

文件式版式，即复即用

现代商场 管理制度

MODERN EMPORIUM
MANAGEMENT SYSTEM

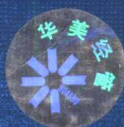
◆ 国 ◆ 际 ◆ 版 ◆



· 中 卷 ·



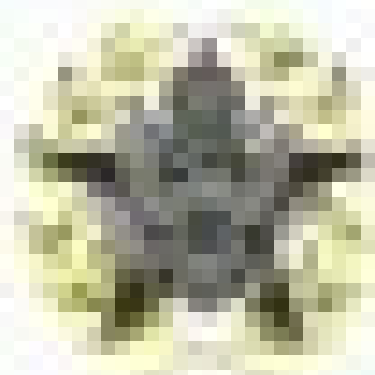
华书-美通(HAM)国际管理研究室 主编
新疆科技卫生出版社(W)
XINJIANG SCIENCE AND TECHNOLOGY & SANITATION PRESS(W)



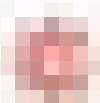
中国商业出版社 中国商业出版社

现代商场 管理制度

中国商业出版社 中国商业出版社
中国商业出版社 中国商业出版社



— 1 —



中国商业出版社 中国商业出版社
中国商业出版社 中国商业出版社

现代商场管理制度



华书-美通(HAM)国际管理研究室 主编

总指导 (香港)陈阳生

中 卷

新疆科技卫生出版社(W)

XINJIANG SCIENCE AND TECHNOLOGY & SANITATION PRESS(W)

目 录

第一篇 组织机构管理制度

第一章 商场的内部领导体制	(3)
第一节 股份制商场的内部领导体制	(3)
第二节 国有独资商场的内部领导体制	(7)
第三节 集体所有制商场的内部领导体制	(8)
第四节 中外合资经营商场的内部领导体制	(10)
第五节 中外合作经营商场的内部领导体制	(10)
第二章 商场的组织机构	(11)
第一节 组织机构设置的原则	(11)
第二节 组织机构的形式	(13)
第三节 商场组织规程	(19)
第三章 商场各部门及其岗位职责	(21)
第一节 各部门职责	(21)
第二节 商场领导岗位职责	(31)
第三节 行政部(室)岗位职责	(39)
第四节 经营业务部(室)岗位职责	(50)
第五节 专业商场岗位职责	(71)
第六节 后勤部门岗位职责	(78)

第二篇 总经理办公室管理制度

第一章 总经理办公室概述	(91)
第一节 总经理办公室的地位、作用与功能	(91)
第二节 总经理办公室工作的基本特性、准则与内容	(94)
第三节 总经理办公室构成人员、职责与素质要求	(96)
第二章 总经理办公室行政工作管理	(107)
第一节 顾客投诉处理	(107)
第二节 公务接待	(111)

第三节	印信、证件管理制度	(112)
第四节	印信管理表格	(114)
第五节	资料的收集与统计管理	(121)
第六节	值班工作管理	(123)
第七节	行政事务管理制度	(125)
第三章	总经理办公室文书管理	(128)
第一节	文件处理程序	(128)
第二节	文书立卷	(131)
第三节	文书档案管理	(133)
第四节	文书档案的利用方式及管理	(135)
第五节	文书管理制度	(136)
第六节	文书档案管理表格	(154)
第四章	总经理办公室的协调管理	(187)
第五章	总经理办公室会议管理	(190)
第一节	会议类别	(190)
第二节	会议的组织工作	(193)
第三节	会议的文字工作	(195)
第四节	会议管理制度	(197)
第五节	会议管理表格	(200)
第六章	总经理办公室的计划与控制管理	(215)
第一节	商场管理的计划功能	(215)
第二节	商场计划管理	(220)
第三节	商场控制管理	(225)
第四节	工作计划与工作日程管理表格	(234)
第七章	总经理办公室的决策与组织管理	(249)
第一节	决策功能	(249)
第二节	组织功能	(256)
第三节	有生命和效率的商场组织标准	(257)
第八章	总经理办公室督导管理	(259)
第一节	商场的督导管理	(259)
第二节	有效督导所需的技能	(261)

