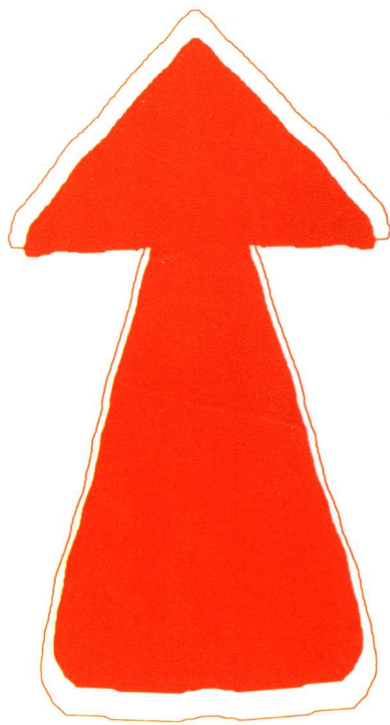


卖场管理与培训

《零售业经营管理与培训》系列丛书



零售业

LINGSHOUYE
MAICHANG GUANLI YU PEIXUN

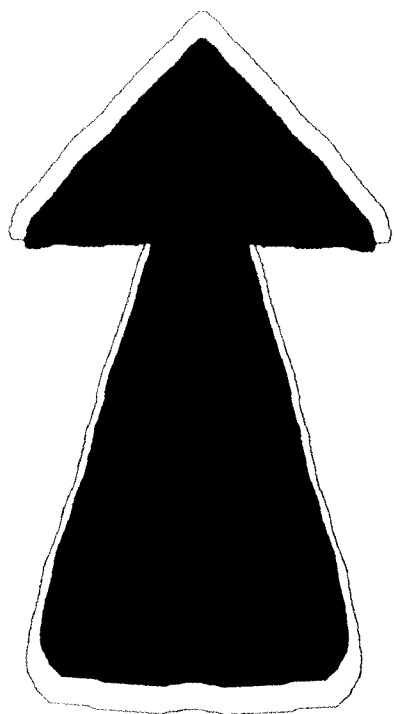
《零售业经营管理与培训》系列丛书编委会 主编



中国时代经济出版社

卖场管理与培训

《零售业经营管理与培训》系列丛书



零售业

LINGSHOUYE

MAICHANG GUANLI YU PEIXUN

《零售业经营管理与培训》系列丛书编委会 主编

◆ 中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

零售业卖场管理与培训 / 《零售业经营管理与培训》系列丛书编委会主编.
—北京: 中国时代经济出版社, 2006. 1

《零售业经营管理与培训》系列丛书

ISBN 7-80169-800-2

I. 零... II. 零... III. 零售商业—商业企业—企业管理 IV. F713.32

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第105316号

《零售业经营管理与培训》系列丛书

零售业卖场管理与培训

《零售业经营管理与培训》系列丛书编委会 主编

出版者	中国时代经济出版社
地 址	北京东城区东四十条24号 青蓝大厦11层
邮政编码	100007
电 话	(010)68320825(发行部) (010)68320498(编辑部) (010)88361317(邮购)
传 真	(010)68320634
发 行	各地新华书店
印 刷	北京市优美印刷有限责任公司
开 本	787×1092 1/16
版 次	2006年1月第1版
印 次	2006年1月第1次印刷
印 张	14
字 数	202千字
印 数	1~8000册
定 价	24.00元
书 号	ISBN 7-80169-800-2/G·345

版权所有 侵权必究

序 言

零售业是国民经济的主要组成部分，其发展通常反映了一个国家总体经济的走向。中国作为世界上经济发展最快的国家之一，随着人民生活水平的不断提高，其零售业市场也是最具潜力和吸引力的。

零售业是中国开放最早、开放程度最高、发展变化最快、最具生气的行业之一。但我国零售业相对于较发达国家而言，起步晚、规模小、实力弱，尤其是在加入WTO之后，国外零售“巨鳄”的进驻，国内零售企业竞争形势更趋激烈。在面对国外零售企业经营管理的先进技术及成熟经验等一系列现实问题时，我国广大零售企业尚需一套系统、完整、规范的经营管理与培训模式。基于此，我们组织编撰了《零售业经营管理与培训》系列丛书。

