



SHANGCHANG JINGYING GUANLI JICHU ZHISHI

商场经营管理

基础知识

郭月心 潘文钜 主编

SHANGCHANG JINGYING GUANLI JICHU ZHISHI

理工大学出版社

9914685

贈閱



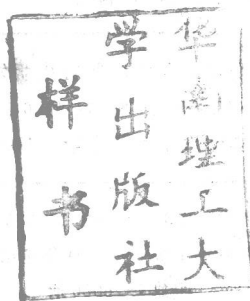
C9914685

商场经营管理基础知识

主 编
副主编
编 委

郭月心
欧阳惠芳
(按姓氏笔划为序)
杨惠益
钟 琳
温伟成

潘文钜
原建林
何波飞
梁志坚



华南理工大学出版社

〔粤〕新登字 12 号

商场经营管理基础知识

主 编 郭月心 潘文钜

责任编辑 黄善芳

华南理工大学出版社出版发行

(广州五山 邮编: 510641)

华南理工大学印刷厂印装

开本: 787×1092 1/32 印张: 11.375 字数: 253 千

1994 年 7 月第 1 版 1994 年 7 月第 1 次印刷

印数 1—6000 册

ISBN 7-5623-0721-0

C·46 定价: 9.00 元

序

零售是包括所有向最终消费者直接销售商品和服务，以供其作个人及非商业性用途的活动。零售业是直接与消费者接触的商业形式。由上述定义可以看出，零售是关系到亿万人民生活的大事，为人们的幸福、美满、舒适、安全、方便提供希望，满足其日益增长的精神和物质的需求。从社会生产总过程的三个组成部分来讲：生产、流通、消费，零售作为流通的最终一环，它是生产与消费的纽带，起着满足和实现消费，促进和调节生产的作用。商品的价值是在零售过程中得以实现的，消费者得到了商品的使用价值，才会承认其价值，付出交换的货币价格，从某种意义上讲，也可以说实现了价值，创造了财富。一般来说，评价一个社会经济发展的程度，零售结构从一定角度上能够反映其经济、社会、文化环境的特征，其变化亦能促使这些因素的变化，对社会、经济以及文化产生显著的影响，会起到促进或阻碍社会经济的发展的作用。

百货公司(商场)是日用工业品零售行业中最主要和历史最悠久的一种零售结构形式，这里有宽敞的店堂，营业面积上万平方米，出售的百货品种上万种，几乎是应有尽有，琳琅满目，使人美不胜收、流连忘返，加上现代的装修设施，自动扶手电梯，空调、灯光、音响、亲切礼貌的售货小姐和先生，即使不买商品、参观观光也是一种享受。假日赶百货商店(商场)已成为人民喜爱的一种生活享受，因此一间著名的百货商店(商场)往往就代表着一个城市的现代化水平和风貌，如我国有十大(大型)百货公司，十大中型百货公司等等。经营好一间商店(商场)除了要在体制上进行改革、按照现代企业制度的公

司化进行产权制度的改革外,当前需要着重解决四个主要问题:一是要进一步转变企业内部经营机制,深化内部管理,劳动用工和分配等方面的改革,加强基层班组建设和人员培训、提高人的素质,增强企业活力。二是要从企业实际出发,加强市场调查研究与预测,了解市场需求和顾客消费心理及购物行为,善于择优决策,明确自己的经营思想和经营方针、确定目标市场和市场定位,以市场为导向,面向广大消费者,将经济效益和社会效益有机地结合起来。三是随着国家经济发展,人民生活水平提高,对商场的设施建设和改造上,要依靠各方面积极性,多方筹集资金、包括引进外资,合资合作经营等,要“因地制宜、量力而行、大中小并举”。四是要重视企业文化和企业形象的建设,特别是对企业领导要加强思想观念的转变、提高素质和领导艺术,提高管理水平。

我院郭月心副教授和佛山兴华集团股份有限公司经济师潘文钜同志主编,所编写的《商场经营管理基础知识》一书,正是为了适应在市场经济新的形势下,零售商业如何适应新的环境,对企业领导和职工进行培训教育的一本好教材,它内容全面充实,理论联系实际,收集了包括佛山兴华集团股份有限公司的宝贵的成功经验在内的许多实例,文笔通畅,通俗易懂。相信它的问世,对我国零售商业的改革和发展将会起到促进作用的。

