

CHAOSHI JINGYINGGUANLI 300 WEN

激烈竞争中谋求发展的宝典
遍地开花中脱颖而出的秘籍

马 芸◎编著

超市 经营 管理300问

【管理】 + 【策略】 + 【培训】

一本最实用的超市管理手册，
手把手教你经营好超级市场

典型案例
独家资料
专业技能

从开业设计到产品采购
从顾客分析到店员培训
从促销活动到超市陈列
从超市管理到营销策略

让你站得更高，看得更远，快速提升超市经营管理能力，开一家稳赚不赔的超级市场！



中国言实出版社

超市 经营 管理300问

马 芸◎编著

CHAOSHI JINGYINGGUANLI 300 WEN



中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

超市经营管理300问 / 马芸编著. —
北京 : 中国言实出版社, 2013.9
ISBN 978-7-5171-0207-6

I. ①超… II. ①马… III. ①超市—商业管理—问题解答
IV. ①F717.6-44

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第221436号

责任编辑: 郭江妮

出版发行 中国言实出版社

地 址: 北京市朝阳区北苑路180号加利大厦5号楼105室

邮 编: 100101

电 话: 64966714(发行部) 51147960(邮 购)

64924853(总编室) 64963107(三编部)

网 址: www.zgyscbs.cn

E-mail: zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京紫瑞利印刷有限公司

版 次 2013年9月第1版 2013年9月第1次印刷

规 格 710毫米×1000毫米 1/16 18印张

字 数 280千字

定 价 38.00元 ISBN 978-7-5171-0207-6

序 言

Preface



零售业是现代社会最盈利的行业之一，而作为世界大国，中国已经成为零售业竞争的主战场。“零售业时代”也已经来临。目前，外资零售企业进入中国已达300多家，在这300多家中，世界零售业前50强占到了1/3。中国零售业现在处在一个机遇与挑战并存的环境之中，在如此残酷的竞争格局之中，在有限的市场条件下，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？

其实，早在上世纪30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：管理必须规范化，而管理的重点是抓好服务的规范化，使商业企业的服务质量有一个质的飞跃，要把管理这个问题解决好。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。

本书以零售业中的超市为例，共分九章，从超市经营的基本理念出发，从选址开始，以经营、培训管理为基础，就超市服务规范、实用操作工具——人力资源管理、制度入手，总结出商场（超市）经营管理中常见问题等各个方面，运用问答的方式，对这些问题进行了全面剖析和具体操作指导。

本书结构全面、系统，内容实用，理论与实践相结合，可操作性强，为超市从业人员从选址到开店，策划管理方略、制订规章制度、制作管理表单、进行规范服务提供了一系列解决方案。它是提升超市人员服务技能、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。

