

商业企业升级导向

长春市百货大楼走上国家二级企业成功之路

主 编 马宗连 张有智



吉林大学出版社



总 经 理 张有智
长春百货大楼 高级经济师



副 教 授 马宗连
吉林财贸学院 金管教研室主任

编 者 的 话

《商业企业升级导向》伴随着企业升级工作的开展逢时问世了。

为了适应我国广大商业企业“抓管理，上等级、全面提高企业素质”的需要，由吉林财贸学院、中共长春市委讲师团与长春百货大楼共同合作，编写了《导向》一书。它将随着企业升级工作的开展，针对改善和加强企业管理的需要，给读者以启发和引导。

《导向》一书是根据国务院、国家经委关于开展企业升级工作有关文件和决定精神，密切结合长春百货大楼升级工作的实际。在充分调查研究、分析总结企业升级工作的经验、取得第一手翔实资料的基础上，对企业升级工作的一系列方针、政策、理论和方法，进行了有的放矢、简明而通俗地阐述，并附有实例可供借鉴。

《导向》是研究、改善和加强商业企业管理，增强企业活力，提高企业管理水平的一个新的园地。它以紧紧围绕深化改革、搞活企业，探索建设具有中国特色的社会主义企业管理模式和管理方法为根本宗旨，坚持严肃认真的科学态度和理论联系实际学风，将成为企业界的良师益友。它是企业各级领导干部、管理人员和业务技术人员开展企业升级工作的指导；也可作为各级经济管理部门、科研单位和大专院校企业管理专业师生研究和学习企业管理的重要资料。

参加本书编写的人员有：高秀芳（第一、四部分）、赵明（第二、三部分）、马宗连（第五部分）马宗连、张有智、唐大威、孙维纯（第六部分）。全书由马宗连、张有智同志组织编写并修改定稿，书中缺点和错误，望读者批评指正。

作 者

1990年12月

《商业企业升级导向》

——长春市百货大楼走上国家 二级企业成功之路



1985至1989年我任吉林省副省长期间，一直分管财贸工作。出于工作关系，有机会经常跑跑市场、看看商店。长春百货大楼是全省财贸系统的先进典型、群众称它是“信得过的商店”，也是上缴利税的一个大户。由于他们领导班子团结，思想政治工作比较过硬，优质服务和企业管理搞得好，经济效益高，自1979年以来，获得省、部以上荣誉称号30多项。1989年首批进入国家二级企业，1990年又荣获全国商业企业管理优秀奖。基于这种情况，我到“大楼”去跑跑、看看、谈谈要比其它单位多一点。有时是带着问题去了解点情况，交流点看法，讲点意见；有时则以顾客身份逛逛商店，私下访一访。总的看，不论是在一度社会上出现的商品“抢购”风潮中，还是在市场疲软中，我在“大楼”里的所见、所闻，获益不少。从营业员的举止言谈中也多有所得，曾被他们的诚实工作态度、高尚的职业道德和可贵的敬业精神所

感动；对他们在改革开放和经营管理中取得的成绩和得到的荣誉深感欣慰，也分享一份喜悦。中共吉林省委、吉林省政府的主要领导同志曾多次在会议上、文章中讲到“大楼”坚持社会主义经营方式的经验，肯定他们在支持生产，方便生活，稳定市场中发挥的主渠道作用，赞扬他们优质服务，强化管理的思想、工作作风。

工作变动之后，去“大楼”的机会少了。但对“大楼”的发展仍然系于心，关乎情，知道他们在市场疲软的情况下，经营不衰，经济效益稳定提高，职工精神面貌很好。我既为他们过去的成功而衷心的祝贺，也真诚祝愿他们在党的十三届七中全会精神鼓舞下不断开创新的局面。

当我离开省政府领导岗位到省政协任职刚好一年的时候，欣逢长春百货大楼编印《商业企业升级导向》一书。因我与“大楼”有多年的工作接触，大楼总经理张有智同志要我作序，本以不在其位，力不从心，难当此任。但又盛情难却，坚请难辞。我和我的工作助手杨湛江同志一起翻阅了资料，了解点近情，回顾一下“大楼”发展的历程，写这么几句，叫做我们的希望或启迪似更合适，为序则甚感欠妥，诚望以此与各位行家里手共同探讨。

当前，我国经济体制改革正处在重大变革时期。国家对企业的管理将逐步由直接控制为主转向间接控制为主。主要运用经济手段和法律手段，从宏观上来控制和调节经济运行。这一重大变革，要求摒弃落后的管理方式，改革不适应生产力发展的管理体制和规章制度，逐步建立起与新的经济发展相适应的企业管理体制，只有这样，企业才会生机勃勃，整个国民经济才会充满活力。

