

· 管理案头必备手册 ·

黄权藩◎主编

商场超市管理

工具箱



超级实用的商场超市管理工具
商场超市管理人员必备的案头实务手册



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

· 管理案头必备手册 ·

黄权藩◎主编

商场超市管理

工具箱

MARKET

KIT

MANAGEMENT

超级实用的商场超市管理工具
商场超市管理人员必备的案头实务手册



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书为商场超市的经营管理者提供最具体、最实用的管理工具，帮助经营管理者抓住发展机遇，提升规范化管理的水平，提升顾客的满意度，确保企业的竞争力。本书所提供的管理工具翔实丰富，从各部门的组织结构及相关制度，到工作流程、方案的制定；从采购、物流配送，到商品的布局陈列、仓库管理；从营销战略策划、制定促销方案，到卖场员工管理、建立系统完善的服务体系，都有清楚明晰的介绍。

本书中所提供的管理工具都是经过上百家企业在实际运作过程中检验、实践证明的，具有极强的实用性和可操作性。本书是大小商场超市经营管理者、从业人员及零售业投资者必备的管理工具箱。

图书在版编目 (CIP) 数据

商场超市管理工具箱 / 黄权藩主编. —北京: 机械工业出版社, 2012. 7

(管理案头必备手册)

ISBN 978 - 7 - 111 - 39126 - 5

I. ①商… II. ①黄… III. ①商场-商业管理-手册
②超市-商业管理-手册 IV. ①F717 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 153059 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 贾秋萍 责任编辑: 贾秋萍 牟桂玲

责任印制: 乔 宇 版式设计: 张文贵

三河市宏达印刷有限公司印刷

2012 年 8 月第 1 版 · 第 1 次印刷

170mm × 242mm · 42.75 印张 · 2 插页 · 809 千字

标准书号: ISBN 978 - 7 - 111 - 39126 - 5

ISBN 978 - 7 - 89433 - 588 - 3 (光盘)

定价: 98.00 元 (含 1CD)

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社 服 务 中 心: (010) 88361066

教材网: <http://www.cmpedu.com>

销 售 一 部: (010) 68326294

机工官网: <http://www.cmpbook.com>

销 售 二 部: (010) 88379649

机工官博: <http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线: (010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

| 前 言 |

零售业是 21 世纪最具有潜力与发展空间的行业之一，而商场超市作为最具活力的零售经营方式，近几年的销售总额也屡创新高。同时，经济的发展、消费水平的提高、政府的支持，为商场超市提供了有利条件，使商场超市在较短的时间内得以全面铺开和快速发展。

但是，商场超市在快速发展的同时，也越来越暴露出了一些问题：我国零售企业起步晚、规范化水平低、市场适应力弱、专门人才短缺，并且竞争意识、危机意识、成本控制意识、服务意识不强。与此同时，正处于迅猛发展势头的外国零售企业，如沃尔玛、家乐福等也正以惊人的速度占领着中国的市场份额。可以说，零售业已经进入了一个机遇与挑战并存的时代。

那么，在信息技术高速发展、全球经济一体化趋势逐渐加强的今天，面对如此残酷的竞争格局，中国的商场超市如何才能优化管理，如何才能快速掌握市场需求的变化、提升顾客的满意度、确保企业的竞争力，如何才能保持健康、持续、高速的发展势头，如何才能走向世界，这已经成为广大商场超市同仁们必须深思的问题。

众所周知，零售企业的领军企业沃尔玛、家乐福等都有一套科学的管理模式，它们都是管理标准化的代表。因此，中国的商场超市企业要想追上甚至赶超沃尔玛等龙头企业，就必须有一套科学而标准的管理制度和模式，而要想使商场超市的管理更加优化、标准，就需要一套最权威、最实用、最有价值的管理工具。

因此，为了便于商场超市管理者及从业人员更好地掌握商场超市的相关知识，进而能够在管理与日常工作中有章可依、有序可循，我们基于企业“管理”的思想以及发展的需要，为中国广大商场超市企业和企业管理者量身打造了这本符合中国商场超市企业现状与发展的“工具箱”。

本书急商场超市管理者之所急，想商场超市管理者之所想，不仅有宏观的理论，还有权威、详尽的管理制度和清晰、明了的管理流程，以及规范、实用的管理表格等具体、有效的管理工具，使商场超市大量的管理工作可以规范化、标准化、条理化，这不仅为管理者和从业人员节省了时间，而且也使管理工作以及日常工作不再成为商场超市前行中的掣肘。

本书共分 21 章，内容具体、全面，既有企管部、财务部、人力资源部、客服部等 12 个部门的管理工具，又有在商场超市运营过程中极为重要的物流配送、陈列、营销、促销等工作的管理工具。此外，本书还具有以下一些特点：

1. 实用性强

本书立足当下商场超市企业的发展现状，从商场超市的需要出发进行设置、编排，书中所选的几百个商场超市管理工具，都是以解决商场超市经营管理过程中遇到的实际问题为出发点，实用价值巨大，可以说是商场超市管理者和其他的从业人员在工作中最得力的助手。

2. 针对性强

本书主要针对的是商场超市工作人员，因而在内容的编排上细化到人、细化到岗、细化到每一个步骤，使工作人员责权分明，使各项工作有理可依、有据可循。

3. 系统性强

本书在编排上十分注重系统性，先总讲宏观理论，再分讲各个部门的管理工具，以及在商场超市经营管理中最为重要的物流配送、现场服务、陈列布局、营销促销等几项工作的管理工具。全面而不冗杂，细致而不繁琐。

当然，建立一个规范化的商场超市管理体系并不是一朝一夕的事情，我们不敢说这本工具箱是放之四海而皆准的真理，但我们相信有了它的帮助，管理工作将会由繁琐变得简单，日常工作将会由杂乱变得有序。

本书由黄权藩主编，参加编写的人员有：赵文明、张进、李虎、王功伟、陈全新、张飞、徐春梅、刘传菊、马玉成、张辉、王冲、赵楷、王磊、任玲、刘丽、支文月、郭辉、白婧囡、李风华、韩曼曼、何建为、甘填、韦莹、喻姗姗、张楠、张建中、蔡荣右、王菊花和张书和。我们衷心希望本书能成为商场超市企业决策者进行决策的重要参考，成为商场超市管理者现用现查的实用工具，成为其他工作人员的得力助手；我们也衷心希望本书能够成为提升商场超市管理水平的有用工具，帮助您企业取得更好的业绩。

编者

2012 年 5 月

| 目 录 |

前言

第一章 商场超市战略运营管理工作	1
企业战略管理的要素	1
战略方案的内容	2
分解战略方案的方法	3
战略领先的方法	3
企业外部环境分析方法	4
企业内部环境分析方法	4
制定战略的方法	5
战略控制的基本原则	6
战略控制的基本方式	7
战略控制的程序	7
虚拟化经营方法分析	8
提高企业核心竞争力的方法	9
法约尔的 14 条管理原则	10
时间管理方法	12
企业收集信息的原则和方法	13
质量管理方法	13
企业市场定位的内容	14
第二章 企管部管理工具	16
企管部组织结构	16
企管部经理岗位职责	17
市场调研主管岗位职责	17
企划主管岗位职责	18
促销主管岗位职责	18
招商主管岗位职责	19
公关主管岗位职责	19

商场招商管理制度·····	20
促销管理制度·····	24
招商管理工作流程·····	25
销售预算管理流程·····	26
信息收集分析流程·····	27
促销管理流程·····	28
促销评估管理流程·····	29
经营目标设定的步骤·····	30
经营的资金运作计划·····	31
追踪调查经营状况的步骤·····	32
资讯收集的内容和方法·····	34
损益平衡点销售额的计算方法·····	34
位次竞争战略的实施·····	35
分析竞争对手的方法·····	36
网络销售的技巧·····	36
网络销售库存管理的方法·····	37
经营安全性的绩效评估方法·····	38
经营收益性的绩效评估方法·····	39
经营发展性的绩效评估方法·····	41
经营效率性的绩效评估方法·····	42
免费赠品促销方案·····	43
价格折扣促销方案·····	45
优惠券促销方案·····	46
年度销售预算表·····	48
市场调研表·····	49
促销计划表·····	49
促销评估表·····	50
竞争对手分析表·····	51
第三章 财务部管理工具 ·····	52
财务部组织结构·····	52
财务部经理岗位职责·····	53
会计主管岗位职责·····	53

现金主管岗位职责	54
审计主管岗位职责	55
出纳员岗位职责	55
现金管理制度	56
支票管理制度	57
账款管理制度	59
固定资产管理制度	61
财务计划编制管理流程	63
年度预算编制管理流程	64
现金收支账务处理流程	65
固定资产盘点管理流程	66
财务审计管理流程	67
库存现金管理方案	68
银行存款管理方案	68
其他货币资金管理方案	69
流动资产管理方案	70
应收账款管理方案	70
营业收入管理方案	71
成本费用管理方案	72
营业利润管理方案	73
财务数据分析方法	74
偿还能力分析	76
营运能力分析	77
盈利能力分析	78
分析资产负债表	78
分析损益表	79
固定资产登记表	80
支票使用登记表	81
费用开支登记表	81
财务状况分析表	82
第四章 营运部管理工具	83
营运部组织结构	83

营运部经理岗位职责	84
营运督导员岗位职责	84
收货主管岗位职责	85
理货主管岗位职责	85
商品收货管理制度	86
营运督导管理制度	88
营业服务管理制度	90
商品收货管理流程	93
商品陈列管理流程	94
商品盘点管理流程	95
商品补货管理流程	96
中央设施的配置	97
后勤设施的配置	99
其他相关设施的配置	100
面积配置	100
商品配置	101
商品补货管理方案	101
商品破损处理方案	103
商品收货记录表	104
商品验收记录表	104
商品盘点表	105
商品破损登记表	105
商品缺货登记表	106
商品补货申请表	106
销售计划分析表	107
第五章 采购部管理工具	108
采购部组织结构	108
采购部经理岗位职责	109
采购部主管岗位职责	109
一般采购的基本流程分析	110
商品采购管理制度	114
采购合同管理制度	116

分权式商品采购组织分析	119
中央采购商品组织分析	120
商品采购调查方法	121
采购渠道分析	122
采购预算管理制度	123
订货作业分析	125
进货作业分析	126
进货退回作业分析	126
调拨作业分析	127
新产品引进流程	128
采购监控的基础	129
采购监控的依据	131
采购监控的内容	133
采购监控的方法	134
采购合同签订的原则	136
采购合同签订前的准备工作	137
采购签订合同的程序	138
采购合同的形式	139
采购合同履行的一般规则和方法	140
采购合同的变更和解除	141
违反合同的责任区分方法	142
采购合同纠纷的解决方法	144
采购损失的索赔方法	144
索赔和理赔应注意的问题	145
供应商筛选制度	146
供应商考核制度	148
供应商准入制度分析	150
供应商会见制度分析	151
战略性双赢供应合作关系的建立方法	152
供应商激励与控制的方法	153
采购谈判管理方案	154
采购绩效评估的标准	157
采购绩效评估指标分析	158
采购绩效评估人员与方式方法	161

采购绩效的改进方法	162
采购绩效改进方案	164
采购部绩效考核方案	165
采购部预防腐败方案	167
商品采购计划表	168
请购明细表	169
日进货记录表	169
供应商考核表	170
采购人员考核评估表	170
 第六章 人力资源部管理工具	 172
人力资源部组织结构	172
人力资源部经理岗位职责	173
招聘主管岗位职责	173
培训主管岗位职责	174
薪酬主管岗位职责	175
绩效考核主管岗位职责	175
招聘管理制度	176
培训管理制度	178
薪酬管理制度	180
岗位设置管理流程	182
人员编制管理流程	183
增加编制申请流程	184
劳动合同管理流程	185
员工招聘管理流程	186
员工录用管理流程	187
员工职前培训流程	188
新员工试用期满转正流程	189
岗位轮换流程	190
人员的考勤管理流程	191
员工请假管理流程	192
员工绩效考核流程	193
员工考勤管理制度	194

员工奖励方法	195
考核实施方案	195
职务说明书	198
工作内容说明书	199
员工人数及费用动态统计表	200
应聘人员登记表	202
初试记录表	203
复试记录表	204
年度奖惩公告表	205
月份工作项目考评表	206
员工年终考评评分表	207
员工普升考评表	208
工作调动申请表	210
工资发放表	211
差旅开支清单	212
人事通知单	213
员工培训申请表	213
员工绩效改进表	214
员工工资汇总表	215
员工调薪表	216
退休申请书	217
离职证明书	218
抚恤金申请书	219
第七章 拓展部管理工具	220
拓展部组织结构	220
拓展部经理岗位职责	221
拓展部主管岗位职责	221
拓展选址管理制度	222
拓展调研管理制度	227
拓展规划流程	229
拓展选址流程	230
商圈调查的意义	231

商圈调查方案	231
用地调查分析的内容	233
选址调查方法	234
选址调查报告撰写方案	236
选址调查报告模板	237
商圈分析报告撰写方案	240
商圈分析报告模板	242
市场调查表	245
商圈分析表	246
选址登记表	247
备选地址分析表	248
第八章 客服部管理工具	249
客服部组织结构	249
客服部经理岗位职责	250
总服务台主管岗位职责	250
团购主管岗位职责	251
存包主管岗位职责	251
顾客投诉管理制度	252
顾客存包管理制度	255
客户调查管理制度	256
客户档案管理制度	258
赠品发放管理制度	262
顾客咨询服务流程	263
顾客投诉处理流程	264
顾客退货工作流程	265
赠品发放工作流程	266
售后服务业务流程	267
团购管理方案	268
寄存物品意外情况处理方案	271
客户满意度评价方案	272
售后服务管理方案	274
售后服务工作规范	279

赠品发放登记表	281
顾客退货登记表	282
顾客换货登记表	282
顾客投诉登记表	283
顾客投诉处理表	284
第九章 行政部管理工具	285
行政部组织结构	285
行政部经理岗位职责	286
档案管理员岗位职责	286
行政内勤员岗位职责	287
清洁卫生管理制度	287
员工更衣柜管理制度	289
办公用品管理制度	290
档案管理制度	294
文件资料管理流程	298
办公用品申购管理流程	299
办公用品领用管理流程	300
清洁卫生管理流程	301
办公设备采购方案	301
办公费用控制方案	303
商务接待方案	306
办公用品申购表	310
收文登记表	311
发文登记表	312
文书档案借阅登记表	312
印章使用登记表	313
卫生检查评比表	313
第十章 工程设备部管理工具	315
工程设备部组织结构	315
工程设备部经理岗位职责	316
设备安装主管岗位职责	316

设备维修主管岗位职责	317
设备维护主管岗位职责	317
设备采购管理制度	318
设备安装管理制度	321
设备使用管理制度	324
设备维护保养管理制度	327
设备故障管理制度	328
设备安全管理流程	331
设备采购预算制定流程	332
设备的日常保养	333
配电室管理	335
垃圾道及各类管道井的维修	335
地下室渗水的修缮管理	336
设备设施报废处理规范	337
设备购置费用报告单	338
设备维修费用报告单	338
设备安装验收单	339
电气设备检查表	340
设备更新改造申请表	341

第十一章 安保部管理工具	342
安保部组织结构	342
安保部经理岗位职责	343
安全主管岗位职责	343
防损主管岗位职责	344
消防主管岗位职责	344
食品安全管理制度	345
商品防损管理制度	347
消防管理制度	349
公共安全管理流程	353
内部盗窃处理流程	354
外部盗窃处理流程	355
消防管理工作流程	356

商品损耗分析	357
商品损耗的防止	358
加强内部员工管理防损	361
外来人员管理方案	362
安全检查表	363
消防检查表	364
安保部值班表	364
异常情况处理表	365
盗窃处理登记表	365
第十二章 收银部管理工具	366
收银部组织结构	366
收银部经理岗位职责	366
收银部主管岗位职责	367
收银员岗位职责	367
收银操作管理规范	368
收银员培训流程	369
备用金额领取流程	370
营业前收银作业安排	371
营业中收银作业安排	372
营业后收银作业安排	373
扫描作业流程	373
收款作业流程	374
设零、兑零作业流程	375
消磁作业流程	377
收银差异处理流程	377
电子卡结算流程	378
外币收银结算流程	379
支票结算收银规范	379
收银员离开收银机的注意事项	380
收银错误的处理方法	380
营业款移交流程	381

第十三章 信息技术部管理工具	384
信息技术部组织结构	384
信息技术部的主要职责	385
信息技术部经理岗位职责	386
信息技术部主管岗位职责	387
系统维护员岗位职责	387
网络管理员岗位职责	388
设备管理员岗位职责	388
录人员岗位职责	388
网络使用管理规范	389
信息系统筹建流程	390
计算机维修管理流程	391
软硬件维护人员岗位职责	392
信息管理制度	393
信息管理体制与制度	396
信息化工作的流程	397
信息管理的基本原则	397
信息收集工作要求	398
信息收集的流程	399
× × × 超市的信息系统管理方法	399
某大型超市的信息系统管理方法	400
信息设备采购明细表	403
信息设备维修登记表	403
信息设备报废申请表	404
第十四章 物流配送管理工具	405
配送的主要方式	405
配送工作的实施步骤	406
配送的一般业务流程	407
装卸搬运作业流程	409
订货方式	409
配送订单的设计与制作	410
流通加工作业内容	412

配载作业原则	412
配送路径选择的方法	414
配送管理信息系统的结构	414
配送管理信息系统的模块设置	415
配送中心的作业管理	417
配送中心数量的确定方法	418
配送中心选址的方法	419
配送中心内部交通运输设施的设计	420
配送中心功能分区的设计	422
配送中心的库存管理	423
配送质量评价指标的设计	424
配送服务质量的保证模式	426
配送服务质量体系认证步骤	427
实施服务质量体系认证的原则	428
对门店配送的业务流程	428
自动分拣系统作业流程	430
商场超市对客户的配送业务流程	430
配送订单处理的作业流程	431
 第十五章 商场超市布局管理工具	 433
商场超市选址的原则	433
商场超市平面设计与规划管理	434
商场超市营业厅规划与设计规范	435
营业厅各层的商品分布与设置	437
商场超市招牌设计规范	437
商场超市外立面设计规范	438
商场超市入口、门厅设计规范	439
商场超市中庭设计规范	440
商场超市扶梯、电梯设计规范	440
商场超市地面设计规范	441
商场超市柱的设计规范	442
商场超市命名的原则	443
商场超市命名的方法与要求	443

商场超市门面的类型	444
门面设计的原则	445
柜架设计规范	445
陈列基本设备的分类介绍	446
大中型商品展示台设计规范	447
商场装修设计原则	448
商场超市装修的四大要点	449
色彩设计	450
气味设计	450
照明设计	451
声像设计	451
店内布局设计	452
商品编码管理规范	453
商品条形码的使用	454

第十六章 生鲜食品管理工具	455
生鲜食品的种类	455
生鲜食品组织结构的调整	455
生鲜食品新品种的开发重点	456
生鲜食品的采购模式	457
生鲜食品需求的调查方法	458
生鲜食品的采购程序	459
生鲜食品采购量的控制	461
生鲜食品采购合同的内容规定	462
生鲜食品供应商的管理	463
生鲜食品的收货流程	464
生鲜食品收货的检验标准	465
生鲜食品陈列的要求	470
生鲜食品陈列的基本方式	470
生鲜食品的陈列规范	471
肉类的陈列方法	473
水产品的陈列方法	474
果蔬的陈列方法	474

熟食的陈列方法	478
食品保鲜陈列柜的选择方法	479
生鲜食品耗损的防范方法	481
生鲜食品的鲜度标准	482
肉类的鲜度管理	483
水产品的鲜度管理	485
果蔬的鲜度管理	486
熟食的鲜度管理	488
生鲜食品定价的影响因素	488
生鲜食品的成本核算方法	490
生鲜食品常用的定价方法	490
生鲜食品的调价	491
生鲜食品折价与内部转移办法	492
生鲜食品特价促销	493
生鲜食品的节日配置	494
生鲜区域安全管理	501
第十七章 商品陈列管理工具	503
商品结构的含义和内容	503
影响商品结构的因素	504
商品结构调整的好处	504
商品组合的原则	505
商品组合的优化方法	506
优化商品结构的考核指标	507
商品配置表的制作程序	507
商品陈列区域介绍	508
商品陈列的原则	509
商品陈列的要求	510
商品陈列的常用方法	511
商品陈列管理规范	513
展示柜台陈列标准	514
货架上方存货陈列标准	515
堆垛及促销车陈列标准	515

仓库存货陈列标准	516
第十八章 营销管理工具	517
营销的宏观环境分析	517
营销的微观环境分析	520
营销策划的步骤	522
市场营销调研报告的撰写原则	522
市场营销调研报告的基本结构	524
可供选择的营销战略	526
营销调研问卷的设计方法	527
营销策划的原则	529
营销信息系统	530
营销策划的过程	532
营销策划的误区	532
定价程序	534
定价策略	537
价格调整策略	538
消费者对价格变动的反应	540
对竞争者调价的反应分析	540
包装的营销作用	542
商品包装策略	543
品牌的营销作用	544
品牌策略	545
销售中的聆听技巧	547
售货员询问顾客的技巧	549
有效提取顾客需求	550
问题表的设计与运用	550
顾客消费心理类型大盘点	552
男女消费者的消费心理差异	553
应对挑剔顾客的技巧	553
应对售后服务的方法	556
商场超市销售人员规范用语	557
常见服务忌语的类型	558

巧妙运用赞美的技巧	560
商谈阶段销售人员与顾客的沟通技巧	561
沃尔玛的价格策略	563
第十九章 促销管理工具	565
对促销的基本认识	565
促销的误区	566
消费者面对促销的心理过程	567
消费者的需求、动机和态度分析	569
拟订促销计划的重点	571
促销目标的确定	572
促销策略的选择	573
媒体促销操作攻略	573
如何安排促销活动档期	575
POP 广告的功能	576
POP 广告制作的要求	576
POP 广告的分类	578
DM 海报的制作要素	578
如何做好 DM 投递计划	581
如何有效地投放 DM	581
人员推销的策略	582
公共关系策划的目标与原则	583
公共关系策划的类别	584
公共关系的活动方式	585
促销预算的确定方法	586
促销人员的素质要求	586
促销人员工作规范	588
促销效果评估	589
促销效果的检查	591
评估工作总结	592
第二十章 现场管理工具	593
着装礼仪	593
言谈礼仪	593
举止礼仪	596

新员工的要求和管理	598
商场超市人员的作业安排	600
商场超市人员的调度	601
营业员销售服务操作规范	602
营业员导购操作规范	602
营业员文明售货操作规范	603
营业员向顾客展示商品操作规范	604
营业员拿递商品操作规范	605
保安巡逻的任务与重点	605
顾客的安全防护	606
员工的作业安全防护	607
运输、搬运和装卸安全	608
消毒室的卫生要求	610
商场超市场地设施要求	610
商场超市的环境卫生管理准则	612
下水口清洗方法	613
地板、墙壁清洗方法	613
绿化工作检查标准	614
绿化工作记录的主要内容	615
花木的类型及其放置管理	615
盘点的分类	617
盘点的方法	618
盘点的作业流程	618
盘点的要点	620
初点作业注意事项	623
复点与抽点作业注意事项	624

第二十一章 投诉管理工具	625
顾客投诉的分类	625
顾客投诉的常见类型	626
处理顾客投诉的程序	627
顾客投诉行为管理	628
建立顾客投诉意见处理系统	630

明确权限分配	631
顾客投诉处理人员的素质管理	631
顾客投诉处理人员的心理调节	633
处理投诉的时效性原则	634
处理投诉的尊重原则	634
处理投诉的理解原则	635
处理投诉的信任原则	636
处理投诉的避免无谓争论原则	636
处理投诉的顾客至上原则	637
处理投诉的友好协商原则	637
处理投诉的独立权威原则	638
处理投诉的客观真实原则	639
处理投诉的一般技巧	639
根据顾客性格的差异而采取的分类处理技巧	640
处理异议的方法	641
处理顾客抱怨的技巧	643
情绪管理法	644
沟通技巧	645
处理电话投诉的方法	647
处理信件投诉的方法	647
处理现场投诉的方法	649
提升顾客满意度的着手点	649
提升顾客满意度的封闭流程	651
剖析服务流程	652
面向服务质量的流程再造	653
提高服务工作标准化程度的技术	653
以优秀企业为基准——基准化	654
改进服务质量的措施	655
商场超市现场特殊事件的处理办法	656

第一章

商场超市战略运营管理工具

• 企业战略管理的要素

名称	企业战略管理的要素	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 战略指导思想要素					
企业战略指导思想的内容应包括以下几个方面：					
(1) 未来思想。企业采取任何行动，都必须着眼于未来，全面考虑所要采取的行动对企业长期发展是否有利，而不能只看眼前一时的利益得失。					
(2) 满足市场需求的思想。市场需求是商场超市存在和发展的前提条件，是企业经营的关键所在。所以，企业在制定战略的时候，必须以满足顾客需要和为顾客提供最大利益为宗旨，求得自身的发展。					
(3) 竞争对抗思想。在激烈竞争的市场经济中，企业要想立于不败之地，就要创造出超出竞争对手的相对优势，就要不断寻求、解决长远发展和事关企业存亡的关键性问题。					
(4) 全员思想。战略就是明确有关企业发展的总目标。企业制定战略的时候，一定要确保所制定的战略能够调动自上而下的所有人力、物力、财力，只有这样才能保证战略方针的全面贯彻和战略行动的积极落实。					
(5) 系统化思想。企业制定战略必须着眼于全局性的发展规律和方向，树立整体观点、动态平衡观点和协调观点，把企业的各个方面有机地联系起来。					
2. 战略目标要素					
(1) 战略目标是企业在充分分析、认识战略内外部环境的基础上，根据自身实际情况提出的在一定时间内预期所要获得的成果或所追求的期望值。					
(2) 一般来说，企业战略目标包括以下两类：					
1) 定性目标。如树立良好的社会形象，把本企业办成本行业、本地区最具吸引力的优秀企业等。					
2) 定量目标。如市场占有率、资金收益率、销售总额及增长率、利润总额及增长率、新产品开发数、股票价格及股息红利率等。					
(3) 商场超市在确定战略目标时，要注意从企业自身的实际出发，使战略目标具体、可行、明确、先进，最终达到长期目标与短期目标相结合,定性目标与定量目标相衔接的目的。					

(续)

名称	企业战略管理的要素		编码		版本	
			页次		修改状态	
3. 战略重点要素						
(1) 战略重点指那些对于战略目标的实现具有关键作用和发展优势的项目和部门，或者指那些自身发展薄弱需要着重加强的项目和部门。 (2) 战略重点在“战术”上则表现为集中优势力量解决重点问题，即采取重点针对性措施，实行资源重点配置、组织重点保证、行动重点推进，最终实现企业的突破性发展。 (3) 随着战略行动的逐步推进，战略重点也会呈现阶段性的特征，所以企业在制定战略时，必须注意及时对战略重点进行调整。						
4. 战略策略要素						
企业战略策略的运用应遵循以下原则：						
(1) 可行性原则。 (2) 目的性原则。 (3) 适当性原则。 (4) 灵活性原则。 (5) 配套性原则。 (6) 创新性原则。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

● 战略方案的内容

名称	战略方案的内容		编码		版本	
			页次		修改状态	
企业战略方案的内容包括以下几部分： (1) 战略思想或战略哲学。 (2) 战略环境的分析与评价。 (3) 战略目标。 (4) 战略重点。 (5) 战略阶段。 (6) 战略措施。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

第一章 商场超市战略运营管理工具

• 分解战略方案的方法

名称	分解战略方案的方法		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 时间分解 时间分解即把战略方案的长期目标，按时间的顺序分解成为一个个短期目标，明确规定什么时候完成什么目标，完成到什么程度。把战略方案从时间上进行分解，便于战略方案的实施和实施效果的检查。 2. 空间分解 空间分解就是把战略方案的内容分解给商场超市的各分店、各业务部门、各车间，再由它们把这些战略方案的内容逐层分解到各个岗位和个人，形成一个岗位职责清楚、层层目标明确的责任体系与目标体系相结合的结构系统。 3. 按照时间的同步性和空间的合理性结构进行分解 这种分解方式即是在前两种分解方式的基础上，既按时间又按空间对战略方案进行分解，最后进行综合协调。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 战略领先的方法

名称	战略领先的方法		编码		版本	
			页次		修改状态	
(1) 了解顾客的真正需求，关心顾客需要什么，能买得起什么，然后尽量按合理的价格为顾客提供需要的产品或服务。 (2) 精简管理层，避免重复、无效决策。权力尽量下放，责权分明，通过扩大员工自主权调动员工的积极性。 (3) 人才是企业的独特优势，所以要想让战略领先，就必须把员工个人的专业发展、培训和教育视为战略成功的必备条件，并加大这方面的投入。 (4) 强调职业道德和价值观建设，为顾客提供优质的服务，让顾客满意。 (5) 鼓励技术革新，正视新工艺、新技术的力量。 (6) 通过战略联盟和企业合资，寻求企业自身的发展方向。 (7) 尽量加大从迅速发展的信息交流技术中获得的优势。 (8) 加强环境意识，自始至终积极地关注环境的变化。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 企业外部环境分析方法

