

商场超市
物流与管理
系列读本



商场超市

卖场服务与管理

华蕊 李楠 主编



化学工业出版社

商场超市
物流与管理
系列读本

商场超市 卖场服务与管理

华蕊 李楠 主编



化学工业出版社

· 北京 ·

本书是《商场超市物流与管理系列读本》的一个分册。

本书针对目前商场超市卖场服务与管理中存在的一系列问题,系统全面地提出卖场设计规划、商品管理、工作人员等管理的方法和技巧,为商场超市卖场提高服务质量提供参考。本书主要包括:商场超市卖场组织结构及日常管理;商场超市卖场的规划设计、商品管理、收银管理、前台管理、促销管理;商场超市卖场的人员管理、设备管理、安全卫生管理;商场超市卖场的服务过程及服务技巧等。本书内容全面,系统性、实用性和可操作性较强。

本书可作为商场、超市等相关零售企业进行经营管理培训的参考教材,同时也是零售业策划与咨询人员、相关院校师生的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

商场超市卖场服务与管理/华蕊,李楠主编. —北京:
化学工业出版社, 2007. 10
(商场超市物流与管理系列读本)
ISBN 978-7-122-01180-0

I. 商… II. ①华…②李… III. ①商店-商业服务
②商店-商业管理③超级市场-商业服务④超级市场-商
业管理 IV. F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 145722 号

责任编辑:陈蕾
责任校对:周梦华

文字编辑:周永红
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:大厂聚鑫印刷有限责任公司

装订:三河市延风装订厂

720mm×1000mm 1/16 印张16 $\frac{3}{4}$ 字数358千字 2008年1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:29.80元

版权所有 违者必究

出版者的话

随着国民经济的快速发展和居民收入水平的不断提高,使得社会生产和消费不断扩大,近年来我国社会商品零售总额屡创新高。经济的发展和消费水平的提高,使我国商场超市的快速发展具备了有利条件。同时,政府加大了扶持力度和宏观指导,为商场超市的发展创造了良好的外部环境。近年来,国家有关部门和地方政府,把发展大型、连锁型商场超市作为流通领域结构调整的主要方向和深化商业体制改革的主要内容。一些地方政府在财政、税收、贷款、租金、场地等方面制定相应的扶持政策,在采购、销售、技术、配送、物流、经营、管理、物业等方面给予宏观指导,促进了我国商场超市在较短时间内全面铺开和快速发展。

随着生产的专业化分工越来越细,也使得生产企业能够向商场超市提供大批量的不同规格的、分类包装的各种商品,以满足顾客的新兴销售方式,丰富商场超市的经营。交通运输基础设施建设的发展,也为商场超市发展提供了重要条件。近年来我国交通运输基础设施建设的不断发展,使我国交通条件有了极大的改善和提高,特别是铁路、高速公路、集装箱运输、批发市场的快速发展,使得商品在大范围内的运输、配送、物流变得十分便捷和经济,从而保证了商场超市经营的低成本优势。

现代科学技术,特别是电子信息技术在零售商业领域的广泛应用,为商场超市及其连锁发展提供了重要的技术条件,特别是 POS 系统这种专门处理商品流通信息的计算机网络技术的应用,实现了一次性付款电子计算机一次结算,缩短顾客付款等候时间,并为商场超市商品的加工、进货、配送、经营、管理实现现代化创造了条件。

因此,近年来随着我国商场超市的快速发展,零售企业专门人才的短缺日益明显,急需培养和锻炼一批从事商场超市采购、销售、技术、配送、经营、管理的专业人才,为我国商场超市的发展提供了人才条件。为此,化学工业出版社组织专家编写了《商场超市物流与管理系列读本》,以期为零零售业投资者、管理者及从业人员,以及相关院校师生教学培训提供素材,对我国商业企业的发展起到一定的促进作用。

化学工业出版社

2007 年 10 月

前 言

零售业是国民经济的主要组成部分，其发展通常反映了一个国家总体经济的走势。中国作为经济发展最快的国家之一，并且人民生活水平在不断提高，零售业市场注定会越来越具有潜力和吸引力。

