结构和职责分工。
- ③ 确立下级的目标。
- ④ 上级和下级就实现各项目标所需的条件以及实现目标后的奖惩事宜达成协议。

2. 实现目标过程的管理

3. 总结和评估

质量目标管理的难点

找出问题——现状与目标的差距

解决方法——有效、可行

确定评价的指标——公平、公正

三、食品质量基础工作（了解）

1、质量管理的培训

“质量第一”的思想教育

专业教育培训

质量管理知识普及

质量管理培训内容

质量意识教育：质量的概念，质量法律、法规，质量对组织、员工和社会的意义和作用，质量责任等。

质量知识培训：领导培训内容应以质量法律法规、经营理念、决策方法等为主；管理人员和技术人员培训内容应注重质量管理理论和方法；而一线员工培训内容则以本岗位质量控制和质量保证所需的知识为主。

技能培训：技能是指直接为保证和提高产品质量所需的专业技术和操作技能。

对技术人员，主要应进行专业技术的更新和补充，学习新方法，掌握新技术；

对一线工人，应加强基础技术训练，熟悉产品特性和工艺，不断提高操作水平；

对于领导人员，除应熟悉专业技术外，还应掌握管理技能。

质量管理培训的实施

培训需求的识别：

根据任职条件、科技发展、标准变更、远景规划与业务扩展的需要，识别现有人员的能力以及相关的培训需要；

通过内部审核与管理评审，在拟定纠正、预防措施加以改进时，也会提供培训需要的信息；

领导者对下属人员的能力及其发展需要定期的评审，也能识别培训需要。

提供培训：根据规划编制质量管理培训计划，分阶段、分部门、分层次地实施培训。

培训的有效性分析、总结。

2、供应商及顾客的质量管理

GB/T 19000-2000 标准中表述的供应链为“供方→组织→顾客”，其中供方是指，“提供产品的组织或个人”。

也称为价值链或需求链(Demand Chain)，包括顾客、供应商、过程、产品以及对向最终顾客交付产品和服务有影响的各种资源。

供应链强调的是公司之间的过程与关系。

供应商

供应商可以是制造商、批发商、产品的零售商或商贩，也可以是服务或信息的提供者。

供应商的管理

选择供应商：质量、信任、双赢、稳定

供应商选择的质量控制

- 1) 建立潜在供方档案
- 2) 调查供应商基本情况（财务、人员、资质）
- 3) 评审供应商质量管理体系（ISO 等）
- 4) 样品鉴定与验审（程序、标准）
- 5) 供应商的确定

供应链管理(supply Chain Management)

指从原材料采购到成品分销给顾客的整个过程中对产品和服务的管理；

是通过前馈的信息流和反馈的物料流和信息流，将供应商、制造商、分销商、零售商、直到最终顾客连成一个整体的管理模式。

强调的是协调公司间、甚至大的集团公司之间的活动以求产生双赢效果。

供应链管理的特点

- 1)关注顾客。尽力识别和理解最终顾客的需要和期望，作为决策的主要依据
- 2)先进信息技术的应用。保证数据与信息在整个供应链内各方之间交流通畅、迅速。
- 3)绩效定量管理。运用时间和成本等关键衡量指标，在定量的基础上进行绩效评价，提到激励作用。
- 4)跨职能团队。有益于整个供应链的改进。
- 5)关注人力资源和动态组织，消除人与人、部门与部门的框限，实现整个供应链的协作。
- 6)对变化的环境做出快速反应，设计柔性供应链。

有效的供应链管理可为企业带来利益

- 1)在供应链范围内改进战略、作业及财务绩效。

- 2)降低成本，有效管理周转资本。
- 3)原材料、在制品和制成品库存的有效管理。
- 4)降低交易成本，提高供应链成员间的交易效率。
- 5)创造顾客化产品和服务，提供一揽子解决方案，为顾客创造价值。
- 6)增强平衡供需的能力。

顾客的定义与类型

定义：顾客是指接受产品的组织或个人，可以是一个组织，也可以是指组织内部的一部分。

顾客类型：

内部顾客：指组织内部接受产品或服务的部门和人员。可以是产品生产流水线上的下道工序的操作者，也可以是产品或服务形成过程中下游过程的部门，或者是帮助顾客使用产品或服务的代理人。

外部顾客：指组织外部接受产品或服务的组织和个人。例如，消费者、委托人、零售商和最终使用者等。

顾客的要求及满意

顾客要求：要求是指“明示的、通常隐含的或者必须履行的需求或期望”。

顾客要求的确认：1) 产品要求 2) 服务要求

顾客满意

1) 顾客满意：指顾客对其要求已被满足的程度的感受（瞬间表情）。

2) 顾客满意的特性

信息反馈

输出要求是在产品和服务的特性，在过程结束时传递给顾客。

顾客满意的类型

“产品满意”：是指企业产品带给顾客的满足状态，包括产品的内在质量、价格、设计、包装、时效等方面的满意。

“服务满意”：是指产品售前、售中、售后以及产品生命周期的不同阶段采取的服务措施令顾客满意。

“社会满意”：是指顾客在对企业产品和服务的消费过程中所体验到的对社会利益的维护，主要指顾客整体社会满意，它要求企业的经营活动要有利于社会文明进

步。

顾客满意的特性

(1)顾客满意主观性。

(2)顾客满意的层次性。

(3)顾客满意的相对性。

(4)顾客意的阶段性。

顾客满意管理

组织只有理解和掌握了顾客的需求和期望,才能有的放矢地不断改进和完善自己的产品或服务,才能真正实现顾客满意并最终为自己的生存和发展赢得更大的空间。

管理方法: 通过质量管理体系和保障体系来实现顾客满意管理

提高顾客满意度的途径: 建立和实施面向顾客的服务质量承诺、顾客服务和补救。

3、质量管理中的信息流

定义: 反映企业产品质量和产供销各个环节的基本数据、原始记录以及产品使用过程中反映处理的各种情报资料。

是在质量形成的全过程中发生的有关质量的信息或情报。

是质量管理的耳目,也是一项重要的资源,必须及时得到有效的收集、传递与处理。

信息源

联合国教科文组织(UNESCO)在其出版的《文献术语》中将信息源定义为:“组织或个人为满足其信息需要而获得信息的来源,称为信息源。”

