

普
华
经
管

正略钧策
管理丛书

FBOOK
弗布克管理咨询系列



Complete Guide to Standardization Management of Retail Business



零售企业 规范化 管理操作范本

程淑丽 马萍 编著

拿来即用的 标准化 工具化 流程化 实务化 解决方案



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

拿来即用的 标准化 工具化 流程化 实务化 解决方案

- 组织结构设计的提供部门组织机构的设计实例
- 部门职能设计的提供部门职能分解的详细样表
- 岗位职责设计的提供各岗位的工作说明书范本
- 目标管理设计的提供目标管理与目标分解范例
- 薪酬福利设计的提供各岗位薪酬福利体系方案
- 管理流程设计的提供各岗位管理流程设计案例
- 绩效考评设计的提供各岗位绩效考核明细表单



北京普华文化发展有限公司

分类建议：企业管理/销售管理

人民邮电出版社网址：www.ptpress.com.cn

ISBN 978-7-115-16164-2



9 787115 161642 >

ISBN 978-7-115-16164-2/F

定 价：37.00元

正略钧策
管理丛书

弗布克管理咨询系列

零售企业 规范化管理操作范本

程淑丽 马 萍 编著

人民邮电出版社
北 京



图书在版编目(CIP)数据

零售企业规范化管理操作范本 / 程淑丽, 马萍编著. 北京: 人民邮电出版社, 2007.7
(弗布克管理咨询系列)

ISBN 978-7-115-16164-2

I. 零… II. ①程…②马… III. 零售商业—商业企业—企业管理: 人事管理
IV. F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 061349 号

内 容 提 要

本书讲述了零售企业规范化管理的 8 大操作步骤, 是零售企业进行规范化管理和实务操作的参照范本。

本书从零售企业的组织结构设计、职能分解、组织管理、职位说明书的编制、目标管理、绩效考核、薪酬体系设计、流程管理共 8 大方面提供了零售企业规范化管理的制度、工具、流程和模板。

