

# 食品企业的管理困境与解决路径

## The plight and outlet of the management of food enterprise

刘继萍

LIU Ji-ping

(内蒙古财经大学工商管理学院, 内蒙古 呼和浩特 010070)

(School of Business and Management, Inner Mongolia University of Finance and Economics,  
Hohhot, Inner Mongolia 010070, China)

**摘要:**食品企业的管理困境主要表现为缺乏严格的质量管理体系、故意添加违禁有毒化学品、缺乏危机管理能力、销售管理模式同消费者需求相脱节等问题。这些问题产生的原因是因为企业管理人员质量安全管理意识淡薄、缺乏基本的职业道德、不重视与消费者的互动、销售管理模式陈旧等。要解决食品企业的管理困境,就必须针对这些原因采取相应的措施,包括树立“以人为本”的质量安全管理观念、促进第三方质量安全管理机构的设立、将消费者纳入食品企业的管理体系、建立以消费者为中心的新的销售管理模式等,以最终解决食品企业面临的管理困境,使食品企业管理走上良性发展的轨道。

**关键词:**食品企业;食品安全;企业管理

**Abstract:** The management of food enterprise contains several problems, such as lacking of strict quality management system, consciously adding prohibited toxic chemicals, the lack of ability of crisis management, sale management and consumer demands. The causes of these problems are the consciousness of enterprise management personnel quality and safety management, the lack of basic occupation ethics, neglecting the interaction with consumers, and old-style of sales management. To solve the dilemma of food enterprises, some corresponding measures should be taking, including establishing the concept of "people-oriented", promoting the establishment of quality and safety management, the establishment of the third party quality safety management system, the establishment of mechanism of management system, and the establishment of a new management of customers-center mode. These outlets could solve the plight of food enterprises, which makes food enterprise management embarked on the track of healthy development.

**Keywords:** food enterprises; food safety; business management

对于食品企业来说,其管理的目的不仅仅是最大程度提高自身经济效益,更要保证为社会提供高质量的安全可靠

的食品,这是实现其经济效益的前提和基础。近年来一系列的食品安全事件,使人们对食品企业提供的食品是否安全可靠产生了普遍的质疑。这不仅使食品企业的市场声誉受到严重打击,也最终导致其经济效益受到严重损害。这种现象到目前为止,并没有得到根本的改善,从食品企业自身来讲,意味着其管理陷入了困境。

文章从分析食品企业管理上存在的主要问题出发,探究这些问题产生的原因,并在此基础上寻求解决食品企业管理困境的具体路径。

### 1 食品企业管理上存在的困境

#### 1.1 缺乏严格的质量管理体系

严格的质量管理体系是保证食品企业提供的产品安全可靠的基础,但是,很多食品企业认识不到严格的质量管理体系的重要性,出于节省成本的目的而有意无意地省略某些必需的质量管理和控制的步骤。到目前为止,除了一些大中型食品企业之外,大多数食品企业都没有通过 ISO9000 质量保证体系、卫生质量体系或 HACCP 体系三者中的任何一种认证。这些缺少正规的质量体系认证的食品企业,能否保证提供的食品安全可靠是很值得怀疑的。即使已经通过了正规的质量保证体系认证的大中型食品企业,也很难保证是否严格按质量体系的标准及规范执行。如 2011 年发生的“双汇瘦肉精”事件,双汇是通过几乎通过了所有质量保证体系的中国国内最大的肉制品龙头企业,仍然由于其质量控制上的漏洞而导致含瘦肉精的猪肉混入其制造的产品之中<sup>[1]</sup>。

#### 1.2 有意识地添加违禁的有毒化学品

有意识地在食品中添加有毒化学品的行为,对消费者的生命健康安全构成了普遍的威胁,对社会造成严重的危害。这种行为不仅在道德上极端恶劣,在经济上极为短视,而且为法律所严厉禁止,严重的可直接构成犯罪。对于正常的食品企业来说,这在任何情况下都不应当成为其管理上的选

