

GUI
ZU
GUAN
LI

柜组管理

GUI
ZU
GUAN
LI

中国商业出版社

柜组管理



柜组管理

周竞远主编

※

※

※

中国商业出版社出版
杭州西泠印刷厂印刷
浙江省三通商业教材发行站发行

※

※

※

787×1092毫米 32开 5印张 104千字

1990年10月第1版 1990年10月第1次印刷

印数1—10,000册

定价：1.60元

ISBN 7—5044—0384—9/F·447

编写说明

《柜组管理》是为了适应零售企业营业柜组长、小型门店经理岗位培训的需要，由浙江省商业厅教育处组织编写的。

营业柜组是零售企业经营与管理的基础。提高柜组长的思想素质和经营管理技能，是搞好零售企业管理的重要条件。本书的内容按照营业组组长的岗位规范、阐明营业柜组在零售企业中的地位、任务，营业柜组经营的一般规律及其基本方法，柜组管理的内容与方法，以及柜组的思想政治工作等。在叙述中力求理论联系实际，通俗易懂。本书还适用于零售企业的管理人员学习经营管理知识，也可作为中等商业学校的教学参考资料。

本书由浙江省商业厅教育处拟定编写大纲，富阳县商业局周竞远同志执笔编写，浙江省商业厅教育处朱筑文同志、杭州市商业局王克用同志参与修改和讨论，最后经浙江省商业干部学校何也可同志总纂定稿。由于编写时间紧迫，加之编者的水平所限，因此难免有疏漏不妥之处，恳请读者批评指正。

《柜组管理》编写组

1990年9月

目 录

编写说明

第一章 零售企业柜组概述

- 第一节 柜组的组织形式及其作用…………… (1)
- 第二节 柜组的任务与柜组建设…………… (3)
- 第三节 加强柜组管理的重要意义…………… (6)

第二章 柜组进销存业务

- 第一节 柜组经营策略…………… (8)
- 第二节 柜组的进货业务…………… (19)
- 第三节 柜组销售业务…………… (28)
- 第四节 柜组商品管理…………… (36)

第三章 市场调查和经营预测

- 第一节 市场调查研究的内容和方法…………… (43)
- 第二节 柜组经营预测…………… (48)

第四章 柜组核算

- 第一节 柜组核算的组织形式和要求…………… (62)
- 第二节 柜组定额指标的核算…………… (77)
- 第三节 柜组经济活动分析…………… (89)

第五章 柜组劳动管理

- 第一节 柜组劳动管理的任务……………(103)
- 第二节 科学地组织柜组劳动……………(105)
- 第三节 劳动报酬的基本形式及分配方法……………(110)
- 第四节 劳动力的培养和保护……………(114)

第六章 柜组目标管理

- 第一节 目标管理的基本思想和特点……………(122)
- 第二节 目标的设立、管理和考评……………(125)
- 第三节 柜组目标管理图表……………(129)

第七章 柜组长

- 第一节 柜组长在零售企业中的作用……………(136)
- 第二节 柜组长应具备的基本条件……………(138)
- 第三节 柜组长的工作艺术……………(140)

第八章 柜组思想政治工作

- 第一节 柜组思想政治工作的重要性……………(146)
- 第二节 柜组思想政治工作的内容和原则……………(149)
- 第三节 柜组思想政治工作的方法……………(152)

