

零售商业

企业管理问答

王家齐 姚今观

王家绶 李福勤



河北人民出版社

零售商业企业管理问答

王家齐 姚今观

王家铠 李福勤

河北人民出版社

一九八一年·石家庄

责任编辑：张 驰

封面设计：吴 非

零售商业企业管理问答

王家齐 姚今观

王家铠 李福勤

河北人民出版社出版（石家庄市北马路19号）

河北新华印刷一厂印刷 河北省新华书店发行

787×1092毫米 1/32 573/16印张 106,000字 印数：1—24,600 1981年9月第1版

1981年9月第1次印刷 统一书号：4086·138 定价：0.42元

前 言

加强社会主义零售商业企业的管理，对于更好地为工农业生产、为人民生活服务，加速实现社会主义现代化，有着重要意义。

我们编写的这本小册子，是就零售商业企业管理的基本知识和基本方法，以问答的形式加以通俗地介绍。我们参照国务院商业部颁发《国营商业日用工业品零售企业管理条例》(试行)，力图在总结过去经验的基础上，吸收各地在调整、改革企业管理的过程中所积累的一些成功经验，着重介绍一些行之有效的方法，供零售商业企业广大干部和职工阅读，希望有助于提高商业企业管理水平，以适应四化的迫切要求。

在编写过程中，得到河北省商业局的支持，并得到石家庄市的人民商场、丽华绸布店、中山路五金商店，秦皇岛市商业局，山海关综合糕点门市部，秦皇岛市的朝阳街百货商店、长城路蔬菜商店有关同志的大力帮助，在此表示衷心谢意。

由于我们的水平有限，书中不妥甚至错误之处在所难免，希望批评指正。

编 者

一九八一年七月

目 录

一、什么是零售商业企业？它有哪些基本特征？	
分哪些类？	(1)
二、零售商业企业的基本任务是什么？	(2)
三、零售商业企业有哪些组织形式？	
内部机构应如何设置和管理？	(3)
四、什么是零售商业企业管理？	
它包括哪些内容？	(6)
五、加强零售商业企业管理与搞好经营	
有什么关系？	(6)
六、零售商业企业管理的主要任务是什么？	(7)
七、零售商业企业管理的基本原则是什么？	(9)
八、零售商业企业管理有哪些基本方法？	(12)
九、零售商业企业应当怎样贯彻党委领导下的	
经理负责制？	(14)
一〇、在新的历史条件下，零售商业企业	
如何搞好政治工作？	(16)
一一、零售商业企业为什么要实行定额管理？	
定额管理包括哪些内容？	(18)
一二、零售商业企业怎样确定各项定额？	(20)

一三、零售商业企业统计工作在企业管理中的作用是什么？	·····(22)
一四、零售商业企业编报哪些统计报表？	·····(24)
一五、零售商业企业统计原始资料是怎样搜集、整理和登统的？	·····(25)
一六、怎样对销售定额执行情况进行检查分析？	·····(32)
附：《平均增长速度查对表》的使用方法	·····(37)
一七、怎样进行商情预测？	·····(39)
一八、零售商业企业业务管理包括哪些内容？	·····(47)
一九、零售商业企业为什么要确定商品经营范围，制定经营商品目录？怎样确定？	·····(48)
二〇、零售商业企业为什么要贯彻“勤进快销”的原则？怎样贯彻“勤进快销”的原则？	·····(50)
二一、零售商业企业有哪些进货渠道？	·····(53)
二二、零售商业企业有哪些进货方式？	·····(54)
二三、零售商业企业怎样签订和执行合同？	·····(55)
二四、零售商业企业怎样搞好商品验收工作？	·····(57)
二五、零售商业企业开业前应做好哪些准备工作？	·····(58)
二六、零售商业企业售货方式有哪几种？	·····(58)
二七、零售商业企业怎样处理顾客要求退、换商品问题？	·····(61)
二八、零售商业企业改善服务态度、提高服务质量的意义、标准是什么？	·····(61)

