



中国商业企业管理协会 编
中国商业企业家协会

中国商业出版社

中國商業企業
管理經驗選華
何崎編

中国商业企业管理经验选萃

中国商业企业管理协会
中国商业企业家协会 编

中国商业出版社

登记证号:(京)073 号

中国商业企业管理经验选萃

中国商业企业管理协会
中国商业企业家协会^编

*

中国商业出版社出版发行
(北京复兴门内大街 45 号)

邮政编码:100801

新华书店总店科技发行所经销
国防工业出版社印刷厂印刷

★

787×1092 毫米 32 开 8 印张 180 千字

1992 年 6 月第 1 版 1992 年 6 月第 1 次印刷

印数:5500 册 定价:4.50 元

ISBN7—5044—1349—6/F·899

前 言

近几年来,全国各地有一批先进企业,她们在党的改革、开放方针的指引下,锐意改革,勇于创新,认真推行科学管理和现代化管理方法,不断提高企业管理水平;顽强拼搏,开拓经营,千方百计扩大经营领域;坚持文明经商,优质服务,不断提高服务水平,从而战胜了困难、搞活了企业,促进了市场的活跃、繁荣,经济效益连年增长,社会效益十分显著,为企业积累了资金,为国家创造了财富。最为宝贵的是在市场结构性疲软,销售不畅,企业面临着许多困难,经济效益普遍下降的不利情况下,却涌现出一批经营好、生产好、管理好的优秀企业和企业家,他们的业绩是突出的,在经营管理上也显示了各自的特色,其经验十分可贵,是我们的宝贵财富。

国务院决定今年在全国开展“质量、品种、效益年”活动,为了交流经验,推动这一活动更好地向前发展,同时也为了巩固已经取得的成绩,我们优选了一部分经验材料汇编成册,供各地商业企业领导和各级商业企业管理干部阅读参考。汇编的材料,是经各省、自治区、直辖市商业、粮食、供销社审定,由地方企业管理协会、企业家协会或有关部门推荐,在此基础上,经过认真审议,优选出来的。这些材料总结了在深化企业改革中如何加强企业的基础管理和科学管理,如何完善农业社会化服务体系、强化服务功能,如何在学习国外先进管理经验的同时,总结、运用我国传统的行之有效的管理思想和管理经验,进一步强化企业管理,增强企业活力,并通过强有力的

思想政治工作,把加强企业管理的要求变成企业职工的实际行动,向管理要质量(服务质量)、要资金、要效益的新鲜经验,初步形成自己的体系与特色。学习这些经验,对于开阔思想,进一步搞好企业管理,提高企业素质,深入开展“质量、品种、效益年”活动,实现“八五”计划,都具有现实意义。

目前,各地正在深化企业改革,强化企业管理,认真开展“质量、品种、效益年”活动,进一步搞活企业特别是大中型企业,把工作切实转到提高企业经济效益的轨道上来,将会不断地涌现出更多更好的经验,希望各地及时加以总结,以便组织推广。

由于时间紧迫,经验不足,本书编印中不足之处,敬请读者批评指正。

编者

1991年4月

目 录

前言

I 深化改革,强化管理,搞活企业

强化企业综合管理 增强企业活力

北京市西单百货商场 (1)

全面优化企业管理 努力创建一流企业

哈尔滨市秋林公司 (5)

强化管理挖潜力 开拓经营增效益

湖北省武汉市六渡桥百货公司 (8)

在开拓经营中求发展

江阴市商业联合公司 (13)

一业为主 多种经营

重庆市沙坪坝区粮食局 (18)

加强管理 在提高企业素质上下功夫

吉林省梨树县郭家店植物油厂 (23)

始终不渝地抓好企业管理

青岛市第四面粉厂 (29)

靠内涵求发展 向管理要效益

浙江省上虞县供销合作社联合社 (33)

狠抓企业管理 深挖内部潜力

甘肃省日用杂品公司 (40)

在改革中优化企业管理结构

内蒙古赤峰市郊区供销社 (43)

推行现代化管理 走振兴企业之道

辽宁省北票市供销合作联合社 (46)

成功的探索

山东省胶南县海青供销社 (53)

对售出商品实行全面负责包退包换制度

南京市人民商场 (58)

齐心协力驾好上坡车

常州百货大楼 (65)

II 思想政治工作

探索思想政治工作的规范化

长春百货大楼 (71)

坚持社会主义方向是办好国营商业的根本

沈阳市第二百货商店 (78)

把思想政治工作做到班组

北京天桥百货股份有限公司 (83)