零售业是中国开放最早、开放程度最高、发展最快和最具生机的行业之一。但是，我国的零售业相对于发达国家来说，起步较晚、实力弱、规模小。商场超市卖场作为零售业的具体体现，其服务与管理还存在着一系列问题。《商场超市卖场服务与管理》就是针对这些问题，系统和全面地提出卖场设计规划、商品管理、工作人员等管理的方法和技巧，为商场超市卖场提高服务质量提供参考。《商场超市卖场服务与管理》主要内容有：商场超市卖场组织结构及日常管理；商场卖场的规划设计、商品管理、收银管理、前台管理、促销管理；商场卖场的人员管理、设备管理、安全卫生管理；商场卖场的服务过程及服务技巧等。

本书由华蕊副教授和李楠老师提出选题、拟编写作提纲和统稿，参编人员有谢红艳、张玉斌、廖勤建、徐玲玲、沈欣、刘莉、陈化飞、陈宇。本书可作为大型综合超市等相关零售企业进行经营管理培训的参考教材，同时也是零售业策划与咨询人员、经济院校师生的参考书。

由于编者水平有限，书中不妥之处，敬请读者斧正。

编者
2007年10月

目 录

第一章 商场超市卖场组织结构及日常管理	1
第一节 商场超市卖场组织结构	1
一、 组织结构	1
二、 部门分工	1
三、 商场超市卖场组织机构的设置原则和形式	2
第二节 商场超市卖场的日常管理	6
一、 商场超市卖场计划与交接	6
二、 商场超市卖场的巡场与盘点	7
第三节 商场超市卖场人员配置与职责	18
一、 商场超市卖场人员配置	18
二、 商场超市卖场人员职责	19
第二章 商场超市卖场规划设计	26
第一节 商场超市卖场设计	26
一、 商场超市卖场设计原则	26
二、 商场超市卖场设计内容	26
三、 商场超市卖场设计技巧	31
四、 商场超市卖场设计方法	33
第二节 商场超市卖场陈列	34
一、 商场超市卖场区域划分	34
二、 商场超市卖场陈列的操作流程	35
三、 商场超市卖场布局 and 陈列的方法	36
第三章 商场超市卖场商品管理	39
第一节 商场超市卖场商品的分类管理	39
一、 商场超市卖场商品的分类	39
二、 商场超市卖场商品的组合	40
三、 商品的辨识方法	43
第二节 商场超市卖场商品陈列管理	45
一、 商场超市卖场商品陈列的类型	45
二、 商场超市卖场商品陈列的原则与要求	46
三、 商场超市卖场商品陈列应注意的事项	47
四、 商场超市卖场商品陈列管理	47

五、	大类商品陈列与鲜度管理	49
六、	大类商品的质量控制	55
第三节	商场超市卖场商品的销售管理	63
一、	商场超市卖场商品的销售管理要领	63
二、	商场超市卖场商品销售管理的注意事项	69
三、	残损、变质、临到期商品处理	69
第四节	商品标价和专柜管理	70
一、	商场超市卖场商品的标价管理	70
二、	专柜商品管理	78
第五节	商场超市卖场的理货管理	80
一、	商场超市卖场理货内容	80
二、	商场超市卖场理货规定	81
三、	商场超市卖场补货的程序	82
第六节	生鲜区域卫生安全管理	83
一、	生鲜区卫生管理	83
二、	生鲜区安全管理	85
第四章	商场超市卖场收银管理	87
第一节	商场超市卖场收银管理规范	87
一、	商场超市卖场收银管理规范概述	87
二、	商场超市卖场收银管理规范的工作流程与要求	87
第二节	收银常识介绍	88
一、	收银机知识介绍	88
二、	条码知识介绍	88
三、	消磁系统知识介绍	89
四、	收银常识简介	90
第三节	收银作业流程	91
一、	营业前作业安排	91
二、	营业中作业安排	92
三、	营业后作业安排	93
第四节	商场超市卖场收银操作技巧	93
一、	扫描作业	93
二、	消磁作业	94
三、	装袋作业	94
四、	收款作业	94
五、	设零兑零操作	95
六、	收银差异处理	95
七、	情景服务	96
第五节	收银其他注意事项	97