名称	企业外部环境分析方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 宏观环境分析 宏观环境分析包括以下几个方面： (1) 经济环境。企业进行经济环境分析时，主要应分析的内容包括： 1) 国民经济状况。 2) 通货膨胀率。 3) 利息率。 4) 汇率。 (2) 社会人文环境。社会环境方面发生的变化，影响着人们的穿着款式、消费倾向、业余爱好以及对产品与服务的需求。所以，商场超市在制定战略的时候，一定要对社会人文环境进行充分的分析。 (3) 政策环境。 (4) 科技环境。 2. 行业环境分析 在进行行业分析时，需要综合考虑以下几方面的因素： (1) 行业当前的竞争状况。 (2) 行业容量（或生产能力）。 (3) 新进入者的威胁。 (4) 来自替代品的压力。 3. 竞争对手分析 对竞争对手的分析，主要分析其对企业市场份额、财务状况、产品质量、管理水平、用户信誉、员工素质等多方面构成的影响。					
相关说明					
编制人员			审核人员		批准人员
编制日期			审核日期		批准日期

• 企业内部环境分析方法

名称	企业内部环境分析方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 企业组织结构环境分析					
企业组织结构环境是指企业管理系统和操作系统的具体组合形式。对企业组织结构环境的分析主要包括以下几个方面：					

第一章 商场超市战略运营管理工具

(续)

名称	企业内部环境分析方法		编码		版本	
			页次		修改状态	
(1) 管理职能部门的设置及人员的配备。 (2) 职能部门的权限分工与合作方式。 (3) 操作层的责、权、利关系。 (4) 正式组织与非正式组织的联结渠道等。 2. 企业资源环境分析 企业资源环境分析的对象主要包括： (1) 人力资源。 (2) 物力资源。 (3) 财务资源。 (4) 技术资源。 (5) 管理资源。 3. 企业文化环境分析 在企业战略管理中分析企业文化环境，就是要弄清企业文化对战略管理的促进作用和制约作用。企业文化主要包括企业在发展过程中形成的各种价值观、行为规范和管理理念等。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

● 制定战略的方法

名称	制定战略的方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 自上而下的方法					
自上而下制定战略就是指先由商场超市总部的高层管理人员制定企业发展的总体战略，然后下发到企业的各分店或各部门，再由下属各部门根据自身的实际情况将企业的总体战略具体化，从而形成系统的战略方案的方法。					
2. 自下而上的方法					
自下而上的方法是一种先民主后集中的方法。也就是说，在制定战略的时候，企业最高管理层对下属部门不作具体的、硬性的规定，而是要求各部门积极提交战略方案。然后企业最高管理层在各部门提交的战略方案的基础上，综合分析、协调，加以平衡，最后经过必要的修改形成一套完整的企业战略。					

(续)

名称	制定战略的方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
3. 上下结合的方法					
上下结合的方法是指企业在战略制定的过程中，企业高层管理人员和下属各部门的管理人员共同参与，然后通过沟通和磋商，共同制定出适宜的战略。					
4. 战略小组的方法					
战略小组的方法就是指企业的负责人与其他的高层管理人员临时组成一个战略制定小组。在战略制定小组中，一般由总经理任小组组长，而小组的其他人员则有很大的灵活性。通常情况下，这些小组成员由与所需要解决问题关系最密切的人员组成。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 战略控制的基本原则

名称	战略控制的基本原则		编码		版本	
			页次		修改状态	
(1) 战略控制具有可行性。 (2) 组织与战略控制相适应。战略控制要有合适的组织结构与之相配。 (3) 领导与战略控制相适应。企业的主要领导人必须负责研究战略，并亲自执行战略控制。 (4) 资源分配与战略控制相适应。资源分配必须保证战略控制目标的实现。 (5) 执行计划与战略控制相适应。战略控制必须有起作用的行动计划对其进行支持。 (6) 企业文化与战略控制相适应。企业文化，特别是企业高层管理人员的心理必须与执行战略控制相适应。 (7) 企业要有战略控制的预警系统。 (8) 进行战略控制时必须执行严格的奖惩制度。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

第一章 商场超市战略运营管理工具

• 战略控制的基本方式

名称	战略控制的基本方式		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 事前控制 事前控制是指在战略规划实施前，正确地、有效地设计和选择战略规划，以保证战略计划的科学性和合理性。 2. 事后控制 事后控制是指在战略规划部分实施后，比较战略规划的结果与目标，并分析、研究、确定所采取的措施。 3. 适时控制 是指在实际工作过程中，比较预测的最终结果与标准，以此来决定所要采取的行动。 4. 过程控制 过程控制是指连续控制战略实施的过程，以控制过程的实施来确保目标的实现。 5. 开放控制 开放控制是指在活动过程中，依据某条标准对正在进行中的工作进行评价，以此来决定工作是否继续进行。 在商场超市的实际经营中，战略控制一般以一种方式为主，兼用其他控制方式。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 战略控制的程序

名称	战略控制的程序	编码		版本	
		页次		修改状态	
(1) 确定战略控制的目标。 (2) 确定衡量工作成果的标准。 (3) 建立报告和通信等控制系统。没有报告和通信系统，企业管理人员就不可能获得分析和决策所需要的充足而及时的信息。所以，企业在进行战略控制的时候，必须建立报告和通信等控制系统。 (4) 审查结果。对所收集到的信息资料，与企业战略目标和既定的评价标准进行比较和评价，找出实际活动成效与战略目标及评价标准的差距和其产生的原因。					

(续)

名称	战略控制的程序		编码		版本	
			页次		修改状态	
（5）采取纠正措施。通过对战略执行结果的审查，企业应找出那些达不到期望水平的战略执行，然后采取纠正措施。纠正措施应根据问题的性质及产生的原因而定，要么调整评价标准或企业目标以及该部门的分目标，要么责令问题所在部门改变实施计划或行为。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 虚拟化经营方法分析

名称	虚拟化经营方法分析	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 定义 虚拟化经营是指企业为了在竞争中高效地利用有限的资源，虽有生产、营销、设计、财务等功能，却没有执行这些功能的完整组织。也就是企业在组织形式上突破有形的界限，仅保留一些最关键的功能，而将其他的功能虚拟化。 2. 作用 虚拟化经营可以使资源运筹的范围从企业内部延伸到外部，有利于优化企业资源配置，使企业具有更为强大的综合优势。同时，虚拟化经营也大大拓宽了企业的管理视野，使企业能够快速发展。 3. 构成要素 (1) 虚拟功能。虚拟功能是指企业通过借用外部力量来改善企业自身的劣势部门，使其与企业的其他优势功能相配合，避免因局部功能弱化而影响和阻碍企业的快速成长。 (2) 虚拟人员。虚拟人员是指企业借用外部的人力资源弥补自己智力资源的不足。 (3) 虚拟工厂。虚拟工厂是指企业把具体的生产活动委托给人工成本较低地区的企业，从而得以集中企业资源，专攻附加值最高的设计和营销部分。 4. 虚拟化经营的方式 (1) 虚拟营销。虚拟营销是指企业总部为节省管理成本和市场开拓费用，借用独立的销售企业的广泛联系和分销渠道，销售企业自身的产品，从而使自身企业能专心致力于商品生产和技术更新，保持企业的竞争优势。					

第一章 商场超市战略运营管理工具

(续)

名称	虚拟化经营方法分析	编码		版本	
		页次		修改状态	
(2) 虚拟生产。虚拟生产是指企业通过合资、合作、委托生产等多种方式，快速组织本企业以外的企业制造自身需要的产品，充分利用他人廉价劳动和要素投入，将产品制造中的质量、交货时间等风险分散到参加产品制造的企业，从而最大限度地提高自身企业的市场经营效益和企业内部的管理效率。 (3) 共同作业。共同作业是指几个同一行业的企业，共同组成一个仓储中心或销售中心，共同负担相关成本。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 提高企业核心竞争力的方法

名称	提高企业核心竞争力的方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 拥有自己独特的核心技术 企业要想拥有自己的核心技术，必须做好以下两方面的工作： （1）要有“主业思想”。在企业经营过程中，经营者要学会重点突破，将资源集中配置，逐步摸索出企业核心技术的架构，进一步形成系统突破。 （2）强强联合。企业要在互利的基础上，与其他企业进行广泛的合作，通过“强强联合”进一步巩固和发展自己的核心技术体系。 2. 完善技术体系 技术体系通常以一项或几项关键技术为核心，围绕识别、开发与有效利用这些核心技术，确定企业技术优势和核心品牌，为企业竞争优势奠定基础。完善技术体系就是要形成独具一格的一系列配套的技术专利、技术诀窍、设施装备和各种技术规范组成的、包括硬件和软件相互联系并协同作用的有机系统，它包括技术知识隐性资源和核心产品的显性资源。 3. 大力倡导创新精神 创新是企业进步的原动力，企业要想迅速发展壮大，拥有自己的核心能力，进而提高自己的竞争力，就需要精心制定创新战略，不断实现技术创新、管理创新、市场创新、组织创新和制度创新。					

(续)

名称	提高企业核心竞争力的方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
4. 建设学习型组织					
核心竞争能力的本质是企业特有的知识资源，企业必须具有强大的应变能力、学习能力和自我组织能力，建立学习型组织及合理的组织结构，是核心竞争能力转化为经营优势的制度性保证。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 法约尔的 14 条管理原则

名称	法约尔的 14 条管理原则	编码		版本	
		页次		修改状态	
亨利·法约尔是古典理论管理学派的杰出代表，以下是他的 14 条管理原则： 1. 工作分工原则 这条原则与亚当·斯密的“劳动分工”原则是一致的。法约尔认为，应该通过分工来提高管理工作的效率。但是，法约尔强调说：“劳动分工有一定的限度，经验与尺度感告诉我们不应超越这些限度。” 2. 权力与责任相符原则 法约尔认为，管理者必须有命令下级的权力，职权赋予管理者的就是这种权力。但是，有权力的地方，就有责任。法约尔认为要贯彻权力与责任相符的原则，就应该有有效的奖励和惩罚制度，即“应该鼓励有益的行动而制止与其相反的行动”。实际上，这就是现在我们讲的权、责、利相结合的原则。 3. 纪律原则 法约尔认为纪律是一个企业兴旺发达的关键，没有纪律，任何一个企业都不能兴旺繁荣。他认为纪律应包括两个方面，即企业与下属人员之间的协定和人们对这个协定的态度及其对协定遵守的情况。他认为制定和维持纪律最有效的办法是： (1) 拥有好的领导。 (2) 尽可能制定明确而又公平的协定。 (3) 合理执行惩罚。 4. 统一指挥原则 法约尔认为如果两个领导人同时对同一个人或同一件事行使他们的权力，就会出现混乱。所以，法约尔坚持认为每一个员工应当只接受一位上级的命令，这便是统一指挥原则。					

第一章 商场超市战略运营管理工具

(续)

名称	法约尔的 14 条管理原则	编码		版本	
		页次		修改状态	
5. 统一领导原则					
法约尔认为对于力求达到同一目的的全部活动，只能有一个领导人和一项计划。也就是说一个下级只能有一个直接上级，这就是统一领导原则。 统一领导原则讲的是组织机构设置的问题，即在设置组织机构的时候，一个下级不能有两个直接上级。而统一指挥原则讲的是组织机构设置以后运转的问题，即当组织机构建立起来以后，在运转的过程中，一个下级不能同时接受两个上级的指令。					
6. 个人利益服从整体利益原则					
任何员工个人或员工群体的利益，都不应当置于组织的整体利益之上，这就是法约尔的个人利益服从整体利益原则。为了能坚持这个原则，法约尔认为一个组织必须做到以下 3 点： (1) 领导人的坚定性和好的榜样。 (2) 尽可能签订公平的协定。 (3) 认真的监督。					
7. 报酬原则					
法约尔认为对工作人员的服务必须付其公平的工资。对于各种报酬方式，法约尔认为无论采用什么报酬方式，都应该做到以下 3 点： (1) 保证报酬公平。 (2) 能够奖励有益的努力和激发热情。 (3) 不应导致超过合理限度的过多的报酬。					
8. 集中原则					
法约尔所说的集中原则指的是组织权力的集中与分散的问题。法约尔认为集中或分散的问题是一个简单的尺度问题，问题在于找到适合于该企业的最适度。按照法约尔的观点，影响一个企业是集中还是分散的因素有两个： (1) 领导者的权力。 (2) 领导者对发挥下级人员的积极性的态度。					
9. 等级链原则					
法约尔认为从最高层管理到最低管理的直线职权代表一个等级链，信息应当按等级链进行传递。这个等级链说明了两个方面的问题： (1) 表明组织中各个环节之间的权力关系。通过这个等级链，组织中的成员就可以明确谁可以对谁下指令，谁应该对谁负责。 (2) 表明组织中信息传递的路线。 贯彻信息传递的等级链原则，能保证组织内信息联系的畅通，有利于组织加强统一指挥原则。但是，如果严格按照等级系列进行信息的沟通，也可能由于信息沟通的路线太长而使信息联系的时间过长，同时容易造成信息在传递过程中失真。					

(续)

名称	法约尔的 14 条管理原则	编码		版本	
		页次		修改状态	
10. 秩序原则 法约尔所说的秩序原则包括物品的秩序原则和人的社会秩序原则。他认为人员和物料应当在恰当的时候出现在恰当的位置上。 11. 公平原则 法约尔认为在管理中要贯彻“公平”原则。他认为所谓的“公平”就是“公道”加上善意地对待职工。也就是说，在贯彻“公道”原则的基础上，还要根据实际情况对职工的劳动表现进行“善意”的评价。当然，在贯彻“公平”原则时，还要求管理者不能“忽视任何原则，不忘掉总体利益”。 12. 人员的稳定原则 法约尔认为员工的高流动率是低效率的，管理层应当提供有规则的人事计划，并保证有合适的人选接替职务的空缺，这就是人员的稳定原则。 13. 首创精神 允许员工发起和实施他们的计划将会调动他们极大的热情。法约尔认为人的自我实现需求的满足是激励人们的工作热情和工作积极性的最有力的刺激因素。所以，对于领导者来说，需要有勇气、有分寸地激发和支持员工的首创精神。 14. 团队精神 鼓励团队精神将会给组织带来和谐与团结。所以，法约尔认为管理者需要确保并提高劳动者在工作场所的士气，培养个人积极的工作态度，培养员工的团队精神。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 时间管理方法

名称	时间管理方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
(1) 列出目标。 (2) 按重要性排列目标。 (3) 列出实现目标的必须活动。 (4) 对每个目标确定活动的优先级。 (5) 安排活动的日程。 (6) 集中办理不太重要的事。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第一章 商场超市战略运营管理工具

• 企业收集信息的原则和方法

名称	企业收集信息的原则和方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 企业收集信息的原则 (1) 及时性原则。时效性是收集信息的一个基本要求，所以，收集信息时，必须及时、迅速，有强烈的时间观念。 (2) 经济性原则。企业追求经济效益，强调经济核算，因此，信息收集也要讲究经济性原则，做到花较少的钱办较多的事，把有限的经费用到实处，收集到较多对企业有价值的重要信息。 2. 企业收集信息的方法 (1) 通过与企业有各种经济联系的部门获取所需的信息。例如，企业可以通过物价部门了解物价变动及商品国家牌价的信息；通过银行、财政部门了解存款、贷款的情况及资金分配的情况等。 (2) 与有关单位进行资料交换，以获取所需要的信息。 (3) 通过企业长期建立的公共关系网收集信息。 (4) 通过各种会议收集信息。 (5) 利用检索工具收集信息。 (6) 从竞争对手处获取信息。 (7) 有偿收集信息。一般来说，有偿收集信息主要有以下 3 个途径： 1) 通过有奖征集方式收集信息。 2) 聘请业余信息员，以便及时了解市场行情和有关产品的反馈情况。 3) 向收费的中心、统计部门、情报部门和信息咨询机构购买所需的数据资料。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 质量管理方法

名称	质量管理方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
（1）主动吸收那些对质量改进不够积极的人参加改进活动，让他们亲身体验质量改进的重要性。 （2）质量改进活动应循序渐进，使人们易于接受，以减少由于改进引起的震动。					

(续)

名称	质量管理方法		编码		版本	
			页次		修改状态	
(3) 在确定改进项目时，应尽量设身处地地考虑可能造成的影响，及早采取措施，以避免事故发生。 (4) 尽量排除那些对质量改进并不十分必要的项目。 (5) 运用各种方法，做好员工的思想教育工作。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 企业市场定位的内容

名称	企业市场定位的内容	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 目标市场定位 商场超市目标市场定位中最重要定位是市场区域定位和消费者群体定位。 (1) 市场区域定位。市场区域定位主要依赖于商场超市对周围商圈的分析。商场超市在进行商圈测定时，可根据位置、周围人口分布、交通状况、流动人口状况、城市规划等进行综合分析和测定。 (2) 消费者群体定位。市场区域定位以后，商场超市还需要进行消费者定位。具体来说，就是确定企业的消费者对象是本地区顾客，还是流动顾客；是高收入群顾客，还是中等收入群顾客，或者是低收入群顾客；是青年顾客，还是中老年顾客等。 2. 功能定位 国外的购物中心大都功能齐全，消费者进店后不仅可以购物，还可以进行餐饮、娱乐，或者是其他服务性消费。国内不少大型商场超市也纷纷结合本企业情况，在主营零售业的基础上，引入餐饮、娱乐以及其他服务，大大方便了消费者。所以，商场超市在进行市场定位的时候，一定要定位好自身所要涵盖的功能。 3. 营销特色定位 (1) 商品特色。 1) 突出商品的质量特征。例如，有的商店经营“名优特新”商品，而有的商店则经营大众商品等。 2) 突出商品的价格特征。例如，有的商店以高价位进行定位，而有的商店则根据薄利多销的方针，以低价位进行定位。					

第一章 商场超市战略运营管理工作具

(续)

名称	企业市场定位的内容		编码		版本	
			页次		修改状态	
3) 突出商品的档次特征。 商品的档次可根据商品的价值、品牌等因素进行划分。商场超市对商品的档次定位则主要是根据目标市场消费者的收入档次来确定。 4) 在商品的经营组合上形成特色。 国外流行的商品组合方法是根据消费者群体的不同进行商品组合，如男服装部、女服装部、儿童用品部、中老年服装部等。此外，还可以采取根据消费者需求或商品用途特征进行商品组合，如厨房用品、居室用品、健身用品等。 5) 要创造本店商品的重点特色，实现商品的“全中求专，专中求特”。 (2) 营销与服务特色。 创造企业的营销与服务特色，是商场超市立于不败之地的关键。商场超市可选择的营销发展战略主要包括： 1) 集团化战略。 2) 多元化经营战略。 3) 连锁化战略。 4) 国际化发展战略。 营销策略主要包括： 1) 广告策略。 2) 公关策略。 3) 价格策略。 4) 进货渠道策略。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

第二章

企管部管理工具

• 企管部组织结构

名称	企管部组织结构		编码		版本	
			页次		修改状态	
企管部经理 市场调研主管 市场调研人员 企划主管 企划人员 促销主管 促销人员 招商主管 招商人员 公关主管 公关人员						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

第二章 企管部管理工具

• 企管部经理岗位职责

名称	企管部经理岗位职责		编码		版本	
			页次		修改状态	
职责 1：组织制订商场超市中期、长期发展规划，报总经理审批后组织实施这些规划。 职责 2：负责促销方案的审核。 职责 3：指导各类促销活动的开展并进行监督。 职责 4：负责制订和组织实施公关计划、招商计划。 职责 5：负责重大公关活动的策划和组织工作。 职责 6：负责广告媒体的选择、广告内容的选择和广告效果的评估。 职责 7：负责重大招商会议的主持和招商业务的洽商。 职责 8：协调内部管理过程中各个职能部门之间的关系。 职责 9：负责内部购物环境的优化以及重大节日的内部场景布置工作。 职责 10：负责完成总经理交办的其他各项工作。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 市场调研主管岗位职责

名称	市场调研主管岗位职责	编码		版本	
		页次		修改状态	
职责 1：制订商场超市市场调研总体规划、年度计划，经公司批准后组织实施，同时还要做好各项调研工作的费用预算工作。 职责 2：负责市场调研项目的组织和实施，并在调研结束时负责提交调研报告供领导和有关部门作决策时参考。 职责 3：制定市场调研的详细工作规程和细则，并负责监督各相关部门和相关人员按程序作业。 职责 4：负责筛选专业的市场调研机构，并与其保持正常的联络，保证市场调研工作顺利进行。 职责 5：负责筛选合格的市场调研人员，并负责对其进行业务指导、培训和考核。 职责 6：负责对各个质量控制点进行监控，确保调查结果的质量和可信度。 职责 7：对相关市场资料进行收集、整理、归类建档，确定客户资料的密级，并妥善保管。					

(续)

名称	市场调研主管岗位职责		编码		版本	
			页次		修改状态	
职责 8: 接受客户的市场信息咨询, 并主动地提供信息服务。 职责 9: 负责创造条件、采取措施, 推进市场调研工作和数据处理的信息化。 职责 10: 负责完成企管部经理交办的其他各项工作。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 企划主管岗位职责

名称	企划主管岗位职责		编码		版本	
			页次		修改状态	
职责 1: 负责起草商场超市中、长期发展规划, 并及时交给上级领导审核。 职责 2: 负责制订年度管理经营计划并及时进行报批。 职责 3: 负责各种有关管理的企划方案和策划书的编写及制订。 职责 4: 负责指导各相关部门促进企划方案和策划的落实。 职责 5: 负责制订下属的培训计划, 并负责下属的考核工作。 职责 6: 为企管部经理的决策提供信息支持和协助。 职责 7: 协助招商主管、公关主管开展招商和公关活动。 职责 8: 负责完成企管部经理交办的其他各项工作。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 促销主管岗位职责

名称	促销主管岗位职责	编码		版本	
		页次		修改状态	
职责 1：负责制订商场超市促销计划和促销方案，及时送报企管部经理进行审核。					
职责 2：负责促销活动的组织、宣传活动。					
职责 3：负责促进促销活动的开展，并及时对促销效果进行评估。					
职责 4：在促销活动中，负责协调各个职能部门之间的关系。					

第二章 企管部管理工具

(续)

名称	促销主管岗位职责		编码		版本	
			页次		修改状态	
职责 5：负责处理在促销活动中发生的各类意外事件。						
职责 6：负责直属下级相关工作的指导、考核和培训工作。						
职责 7：负责完成企管部经理交办的其他各项工作。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

● 招商主管岗位职责

名称	招商主管岗位职责		编码		版本	
			页次		修改状态	
职责 1：负责商场超市招商制度、政策和招商流程的制定工作。						
职责 2：负责组织重大招商活动的宣传工作。						
职责 3：负责接待招商企业来访和参观。						
职责 4：负责招商会议的组织、主持工作。						
职责 5：负责招商企业进行初步审核，并负责与其进行业务洽谈。						
职责 6：负责对招商企业的监督检查工作。						
职责 7：协调公司内部与招商活动有关的各项事宜。						
职责 8：负责完成企管部经理交办的其他各项工作。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

● 公关主管岗位职责

名称	公关主管岗位职责	编码		版本	
		页次		修改状态	
职责 1：负责商场超市公关工作规划、年度计划的制订工作，并对其进行报批和实施。 职责 2：负责对外宣传、发展公关关系的经费预算工作和制订经费的使用计划，并负责对经费的使用情况进行检查、监督。					

(续)

名称	公关主管岗位职责		编码		版本	
			页次		修改状态	
职责 3：负责审核、确定对外宣传的选题、设计定稿、制作、印刷以及发行工作。 职责 4：负责策划、组织和主持召开与公关活动有关的各种会议和活动。 职责 5：负责组织公关广告业务的调查研究和预测工作。 职责 6：负责完成企管部经理交办的其他各项工作。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 商场招商管理制度

名称	商场招商管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 机构设置与管理权限 (1) 商场超市的招商工作需在企管部总经理的领导下，由企管部主管、各职能部门、商店按管理权限分工负责。 (2) 招商管理委员会负责审批被招商企业的进场资格，企管部负责定期或不定期组织有关部门对被招商企业的商品质量、经营品种和销售情况进行考核，并负责对被招商企业的物价、计量、商标、陈列、卫生等进行检查。 (3) 人力资源部负责对来商场超市的信息员进行面试、审查、体检，并负责对其进行岗前培训和业务考试，考试合格方可发放上岗合格证。此外，人力资源部还要负责定期或不定期会同有关部门对信息员的劳动纪律、服务规范、商容风纪等进行检查、考核。 (4) 安保部负责信息员的身份证、工作证、健康证等证件的验证工作，并负责将审核情况登记入册。安保部还要负责与被招商企业签订安全责任书，并有责任定期或不定期会同有关部门，对被招商企业进行安全检查，特别是防盗、防火、防汛检查等。 (5) 行政部负责商场超市信息员的工服发放工作，并负责收取食堂、医疗、美发、淋浴等服务的管理费。 (6) 商场超市还应明确一名经理，负责被招商企业的日常管理工作，并负责向企管部提供被招商企业的营业执照副本、联销协议、招商审批表、商品样品、价格目录及来商场的信息员的各种证件等。					

第二章 企管部管理工具

(续)

名称	商场招商管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
2. 招商条件（标准）					
（1）被招商企业必须是具有法人资格，并已在当地工商行政管理部门注册登记的企业或有外贸进出口权的代理商。					
（2）被招商企业要严格遵守商场超市的各项管理制度，并有义务积极配合商场超市开展各种促销活动，努力完成销售计划。对连续3个月不能完成销售计划的企业，或违反商场管理制度的企业，企管部有权对其提出终止协议。					
（3）招商联营期限，一般为3~6个月，发展前景良好的企业可为1~2年，到期后可根据市场供求情况和销售计划完成情况决定是否续签合同。					
（4）被招商企业选派的信息员，必须责任心强，热情大方，会讲普通话，道德品质好。男女信息员的身高、裸视情况都必须符合招商要求的本厂（公司）正式职工的标准。在招商联营期间，信息员受双重企业管理，享受其所在企业（工厂、公司）待遇。					
3. 招商审批程序					
（1）招商工作要贯彻商场超市的经营方针，择优招商。					
（2）对符合招商条件的企业要按照申报在先和不重复招商的原则严格进行筛选。					
（3）凡符合招商标准的企业，需向商场超市提出书面申请，并与商场超市签订协议书。商场超市的相关负责人需将被招商企业的营业执照副本、审批表（一式四份）、商品样品、价格目录、质量认证书、生产许可证、卫生许可证、税务登记证以及商场超市的审批意见，一并交到企管部，由商场招商管理委员会进行审批。审批通过后，被招商企业再到人力资源部办理其他相关手续。					
（4）人力资源部根据企管部的审批表（第二联）及信息员的彩色照片、体检表等对信息员进行面试。面试通过后，人力资源部门负责组织信息员学习商场超市规章制度、服务规范，并负责对信息员进行岗前培训，信息员经考试合格后方可上岗。同时，被招商企业不得擅自更换信息员。					
（5）安保部根据企管部的审批表（第三联）审查信息员的身份证、工作证、健康证等证件，登记入册并与其签订安全责任书。同时，安保部还要负责对信息员进行安全教育并负责发放信息员胸卡。					
（6）行政部根据企管部的审批表（第四联）负责办理来商场的信息员的工服发放、就餐、借用财产等事宜。					
（7）被招商企业在企管部、人力资源部、安保部备案后，方可办理进店经营事宜。					
（8）对符合招商标准的私营企业，商场超市需进行双人实地考察。特别是食品加工企业，商场超市要认真考察其是否符合国家规定的卫生标准，是否有生产许可证、卫生许可证。对服装加工企业，商场超市还要了解其生产规模，并向企管部出					

(续)

