



PROFESSOR AND MANAGER

中山大学教授经理研究会管理实务文库

LIANSUO JINGYING GUANLI GONGJU

ZHI WEI SHOU CE

连锁经营管理工具 职位手册

余文声 编著

广东省出版集团
广东经济出版社

LIANSUO JINGYING GUANLI GONGJU

ZHI WEI SHOU CE

连锁经营管理工具 职位手册

余文声 编著

图书在版编目 (CIP) 数据

职位手册 / 余文声编著. —广州: 广东经济出版社,
2005.11

(连锁经营管理工具系列丛书)

ISBN 7-80728-151-0

I. 职… II. 余… III. 连锁商店-岗位责任制-手册 IV. F717.6-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 059810 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东科普印刷厂 (广州市广花四路棠新西街 69 号)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	9.75
字数	225 000 字
版次	2005 年 11 月第 1 版
印次	2005 年 11 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80728-151-0 / F·1314
定价	20.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路永胜中沙 4-5 号 6 楼 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心) 电话: (020) 83781210

营销网址: <http://www.gebook.com>

• 版权所有 翻印必究 •



余文声

- 教授
- 高级会计师
- 工商管理硕士

● 现任:

广州金坛税务师事务所所长
广州惠建会计师事务所所长
广州伍华连锁超市有限公司董事、财务总监
中国注册财务策划师、中国税务策划师主讲导师
《纳税方法研究》专家

● 曾任:

广州岛内价连锁商业有限公司财务总监、监事
广州家谊超市股份有限公司监事
广州亿翼物流配送有限公司监事
广州顺民城发展有限公司副总经理、财务总监

● 主要著作:

《资产会计》(中国经济出版社)
《成本会计》(中国经济出版社)
《纳税筹划技巧》(广东经济出版社)
《关于对流通企业以帐管税的探讨》(广东税务)
《会计信息交换模式的思考》(广东财会)
《企业合理避税三大技巧》(中大管理研究)
《企业所得税存在的问题及对策》(北京纳税方法研究)

E-mail: gdsyws@21cn.com/ gdsyw@126.com

连锁经营管理工具系列丛书



Handwriting practice lines consisting of multiple horizontal yellow lines.

总 序

作为一名教育工作者,多年来我一直在思考这样一些问题:未来真正能够撑起强大中国的企业家从哪里来?他们的缺点是什么?我们能为他们做些什么?

中国二十多年的改革开放虽然催生出许多具有企业家素质的人才,但真正能够有效配置资源、应对市场竞争、创造巨大财富的企业家却为数不多,称得上一流的更是屈指可数。在众多具有企业家潜质的人中,我认为最有可能成为一流企业家的只有五类人:其一是那些在20世纪80年代依靠过人胆识掘到第一桶金的人,其二是那些在20世纪90年代凭借关系掘到第二桶金的人,其三是那些在跨国公司积累了相当经验后成功改造民营企业的人(这部分人最有可能先成为一流的职业经理人),其四是靠技术诀窍或销售机遇起家的专门人才,最后是那些善于利用国家政策和政府关系进行经营运作的国企领导人。上述五类人,除了具备国外同行共有的一般特征外,他们还具有应变能力、学习模仿能力和综合利用各种关系的能力等特质。但是,他们也普遍存在着经验主义至上,欠缺系统的管理知识,缺乏“当好人、做好事”的经营理念,缺少为社会承担责任的气概和战略思想。因此,要使他们成为真正的一流企业家仅仅依靠目前的以传授理论知识为主导思想的教育体制是无法实现的,必须为他们开辟将理论与实战相结合的“第二课堂”。

早在2000年我就与中山大学的诸位同仁发起成立了中山大学教授一经理研究会,通过举办论坛沙龙、研讨会、商务考察、咨询、培训等活动,力求将国际上先进的管理理论、方法及跨国公司成功管理经验加以消化吸收,结合中国实际情况,创新性地探索出适合本土企业使用的管理模式和方法,并将其与会员企业朋友交流共享。我希望经过我们的不懈努力,能够为华南地区乃至全中国培养出100名顶级富贵企业家、1000位才德兼备的职业经理人,与此同时,我们的研究会也能建成拥有10000家企业交流互动的平台。

