

>>>
AMC

01010100101011010101010101000101010110101001010111010000

安盛管理实战智慧丛书

连锁超市

经营管理师操作实务手册

店铺营运篇

● 主编 周文

 湖南科学技术出版社

>>>
AMC

安盛管理实战智慧丛书

连锁超市经营管理师操作实务手册

店铺营运篇

● 主 编 周文
编著者 周文 鲍强毅

湖南科学技术出版社

MAY 38 / 11

安全管理实战智慧丛书

连锁超市经营管理师操作实务手册

店铺营运篇

主 编：周 文

责任编辑：戴 涛

出版发行：湖南科学技术出版社

社 址：长沙市湘雅路 280 号

<http://www.hnstp.com>

邮购联系：本社直销科 0731-4375808

印 刷：湖南飞碟新材料有限责任公司

衡阳印务分公司

(印装质量问题请直接与本厂联系)

厂 址：湖南省衡阳市茶岭光明路 21 号

邮 编：421009

出版日期：2003 年 6 月 第 1 版 第 1 次

开 本：787mm×992mm 1/18

印 张：21 1/2

插 页：2

字 数：347000

书 号：ISBN 7-5357-3824-9/F·390

定 价：35.00 元

(版权所有·翻印必究)

总序



8年前，当我第一次在 Booz-allen & Hamiton 从事管理咨询工作时，服务的对象是赫赫有名的蓝色巨人——IBM。尽管当时 IBM 在美国市场上遥遥领先，却仍然对市场信息高度重视，这给我留下了深刻的印象。后来，我又有幸为惠普、飞利浦、通用电气等国际知名公司以及香港和记、创智科技、亚华种业、斯伦贝谢、上海三菱电梯、安塑股份、长海集团等国内著名公司提供过管理咨询和培训服务。

管理是企业永恒的主题。为了企业的管理创新和持续发展，管理咨询师面临着极大的压力、困难、挑战、痛苦；然而与企业家相比，管理咨询师面临的又实在是太少了。我曾经与不少企业的中高层经理有交往，每一次我都是怀着钦佩、尊敬、谦虚的心情面对他们，与他们交谈。对于赫赫有名的企业家，例如海尔的张瑞敏、用友的王文京、金山的求伯君和雷军、步步高的王填等，还有许许多多知名的或不知名的、业绩辉煌或几起几伏的企业家们，我都相当欣赏。他们身上体现出的企业家的管理创新、拼搏事业的精神，实在令人佩服。

管理的真谛来自企业家的探索和企业的管理实践，没有他们的艰辛努力，没有企业为此付出的高昂代价，不会有“海尔经验”、“联想奇迹”，也不会有“金山楷模”、“用友常胜之道”等。市场竞争还要继续，企业的管理创新也不能停止步伐。前途险恶，企业家要当长跑冠军，企业要办成百年老店，谈何容易？对于在商场上拼杀的企业家们，除了祝福，也许我们

所能做的就是献上一些对企业发展可能有所帮助的知识产品。

市面上可供企业管理者选择的知识产品很多，除 CD、VCD、软件、期刊杂志之外，印刷品类的图书大致可以分为五类：

第一类——“海派”书籍，指的是各种从外文直译、编译或原文影印过来的图书。这类图书选题新颖，比较受广大读者的欢迎，在市场上占有较大的份额。

第二类——“学院派”书籍，指的是由各高等院校组织编写的工商管理类教材和案例集。这类图书编写比较规范，受到广大在校学生的欢迎，在教育图书市场上占有较大的份额。

第三类——“纪实派”书籍，指的是由媒体的记者通过访谈企业老总或管理者而编写，或由企业内部管理人员自己动笔撰写的企业管理书籍。这类图书选题比较独特，材料新颖，内容丰富而真实，可读性强，在企业管理图书市场上有一定的销量。

第四类——“江湖派”书籍，指的是由书商组织编写的工商管理类教材和案例集。这类图书选题比较前卫，实用性强，通过民间图书渠道销售，发行量比较大，在企业管理集团和个人购买市场上占有较大份额。

