

汽车与配件销售行业中级业务技术培训统编教材
中国汽车工业销售服务公司教材编写组 编

经营与管理

JINGYING YU GUANLI

人民交通出版社

内 容 提 要

本教材经国家机械工业委员会教育司、中国汽车工业公司教育培训部批准,作为汽车与配件销售行业的中级业务培训教材。

本书共十二章,主要包括:汽车与配件销售企业的经营管理、计划管理、业务管理、仓库管理、财务管理、物价管理、劳动管理、信息管理、经济效益与经济核算、管理现代化、经济合同等。

本书可作为汽车与配件销售行业的中级业务技术培训教材,亦可供有关从业人员使用参考。

编 审 委 员 会

主任委员:黄福亨

副主任委员:赵冒伦

委员:胡立安 杨文瑞 苗 圩 陈士俊 蔡素云

潘继云 李青春 庞淑华 李秀云

白玉琨 徐锦鸿 周 萍 吴际珠

汽车与配件销售行业
中级业务技术培训统编教材

经营与管理

人民交通出版社出版

本 社 发 行

北京朝阳展笔印刷厂印

开本: $787 \times 1092 - \frac{1}{16}$ 印张: 9.5 字数: 232千

1987年12月 第1版

1987年12月 第1版 第1次印刷

印数: 0001—11,600册 定价: 2.40元

编写说明

本教材是汽车与配件销售行业的一门专业基础课。编写本教材的指导思想是,针对行业特点,理论联系实际,为行业服务。编写本教材的目的是使学员了解汽车与配件销售行业在国民经济中的地位和作用,深刻地理解企业在新形势下的方针政策和任务,系统地掌握企业的经营与管理的理论和基础知识。经报请国家机械工业委员会教育司、中国汽车工业公司教育培训部批准,本书可作为汽车与配件销售行业进行职工中级业务技术培训、岗位职务培训以及其他各类相当中级水平的培训教材。

本教材是在中国汽车工业销售服务公司的统一组织和领导下编写的。在公司领导的大力支持和指导下,于1985年12月在天津召开了部分省、市教育科长会议,部署了编写任务;又于1986年4月在武汉市组织审定了业务技术等级标准和编写大纲;同年11月完成了初稿,在普遍向各公司征求意见的基础上,1987年3月在广东省南海县组织本行业的力量,对教材进行了全面会审。

本教材由潘德云任主编,参加编审工作的有王乃辛、苗圩、蔡素云、周萍、庞淑华、王苏英、徐继威、邱涛之、刘成贵、张微霞、曹尔诚、茅焕煌、谢振权、曲立杰、黄熏、万祥熙等同志。

由于编者的理论和业务知识水平的局限,错误和不足之处在所难免,殷切希望使用本教材的单位和个人,多提宝贵意见。

中国汽车工业销售服务公司

教材编写组

1987年3月

目 录

第一章 汽车与配件销售企业	(3)
第一节 汽车与配件销售企业的概念及其在国民经济中的地位.....	(3)
第二节 汽车与配件销售企业的作用及任务.....	(5)
第三节 新型多功能的经济实体——贸易公司.....	(6)
第四节 汽车与配件销售企业的素质.....	(9)
第二章 汽车与配件销售企业的经营管理	(12)
第一节 经营思想与经营观念.....	(12)
第二节 经营战略、经营策略和经营方式.....	(14)
第三节 市场调查和市场预测.....	(16)
第四节 经营决策.....	(20)
第五节 汽车与配件销售企业管理原理.....	(22)
第六节 管理的原则和任务.....	(24)
第七节 管理的基本制度和基本方法.....	(27)
第八节 管理的职能.....	(30)
第三章 汽车与配件销售企业的计划管理	(33)
第一节 计划管理的意义、任务和原则.....	(33)
第二节 计划种类及指标体系.....	(34)
第三节 商品流转计划.....	(36)
第四节 计划的编制和执行.....	(37)
第五节 目标管理.....	(38)
第四章 汽车与配件销售企业的业务管理	(40)
第一节 汽车与配件销售企业内部的四环节——选、销、调、存.....	(40)
第二节 购进业务.....	(41)
第三节 销售业务.....	(46)
第四节 调拨业务.....	(48)
第五节 库存及其结构分析.....	(50)
第六节 储存业务.....	(52)
第七节 运输业务.....	(54)
第八节 业务单据.....	(57)
第五章 汽车与配件销售企业的仓库管理	(64)
第一节 仓库管理的概念、性质、作用和任务.....	(64)
第二节 仓库作业管理.....	(66)
第三节 仓库安全管理.....	(76)

