



责任编辑 陈贤松
封面设计 葛鸿雁

零售企业经营与管理 浙江省商业厅主编

浙江人民出版社出版 浙江新华印刷厂印刷
(杭州武林路125号) (杭州环城北路天水桥堍)

浙江省新华书店发行

开本787×1092 1/32 印张8.625 字数181,000 印数00,001—155,000
1983年11月第1版 1983年11月第1次印刷

统一书号: 4103·56 定 价: 0.70 元

出版说明

本书根据商业部系统一九八二——一九八三年干部和职工教材编写规划，在商业部教育司的指导下，由浙江省商业厅主编。参加本书编写的主要有：浙江省宁波商业学校陈晖同志、浙江省商业干部学校何也可同志。本书在编写过程中，曾得到上海、江苏等省、市、自治区商业厅（局）和浙江省商业系统有关单位的支持与帮助，并参考了有关的教学资料，在此谨致谢意。

本书着重阐述零售企业经营与管理的基本原理、基本内容和基本方法；同时，力求体现我国零售企业经营与管理的实践经验，反映在社会主义经济发展中把企业经营搞活的要求。由于零售企业行业众多，规模不一，经营比较复杂，各地又有不同的特点，因此，本书重点叙述共同性的、带有普遍意义的内容。

本书经我们审定，作为商业部系统县公司和零售企业经理的专业培训教材，也可作为商业企业管

理人员自学用书和商业大中专院校企业管理专业师生的教学参考用书。各地在使用本教材时，可结合当地各行业的特点，充实具体的内容。

中 华 人 民 共 和 国
商业部教材编审委员会
一九八二年十二月

目 录

第一章 零售企业的性质和任务·····	1
第一节 零售企业概述·····	1
第二节 零售企业的性质·····	6
第三节 零售企业的任务·····	10
第二章 商店的位置选择与设计·····	15
第一节 商店的位置选择·····	15
第二节 商店的设计·····	19
第三节 物质技术设备·····	23
第三章 组织结构和管理制度·····	27
第一节 零售企业的组织结构·····	27
第二节 零售企业的管理制度·····	38
第四章 经营范围与商品结构·····	46
第一节 经营范围·····	46
第二节 商品结构·····	50
第三节 商品目录·····	55
第五章 零售企业的进货业务·····	59
第一节 进货原则与进货来源·····	59
第二节 进货业务的组织·····	66
第三节 经济合同·····	72
第六章 零售企业的销售业务·····	78

第一节	售货形式与营业程序	78
第二节	提高服务质量	86
第三节	售货服务艺术	93
第四节	商业广告与商品陈列	102
第七章	零售企业的储存业务	110
第一节	商品储存	110
第二节	商品保管	118
第八章	经营预测和经营决策	127
第一节	经营预测	127
第二节	经营决策	143
第九章	商品零售价格	155
第一节	商品零售价格的种类与构成	155
第二节	商品零售物价工作的方针和任务	164
第三节	零售企业的物价管理	171
第十章	零售企业的劳动管理	177
第一节	劳动的组织	178
第二节	提高劳动效率是企业工作的中心	182
第三节	劳动报酬与劳动保护	188
第十一章	零售企业的职工教育	194
第一节	零售企业职工教育的意义和任务	194
第二节	零售企业职工教育的基本内容	198
第三节	零售企业职工教育的领导和管理	203
第十二章	零售企业的经济核算	207
第一节	经济核算的意义与要求	207
第二节	经济核算的内容与方法	211
第三节	会计报表	222

第十三章 零售企业经济活动分析	232
第一节 商品流转分析	232
第二节 财务分析	243
第三节 经济活动分析的组织	263

第一章 零售企业的性质和任务

我国零售企业是直接为消费者服务的独立的商业经济单位,是社会主义商业的重要组成部分。零售企业在党的方针、政策和国家统一计划的指导下,遵循客观经济规律,合理组织商品经营活动,搞好企业的科学管理,对于促进生产、引导生产、保障供应、繁荣经济,有着十分重要的作用。并且,通过不断扩大商品销售,改善服务态度,提高服务质量,讲究经济效益,为人民日益增长的物质文化需要和社会主义现代化建设服务。

第一节 零售企业概述

一、零售企业的概念

零售企业是以商品直接供应给城乡居民用作生活性消费,或者供应给社会集团用作非生产性消费和生产维修为基本业务的商业企业。零售企业的经营活动具有以下基本特点:(一)商品销售的目的是满足人们物质文化生活的需要,其对象主要是直接消费者;(二)商品直接同消费者见面,

