

商业企业经理(厂长)丛书



商业企业



# 经理(厂长)手册

北京市商业委员会编著

中国国际广播出版社



# 商业企业 经理 (厂长) 手册

北京市商业委员会编

中国国际广播出版社

(京):新登字 096 号

|       |                               |
|-------|-------------------------------|
| 书 名   | 商业企业经理(厂长)手册                  |
| 编 著 者 | 北京市商业委员会                      |
| 出 版 行 | 中国国际广播出版社<br>(北京复兴门外广播电影电视部内) |
| 发 行   | 邮政编码:100866                   |
| 印 刷   | 友谊印刷经营公司                      |
| 经 销   | 新 华 书 店                       |
| 开 本   | 787×1092 1/32                 |
| 字 数   | 280 千字                        |
| 印 张   | 12.5                          |
| 版 次   | 1993 年 10 月 北京第一版             |
| 印 次   | 1993 年 10 月 第一次印刷             |
| 印 数   | 6500 册                        |
| 书 号   | ISBN 7-5078-0990-0/F·88       |
| 定 价   | 8.40 元                        |

# 《商业企业经理 (厂长) 丛书》

## 编辑委员会

名誉主编: 孟学农 臧洪阁

主 编: 陈式宽

副 主 编: 熊大新 林增成 张景春 韩景泉

关葆璋 张念宏

编 委: (按姓氏笔划为序)

马长旺 王成荣 王 冕 王宝鸣

文洪仁 刘泽民 关葆璋 邢 颖

李鸿增 李顺利 余海星 张绍东

张文彩 张世韵 张景春 张念宏

吴志刚 陈式宽 陈鹤鸣 林增成

韩景泉 郭志军 崔 服 雷 望

熊大新

本书主编: 郭志军

参编人员: (按姓氏笔划为序)

马长旺 王成荣 王茹芹 王希来

王葆伟 田志英 芦子鸣 刘 佳

刘洪燕 邢 颖 宋 羽 沈 怡

何 新 张沙宁 周 隆 陈鹤鸣

孙大维 孙肖莉 郭志军 葛建中

薛笑萍

# 当好经理（厂长），为首都 商业发展多做贡献

——《商业企业经理（厂长）》丛书序

北京市商业委员会主任 臧洪阁

在邓小平同志视察南方重要谈话和党的十四大精神鼓舞下，在市委、市政府的领导下，北京市商业战线的全体干部职工坚持解放思想，改革开放，真抓实干，商业系统各项工作取得了突破性进展。

近年来，北京市商业之所以取得较大的成绩，最主要的还是狠抓了解放思想与转换脑筋的工作。通过解放思想，转变观念，进一步增强了改革意识、市场观念；增强了开放意识、发展观念；增强了商品意识、竞争观念；增强了现代化意识、效益观念；增强了效益意识、速度观念。在此基础上，全市的商业改革迈出了新步伐，以转换经营机制为重点，普遍实行了经营、价格、分配、用工的“四放开”改革。组建企业集团、试行股份制、行政性公司转轨变型等改革，也取得了新的进展。

北京市商业在对内改革的基础上，大力开展跨国经营，劳务输出，采取请进来合资，走出去办店的做法，对外开放取得了突破性进展；商业设施建设实现了历史性转折，购物环境发生了明显变化。商办工业调整结构初见成效。改革给北京市场带来了新变化，北京市场出现了经营主体多元化、

经营领域多方位、经营规模多层次、产品购销多渠道、营销方式多样化等一系列特点。一个全新的消费品市场正在逐步形成。

成绩只能说明过去，未来需要奋斗。

当前，北京商业又面临着新的形势和新的任务，面临着新的挑战与新的机遇。我们要全面贯彻党的十四大精神，坚持党的基本路线，围绕建立社会主义市场经济的改革目标，解放思想，把握机遇，深化改革，扩大开放，调整结构，提高效益，推动首都商业全面发展，再上一个新台阶。