第五类——“咨询派”书籍，指的是由国内外咨询机构（如麦肯锡等）的专家根据多年的咨询经验总结而写成的企业管理书籍。这类图书选题比较严谨，内容丰富，观点独到，有研究深度，在图书市场上有些属于畅销书，大部分属于常销书。

在此奉献给读者的这套面向新世纪、新经济、新管理的《连锁超市经营管理师操作实务手册》应该属于“咨询派”书籍的范畴。

上述五类书籍各有特点，读者有自己的选择。值得一提的是，比较一下这几类图书的差异，与“学院派”书籍相比，我们可以发现“纪实派”书籍的活泼和“江湖派”书籍的大胆；与“咨询派”书籍的严谨比较，立刻可以看到“纪实派”书籍的率真和“江湖派”书籍的功底。

在咨询行业，我们应当大力提倡实用主义。没有实用主义为前提条件，企业管理者与咨询师很难走到一起来，管理咨询师也没有存在的必要。

很多企业管理者都重视知识，重视企业管理的新理论、新观念，但是，企业管理者更关心可操作的解决方案，因为他们每天都要面对实际的管理

问题和难题。如果咨询师提供的设计方案太理论化、太模式化，就很难打动企业管理者的心。作为职业的管理咨询顾问，有机会为企业献计献策，这是我们的职业成就感，也是对我们工作的挑战。

安盛企业管理顾问有限公司 (AMC) 是由一群具有国际咨询公司从业背景 (Mckinsey & Co、Accenture、Booz-allen & Hamiton) 的 IMC 注册咨询师联合发起成立的专业性管理咨询机构及知识产品提供商。管理咨询师及培训师均拥有丰富的企业实践经验，同时整合来自美国、新加坡、加拿大以及中国等国家的专业咨询师与企业管理顾问群体，借助安盛咨询、清华大学、中国人民大学、台湾地区“中国生产力中心”强大的专家资源，以价值链和信息管理为咨询理念，围绕品牌效应与经营绩效，致力于为企业提供专业的管理咨询与专项培训服务，迅速提升企业管理水平。我们最大的希望是，企业家们能够应用“AMC管理”的思路和信息管理技术，帮助企业获得持续成功的动力。在此，我们愿意将自己总结的企业成功和失败的 16 条规则奉献给各位读者。

8 条成功定律

1. 整合和集中规则。一个企业的核心能力是有限的，只有基于自己的核心能力才能整合和集中资源，发挥优势。如用友集团专做财务软件长达 10 年。以己之长，攻敌之短，是商战基本定律。每个企业都应该找出自身优势并尽情发挥。如娃哈哈的主要特长是销售渠道管理，不受市场诱惑，整合和集中资源于某个市场；英特尔公司则多年来一直以 CPU 的研发和制造为主。

2. 持续成长规则。一个战役获胜或中短时间内取得增长比较容易，难的是成为常胜将军。如几年前，通用电气出售了处于发展旺期的家电企业，转向其他领域，虽然暂时有损失，却使通用电气整体获得了长远的发展。百年老店是长期持续发展的结果。

