

高等财经院校试用教材

零售商业企业管理学



中国商业出版社

高等财经院校试用教材

零售商业企业管理学

果洪迟 编写

中国商业出版社

高等财经院校试用教材
零售商业企业管理学
果洪迟 编写

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
北京丰华印刷厂印刷

850×1168毫米 1/32 印张：7 字数：176 千字
1982年5月第1版 1984年4月北京第2次印刷
印数：1—40,001—53,000册

统一书号：4237 071 定价：0.70元

编 审 说 明

本书是根据商业部系统一九七九年长沙教材编写规划会议的要求，由北京商学院负责编写。经我们审定，可以作为高等财经院校商业经济专业和商业企业管理专业的试用教材，也可做为零售商业部门管理人员的学习参考书。

本书由北京商学院果洪迟同志编写，贺名峇同志修订。在编写过程中，曾得到有关单位的支持，在此一并致谢。

中华人民共和国商业部教材编审委员会

一九八二年三月

目 录

第一章 总论	(1)
第一节 地位和任务	(1)
第二节 提高企业管理水平	(10)
第二章 商店设计与设备	(18)
第一节 商店类型与设计	(18)
第二节 商店场所设计	(25)
第三节 物质技术设备	(33)
第三章 组织机构与管理制度	(33)
第一节 企业领导体制和管理体制	(38)
第二节 组织机构	(46)
第三节 管理制度	(52)
第四章 经营范围与商品结构	(58)
第一节 经营范围	(58)
第二节 商品结构	(64)
第三节 商品目录	(69)
第五章 进货业务管理	(76)
第一节 零售市场研究	(76)
第二节 进货业务	(86)
第三节 商品验收	(93)
第六章 销售业务管理	(97)
第一节 销售与服务	(97)
第二节 消费者心理	(111)
第三节 商品宣传陈列	(118)
第七章 零售价格管理与商品管理	(129)
第一节 零售价格管理	(129)

第二节	商品管理	(134)
第八章	零售核算管理	(143)
第一节	经济指标管理	(143)
第二节	经济核算	(153)
第三节	经济效果考核	(161)
第九章	民主管理与劳动管理	(167)
第一节	民主管理	(167)
第二节	劳动管理	(177)
第三节	社会主义劳动竞赛	(193)
第十章	思想政治工作	(198)
第一节	发挥思想政治工作的作用	(198)
第二节	思想政治工作科学化	(202)

第一章 总 论

第一节 地位和任务

零售商业企业是向最终消费者出售商品，直接为消费者服务的商业企业。

零售商业企业出售的商品是用作直接消费，而不是转售或加工。

在商品流通过程中，担负不同职能的各类商业企业，各有其经营活动特点，处于不同的地位，完成不同的任务。

零售商业企业经营活动的特点，大体包括以下几方面：

（一）零售商业企业的交易对象是最终消费者（包括个人消费者和集团消费者）。交易活动在营业员与消费者之间单独、分散进行。

（二）有特定的营业场所和营业设施，各种商品与消费者直接见面，当场挑选成交，是一次性完成的现货交易。

（三）零售商业企业面对大量消费者，其选购商品的范围很广，购买数额较小，交易频度较大。

（四）来店前没有购买商品的明确目标而在营业现场即兴购买者、进店参观者以及挑选商品不适合而未达成交易者，占有很大比例。

（五）在交易过程中和结束交易以后，向购买者提供相应的服务性劳务。

（六）零售商业企业经营能力和经营条件有一定限度。

(七) 零售商业不担负商品储备或调剂的职能。

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。

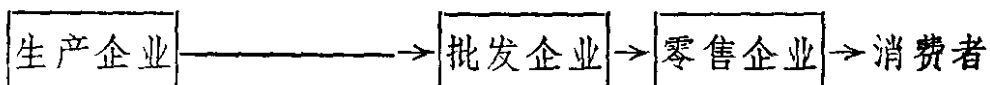
(一)



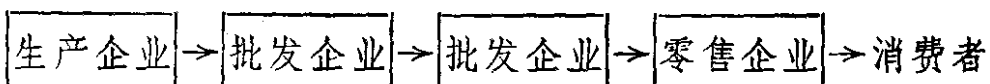
(二)



(三)



(四)



上述第一种即由生产企业直接与消费者进行的商品交易，在社会零售商品额中所占比例很小。生产企业自销产品也多通过其自设的零售企业来销售。

如图所示，零售商业企业直接联结着消费者，通过零售交易活动，使商品最终脱离流通领域进入消费领域，完成商品流通过程，实现了商品价值，产品成为可以消费的现实产品，达到社会生产的最终目的。从这个意义上来说，零售商业企业处于生产与消费之间中介地位的终端，在商品流通全过程中，处于“入海口”的地位。

