

博客来排行榜零售业书籍长销冠军

零售业“教父”倾力打造的权威读本

《管理世界》《商业周刊》强力推荐

零售业

大小店面全程全面管理指南

林正修 著

世界图书出版公司

F713.32
9

零售业

大小店面全程全面管理指南

林正修 著



世界图书出版公司

广州·上海·西安·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

零售业——大小店面全程全面管理指南 / 林正修著. —广州: 广东世界图书出版公司, 2004.10

ISBN 7-5062-6884-1

I.零… II.林… III.零售商业—商业经营—基本知识 IV.F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 074619 号

零售业——大小店面全程全面管理指南

出版发行: 广东世界图书出版公司

(广州市新港西路大江冲 25 号 邮编: 510300)

电 话: 020-84451969 84453623

http: //www.gdst.com.cn

E-mail: pub@gdst.com.cn

经 销: 各地新华书店

印 刷: 深圳市鹰达印刷包装有限公司

版 次: 2004 年 10 月第 1 版 2004 年 10 月第 1 次印刷

开 本: 787 × 1092 1/16

印 张: 16.75

字 数: 230 千字

书 号: ISBN 7-5062-6884-1/F·0017

版权贸易登记号: 19-2004-135

出版社注册号: 粤 014

定 价: 38.00 元

如发现因印装质量问题影响阅读, 请与承印厂联系调换。

出版说明

随着世界经济一体化的不断深入发展，教育水准的提升以及资讯的快速传播，消费者权益意识的不断增强，我们迎来了“零售业时代”，同时也进入了一个机遇和挑战并存的战场。我们本土的零售业惟有不断改善购物环境，提升营销技巧，借此不断提升经营体制以及有效而且快速掌握市场需求的变化来促使顾客满意，确保企业竞争力。

《零售业——大小店面全程全面管理指南》是台湾义守大学企管系主任、成功大学管理学院林正修博士十多年百货业从业经验的总结，也是一部按教科书体例写就的商店实战手册，因此，自出版以来，一直是百货管理类用书的第一畅销书，也是多家大学指定的课本用书。

该书从实务应用的观点，结合零售业管理的理论，系统地介绍零售业的未来规划、市场调查、人事管理、采购、盘点及财务分析等方面的知识，同时以大量的促销案例、实用表格等直观的形式达到理论与实践的契合，教会业者如何开创一片新天地，如何在竞争激烈的零售业市场中脱颖而出，成为同业中竞相学习的典范！

本书的主要特色系以商店经营的实务操作为主，理论为辅，主要内容为：

- (1) 商店经营管理的最基本工作(亦是最重要的工作)——商圈调查及市场评估，告诉您如何评估与分析商店的立地条件，以及您的顾客在哪里？您的商机在哪里？
- (2) 告诉您店铺规划及商品陈列的 Know-How，可帮助您改善卖场气氛，提升卖场的来客数量与坪效，展现出店长的管理魅力。
- (3) 对如何选聘人员、如何培训人员以及如何进行工作指引等一系列流

程，进行了具体的阐述。

(4) 如何设计与有效地执行商品促销?如何有效地掌握消费者行为?如何建立长久性的主顾客关系?本书通过大量的促销案例让我们掌握促销的精髓。

(5) 商店流通情报的管理与应用是现代化零售业经营管理不可或缺的工具与技术，本书将介绍POS系统的功能，让您透过数据来分析和发现潜在的商机。

(6) 经营商店获取应有的利润是大家非常关心的课题，因此本书也将告诉您如何做好财务经营分析及绩效评估；如何提升谈判技巧和扩大采购渠道，取得具有竞争力的商品；如何做好盘点、库存管理和卖场安全管理。

本书形式活泼、内容实用，理论与实践相结合，是一部不可多得的零售业从业人员实用手册。本书不仅是一线员工的操作指引，同时也是我们的管理者和经营者的参考书。

前言

《财富》杂志预言“零售业”将是21世纪最赚钱的行业之一，而中国将是零售业竞争的主战场。随着中国零售业“入世过渡期”行将结束，世界零售业巨头必将对中国进行爆发式的扩张行动。目前，进入中国的外资零售企业已超过300家，世界零售业前50强的企业已经有1/3进入中国，并开始进入战略扩张期。