第四节 仓库管理的考核指标·····	(79)
第六章 汽车与配件销售企业的财务管理 ·····	(82)
第一节 财务管理的基本内容和基本方法·····	(82)
第二节 增收节支·····	(87)
第七章 汽车与配件销售企业的物价管理 ·····	(89)
第一节 物价管理的必要性与可能性·····	(89)
第二节 物价管理的基本原则·····	(90)
第三节 物价管理的体制·····	(92)
第八章 汽车与配件销售企业的劳动管理 ·····	(98)
第一节 劳动管理·····	(98)
第二节 劳动组织管理·····	(99)
第三节 劳动力的保护与培训·····	(101)
第四节 提高劳动生产率考核指标·····	(103)
第九章 信息管理 ·····	(106)
第一节 信息特征及其作用·····	(106)
第二节 信息管理·····	(107)
第十章 汽车与配件销售企业的经济效益与经济核算 ·····	(113)
第一节 企业经济效益管理的重要性·····	(113)
第二节 经济效益的考核·····	(114)
第三节 提高经济效益的途径·····	(118)
第四节 经济核算·····	(119)
第十一章 汽车与配件销售企业的管理现代化 ·····	(121)
第一节 管理现代化的概念及其意义·····	(121)
第二节 管理现代化的内容·····	(122)
第三节 实现管理现代化的途径·····	(136)
第十二章 经济合同 ·····	(139)
第一节 合同的概念及特点·····	(139)
第二节 合同的内容·····	(139)
第三节 合同纠纷的处理·····	(142)
第四节 审理·····	(146)

第一章 汽车与配件销售企业

汽车与配件销售企业是伴随着汽车这一现代化交通工具在我国古老大地上的出现，作为汽车与配件生产和消费的“中介”应运而生的。解放前，汽车与配件销售行业在帝国主义、官僚资本主义统治下时起时伏，缓慢、畸形发展，解放前夕已趋衰败。解放后，在中国共产党的领导下，整个行业得到新生，汽车与配件销售企业作为工交系统的供销单位，按照商业体制纷纷建立起来。以后，又经历了管理体制上的多次变革，随着国民经济的发展，汽车与配件销售企业在全国已日臻完善。

第一节 汽车与配件销售企业的概念及其在国民经济中的地位

企业是为了向社会提供产品或劳务，获得利润而从事生产经营活动的经济组织。它不同于国家机关，不是政治组织，而是独立的经济实体。它不同于一般社会团体，不是公益组织，而是盈利性组织，是构成国民经济的基本单位。在国民经济中有从事物质资料生产的企业；有从事商品交换和分配的企业；有从事金融和保险业务的企业；还有许多以信息、咨询、劳务为生产、流通、分配和消费服务的企业。那么汽车与配件销售企业属于哪种企业呢？目前，全国各地汽车与配件销售企业领导归属不一，有的属物资部门，有的属机械部门，有的属交通运输部门等等，但是汽车与配件既然已作为商品在市场上流通，那么不管汽车与配件销售企业隶属哪个部门领导，实质上都是属于商业企业性质。

专门从事商品交换的企业叫做商业企业，商业企业有不同的类型担负不同的经济职能。凡从事汽车与配件商品交换的企业，不论是批发还是零售，不论是省级公司还是地区公司或商店，都是汽车与配件销售企业。做为相对独立的经济组织，汽车与配件销售企业应具备以下五个条件：

1. 经营上的独立性。即具有独立地进行经营活动的权力，包括经营决策权和实施权。企业只有具备了经营上的独立性，才能根据汽车与配件市场变化，灵活开展购销业务，发挥经济实体作用。

2. 组织上的完整性。企业的独立性或相对独立性还表现在组织上，即有一个机构健全、具有法人地位、能独立开展经营活动的组织，这个组织能够把分散的个别的劳动者结合在一起，凝结成一个整体，并且在内部进行分工协作，明确划分职责范围和相互关系，从而保证整个企业的经济活动有节奏地、连续不断地进行。

3. 对生产资料和劳动力支配和使用上的自主权，这既是进行经营活动的条件，又是独立经营的前提和保证。企业只有占有一定的生产资料和劳动力，才能进行独立的经营活动。

4. 财务上的独立核算。以收抵支、自负盈亏，并取得利润盈利是企业最基本的特征，也是区分企业与非企业的主要标志，盈利要求企业独立核算，对经营过程中的活劳动耗费和物化劳动耗费进行正确的计算和严格的监督，对投入和产出，费用和效用进行全面的比较，

努力提高经济效益。

5. 对外关系上的法人地位。“法人”是个法律概念，指依法成立并能独立行使法定权力和承担法律义务的社会组织。法人资格和地位是企业独立性的法律保证，是独立经营和独立核算的必备条件。

汽车与配件销售企业是国民经济部门的重要组成部分，这体现在：

1. 汽车与配件销售企业在汽车与配件生产和消费（即汽车运输修理）间处于“中介”地位。汽车是现代化交通工具，汽车与配件生产是现代化工业生产的重要组成部分。交通运输是现代化工业和国民经济发展的前提条件和先行官，而汽车与配件销售企业是联系这两个重要的国民经济生产部门的“桥梁”和“纽带”。

汽车与配件销售企业是汽车与配件商品流通的主要组织者，在社会再生产过程中，流通处于“中介”地位。汽车与配件商品不断流通，汽车与配件生产才能不断地连续进行，汽车运输才能顺利发展，离开汽车与配件销售系统，汽车与配件生产和消费就会脱节，运输就会中断或时断时续，整个国民经济也会出现混乱和停滞现象，工农业生产和人民生活就要受到影响。

日前，全国有近300万辆各种类型的汽车在运营。这些汽车把各种人员、各种生产、生活物资运到指定地点，起着沟通城乡、促进工农业生产、支援贫困地区，扩大外贸的重要作用。近300万辆汽车的维修、保养或改装所需的配件靠汽车与配件销售企业组织供应，这些汽车更新换代或新增，更离不开汽车与配件系统2万多职工的辛勤劳动。

