

社会主义商业的零售业务

蕭良編写

山西人民出版社

前 言

我国正在胜利地进行着社会主义建设和社会主义改造，無論城市与农村，工業与农業，都以嶄新的、空前未有的速度，向前發展着。城乡物資交流任务越来越繁重，国家对建設的投資也越来越大，如何“从扩大城乡、内外交流中，穩定市場，促进工农業生产發展，从而增加稅收和合理利潤，为国家积累資金，以保証国家重点建設和逐步滿足人民需要以及巩固工农联盟”，就是商業工作人員的重要任务。零售貿易是商業的基層組織，零售貿易工作的好坏，直接关系着工农联盟的巩固。由此可見，国营商業零售商店，在国民經济中是負有政治、經濟双重任务的。就政治任务來說，主要是通过組織与供应广大劳动人民生产、生活資料，使工業与农業、城市与乡村密切联系起来，使工农联盟和人民民主专政更加巩固。就經濟意义上講，国营零售商店有“指导生产，指导消費”的任务，正確的實現这一任务，就可以促进工农業生产不斷發展。同时，为社会主义建設积累資金。因此，如何用尽可能少的資金，完成最大的任务；用尽可能少的消耗，完成尽可能大的积累，这是国营經濟部門必須坚持的一項原則。

国营商店的零售業務，包括計劃、財務、進貨、保管、銷售等主要环节和部門的工作。这几个部門的工作，构成商店的全部業務，任何部門發生問題都会对扩大商品流轉，降低流轉費用，为生产和消費者服务，有極大的响影。这个小冊子，就是試圖对国营零售商店这几个主要方面的業務，作簡要的叙述，提供零售商店的領導干部和業務工作人員參考。

目 录

前 言

第一章 计划管理

- 第一节 加强计划管理的基本环节..... (1)
- 第二节 计划的编制..... (2)
- 第三节 计划的下达与调整..... (5)
- 第四节 組織实现计划..... (6)

第二章 财务、财产管理

- 第一节 編制财务计划..... (8)
- 第二节 实行财务监督..... (9)
- 第三节 費用管理..... (10)
- 第四节 包装用品的管理..... (10)
- 第五节 建立盘点制度..... (11)

第三章 商品、采購工作

- 第一节 研究消費者需要..... (13)
- 第二节 編制好进货计划..... (15)
- 第三节 做好进货的采購工作..... (16)
- 第四节 商品作价..... (20)

第四章 商品管理

- 第一节 零售商店倉庫形式..... (22)
- 第二节 商品驗收..... (23)
- 第三节 商品保管..... (24)
- 第四节 手續制度..... (24)
- 第五节 檢查工作..... (25)
- 第六节 密切与业务部門的联系..... (26)

第五章 柜台作業

第一节	商品出售前的准备工作.....	(27)
第二节	營業時間与上班形式.....	(28)
第三节	營業現場商品的管理和陈列形式.....	(30)
第四节	出售商品的方法.....	(33)
第五节	物質責任制.....	(36)
第六节	提高为顧客服務的質量.....	(37)
第七节	商品宣傳.....	(40)
第八节	衛生工作.....	(41)
第九节	營業結束工作.....	(43)

后 記

第一章 計 划 管 理

計劃管理是社会主义商業改善經營管理的主要环节，也是貫徹經濟核算制不可缺少的条件。只有加强了計劃管理，才能对商品流轉和各項業務起積極的組織和推动作用。

所謂計劃管理，就是通过計劃把整个商店的商品流轉活动和全体职工的業務活动緊密的組織起来，按照計劃有节奏地进行工作，也就是要通过計劃管理这个科学的方法，把整个商店的業務活动，如採購、加工、銷售、保管、財会等工作，联結为一个有机的整体，在統一的目标下，完成与超額完成国家計劃，更好地为生产和人民服务。