党中央和国务院提出“七五”期间要加强企业管理。实践证明，加强企业管理，是顺利实现“七五”计划的重要保证。当前，商业企业面临着许多矛盾和实际困难，其出路仍在于坚持改革，全面加强和改善企业管理，挖掘企业内部蕴藏的巨大潜力。改革应该包括三个主要内容：一是增强企业活力，特别是增强全民所有制大中型企业的活力，这是整个经济体制改革的中心环节；二是建立有计划的社会主义市场体系；三是建立起完善的宏观经济运行机制。

就全国而言，商业企业之间管理水平存在着不小的差距，实际上差距也就是潜力。所以，各企业都要在改善管理方面多作文章，管理工作真正搞上去了，企业的经济效益就会得到明显提高。我们应该抓住加强企业管理这个课题，大作文章。

开展企业升级，既是国家运用行政手段，对企业强化行政管理的好办法，也是引导企业自觉提高管理水平、提高素质，提高经济效益的一种有效措施。

开展企业升级工作的实践证明，多数企业正在由“要我升级”转变为“我要升级”，并以此作为“抓管理，上等级，全面提高素质，攀登国际先进水平”的强大动力。开展企业升级的目的，既然是为了达到全面提高企业素质，进而使企业攀登国际先进水平，所以不能在套指标上下功夫，而应在抓管理上花力气。否则，即使指标套上去了，也是巩固不住的，那就失去了开展企业升级的根本目的。

长春市百货大楼的企业升级工作，为我们走出了一条“资本达标”的新路子。它是在通过企业整顿，荣获国家质量管理奖的基础上，由省先进级企业跃入国家二级企业行列

的。他们的经验证明：开展企业升级工作，必须首先从加强企业管理的基础工作抓起；强化管理基础工作，必须从加强柜组建设抓起；而柜组建设工作，必须从积极提高职工素质抓起。这样，企业升级工作就可收到水到渠成之效，就能做到巩固与持久。

同时，我们还应该认识到，开展企业升级工作也是一项系统工程，必须把它和当前深化企业各项改革的工作有机结合起来，必须把企业升级的目标纳入经理的任期目标和企业的规划目标，特别是要把它和当前推行的各种承包经营责任制结合起来，并把升级指标作为内部经济责任制指标层层分解，落到人头，把责、权、利真正结合起来，正确处理国家、集体和职工个人三者的利益关系，从而使企业由开放式经营逐步转向集约化经营。

《导向》这本书是紧紧围绕长春百货大楼升级工作的实践而编写的。它集中回答了商业企业升级的意义，目的和任务；企业升级的等级标准；企业升级规划制订与实施；企业升级的评审等一系列有关企业升级工作的问题。我相信，《导向》这本书的出版发行，将会在贯彻落实党的十三届七中全会通过的《中共中央关于制定国民经济和社会发展十年规划和“八五”计划的建议》中，进一步推动商业企业升级工作顺利向前发展。

我希望，商业企业都能在实践中不断总结、完善企业升级的成功经验。

目 录

第一部分 长春百货大楼企业升级综述

一、不是叫你升级，而是我要升级.....	1
(一) 对企业升级的理解和认识.....	2
(二) 企业升级的目的和价值.....	4
二、步入国家二级企业的足迹和路标.....	8
(一) 引入竞争机制，在改革大潮中起步	9
(二) 冲出去，夺取国家质量管理奖	11
(三) 全方位提高，跨入省级先进企业行列	15
(四) 更上一层楼，升为国家二级企业	16
三、荣获国家二级企业成功经验的启迪	21
(一) 改革使企业迸发生机和活力	22
(二) 全面质量管理是企业升级的保证	25
(三) 提高企业素质为企业升级奠定了基础	33
(四) 增强竞争能力是企业升级的关键	37
(五) 提高经济效益与社会效益是企业升级的标志	41

第二部分 长春百货大楼企业升级的战略 规划与目标选定

一、运筹升级的战略规划.....	45
(一) 瞄准升级方向，确定指导思想	46
(二) 深谋远虑，做好可行性的战略分析	51
二、确定升级的战略目标.....	57

(一) 抉择升级方案, 优化升级目标	58
(二) 明确升级的战略重点和战略阶段	62
(三) 制定升级对策, 启动升级车轮运转	63

第三部分 长春百货大楼企业升级标准的 选择与考核实施办法

一、升级的衡量标准	71
(一) 升级标准的客观选择	71
(二) 对升级标准的评述	73
(三) 升级标准的实施方法与步骤	74
二、确定内部各部门的升级标准及考核办法	81
(一) 全企业升级标准及实施办法	82
(二) 营业商场升级标准及考核办法	89
(三) 柜组升级标准及考核办法	98
(四) 科室管理升级标准及考核办法	105

