第一章　商业企业管理的基础知识

第一节　商业企业管理概述

一、商业企业管理的概念

商业在国民经济建设中起着重要的作用，它是沟通生产者与消费者之间的桥梁。随着我国社会主义商品市场的逐步形成，人民生活水平的不断提高，商业领域日趋繁荣，发展非常迅猛。在出现众多商厦的同时，国外商业集团也争先恐后地进入了中国市场，带来了新的管理模式、新的设施设备以及现代化的管理手段，我国商业同时面临着全球商贸体制的大变革、大调整的挑战,集团化、连锁化、国际化经营是商业发展的大趋势。

商业的发展带来了市场竞争，为在新的形势下求得生存与发展，在商业企业合理经营的条件下，加强管理是提高竞争能力取得经济效益的有效手段。商业自动化对提高企业科学管理水平，提高商品流通的效率，加速商品和资金的周转，减少资金占用，改善商品库存结构等方面起着重要作用，商业自动化的推广与实施是实现商业现代化、社会生活信息化的必由之路。

随着商业的发展，为适应消费者的不同需求，出现了购物中心、百货商场、仓储市场、超级市场、专卖店、便利店等商业业态形式，形成了物流、配送中心等新的商品流通概念，计算

需要全本请访问 www.ertongbook.com

机技术的发展为商业提供了电子订货（EOS）、电子数据交换（EDI）、增值网络（VAN）、因特网（INTERNET）等新的经营与管理手段，这些对我国传统的商业管理组织与模式、管理内容和管理方式带来了影响和变革，使商业企业管理的具体内容不断发生变化。下面讲述的是商业企业管理的基本概念和基本原理。

1. 什么是商业企业

商业企业是专门从事商品交换活动的盈利性经济组织，是企业的一种形式。商业企业作为独立的经济组织，具有以下特点：

①经营上的独立性和管理上的自主权；

②拥有一定数量的生产资料和劳动力，并有权支配和使用；

③组织上的完整性；

④独立核算，自负盈亏；

⑤ 具有法人地位。

上述五个方面，对商业企业来说具有一般性。凡不同时具备这五个方面条件的都不是完整意义的商业企业。

商业企业是各种商品流通企业的总称。由于商品生产和商品流通的广泛发展，社会在生产过程中生产和消费的复杂性、多样化，以及作为个别企业经营能力的有限性，决定了商业企业的种类必然是多种多样的，并具有各自不同的特点。按照不同的标准，可以把商业企业分成不同的种类。按照生产资料所有制形式划分，商业企业可分为：全民所有制、集体所有制、股份制、合资合营、私营企业等 按照商业企业在流通中的地位和作用划分，商业企业可分为 批发企业、零售企业 按照

商业企业的业务经营性质划分，商业企业可分为：经营企业、商品经营加工企业、商品储运企业等；按照商业企业的经营范围和基本形式划分，商业企业可分为：综合经营企业、专业经营企业和连锁经营企业等。

商业企业是组织社会商品流通的基本单位，其基本职能是组织商品流通，通过购销经营活动，实现商品的价值和使用价值，并提供与商品经营相适应的服务，在此基础上，获得合理的经济效益。

2. 什么是商业企业的经营管理

企业管理是企业生产经营活动中各项管理活动的总称，属于管理中的微观经济管理。它是指人们在一定的生产方式下,依照一定规律、原则、程序和方法,对企业的人力、物力、财力及其经济活动过程进行计划、组织、指挥、监督和调节,以适应外部环境的变化，充分利用各种资源，实现企业经营目标，取得最佳经济效益的过程。

商业企业经营和管理是商业企业经济活动中既相联系又相区别的两个方面，商品流通企业经营是指企业经济流动的过程，它是根据市场供求关系变化，运筹、谋算并组织好商品的营销，以适应社会的需要；它是企业各项经济活动的中心，是企业的基本职能；商品流通企业管理则是以经营为基础，研究如何在企业内部组织与协调关系，合理而有效地使用人力、物力和财力，把经营的可能变为现实，并促进经营有规模地进行，以保证企业经营目标的实现。可以说经营的核心是对市场趋势的研究分析和确定企业的各项决策，而管理的中心则是如何发挥组织、协调等企业管理职能的作用。对商业企业来说，经营是中心任务，而管理既为经营服务又指导控制经营。