第一章 零售企业柜组概述

柜组是商业零售企业的“细胞”，是企业两个文明建设的前沿阵地。柜组工作的好坏，直接关系到企业的兴衰成败，加强柜组管理是零售企业经营管理至关重要的问题。

第一节 柜组的组织形式及其作用

一、柜组的组织形式和设置原则

柜组是零售企业内部根据劳动分工与协作的需要，按照商品经营分工而设置的基本经营单位。它是零售企业发展到一定规模的产物。在人数很少，经营品种不多的小店铺里，是没有柜组这种组织形式的。只有在几十人、几百人、以至上千人的商店里才会有柜组存在。因为这些商店职工众多，经营品种成千上万，任何一名营业员都不可能把那么多种类的商品都经营起来；全店的营业员也不能都去经营一类商品；更不能让顾客像大海捞针那样去寻找他们所需要的消费品。因此，必须在商店内进行科学分工，把全部营业员分成若干柜组，每一柜组专门经营某一大类商品，如针织类、纺织类、鞋帽类等。该柜的营业员只负责一部分商品的经营。这样既能提高营业员的劳动效率，又能方便顾客购买商品，柜组正是这种分工的客观要求。

目前，柜组基本上是按商品分类来设置的，不同规模的

商店，柜组的设置也不尽相同。一般大中型商店，设置“营业部（商品部）→营业柜组”，或“营业厅→营业柜组”。

小型商店则是直接设置营业柜组。

柜组设置一般应遵循以下原则：

- 1.有利于合理地组织劳动，提高劳动效率。
- 2.便于开展经营活动和实施科学管理。
- 3.便于消费者购买，最大限度地满足群众的消费需求。
- 4.有利于扩大商品销售，提高企业的经济效益。

二、柜组的作用

柜组作为零售企业的最基本的经营组织，在企业经营管理中具有十分重要的地位和作用。

（一）柜组是零售企业经营活动的第一线

商品最终离开流通领域进入消费领域实现其价值和使用价值，要依靠柜组的商品销售来实现；商业要起到联结生产和消费的桥梁、纽带作用，只有通过柜组的工作才能得到发挥；企业所承担的促进生产，满足消费，节约劳动，积累资金的任务也要靠柜组的努力去最后完成。

（二）柜组是零售企业管理的落脚点

商业企业管理的主要对象是人、财、物，而柜组是零售企业人财物的结合点。企业组织经营活动，贯彻各项规章制度和服务规范，实现经营管理目标，实行民主管理，开展劳动竞赛，组织职工培训等，都要靠柜组来落实。现代化管理要求企业的每项工作都能成为职工的自觉行动，使企业不断发展和兴旺，而柜组是把每个职工紧密联系在一起的纽带。

（三）柜组是提高企业经济效益的基础

零售企业是盈利性的经济组织。柜组是商品进、销、存业务的实际承担者，企业的各项经济指标必须通过柜组的经营活动去实现；商品是否做到适销对路，货畅其流，降低费用、提高效益，很大程度上取决于柜组工作。简言之，柜组工作的好坏，直接关系到企业能否取得良好的经济效益。

（四）柜组是社会主义精神文明的重要“窗口”

柜组是为消费者服务的第一线，柜组工作直接与消费者打交道，企业信誉的高低，职工精神面貌的好坏，在柜组这个窗口反映得最敏感最直接。广大消费者还往往通过柜组营业员的服务态度，售货语言，售货方式，经营作风等，来评价社会风气，显示企业精神文明的水准。

（五）柜组是培养和锻炼职工队伍的主要阵地

柜组是职工最集中的地方，他们朝夕相处，形如一家，最便于开展有针对性的思想工作。柜组又是商业实践的基层组织，它在促进职工学业务、学技术，树立全心全意为人民服务的思想，等方面具有极大的优势。因此，是培养干部，锻炼职工队伍的主要阵地。

