

· 管理案头必备手册 ·

黄权藩◎主编

商场超市管理

工具箱

MARKET

KIT

MANAGEMENT

超级实用的商场超市管理工具
商场超市管理人员必备的案头实务手册



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

· 管理案头必备手册 ·

黄权藩◎主编

商场超市管理

工具箱

MARKET

KIT

MANAGEMENT

超级实用的商场超市管理工具
商场超市管理人员必备的案头实务手册



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书为商场超市的经营管理者提供最具体、最实用的管理工具，帮助经营管理者抓住发展机遇，提升规范化管理的水平，提升顾客的满意度，确保企业的竞争力。本书所提供的管理工具翔实丰富，从各部门的组织结构及相关制度，到工作流程、方案的制定；从采购、物流配送，到商品的布局陈列、仓库管理；从营销战略策划、制定促销方案，到卖场员工管理、建立系统完善的服务体系，都有清楚明晰的介绍。

本书中所提供的管理工具都是经过上百家企业在实际运作过程中检验、实践证明的，具有极强的实用性和可操作性。本书是大小商场超市经营管理者、从业人员及零售业投资者必备的管理工具箱。

图书在版编目（CIP）数据

商场超市管理工具箱 / 黄权藩主编. —北京：机械工业出版社，2012.7

（管理案头必备手册）

ISBN 978-7-111-39126-5

I. ①商… II. ①黄… III. ①商场-商业管理-手册
②超市-商业管理-手册 IV. ①F717-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 153059 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：贾秋萍 责任编辑：贾秋萍 牟桂玲

责任印制：乔 宇 版式设计：张文贵

三河市宏达印刷有限公司印刷

2012 年 8 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·42.75 印张·2 插页·809 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-39126-5

ISBN 978-7-89433-588-3（光盘）

定价：98.00 元（含 1CD）

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售一部：(010) 68326294

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销售二部：(010) 88379649

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

| 前 言 |

零售业是 21 世纪最具有潜力与发展空间的行业之一，而商场超市作为最具活力的零售经营方式，近几年的销售总额也屡创新高。同时，经济的发展、消费水平的提高、政府的支持，为商场超市提供了有利条件，使商场超市在较短的时间内得以全面铺开和快速发展。

但是，商场超市在快速发展的同时，也越来越暴露出了一些问题：我国零售企业起步晚、规范化水平低、市场适应力弱、专门人才短缺，并且竞争意识、危机意识、成本控制意识、服务意识不强。与此同时，正处于迅猛发展势头的外国零售企业，如沃尔玛、家乐福等也正以惊人的速度占领着中国的市场份额。可以说，零售业已经进入了一个机遇与挑战并存的时代。

那么，在信息技术高速发展、全球经济一体化趋势逐渐加强的今天，面对如此残酷的竞争格局，中国的商场超市如何才能优化管理，如何才能快速掌握市场需求的变化、提升顾客的满意度、确保企业的竞争力，如何才能保持健康、持续、高速的发展势头，如何才能走向世界，这已经成为广大商场超市同仁们必须深思的问题。

众所周知，零售企业的领军企业沃尔玛、家乐福等都有一套科学的管理模式，它们都是管理标准化的代表。因此，中国的商场超市企业要想追上甚至赶超沃尔玛等龙头企业，就必须有一套科学而标准的管理制度和模式，而要想使商场超市的管理更加优化、标准，就需要一套最权威、最实用、最有价值的管理工具。

因此，为了便于商场超市管理者及从业人员更好地掌握商场超市的相关知识，进而能够在管理与日常工作中有章可依、有序可循，我们基于企业“管理”的思想以及发展的需要，为中国广大商场超市企业和企业管理者量身打造了这本符合中国商场超市企业现状与发展的“工具箱”。

本书急商场超市管理者之所急，想商场超市管理者之所想，不仅有宏观的理论，还有权威、详尽的管理制度和清晰、明了的管理流程，以及规范、实用的管理表格等具体、有效的管理工具，使商场超市大量的管理工作可以规范化、标准化、条理化，这不仅为管理者和从业人员节省了时间，而且也使管理工作以及日常工作不再成为商场超市前行中的掣肘。

本书共分 21 章，内容具体、全面，既有企管部、财务部、人力资源部、客服部等 12 个部门的管理工具，又有在商场超市运营过程中极为重要的物流配送、陈列、营销、促销等工作的管理工具。此外，本书还具有以下一些特点：

