

前言

目前，我国的零售业态主要分为：百货商店、超级市场、便利店、专卖店、专业店、购物中心、大型综合性超市和仓储式商场。其中大型综合性超市和仓储式商场，是近年来发展较快的零售新业态，它实现了从传统百货向现代百货、从综合百货向主题百货、从单体经营向连锁经营的转变。连锁经营渐渐成为国内零售业态的主流。连锁超市被称为是‘现代流通革命’的标志。但是，由于我国零售业资金短缺，难以形成批量采购和低成本扩张策略，连锁超市扩张缓慢，市场份额难以扩大；同时由于体制不够完善，往往缺乏特色，竞争力较弱，在规模扩张上也难以实现突破。

我国加入WTO后，零售业将成为完全开放的行业，这无疑对国内的投资者造成一定的冲击。据不完全统计，世界50家最大的零售企业已经有70%在中国‘抢滩登陆’，知名的如美国的沃尔玛、法国的家乐福和欧尚、德国的麦德龙、日本的伊藤洋华堂等零售业巨头，已经逐步形成了一定的网络规模，而且都拟定了进一步拓展中国市场的计划。面对国外零售企业的强大竞争，从中找出自身差距，朝着规模化、集团化、连锁化发展成为我国未来零售业发展的目标所在。

值得欣慰的是，近年来，我国本土连锁企业，如华润集团、百佳超市、上海一百货、新一佳超市等已形成规模经营，发展迅速，有很多成功的经验可以值得同业学习和借鉴。

鉴于此，笔者根据多年的零售业从业经验，结合国内外连锁超市成功的管理经验和方法，编写了《连锁超市经营管理实务》一书，希望本书的出版发行能给商业经济研究者、教学工作者及零售业投资者、连锁超市经营管理者、从业人员以参考之用。

《连锁超市经营管理实务》一书首先从总店组织架构与部室职能谈起，紧接着对连锁超市各分店职能以及人员职位等相关职能进行了详尽的描述，同时，把连锁超市最关键的服务功能，如：一般礼仪服务准则、顾客投诉管理办法、服务中心的管理作了进一步的说明，然后又从连锁超市物流系统管理谈

起，在这一阶段主要介绍了连锁超市物流系统的含义、商品采购、商品验收与商品盘点管理，接着介绍了连锁超市的组织设计、顾客服务、商品陈列与布局、商品促销与价格管理、财务管理、卫生与安全管理，本书内容完整、丰富，且书中所谈及的均是连锁超市经营管理中将要面对的问题，具有极高的实用价值和可操作性。

作 者

2003年7月

目 录

第1章 连锁超市职能管理

第一节 总店组织架构与部室职能

◆总店组织架构	3
◆总店各部室职能	4
1. 总经理办公室职能	4
2. 企业策划部职能	5
3. 人力资源部职能	5
4. 采购部职能	6
5. 物资质检部职能	7
6. 防损部职能	7
7. 电脑部职能	8
8. 财务部职能	8
9. 营业管理本部职能	9
10. 企业发展部职能	10
11. 电子商务部职能	11
12. 法律监督室职能	11

第二节 分店职能与人员职位说明

◆分店组织架构	12
◆分店职能	13
1. 销售工作	13
2. 营业管理工作	13
◆分店管理人员职位说明	13
1. 经理级人员	13
2. 主管级人员	15
3. 柜组长、班长级人员	28
◆分店普通员工职位说明	39

