

商业企业

规范管理

言利明 主编



中国商业出版社

出版说明

为了帮助商业企业解决规范管理中的诸多问题，提高我国商业企业的现代管理水平，我们特约湖南省株洲奔龙集团总公司总经理言利明等同志编写了这本书。

商业企业规范管理是一门新的学科，它所研究对象，是社会主义商业流通过程中的企业管理活动。建立《商业企业规范管理》的目的，是为了适应中国特色的社会主义商业管理现代化建设的需要。随着市场经济的发展，国营商业必须从“改革”和“管理”中求发展，从“改革”中开拓道路，向规范管理要效益。如何把规范化管理这门新的学科引入我国国营商业企业，是摆在商业企业领导者和管理者面前的又一新课题。

株洲奔龙集团总公司，原来是由株洲市第二商业局下属的副食品大楼和湘江饭店二个单位组成，员工不足三百，固定资产不足一百万元，年利税总额不足五十万元，从一九八八年起，实行规范化管理。他们从企业的实际出发，运用最新的科学管理方法，建立新的规范化管理科学体系，取得了令人瞩目的成绩。一九九二年两单位合并后，人员增加三倍，固定资产增加四十倍，年利税总额增加六倍，每年上一个新台阶，成为株洲市著名的商业企业之一。

本书所展示的材料，是奔龙集团总公司实行规范管理的经验结晶。他们在总结我国商业企业管理的历史经验的基础上，认真研究商业活动中提出的新问题、新要求，不失时机地实行规范化管理。把实践上升到理论，然后再把理论拿到实践中去检

验,不断创新,不断前进,逐步完成了规范管理的系统工程。为商业企业管理者开拓了新的视野,为商业企业规范化管理提供丰富的资料,可供商业企业管理者借鉴。很值得商业工作的领导者和商业企业的管理者一读。

本书共分《概述》、《规范管理的实施》、《规范管理的三大规程》、《企业岗位职责》《规范化的规章制度》等五个部份。其中《岗位职责》是基础;《规章制度》是依据;《三大规程》是规范管理的总纲。

本书编写因时间仓促,编者经验不足,肯定有不少缺点和纰漏之处,深祈读者批评指正。

中国商业出版社
湖南商业财经书社

目 录

前 言

第一章 概述 (1)

一、规范管理的概念 (1)

二、规范管理的特征 (4)

三、规范管理的地位和作用 (7)

四、规范管理与规范服务、思想政治工作的关系
..... (10)

第二章 规范管理的实施 (12)

一、管理规范的制定 (12)

二、管理规范的执行 (17)

三、管理规范的考核与监督 (19)

第三章 规范管理的三大规程 (23)

一、执行规程 (24)

二、监督规程 (25)

三、处理规程 (27)

第四章 企业岗位职责规范 (37)

1. 总经理岗位职责规范 (38)

2. 党委书记岗位职责规范 (41)

3. 副总经理岗位职责规范 (45)

4. 党委副书记岗职规范	(47)
5. 工会主席岗职规范	(49)
6. 工会副主席岗职规范	(51)
7. 团委书记岗职规范	(52)
8. 团委副书记岗职规范	(54)
9. 总经办主任岗职规范	(56)
10. 总经理办副主任岗职规范	(60)
11. 党委办主任岗职规范	(63)
12. 党委办副主任岗职规范	(66)
13. 秘书岗职规范	(67)
14. 收发(接待)员岗职规范	(72)
15. 文印打字员岗职规范	(75)
16. 档案员岗职规范	(77)
17. 考勤员岗职规范	(81)
18. 小(客)车司机岗职规范	(83)
19. 计划生育专干岗职规范	(86)
20. 政工员岗职规范	(88)
21. 组织员岗职规范	(89)
22. 宣传员岗职规范	(92)
23. 工会干事岗职规范	(94)
24. 工会妇女专干岗职规范	(96)
25. 督查部经理岗职规范	(98)
26. 督查部副经理岗职规范	(100)
27. 督查员岗职规范	(103)

28. 劳动人事部经理岗职规范	(105)
29. 劳动人事部副经理岗职规范	(108)
30. 劳资员岗职规范	(110)
31. 职教员岗职规范	(113)
32. 业务部经理岗职规范	(115)
33. 业务部副经理岗职规范	(118)
34. 合同管理员岗职规范	(121)
35. 物价计量员岗职规范	(126)
36. 公关部经理岗职规范	(129)
37. 公关礼仪接待员岗职规范	(130)
38. 公关宣传员岗职规范	(132)
39. 广播员岗职规范	(135)
40. 财务部经理岗职规范	(138)
41. 财务部副经理岗职规范	(142)
42. 主办会计岗职规范	(145)
43. 会计员岗职规范	(147)
44. 会计岗职规范	(151)
45. 出纳员岗职规范	(154)
46. 统计员岗职规范	(156)
47. 审计员岗职规范	(159)
48. 储蓄代办所经理岗职规范	(162)
49. 储蓄代办所副经理岗职规范	(163)
50. 电脑员岗职规范	(164)
51. 广告公司经理岗职规范	(166)

