



MATCOM

王德应 编著

中国商业出版社

零售企业经营管理



3 0076 5762 4

95
F715
160

2

XA18P/27

序

为改进我国供销社系统的培训工作，提高培训能力和质量，1988年10月，商业部、联合国开发计划署和国际劳工局三方签定了CPR/88/034项目：“强化全国供销合作社培训中心培训功能的计划”。该计划的一项重要内容是“麦特科姆”教材中国化。

“麦特科姆”是英文缩写“MATCOM”的音译，中文含义是合作社培训材料与技术。

国际劳工组织根据合作社运动的十大原则和发展需要，于1978年成立了“麦特科姆”研究、制作和推广机构，目的是帮助发展中国家的合作社改进培训工作。我国自1985年起，引进、翻译了22本“麦特科姆”教材，并在各省市供销社及有关高等院校举办了8期“麦特科姆”培训班。“麦特科姆”对教员和学员在培训中的地位和作用提出了新的观点，认为教员更多地是作为课堂教学的组织者、引导者发挥作用，而不是单纯地在课堂上进行知识传授；学员不是被动的知识接受者，他们在工作 中 长期积累的实践经验本身就是知识的源泉。因此，在制订培训计划、组织课堂教学时，把学员的实际需要以及学员学习的积极性、主动性放在突出位置，同时大量采用参与式、启发式培训方法，让学员在教师的指导下进行案例分析、小组讨论、课堂交流，使学员在一种生动活泼、积极主动的气氛中接受和交流知识、经验，相互间取长补短，共同提高。所有这些，对改进我国 合 商 业 的培训 工作 都有很大的借鉴意义。然而，由于社会制度不同，国情不同，商品经济发展水平有差异，“麦特科姆”从内容上看与我国供销合作社的实际情况尚有较大距离。因此，理顺教材编写



C

173452

科姆”教材，乃是摆在我们广大教师和教育工作者面前的一项紧迫而艰巨的任务。这个新的思路就是以马列主义、毛泽东思想为指导，认真总结我国供销合作社业务发展和深化改革的实践经验，吸取一些适应我国供销合作社实际情况并适合实际需要的内容和操作技能，编写出中国化的“麦特科姆”教材。

1989年5月，根据CPR/88/034项目的安排，H·布拉特先生作为“合作管理培训和课程设置顾问”，来到中华全国供销合作总社蚌埠培训中心工作。在布拉特先生的指导下，培训中心组建了教材编写机构，着手“麦特科姆”教材的改编工作。《零售企业经营与管理》率先于1990年5月完稿并交付打印，6月、8月在蚌埠、上海、郑州等地办班试用，反映良好，改编工作取得较大进展。中国商业出版社决定出版该书，让其在更大范围内发挥作用，这对促进国合商业培训工作的改革具有重要意义。我作为商业部教育司的领导和CPR/88/034项目领导小组组长，对此感到高兴，并乐于为该书作序，向各地供销合作社推荐这本书。该书较系统地阐述了商店经理应掌握的经营管理知识，内容深入浅出，具体适用。书中配有大量案例、练习材料和自测题，便于自学和培训，是商店经理和高级营业员培训的参考教材。

这本书的改编出版在“麦特科姆”中国化方面迈出了可喜的第一步，编著者为此作出了很大努力。然而，由于缺乏经验，错误和不当之处在所难免。我相信，在本书问世之后，编著者们一定会虚心听取读者意见，不断地修改完善。愿大家共同努力，为深化改革国合商业培训工作，提高广大商业职工素质作出贡献。

汤 传 璞

1992年3月于北京

目 录

课程导入	1
第一讲 资金运用与有效经营之道	1
商谚与格言	1
第一课 商店资金的筹集	1
第二课 流动资金使用与管理	6
第三课 毛利与纯利	15
第四课 怎样增加盈利	19
第五课 有效经营之道	30
自测题一	37
第二讲 业务计划与管理	41
商谚与格言	41
第一课 销售额的估算	41
第二课 销售成本的预计	48
第三课 商品流通费用的估算	52
第四课 估算的完成	63
第五课 目标计划的制订	69
第六课 目标计划的贯彻执行	76
自测题二	87
第三讲 业务洽谈与经济合同	90
商谚与格言	90
第一课 业务洽谈的程序与技巧	90
第二课 商业经济合同	99
自测题三	106

