

“十三五”国家重点出版物出版规划项目

图解服务的细节

062

すぐ分かるスーパーマーケットチーフの仕事ハンドブック

超市管理者 现场工作指南

来自日本的超市精细化管理实操读本
打造精品超市从这里起步

〔日〕《食品商业》编辑部 编

柳小花 译



人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media



东方出版社
The Oriental Press

图解服务的细节

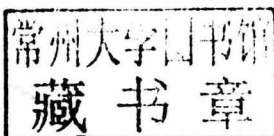
062

すぐ分かるスーパーマーケットチーフの仕事ハンドブック

超市管理者 现场工作指南

〔日〕《食品商业》编辑部 编

柳小花 译



人民东方出版传媒

People's Oriental Publishing & Media



東方出版社
The Oriental Press

图字: 01-2017-8411

SUGU WAKARU SUPER MARKET CHIEF NO SHIGOTO HANDBOOK

© THE SHOGYOKAI PUBLISHING CO., LTD. 2016

Originally published in Japan in 2016 by THE SHOGYOKAI PUBLISHING CO., LTD.

Simplified Chinese translation rights arranged through TOHAN CORPORATION, TOKYO, and HANHE INTERNATIONAL(HK)CO., LTD.

本书中文简体字版权由北京汉和文化传播有限公司代理

中文简体字版专有权属东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

超市管理者现场工作指南 / 日本《食品商业》编辑部 编; 柳小花 译. —北京: 东方出版社, 2018. 2

(服务的细节; 062)

ISBN 978-7-5207-0002-3

I. ①超… II. ①日… ②柳… III. ①超市—商业管理—指南 IV. ①F717.6-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 304180 号

服务的细节 062: 超市管理者现场工作指南

(FUWU DE XIJIE 062: CHAOSHI GUANLIZHE XIANCHANG GONGZUO ZHINAN)

编 者: 日本《食品商业》编辑部

译 者: 柳小花

责任编辑: 崔雁行 高琛倩 吕媛媛

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区东四十条 113 号

邮 编: 100007

印 刷: 三河市金泰源印务有限公司

版 次: 2018 年 2 月第 1 版

印 次: 2018 年 2 月第 1 次印刷

开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张: 9.5

字 数: 197 千字

书 号: ISBN 978-7-5207-0002-3

定 价: 60.00 元

发行电话: (010) 85924663 85924644 85924641

版权所有, 违者必究

如有印装质量问题, 我社负责调换, 请拨打电话: (010) 85924602 85924603

前 言

超市课长的作用越来越大，其中有三大原因。

第一，竞争环境的变化。

随着超市店铺数量的不断增加、向城市的集中，以及与便利店、药店等的竞争不断激化，竞争已经超越行业壁垒，变得更为激烈。在这种环境中，超市必须不断发挥优势，赢得所在地区顾客的支持。

第二，人工环境的变化。

虽然女性的工作机会增加了，但像其他产业和行业一样，很难确保人才的质量。同时，人才也开始变得多样化。课长必须针对多样化的人才进行培训，在高效经营的同时，提高确保利润的管理能力。

第三，市场的变化。

在少子老龄化的趋势下，到超市购物的顾客阶层及产品需求在一点点地发生变化。同时，也在变得更加专业化。课长必须敏锐觉察这些难以发现的变化，提高专业性，将其反

映在强化商品品种和卖场上。

本书以2001年出版的《食品商业》临时增刊号《课长的教材》为基础，以课长工作中共通的管理技术为中心，对内容进行了整理与再编辑。

本书若能对超市课长们的工作有所帮助，我们将无比荣幸。

衷心祝愿各位前程似锦。

商业界《食品商业》编辑部

目 录

第1章 资深课长的“全部工作”	001
-------------------------	-----

资深课长“一天的工作”

