

行业图解精益管理系列丛书

零售企业 精益管理与过程控制 全案

郭黎勇 主编

图解版



SPM

南方出版传媒
广东经济出版社

行业图解精益管理系列丛书

零售企业 精益管理与过程控制 全案

郭黎勇 主编

图解版

SPM

南方出版传媒
广东人民出版社
·广州·

图书在版编目 (CIP) 数据

零售企业精益管理与过程控制全案：图解版 / 郭黎勇主编. —
广州：广东经济出版社，2015. 7

(行业图解精益管理系列)

ISBN 978 - 7 - 5454 - 4064 - 5

I. ①零… II. ①郭… III. ①零售商业 - 商业企业管理 - 图解
IV. ①F713. 32 - 64

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 116012 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广东新华印刷有限公司 (广东省佛山市南海区盐步河东中心路 23 号)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	27.75 2 插页
字数	675 000 字
版次	2015 年 7 月第 1 版
印次	2015 年 7 月第 1 次
印数	1 ~ 4 000
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 4064 - 5
定价	68.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

发行部地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 38306055 37601950 邮政编码：510075

邮购地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 37601980 营销网址：<http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博：<http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

前言

竞争是企业的生命，是促进企业发展的动力，在现代市场经济中，竞争正在全范围地跃动着。特别是在经济飞速发展的今天，不管哪一个行业，企业之间的竞争都是日趋激烈并更加残酷，企业将面临更加严峻的考验和挑战。为此，企业除了以全新的意识创造全新的竞争条件来适应全新的竞争环境外，还必须从企业内部进行梳理，从内部来挖潜，实施精益化管理，且辅以过程控制，才能在竞争中立于不败之地，并获得持续发展。

任何企业的生产运作活动，都是一个“投入—变换—产出”的过程，即投入一定的资源（如物料、机器、信息、技术、资金等），经过一系列或多种形式的变换，使其价值增值，最后以某种形式提供给社会。也可以说，是一个社会组织通过获取和利用各种资源向社会提供有用产品的过程。在这个过程中，可变动的主要是人员、方法和环境，不可变动的是机器和物料，那么，怎样才能提升产能，增加效益呢？就要在可变动的人员、方法和环境方面下功夫，也就是进行精益化管理，使管理渗透到每一个环节中，同时，实施过程控制，在企业的营运过程中，对实施状况加以监控，及时发现偏差，进行纠正，以保证企业的经营目标有效地实现。

基于精益管理与过程控制的理念，我们策划编写了“行业图解精益管理系列”丛书，本套丛书涵盖五个行业——物业、酒店业、零售业、餐饮业、制造业。本套丛书最大的特色是以图解的方式解说精益管理和过程控制。

《零售企业精益管理与过程控制全案（图解版）》分为上下两篇：

上篇：精益管理。首先对精益管理进行介绍，再描述零售企业对精益管理的实践与应用，内容涵盖面非常广，具体包括：

- 职位说明书
- 卖场礼仪礼节
- 卖场布局规划
- 商品标准化陈列
- 商品损耗控制
- 消防安全

下篇：过程控制。首先对精益管理进行介绍，再描述零售企业在过程控制中的实践与应用，内容涵盖面非常广，具体包括：

- 与信息系统相关的业务流程
- 门店运营管理流程
- 门店业务管理流程
- 采购业务管理流程
- 卖场作业管理流程
- 生鲜管理流程



《零售企业精益管理与过程控制全案（图解版）》的内容具有实际可操作性，其中所提供的范本完全来自于一些国内知名的零售企业，已经在零售企业中实施并经验证非常的有效。本书完全可以作为零售企业的管理人员、工作人员、企业培训人员进行精益管理和过程控制实务操作的参照范本和工具书，也可供企业咨询师、高校教师和专家学者做实务类参考指南。

