





商务实战丛书

# 超市经理

## 实战手册

CHAO SHI JING LI  
SHI ZHAN SHOU CE

从开业到扩展的超市经营全景读本

全方位解释超市经营策略  
一步步塑造卓越超市经理

全方位解释超市经营策略，一步步塑造卓越超市经理，全方位解释超市经营策略，一步步塑造卓越超市经理。全方位解释超市经营策略，一步步塑造卓越超市经理。全方位解释超市经营策略，一步步塑造卓越超市经理。全方位解释超市经营策略，一步步塑造卓越超市经理。全方位解释超市经营策略，一步步塑造卓越超市经理。全方位解释超市经营策略，一步步塑造卓越超市经理。全方位解释超市经营策略，一步步塑造卓越超市经理。

光文 宁川 ○ 主编



中央编译出版社  
Central Compilation & Translation Press

## 图书在版编目(CIP)数据

超市经理实战手册/光文等编著. —北京:中央编译出版社,

2005. 8

(商务实战丛书;1)

ISBN 7-80211-121-8

I. 超... II. 光... III. 超级市场—商业经营

IV. F717. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 046239 号

## 超市经理实战手册

---

出版发行:中央编译出版社

地 址:北京西城区西直门内冠英园西区 22 号(100035)

电 话:66560272(编辑部) 66560273 66560299(发行部)

h t t p://www. cctpbook. com

E-mail:edit@cctpbook. com

经 销:全国新华书店

印 刷:廊坊京华万圣印刷有限公司

开 本:1030×670 毫米 1/16

字 数:241 千字

印 张:22. 5

版 次:2005 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

定 价:112. 00 元(全四册)

|            |                  |    |
|------------|------------------|----|
| <b>第一章</b> | <b>成为优秀的超市经理</b> | 1  |
| 第一节        | 什么是零售行业          | 3  |
| 第二节        | 超市经理的述职          | 5  |
| 第三节        | 超市发展现状及趋势        | 7  |
| <b>第二章</b> | <b>超市的开业筹备</b>   | 11 |
| 第一节        | 可行性评估            | 13 |
| 第二节        | 经营定位             | 16 |
| 第三节        | 店址选择             | 18 |
| 第四节        | 经营规模             | 21 |
| 第五节        | 融资与运用            | 22 |
| <b>第三章</b> | <b>超市的店面设计</b>   | 25 |
| 第一节        | 店面招牌             | 27 |
| 第二节        | 店内装潢             | 29 |
| 第三节        | 购物环境装饰           | 34 |
| 第四节        | 出入口和通道           | 38 |
| 第五节        | 卖场布局             | 41 |
| 第六节        | 超市磁石点            | 44 |
| <b>第四章</b> | <b>超市的价格策略</b>   | 47 |
| 第一节        | 影响定价的因素          | 49 |
| 第二节        | 定价的方法            | 50 |
| 第三节        | 价格的调整            | 60 |
| 第四节        | 应对价格竞争           | 62 |
| <b>第五章</b> | <b>超市的商品规划</b>   | 65 |
| 第一节        | 商品的分类            | 67 |
| 第二节        | 确定商品结构           | 70 |
| 第三节        | 主力商品管理           | 73 |
| 第四节        | 优化商品结构           | 75 |
| 第五节        | 淘汰疲软商品           | 77 |
| 第六节        | 管理团购商品           | 79 |
| 第七节        | 商品的损失管理          | 81 |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| <b>第六章 超市的商品陈列</b>   | 85  |
| 第一节 陈列步骤             | 87  |
| 第二节 商品配置表            | 90  |
| 第三节 商品陈列技巧           | 95  |
| 第四节 不同商品陈列技术         | 98  |
| <br>                 |     |
| <b>第七章 超市的财务管理</b>   | 107 |
| 第一节 财务报表             | 109 |
| 第二节 盈利能力分析           | 112 |
| 第三节 现金类资产管理          | 114 |
| 第四节 财务评价             | 117 |
| 第五节 成本控制             | 119 |
| 第六节 扭转亏损局面           | 123 |
| <br>                 |     |
| <b>第八章 超市的收银作业管理</b> | 127 |
| 第一节 确定收银流程           | 129 |
| 第二节 规范收银作业           | 130 |
| 第三节 收银员培训            | 134 |
| 第四节 现金管理             | 137 |
| 第五节 收银障碍处理           | 141 |
| 第六节 收银稽核作业           | 144 |
| <br>                 |     |
| <b>第九章 超市的人事管理</b>   | 147 |
| 第一节 人力资源规划           | 149 |
| 第二节 员工招聘             | 151 |
| 第三节 卖场人员编制           | 154 |
| 第四节 薪酬制度             | 155 |
| 第五节 员工培训             | 158 |
| 第六节 员工激励             | 160 |
| 第七节 员工职业生涯规划         | 163 |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| <b>第十章 超市的职能岗位设计</b> | 167 |
| 第一节 企划主管             | 169 |
| 第二节 财务主管             | 171 |
| 第三节 安全主管             | 172 |
| 第四节 前台主管             | 173 |
| 第五节 主管助理             | 176 |
| 第六节 办事员              | 179 |
| 第七节 收银员              | 180 |
| 第八节 理货员              | 182 |
| <br>                 |     |
| <b>第十一章 超市的顾客服务</b>  | 185 |
| 第一节 客户管理             | 187 |
| 第二节 会员制管理            | 189 |
| 第三节 吸引顾客购物           | 191 |
| 第四节 应对顾客的抱怨          | 193 |
| 第五节 改善顾客服务           | 196 |
| <br>                 |     |
| <b>第十二章 超市的促销策略</b>  | 199 |
| 第一节 促销流程             | 201 |
| 第二节 促销调研             | 203 |
| 第三节 促销预算             | 204 |
| 第四节 促销时机             | 205 |
| 第五节 促销方式             | 207 |
| 第六节 促销广告             | 210 |
| 第七节 灵活促销             | 216 |
| 第八节 培训促销人员           | 219 |
| 第九节 促销效果评估           | 220 |

