

现代零售丛书 总主编/王先庆

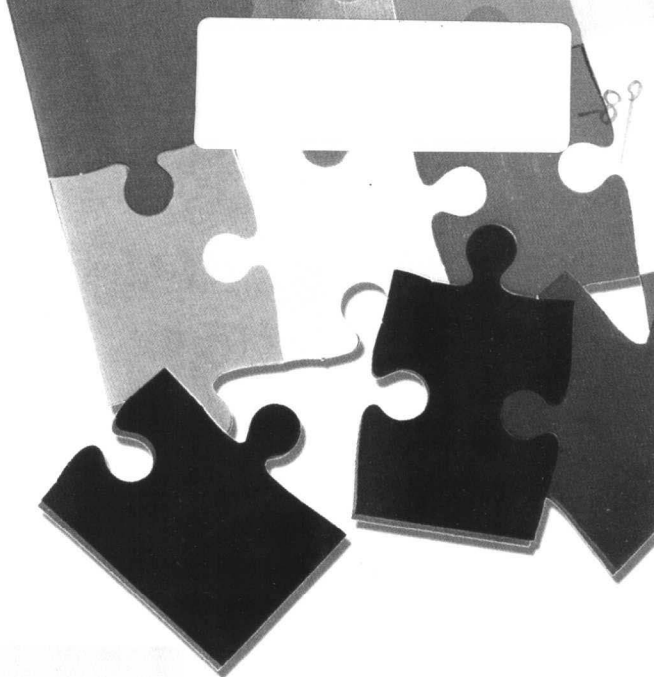


LINGSHOUQIYE
YUANGONGPEIXUN

零售企业员工培训

主编/王先庆

广东省出版集团
广东经济出版社



LINGSHOUQIYE
YUANGONGPEIXUN

零售企业员工培训

主 编/王先庆

副主编/何腾国 黄开诚 彭雷清

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

零售企业员工培训/王先庆主编. — 广州: 广东经济出版社,
2004.8

(现代零售丛书)

ISBN 7-80677-752-0

I. 零… II. 王… III. 零售商业—商业服务—技术培训—教材
IV. F718

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 040339 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	安徽新华印刷股份有限公司图书印装分公司 (合肥市合瓦路 314 号)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	24 2 插页
字数	380 000 字
版次	2004 年 8 月第 1 版
印次	2004 年 8 月第 1 次
印数	1 ~ 6 000 册
书号	ISBN 7-80677-752-0/F·1064
定价	本册定价 39.80 元 全套 238.80 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: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市越秀中路 125 号大院八号 邮政编码: 510055

广东经济出版社读者服务有限公司 电话: (020) 83801011 83803689

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

总序言

零售为王 终端制胜

社会经济的演变是一个轮回过程。工业革命以来，一直是制造业为主。20 世纪初，制造业在全部社会经济中的分量逐渐下降了，零售业的社会影响与日俱增。21 世纪的今天，这种发展趋势更加明显。

零售业是一个最能体现国家繁荣与衰退的行业，是一个国家全部经济活动的缩影。伴随 20 多年的经济快速成长，中国零售业正以每年7%的速度扩张，成为全球零售市场膨胀最快的国家。目前，中国零售业正超越制造业、金融业而成为国外投资者进入中国市场最热门、最活跃的行业。自 1992 年跨国零售“列强”踏入中国开始，全球 50 家最大的零售企业中已有 40 多家在中国抢滩登陆。外资与本土零售企业的竞争、冲突和融合正改变着整个中国经济的运行格局。

零售业是一个高价值的行业。在从制造、分销、零售到顾客的供应链中，零售处在供应链的下游，是最靠近顾客的地方，零售环节最重要，也最具有价值。因为，我们的时代是一个供过于求的时代，顾客是一种特殊的稀缺资源，任何产品要转换为价值必须要有顾客购买才能实现。谁能控制了终端顾客，谁就能控制产品的整个价值链。如果流通业控制

了终端，不论你制造商有什么产品，你要卖出去，我就要赚大头，你制造商赚小头。正因为如此，几年前全球 500 强第一名由制造业巨头通用电气变成零售老大沃尔玛。正是这个转变，标志着最优秀最能赚钱的企业由供应链上端的制造业转向终端的零售业。

零售业又是充满机遇和机会的行业。可以说，在中国 20 多年制造业高速增长之后，流通业面临着前所未有的大好机会。虽然百货业有沃尔玛，食品超市有家乐福，但毕竟在中国的家电流通领域有国美和苏宁；那么，在医药、办公用品、图书、汽车及配件、家具、建材等众多的零售领域呢？！

