



地安门副食商场管理模式

陈亚彬 洪生伟主编

企业管理出版社

序

地安门副食商场经过几年努力
创出自己的服务管理模式。它把 ISO
9000 系列国际标准的概念、原则和参
类有关国家标准的规范要求结合起来，
提炼成地副企业标准。通过这些标
准的宣贯实施去保证顾客的利益
和企业时效益，这是一条好经验。
现在，地副把它公开出版，无疑是
值得同行借鉴的。

国际质量科学院院士
国家质量管理和质量保证
标准化技术委员会 主任

刘源张

1995.7.19.

建立現代管理模式

提高企業管理水平

王長建

九五·四·廿

科学管理
再攀高峰

李炳化

九五四廿

推進現代化管理
建設第一流企業

張大力

一九九五年八月

增補卷二十六

生存與發展之觀

管理——企業

命名

北京地安門副食商場

为
国家二级企业



1991年

荣誉证书

北京市地安门副食商场

荣获第四届全国执行物价计量
政策法规最佳单位荣誉称号





五一劳动奖状

北京市观象门铸金厂在社会主义双文明建设中，
成绩优异，特授予全国先进集体称号，
颁发五一劳动奖状。

中华全国总工会
一九九〇年四月



前 言

科学的管理就是生产力，如何使管理发挥出更高的效益，是每一个企业迫切需要研究和解决的重大课题。北京地安门副食商场历经40年的发展，逐步探索出了以改革求效益，以管理促发展的基本思路，使这个营业面积不足千米的商场在短短几年内成为了一个具有较强实力的国有商业企业，成为全国商业企业中为数不多的国家二级企业。

地安门副食商场的前身，是有数百年历史的老字号“南恒泰酱园”。明末清初，店前车水马龙，誉满京城；历经几百年沧桑和兴衰，到二十世纪四十年代时已逐步衰变为几个零落的小杂货店。1956年，公私合营为地安门副食店，60年代初又改为地安门副食商场，在党和国家“发展经济、保障供给”的方针指导下，按计划供应居民肉蛋、水产、酱菜、熟肉等副食品。

1978年，国家改革开放政策的实行，使地安门副食商场获得了生机和活力，冲破封闭静态销售方式，在经营中搞好改革，在改革中抓好管理，在全国率先推出了“三价（即进价、售价、差价）公开”，出售商品“六不准”等制度，确定了商业面向大众，为广大消费者提供优质服务方向，树立了“顾客第一”、“诚招天下客”的经营宗旨，创立了商场良好的企业形象，一举成为“全国执行物价计量政策法规最佳商店”。随着各项改革措施不断深入开展，地副商场抓住改革的契机，率先在全市推行了全员劳动合同制、干部

注：“六不准”即不准垫纸秤、不准掺杂使假、猪肉不准混部位、水产品不准带水、不准带冰、熟肉不准带绳头。

聘任制，试行了以岗位技能工资为主的结构工资制度，实现了干部能上能下，职工能进能出的用人机制，充分调动了广大干部职工的劳动积极性和创造性。

1993年西城区区委、区政府将地安门副食商场列为计划单列企业，为商场发展创造了宽松的外部环境。地副商场紧抓机遇大胆改革，确定了以副食为主，多种经营的方针，先后开办了地友商城、宏太文化用品商店、福鑫金店、华奥百货供销公司、副食采购供销公司等一批具有发展前途的企业，使单一的副食商场成为具有综合性多功能的中型商业企业。年营业额从1978年的400多万元，增长到1994年的1亿多元，成为全市第2个超亿元的副食商场。地均效益、人均劳效名列全市同行业前茅，获得了显著的经济效益。