第三篇 商品系统管理制度

第一章	商场商品管理	(267)
------------	---------------------	--------------

第一节 商品管理组织结构·····	(267)
第二节 商品的结构、目录、分类组合·····	(270)
第三节 商品的配置与陈列·····	(280)
第四节 商品价格管理制度·····	(307)
第二章 商品采购管理制度·····	(328)
第一节 商品采购部的管理·····	(328)
第二节 商品采购管理制度·····	(336)
第三章 采购管理表格·····	(369)
第一节 采购管理表格·····	(369)
第二节 订购管理表格·····	(388)
第三节 商品比价及损失索赔管理表格·····	(391)
第四节 购销单据·····	(400)
第五节 商品供应商记录表格·····	(403)
第四章 商品储运管理·····	(409)
第一节 商品的交运管理·····	(409)
第二节 车辆管理表格·····	(424)
第三节 商品的储存管理制度·····	(445)
第四节 验收记录库存管理表格·····	(488)
第五章 连锁商场商品配送管理制度·····	(515)
第一节 商场配送中心的作用、功能与组织形式·····	(515)
第二节 商场配送中心的经营与管理·····	(519)
第三节 配送中心的成本控制·····	(527)
第六章 商场票流、物流、单据管理·····	(532)
第一节 商场进货、入库票流、物流规程·····	(532)
第二节 领货、调拨票流、物流规程·····	(541)
第三节 商品变价、盘点票流、物流规程·····	(548)
第七章 商场商品的安全管理·····	(553)
第八章 其他管理制度·····	(557)
第一节 出售正常商品管理制度·····	(557)
第二节 出售非正常商品管理制度·····	(558)
第三节 批发业务管理制度·····	(559)
第四节 商品退换管理制度·····	(560)
第五节 商品查询与索赔制度·····	(561)
第六节 商品返厂管理制度·····	(563)

第七节 商品特卖业务管理制度·····	(564)
第八节 生鲜、蔬果处理作业与管理·····	(565)
第九节 肉类生鲜品处理作业与管理·····	(567)
第十节 食品、日用品处理作业与管理·····	(569)
第十一节 生鲜海产品处理作业与管理·····	(570)
第十二节 奶制品、烘焙制品处理作业与管理·····	(571)

第四篇 人事系统管理制度

第一章 商场人事管理概述·····	(575)
第一节 人事管理的业务内容·····	(575)
第二节 人事部的职能·····	(575)
第三节 人事部各组职责·····	(576)
第二章 商场人事部的组织机构·····	(579)
第一节 人事部门的组织机构·····	(579)
第二节 设置人事劳动组织机构的原则·····	(580)
第三章 商场人事管理制度·····	(582)
第一节 人事作业程序·····	(582)
第二节 商场员工守则·····	(593)
第三节 商场劳动条例·····	(597)
第四节 商场人事调整管理条例·····	(598)
第五节 商场员工奖励办法·····	(601)
第六节 临时人员管理办法·····	(604)
第七节 商场员工退休办法(范例)·····	(605)
第八节 员工离职处理原则·····	(607)
第九节 从业人员退职酬劳金运用及支配办法·····	(608)
第十节 商场考勤管理制度·····	(611)
第十一节 商场管理人员及专业技术人员管理·····	(625)
第十二节 干部的任免与聘用·····	(628)
第十三节 商场人事管理表格·····	(629)
第四章 商场员工聘用制度·····	(667)
第一节 劳动定额和编制定员的确定·····	(667)
第二节 招聘的基本程序·····	(669)
第三节 招聘简章、招聘表格设计·····	(675)

