

商场·超市 经营管理实务

杨春 穆涛 主编

PRACTICE OF MANAGEMENT &
OPERATION FOR SHOP
& SUPERMARKET

商场·超市 经营管理实务

杨春 穆涛 主编

广东出版集团
广东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商场·超市经营管理实务 / 杨春, 穆涛主编. —广州:
广东经济出版社, 2007.1

(商场·超市经营管理系列丛书)

ISBN 978-7-80728-479-6

I. 商... II. ①杨...②穆... III. ①商店—经济管理
②超级市场—经济管理 IV. F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 160224 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11—12 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	惠州日报印务公司 (惠州市江北文华 1 路惠州日报社)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	14.75 2 插页
字数	195 000 字
版次	2007 年 1 月第 1 版
印次	2007 年 1 月第 1 次
印数	1—5 000 册
书号	ISBN 978-7-80728-479-6
定价	156.00 元 (1—6 册)

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市五羊新城寺右二马路冠城大厦省图批新场三楼 330 号

电话: (020) 87395594 87393204 邮政编码: 510600

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼 邮政编码: 510075

(广东经世图书发行中心) 电话: (020) 37601950

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

• 版权所有 翻印必究 •

前 言

零售业是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。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。目前，进入中国的外资零售企业已达300多家，世界零售业前50强的企业已经有1/3进驻中国。面对如此残酷的竞争格局，中国的零售业应该怎样才能维持或扩大现有的市场份额呢？

早在20世纪80年代，我国商业部对商业零售企业在推行规范化服务中就明文规定：实行管理规范，重点抓好服务的规范化，使商业企业的服务质量有一个较大的提高，要把这个问题作为一项大事来抓好。其主旨在于提升我国零售业规范化水平低、市场适应力弱及竞争意识、危机意识、成本控制意识、服务意识不强的现状，让零售业经营管理者快速掌握市场需求的变化，提升顾客满意度，确保企业的竞争力。

而随着2005年4月商务部《零售商供应商交易管理规范》的出台，对商业零售业的要求更加严格，更加需要零售业规范服务、提升管理水平。作为零售业的从业人员、管理者及经营者，该如何提升自己的服务技能及管理水平？基于此，我们组织编撰了“商场·超市经营管理”系列丛书。

该系列丛书以零售业中的商场（超市）为例，以经营、培训管理为基础，就商场（超市）服务规范、实用操作工具——表单、制度入手，然后总结出商场（超市）经营管理中常见问题等各个方面，进行了全面剖析和具体操作指导，并对沃尔玛、家乐福等行业典范进行分析。

该系列丛书结构全面、系统，内容实用，理论与实践相结合，操作性强，为商场（超市）作业人员策划管理方略、制定规章制度、制作管理表单、进行规范服务提供了一揽子解决方案，是提升商场（超市）人员服务技能、技巧极佳的

行业操作指南，也是不可多得的培训教材。不仅可以指导一线员工，同时也可供管理者和经营者参考、借鉴。

本书由穆涛、杨春主编，同时在编写过程中，得到了企业众多优秀管理人员和优秀顾问老师的指点和大力支持，他们是：解振阳、邓玲玲、路花、杨慧、赵慧敏、朱小花、朱向民、宁波、马锋、朱霖、张晓俭、章学成、刘俊、刘吉凤、唐会君。在此一并表示感谢！

目
录

第一章 商场(超市)卖场规划

第一节 店面形象设计	2
一、店外形象设计	2
二、橱窗布置设计	4
三、店内布局设计	5
第二节 卖场设计规划	9
一、卖场设计	9
二、卖场规划	14
相关链接 超市购物环境标准	20

第二章 商场(超市)内部管理

第一节 卖场组织架构	30
一、卖场组织构成	30
二、卖场人员配置	32
第二节 人力资源管理	34
一、员工招聘实务	34

二、员工培训管理	40
三、团队精神培育	43
第三节 信息资料管理	44
一、顾客数据库管理	44
二、竞争对手分析	47
相关链接 沃尔玛：“交叉培训”显利势	50

