

商业企业规范化管理
培训教材

商业企业 规范化管理提要

(修订本)

下

祁延镛 刘志刊 彭福宽

主 编

中国商业出版社

登记证号: (京) 073号

商业企业规范化管理提要

(修订本)

祁廷镛 刘志刊 彭福宽 主编

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

河北省保定市第六中学印刷厂印刷

850×1168毫米32开 16.5 印张 428 千字

1990年6月第1版 1992年4月修订第2版第2次印刷

印数1—7000册 定价: 11.00元

ISBN7-5044-0681-3/F·419

目 录

第一部分 推行规范化管理的文件选编

- 一、商业部关于大中型商业企业实行规范管理的意见…………… (2)
- 二、商业部关于在治理整顿中深化企业改革强化企业管理的通知…………… (5)
- 三、商业部关于贯彻《国务院关于开展“质量、品种、效益年”活动的通知》的通知…………… (10)
- 四、商业部关于继续深化、完善国营商业企业改革的通知…………… (15)

第二部分 推行规范化管理实施计划选编

- 一、河北省《商业企业管理规范运行办法》(试行)…………… (21)
- 二、河北省商业厅关于《商业企业管理规范运行办法》的说明…………… (25)
- 三、宁波华联商厦推行规范化管理的设想…………… (38)

第三部分 规范案例

- 一、企业基本规范…………… (52)
 - (一) 企业章程…………… (52)
 - 1、北京市糖业烟酒公司东四分公司章程…………… (52)
 - 2、北京市王府井食品商场章程…………… (54)
 - (二) 企业基本制度…………… (56)

1、上海华联商厦(新安公司)党委工作条例·····	(56)
2、烟台振华商店职工代表大会工作条例·····	(60)
3、北京市王府井食品商场经理工作细则·····	(66)
(三)企业职工守则·····	(70)
北京市北太平庄副食品商场职工守则·····	(70)
(四)企业精神·····	(70)
1、国内企业精神概览(20例)·····	(70)
2、中外企业精神口号选编(60则)·····	(77)
二、岗位职务规范·····	(83)
(一)、武汉市汉阳商场总经理岗位职责规范·····	(83)
(二)武汉市汉阳商场商品部经理岗位职责规范·····	(87)
(三)哈尔滨百货大楼商场会计主管岗位职责规范·····	(92)
(四)北京市王府井食品商场物价员岗位职责规范·····	(94)
(五)北京市王府井食品商场柜组长岗位职责规范·····	(98)
(六)武汉商场营业员岗位职责规范·····	(101)
(七)哈尔滨百货大楼营业员岗位职责规范·····	(110)
三、流转环节规范·····	(114)
(一)武汉商场市外进货单据流程图及说明·····	(114)
(二)武汉商场市内进货单据流程图及说明·····	(117)
(三)武汉商场缴款单流程图及说明·····	(118)
(四)武汉商场商品内部调拨单流程图说明·····	(121)
(五)武汉市汉阳商场商品提运环节规范·····	(122)
(六)武汉市汉阳商场外仓发货环节规范·····	(125)
(七)武汉市汉阳商场承付托收货款环节规范·····	(133)
(八)武汉商场仓库业务环节规范·····	(145)
(九)上海华联商厦进货单据流转程序·····	(147)
四、专业职能规范·····	(161)
(一)武汉市汉阳商场业务经营管理规范·····	(161)
(二)武汉商场服务质量管理规范·····	(177)
(三)北京市王府井食品商场信息管理规范·····	(182)
(四)武汉市汉阳商场财务会计管理规范·····	(186)

(五) 哈尔滨百货大楼行政管理规范·····	(197)
五、总体控制规范·····	(208)
(一) 武汉市汉阳商场总体控制规范·····	(208)
(二) 宁波华联商厦总体控制规范(节选)·····	(216)
(三) 北京市百货大楼经营、管理、服务各项活动运 行标准及考核办法·····	(238)
1、北京市百货大楼管理基础工作标准·····	(239)
2、北京市百货大楼商品部工作考核标准·····	(254)
3、北京市百货大楼工作考核表·····	(259)
(四) 上海市糖业烟酒公司批发企业考核奖惩办法·····	(270)

