

商业企业 经理 实务

东南大学出版社

(川)新登字 017 号

责任编辑:曾宪华

商业企业经理实务

主 编 余孝林

西南财经大学出版社出版 西南财经大学出版社发行
四川省新华书店经销 四川安县印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32 印张 13.25 字数 280 千字

1992年4月第1版

1992年4月第1次印刷

印数: 1—5100册

书号: ISBN7-81017-399-5/F·309

定价: 4.70元

编写说明

为了贯彻国务院批转的《国家教育委员会关于改革和发展成人教育的决定》，适应岗位培训需要，根据岗位规范和教学计划的要求，我们组织编写了《商业企业经营与管理》、《社会主义商业经济学》、《商业企业经理实务》三本商业企业岗位培训教材，作为我省商业系统岗位培训用书，主要用于商业企业经理岗位培训，也适用于其他专业培训和职工自学。

《商业企业经理实务》由余孝林主编，黄祖文编写第一章，李成贵编写第二、三章，陈亚融编写第四、五章，吴扬编写第六章，张溶勤编写第七章，吴永和编写第八、九章，何敏忠编写第十章。全书由余孝林统稿并对部分章节进行了修改，陈克生同志也参加了统稿工作。最后，由四川省商业厅商业企业经理岗位培训教材编审组审定。

这本教材在编写过程中，参考了国内外有关书籍和资料，在此一并致谢。

由于教材编写仓促，加之水平有限，缺点和疏漏难免，热忱欢迎读者批评、指正。

四川省商业厅商业企业经
理岗位培训教材编审组

1991年12月

目 录

第一章 经理的意识、素质和职责	(1)
一、时代变化, 面临挑战.....	(1)
二、更新观念, 增强现代意识.....	(4)
三、加强修养, 提高素质.....	(8)
四、恪守职责, 搞好管理.....	(15)
第二章 经理应致力于商业企业文化建设	(26)
一、商业企业文化概述.....	(26)
二、商业企业文化的主要内容.....	(32)
三、商业企业的灵魂——企业精神.....	(47)
四、经理要致力于商业企业文化建设.....	(59)
第三章 经理与和谐的人际关系	(69)
一、提高驾驭人际关系能力的途径.....	(69)
二、处理企业内部几种人际关系的方法.....	(74)
三、处理人际关系的技巧和艺术.....	(90)
第四章 企业经理要抓好公共关系	(114)
一、公共关系概述.....	(114)

二、商业公共关系实务·····	(118)
三、企业经理怎样抓好公共关系·····	(134)
第五章 经理的社交活动 ·····	(147)
一、经理社交活动概述·····	(147)
二、经理提高社交效果的途径·····	(160)
三、经理社交活动礼仪·····	(171)
第六章 商业企业经理的工作绩效与评价 ·····	(186)
一、经理工作绩效的意义·····	(186)
二、经理工作绩效的评价指标·····	(199)
三、经理工作绩效的评价方式和方法·····	(211)
第七章 商业企业现代管理方法 ·····	(217)
一、目标管理·····	(217)
二、市场信息管理·····	(225)
三、全面质量管理·····	(232)
四、规范化管理·····	(256)
第八章 企业经理怎样审阅会计报表 ·····	(269)
一、为什么要审阅会计报表? ·····	(269)
二、审阅会计报表应具备的会计基础知识·····	(272)
三、会计报表的基本结构及编制方法·····	(294)
四、怎样审阅会计报表·····	(302)

第九章 企业经理与审计监督制度…………… (313)

一、审计与审计种类…………… (313)

二、审计证据、审计标准与审计工作程序…………… (317)

三、企业经理与国家审计和内部审计的关系… (324)

四、企业经理与经济责任审计的关系…………… (332)

第十章 财政税收信贷基础知识…………… (340)

一、财政基础知识…………… (340)

二、税收基础知识…………… (348)

三、信贷基础知识…………… (382)

四、工商行政管理基础知识…………… (390)

第一章 经理的意识、素质和职责

党的十一届三中全会以来，我国社会、政治、经济各方面都经历着一场深刻的变革。这给了中国企业家一个难得的发展机遇，同时，也提出了严峻的挑战。

包括商业企业经理在内的千千万万的中国企业家们，发挥自身才能，实现自身价值的广阔天地是市场，他们的命运，他们的成败在很大程度上取决于利用、适应市场的能力。在这场深刻的变革中，激烈的市场变化、市场竞争必然要求经理们提高自身素质，加强自身品德修养，树立现代观念，去创新、去开拓、去进取。

