

经营与管理 实战指导

JINGYING YU GUANLI SHIZHAN ZHIDAO

○ 主 编：何 清
○ 副主编：韦 艳 戴红萍 李四和 植成坚
○ 主 审：童国梁

华南理工大学出版社



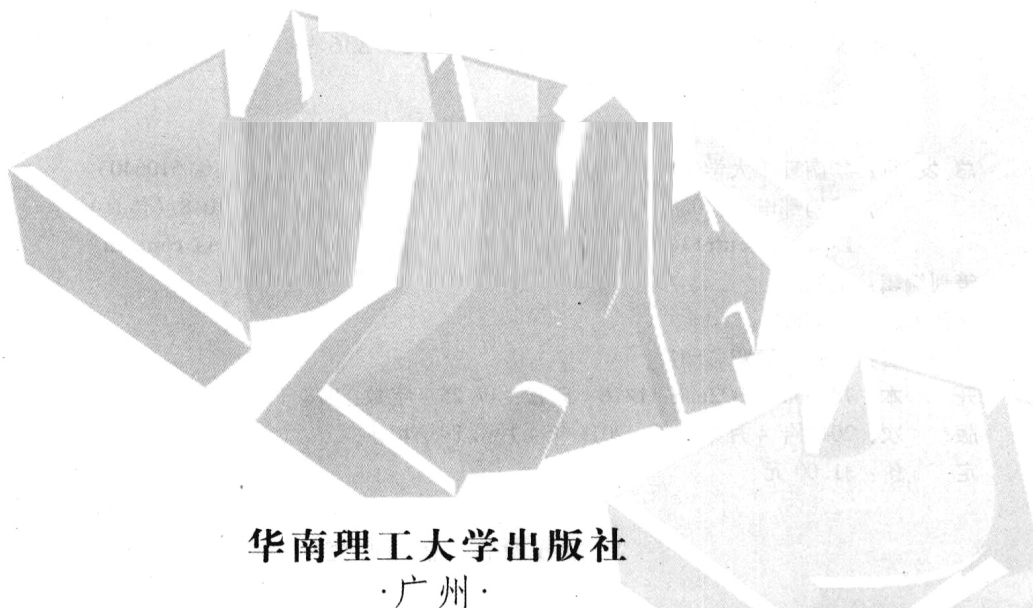
经营与管理 实战指导

JINGYING YU GUANLI SHIZHAN ZHIDAO

主 编：何 清

副主编：韦 艳 戴红萍 李四和 植成坚

主 审：童国梁



华南理工大学出版社

·广州·

内 容 提 要

本书综合运用经济法、市场调研、市场营销、采购与物流、进销存、财务、礼仪等知识,紧紧围绕着“岗位—知识—技能—素质”设置实训项目,构成了一个较为完整的“工商注册—税务登记—商品营销—物流配送—财务核算—经营分析”实训体系,创造性地搭建了以真实环境为平台的实训场所。通过边学边做,使学生在实训中既能学到知识,掌握技能,同时也能在体验式的实训过程中,让学生了解社会,锻炼能力,提高综合素质。

本书实践指导性强,有大量案例、图表,并配有相关的理论,除适用于在校实训之用外,也可作为有志创业人士的指导书。

图书在版编目 (CIP) 数据

经营与管理实战指导/何清主编. —广州:华南理工大学出版社, 2011. 4
ISBN 978-7-5623-3371-5

I. ①经… II. ①何… III. ①经济管理—高等学校—教学参考资料 IV. ①F2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 237836 号

总 发 行: 华南理工大学出版社 (广州五山华南理工大学 17 号楼, 邮编 510640)
营销部电话: 020-87113487 87110964 22236386 87111048 (传真)
E-mail: scutc13@scut.edu.cn http: //www. scutpress. com. cn

策划编辑: 毛润政

责任编辑: 毛润政

印 刷 者: 广州市穗彩印厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 17.25 字数: 378 千

