



29个
经典案例

39个
核心问题

商场管理 一本通

赵慧敏 | 编著
杨 春

商场经理实战手册

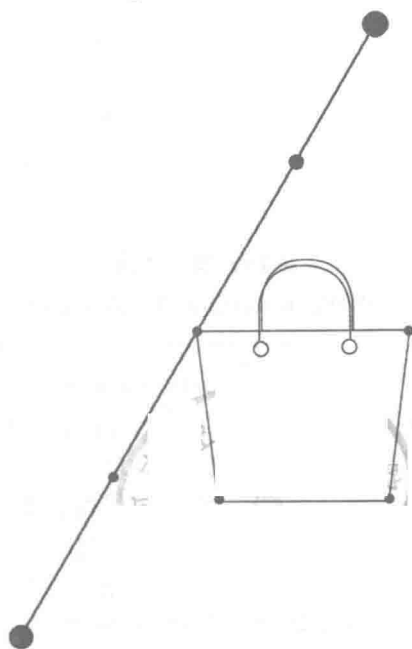
29个经典案例 31个经验提醒
39个核心问题 9个工具表单

31个
经验提醒

9个
工具表单

商场管理 一本通

赵慧敏 | 编
杨 春 | 著



图书在版编目 (CIP) 数据

商场管理一本通 / 赵慧敏, 杨春编著. —广州: 广东旅游出版社, 2016. 10
ISBN 978-7-5570-0451-4

I. ①商… II. ①赵…②杨… III. ①商场—商业管理 IV. ①F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 196160 号

商场管理一本通 Shangchang Guanli Yibentong

广东旅游出版社出版发行
(广州市环市东路 338 号银政大厦西楼 12 楼 邮编: 510180)

印刷: 北京嘉业印刷厂
(地址: 北京市大兴区黄村镇李村)

广东旅游出版社图书网

www.tourpress.cn

邮购地址: 广州市环市东路 338 号银政大厦西楼 12 楼

联系电话: 020-87347732 邮编: 510180

787 毫米 × 1092 毫米 16 开 12 印张 209 千字

2016 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

定价: 39.00 元

[版权所有 侵权必究]

本书如有错页倒装等质量问题, 请直接与印刷厂联系换书。

目 录

第一章 商场经理岗位认知

第一节 商场经理岗位描述 / 3

一、工作职责 / 3

二、工作范围 / 4

三、工作流程 / 5

第二节 商场经理岗位要求 / 6

一、身体要求 / 6

二、技能要求 / 7

三、性格要求 / 7

四、品格要求 / 8

五、心态要求 / 8

六、学识要求 / 9

☆探究·思考 / 12

第二章 卖场规划设计

第一节 商场形象设计 / 15

一、经营理念设计 / 15

二、视觉识别设计 / 16

第二节 购物环境布局 / 19

一、出入口设计 / 20

二、通道设计 / 21

三、卖场划分 / 22

四、灯光照明 / 23

五、通风设备 / 24

六、附属设施 / 25

七、清洁卫生 / 26

☆探究·思考 / 31

第三章 人力资源管理

第一节 人员配置计划 / 35

一、人员配置方法 / 35

二、人员配置要点 / 36

第二节 员工招聘实务 / 37

一、人员需求申请 / 37

二、做好招聘准备工作 / 38

三、确定招聘渠道 / 39

四、制定人员任用标准 / 39

五、录用 / 40

第三节 员工培训管理 / 40

一、员工培训内容 / 40

二、员工培训方式 / 43

三、新进员工培训 / 44

第四节 员工工作安排 / 46

一、做好分工计划 / 46

二、做好工作分配 / 47

三、实施绩效考核 / 47

第五节 团队激励管理 / 51

一、培养团队精神 / 51

二、进行团队授权 / 53

三、员工奖惩管理 / 54

☆探究·思考 / 56

第四章 商品高效管理

第一节 商品组合管理 / 59

一、商品结构体系 / 59

- 二、商品结构策略 / 61
- 三、商品组合原则 / 63
- 四、最佳商品组合 / 65
- 第二节 商品价格管理 / 65
 - 一、商品价格构成 / 65
 - 二、商品价格制定 / 66
 - 三、价格竞争应对 / 68
- 第三节 商品优化管理 / 71
 - 一、优化商品结构 / 71
 - 二、管理主力商品 / 72
 - 三、淘汰疲软商品 / 74
- 第四节 自有品牌开发 / 75
 - 一、自有品牌开发的作用 / 75
 - 二、自有品牌的选择 / 76
 - 三、自有品牌的定价 / 76
 - 四、自有品牌开发误区 / 76
- ☆探究·思考 / 78

