

经营管理实例选

第二卷



东北三省商店
经理岗位培训教材编审委员会

顾 问：周乃荣
主 编：张家杰
副 主 编：张 绍 孙德延
编 委：杨荣芳 王洪宝
广儒贤
本辑总纂：张念礼

商店经理岗位培训教材

经 营 管 理 实 例 选
第 一 辑

•
吉林人民出版社出版、发行
黑龙江省商业厅印刷厂印刷
•

787×1092毫米32开本 11.25印张插页2 249,000字

1987年6月第1版 1987年6月第1次印刷

印数：1—30,000册

统一书号：4091·363 定价：2.00元

前 言

为了配合商店经理岗位培训，我们编辑了《经营管理实例选》，将分辑出版。

在选编实例上，坚持以中国实例为主，以近期实例为主，以成功实例为主的原则，为体现实例教学让事实说话的特点，一方面注意了由事入理，另一方面又考虑了循理析事，试图让经理通过实例的学习，既开阔视野，又获得知识，既启迪思维，又提高能力。编辑这样的实例，我们还缺乏经验，在内容编排、实例选择整理、按语加注等方面，都会存在许多不足，恳请读者提出宝贵意见。

《经营管理实例选》中的实例，有的是在报刊上公开发表的，本书均注明了出处和原作者；有的是经验材料，我们作了加工整理。在此，对上述单位和作者表示谢意。

东北三省商店经理岗位培训教材编审委员会

1987年3月25日

目 录

市 场 信 息

掌握信息 搞活营销	(3)
掌握市场信息 指导业务经营	(8)
运用信息 开拓经营	(14)
注重信息 搞活经营	(17)
审时度势 以信息取胜	(20)

进 货 管 理

自采比重大的进货管理	(29)
多条渠道 择优进货	(32)

价 格 杠 杆

运用价格杠杆促进业务经营	(39)
“华夏”新招奏效	(44)

小 组 核 算

加强小组核算挖掘企业潜力	(49)
加强柜组核算提高经济效益	(52)

经 营 谋 略

陶朱公的“生意经”	(61)
秋林公司的经营特色	(63)
一曲现代化的生意歌	(67)
在改革发展中的“天桥”	(72)
一个有自己特色的商店	(78)
久盛不衰的盛锡福帽店	(87)
哈尔滨同记商场的经商之道	(91)
百万蚊帐商店的经营诀窍	(95)
老店唱新曲	(97)
奋发有作为 灵活见效益	(106)
一个大型零售商店取胜的奥妙	(114)
老“同记”武百祥的经商之道	(123)

小 商 品 经 营

安于小 乐于小 精于小	(141)
以小商品经营为办店宗旨	(147)
“一老一小”的经营特色	(152)
“小买卖”做成了“大生意”	(157)

经 理 负 责 制

以改革的主旋律推进企业管理现代化	(161)
“天姿”的年轻经理	(167)
北方吹来南方的风	(171)

经营责任制

- 零售企业的一把金钥匙…………… (181)
鼓楼商场是怎样实行双线双承包的…………… (189)
“两包四定”指标到人的承包办法好…………… (197)

经营方式

- 试办有中国特色的自选商场…………… (207)

横向经济联合

- 发展横向联合 企业经济效益好…………… (215)
北京东风市场是怎样发展横向经济联合的…………… (220)
横向联合使企业走上振兴之路…………… (225)

勤俭节约

- 艰苦奋斗求发展基建经营两不误…………… (235)
有权也不枉花一分钱…………… (241)

优质服务

- 以优质服务著名的上海星火日夜食品商店…………… (247)
靠优质服务 扩大商品销路…………… (249)
抓服务 促效益…………… (253)
以“升平主人精神”不断开拓前进…………… (259)

劳动人事工资改革

- 实行双聘制给企业带来的变化…………… (269)

签订用工合同 实行劳动组合.....	(273)
改革工资制度 实行三联计酬.....	(275)
“衡百”成功的谜底.....	(283)

人 才 开 发

日本企业管理的秘诀.....	(293)
人·人才·竞争力.....	(295)
一位巾幗经理的用才之道.....	(303)
探索者的足迹.....	(307)
“感情投资”的魅力.....	(314)
加强思想政治工作搞好改革促进经营.....	(317)
适应商业改革新形势加强思想政治工作.....	(324)
对国营零售企业思想政治工作转轨变型的探索.....	(335)
坚持理想职业道德教育建设社会主义文明商店.....	(345)

