

冯东升 编著

贾经理 谈商店经营 管理



北京出版社

贾经理谈商店经营管理

冯 东 升 编著

北 京 出 版 社

贾经理谈商店经营管理

冯 东 升 编著

★

北 京 出 版 社 出 版

(北京崇文门外东兴隆街51号)

新华书店北京发行所发行

北 京 印 刷 二 厂 印 刷

★

787×1092毫米 32开本 7.25印张 144,000字

1981年9月第1版 1981年9月第1次印刷

印数 1—32,500

书号: 4071·57 定价: 0.55元

内 容 提 要

本书以对话形式深入浅出地讲述了商店管理的基础知识，如零售商店的特点和任务、管理职能和原则、物质技术设备管理、组织机构和制度、思想政治工作、市场调查研究、商品流转计划、购销合同、商品进、销、存业务管理、物价管理、劳动管理、财务管理等。适合于零售商店的干部和职工学习或做工作参考之用。

序

作者把《贾经理谈商店经营管理》的书稿送给我们，让我们写些意见。我们读完了全部书稿后，感到这是一本学习零售商店经营管理知识入门的好书。

提高零售商业企业工作人员的业务能力和管理水平，不仅是当务之急，而且是一项长期的重要任务。多年来，我国经济管理体制存在不少弊端，如权力过于集中，统得过死，党政不分，政企不分，加之重生产轻流通，致使零售商业企业的管理水平不能适应社会主义现代化建设的要求。有的商店领导人员辛辛苦苦工作多年，但看不懂主要会计报表，还是处于外行状态。近几年来，大批青年人被吸收到零售商业企业工作，他们热情很高，可是缺乏经营管理知识。而随着社会主义现代化建设事业的发展，企业经营管理自主权的扩大，对企业职工在各个方面都将会有更高的要求。因此，目前零售商业企业，不论是领导干部、管理人员，还是业务人员，都迫切需要学习企业经营管理的科学知识。由于林彪、“四人帮”多年的浩劫，眼下还没有较适于学习的通俗教材，《贾经理谈商店经营管理》这本书正好填补了这个空白。

从这本书的内容看，作者从零售商店的特点、任务到管理的职能、原则；从商店的物质技术设备管理、组织机构到

45936

规章制度和劳动管理、思想政治工作；从市场调查研究、编制计划开始到商品进、销、存业务管理、物价管理、财务管理以及如何看主要会计报表；等等。都做了比较全面、系统讲述。这本书将有助于零售商业企业的工作人员提高自己的业务水平，进一步做好工作。

《贾经理谈商店经营管理》的表述方法也是可取的。它通过贾经理与一个到商店来实习的学生对话的方式，联系商店经营管理的实际，深入浅出地阐明了零售商店经营管理的基本知识，条理比较清楚，文字比较通俗，语言比较朴实，有些材料也比较具体生动。它适宜于具有中、小学文化水平的零售商业企业工作人员自学或做工作参考之用。

车礼 高广礼

一九八〇年十二月于北京中国人民大学

目 录

引子	(1)
一、零售商店的特点和任务	(3)
二、商店经营与管理的原则	(11)
三、商店内部的机构与制度	(19)
四、市场调查研究	(27)
五、商店的商品流转计划	(38)
六、经济合同	(48)
七、商店的进货业务管理	(56)
八、商品运输与保管业务管理	(66)
九、商店的销货业务管理	(76)
十、橱窗广告与商品陈列	(85)
十一、热心为消费者服务	(94)
十二、商业零售价格及其管理	(105)
十三、商店营业场所的设计与设备	(115)
十四、商店的劳动组织	(124)
十五、商店的劳动竞赛	(136)
十六、商店职工的劳动报酬	(143)
十七、商店的资金管理	(152)
十八、商品流通过费用管理	(166)
十九、商店的利润管理	(174)

二十、商店的财务分析.....	(182)
二十一、怎样看主要会计报表.....	(192)
二十二、柜组管理.....	(202)
二十三、商店的政治工作.....	(213)
后记.....	(220)

