

商业企业 管理规范

张建平 栾文爱 编 著
栾墨庭 梁雁林



机械工业出版社

商业企业管理规范

张建平 栾文爱 编著
栾墨庭 梁雁林



机械工业出版社

在改革的洪流中，商业管理已由传统的经验管理转向科学化管理，为适应这一趋势，河北井陉县五金交电公司进行了有益探索，成绩显著，成为河北省县级商业企业管理规范样板。

全书共8章：第1章商品流转规范；第2章企业决策规范；第3章专业管理规范；第4章部门工作规范；第5章岗位工作规范；第6章思想政治工作规范；第7章党群组织监督保证规范；第8章总体控制规范。

本书可供广大商业管理干部，商业学校师生阅读。

商业企业管理规范

张建平 栾文爱 编著
栾墨庭 梁雁林

责任编辑：李 敬

封面设计：田淑文

机械工业出版社出版（北京阜成门外百万庄南街一号）

（北京市书刊出版业营业许可证出字第117号）

北京市兴达印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行·新华书店经售

开本787×1092 1/32·印张 5·字数105千字

1990年9月北京第一版·1990年9月北京第一次印刷

印数 0,001—6,000·定价：3.20元

ISBN 7-111-02501-6/F·339

序

商业企业的规范化管理是现代化管理的基础工作，是提高企业素质，完善企业运行机制的必由之路。就目前看，商业企业管理还较落后，多数仍然停留在经验管理阶段，突出表现在重具体方法应用，轻基础管理和管理工作，重领导者个人经验、智慧，轻群体智慧和潜能等等。这些都严重阻碍着商业企业管理工作的总体优化。加之企业外部环境严峻，使商业企业面临许多困难，为改变商业管理落后之现状，近年来，河北省商业干部职工在规范化管理方面进行了有益探索和积极实践，认识到推行规范管理是一项庞大的系统工程，是一个长远建设工程，它既是商业企业一次管理方式的革命，也是商业企业管理史上的重大变革。

张建平诸同志编写的《商业企业管理规范》，正是根据井陘县五金交电公司的实际情况，先后五易其稿，并在河北省规范管理研讨

会和地、市商业局长会议上两次展出，受到了有关专家、学者的好评。在编写过程中，他们注重实用，博采众长，坚持理论联系实际的原则。定性、定量相结合，以定量为主的原则，纵向到底，横向到边，全面封闭系统控制的原则，既符合企业本身的实际，又为县级商业企业强化管理“内功”，提供了一个值得研究和实践的范本。

管理规范是企业内部的法规，是企业全员日常工作的准绳，“利用规范去管理”是管理的本质要求和固有属性。只要管理存在，“利用规范去管理”这种活动就将贯穿于管理的全过程。

本书尽管还有不尽完善之处，但毕竟在县级商业企业开了先河。寄希望商界同仁共同来实践它、完善它、提高它。

愿井陘县五金交电公司的规范管理之花结出丰硕的经济之果。

马凤岐
1990.8.9.

序

《商业企业管理规范》一书，我读了，受益匪浅。欣然命笔，作此序文。

管理，日益成为社会创新的推动力。社会实践和科学研究已经表明，管理是现代社会重要的资源。

管理资源是一种有着无限威力和惊人效益的社会经济战略资源。人们发现，人类通过开发管理资源，可以提高其他各种资源的使用效率，优化各种资源的组合配置效益，扩大其他资源的利用范围。

商业企业管理是社会经济管理的重要组成部分，也是发展商品经济不可或缺的战略资源。现代社会，商品经济正以不可阻挡之势蓬勃发展。在我国，发展公有制基础上的有计划的商品经济，是社会进步的本质要求和必然趋势。而发展商品经济，就一刻也离不开商业、离不开商业企业管理。

商业企业管理是指导千百万商业工作者为亿万消费者、生产者诚心诚意服务的管理。在人们越来越关注商业、越来越重视商业企业管理的时候，在我国传统的商业企业管理正向现代化管理转变的时候，商业部胡平部长曾要求“全国各个管理层次的商业管理人员，要投身于丰富生动的管理实践中，要通晓现代商业管理理论，“加强管理科学研究，走出一条中国式的商业管理现代化路子”。

正是在这样一个时刻，河北省商业厅的同志在全省商业企业范围内布署了迈开管理规范化的步子。张建平、栾文爱等四位同志根据河北井陉县五金交电公司的经验，进行总结研究、提炼概括，撰写成《商业企业管理规范》这本书。这是值得庆贺的。我相信，此书会受到社会各界尤其是商品流通领域广大商业工作者的欢迎。

