



HAOSHI JINGYING GUANLI QUANCHENG ZHIDAO GONGJUSHU

超市经营管理全程指导工具书

超市管理^的 128^个怎么办

杨 剑◎编著

经营
原理



操作
规范



表格化
排版



海量
实景图片

1 本书囊括超市管理 15 个方面的 128 个常见问题

全面规范超市管理制度，提升超市服务水平，让你的超市在零售为王的时代日进斗金



中国纺织出版社



HAOSHI JINGYING GUANLI QUANCHENG ZHIDAO GONGJUSHU
超市经营管理全程指导工具书

超市管理^的 128^个怎么办

杨 剑 编著



中国纺织出版社

内 容 提 要

零售业是 21 世纪最赚钱的行业之一,而超市正是商业零售最具活力的一种业态。本书精选现代超市运营管理中的 128 个常见问题,统一以“怎么办”入题,从卖场规划、商品策略、商品采购、价格管理、蔬果管理、肉品管理、水产管理、日配杂货管理、超市促销、人员管理、收银管理、盘点管理、客服管理、安全管理、卫生管理这 15 个方面进行了系统、清晰的梳理和讲解,是一本全面介绍超市管理的实用型图书。全书完全表格化排版,并配以大量图表,便于超市一线员工、超市管理者和经营者学习和应用。

图书在版编目(CIP)数据

超市管理的 128 个怎么办/杨剑编著. —北京:中国纺织出版社, 2013. 10

ISBN 978 - 7 - 5064 - 9947 - 7

I. ①超… II. ①杨… III. ①超市—商业管理
IV. ①F717. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 189734 号

策划编辑: 金 彤 责任印制: 储志伟

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京市朝阳区百子湾东里 A407 号楼 邮政编码: 100124

邮购电话: 010—67004461 传真: 010—87155801

http: //www. c - textilep. com

E - mail: faxing @ c - textilep. com

北京睿特印刷厂印刷 各地新华书店经销

2013 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 710 × 1000 1/16 印张: 18. 5

字数: 266 千字 定价: 36. 80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换

PREFACE 前言

自全球第一家超市诞生以来，超市这种业态就以其销售价格低、经营品种多、营业面积大、选购方便而大受欢迎并得以迅速发展。超市的出现，使零售业完成了从手工劳动到工业化生产的转变；使包装、称重、计价等劳动可以在工厂或商店中预先完成，并将这部分劳动固化、储存在商品中，实现了商业劳动与顾客购买活动的分离，大大提高了流通效率。

超市以自助服务、一次结算为经营方式；以食品和日常用品为主要经营品种；以大量销售为经营原则；以低费用、高周转为经营特色；以廉价销售为经营方针。超市服务强调价格导向，低价销售；强调掌握生鲜处理技术及鲜度管理技术，维持生鲜商品的品质；强调尽量做到种类齐全；强调某些类别商品的特色；强调优质的服务，如送货服务、免费停车、接送顾客等；强调卖场气氛及促销活动；强调能提供新的商品知识及新的料理方法；强调连锁经营，靠近居民区；强调给顾客提供购物时间上的便利，如提早上班或延长营业时间。

本书针对超市上述经营服务的特点，为超市经营管理者精心打造了关于超市卖场规划、商品策略、商品采购、价格管理、蔬果管理、肉品管理、水产管理、日杂管理、超市促销、人员管理、收银管理、盘点管理、客服管理、安全管理、卫生管理等方面的系统化、标准化、规范化的实务管理手段。书中没有老套的理论，没有高深的说教，它只是帮助你从最基础的工作做起，管理好超市的方方面面。

当然，书中介绍的很多内容需要根据超市经营的具体条件和环境加以灵活运用，不能完全照本宣科。但管理的精神是不变的，那就是：你为顾客着想，顾客就会把钱掏出来；你为员工着想，员工就会自动自发、尽职尽责。

本书不仅是一本实用性、操作性强的管理实务图书，也是超市进行内部培训的优秀教材。128个“怎么办”，涵盖了超市运营的方方面面，并且详细阐述了管理原理，提供了具体操作办法，是超市从业人员不可多得的提升自身水平的优良读物。

