

小百貨批發商店 的組織與經營管理

高樹帆 編 寫

山西人民出版社

寫 在 前 面

太原市“联一”小百貨批發商店，是当前全国百貨公司系統中一个較好的批發单位。在經營業务方面表現机动迅速，資金周轉很快，全年可达到二十次以上；進銷結合得紧，能够随时根据市場的变化情况，組織適銷商品；产銷之間保持着密切灵敏的联系，一般的在一星期以內就能把消費者的意見反映給生产部門。这些优点，正是許多商業单位所缺乏的。因此，它引起了中華人民共和國商業部的重視，中国百貨公司曾于一九五六年七月在太原市召开了二十六个省、市、自治区百貨公司代表参加的觀摩會議，推广这个商店的經營管理方法和經驗。

当前，国营商業正在大力改进經營管理，为使各有关商業单位特别是小百貨批發商店比較全面系統地了解与研究“联一”小百貨批發商店的組織制度与經營管理經驗，提高国营商業批發工作的質量，我在研究总结“联一”小百貨批發商店經營管理的基础上，并結合其他有关单位的有效經驗，編写了这样一个小冊子，供大家参考。

但是由于我的水平低，对“联一”小百貨批發商店的全面情况还摸的不够深透，在內容和文字等方面，难免有不妥之处，懇切希望各位讀者指正。

作 者

一九五六年九月

目 錄

一、經營管理特点·····	(1)
二、劳动組織·····	(3)
三、進貨·····	(6)
四、商品運輸·····	(8)
五、提貨和驗收·····	(9)
六、價格計算和調整·····	(10)
七、商品陳列和保管·····	(13)
八、銷售·····	(15)
九、營業時間·····	(17)
十、商品盤点·····	(18)
十一、賬务处理和會計核算·····	(19)

一、經營管理特点

小百貨批發商店的性質，在商品流轉过程中，和其他商品批發商店基本上一样。但小百貨品种極其零碎、复雜，比其他商品又有特殊的地方。具体情况是：小百貨的生产，多停留在手工業的方式上，产地分散，品种花样变化快；消費階層和消費范围多而广泛；价格高低相差很远，而且一般值錢的商品不多。因此，小百貨批發商店的經營管理，就應該密切注意品种花样多，市場反应灵敏，進銷联系密切迅速，方式、方法灵活，处处精打細算等。只有这样，才能支援生产单位的生产不斷發展，保證消費者需要貨物的及时供应，并不断扩大企業的經營成果。

那么，怎样保持与發揚上述特点呢？

第一、在品种方面，屬於常年生产、常年消費的，應該按年制訂計劃，分月进行組織；屬於季節性生产、常年消費的或常年生产、季節消費的，應該根据滿足供应的要求定期組織；屬於生产無定期，消費不規律的品种，特別是生产上新增加的品种，應該随时注意發現，及时試銷，最后根据試銷情况，確定是否組織進貨。同时必須明確認識，随着我国工農業生产的不斷發展，人民生活水平的逐步提高，小百貨批發商店經營的商品品种，應該不斷增加，不應該减少。尤其是对于具有历史消費習慣的产品，和具有特殊風格的著名产品，更須經常保持。不这样，就不能滿足生产和消費两方面。

的要求，就会失掉商業企業在發展国民經濟中的積極作用。

第二、在商品質量方面，应根据不同的消費对象作不同的確定。凡屬城鄉广大消費者个人日常需要的大众化商品，尽可能要質高价廉；家庭生活零星用品，要結实耐用；妇女、兒童裝飾用品，要花色新穎，式样美观；城市收入較高，生活寬裕的消費者的个人用品，越精致、越玲瓏越好，一般不必拘泥价格的高低，以滿足消費者需要为原則。各階層消費者所需要的其他碎貨，可以根据消費者的不同条件適當確定質量。但是，不論確定任何一类商品的質量时，都應該从制定計劃和准备進貨时就即早注意，加强經營管理的計劃性和主动性，克服盲目被动的現象。另外，还應該了解，生产的發展与消費者水平的提高，是很难經常保持平衡的。因此商品的質量、規格以及价格等，也就不可能經常完全符合各階層的消費条件与要求。但为了尽可能的克服这一矛盾，批發商店应随时搜集消費者对商品的意見和要求，反映給生产单位以改进生产。同时，也应研究与宣傳新商品的性能、特点和用途，以指導消費。

