

怎样当经理

冯东升 编著

中国展望出版社



428126

怎样当经理

冯东升 编著



中国展望出版社

怎 样 当 经 理

冯 东 升 编 著

中 国 展 望 出 版 社 出 版

北京市白塔寺太平桥大街4号

北京朝阳区展望印刷厂印刷

北 京 市 新 华 书 店 发 行

787×1092毫米¹/₃₂ 开本 7.875印张 172千字

1982年8月 第1版 第1次印刷 1—90,000册

统一书号: 4271.020 定价: 0.78元

前 言

我国各族人民在共产党的领导下，正在进行着社会主义建设。为了实现四个现代化，就必须做好社会主义商业工作，以便加速与扩大商品流通，促进生产发展，满足人民生活需要。要做好商业工作，首先应提高商业企业的经营管理水平。经理是商业企业的行政领导人，在企业党委集体领导下，全面负责企业的日常经营管理工作。一个商业企业服务质量的'高低，经济效益的大小，经理应负第一位的责任。随着我国商业体制的改革，企业经营管理自主权的扩大，对经理提出了更高的要求。

目前，全国成千上万的商业企业经理为提高本企业的经营管理水平，而孜孜不倦地学习，认真地总结以往工作的经验、教训。值此，笔者热情地把《怎样当经理》这本书奉献到全国商业企业经理们的面前，经理们一定会感到高兴。这本书将有助于提高经理们的领导水平，进一步做好本职工作。

本书一共写了二十九个题目，各题都是围绕着“怎样当好经理”这个主题思想展开阐述的。一个好经理应当是：品德高尚、为人表率、忠于职守、知识渊博、经验丰富、精通业务、善于理财、知人善任、勤于动脑、善于协调、有组织能力、有求实精神、作风正派、精诚团结、艰苦奋斗和身体健康、精力旺盛。在本书的后面，附有“经理一百问”，这实际上是对经理应知、应会、应具备的要求。虽然这些问

602 15/10

题所包括的内容还不够全面，但经理们如果能圆满地回答上来，并身体力行，那应当说为达到行家的标准而打下了良好的基础。

近几年来，笔者曾在北京天桥百货商场和北京西单菜市场进行调查研究，在北京西城区百货公司、朝阳区百货公司、北京西单百货商场和北京糖烟酒公司等单位讲课多次。参加听课的大多是基层商店经理、党支部书记和门市部（商品部）主任。这本书是广泛征求了经理们许多宝贵意见后，反复修改定稿的。本书还可供全国其他商业工作人员和商业院校教学人员参考。

本书力求做到：强调知识性，避免教条主义，不搞繁琐哲学；从中国商业企业的实际情况出发，吸收外国商业企业管理的有益经验；内容通俗易懂，语言朴实，行文流畅。但是，笔者的水平有限，难免有不当或疏漏之处，诚请广大读者指正。

本书从拟定题目到出版，曾得到罗东明、孟振虎、肖帆、秦兆平、冯成华、苏学生、顾文、荆国良、马祖彭、蒙定明、何国栋、汪洋、夏光仁、贾履让、周沙尘等同志的热情指导和帮助，在此，表示衷心感谢。

编 著 者

1982年3月于北京

目 录

一、经理在商业企业中的职能·····	(1)
二、经理应具备的知识·····	(8)
三、经理应熟悉本企业经营的主要商品·····	(18)
四、经理要珍视领导成员间的团结友谊·····	(23)
五、经理怎样进行销售预测·····	(28)
六、商业企业的经营决策·····	(46)
七、经理要重视计划管理·····	(57)
八、买好才能卖好·····	(67)
九、“生意在路上”·····	(74)
十、经理要抓好商品保管工作·····	(80)
十一、全面提高商店的服务质量·····	(86)
十二、商品买卖要公平·····	(97)
十三、经理应重视居民群众对本企业的 监督·····	(104)
十四、经理应善于使用资金·····	(109)
十五、勤俭办商店·····	(118)
十六、经理应重视本企业的经济效益·····	(125)
十七、经理要勤于动脑，善于分析·····	(134)
十八、经理应会看会计报表·····	(144)
十九、经理应知人善用·····	(152)
二十、完整、准确、及时地沟通意见·····	(158)

