

商業組織與技術

(零售部份)

中華人民共和國商業部

教 育 局

北 京 一 九 五 五 年

目 錄

第三部份 零售商業

第十二章 零售商業管理機構的職能與內部結構

第一節 零售商業的種類·····	一
------------------	---

第二節 零售商業管理機構的職能與內部結構·····	三
---------------------------	---

第十三章 零售商業網的種類與分佈

第一節 合理設置零售商業網的任務·····	一一
-----------------------	----

第二節 零售商業網的種類·····	一三
-------------------	----

第三節 商店按經營商品種類劃分的類型·····	一九
-------------------------	----

第四節 零售商業網的分佈·····	二四
-------------------	----

第十四章 零售商店的建立和設備

第一節 商店的各種場所·····	二六
第二節 商店中場所的設計·····	三〇
第三節 商店的各種設備·····	三七

第十五章 零售商業中商品種類的構成和對消費者需要的研究

第一節 商品種類的構成·····	四一
第二節 對消費者需要的研究·····	四八

第十六章 零售商業中的進貨、供應和出售前的準備工作

第一節 零售商業管理機構對進貨業務的組織·····	五五
第二節 零售商業管理機構的供應工作和商店對商品的接收·····	六〇
第三節 商品在出售前的保管和準備工作·····	六四

第十七章 零售商店中商品的出售與對消費者的服務

第一節 對消費者服務的方式和服務技術·····	七二
-------------------------	----

第二節	商店對消費者的補充服務·····	七六
-----	------------------	----

第三節	對消費者服務的監督與檢查·····	七七
-----	-------------------	----

第十八章 零售商業中的廣告工作

第一節	零售商業廣告的種類與方法·····	八〇
-----	-------------------	----

第二節	廣告業務的組織工作·····	八七
-----	----------------	----

第十九章 勞動組織

第一節	商店中工作人員的勞動分工形式及其主要類別·····	九一
-----	---------------------------	----

第二節	商店的內部組織·····	九六
-----	--------------	----

第三節	營業員的勞動生產率·····	九九
-----	----------------	----

第四節	營業時間與上班形式·····	一〇四
-----	----------------	-----

第五節	勞動競賽·····	一一三
-----	-----------	-----

第六節	幹部的教育與培養·····	一二七
-----	---------------	-----

第三部分 零售商業

第十二章 零售商業管理機構的職能與內部結構

第一節 零售商業的種類

零售商業與消費者發生着直接的關係。它的基本職責是按照消費者的需要把商品直接分配到消費者手中，而這個分配任務的實現有賴於國營商業的領導和各種經濟類型零售商業的有機配合。在我國過渡時期，這些零售商業包括有：社會主義性質的國營商業和合作社商業，國家資本主義性質的商業，私人資本主義性質的商業以及小商小販和農民貿易等。

國營商業包括有商業部、糧食部、對外貿易部、國營工業部門、鐵道部和新華書店等系統的商业。它是各種經濟類型商業的領導力量。合作社商業包括有農村供銷合作社和城市消費合作社和生產合作社的商業，其中供銷合作社乃是合作社商業的基本類型（因消費合作社已劃歸國營商業，生產合作社的產品自銷部分又佔極小比重），它是國營商業的親密而有力的助手。

隨着整個國民經濟的發展和社會主義經濟成份的增長，國營和合作社零售商業在零售市場上的力量有了很大的發展。一九五〇年國營和合作社零售商業在全國零售商品流轉中的比重只有百分之十二·八一，一九五一年上升為百分之二〇·二二，一九五二年為百分之三三·九六，一九五三年為百分之四

一·二七，到一九五四年即達百分之五七·二二。一九五四年較一九五〇年增長了近三倍半。同時由於國營商業掌握了貨源，佔領了批發陣地，以及由於國營和合作社商業在分工與結合方面不斷地鞏固與發展，便更加强了國營和合作社零售商業在領導與穩定零售市場，滿足人民日益增長的消費需要以及對城市與農村私商貫徹社會主義改造等方面的作用。

