

现代零售连锁企业经理人案头手册系列丛书

业务

零售企业经理人进行高效率、规范化管理的参照范本

ye&wu

经理案头手册

JING LI AN TOU SHOU CE

- ◆细化工作，掌控作业内容
- ◆提供工具，实现拿来即用

陈明星◎主编

广东省出版集团
广东经济出版社

现代零售连锁企业经理人案头手册系列丛书

业务

零售企业经理人进行高效率、规范化管理的参照范本

ye&wu

经理案头手册

JING LI AN TOU SHOU CE

- ◆细化工作，掌控作业内容
- ◆提供工具，实现拿来即用

陈明星◎主编

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

业务经理案头手册 / 陈明星主编. —广州: 广东经济出版社,
2012. 9

(现代零售连锁企业经理人案头手册系列丛书)

ISBN 978—7—5454—1473—8

I. ①业… II. ①陈… III. ①零售企业—连锁企业—企业管理—手册 IV. ①F713.32—62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 188969 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	惠州报业传媒印务有限公司 (惠州市江北文华 1 路惠州日报社)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	22 2 插页
字数	429 000 字
版次	2012 年 9 月第 1 版
印次	2012 年 9 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978—7—5454—1473—8
定价	46.00 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: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

邮购电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

编委会名单

主 编 陈明星

编 委 戴 玄 张 伟 庞海波 王美玉 季福林
杨 微 熊 威 马兴欢 连海安 姚秋华
舒朝普 彭 鑫 谢 进 郭海平 徐宝良

目 录

第1章 业务部概述

第2章 业务部人员配置及岗位职责

- 2.1 业务经理 / 6
- 2.2 采购经理 / 6
- 2.3 配送经理 / 7
- 2.4 货运经理 / 8
- 2.5 仓库经理 / 9
- 2.6 采购主管 / 10
- 2.7 配货主管 / 11
- 2.8 订单处理科科长 / 12
- 2.9 送货组组长 / 13
- 2.10 工程物品采购领班 / 14
- 2.11 工程物品采购员 / 15
- 2.12 采购员 / 16
- 2.13 配货员 / 16
- 2.14 库管员 / 17
- 2.15 收/验货员 / 18
- 2.16 接货员 / 19
- 2.17 退货员 / 19
- 2.18 报损员 / 20
- 2.19 进货管理员 / 21
- 2.20 批发人员 / 21
- 2.21 车队长 / 22
- 2.22 车队调度员 / 23
- 2.23 车辆安全员 / 23
- 2.24 驾驶员 / 24





- 2.25 装卸工 / 25
- 2.26 押运员 / 26
- 2.27 驻站员 / 26
- 2.28 储运总账员 / 27
- 2.29 业务招商经理 / 28
- 2.30 招商助理 / 29
- 2.31 业务招商主管 / 29
- 2.32 合同管理员 / 30
- 2.33 文员（兼） / 31

第3章 业务部工作规范

- 3.1 业务部工作标准流程 / 34
- 3.2 商品采购选择规范 / 35
- 3.3 采购洽谈工作规范 / 36
- 3.4 与供应商合作标准流程 / 38
- 3.5 商品采购模式标准 / 40
- 3.6 采购计划制订规范 / 41
- 3.7 商品采购标准流程 / 43
- 3.8 家用电器商品采购工作规范 / 43
- 3.9 商品结构排定规范 / 44
- 3.10 采购员谈判策略 / 45
- 3.11 实质性谈判策略规范 / 46
- 3.12 零售商品价格定价规范 / 48
- 3.13 采购商品交易价格类型 / 48
- 3.14 商品采购范围制定工作规范 / 50
- 3.15 采购谈判还价规范 / 55
- 3.16 与供应商谈判规范 / 56
- 3.17 采购商品谈判内容制定规范 / 58
- 3.18 商品价格体系构成 / 61
- 3.19 采购谈判员素质要求 / 62
- 3.20 商品采购时机决策规范 / 63
- 3.21 掌控谈判局势操作规范 / 64
- 3.22 卖场商品管理规范 / 64
- 3.23 采购合同制定规范 / 65
- 3.24 采购合同签订规范 / 66
- 3.25 采购合同管理规范 / 67
- 3.26 生鲜食品采购合同管理规范 / 68



