

高级营业员培训系列教材

零售企业经营与管理

刘侃 主编



13.32

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

零售企业经营与管理/刘侃主编. —北京:中国财政经济出版社, 1995, 12

高级营业员培训系列教材

ISBN 7-5005-2949-X

I. 零… II. 刘… III. ①零售商业-商业企业-企业经营②零售商业-商业企业-企业管理 IV. ①F713. 32②F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (95) 第 19568 号

中国财政经济出版社 出版

社址: 北京东城大佛寺东街 8 号 邮政编码: 100010

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 32 开 6.125 印张 122 000 字

1996 年 3 月第 1 版 1996 年 3 月北京第 1 次印刷

印数: 1—10 030 定价: 6.20 元

ISBN 7-5005-2949-X/F·2785 (课)

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

编写说明

为适应商业发展、技术进步和加强劳动管理的需要，国内贸易部、劳动部联合颁发了中华人民共和国商业行业工人技术等级标准，并强调要逐步完善培训、考核制度。根据上述要求，由山东省商业厅倡议，上海、广东、江苏、浙江等省市商业厅（局）热情支持并积极参加，组织编写了高级营业员培训系列教材。本系列教材以两部联合颁发的商业行业工人技术等级标准中所规定的知识要求和技能要求为依据。在内容上力求简明扼要，适合高级营业员的实际情况。

《零售企业经营与管理》是《高级营业员培训系列教材》之一。由刘侃任主编，王晓哲任副主编。参加本书编写的有浙江省商业学校刘侃、杨丹妮，浙江商业干部学校王晓哲，杭州商业学校沈桂鑫，宁波商业学校俞位增。

本书由于编写时间仓促，水平有限，缺点疏漏在所难免，请广大读者提出宝贵意见，以便进一步修订完善。

编者

1995年6月

目 录

第一章 零售企业经营管理概述.....	(1)
第一节 零售企业.....	(1)
第二节 零售企业经营概述.....	(10)
第三节 零售企业管理概述.....	(19)
第二章 商店设计.....	(25)
第一节 卖场设计.....	(25)
第二节 商品陈列.....	(35)
第三章 零售企业进货业务.....	(45)
第一节 进货业务概述.....	(45)
第二节 进货业务的控制.....	(54)
第四章 零售企业销售业务.....	(63)
第一节 售货方式.....	(63)
第二节 商品销售过程.....	(67)
第三节 零售企业销售服务.....	(71)
第四节 售货艺术.....	(76)
第五节 促销策略.....	(82)
第五章 零售企业库存业务.....	(89)
第一节 库存业务的程序.....	(89)
第二节 库存控制方法.....	(98)

第六章 零售企业商品定价·····	(105)
第一节 影响商品定价的因素·····	(105)
第二节 商品定价目标和定价方法·····	(108)
第三节 定价策略·····	(112)
第七章 零售企业物质技术设备管理·····	(117)
第一节 设备选购·····	(117)
第二节 设备的使用和维修·····	(124)
第三节 设备的改造和更新·····	(127)
第八章 零售企业劳动管理·····	(132)
第一节 零售企业劳动组织管理·····	(132)
第二节 劳动力资源开发·····	(137)
第三节 劳动报酬和劳保福利·····	(145)
第九章 零售企业服务质量管理·····	(154)
第一节 零售企业的服务质量·····	(154)
第二节 零售企业的全面质量管理·····	(158)
第十章 零售企业财务管理和经营效益评价·····	(169)
第一节 零售企业财务管理·····	(169)
第二节 零售企业经营效益评价·····	(183)

第一章 零售企业经营管理概述

零售企业的经营与管理，既有联系，又有区别；既无对立性，又无替代性。要做好零售企业经营与管理工作，从零售企业特点及类型划分开始，具体研究分析企业的经营过程、经营环境、经营素质及管理职能、管理内容与方法等。对于掌握企业经营与管理的一般规律，确保预期经营目标的实现，有重要的意义。

