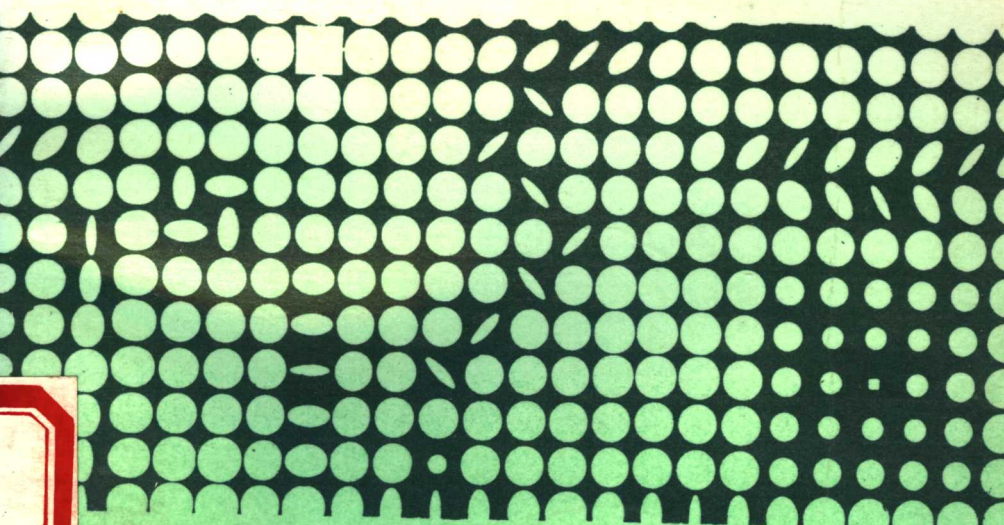


现代 商业企业 经营

王春利 侯立军 主编



群众出版社

现代商业企业经营

主 编：王春利 侯立军

副主编：殷少明

群众出版社

一九九六年·北京

(京)新登字 093 号

现代商业企业经营

王春利 侯立军 编著

群众出版社出版、发行 新华书店经销

北京彩虹印刷厂印刷

850×1168毫米 32开本 10.875印张 239千字

1996年2月第1版 1996年2月第1次印刷

ISBN7-5014-135-2/F·14 定价：13.30元

印数：0001—5000册

目 录

导言 商业企业经营管理的研究对象、学科体系和研究方法	(1)
第一章 企业经营战略与经营计划	(13)
第一节 企业经营战略	(13)
第二节 商业企业经营计划	(26)
第二章 批发商业企业经营战略与经营地点选择	(33)
第一节 批发商业企业经营战略	(33)
第二节 批发商业企业经营地点选择	(42)
第三章 批发商业企业的商品规划	(46)
第一节 商品选择	(46)
第二节 商品采购	(57)
第三节 存货控制和商品运输	(70)
第四章 批发商业企业商品促销与为客户服务	(80)
第一节 批发企业商品销售	(80)
第二节 客户服务	(96)
第五章 零售商业企业发展历程及规律	(104)
第一节 零售企业类型	(104)
第二节 零售企业发展历史	(119)
第六章 零售商业企业店址选择	(129)
第一节 零售企业商圈分析	(129)
第二节 零售企业店址选择	(137)
第七章 商店形象与经营场所设计	(145)

第一节	商店形象设计	(145)
第二节	商店设计	(153)
第三节	商店店堂设计	(163)
第八章	零售商业企业商品规划	(189)
第一节	商品范围与结构	(189)
第二节	商品分类及组合	(197)
第九章	零售商业企业商品购销业务	(209)
第一节	商品采购	(209)
第二节	商品销售	(219)
第三节	顾客服务	(234)
第十章	商业企业信息管理	(241)
第一节	商业信息	(241)
第二节	管理信息系统	(245)
第三节	管理信息系统的现代化	(252)
第十一章	商业企业劳动人事管理	(256)
第一节	商业劳动的特点	(256)
第二节	商业劳动的合理组织	(259)
第三节	劳动定额与定员编制	(263)
第四节	劳动报酬与劳动力的保护与培养	(266)
第五节	管理人员的配置与考评	(271)
第十二章	商业企业财务管理	(277)
第一节	财务管理的任务和内容	(277)
第二节	资金管理	(283)
第三节	商品流通费用管理	(292)
第四节	利润管理	(296)
第十三章	经济核算与经济效益	(300)
第一节	经济核算的含义及其必要性	(300)
第二节	经济核算的内容和形式	(304)