目 录

上 篇

图解零售企业之精益管理

导读 零售企业的精益管理	2
--------------------	---

一、精益管理的发展与演变	2
二、精益管理的内涵	3
三、推行精益管理关注的焦点	4
四、零售企业推行精益管理的基础工作	5

第一章 图解精益管理之职位说明书	6
------------------------	---

一、职位说明书的六大作用	6
二、职位说明书编制的前期工作——职位工作分析	9
三、职位说明书的内容与形式	10
四、职位说明书的填写	11
【实战范本 01】采购经理职位说明书	16
【实战范本 02】采购主管职位说明书	17
【实战范本 03】采购员职位说明书	19
【实战范本 04】生鲜经理职位说明书	20
【实战范本 05】生鲜主管职位说明书	21
【实战范本 06】生鲜员工职位说明书	23
【实战范本 07】食品/百货经理职位说明书	25
【实战范本 08】食品/百货主管职位说明书	26
【实战范本 09】食品/百货组长职位说明书	28
【实战范本 10】百货部家电测试员职位说明书	30



【实战范本 11】理货员职位说明书	31
【实战范本 12】收货经理职位说明书	33
【实战范本 13】收货主管职位说明书	34
【实战范本 14】接单员职位说明书	35
【实战范本 15】录入员职位说明书	36
【实战范本 16】确认员职位说明书	38
【实战范本 17】收货员职位说明书	39
【实战范本 18】退/换货员职位说明书	40
【实战范本 19】收银主管职位说明书	41
【实战范本 20】收银员职位说明书	43
【实战范本 21】总收室出纳职位说明书	44
【实战范本 22】客服经理职位说明书	45
【实战范本 23】客服主管职位说明书	46
【实战范本 24】前台接待职位说明书	48
【实战范本 25】广播员职位说明书	49
【实战范本 26】退/换货员职位说明书	50
【实战范本 27】赠品发放员职位说明书	51
【实战范本 28】人力资源经理职位说明书	52
【实战范本 29】人力资源助理职位说明书	54
【实战范本 30】人力资源主管职位说明书	55
【实战范本 31】防损经理职位说明书	57
【实战范本 32】防损主管职位说明书	58
【实战范本 33】防损员职位说明书	60
【实战范本 34】电脑部经理职位说明书	63
【实战范本 35】电脑工程师职位说明书	65
【实战范本 36】计算机操作员职位说明书	67
【实战范本 37】总务部经理职位说明书	69
【实战范本 38】库管员职位说明书	71
【实战范本 39】维修主管职位说明书	72
【实战范本 40】电工（空调）职位说明书	74
【实战范本 41】促销经理职位说明书	76
【实战范本 42】促销主管职位说明书	77
【实战范本 43】美工职位说明书	78
【实战范本 44】团购部经理职位说明书	80



【实战范本 45】业务员职位说明书	81
【实战范本 46】接待员职位说明书	82
【实战范本 47】财务经理职位说明书	83
【实战范本 48】财务主管职位说明书	84
【实战范本 49】出纳职位说明书	85
第二章 图解精益管理之卖场礼仪礼节	87
一、接待礼仪	87
二、仪容、仪表	88
三、迎宾礼仪	90
四、饰物佩戴	90
五、工作用品佩戴	91
六、卖场工作人员的站姿	93
七、卖场服务礼貌用语	95
第三章 图解精益管理之卖场布局规划	107
一、卖场出入口的布局	107
二、设计购物路线	108
三、确定陈列面积	112
四、进行商品配置	113
五、卖场的功能性布局	114
六、商品配置表的管理	117
第四章 图解精益管理之商品标准化陈列	122
一、商品标准化陈列管理的重要意义	122
二、商品标准化陈列管理的实施要求	123
三、商品标准化陈列原则	123
四、果蔬类的陈列	129
五、肉类的陈列	133
六、水产品的陈列	136
七、自制类食品的陈列	140
八、饮料、酒水的陈列	143



九、冲调品、冷冻冷藏品的陈列.....	148
十、休闲食品的陈列.....	158
十一、粮食、调味品及干杂货的陈列.....	162
十二、家居用品的陈列.....	168
十三、家庭用具商品的陈列.....	183
十四、家庭日用品的陈列.....	188
十五、洗化用品的陈列.....	195
十六、纺织品的陈列.....	199
十七、鞋类商品的陈列.....	208
十八、婴幼儿/儿童用品的陈列.....	215
十九、服装区的陈列.....	221
二十、玩具类商品的陈列.....	231
二十一、学习/办公类商品的陈列.....	241

