

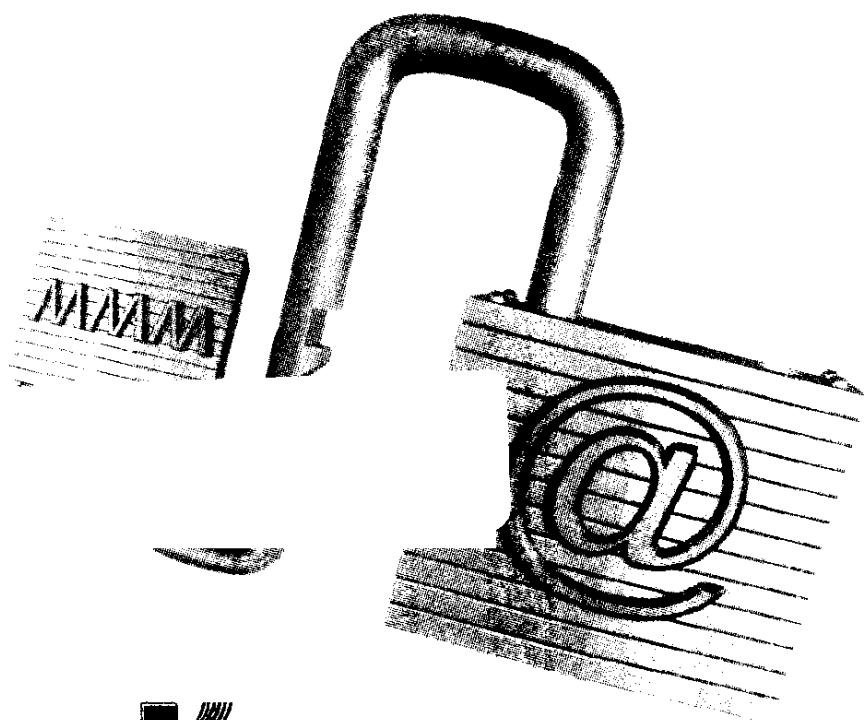
现代连锁超市经营管理实务
X O L S C S J Y G L S W

现代连锁超市 经营管理实务

黄福华 田野 周文 / 编著

本书编委会（以姓氏笔画为序）：

田野 张屏生 周文 明果英 黄福华



湖南科学技术出版社

现代连锁超市经营管理实务

编 著：黄福华 田 野 周 文

责任编辑：戴 涛

出版发行：湖南科学技术出版社

社 址：长沙市湘雅路 280 号

<http://www.hnstp.com>

邮购联系：本社直销科 0731—4375808

印 刷：湖南省新华印刷二厂

(印装质量问题请直接与本厂联系)

厂 址：邵阳市双坡岭

邮 编：422001

经 销：湖南省新华书店

出版日期：2002 年 3 月第 1 版第 1 次

开 本：850mm×1168mm 1/32

印 张：15.875

字 数：414000

书 号：ISBN 7-5357-3401-4/F·366

定 价：28.00 元

(版权所有·翻印必究)

代 序

在中国大陆和中国台湾产业发展的脉络中，商业是成长最为快速的一环，其下为数超过数百万家的零售业，更是商业中最大的产业。这个现象除了说明商业在经济体系中的地位超重要外，与民众生活息息相关的零售业发展良态，更是攸关全民福祉。

为了强化并加强零售业的发展，众多的专业管理人士在持续施行的商业现代化计划中，不断引进最新的经营管理观念与技术，推动自动化、现代化管理，以为业者参考采用。由安盛企业管理顾问有限公司总经理、台湾零售业管理专家周文先生及大陆学者黄福华先生、田野先生等主编的《现代连锁超市经营管理实务》一书，旨在满足业者的渴求，加入更多的实际操作知识与信息，帮助业者与相关人员进行职业训练。

时至今日，大陆零售业的经营环境在各界的努力下大幅改善，超级市场的经营态势也大不相同。加上 WTO 的加入和外资超市的进入，业者面临更多的挑战与风险，需要更多的新知与智能来适应。

就未来的经济成长与消费趋势来观察，超市将逐步取代传统市场，并由都市推广至乡镇，加以零售业的经营管理技术与实务。因为科技的进步日新月异，为了企业的顺利成长、人民生活

水准的提升，行业协会与业者不断循此两大发展潮流，追求更新、更好、更具永续经营空间的经营模式，协助超市进一步普及。

本书汇集了许多专家顾问的宝贵经验，极具参考价值。坤堂来自企业界，深知“经营管理实务”类参考文献对业界的重要及助益，故乐为之序。“徒善不足以为政，徒法不足以自行”，而运用之如，全存乎一心。该书虽非连锁超市经营管理之“金科玉律”，惟他山之石，可以攻玉，期盼其实务案例能协助业者引领出契合未来产业发展潮流之经营方向和理念，并为国人营造更好的商业环境。