当前，北京商业面临着改革开放的春天，社会主义市场经济呼唤着优秀的商业企业家，呼唤着优秀的经理（厂长）。优秀的企业家需要有新的时代素质、新的时代精神、新的知识结构、新的工作方式、新的决策与思路、新的管理才能和新的管理艺术。

沧海横流，方显英雄本色。企业无论大与小，经理（厂长）不管高与低，每一个商业企业的领导人都要在改革开放的大潮中解放思想，转变观念，适应现代化的需要，适应大商业、大市场、大流通的需要，都应该不断地提高自己的素质，在社会主义市场经济中立新功。

我们党历来坚持德才兼备的干部路线。所谓德，主要是指干部的政治素质、政治方向、道德品质和思想作风；所谓才，主要是指干部的业务技术水平、科学文化知识和组织领导能力。作为商业企业的经理（厂长），必须坚决地拥护和正确地执行党的路线、方针和政策，坚持四项基本原则；坚持改革开放；有强烈的事业心和政治责任感；有胜任领导工作的组织能力、文化水平和专业知识；有良好的工作作风，一切从实际出发，严以律己，宽以待人，谦虚谨慎，戒骄戒躁。

商业企业的经理（厂长）是商业企业的行政领导人，是商业企业生产和经营的组织者和领导者，是企业的法定代表人，还是消费者利益的维护者。因此，每位德才兼备的商业企业经理（厂长）必须做到：品德高尚，众望所归；坚持原则，忠于职守；坚持改革，勇于创新；刻苦学习，知识广博；善于动脑，能谋善断；精明强干，领导有力；统筹兼顾，善于指挥；组织协调，群策群力；业务精通，经验丰富；知人善任，人尽其才；勤俭节约，理财有方；工作勤奋，注重实效；监督检查，善始善终；不断进取，精益求精；作风正派，公平客观；忠诚坦白，真诚团结；联系群众，礼貌待人；以身作则，为人表率；克己奉公，不谋私利；身体健康，精力充沛。

改革开放的大潮汹涌澎湃，把许多有才干的同志推拥到商业企业的领导岗位上来。从总体来说，全市商业企业的经理（厂长）的素质是好的，他们为首都的商业做出了重要成绩和贡献，这是有目共睹的。但是，我们应该冷静地看到，目前仍然有一部分不具备或者不完全具备任职资格的。因而，在前一个时期的工作中有些企业曾出现了一些这样或那样的偏差。事实告诉我们：职务的升迁，只能是责任的变更，绝不能说同时就具备了智慧和才能。权利是党和人民给的，绝不允许任何人来损害它，企业自主权的加大，绝不意味着企业领导人可以为所欲为，企业经理（厂长）必须在国家法律法规允许的范围内，从事经济活动，保证企业依法经营，合法竞争的轨道健康发展。

北京商业的改革开放和现代化建设，为商业企业的改革发展及其经营者的素质都提出了新的更高的要求，我们必须适应在社会主义市场经济的发展，不失时机地培养和造就一

批社会主义市场经济的高水平的经营管理阶层。

小平同志南巡重要谈话，精辟而明确地回答了近年来困扰和束缚我们思想的许多的认识问题。党的十四大确定了建立社会主义市场经济这一经济体制改革的目标，明确提出转换国有企业特别是大中型企业的经营机制，是建立社会主义市场经济的中心环节。要把企业推向市场，使其真正成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人实体和竞争实体。

今天，我们正处于新旧体制的交替时期，这样深刻的历史变革过程，一方面会造就出一批经营管理企业的优秀人才，另一方面也可能因经理（厂长）素质不高而使企业蒙受损失。在市场上，企业面临着激烈的竞争，首先表现为生产经营的商品和服务，其背后表现为技术和管理，而更深层的则是企业的领导的才能和职工的素质。因此，从长远和深层次角度说，企业实力和后劲在人才，关键在于企业的经理（厂长）的水平，关键在于职工的素质。