本书适用于零售企业管理人员和一般工作人员、企业培训人员、咨询师以及高校师生使用。

弗布克管理咨询系列 零售企业规范化管理操作范本

◆ 编 著 程淑丽 马 萍

责任编辑 李耀东

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 18.5

2007 年 7 月第 1 版

字数: 200 千字

2007 年 7 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-16164-2/F

定 价: 37.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

《酒店规范化管理操作范本》

《旅行社规范化管理操作范本》

●《零售企业规范化管理操作范本》

《化工企业规范化管理操作范本》

《电力企业规范化管理操作范本》

《印刷企业规范化管理操作范本》

《文化公司规范化管理操作范本》

《物业公司规范化管理操作范本》

《物流公司规范化管理操作范本》

《销售公司规范化管理操作范本》

《广告公司规范化管理操作范本》

《生产制造企业规范化管理操作范本》

《装饰公司规范化管理操作范本》

《快递公司规范化管理操作范本》

《公关公司规范化管理操作范本》

《会展公司规范化管理操作范本》

《房地产企业规范化管理操作范本》

《家具制造企业规范化管理操作范本》



业规范化管理操作范本》
编读互动信息卡

亲爱的读者：

感谢您购买本书。请您详细填写本卡并邮寄或传真给我们（复印有效），以便我们能够为您提供更多的最新图书信息，并可在您向我们邮购图书时获得免收图书邮寄费的优惠。

您获得本书的途径

☐ 书店（ 省/区 市 县 书店）

☐ 商场（ 省/区 市 县 商场）

☐ 网站（网址是 ）

☐ 邮购（我是向 邮购的）

☐ 其他（请注明方式： ）

哪些因素促使您购买本书（可多选）

☐ 本书摆放在书店显著位置 ☐ 封面推荐 ☐ 书名

☐ 作者及出版社 ☐ 封面设计及版式 ☐ 媒体书评

☐ 前言 ☐ 内容 ☐ 价格

☐ 其他（ ）

您最近三个月购买的其他管理类图书有

1. 《 》 2. 《 》

3. 《 》 4. 《 》

请附阁下资料，便于我们向您提供图书信息

姓名 出生年月 文化程度

单位 职 务 联系电话

地址

邮编 电子邮箱

地 址：北京市崇文区龙潭路甲3号翔龙大厦218室

北京普华文化发展有限公司市场营销部

邮 编: 100061

传 真：010-67120121

服务热线: 010-67129879

编辑信箱: lyd818@126.com

系列丛书前言

弗布克管理咨询系列图书是为了规范企业管理行为而编写的一套实用性很强的丛书，丛书中的每一本针对一个行业的特点，分七个模块给出了每个行业或者公司的操作实例和范本，可称为是企业标准化、工具化、流程化和实务化管理的模板，是企业拿来即用的解决方案。

组织结构设计、职能分解、职位说明书、目标管理、绩效考评、薪酬管理和管理流程是本套范本图书的七大通用模块，将这七大模块置于不同的企业，就构成了个性化企业的规范化操作范本，从而使得每个企业的规范化管理更具有可操作性、实务性。

针对不同企业的七大模块，我们给出了每个模块设计和操作的实例、样表、范本、范例、方案、案例和表单。这些拿来即用的工具，为企业提供了可以参照执行的样例，从而便于企业制定出更加符合自身特点的规范化管理操作系统。

本套操作范本图书可以说是企业实施标准化、工具化、流程化、实务化——“四化一体”的解决方案。

1. 标准化的解决方案

这一点首先体现在七大模块上，任何企业都需要解决这七大问题并使之规范化；其次体现在每个模块设计的可操作性上，针对每个模块，我们都给出了标准化的设计方案；最后，体现在方案的设计形式上，针对每个方案，我们同样都提供了标准化的方案模式。

2. 工具化的解决方案

每个模块提供的各种参照范本，都可以作为企业自己设计规范化管理体系的参照范例和工具。因为本套图书具体到每个行业和企业，所以这些工具本身具有了行业或企业的特点，针对性非常强，企业可以拿来即用，也可以因需而变。

3. 流程化的解决方案

这一点首先体现在全书的整体结构上，按照规范化管理的流程和人力资源管理框架的构建，本书的七大模块正好构成了一个规范化管理体系设计的流程；其次体现在各个企业管理流程本身的设计上，本套操作范本图书给出了每个企业主要业务的操作流程，为企业的流程设计提供参照范本。

4. 实务化的解决方案

本套操作范本图书虽然没有过多的理论阐述，但是内容翔实，其目的就是加强实务性，让企业真正用得上。提供方案设计与解决实际问题为本套操作范本图

书的立足点和出发点。每个企业在应用本套操作范本图书的过程中应根据自身的实际情况，在充分调查和研究的基础上，有针对性地设计出符合本企业的规范化管理体系，切不可生搬硬套。

如果本套操作范本图书中有哪些不适合的体系设计，也恳请广大读者提出宝贵意见。

编 者

2007 年 5 月

前 言

随着百货商场、专业商店、仓储大卖场、折扣店、便利店、超级市场等多种零售业态并存格局的形成，以及零售业收购兼并趋势的出现，零售业正面临着前所未有的竞争态势。零售企业如何在竞争中生存和发展已经成为一个严峻而现实的问题。

面对零售企业大型化、专业化、廉价化、连锁化的发展特点，以及顾客不断变化的消费需求和日益加剧的市场竞争，零售企业只有通过规范化管理，提高效益，才能提升自己的核心竞争力，从而为自己赢得市场地位。

供应链、顾客关系、信息技术是零售企业面临的三大课题。随着电子信息技术的应用，我国零售企业的管理水平获得了较大提高，已形成规模经营，且发展迅速。但零售企业无论是进行供应链管理、顾客关系管理，还是进行信息技术管理，最终的管理都要落实到对人的管理上。