第一节 加强計劃管理的基本环节

一，明確計劃工作的職責範圍，建立內容完整的計劃，確定計劃程序。商店在編制計劃時，首先必須從編制商店完整的全面的計劃着手。基層商店的計劃是由商品流轉計劃、財務計劃、商品流轉費用計劃、勞動工薪（工資）計劃四個基本部分組成的。編制計劃的分工是：計統部門編制商品流轉計劃和費用計劃；財會部門編制財務計劃；人事部門編制勞動工薪計劃等。

二，加強經濟調查，注意歷史經濟資料的積累和周圍環境經濟情況的調查，銷售規律的分析，商店內部設備和人員勞動效率的研究。為了使計劃有科學的根據，還應制定定額，主要是庫存、損耗、費用和勞動等定額。加強計劃管理

的意义在于使商店的计划能够成为全体人员的行动纲领，因此，编制计划时，应采取自下而上的讨论分析的方法。以使计划更加切合实际，将职工的思想、行动，引导到正确的方面去。

有了计划，这只是计划工作的开始，更重要的是组织发挥群众的积极性和创造性，为实现计划作更大的努力。为此，首先必须发动群众讨论计划、修改计划，并制订保证条件，使职工明确奋斗目标，经常检查劳动的结果；其次，加强政治政策教育，组织职工找窍门，挖潜力，开展劳动竞赛，推广先进经验，促使社会主义企业的经营管理水平不断提高。

三，经常对计划执行的情况进行检查，分析研究，及时发现问题，解决问题。在检查中，要注意发现与发挥潜力，发现与推广先进经验，发现与克服薄弱环节，以推动并改进业务，有效地克服业务脱离实际的现象。检查计划的执行情况是一件巨大的组织工作，在日常工作中，要依靠统计人员绘制各单位、各小组完成计划的指示图表，逐日指示推动落后单位赶上先进。其次，定期不定期的召开业务碰头会，彙报任务完成的情况，检查完成与否的原因，总结经验教训，研究实现计划的有效措施。再次，要重点抽查分析完成任务最好的和最差的单位，推广其完成任务、改善经营管理的先进经验，针对薄弱环节，提出改进工作的措施，以保证计划的均衡执行和胜利完成。

第二节 计划的编制

一、国营商业计划的任务。

我国的国民经济计划是有计划按比例发展的，表现在国营商业部门，主要是人民购买力与商品流转计划的均衡，生

产与消费的均衡，城市与乡村供需的均衡，地区間、各种經濟部門間以及全年季节性的供需均衡，这就要求商業部門，根据党的“八大”增加生产，增加收入，厉行節約的精神，扩大商品流通做好各阶层人民需求商品及产銷等的調研工作。使国营商業計劃，符合国民經济的發展状况。

二，編制計劃的依据。

編制計劃的依据主要有以下几个方面：①根据党的商業政策方針、上級公司編制計劃的指示和指标，以及某些商品在一定时期采用合理分配的措施等；②經濟情况的調查，即商店所在地区人口的組成、購買力的分布、購買習慣、其他商業經濟网的設置以及工農業生产的發展情况、历史資料与經營品种的变化、貨源与市場及季节轉換等；③社会商品需要量的調查，这就是通常人們說的購買力的构成，比如每一个工人的收入，投資于各种生活資料所占的比重，結合市場特点，調查与計算市場容量，及需要商品的規格、質量、花色、数量等；④其他商業部門進銷業務情况，經營范围，購銷地点关系的了解；⑤国营商業本身經營業務發展变化中的經驗教訓，比如某种商品的积压或脫銷等，都要認真研究。

三，計劃的分类与編制。

国营商業計劃，包括業務活动的各个方面。如以業務分类，則有商品流轉計劃、商業网發展計劃、基本建設計劃、干部教育計劃、運輸計劃、劳动工薪計劃、費用計劃、財務計劃、生产企業計劃等九种。零售商店的計劃，主要是商品流轉計劃、費用計劃、工薪計劃、財務計劃等四种。