3．商业企业的规范管理

商业企业的规范管理是实现商业自动化的前提，依靠传统的管理方式已远远不能适应现代商业企业的管理需求。在商业领域不断变革的今天，要制定出规范管理的内容和流程以及标准的管理数量体系，才能实现有关商业自动化的信息网络化，实现社会数据的共享．为商业管理信息系统(MIS)、电子订货系统、电子数据交换、增值网络以及商业决策支持系统(BDSS)的建立奠定基础。

商业企业规范是依据企业现代化管理原理，根据企业经营管理活动的一般规律，针对商业企业经营活动、服务活动和管理活动中大量反复出现的常规性的情况，制定出全面、系统、科学、合理的程序和标准，建立起规范化的工作流程，使企业各项活动正常、有效地进行，并达到整体优化。

规范管理的基本特征：一是总体控制的全面系统性，二是过程控制的程序性，三是结果控制的定量性。

4．商业企业管理的意义和作用

商业企业管理工作是企业组织社会化大生产，建立大市场，搞活大流通，发展大贸易的重要条件，也是做好各项专业管理工作的前提。社会主义商品经济的蓬勃发展，迫使企业在开拓经营中尽快地实现由经验型管理向科学管理的转变，使管理的各项基础工作科学化，使人员素质在实际业务技术方面，有较为显著的提高，以适应现代化商业管理的需要。

①加强企业管理有利于促进企业的经营活动。在企业经济活动中，经营与管理是一个有机的整体，经营是基础，管理是条件，管理保证经营而经营需要管理，它们之间有区别但更重要的是它们之间的联系。在经营活动中出现的问题，需要通

过管理去分析和解决，通过有效的管理实现经营目标，通过科学的管理提高经营效益。

为实现企业各项管理职能，及时、正确地进行经营决策，提供数据和信息资料，加强企业管理，对各部门各岗位人员的职责、权限有明确规定，企业日常购、销、运、存业务活动的管理，资金的状况，经济核算等工作都有具体的数据和信息资料作依据，可以通过有效的数据进行分析、决策，有计划地组织指挥有关岗位人员工作并进行监督调节。

②加强企业管理有利于贯彻按劳分配原则，提高劳动效率，进行岗位工作考核。管理使企业的各项工作规范化、制度化、条理化，对企业的日常工作进行分工，定岗定员，责任到人，每一岗位工作的劳动数量和质量有科学的计算和统计，有贯彻和落实按劳分配的依据，有全面准确的原始记录和严格的定额管理进行岗位职责的考核，有利于激发职工的积极性和主动性，有利于鼓励职工努力提高自身素质，提高经营和服务工作的质量。

③加强企业管理是实现现代化管理和建立现代企业制度的基础。引入先进的管理模式与现代化管理手段实现商业企业现代化是一项漫长而艰巨的工作，先进管理模式的引入和数据处理的信息化必须使企业管理工作全面规范化、系统化、标准化，这是实现管理现代化的首要工作，计算机信息网络以及先进技术手段的运用，必须以管理科学化为基础，没有管理水平的提高就不会有先进管理手段的实现。

二、商业企业的一般组织方式

商业企业是现代企业的一种类型，主要从事商品交换活动，对于社会产品交换和商品价值实现，对于市场经济运行发

需要全本请访问 www.ertongbook.com

挥着十分重要的作用。

商业企业组织模式，随着业务规模的扩大，经营活动的扩展而不断发展，经历了从简单到复杂的演变过程。

1. 直线制。这是最简单的组织结构形式，由经理直接领导营业班组或仅通过一个中间管理者领导营业小组，不设职能机构,垂直领导(见图 1-1)。

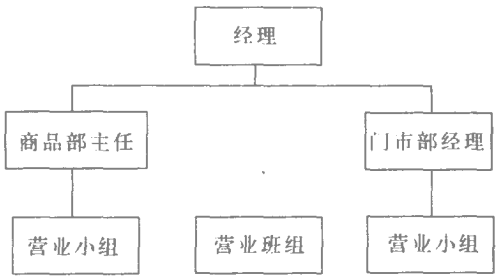


图 1-1 直线制形式

2. 直线-职能制。在企业内部分为业务部门和职能部门。业务部门是垂直领导的经营机构；职能部门是协助经理工作的参谋部门，对业务部门不发生直接领导关系（见图 1-2)。

