



北京市高等教育精品教材立项项目

北京市高等教育精品教材建设立项项目



现代商场管理能力教程

孙大维 刘红燕 著



北京市高等教育精品教材建设立项项目

现代商场管理能力教程

孙大维 刘红燕 著

中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代商场管理能力教程/孙大维, 刘红燕著

北京: 中国人民大学出版社, 2003

北京市高等教育精品教材建设立项项目

ISBN 7-300-04621-5/G · 968

I. 现…

II. ①孙… ②刘…

III. 商业企业-企业管理-高等学校: 技术学校-教材

IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 023413 号

北京市高等教育精品教材建设立项项目

现代商场管理能力教程

孙大维 刘红燕 著

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)

010-62515351 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京东方圣雅印刷有限公司

开 本 787×965 毫米 1/16 版 次 2003 年 7 月第 1 版

印 张 15.5 印 次 2003 年 7 月第 1 次印刷

字 数 260 000 定 价 18.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

前 言

“科教兴国”是 21 世纪中国走向国际竞争大舞台的战略决策。新世纪对人才的培养和使用提出了更新更高的要求。

为了适应市场经济条件下现代商业零售业发展的需要,培养具有较高职业道德和专业素养、胜任零售业卖场经营管理工作、懂经营会管理的应用型人才,我院于 1996 年在全国较早地创办了高职高专商场经营管理专业。在教学改革过程中,我们对“现代商场经营与管理能力”课程的设计采用了模块组合的形式。经过几年的教学实践已表明,专业能力模块课程设计,有利于提高培养目标的业务能力和素质。2000 年本专业被评为教育部高职高专教学改革试点专业。

根据教学改革和教学实践,我们编写了《现代商场经营能力教程》和《现代商场管理能力教程》。这两册教科书的创新,就在于对以往市场营销与企业管理课程体系的内容与结构进行了较大的调整,把以往教科书以理论体系为主线的编写思路,改为按照卖场经营与管理过程所需的业务操作技能为主线的编写思路,可以说,这两册教程的编写是按照模块课程设计完成的。

《现代商场管理能力教程》研究的主要方向是现代商场的实际操作管理,它将说明搞好商场管理应该具有什么样的实际管理技术和能力。这一问题的研究将涉及企业体制、组织结构、激励、信息、质量、核算、安全等诸多方面。

研究这一问题需要大量的经费和人力支持以及必要的试验场所。研究方法应采用现场调查、理论分析和专题研究相结合,在可能的条件下还应从事些试验研究,这在我国现实商场工作中都还是不易办到的事情。因此,在我国现代商场管理实践中,难点、疑点、混乱点颇多,不仅关系到实际问题的处理,而且更多地涉及深层次的理论和思维观念问题。对这些问题的认识与解决,将会对现代商场的现实管理实践有重要的指导和推动作用。

在我国现代商场管理实务的研究中需要注重的问题,一是大量接触实践,掌握第一手材料;二是在理论分析的基础上,重在实践探索;三是在问题的探讨上既要避免形而上学,又要抓住具有普遍和长远指导意义的内容。

我国现代商场管理理论和实践的研究工作需要经过调查、分析、研究、试验、实践、总结、完善等一系列过程。在这一过程的各个阶段中要重点突

出，并相互穿插和融合，分期逐步推进，同时还要根据各个时期能够提供的条件，加快或延缓、延长或缩短某一阶段的进程。

为了推进我国现代商场管理水平的提高，本书仅从商场管理实务的研究方面尽一点微薄之力，不足之处欢迎大家指正。

目录

第一章 卖场管理	1
第一节 卖场统筹规划	1
第二节 卖场资源配置	8
第三节 卖场业务管理	16
第四节 卖场服务管理	26
第五节 商场服务项目和服务管理	30
第六节 卖场环境管理	38
第二章 岗位设计与管理	53
第一节 组织机构设置	53
第二节 岗位设计	67
第三节 岗位管理	70
第三章 经济核算管理	110
第一节 财务管理各项制度	110
第二节 经济核算管理	121
第四章 信息管理系统	164
第一节 信息管理概述	164
第二节 调查研究与综合处理	166
第三节 信息管理系统	173

