

W-G-W

C+V+M

经营管理丛书 之一

广州市商业经济学会编印

丛 书 序 言

《南方大厦经营管理丛书》出版，标志着广州地区商业经济发展的新阶段。

广州历来是商品经济和海外贸易发达的地区，形成了一套经营商业的优良传统，这种优良传统在发展商品经济的今天，更加发扬光大。

南方大厦是广州最大的百货企业，也是我国最早的现代百货店，党的十一届三中全会以来，在中央的特殊政策和灵活措施的指引下，该店一马当先，不断改革经营管理，取得了较高的经济效益，为百货业树立了表率，不少经验值得借鉴。

近年来，广州市场呈现一片欣欣向荣的景象，人民生活也逐步得到改善，“食在广州”早已闻名于世，现在要进一步向“穿在广州”、“用在广州”和“玩在广州”的广度和深度发展，成为具有高度物质文明和精神文明的社会主义城市。《丛书》问世，就是为了总结这些经验和探讨开拓消费市场，这是很有意义的。

这套《丛书》在市商业经济学会协助之下进行编纂，估计定能取得良好的成果。

欣逢南方大厦开业三十周年之际，祝愿她永葆青春。

卓 炯

一九八四年八月

目 录

丛书序言·····	卓炯
南方大厦百货商店概况·····	杨振燕等 (1)
怎样当好商店经理·····	邓汉光 (12)
商业经营承包责任制初探·····	邓正立 (20)
“南方大厦 生财进宝”·····	何正 (27)
从一个零售商店的经营变化	
探讨批发商业的体制改革·····	张克朗 何正 (40)
不断创新 不断前进·····	梁国豪 (47)
服装经营要在“活”字上下功夫·····	沈集荣 (52)
国营零售商业物价管理权刍议·····	董柯明 (58)
研究消费者开拓新市场·····	康乐绵 (61)
在改革中改进进货体制·····	林亚华 (67)
后记·····	广州市商业经济学会秘书处
封面设计·····	江碧之

南方大厦百货商店概况

广州市南方大厦的前身是解放前的大新有限公司（粤行），该公司是澳洲华侨集资创办的，为香港总公司的支行。大新公司于一九一八年开业，一九三八年秋遭袭劫，并被大火焚为废墟。解放后，一九五四年，重修了大厦，并命名为“南方大厦”，在一至四楼开设了“西堤百货商店”（即南方大厦百货商店的前身），并于一九五四年国庆节隆重开业。

南方大厦百货商店是一家大型的综合性零售企业，是全国十大百货商店之一。二十九年来，随着国民经济的发展，企业不断前进，经营不断扩大。特别是在三中全会以后，于一九七九年十月进行企业改革以来，面貌发生了巨大变化。目前，南方大厦百货商店有干部、职工 1700 多人，营业面积 11,000 平方米，分设有交电商场，服装商场，地下商场，兼价商场等 13 个商场及一个批发部，附设 3 家分店及一个招待所，仓库面积 12100 平方米。

南方大厦百货商店经营着 26000 多个品种，被群众誉为“南国工业品的百花园”。每天接待顾客 10 多万人次。一九八二年销售总额达 17130 万元，实现利润 1153 万元。一九八三年更上一层楼，上半年销售实绩为 13505 万元，比八二年同期增长 79.48%，超过北京王府井百货大楼及上海

第一百货商店而跃居全国十大百货商店的首位。同时，由于服务工作做到家，服务质量有显著提高，一九八二年被评为广州市最佳商店及广东省商业系统先进单位，一九八三年五月，商业部授予“全国先进企业”的嘉奖。目前，南方大厦百货商店总店二座大楼的售货场及地下商场均装上了空调设备，并对商场的柜台，天花，灯饰和环境进行了全面的装修改造，为消费者提供了一个舒适的购物环境。同时还装上了电脑管理系统，向商业管理现代化迈出了新的一步。

南方大厦百货商店经过廿九年的努力奋斗，发展到今天这样的规模，在国内外享有很高的声誉，的确是不容易的，其发展道路是不平坦的。我们不妨通过下面的一些数字来回顾一下历史：

