



职业技术·职业资格培训教材

YINGYE JINGLI

YINGYE JINGLI

YINGYE JINGLI

(下册)

YINGYE JINGLI

YINGYE JINGLI

YINGYE JINGLI

营业经理

——零售企业经营实务

劳动和社会保障部教材办公室
上海市职业培训指导中心

组织编写



中国劳动社会保障出版社



职业技术·职业资格培训教材

YINGYE JINGLI

YINGYE JINGLI

YINGYE JINGLI

(下册)

YINGYE JINGLI

YINGYE JINGLI

YINGYE JINGLI

营业经理

零售企业经营实务

主 编 储卫民

编 者 于 人 刘伟光 贺 斌

审 稿 宋克勤 范红一



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

营业经理(下册)——零售企业经营实务/储卫民主编. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2005

职业技术·职业资格培训教材

ISBN 7-5045-2995-8

I. 营… II. 储… III. 零售商业-商业经营-技术培训-教材 IV. F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 031663 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街1号 邮政编码:100029)

出版人:张梦欣

*

北京北苑印刷有限责任公司印刷、装订 新华书店经销

787毫米×1092毫米 16开本 14.75印张 315千字

2005年7月第1版 2005年7月第1次印刷

印数:4000册

定价:24.00元

读者服务部电话:010-64929211

发行部电话:010-64911190

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话:010-64911344

内 容 简 介

本套教材由劳动和社会保障部教材办公室、上海市职业培训指导中心依据上海 1+X 职业技能鉴定考核细目——营业经理组织编写。本套教材从强化培养操作技能，掌握一门实用技术的角度出发，较好地体现了本职业当前最新的实用知识与操作技术，对于提高从业人员基本素质，掌握营业经理的核心内容与技能有直接的帮助和指导作用。

本教材分为上、下两册，本书为下册，主要侧重零售与贸易服务业营业管理操作技能。内容包括：营业经理的作业管理、目标管理、销售管理、顾客管理、商品管理与库存控制、销售服务、商铺规划、营业场所安全管理、零售企业营业资金管理、计算机管理信息系统、连锁经营和特许经营等。

本教材的编写人员具有多年从事本职业教育培训的经验，并参加了上海 1+X 职业技能鉴定考核细目和题库的建设，熟悉本职业的培训和考核。因此，本教材具有很强的针对性、权威性。

本教材可作为营业经理职业技能培训与鉴定考核教材，也可供中等、高等职业学校师生参考，以及相关从业人员参加岗位培训使用。

前 言

职业资格证书制度的推行,对广大劳动者系统地学习相关职业的知识和技能,提高就业能力、工作能力和职业转换能力有着重要的作用和意义,也为企业合理用工以及劳动者自主择业提供了依据。

随着我国科技进步、产业结构调整以及市场经济的不断发展,特别是加入世界贸易组织以后,各种新兴职业不断涌现,传统职业的知识和技术也愈来愈多地融进当代新知识、新技术、新工艺的内容。为适应新形势的发展,优化劳动力素质,上海市劳动和社会保障局在提升职业标准、完善技能鉴定方面做了积极的探索和尝试,推出了1+X的鉴定考核细目和题库。1+X中的1代表国家职业标准和鉴定题库,X是为适应上海市经济发展的需要,对职业标准和题库进行的提升,包括增加了职业标准未覆盖的职业,也包括对传统职业的知识 and 技能要求的提高。

上海市职业标准的提升和1+X的鉴定模式,得到了国家劳动和社会保障部领导的肯定。为配合上海市开展的1+X鉴定考核与培训的需要,劳动和社会保障部教材办公室、上海市职业培训指导中心联合组织有关方面的专家、技术人员共同编写了职业技术·职业资格培训系列教材。

职业技术·职业资格培训教材严格按照1+X鉴定考核细目进行编写,教材内容充分反映了当前从事职业活动所需要的最新核心知识与技能,较好地体现了科学性、先进性与超前性。聘请编写1+X鉴定考核细目的专家,以及相关行业的专家参与教材的编审工作,保证了教材与鉴定考核细目和题库的紧密衔接。

职业技术·职业资格培训教材突出了适应职业技能培训的特色,按等级、分模块单元的编写模式,使学员通过学习与培训,不仅能够有助于通过鉴定考核,而且能够有针对性地系统学习,真正掌握本职业的实用技术与操作技能,从而实现我会做什么,而不只是我懂什么。

