

社会主义零售企业管理

SHEHUIZHUYI

LINGSHOU

QIYE

GUANLI

封面装帧 孙宝堂

社会主义零售企业管理

崔德邻 秦雄海 李良如编著

上海人民出版社出版

(上海绍兴路54号)

新华书店上海发行所发行 江苏常熟印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 5.75 字数 119,000

1984年6月第1版 1984年6月第1次印刷

印数 1—23,000

书号 4074·539 定价 0.52元

前 言

《社会主义零售企业管理》是为了适应我国广大零售企业领导干部和管理人员业务学习的需要而编写的。它主要是以全民所有制零售企业的管理经验为依据，其中不少典型事例和做法，则以大中型零售企业为代表；另外，还将国外一些适合我国国情的零售企业管理经验，结合进本书有关的章节之中。当然，本书的一些基本知识和许多方法，集体所有制零售企业和小型零售企业，也是可以借鉴和参考的。

本书由崔德邻编写第一章并负责全书的总纂；秦雄海编写第二章、第三章、第四章、第五章、第七章；李良如编写第六章、第八章、第九章、第十章、第十一章。

限于水平，书中难免有缺点和错误，恳请读者批评指正。

编 者

1983年7月

目 录

第一章	导论	1
第一节	零售企业的地位和作用	1
第二节	零售企业管理的必要性和条件	4
第三节	零售企业管理的指导思想和主要途径	8
第二章	组织管理	14
第一节	企业的领导制度	14
第二节	企业内部的机构设置	21
第三章	调查预测和经营决策	28
第一节	市场调查	28
第二节	销售预测	30
第三节	经营决策	42
第四章	计划管理	46
第一节	计划管理的原则	46
第二节	计划管理的特点	49
第三节	定额的制订	51
第四节	定额的执行和检查	58
第五章	进货业务管理	60
第一节	进货业务管理的原则	60
第二节	必备商品目录的制定	62
第三节	多渠道、少环节地择优选购	66

第四节	经济采购批量的选择	70
第五节	协调批零、工商、农商关系	75
第六节	认真推行合同制	76
第七节	明确进货责任和权限	78
第六章	销售业务管理	80
第一节	销售业务管理的原则	80
第二节	商品适销对路	81
第三节	方便顾客购买	83
第四节	改善服务态度	90
第七章	储存业务管理	95
第一节	储存业务管理的原则	95
第二节	商品储存的重点管理方法	96
第三节	商品储存的图解方法	100
第四节	商品储存的必备商品目录动态卡管理方法	103
第五节	仓库管理制度	105
第八章	物价管理	107
第一节	零售企业物价管理的重要性及其任务	107
第二节	物价管理的原则	109
第三节	零售价格的构成和形式	112
第四节	零售企业的物价管理制度	116
第九章	劳动管理	120
第一节	劳动管理的必要性	120
第二节	劳动效率	121
第三节	劳动定额和定员编制	126
第四节	职工的教育和培训	131
第五节	社会主义劳动竞赛	134

第六节	工资和劳保福利	137
第十章	财务管理	144
第一节	财务管理的原则	144
第二节	企业流动资金的管理	145
第三节	商品流通费用的管理	153
第四节	商业利润管理	157
第十一章	经济核算和经济效果	162
第一节	零售企业的经济核算	162
第二节	零售企业的经济效果	168

第一章 导 论

第一节 零售企业的地位和作用

零售企业是专门从事商品零售业务，或者以商品零售为主要业务的商业企业。它的基本任务是将商品直接销售给城乡居民用于生活消费，或销售给社会集团（包括：机关、团体、学校、企业等）用作非生产性消费，从而决定了它所销售的商品必定是少量的、零星的，而不是大量的、成批的；而且商品一经售出，即终止了流通过程，不再继续转售，或再进行生产加工，而是成为人们直接的消费对象。可见，零售企业是商品流通领域与消费领域的临界线，是处于商品流通最终阶段的商品经营单位。

在整个社会商品流通中，零售企业居于十分重要的地位，它不仅数量多、分布广，在商业机构中占着很大的比重，而且要完成商品流通的最终任务。因而其经营管理工作的好坏，直接体现着商品流通的最终效果。