- 3.27 生鲜食品采购特点管理规范 / 69
- 3.28 生鲜经营规范 / 69
- 3.29 采购考核指标体系制定规范 / 70
- 3.30 生鲜核算规范 / 72
- 3.31 辨别猪肉制品质量标准规范 / 73
- 3.32 蔬果采购计划制订规范 / 74
- 3.33 蔬果鲜度管理规范 / 75
- 3.34 进货工作规范 / 76
- 3.35 存货工作规范 / 77
- 3.36 商品标价工作规范 / 78
- 3.37 商品补货上架工作规范 / 79
- 3.38 零售商品采购原则 / 79
- 3.39 采购目标控制规范 / 81
- 3.40 采购谈判文件制定规范 / 81
- 3.41 采购谈判要件 / 82
- 3.42 采购组织规模类别 / 82
- 3.43 商品采购战略实施规范 / 83
- 3.44 采购数据化管理规范 / 84
- 3.45 商品配置表制作规范 / 85
- 3.46 办理商品返厂工作规范 / 86
- 3.47 进货品入库标准流程 / 87
- 3.48 商品结构构建规范 / 87
- 3.49 国家技术监督局对假冒商品的界定 / 88
- 3.50 商品检验标准规范 / 89
- 3.51 送货签收操作规范 / 90
- 3.52 商品收货工作规范 / 90
- 3.53 商品发货工作规范 / 91
- 3.54 退货或换残产品收货工作规范 / 92
- 3.55 仓库日常管理规范 / 92
- 3.56 商品在库保管工作规范 / 94
- 3.57 货品存放工作规范 / 95
- 3.58 商品数量更正工作规范 / 96
- 3.59 淘汰滞销商品处理工作规范 / 97
- 3.60 干货配送工作规范 / 97
- 3.61 食品配送工作规范 / 98
- 3.62 门店渠道管理规范 / 99
- 3.63 采购计划管理规范 / 100



- 3.64 采购员工作规范 / 101
- 3.65 采购主管工作规范 / 102
- 3.66 采购日常专业用语使用规范 / 103
- 3.67 采购工作观念 / 106
- 3.68 商品毛利率与未知损耗率预估工作规范 / 108
- 3.69 新品引进工作规范 / 108
- 3.70 项目招商工作规范 / 109
- 3.71 招商合同履行工作规范 / 110
- 3.72 品牌商管理工作规范 / 110
- 3.73 新品引进工作规范 / 112
- 3.74 对客需求分析与应对策略工作规范 / 112
- 3.75 成功采购必备要素 / 113
- 3.76 采购谈判基本规范 / 114
- 3.77 卖场库存控制管理工作规范 / 115
- 3.78 单品数量控制管理工作规范 / 116
- 3.79 单品管理规范 / 117
- 3.80 待售商品质量核查规范 / 118
- 3.81 国际通用商品代码编码规范 / 118
- 3.82 招商方案制定工作规范 / 118
- 3.83 被招商对象核查工作规范 / 120
- 3.84 招商谈判工作规范 / 121
- 3.85 被招商对象资信核实工作规范 / 123
- 3.86 招商工作实施规范 / 123
- 3.87 选择性招标操作规范 / 126
- 3.88 商品功能定位管理规范 / 126
- 3.89 形象商品管理规范 / 127
- 3.90 主力商品管理规范 / 128
- 3.91 供应商管理规范 / 129
- 3.92 供应商档案管理规范 / 130
- 3.93 供应商销售业绩监控工作规范 / 131
- 3.94 采购合同签订规范 / 131
- 3.95 采购合同必备内容 / 132
- 3.96 采购合同签订程序 / 133
- 3.97 采购合同归档管理与跟进规范 / 133
- 3.98 商品引进工作规范 / 133
- 3.99 新商品订货工作规范 / 134
- 3.100 库存管理规范 / 135



- 3.101 招商经理工作规范 / 137
- 3.102 招商主管工作规范 / 138
- 3.103 招商助理工作规范 / 138
- 3.104 合同管理员工作规范 / 139
- 3.105 文员工作规范 / 140
- 3.106 供应商谈判细则 / 140
- 3.107 招商人员职业道德规范 / 142
- 3.108 招商人员沟通行为规范 / 143
- 3.109 招商人员监管与处罚规范 / 144
- 3.110 联营租赁供应商谈判规范 / 145
- 3.111 联营租赁供应商商品质量管理规范 / 145
- 3.112 与供应商合作细则 / 146
- 3.113 业务分析报告提交流程 / 147
- 3.114 后备品牌储备规范 / 147
- 3.115 新品牌引进工作规范 / 149
- 3.116 外埠考察和招商计划制订规范 / 150
- 3.117 参加品牌展示会和交易会管理规范 / 152
- 3.118 商品进场程序 / 153
- 3.119 与运营部交接程序 / 154
- 3.120 品牌商会议管理规范 / 155
- 3.121 品牌清退工作规范 / 155
- 3.122 品牌清退程序 / 156
- 3.123 撤柜准备工作规范 / 157
- 3.124 品牌商退场程序 / 158
- 3.125 撤柜遗留问题处理规范 / 159
- 3.126 经营指标制定规范 / 159
- 3.127 经营指标分解规范 / 160
- 3.128 经营指标调整工作规范 / 161
- 3.129 经营指标审批程序 / 162
- 3.130 业务部保密管理规范 / 162
- 3.131 业务部与公司各部门间工作协调规范 / 164