第四部分 推行规范化管理的经验介绍

一、积极推行规范管理为企业实行现代化管理奠定基础 ——河北省商业企业推行规范管理的工作情况·····	(277)
二、全面实施企业规范化管理 ——武汉商场走管理效益型发展之路·····	(288)
三、推行规范管理 提高整体素质 ——武汉市汉阳商场推行规范管理的体会·····	(295)
四、我们是怎样推行规范管理的 ——常德市中心百货大楼·····	(302)

第一部分 推行规范化管理 的文件选编

编者按：商业企业规范化管理作为近年来我国商业企业管理实践中兴起的一种新的管理方法，它是一大批锐意变革、勇于实践的企业家和管理专家以现代企业管理理论为指导，总结我国几十年商业企业管理经验教训，借鉴西方企业管理经验的结晶。它反映了管理的本质要求，顺应了管理发展的趋势，也适应了社会主义有计划商品经济和改革开放的需要。因而，它的实施必将促使商业企业改变传统的管理方法和手段，实现商业企业管理由“人治”到“法治”、由传统的经验型管理到现代科学管理的转变，从而从根本上提高我国商业企业的管理水平，逐步建立起我国商业企业管理体系。

为了便于大家学习和利用，在此我们选编了有关规范化管理的部分文件，它们大体上反映了商业部对商业企业推行规范化管理的意见和要求，同时也说明了规范化管理在商业企业管理中的地位和作用。

商业部关于大中型商业企业 实行规范管理的意见

(1987年3月13日)

为了逐步实现商业企业规范管理,推动科学化、现代化管理进程,现根据商业企业的实际情况,对规范管理工作提出如下意见:

一、实行规范管理的目的、意义

规范管理是根据企业经营管理活动的一般规律,针对企业日常工作中大量存在着的常规性的经营活动、服务活动和管理活动,制订出全面、系统、科学、合理的章法,并要求企业的干部、职工各司其职,建立起规范性的工作秩序,使企业的各项活动正常、有效地进行。因此,规范管理是企业进行科学管理的重要内容,是逐步推进现代化管理的基础性工作,也是企业抓管理、上等级,提高经济效益和社会效益的基本条件和必经之路。

各级商业主管部门和企业一定要提高对规范管理工作重要性的认识,动员广大干部、职工积极参与这项重要工作,提高本身的素质,为改变目前企业管理水平低的状况,开创企业管理工作新局面而努力奋斗。

二、实行规范管理的原则、基本内容和方法

实行规范管理,是制订规范、执行规范和根据执行结果修改完善规范的一个循环往复、不断提高的过程。管理规范,是企业内部的工作法规,是全体干部和职工处理日常工作的准绳。在制订、执行、考核、完善管理规范的过程中,应遵循下列原则:

(1) 全面系统的原则。要有系统的观点，注重企业的整体效益。一要考虑整个经营管理的全过程，使规范具有全面性、系统性，衔接紧凑；二要考虑影响经营管理活动的各种因素，使规范较为科学、合理，易于执行。

(2) 定性定量相结合，以定量为主的原则。不但要有定性的要求，更要有定量的标准。要从最基础的环节开始，对“操作劳动”和“岗位劳动”订出具体的标准和要求。

(3) 重视群众基础的原则。制订规范时要广泛听取干部、职工的意见，集中群众的智慧。实施规范时，要使职工明确实行规范管理的目的、意义及方法，自觉贯彻执行。企业经理和管理人员要不断地寻找管理规范上的不足之处，并与职工一起认真研究改进，使规范不断完善。

管理规范的建立与实施，都必须经职工代表大会讨论通过。

商业企业管理规范的主要内容应包括：

(1) 经营活动。企业的基本经营活动，是由各种不同的环节和一系列不同的劳动组成的。制订规范就是要对每道环节中的每一种劳动都订出明确、具体的工作程序、工作方法和工作标准。同时还要对各道环节之间信息传递的方式、渠道以及相互制约、相互作用的范围、限度等作出规定，使企业各部门和各环节的经营活动趋于科学、严密、合理，达到事前或过程控制经营成果和服务质量的目的。

