

商业企业 规范管理

李友邦 编著



中国财政经济出版社



商业企业规范管理

李友邦 编著

中国财政经济出版社

(京) 新登字 038 号

商业企业规范管理

李友邦 编著

*

中国财经出版社出版

(北京东城大佛寺东街 8 号)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经销

北京财经印刷厂印刷

*

787×1092 毫米 32 开 10.625 印张 218 000 字

1993 年 9 月第 1 版 1993 年 9 月北京第 1 次印刷

印数: 1—10 100 定价: 5.80 元

ISBN 7-5005-2220-7 / F · 2100

(图书出现质量问题, 本社负责调换)

序 言

随着企业转换经营机制，走向市场，商品流通秩序的规范化，企业内部的管理也必须实行规范化管理，以提高企业的管理素质和水平，增强企业的经营能力，适应企业外部的动态经济环境，达到企业的经营目标。实行规范化管理，是近年来企业管理的一个新课题，许多商业工作者和商业企业管理学科的研究人员经过多年的实践和研究已取得了很多成果。《商业企业规范管理》一书正是这种环境下的产物，本书的作者根据自己多年的实践经验，并参考各方面的研究成果，对商业企业规范化管理的概念、意义、必要性、基本内容及如何实施规范化管理等问题做了系统论述。全书包括十一章，即规范化管理概论、企业组织结构规范化、商品购销调存规范化管理、劳动人事、财务、服务、安全保卫等规范化管理、部门职责范围、个人岗位规范、环节流程规范等。

本书的突出特点是实用性很强，因为其内容直接来源于实践，并且对实践加以归纳和提炼，主要是讲实际操作，包括做什么，怎样做，做到什么标准，对商业企业的职工从事基础经营管理工作有直接的指导作用。本书系统地总结和概括了商业企业各方面、各环节、各层次的基础管理工作，构成一个完整的体系，有利于商业干部、职工比较全面地掌握

商业企业管理的基本知识和方法。

《商业企业规范管理》一书的内容阐述的是商业企业中具有普遍性的问题，可供社会商业、服务业的广大人员阅读学习、参考和借鉴。而且，内容通俗易懂，有利于商业职工在职学习，边干边学，学以致用。

本书的作者是年轻的基层商业企业工作者，多年的工作经历使他获得了大量的第一手资料和实践经验，在比较、分析和提炼之后，形成了自己的观点和体系。这本书适逢我国社会主义市场经济体制确立之时出版，正是商业企业加强规范化管理的关键时刻，这与商业系统在“八五”计划期重点抓规范管理的要求是完全一致的。希望本书的出版有利于规范管理的实施和发展，为我国的商业企业管理工作做出新的贡献。

中国人民大学教授 汪 洋

1992年11月

目 录

第一章 商业企业规范管理概论·····	(1)
第一节 商业企业规范管理的意义和作用·····	(1)
第二节 规范管理的基本内容·····	(5)
第三节 加强规范管理的步骤·····	(8)
第二章 商业企业组织结构规范化·····	(15)
第一节 组织结构规范化的重要性和意义·····	(15)
第二节 组织结构的划分和类型·····	(20)
第三节 组织结构形式和组织结构图·····	(28)
第三章 商品购、销、调、存规范管理·····	(34)
第一节 商品流转计划规范管理·····	(34)
第二节 进货规范管理·····	(40)
第三节 商品运输和库存规范管理·····	(48)
第四节 商品销售规范管理·····	(54)
第五节 商品统计规范管理·····	(57)
第六节 商品代销、展销、盘点等规范管理·····	(62)
第四章 商业企业商品物价计量规范管理·····	(73)

第一节	商品物价规范管理	(73)
第二节	商品计量规范管理	(79)
第五章	商业企业财务规范管理	(82)
第一节	会计基础工作规范	(82)
第二节	经济核算规范管理	(90)
第三节	资金的规范管理	(117)
第四节	财产规范管理	(128)
第六章	商业企业劳动人事工资规范管理	(132)
第一节	人员规范管理	(132)
第二节	劳动规范管理	(145)
第三节	工资和福利规范管理	(157)
第四节	劳动人事工资档案规范管理	(164)
第七章	商业企业服务规范管理	(168)
第一节	服务规范管理概论	(168)
第二节	柜台服务过程规范	(171)
第三节	商品销售过程以外的服务规范	(180)
第四节	商场规范管理	(185)
第八章	商业企业内部各部门工作规范和考核	(191)
第一节	主要职能科室工作规范和考核	(192)
第二节	党、团、工会等部门工作规范和考核	(215)
第三节	商品部(班组)工作考核标准	(220)