华南理工大学工商管理学院院长 厉以京

1994年7月16日

目 录

第一章 商业企业经营管理概述	(1)
第一节 经营管理的意义	(1)
第二节 经营思想、经营方针、经营目标	(3)
第三节 商业企业的经营管理组织	(8)
第四节 商业企业经营管理体制	(14)
第五节 商业企业经营管理现代化	(15)
第二章 现代商业企业经营管理常用方法	(20)
第一节 市场调查	(20)
第二节 市场预测	(26)
第三节 商业企业经营决策技术	(32)
第四节 人力资源开发	(38)
第三章 企业形象	(48)
第一节 企业形象概论	(48)
第二节 企业形象的构成及功能	(60)
第三节 企业形象的推行	(73)
第四章 企业文化	(88)
第一节 企业文化的涵义	(88)
第二节 企业文化的功能	(90)
第三节 商业企业文化的内容	(94)
第四节 企业文化建设	(102)
第五章 消费者购物行为	(109)

第一节	影响消费者购物行为的因素	(110)
第二节	消费者购物心理	(117)
第三节	消费者的购买行为	(123)
第四节	购物文化	(126)
第六章	商场的设计和布局	(133)
第一节	商场的设计	(133)
第二节	货位分布	(137)
第三节	商品的陈列	(141)
第四节	商场环境的改善	(147)
第七章	促进销售策略	(152)
第一节	促进销售概念	(152)
第二节	广告策略	(153)
第三节	订价策略	(159)
第四节	营业推广	(165)
第八章	商场的规范管理	(170)
第一节	商场规范管理的重要性	(170)
第二节	商场的岗职规范管理	(181)
第三节	商场的环节规范管理	(195)
第四节	商场的系统规范管理	(203)
第五节	商场规范管理的考核	(209)
第六节	商场规范管理的修订与完善	(213)
第九章	销售服务技术与方法	(216)
第一节	营业员在销售活动中的作用	(216)
第二节	营业员的思想素质	(219)
第三节	营业员的服务接待艺术和方法	(223)
第四节	接待技巧范例释	(237)

第十章	商品采购与储存	(243)
第一节	商品采购原则与要求	(243)
第二节	商品采购渠道与环节的选择	(246)
第三节	商品储存的原则及分类	(248)
第四节	商品储存计划管理	(252)
第五节	商品储存的业务管理	(256)
第十一章	谈判技巧	(262)
第一节	谈判的涵义及基本程序	(262)
第二节	谈判的准备	(266)
第三节	谈判的策略	(272)
第十二章	经济核算	(280)
第一节	经济核算的概念	(280)
第二节	商场经济核算的形式	(281)
第三节	商场经济核算的基本内容	(284)
第四节	商场的经济效益	(289)
第十三章	经济合同	(293)
第一节	经济合同的概念	(293)
第二节	经济合同签订的程序	(295)
第三节	经济合同的主要条款	(299)
第四节	经济合同的法律约束力	(304)
第五节	履行经济合同的法律规定	(306)
第十四章	商场领导艺术与工作方法	(312)
第一节	商场领导艺术与工作方法的概 念	(312)
第二节	商场领导者的素质及其修养	(314)
第三节	商场领导者的人际关系	(326)
第四节	商场领导者的社交活动	(333)

第十五章 商场经营管理中电子计算机的应用	(339)
第一节 概述	(339)
第二节 电子计算机简介	(340)
第三节 商场电子计算机经营管理系统	(343)
第四节 商场职工计算机知识的培训	(350)
后 记	(353)
参 考 文 献	(354)

第一章 商业企业经营管理概述

商业企业基本任务是组织商品流通,满足社会消费需要,其经济活动的中心是经营,成功的经营必须以有效的管理为保证。管理依存于经营,如果不从事经营活动就存在对经营的管理。管理又指导经营,促进经营,并为经营服务,离开管理,经营就会陷入混乱而无法正常进行,管理乃是经营成败的关键所在。

第一节 经营管理的意义

商业企业为了自身的生存、发展,就要立足于市场,以优质服务,适销商品满足消费者,从中获得社会效益和经济效益。为了使消费者满意,就要研究顾客的需求情况,搜集企业外部的资料,并根据企业内部条件,制定商业企业发展的目标,尽可能地搞活经营。随着市场经济的发展,顾客需求不断变化,必须重视经营,强化经营管理。经营的实质,是以市场为中心,以效益为目的,充分利用企业内部条件,适应外部环境,围绕商品实体和价值转移而进行的一系列动态经济活动。简言之,是商业企业的目标、外部环境、内部条件

综合的动态平衡。

经营原本是经度营造，筹划谋略的意思。就商业企业来说，经营管理，就是对商业企业购、销、调、存活动进程中，进行计划、组织、指挥、协调和控制，以期达到满足消费者需要，引导生产取得预期的经济效益和社会效益。

一、经营管理的意义

无数事实证明，经营管理对商业企业是非常重要的，一般来说具有如下意义：

（一）促进经济效益的提高 重视经营管理，必然重视企业的利益。企业在国家法律政策许可范围内，通过不断开拓业务、扩大经营，去满足消费者对商品和服务的需要，讲求经济效益，促进企业内部加强管理，以最少物耗取得尽可能满意的经济效果。