引 子

王同学：我是学习商业企业管理的学生，到你们商店来实习，请贾经理给以具体帮助和指导。

贾经理：我和商店的全体工作人员热诚地欢迎你。

王同学：你们商店一向重视管理，经营方向正，服务质量高，经济效果好。消费者称赞说：到店如到家，待客胜亲人，说话喜欢听，商品称人心。你们商店不仅得到群众的好评，而且受到人民政府的嘉奖。请贾经理介绍一下商店各项经济指标完成情况。

贾经理：我们商店有职工106人，经营商品8,000种；全年销货额720万元，平均日销货额2万元；每人平均年销货67,925元；全年平均占用固定资金7.2万元，平均占用流动资金50万元；流动资金每25天周转一次，每销售100元商品，占用流动资金6.94元；全年商品流通费10.8万元，费用率1.5%；全年缴纳销售税金21.6万元；上缴利润50.4万元，销售利润率7%，资金利润率88%；全年长款、短款合计720元，差错率1‰。

以上这些经济指标虽然完成得较好，但全店人员还不满足，决心发扬成绩，再接再厉，虚心向全国兄弟商店学习，不断改善经营管理，更好地满足

广大消费者的生活需要，为祖国早日实现四个现代化做出更大贡献。

王同学：听说贾经理在解放前的私营商店当过店员，解放后又在大学里学习商业经济专业，毕业后担任了二十余年的国营商店经理，有丰富的理论知识和实践经验，我要恭恭敬敬地拜您为师。

贾经理：不必客气，我尽量把零售商店经营管理的基础知识和我的体会，认真地向你谈谈。当你毕业后，分配到商店工作，经过一定时期的实际锻炼，再通过民主评定、选举，就可以担负起管理商店的工作。预祝你取得优异的学习成绩。

一 零售商店的特点和任务

王：请贾经理先谈谈零售商店的特点。

贾：零售商店即零售商业企业，它同批发企业、农副产品收购企业等都属于商业企业。它们都是处于商品流通领域内的经济组织，专门从事商品交换活动。零售商店同其他商业企业相比较，有以下的特点：

零售商店除担负一部分生产资料的供应任务外，一般经营人民生活消费品。它是商品流通领域中的最后一道环节。大部分生活消费品的流通渠道是：生产→批发→零售→消费。零售商店出售商品的对象是消费者，而不是转售者，它把商品从流通领域送到消费领域，最后完成商品流通任务。

生产部门所生产的产品，只有通过交换才能到达消费者手中，并在人们的消费过程中，证实它具有某种使用价值，从而成为现实的产品。马克思在《政治经济学批判》“导言”中曾举例说，一件上衣，由于穿的行为才现实地成为衣服。生产部门制造的生活用品，一般来说，只有通过零售商业卖给消费者，才能够满足人们的需要。

生产者在制造商品时，耗费了自己的脑力和体力，在制成的商品中，凝结着他们的劳动，商品里包含着生

产者在劳动过程中创造的价值。当零售商店把商品卖给消费者以后，生产者耗费在商品中的劳动，才最终被社会承认，生产者创造的价值，才最终得到实现。生产部门把商品卖给商业部门(其中包括零售企业)，换回货币资金后，才能支付工人的工资，才能购买继续进行生产所需要的生产资料及用于其他开支，并为国家提供积累。

零售商店购进商品成批而集中，销售商品零星而分散。它不同于批发企业，整批地购进，又整批地销出；也不同于农副产品收购企业，分散、零星地购进，集中、整批地调拨或销售。

由于零售商店处在商品流通领域中的最后一道环节，大多经营日用生活用品，因此，它与广大群众有着极为密切的联系，它的工作好坏，直接影响到人民的切身利益。零售商店必须贯彻“发展经济，保障供给”的财经工作总方针，积极组织货源，做好对人民生活用品的供应工作。