名称	商场招商管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
具实地照片。					
(9) 对不遵照招商审批程序擅自进店销售的企业，要追究其责任，并给予一定的经济处罚，责令其立即撤出商场超市。					
4. 物价、计量、统计、保险及财务管理					
(1) 被招商企业的商品销售价格，必须经商场超市的专职物价员看样定价，并上报企管部审批。被招商企业要向物价员提供成本单（发货单）、价格目录。如遇特殊情况，经主管经理批准，被招商企业可用供货合同单暂定临时价格，待正式发票一到，马上按正常手续办理。					
(2) 商场超市统一建立“招商企业销售月报表”，内容包括：单位名称、品种、销售额等，由商场超市统计员填写，每月向企管部报送。被招商企业进销账目均需纳入商场超市进销账目。					
(3) 各商场超市要做好被招商企业的进货款、销货款、存货登记，单独设账，同时要保证账面清楚、整洁，每月__日前将被招商企业的经营情况上报企管部。					
(4) 被招商企业的销货款必须由商场超市统一收款，按时上交银行，货款结算一律通过银行，结算前要与记账员核对，销多少结多少，不能多结，同时要按《招商细则》规定扣除所聘售货员费用和营业税款后再作结算。					
(5) 被招商企业如需使用计量器具，如尺、秤、验光仪等，需事先向企管部申报，经技术鉴定、登记备案后，方可使用。					
(6) 被招商企业如在商场超市周转仓库储存商品，必须按财务部门制定的有关费用标准按时缴纳仓储保管费用。					
(7) 被招商企业进商场前应到当地保险公司办理相关的人身财产保险。未办理保险的，如果在商场内发生人身伤亡、商品及财产损失等情况，由被招商企业自行负责。					
5. 招商监督与处罚					
(1) 商场超市各职能部室要严格按照本制度的要求对被招商企业进行监督管理，凡无营业执照或不按规定的经营范围、经营方式经营，或出现扰乱商场超市正常治安秩序等情况的企业或个人行为要坚决予以取缔，并追究其责任，没收企业或个人非法所得，并对厂家处以__元以下的罚款，对个人处以__元以下的罚款。					
(2) 被招商企业必须以物美价廉为宗旨，经商场超市物价审批后定价、明码标价；要坚持文明经商，如有违反供应政策、损害消费者权益的行为，商场超市应视情节轻重分					

第二章 企管部管理工具

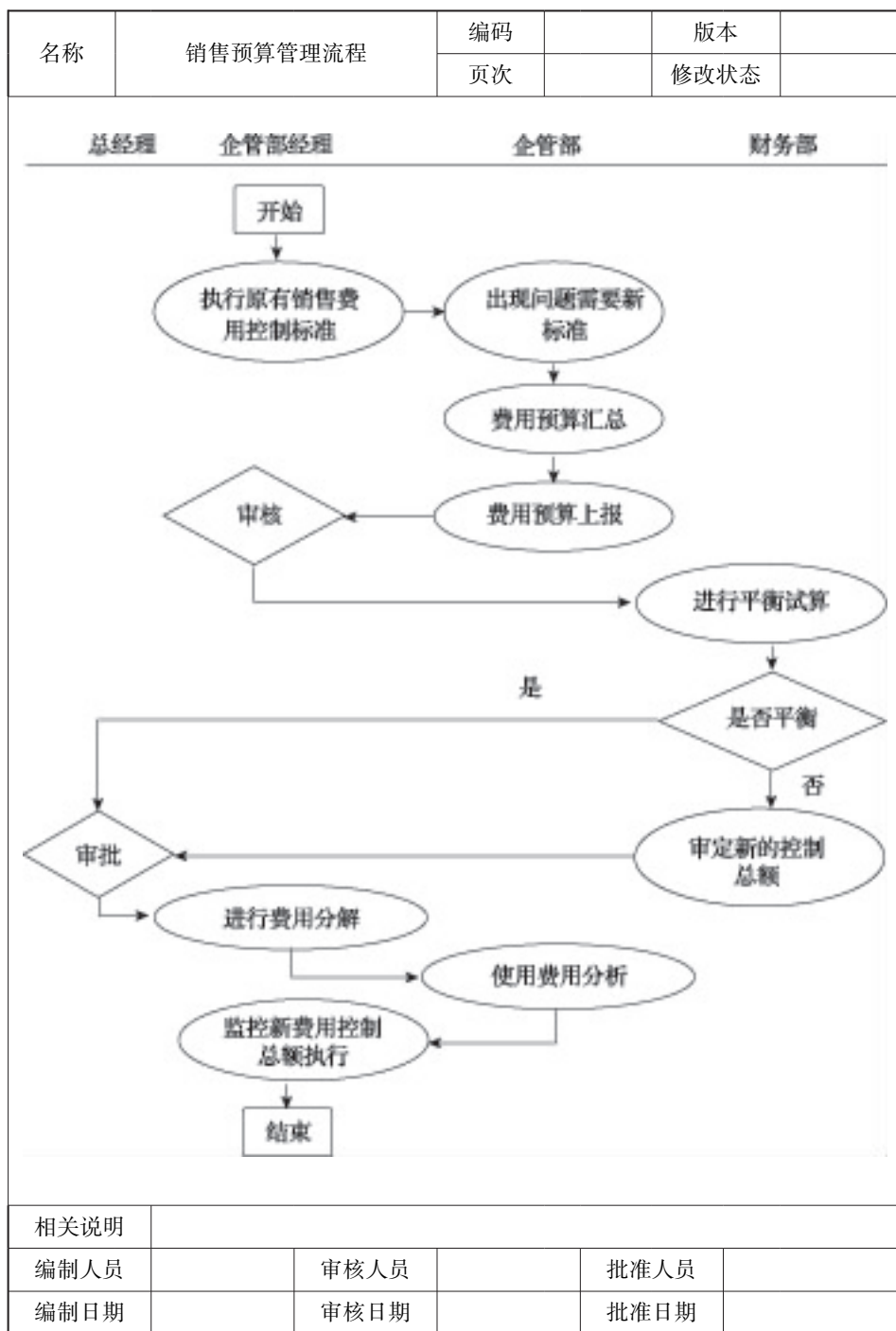
(续)

名称	商场招商管理制度		编码		版本	
			页次		修改状态	
别给予批评、罚款或终止协议等处罚。 (3) 被招商企业借用商场超市的财产要小心使用、妥善保管，如有损坏需照价赔偿。 (4) 被招商企业的信息员（含商场超市选派售货员）如有违反商场超市规定的行为，商场超市有权对被招商企业提出批评，给予惩罚，并责令当事人下岗培训或调换人员。被招商企业必须按商场超市的要求逐项落实，拒绝接受批评和罚款的，商场超市可以终止与其合作。 (5) 商场超市在对被招商企业的商品质量、物价计量、经营范围、经营品种、销售情况、服务规范等进行检查时，对符合本管理制度的被招商企业，商场超市要维护其合法权益，保障其合法经营；对以次充好、坑骗顾客、损害消费者权益、销售不佳的被招商企业，商场超市有权作出撤换或终止协议的决定。 (6) 人力资源部要定期对被招商企业的信息员进行岗位考核，对不符合服务规范、不执行规章制度的信息员可以给予经济处罚，并追究其所在企业的责任。 (7) 被招商企业的上岗信息员要统一着装，佩戴胸卡，严禁佩戴其他胸卡，如有违反，一经查出，信息员立即下岗，并追究其所在企业的责任，给予罚款处理。 (8) 对于使用未经检验的计量器具的被招商企业，一经查出，立即将器具没收。对于造成重大影响的，商场超市可以将其清除出场。 (9) 被招商企业如出现私下交易、场外交易、代留货款等行为，一经发现，商场超市有权立即与其终止协议。 (10) 商场超市各职能部室要根据各自分工，认真检查、严格管理。如因管理不善、放弃对厂家的监督管理、出现问题后不认真解决等原因造成负面影响，将追究有关部门和领导的责任。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

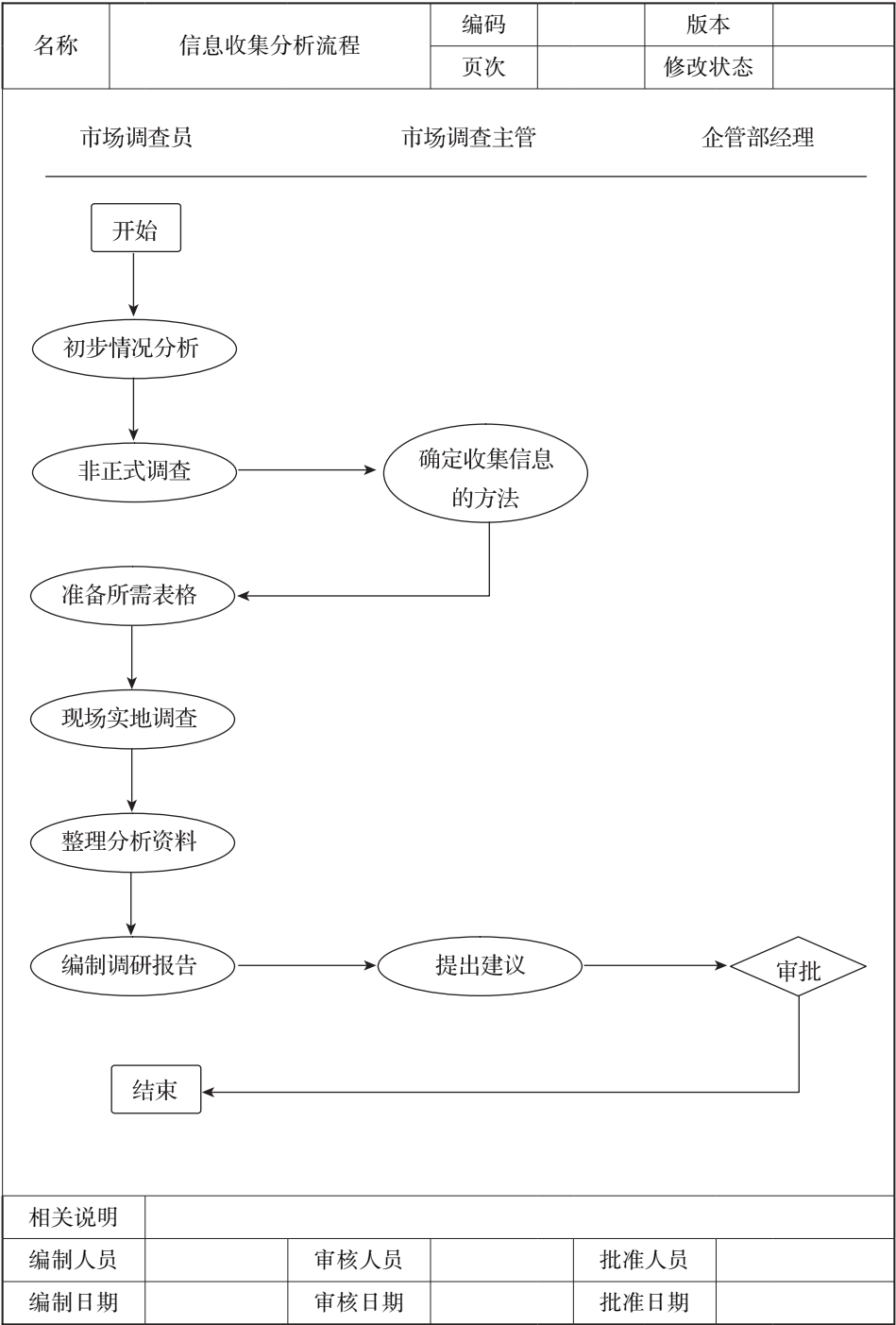
• 促销管理制度

名称	促销管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则 (1) 企管部要根据商场超市商品销售情况和经营计划，并在同供应商达成一致意见的基础上确定促销商品的范围，其中包括新商品的促销和滞销商品的促销。 (2) 促销活动的目的是为了吸引顾客，提高销售业绩，扩大商场超市的知名度。 2. 促销计划的制订 (1) 企管部负责制订促销计划和促销方案，促销计划应包括促销商品名称、促销原因、促销日期、促销费用和预计销售量等。 (2) 财务部要从财务控制的角度对促销计划和方案进行分析，并提出意见和建议。 (3) 促销计划和方案经企管部经理和总经理审核、审批后方可予以执行。 3. 促销准备 (1) 商品供应商应提供促销品信息给企管部，其中包括商品的电子图片、产品资料、供货价格、建议零售价格以及陈列方式等。 (2) 商场超市总部要在促销活动开始前____天将商品的所有促销信息输入内部管理系统。 (3) 供应商在发现不准确的促销信息后，应及时通知企管部进行确认，并同企管部协商，尽快修正不准确的信息。 (4) 营销部门要打印好促销商品价格，并积极同营运部进行协调沟通，以做好促销的准备工作，同时要通知供应商供货。 (5) 为扩大促销活动的宣传力度，企管部要负责编制促销快讯，并组织相关人员进行分发。 4. 促销实施 (1) 营运部具体负责促销活动的开展工作。 (2) 企管部在促销活动开展期间，要对促销实施情况进行检查，检查每周应不少于____次。 (3) 企管部要会同营运部，对每天的促销量和促销费用及时进行汇总、分析，并不断提出促销改进方案。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

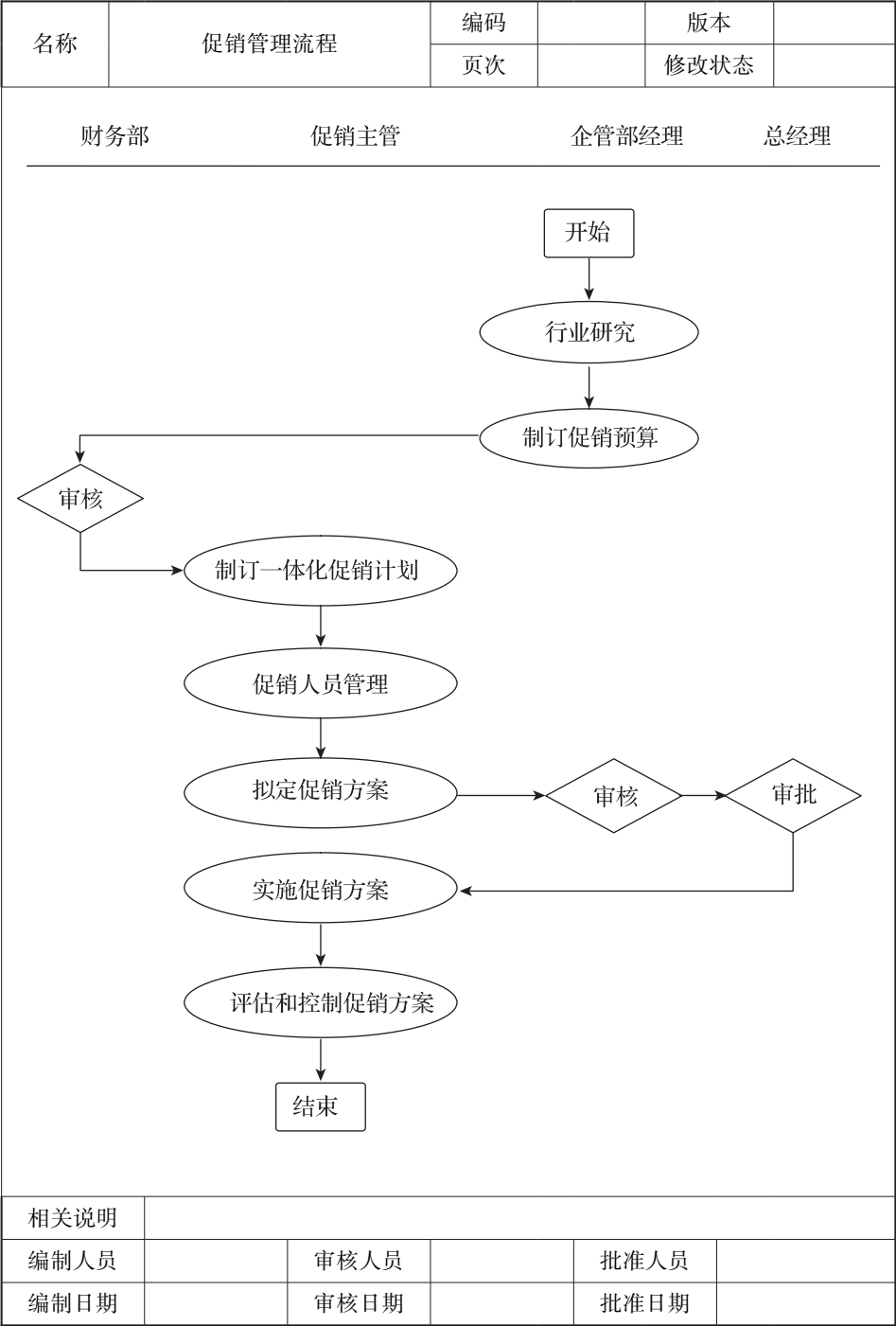
• 销售预算管理流程



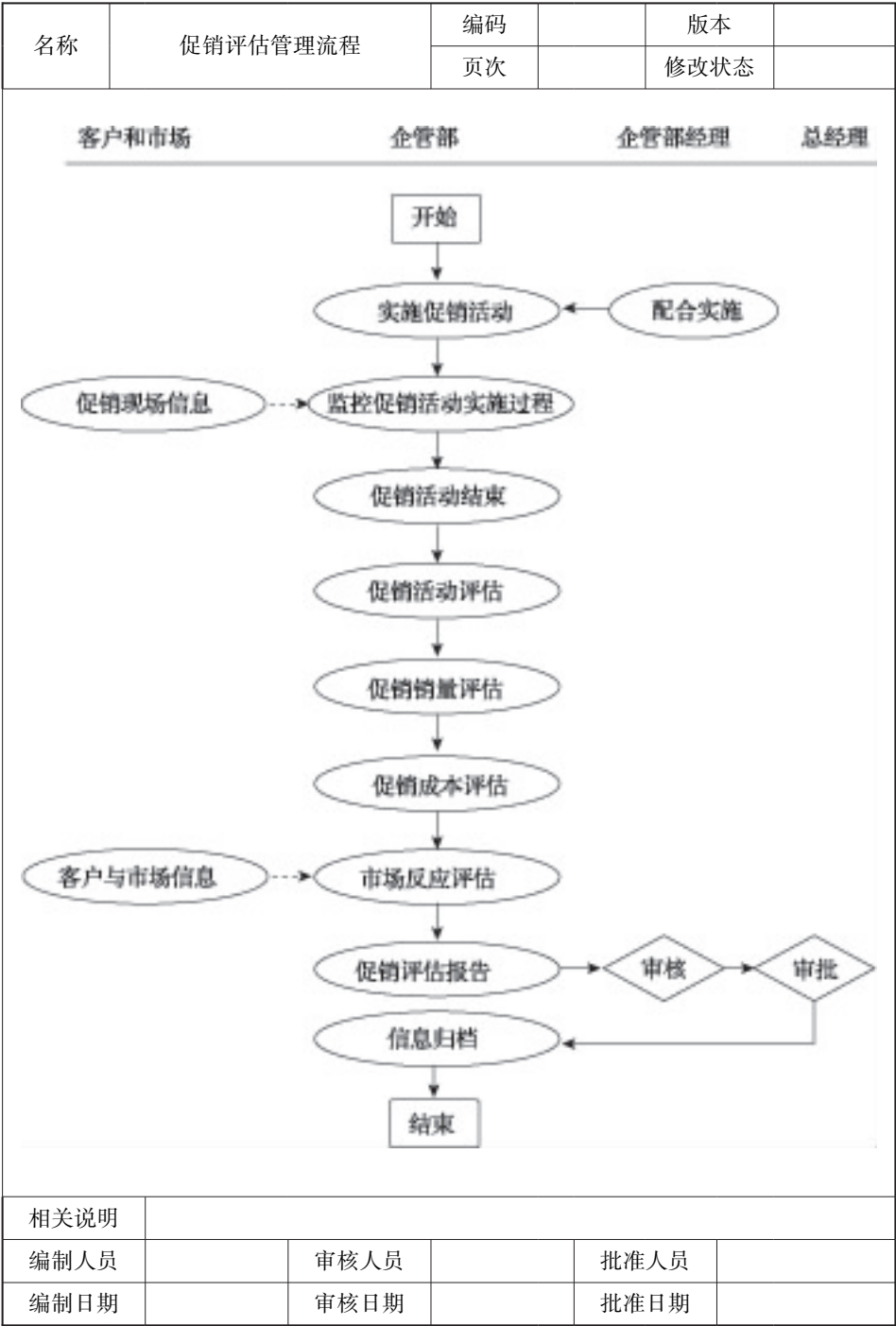
• 信息收集分析流程



• 促销管理流程



• 促销评估管理流程



• 经营目标设定的步骤

名称	经营目标设定的步骤		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 设定营业目标 商场超市设定营业目标时，可先设定分公司营业目标。分公司营业目标的计算方法是去年的营业实绩加上目标成长率。其中，目标成长率还必须加上物价上涨的部分才算正确。接下来汇总各个分公司的目标，即可得到商场超市全公司的营业目标。 2. 细分商品部目标 为完成营业目标，需再细分商品部目标。若以部门为区分目标，则全公司营业目标可细分为日用品、烟酒、米面、衣料、书、文具、糖果饼干、日配、一般食品、水产、畜产、农产及其他专柜等。 3. 设定部门销售目标 4. 增列新分类的销售目标 5. 设定全公司、分公司、部门的毛利率目标 商场超市年度的毛利率会受到采购政策、定价方法及损耗等因素的影响，所以在设定毛利率目标时一定要综合考虑这些因素。 6. 劳动生产力目标设定 企业可通过追求效率、作业改善等方法，实现生产力目标。 7. 设定费用目标 制定费用目标时要综合考虑租金、水电、折旧等固定费用，以及其他如人力、包装材料、维修杂项开支等。 8. 设定存货目标 为给消费者提供多样化的选择，需有适当的库存。但是如果库存太多，将会影响商场超市整体的资金运作，容易造成资金周转不佳、作业效率低、商品老旧等。因此，根据销售情况设定存货目标、制订适宜的存货周转天数很有必要。 9. 设定损益目标 损益目标的完成情况影响着商场超市的发展，所以商场超市在制订企业经营目标时一定要考虑到损益目标的变化。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

● 经营的资金运作计划

名称	经营的资金运作计划	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 资金运用的依据 商场超市的开店方案、营业方案、采购方案、人力资源方案、研究发展及其他方案中的财务收支情况及这些方案中的时间表是财务资金运用的依据。 2. 资金的财务规划范围 为保证资金运用方向的正确性，投资计划及一些须使用重大资金的方案，均应在财务规划的范围。具体来说，资金的财务规划范围包括的方案有： (1) 增加营业额扩充方案。 (2) 新商品发展方案。 (3) 部分设备更新方案。 (4) 品质改进方案。 (5) 降低成本方案。 (6) 销售及配销方案。 (7) 管理制度设立方案。 (8) 研究发展方案。 (9) 其他适当方案。 3. 资金提供协助及标准 财务会计部门应与企管部门合作，共同协助其他部门，编拟重大资金投入、使用方案，并提供适当的财务标准作为参考，以有利于相关部门及上级单位评审。 4. 资金运用评估技术 财务会计及企管部门须依照上一条（资金提供协助及标准）提供编拟资金投入、使用方案。同时，可采用的评估技术方法有： (1) 投资报酬率法。 (2) 风险分析模拟法。 (3) 回本期间法。 (4) 现值报酬率法。 (5) 其他适当方法。 5. 资金运用审查要点 商场超市重大资金投入方案的资金运用审查应注意以下几个要点： (1) 资金运用应与经营目标及策略一致。 (2) 注意资金成本的高低。 (3) 收入与成本的计算准确性，即经济可行性。 (4) 资金来源的可靠性，即财务的可行性。					

(续)

名称	经营的资金运作计划	编码		版本	
		页次		修改状态	
(5) 评估基准及优先顺序的排列。 (6) 评估技术的选择应根据投入方案的性质而定。 (7) 其他相关的标准。 6. 一般资金运用方案内容 商场超市的财会部门，须选取合适项目，规划其时间、内容、步骤、人力及经费等。 具体项目如下： (1) 预算。 (2) 财产管理。 (3) 现金管理、信用、收款、索赔及理赔。 (4) 内部审核及外部查账。 (5) 普通会计及成本会计。 (6) 投资及重大资金投入方案的协助。 (7) 薪资支付。 (8) 与金融界关系。 (9) 股息发放及盈余缴库。 (10) 税捐及法律。 (11) 保险及养老金管理。 (12) 其他适当事项。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 追踪调查经营状况的步骤

名称	追踪调查经营状况的步骤	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 建立目标进度表					
企管部在建立目标进度表时，应清楚标明目标、进度节点、预期成果、差异分析及改善措施等内容。除此之外，企管部还需采用审核的方式来确认相关部门是否按进度和规则实施。					
2. 成果绩效估计					
企管部门在进行成果绩效估计时，要注意是否有伪造虚假情况发生。此外，虚报成					

第二章 企管部管理工具

(续)

名称	追踪调查经营状况的步骤		编码		版本	
			页次		修改状态	
果、掩饰错误也是企管部门追踪的重点。 3. 差异分析 企管部门在追踪调查经营状况时，要积极寻找未完成目标的问题点，也就是目标与成果之间的问题点，并要予以纠正。其可采用的方法有： （1）比较各个项目实际与目标之间的差异金额。 运用这个方法时，需考虑的项目有： 1) 营业额。 2) 销货毛利。 3) 销货成本。 4) 销售费用。 （2）比较区域、店铺、产品实际与目标之间的差距。 （3）如果原因不明，可针对造成差异影响的最大项目，进行详细分析。 （4）就差异产生的原因，找出各种解决、处理方案。同时，企管部门还要针对销售目标的差异，把各相关人员应负的责任列入考评记录。 （5）根据不同商品的货号、分类、部门编制销售毛利分析表，并对各批商品对公司净利润的贡献度作出比较。 4. 追踪重点 （1）分析营业收入变化，分析数量、单价、营业额增减及市场景气等状况，总结变化趋势。 （2）分析商品售价、成本及毛利，以检验商品的经营价值。 （3）核对销售成本，验证费用分摊是否正确。 （4）核对各项销售成本的归属是否正确，检查发票、收据是否正确。 （5）销售成本的计算是否依照公司规定及会计制度确实执行。 （6）检查计算方法变更是否会影响损益表，对相关数据应作一一比较，并作必要的书面记录。 （7）考核有关调整项目对成本或盘亏的影响。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 资讯收集的内容和方法

名称	资讯收集的内容和方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
商场超市的资讯收集包括内部资讯收集和行业资讯收集两部分。 1. 内部资讯收集 商场超市如果已经建立完善的计算机系统，那么内部资讯可由计算机提供，这样不但资料详细，而且速度快、效率高。 如果计算机系统未建立，那么资讯可以从收银机或者各项人工记载资料中获得。但是这样收集的资料较粗略，而且收集速度慢、效率低。 内部资讯收集可分为每日、每月、每季、每半年、每年的资料收集。 (1) 每日资料收集。每日资料收集应包括部门不同时段的销售资料、部门不同销售额及构成比资料、来客数等资料的收集。 (2) 每月资料收集。每月资料收集应包括部门销售额及构成比资料、来客数及单价资料、部门销售额、毛利额、毛利率、库存额资料、损益表、资产负债表、效率指标、科目费用资料等的收集。 (3) 每季、每半年、每年的资料是由每月资料汇总而成的。 2. 行业资讯收集 行业资讯收集可分为初级资料收集和次级资料收集两部分。 (1) 初级资料可通过商场超市自行开展的市场调查、委托专业调查机构调查或举办消费者座谈会等方式获得。 (2) 次级资料可以从书籍、报刊中获得，也可以从设备或商品的供应商处获得。上市公司的相关信息则从其公司公布的资料中获得。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 损益平衡点销售额的计算方法

名称	损益平衡点销售额的计算方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
收益与支出相等时的营业额就是商场超市的损益平衡点销售额。					
1. 损益平衡点销售额					
计算损益平衡点销售额的公式如下：					
$\text{损益平衡点销售额} = \text{固定费用} \div (\text{销售毛利率} - \text{变动费用率})$					

第二章 企管部管理工具

(续)

名称	损益平衡点销售额的计算方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
2. 固定费用					
固定费用是每月固定支出项目累加起来的总和，它包括员工薪资、固定租金、水电费、电话费、公用事业支出、保险费用、修理保养费、折旧费用、开店贷款利息和押金利息等。					
3. 销售毛利率					
销售毛利率，即销售毛利占营业收入的百分比。					
4. 变动费用率					
变动费用包括直接营运成本、广告促销费、包装费及其他费用等。把随营业额变动而变动的项目费用累加之后所占营业额的百分比，就是变动费用率。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 位次竞争战略的实施

