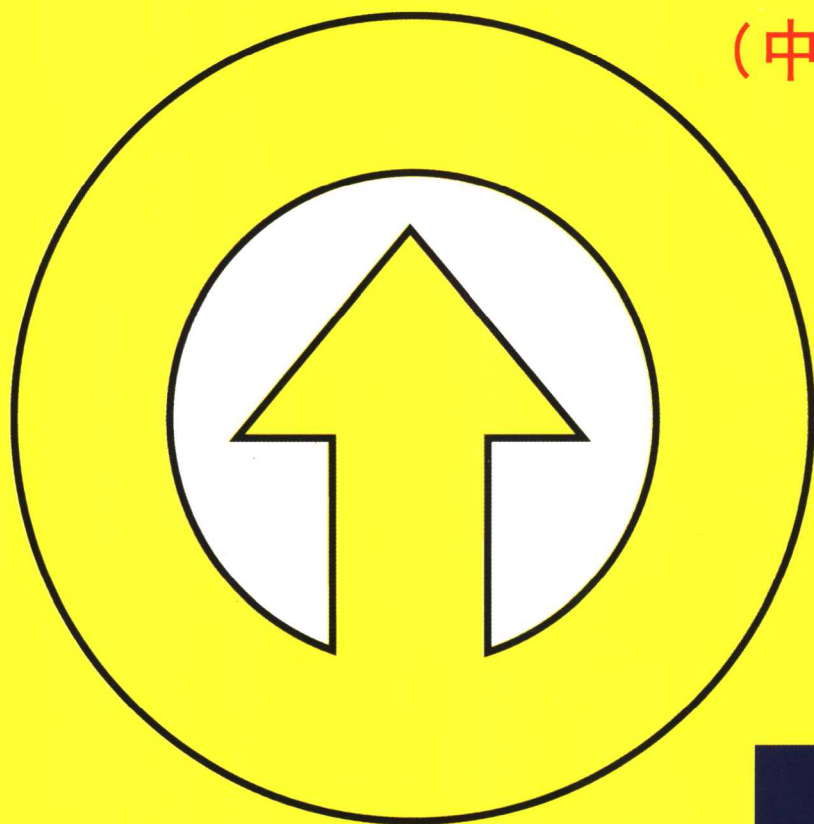


商业职业经理人 知识读本

中国商业联合会职业经理人研究委员会 组织编写

(中级)



中国劳动社会保障出版社



商业发展趋势·人力资源管理·财务管理

SHANGYE FAZHAN QUSHI RENLI ZIYUAN GUANLI CAIWU GUANLI



执业资格认证培训教程

商业职业经理人 知识读本

商业发展趋势·人力资源管理·财务管理

(中级)

中国商业联合会职业经理人研究委员会组织编写

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

商业职业经理人知识读本：商业发展趋势·人力资源管理·财务管理（中级）/
黄国雄主编. —北京：中国劳动社会保障出版社，2005.12
执业资格认证培训教程
ISBN 7-5045-5332-8

I. 商… II. 黄… III. ①商业经济-经济发展-技术培训-教材②商业管理-
劳动力资源-资源管理-技术培训-教材③商业企业-财务管理-技术培训-教
材 IV. F7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 131080 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码：100029)

出 版 人：张梦欣

*

北京乾沣印刷有限公司印刷装订 新华书店经销
787 毫米×960 毫米 16 开本 14.5 印张 250 千字

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

印数：4000 册

定价：30.00 元

读者服务部电话：010-64929211

发行部电话：010-64911190

出版社网址：<http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话：010-64911344

目 录

第一篇 现代商业发展趋势

第一章 商业概述.....	(3)
第一节 商业的地位与职能.....	(3)
第二节 中国商业的发展历程.....	(5)
第三节 现代商业与传统商业的差异.....	(8)
第二章 商业创新与竞争.....	(10)
第一节 现代商业业态与创新.....	(10)
第二节 商业竞争与生态商圈.....	(21)
第三章 商业企业管理与管理者素质.....	(25)
第一节 现代商业企业管理.....	(25)
第二节 商业职业经理人及其素质.....	(27)
第四章 把握商业的发展趋势.....	(30)