第三节	商业企业经济效益考核.....	(310)
第十四章	商业企业诊断	(319)
第一节	企业诊断概述.....	(319)
第二节	商业企业诊断的组织.....	(324)
第三节	商业企业诊断的种类和内容.....	(329)
第四节	商业企业诊断的程序和方法.....	(332)
后记	(339)

导言 商业企业经营管理的研究对象、学科体系和研究方法

中国经济体制改革的目标，是建立社会主义市场经济，市场经济的基本要求和运行方式，是社会资源的配置、产品的交换和流通，都通过市场进行。企业在市场活动中自主经营、自我约束、自负盈亏、自我发展，商业企业作为企业的一种类型，作为现代企业中的一种形式，主要从事商品流通活动，对于产品的交换和价值实现，对市场经济的运行，起着十分重要的作用。

商业企业管理遵循企业管理的共同规律，按照企业管理职能从事商品流通活动。商业企业与工业企业在市场活动中存在着相同与不同两个方面。工业企业的生产过程研究生产要素的合理配置、资源的有效利用、生产劳动过程的组织指挥，以提高劳动生产率，达到“少投入、多产出”，为社会提供更多有价值的产品。商业企业的业务活动，主要是商品的购销运存，与工业企业经营管理相同的方面，是在从事商品流通过程中，也要研究经营要素的有效配置，研究充分利用企业资源；不同的方面则是要研究如何有效地组织商品流通，实现商品的价值，扩大流通的规模，实现自身的经济效益和社会效益。

一、研究商业企业经营管理的必要性

在我国的现代化建设过程中，商品流通的规模不断扩大，企业的数量不断增加，国有企业、集体企业、个体、私营企业和三资企业都在激烈的市场竞争中，迅猛发展，有的企业也取得了较好的经济效益。但是，从总体上看，与国外发达国家比较，商业企业普遍存在经营管理水平不高，缺乏高素质的经营管理人才问

题。对市场经济条件下，企业的业务活动过程规律、特点研究不够，认识不清，导致商业企业总体经济效益水平下降。即使有些经济效益好的企业，经营规模的扩大，掩盖了大量存在的内部管理问题，一遇市场波动变化，矛盾和问题就充分暴露，经济效益就会滑坡。

改革开放 10 多年来，随着我国经济建设的迅速发展，商业企业设施设备等硬件的现代化已得到显著改善。新颖的建筑造型，高档的装修材料，豪华的营业场所布置，色彩斑斓的华丽灯光，中央空调，自动扶梯，熠熠闪光的商品陈列柜台、货架，低温冷藏陈列柜，电子显示屏，中央电脑系统，都已在大中型商场中得到采用，这方面已接近发达国家的水平。但是，经营管理水平的现代化，并没有得到显著提高，现代化设备并未充分发挥作用，设备硬件与经营管理软件发展不平衡的矛盾日益突出。现代化的设备需要现代化的经营管理，才能充分发挥其效率，补上经营管理水平这一课，才能使商业企业依靠现代化的设备和先进的管理这两只翅膀，获得高速度发展、腾飞。

在我国的商品流通领域，正形成一个开放的系统，多种经济成分、多条流通渠道、多种经营形式并存，这之间存在着激烈的市场竞争，中国进入世界贸易组织（WTO）以后，国内的商业企业还要面临着国外企业的激烈竞争。市场竞争的无情规律是“优胜劣汰”，在竞争中取得优势才能生存，得到发展的机会，而失败者只能被淘汰。怎样才能市场中取得竞争优势呢？

科学地开发经营新产品，开创新的经营形式，可以赢得优势。但是，这样取得的优势只能是暂时的，当新产品进入成长普及阶段，新的经营形式被普遍采用，这种优势将不复存在。

制订科学的价格策略，选择恰当的价格目标，可以赢得优势。但是，这样取得的优势也不能长久，因为当一种价格策略带来了明显的优势，必然会有众多的效仿者，而这时这种优势将不再明

