

超市经营实战 全程培训

根据超市全程管理的具体实操流程、方法与案例，汇集知名企业的管理元素，打造而成的超市实用管理工具书。

超市 防损管理

CHAOSHI
FANGSUN GUANLI

赵盛斌 / 编著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

超市经营实战全程培训

超市 防损管理

CHAOSHI
FANGSUN GUANLI

赵盛斌 / 编著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

超市防损管理/赵盛斌编著. —北京: 经济管理出版社, 2014. 10
ISBN 978 - 7 - 5096 - 3115 - 7

I. ①超… II. ①赵… III. ①超市—安全管理 IV. ①F717. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 104144 号

组稿编辑: 何 蒂
责任编辑: 杜 菲
责任印制: 黄章平
责任校对: 赵天宇

出版发行: 经济管理出版社 (北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京晨旭印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 10.5

字 数: 198 千字

版 次: 2014 年 10 月第 1 版 2014 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 3115 - 7

定 价: 35.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

总 序

中国古代圣贤老子在《道德经》中说：“以正治国，以奇用兵，以无事取天下。”意思是说：用光明正道治理国家，用奇妙的计谋领兵作战，用清静无为去争取天下。

治理国家尚且如此，治理一个企业也是同样的道理。俗话说：上行下效。就是说做领导、做上级的如何处理事物、如何为人，都是在为下属和下级做示范。要想把一个企业管理好，那领导就应当以身作则，用光明正确的方法来管理，才能起到表率的作用，才能受人尊敬而令行禁止，无往而不利！

老子就是告诉我们作为一个领导者应该怎样去管理自己的下属和员工，才能使企业更昌盛，使人们都能安居乐业。一个超市的治理涉及方方面面，如何稳健地运行，是每个超市从业者都关心的。

多年以前，笔者一直有个愿望，运用老子的治国理念，治理超市企业。提出按照系统工程的主导思想，以理论为基础、以实操为主线、以模块化为思路的观点，系统地编著一套超市管理的系列丛书，奉献给读者，由于各种原因一直未能如愿。如今经过笔者的努力，终于完成了这套丛书，得以和读者见面，甚感欣慰。

《超市经营管理丛书》包括：《超市店长管理》、《超市员工管理》、《超市商品管理》、《超市生鲜商品管理》、《超市防损管理》五册。

本套丛书的内容全面、丰富、翔实。每本书既自成体系，各书之间又相互关联成为有机的整体；既有国外超市先进的经营理念和方法，也有国内超市成功的经验和事例；既有介绍超市的各个部门功能，也有各个岗位的职能介绍；既有超市的各个区域之间的关联，也有各个岗位的工作流程、操作方法的具体实例等。

本套丛书在编写的过程中，避免了烦琐和空洞的说教，重在实用，多次修改调整，力求展现给读者简单、实用、创新的内容。更重要的是通过本套丛书介绍

给读者理念、方法，而不是告诉读者简单的模仿制度和流程，正如老子所说：“授人以鱼不如授人以渔。”笔者虽不能解决读者的所有问题，但希望能起到抛砖引玉的作用，确实对读者能够有所启发和帮助。

本套丛书的编著，也是笔者的一个大胆的创新，第一次全面、系统地按照专业模块的思路编著，这样做有利于引导我国超市的发展经营走专业化的道路，促进我国超市走向良性、健康的发展，提升超市的经营管理水平。也确实希望对于推动我国超市的发展做出自己的微薄贡献。

本套丛书不仅适合超市从业者个人学习使用，也适合作为企业的培训教材或大专院校相关专业的学习参考资料。

由于笔者的水平有限，书中难免有错误，在此恳请广大读者予以批评指正。

2014年2月于深圳

目 录

第一章 超市防损概论	1
第一节 防损综述	1
第二节 防损部岗位工作职责	16
第二章 超市卖场防损分析	24
第一节 卖场防损与安全综述	24
第二节 生鲜损耗防损	31
第三节 陈列、收货产生的损耗及控制	41
第四节 门店各部门防损重点及控制	45
第三章 超市内部防损	52
第一节 内部员工不诚实行为	52
第二节 员工行为约束	62
第三节 防范 POS 机的偷窃	65
第四节 内部其他防损	70
第四章 超市偷窃犯罪防范	77
第一节 顾客偷窃的预防	77
第二节 超市偷窃犯罪与处理	86
第三节 文明安全防损、预防欺诈	99

