

果洪迟 杨永辉 编

商业企业管理 参考资料

上册

中央广播电视大学出版社

商业企业管理参考资料
上册

果洪迟 杨承辉 编

*

中央广播电视大学出版社出版
新华书店北京发行所发行
北京印刷二厂印装

*

开本787×1092 1/32 印张20.25 千字432

1984年5月第1版 1984年10月第1次印刷

印数 1 - 86,000

书号: 4300·52 定价: 1.85元

编 者 的 话

为了适应中央广播电视大学学生学习《商业企业管理》课程的需要，我们选编了《商业企业管理参考资料》，分上、下两册。

我们在选编中，除选自有关图书、报刊外，还选用了一部分商业企业的实际业务资料，结合课程学习要求，有的作了一些删节。

参加资料收集整理的有：北京商学院商业经济系资料室的黎桂芬、金焕芳，商业企业管理教研室的黄桂芝、唐诗萌、甘亚平、贾建国、朱明伟。

在选编过程中，得到了北京商学院教务处、图书馆同志的支持和帮助，谨致谢意。

由于资料涉及面广，时间紧促，加上我们水平有限，不当之处在所难免，请同志们批评指正。

一九八四年五月于北京商学院

目 录

在竞争中把生意做活.....	(1)
加强职工队伍建设 开创供应工作的新局面.....	(11)
在改革中创建第一流商店.....	(22)
坚持社会主义经营方向, 买卖越做越活.....	(33)
坚持改革的方向 努力办好人民的商店.....	(44)
努力搞活生意, 提高经济效益.....	(53)
零售商业的竞争艺术.....	(60)
提高商业零售企业经济效益的几个问题.....	(71)
商店服务质量及其评定.....	(78)
资本主义国家零售商业体系及商店类型.....	(83)
国外商店介绍.....	(91)
国外的百货商店.....	(99)
零售商业网的专业化和商业企业的定型化.....	(111)
美国超级市场.....	(118)
大中型百货商店建筑设计探讨.....	(124)
北京西单百货商场设计.....	(134)
浅谈菜场建筑设计.....	(148)
沈阳联营公司设计.....	(156)
大型商店空气净化.....	(168)
营业厅走道宽度图示.....	(173)
革新货柜货架 美化店容 提高服务质量.....	(175)

电子计算机在国外商业上的应用.....	(180)
国外零售商店中的“电子自动管理系统”.....	(185)
提高商店营业面积利用的几个问题.....	(188)
掌握市场信息 指导业务经营.....	(191)
对225户居民的家计调查情况.....	(198)
加强副食品市场的分析研究.....	(204)
商品经营应掌握产品生命周期.....	(212)
上海永安公司经营管理的特色.....	(216)
东风市场的经营特点.....	(222)
南昌旧商业的经营特色.....	(235)
试谈居民区基层零售商店的经营结构.....	(240)
略论薄利多销.....	(248)
加强小商品经营的一项措施.....	(256)
加强进货管理 提高企业经营管理水平.....	(263)
发展经济联合 扩大购销业务.....	(278)
糕点业应实行前店后厂.....	(286)
繁荣兴旺的小商品市场.....	(290)
商业道德与商业经济效益.....	(297)
✓国外商业的几种零售方法.....	(306)
✓搞好零售商业销售方式改革.....	(310)
关于商业服务工作深化问题的调查.....	(313)
提高服务质量是零售商业提高经济效益的重要途径...	(319)
促进销售面面观.....	(324)
消费者行为.....	(332)
顾客心理种种.....	(348)
谈谈不同类型消费者的购买动机与消费心理.....	(357)
运用广告宣传 发扬经营特色.....	(366)

中小型商店广告形式浅谈.....	(370)
商店“死角”的陈列手法.....	(375)
谈谈橱窗设计的几个问题.....	(379)
橱窗设计的几种形式.....	(385)
商品橱窗的布置技巧.....	(388)
橱窗设计艺术.....	(395)
商品陈列基本要点.....	(398)
略谈市场陈列.....	(403)
发扬企业民主, 开好职工代表大会.....	(409)
“消费者权力”刍议.....	(416)
略论价格的社会监督.....	(421)
零售企业应当怎样实行经营责任制.....	(425)
北京市天桥百货商场实行经营承包责任制 章程(试行).....	(434)
落实经营承包责任制不断改进供应服务工作.....	(467)
抓住联销计酬分配环节搞好副食品零售商业 经营责任制.....	(477)
在经营承包中要维护消费者利益.....	(487)
采取有效措施维护消费者利益.....	(490)
在实行经营责任制工作中我们是怎样抓物价管理的...	(495)
花市百货商场承包后的物价管理试点情况.....	(499)
零售商业实行经营承包责任制的价格管理.....	(502)
把经济核算搞深搞细努力提高经济效益.....	(510)
推行班组盈亏核算.....	(525)
实行班组经济核算加强企业经营管理.....	(531)
谈谈商业企业核定流动资金定额的问题.....	(544)