版 次: 2011 年 4 月第 1 版 2011 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 31.00 元

版权所有 盗版必究

序

目前,在经济管理类课程的教学方法上,普遍存在着课堂教学枯燥、乏味,理论性东西多、死记硬背多,脱离实际,应用性不强等问题。学生在课堂上无法理解企业真实岗位下的工作职责和规则要求,无法培养学生具有真正的商业头脑,无法培养团队合作精神和态度以及利用所学知识解决实际问题的方法和能力。

现在基于电脑模拟的实操环境已经相当广泛,可涉及经管类的各个专业课程。但是电脑模拟训练以静态为主,学生在操作电脑的过程中按部就班就可以得到最终结果,虽强化了操作技能,但缺失了沟通能力、团队意识、职业道德以及个人品格的教育,更缺失了真实商业环境下诸多应急情况的处理能力的培养。

据广东省教育部门2009年的一项调查表明:广州约70%的被调查大学生有创业意向,但付诸行动的不到1%;而美国等西方发达国家将创业意向付诸行动的比例约为20%,差距很大。河南省2009年3月份申请小额贷款的创业者中,大学毕业生不到1%。大学生创业普遍存在“盲人摸象”现象,成功率极低。

为什么我国大学毕业生想创业的呼声很高,但创业率及成功率都很低呢?我与几个学工商企业管理、市场营销的毕业生聊过,他们成绩都不错,在学校里还是佼佼者。他们准备合作创业,信心十足。我试着问了他们几个与专业相关的问题:

如何做科学的市场调研?公司运作要与哪些政府主管部门打交道?这些部门分别管什么?你准备从什么渠道采购,以保证采购价格有优势?公司开业后财务、现金流如何管理?仓库如何管理?几个问题使他们一脸茫然,不用问大家也能猜到他们创业一年后的结果。基于这种现状,我以为,目前我们的毕业生创业多数是交第二轮学费,而且这次学费更高,是交给了“商业社会”这所大学。

那么我们的大学,这座拥有几千上万人的“小城市”为何不能模拟成一个真实的“商业社会”呢?大学商务区与商业社会到底还有哪些不同呢?

为部分解决以上问题,需建立学校内模拟公司经营管理的实战训练环境,将部分经管教学内容融入到仿真实战中,真正落实“任务驱动、体验启发”的教学手段,让参训学生在走出校门前就系统地接触商业市场、公司管理,提前“趟一次浑水,摸一次鱼”。

一个学校一般都有几千人,如果我们把学校看作是小社会,在校区内整理出循环性的“商业经营环境”以及创建“模拟政府管理”体系,模拟政府服务区内包括仿真的工商、税务、城管、银行、法院等,它们制定和执行“商业社会”的游

戏规则，让老师既是教授者又是“执法者”，既教又查。这样一来，学生模拟公司的实战训练就有了平台基础。

让部分经管教学内容走出课堂，打破课堂教学的传统说教模式。把不同专业的班级拆成若干个训练小组，每个小组自发组建一个完整的公司，让各个公司在“商业社会”设定好游戏规则，在半年时间内真实体验从市场调研、公司筹建、办理贷款、开业登记，到营销策划、采购与进销存管理、财务管理、年度总结的全过程。

为保证公司正常开业、营运、免受处罚和获得盈利，学生在老师（政府）所规定的市场游戏规则中自己发现问题、解决问题，相互竞争，寓教于乐，其乐无穷！

本书用生动活泼的形式，结合实战训练，介绍了公司注册、营运、财务管理的相关知识和工作流程。既可以作为经管类学生的实训指导书，也可作为非经管类学生学习公司经营管理的培训教材。本书如果与学校的商务模拟训练相结合，有模拟商务环境的支撑，将会产生更好、更真实的实战教学效果。