第五章 超市门店安全与风险控制 104

 第一节 安全原则 104

 第二节 超市门店风险控制 112

 第三节 商品、物品的风险控制 120

第六章 门店突发事件应对 132

 第一节 门店一般突发事件的应对 132

 第二节 突发事件的应对 141

第一章 超市防损概论

第一节 防损综述

一、防损综述

1. 防损的概念

根据本单位的人流、物流、信息流的活动规律和特点，通过合理的人员安排、流程规定、管理制度，对可能产生损耗的不安全因素的每一个环节进行监督和控制，从而达到全面控制损耗和保障安全的目的。

2. 损耗的定义

从广义上讲，凡是损害一个单位利益的任何行为都可称为损耗。而狭义的损耗仅指账面金额与实际盘点金额之差。

防损有两方面的含义：一是控制损耗；二是提供安全保障。

3. 全员防损的定义

防损不仅是超市防损部门的工作，也是超市全体员工的责任和义务。因此，防损是员工工作中不可缺少的重要工作。

要确立全员防损的目标。员工积极配合并遵守防损管理规定，积极参与防损监督和举报，及时为防损部门提供损耗线索。

4. 全过程防损的定义

任何一项工作流程中的错误都会直接或者间接导致损耗。因此，作为超市要求防损对每一个可能出现损耗的环节进行有效监控。它的关键是流程合理高效，

员工都能按质按量完成工作。

防损与营运是紧密联系、互相依存的，防损等于纯利润。

(1) 商品损耗是公司的敌人，降低损耗是取之不尽的利润源泉。

(2) 商品销售带给公司是销售毛利，但商品损耗不仅会损失商品的价值，还会损失运输成本、包装成本、人工成本等。因此，损耗损失的不仅是利润，还是纯利润。

5. 防损管理理念

防损工作以“防”为主，防损工作的重点在“防”字，防患于未然。控制损耗在发生之前，才是成功的防损。事后的防损主要在于尽量地弥补损失，其目的是防范和避免类似损耗。

(1) 全员防损。

(2) 全过程防损。

(3) 防损等于纯利润。

(4) 防损工作以“防”为主。

(5) 消防安全是营运工作的保障。

6. 防损的意义

(1) 降低经营成本。

(2) 监控稽核流程。

(3) 防范安全风险。

二、防损与风险控制

防损部是在超市营销过程中协助、保障营运部门安全、顺利地进行销售活动的忠实伙伴，它工作的目的就是降低营运成本，从而增加利润，控制一切损耗。

(一) 门店防损部

防损部是超市的一个独立的、从事防损工作的部门，直接对公司总经理负责。门店防损部由以下几点组成：

1. 防损员

属防损部管理的从事防损工作的人员。

2. 监控中心

将防火、防盗纳入超市的自动化管理范围，并通过电子计算机和闭路电视系统等，结合设备运行和经营管理等工作实行全自动化管理，是超市内防火、防盗设施的显示控制中心，也是紧急情况的指挥中心。

3. 监控员

负责在监控中心操作监控设施的人员。

4. 风险控制中心

超市内预防各种风险并处理各起事故的部门，是防损部的一个机构。

5. 稽核

狭义的稽核是在超市收银机或出口处核对顾客所购商品与小票是否相符；而广义的稽核是防损人员对超市营运全过程的监督、核查工作。

6. 防盗签

又叫防盗扣，是一种用来防盗的产品。通常贴在服装（内衣）、鞋子等易盗物品上，若防盗签未经消磁，通过防盗门时，则鸣叫报警。

（二）防损工作职能概述

（1）负责维持超市正常经营及办公秩序。

（2）保障公司、顾客及员工财产和人身安全。

1) 负责公司内外盗防范工作。

2) 对发现侵害公司利益的人和事有直接调查、向高层领导直接汇报的职责，并给出相应的建议。

3) 有培训所有员工掌握“消防安全”知识和防损知识的职责，贯彻“全员防损，全方位防损”的理念。

（3）负责超市防损工作，防止商品流失。

1) 调查门店内部经营管理上的各种异常及违纪事件。

2) 监督门店资产管理。

3) 监督门店相关规章制度的执行情况。

4) 参与门店的商品盘点监督工作。

5) 负责门店风险控制工作。

6) 阅读公司、部门、超市的相关报表，从中发现问题并进行调查。

（三）防损员的工作宗旨

防损员的主要目标是帮助将损耗减至最低程度，并且保持最小损耗。这就必须每天都付出最大的努力，否则就不能将损耗水平绝对地降至最小程度。对此每位防损员都起着非常重要的作用。