总之，提高流通业尤其是零售业的竞争力和素质，是中国未来经济成长的最关键也是最难的环节。因此，如何提高现代零售理论和技术水平，以及如何推进这些理论和技术在各类零售企业中的推广、开发和应用，就成为政府部门、学术界和企业界共同关心的大课题。

正因为零售业前所未有的挑战、千载难逢的机遇和无可替代的战略地位，成为本丛书得以研究、写作和出版的主要背景和动因。

零售业的持续扩张使中国零售行业已成为就业人口最集中的行业之一。目前全国零售业从业人员已近 5000 万，尤其是最近连续 5 年来，零售业都是吸引新分配大中专毕业生最多的行业之一。这些从业人员绝大多数都是第一次进入这一行业，对零售业本身的规律和方法都不甚了解，这种现状严重制约了零售企业的综合竞争力的提升。针对这种状况，各类零售企业和从业者都急需加强零售知识的学习，用先进的知识和技术武装起来，以提高自身的综合素质。实际上，面对当前的零售业变革，不仅企业要学习，而且政府主管部门和研究人员也需要学习。然而，遗憾的是，目前市场上的零售书籍稀少而且不够系统，远远满足不了广大读者的需要。所以，我们组织编写了《现代零售丛书》。

本丛书计划分四辑出版：第一辑主要介绍现代零售理论和技术；第二辑注重实务和热点研究；第三辑以案例研究为主；第四辑则以翻译介绍国外零售著

作为主。本丛书计划三至四年出齐,并力争成为中国最系统最全面的零售理论与实务系列图书。

本丛书由广东省商业联合会、广东省商业经济学会、广东商学院联合策划,由广东商学院市场战略研究中心和广东省商业联合会研究部具体组织研究与写作,广东省连锁经营协会、广州市商业经济学会、广东省广弘资产经营公司、广东省商业集团公司、广东天贸集团股份有限公司、广州百货企业集团有限公司、深圳新一佳超市有限公司、中国市场研究院(香港)、广东省广告有限公司、广州市开山咨询有限公司等单位给予大力支持,并参与研究写作。

本丛书编委会主任由广东省商业联合会会长、暨南大学兼职教授巫开立担任;广东商学院副院长、广东省商业经济学会会长徐印州教授担任学术委员会主任;广东商学院市场战略研究中心主任、广东省商业经济学会秘书长、广东省商业联合会研究部部长王先庆副教授担任总主编。编委会成员由广东省内各主要高校、研究机构、政府部门和企业界从事流通研究的专家学者和企业负责人近 50 人共同组成。

本丛书第一辑共 6 本书,分别是《现代零售精要》、《零售连锁经营》、《零售采购技术》、《零售卖场设计与管理》、《零售营销》、《零售企业员工培训》。

本丛书第一辑的研究写作工作自 2002 年开始启动以来,历时近两年。参与课题研究和丛书写作的单位达 40 多个,作者 100 多人,可以说,这是广东商界与商学理论界精英们的共同成果。

四

本丛书主要是为零售企业的管理人员和员工而编写,旨在为广大零售企业从业人员提供高质量的理论服务,同时也可作为高校商经、营销、管理、物流等财经专业的教学用书以及流通企业尤其是零售企业的培训教材使用。本丛书试图为零售理论和技术知识在企业的普及、推广和应用作出自己的贡献。

本丛书有如下几个方面的特点:一是全面。本丛书几乎涉及零售业的各个领域,系统深入地研究和介绍零售理论和技术的主要观念及方法;二是前沿。本丛书紧跟国内外零售业发展的前沿和趋势,反映零售业成长的最新成果;三是务实。本丛书密切结合企业实际,通过案例等多种形式,为零售企业管理人员、普通从业人员以及欲进入这一行业的读者提供一些实务性知识的指导;四

是可读性。本丛书作者尽可能从文字等方面注意通俗性和可读性,同时在编辑、排版方面也注意美观大方。

然而,现代零售理论与技术和零售业本身一样,变化发展很快,因此,本丛书尽管力求反映国内外最新的研究成果,但作为一个项目的阶段性成果,有待进一步完善,仍然存在着诸多的不成熟、不全面、不严谨等不足,再加上本丛书写作时间较长,参与研究和写作者众多,进而在写作过程中难免风格不统一、观念冲突等系列问题。对于这些问题,希望各位读者提出宝贵的意见,并通过各种联系方式转告我们,以便我们在第二版中修改完善。而且,由于我们在零售领域不少方面的研究也是刚刚起步,再加上现代零售理论与技术在中国零售企业的应用推广环境还不够成熟,因此,我们也希望有兴趣的机构和研究人員与我们一起进行合作研究。