2. 汽车与配件销售企业是国民经济的基层单位。国民经济包含若干层次和许多分支机构，是一个复杂的有机整体，构成这个有机整体的基层单位主要是企业。企业在国民经济中的地位和作用，有如生物机体上的细胞。国民经济体系是停滞衰退，还是发展前进，归根结底取决于它的细胞单位，特别是企业有无活力。因此，城市经济体制改革的重点（关键）是增加企业活力。

3. 汽车与配件销售企业是本行业劳动者与生产资料结合的主要形式。劳动力和生产资料是组织流通的两个基本条件。但是两者只有在某种组织形式内，按一定比例结合才能形成组织商品流通的能力，两者结合的主要形式在我国现阶段主要是社会主义全民所有制企业和集体企业。汽车与配件销售企业是汽车与配件流通领域中占有劳动力和生产资料的直接支配者和使用者，特别是国营专业公司在市场上占主导地位，只有他们经济、合理地使用人力、物力、财力，不断提高企业的组织管理水平，扩大商品流通，加速资金周转，降低流通费用，提高社会经济效益，才能使整个汽车与配件销售行业的工作水平不断提高。

4. 汽车与配件销售企业是国家财政收入的重要来源之一。汽车工业销售系统全国已有700多个企业，以一九八五年为例，上缴利润税金3亿多元。同时汽车与配件销售企业的经营活动在很大程度上还决定着汽车与配件工业企业上缴的税金和利润能否成为国家财政的实际收入。只有销售企业把汽车配件卖出，结束了商品流通过程，汽车与配件生产企业的税利才能成为国家财政的实际收入。

5. 汽车与配件销售企业是国家有关方针、政策、法令和计划的具体执行者。国家对国民经济的领导和组织，是通过各项方针、政策法令和计划在基层的落实而实现的。汽车与配件销售企业是实现党和国家有关汽车与配件流通的方针、政策、法令和计划的贯彻者和执行者。

6. 社会主义商品企业不仅是一个经济组织，而且还是一个社会组织，它既是物质文明

建设的“经济细胞”又是精神文明建设的“窗口”，在劳动就业、人才开发和教育培训，发展社会主义福利事业保证社会安定，坚持四项原则方面有义不容辞的社会责任和重要地位。做好商品供应和服务工作，既具有重要的经济意义，也具有深远的政治意义。

第二节 汽车与配件销售企业的作用及任务

汽车与配件销售企业的经济地位决定了它在国民经济中具有重要作用，概括起来表现在以下三个方面。

1. 满足汽车与配件市场消费需求，保证汽车运输顺利发展

汽车与配件销售企业主要根据社会需求，组织数量充足、质量完好、价格合理、车型规格齐全的货源投放市场，使用户选购到称心如意的商品。如果企业的经营搞得不好，就只能在现有的生产水平和物质条件下，更好地满足汽车维修、保养、运输的需要，并间接促进工农业发展。相反，即使汽车与配件生产的再多再好、购买力再高，如果不能按市场需要及时、正确组织销售，用户的需求仍然得不到很好的满足甚至造成部分车辆停驶，影响汽车实际使用效率。

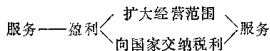
2. 实现商品价值，保证汽车与配件再生产的继续

汽车与配件销售企业处于汽车与配件生产和消费之间，一头联结着汽车工业生产，一头联结着汽车保养、维修、运输，执行着与广大用户直接进行商品交换的职能。汽车与配件生产厂的产品通过销售企业卖给消费者，把产品变成货币，实现了商品价值，使生产劳动者消耗得到价值补偿，并获得必要的资金积累，进行再生产和扩大再生产。汽车与配件销售企业出售商品越迅速，把汽车与配件源源不断推销出去，就能使生产者及时得到劳动消耗补偿。从而促进扩大再生产。

3. 反馈市场信息指导生产

汽车与配件销售企业的经营活动还能指导汽车与配件的生产，销售企业通过和用户直接打交道对于产品的销路和消费需求了解的最清楚、最广泛，反映也最灵敏，它可以把用户对产品的要求和市场的变化情况反映给生产企业，以便安排调节改进生产。近年来产销结合，加强横向经济联系，对指导改进汽车与配件生产起到了很好的作用。

汽车与配件销售企业的基本任务是：在国家方针、政策和计划指导下，合理组织商品购销，以高质量的服务水平，最大限度满足汽车与配件的社会需要，并为国家提供积累，这个基本任务可用简图表示：



即企业从为人民生活、为交通运输事业的发展服务的宗旨出发，通过购销活动，取得盈利，所得利润除向国家交缴利税外，主要用于扩大企业经营规模，从而在更大规模上为汽车运输生产服务为人民生活服务。

汽车与配件销售企业为了完成自己的基本任务，必须把商品购销作为企业经济活动中心，因为只有通过购销才能满足广大用户需要，更好地为人民服务。这是社会主义企业经营的根本目的。其次只有通过购销才能促进汽车工业生产，促进汽车运输、修理行业发展。反