3. 分公司（事业部）制。这是一种集中决策、分散经营的管理组织形式，其组成是在总公司内部，按地区或经营商品或客户类型或业务范围设立分公司（事业部），各分公司是相对独立的经营单位，是总公司领导下的二级法人（见图 1-3)。总公司负责规划发展目标、财务控制、重大人事任免、企业发展等重大问题的决策；各分公司根据其分工，独立对业务经营活动进行决策和控制。分公司制使总公司领导摆脱了日常事务处理，专心于公司重大问题的决策。分公司独立进行业务经

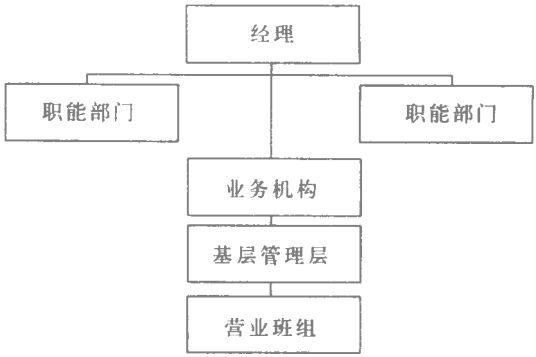


图 1-2　直线-职能制形式

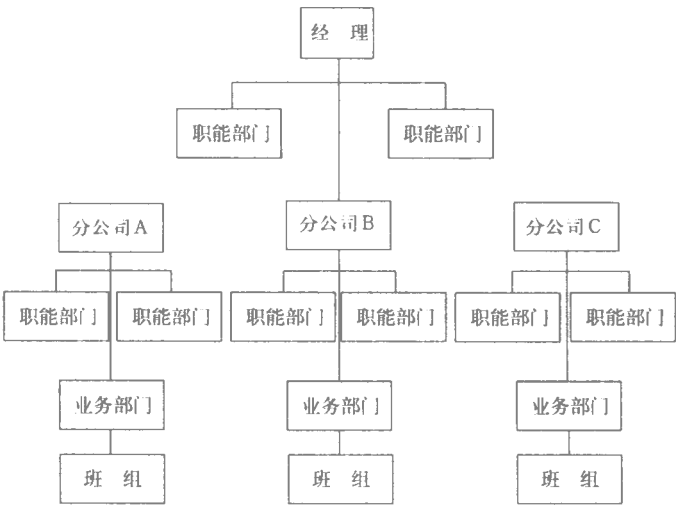


图 1-3　分公司（事业部）制形式

营、决策，具有较大的主动性、灵活性，能及时适应市场变化，提高经营效率。这种形式的主要缺点是各分公司相对独立，机构有些重叠；各分公司之间有自身经济利益，容易削弱公司的集中统一领导。这种形式适用于业务范围宽、规模大、跨地区甚至跨国经营的大型企业集团、跨国公司等。

三、商业企业管理的基本内容

商业企业管理的内容比较广泛，涉及到企业经营活动中的各个环节以及人、财、物等的合理计划、组织、指挥、监督、协调和控制等。主要包括系统管理、人员岗位管理、业务环节管理、物价计量工作管理、商品核算管理、财务管理和统计管理等。

1. 系统管理

系统管理是控制商业企业内部总体劳动的手段，目的是从整体上把握和提高企业经营管理活动的效果。人员岗位管理和业务环节管理为企业的各级工作人员提供了做好日常工作的条件和保证，而系统管理是向领导者提供企业日常活动总的状况，以及提供改善这种总状况的控制渠道和控制手段。

2. 人员岗位管理

人员岗位管理是员工在进行劳动时必须遵循的程序和标准，是控制商业企业经营管理工作中具体操作劳动的手段。

3. 业务环节管理

业务环节管理是商业企业管理的重要内容，主要是对商品流转、业务经营的全过程进行控制。

4. 物价计量工作管理

物价计量工作是商业企业管理的重要组成部分，必须证国家的物价政策和计量法规的贯彻落实，对保持市场价格

稳定,安定人民生活,增强企业竞争力,提高企业信誉,维护消费者权益等方面起着重要作用。

5. 商品核算管理

商品核算管理是商业企业在商品的经营活动中，利用商品的实物和价值等形式，对商品的购、销、存等环节进行反映、预侧、分析、控制和监督的管理活动。从核算的范围上,包括会计核算、统计核算和业务核算。

