



商業企業管理
現場管理

邵永祺 主 编
曹 煦 副 主 编
张 堃

XHJ04/03

94
F715.2
6
2

商业企业营业现场管理

邵永祺 主 编

曹 煦 副主编
张 堃



经济科学出版社



C

028230

(京) 新登字 152 号

责任编辑: 罗 剑
封面设计: 张卫红
责任校对: 白惠荣

商业企业营业现场管理

邵永祺 主 编
曹 煦 副主编
张 堃

*

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销
水电印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 9 印张 230000 字

1993 年 1 月第一版 1993 年 1 月第一次印刷

印数: 00001—5000 册

ISBN 7-5058-0571-1 / F·462 定价: 6.00 元

序

90年代，我国社会主义市场经济将得到蓬勃发展，关贸总协定缔约国的地位将得到恢复，在这种形势下，国内外企业之间的竞争必然更加激烈。作为市场主体的企业，在我国流通领域中，长期处于主导地位的国有商业企业来说，正面临着前所未有的挑战、冲击和发展的机遇。国有商业企业要迎接挑战，承受住冲击，抓住难得的机遇，成为市场竞争中的强者，首先要求商业企业的经营管理者必须具有强烈的时代意识和紧迫感，脚踏实地、扎扎实实地解决好长期困扰我国企业发展的两个关键性问题，就是深化企业改革、转换经营机制和强化内部管理，这两个问题解决得如何，将直接关系到每一个国有商业企业的前途和命运。

营业现场管理是对商业企业作业层的管理，它是加强商业企业管理的前提和基础。在市场经济条件下，优化营业现场管理，是树立企业良好形象、提高企业吸引力和竞争力的客观需要；是提高企业全员素质和经济效益，实现企业经营管理整体优化的客观需要；同时，也是深化企业改革、转换经营机制，增强企业活力的客观需要。因此，加强营业现场管理，对于搞活国有商业企业，促进企业经营机制的转换，实现商业企业管理科学化、现代化有着十分重要的意义。一个商业企业，营业现场管理搞得如何，体现着这个企业的内在功力与整体素质，反映着企业深层次的管理水平。所以，从优化营业现场管理入手，以强有力的第一线管理体制作为保证，来推动商业企业管理的现代化，这是国内外企业管理实践，带有共性的一条重要经验。

依据国家《“八五”企业管理现代化纲要》的基本精神，中国商业企业管理协会和企业家协会，为了适应商业企业改革和加强营业现场管理的客观需要，加速商业企业管理科学化、现代化的进程，组织教授、专家编写了这本《商业企业营业现场管理》一

书，作为全国商业系统企业营业现场管理专题培训的教材。

这本教材是在总结我国改革开放以来，商业企业营业现场管理实践经验的基础上，吸取了国外先进企业营业现场管理的经验，按照现代经营学和管理科学的基本理论编写的，它全面地介绍了现代商业企业营业现场管理的基本理论和方法，具有一定的超前性。因此，该书可以满足我国商业企业优化营业现场管理的实际需要，对于增强企业管理人员的现场管理意识和服务意识，指导营业现场管理实践、提高企业效益和社会效益，将发挥重要的作用。

营业现场管理是综合性、群众性的基层管理工作，全书以满足顾客需要，推行文明经商与优质服务，提高经济效益为主线，将营业现场管理的点（现场作业）和面（服务环境）有机地结合起来，逐一分析了企业各项专业管理在营业现场管理中的贯彻和落实，最后以营业现场管理诊断结束全书，具有逻辑性和系统性，形成了商业企业营业现场管理内容的完整体系。

针对我国商业企业营业现场管理薄弱的现状，该书理论联系实际，详尽地阐明了优化营业现场管理的途径、程序和方法，内容详实、方法具体，具有针对性、实用性和可操作性。我们相信，这本书一定会给商业企业管理人员以新的启迪，会对提高营业现场管理人员的管理意识、管理技能和管理水平大有裨益。