第五章 安全保障系统	187
第一节 安全管理概述	187
第二节 安全机构设置与职责	189
第三节 护卫工作	195
第四节 消防管理	199
第五节 意外事件的处理	206
第六章 管理能力测评	216
第一节 能力分析	216
第二节 管理能力测评内容指标体系	220
第三节 管理能力测评的方法体系	224
第四节 人员考评	228
第五节 人力资源管理和开发技术	235
参考书目	242

第一章 ▶▶▶▶▶▶▶▶

卖场管理

教学目的与要求

通过本章学习,使学员对本课程的体系有一个总体的了解,并对卖场管理的特征、原则、内容和资源优化配置有一个较为全面的掌握和理解。

第一节 卖场统筹规划

一、现代商场卖场管理的含义

现代商场卖场管理是指现代商场对能够保证顾客正常选购商品、并最终促进顾客与企业实现商品交换过程的营业场所的管理。

卖场管理是现代商场管理的重要组成部分,是一个关系综合管理和专业管理的各项要求能否最终落实到实际工作中去的重要环节。

卖场管理的总体要求是经营管理结合与智力体力结合,力求做到经营、管理、服务、技术和核算能力的综合运用。

卖场管理要求统筹规划、集思广益、跟踪调整。

卖场管理首先要注重和做好管理基础工作。

卖场管理要重视和搞好生活娱乐管理。

卖场管理要以人（员工和顾客）为中心，努力推行现代管理方法和手段。

二、现代商场卖场管理的特点

现代商场的卖场管理是企业现代化管理的重要组成部分。由于它对企业提高服务质量、促进商品销售、实现经济效益和社会效益有着直接和重要的影响，因此，现代商场的管理人员应该通过各种途径，针对卖场管理的特点，不断强化和优化商场卖场管理，以促进企业管理水平的整体均衡发展。

（一）综合性特征

现代商场卖场管理的最大特征是它的综合性，首先表现在卖场的经营工作内容上。商场要将成千上万种商品在卖场进行展示和销售，为了完成这一任务，还需要大量的货柜、货架、灯具、收银机、电梯、空调及装饰等现代设备、设施；占企业绝大部分的员工在这里从事销售和服务工作；成百上千的顾客在这里川流不息地观赏、挑选和购买各种商品；为了促进销售，商场常常在这里自主或配合厂家展示各种令人眼花缭乱的广告以及从事各种信息的收集工作；为了给顾客打造一个舒适的购物环境，也为了给员工创造一个良好的工作氛围，合理设计、分布和组合卖场，优化卖场环境就成为一个必须要解决的重要问题。由此，商品的选择、陈列、养护、销售及售后服务等工作的管理，商业设施设备的管理，员工工作和生活的管理，营销和服务的管理，导购与安全的管理，卖场广播、音乐和广告的管理，厂方信息工作的管理，商场整体结构设计和布局的管理，商场温湿度、噪音和灰尘的控制，通风与清洁卫生的管理等各个方面就构成了卖场整体管理的丰富内容。

卖场管理的综合性还表现在对人力资源的管理上。人是企业中最重要和惟一具有能动作用的要素，对人力资源的开发、使用及日常管理是现场管理中最重要内容之一。它所涉及的内容主要包括：如何调动员工的积极性；如何优化劳动组织；如何通过教育培训和实际工作的锻炼，不断提高员工的素质和工作能力；如何建设好现场管理中最重要组织——班组，并充分发挥其作用；如何培养出一批出色的一线管理人员等。

