

BUSINESS STRATEGY

“经营有道”系列

商场超市 经营管理

基础知识
常见问题
经典案例
经典范本

158[↑]怎么办

付玮琼 主编



158个知识点，条理清晰、方便查找，帮你出奇制胜，成功经营



化学工业出版社

BUSINESS STRATEGY

“经营有道”系列

商场超市 经营管理 158[↑]怎么办

付玮琼 主编



化学工业出版社

· 北 京 ·

《商场超市经营管理 158 个怎么办》共 10 章, 158 个知识点。

《商场超市经营管理 158 个怎么办》内容包括商场超市的布局管理、商场超市的商品管理、商场超市的理货管理、商场超市的防损管理、商场超市的服务台管理、商场超市的采购管理、商场超市的成本控制、商场超市的促销管理、商场超市的后勤管理、商场超市的安全管理等方面。

书中每章都分为两个板块: 基础知识和常见问题解答, 条理清晰, 一目了然, 其间穿插经典案例、经典范本进行补充解读, 使读者能在最快时间内查找和掌握想要了解的相关内容。

《商场超市经营管理 158 个怎么办》旨在为初入商场超市职场的管理人员或者在管理上有不少困惑的商场超市同仁提供一些经验指导。

图书在版编目(CIP)数据

商场超市经营管理 158 个怎么办/付玮琼主编. —北京:
化学工业出版社, 2015. 7
(“经营有道”系列)
ISBN 978-7-122-23899-3

I. ①商… II. ①付… III. ①商场-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 (2015) 第 094999 号

责任编辑: 陈 蕾
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 刷: 北京云浩印刷有限责任公司
装 订: 三河市瞰发装订厂
710mm×1000mm 1/16 印张 10½ 字数 206 千字
2015 年 8 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: 38.00 元

版权所有 违者必究



前言

FOREWORD

随着城镇化进程的不断加速，越来越多的人口进入城镇中。在城镇中，商场超市是人们购物与消费的主要场所。因此，城镇化的推进为商场超市提供了良好的发展前景。

国外零售业巨头沃尔玛、家乐福等众多知名零售集团在我国开发布局了大量的卖场，由于其成熟的管理模式和先进的管理经验，对国内各商场超市带来了巨大的冲击，同时，随着“京东商城”“天猫商城”“一号店”等网络超市和电子商务的迅猛发展，也使得商场超市竞争趋于激烈，再加上国家对零售业的管理越来越规范、严格，而消费者的要求则越来越高，这迫使商场超市需不断寻求新的增长点和探讨更加先进的管理和服务模式，以满足消费者日益增长的需求。

作为零售业的商场超市只有不断学习先进经验，提高自身管理与服务水平，提升各级管理人员和员工的综合素质，才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

基于此，我们组织相关专家和一线商场超市管理人员共同编写了《商场超市经营管理 158 个怎么办》一书，旨在为初入商场超市职场的管理人员或者在管理上有不少困惑的商场超市同仁提供一些经验方面的指导。

《商场超市经营管理 158 个怎么办》一书分 10 章，总共设置了 158 个知识点，同时每章分基础知识和常见问题解答两个板块，中间穿插或附录经典案例栏目做补充解读。具体章节包括商场超市的布局管理、商场超市的商品管理、商场超市的理货管理、商场超市的防损管理、商场超市的服务台管理、商场超市的采购管理、商场超市的成本控制、商场超市的促销管理、商场超市的后勤管理、商场超市的安全管理等内容。

《商场超市经营管理 158 个怎么办》由付玮琼主编，参与编写和提供资料的有王艳红、王志勇、王志强、董军、张建强、杨杰、杨晓丽、杨永涛、孙华、魏小云、李军、王高翔、靳玉良、刘建伟、刘海江、李辉、陈运花、匡五寿、张众宽、张海雷、郭华伟、陈素娥、陈超、秦广、孙小平，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！由于编者水平有限，不足之处敬请读者指正。