6. 商业企业统计管理

商业企业统计管理是研究商业企业商品流转活动及其密切相关活动的数量方面的管理活动，目的在于反映这些现象的现状、发展变化的趋势和相应关系，揭示出商品经营的特征和内在规律性。

另外，还有技术经济信息与科技档案管理、职工教育、企业文化建设等内容。

第二节　商业企业的商品流转管理

一、商品流转计划管理

商品流转计划是商业企业从事活动的基本依据，是企业计划管理原则的重要体现。

计划管理原则是商业企业管理的首要原则，计划职能是企业管理的基本职能。面对着复杂多变的市场环境，企业管理者单纯依靠经验从事管理已不能推动企业发展，甚至不能维持企业生存。现代管理的重要特点是在市场调查、预测、研究的基础上，选择企业发展目标，制订企业经营计划。在计划经济体制下，企业的计划来源于上级行政主管部门，缺乏灵活性,经营管理中责、权、利脱节。而在市场经济中,企业计划来

源于市场需求“ 市场引导企业 ”,企业适应市场制订出科学周密的经营计划。

商品流转活动是商业企业经营活动的核心，因此，商品流转计划也理应成为企业经营计划的核心。商品流转计划可以明确企业的发展方向、经营目标，可以提高企业对市场的适应能力、应变能力,增强企业活力,可以按计划有效地分配、使用企业的经营资源，适应市场环境，满足市场需求，提高企业经济效益。

商品流转计划指标主要有：

①业务发展指标，包括地区市场或外部市场的业务发展指标和企业部门机构的业务发展指标。

②商品销售额，包括商品销售总额、各类商品销售额、重要品种商品销售额，并划分到各业务单位。

③商品库存额，包括商品库存总额、各类商品库存额、重要品种商品库存额。

④毛利额，包括商品流转毛利总额、各类商品毛利额、重要品种商品毛利额。

⑤流转费用额，包括企业商品流转费用总额、各类商品流转费用额、各业务单位商品流转费用额、费用率。

⑥ 利润额，包括利润总额、利税总额、各类商品利润额、重要品种商品利润额。

⑦ 资本利润率,包括销售利润率、资本金利润率、经营费用利润率。

⑧ 劳动效率指标，包括人均销售额、人均利润额。

⑨ 财务指标,包括资产负债率、销售收入利税率、存货周转率、应收帐款周转率、流动比率、速动比率。

这些商品流转计划指标是综合指标，提出落实指标任务时，要经过各项指标的综合平衡，使指标既具有科学性、先进性,又要有灵活性,是符合实际、切实可行,经过努力可以达到的商品流转计划。

二、进货管理

商品进货是商业企业经营活动的初始环节，是商品流转的起点。搞好进货管理，为商品流转提供了商品物质基础，对整个商品流转活动都将发挥重要作用。

1. 进货的管理

按照商品流转计划的要求，商业企业要由各业务单位制订进货计划，筹足进货资金，组织好进货业务人员，熟悉进货渠道，扩大商品进货来源，保证商品流转的需要。

商业企业在进货过程中，要根据有关法律、法规的要求，审核供货商的营业执照、税务登记、信用、合同执行、供货信誉等情况。对这些内容审核后，要建立供货商资料档案，并按照经营情况、商品流转数量，定期或随时检查。

为了提高科学管理水平，进货管理中通常采用科学的进货数量控制方法，即经济进货批量法。经济进货批量又称最佳进货批量，它是综合分析企业进货、存储方面的费用开支而使总成本最低的一次进货量。

在商业企业商品采购中，需要支出进货费用和商品存储费用。进货费用指每次进货需支出的人工费、办公用品费、手续费及其它杂费（不含进货商品价格和运输费用）。在一定时间，进货总量越大，每件商品分担的进货费用越低。存储费用是指企业购进商品的储存费用、储存商品维护费用、人工费用等。每批进货量越小，存储费用越低。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

商业企业在进货过程中，将进货费用与存储费用综合考虑,根据数学中的极值原理,两者相等时,总成本费用最低,在此基础上，得出商品的经济订货批量公式：

$$\text{商品进货费用}=\frac{\text{年进货总量（市场销售量）}}{\text{一次进货量}}\times \text{进货费用／次}$$

$$\text{商品存储费用}=\frac{\text{一次进货量}}{2}\times \text{单位商品价格}\times \text{单位商品年保管费用率}$$