1. 实用性强

本书立足当下商场超市企业的发展现状，从商场超市的需要出发进行设置、编排，书中所选的几百个商场超市管理工具，都是以解决商场超市经营管理过程中遇到的实际问题为出发点，实用价值巨大，可以说是商场超市管理者和其他的从业人员在工作中最得力的助手。

2. 针对性强

本书主要针对的是商场超市工作人员，因而在内容的编排上细化到人、细化到岗、细化到每一个步骤，使工作人员责权分明，使各项工作有理可依、有据可循。

3. 系统性强

本书在编排上十分注重系统性，先总讲宏观理论，再分讲各个部门的管理工具，以及在商场超市经营管理中最为重要的物流配送、现场服务、陈列布局、营销促销等几项工作的管理工具。全面而不冗杂，细致而不繁琐。

当然，建立一个规范化的商场超市管理体系并不是一朝一夕的事情，我们不敢说这本工具箱是放之四海而皆准的真理，但我们相信有了它的帮助，管理工作将会由繁琐变得简单，日常工作将会由杂乱变得有序。

本书由黄权藩主编，参加编写的人员有：赵文明、张进、李虎、王功伟、陈全新、张飞、徐春梅、刘传菊、马玉成、张辉、王冲、赵楷、王磊、任玲、刘丽、支文月、郭辉、白婧囡、李风华、韩曼曼、何建为、甘填、韦莹、喻姗姗、张楠、张建中、蔡荣右、王菊花和张书和。我们衷心希望本书能成为商场超市企业决策者进行决策的重要参考，成为商场超市管理者现用现查的实用工具，成为其他工作人员的得力助手；我们也衷心希望本书能够成为提升商场超市管理水平的有用工具，帮助您企业取得更好的业绩。

编者

2012 年 5 月

| 目 录 |

前言

第一章 商场超市战略运营管理工作	1
企业战略管理的要素	1
战略方案的内容	2
分解战略方案的方法	3
战略领先的方法	3
企业外部环境分析方法	4
企业内部环境分析方法	4
制定战略的方法	5
战略控制的基本原则	6
战略控制的基本方式	7
战略控制的程序	7
虚拟化经营方法分析	8
提高企业核心竞争力的方法	9
法约尔的 14 条管理原则	10
时间管理方法	12
企业收集信息的原则和方法	13
质量管理方法	13
企业市场定位的内容	14
第二章 企管部管理工具	16
企管部组织结构	16
企管部经理岗位职责	17
市场调研主管岗位职责	17
企划主管岗位职责	18
促销主管岗位职责	18
招商主管岗位职责	19
公关主管岗位职责	19

商场招商管理制度·····	20
促销管理制度·····	24
招商管理工作流程·····	25
销售预算管理流程·····	26
信息收集分析流程·····	27
促销管理流程·····	28
促销评估管理流程·····	29
经营目标设定的步骤·····	30
经营的资金运作计划·····	31
追踪调查经营状况的步骤·····	32
资讯收集的内容和方法·····	34
损益平衡点销售额的计算方法·····	34
位次竞争战略的实施·····	35
分析竞争对手的方法·····	36
网络销售的技巧·····	36
网络销售库存管理的方法·····	37
经营安全性的绩效评估方法·····	38
经营收益性的绩效评估方法·····	39
经营发展性的绩效评估方法·····	41
经营效率性的绩效评估方法·····	42
免费赠品促销方案·····	43
价格折扣促销方案·····	45
优惠券促销方案·····	46
年度销售预算表·····	48
市场调研表·····	49
促销计划表·····	49
促销评估表·····	50
竞争对手分析表·····	51

第三章 财务部管理工具 ·····	52
财务部组织结构·····	52
财务部经理岗位职责·····	53
会计主管岗位职责·····	53

现金主管岗位职责	54
审计主管岗位职责	55
出纳员岗位职责	55
现金管理制度	56
支票管理制度	57
账款管理制度	59
固定资产管理制度	61
财务计划编制管理流程	63
年度预算编制管理流程	64
现金收支账务处理流程	65
固定资产盘点管理流程	66
财务审计管理流程	67
库存现金管理方案	68
银行存款管理方案	68
其他货币资金管理方案	69
流动资产管理方案	70
应收账款管理方案	70
营业收入管理方案	71
成本费用管理方案	72
营业利润管理方案	73
财务数据分析方法	74
偿还能力分析方法	76
营运能力分析方法	77
盈利能力分析方法	78
分析资产负债表	78
分析损益表	79
固定资产登记表	80
支票使用登记表	81
费用开支登记表	81
财务状况分析表	82

