

零售商业企业
**规范管理
通俗读本**

商业部社会商业管理司 合编
武汉市商业管理委员会

湖北人民出版社

零售商业企业 规范管理通俗读本

商业部社会商业管理司 合编
武汉市商业管理委员会

湖北人民出版社

编 者 的 话

本文的理论体系，基本上是在商业部1987商管字1号文件《关于大中型商业企业实行规范管理的意见》和覃业竣同志《谈谈商业企业的规范管理工作》一文的基础上形成的。武汉市汉阳商场和武汉商场的实践，为本书提供了经验和丰富的素材。北京西单商场针织部、天津中原公司、武汉市储运公司和大中华酒楼等企业从不同角度进行的探索，也对本书的形成有所裨益。

本书在编写过程中，曾得到不少人士的支持和帮助。他们是：商业部的韩太林、张建明同志；湖北省商业厅的陈本富、胡正道等同志；武汉市商委的傅鸣皋、贺昌杏、熊门范等同志；武汉商场的毛冬声、万文达、万来红、邓小玉等同志；汉阳商场的朱传芷、张晴、黄守长、张双想等同志。尹华德、汪敏志同志也为本书的出版做了一些有益的工作，在此表示感谢。

序

潘 遥

《零售商业企业规范管理通俗读本》是近几年来广大商业干部和职工探索、实践规范管理的成果，是由商业部社会商业管理司、武汉市商委组织有关人员联合编写的。它将为商业企业规范管理工作的普及和推广，提供理论上和实践上的指导。

搞活商业企业，是贯彻改革、开放方针的重要方面。搞活企业，除了靠搞好企业内部的配套改革之外，更重要的是，要靠企业管理水平的提高。从目前的情况看，一方面，商业企业面临很多困难，外部经济环境比较严峻；另一方面，企业内部确实有很大的潜力，无论是好的企业还是差的企业，都是如此。搞规范管理，对商业企业的管理工作实行总体优化，就是要把蕴藏在企业中的巨大潜力挖掘出来，增强企业的应变能力，以达到搞活企业，提高经济效益和社会效益的目的。

《零售商业企业规范管理通俗读本》是作为普及规范管理知识的培训教材编写的，简明扼要地阐明了商业企业规范管理的基本理论、方法和步骤，具有通俗性、可读性和实用性，适合于商业部门不同层次的干部和职工的需要。希望各级商业部门的广大干部职工积极学习这方面的知识，勇于开拓创

新，把规范管理工作扎扎实实地搞起来。

规范管理是科学管理原理、系统论、控制论、信息论等现代管理理论同中国商业企业的管理实践相结合的产物，因而具有很强的生命力。它的普及和推广，将把中国商业企业管理工作推向前进，也将对中国商业企业管理理论产生深远的影响。希望商业企业管理理论界对这项工作加以关注，并把它作为商业院校的教学内容。我相信，通过理论工作者和企业家们的共同努力，一条具有中国特色的商业企业管理现代化的道路将呈现在我们的面前。

目 录

第一章 规范管理概论.....	1
第一节 规范管理的概念.....	1
第二节 规范管理的特征.....	6
第三节 规范管理的地位和作用.....	11
第二章 岗位职责规范.....	15
第一节 岗位职责规范的特点.....	15
第二节 岗位职责规范的构成.....	21
第三节 岗位职责规范的制订.....	25
第三章 环节规范.....	30
第一节 为什么要制订环节规范.....	30
第二节 环节规范的构成.....	33
第三节 环节规范的制订.....	39
第四章 系统规范.....	43
第一节 系统规范的简要介绍.....	43
第二节 系统规范的构成.....	48
第三节 系统规范的制订.....	52
第五章 管理规范的实施与完善.....	57
第一节 规范管理的实施与考核.....	57
第二节 规范管理的修改与完善.....	60
第三节 现代管理方法的引进.....	66
第六章 管理规范的一个特例——服务规范.....	70

第一节 服务规范的原理.....	70
第二节 服务规范的制订.....	75
附录一： 汉阳百货商场管理规范选编.....	80
附录二： 武汉商场管理规范选编.....	101
附录三： 武汉市商业储运公司管理规范选编.....	130
编者的话	