第三、在經營方式方面，首先要严密注意滿足消費者的需要，随时發現新的商品品种，并積極尋找採購或組織加工。既要巩固原有的貨源关系，又应尽量扩大新的貨源关系。其次，小百貨批發商店，要采取多种运输方式，如“邮包”、“航空运输”等，敏捷地調运商品，以保證市場的及时供应；再次，尽可能的給零售戶各种便利，特别是对远地小商小販的关怀与照顧，紧密与各方面的关系。这不仅能够加速各类零售戶的資金周轉，滿足广大人民群众的需要，同时，也是扩大批發单位的業務，保證批發任务胜利完成的主要一环。

二、勞 動 組 織

小百貨批發商店根據小百貨生產和消費方面的特殊性以及經營管理上的要求，應該建立“豎系專業分工”和“兩層直接聯繫”的勞動組織。“豎系專業分工”是從經理、副經理到從業人員，一律按不同業務的性質確定專職專責。“兩層直接聯繫”是經理、副經理為一層，全體從業人員為一層，兩層人員各就分工範圍，直接進行聯繫。從業人員之間只按不同業務分設若干小組，不作業務和行政性的一个承轉層次。這兩種組織與分工的優越性是，能夠密切領導與從業人員之間的關係，杜絕領導與被領導之間互相推諉依賴的現象，及時了解市場的反映，加強全體職工的責任感。其具體組織和人員分工是這樣的：

（一）領導環節：設經理一人，副經理二人。在集體領導的原則下，一般地經理負責政治、人事及行政領導等工作，副經理按進貨與銷貨兩種專業分工。就是一個副經理負責領導商品採購、運輸和驗收，一個副經理負責領導商品銷售、劃價、保管和接洽顧客等工作。但他們兩方必須密切結合，經常研究市場和貨源的發展變化情況，並根據新的情況與要求，安排、指導進銷業務。如果業務規模較大，兩個副經理力量不足，還可以適當增加，按進、銷、運等專業分工。

（二）採購環節：根據小百貨產地分散、產銷變化快的特點，小百貨批發商店在配備採購員方面，應實行“點面結合，定期輪換”的制度。在产品多、進貨任務重、花樣變化快的城市，派駐專人叫做“點”。在产品不多、進貨任務不重

的地区，經常派員巡迴联系叫做“面”。至于产品單純，基本定型化的貨源地区，可与貨源单位建立长期的进銷关系，一般不必派駐专人。採購員的任务是：經常了解貨源变化的情况，及时向商店反映，經手組織和發运商品，与貨源戶办理貨款結算等。

为了充分發揮採購員的主动性和提高採購員的業務水平，小百貨批發商店应按照实际需要，設置两套採購員。一套駐外，一套留商店参加門市營業或外勤推銷。每三个月左右輪換一次，这叫做“定期輪撥制”。以便採購員了解銷售市場的發展变化，按照市場需要主动地組織貨源，并使他們熟悉新商品，作好宣傳推銷工作。

（三）營業環節：这是由門市營業、外勤推銷、商品保管等三方面組成。

門市營業。根据小百貨的不同品类，如針織品、料制品、碎貨……等分設若干小組。小組設組長一人，負責綜合本組日常事务。設收款員一人，負責售貨、收款与复核發貨票及日終結算。營業員是分組不分工，即每个小組只按品种多少，由几个營業員共同負責銷售，不再按品种分工。这样的好处是，可以避免營業員忙閑不均的現象，使每个營業員的力量都能够發揮出来。

商品保管和驗收。为了加速商品的內部流轉，小百貨批發商店的商品，不設专人保管和驗收，采用“三員幷一員”的办法，也就是按小組經營范围，每个營業員既要兼任保管員，又要兼任驗收員。每个營業小組在門市上銷售哪些品种，在倉庫里即負責保管哪些品种，同时負責哪些品种的驗收工作。这样，不仅可以簡化驗收、保管与營業小組之間的两道交接手續，而且營業員也能經常掌握家底，防止發生倉