市 场 信 息



实例 1

掌握信息 搞活营销

北京市百货大楼是全国大型零售企业之一，现有商业职工3,372人，自1955年开业以来，销售额以年均5.7%的速度递增。三十年来，向国家上缴利税3.78亿元。1985年完成销售3.74亿元，实现利润2725万元，人均年销售额11万元，人均年利润额0.8万元。

他们十分重视信息和预测工作，既做到及时把产品的销售情况、消费者的意见和要求反馈于生产部门和反映给上级领导部门，又及时指导商店的经营和管理，为领导决策提供依据，他们采取了许多措施，开展信息和预测工作。

建立纵横交错的信息网络

1985年上半年，以计划业务科为综合管理机构建立起了店内外的信息网络。商店内部的信息网络，是在商店主管业务的副总经理的领导下，由计划业务科主持日常工作，信息员由计划业务科的工作人员、商品部经理、采购员、统计员、会计员、保管员、组片长担任。商店外部的信息网络，由计划业务科以资料交换的形式联系起来，主要有上级领导部门、主管部门、兄弟单位、生产厂家、新闻界、高等院校等。到1986年5月，他们已与29个省、市、自治区，包括国家机关在内的371个单位建立了联系网。

信息的搜集、加工与反馈

他们以建立信息网作为开展信息工作的基础，以信息的搜集、加工、反馈作为信息工作的主要内容。

1、采取多种形式搜集信息。除了利用供应会、补货会、座谈会搜集外，经常采取的还有六种形式：一是进货员外出时搜集信息。进货员与工厂、批发、市内、市外广泛接触，搜集信息的有利条件。商店充分发挥他们这一优势，明确规定凡是外出采购，一定要了解所采购商品产、供、销的近期信息，尤其是到外埠采购，一定要了解当地的市场情况，回店后要向部领导和业务科进行汇报。二是营业员售货时搜集信息。每天进入该店的顾客约十三四万人次，这些来自全国各地的不同年龄、不同层次、不同需求的顾客，对商业有各种各样的反映和要求，这是搜集信息最好的场所和机会。因此，他们要求营业员从顾客的购买行为中，从顾客的衣着打扮上，搜集顾客各方面的需求，捕捉新的信息。三是通过市场调查搜集信息。他们开展市场调查有两种形式，一种是采取随机抽选的方法，在货场内找顾客询问或发调查表请顾客填写，当场收回；另一种是采取有意识的抽选的方法，工厂、科研、商店联合到社会进行单一产品的调查。四是通过各种展销会搜集信息。商店内部的展销会情况，由统计人员专门搜集，商店外部的展销会情况，由各部业务经理、进货员负责搜集。五是计划业务科利用各种机会搜集信息。计划业务科与上下左右的业务工作往来频繁，有搜集信息的有利条件。除了利用上述各种渠道搜集信息外，还通过报刊、杂志及联系网交换的内部资料进行搜集，同时

积极开辟新的信息源。六是利用各种业务员搜集信息。商店、商品部、小组都有不同形式的业务会，会上大家把了解到的情况进行反映，使各级领导和业务部门能够利用这种方式掌握市场变化情况。

2、加工信息。对搜集到的大量信息，要进行分析研究、加工、筛选，去掉虚假的，合并重复的。对加工、整理出来的信息要进行预测，看准了要当机立断，看不准的要储存备用。商店加工、整理信息基本是采用经验判断法。一种是个人的经验判断。这种方法一般是进货人员和业务经理采用，即在外出采购时，将搜集的信息和了解的情况结合北京市场上的需要，根据以往的经验，能立即拍板定案的，就马上做出签约的决定。另一种是集体分析判断。商品部一级人员搜集到的信息，反映给商品部经理，商品部经理组织进货员、组片长共同分析、判断。重要的信息，商品部经理反映到计划业务科，组织全店的有关方面进行综合分析，最后决定取舍。计划业务科搜集到的信息，同样要经过集体的判断，然后才能指导业务。