以人力资源为基础的零售企业规范化管理，通过详述零售企业的组织结构设计、职能分解、组织管理、职位说明书的编制、目标管理、绩效考核、薪酬管理、流程设计这8大内容，为零售企业提供了规范化管理的制度、工具、流程和模板，以便于零售企业、公司参照执行，是零售企业进行规范化管理和实务操作的参照范本。

由于零售企业呈现商场、超市、折扣店等不同的业态，读者在应用本书的时候，应该根据本企业的特点，进行有选择地参照，并根据企业的实际情况，有针对性地进行制度和模板设计，以使其更加符合企业的实际情况。

在本书编写的过程中，张孝艳、刘娜、赵贵廷负责资料的收集和整理以及数字图表的编排，张维、赵晓娟参与编写了本书的第一、二章，王德敏、袁艳烈、庄俊岩参与编写了本书的第三、四章，黄翼、苏美霞参与编写了本书的第五、六章，曲宏丽、任建军参与编写了本书的第七、八章，崔淑丽、乔志华参与编写了本书的第九章，全书由程淑丽、马萍统撰定稿。

编 者

2007年5月

目 录

第1章 我国零售业发展概况	1
1.1 我国零售业及零售企业的发展概况	1
1.1.1 我国零售业发展现况	1
1.1.2 我国零售企业发展概况	2
1.2 我国零售企业存在的问题及发展趋势	2
1.2.1 我国零售企业存在的问题	2
1.2.2 我国零售业的发展趋势	3
第2章 零售企业的组织结构设计	5
2.1 组织结构设计的基本原理	5
2.1.1 组织结构设计的概念	5
2.1.2 组织结构设计的的基本原则	5
2.1.3 零售企业组织结构应注意的问题	6
2.1.4 组织结构设计的步骤	7
2.2 零售企业组织结构的主要形式	8
2.2.1 零售企业直线制组织结构形式	8
2.2.2 零售企业直线职能制组织结构形式	9
2.2.3 零售企业事业部制组织结构形式	10
2.2.4 零售企业矩阵制组织结构形式	13
2.2.5 典型零售企业组织结构示例	14
2.3 零售企业主要职能部门的设置	15
2.3.1 确定企业的管理层次和管理幅度	15
2.3.2 零售企业职能部门的设置	16
2.3.3 零售企业职能部门的划分	17
2.3.4 零售企业主要职能部门设置范例	19

第3章 零售企业各管理部门的职能分解	21
3.1 职能分解概述	21
3.1.1 职能分解的概念	21
3.1.2 职能分解的基本要求及原则	21
3.1.3 进行职能分解	22
3.2 零售企业职能分解问题研究	26
3.2.1 零售企业各部门基本职能的设计	26
3.2.2 零售企业关键部门职能的强化	27
3.3 编制零售企业职能分解表	28
3.3.1 职能分解表的编制	28
3.3.2 某零售企业总部各部门职能分解表	30
第4章 零售企业的组织管理	39
4.1 零售企业总部与分店的职能划分	39
4.1.1 零售企业总部与分店的关系类型	39
4.1.2 零售企业总部与分店的职能划分	40
4.1.3 零售企业分店组织结构形式示例	41
4.2 零售企业对分店的管理、控制	43
4.2.1 建立对分店的管理、控制原则	43
4.2.2 建立内部组织管理体制	43
4.2.3 零售企业组织管理的5点建议	44
第5章 零售企业的职位说明书	47
5.1 编写职位说明书的基础工作	47
5.1.1 掌握职位说明书的相关概念	47
5.1.2 明确职位说明书的作用	48
5.1.3 职位说明书的形成	48
5.2 编制职位说明书	55
5.2.1 职位说明书的主要内容	55
5.2.2 编制职位说明书必须解决的4个问题	56
5.2.3 注意职位说明书的编制准则	57