年份	销售实绩	与上年比较
1955年	2175 (万元)	
1956年	2644 (万元)	+ 21.5%
1957年	2395 (万元)	- 9.5%
1958年	2613 (万元)	比1956年 - 31万元
1962年	1899 (万元)	比1955年还低
1963年	1744 (万元)	比1955年 - 20%
1964年	2266 (万元)	+ 29%
1966年	2642 (万元)	比1963年 + 51.5%
1968年	1863 (万元)	比1966年 - 30%
1976年	4054 (万元)	比1975年 + 16万元
1977年	4520 (万元)	比1976年 + 11.4%
1978年	5200 (万元)	比1977年 + 15%

从以上这些数字可以看到，南方大厦百货商店开业的头三年，正值我国的“一·五”时期，百废待举，国民经济发展较快，购销两旺，市场繁荣，企业发展较快。进入“大跃进”的年代，“左”的影响十分严重，国民经济的发展遭到很大的挫折，企业的经营也同样受到很大的打击，到一九六二年库存商品只有399万元，比一九五七年减少近一半。利润从一九五九年的189万元减至一九六二年的60.7万元，经营品种减少了5000种。一九六四年至一九六六年三年调整时期，党中央提出了“调整，巩固，充实，提高”的八字方针，纠正了“左”的错误倾向，经济形势迅速好转，南方大厦的经营又有了新的起色，各项经济指标都有了不同程度的提高，恢复到较好的水平。但是，一九六六年又爆发了“史无前例”的“文化大革命”，到一九七六年，这十年间企业的经营徘徊不前，年销售平均递增不到6%，利润从一九六六年的135万元降至一九六八年的83万元，经营品种从一九六五年的23000种降至12000种，可见十年动乱，损失惨重。

一九七六年粉碎了“四人帮”以后，政治经济形势逐步好转，企业的经营得到恢复性的上升。

一九七九年十月，根据党的十一届三中全会精神，南方大厦开始了一系列的整顿和改革，试行扩大企业自主权。一九八〇年十月，又进而试行以税代利，税后工资，盈亏自负。从此，企业冲破了“左”的种种束缚，放开手脚，锐意改革，大胆创新，生意越做越活，服务质量有了

显著提高，信誉和声望也得到大大提高。改革使企业收到了良好的社会效果和丰硕的经济效益。改革的第一年——一九八〇年，销售总额从七九年的6516万元激增至9337万元，利润总额从七九年的403万元激增至632.6万元。到一九八二年，各项经济指标继续大幅度增长，销售总额达17434万元，是改革前的一九七八年的3.35倍，实现利润1153.5万元，是改革前的3.77倍。一九七九年至一九八二年四年间，年销售平均递增36%，实现利润平均年递增39%，其增长速度是改革前的十倍。一九八二年南方大厦百货商店的销售、利润、资金周转、资金利润率、劳动效率等五项经济指标的增长幅度居全国十大百货商店之首，营业额从第九位上升为第三位。一九八三年，南方大厦改革工作向前的推进一步，在全店范围内全面推行经营承包责任制，把各项经济指标落实到商场，售货小组及个人，加强考核。并改变过去吃“大锅饭”的做法，实行店、商场、小组三级核算，逐级考核的制度，并调整了奖金分配办法，进一步调动了广大干部、职工的经营积极性，为企业的经营活动开拓了一个新的局面，一九八三年上半年的销售实绩为：13505万元，超过了北京百货大楼和上海第一百货商店而跃居全国十大百货商店之首。

通过上述的回顾，不难看出南方大厦百货商店实行经济体制改革是必要的，及时的。企业改革的结果，对国家、企业和职工个人都是有利的。在利益分配上，首先保证了国家得大头，企业得中头，个人得小头。一九五四年至一九七八年廿四年间，由于受“左”的干扰，企业发展

缓慢，特别是在“三年困难”时期，及“十年动乱”期间，企业的经营受到很大的挫折，甚至倒退。长期以来，由于管理体制过于集中，统得过死，抑压了企业的经营积极性，生意做得不活，经济效益低。二十四年来，销售额年平均增长率才是3.9%，上缴利润年平均增长率为3.6%，同时，由于财政长期以来实行统收统支，企业没有自主权，商店多年失修，更谈不上什么自身建设了，至使商店设备简陋，店容陈旧，灯光暗淡，品种不全，服务水准不高，在全国十大百货商店中处于落后的地位。顾客意见不少，中外人士及有关领导同志也多次提出批评。而改革几年，却是效果显著，上缴利润年平均增长率高达33%，是改革前的十倍。一九八一年，实行利改税后的第一年，实现利润862万元，上缴所得税628万元，比扩权前的一九七八年上缴利润增加1.35倍，而企业留成是217元。一九八二年上缴国家的所得税788.95万元比利改税前增加490万元，企业留成363万元，比利改税前增加295万元。企业自身建设也有了很大的发展，职工福利得到很大的改善。经营面积从改革前的6000平方米扩大到10600平方米，增设了地下商场，华侨商场，旅游用品商场，廉价商场，批发部，招待所和三家分店。仓库面积增加了1200平方米，添置汽车30多辆，此外还利用留成的福利基金购建职工宿舍13400平方米，安排了335户职工的住房，其他福利事业也有了明显的改善。