3、信息反馈。他们把综合分析、加工后的信息，以口头形式、座谈会的形式、发资料的形式向有关部门进行反馈。

第一，为上级领导经济决策服务。近年来，商店向国家计委、国家经委、商业部、市财办、各省经委和主管局等单位定期地或随时地提供了各种经济信息，为上级领导指导工作和经济决策提供了依据。

第二，为商店经营服务。1985年以来，商店与商品部逐渐地、较为自觉地利用信息，开展营销活动，并取得了

明显的效果。如呢服部，在1985年年初，将搜集到的羽绒服的信息，进行了加工、整理、分析。他们认为，近几年工厂重视了青年男女羽绒上衣的生产，社会拥有量较大，年初生产厂家仍在大批量生产，款式并无多大变化，市场销量将是一个下降趋势。而羽绒背心和羽绒裤生产量小，但在老、中、青年人中却有较大市场，销售量将是上升的。得出的结论是：削减羽绒上衣的进货量，增加羽绒背心和羽绒裤的采购量。实践证明，预测是正确的，全年销羽绒裤1.23万条，较1984年增长5倍，销羽绒背心1.7万件，增长3倍。类似呢服部的这种信息预测工作，已在商品部普遍开展起来。1986年年初，计划业务科与各商品部一起，对各自经营的大类商品进行了上半年的销售预测，使商品部营销活动有了底数。计划业务科平时注意搜集、加工、整理各类信息，及时提供给商店和商品部的领导，对经营起了一定的积极作用。如：1985年年初，社会刮起抢购风，销售大幅度上升，库存急剧下降。同时，他们了解到上海比北京更为严重，由此他们作出了分析，即上半年部分商品货源将会出现供不应求的情况，商店工作的重点必须放在货源的组织上。信息反映给商店领导后，引起了重视，立即召开各商品部业务经理会议，加强了进货工作。5月12日物价出台前，保证了市场供应，起到了稳定人心的作用。还比如，1986年一季度商店销售急剧下降，计划业务科搜集到了各大商店的同行业销售情况，比较的结果看出了商店的问题，并提出了解决问题的办法。商店经理看后，认为这条消息很及时，同行对比说服力强，立即召开商品部业务经理会议，说明了情况，提出了要求。由于信息促进了经营，致使有的商品部经理找到计划

业务科索取信息资料，同时要求计划业务科协助了解更多商品的销售情况和兄弟单位的销售资料。

第三，为发展生产服务。他们利用洽谈业务的机会，专题座谈会的形式，定期交换资料，向工厂提供了大量的信息，换回了数万元的适销产品。向消费者提供了商品，向生产者提供了信息，起到了桥梁和纽带的作用。如，北京瑞丰服务厂，1985年生产不景气，发生了亏损，工资发不出去，濒于关闭。该店化纤服装商品部及时向他们提供适销服装的样品，将一般的中长面料通过“粗粮细作”，投放市场，两、三个月后工厂起死回生，逐渐地由吃不饱到吃不了，利润逐日增加，工厂扭亏增盈。1985年，利润达到30多万元。他们的产品80%由该店销售，款式好的品种100%由该店经营；1984年北京印染厂有一批涤良坯布因质量问题不能出口，将会造成几十万元的损失，该店积极为他们提供了消费者的需求信息，建议生产大竹叶的窗帘布。北京印染厂采纳了商店的意见，当年生产了大竹叶窗帘布50万米，该店就销售了30%，占生产总量的60%；1984年春，上海十五袜厂在该商店展销护膝袜，针织部的同志向消费者进行了调查了解，给工厂提供了市场需求规格、颜色等信息，改进后的护膝袜，成为北京市场上的紧俏商品，供不应求，1985年秋季15天销售10万双，约30万元；1985年初，他们向青岛自行车厂提供了自行车市场的需求情况与需求趋势，建议该厂既要保住大“金鹿”名牌产品，还要积极开拓市场需要的26寸轻便车，尤其是女26寸彩车。新产品投放市场后深受欢迎，女彩车更是供不应求。

第四，为兄弟单位、科研单位、新闻界、金融界服务。

把加工、整理后的信息提供给他们，加强横向之间的信息交流。三年时间，已向这些单位发出各种综合信息资料6000多份。同时，他们还向大专院校提供了各方面的信息资料。

利用计算机提高信息与预测工作的质量

利用配备的一台计算机（PC）担负商品进、销、存日报、部分统计报表的汇总，以及人事档案管理、商品部奖金计算等工作。1985年，还试搞了商店年销售总额和服装商品年销售量的预测。