若使上述内容不仅各自具有其独特的管理方法，而且最终联成一体，综

合反映出企业的实质和风貌，实属一项复杂浩繁的系统工程。

（二）基础性特征

企业管理的层次大致分为三层：综合决策管理、专业职能管理和操作执行管理。商场卖场管理属于操作执行管理，是企业基层管理者从事的一种基础性的管理工作。从管理层次的角度看，具有基础性的特征。但是，无论是综合决策管理，还是各项专业职能管理，其起点和终点都必须而且只能依托于卖场管理。卖场管理的内容包括企业标准、定额、计量、信息、核算、规章制度和教育培训等基础工作，而综合决策和专业职能管理则要以企业管理基础工作和卖场管理的一体化内容，作为自己决定和处理各种问题的依据。而企业高层和中层的各项决策和要求要想得到贯彻和落实，其惟一的途径只有依赖出色的卖场管理，否则，任何良好的管理愿望也只能成为“空中楼阁”。

（三）实务性特征

商场卖场管理的特征还表现在流程上具有实务性。卖场管理由于深深扎根于实践之中，会对企业经济活动的实践过程产生迅速与直接的影响，所以来不得半点的形式主义和形而上学。卖场管理流程工作的具体内容可以归纳为“四流”，即商品的流动、人员的流动、资金的流动和信息的流动。

商品流动是企业主要的商业行为，指商品在购进、运输、存储、销售等几个环节上的运动。资金流动是指资金在卖场的货币与商品之间、各个部门之间的变化和运动，它实际涉及商场整个财务体系。信息流动是指现代商场通过计算机系统的运作，完成商品销售、存货等信息的采集和反馈，它是引导商品与资金相互转化的力量。人员流动是指商场卖场员工的流动情况。人员发生变化是一种必然的趋势，商品流动（如商品的销售成绩）、信息流动（如顾客投诉的情况）、资金流动（如滞销和积压）的情况以及人员的安排、考核和奖惩等，都会使人员发生变化。

这“四流”体现的是卖场日常工作所围绕的四个要素的运动，了解这四个要素的自身运动状态及其相互之间的关系，协调好四个方面的工作，是保证卖场工作正常进行的基本条件。

（四）连续性特征

商场卖场管理的特征还表现在时间的连续性上。卖场管理应该是一个在

时间上连续不断的、在内容上由低级向高级发展的动态上升过程。卖场管理不允许出现间断性，应注意内容上和水平上的连接。与此同时，它也要尊重以往的历史，还要考虑现实的需要，更要考虑未来的发展。因此，如何把握卖场管理流程的内容、顺序和节奏，并使其贯通、流畅和协调，就成为卖场管理的重要课题。

三、现代商场卖场管理的原则

（一）尊重规律原则

卖场管理的首要原则是尊重规律，实行科学管理。卖场管理的观念、制度、手段和方法都必须符合现代化大生产的客观要求，都必须克服传统管理那种仅凭主观意志和经验来进行管理的做法。卖场管理表面上看似乎很简单，但实际上里面往往蕴涵着很深的道理。因此，从事卖场管理不仅需要具备先进的观念和意识，更要学会运用现代管理方法。

（二）顾客至上原则

顾客是企业的衣食父母也好，顾客是企业的上帝也好，这些说法都在表明消费者对企业的决定性作用。社会主义企业的经营目的也是为了保证消费者的物质文化生活水平的不断提高。因此，商场必须把顾客的物质需要和精神需要、近期利益和长远利益的良好结合，作为现代商场卖场管理决策和执行的最高原则。

（三）员工至上原则

商场卖场管理要想达到现代化水平，员工的作用至关重要。企业若真正奉顾客为上帝，就必须先让员工体验上帝的感觉，因为一个自己都没有地位、得不到别人尊重的人，是不会给予别人尊重的。在商场的卖场，员工是为顾客服务的主力军。

（四）三个效益原则

现代商场的卖场管理要在经济效益、社会效益和自然效益的有机结合前提下解决和处理各种问题。追求经济效益是企业生存、发展的基础；追求社会效益是企业确立正确经营方向、履行社会责任的保证；追求自然效益，建