第二篇 商业企业人力资源管理

第五章 人力资源管理与中层经理.....	(39)
第一节 人力资源管理的内容.....	(40)
第二节 人力资源经理与中层经理的人力资源管理职能.....	(47)
第六章 战略人力资源管理.....	(54)
第一节 战略人力资源管理的作用与内容.....	(55)
第二节 人力资源规划的内容与关键控制点.....	(58)

目 录

第七章 工作分析与胜任特征	(65)
第一节 工作分析的作用与方法	(66)
第二节 胜任特征	(79)
第八章 职能人力资源管理	(84)
第一节 员工选拔	(84)
第二节 员工培训与开发	(107)
第三节 绩效考核	(126)
第四节 薪酬管理	(145)

第三篇 商业企业中层经理的财务管理

第九章 财务管理基础知识	(157)
第一节 财务管理与企业目标的关系	(157)
第二节 财务管理的目标	(159)
第三节 财务管理的内容	(161)
第四节 财务管理的基本方法	(163)
第五节 财务管理的环境	(168)
第十章 企业财务状况分析	(172)
第一节 财务报表	(172)
第二节 财务分析公式	(180)
第十一章 投资管理	(188)
第一节 投资项目的现金流量估计	(188)
第二节 投资评价的基本方法与比较	(192)
第三节 投资项目的风险控制	(196)
第十二章 筹资管理	(199)
第一节 普通股筹资	(199)
第二节 长期负债筹资	(202)
第三节 短期筹资与营运资金政策	(204)

目 录

第十三章 流动资金管理.....	(208)
第一节 现金和有价证券管理.....	(208)
第二节 应收账款管理.....	(212)
第三节 存货管理.....	(216)
第十四章 资本结构与利润分配.....	(218)
第一节 资本结构.....	(218)
第二节 利润分配.....	(220)
第三节 股利政策.....	(221)
参考文献.....	(224)

第 一 篇

现代商业发展趋势

商人是商业经营活动的主体和主导力量，要在商海中奋勇向前而不沉没，就必须了解商业的发展趋势，懂趋势能顺势而行，熟规律逆水也能行舟。对每一位商人来说，了解商业的概念、商业的创新与市场竞争，懂得商业企业管理，自觉培养和提高自身素质，认清和把握商业的发展趋势，在开放的市场经济条件下具有重要的意义。

本篇分四章来分别讲述商业的发展趋势问题。第一章讲述商业的一些基本概念，如商业的地位与职能，中国商业的发展历程，现代商业与传统商业的差异；第二章讲述商业创新与竞争，如现代商业业态与创新，商业竞争与生态商圈；第三章讲述商业企业管理与管理者素质，如现代商业企业管理，商业职业经理人及其素质；第四章讲述商业发展趋势，如商业发展趋势及其背景，全球开放商业的 12 大发展趋势。

第一章 商业概述

学习目标：

- 了解商业发展的三个阶段
- 了解商业的概念及其职能
- 了解中国商业发展历程

第一节 商业的地位与职能

一、商品交换经历了三个发展阶段

商品交换经历了三个发展阶段，即物物交换；以货币为媒介的商品交换；以货币为媒介，以商人为中介的商品交换。

第一个阶段的商品交换是某一生产者以自己的剩余产品与另一生产者的剩余产品相互交换，没有中间环节，也不需要货币。

第二个阶段的商品交换是货币产生后出现的商品交换，生产者将产品卖出，获得相应的货币，然后用获得的货币去购买商品，在这里货币起中介作用。

第三个阶段的商品交换是商人的出现，第三次社会大分工导致了一些人从生产中分离出来专门从事商品的买卖活动，使生产和交换活动相对独立起来。有些人专门从事生产活动，有些人专门从事交换活动，原来简单的、偶然的交换活动就变得复杂、频繁起来，使得一系列商品交换活动——“商品流通”出现了。与之相适应的商人组织——商业经济组织也出现了。

