

商业营运管理系列教材

商业营运管理

SHANGYE
YINGYUN GUANLI

主 编 周 勇

副主编 张大成 池丽华



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

ISBN 978-7-5429-2497-1



9 787542 924971 >

定价：36.00元

商业运营管理系列教材

商业运营管理

主编 周 勇

副主编 张大成 池丽华



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

商业营运管理/周勇主编. —上海:立信会计出版社,
2010.4

(商业营运管理系列教材)

ISBN 978-7-5429-2497-1

I. ① 商… II. ① 周… III. ① 商业经营—教材
② 商业管理—教材 IV. ① F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 064414 号

责任编辑 洪梅春

封面设计 周崇文

商业营运管理

出版发行	立信会计出版社	
地 址	上海市中山西路 2230 号	邮政编码 200235
电 话	(021)64411389	传 真 (021)64411325
网 址	www.lixinaph.com	E-mail lxaph@sh163.net
网上书店	www.shlx.net	Tel: (021)64411071
经 销	各地新华书店	

印 刷	常熟市梅李印刷有限公司	
开 本	787 毫米×1092 毫米	1/16
印 张	23.75	插 页 2
字 数	539 千字	
版 次	2010 年 4 月第 1 版	
印 次	2010 年 4 月第 1 次	
印 数	1—3 100	
书 号	ISBN 978-7-5429-2497-1/F	
定 价	36.00 元	

如有印订差错 请与本社联系调换

前 言

源自生产领域的营运管理方法与技术,其应用范围正在向商业服务行业延伸,尤其是在连锁与零售组织,营运管理体系与技术已成为核心竞争力的重要组成部分。

本书分3篇15章,介绍商业营运管理的主要内容。

第1篇为营运管理基础,分营运管理导论、生产运作管理、供应链管理、营运管理工具等四章,主要介绍营运管理的基本原理,包括营运管理的常用工具,营运管理的八大要素,工作改进的五项原则与提高营运业绩的三个过程,并指出了供应商、制造商、分销商和零售商走向合作的发展趋势与应对方法。

第2篇为总部营运管理,分零售组织体系、特许经营、绩效管理、店铺筹划、商品管理、营运督导等六章,前三章是组织管理方面的内容,后三章则是现代零售企业的三大支柱:开店是基础,商品是主体,营运是核心,三者协同配合,才能造就优质店铺与优良服务。这一篇主要是为了使读者了解商业营运管理的体系、流程与标准。

第3篇为店铺营运管理,分店铺营运管理基础、店铺服务与收银管理、店铺商品经营与促销管理、店铺安全与防损管理、店铺经营数据分析等五章。本篇提供了大量来自商业营运一线的实践案例与数据,阐述了营运标准的执行与实践应变过程,介绍了顾客服务、商品经营、安全防范、数据分析、团队组织等一系列店铺营运管理实际操作的方法。

本书有三个特点:① 源于实践:多名行业专家参与编写本书,书中引用了来自行业实践的典型案例、经营数据与管理标准,体现了商业实践运作的基本状态与发展态势。② 高于实践:本书多名编者在我国大型连锁公司长期任职,负责质量管理体系建设、营运管理、信息技术、教育训练、公共事务、战略规划等工作,来自实践的感悟不仅提升了对管理理论的认识,而且从实践中提炼、概括了一系列可以复制的工具化管理模式。③ 服务实践:本书可以为广大读者,尤其是商业从业人员提供了解和熟悉商业营运专业技能与管理技能的思维框架和基本方法。