二九、零售商业企业改善服务态度、 提高服务质量的途径有哪些？	(65)
三〇、零售商业企业怎样搞好商品广告、 宣传工作？	(68)
三一、零售商业企业怎样搞好商品保管工作？	(71)
三二、零售商业企业怎样搞好商品盘点工作？	(73)
三三、什么是财务和财务工作？包括哪些内容？	(75)
三四、零售商业企业流动资金的构成内容 包括哪些？	(76)
三五、流动资金占用计划指标包括哪些内容？ 其中商品定额资金的计划指标如何确定？	(79)
三六、流动资金来源计划指标包括哪些内容？ 其中银行借款的计划指标如何确定？	(83)
三七、什么是流动资金周转率、占用率？ 怎样计算？	(83)
三八、什么是商品流通费？它包括哪些项目？	(87)
三九、确定费用计划指标的主要依据和基本方法 是什么？	(88)
四〇、什么是费用率、费用率升降程度、 费用率升降速度？如何计算？	(93)
四一、什么是损耗率、差错率？如何计算？	(95)
四二、利润计划指标是由哪些项目构成的？ 其中毛利额计划指标如何确定？	(97)
四三、什么是毛利率、利润率？如何计算？	(100)
四四、流动资金管理必须遵循哪些基本原则？	(102)

四五、加速流动资金周转有何重要意义？其基本途径是什么？·····	(106)
四六、什么是利润留成资金？怎样提取？如何使用？·····	(108)
四七、降低费用水平的主要途径是什么？·····	(109)
四八、增加企业利润的意义和途径是什么？·····	(113)
四九、为什么要进行财务分析？财务分析包括哪些主要内容？·····	(115)
五〇、财务分析的形式和方法有哪些？·····	(117)
五一、怎样分析商品资金计划指标的执行情况？·····	(122)
五二、费用计划执行结果可能出现几种情况？怎样评价？·····	(123)
五三、怎样分析商品销售毛利计划指标的执行情况？·····	(126)
五四、八项财务纪律的主要内容是什么？·····	(129)
五五、零售商业企业加强物价管理有什么重要意义？·····	(130)
五六、零售商业企业的物价工作有几项基本任务？·····	(131)
五七、零售商业企业从当地批发部门购进商品后怎样定价出售？·····	(133)
五八、零售商业企业自行采购商品和加工监制商品如何订价出售？·····	(134)
五九、零售商业企业为什么要实行明码标价制度？怎样做好明码标价工作？·····	(135)

- 六〇、什么叫商品调价？商品调价时应做
哪些工作？……………(137)
- 六一、经营鲜活商品的零售商业企业如何掌握品质
差价？……………(138)
- 六二、怎样做好残损变质商品和冷背积压商品的削价
处理工作？……………(140)
- 六三、为什么要建立商品价格登记制度？怎样建立和
使用商品价格台帐或商品价格登记卡？……………(142)
- 六四、怎样搞好零售商业企业的物价检查和审价
工作？……………(144)
- 六五、零售商业企业负责人怎样抓好物价管理
工作？……………(146)
- 六六、零售商业企业物价人员的职责是什么？应
如何做好工作？……………(148)
- 六七、零售商业企业的工作人员应遵守哪些物价
纪律？……………(149)
- 六八、根据国家规定，零售商业企业有权制订哪些
商品的价格？……………(150)
- 六九、搞好零售商业企业劳动管理的意义是什么？…(152)
- 七〇、零售商业企业为什么要实行劳动定额和定员
编制？怎样确定劳动定额和定员编制？……………(153)
- 七一、零售商业企业怎样安排营业时间和售货员上
下班时间？……………(157)
- 七二、零售商业企业提高劳动效率的途径是什么？…(160)
- 七三、零售商业企业怎样组织劳动竞赛？……………(163)

- 七四、零售商业企业怎样实行计时工资加奖励的工资制度？……………(166)
- 七五、零售商业企业为什么必须全面关心职工生活？应该抓好哪些工作？……………(168)
- 七六、零售商业企业的职工代表大会（职工大会）的职责和作用是什么？……………(170)
- 七七、零售商业企业怎样选举营业部（门市部）主任、营业组长？……………(172)
- 七八、零售商业企业怎样开展群众性的管理活动？……………(173)
- 七九、零售商业企业怎样组织消费者群众参加企业管理？……………(175)

一、什么是零售商业企业？它有哪些基本特征？ 分哪些类？

零售商业企业承担着把商品销售给城乡居民、机关、团体等直接消费者的任务，它是社会主义商业的重要组成部分和前沿阵地，是直接为消费者服务的独立经济单位。

零售商业的特点是：处于商品流通的终端。商品一经出售，即离开流通领域，进入消费领域，从而完成商品流通全过程。一般地讲，零售商业企业具备如下三个基本特征：

（一）有一定数量从事于商品经营活动的劳动力和一定数量的劳动手段，即拥有店房、货场、设备、工具等商业物质技术基础。

（二）直接经营商品零售业务，既买又卖，完成商品买和卖的全过程。

（三）拥有一定的资金，独立进行业务经营活动，实行独立核算，自负盈亏，具有法人的地位和权力。

在零售商业企业中，按其所有制不同，可以分为国营零售企业和集体零售企业；按其经营范围不同，可以划分为综合经营企业、专业经营企业和批零兼营企业；按其隶属关系不同，可分为属于商业部门领导的企业，和属于其他经济部门领导的企业。饮食服务企业通过加工、销售、服务等职能为人民生活服务，是一种特殊类型的零售商业企业。

