



一本书搞懂

YI
BEN
SHU
GAO
DONG

商场超市经营管理

SHANGCHANG
CHAOSHI
JINGYING
GUANLI

付玮琼 主编



化学工业出版社



一本书搞懂



商场超市经营管理

SHANGCHANG
CHAOSHI
JINGYING
GUANLI

付玮琼 主编



化学工业出版社

· 北 京 ·

本书内容涵盖了制订年度经营计划、商品结构优化、采购与供应管理、卖场布局规划、商品标准化陈列、商品损耗控制、促销管理、消防安全管理、转型电子商务及运营管理、O2O跨越管理十部分内容。本书理念新颖，内容实用，可操作性极强，是一本不可多得的商场超市管理与操作实务读本。

本书既可作为专业培训机构、院校零售专业等的培训教材、培训手册，也可以作为商场超市各级人员的工作指导书，直接应用于实际工作中。

图书在版编目(CIP)数据

一本书搞懂商场超市经营管理/付玮琼主编. —北京:
化学工业出版社, 2017.5
ISBN 978-7-122-29261-2

I. ①一… II. ①付… III. ①商务-经营管理-基本知识②超市-经营管理-基本知识 IV. ①F717

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第048144号

责任编辑: 陈 蕾 刘 丹
责任校对: 边 涛

装帧设计: 尹琳琳

出版发行: 化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)
印 装: 北京新华印刷有限公司
710mm×1000mm 1/16 印张13³/₄ 字数257千字 2017年6月北京第1版第1次印刷

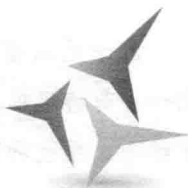
购书咨询: 010-64518888(传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899
网 址: <http://www.cip.com.cn>
凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 58.00元

版权所有 违者必究

前言

FOREWORD



近期召开的中央经济工作会议对于今后的经济发展提出了一些建议和指导，“着力振兴实体经济，要坚持以提高质量和核心竞争力为中心，坚持创新驱动发展，扩大高质量产品和服务供给。要树立质量第一的强烈意识，开展质量提升行动，提高质量标准，加强全面质量管理。引导企业形成自己独有的比较优势，发扬‘工匠精神’，加强品牌建设，培育更多‘百年老店’，增强产品竞争力。实施创新驱动发展战略，既要推动战略性新兴产业蓬勃发展，也要注重用新技术、新业态全面改造提升传统产业。要建设法治化的市场营商环境，加强引进外资工作，更好发挥外资企业对促进实体经济发展的重要作用。要更加重视优化产业组织，提高大企业素质，在市场准入、要素配置等方面创造条件，使中小微企业更好参与市场公平竞争。”

发展实体经济，加强品牌建设，培育更多“百年老店”等一系列指导性建议，给零售企业今后的工作指明了方向。

而在2015年11月19日，国务院办公厅也颁布了关于加快发展生活性服务业，促进消费结构升级的指导意见，积极培育生活性服务新业态新模式，全面提升生活性服务业质量和效益是个主旋律。其中谈到“批发零售服务。优化城市流通网络，畅通农村商贸渠道，加强现代批发零售服务体系建设。合理规划城乡流通基础设施布局，鼓励发展商贸综合服务中心、农产品批发市场、集贸市场以及重要商品储备设施、大型物流（仓储）配送中心、农村邮政物流设施、快件集散中心、农产品冷链物流设施。推动各类批发市场等传统商贸流通企业转变经营模式，利用互联网等先进信息技术进行升级改造。发挥实体店的服务、体验优势，与线上企业开展深度合作。鼓励发展绿色商场，提高绿色商品供给水平。大力发展社区商业，引导便利店等业态进社区，规范和拓展代收费、代收货等便民服务。积极发展冷链物流、仓储配送一体化等物流服务新模式，推广使用智能包裹柜、智能快件箱。依照相关法律、行政法规规定，加强对关系国计民生、人民群众生命安全等商品的流通准入管理，健全覆盖准入、监管、退出的全程管理机制。”