一、	电子卡结算	97
二、	外币收银结算	97
三、	支票结算收银规范	98
四、	营业款移交	98
第六节	收银员培训管理	100
一、	收银员培训内容	100
二、	收银员实际培训	100
第五章	商场超市卖场前台管理	102
第一节	总服务台管理	102
一、	总服务台服务内容	102
二、	商场超市卖场前台咨询接待	103
三、	商品装袋管理规范	104
第二节	商场超市卖场存包处管理	104
一、	存取包的规定	104
二、	存包处工作细则	105
三、	意外事故处理	105
四、	存包处寄存物管理	105
第三节	商品退换货（发票）管理（收银错单处理）	106
一、	退换货的概念	106
二、	退换货的一般标准	106
三、	顾客的退换货	107
四、	收银错单的处理	108
第四节	赠品发放管理	109
一、	赠品的概念	109
二、	赠品发放原则	109
三、	赠品发放流程	109
四、	赠品库管理	110
五、	免费赠品促销发放管理	110
第六章	商场超市卖场服务管理	113
第一节	商场超市卖场服务礼仪	113
一、	仪容仪表礼仪	113
二、	行为举止礼仪	113
三、	服务语言规范管理	115
第二节	营业员的服务态度管理	118
一、	商场超市卖场服务的分类	118
二、	营业员对顾客的态度服务技巧	119
三、	收银员的服务规范和技巧	124
四、	理货员的服务规范和技巧	127

第七章 商场超市卖场人员的管理	130
第一节 商场超市卖场人员的督导和管理	130
一、新员工的要求和管理	130
二、老员工的要求和管理	132
第二节 商场超市卖场人员配置	134
一、商场超市卖场人员的作业安排	134
二、商场超市卖场人员的调度	134
第三节 商场超市卖场人员服务规范管理	135
一、营业员营业前操作规范	135
二、营业员销售服务操作规范	136
三、营业员导购操作规范	136
四、营业员文明售货操作规范	137
五、售后服务操作规范	137
六、收银员操作规范	138
七、营业员向顾客展示商品操作规范	140
八、营业员拿递商品操作规范	140
第八章 顾客服务过程与服务技巧	141
第一节 顾客服务的过程	141
一、售前准备	141
二、接待顾客	141
三、展示商品	141
四、介绍商品	142
五、收取货款, 包装商品	142
六、售后服务	142
第二节 顾客购买心理分析和不同顾客的服务方法	142
一、顾客购买心理分析	142
二、不同顾客的服务方法	143
第三节 顾客服务中的沟通	145
一、成功的沟通方式	145
二、顾客服务中的表达艺术	146
三、与顾客沟通的实战技巧	148
第四节 减少工作中的冲突与失误	150
一、工作中矛盾与冲突	150
二、处理顾客抱怨与投诉方法	152
第五节 顾客服务质量的提升	155
一、作业员工素质要求	155
二、提升顾客服务质量的方法	162
三、对作业员工提供优质服务的培训	164

第九章 商场超市卖场促销管理	167
第一节 商品促销规范管理	167
一、 促销方案制订规范	167
二、 商品促销管理规范	168
三、 促销策划管理规范	169
四、 促销效果评估规范	169
第二节 商品促销流程	171
一、 快讯商品促销流程	171
二、 一般商品促销流程	172
第三节 促销活动的实施	172
一、 促销活动的安排	172
二、 做好促销准备	173
三、 营造商场超市卖场气氛	175
四、 促销方式的选择	176
五、 促销战术的运用	183
第四节 促销活动的分类	184
一、 按沟通方式分类	184
二、 按作用效果分类	184
三、 按营销角度分类	184
四、 按诉求主题和时间长短分类	188
第五节 促销技巧	190
一、 未考虑购物的顾客	190
二、 未做出决定的顾客	190
三、 坚定要买的顾客	191
四、 没有主见的顾客	191
五、 自称买不起的顾客	191
六、 对待不听商品介绍的顾客	191
七、 对待自称“我刚结婚”的顾客	192
第六节 促销员的管理	192
一、 促销工作规范	192
二、 促销员管理	192
第十章 商场超市卖场安全服务管理	195
第一节 商场超市卖场现场安全管理的重要性	195
一、 现场安全管理的重要性	195
二、 保安巡逻的任务与重点	196
第二节 商场超市卖场安全管理的项目和事故分析	196
一、 安全管理项目	196
二、 安全事故应变处理	202