1993年5月，为了贯彻落实“以满足顾客需求为目的，以商品质量求生存，以服务信誉求发展”的质量方针，在国内贸易部、国家技术监督局、北京市和西城区各级领导的关怀和支持下，开始学习宣贯和实施国际通用质量管理标准（即ISO9000系列标准），依据国际服务质量管理标准（ISO9004.2），结合商场实际情况，编制了简明、实用、有效的《服务质量手册》、《商品质量标准》、《商场管理标准》和《服务规范》等一系列管理文件，并补充完善了商场其它各项管理制度，使商场从传统经验式的管理逐步向科学管理过渡，初步做到了商品质量标准化、业务管理程序化和营业服务规范化。实现以科学的管理方法、统一的商品质量标准、规范的服务行为，达到提高企业经济效益的目的，初步创立了国有商业企业现代管理的新模式。

为了科学地总结地安门副食商场建店40年来的经验，系统地阐述地副商场管理模式的构成内容和特色，进一步健全、强化商场科学管理体系，完善有中国特色的现代商场管理模式，有效地指导商场各项管理工作，迎接21世纪的严峻挑战。我们编写了《地副商场管理模式》一书，作为本商场管理的依据和教材，同时抛砖引玉，与商业界同仁共同研讨中国商业科学管理模式，并以此书作为对地安

门副食商场建店四十周年的纪念。

在实施国际服务质量管理标准过程中，西城区技术监督局局长王前春同志生前两年如一日，经常骑自行车亲临商场指导，热情帮助，付出了很大的心血。他忠诚事业、廉洁奉公、正直无私、平易近人的形象，给地副人留下了深刻的印象，我们谨以此书献给他，实现他的遗愿。

由于我们经验不足，水平有限，书中难免有不妥之处，恳切欢迎广大读者提出批评意见。

编者

· 1995年6月

目 录

前言	(1)
第一章 地安门副食商场在改革中前进	(1)
第一节 地副商场发展历史沿革	(1)
第二节 在改革中不断发展	(6)
第三节 迎接 21 世纪的挑战	(15)
第二章 地副商场管理模式	(18)
第一节 培育企业精神, 建设企业文化	(20)
第二节 以人为本, 不断加强职工队伍建设	(25)
第三节 精干高效的管理组织机构	(28)
第四节 完善的质量体系	(32)
第三章 商场质量手册	(38)
一、质量方针和目标	(38)
二、服务质量环	(39)
三、组织结构	(40)
四、服务(质量)责任	(42)
五、质量培训与教育	(49)
六、服务需要调研与评定	(50)
七、服务设计	(52)
八、标准(规范)管理	(54)
九、服务提供过程质量控制	(56)
十、不合格服务与纠正措施	(59)
十一、安全与卫生管理	(61)

十二、计量管理	(64)
十三、服务绩效分析与改进	(66)
十四、质量成本管理	(68)
十五、QC 小组活动管理	(70)
十六、质量文件和质量记录	(72)
十七、质量体系审核和管理评审	(74)
十八、质量考核与奖惩	(76)
十九、统计方法应用	(77)
二十、质量手册的发放、使用、更改和管理	(78)
第四章 商场标准体系	(80)
第一节 商场标准体系表	(80)
第二节 商场标准的制定与编写	(83)
第三节 商场标准的实施和考核	(90)
第五章 商场基础标准	(96)
第一节 术语标准	(96)
第二节 计量单位标准	(108)
第三节 标志、符号与代码标准	(110)
第六章 商品质量标准	(121)
DFB09.01 调味品质量标准	(123)
DFB09.03 酱菜质量标准	(128)
DFB11.02 茶叶质量标准	(131)
DFB12.02 水产品质量标准	(134)
DFB13.02 果脯质量标准	(137)
DFB14.01 糖果质量标准	(140)
DFB14.02 果仁质量标准	(146)
DFB15.01 猪、牛、羊肉质量标准	(148)
DFB15.02 熟肉制品质量标准	(151)
DFB15.03 腌腊制品质量标准	(155)
DFB15.04 禽蛋质量标准	(157)