该系列丛书共分三册，介绍了零售企业最具代表性的卖场管理与培训、商品管理与培训及员工管理与培训。

《零售业卖场管理与培训》一书共分为11章。其主要内容有：首先介绍了卖场的组织架构、人员职责及设计规划，然后着重讲述了卖场的服务礼仪、陈列管理、理货管理、促销管理、收银管理、商品管理及防损、广告、服务管理的方方面面。

《零售业商品管理与培训》一书共分为8章。其主要内容有：商品组合配置、商品陈列管理、商品价格管理、商品质量管理、商品采购管理、商品验收管理、商品卖场管理及商品库存管理。为了让员工在商品管理中操作方便，我们在其后还附了常见货币符号、国际单位制基

本单位、新旧商品对照表及食品加工助剂等常识。

《零售业员工管理与培训》一书共分为8章。其主要内容有：零售业管理理念解析、零售业服务意识培训、员工招聘管理、零售业岗位认知培训、零售业专项技能培训、零售业员工绩效考评管理、零售业员工薪酬管理及零售业员工劳动关系管理。重点涉及培训的规划和程序的设计、不同层次的培训对象、不同环节的培训内容以及不同的培训方式等，使培训具有极强的操作性和应用性。

《零售业经营管理与培训》系列丛书从中国零售企业目前的实际情况出发，就零售企业的经营与管理做了全面、系统的阐述，介绍了一大批实际、实用、实践的方法和技巧，具有极强的实用性和可操作性。不仅是一套较佳的零售经营管理用书，也是一套不可多得的培训教材；不仅可以指导一线员工，同时也可供管理者和经营者参考、借鉴。

《零售业经营管理与培训》系列丛书由经济学硕士杨月进主编，另外参与编写的还有培训机构、咨询公司的顾问、老师及零售业一线的管理人员，具体为：金娟、杨哲、杨卫、杨春、方敏、毕春辉、王春侠、王丽媛、李欢欢、李志国、李军、李恒芳、吴全喜、宋春霞、黎云开、刘作良、朱昊、朱霖、田均平、石保庆、黄维康、章晓华。

《零售业经营管理与培训》系列丛书

编 委 会

第1章 卖场组织结构

1

第1节 卖场组织构成 / 2

- 一、组织架构 / 2
- 二、部门职能 / 2

第2节 卖场人员职责 / 4

- 一、管理人员职责 / 4
- 二、作业人员职责 / 8

第3节 卖场人员配置 / 11

- 一、卖场人员配置方法 / 11
- 二、员工配置应注意问题 / 12

第2章 卖场设计规划

13

第1节 卖场设计 / 14

- 一、卖场设计原则 / 14
- 二、卖场设计要素 / 15
- 三、卖场设计技巧 / 16

第2节 卖场规划 / 20

- 一、卖场规划原则 / 20
- 二、卖场规划要点 / 22

第3节 商品布局 / 26

- 一、商品布局意识 / 26
- 二、商品布局方法 / 26
- 三、商场布局差异 / 29

第3章 卖场服务礼仪

31

第1节 仪容仪表礼仪 / 32

- 一、仪容 / 32

二、仪表 / 33

第2节 行为举止礼仪 / 34

- 一、卖场行为举止 / 34
- 二、接待顾客的行为举止 / 34
- 三、站姿规范 / 35
- 四、接待姿态规范 / 36
- 五、待客姿势规范 / 36
- 六、恭候顾客姿势规范 / 37
- 七、行走规范 / 37
- 八、手势姿态规范 / 38

第3节 服务语言管理 / 39

- 一、常用语言 / 39
- 二、接待顾客语言 / 40
- 三、介绍商品用语要求 / 41
- 四、答询用语 / 41
- 五、收、找款用语 / 42
- 六、包扎商品用语 / 42
- 七、道歉用语 / 43
- 八、调解用语 / 43
- 九、解释用语 / 44
- 十、道别用语 / 44