过来，只有汽车生产、运输、修理业不断发展，汽车与配件销售企业才能购销两旺，才能增加盈利，为国家提供积累，为职工增加收益，同时也为企业扩大经营提供了新的条件。

企业的购销活动是在市场上进行的。企业作为一个相对独立的商品经营者进入市场，面对汽车与配件市场竞争的优胜劣汰，它的一切经济活动都必须适应市场需求情况的变化，符合客观规律的要求，否则就会在竞争中失败。这就要求汽车与配件销售企业树立现代的经营思想，改变陈旧的传统观念，正确确定经营战略和策略，善于运用机动灵活的经营方式和经营方法把经营搞活，从而赢得市场竞争的主动权。

第三节 新型多功能的经济实体——贸易公司

一、产生条件与发展趋势

汽车工业系统的贸易公司是从事商品流通专业经营汽车工业产品的商业企业。它经营的重点是销售汽车，并为开拓汽车销售，同时做好相应配套的各种服务。如配件供应，技术服务、维修培训、信息反馈、集资集料等。总之，它是一个具有工贸结合特色的多功能综合经营服务的经济实体。

汽车工业贸易公司，是国家经济体制改革，对外开放、对内搞活政策的产物。它是为了适应有计划的商品经济发展而组建起来的。其产生的基本条件，是由于汽车工业最重要的产品——汽车，已经不完全是国家统一计划，统一收购和统一分配的物资了，而是有一部分（国家指导性计划部分）国家已经正式确定，作为商品投入市场销售。既然汽车作为商品，就需要相应地组织销售机构，建立流通渠道。因此，汽车工业贸易公司就在这种条件下诞生了。

组建中国汽车工业系统的汽车工业贸易公司，始于1985年1月。全国第一家汽车工业贸易公司——中国汽车工业南方贸易公司是以广东省汽车配件公司为基础与中国汽车工业销售服务公司联营组成的。通过它的试点，随后经过一年多的发展，相继在全国各省（市）、自治区和一些沿海开放城市，建立了汽车工业贸易公司，各主要汽车制造厂（或公司）也开设了专业性的汽车贸易公司。到1986年初，全国汽车工业系统的贸易公司已有40多家，遍布全国各地。

随着国家经济体制改革的不断深化，国家指令性计划范围将逐步缩小，汽车通过市场渠道销售必然越来越多。这是不可逆转的发展趋势。随着国民经济的发展，汽车工业也在不断发展，汽车工业产品的市场需求也越来越大。汽车工业贸易公司作为专业经营汽车工业产品流通活动的企业，必将承担越来越繁重的开拓销售市场的任务，必须做好要求越来越高的各种产需服务工作。

随着商品经济的日益发展，各种组织形式的、不同类型和层次的汽车工业贸易公司，将纵横交织地发展得越来越多。这个行业的生意必然越来越兴旺。但是，对每一个企业来说，将面对的是销售竞争日益激烈和关系复杂的开放市场，能否生存和发展，就要看企业素质了。有的将兴旺发达，有的是停滞不前，有的会经营萎缩甚至被淘汰。

二、企业特征与市场作用

现有各个汽车工业贸易公司大体上是以各省（市）、自治区的汽车配件公司或汽车工业

公司进行组建的。有的是合而为一，如中汽南方贸易公司；有的是多增挂个招牌；有的是单另设立；有的是作为下设机构，有独资自办或联合办等等。它与汽车配件公司或汽车工业公司，不单纯是改个或加个招牌的名称，也不仅是增加汽车销售使经营范围扩大的问题。而是有实质性的重大区别。其基本不同点在于：政企完全分开，它是个经济实体的企业，不是行政性公司，不担负属于政府经济管理职能的行业和生产管理工作；面向市场，它突破条条块块的束缚，其经营活动不受地区范围和部门系统的限制；经营手段，它靠经济办法开展经营业务活动，而不是也无权以行政手段去进行。总之，其特征是商业性质的流通企业。

汽车工业贸易公司的基本任务，是通过商品购销活动，努力开发汽车工业产品的销售市场，要做好为生产企业和用户的两个方面各种服务工作，促进汽车工业的生产发展，更好地满足用户的需求。从而起到沟通产需的桥梁作用和左右市场的调节作用。

在各种购销渠道并存和竞争的开放市场中，汽车工业贸易公司如何才能起到沟通产需的桥梁作用和市场调节作用呢？这主要靠增强企业的经济实力和发挥经营能力。就是说，要使所经营的商品购销额在市场占有较大的份额，才能在市场商品流通中发挥主要渠道的作用。如果购销额不大，占市场的份额很小，就不可能起到这种应有的作用。

竞争，既是经济实力的对比，又是经营能力的较量，是企业素质的综合性的抗衡。经济实力主要靠企业经营的积累来增强，而不能单纯寄托于国家大量投入人财物力。即使原有经济力强，如经营不善也会“大鱼被小鱼吃掉”，这不奇怪，市场开放后这几年，不是有的汽车配件公司，被众多的社会销售点挤占得经营萎缩处境困难吗？因此，要想在市场中发挥积极的作用，就必须从经营管理各方面下功夫，提高企业素质和应变能力，以求在竞争中致胜。

