

The background of the book cover is a complex collage of black and white geometric patterns, including vertical stripes, horizontal bands, and a checkered area in the lower-left. A small, detailed illustration of a calculator is positioned on the right side of the cover.

零售商业 企业管理

李 万 仁

黑龙江科学技术出版社

内 容 提 要

本书主要阐述零售商业企业管理的一般原理和基本方法。在阐述零售商业企业管理理论的同时,又用一些典型例子来说明企业管理方法的具体应用。全书共分上下两编,包括零售商业企业管理技术和管理分析两个部分。

本书主要供零售商业企业管理干部、计划、统计、财会和业务人员学习参考,也可作为商业学校教学参考。

零售商业企业管理

李万仁 编著

黑龙江科学技术出版社

(哈尔滨市南岗区分部街28号)

黑龙江省新华印刷厂附属厂印刷 黑龙江省新华书店发行
开本 787×1092毫米 1/32·印张 6·插页2·字数 150,000

1981年7月第1版 1981年7月第1次印刷

印数 1—29,000

书号: 1217·011

定价: 0.70元

目 录

上 编

零售商业企业管理技术

第 一 章	零售商业企业管理理论和方法	3
第一节	零售商业企业的性质和管理任务	3
第二节	零售商业企业管理职能和内容	6
第三节	零售商业企业的经济效益与经济核算	9
第四节	零售商业企业管理的原则和管理的基本制度	13
第五节	零售商业企业管理方法	16
第 二 章	计划管理	19
第一节	计划管理的意义和作用	19
第二节	计划的种类和指标体系	22
第三节	商品流转计划的编制	26
第四节	商品流转计划平衡表	34
第五节	计划的执行与检查	35
第六节	计划管理的基础工作	36
第 三 章	业务管理	40
第一节	业务管理的任务	40
第二节	进货业务组织与管理	41
第三节	销售业务组织与管理	44

第四节	商品储存业务组织与管理	46
第五节	店容管理	48
第四章	财务管理	49
第一节	财务管理的概念和作用	49
第二节	财务管理的主要内容	50
第三节	财务计划的编制	59
第五章	物价管理	70
第一节	物价管理的意义和作用	70
第二节	社会主义制度下的价格	71
第三节	商品价格的性质、构成和分类	74
第四节	商品调价与削价	78
第五节	商品价格的计算方法	80
第六章	柜组商品管理	83
第一节	柜组商品管理的意义和作用	83
第二节	零售商品流转业务的一般程序	85
第三节	售价金额核算和进价金额核算	89
第四节	柜组核算的形式和方法	92
第七章	劳动管理	97
第一节	劳动管理的意义和作用	97
第二节	活劳动消耗的经济效果	98
第三节	社会主义劳动报酬的形式	101
第四节	深入开展社会主义劳动竞赛	103
第八章	财产管理	105
第一节	财产管理的意义和作用	105
第二节	财产管理的内容	106
第三节	财产管理的方法	108

下 编

零售商业企业管理分析

第九章	经济分析的理论和方法	113
第一节	经济分析的意义和任务	113
第二节	经济分析的对象和方法	115
第三节	经济分析及其指标的计算	118
第十章	商品收支平衡表的分析	126
第一节	商品收支平衡表分析的意义和任务	126
第二节	商品流转的综合分析	128
第三节	商品购进的分析	135
第四节	商品销售的分析	137
第五节	商品储存的分析	139
第十一章	会计报表的分析	142
第一节	会计报表分析的意义和作用	142
第二节	会计报表分析的基本知识	144
第三节	资金表结构及其资金的对应关系	151
第四节	资金表的一般分析方法	157
第十二章	财务报表的分析	164
第一节	财务报表分析的意义和作用	164
第二节	流动资金的分析	165
第三节	利润的分析	170
第四节	商品流通费的分析	173
第十三章	劳动效率的分析	178
第一节	劳动效率分析的意义和作用	178
第二节	劳动效率完成计划情况的分析	180