根据数学极值原理，两者相等时，总费用最低，一次进货量为经济进货批量。

$$\frac{\text{年进货总量}}{\text{一次进货量}}\times \text{进货费用／次}=\frac{\text{进货批量}}{2}\times \text{单位商品价格}\times \text{单位商品年保管费用率}$$

移项：

$$\text{经济进货批量}=\sqrt{\frac{2\times \text{年进货总量}\times \text{每次进货费用}}{\text{单位商品价格}\times \text{单位商品年保管费用率}}}$$

2. 到货验收

商业企业商品进货方式有多种，有的是供货商送货到门；有的是由供货商代办运输手续,企业到车站、码头、机场、港口取货；有的是企业到库自行取货。无论何种形式，都要做好商品验收、查核工作，防止出现差错，使企业利益受到损失。

商业企业进货如采用自取商品方式，则应凭购货单据到仓库或其它场所装车，这时要坚持商品数量准确，包装完好，规格等级与单据相符。然后，装运或办理运输手续。

对于送货商品，或者到运输部门取货的商品，要按管理制

度要求，做好以下工作：

①商品到货或接到运输部门到货通知书后，要查询订货合同或其它订货单据，将其检出，然后，按单据检查到货商品品种、规格、数量、质量、包装、到货时间等内容，与进货凭证逐项核对。如果是新产品或新经营品种，订货时，要有订货样品，明确质量标准，将样品封存，到货时依此验收 对其它商品，要按国家颁布或订货合同中规定的质量标准进行检验，并做好验收工作。

②根据商品不同类型，采用不同的验收方法。对贵重商品，在商品到货后，要逐一检查，看是否有包装破损、外观损坏现象，并核对数量。对商品质量，还可采用仪器检验，可以抽检。对量大的一般性商品，可以从感官上对商品质量、状态进行检验 对于量大、标准化的商品，可以采取点大件数量，检查包装标志；对关系人们身体健康的食品要检验生产日期、保质期、重量标准等。

③做好验收登记，明确经济责任。商品到货后，要根据进货单据，做好验收记录，包括发货系统名称，凭证号码，实收商品数量，规格质量，到货验收日期、地点、人员。如有数量差额或质量不符，要做好记录，由送货方或运输部门签字盖章，商品单独存放，与供货商协商处理。

3．退货管理

商业企业在进货过程中，有时因各种原因发生退货，将商品退还给供货商。退货的原因大致有以下几类：

①供货商或运输部门错发商品。在接到送货或到货通知后，企业查核未发现订货单，或到货商品与订货单据在商品品牌、规格、式样上不符，或到货商品价格与订货单据不符，则企

业应将商品退给送货者或运输部门。在接到到货通知时，也有订货单据，在核对时，各种要求都一致，仅在数量上有差别时，一般不作退货处理。如果到货商品比订单数量短少时，可登记接收，由送货方或运输部门签字认可，直到货品转入销售，将短货数量通知供货商，由其补发。当到货商品比订单数量多时，可登记接收，将多出部分与供货商协商，退货或暂存转下期订单数量。

②商品质量发生问题。商业企业接到到货通知后，经检验发现商品质量有问题，或与订货单据质量标准不符，或商品变质损坏时，商品需暂时封存，经质量监督部门检验后，有质量问题，商品全部作退货处理，损失由供货商负责。

③市场销售发生变化，经与供货商协商，部分商品作退货处理。这种情况一般都是订货合同中有明确规定，或是仅由商业企业作代销的商品。在一段时间内，市场销售呆滞，经过促销活动，仍无显著效果的，商品可作退货处理。商业企业在商品退货管理时，要本着对市场、对供货商负责的原则，阐明退货原因，并积极反馈信息，帮助供货商或生产者改进产品，提高质量，不能简单一退了事。