第九章 商业企业主要岗位规范·····	(225)
第一节 企业总经理层岗位规范·····	(227)
第二节 各职能科(室)科长(主任)的岗位 规范·····	(232)
第三节 党委、工会、团委等主管人员的岗位 规范·····	(247)
第四节 商品部各工作人员岗位规范·····	(252)
第十章 商业企业安全保卫规范管理·····	(286)
第一节 营业大厅安全保卫规范管理·····	(286)
第二节 仓库安全规范管理·····	(291)
第三节 资金及营业票据等的安全规范管理··	(294)
第四节 营业后及外事安全规范管理·····	(299)
附一 票据流程具体规范·····	(304)
附二 票据、帐页样式(班组用)·····	(314)

第一章 商业企业规范管理概论

商业企业规范管理是对商业企业经济活动的全面基础管理，是一项系统工程，对提高管理水平，促进经营，深化企业体制改革，实现管理现代化都具有长远的战略意义。

第一节 商业企业规范管理的意义和作用

企业是国民经济的细胞，企业的发展离不开管理。现代商业企业规模大、分工细、协作紧密，管理的地位日益突出。商业企业直接面向市场，面向顾客。在当今市场上，消费需求多种多样，且不断变化，市场竞争越来越激烈。为了更好地满足消费需要，扩大商品销售，提高经济效益和社会效益，必须加强规范管理，运用科学的管理方法和管理手段，通过规范管理促进经营，向管理要效益，并改善企业的各项工作。

一、商业企业规范管理的含义

商业企业的规范管理就是根据商业企业经营管理活动的客观规律，在全面、系统、协调的原则下，划分职责范围，

明确工作任务，优化工作流程，确定工作标准，指明工作方法，规范经营行为，进行客观公正的考核。同时，制订有效的奖罚措施，在经营管理的一切活动中，以自控、他控、互控相结合的手段，使干部、职工各司其职、各负其责，人尽其才，物尽其用，时尽其效，达到最佳的经济效益和社会效益。这是商业企业规范管理的基本含义，也是商业企业规范管理最主要的作用。

为了进一步说明规范管理的含义，可以引用原商业部(87)商管字1号文件中的定义：“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，制定出全面、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程序，使企业的各项活动正常、有效地进行。”从上面的定义可以看出：

1. 规范管理的对象是企业日常工作中的常规性活动，而不是偶发性活动，而且这种活动是反复出现、大量存在的。

2. 规范管理的要求是建立起规范性的工作程序，使企业的基本经营活动、服务活动和管理活动，按照科学合理的程序 and 标准逐步展开，以取得较好的效果。

3. 规范管理的手段是全面、系统、科学、合理的章法，是管理规范。

规范管理与早期泰罗提出的科学管理的基本思想和基本含义是一致的，这就是：

第一，管理上要有明确的分工，管理的任务不仅是分配

任务，而且要研究和指示完成工作的基本程序和方法。管理者必须抓管理，抓劳动过程的控制。

第二，抓管理要从最基本的操作劳动抓起，并对之进行研究，制定出科学合理的程序、标准，并要求被管理者执行。

二、加强商业企业规范管理的意义和作用

1. 规范管理是企业管理的基础工作，加强规范管理是提高企业管理水平的重要前提。随着企业的发展，管理的内容越来越丰富，管理由浅入深，由粗到细，不断成熟和完善。其中，规范管理是企业管理的一个重要组成部分。做一件事，干一件工作都得从基础做起，才能使工作成功。建造一座大楼，必须先打好地基，地基牢，则大楼坚固稳定。同样，企业管理工作也必须从基础做起，从规范入手，脚踏实地，逐步提高企业管理水平。

2. 规范管理有利于促进企业的经营活动。管理和经营如同车之两轮、鸟之两翼，在企业的活动中，管理和经营密不可分，有经营活动就有管理活动。尽管管理和经营有区别，但更重要的是在于它们之间的联系，它们是互相交叉、互相渗透。在经营活动中出现的问题，需要通过管理去分析和解决，通过有效的管理实现经营目标，通过科学的管理提高经营效益。