第三节	劳动效率变动因素的分析	182
第四节	劳动时间平衡表的分析	186

上 编

零售商业企业管理技术

第一章 零售商业企业管理 理论和方法

第一节 零售商业企业的性质 和管理任务

一、零售商业企业的性质

商业，是商品交换的发达形式，是专门组织商品交换的经济部门。零售商业企业是国民经济重要的组成部分，是直接向消费者出售商品的经营机构。

社会生产的总过程是由生产、分配、交换和消费这四个环节组成的。商业部门处于交换和分配领域，它是联系生产和消费必不可少的中间环节。社会主义商业在国民经济中的地位 and 作用，就象人体的血液循环系统一样，一时一刻也不能离开它。零售商业企业是以商品直接供应消费者，或供给社会集团和单位为基本任务的商业企业。

社会再生产过程是从生产开始的，经过分配、交换，最后进入消费。生产是起点，消费是终点，而分配和交换是中间环节。零售商业企业和生产、消费的关系，正是在社会再生产的统一过程中各环节间相互联系、相互制约、相互作用的具体表现。零售商业企业的这种性质，决定了它在社会再生产过程中所起的重要作用。

二、零售商业企业的特点和作用

零售商业企业的业务过程，就是商品从流通领域最终进入消费领域的过程。因此，它的主要特点是：

(一)商品销售对象是直接消费者，而不是转售或加工者。

(二)商品销售次数频繁，销售的数量是零星的，而不是大批的。

(三)商品一经售出，即终止了流通过程，脱离了流通领域而进入消费领域。商品的价值随着使用价值的消费而消失。

零售商业企业的性质、特点，决定着它在社会再生产过程中所起的作用。

(一)实现商品价值，保证社会再生产的顺利进行。在商品从生产到消费的流通过程中，不管经过多少次买卖，只有把商品卖给消费者，才是商品价值的真正实现。因此，在实现商品价值的过程中，零售商业企业起着决定的作用。没有零售商业企业，商品再生产过程就不可能继续进行。

(二)满足消费者需要，保证再生产。零售商业企业供给消费者以必需的商品，补偿其劳动耗费，使体力得到恢复，保证再生产的正常进行。

(三)指导消费，促进生产的发展。由于零售商业企业直接为消费者服务，从而最能了解消费者的需要，掌握消费者需求变化规律。这样，一方面起到指导消费的作用，另一方面根据消费者的需求，指导生产，能促进生产的发展。

(四)实现国民收入分配和再分配的重要手段。在社会主义制度中，劳动者取得的货币收入，只是实现按劳分配的第一步。通过零售商业企业把商品售给消费者，并满足其需要，才能最后实现社会主义按劳分配的原则。

三、零售商业企业管理的任务

加强零售商业企业管理,不断地提高商业企业管理水平,对于保证商品流通的顺利进行,充分发挥零售商业企业在社会再生产中的作用,具有十分重要的意义。

零售商业企业管理的基本任务,概括起来就是:坚持社会主义经营方向,大力开展文明经商,不断提高经营的经济效果,为人民生活服务,为发展生产服务。

零售商业企业经营和零售商业企业管理,是相辅相成,相互依存的两个方面。要经营好,就要管理好。离开经营去谈管理,是没有实际意义的。

零售商业企业管理的主要任务,应该包括下列几项内容:

(一)在国家统一计划指导下,合理确定经营范围,正确处理经营方向、经营分工、经营成果和服务质量的关系,其目的就是使企业经营同国民经济发展相适应。

(二)充分发挥企业管理职能的作用,协调各部门之间、各环节之间的综合平衡,挖掘内部资源,保证商品流转计划和其它各项计划的完成。

(三)实行科学的管理方法,充分利用各种经济杠杆,全面加强企业的经济核算,开展经济活动分析,不断提高企业管理水平。

(四)研究商品结构和消费者需求规律,经常进行市场预测,加速流动资金周转速度,降低费用水平,不断提高企业经营的经济效果。

(五)加强思想政治工作,提高服务技术和服务质量,树立政治观点、生产观点和群众观点,为四个现代化服务。

第二节 零售商业企业管理 职能和内容

一、管理职能

企业管理，是指对企业的生产经营过程所进行的组织、指挥、监督和调节的过程。马克思说过：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”（《马克思恩格斯全集》第23卷，人民出版社，1972年版，第367页）可见，企业管理是由共同劳动所引起的。共同劳动的规模越大，劳动分工越细，科学技术越进步，生产力的发展水平越高，企业管理也就越复杂、越重要，企业管理职能的作用也就越大。