商品流轉計劃是零售商店的主导計劃，其他計劃都是圍繞它來編制的，又为实现它來服务。編制商品流轉計劃时，由商店計統部門根据編制計劃的材料进行研究，提出各小組

編制計劃的輪廓數字，連同參考材料提交商店經理，由黨、政、工、團共同討論確定，然後一併下達各營業小組。如果上級公司只有編制計劃的指示，不給計劃指標，計統部門則應根據材料，初步提出建議數字，經商店經理同意後，一面上报，一面通過商店行政會議布置給各營業小組。各營業小組接到商店的計劃數字和指示後，應即召開全體職工會議，根據編制計劃的參考材料，及小組經營等情況，先確定互助小組的計劃輪廓，然後分頭進行編制小組計劃，其步驟是：首先從商品品種考慮，按上級要求和編制計劃的依據資料，以及每日平均銷售量和日常工作中的經驗，品種增減變化等情況，計算本月的銷售量，及制定季度計劃。其次，計劃提出後，即交商店計統部門審核彙總。計統部門如果發現小組與計劃指標與原定指標有出入時，則應具體了解情況，適當修正。經過計統部門平衡，即可交商店經理，最後由行政會議討論確定。

四，計劃編制的程序。

編制年度計劃，一般是上級在每年上半年提出下一年的計劃指標，下達到各級公司。各基層單位亦同時將下一年的經營計劃，提出建議數字，逐級上报，作為上級編制計劃的參考；各基層單位，根據上級指示的控制數字，一面發動職工討論，一面進行調查研究，編制出計劃草案，逐級上报，批准後再逐級下達，即作為經營計劃。編制季度計劃的程序，因在編制年度草案計劃時，已經分季擬定了計劃，如情況無大變化，上級公司即可批准下達。

為了充分保證市場供應，適應人民購買的需要，使國營商業計劃與當地工農業生產和交通運輸、銀行、稅務部門草計劃取得平衡，並得到實現計劃的保證，各單位的計劃的

案，还应交当地党、政领导审阅批示。

第三节 计划的下达与调整

基層零售商店編制的計劃当上級批准后，就要將計劃下达到执行計劃的部或組。下达方法和步驟如下：

一，基層商店計統部門根据上級公司批准的計劃和有关指示，按原提之小組輪廓計劃，結合当时市場和商店內部等具体情况，初步研究分劈出各小組計劃数字，再提交商店經理审阅。由商店經理召开有党、政、工、团負責干部参加的會議，进行討論研究，同时提出商店执行計劃的關鍵，提出为保証实现計劃的組織技术措施。

二，根据初步確定的各个小組計劃，召开營業組長會議进行討論。首先由商店經理向小組長传达布置分組計劃和上級公司对执行計劃的指示，以及分劈小組計劃的依据，講清完成計劃的有利条件和困难条件，完成計劃应采取的措施等，最后經過討論定案。

三，計劃既經上級單位批准，商店即無权再作修改。但如因特殊原因，組与組之間計劃完成的不均衡时，在不影响既定計劃的原則下，可进行內部調整。

四，發動职工討論与貫徹国家計劃。这是依靠全体职工办好国营商業的重要方法。經過討論，可以啓發广大职工完成計劃的信心与决心，更好地保証計劃的实现。因此，在計劃下达后，首先要作好討論計劃前的思想工作。广泛地收集职工对計劃認識的思想情况，根据不同情况进行教育，給討論計劃打下思想基础。其次，依靠骨干積極分子組成核心組，由商店經理、工会主席向骨干積極分子交待討論計劃和制定競賽保証条件的方法及应注意的問題。同时，在討論計

划前，要召开党、团员会议，交待讨论计划指标和执行计划的办法、关键，要求他们在讨论计划中起积极、骨干作用。核心小组则要召开座谈会，酝酿提出对计划的意见及完成计划的依据和方法，以保证讨论计划工作的顺利进行。再次，经过上述充分准备，党支部统一训练了骨干，即可召开全体职工大会，由行政领导交待制定计划的依据以及完成计划的有利条件和方法，提出组织技术措施计划，并指出酝酿计划中可能产生的各种错误思想问题，让职工明确当前完成计划的关键。然后召开小组业务会议深入进行讨论。