如果你在学习和实践中有什么体会和心得，欢迎与我们直接交流（E-mail: hhhyyy2004888@163. com）。

杨 剑

2013 年 8 月于深圳

CONTENTS 目录



卖场规划篇

◎怎么进行卖场招牌设计	2
◎怎么进行卖场橱窗设计	4
◎怎么进行卖场出入口与停车场设计	5
◎怎么进行卖场陈列设计	6
◎怎么进行卖场货位设计	8
◎怎么进行卖场空间设计	9
◎怎么进行卖场通道设计	10
◎怎么进行卖场墙板设计	11
◎怎么进行卖场声光设计	14
◎怎么进行卖场色彩设计	16
◎怎么进行卖场附属设施设计	18



商品策略篇

◎怎么构建超市的“商品群”	22
◎怎么形成优势主导商品	24
◎怎么进行商店定位	26
◎怎么进行商品定位	27
◎怎么构建商品体系	31
◎怎么进行商品分类	33
◎怎么进行商品开发	36
◎怎么进行商品淘汰	38



◎怎么确定商品构成和分配营业面积	40
◎怎么进行商品配置	42
◎怎么制作商品配置表	46
◎怎么处理商品配置的特殊情况	50
◎怎么进行竞争店分析	51
◎怎么制定针对竞争店的经营对策	53
◎怎么进行专柜管理	56



商品采购篇

◎怎么建立超市采购系统	62
◎怎么确定采购人员的权责	66
◎怎么进行采购人员行为的管理	68
◎怎么进行采购进货管理	69
◎怎么选择适合的厂商	70
◎怎么进行厂商供货管理	71
◎怎么进行进销存数据管理	72
◎怎么进行 EOS 系统管理	73
◎怎么进行商品条码及编号管理	75
◎怎么确定进货验收作业流程	77
◎怎么进行进货验收	78
◎怎么进行生鲜品入库管理	81
◎怎么进行一般商品入库管理	82
◎怎么进行冷冻、冷藏库管理	83
◎怎么进行采购商品退换货作业	84



价格管理篇

◎怎么构建货品价格体系	86
◎怎么决定卖品销售价格	90

◎怎么进行商品贡献度分析	93
◎怎么建立毛利目标模型	96
◎怎么进行价格标签管理	97

蔬果管理篇

◎怎么进行蔬果鲜度管理	100
◎怎么进行蔬果鲜度检查	103
◎怎么确定蔬果陈列方式	106
◎怎么确定蔬果陈列形态与顺序	112
◎怎么进行叶菜类蔬菜的加工处理	120
◎怎么进行根茎类蔬菜的加工处理	124
◎怎么进行花果类蔬菜的加工处理	128
◎怎么进行菇菌类蔬菜的加工处理	131
◎怎么进行水果的加工处理	133

肉品管理篇

◎怎么进行肉品鲜度管理	138
◎怎么进行肉品鲜度检查	140
◎怎么进行肉品加工处理	141
◎怎么进行家禽类肉品的陈列	146
◎怎么进行家猪肉品的陈列	147
◎怎么进行牛羊类肉品的陈列	148

水产管理篇

◎怎么进行水产品鲜度管理	150
◎怎么进行水产品鲜度检查	151
◎怎么进行水产品加工处理	152



◎怎么进行水产品的陈列	155
-------------------	-----



日配杂货管理篇

◎怎么进行日配品鲜度管理	160
◎怎么进行日配品鲜度检查	163
◎怎么进行日配品加工处理	164
◎怎么进行日配品的陈列	165
◎怎么提高日配品的陈列技巧	167
◎怎么进行杂货品有效期管理	170
◎怎么进行杂货品的陈列	173



超市促销篇

◎怎么制定促销方案	178
◎怎么实施促销方案	181
◎怎么进行折价促销	182
◎怎么进行竞赛促销	183
◎怎么进行抽奖促销	185
◎怎么进行优惠券促销	187
◎怎么进行样品赠送促销	189
◎怎么进行返利促销	191
◎怎么进行以旧换新促销	193
◎怎么进行演示促销	194
◎怎么进行量感促销	195
◎怎么进行广告促销	196
◎怎么进行礼貌促销	197
◎怎么进行 POP 促销	199
◎怎么评估促销效果	201



人员管理篇

◎怎么确定组织架构	204
◎怎么确定人员编制	206
◎怎么确定人员任职资格	208
◎怎么制定店铺作业守则	220
◎怎么进行生鲜部门人员管理	222
◎怎么进行杂货部门人员管理	223
◎怎么进行收银部门人员管理	224
◎怎么进行验收部门人员管理	225
◎怎么进行保安部门人员管理	226