第五章 商品购存管理

- 第一节 商品采购管理 / 81
 - 一、采购计划制订 / 81
 - 二、供应商管理 / 83
 - 三、采购业务洽谈 / 85
 - 四、新商品采购 / 87
 - 五、降低采购成本 / 89
- 第二节 验收储存管理 / 90
 - 一、收货及验收 / 90
 - 二、储存管理 / 92
- ☆探究·思考 / 96

第六章 商场营运管理

第一节 制订销售计划 / 99

- 一、制订销售计划原则 / 99
- 二、拟订销售计划步骤 / 100
- 三、实施销售计划途径 / 100

第二节 商品促销管理 / 102

- 一、制订促销计划 / 102
- 二、预算促销经费 / 103
- 三、选择促销时机 / 103
- 四、使用 POP 广告促销 / 105
- 五、促销策略 / 106
- 六、培训促销人员 / 108

第三节 顾客团购管理 / 109

- 一、预付支票预订提货 / 109
- 二、立即采购立即付款 / 110
- 三、预付现金预订提货 / 110
- 四、春节或中秋的团购出货 / 110

第四节 对外关系管理 / 111

- 一、外部环境 / 111
- 二、政府部门 / 112
- 三、新闻媒体 / 114
- ☆探究·思考 / 115

第七章 顾客服务管理

第一节 售后服务管理 / 119

- 一、售后服务项目 / 119
- 二、实行“三包”服务 / 121
- 三、及时处理来电 / 122
- 四、建立用户档案 / 123

五、退(换)货处理 / 123

第二节 顾客投诉处理 / 128

一、投诉产生原因 / 129

二、投诉处理原则 / 133

三、投诉处理技巧 / 135

四、改善顾客服务 / 136

☆探究·思考 / 138

第八章 财务作业管理

第一节 现金费用管理 / 141

一、现金收银管理 / 141

二、现金收入控制 / 142

三、现金支出控制 / 142

四、现金预算管理 / 143

五、现金保管控制 / 143

第二节 成本控制管理 / 144

一、商场费用分析 / 144

二、采购成本控制 / 145

三、店内成本控制 / 147

四、财务系统控制 / 147

五、扭转亏损局面 / 148

☆探究·思考 / 151

第九章 安全防损管理

第一节 安全管理 / 155

一、公共安全管理 / 155

二、内部安全管理 / 162

三、安全管理的改善 / 164

第二节 防损管理 / 165

一、商品管理过程中的防损 / 165

二、商品运营过程中的防损 / 166

☆探究·思考 / 169

附录

总自检 / 171

常用工具表单 / 175

参考文献 / 180

第一章

商场经理岗位认知

本章学习重点：

- 了解商场经理的岗位内容，明确该岗位的工作职责、工作范围及工作流程
- 了解商场经理的任职资格，明确该岗位的相关要求

主题词：岗位职责 岗位要求

第一节 商场经理岗位描述

经理是商场经营的“中流砥柱”和关键人物，经营商场的职责不亚于经营一个小企业。

经理作为商场的主角，首先就要认清自己的岗位，明确自己工作职责和工作范围。

一、工作职责

1. 做好工作安排

一方面，经理代表商场集团与顾客、社会有关部门建立联系；另一方面，就员工而言，经理是员工利益的代表者，是员工需求的代言人。所以经理必须对商场的营运了如指掌，以便在实际工作中做好安排与管理，发挥最大实效。

2. 执行企业政策

商场既要能满足顾客需求，同时又必须创造一定的经营利润。对于国家政策、经营标准、管理规范、经营目标，经理必须忠实地执行。因此，经理必须善于运用所有资源，以达成兼顾顾客需求和商场需求的经营目标。