第三章 商场(超市)商品管理

第一节 商品定位	54
一、商品定位因素	54
二、商品定位方法	55
第二节 商品组合	57
一、了解商品结构	57
二、明确商品组合	58
三、淘汰疲软商品	62
第三节 商品布局	64
一、商品布局意识	64
二、商品布局方法	64
三、商品布局差异	67
第四节 商品陈列	68
一、果蔬陈列	68
二、肉品陈列	71
三、水产品陈列	72
四、日配品陈列	73
相关链接 家乐福：质优价低的定价策略	75

第四章 商场(超市)服务管理

第一节 礼仪服务	80
一、服务礼仪原则	80
二、仪容仪表礼仪	81
三、言谈礼仪	84
四、站姿礼仪	91
五、卖场行进礼仪	92
第二节 收银服务	95
一、扫描服务	95
二、消磁服务	95
三、装袋服务	96
四、收款服务	97
五、大钞预收服务	99
六、情景服务	100
第三节 安保服务	102
一、环境安保服务	102
二、突发事件处理	104
第四节 售后服务	110
一、商品售后服务	110
二、商品退换服务	117
三、顾客投诉服务	123
相关链接 卖场服务人员敬语与禁语	131

第五章 商场(超市)物流管理

第一节 采购管理	134
一、采购计划制定	134

二、供应商管理	136
三、采购业务洽谈	139
四、采购合同履行	141
五、商品采购技巧	143
六、降低采购成本	145
七、滞销品淘汰管理	146
第二节 验收管理	149
一、验收程序	149
二、验收内容	150
三、验收要领	150
四、商品验收后处理	152
第三节 盘点管理	155
一、盘点流程	155
二、盘点原则	156
三、盘点前准备	156
四、盘点实施	157
第四节 储存管理	162
一、存货控制	162
二、储存管理	163
三、储存技巧	166
第五节 退换货管理	170
一、商品退(换)货原因	170
二、退(换)货作业要点	171
三、退(换)货作业标准	172
四、退(换)货作业流程	173
相关链接 零售商供应商公平交易管理办法	175

第六章 商场(超市)销售管理

第一节 商品销售分析	180
一、商品销售分析	180
二、销售活动相关因素分析	181
三、商品销售活动调查	183
第二节 商品销售技巧	186
一、营造销售气氛	186
二、选择促销方式	187
三、销售应对技巧	191
相关链接 零售商促销行为管理办法	194

第七章 商场(超市)财务管理

第一节 资金管理	198
一、资金管理原则	198
二、资金管理办法	199
第二节 流动资产资产管理	200
一、流动资产资产管理原则	200
二、流动资产资产管理办法	200
第三节 成本管理	202
一、成本管理原则	202
二、成本管理办法	202
第四节 薪资、奖惩管理	204
一、薪资、奖惩原则	204
二、薪资、奖惩办法	204
相关链接 财务监督权限规定	205

第八章 商场(超市)后勤管理

第一节 环境卫生管理	208
一、场内环境卫生管理	208
二、场外环境卫生管理	211
三、操作区域环境卫生管理	213
四、加工设备卫生管理	214
五、加工区域卫生管理	215
第二节 车辆事务管理	218
一、车辆管理	218
二、事务管理	221
相关链接 免费班车作业范本	225

第一章



商场(超市)卖场规划

第一节 店面形象设计

一、店外形象设计

1. 店名名称

一个好的店名就是一块招牌、一笔资产，它是外观形象的重要组成部分。从一定程度上讲，好的店名能快速地把商场(超市)的经营理念传播给消费者，增强商场(超市)的感染力，进而带来的是更多的财源。商场(超市)在命名时，应该遵循以下几个原则：