这家商店，每天接待来自全国和世界各地十几万名顾客，日销售额在百万元左右。每天搜集到数百条信息，要把这些信息迅速地加工、筛选、整理、分析，靠人的两只手既不及时，又不准确，难以适应现代化管理的需要。为此，他们拟进一步开发应用计算机，并拟定了计算机的今后工作内容。

实例 2

掌握市场信息 指导业务经营

山西省阳泉市百货公司兴隆街商店重视市场信息工作，他们的作法是：

建立三支队伍，开展商情调研

一是专职市场调研员队伍。在商店建立了由经理、业务、财务人员组成的商情组，并确定一名专职市场信息调研

员，具体负责市场动态的调查，商情资料、数据的搜集整理，调查报告的写作等项工作。由于责任明确，任务具体，使商情调研工作迅速开展起来，并在实践中摸索、总结出进行“四测”的成功经验，即一测消费者的需求量，掌握购买力投向、主要商品社会保有量等情况，以此预测消费者对日用工业品的需求量；二测当地批发部门库存量，了解各类商品的货源情况、到货时间及分配数量；三测兄弟单位同类商品的自采进货量，互通商情，推算商品需求量和可供量的差额；四测本店商品的自采量。对指导购销业务发挥了很大作用。

二是兼职商情员队伍。为了掌握来自柜台第一线的商情信息，他们组织了以下属三个商场、24个营业柜组的业务主任、业务组长为主体的兼职商情员队伍，采取三种办法，搜集适用商情信息：①每旬召开一次商情碰头会，要求人人讲情况，作分析。②结合月终盘点，对业务组长进行商情考核进行本期及上年同期销售变化情况、库存结构情况对比；预测下期或近期的销售动态等，促使对市场情况耳聪目明心中有数。③配合和协助专职调研员进行单项商品的专题调查。今年以来，兼职商情员共提供了89项带有倾向性、苗头性的市场动态，作出了21种商品的有见解、有价值并被实践证明基本准确的行情预测，发挥了柜台第一线信息灵，指导购销见效快的特点。同时，他们还通过举办单项商品展销会、柜台设立缺货登记簿、顾客意见簿等方法，广泛搜集来自顾客方面的要求，为合理安排购销提供信息。

三是义务情报员队伍。这个商店是设立在市区中心的骨干商店，要服务三个市场，即市区市场、矿区市场、郊区市

场。这三个市场由于消费对象不同，购买力和消费习惯也不尽相同。他们采取分片设点，聘请义务情报员的方法，在市区和矿区分别选择了50个不同经济状况的职工家庭作为商情联系户；在城乡近郊和远郊选择了五个不同收入水平的生产大队作为商情联系点，各户、点都有一名义务情报员，依靠他们来提供各户、点的购买力情况。1983年以来，他们带着“储币待购，欲购什么”的问题，分别到105个联系户、点进行购买力的典型调查，摸清了各户、点主要日用消费品的拥有量和需求量，为商店测算全市三个市场的主要日用消费品的社会保有量和需求量，针对性地做好供应工作提供了依据。1982年12月社员年终分红之前，他们到郊区红土岩大队调查了解156个社员户购买力水平和穿、用等日用工业品的要求，并据此对全市郊区186个生产大队、46326个社员户的情况进行推算，根据掌握的第一手资料提前组织进货，并将电视机、录音机等商品送货到户，先后13次送货都选购一空。有的农户还买了嘉陵摩托车。

沟通三条渠道，广集商情资料

他们通过横向和纵向的联系，充分利用各种条件开辟了三条渠道，广泛搜集各种商情资料。

一是店站**沟通情报**。商店主动和11个全国性或地区性的百货、纺织、针织、五金、交电情报中心站建立了固定的联系，由他们定期提供情报资料。一年来，寄来资料达121件（次）。同时，他们还向有关经济信息部门订阅了七种报纸、刊物，来自各情报站和信息部门的商情资料，既有对市场形势的综合分析，也有对单项商品的专项预测，既有全国