

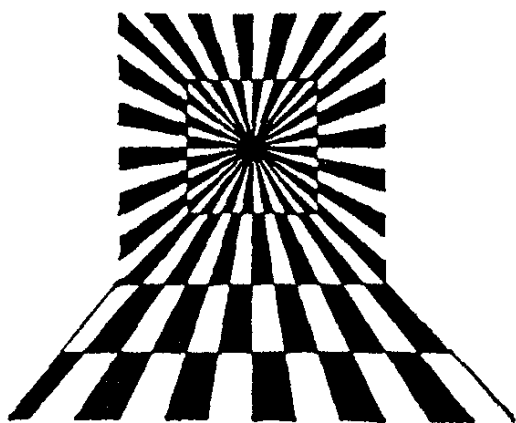
湖北人民出版社

商业企业 规范化管理

毛冬声

商业企业 规范化管理

主编 毛冬声



湖北人民出版社

商业企业规范化管理

主编 毛冬声

•

湖北人民出版社出版·发行

湖北省新华印刷厂印刷

787×930毫米32开本 5.5印张 3插页 8.3万字

1990年7月第1版 1990年7月第1次印刷

印数：1—8 130

ISBN 7—216—00592—9

F·91 定价：2.55元

（照排胶印）

主 编 毛冬声
副主编 吴正波 万来红
执 笔 吴正波 龚贤雷
周泽敏 邬 涛

目 录

全面推行规范化管理是优化企业

整体素质的有效途径(代序) 韩宏树(1)

关于授予一九八九年度湖北省企业

管理现代化成果奖的通报..... (3)

评 论 篇

具有远见卓识的决策..... 王炳炎 吴玉梅(7)

规范化管理之我见 毛冬声(12)

对商业企业规范管理若干问题的

认识..... 吴正波 冯业跃 龚贤雷(15)

企业规范化浅探 吴正波(30)

试论管理规范体系 王嘉良 龚贤雷(52)

讲 解 篇

引言	(69)
规范化管理的发展简史	(72)
规范化管理的基本内容	(75)
规范化管理的目标体系	(76)
规范化管理的规范体系	(77)
规范化管理的保证体系	(94)
规范化管理的实施过程	(95)
结束语	(98)

展 示 篇

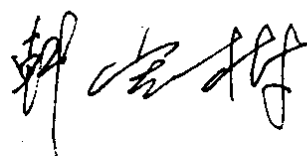
规范化管理由来发展示意图	(103)
规范化管理定义特征示意图	(104)
规范化管理管理对象示意图	(105)
规范化管理管理目标示意图	(106)
规范化管理管理形式示意图	(107)
规范化管理管理方法示意图	(108)
规范化管理运行过程示意图	(109)
规范化管理保障体系示意图	(110)
规范化管理实施步骤示意图	(111)

实 例 篇

岗位职务规范.....	(115)
一、驾驶员岗位规范	(115)
二、物价科物价员岗位规范	(120)
三、大楼警卫班值班人员 (晚班)岗位规范	(127)
经营环节规范.....	(136)
一、商品入库环节规范	(136)
二、市内商品提运环节规范	(142)
三、临时贷款环节规范	(145)
管理系统规范.....	(149)
总体控制规范.....	(157)
武汉商场基本规范.....	(167)
 后记.....	 (169)

全面推行规范化管理是 优化企业整体素质的有效途径 (代 序)

湖北省人民政府副省长



当前,如何利用国家治理经济环境,整顿经济秩序的大好时机,转变和完善企业的自身经营机制、管理机制和约束机制,优化整体素质,迎接调整之后的经济飞跃,是摆在每个企业面前的一个大难题。

武汉商场在理论与实际紧密结合的基础上,创出的一条以推行规范化管理为主线,着重理顺经营结构、经营秩序、经营环境和理顺管理方法、管理体制、管理层次的思路,不失为优化企业整体素质的现实选择。它的提出,不仅对提高商业企业的管理水平,而且对工业企业同样