南方大厦百货商店的改革工作，经历了三个阶段——试行扩大企业自主权；以税代利，税后工资，自负盈亏；

经营承包责任制。在此，我们就这三种改革形式作简略的介绍。

南方大厦百货商店于一九七九年十月，经上级主管部门批准，试行扩大企业自主权。在分配上，实行基数利润留成加增收利润分成的办法。即：企业以利润为主要考核依据，根据商业部，财政部和省市规定精神，商店完成利润计划后，按实现利润的8%计提利润分成基金（其中，在贯彻好党的方针政策，完成销售，周转，差错指标的前提下，按实现利润总额的3.5%计提职工奖励基金）。增收利润分成奖励基金的计提则以本年度实际利润与上年同期实际利润比较，增收利润部分提取45%作为企业留成基金，然后把留成基金按比例分配为奖励基金，发展生产基金和福利基金。

企业的利润分成所得，实行以利润奖金率进行分配，在此前提下，根据商店的具体情况，经常性的奖励方法采取百分制奖，综合奖和超定额奖三种形式。实行店、部、组、个人四级考核。商店按利润分成，增收增分，计分到人，活分活值以体现多劳多得。这种办法，使企业有了一定的自主权，提高了企业的经营积极性，但是仍不能彻底打破“大锅饭”，仍然是税利并存，所以仍然存在许多不足之处。为进一步进行体制改革，在上级机关支持下，南方大厦百货商店于一九八〇年十月在扩权的基础上进而试行以税代利，税后工资，自负盈亏的新方案，其具体内容是：按照企业全年实现的利润加上全年职工工资，减除归还银行的中、短期设备借款后作为100%，其中63%作为

所得税上缴给国家，37%作为企业留成。在企业留成中，发放了全年职工工资后剩下的交纳7%给市一商局作为上级调剂基金。然后再收余下部分作为100%分配企业的四项基金：发展生产基金占32%；集体福利基金占28%；职工奖励基金占32%；后备基金占8%。

在“扩权”及“利改税”中，除了在分配上使企业有了一定的财权之外，在经营，管理各方面都给予企业一定的权力，具体内容如下：

〈1〉企业的购进，销售，生产，财务，劳动工资计划，由企业根据国家规定和市场需要，独立自行编制。

〈2〉企业有权广开商品进货渠道，确定经营方式和项目，增设网点和加工厂，有权与省、市内外工农商等企业，事业单位搞联营。

〈3〉企业经营收入，除按规定缴纳各项税款和费用外，余下的归企业所有和支配。

〈4〉企业有权根据商品和市场供求变化情况，调整部分商品价格，实行优质优价，次质低价，浮动价，协议价。但调高中央和省规定的一、二类商品价格，要按物价审批权限报批。

〈5〉企业可直接与外商洽谈贸易，经过批准，企业有权与外商合资经营，并按规定享有外汇分成。

〈6〉企业有权确定干部、职工科研，业务技术培训，升降级考核，奖惩制度，试行多种劳动工资形式，企业对于部、职工有奖惩和辞退权。

扩大了企业的自主权，不等于“万事大吉”，大功告

成。更重要的是如何用好权。南方大厦百货商店的同志几年来乘改革之风，用好改革之权，充分发挥了主观能动性，使主观的努力顺应客观形势的发展，勇于创新，勇于改革。在几年改革的实践中，他们确立了“三个为主”的经营方向，建立了“高、新、优、廉”的经营特色，坚持了“四兼顾”的原则和为消费者提供“三优”服务的经营宗旨。

