



怎样当柜长

中国商业出版社

Y
I
S

怎样当柜长

江洪共 傅万钟

中国商业出版社

401

怎 样 当 柜 长

江洪其 傅万钟

*

中国商业出版社出版

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

北京印刷一厂印刷

*

787×1092毫米 32开本 2.5印张 56千字

1982年6月第1版 1982年6月北京第1次印刷

印数 1—100,000册

统一书号: 4237·081 定价: 0.30元

前 言

本书介绍零售商店柜组长的工作内容和工作方法，以及有关的管理制度。对柜组的地位和作用，怎样作柜组的市场调查研究，柜组的进货，柜组的商品销售，柜组的核算，柜组的服务质量，柜组的思想政治工作等，都作了比较系统地阐述。

本书的初稿曾在武汉市的一些大、中型零售商店柜组长培训班试用，并征求了他们的意见。

本书可作为零售商店柜组长自学的参考书，也可供商店经理参考。

中国商业出版社

一九八二年五月

目 录

第一章	柜组的地位和作用	1
第二章	柜组的调查研究	3
第一节	柜组调查研究的内容	3
第二节	柜组调查研究的方法	5
第三章	柜组的进货	10
第一节	柜组进货的基本原则	10
第二节	柜组进货的基本方法	13
第三节	柜长怎样指导进货工作	15
第四章	柜组的商品销售	19
第一节	遵守销售原则	19
第二节	落实销售定额	20
第三节	多种销售方式	22
第四节	掌握商品销售规律	23
第五章	柜组的服务质量	26
第一节	提高服务质量的重要意义	26
第二节	服务质量的基本内容	29
第三节	服务工作的程序	36
第六章	柜组的核算管理	43
第一节	柜组核算的特点	43
第二节	柜组核算的内容和方法	45
第三节	运用核算手段,扩大经济效果	53
第四节	正确行使核算管理工作的权力	61
第七章	柜组的思想政治工作	63
第一节	抓好基础理论的教育	64

第二节	柜组日常的思想政治工作	67
第三节	发扬柜组民主	69
第四节	关心职工生活	70

第一章 柜组的地位和作用

零售企业,是商业部门的基层经济组织,是商品流通过程的终点,是商品流通领域进入消费领域的最后环节。它的基本职能是,支持生产,安排市场,服务消费,增加积累。商业零售企业在商品流转环节上的地位,使它具有自己的特点。

一、从整个商品流转环节看,商品在批发环节终结时,并不是商品流通的结束;只有在零售交易行为结束以后,商品才最终地脱离了流通领域而进入消费领域。

二、从服务对象看,零售商店直接接触广大的消费者,商品一般是供个人直接消费之用(当然也有集体消费的),因此,商品的花色、式样是否对路,在柜台销售过程中可以得知;人民群众的购买趋势和购买力增长情况,也在柜台上能够得到反映。而批发商业的交易,是在企业与企业之间进行的,了解消费者的需求,没有零售商店这样直接。

三、从经营范围看,零售商店,特别是大型综合日用工业品零售商店,人民群众衣食住行各方面需要的商品一应俱全,应有尽有,各专业公司,各批发商店,各生产单位所经营的商品几乎全部经营,规模大,品种全,花样新,数量多,这是大型零售商店的一大特点。即使是中小型商店,也应当是“小而全”或“专而全”。