中国本土零售业的现状，其表现为经营分散，未形成规模效应，不能有效地控制成本和提高竞争力；经营和管理随意性大，规范化水平低，不能提高零售业对市场的适应力；竞争意识、危机意识、服务意识偏低，还没有建立起完善的配送中心和信息系统，业态功能不完善。面对残酷的竞争格局，我们惟有提升自己的竞争力才能维持或扩大现有的市场份额。

面对市场的挑战和机遇，作为零售业的从业人员、经营管理者或决策者，该如何提升自己的专业技能、管理水平及战略决策能力？这本书是我在该领域工作10多年来实践经验的总结，书中对零售业的各个环节进行了全面剖析和具体操作指导，如店面设立、市场调查、人员管理、库存管理、卖场管理、财务管理等，并且对家乐福、沃尔玛、好又多等行业典范进行深入分析，是一本真正“即读即学”的行业操作指南；另外，该书采用大量的表格、醒目的提示、关键词语指引、测验试题、案例分析、举例说明等轻松、活泼的方式达到“即学即会”的目的，可作为行业培训教材。

我衷心地希望本书对零售业中不同层次、不同职位、不同背景的从业人员都有一定的参考和借鉴作用。

林正修
2004年1月

目 录

第1章 目标管理与未来方向的规划

1

- 第一节 目标管理 2
- 第二节 目标管理程序与设定原则 3
- 第三节 如何设定目标管理 5
- 第四节 未来方向的规划 8

第2章 商店管理的工作计划与职责

9

- 第一节 商店主管的工作职责 10
- 第二节 自我管理 12
- 第三节 店务管理 14

第3章 门市人力资源的经营

25

- 第一节 人力资源的开发 26
- 第二节 人员教育训练 33
- 第三节 领导的技巧 43
- 第四节 领导者与部属的关系 45
- 第五节 培养人才 48

第4章 人事管理

53

- 第一节 人事管理的重点 54
- 第二节 对干部的管理 55
- 第三节 人事出、缺勤管理 56
- 第四节 人员任用、离职、免职范例 56
- 第五节 上班时间、考勤范例 57
- 第六节 请假、休假范例 60
- 第七节 薪资结构范例 63
- 第八节 绩效考核与升迁降调范例 65

第5章 员工管理

71

- 第一节 员工管理的基本原则 72
- 第二节 干部人员管理导引 74
- 第三节 专柜、厂协人员管理办法 75
- 第四节 专柜人员管理的要领与方法 76
- 第五节 比较家乐福、沃尔玛和好又多的员工管理方法 79
- 第六节 售货人员须知 81

第6章 市场调查与商店设立

87

- 第一节 市场调查 88
- 第二节 目标市场 90
- 第三节 商圈 93
- 第四节 掌握顾客消费动向 98
- 第五节 商店设计 102

第7章 采购、订货与库存管理

105

- 第一节 采购活动 106
- 第二节 谈判技巧和策略 107
- 第三节 订货 111
- 第四节 存货管理 113

第8章 门市作业流程

115

- 第一节 门市注意项目 116
- 第二节 作业安排及作业时间的重要性 117
- 第三节 作业分配表及工作指示书的制作 118

第9章 商品管理大纲

123

- 第一节 商品的来源 124
- 第二节 商品订购 125
- 第三节 商品贩售 127
- 第四节 新商品报价程序 128

第五节	新商品引进程序	129
第六节	新商品引进流程	132
第七节	商品停售程序	133

第10章 商品促销

135

第一节	促销的主旨	136
第二节	促销时机的掌握	139
第三节	活动计划	141
第四节	贩促计划的拟定	149
第五节	媒体的选择	153
第六节	零售业促销新武器	154
第七节	POP的运用	160
第八节	促销结束分析	164
第九节	促销活动实例	166