中国台湾著名零售业管理专家

林坤堂

2002年1月28日

目 录

第 1 章 现代连锁超市发展概述 1

第一节 现代连锁超市的概念 2

一、现代超市的概念 2

二、连锁经营的概念 4

第二节 现代超市的发展趋势 5

一、现代超市的发展过程 5

二、现代超市的发展趋势 6

第三节 连锁经营的发展趋势 9

一、连锁经营的发展过程 9

二、连锁经营的发展趋势 10

三、中国连锁经营的发展趋势 13

第四节 现代超市的连锁经营 14

一、超级市场连锁经营的条件 15

二、现代超市连锁经营的管理 17

三、我国连锁超市的经营对策 19

第 2 章 连锁超市经营战略管理 21

第一节 连锁超市的经营战略	22
一、连锁超市经营战略的概念	22
二、连锁超市经营战略的基本特征	22
三、连锁超市经营战略的基本要素	23
四、连锁超市经营战略的内容	25
五、连锁超市经营战略的结构模式	27
第二节 连锁超市经营战略管理	28
一、连锁超市经营战略管理的概念	28
二、连锁超市经营战略管理的特点	28
三、连锁超市经营战略管理过程	29
四、连锁超市经营战略优势	31
五、连锁超市战略经营领域	32
六、连锁超市国际化经营战略	38
七、战略集团的选择	39
第三节 案例：联华超市的经营战略管理	40
一、联华超市的发展历史	40
二、联华超市的战略目标	41
三、联华超市经营战略的分析与选择	41
四、联华超市经营战略的实现途径	42

第 3 章 连锁超市人力资源开发与组织管理 45

第一节 连锁超市人力资源开发	46
一、连锁超市的人力资源观念	46
二、连锁超市人力资源的发掘	48
三、连锁超市人力资源的培养	50
四、连锁超市人力资源的运用	51
第二节 连锁超市人力资源管理	52
一、连锁超市人力资源管理的内容	53
二、连锁超市的人员培训	54

三、连锁超市的人员激励	56
第三节 连锁超市组织系统设计	58
一、连锁超市组织设计的含义	58
二、连锁超市的组织结构与职能设计	59
三、连锁超市管理层次设计	61
四、连锁超市部门设计	62
五、连锁超市职权设计	64
六、连锁超市的职务说明书	66
七、连锁超市组织系统设计的新元素	66
第四节 连锁超市组织管理体制	68
一、连锁超市经营活动的分工管理	68
二、促进关系的协调	68
三、集中管理与分散管理	69
四、授权	69
第五节 连锁超市组织管理创新	70
一、以过程为导向的组织管理创新	71
二、以战略为导向的组织管理创新	71
三、以网络为导向的组织管理创新	72
第 4 章 连锁超市技术能力评价与设备选择	73
第一节 连锁超市技术能力评价	74
一、连锁超市技术能力的内涵	74
二、连锁超市技术能力的评价目标	74
三、连锁超市技术能力的评价方法	75
第二节 连锁超市设备的选择	76
一、连锁超市的设备	76
二、连锁超市仓储设备现代化	79
三、连锁超市设备选择要点	81
第三节 连锁超市设备管理	82

- 一、连锁超市的设备管理任务 82
- 二、连锁超市设备的使用 82
- 三、连锁超市设备的维护保养和修理 83
- 四、连锁超市设备的日常管理 84
- 五、连锁超市设备的改造 84

第5章 连锁超市经营管理创新 85

第一节 连锁超市经营创新 86

- 一、连锁超市经营创新的概念 86
- 二、连锁超市经营创新的类型 87

第二节 连锁超市管理创新 89

- 一、连锁超市管理创新的概念 89
- 二、连锁超市管理理论创新 89
- 三、连锁超市管理方法创新 93

第6章 连锁超市的系统设计 97

第一节 连锁超市开业设计 99

- 一、周围有多少潜在顾客才可开设一家超市 99
- 二、超市选点时应考虑的潜在顾客的因素 99
- 三、超市选址时应考虑的因素 99
- 四、开店实施应考虑的计划 100
- 五、店址选择的分析方法 102
- 六、超级市场确定店址的基本原则 107

第二节 连锁超市形象设计 108

- 一、公司形象的建立 108
- 二、超级市场与一般零售店的设计区别 110
- 三、设计好超市的脸面 111

第三节 连锁超市管理流程设计 114

- 一、商品进超市的必备证件 114
 - 二、食品类供应商必须提供的证明 114
 - 三、超市店长应控制的“四流” 115
 - 四、管理流程设计 117
-