信息源一般分为实物型信息源、文献型信息源、电子型信息源和网络信息源。

信息收集原则

准确性原则: 对收集到的信息反复核实,不断检验。

全面性原则: 决策的科学性提供保障。

时效性原则: 决定了信息的利用价值。

信息收集的方法

调查法: 普查和抽查。可采用访问调查法和问卷调查法。

观察法：通过开会、深入现场、参加生产和经营、实地采样、进行现场观察并准确记录(包括测绘、录音、录相、拍照、笔录等)调研情况。

实验法：实验室实验、现场实验、计算机模拟实验、计算机网络环境下人机结合实验等。

文献检索：通过信息服务部门收集和建立的文献目录、索引、文摘、参考指南和文献综述等来查找有关的文献信息。

网络信息收集

质量信息分类

质量动态信息：经营过程中反映组织内外有关质量的信息。

质量指令信息：国家、主管部门的法律、法规、标准以及企业领导下达的指令等。

质量反馈信息：执行质量指令过程中产生的偏差信息，包括企业内部和外部。

质量信息的管理方法

- 1、确定各类活动对质量信息的需求
- 2、收集和获取所需的数据信息
- 3、对收集到的数据进行分析
- 4、充分利用所掌握的信息资源
- 5、对信息应用的效果应进行评估

质量信息管理的原则

一个信息系统只有一个信息中心，避免信息分散和混乱。

质量信息系统纳入到企业的质量管理系统，为质量管理服务。

遵循“闭路循环”的原则。

强调和加强信息反馈作用。

信息传递要高效、准确、及时。

四、食品标准化

制定标准、实施标准、修订标准的过程。

标准化是质量管理的基础，质量管理是执行标准的保证。

概述

食品卫生管理的意义

- 1、延长产品货架期。
- 2、改善产品形象，增进产品的公众可接受性。
- 3、改善企业与顾客的关系。
- 4、减少公众健康的危险。
- 5、增加媒介和检查人员对产品合格的信任。
- 6、降低产品的回收率。
- 7、提高员工的纪律组织性。

食品企业需要做的事情

建立相应的食品卫生管理机构，eg: 品控部、质检部。

从业人员需经专业培训，定期进行本单位从业人员的健康检查。

宣传和贯彻食品卫生法规和有关规章制度，定期向食品卫生监督部门报告。

制订和修订本单位的各项卫生管理制度和规划。

按先后顺序需完成的工作内容

工厂设计的卫生管理

企业卫生标准的制定（包括 HACCP 系统的建立）

原料卫生的管理

生产过程中的卫生管理

原料及产品成品的卫生检验

企业员工个人卫生的管理

成品贮运、销售的卫生管理

虫害和鼠害的控制

第一节 食品工厂设计的卫生

凡新建、扩建、改建的食品工程项目的选址和设计应符合《食品企业通用卫生规范》和同类食品工厂有关规定进行设计和施工。应将本的总平面图、原材料、半成品、成品的质量和卫生标准、生产工艺规程以及其它有关资料，报当地食品卫生监督机构备查。

GB 14881-2013 食品生产通用卫生规范

厂址选择

理想厂址符合条件：

- ①、有足够的面积和适宜的地形；
- ②、厂区通风、日照良好、空气清新、地势高；
- ③、交通方便；
- ④、有充足的水源；
- ⑤、厂区无粉尘、烟雾等污染源；
- ⑥、污水便于排放；
- ⑦、厂房保持公路一定距离；
- ⑧ 厂区道路通畅；

总平面布局

厂房中应设原料库房、配料室、加工制造场、成品库房、更衣室、厕所等。它们应个别设置或有效分割。

工厂设计的卫生要求：

- (1)、建筑结构应是砖、混凝土结构；
- (2)、地板应平整、不渗漏、防滑且易于清洗；

对于经常要用水清洗的区域，地板必须不透水、没有裂缝和缝隙、抗化学变化、抗酸。

地板具有 21mm/m（大约 2%的坡度）斜坡对水洗和排水过程最为合适。

- (3)、墙壁支柱：采用无毒、不渗水、防滑、坚固耐久、易清洗消毒的材料砌成；墙壁应该没有破裂和缝隙，不渗水和其它液体，便于进行有效清洁。墙壁上的油漆必须是食品安全许可的材料，具体使用材料由各区域的功能决定。

(4)、天花板

在食品生产中并不推荐使用悬吊式天花板，因为它很容易成为害虫的避难所。

设计时尽量避免使架空装置、气体管线、水蒸汽、空气通道和电缆等暴露或经过食品加工区域上空。

- (5)、照明设施：人工照明应充足、均匀；
- (6)、通风设施：生产现场要保持良好的通风，空气流向应从高清洁区流向低清洁区；

- (7)、洗手设施：应选适合地点、配感应式、脚踏式、肘碰式水龙头及洗手消毒液和烘手器或一次性擦手纸
- (8)、生产用水应符合 GB5749 规定；
- (9)、给排水应能适应生产需要；
- (10)、污水排放须符合国家规定，必要时经净化处理后达标才可排放；
- (11)、工厂应有独立的垃圾站；
- (12)、锅炉烟囱高度的排放粉尘应达标；
- (13)、车间各入口、门窗需设防虫蝇灯或透明塑料软门帘；
- (14)、卫生间应远离车间。

第二节 企业卫生标准的制订和 HACCP 计划的制订

2.1、食品卫生标准的制订

企业标准是没有相应国家标准或卫生标准时，企业为其生产的产品制定的标准，或已有国家标准或卫生标准，企业制定严于国标或卫标的企业标准。

2.1.1、制订企业标准的目的

贯彻国家和地方的方针政策法律法规，严格执行强制性国家标准、行业标准和地方标准；

- (1)保证安全卫生，充分考虑使用要求，保护消费者利益；有利于企业技术进步，保证的提高产品质量，改善经营管理；积极采用国际标准和国外先进标准；
- (2)有利于合理利用资源、能源，推广科技成果，有利于产品的通用；
- (3)有利于对外经济技术合作和对外贸易；