一、时代变化，面临挑战

（一）改革开放使企业经营环境发生深刻变化

在改革开放的大潮中，我国商品经济的发展，深刻而广泛地影响着商业企业的外部环境、内部经营机制和企业行为。

回顾历史，建国以来到70年代末，我国实行的是高度统一的计划经济模式。在商品流通领域建立了一级批发站、二级批发站、三级批发站到零售企业的体制。这种经济模式对促进生产、掌握货源、保证供应、稳定市场曾起到了积极作用。但是，长期的国营商业一统天下，加上社会需求大于供

给的矛盾一直很突出，我国的社会主义商品市场很不发达，商业企业也缺乏应有的活力。这种几十年不变的流通体制越来越暴露出阻碍商品经济发展的弊端。

随着80年代初农村联产责任制的推行和整个经济体制的改革，国家由单一的计划经济体制向计划经济与市场调节相结合的体制转化，商品经济得到迅速的发展，原来那种固定的流通模式受到了极大的冲击，逐渐形成了以国营商业为主体的多种经济形式、多种经营方式、多条流通渠道，少环节、开放式的新型流通体制。

在旧的经济体制下，商业企业具有明显的计划分配型特征，这是国营商业“大一统”的产物。企业的一切购、销、运、存业务都由上级的计划所“包办”，企业无忧无虑靠计划而生存。一方面，企业想干、能干的事不能干，不敢“越雷池一步”；另一方面，企业普遍缺乏独立的经济利益，缺少足够的动力，很难以一个独立的商品经营者的身份，通过市场进行购销活动。这种传统、僵化的企业经营机制，使企业盈亏一个样，干与不干一个样。

随着商业流通体制改革的深入，所有权与经营权的分离，企业逐渐摆脱了行政机关的附属地位，由产品分配调拨型向市场商品经营型转化；由不计成本，不讲核算，向以经济效益为中心转化。企业成为在公有制基础上独立核算、自负盈亏的经济实体，并面对多变的市场，积极参与竞争，在市场竞争中发展、壮大。在企业内部，由于广泛推行了各种内部经营承包责任制、租赁制等经营形式，使企业的经济利益和职工的劳动报酬与企业经营的好坏、企业经济效益紧密联系，企业从内部逐渐增强了活力。

由于企业外部环境和内部机制的转变，最终必然导致企业由“跟着计划走”向“跟着市场走”转化，使企业行为也有了明显变化。企业面对多层次、广阔复杂的商品市场，原来那种单靠计划分配的企业行为已无生存的基础。企业要生存、要发展，只有在国家计划指导下，按市场规律办事，按消费者的需求组织经营。

总之，在外部环境和内部机制发生急剧转变的今天，处于企业中心地位的经理，一方面经营自主权越来越大，成为企业的法人代表；但另一方面也要看到，过去所形成的以行政为依托，靠上级指令性计划经营，安于现状的观念却依然存在。这一矛盾迫使企业经理在严峻的挑战面前进行选择。

（二）经理面临着历史的挑战和选择

市场是检验企业活动力、竞争力的试金石。企业在十多年的改革发展中，既有一帆风顺的日子，也经历了市场的风云突变，令经理们大惑不解的时候。怎样去驾驭捉摸不定的市场，在市场竞争中站稳脚步，求得发展，这无疑是给商业企业的经理们提出了严峻的挑战。

挑战首先来自观念，要求经理们在观念上要有新的突破。改革开放使社会主义商业流通领域发生了重大变化，形成了多种经济成分、多种经营方式、多条流通渠道并存的局面，这一具有中国特色的流通体制，使企业的内外部因素都大大地不同于50年代、60年代。90年代的市场环境同50、60年代的经营观念，这显然是很不适应的。传统观念无时不在地束缚着经理们的头脑，总怕“离经叛道”，没有新点子，走不出新路子。面对这种新形势，企业经理们要么沿袭旧做法，无所作为；要么顺应潮流，迎头赶上。因此，在现时情形下，要

从适应传统体制的经营观和经营方式中解脱出来，要从主要靠吃计划饭、政策饭转向主要靠吃市场饭，从主要强调外部条件向主要依靠企业自身改革求发展上来。

挑战之二是企业经理的素质。在商品经济条件下，企业之间的竞争是多层次、多侧面、纷繁复杂的。然而，就其实质是人的竞争。企业经理是企业经营决策的核心，在新的形势下，经理素质的高低决定和影响着企业的整体素质，经理的品德、知识、能力，在很大程度上决定了企业的兴衰成败。因此，提高企业经理素质是至关重要的。