我们认为这本书深入浅出、循序渐进，在理论观点方面具有指导性和超前性；在内容与方法、技巧方面具有系统性、实用性和可操作性，因而可以作为全国商业系统企业经理、科室职能人员和营业现场管理人员的培训教材，可以作为全国商业高等院校的教学参考书。

中国商业企业管理协会
中国商业企业家协会
1992年12月7日

目 录

第一章 商业企业营业现场管理总论	(1)
第一节 商业企业的营业现场.....	(1)
第二节 营业现场管理的概念、任务和内容.....	(4)
第三节 加强营业现场管理的必要性和紧迫性.....	(8)
第四节 营业现场管理的原则与方法.....	(11)
第二章 营业现场服务管理	(23)
第一节 营业现场服务管理的目的与要求.....	(23)
第二节 营业现场服务标准化、规范化管理.....	(27)
第三节 营业现场服务质量管理.....	(33)
第四节 文明经商与优质服务.....	(41)
第五节 顾客心理与服务艺术.....	(44)
第三章 营业现场作业管理	(59)
第一节 营业现场作业及作业管理的基本要求.....	(59)
第二节 营业现场的作业分析.....	(62)
第三节 时间研究与劳动定额.....	(75)
第四章 营业现场的设计与布置	(82)
第一节 营业现场设计与布置的原则与要求.....	(82)
第二节 营业现场的总体设计.....	(84)
第三节 营业现场的营业厅设计.....	(93)
第四节 美化与装饰.....	(102)
第五节 商品陈列.....	(106)
第六节 定置管理.....	(111)
第五章 营业现场商品管理	(117)
第一节 营业现场商品管理的目的和要求.....	(117)
第二节 商品购进管理.....	(118)

第三节	商品库存管理·····	(123)
第四节	商品销售管理·····	(128)
第五节	商品质量、包装与价格·····	(136)
第六章	营业现场信息管理·····	(139)
第一节	营业现场信息管理的意义与要求·····	(139)
第二节	营业现场信息管理的组织·····	(142)
第三节	营业现场信息处理的技术与方法·····	(151)
第四节	营业现场的计算机网络·····	(158)
第七章	营业现场劳动管理·····	(165)
第一节	营业现场劳动管理的意义和内容·····	(165)
第二节	营业现场的劳动组织·····	(170)
第三节	现场人员的要求和激励·····	(177)
第四节	营业现场劳动竞赛·····	(183)
第八章	营业现场设备管理·····	(185)
第一节	营业现场设备管理的任务和基本要求·····	(185)
第二节	营业现场设备的选择与经济评价·····	(189)
第三节	营业现场设备的使用、维护保养和修理·····	(195)
第四节	营业现场设备的技术改造和更新·····	(208)
第九章	营业现场核算管理·····	(214)
第一节	营业现场核算管理的意义和作用·····	(214)
第二节	零售企业营业现场核算管理的形式、 内容与方法·····	(215)
第三节	农副产品采购企业收购现场核算管理·····	(227)
第四节	饮食业现场核算管理·····	(232)
第五节	旅店业现场核算管理·····	(237)
第十章	营业现场计划、控制与协调·····	(247)
第一节	营业现场计划·····	(247)
第二节	营业现场控制·····	(250)
第三节	营业现场协调·····	(255)
第十一章	营业现场管理诊断·····	(258)

第一节	营业现场管理诊断的任务和要求·····	(258)
第二节	营业现场管理诊断的一般程序·····	(260)
第三节	营业现场管理诊断的方法·····	(266)
编后记	·····	(274)

第一章 商业企业营业现场管理总论

第一节 商业企业的营业现场

一、商业企业营业现场的概念

现场一般指作业场所。营业现场是指商业企业从事营业活动的作业场所。我国商业企业涉及的行业较多，有零售、批发、饮食服务、农副产品采购、粮食等，不同行业企业的营业场所差别较大。例如，零售企业的主要营业场所是营业厅（或称卖场），批发企业是洽谈室和展厅，饮食服务企业是服务现场，农副产品采购企业是收购现场等。对于不同行业商业企业的营业场所，以下统称为营业现场。