设生态和绿色商场是保证人类长久生存和经济持久发展所必须履行的职责和义务。

（五）素质服务原则

现代商场卖场管理强调服务素质的整体性以及服务能力的灵活性。现代商场的服务是全员、全过程、全环节的服务，只靠少数精英达不到优质服务的目的。全体人员必须在正确的价值观上实现统一，在服务的能力与技巧上追求成熟和完美。现代社会越发展，消费者需求的差异性越会扩大。企业凭借任何单一的思维和方式，都无法满足消费者日益复杂的需求。商场只有在不断提高全体员工素质的基础上，针对顾客的差异性实施应对性服务，才能符合时代对企业提出的要求。

（六）规范应变原则

商场卖场必须实行标准化和规范化的经营和管理，这些规范要求，不仅有利于我们继承前人的经验，而且还能统一我们今天的行为，从而使商场能够塑造起一个良好的形象。标准化和规范化的管理并不妨碍商场在某些特定条件下采取一些特殊和变通的处理方法，因为企业的内外外部环境都是非常复杂的。另外，商场还应有处理各种突发事件的能力。

（七）整体优化原则

现代商场卖场管理要求整体运作，协同管理。卖场的管理同其他管理一样，首先是从分工和确立责权开始的。但与传统管理不同的是这种分工和责权的确立首先就有着明确的整体目标，而不只是为了寻找一种迫使下属服从的形式。在组织分工确定之后，企业成员都必须具有一种团队精神，在出色完成自己本职工作的同时，主动同其他部门和成员密切协作，共同为推动商场的整体工作贡献力量。为了实现这一整体管理思想，商场必须通过完善培训、责任（奖惩）和用人制度，来长期构筑和巩固实现这一原则的基础。

四、现代商场卖场管理的基本要求

鉴于现代商场卖场管理具有上述多方面特征，遵循现代商场卖场管理的

原则，为了搞好商场的卖场管理，必须注意以下几点：

（一）尊重科学规律，注重卖场工作研究

现代商场卖场管理工作，反映的是社会化大生产的客观要求。卖场管理工作中的很多问题看起来很简单，而实际上要涉及包括人、财、物等各种资源的有效组合，作业流程的配置运用和整体协调，以及外部关系等多种复杂的问题，而且我们的卖场管理要在可能的条件下逐步走向自动化，因此，如果卖场管理仅仅依靠以往的经验，靠随意性决策，靠传达上级的指示，靠嘴勤腿勤的“苦劳”是不行的。现代商场的卖场管理需要现代化的理论作指导，需要运用现代化的管理方法，当然也需要一种不达目的不罢休的钻研精神。卖场各项工作之间有着内在的联系及其自身的规律性，如果没有正确的思想作指导和长期的实践摸索，要想认识和掌握这种内在的规律性，是不可能的。

（二）满足市场需求，增强应变能力

卖场管理必须以满足市场需求为宗旨，使消费者无论从商品的品种、质量和数量上，还是从服务的质量和内容上都能日益得到多样化的满足。现代商场不能在管理上以自己为中心“闭门造车”，它与社会日益紧密的联系，决定了它的卖场管理必须是以顾客为中心的开放式的管理。面对日益复杂多变的内外部环境，这种开放式的管理又应该是具有必要规范前提下的弹性管理，即程序性和应变性要求都很强的管理。

（三）变革管理观念，增强现代意识

在管理上，是企业卖场为管理机关和职能科室服务，还是管理机关和职能科室为企业卖场服务，这是传统与现代两种管理观念和新旧两种管理体制在本质上的区别和分水岭。在现代管理观念和管理体制中，领导就是服务已经成为最本质的特征。到卖场去了解卖场情况，解决卖场问题，想卖场之所想，急卖场之所急，为卖场创造一个良好的工作环境，已经成为现代商场管理人员最重要的任务之一。那些凌驾于员工之上，只知道发号施令的管理方式，不仅在管理人员和员工都是主人的社会主义企业中，就是在现代资本主义企业中，也是严重违背管理原理的，是一切有识之士所不为的。现代商场的卖场管理应该有它自主的地位，应该有它要求被服务的权利。