经过五年多的探索,我们初步研究出能够有效提升本土企业经营绩效的“全能管理模式”,在30多家企业试用,取得了良好的效果。这套《中山大学教授一经理研究会管理实务文库》也正是以“全能管理模式”作为其核心思想的,目的就是为了将这种有效的新管理思想与大家分享。丛书的最大特点是系统、实战。整套丛书内容涉及战略、营销、财务、人力资源、企业文化、流程重组等各个管理职能领域,使读者能够系统了解企业经营运作的各个重要环节。每一本书的作者都是在某一领域内工作多年有丰富实践经验和理论水平的职业经理人或者培训讲师,他们站在实战的角度介绍自己的独到见解,并都辅以大量翔实的案例进行深入浅出的剖析,使读者有身临其境之感觉。我希望这套丛书的出版能够在那些具有企业家潜质的人成为真正的企业家的“质变”过程中起到催化剂的作用,更希望各位朋友一如既往地支持、帮助这项事业。最后,祝:

个人成功、家庭幸福、企业盈利、地区繁荣、国家富强!

吴能全

中山大学管理学院教授、博士生导师
中山大学教授一经理研究会 会长

管理至上

我国实行市场经济以来，连锁经营作为一种新的经营模式，迅速地被引进国门，并被商海先知们纷纷模仿、采用。但鲜有成功者，倒是留下了一地的豪言壮语和遍地先烈。为什么呢？我们不妨来分析一下。

首先我们来看看中国连锁企业存在的问题：店铺规模达不到国际公认的连锁企业盈亏点（14家以上），成为永远长不大的孩子；规模化程度低，企业的统一采购、统一配送的比例低，不及国际惯例的一半；只注重规模扩张，没有以效益扩张为前提，虽有规模，但不经济；品牌经营意识淡薄，缺少成熟的可供转让的品牌；经营管理规范化程度低；培训体系不成熟，跟不上发展步伐……其实，所有的问题可以归结为一个，就是管理的问题。国内有一家著名的连锁企业叫“红高粱”，一开始就跟“麦当劳”叫板，要做中国的“麦当劳”，甚至要把“麦当劳”赶出国门。结果因为管理跟不上，犯下了一连串致命的错误：因为管理跟不上，依靠单店的经营经验去管理连锁店，结果是诸侯不听命于天子，连锁店各行其事；因为管理跟不上，没有建立利润管理体系，各种资源不能有效地统筹运用，造成财务资源不足，发展举步维艰；因为管理跟不上，在资金不足的情况下就全线出击，遍地开店，造成现金流极其紧张，最后断裂；因为管理跟不上，只注重表面效应，把钱耗在脸面上，结果企业为房东打工，连锁不赚钱，导致财务恶化；因为管理跟不上，过早否定厨师手艺，造成产品质量下降，销售额下滑，等等。可以说，“红高粱”是中国连锁企业一个惨痛的教训，值得每一个准备涉足连锁经营的企业家深思。

有鉴于此，余文声教授编写的鸿篇巨制《连锁经营管理工具丛书》，可以说是中国连锁业界的一件幸事。余教授现任金坛税务师事务所所长、多所大学特聘教授，曾任多家大型连锁企业董事、副总经理、财务总监等高管职位，拥有深厚的理论功底，丰富的实操经验，良好的职业道德和管理统筹能力，对连锁经营有着深入研究及丰富实战经验。他编著的这套丛书涵盖了连锁经营企业的各个流程和管理环节：从商品的采购到卖场管理；从财务管理到人员管理；从信息管理到总部管理，是连锁经营企业案头必备的一套管理工具书。

刘永中

2005年9月16日于广州

（作者为广东众行管理顾问有限公司总经理及主要创始人）

连锁制胜

连锁商业从 1859 年自美国开始发展至今，已经成为商业领域的支柱性经营模式；在发达国家，连锁商业的销售额已占到社会商品零售总额的 40% - 50%，而最近几年在国内的许多城市，尤其是京沪等地，连锁商业每年的发展速度均超过 30%。可以说，正是连锁的魔力，促使了现代商业的飞速发展。