零售企业怎样管理好商品资金.....	(553)
浅谈商业企业经济效益指标体系及其运用.....	(558)
商业零售企业营业员劳动效率的分析.....	(571)
关于零售商业劳动定额的设想.....	(576)
谈谈商业企业劳动定员定额.....	(583)
改进零售商店的劳动组织.....	(589)
苏联商店的按“成交次数”计酬计奖.....	(597)
劳动效率与奖金发放.....	(601)
谈谈商业企业组织社会主义劳动竞赛问题.....	(610)
关于加强和改进企业职工思想政治工作的几个问题...	(617)
谈谈贯彻按劳分配与加强思想政治工作问题.....	(629)
加强思想政治工作的科学研究.....	(634)

在竞争中把生意做活

广州市南方大厦百货商店

我们商店现有职工一千七百六十人，商场面积一万一千平方米。是全国十个大型百货商店之一。党的三中全会以来，我们在省、市的领导和支持帮助下，认真贯彻党的路线、方针、政策，解放思想，大胆探索，从各个方面进行改革，使供应服务工作有所改善，企业面貌有了改观，较好地发挥了国营大型商店的优势和在市场上的主导作用，取得了较好的经济效益和社会效果。一九八二年销售额达一亿七千四百三十万元，实现利润一千一百五十三万元，分别比一九八一年增长百分之四十点二和百分之三十三点七六；年销售额为改革前一九七八年的三倍多，利润、劳动效率也大幅度增长和提高。近几年来，我店先后被评为省、市先进单位，去年又被评为广州市最佳商店。

广辟进货渠道 扩大商品来源

一九七九年，我店开始进行管理体制改革，实行扩大企业自主权。一九八〇年十月在扩权的基础上，又进一步实行以税代利，自负盈亏。经过这些改革，给企业带来了活力，

调动了企业和职工的积极性，使企业经营日趋活跃。为了开展竞争，做活生意，我们打破了多年来坐店经商，等待分货的被动局面，利用企业进货的自主权和大型商店的优越条件，建立多渠道、少环节的进货体制，实现商品来源多样化，加强与对口站、司、批发店联系，落实计划内货源，积极发展各种形式的批零协作和联营业务；协助工业部门推销新产品和计划外产品，引进外地优质、名牌产品和有特色的商品，以弥补货源的不足，繁荣市场，满足群众需要。扩权前我店在系统外进货的单位只有二十八家，去年同省内外挂钩进货的单位已发展到五百多家，这些单位除商业部门外，还有工业、外贸、农工商和科研等单位，建立了各种形式的供货关系。同时，我们还采取代销方式，协助省内外工、商、外贸企业推销库存积压商品，仅去年就协助省内外五百五十二家企业推销处理商品四千多万元，不仅增加了大量的廉价商品货源，而且还获得这些单位优先供应适销商品的权利，调剂了市场余缺。一九八〇年以来，我店通过设立产品专柜、特约经销、特约维修供货、中长期展销等形式，每年获得工业部门直接供货总值约三千万元，大部分属于市场紧缺的优质、名牌产品和新产品，大大丰富了货源，使我店由原来经营一万七千多个品种，增加到现在的二万六千多个品种，被群众誉为“南国工业品公园”。

在扩大商品来源中，我们坚持了以当地商品为主的进货原则，积极挖掘地方货源，扶植地方工业生产，提高地方产品在总购进中的比重，以缩短商品运输里程和到货周期，减少在途资金占压和商品损耗，降低经营成本，使省内进货比重从扩权前的百分之五十提高到现在的百分之八十一。我们除了与省内五十多家工厂建立了稳定的产品经销关系外，还