附录：

日常服务敬语与禁语 / 45

第4章 卖场陈列管理

47

第1节 卖场陈列策略 / 48

- 一、陈列与营业额 / 48
- 二、主要区域划分 / 49
- 三、卖场陈列原则 / 50
- 四、卖场陈列方法 / 52

第2节 商品配置表设计 / 57

- 一、了解商品配置表功能 / 57

- 二、制作商品配置表准备工作 / 58
- 三、弄清商品配置表权责分配 / 60
- 四、制作商品配置表 / 60
- 五、商品配置表制作要领 / 62
- 六、特殊情形处理 / 63

第5章 卖场理货管理

65

第1节 卖场理货内容 / 66

- 一、补货 / 66
- 二、理货 / 67
- 三、辅助工作 / 68

第2节 卖场理货规定 / 69

- 一、补货的规定 / 69
- 二、理货的规定 / 70
- 三、理货的要求 / 71

第3节 卖场补货程序 / 72

- 一、卖场补货一般程序 / 72
- 二、白天补货程序 / 73
- 三、夜间补货程序 / 74

第6章 卖场促销管理

77

第1节 促销活动实施 / 78

- 一、做好促销准备 / 78
- 二、营造卖场气氛 / 80
- 三、选择促销方式 / 81
- 四、运用促销战术 / 85

第2节 促销应对技巧 / 88

- 一、还没有决定的顾客 / 88
- 二、还没考虑购物的顾客 / 89
- 三、自称买不起的顾客 / 89

四、没有主见的顾客 / 90

五、坚定要买的顾客 / 90

第7章 卖场收银管理

91

第1节 卖场收银作业安排 / 92

一、营业前作业安排 / 92

二、营业中作业安排 / 94

三、营业后作业安排 / 96

第2节 卖场收银人员排班管理 / 97

一、排班的必要性 / 97

二、排班需考虑因素 / 97

第3节 卖场收银操作技巧 / 100

一、扫描作业 / 100

二、消磁作业 / 101

三、装袋作业 / 102

四、收款作业 / 103

五、情景服务 / 104

六、设零兑零操作 / 105

七、收银差异处理 / 107

第8章 卖场商品管理

109

第1节 了解商品组合 / 110

一、商品的结构体系 / 110

二、商品结构策略 / 112

三、商品组合原则 / 115

四、最佳商品组合 / 117

第2节 做好商品陈列 / 118

一、果蔬陈列 / 118

二、肉品陈列 / 121

三、水产品陈列 / 122

四、日配品陈列 / 123

第3节 商品鲜度管理 / 124

一、果蔬的鲜度管理方法 / 124

二、肉品的鲜度管理 / 127

三、水产品的鲜度管理 / 129

四、日配品的鲜度管理 / 131

第9章 卖场安全防损

133

第1节 员工作业安全 / 134

一、个人防护用品安全使用 / 134

二、搬运、运输和装卸安全 / 135

第2节 卖场防损管理 / 137

一、损耗原因分析 / 137

二、损耗预防及控制 / 143

附录：

商品报损单 / 153

商品损耗分类表 / 154

商品折损单 / 156

第10章 卖场广告管理

157

第1节 卖场广告概述 / 158

一、卖场广告作用 / 158

二、卖场广告分类 / 160

第2节 卖场广告制作 / 164

一、手绘卖场广告的特点 / 164

二、手绘卖场广告的应用范围 / 165

三、手绘卖场广告的制作原则 / 165

四、手绘卖场广告的制作过程 / 166

五、卖场广告查验 / 167

第11章 顾客服务管理

169

第1节 卖场服务管理 / 170

- 一、卖场服务类型 / 170
- 二、收银员服务技巧 / 172
- 三、营业员服务技巧 / 172
- 四、导购员服务技巧 / 178

第2节 客服中心服务管理 / 186

- 一、电话接听 / 186
- 二、退货换货作业 / 186
- 三、赠品发放 / 188
- 四、店内广播 / 192

附录：

- 顾客退货单 / 195
- 顾客换货单 / 196

第3节 顾客投诉处理 / 197

- 一、顾客投诉处理程序 / 197
- 二、顾客投诉处理技巧 / 200

附录：

- 投诉记录单 / 203
- 顾客投诉统计表 / 204
- 卖场投诉处理办法申请表 / 205
- 投诉处理单 / 206
- 索赔记录表 / 207
- 投诉登记追踪表 / 208