二十一、经理要善于激发职工的劳动热情·····	(166)
二十二、有了规矩，才能成方圆·····	(174)
二十三、定额是科学管理的前提·····	(180)
二十四、怎样对营业小组进行管理·····	(190)
二十五、经理应为全店职工的表率·····	(199)
二十六、经理要有民主作风·····	(206)
二十七、经理要讲究工作方法·····	(212)
二十八、开会要少而精·····	(224)
二十九、经理要亲自写计划、总结·····	(227)
附：商店经理 100 问·····	(235)

一、经理在商业企业中的职能

经理，顾名思义就是要抓好经营管理。一个优秀的、工作认真负责的经理，是办好商业企业的关键因素。在全国所有的先进商业企业中，都有个好经理。列宁说：“不要使没有商业经验的人们来领导商业企业。”^①也就是说，一个商业企业服务质量的_{高低}，经济效益的好差是与经理的工作有直接关系的。一个精明强干的经理，他必须忠于职守、善于筹划、组织和指挥。

商店的行政系统必须由经理统一指挥

一个军队，尽管战士勇猛善战，兵器精良完备，如果没有一个司令员，战士们动作不整齐，步调不一致，东打一枪，西放一炮，那一定要打败仗的。一个乐队，尽管吹号、弹琴、打鼓、敲锣的许多演奏家们，技艺都很高超，如果没有一个乐队指挥，各弹各的曲、各拉各的调，那一定演奏不出优美动听的音乐来的。一个商业企业的经理，就是这个企业的“司令员”或“指挥”。一个商业企业尽管有众多的工作人员、优厚的物质设备条件和源源不断的资金供应，如果

^① 《列宁全集》第33卷，145页

没有一个经理统一来领导，那么，这个企业的经营管理水平、服务质量和经济效果，都是难以令人满意的。

商业企业是国民经济的重要组成部分，它是国民经济中一个富有生命力的“细胞”。社会主义的商业企业首先从国家财政部门得到拨款，或向国家银行借款，然后才能建筑营业场所、库房和购置运输工具、货架、柜台等物质设备；再从批发商业企业或生产单位把商品采购进来，经过运输、装卸、验收、保管等环节、最后经过售货员的双手，把商品卖给广大消费者或机关、企业、事业等团体单位。商店把换回来的资金，除支付职工的工资，支付商品运输、保管、包装等各种费用，和通过税金、利润形式上缴给国家外，而大部分又用来购买商品，然后，再把商品销售出去。

从这个简要叙述中，我们可以知道：

第一，商业企业的经营业务不是静止不动的，商品和资金在不断地周转，不断地运动。这好比人体的循环系统，人不能离开血液循环，国民经济也不能离开商品交换。商业企业只有在经理的统一指挥、管理下，才能把商品购、销、存等各个环节，紧紧相扣，使商品顺畅地流通，做好供应工作。

第二，商业企业不是孤立存在的，它同国家财政部门、国家银行、生产企业、仓储运输企业和许多商品购买者，存在着密切不可分割的联系。商店只有通过经理的领导与组织工作，正确处理这些关系，才能使得各个方面密切配合，搞好商品购销工作。

第三，商业企业是一个复杂的集合体。就拿一个中型百货商店来说吧，里面有几个工种，几百个工作人员，一万种以上的商品，资金百万元以上，还有各种各样的物质设备。如果没有经理统一指挥和管理，各部门的经济活动，

每人的劳动，就难以协同一致，不能充分发挥商店所有人力、物力、财力的效用。

管理是一种艺术。一位精明的经理，他能有计划地安排本企业的劳动力，合理地使用物质设备和资金，科学地组织商品进销存业务，并予以严格的监督，使企业的各个部门，象钟表一样，有节奏地、有成效地“运转”起来。