四、从销售商品的起点和交易数量看,零售商业每次销售量比较小,交易中往往都是以商品数量的起点为销售单位。如个、对、双、付、粒、瓶、台、辆等。有的商品还要根据群众

需要，将许多成双、成对、论尺、论斤的商品拆零出售。

五、从经营服务方式看，商业零售企业必须从网点设置、营业时间、服务方式、结算手续等方面尽量面向群众，方便群众，服务于群众。

商业零售企业中的柜组，是企业里的重要组成部分，是企业中的一个经营单位和经济组织，是商业零售企业经营管理的**基础**，是直接为消费者服务的第一线。柜组各项工作的好坏，对整个商店的经营管理关系甚大。柜组的产生，是在一定规模的商店内商品经营分工的需要。在集体、个体经营的小店铺里，是不会有柜组这种组织形式的。只有在几十人、几百人，以至上千人的中型或大型商店里，才会有柜组的存在。商店越大，经营品种越多，分工越细，柜组的作用也就越明显。在一个大中型零售企业里，柜组是商业零售企业进行购销调存和各项管理工作的实际承担者。党和国家规定的一系列商品供应政策通过柜组贯彻执行，企业的各项经济指标通过柜组实现，商品从进到销的各项具体组织工作很大一部分由柜组承担，服务质量、服务态度的优劣在柜组体现，企业的核算管理工作通过柜组落实，职工中的许多思想问题要先在柜组解决。

柜长是一柜之长，是柜组各项工作的组织者和指挥者。柜长在商店中，一般是不脱产的。他们既要抓购销业务，又要为群众服务；既要当家理财，又要做好职工的思想政治工作。对柜内，他们是领导骨干；对顾客，他们是营业人员；对企业，他们又是管理者，工作任务十分具体而又繁重。因此，提高柜长的管理水平和工作能力，对于做好商店的供应工作，提高服务质量和改善经营管理，有十分重要的意义。

第二章 柜组的调查研究

柜长(有的称营业组长)在组织柜组开展商品购销活动中,有两种方法:一种是盲目被动的方法,一种是自觉主动的方法。所谓盲目被动的方法,就是不动脑筋,不作调研分析,领导布置什么做什么,进货员进什么卖什么,库存有多少卖多少。这样做虽然省心省力,但与社会主义商业的任务,与柜长的职责是不相称的。自觉主动的方法则不同,它要求柜长搞调查研究,进行分析,主动搞好业务经营。

第一节 柜组调查研究的内容

柜组对市场需要调查研究的内容主要有以下几方面:

一、顾客需要。首先要研究柜组服务对象。因为,商品生产的最终目的是为了_二满足人民群众的需要。柜组是直接为消费者服务的,如果对自己的工作对象不了解,就会发生群众需要的商品没有组织,使消费者的需要得不到满足;群众不需要的商品则组织很多,使库存积压,延缓商品价值的尽快实现,从而影响生产的扩大。所以,在柜组的市场调研中,如何搞好本柜服务对象即顾客需要的调查研究是至关重要的。在一般情况下,顾客来到商店,主要是想买到自己需要的商品。柜长就要注意调查他们对各种商品的需求情况和爱好,以及对商品式样、价格、质量、花色、包装方面的要求和意见。由于各种顾客爱好和需要的不同,能够对本柜的城乡顾客、老年、青年顾

客、男女顾客、居民与干部、知识分子顾客的比重测算一下就更好。只有掌握了这些情况，才能有的放矢地做好商品采购工作和服务工作。

二、政策动向。社会主义商品经济，是计划指导下的商品经济，市场情况如何，在很大程度上受到党的方针政策变化的影响。例如，随着轻纺工业的发展和购买力的提高，市场上将会出现穿着新颖化，家用电气化，商品艺术化，需要多样化的要求；随着电化教学活动的兴起，影响到群众对录音机、录音带的需要；国家号召一对夫妻只生一个子女，儿童用品的需求将向高新商品方向发展。还有农业经济政策的落实，工人工资的调整，就业人员的增多，控制集团购买力的措施等，都会直接影响市场需要的变化，这些都是应该调查研究的内容。

三、产品动向。对本柜经营的商品，是一地一厂生产还是多地多厂生产；生产工厂是发展了，还是减少了；有些新产品是大量生产还是小量试产；产品是不断升级换代还是质量、花色、式样没有变化；对于各地特产，如武汉皮鞋、广州凉鞋和拖鞋、上海呢料及大舌鞋等，有什么新的变化，也应在调查研究之列。

四、商品走销动向。顾客对商品的需求是经常变化的。所谓商品走销稳定，只能是相对的稳定。如某一商品突然由滞销变为畅销，或者由畅销变为滞销，就应立即组织调查研究，弄清变化的原因，并分析预测它可能发展的趋势。