3. 加强规范管理有利于提高管理效率和全员劳动效率。没有规范管理，则企业的各项工作难以规范化、制度化、条理化。规范管理对企业的日常工作进行科学分工，制

订出制度，定岗定员，责任到人，按照一整套标准程序沟通、传递和协作。这样，就能使工作秩序井然，有条有理，避免重复劳动，减少摩擦，使企业良性循环，正常运转，提高管理效率和劳动效率。

4. 加强规范管理是现实经营管理的客观需要。经过前几年的企业体制改革，对企业实行承包以来，各企业也制订了一些规章制度，实行了岗位责任制，试行了规范管理。实践证明，这些措施有利于促进企业经营管理工作，并初见成效。但在实际工作中也存在不少问题：由于商品不对路，货源质量不高，造成商品积压，削价损失很大，还有互相拖欠货款，该收的没收，该付的没付。在管理上的问题可以列举以下几条：

(1) 已有的规范没有执行，没有真正贯彻落实。

(2) 部分地执行了规范，但执行不力，如各类人员岗位规范不够完善，各职能机构的职能不清、考核办法不具体等。

(3) 规章、制度不健全，不完善。对空缺的规章制度必须加紧制订、充实和完善。

5. 加强规范管理有利于提高经理的决策水平。实行规范管理，规定了各部门各类人员的岗位职责、工作标准，应该做什么，不能做什么都有规定。企业日常购、销、调、存业务活动的管理，资金的运用，经济核算等都在各类专业管理中详细说明，这样，经理就不必去应付和解决日常工作中的问题，不必事无巨细地样样都管。实行规范管理，经理可以集中更多的时间和精力考虑和决定企业的重大经营管理问

题，考虑企业中战略性的大事情，对企业的工作全面计划、组织、指挥、控制和调节，开拓经营，规划企业的未来。

6. 加强规范管理是实现管理现代化的基础。从长远来看，企业管理要不断创新和发展，走向管理现代化。管理现代化并不是运用一两种现代管理方法，购买几台电子计算机，而是要全面强化管理的基础工作，全面规范化、系统化。从规范管理入手，扎扎实实地加强规范管理可以为管理现代化打下深厚的基础。北京的友谊商业集团、西单商场集团已初步建立计算机信息网络，从他们的经验来看，都必须先搞规范管理，这是前期的准备工作。北京的百货大楼集团、东安集团公司都在推行规范管理，为管理现代化打基础。

第二节 规范管理的基本内容

一、规范管理体系的分类

为了对规范管理体系有更清晰的认识，有必要对规范管理进行分类，根据分类标准不同，规范管理的名称和内容亦不相同。

从企业的纵向专业管理系统看，规范管理可以划分为商品业务经营规范管理、物价计量规范管理、经济核算规范管理、劳动人事工资规范管理、服务规范管理、商场规范管理和安全保卫规范管理。

从企业的横向管理层次看，规范管理体系可以划分为企

业组织结构规范化，商品部规范管理、班组规范管理。

按规范管理的客体来划分，包括部门工作标准、工作范围、个人岗位职责范围和工作程序。

按规范管理本身的性质划分，包括定性分析、规定、说明；定量分析和一些数量规定，如原始记录、数据、图表等。

规范管理有狭义和广义之分，狭义的规范管理是指制订工作程序、工作流程；而广义的规范管理包括管理制度、工作程序、工作标准、责任制、系统的考核办法，有效的奖罚措施等。本书的规范管理是指广义的规范管理。