如何有效地发挥经理的指挥作用呢？

第一，经理要有较高的威信。经理人品端正、办事公道，群众信赖，号召力就强。如果一个经理私心过重，一事当前先替自己打算，职工就不会信服，他说话就没有人听，办事就没有人帮。

第二，经理指挥要正确。指挥正确与否，对预期效果起决定作用。如果一个经理既不懂业务，又不认真调查研究，还不虚心听取周围工作人员的合理建议，他的主意出的不对头，说不到点子上，讲不到理上，或者，头脑发热，朝三暮四，一忽儿东，一忽儿西，群众无所适从，那么，这个经理就不称职，就无权指挥。

第三，讲究工作方法。经理应通过示范、启发、引导、说服、激励等方法推动下级人员完成各项任务。使下级人员知道怎样做对，怎样做不对，明白道理，心情愉快，就能自觉地发挥积极性、创造性，就能出色地完成任务。

第四，党组织对经理的正确领导，要积极支持。党组织通过细致的思想政治工作，教育干部、职工虚心听从经理的领导，认真按照经理的要求去做，特别是共产党员、共青团员要带头尊重经理，带头完成各项任务。

第五，及时检查。经理对下级各部门提出的要求或布置的各项任务，在执行中往往不是顺利的，会遇到这样或那样

的问题。经理应通过组织及时检查，发现问题，分析原因，或者对原来的设想、计划进行调整、修正，或者积极采取措施，为完成预定的任务创造有利条件。

经理的职责范围

经理是商业企业的行政领导人，他在企业党委会（或党的总支委员会、支部委员会——下同）集体领导下，负责本企业日常经营管理的各项工作。

商业企业的集体决策机构是党委会。党组织对企业实行政治领导，监督企业贯彻执行党的路线、方针、政策、决议和国家法令，保证企业坚持社会主义方向。企业的年度计划、组织机构的建立与调整、规章制度的建立与修订、职工的培训、晋级、工资福利等重大问题，必须经过党委会集体讨论通过，由经理负责组织实施。

经理有哪些职责？有人归纳了如下五个方面，即：决策和计划；组织和用人；领导和指挥；监督和控制；协调与调节。有些单位规定了以下若干方面：

1. 领导编制商品流转、财务、劳动工资等各项计划，待党委讨论通过和上级单位批准后，组织实施，按旬、月、季检查、分析，采取有力措施，保证完成各项计划。
2. 实行科学管理，建立强而有力的行政指挥系统，明确各行政部门的职权责任，建立健全各项制度，协调各部门间、各环节间的工作，使企业各项经济活动有秩序地进行。
3. 根据市场需求情况，组织商品进、销、存业务，尽一切力量做好商品供应，满足人民生活需要。
4. 严格执行党和国家的方针、政策、财经纪律，正确

处理企业同国家的关系，维护国家的整体利益。带头奉公守法，采取一切可行的措施，防止铺张浪费、私分多占、贪污盗窃等各种不良行为和犯罪行为的发生，确保国家财产完整、安全，不受损失。

5. 企业对外经济联系，经理是本企业的全权代表。经理应根据党和国家的方针、政策及有关规定，正确处理各种经济关系，维护本企业的经济利益。

6. 教育本企业工作人员讲文明、讲礼貌、讲信用、讲道德、讲卫生，不断提高本企业的服务质量。

7. 加强经济核算，合理使用资金，不断降低商品流通费用水平，勤俭办店，努力提高本企业的经济效果。

8. 进行劳动管理，采取有效的方法，提高职工的政治、文化、业务和健康水平，改善劳动组织，合理安排人员，搞好分工与协作，关心职工生活，尽力为职工创造良好的工作条件，发挥职工劳动的积极性和创造性，不断提高劳动效率。