第4节 顾客服务质量提升 / 209

- 一、聘用顾客喜欢的作业人员 / 209
- 二、处理好顾客投诉 / 210
- 三、重视与顾客的接触 / 211
- 四、把握关键时刻 / 212

卖场组织结构



本章导读 >>>>>

- 卖场组织构成
- 卖场人员职责
- 卖场人员配置

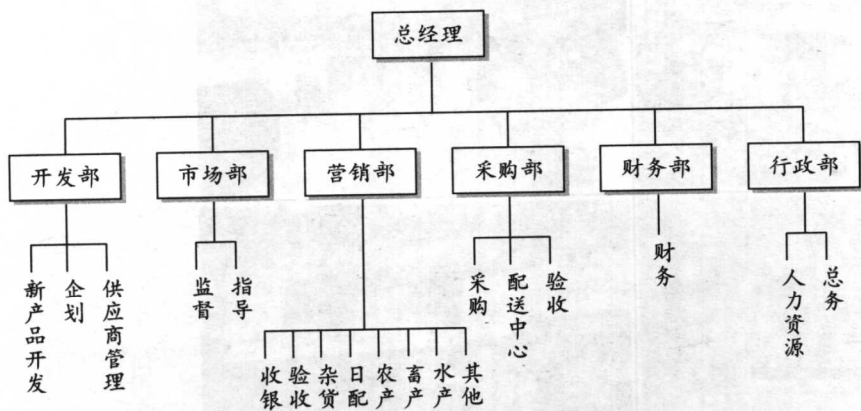
培训要点 >>>>>

- 了解卖场组织架构及部门职能
- 明确卖场管理及作业人员职责及卖场人员的配置

第1节 卖场组织构成

一、组织架构

一般说来，零售业卖场的组织结构包括管理部门和营运部门。具体如下图所示：



卖场就是零售业经营者和顾客以金钱与商品从事交易的场所。

小辞典

二、部门职能

1. 开发部

开发部主要负责商圈调查、卖场设施、设备标准、作业流程安排

控制、设施设备的维修和保养等。

2. 市场部

市场部主要负责卖场营业目标的拟定及督促其执行；对卖场经营进行监督和指导；编制营业手册并监督、检查其执行情况；卖场服务人员调配及工作分派；跟踪卖场经营情况及合理化建议的反馈与处理。

3. 采购部

采购部主要负责商品组合策略的拟订及执行；商品价格策略的拟订及执行；商品货源的把握、新产品开发与滞销商品淘汰；配送中心的经营与管理。

4. 财务部

财务部的主要职能包括：融资、用资、资金调度；编制各种财务会计报表；审核凭证、账务处理及分析；每日营业核算；发票管理；税金申报、缴纳，年度预决算；会计电算化及网络管理。

5. 行政部

行政部的职能包括：零售企业组织制度的确定；人事制度的制定及执行；员工福利制度的制定及执行；人力资源规划，人员招聘、培训；奖惩办法的拟定及执行；企业合同管理及权益的维护；其他有关业务的组织与安排等。

6. 营销部

营销部的职能包括：卖场商品配置、陈列设计及改进；促销策略的制定与执行；企业广告、竞争状况调查分析；企业形象策划及推出；公共关系的建立与维护；新市场开拓方案及计划的拟订等。

总之，卖场是零售企业经营者决策的执行单位，是其直接向顾客提供商品和服务的单位。

第2节 卖场人员职责

一、管理人员职责

1. 经理工作职责

经理是零售企业店铺卖场的总负责人，具有管理整个店铺卖场营运的职能，是卖场的灵魂。经理不仅要十分热情致力于做好本职工作，更要充分调动全体员工工作的积极性。经理的工作职责具体如下：

- (1) 监督与检查员工考勤，仪容、仪表和服务规范执行情况；
- (2) 监督与改善店铺各部门个别商品的损耗管理；
- (3) 监督和审核店铺的财务、收银工作；
- (4) 掌握卖场销售动态，向企业经营者建议新商品的引进和滞销商品的淘汰；