对于一个创业者来讲，本书也是一本很好的与创业相关的工作指导书，可以免去大量咨询、资料收集的工作。

童国梁

2010年12月

前 言

伴随着我国加入 WTO, 经济全球化趋势日益加强, 中国经济飞速发展, 经济影响力日益增强, 国际地位不断提升, 这一系列变化为我们提供了更多的市场机会, 但同时竞争也日益激烈, 经营的风险也越来越大。现在越来越多的人在学习营销知识的同时, 也意识到仅有营销知识还不能应对今天的竞争, 唯有把经营管理也重视起来才能应对形势的变化。这种变化必然传递到教育领域, 要求教育尤其是培养技能型人才的职业教育在培养市场营销及公司经营人才方面要有所创新和发展, 以适应时代的需要。正因为如此, 近几年来, 我们在职教这块园地上, 围绕着技能型、应用型市场营销和公司经营人才培养作了不少的教学改革尝试, 得出了不少有益的经验, 摸索出了新的教学模式。为了更好地满足职业教育的教学和实训的需要, 为技能型人才培养服务, 我们编写了这本《经营与管理实战指导》。

本书在编写的过程中遵循了“理论以必需、够用为度”, 内容涵盖了“市场营销”、“电子商务”、“会计电算化”、“物流”等方面的知识, 以实训项目和实训任务的形式, 构成了一个较为完整的“工商注册—税务登记—商品营销—物流配送—财务核算—经营分析”的过程。课程设计紧紧围绕着“岗位—知识—技能—素质”的设置, 力图把“市场营销”、“采购与配送”、“会计基础”、“财务会计”、“经济法”、“礼仪”等课程融入到本课程的教学和实训中, 使学生对公司的经营管理有一个较为完整的认识, 为今后的学习和工作打下基础。

本书强调案例式教学、体验式学习和团队式实训, 做到所讲的知识点与实训点的紧密衔接和密切配合, 培养学生利用所学的知识分析、解决实际问题的能力。

相比其他教学和实训方法, 本书所推荐的综合实训方式是一种崭新的模式, 既有理论知识, 又有较强的实践能力, 学生在老师的指导下, 通过亲自参与和实战练习, 有效解决了枯燥的说教和空洞的理论教学和讨论, 大大提高了学生学习的兴趣和效果, 加深和巩固了学生所学的知识。学生通过亲自参与在真实的商业环境中对公司的运营管理的各项工作, 掌握在真实企业经营中会运用到的各种决策技巧, 并对出现的问题和经营结果进行有效的分析和评估, 从而对公司管理中的各种知识技能有更深切的体会和感受, 有效地将所学的知识转化为实际动手的能力, 全面提升学生的综合素质。

本书的编写人员不仅具有实际工作经验, 又是一线的骨干教师, 对保证书的内

容质量打下了基础。全书的写作分工如下：李四和编写模块一，植成坚编写模块三，韦艳编写模块二、模块六、模块七，何清编写模块四，戴红萍编写模块五、模块八。本书由何清担任主编，负责书稿的统稿工作；由童国梁担任主审。