编 者

目录

CONTENTS

第一章 商场超市的布局管理

第一节 布局管理的认知 /2

认知 1: 布局管理在商场超市经营中的意义 /2

认知 2: 商场超市经营中布局管理的概念和好处 /2

认知 3: 商场超市布局的设计效果 /3

第二节 常见问题解答 /3

解答 1: 如何设计卖场的出入口 /3

解答 2: 如何设计购物路线 /4

解答 3: 如何确定商品陈列面积 /6

解答 4: 如何进行商品配置 /7

解答 5: 如何调整卖场的功能性布局 /8

解答 6: 如何设计停车场 /9

解答 7: 如何设计店外广告 /9

解答 8: 如何设计卖场的墙壁 /10

解答 9: 如何设计卖场的照明设施 /10

解答 10: 如何设计标牌设施 /11

解答 11: 如何配置与设计收银台 /12

解答 12: 如何设计存包处 /13

解答 13: 如何设计橱窗 /13

【经典范本】××商场橱窗管理规范 /14

第二章 商场超市的商品管理

第一节 商品管理的认知	/16
认知 1: 商品管理在商场超市经营中的意义	/16
认知 2: 商场超市经营中商品管理的定义和原则	/16
认知 3: 商品的分类	/16
第二节 常见问题解答	/17
解答 1: 如何确定商品的结构	/17
解答 2: 如何对新品进店进行管理	/18
解答 3: 如何对商品报损进行管理	/19
解答 4: 如何对商品退场进行管理	/20
解答 5: 如何处理滞销商品	/21
解答 6: 如何处理缺货商品	/22
解答 7: 如何处理零散商品	/22
解答 8: 如何处理临近保质期的商品	/23
解答 9: 如何处理过期商品	/23
解答 10: 如何对商品定价	/24
解答 11: 如何对商品进行降价处理	/25
解答 12: 如何对商品进价做上调处理	/26
解答 13: 如何对商品进价做下调处理	/27
解答 14: 如何更换商品的价格标签	/28
【经典范本】××超市卖场价格管理	/28

第三章 商场超市的理货管理

第一节 理货管理的认知	/32
认知 1: 理货管理在商场超市经营中的目的	/32

认知 2：商场超市经营中理货的定义和基本方法	/32
认知 3：理货的作业要求	/32
第二节 常见问题解答	/33
解答 1：如何做好理货员的日常管理工作	/33
解答 2：如何做好卖场的理货管理工作	/34
解答 3：如何做好卖场白天补货管理工作	/35
解答 4：如何做好卖场夜间补货管理工作	/36
解答 5：如何处理破损商品	/37
解答 6：如何做好商品的日常陈列管理工作	/37
解答 7：如何做好商品的端架陈列	/38
解答 8：如何做好商品的堆头陈列	/38
解答 9：如何做好商品的季节性陈列	/40
解答 10：如何对商品陈列进行检查	/40
解答 11：如何陈列商品以提高销量	/41
【经典范本】××超市门店商品陈列标准	/43

第四章 商场超市的防损管理

第一节 防损管理的认知	/46
认知 1：防损管理在商场超市经营中的重要性	/46
认知 2：商场超市经营中损耗的定义和形成原因	/46
认知 3：商场（超市）防损措施	/47
第二节 常见问题解答	/47
解答 1：如何做好员工出入口的监控	/47
解答 2：如何做好收货口的监控	/48
解答 3：如何做好垃圾口的监控	/49
解答 4：如何做好精品区的监控	/50
解答 5：如何做好卖场入口的监控	/51
解答 6：如何做好高损耗区域的监控	/51

解答 7: 如何做好家电提货口的监控	/52
解答 8: 如何降低员工错误作业造成的损耗	/52
解答 9: 如何预防员工偷盗	/53
解答 10: 如何防范顾客偷窃行为	/55
解答 11: 如何防范团伙偷盗行为	/56
解答 12: 如何处理偷盗嫌疑人	/57
解答 13: 如何处理“特殊”过失行为人	/58
解答 14: 如何管理被盗物品	/59
解答 15: 如何做好全员防损工作	/59
【经典范本】××超市全员防损制度	/60

第五章 商场超市的服务台管理

第一节 服务台管理的认知	/65
认知 1: 服务台在商场超市经营中的重要性	/65
认知 2: 商场超市经营中服务台的工作范围和服务项目	/65
认知 3: 商场(超市)服务台人员岗位职责	/65
第二节 常见问题解答	/66
解答 1: 如何做好营业前基本工作	/66
解答 2: 如何做好营业中基本工作	/67
解答 3: 如何做好营业后的基本工作	/67
解答 4: 如何接听及处理顾客来电	/68
解答 5: 如何做好顾客的咨询服务	/69
解答 6: 如何受理顾客的意见和建议	/69
解答 7: 如何协助顾客退换货	/70
解答 8: 如何发放赠品	/71
解答 9: 如何发布店内广播	/71
解答 10: 如何开具发票	/73
解答 11: 如何处理顾客投诉	/74
解答 12: 如何提供免费寄存服务	/75
【经典范本】××商场服务台寄包须知	/76