第四节 组织实现计划

制定出计划只不过有了目标，如何保证完成与超额完成计划，还必须做好以下工作：

一、结合工作实际制定组织技术措施。组织技术措施，主要是围绕商品流转，以科学的方法，经济核算的观点，不断研究改进，促使商品从生产到消费者手中能以最快的速度，最低的费用流转，从而使企业能够全面完成国家计划指标。组织技术措施的主要内容和制定的方法是，首先在国家批准的商品流转计划下达之后，商店经理根据上级公司提出的完成计划的措施，以及各职能部门和小组提出的措施，结合本商店的具体情况拟出措施计划，其中包括：实现销售计划、扩大推销及消灭事故的措施；完成购进计划的措施；降低费用、加速资金周转的措施；改进经营技术、提高工作质量、提高劳动效率以及推广先进经验的措施等等。其次，这些措施要在营业小组长会议上，商店全体职工大会上进行贯彻。以便各职能部门和小组对每个人提出具体要求，并贯彻到小组及个人保证条件中去。

二，在召开小組業務會議討論國家計劃時，應討論通過互助小組的“日進度計劃”，明確各組每天的奮鬥目標，然後制訂小組公約和個人保證條件。這樣就能把計劃變成為每個職工的自覺行動。

三，通過數字統計、賬簿表報、會議彙報、競賽評比和深入小組，了解分析市場主要商品銷售規律以及經濟分析方法，檢查研究計劃執行的情況，找出原因，提出切實可行與有效的改進意見。這樣，不僅可以逐步提高編制計劃的質量，更重要的是能夠適應社會主義經濟法則的要求，逐步改善經營管理。同時還為商店積累了歷史資料。對於編制年、季計劃也有其參考價值。深入小組檢查，應由計統部門人員按小組分工進行，最好每旬進行一次，主要檢查小組、互助組、及個人計劃完成的狀況。所謂經濟分析，就是根據統計檢查的數字和日常了解的狀況，對主要商品，各旬銷售規律，各月份季節性商品庫存，市場主要商品銷售變化趨勢，以及勞動效率，費用率升降等情況進行分析，以了解與掌握主要商品銷售的升降和暢銷及滯銷等原因，並提出改進意見。另外，還可以採用小組碰頭會的方法進行檢查。即：每天開業前用很短的時間或適當利用其他時間，檢查每日各互助組和專業小組的“日進度計劃”完成的狀況，並在“日進度計劃”執行表上加以記載，作為研究銷售規律及編制計劃的依據。

第二章 財務、財產管理

如何合理地運用資金，不斷地降低商品流轉費用，保證完成與超額完成國家計劃，是加強財務工作的中心問題。為了做好財務管理工作，必須編制好財務計劃，發揮財務監督的作用，並實行費用管理、包裝用品的管理和建立嚴格的盤點制度。

第一節 編制財務計劃

制定財務計劃，在商店經營管理中起着極重要的作用。它是考核商店經營好壞的主要依據，它具體反映着商店業務經營的最後成果，同時也是保證與監督業務活動的有力工具。因而，編制計劃時，必須從思想上認識商店財務計劃和國家財政預算的關聯性。為了合理地使用資金，加速資金周轉，就必須從各方面發掘潛力，實事求是的準確編制財務計劃。

零售商店的財務部門，必須在為商品流轉服務的原則下，根據計劃部門提出的商品流轉計劃，商品流轉費用計劃以及基建計劃，總務部門提出的購置低值易耗品和辦公用品計劃等，並根據過去財務計劃實際完成的历史資料與財會表報，分析財產折舊率，稅金和其他待攤費用以及債權、債務等情況，正確地編制財務計劃。

