

商业企业 规范化管理提要

主编 祁廷镛 彭福宽

中国商业出版社

商业企业规范化管理培训教材之一

商业企业规范化管理提要

祁廷镛 彭福宽主编

1990.6

商业企业规范化管理提要

祁廷镛 彭福宽 主编

中国商业出版社出版发行

河北省承德市印刷厂印刷

850×4160毫米 32开 5.44印张 134千字

1990年6月第1版 1990年6月第1次印刷

印数：1—15000册 定价：2.50元

ISBN 7—5044—0681—3 / F · 419

编审说明

管理需要规范，是管理的应有之义。其思想、理论由来已久。但把规范化管理作为商业企业管理的一种独立方法，则是近几年我国商业企业管理实践中提出的一个新问题。1986年12月商业部在长春召开的“商业企业规范管理经验交流会”上，第一次提出在商业系统推行规范管理和规范服务的要求。此后，武汉、河北、山东等许多地区的许多企业进行了试点，取得了明显的效果。国务院在批准商业部“三定”方案中，明确指出要在商业系统所有行业推行规范化管理和规范化服务，提高企业的综合管理水平。1989年12月召开的“商业部加强企业管理工作会议”上，商业部领导同志指出：“所有商业、粮食、供销社企业都要着重推行规范化管理。”1990年3月全国商业厅局长、供销合作社主任会议再次强调要“大力推行规范化管理”，并把实行规范化管理作为企业升级的一个基本条件。为适应规范化管理全面推行的需要，我们委托商业部北京商业管理干部学院组织编写了这个《提要》。规范化管理作为一个新事物，理论上需进一步探讨，实践上也需要不断摸索，因而反映理论成果和实践经验的教材，也不可能一下子搞得很完善。

在《提要》的编写过程中，北京商业管理干部学院规范化管理教研组，在院领导和商经系的领导和支持下，进行了卓有成效的工作。他们先是在深入学习研究武汉试点经验和商业部社会商业管理司与武汉市商业管理委员会合编的《零售商业企业规范管理通俗读本》的基础上，写出了《大纲草稿》，在有教学工作者、行政负责同志和企业家参加的研讨会上进行了广泛深入地研讨，在

规范化管理的概念、特征、目标、方法、规范体系、运行机制许多重要问题上取得了共识。在此基础上，教研组的同志又进行了多次研讨、论证，并请了一些专家、教授、企业家一起讨论、修改，写出了《大纲（试用稿）》，经过第一期规范化管理研讨班试用，又作了进一步的修改，最后形成了现在这个《提要》。尽管还有许多理论和实践问题有待进一步探讨，但它基本上揭示了规范化管理的本质特征及其运动规律，初步立起一个理论体系，可以作为培训的教学大纲，也可以作为商业干部职工自学参考。

为适应大面积培训的需要，领导小组决定，以祁廷镛、彭福宽为主编，刘志刊、李寰明为副主编，还有刘孝好、黎少华组成《商业企业规范化管理》教材编写组，根据《提要》的基本观点和结构体系，尽快编写出教材，以及相应的参考资料，作为培训的系列教材。

最后，领导小组对商业部北京商业管理干部学院，特别是教研组和参与研讨、编写的全体同志表示感谢！

商业部商业企业规范化管理培训领导小组

1990年6月

前 言

《商业企业规范化管理提要》，是商业部商业企业规范化管理培训领导小组委托商业部北京商业管理干部学院组织编写的。

一个理论体系的形成，需要经过实践—认识（理论）—再实践—再认识（理论）这样多次反复，才能够逐步完善起来。管理需要规范，这种思想、理论来源已久。但把规范化管理作为商业企业管理的一种方法，则是近年来根据我国商业企业管理实际提出的一个新问题。1986年底，商业部长春会议提出了在商业企业推行规范管理的要求；接着武汉、河北、山东等许多地方的许多企业先后进行了试点，取得了明显的效果；1989年，商业部社会商业管理司与武汉市商委合编了《零售商业企业规范管理通俗读本》，最早为规范化管理体系的建立奠定了基础；1989年8月—11月，我们教研组对武汉试点经验和《通俗读本》作了初步的学习、调查和研究，编写了《商业企业规范化管理教学大纲》（讨论稿草稿），对规范化管理作了初步的理论探讨；1989年12月，商业部社会商业管理司和北京商业管理干部学院联合召开了有教学工作者、行政负责同志和企业家参加的“商业企业规范化管理理论与实践研讨会”，围绕《讨论稿草稿》对规范化管理的概念、特征、目标、方法、规范体系、运行机制等，进行了深入地研讨，广泛吸收了各地的试点经验，在许多重要问题上取得了一致的看法。在此基础上，我们教研组又进行反复研讨，写出了《大纲》（初稿）。1990年3月又邀请了几位教学工作者和企业家在武汉对《大纲》（初稿）作了进一步讨论、补充、修改，形成了《大纲》（试用稿）。经过第一期规范化管理研讨班试用，在结