收银管理篇

◎怎么进行每日收银工作流程安排	228
◎怎么进行周月收银工作流程安排	230
◎怎么进行收银排班	231
◎怎么进行收银作业管理	232
◎怎么进行现金管理	238
◎怎么进行收银礼仪服务管理	240
◎怎么进行收银错误处理作业	241
◎怎么进行收银稽核作业	242



盘点管理篇

◎怎么制定盘点作业流程	244
◎怎么制定盘点作业规定	245
◎怎么进行盘点后的账务处理	247
◎怎么处理盘点后的游离商品	249

◎怎么筛查损耗发生的原因	250
◎怎么防止损耗增加	253



客服管理篇

◎怎么为顾客提供咨询与帮助	256
◎怎么办理失物招领	257
◎怎么进行顾客退换货作业	258
◎怎么给顾客开具发票	260
◎怎么进行存包处管理	261
◎怎么进行顾客抱怨处理作业	263
◎怎么提高顾客抱怨处理水平	265



安全管理篇

◎怎么进行公共安全管理	268
◎怎么进行内部安全管理	269
◎怎么组织应变处理小组	271
◎怎么进行应变处理作业	273
◎怎么进行安全检查	275
◎怎么进行安全管理改善	277



卫生管理篇

◎怎么进行个人卫生管理	280
◎怎么进行生鲜作业场地卫生管理	281
◎怎么进行食品处理设备的卫生管理	283
◎怎么进行卫生检查工作	284
◎怎么进行废弃物的处理	285
参考文献	286

卖场规划篇

独特醒目的卖场设计能够将顾客吸引进来；杂乱无章的设计则会影响顾客光顾的意愿。卖场规划有一定原则可循。

首先要让顾客容易进入。一个卖场的出入通道如果不显眼，会影响顾客的进入。

其次要让顾客停留更久。将购买率最高、最吸引顾客的商品放在卖场的最深入区域或主通道上，以便吸引顾客将卖场好好走一遍。

第三要让顾客感觉舒适。现代超市要考虑到当今顾客注重自我、注重隐私的心理，要针对特殊商品设置一些专卖区。

第四要便于防盗防损。规划设计时如能注意防盗防损的要求，可以降低无谓损耗，提高经营效益。



怎么进行卖场招牌设计

如果你的超市拥有一个醒目而又独特的门面形象设计，势必会给顾客留下良好的第一印象，吸引顾客走进卖场。为了获得事半功倍的效果，实现顾客盈门，门面设计工作不可忽视。

招牌的功能是“打招呼”和“自我介绍”，同时又应体现超市的个性特征。其内容应包括店名和业态。设计上要有特点，既与邻近店铺相区别，又和周边环境相适应。另外还要考虑到经济、耐久和便于保养、清洗等因素。

一、超市招牌的内容要有特色

招牌是向顾客传递信息的一种形式，不仅要追求艺术上的美感，更重要的是内容的准确。超市招牌的内容是设计的核心部分，主要包括店名和店标（店徽）。

1. 店名应有特色

可以用人名，如美国的金卡伦超级市场，就是由创办人麦克·卡伦的名字转化而来的，日本的伊藤洋华堂也是如此命名；可以用组合名，如法国的“Intermarche”就是由“Inter”和“marche”组合而成，在法文字典里根本查不到；可以用空间和时间词、动物名、形容词等，如法国家乐福（Carrefour）超市的法文意思是“十字路口”，而香港的惠康、百佳不过是两个形容词的组合。

2. 店标可以是文字的变形

如法国家乐福超市用首字母“C”和蓝色箭头作为标志。无论是店名还是店标，都是为了与其他店相区别，避免重复、雷同是最基本的要求。其次，还应注意美感和冲击力。

二、超市招牌的色彩搭配要合理

一般来说，用色要协调，同时要有较强的穿透力。交通信号灯之所以用红、

绿、黄三色，就是因为这三色的穿透力最强，从很远的地方就能看到，因此在超市招牌中的使用率也很高。

无论用什么色彩组合，最终目的都是吸引人的视线，引起人们的兴趣。

三、超市招牌的制作要精细

这里主要应考虑选材问题，既要考虑其耐久性、耐污染性，又要考虑它的质感。招牌底基可选用的材料有木材、水泥、瓷砖、大理石及金属材料；招牌上的字形、图形可用铜质、瓷质、塑料来制作。各种材料均有利有弊，可根据实际情况选择。