培养和造就一批精通市场经济的高水平的经理（厂长）是建立社会主义市场经济体制的历史性任务。为了完成这一历史任务，为了提高经理（厂长）的素质，必须加强培训，使其达到任职资格的水平。经孟学农副市长批准，我们组织编写了《商业企业经理（厂长）丛书》作为培训教材，供商业企业的经理（厂长）等管理人员学习。

我们相信，经过学习和培训，一定会进一步提高全市商业企业经理（厂长）的水平，将会为首都的商业改革开放和现代化建设做出更大贡献。

1993年7月7日

# 前 言

我国正经历着历史性的伟大变革，并通过变革促进国民经济的大发展。国际国内环境为我国的经济腾飞提供了难得的机遇，我们一定“要有时代的紧迫感，抓住机遇；要有历史的责任感，珍惜机遇；要有科学的态度，用好机遇。”

要加快发展就必须加速改革的步伐，目前我国正在进行着一场深刻的思想革命，振奋精神，转变观念已成为中华儿女的最强烈的呼声，汇聚成不可抗拒的时代洪流，与此同时，神州大地开始了三大经济的系统工程建设，即一是从国内转向国际，与世界市场实行接轨，加入世界经济的大循环圈；二是由计划转向市场，建立社会主义市场经济体制，以市场为核心，进行社会资源的合理配置；三是从政府转向企业，形成以企业为市场经济运行的重要角色，以竞争和价值规律为主要手段的运行体系。

在市场经济的新体制下，企业地位越来越重要，其作用与功能越来越明显。经理（厂长）作为设计者、组织者的角色，对企业的兴衰成败有着决定性意义。要成为一个具有时代特色的经理（厂长），既要有世界战略眼光，军事家的策略，企业家的头脑，开拓者的精神，同时要有增强经济的复杂性、市场多变性、竞争激烈性、科技影响广泛性、新环境的适应性，驾驭现代企业经济运行的知识和能力，因此，伴随着我国经济发展，‘三大经济系统工程’的建设，知识更新迫在眉睫。《商业企业经理（厂长）手册》就是为帮助经理（厂长）更新知识，提高现代企业经营管理水平而编写的一部工具书，《手册》是以一些新的热点问题，企业经营管理

活动中一些现代化知识作为重点，力求做到理论联系实际，突出重点，实用方便，既要有知识的完整性又要有较强的可操作性，我们是作为礼品赠送给经理（厂长）的知识产品，希望受到经理（厂长）的欢迎，成为经理（厂长）工作的好朋友。

本书在编写过程中得到了中国人民大学李金轩教授、汪洋教授的大力帮助和指导，并审阅了部分词条，在此特向他们致以诚挚谢意。

由于《手册》编写时间短促，加之编者知识水平的局限，毗随之处，在所难免，诚恳欢迎经理（厂长）及专家学者批评指正。

**编者 郭志军**

1993年6月30日

# 目 录

|           |     |
|-----------|-----|
| 序 言 ..... | (1) |
| 前 言 ..... | (1) |

## 一、商业企业改革

|                 |      |
|-----------------|------|
| 改革 .....        | (1)  |
| 经济体制改革 .....    | (1)  |
| 商业流通体制改革 .....  | (3)  |
| 企业劳动制度改革 .....  | (4)  |
| 工资制度改革 .....    | (5)  |
| 价格体制改革 .....    | (6)  |
| 价格管理体制改革 .....  | (7)  |
| 金融体制改革 .....    | (8)  |
| 四放开 .....       | (8)  |
| 全民所有制经济 .....   | (9)  |
| 集体经济 .....      | (9)  |
| 私人经济 .....      | (10) |
| 私人企业划分标准 .....  | (11) |
| 个体经济 .....      | (11) |
| 个体商业 .....      | (12) |
| 个体工商户 .....     | (13) |
| 第三产业 .....      | (13) |
| 第四产业 .....      | (14) |
| 产权 .....        | (15) |
| 产权转让 .....      | (16) |
| 所有权与经营权分离 ..... | (16) |