（二）促进适应需求 企业根据消费者的需要提供商品及劳动服务，并努力组织更多更好的商品，满足消费者的需求。适应需求包括下面几方面的含义：①从质量上适应需求。为消费者提供优良的商品和劳动服务质量。②从价格上适应需求。商品和劳务的价格公平合理。③从品种上适应消费者需求的多样性。适应消费者需求的不断增长和变化。④及时地满足消费者需求，营业时间要以方便消费者购买为准。⑤从商品总量上适应需求。

（三）促进人才开发 经营管理涉及的范围相当广泛，仅就决策而言它涉及到商品学、经济学、管理学、社会学和心理学等多种学科。因此要求企业拥有掌握多种技术知识的人才，也要求商业企业领导具有丰富的知识，出众的才能。要求企业强化干部培养、职工教育工作，为提高商业企业素质

打下良好基础。

二、经营管理的内容

商业企业经营管理的任务在于：通过调整企业的内部条件，使企业适应外部环境的变化，根据市场需求，组织购、销、调、存，从而获得较理想的经济效益和社会效益。

经营管理的主要内容包括：进行市场调查和预测，以了解市场需求和顾客需求；经营决策的计划；营销管理；人才开发；经营发展策略等。

第二节 经营思想、经营方针、经营目标

一、经营思想

经营思想是企业从事经营活动、解决经营问题的指导思想。正确的经营思想指导企业做出正确的经营决策并取得成功，错误的经营思想会使企业作出错误的决策而导致失败。经营思想是由一系列观念组成的：

（一）全局观念 每一个商业企业都应认真执行国家的方针政策，遵守法律法规，服从国家计划的指导，接受国家宏观调控，优先保证国家、人民的利益，正确处理企业与国家、协作单位及消费者之间关系。

（二）市场观念 商业企业的购、销、调、存经营活动必须以市场为出发点，最大限度满足消费者需要，以公平价格，优良服务，多样商品提供消费者选购，使顾客得到实惠。

(三) 竞争观念 现阶段正在逐步建立社会主义市场经济的新体制，这就意味着竞争不仅是不可避免的，而且具有全方位的市场性质，在竞争中择优。通过竞争促进商业企业改善经营管理，增长企业再生产能力，培养人才，提高企业素质，从而取得优势。

(四) 开拓观念 商业企业要着眼于未来，加强对市场、人才、管理、商品、服务等方面的开发，大胆探索，不断创新，以满足社会需要，促使商业企业发展。企业的生命力在于它的创造力，永无止境的创新是商业企业赖以长期稳定发展的要诀。

(五) 效益观念 提高经济效益和社会效益是商业企业一切工作的核心。要以尽可能少的投入，去获取尽可能多的效益。既要使顾客满意，又要使企业得益，还要使国家增加积累。在这里既有微观经济效益的要求，又有宏观经济效益的要求。

(六) 人才观念 提高企业经济效益，关键是提高企业素质，而企业素质的重要因素是人的素质。商业企业在整个经营管理过程中，包括了管理的主体（管理者）、管理的客体（管理对象）和管理活动（管理的内容和方法）。而人力资源开发得如何，直接影响着的管理客体的各种管理活动的经济效益，商业企业面对瞬息万变的市场，各种各样的商品，企业的成败，关键在于人才。市场竞争，实质也就是人才竞争。

二、经营方针

经营方针是经营思想的一种体现，企业有什么样的经营思想，就会有什么样的经营方针。

经营方针是在经营思想指导下，为实现企业经营目标，处

理购销调存经营过程中一系列重大关系、重大问题所采取的战略和策略原则。在商业企业经营实践过程中，由于经营会遇到外部环境和内部条件的变化，如顾客购买条件改变，就要适时地调整企业的经营方针。

（一）制定经营方针的原则

1. 要考虑国家长远规划和投资者的利益。本企业的发展方向和经营方针应符合国家长远规划的要求。

2. 要掌握消费者的需要、心理、爱好和社会经济条件。

3. 要掌握竞争对手的情况。对竞争对手的营销策略、商品品种和质量等进行调查，以便出奇制胜地制定出自己的经营方针。

4. 要了解协作单位的情况。

5. 要掌握本企业的情况。掌握本企业特点、优势和不足。制定经营方针时要根据实际情况，扬长避短，以提高本企业的竞争能力。

（二）经营方针的内容

1. 企业经营方向为谁服务，面向农村或面向城市，面向国内市场或国外市场，经营高档商品或是经营大众化商品等。

2. 市场销售。这是指开拓市场的方针。可采取不同的策略：一是保持传统市场，提高市场占有率；二是开拓新市场；三是市场转移。

三、经营目标

经营目标是企业经营要达到的预期结果。社会主义商业企业的总目标是满足消费者的需要。具体地说，以尽可能少的劳动耗费和资金占用，提供数量充足，花色、品种、规格齐全，质量完美，价格合适的商品和优质服务，使消费者的需