在我國現階段的零售商業中，除國營和合作社商業外，私營商業還佔着相當的比重，他們在今後一定時期內對活躍城鄉物資交流，加強城鄉商業結合以及滿足國家建設和人民生活需要等方面，尚有其一定的作用。例如北京市的私營零售商販其機構佔社會總零售機構的百分之九五·五九，人員佔百分之八六·五九（據北京市國營商業局一九五四年底的統計）。在農村，截至一九五四年底，初步估計全國農村私商約有三百五十萬人，在這批私商中，除了約佔總人數百分之一·七的商業資本家和少數富農兼營商業者外，絕大多數都是小商小販（約佔農村私商從業人員的四分之三左右）。這些私營零售商販分佈得相當廣泛而深入，他們與消費者有着極其密切的聯系。尤其是農村中的小商小販，他們具有吃苦耐劳的習慣，能夠深入到偏僻地區和邊遠鄉村，他們與廣大農民有着密切的聯系，而且一直担负着農村中一部分收購、分配和短距離運輸的任務。

因此，在零售商業領域內，對私營零售商販，而尤其是對農村中的小商小販的政策不是排擠而是貫徹「統籌兼顧，全面安排，積極改造」的政策，以充分發揮其經營潛力，補充國營和合作社商業在業務經營的不足，活躍城鄉物資交流，滿足人民日益增長的消費需要。

至於對私營零售商販的安排與改造，根據國營商業與合作社商業的分工原則，城市歸國營商業負

責，農村歸供銷合作社負責。在改造的過程中，對城市的私營零售商與對農村的小商販不應混淆對待。對城市的私營零售商係通過國家資本主義的各種形式或其他方式進行社會主義改造；而對農村中的小商販，因為他們是屬於非農業的個體勞動者，則必須通過互助合作的道路，使其分担農村商品流轉的任務，逐步過渡為供銷合作社商業。

這種對私營零售商、販進行社會主義改造的事業歷年來有了很大發展，這種發展更進一步地擴大了社會主義商業的陣地和鞏固了社會主義商業對城市與農村零售市場的領導與掌握。

農民貿易是農民相互間對自己出產的產品自行銷售的形式。農民貿易的活動場所以農村中的集鎮為主，它對推銷農民的剩餘產品和滿足其生活上的需要方面有着一定的作用。因此對它必須進行有計劃有組織地領導與管理，以克服其交易中的自發性和盲目性，進一步發揮其積極作用。

第二節 零售商業管理機構的職能與內部組織

掌握「批發」這一流轉環節是社會主義商業在過渡時期的主要的業務方針，因為它是社會主義商業鞏固對整個市場的領導地位和加強對私商進行社會主義改造的首要武器。同時，為了更好地掌握與穩定零售市場和儘量滿足人民日益增長的消費需要，社會主義商業有必要，而且也有足夠的條件來經營零售業務。

零售商業管理機構乃指直接領導與管理零售商業網（主要是商店）的機構，如商業部各專業公司系統統的市（分、縣）公司，市零售公司，合作社系統的基層合作社等。在社會主義商業系統中，對零售業

務的經營方面存在着以批發為主兼營零售和不經營批發而專營零售的兩種情況。由於業務經營方面的特點，表現在對零售商業的管理形式上也就有所不同。如在第一種情況下的商業管理機構一方面負責對批發業務的管理與經營，另方面又負責對零售業務的管理與經營；而在第二種情況下零售商業管理機構則專門負責對零售業務的管理與經營。

零售商業管理機構實行完全的經濟核算制，它有獨立被運用的資金，有獨立的資產負債表，在國家銀行中設有單獨的結算帳戶，有獨立的財務計劃與商品流轉計劃等。同時又享有法人的權利，能單獨對外簽訂合同，採購商品和提出訴訟等。

零售商業管理機構的職能主要表现在如下三方面：

一、管理職能：零售商業管理機構對其管理職能的執行在於保證加速資金與商品的週轉，降低流通費用以增加合理積累。為此，首先必須加強對所屬商店的計劃管理，如對商店明確計劃任務，幫助並審查商店編造商品流轉計劃（對實行完全經濟核算制的商店來說）或業務執行計劃（對作為內部報帳單位的商店來說），監督與檢查商店對計劃的執行情況，並分析其情況產生的原因，從而及時採取有效措施改進其組織管理和業務經營以保證計劃任務的順利完成；正確地配備商店中的幹部，合理組織其勞動，加強對幹部的培養與教育，發動開展勞動競賽，在勞動競賽中推廣先進經驗與加強思想教育等工作以提高每個幹部的政治水平與業務水平，從而充分發揮其工作積極性與創造性，提高商店的勞動生產率等。此外，設有生產企業的零售商業管理機構還要負責對所屬生產企業的管理工作。