在商品经济条件下，社会产品要成为可供消费的对象，必须借助于交换，其间经过多次买卖活动，诸如：批发企业与生产企业之间的买卖活动，销区批发企业与产区批发企业之间的买卖活动，零售企业与批发企业之间的买卖活动，以及消费者与零售企业之间的买卖活动，等等。而其中最主要的，具有

决定性的买卖活动，则是零售企业向消费者的商品售卖。在此之前的多次买卖活动，归根到底都是为保证零售企业向消费者的商品售卖创造条件。因为就商品的使用价值来说，在它被生产出来经过批发企业收购而进入商品流通领域以后，虽然经过多次转售，但作为消费对象，还只具有可能性，并未成为现实。要使这种可能变为现实，必须通过零售企业对消费者的最后售卖，才能使商品的使用价值真正成为人们的消费对象，从而满足人们的物质文化生活的需要。社会主义的零售企业，是党和国家用来尽量满足广大人民群众日益增长的物质文化生活需要的前沿阵地，其经营管理工作的的好坏，不仅对广大人民群众的生活有着直接的影响，而且对党和国家同广大人民群众的关系也会产生一定的影响。

再就商品的价值来说，批发企业从生产企业那里将商品收购以后，虽然为生产企业的资金周转创造了条件，但是，从社会再生产总过程来看，商品依然处于流通阶段，商品价值并没有最终实现，因而社会再生产总过程仍未能真正完成。只有将商品通过零售企业对消费者进行最后售卖，商品价值才能最终实现。而商品价值的最终实现，首先意味着原有消耗在生产过程中的社会必要劳动(包括物化劳动和活劳动)得到了补偿，社会再生产才能够继续进行下去；其次意味着劳动人民所新创造出来的价值中提供于积累的那部分也得到实现，社会再生产的规模就有可能进一步扩大。反之，如果商品未能通过零售企业最终销售出去，大量商品就会积压在商品流通领域，商品价值就不能够最终实现，这样不仅影响商品流通的持续进行，也必然会使生产企业的产品无法及时转化为货币，从而造成继续生产的困难，扩大再生产所需要的积累，也

就无法得到保证。可见，零售企业是促进社会再生产顺利进行和不断扩大的重要环节。

另外，在社会主义条件下，零售企业还是国家最终体现“各尽所能，按劳分配”原则的重要阵地。由于社会主义社会仍然存在着商品货币关系，广大劳动者参加社会主义劳动之后，取得一定的货币收入，但这只是实现按劳分配的第一步，因为消费者所需要的则是商品的使用价值，只有按照等价交换的原则，消费者从零售企业那里买到适用的商品，从而把货币收入转化为使用价值，才算最终实现了按劳分配的原则。与此同时，由于劳动者的劳动消耗得到了应有的物质补偿以后，劳动能力得以恢复，这样就可以保持充沛的精力，继续参加社会主义劳动。这说明，零售企业还起着保证劳动力再生产的作用。

此外，由于零售企业处于商品流通的终点，每天同广大消费者有着广泛的密切的联系，它对各种产品的销路和消费者的需求了解得最清楚、最及时，因此，它可以把市场动态和消费者需要不断地向有关单位反映，促使生产企业增加商品品种，改进花色式样，提高质量水平，从而起着促进和引导生产的作用。

最后，零售企业还可以通过主动介绍新产品，起到指导消费的作用；通过橱窗设计、店堂布置，起到美化市容的作用。

总之，零售企业在商品流通中处于十分重要的地位，搞好零售企业的经营管理，对于满足人民的生活需要，促进工农业生产的发展，巩固工农联盟和各民族大团结，密切党群关系，体现社会主义优越性，以及加速实现社会主义现代化，都有着重大的意义。因此，那种“重批发，轻零售”，把零售企业看作无足轻重的观点，显然是错误的，应该把加强零售企业的经营

管理提到应有的日程上来，以充分发挥零售企业在国民经济中的重大作用。

第二节 零售企业管理的 必要性和条件

零售企业同任何其他企业一样都需要进行一定的管理，即进行企业管理。所谓零售企业管理，就是根据客观经济规律的要求，对商品的购、销、存和企业的人、财、物进行合理的计划、组织、指挥、监督和调节，力争以最少的劳动消耗，取得最大的经济效果和社会服务效果，以完成与超额完成预定的任务。