2.1.2、制订企业标准的基本要求：

协调性：一是符合国家政策、法令、法规；二是与强制性国标、行标协调一致；
准确性、简明性：准确是指编写标准一定要逻辑性强，语气明确，用词严禁模棱两可。简明是指标准中的语言文字简单、明了，通俗易懂。

统一性：同一标准中所用的概念、术语符号前后要统一；二是要与国标、行标统一。

规范性：编写应符合 GB/T11 等规定。

2.1.3、企业标准的内容：

企业标准由标准概述和正文组成。概述包括封面、目次、前言；正文包括范

围、引用标准、定义、产品分类、技术要求、实验方法、检验规则、标签与标志、包装、运输、贮存等。

2.1.4、企业标准编写的格式：

如 Q/DLD002-2001，其中 Q 为企业标准代号，DLD 为企业名称代号、多为汉语拼音缩写，002 为产品序号，2001 为年号。

2.2、SCP 和 GMP 建立

SCP：卫生控制程序；

GMP：良好操作规范。

2.3、HACCP 体系的建立：

HACCP：危害分析与关键控制。它具有可预防性而不是反应性管理模式。其优点：

- ①、在问题出现前就可采取纠正措施，是积极主动的控制；
- ②、通过易于监控的特性如时间、温度等实施监控；
- ③、一旦需要就能采取及时的纠偏措施，进行迅速控制；
- ④、与依靠化学分析、微生物检验进行控制相比，是一种高效率、低费用的控制；
- ⑤、可由第一线的食品加工人员实施控制；
- ⑥、由于控制集中在生产过程的关键点上，对产品提供了更多的安全保证；
- ⑦、如果食品的安全性不能保证，HACCP 方法能明确提示，并对潜在危害予以全面预告；
- ⑧、HACCP 涉及到与食品安全性有关的各层次员工，包括非技术性人员、食品批发商和零售商，是全员参与的控制；
- ⑨、由于保存了各种记录，使管理和追溯有了可能。

它以七个步骤为基础：

原理 1：进行危害分析；

原理 2：确定关键控制点；

原理 3：设定关键限值；

原理 4：建立监控程序；

原理 5：建立纠正措施程序；

原理 6：建立验证程序；

原理 7：建立文件和记录保持程序。

第三节 食品原材料的卫生管理

（一）原料的接收检查

- 1、感官检查：酸味和霉味（主要由霉菌的生长引起），农药的气味。
- 2、深入检查：确定灰尘、杂质、网带、霉菌、臭味、活的或已死的昆虫、啮齿类动物的粪便以及被其破坏的谷粒数量。

（二）原料储藏和管理

储藏管理措施：

- ①维持较低的贮藏温度和水分。贮存温度低于 10℃时大部分昆虫将停止繁殖；粮食类水分在 15%以下，可制止大部分微生物与螨类生长繁殖，谷物的最大含水量不超过 13.5%。
- ②使用溴甲烷、磷化氢、二氯化乙烯和二硫化碳等化学熏蒸剂，或二氧化碳、氮气之类的惰性气体烘熏谷类和存储库房。
- ③在低水分食品加工和贮存过程中控制灰尘，提高虫害控制效果。如：在谷物贮存前使用高精炼油；在原料处理设备处安装降压抽吸装置。
- ④加强环境卫生，防止储存和加工区域的昆虫、鸟类、啮齿类动物的繁殖生长。
- ⑤定期检查贮存区，观察原料表面、地板和墙壁的虫害情况，检查原料贮存过程中的温度、水分情况，根据检查情况实施相应的措施。

（三）原材料的贮存方式

干货库

照明充足、通风良好。应有温湿度监测，环境相对湿度小于 70%。避免阳光直晒食品。

货物必须全部上货架，

货架须离墙至少 10cm，

底层离地面至少 25cm。

冷库

易腐食品，eg:肉、禽、水产、蛋、豆制品必须冷藏或冷冻。

冷藏库的温度控制在 0-5℃，冷冻库的温度控制在-18℃以下。

生熟食、成品和半成品要分开储存。

冷冻库库温不能波动太大，冷冻品不能有解冻的痕迹。

库房管理

应设专人管理，建立管理制度，定期检查质量和卫生情况，按时清扫、通风换气、做好各种原材料的标识。

第四节 原材料及产品的卫生检验

应设卫生和质量检验室，配备专业检验人员。具备所需的仪器设备，并有健全的检验制度和检验方法。按国家规定的卫生标准和检验方法进行检验。

所用的仪器设备应保持良好的状态。

对原材料和产成品进行微生物检验，一般检验细菌总数和大肠菌群。有条件可检验致病菌，如沙门氏菌属、变形杆菌、副溶血性弧菌、致病性大肠杆菌、金黄色葡萄球菌、蜡状芽孢杆菌、肉毒杆菌、链球菌及志贺氏菌等。

第五节 生产过程的卫生管理

设备的卫生控制：

与设备接触的设备表面必须无毒、无害、不吸水、耐腐蚀、易于清洁的材料制作。

与食品接触的器具设备表面被污染时，须立即清洗和消毒，设备在每产供销使用前和使用后，应正确清洁和消毒。

设备安装不应紧贴墙面，离地面至少 15cm 以便于擦洗地板。

用具和容器的洗涤与消毒

所有用具和容器在使用前应进行彻底清洁和消毒。

第六节 企业员工个人卫生的管理

6.1、个人健康的要求：

食品从业人员应接受健康检查，取得合格证后方可参加食品生产。以下疾病不得从事食品生产工作：①、肝炎（病毒性肝炎和带菌者）；②、活动性肺结核；③、肠伤寒和肠伤寒带菌者；④、细菌性痢疾和痢疾带菌者；⑤、化脓性或渗出性脱屑性皮肤病；⑥、其他有碍食品卫生的疾病；