第四讲 商品采购	109
商谚与格言.....	109
第一课 商品采购的原则和依据.....	109
第二课 供货商选择.....	117
第三课 订货期和订货水准线.....	121
第四课 订货数量.....	126
第五课 订货技术.....	136
自测题四.....	142
第五讲 商品验收和售前包装	146
商谚与格言.....	146
第一课 商品验收的必要性.....	146
第二课 商品验收过程组织.....	149
第三课 售前包装.....	158
自测题五.....	171
第六讲 商品定价与标价	175
商谚与格言.....	175
第一课 加成.....	175
第二课 加成和进销差.....	182
第三课 定价目标与策略.....	188
第四课 价格簿与商品标价.....	198
自测题六.....	202
第七讲 售货员与售货技术	205
商谚与格言.....	205
第一课 了解你的顾客.....	205
第二课 做一个合格的售货员.....	211
第三课 售货技术与促销.....	221
第四课 商品知识.....	233
自测题七.....	241

第八讲 现金收付与管理	243
商谚与格言	243
第一课 收款和找零钱	243
第二课 找零钱的分类和现金保管	252
第三课 零售贷款的结算形式	256
第四课 销售额的记录和结算	258
自测题八	269
第九讲 存货记录与控制	272
商谚与格言	272
第一课 存货记录的两种方法	272
第二课 怎样记录和利用存货金额控制帐	275
第三课 存货控制	292
自测题九	297
第十讲 存货盘点	300
商谚与格言	300
第一课 盘点的必要性和时间安排	300
第二课 盘点过程组织	305
第三课 盘点表汇总和问题处理	316
自测题十	319
第十一讲 商品损耗	323
商谚与格言	323
第一课 什么是损耗	323
第二课 怎样防止损耗	329
自测题十一	334
第十二讲 经理的职责和工作方法	337
商谚与格言	337
第一课 经理的职责	337
第二课 经理的领导方式和工作方法	351

自测题十二.....	358
附 录	360
一、培训计划.....	361
二、课前调查表.....	363
三、培训班课程评估表.....	363
四、陶朱公经商理财十八经.....	364
五、企业经营现状检测法.....	365
编后记.....	368

第一讲 资金运用与有效经营之道

商谚与格言

- 经商要知商，知商会经商
- 做生意三件宝，人好货好信誉好
- 商如行船，客如流水
- 义与利，两不弃
- 莫嫌利钱薄，客广利自多

第一课 商店资金的筹集

新开办一个商店，需要进行可行性研究，同时要做大量准备工作。缺乏充分的准备，将会带来很多经营管理上的问题。由于商店的类型、地理位置和经营环境的不同，各商店在准备的内容和重点上可能不一样。然而，一般来说，以下几个问题是各个商店都要仔细考虑的：

1. 店址的选择（包括营业半径、预期收益、竞争对手分析）；
2. 经营商品范围和商品种类结构的确定；
3. 人员的招聘；
4. 商店开办资金的筹集和使用。

上述四个要素中，资金问题是主要的制约因素。俗话说：“有多少钱办多少事”。从某种程度上可以说，资金状况决定和制约着店址选择、经营范围和商品种类结构的确定、职工的数量和质量。商店开办后，资金的使用引伸出商品销售成本、费用、毛利、经营利润、利润净额等一系列经济概念。资金的管理，尤

其是流动资金的管理，影响商店的长远发展和经营成败。这些财务概念，在商店开办时就会碰到，在经营管理活动中经常用到，同时也是考核经营成果的基本依据。因此，在供销社商店管理中，我们首先要介绍有关这方面的知识。