|               |      |
|---------------|------|
| 承包经营责任制 ..... | (17) |
| 全行业承包 .....   | (19) |
| 全员财产责任制 ..... | (20) |
| 企业劳动组合制 ..... | (21) |
| 招聘 .....      | (22) |
| 租赁制 .....     | (23) |
| 全员承租制 .....   | (24) |
| 个人租赁经营 .....  | (25) |
| 无限期租赁制 .....  | (26) |
| 股份制企业 .....   | (27) |
| 股份制形式 .....   | (29) |
| 企业股 .....     | (30) |
| 企业职工入股 .....  | (31) |
| 企业股份化 .....   | (32) |
| 股份式经济管理 ..... | (33) |
| 合股集资经营 .....  | (34) |
| 社会集资 .....    | (34) |
| 股票 .....      | (35) |
| 股金分红 .....    | (36) |
| 债券 .....      | (36) |
| 债券利息 .....    | (37) |
| 企业债券 .....    | (38) |
| 企业奖金券 .....   | (38) |
| 典当店 .....     | (39) |
| 企业 .....      | (40) |
| 企业登记 .....    | (41) |
| 企业形象 .....    | (43) |

|                  |      |
|------------------|------|
| 企业素质 .....       | (46) |
| 企业精神 .....       | (46) |
| 企业活力 .....       | (47) |
| 企业自主权 .....      | (48) |
| 企业应变能力 .....     | (48) |
| 企业升级 .....       | (49) |
| 企业兼并 .....       | (50) |
| 企业破产、倒闭、关门 ..... | (51) |
| 企业群体 .....       | (52) |
| 企业集团 .....       | (52) |
| 集团式公司 .....      | (55) |
| 联合经营 .....       | (55) |
| 连锁商店 .....       | (57) |
| 现代企业发展趋势 .....   | (58) |

## 二、企业营销

|                 |      |
|-----------------|------|
| 企业经营力 .....     | (60) |
| 企业经营要素 .....    | (60) |
| 企业经营机制 .....    | (62) |
| 企业经营的一般原则 ..... | (63) |
| 经营决策 .....      | (64) |
| 经营决策的步骤 .....   | (65) |
| 确定型决策 .....     | (66) |
| 非确定型决策 .....    | (67) |
| 风险型决策 .....     | (68) |
| 营销观念 .....      | (68) |
| 营销渠道 .....      | (70) |
| 营销环境分析 .....    | (72) |

|                   |       |
|-------------------|-------|
| 营销效益评估 .....      | (75)  |
| 营销网点及其选择 .....    | (76)  |
| 现代营销战略 .....      | (77)  |
| 促销策略 .....        | (78)  |
| 多角化经营 .....       | (79)  |
| 商业广告 .....        | (80)  |
| 商务谈判 .....        | (83)  |
| 产品开发策略 .....      | (93)  |
| 产品市场寿命周期与策略 ..... | (94)  |
| 商流、物流、信息流 .....   | (97)  |
| 商品包装与装璜 .....     | (98)  |
| 商品库存与管理 .....     | (99)  |
| 商品流转 .....        | (103) |
| 合理运输 .....        | (103) |
| 直销方式 .....        | (104) |
| 一般销售方式 .....      | (105) |
| 销售技巧 .....        | (106) |
| 有奖销售 .....        | (107) |
| 总代理总经销 .....      | (108) |
| 推销 .....          | (108) |
| 推销要素 .....        | (110) |
| 推销观念 .....        | (111) |
| 推销过程 .....        | (113) |
| 推销的基本原则 .....     | (114) |
| 推销成交策略 .....      | (116) |
| 推销方格 .....        | (120) |
| 顾客方格 .....        | (122) |