第二节 实行财务监督

实行财务监督，是财会部門經常的、重要的一項工作，应从以下几个方面进行。

- 一、根据會計記錄和計劃、業務等部門提出的購銷實績、完成或未完成的原因以及物價變化情況，對計劃完成、資金使用、純收入積累等情況，按期進行檢查、分析，提出報告。
- 二、負責管理并監督使用商店內的全部資金。凡經過批准的計劃，就應按計劃內各項指標所需資金，保證及時供應。并須按制度規定及時提存与解繳各項預算繳款（包括利潤、基建和折舊資金、固定資產變價收入等）；按照稅務規章，對商品流通稅、印花稅、房地產稅、營業稅金等應繳稅款，統一進行計算，按章繳納；對低值易耗品、辦公用品、包裝材料、預付待攤費用所需資金，由有關部門提出計劃或預算，統一由財會部門掌握動支；各種專用款均由財會部門負責按規定提存管理并監督使用，除經上級公司批准特許者外，嚴禁相互混淆使用。
- 三、及時辦理借貸的借償手續，并監督、檢查銀行貸款的使用与借償情況。
- 四、凡不合規定的款項支出，財會部門可以拒付，如經理堅決命令支付，必須一面支付，一面向上級機關請示處理，并嚴格執行庫存限額。現金庫存中嚴禁“白條”頂款或挪用借用。
- 五、監督商店采購人員嚴格執行采購預支制度；由業務部門指定有權預支的人員，向財會部門預支購貨款；財會部門并應確定預支的最高款額与有權預支次數；預支程序是：由采購人員填寫進貨明細表，經業務部門負責人審核，商店經理批准後，由預支人員辦理借款手續進行預支，財會部門在付給預支款前，仍應進行必要的審核，糾正不合理的進貨預支情況。

第三节 費用管理

費用水平是社会主义企業主要的工作質量指标。費用水平越高，就象征着企業經營管理的不善。所以，降低費用水平，是企業全体人員的一項重大任务。

商品流轉費用計劃，是企業計劃的一个組成部分，是商品从采購到銷售的流轉过程中支付的一切費用。因此，編制費用計劃，应根据商品流轉計劃，前期商品流轉費用計劃完成的情况，历史資料及財会、業務、人事、总务等部門提出有关費用开支的預計数字，并按經費开支标准的規定，切实掌握精簡節約原則，正確地进行研究編制。

管理費用的方法，最好采用費用科目負責制。因为这种方法能体现社会主义企業計劃管理和民主管理的基本原則。这种办法就是将商品流轉費用計劃按科目性質，划归各部門負責管理，做到統一計劃，集中掌握，分別执行，把費用管理建筑在广大群众積極性的基础上。各部門的具体分工是：財会部門負責商品保險費、利息、固定資產折旧，低值及易耗品攤銷及其他。業務部門負責商品定額及超定額損耗、檢驗手續費、包裝費、广告及样品費。儲运部門負責運費、裝卸搬運費、保管費、挑選整理費。未单独設儲运部門的由業務部門或其他部門負責。总务、秘書部門負責郵电及匯費、租賃費、修繕費、辦公費。人事部門負責基本工資、輔助工資、附加工資、干部培養費等。为了貫徹上述分工，各部門就需于月終三日內作出費用計劃执行總結，分析降低与超支的原因，提交計劃部門。

第四节 包裝用品的管理

商品的包裝用品在商業企業里是一筆很大的費用开支。

凡是商品一般都有包裝，這項工作如被忽視，即會給國家造成巨大損失，因此，基層商店應教育有關人員，樹立熱愛社會主義財產的觀念。在開啓、保管和運送商品時都要注意保管包裝用品。大型商店還應指定專人管理，小型商店亦應有人兼管。同時，還應記錄包裝用品保管賬或卡片，無論在供貨者賬單中是否單獨列出包裝用品，都應將隨同商品一起收到的包裝用品，或不單獨計算價值的包裝用品，還有作價收回的空包裝用品，都須驗收入賬。隨同商品發給商品組（部）的包裝用品應由收貨人簽收，商品售完後負責交回。直接由商品組（部）收貨的商品所附的包裝用品，應由商品組（部）記入商品卡片，售完商品送交倉庫處理。其次，包裝用品應放置在適當地方，不應在營業場內存放。如果借用供貨者的包裝用品，應根據借償辦法准時退還。利用包裝用品作其他用途時，須經過商店領導同意，並履行轉賬手續，不得私自挪用。包裝上所附的零件如釘子、鉛絲等，均應集中保管，定期處理。營業組領取時，應填具領據，經組（部）的負責人簽章，總務部門憑証記入賬內，並應在一旬或一月結算一次。每月月底，財會部門憑賬所列實用數量及各組領用單編列包裝用品使用明細表，求出占用金額，作為原始憑証轉賬。最後，商店必須於月終單獨盤點包裝用品，並定期進行處理。