第六章 商场超市的采购管理

第一节 采购管理的认知 /79

认知 1: 采购管理在商场超市经营中的意义 /79

认知 2: 商场超市经营中采购管理的基本内容和重点 /79

认知 3: 商场(超市)采购商品的原则 /80

第二节 常见问题解答 /81

解答 1: 如何选择供应商 /81

解答 2: 如何评价供应商 /82

解答 3: 如何与供应商沟通 /83

解答 4: 如何激励供应商 /83

解答 5: 如何管理供应商档案 /84

解答 6: 如何淘汰供应商 /85

解答 7: 如何管理采购流程 /86

解答 8: 如何采购特价商品 /87

解答 9: 如何采购加急商品 /87

解答 10: 如何验收商品 /88

解答 11: 如何储存商品 /89

解答 12: 如何做好储存检查 /90

解答 13: 如何做好退货管理 /90

解答 14: 如何做好换货管理 /91

解答 15: 如何做好盘点管理 /91

【经典范本】××超市商品盘点管理制度 /93

第七章 商场超市的成本控制

第一节 成本控制的认知 /95

认知 1: 成本控制在商场超市经营中的意见 /95

认知 2: 商场超市经营中成本控制的概念和存在的问题	/95
认知 3: 商场(超市)成本控制的管理办法	/96
第二节 常见问题解答	/97
解答 1: 如何做好收银管理	/97
解答 2: 如何控制收银作业	/98
解答 3: 如何控制人员成本	/99
解答 4: 如何控制水电费用和其他杂费	/99
解答 5: 如何控制广告及促销费用	/100
解答 6: 如何控制应收账款	/101
解答 7: 如何控制不合理损耗	/102
解答 8: 如何控制生鲜商品损耗	/103
解答 9: 如何控制非生鲜商品大类损耗	/104
解答 10: 如何通过商品细分做好损耗控制	/106
【经典范本】××超市商品的损耗管理及防范措施	/109

第八章 商场超市的促销管理

第一节 促销管理的认知	/113
认知 1: 促销管理在商场超市经营中的意义	/113
认知 2: 商场超市经营中促销的定义和目的	/113
认知 3: 商场(超市)全年促销活动主题	/114
第二节 常见问题解答	/115
解答 1: 如何策划促销活动	/115
解答 2: 如何制作与发放促销海报	/116
解答 3: 如何做好促销调价工作	/116
解答 4: 如何在促销期间备足货源	/117
解答 5: 如何在促销后退货	/118
解答 6: 如何配备促销人员	/118
解答 7: 如何培训促销人员	/119

解答 8: 如何做好赠品促销	119
解答 9: 如何做好限时促销	120
解答 10: 如何做好积分促销	121
解答 11: 如何做好开业促销	122
解答 12: 如何做好特价促销	122
解答 13: 如何做好折价促销	123
解答 14: 如何做好节日促销	124
【经典范本】××超市中秋节促销方案	125
解答 15: 如何做好促销效果评估	126
解答 16: 如何做好促销活动经验总结	127
【经典范本】××商场促销效果与经验总结表	128

第九章 商场超市的后勤管理

第一节 后勤管理的认知	130
认知 1: 后勤管理在商场超市经营中的意义	130
认知 2: 商场超市经营中后勤管理的定义和作用	130
认知 3: 商场(超市)后勤部的职责	131
第二节 常见问题解答	132
解答 1: 如何管理办公用品	132
解答 2: 如何管理工作服	133
解答 3: 如何管理员工更衣柜	133
解答 4: 如何防治场内有害动物	134
解答 5: 如何管理洗手间环境卫生	135
解答 6: 如何管理专柜柜台卫生	136
解答 7: 如何管理更衣室清洁卫生	137
解答 8: 如何管理办公场所环境卫生	137
解答 9: 如何管理场外环境卫生	137
【经典范本】××超市卫生管理制度	139