五、价格动向。在党和国家稳定市场，稳定物价的方针指导下，市场价格一般不会有大的浮动。但是，有的商品，特别是三类小商品，就有可能因供求关系的变化而在一定的幅度内浮动。因此，我们既要掌握国家物价政策的动向，也要注意由

某些商品价格变化而引起的市场变化的有关情况。

第二节 柜组调查研究的方法

由于条件限制，柜组的市场调研研究工作不可能抽出一定人力，集中一段时间，有计划、有步骤地把某种商品的产供销情况，和消费对象需要解决的某个问题的来龙去脉完全搞清楚。但是，可以采用别的办法，去取得应有的调研资料。这些办法是：

一、报章分析。各种报纸、刊物，对党和国家政策的宣传，对国家建设情况的报道，都为开展市场调研提供了大量的情况。一个精于业务的柜长，必须通过分析获得自己所需要的材料。例如，国家执行国民经济进一步调整的方针，基本建设要退，农业、轻纺工业要上，社会购买力要增长，市场物价要稳定，财政信贷要收紧，计划调节要加强，产品结构要调整，贸易货栈要整顿，市场管理要加强，行政费用要紧缩，社会集团购买力要压缩等，都会对市场带来一定的变化和影响。这些变化和影响对于本柜经营的商品有无联系，有多大的影响，都是柜长需要考虑和研究的。如武汉市有家商店的体文仪柜长，从报刊上看到国家要开展土地普查工作，并了解到国家对湖北全省土地普查的拨款数字和需要购买的测量仪器，他们便及时地组织对路商品，使消费者的需要得以满足。

二、数据分析。注意数据的分析是进行市场调研的基本要求。在一般情况下，柜长必须掌握与本柜经营有关的三种数据：消费者构成、商品销售构成和主要商品的销售数据。从我们已知的情况看，在消费者构成中，大城市中的大型综合商店，外地顾客所占比重一般比地区性商店高，所以，大型商店要

尽可能全面经营，满足各种不同爱好者的需要；在青年顾客与老年顾客的比较中，青年顾客要比老年顾客多，特别是十八岁至三十五岁之间的顾客，是社会购买力中最活跃的因素。由于各柜组经营的商品不同，各柜的消费者构成也是不一样的。如日用小百货柜的顾客多半是家庭主妇或小姑娘、老太太，男青年到小百货柜来购买商品的就比较少。如果是地区性商店，更需要而且更容易对消费对象进行调查了解。柜长如果大体上掌握了本柜经营商品的消费者构成的基本情况，就可以更好地研究顾客的心理，了解顾客的需要，组织适销对路的商品，进一步做好服务工作。例如，有一家地处市中心的百货商店，附近经营小百货商品的网点特少，顾客中有的上下班要顺路带点日用小商品，有的是正在烧火弄饭的老婆婆忽然想起来要买点什么，有的是叫小孩来买，并要快去快回。柜上的同志看到这些顾客的要求虽不尽相同，但对购买小百货商品却有一个共同希望，就是要“一快二准”。于是，他们把一分钱二根的针，三分钱一支的线，闲时挽好、别好，忙时只卖，既不耽误顾客时间，又提高了营业员劳动效率，使营业额显著上升。

一个柜长不仅要了解消费者的构成，还必须了解商品销售构成，即本柜出售商品中各种商品所占销售额的大体比例。如皮鞋柜，男皮鞋卖多少双，多少金额；女皮鞋卖多少双，多少金额和它们之间的比例关系。其中还有牛皮鞋与猪皮鞋的比例关系，大小尺码规格的比例关系，新老式样的比例关系等。弄清这些比例关系，就是分析研究商品走销动态，并从这些动态中找出销售上升或下降的规律。这一方面可以防止商品采购工作跟不上变化了的情况，另一方面可以不失时机地加强销售额正在上升的商品的购销力量。比如，粉碎“四人帮”前，干部劳动较多，猪(牛)皮硫化模压鞋特别好销，销售额几乎占男女皮鞋销售量