商业企业的营业现场既包括现场人员（营业员、服务员、收购员）直接面对顾客的作业，即直接为顾客提供购销服务或其他商业性劳务的作业场所；也包括不直接面对顾客的作业，如商品购进、检验、装卸、运输、储存等的作业场所。现场营业活动主要包括买和卖两种经济行为，是买和卖的统一，因而营业现场既是商业企业职工的主要劳动场所，也是广大顾客参观和购销的公共场所，是企业形象的展示场所。

按照系统论的观点，营业现场是一个投入与产出系统，它是商业企业这个大系统中的一个区域性的子系统。营业现场投入的是人（现场人员和顾客）、商（商品）、设（物质技术设施）、法（服务规范）、环（服务环境）、信（信息）、资（资金）等经营要素，通过营业转换过程，产出营业额、利润、税金和满意的顾客。因此，营业现场是商业企业实现商品价值与经济效益的第一

线。

企业的营业现场是分层次的，它的具体构成随企业的规模与行业而异。例如，大型零售企业的营业现场，通常划分为若干个商场，每个商场又划分为若干个商品部，每个商品部再划分为若干个班组，最后每个班组划分为若干个营业岗位；反过来，若干个营业岗位构成了班组营业现场，若干个班组构成了商品部营业现场，若干个商品部构成了商场营业现场，所有商场构成了企业营业现场。

二、商业企业营业现场的特征

商业企业营业现场不同于工业、农业或其他经济部门企业的现场。营业现场与其他现场的区别，主要是由商业劳动过程的特点决定的。商业劳动过程的实现必须同时具备物质要素和服务对象两个方面的条件。物质要素主要是指各种物质技术设备、商品与资金，商业劳动每天都要凭借一定的物质技术设备，接触大量的商品与货币，现场人员的劳动就是在商品与货币的反复交换中进行的；商业劳动的服务对象是消费者、生产者，现场人员每天都要接待千千万万不同需要、不同心理与不同素质的顾客，顾客的询问与购买一般是间歇性的，时断时续、时多时少，现场人员接待顾客的成交率不可能达到百分之百，存在着一定的无效性；商业劳动就是将商品的多样性和服务对象的复杂性有机结合起来的一种服务性劳动。商业劳动的特点，决定了营业现场具有不同于工业、农业与其他经济部门企业现场的特点。

改革开放以来，企业经营管理实践证明，社会主义市场经济条件下企业营业现场，也不同于产品经济条件下企业营业现场。近几年来，我国经济的运行机制、市场环境与企业经济实力已经发生了重大的变化。单一的计划经济模式已不复存在，社会主义市场经济模式已经初步形成，人民生活正从温饱型逐步向小康型过渡，市场需求正由数量、品种型逐步向质量、功能型转变。市场经济的发展，科学技术的进步与企业物质技术设备的现代化，

都要求现场营业活动与之相适应。社会主义市场经济条件下商业企业营业现场具有以下主要特征：

（一）服务性

为商之道在“服务”，社会主义市场经济的发展，必然伴随着激烈的市场竞争。这就要求直接为顾客提供服务的营业现场，必须以优质服务作为竞争武器，为顾客提供全员、全方位与全过程的整体化服务。全员是指包括现场所有人员在内的群体服务，全方位与全过程是指包括服务环境、服务项目、服务方式以及商品品种、规格与价格等各个方面，贯彻于售前、售中与售后的全过程。例如，零售企业营业现场直接的服务对象是广大的消费者，要以一流的商品、一流的服务和一流的环境作为竞争武器，满足消费者的需要；农副产品采购企业收购现场的服务对象是生产者，要在收购时间、收购地点、收购的品种与方法等方面，方便农民交售。因此，营业现场首先是一个服务系统。