挑战之三是企业经理的管理方式。企业经营机制的转变，经理仍囿于传统的管理思想、管理方式，使企业在激烈的市场竞争中，仍然显得软弱无力，处处被动。近年涌现的一批先进企业，它们在同样的市场条件下，正是及时转变企业内部机制，冲破传统的管理思想，运用科学的管理方法，才把企业引向成功的彼岸。因此，改变管理方法，提高管理水平，适应企业经营机制的转变，也是企业经理应该重视的。

二、更新观念，增强现代意识

（一）现代意识的体现 一 强烈的事业心、拼搏精神和时代观念

企业经理要在经营中成功，要在顺境和逆境的交替中取胜，首先要求经理要有事业心。有了事业心，当企业经营出现逆境时，经理们才不会感到灰心、绝望，不会将心中的光明和希望毁灭掉。例如美国华裔金融界奇才蔡志勇被人们称为“华尔街之王”，赞美他具有“点物成金”的法术。他年

方17岁时便只身赴美求学，大学毕业便雄心勃勃，一心一意
在金融方面创一番事业。他每天工作十几个小时，晚上只睡
五个小时，上午七点钟准时上班，中午吃饭也只花几分钟时
间。嗜工作如命的蔡志勇在金融市场之所以取胜，成功的背
后，力量源泉是什么？他自己回答道：“唯有事业心”。又
如安徽省马鞍山市，有一位叫田广菊的人，1971年她带着
11名女同志和3个箩筐一杆秤的全部家当，来到了和平楼前
的黄土坡上，自己动手搭起一间简易的竹棚，创办东方红
菜场。无论春夏秋冬，她每天早出晚归，用辛勤的汗水换来
丰硕的成果。别的菜场经营亏损，而东方红菜场10年向国家
上缴利税38.2万元。1981年正当她初战告捷，准备大显身手
之际，蔬菜改由菜农自产自销，连菜场也移交他人。田广菊
带领职工又一次毅然走上了艰苦创业之路。她领着原班人
马，成立了东方红副食品商店，积极开拓经营，参与市场竞
争。经营品种由油盐酱醋，逐步发展到干鲜水果、炒货蜜
栈、南北杂货等。商店坚持每天早开门，晚关门，营业时间
长达16个小时。就在她第二次创业即将成功之时，市场风云
突变，许多商店纷纷改行，转向经营盈利、热门商品。商店
有的营业员信心不足，提出不如改行跨业。而她却说：“油
盐酱醋生意虽小，却关系到千家万户的生活。我们绝不能
丢！我们的经营宗旨是急群众之所急，想群众之所想。”在
她的带领下，商店职工走出店门，平时为食堂送油盐酱醋，
高温季节送啤酒饮料。送货覆盖面方圆数十里，常年送货单
位数十家，年送货2000多次，金额达60万元。优质服务，适
销对路的商品，给企业带来较好的经济效益。1981年到1988
年，该店年平均销售额增长28.2%，利税增长率达36.9%。

因此，企业经理要想在市场竞争中取胜，必须有强烈的事业心。

一个人有了强烈的事业心，往往也有为事业拼搏的精神准备，但拼搏精神并不是自然形成的，它是企业经理现代意识的组成部分，是在为事业的拼搏中锻炼出来的。若要在这么激烈的竞争中站稳脚步，稳操胜券，企业经理的精神状态至关重要。经理只有不安于现状，为事业不断进取，并有不怕困难，百折不挠的精神，才有可能影响身边的职工，给职工以信任感和稳定感，形成强大的凝聚力，使企业全体人员一心一意共创企业美好的明天。这就是经理们应具备的拼搏精神。

在北方，哈尔滨人谈起丁香大厦，总是要和尼世君的名字联系在一起。这是因为他以忘我的精神激励、感动了职工。1987年，哈尔滨市商委决定新建一座大型商业服务楼，领导大楼筹建和建成后负责经营的双重任务落到了他肩上。刚开头，不少老相识劝他：“苦差事，划不来。”在工程建设中，又有许多人劝他：“谨慎些吧，老尼，何必冒那么大的风险呢？”他却说：“风险、风险，干事业哪有没风险的！没风险还要我们这些人干啥？”尼世君硬是靠这种不怕风险的拼搏精神，把一班人团结在一起，开始了艰难的跋涉。他们渡过了上百个日日夜夜，主楼以十天一层的惊人速度升高。一年就实现了三年的基建任务。大楼建成后，尼世君又提出了“一年务实打基础，两年上星级，三年上国家二级企业。”的奋斗目标。大胆地建立了总经理、经理、部主任三级责任制，打破了领导干部职务终身制，实行了聘用制和合同制及“四挂一联”的分配制，使这个新兴企业很快走

