

# 商业企业管理

上册

果洪迟 编

中央广播电视大学出版社

371190/07

# 商业企业管理

上册

(零售企业经营管理)

果洪迟 编

中央广播电视大学出版社

F715  
G99-2

177256

# 商业企业管理

(零售企业经营管理)

上册

果洪迟 编

中央广播电视大学出版社出版

新华书店北京发行所发行

顺义县印刷厂印装

开本 787×1092 1/32 印张 9.625 千字 205

1984年5月第1版 1985年8月第2次印刷

印数 00001—111,000

书号: 4300·50 定价: 4.98元

## 说 明

《商业企业管理》是供中央广播电视大学经济类有关专业使用的试用教材，分上、下两册。上册是零售部分，下册是批发部分。

本教材上册初稿经北京商学院院长贺名崧副教授、商业经济系潘大钧副教授、商业部教育司何国栋处长、北京经济学院冯成华副教授、北京财贸职工学院郭志军主任审定。在此表示诚挚谢意。

由于编者水平有限，教材中一定还存在不少缺点、错误，欢迎批评指正。

编 者

一九八四年五月

# 目 录

## 上 册

|                     |         |
|---------------------|---------|
| 第一章 总 论 .....       | ( 1 )   |
| 第一节 地位与任务 .....     | ( 1 )   |
| 第二节 经营管理观念 .....    | ( 13 )  |
| 第三节 提高企业素质 .....    | ( 23 )  |
| 第二章 商店类型与店址选择 ..... | ( 32 )  |
| 第一节 商店类型 .....      | ( 32 )  |
| 第二节 店址选择 .....      | ( 40 )  |
| 第三章 商店设计与设备 .....   | ( 51 )  |
| 第一节 商店建筑设计 .....    | ( 51 )  |
| 第二节 商店场所设计 .....    | ( 57 )  |
| 第三节 物质技术设备 .....    | ( 64 )  |
| 第四章 零售市场研究 .....    | ( 70 )  |
| 第一节 意义 .....        | ( 70 )  |
| 第二节 内容 .....        | ( 73 )  |
| 第三节 方法 .....        | ( 83 )  |
| 第五章 经营方针与范围 .....   | ( 90 )  |
| 第一节 经营方针与目标 .....   | ( 90 )  |
| 第二节 经营范围 .....      | ( 95 )  |
| 第三节 商品结构 .....      | ( 102 ) |
| 第四节 商品目录 .....      | ( 108 ) |

|      |               |       |
|------|---------------|-------|
| 第六章  | 商品采购 .....    | (116) |
| 第一节  | 意义与原则 .....   | (116) |
| 第二节  | 采购来源与管理 ..... | (122) |
| 第七章  | 销售与服务 .....   | (131) |
| 第一节  | 销售工作组织 .....  | (131) |
| 第二节  | 顾客服务 .....    | (137) |
| 第三节  | 顾客心理 .....    | (146) |
| 第八章  | 库存管理 .....    | (157) |
| 第一节  | 库存控制 .....    | (157) |
| 第二节  | 验收与盘点 .....   | (169) |
| 第九章  | 零售广告 .....    | (176) |
| 第一节  | 特点与形式 .....   | (176) |
| 第二节  | 橱窗广告 .....    | (186) |
| 第三节  | 商品陈列 .....    | (194) |
| 第十章  | 组织管理 .....    | (199) |
| 第一节  | 内部管理体制 .....  | (199) |
| 第二节  | 组织机构 .....    | (205) |
| 第三节  | 民主管理 .....    | (211) |
| 第四节  | 规章制度 .....    | (223) |
| 第十一章 | 零售核算管理 .....  | (231) |
| 第一节  | 经济指标管理 .....  | (231) |
| 第二节  | 经济核算 .....    | (239) |
| 第三节  | 经济效益考核 .....  | (248) |
| 第十二章 | 劳动管理 .....    | (255) |
| 第一节  | 特点与任务 .....   | (255) |
| 第二节  | 劳动组织 .....    | (259) |
| 第三节  | 劳动效率 .....    | (266) |

|      |              |       |
|------|--------------|-------|
| 第四节  | 劳动报酬 .....   | (272) |
| 第五节  | 劳动竞赛 .....   | (276) |
| 第十三章 | 思想政治工作 ..... | (280) |
| 第一节  | 意义 .....     | (280) |
| 第二节  | 内容 .....     | (285) |
| 第三节  | 原则和方法 .....  | (290) |