有借鉴之处。从武汉商场推行规范化管理短短几年的实践来看,已经引起了企业界、理论界、教育界的普遍关注,得到了国家体改委、国家经委、商业部以及省、市有关部门的高度赞扬。可以相信,只要不走样、不改调,长期坚持抓下去,一步一个脚印,就一定会取得丰硕的成果。

本书不仅介绍了武汉商场的同志对规范管理若干理论问题的认识,而且阐述了规范化管理的基本内容,包括规范化管理的含义、原理,以及管理规范的制订、考核、完善等。可以说它是理论与实践相结合的产物。当然,对规范化管理的认识,只是初浅的,还不够全面,随着规范化管理的不断深入,其认识也将逐步得到深化和完善。

任何一种管理方法,最终要让职工去掌握,去运用,去落实。我深信,武汉商场的全体同志会再接再厉,下苦功夫,为在全省推行规范化管理提供更多更好的经验。同时,我也相信,全省各个企业会结合自己的实际,学习借鉴武汉商场的经验,创造出各具特色的管理方法。

最后,预祝武汉商场的规范化管理取得圆满成功!

1990年1月25日

湖北省经济委员会文件

鄂经企字〔1989〕193 号

关于授予一九八九年度湖北省 企业管理现代化成果奖的通报

各地市(州)经委,省直有关部门,中央在鄂大型企业,有关获奖单位:

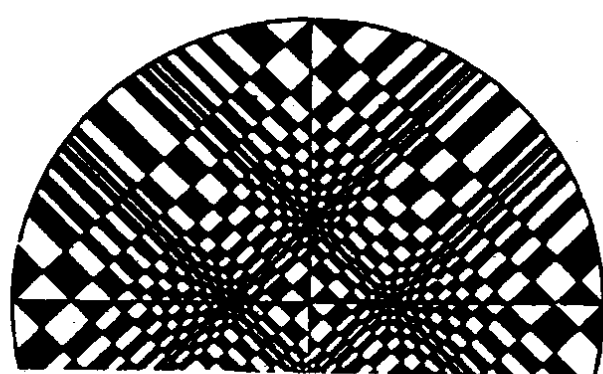
一九八八年度湖北省企业管理现代化成果经过基层申报,各地市(州)经委、省直有关主管部门、中央在鄂大型企业初审,省企业管理现代化成果评审委员会从成果的针对性、科学性、实用性、先进性、创新性、经济性和推广性等方面,逐个地进行了全面评价,对有些成果还通过调查了解情况,组织实地考察,最后评定出 80 项

获奖成果。现决定授予武汉商场“规范管理”、万山特种车辆制造厂“试制 WS580 工程的 CPM/COST/WBS 综合法”、武汉石油化工厂“推行目标管理,促进企业升级达标”等三项成果一等奖;授予武汉客运段“一次成优工作法”等十三项成果二等奖;授予江汉石油管理局“实行经济责任制,提高经济效益”等六十四项成果三等奖。对获奖成果的奖励按省经委、省财政厅和省劳动人事厅联合颁发的鄂经企字〔1988〕155 号文件《湖北省企业管理现代化成果奖励暂行办法》、鄂经企字〔1988〕337 号文件《湖北省企业管理现代化成果奖励暂行办法实施细则》的有关条款执行。

希望以上获奖单位和项目参加者,戒骄戒躁,再接再厉,在开展企业管理现代化工作的过程中,开创新局面。

特此通报。

一九八九年七月二十七日



评论篇



具有远见卓识的决策

——武汉商场全面试行规范化管理

• 王炳炎 吴玉梅 •

一个企业的成功,总是通过决策的准确无误和执行决策的坚决有力来实现的。武汉商场正是沿着这条道路前进的一个企业。近几年来,特别是实行经理负责制和经理任期目标责任制以来,武汉商场把一系列重大的正确决策付诸实施,企业经营管理水平,经济效益和社会效益明显提高,对内部,干部职工士气日益高涨,企业的向心力越来越强;对社会,树立了良好的企业形象,来自各界的赞誉越来越高。我们对武汉商场经营管理思想和实践作过研究,认为在武汉商场的所有决策中,对企业发展具有战略意义的决策有四个:一是企业内部实行层层招标承包责任制,配合岗位职务等级工资制