第二节 柜组的任务与柜组建设

一、柜组的基本任务

柜组的基本任务大致可归纳为以下几个方面：

（一）科学地组织商品经营，保证全面完成各项柜组管理目标。

（二）搞好柜组核算和经营活动分析，不断提高经济效

益。

(三)组织职工参加政治、文化、业务技术学习,提高柜组成员的个人素质和群体素质。

(四)开展优质服务活动,努力提高为消费者服务的质量和水平。

(五)组织劳动竞赛,开展“比、学、赶、帮、超”活动,激发职工的社会主义积极性。

(六)加强思想政治工作,开展有益于身心健康发展的活动,造成一个相互信任、相互尊重、心情舒畅、生动活泼的良好工作环境。

二、柜组的建设

(一)抓好柜组基础建设

在柜组基础建设中,要着重抓组织建设、思想建设、制度建设和业务建设四个方面。把柜组建设成为经营上团结协作,政治上民主和谐,生活上团结友爱,思想上奋发向上的集体。

1.组织建设。柜组的组织建设是搞好柜组工作的前提。柜组的组织建设首先是选拔思想好、技术精、懂管理、会经营、责任心强、群众威信高的人担任柜组长。其次是形成柜组的核心,共同组织柜组的工作。第三是建立和健全民主生活制度。

2.思想建设。柜组思想建设是搞好柜组工作的保证。柜组思想建设主要是对职工进行马列主义、毛泽东思想和全心全意为人民服务的教育,并联系实际,做好思想政点工作,努力把职工培养成为有理想、有道德、有文化、守纪律的社

会主义的一代新人。

3. 制度建设。柜组制度建设是搞好柜组工作的基础。柜组制度主要有经营承包责任制，岗位责任制，柜台纪律，服务规范，营业守则，考勤制度，思想政治工作制度，民主管理制度等。柜组制度要简明扼要，通俗易懂，同时，必须有利于搞好经营，加强管理。在制订制度时，要注意尊重职工意愿，使制度具有群众性。

4. 业务建设。柜组业务是搞好柜组工作的中心。柜组业务建设就是要使柜组进销存业务的各个环节、服务工作的各个方面形成规范化、科学化的有机整体，并建立起稳固的信息网络、货源渠道和销售市场，从而对柜组经营活动实行有效地管理。

（二）实行柜组经营责任制

实行柜组经营责任制是搞好柜组管理的重要方法，它可以从以下四个方面进行：

1. 实行柜组经营承包责任制。随着企业改革的深化，企业内部逐渐打破了平均主义“大锅饭”的局面。为适应这一变化，柜组的经营承包责任制也日益普及。这是企业科学地管理柜组的有效方法，是柜组的一项基本制度。柜组的经营承包责任制一般包括经济效益和社会服务效果两个方面的内容，实行责、权、利三者的结合，以充分调动柜组的积极性。

2. 建立和完善岗位责任制。这是柜组职工的一种分工负责的制度，也是企业科学管理的方法。岗位责任制根据每个工作岗位的性质、任务具体规定每个岗位上的人员和工作范围、职责要求，做到柜组人人有专职，事事有人管。岗位责

任制的建立和完善要充分考虑到科学性和合理性。

3.推行优化劳动组合。在柜组定额定员的基础上，通过柜组长与柜组成员之间的双向选择，或柜组成员之间的自愿结合等形式，实行柜组人员的最佳组合。这里所说的“优化劳动组合”主要是指柜组内职工的文化结构、业务技术结构、年龄结构的最佳配置，以发挥每个职工的特长。

4.适当扩大柜组经营自主权。按照责、权、利相结合的原则，在坚持企业经营方向和经营目标的前提下；适当下放给柜组一定的商品经营权、资金使用权、费用开支权、人员调配权、奖金分配权和残损商品处理权等权限，以增强柜组的活力。

（三）严格检查考核制度

严格检查考核是抓好柜组建设的重要环节，是使柜组管理工作持之以恒不断升华的重要保证。检查考核：一是要使柜组的每项工作都有具体的检查标准和考核要求；二是检查考核的方法要与柜组经营责任制相结合；三是要建立一定的考核程序，如柜组自查，商店复查，每月自查，按季验收等；四是要及时总结经验，找出差距，搞好表彰，不断完善。

