

王牌创新管理

营造至尊书店

SHU DIAN ZHI ZUN ZHI DU GUAN LI

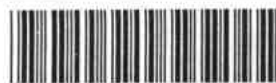


书店至尊 制度管理

汗牛 ◎策划
徐天铎 ◎编著



中国纺织出版社



0979772

10

书店至尊制度管理

汗牛 策划
徐天铎 编著



中国纺织出版社

24582/05

书店至尊管理制度

书店至尊管理制度

111 号 0000
0000 号 0000



第

0000000000



内 容 提 要

本书根据书刊发行业的特点,介绍了书店基本管理制度、分类管理制度和常用表格等内容,包括各级职位的岗位职责、劳动制度、总务、人力资源、采购、运输、企划、服务质量、信息资讯及财务运作管理,为方便读者理解和使用,配备了书店管理中常用的表格。本书有助于读者全面了解书店管理工作,对书店加强经营与管理,提高效益有较强的参考价值和指导意义。

本书适合民营中小型书店管理人员阅读,对有志于图书发行工作的人士更是一本有价值的工具书。

图书在版编目(CIP)数据

书店至尊制度管理/徐天铎编著. —北京:中国纺织出版社, 2003. 2

ISBN 7-5064-2433-9/F·0251

I. 书... II. 徐... III. 书店—行政管理—制度—中国
IV. G239.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 078254 号

责任编辑:刘 群 责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

电话:010—64160816 传真:010—64168226

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京云浩印刷厂印刷 各地新华书店经销

2003年2月第一版第一次印刷

开本:850×1168 1/32 印张:9.5

字数:150千字 印数:1—5000 定价:19.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换



前言

至尊书店离不开至尊制度

企业是每一个员工赖以生存的母体，也是每一个员工的精神寄托。

企业的管理决定着企业的生命力、竞争力。成功的企业无不得力于卓越的管理，而卓越的管理离不开完善的管理制度。一个企业若想在激烈的市场竞争中获得成功，就必须强化管理，完善并严格执行各项规章制度。

工作中常常讲这样一句口号：向管理要效益！这句话有什么涵义？这就是要求我们：树立现代管理理念，创建文明、和谐、高效的工作氛围，一切行动听从指挥，逐步形成操作规范化、制度法制化、流程科学化的管理体制，把企业建设成团结一致、高效经营的战斗整体。

书店的经营如何向管理要效益，这是图书业界十分感兴趣也是经常讨论的话题。随着国家改革开放事业的发展，一大批民营书店如雨后春笋般地成长起来，他们迫切需要这方面的经验和帮助。中国已加入了 WTO，中国的书刊发行业界如何向国外的同行学习，与他们展开正当竞争，这也对书店的管理提出了更高的要求。

为了寻求科学的答案，我们回顾了自身从事书刊发行 20 年来的管理经验，总结了这方面的工作经验，特别是考察了一些不同类型书店的经营情况，针对民营中小型书店的管理实际，编成



了《书店至尊制度管理》一书。

借这本书，我们希望能为读者了解书店管理工作的方方面面，提供较为系统、有一定参考价值的资料，为有志于在书刊发行领域创业的朋友提供一些如何使书店有效运营的有关知识；同时也希望这本书能对从事书店管理的同仁们相互学习、相互借鉴，进一步总结管理工作的经验，推动书店管理工作向更高层次的进步与发展，起抛砖引玉的作用。

我们深信：经历了时间考验、市场经济洗礼和反复锤炼的管理制度，通过认真实践和不断调整，一定会给企业带来无限生机。至尊企业离不开至尊制度，至尊制度定会造就至尊书店。

在编写过程中，得到了北京儒仕源精品书店、北京市王府井新华书店等单位的大力支持和资料提供，特别是北京儒仕源精品书店总经理路秀峰先生，没有他的鼓励和帮助是难以成书的。同时，借鉴了《至尊企业至尊管理丛书》、《经理人必备管理制度》等中外书刊的有关内容。在此，对他们表示深深的敬意和感谢。