第4章 业务部工作制度模版

- 4.1 采购工作制度 / 166
- 4.2 采购管理制度 / 166
- 4.3 采购经理管理制度 / 167
- 4.4 采购员管理制度 / 168



- 4.5 仓储员管理制度 / 169
- 4.6 对供应商验证制度 / 169
- 4.7 采购入库管理制度 / 170
- 4.8 商品质量验收制度 / 170
- 4.9 商品验收管理制度 / 171
- 4.10 国产食品类商品验收管理制度 / 172
- 4.11 进口食品类商品验收管理制度 / 173
- 4.12 母乳代用品特殊要求管理制度 / 173
- 4.13 国产保健食品验收管理制度 / 174
- 4.14 进口保健食品验收管理制度 / 175
- 4.15 国产酒类商品验收管理制度 / 176
- 4.16 进口酒类商品验收管理制度 / 177
- 4.17 国产化妆品验收管理制度 / 179
- 4.18 进口化妆品验收管理制度 / 180
- 4.19 国产钟表商品验收管理制度 / 182
- 4.20 进口钟表商品验收管理制度 / 182
- 4.21 国产照相器材类商品验收管理制度 / 183
- 4.22 进口照相器材类商品验收管理制度 / 183
- 4.23 家用电器、燃气器具及电话、传真机验收管理制度 / 184
- 4.24 国产电器验收管理制度 / 184
- 4.25 进口电器验收管理制度 / 186
- 4.26 国产燃气器具验收管理制度 / 187
- 4.27 进口燃气具验收管理制度 / 188
- 4.28 国产电话、传真机验收管理制度 / 188
- 4.29 进口电话、传真机验收管理制度 / 189
- 4.30 国产计算器及电子记事本类商品验收管理制度 / 190
- 4.31 进口计算器及电子记事本类商品验收管理制度 / 191
- 4.32 国产运动器材类商品验收管理制度 / 191
- 4.33 进口运动器材类商品验收管理制度 / 191
- 4.34 国产玩具类商品验收管理制度 / 192
- 4.35 进口玩具类商品验收管理制度 / 193
- 4.36 国产皮鞋验收管理制度 / 193
- 4.37 进口皮鞋验收管理制度 / 193
- 4.38 国产胶鞋验收管理制度 / 194
- 4.39 进口胶鞋验收管理制度 / 194
- 4.40 国产布鞋验收管理制度 / 195
- 4.41 进口布鞋验收管理制度 / 195



- 4.42 国产香烟验收管理制度 / 196
- 4.43 进口香烟验收管理制度 / 196
- 4.44 国产日用百货类商品验收管理制度 / 196
- 4.45 进口日用百货类商品验收管理制度 / 197
- 4.46 退货区管理制度 / 197
- 4.47 库位规划管理制度 / 198
- 4.48 仓库物资管理制度 / 199
- 4.49 仓库安全管理制度 / 200
- 4.50 商品进出库管理制度 / 201
- 4.51 维修、退货、更换、返修管理制度 / 201
- 4.52 商品赠送管理制度 / 203
- 4.53 商品运输管理制度 / 204
- 4.54 仓库温度、湿度管理制度 / 206
- 4.55 仓库消防安全管理制度 / 209
- 4.56 汽车运输管理制度 / 211
- 4.57 贵重及危险品运输管理制度 / 212
- 4.58 储运机动车辆管理制度 / 213
- 4.59 货运邮寄管理制度 / 217
- 4.60 商场进货流转制度 / 217
- 4.61 物资采购管理制度 / 219
- 4.62 仓库管理制度 / 220
- 4.63 商品采购合同管理制度 / 223
- 4.64 采购部样品管理制度 / 223
- 4.65 收货办公室管理制度 / 223
- 4.66 收货文件管理制度 / 224
- 4.67 报损管理制度 / 224
- 4.68 进口物资采购供应工作制度 / 225
- 4.69 国内物资采购供应工作制度 / 225
- 4.70 退/换货人员管理制度 / 226
- 4.71 收货组收货/退货制度 / 227
- 4.72 品牌优化管理制度 / 228
- 4.73 招商合同签订制度 / 229
- 4.74 招商合同审批制度 / 230
- 4.75 招商合同管理制度 / 232
- 4.76 合同印章管理制度 / 234
- 4.77 合同条款异动管理制度 / 235
- 4.78 市场调研制度 / 240