名称	位次竞争战略的实施	编码		版本	
		页次		修改状态	
(1) 如果你的企业处于行业的第一位，那么你的企业将成为众多竞争者瞄准的目标。此时，你的基本目标应该是保持整个市场的稳定，使整个行业的价格、技术、市场占有率、销售等方面不发生激烈的竞争。你要以自己为中心稳定整个行业市场，同时与处于行业第二位的企业保持有效差距。 (2) 如果你的企业处于所在行业的第二位，那么你在原有的领域内很难有超过第一位的作为，所以此时你的眼光应该集中在开拓新的领域上。然后争取在新的领域取得第一名，之后再看准时机向行业第一位挑战。同时，还要注意同处于第四位的企业结成联盟，先打垮第三位，然后再高枕无忧地去赶超第一位。 (3) 如果你的企业处于所在行业的第三位，此时，最好的战略就是同处于行业第一位的企业结成同盟，向第二位挑战，然后寻找机会，超过第二位，并以第一位为目标。 (4) 如果你的企业处于所在行业的第四、第五位，那么你就应该和你的兄弟——第五位或第四位结成同盟，并且放弃在现有领域内称王称霸的理想，把力量投到别的领域里去。 当然，无论你的企业是处于第一、第二位，还是第三、第四、第五位，你都可以说是这个行业的领先者。你不用担心会被从行业中排挤出去，你所要关心的只是位次的变化而已。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 分析竞争对手的方法

名称	分析竞争对手的方法		编码		版本	
			页次		修改状态	
在对竞争对手进行分析时，必须进行基本条件的比较，如资本额、人力资源、固定资产，以及财务利息、租金的负担等。此外，在作竞争对手分析时，也应加入对顾客购物行为的了解。如果全以经营者本人的想法为出发点，而忽略了顾客及员工的想法，那么势必会造成企业的遗憾。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 网络销售的技巧

名称	网络销售的技巧	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 网站部分 (1) 版面要力求清晰美观，符合商品调和性。同时，要注意用醒目的标题来增加网友的阅读率，这样可以起到很好的促销宣传作用。 (2) 网页速度要快。 网页速度为上网者的第一印象，网页速度慢，会在一定程度上降低上网者的浏览意愿，久而久之势必会造成客户的流失。 (3) 经营出自己的特色。不一定要新、求全，独家特色才是经营的成功要素。 2. 商品部分 (1) 新商品上架速度要快。由于网络的资讯速度非常快，因此新品资讯的发布速度越快越好，要尽可能早地做新品预告，并尽快让新品上架。 (2) 商品价格要低于通路市价，加强突显优势。 (3) 商品本身信息说明要清楚，无论是图片、文字，还是商品的功能，都要解释清楚。 (4) 对一般通路的赠品要尽可能争取，并在网页上加图文注明。 3. 活动部分 (1) 多开展网络串联活动或实体活动，提高网络的知名度与活动力。 (2) 建立会员制度，用这种方式来提高顾客上网购物的习惯性。 (3) 多角度掌握消费者资料，并对此进行登记、分析。					

第二章 企管部管理工具

(续)

名称	网络销售的技巧		编码		版本	
			页次		修改状态	
4. 公关部分 与新闻媒体保持良好的互动。当新资讯产生时，要迅速、主动地召开记者招待会，制造新闻。						
5. 服务部分 加强与消费者的互动，做好售后服务。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 网络销售库存管理的方法

名称	网络销售库存管理的方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 采购					
商场超市要建立一套完整的采购流程，建立采购单格式，以方便进货。					
2. 进货					
进货管理包括进货流程的设定和进货确认单的格式确认。					
3. 现货					
现货管理包括现有库存明细及补货通知格式与流程的设定。					
4. 退换货					
退换货管理包括退换货的流程制订与格式的设定。					
5. 商品排行榜					
商品排行榜管理包括畅销排行榜、滞销排行榜等的统计与格式设定。					
6. 商品销售分析					
在进行网络销售库存管理时，还要依据时间、网址、消费者资料等做好商品的销售分析，给商品经营提供参考指标。					
7. 运输配送					
直接将出货单或采购单传送到运输配送网，按出货及进货流程进行操作。					
上述需要设定的格式，一定要简单，不宜太过复杂，以便于工作人员的操作。资料库的建立也需考虑资料的增减修正，避免给日后的资料调整造成困难。在各个系统完成					

(续)

名称	网络销售库存管理的方法		编码		版本	
			页次		修改状态	
后，还要加强相关人员的操作管理，避免由于人员操作不当而造成库存管理的操作流程发生错误，使消费者对网站产生质疑。						
此外，还要加强安全性的管理。由于库存管理系统关系到整个网站进出货的流程，一旦遭到破坏，流程将会大乱，所以说对安全性的把关特别重要。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 经营安全性的绩效评估方法

名称	经营安全性的绩效评估方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 流动比率 流动比率表示的是流动资产与流动负债之间的关系。流动比率可用来测试企业偿付短期债务的能力，流动比率越高，代表公司偿付短期债务的能力越强。流动比率一般的参考标准是在 100% ~200% 之间。 流动比率的计算公式为 流动比率 = 流动资产 ÷ 流动负债 × 100% 2. 速动比率 速动比率表示的是速动资产与流动负债之间的关系。速动资产是指现金、应收账款、应收票据及有价证券等变现能力较强的流动资产，而不包括变现性较弱的存货以及预付费用等。 速动比率是比流动比率更为严格的流动性检测，它可以用来检测企业的紧急偿债能力。 速动比率的计算公式为 速动比率 = (流动资产 - 存货 - 预付费用) ÷ 流动负债 × 100% 3. 负债比率 负债比率表示的是负债总额与净值之间的关系，它可以用来检测企业偿付长期债务的能力。 负债比率的计算公式为 负债比率 = 负债总额 ÷ 净值 × 100%					

第二章 企管部管理工具

(续)

名称	经营安全性的绩效评估方法		编码		版本	
			页次		修改状态	
4. 自有资本率						
自有资本率表示的是净值与总资产之间的关系。自有资本率越高，表示企业的负债越少。自有资本率的一般参考标准是 50% 以上。自有资本率越高，股东权益越多，企业的安全性也就越高。						
自有资本率的计算公式为						
$\text{自有资本率} = \text{净值} \div \text{资产总额} \times 100\%$						
5. 固定比率						
固定比率表示的是固定资产与股东权益之间的关系。固定比率的一般参考标准是 100% 以下。如果固定比率超过 100%，则表示部分固定资产的投资是靠负债来维持的；如果固定比率过高，则表示固定资产的贡献不足，整个企业的生产性及效率性也不是很理想。						
固定比率的计算公式为						
$\text{固定比率} = \text{固定资产} \div \text{股东权益} \times 100\%$						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 经营收益性的绩效评估方法

名称	经营收益性的绩效评估方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 营业额完成率 营业额完成率表示的是实际营业额与目标营业额之间关系的比率。一般来说，营业额完成率在 100% ~ 110% 之间才算符合标准，若高于 110% 或低于 100%，都要引起重视，做出总结。同时，不仅商场超市整体营业额完成率需要评估，各部门的营业额完成率也需要评估。 营业额完成率的计算公式为 $\text{营业额完成率} = \text{实际营业额} \div \text{目标营业额} \times 100\%$ 2. 毛利率 毛利率表示的是毛利额与营业额之间的关系。商场超市的毛利率要达到 18% 以上才算符合标准，最少也要有 16%，否则很难达到盈亏平衡。					

(续)

名称	经营收益性的绩效评估方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
毛利率的计算公式为					
$\text{毛利率} = \text{毛利额} \div \text{营业额} \times 100\%$					
3. 营业费用率					
营业费用率表示的是营业费用与营业额之间的关系。商场超市的营业费用率应在18%以下，一般是在15%~18%之间。在营业费用中所占比率最大的是人事费用。人事费用包括员工的薪资、加班费、劳保费及伙食津贴。一般来说，商场超市的人事费用率要控制在10%以下，最好是在6%左右。					
人事费用率的计算公式为					
$\text{人事费用率} = \text{人事费用} \div \text{营业额} \times 100\%$					
营业费用率的计算公式为					
$\text{营业费用率} = \text{营业费用} \div \text{营业额} \times 100\%$					
4. 净利率完成率					
净利率完成率表示的是实际税前净利率与目标税前净利率之间的关系。商场超市的净利率完成率须在100%以上。					
净利率完成率的计算公式为					
$\text{净利率完成率} = \text{税前实际净利率} \div \text{税前目标净利率} \times 100\%$					
5. 总资产报酬率					
总资产报酬率表示的是税后净利与总资产之间的关系。总资产报酬率可以用来衡量企业当前的经营绩效，表明总资产的获利能力，一般参考标准应在20%以上。					
总资产报酬率的计算公式为					
$\text{总资产报酬率} = \text{税后净利} \div \text{总资产} \times 100\%$					
6. 净值报酬率					
净值报酬率表示的是税后净利与净值之间的关系。净值报酬率可以表示经营管理层的经营绩效及理财绩效。					
净值报酬率的计算公式为					
$\text{净值报酬率} = \text{税后净利} \div \text{净值} \times 100\%$					
7. 股本报酬率					
股本报酬率表示的是税后净利与股本之间的关系。股本报酬率可以用来表示投入股本产生的报酬率，用以测度投入股本的获利能力。					
股本报酬率的计算公式为					
$\text{股本报酬率} = \text{税后净利} \div \text{股本} \times 100\%$					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

● 经营发展性的绩效评估方法

名称	经营发展性的绩效评估方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 营业额成长率					
营业额成长率表示的是与去年同期相比，营业额的增长幅度。当季节性影响不大时，营业额成长率也可跟上月相比。一般来说，营业额成长率要高于经济成长率，理想的参考标准是高于经济成长率的 2 倍以上。 营业额成长率的计算公式为 $\text{营业额成长率} = (\text{今年（月）营业额} \div \text{去年同期营业额} - 1) \times 100\%$					
2. 营业利益成长率					
营业利益成长率至少要大于零，最好高于营业额成长率，这表示营业利益比去年同期要好。影响商场超市营业利益成长的因素包括：营业额的成长、商品获利力的提升、费用的控制、经营效率的改善以及其他净收入的增加等。 营业利益成长率的计算公式为 $\text{营业利益成长率} = (\text{今年（月）营业利益} \div \text{去年同期利益} - 1) \times 100\%$					
3. 开店速度					
商场超市经营，一般要走向连锁化道路。一般来说，开第二家店与开第一家店相距的时间较长，一般要在 1 年以上。但开第三家店与第二家店相距的时间间隔可能在 1 年以内。开第四、第五家店则可能在 6 个月以内，甚至有可能在 3 个月内实现。因为开到第三、第四家店时，丰富的经验和牢固的基础会大大有利于开店速度的提高。但是开到第六家店以上时，开店的速度可能会慢下来，这是因为连锁店的经营比单店的经营要复杂得多，商场超市连锁经营时，连锁本部的运作相当重要。例如，连锁店与本部之间商品的订购、配送、仓储，以及整体的人事管理制度、会计管理制度等。 如果连锁经营的各项制度未建立和落实好，那么想要快速发展连锁店，将是非常危险的。					
4. 商场超市面积增加率					
新店铺的开拓或是既有面积的扩大，均会使超市总卖场面积增加率大于零。但一般来说，该比率最好低于营业额成长率，因为这表示单位面积效益有所提高。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 经营效率性的绩效评估方法

名称	经营效率性的绩效评估方法	编码		版本	
		页次		修改状态	

1. 损益平衡点

损益平衡点可以用来确定需要做多少营业额，损益才能达到平衡。

损益平衡点的计算公式为

损益平衡点 = 固定费用 ÷ [1 - (进货成本率 + 变动费用率)]

= 固定费用 / (毛利率 - 变动费用率)

通过上述公式我们可知，毛利率越高，营业费用越低，则损益平衡点也越低。

损益平衡点与实际营业额的比率称为损益平衡点比率，也就是

损益平衡点比率 = 损益平衡点营业额 ÷ 实际营业额 × 100%

所以也可以说损益平衡点比率越低越好。

2. 商品回转率

在商场超市经营中，每一类别的商品回转率并不相同。一般来说，农产品的回转率最高。

商品回转率的计算公式为

商品回转率 = 营业额 ÷ 平均存货 = 营业额 / [(期初存货 + 期末存货) / 2]

如果以回转天数来表示，则商品回转率的计算公式为

商品回转率 = 营业日数 ÷ 商品周转期

3. 来客数及客单价

营业额等于来客数乘以客单价，因此，来客数以及客单价的多少会影响到营业额。

4. 交叉比率

毛利率与回转率的乘积就是交叉比率，该比率越高时，利益越多。商品除了要有合理的毛利率之外，也需要有高的回转率。若毛利率高而回转率低，则获利额仍旧有限。

交叉比率的计算公式为

交叉比率 = 毛利率 × 回转率

5. 卖场效率

卖场单位面积的营业额就是卖场效率。卖场效率可以用来评估卖场面积有效运用的程度。每一类别的商品所占的面积、销售金额、回转率不相同，其卖场效率也不相同。

卖场效率的计算公式为

卖场效率 = 营业额 ÷ 卖场面积（单位为 m²）

6. 总资产回转率

总资产回转率表示的是年营业额与总资产之间的关系。总资产回转率可以用来检测总资产的利用程度，因此回转率越高越好。

总资产回转率的计算公式为

总资产回转率 = 年营业额 ÷ 总资产

(续)

名称	经营效率性的绩效评估方法		编码		版本	
			页次		修改状态	
7. 固定资产回转率						
固定资产回转率表示的是年营业额与固定资产之间的关系。						
固定资产回转率的计算公式为						
$\text{固定资产回转率} = \text{年营业额} \div \text{总资产}$						
8. 人效						
每人每天（或每月）的营业额就是人效，它是衡量人力生产力的指标。通常情况下，在计算人效的时候，一天以 8 个工作小时来计算。						
人效的计算公式为						
$\text{人效} = \text{营业额} \div \text{员工人数}$						
若商场超市聘用兼职人员，则兼职人员数要换算成一天工作 8 小时的人员数。						
9. 劳动分配率						
劳动分配率表示的是人事费与毛利额之间的关系。劳动分配率的一般参考标准是 50% 以下。此比率越低，表示生产性活动对利益贡献度越高。						
劳动分配率的计算公式为						
$\text{劳动分配率} = \text{人事费} \div \text{毛利额}$						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

● 免费赠品促销方案

名称	免费赠品促销方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 免费赠品促销的目标 (1) 减少现有商品的库存。 (2) 介绍和推广改良产品或新产品。 (3) 在企业庆典日或节日创造良好的销售业绩。 (4) 抑制市场销售额的下降。 (5) 对抗同类产品的价格竞争，并在消费淡季掀起购物热潮。 (6) 在销售业绩不佳的地区推广销售，或开拓新的销售区域。 (7) 激励销售队伍，帮助其完成当前的销售目标。					

(续)

名称	免费赠品促销方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
2. 免费赠品促销的优缺点分析					
(1) 优点。					
1) 实现商品品牌的差异化。					
2) 促进新产品的推广试用。					
3) 有效增加销售量。					
4) 维护商场超市和商品形象。					
(2) 缺点。					
1) 如果赠品选择不当，容易引起顾客不满，让顾客失望。					
2) 赠品易被某些人扣留，影响促销效果。					
3. 赠品设计的类型和原则					
(1) 赠品设计的类型。					
1) 商场超市的特制品，如印有商场超市标志、名称的影集、T 恤、玩偶或其他纪念品。					
2) 与所要销售的产品相关的商品，如儿童食品赠送儿童玩具，方便面赠送饭盒等。					
3) 与促销的产品无关的商品也可以作为赠品。					
(2) 赠品设计的原则。					
1) 赠品要与促销主题紧密结合。					
2) 尽可能挑选与产品有关联的商品作为赠品。					
3) 赠品要尽可能有特色，最好选择在市面上难以买到的商品。					
4) 赠品必须能够引起该商品消费对象的兴趣。					
5) 赠品的价值必须容易让消费者了解。					
6) 赠品的质量要好。					
7) 避免与竞争对手发放同样的赠品。					
8) 赠品的成本费用不宜过高。					
9) 尽量挑选有名气的产品作为赠品。					
4. 免费赠品的费用预算					
免费赠品费用包括以下几个部分：					
1) 赠品本身费用。					
2) 广告宣传费用。					
3) 赠品分配费用。					
4) 促销活动费用。					
5. 免费赠品促销的注意事项					
(1) 要留有充足的准备时间。据统计，免费赠品促销的准备工作，少则需要 4 个月，					

第二章 企管部管理工具

(续)

名称	免费赠品促销方案		编码		版本	
			页次		修改状态	
多则需要半年。所以，如果想要在指定的日期（如超市庆典日或国庆节等法定节日）成功举办免费赠品促销活动，商场超市的相关部门和人员就必须提早做好准备。 （2）增加获取赠品的可选择性。商场超市不仅要为顾客提供丰富多样的赠品，同时也应为顾客提供获取赠品的多种形式。例如，对于手头的购物凭证不足但又急于想得到赠品的顾客，可让其支付部分现金来弥补。 （3）赠品的宣传要明确、清晰。 （4）确保赠品能够及时、顺利地到达消费者手中。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 价格折扣促销方案

名称	价格折扣促销方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 价格折扣促销的实质 价格折扣促销是指商场超市直接采用降价或折价的方式来吸引顾客。价格折扣促销的实质就是企业把应得的一部分利润转让给消费者。 2. 价格折扣促销的类型 （1）根据价格折扣促销商品的不同范围，价格折扣促销可分为部分商品折价促销和全部商品折价促销两种类型。 （2）根据价格折扣促销的目的，价格折扣促销可分为常规性折价促销和竞争性折价促销两种类型。 3. 价格折扣促销的优缺点分析 （1）优点。 与其他促销方式相比，价格折扣促销能直接给消费者带来实惠。所以，价格折扣促销的冲击力最强。 （2）缺点。 1）容易引起恶性竞争，导致行业整体效益下降。 2）容易引起消费者的观望与等待，使商场超市进入价格折扣销售的恶性循环。 3）价格折扣促销有时会损坏商场超市的形象。					

(续)

名称	价格折扣促销方案		编码		版本	
			页次		修改状态	
4. 价格折扣促销的策划 (1) 价格折扣促销的可行性分析。商场超市要进行价格折扣促销活动，一般需要具备以下两个条件： 1) 折价幅度至少在 8 折以下。对于竞争性折价促销来讲，商场超市要想吸引顾客，就必须保证折价幅度在 8 折以下。 2) 能够获得厂家的积极支持。商场超市价格折扣促销若得不到厂家支持，就不可能成功。因此，商场超市平时要与厂家保持良好的关系，并且在价格折扣促销期间以不损害厂家利益为原则。 (2) 价格折扣促销的时机策划。商场超市要根据顾客的消费心理、购买行为等来科学安排折价促销的时机。策划价格折扣促销时，应尽量把时间集中在货品畅销的时期，并努力提高消费者的季节变换意识。 5. 价格折扣促销的注意事项 (1) 巧立名目，注意主题设置。由于价格折扣促销在一定程度上会损害商场超市的形象，所以在举办价格折扣促销（尤其是竞争性折价促销）时，除了要科学地把握时机外，还要巧立名目，给每次的促销活动确定适当的主题，如重大节日价格折扣促销，庆典活动“回报消费者”等，以避免消费者产生误解。 (2) 词语使用。为了不影响企业形象，商场超市在开展价格促销活动时，要尽量避免使用“大甩卖”、“降价处理”等字眼，而是要用“大酬宾”、“优惠价”等词语来代替。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 优惠券促销方案

名称	优惠券促销方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 优惠券促销目标					
(1) 抵制竞争品牌在同一市场的促销手段。					
(2) 提高某一品牌在同类产品中逐步下降的市场占有率。					
(3) 扭转产品或服务销售全面下降的局面。当然，如果产品已到滞销期，则优惠券也无力挽救其衰落的趋势。					

(续)

名称	优惠券促销方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
(4) 协助增加弱势品牌递降的销售利润。 (5) 提升消费者对滞销的成长类商品品牌的兴趣。 2. 优惠券促销的优缺点分析 (1) 优点。 1) 较快实现促销效果。 2) 增大既有顾客的购买量。 3) 刺激消费者试用老品牌的新产品。 4) 扭转消费偏好。 5) 增强推销人员的信心。 (2) 缺点。 1) 促销活动效果难以预测，因此，在确定优惠幅度时，容易出现过高或过低的问题。 2) 部分优惠券有可能在很长时间以后才来兑换，从而影响整体促销计划的实施。 3) “误兑”现象不可避免，从而产生资金浪费、影响促销效益的问题。 4) 新产品、知名度低的产品促销效果不佳，很多消费者不会为了优惠券而买个自己不了解的产品。 3. 优惠券的设计与制作 商场超市在设计与制作优惠券时，要包括优惠额度、文字格式和功能 3 个方面的内容。 (1) 优惠额度的设计。商场超市在确定优惠券的优惠额度时，要综合考虑以下几方面的因素。 1) 商场超市自身的促销目标。 2) 促销产品的种类和单位价格。 3) 促销品牌在市场上的知名度和信誉。 4) 目标市场上消费者的收入水平。 5) 竞争对手的同类产品的价格和促销策略。 (2) 优惠券的文字设计和格式要求。优惠券的文字设计要包括以下内容： 1) 促销主题。 2) 优惠的额度、范围和时间期限。 3) 兑换的地点或经销店。 4) 具有说服力的介绍。 5) 发券企业、店名、地址和咨询电话。 在优惠券的格式方面，首先要求传达的信息要准确、明了，其次再考虑文字的艺术感。内容要求简单、清楚，切忌用“优惠 × × 元”的字样。字体大小也要有所区别，优惠的金额或比例应用大号字，说明可用小号字。					

(续)

名称	优惠券促销方案		编码		版本	
			页次		修改状态	
（3）功能设计。优惠券无论是登载在何种媒体上，都要能方便、容易地被消费者获得，以提高兑换的可能性。此外，在优惠券上面应把有关商场超市及其商品的信息也印上，以起到宣传的作用。 4. 优惠券的递送方式 （1）直接送给消费者。 （2）借助报纸杂志散发。 （3）借助商品发送，如包装上的优惠券、包装内的优惠券等。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

● 年度销售预算表

名称	年度销售预算表			编码		版本	
				页次		修改状态	
商品名称	预算科目	预算编号	预算金额	实际支出	差额	追加预算	说明
相关说明							
编制人员		审核人员		批准人员			
编制日期		审核日期		批准日期			

第二章 企管部管理工具

● 市场调研表

名称	市场调研表		编码		版本	
			页次		修改状态	
调研负责人						
调研人员						
调研时间						
调研项目名称						
调研目的						
调研方式						
调研内容						
调研区域						
调研影响因素						
调研预算细则						
市场调研主管意见						
企管部经理意见						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

● 促销计划表

名称	促销计划表				编码		版本	
					页次		修改状态	
月份	促销对策的主要计划				费用预算	期望销售 额增额		
	商品名称	促销人员	促销方法	广告宣传				
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								

(续)

名称	促销计划表		编码		版本	
			页次		修改状态	
月份	促销对策的主要计划				费用预算	期望销售 额增额
	商品名称	促销人员	促销方法	广告宣传		
9						
10						
11						
12						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

- 促销评估表

名称		促销评估表			编码		版本		
					页次		修改状态		
商品名称	促销方式	促销时间	促销商品数量		促销费用		成本收益分析		促销意见
			预计	实际	预计	实际	成本	收益	
相关说明									
编制人员			审核人员				批准人员		
编制日期			审核日期				批准日期		

第二章 企管部管理工具

• 竞争对手分析表

名称	竞争对手分析表		编码		版本	
			页次		修改状态	
竞争对手基本情况						
竞争对手名称						
竞争对手地址						
竞争对手营销员情况						
营销员姓名						
年龄						
学历						
服务时间						
口才情况						
销售对象						
待遇						
营销能力						
营销员给客户的印象						
产品情况						
产品种类						
产品品质						
产品性能						
产品价格						
产品市场占有率						
补充说明						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

第三章

财务部管理工具

• 财务部组织结构

名称	财务部组织结构		编码		版本	
			页次		修改状态	
财务部经理 现金主管 出纳员 会计主管 成本会计 核算会计 审计主管 审计员						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

第三章 财务部管理工具

• 财务部经理岗位职责

名称	财务部经理岗位职责		编码		版本	
			页次		修改状态	
职责 1：财务部经理要在总经理的直接领导下，全面负责实施商场超市的财务政策和财务管理制度，并负责资金的支配工作。 职责 2：组织财务部人员贯彻执行《会计法》等法规，履行财务制度及财经纪律，并负责建立、健全财务管理的各项制度，发现问题及时指出并纠正，重大问题及时报告领导。 职责 3：负责做好资金管理工作，组织各营业部门收银员、出纳员按规定程序和手续及时做好资金回笼工作，准时进账、存款，保证日常合理开支需要的正常供给。 职责 4：负责合理调度资金，提高资金使用效率，指导各部门做好经济核算工作。 职责 5：负责与财政、税务、金融等相关部门进行联系，及时掌握财政、税务及外汇动向。 职责 6：负责员工的工资发放工作，做到按时发放工资、奖金，并做好相关记录。 职责 7：负责办理银行账务、各种结算和支票业务。 职责 8：保存关于财务工作方面的文件、资料、合同和协议，督促本部门员工完整地保管一切账册、报表凭证和原始单据。 职责 9：负责组织财务人员，定期开展财务分析工作，找出经营管理中存在的问题，并及时向领导提出建议。 职责 10：负责财务部门员工的业务培训工作，促使属下员工熟练掌握业务知识、业务环节、操作程序和管理制度。 职责 11：负责组织建立财务人员岗位责任制，并负责对财务人员进行考核。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 会计主管岗位职责

名称	会计主管岗位职责	编码		版本	
		页次		修改状态	
职责 1：负责主持编制各期财务分析报告和会计报表，并应力求做到分析准确、送报及时。 职责 2：负责及时、准确、真实地填报“经济效益月报表”。					

(续)

名称	会计主管岗位职责		编码		版本	
			页次		修改状态	
职责 3：负责编报“资产负债表”、“损益表”等各种财务报表。 职责 4：负责审核会计凭证，并定期进行会计凭证汇总工作，发现问题及时解决并上报。 职责 5：负责复核、签发、审批权限内的支票和现金。 职责 6：负责协助财务部经理做好各项财务计划的编制工作，并要履行好职责范围内的管理协调工作。 职责 7：负责工资提取与发放工作，并负责查明工资总额变动的原因，保障工资总额构成合理。 职责 8：负责做好来往款项的核算工作。 职责 9：负责组织、督促下属人员认真贯彻执行国家税收、外汇管理及结算制度等相关规定。 职责 10：负责完成领导交办的其他各项工作。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 现金主管岗位职责

名称	现金主管岗位职责		编码		版本	
			页次		修改状态	
职责 1：全面负责金库的安全防护和管理工作。 职责 2：核对每天的收银结款，分析结款差异，并保存好相关的单据。 职责 3：负责现金、支票的管理和传递。 职责 4：负责按照公司要求，准备额度适宜的备用金，并负责备用金的发放工作。 职责 5：负责兑换零钱。 职责 6：负责将多余的现金及时存入银行。 职责 7：负责完成领导交办的其他各项工作。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

第三章 财务部管理工具

• 审计主管岗位职责

名称	审计主管岗位职责		编码		版本	
			页次		修改状态	
职责 1：负责编制商场超市的审计计划和制订审计工作规划。 职责 2：负责对财务收支及相关的经济活动进行审计。 职责 3：负责年终决算以及财务计划编制、执行的审计工作。 职责 4：负责盈亏、资产、负债的真实性、正确性、合地性的审计工作。 职责 5：及时编写审计报告，并呈报领导审阅。 职责 6：负责审阅财务报告，保证其真实、准确和完整。 职责 7：培训和指导下属审计人员，提高其审计效率和审计质量。 职责 8：考核、控制、纠正各部门偏离财务目标计划的行为。 职责 9：负责完成领导交办的其他各项工作。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 出纳员岗位职责

名称	出纳员岗位职责		编码		版本	
			页次		修改状态	
职责 1：根据会计凭证，进行现金的收入与支付操作。 职责 2：根据现金收付凭证，每日登记现金日记账及辅助记录。 职责 3：按照现金管理制度，负责现金的日清日结。 职责 4：月结盘库后制作“现金盘库表”。 职责 5：负责营业额的追缴，根据主管、经理的安排筹集现金。 职责 6：执行员工的工资发放工作，做到按时发放工资及奖金，并填制相关的记账凭证。 职责 7：负责办理银行账务、各种结算和支票业务。 职责 8：负责会计凭证的管理与汇总工作。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 现金管理制度