作者简介:刘继萍(1979—),女,内蒙古财经大学讲师,硕士。

E-mail: jipingliujp@163.com

收稿日期:2015-01-15

项,因此只应当成为某些企业铤而走险的稀少个案,也不是食品企业管理层面上的问题。

### 1.3 缺乏危机管理能力

良好的危机管理能力对食品企业的稳定发展是必不可少的。但从近年来食品企业在食品安全事件发生后的反应来看,其普遍缺乏相应的危机管理能力。很多食品企业将危机管理简单理解成危机公关,过于依赖其同政府和媒体之间的良好关系,而忽视广大消费者的利益和情感。

对于食品企业来说,相应的食品安全事件之所以被称之为危机,是因为这样的事件极有可能引发公众信任危机,从而使企业持续发展的公众基础受到根本威胁。因此,良好的危机管理应当是食品企业在食品安全事件发生时,应尽量加强与公众的沟通与协调,并站在消费者的立场,尽量减少其受到的损害并提供尽可能的帮助,最终取得公众的理解或谅解,从而重建公众对企业的信任,将相应的负面影响降到最低。

事实上,大多数食品安全事件并不是食品企业有意为之,某些食品安全事件甚至就不是食品企业的责任,如2005年的“甲醛啤酒”事件<sup>[2]</sup>。因此,在大多数食品安全事件发生时,食品企业只要尽可能地加强与公众的沟通和协调,即能有效地防止其公众信誉的损失。面临食品安全事件的危机时,面对公众质疑沉默不语,而企图通过对政府和媒体的公关将事件尽可能掩盖。结果是公众由于其信息不透明而进一步降低了对其的信任度,导致其公众基础的不必要的损失<sup>[3]</sup>。

### 1.4 销售管理与消费者需求脱节

对于普通的消费者来说,如何以最低的成本获得高质量的食物是其购买食物时需要考虑的首要问题。因此尽量减少销售的中间环节,降低销售直接成本是大势所趋。但是很多食品企业却反其道而行之,仍旧实行很繁琐而且昂贵的销售代理制度,从而使产品的价格居高不下。其中比较典型的是中国纯奶行业,由于行业通行的促销高额提成制,中国品牌的实际销售价格远远高于从西欧和澳洲等发达国际进口的同类纯奶。这种落后的销售管理制度给食品企业带来的影响是多方面的。首先,消费者因为相应食品高企的价格,而不得不减少消费总量或转向其它替代型食品,从而在导致消费者福利降低的同时促使相应食品的销售量下降。其次,扣除高居不下的中间环节成本,食品企业并没有因此而获得合理的利润,反而因为销量的降低而使其可达到的总体利润降低,最终影响其自身的长远发展。这种不正常的价格还可能导致食品企业市场份额的永久性丧失,给食品企业带来持续的伤害。而有些企业很可能因此偷工减料、以次充好,以降低食品成本,提高利润空间。

## 2 食品企业管理困境存在的原因

### 2.1 食品企业管理人员质量安全意识淡薄

对于很多食品企业的管理人员来说,其管理的唯一目的

是提高企业的效益,而没有意识到其管理产生效益的基础是必须保证提供食品的质量安全。这样的质量安全意识对食品企业的管理是很危险的。一方面,由于不重视食品的质量安全管理,因此在可能增加成本的情况下,他们会有意无意地忽视对食品质量上的监控,很难严格遵守相关的食品安全质量管理体系,大大增加了食品安全事件发生的概率。另一方面,因为不重视食品质量安全对食品企业存在和发展的重要性,缺乏相应的危机干预与管理预案。一旦相应的食品安全事件发生,往往措手不及,丧失了得到公众理解和谅解的最佳时机,最终酿成公众信誉丧失的真正的危机。