前 言

本教材虽结合上海市对职业标准的提升而开发，适用于上海市职业培训和职业资格鉴定考核，同时，也可为全国其他省市开展新职业、新技术职业培训和鉴定考核提供借鉴或参考。

新教材的编写是一项探索性工作，由于时间紧迫，不足之处在所难免，欢迎各使用单位及个人对教材提出宝贵意见和建议，以便教材修订时补充更正。

劳动和社会保障部教材办公室
上海市职业培训指导中心

编 者 的 话

面对 WTO 的影响,商业零售与贸易业正面临着前所未有的知识与技能更新的冲击。

营业经理作为零售企业的基层管理者是这场变革的中心人物,随着管理结构的变化,营业经理正发挥着更为广泛的作用。在日常的经营管理中,营业经理充当着基层领导者、决策者、管理者的角色。因此,对营业经理的知识与技能提出了许多新的、更高的要求,他们既需要超越自身的岗位技能去了解企业管理的基本理论,熟悉企业高层领导的宏观决策思路,更要掌握基本的营业管理操作技能。实践证明,这样的营业经理才称得上是合格的基层管理者。

本套教材按照《营业经理国家职业资格标准》要求编写。教材分为上册和下册。上册偏重零售企业经营管理的基本理论和基本操作技能,下册偏重零售与贸易服务企业营业管理操作技能。本套教材在编写中从中国实情出发,吸取了中外营业管理经验,集知识与技能于一体,使读者能理论联系实际,成为优秀的基层经营管理者。

本书作为鉴定培训教材,在紧扣培训大纲的基础上,适时进行了扩展,基本上适应了零售与贸易服务企业营业经理的管理需要。读者应本着学习零售企业的管理思路和方法的目的进行学习,并结合企业实际,创造性地使用本书的知识与技能。教材中的不妥之处请予以意见。

编 者

目 录

第一章 营业经理的作业管理	(1)
第一节 营业经理的职业素质	(1)
第二节 营业流程管理	(3)
第三节 营业日报表管理	(7)
第四节 营业业务会议管理	(9)
第五节 时间管理	(12)
第二章 目标管理	(17)
第一节 目标管理概述	(17)
第二节 确定目标管理类型	(19)
第三节 营业目标管理的评估	(21)
第三章 销售管理	(23)
第一节 分配营业销售额任务	(23)
第二节 营业辖区管理	(24)
第三节 顾问销售	(27)
第四节 销售合同管理	(33)
第四章 顾客管理	(41)
第一节 顾客	(41)
第二节 顾客分类管理	(42)
第三节 顾客体验管理	(50)
第四节 顾客满意度	(52)
第五节 顾客忠诚度	(61)
第六节 顾客信用管理	(67)
第五章 商品管理与库存控制	(72)
第一节 商品概述	(72)

目 录

第二节 畅销商品与滞销商品	(82)
第三节 商品采购	(85)
第四节 商品价格控制	(89)
第五节 商品包装	(94)
第六节 商品库存控制	(99)
第六章 销售服务	(106)
第一节 销售服务概述	(106)
第二节 销售服务中的法律规定	(115)
第七章 商铺规划	(121)
第一节 商圈分析	(121)
第二节 商铺选址	(126)
第三节 租购分析	(137)
第四节 营业场所外观设计	(140)
第五节 营业场所室内环境设计	(143)
第六节 商品陈列	(149)
第七节 商业 POP	(168)
第八节 橱窗展示	(171)
第八章 营业场所安全管理	(174)
第一节 建立安全管理小组	(174)
第二节 营业场所火灾的防范与处理	(175)
第三节 营业场所遭遇抢劫的预防与处理	(177)
第四节 营业场所遭遇盗窃的防范与处理	(179)
第九章 零售企业营业资金管理	(183)
第一节 营业数据分析	(183)
第二节 收银管理	(184)
第三节 现金控制	(186)
第四节 大顾客货款的回收	(189)
第十章 计算机管理信息系统	(192)
第一节 店铺计算机管理系统	(192)
第二节 条形码	(196)
第三节 EDI 技术及其应用	(197)

第四节	B2B 虚拟营业部门	(200)
第十一章	连锁经营	(204)
第一节	连锁店经营业态的概述	(204)
第二节	连锁经营的财务系统	(206)
第三节	连锁经营商品采购系统	(209)
第四节	连锁经营的营运系统	(212)
第十二章	特许经营	(214)
第一节	特许经营概述	(214)
第二节	特许经营管理	(220)