二、规范管理的基本内容

1. 企业组织结构规范化。这是指组织结构设置合理，确定人员编制、人员分工得当，采用合理的组织结构形式，确定管理层次、管理幅度等内容。

2. 部门职责范围和考核办法。作为一个部门必须有明确的工作范围、工作任务、工作标准，并建立相应的考核体系。部门主要包括各职能科室、商品部、班组。

3. 个人岗位规范。企业要有效地利用人力资源，使人尽其才，发挥人的积极性和创造性，提高人员素质，就必须制订全员岗位规范。

4. 劳动人事工资规范管理。包括三大项内容：人员规范管理，劳动规范管理，工资、奖金、劳保福利规范管理。

5. 商品购、销、调、存规范管理。这是商业企业规范管理的一个重要内容。主要是对商品流转、业务经营的全过

程进行控制和规范管理，具体地说，包括商品流转计划管理、进货规范管理、商品运输管理制度、库存管理制度、销售规范管理等。

6. 物价计量规范管理。商业企业经营的商品品种多而复杂，多达数千甚至数万种，价格与企业 and 消费者的利益密切相关。必须按国家物价政策、市场经济的规律，自觉运用价值规律合理订价，明码标价。计量要遵循国家计量法、计量器具准确、计量单位采用国际或国家规定的度量衡标准，买卖公平，经常检查计量器具，保证计量的准确性。

企业的经济活动离不开核算管理，要加强会计的基础工作，按会计制度正确地进行会计核算，对企业的经济活动及时地进行财务分析，发挥会计的参谋和监督作用。要认真审核和编制记帐凭证，按记帐规则记帐，及时地编制会计报表。建立和健全核算管理制度、资金管理制度、财产管理制度。

7. 服务规范管理。在商业企业中，服务与企业的经济效益和社会效益都有着密切的关系，要为顾客提供优质服务，必须制订一系列完整的服务规范，并使之贯彻执行。服务规范包括柜台纪律、服务程序、服务态度等多方面的内容。规范管理与服务有密不可分的关系。通过规范管理设计出一套科学合理的服务标准，制订出科学的服务程序，售前、售中、售后等全过程的服务都使顾客满意。商业是社会主义精神文明建设的重要“窗口”，商业职工的服务态度、精神风貌都与国家的威望、企业的声誉、个人的荣誉密切相关，每个职工都要认真地学习服务规范，按照规范的要求做

好服务工作，用高标准鼓励自己，用严格的纪律督促自己，用科学的规范提高自己。

8. 商场规范管理。商场规范管理的目的是创造一个秩序井然的工作环境和购物环境，使环境舒适、美观。所以，要制订商场统一管理制度，使货位布局、商品陈列、营业大厅广告等规范合理。

9. 商品部（或基层店）规范管理。商品部是企业的中层经营管理部门。商品部有专门的业务经营活动，管理上有一些自身的特点，如怎样处理与场部和班组的责、权、利关系，把业务经营和职能管理结合在一起。

10. 班组规范管理。班组是企业的基层组织，规范管理在班组管理中占有十分重要的地位，班组工作的规范性最为明显和突出，如具体组织商品购进和销售等。

11. 安全保卫规范管理。商业企业经营的商品价值总额很大，是国家和企业的重要财产，而且每天接待成千上万的顾客。因此，加强安全保卫规范管理至关重要。要制订各项安全管理制度，如门卫制度、防火、防盗制度、外事接待制度等等。

第三节 加强规范管理的步骤

一、对企业进行诊断

为了搞好企业诊断工作，要集中企业各方面的管理人员、业务人员、行政人员，组成诊断小组，集思广益，对实

际情况进行分析，提出问题，对各专业管理系统、各个经营单位进行诊断。诊断方法可采取召开各层次的管理分析会，发动干部、职工查找企业管理上的漏洞和薄弱环节，“清仓查库、彻底盘点、摸清家底”，做出诊断结论。通过分析，找出成功的经验是什么？存在的问题是什么？集中讨论重点问题、典型问题，提出对策，研究出解决问题的措施。

二、对企业原来的规范和规章制度“清仓、盘点、归纳、整理”

规范管理并不是一个完全新的概念，实际上，各企业也做了不同程度的探索，制订了经营管理制度、岗位责任制和一些规章制度，在某些方面已经形成了规范，积累了宝贵的经验，实践证明，这些规范和规章制度的实施，发挥了较好的作用。企业应对原来的规章制度进行认真的分析、研究和总结：具体地说，对已有的规章制度要“清仓、盘点、排队”。这包括三方面的内容：第一，原来的规范、规章制度对现在来说还是行之有效的，适用于现在，可以保留，继续延用。第二，原有的规范、规章制度，部分适用于现在，需要修改，要在原来的基础上补充和完善。第三，缺少的规范和规章制度，要着手制订和建立，在这方面要做艰苦细致的工作。

三、制订和规定部门职责范围和工作标准，建立部门考核体系

明确各部门的职责范围可以提高各部门的工作效率，避