无论是从宏观大背景下，还是具体到实施，作为民生中最主要的消费单元——商场超市，在创业开店、连锁管理、店面运营、安全防范、电商平台、线上线下、绿色环保、物流配送等方面都要规范化管理，保证发挥实体店的服务、体验优势，与线上企业开展深度合作，规范和拓展代收费用、代收货款等便民服务，仓储配送一体化等物流服务新模式，实施便民服务。

基于此，我们编写了《一本书搞懂商场超市经营管理》（图解版）一书。本书包括制订年度经营计划、商品结构优化、采购与供应管理、卖场布局规划、商品标准化陈列、商品损耗控制、促销管理、消防安全管理、转型电子商务及运营管理、O2O跨越管理十部分内容。本书理念新颖，非常实用，可操作性极强，是一本不可多得的商场超市管理与操作实务读本，既可作为专业培训机构、院校零售专业等的培训教材和培训手册，又可以作为商场超市各级人员的工作指导书，直接应用于实际工作中。

本书由付玮琼主编，在本书编写过程中，还获得了许多朋友的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有王玲、王毅、王跃进、张平、张勇、张野、张众宽、张艳红、李军、李强、李小强、李国新、齐小娟、刘建伟、吴定兵、鲁跟明、赵辉、赵慧敏、周亮、唐永生、黄河、杨丽、杨杰、杨雯、姜崇斌、鞠晴江、符胜利，最后全书由匡仲潇统稿、审核完成。在此对他们一并表示感谢！

由于编著者水平有限，不足之处敬请读者指正。

编 者

目录

CONTENTS



第一章 制订年度经营计划..... 1

经营计划 (Business Plan), 也可译为业务计划或商务计划。《中华人民共和国公司法》中使用的是经营计划。一份好的年度经营计划, 能让企业全年的运作有序、利润精确可控。

- 一、年度经营计划的定义..... 2
- 二、超市目标设定..... 3
- 三、年度经营计划的制订流程..... 7
- 四、年度经营计划书的编写..... 14

第二章 商品结构优化..... 17

事实上一个卖场的商品不好卖, 首先要考虑的是商品的构成哪里有问题, 而不是哪个商品有问题。一个卖场选择哪些商品、以什么样的方式组合起来才能让顾客接受, 将直接决定这家商场超市的命运。

- 一、商品结构的设计..... 18
- 二、商品选择的要领..... 19
- 三、商品结构的优化..... 22
- 四、商品价格的制定..... 25
 - 相关链接 商场超市的定价策略..... 26
- 五、新商品的引进..... 28
- 六、新商品引进的原则..... 29

七、滞销商品的淘汰	32
八、滞销商品的处理	33
相关链接 非实际退货的注意事项	34

第 三 章 商场超市采购与供应管理 35

为了保证企业能采购到适销、对路的商品，商场超市必须根据自身状况来确定采购渠道，做好采购业务决策，进行采购洽谈，签订采购合同，加强对商品采购过程的管理，确保采购工作的圆满完成。

一、采购计划的制订	36
二、供应商的开发	37
相关链接 供应商信息的来源	38
三、采购业务的洽谈	43
相关链接 采购谈判的 10 个技巧	45
四、采购合同的签订与管理	47
五、供应商的进场	49
【范本】××超市新供应商进场审批申请书	50
六、供应商的评价考核	52
【范本】××超市供应商评价表	53
七、供应商的适时淘汰	53

第 四 章 商场超市卖场布局规划 55

卖场指的就是店铺内陈列商品供顾客选购的营业场所。商场超市卖场布局最终应达到两个效果。第一，顾客与店员行动路线的有机结合。对顾客来说，应使其感到商品非常齐全并容易选择；对店员来说，应充分考虑到工作效率的提高。第二，创造舒适的购物环境。