本书在编写的过程中，参考了大量的资料，并从公开发表的书籍、报刊和网站上选用了一定的资料和案例，特向有关单位和个人表示诚挚的谢意。

由于水平有限，书中难免有些疏漏和不足之处，敬请广大读者批评指正。

编 者

2010年9月

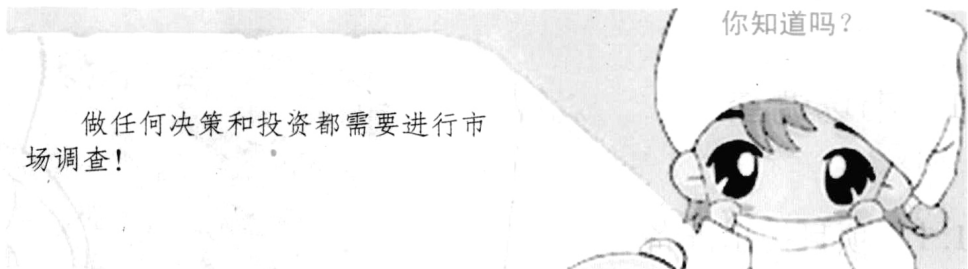
目 录

模块一 公司筹建	(1)
项目一 市场调查	(1)
任务 市场调查问卷设计与执行调研	(1)
项目二 市场分析	(11)
任务 撰写市场调查报告	(12)
模块二 流动资金贷款	(23)
项目 办理一般贷款业务	(23)
任务 发放临时流动资金贷款	(23)
模块三 开业登记	(37)
项目 企业工商注册	(37)
任务一 注册准备	(37)
任务二 申领营业执照	(42)
任务三 申领组织机构代码证	(44)
任务四 税务登记和开设基本户	(51)
模块四 现场销售	(62)
项目一 制定营销战略规划	(62)
任务一 选择目标市场	(62)
任务二 市场营销策划	(73)
任务三 撰写市场推广策划书	(80)
项目二 销售现场管理与设计	(82)
任务一 销售现场设计	(82)
任务二 促销规划	(94)
任务三 商品销售技巧	(101)

模块五 商品采购与仓储配送	(107)
项目一 商品采购	(107)
任务一 认识与设计采购部组织架构	(107)
任务二 供应商开发与选择	(113)
任务三 询价与采购谈判技巧	(118)
任务四 采购收货与货款结算	(131)
项目二 仓库管理	(133)
任务一 进出存作业	(133)
任务二 盘点作业	(143)
项目三 进销存管理	(147)
任务 进销存管理	(147)
模块六 财务岗位实训指导	(160)
项目一 进销存管理	(160)
任务 进销存操作及相关的账务处理	(160)
项目二 财务会计基本工作	(171)
任务 主要会计岗位的账务处理	(171)
模块七 内部审计	(211)
项目 内部审计	(211)
任务 内部审计岗位的业务处理	(211)
模块八 年终总结	(234)
项目 年终总结	(234)
任务一 考核	(234)
任务二 总结	(239)
任务三 述廉、述职报告	(242)
附件	(249)

模块一 公司筹建

项目一 市场调查



任务 市场调查问卷设计与执行调研

【实训目的】

本模块主要是调研分析的前期工作，通过寻找商机、认识市场调查流程、设计市场调查问卷、实地调查、搜集资料，为撰写市场分析报告做准备。

【实训环境】

1. 校园及周边消费市场。
2. 所在城市内各行各业批发市场。
3. 电子商务平台：阿里巴巴、淘宝、ebay 等。

【实训要求】

1. 初步组建一个公司团队，设立公司团队的基本架构。
2. 初步筛选出有价值的经营项目。
3. 设计一份调查问卷。
4. 为实地调查制定实施计划。

【实训方式】

1. 学生分组，建立创业团队，建议每小组 6 ~ 8 人。

2. 知识点讲解采用案例分析、小组讨论的形式。
3. 采用访问法、观察法或实验法。

【评分标准】（100 分）

1. 经营项目的初步分析。（20 分）
2. 市场调查问卷评阅标准：问题设计合理性与可操作性。（40 分）
3. 市场调研执行计划：目标明确，具有较高的操作性。（40 分）