三、发展方向与基本策略

根据中国汽车工业南方贸易公司和其他一些公司两年多以来的初步实践证明，要办好汽车工业贸易公司，需要认真解决好以下一些基本问题。

首先，必须更新经营观念，端正企业的经营指导思想，明确经营发展方向和计划目标，制定为实现目标的基本策略。这是关系到企业兴衰成败的战略性决策。

要提高适应有计划商品经济发展形势要求的思想认识水平。树立在市场竞争中谋求发展的观念。

要明确企业的根本性质和汽车工业贸易公司的基本任务。确立以销售为主、服务第一的经营指导思想。

在汽车配件公司的基础上组建汽车工业贸易公司，要跳出单一经营汽车配件甚至只是国产配件的老框框，还要跳出单靠自己力量，单一经营门市零售的老框框。明确以汽车销售为主、多种经营服务和以批发销售为主、多种经营方式的发展方向。

这些经营观念、指导思想和发展方向，不是空洞的口号，面是有实实在在的内容的，对企业能否顺利发展有着十分重要的现实意义。方向不明是难以前进的。

为实现企业的战略目标，必须正确判断客观环境及变化趋向，结合企业本身的条件可能为基础，注意充分发挥当地优势和企业特长，来制定经营发展的基本策略。主要有以下几个方面：

1. 发展横向经济联合。我们汽车工业贸易公司现有的人财物力有限,按发展目标的要求普遍是不足的,要提高经营能力以壮大经济实力,就需要“借用外力”。横向经济联合主要解决两个方面的问题:一方面是保障货源。采取工贸、技贸结合和产销、购销合作等多种形式,要打破地区和行业界限,与生产企业和货源单位建立经销、产销和购销等互惠合作关系。以取得较稳定的适销资源,为扩大销售提供物质基础。要开辟和扩大各种货源渠道,逐步向代理商方向发展。另一方面是扩大销售。重点是增设销售服务网点,除了独资自办一些外,主要是采取合资联营、合作经营等多种互利方式组建。要打破不同系统和所有制的限制,主要从社会销售点中择优合作,以把网点较快地延伸到县和一些经济发达的区镇,组成一个多层次的做到就地就近服务的销售群体。还要普遍与各种社会销售服务点建立购销批发业务关系。以改善服务,扩大销售市场。逐步向批发商方向发展。

2. 坚决实行薄利多销。要发展横向经济联合,必须按经济规律办事,就是要互利,要正确地处理好合作各方的利益合理分配。只有合作各方都认为对自己是合算的,才能建立良好合作关系。要取得销售资源当代理商和扩大销售当批发商,都要对生产企业和销售网点两个方面作必要的让利。不适当让利就难以多销,也就不可能从多销中取得企业的多利。当然,让利要考虑企业的承受能力,是要注意当前必需有的利益,但必须从长远发展的效益观点去建立良性循环:薄利——多销——增利——再薄利……更多利。

3. 不断提高服务质量。销售竞争能力的强弱,服务质量的好坏是重要因素。必须坚持服务第一的思想,克服官商作风,开展文明经营,恪守商业道德。要努力做到:经营的品种规格要多,货源充足,质量保证,价格合理;普遍实行对大用户、销售网点送货上门等服务方式;设有方便各地用户就地就近服务的网点;礼貌待客的良好服务态度和为顾客提供各种服务项目等。

4. 提高经营管理水平。坚持以销定进,以进保销的原则,做好进销结合工作。要把好进货关,防止积压,避免脱销,搞好库存结构,加速商品流转。重点抓好对大用户和销售网点的供应,做好大销量品种的购销,增加适销的经营品种规格,提高品种供应率和满足的程度。要突出抓好资金的运用和管理,减少资金占用,加快资金周转,并与社会各界建立多渠道融通资金的合作关系等,以保证经营所需资金。

5. 全面提高企业素质。首先要建设一个团结协力勇于开拓、改革的领导班子,实行经理负责制,要理顺党政工三个关系。要重视职工培训,造就一支素质不断提高,适应经营发展的职工队伍。要做好思想政治工作,关心职工生活,正确处理好国家、集体和个人三者利益关系。要健全企业民主管理制度,发挥职工广泛参与企业管理活动的积极作用。要加强基础管理,健全各项规章制度,实行经济责任制,效益与分配挂钩。要提高现代化管理水平,加强信息反馈和推广电脑应用等。要加强党组织的保证、监督作用,使企业沿着社会主义方向顺利发展。

6. 重点突破全面发展。经营管理千头万绪,每个环节每项工作都重要,都要搞好。但在全面发展的同时,必须分阶段的突出抓好重点,集中力量以求取得突破性的进展。把企业发展的战略目标,落实到组织一个个重点战役上。如中汽南方贸易公司成立两年来(1985~1986)商品总销售达8.2亿元,相当于广东省汽车配件公司(1978~1984)七年销售的总和税利总额0.6亿元,比广东省汽车配件公司(1971~1984)十三年税利总和还多。它除了采取以上做法外,还年年都突出抓好一个重点经营项目的开发工作。如从抓扩大进口配件,发

展横向商品，到抓汽车销售为主等。从而使经营结构发生重大变化。中汽南方贸易公司1986年商品总销售额4.2亿元中，汽车占31.9%，国产汽车配件占20.7%，进口汽车配件占24.3%，横向商品占20.7%，原材料占1.3%，摩托车及配件占1.1%。还开展保修设备经营和汽车修理、维修技术培训以及为生产、销售、生活等服务项目。调拨批发业务有了发展，1986年调拨占总销售额的31.9%，批发占纯销售额的13.1%。销售服务网点从四年前的11个发展到108个。该公司通过一个个重点突破，为发展奠定了基础。