二、業務職能：在一定的條件下，零售商業管理機構除進行對所屬商店的領導與管理外，尚需執行

業務上的職能。即進行具體的業務活動，諸如了解市場動態和各商店的要貨情況，根據各店的需要統一尋找貨源和組織進貨（包括對商品的驗收）；組織合理的運送方式（直運或轉棧）將商品供應到各商店；對通過轉棧方式供應的商品並負責設倉庫進行保管；對庫存商品在必要時尚要負責進行局部的加工。此外，爲了擴大所經營的商品種類或補充本身貨源的不足，在一定的條件下採購原料來組織所屬生產企業進行生產活動，保證產品的質量以適應消費者的需要。

三、服務職能：零售商業管理機構爲了使所屬商店順利開展業務工作起見，還必須很好地執行其服務職能。諸如：對各商店的房屋和業務技術設備的增添與修繕，對傢俱和輔助材料的供應以及具體聯系與組織交通運輸等。

零售商業管理機構由於存在管理兼經營或純管理的區別，故在對以上職能的具體掌握上是有所不同的。管理兼經營的零售商業管理機構對以上職能是集中掌握的，因爲集中掌握有如下的優點：

第一、由於貨源的集中組織，便可使管理機構單一地與供應者建立業務關係，避免對供應者的多頭聯系，從而可以加強對供應者的監督與對進貨的集中驗收，同時又可克服因各商店單獨進貨而引起在業務程序與手續方面所發生的重疊現象；

第二、由於商品的統一掌握分配與儲備，便可以統一考慮各商店對商品的需求情況以便進行合理地供應與調劑，以保證各商店不致因商品不足或過多而造成脫銷與積壓的現象；

第三、由於運輸工作的統一組織與安排，便可以合理地使用運輸工具與採取合理的運輸路線，從而減少運輸費用的開支；

第四、由於以上工作集中於零售商業管理機構的手中，便可以使商店集中精力於改進商品出售和提高服務質量的工作上。

但是，零售商業管理機構對以上職能的集中掌握，並不剝奪或妨碍所屬商店的業務獨立性。因為管理機構對商店實現領導時所依據的基本原則是在反對官僚主義和事務主義的基礎上，在有組織、有計劃的領導下啓發商店業務經營上的積極性與創造性，也就是說要求發揮商店在業務過程中的獨立性。

保證商店業務獨立性的基本原則是在商店中實行經濟核算制。一般業務規模較大的商店均實行完全的經濟核算制。它在上級管理機構的總計劃範圍內有單獨對外簽訂合同和採購商品的權利，其本身有單獨的商品流轉計劃、財務計劃、資產負債表，在銀行有獨立的結算帳戶等。所有這些便是商店實現其業務獨立性的基本保證。至於對那些業務規模較小的商店來說，雖然沒有實行完全經濟核算制的條件，而採取了報帳制的方式，沒有獨立對外簽訂合同和採購商品的權利，沒有單獨的商品流轉計劃和財務計劃，不能在銀行設立獨立的結算帳戶，但是在上級管理機構的計劃範圍內均有其本身的業務執行計劃和工作質量指標，而這種具體計劃與指標也就是促使不實行完全經濟核算制的商店在業務經營中充分發揮積極性與主動性的動力。

對純管理的零售商業管理機構來說則是另外一種情況，即它本身不掌握業務職能，而將上述的業務活動全部交由其所屬批發部門（營業部或批發部）具體執行。如果管理機構本身未設有批發部門，同時其所屬零售商店又均實行完全經濟核算制時，則將上述業務活動全部下放到零售商店，由各商店自行掌握。在不掌握業務職能的情況下，管理機構只是負責對各商店的計劃進行平衡與控制，督促與檢查商店對計

劃的執行情況和提供各種有利條件幫助解決商店業務上所存在的問題，指導和改進商店的業務經營等。

零售商業管理機構（管理兼經營或純管理）爲了正確地貫徹與執行其本身所具有各種職能，就必須合理地組織其內部結構。

在業務規模較大的零售商業管理機構中，其最高領導人爲經理，同時根據工作需要設副經理若干人（具體人數根據機構的規模確定）。正經理掌握全面情況並從事對整個管理機構的組織領導工作。副經理則根據工作需要，在正經理的領導下分工掌握某幾個具體部門協助正經理實現對整個管理機構的領導（在一般或大多數的情況下，正經理也具體掌握某幾個部門的工作）。