(1) 体现个性和独特性。任何名称都具有独特的个性，都不能与其他任何店名重复。具有独特的个性、有自己的特色，才能给人留下深刻的印象，才能使人容易识别。

(2) 要含有寓意。商场(超市)的名称不但要与其经营理念、活动识别相统一，符合和反映商场(超市)理念的内容，而且要体现商场(超市)的服务宗旨、商品形象，使人看到听到商场(超市)的名称就能感受到其经营理念，就能对其产生愉快的联想及好感。

(3) 要简洁明快。名称单纯响亮、简洁明快，使消费者易读易记、易于上口，有节奏感。这样也就有了传播力，使商场(超市)与消费者能够相互交流与沟通。

(4) 要做到规范。商场(超市)命名必须要做到规范，同时，要及时对其名称进行注册，以求得法律的保护。

2. 店面标志

商场(超市)店面标志,按其构成主要有三种类型:

(1) 文字标志。它是由各种文字、拼音字母等单独构成的标志。这种类型的标志发音清晰,具有易呼易记的特点,适用于多种传播方式。

(2) 图案标志。它是指无任何文字,单独用图形构成的标志。用图案表示的商场(超市)的标志形象生动、色彩明快,而且不受语言的限制,易于识别。但是,由于图案标志没有标志名称,不便呼叫,因此表意不如文字标志准确。

(3) 组织标志。它是指采用各种文字、图形、拼音字母等交叉组合而成的标志。这种标志利用和发挥了文字标志和图案标志的特点,图文并茂,形象生动,引人注目,便于识别,易于被广大消费者所接受。



商场(超市)的标志设计要有创新意识,做到构图新颖别致,富于个性化;含义应该深刻,能够体现出其个性特点、精神风貌、独特品质、经营理念、经营范围等;标志一旦确定,在相当长的一个时期应该保持稳定,切不可多变;标志设计应逐步国际化、统一化,还要符合有关法律法规的要求。

提醒

3. 招牌设计

招牌作为一个商场(超市)的象征,具有很强的指示与引导的作用。招牌是传播商场(超市)形象、扩大知名度、美化环境的一种有效手段和工具。

一般来说,招牌设计有如下几个基本原则:

(1) 消费者对于招牌的识别往往是从色彩开始再过渡到内容的。所以招牌的色彩在客观上起着吸引消费者的巨大作用。因此,要求色彩选择上应

做到温馨明亮，而且醒目突出，使消费者过目不忘。一般应采用暖色或中色调颜色，如红、黄、橙、绿等色，同时还要注意各色彩之间的恰当搭配。

(2) 内容表达要做到简洁突出。商场(超市)招牌的内容必须做到简明扼要，让消费者容易记住，这样才能达到良好交流的目的。同时，字的大小要考虑中远距离的传达效果，具有良好的可视度及传播效果。

(3) 材质选择要耐久、耐用。在各种材质的选择中，要注意充分展示全天候的、不同的气候环境中的视觉识别效果，使其发挥更大的效能。

二、橱窗布置设计

1. 橱窗布置类型

(1) 综合式橱窗。它是将许多不相关的商品综合陈列在一个橱窗内，以组成一个完整的橱窗广告。

(2) 系统式橱窗。大中型店铺橱窗面积较大，可以按照商品的类别、性能、材料、用途等因素，分别组合陈列在一个橱窗内。

(3) 专题式橱窗。它是以一个广告专题为中心，围绕某一个特定的事情，组织不同类型的商品进行陈列，向媒体大众传递一个诉求主题。其又可分为：节日陈列——以庆祝某一个节日为主题组成节日橱窗专题；事件陈列——以社会上某项活动为主题，将关联商品组合起来的橱窗；场景陈列——根据商品用途，把有关联性的多种商品在橱窗中设置成特定场景，以诱发顾客的购买行为。