相关链接

加盟连锁合同书范本(节选)	52
---------------	----

第2章 连锁超市顾客服务管理

第一节 一般礼仪服务准则

◆营业员仪容仪表要求	59
1. 营业员接待礼仪	59
2. 营业员仪表	60
3. 营业员迎宾礼仪	62
4. 营业员饰物佩戴	62
5. 营业员工作用品佩戴	63
◆营业员言谈举止要求	65
1. 为顾客服务时站姿	65
2. 恭候顾客站姿	66
3. 柜台营业员待客站姿	66
4. 营业人员服务礼貌用语	67
◆服务过程细节要求	76
1. 营业员营业前操作要求	76
2. 营业中营业员辅助工作要求	78
3. 营业结束准备操作要求	80
4. 服务台人员待客操作要求	81
5. 收银员结账发生错误处理要求	81
6. 发票作废处理要求	82
7. 收银机零用金备用操作要求	82
8. 收银员收银程序要求	83
9. 收银员离开收银台操作要求	83
10. 营业员向顾客介绍商品操作要求	84
11. 与顾客保持良好关系操作要求	86
12. 向顾客了解自己服务态度操作要求	86
13. 了解顾客购买心理操作要求	87
14. 接待不同个性顾客操作要求	88
15. 急于购物顾客接待要求	90
16. 有特殊需求顾客接待要求	90
17. 出言不逊顾客接待要求	90
18. 老、幼、病、残、弱、孕妇顾客接待要求	91

19. 复数(几人结伴)顾客接待要求	92
20. 吸引顾客购物操作要求	93
21. 向顾客展示商品操作要求	94
22. 导购操作要求	95
23. 成交阶段操作要求	95
24. 客户投诉应对要求	96
25. 特殊问题应对要求	97
第二节 顾客抱怨投诉管理	
◆顾客抱怨投诉分析	101
◆顾客抱怨投诉的类型	102
1. 对商品本身的抱怨投诉	102
2. 对服务质量的抱怨投诉	102
3. 购物环境的抱怨投诉	103
◆顾客投诉处理的原则与程序	103
1. 顾客投诉处理原则	103
2. 顾客投诉处理流程	103
◆顾客投诉处理的基本方法与技巧	103
1. 处理过程基本方法和技巧	103
2. 顾客投诉处理应避免的做法	104
◆顾客投诉处理总结	105
1. 顾客投诉的跟踪	105
2. 顾客投诉周总结	105
3. 顾客投诉日总结	105
相关链接	
超市常见顾客投诉处理案例	106
第三节 服务中心管理	
◆电话接听	109
◆存取物品	109
1. 存包处人员工作细则	109
2. 顾客存取包操作规范	109
3. 存取包的规定	110
4. 特殊情况处理	110
◆退货换货	110
1. 退换货一般性规定	110
2. 退换货流程	111

3. 家电商品的退换货规定	113
◆ 开具发票	115
◆ 赠品发放	115
1. 赠品的涵义和发放形式	115
2. 赠品发放流程	116
3. 赠品库管理	117
4. 赠品免费送货管理	118
◆ 店内广播	118
1. 播音的原则	118
2. 播音的内容	118
3. 申请播音	118
4. 广播室的管理	119
相关链接	
某连锁超市售后服务管理规定(一)	121
某连锁超市售后服务管理规定(二)	123
某超市顾客满意度调查样本	125

第3章 连锁经营物流系统管理

第一节 物流系统概述

◆ 物流系统的含义	129
1. 物流含义	129
2. 连锁经营物流系统的含义	129
◆ 物流的特征	130
◆ 物流系统在连锁经营中的作用	130
◆ 物流系统的职能	131
1. 商品采购	131
2. 仓储职能	133
3. 搬运装卸职能	134
4. 流通加工职能	135
5. 配送职能	136
6. 信息处理职能	136
◆ 物流系统规范化管理	136
1. 连锁经营物流的系统化	136
2. 连锁经营物流的合理化	137
3. 连锁经营物流的标准化	138

◆配送中心管理	139
1. 连锁经营配送的特点	139
2. 连锁经营配送的种类和方法	139
3. 连锁经营配送中心的一般作业流程	140
4. 连锁经营配送中心的配置要求	141