|                     |     |
|---------------------|-----|
| <b>第十三章 超市的运营管理</b> | 223 |
| 第一节 分析运营环境          | 225 |
| 第二节 超市经营战略          | 228 |
| 第三节 协调与外部的关系        | 231 |
| 第四节 分析竞争对手          | 236 |
| 第五节 提高经营业绩          | 238 |
| <br>                |     |
| <b>第十四章 超市的信息管理</b> | 241 |
| 第一节 POS 系统          | 243 |
| 第二节 MIS 系统          | 249 |
| 第三节 EOS 系统          | 252 |
| 第四节 网络销售            | 253 |
| <br>                |     |
| <b>第十五章 超市的设备管理</b> | 257 |
| 第一节 常用陈列用具          | 259 |
| 第二节 通风与制冷设备         | 262 |
| 第三节 超市其他设施          | 263 |
| 第四节 设备日常管理          | 265 |
| <br>                |     |
| <b>第十六章 超市的采购管理</b> | 269 |
| 第一节 采购调查            | 271 |
| 第二节 采购计划            | 273 |
| 第三节 供应商管理           | 280 |
| 第四节 采购技巧            | 282 |
| 第五节 采购谈判            | 283 |
| 第六节 采购合同            | 286 |
| 第七节 采购验收            | 289 |
| 第八节 采购成本控制          | 292 |
| 第九节 不同商品的采购         | 296 |

|                     |     |
|---------------------|-----|
| <b>第十七章 超市的物流管理</b> | 305 |
| 第一节 商品配送模式          | 307 |
| 第二节 配送中心管理          | 309 |
| 第三节 组织商品运输          | 314 |
| 第四节 商品库存管理          | 315 |
| <br>                |     |
| <b>第十八章 超市的日常管理</b> | 321 |
| 第一节 货品盘点            | 323 |
| 第二节 控制商品损耗          | 327 |
| 第三节 商品日常管理          | 329 |
| 第四节 鲜度管理            | 333 |
| 第五节 卫生工作            | 335 |
| 第六节 安全管理            | 336 |
| <br>                |     |
| <b>第十九章 超市的连锁经营</b> | 339 |
| 第一节 连锁经营模式的选择       | 341 |
| 第二节 连锁总部的组织结构       | 344 |
| 第三节 连锁经营网点的开发       | 346 |
| 第四节 特许经营合同的签订       | 348 |
| 第五节 连锁超市的内部运作       | 351 |