1.1 市场调查

1.1.1 项目提出准备

1. 项目提出的准备

思考：要创办一间公司，首先要做什么（图 1-1）？



图 1-1

第一步，作为创业者，首先要有敏锐的市场意识和捕捉市场商机的能力。请您先回答表格提出的问题（见表 1-1）。

表 1-1 项目提出

1. 消费者的需要如何？	
2. 该项目的竞争力如何？	
3. 自己的条件如何？	

第二步，寻找商机。

有人说创业很难，因为自己想到的，别人已经做了。那如何在竞争激烈的市场中找到商机呢（图 1-2）？

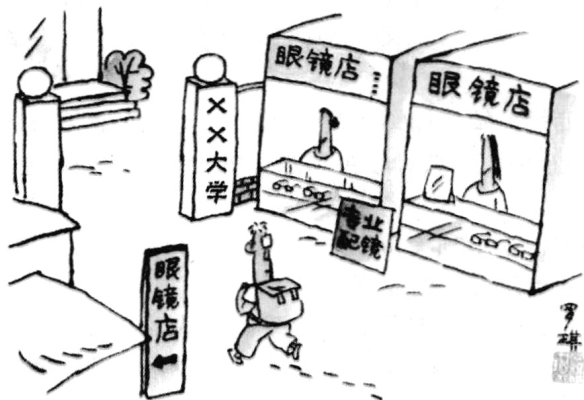


图 1-2 满街都是眼镜店，如何才能胜出

(1) 短缺商机。短缺是产生商机的第一动因，空气不短缺，可在高原或在密封空间里，空气也会是商机。一切有用而短缺的东西都可能是商机，如高技术、真情、真品、知识等。

(2) 时间商机。远水解不了近渴。在需求表现为时间短缺时，时间就是商机。飞机比火车快，激素虽不治病却能延缓生命，它们都有商机存在。

(3) 价格与成本商机。水往低处流，“货”往高价卖。在需求的满足上，能用更低成本满足时，低价替代物的出现也是商机，如国货或国产软件（图 1-3）。

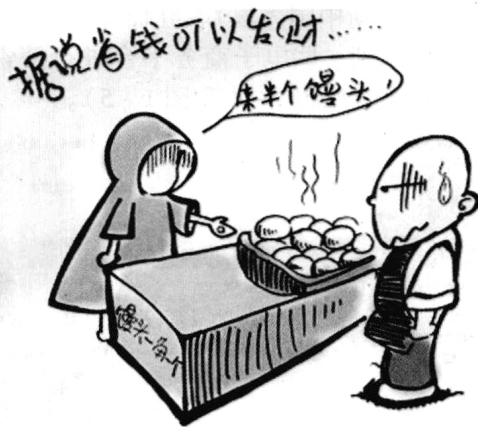


图 1-3 省钱能创造财富吗？

(4) 方便性商机。江山易改，本性难移。花钱买个方便，所以“超市”与“小店”并存。手机的话费比座机的话费贵，可实时性好，手机是好商机。

(5) 通用需求商机。人们的生存需求如吃、穿、住、行等每天都在继续，周而复始，永续不完。有人的地方，就有这种商机。

(6) 价值发现性商机。天生某物必有用。一旦司空见惯的东西出现了新用途,肯定是身价大增。如“非典”时期,板蓝根能防“非典”,醋能消毒,立刻出现了涨价和猛赚现象。

(7) 商机中的商机。螳螂捕蝉,黄雀在后。人们总是急功近利,盯住最终端且不择手段。比如挖金矿时,不会计较买“水”的价格,结果黄金没挖着,肥了“卖”水的。

(8) 基础性商机。引起所有商机的商机。对长期的投资者来说,这是很重要的。如社会制度、基础建设、商业规则等。

(9) 战略商机。未来一段时间必然出现的重大商机。如20年前,中国人就面临着这种商机,出现了“下岗”和“致富”的天壤之别,就是“致富者”主动“下岗”,利用了这个商机。

(10) 系统性商机。发源于某一独立价值链上的纵向商机。如电信繁荣,IT需求旺盛,IT厂商赢利,众多配套商增加,增值服务商出现,从而使电信消费大众化。

(11) 文化与习惯性商机。由生活方式决定的一些商机。比如各种节日用品、生活与“朝拜”的道具。

(12) 回归性商机。人们的追求在远离过去一段时期之后,过去的东西又成为“短缺”物,回归心理必然出现。至于多久回归,得看商家的理解了。

第三步,学生创业可以从周边及网络市场寻找经营项目。

(1) 周边的批发市场。首先可以与经商的亲朋好友联系,可以把经营风险降到最低,也可以到周边各大批发市场考察。如在广州,专门经营服装批发的有白马(火车站对面)、十三行(新中国大厦)、红棉步步高(白马后面)等市场。