三、	安全管理事故分析与改善·····	205
第三节	商场超市卖场安全防护管理·····	206
一、	员工的作业安全防护·····	206
二、	顾客的安全防护·····	207
三、	员工安全管理的主要内容·····	207
四、	运输、搬运和装卸安全·····	207
五、	商场超市卖场防损管理·····	208
第四节	商场超市卖场各项活动安全管理·····	220
一、	商场超市卖场消防安全管理·····	220
二、	商场超市卖场设备的安全管理·····	224
三、	商场超市卖场环境的安全管理·····	225
四、	商场超市卖场安全管理作业·····	226
五、	商场超市卖场安全事故处理方法·····	228
六、	商场超市卖场商品的防盗安全管理·····	229
第十一章	商场超市卖场的设备管理·····	231
第一节	商场超市卖场设备的维护管理·····	231
一、	商场超市卖场设备维护的范围·····	231
二、	设备维护工作要求·····	231
三、	商场超市卖场设备维护流程·····	232
四、	商场超市卖场设备的日常保养·····	232
五、	商场超市卖场现场设备的维护·····	234
第二节	商场超市设备的修缮管理·····	238
一、	门窗的修缮管理·····	238
二、	电气设备的修缮管理·····	238
三、	商场超市卖场水电表的修缮、更换·····	238
四、	电动设备的日常维修注意事项·····	239
五、	垃圾道及各类管道井的维修·····	239
六、	地下室渗水的修缮管理·····	239
七、	商场超市卖场设备设施的报废处理管理·····	239
八、	商场超市卖场的工具管理·····	240
九、	商场超市卖场易耗品的管理·····	240
第十二章	商场超市卖场的环境卫生管理·····	242
第一节	商场超市卖场现场的清洁卫生管理·····	242
一、	商场超市卖场现场的环境卫生要求·····	242
二、	商场超市卖场现场的环境卫生管理·····	243
三、	商场超市卖场现场的清洁管理·····	245
第二节	商场超市卖场的绿化管理·····	249
一、	良好绿化环境的创造·····	250

二、	商场超市卖场绿化布置的原则.....	250
三、	商场超市卖场绿化工作检查标准.....	250
四、	商场超市卖场绿化工作记录的主要内容.....	251
五、	商场超市卖场内花木的类型及其放置管理.....	251
第三节	商场超市卖场环境卫生管理规范.....	252
一、	商场超市卖场卫生管理准则.....	252
二、	商场超市卖场卫生管理制度.....	253
三、	商场超市卖场公共区域清扫管理规定.....	254
参考文献		255