### 2.2 食品企业管理人员缺乏最基本的职业道德

作为食品企业的管理人员,保证企业提供的食品不损害消费者的生命健康应当是最基本的职业道德。但从近年来发生的一系列食品安全事件来看,不少食品企业的管理人员缺乏这种基本的职业道德操守。在经济利益的驱动下,他们往往无视法律和道德的底线,为了企业和个人的利益,不惜损害消费者的生命健康。这是不少食品企业敢于在食品中有意识地添加违禁有毒化学品的思想上的原因。在相应的食品安全事件被披露后,由此类管理人员主导的食品企业往往不思悔改,不是积极与公众沟通和协调,尽量减少对消费者造成的损害,而是对消费者的质疑或者不闻不问或者百般狡辩,企图通过对政府和媒体的公关掩盖自己的恶行。

### 2.3 食品企业多为中小企业,很难保证用于质量安全需要的投入

无论是建立完善的质量安全保证体系,还是聘请质量安全保证方面的技术人员,对企业人员进行食品质量安全方面的培训,以及购买相应的检测设备和建立相应的实验室等,都要求相当数量的投入<sup>[4]</sup>。对于中小企业来说,由于其食品产量有限,实行严格的质量安全管理体系对产品的成本的影响极大,甚至会直接影响到其在市场中的生存能力。而与此同时,由于其小规模的分散经营,政府监管部门很难对其实行严格的监控,因此其放宽对食品质量安全管理被发现从而受到处罚的可能性很小。在这样的情况下,中小食品企业完全可能在风险很小的情况下通过违反法律的强制性规定,放松对食品质量安全的方式降低产品的成本来提高自己的经济效益。这也是很多食品中小企业成为食品安全事件当事人的重要原因。

### 2.4 忽视与消费者的互动,缺乏与消费者沟通的管理制度

消费者是与食品企业的质量安全管理关系最为密切的群体,但食品企业往往并不重视与消费者之间的互动。在很多食品安全事件中,肇事的食品企业在市场上已经出现了很多受害的消费者而不自知,仍然继续向市场提供有质量安全问题的食品,从而使其对消费者的损害进一步扩大。假如其能与消费者建立良好的沟通渠道的话,消费者在受到损害的早期即能及时向食品企业反馈,很大一部分损失本来是可以避免的。

## 2.5 销售管理观念陈旧

虽然现代社会已经进入了以网络为代表的信息时代,食品企业和消费者之间已经可以通过网络进行更便捷和廉价的交流。但多数食品企业仍然固守着传统的以人力的大量投入为基础的销售模式,力图通过高额提成的方式对促销人员进行激励,从而提高产品的销量。但事实上,在消费者可以方便地通过各种信息渠道了解企业产品的时代,销售管理的中心应当直接针对消费者,而不是促销人员。这种以促销员而不是消费者为中心的销售管理模式,显然会抬高企业运营成本,不仅降低了消费者的福利,同样也降低了企业自身的市场竞争力。

## 3 食品企业管理困境的解决路径

### 3.1 在食品企业树立“以人为本”的管理观念

“以人为本”的观念要求食品企业的管理人员将食品安全管理放到首要位置,食品企业的效益实现必须建立在保证食品安全的基础之上<sup>[5]</sup>。唯如此,才能使企业的管理人员真正重视其提供的食品的质量安全管理,并自觉将不提供损害消费者的生命健康的食品作为自己最基本的职业道德。在这样的前提下,食品企业的管理人员才会将建立健全的食品质量管理体系作为企业存在的基本条件,并对已有的质量管理体系尽力进行改进和完善,尽可能加大对食品质量安全管理的投入。在食品安全事件发生时,其首先考虑的是积极加强与消费者的沟通和协调,尽量减少对消费者的损害,从而对此类危机起到良好的防控效果和化解效果。而不是若无其事,静等政府的处理结果,甚至是对政府和媒体积极公关,力图掩盖其提供的食品存在安全问题的事实,最终身败名裂,自绝于消费者,在危机面前一蹶不振。