第四章 营运部管理工具	83
营运部组织结构	83

营运部经理岗位职责	84
营运督导员岗位职责	84
收货主管岗位职责	85
理货主管岗位职责	85
商品收货管理制度	86
营运督导管理制度	88
营业服务管理制度	90
商品收货管理流程	93
商品陈列管理流程	94
商品盘点管理流程	95
商品补货管理流程	96
中央设施的配置	97
后勤设施的配置	99
其他相关设施的配置	100
面积配置	100
商品配置	101
商品补货管理方案	101
商品破损处理方案	103
商品收货记录表	104
商品验收记录表	104
商品盘点表	105
商品破损登记表	105
商品缺货登记表	106
商品补货申请表	106
销售计划分析表	107

第五章 采购部管理工具	108
采购部组织结构	108
采购部经理岗位职责	109
采购部主管岗位职责	109
一般采购的基本流程分析	110
商品采购管理制度	114
采购合同管理制度	116

分权式商品采购组织分析 119

中央采购商品组织分析 120

商品采购调查方法 121

采购渠道分析 122

采购预算管理制度 123

订货作业分析 125

进货作业分析 126

进货退回作业分析 126

调拨作业分析 127

新产品引进流程 128

采购监控的基础 129

采购监控的依据 131

采购监控的内容 133

采购监控的方法 134

采购合同签订的原则 136

采购合同签订前的准备工作 137

采购合同签订的程序 138

采购合同的形式 139

采购合同履行的一般规则和方法 140

采购合同的变更和解除 141

违反合同的责任区分方法 142

采购合同纠纷的解决方法 144

采购损失的索赔方法 144

索赔和理赔应注意的问题 145

供应商筛选制度 146

供应商考核制度 148

供应商准入制度分析 150

供应商会见制度分析 151

战略性双赢供应合作关系的建立方法 152

供应商激励与控制的方法 153

采购谈判管理方案 154

采购绩效评估的标准 157

采购绩效评估指标分析 158

采购绩效评估人员与方式方法 161

采购绩效的改进方法 162

采购绩效改进方案 164

采购部绩效考核方案 165

采购部预防腐败方案 167

商品采购计划表 168

请购明细表 169

日进货记录表 169

供应商考核表 170

采购人员考核评估表 170

第六章 人力资源部管理工具..... 172

人力资源部组织结构 172

人力资源部经理岗位职责 173

招聘主管岗位职责 173

培训主管岗位职责 174

薪酬主管岗位职责 175

绩效考核主管岗位职责 175

招聘管理制度 176

培训管理制度 178

薪酬管理制度 180

岗位设置管理流程 182

人员编制管理流程 183

增加编制申请流程 184

劳动合同管理流程 185

员工招聘管理流程 186

员工录用管理流程 187

员工职前培训流程 188

新员工试用期满转正流程 189

岗位轮换流程 190

人员的考勤管理流程 191

员工请假管理流程 192

员工绩效考核流程 193

员工考勤管理制度 194

员工奖励方法	195
考核实施方案	195
职务说明书	198
工作内容说明书	199
员工人数及费用动态统计表	200
应聘人员登记表	202
初试记录表	203
复试记录表	204
年度奖惩公告表	205
月份工作项目考评表	206
员工年终考评评分表	207
员工普升考评表	208
工作调动申请表	210
工资发放表	211
差旅开支清单	212
人事通知单	213
员工培训申请表	213
员工绩效改进表	214
员工工资汇总表	215
员工调薪表	216
退休申请书	217
离职证明书	218
抚恤金申请书	219

第七章 拓展部管理工具	220
拓展部组织结构	220
拓展部经理岗位职责	221
拓展部主管岗位职责	221
拓展选址管理制度	222
拓展调研管理制度	227
拓展规划流程	229
拓展选址流程	230
商圈调查的意义	231

