

規範管理

武漢市漢陽百貨商場編

GUIFANGUANLI • GUIFAN
GUANLI



规范 管理



张宪华题



顾问: 覃业竣 朱传芷
主编: 张宪华 麻建雄
统稿: 麻建雄 汤祥光
湖北人民出版社

规范管理

武汉市汉阳百货商场 编

*

湖北人民出版社出版、发行

湖北省新华印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 11.5印张 2插页 24.8万字

1990年4月第1版 1990年4月第1次印刷

印数：1—10 130

ISBN 7—216—00561—9

F·83 定价：4.00元

〔照排胶印〕

序

汉阳商场是最早探索、试行规范管理的零售商业企业之一，是对全国商业企业管理工作的深入开展做出过突出贡献的先进单位。现在，他们把自己在近几年的实践中获得的经验、体会以及切合本企业经营管理实际的一整套管理规范汇编成册。这无疑是一件十分有益的工作。它不仅是汉阳商场企业文化的结晶，对进一步提高本企业干部、职工的业务素质大有裨益，而且，对其它的商业企业来说，也是很有好处的。中国有句老话，“他山之石，可以攻玉”。尽管每个企业都有自己的特点，但彼此之间，尤其是在管理方面，总还是有相通之处的，看看别人走出的路，肯定会有启发、有鞭策。

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。实践证明，规范管理是中国商业企业实现管理现代化的具体途径。我希望汉阳商场的同志们在总结经验的基础上，继续沿着这条路走下去。同时也希望全国的商业企业也都来走这条路。

鲁迅先生说，地上本是无路的，走的人多了，也便成了路。我相信，只要大家共同努力，一条具有中国特色的商业企业管理现代化的道路就会呈现在我们的面前。

彭福宽

1990年3月6日

目 录

• 上 篇 •

●第一章 规范管理概述.....	3
一、规范管理的概念.....	3
二、规范管理的特征.....	6
三、规范管理的理论依据.....	12
●第二章 规范管理的体系.....	21
一、规范管理的目标体系.....	21
二、管理规范的结构体系.....	26
三、规范管理的方法体系.....	30
四、规范管理的保证体系.....	37
●第三章 规范管理的实施.....	43
一、岗职管理规范制订.....	43
二、环节管理规范制订.....	47
三、系统管理规范制订.....	51
四、管理规范的执行.....	55
五、管理规范的考核.....	59
六、管理规范的完善.....	61

• 下 篇 •

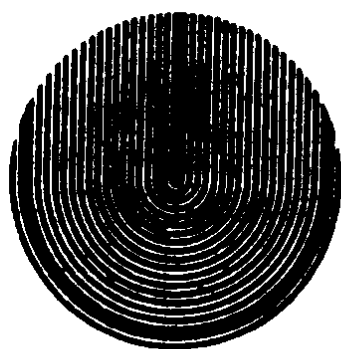
●第四章 总体控制管理规范.....	67
一、经营、服务规范管理总控制示意图说明.....	67

二、经营、服务规范管理总控制示意图	74
三、商场总经理岗职规范	76
●第五章 经营业务管理规范	81
一、业务科进销管理规范	81
二、业务科长岗职规范	99
三、经营副科长岗职规范	103
四、管理副科长岗职规范	108
五、合同员岗职规范	112
六、物价员岗职规范	122
七、信息员岗职规范	130
八、广告员岗职规范	133
●第六章 商品储运管理规范	137
一、商品提运环节规范	137
二、外仓发货环节规范	146
三、仓储部主任岗职规范	146
四、运输副主任岗职规范	154
五、保管副主任岗职规范	162
六、储运员岗职规范	165
七、驾驶员岗职规范	169
八、登统员岗职规范	173
九、保管组长岗职规范	179
十、保管员岗职规范	181
●第七章 财务会计管理规范	185
一、资金管理规范	185
二、商场一级核算管理规范	194
三、承付托收货款环节规范	197

四、代销商品管理规范	201
五、财会科科长岗位职责规范	203
六、主管会计岗位职责规范	208
七、统计员岗位职责规范	211
八、记帐员岗位职责规范	218
九、收银员岗位职责规范	222
●第八章 服务质量管理规范	225
一、服务质量管理规范	225
二、商管科科长岗位职责规范	230
三、商管科副科长岗位职责规范	233
四、商管员岗位职责规范	243
五、广播员岗位职责规范	254
六、清洁员岗位职责规范	258
●第九章 商品部管理规范	262
一、商品部进销管理规范	262
二、商品部经理岗位职责规范	270
三、营业柜柜长岗位职责规范	275
四、采购员岗位职责规范	303
五、商品部二级核算管理规范	307
六、营业柜三级核算管理规范	309
七、营业员岗位职责规范	313
八、物价员岗位职责规范	322
九、统计员岗位职责规范	326
十、考勤员岗位职责规范	329
十一、服务质量检查员岗位职责规范	331
十二、宣传报道员岗位职责规范	338