第三节 加强柜组管理的重要意义

对于商业零售企业来说，万丈高楼平地起，柜组管理是根基，其重要意义在于：

（一）有利于完成商店的各项任务

商店经营的全部商品都是通过售货员的双手卖出去的。

他们的工作质量直接关系到广大人民群众的利益。柜组管理得好，就能不断地提高服务质量，更好地完成商店的各项经济指标。

（二）有利于实现科学管理

商店经营管理需要的许多统计资料，都是来自柜组的各项原始记录。健全的原始记录和统计资料，不仅是商店编制计划和检查计划执行情况的依据，同时也是开展劳动竞赛、贯彻按劳分配的主要依据。全面、真实、准确的数据，是管好商店的重要条件。

（三）有利于发挥职工群众参加商店管理的积极性

柜组管理得好，分工合理，齐心协力，就能发挥每个人的特长，发挥集体的智慧和力量，就能提高整个商店的劳动效率和管理水平。

（四）有利于加强职工团结协作，提高业务水平

柜组管理得好，就能使组内的成员之间通过业务经营的实践活动，互相帮助，互相学习，取长补短，共同提高。

（五）有利于以最少的劳动消耗取得最大的经济效益

柜组管理一个重要方面是加强经济核算，而通过柜组核算，可以发动职工切实管好、用好资金，节省费用开支，扩大商品销售，增加合理利润，从而取得较好的经济效益。

复习思考题

1. 如何理解柜组在零售商业企业管理中的作用？
2. 柜组的基本任务是什么？
3. 怎样加强柜组建设工作？
4. 举例说明加强柜组管理的重要意义。

第二章 柜组进销存业务

柜组进销存业务，是柜组根据商店下达的商品流转计划，遵照国家的有关方针政策，运用适当的经营策略和方式，实现商品最终销售的经济活动。对商品进销存业务活动进行合理地组织、指挥和控制，保证商品经营活动各个环节有效合理地衔接运转，以提高经济效益，是柜组工作的主要任务。柜组进销存业务管理的内容一般包括制定经营策略，组织商品购进，搞好商品销售和加强商品管理。

第一节 柜组经营策略

经营策略是柜组为适应市场形势的发展变化，根据自己的内部条件而制定的方针和对策。正确的经营策略可以使柜组发展经营机会，提高应变能力，取得较好的经济效益。反之，就会在经营上失误，使柜组受到损失。商业企业的经营策略很多，这里着重介绍目标市场策略，商品策略和竞争策略，供柜组参考，其它有关策略的运用，则在另外章节中介绍。

一、目标市场策略

（一）目标市场是指企业或柜组根据细分化标准所选定的开展营销活动的专门市场

要选择目标市场，必须先对市场进行细分。所谓市场细分是指根据消费需求的差异性，用一定的标准将消费者区分为

不同的消费者群，并以此相应地划出不同的市场。例如，某服装柜把妇女对服装的不同需求分成：朴素型妇女，时髦型妇女，有男子气质的妇女三种类型，分别经营不同款式的服装，这就按不同的消费者群划出了三个不同的市场。根据消费者的需求对市场分类，可以在被细分的市场之间，找到不同消费者对同类商品明显的不同需求，或相似的需求。这对分析研究市场需求之潜力，了解消费者需求满足程度，确定柜组的目标市场具有重要作用。例如，某市服装柜，柜组长通过市场细分，发现各商店14—18岁少年的服装奇缺，于是立即用中低档面料叫生产部门订做了一批，结果柜组收入可观。由此可见细分市场有利于柜组较好地选择服务对象，也有利于消费者的需求较好地得到满足。然而，市场细分必须遵循一定的标准，目前常用的细分标准有以下几种，见图2—1

