

商業零售企業 管理規範

◎ 寧波華聯商廈編



中國商業出版社

主 编：王家兴

副主编：朱筠筠

编 委：（以姓氏笔划为序）

王鲁浙 李 萍 陈震芳 张继东
赵炳辉 洪征宇 黄国柱

审 核：商业部北京商业管理干部学院

刘志刊 李寰明 刘孝好 黎少华

序

规范化管理是近年来深化企业改革、大力提高企业管理水平的产物，它的产生和发展尽管时间不长，但已被越来越多的人所认识。实践证明，它适合我国商业企业的现实状况，易于被广大商业职工接受，可操作性强，对商业企业素质和管理水平的提高有着重要作用。商业部曾多次提出要在商业、粮食、供销社系统大力推行规范化管理，要求各地企业大胆试点，不断探索，使规范化管理得以逐步完善。

宁波华联商厦这个拥有先进设施的新建企业，不满足于经营管理方面已有的成功，着眼于企业的未来发展，立足规范化管理，夯实管理基础，强化专业管理，完善综合管理，决心建立起适合自己企业特点的管理模式。他们在把握规范化管理基本理论的基础上，借鉴其他企业的经验，集中了大批人力，反复研讨，终于构建了这套规范化管理体系，为规范化管理的全面运行奠定了坚实的基础。

宁波华联商厦这套规范化管理体系，有其鲜明特点：第一，各种规范构成了一个封闭系统。它由企业基本规范、专业职能规范、岗位职务规范、流转环节规范和总体控制规范构成的规范体系，既覆盖了企业所有的单体劳动、协作劳动和总体劳动，又蕴涵了管理的基础工作、专业管理和综合管理，从而构筑了一个相对封闭的规范化管理网络体系。第二，它抓住了规范化管理的本质特征。其规范内容体现了人的行为特征和行为规律同企业经营管理活动过程和活动规律的充分结合，顾及了规范的程序化、标

准化和量化，反映了规范化管理的实质要求。第三，它从本企业的实际出发，既没有机械照搬，也不搞烦琐哲学，而是来自企业，来自职工，具有较强的实用性。

规范化管理的完善需要一大批理论工作者的指导，更需要企业实际工作者实践探索。宁波华联商厦的规范化管理满载着艰辛已经起航，愿他们努力实践、积极探索，朝着现代化的一流企业奋起扬帆！同时，也希望有更多的商业企业推行规范化管理，共同探索一条实现商业企业管理现代化的成功之路。

商业部北京商业管理干部学院

一九九一年十月

前 言

《商业零售企业管理规范》是商业零售企业优化企业整体素质的又一选择。随着商品经济的发展，商业企业管理也面临着改革的挑战，单纯的经验型管理已不再适合现代化商业企业管理，迫切需要一套比较完整的科学管理体系。基于这种现状，我们开始寻找和探求通向实现现代化的商业企业管理道路——规范化管理。

通过总结以往的经验教训，广泛的考察论证，近一年自下而上，自上而下的反复修改，博采众长、自成一家，我们编写了这套近33万文字的《商业零售企业管理规范》。

《商业零售企业管理规范》共五章四十五节。第一章“企业基本规范”是企业的“宪法”，它作为企业规范化管理的基本依据和保证，在整个规范中占据着重要地位；第二章“专业职能规范”是企业规范化管理立体中的横截面，反映了企业控制和协调局部协作劳动的管理轨迹，具有专业性特点；第三章“岗位职务规范”是企业管理的基础，用来控制、约束和引导企业单体劳动者的劳动行为；第四章“流转环节规范”针对经营管理过程中，相互关联的不同专业、不同岗职之间为完成一项共同的工作任务而设计，是企业规范化管理中一条无型的“作业流水线”；第五章“总体控制规范”则是以企业基本规范为指导，总揽企业全局，对企业经营管理进行决策、运行、考核，起到控制企业总体劳动行为，达到企业整体优化的调控规范。

本书在编写过程中，得到了商业部北京商业管理干部学院、

浙江省五交化公司、宁波市五交化（集团）公司和本商厦广大干部、职工的大力支持，刘志刊、李寰明、刘孝好、黎少华四位同志给予了具体编写指导，并负责审稿。值此出版之际，谨向他们表示衷心的感谢。