第一节 零售企业

一、零售企业的概念

零售企业是指专门从事把商品直接销售给最终消费者并提供一定劳务活动的企业。是经济资源配置的载体，是自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的经济实体。它处于商品流通的终端，商品在这里结束流通过程，进入消费领域，最终实现商品的使用价值和价值的统一。

零售企业在社会再生产过程中，是联结流通领域与消费领域的桥梁与纽带。它在商业企业中是为数最多、与人们生活联系最密切、地位至关重要的企业。其基本任务是：在国

家的方针政策指导下，合理组织商品销售，满足消费者需要，全心全意为人民服务；促进生产，引导消费；提高经济效益，为国家积累资金。企业在经营过程中，通过扩大商品销售、降低流通费用、加速资金周转、加强经济核算等途径，力求以最少的劳动消耗，取得最大的经济效益，为促进社会主义物质文明和精神文明建设服务。

零售企业必须具备的基本条件是：

（一）独立经营，既买又卖完成商品买卖的全过程。

（二）占有一定的资金、物质设备和劳动力，并有支配权与使用权。

（三）独立核算，自负盈亏。

（四）具有法人的地位与权利。

这些条件是相互联系，又相互制约的。所谓“法人”，是自然人的对称，是指享有民事权利、承担民事义务为主体资格的社会组织。企业要取得法人的地位和资格，必须向工商行政管理部门注册登记，并经批准，取得营业执照。法人的地位和权利，具有两方面的含义：一方面，法律承认企业在经济上的独立性，保护企业合法经营的正当权利和经济利益；另一方面，企业必须对自己的经济业务活动和经济后果负责。

二、零售商业企业的特点

零售商业企业与批发商业企业相比，由于在商品流通过程中所处的地位、职能的不同，有其明显的特点：

（一）零售企业商品销售对象，一般是直接的消费者（包括个人消费者和机关、团体、学校等社会团体消费及工厂的

非生产性消费)，处于商品流通的终点；而批发企业是商品流通的起点和中间环节。

(二) 零售企业是直接为消费者服务的。出售商品的过程，也是为消费者提供服务的过程；而批发企业是以向生产单位购进商品，然后转卖给零售单位，或卖给生产单位作为生产加工资料为基本职能的商业企业，一般不直接与消费者发生联系。

(三) 零售企业经营的商品与消费者直接见面，具有当场挑选成交、选择性较强、交易次数频繁、出售数量零星的特点；而批发交易则是大宗的成批的商品交易，交易一般是在企业之间进行的。

三、零售企业的类型

零售企业的类型，是由商品流通和消费需要的复杂性决定的。选择适当标志，可以划分多种企业类型。

(一) 按经济形式划分，可以分为国有零售企业、集体零售企业、私营零售企业、三资零售企业、股份制零售企业及联营零售企业等。

1. 国有零售企业。

国有零售企业，是指生产资料归国家所有，资金比较充足，物质设备比较先进，经营能力强，经营利润绝大部分通过税收上缴国家统一分配和使用的零售企业。国家依照企业所有权和经营权适当分离的原则，授权企业经营管理。企业根据政策规定，可以采取承包租赁等经济责任制形式进行独立经营。国有零售企业是社会主义商业的主体；它为促进生

产发展，繁荣市场经济，平抑物价，保障消费者的物质文化生活需要起着主导作用。

2. 集体所有制零售企业。

集体所有制零售企业，是指在国家的方针政策的指导下，生产资料归劳动者共同占有，实行按劳分配的社会主义经济组织。它与国有企业共同构成商业的主体。主要包括农村供销合作社、合作商店、街办商店、农村代购代销店等。集体所有制零售企业的特点是：经营规模较小，网点众多，经营灵活，方便群众，适应消费者的需要。

3. 私有零售企业。

私有零售企业，是指资产属于私人所有，从事零售业务的商业企业。一般系指雇工达 8 人以上，属营利性的经济组织。它具有对市场需求敏感性强，经营灵活，利益直接，方便群众的特点，并表现出特有的活力。我国现阶段允许私营经济在法律规定范规内从事商品经营，它是社会主义公有制经济有益的补充。