6.2、卫生知识培训：

上岗前要先进行卫生培训教育，考试合格取得合格证后方可上岗工作，主要

进行良好的卫生操作规范培训，了解卫生操作要求及规定。要求员工正确理解交叉污染存在普遍性、危害性及复杂性。

6.3、操作卫生

食品从业人员必须保持良好的个人卫生，做到勤洗澡、勤理发、勤换工作服、勤剪指甲、养成良好卫生习惯，防止污染食品。

6.3.1、着装要求：

- ①、进车间前必须穿戴整洁统一的工作服、帽、鞋，工作服要盖住外衣，头发不得露于帽外；
- ②、每天更换工作服，保持工作服整洁；
- ③、直接与原料、半成品和成品接触人员不准戴耳环、指、手镯、手表、不准浓艳化妆、染指甲、喷洒香水进入车间。
- ④、袖口、领口要扣严，发网要将头发完全罩住。防止头发等异物落入食品中；
- ⑤、操作人员不得穿工作服到加工区外的地方。不准穿工作服进厕所。

6.3.2、手的卫生：下列情况要彻底洗手：

- ①、开始工作前；
- ②、上厕所后；
- ③、处理操作任何生食品(尤其是肉、禽、水产品)后；
- ④、处理被污染的原材料、废料、垃圾后；
- ⑤、清洗设备、器具，接触不洁用具后；
- ⑥、用手抠耳、擤鼻，用手捂嘴咳嗽后；
- ⑦、接触其他有污染可能的器具或物品后，
- ⑧、从事其他与生产无关的活动后；
- ⑨、工作之中应勤洗手，至少每 2~3H 洗手一次；

6.3.3、操作卫生：

- ①、在车间所有的入口处均设有完善的洗手消毒设施，如自动开启或肘触式等非手动式洗手器，并配有消毒洗手液和一次必擦手纸或烘手器；
- ②、洗手池应贴“工作前请洗手”及洗手程序；
- ③、严禁一切人员在加工车间内吃食物、吸烟、随地吐痰和乱扔废弃物；
- ④、生产车间进口，必要时应设有工作鞋消毒池；

- ⑤、上班前不许酗酒，工作时不准吸烟、饮酒、吃食物；
- ⑥、操作人员手部受到外伤应及时处理，不得接触食品或原料，经过包扎治疗后，广柑呆参加不直接接触食品的工作；
- ⑦、生产车间不得带入或存放个人生活用品，如衣服、食品、烟酒、药品、化妆品等。

第七节 成品储存运输和销售的卫生管理

7.1、成品储存：

- ①、成品按品种、批次分类存放。不得贮存有毒、有害物品或其他易腐、易燃品；
- ②、成品堆放应有利于通风；
- ③、要有防虫等设施。

7.2、成品运输：

- ①、防雨、防尘、冷藏、保温等设施；
- ②、运输中避免强烈震荡、撞击；
- ③、生鲜食品，应由专门运输工具。

7.3、成品销售：

- ①、边销售边存放；
- ②、货架应离墙离地；
- ③、易腐食品要在冰箱或冰柜中存放。
- ④、灭蝇灯能正常工作，并 24 小时开启。

第八节 鼠虫害的控制

8.1、鼠害控制：

- ①、生产车间在建筑时做好防鼠害。如排水系统通畅，明地沟底部呈弧形，排水口安装网罩，所有下水口均设铁网。
- ②、选用溴敌隆、杀它仗等毒饵；
- ③、诱饵应固定在站内支架上；
- ④、走廊内、库房内应使用粘鼠板。
- ⑤、标示捕鼠器、粘鼠板和诱饵站的位置。

8.2、虫害的控制

- ①、所有门、窗及开口通道均应安装纱门，纱窗、塑料门帘等防虫设施；
- ②、在通道口安装风幕，并确保风幕正常工作；
- ③、灭蝇灯安装位置必须离开有暴露产品、设备或包装材料 10 米，无暴露的应保证 3 米；

8.3、灭鼠、灭虫药品的管理：

害虫害鼠药品应远离食品单独存放，并加锁保管。专人管理。

使用各类杀虫剂或其他药剂时，应做好对人身、食品、设备工具的污染和中毒的预防措施。用药后将所有设备、工具彻底清洗。

思考题

1. 简述食品企业全面质量管理的概念。
2. 食品企业全面质量管理的特点是什么？
3. 对食品企业员工的卫生要求有哪些？
4. 对采购的食品 原材料卫生的要求有哪些？

项目9 食品企业人力资源管理

授课章节	项目9 食品企业人力资源管理		
教学时数	2 学时	教学方法及手段	讲授、讨论、案例分析
教学主要内容： 任务1 食品企业人力资源管理概述 任务2 食品企业人力资源招聘与培训 任务3 食品企业员工绩效评估 任务4 食品企业薪酬与激励			
教学目标及要求： 知识目标 1.熟悉食品企业人力资源管理的概念和原则，掌握食品企业人力资源管理的内容和人力资源管理规划的内容和程序； 2.熟悉食品企业人力资源招聘的概念、程序和形式； 3.掌握食品企业人力资源培训的程序； 4.明确食品企业人力资源的绩效考评和薪酬管理的概念和作用，掌握绩效考评的程序和方法，掌握食品企业人力资源激励的内容和手段； 能力目标 具备运用食品企业人力资源管理的能力。 素养目标 注意理论与实践相结合，努力培养创新精神。 诚实、守信、爱岗、敬业。 思政元素： 引导学生树立“以人为本”的管理理念，恪守“公平公正”的用人原则，践行“尊重劳动、保障权益”的法规意识，并肩负起“成就员工、共同发展”的社会责任。			
教学重点及难点： 分析食品企业的人力资源管理现状。			

教学过程：

思政切入点：“以人为本”的员工发展观

内容：培训开发不仅是企业提升技能的手段，更是促进员工全面发展、实现个人价值的重要途径。企业有责任为员工提供学习成长的平台，这是对员工最大的福利和尊重。

案例：

海底捞：其“海底捞大学”不仅培训服务技能，还开设各种兴趣班、管理课程，真正践行“双手改变命运”的承诺，助力员工成长。

胖东来：投入大量资金用于员工培训，甚至包括生活技能、文化艺术鉴赏，旨在培养“完整、幸福的人”，而不仅仅是“打工者”。

思政元素：引导学生思考，如何为一线生产员工设计一份既能提升技能、又能丰富其精神世界的培训计划。

子任务一：人力资源管理规划

所谓人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力，即处在劳动年龄的有能力并愿意为社会工作的经济活动人口。