零售企业管理之所以必要，是由于其共同劳动的客观要求所决定的。共同劳动是一种分工协作的劳动，分工协作必然要求一定的管理，才能使各环节之间、各工种之间动作协调、步伐一致，有秩序有成效地进行经济活动。在零售企业中，为了不断扩大商品销售，尽量满足人们的物质和文化生活的需要，就必须做到以销售为中心的购、销、存诸环节之间的有机结合，这就需要通过各种业务管理，使商品收购更好地适应商品的销售，使商品销售更好地促进商品的收购，使商品储存更好地支持商品的购销；为了保证零售业务活动的顺利开展，就必须做到各部门、各环节、各工种之间在规模、速度、进程上保持适当的比例，这就需要通过计划管理，使它们按照预定的目标有计划按比例地协调进行，并且根据业务活动的需要，对企业的人力、物力、财力进行综合平衡，把各项工作纳入到计划轨道上来；为了充分发挥人们的能动作用，正确处理企

业与职工、职工与职工之间的关系，这就需要通过劳动管理，以正确确定企业的人员编制，明确职工的职责范围，不断提高干部和职工的政治、业务水平，积极开展劳动竞赛，大力挖掘劳动潜力，做到用人少、效率高；为了在商品流通中大力贯彻增产节约的精神，正确处理企业与各方面的经济关系，这就需要通过财务管理，按照经济核算的要求，全面做好企业各项资金的使用和管理，不断降低费用水平，以增加企业的合理利润；为了认真贯彻国家的物价政策，全面兼顾国家、企业和消费者的利益，这就需要通过物价管理，严格按照物价分级管理的规定办事，做到货价同行，有货有价，明码标价，不准变相涨价和巧立名目实行价格补贴，既要保护消费者的利益，又不要使国家和企业受到损失；为了充分发扬职工当家作主的精神，并正确处理党、政、职工代表大会之间的关系，这就需要通过组织管理，明确它们的分工和权限，使党的组织从行政事务中解脱出来，集中主要精力抓好企业的大政方针、思想政治工作和党的建设，使经理有职有权，认真负责地搞好经营管理，使广大职工进一步加强主人翁的责任感，充分行使民主管理的权力，与此同时，健全各种相应的职能机构和必要的规章制度，做到精简、统一、效能、节约和反对官僚主义。此外，还需要进行物质技术、设备管理和商品质量管理等等。

可见，在零售企业中，由于是一种分工协作的共同劳动，就必然要求通过科学的管理使各方面有机地协调运转，做到人尽其才、物尽其用、财尽其力，保证商品流通的顺利进行。但是，零售企业管理的这种客观必然性，尚没有引起人们普遍应有的重视，而且在客观条件上也还存在着不少不利于加强零售企业管理的因素，从而使我国的零售企业管理大大落后于

客观形势发展的需要，突出的表现是：不善于按经济规律办事，习惯于按行政层次、行政方式办事，不讲究经济核算、经济效果和经济责任；不少零售企业机构臃肿，制度混乱，纪律松懈，办事拖拉，“官商”作风十分严重。这些弊病对商品流通的顺利进行起了一定的阻碍作用，使社会主义零售企业不能很好地完成生产、为消费服务的任务。因此，如何不断加强和改善零售企业的管理，乃成为我国商业实际、商业理论和商业科研工作的重要课题之一。

要不断加强和改善零售企业管理，首先一个重要的条件，就是必须在加强国家集中统一领导的同时，实行政企分工，扩大企业自主权，使企业成为相对独立的社会主义经济实体。社会主义性质的零售企业是全民所有制的财产，或者是集体所有制的财产，它们必须首先服从国家计划的领导，照顾国家的利益。但是，它们是直接从事商品流通的基层经济单位，不能采取在商品经营上上拨下卖、统购包销，在财政收支上不计盈亏、统收统支的办法，否则，企业就丧失了它们在经营管理上应有的动力和活力，从而也就不可能充分发挥企业及其干部、职工的积极性，不可能很好地完成工农业生产和人民生活服务的任务。因此，应本着正确处理国家、企业、职工个人的关系，同时也不能损害消费者利益的精神，尽量使零售企业拥有一定的管理权力，使企业的责任、权力、利益三者正确地结合起来，使职工的利益同企业的经济效果和职工的劳动贡献直接地挂起钩来，做到在保证国家多收、企业多留的原则下，逐步增加职工个人的收入。企业经营管理得好，盈利增加，职工收入就多；反之，企业经营管理得差，职工收入就相应减少，使企业盈亏同企业及其职工的利益息息相关，借以调动企业讲