二、商业的地位是逐渐提高的

商业最早是以商业中介的形式出现的，最早是居于中介地位。在社会再生产

过程,即“生产—交换—分配—消费”中,交换和分配处于中间环节,交换更多的是从个人角度而言,而分配更多的是从社会角度而言,因而分配具有相对的独立性和稳定性的关系,人们经常在假定分配关系不变的情况下,分析生产—交换—消费三者之间的关系。

在商品经济初期,生产决定交换,交换决定消费,即“生产什么,交换什么,消费什么”。在生产力比较低下的“短缺经济”条件下,生产居于主导地位,交换、消费都居于从属地位,消费者没有自主权,商人的自主权也很小。

在商品经济发展时期,交换起着“中介”作用。从生产与交换的关系来说,生产决定交换,交换也反作用于生产;从交换与消费的关系来说,消费制约交换,交换也制约消费。没有交换的“中介”活动,社会再生产就不能进行。

在商品经济发达时期,交换变成一系列商品交换——商品流通出现,作为流通的经济组织载体——商业组织出现,商业的地位逐渐提高。在买方市场条件下,消费居于主导地位,消费决定交换,交换决定生产,生产处于被动地位。在现代市场经济条件下,消费通过流通(商业)决定和引导生产,也引导消费。

三、商业的概念及其职能

(一) 商业的概念

商业是商品交换的发达形式,是指商品交换的人或集团,通过其所有制结构、经营规模和交易方式等,专门从事以营利为目的,促使货币增值的一种经济行业。商业的经营对象不仅包括实物商品,也包括服务商品。具体来说,商业包括批发业、零售业、餐饮业、住宿业、美容美发业、洗染业、家庭服务业、人像摄影业、会展业、旧货业、租赁业、拍卖业、典当业等,在本教材中,我们统一将其称为“商业”,即广义的商业。

(二) 商业的职能

商业的职能是商业经济组织在一定的环境和过程中产生的客观的、内在的、本质的功能,包括商业的基本职能、重要职能与派生职能。

1. 商业的基本职能

商业最基本的职能是交换职能,也是最古老、最主要的职能。商业的交换职能是通过商品买卖活动实现商品的价值,转移商品的使用价值。

2. 商业的重要职能

商业具有以下两个重要职能:

(1) 调节职能——促进商品生产和消费在时间和空间上的统一。如生产和消费在时间上是有矛盾的,有些生产是常年生产、季节性消费,有些生产是季节性生产、常年消费,为了解决这一矛盾,就需要通过储存的方式,使商品的使用价值在时间上延续;如生产和消费在空间上也是有矛盾的,有些产品的生产具有地域性特点,但消费不具有地域性特点,即地域性生产、区域性消费,这就需要通过商品物流和配送使商品实体在空间上转移,而商业具有这两方面的调节职能。

(2) 信息职能——引导生产和消费的功能。其信息的传导可以使生产按市场需求来进行,按订单进行生产或者实现“精准性生产和供货”,如JIT(Just in time),其信息的传导可以使消费者按信息来搜寻自己所需要的产品和服务。在市场经济条件下,更多的是通过价格载体来表现商品的信息,实现信息的传递,即我们经常所讲的“无形手”的作用来引导生产和消费。

3. 商业的派生职能

(1) 融资职能——垫支资本活动。商业的运动形式是“G—W—G”,即用货币去购买商品,然后将商品销售出去。在生产者和消费者中间,商人用货币资金购买商品,然后将商品销售给消费者,在这里,商人履行着垫付资本的职能。随着现代商业经营方式的创新,人们采用了许多新的交易方式,如预购、赊销——信用交易,所有权和使用权分离——租赁,这些都是商人发挥了“中介人”的融资作用,是对生产者或消费者“即时需求”的满足。