构体系和内容上又作了一些调整、补充、修改，形成了现在这个《提要》。

《提要》的形成，融合了众多人的知识、经验和心血，是一个集体创作，也是一个接力合成，是理论联系实际的产品，也是智力合成和知识协作的结晶。

这里谨向为我们提供试点经验的汉阳商场、武汉商场致谢！向山东烟台振华商店、大连秋林公司、河北省商业厅等所有为我们提供资料的单位致谢！

向《零售商业企业规范管理通俗读本》的主编、编者致谢！

向参加“商业企业规范化管理理论与实践研讨会”的同志致谢！他们是（以姓氏笔画为序）：

王惠卿	王福喜	白文超	白静平	刘志刊	刘孝好
刘桂荣（女）		冯业跃	朱敏慎	吴正波	张绍
张溶勤	何智德	祁廷镛	李禧华	李寰明	金万荣
周天真（女）		邵国安	范乐山	赵杏林	郑再炼
柳思维	梁伟（女）		徐敏（女）		夏镇龙
麻建雄	覃业峻	董晓	董振山	彭福宽	
管上萍（女）		鄢永浩	黎少华	魏春彦	

向参加第一期规范化管理研讨班的全体学员，特别是直接向我们提供修改意见的同志致谢！

在《提要》的编写过程中，得到了商业部商管司领导和有关同志的大力支持；武汉市商委、武汉商场、汉阳商场的领导和有关同志，在调查研究和修改过程中为我们提供了很好的条件，在人力物力上都给予了很大支持；在《提要》编写过程中，董振山、董晓、刘江超、麻建雄、柳思维、汤祥光、汪建雄等同志先后参加了部分研讨活动；李禧华同志参加了讨论稿草稿的部分编写工作，并在初稿编写过程中参加了部分研讨活动，他们都提出了许多很好的意见，在此一并致谢！

《提要》共设十二章，大体分为三个部分：第一部分一、二、三章，讲理论概念，第一章导论，第二章概述；第三章目标体系与规范体系，是规范化管理的理论基础；第二部分四、五、六、七、八、九章，分章论述各种规范形式，第四章规范的制定，第五章企业基本规范，第六章岗位职务规范，第七章流转环节规范，第八章专业职能规范，第九章总体控制规范；第三部分十、十一、十二章，讲规范化管理的运行，第十章运行过程，第十一章运行机制，第十二章运行保证。

参加《大纲》初稿（包括最初的讨论稿草稿）编写的有祁廷镛、刘志刊、李寰明、刘孝好、黎少华五位同志；参加《大纲》（试用稿）编写的，除参加初稿编写的五位同志外，还有廖献恺、吴正波、冯业跃、范乐山、龚贤雷五位同志；第一期培训班后，又由祁廷镛、刘志刊、李寰明、刘孝好、黎少华五位同志作了进一步修改，形成这个《提要》。祁廷镛、彭福宽主编，祁廷镛总纂，彭福宽审校。

商业企业规范化管理是一个新课题，很多问题都不成熟，理论上需进一步探讨，工作上也有待进一步实践，加上我们受业务经验和理论水平的限制，《提要》的缺点以至错误之处在所难免，希望读者和关心这方面工作的同志批评、指正。