究经济效益,认真按经济规律办事的积极性,为不断加强和改善企业管理创造前提条件。

其次,要不断加强和改善零售企业管理,关键在于领导,如果没有一个坚强有力的经营管理指挥系统,企业是不可能管理好的。企业的经营管理指挥系统是企业在党委领导下进行经济活动的“中枢神经”,它能否合理有效地发挥其组织指挥的机能,关系着企业各项工作能否协调一致地顺利进行。特别是随着国家经济管理体制的改革,企业自主权的扩大,企业的权力增大了,责任也相应地加重了,这就要求企业的经营管理指挥系统,在保证正确贯彻执行国家的方针政策、严格遵守经济法规、坚持社会主义经营方向的前提下,坚决按照经济规律办事;讲究经济效益,更好地完成促进商品生产,发展商品流通,繁荣城乡经济,为人民日益增长的物质文化需要和社会主义现代化建设服务的任务。企业的经营管理系统要做到坚强有力,就需要配备一个懂业务、会管理、有干劲的领导班子,同时要建立一套健全、精干、讲究效率、密切配合的职能机构,有了这样的经营管理指挥系统,才能运筹帷幄、驾驭自如,使企业象一架完整的机器那样有节奏地运转创造应有的条件。

另外,要不断加强和改善零售企业管理,还必须正确处理国家同企业的关系,各级行政主管部门既不能捆住企业的手脚,也不能让企业放任自流,应该给企业以恰如其分的支持、指导和监督。长期以来,我国经济体制在管理方面存在政企不分,国家行政管理机关对企业进行“直接指挥”,用下达指令性的办法指挥下属企业的经济活动,过多地干预企业的日常经营管理事务,影响和阻碍了企业改善经营管理的积极性和

主动性。因此，应该把企业看作是具有相对独立的基本经济单位，国家对它主要靠经济手段和经济方法来领导，再补之以必要的行政手段和行政方法。诸如：国家通过制定经济政策，指导和约束企业的经济活动，使企业不脱离社会主义的轨道；通过制定经济计划，指导企业按市场需要，编制企业本身的各项具体的计划；通过税收、信贷、利息、价格、利润、奖金等经济杠杆以及必要的行政手段，调节国家与企业、企业与企业、企业与个人之间利益的矛盾，以引导企业的发展方向，保证国家计划的实现；通过经济立法和司法，用法律保护企业与职工的正当权益，并监督企业执行国家的政策、法令，处理国家与企业、企业与企业之间的经济纠纷，等等。这样，国家行政管理机关一方面对企业给予应有的支持与指导，另一方面也给予必要的控制与监督，以便充分运用国家管理经济的职能，从外部为企业加强和改善经营管理创造有利的条件，使企业既可以有章可循，又可以大显身手，真正成为国民经济总体中具有活力的经济细胞。

上述各种条件，特别是整个国民经济管理体制的改革，对加强和改善零售企业管理有着莫大的影响，但零售企业应该在现有条件下，充分发挥企业的能动作用，积极采取一切适合本身特点的各种措施，努力提高经济效果，使企业管理达到更高的水平。

第三节 零售企业管理的指导 思想和主要途径

要不断加强和改善零售企业管理，除在客观上为企业创

造一些必要的前提条件外，企业本身也必须在正确思想的指导下，积极主动地努力摸索提高企业管理水平的各种途径，以期逐步达到经营方向正、服务质量高、经济效果好的要求。

一、零售企业管理的指导思想。

首先，必须树立“小局服从大局”的观念。所谓“小局”就是指企业及其职工，所谓“大局”就是指国家和全民。在社会主义条件下，由于实现了生产资料公有制，企业同国家之间在根本利益上是一致的，但是，由于企业具有一定的占有权和使用权，国家与企业又各自代表着不同的一方，国家代表着总体劳动者的整体与长远利益，企业则代表着局部劳动者的局部与眼前利益，它们之间是矛盾着的统一体。从零售企业来说，在指导思想上，必须加强整体观念，强调企业的眼前利益要服从国家的长远利益，把国家利益放在第一位。特别是企业自主权逐步扩大以后，在实行独立核算、自负盈亏，以及推行经营责任制的过程中，更须防止片面强调企业多留、职工多得的倾向，尤其要坚决同那些损公肥私、偷税漏税、隐瞒利润、虚报亏损等违反国家方针政策和财经纪律的不良现象作坚决的斗争。社会主义性质的零售企业是社会主义国民经济总体中的一个细胞，它的生存和活动，不能离开和有益于国民经济总体，否则，纵然能够一时取得企业多得利润、职工多得收入的效果，但是，这种效果是侵犯和损害国家利益的行为，是极其错误的，严重者必然要受到党纪国法所制裁。因此，在经营管理过程中，不仅要努力提高企业的经济效果，而且更要为努力提高整个国民经济效果创造条件；不仅要算企业的小帐，更要算国家的大帐。这是企业的管理人员，特别是企业管理的决策者和指挥者必须时刻认真对待的重大问题。