名称	现金管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则 为强化商场超市的现金管理工作，健全现金收付制度，保证各有关部门和人员严格遵守现金结算纪律，特制定本制度。 2. 财会部门 (1) 必须根据规定的合法凭证办理现金收付，不准垫支挪用，不准白条顶款。 (2) 必须每日对库存现金进行核对，保证账款相符。如发生长短款问题要及时向领导汇报，查明原因，并按《财产损益处理办法》进行处理，不得擅自将长短款相互抵补。 (3) 库存现金不准超过银行规定的限额，超过限额的部分要当日送存银行。如因特殊情况需滞留超额现金（如待发放的奖金等）过夜的，必须经单位领导批准，并设专人看守。 (4) 相关人员因公外出或购买物品而需借用现金时，出纳人员一律凭领导审批的借条方可付款给对方。 (5) 购买物品所借现金必须当日报账。如因一时购买有困难，次日需向财会部门说明原因，3日内不报账，出纳人员有权收回所借现金。 (6) 出差人员在返回后3日内，应主动向财会部门报账。如手续没有办完，可先将所剩现金交回，并于7日内办理转账手续。 (7) 出纳人员不得擅自将商场超市的现金借给其他单位或个人，不准利用银行账户代其他单位或个人存入或支取现金，不准将单位收入的现金以个人名义存入银行，不准保留账外公款，不准谎报用途来套取现金。 (8) 会计室在售货员或收款员前来缴款时，要经双人清点复核后在缴款单上签字盖章，并于当日全部送交银行，送款要用专车，坚持双人送款制度，不得滞留或坐支。 (9) 外埠客户购货余款，原则上要退回原单位，不得支付现金或转入其他单位账户。如遇特殊情况，要上报财务审计部研究解决。 (10) 财会部门在收到货场人员交来捡拾的现金时，应开收据，转做收益处理。如顾客前来寻找，应如数冲回，退还本人。 (11) 现金存放要注意采取安全防范措施，存放现金要用保险柜，保险柜钥匙要有专人保管，存放现金的房间门要安装保险锁。下班后相关人员要检查窗户、保险柜、门锁，确认无误后，方可离开。 3. 收款台和柜台 (1) 售货员、收款员收到顾客现金时，要看清面值，并按规定放进钱箱。大面额金额（50元以上）要经验钞机验证，以防假币。 (2) 当日销货现金必须经双人交叉复核、填写交款清单、签字或盖章，并双人送交会计室。柜台、收款台不得存放现金过夜，以免发生意外事故。					

第三章 财务部管理工具

(续)

名称	现金管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
(3) 每日营业结束，业务周转金要经双人清点复核，然后进行封包，注明数额，加封盖章或签字，交会计室出纳员统一保管。次日启封时，也要经双人清点，再进行使用。 (4) 因业务需要换取零用款时，必须双人经手，交叉复核，防止丢失、短少或发生其他问题。 (5) 售货员、收款员收取顾客零钱后，要及时在备查簿上登记，单独保管。营业结束后交给会计室，不得挪作他用。 4. 附则 本制度由财务部负责制定，经总经理审批通过后实行。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 支票管理制度

名称	支票管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则 (1) 为加强对支票的管理, 防止因支票乱用给商场超市造成不必要的损失, 特制定本制度。 (2) 本制度适用于商场超市所有部门的支票管理工作。 2. 支票的保管与签发 (1) 财务部要负责制定严格的支票管理制度, 指定专人负责支票的购买及使用, 并要建立支票登记本, 按照支票号码逐一登记。 (2) 财务部门要严格按照支票领用单签发支票。支票签发一律记名。签发支票时, 必须用碳素墨水笔填写, 收款单位名称、大小写金额、用途及签发日期一律不得涂改, 带密码的支票要核清密码, 加盖的银行预留印鉴必须清晰。 (3) 对于签发错误的支票不得撕毁, 要加盖“作废”戳记, 连同存根一起妥善保存, 并在支票使用登记簿上注明作废。过期、作废的支票要按号订在原始凭证序号中, 妥善保管, 不准乱扔、乱放支票。 (4) 不准签发印鉴不全、印鉴不符的支票, 不准签发远期或空期支票, 不准签发空头支票。 (5) 为避免签发空头支票, 财务人员应及时正确地记载账务, 定期与银行对账单进行核对, 控制银行存款余额, 发现问题及早解决。					

(续)

名称	支票管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
(6) 财务部对已签发的支票要定期核对，做到心中有数，并及时催报、注销。如发现丢失，必须及时查找，同时向有关领导汇报。 (7) 空白支票和支票印鉴，必须设专人负责保管。支票必须随签发随盖章，不得事先盖章备用，严防支票遗失和被盗。 3. 支票领用管理 (1) 领用支票时，领用人必须先填写支票领用单，在其上面登记好收款单位、支票用途、支票号码和预计用款金额等信息。 (2) 财务部签发人员要根据进货品种、数量和相关权限，对支票领用人确定合理的支票限额。 (3) 支票使用限额当日有效，如果当日未能使用而次日需要使用时，支票领用人要与财务部重新研究确定。 (4) 支票领用人必须在规定的限额内合理使用支票。如遇到特殊情况需要超过使用限额时，要事先与财务部联系，经财务部批准后才能使用；否则造成银行“空额”影响商场超市用款，或发生银行罚款的，由支票使用人负责。 (5) 支票存根必须按规定认真填写。支票开具好后，领用人必须将存根数字和支票票面数字进行核对，相符后方可使用。 (6) 支票领用人回到商场超市后，应持供货单位发货票交财务部填制挂支单，并于当日进行清理。由于客观原因当日不能挂支的，支票领用人要及时向相关人员报告实际使用数额。 (7) 财务部要及时清理挂支，并督促相关部门及时转账（本市不得超过 7 天，外埠不得超过 20 天）。发现逾期挂支时，要及时查询，发现问题及时上报。 (8) 为防止支票丢失或被盗，对未用完的支票，支票领用人必须于当日交回财务部进行注销。 (9) 支票领用人不准抵押支票，不准出租、出借或转让支票给其他单位或个人使用。 (10) 支票领用人如发现支票丢失，必须尽快向直接主管和财务部门汇报，并迅速向银行办理挂失手续。 (11) 支票领用以 2 张为限，特殊情况最多不得超过 5 张。 4. 附则 本制度由财务部负责制定，经总经理审批通过后方可施行。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 账款管理制度

名称	账款管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则					
（1）为加强对商场超市账款的规范化管理，减少因账款管理不善而给商场超市造成的损失，特制定本制度。 （2）本制度适用于商场超市各部门的账款管理工作。					
2. 细则					
（1）商场超市所有的销货收入或服务收入，均应开立统一发票，并依序填入当天的“销货报告”或“服务收入报告”中，不得漏开、短开或多开。 （2）如遇到销货退回或需重开发票的情况，财务部门均应将原来开具的统一发票收执联收回作废。销货退回的还需填制“销货退回通知单”，以赤字填入当天“销货报告”或“服务收入报告”中的列为其减项，同时在备注栏中注明原开具发票的日期，并过入“人名别应收账款明细卡”中。 （3）销货当天若未能收回账款，交货人（送达统一发票者）应与客户约定收款日并将填妥的“统一发票签收单”交由会计妥善保管。“统一发票签收单”应具备下列要点： 1）交货人（送达统一发票者）于“统一发票签收单”上签名。 2）经办人于统一发票副联签名。 3）填明约定收款日期及约定付款条件。 4）客户正式盖章后其签收人签名。 （4）销货后，应于销货发生的 60 天内依规定手续向当地税务机关办理抵缴，超过 60 天者不得办理抵缴已缴的营业税及印花税。因此，遇有销货退回或发票重开而日期超过 60 天者，应由客户赔偿税捐损失；如果退货或发票遗失是由外务员的疏忽造成的，则税捐损失应由外务员负责赔偿。 （5）凡销货退回或原开发票作废，又未取回原开发票收执联的，不得重开统一发票，经书面呈报总经理特准者除外。 （6）每笔未收款均应附有“统一发票签收单”。若有销货当天未交出该签收单或缺少规定要件的记载等情况发生，会计应于次日上班早会前报由单位主管纠正，然后务必按规定办理，否则应由单位主管签名负责。 （7）会计应将“统一发票签收单”按约定收款日的先后次序排列并妥善保管。如遇有携“统一发票签收单”外出收款的，应设登记簿由取单者签名备查。若当天未能收回账款时，会计应向取单者收回“统一发票签收单”并注销登记。 （8）会计收回“统一发票签收单”后，应将其约定收款日及付款条件逐笔登载于“人名别应收账款明细卡”的有关各栏中备查。 （9）凡账款约定收款日到达者，会计应主动请账款归属人或单位主管派人前往收取。如有客户要求延期付款，前往收款人应将重新更改的约定收款日清楚地填写于“统一发					

(续)

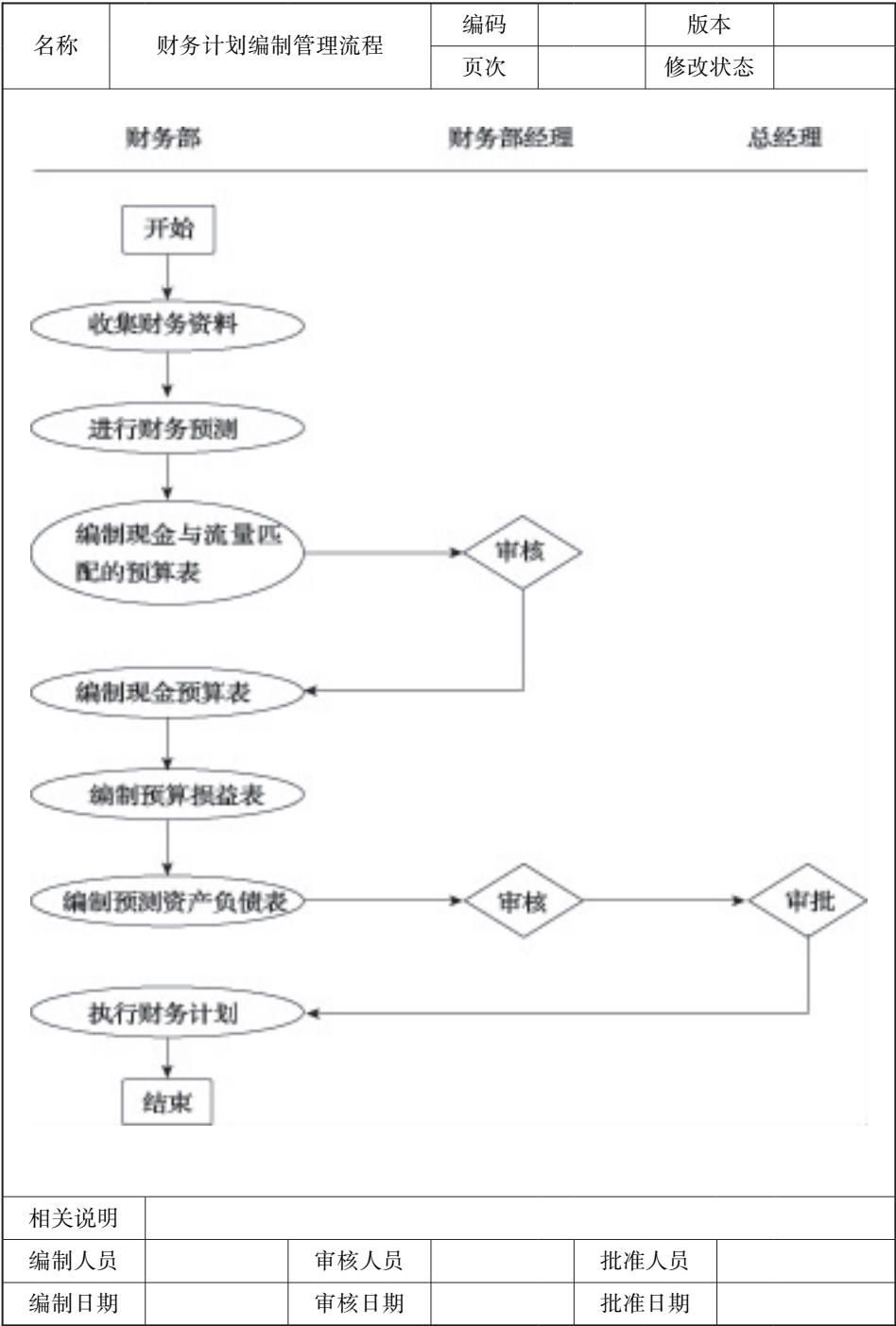
名称	账款管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
票签收单”中，然后将原单交回会计注销登记，并及时更改“人名别应收账款明细卡”上的记载。 (10) 应收账款的约定收款日不得超过 1 个月，若有超过 1 个月者，会计应上报单位主管，并由单位主管在签单上签字同意。 (11) 账款收回时，会计应将其填入当天出纳日报表的“本回收款明细表”中，并过入“人名别应收账 款明细卡”中，以便销账及备查。 (12) 收款人收回的现金，应于当天或第二天上班时如数交给会计入账。若有延迟缴回或调换票 据缴回者，均以挪用公款论处。若收回票据的开票人与统一发票抬头不相同，应经同一抬头客户正式背书；否则应由收款人亲自在票据上背书，并注明客户名称备查。若经查明该票据非客户所交付者，即视同挪用公款论处。 (13) 票据到期日距统一发票开立日期不得超过 30 天。如果超过 30 天，应由经办人填具“交货通知（请示）单”，并依权责划分办法处理。凡账款以分期付款方 式收回时，经办人与客户所立的合约书应经单位主管呈报执行副总经理处核准。 (14) 每月 3 日应详填“各员未收款明细表（净额）”两份，由经办人签名承认未收。如果约定收款日据统一发票开立日期超过 1 个月，还应注明原因，填妥后一份寄总公司财务部查核，一份呈报单位主管。 (15) “各员未收款明细表”总合计的金额应与月底当天的收款明细表的本日未收款余额的数字相符。逾期 1 个月，需将“未收款明细表”随同“各员未收款明细表”一并呈报。 (16) 凡为维护市价事先与客户约定销货折让者，或事后同意客户尾款不付等情况发生，除应报请单位主管同意外，还应取得销货折让证明单，并详填原因。由客户证明实收金额及证实签章后，交回各单位会计处，该笔交易原交易应办退回，同时再记一笔实收金额的销货记录，其销货折让后的金额若低于最低价者，仍需补办低价请示手续。成交奖金的计算则依实售金额计算。 (17) 如遇客户恶性倒闭、收回票据无法兑现或未事先说明而收款时尾款不付等情况，又无法取得客户正式签署的“销货折让证明单”时，均视同坏账处理。一旦发生坏账，除按外务人员待遇办法等规定的赔偿办法办理外，外务人员该笔交易的成交奖金也无权领取，已发给者则应予以追回。 3. 附则 本制度由财务部呈总经理核准公布后实施，修订时同此。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

● 固定资产管理制度

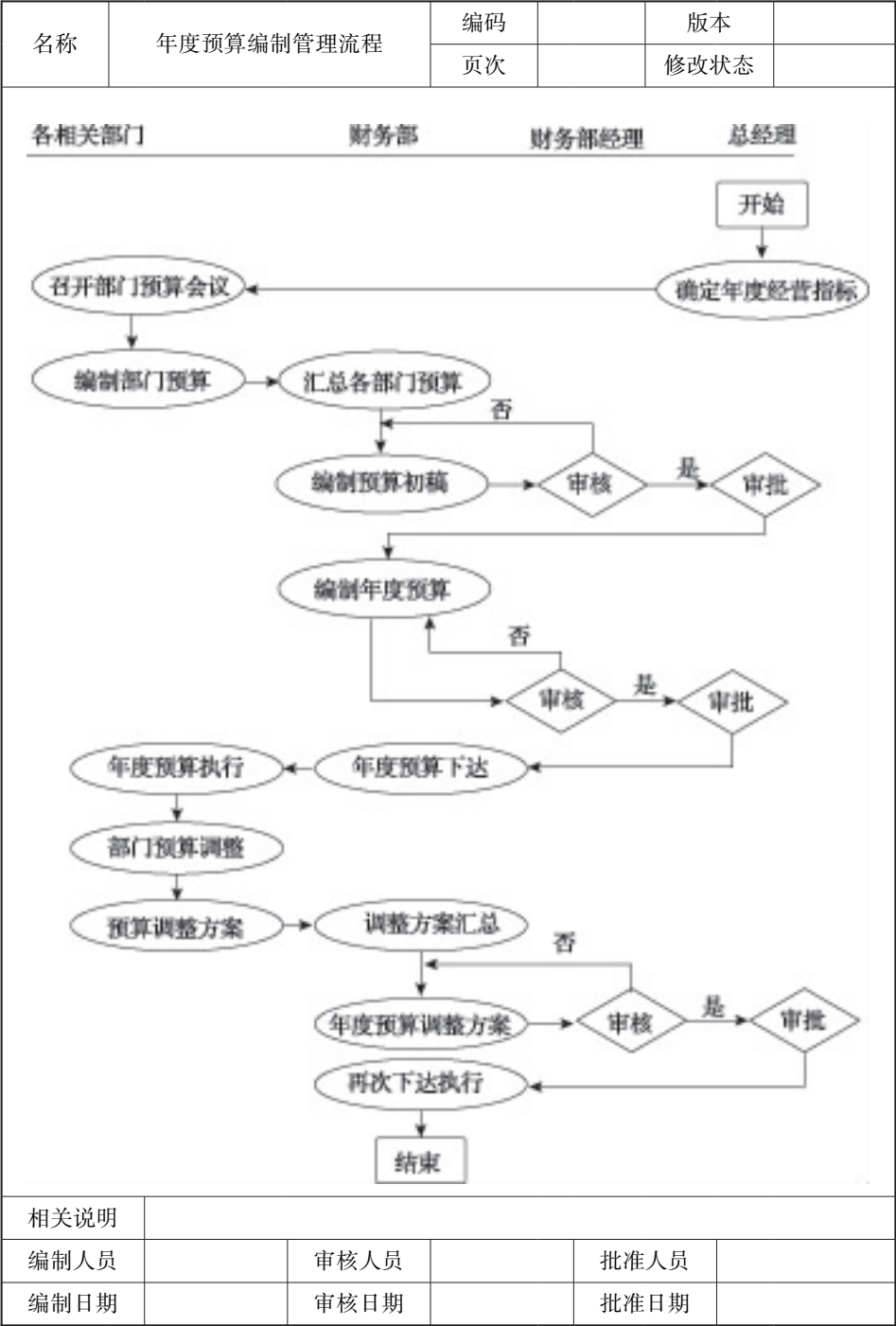
名称	固定资产管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则 (1) 为加强对商场超市所属固定资产的管理与核算，使固定资产管理工作规范化，保证固定资产的安全与合理使用，并充分发挥其价值，特制定本制度。 (2) 本制度中的固定资产包括商场超市所属的土地、山林、树木、建筑物、构筑物、车辆、船舶、机械装置、工具和器具等。但价值不足__元或不满规定使用年限的，不在此列。 (3) 本制度适用于商场超市所有部门的固定资产管理工作。 2. 细则 (1) 管理者应设立固定资产管理台账，准确记录固定资产的现状与增减情况。 (2) 固定资产的管理责任者在商场超市的其他有关规定中另行确定。 (3) 财会人员依据固定资产台账进行会计处理。在每一财政年度，至少要进行一次固定资产台账与管理台账的对账，但账外资产不在此列。 (4) 管理者应在第一财政年度末与财会人员共同进行固定资产的核资查账。 (5) 固定资产的取得、移交、让渡、借贷及担保、报废等，必须向总经理请示，经其裁决后方可进行。 (6) 与固定资产取得相关的支出，均应通过临时会计科目处理，待工程完工、经总经理裁决后，编入正式的固定资产科目。 (7) 经总经理裁定价格后，可进行与资产增加、移交、临时折旧、处理、报废、让渡相关的固定资产台账修订。 (8) 固定资产的取得和移交，应办理不动产登记手续。 (9) 管理者应注意固定资产的状况，当需要改造或修理时，需迅速向上级主管报告。 (10) 固定资产的新建、改建以及其他属资本支出的维修工程，必须经总经理裁决后才可进行。裁决后进行的工程，如工程费用明显超过预算额，需追加申请。如遇难以预测的偶发事件，需及时向商场超市的总经理报告。工程完工后，应及时上交预算、决算报告。 (11) 发包工程采取竞标方式，竞标企业至少应在两家以上，商场超市的相关管理人员应依据其信用状况和投标书确定承包者。 (12) 在发包合同上，必须明确注明与工程有关材料支付等内容。					

第三章 财务部管理工具

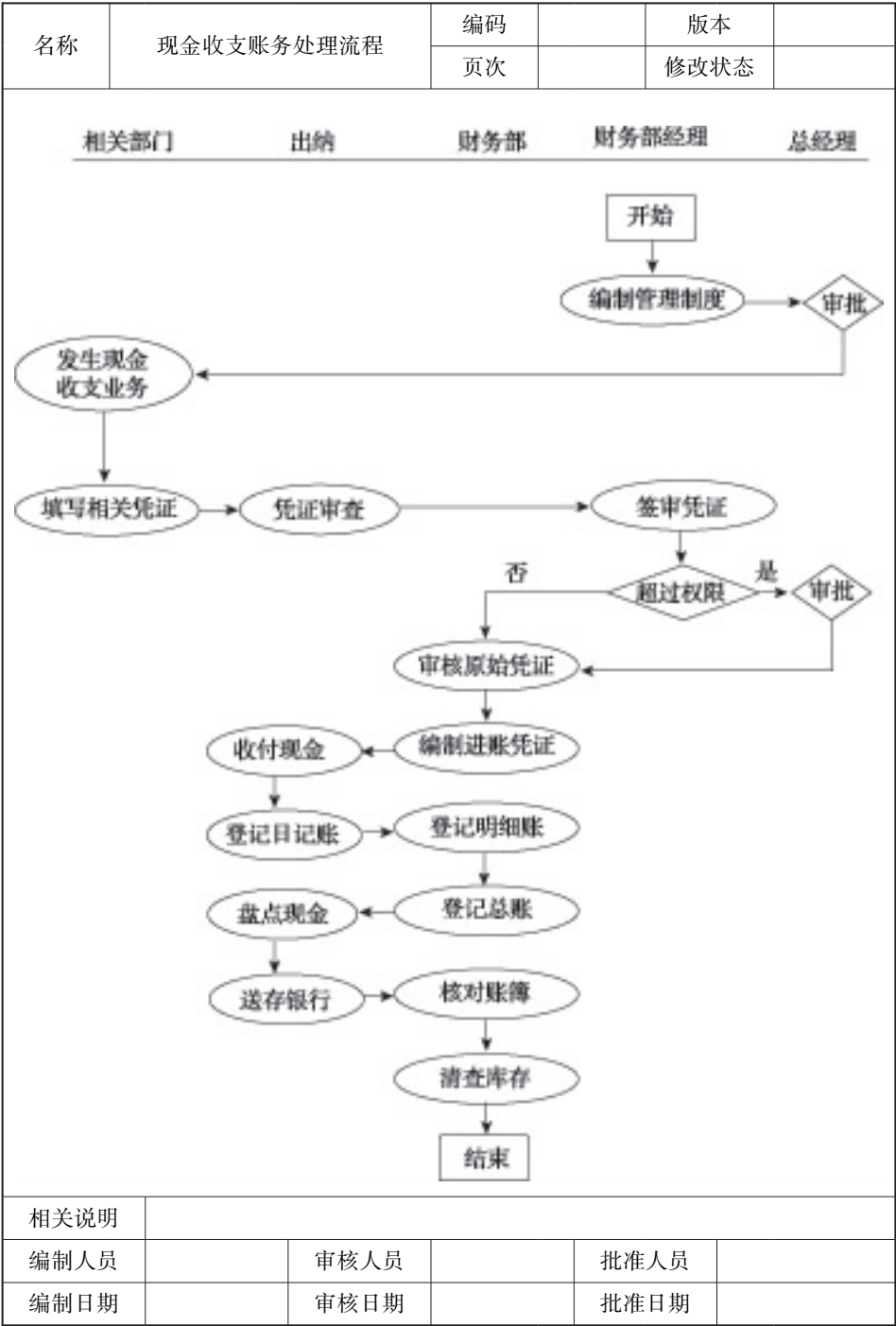
• 财务计划编制管理流程



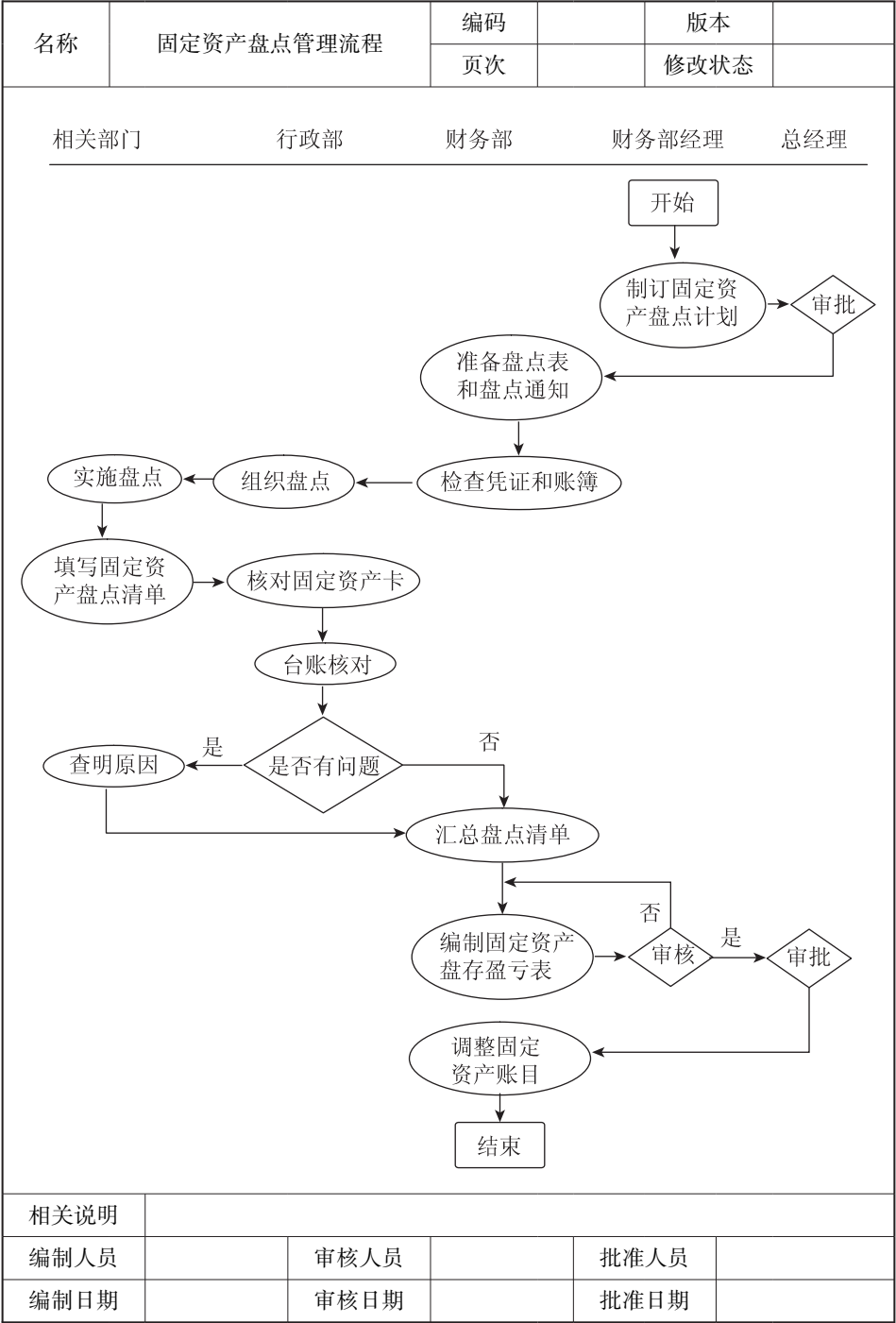
• 年度预算编制管理流程



• 现金收支账务处理流程

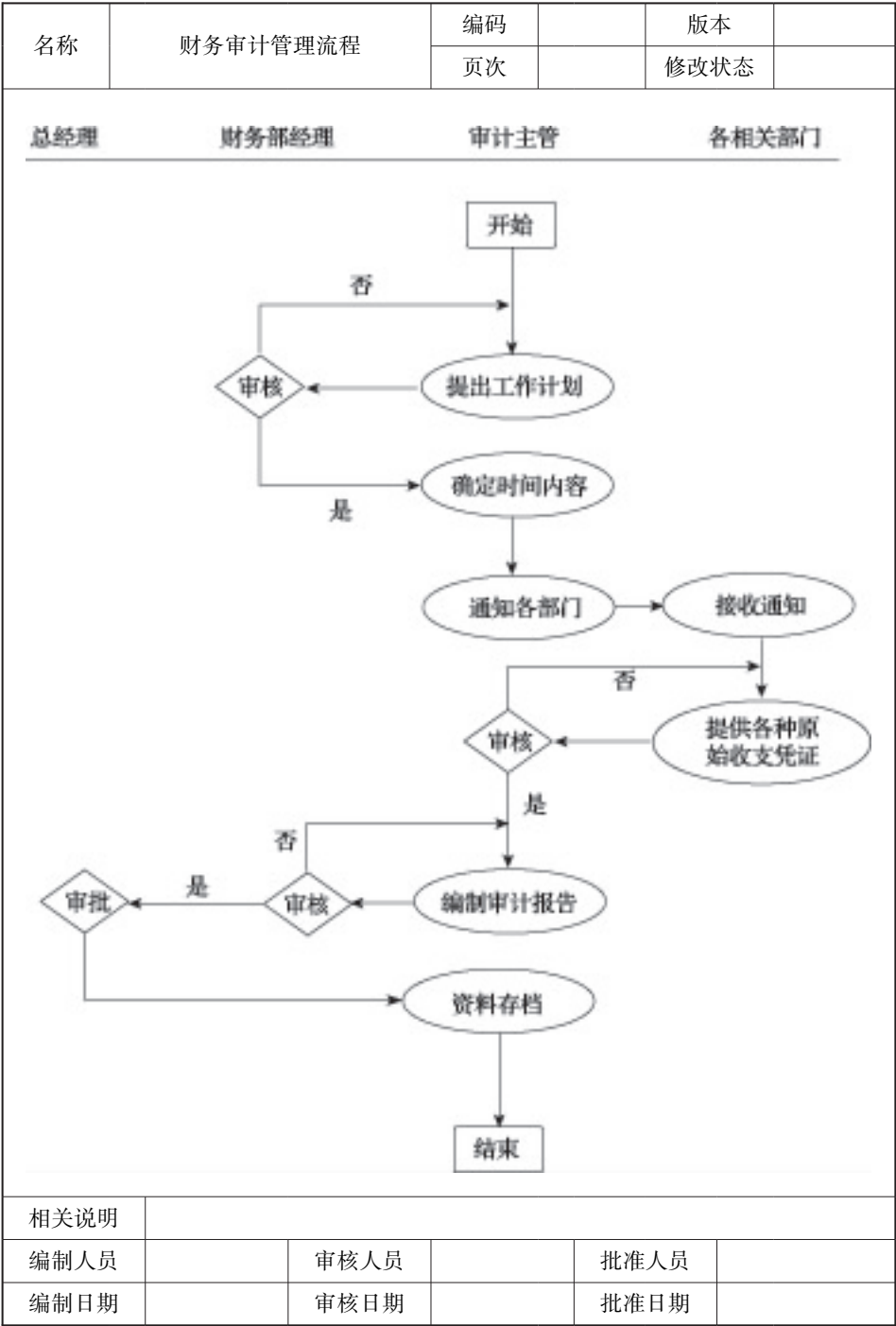


• 固定资产盘点管理流程



第三章 财务部管理工具

• 财务审计管理流程



• 库存现金管理方案

名称	库存现金管理方案		编码		版本	
			页次		修改状态	
(1) 库存现金包括商场超市为日常财务支出而预留的备用金，以及除银行转账业务资金以外的商场超市收入的现金。商场超市库存现金的管理必须遵守国家颁布的《现金管理条例》。 (2) 库存现金的用途主要包括：费用报销、出差借款、零星采购和大额现金以外的其他支出。 (3) 商场超市进行现金管理时，应设定适宜的现金额度。当库存现金低于商场超市所设定的额度时，应及时对库存现金进行补充，保证库存现金充足；当库存现金高于商场超市所设定的额度时，财务部门的相关工作人员应及时将多出来的现金存入银行，不得坐支现金。 (4) 为追求资本的最大利用率，商场超市要善于利用银行多余储备金进行短线投资。但是投资的时候一定要谨慎权衡利弊，减少投资风险。 (5) 出纳人员在支付现金时，必须依据有效的原始凭证，并应编制库存现金日记账，做到日清日结。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 银行存款管理方案