的一半，粉碎“四人帮”以后，销售情况大变，消费者对皮鞋的购买多半投向小方头牛皮鞋和五眼牛皮鞋方面，原来具有保暖、防水特点的硫化模压鞋的销量一落千丈。如果不及时掌握这种变化，没有分析和预见，继续大量采购已经过时的硫化模压鞋，必然形成积压。同时，还必须注意掌握对柜组经营影响较大的主要骨干商品的销售变化，对与主要商品购销有关的数字要详细记载，从各种变化，如经济形势变化，当地生产和外地货源比重变化，价格升降变化，冷热季节变化等影响商品销售变化的情况中，摸索和掌握这些主要商品的销售规律，把工作做的更加主动。

三、就柜调研。柜组是为消费者服务的第一线，只要留心观察和注意对消费者需要的调查研究，就可以获得大量的情况和资料。如通过交易的成交，顾客的询问，顾客意见簿，缺货登记簿，展销商品投票鉴定等方法，就可以获得顾客对某种商品质量、式样、花色的看法和要求。我们在商品销售中往往遇到这种情况，同一种花型的商品，因颜色不同，有的被一抢而空，有的怎么兜售也无人购买；同一种式样的商品，上海的、天津的、广州的就比较吃香，而其他地方出产的就相对滞销；同一种价格的商品，由于质量、花色、规格的不同，走销的情况也不一样。这些习以为常，司空见惯的现象，稍加分析，即可研究出很多的道理。不但柜长需要留心观察研究，而且要求本柜的营业人员都来作就柜调查研究的有心人。不仅根据这些分析，做好本柜的购销工作，还应主动及时地向进货人员或主持业务工作的商品部主任反映，以便指导生产和组织采购顾客需要的商品。

四、市场观摩。一个具有事业心的柜长，不仅善于观察分析本柜发生的顾客需要的变化，而且利用一切时间，留心观

察社会上的有关变化情况和兄弟商店的经营情况。一是到兄弟商店同类柜组观摩比较。有时可以主动地交流商情资料，有时也可以顾客身份进行观察。内容可以是某一方面的，也可以是多方面的。比如顾客流量、购买对象、经营特色、品种变化、顾客爱好等都可以通过观察得来，然后和自己柜组加以比较：为什么某些商品我们柜组没有而他店有货？某些经营特色他店具备我柜为何不具备？是主观上的原因还是客观上的原因？应该如何根据自己的情况发扬经营特色？等等。都可以通过观摩得到启示，找出差距，迎头赶上。二是社会观察。柜长利用自己的休息时间在马路上、公园里留心观察群众的穿着，以预测市场的发展趋势。有的柜长为使经营商品适合青年人的特点，特地到青年活动集中的场所去进行调查了解；有的服装柜长还在商店门口进行调查统计，看在一定时间内的女顾客中烫发的有多少，穿高跟皮鞋的多少，穿裙衫的多少，其中西服裙、连衣裙、百折裙等各占多少，各种裙料所占比重等，由此进行推断。如随着发式和鞋式的变化，可能带来服式的变化；服式的变化，又主要是青年服式的变化；青年服式的变化，首先又是春秋服式的变化。通过不断的观摩与研究，在经营上保持自己的经营特色。

五、集体分析。运用柜组群众的智慧，对市场动态进行分析，这是群众路线在业务经营上的体现。由于市场情况是不断发展变化的，市场调研工作也必须不断地进行。这种综合研究，单靠柜长个人去冥思苦想是很不够的，应当组织全柜的同志，特别是一些富有业务工作经验的，有头脑、有观点和善于分析的职工一道进行。这种分析可以是定期的，也可以是不定期的；可以是全面综合的，也可以是单项的；可以是商店领导统一布置的，也可以是柜组本身组织的。如市场需要的某些商

品走销起落骤变的原因；国家新方针政策的实行将对本柜经营商品带来的影响；完成本年、本季、本月的购销计划有哪些有利条件和不利因素，等等，都是集体分析研究的课题。这样的研究，每月在柜组各项经济指标下达之前至少要进行一次，以便形成一个统一的看法，并根据这个统一看法去考虑本月柜组各项工作安排。