由于规范化管理是一个正在推广的新生事物，我们对此认识尚浅，因此，《商业零售企业管理规范》一书难免有许多不完善之处，我们抛砖引玉，恳切期望专家和同行朋友们批评指正。

编 者

一九九二年二月

目 录

第一章 企业基本规范	(1)
第一节 宁波华联商厦章程	(1)
第二节 基本制度	(4)
一、中共宁波华联商厦总支部委员会工作条例 实施细则	(4)
二、总经理工作条例	(10)
三、职工代表大会工作条例实施细则	(15)
四、团总支工作条例	(20)
五、思想政治工作条例	(25)
六、计划生育实施细则	(30)
七、企业职工奖惩细则	(34)
第三节 行为准则	(40)
一、职工守则	(40)
二、营业员守则	(41)
三、服务公约	(47)
四、便民措施	(47)
第二章 专业职能规范	(49)
第一节 商品流转计划统计管理规范	(49)
第二节 进货管理规范	(59)
第三节 经济合同管理规范	(63)
第四节 商品质量管理规范	(69)
第五节 物价管理规范	(73)

第六节	计量管理规范	(80)
第七节	信息管理规范	(83)
第八节	财务会计管理规范	(87)
第九节	内部银行资金管理规范	(103)
第十节	财产管理规范	(113)
第十一节	销售管理规范	(115)
第十二节	服务质量管理规范	(119)
第十三节	人事管理规范	(127)
第十四节	劳动工资管理规范	(145)
第十五节	职工教育管理规范	(152)
第十六节	档案管理规范	(159)
第十七节	储运管理规范	(165)
第十八节	安全保卫管理规范	(170)
第十九节	后勤、设施管理规范	(174)
第三章	岗位职务规范	(184)
第一节	党政工团岗职规范	(184)
一、	党总支书记岗职规范	(184)
二、	党支部书记岗职规范	(186)
三、	总经理岗职规范	(187)
四、	工会主席岗职规范	(190)
五、	工会干事岗职规范	(192)
六、	团总支书记岗职规范	(193)
七、	团总支干事岗职规范	(194)
第二节	党总支办公室岗职规范	(195)
一、	党总支办公室职责范围	(195)
二、	党总支办公室主任岗职规范	(196)
三、	组织干事岗职规范	(198)
四、	宣传干事岗职规范	(199)

五、纪检干事岗职规范·····	(200)
第三节 总经理办公室岗职规范·····	(201)
一、总经理办公室职责范围·····	(201)
二、总经理办公室主任岗职规范·····	(202)
三、秘书岗职规范·····	(204)
四、文书档案管理员岗职规范·····	(205)
五、打印员岗职规范·····	(206)
六、接待员岗职规范·····	(207)
七、小车司机岗职规范·····	(208)
第四节 人事教育科岗职规范·····	(210)
一、人事教育科职责范围·····	(210)
二、人事教育科科长岗职规范·····	(211)
三、劳动工资员岗职规范·····	(213)
四、奖金管理员岗职规范·····	(214)
五、人事档案员岗职规范·····	(215)
六、职工教育管理员岗职规范·····	(217)
第五节 保卫科岗职规范·····	(218)
一、保卫科职责范围·····	(218)
二、保卫科科长岗职规范·····	(219)
三、内勤员岗职规范·····	(221)
四、专职消防员岗职规范·····	(223)
五、经济民警岗职规范·····	(224)
六、治安联防员岗职规范·····	(226)
七、夜间值班人员岗职规范·····	(228)
八、定岗纠察、门卫、车棚管理员岗职规范·····	(229)
第六节 管理科岗职规范·····	(234)
一、管理科职责范围·····	(234)
二、管理科科长岗职规范·····	(234)