第一章 营业经理的作业管理

营业经理即一店之长，要对商店的运作进行统筹安排，对商店的运行整体负责。可以从营业经理职业素质、营业流程管理、营业日报表管理、营业业务会议管理、时间管理几个角度来分析营业经理的日常作业管理工作。

第一节 营业经理的职业素质

职业素质是一个工作岗位或一个工作职务应该具备的基本行为规范和思想意识。营业经理是一家商店的代表人，是商店经营目标的实现者，是培训教导员工的责任人，是现场经营的指挥官，因此，营业经理的素质高低会对商店的经营业绩产生重大影响。理想的营业经理应该具备一定的领导能力、教育能力、数据分析能力、管理能力、判断能力、学习能力、业务改善能力、社交沟通能力和良好的职业道德与修养。

一、营业经理的职务内容

营业经理的职务内容包括营业经理的各项工作内容，见表 1—1。

二、营业经理的素质与应具备的条件

有关营业经理的职务内容、责任等已在上述内容中讨论过了。在这里要指出的是，营业经理一方面要完成范围宽广的工作任务，另一方面要达到各店不同的计划目标。因此，营业经理必须具备的素质及条件见表 1—2。

表 1—1

营业经理职务内容

代理人	以企业最高经营人的代理人的身份,与所在社区、工商管理部門、顧客、商业伙伴接触,培养各方良好的合作关系
情报收集	在地区、顧客等营业活动内,收集有用的商业情报
协调	在问题发生时,以营业经理的身份,尽早加以协调解决,使工作顺畅
传达	将企业的经营方针、计划目标等,正确、快速地传达给店内的员工
督导	督导、教育及指导员工
管理	管理店内的营业活动并达成营业目标,包括资金管理目标
保全	保全店内如店铺、设备、商品等资产,包括员工人身安全
销售	使自己成为一名出色的营业销售业绩管理人员

表 1—2

营业经理的素质与应具备的条件

性格方面	能力方面	知识方面
1. 拥有积极向上的性格。无论任何事情都积极地去处理,无论何时都可以面临任何挑战,从不会想到要躲避困难 2. 拥有忍耐力。店内的活动能顺利进行的情况很少,而辛苦和枯燥的时候很长。所以有耐心、仔细地进行正常的活动是很必要的 3. 拥有乐观开朗的性格。用开朗的笑容面对工作,店内的气氛是否融洽,营业经理的情绪很重要 4. 拥有包容力。虽然对同事、员工的失败或错误要注意,但是不可常常提起。为了鼓励他们,营业经理可以给员工改正错误的时间或劝告,富有同情心,但是不可放纵	1. 拥有优良的销售技术及说服力 2. 对于销售的商品拥有很深的理解力 3. 拥有能良好地处理人际关系的沟通能力 4. 拥有指导员工的领导和激励能力 5. 能对各种突发状况做适当的危机处理,妥善处理顾客投诉 6. 拥有企业家的精神 7. 拥有编写销售计划和广告文案的能力 8. 具有识读财务销售报表并进行简单的比率分析的能力	1. 具有能观察出顾客变化的知识 2. 具有关于零售业的变化及今后演变的知识 3. 具有关于零售经营技术及管理技术的知识 4. 具有关于企业的历史、使命、制度、组织、理念的知识 5. 具有关于业界的变化及今后演变的知识 6. 具有关于经销商、供应商、有业务往来企业的业务知识 7. 具有关于教育的方法、技能知识 8. 具有店铺的制定方法的知识 9. 具有计算及理解店内所统计数值的知识 10. 具有零售业相关法律知识

没有一个人一生下来就具有上述各项条件。只有认清自己的缺点和弱点,努力地改进,才可以提高自己的职业素质,虽然不易做到,但这是最有效的方法。只有这样的营业经理才可以得到员工的承认,进而提高营业业绩。

第二节 营业流程管理

提高零售企业营业经理管理的现代化水平，必须从营业经理岗位职责管理上升到岗位作业管理，即要从纲要式的岗位要求向操作化的作业管理发展，这就是零售企业营业经理的营业流程管理要求。

一、营业经理的作业流程

对营业经理的作业流程进行控制，首先，要明确营业经理的工作时间，如果商店的营业时间为早上 8 点至晚上 10 点，则营业经理的工作时间可选择为早上 8 点至晚上 6 点。这样，可以使营业经理掌握中午和下午两个营业高峰，以便于掌握每日的营业状况。其次，规定营业经理每个时间段上的工作内容。表 1—3 是营业经理作业流程的时段内容控制和工作内容规定，该表反映了营业经理时段作业流程内容，在管理上的要求是很严谨的，它实际上是岗位职责在工作上的细化。