四、超市招牌的安置要得当

设计良好的招牌如果安置不当，也很难达到既定的效果。这里所说的安置，实际上是一个招牌位置的选择问题。所选择的位置也会影响招牌设计的大小。超市的招牌可安置的位置类型包括：广告塔型，即在店铺顶部设立一个柱型招牌；横置屋顶型，即在店铺顶部横向安置长方形招牌；壁面型，即在店铺外墙一侧设立长条形招牌；突出型，即在店铺外墙角安置不附墙体的招牌。

醒目的招牌位置与距离有关。一般来说，眼睛离地的垂直距离为 1.5 米，以该视点为中心，上下 $25^{\circ} \sim 30^{\circ}$ 范围之内为招牌设置的易见位置。例如，招牌与眼睛视点的距离为 10 米，那么离地面 25 米左右的高度为最佳位置。

招牌的位置与招牌上文字的大小也有密切关系。表 1 是一组有价值的数

表 1 招牌位置与文字大小的关系

招牌位置	一楼（4m 以下）	二楼（4 ~ 10m）	楼顶（10m 以上）
视角距离	20m 以内	50m 以内	500m 以内
文字大小	高 8cm 左右	高 20cm 左右	高 1m 左右

怎么进行卖场橱窗设计

超市橱窗的设计、装饰、陈列有较高的要求，应当由专业人员进行。

一、橱窗设计的要点

橱窗设计的要点是：

1. 橱窗可采用封闭式，与卖场的整体建筑相适应，既美观，又便于管理。
2. 原则上要面向客流量大的方向，以引起更多人的注意。一般使用大面积的透明玻璃，使人一眼就能看到卖场内部。
3. 橱窗高度要与成年人的视线平行，一般保持在 80 ~ 130 厘米为宜。
4. 灯光色彩要柔和，避免使用过于绚丽的灯光。
5. 背景要大而完整，避免小而复杂的烦琐装饰；颜色要尽量用明度高、纯度低的统一色调，即明快的调和色。

二、橱窗设计的原则

1. 尽量追求动感和艺术性，要以新奇的设计吸引顾客。可以通过一些生活场景使顾客感到亲切、自然，产生共鸣。
2. 橱窗要能够反映卖场所经营商品的特色，使顾客过目不忘，入眼入心。
3. 橱窗要做到防尘、防热、防淋、防晒、防风、防盗。
4. 尽量少用商品做衬托、装潢或铺底。
5. 除根据橱窗面积注意色彩调和、高低疏密均匀外，商品数量不宜过多或过少。
6. 要做到使顾客从远处、近处、正面、侧面都能看到商品全貌。

怎么进行卖场出入口与停车场设计

一、卖场出入口的设计

卖场出入口的设计，要综合考虑卖场的营业面积、地理环境、客流量、经营商品的特点及安全管理等因素。出入口数量的多少应因地制宜、合理布局。总的原则是便于顾客出入，顺畅客流。

具体要注意以下几点：

1. 门面要保持清洁。
2. 门窗要尽量透明，让顾客在外面就能看见部分商品。
3. 入口处一定要通畅。如果要设门，最好设置自动门。
4. 空间设置要合理。门楣要有适当的高度，以免使顾客产生压迫感。
5. 道路与店堂之间不要有阶梯和较大坡度。
6. 由店门进入店内的通道要保持适当的宽度。

二、停车场设计

1. 停车场的规模必须根据日客流量及顾客使用各种交通工具的比率等因素来确定。

2. 停车场的位置要以方便顾客停车后进入卖场，购物后又能轻松地将商品拿到车上为宜。

3. 停车场要邻近路边，易于进出；入口处的通路要与场内通路自然相接；场内主干和支干通路宽度应以能让技术欠熟练的驾驶者也能够安全移动车辆为宜。

4. 人行道要朝向卖场，场内地面应有停车标志和行驶方向等指示性标志。

5. 停车场与卖场入口应在 180° 范围内，便于顾客一出停车场就能看到卖场。

6. 停车场要免费服务或优惠服务，不要从停车项目上赚顾客的钱。

怎么进行卖场陈列设计

一、商品陈列的类型

商品陈列主要有柜台式陈列和开架式陈列两种。

1. 柜台式陈列

柜台式陈列是指利用柜面和柜内空间陈列商品（图1）。



图1 柜台式陈列

2. 开架式陈列

在卖场中，大部分的商品都可以进行开架式陈列（图2），这主要是为了方便顾客选购商品。

二、卖场陈列方法

卖场陈列商品的方法有：集中陈列法、整齐陈列法、盘式陈列法、两端陈列法、岛式陈列法、突出陈列法、定位陈列法、关联陈列法、比较陈列法等，要根据具体场景有针对性地选用。