王：社会主义国营商店同资本家商店比较，有哪些本质区别？

贾：从表面上看，社会主义国营商店和资本家商店有共同之点，如都是通过货币从事商品买卖活动，都要计算盈亏，但本质是不同的。

首先，我们商店的房屋建筑、物质设备和经营的全部商品，都属于全体人民所有，而不属于哪一个人所私有。我是商店的经理，只能受国家和商店职工的委托来管理和使用这些财产和资金，而绝对不能把它们占为己

有。假若利用职权私自占用商店的财产，哪怕是一分钱也是不允许的。资本家商店就不同了，那里的全部财产是属于资本家个人所有的。

其次，由于所有制不同，就决定了商店内部人与人之间的关系不同。在社会主义商店，不论是勤杂人员还是经理，都是企业的主人，相互之间是平等的、同志式互助合作的关系。经理和售货员只有分工不同，没有高低贵贱之分。当然相互之间是存在着矛盾的，但不是对抗性的，而是在根本利益一致的基础上的矛盾。这种矛盾可以通过协商、说服教育或批评与自我批评的方法得到合理解决。

相反，在资本家的商店里，资本家处于统治地位，而所有的店员则处于被压迫、被剥削的地位，根本没有平等可言。如在旧中国，上海的协大祥绸布店，规定店员不准留头发。资本家说，留长头发清晨梳理，浪费时间，于是硬性提出：“留发不留薪，留薪不留发”；如果谁的头发超过一寸，立刻停发工薪。另外，还规定不准穿球鞋，不准会客，不准看戏，不准高声说话。店员每天劳动16小时，学徒工劳动18小时。资本家对学徒施行野蛮的体罚。如用木榔头、木棍敲打学徒的头部，有的被打得头破血流；用红木制的厚板子打手心，把学徒的手掌放在柜台角上，挨打时两面夹击，痛彻心肺；拎住学徒耳朵把头乱撞石柱；还叫学徒在营业时间里，在众目睽睽的店堂罚跪。在这个绸布店，有百分之七十的店员患过肺结核病，但谁也不敢说，怕被资本家停了

“生意”。不少学徒和店员累得大口出血，实在坚持不下去了，就被资本家踢出门外，有的则活活累死。旧社会的店员完全失去了人身自由，店员们说：“柜台三尺高，好比坐监牢。”

第三，社会主义商店和资本家商店都要获取利润，但本质是不同的。在我们的商店，商品销售额减去进价额后，所得毛利，一部分用于商品运输保管等费用开支，一部分根据社会主义按劳分配原则支付职工的工资和集体福利。剩余部分通过税金、利润上缴给代表全体人民利益的国家。国家再用这一部分钱进行社会主义建设和发展人民福利事业。

而在旧中国的私营商店，店员工资寥寥无几，所得利润都进入了资本家的腰包。前面谈到的协大祥绸布店，在一九一二年创办时，原始资本合银元约一万元，折合十二磅白坯细布一千二百匹，至一九四九年五月上海解放前的三十七年中，纯利累计折合白细布五十万匹以上，价值五百余万元，为原始投资的四百至五百倍。这一庞大利润，在解放前则被资本家侵吞，挥霍在腐朽的生活中了。

资本家经营商业的唯一动机和目的，就是追求最大限度的利润。为了赚钱他们不仅残酷地压迫和剥削店员，而且彼此之间尔虞我诈，互相倾轧，进行激烈竞争。他们还通过贱买贵卖，以坏充好，克扣斤两等手段，欺骗顾客，剥削和掠夺广大消费者。解放前，上海“徐重道国药号”老板，人称为“药老虎”。“药老

虎”有五个木图章，分别刻着五个字：谋、民、众、健、康。他们对来买药者的衣着、言谈、表情，察颜观色，判断病人的经济情况、病情轻重情况，然后选出一只图章印在药方上。印上“康”字，虽然收钱少，但赚头还是很大。同样一种药，如果印“康”字算二元一两，那么印“健”字就算四元一两，印“众”字算六元一两，印“民”字算八元一两，印“谋”字那就十元一两。如果把这五个字做一番解释，那么，它只能是一个大大的“骗”字。正象马克思在《资本论》中说的，资本主义商业“采用不道德的手段来达到不道德的目的”。