“三个为主”，就是在经营上坚持以计划商品为主，国产商品为主，地方产品为主。这是坚持以计划经济为主，市场调节为辅的具体表现，也体现了充分发挥商业工作在工农业生产中的桥梁和纽带作用。几年来，由于他们坚持了“三个为主”，使省内进货比重不断增加，从扩权前的50%提高到80%。他们除了为省内50多家工厂建立了稳定的产品经销关系外，还与广州市的多间批发部和站、司建立了联营专柜以及处理商品代销关系。到目前为止，他们所经营的“洋货”只占8—10%，而且都是属于帮助某些单位代销处理的。

“高、新、优、廉”的经营特色，“高”就是指要有大店特色，以经营高档、贵重的商品来带动中、低档商品和日用小百货商品的经营。“新”就是向消费者不断推出新品种，新款式，新花色；“优”就是为消费者提供优质的商品；“廉”就是为消费者提供优惠，廉宜的价格。为建立这四大特色，南方大厦的同志做了大量的工作，不断扩大商品流通渠道。他们与全国20多个省、市、自治区的商业、工业、科研、军工、外贸等单位建立了业务关系，厂

店挂钩的单位从过去的28家增加到470家，每年获得工业部门直接供货约3000万元，另外，还经常组织工商部门的展销，如：“中国丝绸总汇”，“国产名表总汇”，“广州皮鞋总汇”等，光是一九八二年先后举办了各种展销活动100多次，参加展销活动的工商企业200多个，展销商品3000多种，为市场提供了一批新产品，试销品和优质产品。同时，由于扩大了购销渠道，减少了流通环节，节省了流通费用，使可以为顾客提供优惠廉宜的价格，受到广大消费者的欢迎。

“三优”，“四兼顾”，是指在企业的一切经营活动中，都必须坚持兼顾国家、企业、职工和消费者四者利益，并且要树立“顾客是第一主人”的服务观点，为顾客提供“优质的产品，优惠的价格和优良的服务”。前面所述的“三个为主”和“四大特色”也正是为“三优”“四兼顾”服务的。

几年来，南方大厦百货商店的同志为了保障消费者的利益，接受社会的监督，广泛听取消费者的意见，先后建立了“消费者监督委员会”和“消费经济研究所”。同时，他们还制定了《文明礼貌服务规模化条例》和《改进服务工作十九项新措施》。一扫官商作风，在全国商业中第一个实行开门迎宾和送客的礼貌服务；成立送货服务车队，仅一九八二年下半年就为顾客送货上门二万多宗；由于确立了“顾客是第一主人”的观点，服务工作大提高，仅一九八二年，全店共获顾客表扬71685宗，平均每个售货员每月获表扬5.9宗。同时，有三位售货员被评为全市

“最佳营业员”，39位售货员被评为全市百货行业优秀营业员。

此外，南方大厦百货商店的同志们锐意改革，不断扩大购销渠道，刷新经营方式，开拓新市场，创造新消费，积极参加社会主义竞争，把生意越做越活。他们第一个发售礼品券，发售多种形式的“礼品袋”、“结婚礼品组合”；积极开展赊购、代销、展销活动，大胆试办分店，兼营批发业务和租赁业务，同时还积极做好售后服务和维修工作。

南方大厦百货商店的同志在致力于搞活经营，做好服务的同时，并没有放松企业内部管理的同步改革，恰恰相反，他们深刻认识到只有搞好企业内部管理的同步改革，加强思想政治工作，抓紧干部，职工的培训、教育，提高其政治、业务素质，才可能把企业的经营促上去。几年来，他们先后举办了15期初中文化和34期业务技术补习班，参加学习的共1283人；对858名青年职工进行了文化补课和考核。最近，他们又与暨南大学挂钩，请暨大协助他们办了一个干部训练班，全脱产半年参加学习培训。与此同时，该店对各级机构进行整顿，实行精兵简政。把原来的17个科室缩为三个办公室，提高了工作效率，更好地为第一线服务。去年又大胆地提拔了36名革命事业心强，熟悉业务，懂得经营的中青干部充实了各级领导力量。

一九八三年一月一日开始，他们又进而实行经营承包责任制，使企业的经营管理工作逐步得到完善和加强。经过半年的实践，已经取得了初步的成功。其具体做法，在

以下作详细介绍。

南方大厦百货商店几年来的改革是成功的，其内容是丰富的，她为商业企业的改革闯出了一条新路子。她的实践已经客观地成为企业改革的成功典范。她在实践中总结出来的经验很有指导意义，很值得借鉴。我们深信，在新长征的道路上，在各级领导的关怀和指导下，在全体干部职工的努力下，他们会不断改革，不断总结经验，必将取得更大的成功！