名称	银行存款管理方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
(1) 银行存款是指商场超市储存在银行账户的货币资金。商场超市在银行储存资金时，必须依据《中华人民共和国票据法》和《中国人民银行结算办法》等相关规定办理各种结算手续。 (2) 现金存入银行时，出纳人员应认真填写“银行现金送款单”，办理完送存业务时，出纳人员还应索取“送款回执单”作为存款凭证，并建立“银行存款日记账”。 (3) 支付账款时，出纳人员须根据审批后的付款凭证到银行办理支付业务。签发支票时，出纳人员要认真按照《中华人民共和国现金管理暂行条例》、《支票管理条例》的相关规定进行。须扣缴税款的，出纳人员应按照国家颁布的《中华人民共和国税收征收管理法》、《税务管理规定》执行。 (4) 银行结算的范围包括： 1) 业务单位销售账款、供应商账款结算。					

第三章 财务部管理工具

(续)

名称	银行存款管理方案		编码		版本	
			页次		修改状态	
2) 固定资产采购款、支付劳务费结算。 3) 职员薪资、奖金及财务利息划拨。 4) 销售收入存款、营业外收入结算。 5) 贷款业务的办理及利息支付的办理等。 6) 缴纳各种税费、社保基金结算。 7) 总部与分部之间交、拨款结算。 8) 公司与股东之间交、拨款结算。 (5) 银行结算的方式包括： 1) 银行本票、信用卡。 2) 汇兑、信用证。 3) 现金支票、转账支票。 4) 银行汇票、商业汇票。 5) 托收承付、委托收款等。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 其他货币资金管理方案

名称	其他货币资金管理方案		编码		版本	
			页次		修改状态	
(1) 商场超市的其他货币资金主要是指商场超市的在途货币资金、信用证存款和外埠存款等。 (2) 在途货币资金是指商场超市内部单位之间月末到账的资金。 (3) 信用证存款又称信用保证金存款，是指商场超市采用信用证结算的方式，按规定存入银行信用证保证金专户的款项。 (4) 外埠存款是指商场超市汇往异地的采购款。 (5) 其他货币资金每日结算完毕后，出纳人员应建立“其他货币资金日记账”。 (6) 与其他企业财务管理规则一样，商场超市的资金管理要求实行收支两条线的管理制度，即在银行分开一个收入账户和一个支出账户。未经特殊批准，其他货币资金使用，必须先从收入账户转入支出账户，然后才能使用。同时，收支资金要求实行计划与预算管理。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 流动资产 管理方案

名称	流动资产 管理方案		编码		版本	
			页次		修改状态	
(1) 商场超市的流动资产是指商场超市能在一年内或在一个营业周期内变现的资产。具体来说，流动资产包括：现金、预付账款、应收账款、存货、对外投资和待摊费用等。 (2) 流动资产按变现速度来划分，可以分为速动资产和非速动资产。 (3) 速动资产主要包括现金、短期投资、扣除坏账的预付账款、应收账款和其他应收款等。 (4) 非速动资产主要包括一年内到期的中短期投资、存货和待摊费用等。 (5) 在速动资产和非速动资产中，现金与应收账款是商场超市流动资产管理中可控系数相对较低的资产，因此，也成为财务人员管理的重点。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 应收账款 管理方案

名称	应收账款管理方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
(1) 应收账款是指商场超市因赊销商品或劳务而应收取的债权类款项。应收账款管理主要针对的是大宗采购业务，如团购业务、会员业务等。 (2) 为扩大商品销量、减少库存积压、维护客户关系，商场超市在销售过程中发生被拖欠账款的现象难免发生，因此相关工作人员一定要做好应收账款管理工作。 (3) 赊销业务一般由财务部负责账款管理，要求财务部统一建立“应收账款账龄表”，对大额款项实行重点跟踪，按期由业务部门配合进行账款催收工作。针对违反付款约定、无理由拖延或拒付账款的客户，可通过其上级单位或委托第三方催收，或诉诸法院。 (4) 应收账款管理工作的重点是建立信用等级、加强账期跟踪、控制债权风险。 (5) 信用等级是指根据供应商、团购客户的诚信指数而划分的不同信用级别。建立信用等级有利于分别制定欠款管理政策和销售政策。 (6) 凡团购业务，商场超市都应对客户进行资质审核。审核内容应包括资产、经营效益、诚信度、行业口碑和人才素质等。审核通过之后，还要建立客户档案，档案内容包括团购客户的单位名称、法人代表、客户编号、经营性质、采购商品、采购额、采购时间、结算方式、地址和电话等，同时要签订业务合同。					

第三章 财务部管理工具

(续)

名称	应收账款管理方案		编码		版本	
			页次		修改状态	
(7) 为了减小以及控制账款风险，应依据客户资质审核，并结合业务往来中的诚信印象，分等级地对客户进行信誉评价，以此为参考对客户设定不同的账款赊销额度以及赊销期限。 (8) 根据团购业务人员的业务能力与行政级别，设立适度的赊销权限。 (9) 团购赊销业务必须手续齐全，并按规定程序进行。其具体程序包括提交法人代表委托书、客户营业执照复印件、明确付款期限的采购合同及收货确认凭据等。 (10) 按照我国现行的财务制度，确定坏账损失的标准有两条：一是债务人破产或死亡，依照《中华人民共和国民事诉讼法》确定，其财产无偿债能力的应收账款；二是经主管财政机关核准，债务人逾期偿债超过 3 年仍无法收回的应收账款。应该明确的是，虽被确认为坏账，但并不表示企业放弃了索债权。 (11) 应收账款坏账损失率最好控制在 ____%以内（该指标包含在防损控制指标范围内）。						
相关说明						
编制人员		审核人员			批准人员	
编制日期		审核日期			批准日期	

• 营业收入管理方案

名称	营业收入管理方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
(1) 营业收入是指商场超市在商品流通活动中所取得的各种收入。营业收入又称主营业务收入或销售收入，主要包括自购自销商品收入、代购代销业务收入等。 (2) 相关工作人员应深入分析市场环境，有效调整商品结构，并依靠适销商品、优质服务、组合营销策略等不断促进营业收入的增长。 (3) 相关工作人员每天除了在收银员交班、打烊时作时段营业收入总结算外，还必须选择一个固定时间作单日营业总结算。 (4) 进行单日营业总结算的时间最好选择在每天下午 3 点之前。这个时间既可以避开营业高峰，又可以配合现有金融机构的营业时间，便于进行存款作业。 (5) 单日营业结算后，相关工作人员还应填写“每日营业结账明细表”，作为日后会计部门核查及做账的资料。 (6) 进行时段营业结算及单日营业结算作业时，相关工作人员必须将所有的现金、准现金及相关单据一起处理妥当。处理时应由收银员与主管在指定地点进行并对点清楚。					

(续)

名称	营业收入管理方案		编码		版本	
			页次		修改状态	
(7) 所得的营业收入应由指定负责人员于固定时间存入或汇入金融机构。负责人员应妥善规划存钱的日期、时间以及路线等，以免运送途中发生意外。 (8) 为减少运送的风险，商场超市也可请保全公司代为存款。保全公司前来收款时，工作人员必须辨析保全人员的身份，并确认核对签名样方可交款。 (9) 保全公司人员收款时必须有两位以上的商场超市人员在现场帮助清点现金。金额确定之后，工作人员应填写托运单并核对封条号码、收取日期和时间等，确认无误后方可签字取得签收条。然后将签收条上交给相关主管单位，以便存查。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 成本费用管理方案

名称	成本费用管理方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 商场超市的成本 商场超市的成本主要是指商品进价成本，又称营业成本或主营业务成本，它一般占总成本费用的 82% ~ 85%。 2. 商场超市的成本构成 （1）商品原始进价。 （2）购入环节税金。 3. 商场超市的费用 商场超市的费用主要是指商场超市在进行商品经营、管理时及在筹资环节所使用的费用，它一般占总成本费用的 15% ~ 18%。 4. 商场超市的费用构成 （1）经营费用。经营费用是指商场超市在商品购、存、销三个环节中各项开支的费用。它主要包括：经营人员的工资及福利费用、运输费、装卸费、保管费、检验费、中转费、展览费、劳务手续费、广告费、商品损耗费、保险费、差旅费等。 （2）管理费用。管理费用是指商场超市在行政办公及组织经营活动中各项开支的费用。具体来说，管理费用包括：管理人员工资及职工福利费、商标注册费、租赁费、技术转让费、低值易耗品摊销和折旧费、无形资产摊销费、修理费、开办费摊销、房产税、土地使用税、印花税、车船使用税、审计费、诉讼费、坏账准备金、技术开发费、					

第三章 财务部管理工具

(续)

名称	成本费用管理方案		编码		版本	
			页次		修改状态	
董事会会费、业务招待费、职工教育经费、劳动保险费、咨询费等。 （3）财务费用。财务费用是指商场超市筹集资金支出的各项费用。具体来说，财务费用包括：利息净支出、外汇调剂手续费、加息、金融机构手续费等。 5. 降低成本的途径 商场超市要通过降低成本和费用来实现收益最大化。可采取的降低成本的途径包括加强采购信息分析、增强采购能力、控制最佳状态的采购成本。此外，还可以通过加强员工专业素质的培训与有效的调控措施来降低各项成本和费用。 6. 国家规定的不得列入成本、费用的开支 国家规定的不得列入成本、费用的开支包括： 1）购置、建造、自行研制固定资产、无形资产和其他资产发生的支出。 2）支付的违约金、滞纳金、赔偿金和罚款。 3）对外投资的支出。 4）被没收的财产。 5）赞助和捐赠支出。 6）其他不得列入成本、费用的支出。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 营业利润管理方案

名称	营业利润管理方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
(1) 营业利润是指商场超市在一定财务期间所创造的经营成果。营业利润主要由主营业务利润、其他业务利润或其他各项收入和支出相加或相减而得到。 (2) 主营业务利润主要是指商场超市商品销售的收入净额。 (3) 其他业务利润主要是由商场超市出租固定资产、出租出借包装物、进场费、广告支持费等其他业务收入减去相关业务成本费用构成。 (4) 投资收益是指利用现金、实物、无形资产对外投资所取得的净收益减去其中的净损失。投资收益主要包括投资股票取得的利息和红利，投资中途转让取得的账面价值差额，投资债券获得的利息收入以及股权投资增加的净资产额等。					

(续)

名称	营业利润管理方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
(5) 补贴收入是指经营国家规定的特种商品而获得的补贴。 (6) 营业外收支是指在经营过程中产生的与企业经营无直接关系的各项收入与支出。营业外收支主要包括罚款收入与支出、固定资产盘亏盘盈、对外索赔收入与对外理赔支出、捐赠、援外费用或收入等款项。 (7) 常规的营业利润计算公式如下： 主营业务利润 = 主营业务收入 - 主营业务支出 - 主营业务成本 - 主营业务税金及附加 其他业务利润 = 其他业务收入 - 其他业务支出 营业利润 = 主营业务利润 + 其他业务利润 - 营业费用 - 管理费用 - 财务费用 利润总额 = 营业利润 + 投资收益 + 补贴收入 + 营业外收入 - 营业外支出 - 以前年度损益调整 净利润 = 利润总额 - 所得税					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 财务数据分析方法

名称	财务数据分析方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
商场超市的财务状况建立在市场占有率、人员使用效率、商品成本费用等各个方面之上，所以商场超市的财务数据分析必须建立在以下项目的分析之上。 1. 利益分析 可通过对不同部门、不同类别的商品值入率消长的分析，达到利益分析的目的。 2. 市场占有率分析 市场占有率分析就是对来客地区、来客数的分析。商场超市的管理人员应该在每一季度末派出调查组，描绘商圈形态，并详细记录每个地区的来客数。 3. 商品回转率分析 商品的销售额与期中平均库存的比率，称为商品回转率。商品回转率是评估商品销售状况的重要指标之一。					

(续)

名称	财务数据分析方法		编码		版本	
			页次		修改状态	
4. 成本、费用分析 商场超市等零售业的成本、费用主要包括人力成本、租金成本、折旧费用与水电费用等，因此，想要进行财务数据分析，商场超市必须对这些费用逐一加以统计、分析。 5. 损耗分析 毛利率、值入率间的差异即为损耗。商场超市的损耗主要包括变价促销、废弃损耗、不明的损耗等，只有把这些损耗项目一一列明、分析，才能找出真正的损耗原因。 6. 损益平衡点分析 找出利润来源，并尽量节约开销，降低固定成本以达到损益平衡。 7. 人员使用效率分析 人员使用效率分析即为生产力的分析，商场超市的经营者可以从以下 3 点得出员工生产力的高低： （1）每人的营业额。 （2）每人的生产性。每人的生产性又称劳动生产性，即每人每年为公司所创造的利润。 （3）劳动分配率。劳动分配率也就是公司人力费用占毛利润的比率。 8. 组织活动力分析 组织活动力的高低对商场超市经营目标的完成与否有重大影响，因此，如果想进行财务数据分析，一定不要忽视对组织活动力的分析。 9. 存货分析 商场超市的存货会影响自身资金的周转、商品的鲜度、搬运作业的效率等，因此，商场超市必须进行存货分析，才能准确地进行财务数据分析。 10. 促销效果分析 商场超市每年都会举办多次促销活动，促销活动对商场超市的经营状况、财务状况有重大影响。所以，商场超市必须做好促销效果分析。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 偿还能力分析方法

名称	偿还能力分析		编码		版本	
			页次		修改状态	
偿还能力是指商场超市偿还债务的能力。衡量一个商场超市偿债能力的大小需要分析的指标很多，所以，想要对商场超市进行偿还能力分析，必须做好对流动比率、速动比率、现金比率和资产负债率的分析。 1. 流动比率分析 流动比率表示的是流动资产与流动负债之间的关系。一般情况下，比较健康的流动比率应在 170% ~ 220% 之间。 常见的流动比率计算公式为 流动比率 = 流动资产 ÷ 流动负债 × 100% 2. 速动比率分析 速动比率表示的是速动资产与流动负债之间的关系。通常情况下，比较健康的速动比率应在 80% ~ 110% 之间。 常见的速动资产和速动比率计算公式为 速动资产 = 流动资产 - 存货 - 待摊费用 - 待处理流动资产损益 速动比率 = 速动资产 ÷ 流动负债 × 100% 3. 现金比率分析 现金比率表示的是现金、短期投资与流动负债之间的关系。通常情况下，比较健康的现金比率应在 60% ~ 80% 之间。 常见的现金比率计算公式为 现金比率 = (现金 + 短期投资) ÷ 流动负债 × 100% 4. 资产负债率分析 资产负债率表示的是负债总额与资产总额之间的关系。通常情况下，比较健康的资产负债率应在 50% ~ 70% 之间。 常见的资产负债率计算公式为 资产负债率 = 负债总额 ÷ 资产总额 × 100%						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

● 营运能力分析

名称	营运能力分析		编码		版本	
			页次		修改状态	
营运能力是指商场超市资金周转的能力。营运能力分析主要包括对存货周转率、存货周转天数、流动资产周转率及总资产周转率等指标的分析。 1. 存货周转率分析 商场超市的存货周转率越高，表示商场超市的销售量越多，库存积压商品越少，说明营运能力越强。通常情况下，大型商场超市的存货周转率应大于 10%。 常见的存货周转率计算公式为 存货周转率 = 销售总成本 ÷ 平均存货成本 × 100% 2. 存货周转天数分析 商场超市的存货周转天数越短，存货变现能力就越强。通常情况下，大型商场超市的存货周转天数应少于 36 天。 常见的存货周转天数计算公式为 存货周转天数 = 360 ÷ 存货周转率 3. 流动资产周转率分析 流动资产周转率越高，表示资金投入越少，企业赢利能力越强。通常情况下，大型商场超市的流动资产周转率应大于 4%。 常见的流动资产周转率计算公式为 流动资产周转率 = 营业收入 ÷ 平均流动资产 × 100% 4. 总资产周转率分析 总资产周转率越高，表示企业资产利用效率越高。通常情况下，大型商场超市的总资产周转率应大于 2%。 常见的总资产周转率计算公式为 总资产周转率 = 营业收入 ÷ 平均资产总额 × 100%						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 盈利能力分析方法

名称	盈利能力分析方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
盈利能力是指商场超市获取利润的能力。商场超市对自身盈利能力进行分析，主要应分析营业成本率、平均毛利率、营业净利润率和投资回报率等指标。 1. 营业成本率分析 营业成本率表示的是商场超市的营业成本与营业收入之间的关系。营业成本率越高，表示商场超市的盈利能力越低。通常情况下，大型商场超市的营业成本率应小于 83%。 营业成本率的计算公式为 营业成本率 = 营业成本 ÷ 营业收入 × 100% 2. 平均毛利率分析 平均毛利率表示的是商场超市的营业收入与营业成本之间的关系。平均毛利率越高，说明采购成本控制得越好。通常情况下，大型商场超市的平均毛利率应大于 9%。 平均毛利率的计算公式为 平均毛利率 = (营业收入 - 营业成本) ÷ 营业收入 × 100% 3. 营业净利润率分析 营业净利润率表示的是商场超市的税后利润与营业收入之间的关系。营业净利润率越大，表示商场超市的盈利能力越强。通常情况下，大型商场超市的净利润率应大于 1%。 营业净利润率的计算公式为 营业净利润率 = 税后利润 ÷ 营业收入 × 100% 4. 投资回报率分析 投资回报率表示的是商场超市的总收入与总投资之间的关系。投资回报率越高，商场超市获取的收益越大。通常情况下，大型商场超市的投资回报率应大于 13%。 投资回报率的计算公式为 投资回报率 = 总收入 ÷ 总投资 × 100%					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 分析资产负债表

名称	分析资产负债表	编码		版本	
		页次		修改状态	
构成资产负债表的主要项目如下：					
1. 流动资产					
流动资产是指商场超市的现金以及在一年内可转成现金的资产。流动资产可分为盘点					

第三章 财务部管理工具

(续)

名称	分析资产负债表		编码	版本	
			页次	修改状态	
资产及变现资产。					
(1) 盘点资产包括商场超市的存货、包装材料及用品盘存等。盘点资产是以实地盘点决定总量，再乘以单价决定盘点资产的金额。					
(2) 变现资产包括现金、应收账款、应收票据和银行存款等。					
2. 固定资产					
固定资产包括商场超市的土地、建筑物、车辆运输工具、固定设备等使用年限超过一年，且能在一定期间维持其经济价值的资产。商场超市的固定资产可分为有形固定资产、无形固定资产和投资等三项。					
3. 递延资产					
递延资产是指在已支出费用中，不以费用计算而递延于下期，在本期以资产项目处理的那部分资产，如研究试验费、存出保证金和开办费等。					
4. 流动负债					
商场超市的流动负债包括应付账款、应付票据、未付款、短期借款、预收收益、预收款和代收款等。					
5. 长期负债					
商场超市的长期负债是指商场超市的支付期限在决算日起算超过一年的债务，如长期借款和公司负债等。					
6. 其他负债					
无法划归到上述类型的负债，如存入保证金等。					
7. 净值					
净值又称自有资本或股东权益，它是由资产总额扣除负债总额而得到的。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 分析损益表

名称	分析损益表		编码		版本	
			页次		修改状态	
损益表是商场超市用来显示某一特定期间商场超市营运结果的表格，主要包括收入和费用（成本）两大部分，收入和费用之差即为净利或净损。一般来说，分析损益表的特定期间有月、季、半年以及年度。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 固定资产登记表

名称	固定资产登记表		编码		版本	
			页次		修改状态	
总账科目			明细账目			
中文名称			英文名称			
规格型号			厂牌号码			
购置日期			购置金额			
存放地点			使用年限			
抵押权设定、解除和保险记录						
抵押银行						
设定日期						
解除日期						
险 别						
承保公司						
保单号码						
投保日期						
费 率						
保 险 费						
备 注						
移动记录						
日 期	使用部门		用 途		保 管 员	
维修记录						
日 期	原 因		维修人员		备 注	
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

第三章 财务部管理工具

• 支票使用登记表

名称	支票使用登记表	编码		版本	
		页次		修改状态	
姓 名		部 门			
领取事由					
负责人签章					
核准限额		报销金额			
签发审核		签 发 人			
报销审核		报 销 人			
支票号码		报销日期			
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 费用开支登记表

名称	费用开支登记表	编码		版本	
		页次		修改状态	
部门名称	费用项目	费用金额		备 注	
费用合计					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 财务状况分析表

名称	财务状况分析表		编码		版本	
			页次		修改状态	
项目		预算数（额）		实际数（额）		变幅
商品销售额						
费用额						
税金						
其他业务利润						
营业外收支净额						
投资收益						
利润总额						
毛利润率						
费用率						
税率						
销售利润率						
经营利润率						
备注						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

第四章

营运部管理工具

• 营运部组织结构

名称	营运部组织结构		编码		版本	
			页次		修改状态	
营运部经理 营运督导员 收货主管 理货主管 百货组主管 食品组主管 生鲜组主管 录入员 收货员 理货员 百货组营业员 食品组营业员 生鲜组营业员						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 营运部经理岗位职责

名称	营运部经理岗位职责		编码		版本	
			页次		修改状态	
职责 1：负责建立、健全并贯彻、执行商场超市及部门的各项管理规章制度。 职责 2：依据商场超市的总体经营计划，制订营运部门的工作计划。 职责 3：组织相关人员做好收货管理工作，确保商品质量。 职责 4：组织相关人员及时做好理货、补货工作。 职责 5：组织相关人员定期或不定期地对商品进行盘点。 职责 6：负责组织促销活动。 职责 7：负责处理商场超市内发生的较大事件，在维护商场超市的利益的同时，确保顾客满意。 职责 8：不定时地对商场超市进行巡视，发现问题及时处理。 职责 9：根据商场超市的各项工作质量标准，协助人力资源部对下属员工进行考核。 职责 10：收集各类信息，为高层决策提供参考依据。 职责 11：负责完成上级领导临时交办的其他各项工作。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 营运督导员岗位职责

名称	营运督导员岗位职责		编码		版本	
			页次		修改状态	
职责 1：负责督核、指导营运部工作人员遵守各项作业规范。 职责 2：负责督核、指导营运部工作人员完成工作计划。 职责 3：负责对收货、理货、陈列等营运环节进行督核与指导。 职责 4：负责督核与现场指导促销活动的开展。 职责 5：负责按时提交周巡检报告和月巡检报告。 职责 6：负责督核、指导员工工作规范的执行。 职责 7：负责完成上级领导临时交办的各项其他工作。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

第四章 营运部管理工具

• 收货主管岗位职责

名称	收货主管岗位职责		编码		版本	
			页次		修改状态	
职责 1：负责确保商场超市收货工作正常、快速地按程序运作。 职责 2：负责将所收的货物及时运送到指定位置。 职责 3：全面负责对收货员工收货的调配工作。 职责 4：负责要求收货员工按收货流程执行收货验收工作。 职责 5：负责保管所有的收、退货资料及单据。 职责 6：负责检查收货员工的仪表、仪容及出勤状况。 职责 7：负责对其他相关部门的货物验收工作进行协助。 职责 8：负责完成上级领导临时交办的其他各项工作。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 理货主管岗位职责

名称	理货主管岗位职责		编码		版本	
			页次		修改状态	
职责 1：负责组织理货员及时清理商场超市的端架、堆头和货架，并补充货源。 职责 2：组织理货员及时收回零星物品和处理包装破损的商品。 职责 3：定期组织理货员整理库存区，做到商品清楚、码放安全、规律有序。 职责 4：组织理货员对商品进行分类，并按商品陈列方法和原则进行商品陈列。 职责 5：组织理货员对商品按编码进行标价和价格标签管理。 职责 6：组织理货员搞好销售区域的卫生（包括货架和商品）。 职责 7：负责完成上级领导临时交办的其他各项工作。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 商品收货管理制度

名称	商品收货管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则 (1) 为规范商场超市的收货流程，提高对供应商直送、直供商品的收货效率，特制定本制度。 (2) 本制度适用于商场超市内的收货人员。 2. 收货作业管理 (1) 直送商品的收货。 1) 商场超市的采购员负责向商品供应商下达永续订单，订单内容需包括商品的名称、规格和价格。 2) 商品供应商要按照永续订单上的商品要求，每日定时给商场超市送货。 3) 收货部门要根据永续订单上的商品名称、规格和价格，对供应商送来的商品进行质量验收并清点商品数量。 4) 收货主管要根据送货商品的实际情况，填写空白的“直送商品验收单”，内容应包括商品名称、规格、价格和数量。 5) 收货主管填好“直送商品验收单”后，要交给商场超市的录入员。录入员负责做好直送商品的收货录入工作，并负责打印出一式四联的“直送商品验收单”。 6) 供应商、收货员和收货主管要一一在“直送商品验收单”上签字，收货主管还要加盖收货章。营运部及供应商各留一联“直送商品验收单”，剩下的两联分别交给财务部和信息技术部。 (2) 直供商品的收货。 1) 营运部根据商场超市的实际运营情况，向采购部提交“要货计划表”。采购部对要货信息进行汇总后，向商品供应商发放采购订单。 2) 商品供应商要严格按照采购订单上的商品名称、规格、数量和时间及时送货。 3) 收货部门要按照采购订单号打印与采购订单一一对应的“订单验收单”，并要负责按照订单上的商品名称、规格和数量进行收货验收工作，检查质量，清点数量。同时，收货部门还要把实收商品数量填在“订单验收单”上，供应商、收货员与收货主管要共同签字确认。 4) 收货时，收货主管要严格按照“收货商品检验标准”进行收货。如有任何问题，需请示营运部经理，并应快速、及时与采购部取得联系。 5) 收货主管还要负责将已签字的“订单验收单”交给商场超市的录入员。录入员负责在计算机中进行收货录入工作，并要打印出一式四联的“订单验收单”，供应商、收货员与收货主管分别签字，收货主管还要加盖收货章。营运部及供应商各留一联“订单验收单”，余下两联分别交给财务部和信息技术部。					