本书由上海商学院周勇教授担任主编,由上海商学院张大成教授、池丽华副教授担任副主编。其中:第1章(营运管理导论)、第5章(零售组织体系)、

第11章(店铺营运管理基础)、第15章(店铺经营数据分析)由周勇编写;第2章(生产运作管理)、第3章(供应链管理)、第4章(营运管理工具)由张大成和池丽华共同编写;第6章(特许经营)中的“我国特许经营备案”由上海市商务委员会胡清颀编写,“我国特许经营合同”由上海德载中怡律师事务所周庆编写,其他内容由周勇编写;第7章(绩效管理)由人力资源管理专家章田侠编写;第10章(营运督导)由周勇和连锁零售企业营运咨询讲师朱冉共同编写,第8章(店铺筹划)、第9章(商品管理)、第12章(店铺服务与收银管理)、第13章(店铺商品经营与促销管理)、第14章(店铺安全与防损管理)由周勇、联华超市股份有限公司徐慧群、农工商超市集团甘平忠、浙江工商职业技术学院朱亚萍副教授合作编写;第15章(店铺经营数据分析)中引用了零售咨询专家陈雷与物流专家许胜余提供的资料。

在本书编写过程中,查阅了大量的国内外公开出版或网络发布的文献资料,并得到了中国连锁经营协会、上海连锁经营协会、联华超市股份有限公司、农工商超市(集团)有限公司等单位的大力支持,在此一并表示感谢!

本书每章都有若干“案例资料”以及相应的点评等内容,反映了行业发展趋势或需要关注的现实问题。这些“案例资料”大部分由本书作者采编,部分因出处不详而未标注来源。

本书可作为高等院校工商管理、市场营销、连锁经营、物流管理等专业的教材,也可作为商业企业、物流企业、连锁企业等从业人员的培训教材或参考书。

我们希望与读者建立广泛的联系,共同探讨中国零售事业的发展,不断完善教材内容,并希望能邀请更多的专家、学者、职业经理人等参与教材修订。

编 者

fhh915@sina.com

目 录

第 1 篇 营运管理基础

第 1 章 营运管理导论	003
案例资料 1-1 时尚一族“自助服务”新体验	003
一、营运管理的含义	004
案例资料 1-2 京客隆的“电子零钱包”	007
二、营运管理的发展过程	009
案例资料 1-3 家族企业的现代化	013
三、竞争力与营运战略	020
案例资料 1-4 7-Eleven 便利店的竞争力	021
问题与探讨	024
第 2 章 生产运作管理	025
案例资料 2-1 现代服务业与生产性服务业	025
一、生产运作管理概述	026
二、生产过程组织	031
三、生产计划与控制	035
案例资料 2-2 上海地铁 1 号线碰撞事故	035
问题与探讨	041
第 3 章 供应链管理	042
一、供应链管理原理	042
案例资料 3-1 啤酒游戏与长鞭效应	042
二、供应链管理模式与优化	048
案例资料 3-2 托盘承载的供应链变革	050
案例资料 3-3 跨国公司与区域供应链	054
三、供应链管理中的采购与库存控制	054
四、供应链中的牛鞭效应	059
案例资料 3-4 零售企业的“食利型”经营模式	061
问题与探讨	061
第 4 章 营运管理工具	063

一、改进工作的基本原则	063
二、意见处理工具	064
案例资料 4-1 送货延误与缺货率问题	066
案例资料 4-2 提高员工适应性的行动计划	067
案例资料 4-3 开设一家受欢迎的快餐店	070
案例资料 4-4 处理顾客投诉	072
案例资料 4-5 避免怯场的对策	073
案例资料 4-6 完成一份调查报告的甘特图	074
案例资料 4-7 使新员工熟悉工作环境	076
案例资料 4-8 执行商业计划的争论点	078
案例资料 4-9 改进商业计划的相互作用	079
三、数字信息处理工具	080
案例资料 4-10 商品进货延迟事件调查表	081
案例资料 4-11 顾客投诉原因分析	083
案例资料 4-12 顾客使用热线电话的直方图	085
案例资料 4-13 商品价格与销量之间的关系	086
四、项目组的工作	086
问题与探讨	088

第 2 篇 总部运营管理

第 5 章 零售组织体系	91
案例资料 5-1 我们还能做什么	91
一、零售业态的定义与分类标准	92
案例资料 5-2 只放一只羊	96
二、连锁经营组织体系	97
三、标准化运营管理要素	101
案例资料 5-3 沃尔玛对消费者的四大食品安全承诺	104
四、业务流程再造	106
案例资料 5-4 从懂到不懂是一次飞跃	106
问题与探讨	109
第 6 章 特许经营	110
案例资料 6-1 轮子上的商店	110
一、特许经营的基本特征	110
二、特许经营的运作方式	113
案例资料 6-2 美国卡特尔连锁公司	114
案例资料 6-3 日本全家便利店	115

