

现代商业 企业管理

初级

XIANDAI SHANGYE
QIYE GUANLI

主编 陈文富

副主编 王渭泉 汪晓鲁



立信会计出版社
LIXIN KUAJI CHUBANSHE

现代商业企业管理

(初级)

主编 陈文富

副主编 王渭泉 汪晓鲁



立信会计出版社

LIXIN KUAJJI CHUBANSHE

图书在版编目(CIP)数据

现代商业企业管理:初级/陈文富主编. —上海:立信
会计出版社, 2007. 5

ISBN 978-7-5429-1833-8

I. 现… II. 陈… III. 商业企业-企业管理-技术培训-
教材 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 065987 号

现代商业企业管理(初级)

出版发行	立信会计出版社
地 址	上海市中山西路 2230 号
邮政编码	200235
电 话	(021)64411389
传 真	(021)64411325
网 址	www.lixinaph.com E-mail lxaph@sh163.net
网上书店	www.lixinbook.com Tel: (021)64411071
经 销	各地新华书店

印 刷	立信会计常熟市印刷联营厂
开 本	890 毫米×1240 毫米 1/32
印 张	8.375
字 数	227 千字
版 次	2007 年 5 月第 1 版
印 次	2007 年 5 月第 1 次
印 数	1—3 000
书 号	ISBN 978-7-5429-1833-8/F·1626
定 价	15.00 元

如有印订差错 请与本社联系调换

编委会名单

主 任 陈文富

副主任 吴训铤 姜晓敏

编 委 王渭泉 汪晓鲁 蒋波平 管汝诚

汪蕴慧 艾 萍 翁慧华

序

管理学在当前是一门相当活跃的学科,从20世纪80年代开始,商业企业管理实践和管理教育都进入了一个高速发展的阶段。伴随着近年来商业全行业的迅猛发展,商业企业管理的重要性日益突现,企业家们都深刻意识到,商业管理人才的引进和培养刻不容缓。对现有企业管理人员进行岗位培训,使他们的商业企业管理知识不断更新、商业管理技能不断提高,商业人才素质进一步提升,更是一项有战略意义的工作。为此,上海市商业企业管理协会根据商务部在全国开展零售企业分等定级工作的需要,适应上海商业企业发展规划的要求,着手编写商业企业管理人员的岗位培训系列教材。

《现代商业企业管理》(初级)教材在上海市商业企业管理协会和上海市贸易学校的通力合作下,不到五个月,就已定稿。速度之快,令我惊讶;教材实用,令我欣喜。

这本书是为商业企业初级管理人员岗位资格认证培训编写的,它与其他企业管理学教材的不同之处是更具有商业企业管理的特色。在内容上,它不求全,但涉及面广;在理论上,它不求深奥,但求实用。全书虽然仅有七章,但包括商业企业管理学、市场营销学、统计学、会计学、经济法学等与商业企业管理人员日常工作最为贴切、最基础的内容,这就便于收到短期培训的实效。书中的内容,许多是来自我们商业企业的实践,有的还是从近几年的实践中提炼的,非常具有针对性和实践性。

我以为这本书不仅岗位资格证书认证短期培训可用,而且,商业企业管理人员自学也可用,商业企业对内部管理人员及非管理岗位员工的培训也可用。作为相关管理专业的中专、高职班的通用教材也无

不当。

当然,本书编写时间较短,仓促之间,难免有些粗糙,也有少许不足之处。不过,我们相信在培训的过程中,经过教员、学员的努力,再经业内外企业家们、教育家们的指点,不足是可以弥补的。

A handwritten signature in black ink, appearing to read '李勇明' (Li Yongming). The signature is stylized with fluid, connected strokes.

2007年3月

目 录

第一章 商业企业管理概述.....	1
第一节 商业企业.....	1
第二节 现代商业企业管理基本原理.....	7
第三节 现代商业企业管理人员	28
第四节 现代商业企业管理的新趋势和新特点	34
第二章 商业企业营销基础知识	40
第一节 营销管理概述	40
第二节 市场营销的基本策略	44
第三章 商业企业经营过程管理	84
第一节 商业经营过程的特点	84
第二节 商业企业商品采购管理	87
第三节 商业企业商品销售管理	97
第四节 商业企业商品库存管理.....	116
第五节 商品经营过程中的防损管理.....	123
第四章 商业企业经营活动人员管理.....	132
第一节 商业企业人员管理概述.....	132
第二节 沟通能力培养与解决冲突技巧.....	144
第三节 劳动争议管理常识.....	150
第五章 商业企业经济核算日常管理.....	161