显。

选择有信誉的采购渠道，建立销售网络，可以取得优势。但是，当市场需求发生变化时，经济利益也会驱使采购渠道变动，销售网络解体，这种优势也将不再存在。

开展广告、公关促销活动，树立企业形象，为顾客提供优质服务，也可以盈得市场优势。但是，这需要大量的资金投入，长期坚持，才能获得市场承认。如果资金投入不足，员工素质下降，导致信誉受损，这样取得的优势也会丧失。

扩大经营规模，增加企业实力，可以取得优势，但这也需要资金设备的投入，人才的准备，抓住市场机会。而这些并不是每个企业短期内可以实现的，不是对所有企业都适用的办法。

在市场竞争中取得优势，最根本的办法和措施，是提高企业员工素质，提高经营管理水平。经营管理水平提高了，管理者素质高，就会不断在产品经营上创新，在经营形式上创新，保持长久的经营优势。经营管理水平高，企业管理者就会不断寻求选择合理的价格目标，制订科学的价格策略，保持经营商品的市场价格优势。经营管理水平提高了，管理者会不断地研究、认识商品采购渠道，选择经济合理的运输路线，保持商品采购渠道畅通，赢得商品优势。经营管理水平提高了，企业就会合理使用资金，保持促销方式和促销手段的科学化，获得长久的宣传效果，取得信誉优势、服务优势。可见，经营管理水平提高是赢得和保持优势的重要保证。

经营管理水平提高，可以使企业节省成本费用，加快资金周转、有效使用资金，提高利润水平，从而不断扩大经营规模，增强企业实力，从而获得长远的竞争优势。

经营管理水平是企业的一种重要资源。提高经营管理水平，可以在不增加企业人财物的投入的情况下，对现有资源进行合理配置、科学规划，按照商品经营规律组织业务活动，就能提高企业

的经济效益。加强财务管理，可以在保证市场销售的前提下，减少商品储存，节省储存费用，降低物流成本，提高经济效益。加强人事管理，开发人力资源，可以合理地安排职工劳动，激励职工劳动积极性，提高劳动效率。加强人事管理，搞好人才培养，树立质量、服务意识，同样可以减少商品损失，增加销售机会，提高经济效益。总之，提高经营管理水平，是一种不需增加多少投入，同样获得收益的企业资源。任何一个企业，不论其规模大小，地理位置优劣，都可以扬长避短，利用管理资源创造出良好的经济效益。

随着我国现代化建设的发展，计划经济体制向社会主义市场经济体制转变，市场商品流通出现了许多新情况、新问题。计划经济体制中传统封闭的产品分配型的商品流通模式被彻底打破，开放竞争型的商品流通模式已初步形成。在这种形势下，商业企业过去一些组织商品流通的经验已经过时，亟须适应新的商品流通模式，认真研究商品流通规律和业务活动特点，科学地从事经营活动，不断提高经营管理水平。

企业经营管理从经验走向科学，借鉴国外发达国家经营管理的作法，总结我国企业管理实践，探讨商业企业经营管理现代化，已成为摆在企业管理者和理论工作者面前的迫切问题，解决好这一问题，必将推动我国商业企业经营管理水平不断提高，为国民经济现代化作出应有的贡献。

二、商业企业经营管理的研究对象

商业企业从事商品购销调存的业务活动，其基本职能是组织商品从生产领域到消费领域的流通。业务经营活动是商业企业的中心活动。商业企业经营管理的研究对象就是商业企业业务活动过程，研究业务活动过程的规律、特点，从而探讨对商业企业业务活动过程的计划、组织、指挥、监督和控制。

商业企业的业务经营与管理过程是互相联系、不可分割的。经

营过程侧重于业务活动本身,管理则侧重于对这一过程的计划、组织、指挥、监督、调节和控制,对这一客观活动过程的主观行为进行研究。

商业企业经营是购销调存活动,是与外部经济组织发生联系的业务活动过程,而企业管理则是在这一过程中,对企业内部资源要素的控制、调节,科学配置,合理安排。

管理是企业一切经营活动的核心,管理来自经营,又为经营服务。但是,管理从经营中分离出来,成为一种独立的行为,自身也有许多规律、特点,但管理研究的目的,仍然是围绕着经营活动进行,为经营服务,指导经营。