第一章

成为优秀的超市经理



## 第一节 什么是零售行业

零售是商品流通的最终环节，是指把商品或服务直接出售给最终消费者的销售活动。商品经过零售，卖给最终消费者，就从流通领域进入消费领域。零售企业就是向最终消费者出售商品，直接为消费者服务的商业企业。可以说，零售企业是连接生产者与消费者之间的枢纽。自20世纪30年代至今，西方主要发达国家的零售行业呈现不断创新、蓬勃发展、形式繁多的局面。改革开放以来，我国的零售业也取得了令人瞩目的成就。

### 一、零售业的意义

零售业的发展，在国家和人民的日常工作生活中具有重要的意义，具体表现在：

#### ● 零售是制造商和消费者之间的桥梁

对于制造商来说，零售商是承担所有权和占用权风险的买卖中间商。对于消费者而言，零售商能为自己提供多种方式的服务。

#### ● 零售交易对象是消费者

交易活动在营业员与消费者之间单独、分散的进行。零售店面对大量消费者来说，其选购商品的范围很广，购买数额小，交易频度大。

#### ● 零售环节实现了商品价值

零售环节把商品变成货币，实现了商品价值，使生产劳动得到价值补偿，并获得必要的资金积累，从而使制造商进行再生产和扩大再生产成为可能。

#### ● 做好商品供应工作，不断扩大商品销售，是零售企业的中心任务

为此，零售商要正确贯彻商品供应政策，不断研究改进商品推

销方法，开展多种形式的销售活动，以便利消费者购买，扩大销售，把生意做活。

### ● 文明周到地为消费者服务，不断提高零售服务水平

这也是零售行业管理中十分重要的特殊职责。零售企业必须以优质的服务质量，良好的经营作风，文明周到地为消费者服务，处处为消费者利益着想，处处方便消费者购买，尽一切努力使消费者满意。

## 二、零售业种类

零售业企业形式种类繁多，划分的标准也不统一，一般来说可如下分类：

### ● 按零售商经营范围分类

可分为普通商店、专业店、超市、大型百货商店、超级商店和特级市场。

### ● 按零售商价格与服务策略分类

可分为百货商店（一般服务、中等价格）、专业商店（较多服务、较高价格）、仓库商店（较少服务、较低价格）、超级市场（自我服务、较低价格）。

### ● 按是否设立门店分类

可分为有门店的零售业、无门店的零售业（自动售货机、邮购商店、直接上门、街头贩卖、网上购物等）。

### ● 按零售机构所有权性质分类

可分为独立门店、自愿连锁商店、特许经营商店、企业集团商店、消费合作社等。

### ● 按地理位置及集群化程度分类

可分为邻近居民区型商店、区域型商业街、繁华街区型商业街、统一规划的购物中心。

其中，超市作为一种重要的零售业态有着其他零售业态无可比拟的特点：

■ 自助式服务让消费者轻松自在、随心所欲。

- 主要出售食品和日用品，贴近人们的日常生活。
- 提供多项超值服务，停车场让有车族不再为停车问题烦恼。
- 规模化的经营，降低了成本，让利于消费者。
- 高度部门化的经营方式，方便了消费，提高了效率。

所以，超市的发展越来越引人注目，渐渐成为了零售业中的一种主要经营形式。其中大型综合性超市和仓储式商场，是近年来发展较快的零售新业态，它实现了从传统百货向现代百货、从综合百货向主题百货、从单体经营向连锁经营的转变。目前，连锁经营在很多国家已成为零售业态的主流，在我国也取得了令人瞩目的成就，并渐渐取代传统零售业态，成为我国零售业态的主流。连锁超市因此被称为是“现代流通革命”的标志。