当场挑选成交；（三）交易次数频繁，出售数量零星，并为消费者提供一定的服务性劳务；（四）商品一经出售，就离开了流通领域，进入消费领域，从而结束商品的流通过程。

此外，零售企业也会发生把商品供应给生产者用作生产或维修的业务，如向农民供应化肥、农具等农业生产资料，向工厂供应零星工具、零配件和维修材料等，以促进工农业生产的发展。

大家知道，企业是组织社会生产和流通的经济单位，不同于行政事业单位。零售企业是组织商品零售经营和服务性活动的经济单位，又不同于其他经济单位。零售企业应当具有下列特征：

（一）独立经营，既买又卖，完成商品买卖的全过程。零售企业是以独立经营者的身份出现于市场，应有买卖商品的自由，能自主地选择买卖对象，决定买卖方式和条件，在商品购销活动中，它同其他企业的权利是平等的。

（二）占有一定的资金、设备和劳动力，并有权支配和使用。零售企业应当拥有一定的人力、物力和财力，这是从事商品经营的物质基础。并且，有权自主地支配、使用属于企业的资金、设备和劳动力，这是它有效地从事独立的经营活动所必需的。

（三）独立核算，自负盈亏。零售企业是独立的经营单位，在经济上必须以经营收入抵补各项支出，并有盈利。它把提高经济效益作为企业经营的重要原则之一。

（四）具有法人的地位。法人地位有两层含义：一是企业在经济上的独立性，受国家法律的保护；二是企业应对经营活动的合法性和经济后果承担法律责任。企业必须向工商

行政管理部门申请登记，并经批准，取得营业执照，才具有法人的地位。

我国的零售企业，在一九五六年对私营商业的社会主义改造基本完成以后，在一个较长的时期内，由于受“左”的错误思想影响，企业管理体制上存在着政企不分、统得过多、经济核算不细、“吃大锅饭”等问题，企业缺乏应有的经营自主权，严重地影响了企业职工的积极性，经济效益差。因此，必须在经济体制改革的过程中，继续肃清“左”的错误思想影响，赋予企业以一定的独立经营自主权，真正发挥零售企业经营管理的积极性、主动性和创造性，使它能在商品零售这一个重要环节上，促进社会主义扩大再生产的顺利进行，促进社会主义生产目的的实现。

二、零售企业的分类

我国的零售企业，按照不同的经营行业、经营规模、经营范围和经济形式，可以划分为不同的类型。

（一）按经营行业的不同，可以划分为日用百货商店、五金交电商店、食品商店、糖果糕点商店、水产品商店、蔬菜商店、日用杂品商店，等等。它们分别经营本行业的各类商品的零售业务。由于按行业设立零售企业，对经营技术的要求基本上是一致的，这就有利于充分利用企业的设备和场地，有利于统一安排职工劳动，有利于形成和发挥企业的经营特色。

（二）按经营规模的不同，可以划分为大型商店、中型商店和小型商店。企业经营规模的大小，一般是以商品销售额、营业面积、从业人数等因素为标志来划分的。但在各个

时期，不同行业的具体标准不完全一致。经营规模的大小，对企业内部组织结构和管理制度的建设有着重要的影响。

(三) 按经营范围的不同，可以划分为综合商店和专业商店。综合商店是经营不同行业的多种品类商品的零售企业，一般设在城市中心或者居民集中居住的地方，以适应消费者选购商品的需要，如大型百货商店、综合商场等。因其经营品种较为复杂，所以它的管理难度较大。专业商店是专门经营某一类商品或某几种商品的零售企业。它大多设在城市中心，具有经营种类单一、品种规格齐全、经营技术要求高的特点，如钟表商店、时装商店、绸缎商店、妇女用品商店、儿童用品商店，等等。

(四) 按经济形式的不同，可以划分为全民所有制的国营零售商店、集体所有制的合作商店、街道办的商店、农村集体所有制的零售商店，以及个体经营的零售商店。国营零售商店是我国零售商业的主体，是保障集体所有制的合作商店沿着社会主义方向前进，并且保障个体零售商店为社会主义服务的决定性条件。集体所有制的合作商店是国营零售商店的有力助手，具有规模小、网点多、服务方式灵活、适应消费者需要的特点。个体零售商店主要是小商小贩，包括个体行商、流动购销专业户和马帮长途运销等。他们起早贪晚地劳动，拾遗补缺，方便群众，是社会主义零售商业必要的、有益的补充。因此，允许他们在国家规定的范围内适当发展。