3. 做好卖场管理

经理必须负起总指挥的责任，安排好各部门、各班次员工的工作，指示员工严格依照营运计划，运用合适的销售技巧，在卖场各处将最好的商品以最佳的面貌展现出来，以刺激顾客的购买欲望，提升销售业绩，实现销售的既定目标。

4. 协调好各种关系

经理应具有处理各种问题的耐心与技巧，如与顾客、员工、总部的沟通等，这些都是经理不能忽视的。因此，经理在上情下达、下情上达和内外沟通过程中，应尽量注意运用技巧和方法，以协调好各种关系。

5. 激励员工士气

经理应时时激励下属员工保持高昂的工作热情，达到良好的工作状态，

让下属员工人人都具有强烈的使命感、责任心和进取心。

6. 进行业务控制

为了保证商场的实际作业,经理必须对商场的日常营运与管理业务进行有力的、实质性的控制。如商品控制、成本控制、现金控制、信息控制等。

7. 进行员工培训

员工的业务水平高低与否,关系到商场经营的好坏。所以经理不仅要时时充实自己的实务经验及相关技能,更要不断地对所属员工进行岗位训练,以促进商场整体经营水平的提高。经理还应当适当授权,培养下属的独立工作能力,训练下属的工作技能,并在工作过程中耐心地予以指导。

8. 分析销售业绩

经理应具有数据统计与分析的能力,以便及时掌握商场的经营业绩,进行合理的目标管理。经理应始终保持理性,善于观察和收集与商场营运管理有关的信息资料,并进行有效分析,预测可能发生的情况。

二、工作范围

经理是商场的中流砥柱,应担当起为顾客提供优质商品和服务、为下属员工营造快乐工作氛围、为商场赢利的重任,其主要工作范围具体包括:

第一,贯彻落实商场的营运目标,创造优异的销售业绩,为顾客提供良好的服务。

第二,领导、部署商场员工的日常工作,激发员工的积极性和创造性。

第三,企业政策、措施及规章制度最忠实的执行者和捍卫者,最大可能地为企业的集体利益和长远利益服务。

实例

× × 商场经理工作职责

1. 一般日常工作

理解品牌的经营方针,依据品牌的特色和风格执行销售策略。

遵守商场各项规定,执行上级指示,完成商场下达任务。

负责管理专柜的日常工作,监督考核导购的工作表现,及时反映员工动态,并对导购进行培训。

负责盘点、账簿制作、商品交接的准确无误。

负责商场货品补齐、商品陈列。

协助主管处理专柜运作的问题。

协助主管与所在商场的沟通。

按要求定时提供相关品牌在商场的公关推广活动。

了解相关品牌销售情况，登记并提供每天商场客流量资料。

激发导购工作热情，调节卖场购物气氛。

2. 主要工作职责

制度与计划的制订与执行。负责各项政策、制度的宣布、解释与执行；制订商场的销售目标、计划和规定；指导员工完成企业下达的各项经营指标。

日常经营管理。负责清洁的维持、陈列方式的更新、广告的制作和张贴、礼券和信用卡的发送、陈列台的布置和整理、店面的巡视等；根据市场环境，制订长期、中期和短期经营管理计划；掌握商场销售动态，为新商品的引进及滞销商品的淘汰提供建议。

店员管理。根据商场的规模确定员工的岗位设置、人员构成；安排员工工作、人事考核、兼职人员的配置、员工的晋升、调动及绩效考核；员工培训辅导、激励及奖惩等工作的推进。

商品管理。商品价格变动、采购、调货、退货、盘点及各类商品的损耗等管理。

信息管理。比如对商圈、竞争对手、顾客、商品等信息的搜集、整理。

顾客关系管理。建立商场和消费者的良好关系，满足顾客的需求。

异常情况处理。比如，顾客投诉与异议的处理，以及停电、火灾、盗窃、抢劫等各种意外事件的处理。

三、工作流程

作为一店之长，经理应掌握商场的工作流程，做好自身本职工作，才能起到模范带头作用。

不同的商场，营业时间也会有所不同。但其营业流程一般都分为营业前、营业中和营业后三部分。因此经理每天都必须严格按照规定的工作流程进行，以把握好商场营运和人员管理的重点。