第11章 门市业绩管理

175

第一节	门市业绩构成相关要素	176
第二节	卖场陈列实务指南	181
第三节	生鲜商品准备对策的重点范例	190

第12章 盘点的规则

193

第一节	盘点的目的	194
第二节	存货差异	194
第三节	盘点流程	195
第四节	盘点时账务上应注意事项	196
第五节	盘点时存货上应注意事项	198
第六节	特别注意事项	199

第13章 卖场安全管理

205

第一节	何谓卖场安全管理	206
第二节	防止偷窃	207
第三节	顾客取闹时的处理	211
第四节	防止抢劫	212

第五节	顾客抱怨的处理	214
第六节	防止诈骗的处理	215
第七节	群众运动的处理	216
第八节	顾客损毁商品的处理	217
第九节	地痞流氓勒索恐吓的处理	217
第十节	淹水处理	218
第十一节	台风处理	219
第十二节	仓库管理	219
第十三节	员工个人安全注意事项	220
第十四节	各部门钥匙管理	220
第十五节	员工、来宾及厂商人员出入登记管理办法	221
第十六节	贵重商品管理办法	222
第十七节	物品放行办法	223

第14章 器具设备的管理与维护

225

第一节	杂器的陈列	226
第二节	杂器的分类	228
第三节	机器设备的操作清洗	229
第四节	机台维修	240

第15章 账务管理

241

第一节	零售价法	242
第二节	现金管理	242
第三节	管理表单	243
第四节	实施要点	243
第五节	门市作账注意事项	245
第六节	门市费用控制	245

第16章 财务经营分析

249

第一节	获利能力分析	250
第二节	短期偿债能力分析	251
第三节	长期财务状况分析	251
第四节	经营能力分析	252
第五节	商品周转率	252

目标管理与 未来方向的规划

第

1

章



目标管理是以目标的设置和分解、目标的实施及完成情况的检查、奖惩为手段，通过员工的自我管理来实现企业的经营目的的一种管理方法。

提 纲

- 一、目标管理
- 二、目标管理程序与设定原则
- 三、如何设定目标管理
- 四、未来方向的规划

第一节 目标管理

目标管理就是参与管理，以进行自我指导、自我检查以及自我控制工作的进度，代替由上而下的指导与控制，只有这样才能集思广益。这种方法是以“人”为中心的管理方式，可以激发员工自我管理的意识，发挥自动自发的精神与创意，使企业组织的整体目标与各部门或个人工作



目标相互配合，并通过达成工作目标，来完成企业经营的目标。同时，将原订目标与实际达成的成果加以衡量，使每一个工作者、管理者都知道应将负责达成的成果予以考核。惟有如此，一个企业组织才能随时给予员工发泄“表现欲”的机会，并且使员工

们在表现中获得精神与物质方面的满足和兴趣，使员工自愿对企业组织作出贡献。

目标管理的初期重点在于经营业绩的提高，而今，实施目标管理的主要功能有：

一、提高业绩

任何一种管理制度，都要以能够不断提高经营业绩为目的。而目标管理制度不仅具有明确性及挑战性，同时借以客观的评价基准与奖励制度，所以成效更为显著。

二、提高个人能力

目标管理所订的目标，都能依据个人潜能，并予以充分发挥的机会。

为达成此一目标，个人必须加倍努力，因此，当目标达成时，也就是个人能力提高的表现。

三、提高向心力

在目标管理制度下，特别强调整体目标与个别目标相结合。因此，这种管理制度，比较能够改善人际关系，再加上适当的奖励办法，可积极提高员工的向心力。

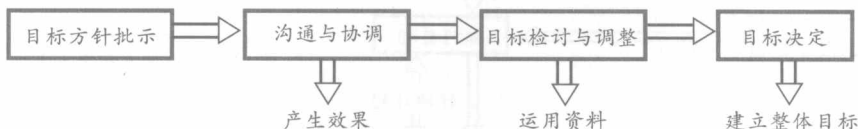


图 1-1 目标管理的步骤

第二节 目标管理程序与设定原则

一、目标管理程序

目标管理的程序通常是由最高管理阶层建立组织目标开始，组织的总目标一旦确定，各部门和个人即可订立其特定的个别目标，这些部门及个人所订的个别目标必须与长期的总目标配合，以求公司的指挥统一。为达成以上目标的整体性，管理阶层须负责从上到下意见交流的工作。