- (5) 维护卖场的清洁卫生与安全；
- (6) 听取卖场员工人事考核、员工晋升、降级和调动的建议；
- (7) 解决顾客的投诉问题；
- (8) 处理卖场内各种突发事件，如火灾、停电、盗窃、抢劫等；
- (9) 做好卖场各项工作的协调工作；
- (10) 负责安排对卖场员工进行培训。

2. 副经理工作职责

- (1) 协助经理落实店铺的各项规章制度及经营计划；
- (2) 配合经理做好店铺的销售工作；
- (3) 配合经理制定店铺的销售计划，并负责落实；
- (4) 跟踪商品的销售和货源情况；

- (5) 指导各部门主管进行促销商品的选择, 跟踪大型促销活动;
- (6) 向总经理反馈卖场的销售情况;
- (7) 配合总经理做好员工的培训和管理工作;
- (8) 及时向总经理反馈卖场的营业情况。

3. 财务主管工作职责

- (1) 负责会计基础核算及财务管理工作;
- (2) 制定财务工作计划, 检查、督促、指导财务部人员的日常工作, 保证财务工作的正常运转, 及时汇报工作进度, 反映日常工作中存在的问题及提出合理化建议;
- (3) 明确各小组人员的岗位职责、工作权限、工作标准和考核方法, 以及内部牵制制度和稽查制度, 保证财务工作秩序化、规范化;
- (4) 负责对卖场有关人员进行财务知识的培训;
- (5) 参与商品调价、报损、商品盘点等工作;
- (6) 负责员工费用报销的审核工作;
- (7) 负责卖场出纳备用金、收银备用金、服务台定额储值卡和电话卡使用的监督和管理, 并不定期进行抽查;
- (8) 监督电脑三级账的有效运行, 并加强沟通, 协助解决营业中出现的有关财务问题。

4. 收银主管工作职责

- (1) 对经理负责, 在其指导下全面开展收银工作;
- (2) 切实保证卖场的各项规章制度在收银区域内得到贯彻落实;
- (3) 制定收银工作计划并贯彻落实;
- (4) 主持收银区域例会、班长例会;
- (5) 审阅收银区域各种报表、单据、文稿;
- (6) 负责对收银员进行管理和培训, 并指导主管助理的日常工作。

5. 理货区主管工作职责

- (1) 对经理负责, 在其指导下全面实施理货区管理工作;

- (2) 切实保证卖场各项规章制度在理货区得到贯彻落实;
- (3) 对理货员验收的商品进行抽检, 确保进场商品及理货区库存商品质量完好, 数量准确;
- (4) 确保理货区商品按类合理摆放, 周转畅通, 并保障商品安全;
- (5) 参加卖场例会并主持理货区例会;
- (6) 负责对理货员进行管理和培训, 并指导主管助理的日常工作;
- (7) 按卖场商品流转程序要求审核各类单据, 并审阅本区域各类报表、文稿。

6. 采购主管工作职责

- (1) 负责企业指派商品的企划及业务的拓展工作;
- (2) 筛选供应商, 并负责协商最佳的采购交易条件;
- (3) 执行最有效的价格策略及计划各种促销活动;
- (4) 与卖场人员合作, 扩展业绩并达成毛利的目标;
- (5) 选择最佳的供应商, 并取得最佳的采购交易条件;
- (6) 开发并协商适合自选式的包装(包括标示及说明);
- (7) 考虑市场的竞争因素、价格敏感的项目、促销、滞销品特卖及其他营业损失等因素, 制定市场上可能的最低售价, 塑造非常有竞争力的价格形象;
- (8) 制定卖场快讯及卖场内的促销项目, 并采纳最佳的采购条件及广告赞助, 从而吸引顾客到本卖场采购;
- (9) 负责对采购人员的培训和管理。

7. 生鲜食品主管工作职责

- (1) 对经理负责, 对本部门所有人员、设备、店内仓库进行管理;
- (2) 协调与其他部门之间的关系;
- (3) 组织和指导本部门完成各项经营指标和任务;
- (4) 检查本区域工作进度;
- (5) 组织实施本区域盘点工作;
- (6) 按时保质保量的完成经理交办的各项工作。