第5章 业务部工作实用图表举例

- 4.79 业务分析制度 / 245
- 5.1 请购商品登记表 / 250
- 5.2 采购作业授权表 / 251
- 5.3 材料请购单 / 252
- 5.4 设备请购单 / 255
- 5.5 成批请购单 / 255
- 5.6 订货明细表 / 256
- 5.7 请购验收单 / 257
- 5.8 合并采购申请单 / 258
- 5.9 重要材料购买记录卡 / 259
- 5.10 收货清单 / 259
- 5.11 日收货记录表 / 260
- 5.12 商品验收单 / 261
- 5.13 请购验收单 / 261
- 5.14 验收报告单 / 262
- 5.15 采购单 / 263
- 5.16 财产请购验收单 / 264
- 5.17 一般物品采购单 / 264
- 5.18 购货通知单 / 265
- 5.19 订货计划表 / 265
- 5.20 验收单 / 266
- 5.21 材料收货单 / 268
- 5.22 收料单 / 269
- 5.23 提货单 / 269
- 5.24 商品库存表 / 270
- 5.25 商品入库单 / 272
- 5.26 存货记录表 / 272
- 5.27 材料退货单 / 273
- 5.28 商品退货单 / 274
- 5.29 交货控制表 / 274
- 5.30 材料仓库日报表 / 275
- 5.31 商品进库通知单 / 276
- 5.32 商品出库单 / 276
- 5.33 库存商品明细表 / 277
- 5.34 库存更正单 / 277

5.35	库存商品盘点报告表 / 278
5.36	商品残损报告单 / 278
5.37	商品报损单 / 279
5.38	供应商信用记录卡 / 279
5.39	供应商考核评价表 / 281
5.40	供应商交易记录表 / 282
5.41	供应商评价表 / 282
5.42	供应商年度考核表 / 283
5.43	供应商驻场人员核准表 / 283
5.44	供应商能力调查表 / 285
5.45	供应商驻场人员摸底表 / 287
5.46	供应商携入（出）物品明细表 / 287
5.47	供应商进货商品拒受单 / 288
5.48	供应商退货申请单 / 289
5.49	供应商信用记录表 / 290
5.50	供应商调查表 / 291
5.51	商品退货通知表 / 292
5.52	商品换货通知表 / 292
5.53	外送单 / 293
5.54	托运单 / 294
5.55	采购记录表 / 295
5.56	进货记录表 / 296
5.57	采购进度控制表 / 296
5.58	交期变更联络单 / 297
5.59	每日进货接收记录表 / 298
5.60	商场联营合同审批表 / 298
5.61	车辆行驶记录表 / 300
5.62	发货单 / 301
5.63	送货单 / 303
5.64	收货单 / 303
5.65	仓储保管合同 / 304
5.66	采购部日报表 / 306
5.67	供应商投单 / 307
5.68	工程机器设备申请书 / 308
5.69	资产购置申请单 / 309
5.70	资产管理卡片 / 309
5.71	商品库存管理评核表 / 310





- 5.72 供应商及合同登记表 / 311
- 5.73 合同变更单 / 313
- 5.74 合同审批单 / 314
- 5.75 合同变更审批表 / 315
- 5.76 合同审批表 / 315
- 5.77 区域品牌资源统计表 / 317
- 5.78 品牌资源档案表 / 318
- 5.79 商品分类代码表 / 319
- 5.80 内部业务联系单 / 321
- 5.81 上柜通知单 / 321
- 5.82 品牌商撤柜审批表 / 322
- 5.83 进货日记表 / 323
- 5.84 订货表 / 324
- 5.85 商品退货申请表 / 325
- 5.86 退/换货通知单 / 326
- 5.87 商品缺损登记表 / 327
- 5.88 商品滞销报告单 / 328
- 5.89 滞货处理表 / 329
- 5.90 呆货仓储月报表 / 330
- 5.91 货物仓储表 / 331
- 5.92 成品仓储明细表 / 332
- 5.93 货物收支日报表 / 333
- 5.94 常备货物控制表 / 334
- 5.95 仓库提货申请表 / 335
- 5.96 呆货废料处理月报表 / 336
- 5.97 门店订货表 / 337
- 5.98 订货明细表 / 338
- 5.99 补货申请单 / 339
- 5.100 商品盘点表 / 340