人力资源管理对组织的生存和成功至关重要，通过有效的人力资源管理措施，可以提高沟通技巧，正确处理员工之间的冲突，创造良好的组织内部环境，鼓舞工作士气，充分发挥员工的潜能。

一、人力资源管理演变历程

（一）发展初期

20 世纪初，从泰罗发表其著作开始，管理人员的重点集中在制订分析方案以选择和奖励员工和提高生产力。

到了 20 世纪三四十年代，对人的管理重点转移到通过研究员工群体行为而提高个人的生产力。

20 世纪 50 年代和 60 年代，管理开始强调个人需要和激励，但大多数研究仍与以前一样，都集中在如何提高组织中从事工作的员工的业绩。

（二）人力资源管理阶段

20 世纪 70 年代，人力资源管理作为一门学科出现了。

到 80 年代初，人们开始意识到，以前未涉及的组织特征事实上对管理人力资源有着巨大的影响。

20 世纪 80 年代初以后，许多发达国家如美国、日本等纷纷将原来的人事部改名为人力资源部，这不仅是名称的改变，还是观念的改变。

人力资源管理人才和财务管理人才在企业中没有得到应有的重视，甚至有的食品企业根本没有人力资源管理部门，就是有，也只是管管档案，办办调动手续，并没有真正起到为企业发展吸纳、培训和管理等方面的工作。

食品企业这几年发展比较快，可是由于人力资源管理仍没有跟上企业发展的步伐，造成了企业进一步发展受阻。

二、人力资源管理的过程

人力资源规划、招聘、甄选以及选择有能力的员工都是为企业寻找最适合的“人力资源”；

而定向和培训是将这些“人力资源”调整到最佳状态；

绩效考评、职业发展、满意的薪酬制度是对这些“资源”的保养和维护；

而那些能保持高绩效水平的有能力的员工则是公司最宝贵的“资源”。

三、食品企业人力资源规划

食品企业人力资源规划，是指食品企业为有效地利用人力资源和实现组织及个人的发展目标而进行的有关未来一段时间内人力资源的供求预测以及综合平衡的种种活动，它是食品企业进行人力资源管理的基础。

（一）食品企业人力资源规划的目的

- 1、尽量减少在未来几年里由于人力资源的不平衡而给食品企业带来的损失，并为企业战略发展提供必须的人力资源保障。
- 2、为食品企业制订战略计划提供必要的信息，同时也为本企业全面战略计划的实施提供支持。
- 3、为食品企业员工进行职业设计与规划，为员工确定自己的职业目标提供了必需的条件和基础。

（二）食品企业人力资源规划的内容

- 1、人力资源补充规划
- 2、人才资源调配规划

3、人力资源培训开发计划

4、人力资源职业发展规划

（三）食品企业人力资源规划的制订程序

- 1、提供人力资源信息
- 2、进行人力资源需求的预测
- 3、对现有人员清查
- 4、确定招聘需要
- 5、与其他规划协调
- 6、评价人才资源规划

（四）影响食品企业人力资源规划的因素

1、外部环境因素

- （1）经济环境。
- （2）劳动力市场供求关系。
- （3）技术环境。
- （4）竞争状况。
- （5）政府的政策法规。

2、内部的因素

- （1）食品企业的一般特征决定企业对人力资源数量和质量的要求。
- （2）食品企业的发展目标和发展战略会导致企业人力资源层次、结构和数量的调整。
- （3）食品企业的稳定性和文化状况。
- （4）食品企业待遇水平决定人才的流动与稳定。

子任务二：食品企业人力资源招聘与培训

食品企业是劳动密集型企业，劳动生产率高，员工流动频繁，所以人员招聘是食品企业人力资源管理的一项重要工作，也是整个人力资源管理过程的首要环节。

一、食品企业人力资源的招聘

- （一）招聘的渠道
- （二）招聘的程序

1、食品企业招聘员工的一般程序

- (1) 根据企业人力资源规划，开展人员的需求预测和供给预测。
- (2) 依据工作说明书，确认职缺的任职资格及招聘选拔的内容和标准。
- (3) 拟订具体招聘计划，包括拟招聘岗位的类别、对拟招聘人员的素质要求、人员数量、招聘进度等信息，并上报企业领导批准。
- (4) 人力资源部开展招聘的宣传广告及其他准备工作。
- (5) 审查求职申请表，进行初次筛选。
- (6) 笔试。
- (7) 面试。
- (8) 情境测验。
- (9) 录用人员体检及背景调查。
- (10) 试用。
- (11) 录用决定，签订劳动合同。

2、食品企业人员招聘工作责任

(三) 甄选

人员的甄选是指企业从若干个候选人当中经过筛选以确定最终人选者的过程。

甄选的效果一般用效度和信度两个指标来衡量。

效度是指招聘者真正测试到的品质与想要测试的品质的符合程度。

信度是指一种手段是否能对同一事物做出持续一致的测试。

二、食品企业人力资源的培训

(一) 培训的目标

- 1、充实企业人员的知识
- 2、发展员工的个人能力
- 3、企业文化建设
- 4、加强内部信息交流
- 4、加强内部信息交流

(二) 培训的类别

- 1、入职培训
- 2、在职培训
- 3、脱产培训

5、管理培训

6、认证培训

（三）我国食品企业培训现状

食品企业常见的有企业内部自行筹划安排的培训和企业外部专门机构提供的培训两种。

培训内容也多种多样，有食品高级管理人员培训、车间技术工人培训、生产管理人员培训、跟单员培训、销售员培训、经销商培训、质量管理培训、财务管理培训、人力资源管理培训等。