第一章

商场超市卖场组织结构及日常管理

第一节 商场超市卖场组织结构

一、组织结构

一般认为，零售业卖场的组织结构包括管理部门和营运部门。具体如图 1-1 所示。

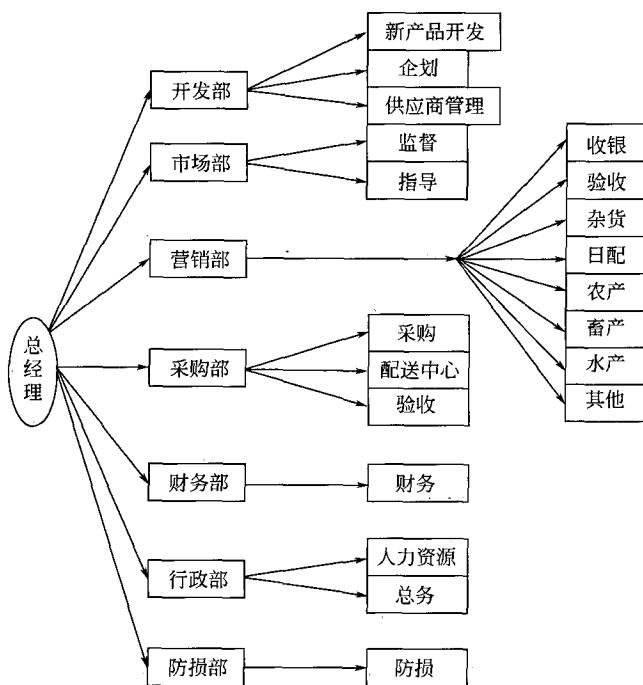


图 1-1 卖场的组织结构

二、部门分工

卖场的部门主要有开发部、市场部、采购部、财务部、行政部、营销部、防损部 7 个部门。每个部门具有各自不同的职能，分别负责卖场的不同活动。

1. 开发部

卖场开发部主要负责商圈调查、卖场设施、设备标准及作业流程安排控制、设施

2 | 商场超市卖场服务与管理

设备的维修保养等。

2. 市场部

卖场市场部主要负责卖场营业目标的拟定并督促其执行、卖场经营监督和指导,除此之外,还要负责编制营业手册并监督其执行情况,卖场服务人员调配及工作分派和跟踪卖场经营情况及合理化建议的反馈与处理。

3. 采购部

卖场采购部主要负责商品组合策略、价格策略的拟定及执行,商品货源的把握、新产品外发与滞销商品淘汰也由采购部负责,此外,配送中心的经营与管理也属于采购部的业务范围。

4. 财务部

卖场财务部主要负责融资、用资、资金调度,编制各种财务会计报表,还有审核凭证、财务处理及分析,此外,每日营业核算,发票管理,税金申报与缴纳,年度预决算,会计电算化及网络管理等也由财务部负责。

5. 行政部

卖场行政部主要负责零售企业组织制度的确定,人事制度的制定及执行,员工福利制度的制定及执行,以及人力资源规划,人员招聘、培训,奖惩办法的拟定和执行。此外,企业合同管理及权益的维护,其他有关业务的组织与安排也由行政部负责。

6. 营销部

卖场营销部主要负责卖场商品配置、陈列设计和改进,促销策略的制定与执行,以及企业广告、竞争状况调查分析。除此之外,企业形象策划及推出、公共关系的建立与维护、新市场开拓方案及计划的拟定等都属于营销部的职能范围。

7. 防损部

卖场防损部主要是对店长负责,主持防损部的日常工作,协调与各部门的关系,组织制定和实施各项安全措施,确保卖场营运秩序正常。除此之外,还应负责卖场内突发事件的应急处理和事故调查,并定期安排检查防火器材。

三、商场超市卖场组织机构的设置原则和形式

(一) 商场超市卖场组织机构的设置原则

1. 精简原则

卖场组织机构设置的精简原则主要是通过3条衡量标准来判定:一是部门划分是否粗细适当,是否都有明确的职责和足够的工作量;二是有没有多余的管理环节;三是每个部门的规模即人员配备是否与其任务相适应,是否有人浮于事的现象,而且能否完成各项任务。

2. 市场导向原则

卖场的组织机构是为了实现其基本任务而设置的。卖场的基本任务是通过提供服务和销售商品,直接满足广大消费者的需要。因此,卖场的机构设置必须以市场营销活动为中心。以市场营销为中心安排组织机构,一般包含两个方面的内容:一是将主要力量安排在直接从事卖场营运业务的各个环节,保证卖场第一线机构建立的需要,

这是超市机构设置的主体；二是要加强超市一级营运部门的机构设置。

3. 统一领导与分级管理原则

统一领导与分级管理是卖场内部管理体制的基本准则。统一领导通常应当做到五点：一是目标统一，即各部门、各环节的经营管理活动必须围绕超市总目标的要求进行；二是指挥命令必须统一。任何环节和部门只能有一个上级主管单位；三是信息、指标的范围和口径要统一，不能上下左右脱节；四是分工程序要统一，即各部门、各环节要形成一个有机的整体，要连贯、协调；五是规章制度要统一，特别是人事和财务管理制度要统一。

分级管理就是要在统一领导的原则下，规定各部门、各环节的职权范围，发挥各级机构自主管理的积极性和能动性，使各部门在规定的职权范围内独立自主地处理日常经营管理活动，并据以检查和考核各部门的工作数量和质量。

4. 自动调节功能

当卖场的内部环境和外部环境发生变化时，卖场的组织机构也应随之发生变化。这是一种矛盾，一般来说，解决这个矛盾的最好办法是给各部门、各环节一定的灵活性，使它们在一定范围内有自我调节的可能，从而发挥各部门及各环节的积极性，随机应变，增强应变能力。