（二）开放性

开放性是指营业现场通过商品购销或其他商业劳务活动，经常地和消费者、生产者进行着物质、能量与信息的交换，随时收集、传递与反馈商品购销、顾客需求等各种信息。营业现场作为一个开放系统，要求市场调研经常化，和消费者、生产者经常保持密切的联系，以针对市场多层次的需求与发展趋向，不断调整现场经营的商品结构，增加服务项目，改进经营方式，增强营业现场适时应变的能力；现场营业活动应尽量向顾客公开，以取得顾客的监督和支持。

（三）动态性

动态性是指营业现场是商业企业实施动态经营的场所。在一定的经营条件下，现场各种要素的配置与组合，具有相对的稳定性，这有利于保持正常的营业秩序，提高服务质量和经济效益。但是，企业间的竞争态势，人们的消费时尚，新产品的投放市场以及政治经济形势的变化，都会使原有的经营要素组合、商品结构与经营方式不相适应，从而需要依据变化了的情况进行相应的

调整。因此，动态性要求以动态的观点看待营业现场，既要自觉地适应外部环境的变化，又要努力影响环境，使环境朝着有利于企业的方向发展。

三、商业企业营业现场的共性和特性

商业企业的营业现场既具有共性，又具有特性。所谓共性，主要是指所有商业企业的营业现场，都是直接面对顾客，通过营业活动为顾客服务的作业场所；都是一个投入与产出系统，要求人、商、设、法、环、信、资等经营要素合理配置、优化组合，存在着投入与产出的转换效益问题；具有服务性、开放性与动态性的共同特征。所谓特性，主要是指由于行业、规模、设备条件与经营方式等的差别，不同企业的营业现场有着明显的区别。不仅是零售、批发、饮食服务、农产品采购、粮食等企业的营业现场存在着明显的差别，就是同一个行业，也有较大的差异。例如，零售商业的百货、五金、文具、副食品等企业的营业现场各不相同；大型企业、中型、小型企业的营业现场，以手工操作为主的营业现场和技术装备程度较高的营业现场，同样存在着较大的差异。因此，对营业现场进行管理，既要掌握共性，又要掌握特性。营业现场的共性，揭示了现场营业活动的一般规律，从而形成了营业现场管理的基本原理与方法，它对所有商业企业的营业现场是普遍适用的；营业现场的特性，说明在具体实施营业现场管理时，必须从不同营业现场的实际情况出发，注意不同营业现场的特殊要求，不能搞生搬硬套和“一刀切”。

第二节 营业现场管理的概念、任务和内容

一、营业现场管理的概念和特征

有营业现场就必然有营业现场管理。营业现场管理就是以营业现场为对象，运用科学的管理思想、管理方法和管理手段，通

过计划、组织、协调、控制和激励等管理职能，对现场的人、商、设、法、环等经营要素，进行合理配置与优化组合，实现文明经商与优质服务，高效、低耗、经济、安全地完成预定的经营管理目标。营业现场管理的主要特征如下：

（一）基础性

商业企业管理一般包括三个层次：最高经营层、中间管理层和作业执行层，营业现场管理是作业执行层的管理。商业企业的全部经营环节几乎都是在营业现场完成的，数据与信息大多来自现场；企业要实现文明经商与优质服务，提高经济效益，也必须从营业现场抓起。因此，营业现场管理是企业经营管理的基础。营业现场管理水平高，基础扎实，就能够保证企业的经营目标、计划指令和各项专业管理要求，在营业现场顺利地贯彻落实；就能够提高企业对顾客的吸引力，增强企业的信誉和竞争能力。如果认为实行了企业内部承包，可以“以包代管”而放松营业现场管理，那就会出现服务质量低劣、营业秩序混乱和各种管理漏洞，导致费用上升、效益下降，危及企业信誉，影响企业的竞争力和生命力。