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。

马克思主义关于社会再生产的原理告诉我们，任何社会的再生产过程都包括着生产过程和流通过程，是由生产、分配、交换、消费这四个既相互联系又相互制约的环节组成的。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。”^①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。交换则处于这个再生产过程的中间环节，借助于商品流通联系生产与消费。担负商品流通职能的商业是联结生产与消费的桥梁和纽带，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。它依照个人需要，把社会产品销售给消费者，成为消费者手中现实的消费对象，从而完成社会再生产的总过程。零售商业企业的这种经济地位表明，它是社会主义国民经济部门中不可缺少的重要组成部分，没有零售商业企业的存在，生产就不能转化为消费，社会再生产就无法继续进行。

零售商业企业是社会主义商业的组成部分，它在执行商品交换职能，完成商业工作任务的过程中，处于重要地位。

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

^① 《马克思恩格斯选集》第2卷，第91页。

终效果只有以社会商品零售额来表示，依靠一个个零售商业企业所进行的亿万次交易活动来实现。

零售商业企业是社会主义商业工作的基础。在全部商业企业构成中，零售商业企业居于突出的地位，直接反映着社会主义商业工作的水平。

社会主义商业由几十万个担负不同职能的商业管理机构 and 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。

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，又是群众参观浏览的公共场所，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。社会主义零售商业企业是全心全意为人民服务的企业，直接反映社会主义物质文明和精神文明，一买一卖都体现着社会主义道德风尚，体现着党群关系。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民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。概括起来，主要有以下几个方面：

（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实行按劳分配的原则，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，零售商业企业对其可以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，沟通生产与消费的有机结合。

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，从而才有可能进行再生产和扩大再生产。零售商业企业充分发挥自己的职能作用，把生产的产品源源不断地推销出去，扩大商品的销售，就能使生产者及时地取得补偿进行再生产，促进生产的不断发展。随着生产的发展，人民生活水平的提高，社会产品日新月异，零售商业企业把生产企业的新产品推荐给消费者，影响并满足消费者新的需要，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。

（三）体现社会主义商业为人民服务的群众观点，激发人民群众的社会主义积极性。

社会主义零售商业企业是建立在生产资料公有制基础上的，全心全意为人民服务的基层企业，服务对象是广大人民群众。因此，它不仅通过商品交换活动对满足消费需要，保障人民经济生活起着重大作用，而且它对消费者的服务工作好坏也直接影响着群众的切身利益。如果说，零售商业企业的商品供应状况从一个方面直接反映着人民物质生活的水平，那么，它的服务作风从另一方面反映社会主义道德风尚和精神文明的面貌。社会主义商业工作者全心全意为人民服务的群众观点，主要表现在每一个零售商业企业对消费者的服务工作水平上面。如果服务工作做到从消费者的利益出发，处处为群众着想，处处便利群众，使消费者称心满意，解除群众生活的后顾之忧，就会大大有利于激发人民群众的社会主义积极性。相反，就会给群众生活带来不便，在群众中产生不良影响，损害社会主义商业工作同人民群众的关系。因此，零售商业企业在这方面的作用和影响是绝不能低估的。

（四）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的积累，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，具体地讲，主要有以下四个方面：

（一）做好商品供应工作，不断扩大商品销售，是零售商业企业的中心任务。以商品供应工作为中心，企业就应当集中力量组织商品进销经营活动，不断扩大商品流转，尽力满足消费者日益增长的需要；以商品供应工作为中心，企业的各项工作都要环绕着这个中心并为其服务，保证销售任务的完成。

组织业务经营活动，首先要积极组织商品货源，这是做好商品供应工作的物质基础。为此，要准确及时地掌握市场供求变化趋势，按照市场需要积极采购适销对路的商品，扩大花色品种，保证商品质量，使消费者能够及时地、充分地选购适合需要的商品。与此同时，要正确贯彻商品供应政策，不断研究改进商品推销方法，

开展多种形式的销售活动,便利消费者购买,扩大销售,把生意做活。

(二) 零售商业企业是沟通生产与消费之间的桥梁,它还负有促进生产与影响消费的任务。零售商业企业直接与广大消费者联系,应当充分发挥特有的能动作用,通过自己的经营活动,调查研究消费者经常变化着的商品需要,协助生产部门改进产品设计,增加产品品种,提高产品质量,降低产品成本,使产品不断适应消费者的需要,促进生产的发展,这是零售商业企业义不容辞的应尽职责。随着国民经济的发展,人民物质文化生活水平逐步提高,生产部门的新产品将会愈来愈多地投入市场,零售商业企业有责任积极为新产品开辟销路,宣传介绍给消费者,培养其新的爱好,以适应人民消费水平的不断增长。