商品在退货管理时，也要做好登记，注明退货商品品种、数量、规格,退货时间及原因。如果商品已入库,还要减少库存的帐簿登记工作。将退货原始记录归档保存。

4. 结算管理

商业企业商品进货中，要根据到货验收情况，结算货款，以维护企业信誉，保持长期的经济往来。

商业企业在接收到货商品后，要根据具体情况，分别进行货款结算。对于经销的商品,要根据订货合同,验收商品后,按

照到货商品验收结果，转财务部门付款。如果是代销的商品也要根据经济合同，定期检查销售情况，按规定拨付已销商品货款。

进货商品结算中，要记录商品价格、商品总量、运输费用、其它费用，以分别核算每批商品进货平均价格，并登记到货时间,跟踪销售结果,计算盈亏。

三、商品销售管理

商品销售是商业企业商品流转的中心环节，是商业企业商品流转的终点，其它经营活动——商品的采购、储存、运输都应围绕销售进行，为销售服务。

1．商品销售管理的方法

商业企业商品销售管理的方法主要有以下几种：

①开拓市场，增加商品销售。商业企业商品流转不断扩大,才能使企业在市场竞争中生存、发展,不断开拓市场,增加商品销售；才能提高企业的经营效益。

②研究市场需求变化。商品销售是市场需求的反映，为了增加商品销售，必须加强市场的调查研究，根据市场需求变化组织商品销售，才能达到开拓市场，增加商品销售的目的。

③按照市场需求，调整经营商品结构。在调查研究市场需求变化中，商品需求结构是一个重要内容，按照市场需求调整商品经营结构，才能满足市场需求，扩大商品销售。商品经营结构不合理，不适应市场需求，会造成商品积压、脱销的双重压力，使企业蒙受损失，降低经济效益。

④制订销售策略。这是指企业在商品销售中，根据市场环境和内部条件制订销售商品的技术性决策。可以采取多品种策略、重点经营策略、新产品策略、服务策略、价格策略等来

提高企业的市场竞争地位，保持经营优势，巩固和扩大市场。

多品种策略，就是经营商品品种多、种类全，以全求得顾客购买量，获得市场优势，增加商品销售。

重点经营策略，就是选取几类经营商品作为经营重点，从人、财、物各方面创造条件，保证重点经营品种，形成经营优势。

新产品策略，就是将某些种类的新产品作为经营重点，以新取胜。

服务策略,就是以优质、全面、细致、温馨的服务创造企业的经营特色，以服务赢得顾客，取得声望，取得市场的优势。

价格策略，就是选择定价目标，以适当的定价方法确定商品的价格，使经营商品价格明显低于同类商品市场价格，依靠价格的吸引力赢得顾客，获得市场。

⑤ 确定各类商品销售位置和销售方法。商业企业经营商品种类多、品种规格杂，顾客购物也有不同的要求。各类商品应该在营业场所的什么位置，既要从营业场所整体布局考虑，又要从商品特点安排。

2. 不同销售方式管理

商业企业的商品销售方式多为零售方式，但是还有些是批发销售方式 在促销活动中,还有优惠价、折扣价、分期付款等不同的销售方式。这些形式不同,记帐、结算方式也不同。为了加强管理，严格核算，应针对不同方式采取不同的管理方法。

(1) 零售管理

零售方式是商业企业商品销售的主要形式，在零售商销售中要处理好商品出售位置安排，还要注意布置营业场所，

改善销售环境，为顾客创造一个舒适、欢乐的购物空间，以增加顾客在商场逗留的兴趣，延长购物时间。

（2）批发管理

商业企业在商品销售中，购买者购买商品批量大、金额多，或是直接用于商品转卖，称为批发销售。批发销售与零售销售的不同之处在于购买者购买数量不同，购买商品用途不同。批发销售管理的商品价格制订采用批量定价形式，在商品核算管理中，要规定批量做价办法，制订企业的差价，计算经济效益，加强核算监督管理。

（3）分期付款和其它促销方式管理

商业企业商品销售时，有的往来客户采用售后付款结算的形式,也有的采用分阶段(分期)付款结算的方式,在商品促销中采取各种促销方式。对此，需要增强管理监督。

①分期付款结算管理。商业企业在商品销售中，对信誉好、实力强的往来客户，可以采取灵活的结算方式，售后付款或分期结算货款。

此项业务必须建立在可靠稳妥的基础上，避免呆帐、坏帐损失。一般说来，采用分期付款方式销售商品时，要和客户签订经济合同,规定销售商品数量、品种、规格,质量标准,送货时间 规定客户权利义务,结算货款时间、方式,退换货物处理办法，出现纠纷解决方式。然后，按合同供货，到期催收货款。

分期付款订立的合同要单独存放，专人管理，专人负责定期催结货款。

②其它促销方式管理。商业企业在商品销售中，为了鼓励客户和消费者购买商品，经常采用某些销售促进方式，如针对客户,采用加大折扣,赠送样品、广告宣传品或赠品等 针对

需要全本请访问 www.ertongbook.com