9. 考核与评定企业各部门和个人的工作效果，贯彻执行商店的奖惩制度。

10. 商业企业在日常经营活动中，遇有紧急重大问题，党委来不及开会讨论时，经理有权处置，但事后应向党委汇报。

11. 接受党组织和职工代表大会对行政工作的监督、检查，虚心听取职工和消费者意见，不断改进本企业的工作。

12. 副经理是经理的助手，根据分工，负责一方面的工作，原则上对经理负责，受经理监督、检查。经理因故不在企业，应委托一名副经理代行经理职权。

13. 经理因违反党的方针、政策，国家的法令、财经纪

律和企业党委会的决议，而使企业受到损失时，经理应负责任。

经理应具备的条件

经理是商业企业的行政领导。所谓领导，就是影响、引导并率领被领导者朝一定的方向努力，并预期达到共同的目标。

有的人认为经理利用自己的领导职权，发指示、下命令，让职工服从，就能发挥经理的作用。尽管这么说有它的合法性，但往往不能使被领导者心情舒畅地接受领导。凡事只能请示，只能唯命是从，就不能发挥被领导人员的聪明才智，即使有良好的创见，在权威之下，宁可憋在心里，也不敢提出。在社会主义企业里，职工是国家和企业的主人，这种专断式的领导是行不通的。

还有的人认为自己资格老、出身好，就应当担任领导职务，别人就应当服从自己的指挥。这是不能使被领导者心悦诚服的。一个人多参加几年革命工作，积累了一定经验；出身贫寒，只能说明了过去，但还不一定说明这个人能否胜任眼下的领导职务。持这种看法的同志，带有形而上学的片面性，缺乏唯物主义实事求是的精神。

一个优秀的商业企业经理，应当具备以下条件：

忠于职守。全心全意为人民服务，热爱社会主义商业工作，自觉执行党的方针、政策和国家法令，具有为实现四化和办好商店的献身精神，坚持原则，认真负责，品德高尚，廉洁奉公。

要有知识。管好商业企业不能单凭感性经验，重要的是

靠科学知识。如，有了数学、会计知识，才能进行经济核算；有一定语文知识，才能写工作计划、总结，才能正确领会上级文件指示；有一定的哲学、逻辑学、心理学知识，才能提高自己的思维能力，善于分析和处理各类问题和协调各方面的关系；通过学习物理、化学、生物学，就为进一步懂得本企业经营的主要商品知识打好了基础；有了政治、法律知识，才有利于掌握企业的经营方向；通过学习经济学、商业和企业管理知识，懂得社会主义社会客观经济规律，才能不断提高企业管理水平，才能更好地组织商品流通。

精通业务。了解本企业经营的主要商品的市场供求规律，熟悉各项业务手续，基本懂得各大类商品的自然属性，对企业大部分工种的工作，能亲自会干，并能具体指导。

善于理财。熟练地掌握财经纪律和财务制度，会算帐，会看、会分析会计报表，善于使用资金，懂各项费用开支，有办法降低费用水平和提高利润率。

知人善任。能联系群众、团结人，能了解人，知道每个人的特长，能恰当安排他们的工作，能真诚地关心、爱护每个职工，使他们高高兴兴地工作，并贡献出自己的智慧与力量。

有求实精神。无论在何时、何地，做什么事，都能从实际出发，实事求是，尊重客观规律，不主观臆断，不人云亦云，不看风驶舵，不说空话、大话、假话、套话和奉承话，能说心里话，老实话，做老实人，办老实事。

勤于动脑。能事事精心，不马马虎虎。经常积累业务经营中的各种资料，进行市场预测，并自觉总结工作经验教训。经理要能出主意，想办法，作决策，提方案，并推动下属各部门去完成，能善于发现问题，并进行科学分析、判

断，做出正确的决定，妥善而圆满地加以解决。

能力要强。经理一定要有非完成任务不可的魄力，要有组织、指挥才能，要讲求领导艺术；处理问题应沉着、老练、冷静、客观，不患得患失；要善于协调人、财、物的关系，国家、企业与个人的关系，当前急需与长远需要的关系；要善于运用与发挥组织力量；有当机立断、敢想敢干、雷厉风行的作风，经理应不怕遭受挫折，不怕担风险，要勇于负起责任。