主要是从四个方面来控制损失。

（1）观察受到怀疑的在超市偷窃的嫌疑人，依法捉拿进行扒窃的嫌疑人，并根据政策进行处理。

(2) 注意并且适当地告知防损部经理有关公司员工的不诚实行为。

(3) 保护公司财产和资产。

(4) 超市风险，安全控制。

(四) 对防损人员的期望

1. 能力

具有处理超市内部日常工作或者处理反复出现防损问题的基本常识和能力。

2. 态度

超市的防损员工，必须对工作抱着积极的态度，对于可能参与的特别行为或特别环境应理智地加以判断。理智、自控并客观地做出相应的反应。

3. 礼貌

因为防损员代表的是防损部门及超市，所以必须有礼貌，即使是在不利的环境下也应该彬彬有礼，在任何时候表现出自控能力。

4. 克制

个人喜恶不应妨碍防损员的工作，及时地完成主管安排的所有工作。真正能克制指的是在任何情况下都显示出适当的风度和行为，即使主管不在场。

5. 约会

所有防损员不得和营运区域的同事发生异性浪漫事件约会。如确实要与其他同事约会，本人或对方必须调离超市不同的工作区域，特别情况必须要经过防损部经理的批准。

6. 行为

防损员作为店内防损员工，必须在上班时随时保持警惕，不应参与不必要的谈话，不得从任何供应商、促销人员那里接受礼品和消费，未经防损部经理同意不得动用公用电话作私用。

7. 言谈举止

防损员应该始终表现出冷静而庄重的外表，不要与人争论或表现出不稳定的情绪，不要匆忙行事。如有必要也能以控制局面稳定为目的动用最低限度的武力。

便衣防损员必须穿着普通顾客的服装。任何或特定地方与普通穿着大相径庭的穿着均会产生相反的效果，只会引起他人包括超市偷窃嫌疑人的注意，防损员应该穿着类似大多数顾客的整洁的衣服。制服防损员应穿着清洁的制服，将工卡佩戴在显眼的位置。