商圈调查方案 231

用地调查分析的内容 233

选址调查方法 234

选址调查报告撰写方案 236

选址调查报告模板 237

商圈分析报告撰写方案 240

商圈分析报告模板 242

市场调查表 245

商圈分析表 246

选址登记表 247

备选地址分析表 248

第八章 客服部管理工具 249

 客服部组织结构 249

 客服部经理岗位职责 250

 总服务台主管岗位职责 250

 团购主管岗位职责 251

 存包主管岗位职责 251

 顾客投诉管理制度 252

 顾客存包管理制度 255

 客户调查管理制度 256

 客户档案管理制度 258

 赠品发放管理制度 262

 顾客咨询服务流程 263

 顾客投诉处理流程 264

 顾客退货工作流程 265

 赠品发放工作流程 266

 售后服务业务流程 267

 团购管理方案 268

 寄存物品意外情况处理方案 271

 客户满意度评价方案 272

 售后服务管理方案 274

 售后服务工作规范 279

赠品发放登记表	281
顾客退货登记表	282
顾客换货登记表	282
顾客投诉登记表	283
顾客投诉处理表	284

第九章 行政部管理工具

行政部组织结构	285
行政部经理岗位职责	286
档案管理员岗位职责	286
行政内勤员岗位职责	287
清洁卫生管理制度	287
员工更衣柜管理制度	289
办公用品管理制度	290
档案管理制度	294
文件资料管理流程	298
办公用品申购管理流程	299
办公用品领用管理流程	300
清洁卫生管理流程	301
办公设备采购方案	301
办公费用控制方案	303
商务接待方案	306
办公用品申购表	310
收文登记表	311
发文登记表	312
文书档案借阅登记表	312
印章使用登记表	313
卫生检查评比表	313

第十章 工程设备部管理工具

工程设备部组织结构	315
工程设备部经理岗位职责	316
设备安装主管岗位职责	316

设备维修主管岗位职责 317

设备维护主管岗位职责 317

设备采购管理制度 318

设备安装管理制度 321

设备使用管理制度 324

设备维护保养管理制度 327

设备故障管理制度 328

设备安全管理流程 331

设备采购预算制定流程 332

设备的日常保养 333

配电室管理 335

垃圾道及各类管道井的维修 335

地下室渗水的修缮管理 336

设备设施报废处理规范 337

设备购置费用报告单 338

设备维修费用报告单 338

设备安装验收单 339

电气设备检查表 340

设备更新改造申请表 341

第十一章 安保部管理工具 342

安保部组织结构 342

安保部经理岗位职责 343

安全主管岗位职责 343

防损主管岗位职责 344

消防主管岗位职责 344

食品安全管理制度 345

商品防损管理制度 347

消防管理制度 349

公共安全管理流程 353

内部盗窃处理流程 354

外部盗窃处理流程 355

消防管理工作流程 356

商品损耗分析	357
商品损耗的防止	358
加强内部员工管理防损	361
外来人员管理方案	362
安全检查表	363
消防检查表	364
安保部值班表	364
异常情况处理表	365
盗窃处理登记表	365

第十二章 收银部管理工具	366
收银部组织结构	366
收银部经理岗位职责	366
收银部主管岗位职责	367
收银员岗位职责	367
收银操作管理规范	368
收银员培训流程	369
备用金额领取流程	370
营业前收银作业安排	371
营业中收银作业安排	372
营业后收银作业安排	373
扫描作业流程	373
收款作业流程	374
设零、兑零作业流程	375
消磁作业流程	377
收银差异处理流程	377
电子卡结算流程	378
外币收银结算流程	379
支票结算收银规范	379
收银员离开收银机的注意事项	380
收银错误的处理方法	380
营业款移交流程	381

第十三章 信息技术部管理工具

信息技术部组织结构

信息技术部的主要职责

信息技术部经理岗位职责

信息技术部主管岗位职责

系统维护员岗位职责

网络管理员岗位职责

设备管理员岗位职责

录人员岗位职责

网络使用管理规范

信息系统筹建流程

计算机维修管理流程

软硬件维护人员岗位职责

信息管理制度

信息管理体制与制度

信息化工作的流程

信息管理的基本原则

信息收集工作要求

信息收集的流程

× × ×超市的信息系统管理方法

某大型超市的信息系统管理方法

信息设备采购明细表

信息设备维修登记表

信息设备报废申请表

第十四章 物流配送管理工具

配送的主要方式

配送工作的实施步骤

配送的一般业务流程

装卸搬运作业流程

订货方式

配送订单的设计与制作

流通加工作业内容

384

384

385

386

387

387

388

388

388

389

390

391

392

393

396

397

397

398

399

399

400

403

403

404

405

405

406

407

409

409

410

412