三、我国特许经营法律法规	118
四、我国特许经营备案	121
五、我国特许经营合同	123
问题与探讨	125
第7章 绩效管理	127
案例资料 7-1 压力的影响力	127
一、绩效考评观念	128
案例资料 7-2 搬运工如何考评	129
二、绩效管理体系	130
案例资料 7-3 摩托罗拉的绩效管理	136
三、关键绩效指标	136
案例资料 7-4 零售企业关键绩效指标	138
四、绩效考评方法	139
案例资料 7-5 集团公司的绩效管理	140
案例资料 7-6 银行的 BSC	147
案例资料 7-7 超越利益的怪圈	148
问题与探讨	149
第8章 店铺筹划	150
案例资料 8-1 家乐福选址	150
一、店铺选址	151
二、商圈调查	154
三、投资评估与租赁合同	159
四、店铺设计	163
五、招商管理	167
六、店铺筹建与开业	170
问题与探讨	178
第9章 商品管理	179
案例资料 9-1 零售商——卖还是不卖	179
一、商品经营理念	179
案例资料 9-2 顾客的感受最重要	179
二、商品结构功能性定位原理	184
三、商品分类	188
四、商品的市场准入	191
案例资料 9-3 商业化与“尸体”大米	192
五、商品特征与质量管理要求	194

六、产品标识	197
七、商品价格与计量	200
八、食品卫生要求	203
九、商品条码知识	209
问题与探讨	211
第 10 章 营运督导	212
案例资料 10-1 从保险业务员到杰出店长	212
一、营运督导体系	213
二、督导人员的任务与资格条件	215
案例资料 10-2 特别的营运总监	217
三、督导作业体系	217
四、沟通与交流	227
案例资料 10-3 我国零售的六根“钉子”	230
问题与探讨	232

第 3 篇 店铺营运管理

第 11 章 店铺营运管理基础	235
案例资料 11-1 人与商品	235
一、店铺管理概述	235
二、店铺管理工作项目	238
三、店铺管理实例	241
案例资料 11-2 如何将销售业绩提高 25%	254
问题与探讨	257
第 12 章 店铺服务与收银管理	258
案例资料 12-1 人性化服务	258
案例资料 12-2 做一个关爱员工的店长	258
一、基本服务与增值服务	259
二、服务理念	260
三、人性化服务	262
四、顾客服务管理	263
五、收银管理	273
六、现场服务案例	285
问题与探讨	294
第 13 章 店铺商品经营与促销管理	295

案例资料 13-1 零售促销：离顾客有多远	295
一、进货管理	296
二、销售管理	299
三、库存管理	309
四、促销管理	313
问题与探讨	324
第 14 章 店铺安全与防损管理	325
案例资料 14-1 沃尔玛的“资产保护部”	325
一、安全管理机制	325
二、损耗的预防与控制	328
三、消防管理	334
四、突发事件的处理	339
问题与探讨	342
第 15 章 店铺经营数据分析	343
案例资料 15-1 高层常常被“忽悠”	343
一、数据分析概述	344
案例资料 15-2 啤酒和尿布	344
二、数据分析方法	347
三、数据分析指标	351
四、销售数据分析	357
五、存货分析	364
六、商品结构优化分析	366
七、经营数据分析的 39 个问题	367
问题与探讨	369
主要参考文献	370

第1篇 营运管理基础

第1章 营运管理导论

第2章 生产运作管理

第3章 供应链管理

第4章 营运管理工具

凡是要做的,都要写到;

凡是写到的,都要做到;

凡是做到的,都要有效。

第1章 营运管理导论

管理学从“应该”的角度面向组织阐述管理的理论与方法,营运管理从“有效”的角度面向组织中的对象与过程。管理学追求理想境界,营运管理追求实际价值。实际价值往往是通过不断的应变来实现的,有效的营运管理应该既能坚守“管理底线”,又能“适时应变”。