第二节 商品采购管理

◆采购组织的建立	144
1. 分权式采购	144
2. 集权式采购(本部采购)	144
◆采购管理规定	146
1. 采购业务流程管理	146
2. 对供应商的规定	147
3. 供应商选择的规定	147
4. 采购进货上的规定	148
◆滞销品淘汰管理	148
1. 制定滞销品的基准	148
2. 滞销品淘汰程序	149
◆新品开发程序	150
1. 年度商品开发计划	150
2. 商品采购议价程序	150
◆供应商管理与评估	152
1. 供应商分类与编号	152
2. 供应商档案管理	152
3. 供应商商品台账的建立	152
4. 供应商销售数量的统计	152
5. 供应商评鉴	152
◆采购数据管理	152
1. 商品进销存的数据资料掌握	153
2. 商品分类的构成比分析	153
3. 商品毛利率分析	153
4. 商品回转率分析	153

第三节 商品验收管理

◆商品验收内容及验收程序	154
◆商品验收要领与规定	155
1. 食品类商品验收规定	155
2. 化妆品验收规定	160

3.家用电器、燃气器具及电话、传真机验收规定	161
4.照相器材类商品验收规定	164
5.计算器及电子记事本类商品验收规定	165
6.运动器材类商品验收规定	166
7.药品类商品验收规定	166
8.玩具类商品验收规定	167
9.鞋类商品验收规定	168
10.日用百货类商品验收规定	170
11.香烟验收规定	170
12.服装、纺织品类商品验收规定	171
13.皮制品(皮带、箱包)类商品验收规定	172
14.金银饰品类商品验收规定	172

第四节 商品盘点管理

◆盘点概述	174
1.盘点的基本概念	174
2.盘点的目的	174
3.盘点操作流程图	175
4.盘点的原则	175
5.盘点的计算公式	176
◆盘点组织的建立	176
1.总部盘点组织的建立	176
2.分店盘点组织的建立	176
3.盘点办公室的设立	178
◆盘点准备工作	178
1.盘点准备工作流程	178
2.盘点区域的编号	180
3.系统盘点图的建立	180
4.盘点表的编制	181
5.盘点人员的管理	182
6.盘点培训	183
7.盘点前楼面操作标准	185
◆盘点的实施	186
1.库存区的盘点	186
2.陈列区的盘点	187
3.盘点分析	190
4.盘点结束	191

相关链接

盘点通知单范例	193
---------------	-----

第4章 连锁超市商品陈列与布局管理

第一节 超市布局管理

◆超市布局要点	197
1.通道的设计	197
2.磁石理论的运用	198
◆商品配置表的运用	199
1.商品配置表的功能	199
2.商品配制表的制作	200
3.商品配置表的修正	202

第二节 商品陈列原则

容易判别原则	204
显而易见原则	205
伸手可取原则	205
满陈列原则	206
先进先出原则	206
关联性原则	207
同类商品垂直陈列原则	207

第三节 商品陈列方法

◆集中陈列法	208
1.商品集团按纵向陈列	208
2.明确商品集团的轮廓	208
3.给周转快的商品安排好的位置	208
◆特殊陈列法	209
1.整齐陈列法	209
2.随机陈列法	209
3.盘式陈列法	210
4.兼用随机陈列法	210
5.端头陈列法	210
6.岛式陈列法	211
7.窄缝陈列法	211
8.突出陈列法	211

9. 悬挂式陈列法	211
10. 前进陈列法	212
11. 不规则销售陈列法	212
◆商品陈列技巧的运用	212
1. 果蔬陈列技巧	212
2. 肉品陈列技巧	214
3. 水产品陈列技巧	215
4. 日配品陈列技巧	216

第5章 连锁超市商品促销与价格管理

第一节 商品促销管理

◆超市促销业务特点	219
1. 计划性	219
2. 突出主题性	221
3. 全员参与性	222
◆促销方案制定	224
◆促销方式选择	225
1. 优价促销	225
2. 有奖销售	226
3. 发放优惠卡	226
4. 竞赛	226
5. 现场展示	226
6. 免费品尝和试用	226
7. 集点赠送	226
8. 分红	227
9. 以旧换新	227
10. 免费赠送	227
11. 打折优待	227
12. 小礼品赠送	228
13. 展览和联合展销	228
14. 免费赠送礼品袋、包装盒	228
15. 现场制作食品	228
◆POP广告促销	228
1. POP广告促销意义	228
2. POP广告的促销作用	228