商业主管部门对零售商业企业的必备条件和经营规模历来都有所规定。中华人民共和国商业部一九八〇年三月颁发的《国营商业日用工业品零售企业管理条例(试行)》中规定：“零售企业有职工三十人以上，年度销售额达一百万元以上的应实行独立核算。”“全年销售额五百万元——三千万元，职工一百三十人——六百人，营业面积一千平方米——三千平方米，三个条件具备者为中型企业，高于上述条件者为大型企业，低于上述条件者为小型企业。”上述标准，在各个历史时期不尽相同，会随着经济的发展而有所变化，但是，作为一个独立核算的零售企业，任何时候都必须具备一定的人、财、物条件，才能从事商品经营活动。

二、零售商业企业的基本任务是什么？

零售商业企业处在商业工作的第一线。社会主义商业为人民生活服务、支援工农业生产的任务，主要是通过零售商业企业的经营活动来实现的。为此，零售商业企业必须认真贯彻“发展经济、保障供给”的财经工作总方针；树立政治观点、生产观点、群众观点；在国家统一计划指导下，按客观经济规律办事；要做到经营方向正，服务质量高，经济效益好。其基本任务是：

(一) 积极扩大商品销售，不断满足人民生活需要。在生产逐步发展的基础上，不断改善人民生活，这是社会主义生产的根本目的，也是商业工作的基本任务。商业企业必须搞好调查研究，积极组织货源，增加花色品种，做好市场供应，不断满足人民群众日益增长的物质和文化生活需要。

(二) 改善服务态度，提高服务质量，全心全意为人民服务。我们的商业是人民的商业，全心全意为人民服务是社会主义商业区别于资本主义商业的根本特征。零售商业企业要不断改善服务态度，提高服务质量，尽可能为广大群众提供方便，帮助群众解决实际困难，使广大消费者能称心如意地买到自己需要的商品。这不仅体现了党和国家对人民生活的关怀，密切党群关系，同时，也有利于促进企业改善经营管理。在新的历史时期，为了适应现代化建设的需要，双服务工作更应开拓新的领域，创造新的水平。

(三) 及时搜集和反映消费者的意见，帮助工业部门改进产品设计，提高产品质量，增加花色品种，促使工业部门更好地按消费者需要组织生产。

(四) 全面完成各项经济指标，以较小的劳动消耗取得较大的经济效果，向国家上缴更多的利润，使企业拥有更多的积累，使职工增加一定的收入。

(五) 坚持社会主义方向，打击贪污盗窃、投机倒把和其他非法活动，巩固和发展社会主义经济基础。

上述诸项任务中，积极扩大商品销售，多快好省地组织好商品流通，是零售商业企业最基本的任务。因此，零售商业企业必须以商品经营为中心，围绕这一中心开展其他工作，全面地完成零售商业企业的各项工作任务。

三、零售商业企业有哪些组织形式？内部机构应如何设置和管理？

我国的零售商业企业一般由主管公司归口领导。大型零

售企业可由商业局直接领导。零售网点的设置，由主管公司根据地区特点和购买力状况，以便利消费者购买和实行经济核算为原则，统一规划，合理安排。区别不同情况设置大、中、小型的综合性或专业性商店。

零售企业的组织形式，大体可以分为两种类型：

一种是营业场所集中、不带门市部的零售商业企业。下设若干商品部、营业组。这类商店一般规模较大，而且综合经营居多。

另一种是由若干个分散的门市部组成统一领导、统一核算的零售商业企业。各门市部有的综合经营，也有的专业经营。这一类商店在中等以上城市占有相当大的比重。

零售商业企业内部机构的设置，既要保证效能，又要力求精简。根据所承担的任务的不同，一般设置三种机构，一是业务经营机构，二是管理职能机构，三是行政事务机构。

零售商业企业的业务经营机构包括商品部、门市部、营业组、仓库等。业务经营机构的大小与繁简，应由各零售商业企业根据各自不同的情况和需要来设置。大型企业可以实行商店——商品部（或门市部）——柜组三级管理；中小型商店一般可实行商店——柜组，或商店——门市部（指不设组的小门市部）两级管理。其中，组为基础。商店中的业务科室（股、组），虽然不直接经营商品，但负责协调企业内部各经营单位之间的关系，统一对外联系购销业务，所以也属于业务经营机构。业务经营机构是零售商业企业内部机构的主体，其主要任务是组织商品流通。

