

商學小叢書

商店管理

胡道遠著

商務印書館發行

商學小叢書

商 店 管 理

胡道遠 著

商務印書館發行

中華民國二十三年
四月初版

(60083)

商學
小叢書
商店管理一冊

每冊定價大洋叁角

外埠酌加運費匯費

著者 胡道遠

發行人 王雲五
上海河南路

印刷所 商務印書館
上海河南路

發行所 商務印書館
上海及各埠

版 翻
權 印
所 必
有 究

(本書校對者王永良)

同

緒言

一、本書用極簡易之文字，說明商店管理之各種基本原則，務求合乎實用。

二、本書共分十六章，以每週授課二小時計算，一學期可以授畢，故本書極合職業學校商科教本之用。

三、本書可供商店職員參考之用，以增進其管理的智識。

四、本書可作業餘補習班講演材料，以增進其研究興趣。

五、本書編著，未盡善處，尙望海內專家指正。

中華民國二十二年十月十日

第十一章	店友之工作記錄·····	八四
第十二章	增加平均賣值之方法·····	九一
第十三章	店友之訓練與待遇·····	九七
第十四章	賒欠與討賬·····	一〇三
第十五章	貨物分部方法·····	一〇七
第十六章	店中賬記·····	一一六

商店管理

第一章 商店組織原則

無論商店資本之大小，均須有適宜之組織，蓋組織之優劣，關係營業之成敗至巨。故本書之首章，即先論商店組織之原則，並於章末列一組織表以資參考。

組織的定義 簡言之，組織就是，將全體的各部組成有系統的關係。一個整個的組織中間，少不了四種成分：人員，責任，關係，與目的。譬如，商店是為什麼而組織呢？是為滿足社會的需要，便利顧客，而獲相當利息，以維持商店之存在，並擴大其營業為目的。目的既定，我們就得用人，來分配工作，來決定職務。所以一種工作施行之方法，成敗之責任，應需之時間，均須事前明白規定，以免店員間

責任不清，臨事推諉。

組織的原則 所謂組織的原則可以五事概之：曰分析，曰組織，曰差委，曰訓練，曰監察，第一分析清楚應爲之事體，共有若干種類，以及其責任之輕重；再來決定組織之本身，求其與事業之範圍相當；再則要選擇店友，按照其才能加以差委，施以相當訓練，俾明白職責，工作得法，克盡厥職；最後店中領袖，對於店友之工作，須作有系統的監察，評定每人於相當之時間內是否將其應爲之事辦理完善，而加一賞罰。人各得其所，羣向一共同之目的而盡力，則事業之成功，可逆睹矣。

凡屬有店員二人以上之商店，均須有相當之組織，各種工作，方能連爲一氣，辦事時方能成爲一體，每人克盡其責，同心同力，均以本店之興隆爲目的，內部一切進行順利，省時省力，對外方能歡悅主顧。故組織之重要，不僅在分配職務，明定責任，尤在能發達店友間分工合作之精神，與夫個人對於商店之責任心與忠實心。

責任心——爲店友之興奮劑 良好之組織既能分配工作與若干人，各個人均有施展其才能之機會，欲求前進，不得不視店務爲己務，責任所在，盡力爲之，一方賞罰有則，各人之精神腦力，得

以盡力發揮，充足之腦力爲一店成功之要素。因有責任心，方能盡力，故責任心實爲督促店友最良之興奮劑。

忠實心——爲店友必備之條件 一店內之最可寶貴者，厥爲店內各個人員之忠實心。忠實心非金錢所能購取，乃由店中上下互相勉勵而生。經理個人之高尙人格，尤爲重要。經理不僅有模範之人格，對於店友必須公平待遇，甘苦同享，能如是則店友之忠實心，方可油然而生。晚近社會人心日趨險惡，勾心鬪角，各自爲謀，惟利己主義是尙，在此惡劣環境中，爲領袖者更不可不慎。如一店之經理不能自拔，以大公無私之心昭示於店友，焉能望店友之忠於店務耶？故曰店友之是否忠實，可視經理能否以身作則。爲經理者，平素對於店友之忠實心，必須時加注意，思所以培養之。養成店友良善品格之法至多，要在爲經理者之善於運用也。最通用者，莫如各種店務談話會，或具形式或隨便談話，或商酌業務之進行，或屬交誼，或屬同樂宴會，要在主其事者，善於利用時機，灌輸一種團結之精神，與夫忠信之情感，談話或演說中間，均可引徵前人故事之有益於身心者，以起發店友高尙人格之修養。