第五章 图解精益管理之商品损耗控制.....248

一、什么是全员和全过程防损.....	248
二、全员和全过程防损要点.....	248
三、门店员工防损职责.....	250
四、卖场商品损耗类别.....	251
五、非生鲜商品大类的控损措施.....	251
六、生鲜商品损耗控制.....	259
七、开业期间的商品损耗控制.....	267
八、员工内盗行为的防范.....	269
九、顾客偷窃行为的防范.....	271
十、团伙偷盗行为的防范.....	279
十一、收银作业损耗及控制.....	282
十二、防损稽核.....	284

第六章 图解精益管理之消防安全.....288

一、完善卖场的门店消防系统.....	288
二、建立消防组织.....	289
三、制定消防安全管理制度.....	290



四、加强明火管理.....	295
五、加强易燃品管理.....	295
六、加强全员消防教育.....	296
七、加强消防设施、器材的管理.....	296
八、制定灭火和应急疏散预案并组织演习	297
【实战范本 01】商场消防安全事故应急预案.....	301
【实战范本 02】超市消防演习方案	304
【实战范本 03】商场灭火、应急疏散演练（超市地下库房）....	306
【实战范本 04】关于确定企业消防安全管理组织机构的通知....	308
【实战范本 05】关于确定消防安全责任人的通知.....	309
【实战范本 06】关于确定消防安全管理人的通知.....	309
【实战范本 07】消防安全工作责任书	310
【实战范本 08】员工消防安全工作承诺书	311
【实战范本 09】门店每日防火巡查（夜查）情况记录表.....	311
【实战范本 10】门店每周防火检查情况记录表.....	314
【实战范本 11】门店每月防火检查情况记录表.....	316

下 篇

图解零售企业之过程控制

导读 过程控制解析.....	322
----------------	-----

一、什么是过程.....	322
二、过程的分类.....	322
三、过程分析的工具——龟形图.....	325
四、过程识别的结果——流程图.....	327
五、过程控制的方法——PDCA循环.....	327

第一章 与信息系统相关的业务流程.....	329
-----------------------	-----

一、新建合同流程.....	329
二、新建商品流程.....	330
三、供应商资料变更流程.....	330



四、商品资料变更流程.....	331
五、食品、百货补货流程.....	331
六、生鲜补货流程.....	332
七、赠品订货流程.....	332
八、特殊进价商品流程.....	332
九、常规收货流程.....	333
十、永续订单收货（无订单收货）流程.....	334
十一、紧急收货流程.....	335
十二、赠品收货流程.....	336
十三、退货作业流程.....	337
十四、收货部发现审核后的验收单差异流程.....	338
十五、商品报损流程.....	339
十六、收银流程.....	340
十七、联营销售流程.....	340
十八、联营销售日结对账流程.....	341
十九、顾客退/换货流程.....	342
二十、组合销售流程.....	343
二十一、DM促销调价流程.....	343
二十二、店内促销流程.....	344
二十三、单品促销折让流程.....	344
二十四、单品时点促销折让流程.....	345
二十五、商品削价处理流程.....	345
二十六、进/售价调价流程.....	346
二十七、赠品领用流程.....	347
二十八、行政领用商品流程.....	347
二十九、供应商领用流程.....	348
三十、销售领用流程.....	349
三十一、会员卡申领流程.....	349
三十二、财务验收单记账核算流程.....	350
三十三、财务人员使用MIS系统的结算流程.....	351

第二章 门店运营管理流程.....352

一、市场调研流程.....	352
---------------	-----



二、员工招聘流程.....	353
三、资财、设备购置/申领流程.....	353
四、内部领用/调拨流程.....	354
五、员工入场流程.....	355
六、员工出场流程.....	355
七、大型活动策划/执行流程.....	356
八、卖场停电应急流程.....	357
九、火灾应急流程.....	357
十、执行总经理（店长）日工作流程.....	358
十一、业务部经理（处长）日工作流程.....	359
十二、营业主管（部长）日工作流程.....	360
十三、采购员日工作流程.....	361
十四、理货员日工作流程.....	362
十五、加工间员工日操作流程.....	363
十六、收银主管日工作流程.....	364
十七、收银员日工作流程.....	365
十八、收货主管日工作流程.....	366
十九、收货员日工作流程.....	367
二十、库管员日工作流程.....	368
二十一、防损主管日工作流程.....	369
二十二、防损员日工作流程.....	370
二十三、保洁员日工作流程.....	371
二十四、客服员日工作流程.....	372
二十五、存包员日工作流程.....	373
二十六、广播员日工作流程.....	374
二十七、维修保养岗日工作流程.....	375
二十八、财务岗日工作流程.....	376
二十九、信息岗日工作流程.....	377
 第三章 门店业务管理流程.....	 378
一、新品引进作业流程.....	378
二、专柜标价签打印流程.....	379
三、自营专柜标价签打印流程.....	380