第 1 章

业务部概述



业务部是给零售连锁企业提供货源的部门，直接关系到企业的盈利空间和竞争优势。主要包括商品采购、配送、货运、仓储等工作，是零售企业的重要部门。

随着经营规模的壮大，现代零售企业已经建立起自己的配送中心，为专业物品零售店、超级市场、百货零售商、建材商场、粮油食品零售商、宾馆饭店等服务，这样就变得更加专业，可以有效降低运营成本，大大提升利润空间。

业务部就是从事货物配备（集货、加工、分货、拣选、配货）和组织送货，以高水平实现销售和供应服务的现代流通设施。

商品配送是业务部的主要工作，这也彰显了业务部在整合资源方面的合力效用。突出地表现在四个方面：

商品配送不仅能促进物流的专业化、社会化发展，还能以其特有的运动形态和优势调整流通结构，促使物流运动演化为“规模经济”运动。从组织形态上看，是以集中的、完善的送货取代分散性、单一性的取货。从资源配置上看，则是以专业组织的库存（集中库存）代替社会上的零散库存。采用这种方式衔接供需关系，客观上可以打破流通分割和封锁的格局，能够很好地满足社会化大生产的发展需要，有利于促进物流运动的社会化和合理化。

有利于实现物流资源的合理配置。在库存分散的状态下，经常会出现物资超储积压和设备闲置现象，而将分散的库存和库存物资集中配送，有利于实现价值。开展商品配送，建立起合理的库存结构和运输结构，能够提高物流设施的利用率和物流设备的工作效率，实现物流资源的合理配置。

有利于开发和应用新技术。开展商品配送活动，必须相应地配备各种物流设施和设备，提高配送的作业效率。商品配送的发展过程就是现代高新技术的应用和配送设施、设备的更新改造过程，有利于不断地促进高新技术的开发与应用。

有利于创造物流效益。商品配送是专业化的运动，是一种库存、运力、信息等物流资源相对集中的综合性经济运动，可以优化库存结构和运输结构，提高设备、设施的利用率，有利于大大降低物流成本和生产成本。商品配送活动能够使分散的经营活动协调运作，减少社会范围内的迂回运输、交叉运输、重复运输等现象，创造更多的物流经济效益。

业务部的任务就是采用科学的方法对商品进行配送加工及快速、准确、经济地送货，在满足生产经营活动正常需要的情况下，将库存数量控制在最低的水平上，并合理地按销售数据要求进行处理，及时送货，以达到提高物流服务水平、降低物流成本、提高企业经济效益的目的。

业务部的工作内容主要包括以下几点：

1. 商品采购。



(1) 负责新商品、新项目的开发与引进,商品的补充及其配送、调拨。

(2) 根据公司要求筛选合格的供应商,并组织对供应商的商品质量、价格、信誉情况进行广泛调查。

(3) 确定商品定位取向,开发引进适销商品。

(4) 通过市场调研,把握市场动态,及时调整商品结构。

(5) 负责确定、调整商品在各分店的陈列位置,提高商品的展示率。

2. 仓库管理。

(1) 对库存进行全面管理,包括账务、出入库手续,安排专人建立商品进、存、发放台账,并定期与财务信息部核对。

(2) 科学地管理库存商品,保证库存商品安全、质量合格、数量准确。

(3) 掌握商品的出入库情况,及时安排进货,保证货源充足,加快库存周转速度。

3. 商品补货。

(1) 随时掌握各分店的销售情况及配送中心的配送信息,及时补充货源。

(2) 及时处理滞销、坏损商品。

(3) 管理采购部驻店人员应充分发挥其作用,加强与分店的沟通与协调,及时传递和反馈信息。

4. 商品配送。

(1) 负责配送中心商品货源的补充,保证商品的合理库存。

(2) 根据各分店的需求,及时准确配送。

(3) 根据季节和促销的需要对商品进行组合、加工、拆分,提高商品的适销性。

(4) 加强异地提货商品的管理,为异地提货人员提供优质服务。

5. 商品资料维护。

(1) 负责商品资料的维护,保证商品资料信息的准确性。

(2) 负责采购部与分店、配送中心以及供应商之间的信息沟通。

(3) 跟踪、分析商品销售数据,为企业业务决策提供依据。

(4) 负责企业商品合同的签订与档案管理。

6. 业务招商。

招商工作直接面向品牌商,代表公司形象,招商工作人员主要负责与品牌商就利润、费用、促销、广告、运输、售后服务等各种合作条件一一落实,并顺利完成公司下达的招商计划。