3. 试错规则。企业家管理创新通常是没有先例的。没有试错的勇气，企业也就失去了生命力。如海尔张瑞敏的“休克鱼”。

4. 均衡规则。木桶理论，也是企业持续发展的基本定律。企业的价值

链要形成环环相连的、完整的业务系统，各个方面必须相互协调、系统地发展。

5. 简约化规则。技术使企业的组织结构、业务流程和管理制度朝着简约化方向发展，大大增强了技术更新、客户响应等速度。简单快捷已成为企业竞争的新武器。

6. 客户价值最大化规则。企业要通过客户价值最大化来实现企业自身价值最大化，而不是相反。所以，企业的价值链管理是面向客户的优化流程管理。

7. 人气规则。业界良好的口碑和品牌形象、优秀的企业文化、员工良好的团队精神也是企业发展巨大的无形资产。

8. 重商誉规则。在信用经济时代，有商誉的企业将争得客户、占领市场，持续地战胜竞争对手，赢得长期的成功。

8 种失败教训

1. 自负自大。一个企业分散投资，涉及多种关联性不强的领域，不利于整合和集中资源，更谈不上形成竞争优势（如四通集团）。在任何领域都有高手或潜在的高手，忽视对手或不恰当地高估自己的实力，都有可能导失败（如巨人集团）。有的企业从上游到下游，任何好处都想要（如中石集团的价值链明显太长了）；或市场上一有风吹草动就随风而动（如某些家电企业转向信息产业）；而小公司通常为了生存，什么业务都干。其结果不是精力分散，就是疲于奔命，最终是竹篮打水一场空。

2. 超常规发展。在发展初期或某个时期，企业有可能出现超速发展，但不可能总是处于超速发展之中。如秦池酒的“标王”只是昙花一现。

3. 随大流。很多国有企业习惯于跟着别人走，一旦让它们独立创新就发怵。如中国家电企业的竞相降价。

4. 失衡。很多企业在研发、制造、销售、服务等的一个方面或多个方面比较强，但没有形成一条完整的价值链，管理者经常充当救火队长，管理系统容易出现失衡，发展处于不稳定状态。

5. 繁文缛节。国有企业的组织结构、业务流程和管理制度等体系相当

完整，但却很僵化，不利于企业高效率运作，在竞争中容易处于劣势。

6. 企业利润最大化。利润最大化是企业发展的目的，但是，如果不考虑客户的需求和利益，只知道企业自身的利益，其结果是客户越来越少。

7. 资金至上，不重人气。资金投入是重要的，但更重要的是要形成良好的品牌和企业文化。如果没有良好的口碑和品牌形象、企业文化，员工也没有形成良好的团队精神，再多的资金、再好的技术都没有用。

8. 一次性交易。依靠狡猾奸诈只可能做成一笔或几笔交易，不注重信用有可能会失去一个客户，甚至一群客户、一个市场，最终无立足之地。

关于连锁超市的经营管理

在连锁超市经营管理方面，安盛企业管理顾问有限公司（AMC）为台湾地区的太平洋百货、好又多、和信家量贩、大润发、爱买吉安、万客隆以及广州家乐福超市、广州日夜便利店、深圳华润万方超市、深圳岛内价货仓商场、虎门时尚购物中心、珠海丹田百货公司、珠海亿安百盛有限公司、湘潭心连心连锁超市提供过培训或管理咨询服务。

安盛企业管理顾问有限公司的管理顾问师经过多年的探索和重要实战积累，并结合国际和本土的连锁超市管理经验，于2003年推出了《连锁超市经营管理师操作实务手册》。这套书致力于为连锁超市经营管理者提供：

第一，新的企业管理理念——市场竞争时代的“内功利器”。企业如果不重新审视自己的核心能力，将出现战略性错误；企业如果不优化业务流程和组织结构，将失去竞争优势。

第二，实用的解决方案和操作程序。整套解决方案包括流程重组、组织结构和信息管理系统等的设计原则、方法、程序；管理操作程序包括亚里士多德规则、P标准和R标准、6 sigma控制法以及PDCA分析、IDEF分析等。

第三，大量的案例分析。包括国内超市（如华联、联华、农工商、新一佳、步步高等）的成功经验、跨国公司在华超市（如沃尔玛、家乐福等）的经营之道、国内外超市（如美国凯马特、福建华榕超市等）的失败教训。

《连锁超市经营管理师操作实务手册》共5本，分别是：

1. 《本部营运篇》。连锁经营是流通业现代化必然的趋势，连锁店和单店经营最大的差别在于连锁本部，因为店是为顾客而存在，而连锁本部则是为店而存在。本部所做的事无法马上看出效果，但其影响却很深远。连锁本部属于战略决策、后勤决策及后勤作业单位，立地开发政策、商品政策、价格政策、人事政策、各种管理制度、标准作业流程、工作手册、商品采购、仓储配送、作业电脑化等都必须由本部来规划、制定与实施。