企业经营管理又是不能截然分开的,在商业企业实际运作过程中,经营管理往往是交叉结合在一起进行的。因为与外部经济组织的业务联系,从事购销运存活动,是要靠企业内部的人员来完成的,需要调节企业经营要素以便科学地组织业务活动过程,离开了企业内部管理,购销运存活动就成了无头的苍蝇——乱飞乱撞了。

我国商业企业经营管理的 研究目的,是为了认识在社会主义市场经济条件下,商业企业业务活动规律,从而科学地指导企业从事经营活动,达到加快商品流通,节省流通费用,提高经济效益的目的。

为了达到这一目的,商业企业经营管理研究过程是按照商品流通的不同阶段进行的。产品从生产领域进入流通领域,一般先是通过批发商业行为完成的,直接和最终消费者发生关系的零售企业是商品流通的最终阶段,在商品流通中有运输、储存等物流行为,从事商品流通要靠人的活动来完成,完成商品流通还要记帐、算帐、计算盈亏,体现经济效益原则。因此,本书的体系结构大体上是遵循批发企业经营、零售企业经营、储存运输、信息、人事、财务、设备管理、经济效益管理等几部分组成。当然,商

品流通的各个阶段，只是一般性的分割，实际业务活动中，企业一经形成，履行的社会职责往往是互相交叉的，并不能只局限于某个过程或阶段。研究商业企业经营管理应有分有合地进行，既研究商品流通过程中一般企业的经营活动，又研究处于不同阶段各种类型企业的业务经营活动，将两者有机地结合起来。

三、商业企业经营管理与其它学科的关系

商业企业经营管理研究的中心目的，是提高企业的管理水平，提高企业的经济效益，它和经济学科有密切的关系。

商业企业的经济活动既有自身的规律，又受到一般经济规律的制约和限制，按经济规律办事是一个永恒的命题，商业企业从事经营活动必须按照商品经济的规律办事，才能履行好社会职能，顺利地完商品流通任务，同时自身也取得良好的经济效益。经济学研究经济运动的一般规律，特别是商业经济学研究商品流通运动的一般规律，与商业企业经营管理有密切的联系。商业企业经营管理运用经济学科的一般理论，指导本学科的研究，认识商品流通的规律性。

商业企业经营管理研究商品流通运动中，对企业业务活动的协调控制，它是一门管理学科。企业管理一般性地研究各种类型的企业管理的性质，企业管理的任务，企业管理的职能，企业管理组织，企业管理方法，企业管理的基础工作等。企业管理概括地研究各种类型的企业如何组织企业生产经营要素，激励管理者和劳动者的工作积极性，提高劳动工作效率。商业企业是企业的一种类型，具有企业的一般性质，在经营活动中也要以企业管理理论作指导。但是，除了一些共性的内容外，商业企业经营管理还有一些个性内容，侧重研究商业企业在商品流通过程中的业务活动，研究对这些业务活动的科学管理。因此，它是企业管理的一门分支，与企业管理有紧密的联系。事实上，过去一些商业企业管理课程是将这两者合并在一起的。但是在教学和研究过程中，

企业管理和商业企业经营管理合在一起，有许多不利之处。因为，这样处理的结果，多数情况下仅以商业企业为例叙述一般管理活动，缩小了管理基础的重要作用，束缚了学生思想，也不符合经济活动的规律。在适应社会主义市场经济的教学改革中，为了扩大学生的基础知识和适应能力，将企业管理基础与商业企业经营管理分开是十分必要的，这样处理既突出了企业管理基础的广泛适用性，又不致忽略了对商业企业经营管理特性的研究。

在社会主义市场经济体制中，商业企业业务活动在市场上进行，市场营销学的理论、方法对商业企业经营管理有重要的影响作用。市场营销学阐述市场营销活动的一般原理，目标市场的选择，营销组合的策略，都和商业企业经营管理有密切的关系。但是，市场营销学是从各种企业主体的角度一般性地论述市场营销原理和策略，是一门适用性广泛的基础性课程。而商业企业经营管理侧重应用市场营销学的原理与策略研究商业企业的市场营销行为。共同原理相同，研究角度不同。因此，商业企业经营管理与市场营销学的关系，是微观与宏观的关系，是个性与共性的关系，是采用共同理论基础探讨一类企业的市场营销行为，不是代替与并列关系。