4. “三资”零售企业。

“三资”零售企业，包括中外合资经营零售企业，中外合作经营零售企业和外商独资零售企业。中外合资经营企业：是指经我国政府批准，由我国的公司企业或其他经济组织同外国的公司企业、经济组织或个人，按照平等互利的原则，在我国境内由中外各方共同投资、共同经营、共担风险、共负盈亏的一种股权式的商业企业。经营成果按各有投资比例分配利益。中外合作经营企业：它属于契约式的企业，由外商提供资本或产品、设备，我方提供土地，或将营业场所、设

备等折价作为投资的合作条件的经济实体。既可以合作取得中国法人资格，也可以是不具备法人条件的联营式企业。外商独资经营企业：是依照中国有关法律在中国境内由外国资本、侨资、港、澳、台有关公司、企业或个人独立出资开设的零售企业。企业的经营权、财产权全部归外商所有，企业的盈亏全部由外商承担，中方不承担任何风险的经济组织。

5. 联营零售企业。

联营零售企业，是指在商品流通领域中，以经营要素为主要内容所形成的两个以上企业的横向经济联合体。如：国有企业之间，国有企业与集体所有企业、私营企业的联合等。经工商行政管理部门注册登记，成为新的企业法人代表。

6. 股份制零售企业。

股份制零售企业，是指全部注册资本由全体股东共同出资，并以股份形式构成的企业。由股东按出资比例参加管理，享受权益、承担风险的商业企业。我国股份制企业主要有：股份有限公司和股份有限责任公司两种组织形式。股份制商业企业的股权，根据投资主体的不同，设有国家股、法人股、个人股和外资股等四种形式。股份制企业转换经营企业机制，提高经营管理水平和竞争能力，具有重要的意义。

（二）按经营行业划分，零售企业可以分为百货商店、家用电器五金商店、食品商店、蔬菜商店、服装鞋帽商店、文化用品商店、纺织品商店、日用杂品商店，等等。每个行业代表不同的经营商品类别。有的专门经营本行业的商品种类；有的以本行业商品为主，兼营其他行业的商品；有的则以兼

营其他行业的商品种类为主。这些商店对商品经营的要求是一致的。

(三)按经营业务划分,零售企业可以分为商品经营企业、饮食企业、服务企业和商办生产企业等。

在实际经营工作中,零售商业企业主要是从事商品零售的企业。但是,有的大中型零售企业经工商行政管理部门批准,也可允许兼营某些商品的批发业务,或附设生产工场,兼营生产加工业务。从广义来说,零售商业企业还包括直接为消费者服务的饮食服务企业,如饮食店、旅馆、浴室、理发美容店、洗染店、照相馆、修理铺等。它们有着生产加工、销售、服务的三种特殊功能,是零售市场不可缺少的组成部门。随着经济的发展,零售商业企业组织化程度的提高,具有多种经营职能为一体的商业企业将有发展的趋势。

(四)按经营规模划分,可以分为大型商店、中型商店和小型商店三种类型。经营规模的大小,一般是以商品销售额、资金额、营业面积、从业人数及年利润额等因素来确定的。不同行业经营规模划分的具体标准,在各个时期也是不完全一致的,主要应考虑与零售企业管理要求相适应。

(五)按经营范围划分,可以分为综合商店、专业商店、百货商店、连锁商店、专卖商店、超级市场和邮购商店等。

1. 综合商店。

综合商店是指经营商品种类较多,适应人们日常消费需要的零售企业。这些商店,一般规模不大,经营品种比较大众化、挑选性不强、销售次数频繁、点多面广,给群众生活

带来诸多方便，是我国零售商业企业中的主要组成部分。

2. 专业商店。

专业商店可分为两种：一是专门经营某一大类或几种商品的专业商店，如家用电器商店、服装商店、钟表商店、眼镜商店、照相器材商店、皮鞋商店、绸缎商店、医药商店、茶叶商店、工艺品商店、珠宝首饰商店等；二是专门经营特定消费对象所需商品的专业化分店。如友谊商店、中老年人用品商店、妇女用品商店、儿童用品商店等，对于专业商店所经营的商品要求是：花色品种比较齐全，挑选余地大、且服务质量高。它在零售企业中所占的比例大小，是一个地区经济、文化和消费水平高低的重要标志。