# 第一章 总 论

## 第一节 地位与任务

零售商业企业是指向消费者出售商品，直接为消费者服务的商业企业。

(一) 零售商业企业是商业企业的一种类型。所谓商业企业是指专门从事商品流通活动的经济组织。经济组织就是依照经济规律的要求，从事生产经营活动的组织。有从事商品生产的经济组织，如生产企业；有从事运输活动的经济组织，如运输企业；有从事商品交换，组织商品从生产到消费之间流通活动的经济组织。商业企业就是这样的经济组织。

(二) 商业企业是一个相对独立的经济组织。作为商业企业，必须是在国家计划指导下，独立经营，既买又卖，独立完成商品买卖全过程；必须拥有一定的生产资料和劳动力，并有权支配和使用；必须实行独立核算，以收抵支，并取得盈利；必须具有法人地位和权益。换言之，商业企业要有经营管理自主权，要有自身的经济利益，必须对自己的经营活动负责，是一个责、权、利相结合的经济组织。因此，不同时具备上述条件的零售门市部、分销店不能称为零售商业企业，而是其附属的经营机构。



(三) 商业企业有不同的类型, 担负不同的经济职能。零售商业企业的职能是将商品出售给消费者用于直接消费, 如果购买商品不是为了直接消费, 而是为了转售或者生产加工, 这种交易活动即不属于零售商业这个范畴。处理直接消费是零售商业的基本特征。

(四) 消费者主要指个人消费者, 个人消费者购买商品用于个人或家庭的直接消费。马克思指出: “零售商人这个范畴, 包括向一切消费者——与生产消费者或生产者相区别的个人消费者——出售商品的商人。”<sup>①</sup> 至于集团消费者向零售商业企业购买的商品也是用于直接消费。

(五) 零售商业企业不仅通过出售商品满足消费需要直接为消费者服务, 而且在组织商品销售的全过程中还向消费者提供各种有关的劳务性服务。

上述概念是由零售商业在商品流通过程中的地位决定的。商品从生产领域到消费领域的转移, 在流通过程中经历不同的流转环节渠道参见下页图。

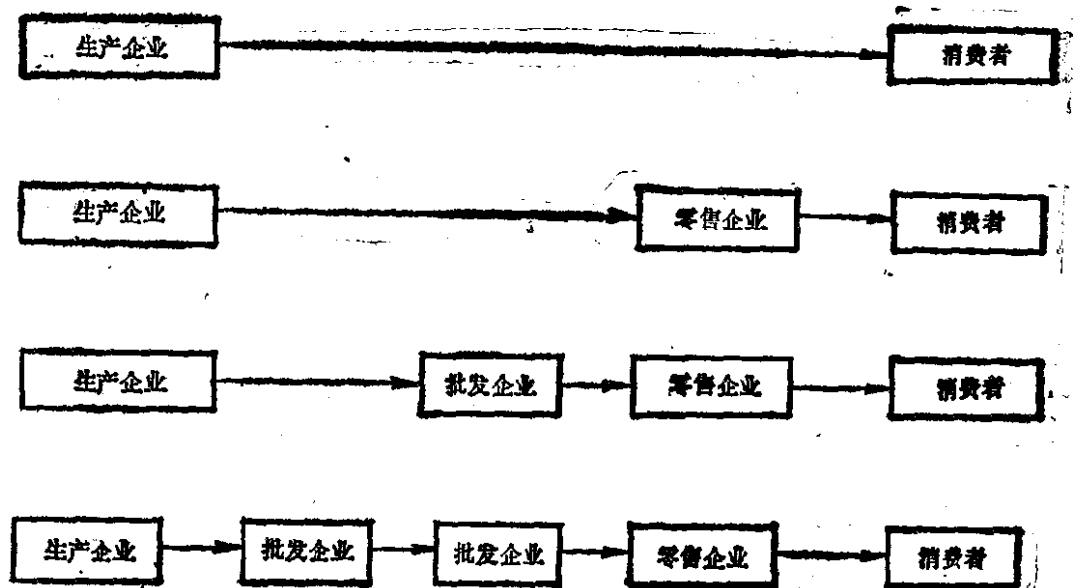
如下图所示, 零售商业企业直接联结着消费者, 通过零售环节, 商品最终脱离了流通领域进入消费领域, 完成了商品流通的全过程, 也就是说, 零售商业企业处于商品流通过程的终端, 如果把生产和流通领域比喻为“江河”, 消费领域比喻为“海洋”, 那么, 零售商业企业就是“江河”的“入海口”。