8. 准时

防损员应准时上班,如果出现任何原因而不能准时报到,那么必须在上班前通知管理人员、部门经理、人力资源部经理,于再上班时带上有关证明。

9. 规程和指示

全体防损人员应遵循所有公司规程以及来自主管的直接指示,任何有意对规则和指令的违背将导致解除合同。

三、防损工作对接流程

(一) 门店防损工作对接流程

防损岗位设置及人员编制数量调整。首先由门店向公司总部提出报告,经公司总部人力资源部确定后施行。

1. 抽调防损人员

首先由申请人员支援的门店向公司防损部提交申请,其次由公司人力资源部与公司防损部对接确定具体人员名单,最后由人力资源部通知被抽调人员的门店。

2. 考勤薪工资误差统计

每月初直接报门店统一进行汇总、核批。

3. 费用报销

由门店防损部统一报门店,由店长进行核批。

4. 员工违规事件处理

由防损经理直接报店长决定处理意见,上报公司防损部审批,并将违纪情况说明抄报公司营运部存档。

5. 顾客遗留物品处理

由门店防损部统一对遗留物品进行整理、登记和汇总,报店长审核后交公司营运部,由公司营运部统一进行估价和内部处理。

6. 过失行为统计

(1) 每周由门店防损负责人将上周行为过失单数、行为过失特点及防范措施进行汇总,经店长审批后报公司防损部并抄送公司营运部。

(2) 每月由门店防损负责人根据上月的行为过失单数、行为过失特点总结商品流失规律,提出防范措施,并与上月进行对比分析,报店长核批后报公司防损部。

(3) 每季度初由门店防损负责人将上一季度的行为过失单数、行为过失特

点及防范措施进行汇总，总结出商品流失的特点，报店长核批后报送公司防损部。

（二）公司防损部与门店防损对接流程

1. 支持新店开业

（1）协助公司人力资源部和防损部确定新店防损人员名单和岗位设置。

（2）协助做好新店防损员的服装、物料申购工作。

（3）根据新店设备安装情况，与人力资源部和门店对接，安排部分防损人员先行进驻新店看护需安装的设备。

（4）与人力资源部和店长对接，安排防损人员做好有关防盗、紧急事件处理等安全培训。

（5）协助门店防损对开业安全警戒方案进行审核。

（6）配合门店做好开业前的各项准备工作。

2. 协助防损人员招聘工作

与门店店长进行对接，由门店安排人员到指定地点维持秩序，并安排防损管理人员主持面试，协助招聘。

3. 协助防损人员培训工作

（1）按公司人力资源部、防损部要求，安排人员对防损员进行防损业务培训。

（2）跟进培训效果。

（3）与其他部门对接相关培训事项。

（4）提供防损员考试题库的更新改版。

4. 对门店防损工作进行监督指导

（1）督促各驻店机构严格按照公司及部门要求操作，发现问题及时指正。

（2）针对巡场中发现的问题及时知会门店，汇总分析所发现的问题，以书面形式进行总结。

（3）对门店防损工作中存在的漏洞和隐患提出意见和建议。

（4）定期召开便衣交流会议及防损工作店际交流会。

（5）定期对防损宿舍进行检查评比。

5. 紧急突发事件处理

门店发生紧急突发事件时，门店防损经理应第一时间将情况向店长汇报，由店长同时报公司防损部和营运部，由营运部协调进行处理。

6. 负责与地方公安部门的联系和沟通工作

四、防损部的日常工作

(一) 防损部营业前的日常工作

1. 营业前

每日由当班的防损员及夜班防损员负责开店门并关闭夜间防盗系统，对所有在上午 7:30 进入或离开商场的员工及清洁公司人员做好登记，并检查他们是否佩戴公司的工牌。

营业前不允许任何员工离店。

每天将记录送至店长办公室阅后由防损部存档。

2. 营业前 30 分钟

防损员必须做到：

(1) 检查超市清洁情况，如有问题通知清洁公司来打扫。

(2) 确保所有的紧急出口畅通。检查并确保商场内通道没有卡板、包装箱，手推车放置到指定地点。

(3) 巡查整个店及收货区，如有问题及时解决。

(4) 每日由防损部经理检查收银台、试衣间、员工通道及无购物通道的商品防盗报警系统，并做好检测记录，且定期通知供应商对系统进行维护。

(5) 确保所有的防损员在自己的岗位上。

(6) 确保早到的顾客有足够的手推车。

3. 开始营业时

确保所有的入口和出口已打开。

(二) 防损部营业时间内的的工作

1. 防损经理随时控制

(1) 巡查整个店、仓库、停车场和收货区。

(2) 检查顾客是否有足够的手推车。

(3) 安全和防损规则。紧急出口和楼梯畅通。

(4) 所有的防损员和便衣防损员在自己的岗位上。

2. 在员工入口处

(1) 允许供应商进入，但必须佩戴来访证并登记其公司的工作证或有效身份证件号码。

(2) 当员工进店时检查员工工牌、工装、工鞋。

- (3) 私人物品不得带入店内,如香烟、打火机等火种物品绝对禁止带入。
- (4) 私人物品应放在规定的地方。
- (5) 员工离开时主动出示物品接受检查。
- (6) 如出入登记遇到问题时,将当事人送至防损部经理处。
- (7) 着工衣、戴工牌方可打卡。

3. 在顾客入口处

- (1) 防损员提示顾客将携带物品寄放在存包柜。
- (2) 对货物的进口和出口处进行控制(如在电脑小票单上盖章)。
- (3) 在顾客离开时,引导他们到收银台付款;如顾客未购买东西,指引顾客走“无购物通道”。
- (4) 对退货的大家电进行监督及控制。

4. 在收货区

- (1) 根据收货区程序检查收货及退货过程。
- (2) 记录送货车辆。
- (3) 登记外出商品。

5. 在服务中心

- (1) 根据服务中心的工作程序协助工作。
- (2) 顾客物品取回登记表。
- (3) 退货时,填写销售退回证明。
- (4) 顾客遗留物品交接清单。
- (5) 核对每日“销售退回记录单”。