52. 广告公司副经理岗职规范	(168)
53. 广告设计员岗职规范	(170)
54. 广告策划员岗职规范	(171)
55. 广告制作员岗职规范	(172)
56. 广告业务员岗职规范	(173)
57. 副食部经理岗职规范	(175)
58. 副食部副经理岗职规范	(179)
59. 百货部经理岗职规范	(183)
60. 百货部副经理岗职规范	(186)
61. 值班主任岗职规范	(188)
62. 营业柜柜长岗职规范	(191)
63. 营业员岗职规范	(197)
64. 收银员岗职规范	(201)
65. 糖酒食品公司经理岗职规范	(203)
66. 糖酒食品公司副经理岗职规范	(206)
67. 业务组长岗职规范	(209)
68. 业务员岗职规范	(211)
69. 业务采购员岗职规范	(213)
70. 开票组组长岗职规范	(215)
71. 开票员岗职规范	(216)
72. 储运组组长岗职规范	(218)
73. 驾驶员岗职规范	(220)
74. 搬运工岗职规范	(222)
75. 批发登统员岗职规范	(224)

76. 保管员岗职规范	(228)
77. 客房部经理岗职规范	(231)
78. 客房部副经理岗职规范	(233)
79. 总台领班岗职规范	(235)
80. 总台服务员岗职规范	(237)
81. 行李寄存员岗职规范	(239)
82. 大厅接待员岗职规范	(240)
83. 客房领班岗职规范	(242)
84. 客房接待员岗职规范	(243)
85. 客房清洁员岗职规范	(245)
86. 洗熨班长岗职规范	(247)
87. 洗熨工岗职规范	(248)
88. 商务中心经理岗职规范	(250)
89. 商务中心服务员岗职规范	(251)
90. 接线员岗职规范	(253)
91. 餐饮部经理岗职规范	(255)
92. 餐饮部副经理岗职规范	(258)
93. 餐厅主管岗职规范	(259)
94. 餐饮服务领班岗职规范	(261)
95. 餐厅服务员岗职规范	(262)
96. 餐厅应接员岗职规范	(265)
97. 餐厅酒吧服务员岗职规范	(267)
98. 厨师长岗职规范	(269)
99. 烹调员岗职规范	(270)

100. 餐厅初加工员岗职规范	(272)
101. 切配员岗职规范	(273)
102. 白案生产员岗职规范	(275)
103. 行蒸工岗职规范	(276)
104. 糕点生产工人岗职规范	(277)
105. 饮食采购员岗职规范	(278)
106. 食物保管员岗职规范	(279)
107. 洗碗工岗职规范	(281)
108. 冷饮发货员岗职规范	(282)
109. 冷饮制冰员岗职规范	(283)
110. 冷饮配煮料员岗职规范	(284)
111. 娱乐部经理岗职规范	(286)
112. 娱乐部副经理岗职规范	(289)
113. 娱乐部服务领班岗职规范	(290)
114. 娱乐服务员岗职规范	(291)
115. 娱乐酒吧服务员岗职规范	(294)
116. 调酒师岗职规范	(296)
117. 娱乐设备维修操作工岗职规范	(297)
118. 俱乐部经理岗职规范	(298)
119. 俱乐部副经理岗职规范	(301)
120. 桑拿浴按摩师岗职规范	(302)
121. 桌球服务员岗职规范	(304)
122. 保安部经理岗职规范	(305)
123. 保安部副经理岗职规范	(308)

124. 保安队长岗位职责规范	(310)
125. 保安员岗位职责规范	(312)
126. 消防员岗位职责规范	(314)
127. 夜间值班员岗位职责规范	(315)
128. 门卫值班员岗位职责规范	(318)
129. 后勤部经理岗位职责规范	(319)
130. 后勤部副经理岗位职责规范	(322)
131. 房产管理员岗位职责规范	(324)
132. 食堂工作人员岗位职责规范	(326)
133. 医务人员岗位职责规范	(327)
134. 幼师岗位职责规范	(329)
135. 保育员岗位职责规范	(330)
136. 清洁员岗位职责规范	(331)
137. 动力部经理岗位职责规范	(333)
138. 动力部副经理岗位职责规范	(336)
139. 空调班长岗位职责规范	(339)
140. 空调操作工岗位职责规范	(340)
141. 司炉班长岗位职责规范	(342)
142. 司炉工岗位职责规范	(342)
143. 电器维修班长岗位职责规范	(345)
144. 电器维修工岗位职责规范	(347)
145. 配电操作工岗位职责规范	(348)
146. 电梯操作工岗位职责规范	(349)