庫有貨，門市脫銷的現象。

外勤推銷。按照当地零售商的多少，配备若干外勤推銷員，負責了解市場需要，联系顧主，推銷商店極需出售的商品。必要时，組織營業員或外勤推銷員自己給固定攤販送貨，以及催收定期貸款等。对于適應小百貨产銷变化快的特点來說，設置外勤推銷員是很必要的。

（四）管理環節：管理環節的組成部分，包括財務會計和內部事務。

財務會計主管支付購貨貸款与現金賬务处理、現金收付、營業結算等綜合工作。組內成員除配备組長一人，承管總賬与分戶明細賬以及計劃、決算等事項外，并按商品明細賬、分戶明細賬、業務出納、財務出納等各項業務，配备若干組員。他們的分工是：業務出納員負責門市營業上的核對發貨票、收款、日終結算、登記銷貨备查簿；財務出納員除負責銀行的有关联系等工作外，并制做銷貨与貸款托收承付傳票；商品明細賬主管員，負責記載商品明細賬和商品購進登記簿，并做進貨傳票；總賬与分戶明細賬主管員，負責記總賬与分戶明細賬，并彙總傳票。

这样組織分工的好处是，各个財務會計人員各有專責，便于相互間推动和制約，与進銷環節联系密切。在商品流轉計劃与財務計劃方面，既能在財務會計環節上結合起來，直接指導財務會計工作，又便于指導全盤業務。

事務工作。配备事務員一人，在主任直接領導下，負責处理职工的物質、文化生活及設備的管理，業務用品的購置和日常不屬於其他人員管理的零碎事務等。

上述各个環節，是为了便于进行業務而划分的。各个人員的分工，又是为了均衡地發揮每个成員的積極作用。但

是，这样的組織与分工，并不意味着各个環節之間以及各类人員之間互不联系，相反地，各个環節以及各类人員之間，必須建立簡單易行的內部联系制度，作到有机配合，互相推动，共同保証商店任务的完成。

三、進 貨

由于小百貨范围过于廣泛，生产地区分散，品种复雜，零碎，变化快，較其他大路大宗商品批發商店的進貨工作困难。因此，小百貨批發商店的進貨工作，应本“自由采購”的精神，作到使貨源充足，購進的商品經常对路。

根据消費者需要組織貨源，是商業系統一条不变的原則。小百貨批發商店应通过与零售商的接触，經常調查研究各階層消費者需要的品种、花色、規格和質量，向貨源戶提出改进产品的意見，并積極組織進貨。如果消費者需要，但沒有現貨的，必須組織加工，以滿足市場供应。为了發揚經營品种多样化的特点，商店要尽可能保持原有貨源关系，并不断扩大新的貨源关系。那末，商店怎样作到既防止商品积压或市場脫銷，又適應消費者需要呢？小百貨批發商店是應該按照下列方面經常組織進貨的。第一、組織当地国营公司不經營的商品。第二、組織国营公司不包銷的自产自銷商品。第三、組織家庭副業生产的粗糙貨或碎貨。第四、在花色、式样变化快的城市，寻找設計人員，包工包料，組織加工。第五、適當組織国营公司經營不足的高級商品及中級商品。

要做到以上各点，首先須密切与当地国营公司批發单位的联系。特別是广泛地注意商品生产上的發展和变化。同

時，不論從哪方面組織的新產品，都應首先選樣試銷，最後根據銷售的實際情況，適當地進貨，以免盲目進貨，銷售不暢，積壓國家資金。

儘管以上各項工作已經做好，但還必須掌握進貨時間和爭取時間。為此，領導進貨的副經理與採購員，必須緊密聯系，隨時交換市場的銷售情況和貨源組織變化情況，確定進貨品種、數量與時間。在進貨時間上，產銷規律與不規律的商品應該有所分別。產銷規律的商品，可以實行按季、分月或適應節令，有計劃地定期組織；產銷不規律的商品，可以機動採購。就是隨時發現市場需要，隨時尋找組織。只有這樣，才能保持商店經營的靈活性，適應供求關係的變化與發展。

依照合同進貨是經營計劃化的一個主要條件。除產銷不規律的商品，應逐步摸索銷售規律，創造條件，穩步實行合同進貨的制度外，產銷規律的商品，應儘可能按照計劃與貨源單位簽訂進貨合同。