一、卖场出入口的布局	56
二、设计购物路线	57

三、确定陈列面积·····	61
四、进行商品配置·····	62
五、卖场的功能性布局·····	63
六、商品配置表的管理·····	65

第五章 商场超市商品标准化陈列····· 71

通过视觉来打动顾客的效果是非常显著的，商品陈列的优劣决定着顾客对门店的第一印象，而商品的标准化陈列也是公司标准化管理的重要内容。我们所说的商品标准化陈列是指根据一定的陈列原则和陈列方式制定商品标准化陈列配置表，门店据此将商品摆放到规定位置，从而达到各门店商品陈列的一致化，实现品类管理标准化、数据化、科学化，从而提高销售业绩，提升门店形象。

一、商品标准化陈列管理的重要意义·····	72
二、商品标准化陈列管理的实施要求·····	72
三、商品标准化陈列原则·····	73
相关链接 不同性质商品的陈列位置·····	74
相关链接 在能够让顾客“显而易见”的陈列位置·····	75

第六章 商场超市商品损耗控制····· 79

零售企业的商品损耗无时无刻不在产生，防损必须无处不在。防损工作的目标就是全员和全过程。防损工作不仅仅是防损部门的工作，只有全员全过程的参与、支持、监控，企业才能真正有效地做好防损。

一、全员防损和全过程防损的定义·····	80
二、全员防损和全过程防损的要点·····	80
三、门店员工防损的职责·····	81
四、卖场商品损耗类别·····	83
五、非生鲜商品大类的控损措施·····	83
六、生鲜商品损耗控制·····	90

七、开业期间的商品损耗控制	97
八、员工内盗行为的防范	99
九、顾客偷窃行为的防范	101
十、团伙偷盗行为的防范	109
十一、收银作业损耗及控制	112
十二、防损稽核	113

第七章 商场超市促销管理 117

广泛的促销活动是商场超市提升业绩、争取顾客、积极参与同业竞争的有效手段。在日益激烈的竞争中，有效的促销不仅要依靠新颖的创意，更需要强力执行和规范操作，才能达到最佳的促销效果，创造良好的经营效益。

一、商品促销的认识	118
二、常见的促销模式	119
三、常用的促销工具	121
四、促销计划的制订	123
【范本】××商场开业促销方案	124
五、促销活动的策划	126
六、促销的准备	127
七、促销员的管理	130
八、促销效果的评估	132

第八章 商场超市消防安全管理 137

零售企业有义务给顾客提供安全的购物环境，所以门店的消防管理工作显得尤为重要，这是门店正常营运的前提之一。消防管理是指防止火灾、水灾，灭火及其他灾情处理的专门工作。零售企业的消防安全管理方针应是“预防为主，防消结合”“以防为主，以消为辅”，重点抓好防火及灭火工作。

一、完善卖场的门店消防系统	138
二、建立消防组织	138
三、制定消防安全管理制度	139
四、加强明火管理	144
五、加强易燃品管理	144
六、加强全员消防教育	145
七、加强消防设施、器材的管理	145
八、制定灭火和应急疏散预案并组织演习	146
【范本 01】商场消防安全事故应急预案	150
【实战 02】商场超市消防演习方案	152
【范本 03】超市地下库房演习方案	155
【范本 04】关于确定企业消防安全管理组织机构的通知	156
【范本 05】关于确定消防安全责任人的通知	157
【范本 06】关于确定消防安全管理人的通知	157
【范本 07】消防安全工作责任书	158
【范本 08】员工消防安全工作承诺书	159
【范本 09】门店每日防火巡查（夜查）情况记录表	159
【范本 10】门店每周防火检查情况记录表	161
【范本 11】门店每月防火检查情况记录表	163

第九章 转型电子商务及运营管理 167

电子商务并非只是网上销售，而是通过在线下和线上布置的信息采集设备、软件开展客流分析、目标客户分析、消费行为分析等大数据研究，最终实现精准营销和销售闭环。实体零售商的电子商务应用应当是由点及面，贯穿始终的。