案例资料 1-1 时尚一族“自助服务”新体验

“安娜”被定义为时尚先锋的白领,8小时之外,她将购物视为其生活中最重要的部分。一个周末的下午,她打算先去购物中心满足一下自己的购物欲,然后再去电影院看最近正在热播的章子怡演的《非常完美》。她初步计算时间可能非常紧张,因为中间可能还要花时间排队买票、排队付费等。但一个名叫 IBM AnyPlace Kiosk 的自助服务设备的出现,让她体验到了新鲜的自助购物服务方式。

镜头一:“Shopping GPS”

“安娜”首先到了购物中心,这里包括五条地面街区和两条地下街区,尽管规划得非常有条理,但是如果直接找到自己想去的专卖店还是非常困难的,这时她发现进门处有一台 Kiosk。凭借时尚达人的灵敏嗅觉,“安娜”知道这台机器一定可以提供一些相关信息。她轻轻地触动了屏幕,果然不出所料,屏幕里几乎展示了“安娜”需要的所有信息。这里不但有整个购物中心的平面图,而且还可以轻松地找到自己想去的专卖店的位置,以及各个专卖店的促销信息。此外,身为该购物中心会员的她还可以查询自己的积分、积分礼品兑换信息,掌握自己的消费及累计积分情况。最方便的是,通过 Kiosk 上的刷卡器刷卡,就可以使用会员卡里面的积分打印兑换券。正巧,她看到了 Nike 专卖店里正在举行积分打折的活动,二话不说,“安娜”马上把会员卡在 Kiosk 上一刷,积分兑换券马上就打印出来。“安娜”来到心仪许久的专卖店,直接选中了在 Kiosk 里相中的商品,付款、打包——一切搞定。这个过程不需要排队和咨询销售人员,节省了大量时间,就好像给购物过程安装了 GPS。

镜头二:享受自助服务带来的闲暇时光

“安娜”发现离电影放映还有一段时间,她决定先到附近的咖啡馆,顺便细细品味一下今天的战果。到了咖啡馆,“安娜”进门就先看到了一台 Kiosk,“安娜”喜欢吃健康绿色的咖啡,不喜欢太多奶和糖,但又喜欢香草口味,她在触摸屏上“自配咖啡”一栏中自行调配了特别的 Anna 咖啡。稍后,一杯热腾腾的自配咖啡就由服务员端上来了,这个味道真是很特别。“安娜”一边品味着“自制”咖啡,一边饶有兴趣地点触桌子上的触摸屏,利用 Kiosk 的网络功能查看网上对这些新款服装的搭配建议和穿衣窍门。享受完自制的咖啡

后,“安娜”又要向下一站出发了。

“安娜”来到电影院,看到有许多人正在排队买票,这时她拿出从 Kiosk 里打印的电影票直接走进电影院。

其实,“安娜”早已通过 Kiosk 预订了电影票。就在刚刚完成购物这项主要任务的时候,“安娜”顺便看了看 Kiosk 还有什么其他的功能。她发现这个 Kiosk 还有最新的电影资讯,同时支持网上订票,还可以挑选座位。这样一来,就可以把排队买票的任务轻松完成。对于眼前这一切,“安娜”简直兴奋至极,她马上拿出信用卡,给自己买下了电影票。

镜头三:完美的谢幕

经过一下午的战斗,“安娜”来到了地下停车场,准备驾爱车回家。这时她想起来下午在 Kiosk 上查询到可以自助缴停车费的信息。在停车场有扫描枪,通过对兑换券的条码扫描,就可以实现停车场停车无人化管理。但是由于当时太过兴奋,忘记了打印兑换券,只能老老实实排队缴费了,“安娜”决定下次一定也要体验一下自助缴停车费的美妙感受!“安娜”把整个下午的逛街过程安排得有条不紊,其中 Kiosk 所提供的便利是最重要的因素之一。