(2) 管理工作。企业内部各个职能部门的管理规范，包括严格的各种基本工作制度，按照全面计划管理、全面经济核算、全面服务质量管理和全面劳动人事管理的要求，制定出各个职能部门的工作质量标准；对各职能部门的管理人员进行明确的分工，使每个管理人员都明确自己的职责，了解自己承担的工作内容、范围和在规定时间内必须完成的任务。

(3) 管理层次关系。商业企业内部的管理，从最高决策层到执行层，每个管理层次之间的关系都应有明确的规定。这些规

定包括：按照管理组织高效化的要求，划分各管理层次的责、权范围，各管理层次中不同职务的干部工作要求、工作标准以及各管理层次之间信息沟通的渠道和方式等。

（4）人员素质。对包括经理在内的各类人员，应根据其在经营活动中的地位订出相应的上岗素质标准和相应的培训、考核办法。新招收的职工上岗前要进行培训，上岗后要有试用期。对于在岗的职工和干部，要按照规定进行培训，达不到岗位标准的职工不能上岗。对经过培训仍达不到岗位标准的干部，要相应进行调整。

三、加强组织领导

1、1987年，全国大中型商业企业的规范管理工作，要在1986年试点的基础上，一方面扩大试点的范围和深度，另一方面为在面上推广作准备，争取用三年左右的时间实现规范管理。

2、规范管理是商业企业的基础建设，是一项非常重要的工作。各级商业主管部门要作为一件大事来抓，有计划分步骤地把这项工作逐步开展起来。各省、自治区、直辖市的商业主管部门要根据自己的实际情况，制定出切实可行的规划报部。各级商业主管部门要把任务落实到相应的组织机构和人员，并实行工作目标责任制度和工作汇报制度。领导同志要亲自抓点，摸索经验，掌握第一手材料，扎扎实实地做好工作。

3、要处理好企业规范管理与企业升级的关系。要根据国务院（1986）71号文件提出的“七五”期间企业升级工作的部署和安排，把企业规范管理与企业升级结合起来抓。没有达到规范管理要求的大中型企业，不能参加企业升级的评审。

4、实行规范管理，要从低到高，逐步发展。当前开展这项工作，可以先从制订各项定额和标准入手，逐步向其它方面扩展，使管理规范不断发展和完善。

5、要讲究实效。商业企业中行业很多，行业与行业、企业

与企业的情况不尽相同，搞规范管理一定要注重实效，切忌搞形式、一刀切、一阵风。

商业部关于在治理整顿中深化企业 改革强化企业管理的通知

(1990年3月17日)

各省、自治区、直辖市、计划单列市商委、商业厅(局)、供销社、粮食局：

为了深入贯彻党的十三届四中、五中、六中全会精神，现对1990年商业、粮食企业、供销社在治理整顿中，深化企业改革，强化企业管理的工作，提出如下意见：

一、继续坚持和完善以承包、租赁制为主要形式的企业改革

商业、粮食企业、供销社要从稳定经济的大局出发，结合各行业的特点和企业规模，继续坚持和完善以承包、租赁制为主要形式的各项改革，同时认真总结经验，解决工作中存在的问题。

1、认真抓好两个承包、租赁期的衔接。对于前一轮承包、租赁到期的企业，要按照承包、租赁条例要求和合同规定，进行全面审计或检查，对企业和经营者作出实事求是的评价，认真兑现合同，维护合同的严肃性。在全面审计或检查的基础上，尽快制定落实新的承包、租赁方案。对领导班子稳定、经营者素质较好的企业，主管部门要积极支持，鼓励他们克服困难，为国分

忧，继续承包、租赁。根据企业具体情况，可分别实行滚动承包或延长承包、租赁期，并要抓紧签定合同，以稳定企业和经营者。提倡全员或集体承包、租赁。对于那些经营者素质低，经济效益不好或发生亏损的企业，不能继续承包、租赁的，可以采取上级主管部门委任、竞争招标、民主选举的方式，重新确定经营者。对经营者要进行全面考核，除考核业务经营能力外，还要注意考核其政治素质。实行竞争招标、民主选举的，必须经人事部门考察，充分征求广大职工的意见。