十三、安全保卫员岗职规范.....	340
●第十章 安全保卫管理规范.....	342
一、安全保卫管理规范.....	342
二、保卫科长岗职规范.....	346
三、公安室组长岗职规范.....	350
四、保安员岗职规范.....	352
五、门卫值班员岗职规范.....	355
六、夜间值班员岗职规范.....	357
编 后.....	361

上 篇



●第一章 规范管理概述

一、规范管理的概念

规,本义指画图形的工具;范,本义指模子,钱范。规范是指约定俗成或明文规定的标准。管理,一般是指管理者为达到一定的组织目标,而有效地利用人力、物力、财力和其它资源的过程。规范管理的本质特征就是用规范来进行管理。它就是通过管理规范的制定、执行、考核、完善、实施管理的一种方法。

规范管理作为商业企业管理的一种管理方法体系的出现,可以从以下几个方面理解。

1. 规范管理的理论具有兼容性。

我国的商业企业管理处在从传统管理向现代化管理发展的过渡时期,各地区、各行业的发展也不平衡。规范管理一方面继承了中国古代管理思想和商业企业传统管理中合理的内核;另一方面又在马克思主义关于劳动分工和协作的理论的指导下,借鉴泰罗的科学管理原理,运用系统论、控制论、信息论等现代管理理论和现代化管理方法,形成了一个新的有创造性的管理方法体系。它是对传统管理的扬弃,是实现商业企业现代化管理的基础工作,同时也是现代管理科学的一个

组成部分。

2. 规范管理的方法具有实用性。

首先，规范管理的方法适合中国企业的特点。它是中国商业企业管理的“土特产”，是“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的全面、系统、科学、合理的管理方法。当今世界，有百余种现代管理方法（技术）问世，近几年，在我国应用和推广的常用方法也不少于 30 种，它对于强化人们的管理意识，更新人们的管理观念，提高企业的管理水平均起到了一定的推动作用，但是，观其效应，或者“阳春白雪，和者盖寡”，或者“盛名之下，水土不服”。其原因在于，各国的经济、社会、历史和自然条件不尽相同，各国的经济结构、社会结构、管理体系也各具特点，很有成效的管理方法，均有其特定的产生环境和条件，盲目引进，机械照搬，很难奏效。加上现阶段我国的企业素质普遍不高，管理还比较落后，干部、职工的文化知识、技术结构还参差不齐，小生产手工业式经营的束缚，习惯以行政命令组织经营的传统观念，依靠经验来管理企业，指导生产经营的影响还很大，因此，管理方法的采用，一定要符合中国的国情，符合中国企业的现状，如果生搬硬套，那就会适得其反。

其次，规范管理的方法适合中国商业企业的特点。社会化的大生产决定了商业和工业的地位不同，职能不同和管理方式不同。从操作劳动看，工业一般是根据机器的运转规律，规范工人的操作程序，根据工艺流程的客观要求，确定流水线，规范各岗位的工序标准。各环节、各工序之间是硬衔接，上道环节、工序的操作和产品不符合标准，下一道就不能接。商业则不同，是软衔接多。从管理指标看，工业一般定量的硬

指标多,看得见,摸得着。规范管理的最大特征就是运用程序化、标准化的原理,规范企业和企业劳动者的行为,把软指标变成硬指标,把虚标准变成实标准,把原来只能体会到或者认识到的东西,变成看得见、摸得着的管理程序和标准。

再次,规范管理的方法没有高深的理论和复杂的数理推导公式,通俗浅显,易于掌握。适应目前我国干部职工文化水平和管理水平的现状。在开展规范管理的同时,可以逐步地引用各种现代化管理方法,使规范管理不断完善和发展。因此,规范管理不管是对管理基础好的企业或管理基础差的企业都具有实用性。

3. 规范管理的范围具有全面性。

规范管理是一个系统工程,它通过管理规范的制订、执行、考核、完善,实施对企业的全员、全过程、全方位的管理。

规范管理是对企业全员的管理。企业的全体劳动者既是管理的主体,又是管理的对象。岗职管理规范不仅规范了直接操作型岗职的劳动,如:营业员、储运员、保管员、清洁员、修理员等。而且规范了职能办事型岗职的劳动,如:合同员、物价员、信息员、统计员、档案员、广告员等。还规范了决策管理型岗职的劳动,如:总经理、商品部经理、职能科室科长,以及党委书记、工会主席等。从一线到后勤,从总经理到营业员,都是管理的对象,都要以管理规范作为自己在经营、服务、管理活动中的行为准则。