的改革,极大地调动了干部职工的劳动积极性和责任感;二是股份制配合兼并机制,加速了企业的积累,形成了社会生产要素的集中,优化了劳动力和生产资料的组合,扩大了企业规模,并为企业的长期稳定发展积蓄了充足的后劲;三是围绕企业改革,有针对性地做好思想政治工作,配合了良好的后勤工作,使企业干部职工心齐气顺;四是人才培养配合人才竞争,使一大批优秀人才脱颖而出。概括起来就是企业经营机制的改革。

在经营机制改革不断深入的情况下,武汉商场又作出了一个具有远见卓识的决策,这就是企业规范管理配合企业机制的改革,形成改革与管理结合,纵揽企业全局的经营管理格局,为实现企业经理任期目标和长期发展目标铺垫了一条明确的战略思路,按照这个思路,武汉商场在深化企业机制改革的同时,有计划有步骤地试行了商业企业的规范管理。商业企业的规范管理就是根据商业企业经营管理活动的客观规律,在全面、系统、统一、协调的原则下,制定划分职责范围,明确工作任务,优化工作流程,确定工作标准,指明工作方法,规范经营行为,规定奖罚办法的章法,按照这个“章法”,在经营管理的一切活动中,以自控、他控、互控相结合

的手段,使干部职工各司其职,各负其责,人尽其才,物尽其用,时尽其效,以实现最佳的经济效益和社会效益。这是商业企业规范管理实质,也是商业企业规范管理最主要的作用。商业企业规范管理既是企业管理思想、管理方法的变革,也是实现企业机制改革目标的保证。

与世界上经济发达的国家相比,我国技术落后、管理更落后,这是一个必须承认的现实。但是,我们也不能因此而妄自菲薄。我国的商业企业,特别是象武汉商场这样的大型骨干企业,在其长期的经营活动中,积累了相当丰富的经验,只是我们没有珍惜,没有总结,没有上升到管理体系的高度,使其长期处于零散、不稳定状态。这既是我们比发达国家管理水平落后的重要原因,也是我们能赶上和超过发达国家管理水平的潜在力量。只要我们珍惜企业形成的传统经验,并加以总结和升华,同时引入国内外先进可行的管理思想、管理组织、管理手段,博采众长、自成一家,归纳整理,形成体系,我们就能逐步赶上和超过世界发达国家的管理水平,形成具有中国特色的、现代化的商业企业管理体系。

至于管理现代化问题,人们还存在着一定的神秘感,以为现代化就是计算机化,这样来认

识问题就容易产生片面性。不可否认,计算机化是现代化管理的重要的物质技术条件,但不是唯一条件。管理现代化是一个相对的、动态的、渐进的概念,它的本质特征是寻求高效率、高效益。我们现在推行规范管理就是追求商业企业管理的高效率和高效益。因此,推行商业企业规范管理本身既是管理现代化的内容,又是实现管理现代化的过程,只不过是从目前我国国情出发,与社会主义初级阶段这一特征相适应的现代化管理罢了。

从这个观点来看,武汉商场全面实行规范管理,不仅仅只是为了提高企业的经济效益,保证完成承包任务,更重要的是为了增强企业素质,提高企业经营管理水平,探索一条具有中国特色的、现代化的管理道路。因此,我们说武汉商场把推行商业企业规范管理作为企业改革的内容是一个具有远见卓识的战略决策。

商业企业规范管理既不是那么神秘,也不是那么简单的事情。我们认为,商业企业规范管理不仅是一种管理方法,而且是商业企业管理的科学体系,是一项企业系统工程。要设计好这项工程,落实这项工程,必须做好以下相互联系的五件事:一是要站在方法论、系统论、决策论的高度充分认识商业企业规范管理的必要性;