5. 责权对等原则

责权中的责即责任、职责，是指一定职位应承担的工作义务；权即权力、职权，是指一定职位为完成工作义务所必须拥有的权力。责任是中心，权力是条件和手段。责权对等原则要求在进行权力分配时做到有责有权、责权对等。既不能让下属承担义务和责任而不为其提供权力保证，也不能只分配权力而不使其承担一定的义务和担负起一定的责任。

6. 效率与效果原则

效率与效果原则与统一领导与分级管理原则、市场导向原则、自动调节原则一样，都是为了提高卖场的组织效率，从而达到提高经济效益的效果。

7. 管理幅度原则

管理幅度是指一名上级管理人员直接管辖下级人员的数量。管理幅度的设计并无一定的法则，一般是3~15人。高阶层的管理幅度为3~6人，中阶层的管理幅度为5~9人，低阶层的管理幅度为7~15人。设定管理幅度通常要注意7个要素：一是人员素质，如果下属的能力强、学历高、经验丰富，则可以加大管理幅度；二是职务内容，如果工作性质单纯、标准化程度高，则可加大管理幅度；三是所辖地域，地域小可加大管理幅度，地域大则应减小管理幅度；四是沟通渠道，如果公司目标、决策制度、命令可迅速而有效地传达，则主管可加大管理幅度；五是追踪控制，如果有良好、彻底、客观的追踪执行工具、机构或人员，则可加大管理幅度；六是参谋运用，如果利用参谋机构进行沟通协调，则可加大管理幅度；七是组织文化，如果公司具有追根究底的风气和良好的制度文化背景，则可加大管理幅度。

（二）卖场组织机构的形式

1. 传统百货商场的组织形式

传统百货商场有4种组织形式，分别为直线制、直线参谋制、直线职能参谋制、职能制。

(1) 直线制 直线制的特点是各种职位均按垂直系统直线排列，各级管理单位是综合性的，不实行专业分工，由经理实行没有职务部门的个人管理。

采用直线制组织形式的企业中，经理对经营、管理工作都要亲自处理。这就要求经理必须通晓各项经营管理工作，对各项管理工作都能运用得心应手。直线制组织形式的优点是：机构简化、权力集中、命令统一、决策迅速。缺点是：缺乏专业的职务部门和人员充当经理的助手，一旦企业的经营范围扩大，工作越来越复杂，经理将会顾此失彼，疲于应付，从而削弱了对企业全局性的领导；而中层或基层主管由于不实行专业分工，采取单纯执行型的综合管理，也就不易提高专业经营、管理水平。因此，直线制适用于规模较小的商场超市卖场。

(2) 直线参谋制 直线参谋制组织形式的特点是把企业的经营、管理机构 and 人员分为两类：一类是直线指挥机构和人员，对工作全面负责并向下级组织发布指令；另一类是参谋机构和人员，作为直线领导的参谋，只能给直线领导当助手，而不对下级组织发布指令。

由于直线制组织形式和职能制组织形式不能适应商品经济发展的需要，因此把两者相结合，采取直线参谋制的组织形式。直线参谋制组织形式的优点是：抛弃了直线制的粗放经营与管理，避免了职能制的多头领导；缺点是：职务部门只作为直线领导的助手，而对下级单位缺乏应有的相对独立的权力，有可能使职务部门的作用发挥得不够充分。

(3) 直线职能参谋制 由于在直线参谋制组织中，职务部门只作为直线领导的参谋，而对下级组织缺乏应有的权力，因此为了充分发挥职务部门的作用，在直线参谋制组织形式的基础上，扬长避短，强化参谋的职能，从而发展成为比直线参谋制组织形式更完善、更有效的直线职能参谋制组织形式。直线职能参谋制组织形式的特点是：在坚持直线指挥的前提下，直线领导授予某些参谋部门一定程度的控制权、协调权、决策权，以充分发挥参谋制职能部门的作用。