上正轨。开业不到两年，大厦实现营业额3100万元，获利20多万元，被省市授予先进企业。商业部胡平部长到大厦视察，挥毫写下：“北国奇葩香满园，一片春意连九州。”这春意，这奇香不正是尼世君拼搏精神的硕果吗。

经理要获得事业成功，事业心和拼搏精神固然不必少，但如果没有与时代发展相适应的思想观念，就很难做出正确的决策。决策失误，拼得越凶，恐怕输得越快。因此，随着时代的发展，环境的变化，企业经理的观念也要不断更新。

北京最大的乐器体育用品店——北京清华乐器体育用品中心，就是在相永康总经理敢于改革的时代观念的指导下成功的。相永康今年刚过不惑之年，他总是在经营上力求有新意。他说：“我一上任，就立志要以‘文化味’取代‘铜臭味’，让我们比百货店、副食店更讲文化。”该店建筑是四层仿古，融古代建筑结构与现代装璜艺术为一体，既豪华气派，又高贵典雅。由音符和跑道共同组成的，着力体现音乐、体育特点的店徽，更是透出一丝文化味儿。在乐器部，为了弘扬中华民族文化，他们把“编钟”这一古代乐器作为商品摆设放在大厅中。人们站在精钟前，仿佛看到真龙天子高高在上，聆听着悠扬的宫廷音乐。店内存放着世界上最大的“木鱼”，不禁让人想起轻烟环绕的古寺。当人们看到口琴演奏家白氏三兄弟的现场表演，才惊奇地发现口琴的悦耳琴声是那么美妙。在体育用品部，在一池泛起层层涟漪的碧水中，映出朵朵盛开的鲜花，一支深入水中的渔线，正将一条大鲤鱼钓起。这种布置维妙维肖，顾客无不流连忘返。这种将物质文明与精神文明相结合，中国的传统文化与现代文明紧密结合的经营特色，不正是经理的时代观念的反映吗。

（二）现代营销观念——经理现代意识的具体体现

一个具有现代意识的经理，必然在指导企业经营中体现强烈的事业心、拼搏精神和与现时代相适应的观念。

营销观念是商业企业从事经营活动，实现经营目标的指导思想。在同等条件下，由于经营观念的不同，取得的经济效果和社会效益也截然不同。现代营销观念是以市场为导向，以顾客为中心，最大限度地满足消费者需求，同时，强调兼顾社会和消费者的长远利益，正确处理好企业与国家、消费者的关系。

在企业的经营活动中，以消费者为中心的现代营销观念，主要包括消费者第一的观念、市场竞争观念和经济效益观念等。消费者第一的观念体现了商业企业和社会再生产中的地位 and 职能，反映了社会主义商业企业经营的目的，顺应了我国消费品市场的发展趋势。树立消费者第一的观念，就是要求企业经理认真研究消费者需求，为消费者提供丰富多彩的商品和高质量的服务。市场竞争是一条优胜劣汰的规律，是改善企业经营管理水平，促进企业发展的动力。增强市场竞争观念，就是要求经理不仅敢于竞争，而且讲求竞争策略，不断改变企业的经营方式和经营作风，发挥自身的优势，形成经营特色，在竞争中求得生存和发展。提高经济效益是企业经济活动的中心。树立经济效益的观念，就是要求企业经理重视经济核算，严格内部管理，向管理要效益，为国家、为企业多作贡献。

三、加强修养，提高素质

（一）经理的品德素质

品德，又叫做道德品质，即一个人的道德面貌。它是社会道德现象在个体身上的反映，也是人们依据一定的行为准则产生某些有关道德方面的态度、言论和举动，即人在一系列道德行为中所体现出来的、一贯的共同倾向。