表 1—3 营业经理作业流程时段表

时间	工作项目	工作重点
8:00 至 9:00	晨会	营业主要事项布置
	员工出勤状况确认	出勤、休假、病假、事假、人员分配、仪容仪表及工作挂牌检查
	营业场所状况确认	1. 商品陈列、补货、促销及清洁卫生状况检查 2. 仓库检查（包括选货验收） 3. 收银员、找零钱备用金及收银台和服务台的检查
	昨日营业状况确认	1. 营业额 2. 来客数 3. 每位顾客购物金额平均数 4. 每位顾客购物平均品项数 5. 售出品种商品的平均单价 6. 未完成销售预算的商品部门 7. 顾客投诉或其他意外突发事件通报
9:00 至 10:00	开门营业状况检查	1. 各部门人员、商品、促销等就绪 2. 店门开启、地面清洁、灯光照明等准备就绪
	各部门作业计划重点确认	1. 促销计划 2. 商品计划 3. 出勤计划 4. 其他

续表

时间	工作项目	工作重点
10:00至11:00	营业问题点追踪	1. 营业未达目标的原因分析与改善 2. 计算机报表各时段商品销售状况分析,并指示有关商品部门限期改善
	营业场所销售趋势态势追踪	1. 缺品、欠品、破损品确认追踪 2. 重点商品、季节商品、促销商品的展示与陈列确认 3. 时段营业额确认
11:00至12:30	库存状况确认	仓库、冷库库存品种、数量和管理状况了解及指示
	营业高峰态势掌握	1. 各部门商品表现及促销活动效果 2. 人员调度支援收银 3. 服务台加强促销活动广播
12:30至13:30	午餐	交代指定人员负责营业场所管理工作
13:30至15:30	竞争店调查	同时段竞争店与本店营业状况的比较
	部门会议	1. 各部门协调事项 2. 如何达到今日营业目标
	教育培训	1. 新进人员的在职训练 2. 定期在职训练 3. 配合节假日训练(如礼品包装)
	文书作业及各种计划、报告撰写与准备	1. 人员文化、请假、训练、顾客意见等 2. 月周计划、营业会议、竞争对策等
15:30至16:30	各时段、各部门营业额确认	各部门人员、商品、促销等确认
	全场工作巡视、检查与指示	营业场所、后场人员、商品卫生、促销环境准备及改善指示
16:30至18:30	营业问题追踪	1. 后勤人员调度支援营业场所工作 2. 收银台开台数,找零钱确保正常状况 3. 商品齐全 4. 服务台配合促销广播 5. 人员交接班迅速且不影响对顾客的服务
18:30	指示代理负责人	交代晚间营业注意事项及关店事宜

二、营业经理作业管理的重点

商店营业经理的作业管理内容大部分是复杂的例行事务,因此,营业经理只要把握商店作业环节的重点,就能基本保证商店作业的正常进行。营业经理作业管理的重点是人、财、物和现代商业企业所需要的信息。这里以超市营业经理作业管理检查的重点内容为例,加以说明,见表1—4。

表 1—4

营业经理业务检查表

时段	类别	项目	检查	
			是	否
开店前	人员	1. 各部门人员是否正常出勤		
		2. 各部门人员是否依照计划工作		
		3. 是否有人员不足、准备不及的部门		
		4. 专柜人员是否准时出勤, 准备就绪		
		5. 工作人员仪容服装是否依照规定		
	商品	6. 早班生鲜食品是否准时到达无缺		
		7. 鲜度差的商品是否已到达		
		8. 各部门特价商品是否已陈列齐全		
		9. 特卖商品 POP 是否已悬挂		
		10. 商品是否及时做好 100% 陈列		
		11. 商品陈列是否已做好		
	清洁	12. 入口处是否清洁		
		13. 地面、玻璃、收银台清洁是否已做好		
		14. 厕所是否清理干净		
	其他	15. 音乐是否控制适当		
		16. 营业场所灯光是否控制适当		
		17. 收银员找零钱是否已准备		
		18. 开店前 5 分钟广播稿及配乐是否准时播放		
		19. 购物袋是否已就位		
关店后	卖场	1. 是否仍有顾客滞留		
		2. 营业场所音乐是否关闭		
		3. 招牌灯是否关闭		
		4. 店门是否关闭		
		5. 卷帘是否拉下		
		6. 空调是否关闭		
		7. 收银机是否清档完毕		