由于编者才疏识浅，涉猎的工作范围有限，加上时间仓促，书中难免有遗漏和谬误之处，诚请各位专家和同行不吝赐教。

编 者

2002年8月于北京



序 言

制度化管 理最科学

路秀峰

严格执行规章制度，强化制度的管理，可能会使经理人一时失去挥洒自如的快意，但可以保证一个企业正常运转的稳定和效率。尽快建立健全企业的规章制度，迅速培植以制度为本的企业文化，这是我们现代企业管理者一个不小的课题。

1998年，儒仕源精品书店三岁的时候，有幸得到了徐天铎先生的加盟。之后，就建立一套完善有效、符合行业特点的企业制度课题，我们进行了不断的探索，并在企业内部大胆地加以实施。通过不断的调整和充实，三年多来书店取得了明显的成效。1998年被评为北京市文明书店，2000年1月，被世界特许经营服务组织批准为中国特许经营网会员，2001年荣获中国书刊发行业“成绩优良、服务优良”全国双优书店称号。儒仕源精品书店在京城乃至全国拥有了一定的知名度和一大批忠实的读者。

前不久，天铎先生离开了书店。他在博览群书、广泛接触各类书店的基础上，奋笔疾书完成了洋洋洒洒十余万字的《书店至尊制度管理》一书。天铎先生对书店管理制度的探索有了新的进步，并在很短时间内产生了质的突破。这是我们书刊发行业的一个佳音！

一般企业在创办之初，大多十几个人、七八条枪，老板也不

过是个班排长的角色。指挥这些人马，要想得心应手、挥洒自如，靠一点灵气也还可以应付。但当企业发展到了一定规模，组织运行的复杂性就超出老板个人的控制力了。这时，对于企业管理者的要求就高了：处理突发事件，要靠风险决策；处理日常工作，则要用常规决策。这些常规决策，用“文本”的形式固定下来就成为制度的雏形。然而，一条自我摸索的路要走多长，要绕多少弯，就不得而知了，儒仕源是走了不少弯路的。“向管理要效益”是我在两年根据书店的具体情况向全体员工提出的口号，但在实施中“管理”如何出效益一直是个难以找到的答案。

《书店至尊制度管理》的出版发行，使得我们这个行业终于有了一个切实可行的、利于操作的制度范本。对照这个范本，只要根据各自企业的特点加入个性化的内容，在短期内完全可以形成一整套行之有效的各自企业的规章制度。其个性化的文字，能让你的企业文化熠熠生辉，而大量常规管理细则，则在《书店至尊制度管理》中给出了标准模式，这就是《书店至尊制度管理》一书带给我们的效益！

西方先进国家的企业在制度化管理方面已经走过了漫长的探索之路。从工业革命时代的“管理学之父”泰勒的“科学主义管理”的理论与实践，一直到马克斯·韦伯的“科层制制度化管理”理论体系的构建，西方企业已经积淀了大量宝贵的理论和实践经验。然而遗憾的是，在我们这个群体之中，真正深谙制度管理之道的并不多见。

人们终于开始注意到了制度管理的问题。“让情感上升为理智，让制度回归为冷漠。”“我们需要的不是华而不实的空洞理论，而是切合实际的东西。”这就是1990年代初曾叱咤风云、名噪一时的百龙矿泉壶总裁孙寅贵，在其《总裁的检讨》一书中痛定思痛后大声疾呼告诫人们的心里话。



创建一整套科学化的管理体系不容易，实实在在地把它贯彻运行到经营活动中去更加不容易。根据我的体会，做老板的最容易践踏自己亲手建立起来的制度。他们也常说要执行制度，但执行起来往往不冷静，以传统的方式感情用事。因此，老板感情用事是企业制度化中的一个大忌，也是能否实行制度管理的关键，在此应该提醒老板们特别注意。