商业企业规范化管理教研组

1990年6月

商业企业规范化管理提要目录

第一章 导论	(1)
第二章 商业企业规范化管理概述	(20)
第一节 规范化管理的概念	(20)
第二节 规范化管理的必然性和必要性	(28)
第三节 规范化管理的地位和作用	(32)
第四节 规范化管理的理论基础	(36)
第三章 规范化管理的目标体系与规范体系	(39)
第一节 规范化管理的目标体系	(39)
第二节 规范化管理的规范体系	(49)
第四章 规范的制定	(54)
第一节 制定前的准备工作	(54)
第二节 制定规范的基本要求	(56)
第五章 企业基本规范	(61)
第一节 企业基本规范的涵义	(61)
第二节 企业基本规范的构成	(64)
第六章 岗位职务规范	(69)
第一节 岗位与职务	(69)
第二节 岗位职务规范	(71)
第七章 流转环节规范	(77)
第一节 企业的流转环节	(77)
第二节 流转环节规范	(82)
第八章 专业职能规范	(86)
第一节 专业职能管理	(86)

第二节	专业职能规范·····	(89)
第九章	总体控制规范·····	(96)
第一节	控制原理·····	(96)
第二节	企业的总体控制·····	(102)
第三节	总体控制规范·····	(107)
第十章	规范化管理的运行过程·····	(113)
第一节	规范化管理的运行过程·····	(113)
第二节	规范化管理中的规范实施·····	(115)
第三节	规范化管理中的目标管理过程·····	(123)
第十一章	规范化管理的运行机制·····	(131)
第一节	规范化管理的运行机制·····	(131)
第二节	规范化管理的动力机制·····	(134)
第三节	规范化管理的约束机制·····	(137)
第四节	规范化管理的调节机制·····	(140)
第十二章	规范化管理的运行保证·····	(144)
第一节	规范化管理运行保证的重要作用·····	(144)
第二节	规范化管理运行保证的内容·····	(146)

第一章 导 论

管理需要规范，是管理的应有之义，其思想、理论来源已久。但把规范化管理作为商业企业管理的一种独立的方法加以研究和实践，则是近几年我国商业企业管理中出现的新事物。1986年12月商业部在长春召开的“商业企业规范管理经验交流会”上，第一次提出在商业系统推行规范管理和规范服务的要求。此后，武汉、河北、山东、河南等许多地区的许多企业进行了试点，取得了明显的效果。国务院在批准商业部“三定”方案中，明确指出：“要在商业系统所有行业推行规范化管理和规范化服务，提高企业的综合管理水平。”1989年12月召开的“商业部加强企业管理工作会议”上，商业部领导同志指出：“所有商业、粮食、供销社企业都要着重推行规范化管理。”1990年3月全国商业厅局长、供销合作社主任会议再次强调要“大力推行规范化管理”，并把实行规范化管理作为企业升级的一个基本条件。

规范化管理从提出到现在尽管时间不长，但许多企业的试点经验已经日益显示出它的重要性和强大的生命力。今天，规范化管理正被越来越多的人所认识和接受。

规范化管理理论的提出和形成，是一大批勇于实践，大胆探索的企业家和管理专家在总结我国几十年商业企业管理的经验教训，借鉴西方的管理理论，并吸收当代最新科学技术成果的基础上逐步发展起来的。它反映了管理的本质要求，顺应了管理发展的客观规律，可以说，规范化管理的产生和发展是一种历史的必然。因而，回顾管理实践和管理理论的发展历史，对加深规范化管理的认识很有必要。

一、管理的产生和实质

管理，自古有之，它是人类共同劳动的产物。我们打开人类历史的每一页都可以发现，任何一个时代的物质文明和精神文明的发展，都与管理密切相联。

今天，管理这项活动已渗透到社会经济生活的各个领域。纵观人类发展的历史我们可以发现，在遥远的古代，自从有了人类社会和社会组织以来，就存在着管理问题。管理活动是与人类的生产、生活相联系而发生的，换言之，凡是有人群活动的地方就有管理。

管理是人类共同劳动的产物。在原始社会，人类的祖先在征服大自然的斗争中，过着粗陋的群居生活，他们共同猎杀动物，共同采集植物果实，共同营造栖地。在这种共同劳动中，已经产生了最简单的分工和协作。随着生产力的进一步发展，人类活动日趋复杂，共同劳动规模不断扩大，分工越来越细，协作也日益复杂，这就产生了人财物力的合理安排、人际关系的协调、成果分配等一系列问题，客观上就要求有管理。