(2) 风险职能——承担风险的职能。流通过程存在许多风险,如流通过程的风险、价格波动的风险、使用价值丧失的风险、信用风险、外汇波动的风险等。当然,在流通过程中,商业经济组织在承担风险的同时,也孕育着利润。

随着现代商业的发展,商业在国民经济中的先导和基础性地位已逐渐形成,并将发挥越来越重要的作用。现代商业决定现代化生产,没有现代化商业就不会有现代化大生产。

第二节 中国商业的发展历程

中国是世界四大文明古国之一,具有悠久的商品交换历史。据史料记载,我国产生商业的第三次社会大分工开始于商朝和西周时期,至今已有数千年的历史。

一、中国商业的产生

中国商业的产生与其他国家一样，具有两个基本条件和两个特殊条件。

（一）中国商业产生的两个基本条件

一是人类社会第三次社会大分工。人类社会在早期经历了三次社会大分工，第一次社会大分工是农业与畜牧业的分离，商品交换的产生，静默交易（silent trade）的出现；第二次社会大分工是手工业与农业的分离，商品生产的产生，即以交换为目的的生产的出现；第三次社会大分工是商业与生产分离，产生了商业。二是生产资料和劳动产品归不同的所有者占有——私有制的产生。由此，个人占有产品和服务成为可能，也使“产品转让”变为“商品交换”成为可能。

（二）中国商业产生的两个特殊条件

一是独立的商人出现，二是一定数量的货币资金。只有这两个条件同时具备时，一系列商品交换的流通才能够出现，专门从事商业活动的经济组织才能在此基础上产生和发展。

二、中国进入开放的商业时代

改革开放以来，中国商业发生了翻天覆地的变化。1985年，中国经济改革的重点由农村转移到城市，如取消统购和派购制度，进行流通体制改革，在商业企业开展“四放开”和企业内部改革，特别是1992年对外开放商业领域以来，中国商业得到迅速发展，取得了较大的成绩，其主要变化如下：

（一）多元化商业主体已经形成

改革开放以前，中国商业采取计划经济体制，绝大部分消费品是通过计划进行分配，生产资料不是商品，在“全民所有制”行业采取计划分配的方式，仅具有“商品的外壳”，即在全民所有制企业与集体所有制企业之间进行分配时，采取商品经营的方式。改革开放后，中国逐渐形成了“公有制商业为主体，多种所有制商业并存”的流通体制，1978年国有和集体流通企业的销售额占社会消费品零售总额的比例高达98%，而到2003年，限额以上国有及国有控股企业的销售额占社会消费品零售总额的比例为41%，民营企业为56%，外资及港澳台企业为3%。2004年外资商业企业销售额占社会消费品零售总额的比例在4%左右，上海达13.5%，北京为8.1%，天津为4%，大多数城市不到10%。

（二）市场发育程度大大提高

改革开放 26 年来,中国的市场发育程度大大提高,商品市场、人力资源市场、金融市场、房地产市场、技术市场、信息市场等得到较快发展。据统计,2001—2003 年中国市场化程度大大提高,分别为 69%、72.8%、73.8%,大大超过 60%的世界平均水平,中国已经是发展中的市场经济国家,已有 41 个国家承认中国的市场经济地位。目前,我国已建立了近 10 万个各种类型的商品交易市场,亿元以上商品交易市场超过 3 300 个,最大的市场交易额超过了 522.8 亿元。96%的消费品、96.5%的农副产品和 87.4%的生产资料市场价格已经放开。

(三) 商业(流通)的先导地位和基础性地位已经形成

流通产业在国民经济中的先导地位和基础性地位已经形成,流通业增加值占 GDP 的比例逐渐回升。1980 年流通业增加值占 GDP 的比重为 4.8%,1985 年为 6.8%,1996 年为 8.2%,近 8 年来,流通业增加值占 GDP 的比重平均在 8%左右。辽宁、浙江、吉林、广西和海南 5 个省超过了 10%。流通业成为劳动力就业的主要渠道。流通业从业人员年均增加 177 万人,占全社会新增就业人员的 23.6%。狭义的流通业从业人员超过 5 000 万人,在所有非农产业中居第二位,仅次于农业劳动力就业人数和制造业劳动力人数,如果加上外贸企业的从业人员和生产企业的分销渠道人员,大约有 8 000 万人的流通大军。