与广州市文具、服装等批发商店和广州文化站等单位试办联营商品专柜，并与广州市小商品、钟表批发商店建立处理商品代销关系。

在建立多渠道进货体制中，我们始终坚持企业的社会主义经营方向，在我省实行对外开放政策以后，社会上一度出现经营“洋货热”，我们始终坚持依靠国内产品货源，对洋货采取趋利避害，适度经营的原则，避免了经营上的失误和损失。一些外商和港澳商人，通过各种渠道要求在我店搞洋货广告和租用橱窗的不下数十宗，甚至有的提出用重金租用。但我们没有接受，宁愿免费或低租提供给国内工厂使用，以宣传我国轻纺工业发展的新面貌。我们在商场设立宣传国产商品的橱窗、灯箱达八十多个，收集意见供工厂改进产品作参考，因而得到工业部门的支持，为密切和巩固工商协作关系打下了良好的基础。

发展经营特色 把生意做好做活

我店地处广州闹市，每天接待来自国内的顾客和港澳同胞、华侨、外宾等十多万人次。搞好商店经营，对于提高我国商业信誉，促进旅游事业的发展，满足人民群众的需要，起着重要的作用。过去，由于种种原因，商场拥挤，设备残旧，商品经营一般化，缺乏大型商店应有的特色，对顾客缺乏吸引力。为了改变这种状况，发挥国营大店在市场上的主导作用，我们不断研究新情况，采取新措施，发展自己的经营特色，把生意做好做活。

(一) 牢固树立“顾客第一，信誉第一”以及“三优”

(为市场提供优质的商品，为消费者提供优惠的价格，为顾客

客提供优良的服务)、“四兼顾”(兼顾国家、企业、职工、消费者的利益)的经营指导思想,逐步发展“高(档)、新(款)、优(质)、廉(价)”的经营特色,以适应轻纺工业的发展和各类消费者的不同需要。目前,群众要求越来越高,工业品市场正从长期形成的卖主市场逐步向买主市场过渡的新形势。我们以销售为中心,千方百计培植和增强企业的销售能力,特别注意经营好中小型商店无力经营和不愿经营体积大的商品,投入试销的新兴产品,毛利低、经营风险较大的商品以及消费者通常要到大型商店购买的高档、耐用品和贵重商品。一九八〇年以来,我店先后扩大了侨汇商品、外汇兑换券商品和旅游商品的经营。与港商合办验眼配镜中心,引进先进的西德蔡斯电脑验眼机,弥补国内设备技术的空白;扩大了自行车、缝纫机、家具、空调机、吸尘器、电冰箱、洗衣机、大型音响组合机、录像机和其它家用电器商品的经营;组织了“中国丝绸总汇”、“国产名表总汇”、“广州皮鞋总汇”、“塑料鞋总汇”等展销;开设了“廉价商场”、“廉价商品一条街”、“家具大厅”、“地下商场”以及在市郊石牌、龙门县等地设立分店、经销店,为市场提供大量优质、名牌产品和新产品。由于我们发挥了经营特色,提高了企业在竞争中的优势,在消费者中逐渐树立了“买新产品、名牌货到南方大厦去”的信誉。

(二) 适应市场形势和消费结构的变化,灵活经营。广州又名花城,群众对花卉有特殊爱好,对塑料花也很喜爱。过去,除节日外,平时很少供应。从一九八〇年起,商店特别开设了塑料花常年供应专柜,扩大了经营品种。年销量从过去的四万支增至六十万支,增销了十多倍。为了适应群众的习惯,我们专门供应五元至三十元不等的结婚、生日礼品

袋。在春节期间，还组织了一些适合年节的商品组合供应，如装有优质烟酒、糖果、中果、大红瓜子的“贺年礼品袋”和内有奶粉、玩具、糖果、优质饼干的“儿童新春礼品袋”供应，很受群众欢迎。我们还以经营变化去适应消费的变化，以经营变化指导消费的变化，在商店现有条件下，对目前经营的各类商品加以适当调整，分设十三个商场，进一步扩大礼品、纺织品、旅游商品、侨汇商品的经营，并着重经营好特色小食品和小百货商品等，扩大了销售量。