商业企业管理内容浩繁。这本书不是全面探讨商业企业管理，而是有它明确的重点和鲜明的特点。一是实践性。作者编写此书就是为了推行商业企业规范管理，书的内容也正是来源于丰富生动的商业企业管理实践。它简明

通俗地阐述了商业企业管理的一般原理在商业企业实践中的运用，可使大量的日常经营管理工作效率大大提高，具有很高的实用价值。二是科学性。作者依据商业企业经营管理活动的全过程，采取就实论理、据理谈实的办法，系统地对商业企业各层次、各环节的经营管理工作作了科学规范，可使商业企业走上正规的科学管理轨道。三是启迪性。作者深入浅出地对各项管理工作的任务、标准、程序加以条理规范，而规范条文的背后凝结着以开发人力资源为中心的管理思想。此书把管理从死板的“管你”要做什么、怎么做的困境中解脱出来，顺理成章的规范合理行为，激发广大商业从业人员的主人意识、奉献精神，按规范明晰“今天正在塑造着未来”。这样，可启迪人们主动发掘自己的潜能，释放出创造力，自觉地去做企业主人该做的事以及如何想方设法做得更好些。因此，可以说，这是一本成功的经商实用手册，是商业工作者不可缺少的基础读物。建议读者重视它在开发商业企业管理这个资源、开拓我国商业工作中的价值。

毕竟这是一部初次尝试管理方式变革的

书，而且从规范性质来看，随着经营管理环境的变动，随着科学技术的进步发展，有必要在实践中继续向深度和广度方面探索总结，定期加以修订充实，以臻完善。衷心希望在探讨具有我国特色的商业企业管理模式上能不断有新的创造。余不赘述，仅以此为序，并加以推荐。

潘大钧

1990年8月16日夜于北京商学院

运用管理规范去实施规范化管理，是商业企业推行现代化管理不可逾越的阶段，务须百折不挠，力求循序渐进。

周毅
1990.8.9

前 言

商业企业的规范管理，就是根据商业企业运行的一般规律，针对企业存在的大量的常规性的经营、管理、服务和监督活动，相应地制定全面、合理、系统、科学的工作章法，并以此为手段使企业各部门、诸环节及岗位循序渐进，运转自如，各司其职，各负其责，逐步实现企业行为的自我约束，达到增强企业内在活力，提高企业综合效益的目的。

当前商业企业正处在由传统的经验型管理向科学化管理进而向现代化管理迈进的新的历史阶段。推行规范管理，是一个庞大的系统工程，是顺利实现管理模式转化的基础性工作，也是抓管理、上等级、全面增强企业素质的客观要求，不仅有助于从根本上改变我国商业企业管理思想陈旧、管理手段落后、管理体制僵化、管理效益低下的现状，而且有助于在实践中探索一条具有行业特色的、现代化的社会主义管理之路，对于促进社会主义物质文明和精神文明建设，巩固和发展商业改革的成果具有重要的现实意义和深远的历史意义。正是为了适应当前实际需要和顺应未来发展趋势，我们依据河北省《商业企业管理规范编写大纲》结合本单位实际情况，经过一年来的反复学习和研讨，先后五易其稿，初步完成了《县级工业品批发企业管理规范》的编写工作。

我们编写《商业企业管理规范》，既注重实用，又博采众长。始终坚持理论联系实际的原则，定性定量相结合，

以定量为主的原则，纵向到底，横向到边，全面封闭系统控制的原则。充分体现了“全员、全因素、全过程”的管理思想和管理方法，为商业企业推行现代化管理奠定了前提和基础。本规范共分8章36节，主要包括：商品流转规范，企业决策规范，专业管理规范，部门工作规范，岗位工作规范，思想政治工作规范，党群组织监督保证规范和总体控制规范。

本规范在编写过程中，曾得到河北省商业厅、石家庄市第一商业局领导的关怀和指导。河北省商业厅商管处处长韩涛同志、副处长霍华安同志、主任科员刘桂荣同志，石家庄市第一商业局商管科科长杨振启同志、石家庄纺织站办公室副主任李勇同志，石家庄市人民商场高级经济师化同位同志，兴隆县商业局，副研究员芮福顺同志对规范初稿提出了许多建设性意见，井陉县商业局范敏生同志和井陉县五金交电公司王舒方同志也为本书编写提供了许多资料，谨在此一并致谢。

本规范编写成书后，承蒙河北省商业厅副厅长马凤岐作序，北京商学院系主任、潘大钧教授作序、石家庄市第一商业局局长周才毅为本书题词勉励，机械工业出版社给予了大力支持和帮助，为此特表诚挚的谢意。