来自 IBM 的最新调查显示,新一代消费者越来越倾向使用自助方式的服务。在过去的一年中,自助消费服务技术使用量增加了 50%,并且有 70% 的消费者表示期望企业提供更加丰富的自助服务选项。此外,IBM 还对 1 000 名对象作了调查,使用自助服务的理由有:通过这种方式可以获得普通业务中无法获取的信息与服务,更少的等待时间,易于使用以及在某些特定交易中获得更多的隐私权保护。IBM 宣称将从六个方面提供解决方案,其中包括:自主导购导展、自助娱乐、自助信息查询、自助购票、自助缴费充值以及业务创新。例如,用户可以通过 Kiosk 在机场自助购票,在宾馆自助办理手续,缴电话费、水电费等。这些自助服务的解决方案让人们可以轻松享受自助服务带来的优质生活。

(来源:中国连锁经营协会,作者:IBM 公司)



点评 商业理念如何迎合消费需求?信息技术如何支撑商业理念的实现与消费模式的变革?商业活动不能对这些变化与挑战无动于衷,因为需求与技术的互动,将改变传统的、现有的规则,在新规则下将产生与以往截然不同的营运管理模式。如果说过去是分化,那么未来将是融合。

一、营运管理的含义

(一) 营运管理的定义

营运管理(Operation Management, OM)是对组织中负责制造产品或提供服务的系统进行设计、运行和改进。这个定义,有以下几点需要特别注意:

(1) 营运管理不同于管理定量方法。一般认为,企业有财务、营运和营销三项基本职能。财务部门通过发挥预算、会计、监督等功能,评估投资方案,筹措、提供与回笼资金,控制着企业的资金流向、流量与流速。营运部门负责生产产品或提供服务。营运管理属于管理范畴,是针对营运部门或营运系统的管理,是企业组织中的职能化管理活动。营销部

门负责顾客需求管理,如调查与评估顾客需求的变化,销售产品或服务。

管理定量方法,如运筹学(OR)、管理科学(MS)、质量控制(QC)等,是在管理活动中被广泛应用的“管理工具”。各种类型的营运管理工具,将在本书第4章详细介绍。

(2) 营运管理的范围因组织而异。营运管理的工作包括产品和服务设计、工艺选择、技术的选择和管理、工作系统设计、选址规划、设施规划、质量管理、预测与计划、进度安排、库存管理、员工激励等。在一个以提供服务为主的组织中,如洲际集团旗下的“假日酒店”,营运就是服务,其目标是“建造客人会面、放松和憧憬的场所”。而在商品零售组织中,开什么样的店、什么区域开店、店铺设计成什么样等战略问题确定以后,最关键的就两个问题:一是商品如何提供?二是在保证顾客满意度的前提下如何提高店铺营运业绩?前者称为商品管理,后者称为营运管理。当然,也有人将商品采购等活动也纳入“营运”的范畴。那就将“营运”的概念放大了。

制造型企业与服务型企业的营运管理,有一定的术语差异。营运管理的前身是“生产管理”(Production Management),后来演变为“生产与运作管理”(Operation and Production Management),简称为“运营管理”(Operation Management)。本书采用“营运管理”的提法,主要有两个原因:一是区别于一般意义的生产与服务过程的“运作管理”;二是在零售行业,服务过程的运作管理,一般称为“营运管理”。

在组织结构上,制造型企业与服务型企业也有所不同,制造型企业把营运活动集中到一个部门(如工厂),由部门经理负责管理产品生产,而服务型企业则是将营运活动分散到整个组织中。例如,航空公司的订票计划工作是由非营运部门来完成的,但它却属于飞行服务过程的一部分。又如,零售连锁公司,邮报(DM)计划由非营运部门(商品部或营销部)来完成,但邮报的执行情况直接影响到顾客的满意度,顾客常常会因为邮报商品缺货而投诉,所以,邮报计划是与营运管理密切相关的活动。

(3) 通过整体协调达到持续改进的目的。为了使顾客满意,必须把企业整合成为一个有机整体,不仅要协调营运部门内部的关系,还要协调营运部门与非营运部门的关系,使企业中的所有部门都具有强烈的“用户意识”。例如,在生产企业,上一道工序为下一道工序服务,生产为销售服务,销售为顾客服务;在连锁企业,则总部为门店服务,门店为顾客服务。