三、企业规范管理员岗位职责规范·····	(236)
四、规范服务管理员岗位职责规范·····	(238)
五、消协干事岗位职责规范·····	(240)
六、考勤员岗位职责规范·····	(242)
七、总服务台工作人员岗位职责规范·····	(243)
八、监控员岗位职责规范·····	(244)
九、广播员岗位职责规范·····	(246)
第七节 督导室岗位职责规范·····	(249)
一、督导室职责范围·····	(249)
二、督导长岗位职责规范·····	(250)
三、督导员岗位职责规范·····	(251)
第八节 行政科岗位职责规范·····	(252)
一、行政科职责范围·····	(252)
二、行政科科长岗位职责规范·····	(253)
三、总务员岗位职责规范·····	(254)
四、财产管理员岗位职责规范·····	(256)
五、基建维修管理员岗位职责规范·····	(257)
六、电工岗位职责规范·····	(258)
七、管道工岗位职责规范·····	(259)
八、自动扶梯操作员岗位职责规范·····	(260)
九、电梯维修员岗位职责规范·····	(261)
十、清洁工岗位职责规范·····	(262)
第九节 业务科岗位职责规范·····	(263)
一、业务科职责范围·····	(263)
二、业务科科长岗位职责规范·····	(264)
三、合同员岗位职责规范·····	(266)
四、计划信息员岗位职责规范·····	(268)
五、统计员岗位职责规范·····	(269)

六、广告员岗职规范	(271)
七、美工岗职规范	(273)
八、机关团体业务员岗职规范	(274)
第十节 物价检验科岗职规范	(275)
一、物价检验科职责范围	(275)
二、物价检验科科长岗职规范	(276)
三、物价员岗职规范	(278)
四、商品质量检验员岗职规范	(281)
五、商品质量跟踪员岗职规范	(283)
六、计量员岗职规范	(286)
第十一节 财会科岗职规范	(287)
一、财会科职责范围	(287)
二、财会科科长岗职规范	(288)
三、费用审核员岗职规范	(291)
四、出纳员岗职规范	(292)
五、资金管理员岗职规范	(294)
六、总帐、报表员岗职规范	(295)
七、审计员岗职规范	(296)
八、核算员岗职规范	(297)
九、记帐员岗职规范	(299)
第十二节 储运科岗职规范	(300)
一、储运科职责范围	(300)
二、储运科科长岗职规范	(301)
三、仓库门卫岗职规范	(303)
四、收单员岗职规范	(304)
五、保管员岗职规范	(305)
六、送货员岗职规范	(307)
七、运输员岗职规范	(308)

八、调度员岗位职责规范	(309)
九、运杂费审核员岗位职责规范	(311)
十、汽车司机岗位职责规范	(312)
十一、电梯司机岗位职责规范	(314)
十二、装卸工岗位职责规范	(316)
第十三节 经营部岗位职责规范	(316)
一、经营部职责范围	(316)
二、经营部经理岗位职责规范	(317)
三、经营部经理助理岗位职责规范	(320)
四、核算员岗位职责规范	(321)
五、收款员岗位职责规范	(323)
六、合同员岗位职责规范	(324)
七、物价员岗位职责规范	(326)
八、统计员岗位职责规范	(328)
九、总务员岗位职责规范	(329)
十、批发组组长岗位职责规范	(330)
十一、开票员岗位职责规范	(332)
十二、记帐员岗位职责规范	(333)
十三、业务员岗位职责规范	(334)
十四、柜组长岗位职责规范	(336)
十五、营业员岗位职责规范	(338)
十六、修理员岗位职责规范	(341)
第四章 流转环节规范	(349)
第一节 商品进货环节	(350)
一、外埠进货环节	(350)
二、市内进货环节	(352)
第二节 商品销售环节	(353)
一、市内调拨、批发销售环节	(353)

二、市外调拨、批发销售环节	(354)
三、零售柜组销售环节	(355)
四、机关团体销售环节	(356)
五、零售展销环节	(357)
六、批发展销环节	(358)
第三节 商品储存环节	(359)
一、商品入库环节	(359)
二、商品出库环节	(360)
第四节 商品运输环节	(362)
一、外地购入商品运输环节	(362)
二、外地调拨商品运输环节	(363)
三、商品到柜送货环节	(364)
四、商品外销送货环节	(365)
五、移库运输环节	(366)
第五节 商品售后服务环节	(367)
第六节 信息传递、反馈环节	(372)
第七节 凭证流转环节	(373)
一、货物托运单	(373)
二、有货无单商品入库验收凭证	(374)
三、收货单	(375)
四、批发发票	(376)
五、垫付运杂费清单	(379)
六、内部调拨单	(380)
七、商品内库移库单	(381)
八、商品冲红单	(382)
九、商品(溢余、短缺、串号等)报告表	(383)
十、商品价格调整、残次变质贬价、商品溢损、 削价处理报告表	(384)

