

商場管理

李雅义 主编

17.5

辽宁大学出版社

商 场 管 理

顾问 赵颖奇 刘鹤兰
主编 李雅义
编辑 李景岳
编委 王德昌 刘鹤兰 吴 倬
李雅义 李景岳 杨云峰
赵颖奇 (按笔划顺序)

辽宁大学出版社
一九九四·沈阳

(辽)新登字第9号

图书在版编目(CIP)数据

商场管理/李雅义主编. —沈阳:辽宁大学出版社,

1994. 9

ISBN 7-5610-000043

I. 商…

I. 李…

Ⅲ. 商业经营—商业管理

IV. F715

中国版本图书馆CIP数据核字(94)第08836号

商场管理

李雅义 主编

辽宁大学出版社出版发行(沈阳市崇山中路66号)
地方国营新民印刷总厂印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 8.125 字数: 200千

1994年8月第1版 1994年8月第1次印刷

印数: 2250

责任编辑: 李建唐 封面设计: 刘桂湘
责任校对: 王文

ISBN 7-5610-2884-9

F·448 定价: 平 9.00 元
精 13.00 元

加強商場管理從

進商業改革

肖作海

九九年九月

科學管理
創造輝煌

張日維



九〇年
七月

前 言

《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》，为我国商业企业的不断深入改革指明了新的方向，为社会主义商业如何发展提出了新的课题。

编写《商场管理》一书就是根据《决定的精神》，结合我们长期从事商业工作的实践体会组织编写的。《商场管理》这个命题，开始是大连瓦房店商场股份有限公司总经理李雅义同志和《企业思想政治工作概论》主编李景岳同志提出来的，经李景岳同志起草了编写提纲，又经请省贸易厅副厅长赵颖奇同志和研究经济理论方面的学者及行家吴倬、刘鹤兰、王德昌、杨云峰等同志，进行了较深入认真的讨论，提纲定稿后，组织有关人员进行编写的。

本书撰稿者有：于晖、王德昌、田小林、任伟、邢福东、李雅义、李景岳、杨云峰、吴安南、张强、张继成、单连祯、高莹、夏淑珍、韩顺武等同志。

全部书稿由李雅义同志进行统一编、审；李景岳同志统一编纂；吴倬同志作了若干学术性问题的指导；赵颖奇、刘鹤兰同志为顾问。

辽宁省常务副省长肖作福同志欣然为本书题词，省人大常委董砚涛同志为本书题写书名，省贸易厅厅长张四维同志也为本书题词，辽宁大学出版社为编此书做了重要贡献，在此一并表示衷心地谢意！

在编写此书过程中，作者参考和吸收了有关经济理论及商业企业管理方面的若干著作，在此向作者们表示感谢！

由于我们对党的十四大提出的市场经济理论尚理解不深，尤其是限于作者水平及时间仓促，所编写的《商场管理》一书，必有不当之处。希望广大读者、专家、同行不吝赐教！

编者

一九九四年九月

目 录

第一章 总论	(1)
第一节 商场的一般知识	(1)
第二节 商场管理的性质和任务	(4)
第三节 商场管理的职能和作用	(7)
第二章 商场管理组织机构和管理制度	(17)
第一节 建立商场组织机构	(17)
第二节 商场组织机构的设置	(21)
第三节 商场管理的责任制	(25)
第三章 商场设计与设备管理	(30)
第一节 商场设计的原则和要求	(30)
第二节 商场设计	(31)
第三节 设备管理	(41)
第四章 商场的经营观念与经营策略	(43)
第一节 经营环境和经营观念	(43)
第二节 经营目标	(48)
第三节 经营战略和策略	(52)
第五章 市场调查和市场预测	(58)
第一节 市场调查和市场预测概述	(58)
第二节 市场调查和市场预测的方法	(64)
第六章 商场经营决策	(75)
第一节 经营决策概述	(75)
第二节 经营决策方法	(80)
第七章 商场采购业务管理	(89)
第一节 商品采购的原则	(89)
第二节 商品采购策略	(92)
第三节 采购业务的组织与管理	(100)
第八章 商品销售业务管理 (上)	(104)
第一节 商品销售原则	(104)
第二节 对消费需要的研究	(107)
第三节 对消费心理的研究	(112)
第九章 商品销售业务管理 (下)	(117)
第一节 商品销售策略	(117)
第二节 商品销售方式	(129)
第三节 销售服务的组织与管理	(131)