第7章 连锁超市商品营运 136

第一节 商品采购 137

- 一、采购组织的建立 137
- 二、权责划分 142
- 三、新商品开发程序 144
- 四、议价程序 145
- 五、商品导入卖场 147
- 六、滞销品淘汰程序 147
- 七、采购管理规定 150
- 八、厂商管理 153
- 九、数据管理 155

第二节 商品分类与编号 156

- 一、分类的定义 157
- 二、分类的原则 158
- 三、编号原则 160
- 四、编号使用管理与维护 161
- 五、商品国际条码编码原则 162

第三节 质量控制 163

- 一、验收组织与权责 164
- 二、验收程序 165
- 三、验收要领与规定 165
- 四、验收商品的处理 170
- 五、换货、退货作业 173

六、实例说明 174

第四节 商品配置表 178

一、商品配置表的意义与功能 179

二、明确权责 180

三、商品配置表的制作程序 181

四、商品配置表的制作要领 184

五、商品配置表的设计 186

六、例外法则管理 188

七、实例说明 190

第五节 商品陈列 193

一、陈列的基本知识 193

二、商品陈列技巧 200

三、四类商品橱窗的陈列要点 202

四、食品和洗涤用品的陈列 205

五、果菜的陈列 205

六、肉品陈列 218

七、日配品的陈列 220

八、陈列检查的要点 220

九、陈列的作业时间表 221

第六节 库存管理 222

一、仓库管理作业 222

二、坏品处理作业 225

第 8 章 连锁超市卖场管理 228

第一节 连锁超市卖场配置规划 229

一、卖场规划的原则 230

二、卖场规模的确定 233

三、店铺的设施与功能 234

四、商品的配置 247

五、磁石理论的运用	251
第二节 连锁超市卖场管理规范	255
一、人员作业管理	255
二、收银作业管理	265
三、礼仪服务管理	285
四、商品进销存管理	290
附录 各种卖场配置图范例	307

第9章 连锁超市营销策略 313

第一节 连锁超市营销定位 314

- 一、企业定位 314
- 二、市场潜力分析 316
- 三、竞争同行调查 316
- 四、开店策略的选择 317

第二节 超级市场的促销策略 322

- 一、超级市场的会员制促销 322
- 二、超级市场的折扣促销 324
- 三、超级市场的广告促销 325
- 四、超级市场的节日促销 327
- 五、活动创意 329
- 六、商品创意 334
- 七、国内超市企业的促销策划 336

第三节 连锁超市营销管理 341

- 一、超市服务呼唤人性化 341
 - 二、促销管理 343
-

第10章 连锁超市物流管理 352

第一节 连锁超市物流管理概述 353

- 一、连锁超市物流管理的概念 353
- 二、连锁超市物流管理存在的问题 354
- 三、连锁超市物流管理创新 355

第二节 连锁超市配送概述 357

- 一、连锁超市配送的基本定义 357
- 二、连锁超市配送的基本模式 358
- 三、连锁超市配送的合理化策略 359

第三节 连锁超市配送中心管理 360

- 一、连锁超市配送中心的概念 360
- 二、连锁超市配送中心的基本运作 361
- 三、连锁超市配送中心的管理 369
- 四、连锁超市配送中心的发展 374

附录 华联超市配送中心建设经验 378

第 11 章 连锁超市信息管理 385

第一节 连锁超市信息管理系统 386

- 一、连锁超市计算机管理系统的整体结构 386
- 二、总部的系统结构 387
- 三、配送中心的系统结构 387
- 四、分店的系统结构 388

第二节 EOS 应用系统介绍 388

- 一、EOS 系统运作的基本组件 389
- 二、EOS 作业流程 391

第三节 商业条码 POS 系统在商品作业流程中的管理 394

- 一、POS 系统运作的基本组件 394
- 二、POS 系统现场作业要领 398

第四节 连锁超市信息管理发展——网络订货与营销 401

- 一、组建网站 401

- 二、网络营销 405
- 三、宅配服务 408
- 四、网络销售管理技巧 409
- 五、网站设置服务与管理 412

第 12 章 连锁超市财务管理 416

第一节 连锁超市投资分析 417

- 一、开店决定因素 418
- 二、卖场经济规模的规划 419
- 三、装潢设备的投资明细 420
- 四、10 年损益分析（含损益平衡点预估） 421
- 五、各种效率指标的建立 427
- 六、开店投资计划表格实例 429