(2) 网络搜索。可以到一些电子商务平台进行搜索,那里有丰富的供应商资源。如阿里巴巴、淘宝(参见图1-4和图1-5)。



图1-4 阿里巴巴 B2B 平台



图 1-5 淘宝 C2C 平台

2. 讨论

案例1-1

一个8岁左右的小男孩，不经意间发现地面上不知是谁掉下的一张十元人民币，于是他就回头高兴地大声告诉走在他后面的妈妈：“妈，妈，快来看！快来看！地下有钱，是十元的，不知是谁掉的，喏！”边说边拉住他妈妈的手，指着地面上的钱币。他妈妈很高兴地顺着他指的地方看去，当她看到后也大声嚷：“呵，真的，是谁掉的，呵！”也是边说着边向四周环视。“啵，快捡起来！”

说时迟，那时快，还没等这位小孩过去捡钱，那地面的钱币已给正在菜市门口拉客的“摩的”妇女捡了去。

为什么案例中的孩子没捡到他最先发现的那张钱币呢？

在商言商，请大家对以下假设进行讨论：

- (1) 把小孩比作正想创业的人。
- (2) 把小孩的妈妈假设成企业老总。
- (3) 把那位捡到钱的“摩的”妇女假设成商场中的竞争对手。
- (4) 把那地面上的钱币假设成商机。



1.1.2 认识市场调查流程

在进行市场调查之前,我们先要认识市场调查流程,如图1-6所示。我们以雀巢咖啡新产品市场调查为例。

1. 确定阶段

雀巢公司研制了一种新口味的咖啡,为了保证新产品适销,进一步打开市场,同时也为了推广企业和产品的形象,公司决定进行本次市场调查活动。

2. 设计阶段

(1) 设计调查方案。

① 调查对象。

a. 中、高收入阶层。他们是产品消费的主要对象,是调查的重点。

b. 工薪阶层。该阶层收入水平一般,但这一阶层人数众多,他们渴望改善生活,是潜在的发展对象。

c. 大学生阶层。这一阶层追求时尚,而且人数较多,也是一个潜在的消费群体。

② 调查项目。

a. 被调查者的年龄、性别、职业、文化程度、每月收入等。

b. 被调查者是否有饮用咖啡的习惯?如果有,经常喝什么品牌的咖啡?

c. 被调查者是否有意愿购买咖啡?

d. 被调查者注重咖啡的哪些用处?

e. 被调查者对本公司新研制的咖啡有什么要求?

f. 被调查者对公司推出的咖啡可以接受的价格是多少?

g. 被调查者是否经常饮用雀巢咖啡?