四、供应商打印条码流程.....	380
五、供应商赠品发放流程.....	380
六、服务中心（台）赠品发放流程.....	381
七、订货流程.....	381
八、商品调价工作流程.....	382
九、商品不在竞争商品清单上的变价流程.....	382
十、竞争商品清单的变价流程.....	383
十一、门店广告位使用流程.....	383
十二、场外促销活动流程.....	384
十三、场内堆头、端架等特殊陈列审批、收费流程.....	384
十四、商品淘汰申请流程.....	385
十五、坏品的处理流程.....	385
十六、问题商品处理流程.....	386
十七、营业款缴款作业流程.....	387
十八、促销人员进场流程.....	387
十九、促销人员离场流程.....	388
二十、顾客投诉处理流程.....	388
二十一、自用品内部转货流程.....	389

第四章 采购业务管理流程.....390

一、采购业务管理总流程.....	390
二、新供应商商品引进流程.....	391
三、旧供应商新商品引进流程.....	392
四、联营及代销供应商引进流程.....	393
五、新商品转正流程.....	394
六、供应商分析淘汰流程.....	395
七、租赁结算流程.....	396
八、联营供应商结算流程.....	397
九、代销结算流程.....	398
十、购销（先货后款）结算流程.....	399
十一、购销（先款后货）结算流程.....	400
十二、类别单品数量确定流程.....	401
十三、类别单品数量调整流程.....	401



十四、赠品送货流程.....	402
十五、供应商自行举办的促销活动流程.....	402
十六、门店举办的促销活动流程.....	403

第五章 卖场作业管理流程.....404

一、端架、地堆及货架编号作业流程.....	404
二、确定商品陈列图作业流程.....	404
三、促销商品陈列图作业流程.....	405
四、端架、地堆陈列作业流程.....	405
五、人工订单作业流程.....	406
六、紧急订单作业流程.....	406
七、生鲜永续订货作业流程.....	407
八、补货作业流程.....	407
九、缺货管理流程.....	408
十、理货作业流程.....	409
十一、孤儿商品管理流程.....	409
十二、食品、百货报废管理流程.....	410
十三、防盗签（扣）管理流程.....	410
十四、商品残次、破包处理作业流程.....	411
十五、货价卡、标签作业流程.....	411
十六、商品变价作业流程.....	412
十七、清仓、滞销品处理作业流程.....	413
十八、库存更正作业流程.....	414
十九、商品负库存处理作业流程.....	414
二十、食品、百货盘点作业流程.....	415
二十一、超市部快讯作业流程.....	416
二十二、店内促销作业流程.....	416
二十三、促销人员管理流程.....	417
二十四、专题促销作业流程.....	418
二十五、超市部市场调查作业流程.....	418