DFB17	速冻食品质量标准	(160)
DFB18.02	奶乳制品质量标准	(162)
DFB22.01	杂粮质量标准	(167)
DFB22.02	食用油质量标准	(169)
DFB22.03	淀粉质量标准	(170)
第七章	商场管理标准	(171)
DFB30.01	供货单位的选择与定点规定	(171)
DFB30.02	采购管理规定	(174)
DFB31	仓库管理规定	(177)
DFB32	设备管理规定	(180)
DFB33	卫生管理规定	(184)
DFB34.01	质量培训和教育管理规定	(187)
DFB34.02	服务质量评议规定	(190)
DFB34.03	顾客投诉处理规定	(196)
DFB34.04	质量成本管理规定	(198)
DFB34.05	服务质量体系审核和管理评审规定	(203)
DFB34.06	QC 小组活动管理规定	(207)
DFB34.07	不合格服务与纠正规定	(211)
DFB34.08	质量文件和质量记录管理规定	(213)
DFB34.09	商品质量检查与奖惩规定	(216)
DFB35	计量管理规定	(217)
DFB36	安全管理规定	(221)
DFB37	环境设计与广告管理规定	(226)
第八章	商场管理制度	(229)
1	党总支工作规则	(229)
2	经理工作规则	(240)
3	职代会工作规则	(243)
4	工会工作细则	(247)
5	团支部工作规则	(251)

6	精神文明与文化建设管理制度	(256)
7	劳动用工管理制度	(265)
8	统计工作管理制度	(275)
9	财务管理制度	(279)
10	内部审计制度	(284)
11	文件收发、打印管理制度	(286)
12	档案管理制度	(288)
13	治安保卫管理制度	(292)
14	汽车运输管理制度	(295)
15	计划生育工作管理制度	(297)
第九章	岗位服务规范	(302)
DFB50-02	营业员通用服务规范	(303)
DFB51-01	烟酒罐头营业员服务规范	(306)
DFB51-02	茶叶营业员服务规范	(308)
DFB52-01	糕点营业员服务规范	(310)
DFB52-02	老莫西点营业员服务规范	(312)
DFB53	冷饮营业员服务规范	(315)
DFB54	酱菜营业员服务规范	(317)
DFB55	糖果营业员服务规范	(319)
DFB56	水果营业员服务规范	(322)
DFB57	水产营业员服务规范	(324)
DFB58	副食营业员服务规范	(326)
DFB59	豆制品营业员服务规范	(328)
DFB60	猪肉营业员服务规范	(331)
DFB61	牛羊肉营业员服务规范	(333)
DFB62	熟肉营业员服务规范	(335)
DFB63	腊味营业员服务规范	(337)
DFB64	自选营业员服务规范	(340)
DFB75	值班经理服务规范	(342)

DFB76 商品部主任服务规范	(344)
DFB78 后库保管员服务规范	(347)
DFB79 引厂进店人员服务规范	(349)
DFB81.1 综合管理办主任工作规范	(351)
DFB82.1 业务部长工作规范	(353)
DFB83.1 财务部长工作规范	(355)
DFB84.1 人事保卫部长工作规范	(359)
附录	(363)
一、地副商场历年经济指标一览表	(364)
二、地副商场主要获奖项目一览表	(365)
三、主要新闻报道与论文	(368)
1、94 上海国际质量管理学术研讨会论文 · 商贸企业质量体系及其运行标志	洪生伟 陈亚彬 (368)
2、《质量管理》杂志 1994 年第 7 期 以改革求发展，向服务质量要效益 ——地安门副食商场宣贯国际通用质量管理标准纪实	洪生伟 王前春 (374)
3、人民日报·海外版 1992.2.1 心诚客自来	(381)
4、这里是一方净土 ——记北京市地安门副食商场	(383)
5、中国商报 1993.9.16 筑造国际化菜篮子工程	(385)
6、北京市场报 1994.2.18 地安门副食商场货真价实	(386)
7、中国技术监督报 1994.3.12 地副商场走上服务“快车道”	(387)
8、首都经济信息报 1994.12.15	