第一节	会计基础知识·····	161
第二节	统计基础知识·····	175
第六章	商业企业文化建设·····	192
第一节	企业文化概述·····	192
第二节	企业形象·····	207
第三节	团队和团队建设·····	211
第七章	商业企业经营过程中的常用法律知识·····	231
第一节	经济法学的的基本常识·····	231
第二节	《中华人民共和国合同法》简介·····	235
第三节	《中华人民共和国消费者权益保护法》简介·····	241
第四节	《中华人民共和国产品质量法》简介·····	246
第五节	《中华人民共和国反不正当竞争法》简介·····	249

第一章 商业企业管理概述

第一节 商业企业

一、企业的概念和特征

企业是指以赢利为目的从事生产、流通或服务性活动的,依照有关法律设立的独立核算的经济单位,如工业企业、农业企业、商业企业等。

企业具有以下特征:

(1) 企业是一个经济性组织。从经济角度看,企业是从事商品生产和经营活动的赢利性的经营实体。企业有别于行政机关和事业单位,后者是靠财政拨款的,不是赢利单位;而企业只有在生产经营过程中获得利润,才能生存和发展。实现利润最大化是企业管理首先要解决的问题。

(2) 企业是一个社会性组织。从系统论观点看,企业自身是一个系统,按照自身的规律有序地运行,同时它还是社会大系统中的子系统,企业的供、产、销不仅仅是经济问题,同时还受政治、法律、道德、心理、社会等因素的制约和影响。企业直接向社会提供商品或劳务,满足社会的需要,同时对社会发展、政治进步、文化繁荣产生重大影响,发挥重要作用。企业的目标不仅是追求利润,还要承担一定的社会责任。

(3) 企业是一个具有法人资格的自主经营实体。法人是自然人的对称,是依法成立并能以自己的名义行使权利和义务的组织,如公司、社团等。从法律的角度说,企业是自主经营、自负盈亏,依法独立享有民事权利,并承担民事责任的从事经营活动的法人组织。在市场经济体制下,企业是独立的商品生产者和经营者。

二、商业企业的概念和特征

商业企业是指处在流通领域中的,以投资和经营为基本手段来获取收益的经济实体。商业活动的主体可以是自然人,也可以是法人。在现代商业活动中,起主导作用的是商业企业。

商业企业除具有一般企业共有的属性外,还有其自身的特征。

(一) 以商品的购、销、运、存为基本业务

商业企业的这一特征是与生产企业比较而言的。生产企业主要是借助机器和机器体系对原材料进行加工,使之生产出符合社会生产和人们生活需要的产品。而商业企业则主要是通过对商品的购进和销售以及因此而必需的运输和储存业务,完成商品由生产领域到消费领域转移的过程,满足消费的需要。商品的购进、运输、储存、销售也是流通过程中的四个基本环节。它们在流通过程中各自处于不同的地位,起着不同的作用。合理组织商品流通的四个基本环节,是实现流通的基本要求,是提高流通经济效益的重要途径,也是商业企业的基本职能。

(二) 经营周期短,资金周转快

商业企业与生产企业相比,经营周期较短,资金周转较快。这是因为:

(1) 商业企业在资金周转过程中,少了生产这个环节。生产过程受技术条件、自然力作用、产品特点等因素的制约,往往要持续一段时间。在这段时间内,资金周转发生中断,整个经营周期相应延长。尽管不同生产企业的生产周期不同,但同商业企业相比,从总体上看,时间较长,资金周转较慢。

(2) 同生产企业相比,商业企业流动资金占资金总量的比重大。商业企业对经销的商品基本上不进行加工,免去了加工机械和厂房的支出,资金除部分用于物流环节中仓储、运输机械的购置外,其余大部分垫支于经销的商品。所以,在商业企业的资金结构中,流动资金占的比重较生产企业要大。一般说来,流动资金较固定资金的周转要快得多,因此,总的来看,商业企业的资金周转速度比生产企业要快。

(3) 商流和物流的分离加速了商业企业的资金周转。商流和物

流的分离是流通企业为加快流通速度、降低流通费用而经常采用的举措。物流较商流持续时间长、费用高,在商流环节不变的情况下,通过商流和物流的分离,减少物流环节,可以大大缩短经营周期,加快资金周转。