第六章 生鲜管理流程.....419

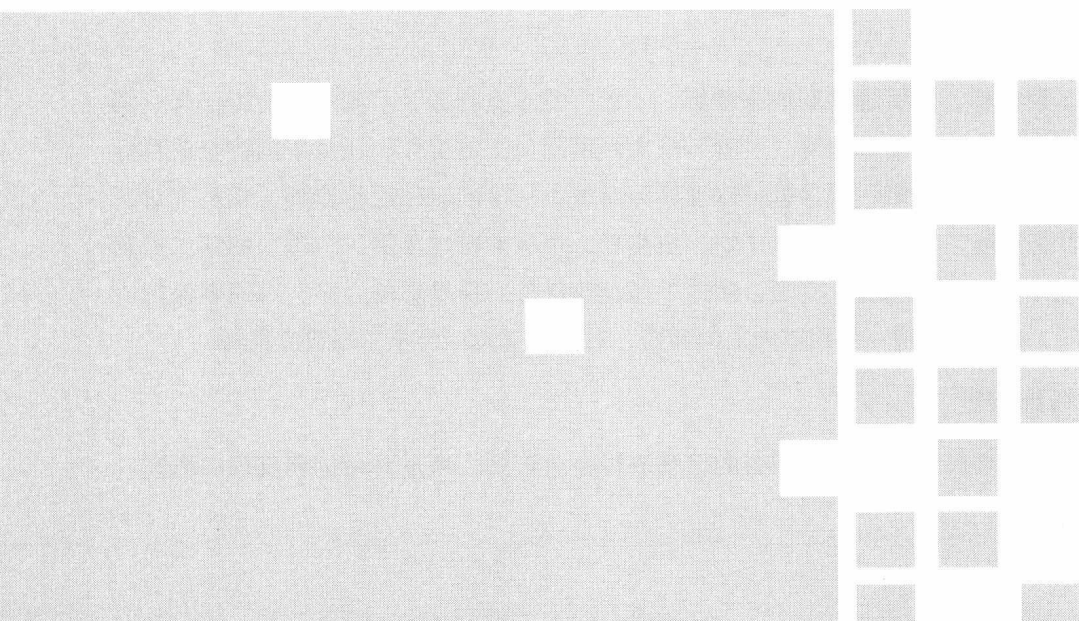
一、生鲜蔬菜商品采购、销售管理流程.....	419
------------------------	-----



二、生鲜物流流程.....	419
三、扎菜流程.....	420
四、叶菜加工流程.....	420
五、水果加工流程.....	420
六、果盘加工流程.....	421
七、果汁加工处理流程.....	421
八、熟食半成品、原材料的引进流程.....	422
九、熟食成品及原材料的现金采购流程.....	423
十、供货商直送商品（原材料）的进货流程.....	423
十一、熟食订货、验货流程.....	424
十二、熟食生产加工管理流程.....	425
十三、熟食定价流程.....	426
十四、熟食销售、退/换货流程.....	426
十五、熟食退厂流程.....	427
十六、熟食促销流程.....	428
十七、熟食报损流程.....	428
十八、生鲜报损流程.....	429

上 篇

图解零售企业之
精益管理





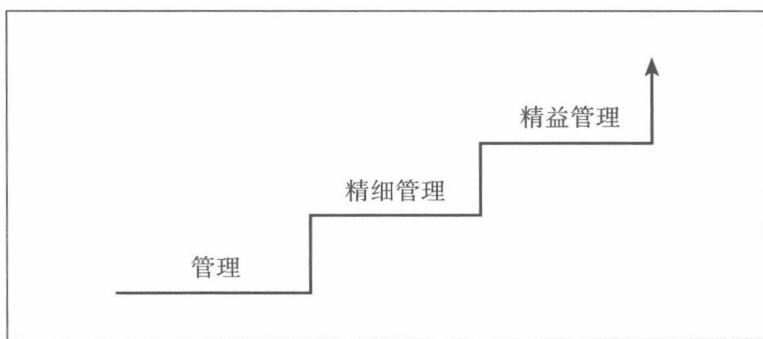
导读 零售企业的精益管理

精益管理是在日本丰田公司精益生产的基础上，总结提炼并加以升华的一种高效管理工具。

精益管理的“精”指减少投入、少花时间、少耗资源；“益”指增加效益，提高效率，提升质量。精益管理通过流程再造、降低成本、提升质量、提升效率来提升企业的竞争力。

一、精益管理的发展与演变

精益管理的发展经过管理→精细管理→精益管理的过程，如下图所示。



精益管理的发展与演变

（一）管理

管理有多种解释。从管理的职能来理解，“管”是布置任务，“理”是检查结果、调整布置。从管理广义的角度来理解，“管”是协调不同员工的工作，让员工围绕企业目标尽职尽责工作。“理”的第一层意思可以理解为对员工从事的工作进行梳理，让员工对所从事的工作思路清晰，有条不紊地按计划、按流程、按标准推进落实；“理”的第二层意思可以理解为对员工的心理进行梳理，让员工对企业保持一份尽责的心愿、对同事保持一份阳光的心态、对工作保持一份积极向上的激情、对挑战保持一份永不服输的精神。

（二）精细管理

精细管理可以理解为用精致、细密的思维进行企业管理，通过对目标和流程的研究，