(三) 文明周到地为消费者服务,不断提高企业服务水平,是零售商业企业一项十分重要的特殊职责。零售商业企业通过进销经营活动,不断满足消费者的商品需求,这是它的基本职责,但是在履行这一基本职责时,必须以优异的服务质量,良好的经营作风,文明周到地为消费者服务,处处为消费者利益着想,处处方便消费者购买,尽一切努力使消费者满意。

组织好商品进销经营活动与不断提高服务质量是相互促进,相辅相成的两个方面,最终目的都是为了让消费者买到称心如意的商品,满足其需要。有了数量充足、质量完好的商品,如果消费者不能心情舒畅地选购商品,就会影响商品的推销,进而影响企业的声誉。在同样的商品经营条件下,不同企业之间服务水平的高低,对于促进商品销售起着决定性的影响。即便在某些商品暂时不能满足消费者需要的时候,不仅不应该降低服务水平,而且更应该特别注意对消费者的服务质量,尽最大可能帮助消费者解决困难,这是社会主义商业企业所应具备的基本要求。

(四) 不断提高企业管理水平,讲求经济效果,为国家积累

建设资金，是社会主义零售商业企业的经常性任务。作为一个独立经营的经济组织，就要根据经营活动的客观需要，合理组织人力、物力和财力，按照客观经济规律组织经营活动，加强企业管理，严格经济核算，坚持勤俭办企业的方针，促使企业管理工作的科学化和民主化，力求用最少的人力、物力、财力消耗取得更大的经济效益，为实现四个现代化多做贡献。

总之，零售商业企业的任务是由其所处的地位和作用决定的，只有圆满地完成上述任务，才能发挥它在国民经济中的应有作用。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的日益增长的物质和文化生活需要，这是零售商业企业组织经营活动的根本目的。

第二节 提高企业管理水平

零售商业企业管理是社会主义商业企业管理的一个组成部分。

零售商业企业管理是从其所处的经济地位出发，按照零售商业经营活动的特点，有效地使用企业的人力、物力和财力，对商品的进、销、存等经济活动进行合理地组织、指挥和调节，充分发挥企业及其职工的积极性，更好地完成所承担的任务，取得最大的经济效益。

商业企业管理必须遵循一定的基本原则，按照基本原则指导企业的一切活动。零售商业企业作为社会主义商业企业的组成部分，也必须遵循共同的管理原则。但是，零售商业企业还必须结合本身经营活动和管理工作中固有的规律和特点，确定组织企业经营活动和管理工作中所必须遵循的基本指导思想。总的来说，应当明确以下几点基本思想：

（一）以消费者为中心，全心全意为消费者服务，处处从便

利消费者，维护消费者的利益出发，这是零售商业企业组织经营活动和管理工作的最重要的一条基本指导思想。

零售商业企业是直接为消费者服务的基层商业企业，全心全意为消费者服务是社会主义零售商业企业各项工作必须遵循的基本准则和立脚点。社会主义零售商业企业的地位及其所担负的任务，决定了它的一切活动必须首先考虑如何更好地满足消费者的需要，给消费者以最大的便利。以消费者为中心，全心全意为消费者服务，是零售商业企业贯彻群众观点的具体体现，它不仅反映在企业的经营方向、经营作风以及对消费者的服务工作方面，而且在企业的物质设施、营业环境、商品供应以及各项管理工作等所有方面，也必须贯穿这一条基本指导思想，按照这个指导思想，合理组织人员劳动，安排设计营业设施，组织商品购销业务，正确处理企业同消费者之间的经济关系，向消费者提供最大的便利条件，体现对消费者负责的群众观点。强调以消费者为中心，对于改善和提高社会主义零售商业企业的经营作风和管理水平，具有十分重要的实际意义。

(二) 按照客观经济规律指导企业的经营活动和组织管理，适合零售商业企业经营活动的规律和特点。

零售商业企业点多面广，经营商品广泛多样，市场需要千变万化。这些特点，要求企业必须更加自觉地运用客观经济规律指导经营活动，发挥各级经营管理机构的能动性和积极性，按照商品经济的客观规律，随时了解掌握市场供需动态的变化，机动灵活地组织商品进销存业务活动，安排调度人财物的使用管理。在国家统一计划指导下，发挥企业独立经营的积极性。企业的各项管理职能都要围绕着做活生意，满足消费这个中心要求发挥各自的促进和指导作用。实践证明，在组织经营管理活动中，强调以做活生意为中心，这是零售商业企业完成其基本任务所必须遵循的指导思想，只有把生意做活，才能在竞争中取得优势，争取更大的