要能得到满足并使企业取得利润，以此满足社会与企业的共同需要，满足企业的发展需要，满足职工的集体福利需要。制定总体经营目标大体包括下列基本内容：

(一) 对社会贡献目标 包括上缴税金，自然生态保护，环境保护，降低能耗等方面。

(二) 市场目标 表现为新市场的开发，传统市场的渗透，市场占有率的提高，经营渠道的拓展等。

(三) 发展目标 表现在企业内人力、物力、财力的增加，人员素质的提高，商品花色、品种、规格的齐全，管理水平的提高，经营的创新，经济联合的发展等。

(四) 利益目标 表现为实现利润和利润率等。利益是企业经营的动力，不仅关系到投资者和企业职工的切身利益，也决定着企业的发展。

商业企业的目标值一般包括下列内容：①投资回报率；②销售额及其增长率；③利润额及其增长率；④资金利润率；⑤资金周转率；⑥费用率；⑦开发新项目率；⑧职工教育入学率；⑨职工福利提高幅度等。

商业企业的总体目标应有三年、五年乃至更长期的长远目标，也应有为实现长远目标而规定的年度或季度的短期目标。同一个时期的总体目标项目不宜过多，以利于集中力量解决突出的重要问题。前期经营目标实现以后，紧接着要制订下期经营目标。下期经营目标必须反映出企业经营方面的新成就和新水平，以便不断扩大企业的经营成果。

企业的总体目标要通过企业内部各单位、各部门的经营活动去实现，因此，各单位和部门都应围绕企业总体目标制定出自己的目标。这样就形成一个目标体系，由总体目标到中间目标，再到具体目标。在目标体系中，除了总体目标，中

间目标,具体目标之间的纵向关系外,在中间目标之间,在具体目标之间还应有横向的有机联系,使各单位和部门的货流经营活动紧密衔接、协调。

商业企业制订经营目标,建立目标体系,有着重要的作用,表现在:

1. 它能指明商业企业在一定时期内的经营方向和奋斗目标,突出经营活动的重点,而且为评价经营成果确定一个标准。这样就能使各级领导保持清醒头脑,把压力变成动力,引导企业持续前进。

2. 有了目标体系,就能以总体目标为中心,把企业各单位,部门及其活动联结成一个有机整体,产生出一种“向心力”,使各项活动衔接协调,提高管理效益和经营成果。

3. 通过发动群众自下而上、自上而下地制定目标和组织目标的实现,就能把每个职工的具体工作同实现企业总体目标联系起来,提高他们的主动性、积极性和创造性,使企业的经营活动具有坚实的群众基础,开创“全员经营”新局面。

制订经营目标应遵循下列六个的原则:

1. 关键性原则。在全面考虑和分析的基础上,突出企业经营成败所在的重大的问题和有关企业全局的关键问题,有意识地引导职工去抓重点,切不可列出过多目标或主次不分。

2. 可行性原则。通过认真的调查研究 and 综合平衡,使目标有充分的经济依据,积极可靠,留有余地,切实可行。

3. 定量化原则。即将定性分析与定量分析结合起来,使目标尽可能用数量指标或质量指标表达出来,并保持良好的可比性。

4. 一致性原则。各种目标之间,总体目标与各单位、部门的中间目标和具体目标之间,保持协调一致,形成一套完

整的目标体系。

5. 激励性原则。目标要鲜明，具有鼓舞和动员的作用，能激发职工群众的积极性。为此，要把目标化为群众的自觉行动，而不是单纯地自上而下的排任务。

6. 灵活性原则。企业经营的外部环境和内部条件都是不断地变化的，因此，企业目标应根据形势的发展和主客观条件的变化，及时进行调整修改。

第三节 商业企业的经营管理组织

商业企业经营管理组织，无论是从组成企业的人、财、物、信息、目标这些要素看，还是从组成企业的部门及其职能看，同样具有系统的集合性、相关性、目的性、适应性和整体性等特征。系统的理论和方法是现代化管理的基础，科学的商业企业经营管理组织就是在系统理论基础上建立起来的。企业系统有五个必不可少的组织要素，即人员、职位、职责、关系和信息等。在企业经营管理组织问题上的系统观念，就是立足于企业任务的整体，综合考虑各要素、各部门的关系，围绕着共同的目标建立组织机构，对组织机构中的全体成员指定职位、明确职责、交流信息，并协调其工作，使企业经营管理组织在实现既定目标中取得最高的效率。

一、商业企业经营管理组织的基本原则

建立企业经营管理组织，应从企业的具体情况出发，服从经营管理的需要，体现企业的统一领导，分级管理。专业