(三) 商业企业比生产企业更接近市场

生产企业的主要精力在于产品的制造和技术的改进。尽管在市场营销观念的影响下,生产企业也开始重视和研究市场,但同流通企业相比,它与消费者和用户直接打交道的机会毕竟要少。生产企业的原料供应和产品销售一般都要通过商业企业,大量的市场信息要靠商业企业的反馈。商业企业一端联系着生产企业,一端联系着消费者和用户,是生产与消费的桥梁和纽带,在市场当中居于中介地位。商业企业信息灵、反应快,引导着生产和消费,可大幅度降低市场交易成本。

商业运行是一个复杂的过程,表现为各种构成要素独立运行的子过程及各子过程之间相互促进、相互制约的关系,并综合成为流通主体运行的总过程。总体而言,商业活动由商业主体(即从事商业活动的个人或组织)、商业客体(即商业活动经营的对象)、商业载体(即市场)和商业介体(即为商业活动服务的中介组织)等共同组成一个有机联系的运行系统。

三、商业企业的职能与任务

(一) 商业企业的基本职能

商业企业的基本职能是从事商品(劳务)经营活动,组织商品(劳务)从生产领域到消费领域的流通,实现商品(劳务)价值。无论何种类型的商业企业,这一基本职能都是相同的。另外,不同的商业企业还有其他职能,如生产加工、储存运输、保管分类、中介咨询、营造环境、享受体验等,这些都是从基本职能中派生出来并为基本职能服务的。

(二) 商业企业的基本任务

商业企业的基本任务是通过商品(劳务)经营活动,满足消费需要,促进生产发展,繁荣社会经济。消费拉动是社会经济发展的不竭动力,

扩大内需和开拓国际市场是国家经济发展长期坚持的战略方针。

四、商业企业的种类

(1) 按其生产资料所有制形式,商业企业可以分为国有商业企业、集体商业企业、股份制商业企业、合伙制商业企业、民营商业企业和三资商业企业等。

(2) 按其在商品流通中的职能,商业企业可以分为批发商业企业、零售商业企业(社会消费品零售额统计包括餐饮服务企业)、仓储运输企业和代理企业。

(3) 按其资本构成方式,商业企业可以分为个人业主制商业企业、合伙制商业企业和公司制商业企业。

(4) 按其经营范围,商业企业可以分为专业经营商业企业、综合经营商业企业和多角经营商业企业。

(5) 按其组织形式,商业企业可以分为单店商业企业、多店商业企业、无店铺商业企业、连锁商业企业、商业企业集团和虚拟商业企业。

(6) 按其经营规模,商业企业可以分为大、中、小型商业企业。

五、商业企业的开办

开办商业企业必须向工商行政管理部门进行企业法人登记。企业法人登记,是企业取得法人资格必不可少的条件之一。

(一) 商业企业法人登记的条件

(1) 企业名称、组织机构和企业章程。我国企业名称登记管理规定:一是分级管理和核定。即凡冠以“中国”和“中华”的企业名称,由国家工商行政管理总局核定;凡冠以省、自治区和直辖市的企业名称,由省、自治区、直辖市工商行政管理局核定;凡冠以市、县企业名称,由市、县工商行政管理局核定。一定范围内的同行业企业不得使用同一名称。二是企业名称应由行政区划、字号、所属行业(或经营特点)和组织形式四个要素组成。三是企业名称要与企业性质、经营方式、经营范围、资金总额、从业人员数等条件相适应,做到名副其实。四是不得使用以下名称:对国家、社会或公共利益有损害的名称;外国国家(地区)

的名称;国家组织的名称;以外国文字或汉语拼音字母组成的名称;以数字组成的名称。

(2) 固定的经营场所和必要的设施。

(3) 符合国家规定并与企业经营和服务规模相适应的资金数额和从业人员。《企业财务通则》规定,设立企业必须有法定的资本金。资本金是企业在工商行政管理部门登记的注册资金。法定资本金,是国家规定的开办企业必须筹集的资本金的最低数额。

此外,申请条件还有:能够独立承担民事责任;符合国家法律、法规和政策规定的经营范围;有相应的财务核算制度。对于经营专卖商品、特种商品的还需出具有关部门批准的许可证明。具备以上申请条件的商业企业,即可申请登记。