(以生鲜部门为中心)	003
------------------	-----

资深课长“周、月、年的工作”	024
----------------------	-----

第2章 从计划到销售的经营管理	037
-------------------------	-----

以特价销售为核心的“生鲜部门”	039
-----------------------	-----

管理重点商品的“非生鲜部门”	048
----------------------	-----

要求准确度和速度的“收银部门”	062
-----------------------	-----

单品大量销售的销售计划与卖场的企划能力 ...	072
-------------------------	-----

第3章 合理订购的机制与技术	079
实现合理订购的两种方法	081
进行合理订购的5个要点	089
实现食品杂货库存最合理化的技术	094
第4章 PI值与混合加价的灵活运用方法	105
正确的售价决定方法	107
运用PI值改善销售额的方法	120
通过混合加价增加毛利的方法	137
第5章 有效的损失管理技术	143
通过星期与时间进行损失管理	145
有效的账目管理	156
第6章 工时管理与人员配置计划	165
工时管理与人员计划的过程	167
收银的工时管理要点	180

第7章 提高生产率的工作改善	195
生鲜部门的工作改善	197
陈列、补充工作的改善	205
端架的工作改善	217
第8章 领导能力与员工教育	223
技能教育的程序和要点	225
“经营管理”的强化策略	237
通过培训提高兼职员工的稳定性和竞争力	249
第9章 对课长工作有帮助的数据集	261

第 1 章

资深课长的 “全部工作”

课长负责整个部门，其工作涉及多个方面。切实地掌握每一项工作是对课长的基本要求。其中，最重要的是部门的经营管理。本章以经营管理工作为中心，对课长的工作做了一些整理。

资深课长“一天的工作”

(以生鲜部门为中心)

课长的工作是什么？能立刻回答出这个问题的课长有多少呢？

课长的职责是根据总公司的方针，管理店铺运营中的最小单位——部门，并创造销售收入与利润。因此，对人员、物品、金钱的经营管理不可或缺。

课长必须非常熟悉自己负责的工作，正确地控制人员、物品和金钱。若非如此，是很难达成销售额和利润目标的。

我们以生鲜部门为中心，来看一下课长应该承担的工作。

营业前的准备 谨防工作进度落后

营业前的准备决定了当天的商品销售。这句话一点也不夸张。

表 1-1 资深课长的工作（以生鲜部门为中心）

时间段、分类		主要工作
一天的工作	营业前的准备	营业检查
		确认遗留商品的鲜度
		营业前的安排
		确认销售额与售价
		营业时的卖场设置
		卸货与分类
		营业前的工作进度确认
		卖场检查
	白天高峰时段的准备	营业后的工作指示
		课长会议
		各部门早会
		白天高峰时段的工作安排
		订货
	傍晚准备	下午的课长会议
		晚高峰的工作安排
	晚高峰	高峰时段的卖场布置与销售
		特卖
		库房的清洁与维护
		第二天的安排
		事务处理
		夜间安排与工作交接
一周工作	一周工作	周销售计划的准备
		周销售计划的制订
		管理周报的确认
		POS 数据的确认
		竞争店分析
		工作分配计划的制订与验证
		一周的清洁与维护工作
月度工作	月度工作	总公司月度计划的确认
		商品品种的确
		保质期的检查
		业绩管理月报的确认
		盘货
		出勤计划的制订
		出席部门会议
		月度行动计划的制订
年度工作	年度工作	人才评估与教育时间安排表的制订
		年度行动计划的制订

如果早上上架工作迟缓,会给刚开始营业时光顾的顾客造成困扰,从而错失销售机会。而在老龄化日益加剧的背景下,上午光顾店铺的顾客会不断增加,这进一步加大了营业前准备工作的重要性。总之,起步工作十分重要。

为此,营业前必须完成从营业检查到卖场检查的八项工作。

(1) 营业检查

营业前需要确认卖场与库房等是否有异常情况。一旦设施、设备出现异常,要进行应急处理。如果前一天的工作出现了问题,则必须在营业前制订改善对策。

①确认冷柜、冷冻/冷藏库的异常情况

- 确认声音是否异常、外层玻璃是否模糊、商品是否变色、温度是否适宜等。
- 季节交替之际、假期结束之后,需要特别仔细地进行确认。
- 事先了解除霜工作所需的时间。

②确认库房

- 为确保库房工作进行顺利,要确认烹饪器具与备用品是否放在了固定位置上。
- 对于生鲜的3个部门与副食品部门的库房,需要确认烹饪器具与备用品的保管环境是否卫生。
- 从安全、卫生的角度考虑,确认工作环境是否存在风险。