目录

目录

Contents



目录

第一章 绪论	1
第一节 绪论	1
第二节 绪论	1
第三节 绪论	1
第四节 绪论	1
第五节 绪论	1
第六节 绪论	1
第七节 绪论	1
第八节 绪论	1
第九节 绪论	1
第十节 绪论	1
第十一章 绪论	1
第十二章 绪论	1
第十三章 绪论	1
第十四章 绪论	1
第十五章 绪论	1
第十六章 绪论	1
第十七章 绪论	1
第十八章 绪论	1
第十九章 绪论	1
第二十章 绪论	1
第二十一章 绪论	1
第二十二章 绪论	1
第二十三章 绪论	1
第二十四章 绪论	1
第二十五章 绪论	1
第二十六章 绪论	1
第二十七章 绪论	1
第二十八章 绪论	1
第二十九章 绪论	1
第三十章 绪论	1
第三十一章 绪论	1
第三十二章 绪论	1
第三十三章 绪论	1
第三十四章 绪论	1
第三十五章 绪论	1
第三十六章 绪论	1
第三十七章 绪论	1
第三十八章 绪论	1
第三十九章 绪论	1
第四十章 绪论	1
第四十一章 绪论	1
第四十二章 绪论	1
第四十三章 绪论	1
第四十四章 绪论	1
第四十五章 绪论	1
第四十六章 绪论	1
第四十七章 绪论	1
第四十八章 绪论	1
第四十九章 绪论	1
第五十章 绪论	1
第五十一章 绪论	1
第五十二章 绪论	1
第五十三章 绪论	1
第五十四章 绪论	1
第五十五章 绪论	1
第五十六章 绪论	1
第五十七章 绪论	1
第五十八章 绪论	1
第五十九章 绪论	1
第六十章 绪论	1
第六十一章 绪论	1
第六十二章 绪论	1
第六十三章 绪论	1
第六十四章 绪论	1
第六十五章 绪论	1
第六十六章 绪论	1
第六十七章 绪论	1
第六十八章 绪论	1
第六十九章 绪论	1
第七十章 绪论	1
第七十一章 绪论	1
第七十二章 绪论	1
第七十三章 绪论	1
第七十四章 绪论	1
第七十五章 绪论	1
第七十六章 绪论	1
第七十七章 绪论	1
第七十八章 绪论	1
第七十九章 绪论	1
第八十章 绪论	1
第八十一章 绪论	1
第八十二章 绪论	1
第八十三章 绪论	1
第八十四章 绪论	1
第八十五章 绪论	1
第八十六章 绪论	1
第八十七章 绪论	1
第八十八章 绪论	1
第八十九章 绪论	1
第九十章 绪论	1
第九十一章 绪论	1
第九十二章 绪论	1
第九十三章 绪论	1
第九十四章 绪论	1
第九十五章 绪论	1
第九十六章 绪论	1
第九十七章 绪论	1
第九十八章 绪论	1
第九十九章 绪论	1
第一百章 绪论	1

目录

第一章

熟悉超市经营的基本知识

本章的重点是超市的一些基础理论知识,主要使读者了解超市这一行业的概况以及它的特点。

超市的起源是什么?	2
超市业发展的现状如何?	3
互联网时代的超市发展趋势如何?	5
当今世界主要市场的超市发展潮流如何?	6
我国超市发展情况如何?	9
我国超市的未来发展趋势如何?	12
超级市场的定位及特点如何?	13
超市的优势和劣势何在?	14
超市经营的基本策略有哪些?	15
超市经营的理念是什么?	16
超市信息系统如何建设?	21
超市经营应预防哪些“病症”?	22

第二章

熟悉超市的开业和选址知识

像任何一种投资一样,进行超市投资之前,投资者必须进行准确的市场调查、分析和定位、选址以及评估等工作。

超市如何进行准确的市场定位?	26
如何进行超市的市场潜力分析?	27
如何进行超市的竞争者调查?	27

超市的经营采用什么模式?	28
超市的商圈如何分类?	30
超市的店址如何分类?	31
超市的销售模式怎么划分?	31
超市选址原则有哪些?	32
超市的商圈调查方法有哪些?	34
超市的商圈设定如何进行?	37
如何预测超市的商圈范围?	38
超市的用地调查内容有哪些?	39
如何进行超市的用地调查分析?	41
超市的开店组织架构如何设计?	46
超市的人员配备如何进行?	49
超市的店面设施有哪些注意事项?	50
超市的中央设施有哪些注意事项?	54
超市的后勤设施有哪些注意事项?	58
超市的建筑设施有哪些注意事项?	59
商品的配置为什么很重要?	60
超市的面积分配如何进行?	61
超市商品的配置如何进行?	62

第三章

熟悉超市的商品管理知识

商品采购是商场的主要业务活动之一。为了保证企业采购到适销对路的商品,必须熟悉采购过程,做好采购决策,加强对商品采购过程的监督,确保采购工作的圆满完成。为了科学地组织商品采购,商场必须根据自身状况,建立相应的采购机构;根据商品经营范围、品种,形成商品经营目录;确定采购渠道;进行进货洽谈、签订订货合同;完成商品检验与验收等各项工作。