5.3 零售企业职位说明书的应用	57
5.3.1 避免职位说明书应用中的问题	57
5.4 零售企业职位说明书范例	59
5.4.1 总经理(总裁)	59
5.4.2 总经理办公室	61
5.4.3 营业管理部	65
5.4.4 企业发展部	74
5.4.5 企业策划部	80
5.4.6 采购配送中心	86
5.4.7 物价质检部	94
5.4.8 信息技术部	100
5.4.9 财务部	108
5.4.10 人力资源部	119
第6章 零售企业的目标管理	133
6.1 零售企业目标管理概述	133
6.1.1 目标管理的内容	133
6.1.2 目标管理的实施程序	134
6.2 零售企业销售目标管理操作实务	136
6.2.1 零售企业实施销售目标管理的必要性	136
6.2.2 零售企业销售目标管理的实施流程	136
6.2.3 零售企业销售目标管理实操演练	137
6.3 零售企业总经理、各部门经理的目标分解表	146
6.3.1 总经理目标分解表	146
6.3.2 总经理办公室目标分解表	147
6.3.3 营业管理部目标分解表	148
6.3.4 企业发展部经理目标分解表	150
6.3.5 企业策划部目标分解表	150
6.3.6 采购配送中心目标分解表	151
6.3.7 物价质检部经理目标分解表	153
6.3.8 信息技术部经理目标分解表	153
6.3.9 财务部经理目标分解表	154
6.3.10 人力资源部经理目标分解表	155

第7章 零售企业的绩效考核	157
7.1 零售企业如何建立绩效考核指标体系	157
7.1.1 什么是绩效考核	157
7.1.2 绩效考核的功能	157
7.1.3 建立绩效考核指标体系的原则	158
7.1.4 建立绩效考核指标体系的内容	159
7.2 零售企业关键业绩指标(KPI)的确定	159
7.2.1 认识关键业绩指标	159
7.2.2 确定 KPI	160
7.3 零售企业绩效考核的实施与操作	161
7.3.1 绩效考核的程序	161
7.3.2 零售企业员工绩效考核方法	166
7.3.3 避免绩效考核中可能出现的问题	168
7.3.4 某超市普通员工工作绩效考核表单示例	170
7.4 某零售企业绩效考核体系设计	172
7.4.1 营业管理部	172
7.4.2 企业发展部	177
7.4.3 企业策划部	180
7.4.4 采购配送中心	183
7.4.5 物价质检部	186
7.4.6 信息技术部	190
7.4.7 财务部	193
7.4.8 人力资源部	196
第8章 零售企业薪酬体系设计	201
8.1 零售企业薪酬体系设计基本原理	201
8.1.1 薪酬的内涵	201
8.1.2 薪酬管理	202
8.2 零售企业薪酬体系设计操作流程	205
8.2.1 薪酬体系设计的基本原则	205
8.2.2 薪酬体系设计的操作流程	205

8.3 零售企业的薪酬福利体系规划	210
8.3.1 选择适合的薪酬模型	210
8.3.2 零售企业各岗位员工薪酬结构设计	210
8.3.3 零售企业福利体系设计	213
第9章 零售企业管理流程设计与流程再造	215
9.1 流程与流程再造	215
9.1.1 流程概述	215
9.1.2 流程再造	216
9.2 零售企业怎样进行流程设计	217
9.2.1 遵循流程设计的原则	217
9.2.2 进行流程设计	217
9.2.3 流程图的绘制	219
9.2.4 信息化系统的应用	223
9.3 零售企业流程再造的具体应用	224
9.3.1 企业发展战略管理流程与工作标准	224
9.3.2 企业经营决策管理流程与工作标准	229
9.3.3 企业投资管理流程与工作标准	233
9.3.4 企业经营目标、计划管理流程图	237
9.3.5 销售情况上报管理流程与工作标准	241
9.3.6 促销计划制定工作流程与工作标准	244
9.3.7 促销计划实施管理流程与工作标准	247
9.3.8 促销活动效果评估管理流程与工作标准	250
9.3.9 广告媒体选择管理流程与工作标准	253
9.3.10 客户投诉管理流程与工作标准	257
9.3.11 售后服务方案制定的管理流程与工作标准	260
9.3.12 营销人员销售提成的管理流程与工作标准	263
9.3.13 新产品引进工作流程与工作标准	266
9.3.14 调货管理工作流程与工作标准	270
9.3.15 换货管理工作流程与工作标准	274
9.3.16 信息化系统建设的管理流程与工作标准	278
9.3.17 信息化系统维护的管理流程与工作标准	281