(4) 职能制 由于生产力的不断发展以及企业的规模不断扩大、业务日趋复杂，军队式的直线制组织形式已经不适应生产力发展的需要。这时便出来了职能的组织形式。职能制组织形式的特点是专业分工、分级管理，即设立专职职务部门和人员，经理把相应的经营、管理职责和权力交给职务部门，各职务部门在本部门的职务范围内有权直接指挥下级单位。职能制组织形式的优点是：使组织形式与日趋大型化、复杂化的企业经营与管理工作的需要相适应；缺点是：每个职务部门都有指挥权，导致下级和职工接受多头领导，无所适从。由于职能制组织形式既不符合一般组织的原则，更不符合社会化大流通集中统一的客观要求，因此并未在实践中得到推广。

2. 现代超市的组织形式

(1) 矩阵制 矩阵制组织形式的特点是在传统的直线职能参谋制组织垂直领导的基础上，再增加一种横向的领导系统，纵横结合起来，组成一个矩阵结构。在矩阵制组织形式中，为执行某项特定任务，把原来垂直领导系统中不同的专业人员集中在—

起,组成有关项目的横向领导系统,并打破一个员工只接受一个部门领导的原则,使矩阵结构中的每个成员既接受原来所在部门的垂直领导,又接受每个项目负责人的横向领导,一旦该项目完成,人员可能都回到原来的部门。矩阵制组织形式的优点在于能使各个项目的专案组织与职能组织相互配合,在专案作业中,有利于加强部门之间的操作,有利于集中各种专门的知识 and 人才,使专案目标得以自行控制和平衡,对市场变化做出灵敏的应变反应,而且能协助中层领导在互相协商的基础上拟定决策。缺点是:工作人员对完成任务可能有临时感;人员调进调出可能会影响各部门的正常工作。因此这种组织形式适用以下情况:企业面临各种不确定情况,决策要依靠大量的资料处理;必须应付高度的财力和人力等限制问题;一个工作人员同时向两个上级负责的必要性很大。

(2) 事业部制 事业部制组织形式的特点是由行政型转为资产经营型,由董事会、事业部和下属各公司三个层面构成的组织系统来集中决策和分散经营。即在总公司领导下,按地区、市场或商品设立事业部,总公司有关公司重大方针的确定与控制方面实行决策集权化,事业部在有关方针的运用与执行方面实行分权化的独立经营。事业部的主管受总公司领导,对总公司负责,同时统一领导其主管的分公司。事业部制组织形式的优点是:事业部本身形成一个比较完整的经营、管理系统,事业部主管职责明确,可以在总公司政策允许的范围内对事业都实行统一管理、独立经营,提高了经营与管理的灵活性和对市场的适应性;总公司可以从具体的经营与管理事务中摆脱出来,使总经理对各个分部的经营与管理着重抓事前的决策和事后的考核,从而使企业的最高领导层成为强有力的决策机构;各事业部实行专业化,发挥新优势,整体与局部效益都很显著。

(3) 多维立体制 多维立体制组织形式的特点是企业的组织机构主要包括3类:按经营商品划分的事业部;按职能划分的专业参谋机构;按区域划分的经营管理机构。多维立体制是在矩阵结构基础上发展起来的一种组织形式。“维”与“矩阵”一样,都是数学概念。三维就是在坐标系中确定一个立体结构,事业部、专业参谋机构、地区机构构成三维。多维立体制组织形式的优点是把综合管理与专业管理有机地结合在一起,事业部经理和地区经理的综合管理与总公司专业参谋部门专业管理能很好地统一协调起来。就某一专业职能管理而言,全部业务活动体现了综合管理对该职能范围的要求;就某一综合管理而言,它协调了各个职能管理的综合任务。

(三) 卖场组织结构设置注意事项

卖场的规模不同,业务的繁简程度、地区也不同,因此必须选择合适的组织形式,并在建立组织机构的时候注意解决以下问题。

1. 建立综合管理机构

随着企业规模的扩大,众多的职务部门只对经理负责,对横向的协调往往并不关心,行动不统一、决策缓慢,使整个企业目标的实现受到影响。为此,必须妥善解决综合管理与专业管理的结合问题。可在企业最高层建立总经济师室、总会计师室、总工程师室、总人事室等综合管理机构,与专业职务部门一起共同接受经理的直接领导,形成三维结构。