第十章 商场储运管理	(134)
第一节 运输业务管理	(134)
第二节 储存业务管理	(139)
第十一章 商场财务管理	(147)
第一节 商场财务管理的意义和任务	(147)
第二节 商场财务管理的内容	(153)
第十二章 商场统计	(163)
第一节 商场商品流转统计	(163)
第二节 商场物价统计	(169)
第三节 商场统计分析	(173)
第十三章 商场劳动管理	(179)
第一节 商场劳动管理的意义和任务	(179)
第二节 合理组织商场劳动	(181)
第三节 商场的劳动报酬	(186)
第四节 职工队伍建设	(189)
第十四章 商场信息管理	(193)
第一节 商场信息的概念和作用	(193)
第二节 商场管理信息系统	(198)
第三节 商场信息管理	(201)
第十五章 商场经济核算与经济效益	(208)
第一节 商场经济核算	(208)
第二节 商场经济效益	(215)
第十六章 商场思想政治工作管理	(222)
第一节 思想政治工作管理的重要意义	(222)
第二节 思想政治工作的方针和原则	(227)
第三节 思想政治工作的管理方法	(234)
第十七章 培育现代商场精神	(241)
第一节 现代商场精神的内涵和意义	(241)
第二节 培育现代商场精神的原则和途径	(244)
第三节 培育商场精神要建立新型的人际关系	(247)

第一章 总论

第一节 商场的一般知识

一、商场的含义及特征

我们在本书中所讲的商场，均指社会主义性质的商场。按《辞海》的解释：商场是“在一定建筑物内从事商品买卖的经营单位”。按商场流转环节分，有批发商场和零售商场；按营业商品分，有综合商场、专业商场、百货商场；按服务方式分，有有售货员服务商场和自我服务商场。

根据我国社会主义商场的具体情况，概括起来有如下特征：

（一）商场是商业企业而不是行政机构。商场应该具有商业企业的基本条件，并且直接从事商品购销业务活动。

（二）商场是企业联合的经济组织。在社会主义市场经济制度的建立中，发展联合经济组织是与市场经济发展相适应的。例如，股份有限公司的建立，就是这种形式的产物。联合的基本原则是，自愿、平等、互利，利益共沾，风险共担。

（三）商场是进行经销活动的独立经济实体。商场是独立核算、自负盈亏的经济单位，可在平等互利的条件下与其他企业建立经营关系。商场的总经理就是“法人”代表。

（四）商场有义务自觉地执行党的方针政策，并接受政府有关部门监督检查。

(五) 商场应把顾客视为“上帝”，全心全意为人民服务。
总之，商场的特征，必须体现中国特色的商场精神。

二、商场管理的概念及必要性

管理是人类社会劳动的产物，是人们为了达到一定的目标，从事共同劳动时，进行有意识、有组织地指挥协调活动。

马克思没有直接对管理下过定义，但有一段话谈到了管理的本质。他说：“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。”这里提到的“指挥”、“协调”就是属于管理范畴。马克思还打了一个比喻：“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。”这充分阐明了一切群体活动，必须加强管理。

管理这个概念不仅各个学派有着不同的表述法，而且从不同的角度也有不同的表述法。

有人说，管理就是管人；有人说，管理就是决策；有人说，管理就是通过他人把事情办成功的艺术；还有人说，管理是为了实现预定目标，组织和利用各种资源的过程；也有人说，管理是工种工作安排，把工作安排得井井有条就是管理，等等。

上述这些说法都是一些非常好的管理思想，它都在一定程度上揭示了管理的概念。我们吸收以上这些研究成果，对商场管理的概念是否可做如下理解：商场管理，是指人们在组织商品经销活动中，依照市场经济的规律、原则、程序和方法，为取得最佳经济效益，对商场的人力、财力、物力等各种资源及其一切经销活动进行计划、组织、指挥、协调和控制，所采取的措施和手段。

三、商场管理的必要性

(一) 加强管理是组织商场经销活动的必要条件。管理是由共同劳动引起和决定的，是人类共同劳动的产物，凡是有共同劳动的地方就有管理，做为从事商场经销活动的较大经济实体，

要想取得较大经济效益，加强管理则是必要的条件。马克思说：“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，以调节个人的活动，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。”共同劳动需要管理，就如同一个大乐队非常需要一个乐队指挥一样。随着社会生产力的发展，商场规模越大，共同劳动的人数越多，对管理的需要性越强，对管理的依赖性越大。