第十章 商场超市的安全管理

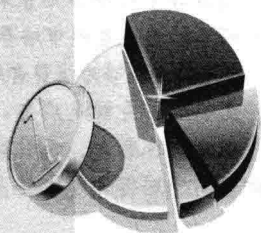
第一节 安全管理的认知	142
认知 1：安全管理在商场超市经营中的意义	142
认知 2：商场超市经营中安全管理的定义和原则	142
认知 3：商场（超市）安全管理的重要性	143
第二节 常见问题解答	143
解答 1：如何做好人员安全管理	143
解答 2：如何做好商品安全管理	144
解答 3：如何做好收银区安全管理	145
解答 4：如何做好装修施工安全管理	146
解答 5：如何建立消防安全管理组织	147
解答 6：如何开展消防培训	148
解答 7：如何做好消防巡检	149
解答 8：如何应对台风、暴雨、高温等恶劣天气事件的发生	150
解答 9：如何应对营业时间停电事件的发生	150
解答 10：如何应对意外伤害事件的发生	151
解答 11：如何应对治安事件的发生	152
解答 12：如何应对匪徒抢劫收银台的处理	153
解答 13：如何预防紧急事件的发生	154
【经典范本】××超市应急处理奖励与处罚规定	155

第一章

商场超市的布局管理

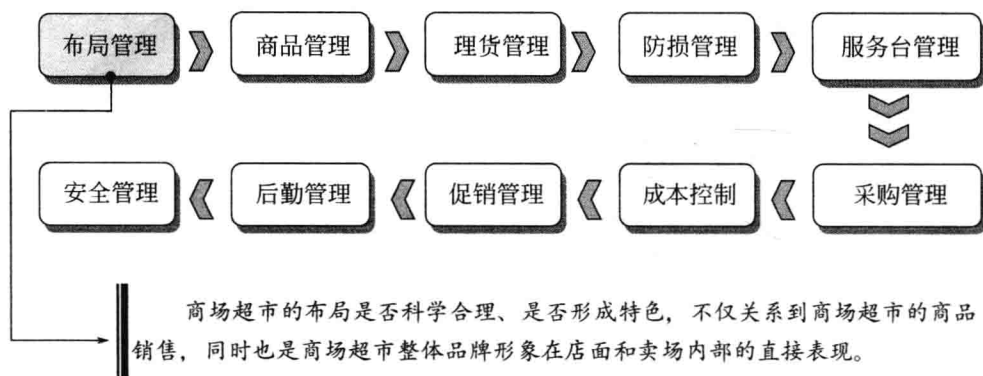
■ 第一节 布局管理的认知

■ 第二节 常见问题解答

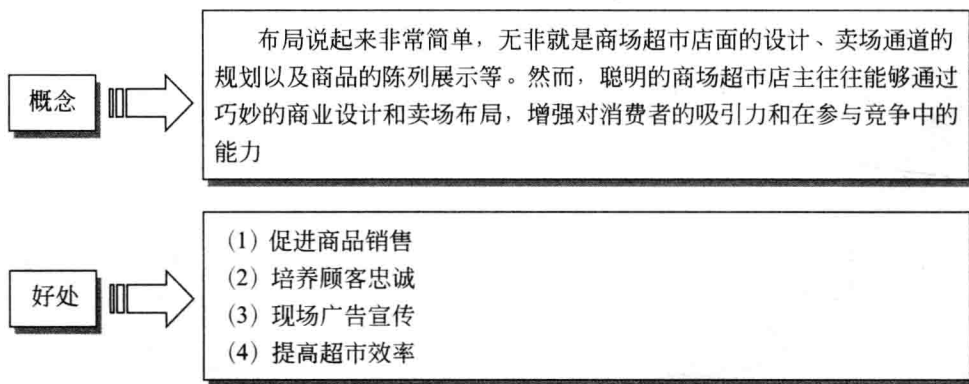


第一节 布局管理的认知

认知 1：布局管理在商场超市经营中的意义



认知 2：商场超市经营中布局管理的概念和好处



备注：

(1) 超市的终极目的就是销售商品，布局的终极功能同样也是为商品的销售服务。布局，除了成就超市的整体形象和人文气氛以外，最关键的是形成对商品的销售力。

(2) 顾客的忠诚是超市培养出来的，而非一开业就能够拥有的。顾客忠诚是一种资源，特色的、人文的、能够为消费者所接受和偏好的布局将有助超市企业培养顾客忠诚一臂之力。