六、运用资料。随着人们逐渐对市场作用的重视，市场调研工作将不断加强，市场调研资料也将逐步增多。有目的地学习上级的或外来的一些调研资料，对于开阔柜长的眼界是有益的。但是，切忌机械照搬，必须对这些商情资料经过一番思考和鉴别，看它是否合乎当地市场实际和柜组购销工作实际。例如，近年纺织品在城市中的发展趋势，从原料来讲，是一要毛料，二要纯涤，第三是涤棉；从花色来讲，是一新、二素、三浅。如果不加思考，不分城乡，不分南北，拿着“毛涤棉”、“新素浅”的公式到处乱套，见毛就要，见浅就抓，那就很可能吃亏上当。只有将这些商情资料拿来，结合本地本柜的具体情况，由此及彼，由表及里地加以分析，才能得出比较正确的结论。

总之，搞好有关市场情况的调查研究，是搞好柜组购销工作的前提和基本功。目的是为了指导柜组的业务经营活动。否则，柜组的调研工作将是毫无意义的。对于市场需要的调查研究，目前已逐步引起重视，有些工作也开始进行，但是做得还不够。究其原因，除了柜长本身的原因以外，商店和商品部的领导，也要为柜长创造一些条件，帮助柜长做好这方面的工作。

第三章 柜组的进货

进货，是商业零售企业商品流通的起点，是企业经营活动中首要的一环，也是保证做好市场供应，满足消费需要，完成销售计划与提高服务质量的基础。进货工作好坏关系到毛利率的高低，资金周转的快慢，商品流通费用的多少和利润积累的大小。从搞好市场供应来说，它也直接关系到服务质量的高低和企业在人民群众心目中的地位。所以，进货工作的好坏，对一个企业，一个柜组的经营是起着很大作用的。

第一节 柜组进货的基本原则

根据一般大型商店的管理体制，柜组主要是向当地批发机构采购商品和直接向工厂或外地进货。但在商品采购工作的基本要求、一般原则和方法上与负责进货决策工作的企业主管部门是一致的。因此，企业进货采购工作的许多原则和经验，对柜组的采购工作是同样适用的。

组织适销对路商品，是进货采购工作的基本要求，它是由商店业务经营活动的根本目的决定的。只有经营商品的适销对路，才能扩大购销，加速资金周转，满足群众需要，增加利润积累。

由于商品的购销受购买力的大小，生产发展的快慢，消费习惯的变化等一系列不断发展变化的因素影响，便有商品适销与不适销的问题出现，特别是在市场情况越来越好的条件下，

解决这个问题更有其重要意义。什么是适销对路商品的标准呢？主要有两条：一是要适合群众的需要；二是要符合经济核算要求。有的同志认为，商品只要适应群众需要就称得上适销对路商品，就可以组织进货，这种认识是不全面的。在业务经营活动中，常常有这样的情形：有些名牌产品或明知适销，甚至是畅销商品，但因各种因素造成的进价过高，在销售价格不许随意提高的情况下，这种商品虽然市场紧俏，也不能任意组织进货，因而也就不能成为适销对路商品。所以，上述两条，既是组织适销对路商品时必须衡量的标准，也是采购工作总的指导思想和要求。在这一总的要求指导下，有时也可用多种多样的方式灵活采购商品。例如，采购员在采购某一批商品中，明知夹杂着少量非适销对路的商品，但只要适销商品的销售利润超过非适销商品中的亏损价值，即赚大于赔，对这批商品的采购也是合算的。人们把类似这种形式的商品采购叫做“批量核算”。有时为了安排市场，保证人民基本需要，明知亏损也要经营，但这种亏损，多由公司或批发站负担，一般的零售商店不承担此项任务。

人们从多年的业务经营活动中，不仅总结了商品采购工作的总要求，而且摸索出许多具体的办法。

一、一般商品。勤跑少进，勤进快销，以销定进。所谓一般商品，是指货源正常、销售正常、常年销售、常年有销，并且供应有余的商品。如搪瓷、钢精、日用化妆、塑料皮革制品等品种。由于货源充沛，销售量的多少基本上是有规律的，所以库存要适量，一般保持一星期左右的日销量即可。对这类商品要特别注意少数量，多规格，品种全，花色新，以便吸引顾客购买，并使顾客有挑选、比较的余地。

二、季节性商品。季前适量储备，季中拾遗补缺，季末基