2、合理确定承包基数。鉴于当前国家财政困难，下一期企业承包基数应本着大稳定、小调整和国家多作贡献的原则，按照国家产业政策的要求，参照本地区同行业的平均资金利润率、企业上一期承包完成情况，以及技术改造任务的轻重和预期效益因素，重新合理确定。对于前一期承包基数递增率或上交比例明显偏低的，或技术改造项目已经发挥效益的，应适当调高基数和上交比例。对于需要重点扶持发展、还贷负担较重的企业，在核定承包基数、上交利润递增率或上交比例时应予调低。不符合国家产业政策、需要限制发展的企业，应适当调高基数和上交比例。实行租赁经营的小企业，由于国家政策调整和市场变化，费用增加，经营比较困难，各地在执行国家国有资产管理局、财政部、商业部国资商字〔1989〕第13号文件时，应根据具体情况，合理确定租赁费，使他们在正常经营情况下有较稳定的收入。小企业的改革形式，各地可以根据现行规定，对放开的行业因行业制宜，宜包则包，宜租则租，宜改则改。对核算单位过小，经营困难，缺乏竞争能力的企业，可实行群体租赁，以大带小，发挥适度规模经营的优势，并积极探索放开经营的多种形式。

3、进一步搞好粮食企业、供销社改革。粮食经营政策性较强，企业改革主要是继续完善已出台的措施，在粮油购销调拨和财政包干的基础上，坚持粮油工业的价拨经营，仓储企业的栈租制，城市粮店批零差价等。根据实际情况，各地还可以探索正确

处理国家与企业经济利益关系、完善企业经营机制的办法。供销社要在坚持全民改集体、官办改民办的基础上，继续完善以门店“三包”和岗位责任制为基础、以租赁经营为补充的承包制，积极建立为农村商品生产提供产前、产中、产后服务体系，为发展农村经济服务。

4、增强企业约束机制，加强监督管理。建立企业约束机制，是完善企业承包、租赁制改革的一个重要内容，在坚持社会主义经营方向的前提下，使企业真正做到自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束。首先，要建立健全科学的承包、租赁指标体系，不仅有经济效益指标、服务指标，还要有调控市场、平抑物价的内容，使承包、租赁逐步走上规范化、制度化。其次，所有大中型企业，都要制订中、长期发展目标及分阶段实施方案，克服短期行为。第三，考核企业时，除必须考核利税指标、分成比例和企业留利使用比例外，还要考核提高企业效益的指标和企业的发展后劲，如固定资产、流动资金的增殖，技术进步，职工集体福利，思想政治工作状况、队伍素质、精神文明建设等指标，并严格兑现奖惩。第四，建立监督体系，包括消费者、生产者、新闻舆论和企业内部职工的监督，同时要加强对审计、检查，正确引导企业行为。第五，对于经过清理整顿的各类商业批发公司，要进一步强化企业内部管理，严格根据国家政策法律规定从事经营，更好地发挥主渠道作用。

5、加强对经营者收入的管理。经营者的收入，必须严格按照国家的有关规定执行，既不能搞平均主义，也不能与职工收入过于悬殊。各地商业主管部门要依企业的情况，按照《承包条例》的规定，根据不同行业和企业规模、经营成绩和贡献，制定分档次按比例的分配和考核办法，将一至三倍的条件具体化，使经营者的收入在本地区、同行业中大致平衡。坚决取消对经营者收入实行超基数分成办法。经营者的收入必须先审计，后兑现。经营者和其他领导班子成员的收入分配方案，必须经职工代表大

会审议，报上级主管部门批准，做到收入公开。

6、继续探索和完善已出台的其它各项改革，如引进竞争机制、风险机制、优化劳动组合、全员风险抵押、股份制、发展企业集团等，都要认真总结经验，有计划有步骤地继续实行或试点，并不断完善。

二、强化企业管理，提高企业管理水平

各级商业主管部门都要十分重视企业管理工作，引导企业下大力气健全和完善从定额管理、成本管理、资金管理、质量管理到经济核算的各项基础工作和规章制度，严格工艺规程和劳动纪律，全面提高企业素质和职工素质，充分发挥广大职工的积极性，提高劳动生产率，降低物质消耗，从节约中求增产，向经营管理要效益。