(三) 防损部闭店后的工作

1. 闭店以后

- (1) 对所有晚上12点离开的员工,检查其所带物品并填写“员工进出登记表”。
- (2) 各部门员工下班时,防损员提示员工出示物品接受检查。
- (3) 将所有手推车放回原处。
- (4) 确保店内、仓库内、停车场内无人留下。

2. 闭店程序

- (1) 关闭所有的门。
- (2) 检查所有设备、照明、水、电、燃气是否都已关闭。
- (3) 防损部值班经理与门店值班经理一起关闭员工入口,由防损员开启夜

间防盗系统。

(4) 如遇问题,通知防损部一名主管和门店值班经理到场,直到问题解决。

五、防损岗位工作细则

(一) 卖场出口岗

1. 工作职责

设置在超市收银台外,接近出口处。

(1) 维护正常收银秩序。收银台是收取现金,且人员较集中的地方,顾客常因排队等问题发生争吵。此岗设置起到了威慑作用,须及时发现、制止一些影响正常经营秩序的行为。

(2) 负责未通过收银机付款拿出门店的商品的核查工作。

(3) 处理顾客经过报警门时引起的报警问题。

(4) 协助便衣防损员截获偷窃者。

(5) 为有需要的顾客提供帮助。

2. 工作要求

(1) 监督制止夹带商品出场的行为。

1) 制订商品出场检查的相关制度,所有人离场必须主动接受检查。

2) 监督制止员工上班时间购物(除用餐外)。

3) 员工的购物商品出场时,必须逐项核对其电脑流水小票。

4) 必须认真检查废弃物品离场。

5) 认真检查大件商品的送货出场。

(2) 监督防范偷窃非卖品的行为。

1) 供应商送货时,如有赠品应在送货单上注明赠品名称及数量。

2) 门店退货商品须连同其赠品一起清退,并需清点赠品名称及数量。

3) 门店经理用赠品赠送老顾客时,应附书面说明。

(3) 监督制止商品非正常折价的行为。

1) 监督制止员工将因人为保管不当而损坏的商品进行折价处理的行为。

2) 监督制止员工将不符合折价条件的商品进行折价处理的行为。

3) 监督制止员工将正常商品私自折价的行为。

(二) 收货区岗

1. 工作职责

设置此岗主要是处理与相关供应商的业务行为,或商场对外的收发货物保证

在商品安全的情况下，迅速、正确地开展工作。

- (1) 监控收货流程，按相关规定办理退货、换货、调拨等业务，确保准确性。
- (2) 对进出的货物进行检查，避免公司财产流失。
- (3) 供应商退换货核查。
- (4) 对出场垃圾、纸皮进行检查。

2. 工作要求

(1) 办理退换货时，应逐项审核退换货单据上的各项内容，经与实物核对无误后，在单据上签注姓名及日期，将退换货商品予以放行。

(2) 对采取以物换物方式的物品，如冷冻冷藏、生鲜商品，经核对商品条码、品名、规格、价格、数量完全一致后予以换货。

(3) 核对内部调拨商品的调拨单据，确认商品的条码、品名、规格、型号、数量与事物相符时，签注姓名及日期予以放行。

(4) 凭正式的报损单逐项核对报损物品，无误后监督报损。

(5) 对顾客购买的大件商品需从收货区送出时，要仔细核对电脑小票或送货单，无误后办理登记手续并在单据上注明“货已发”字样、签注姓名及日期、予以放行。

(6) 对进入收货区或卖场的送货人员，查验其有效送货单据，登记后发给出入证，在其离开收货区时将出入证收回。如果送货人员将出入证损坏或丢失，应及时向主管汇报，由主管处理，并做好登记。

(7) 监督供应商及收货员需在指定的区域内验收进货商品。

(8) 不允许供应商越界进入收货区存放货物的区域（黄线以内）。

(9) 监督供应商，不可让其在门店内逗留徘徊。

(10) 监督员工，不允许其接受供应商的赠品。监督检查收货区商品的摆放安全。

(11) 制止蓄意损坏商品的行为。

(12) 发现有不正常坏货，应及时核查。

(三) 游动巡逻岗

1. 工作职责

(1) 做好卖场、出入口区、周转仓的安全防盗工作，发现、制止、抓获在场内进行偷盗行为的过失人员。

(2) 协助处理场内纠纷、骚乱。

(3) 加强重点商品的监控和交接，加大对盗窃团伙的打击力度。