第一章

规范管理概论

第一节 规范管理的概念

规范管理并不神秘。以营业员接待顾客为例,必须做到:(1)有礼貌地与顾客搭话、询问;(2)正确展示商品,热情介绍商品性能;(3)科学地包扎商品;(4)唱收唱付;(5)礼貌道别。有的企业的营业员还组织起QC小组进行了攻关活动。他们通过对执行结果的科学分析,不断地修改、完善接待顾客的这个程序和标准,使之更加符合顾客的心理需求。象这样,根据接待顾客过程中的一般规律,制定出相互衔接的程序和标准,要求营业员遵照执行并在实践中不断完善的管理,就是对接待顾客工作的规范管理。它属于商业企业服务工作规范管理的范畴。

商业企业的经营活动,是联系生产与消费的,因而是服务活动。同时,它又是企业赖以生存和发展的源泉,因而又是经营活动。围绕着这些经营、服务活动,企业内还有计划财务、劳动人事、后勤生活、安全设备以及思想政治工作等各项管理活动。对企业内部的这些经营活动,必须进行严格的管理,才能保证企业有效运转。

所谓规范管理就是：依据企业现代化管理原理，针对商业企业经营活动、服务活动和管理活动中反复出现的事物，制定全面、系统、科学、合理的程序 and 标准，使企业管理逐步达到整体优化。下面，我们就规范管理的对象、手段、目的及其实现的途径分别加以简要的阐述：

一 规范管理的对象

定义中指出，规范管理是“针对企业的经营活动、服务活动和管理活动中反复出现的工作”进行的。因而，规范管理的对象是具体的劳动过程。它强调对企业干部职工处理具体工作事宜的过程控制。也就是说，每个职工要参加劳动，作为企业这个整体的一员发挥作用，那么，他就必须按照规范的要求去做，必须按照规定的程序 and 标准来支配自己的脑力和体力。只有这样，企业才能象一部机器一样正常运转，企业的各项活动才能协调、高效地进行。

当然，并不是企业经营、服务、管理活动中的所有事情，无论巨细，都是规范管理的对象。只有那些“反复出现的工作”，才有运用规范进行管理的可能和必要。因为这些日常工作实际上是企业各项活动中最基本的活动，控制好它们，就控制了企业总体劳动的质量。比如营业员接待顾客是每日每时都会发生的，对营业员来说，是最基本的经营活动，因而属于规范管理的对象。又如储运员到车站码头提货、保管员收发商品、会计员记帐算帐、保卫员值班巡逻、甚至炊事员洗菜做饭等等，都属于企业的基本经营、服务活动的范畴，都是应该运用规范来进行管理的。

不属于规范管理对象的事情，多是些偶发性的事情。比

如说，一个平时供电量很充足的城市，某天突然发生了停电现象。这就需要管理者根据当时的情况作出决策，发出指令，以保证正常经营。但因为停电不是经常发生的，也就不需要为解决停电问题而制订一套管理规范。再比如，上级通知分管某方面工作的领导开会或上级来企业检查工作，这类事情虽然经常出现，但均带有偶发性，因此也不必为此类事情制定专项的规范。

规范管理的对象并不是一成不变的。当企业的经营环境、经营结构、经营方式发生变化的时候，就会有一些事情上升为基本的活动，成为规范管理的对象，而另一些原属于规范管理对象的事情则会下降为非基本的活动，失去了运用规范进行管理的必要性。比如自行采购商品这件事，在分配式经营的环境中，只是极偶然的情况，不需要列为规范管理的对象。但随着放开搞活，经营环境改变了，自行采购商品成为大量存在、反复出现的事情。假如企业还不把它列为规范管理的对象的话，那就会或者使企业的领导者的大量精力被纠缠在自采活动中，或者使自采活动不断地出现这样那样的问题，带来工作上的被动。再比如，某企业改为自选商场，经营方式发生了变化，原来采取封闭式售货时所需要做的工作，有的就减少了，甚至消失了。这时，规范管理的对象就需要有增有减，作较大的调整。

应该指出的是，在企业实行规范管理的最初阶段，规范管理的对象会呈现出逐步增加，不断扩展的趋势。这是因为企业在刚开始搞规范管理时，由于领导的精力和职工的实际素质所限，还不可能一下子就把所有的基本活动都用规范管起来，只能采取循序渐进的办法，先抓住其中最基本的事情，

把它搞好，取得经验再一步一步地扩展。

二 规范管理的手段

规范管理的定义对规范管理的基本模式作了如下的表述：“根据企业现代化管理理论”，“制定全面、系统、科学、合理的程序 and 标准”，并“实施”之。从这个基本模式可以看出，规范管理就是运用程序和标准对具体的劳动过程进行管理。