怎样当好商店经理

邓 汉 光

当商店的经理，顾名思义，就是既要抓经营业务，又要抓管理工作。

什么是经营管理？一般地说，商业的经营，是指商品购进、销售、调运和储存等等的业务活动；而商业的管理，则是对商业的业务经营活动中的人力、物力、财力的组织领导与管理。

作为一个零售商店来说，商业的经营业务，就是在商品流通过程中及时组织适销对路的消费品，不断满足市场的需要。而且在购销调存的各项经济活动中以尽可能少的劳动耗费，节约流通费用，从而获得盈利。这就是说，企业的经营必须要有经济效果。为了达到商店经营的预期目标，商店经理就要调查研究，进行预测，考虑市场需要哪些消费品？如何利用现有经营能力，如资金、技术装备、商场设施、劳动力等等因素？如何合理组织货源，不断创出商店的经营特色，扬长避短，发挥优势？采取什么方法，预测

消费品市场，一次采购多少商品在经济上最为合算？用什么经营方式，才能开拓市场，搞好供应，赢得广大顾客的信任？等等。对于这些经营活动上的问题，商店必须研究制定若干方案，经过多次分析比较，然后择优选用其中经济效益最佳的方案，最后作出企业的决策。企业的这个择优决策过程，就叫做经营。

近年来，我店的经营决策，随着经济体制改革的深入不断创新。南方大厦是华南地区最大的综合性百货商店。为了充分发挥它在市场上的主导作用，我们在经营思想上，始终坚持“三为主”（计划经济为主，国家商品为主，当地产品为主），“四兼顾”（兼顾国家、企业、职工、消费者的利益）。从1979年改革开始，就提出高档、新颖、优质、廉价的经营特色，以及“三优”（为顾客提供优质商品、优惠价格、优良服务）的经营决策，从而逐步树立起顾客至上，信誉第一的经营宗旨。我们把顾客视为“商店的第一主人”，不断增加服务项目：对大件商品免费送货、上门维修，一时难以修好的电视机，则先换一台给顾客看，待修好后再换回；部分商品实行赊销，使暂时备款不足的消费者也能及时享用商品；配套组合出售商品，使新婚或喜迁新居的顾客一次能把家具床具等用品买齐；还开办洗衣机等耐用消费品出租和发售礼品券业务。最近又新增十项服务项目：凡购买外区生产的洗衣机，如出了故障，先换一台使用，待修好后再换回；售出的服装，如因工艺问题，可免费修理，并开展熨骨服务；增设针织品4件套、6件套童装，为做父母的顾客作参谋，搞

小商品出租，如雨伞、理发工具、塑料花等；设立化妆品样本，让顾客试擦后再购买。所有这些经营决策，主要是从商品、价格、宣传和服务四个方面考虑，以适应消费市场的需求。目前是多种经济成份、多种经营形式、多条流通渠道并存的开放式流通市场，南方大厦面临全市 350 多家中、小百货商店和 2,000 多家个体户包围，还有千姿百态的厂商销门市部、服务部直接推销优质名牌货品。为了适应国内外市场的新变化，我们依靠自己的优势，在国内外市场上广开货源，力争商品花式新颖、品种齐全，尽量做到你无我有，你有我多，你多我好，你好我廉，处处创造经营优势。

商业管理与经营不同，它是借助计划、组织、指挥、监督和调节等职能，依照一定的原则、程序和方法，有计划按比例地调配和使用企业的人力、物资、商品、资金等物质要素，保证企业的购销活动正常进行，以取得最佳经济效益。

1979 年商业管理体制改革以来，我店的管理工作大体经历了三个不同的发展阶段，即由原来岗位责任制发展到经营责任制，再发展到经营承包责任制。实行经营责任制（包括经营承包责任制）在经营管理上是一个改革，是原有岗位责任制的充实和发展。原有岗位责任制的内容主要是对商品的购销、财产使用、劳动力调配等要求，而对经济责任、经济效果的要求和考核不够明确，与按劳分配结合不紧。现在实行经营责任制则弥补了原有岗位责任制的不足。实行经营责任制，商店要层层制订先进合理的包