由于我们编写经验不足，水平有限，加之时间仓促，肯定会有疏漏之处，恳请各位同志批评指正，以便进一步充实完善和提高。

编 者

1989年12月8日

目 录

企业概况	1
第一章 商品流转规范	4
第一节 商品购进	4
第二节 商品运输	7
第三节 商品储存	9
第四节 商品销售	11
第二章 企业决策规范	14
第一节 重大决策	14
第二节 一般决策	19
第三章 专业管理规范	21
第一节 信息管理	21
第二节 业务计划管理	25
第三节 财务管理	27
第四节 统计管理	30
第五节 物价管理	32
第六节 运输管理	35
第七节 仓储管理	36
第八节 质量管理	38
第九节 劳动人事管理	39
第十节 职工教育管理	41
第十一节 安全保卫管理	42

第十二节	设备管理	44
第四章	部门工作规范	46
第一节	批发部工作规范	46
第二节	办公室工作规范	48
第三节	业务股工作规范	50
第四节	财务股工作规范	52
第五章	岗位工作规范	55
第一节	经理岗位规范	55
第二节	副经理岗位规范	59
	业务副经理岗位规范	60
	财务副经理岗位规范	62
	行政副经理岗位规范	64
第三节	党支部书记岗位规范	67
第四节	工会主席岗位规范	69
第五节	团支部书记岗位规范	71
第六节	批发部岗位规范	72
	批发部主任（副主任）岗位规范	72
	开票员岗位规范	74
	结算员岗位规范	75
	仓库保管员岗位规范	76
	采购员岗位规范	78
	推销员岗位规范	80
	家电维修员岗位规范	81
第七节	零售部岗位规范	83
	零售部主任（副主任）岗位规范	83
	营业组长（实物负责人）岗位规范	85

	营业员岗位规范·····	86
第八节	办公室岗位规范·····	89
	办公室主任岗位规范·····	89
	办公室内勤岗位规范·····	90
	计划生育助理员岗位规范·····	92
	小汽车司机岗位规范·····	93
	食堂管理员岗位规范·····	94
	炊事员岗位规范·····	95
第九节	业务股岗位规范·····	97
	业务股长岗位规范·····	97
	合同管理员岗位规范·····	98
	安全值班员岗位规范·····	100
第十节	财务股岗位规范·····	101
	财务股长岗位规范·····	102
	主管会计岗位规范·····	103
	明细帐会计员岗位规范·····	104
	现金出纳员岗位规范·····	106
	资金管理员岗位规范·····	107
	统计员岗位规范·····	108
	物价员岗位规范·····	109
第十一节	汽车队岗位规范·····	110
	汽车队长岗位规范·····	111
	汽车驾驶员岗位规范·····	112
第六章	思想政治工作规范·····	115
第七章	党群组织监督保证规范·····	121
第一节	企业党组织·····	121

第二节 企业团组织	123
第三节 企业工会组织	125
第四节 企业职工代表大会	126
第八章 总体控制规范	129
附录一 马凤岐同志在河北省研讨和制订	
《商业企业管理规范》会议结束时的讲话.....	133
附录二 企业承包经营合同的主要条款	141
编后语	143

企 业 概 况

井陘县五金交电公司是一个具有三十多年历史的国营批发企业。井陘是天下九塞之一，西依三晋煤城阳泉，东临河北省会石家庄，境内驰名中外的风景区——苍岩山，引人入胜。公司所在地——县城微水镇，是全县政治、经济、文化中心，公路网络纵横交错，石太铁路穿城而过，具有十分便利的交通运输条件，展示了充分的市场优势和阔绰的流通规模。我公司以经营五金、交电、化工、家电批发为主，兼营零售、维修、货运等业务，现有干部职工80余人，其中专业技术干部12人，大中专毕业生11人，辖设一室二股三部，即办公室、业务股、财务股、批发部、零售部、家电维修部；拥有固定资产24万元，流动资金180万元，营业面积2900平方米，仓库面积2500平方米，经营品种达2800余种，年销售额逾1500万元，实现利税39万元。

党的十一届三中全会以来，伴随着改革开放的步伐，我在完善经营机制、参与市场竞争、扩大商品购销、提高两个效益等方面进行了不懈的努力，特别是通过推行承包经营责任制，实行全员风险抵押，试行工资效益挂钩办法，为企业注入了新的生机和活力。从1987年以来连年被市县授予“文明单位”和“建功立业先进集体”；并荣获省、市“重合同守信用企业”，“信誉优等企业”等殊荣；先后被河北省五交化商业协会和中国家电协会河北分会吸收为首届