商 店 之 組 織 表

四

一、經理之職責

- (一)直轄：辦貨裝璜廣告賣貨除欠送貨賬房。
- (二)監察：各部之進行
- (三)分析：賬項及各種記錄
- (四)支配：薪金及各種開支
- (五)培植：本店名譽
- (六)計畫：店務進行方針
- (七)賣貨：直接與顧客買賣

二、

副經理之職責

- (一)賣貨
- (二)訓練新招店友
- (三)助理辦貨事宜
- (四)管理除欠
- (五)廣告設計
- (六)監察貨物價碼之更改
- (七)負責內外裝璜

三、

一級店友

- (一)賣貨
- (二)管理貨物之置存
- (三)報告不易銷售之貨品
- (四)報告貨物之短少及損失
- (五)糾查貨單
- (六)糾查送出貨物

四、

二級店友

- (一)賣貨(二)管理店內各部之清潔(三)貨品上價碼之清潔(四)封包及送貨(五)檢查鋪面櫃上貨品數量

五、

跑街店友

- (一)送貨(二)報告顧客對於本店之怨言(三)管理送貨之器具(四)催慢賬(五)助理店內賣貨

第二章 辦貨

舊式商店採辦貨物的方法，極爲笨拙。多半是乘批發廠家，貨價底落的時候，大宗購入，不計貨品之易否售出。這種情形，在交通不便的地方，尤屬慣聞。往昔交通不便，堆貨棧賃價低廉，貨色式樣極少改變，多數商店所銷售者，盡屬多年老牌，花樣極少，當屬自然現象。但我國口岸，各省都市商會，交通較昔大稱便利，批發商家日多，貨物供給較易；且房租日高，商店留動資本有限，自不能多存貨物，加以社會變遷，一切爭奇鬪勝，貨物式樣日新月異，購辦某種貨物過多，卽有滯銷之慮。故智者，無不以少買易銷爲辦貨原則。不能貪便宜，辦一些不易銷售的貨物，因爲營業的目的，在能賣出一切購入的貨品，而得相當的利息。所以辦貨的人，至少要注意兩件事：第一要時時刻刻的研究顧主的心理，慾望和需要，藉以決定何種貨物方能滿足顧主的要求；第二所辦的貨物，是一定能賣脫的。

式樣不常變的貨物

什麼是式樣不常變的東西呢？就是市面上通行的老牌子貨，如久大精鹽，擦面牙粉，墨菊牌電光機線襪等等。這種通行的老牌子貨品，採辦時，極為簡單。價碼，式樣，牌子，均有一定之標準，故於式樣方面，無須多加研究，不過要注意購辦之數量。採購數量要適宜，太少不足銷售，太多就壓本錢，如一時不得售脫，貨物本身，因儲藏經久，一定有相當損壞。

怎樣貨物採辦的數量方可與銷售數量相稱？不外先研究顧客方面需要的情形以及貨色的種類，再則對於批發家或製造廠家的定貨及交貨之日期時間有相當之把握。如是供求相稱，所辦之貨不多不少，資本不致壓的太多，貨品亦無短缺，供不應求之弊。故凡營業發達之商店無不以常辦少買為原則。常辦以免貨品短缺，少買以免多壓資本及貨物久存之損失，同時店中活動資本可以增多，週轉靈通，如有特別機會，即可利用矣。

式樣不常變的貨物，利息一定微薄，因為這類貨物都有一定之行市，人人知曉，售價要低，同行

的競售也特別利害，價碼不能抬高，利益自屬微細。這類貨物爲店中所不可缺，然專恃之，自非營業方面所許，故於特種貨物不得不特別注意。

特種貨物

商店之能否興隆，全視特種貨物銷售之能力如何？多數商店專注意此點，因爲只有特種貨利錢大。至於購辦特種貨物之原則，亦不外了解主顧之需要與心理，而以一定能銷售者爲限。故採購特種貨物的人必具有三種智識：（一）主顧的心理，（二）行路人經過本店時對於本店窗飾之感應，（三）曾經閱過本店廣告者之意見，因爲有以上這三種智識方可言本店推銷新貨之能力。既採購一種特別新貨之後，即日起，要假定整個市面是我們的，一步步的介紹新的式樣，細細的觀察貨物銷售時各方面之反應，并偵察同行是否有同樣貨物以及其價嗎銷售情形。如無同行競爭，即可先行試賣貨樣，以觀銷路之廣隘，對於大小式樣，顏色亦須同等注意。認爲可以推銷時則大小尺寸顏色材料，亦有相當標準。