汽车工业贸易公司还处于初建阶段，如何办好它，需要在实践中继续探索前进，需要不断总结经验教训。

第四节 汽车与配件销售企业的素质

城市经济体制改革的一个关键是给企业以活力。在外界同等条件下一个企业能否有活力，能否适应市场起伏变化，能否赢得竞争主动权，关键在于这个企业素质的高低，所以提高企业素质是企业建设的经常性的根本任务。

企业的素质就是企业内在的本质，是决定企业经营活动能量大小的各种内在要素的综合。汽车与配件销售企业素质具体表现在：(1)人员素质；(2)物质技术素质；(3)经营管理素质。所以提高企业素质具体地说，就是提高人员素质，物质技术素质和经营管理素质，尤其是提高领导管理人员的素质，这是提高企业素质的关键。

一、人员素质

企业人员按照他们在管理中的地位和作用，大致可以分为业务人员和管理人员，企业对他们的要求有许多明显的区别。

业务人员是企业人员的主体，活跃在经营第一线，他们的素质对企业的经营管理水平、服务质量、经济效益具有决定性作用。提高业务人员素质的基本要求是建立一支有觉悟、有道德、有文化、懂技术、遵纪守法的职工队伍。业务人员素质包括思想、政治、文化知识、业务技术实践经验等内容，因此提高业务人员素质必须从多方面入手，主要是：

1. 加强日常的思想政治教育、并进行比较系统的爱国主义、社会主义、共产主义思想教育，以提高他们的思想政治、道德水平。

2. 增强智力投资，在现有的政治、文化、技术基础上开展多种形式的科学文化和业务技术培训，以提高他们的文化、业务技术素质。

3. 在招工、培训、奖惩、晋级等方面建立一整套切实可行的制度并严格执行。从制度上保证业务人员素质能够稳定地提高。

管理人员素质包括政治素质和业务素质两个方面。对管理人员素质的基本要求是实现管理人员的革命化、年轻化、知识化和专业化。根本改变管理人员文化水平偏低、年龄偏大、现代管理知识不足、科学决策能力差的状况。

在管理人员中还有领导管理人员和职能管理人员之分。其中领导管理人员素质高低直接关系到企业经营的成败，领导人员除有必要的业务知识外还必须有较强的决策能力、组织能力、指挥能力和协调能力。职能管理人员除必须坚决贯彻党的各项方针政策外，还必须熟练地掌握处理本职工作的各种知识和技能，准确地理解有关本职工作的各项方针政策、本职工

工作的现状和问题，及本职工作同其它工作的相互关系。为提高管理人员的素质，还要结合具体实际相应建立一套制度。

二、物质技术素质

物质技术设备是指销售企业的场所、设备、机械、工具等各种物质技术手段。它是销售汽车与配件的必要条件，对企业的劳动效率、经营管理水平、经济效益有很大影响。提高物质技术设备素质的基本途径是逐步实现物质技术设备现代化、改变现有物质技术设备的落后状态。

三、经营管理素质

经营管理素质取决于经营思想、经营方式、管理组织、管理制度、管理方法、经营管理基础工作等。提高经营管理素质主要有：（1）要树立正确的经营思想，坚持社会主义经营方向；（2）要适应国家经济体制改革和市场变化的要求，采取灵活多样的经营方式；（3）要完善经理负责制和职工代表大会制度，加强党的领导，充分发挥经理的企业首脑作用，实行职工民主管理；（4）要完善企业组织机构，使企业的机构设置部门分工与经营管理的要求相适应，建立起高效率的业务指挥系统；（5）要积极实行和完善企业内部的经济责任制，建立以岗位责任制为中心的各种规章制度；（6）加强企业的基础工作，特别是定额管理和信息管理为提高企业素质奠定牢固的基础；（7）要采用科学的管理手段，逐步使管理工作制度化、标准化、数量化和现代化。

企业的素质是企业内在的本质，它的外在表现是能力；企业素质是形成能力的基础，而能力则是素质发挥作用的综合表现。汽车与配件销售企业一般应有下列的能力：

1. 满足消费需要的能力。这是企业存在的基础，缺乏这种能力企业就会失去存在的条件，素质较好的企业能够在客观条件不利的条件下积极开辟新的货源渠道，丰富经营品种，合理组织销售，满足市场需求相反，素质较差的企业就可能表现束手无策、无能为力或是违反供应政策，不能保证所在地区市场需求。

2. 反馈能力。这种能力表现为汽车与配件销售企业对市场信息是否保持高度灵敏，能否及时、准确地了解和掌握经营商品范围内各类消费者的不同需求和市场变化情况，按照市场需求变化迅速做出新的经营决策取得较好的经济效益。

3. 应变能力。这种能力表现为销售企业是否经得住外界的冲击在外部条件发生变化时（如物价调整、货源条件改变、社会购买力变化），能否主动对经营活动做出相应的调整，以变应变，扩大商品销售。