尤其需要说明的是,本丛书各册都大量参考并引用了有关图书和报刊杂志发表的相关研究成果。一般情况下作者们都注明了资料来源,对于这些作者我们表示衷心的感谢。但不能否认的是,由于有些文献资料来源复杂却又相当珍贵,因此在书中未能注明或注明不清,在此我们特向文献资料的原作者表示歉意,并及时转告我们以便致谢并作出说明。

此外,本丛书第二辑的研究写作工作已经展开,有意参与者可与编委会联系。

本丛书编委会联系电话为:020-37601412(广东省商业联合会研究部)、84096050(广东商学院市场战略研究中心)或发电子邮件至:
kesum@126.com。

王先庆
2004年4月

前言

零售业是一个典型的劳动密集型行业。有资料表明,我国零售业的 5000 多万员工中,70%以上只有初中文化程度。面对激烈的市场竞争,零售企业如何提高员工素质进而提升自身的竞争能力,就成为一项十分艰巨的任务。

从全球零售企业的成功经验看,它们几乎无一例外地都有一个基本的做法,即长期不懈地对本企业的员工以各种形式进行素质和技能方面的培训,有的甚至是重金安排业绩好且有发展前景的员工进行各种高级培训,并形成从普通员工到高级管理职员的培训体系。显然,随着中国加入 WTO,面对跨国零售企业的快速进入和强烈竞争,中国零售企业如果再不在员工培训和人才培养方面下功夫,试图通过低技术低素质条件下的粗放经营扩张去竞争,那么,我国的零售业将会越来越失去竞争的基础条件,从而处于长期的竞争弱势。显然,通过各种不同的形式对员工进行培训和提高,已成为各零售企业的当务之急。

《零售企业员工培训》正是适应企业需要的一本书。本书作为“现代零售理论与技术在零售企业的推广应用研究”课题研究成果的一部分,紧密结合零售企业的实际运作,理论与实践结合,讲述与案例结合,为广大企业提供了一部十分实用的培训教材。

本书共分为十三章,重点涉及培训规划和程序的设计、不同层次的培训对象、不同环节的培训内容以及不同的培训方式等方面。各章都安排大量的实务性内容,使培训具有极

强的操作性和应用性。不同规模和不同业态的零售企业可以根据时间、业务需要等因素选择不同的板块来进行培训。培训可以采取内训和外训结合的方式进行，主要业务请资深内部管理人员讲，而理论知识和深度分析、素质培训等则请职业的培训讲师或专家来讲。

企业员工培训是人力资源开发中的一个重要组成部分，其中最关键的环节在于如何设计出适合于不同年龄层次、不同技术要求、不同岗位以及不同文化水平下的培训方案，并在此基础上编写出适合的培训教材。无疑，本书为我国零售企业员工培训提供了一个基本的参照。

本书由广东商学院市场战略研究中心主任王先庆主编，广州百货企业集团公司副总经理何腾国、广东省商业联合会秘书长黄开诚、广东商学院工商管理学院副院长彭雷清担任副主编。参加编写的有：广东省商业集团公司熊元勋，广州市商业局王先锋，广东省商业联合会曾小惠、谢景懿，广东省广告有限公司林三卓，中国市场研究院（香港）梅芳，广东商学院学工部吴琦、陈木河，广东商学院市场战略研究中心研究人员高辉、黄炳坤、陈艳玲、许靖斌、王先进。此外，暨南大学杨亚平等在资料方面提供了宝贵的支持。

本书在写作过程中参考了大量资料，尤其是相当多的岗位责任、培训制度等都是参照或借鉴其他资料而来，部分资料本书编写者注明资料来源外，还有相当一部分资料受多种因素限制而未注明出处，对此，我们一方面对所有资料的提供者表示感谢，另一方面请有关作者与我们联系。书中的不足和缺陷，欢迎广大读者提出宝贵意见。