|                  |       |
|------------------|-------|
| 推销活动中的人际关系 ..... | (123) |
| 寻找顾客的方法 .....    | (125) |
| 顾客资格审查 .....     | (129) |
| 接近顾客的方法 .....    | (132) |
| 融洽与顾客感情的方法 ..... | (136) |
| 向顾客阐明利益的方法 ..... | (137) |
| 诱导顾客购买的方法 .....  | (139) |
| 转化顾客异议的方法 .....  | (144) |
| 商业道德 .....       | (146) |
| 文明经商 .....       | (147) |
| 服务规范 .....       | (148) |
| 产地批发选址 .....     | (148) |
| 销地批发选址 .....     | (149) |
| 商店布局 .....       | (150) |
| 商业橱窗 .....       | (152) |
| 橱窗陈列 .....       | (153) |
| 商场营业大厅 .....     | (155) |
| 店名的设计 .....      | (158) |
| 店徽的布置 .....      | (159) |
| 商店外观装饰广告 .....   | (160) |
| 侧壁与侧幕的利用 .....   | (161) |
| 店门开放度 .....      | (162) |
| 商店微观建筑指数 .....   | (163) |

### 三、企业管理

|               |       |
|---------------|-------|
| 管理也是生产力 ..... | (165) |
| 企业管理 .....    | (165) |
| 现代企业管理 .....  | (166) |

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| 现代管理理论 .....              | (168) |
| 目标管理 .....                | (169) |
| 全面质量管理 .....              | (171) |
| 定额管理 .....                | (173) |
| 系统管理 .....                | (174) |
| 现场管理 .....                | (176) |
| 企业管理体制 .....              | (177) |
| 企业管理能级 .....              | (179) |
| ABC 分析法 .....             | (180) |
| CI 战略 .....               | (182) |
| 企业诊断 .....                | (184) |
| 管理方式 .....                | (186) |
| 企业民主管理 .....              | (188) |
| 职工民主管理制度 .....            | (188) |
| 企业职工代表大会 .....            | (190) |
| 厂长(经理)负责制 .....           | (191) |
| 厂长(经理)负责制与劳动者的主人翁作用 ..... | (191) |
| 合格经理(厂长)测试 .....          | (192) |
| 企业党委的作用 .....             | (193) |
| 岗位责任制度 .....              | (194) |
| 领导群体结构及其关系协调 .....        | (195) |
| 产品质量标准 .....              | (197) |
| 决策及可行性研究 .....            | (199) |
| 公关策划 .....                | (200) |
| 公关关系的内涵及特征 .....          | (204) |
| 公共关系的作用与职能 .....          | (205) |
| 企业组织结构的形式 .....           | (208) |

|                     |       |
|---------------------|-------|
| 世界流行的三种管理 .....     | (213) |
| 我国企业管理的十大发展趋势 ..... | (214) |

#### 四、市场与价格

|                    |       |
|--------------------|-------|
| 市场化 .....          | (217) |
| 市场机制 .....         | (217) |
| 市场经营 .....         | (218) |
| 市场体系 .....         | (219) |
| 市场容量 .....         | (221) |
| 市场管理 .....         | (221) |
| 市场机会 .....         | (222) |
| 市场环境 .....         | (224) |
| 市场细分 .....         | (225) |
| 市场竞争 .....         | (227) |
| 市场占有率 .....        | (229) |
| 市场金融 .....         | (229) |
| 市场供求关系 .....       | (230) |
| 市场信息 .....         | (232) |
| 市场信息的来源 .....      | (233) |
| 市场信息的搜集与处理 .....   | (234) |
| 市场调查 .....         | (235) |
| 市场调查的步骤 .....      | (237) |
| 市场调查资料的整理与分析 ..... | (238) |
| 询问调查法 .....        | (239) |
| 实验调查法 .....        | (241) |
| 观察调查法 .....        | (242) |
| 典型调查法 .....        | (243) |
| 抽样调查法 .....        | (243) |