爲了保證管理機構對各商店的領導與整個工作的順利開展起見，一般在業務規模較大的商店中，在經理領導之下設有若干職能部門（科、室），它們分工從事於整個工作的一部分。

在零售商業管理機構的內部組織中，業務科是一個最重要的部門。它的職責範圍決定於該管理機構屬於管理兼經營，還是純管理的。如果屬於管理兼經營的，管理機構掌握業務職能，則其業務科一方面要負責組織貨源供應商店；另一方面還要檢查各商店的業務經營情況和對計劃的執行情況以及採取有效措施改進商店的工作。但是，如果屬於純管理的機構，則其業務科不從事於具體的業務經營，而只是平衡各商店的業務計劃，並通過計劃來控制與指導各商店對貨源的組織和商品的銷售等工作。

計劃統計科是第二個重要部門，它負責對市場上公私比重的調查與研究，負責商品流轉計劃的編製與檢查和業務統計資料的蒐集等工作（有的管理機構將調查研究工作單獨抽出成立調研科以加強對公私比重的掌握與安排）；

第三個重要部門就是財務會計科，負責財務計劃的編製，帳目的處理和費用開支的掌握等工作；此外，尚設有若干其他部門。如：

物價（物價成本）科——負責對市場行情的調查與研究，對所經營的商品的成本核算與製訂出售價格等工作。

勞動（勞動工資）科——負責對幹部勞動紀律的檢查，幹部生活福利的實施與工資制度的掌握等工作。有的管理機構將以上工作併由人事科掌管，而不單設勞動科。

組織技術科——負責對所屬各商店在業務方面的組織與技術指導以及先進經驗的推廣等工作。根據業務規模的需要，有的管理機構則不單設科，而只在業務科內設組織技術指導員負責該項工作。

監察室——有的管理機構不單設監察室而設監察員，監察員與監察室受其上級及本機構經理的雙重領導，監察室（員）的職責為監督與檢查幹部對國家政策的執行情況和對違法亂紀人員的處理等工作；

秘書科（室）——協助經理處理一些日常的行政事務與文書等工作；

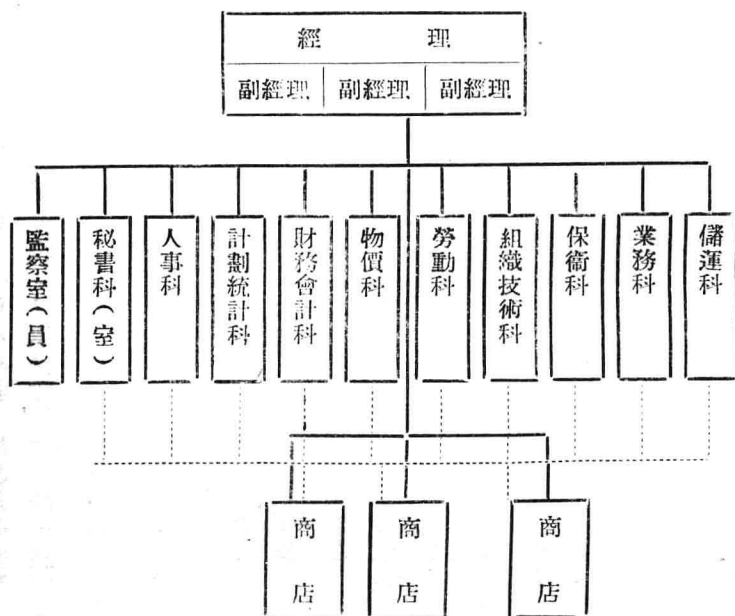
人事科——負責對幹部的調配、提拔、培養與教育等工作；

另外，關於保衛工作則根據需要，有的單設保衛科，有的單設保衛股，有的則在人事科內設從事保衛工作的人員。

關於儲運工作，在儲運工作繁忙的情況下，管理機構往往設有儲運科，專門負責領導倉庫，對商品的集中保管與組織運輸等工作，否則以小組的形式附設於業務科內。

各科室對商店非領導關係而是業務指導關係。

附內部組織圖（所屬批發部門未列在內）



註：——代表領導關係。
代表指導關係。

業務規模較小的零售商業管理機構的內部組織結構則較簡。在經理領導之下有的設若干職能股（組）如秘書股、人事股、會計股（組）、業務股等。有的則在經理領導之下不設職能部門而設執行人員（包括會計人員與業務人員等）。