第五章 企业规范化的规章制度	(351)
一、企业格言	(351)
二、党委工作制度	(352)
三、思想政治工作制度	(358)
四、纪检工作制度	(360)
五、经理民主对话制度	(361)
六、民主评议干部制度	(362)
七、例会制度	(367)
八、员工仪容风纪规定	(368)
九、督查工作循环图、统计表及督查内容扣 分标准	(371)
十、劳动人事制度	(380)
十一、机关工作制度	(393)
十二、公文、印章管理制度	(396)
十三、综合档案管理制度	(399)
十四、安全保卫管理制度	(409)
十五、流动人口管理的规定	(414)
十六、后勤保障制度	(415)
十七、设备动力管理制度	(419)
十八、经济合同管理制度	(427)
附：企业内部经济承包责任制合同书（样件）	(429)
十九、物价管理制度	(431)
附：明码标价制度	(432)

二十、计量管理制度	(433)
二十一、质量管理制度	(434)
二十二、卫生管理制度	(438)
附：(一) 百货部卫生检查计分标准	(446)
(二) 副食部、糖酒公司卫生检查记分标准	(447)
(三) 客房部卫生检查记分标准	(449)
(四) 娱乐部、俱乐部卫生检查记分标准	(450)
(五) 茶点部、加工部卫生检查记分标准	(452)
(六) 机关、动力部、保安部卫生检查记分标准	(454)
二十三、关于各项工作考核的有关规定	(457)
附：(一) 财会工作考核标准	(458)
(二) 规范管理工作考核表	(462)
(三) 安全保卫工作考核表	(463)
(四) 工会工作考核表	(464)
(五) 思想政治工作考核表	(465)
(六) 各职能部门办工作考核细则	(466)
二十四、职代会组织架构图	(473)
二十五、关于加强柜(班)组建设方案	(474)
附：(一) 副食部思想、政治、服务规范百分制 考核表	(478)
(二) 副食部柜长评比考核表	(479)
(三) 百货部柜组长工作考核细则表	(480)
(四) 客部班组工作考核实施细则	(481)
(五) 娱乐俱乐部柜组考核表	(482)

(六) 俱乐、娱乐部柜组长考核表	(483)
(七) 柜(组) 月度核算表	(484)
二十五、企业徽章、企业旗帜	(485)

第一章 概 述

一、规范管理的概念

规，本义指画图形的工具；范，本义指模子，钱范。规范是指约定俗成或明文规定的标准。管理，马克思恩格斯全集中曾有阐述：“一切规模较大的直接社会劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动”（马克思恩格斯全集 23 卷第 367 页）。一般指管理者为达到一定的组织目标而有效的运用一定的职能和手段对人力、物力、财力及其它资源施加影响和进行控制的过程。

对规范管理定义有狭义和广义之分。如商业部（87）商管字 1 号文件中的定义是：“规范管理是根据企业经营管理活动的一般规律，针对日常工作中大量存在着的常规性的经营活动、服务活动和管理活动，制定出全面、系统、科学、合理的章法，并要求企业的干部、职工各司其职，建立起规范性的工作程序，使企业的各项活动正常、有效地进行”。这种表述立足点在于直观展示规范管理的内涵和基本特征，可以视为狭义的概念。从广义上讲“规范管理是以增强企业活力，提高经济效益为目的，以‘人尽其责，事循其规，权施其度’为核心，以行为控制为基础，以管理为手段，在一定时期内使企业内部的人、财、物、进、销、存等诸因素、诸环节达到优化组合和有序运转，从而使企业整个有机体达到最佳自控状态的管理方法。”这种表述立足点在于