连锁经营制胜的根源，就在于管理模式的科学标准化、内外部资源的高度共享及规模效益的体现。1992 年我国实行外商零售企业试点至今，随着沃尔玛、家乐福、麦德龙等外资零售大鳄抢滩中国，对原来相对封闭的国内商业企业形成了巨大冲击与压力，但外资零售企业所带来的先进流通模式、营销理念与管理机制，给国内同行树立了良好的示范作用，成为促进中国商业经营水平提升的重要因素。

就目前而言，中国连锁商业仍然处在发展的初级阶段，许多经营机制及管理模式仍是照搬外来的跨国零售企业。考虑到我国的市场经济发展水平及商业经营的现有状况，这些舶来品并不一定适合国内商业企业的实际需要，这就是为什么不同的本土零售企业往往面临着同样的管理症结的原因。对现阶段的国内零售企业来说，管理的瓶颈一直困扰着企业的发展壮大，许多年销售额过百亿的企业，一直没能构建优良的管理平台，从而导致发展后劲严重不足。

单纯价格战的时代已经过去了，同其他很多行业一样，零售业的竞争已经进入了管理竞争的时代。只有不断优化内外部管理水准，制订科学规范化的管理模式，才能更好地提升顾客满意度，保持企业的持续竞争优势。

零售管理就是细节管理，尤其要做好对各营运关键点的控制。作为一线的管理人员，迫切需要的就是有一套行之有效的管理工具，而本书所提供的，就是操作层面上的具体化流程及管理制度。从总部管理到连锁店的日常业务操作，涵盖连锁商业运作的各个环节，力图为读者以及业界人士提供模板式的管理技术工具。本书的具体运作流程及其制度化范例，值得业界进行推广应用。作者著书的立足点虽然主要针对于中大型超市，未必完全适用于所有连锁商业领域，但对不同的零售业态，仍有很好的借鉴作用。

很高兴能在本书付印之前拜读，希望其能起到抛砖引玉的作用，与同行共勉，共同为国内零售经营管理水平的提升添砖加瓦。

谢少杰

2005 年 9 月 15 日于广州

（作者为广州伍华连锁超市有限公司执行董事）

阅读完余教授编写的《连锁经营管理工具》之后，我迫不及待地向读者推荐，这不仅是一套实操性极强的企业经营管理工具丛书，也是第一套系统研究国内连锁企业管理问题的书籍。

作者集学者和企业管理人员于一身，充分利用渊博的专业知识和丰富的实践经验，以我国本土连锁企业缺乏科学的管理系统而导致市场竞争力较弱为主线，系统介绍了连锁企业的商品采购管理、商品促销管理、卖场管理、财务管理、人事管理、信息与拓展管理、企业职位手册和总部管理等等，形成了一套科学的管理体系，具有极强的针对性和实践性。

纵观世界企业的成功经验，无一不是靠卓越的管理取得的。从泰罗的《科学管理原理》到德鲁克的《管理实践》，再到科林斯的《从优秀到卓越》，对企业管理理论的探索已经走过了一百多年。在理论不断创新和成熟的同时，企业也发生了巨大的变化。国际化、专业化等对企业管理的要求越来越高。生存法则在企业发展中是最科学的体现。中国很多企业的管理人员已经认识到系统学习的重要性，而学习不仅需要时间成本和经济成本，同时还需要寻求科学的方法。这套丛书从企业管理人员的角度，深入分析连锁企业管理的各个方面，理论联系实际，由浅入深的分析十分精辟，相信将对连锁企业的发展提供极大的帮助，给读者留下深刻的印象及启迪。

广东长期都处于全国改革开放的最前沿，由于发展和历史等原因促使广东人在价值取向方面倾向于比较务实。当我所在公司亚太企业财务联盟在与中华网、当当网的 CEO 进行沟通过程中，我深深体会到以实践性为首要目标的重要性，这也是极具广东特色的以操作性为导向的书籍，肯定会赢得更多企业的认可。余文声教授的《连锁经营管理工具》以务实的手法、敏锐的市场洞察力揭示了国内连锁企业的弱点、企业发展的模式和竞争优势，势必会成为连锁企业管理人员的良师益友。