3. 百货商店。

百货商店是一种大中型综合零售企业，商品经营范围广，花色品种多。店内组织有严密的分工与协作，并能利用现代营业设施和先进服务技艺，提高工作效率。它既有综合类型之广，又具有专业类型之精，是零售商业中的骨干企业，起着主导作用。

4. 连锁商店。

这是一种新的商业组织形式，是由某一零售企业组织和控制的商业集团。它起源于本世纪 60 年代美、日等国家，后来西欧很多国家普遍发展。连锁商店组织的主要特点是管理标准化。具体分为三个类型：

(1) 高度集中型。即统一店名、统一组织货源、统一管理和核算，一切经营活动都由本部统一指挥，以树立统一的商店形象。

(2) 基本集权型。把一部分经营管理权交给各地派生机构、实行独立核算、自负盈亏，店领导则由本部派专人担任，盈利由本部参加分红。

(3) 合同型。把一部分小店、夫妻店组织起来，建立合同连锁关系，即由本部统一供货、统一商标、统一包装、统一价格。自负盈亏，利润则由本部按比例分成。

连锁经营的核心，就是规模经营。通过这种形式，可以将众多分散化的经营机构组织起来，形成大规模的销售网络，不仅有利于增强中小型零售企业的竞争能力；促进商品流通企业管理的现代化，而且也有利于实现流通产业结构的优化。

5. 专卖商店。

这是通过契约形式，对某种名牌产品或服务，获得特许专卖权，独立经营的零售企业。特许专卖权所有者，是指某些实力雄厚，技术力量强，掌握了产品资源或发明专利，生产的产品质量高，属名牌特色产品或服务，享有盛誉的著名企业。某些中、小型零售企业，在确定为专卖商店后，须统一使用特许人的商标、招牌、所经营的商品和服务技术要求，实行经营方式高度标准化；特许人则应向特许专卖者提供货源保证及技术培训，通融资金等方面的方便。特许专卖的优点是：特许专卖权所有者不必直接开设过多的专卖商店，就可以大批量生产销售自己的名、优、特产品和服务，并能牢牢控制特许经营者；而特许经营者则可以获得开业快、进价低、风险小、供货容易而经营名、优产品，小本钱做大生意的好处。但是，有的专卖商店，却是由特许专卖所有者，经

向工商行政管理部门申请登记办理正规手续后，自己直接开办的。

6. 超级市场。

超级市场又称自选商场。它的特点是：在营业场所不设售货员，商品敞开陈列在货架上，实行定量包装，标明商品名称、产地、规格、数量和价格，有的还写明用途、使用和保管方法，便于消费者自选自取和携带，在出口处结算付款。超级市场多数经营食品，也有经营日用工业品、家用器皿和书刊的。它可以使消费者一次购买较多的商品，减少购买次数，节省购买时间；又能够减轻售货员的劳动强度，提高工作效率，减少差错事故，保证货款安全。因此，显示了一定的优势，深受消费者的欢迎。我国的超级市场，一般有两种类型：一是以经营国内外名牌、高档商品，环境、设施、供货方式，能反映现代企业服务与管理为经营特色；二是以大众商品为目标，以货物齐全、价廉物美、方便快捷，讲究科学管理为经营特色。总之，我国的超级市场在经营管理和适应消费者需要上，还处在探索和寻求新的发展阶段。

7. 邮购商店。

邮购商店是指免费或低价向消费者寄送包括商品目录样本、传单等在内的资料详实的宣传品，而后根据消费者订单邮寄商品的非门市的零售商业企业。此种经营方式，适用于书刊、音像制品、时装和小型家用设备、电子商品等。一些大型零售企业和连锁店、专卖商店一般均设有这种邮购部。