（二）系统性

营业现场管理是企业管理的有机组成部分，是企业管理体系的区域性子系统。它是为了向顾客提供优质服务，实现投入与产出的最佳转换，由相互关联的各种经营要素构成的有机整体。营业现场管理作为一个系统，具有整体性、相关性、目的性和环境适应性。营业现场管理的基本环节，应当是一个具有自我调节功能与活力的基层管理系统，它对于构成现场的各种经营要素与各项专业管理，应当具有整合协调与综合治理的能力。因此，营业现场管理的基本环节要实行统一指挥，各个部门、各项作业不能违背统一指挥而自行其事；各项专业管理虽然在企业中都自成系统，但在营业现场必须协调配合，服从现场整体优化的要求。

（三）群众性

营业现场管理是综合性、群众性的管理，它涉及企业各个部

门，现场职工与广大的顾客，营业现场管理如果没有各部门的配合、现场人员的群体努力，以及顾客的监督和支持是不可能搞好的。营业现场存在的各种经营要素组合，其中人与人、人与物的组合是最基本的组合，现场各种要素潜能的释放，关键在于现场人员积极性和创造力的充分发挥。因此，职业道德与文明经商教育、业务技术培训，以及用人与分配制度的改革等有关人的管理工作，必然在营业现场管理中居于核心的地位。

二、营业现场管理的任务

营业现场管理的主要任务是以文明经商、优质服务为中心，合理组织营业现场的各种经营要素，使它们最有效地结合起来，成为一个能够适应外部环境变化、具有自我调节功能与活力的营业系统，并经常保持良好的运行状态。具体任务是：

1. 以市场需求、顾客满意为导向，合理配置与优化各种经营要素，调动现场人员的积极性，消除浪费、减少储备、降低费用支出，提高经济效益与社会效益。

2. 不断完善营业现场的购运存销、商品、劳动、设备、计划统计、财务等各项专业管理工作，使它们在营业现场协调配合，发挥综合管理效应。

3. 加强管理基础工作，实行规范化管理，做到人流、商流、物流运转有序，信息流及时、准确，适时解决营业现场发生的各种问题和纠纷，保证营业活动的顺利进行。

4. 全面完成企业经营计划规定的任务，包括营业额（或销售额、收购额）、费用、资金、利润、安全、劳动效率与营业差错率等。

三、营业现场管理的内容

营业现场管理任务的多重性，决定了现场管理内容的综合性。有人认为，营业现场管理就是抓卫生、纪律和服务质量，显然是不全面的。对于营业现场管理的内容，可以从两个方面来归

纳：其一是营业现场自身管理的优化，如服务管理、作业管理、营业现场的设计与布置等；其二是企业各项专业管理在营业现场的落实和优化，如商品管理、信息管理、劳动管理、设备管理、计划管理、财务管理等。以上两个方面都以满足顾客需要为目标而交叉关联，构成营业现场管理的内容体系。其具体内容包括：

1. 营业现场服务管理。是将优质服务规范化、制度化，让广大顾客享受到公平、方便、热情、周到的服务。

2. 营业现场作业管理。不断改进营业程序与作业方法，消除各种浪费，提高营业效率。

3. 营业现场设计与布置。为顾客提供卫生安全、方便舒适、优美怡人的服务环境，为现场人员创造整洁、文明、科学、高效的工作环境。

4. 营业现场商品管理。组织好合格商品的购进、上柜、售货与保管，正确确定现场经营的商品结构，及时淘汰伪劣假冒与不适销对路的商品。

5. 营业现场信息管理。及时、全面、准确地收集、整理、传递、分析与利用营业信息，不断开拓新的经营门类，改进经营方式。

6. 营业现场劳动管理。改善劳动定额与定员，优化劳动组织，搞好班组建设与民主管理，不断提高现场人员的劳动热情和操作技能，提高劳动效率。

7. 营业现场设备管理。改善与更新现场的物质技术设备，做到充分利用、及时维护，逐步实现物质技术设备现代化。

8. 营业现场核算管理。是在营业现场划分责任层次，采取专业核算与群众核算相结合的形式，对营业现场的投入、产出进行核算与控制。

9. 营业现场计划、控制与协调。企业经营计划与目标，需要具体落实到现场的每个营业岗位和每道作业，对现场营业活动要实行统一指挥，协调各种经营要素，保证日常营业活动的顺利进行。