感谢天铎先生的辛勤工作和邀我为《书店至尊制度管理》一书作序的盛意，愿《书店至尊制度管理》伴随着千千万万家书店一起进步！

2002年9月18日



引言

管理，就字面意义而言，是指指挥别人的活动或者做某项工作使之顺畅进行的程序。

管理制度，是对企业或组织的整体来讲的，是保障其正常运作的基本行为框架。

一个单位如果没有管理，对经营者来说这就是一种罪过。

人力、产品和服务都是企业所拥有的资源，一个好的经营者的职责就是要想办法把这三者有机地结合起来，让他们发挥出最大的效益。而这个要想出来的“办法”，不是别的，就是“管理”，就是管理中形成的“各种制度”。

管理工作既复杂，也很简单。说它复杂，是指只有通过细心观察，才能找出有规律性的东西，这就需要下一定的功夫和经历一个过程；说它简单，就是当有了规章的时候，按照程序办事就行了。程序就是管理制度。

我们已经融入了市场经济的大潮，现代公司制的企业和组织也蓬勃兴起逐渐占了市场的主流，聪明的经营者的当务之急就是要学会管理并加强管理，通过管理获取更大的效益。

书店的管理同其他企业的管理大致一样，可以分为两大类：

一类是对所有员工提出要求的，我们称之为基本管理制度。其中可分为“员工守则”、“岗位责任制”、“劳动制度及考勤办法”和“员工须知”等。这是最最基本的。开业时，首先要打好这方面的思想和工作基础。

还有一类是分类管理制度。书店的分类管理大致有：行政总务管理、人力资源管理、商品采办管理、物流运输管理、行销企

划管理、服务质量管理、信息资讯管理和财务运作管理。这些管理，是在基础管理上的深化和发展。

把基本管理和八大专项管理做好了，书店的经营就会纲举目张，就会有条不紊，就一定会呈现出新的风貌。

目 录

书店至尊制度管理

1

- 前言 至尊书店离不开至尊制度
序言 制度化管理最科学
引言

第一编 书店基本管理制度

- 一、员工守则(3)
◎员工守则一(3)
◎员工守则二(4)
- 二、岗位责任制(5)
◎董事会职责(5)
◎董事长岗位职责(7)
◎监事会岗位职责(8)
◎总经理(副总经理)岗位职责(9)
◎行政总务管理岗位职责(12)
◎人力资源管理岗位职责(15)
◎行销企划管理岗位职责(17)
◎网络资讯管理岗位职责(19)
◎商品采办部经理岗位职责(21)
◎采办业务岗位职责(24)
◎批销业务岗位职责(26)
◎物流运输部经理岗位职责(29)
◎数据录入员岗位职责(31)
◎物流调剂员岗位职责(33)

- ◎到货库房岗位职责 (35)
- ◎退货库房岗位职责 (37)
- ◎运输岗位职责 (39)
- ◎财务部经理岗位职责 (41)
- ◎会计岗位职责 (44)
- ◎出纳岗位职责 (46)
- ◎门市经理岗位职责 (48)
- ◎领班岗位职责 (50)
- ◎收银员岗位职责 (52)
- ◎导购岗位职责 (54)

三、劳动制度及考勤办法 (56)

- ◎劳动制度及考勤办法一 (56)
- ◎劳动制度及考勤办法二 (60)

四、员工须知 (66)

- ◎门市工作基本要求及注意事项 (66)

第二编 书店分类管理制度

一、行政总务管理 (73)

- ◎会议制度 (73)
- ◎安全保卫制度 (76)
- ◎环卫保洁制度 (78)
- ◎档案管理实施办法 (81)
- ◎印鉴管理制度 (83)
- ◎文印管理规定 (84)
- ◎办公用品与劳保用品管理规定 (86)
- ◎制服管理规定 (88)
- ◎报刊及信件邮发管理制度 (90)
- ◎值班管理制度 (91)
- ◎请示与报告制度 (93)

