

现代商业企业经营与管理知识丛书之十四

柜组经营管理

刘 士 成 主 编
董 兆 成

丛书组编说明

在商品经济蓬勃发展，经营环境日趋复杂，企业竞争日益激烈的今天，商业企业要站稳脚跟并求得发展，就必须实现经营与管理工作的科学化和现代化；而要实现其科学化和现代化，则离不开现代经营与管理知识。鉴此，我们组编了《现代商业企业经营与管理知识》丛书。

该丛书，融理论性与应用性为一体，力求用新思想、新材料、新形式，较为系统地介绍有关现代商业企业经营与管理方面的知识，以培养学生，帮助广大商业职工开阔视野，更新知识、掌握科学的经营与管理方法，为繁荣社会主义商业服务。

本丛书由中商部商业中专教材委员会主任姜受堪、山东济宁供销学校校长石林、中商部供销中专教材委员会副主任向祖虔、中国商业经济学会和中国供销合作经济学会副会长杨培伦主审，山东供销职工大学的张新华主编，《当代企业家》杂志社主编耕夫、中华人民共和国商业部的姚重璜、山东省供销合作社的孟晓东任副主编。

由于我们水平有限，虽尽了极大努力，但丛书中还可能存有欠妥之处，恳请广大读者批评指正。

《现代商业企业经营与管理知识》丛书编委会

一九八九年六月于北京

编 委 会

主 审	杨培伦			
	石 林	向祖庚	姜受堪	
主 编	张新华			
副主编	姚重璞	孟晓东	耕 夫	
委 员	孟晓东	向祖庚	滕荣祥	朱纬文
	杨培伦	姜受堪	景 荣	方修红
	石 林	曹正辉	郭呈祥	李兴华
	姚重璞	耕 夫	张新华	欧阳初
	许光启	丁方明	高 智	夏孝天

编写说明

《柜组经营管理》是为流通领域实行“四放开”之后，零售企业柜组经营管理的需要而编写的教材。它既可用于柜组人员培训，也可作为商业、供销职（技）工学校有关专业的教本。

本书参编人员及其分工如下：

主 编 刘士成 董兆成

副主编 张生学 王继红 赵庆田

参编人员：刘士成（前言），王继红（第一章），杜学荣（第二章），董兆成、董殿斌（第三章），栗建平（第四章），王 树（第五章），邵鹏飞（第六章），张生学（第七章），赵庆田（第八章），刘建平（第九章），王继文（第十章）。肖太松同志对本书的编写，提了许多宝贵的意见。

在“四放开”改革的试行阶段编写此书，再由于作者水平有限，定有许多不成熟、不完善之处，恳请读者指正。

编 者

1992年2月

前 言

流通领域逐步推行了“四放开”的改革之后，市场将更加活跃，竞争亦将更趋激烈。在这新的市场形势下，处在商品流通前沿阵地的柜组，就必须更新经营观念，改变经营作风，不断采用新的经营手段和策略。

放开是为了搞活，只有活而不乱才能健康发展。因此，在放开之后不仅不能放松管理，而且还需强化。但要采取新的管理方法和手段，以适应“四放开”的要求。

“四放开”之后，柜组的经营管理权限扩大了，与此同时，柜组的责任也更重了，柜组人员不能再只把自己仅看作是普遍的售货员，而应成为现代的经商人。为此，就需要迅速提高柜组人员的业务素质，使他们懂经营、会管理、能核算，做到在复杂的市场中头脑清醒，在多变的市场中应付自如。

《柜组经营管理》正是以“四放开”的新精神为依据，以总结众多零售企业柜组传统的、现代的经营管理经验为素材，以针对性、适用性、可操作性强为写作的指导思想，以柜组的商品购销业务的经营、管理及核算和对顾客的服务为重点。旨在能帮助柜组人员提高业务理论水平和销售服务工作的技能、技巧，增强他们对现代市场的适应力、竞争力和应变力。

全书是由三个部分有机组成的，即零售企业和柜组概述；柜组购销业务的经营及其核算；柜组的商品、价格、劳

动的管理及考核与分配。

在本书的有关章节中分别阐述了经营放开、价格放开、用工放开及分配放开的新精神和新做法。在有关章节中还分别阐述了柜组长、柜组会计、柜组兼职物价员及柜组实物负责人的工作职责。

本书编写过程中参阅了中外许多有关零售企业经营管理的书籍和文章；还调查了近百家大、中、小型零售企业的柜组经营管理情况和做法，并得到了有关领导和协作单位的关照和支持，在此谨表谢忱。