鑒於一部分小百貨生產規模小，生產戶資金不足，有時周轉困難，會影響批發商店的貨源，批發商店可以對有保證的和可靠的生產戶預付給一定數額的貸款，以支援生產，保證貨源不受影響。

保證商品的規格、質量都合乎要求，這是駐外採購員最重要的一項責任，因此，駐外採購員組織的商品，必須在產地收貨時認真進行檢驗，堅決拒收劣質與不合規格的次品。但有些商品如果質量達到了指標，只是規格不完全合乎要求，消費者在這方面一般又不太講究的商品，仍然可以收購。凡不經採購員採購，而是由商店直接函購的商品，除可靠的老關係戶外，新建關係戶，必須先索要樣品，鑒別好壞，不可盲目

進貨。

此外，駐外採購員要相互保持联系，經常詢問各方面的情况，如商店指示採購当地缺乏的商品，在对方駐地是否有貨；新發現的商品在对方駐地有無同等質量的及其价格大小等，以滿足進貨要求，保證貨价低廉。

四、商 品 运 輸

要保持小百貨批發供应的及时、灵活，必須采用最適當的運輸方式。因为小百貨形狀各式各样，各个品种的進銷量又十分悬殊，多数品种的進銷時間也不容易預先計劃。如果不按照具体品种、具体需要情况采取多种形式運輸方法，就会妨碍商店經營上的灵活性和对市場的及时供应，并且将会造成商品積压，運費开支不合理，影响商店完成各項計劃。因此，小百貨批發商店应根据商品价值的大小，結合市場需要緩急等情况，采用各种運輸形式。在正常情况下，凡体積大、分量重、价值低或分量虽輕而体積大、价值低的商品，可以由火車零担運輸。一般产銷有規律，可以先期作出進銷計劃的商品，即便体積小，价值大，也可以采用这一方式。体積小、分量輕、价值大、進銷量又不太大，产銷規律性也不太强的商品，可以由邮政寄送。体積小，价值大而又是市場急切需要，銷售情况也不規律的商品，可以由航空運輸。

对于進銷量小，市場不急切需要而又貴重的商品，最好在採購員換班时或由臨時外出联系的人員隨身带回。

要采用好上述四种運輸方式，負責領導進貨的副經理和採購員，必須掌握貨源地与商店駐地間的運輸条件和运程所

需要的时间，以及邮局班車、航空班期、火車零担登記的具体時間等。小百貨批發商店还应与採購員經常采用通信、电报或长途電話等方法进行联系，了解情况；採購員也須随时掌握起运貨物的单位、重量限額和起运商品包裝体積的計价規定，爭取时间，避免運費增大。

五、提貨和驗收

提貨和驗收，是商品进入商店时两道必經的手續。能否作好这一工作，对于及时供应市場需要和防止殘損劣質商品流入商店，具有重要的作用。因为大部分小百貨进銷時間性强，規格零星、复雜，运输方式多种。如果不及时提貨或提回貨后驗收不嚴格，粗枝大叶，將會倒乱規格或使殘劣商品流入商店与零售单位，造成不良影响，并影响商店的利潤。因此，負責進貨的副經理，当貨物到达后，要先行审查票单是否相符，即时交提貨員到車站或邮局联系提取。并在提回后及时將証件交營業小組点驗、銷售。航空与邮局寄送的商品，因採購員寄送的發票、清单等，往往于貨到后才能寄來，商店也应在接到貨物到达的通知后，先提貨，后补办核对、驗收等手續。至于採購員等隨身带回的商品，則只根据發票核收，这比任何方式都簡便、省事。

採購員填送發貨清单，主要是为便于收貨时进行稽查核对。有了發貨清单，商店与採購員之間可以按批集中清理，避免分散核收和分散清理的煩瑣。但往往由于同时發出的不同包裝的商品，不能同时到达，而發貨清单必須跟每一張运单填送一張，这就應該随到随收，避免互相牽扯。