3. POP广告的种类	229
4. POP广告的策划过程	230
5. POP广告的信息传达原则	231
6. POP广告使用时检查要点	231
◆促销效果评估	231
1. 业绩评估	232
2. 促销效果评估	233
3. 供应商评估	233
4. 超市自身运行状况评估	233

第二节 商品价格管理

◆超市统一定价特点	235
1. 统一定价与统一的价格的区别	235
2. 连锁超市定价应体现的原则	235
◆价格策略的决定要素	236
1. 商品售价的形成	236
2. 价格政策的决定要素及调整方法	237
◆商品的分类与构成分析	238
1. 商品的分类	238
2. 商品构成分析	238
◆制定价格策略程序	239
1. 选择定价目标	239
2. 确定需求	239
3. 计算成本	239
4. 分析竞争对手的价格	240
◆超市商品定价方法选择	240
1. 价格带与价格线	240
2. 品种别定价方法	240
3. 高周转商品定价方法	241
4. 折扣定价方法	241
5. 促销商品定价方法	242
6. 自有品牌商品定价方法	243
7. 商品定价技巧的综合运用	243
◆总部对价格的管理	244
1. 总部价格管理应遵循的原则	244
2. 价格维持与价格调整	245
3. 应对价格战的技巧	246

相关链接

华堂超市 特色经营出奇招	247
--------------------	-----

第6章 连锁超市财务管理

第一节 连锁超市财务管理制度

◆连锁超市资金管理	253
1.资金管理原则	253
2.资金管理办法	253
◆连锁超市流动资产管理	254
1.流动资产的管理原则	254
2.流动资产管理的具体内容	254
◆连锁超市的成本管理	255
◆连锁超市薪资和人员奖惩管理	256
◆连锁超市筹资决策管理	256
1.筹资动机	256
2.筹资的要求	257
3.筹资的渠道和方式	257
◆连锁超市投资决策管理	258
1.投资的意义	258
2.投资管理的基本原则	259
3.投资环境分析的基本方法	259

第二节 连锁超市收银管理

◆收银工作标准流程	261
1.收银总流程	261
2.收银准备标准流程	262
3.收银过程标准流程	263
4.收银结束标准流程	265
◆收银过程管理	266
1.商品扫描	266
2.商品消磁	268
3.价装袋	268
◆接受付款	269
◆收银员服务准则	272
1.收银员情景服务准则	272
2.大钞预收	272
3.设零与营业间兑零	273

4. 例外处理	275
5. 员工购物处理	275
◆现金室管理	276
1. 现金室功能	276
2. 现金室总则	276
3. 现金室工作流程	277
4. 收银差异处理	278
5. 现金室管理制度	279
相关链接	
收银知识	281

第7章 连锁超市卫生管理

第一节 个人卫生管理

◆作业前清洁要求	287
◆作业时的穿戴要求	288
◆从业人员身体素质要求	289
◆应有的良好卫生习惯	289

第二节 食品加工区域卫生管理

◆操作区环境卫生管理	290
1. 操作区环境卫生标准	290
2. 加工区清洁方法	290
◆设备卫生管理	291
1. 加工设备卫生要求	291
2. 加工设备的清洁方法	291
◆加工流程卫生管理	292
1. 消毒卫生流程	292
2. 储存卫生流程	292
3. 交叉感染卫生流程	292
4. 解冻的程序	293
◆果蔬加工间卫生管理	293
1. 计价台清洁卫生标准	293
2. 蔬果加工间清洁卫生标准	293
◆肉类加工间卫生管理	294
1. 肉类加工间清洁卫生标准	294