(二)加强管理是实现商场经营目标的有效手段。商场从事经营活动的目的，是为了达到一定的经济目标和社会目标，并获得相应的经济利益。商场确定了组织目标之后，必须通过科学管理和发挥管理职能的作用，才能达到预期的目的。商场经过科学决策确定的战略目标，有赖管理的计划积极发挥作用，把目标分解为具体的行动计划，才能成为指导商场经济活动的指南，为实现计划，要设计执行计划的组织结构，合理配备各方面的人员，依据严格的科学管理制度，使每个人的职责、职权和工作岗位相互适应，把个体的人变成“组织人”，把个人的意志统一到实现组织目标的轨道上来，运用有效的管理方法和领导艺术，以各种不同的激励手段，控制个人和组织的活动，使之与计划目标相互吻合，调整组织目标使之与环境系统情况变化相互适应。所以说，管理是实现商场组织目标的有效手段。只有目标而无管理，目标可望而不能实现，只有计划而无调节，计划不过是一纸空文。

(三)加强管理是改善商场素质，提高经济效益的客观需要。商场经济的规律是优胜劣汰。商场要想把握变化纷纭的市场需求，在激烈竞争的经营环境中立足，必须努力改善商场素质，增强竞争能力、应变能力，否则难逃破产倒闭的厄运。而要改善商场素质，必须加强商场管理，建立健全各种商场管理的法规、制度，加强各种基础管理工作。加强管理、改善商场素质，是

提高商场经济效益的必要条件。严格管理，科学管理，商品质量、服务质量上乘，劳动耗费达到先进水平，商品价格低于同行业水平，必然会提高商场素质，增强竞争能力，扩大市场占有率，商场经济效益的提高，那也就成了必然的结果。

第二节 商场管理的性质和任务

一、商场管理的性质

马克思主义认为，管理具有二重性，即由生产力所决定的自然属性和由生产关系所决定的社会属性。在任何制度下，管理都具有二重性。商场管理作为经济管理的重要组成部分，当然也具有二重性。一方面，商场劳动者在组织商品交换过程中要同商品发生关系，具体表现为由商品交换所引起的运输、储存、买卖、整理、加工等，没有这些关系，商品就无法流通，这些关系是人与自然之间的关系。另一方面，商场劳动者在组织商品交换过程中要发生人与人之间的关系，例如在商品收购过程中的工商关系、农商关系，在商品流通过程中的批发关系和批零关系，在商品销售过程中的商群关系，以及收入分配中的国家、企业、个人之间的关系。能否处理好这些关系，关系到商品流通能否顺利进行。

管理的二重性是在一定的生产方式下人与自然、人与人的关系，因此，在不同的社会制度下，管理的性质是不同的。但不论在什么生产方式下，研究和认识商场管理的二重性，目的在于加强商品流通的科学管理，更好地发挥商品流通在国民经济中的作用。

二、商场管理的任务

商场作为商业企业是国民经济的细胞，是联系生产与消费的桥梁和纽带。商场这一特殊地位决定了其管理的任务，就是

运用科学的管理手段和方法，对商场的经营要素及其活动过程进行有效地管理，保证商品流通顺利进行，以尽可能少的劳动消耗取得尽可能大的经济效益。

（一）合理组织商品流通，扩大商品流转额

商场的中心任务就是组织商品流通，为工业生产服务，为人民生活服务。完成这个任务的前提，是人力、物力、财力和信息等商品经营要素。这些要素在质与量上都是有一定限制的，商场管理就是要保证充分发挥经营要素的功能。以最省的消耗、最快的速度把更多的商品由生产领域转移到消费领域，实现商品的价值和使用价值。合理地组织商品流通包括合理地组织商品进货，合理地组织商品运输，合理地组织商品储存，合理地组织商品销售，合理地设置商业网点，合理地组织商业劳动，合理地运用商业设施及设备等等。

（二）不断调整和完善生产关系以适应生产力发展和商品流通的需要

任何商品流通活动，都是在一定生产力和生产方式下进行的。商品流通是生产力发展的产物，也是与生产关系直接相关的。与生产力发展相适应的生产关系，能推动商品流通的发展，否则将会产生反作用。如一个商场的主管能尊重民主，坚持民主管理的原则，就能赢得广大职工的拥护和爱戴，他的有效影响就大，职工的积极性就高，就能多、快、好、省地组织商品流通。所以，在组织商品流通过程中，对与生产力发展相适应的生产关系，要继续巩固与完善，对与商品流通不相适应的生产关系，要适时地调整与改革。

（三）及时地调整上层建筑中与商品流通不相适应的部分，促进商品流通的发展

上层建筑是为商品流通服务的，但也能产生反作用。上层建筑是适应经济基础的需要而产生的，但上层建筑并不是在任

什么时候都是完全绝对地适应经济基础需要的，而且经济基础是不断发展变化的，因此，二者之间的矛盾是经常存在的，这些矛盾如得不到及时解决，就会阻碍生产力的发展。

（四）坚持全心全意为顾客服务的宗旨

在商场经营活动中，要把全心全意为顾客服务作为自己活动的宗旨，这就要在思想上想着顾客，在供应上满足顾客，在经营方式上方便顾客，在营业时间和地点上服从顾客。社会主义生产关系下人与人之间的关系决定了商场活动的宗旨应该是全心全意地为顾客服务，这样才能给人民带来方便。