以人为本 强化管理 推动企业迈上新台阶

哈尔滨市粮油综合加工厂 (87)

III 基础管理

实施规范管理 走管理效益型之路

武汉商场 (93)

我们是怎样抓柜组基础管理工作的

武汉市中南商业大楼 (99)

实行规范管理 促进企业升级

徐州饭店 (103)

标准规范严管理 科学保粮绽奇葩

广西柳州地区鹿寨粮库 (109)

实行服务规范化 赢得经营主动权

镇江市七里供销社.....	(112)
全面实行劳动定额管理 提高企业经济效益	
石家庄市饮食公司.....	(116)
加强企业管理 搞好优质服务	
本溪商业大厦.....	(122)
IV 科学管理	
联系企业经营实际 推行全面质量管理	
襄樊市鼓楼商场.....	(130)
狠抓“质量升级” 促进企业发展	
武汉市老通城酒楼.....	(136)
调整菜点结构 实现企业目标	
重庆市颐之时大酒楼.....	(143)
加强质量管理 提高经济效益	
陕西汉中地区城固肉联厂.....	(148)
实行质量否定法 提高产品质量	
金华肉类联合加工厂.....	(155)
加强科学管理 做好优质服务	
福州市先锋粮店.....	(159)
坚持优质服务 树立企业信誉	
四川省崇庆县城关供销社.....	(164)
推行以购销业务为中心的双层服务工作法	
河南省南阳地区纺织站.....	(169)
我们是怎样推行“全方位合同管理法”的	
牡丹江百货采购供应站.....	(177)
实行群体制衡管理方法 强化企业自我约束机制	
哈尔滨市北苑饭店.....	(182)
实行层级管理 坚持责权利统一	

广州市广州酒家..... (188)

我们是怎样实现仓储科学化管理的

江苏省无锡市广益供销合作社..... (194)

以目标管理为主线 完善内部管理机制

河南省桐柏县供销社..... (197)

运用系统工程原理 强化企业服务功能

天津市第一商业局储运公司..... (203)

推行商品保本保利期分析

滦平县供销合作社..... (209)

强化资金管理 提高经济效益

南京市新街口百货商店..... (214)

V 完善农业社会化服务体系 强化服务功能

建立服务体系 强化服务功能

山东省招远县供销合作联社..... (220)

开展联合承包 完善农业社会化服务体系

湖北省天门市供销合作社..... (226)

建立三级一体服务网 促进粮棉生产发展

河北省南宫市供销合作社..... (230)

办好庄稼医院 强化服务功能

湖南省浏阳县供销社..... (235)

科技兴农 民富社兴

山东省冠县烟庄供销社..... (239)

建立出口花生产销集团

青岛市莱西县供销社..... (247)

I 深化改革,强化管理,搞活企业

强化企业综合管理 增强企业活力

北京市西单百货商场

西单百货商场是首都大型百货零售企业之一,1989年晋升为国家二级企业。商场现有职工2800余人,营业面积13000平方米,经营品种35000种。1988年商品销售额突破5.5亿,实现税利5460万元。三年蝉联北京市零售企业销售和人均劳效第一名。1989年在市场疲软、利率增高,以及动、暴乱等因素的影响下,销售额仍达51178万元,实现利税4586.5万元。几年来,先后荣获“全国商业系统先进单位”、“北京市文明建设先进单位”、“物价、计量信得过单位”、“安全工作先进单位”等荣誉称号。商场总经理被商业部授予全国商业优秀企业家称号。

近几年来,西单百货商场不断深化改革,坚持不懈抓管理,摸索出一套既符合改革开放的形势,又适应商场实际,独具特色的综合管理模式。即“一包两挂”、“五位一体”、“四个程序”、“三个结合”。

一包:指承包经营责任制。横到边,纵到底,层层实现全方

位承包。

两挂：指承包的部门与个人的综合劳动成果，每月与奖金挂钩，年终与效益工资挂钩。

五位一体：指五大系统形成一个管理体系。即：政治思想工作系统；经营系统；管理系统；服务系统；安全保卫系统。

四个程序：即工作程序、标准；组织保证；检查考核；奖惩兑现。

三个结合：即企业内部深化改革与提高管理水平相结合；综合管理与专业考核相结合；物质文明建设与精神文明建设相结合。

这一综合管理模式的内在联系是：“一包”是企业管理体制。“两挂”是调动职工积极性的动力，也是劳动成果的体现。“五位一体”是企业内部全面承包的主要内容与形成的管理体系。“四个程序”是企业管理的规范，也是落实的保证措施。“三个结合”是提高企业素质的指导思想。按照这一管理模式，商场重点抓了以下几项配套管理措施。