(四) 商业(流通)现代化水平大大提高

随着社会的发展和科技的进步以及外资引入商业领域,中国的商业现代化步伐不断加快,大量现代科学技术开始在商业领域应用,如 POS 系统、MIS 系统等已广泛应用于商业领域,取得了较好的效益。

(五) 中国流通产业在 2010 年将发挥更大的作用

到 2010 年,中国流通产业将得到更大的发展,社会消费品零售总额将达到 10 万亿元,其中餐饮业零售额将达到 2 万亿元,连锁经营占社会消费品零售总额的比重将达到 25%左右,流通业增加值在国内生产总值中的比重将达到 10%,初步实现流通现代化。

第三节 现代商业与传统商业的差异

一、现代商业及其内涵

(一) 现代商业的概念

现代商业是指大商业,是以统一、开放、竞争、有序的市场体系为目标,组织和发展社会商业,以多种经济成分、多种流通渠道、多种经营方式、少环节的流通体制,最大限度地实现商品从生产领域向消费领域转移的过程。

现代商业包括批发业、零售业、餐饮业、住宿业、美容美发业、洗染业、家庭服务业、人像摄影业、会展业、旧货业、租赁业、拍卖业、典当业等范畴。

(二) 现代商业的内涵

1. 现代商业不仅是商业单体组织和自然人的个体行为,还是商业主体组织商品流通的全过程。这个过程一头接着生产,一头接着消费,是由一系列的商品交换所组成的组织序列,一系列的商品交换形成流通,完成流通过程的组织序列形成流通产业。

2. 现代商业不仅是一个部门的行业经济行为,而且是国民经济运行的有机整体,关系到每一个部门的经济利益,反映一切交换关系的总和。

3. 现代商业不仅是一种发达的交换形式,而且是商品交换的全体,是商品生产存在和发展的前提条件,社会化大生产是以超越时空的社会化大流通为前提的,这就是在尽可能大的空间和时间上组织大批量、多品种、长距离的商品流通,这需要职业化的、专业化的、规模化的社会商业才能完成。

二、现代商业与传统商业的区别

现代商业与传统商业的不同主要表现在现代商业的社会性、运行的动态性、管理的复杂性、管理的系统性等方面。

(一) 现代商业的社会性特点

1. 商业活动过程的社会性。商业网点散布在各个社会角落,是由各种经济形式和经营方式构成的,商业职能在商品流通全过程的作用本身就具有社会性。

2. 商业活动制约因素的社会性。商品流通的规模、结构、速度、形式和流

通方向,要受到社会各种因素的制约,商业过程必须充分考虑政治、经济、法律等社会因素,协调与社会各方面的经济关系。

3. 商业活动成果的社会性。商业活动直接关系社会的生产和消费,其成果首先具有社会性,能为社会提供有用的产品和有效的供给,以保持社会生产和生活的正常进行。没有这种社会性,商业就失去了存在的意义。

(二) 现代商业的动态性特点

现代商品流通过程是商流、物流、信息流以及与之相适应的资金流、消费流的动态过程,包含着价值运动、使用价值实体运动、信息流运动、资金运动、消费需求运动,它们既遵循其特有的运动规律,又遵循其共同的市场运行规律,既相互联系,又相互区别,在动态中运行和发展。

(三) 现代商业的复杂性特点

现代商业活动的多样性决定了其复杂性。一是交易对象的复杂性决定了其商品客体具有复杂多样性;二是交易主体的复杂多样性;三是交易行为的复杂多样性;四是交易管理过程的复杂多样性;五是衡量的标准也具有复杂多样性,既有经济效益标准,也有社会效益标准等。