为人表率。工作勤勤恳恳，任劳任怨；办事公道，不谋私利；以身作则，带头遵守各项制度与纪律；不开后门，不优亲厚友；艰苦朴素，不特殊化；待人宽厚礼貌，说话和气；时时、处处谦虚谨慎，戒骄戒躁。

身体健康。经理的精力要充沛、旺盛；没有健康的身体，人的知识、经验和能力是难以充分发挥出来的。

经理应全面锻炼、提高自己，凭借自己高尚的道德，深而广的知识，丰富的经验，苦干精神及领导才能去影响、引导本企业工作人员积极努力，多快好省地完成各项任务。

二、经理应具备的知识

北京市某商店有一位经理，他平时除手头上经常有1个工作记录本外，还有5个学习笔记本。这5本分别写商店经营管理、有关政策指示、商品知识、干部政治修养和怎样当经理等五方面的内容。每一本笔记的字体规规整整，清清楚楚。例如，在他的“怎样当经理”的笔记本里，就记载了某国27位第一流企业领导人，关于企业管理干部需要具备的

14 个条件，作为自己的参考。这 14 条是：

（一）堪为全体职工的模范，孚众望，能合群；

（二）品德高尚，见识广博，工作勤奋，基本功过硬；

（三）头脑灵活，对时代有预见性和洞察力；

（四）有人情味，总能考虑别人的痛处；在部下、同事、上司、关系单位以及在主顾之间经常创造一种令人满意的气氛；像磁铁一样吸引人，有领导才能；

（五）仅仅把经营管理阶层的意向向下传达是不够的，必须具有充分的信念和勇气，把全体职工的真正声音带到经理阶层，并提出解决问题的建议；

（六）自觉认清企业对社会应负的道义责任和其他责任，并在行动中恪守无误，严守信誉，在任何情况下不为浮利轻举妄动；

（七）经营企业的思想基础必须建立在：把企业的收益与全体职工的生活和福利联系在一起，使企业与全体职工形成一个不可分离的整体；

（八）果敢的判断、勇敢的实践和坚韧不拔的毅力；

（九）有旺盛的进取精神，有独创精神；

（十）遇到困难不畏缩，不是先考虑“为什么”，而是研究“怎样才能完成”；

（十一）对上级不阿谀奉承，不光做面子上的事情；

（十二）不文过饰非；

（十三）不先私后公，必须率先弃私；

（十四）排斥别人，踩着别人肩膀，用虚伪手段花言巧语往上爬的人，是不合条件的。

这位经理平日和人谈话，参加开会，阅读文件、报刊书籍，所见、所闻，凡是与自己工作有关的知识、经验，或者

直接写到学习笔记本上；或者随时记在工作记录本上，下班后，再进行整理，并分别不同内容，转抄在上述的专门笔记本上。

他很注意积累经营管理的资料，剪了许多报纸，分门别类地贴在不同的大本子里。这些本子分民主管理、计划管理、业务管理、物价管理、劳动管理和财务管理等。他还把本店历来的工作计划、总结、统计、会计报表，本店点滴经验、教训的书面材料及全国同类型商店的有关资料分别归存在不同的档案袋里。

担任经理的同志，应当象这位经理那样重视学习，使自己不断地提高。有些经理深有体会地说：“不学习，就难以说能做一个合格、称职的经理；不学习，工作失误就会多。”

经理必须努力学习

第一，经理是企业的行政领导者，责任重大。经理必须具备多方面的知识和积累较丰富的经验。经理负责商店的日常经营管理工作。如计划管理、业务经营、经济核算、物价管理、劳动管理、安全保卫和思想政治工作，商店经营的好坏，经理负第一位的责任。比如，经理若不懂核算知识，不会看会计报表，就难以对本企业的经营成果做出科学评价，就难以发现问题，因而就提不出有的放矢，切实可行的措施，也就失去了指挥权。如果因为瞎指挥，而造成的经济损失，严重的就会触犯渎职罪。

第二，零售商业企业进行社会化经营，它与国家许多部门、许多生产企业、商业企业、交通运输单位以及与广大人