（四）世界流行的职业培训

1、双元制培训模型

德国的“双元制”培训就是学校与企业结合，以企业为主，理论与实践结合。以实践为主。其特色在于以立法形式将企业与学校联系在一起。

2、产学合作模式

这种模式注重与高校的联合与协作。

同时开设部分时间制研究生班，学员一般是有四五年工作经验的在职人员。

产学合作发挥了高校科技和人才的优势，也利用了企业设施和资金的优势。

相互促进，真正做到以产助学，以学兴产。目前，我国有很多食品企业采用这种方式。

3、国际联合培训模式

随着我国对外交流日益扩大，跨国合作培训方兴未艾。国际联合培训有利于提高发展中国家的科技竞争力，并促进国际技术交流。

4、岗位轮换培训模式

岗位轮换培训能提高工人的全面操作能力，使一些资深的技术工人把自己的技能和知识传授给年轻工人。对于个人来讲，有利于成为一名全面的管理人才和业务人员。

5、互联网培训模式

随着网络的发展，使得培训软件进入互联网成为可能。员工在计算机上设有一系列图符，当敲击这些图符时，计算机就会提供一些参考文件，或在工作中有了困难，这些图符就会提出建议。

子任务三：食品企业员工绩效评估

绩效评估是对员工的工作绩效进行评估，以便形成客观公正的人事决策。

绩效评估为各项人事决策（任用、晋升、奖惩等）提供客观依据，绩效评估的质量直接反映了企业人力资源管理的科学化程度和水平。

一、绩效评估的作用

- （一）为最佳决策提供依据
- （二）为企业发展提供支持
- （三）为员工进步提供参照依据
- （四）为确定员工报酬提供依据
- （五）为员工潜能评价和人事调整提供依据

二、绩效评估的方法

（一）排序法

就是根据被评估员工绩效的相对优劣，通过比较而确定每人的相对等级或名次。排序的依据应该是一些可以量化的指标，如生产产品数量、商品销售额、客户投诉率等。

（二）考核清单法

简单的清单法通常只用于评估食品企业员工总体状况，不再分维度评估。具体做法是将与某一特定职务工作者的绩效优劣相关的多种典型工作表现和行为找出来，供考评者逐条对照被考评者实际状况校核，将两者一致的各条勾出，即成为现成的评语。

事实上，各工作维度对绩效的贡献是不一样的，这时可以按照各个维度的重要性而分别给予不同的权重。

（三）量表法

由于量表法设计和执行的总时间耗费较小，而且便于做定量分析和比较，因而得到普遍的采用。

（四）关键事件法

这种方法就是评估者记录下一些能说明员工所做的是有效的还是无效的关键事件。

但应注意的是：记载下来的应是具体的事件，而非对某种品质的判断，而且所记

载的必须是较突出的、与工作绩效直接相关的事，而非一般的、生活细节方面的事。

（五）评语法

就是写份简短的记叙性书面材料，来描述一个员工的优缺点、成绩与不足、潜能等，再提出改进和提高的建议。

评语可以由员工的上级、同事或下级来完成，也可综合各方意见给出最终评价。

（六）行为定位评分法

这是日益受到重视的一种方法。

它综合了关键事件法和量表法的主要因素而兼具两者之长，为各评估维度都设计了一个评分量表，并有一些典型的行为描述性说明与量表上的一定评分标准相对应，作为对被评估者实际表现评分的参考依据。

三、绩效评估的程序

（一）制订评估标准

（二）实施评估

（三）评估结果的分析与评定

（四）结果反馈

子任务四：食品企业薪酬与激励

一、食品企业薪酬制度

合理的薪酬是食品企业员工从事工作的物质利益前提，是影响甚至决定员工的劳动态度和工作行为的重要因素。

薪酬实质是企业对员工给企业所做的贡献付给的相应的回报或答谢是一种公平的交换或交易。

（一）人员薪酬的构成

1、基本工资

2、奖励

3、福利

（二）薪酬的功能

1、保证员工的再生产

2、引导人员配置

3、激发员工的积极性

4、调整人际关系

(三) 食品企业薪酬的制订及制约因素

1、外部因素

外部因素是企业所处的宏观环境或周边环境对企业薪酬造成影响的因素。

例如，全社会的劳动生产率、地区人均毛资水平、国家的政策法规、居民消费水平、劳动力市场的供求状况等。

2、内部因素

内部因素是企业自身的规模和发展阶段以及管理方式等来自于企业内部的对薪酬造成影响的因素。

例如，该食品企业的支付能力、企业不同种工作的差别、员工自身素质的差别、该食品企业的企业文化等因素。

(四) 食品企业合理薪酬制度的要求

1、公平性

(1) 薪酬制度要以明确一致的原则为指导，并有统一的可以说明的规范作为依据。

(2) 薪酬制度要有民主性和透明性。

(3) 要为员工创造均等的、公平竞争的机会。如果机会不均等，收入只与贡献相等，这并不是公平。

2、竞争性

3、激励性

4、经济性

5、合法性

二、企业人员的激励

(一) 食品企业人员激励的原则

1、激励目标设置必须体现企业目标要求的原则

2、物质激励与精神激励相结合的原则

3、外在激励与内在激励相结合的原则

4、正激励与负激励相结合原则

5、民主公正的原则

(二) 人员激励的经典理论

1、泰勒的差别计件工资制

古典科学管理学派的代表人物泰勒认为人是经济人，工人进行工作的最主要目标是经济上的收入，他制订了一种差别计件工资制来激励工人提供劳动生产率。

这种方法通过时间和动作研究为不同的岗位制订可持续的工作定额，如果工人完成或超额完成定额，则定额内的部分连同超额部分都按比正常计件单价高 25% 计酬；如果工人完不成定额，则按比正常单价低 20% 计酬。

虽然泰勒的理论产生于一百多年前，但差别计件工资制在计件付酬的企业尤其是食品生产企业中有较强的应用意义。



3、赫兹伯格的双因素理论

美国心理学家赫兹伯格在大量调查研究的基础上，提出“保健因素—激励因素理论”，即双因素理论。

他认为，影响员工行为的因素主要有两类:保健因素和激励因素。

保健因素是那些与人们的不满情绪相关的因素。

如企业的政策、管理和监督、人际关系、工作条件等，保健因素处理不好会引发员工对工作不满情绪的产生，处理得好则可以预防和消除这种不满，但这类因素不能对员工起到激励的作用，只能让他们维持工作现状。