1、大力推行规范化管理。规范化管理是商业企业重要的基础管理工作。它是以现代化管理理论为依据，按照企业经营活动的一般规律，制定全面的、系统的、完整的、科学的管理程序 and 标准，使企业管理逐步达到整体优化。经过各地试点证明，它适合我国商业企业的特点。为此，要有计划、有步骤地在大中型商业、粮食企业、供销社推行。首先，要组织试点，选择条件较好的企业，按照规范化管理和规范化服务的要求，制定管理程序 and 标准。在试行中不断总结，不断完善，由点到面，逐步推广。其次，要抓好培训，部里已委托管理干部学院编写教材，对省、自治区、直辖市和计划单列市商业、粮食厅（局）、供销社负责企业管理的干部和部分大中型企业经理进行培训。各地也要根据实际需要组织好分层次的培训工作。第三，推行规范化管理、规范化服务，从1990年度起要作为企业升级的一个基本条件，没有推行的，不能申报升级。第四，制定发展目标，从1990年开始，争取用三年时间在全国有一半以上的大中型企业推行规范化管理、规范化服务。各地要根据自己的实际情况，制定出三年的总目标

和分年度的目标以及实施办法。

2、继续推行以全面质量管理为主要内容的各种现代化管理方法。在工作中要遵循结合实际、通俗易懂、简便易行的原则，体现商业的特点，讲求实效，避免繁琐。已经开展的地区要进一步加强基础工作，不断巩固、提高；没有开展的地区要在推行规范化管理、规范化服务的基础上，积极组织试点。在三年治理整顿期间，要求各省、自治区、直辖市商业、粮食厅（局）、供销社都有试点企业；80%的厅、局、社系统都有厅、局、社级质量管理奖企业。50%的厅、局、社系统有省、部级质量管理奖企业。

3、继续开展企业升级活动。企业升级工作，是促进企业加强管理，提高素质的有力措施，也是政府对企业进行间接管理的重要方法，商业系统要继续在大中型企业开展下去。一是各级商业主管部门对升级工作要坚持高标准、严要求，引导企业在加强管理工作上下功夫。二是逐步完善国家级企业标准，坚持先进、科学、合理的原则，促使企业只有认真抓管理，才能上等级。三是对已升级企业要搞好复查工作，巩固企业升级成果。对管理滑坡、效益下降，各项指标不能达标，以及有严重违犯财经纪律或发生重大安全事故的，要根据具体情况，给予限期整改或撤销称号等处置。

三、提高认识，加强领导

党的十三届五中全会明确指出，深化企业改革，强化企业管理，其目的就是要充分调动企业和职工发展生产的积极性，千方百计提高经济效益，促进国民经济持续、稳定、协调发展。这是具有战略意义的大事，各级商业主管部门要充分认识其重要性，切实加强领导。要组织力量，深入实际，调查研究，抓好典型，总结经验，研究新情况，解决新问题，推动企业改革不断深化，促使企业管理上新台阶；要处理好深化企业改革与强化企业管理的关系，改革与管理是相互联系、相互促进的有机整体，必须坚持

抓改革、促管理，全面提高企业素质；要牢固树立为企业服务的观点，尽可能为企业排忧解难。当前企业外部条件变化较大，经营比较困难，要引导企业眼睛向内，挖掘潜力，勇挑重担，为支持工农业生产，安排好城乡人民生活，稳定市场，保证国民经济持续、稳定、协调发展，做出新的贡献。

商业部关于贯彻《国务院关于开展 “质量、品种、效益年”活动的通知》 的通知

(1991年3月8日)

各省、自治区、直辖市、计划单列市商委、商业厅（局）、供销社、粮食局：

为了认真贯彻《国务院关于开展“质量、品种、效益年”活动的通知》（国发〔1991〕6号）精神，现结合商业部系统的特点，提出如下意见：

一、目标和要求

商业部系统（包括商业、粮食、供销社，下同）开展“质量、品种、效益年”活动，要结合行业特点和面临的市场形势，从本地区、本企业的实际出发，突出重点，抓住薄弱环节，从内部管理和主观上找原因，挖潜力，注重实效。总的目标和要求是：“三优、一增、两提高”，即为消费者提供优质商品（产品）、优良服务、优美环境，增加花色品种，提高经济效益和社会效益。商业系统的商品销售额要比上年增长8—10%，流通费