### 3.2 促进第三方食品质量管理体系技术机构的设立

由于食品企业本身的特性,其不可避免地主要由中小企业构成。由于其规模有限,完善的食品质量管理体系的建立,对此类企业来说负担太大,导致此类企业食品质量管理体系能力低下。解决这一质量管理困境的可行方式之一,是大力促进第三方食品质量管理体系技术机构的设立,由其众多没有能力建立独立的食品质量管理体系的中小企业,提供完善的质量安全管理的技术服务。国家可以法律的形式规定没有自己独立的食品质量管理体系的中小企业,必须同有资质的相应技术机构签订食品质量管理体系协议,政府食品安全管理的行政机构也可以通过这一第三方机构加强对中小食品企业的质量安全监控进一步促使中小食品企业加强对其提供的食品的质量安全管理。

### 3.3 将消费者纳入企业管理体系,建立与消费者互动的管理机制

消费者是食品企业提供的食品质量安全的最终承受者,将之纳入企业管理体系,不仅可以充分发挥这一群体对食品质量安全进行监督和管理的积极性,而且可以及时得到消费者对于食用其提供的食品时相应感受的第一手资料。建立

与消费者进行互动的专门管理机制不仅有利于食品企业在早期发现其提供的食品存在的质量安全问题,从而及时采取相应措施最大程度减少损失,也有利于食品企业掌握消费者对其提供食品的真正需求,从而作出改进促进企业效益的进一步提升<sup>[6]</sup>。

### 3.4 建立以消费者为中心的新的销售管理模式

传统的以大量人力投入为特点的人力密集型产品推销方式,因为其高昂的成本及可能给消费者带来的误导而逐渐过时。以消费者为中心,以互联网为主要手段,从而尽可能降低销售的中间成本,最大程度地满足消费者真实需求的新的销售管理模式逐渐成为新的时代潮流。食品企业要想在互联网时代有更大的发展,就必须顺应这一发展趋势,建立以消费者为中心的新的销售管理模式。

### 参考文献

- 1 扬帆. 双汇“瘦肉精”事件的教训和反思[J]. 畜禽业, 2011(5): 4~6.
- 2 王宇. 食品安全的媒体呈现: 现状、问题及对策[J]. 现代传媒, 2010(4): 32~35.
- 3 于欢, 黄启新. 社会责任: 食品企业危机管理的核心[J]. 企业经济, 2006(5): 96~98.
- 4 吴梅. 食品行业中小企业经营管理的特点与分析[J]. 食品研究与开发, 2012(9): 226~228.
- 5 王雅楠. 基于食品安全角度的企业管理道德探讨[J]. 现代商贸工业, 2013(23): 23~24.
- 6 徐和清, 郑振华. 消费者参与企业食品安全管理的长效机制研究[J]. 内蒙古社会科学(汉文版), 2012, 33(6): 115~119.

### 信息窗

## 不健康饮食国家揭晓 亚美尼亚居首

据外媒报道,近日《柳叶刀》健康杂志发表一份不健康饮食国家调查报告显示,亚美尼亚居首,匈牙利第二名,比利时排第三。

这份调查是对 187 个国家从 1990 年到 2010 年的 20 年间的饮食数据进行研究得出的。

调查研究结果显示,比利时的快餐相当普遍,而且相当受民众欢迎的啤酒、巧克力和华夫饼都是热量炸弹,这些食品所含的热量惊人。

不健康饮食榜的第一名为亚美尼亚,第二名为匈牙利。美国、俄罗斯、冰岛、拉脱维亚、巴西、哥伦比亚和澳大利亚则紧随比利时。

那么哪些国家的饮食是最健康的呢?该调查认为,非洲国家人拥有健康的饮食习惯。乍得、塞拉利昂和马里这三个国家是饮食习惯最健康国家的前三名。

(来源:www.foodmate.net)