目 录

前 言

第一章 零售企业概述	(1)
第一节 零售企业的地位和任务.....	(1)
第二节 零售企业分类.....	(4)
第三节 零售企业经营.....	(8)
第四节 零售企业管理.....	(14)
第二章 柜组与柜组长概述	(20)
第一节 柜组的类型及其地位和职能.....	(20)
第二节 柜组的构成要素.....	(23)
第三节 柜组长的职责.....	(26)
第三章 商品销售及其服务	(33)
第一节 柜组的售货过程.....	(33)
第二节 顾客购买心理.....	(38)
第三节 对顾客的服务.....	(46)
第四章 柜组商品采购	(55)
第一节 搞好进货的意义及原则.....	(55)
第二节 柜组进货计划.....	(58)
第三节 采购实施.....	(66)
第四节 商品验收.....	(72)
第五章 柜组的商品管理	(76)
第一节 商品管理的意义和任务.....	(76)
第二节 入柜商品的管理.....	(78)

第三节	商品的储存及其管理·····	(84)
第四节	商品盘点·····柜	(89)
第六章	柜组的价格管理·····	(97)
第一节	零售价格概述·····	(97)
第二节	柜组价格的制订、调整及登记·····	(101)
第三节	明码标价与柜组价格检查监督·····	(105)
第七章	柜组的人员及劳动管理·····	(115)
第一节	柜组的人员管理·····	(115)
第二节	柜组的劳动管理·····	(119)
第三节	柜组的劳动效率与劳动竞赛·····	(123)
第八章	柜组核算·····	(131)
第一节	柜组核算概述·····	(131)
第二节	柜组的商品核算·····	(136)
第三节	柜组的费用核算·····	(145)
第四节	柜组利润核算与报表·····	(153)
第九章	柜组的市场调查·····	(159)
第一节	市场调查的意义·····	(159)
第二节	柜组市场调查的特点、内容及方式··	(163)
第三节	柜组市场调查的方法和技巧·····	(168)
第四节	商品与价格调查·····	(172)
第十章	柜组的考核与分配·····	(178)
第一节	柜组考核的内容与形式·····	(178)
第二节	柜组考核的方法·····	(181)
第三节	柜组分配依据与原则·····	(194)
第四节	柜组分配的形式与兑现方法·····	(197)

第一章 零售企业概述

第一节 零售企业的地位和任务

零售，即把商品零星地，不成批地卖给最终消费者。零售企业，是专门从事商品零售业务的商业企业，其基本特征是：商品销售对象是直接消费者，而不是转售和加工者；商品销售数量是零星的，而不是大批的；商品一经售出，即终止了流通过程。

一、零售企业的地位

在商品流通中，零售企业居于十分重要的地位。它是流通领域与消费领域的临界线，处于商品流通的最终环节，通过零售企业的销售活动，商品就最终脱离了流通领域而进入消费领域，满足消费者的需要，实现商品的价值，从而完成商品的流通任务。因而，零售企业经营工作的好坏，直接体现着商品流通的最终效果。

零售商业企业的这种地位，是由商品流通在社会再生产中的地位决定的。在社会再生产中，生产是起点，消费表现为终点，交换则处于中间环节，借助于商品流通联系生产和消费。担负商品流通职能的商业是联系生产和消费的桥梁和纽带，处于中介地位。零售商业企业则处于这个中介地位的终端，社会生产的消费品最后都要通过这个流通环节同消费者见面，从而完成社会再生产的全过程。零售商业企业的这

种经济地位表明，它是国民经济部门中不可缺少的重要组成部分。没有零售商业的存在，生产就不能转化为消费，社会再生产就无法继续进行。

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”原则的重要环节。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。

社会主义零售商业企业是社会主义统一市场的主体，直接反映着国家经济建设的面貌，是人民经济生活的“橱窗”。零售企业在国民经济中处于非常重要的位置，它既涉及到每一个人的经济生活，也是国民经济部门不可缺少的和不容忽视的重要组成部分，只有充分重视它的地位，才能正确发挥其积极作用。

二、零售企业的任务

零售商业企业的任务，概括起来，有以下几点：

(一)直接满足消费需要，为人民生活服务。社会主义生产的目的，就是最大限度地满足人民群众日益增长的物质和文化需要。零售企业通过商品销售活动，把商品直接送达消费者手中，这是对于实现生产目的具有决定意义的业务活动。同时，零售商业通过广大职工，每日每时与消费者保持最直接、最广泛，最频繁的联系，人们的衣食住行、婚丧嫁娶、工作学习、劳动娱乐等各方面的需要，都要由零售企业组织供应。零售企业组织销售业务活动，要以处处为消费者着想，满足他们的需要，给消费者最大便利为前提，在网点设置、营业时间、服务方式、经营品种、服务质量等方面做