我国已经加入 WTO，2004 年 12 月 11 日我国商业领域对外资商业的准入的地域、股权和数量的限制已基本取消，这意味着我国的零售行业正面临着前所未有的挑战。面对国外零售企业的强大竞争，找出自身的差距，朝着规模化、集团化、连锁化方向发展已成为我国未来零售业发展的目标所在。

## 第二节 超市经理的述职

作为超市的代表人，超市经理必须通过有效的管理活动使超市每天都能在高品质、高服务的状态下，既提供给消费者最好的服务，又确保超市的盈利。

在欧美国家的超市连锁公司中，超市经理对超市的管理一般都是依据总公司制订的经理手册来进行的，这样既可以确保下属公司管理的一致性，也确保了经营作业上的标准化和简便性。

### 一、超市经理的具体职责

制订经营目标与方针，主要是商品的促销计划、商品定位和商

品组合、费用目标和利润目标等。

依据经营方针和目标来制订本超市各个时段的计划，如日计划、周计划、月计划。

协调超市和公司总部的关系。

对超市员工进行业绩评估和岗位教育与培训，并向公司总部直属主管提供晋升建议。

监督检查各部门的服务人员的日常工作情况。

负责超市的人员、商品、设备、现金、账务、安全等管理工作，使超市业务能够正常运行。

处理消费者的投诉与抱怨。

迅速处理超市发生的各种紧急突发事件，如火灾、水灾、停电、抢劫、盗窃等。

其他非固定模式的工作。

## 二、超市经理的店务工作

面对这大大小小的繁杂店务，可能会令刚上任的超市经理有种无从下手的感觉，其实以上的店务工作可以归结为“四流”，即商品流动、资金流动、人员流动和信息流动。

### ● 商品的流动

商品流动是超市的主要商业行为，没有商品的流动，就不会有超市其他方面的流动，所以商品的流动是超市的立足之本。与人们常说的物流一样，商品的流动与配送中心是密不可分的，主要是由配送中心来完成此项工作，包括商品订购、配送、上架等销售前几个环节。

### ● 资金流动

资金流动是超市的营业性资本的变化，主要是指超市的整个财务体系。超市财务是超市经理管理的一个重点。超市的每项经营活动都是为了盈利，而超市盈利反映在财务上。

### ● 人员流动

人员流动即超市员工的情况。超市可以设立专门的人力资源管

理系统，来对员工进行专门的人力资源开发、激励和绩效管理，但这都要由超市经理来主持。

### ● 信息流动

信息流动是现代连锁超市与传统商业不同的主要所在，它是指超市的中枢计算机系统的运作情况和关于商品市场、商圈消费情况的信息采集和反馈，是促成商品的流动向资金的流动的桥梁。

资金流动和人员流动之间的关系只是超市与员工之间报酬的往来，它是通过信息流动——超市的考勤系统来统计和完成的，其反向关系是：超市资金流动不畅，超市的人员就会发生变化。人员流动和商品流动的关系表现为：商品销售情况决定着超市人员的安排和考核，其间的反向关系是超市人员会带来超市商品流动变化，超市的商品会因理货人员的变化而发生陈列和介绍的不同。故超市经营情况的好坏必然会影响资金和商品的流动，人员发生变化也就成为必然。从另一个角度看，因为超市的信息流动（包括消费者的投诉活动）会影响到部分人员的流动，而人员的流动也会带来整个超市的信息流动。

仅就商品流动、资金流动和信息流动三者之间的关系来看，可以表达为：商品流动必须通过信息系统才能够完成整个流动过程，资金流动也必须依靠信息系统来控制商品的库存和销售。

这“四流”之间的关系可以比喻为：商品就是士兵打仗的弹药，资金就是为打仗准备的粮食，信息就是作战的地图，人员就是每个士兵。超市经理的日常工作围绕的就是这四个要素，掌握其中的关系，紧密观察超市的信息系统，协调好其他几个方面，才能轻轻松松当好一名优秀的超市经理。