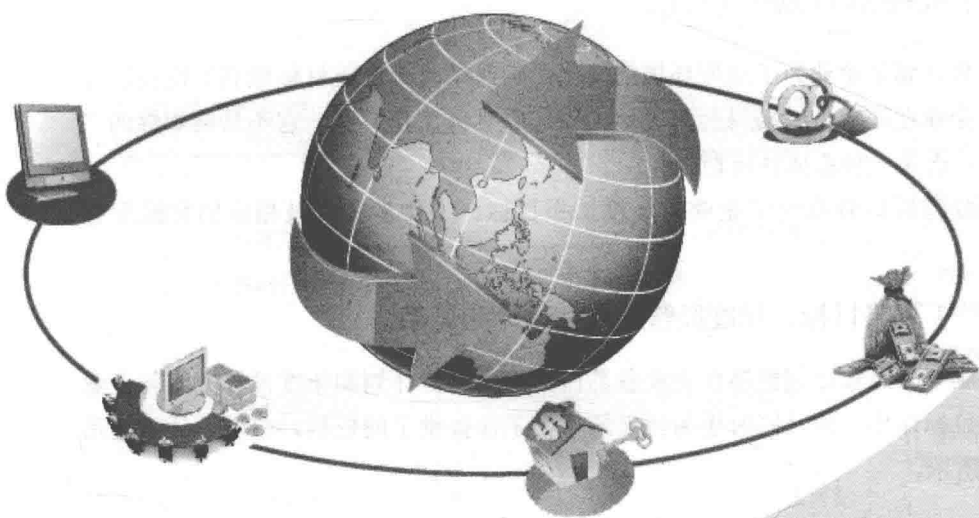
一、互联网时代商场超市的未来	168
二、实体零售商“触网”的趋势	169
三、向电商转型的模式	170
相关链接 多方试水“互联网+”，传统商场超市加力转型	172

四、转型电商的切入口	174
五、全渠道扩展转型	175
六、选择合适的电商平台	179
相关链接 华润万家启动“实体+电商”新模式	181
七、电商运营管理	182
相关链接 商场超市配送突围的核心竞争力	188

第十章 O2O跨越管理

相比传统实体零售的不便利性、传统电商的体验不足，零售O2O的跨越式发展，着实能让消费者体验到“鱼与熊掌兼得”的好处。伴随着大数据、云技术、社交工具、移动支付等新技术、新工具的应用，零售O2O的跨越式发展已是不可阻挡的趋势。

一、面对O2O转型的问题	192
二、认清O2O发展的趋势	193
三、整合O2O有效的资源	198
四、实现O2O有效的闭环	200
相关链接 如何把O2O模式应用到零售实体商店	201
五、推进O2O全渠道的融合	202
相关链接 全渠道零售O2O的发展现状	205
六、驾驭APP促进零售O2O	207



第一章

制订年度经营计划

一本书搞懂

商场超市经营管理



经营计划 (Business Plan), 也可译为业务计划或商务计划。《中华人民共和国公司法》中使用的是经营计划。一份好的年度经营计划, 能让企业全年的运作有序、利润精确可控。



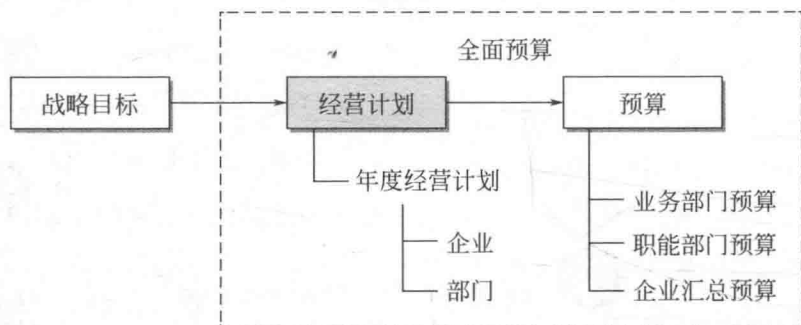
一、年度经营计划的定义

经营计划是企业为了适应环境的变化，确保经营方针与目标顺利实现而制订的，是企业在经营方针与目标的基础上制订的具体工作方案。它不是常规性的工作计划，而是一种总体性规划。