早在商店开业和第一个顾客走进商店之前，商店就需要支出一大笔钱。为什么要花钱？钱从哪里来？

- 首先，就商店所用营业场所、仓库等建筑物而言，不论是买、租，还是新建、改建，都要花去一大笔钱。

- 其次，还得花钱为商店购置货架、柜台、各种量具、衡器，以及其它必须的设备。

- 最后，还必须购买一批商品，充实货架和柜台。

当供销社决定新开办一家商店时，他们可以采用几种办法去筹集必要的资金：

- 基层供销社或联社提供部分开办资金。

- 所有愿意在该商店工作的职工拿出一定数量的铺底资金，若干年后分期归还。通常，社员拿出的钱称为股份或股金。

- 向银行申请贷款。

提问：你们商店的开办资金是从哪里筹集的？职工集资入股多少？银行贷款多少？社员提供了多少？

请看向阳商店筹集资金的办法：

上级联社拨款	5000元
职工集资	10000元
银行贷款	15000元
合 计	30000元

这个数目是够开办一个小型商店了。因为商店用房是在原有仓库的基础上改建的，所以花钱不是很多。资金的使用状况如下：

商店用房改建费	8000元
商店设备费用	6000元
商品购买费用	15400元
备用现金	600元
合 计	30000元

注意：在开办资金的使用以及其后的日常经营活动中，一定要留下适量的备用现金，用作商品销售中的找零钱和其他临时性小量开支。通过向阳商店资金筹集和使用的例子，我们已经了解资金筹措的主要渠道和资金的使用方向。在商店开办后的经营过程中，还要采用其它一些资金筹措的方式。还有哪些渠道？想想看。

• 承包抵押金。承包抵押金是承包经营的干部和职工按一定标准缴纳的资金。经营亏损时用于抵补亏损额，亏多少补多少。盈余时则按高于银行定期存款的利率付息，并适当分红。

提问：你们商店收取承包风险抵押金吗？分哪几个档次？经理交多少，柜组长交多少，职工交多少？干部和职工对此有什么看法？

• 商业信用。这是企业之间取得短期资金的方法。商店在与其他企业发生商品购销往来时，由于收发货和收付款时间的不一致，短期内会出现货到未付款现象，商店可以利用收贷与付款的时间差异，占用一定的货款。然而，实施时应注意其合法性。有的企业长期延付货款，形成庞大的债务链，对企业信誉和社会效益都有不良影响，这种做法应坚决加以克服。

• 集资。集资分为两种：一种是集资带劳。这是吸收劳动力与筹集资金相结合的方法。新职工进供销社商店工作，必须按规定缴纳一定量的资金，以解决资金不足的困难。另一种是联营集资。这是吸收商店外部资金的一种方式。商店在开拓经营中，可以与其他企业和部门联营，吸收联营单位资金，发展新的经营项目。

到目前为止，我们一共讲了商店筹措资金的六条途径，请写在下面：_____

六条途径中，有的存在包含关系。例如：承包抵押金是职工集资的特殊形式。职工集资可采取全员资金抵押承包，也可采取吸收职工入股方式。

另外，有的商店在市场不景气时，趁厂方或批发商实行售后付款的做法之机，利用别人的资金做生意。这对减少商店资金占用，扩大经营品种，降低经营风险有积极意义。一般来说，只有在对方急于开拓市场和推销商品的情况下才愿这样做，一旦商品销售路子打开，这种合作关系就会难以为继。从商店看，光考虑利用别人的资金，不考虑商品的适销性，就可能使得商店的场地和营业设施不能充分发挥作用。所以，这也并非十分明智的万全之策。

从商店留利中按一定比例提取发展基金，用于补充自有资金，这是一条有利于商店长远发展和增强应变能力的筹集资金的办法。

讨论：所在商店留利中用于补充自有流动资金的比例是多少？哪些因素影响自有流动资金的提取？

为了有效地筹措资金，还应注意方法问题：

向银行借款必须按照银行的有关规定办理。比如，要事先向开户银行提出借款计划；商品流转借款必须有物资保证，借款要按规定的用途使用，借款必须按期归还，对于逾期不能归还的借款，要向银行办理续借手续。

吸收社员或职工股金，在期限和手续上可以灵活一些。有定期的，也可以有不定期的，急用时可随时提取。要适当提高基本股金额，按股金分红。同时采取保值贴息等方法，确保入股社员

或职工的合理利益。

商店开办和组织经营活动，必须拥有一定数量的资金，这是进行经营活动的前提条件。商店的经营过程与资金的筹集、分配和使用过程密切相关。商店资金的循环与周转，不仅制约着经营范围和经营规模，还决定着商店的经济效益。因此，合理地筹集和运用资金，充分发挥资金的使用效能，是商店经营管理的一项重要任务。