③确认前一天工作的问题点

- 确认前一天夜间工作指示书中是否有遗漏。
- 确认夜间换班的员工通告的事项。
- 确认前一天商品的储备情况。
- 检查商品是否按规定收进。

(2) 确认遗留商品的鲜度

对超市而言，鲜度就是生命。每家企业应该都有自己的商品鲜度基准，课长必须知道这些基准的级别（能让顾客满意的鲜度）和保质期等，着重检查生鲜食品中存在变质风险的遗留商品。

①确认卖场遗留商品的鲜度

- 将前一天的打折商品下架并废弃。
- 确认当天继续销售的商品的生产日期，以及变形、变色、异味、解冻等情况（继续销售的商品较多时，应当考虑变更当天的生产数量）。

②确认库房遗留商品的鲜度

- 确认遗留商品的变形、变色、异味、解冻等情况。
- 确认前一天的库存商品的保存情况。
- 确认是否有当天售罄的商品。

(3) 营业前的安排

为使营业前的工作顺利进行，我们需要掌握当天的工作

分配情况和需要注意的地方。并且，为了按时完成工作，我们还需要根据工作进度，请求其他部门支援或去帮助其他部门，做出快速且正确的判断。

①确认工作分配情况

- 根据员工的出勤情况，判断是否需要调整工作分配。
- 根据销售额目标与推销情况，判断是否需要调整工作分配。

②确认工作指示书

- 确认是否需要调整前一天制定的工作分配计划与工作量。

③进行卸货准备

- 准备好平板车、手推车、拆包用品。
- 早上先确认被摆进卖场的商品。

(4) 确认销售额与售价

如果前一天的销售额较低，则必须制订对策，用当天的销售额来弥补。课长需要有“每天结算”的意识，掌握销售额的预算比与上年同期相比的增长率。另外，售价错误很容易引起索赔问题，所以必须检查收银方面是否有变更遗漏、价格标签是否存在错误等问题。

①确认前一天的销售额

- 确认前一天及前一天之前的累计业绩。
- 确认前一天及前一天之前的累计业绩预算比，和上年

同期比。

- 根据销售额的情况，判断是否需要制订对策。

②确认当天售价，看是否有必要进行变更

- 明确需要在电脑系统中进行售价变更的商品。
- 明确需要对售价印刷机进行售价变更的商品。
- 明确需要对价格标签进行售价变更的商品。
- 明确需要对 POP 进行售价变更的商品。

③确认联络簿

- 确认前一天的交接项目。
- 确认是否有索赔、特殊订单等异常事项。

(5) 营业时的卖场设置

营业时的卖场设置是营业前准备工作的关键。而课长的想法就体现在商品销售的安排工作上。由于完全实行价格标签制，课长可以顺利进行商品品种管理、高效上货、向部下传达工作指示等工作。

①进行柜面移除工作

- 根据货架分配表与卖场布置图，决定陈列位置。
- 根据销售计划、销售业绩、当天售价，决定排面数量。
- 增加畅销商品的排面，协调其与普通商品之间的平衡。
- 营业当天，将热销商品放在最显眼的位置。

②张贴价格标签和 POP

- 确保每件商品都贴上了价格标签。

- 价格标签必须和商品一致。
- 价格标签和 POP 必须摆放在固定位置。

(6) 卸货与分类

高效的卸货、分类工作与提高后续工作的效率密切相关。卸货时，要确认到货商品的鲜度与品质是否高于自家公司的基准。除此之外，课长还须掌握分类方法，防止发生重新分类装运等无用的后续工作。

① 确认到货的商品

- 确认到货的商品与订购的商品是否一致。
- 确认到货的商品是否有变质或损伤的情况。
- 确认是否有现货与配送商品。

② 对到货的商品进行分类

- 边对商品进行分类，边确认鲜度。
- 将商品分为营业前需要上架的商品与暂时不上架的商品。
- 将营业前需要上架的商品分为需要加工与无须加工两类。
- 将暂时不上架的商品分为需要冷藏与无须冷藏两类。

③ 将商品运送至工作场所

- 边对到货的商品进行分类，边将其运送至工作台附近。
- 按上架顺序堆放商品。
- 堆放商品时，要堆放得便于手推车移动。