(3) 商品的本身就是广告，超市的布局陈列同样是一种广告。要通过商品的极大丰富及合理分布来招徕顾客、吸引顾客、刺激顾客的购买欲。在实施布局规划的过程中，中小超市要把布局规划当作超市企业对外宣传的一种理好途径，进而结合周边商业环境，有

计划、有步骤地进行。

(4) 布局的合理科学, 不仅能作用于顾客, 同样会给店员一种便利和享受。繁杂凌乱的通道规划和商品摆放, 只会降低店员在卖场内的工作效率。

认知 3: 商场超市布局的设计效果

超市卖场是企业与顾客以货币和商品进行交换的场所。一般来说, 超市卖场指的就是店铺内陈列商品供顾客选购的营业场所。超市卖场布局最终应达到两个效果。

1. 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。

2. 创造舒适的购物环境

主要是指卖场通道设计。超市通道划分为主通道与副通道。良好的通道设置, 就是引导顾客按设计的自然走向, 走向卖场的每一个角落, 接触所有商品, 使卖场空间得到最有效的利用。以下各项是设置通道时所要遵循的原则。

- 1 要保证顾客提着购物筐或者推着购物车, 能与其他顾客并肩而行或顺利地擦肩而过
- 2 通道要尽可能避免迷宫式通道, 要尽可能进行笔直的单向通道设计
- 3 通道地面应保持平坦
- 4 少拐角, 通道途中可拐弯的地方要少
- 5 通道上的照明度要比卖场亮
- 6 在通道内不能陈设、摆放一些与陈列商品或促销无关的器具或设备

通道设计的基本原则

第二节

常见问题解答

解答 1: 如何设计卖场的出入口

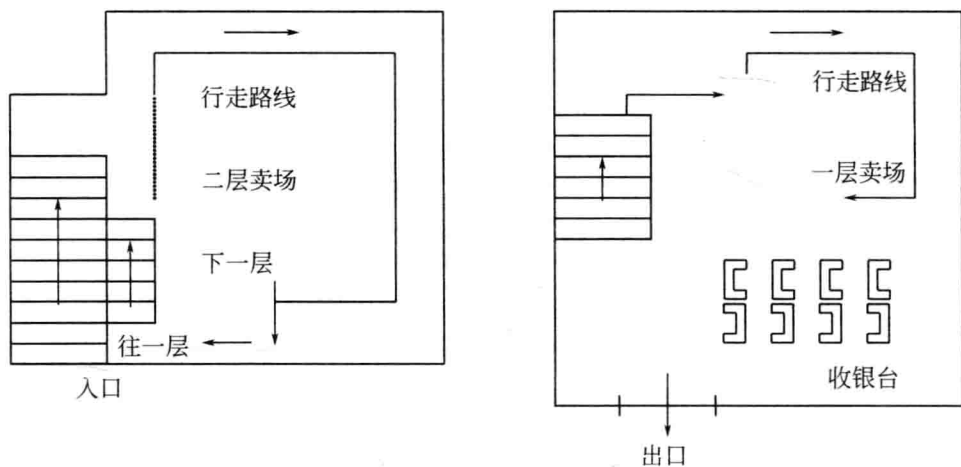
任何一种零售业态都是从请顾客进入店内开始的, 因此如何让顾客很容易地

进入店内购物就成为卖场设计首先考虑的问题。

卖场的入口与出口应分开，各设1处，并与主通道连接，这样保证没有死角，使顾客尽可能转遍整个商场（超市）。

国外跨国企业的大型综合商场（超市）在设计卖场时，将出入口完全分开，例如美国沃尔玛超市、法国家乐福超市。

沃尔玛超市的出入口设计。沃尔玛在设计卖场布局时，分为上下两层，将入口处设计为从二层卖场入口，将一层卖场设计为出口，具体示意如下图所示。



沃尔玛卖场出入口示意图



特别提示：▶▶▶

入口设计要宽敞，方便顾客通行。入口地面应干净、整齐，上方必须有明确的“入口”标志。

解答2：如何设计购物路线

商场（超市）商品布局设计非常重要的一步，就是设计顾客购物的路线。良好的购物路线是商场（超市）无形、无声的导购员。因为若设计一条适应人们日常习惯的购物路线，顾客就会自然地沿着这一线路而行，能看到卖场内各个角落的商品，实现最大限度的购买量。

目前，卖场中存在着两条流动线：顾客流动线和商品配置流动线。这里主要讲述顾客流动路线的设计应遵循的基本要求，如下图所示。