第十三章 零售商業網的種類與分佈

第一節 合理設置零售網的任務

零售商業網是個人消費品從生產領域轉移到消費領域的最後一個環節，它實現着生產與消費之間的直接聯系。因此，合理設置零售商業網，具有十分重要的意義。

合理的設置零售商業網，只有在社會主義社會和新民主主義社會才有可能。在資本主義社會中，資本家經商的唯一目的，是爲了獲取高額利潤，商業網的設置，是在激烈的競爭和追求高額利潤的條件下自發地產生的，是在資本主義商業所固有的無計劃、無組織、無政府狀態的基礎上發展的，它根本不能從國民經濟利益出發來考慮合理設置商業網的問題。斯大林同志曾經說過：「有計劃的領導國民經濟，在資本主義制度之下是不可能的，這必須在社會主義制度之下才有可能，至少，必須要在工業國有、信用事業國有、土地國有與農村的社會主義聯合以及工人階級掌握政權等條件之下，才有可能。」（斯大林選集、第三冊，東北新華書店版第二一八頁），因此，資本主義社會商業網的設置是極不平衡和畸形的，充滿着高度的不調和和浪費，這是資本主義社會商業網設置的特點。

與資本主義社會相反，在新中國，合理設置商業網的問題，乃是有計劃的進行國民經濟建設的一個重要組成部分，它是在統一的國民經濟計劃指導下有計劃、有步驟的來進行的，它服從於進一步擴展商品流轉和滿足廣大人民日益增長的文化和物質生活需要的這一目的。由此可見，二者在設置商業網的問

題上，具有着原則性的區別，絕無共同之處。

幾年來，在黨和政府的正確領導和關懷下，我國社會主義性質的國營和合作社商業的零售商業網已有很大發展。私營商業，在社會主義商業的領導下，根據國家不同時期的政策，也得到了妥善的安排。目前，在全國的大中小城市、工礦區、新建區、工人住宅區、農村以及少數民族地區都已普遍的設置了各種類型的零售商業網，來供應廣大人民日益增長着的消費需要。

我們不難理解，如果沒有適當數量的零售商業網來負責把工農業生產的商品送到消費者手裡去，或者在商業網的分佈設置上不合理，都將影響整個商品流轉的順利進行和全國經濟的發展。

在我國過渡時期，合理設置零售商業網的基本任務是：一方面，要根據工農業生產的不斷發展，居民物質文化生活水平的不斷提高的情況，從進一步擴展商品流轉和大力提高為居民服務的工作質量着眼，使商品迅速的通過各種類型的零售商業網，送達到不同地區、不同職業、不同生活條件的消費者手裡去，盡可能的滿足居民日益增長着的物質與文化生活中的多種多樣的需要；另一方面，要根據國家過渡時期的商業政策，本着進一步加強對市場的領導和對私營零售商業社會主義改造的要求，按照不同地區、不同公私比重以及不同行業的私營商業予以合理安排的這一任務來進行。目前對於私營零售商業，只要他們積極改善經營管理與作風，服從國營經濟的領導，接受國家社會主義的改造，在今後一個相當長的時期內，國家仍須要利用他們的資金、設備和人員來供應居民的需要，擴大商品流轉，維持社會就業，以促進國家的社會主義建設向前發展。

第二節 零售商業網的種類

在我國目前零售商業中，商業網的種類，按照它對消費者進行銷售服務的組織方法與物質技術基礎的不同來進行劃分，基本上可以分爲：固定商業網和流動商業網二大類。

固定商業網：

所謂固定商業網，就是指在固定的房屋、場所及具有一定的物質技術設備來直接出售商品給消費者的基層零售單位。它是零售商業網的基礎，佔整個零售商品流轉額的絕大部分。在整個固定商業網構成中，由於物質技術設備和業務過程組織的不同，又可分爲：商店、貨亭、貨攤等形式。

固定商業網中的商店網，它是零售商業網的基本形式，在零售商品流轉中，起主導的作用，絕大部分的商品是通過商店網而到達消費者手中去的，從其作用上看，它比其他各種商業網，具有許多優點，主要表現在下列各方面：

- 一、能配置種類齊備的商品，可以進行合理的商品陳列，便於消費者挑選購買；
- 二、能保證對消費者進行週到的服務，給予商品選購上的最方便條件（如設置試衣室、試驗室等）並可進行補充服務（如設置寄存處、休息室以及接受訂貨、送貨等）；
- 三、能吸引固定買主，反映出一定地區居民購買力的情況和變化趨勢，便於研究消費者的需要，進一步滿足消費者的需要；

四、因它有庫房和加工設備在組織商品加工、保管等條件上，較其他零售網具有優越的條件，從而