（三）改善商场设施，扩大营业阵地，提高商场利用效，增加销售能力。随着国民经济的发展和人民生活水平的提高，我们根据市场变化，合理调整商场布局，改善商场设施，分期改造了商场的天花板、灯光，安装空调和通风设备，更新了部分营业柜台，设置盆花美化商场环境，还按照顾客意见，增设三个顾客休息室，使顾客有一个比较舒适的购物场所。为了扩大营业场地，还腾出四楼办公地方开设商场，增加营业面积二千三百多平方米。由于改善了经营条件和设施，提高了商场的利用率，每平方米商场面积的营业额从一九七九年的一万元，提高到一九八二年的二万元以上。

（四）搞好市场预测，为经营决策提供可靠的依据。近年来，为了正确反映生产和消费的需要，加强经营计划性，减少盲目性，我们积极开展市场预测，深入调查轻纺工业生产情况，产销前景，居民消费结构和消费心理的变化，预测购销的发展趋势。如去年通过对广州居民购买力发展趋势和消费变化规律的社会调查，预测一九八二年将会出现“洗衣机热”，我们及早进货，扩大经营，结果销出各种洗衣机一万四千多台，为上年同期销售的十五倍。又如，对雨伞的经营，我们主动同气象台联系，了解到去年阴雨多，台风来得早，

便购进大批雨伞，全年销售四十万把，比上年增加九倍多，仅此一项便增加营业额三百万元。

健全管理制度 提高服务水平

零售商业企业是为生产和为人民生活服务的。随着调整国民经济八字方针的贯彻，市场商品供应日益充裕，消费者从持币争购转为持币选购，“皇帝女不愁嫁”的时代已经过去。竞争不仅是货源能力之争，而更主要的是销售能力之争，服务水平之争。因为如果服务态度不好，服务质量不高，就会失去顾客。为了适应这个转变，我们学习了兄弟单位的经验，从一九八〇年就一直抓住服务工作不放。针对当时柜台纪律差，对顾客不热情、不耐心、不礼貌、不负责任等问题反复进行整顿，接着在全店开展“五讲四美”、优质服务能手竞赛活动，评选最佳营业员，使大家认识到本店是社会主义祖国南大门的“橱窗”，从而提高对搞好服务工作的重要意义的认识，树立以服务促销售的思想，自觉做好供应服务工作。从一九八〇年起我们陆续采取了一系列提高服务质量，整顿店容、店风，改进商品陈列、卫生工作，疏通商场通道和美化、绿化商场的措施，逐步建立和健全了一系列服务工作制度。

（一）热情待客的“四不”、“五要”制度。“四不”是：不因顾客多而马虎应付；不因接待忙而厌烦顾客挑选；不因关门铃响而冷待顾客；不因商品出门而不负责任。“五要”是：要坚持站着接待顾客；要坚持讲好第一句话（主动同顾客打招呼）；要坚持用两种话（广州话、普通话）接待不同顾客；要坚持穿工作服、佩戴号码胸章售货；要熟悉本岗位

业务知识。并制订推行了文明礼貌服务规范条例。现在，售货员站着接待顾客已成为习惯，主动同顾客打招呼的售货员越来越多，普遍能按不同对象分别用普通话和广东话接待顾客。过去关门铃响后形形色色的“逐客”现象已经没有了。

（二）方便顾客的便民制度。商店成立了服务车队，免费为购买电视机、电冰箱、洗衣机、衣车、大型家具的顾客送货上门。在保修期一年内免费上门修理，仅去年下半年便为顾客送货上门二万多宗。为方便群众购买电视机等十类高档贵重商品，我店去年九月一日起试行集体合约购货，分期付款的新办法。商店还增设了发行礼品券业务，方便机团单位或个人发奖、送礼。此外，还完善了函询、函购和办理留名、留地址、留需要，货到通知等服务项目。

（三）高档商品出售前的质量检查制度和商品售出后的合理退换制度。过去对顾客要求退换商品，售货员往往怕麻烦不愿退换而造成顾客不满。现在对售出的商品，经检查没有残损，不影响再出售的，不论一般商品还是贵重商品都可以退换。电视机在保修期内，如果因缺零件一时修不好，商店即免费换一台电视机给顾客收看，待电视机修好后再换回。外地顾客购买电视机不便送回修理的，按售价减收百分之二的保修费。

（四）干部参加第一线服务工作的制度。如领导干部带头每天开门迎宾，关门送客，经理每星期日在商场值班，每月邀请顾客进行一次评店，科室干部每周义务售货一晚等。实行这些制度后，不仅受到顾客好评，还密切了干群关系，激励了服务热忱，形成了一个上下同心、讲究文明礼貌的新风尚。