2. 《促销管理篇》。促销企划是超市很重要的一项工作，促进商品销售是超市工作的一个中心。超市围绕这个中心展开店面装饰、大型促销活动的举办、POP广告的设计制作、商品快讯的制作分发和促销人员的管理。这些工作都能直接或间接地营造商品销售的店内气氛。在保证公司整体CI形象的前提下，体现得更多的是个性化的创意。促销管理好比化学反应中的催化剂，可营造门店的销售气氛，直接提高商品的销量，树立企业形象，最重要的是能不断给顾客带来新鲜感和购物的愉悦感。

3. 《店铺开发篇》。店铺开发对于超市的经营来说是至关重要的，有人说“超市的商圈立地对开店成败的影响力至少占70%”，但不少经营者往往到开店营运后再想办法提高业绩，这样往往是事倍功半。零售经营者对店铺开发必须予以高度重视，尤其是在选点开店时，若未经仔细评估，无论事后如何努力也难以挽救。基于此，开店策略便成为开店的最高指导原则。超市的建立与定位就如下棋布局一样，要着着皆慎，以免一步错，满盘输。

4. 《店铺营运篇》。门店是连锁零售企业的末端神经，也是决策层战略是否成功的最终检验。因此门店的工作更注重实战性，就如战场的最前线一样，灵活多变、简明实用、通俗易懂才是门店经营成功的诀窍。

5. 《商品管理篇》。本书介绍超市的营运管理者必须具备的管理技能和工作基本内容。由于现代超市引入了现代电脑信息管理系统，使超市可实现对每个单品的管理，因此商品管理不仅是保持一个合理的存货水平，更重要的是利用数据分析、数据预测的工具对商品管理进行控制，使商品管理先行于市场、先行于竞争对手、先行于顾客，并随市场的变化而调整。商品管理的原则很多，但所有的原则都不是绝对的，超市可以依据实际情

况进行相互转化、相互易位，以达到最佳的商品营运目标。

周文

IMC 注册咨询师

2003年3月

作者简介
ZUOZEJIANJIE



周文 安盛咨询合伙人，国际管理咨询协会（IMC）注册咨询师，中国台湾地区“中国生产力研究中心”研究员，MBA，ACCA注册会计师，AMC安盛企业管理顾问有限公司首席顾问，国际职业经理（湖南）俱乐部主任。



安盛企业管理咨询有限公司是由一群具有国际咨询公司背景的IMC注册咨询师联合发起的专业性管理咨询机构，管理咨询师及培训师均具有硕士以上学历和极丰富的企业实战经验，整合来自美国、新加坡、加拿大、中国等国家的专业咨询师与企业管理顾问群体，借助安盛咨询、清华大学、中国人民大学、中国台湾地区“中国生产力研究中心”强大的专家资源群体，以迅速提升企业管理水平、品牌效应与经营绩效为目的，为企业提供专业的管理咨询与专项培训服务。

电话：13508475121

http: www.acamc.com

Email: zwilson@163.net



第 1 章 竞争店对策 1

第 1 节	竞争店的分析 1
	一、竞争店的形态 1
	二、优劣势分析 1
第 2 节	竞争店对策的拟定 3
	一、成立专责临时组织 3
	二、收集竞争店情报 4
	三、拟定工作计划要点 5
	四、案例 7

第 2 章 营业方案的制定 10

第 1 节	营业方案的拟定原则及内容 10
	一、营业方案的拟定原则 10
	二、营业方案的内容 11
	三、营业目标的设定 12
	四、行动计划表 13
第 2 节	经营环境分析及数据分析 15
	一、经营环境分析 15
	二、数据分析 17
第 3 节	各种管理方案 20