其次，必须树立全心全意为消费者服务的观念。零售企业是将商品直接销售给消费者的经营单位，但是，在社会主义条件下，它同广大消费者之间的关系，不单纯是商品买卖关系，而是通过它的商品销售活动，体现着党和国家对广大人民群众的联系，也体现着社会主义社会人们之间的互助合作关系。它的一切经济活动，既要符合价值规律的要求，更要符合社会主义基本经济规律的要求，因此，社会主义零售企业必须把维护消费者的利益放在十分重要的地位。要把物质文明和精神文明在零售企业中有机结合起来，不仅要千方百计地供应适销对路、物美价廉的商品，以满足消费者的需要，而且要处处为消费者提供方便，不断提高服务质量，严格按照国家规定的经营范围和正当途径去搞活商品经营。坚决反对那种单纯地、片面地追求利润，采取弄虚作假、欺骗顾客，或以次充好、变相涨价，或短斤少两、克扣群众的恶劣手段。因为这种经营思想和经营作风，完全背离了社会主义的经营方向和商业道德，不仅损害了消费者的利益，影响了社会主义零售企业的信誉，而且会给党和国家造成不良的影响。

再次，必须树立严格按经济规律要求办事的观念。在零售企业的一切经济活动中，也存在着一些不以人们意志为转移的客观经济规律，当人们没有违反它的时候，它似乎并不存在，而当人们违反它的时候，它就使人们遭受惩罚，企业的经济活动必然是效率低、浪费大，收不到应有的效果，甚至有害于国家、企业、职工和消费者的利益。但是，由于过去长期“左”倾错误的束缚，人们习惯于按行政组织、行政方法来组织经济和管理企业，不尊重经济规律的客观要求，不讲究经济效益，不注意充分发挥企业和广大职工的积极性和创造性，一切

等待上级来安排和指示,从而造成经济活动“衙门化”、经营作风“官商化”的弊端。因此,为了使零售企业的一切经济活动达到费用省、效率高,更好地为生产、为消费者服务的目的,在指导思想,必须严格按照经济规律的客观要求办事,要自觉地研究并善于运用各种经济规律,搞好企业的经营管理。经济规律是隐藏在经济现象背后的客观存在,人们不能轻易就认识它、把握它和运用它,必须经过长期地摸索、总结,才能逐步解决客观规律和人们主观认识之间的矛盾,使企业的经济活动,符合客观经济规律的要求。与此同时,还必须辅之以必要的行政方法,不能把按经济规律办事,同采取正确的行政方法截然对立起来,正确的行政方法同忽视经济规律的瞎指挥和滥用职权是不能相提并论的。零售企业要进行有秩序有效率的的活动,决不能离开必要的行政方法,否则,按经济规律的要求办事,也必然失去应有的保证。

二、加强和改善零售企业管理的主要途径。

(一) 要大力加强思想政治工作。思想政治工作是经济工作和其他一切工作的生命线。零售企业管理离开坚强的思想政治工作,是难以使其不断完善和提高的。特别是要改革长期以来捧“铁饭碗”、吃“大锅饭”的平均主义的一套做法,必然会遇到人们长期形成的某些旧观念和旧习惯势力的阻力,也会出现少数人只顾企业利益,不顾国家和人民利益,只顾个人利益,不顾企业利益的现象,甚至发生营私舞弊、损公利己的不良行为。这就要求把思想政治工作贯穿到企业管理的全过程中去,把充分调动和发挥广大职工的积极性同坚持社会主义的经营方向紧密结合起来;把努力搞活微观经济同有利于实现宏观经济目标紧密结合起来,使思想政治工作成为加强和改