(二) 商业企业法人登记程序

1. 申请

由申请人在规定的期限内向其所在地的工商行政管理机关提出书面申请报告。同时,提交符合《中华人民共和国企业登记管理条例》规定的全部文件,填写由国家工商行政管理机关统一印制的申请登记表和当地工商行政管理机关发给《企业登记受理通知书》。

2. 审核

由登记主管机关对商业企业的申请登记认真审核,主要包括企业申请登记的内容、提交的文件是否符合规定,企业经营是否合法,有无承担民事责任的能力以及企业负责人和高级管理人员的资质等内容。

3. 核准登记发照

企业登记机关发出《企业登记受理通知书》30日内,作出核准登记或不予登记的决定。如经审核确认符合开业条件,就核准开业。企业登记机关核准登记的,自核准之日起15日内通知申请人,发给《企业法人营业执照》,获准登记的企业按照规定向企业登记机关缴纳登记费,并登报公告,自公告之日起,企业的一切合法权益受国家法律保护,企业可以开张营业,在银行开设基本账户。

六、现代商业企业制度

(一) 现代企业制度的特征

我国的现代企业制度是指,在社会主义市场经济条件下,以完善的企业法人制度为基础,以公司企业为主要形态,以产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学为特征的企业制度。

(1) 产权明晰。即出资人与企业之间的财产权利关系明确,与之相应的责任界限清晰。以公司为例,出资人依法律规定和公司章程的约定履行出资义务,从而成为公司股东。股东依其出资额享有股权,股权的具体形式表现为资产受益权、重大决策权和选择管理者的权利。公司享有以所有股东的出资形成的公司财产的财产权,对其财产享有占有、使用、收益和处分的自主支配权,不受任何非法干预。股东以其出资为限对公司债务承担责任,公司以其全部财产对公司的债务承担责任。

(2) 权责明确。即企业内部各组织机构之间权利界限分明,各司其职,各负其责。仍以公司为例,公司机构主要有股东会(股东大会)、董事会、监事会。其中,股东会(股东大会)是公司的权力机关,负责重大决策;董事会是公司权力机关的执行机关,负责执行和实现公司的发展战略,聘任或解聘经理人员,进行生产经营决策,董事会对股东会(股东大会)负责;监事会行使对公司董事、经理的监督权,检查公司的财务,并对股东会(股东大会)负责。公司经理属于高级经营管理人员,主持公司的生产经营活动,并对董事会负责。公司的董事、监事、经理行使各自的权利并承担相应的法律责任。劳动者按照与企业的合约拥有就业和获取相应收益的权利。

(3) 政企分开。即在我国现有条件下,分清政府与企业职能,理顺二者的关系。政府作为国有资产的所有者代表成为出资者时,依法享有出资者的权利。政府作为社会管理者时,应当行使宏观调控的权利,为企业的发展提供有利的社会环境,并对企业的违法行为处以相应的制裁,政府不得直接干预企业的经营决策,增加企业的负担,侵犯企业的经营自主权。

(4) 管理科学。即企业经营管理活动应当遵循科学的方法和规则,形成良好的激励和约束机制,充分调动人的积极性和创造性,发挥财产的最大效用,形成人与物的最佳结合,创造高效的运行机制,实现企业经济效益的迅速提高。

(二) 现代企业制度的内容

企业制度是指以产权制度为基础和核心的企业组织和管理制度。构成企业制度的基本内容有三个:一是企业的产权制度,是界定和保护参与企业的个人和经济组织的财产权利的法律和规则;二是企业的组织制度,完善法人治理机构,即企业组织形式的制度安排,规定着企业内部的分工协调和权责分配的关系;三是企业的管理制度,是指企业在管理思想、管理组织、管理人才、管理方法、管理手段等方面的安排,是企业管理工作依据。其中,产权制度是决定企业组织制度和管理制度的基础,组织制度和管理制度在一定程度上反映着企业财产权利的安排,三者共同构成了企业制度。

第二节 现代商业企业管理基本原理

一、管理的概念

管理是社会组织中,为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动。这一表述包含了五个观点:

(1) 管理的目的是为了实现预期目标。世界上既不存在无目标的管理,也不可能实现无管理的目标。

(2) 管理的本质是协调。协调就是使个人的努力与集体的预期目标相一致。

(3) 协调必定产生在社会组织之中。当个人无法实现预期目标时,就要寻求别人的合作,形成各种社会组织,原来个人的预期目标也就必须改变为社会组织全体成员的共同目标。个人与集体之间,以及各成员之间必然会出现意见和行动的不一致,这就使协调成为社会组织必不可少的活动。