零售商业企业是国民经济部门的重要组成部分, 是十分重要的社会行业。

可从以下四个方面来考察零售商业企业在国民经济中的

---

<sup>①</sup> 《资本论》第三卷, 人民出版社 1975 年第 1 版, 第 501 页。



地位。

(一) 零售商业企业在社会再生产过程中居于重要的地位。

马克思主义关于社会再生产原理告诉我们，任何社会的再生产过程都包括着生产过程和流通过程，都是由生产、分配、交换、消费这四个环节有机组成的，它们之间相互联系、相互制约、相互影响。在社会再生产过程中，生产表现为起点，消费表现为终点，生产的最终目的是为了把产品变成个人需要的消费对象。马克思说：“生产创造出适合需要的对象；分配依照社会规律把它们分配；交换依照个人需要把已经分配的东西再分配；最后，在消费中，产品脱离这种社会运动，直接

变成个人需要的对象和仆役，被享受而满足个人需要。”<sup>①</sup> 在社会再生产过程中，商业处于生产与消费之间的中介地位，零售商业企业则处于这个中介地位中联结消费的一端，因此，社会物质产品只有经过零售商业企业的再分配才能变成个人需要的消费对象，被享受而满足个人需要，从而完成社会再生产的总过程。也就是说“江河”水最终都要通过“入海口”才能汇入海洋，如果没有零售商业的存在，生产就不能转化为消费，社会再生产就不能最终完成。

（二）零售商业企业在执行商品交换职能，实现商品流通最终效果方面居于重要地位。

社会主义商业的基本任务是组织商品流通，通过组织商品流通，为生产服务，为消费者服务，而这个任务最终要由零售商业企业来实现。

商品流通过程，包括商品收购、调拨、运输、储存、销售一系列流通环节，每一个流通环节的最终目标，都是为了把商品销售出去，满足消费需要。商品从生产企业收购，开始进入流通领域，在生产企业与商业企业之间、商业企业与商业企业之间所进行的购销调存业务活动，都是为了最后通过零售商业企业把商品送入消费领域，变成消费对象，才结束整个商品流通过程，完成组织商品流通的任务。在商业企业内部之间多次进行的交易，都不能实现商品价值，不能反映商品流通的最终效果。商品流通的最终效果只有以社会商品零售额来表示，依靠每一个零售商业企业、每一个营业人员所进行的一笔笔

---

<sup>①</sup> 《马克思恩格斯选集》第二卷，人民出版社1972年第1版，第91页。

交易活动来实现。

(三) 零售商业企业在社会主义商业机构构成中处于重要的地位。

零售商业企业是社会主义商业的基层单位，社会主义商业由几十万个担负不同职能的商业管理机构和业务经营机构所组成。在全部商业机构构成中，占最大比例的是零售商业企业，今后随着国家经济建设的发展和人民生活水平的不断提高，零售商业企业必将得到更进一步的发展。分布在全国各地大大小小各种类型的零售商业企业及其从业人员，是社会主义商业部门的骨干力量。全国几百万零售商业战线上的职工，每日每时都在为广大消费者服务，联系着千家万户的日常生活。党和国家的商业方针政策、社会主义商业的经营作风和三大观点，要在零售商业企业同广大群众直接见面，具体落实，整个商业工作的经营管理面貌也要在这里得到反映。广大人民群众对于社会主义商业工作的衡量，往往以其日常接触的零售商业企业的工作作为主要标志。