愿我们在企业管理的道路上寻求科学的真理，享受科学管理带来的快乐。

杨 鹏

2005 年 9 月 13 日于广州

（作者为澳大利亚梅铎大学工商管理硕士。现任亚太财务企业联盟营运总监，负责该企业亚太地区财务培训的策划和实施；广东众行管理顾问有限公司拓展事业部总监）

连锁经营是指商品流通企业通过实行集中采购、分散销售、规范化经营等手段,从而实现规模经济效益的一种现代流通方式。自20世纪90年代初进入我国后,连锁业在我国的发展极为迅速,是流通业中发展最快、最具活力的部分,对传统流通业特别是零售业带来了巨大的冲击。连锁经营的模式改变了普通消费者的消费习惯,得到了消费者的普遍认可,成为了目前中国流通业特别是零售业的主导趋势,已在百货(超市)、家电、餐饮、医药等行业中普遍运用,并且中国连锁经营的发展已从零售领域向批发领域、生产领域和服务行业快速扩张。

连锁经营这种现代业态,在当前中国的迅猛发展中也并非一帆风顺。本土的连锁经营企业在发展过程中,往往面临两难选择:企业规模不大时,容易控制也可以保持一定的利润率,但经不起市场风浪;为了在竞争中取得优势,企业规模快速扩张后,又难以管理,成本居高不下,投资和收益不成正比甚至出现亏损。如何妥善解决速度和效益、规模和管理的问题,一直是困扰本土的连锁企业经营者的难题。

随着中国加入WTO,国家逐步放开对外资进入商业领域的限制。随着外资和港资、台资等连锁巨头的强势进入,本土的连锁经营企业不得不“与狼共舞”,这当然会引发国内流通业特别是零售业的重新洗牌。对于本土的连锁经营企业来说,要想在这样的竞争环境下生存、发展和壮大,就必须要在认真学习国外企业先进技术、成熟管理经验的基础上,总结自己的经验和教训,加紧提升企业内功,在提高效率和效益、节约成本上狠下功夫。

曾有幸和余文声先生同事,深感余文声先生是一位颇具理论功底的财税方面知名的专家,他对连锁经营企业的运作实务有着深刻的认识和独到的见解,他提出的“要解决中国本土连锁经营企业出现的问题,只有走规范化、制度化、系统化之路,才能使连锁经营企业不断扩张,降低交易成本,增强企业的竞争能力”的观点,在实践中对企业帮助很大。

连锁经营企业在管理方面,有着一些不同于传统零售业的、具有典型自身特征的特点,值得说明的是,连锁经营企业的管理,正如同本套丛书试图阐明的一样,其实质是一个细节管理的过程,从这一角度出发,本套丛书提供了一个可供借鉴的实践范例。

在本套丛书中,作者以连锁经营企业日常运做的各环节为主线,给出了一个完整的管理框架,这是在连锁经营企业管理方面建立系统性管理架构的一个突破,对于加强企业管理、提高管理水平、实现有效决策、解决困扰本土的连锁企业经营者的管理难题等大有裨益。作为一个从事过多年连锁经营企业工作的专业人员,笔者谨向正在连锁经营企业工作的各级管理人员、专业同行及有志投身连锁经营企业的人员推荐这套简明实用、实操性很强的管理丛书。

成 方

2005年9月14日

(作者为温雅化妆品国际集团有限公司财务总监)

《纳税筹划技巧》(广东经济出版社)一书出版不久,文声兄又邀我为其新书作序,而这次的《连锁企业管理工具》丛书,秉承了作者一贯的实战风格,一方面系统总结了连锁经营企业内部管理的主要内容及流程,另一方面又细述相关流程下的操作细则(SOP),相信对从业人员在管理方面的系统学习与提升,以及实际操作执行都有相当的参考价值。在此,我再次对文声兄的勤奋及专业的功力表示敬意!

道商投资公司 董事 于赞文
金领投资管理公司 总经理

余文声教授,是一位曾在多家综合性大型企业任高层管理职位的企业管理人员,其管理风格以全面、创新而见长,多年的企业管理经验,使其积累了丰富的企业管理实践经验。同时,余教授担任中山大学、华南师范大学、广东工业大学等多所高等学府的兼职教授多年,潜心研究企业经营管理、资本运营、财务管理、税务筹划等课题。有幸在余教授《连锁企业经营工具》丛书,出版前阅读到相关资料,认为它是余教授把实践提升为理论的经验总结,是一套实操性极强的连锁企业经营管理工具书,对各相关企业的经营管理有很好的指导性,是一本值得细读的好书。

广州惠建会计师事务所主任会计师、所长 蔡惠亭
北京华寅会计师事务所高级顾问

与余先生的交流和读他的著作一样,让人感觉平实、实在和实用。他对中国本土企业成长的思索和研究,更多的是应用管理专业知识进行提炼和总结,他强调连锁经营中的“规范化、制度化和系统化”并从实证中告诉我们如何实现,如何运营并使这些“管理指标”增值,以至每一个细节都是他经验和心血之作。相信对已在该行业中或正在进入这个行业的有志之士很有启发和帮助;让从事企业经营的管理者得到借鉴和受益!