(4) 特定式橱窗。它是指用不同的艺术形式和处理方法，在一个橱窗内集中介绍某一产品。例如，单一商品特定陈列和商品模型特定陈列等。

(5) 季节性橱窗。它是根据季节变化把应季商品集中进行陈列，以满足顾客应季购买的心理特点，用于扩大销售。

2. 橱窗布置应注意点

(1) 橱窗布置的商品必须是本商场(超市)出售而且是最畅销的商品。

(2) 橱窗布置季节性商品必须在季节到来的前一个月, 预先布置出来向顾客介绍, 这样才能起到迎季宣传的作用。

(3) 布置商品时, 应先确定主题。无论是多种多类或是同种不同类的商品, 均应系统地分种分类依主题布置, 使人一眼就看到所宣传介绍的商品内容。千万不可乱堆乱摆, 分散消费者视线。

(4) 橱窗布置应尽量少用商品做衬托、装潢或铺底。除根据橱窗面积注意色彩调和、高低疏密均匀外, 商品数量不宜过多或过少。要做到使顾客从远处近处、正面侧面都能看到商品全貌。富有经营特色的商品应布置在最引人注目瞩目的橱窗里。

(5) 容易液化变质的商品如食品糖果之类, 以及日光照晒下容易损坏的商品, 最好用其模型代替或加以适当的包装。

(6) 橱窗应经常打扫, 保持清洁, 特别是食品橱窗。否则顾客会对商品的质量怀疑或对商品感到反感而失去购买的兴趣。

(7) 橱窗布置需勤加更换, 尤其是对有时间性的商品以及容易变质的商品应特别注意。每个橱窗在更换或布置时, 应停止对外宣传, 一般必须在当天内完成。

三、店内布局设计

1. 店内布局

店内布局指的是店内的整体布局, 包括空间布局和通道布局两个部分。

(1) 空间布局。每个店铺的空间构成各不相同, 面积的大小、形体的状态也千差万别。但任何店铺无论具有多么复杂的结构, 一般来说都由商品空间、店员空间和顾客空间构成。

(2) 通道布局。一般来说, 通道设计有: 直线式又称格子式, 是指所有的柜台设备在摆布时互成直角, 构成曲径通道; 斜线式, 这种通道的优点在于它能使顾客随意浏览, 气氛活跃, 易使顾客看到更多商品, 增加更多购买

机会；自由滚动式，这种布局是根据商品和设备特点而形成的各种不同组合，或独立，或聚合，没有固定或专设的布局形式，销售形式也不固定。

2. 店内装潢

店内装潢包括以下内容：

(1) 天花板。

在天花板设计时，要考虑到天花板的材料、颜色、高度，特别值得注意的是天花板的颜色。天花板要有现代化的感觉，能表现个人魅力，注重整体搭配，使色彩的优雅感显露无遗。

(2) 墙壁。

店铺的墙壁设计应与所陈列商品的色彩内容相协调，与店铺的环境、形象相适应。

(3) 地板。

主要有地板装饰材料和颜色的选择，还有地板图形设计。比如有的店铺在儿童玩具专卖区域装上一些活泼的卡通图案。有的商场(超市)在地板上铺设了路标指示，这样方便顾客购物。

(4) 货柜货架。

主要是货柜货架材料和形状的选择。一般的货柜货架为方形，方便陈列商品与摆放。但异形的货柜货架会改变其呆板、单调的形象，增添活泼的线条变化，使店铺表现出曲线的意味。

(5) 灯光照明。

日光灯应安装在购物通道的上方，距离货架的高度约等于购物通道宽度的一半，灯管的排列走向应与货架的排列一致，保证能够从正面直接照射到商品。在卖场最里面或边角的地方，照度要求略高，一般要求在1200~1500勒克司；出入口处以及行人从店外能够直视到店内的部分，要求照度在1500勒克司以上。

(6) 收银台。

商场(超市)的收银台设在出入口处，由收银台在出入口处分隔成出入口