第四节 商场员工聘用规定·····	(688)
第五节 商场聘约人员管理办法·····	(690)
第六节 人事档案管理制度·····	(691)
第七节 商场员工聘用表格·····	(694)
第五章 商场员工培训制度·····	(720)
第一节 培训部的任务、职能与组织·····	(720)
第二节 培训工作的基本程序·····	(722)
第三节 教育训练委员会组织规程·····	(725)
第四节 训练中心管理办法·····	(726)
第五节 员工培训制度·····	(727)
第六节 员工训练的基本原则·····	(729)
第七节 员工训练方法·····	(733)
第八节 新进员工指导方法·····	(739)
第九节 员工在职训练办法·····	(742)
第十节 新进销售人员培训教材·····	(745)
第十一节 员工培训管理表格·····	(752)
第六章 商场人事考核制度·····	(764)
第一节 人事考核的重点·····	(764)
第二节 人事考核的主要内容·····	(766)
第三节 人事考核制度·····	(768)
第四节 人事考核制度范例·····	(776)
第五节 人事考核管理表格·····	(778)

第五篇 信息系统管理制度

第一章 商场信息概述·····	(801)
第一节 商场信息的含义与特征·····	(801)
第二节 商场信息的综合管理·····	(802)
第三节 商场信息调研·····	(804)
第四节 商场营销信息·····	(808)
第二章 商场信息系统管理基础·····	(815)
第一节 商场内部信息管理系统的结构·····	(815)
第二节 商场管理信息系统的基本构架·····	(817)
第三节 商场经营管理信息系统的建立与管理·····	(818)

第四节 商场管理信息系统(MIS)的开发与应用	(820)
第五节 商场 POS 系统管理	(826)
第六节 商场条形码技术与信用卡的应用.....	(833)
第七节 商场电子商务与配送.....	(838)
第三章 商场信息管理制度	(841)
第一节 信息服务策略和规程.....	(841)
第二节 数据管理.....	(850)
第三节 数据通信管理.....	(864)
第四章 信息系统开发管理	(875)
第五章 办公室自动化和字处理	(905)
第六章 信息服务规划	(908)

第六篇 安全卫生系统管理制度

第一章 商场安全管理概述	(929)
第一节 商场安全工作的构成.....	(929)
第二节 商场安全力量的构成.....	(932)
第三节 商场安全部的工作性质与特点.....	(934)
第四节 商场安全部的任务与工作原则.....	(936)
第二章 商场保安机构的设置与职责	(939)
第一节 商场保卫机构设置.....	(939)
第二节 商场保卫机构的职责与要求.....	(941)
第三章 商场安全管理制度	(947)
第一节 商场安全管理计划的制订与实施.....	(947)
第二节 商场安全管理计划的控制与补充.....	(950)
第三节 商场安全保卫管理制度.....	(953)
第四节 值班、出入管理表格	(969)
第五节 商场消防管理.....	(983)
第六节 商场安全设施的配置与管理.....	(998)
第七节 商场意外事件的处理	(1004)
第四章 商场卫生管理制度	(1012)
第五章 商场安全卫生管理表格	(1013)

第七篇 财务会计系统管理制度

第一章 商场财务管理制度	(1041)
第一节 商场财务部门负责人工作责任制度	(1041)
第二节 企业财务通则	(1043)
第三节 商场财务预算管理制度	(1049)
第四节 商场筹资与投资管理制度	(1067)
第二章 商场财务控制制度	(1084)
第一节 商场财务控制制度	(1084)
第二节 商场财务控制管理表格	(1122)
第三节 商场费用管理制度	(1155)
第四节 费用管理表格	(1157)
第五节 商场财产管理制度	(1163)
第六节 商场财产管理表格	(1191)
第七节 商场利润分配制度	(1204)
第三章 商场财务报告	(1211)
第一节 财务报告的编制及处理程序	(1211)
第二节 商场资产负债表	(1214)
第三节 商场损益表	(1221)
第四节 商场财务状况变动表	(1224)
第五节 商场利润分配表和营业收支明细表	(1230)
第四章 商场会计管理制度基础	(1233)
第一节 商场会计原则	(1233)
第二节 商场会计循环	(1236)
第三节 商场财务与会计管理规章	(1246)
第四节 商场会计核算基础工作规定	(1251)
第五节 商场会计人员审核费用规范	(1254)
第六节 代传票制度	(1260)
第七节 商场管理部与各部门有关明细帐分记办法细则	(1263)
第八节 商场各部门月绩分析细则	(1264)
第九节 商场表报管理办法	(1266)
第十节 呆帐管理办法	(1268)
第十一节 会计帐表	(1271)