期待余先生《连锁经营企业管理工具》的出版,能让更多中国本土的连锁经营企业家在自己的市场做强并且持续成功,也希望中国的“沃尔玛”能早日实现。

现任佳都国际控股有限公司副总裁、华南理工大学
风险投资中心副主任、香港国际商学院客座教授 吴屏

余文声教授是我熟知的在企业管理领域具有广泛影响和深厚造诣的知名专家，是国内为数极少的将理论和实践成功结合并做出卓越成就的一名实战型管理专家。尤其对于连锁经营企业，余教授集长期从事大型连锁经营企业高级管理、顾问工作和课题研究的成果，编著成《连锁企业经营工具丛书》，有幸读文，觉得它紧密结合当前连锁经营企业的实际，具有很强的操作性和通用性，为连锁经营企业提供了一个很全面的管理体系设计、执行和维护的解决方案，让人耳目一新。该丛书深入浅出、条理清晰，突现管理的整体思维，很好地把握了连锁经营企业的特点。不仅对当前发展中的连锁企业如何做好经营管理具有很强的指导意义，也很适于各行业作为管理体系建设的参考，是一套名副其实的工具书。

现任广州金坛税务师事务所副所长 卢树华

本人多年来一直从事财务与资本运营工作，对连锁行业知之甚少，对其他卷册甚难作评，但就财务管理这一部分，可以看出这是文声兄总结了自己多年工作经验的呕心之作，对于连锁企业的财务预算、财务核算、财务结算、资金控制、成本控制、资产管理、税务筹划等财务管理的关键问题都有自己的独到之处。非常高兴能够分享余先生的成功经验，也希望能够有机会再有机会看到文声兄的厚积薄发之作。

广州天高集团有限公司副总裁 王朝曦

连锁经营在如今的企业界备受关注，企业经营者们在对其丰厚的利润艳羡不已的同时，往往又在担心这种经营理念和系统方法能否真正应用到自己的企业。在本丛书中，余教授无私分享其多年积累的宝贵经验，全面系统地介绍了连锁经营管理的理念、原则、工作方法及具体程序，以及它们在全球尤其是在中国的成功应用，从而为你了解连锁经营，进而判定它能为自己企业提供哪些帮助提供了一个快速的参考工具。对于连锁经营行业，这是一盏指路的明灯，能帮助您的企业快速提升自身的管理水平，是日常工作管理的必备手册；对于其他行业，本书也有着极强的参考价值，能开阔您的视野，激发经营智慧。

中山大学教授经理研究会秘书长 梁锡威博士

前 言

自从国外连锁经营管理模式进入中国，连锁经营企业在我国发生了翻天覆地的历史性变革，国内各种各样的连锁经营企业越开越多，竞争越来越激烈。中国连锁经营正处于“百花齐放”时代，在我国连锁企业发展的10年间，强者几乎都是外资的连锁经营企业，我国本土的连锁经营企业可以做大，却难以做强。

连锁经营企业，尤其是零售企业，并不是高科技的行业，我国本土的连锁经营企业为何难以做强呢？是资金的问题？经营业态的问题？经验的问题？模式的问题？还是其他的问题？针对连锁经营企业存在的问题，有识之士纷纷从各个角度探求“良策”。

据专家测算，企业经营的成效，80%以上决定于是否有一整套行之有效的、科学严密的经营管理系统。

目前国内企业间竞争非常激烈，而大多数企业的管理却普遍落后，管理不规范、无序、无常，管理方法手段费力低效，管理问题纷纭众生。

企业在激烈的市场竞争中要赢得竞争力，赢得可持续性发展，一套高效严密、科学有序的管理体系是最为关键的因素。科学管理讲究的是管理的规范性、秩序性、步骤化，管理方法的工具化、量化，落到实处就是管理的系统化、制度化和表格化，以期减少管理工作对人的依赖。