提取回的商品，应即時驗收，划价銷售。其方法和步驟是：負責領導銷貨的副經理，接到提貨員交來的發貨清單后，首先編填貨号，免得在保管、銷售和記賬等方面，互相錯乱；然后將同一發貨清單所列的不同商品，按照各營業小組的商品分类，以小組为單位，分填進貨通知單，分送各營業小組憑單驗收。如果是市場急需供应的商品，副經理在填寫進貨通知單时，就要將具体品种的批發价和零售价算出，填入進貨通知單。

各營業小組接到進貨通知單后，小組長先行审查。如果是急待供应的商品，即時組織營業員进行驗收。驗收的內容，包括品名、牌号、規格、質量、数量等。如規格不符，数量不足，要及时訂正解决。因途中運輸而殘損了的商品，報請領導適當削价銷售。經過驗收，單貨相符的商品，營業小組当即根据進貨單，記入小組商品進銷卡片，分別儲存入庫或陈列銷售。

为了解除採購員的責任，商品驗收無誤后，有关領導便应將核收無誤的發貨清單字号通知採購員。

六、價格計算和調整

目前，絕大部分小百貨的价格，虽然国家不作規定，但这并不等于允許經營小百貨的批發商店，可以隨便抬高物价，追逐高額利潤。因为社会主义的商業以及公私合营形式的国家資本主义的商業，都是以促进国家生产發展，为国家工業化积累資金，为消费者服务为目的的。因此，尽管国家对小百貨的批發价格不作規定，商店也必須在扩大商品流轉，支援商

品再生产和維護消費者利益，賺取合理利潤的前提下，計算和調整批發價格。也就是說，商店確定批發價格時，必須考慮到使商品暢銷，零售環節有合理利潤可賺，消費者也不吃虧。在商店方面，除去運雜管理費用、繳納稅款和支付股息等亦應開支外，仍然可以得到合理的利潤。

如果批發價格的確定，不能體現以上要求，商店必須及時研究調整，保證生產者和消費者以及企業三方面有利，發揮企業在社會主義建設中的積極作用。根據以上要求小百貨的批發價格，應該以分類計價的精神來確定。因為，小百貨品種複雜，銷售上很多品種不規律；品種間的銷售量、形體、價格又有很大差別。如果統一根據商品運輸的成本按固定比例加價，不是要加重消費者的負擔，降低人民群眾的購買力，部分商品的銷售產生困難，從而影響到某些商品的擴大再生產，便是使另一些商品的銷售受到刺激，影響了市場供求關係。因此，批發單位必須切實嚴格掌握分類計價的精神確定價格。什麼是分類計價呢？就是在計算小百貨的批發價格時，要打破統一根據進貨成本按固定比例加成計算的方法，依據不同商品的不同銷售規律，不同銷售量和不同形體與不同價格，給予不同的加成。假如批發商店設在太原，貨源戶是在北京、天津、濟南、青島、上海、廣州等地，那末，其批發價格，就應該這樣加成：

第一類、單位價格中常、進銷比較規律的一般大路貨（如針織品、皮件、婦女和兒童裝束用品等），加成百分之十四到百分之十六；

第二類、單位價格低、銷售量小，而且銷售不很規律的碎小商品（如各種鈕扣、髮卡、梳篦、針、錐及小五金商品等等），加成百分之十八到百分之二十；

第三类、單位价格低、包裝体積大、分量輕、銷售很不規律的商品（如各种刷子、料制品、小手工藝品等），加成百分之二十五到百分之三十；

同一类的商品，由于运输方式有时不同，如体积小、价值大的貴重商品，本来邮寄合算，但在特殊情况下市場需要緊急，采取了航空寄运的方式。但在加成时，仍然应当以邮寄成本为准，以保証价格的前后一致，保持市場物价的稳定，并便于消費者对于零售商販售价的监督。当然从积极方面来说，小百貨批發商店应加强进貨的計劃性与主动性，尽量避免这种情况的發生，力求使各类商品的运输方式，固定在最合算的方式上。

同类商品的加成也有伸縮幅度，这是留給確定貨源地远近（即进貨成本大小），不同商品的批發价格时掌握的。如同一規格、質量的商品，来自近地的成本小，来自远地的成本大，確定批發价格时，成本大的，加成比例要適當采取低的标准，成本小的適當采取高的标准。以保持同一商品批發价格的尽可能一致。但进貨时，应尽可能先近后远，既保証企業的利潤，又節約国家的运输力量。