第二节 商场经理岗位要求

经理对商场有重大的影响,所以其岗位也有一定的要求。经理素质的优劣,能影响商场的经营绩效。成功的企业,对经理的要求甚高,并且还要经过一系列的培训后才能上岗,以保证其工作绩效。

以下是某商场在进行经理招聘时的任职要求。

实例

××商场经理任职资格

1. 学历要求

大专以上学历。

2. 工作经历

有商场(或超市)三年以上工作经历,并在商场担任主管级以上职务一年以上,具备商品监督员资格。

3. 应备知识

熟悉电脑操作,能够使用常用办公软件及商品进销存系统。

了解零售业演变过程及发展趋势。

具有关于零售业经营及管理的知识。

具有关于零售业的法律知识。

具有领导、统御及人力资源管理能力,能独立处理商场日常事务。

掌握各项规章制度,并能依此制订、贯彻、落实方案。

熟悉商品流转程序。

熟悉商场整体业务运作流程及各职能部门与商场有关的业务运作情况。

由此可知,作为商场经理,最起码应具备以下的基本素质要求:

一、身体要求

经理必须身体健康,能承受长期的工作疲劳及满负荷的紧张工作带来的压力。

二、技能要求

1. 切实执行的技能

身为管理者经理要想指挥全体下属员工，让其心服口服地接受自己的指挥，就必须具备样样都能干、样样都会干、样样都比员工干得好的实干和执行技能。

2. 优秀的商品销售技能

经理对所销售的商品应具有很强的理解力，这对业绩的不断提高起着至关重要的作用。这就要求经理具有对销售商品的客观理解和正确判断的能力，尤其是对销售过程中所遇到的新问题或例外事项，必须有敏锐的判断力，并能迅速地处理。

3. 良好的人际交往技能

经理要十分注意与下属之间的情感关系。因为，人与人之间建立了良好的情感关系，便能产生亲切感。在有了亲切感的人际关系中，相互的吸引力越大，彼此的影响力也越大。因此，经理拥有良好的处理人际关系的能力，对于商场营运与管理的顺利进行有着举足轻重的作用。

4. 悉心教导下属的技能

经理应具有教导下属的能力，能发现下属是否能力不足并帮助其成长，达到既定目标，从而促使下属提升业绩，让下属能力发挥到极限。

5. 不断自我成长的技能

随着时代的发展、企业的成长，经理应该具有较强的自学能力，能从管理实践中不断总结经验，充实自己。

三、性格要求

1. 有开朗的性格

用明朗的笑容工作是一天，用毫无表情或阴沉的脸色工作也是一天。店内全体员工的工作气氛是明朗或是阴沉，有时就要看经理的心情了。

2. 有积极的性格

无论什么事情都积极地去处理，无论什么时候都可以面临任何挑战，从

不会想到要躲避困难。

3. 有包容力

对下属的失败或错误要教育和批评，但不能老是揪住不放。出于提醒，可以给下属员工劝告，但是不可骄纵。

4. 有忍耐力

商场的作业化管理过程，是比较辛苦且漫长的。所以，对于经理来说，有忍耐力地进行正常的活动是极其重要的。

四、品格要求

第一，身体力行，以身作则，用行动树立在店员中的影响力。

第二，设身处地为店员着想，真心关怀店员的工作和生活。

第三，具有良好的操守和高尚的品德，遇事不推诿，勇于承担责任。

五、心态要求

1. 积极乐观

积极的心态是成功者最基本的品质。一个人如果心态积极，乐观地面对人生，乐观地接受挑战和应付麻烦事，那他就成功了一半。

2. 热情主动

在竞争异常激烈的时代，被动就会挨打，主动就可以占据优势地位。好的业绩不会从天而降，而是靠经理带领员工主动热情地去创造。

3. 专业务实

专业务实就是以专业知识切实搞好管理工作，建立一支优秀的员工队伍和忠诚的顾客群，为企业创造稳定的销售业绩。

4. 空杯学习

孔子说：“三人行必有我师。”要用空杯心态重新去整理自己的智慧，去吸收别人正确的、优秀的东西。向同事、上级、顾客及竞争对手学习，把自己融入企业之中，融入团队之中，才能有更大的进步。

5. 像老板一样思考

像老板一样思考，像老板一样行动，经理只有具备了老板的心态，才会