(四) 零售商业企业在反映和传播社会主义物质文明建设和精神文明建设方面处于重要的地位。

社会主义零售商业企业是零售市场的主体，直接反映着国家经济建设的面貌，是人民经济生活的橱窗。

零售商业企业既是直接为消费者服务的基层商业企业，又是群众浏览观光的公共场所，每天接待着成千上万的商品购买者，也接待着大批前来参观的群众，生产企业的产品要在这里同广大群众见面，消费者的各种生活需要也要从这里得到满足。透过零售商业企业，不仅可以看到国家和一个地区

的经济建设面貌和市场形势，而且也可以了解人民的物质和文化生活水平。零售商业企业的设施环境、宣传陈列、服务态度、售货方式等方面，也从一个侧面具体反映一个城市、一个地区的精神文明建设水平。因此，不断提高零售商业企业经营管理水平，做好商品供应和服务工作，既具有重大的经济意义，也具有深远的政治意义。

总之，从以上几方面完全可以看出：零售商业企业在社会主义国家经济中处于非常重要的位置，是十分重要的社会行业，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和不容忽视的重要组成部分。只有充分重视它的经济地位，才能正确发挥其积极作用。

零售商业企业的经济地位，决定了它在国民经济中具有重要作用。这就是说，考察零售商业企业在国民经济中发挥什么作用。应当从它所处的经济地位来认识，具体地讲，就是从它在社会再生产过程中处于中介地位的终端，直接联系着消费这个角度来认识。

概括起来，零售商业企业的作用主要表现在以下三方面：

（一）满足消费者的需要，实现按劳分配，保证劳动力的再生产。

在社会生产中，劳动者是生产力中最活跃的因素。在一切社会制度下，劳动者为了维持和再生产自己的劳动力，都需要一定的生活资料基金，使自己的生产劳动消耗得到物质补偿，才能继续进行再生产活动。在社会主义制度下，劳动者的劳动报酬是以按劳分配的原则取得的，劳动者对于生活资料的补偿，必须通过商品交换，把货币转化为消费品，才能得到满

足,从而取得劳动补偿,最终实现按劳分配。商品交换是通过零售商业企业的销售活动实现的,零售商业企业根据消费者的需要,把数量充足、质量完好、价格合理、花色品种齐全的各种商品销售给消费者,使他们选购到称心如意的商品,才能满足生活需要,保证按劳分配的收入得以最终实现。社会主义商业在这方面所起的作用,是由零售商业企业所体现的,发挥社会主义商业满足消费需要、实现按劳分配的作用,就必须发挥零售商业企业的能动作用,这是不言而喻的道理。

商品生产是扩大商品流通的物质基础,商品生产的发展,为社会创造出日益丰富的物质财富,是扩大商品流通、不断满足消费者日益增长的物质和文化生活需要的必要条件,零售商业企业可以对其发挥很大的能动作用。如果企业的经营活动组织得好,就能在现有的生产水平和物质条件下,更好地满足消费者的需要,保证按劳分配的实现;相反,如果企业的经营活动组织得不好,不能按照消费者的需要及时地、正确地组织商品货源,做好商品销售,那么,即使生产有了发展,人民购买力有了提高,消费者的需要仍然不能得到很好满足,按劳分配也就不可能充分实现,社会主义商业工作的作用自然也就不能充分得到发挥。

(二) 促进工农业生产的发展,实现商品价值,保证社会再生产的继续,反馈市场需要的信息。

零售商业企业处于生产与消费之间,联结消费者一端的中介地位,执行着与消费者直接进行商品交换的职能,零售商业企业对生产发展所起的促进作用,就是商品交换对商品生产所发生的反作用的具体体现。这种反作用首先表现在社会

最终产品通过零售商业企业销售给消费者，把产品变成货币，实现了商品价值，使生产劳动消耗得到价值补偿，并获得必要的资金积累，才有可能进行再生产和扩大再生产。马克思说：“每一种商品都只能在流通过程中实现它的价值。”<sup>①</sup>如前所述，在流通过程中商品价值的实现是在零售商业这个环节最终完成的，而且，零售商业企业出售商品越迅速，把社会最终产品源源不断地推销出去，扩大销售，就能使生产者及时地取得劳动消耗补偿进行再生产，从而使再生产过程不断流畅，不断扩大，促进生产的不断发展；相反，如果产品在零售商业这个最终环节积存下来，销不出去或者不能很快地销售出去，产品在流通过程的“入海口”出现迟滞，不能及时转化为消费，商品价值不能及时实现，生产者也就不能及时得到补偿，再生产过程当然也就不会通畅，正如马克思所说：“出售越迅速，再生产过程就越流畅。”<sup>②</sup>同时，随着生产的不断发展，人民生活水平的不断提高，社会产品不断更新，消费需求不断变化，零售商业企业及时地把生产企业的新产品推荐给消费者，唤起消费者新的需要，并不断扩大销售，就能促进生产企业的新产品开发，起到推动生产进一步发展的作用。