《孙子·计篇》提出：“将帅必须具备五个品德——智、信、仁、勇、严。宜五德皆备，然后可为大将。”由此可见，古人已经注意到人的品德的重要性和规范性。企业经理在经济活动中，根据自己工作的性质、职责、目标、环境等特征，采用不同风格的管理方法。这种由人的思维、情感、意志、品质等方面构成的不同风格的方法和行为，也有着一定的规范性。首先，社会主义商业的性质决定了企业经理必须树立“顾客第一，信誉第一”的服务观念；对消费者负责，做到热情、公平、周到、负责，让顾客高兴而来，满意而去。其次，作为企业领导，要在管理中诚实待人，给每一个职工表现才能的机会，充分调动职工的劳动积极性和创造性。经理本人还必须具有开拓创新精神，对事业的坚定性，团结带领职工为实现企业目标而奋斗。最后，企业经理作为法人代表，在保证国家、集体、职工利益不受侵害的同时，必须保证消费者的利益，使其在物质、精神方面得到满足。总之，商业企业经理的品德规范是以社会主义商业性质为基础，以为国家、企业、职工、消费者四个方面的利益负责为内容，以优质服务，提高经济效益和社会效益为尺度。

具体地讲，商业企业经理应在下面几个方面加强品德修养。

1. 增强使命感和责任感。这是社会主义商业企业经理所必备的品德。商业企业经理肩负着发展商品经济，满足市场

需求，开拓消费领域，提高服务质量的使命，因此，必须具有勇于创新 and 开拓的精神，无论遇到什么困难，都要百折不挠地去完成任务。

与使命感相联系的是责任感。企业经理应把手中的权力与完成自己的使命和对国家、对人民的责任有机地结合起来；把权力看作是完成使命、履行责任的条件，在使用权力的时候，首先要考虑责任。有强烈责任感的经理，不论权力大小，都能赢得职工的信任。

2. 增强主动性和进取心。在市场竞争的条件下，具备主动性和进取心的品德尤为重要。企业经理必须在激烈的市场竞争中，使企业主动适应市场变化，才能充满竞争的活力，掌握主动权，从而寻求到企业的支撑点和发展途径。仅有主动性还不够，还要把主动性和进取心结合起来，既有一切从实际出发的冷静头脑和科学态度，又有敢于竞争、发展企业的雄心壮志。具有积极主动和不断进取的优秀品质的经理，会取得更大的成功。

3. 增强信赖感和凝聚性。职工为了共同的奋斗目标尽最大的努力工作，是企业经理信赖感和凝聚性的表现。企业经理在职工中建立起信赖感，首先要信任人，敢于和善于同有各种才能的人交朋友，把企业内部有才华的人吸引到自己身边，并大胆使用。其次，自己也必须取信于民，敢于说话，敢于负责，言行一致。这也是建立信赖感的重要原则。

4. 热情、勇气、公正、忍耐。这些也是企业经理必备的品德。

企业经理有了对工作的热情，就会不轻易放过出现的问题，及时研究解决，做到防微杜渐。同时，对工作充满热情，

具有有一种不达目的誓不罢休的精神，还可以激励职工去共度难关。

企业经理在经营活动中，不可避免地会遇到挫折和困难。经理必须具备克服畏难情绪，主动向先进企业学习，不断改进工作的勇气和精神。公正地办事或处理问题，会得到各个方面的信任。相反，即使个人有天大的本领，仍然不能在广大职工心目中树立威信，就很难博得广大职工的拥护。

企业经理的工作要讲究策略和时机。特别是在困难的时候，更应该具有忍耐力，在调查研究中寻求解决问题的办法，等待解决问题的时机，操之过急往往会使事情事半功倍，得不偿失。

经理的品德融思维品质、情感品质和意志品质为一体，是人格、道德的全貌，是后天形成的。因此，经理的品德修养水平，主要靠自身的造就和提高。

首先，要加强思维品质的培养。人的思维品质是说明思维特点的那些品质的总和。培养和提高思维品质，一是要增强求知欲望和钻研精神，充分运用所学的知识，去研究和掌握市场发展变化趋势，寻求企业发展的机遇和立足点。二是要善于思考，能够通过复杂的市场现象去揭示市场变化的本质。三是要有灵活性，解决问题要根据实际情况采取不同的方法，不能墨守成规，同时，还要有逻辑性，不能自相矛盾。

其次，要加强情感品质的培养。经理也有喜怒哀乐，作为企业的最高领导者，要不断提高自己的情感品质。一是要以社会道德行为和社会主义商业职业道德为准绳，约束自己和职工，不能损害国家、企业、职工和消费者的利益。二