年度经营计划反映了企业的年度工作目标、工作步骤以及相应的资源配置情况。

（一）战略目标、年度经营计划和预算的关系

企业年度经营计划能够使企业各部门的年度经营计划和年度预算方案与企业的战略目标保持一致，同时也为日后的考核工作提供了依据。三者具体的关系如下图所示。



战略目标、年度经营计划和预算的关系

（二）企业年度经营计划与部门年度经营计划

年度经营计划分为企业年度经营计划和部门年度经营计划。前者是对企业战略行动计划进行的细化和分解，后者则是企业各部门根据企业的战略行动计划和年度经营计划制订的本部门的年度工作计划。

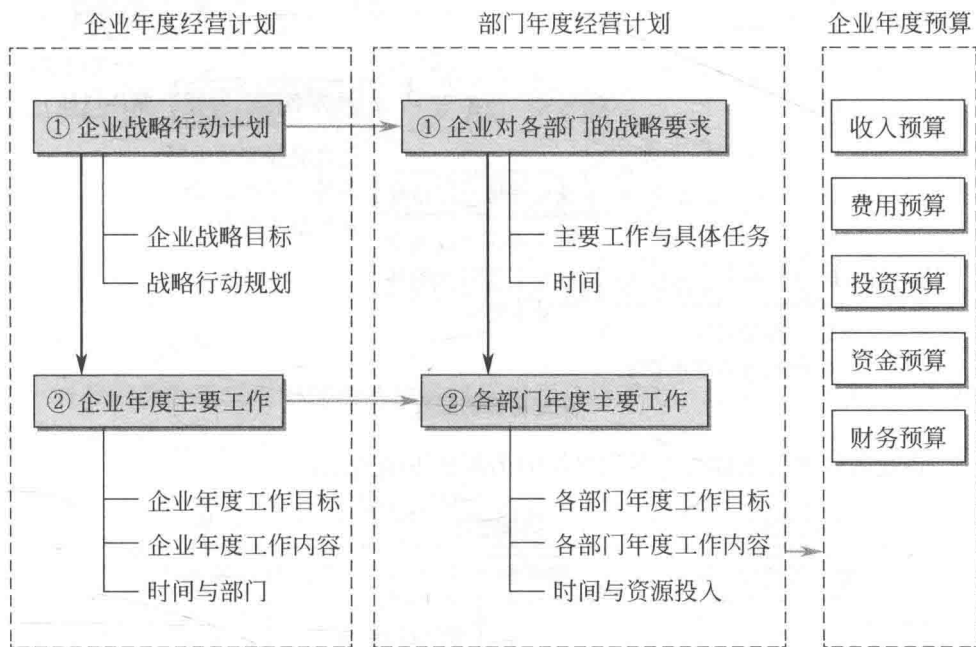
两者既存在横向关系，又存在纵向关系，具体如下图所示。

横向关系：从企业战略行动计划到企业对各部门的战略要求；从企业年度主要工作到各部门年度主要工作。

纵向关系：从企业战略行动计划到企业年度主要工作；从企业对各部门的战略要求到各部门年度主要工作。

各部门提出与部门年度工作目标相适应的资源投入需求内容最终将会影响和

体现在企业及部门的年度预算方案中。



企业年度经营计划与部门年度经营计划的关系

二、超市目标设定

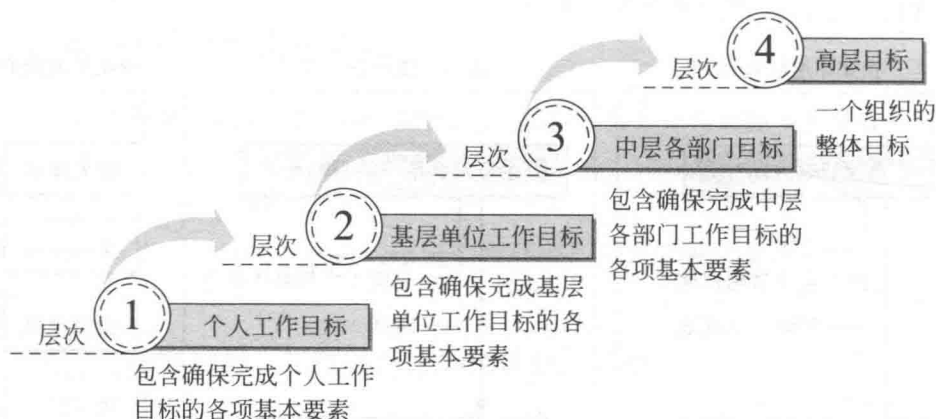
要做好年度经营计划，必须有完善并且一致的目标体系，这样才能加强企业各部门的联系，发挥出整体力量。因此，企业应将最高管理层制定的企业总目标和各部门主管的部门目标，直至基层单位和个人目标，按照企业组织结构的层级串联起来，从而形成完整的目标体系。