10. 营业现场管理诊断。是指从现场调查、发现问题开始，至提出改进方案、组织实施的一系列活动。

以上各项内容是依据商业企业营业现场管理的实际情况提出来的，具有一定的普遍意义，将在以后各章中详细论述。在不同行业、不同企业中，营业现场管理的具体内容和重点不会完全相同，而且随着市场环境的变化、企业物质技术设施的改善和经营管理水平的提高，营业现场管理的内容，必然会更加丰富和充实。

第三节 加强营业现场管理的必要性和紧迫性

一、商业企业营业现场管理的现状分析

“六五”期间，我国商业企业在全国范围内开展了企业整顿，“七五”期间开展了企业升级工作，普遍地加强了企业管理基础工作，实施了规范化管理；推行了承包经营责任制以及全面质量管理、本量利分析等现代化管理方法，管理混乱的状况有明显的好转，服务质量与管理水平有较大的提高。特别是近两年来，不少企业对营业现场进行了装修、改造，极大改善了服务环境，一些企业借鉴发达国家营业现场管理的经验，从实际出发，创造了一些优化营业现场管理的新经验。例如，广州南方大厦百货商店提出“顾客是商店的第一主人”，在营业现场开展“微笑服务”，每天开市与收市时，坚持“开门迎宾，关门送客”制度，使优质服务制度化、规范化；天津华联商厦中原公司对现场营业人员实施“服务质量否决权”，把服务质量与职工奖金直接挂钩，使服务质量明显提高，经济效益大幅度增长；哈尔滨第一百货商店推行“定置管理”，改善了购物环境，提高了营业效率，等等。确有一批营业现场管理搞得好的企业、商场或商品部，也积累了不少先进的经验，但是，从全局来看，大多数企业的营业现场管理还相当落后，同国外先进水平比较，存在着较大的差距。现场管理落后

集中表现在服务质量差，营业费用高，劳动效率低，投入多、产出少、效益低，不能适应改革开放与社会主义市场经济蓬勃发展的需要，不能适应企业物质技术装备现代化的要求，具体表现在以下几个方面：

1. 经营商品的结构不合理。营业现场适销商品少，名、特、精、优商品短缺，不适销商品，甚至伪劣、假冒商品充斥柜台，经营商品的结构矛盾比较突出，难以适应市场多层次的消费需求；造成商品积压，资金周转缓慢，营业费用居高不下。

2. 服务质量差。企业制定的营业现场服务规范一般标准偏低，而且往往不能认真地贯彻执行；不少企业柜台纪律松弛，对顾客冷、硬、顶的现象仍然比较普遍，损害消费者利益的事件时有发生。

3. 购物环境缺乏吸引力。营业现场设施陈旧、设计呆板；商品陈列缺乏艺术性与连带性，重点商品能见度低；照明、通风与温、湿度不符合标准；有些信誉很高的国营老字号常年超负荷运转，营业面积狭窄，现场人流拥挤，摩肩接踵，顾客根本无法细心挑选商品；现场资金、技术投入过少，形成营业活动的恶性循环。

4. 人员素质亟待提高。必须改变人们不符合市场经济发展的旧观念、旧习惯，调动现场人员的积极主动性，提高业务素质。营业人员不懂消费心理、服务知识、商品知识，企业领导忽视对人的教育与培训等现象亟待扭转，否则必将成为企业发展的一大隐患。

在“八五”期间，如何进一步搞好国营大中型企业，是我国经济工作中一个亟待解决的重要问题。有人认为，当前困扰企业的主要是政府干预过多、资金不足等外部环境的影响。当然，外部环境是个不容忽视的重要因素，这主要靠政府有关部门的努力。就企业本身来说，应集中精力解决好深化企业改革、转换经营机制和加强内部管理两个问题。深化企业改革、转换经营机制与加强内部管理相辅相成、缺一不可，两者存在着相互适应、相互促