总之，现代商场的卖场管理是一门新兴的学科，它自身有很多的问题和

特点需要研究,同时也需要各方面加以配合。一般来讲,卖场管理的最终命运并不取决于自身,它在整个企业管理体系中应该说是处于一种从属的地位。确切一点说,一个企业只有先把综合决策和专业职能管理提高到一定水平,卖场管理才能有一个宽松的环境,才有了搞好的基础。我们这里并不想否定卖场管理自身运作的重要性及对中上层管理的反作用,也不想否定企业管理的发展需要综合协调。在一场演出中,如果导演、剧作者等水平平庸,尽管演员、伴奏、灯光等服务人员很努力,也决不会引起轰动,最多只能使观众对演出现场人员的种种努力表现出惋惜之情而已。所以,从广义而言,大卖场的经营管理应该涵盖商场经营管理的全部内容。

五、商场卖场管理策划

经营管理决策的正确与否直接关系到企业能否长期兴旺发达,因而对于现代商场来讲,经营管理策划就成为企业决策者的首要任务,而卖场管理策划又是整个商场经营管理策划的一个重要组成部分。

(一) 经营管理总体指导思想的确立

商场经营管理总体指导思想主要是指对企业的经营方向、经营目标、经营机制、管理体制、组织模式、企业理念和整体形象等进行系统规划时应遵循的总方针、原则和规范。

确立总体指导思想时应注意:

第一,要与国家政策、方针和法律保持一致。

第二,要与国家宏观经济发展的总趋势相吻合。

第三,要以市场为导向,符合市场经济规律。

第四,要以提高企业经营能力、竞争能力和运营效率为原则,创建企业自身特色。

(二) 经营管理方案的设计

经营是商场的基本职能,现代企业必须实行全方位的开放经营,因此经营管理方案的策划具有特殊的重要意义。商场经营管理方案的总体策划应包括以下内容:

(1) 经营环境分析。商场经营环境分析应着重考虑的因素是:商场的基

础条件、背景因素分析和所处地区的市场形势；商场辐射范围；商场服务功能。

(2) 制定经营方针。商场的经营方针应体现出真诚服务、注重信誉、敢于创新和开拓的精神。

(3) 确定经营目标。企业的经营目标应包括：总体发展规划、主业经营目标、发展规模与效益预测。

(4) 确立目标市场。企业的目标市场要根据商圈和辐射范围以及企业经营特色来确定，特别要重视如何吸引稳定的消费对象，培养忠实的目标消费群。

(5) 企业经营定位。企业定位应包括商品、服务、价格、功能、经营场所与购物环境的个别和整体定位及标准，同行业的错位经营。

(6) 确定企业经营范围与经营结构。企业以目标市场的需求为依据，确定具有特色和优势的经营范围，及能显示经营商品的类别构成及各类商品的档次构成的经营结构。

(7) 确定经营方式与经营特色。确定商场主业与辅业的经营方式、服务手段及营销的策略与技巧，以及独特的经营风格。

(8) 设计商场卖场的经营布局。设计商场卖场经营布局的原则：方便顾客；提高营业效率；体现企业形象和经营特色。精确统计可利用的面积，确定自营面积和租赁经营面积的比例，制定营业面积明细分配方案。

(9) 确立领导体制与组织模式，设计组织结构和运行规范。

(10) 设计企业信息、质量、财务和安全系统。

(11) 系统规划企业整体形象和企业文化。

第二节 卖场资源配置

现代商场卖场资源包括人、信息、资金、商品、设施设备、物料、运行程序和规章制度、环境等。

商场卖场资源配置责任重大，在商场经营管理目标和方案确定以后，如何配置和优化卖场资源就成为企业运行和实现目标的重要前提和基础。因此，企业要在正确思想的指导下，用一种开拓和务实的精神精心策划、细致安排、周密部署。

商场卖场资源配置应依据工作目标、工作进程、基础准备等各个方面的要求进行总体构思设计。总体构思设计工作要求有正确的设计标准，独特的风格，时代感强，并应贴近大众，不断提高品位，使商场能给公众一个良好的企业形象。