超市如何建立相应的商品采购组织?	64
------------------------	----

超市的采购权限如何划分?	66
超市如何制订商品经营目录?	68
超市如何合理选择采购渠道?	68
超市如何进行购货洽谈、签订合同?	70
超市如何做好采购的控制?	71
超市如何开展新商品的引进与管理?	74
超市如何进行滞销商品的淘汰管理?	76
超市如何做好退货的处理?	77
超市供货商的管理规定有哪些?	78
超市如何对采购人员进行绩效考核?	80
超市为什么要进行商品验收管理?	83
超市商品管理的验收要领与规定有哪些?	83
超市验收商品后如何处理?	85
超市的退货、换货的具体工作如何进行?	94
超市的货柜管理要达到什么目的?	95
超市商品配置的制作程序如何?	97
超市商品配置表的制作要领是什么?	99
超市如何做好果菜鲜度管理?	100
超市如何做好肉品鲜度管理?	102
超市如何做好水产品鲜度管理?	104
超市如何做好日配品鲜度管理?	105
超市如何做好杂货商品鲜度管理?	106
超市如何做好商品陈列管理?	107
超市如何做好商品的定型陈列?	109
超市如何做好商品的变化陈列?	109
超市商品陈列的技术有哪些?	115

第四章

熟悉超市的商品组合和定价知识

在本章中我们将重点讨论商品的组合和定价问题。超市营销的内容就

是商品的销售，因此，如何做好商品的组合和定价是一个核心环节。

超市为什么要坚持商品优先？	118
超市为什么要保证商品品种齐全？	119
超市商品组合为什么要运用80 / 20法则？	119
超市为什么要做商品策略的定位？	120
超市商品定位有什么程序？	121
超市商品线的构成是什么？	123
超市应当如何优化商品结构？	125
超市商品价格政策的制定有什么考虑？	127
超市商品价格政策的决定要素有哪些？	128
超市如何找准商品的定价目标？	130
超市如何才能核算出准确成本？	131

第五章

熟悉超市的营销管理知识

把商品转化为货币，关键在于营销，马克思把这一转化称作为“惊险的一跳”。超市也是商家，把产品通过营销手段卖出去同样是超市的目标之一。因为作为超市经营者，必须对超市的营销战略有着非常深刻的领悟并且逐步摸索出具有特色的营销手段和技巧。这样，超市才能在激烈的市场竞争中一步步地成长壮大起来。

超市促销的目的及意义何在？	134
超市促销活动的作业流程怎么进行？	134
如何制定一份周密的超市促销计划？	136
超市的节日促销怎么展开？	139
超市的促销预算有什么学问？	140
超市促销的费用如何负担？	141
如何做好超市促销的绩效评估？	142
什么是超市的POP广告？	142

超市POP广告有哪些分类?	143
POP广告设计的原则有哪些?	144
超市POP广告制作方法有哪些?	145
超市的POP广告如何摆设?	146
超市如何进行消费者动机研究?	146
超市如何展开消费者活动规划及运作?	148
超市需不需要网络营销?	152
超市网络营销技巧有哪些?	156
超市如何进行网络营销管理?	158

第六章

熟悉超市的人力资源管理知识

超市的经营不论是地点的选择、技术设备的引进、商品的开发还是销售策略与制度的拟定,均需通过人来完成,因此,超市能否永续经营在于人力的运用是否得当,如何规划适合超市自身特色的人力资源体系,开发及安置合适的人力配置,使人尽其才发挥所长,成为超市人力资源规划的重点。本章正是向读者讲述怎样更好地开发和利用人力资源的问题。

超市人力资源开发有什么特点?	162
超市如何开展人员招配与任用?	165
超市如何进行人员考评与升迁?	168
超市的考勤制度如何制订?	171
超市如何对员工请假进行管理?	173
超市的奖惩制度有哪些?	175
超市如何进行员工的职前培训?	178
超市如何进行员工的在职培训?	179
超市如何进行员工的岗位中培训?	181
超市如何进行员工的脱产教育培训?	182
超市如何进行员工的内部师资培训?	184
超市应当采用什么样的薪资政策?	185