另一方面，零售商业企业的经营活动对生产发展的促进作用还表现为消费对生产的影响和指导作用。社会主义基本经济规律要求生产企业必须根据社会需要安排生产，只有使自己的产品品种、规格、式样、花色、价格、质量能够符合消费者的需要，才能实现其价值。如果不适合消费需求，产品价值

---

① 《资本论》第三卷，人民出版社1975年第1版，第720页。

② 《资本论》第二卷，人民出版社1975年第1版，第155页。

自然不能实现，这是决定生产发展的基本条件。而生产企业要全面地、及时地了解 and 掌握消费需求及其变化情况，零售商业企业则是一条联系消费的重要渠道。零售商业企业通过销售商品，直接与消费者联系，对于产品的销路和消费者的需求了解得最清楚、最广泛，反映也最灵敏，它可以把消费者对产品的要求和市场变化情况直接或间接地反映给生产企业，用以安排、调节或改进生产，起到促进生产发展的作用。现在，在社会主义生产企业中，按需生产的原则被越来越充分地理解和运用，零售商业企业在这一方面必将日益显示其重要作用。几年来的实践也充分表明，生产企业同零售商业之间通过工商联营、特约经销、代销、专柜销售以及联合展销等各种形式成为生产企业了解掌握消费市场的主要渠道，对改进生产、指导生产起到了非常显著的作用。

### （三）实现社会主义积累，促进社会主义现代化建设。

零售商业企业为实现社会主义积累是从两个方面起作用的：一方面通过商品交换，实现劳动者为国家所创造的积累；另一方面，企业本身在组织商品流通过程中为国家提供的贡献。

社会主义积累是社会主义扩大再生产的物质保证，社会主义积累的基本来源是生产部门的劳动者所创造的剩余产品，生产部门所创造的全部价值，其中包括为国家所创造的价值都必须在产品最终销售出去才能实现。社会主义商业在这方面所起的作用则是由零售商业企业实现的，通过零售商业企业把产品销售给消费者，实现了商品的价值，从而也就实现了国家积累，使社会主义扩大再生产成为可能，促进社会主义



现代化建设的发展。同时，零售商业企业在组织商品经营活动中，不断扩大销售，正确组织货源，加速资金周转，降低流通费用，减少商品损失，提高劳动效率，也为国家实现更多的积累。零售商业企业为国家提供的积累，包括盈利和税金，是社会主义积累的一个重要来源。

综上所述，社会主义零售商业企业在国民经济中有着重要的地位和作用，如果把商业工作比作人体的循环系统，那么零售商业企业则是遍布人体各个角落的毛细血管。零售商业企业联系着千家万户，是人民经济生活中时刻不能离开的一个重要行业。办好零售商业企业对于提高整个商业工作的水平，充分发挥商业工作在国民经济中的作用，促进国民经济的发展和实现四个现代化具有十分重要的意义。

社会主义商业的基本任务是通过合理组织商品流通，为工农业生产服务，为人民生活服务。围绕这一中心，各类商业企业都有其具体的任务。

零售商业企业的基本任务，总的说，是在国家方针政策和计划指导下，合理组织商品销售业务活动，以高质量的服务水平，最大限度地满足消费者的需要。具体地讲，主要有以下四个方面的任务：

#### （一）组织商品销售，满足消费需要。

一切与群众发生联系，直接为群众服务的企事业部门，都有其不同的具体任务。从广义来看，零售商业企业是服务性行业，但它是经济职能部门，是从事商品流通活动的部门，它的服务对象是消费者，它同消费者之间的联系是一种经济联系，这种经济联系是通过商品交换活动实现的，具体地讲，就