三、零售企业的重要性

商业是专门组织商品流通的国民经济的重要组成部分。

它是通过商品交换活动，联结生产与消费、工业与农业、城市与乡村的桥梁和纽带，在国民经济中处于中介地位，而零售商业则又是处于这个中介地位的终端。

零售企业是商品流通过程中不可缺少的重要环节。我们知道，社会主义的商品流通过程，主要是通过批发商业企业和零售商业企业的商品经营活动共同来完成的。在一般情况下，批发商业企业通过购销活动，把社会产品从生产领域转移到流通领域，既使生产部门的产品实现了从商品到货币的转化，为再生产提供条件，又使商业部门掌握了商品资源，为安排好市场准备了物质基础。而零售商业企业则是把商品从流通领域推进到消费领域，源源不断地供应给广大消费者，从而完成商品流通的全过程。只有依靠一个个零售企业频繁的交易活动，才能使商品最终到达消费领域，实现社会主义生产的目的。

零售商业是社会主义商业的基础。在我国全部商业企业总数中，零售企业要占百分之八十以上。零售企业的职工人数要占全部商业职工人数的百分之七十以上。数以万计的零售企业分布在全国城乡各地，形成了星罗棋布的零售网点。广大的商业职工用自己的辛勤劳动，为城乡人民的生产和生活服务。因此，零售企业的经营服务状况，直接反映了商业工作的水平。人民群众对于商业工作的评价，也往往是根据他们日常接触的零售企业的经营状况作出的。所以，零售企业的工作搞得好与不好，直接关系到社会主义商业的声誉，关系到党和国家与人民群众之间的关系。

零售企业是我国社会主义统一市场的重要阵地。大家知道，国营商业和供销合作社是我国国内市场主要的商品流通

渠道，担负着安排城乡市场的任务，它们所属的零售企业在零售市场上起着主导作用。通过零售企业的经营活动，不仅能向人们灵敏地显示出我国社会主义现代化建设日新月异的景象，而且能够充分地反映出人民群众物质文化生活的提高程度。

第二节 零售企业的性质

一、社会主义零售企业的性质

零售企业的性质是由生产关系的性质决定的，而生产资料所有制是生产关系的基础。我国零售企业的经济形式，主要是建立在生产资料公有制基础上的全民所有制的国营零售企业和劳动群众集体所有制的集体零售企业。因此，我国的零售企业是社会主义性质的。

首先，从生产资料的所有制形式来分析。国营零售企业的商品、资金和设备属于全民所有，由国家委托企业管理和使用，企业按国家的有关政策和法令的规定来组织经营活动。各种集体所有制的零售企业，其财产归企业全体成员所公有，企业按国家的有关规定来组织集体经营。企业必须为人民服务，为社会主义服务。任何个人不得把企业的财产占为私有，也不得侵犯国家和人民的利益。我们说，我国的零售企业是社会主义性质的，这是由生产资料公有制的性质所决定的。

其次，从人们在劳动中的地位及其相互关系来分析。在

全民和集体所有制的零售企业内部，所有成员都是企业的主人，无论是企业的经理，还是从事各项工作的职工，他们互相之间只是劳动分工的不同，没有高低贵贱之分，彼此间都是同志式的平等互助合作的关系。他们都应以主人翁的态度把企业办好。同时，零售企业在经营活动中，同工农业生产部门、批发商业企业和广大消费者发生着经常的广泛的经济联系，这是一种互相合作、互相支援、共同前进的社会主义经济关系。零售企业职工劳动同农民种地、工人做工一样，是社会分工的客观要求，是为人民服务、为社会主义现代化建设服务的光荣岗位，同样受到社会的尊重。

再次，从社会产品的分配形式来分析。在社会主义零售企业内部，不存在雇佣劳动和剥削制度，因此，零售企业所取得的经营成果归国家、集体和企业职工所有。归国家、集体所有的部分，用于社会主义建设和集体福利事业；归企业职工所有的部分（即个人消费品），则根据各尽所能、按劳分配的原则，以劳动报酬的方式分配给职工，包括工资、奖金和津贴等。这种分配形式，体现了国家、集体和企业职工之间在根本利益一致基础上的分配关系。决不允许任何人侵吞企业的经营成果。