(续)

名称	商品收货管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
(3) 收货汇总。 1) 录入人员应将各类商品每天的收货情况进行汇总，并负责填写“每日收货情况汇总表”，一式三联，一联上交营运部确认，一联于次日交给信息技术部，一联留底。 2) 信息技术部根据“每日收货情况汇总表”，做好收货录入人员的录入核查工作。如果发现问题，应及时上报解决。 3) 收货部门及录入人员必须每周填写“每周收货情况汇总表”、每月填写“每月收货情况汇总表”，一式三联，一联上交营运部审核确认，一联于次日交给信息技术部，一联留底。 3. 收货验收管理 (1) 验收责任。商场超市的收货验收主要是对供应商直送、直供商品的验收。 1) 进行商品验收时，工作人员要当面对商品进行数量清点和质量验收，并要当场办好交验手续。收货员要在验收单据上签名并承担验收责任。 2) 验收时如果发现问题，验收人员要及时查明原因，分清责任，并按相关规定及时进行问题处理。 3) 工作人员不准将未经清点、复检验收的商品随意上架销售；不可以以事后验收为借口，逃避出现的问题，推卸应负的责任。 (2) 验收要求。 1) 对单验收。收货人员进行商品验收时，要先对照收货单据上的商品货号、品名、规格、等级依次逐项进行检查、核对，检查是否有单货不符或错发、漏发等情况的发生。验收无差错后再进行数量清点和质量验收。 2) 数量验收。收货人员进行商品数量验收时，要先验准大数，再对照大数验准细数。成套商品要检查配套数量是否齐全，要做到商品的单货数量相符，贵重商品要开箱清点验准细数。验收中，如发现有单货数量不符、配件或附件短少等情况，收货员要及时与采购员或采购部经理取得联系，采取查询、补货、换货、冲单、补单或索赔等方式对问题进行解决。出现差错时，收货员要及时登记填写时间、差错品名、差错原因和差错数量，并由责任人签字，确定解决时间。 3) 质量验收。收货人员在质量验收时，主要验收商品是否有变色、变味等现象，验收商品是否残损或破碎，验收商品零件或附件是否齐全，同时还要验收商品的生产许可证、质量合格证、中文商标和证明书是否齐全、合法。当验收工作中出现质量不符合要求的情况时，收货人员要及时向采购员、采购部经理反映情况，及时采取退货、换货、补货或报损等方式进行解决或处理。 (3) 各类商品验收办法。 1) 食品。					

(续)

名称	商品收货管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
① 检查商品型号、规格、包装、生产厂家、生产日期、保质期或有效期。 ② 拒收二次销售的陈旧商品和保质期超过 1/3 的商品。 ③ 进口商品要向供应商索取防伪标签和有效卫检证书。 ④ 大包装内有小包装的商品要进行抽检。 2) 生鲜食品。对生鲜食品，收货人员与生鲜部门人员要共同验货。原则上由收货人员进行数量清点，生鲜部门人员负责质量验收。同时，收货人员对质量和扣重有监督责任。 ① 检查颜色、气味及新鲜程度。 ② 称重、扣除皮重和一定比例的水分及消耗重量。 ③ 鲜活鱼要快速称重、快速转运。 3) 百货。 ① 检查商品型号、规格、生产厂家和包装。 ② 检查订货要求的色、码配备。 ③ 清洁用品要检查生产许可证、卫检准字号以及生产日期和保质期。 ④ 大包装内有小包装的商品要进行抽检。 4. 附则 (1) 本制度由营运部负责制定、修改及解释。 (2) 本制度由总经理审批后自颁布之日起施行。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 营运督导管理制度

名称	营运督导管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则					
(1) 为了统一企业形象，规范和加强对商场超市营运情况及各营业组的管理，同时为了及时发现并解决营运中出现的问题，特制定本制度。					

第四章 营运部管理工具

(续)

名称	营运督导管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
(2) 管理职责。营运部督导员负责每日、每周对商场超市的巡场，并负责加强对各营业组的规范化管理和指导。 (3) 本制度适用于商场超市营运部的全体员工。 2. 督导作业程序 (1) 营运部督导员依据商场超市的总体工作计划，对商场超市的各营业组进行定期或不定期的督导巡场，以加强各营业组工作的规范化。 (2) 营运部督导员的督导巡场分为不知会巡场和知会巡场两种，各营业组应随时做好接受营运部督导员检查的准备。 3. 督导巡查的内容 (1) 商场超市布局的巡查。 (2) 设备维护的巡查。 (3) 服务质量的巡查。 (4) 商品陈列的巡查。 (5) 商品保质期的巡查。 (6) 商品储存状态的巡查。 (7) 商品价格的巡查。 (8) 商品价签的巡查。 (9) 促销工作的巡查。 (10) 促销员管理的巡查。 (11) 问题商品处理的巡查。 (12) 卖场标识、标物的巡查。 4. 巡查结果的处理 (1) 每次巡查，营运督导员都要填写相应的巡查清单，并依照营运部各项操作规范，按照清单上的巡查项目对各营业组进行巡查。 (2) 巡查结果分以下几项： 1) 优秀。 2) 合格。 3) 不合格但可当场纠正。 4) 不合格且不能当场纠正，需当场补救及采取纠正和预防措施。 (3) 巡查结果的处理。 1) 对巡查结果为优秀的营业组，商场超市要给予通报表扬。 2) 对于可当场纠正的不合格问题，由巡查人员当场安排工作人员进行纠正。					

(续)

名称	营运督导管理制度		编码		版本	
			页次		修改状态	
3) 对于不能当场纠正的问题，应在各巡查清单上做好详细记录，记录时间及不合格的问题，提出改进计划，并要做好后续的监督检查，以改进结果。						
5. 附则						
(1) 本制度由商场超市的营运部负责制定、修改及解释。						
(2) 本制度由总经理审批后自颁布之日起施行。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 营业服务管理制度

名称	营业服务管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则 (1) 为提升整个商场超市的服务水平，规范商场超市营业员的服务行为，特制定本制度。 (2) 本制度适用于营运部的所有员工。 2. 营业前的操作管理 (1) 早会（或班前会）。各营业组主管在营业员上班打卡后需主持召开早会（或班前会）。早会内容应包括：公司新政策或前一天的工作信息，布置当天的工作和有关注意事项，并对员工进行鼓励。 (2) 检查过夜商品。营业员进入营业场地后，首先要对自己负责的货架、柜台上的商品进行清点或检查。如发现商品在质量上或数量上有异常，应及时向领导汇报。 (3) 清洁卫生。在营业前，营业员要做好自己所负责区域内的清洁工作，保证地面、柜台、货架、商品及有关设施的干净、整洁。 (4) 整理商品。营业员要对自己责任区域内的商品进行归类、整理，做到整齐、美观、大方、不留空位。 (5) 检查商品价格标签。 (6) 补货。如果货架、柜台等处所陈列的商品出现不全或缺档的现象，营业员必须及时联系理货员进行补货。					

第四章 营运部管理工具

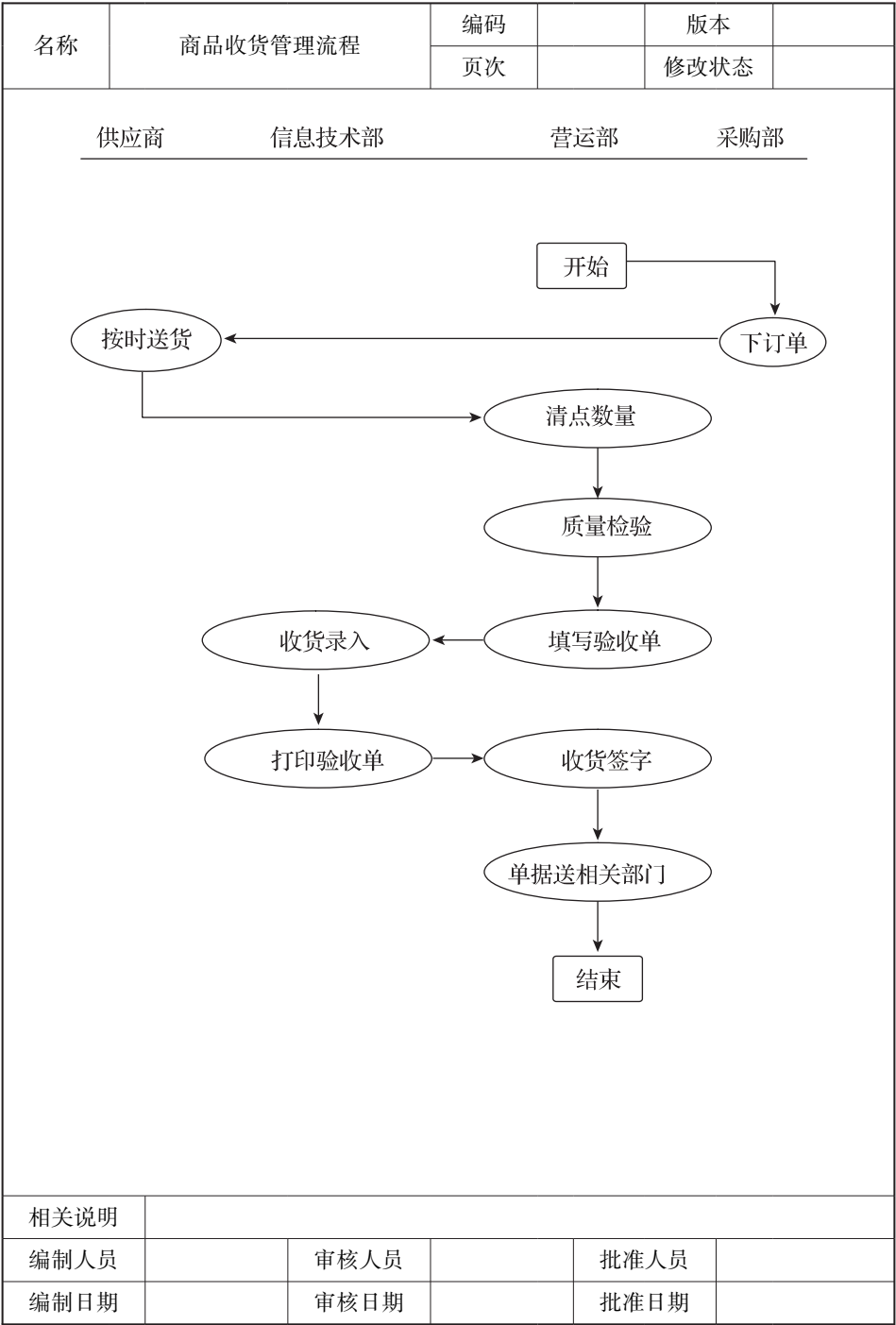
(续)

名称	营业服务管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
(7) 商品质量检查。营业前，营业员必须认真检查商品质量，如发现有破损、霉变、腐烂或脏污的商品，应及时剔除或处理。 (8) 准备或查验售货用具。营业员要根据所出售商品的操作需要，准备、查验售货工具和用品，以便售货时取用。 3. 营业中的操作管理 (1) 整理商品。 1) 归位整理。顾客挑选商品后，货架上的商品容易发生串号、错位等现象，营业员要及时按照商品的型号和类别进行分类、归位。 2) 配合管理。对袜子、手套等成双配对的商品，营业员要随时检查、整理，以保持商品色泽、式样一致，大小型号相同，左右相符。 3) 折叠整理。被罩、床罩、床单、毛巾以及服装等一些挑选性强的商品，顾客往往喜欢打开观看、检查。对于这些商品，营业员要及时折叠、整理、摆放好。 4) 挑选整理。有些生鲜商品，如水果、蔬菜、水产品、制成品等易混合，营业员要勤检查，随时将被顾客放乱或者腐烂变质的商品分类、归位或者剔除出去。 (2) 添补商品。在营业过程中，营业员要随时检查柜台、货架上商品的销售情况，并及时联系理货员添补已售完的商品。 (3) 拆包和分装商品。对那些需要分装、分包的商品，营业员要随时检查；对已售完的商品或在营业前准备得不够的商品，应在忙闲交替周期较长的时间里或营业空隙，组织好力量进行拆包和分装，以保证销售活动持续进行。 (4) 检查商品价格标签。在销售过程中，商品和商品价格标签经常会被顾客拿开或放乱，营业员应及时检查，随时发现随时归位，以免给顾客造成错觉，引起不必要的误会。 4. 营业结束后的操作管理 (1) 送客。 (2) 整理和清扫。各柜台的营业员要自己整理和清扫，并做好当天的业务总结和第二天开店的准备工作，将垃圾放在指定位置。 (3) 营业结束的工作流程。 1) 第一遍铃响（或第一遍温馨的广播音乐响起），营业员要提示顾客营业即将结束，但此时营业员须照常接待顾客。 2) 第二遍铃响（或第二遍温馨的广播音乐响起），营业员需要做的工作有：					

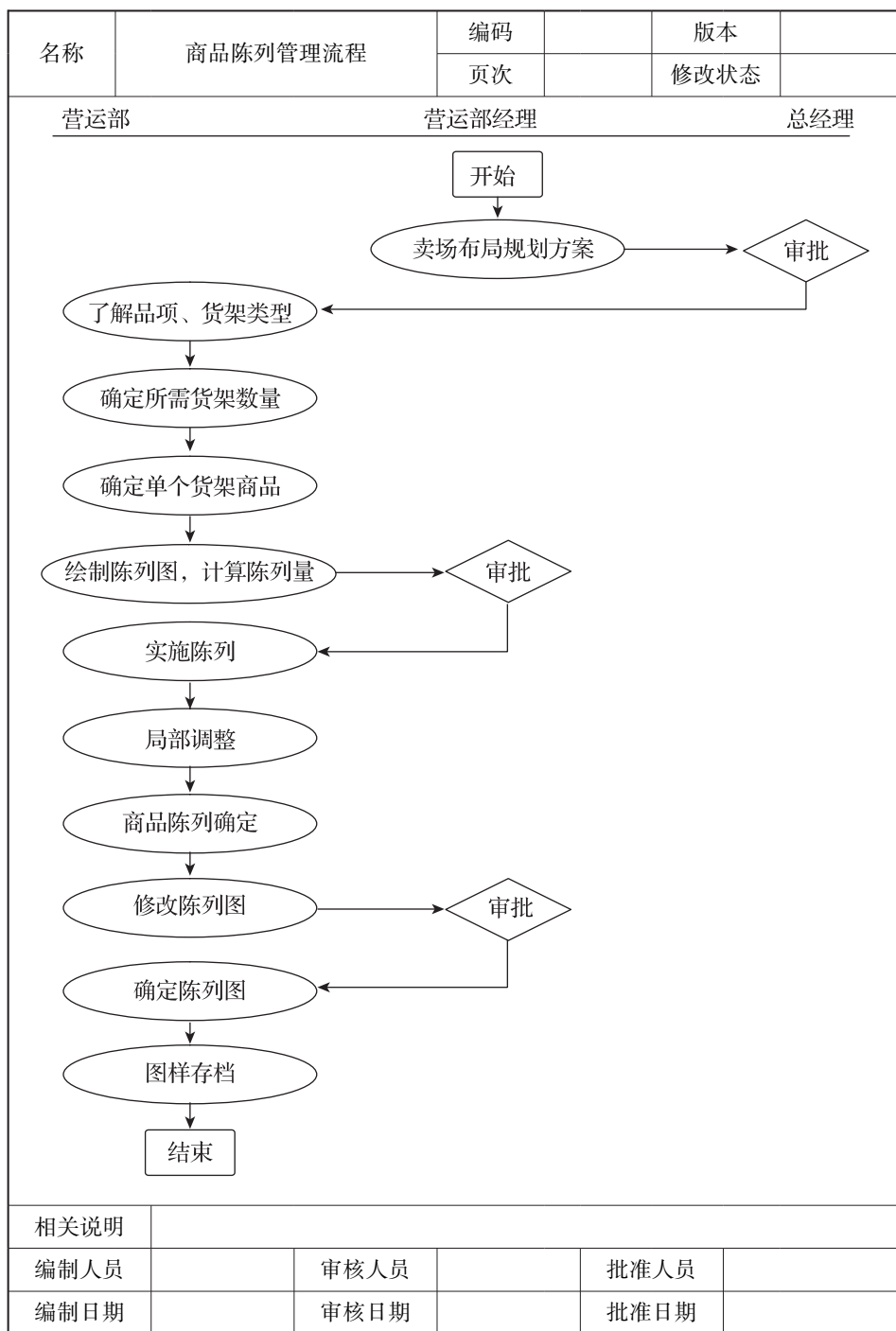
(续)

名称	营业服务管理制度		编码		版本	
			页次		修改状态	
① 清点商品数量、结账对数、整理票据。必要时应核计销售额，与收银员对数，并填入柜台记录本。 ② 检查柜台、货架的缺断货情况，并登记在柜台记录本上。 ③ 将计算器、发票或贵重商品或物品放入指定位置并上锁。 ④ 拖洗地面。 ⑤ 关闭电灯，切断柜台所有电器的电源。 ⑥ 将门窗关好，上锁。 3) 第三遍铃响（或第三遍温馨的广播音乐响起），营业员要摘除工牌、领花，以柜台（组）为单位集中，由营业组主管对当日营业情况作简短总结，并由营业员互相检查是否携带物品，最后排队离开商场超市，同时将垃圾带出。 （4）店内安全检查。营业结束后，安全责任人需检查有没有顾客仍留在店里。同时，检查火种和煤、电、水等各种设施，确认安全，并做好安全检查记录。 5. 附则 （1）本制度由商场超市营运部负责制定、修改及解释。 （2）本制度由总经理审批后自颁布之日起施行。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 商品收货管理流程

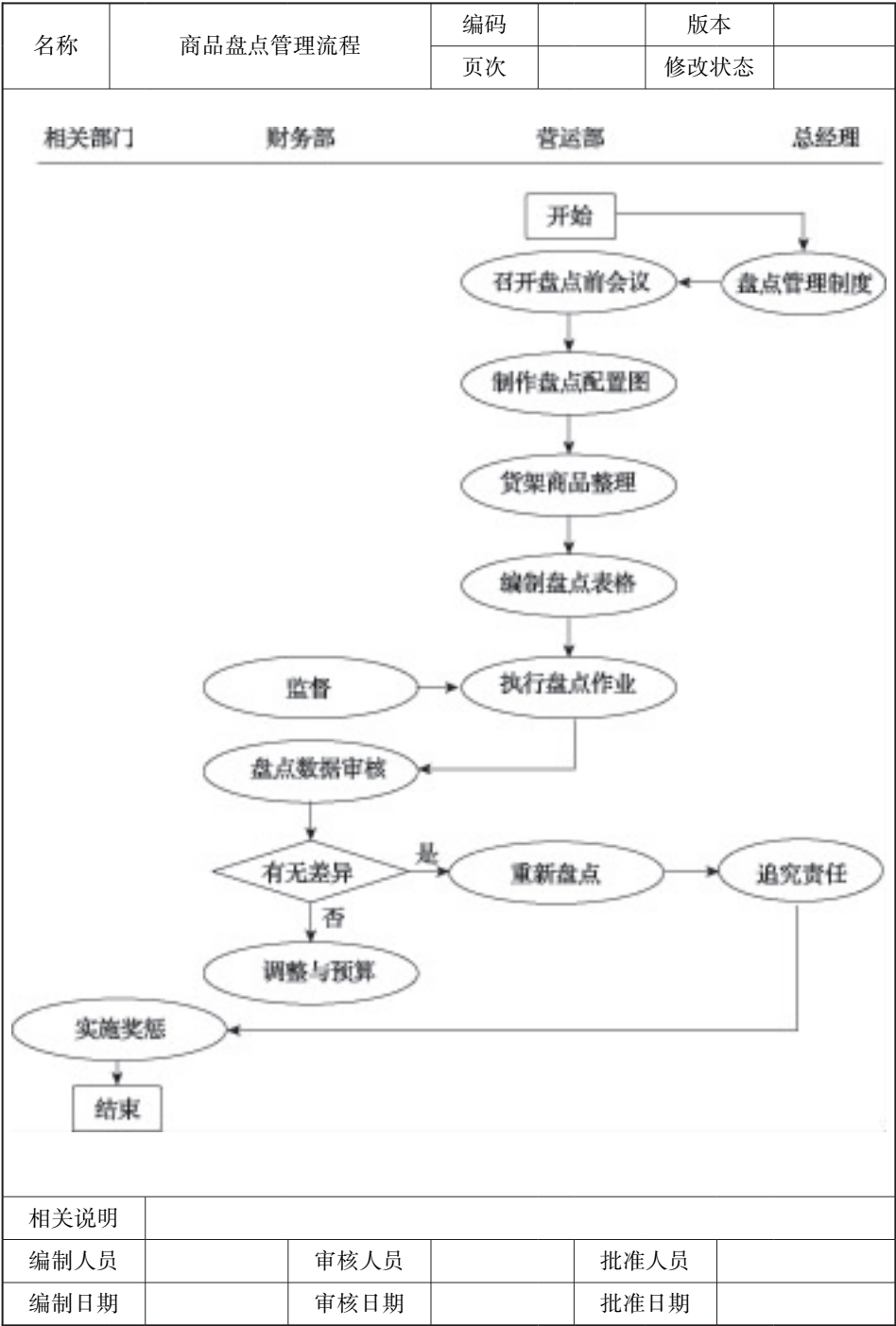


• 商品陈列管理流程

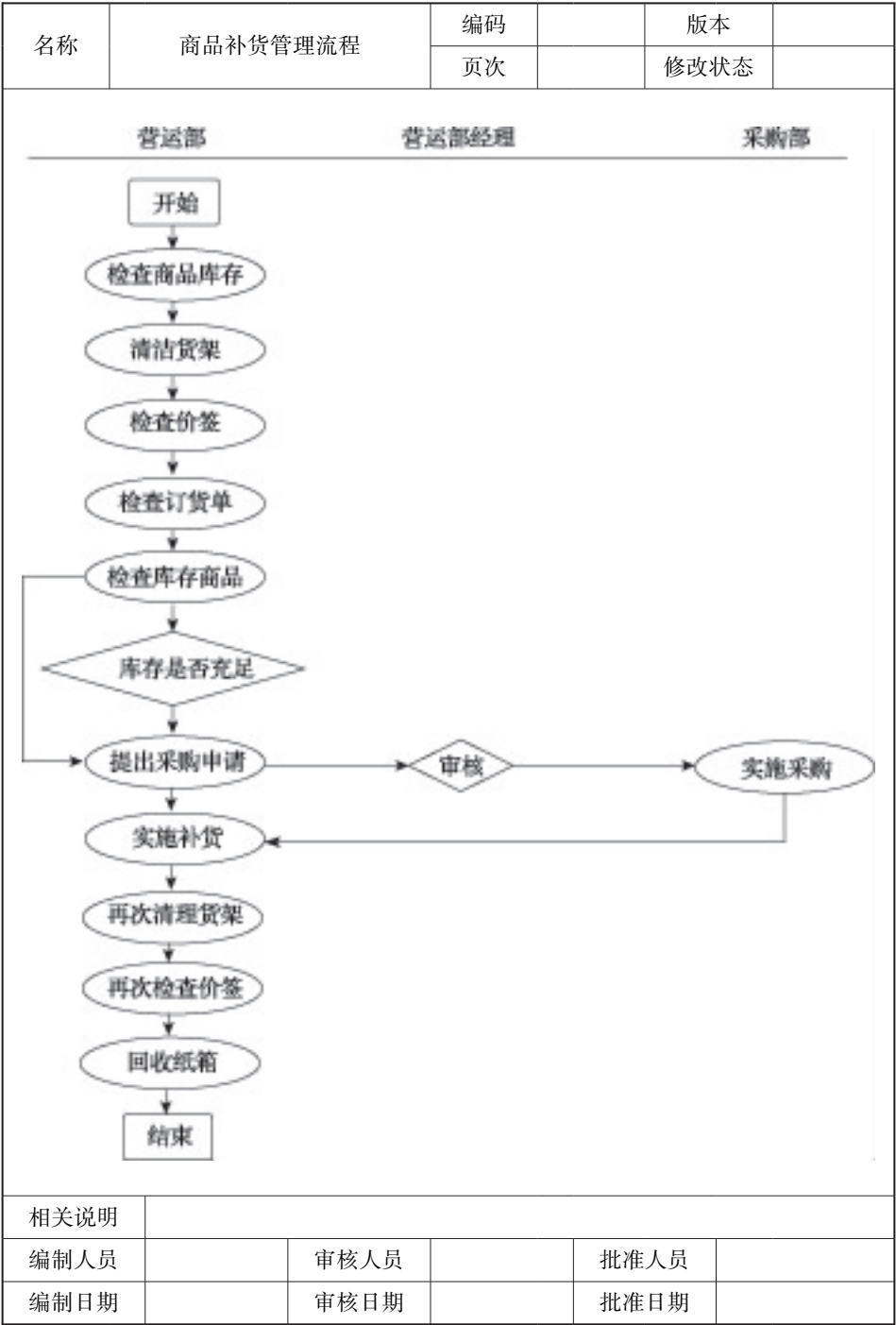


第四章 营运部管理工具

• 商品盘点管理流程



• 商品补货管理流程



● 中央设施的配置

名称	中央设施的配置	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 内装修设计 商场超市的管理者在进行内装修设计的时候，一定要考虑以下问题： (1) 与附近的商场超市相比较，是否更醒目、更突出。 (2) 整体状态是否良好。 (3) 空间是否充分利用。 (4) 店内视野是否良好。 (5) 天井的高度是否适合。 (6) 天井和柱子的利用是否充分。 (7) 墙面是否有效利用。 (8) 墙面上布置的广告利用效果如何。 (9) 柜台及接客台的设置是否适当。 (10) 各项商品销售场所的分配是否妥当。 (11) 地面的机能是否充分发挥。 2. 通路配置 (1) 通路规划。为了引导顾客走到最末端，商场超市的通路通常中间都不应该有中断。在整体面积许可的情况下，通路应采取略宽设计。在中型商场超市里，主通路应在2~3米之间，副通路应在1.2米以上；小型商场超市由于面积小，通路自然就较窄，但最窄的通路也不应小于0.9米。此外，商场超市在进行通路规划时，还要考虑以下问题： 1) 与出入口的连接是否妥当。 2) 通路的往来是否顺畅。 3) 通道的照明情况是否良好。 4) 通道地板的情况是否良好。 (2) 顾客的行走路线。通路设计与顾客行走的路线也有关系。商场超市开业后，应仔细观察顾客行走的路线。对于那些通过比率较低的地方，商场超市应对通路进行适度的调整，或者通过有技巧的陈列，引导顾客经过。研究顾客行走路线时的步骤如下： 1) 取出商场超市的平面配置图。 2) 观察顾客在商场超市内移动的路线，用笔加以描绘。 3) 整理出顾客来店路线勘察结果图。 (3) 通路设置问题的解决。商场超市在设计通路时，应考虑以下几个问题： 1) 整体的规划，其诱导力是否足够。					

(续)

名称	中央设施的配置	编码		版本	
		页次		修改状态	
2) 何处是卖场较强势的地区。 3) 何处是卖场的死角，如何避免。 4) 如何通过对通路的设计，达到以畅销商品带动次畅销品与销售不佳商品，使其一并销售出去的目的。 3. 陈列设施的配置 陈列架是商场超市必不可少的陈列设施。商场超市必须依据各项商品的特性以及商品所在的位置，选用不同的陈列架，最终使陈列架与商品相得益彰。 为使空间感觉较为宽敞，减少压迫感，通常商场超市会采用较矮的陈列架。有些大型超市，现在也采用仓库型货架。此外，还有各式各样的陈列平台及各种辅助器材。具体选择什么样的陈列设施，商场超市必须根据自己的经营特点来确定。配置陈列设施要考虑的问题有： (1) 商品陈列架的高度、宽度是否适当。 (2) 商品陈列是否考虑到顾客的视线与视觉。 (3) 陈列架上的商品是否易于挑选、整理。 (4) 陈列橱柜的形态、位置、排列、大小是否合适。 (5) 橱柜内的商品看起来是否显眼，顾客购买时是否容易拿取。 (6) 价目表是否清楚、易见。 (7) 陈列架上的商品标示是否清楚。 4. 标示设施的配置 商场超市标示设施主要包括进门的商店配置图、商品品别的标示、各种促销海报、介绍商品或装饰用的照片等。在配置标示设施时，应考虑的问题有： (1) 商店配置图是否清晰、一目了然。 (2) 各部门的指示标志是否明显。 (3) 各种商品的标示是否清楚、易见。 (4) 出入口、紧急出口等引导顾客出入的标示是否显而易见。 (5) 气氛布置设施是否容易使用。 (6) 广告海报是否陈旧、破烂。 5. 接客设施的配置 商场超市配置接客实施时，应考虑以下问题： (1) 接客设施的位置与设计是否适当。 (2) 是否设有配合性的专柜，以方便顾客体验商品性能。					