教学目的：

使学员认识资金筹集对商店开办和经营过程的重要意义，了解和掌握筹集资金的途径和方法。

教学指导：

1. 问学员，是否有人参加过新开办商店的筹备工作。如有，请进一步谈谈新开办商店要考虑哪些问题，引入资金筹集课题。

2. 请学员列出商店筹集资金的渠道，说明商店资金的主要来源。

3. 结合商店开办时间长短，经营品种多少等具体情况，从占用时间、费用支出、方便性、及时性等方面分析各种资金筹集方法的特点。

4. 讨论一下自有流动资金问题，包括自有流动资金增长的比例，提取、使用中存在的问题等。说明雄厚的自有流动资金对商店长远发展和适应金融环境变化的积极作用。

5. 引导学员探索完善承包风险抵押金的途径。着重说明：

(1) 交纳承包风险抵押金的意义；

——增强干部和职工的风险意识和责任感；

——逐步解决经营中负盈不负亏的问题；

——增加商店资金来源。

(2) 存在的主要问题:

——商店经营状况影响风险抵押金交纳;

——由于缺乏有效的管理和配套的制度, 使风险抵押金名不符实。

(3) 实践中的一些探索:

——试行经理招标或认标聘用制;

——职工实行承包聘用上岗制;

——完善审计制度, 加强监督检查;

——根据承包利润、岗位责任和职工承受能力, 合理确定抵押金交纳数额;

——健全利润分配办法和商店收入调节制度。

6. 指导学员根据教学目的和讨论情况, 阅读本课教材。

第二课 流动资金使用与管理

一般地说, 资金的筹集渠道是有限的, 所有的学问和技能都表现在资金的使用和管理上, 尤其是流动资金的使用和管理, 更应引起商店经理的高度关注。

向阳商店开办时有资金30000元, 其中14000元用于商店的房屋建筑和其它设备。它们可以使用很长时间, 形成商店的固定资产。所谓固定资产, 是指价值较大, 可供较长时期使用, 在为商品流转服务过程中, 不明显地改变其原来的物质形态, 逐渐磨损并减少其价值的劳动资料。为了便于管理, 现行制度规定固定资产的标准是: 凡单位价值在500元(基层供销社为800元)以上, 使用期限在一年以上的各项物质设备, 都列为固定资产。固定资产的货币表现称作固定资金。

其余16000元, 大部分用来为商店购进商品。

商店营业员把商品卖给顾客和社员, 收回货款。存货减少

了，商店必须再购进商品，商品销售活动才能继续下去，这样又把钱花出去，买卖活动继续进行，他们卖出商品收回钱，又花钱买进新的商品，如此循环不已……。

通俗地说，不作固定资产使用的那部分资金叫做流动资金。严格地说，流动资金是指直接参加商品流转并不断循环周转的资金。流动资金在供销社商店全部资金中所占比重最大，并在商品流转过程中起着主要作用。加强流动资金管理，对供销社商店的经营有着重要意义。

流动资金主要包括可以运用的货币资金和库存的商品资金。所以，当库存商品由于出售而减少时，可以运用的货币资金就增加；而库存增加时，货币资金就减少。正因为有流动资金的周转，商业经营活动才有可能不断地进行下去。

善于经营的人都很谨慎，从不浪费自己的流动资金，或不恰当地使用它。下面的事例可以向你说明为什么必须这样做。

利民商店开办时情况很好，没几天就卖了8000元的商品。管委会的成员们看到现金柜里有这么多钱，都很高兴，有人建议用一部分钱把商店办公室装饰得豪华气派一点，花掉了2000元。

·剩下的6000元用来购进新商品，但是已不能再把货架装满，现在库存比以前减少了。

·不过，商品买卖仍在继续进行，他们出售商品又得到了现金。可惜，管委会的成员们一点也不懂得商店的经营管理，他们又从商店拿钱用到别的事情上。

·这样，流动资金就更少了。由于缺乏资金，已经不可能象刚开张那样把商品摆满货架，社员们和其他顾客看到许多货架是空的，对商店失去了兴趣，就到别的地方去买东西。最后，商店只得关门了。

造成这种不良后果的原因，自然是因为商店的流动资金被挪用了。由此我们可以看到，防止流动资金减少是极为重要的，不

仅在开办时，而且在整个经营过程中，都必须保持住足够的流动资金。

供销社商店的流动资金，按其在商品流通过程中的不同作用，可分为商品资金、非商品资金和结算资金三部分。商品资金是以商品的实物形式所占用的资金，包括已取得商品所有权的在途商品和库存商品所占用的资金。非商品资金是企业用于包装物、物料用品、家具用具、库存现金和待摊费用的资金。结算资金是在结算过程中占用外单位或个人的资金，以及被外单位或个人所占用的资金。这三部分资金在商店全部流动资金总额中的比重，叫做流动资金结构。