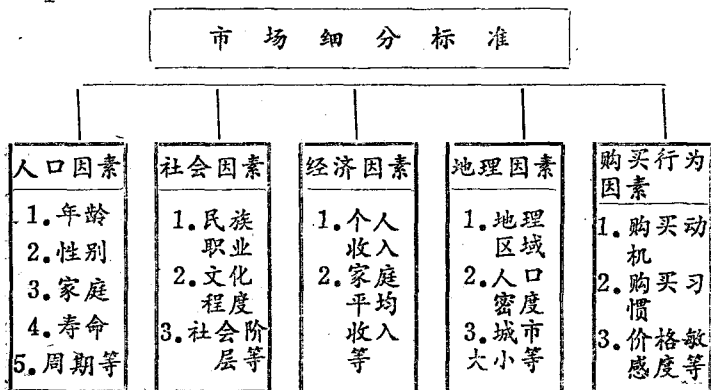


图 2—1

（二）目标市场的条件

目标市场必须具有三个条件，一是拥有一定的购买力，

使柜组有足够的营业额。二是市场需求尚未满足，有充分的发挥潜力。三是竞争对手尚未完全控制市场。柜组在具体选择目标市场时通常需要采用以下三种策略。

1.无差异性市场策略。即把整个市场作为柜组的目标市场，无须对市场进行细分化。采用这种策略的优点是，可以批量经营，成本低，有利于薄利多销；缺点是经营的商品针对性不强，不易适应多种需求，面临的竞争对手多。这种策略适用于供不应求的商品、新商品和异质性不大的生活日用品，如肥皂、食盐、食糖、火柴等。

2.差异性市场策略。这种策略是把整个市场划分为若干细分市场，然后针对不同细分市场的特点和需要，分别制订不同的计划和对策去组织经营。差异性市场策略主要是为了满足消费者的不同需要。这一策略的经营特点是小批量，多品种，分目标。它的最大优点是有助于柜组机动灵活地选择目标市场和经营对策，提高自身的竞争能力。这种策略一般适用于品质差异较大的商品，如服装、家电，以及经营花色品种较多的柜组。

3.集中性市场策略。这种策略是柜组在市场细分的基础上，从中选择一个或少数几个细分市场作为自己的目标市场，如儿童用品、青年妇女专柜等，力争在一个或几个细分市场上取得较大的优势。这种策略的优点是对象比较集中，容易提高柜组在目标市场中的声誉和形象，经营费用比较节约，缺点是风险较大，一旦目标市场发生变化，经营容易陷入困境。因此，采用这种策略时必须十分慎重。

二、商品策略

(一) 商品整体销售策略

所谓“商品整体”是指能够满足消费者某种需要或欲望的物质产品和非物质形态的服务之组合，即把商品的核心——使用价值，商品的外形和各种服务作为一个整体概念来认识，见图 2—2

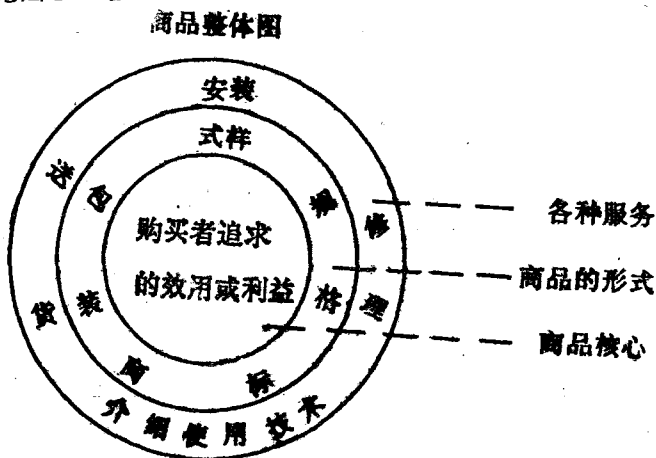


图 2—2

商品整体的概念表明经营者对商品的根本看法，这种看法主要体现在销售决策过程中。具体包括以下几个方面的内容。

1. 商品的核心，是指商品的实质。商品的使用价值，是通过具体商品提供给消费者的基本效用或利益。例如，消费者购买食品是为了充饥和营养，购买电冰箱是为了贮藏食品等。商品核心是消费者购买商品最关心的问题，它包括购买商品的可靠性和安全性。由于不同厂家、不同牌号的商品功能的差异性，要求柜组在经营决策过程中选择消费者需要的