第十二节 会计管理及会计科目表格	(1292)
第五章 商场会计档案管理制度	(1298)
第六章 商场帐款管理制度	(1300)
第一节 收款须知	(1300)
第二节 业务员收款守则	(1304)
第三节 应收票据、应收帐款处理准则	(1306)
第四节 应收帐款及应收票据管理办法	(1308)
第五节 问题帐款管理办法	(1310)
第六节 问题帐款处理办法	(1312)
第七节 商场帐款管理表格	(1314)
第七章 商场统计管理制度	(1329)
第一节 商场统计管理基础工作规定	(1329)
第二节 商场统计工作细则	(1331)
第三节 商场统计管理表格	(1334)
第八章 商场薪资管理制度	(1346)
第一节 商场薪资管理制度典范	(1346)
第二节 商场奖金制度	(1352)
第三节 商场薪资管理表格	(1355)

第八篇 销售系统管理制度

第一章 商场销售管理制度基础	(1381)
第一节 商品销售原则、类型及方式	(1381)
第二节 销售市场管理制度(范例)	(1383)
第三节 商场销售预算制度	(1385)
第四节 商场销售环节票据流转	(1394)
第五节 商场营销运作规范	(1395)
第二章 商场销售计划管理制度	(1402)
第一节 商场销售计划内容	(1402)
第二节 商场销售计划的制订	(1404)
第三章 商场促销方法	(1412)
第四章 商场促销管理制度	(1439)
第一节 商场促销的概念、作用与策划	(1439)
第二节 商场促销计划的制定	(1442)

第三节	销售促进计划范例	(1450)
第四节	商场促销组合管理	(1452)
第五章	商场广告促销管理制度	(1456)
第一节	商场广告促销管理制度	(1456)
第二节	商场广告促销方式	(1464)
第三节	商场形象促销	(1476)
第六章	商场公关促销管理制度	(1486)
第一节	商场公关促销基础	(1486)
第二节	商场公共关系部组织管理制度	(1500)
第三节	商场主要公共关系管理制度	(1514)
第四节	商场公共关系人员管理制度	(1518)
第五节	商场公共关系操作实务	(1525)
第六节	商场公共关系礼仪	(1539)
第七节	商场公关工作有关书函写作技巧	(1575)
第七章	商场服务促销管理制度	(1586)
第一节	商场服务促销管理基础	(1586)
第二节	商场销售服务技巧	(1593)
第三节	商场服务质量管理制度	(1620)
第四节	收银作业管理	(1643)
第五节	商场服务规范(范例)	(1655)
第八章	导购人员管理制度	(1658)
第一节	商场销售导购人员应具备条件和知识	(1658)
第二节	商场销售导购人员必备	(1671)
第三节	商场卖场的各种注意事项	(1677)
第四节	商场店员工作规范化程序和工作规范	(1681)
第五节	商场销售人员的培训与工作安排	(1694)
第六节	商场销售经理管理手册	(1716)
第九章	商场销售系统管理表格	(1736)

第九篇 工程系统管理制度

第一章	商场工程部的作用、职责和机构	(1777)
第一节	商场工程部的作用和任务	(1777)
第二节	商场工程部经理的主要职责与知识、能力要求	(1779)

第三节 商场工程部的组织机构管理	(1780)
第二章 商场工程部的管理	(1784)
第一节 商场工程部的管理原则	(1784)
第二节 商场设备管理岗位责任制	(1786)
第三节 商场工程部的规章制度	(1794)
第四节 商场工程部的管理	(1802)
第三章 商场工程管理制度	(1818)
第一节 商场设备管理制度	(1818)
第二节 商场能源管理制度	(1822)
第三节 商场修建工程管理制度	(1824)