中国有句老话，“工欲善其事，必先利其器”。作为管理规范，在企业管理过程中，也同样发挥着重要作用。首先是规范中的程序要讲究科学性，要符合商业劳动的基本规律。比如接待顾客的劳动实际上是诱发顾客的购买动机，把购买动机转化为购买行为，造成顾客下次还来的心理的过程。在制定相应的规范时，就应该根据这个规律，编制出包括打招呼、介绍商品、成交、道别等四个步骤在内的程序，以保证劳动的质量。再比如，营业员到仓库提货，看起来是一件很简单的事情，但实质上是商品的跨部门流动，有一个责任交接的问题。也就是说，商品必须根据销售的需要由仓库流向柜台，而且一经转手，责任也就随之转移。这个规律要求营业员的提货必须按照一定的程序去做，即先填写调拨单，交保管员签字发货，再由营业员验收签字后才能上柜。不按这个程序或颠倒这个程序去做，就违背了企业内部商品跨部门流动的规律，就容易出差错。

其次是规范中所提出的标准要讲究合理性，要切实符合企业的实际情况，符合商业劳动的客观条件。比如，有一家商店对营业员提出了杜绝劣质商品上柜台的要求。这个标准就脱离了实际。因为营业员的销售量是比较大的，不可能把

所有商品一件一件地进行检验，而在采购环节就应把住商品质量关，营业员只能是发现劣质商品后不让其上柜台，或者在销售劳动规范中增添退换劣质商品的有关内容。

总之，规范管理必须符合经营管理活动的一般规律，必须符合企业自身所具备的条件。只有满足了这两个基本点，它才能够真正发挥作用，把企业管理引向深入。

三 规范管理的目的及其实现的途径

实践告诉我们：加强企业管理，不能停留在老一套的经营管理体系上，因为它已经越来越不适应社会主义有计划商品经济蓬勃发展的新形势；也不能满足于一项或几项现代管理方法的引用，因为提高企业的经营管理水平是涉及企业内部方方面面的系统工程，单纯某一方面工作的改进，不仅难以从根本上解决问题，而且会由于“孤军深入”，使干部职工对现代管理办法产生“中看不中用”之类的误解。因此，规范管理把整体优化做为自己的最终目的，力图使经营管理工作从总体上发生根本的变化，逐步形成有中国特色的商业企业现代化经营管理的新体系。它把企业全体干部职工的诸项基本活动都纳入管理的范围，要求无论是一线的营业员，二线的清洁工，或是企业管理干部和企业负责人，都必须按照规定的程序和标准，对各自日常工作进行控制。这样，一开始就从总体上把握了企业的经营活动、服务活动和管理活动，为实现整体优化创造了条件。

规范管理认为，实现整体优化是一个较长的过程。在这个过程中，社会经济环境会经常发生变化，企业的经营管理体系也应随之改变或调整。所以，规范管理主张通过积极实

践来实现整体优化，主张根据实践的结果和实践的需要，不断地改进、完善、提高企业管理工作。

规范管理是来源于企业干部职工的实践活动，又反作用于实践活动，指导实践活动的进一步开展。所以，规范管理的完善一方面来自企业职工素质的提高。如采购员在掌握了量本利分析法的知识后，他的采购活动就应自觉地避免盲目性，防止商品积压；另一方面是对劳动有效控制。比如，某批发企业的销售活动环节规范是：开票员开票；收款员按票面金额收款；保管员按票面数量发货。在实践中，他们认识到，这种程序在开票员出了差错后难以发现和纠正，因而不能科学准确地控制销售活动，保证经营质量。于是，他们对原来的环节规范进行了修改，增添了单据复核这道环节，工作就搞得好多了。

综上所述，规范管理是根据实践的结果不断完善和提高，使企业管理工作从总体上加以控制，严格执行程序 and 标准，逐步达到整体优化的目的。

第二节 规范管理的特征

规范管理的基本特征，一是总体控制的全面系统性；二是过程控制的程序性；三是结果控制的定量性。

一 总体控制的全面系统性

规范管理是针对企业经营活动、服务活动和管理活动制定的，因此，它必须适应企业管理中各个层次、各种类型劳动的需要，它的内容必须与商业企业内部的劳动结构相符

合，真正做到全面系统，切实可行。

在商业企业的经营管理活动中存在着各式各样的劳动，品类繁多。如果对每一种劳动都要制定出规范，是很难做到的。因此，必须进行分析、归类。如果抽掉商业劳动的具体内容，就会看到这些劳动都是劳动者脑力和体力的支出。但是，支出的方式却有不同，一种是单个人的操作劳动，一种是数个人的协作劳动，还有一种是部门或企业的总体劳动。