好工作，把文明周到地为消费者服务作为零售企业经营工作的基本要求。

(二)促进生产发展，为工农业生产服务。零售企业要根据消费者的需要，积极组织货源，扩大商品销售，实现商品的价值，促进生产的发展，保证社会再生产的顺利进行。同时，由于零售企业是商品流通的前沿阵地，直接为消费者服务，从而最能了解消费者需要，掌握消费者需求变化规律，就可通过购销活动，把消费者的需要信息，及时反映给生产部门，促进生产部门按照消费者的需要进行生产，避免盲目生产而造成积压和脱销。因此，零售企业既要努力扩大购销，以销促产，又要加强市场调查研究，及时掌握消费者需求的变化情况，重视市场预测工作，为工农业生产部门当好参谋和耳目，支持和促进工农业生产的发展。

(三)改善经营管理，为国家积累资金。劳动者在生产过程中创造的凝结在商品中的价值，经过流通实现以后，社会再生产过程才能继续进行。在商品从生产到消费的流通过程中，不论经过多少次买卖，只有把商品卖给消费者，才是商品价值的真正实现，在这之前的商品买卖都不过是商品价值在不同所有者之间的转移。所以只有经过零售企业的购销活动，才能最终实现商品价值，劳动者在商品价值中包含的为社会创造的那部分价值，也才能转化为社会主义积累。而且，零售企业在经营活动中，不断改善经营管理，加速资金周转，加强经济核算，降低流通费用，减少商品损耗，增加商业利润，提高经济效益，为国家积累更多的建设资金，加速四个现代化的实现。

总之，零售企业的任务是由其所处的地位和作用决定

的，只有很好地完成上述任务，才能发挥它在商品流通中、在国民经济中应有的作用。而上述各项任务并不是孤立的，它们之间彼此影响，互相促进，中心是为了更好地满足消费者日益增长的物质和文化生活需要，这是零售企业组织经营活动的根本目的。

第二节 零售企业分类

零售企业经营商品种类十分广泛，它有各种各样的商店类型。零售企业类型的划分，大致有以下几种方法：

一、按生产资料所有制形式划分

与多层次的生产力结构相适应、零售企业也有多种经济成分，可分为国营商店，集体商店和个体商店。

(一) 国营商店

国营商店是指生产资料全民所有制的零售企业。它是社会主义零售商业的主体，是国家调节市场、保证市场物资供应，稳定市场秩序，促进人民生活水平提高和国民经济顺利发展的重要力量；在经营中，对其他零售商业的发展具有影响和引导作用。

(二) 集体商店

集体商店是生产资料为集体所有的零售企业。它是国营商业的有力助手。为了适应消费多样性、分散性和方便性的要求，零售商业企业应以中小型企业占多数，而集体商店正是符合了这个要求。集体商店具有投资少，筹资方便，点多面广，机动灵活、方便群众、广开就业门路等优点，在目前具有旺盛的活力。

(三)个体商店

个体商店是以小私有制为基础的商业个体劳动者所经营的零售商店，它是零售商业的补充力量。其具体形式有小店、小铺、摆摊设点、流动叫卖等。个体商店一般资金微薄，经营灵活，方便群众、利润不大，对当前发展商品经济有明显作用。

二、按经营的商品范围划分

按经营的商品范围划分，一般可分为综合商店和专业商店。

(一)综合商店

综合商店是综合经营各种类型商品的零售商店。是我国城镇中零售商店的一种重要形式，一般是大中型商店，设在大中城市的一、二级商业群内，是城市商业的主体和骨干。它把若干专业性商店经营的商品综合在一店经营，分设若干柜组。综合商店品种规格齐全，商品流转额大，顾客流量多，是方便城市居民和流动顾客的主要场所。

(二)专业商店

专业商店，一般是只经营一种大类或几种大类商品的商店。其特点是：大类少而品种、花色、型号、规格、牌号等齐全。如服装商店、眼镜商店、钟表商店等。也有专门经营某一特定消费对象所需商品的商店。如妇女用品商店，儿童用品商店等。对某类商品进行专业经营，可为顾客提供较好的挑选条件，满足顾客对某类商品的规格、型号、花色等的不同要求，随着消费者收入水平的提高，购买商品趋向个性化、高档化、多样化，需要建立更多的各种专业化商店。

三、按经营规模划分

按经营规模划分，一般分为大型商店、中型商店和小型商店三种类型。

(一)大型商店

目前，我国大型商店，多数是综合性的百货商店，副食品商店和大的蔬菜副食市场。它们的主要特点是：建筑高大，多层楼营业，设备齐全，品种繁多，服务周到，适应性强。营业面积一般在3 000平方米左右，经营商品应保证在5 000~3 0000种之间，年销售额达3 000万元以上，职工人数在600人以上。