(4) 营运管理中的决策问题。既然营运管理具有整体性要求,那首先必须符合企业的整体战略,并制定相应的营运战略、营运计划和执行控制方案。营运战略问题如下:如何制造产品?如何选择厂址?如何确定生产能力?如何配置企业的设施与设备?营运战略的有效性取决于能否充分考虑与满足顾客需求。营运计划问题如下:企业需要多少员工?何时需要他们?加班还是安排第二个班次?何时运送原料?库存策略应该如何?营运计划的有效性取决于生产要素如何有效地组合。营运执行控制主要解决实际运作问题,这是一个不断反馈与改进的闭环控制过程。

(二) 生产系统

生产系统由输入、转换、输出构成,即利用资源将一定的输入转化为理想的输出。输入可以是原材料、顾客或产品,输出可以是产品或服务,如社会认可的大学毕业生、高质量的汽车、可口的饭菜等。转换过程包括不同类型:物理过程(如制造产品)、储运过程(如物

流)、交易过程(如零售)、生理过程(如保健)、信息过程(如电信)。生产系统的输入、转换、输出之间的关系如表 1-1 所示。

表 1-1 生产系统的输入、转换、输出之间的关系

系 统	输 入	资 源	转 换	输 出
医院	病人	医生、护士、药品、设备	检查、治疗、护理(生理)	健康的人
大学	高中生	教师、书、教室	传输知识与技能(信息)	专业的人
汽车工厂	钢板、发动机、 零部件	工具、设备、工人	装配与制造汽车(物理)	高质量的汽车
百货公司	顾客	展示、存货、服务员	吸引、促销、订货供货(交易)	销售商品使顾客满意
餐厅	顾客	食物、厨师、侍者、环境	食物与环境(物理与交易)	满意的顾客

(三) 服务性营运

无论是制造型企业还是服务型企业,都越来越重视服务部门。产品相对来说比较容易被仿造,但服务体系则很难在短期内被模仿。其原因主要是:服务是无形的,在服务过程中,顾客与服务人员常常处于“互动”状态,服务的好坏很大程度上取决于服务人员的素养、服务精神以及企业文化等因素。产品与服务模式都可以模仿,但服务精神是难以模仿的,这正如东施效颦。

对任何企业而言,应该建立以内部顾客满意度提升外部顾客满意度的体系,并及时跟踪与发现问题,做到持续改进。

顾客满意度来自核心服务与增值服务。核心服务包括质量适用、送货及时、价格适当、需求可变等。需求可变是指供方满足需方的过程中具有“柔性”,如戴尔公司可以根据客户的要求定制笔记本电脑,而不是把已经生产好的产品销售给顾客。提高柔性意味着对营运管理提出了更高的要求。增值服务包括提供信息、问题解决、销售支持、售后服务等。这两个方面的服务,同样适用于外部顾客与内部顾客。

(四) 营运管理要素

综上所述,可以将营运管理概括为以下八大要素:

(1) 过程。营运管理是对营运职能所包括的输入、转换与输出过程的管理。生产系统普遍存在于任何企业,尽管生产型企业与服务型企业存在差异,但都越来越重视发挥服务部门的作用。

(2) 资源。在早期经济学说中,常把资源分为三种:劳力、资金、土地;近代经济学家把人类生产商品及劳务所需的资源增加为四种:劳力、资金、土地及管理。资源三分法与四分法都是以农业经济为导向的思想。早期的工业管理学家创立了资源五分法:人力、金钱、原材料、机器设备、产销方法或技术。到了现代,又加上了时间、信息、企业形象三个要素,把企业资源分为七项:人、财、物、方法或技术、时间、信息及企业形象。

(3) 对象。资源常常被混淆,当作管理的对象。其实,资源是用于满足对象需要的各种要素,而对象则是指组织的服务目标,是目标顾客。营运管理不是单纯地对产品生产过程的管理,也不是单纯地对服务提供过程的管理,前提是要明确:为谁生产? 为谁服务?