以下图表是总目标与个别目标对管理阶层的关系（见图 1-2）。

管理者在知悉其上一层管理的目标后，通常参与设定其本身的目标，待他们自己的目标订立后，就必须检查与上一层目标的关系是否相连。

目标管理并不一定需要将指导原则记下，但许多公司却根本没有订定目标设立指导原则；通常实行目标管理，先由公司内部一些管理者去参加相关的培训课程，然后再教给公司的其他管理者；有些公司则请一些顾问来帮助设定目标，并提供各部门原则参考与咨询服务。

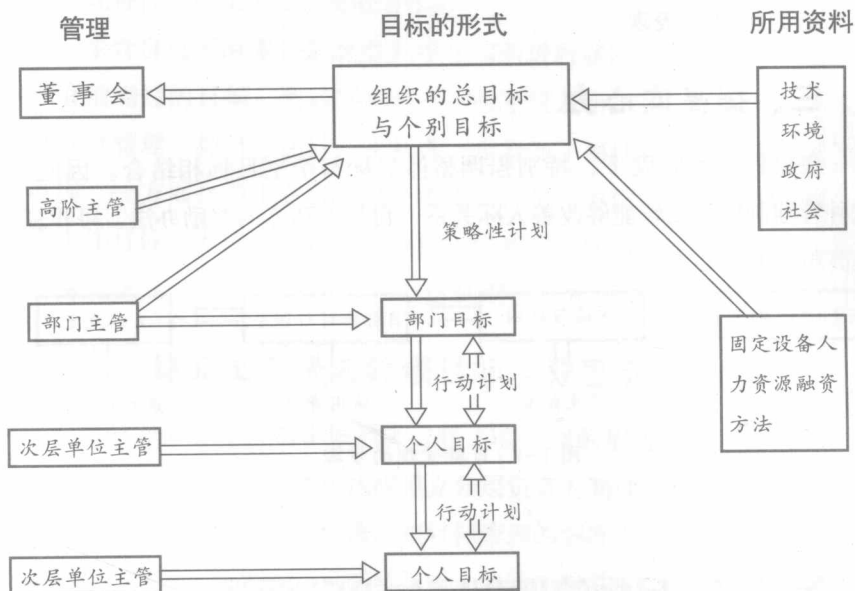


图 1-2 总目标与个别目标对管理阶层的关系

二、原则设定与方针

1. 政策、策略或方略

可以说是对行动规划定出方向，可能在公司创立时或上级对下一级授权时，所要求的行动范围，是将目标中心包含确定性的因素，由上而下逐步推移，推至最低层工作时，可能仅为一指令或行动。

2. 标准方法

是对某特定问题如何处理的原则，涉及较具体的规划，在临近工业工程，作业研究的发展，使标准化工作方式尽量完善。

3. 重复性的作业程序或流程（指单位或部门间的关系）

即多人共同处理某件事时，所依循的标准化步骤，及构成企业作业体系，澄清部分工作达成集体协调。

4. 办事细则（指单位或部门内处理事件的准则）

可作为各部门人员实施动态和静态授权活动的准则，亦为训练员工的基本资料。

第三节 如何设定目标管理

“目标管理”是一种过程，借由这种过程，组织中的上级和下级管理人员共同来确认组织的共同目标，界定每个人的主要责任范围，并依据这些基准来指导各部门的活动和评估每一个成员的贡献。

一、共同参与订定目标

目标的设定，每一位管理者均须基于其上级主管的目标、自身的职责以及目前工作成果，衡量哪项工作急需改进或创新，更有助于达成上级主管的目标。因此，企业组织有三种方法可以达成目标。