(二)中型商店

中型商店有综合经营和专营两种，多数座落在大中城市的闹市区和居民集中的中心区。经营品种较多，各种设备和服务手段也较齐全。营业面积在1 000~3 000平方米之间，年销售额在500万元到3 000万元之间，职工人数在130到600人之间。中型商店的特点是：营业面积集中，有一定的专业性，便于管理。

(三)小型商店

小型商店，包括独立成间的门市部，有综合经营和专营两种。一般设在居民区。这种商店数量多，经营灵活，营业面积较小，年利润额不超过20万元，职工人数不超过130人，年销售额在500万元以下。

四、按经营方式划分

按经营方式划分，可分为传统售货商店，自选售货商店，邮购商店，寄卖商店、租赁商店等。

(一)传统售货商店

传统售货商店就是按固定售货方式经营的商店。一般具有固定的售货场所和固定的营业时间，利用街道门面，等客上门，这是零售企业传统的经营方式。

(二)自选售货商店

自选商店是实行敞开式售货，顾客自我服务的零售商店，亦称“超级市场”。其主要特点是敞开式销货，自我服务代替售货员服务，顾客可随意挑选商品，劳动效率高，节约费用开支。经营的商品，主要是各种食品，现逐渐扩大到日用品、服装、鞋帽等工业品。今后，自选商店在副食、服装等日用品的经营中大有发展势头。

(三)邮购商店

邮购商店是通过邮寄进行购销活动的商店。其购销方式一般是商店向顾客寄送商品图册、目录和订货通知单，或者在报纸、杂志上刊登广告、介绍商品。顾客将愿意购买的商品填入订货通知单，寄给邮购商店，同时汇去货款，商店按订货通知单发货。

(四)寄卖商店

寄卖商店是一种服务性质的商店，也叫信托商店，它接受顾客的委托，代客出售各种旧货，然后按规定抽取一定的手续费，也可以直接收购顾客的货物出售。它是方便群众，调剂余缺，促进社会节约的必要行业。

（五）租赁商店

租赁商店是专门从事商品出租业务的零售商店，把商品租给顾客使用，顾客按期将商品归还商店，并付给商店一定的租赁费用。

五、按业务经营活动形式分

按业务活动性质可分为单一经营的商店和多角化经营的商店。

单一经营商店是只从事零售业务的商店。中小型零售商店多是单一经营的商店。

多角化经营的商店，是指不仅经营零售，还兼营批发业务及其它项目。大中型零售企业一般都实行多角化经营。

零售商店类型多种多样，除上述分类外，还有一些其他划分方法，如可以分为独立核算商店与非独立核算商店，承包经营商店与非承包经营商店，自营商店与招商商店（出租经营）等，随着经济体制改革逐渐深化，企业内部管理运行机制的转换，还将出现新形式的零售商店。

第三节 零售企业经营

零售企业经营，是指零售企业在组织商品流通过程中，以商品销售为中心，最经济、合理地利用企业内部和外部的有利条件，谋求实现全面的最佳经济效益的经济活动。

一、零售企业的经营方针

零售企业经营要坚持社会主义道路，遵守国家政策和法令，服从国家计划的指导，根据市场需求变化，搞活企业经

营，不断提高经济效益。为此，零售企业必须坚持以下经营方针：

（一）坚持社会主义方向

我国社会主义经济是公有制基础上的有计划的商品经济。这是社会主义制度优越性的重要表现之一。零售企业只有坚持社会主义方向，打击贪污盗窃，投机倒把和其他非法活动，巩固和发展社会主义经济基础，使社会主义经济既有集中统一，又有灵活自由，才能因时因地制宜地发展经济，使货畅其流，更好地满足社会需要，促进社会经济的发展。

（二）坚持两个效益一起抓

零售企业是一个相对独立的经济实体，必须讲究并不断提高企业经济效益。没有经济效益，企业就不可能生存和发展。企业经济效益必须以保证完成国家任务为前提，服从和服务于社会整体利益。因此，零售企业经营必须坚持企业经济效益与社会经济效益相统一的原则，坚持两个效益一起抓。

（三）坚持顾客至上，信誉第一

零售企业经营的根本目的和社会主义生产的根本目的一样，都是为了满足社会需要。因此，零售企业必须坚持顾客至上，信誉第一的原则，全心全意为消费者服务。在经营活动中，不仅要做到商品供应适销对路，并且要实行文明经商，不断地提高为消费者服务的质量，切不可唯利是图，弄虚作假，坑害顾客，用不正当手段向消费者转嫁负担。此外更要注意企业的形象，讲究商业道德，维护商店信誉。

二、零售企业的经营环节

（一）购销运存是零售企业经营活动的基本环节