超市如何建立自己的奖金制度?	185
超市如何决定自己的福利制度?	186
超市如何对员工进行升迁与轮调管理?	187
超市对员工的绩效考核有哪些流程?	189

第七章

熟悉超市的物流管理知识

现代社会，超市要想在激烈的市场竞争中获得更大的发展空间或更好地生存下去，就要对其物流活动的每一个环节有更优化的改进和更高的要求，做好物流管理的每一个环节。

超市如何做好订货作业?	192
超市如何做好进货作业?	193
超市如何做好进货退回作业?	193
超市如何做好调拨作业?	194
超市如何做好商品的标价?	195
超市如何做好补货上架?	195
超市的商品变价有哪些注意事项?	196
超市如何做好赠品处理?	197
超市进行商品淘汰有哪些步骤?	198
超市如何做好库房管理?	199
超市的坏品处理程序如何?	202
什么是超市的损耗管理?	203
超市损耗发生的原因有哪些?	203
超市如何防止损耗的发生?	206
什么是超市盘点?	209
超市盘点的方法有哪些?	210
超市盘点作业的流程如何?	211
超市盘点中的注意事项有哪些?	215
如何做好超市盘点的事后处理?	216

怎么提高超市盘点的效率?	218
--------------------	-----

第八章

熟悉超市安全和卫生管理知识

超市不仅要提供舒适的购物环境,更要提供安全的环境和新鲜卫生的商品,让消费者能够放心选购。因此,如何做好超市的安全保卫工作,保证超市商品的新鲜和卫生非常重要。

超市为什么注重安全管理?	222
超市的公共安全管理有哪些内容?	222
超市的内部安全管理有哪些内容?	223
超市应变处理原则是什么?	227
超市公共安全事故频繁的原因何在?	228
超市的安全管理应该如何改善?	229
超市从业人员的个人卫生要注意哪些方面?	230
超市从业人员作业前的卫生管理有哪些内容?	230
超市从业人员作业时的卫生管理有哪些内容?	232
超市的场地卫生有哪些要注意的方面?	233
超市设备的卫生管理有哪些规定?	234
超市的仓库卫生管理有哪些内容?	235
超市的环境卫生管理有哪些内容?	236
超市的卫生检验及管理制度如何建立?	237
超市的废弃物应该如何管理?	241

第九章

熟悉超市的财务与表单管理知识

每一个超市企业都必须建立和健全现代企业财务管理制度,达到依法自主理财、约束企业经营行为、管理企业各项经济活动的目的,另外,还要充分利用表单管理,以便企业能够传递、处理及保存情报,在不断提高

管理水平的同时提升自身的经营绩效。

超市如何做好财务数据分析?	244
超市的财务目标应该如何制定?	245
超市的收银管理有什么要求?	246
超市的收银工作流程安排是怎样的?	247
收银台和服务台营业前的工作流程如何?	248
收银台和服务台营业中的工作流程如何?	250
收银台和服务台结束营业后的工作流程如何?	252
超市财务部门每月工作流程怎么安排?	253
超市收银排班安排有什么要求?	253
超市收银作业有哪些规定?	255
超市收银员作业管理的重点是什么?	256
超市收银错误该如何处理?	260
超市的收银稽核作业有哪些内容?	262
超市的现金管理有哪些规定?	264
超市表单管理的作用是什么?	267
超市表单使用的原则与设计如何?	268
超市表单设计的原则与要点是什么?	268
超市常用表单的内容及格式如何?	269
超市表单的使用与审核如何进行?	271
超市表单请购、印刷及保管有什么要求?	271
超市的表单采购如何进行?	272