一套科学完善的管理制度，可使企业高效运转，可使企业各职能部门分工明确，职责清晰，监控有力，处置及时，可以充分调动全体企业人的积极性和创造力，可以使企业统一协调，目标明确，鼓励创新，团结高效，可以引导企业走向新的辉煌。

笔者认为，要解决中国本土连锁经营企业出现的问题，只有走“规范化、制度化、系统化”之路，才能使连锁经营企业不断扩张，降低交易成本，增强企业的竞争能力。本书在写作过程中始终围绕这一指导思想，以综合性大型连锁超市为例，说明连锁经营企业如何做到“规范化、制度化、系统化”。全套丛书不仅指导读者如何管理供应商，如何采购商品，如何做市场营销，如何管理卖场，而且让读者体会到成功的连锁经营企业，如何建立规范化、制度化的管理系统，使企业高效运转，企业各职能部门分工明确，职责清晰，监控有力，处置及时，充分调动全体企业人的积极性和创造力，使企业统一协调，目标明确，鼓励创新，团结高效，引导企业走向新的辉煌。

本丛书是一套实操性极强的连锁企业经营管理工具书，它为连锁经营企业提供完整的、可借鉴的企业标准化管理实践范例。

本丛书共分八册，全面涵盖连锁经营企业的各个流程和管理环节，主要包

括下面内容：

第一册：《商品采购管理》 主要内容是：如何对供应商的合同进行有效管理，如何对商品的采购价格进行必要的市场调查，如何选择商品供应商，详尽介绍了食品、百货等各类商品的检验标准与检验方法，如何确定商品结构与核定商品售价，如何对供应商和商品进行有效的管理，如何做好供应商的沟通，如何进行供应商货款的结算与费用的收取等。

第二册：《商品促销管理》 主要内容是：如何进行商品市场调查，如何开展商品促销活动，对各供应商的促销员如何进行有效管理，如何进行市场营销策划，如何进行顾客满意度的调查，如何开展大宗商品业务，如何做好商场的防损工作，商场宣传品与赠品的管理。

第三册：《卖场管理》 主要内容是：连锁经营企业商场计划与排班、早晚会与交接班等商场的日常管理；商场订货与收退货的管理；卖场商品与专柜商品管理；卖场商品陈列与维护；商场收银管理；商场前台咨询接待与退换货的管理；顾客投诉与服务质量分析；商场的环境卫生管理；商场设备的维护管理；卖场的生鲜加工、销售报损和盘点；生鲜商品的鲜度和检验；生鲜库房卫生与安全管理；卖场商品的损耗与商品报损。

第四册：《财务管理》 主要内容是：如何制订财务计划并对投资进行分析；如何进行成本控制；如何制订与实施财务核算规范；如何对退货进行结算与管理；整个企业的资金如何管理；企业的各类发票如何合理使用与有效管理；如何撰写财务报告；如何制订并落实相关财务管理制度；如何做好财务咨询与财务档案管理；如何管理好公司的固定资产；如何制订和实施对公司的内部审计。

第五册：《人事管理》 主要内容是：在连锁经营企业中，如何做好人事管理的基础工作（如：如何进行人事管理的规划、公司员工的定岗定位；员工的招聘与录用；员工的转正与调配；员工的升降职与离职；人事报表与员工档案管理；社会保险与计划生育；用工制度与人事专项工作及员工守则的订立等）；如何做好培训员工的工作（如：内部培训、岗前培训与委外培训等，培训的考评及培训师的管理等）；如何真正做好员工的激励。

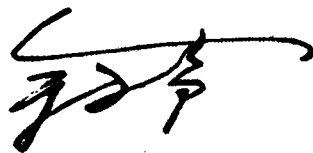
第六册：《信息与拓展管理》 主要内容是：连锁经营企业信息系统的开发与管理（如：安全保密与电子信息系统的权限管理，公司电脑服务器管理，电脑设备和耗材的管理与采购，网络和改进与系统开发，设备和数据的故障处理与备份等）；公司电子商务的开发与管理；网上订货与配送；网页的制作；新店的开发和管理。