二、社会主义零售企业的特点

社会主义零售企业是建立在生产资料公有制基础上的新型商业，与资本主义零售企业相比较，具有根本不同的特点。

首先，社会主义零售企业的经营目的是为了不断满足人民日益增长的物质文化需要。这是由我国零售企业的社会主

义性质决定的。零售企业通过商业经营活动，源源不断地把适销对路的工农业产品供应给广大消费者，并且主动、热情、耐心、周到地为顾客服务，时时、事事、处处为消费者的利益着想。同时，零售企业通过不断提高经营管理水平，努力扩大购销业务，降低流通费用，增加企业盈利，为国家提供建设资金，促进社会主义现代化建设的发展，从而为进一步提高人民的物质文化生活水平服务。要坚决反对各种损害消费者利益、单纯追求盈利的资本主义经营思想和作风。而资本主义零售企业是建立在生产资料资本家私人占有基础上的，其经营目的是为了赚钱，追求最大限度的利润。

其次，社会主义零售企业的经营活动，是在“计划经济为主、市场调节为辅”的原则指导下有组织地进行的。我国社会主义经济是建立在公有制基础上的计划经济，整个社会生产的发展和社会消费的需要是有计划安排的。即使是由于一时工作的失误，出现某些商品的积压和脱销，也可以由国家通过计划管理和市场调节，组织供产销的衔接平衡，促使商品的生产和流通符合按比例发展的要求。我国的零售商业网点，是由各地政府部门根据发展工农业生产和满足人民消费的需要，有组织地设置的，力求分布合理。“计划经济为主，市场调节为辅”的原则，是我国零售企业在经营活动中必须坚持的原则。各类零售企业的经营活动，必须在全国统一计划指导下，按照客观经济规律的要求，实行计划管理，并在国家规定的政策和法令的范围内，实行市场调节，促使企业根据市场供求变化的情况，灵活地组织商品经营。而且，还允许在一定范围内的竞争，以鼓励先进，鞭策后进，不断改善企业的经营管理。这样，就更有利于国家有计划地组织社

社会主义商品流通。而资本主义零售企业的经营活动，是在盲目竞争和无政府状态中进行的。由于生产资料为资本家私人占有，以及资本家唯利是图的阶级本性，他们决不可能有计划地管理整个社会的生产和流通，而是只能听任市场经济法则自发的强制作用，以及市场商品价格的高低和利润的大小，指挥着企业的经营活动。

再次，社会主义零售企业的经济效益，是以最少的劳动耗费和占用，最快的流通速度和最好的服务质量，完成商品从生产到消费的流通，实现商品的价值和使用价值。社会主义零售企业，不仅要评价企业的收益性效果，即在经营中所耗费的流通费用和所占用的资金，同所完成的商品流转额和所取得的经营利润的对比，而且要评价企业的服务性效果，即为生产、为消费者服务的质量和满足消费者需要的程度。企业的经济效益必须服从于全社会的经济效益，这样，才有利于实现社会主义生产的目的，即不断满足人民日益增长的物质文化需要。

资本主义零售企业的经济效益，只能是资本家的垫支资本与利润（即剩余价值）的比较。所以，资本家只关心私人企业的经济效益，不关心也无法过问他的企业对全社会的经济发展会起到什么作用。

综上所述，社会主义零售企业比资本主义零售企业具有无比的优越性。这是我国零售企业的社会主义性质所决定的。而社会主义优越性的发挥，必须依靠党的领导和企业全体职工的努力。因此，要加强党对零售企业的领导，实行民主管理，真正赋予职工当家作主的权利，充分调动全体职工的积极性。同时，要努力提高干部和职工的政治思想素质和

业务技术水平，遵循客观经济规律的要求，不断改善企业的经营条件，提高科学管理水平。只有这样，才能真正发挥社会主义制度的优越性。

第三节 零售企业的任务

一、零售企业的基本任务

社会主义商业是联结生产与消费、工业与农业、城市与乡村的桥梁和纽带，而零售企业是商品流通的最终环节。它的这种地位，决定了零售企业在社会主义现代化建设事业中担负着光荣而艰巨的任务。

（一）为消费者服务。

零售企业的基本职能是组织商品的售卖活动，直接为消费者服务。大家知道，当商品生产出来以后，只有通过零售企业的最终销售，才能进入消费领域，满足人们物质文化生活的需要，实现社会主义生产的目的。为此，零售企业必须认真开展市场的调查和预测，按照消费者的需求变化，合理组织商品购销业务，把数量充足、品种对路、质量可靠、价格公道的商品，及时地供应给广大消费者。要反对“重大轻小”、“重主轻次”、单纯追求价高利大和任意哄抬物价的经营思想与作风。同时，还必须努力改善服务态度，不断提高服务质量，在营业时间、售货方式、服务项目、商品陈列、店容店貌、语言艺术、操作技术等方面，为消费者提供方便，满足广大顾客的心愿和期望，从而进一步密切党和国家同