第五章 总体控制规范.....	(385)
第一节 决策规范.....	(385)
第二节 运行规范.....	(390)
第三节 考核规范.....	(407)

第一章 企业基本规范

企业基本规范是从总体上约束和引导企业和企业劳动者一般行为的准则。我们在遵循党和国家的方针、政策、法律、法令、制度、条例的基础上，按照商厦经营管理活动的特点和发展规划的要求，制定了旨在指导商厦经营，凝聚、约束、引导全体员工创业、团结、开拓、争一流的基本规范。它包括企业章程、基本制度和行为准则三大内容，充分体现了商厦的性质、任务和经营管理活动的宗旨，是商厦实施规范化管理的基本依据。

第一节 宁波华联商厦章程

一、总则

第一条 宁波华联商厦是由商业部统一命名的，是以沿海开放城市和特区为主体的全国华联商厦集团成员之一，也是宁波市五交化（集团）公司成员单位。

商厦是依法自主经营、自负盈亏、独立核算的全民所有制大型零售企业。

第二条 商厦店徽是：圆形，蓝底白字，上标HLSS—华联商厦汉语拼音缩写，下加两条波浪曲线代表沿海开放城市。

第三条 商厦的店歌是《华联之歌》，用真诚的歌词表达了华联职工爱企业、爱顾客的美好心愿。

第四条 商厦企业精神是：团结、开拓、创业、争一流。

第五条 商厦奋斗目标是：创一流商品、一流服务、一流环境、一流管理的一流商厦。

第六条 商厦服务宗旨是：顾客至上，信誉第一。

第七条 商厦经营策略是：人无我有，人有我新，人新我优，人优我特。

第八条 商厦干部实行聘任制，职工实行合同制，工资实行捆浮制。中层以上领导干部实行任期目标责任制，柜组长实行民主选举制，其他人员实行优化劳动组合。

第九条 商厦贯彻“按劳分配”的原则，兼顾国家、企业、个人三者利益。致力于现实劳动成果与个人受益有机结合，奖勤罚懒，倡优惩劣。

第十条 商厦的合法权益和经营管理的财产受法律保护，不受侵犯。

二、注册资金来源

第十一条 商厦注册资金壹仟柒佰零柒万元。

第十二条 商厦资金来源：自有资金和银行贷款。

三、经营方式和经营范围

第十三条 商厦经营方式以零售为主，兼营批发（除烟，黄金饰品），出租、加工。

第十四条 商厦主营五金交电、家用电器、化工、建筑装潢用品、有声录音带、无线电发射设备、消防器材、百货、针纺织品、糖烟酒副食品、服装、金银饰品。

第十五条 商厦兼营日用杂品、工艺美术、通用零部件、电话通讯设备、礼服出租、服装加工及干洗。

四、组织体制

第十六条 商厦实行总经理负责制。

一级法人：总经理为商厦法定代表人。

二级核算：商厦、经营部。

三级管理：商厦、经营部、柜组。

第十七条 职工代表大会是商厦实行民主管理的基本形式，是职工行使民主管理的权力机构。

五、财务管理制度和劳动用工制度

第十八条 商厦的财务管理遵循国家有关全民所有制企业的财务管理规定，开展全面财务管理业务工作。

第十九条 商厦的劳动用工遵循国家有关全民所有制企业劳动用工制度的规定，严格按照人事管理权限，根据商厦经营发展需要定员定编，实行全民职工、合同制职工、计划外用工制度。

六、审计

第二十条 商厦建立内部审计制度，以加强商厦内部的管理和监督，维护财经法纪，改善经营管理，提高经济效益。

第二十一条 商厦设专职审计员，将依照国家法律法规和政策，对商厦财务收支合规合法性及经济效益进行内部审计监督，其审计事项主要包括：

1. 财务计划或者商厦预算的执行和决算。
2. 与财务收支有关的经济活动及其经济效益。
3. 内部控制制度的健全、有效和执行情况。
4. 商厦国有资产及其它资产的管理情况。
5. 专项资金的来源。
6. 国家财经法纪的执行情况。
7. 承包、租赁经营的有关审计事项。
8. 经理离任经济责任的有关审计事项。
9. 商厦领导人交办的和审计机关委托的其他审计事项。