2.交叉感染产生的原因	294
◆鱼池卫生管理	294
1.鱼池的清洁卫生标准	294
2.冰台的清洁卫生标准	294
第三节 卖场内外环境卫生管理	
◆场内环境	295
1.场内有害动物防治	295
2.洗手间环境卫生管理	295
3.专柜柜台卫生管理	296
4.更衣室清洁卫生管理	297
5.办公场所环境卫生管理	297
◆场外环境卫生管理	298
1.场外环境卫生要求	298
2.员工通道、就餐区清洁要求	298

第 8 章 连锁超市安全管理

第一节 超市消防安全管理	
◆超市消防组织的建立	301
1.消防委员会组成	301
2.消防小组的组成	301
3.消防组织制度	301
4.超市消防系统组成	302
◆消防器材的管理	303
1.灭火器的正确使用	303
2.消防器材或设施日常管理	304
◆消防管理制度	305
1.超市消防安全制度的应用	305
2.超市消防管理	306
◆消防安全检查与演练	307
1.消防安全检查制度	307
2.仓库消防安全制度	308
3.配电室消防安全制度	308
4.办公区消防安全制度	308

5.燃气安全使用制度	308
6.值班室消防安全制度	309
7.店内外装修施工安全管理制度	309
8.动用明火安全管理制度	310
9.消防演习	312
相关链接	
某超市防火安全责任书	313

第二节 人员作业和设备安全使用管理

◆人员作业安全管理	315
1.个人防护用品安全使用	315
2.安全搬运、运输和装卸	315
◆设备安全使用管理	316
1.警卫设备使用准则	316
2.电梯安全使用准则	317
3.打价机安全使用准则	318
4.封口机安全使用准则	318
5.手包机安全使用准则	318
6.电子秤安全使用准则	319
7.人字梯安全使用准则	320
8.平板车安全使用准则	320
9.垫板安全使用准则	321
10.促销车安全使用准则	321
11.购物车安全使用准则	321
12.婴儿车安全使用准则	321
13.对讲机安全使用准则	322
14.冷库安全使用准则	322
15.电子防盗设备安全使用准则	323
16.厨房设备安全使用准则	323
17.游戏机设备安全使用准则	324
18.触摸屏安全使用准则	324
19.电脑设备安全使用准则	324
20.打码机安全使用准则	325
21.打印机安全使用准则	326
22.扫描仪安全使用准则	326
23.信息电视安全使用准则	327
24.手动液压叉车安全使用准则	327

第三节 超市防损管理

◆损耗产生的原因	328
1. 变价损耗	328
2. 废弃损耗	328
3. 不明损耗	329
◆预防与控制损耗的方法	330
1. 重点区域的监管	330
2. 防盗报警处理	336
3. 预防偷盗	337

第四节 各类突发事件处理准则

◆突发事件的类型	341
◆突发事件处理小组组成	341
1. 岗位说明	342
2. 紧急计划制定	343
◆各类突发事件处理原则	343
◆各类突发事件处理方法	343
1. 火灾	343
2. 台风、暴雨、高温等恶劣天气	346
3. 人身意外事故发生	346
4. 营业时间内突然停电	346
5. 匪徒抢劫收银台的金钱	347
6. 示威或暴力	348
7. 骚乱	348
8. 发现可疑物或可疑爆炸物	348

附录 连锁超市规范化管理表格

顾客投诉登记表	351
客户投诉处理单	352
客户投诉处理月报表	353
顾客抱怨管理卡	354
顾客抱怨防范表	355
顾客抱怨分析表	356
顾客抱怨处理报告表	357
超市采购计划书	358

厂商卡	359
报价单(一)	360
报价单(二)	361
超市订货表	362
订货明细表	363
询价单	364
价格表	365
供应商考核评价表	366
供应商能力调查表(一)	367
供应商能力调查表(二)	368
供应商评价表	369
供应商年度考核表	370
每日进货接收记录表	371
商品货款回收单	372
商品滞销报告单	373
商品残损报告单	374
存货记录表	375
商品盘点单	376
盘点责任区域分配表	377
顾客满意度评定表	378
顾客满意度调查表	379