编者

2004年4月

目 录

前 言 1

第一章 零售企业培训规划 1

第一节 培训组织规划 2

第二节 培训课程规划 6

第三节 培训计划的编制 12

第四节 培训制度的制定 17

第二章 培训程序与培训方法 29

第一节 零售企业培训程序 30

第二节 培训的方法 35

第三节 培训的方式 42

第四节 培训方式方法的选择 45

第三章 管理人员培训 53

第一节 管理人员培训的层次 54

第二节 管理人员培训的方法 55

第三节 基层管理人员的培训 59

第四节 中层管理人员的培训 70

第四章 售货培训 79

第一节 基本的服务工作 80

第二节 接待顾客 84

第三节 接待引领顾客 97

目 录

第四节 电话礼仪 103

第五节 关门后的工作 106

第五章 理货人员培训 109

第一节 理货人员的岗位职责 110

第二节 理货陈列的基本知识 118

第三节 理货陈列的基本方法 123

第四节 主要商品的陈列技巧 129

第五节 理货陈列的作业管理 137

第六节 残损商品处理 141

第六章 收银培训 147

第一节 收银员岗位职责与职业道德 148

第二节 收银基本常识与设施 152

第三节 收银机的基本操作 158

第四节 收银的基本作业流程 161

第五节 包装装袋作业 166

第六节 收银服务礼仪 173

第七节 收银技巧 179

第七章 仓管培训 189

第一节 仓管的基本知识 190

第二节 商品入库 196

第三节 商品的装卸 201

第四节 商品保管 205

目录

- 第五节 商品出库 208
- 第六节 商品的盘点 211
- 第七节 主要商品的仓管要点 218
- 第八节 超市生鲜商品的收货、退货、换货程序 224

第八章 促销培训 231

- 第一节 促销的基本知识 232
- 第二节 促销的方法技巧 240
- 第三节 专柜促销员的培训 254
- 第四节 供应商促销人员的培训 259

第九章 采购培训 275

- 第一节 采购人员的岗位职责 276
- 第二节 采购人员的职业道德 279
- 第三节 采购的基本知识 282
- 第四节 采购的谈判技巧 286

第十章 商品知识培训 297

- 第一节 商品的理论知识 298
- 第二节 商品的分类 303
- 第三节 商品的一般知识 307
- 第四节 生鲜食品知识 315
- 第五节 日杂百货知识 319

目录

第十一章 员工培训 325

第一节 员工培训制度 326

第二节 员工培训准备工作要点 331

第三节 新进员工指导方法 334

第四节 训练中心管理办法 339

第五节 教育训练委员会组织规程 340

第十二章 户外培训 341

第一节 户外培训介绍 342

第二节 企业开展户外培训游戏的意义 344

第三节 各种户外培训游戏的介绍 346

参考文献 370

第一章

零售企业培训规划

 作为零售企业的管理者，你是否了解以下问题？

- 零售企业培训如何规划？
- 零售企业培训如何开展？
- 零售企业培训的制度如何制定？
- 在实际操作中是否遇到一些需要注意的问题？

第一节 培训组织规划

随着零售企业之间竞争的日趋激烈,员工素质的提高以及技能的提高,都要求企业的培训制度化和流程化。如今的零售企业认为培训是一项连续性的活动。新设备的引进,政府法律法规的变化,新上架的产品以及现有员工的激励、提拔和辞退,这些都需要培训,同时零售企业员工的流动率较高,员工人数众多,员工的文化水平不一,这就更加加深了其培训的难度。所有的培训活动都必须在一定的组织基础上,由特定的培训部门来完成。

1. 培训部门的设置

对于小型独立的零售企业来说,往往不设培训部门,其培训工作由所有者/经理或相关的职能部门经理执行。具有一定规模的零售企业,其培训部门往往来源于人事部门;而连锁企业的培训部门有总部和分部之分,实行多元化经营的零售企业则会设置专门的培训部门,由人力资源副总裁领导。

(1) 百货公司的培训部门设置。百货公司是指在同一屋檐下经营广泛类别商品和服务的大型零售企业,它为顾客提供各种一般商品的_{最大选择}。其培训部分的设置如图 1-1 所示。