第一章

熟悉超市经营的基本知识

本章的重点是超市的一些基础理论知识，主要使读者了解超市这一行业的概况以及它的特点。





超市的起源是什么？

超级市场是在社会进步之下发展出来的一种产业，也是国家经济发展的一个标志。由于大多数超级市场营业额的85%以上均为食品，因此，超级市场的发展也可以说成是食品配销系统的发展。在过去的60余年中，食品交易的变化特别大，不仅有许多新鲜食品、冷冻食品和速食食品问市，商家也日益注重食品包装。食品包装除了要具吸引力外，更需注重对食品的保护。而在食品交易形态上，也有一项非常重要的改变，就是自助式零售，这种理念促进了后来超级市场的快速发展，也连带地促进了有商标及带包装商品的发展。在理论上，超级市场的发展深受经济、社会环境及消费者购买行为的影响，例如，人口都市化、汽车的大量生产、食品加工和包装业的发展、冷藏设备的普及以及家庭人口数、年龄结构、教育水准、收入变动和妇女就业状况等均与超市的发展有密切的关系。但是由于消费者行为和经济、社会环境之间也会有互动影响，因此，若要从理论上来分析影响超市发展的因素，有时很难界定清楚。

但是从长期的超市发展主线来看，我们认为超级市场的经营和整体经济及社会结构的变迁息息相关，能源、资金、劳动力及人口特性的变动都会直接影响超市的营运。当我们研究超级市场的发展史时，会发现美国的第一个超级市场就是大恐慌时代下的产物。20世纪30年代初期的大恐慌使美国经济陷入混乱，国民生产总值从1929年的1030亿美元降到1930年的556亿美元，个人可支配收入则从1929年的683美元降至1933年的362美元。消费者所得减少加上25%的失业率，使得许多国民须找寻兼职工作，或依赖以前的储蓄度日，过较低水平的生活。此外，美国人不仅购买量减少，还倾向于购买较廉价的食物，使得食品店承受了35%的价格跌幅，食品零售总金额在1929年至1933年间，减少了30亿美元以上。在此情况下，Michel Cullon才想出以低成本大量进货、大量陈列、低价销售的销售方式，由此建立了超市的经营理念。

此外，日本也一样，在战后历经数年的经济大萧条，才由Tokuo

Masui于1953年在日本东京青山区开设了日本第一家名为“纪伊国屋”(Kinokuniya)的自助式商店,从而开启了日本的超市经营。很显然,社会环境创造了超市。

由于民族习性、传统风俗、政治制度、教育水准、所得水准等一些会影响社会环境的因素,每个国家间的差异很大。因此,仅就下列会影响社会环境变迁的因素及其变动情形略加说明。

1. 教育水准

教育水准提高,可提高人力资源的素质,促进经济成长的速度,也会提高消费者购买商品时的认知程度。例如,教育水准较高的人比较容易接受超市,因为他们了解在超市出售的果菜鱼肉确实比较新鲜。

2. 家庭人口数与就业人数

(1) 家庭人口数:根据调查,我国各省家庭人口数有逐年下降的趋势。

(2) 家庭就业人数:从历年资料显示,我国平均每户就业人数维持于稳定状况,变动甚微,不过占每户人口数比率则有逐年增加的趋势。

3. 家庭经常性支出

随着人均生活水平的提高,家庭经常性支出也日益增多。

4. 家庭所得

随着各行业的发展,人们的所得也随之提高。

5. 家庭消费支出与储蓄

(1) 消费支出:从长期趋势来看,随着社会经济的进步,家庭所得水准的提高,国民消费水准也因而不断上升。

(2) 平均消费倾向与储蓄倾向:家庭储蓄是由家庭可支配所得减除家庭消费而得。我国的家庭所得水准不断提高,消费亦随之增加,惟其增加之幅度不比所得增加的幅度大,致使家庭平均消费倾向有逐年下降的趋势。

超市业发展的现状如何?

所谓超级商店(superstore)是代表食品零售的一种较为新近的发展,并在很大的卖场出售种类繁多的食品与非食品商品。不是那些挂着“超级