用扣除工资、利息、折旧等开支降低3—5%，经营性亏损减少30—50%，政策性亏损不突破核定指标；供销社系统销售增长10%，费用降低0.2个百分点，亏损单位减少50%；粮食系统要努力改善经营管理，积极开展一业为主、多种经营，粮油食品经营总量增长5—10%，粮油议价经营要进一步搞活，力争扭转全行业亏损的状况。

商业零售、工业品批发和农副产品采购企业，“三优、一增、两提高”的具体要求是：优质商品，就是要为消费者提供名、特、优、新商品和适销对路商品，搞好必备商品目录，重视小商品经营，健全进货、验收制度，严防假冒伪劣商品进入国营商业和供销社柜台，把住商品质量关；优良服务，就是要通过规范化管理和规范化服务，做到文明经商，礼貌待客，并搞好售前、售中、售后服务，积极开展消费者满意活动，满意率不低于90%；优美环境，就是要不断改善购物环境，保持清洁优雅的店容店貌和经营场所，整齐美观的商品陈列和橱窗设计；一增，就是要千方百计增加花色品种，满足消费者不同层次的需要；“两提高”就是以“三优”、“一增”活动，扩大购销，引导生产，指导消费，促进工业产品结构调整，大力做好农副产品收购和推销，建立和健全对农业的系列化、社会化服务体系，积极开展“双增双节”，清理库存积压商品，清理拖欠贷款，清理帐目，减少资金占压，挖掘内部潜力，加速资金周转，降低流通费用，扭转亏损，增加盈利，从而达到提高经济效益和社会效益的目的。

饮食服务企业，要提高菜点质量，严格执行食品卫生法，努力增加传统风味食品，改善大众化早点、普通理发、浴池等薄弱环节，保障群众基本需要。要改善服务态度，提高服务质量，增加服务项目和便民措施，扩大服务范围，提高服务的社会化水平。要加强管理，保持优美的环境，不断改善服务设施，提高设备完好率，顾客满意率达到90%以上。

商办工业企业，要积极采用新技术、新工艺、新材料、新设备和先进的科研成果，推进企业的技术进步，稳定提高产品质量；要按照国家产业政策和市场要求积极调整产品结构，开发新产品，淘汰消耗大、成本高、效益低、无销路的老产品；要进一步强化管理，抓好安全生产，坚持内涵挖潜，降低物质消耗，增加经济效益。具体目标是：各类产品一次合格率比上年提高两个百分点，食品生产企业产品出厂合格率保证达到100%；各项能源消耗指标比上年降低1.5%；全员劳动生产率比上年提高5%；商办工业利税总额比上年增长8%。亏损企业减少到最低限度。

仓储运输企业，要按照“四好”、“四无”仓库的要求，健全安全制度，配备必要的监测设施，确定粮、棉、油及其他各类商品的安全储存，加强商品运输设施的建设和管理，努力提高运输质量，改变目前商品运输被盗、货损、货差严重的状况。要充分挖掘潜力，开展多种经营，商业、供销社的储运设施在自用有余的前提下，面向社会开放，提供优质服务，不断提高经济效益。

二、方法和措施

根据上述目标和要求，各级商业主管部门和企业要以深化改革为动力，以规范化管理为基础，以全面质量管理为主要方法，促进企业抓管理、上等级，全面提高企业素质，从而达到提高经济效益和社会效益的目的。

（一）深化企业改革，增强企业活力。深化企业改革是开展“质量、品种、效益年”活动的动力，当前要进一步完善企业承包、租赁经营责任制，继续抓紧抓好两期承包、租赁的衔接工作，搞好内部配套改革；要把党中央、国务院关于搞活企业、特别是搞活大中型企业的一系列政策和经营自主权认真落实到企业，调动企业和广大职工的积极性。

（二）大力推行规范化管理。推行规范化管理是开展“质