单个人的操作劳动是企业劳动构成的基本单元，我们称为“点”劳动。这种劳动在企业活动中俯拾皆是。比如营业员的售货、保管员的收发货、储运员的装卸货、会计员的做帐等，都是具体的操作劳动。因为这些都是某个劳动者为推动企业经营管理工作的独自完成的某项具体的劳动。

数个人的协作劳动是单个人的操作劳动的一种组合方式。在这种劳动组合中，每个由不同劳动者完成的操作劳动按照一定的先后顺序相互直接地联系着，所以，我们称之为“线”劳动。如营业员拨货上柜，是由营业员（实物负责人）、联络员、保管员、送货员四个人共同完成的。在这种协作劳动中，每个参加者表面上看都是在独立完成自己的那部分工作，而实质上都要直接受到其他人的制约，因为他的劳动起点是前一个人劳动的结果，而他的劳动结果又是后一个人劳动的开始。

部门或企业整体的总体劳动是由多种单个人的操作劳动和若干人的协作劳动有机地组成的劳动。我们称之为“面”劳动。这种劳动是企业经营管理工作中某个方面或总体的开展。比如，我们常看到的营业员在售货，清洁员在打扫卫生，会计员在做帐，保管员在清理商品，业务科长在洽谈业务，

经理在开会等，他们的劳动组成了企业的总体劳动，推动着企业的经营，其结果使企业的资金在不断地循环周转，从货币形态变为商品形态，又从商品形态变为货币形态，因此，总体劳动是由单个劳动者的劳动组成的，我们从它的劳动结果中更能体会到它的存在，并寻找它的规律。

基于上述对商业企业内部劳动结构的分析，规范管理首先要针对“点”劳动制定岗职规范，用以控制操作劳动的质量；其次，针对“线”劳动制定环节规范，用以控制协作劳动的质量；最后，针对“面”劳动制定系统规范，用以控制总体劳动的质量。

规范管理认为，只有制定出全面、系统、科学的规范，并在不断追求点、线、面劳动最佳配合的过程中完善、提高规范，才能使企业的经营管理逐步实现整体优化。

二 过程控制的程序性

程序是规范管理中的一个重要的组成部分。在岗职规范中，它表现为某一操作劳动的具体进行的步骤；在环节规范中，它表现为环节的设置和环节间先后联系的顺序；在系统规范中，它表现为对系统管理者在设计总体劳动管理体系和实施调控时的具体要求。

零售商业企业内部的劳动从具体的操作来看，是靠个人的脑力和体力来完成任务；从诸种操作劳动的关系来看，它是分工协作，靠群体之间的配合来搞好工作。

零售商业企业的个人劳动，缺少机械运行规律对操作顺序的强制性要求，而且，在劳动过程中，受主客观因素变动影响较大，所以不易控制。比如，营业员的工作，是一种手

脑并用的劳动。在实际工作中，即使是同一商品部的同一柜组，也是人自为战。另一方面，商业劳动又是分工协作的劳动，在整个劳动过程中，每个劳动者都以局部劳动者的身份存在于总体劳动者之中。他只有按照总体劳动的要求，有秩序地发挥作用，才能真正把工作做好。这就要求我们在管理上，要加强过程控制，重视和强化劳动的程序和标准。

在分配式经营的情况下，企业是政府的附属物，企业经营效果与干部职工的关系不紧密，于是忽视劳动程序和标准，很少有人注意研究怎样使劳动者有秩序地发挥作用。改革开放以后，情况发生了很大的变化，企业作为相对独立的商品经营者处于日益发展的社会主义商品经济环境中。日趋激烈的竞争和瞬息万变的市场，对商业企业的应变能力提出了越来越高的要求。而这种应变能力首先来自企业总体劳动的协调、统一、高效。比如，某家商店四月份购进了一批圆领汗衫，是夏季的适销货，但是，由于存、销两个环节的工作没有跟上来，推迟到9月份才摆上柜台，结果使得适令商品变成了落令商品。这里面的原因可能很多，但归结起来，主要是局部劳动者没有按照总体劳动的要求发挥自己的作用，从而影响了企业的经营效果。规范管理正是依据这种形势的要求，提出要加强劳动过程的控制，强化劳动程序和标准，从而使劳动者的主观能动性更为科学地发挥。

三 结果控制的定量性

强调结果控制的定量性，是规范管理的另一个基本特点，主要体现在它要求制定劳动结果的标准时，必须贯彻以定量为主的原则。