激励因素是指那些与人们的满意情绪相关的因素。

如工作表现的机会、工作上的成就感、获得晋升的可能、由于良好的业绩而受到的奖励、对未来发展的期望等。激励因素处理得好，能够使人产生满意情绪，处理不好则最多只是没有满意情绪，但不会产生不满。

4、弗鲁姆的“期望理论”

美国心理学家弗鲁姆在 1964 年提出，认为只有当人们预期到某一行为能给个人带来有吸引力的结果并有可能实现时，个人才会采取特定的行动。

有效的激励取决于个体对完成工作任务以及接受预期奖赏的能力的期望。

根据期望理论，食品企业的激励措施要达到效果，不仅仅要提供好的许诺或结果，还要让员工看到实现结果的可能性。

5、亚当斯的公平理论

美国心理学家亚当斯提出，在激励过程中，员工之间常常会自觉和不自觉地把自己在工作中所付出的代价与自己所得报酬与相类似的别人进行比较。

员工的参照对象通常是自己的过去、同行业同岗位的人、同事、同学或朋友等。如果他们对比后发现自己的待遇偏低，就会觉得不公平，会产生消极情绪；相反，如果待遇偏高，则会坦然接受；

食品企业管理人员要重视在制订制度时，可能对员工公平感的影响。

非物质的有效激励

思考题

1. 食品企业人力资源管理的内容有哪些？
2. 食品企业人力资源规划的主要内容是什么？
3. 食品企业人力资源培训招聘的基本程序是什么？
4. 食品企业人力资源激励的内容和手段有哪些？

项目 12 食品企业管理创新

授课章节	项目 12 食品企业管理创新		
教学时数	4 学时	教学方法及手段	讲授、讨论、案例分析
教学主要内容：			
任务 1 食品企业管理创新概述			

任务 2 食品企业管理创新的过程与方法

教学目标及要求：

知识目标

- 1.明确食品企业管理创新的概念、特点和管理创新的条件；
- 2.熟悉食品企业管理创新的内容、管理创新的发展趋势和管理创新机制的内容；
- 3.掌握食品企业管理创新的过程和方法。

能力目标

具备运用食品企业管理创新的能力。

素养目标

注意理论与实践相结合，努力培养创新精神。

诚实、守信、爱岗、敬业。

思政元素

引导学生树立“创新驱动发展，责任引领创新”的理念，明确创新的方向必须服务于国家战略、人民健康与可持续发展，并恪守“科技向善、诚信守法”的创新伦理底线。

教学重点及难点：

具备运用食品企业管理创新的能力

教学过程：

思政切入点：心怀“国之大者”的创新格局

内容：企业创新战略应主动对接国家重大需求。讲解如何将创新资源投向解决“卡脖子”技术难题（如核心菌种、高端装备、关键配料）、服务“粮食安全”、“乡村振兴”、“健康中国”等战略。

案例：

中国飞鹤：其创新战略的核心是研发“更适合中国宝宝体质”的奶粉。这不仅是商业定位，更是基于中国母乳研究与国情，打破国外品牌垄断，服务中国下一代健

康成长的家国情怀式创新。

某国产大豆蛋白企业：通过科技创新提升大豆深加工水平和附加值，减少对进口大豆的依赖，这是服务国家粮食安全战略的创新。

食品企业管理创新

1.什么是创新？

1.1 创新的定义

熊比特将创新定义为“新的生产函数的建立”，即“企业家对生产要素的新组合”。

创新包括以下五种情况：① 引入一种新产品；② 采用一种新的生产方法；③ 开辟一个新的市场；④获得一种新的原材料或半成品的供应来源；⑤实现一种新的工业组织形式。

德鲁克认为创新的含义是

有系统地抛弃昨天；有系统地寻求创新机会，在市场的薄弱之处寻找机会，在新知识的萌芽期寻找机会，在市场需求和短缺中寻找机会。以企业家精神来组织企业的创新活动，以开创一个新的工业为目标，而不是以发明一个新产品或是修改一个旧产品为目标。

创新的特性

创新的主体是企业，是一种经济行为，其目的是获取潜在的利润，市场实现是检验创新成功与否的标准。

创新者不是发明家，而是能够发现潜在利润、敢于冒风险并具备组织能力的企业家。

创新联结了技术与经济，是将技术转化为生产力的过程。

创新是一个综合化的系统工程，需要企业中多个部门的参与合作。

1.2 创新的重要性

企业成功的标志

2.创新的动机和阻碍

2.1 创新的动机

生存的需要

发展的需要

荣誉的需要

2.2 创新的阻力

不确定性。

习惯势力的支配。

担心失去既得利益。

目光短浅，只考虑眼前。

有人认为创新不符合组织目标和最佳利益。

过度的分析论证。

3.创新管理

企业创新的分类

观念创新

组织创新

管理制度创新

营销创新

财务战略创新

人力资源管理创新

企业文化创新

产品和技术创新

3.1 观念创新是一切创新的核心

“中国企业经营者成长与发展调查报告”中针对“最能体现企业家精神的是什么”这一问题，企业经营者选择“勇于创新”的比例最高，达到 48%。但在各项创新领域，被调查者认为“观念创新”难度最大，达到 43%（这一点，国企又比非国企高出 6%）。

观念创新是一切创新的核心

组织愿景理念

以价值创造为中心：为顾客创造价值、为员工创造价值；

寻求组织和员工的共同发展

工具观向精神观转变：把工作作为达到目的的手段转变为寻

求工作内在价值和生命价值

机器观向生命观转变：把企业看作从事投入产出转换的机器

转变为把企业看作具有自组织功能的生命体

以人为本理念

为员工创造愉快的工作环境，将谋生变成“乐生”

员工和企业关系的正确认知

企业家是企业创新的灵魂

企业家：自主决策、承担风险、对能力充满信心、不放过创新机会、努力使创新资本化。

企业家精神：不为手中已有资源束缚，努力追求机会，通过创新满足需要。

——战略家不在于掌握多少资源，而在于支配多少资源。

创新意识、创新能力和创新精神决定企业家和企业的成长

—创新意识是基础；

—创新能力是转换器(内在素质外在化)；

—创新精神是方向。

企业家成长和企业发展的互动，二次创业、三次创业以企业家创新为前提。

转变观念、改变假设

“无事不学、无时不学、无处不学，成功之道也。

(朱熹)