（一）目标体系的结构

管理企业应遵循的一个原则：每项工作必须为达到总目标而展开。在目标管理法中，目标的设定开始于企业的高层管理者，他们提出企业的使命和战略目标，然后通过部门层次向下传递，直至各位员工。

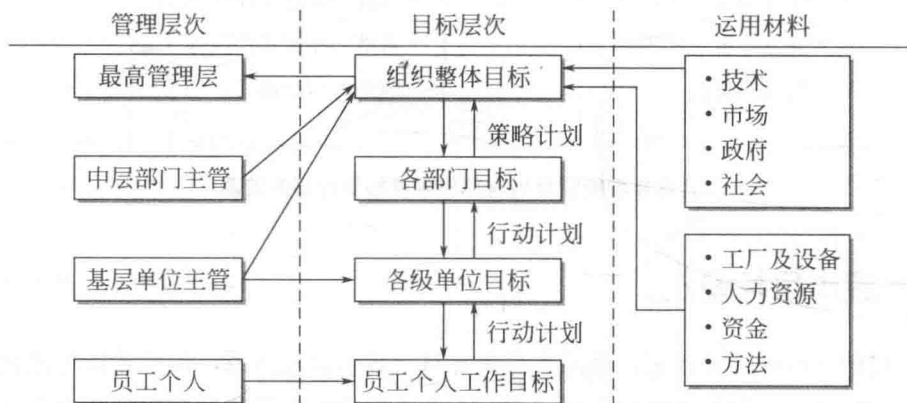
1. 目标的层次

(1) 根据管理层级的划分，目标可以分为四个层次，如下图所示。



企业目标的层次

企业各管理层次划分与各级目标的关系如下图所示。



企业各管理层次划分与各级目标的关系

(2) 另外，组织目标还可以被简化和概括为以下三个层次。

① 环境层 社会加于组织的目标，即为社会提供优质的产品和服务，并创造出尽可能多的价值。

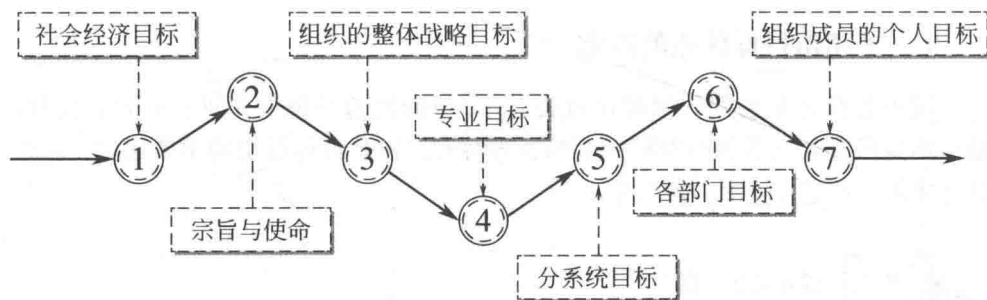
② 组织层 作为一个利益共同体和一个系统的整体目标，如提高经济效益、增强自我改造和发展的能力、改善员工生活、保障员工的劳动安全。