（五）合理分配与使用商场的人力、物力、财力；提高劳动效率，降低物化劳动耗费

商场的经营活动应该以尽可能少的劳动耗费实现其经营目标。为此，必须合理地使用人力，提高劳动效率，减少活劳动消耗，有效地、节约使用资金和物质技术设备，降低商品损耗，减少物化劳动的消耗。无论是减少活劳动消耗还是减少物化劳动消耗，都必须依靠科学的组织与管理。所以，商场管理必须把合理分配人、财、物，提高经济效益作为自己的一项任务来抓。

（六）运用科学管理方法，以一定的劳动消耗取得最大的经济效益

经济效益问题是一切管理的核心问题，商场管理也不例外。商场管理的效益可分为两个方面：一是社会效益，即满足广大人民群众需要的程度；二是经济效益，即在满足广大人民群众需要的前提下取得合理的利润。商场管理的任务之一就是通过对科学管理来取得最佳效益。为此，要求商场管理运用科学的管理方法，采用现代科学技术，例如，运用市场调查、市场预测，价值工程、目标管理、控制论、组织行为、心理学等指导其商场活动，把提高经济效益作为企业管理的一项重要任务。

(七) 为实现商场现代化创造条件

我们必须积极培养和使用具有现代管理思想和管理方法的管理人才，培养和使用具有高技能的职工，运用现代化的经营管理手段，不断改革和创新，提高商场的素质，增强商场的活力，使之适应现代化生产的需要。

第三节 商场管理的职能和作用

一、商场管理的职能

商场管理是一个完整的系统活动过程。所谓管理职能，就是管理过程中管理主体所发挥出的作用和功能。管理的职能是管理活动专业化分工的结果，职能与职能之间既是互相独立又是互相渗透的。我们把管理职能分为五项，即计划、组织、指挥、控制、调节。

(一) 计划职能

指的是决定商场目标和规定实现目标的途径、方法的管理活动。它是商场管理过程的首要职能，也是最关键的一个职能。计划是现状与未来的桥梁。计划职能要解决的问题是今后的一个时期内商场该做些什么，如何做，什么时候做等等。计划工作是按照一定程序进行的。

1. 商场开展市场预测，寻求市场发展的机会。在市场竞争日益激烈的情况下，任何商场要生存和发展，就必须密切注意市场的发展变化，寻求发展的机会。这就要求开展全面的市场调查，对机会进行评价和估量，对商场经营的内外环境进行分析，了解自己的经营能力。

2. 确定目标。目标即商场活动所要达到的目的。一个商场如果没有发展目标，就如航海中迷失方向的船一样。因此，商场要在市场信息的指引下，制定切实可行的、具有挑战意义的

发展目标，并建立一个目标体系。

3. 拟定实现目标的方案并决策。实现目标必须有很多方案备选，方案可以由不同的部门和人员提出。对各备选方案必须进行全面的分析，进行可行性研究和技术经济论证，选出可靠的满意方案。

4. 编制实现目标的行动规划，包括编制商场的综合经营计划和各项经营活动的具体计划。

5. 检查总结计划的执行情况。

（二）组织职能

是为了实现商场的共同任务和目标，对商场的劳动进行合理的分工和协作，合理配备和使用商场资源，正确处理人际关系的管理活动。它包括建立合理的商场物质结构和社会结构两方面。物质结构是指商场的人、财、物三者的比例关系。社会结构是指人们在工作中的分工协作及其相互关系。组织职能主要包含以下一些内容：1. 按照商场目标的要求建立合理的组织机构。2. 根据部门化原则进行分工，确定各部门的职责范围。3. 按照权责对等的原则授予下级管理人员相应的权力。4. 科学配备经营要素。5. 建立上下级领导与协作关系，组织信息沟通网络。6. 正确处理人际关系，建立符合商场发展要求的规章制度。7. 最大限度地发挥出各项经营要素的作用和功能。通过组织功能，使商场的人、财、物有机地结合起来，使购、销、调、存相互协调起来，形成一个协作关系，整体运动，确保商场目标的实现。

（三）指挥职能

指商场各级管理者根据既定目标、战略、策略、制度，在实现目标的过程中，运用组织权力，通过指示、命令等手段发挥技巧，权威性地实现对被管理系统的领导，使组织体运转起来，有效地完成任务。指挥职能具有以下一些内容：1. 建立统