企业管理职能是多方面的，它的基本职能主要包括以下几个方面：

（一）制订决策和编制计划

所谓决策，主要是指对企业经营的发展方向、趋势以及由此而产生的一系列重大问题进行选择 and 决定。决策正确与否，对企业经营好坏，经济效果大小，都具有非常重要的意义。

社会主义零售商业企业的经营方向，是根据党的方针政策以及国家计划的安排而确定的。但是，确定经营方向时，必须结合具体情况和企业本身的具体条件，以及本企业的具体目标，并要对实现这个目标所发生的一些重大问题作出恰当的选择和决定。

正确的决策必须通过计划来落实。一个零售商业企业，

对经营方向和对重大问题作出决定以后，就应当据以编制远期规划和近期计划，实行计划管理。

（二）全面地科学地组织商品经营活动

根据计划将商品经营的各种要素和经营业务的各个环节加以组织、配备，才能全面地进行商品经营活动。所谓零售商业企业的组织，一方面要把劳动力、劳动资料和劳动对象，从它们的关系上、比例上以及时间与空间的联结上加以合理的组织与配备。另一方面又要把商品购进、商品销售和商品库存合理的综合平衡。只有这样，才能使企业的人力、物力和财力同商品购销业务活动，在最有利的条件下，有机的结合起来，形成一个有机整体，充分发挥每一个部门，每一个环节和每一个职工的积极作用。

（三）指挥和调度

所谓指挥和调度，是指在企业经营过程中必须有一个统一的指挥、调度系统。这样才能保证商品购销业务活动的正常进行。零售商业企业业务活动的各个环节都是相互联系和相互制约的。同时，各个部门和各个环节之间又经常出现不平衡。指挥和调度的职能，就是及时指导，及时采取措施，进行企业经济活动的综合平衡。

（四）监督与检查

监督与检查，是指对企业各项计划的执行情况进行检查，查明计划完成的进度及计划完成情况的原因，从而测定各种因素对完成计划的影响程度，以便为总结经验，编制新计划提供依据。

（五）充分调动人的积极性，研究人在企业管理中的作用

在社会主义企业管理中，调动职工的社会主义积极性，

具有特别重要的意义。实现这个途径，一是加强对职工的教育，二是制定切实可行的规章制度。

所谓教育，是指思想政治教育和业务技术教育两个方面。加强思想政治教育，提高职工的政治觉悟；加强业务技术教育，提高职工的科学技术和企业管理水平。

二、管理的内容

零售商业企业是一个独立的经济组织。因此，它是一个完整的、独立的管理体系。根据零售商业企业的基本任务，其管理的内容应包括以下几个方面：

（一）计划管理。包括企业远景规划和近期计划的编制以及商品流转计划、财务计划和劳动工资计划的指标确定，计划执行与检查等。

（二）业务管理。包括商品进销存的合理组织，签订经济合同，提高服务质量，以及商品业务的计划编制、执行和检查等。

（三）财务管理。包括流动资金、专用基金、固定资金、商品流通费以及企业盈利的管理等。

（四）柜组商品管理。包括柜组的商品资金定额、商品销售计划、商品品种定额，以及柜组核算与管理等。

（五）物资管理。包括固定资产、包装物、家俱用具、物料用品以及物资消耗定额、供应使用和保管养护管理等。

（六）物价管理。包括物价的方针、政策，商品价格制订，以及商品削价、调价管理等。

（七）劳动管理。包括劳动组织、劳动定额、劳动工资以及职工教育的管理等。

（八）管理评价。包括企业经济活动分析的理论和分析方法等。

第三节 零售商业企业的经济效益与经济核算

一、经济效益的内容

实现社会主义企业的科学管理,不断提高企业管理水平,其目的在于使社会主义企业的生产经营管理能够取得尽可能大的经济效益。社会主义企业经济效益的大小,是从生产一定质量和一定数量的产品或劳务,同生产这些产品或劳务时的劳动占用和劳动消耗的比较中得到评价的。如果一个企业提供一定质量和一定数量的产品,占用的生产资料和劳动力少,那么这个企业的经济效益就大;相反,如果一个企业提供同样质量和数量的产品,占用的生产资料和劳动力多,那么这个企业的经济效益就小。