规范管理是对企业全过程的管理。环节管理规范,围绕企业的进、销、调、存,抓住了企业中的货币流、商品流、信息流这3个主要环节,衔接了企业的岗位与岗位之间、部门与部门之间、上级与下级之间的内在联系,并采用各种手段实施过程

控制和事前控制。

规范管理是对企业全方位的管理。企业的经营活动、服务活动、管理活动是规范管理的管理客体。系统管理规范从纵向规范了企业的最高层、中间层、基层 3 个综合管理层次管理行为。从横向规范了企业的经营业务管理、计划财务管理、服务质量管理、劳动人事管理、安全设备管理、后勤生活管理以及思想政治工作的专业管理。构成了纵向到底、横向到边的全方位的管理框架。

4. 规范管理的结果具有目的性。

通过规范管理来训练我们的干部、职工队伍,使其具有现代管理意识和能力,提高我们干部职工队伍的素质,提高工作效率。规范管理的目的就是通过规范管理的推行使企业达到经营规范化、服务规范化、管理规范化的工作规范化,从而进一步促进企业的经济效益和社会效益的提高。

二、规范管理的特征

规范管理的基本特征,一是工作过程的程序化;二是工作要求的标准化;三是工作管理的法规化。

(一)工作过程的程序化

程序化是规范管理最基本的特征。过去的岗位责任制,只要求管理者做到什么,不要求按什么程序去做;只规定工作结果的要求,不制定工作过程的程序。因此,容易造成想到哪做到哪,滑到哪算到哪,随机性很大,工作没有章法。而商业企业的劳动特点大多数与工业企业不同,缺少机械运行规律

和流水线运行规律对工作程序的强制性要求，加之在劳动过程中受主客观因素变动影响较大，一项工作或一些工作，在多数情况下，不可能在同一时间内完成，需要分阶段一步一步的完成。先做什么，后做什么；从哪里做起，在哪里结束；怎样才算合理、科学。这就要求我们建立起规范的工作程序，来加强工作过程的控制。

工作程序，就是工作的先后顺序、正确行程。是企业对岗职劳动、协作劳动、总体劳动的过程，进行合理、科学地分段，确定分阶段的先后顺序、工作内容、衔接办法。工作程序是指导人们合理、科学地进行岗职劳动，使劳动者的主观能动性更为科学地发挥，建立正常的工作程序，使各工作环节之间的联系和协作更为合理地进行，提高工作效率的重要方法；是避免各种漏洞和差错，便于对企业岗职劳动、协作劳动、总体劳动进行控制、考核，提高工作质量，保证完成和超额完成工作任务的主要手段。

规范管理的程序化的内容反映在管理规范中：一是在岗职管理规范中，表现为岗位操作劳动的具体进行步骤，职务劳动的客观运行规律。二是在环节管理规范中，表现为环节的科学设置，环节间先后联系和科学运作的顺序。三是在系统管理规范中，表现为管理者计划、实施、检查、处理，对管理客体进行控制的科学程序。

规范管理的程序化在形式上主要通过条文式、图板式、表格式反映，以指导岗职劳动、协作劳动和总体劳动的正常运作。所谓条文式是把某项工作编制成规范程序，用文字写出来装订成册，明确先做什么，后做什么，再做什么，不用图表。所谓图板式，是在工作现场用图板反映工作程序，利用框图来

表示程序阶段,在框图之间用箭头指示程序的流向,或自左向右,横向运行,或自上而下,纵向运行,或闭环式形成回路。所谓表格式,是把全部工作内容或项目印在事先设计的一张表格上,按表格的内容要求,规范工作行为。表格式适用于工作内容较多、工作时间周期较长、工作环节较多,容易漏项的工作。它能显著地提高工作效率,保证工作质量。

(二)工作要求的标准化

标准和标准化是企业管理基础工作的重要内容,也是规范管理的基本特征。

世界上对标准和标准化的解释,目前还没有明确统一的概念。

关于标准,最早的定义出现在1934年出版的《工业标准化原理与应用》一书中(盖拉德著),说它是“对计量单位或基准、物体、动作、过程、方式、常用方法、容量、功能、性能、办法、配置、状态、义务权限、责任、行为、态度、概念或想法的基本特征,作出定义,并作了规定和详细说明。我国的《辞海》中解释是“衡量事物的准则”。国际标准化组织(ISO)规定“标准”是“经权威机构批准的标准化工作的成果”。苏联《大百科全书》解释为“标准化中规定的定额和要求写成的文章和文件”。我国对标准定义的权威解释是“标准是对重复性事物的概念所作的统一规定。它以科学、技术和实践经验的综合成果为基础,经有关方面协商一致,由主管机构批准,以特定形式发布,作为共同遵守的准则和依据”。

关于标准化,我国的《辞海》中解释是“对生产中各种技术事物,加以统一规定,并予以实施的一项技术措施”。国际标