第十篇 其它管理制度

第一章 商场连锁总部管理制度	(1829)
第一节 总部功能	(1829)
第二节 总部职能	(1832)
第三节 总部组织	(1836)
第四节 连锁店管理制度典范	(1840)
第二章 商场门店管理	(1896)
第三章 商场招商管理制度	(1908)
第四章 商场行业管理制度	(1911)
第五章 外经贸管理制度	(1912)
第六章 商场办公用品管理制度	(1914)
第七章 商场工作服管理制度	(1914)
第八章 商场卫生管理制度	(1915)
第九章 商场医务室管理制度	(1916)
第十章 商场员工更衣室(柜)管理制度	(1916)
第十一章 商场员工餐厅管理制度	(1917)
第十二章 商场员工浴室管理制度	(1919)
第十三章 商场自行车管理制度	(1920)
第十四章 商场包装物品、票据管理制度	(1920)
第十五章 商场废旧包装物品回收管理制度	(1921)
第十六章 商场房产管理制度	(1921)

第四章 商场员工聘用制度

第一节 劳动定额和编制定员的确定

商场为了合理配置劳动力资源,首先,要确定劳动定额和编制定员,以实现劳动力资源在总量上的优化配置,最大限度地提高劳动效率。

□ 劳动定额的确定

劳动定额是企业劳动者为完成各项任务所耗费的劳动数量标准。确定劳动定额的常用方法有以下几种:

(一)经验估工法

由有经验的人员根据自己的经验,结合现场观察,与以往类似条件下劳动定额比较,直接估定劳动定额。优点是简便易行。缺点是准确性较差。

(二)统计分析法

根据过去的统计资料,通过比较分析,剔除其中不可比部分,用不同的方法,确定不同水平的劳动定额。

1. 平均定额(A)

$$A = \frac{\sum a_i}{n}$$

式中:

a ——某类劳动者实际完成的劳动定额统计资料;

i ——代表期序 $i = 1, 2, \dots, n$;

n ——参加平均的统计资料期数。

2. 先进合理定额(B)。

$$B = A + 0.6\sigma$$

式中:

σ ——实际完成定额 a_i 与平均定额 A 的均方根误差。公式如下:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (a_i - A)^2}{n}}$$

0.6——概率系数,即置信水平为 45% 概率面积时的 X 轴坐标值 = 0.6; 概率系数 $\times$ 均方根误差 = 允许误差。

3. 平均先进定额(C)。

$$C = A + 1.0\sigma$$

式中:

1.0——概率系数,概率程度为 68.27% 时的 X 轴坐标值 = 1.0。

4. 最高定额(D)。

$$D = A + 1.5\sigma$$

式中:1.5——概率系数,它所对应的概率程度为 86.64%。

一般应采用平均先进定额,因它在正常条件下,多数劳动者可以接近的水平,部分劳动者可以超额完成,既有现实性,又有先进性。统计分析法的优点是比经验估工法准确,缺点是过去的统计资料中如含有可改进而未改进所浪费的劳动量,则定额的可靠性较差。

(三)技术测定法

通过对劳动条件进行技术测定,用经过长期测定积累起来的定额标准,采取改进措施,剔除浪费的劳动量来制定劳动定额的方法。优点是准确性比上述两种高。缺点是比较复杂,费工费时。

☐ 编制定员的确定

编制定员是为了进行正常活动需用多少劳动力的数量标准。根据用人数量与销售额、劳动效率、出勤率等相互关系确定。其计算公式如下:

$$\text{定员人数} = \frac{\text{销售额}}{\text{售货员劳动效率} \times \text{出勤率}}$$

如按各岗位的工作量定员时,其计算公式如下:

$$\text{定员人数} = \frac{\text{各岗位全部工作量}}{\text{平均每人完成工作量} \times \text{出勤率}}$$

如按比例定员法时,其计算公式如下:

$$\text{定员人数} = \text{职工总数} \times \frac{\text{某类人员人数}}{\text{职工总数}}$$

第二节 招聘的基本程序

员工招聘的基本程序包括:招聘决策、发布信息、招聘测试、人事决策等四大步骤。

☐ 招聘决策

1. 什么是招聘决策

所谓招聘决策是指企业中的最高管理层关于重要工作岗位的招聘和大量工作岗位的招聘的决定过程。

个别不重要的工作岗位招聘,不需要经过最高管理层的决定,也不需要经过招聘基本程序的四大步骤。

2. 招聘决策的意义

任何企业都需要进行招聘决策,招聘决策的好坏直接影响以后招聘的步骤。

(1)适应企业的需要。企业要发展一定要使人才流动起来,一定要吸引更多的人才来担任新增的工作。

(2)使招聘更趋合理化、科学化。由于招聘决策影响其他步骤,一旦失误,以后的工作就很难开展。

(3)统一认识。招聘是一件涉及企业未来发展的大事,只有最高管理层观点一致,才能顺利地完成招聘全过程。

(4)激励员工。有些大型企业,在人力资源开发管理部下设员工招聘科,从事日常的招聘工作,但是大量的或重要的员工招聘一般均由最高管理层决定,招聘工作会给现职员工带来一种压力。一来新进员工会带来新的竞争,二来招聘的岗位为员工带来了新的挑战。

3. 招聘决策的原则

(1)少而精原则。可招可不招时尽量不招;可少招可多招时尽量少招。聘来的人一定要充分发挥其作用,企业是创造效益的集合体,不是福利单位。

(2)宁缺勿滥原则。招聘决策时一定要树立起“宁缺勿滥”的观念。这就是说,一个岗位宁可暂时空缺,也不要让不适合的人占据。这要求我们确定原则时要有一个提前量,而且广开贤路。

(3)公平竞争原则。只有通过公平竞争才能使人才脱颖而出,才能吸引真正的人才,才能起到激励作用。

4. 招聘决策的运用

招聘决策的运作可分为以下几点:

(1)用人部门提出申请。需要增加人员的部门负责人向人力资源开发管理部提出需要人员的人数、岗位、要求,并阐明理由。

(2)人力资源开发管理部复核。经管部门应该到用人部门去复核申请,是否一定要这么多人员,减少一点人行吗?并写出复核意见。

(3)最高管理层决定。根据企业的不同情况,可以由总经理工作会议决定,也可以在部门经理工作会议上决定。决定应该在充分考虑申请和复核意见的基础上产生。

5. 招聘决策的主要内容

企业员工的招聘决策应包括以下一些主要内容:

- (1)什么岗位需要招聘? 招聘多少人员? 每个岗位的具体要求是什么?
- (2)何时发布招聘信息? 运用什么渠道发布招聘信息?
- (3)委托哪个部门进行招聘测试?
- (4)招聘预算多少?
- (5)何时结束招聘?
- (6)新进员工何时到位?

☐ 发布招聘信息

一旦招聘决策后,就应该迅速发布招聘信息。

1. 什么是发布招聘信息

所谓发布招聘信息就是向可能应聘的人群传递企业将要招聘的信息。

发布招聘信息是一项十分重要的工作,直接关系到招聘的质量。应引起有关方面充分重视。

2. 发布招聘信息的原则

(1)面广原则。发布招聘信息的面越是广,接受到该信息的人越是多,应聘的人也越是多,这样可能招聘到合适人选的概率越大。

(2)及时原则。在条件许可的情况下,招聘信息应该尽量早地向人们发布,这样有利于缩短招聘进程,而且有利于使更多的人获取信息,使应聘人数增加。

(3)层次原则。招聘的人员都是处在社会的某一层次的,要根据招聘岗位的特点,向特定层次的人员发布招聘信息。例如,招聘科技人员的企业可以在《科技日报》上刊登招聘广告。

3. 发布招聘信息的类型

发布招聘信息的类型又可称为发布招聘信息的渠道。信息发布的渠道有报纸、杂志、电视、电台、布告和新闻发布会。

除以上主要渠道外,还有随意传播的发布形式。这是有关部门或有关人员用口头的、非正式的方式进行发布招聘信息的类型。其主要特点是:费用最低(几乎不用什么费用),可以进行双向交流,速度较快;主要缺点是:覆盖面狭,一般在劳力市场上明显供大于求而且招聘层次不是很高时可以选用这种类型。

☐ 招聘测试

在企业员工招聘过程中,招聘测试是重要的一环。

1. 什么是招聘测试

所谓招聘测试是指在招聘过程中,运用各种科学方法和经验方法对应聘者加以客观鉴定的各种方法的总称。