加强流动资金管理，首先应保证流动资金不得随意挪用，利民商店的例子已说明了这一点。在了解流动资金结构的基础上，请你思考一下，还可以从哪些方面加强流动资金管理。

你了解过本商店的流动资金结构状况吗？结算资金中应收货款占全部流动资金的比重约多少？

商品销售出去，不能及时收回货款，意味着本商店的资金被别的单位占用，这减少了商店用于商品采购的资金，对商店是不利的。因此，应有专人负责结算资金占用的催交和管理。

要选择适当的结算方式，详细记录、经常检查并及时收回各种应收款项，按制度规定管理和使用业务周转金和预购定金。从零售商店来说，应采取定额管理方法，规定结算资金在全部流动资金中的比重，以利于监督和检查。

加强流动资金管理，还要减少非商品资金占用，努力提高商品资金在全部流动资金中的比重。商店的购销活动，主要伴随着商品资金的运动过程。随着商品买、卖两个阶段，经过货币——商品——货币两种形态的转化，完成一次运动过程，取得商业利润。将非商品资金压缩到节约合理的程度，就相应地增加了商品资金，从而有利于扩大经营规模，取得较多盈利。

如前所说，流动资金结构如同寒暑表和体温计，它的变化反映流动资金使用是否合理，加强结算资金管理，把非商品资金支出限制在合适的范围，目的是为了优化流动资金结构。

就商品资金管理而言，还要优化库存结构。要运用A B C分析法及时分析和处理有问题商品，把死钱变成活钱。要清理资金包袱，加速资金周转。实际经营中有什么因素影响流动资金清理呢？

对商品资金的循环和周转情况的分析和考核是从总体上进行的，由于不同商品的周转率差别较大，有的商品周转快，有的慢，有的则属于商品积压。周转快的商品掩盖了对周转慢甚至有问题商品的注意。

即使有时注意到了商品积压问题，但由于种种原因，也不能及时处理，从而导致商店的资金包袱越背越重。

在银行对企业资金实行存贷分户管理的情况下，为了减少贷款利息的支出，企业应及时分析资金存贷帐户的数量增减变化，用销售收入款项冲抵贷款，这也是流动资金管理的重要内容。

综上所述，我们讲了加强资金管理的四个要点：

1. 流动资金不得随意挪作它用。

2. 优化流动资金结构：

——清理结算资金；

——减少非商品资金占用。

3. 优化库存商品结构，及时处理有问题商品，加速流动资金周转。

4. 注意存贷分户后存贷款之间的利率差，及时用存款余额冲销贷款。

你还有什么需要补充的吗？请想一想。

5. 对商品资金实行定额管理。

零售商店或零批兼营商店的商品库存主要用于保证正常销售

的需要，经营品种复杂，进货批量小，库存商品数量上下起伏不大，经营比较稳定。因此，这些企业的商品资金一般实行定额管理。

确定商品资金定额的方法主要有两种：

(1) 根据商品储存定额确定商品资金定额。

计算公式为：

商品资金定额 = 储存定额天数 × 平均每日销售额（进价）

或 = 商品库存量定额 × 单位商品进价

(2) 根据商品周转次数（或天数）确定商品资金定额。

计算公式为：

商品资金定额 = 商品计划销售额（进价）

÷ 商品资金计划周转次数

或 = 平均每日计划销售额（进价）

× 商品资金计划周转天数

你们商店是否对商品资金实行定额管理？请举例说明商品资金定额的计算方法。

要管好用好流动资金，必须对流动资金的使用效率进行考核，并根据考核结果采取相应措施，以不断提高资金利用率。

供销社商店流动资金的考核指标主要有：

(1) 流动资金占用率

流动资金占用率是指计算期内每百元商品销售额平均占用的流动资金。它反映商店流动资金的占用量与商品流通量的比例关系，比率越小，资金使用效率越高，效益越好。其计算公式为：

$$\text{流动资金占用率} = \frac{\text{计算期平均流动资金占用额}}{\text{计算期商品销售额}}$$

平均流动资金占用额是一个计算期内占用流动资金的平均数。