第二节 连锁超市财务管理及经营绩效评估 435

- 一、信息收集方式 436
- 二、资产负债表与损益表 437
- 三、连锁超市经营绩效的评估 441
- 四、绩效改善对策 451

第 13 章 连锁超市质量管理 460

第一节 超市服务质量管理体系 461

- 一、商贸企业的服务质量环 461
- 二、商贸企业的质量管理体系运作要素 461
- 三、商贸企业质量管理体系文件 464

第二节 商贸企业服务质量保证体系 466

- 一、超市服务质量保证体系要素构成 466
- 二、商贸企业质量保证体系文件 471

三、商贸企业质量体系的认证注册 472

第三节 超市服务质量体系的特点和运行标志 472

一、超市服务质量体系的特点 472

二、超市服务质量体系有效运行的标志 474

第 14 章 国际著名连锁超市经营管理经验 476

第一节 麦德龙的商品供应链管理 477

一、动态管理 477

二、标准化操作 479

三、限定客户 479

四、双赢 480

第二节 家乐福、沃尔玛的人员管理 482

一、以信任及掌握赋予每位员工全责的工作 482

二、必要时决策仅限于两个管理层 483

三、借助交换意见及有效沟通来激发创造力 483

四、主动出击，但须团结一致 483

五、可以接受错误，但必须绝对诚实 483

六、加强考核 484

第三节 沃尔玛的供应链管理 485

一、顾客需求管理 485

二、供应商和合作伙伴管理 486

三、物流配送系统管理 488

四、供应链交互信息管理 489

后记 491



第 *1* 章

现代连锁超市 发展概述

- ▣ 现代连锁超市的概念
- ▣ 现代超市的发展趋势
- ▣ 连锁经营的发展趋势
- ▣ 现代超市的连锁经营

第一节 现代连锁超市的概念

一、现代超市的概念

世界上第一家超市是迈克·加伦于 1930 年在美国创立的，同传统的百货店相比，具有动态自动服务、价格公平和广告新颖等特征。20 年以后，这种新的经营形态传到世界其他地区。我国是在 1981 年引进这种现代化的零售方式的。

(一) 美国的超市定义

美国 1955 年出版的《超级市场》一书中将超市定义为：“采取自助服务方式，有足够的停车场地，完全由所有者自己经营或委托他人经营，销售食品和其他商品的零售店。”

随着时间的推移，超市的经营模式和经营范围有了很大变化。美国超市的种类和规模复杂多样，归纳起来有 6 种类型：

1. 超级市 (super market)，又称传统的超级市场，是指以经营食品为主，营业面积和营业额达到一定规模的自选商场。在不同时期，美国对超级市场的营业额有不同的要求。20 世纪 50 年代，年营业额达到 37.5 万美元的自选商场才能称为超级市场；60 年代这个标准提高到 50 万美元；70 年代提高为 100 万美元；80 年代以后则上升为 200 万美元。

2. 超级商店 (super store)。它采取自助服务的销售方式，一般营业面积为 3200 平方米左右，以经营非食品类的日常用品为主，包括化妆品、服装、图书杂志等，也有食品。有的超级商店还附设洗衣、修理、融资和快餐等多项业务。超级商店一般比超级市场的营业面积大，经营的商品种类更广，价格更高。

3. 联合商店 (combination store)。它是超级市场与超级商店的混合体, 营业面积平均达 5100 平方米以上, 也采取自助服务方式。

4. 特级市场 (hyper-market)。它比超级市场大数倍, 营业面积在 7400~20400 平方米之间。除经营食品外, 特级市场还经营日常生活用品及家用电器、家具等。实质上, 特级市场可以说是一种巨型的超级市场。

5. 折扣商店 (discount store)。它通常经营全国性品牌商品, 售价低廉、服务简单、设备简陋, 店址通常选在低租金的地区。

6. 便利店 (convenience store)。它主要经营日常用品, 包括食品和其他生活用品, 每周 7 天营业, 每天营业 24 小时, 一般位于居民区附近, 商品售价较高, 基本上采取自助服务的销售方式。

(二) 日本的超市定义

日本自助服务协会 1959 年对超级市场的定义是: “以自助服务方式, 由一个资本经营, 年营业额 1 亿日元以上的综合食品零售业。” 日本的超级市场共分 7 种形式:

1. 大型综合超级市场。衣、食、住类商品的销售额占全店销售额的 10%~70%, 从业人员 50 人以上, 营业面积 3000 平方米 (特别指定的大城市 6000 平方米) 以上。

2. 中型综合超级市场。经营品种和从业人员与大型综合超级市场相近, 营业面积 3000 平方米 (特别指定的大城市 6000 平方米) 以下。

3. 一般综合超级市场。衣、食、住类商品的销售额占全店销售额的 50% 以上, 从业人员 50 人以下。

4. 衣料品超级市场。衣料、服装类商品的销售额占全店销售额的 70% 以上, 营业面积 500 平方米以上。