(4) 协调的中心是人。在任何组织中都同时存在人与人、人与物的关系。但人与物的关系最终仍表现为人与人的关系,任何资源的分配也都是以人为中心的。由于人不仅有物质的需要还有精神的需要,因此,社会文化背景、人的价值观、人的物质利益、人的素质、人的信仰等都会对协调活动产生重大的影响。

(5) 协调的方法是多样的。需要定性的理论和经验,也需要定量的专门技术。计算机的应用和管理信息系统的发展,将促进协调活动发生质的飞跃。

管理实践和人类的历史一样悠久,至少可以追溯到几千年以前,但是把管理作为一门学科进行系统的研究只是最近一二百年的事。尤其是到了工业革命以后,随着现代工业技术的广泛应用和工商企业的大量发展,管理才得到了系统的研究和普遍的重视。但全球性的管理发展热潮是在第二次世界大战后形成的。在战争中受到严重破坏的各国在寻找恢复本国经济的途径的过程中,发现了美国制造业在战争期间的惊人绩效,认为学习美国企业的管理方法可能成为复苏本国经济的良方,于是纷纷开始学习美国企业管理的理论和方法。在十多年时间内这股管理热潮席卷了整个欧洲和日本,并取得了举世瞩目的成效。20世纪60年代,许多发展中的国家和地区,如巴西、新加坡、韩国等国和中国香港、中国台湾等地区,也都先后引进了先进的管理理论和方法,大力培养本国、本地区的管理人才,加强企业的管理工作,并在不同程度上取得了成效。

在中国,企业管理热潮的到来,尽管比发达国家迟到了近30年,但毕竟来了。中国管理热潮的到来,不只是由于政府和国家领导人的大力推动,更重要的是由于企业改革和经济发展实践的需要。随着企业改革的深入,人们愈来愈认识到加强企业管理的重要性。

(1) 有效的管理可以对资源进行合理的配置和利用。作为发展中国家,资源短缺将是一个长期的经济现象,特别是资金、能源、原材料往往成为企业和社会经济发展的桎梏。如何将有限的资源进行合理的配置和利用,使其最大可能地形成有效的社会生产力,则是管理应该解决

的问题。如果管理不善,不仅资源得不到合理使用,社会经济不能迅速发展,甚至可能产生行贿受贿、贪污腐败等一系列社会经济弊病。

(2) 有效的管理可以将科学技术转化为生产力。作为发展中国家,科学技术相对落后是阻碍生产发展的重要因素之一。但是,无论是本国发明的科学技术或是引进的科学技术,并不一定都能自动地形成很高的生产力。一些科技发明被闲置,不少引进的项目技术水平一般,许多引进的先进技术设备也得不到充分利用,各种各样失败的事例随处可见。关键在哪里?关键仍在管理。只有通过有效的管理,才能使科学技术真正转化为生产力。

(3) 有效的管理可以实现高度专业化的社会分工。高度专业化的社会分工是现代国家和现代企业建立的基础。如何把不同行业、不同专业、不同分工的各种人员合理地组织起来,协调他们相互间的关系,协调他们与政府的关系,协调他们与各种资源的关系,从而调动各种积极因素,都要靠有效的管理。如果管理不善,就不仅不能调动积极性或者只调动了一部分人的积极性,而且很可能引起社会或企业内部的矛盾和冲突,导致效率低下,从而阻碍社会或企业的发展。

(4) 有效的管理可以实现社会发展和企业发展的预期目标。实现社会发展和企业发展的预期目标都要靠全体成员长期的共同努力。如何把每个成员千差万别的局部目标引向组织的目标,把无数分力组成一个方向一致的合力,也是要靠管理。如果管理不善,企业就会是一盘散沙,内耗不止,毫无活力,不仅预期目标不可能实现,而且与强手相比距离愈拉愈远,最后可能找不到立足之地而被淘汰。

(5) 有效的管理改变着人们的社会、经济生活。近几年来,以计算机技术为基础,信息网络、互联网等在中国各行各业中得到了空前迅速的应用和普及。一方面大大推进了中国管理现代化的进程,另一方面也使人们亲身感受到现代管理的巨大能量。管理通过迅猛发展的信息技术和知识经济,正在改变着人类经济活动、社会活动及日常生活的方式、方法和内涵。工作质量、服务质量和生活质量的提高,都依赖于管理水平的提高。