商业企业经营管理与其它社会科学、自然科学也有紧密的联系。（如社会学、心理学、消费经济学、数学、各种技术科学等）。

商业企业经营管理科学地组织商品流通，研究经营要素的科学组合。人是企业最重要的经营资源，提高人的劳动效率与人的行为、人的心理有关，与人的社会行为有关。商业企业面对消费市场，市场中消费者的消费行为与消费经济理论是研究购买行为，它对商业企业促进商品销售，开拓市场有重要影响作用。商业企业经营的商品和设备中技术含量不断增加，发挥设备效率，熟悉商品知识，可以节省流通费用，增加市场销售，提高经济效益，商业企业经营管理与科学技术有密切的关系。

商业企业经营管理是一门综合性的学科，在研究商业企业市场经营活动时，要广泛吸收其它学科的研究成果，形成本学科的独特体系。商业企业经营管理研究并不是要进入各相关领域，而是借鉴、吸取其它学科的成果为本学科所用，以形成其它学科理论在本领域的应用，这也符合科学理论发展的一般规律。

四、商业企业经营管理的研究方法

商业企业经营管理是一门管理学科，又是一门社会科学，研究方法要遵循马克思主义的辩证唯物主义原则，运用科学的认识论和方法论，从中国社会主义市场经济的实际出发，总结我国商业企业经营管理的实践，广泛吸收国外发达国家的先进管理经验，创建适合我国国情的现代化商业企业经营管理科学。

改革开放 10 多年来，我国商业企业得到迅速发展，一些优秀企业也积累了经营管理的丰富经验，总结这些经验的科学性、适用性，摒弃那些片面性，认识经营管理的一般规律性，提出企业经营管理的科学理论，并研究应用的价值，是商业企业经营管理责无旁贷的任务。

“生命之树常绿”。深入调查研究企业经营管理现状，发现问题，总结经验，不但是企业经营管理者们的任务，也是理论教育工作者的重要职责。扎扎实实，不受干扰，埋头苦干，客观地研究商业企业经营管理现状，科学地评价我国商业企业管理现状，特别是认识优秀企业成功的管理经验，总结出新时期商业企业经营管理的规律特点，必将推动我国商业企业管理的成熟与发展。对我国的商业企业管理经验采取轻视的态度，是一种错误的倾向，不能推动企业管理的进步。而停留在表面，只看表象，缺乏深入实际的调查研究，也不是正确的态度，不能得出正确的科学结论。

总结我国企业管理的经验，目的在于将经验提高到理性认识的高度，提出符合规律的商业企业经营管理理论。如果囿于经验，视传统经验为不能触动的“金科玉律”，必然会严重束缚思想，不

利于企业经营管理的科学研究。

发达国家搞市场经济有上百年的历史，商业企业的发展跨过不同的发展阶段，在企业经营管理中，也形成了许多理论和成熟的规范制度。这些理论中很大一部分具有科学管理的共性，对于我国商业企业有一定的借鉴价值。学习国外商业企业经营管理，要结合我国国情，要创造出适合我国特点的科学的运营管理理论，以推动我国商业企业经营管理水平的提高。当然，对于国外企业经营管理中的某些部分，也要清醒地认识它的局限性，不能不加分分析，盲目照抄照搬。盲目照搬的结果，不但不能提高企业管理水平，还将损害我国企业的发展，阻碍企业健康成长。

研究商业企业经营管理需要应用现代科学的方法论，其中系统理论具有重要的应用价值。商业企业经营管理的理论和方法，都必须以保证长远利益和整体利益为出发点从企业、从社会商品流通、从国民经济总体考虑问题。商业企业经营活动，离不开企业系统整体运动，离不开社会商品流通体系运动，它又是国民经济体系的组成部分和其中的“细胞”、基本单位。局部和整体协调运行，共同发展，才能取得总体效益，形成高效率的系统。研究商业企业经营管理采用系统分析的方法，即认识企业在社会系统中的地位、认识系统的结构层次，而不能脱离社会经济运行的整体去分析认识商业企业的经营活动。系统分析的第一个含意，是在研究企业经营管理时，看到企业运行的整体性，从整体的观点，看待经营活动的各个部分，使企业形成良好的系统结构，创造出高效率协调的系统运动，产生强大的系统合力，获得最优的系统性能。