(四) 现代商业管理的系统性特点

现代商业是一项系统工程。一是交换活动是一系列的流通过程,二是相互制约因素较多,三是国家对流通产业的宏观调控需要运用经济、法律、行政等多种调控手段。

第二章 商业创新与竞争

学习目标：

- 了解商业业态的产生与构成
- 了解商业业态及其构成

第一节 现代商业业态与创新

一、商业业态的产生与构成

（一）商业零售活动的三个发展阶段

1. 最早的商品零售活动主要采取“肩挑手提”的形式——沿街叫卖式的小买卖活动。

2. 业种店。所谓业种店，是指零售商业固定场所的萌芽形式，业种是指经营的商品品种，即“卖什么”。

“肩挑手提”“业种店”的共同特点是以“生产者”为中心，“生产什么，卖什么；有什么，卖什么”。

3. 业态店。业态店又称业态，是指经营形态，即“怎么卖”，其经营形态最显著的特点不是以生产者作坊或商店“自我”为中心，而是以消费者为中心。

（二）商业业态及其要素

零售业态是零售企业为满足不同的消费需求进行相应的要素组合而形成的不同经营形态，由于跨国零售集团进入中国大多采取零售兼批发的形式，我们又称其为商业业态。商业业态要素包括经营方式、商品结构、服务功能、选址、商圈、规模、店堂设施、目标顾客、有无固定营业场所9大因素，根据商业业态要素的不同，形成不同的商业业态。具体来说，分为有店铺业态和无店铺业态，根

据新的《零售业态分类》(GB/T 18106—2004) (国标委标批函 [2004] 102 号), 将零售业分为食杂店、便利店、折扣店、超市、大型超市、仓储会员店、百货店、专业店、专卖店、家居建材店、购物中心、厂家直销中心、电视购物、邮购、网上商店、自动售货亭、电话购物等 17 种业态, 并规定了相应的条件。

二、商业业态及创新理论

(一) “零售之轮”理论 (Wheel of Retailing)

“零售之轮”理论由麦克奈尔 (M. P. McNair) 在 1958 年提出, 他认为零售业态的变革存在一个周期性的, 像一个旋转车轮的发展过程。这一理论是至今最有影响的业态理论。

1. “零售之轮”理论的内涵

首先, 带有一些创新性质的新零售业态, 以低价销售的经营方式进入零售业。新、旧零售业态之间进行了激烈的竞争, 最终, 新零售业态从旧零售业态的既有市场中吸走了大部分顾客, 确立了它在市场中的优势地位。

其次, 新零售业态的门庭若市促使其他零售企业竞相模仿, 新零售业态各企业之间的竞争转趋激烈, 先前赖以竞争的低价销售方式逐渐丧失优势。

再次, 为了拥有更具差异性的竞争优势, 新业态朝着扩增商品组合、店铺更新设计、扩大服务性商品项目等方向努力提升商店格调, 如此一来, 必然引起价格上升的压力。

最后, 价格竞争力衰退后, 市场又为那些以低价作为策略的更新零售业态提供了可乘之机, 结果在零售市场上, 最新零售业态和先前的新零售业态之间又展开了另一场抢夺市场的竞争。

2. “零售之轮”理论的缺陷

(1) 这一理论揭示了许多业态的演变原因, 认为各种零售业态都是由价格转向商品组合, 再转向服务内容的反复运作过程, 解释了历史上的许多业态, 如百货店、超市、专业店 (专卖店) 等, 最初都是以低价格作为竞争手段的原因。

(2) 但这一理论无法解释从开始就以较高的价格为特征的零售业态的出现。

(二) “真空地带”理论

尼尔森 (O. Nielsen, 1966) 认为, 由于消费者对某一价格和服务会保持一定的偏好分布曲线, 各种零售业态基于各自的营销策略来操作价格和服务水平, 以满足特定的目标消费层的需要。假如三种不同的零售业态满足不同的目标消费