改变假设

关上你的心扉，世界将是一片空白。

转变观念

学习观念：

“三人行，必有我师”；

吉川英治给井植薰赠言：“除己之外皆为师”。

危机管理：

我们只是比别人早了 30 天；当企业面临困境

再去调整战略为时已晚了（GATES）

倾听接受、万事在己

兼听则明，偏听则暗，不听则浑；

说得最多的，就是听得最少的；

倾听本身就是解决问题的办法：

从来就没有救世主，创造新世界只靠自己；

克服心智模式：心智模式来自烦恼和知识两个的障碍；烦恼障碍包括物质和精神两个源；知识障碍来自自满。

意识感悟、思考运用

看人家看不到的（视而不见）

想人家想不到的（思而不深）

听人家听不到的（听而不闻）

做人家做不到的（为而不果）

创新重点：自我超越；突破沉没成本、思维定势。

观念创新是企业创新的先导,它是一个否定自我的过程，要超越固有的思维模式，打破旧的利益分配格局。

观念的创新是没有止境的，现有的新观念，经过了几年时间，可能就成了老观念了。

创新思维

创新过程三阶段：

寻找目标---发现并界定问题；

构想创意---获得思维产品；

论证实施---证明并付诸实践。

跳出思维定势

拓展思维视角

发挥团队智慧

3.2 重思企业的组织形式！

经典的企业管理理论中，主要的组织形式有直线制、直线职能制、职能制、事业

部制与矩阵制。

需要更为新型的组织形式

企业的组织结构要与企业的实际发展阶段相适应。将在什么时候、以怎样的方式形成自己的战略决策系统，要由这些企业中的企业家们来判断。

企业家们应了解现代企业的基本组织形态及其一般演变趋势。成功的企业家们需要对企业的组织创新有所准备。

3.3 制度创新

制度创新（Institutional Innovation）的简单定义，是引入一项新的制度安排来代替原来的制度，以适应制度对象的新情况，新特性，并推动制度对象的发展。

3.4 市场营销创新

市场营销创新的概念

“市场营销创新”是指作为市场主体的企业创新者，通过引入并实现各种新市场要素的商品化和市场化，以开辟新的市场，扩大市场份额，促进企业生存与发展的新市场研究、开发、组织与管理等活动。

3.5 技术创新

从企业管理的角度，技术创新就是一种新的思想的产生，到研究、发展、试制、生产制造到首次商业化的过程。

技术创新的分类

技术创新就是发明+发展+商业化。

根据创新对象的不同，技术创新可分为产品创新和过程创新。

产品创新（Product Innovation）：技术上有变化的产品的商业化。

过程创新（Process Innovation）：也称工艺创新，是指产品的生产技术的变革，它包括新工艺、新设备和新的生产组织方式的采用。

技术创新战略类型

根据利用内部、外部力量组织创新的方式不同，可以形成以下三种技术创新战略：

自主创新

模仿创新

合作创新

3.6 人力资源管理更为重要！

获取主动的战略性人力资源的途径

（一）形成崇尚创造性和创新的文化，创新：

提高产品、服务的质量

降低成本

进入新的经营领域

发现潜在市场

提高创新的可能性途径：

决策者把创新的地位放在首位

清除阻碍创造性的一切障碍（官僚机构，层层审批制度）

（二）促进创新的人力资源体系，

沟通

对创新的经常性交流

对创新的认同与宣传

高层经理对突破性创新的重视

团队之间对创意的交流

事业部与其他部门对创新思想良好沟通渠道

信息技术在促进交流中的充分利用

有利于职能部门、各层人员之间沟通的环境建设

获取主动的战略性人力资源的途径

员工

把创造性作为招聘各层员工的一个重要指标

创新业绩作为内部选拔标准

岗位轮换促进创新思想的产生

对促进他人创新的员工进行奖励

对创造性人员的晋升采用继续激发他们的创造性而非把他们一味的提拔到管理

岗位

培训与开发

对全公司范围进行创造性的培训

学会聆听顾客需求

对创新进行高标定位，进行主动性创新

日常工作中重视创新

高层经理作为创新的带头人

考评与薪酬

对创造性行为的效益进行准确的测量

建立对重要创新进行奖励的正式机构

对失败的容忍，对风险承担者进行高额回报

鼓励创新的报酬体系

对创新奖励进行公开宣传

对团队、个人的创新成果进行公平的奖励

对创新奖励的及时性

（三）广泛参与企业的兼并与收购活动

企业为了更好地面对竞争对手的挑战，必须运用资本经营手段，根据自身的战略寻找并购机会，从而壮大自己的实力。

企业并购大致可分为四个阶段

识别企业投资组合需求

寻找目标企业

谈判

整合

在这四个阶段都离不开人力资源管理的密切配合

构建全面的员工创新激励体系

4.如何具有创造力

爱迪生创造力的来源（1）

—“我这一辈子要投身于发明，一直工作到死。这是我活在这世界上应该起到的作用。如果有来世，下一辈子我还要继续搞发明。”

—他从 12 岁起就坚持将报刊刊登的幽默和趣闻记录在笔记本里收藏。

爱迪生创造力的来源（2）

—15 岁时就已经读完了底特律公共图书馆的所有的书籍。在极其繁忙的实验生活中，他还每天挤时间

通读 3 册古今东西方的书籍。

—他非常喜欢在休息时与好友一起度过。亨利 福特、
哈维 法伊雅斯德、约翰 巴罗兹是他的密友。

克服阻碍创造性思考的 9 个坏习惯（1）

- 不问“为什么？”
- 不把想法记录下来
- 不回顾过去的想法
- 不表达想法
- 不用新方法思考

克服阻碍创造性思考的 9 个坏习惯（2）

- 不求更多
- 不努力做有创造力的人
- 不坚持到底
- 不能容忍创造性行为

思考题

1. 简述食品企业创新的概念和特点。
2. 简述食品企业创新的内容。
3. 简述管理创新应具备的条件。