第四部分 长春百货大楼企业升级中的基础工作

一、升级的意识教育	111
二、升级中的标准化工作	114
(一) 在企业升级中为什么要搞标准化工作	115
(二) 什么是企业的标准化工作	116
三、升级中的计量工作	118
(一) 抓好教育培训, 提高执法意识	119
(二) 强化管理体系, 理顺运行机制	119
(三) 对计量工作要加强领导统一管理	122
四、升级中的质量监督工作	124

(一) 质量监督工作的任务	124
(二) 必须抓好质量监督工作	125
(三) 特别要注重社会监督	127
(四) 建立质量跟踪站, 跟踪考察商品质量	128
五、企业升级中的质量责任制	132
(一) 总经理的质量责任	133
(二) 副总经理的质量责任	134
(三) 会计师的质量责任	135
(四) 商场经理的质量责任	135
(五) 营业组组的质量责任	135
(六) 营业员的主要质量责任	136
六、升级中的档案管理	136

第五部分 长春百货大楼企业升级中的管理工作

一、商品购销管理	141
(一) 宏观控制, 重点指导	141
(二) 搞活购销, 坚持“三抓”、“三分析”	142
(三) 掌握库存, 把住进货关	149
二、服务管理	150
(一) 服务态度标准化	151
(二) 服务语言规范化	153
(三) 服务技术熟练化	153
(四) 商品陈列艺术化	155
(五) 服务项目便民化	159
(六) 妥善安排服务时间, 抓准服务时机	161
三、商情信息管理	162

(一) 系统的商情信息工作原则	163
(二) 精干的商情信息工作组织机构	165
(三) 较好的商情信息人才素质	165
(四) 优化的商情信息工作程序和充实的工作内容	166
四、物价管理	167
五、商品储运管理	169
(一) 运输管理	169
(二) 仓库管理	170
六、经济合同管理	171
(一) 专人管理, 完善措施	171
(二) 依法经商, 搞活购销	172
(三) 完善手续, 健全制度	172
七、经济核算	172
(一) 纵向核算系统	173
(二) 横向核算环节	174
(三) 层次核算内容	175
(四) 目标核算与管理办法	177
八、财务管理	180
(一) 流动资金管理	180
(二) 费用管理	182
(三) 专用基金和固定资金管理	183
九、内部审计工作	184
十、劳动人事管理	185
(一) 劳动管理	185
(二) 人事管理	186
十一、四防安全管理	187

十二、电子计算机辅助管理	190
--------------------	-----

第六部分 长春百货大楼企业升级中的 基础工作与管理工作实例

一、开拓新路，逐步实现服务质量管理的规范化	195
(一) 建立健全服务质量管理的组织保证体系	195
(二) 以防范为主，实行售前售中售后全过程管理	197
(三) 不断提高职工素质，保证服务质量的稳步提高	205
二、开发人的潜能，塑造美的心灵，培养“争先、创优、开拓、服务”的大楼精神	210
(一) 感情投资求人和，形成大楼的凝聚力	211
(二) 立足现实讲理想，激发大楼的驱动力	217
(三) 追踪时代方法，增强大楼的吸引力	222
(四) 围绕经营抓结合，永保大楼的生机与活力	225
三、开拓商业企业全面质量管理新路	230
(一) 在发展中引入质量管理	230
(二) 主要经验与体会	232
(三) 展望未来	239
四、推行柜组承包，实行两权分离	240
(一) 改革经营方式，深化承包责任制	240
(二) 理顺经营机制，调动职工的积极性	242
(三) 结合经营实际，解决好承包中的问题	247
五、注重职工教育，提高全员素质	255
(一) 从企业经营战略出发，摆正职工教育工作的位置	255
(二) 从企业现有人员的实际素质出发，因材施教	256
(三) 要使教育培训取得实效，必须解决好日常中的	