在研究商业企业经营管理中，要有发展变化、超前的观念。商业企业的业务经营活动，不是孤立静止地存在的，它处在经济活动的联系中，处在经济运行的发展变化中。研究商业企业经营管理就要从变化中找到规律，从变化中找到相联系的方面，取得对

事物的科学认识和有效指导。僵化的观点、静止的观点，不符合商品流通运动的实际，不能对企业经营活动作出科学的指导。在研究商业企业经营管理中还要有超前的意识，要以发展的眼光看未来，不能停留在某一时期、某一阶段。商业企业业务活动的复杂性、丰富性决定了我们的认识不但要从现状出发，还要考虑到将来，对未来的企业业务活动有指导意义。我国的经济取得了令世人瞩目的发展速度，商品流通规模不断扩大，随着人民生活水平的提高和市场竞争的激烈，商业企业业务活动出现许多新的特点、新的趋势，如果没有超前的观念，就不会对企业有切实的指导意义。

研究商业企业经营管理还要注意应用现代科技手段、采用数学工具，从定性分析和定量分析两个方面认识企业业务活动规律。

对商业企业业务活动规律、特点进行定性分析是必要的，它也是认识事物的基础。通过定性分析认识企业业务活动的意义，从事商品购销运存的目的，分析各个过程的运动要求。通过定性分析，认识经济运行的性质，提高从事商品流通的自觉性、主动性，使各项活动保持协调平衡，提高企业整体的运行功能和效率。

但是，仅仅停留在定性分析的层次上，对于研究商业企业经营管理是远远不够的。商业企业的业务经营活动除了具有性质特征外，还要有数量标志。这种数量标志更直接地反映企业业务活动之间的联系，可以使我們更深入地认识企业业务活动特点，并有效地控制、指挥企业业务活动，以达到提高管理水平的长远目标。

对商业企业业务活动进行定量分析，也是我们对这一事物认识进一步深化的标志。在计划经济体制下，对商业企业经营管理的研究仅仅停留在定性分析的基础上，缺乏对事物数量标志的认识，因而在管理上只能提出估计、大概等笼统的指导方针，主观随意性强，不能对商品购销调存活动进行有效科学的指挥。随着

我国经济体制的改革，市场经济体制的逐渐形成，市场商品流通打破了封闭、垄断的格局，市场开放、全面竞争迫切要求企业深入研究业务活动，并用现代科学方法，从数量上认识商品流通的规律性现象，从而根据数量标志，提出指导经营活动的方针、策略。

在商业企业经营管理中，进行定量分析，采用数学方法，客观性较强，准确性较高，节省时间，并能收到提高效率的显著效果。随着经济体制改革的进一步深入，商业企业业务联系更加广泛，市场内外环境变化更加复杂，管理信息量日益增加，为了准确地描述、分析客观经济活动，指导业务经营，需要深入研究各种经济因素之间多方面的数量关系，这样做，不但能使我们对客观现象认识更加深刻，还能预见经济运动效果和趋势，从而做到科学决策。

马克思曾经讲过，一门科学只有成功地运用数学时，才能达到真正完善的地步。在商业企业经营管理中，采用定量分析，广泛运用数学方法，才能真正实现管理科学化的目标。

商业企业经营管理又是一门处于发展中的学科，仍然存在许多不成熟、不完善的方面。这是由于我国的商品流通体制改革仍在进行中，企业真正全面走向市场的时间不长，从市场经济的角度认识商品流通行为缺乏长期的经验。客观的现实如此，理论也不能超越时代，这门学科处在一个特定的发展阶段。另一方面，是我们对这门学科的研究在某种程度上处于理论和实际脱节的状态中。企业中的经营管理者积累了大量的业务活动经验，但是缺乏时间和精力进行冷静的理论思考和系统总结。而教育理论工作者，又往往对实际经验重视不够，并且缺乏与企业管理者的有效沟通，导致商业企业经营管理研究在一个阶段内停滞不前，缺乏重大突破。

目前，在经济体制深化改革，经济稳步发展中，在复杂多变