除业务经营机构外，一般商店都要根据企业规模的大小

设置若干管理职能机构，如财会科（股、组）、计统科（股、组）、劳资科（股、组）、物价科（股、组）等。这些职能机构是企业管理机构的主要部分。他们的主要任务是协助企业经理指挥和调节业务活动，保证商品经营正常进行。

此外，还要设置若干行政事务机构，如办公室、政工科（室、组）、总务科（股、组）、保卫科（股、组）等。这些机构虽然不直接参与商品流通活动，但它们是为业务经营服务的，也执行着一部分管理职能。因此，完善行政事务机构，对于保证商品流通顺利进行也具有十分重要的意义。

管理职能机构和行政事务机构的规模和专业分工程度，应根据企业的规模来决定，不要求和上级对口。规模较小的零售商店，一般只配备若干专职管理人员，不必建立职能机构；中等规模的零售企业，可以建立一些综合性的职能机构；只有大型零售企业，才建立分工较细的职能机构和行政事务机构。

我国对零售商业企业的管理采用直线——职能制的管理体制。目前，企业实行党委领导下的经理负责制。经理是企业的领导人，对企业全权负责。下设若干副经理协助经理分管某方面工作。各职能科室、行政事务科室和业务经营机构，都是平行关系，统一受企业经理直接领导。但职能科室对商品部（门市部）的对口管理工作，负有业务指导和监督的责任。企业经理通过对业务经营机构的垂直领导，同职能机构对下级的指导和监督相结合，形成一个统一的直线——职能制的管理体制。实践证明，以直线领导为主，同时发挥职能部门的参谋作用，是一种行之有效的办法。

四、什么是零售商业企业管理？它包括哪些内容？

所谓零售商业企业管理，是指零售商业企业为实现国家规定的经营目标，而对各项经济活动所进行的计划、组织、指挥、监督和调节工作。企业通过这些管理活动，有计划地调配和使用人力、物力和财力，疏通商品流通渠道，保证购销活动正常进行，达到以较小的劳动耗费取得较大经济效果的目的。

零售商业企业管理依其管理的内容可以分为定额管理、业务（商品）管理、财务管理、物价管理、劳动管理等几个主要方面。

五、加强零售商业企业管理与搞好经营有什么关系？

经营与管理是零售商业企业经济活动过程中不可分割的两个方面，两者既密切联系、相互依存，又有所区别。经营是零售商业企业经济活动的中心任务，零售商业企业只有积极搞好经营，才能有效地发挥商业在再生产过程中的桥梁和纽带作用，才能促进生产发展，满足消费需要。但是，要想搞好经营，必须加强管理。管理对于经营的重要作用，可以概括为以下两个方面：

第一、通过管理，保证经营活动顺利进行。零售商业企业在经营过程中，必须把人、财、物这三个要素按照一定的比例合理地结合起来，使它符合商品流通客观经济规律的要求；同时，由于企业规模较大，分工较细，部门多，环节多，各部门各环节之间存在着广泛的联系性、依赖性和制约

性，只有调节好它们之间的相互关系，才能保证商品流通过程畅通无阻。因此，要求对经营过程加强管理。如果我们忽视管理，比例就会失调，经营活动就无法连续不断地进行。

第二、通过管理，提高经济效益。加强管理，严格各项制度，能够降低消耗，节约支出，达到以较小的劳动消耗来完成较大的商品流通量，取得尽可能好的经济效益的目的。我们常常说，向管理要速度，要资金，要利润，就是这个意思。

可见，经营虽然重要，但离不开管理。经营要靠管理来推进，管理为经营服务。两者相辅相成，谁也离不开谁。有人比喻经营与管理是一辆车子上的两个轮子，只有两个轮子一起转动，车子才能走得快，走得稳。所以，我们既应当重视经营，又应抓好管理。只有这样，才能全面实现零售商业企业的各项任务。

六、零售商业企业管理的主要任务是什么？

企业管理的任务是由企业的性质和任务决定的。零售商业企业的中心任务是搞好商品经营。在经营活动过程中，必然涉及企业内外各种经济关系，涉及生产力、生产关系、上层建筑各个方面的关系。企业管理的任务，就是通过计划、组织、指挥、监督等手段，来调节这些关系。具体来说，有下列三项任务：

第一、合理调度和使用企业的人力、物力、财力，组织好商品流通。

零售商业企业在商品买卖过程中，一方面要完成商品实