工学矛盾	260
六、积极开展产品质量跟踪活动, 及时 反馈产品实用 质量信息	262
(一) 明确目的和意义, 开展好产品质量跟踪活动	262
(二) 对部分家电商品开展产品质量跟踪活动	263
(三) 建立质量跟踪档案, 收集、整理、分析回收跟踪卡	264
(四) 接待处理顾客来信来访	264
(五) 消费者欢迎质量跟踪, 我们今后工作的设想	266
七、强化经济合同管理, 提高企业经济效益和社会效 益	266
(一) 广泛开展经济合同法规教育, 强化经济合同管理意识	267
(二) 理顺经济合同管理机制, 依法搞好商品经营	268
(三) 严格信守经济合同, 提高大楼经济效益和社会效益	272
八、怎样应用电子计算机进行商业会计核算	274
九、坚持“双信”, 赢得顾客, 发挥主导作用, 服务 于民	282
(一) 着眼职工教育, 增强物价法律意识	283
(二) 积极扩大购销, 稳定市场物价	285
(三) 不断创优服务, 巩固双信成果	288
十、长春百货大楼班组管理条例	291
(一) 班组管理体制	291
(二) 班组管理主要内容	293
(三) 班组的核算	300
(四) 班组的经济活动分析	301
(五) 考核办法	304

第一部分 长春百货大楼企业 升级综述

企业升级是我国改革中涌现出来的新事物，从1986年做准备工作算起，也不过是只有四年的时间。虽然实践使企业尝到了甜头，广大企业正在由“要我升级”向“我要升级”转变。但是，企业升级工作毕竟是一项复杂的系统工程。这无论是对于每一个企业，还是对于经济管理各部门，都是一个全新的课题。所以，亟需从理性上作以指导，并以长春百货大楼升级的现身说法来回答企业升级工作中的诸类问题。

一、不是叫你升级，而是我要升级

企业升级工作既然是一项复杂的系统工程，要做的工作即使千头万绪，工作尽管纷繁复杂，只要有明确的目的性，就能够瞄准主攻方向，抓住主要矛盾，做到提纲挈领。同时，还必须了解搞企业升级活动的积极意义。只有这样，才能在企业升级活动中有主动性。

（一）对企业升级的理解和认识

应该如何理解企业升级呢？概括地说，企业升级就是国务院《关于加强工业企业管理若干问题的决定》的主要精神。国务院的这个《决定》是继中共中央、国务院1982年2号文件《关于国营工业企业进行全面整顿的决定》之后，对于加强企业管理的又一个重要的战略性部署。概括这些文件的主要精神，企业升级的基本含义归纳起来就是：从我国企业的现实出发，把先进企业的标准分成为若干个等级，促进企业不断进步，逐步向国际先进企业看齐的一种新形式、新办法。

“抓管理，上等级，全面提高企业素质。”这是《决定》中最核心的一句话，也是国务院1986年71号文件的主要精神所在。目前全国的工业企业和近年来兴办的乡镇企业以及国营商业企业都在齐头并进“抓质量，上等级”。其具体情况是千差万别的，应如何开展企业的上等级呢？它既不能只用一个模子去套全国千差万别的企业，又不能按每个企业的具体情况搞得“五花八门”。那么，到底应该怎么办呢？过去体育战线开展的“劳卫制”的办法给我们以启发，这就是按项目制订分级别的不同标准，然后每个人再根据自己的情况确定上哪一“级”的奋斗目标。还有，部队制作和发放军装的办法，是先按兵种，分大小确定生产若干“号”的标准军服，然后每个人再根据自己身材的大小报领所需何种型号的服装。这次开展企业升级也类似这种方法，就是先把全国各行各业的企业，按行业分别制定出若干个等级的不同标准，然后每个企业再根据自己的情况确定上等级的具

体奋斗目标。

根据国务院1986年71号文件的规定，把全国各类同行业的企业划为“三行四等”，即分为三种先进行列，四个不同等级标准。

一是进入省（市、自治区）先进行列的企业，若达到了省级先进企业所规定的主要标准，就属于省级先进企业。

二是进入国家先进行列的企业。这类企业又分为两级：若按规定达到国家二级先进企业所规定的主要标准，就属于国家二级企业；若按规定达到国家一级先进企业所规定的主要标准，就属于国家一级企业。

三是进入世界先进行列的企业。如同“世界明星队”一样，它们必须达到国家特级先进企业所规定的主要标准。这样的企业在国内可称为国家特级企业。

企业升级的“三行四等”可以分解如下：

	省（市）先进行列的企业	—省（市）级标准
企业升级上等	国家先进行列的企业	国家二级标准
		国家一级标准
	世界先进行列的企业	—国家特级标准

经过横向比出来的上述先进企业，均在全国同行业中的一定范围内具有先进性。这种同行业范围的“横向比”，按国务院《决定》规定，最小的范围是有限的，即以省（市、自治区）的范围为限。这是因为横向比的范围太小了，即使企业上升级了，但由于范围有限，在同行业中的先进水平也不见得会是太高的。比如，有些地方用“土政策”规定出地（市）级先进企业标准，甚至还有规定县（市）