第 1 章 我国零售业发展概况

1.1 我国零售业及零售企业的发展概况

1.1.1 我国零售业发展现状

1. 发展潜力巨大

在我国的第三产业中，零售业占据着重要位置，在社会经济生活中发挥着重要作用。2005 年的中国零售市场，达到了约 6 万亿元人民币的规模，而据国家信息中心发布的零售行业预测报告显示，2005 年至 2010 年间，中国的零售业将保持每年 8% ~ 10% 的增长速度，到 2020 年，社会消费品零售总额将超过 20 万亿元人民币。

2. 全球化竞争加剧

2004 年底我国零售业市场正式向外资全面开放，目前全球 50 家最大的零售企业至少已经有 2/3 进入中国争抢这块大蛋糕，竞争的激烈程度可想而知。

2006 年的中国零售行业更是诸侯并起、雄争天下。从城市到乡村，多业态和专业化发展、区域集中扩张和跨地区扩张战略成为零售连锁企业不得不面临的选择，而企业之间的竞争更多地集中在以资金和品牌为实力的店铺扩张能力和优质人才资源的争夺上。

零售行业已经步入买方市场和微利时代。面对不断变化的消费需求和日益加剧的竞争，如何在竞争中生存和发展成为摆在零售业企业面前最严峻的问题。

3. 信息化步伐加快

现代信息技术在零售行业的广泛应用，已使零售行业的管理方式和手段从过去的传统手工管理转向信息网络化管理。信息化管理已成为企业管理的重要工具，许多成功的零售企业都具有集物流管理、财务管理、采购管理乃至人力资源管理系统于一体的完善的企业信息管理系统平台，为零售企业提高工作效率创造了良好的条件，为管理的科学化提供了技术支持，为开辟更多盈利模式奠定了基础。

4. 业态多样化发展

由于人们的经济收入、消费习惯等方面的差异，消费需求呈现出个性化、层次化和多样化的特点，多种零售业态正是适应这种需求而存在的。

目前在我国，百货商场、专业商店、仓储大卖场、折扣店、便利店、超级市场等零售业态并存，形成相互竞争、互相补充、共同发展的多样化发展格局。而零售产品也涉及多行业、多品类、多消费层，所辖地域具有广泛、分散的特点。

1.1.2 我国零售企业发展概况

在改革开放和经济全球化的大背景下，我国零售企业的发展现状呈现出如下3个特点。

1. 产权的多元化

我国零售企业的产权呈现多元化特点，国有独资、外商独资、中外合资、民营私营等多种形式并存，这是由我国的经济体制、经济发展状况及零售企业的行业特点决定的。

2. 管理水平不断提高

过去零售企业的收款、记账、进货、人事、财务等环节都是通过人工或手工来管理，现在可以通过电脑来完成。信息化使企业实现了“进销分离，统一进货”，克服了进销合一、暗箱操作等现象，提高了工作效率与效益。

同时，越来越多的零售企业采用现代企业管理制度，推行人本管理思想，建立学习型、创新型组织，采用扁平化管理模式，企业的管理水平不断提高。

3. 逐步重视规模经营和规范化管理

市场竞争的加剧，要求零售企业必须追求规模效益，发挥规模优势，从单打独斗转向追求规模经营和品牌战略，进行规范化管理也越来越受到零售企业的重视。

1.2 我国零售企业存在的问题及发展趋势

1.2.1 我国零售企业存在的问题

1. 管理效率不高

我国的零售企业是从计划经济体制下脱胎而来的，进入市场经济后，体制基