商场卖场资源配置管理工作量大，头绪多，涉及企业内外多方面的关系，主要经营管理人员必须明确分工，各司其职，各负其责，密切配合，保证工作的质量和效率。

商场卖场资源配置应确定各项工作的进度和完成期限，设立工作进度控制图表，以便对工作的进展情况进行全面监控。

商场卖场资源配置工作大体可分为以下九个方面：

一、人力资源配置

人是组织资源中惟一具有原动力的资源，人是所有资源运动的初始动力。人决定着组织所有资源运动发展的状态和水平。组织要发展必须首先超前发展人才，人才水平预示和决定着组织发展的结果，企业的竞争最终是人才的竞争。人的身上不仅具有现实能力，而且还蕴藏着巨大的潜力。现代科学研究认为，人的现实能力占人的全部能力的比例最高是30%，最低是10%，潜在能力则占70%~90%。人的积极性、主动性和创造性的发挥是有条件的，存在着质和量的差别。早期的管理，人们采用的是胡萝卜加大棒的管理方式。随着行为科学的兴起，对人的认识不断深化，明确了人的积极性的调动与能力的拓展必须以满足人的需要为前提。当今人类已经进入以知识和智力为主要发展动力的时代，不断地增加人的知识的深度和广度，不断地以新知识更替旧知识，不断开发人的智慧与才能，将成为现代企业的主要使命。

管理是一种借力运动。管理者必须借助于员工的力量才能完成物质财富的创造。传统管理中的管理主客体关系是一种单纯的命令与服从的关系。而现代管理中的管理主客体关系必须体现服务与被服务的关系。如果管理主客体关系不能体现这种要求，轻则阻碍企业的发展，重则制造历史的悲剧。

所谓人力资源管理，就是运用现代科学方法，对企业中的人力进行合理的培训、组织与调配，使人力和物力实现优化组合；同时对人的心理和行为进行正确的诱导、控制和协调，充分发挥人的现有能力和开发人的潜在能力，做到人适其事、人尽其才、才尽其用，提高工作效率，最终使组织和员工的

目标都得以实现。

人力资源管理研究的内容主要是有关人的各种问题及管理方法。人力资源管理的目的是要通过合理的配置使企业人力资源能够得到有效的开发和利用；企业所有者能够获取最大的收益；员工通过劳动获得物质和精神上的回报。人力资源管理以管理心理学研究为基础，在正确的观念指导下，希望通过人事管理的各种技巧和方法，使管理者的各项管理与员工愿望的冲突得到最大的缓解；与此同时，员工参与对自己工作的决策，实行自我管理和控制。

二、资金资源配置

现代商场资金犹如人体血液一样，其运动贯穿于企业经营的全过程，决定着现代商场的生命力，是企业生存与发展的前提和基础。因此，加强资金管理是商场卖场资源管理的重要任务之一。资金的规模和效益必须与企业的规模和经营目标相吻合。资金是企业经营的起点。企业从自身经营现状及资金运用情况出发，根据企业未来发展需要，经过科学的预测和决策，通过一定的渠道，采用一定的方式，向企业的投资者及债权人筹集资金，组织资金供应，以保证商场经营的客观需要。在商场经营过程中，要注重资金的使用效率，严格财务管理制度，开展全员经济核算，学会当家理财。

各类商场由于经营性质的不同和组织形式的差别，对资金的需要量也不同。但基本标准都是使资金的筹集量与需求量达到平衡，既要防止因筹资不足而影响商场的正常经营，又要避免因筹资过剩而降低资金的效益。为达到这一目的，首先应将商场经营期间所需资金的种类进行细分测算，然后在此基础上确定合理的资金需要量和筹资金量。

三、信息资源配置

商场综合管理信息系统的开发和配置包括建立信息工作的全过程，即调研、收集信息、分析处理信息、信息网络、储存信息、传递信息。为了保证这一工作的顺利进行，必须设置必要的信息机构，信息机构的设置要专职、兼职相结合。

商场信息资源配置工作，首先，应注意它的真实性。信息是决策和执行