为了对消費者負責，維護消費者的利益，批發商店还应当控制零售价格，使零售商販售价合理划一。計算零售价格时所应估計到的因素和商品分类，基本上与確定批發价格时相同。假如批發商店設在太原，供应的地区是本市、晋中、晋南、雁北、以及陝北沿黃河各县，各类商品的零售价格，一律应以批發价为基数，参照下列不同标准加成計算：

前述第一类商品（即 11 頁所指各类商品），加成百分之十六到百分之十八；

前述第二类商品，加成百分之二十到百分之三十；

前述第三类商品，加成百分之三十到百分之四十。

零售价格的加成幅度，所以一般大于批發价格，且不均衡，主要有下列两种原因：第一种是有些零售商品有損耗。如玩具等經過消費者多次挑揀捏弄，受到損伤，不减价不易出售。为了保証零售商的合理利潤，加成就要大些；第二种是零售上單位价值过小，銷量又很零碎的商品，如針、鈕扣、髮卡等，如果售价的加成不適當放大，零售商因賺不出劳动价值，不願經營，結果就会影响銷售和消費者的需要。

殘損商品，属于商店本身負責的，应根据“优質优价”政策，按照殘損程度，適當削价处理。由于季節关系，商品銷售發生迟鈍現象，商店应及时根据具体情况，適當削价求售。如因商品不对路，或批發价格確定較高，銷售不暢时，商店应調查零售商贩的意見和消費者的意見，參照同类商品批發价格適當調整。以免商品积压，影响資金周轉。

七、商品陈列和保管

商品陈列和保管，在商品內部流通速度、銷售速度以及保証企業盈余上是有決定意义的。具体到小百貨批發商店就更加顯著。小百貨批發商店如果商品保管混亂，陈列不及时，必然会产生家底不清，倉庫积压，門市脫銷，商品損耗等严重問題。为此，商品陈列和保管应在營業、保管和驗收“三員并一員”的組織分工下，按照下列程序和方式进行工作：

（一）商品到店驗收后，有关業務人員应先察看門市貨架是否陈列有同一类品种？是否能够滿足当前市場需要？如

果貨架沒有陈列或陈列不足，就要及时將經過驗收的新到商品先尽門市貨架陈列，有余时再行入庫。这样做，能够加快商品銷售和資金周轉速度，滿足市場需求；能够减少进出庫搬移所費勞力、時間和商品損耗；能够避免倉庫有貨，門市脫銷的不合理情况。

要想實現上述三点，門市部在陈列商品时，必須按照營業小組划分的地点，以及根据商品用途的关联性、形状、花色等，科学地加以設計，尽量合理充分地利用營業場所和貨架、櫥窗等設備，在吸引顧主注意和便利銷售的前提下，經常研究改进陈列方法。營業員在每日營業空間和營業終了后，必須整理貨架、櫥窗上面的商品，以保持貨架、櫥窗商品的整潔美觀。遇到貨架或櫥窗內某一种商品已經賣空，即应及时补齐。对于經過顧主挑选散乱的商品，要随时加以整理。某些怕鏽、怕髒的商品，要尽量避免汚手接触，接触后必須随时擦拭干淨。門市商品还要悬挂卡片，注明商品的品名、品号、产地、規格、单位、批發起点和零售价格等。遇有同一商品的价格發生了变化，就必须及时改正或重換卡片。这样，既便于營業員營業时掌握价格，避免發生商品与卡片不符等差錯，也便于顧主選擇。

（二）商品保管是商品进入商店并經過驗收后的第二步工作。也就是凡是門市貨架、櫥窗陈列后有余的商品，才送入倉庫保管。在倉庫保管和門市陈列的关系上說，保管工作

从于門市銷售。因此，倉庫保管应便于門市补充商品，保証所有商品能完好地投入門市銷售。那末，怎样实现这一要求呢？第一、倉庫的箱架、堆垛要按營業小組划分地区確定位置。第二、同一类商品，要集中在一起，并要堆垛整齐，悬挂卡片，卡片內容較門市貨架上的卡片多加存量一欄，隨