（五）健全管理服务工作机构。建立了商店、商场、售

货小组三级领导责任制和商店、商场负责人、老工人三级检查制度和商场交叉检查制度。同时，把服务工作好坏与奖金挂钩，做到层层有人抓，事事有检查，保证了文明礼貌服务活动深入持久地开展。

（六）建立培训制度。为了培训职工，提高业务水平，我们采取了三种形式：一是校店挂钩，借用正式校舍，聘请专业老师，进行文化补习；二是商店自己办学校，以老职工为骨干，以老带新，分期分批脱产培训；三是以科室、商品部为主，进行专业知识培训。我们先后举办了岗、组长培训班、青年骨干学习班、商品陈列技术班、新职工培训班和业余的家用电器知识讲座、裁剪班等。一九八一年和八二年两年共培训职工一千二百八十三人，占总人数的百分之八十点一，有效地提高了职工的业务技术水平。

加强思想政治工作 调动职工积极性

近几年来，我们试行扩大企业自主权，在采用经济办法管理企业的同时，还加强了思想政治工作。加强党委、党支部的思想建设和组织建设。商店党委十分注意自身革命化建设和发挥党组织的战斗堡垒作用。为了适应业务发展需要，实行党委领导下的经理负责制和职工代表大会制，加强和改善党的领导，明确党政分工，克服过去党不管党，事无大小由党支部一把抓的偏向。调整和充实了党支部的领导力量，几年来提拔了三十六名中青年干部担任各级领导职务。通过正常的组织生活，组织党员学习《准则》和上党课，提高党员的觉悟，较好地发挥了党员的模范带头作用。党委坚持集体领导，经常开展批评与自我批评，使党委一班人增强了团

结。我们明确规定：凡是要求群众做的，自己首先做到；凡要求群众不做的，自己首先不做。在经济待遇、生活福利上，领导干部不搞特殊化，以模范带头作用，影响广大职工。在经济活动中，严格执行党的方针政策，在日常各项工作中与广大职工一起战斗，因而调动了职工积极性，上下一条心，较好地完成各项工作任务。

我们还把思想政治工作、服务工作和企业管理工作结合起来抓。对职工特别是青年职工，进行四项基本原则的教育，进行社会主义、爱国主义、集体主义教育。我店的前身是解放前资本家开办的大新公司。许多青年职工对资本家如何剥削工人缺乏感性认识，我们编写了近万字的店史，用大量的事实与数据进行新旧社会的对比分析，激发他们热爱党、热爱祖国、热爱社会主义。我省实行对外开放政策后，有些职工羡慕和追求资产阶级的生活方式，对此，我们注意职工的思想动向，努力把握其思想脉搏，坚决抵制外来腐朽思想的侵蚀，经常在职工中进行拒腐蚀和遵纪守法的教育，表彰了一批在购销活动中遵纪守法的商品部、科室和干部、售货员，因而树立了正气，打击了歪风。现在广大职工的精神面貌有了明显改变，工作责任感和事业心大大加强，积极要求进步，要求入党入团的一年比一年多，仅去年便发展党员四十二名，团员七十一名。

榜样的力量是无穷的。在思想政治工作中，我们在全店树立了五个先进典型：以全国商业劳动模范、共产党员、最佳营业员麦妙容为党员的先进典型；以在“双佳”活动中评为最佳营业员的罗静芳、黄新爱为老职工的先进典型；以青年优秀营业员张爱玲、李旭东为青年的先进典型。这些先进典型的树立，使大家学有榜样，有力地推动了文明礼貌活动

的深入开展。一九八二年全店共获顾客表扬七万一千六百八十五宗，比上年四千六百零六宗多十五倍，平均每个售货员每月获表扬五点九宗。有三名售货员被评为市“最佳营业员”；五名售货员被评为百货行业最佳营业员；有三十八名被评为百货行业优秀营业员。

我们的工作虽然取得了一点成绩，但还远未达到全面而系统的改革的要求，经营责任制还不够完善，优质服务活动还达不到广大消费者的要求。我们决心进一步学习、贯彻党的十二大精神，全面推行和完善经营承包责任制，努力开创零售商业工作新局面，为建设社会主义物质文明和精神文明作出新的贡献！

一九八三年四月