一、商品管理方案	20
二、价格管理方案	22
三、促销管理方案	24
四、人员管理方案	26
五、资金运用方案	29
六、追踪与考核方案	32

第3章 盘点作业 36

第1节	盘点作业的目的和作业流程	36
	一、盘点作业的目的	36
	二、盘点作业流程	37
第2节	盘点制度的建立	38
	一、盘点方法	38
	二、存货成本的计算	40
	三、重大差异的对策	42
	四、盘亏奖惩规定	44
第3节	盘点组织的编制	45
	一、组织编制	45
	二、盘点配置图	47
第4节	事前准备	49
	一、人员出勤计划	49
	二、环境管理	50
	三、盘点工具	50
	四、顾客及厂商告知	51
	五、盘点培训和工作分派	51
	六、传票及商品变动资料的整理	52
第5节	盘点中作业	52
	一、初盘作业规定	52
	二、复盘作业规定	53
	三、抽盘作业规定	54
第6节	事后处理	54
	一、资料的整理和计算	54

	二、盘盈、盘亏调整与差异处理	55
	三、奖惩实施	55
	四、游离商品的处理	55
第 7 节	提高盘点效率	56
	一、制度	56
	二、管理	57
	三、工具	57
第 8 节	其他的盘点	57
	一、备品盘点	57
	二、设备盘点	57
	三、人员盘点	58
	四、金钱盘点	58

第 4 章 损耗管理办法 59

第 1 节	损耗发生的原因	59
	一、变价损耗	59
	二、废弃损耗	60
	三、不明损耗	60
第 2 节	防止损耗管理	64
	一、后场管理	64
	二、店部管理	65
	三、收银部门管理	67
	四、部门管理	69

第 5 章 店长管理 73

第 1 节	店长的角色与职责	74
	一、店长的角色	74
	二、店长的职责	76
	三、好店长应具备的能力	77
	四、8 类不胜任的店长	80
第 2 节	店长的管理工作	81
	一、店长每天的工作流程	81

二、重点管理事项	83
三、数据管理	86
四、建立业务检核表	88
五、完成营业目标的步骤	88

第6章 顾客抱怨处理 99

第1节	顾客抱怨问题的类型	99
	一、对商品的抱怨	100
	二、对服务的抱怨	100
	三、安全上的抱怨	101
第2节	抱怨处理的原则和步骤	101
	一、保持冷静	102
	二、有效倾听	102
	三、运用同情心	103
	四、表示道歉	103
	五、提供解决方案	103
	六、执行解决方案	105
	七、分析结果	105
第3节	抱怨处理实务	107
	一、抱怨处理的权责部门	107
	二、抱怨处理的作业要领	109
	三、通报与培训	111

第7章 卖场安全管理 114

第1节	卖场安全管理的重要性	114
	一、确保消费者购物的安全	114
	二、为员工提供安全的工作环境	115
	三、减少公司的财物损失	115
	四、维持良好的社区关系	115
第2节	安全管理项目	116
	一、公共安全管理	116
	二、内部安全管理	119

第 3 节	应变处理	123
	一、应变处理小组的编制及权限	123
	二、应变处理作业规定	124
第 4 节	分析与改善	129
	一、安全管理事故的分析	130
	二、安全管理的改善	130

第 8 章 专柜管理 133

第 1 节	专柜经营	133
	一、专柜经营的重要性	133
	二、选择专柜业种的步骤	134
	三、专柜业种选择案例	136
	四、专柜经营类型及厂商甄选	138
	五、专柜合约条件	139
第 2 节	专柜管理的问题与对策	143
	一、专柜管理问题	143
	二、改善对策	144
附录 1	超市设置专柜合约书	147
附录 2	专柜一般协议书	150
附录 3	专柜合作条件协议书	155

第 9 章 门店营运手册 158

第 1 节	基本通则	158
	一、员工出入商场规定	158
	二、卖场员工规范	158
	三、工作纪律	160
	四、礼貌用语	161
第 2 节	店长办公室	167
	一、店长的岗位职责和任职资格	167
	二、店长助理的岗位职责和任职资格	168
第 3 节	营运部门	168
	一、岗位职责和任职资格	169