4. 竞争能力。这种能力表现为销售企业在市场激烈竞争中显示自主的经营特色，以灵活的经营方式、齐全的品种、周到的服务、优良的信誉招来顾客，赢得信任，提高市场占有率。

5. 发展创新能力。这种能力表现为销售企业能否充分有效地运用人、财、物力资源，挖掘潜力，扩大经营，能否不断更新经营形式、改进服务方式、改善物质技术条件，以高质量的经营服务水平，取得更好的经济效益，求得企业的发展壮大。

6. 盈利能力。这种能力表现在企业能否合理选择进货来源，择优采购，节约费用、减少大库存、加速票据流转、商品周转、资金周转，保证企业不断增加盈利，在以更多的税金

和利润为国家增加积累的同时使自己不断得到经济效益。

全面提高企业的素质和能力，应该有一个目标，即企业是否办得好的标志。在外部环境条件、企业规模类型基本相同，存在可比性的情况下，衡量企业办得好不好，主要以经营方向、服务质量、经济效益三个方面来考察。

1、坚持社会主义经营方向，有正确的经营思想和经营作风

我国的汽车与配件销售企业是社会主义公有制企业，它以不断满足人民日益增长的物质和文化需要为经营的根本目的。因此它的一切经营活动都必须遵循正确的经营方向，树立社会主义的经营思想和经营作风这是企业的社会主义性质决定的，坚持社会主义经营方向，就是要贯彻党的方针、政策、正确处理流通领域各方面的经济关系，如果偏离社会主义方向，甚至采取不正当的经营手段，即使取得了经济效益，也是不合法的，不仅不是一个好的企业，反而损害了社会主义企业的声誉。

2、企业有良好的服务质量和营业环境，达到了文明经商的水平，得到了广大用户的公认

服务水平高低是衡量一个企业办得好不好的一个标志。汽车与配件销售企业要接受社会监督，让广大用户来评定。用户来到门市部一般有三种期望，一是希望买到适合需要，价格合理商品，二是在购买过程中得到方便周到的服务，三是有一个舒适的购买环境。汽车与配件销售企业要根据实际情况，最大限度地满足用户的期望，才能受到用户的好评，达到文明经商的标准。

3、经济指标先进、经济效益好

汽车与配件销售企业是盈利性的经济组织，经济指标既反映企业满足用户需要的能力，也反映了企业对国家的贡献大小，还反映企业管理水平的高低，一个办得好的企业所完成的经济指标，必须达到整个汽车与配件行业同类型企业的先进水平，经济效益必须高。

第二章 汽车与配件销售企业的经营管理

第一节 经营思想与经营观念

汽车与配件销售企业要以商品经营为活动中心。所谓经营，就是为了达到一定的目的而适应市场变化，把企业各方面的经营条件（包括劳动者资金、设备、工具和商品等）结合起来，有效地连续进行的商品交换活动。

一个企业要搞好经营，首先要有正确的经营思想和经营战略，企业的经营思想即企业经营活动的指导思想。在一定思想指导下，经营的战略和策略原则形成企业的经营方针，经营思想和经营方针是销售企业活动的纲领。它们对企业的生存和发展有着极其重要的作用，是企业经营首先应当解决的问题。

一、经营思想要转变

汽车与配件销售企业的经营活动要受企业本身和企业外部环境的制约。在外部，它要受国家政治经济形势，国民经济计划、市场供求状况，竞争企业的经营状况等因素的制约，在内部，它要受人、财、物状况的影响。目前，城市经济体制改革不断深入，汽车与配件销售企业本身和它们的经营环境都在发生巨大变化，国营专业公司独家经营的一统天下已经打破，工厂产品大量自销，竞争对手林立，多种经济形式，多种经营方式的市场环境逐步形成，汽车与配件型号繁多，更新加快。在这种情况下，传统的计划分配、行政调拨，上拨下卖的经营思想和独家经营的官商作风已无法适应新的市场势态，必须从根本上加以改变。

（一）从封闭式分配型向开放式经营型转变

长期以来，汽车与配件销售企业并不是名副其实具有活力的经济实体，只不过是国家行政管理机构的附属和延伸，企业的任务只是按固定的渠道取得货源，并在规定的地区，按固定价格，对固定的供应对象分配商品，半年开一次定货会，上拨下卖，用不着多操心，只要按计划完成购销任务，不用费多大力气，就有利润可得，有奖金可发。实行经济体制改革以来，地区分割的封闭式的流通体制正在逐步打破，企业间开展了横向经济联合，国家计划分配商品的比重大大缩小，按照经济规律进行的市场交易正取代计划分配而成为企业的主要经营方式。因此，长期形成的封闭式分配型的经营思想必须向开放式经营思想转变。

（二）从垄断型向竞争型的转变

长期以来，我国汽车与配件供应销售都是由专业公司独家垄断的。垄断型地位决定了这些企业的经营思想必然是垄断型的。垄断型的经营思想造成了一系列弊端。独此一家，别无分号，加上多年来供应不足，更助长了官商作风，服务态度不好，服务质量下降，用户对这些企业离不开，惹不起。现在国营企业一统天下的局面已被打破，多种形式的经营网点不断出现，市场竞争激烈，卖方市场变为买方市场。在这种情况下，企业的经营状况在很大程度上