## 第三节 超市发展现状及趋势

20世纪30年代，随着大机器生产的发展，迫切需要推销大量商品的销售形式，超市因此应运而生。可以说，超市的出现是零售

行业的又一次革命。

1930年,美国人迈克·库仑在纽约牙买加皇后区创办了世界上第一家超市。经过70多年的发展,超市已遍布于美国的各大、中、小城市和乡镇。超市已成为美国零售业的一种主要经营形式,已成为消费者购买食品和生活用品的理想场所。过去20年,美国超市朝着大型化、出售商品和服务多样化和综合化、经营业态专业化和细分化的方向发展,并积累了许多经验。

1952年,日本东京青山区开设了全日本第一家名为“纪国屋”的超市,日本就此成为了亚洲最先引入超市的国家。自那以后,虽然在发展过程中曾受到保守的零售商的抵制,但由于政府推进政策的引导和大量资本的介入,超市在日本遍地开花。目前,日本超市的整体规模、管理水平和经营技术都已达到世界一流水平。

超市在中国的发展速度是全世界最快的。1990年底中国第一家连锁超市——美佳超级市场在中国东莞虎门镇诞生了。不久,中国市场形成“超市热”,上海联华与华联投资超市,将“超市热”推向了高潮。1996年,世界级零售巨人在中国开始了“圈地运动”,沃尔玛进驻中国深圳,家乐福进驻中国北京,麦德隆进驻上海。从此,连锁超市迅猛发展,年均增长速度高达70%。据统计资料,2002年底我国商业零售业和餐饮业限额以上的连锁企业共有1232家,门店数量为34551个,从业人员82.7万人,年销售额2469亿元。预计2005年超市销售比例会达到20%~25%,将成为零售业的第一主力军。

无论从外国还是中国看,超市在现代零售业中的成就是显而易见的。但经济的不断发展和竞争的日渐加剧,使得超市必须不停地进行调整与磨合。今后,超市的发展将有以下几点:

### ● 营业面积越来越大

早期超市的经营面积不过几百平方米,随着经济的持续发展和居民生活水平的不断提高,为了容纳更多的商品,满足消费者“一次购足”的需求,超市的经营面积将不断扩大。

### ● 经营品种越来越多

超市的一个基本服务宗旨就是满足消费者对日常生活用品“一



次购足”的需求。随着经济的不断发展，人们收入的逐渐提高，消费需求也越来越细分化，这就迫使超市不断增加商品品种，以适应目标市场的这种需求趋势。

### ● 经营组织越来越集团化

超市要想发挥规模效益，就必须走连锁化、集团化的道路，以降低经营成本。

### ● 经营场所向郊区购物中心转移

过去，超市多设在闹市区，这是由于闹市区居民比较集中，购买力也相对集中一些。但闹市区的地租成本也比较高，影响了超市低价格的市场定位策略。随着竞争的不断加剧，超市的规模日益大型化。交通条件的便利，使零售商日益将眼光放在了城乡结合处的郊区，郊区地租成本低廉，可以设置较大的停车场，为超市的低价格策略提供了充分的空间。

### ● 价格有上升趋势

随着竞争的发展和优势地位的确立，降价的效果就不明显了。这时超市在不知不觉中就由“价格破坏者”变成了“定位信奉者”，这时超市销售的是一定形象、环境下的服务，而不仅仅是商品本身，只要价格合理就能够维持回头客，吸引更多的消费者。

对于我国的超市来说，如何应对外资商业的挑战是关系到我国民营超市发展的又一个关键问题。我国商业领域的对外开放始于1992年。近十几年来，商业领域共利用外资超过30亿美元，设立外商投资商业企业近300家，其中依法批准的76家。上述企业共设立分店2200多个，其中便利店、折扣店、专业店等300平方米以下分店占全部分店数的80%。

2002年，外商投资商业企业数量占全国限额以上批发零售企业不足1%，实际使用外资金额仅占全国的0.6%。销售收入占全社会商品零售总额的比重不足3.5%。按照我国加入世贸组织的承诺，我国批发、零售业均是不迟于2003年12月11日允许外方控股，不迟于2004年12月11日允许外方独资。我国商业领域的过渡期已于2004年12月11日结束，我们对外资商业的准入将基本取消地域、股权和数量的限制。目前，大型跨国商业企业已经做好了在我国市场进