正如马克思所说：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。”（《马克思恩格斯全集》第25卷，人民出版社1974年版，第431页）这里的“指挥劳动”就是管理。

马克思在《资本论》中还讲到：“正如军队需要军官和军士一样，在同一资本指挥下共同工作的大量工人也需要工业上的军官（经理）和军士（监工），在劳动过程中以资本的名义进行指挥。”这也说明，当社会生产力发展到出现社会结合劳动的时候，管理就成为劳动过程的必要机能了。

人类历史上最早对管理思想的记载是《圣经》中古希伯来人的领袖摩西的岳父耶特鲁对摩西提出的三条建议，即“要制定

法令”、“应建立等级，适当委任和授权”、“必须责成专人分级管理”。公元前二千年古巴比伦的汉谟拉比法典，内容十分丰富，是用法律手段管理国家的最早记载。西方工业革命时期，亚当·斯密的劳动分工理论；罗伯特·欧文的人事管理思想；查尔斯·巴贝奇的“利润分配制度”；安德鲁·尤尔提出的“为保证人和机器形成的自动体系协调运动，工厂必须建立必要的制度和秩序”；亨利·普尔“管理四原则”中的“要有明确组织结构的制度”、“有适当的通讯交换系统”等等都含有非常丰富的早期管理思想。

在中国历史上，也有十分丰富的管理思想。如《孙子兵法》中的“知己知彼，百战不殆”、“故善用兵者，避其锐气，击其惰归”等许多思想都对企业的经营管理战略方面具有指导作用。在组织管理方面，先秦的荀子指出：“群而无分则争”，并要求在分工中“皆使人载其事而各得其宜”。春秋时期的范蠡就总结出了两条市场变化的规律，即：“积著之理”和“待乏原则”。宋朝丁渭修城的“系统思想”，中国古代的用人思想、决策思想在今天仍具有现实的指导意义。

在管理实践方面，也有着许多成功的案例。最著名的如埃及的金字塔、中国的长城、京杭大运河、都江堰水利工程等等，所有这些都渗透着古代管理的智慧。在西方，十五世纪初意大利威尼斯兵工厂就已经采用流水作业的生产管理方法，推广标准化。但是应当看到，在资本主义以前的社会里，上述那些大规模的协作劳动还不是当时社会劳动的基本形式，因而，管理也没有成为一种普遍的社会现象。

随着社会生产力的发展，从15世纪起，资本主义经历了简单协作、工场手工业和机器大工业三个发展阶段。生产经营活动从一系列的个人行动变成一系列的社会行动，产品也从个人的产品变成社会协作的产品，于是生产就逐渐社会化了，管理也就逐渐

成为一种不可缺少的社会机能，而成为一种普遍的社会现象。因此，真正科学意义上的管理，即管理成为以集体为对象的专业工作，则是在资本主义企业产生以后才开始的。其间，管理实践的发展大体经历了三个阶段：第一阶段是管理寓于生产之中的阶段，这时虽然企业已经产生，但管理的重要性尚未显示，管理并未被人们所认识，劳动者本人既是生产者，又是管理者，管理作为一种独立的社会职能尚未产生；第二阶段是“硬”专家管理阶段，这时的管理者是在一部分行家、师傅、技术权威中自然形成的，专门从事管理的人员尚未出现；第三阶段是“软”专家管理阶段，随着多工种多行业的交叉，复合劳动的出现，以前那种单靠技术专家的管理已不适应了，于是分化出了专门从事管理的人，即管理的“软专家”，并且逐步由少数人的管理发展到管理者群体直至管理阶层的出现。

上述分析表明，管理本身就是一种生产劳动，是生产力的重要因素。只不过它是从劳动过程中分离出来的执行一种特殊职能的劳动形式，因而，管理的实质首先是和生产力因素相联系的。它表现为：

（1）管理产生的直接内驱力，首先是建立一定的劳作秩序，它通过一定的手段（如计划、组织、指挥、控制等），协调各个劳动者在共同劳动过程中的活动，使之相互配合，有条不紊地同劳动资料结合起来，形成一个有机的协作体，以充分利用各种资源，实现劳动的目的。