(1) 主管自己可以想出一套方法，然后将员工宣称的意旨与结论加以说明。

此种方式，须事先了解目前正推行的工作重点及目标的成果状况，且须深入了解目前工作的优点与缺点。

(2) 由下级主管及职员获得目前工作进度及听取员工建议，并对目前的缺点作适度的修正，然后作出类似下级主管提议的工作目标，或下属可能接受的工作目标。

此种作法一方面可以赞赏下属员工的表现，另一方面可将目前正推行的工作，改正其缺点后，再往前推进一步。

(3) 采取主管自己设定的一套方法及参考员工意见后, 设定工作目标, 此种作法应属于较有价值的作法。

主管自己平时要仔细观察各项工作的进行状况、优缺点, 并设定出较有前瞻性的目标, 然后还要约谈下级主管及听取员工的意见, 将其资料经过整理, 拟订目标后, 还要进一步告知下属此项目标的重点及拟订原因, 一方面让员工有自我满足的机会, 另一方面请员工全力支援, 达成工作目标。大体而言, 拟订目标应注意到工作的分层负责及分工合作这两大重点, 若能分配得宜, 要达到理想目标不是一件难事。

二、建立员工个人管理目标及分层负责的制度

在公司分层结构组织原则下, 各人有应尽的职责及工作流程、工作方法、工作目标, 如此才能达成建立分层负责的制度; 每个人也有适当的分工, 使个人的努力得以表现; 在目标管理的制度下, 个人的工作效率才能提高; 对于工作认识的深度及热诚, 也可以由考核或成果的表现得以体现, 无形中得知员工的竞争力及成熟感。要达到上述的目标, 公司个人的工作标准是必须先行确立的, 工作报告成果亦是必需的。

三、自我评估与团体评估

个人目标管理确定后, 每个人应了解公司所交代的任务。对于工作的评估除了员工自我的意见外, 各部门主管与其他员工亦须加入评估; 去掉个人的偏见, 发挥团体参与决策的力量。在企业组织中, 员工首先对个人工作进行自我评估后, 再由组织成员或单位加以督导或考核, 所得到的结果应是最客观、最有价值的, 值得作为以后工作的参考。为理想而奋斗, 为目标而奋斗, 是每一个团体的主管及最高领导者最乐意见到的。

四、跟踪、控制及考核

各部门主管对于本单位所确定的目标工作, 必须根据工作进度, 进行定期的跟踪、检查, 并作记录, 必要时进行适度地调整及更改。以

上所述工作表现的跟踪及验收成果，是该单位主管或员工的考绩依据，可作为年终考绩、晋升、加薪、调职的重要参考。为了方便工作跟踪、控制及考核，对于目标的设定，尽可能有标准、有时间，可测定、可证实、可比较的，如此一来，建立公司的考核较为容易，对于目标的评估亦较客观。

依据各项工作进度及完成后的评估考核，来衡量各部门完成的绩效，并作为下期新目标的参考依据，及作为各部门竞赛的比较基础，此项是很重要的。

在实际推行时，有下面两种互异而又相关的基本工作。

(1) 在每一预算年度开始前，各级主管与其直属人员，均须对各部门员工在该年度内应履行的目标工作互相承诺。

(2) 在该预算年度结束后，各级主管须以该部门员工的该期工作目标为准，个别评鉴他们的工作成果。

1. 如何完成目标

如何完成双方共同商妥的目标？

(1) 会同员工设定目标：

- ① 须先确定何者为企业组织在该预算内应设定的总目标。
- ② 就其所主管的实际组织结构，逐项详细标注在组织配当表上。
- ③ 说明主管如何与其部门员工互相配合以有效地开展工作。

(2) 根据目标衡量结果：

- ① 列出与目标预期绩效相比较后所得的工作实绩。
- ② 寻找各项落后差异的成因。
- ③ 检讨组织工作及拟订次年度目标。

2. 推行目标管理应注意的事项

- (1) 确保高层主管的支持。
- (2) 应先设定总目标。