续表

时段	类别	项目	检查	
			是	否
关店后	作业场	8. 生鲜处理设备是否已关闭及清洁完毕		
		9. 作业场是否清洁完毕		
		10. 工作人员是否由后门离开		
		11. 是否仍有员工滞留		
	现金	12. 开机台数与解缴份数是否一致		
		13. 专柜营业现金是否缴回		
		14. 作废发票是否按正常程序操作		
		15. 当日营业现金是否完全锁入金库		
		16. 保安是否正常确定		

三、营业环境管理

营业环境管理主要是从营业场所的环境因素对人的影响角度来考虑的,通过改造这些影响的因素,营造和谐、安全、整洁、愉快、有序的经营环境。图 1—1 是营业环境 5S 管理示意图,表 1—5 是对营业环境的 5S 管理内容。

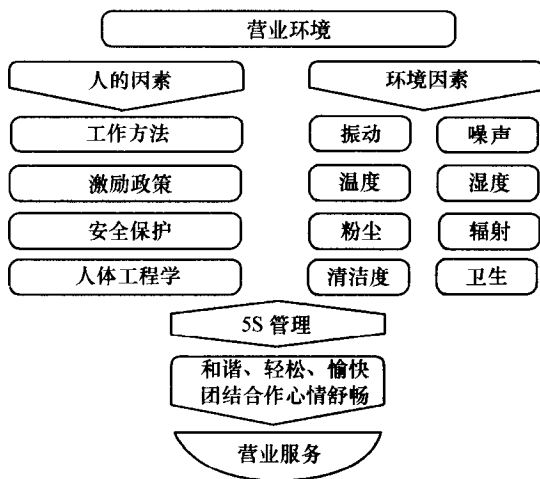


图 1—1 营业环境 5S 管理

表 1—5

5S 管理内容

整理 (SEIRI)	对现场放置的商品进行清理, 区分为常用和不常用, 偶尔使用和不用
整顿 (SEITON)	通过整理的商品要分别存放, 使之一目了然, 从而提高营业效率
清扫 (SEISO)	通过自己动手创造一个明快舒畅的场所, 确保安全、优质、高效的营业服务
清洁 (SEIKETSU)	通过有效的方法来保持整理、整顿、清扫的效果
素养 (SHITSUKE)	“5S”活动始于素养、终于素养, 从而提高员工的整体素质

四、营业经理的领导艺术

随着员工文化知识水平越来越高, 营业经理对员工的指挥要特别注意方式, 也就是领导的艺术, 以便能提高指挥效率。对于领导艺术, 首先要了解领导与管理的区别。领导是指领导者在一定的环境下, 为实现既定目标, 对被领导者进行统御和指引的行为过程; 而管理是领导的指挥工具和技术手段。领导是较高层次的管理, 领导具有战略性, 着力追求整个组织乃至整个社会的效益; 而管理则侧重于执行政策, 强调员工的服从性, 着重于追求某项工作的效益。领导活动致力于整个组织发展方向的把握, 通过依靠权威、威信而发挥引导、影响的作用来实现; 而管理却必须事无巨细地加以注意, 要通过对具体的人、财、物、时间、信息的安排与配置, 使诸因素能够得到合理利用, 从而实现管理目标, 因此, 管理更具有操作性。

因此, 营业经理的领导就是对营业人员进行战略性的鼓动和团队合作的精神凝聚, 注重于对营业人员的工作政策方向性的思想指引以及企业文化和形象的塑造。需要将心理学、社会学以及文化的多种行为科学领域专业技能进行综合应用, 具有灵活性、综合性、系统性以及逻辑思维科学性, 讲求领导的艺术性。营业经理在领导指挥过程中要特别注意领导的艺术性, 就是要需要注意领导行为和管理行为的区别和联系, 才能提高领导的指挥效率。

第三节 营业日报表管理

营业日报表广义上讲就是营业人员以报告、联络、商量等形式将每天发生的营业活动系统地记录下来的资料, 是营业管理的重要方法之一。

一、营业日报表内容

所谓报告, 是针对自己选择或上级分配的课题, 在工作完成时或中途所做的一种总结, 或就事先报告中提到的被指定的索赔、来店顾客数、次日的天气情况等予以汇报告知。

所谓联络, 是指想让有关人员知道的某些必要的信息。联络多指来自总企业、企业本部的指示。