取决于企业的适应能力和竞争能力，取决于在经营战略和策略上，能否高出同类企业一筹，取决于在管理和服务上能否走在其它企业的前头。市场竞争的现实表明，汽车与配件销售企业不从垄断型的经营思想中解放出来，向竞争型转变，就不能生存发展。

（三）从以生产为中心向以消费为中心转变

在高度集中计划的产品经济中，汽车与配件供不应求普遍现象，有货不愁卖，货源是关键，企业的经营思想必然以生产为中心。目前，城市经济体制改革已把我国经济从产品经济的轨道转到商品经济的轨道，这种转变必然促进商品生产的发展，引起汽车与配件市场深刻变化。因此，汽车与配件销售企业的经营思想必须从以生产为中心向以消费为中心转变，以消费为中心的经营思想要求自己比竞争对手更有效地提供目标市场所需要的汽车与配件，以此来达到赢得顾客、占领市场和获取利润的目的。在这种经营思想指导下，企业的经营方针，政策和计划，都以消费者需要为转移，以满足用户的需求和欲望为企业的生存条件，以用户对企业经营活动的评判，为判断企业经营好坏的标准。

二、树立现代化经营观念

在新的历史时期，经营思想的一系列转变，要求企业树立现代化的经营观念。

（一）战略观念

经营战略，即企业为实现经营目标，按照企业的经营方针，通过对企业内部条件和外部环境的分析而制定的较长时期的全局性的战略决策。企业的经营者应当具有战略观念，对企业的长远发展方向有所谋划，根据企业经营环境和未来发展方向，检验企业的目标构想，分析成功的机会和风险因素，揭示企业活动的优势和劣势，并据此建立企业商品经营、市场开发等关系长远发展的关键性决策，调整企业的近期行动方案。

（二）消费第一观念

企业在确定经营方针之前，必须首先确定消费需求。要以市场调查为手段，把握用户的消费需求，并以消费需求为指导来采购商品，采取各种营销手段，满足用户多方面需要，在经营过程中，提供多种优质服务。

（三）服务观念

汽车与配件销售企业是汽车与配件生产和消费的“中介”，在自己的经营过程中，必须树立服务观念。一方面树立为用户服务观念，主要通过销售环节体现，包括售前、售中、售后服务。另一方面树立为生产服务观念，主要通过进货环节体现，包括购前、购中、购后服务。

（四）市场观念

汽车与配件销售企业只有自觉利用市场机制对企业的经营活动进行调节，灵活经营，才能灵敏地适应复杂多变的社会需求，并提高经济效益，经营活动要求不断地使企业内部条件与外部环境在动态中取得平衡，企业内部条件相对来说比较稳定，而企业外部环境主要是市场环境则复杂多变，企业难以根据自己的意志来加以控制。因此企业必须密切注意市场动向，并自觉利用市场机制来调节自身的经营活动。

（五）竞争观念

竞争并不是资本主义独有的特性，只要有商品生产，就必然有竞争。社会主义企业之间的竞争，是在公有制基础上，在国家计划和法令的管理下，让企业在市场上直接接受广大消费

者的评判和检验，优胜劣汰，这样能促使企业改进经营管理。汽车与配件销售企业要敢于参加竞争，以自己的优质服务来战胜竞争对手，要注意研究竞争手段，讲求竞争艺术，以正当手段进行竞争。

（六）开拓观念

在竞争的市场条件下，汽车与配件销售企业需要一批具有创新精神的开拓者，用开拓观念指导经营活动，要善于根据市场情况变化，不断推出新商品，开拓新的服务领域，用开拓观念指导经营活动，就要敢于承担风险，善于抓住时机，权衡利弊，迅速决断，使企业不断发展。

（七）效益观念

企业经营活动的目的是取得经济效益，盈利的多少直接关系着企业扩大经营规模、职工的物质利益和对国家的贡献。因此企业必须采取各种财务核算手段，严密注意企业经营状况，确保盈利，同时企业作为社会成员，在经营过程中必须注意社会效益，保护国家、消费者和竞争对手的正当权益，维护企业自身信誉。

第二节 经营战略、经营策略和经营方式

一、经营战略

销售企业的经营战略，即指导企业经营活动全局的总方针和总计划，汽车与配件销售企业经营战略的制定是一个完整的过程，按照实施的先后次序，有下列环节：

1. 企业的经营方针和目标的确定；
2. 市场状况的调查、分析和预测；
3. 制定市场选择策略和市场发展策略；
4. 根据经营战略制定行销组合策略；
5. 进行财务可行性分析；
6. 实施。

企业的经营活动是千变万化的，影响企业经营活动的因素十分复杂，在制订企业经营战略时，必须考虑下列因素：

1. 可控因素

主要包括：（1）产品；（2）定价；（3）销售渠道；（4）促销方式。

2. 非可控因素

经济因素包括 生产结构，购买力，货币发行量等。

政治因素 主要是国家有关方针政策。

市场竞争因素 包括竞争企业的规模，潜力，销售策略等。

二、经营策略

根据经营战略，企业在分析市场环境，选择目标市场后，就应设计企业的行销组合策略。行销组合策略即企业综合运用各种可控的市场行销手段的策略。企业可控的行销手段主要包括商品、价格、销售渠道和促销手段等四大类。