一、加强基础管理

商场重点抓了班组基础管理。其中商品管理、服务管理、票据管理、人员管理、民主管理、安全保卫等六个方面为班组管理的重点内容，具体考核标准有 21 项。如人员管理，主要考核工作程序、工作标准，岗位规范的落实，自行检查考核与奖惩挂钩的情况，人员的定职、定岗、定责、定额管理和考核记载情况等；商品管理，主要考核落实流程各环节手续制度，严格做到库柜分开管理；票据管理，考核是否按规范要求整理、装订和保管；安全管理，主要考核是否严格执行现金交接、复核、签字等手续制度；服务管理，考核按照营业员守则和服务规范，实现数据化、表格化考核管理的情况；民主管理考核“五

员”作用的发挥等。

二、加强培训,提高全员素质

商场采取普及培训与专业培训相结合,脱产培训与岗位培训相结合,专业培训与跨学科培训相结合,高层次培训与一般培训相结合的基本方法,分层次、分步骤、有重点的对各级人员进行业务培训。现全场 248 名干部中,已有 104 人取得大专文凭,108 人取得中专文凭。获助师以上技术职称的有 135 人,现任场级行政领导全部获中级以上技术职称。业务一线应培训职工 1423 名中,已有 1234 人获市劳动局颁发的中级营业员证书。通过培训,提高了干部和职工队伍素质。

三、加强专业管理

商场重点抓了购销、服务、安全、财务、商品等各项专业管理制度的修定、补充、完善及配套考核。

在进货管理上,商场按不同商品经营范围,重新明确、划分了场、部、组各层次的进货管理权限和进货人员的责权范围,加强了商场总体宏观调控和进货计划管理,形成从上到下调节式管理体系,从制度上杜绝了有问题商品进入商场。

在加强商品管理上,商场确定了 12 个考核项目,11 个考核数据,使商品管理的主要环节、帐目处理、盘点审计都有了明确的质量考核标准和管理规定。其中效果较明显的是代销商品,大件、贵重商品及票据凭证等得到了严格的管理。

在服务管理上,商场把服务工作放在与经营同等重要的位置。建立了四级管理组织网络,实现了数据化、表格化的考核方法,使服务管理工作程序规范、责任目标明确,检查考核制度严格,组织健全,奖惩兑现,形成了规范化、制度化、标准化的服务工作管理系统。

在安全管理上,建立了安全保卫工作逐级承包,场、部、组

多重检查,奖罚有章的管理体系。规范了仓库商品保管、车辆使用、警卫、货场保卫等管理制度,贯彻了劳保条例等,使商场几年来未发生过重大安全事故。

为更好地落实专业管理各项制度,商场加强了专业科室管理。制定了科室对口管理责任制,统一了 5 项 19 条工作考核标准,并按专业分工,初步规范了科室 58 个岗位,420 条工作标准,明确了各自岗位职责及对口考核任务。按月考核,与奖惩挂钩。从而形成了科室各岗位职责、标准、考评、奖惩综合配套的管理方法。

四、健全思想政治工作体系

商场在企业升级过程中把思想政治工作做为一个重要内容,纳入企业综合管理“五位一体”管理体系,形成思想政治工作的标准、组织保证、检查考核制度、奖惩挂钩等 4 方面 18 项考核内容,32 个考核数据的规范管理系统。初步实行了思想政治工作目标管理。

五、把科学化、现代化管理方法引进企业管理

商场利用计算机捕捉市场信息,掌握市场变化趋势,减少进货盲目性;运用量、本、利分析法加强商品管理,改善库存结构,加速资金周转。同时还在部分班组运用了全面质量管理方法。通过先进管理方法的运用,开阔了企业的视野,促进了企业管理水平的提高。

全面优化企业管理 努力创建一流企业

哈尔滨市秋林公司

哈尔滨秋林公司是一个前店后厂、零批兼营、商工农结合的综合性的商业企业。国营商业营业面积 15000 平方米,职工 2800 人,经营 3 万余种商品。党的十一届三中全会以来,该公司坚持两个文明一起抓,把优化企业管理作为创建一流企业的关键,从提高人的素质入手,扎扎实实地抓好基础管理工作,全面提高了企业管理素质。1989 年实现销售 30898 万元,利润 2420 万元,人均利税额 17178 元。荣获五一劳动奖状、全国思想政治工作优秀企业、国家二级企业、国家质量管理奖企业等称号。