从目的、基础、手段等多方面来综合反映规范管理的内涵。其本质特征就是用规范来进行管理，它是通过管理的制定、执行、考核、实施管理的一种方法。

规范管理作为商业企业管理的一种管理方法体系的出现，可以从规范管理的理论、方法、范围、结果等方面理解。

1. 规范管理的理论具有兼容性。

我国的商业企业特别是饮食服务、娱乐、旅游业的管理处在从传统管理向现代化管理发展的过渡时期，各地区、各行业之间的发展不平衡。规范管理一方面继承我国古代管理思想和商业企业传统管理中合理的内核；另一方面又在马克思主义关于劳动分工和协作的理论的指导下，借鉴泰罗的科学管理的原理，运用系统论、控制论、信息论等现代管理理论和现代化管理方法，形成了一个新的有创造性的管理方法体系。它是对传统管理的扬弃，是实现商业企业现代化管理基础工作，同时也是现代管理科学的一个组成部分。

2. 规范管理的方法具有实用性。

首先，规范管理的方法适合中国企业的特点。我国商业企业管理是“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的全面、系统、科学、合理的管理方法特色，是我国的“土特产”。因此，引进国外的先进的管理方法，一定要符合中国的国情和企业的现状，否则生搬硬套将会适得其反。

其次，规范管理的方法适合中国商业企业的特点。社会化大生产决定了商业和工业的地位不同，职能不同和管理方式不同。规范管理最大特征是运用程序化、标准化的原理，规范企业和企业劳动者的行为，把软指标变成硬指标，把虚指标变成实指标，把原只能体会到或者认识到的东西，变成看得见、摸得着的管理程序和标准。

再次，规范管理的方法没有高深的理论和复杂的数理推导公式，通俗浅显，易于掌握，适应目前我国企业员工文化水平和管理水平的现状。因此，规范管理不管是管理基础好的企业或管理基础差的企业都具有实用性。

3. 规范管理的范围具有全面性。

规范管理是一个系统工程，它通过管理规范的制订、执行、考核、完善，实施对企业的全员、全过程、全方位的管理。

规范管理是对企业全员的管理。企业全体劳动者既是管理的主体，也是管理的对象，岗位职责不仅规范了直接操作型岗职的劳动，如：营业员、服务员、采购员、清洁员、维修工等。而且规范了职能型岗职的劳动，如：劳资员、合同员、物价员、统计员、档案员、广告员等。还规范了决策和管理型岗职的劳动，如：总经理、副总经理、部门经理、职能办公室主任，以及党委正、副书记、工会主席等。从一线到后勤，从总经理到营业员、服务员都是管理对象，都要以管理规范作为自己在经营、服务、管理活动中的行为准则。

规范管理是对企业全过程的管理。环节管理规范，围绕企业的进、销、调、存以及服务环节，抓住企业中货币、商品、信息流等三个环节，衔接了企业的岗位与岗位之间，部门与部门之间，上级与下级之间的内在联系，并采取各种手段实施过程控制和事前控制。

规范管理是对企业全方位的管理。企业的经营（生产）活动、服务活动、管理活动是规范管理的管理客体。系统管理规范从纵向规范了企业的最高层（决策系统）、中层（部门管理系统）、基层（柜、组）三个综合管理层次管理行为。从横向规范了企业的经营业务管理、服务质量管理、计划财务管理、劳动人事管理、安全保卫、动力设备、后勤保障管理以及思想政治

工作专业管理。构成了纵向到底、横向到边的全方位的管理框架。

4. 规范管理的结果具有目的性。

通过规范管理来训练我们的员工队伍，使其具有现代管理意识和社会的竞争能力，提高我们企业员工队伍的素质，提高工作效率。规范管理的目的就是通过规范管理的推行使企业达到经营规范化、服务规范化、管理规范化、工作规范化，从而进一步促进企业的经济效益和社会效益的提高和培育企业精神，弘扬企业文化。

二、规范管理的特征

规范管理的基本特征，一是工作过程的程序化；二是工作要求的标准化；三是工作管理的法规化。

(一)工作过程的程序化。

任何事物的发展都是从无序到有序，人们的认识也是由无序到有序的。工作过程的程序化即工作进行过程的先后次序。是规范管理最基本的特征和主要内容。过去岗位责任制，只要求管理者做什么，不要求按什么程序去做；只规定工作结果的要求，不制定工作过程的程序。因此，容易造成想到哪做到哪，随机性很大，工作没有章法。而商业企业劳动特点大多数与工业企业不同，缺少机械运行规律和流水线运行规律对工作程序的强制性要求，加之在劳动过程中受主客观因素变动影响较大，一项工作或一些工作，在多数情况下，不可能在同一时间内完成需要阶段一步一步的完成。先做什么，后做什么；从哪里做起，在哪里结束；怎样才算合理、科学，工作过程程序，一般有两种：一种按逻辑顺序，即工序程序，按售前、售中、售后，工