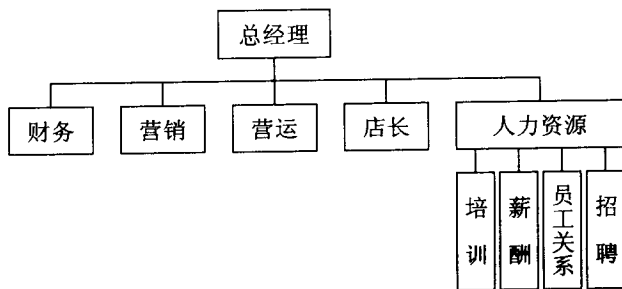


图 1-1 百货公司培训部门的设置

(2) 连锁店的培训部门设置。连锁店的培训部门有总部与分店之分,其设置见图 1-2 所示。

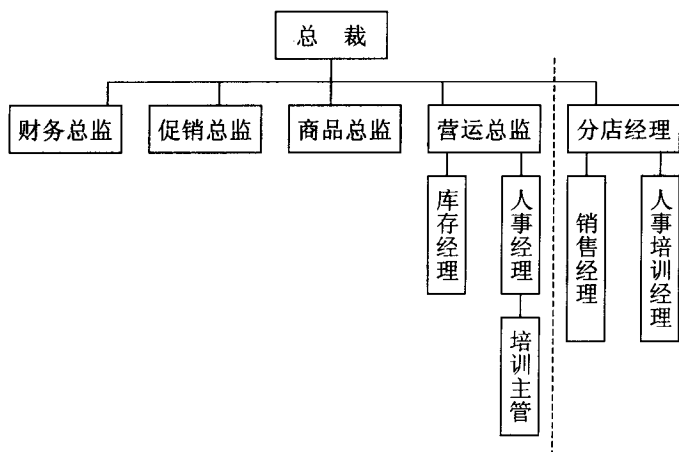


图 1-2 连锁企业培训部门的设置

(3) 超市培训部门设置。超市门店的培训部门设置如图 1-3 所示。

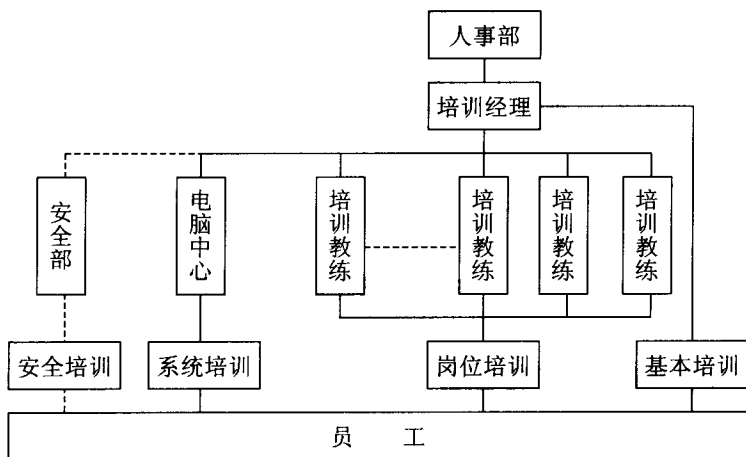


图 1-3 超市员工培训部门设置

门店员工培训体系的操作分工：

- 人事部的培训经理全面负责、策划、协调、执行门店员工的培训工作。
- 门店安全部的培训计划人事部备案，通过培训经理统一组织

安排培训，可以是安全部根据门店的具体情况组织安全培训，也可以按照营运部门的要求进行。

● 培训经理统一管理全店各个部门的培训教练，培训教练则按“培训教练培训手册”，结合自己在本部门的实际工作经验，对接受培训的同事进行培训。

(4) 多元化零售企业培训部门的设置。多元化零售企业的分工比较细，见图 1-4。

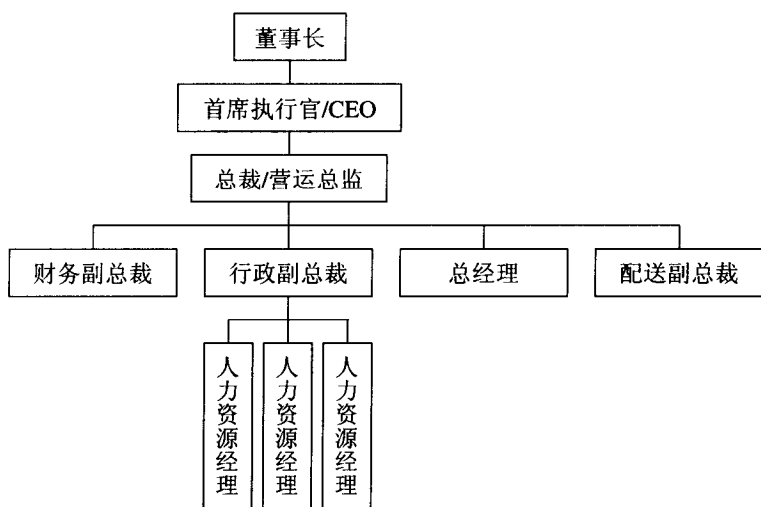


图 1-4 多元化零售企业的部门设置

2. 培训部门的职权划分

总体划分的原则：在总经理的领导下，由人力资源部经理规划，各部门要积极配合。

由总经理领导并负责的工作：

- (1) 制定年度及月度和 3 个月培训计划。
- (2) 负责公司培训经费的控制，以确保公司培训预算的落实和执行。
- (3) 定期参与对公司人才梯队计划的评估及修订，负责与当事者共同制定个人发展计划，以及相应的培训及学习计划，并跟进实施。
- (4) 制定员工交换培训计划并跟进执行。