推銷特種貨物之步驟：第一口頭直接介紹於顧主，第二陳列於飾窗內，第三在當地報紙上廣告，第四陳設於店內着眼處。總之，不外設法引起顧客之注意與購買。

貨品要齊全

一家商店如有貨色不全的批評，於營業方面也是一種重要的打擊。價值極微的貨品也要時時備有，其利益雖低，然於顧主方面則是一種極大之便利。因為缺少些重要貨品連帶之零星物品，以致招貨物不全之名，而失去若干顧客，營業方面即受無形之損失。故於貨物之如何方為齊全？如何即為不齊全？為經理者不可不特別注意。貨物不全常為失去若干主顧之主要原因，但欲了解失掉買賣之詳細原因，店中於此不可不有一種系統的研究。最容易的方法，即為詳細的記錄，於每次失掉生意，記明下列諸點：

(1) 日期

(2) 原因

(3) 缺乏存貨

(4) 貨色，大小，顏色，樣式，材料，不合顧客之意。

有了上項記錄的幫助，以前的錯誤，去糾正就有根據了。

採辦貨物的記錄

不論商店之大小，這種記錄是不可缺的，因為牠是辦貨時的一種根據，也是貨物售銷快慢的一種根本比較，這種記錄是不容模糊的，每次採購貨物均須有詳明的記載，尤須包含下列諸點：

(1) 貨名

(2) 式樣

(3) 材料

(4) 大小

(5) 顏色

(6) 時樣(時髦)

(7) 採購日期

(8) 數量

(9) 交貨日期

(10) 原價

(11) 售價

(12) 落碼(放盤或減價)

(13) 售出日期

(14) 顧主對於該貨之褒貶

(15) 其他

預備辦貨

在未實行採購貨物以前，若有充分的預備，則購後之順利當可預卜。故預備比實際去買，還要重要。那末，怎樣預備方爲妥善？就是本節急須要說明的。在準備期內，必須研究本店過去的記錄，視察現存貨物之數量，再來估計於某時期內所能售出之數量。假若舊貨銷路遲滯，并須減價出售時，其原因要研究清楚，以免重蹈故轍。至於顧主需要情形，尤須與店友細加討論。根據上述諸點，定一個採購數量，切不可過此限制。然同時也不可過於依賴他人之意見，有把握時即須果斷執行，不可疑慮，坐失機會。

存貨數量的限度

一家商店在某時期內應該存多少貨，方能供以應求，絕不是瞎猜的結果，是可以科學的方法來預測的。欲存貨適中，每季必有一種存貨標準計畫這種計畫的目的，使存貨不致過量，增加貨物週轉次數，減少落碼（因貨滯銷不得已之減價）及不易銷售貨品之數量，而所售之貨必常常新妍整齊。在決定存貨數量之先，我們最少要注意左列各點：

(1) 以往的記錄 此點雖屬重要，但不能認作唯一的根據。

(2) 過去數月的經驗 關於各貨銷售情形。

(3) 實業情形 凡百事業之情況，失業之增落情形，日用物價之漲落，以及生活程度之升降等等。

(4) 新興式樣的影響 對於婦女心理之反應若何？

(5) 本店本身或本店一部之發達情形。

(6) 每次辦貨交貨之遲速，製造與運輸狀況。

(7) 同業競爭情形。

(8) 每季特別需要 注意應時貨品之種類。

根據已往記錄，得到每種貨物之每年平均週轉次數，而決定存貨之限度方為科學方法。若以某貨之已往週轉次數除某貨過去之銷數即得某貨每次應存之最低限度。

譬如，一批貨每年之週轉次數為二十次，其一年之總售額為一萬元，則此貨每次最低數量的