第二节 零售企业经营概述

一、零售企业经营的概念

经营是零售企业经济活动的中心。“经营”两字，在我国古代是筹划、调配、开拓、推动发展和照管的意思。所谓零售企业经营，是指零售企业在社会主义市场经济条件下，按照国家的方针政策，通过调查预测市场需求，进行筹划与组织，确定企业的发展方向和目标，并利用一切可能利用的资源，使商品购销业务活动得以正常开展，谋求实现最佳经济效益和社会效益的经济活动过程。

二、零售企业经营过程

零售企业经营过程，是为实现企业一定经营目标，按照商品流通规律的要求，合理利用企业内部经营条件与外部经营环境，所从事的商品购销与服务活动的经济运行过程。它是由制订经营方针，确定经营目标，选择经营策略，组织经营业务等各个环节构成的一个有机整体。

（一）制订经营方针

零售企业的经营方针，是指导企业商品经营与服务活动的行动纲领和基本原则，是实现企业经营目标的指南，也是企业选择经营策略、组织经营的依据。

所谓制订经营方针，就是在国家有关的方针、政策指导下，根据市场经济的发展需要和企业的经营状况，因地制宜

地制定经营方向和行动纲领的过程。企业的经营方针，具体有：反映企业经营方向、发展规模和速度的指导方针以及做好商品经营与服务工作的指导方针两大类。如在经营方向上，有“顾客至上、信誉第一”、“全心全意为人民服务”的办店方针；在企业职工利益分配上，有“高效益、高工资”，体现社会主义按劳分配原则的方针；在商品经营范围上，有“大而全”、“中而专”、“小而便”的方针，等等。

（二）确定经营目标

零售企业的经营目标，是指企业经营在一定时期内的奋斗目标和发展方向。确定经营目标是企业经营过程的首要环节。具体有经营战略目标和经营计划目标两种。

1. 经营战略目标，主要包括一定时期内企业要达到经营规模、市场占有率、投资收益、公众满意程度及企业形象、信誉等。这些整体战略目标，涉及企业的全局利益和长远利益，在企业经营活动中起着举足轻重的作用。经营计划目标，是以提高经济效益为中心，由一系列经济指标体系组成的具体目标，如年度商品销售额、利润、费用率、劳动工资分配等主要经济指标以及企业对经营品种、服务项目、服务质量和广告宣传的要求等。

2. 零售企业经营目标的确定，必须对企业的外部环境进行周密的调查、预测，结合企业经营的内部条件，进行决策。并且要符合数量化、具体化、先进性、可行性的要求。它是企业经过努力所能达到的目标。这是保证企业经营过程顺利进行的关键。

（三）选择经营策略

零售企业的经营策略，是指为了实现经营目标，根据企业内部条件与外部环境变化和竞争对手的经营状况，所采取的对策和方法。选择经营策略，最基本的是目标市场策略和营销组合策略。

1. 目标市场策略。

目标市场是企业决定进入并为其服务的特定的市场。根据市场销售潜量、企业自身的经营范围、经营条件和既定的经营目标，以及市场的竞争状况，正确地选择目标市场，是企业选择经营策略的首要环节。通常将消费者之间的需求差别进行市场细分，然后通过对细分后的各个子市场进行分析比较，选择其中一个至两个细分市场作为企业的目标市场，以发挥企业的经营优势。

2. 营销组合策略。

它是企业在确定目标市场以后，将各种可能的营销策略和手段结合起来，以系统的整体策略优化，形成企业的经营特色，达到企业经营目标的一种对策方式。营销组合策略通常将四个营销要素组合起来：①商品组合策略，即根据目标消费者的需求，选择确定经营商品结构；②经营场所策略，即合理摆货位，优化购物环境；③商品订价策略，即在考虑主客观条件后，制定适应需求的价格标准；④促进销售策略，即采取各种有效的销售服务方式，扩大商品销售。上述四项策略，都是营销组合四个可变的基本项目。它们相互依存，是一个有机结合的整体，却又各自发挥着独特的作用。

（四）业务活动

零售企业的业务活动，是指商品进、销、运、存以及伴