③ 调查时间和地点。

时间:2010.11.1—2010.11.28。

地点:广州各大超市、各大广场、高校。

④ 调查方法及样本量。

采用调查问卷法、拦截式访问法等。调查问卷共计3 000份。

⑤ 经费预算(见表1-2)。

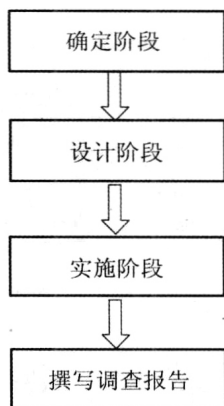


图1-6 市场调查流程

表 1-2 经费预算表

序号	项目	数量	金额
1	产品的说明书		
2	邮寄访问的费用		
3	问卷印刷费		
4	赠送礼品		
5	调查人员劳务费		
6	交通和餐饮费		

(2) 设计问卷。

案例1-2

雀巢咖啡市场调查问卷

亲爱的女士/先生：

您好！请您先仔细阅读题目及答案，再根据您对题目叙述的看法，逐题填写。
对您的合作与支持我们表示衷心的感谢！

1. 您的性别是？

- ☐男 ☐女

2. 您现在所处的人生阶段是？

- ☐求学中 ☐刚走上工作岗位 ☐成家立业 ☐无业 ☐其他

3. 您所生活的区域是？

- ☐沿海大城市及北京 ☐内地省会及相同等级大城市 ☐地方县市
☐乡镇 ☐农村 ☐其他

4. 您平时习惯饮用：

- ☐咖啡及茶饮料 ☐果汁饮料 ☐奶饮料 ☐碳酸饮料
☐功能性饮料 ☐其他

5. 您饮用咖啡的原因是（可多选）：

- ☐喝咖啡代表着品位和时尚 ☐喜欢西方咖啡文化 ☐我选择
☐我喜欢 ☐解乏提神 ☐喜欢咖啡的味道 ☐有营养

6. 您喝咖啡的频率是：

- ☐1 星期 1 杯 ☐2 ~ 3 天 1 杯 ☐1 天 1 杯 ☐1 天 2 ~ 3 杯
☐1 天 3 杯以上 ☐没什么规律，时多时少

7. 您一般在什么情景下饮用咖啡 (可多选):

- ☐ 品牌咖啡店 (如星巴克) ☐ 工作地 ☐ 路途中 ☐ 家中
☐ 寝室 ☐ 朋友聚会 ☐ 麦当劳、肯德基等快餐店 ☐ 其他

8. 您一般饮用哪个品牌的咖啡?

- ☐ 麦斯威尔 ☐ 雀巢 ☐ 超级咖啡 ☐ 摩卡

9. 您没有饮用雀巢咖啡的主要原因是 (多选, 上题选择了雀巢咖啡的可不填此题):

- ☐ 没有听说过咖啡这种饮料 ☐ 不适应雀巢咖啡的味道
☐ 咖啡不利于身体健康 ☐ 习惯喝其他类型的饮料 ☐ 雀巢咖啡价格太高
☐ 不知道雀巢咖啡这个品牌 ☐ 喜欢麦斯威尔 ☐ 喜欢别的牌子
☐ 其他

10. 您一般饮用哪种雀巢咖啡?

- ☐ 雀巢原味 ☐ 雀巢特浓 ☐ 雀巢金牌咖啡 ☐ 雀巢卡布奇诺
☐ 雀巢 100% 醇品咖啡 ☐ 雀巢冰咖啡 ☐ 雀巢听装即饮咖啡
☐ 其他系列

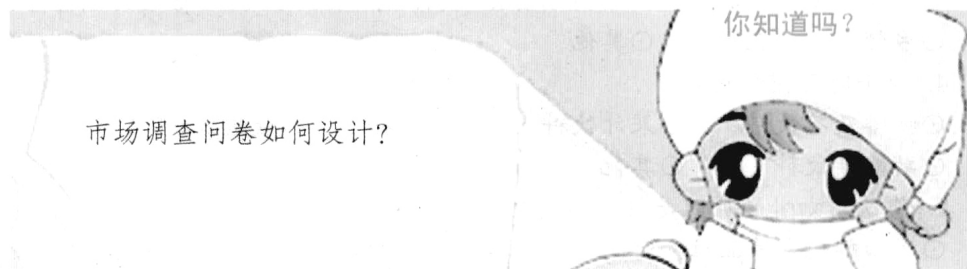
3. 实施阶段

本阶段工作内容包括: 调查提纲和问卷的调查设计, 问卷人员的安排, 组织和培训, 调查工作的实际开展, 调查数据的统计, 调查报告的撰写等。

4. 撰写调查报告

1.1.3 设计调查问卷

1. 调查问卷包括哪些内容?



问卷内容:

在设计问卷时, 应包括以下部分:

(1) 问卷标题。说明调查的主题, 使被调查者对所要回答的问题有一个概括性的了解。