③ 个人层 组织成员的目标，如经济收入、兴趣爱好等。

2. 目标的分类

(1) 根据动态因素分类 企业整体目标可分为长期计划目标、中期计划目标、短期计划目标和执行目标四种。

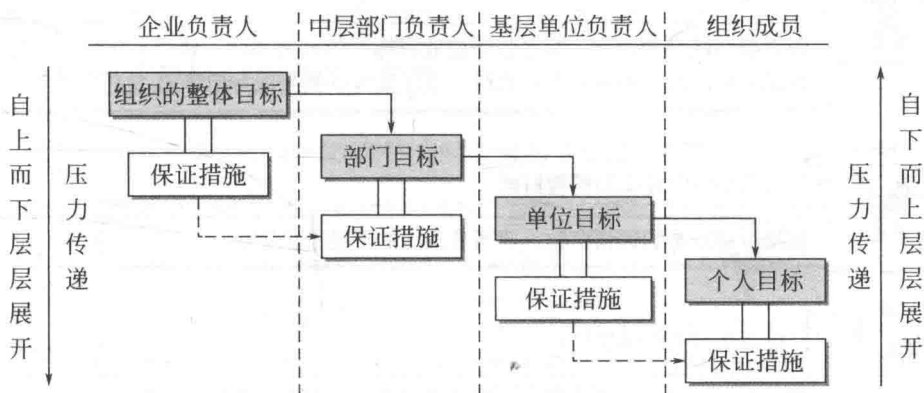
(2) 根据组织目标的等级层次分类 根据组织目标的等级层次分类，目标可分如下图所示的几类。



组织目标的等级层次

3. 目标的分解

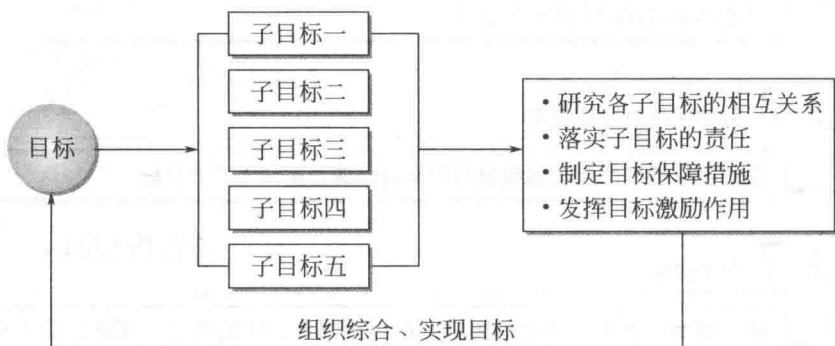
进行目标管理需要将组织的整体目标层层分解下去，直到员工个人。目标的分解步骤具体如下图所示。



目标的分解步骤

4. 目标的整合

目标的整合模型如下图所示。



目标的整合模型



（二）超市目标体系的设定

超市目标体系必须依赖超市过去1~3年的经营环境变化进行设定。此外，超市本身所具备的条件以及经营者的领导特质，也是目标设定的主要依据。超市目标体系的设定步骤如下图所示。



1 设定营业目标

以各据点分类进行分析，即可设定分公司营业目标，其计算方法是以去年的营业实绩加上目标增长率，其中目标增长率还必须加上物价增长的数值。接下来再将各分公司的目标汇总，即可得到全公司的目标



2 为达成营业目标，需再细分商品部门目标

若以部门区别为目标，则全公司营业目标可细分为水产、畜产、农产、一般食品、日用品、烟酒、米、衣料、书、文具以及其他专柜等



3 设定部门内分类的销售目标

根据过去分类的销售资料，将所要淘汰的产品予以剔除



4 增列新分类的销售目标

超市若有新增加分类的商品，也要根据市场状况设定其销售目标



5 设定全公司、分公司、部门的毛利率目标

企业的采购政策、定价方法以及损耗皆会影响毛利率，其中尤以损耗的控制对毛利率目标的实现最为重要



6 劳动生产力目标设定

企业可以通过作业改善和追求效率的做法，实现生产力目标



7 费用目标

除了租金、水电、折旧等固定费用，因限于合同的规定，无法立即改变以外，人力、包装材料、维修、杂项开支等，皆可通过管理来降低