第五節 建立盤點制度

零售商店應成立商品盤點委員會，領導盤點工作。

一、盤點商品的形式和內容：①定期盤點。商品包裝容器每月至少盤點一次，出納或收款處每月盤點兩次，固定資產與低值易耗品每年至少盤點一次。②不定期盤點。即在商品變價與更換物質負責人時，商品發生被盜、貪污或丟失等

事故后，均須进行盘点，查清情况。必要时对商品物質进行抽查盘点，以考核物質負責人的工作質量。盘点商品一般应在營業時間以外进行，事前并須作好准备工作。③按商品陈列的順序預填商品盘点报告表中的商品編號、品名、单位、单价等項。④檢查度量衡器具的準確性，备妥盘点工作所用的用具。⑤从物質負責人手中接收最近的商品报表，在报表中，列出物質在盘点时的賬面余額。

二，盘点商品的程序和方法：①商品盘点工作由物質負責人和盘点委員會指派的監督人共同負責进行。②監督人必須于盘点开始前，檢查預填商品盘点报告表是否正確和度量衡器具的準確性，并要求物質負責人，將应交清的凭証和未完成業務手續交待清楚。③根据表內所列的品名順序，由物質負責人点数、檢驗，由監督人檢查。無誤后，將商品实存数量填入商品盘点报告表內。④盘点中如發現殘損、霉爛、變質的商品，应随时剔出另行盘点，并应記載殘損程度、原因及失職人員。如發現某種商品积压脫銷，亦須記錄在備考欄內。⑤長短的商品，应將長短數字、情況及原因进行登記，經領導批示后，作为會計处理的凭証。現金盘点应不定期进行，并不得預先通知被盘点人。在盘点中，發現現金短少和溢多时，也要記明短少、溢多的金額及其原因，由司庫員填制長短款报告单报財会部門轉經理核批。⑥在盘点期間，一切商品以不調出商店为原則，如需調出时，由經理批准。⑦盘点时對計件、計量和已拆包的商品应逐件拆包清点，但对包裝完好、封簽牢固的成包商品可不拆包清点。⑧盘点工作应在当天一次进行完畢，如不能时，則应封鎖。以待次日再行查点。⑨盘点完畢后，商店对發現的問題应及时处理，不可拖延。

第三章 商品、採購工作

零售商店的進貨業務，是商店整個業務的重要組成部分。進貨工作总的要求是：要保證商品品種齊全、對路及時，保證逐步滿足人民的需要。

第一節 研究消費者需要

蘇聯非常重視研究消費者需要的工作，這是因為“消費者的需要乃是構成整個商品種類和擬定進貨計劃的基礎。而作為消費者直接聯系的零售商業網，在研究消費者需要整個體系上，占着最重要的地位”。研究消費者需要的目的，就是為了便於掌握需要中的各種變動和趨勢，根據顧客需要準確地組織貨源，避免商品積壓和脫銷，作到以優質的商品供給消費者。那末，怎樣研究消費者的需要呢？

一，摸准主要商品的历史銷售規律，結合當前情況，研究消費者對商品品種需要的變化。基層商店確定計劃時，不僅要和去年同時期的銷售數字對比，分析需要的變化情況，還應和前期的數字作比較，以便研究銷售規律實際變化的趨勢，以增強計劃的準確性。

二，研究顧客心理，重視顧客反映，從櫃台銷售中，分析消費者對商品規格、質量要求的變化。為作好這一工作，每個營業小組，應設一本“顧客批評、建議簿”或“缺貨登記簿”，收集顧客的意見，定期分類整理，及時交商店業務部門研究，根據需要與可能，儘快地組織新商品，滿足群眾