在现实经济生活中,有人常把商品销售成果当作零售商业企业经营的经济效果。其实商品销售成果和经营的经济效果是两个不同的概念。所谓商品销售成果,就是一个企业在一定时期内的商品销售额。任何一个企业只要进行经营,总会取得一定的销售成果的。但是,有商品销售成果的企业,并不一定具有经营的经济效果。这是因为,经营的经济效果是商品销售成果和经营消耗相互比较的结果。只有商品销售成果,而没有商品销售成果同经营消耗的比较,就不能确定企业经营的经济效果。

二、经济效益的指标

商品销售成果和经营消耗比较的结果,就是企业盈利。所以,盈利就是零售商业企业经营的经济效果的指标。为什么要把盈利作为衡量企业经营的经济效果的指标呢?这是因

为：

(一) 盈利这个指标反映了社会主义经济基本规律的要求，它为人们日益增长的物质文化生活服务的，是为满足人们这种需要提供物资条件的。

(二) 盈利这个指标，既能反映全社会的经济效果的内容，又能反映企业的经济效果的内容。由于这个指标价值量度的统一，所以，它既能综合，又能分解，反映了全社会和企业间经济效果内容的一致性。

(三) 盈利这个指标，对其他经济指标有促进作用，它是企业各种经济指标变化的综合结果。

根据上述标准来确定企业经营的经济效果指标，只有盈利是比较恰当的。如果用其他经济指标或经济指标体系来反映企业经营的经济效果，那就无法综合比较商品销售成果和经营消耗的结果，以最小的经营消耗取得尽可能大的经济效果也就失去了意义。

三、谋求经济效果必须实行经济核算

经济核算，是社会主义经济发展的客观要求，不实行经济核算，社会主义经济就不能发展。

社会主义的经济核算，是在生产资料公有制基础上产生的一种经济关系，是社会主义生产关系的重要组成部分。生产资料公有制并不是一个单纯的概念，而是由各种经济关系总和起来所构成的经济体系。

经济核算关系属于社会主义的经济范畴，在资本主义制度下是不存在的。生产资料私有制决定了每一个资本家都要承担自己企业生产经营的全部经济责任，企业所有权和经济责任是一致的。企业经营好坏决定着资本家的命运和社会地位。所以，在资本主义社会里，只存在各个私有者为了自己

的经济利益互相竞争的企业核算。这同只有社会主义制度下才存在的经济核算关系是完全不同的范畴。

在社会主义国家中，生产资料归全体劳动人民所有，每一个劳动者都可以利用公有的生产资料进行生产劳动，从事物质生产，创造满足需要的物质产品。但是，这只是生产资料公有制提供的一种客观条件，要真正使劳动者和生产资料结合起来，构成现实的生产活动，还必须借助于具体的经济形式才能实现。很明显，只有按照劳动人民的共同利益，利用公有制的生产资料组织大规模的集体生产，才能符合生产资料全民所有制的性质。由于生产资料是全民所有制，任何企业只能根据社会的共同需要使用部分生产资料，因此，使社会主义生产资料公有制的内部产生了一种特殊的经济关系。这种特殊的经济关系表现以下三个方面：第一、企业要进行独立经营，对社会承担经济责任，同时要保证合理地使用生产资料和安全。第二、企业必须完成生产经营的任务，保证完成企业盈利，从而使企业职工及社会的物质利益得到不断的增长。第三、企业要按照等价交换和等价补偿原则和其它企业进行经济联系，承担经济责任。把这些关系综合起来，就构成了生产资料公有制内部的经济核算关系，这就是社会主义的经济核算。

经济核算是社会主义经济管理的基本形式。在整个国民经济中，从计划到生产，从部门到企业，所有生产经营部门都要采取经济核算的形式，按照经济核算的原则管理企业。经济核算在企业管理中的作用是：第一、经济核算是推动人们认识和利用经济规律的一个重要的经济杠杆。第二、可以推动人们自觉地认识生产经营成果和生产经营消耗相联系的经济效果。第三、可以推动人们自觉地利用价格、成本、盈