社会主义商店经营商品目的是为人民生活服务，促进工农业生产发展。当然，在经营中也要搞经济核算，获得一定利润。但这些利润最终是为了发展社会主义事业，为了改善人民的生活。值得注意的是，有个别或少数商业人员为了多获利润，从中多留一些提成，在销售商品时，克扣斤两，变相涨价，这是严重违反社会主义商业道德的。

王：通过贾经理对我国零售商店优越性的说明，使我深深感到这体现了社会主义制度的优越性。零售商店的广大职工在进行商品购销业务过程中，必须牢固地树立政治观点、生产观点和群众观点。

贾：对啊，你们知道，零售商店是社会主义商业的重要组成部分。社会主义商业在组织工农业产品交换中，就象桥梁和纽带一样，把工业和农业，城市和农村，生产和消费紧密地联结起来，零售商店也应当发挥这种桥梁和纽

帶作用。

王：零售商店通过商品的采购、运输、验收、储存和销售等业务，应当发挥哪些作用或者说应当完成哪些任务呢？

贾：第一，做好生活用品的供应，不断提高服务质量。商店在销售商品过程中，应当力求做到：商品数量充足，品种、花色、规格齐全，顾客能够任意挑选，季节性商品供应要适时，不能脱销；保证商品质量，对顾客负责，食品要有益于人的身体健康；按质论价，价格合理，严格执行物价政策；售货方式和营业时间要便利群众，出售商品操作既快又好，让顾客少走路、少站队、少花时间；服务主动、热情、耐心、周到，礼貌待客；讲究售货语言艺术，使顾客感到亲切，还要懂得顾客心理，体贴顾客心情，当好顾客参谋；商品陈列整洁、丰满、美观、醒目，橱窗布置新颖、艺术；增添服务项目，处处为顾客着想；店容店貌和售货员仪容要整洁、卫生，使顾客进入商店有舒适感；遵守社会主义商业道德，介绍商品实事求是，买卖公平，计量商品要准确。

第二，促进工农业生产的发展。生产单位制造的产品，通过商业网点转移到消费者手中，换回货币资金后，才能购买原材料，继续进行生产。

生产单位所需要的原料、材料、辅助材料，以及各种工具零件，除批发商业供应外，还需要零售商业负责供应一部分。零售企业只有按质、按量、按时地供应给生产单位原材、物料，它们才能顺利、持续地进行生产。

零售商店对市场需求情况比较了解。比如，我们这

个商店每天就接待上万名顾客。商店可以根据顾客要求，对各种商品的数量、质量、花色、品种、规格、式样向生产单位转达意见，必要时提供样品、图案去指导生产，推动生产的发展。

零售商店做好商品购销工作，就会加速商品流通。商品流通越快，对生产发展越是有利；而生产越发展，社会主义经济制度就越加巩固。

第三，更好地实现按劳分配原则。在社会主义历史时期，实行各尽所能、按劳分配的原则，劳动者的劳动报酬形式基本上是工资，在农村则实行工分制。只有当劳动者用他们所得的货币收入买到相应的消费品后，按劳分配的原则才能真正实现。如果商店销售的商品价格高或质量低，用同量的货币买不到原来一定数量或质量的商品，这就意味着减少了劳动者的货币收入。反之，如果销售的商品价格低，质量高，用同量的货币买到的商品数量既多质量又好，那就意味着增加了劳动者的货币收入。因此，零售商店必须严格执行国家的物价政策，出售的商品要保证质量。要按质论价，明码标价，公买公卖，童叟无欺。

第四，为国家积累资金。我国资金积累基本上是来自社会主义企业上缴的利润和税金，这些企业当然也包括我们零售商店。商店的广大职工，努力做好本职工作，扩大商品流通，改善经营管理，加速资金周转，节约费用，降低损耗，增加盈利，就为实现四个现代化做出了贡献。