（2）社会生产力的发展必须依赖于管理功能的有效发挥。因为：

①生产力要素的有机结合必须通过管理去实现。

②在人类共同劳动中，管理使分工协作产生的生产力得以实现。

③管理还能够创造出新的生产力，也就是说，当人们通过管

理把许多孤立的财力、物力资源结合成一个有机要素，把许多单个劳动组织起来进行协作劳动的时候，它所产生的生产力必然超过同样数量单个生产要素结合而成的“机械总和”。

④管理使科学技术这个最先进的生产力得以充分发挥。科学技术和科学都能对生产力实体起结合和控制的作用，但科学技术和科学结合和控制的是生产力单个的要素，而管理则可以对企业全部生产力要素进行有机结合和控制，所以通过管理能使科学技术的潜在能量得以充分发挥出来。

⑤管理能够制约生产力总体能力的发挥。管理本身也是一种资源，这种资源的特殊性表现在它制约其它资源作用的发挥，管理资源利用得当，其它资源就有可能得到充分合理的使用。也就是说，管理水平的高低，会产生出不同的生产力，没有现代科学管理，就不会有现代生产力的快速发展。

由此可见，管理的实质首先是和生产力要素相联系的，或者说组织生产力功能是管理的首先功能。当然，任何管理都有其二重性。尽管其首先表现为生产力属性，即自然属性，但管理在任何时候又都必须表现一定的生产关系属性，即社会属性，哪个阶级掌握了管理权就必须体现哪个阶级的意志，但管理的这种社会功能，只是从自然属性派生出来的第二功能。

历史上，许多人曾从不同侧面阐述了管理的基本概念，如：

美国的女管理学家玛丽莱特认为，管理就是借他人之力把事情办好。

美国当代管理学家赫尔伯特·西蒙教授认为，管理就是协调一个团体的活动以达到其共同的目标。

美国管理学教授亨利·西斯克在他的名著《工业管理与组织》中说：管理是通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作的诸过程来协调所有的资源，以达到既定的目标。

美国另一名管理学家古利克说，管理是指一个企业里的经营

管理人员，通过应用良好的计划、健全的组织、适当的人选、正确的领导方法、有效的内部协调、迅速而准确的报告系统和严密合理的控制，把企业的资金、原料、人力、技术、时间和市场等作出最佳的配合，以达到预期目标的一系列活动。

实际上每个管理学家都是从某一个或某几个侧面去阐述管理的涵义的，这对我们深刻理解管理的概念不无启发。

管理，作为一种社会职能，比较公认的概念，就是为有效实现某项活动的最佳目标，通过计划、组织、指挥、控制等过程，协调组织机构内的人力、物力、财力等资源，以达到高效运行的一项综合性活动。

二、管理理论的发展及其规律性

管理作为学科性知识体系自从十九世纪末二十世纪初形成以来，通过近百年的发展，已经出现了许多形形色色的各种管理理论和学派。而任何管理理论的产生都有着自己的历史渊源和[社会经济背景，它们从不同的侧面、不同的角度、不同的高度、并运用不同的方式方法，反映着管理实践与管理理论的内在联系，揭示着管理历史的发展进程。探索并认识管理发展的规律性，这是我们重温管理理论发展的意义所在。

（一）管理理论的发展

下面我们循着管理理论产生和发展的时间顺序对历史上出现的主要管理理论作一考察。

附管理理论发展一览表：

图 1—1 管理理论发展一览表

名称	形成时间	代表人物	理论特征	主要缺陷
科学管理学派	20世纪初	泰罗、甘特、吉尔布雷斯、埃默森	注重研究企业的基层管理与作业效率	把工人视为“机器人”，过于注重企业基层作业管理
古典组织学派	同上	法约尔、韦伯、厄威克	试图归纳概括出普遍适用的管理原则	组织原则过于抽象。忽视外界环境对管理的影响。
人际关系学派	20世纪20年代	梅奥、卢士伯格、马斯洛	注重人的需要与激励，强调非正式组织的作用	放弃研究正式组织，过分否定“经济人”的概念。
管理科学学派	40年代末期	马克兰特、盖瑟、库克	用定量化手段研究企业管理	将管理过于简单化，过于注重对物质过程的研究。
行为科学学派	同上	赫兹伯格、麦格雷戈、卫伦	注重研究人的动机、期望、团体行为与组织行为	忽略了经济因素对人的制约，以静态观点分析人和团体行为