一、优化人的要素,是企业管理工作的根本

他们认为:一是抓思想教育,强化管理意识。通过多种形式宣传教育,使全体干部职工提高了对企业升级工作重大意义的认识,增强了“抓管理上等级”的自觉性和紧迫感。

二是抓全员培训,提高队伍素质。先后投资 42 万元,建立了职工教育培训中心,形成了“一个中心,三个培训”的职工教育体系,培训了一批懂科学、会管理、业务精、素质高的骨干队伍。

三是抓人事、劳动用工、分配制度三项改革,强化企业激励机制。实行了全方位承包,引入了竞争机制;班组实行了劳动优化组合,干部实行了选聘;在分配上实行了百元销售部分

工资含量,增加分配上的透明度。“三项”改革促进了企业管理水平和两个效益显著提高。

四是抓人才使用,充分调动和激励人的积极性。在用人上打破了国营和集体、干部和工人的界线,不唯年龄、不唯文凭、不唯资格,坚持德才标准,量才使用。最大限度地调动了人的积极性。

二、夯实管理基础,是促进企业升级的途径

1. 以班组为重点,制定内部升级标准,开展了班组、商场、公司三级升级活动。

2. 健全店规店法,坚持依法从严治店。重新修订和编辑了近 30 万字的《管理制度工作标准质量责任汇编》,为依法从严治店建立了比较完善、严密的制度保证体系。

3. 完善民主管理体制,强化民主管理。建立了职工代表大会制,选举产生了企业管理委员会,基层建立了民主管理小组,形成了完整的民主管理体系。

4. 深化内部配套改革,强化专业管理。制定和完善了劳动人事、财务、物价等管理制度,强化了企业的竞争机制和激励机制。

5. 深化全面质量管理,强化规范管理。公司建立健全了质量保证体系,实行了方针目标管理,广泛地开展了群众性的质量管理活动,开展了定位管理试点工作。制定了一整套的标准,实现了管理规范化的。

三、优化经营要素,是衡量企业管理水平的标志

一是,品种以全取胜,以百货迎百客。

二是,经营突出特色,搞好专业经营。

三是,档次相应提高,适应需求变化。

四是,结构适时调整,合理利用资金。

五是,渠道不断拓宽,发展横向联合。

四、加强思想政治工作,是创建一流企业的保证

1. 抓组织领导落实。一是建立和完善党、政、工对企业两个文明建设明确分工、各有侧重,齐抓共管的新体制,提高了思想政治工作的实效性;二是调整充实和培训了专兼职政工干部;三是制定了《一岗双包三级负责制》;四是坚持领导带头,树立良好风气。

2. 抓教育内容落实。通过“三比三看”,坚持经常进行党的基本路线教育;坚持“三爱”教育,精心培育“开拓务实、三爱三优、创建一流”的秋林精神;坚持抓好党员教育,不断优化党的形象。

3. 抓方法措施落实。首先,坚持围绕生产经营中心工作,结合业务活动和日常工作一道做,不断探索新路子、新方法;其次是实行了思想政治工作目标管理;第三,开展了“党员责任区”活动,实行了“三包一保”,广泛开展理论研讨活动,有效地调动了广大干部职工的积极性,保证了公司两个文明建设同步进入国家先进行列。

强化管理挖潜力 开拓经营增效益

湖北省武汉市六渡桥百货公司

武汉市六渡桥百货公司是具有近 40 年经营历史的大型综合性百货零售企业,拥有百货、家电、桥南三个营业商场,营业面积 4200 平方米,经营品种 18500 多个。公司下设 15 个商品部,10 个职能科室和 1 个家电商品维修服务部。现有职工 1087 人。

自改革开放以来,我们认真贯彻执行党的十一届三中全会以来的路线、方针和政策,坚持社会主义企业经营方向,以深化企业改革为动力,狠抓企业经营管理,全面提高企业素质,发扬“团结、求实、诚信、开拓”的企业精神,使企业面貌发生了深刻变化。从 1986 年以来,公司商品销售额平均每年递增 42.38%,利润平均增长 38.8%。1990 年在市场持续疲软的形势下,公司 1~9 月商品销售 12200 万元,比 1989 年同期增长 30.06%,实现利税比 1989 年同期增长 94.2%。增长幅度列武汉市十大商场前茅。公司连续两年被武汉市政府评为“承包经营先进企业”,1990 年 5 月份通过了省级先进企业的评审验收,9 月又被商业部授予“全国百货纺织品商业经营管理先进企业”称号。我们的主要做法和体会是:

一、重视经营决策,突出经营特色,适应市场变化,掌握营销主动权

我们公司是一个老企业,多年的实践告诉我们:面对瞬息