二、人力资源管理(95)

◎组织编制(95)

1~3人店的编制(95)

3~7人店的编制(96)

10人以上店的编制(97)

◎员工劳动薪酬制度及实施办法(98)

◎员工福利待遇制度(104)

◎技能晋级(106)

员工职业技能晋级实施办法(106)

门市员工技能评定标准及计分办法(107)

业务骨干和门市经理技能评定标准及计分方法(110)

◎业绩奖励(114)

员工奖励制度(114)

员工奖励条例(116)

◎违规处罚(117)

员工违纪处罚条例(117)

违反规章罚款处罚细则(121)

◎员工招聘程序制度(129)

◎辞退员工的有关规定(132)

◎申诉条例(134)

三、商品采办管理(137)

◎商品采办工作规范(137)

◎商品采办质量规定(142)

◎商品批销工作规范(146)

四、物流运输管理(149)

◎物流运输工作规范(149)

◎物流调剂工作规范(157)

◎图书清退工作规范(160)

◎车辆管理办法(164)

五、行销企划管理(167)

- ◎经营计划管理制度(167)
- ◎促销行动管理制度(171)
- ◎连锁店管理(173)
 - 加盟连锁店基本条件规定(173)
 - 加盟连锁店管理工作规范(176)

六、服务质量管理(185)

- ◎服务质量(185)
 - 服务质量管理制度(185)
 - 首办责任制实施办法(191)
 - 商品退换操作细则(193)
 - 借书卡服务细则(195)
 - 书友俱乐部会员卡办理与使用细则(197)
 - 紧急情况处理办法(198)
- ◎售后服务管理制度(200)

七、信息资讯管理(203)

- ◎电脑工作室工作制度(203)
- ◎安全保障(205)
 - 计算机安全保障管理制度(205)
 - 紧急情况下电脑的处置(208)
- ◎计算机数据差错分析及处理办法(209)

八、财务运作管理(213)

- ◎财会工作专人专职的规定(213)
- ◎票据管理(215)
 - 支票领用与报销管理制度(215)
 - 发票使用管理制度(216)
 - 正确使用和填写发票结算凭证的规定(218)
- ◎财务控制的措施与办法(219)
- ◎固定资产管理制度(220)

第三编 书店管理常用表格

- 表 1 人员招聘登记表(225)
- 表 2 员工登记表(227)
- 表 3 工作考勤表(228)
- 表 4 奖金计算单(230)
- 表 5 违纪违规处罚单(231)
- 表 6 到职通知书(232)
- 表 7 离职工作交接单(233)
- 表 8 年度销售总额计划书(234)
- 表 9 门市全年销售额分配计划书(235)
- 表 10 全年促销活动计划表(236)
- 表 11 商品采办人员月行动管理计划表(237)
- 表 12 商品采办人员周行动计划表(238)
- 表 13 供应商登记表(239)
- 表 14 强化客户关系计划表(240)
- 表 15 商品采办业务员月工作总结表(241)
- 表 16 门市月销售情况示意图(242)
- 表 17 门市销售与库存对比示意图(243)
- 表 18 图书进库、付款流转单(244)
- 表 19 门市图书调剂单(245)
- 表 20 门市缺货调研单(246)
- 表 21 门市到货情况表(247)
- 表 22 退货单(248)
- 表 23 库存登记卡(249)
- 表 24 门市月工作总结表(250)
- 表 25 门市现金盘点报告表(251)
- 表 26 资金调度控制表(252)
- 表 27 保证背书及票据控制表(253)
- 表 28 盘点报告表(254)

- 表 29 固定资产控制卡(255)
表 30 成本费用控制表(256)
表 31 门市经营情况核算表(257)

附录

◎国家新闻出版署《出版物市场管理暂行规定》(261)

后记 制度管理还需与人性化的柔性管理相结合(279)