第七册：《企业职位手册》 主要内容是：连锁经营企业内部各部门和各岗位如何设立，各部门的隶属关系，各部门的职责确定，各工作岗位的具体职责如何确定。

第八册：《总部管理》 主要内容是：企业管理的指导方针和目标；基本经营政策；公司的管理机制和公司管理控制等企业管理基本制度的制定和具体

操作流程；同时，详述了企业目标管理、公司综合管理、5S 管理、公司外交关系、文控管理、合同管理、安全管理、公司创新改进、企业文化和企业发展战略的制定和操作流程。

笔者在写作本书过程中得到了中山大学、暨南大学、广东工业大学、华南师范大学、华南理工大学、亚加达外语学院、侨鑫教育学院、《南方日报》、《羊城晚报》、《广州日报》等高等学府和新闻媒体教授专家的热情指导，得到笔者任职的连锁经营企业和亚太财务经理人俱乐部、金领投资管理咨询公司、广东众行管理顾问公司等相关单位领导和同事的大力支持，在此表示感谢。但由于本人水平有限，经验不足，疏漏甚至错误在所难免，恳请广大读者、专家予以批评指正。电邮：gdsyw@21cn.com/ gdsyw@126.com。



2005 年 9 月 3 日于中山大学管理学院

目 录

第一章 采购部的职能与职位设置	(1)
第一节 采购部的职能	(3)
第二节 采购部组织架构与隶属关系	(4)
第三节 采购行政岗位标准与职责	(4)
第四节 食品采购岗位标准与职责	(7)
第五节 生鲜采购岗位标准与职责	(10)
第六节 百货采购岗位标准与职责	(13)
第二章 商场管理部的职能与职位设置	(17)
第一节 商场管理部的职能	(19)
第二节 商场管理部组织架构与隶属关系	(20)
第三节 商场行政管理岗位标准与职责	(20)
第四节 商场前台岗位标准与职责	(25)
第五节 商场保安防损岗位标准与职责	(26)
第六节 商场收货岗位标准与职责	(29)
第七节 分店食品区岗位标准与职责	(30)
第八节 分店百货区岗位标准与职责	(33)
第九节 分店生鲜区岗位标准与职责	(35)
第十节 分店后勤岗位标准与职责	(38)
第三章 营销中心的职能与职位设置	(41)
第一节 营销中心的职能	(43)
第二节 营销中心组织架构图	(43)
第三节 商品营运岗位标准与职责	(44)
第四节 市场岗位标准与职责	(45)
第五节 信息岗位标准与职责	(47)
第六节 工程岗位标准与职责	(48)
第四章 大宗客户服务部的职能与职位设置	(51)
第一节 大宗客户服务部的职能	(53)
第二节 大宗客户服务部组织架构及隶属关系	(53)
第三节 岗位标准与职责	(54)

第五章 电子商务部的职能与职位设置	(57)
第一节 电子商务部的职能	(59)
第二节 电子商务部组织架构与隶属关系	(60)
第三节 管理技术岗位标准与职责	(60)
第四节 配送岗位标准与职责	(66)
第六章 财务部的职能与职位设置	(69)
第一节 财务部的职能	(71)
第二节 财务部组织架构与隶属关系	(72)
第三节 会计岗位标准与职责	(73)
第四节 结算岗位标准与职责	(82)
第五节 分店会计岗位标准与职责	(89)
第七章 防损部的职能与职位设置	(91)
第一节 防损部的职能	(93)
第二节 防损部组织架构及隶属关系	(93)
第三节 岗位标准与职责	(94)
第八章 行政人事部的职能与职位设置	(97)
第一节 行政人事部的职能	(99)
第二节 行政人事部组织架构与隶属关系	(100)
第三节 经理岗位标准与职责	(100)
第四节 行政管理岗位标准与职责	(101)
第五节 人事管理岗位标准与职责	(104)
第六节 培训岗位标准与职责	(106)
第九章 信息部的职能与职位设置	(109)
第一节 信息部的职能	(111)
第二节 信息部组织架构及隶属关系	(112)
第三节 岗位标准与职责	(112)
第十章 拓展部的职能与职位设置	(117)
第一节 拓展部的职能	(119)
第二节 拓展部组织架构及隶属关系	(119)
第三节 岗位标准与职责	(120)