第四章 营运部管理工具

(续)

名称	中央设施的配置		编码		版本	
			页次		修改状态	
(3) 是否设有自动提款机。 (4) 是否有置伞架和伞套。 (5) 是否有充足、方便的垃圾筒。 (6) 寄存物品是否方便。 (7) 是否有让顾客休息的地方。 (8) 是否有让小孩娱乐的场所。 (9) 化妆室是否充足、清洁、明亮。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 后勤设施的配置

名称	后勤设施的配置		编码		版本	
			页次		修改状态	
后勤设施的配置主要包括作业场的配置、办公室的配置、仓库的配置、器具的配置以及生活设施的配置。商场超市在配置后勤设施时，需要考虑的问题有： (1) 设施是否符合卫生、安全的要求。 (2) 配置的面积是否适当。 (3) 路线是否流畅。 (4) 相关设施是否能激发员工的潜能。 (5) 办公室是否居于枢纽位置，是否方便掌控整个商场超市。 (6) 仓库的进出是否方便。 (7) 各种器具是否充足、好用。 (8) 生活设施是否让员工感觉舒适、安逸。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 其他相关设施的配置

名称	其他相关设施的配置		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 空调设施配置 商场超市在配置空调设施时，需要考虑的问题有： (1) 空调温度是否有利于商品鲜度的保持。 (2) 空调温度是否让顾客感觉舒适。 2. 色彩配置 商场超市在进行色彩配置时，需要考虑的问题有： (1) 整体色调是否均衡、协调。 (2) 墙壁、陈列架的颜色是否能将商品的特色显现出来。 3. 照明设施配置 商场超市在进行照明设施配置时，需要考虑的问题有： (1) 灯光是否能让顾客感觉舒适。 (2) 照明设施的配置是否有利于增加商品的魅力。 (3) 照明设施的配置是否有利于增强气氛，提高顾客购买力。 4. 音响配置 商场超市在进行音响配置时，需要考虑的问题有： (1) 音乐是否有利于增强气氛，提高顾客购买力。 (2) 音乐和时段的搭配是否合宜。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 面积配置

名称	面积配置	编码		版本	
		页次		修改状态	
商场超市在进行面积配置时，可参照以下 3 种方法。 1. 参照现有商场超市平均比率 商场超市为满足消费者的需求，各项商品的面积配置比率应与国民消费支出的比率大致相同。但在实际经营中，商场超市的商品结构与国民消费支出的结构还是有一定差异的，而且各种商品因陈列方法的不同，所需的面积也有很大的差异。所以，商场超市在进行具体的面积配置时，可以以此为参照基准，然后具体问题具体分析，根据实际情况调整面积分配。					

第四章 营运部管理工具

(续)

名称	面积配置		编码		版本	
			页次		修改状态	
2. 参考竞争对手的面积配置方法 在进行商场超市面积配置前，可以先找一家竞争对手或是某家经营得很好并可以模仿的商场超市，了解对方的面积配置，再根据自己的实际情况进行改进。 3. 先划分部门面积，再细分各种商品的面积 在进行面积配置时，无论是参照现有商场超市平均比率，还是参照竞争对手的面积配置方法，商场超市都应该先划分大的部门面积，然后依照分类的商品结构出货率分配各种分类商品的面积，最后细分至各项。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 商品配置

名称	商品配置		编码		版本	
			页次		修改状态	
商场超市商品的配置必须与消费者的购物习惯相符合。通常，消费者到市场购物的顺序是这样的： 果菜→酱渍菜→肉类→鱼类→冷冻食品类→调味类→糖果饼干→饮料→速食品→嗜好品→面包→日用品 所以，商场超市在进行商品配置时，可以以此顺序为参考。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 商品补货管理方案

名称	商品补货管理方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则					
为维护企业形象，确保商品丰满，使消费者得到充足的商品以及规范商场超市的补货流程，特制定本方案。					

(续)

名称	商品补货管理方案		编码		版本	
			页次		修改状态	
2. 补货的时机选择 (1) 定时补货。将每天划分成数个时间段，补货人员在相应时段内检视货品存量，如有空缺马上将货架补满。 (2) 批次补货。每天或每次拣取前，经由计算机计算所需货品的总拣取量，然后查看货架的货品量，于拣取前的特定时间补足货品。 (3) 随机补货。补货人员随时检查货架上的货品存量，发现不足随时补货。 3. 补货的基本原则 (1) 补货时以补满为原则。 (2) 商品数量不足，缺货时必须补货。 (3) 补货时要按照先进先出的原则，即先拿下货架上原有的商品，再把要补上的商品放在货架的最里面，最后把原来的商品放在货架的最外面。食品补货更该如此。 (4) 补货时不能随意更换陈列位置，不允许超过陈列的范围。 (5) 补货时，所有商品必须正面朝外，面向顾客。 (6) 补货时不能堵塞通道，不能影响清洁卫生，不能影响顾客的购物。 4. 补货的实施 (1) 补货前要根据商品陈列图表，做好商品陈列定位工作。 (2) 补货时要先将原有商品取下，并清洁原有商品及货架，再把准备补充的新货放置于货架的后段，最后再将原货放在前段。 (3) 整理商品排面，以呈现商品的秩序感和丰富感。 (4) 为加强生鲜食品的鲜度管理，对生鲜食品应采取三段式补货陈列，即在早上开店时，陈列全部品项，但数量应保持在当日预定销售量的 40% 左右；中午再补充预定销售量的 30% 的陈列量；下午营业高峰再补充 30% 的陈列量。 5. 理货 补货完成后，工作人员要立即理货，具体操作如下： (1) 理货时遵循从上到下、从左到右的顺序。 (2) 归位时应将不同货号的商品一一分开，放回原位。 (3) 理货时不要随意更改商品的排面。 (4) 量贩包装的商品，要注意包装及条形码、价签的一一对应。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

● 商品破损处理方案

名称	商品破损处理方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则					
(1) 因流通量大，商品破损情况时有发生。因此，为提升企业的经济效益，最大限度地降低商场超市的经济损失，特制定本方案。 (2) 本方案所说的破损商品是指在商品流转过程中因破损、短缺、质次以及超保质期而不能正常销售的商品。					
2. 破损商品的分类					
破损商品一般有以下 3 种分类方法：					
(1) 按种类分类。破损商品按种类可分为“三无”、质次、标识不全、计量不足、假冒伪劣、短缺、变质、超保质期、不能食用等商品。 (2) 按流转环节分类。破损商品按流转环节可分为进卖场前（包括采购部下单、配送中心、卖场内仓）的破损商品和进卖场后（上架前和上架后）的破损商品两类。 (3) 按残损程度分类。破损商品按残损程度可分为可以退换的破损商品和不可以退换的破损商品，可以降价销售的破损商品和不可以降价销售的破损商品。					
3. 破损商品的处理原则					
(1) 凡“三无”商品、质次商品、假冒伪劣商品，以及供应商运输造成破损、短缺和低于临界保质天数的商品，均应办理退调。 (2) 包装残损仍可使用或有使用价值的商品，经处理后可以上架销售的，应立即整理封口，继续上架销售，减少商品损耗。 (3) 可以向供应商退换的残损商品，由采购部或收货部门及时分类装箱，由专门人员负责办理退换。 (4) 对不能退换的残损商品，根据规定的权限，分别作削价或报废处理。					
4. 破损商品的处理					
(1) 采购部负责的破损处理。进仓库三天内发现的破损、短缺、变质、超保质期、临近保质期的商品，以及质次、假冒伪劣、“三无”的商品，这两种破损商品由采购部负责退调、削价或报废处理，并承担经济损失。 (2) 收货部门负责的破损处理。储存过程中发现的残损和临界保质期的商品；商品送至卖场，验收时发现的残损、短缺、质次的商品；商品送至卖场内仓后三天之内发现质次、超报警线的商品，这 3 种破损商品由收货部门负责退调和报损，并承担经济损失。 (3) 营运部门负责的破损处理。直送商品流转过程中出现的破损商品；上架前后，超保质期和变质的商品；上架前后人为造成的破损和无使用价值的商品；上架后破损、短缺的商品；商品售后发现的变质或不能食用、不能使用的商品，这 5 种破损商品由营运部门负责退调、削价或报废处理，并承担经济损失。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 商品收货记录表

名称	商品收货记录表	编码		版本	
		页次		修改状态	
序号	收货编号	商品类别	供应商编号	供应商名称	收货人
备注					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 商品验收记录表

名称	商品验收记录表				编码		版本	
					页次		修改状态	
货号	品名	单位	规格	预收货数	实收货数	是否合格	情况说明	
备注								
相关说明								
编制人员			审核人员			批准人员		
编制日期			审核日期			批准日期		

第四章 营运部管理工具

• 商品盘点表

名称		商品盘点表				编码		版本			
						页次		修改状态			
品名	品号	数量	规格	零售价	初点数	初点人员	复点数	复点人员	抽点数	抽点人员	情况说明
总计											
相关说明											
编制人员					审核人员				批准人员		
编制日期					审核日期				批准日期		

• 商品破损登记表

名称	商品破损登记表					编码		版本	
						页次		修改状态	
品名	品号	破损数量	进价	售价	毛利	损耗金额	破损原因	责任人	情况说明
相关说明									
编制人员					审核人员		批准人员		
编制日期					审核日期		批准日期		

• 商品缺货登记表

名称	商品缺货登记表				编码		版本	
					页次		修改状态	
品名	品号	平均销量	开始缺货日	缺货原因	货架数量	系统数量	库存区数量	未到订货量
备注								
相关说明								
编制人员			审核人员			批准人员		
编制日期			审核日期			批准日期		

• 商品补货申请表

名称	商品补货申请表				编码		版本	
					页次		修改状态	
品名	品号	条形码	单位	数量	供应商名称	供应商编号	备注	
申请人								
申请部门								
商品类型			☐ 经销 ☐ 代销					
责任部门审批意见								
总经理审批意见								
相关说明								
编制人员			审核人员			批准人员		
编制日期			审核日期			批准日期		

第四章 营运部管理工具

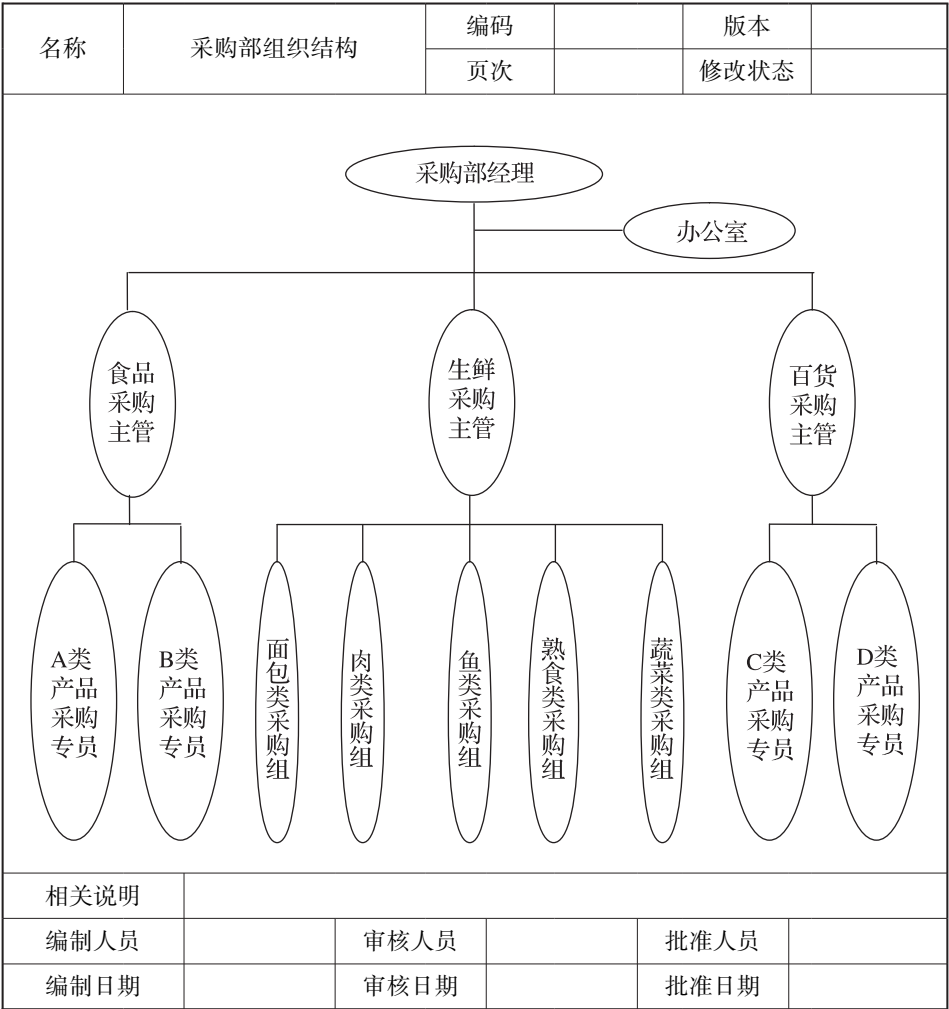
● 销售计划分析表

名称	销售计划分析表				编码		版本	
					页次		修改状态	
营业员								
年度销售计划								
1 月	金额							
	%							
2 月	金额							
	%							
3 月	金额							
	%							
4 月	金额							
	%							
5 月	金额							
	%							
6 月	金额							
	%							
7 月	金额							
	%							
8 月	金额							
	%							
9 月	金额							
	%							
10 月	金额							
	%							
11 月	金额							
	%							
12 月	金额							
	%							
相关说明								
编制人员			审核人员			批准人员		
编制日期			审核日期			批准日期		

第五章

采购部管理工具

• 采购部组织结构



第五章 采购部管理工具

• 采购部经理岗位职责

名称	采购部经理岗位职责	编码		版本	
		页次		修改状态	
职责 1：根据商场超市经营状况，制订采购工作计划与目标，报总经理批准后组织实施，并负责确保各项采购任务的完成。 职责 2：负责审核年度各部呈报的采购计划，统筹策划和确定采购内容，减少不必要的开支，以较少的资金保证最大的物资供应。 职责 3：对物资采购负重要责任，需要熟练掌握商场超市所需各类物资的名称、规格、型号、单价、用途和产地，检查购进物资是否符合质量要求。 职责 4：对各部门物资需求及消耗情况进行调查研究，熟悉各种物资的供应渠道和市场变化情况，并在预算内尽量降低采购成本。 职责 5：指导并监督下属开展业务，不断提高业务技能，确保商场超市物资的正常采购量。 职责 6：认真监督、检查各采购员的采购进程及价格控制情况。 职责 7：负责督导采购员在采购活动中讲信誉，不索贿、受贿，并与供货单位建立良好的关系，在平等互利的原则下进行合作。 职责 8：检查采购合同的执行和落实情况，参与大批量商品订货的业务洽谈。 职责 9：每月月初将上月的采购任务完成及未完成情况逐项列出，并呈报总经理及财务部经理，以便于上级领导掌握整体的采购情况。 职责 10：负责采购部员工的思想教育、业务培训工作，并负责开展职业道德、外事纪律、法制观念的教育工作，使所属员工提高业务水平和思想水平。 职责 11：负责完成上级领导交办的其他各项工作。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 采购部主管岗位职责

名称	采购部主管岗位职责	编码		版本	
		页次		修改状态	
职责 1：在采购部经理的指导下，根据库管员、后勤部意见，以及各部室、商场超市所需物品计划，制订商场超市所需物资、办公用品的采购计划。 职责 2：根据库存与审批计划，及时、合理地安排采购。 职责 3：合理安排下属工作班次，全面安排采购计划，保证采购工作的顺利进行。 职责 4：了解市场信息，比值论价，降低开支。					

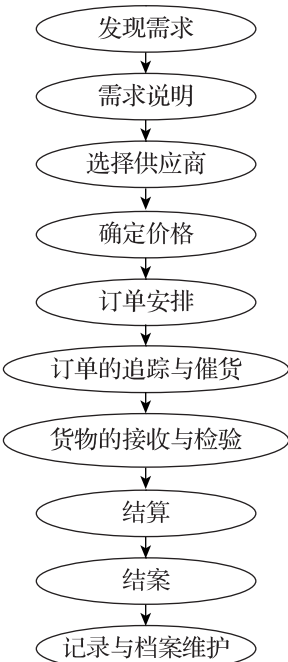
(续)

名称	采购部主管岗位职责	编码		版本	
		页次		修改状态	
职责 5：严格把好订货关和进货质量关，坚决抵制假冒伪劣产品进入商场超市内。					
职责 6：与供应商建立良好的业务关系，完成商场超市的采购任务。					
职责 7：检查和监督进口物品的报关工作，做到手续齐全、资料齐备。					
职责 8：负责向领导汇报工作，及时提出意见和建议。					
职责 9：负责完成领导交办的其他各项工作。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

● 一般采购的基本流程分析

名称	一般采购的基本流程分析	编码		版本	
		页次		修改状态	

采购是一项过程复杂的活动，它会因采购对象、采购来源、采购方式的不同而有所差异，但商场超市一般采购的基本流程则大致相同。一般采购的基本流程如下图所示：



```
graph TD; A([发现需求]) --> B([需求说明]); B --> C([选择供应商]); C --> D([确定价格]); D --> E([订单安排]); E --> F([订单的追踪与催货]); F --> G([货物的接收与检验]); G --> H([结算]); H --> I([结案]); I --> J([记录与档案维护]);
```

(续)

名称	一般采购的基本流程分析	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 发现需求					
负责具体销售的部门应该根据企业目前的经营状况、库存情况以及预计销售量等，计算出自己在接下来的经营活动中需要什么、需要多少、何时需要，然后填写“请购单”并上报采购部。“请购单”内容应包括所要申购物料的编号、规格、用途、数量、需要日期和预算额等。最后由采购部确定需求计划，进行集中采购。					
2. 需求说明					
在确定需求计划以后，采购部要根据采购计划制定详细的购货订单说明书，并发送给供应商。购货订单说明书是选择供应商、进行谈判、签订合同及合同履行、跟踪的依据，因此必须详细、准确，符合企业各方面的需要。在购货订单说明书中必须明确所要购买货物的编号、规格、用途、数量、质量要求、检验方式、售后服务标准、初步的价格预算和物流标准等。					
3. 选择供应商					
供应商是企业外部影响企业运作的最直接因素，也是保证企业产品质量、价格和服务的关键因素。因此，选择供应商是采购流程中的重要环节，也是关键环节。企业可以根据“需求说明”在原有供应商中选择产品和信用都良好的供应商，通知其报价，或以招标、登报公告等方式公开征求供应商。一般选择供应商应考虑以下几个因素： （1）商品质量。主要看供应商能否提供符合商场超市采购要求的产品。具体来说，要综合考虑以下几个方面： 1）供应商企业的生产流程、设备与技术力量、员工的工作态度、企业的组织管理情况以及企业凝聚力等。 2）供应商企业是否通过了国际质量体系认证、国际环境管理体系认证，或者是否达到了行业内的质量标准等。 3）供应商的历史记录、声誉等。例如，是否合作过大型项目，是否给某些有知名度的企业供过货等。 （2）商品价格。价格因素也是选择供应商的一个重要指标。采购部在审核供应商价格前就应该对各种商品的价格有一个预算，在审核时以此价格为依据。 选择供应商时，还要考虑成本结构和当时的市场情况。成本结构是影响价格的内在因素，包括生产流程、原材料价格、劳动力价格、技术水平、设备折旧程度等。市场情况是指所采购货物的供求关系，供大于求价格自然下降，供不应求价格就要相应上升。采购部要从多角度全面分析、评定供应商所提供的价格是否合理，然后选择物美价廉的供应商。 （3）服务。					

(续)

名称	一般采购的基本流程分析	编码		版本	
		页次		修改状态	
1) 售前服务。售前服务指供应商为了宣传产品、推广业务而进行的活动，它包括向可能潜在的采购企业定期发放宣传资料，介绍产品的制造流程、品质、价格和售后服务等。 2) 售中服务。售中服务指供应商在交货过程中的服务活动，它包括向采购方及时、准确地提供所购商品的库存信息，向采购方提供特殊货运等。 3) 售后服务。售后服务指在双方达成合作意向之后，供应商向采购方提供的服务，它包括免费的安装调试、操作指导、维护修理、更新换代和退货换货等，有的也包括技术难题的咨询服务、产品的运送等物流服务等。 对采购部来说，供应商的服务越是细致周到，说明供应商企业越正规，也就越安全可靠。 (4) 其他因素。在选择供应商时，除了商品质量、价格、服务因素外，还要考虑以下几个方面： 1) 供应商的生产规模及生产能力能否保证按时、按量提供所需的货物。 2) 供应商所处的位置是否交通便利。 3) 供应商的订单反应系统以及存货管理体制等能否应对突发状况以及采购方的紧急需求。 4) 供应商的技术力量及生产柔性能否有效回应采购方需求的技术改变。					
4. 确定价格					
确定所采购的商品价格是采购过程中的重要环节。采购者必须事先掌握各种定价的方法，了解各种商品的大致订购价格，并能够利用各种技巧与供应商洽谈价格。洽谈的过程其实是一个反复的讨价还价的过程，是否具备得到满意价格的能力是衡量采购人员是否优秀的首要标准。同时，在洽谈过程中，还要就商品质量、数量、交货期、货款支付方式、违约责任等进行商议，在达到互利共赢的基础上，签订采购合同，实现成交。					
5. 采购订单安排					
确定价格、实现成交后，应办理订货签约手续，也就是签订采购订单。采购订单应明确买卖双方的要求、权利和义务，它是采购商向供应商发出的采购书面通知，是具有法律效力的书面文件。一般采购订单必须包括以下内容：序列编号，接受订单的供应商的名称和地址，发单日期，采购商品的名称、规格、数量和质量，发货日期，运输要求，支付条款，违约责任，以及其他对订单有约束的条件等。					
采购方发出的标准采购订单应一式两份，供应商确认后签字盖章，并留存第一联，作为发货依据；采购订单第二联应返回采购方作为结算依据，同时表明供应商已正式接受采购订单，进而形成一项合同（采购订单只有在供应商接受以后才能构成一项合同）。					
6. 采购订单的追踪与催货					

(续)

名称	一般采购的基本流程分析	编码		版本	
		页次		修改状态	

为保证供应商按质、按量、按期交货，采购部门在采购订单发出时，同时要确定相应的跟踪催货日期，然后应依据合约规定，对采购订单进行追踪和催货。在一些企业中，甚至会设有一些专职的追踪和催货人员。

(1) 追踪。通常，为了及时获得信息并知道结果，追踪是通过电话进行的。现在一些公司也使用由计算机生成的简单表格，以查询有关发运日期和在某一时间采购计划完成的百分比。有时如有必要，采购部还可以派人到供应商处走访，不过这一措施一般仅用于关键的、大额的和提前期较早的采购事项。

(2) 催货。催货是对供应商施加压力，使其按期履行最初所作出的发运承诺，或使其提前发运货物或加快已经延误的订单涉及的货物发运等。如果供应商不能履行发运的承诺，采购部可以取消订单或是对其进行罚款。对于采购部来说，不是特殊情况，不必要要求供应商提前发运货。

7. 货物的接收与检验

(1) 货物的接收。供应商将货物送至采购方仓储部门之后，采购方要核对发货单，看货物种类、数量、品质是否与采购订单相符；检查各类单据，如装箱单、发票等是否齐备；检查外包装是否完好，入库时是否需要再另行包装等，以确保以前发出的订单所采购的货物已经实际到达并完好无损，符合数量要求。检查无误方可进行卸货、清点、入库，同时仓储部门经手人员要填好货物入库单或将该信息输入仓储管理信息系统。

(2) 货物的检验。采购方在接收采购货物之时或之前要先进行货物的检验，其基本步骤如下：

1) 确定检验时间和地点。

2) 通知检验部门及人员。一般来说，采购货物的检验工作都交由商场超市内部的质量检验部门或人员，所以采购部一定要做好与检验部门或人员的协调、沟通工作。

3) 货物检验。主要是检查供应商提供的货物是否符合合同要求。对于那些质量性能稳定的货物或者长期合作、供货表现良好的供应商的货物，检验的程序可以从简；而对于那些性能不稳定的货物或者新供应商的货物，检验的程序要比较完备。检验的结果可将货物分为合格货物与不合格货物两种。

4) 不合格货物的处理。一般不合格货物分为轻微缺陷货物、严重缺陷货物和致命缺陷货物 3 种。对于这 3 种不合格货物的处理因采购方的要求和货物的品质而异。一般来讲，对于有严重缺陷或致命缺陷的货物，采购方可以要求供应商进行换货；对于有轻微缺陷的货物，经过检验人员、销售部门、设计部门、制造部门等协商后，视生产、销售的现状以及紧急程度决定是否暂用。

(续)

名称	一般采购的基本流程分析	编码		版本	
		页次		修改状态	
5) 填写采购物品验收报告。对采购货物进行检验后，检验部门或相关人员要填写采购物品验收报告或将检验结果输入计算机信息系统。					
8. 结算					
商品验收入库以后，可以将货物入库单作为货物结算的依据。采购部门依据货物入库单，通知财务部门按照合同规定向供应商支付货款。通常情况下以支票通过银行账户进行货款支付。					
9. 结案					
无论是验收合格付款，还是验收不合格退货，采购部都要办理结案手续，并要查清各项书面资料有无缺失、绩效好坏等，然后签报高级管理部门或权责部门审核、批示。					
10. 记录与档案维护					
凡结案、批示后的采购案件，均应登记、编号分类、列入档案，以备参阅或发生问题时查考。其中，要保存的记录主要有：采购订单卷宗、采购订单目录、商品文件（日期、供应商、数量、价格和采购订单编号等）、供应商历史文件、劳务合约、投标历史文件、工具和寿命记录等。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 商品采购管理制度

名称	商品采购管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则 为保证商场超市商品的有效供应，规范采购工作，特制定本制度。 2. 制订采购计划 (1) 商场超市各部门根据每年商品的销售量、当前库存量、消耗率、损耗率以及对第二年销售的预测，在每年年底制订采购计划和预算并报财务部审核。 (2) 临时增加的采购项目或计划外的采购，应制订计划或上报财务部审核。 (3) 采购部编制的采购计划一式四份，自存一份，其他三份交给财务部。 3. 审批采购计划 (1) 财务部负责各部门采购计划和报告的汇总、审核工作。 (2) 财务部负责根据商场超市本年的销售实绩、物资的消耗以及第二年的营业指标及营业预测作采购物资的预算。					

第五章 采购部管理工具

(续)

名称	商品采购管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
(3) 采购部负责将汇总后的采购计划和预算报总经理审批。 (4) 采购计划获批准后交财务总监负责监督实施，对计划外或未经批准的采购要求，财务部有权拒绝付款。 4. 物资采购 (1) 采购员根据审批后的采购计划，按照商品的名称、型号、规格、单位和数量及时进行采购，以保证商品的供应。 (2) 长期需用或需大批量订购的物资，商场超市的相关负责人应根据审批后的采购计划与有关的供应商签订长期的供货协议，以保证物品的质量、数量、品种和规格等供货要求。 (3) 对油、味料、酒及饮品、餐料等，采购人员要按计划或下单进行采购，以保证供应。 (4) 临时少量急需品和计划外采购商品，经总经理或总经理授权的部门经理批准后方可进行采购。 5. 物资验收入库 (1) 经验收人员验收后，直拨物资以及采购物资才可入库。 (2) 验收人员要根据订货的样板，按质按量核对发票进行验收。验收完毕要在发票上签名或发给验收单，然后协同仓管员将商品入库或上架。 6. 付款与报销 (1) 付款。 1) 采购人员要严格履行采购合同规定，按时为供应商办理付款手续。 2) 对大宗物资的付款，财务部经理要进行审核，经确认、批准后采购员方可付款。 3) 按商场超市财务制度规定，付款_____元以上者要使用支票或委托银行付款结算；_____元以下者可用现金支付。 4) 对支票结账的，一般应由出纳人员根据采购员提供的准确数字或单据填制支票。若采购员领空白支票与供应商结账，支票金额必须限制在一定范围内。 (2) 报销。 1) 采购员必须凭验收员签字的发票或连同验收单，并需经出纳人员审核是否经批准或是否在计划预算内，经核准后方可进行报销。 2) 采购员若向个体户购买商品，可通过税务部门开票。若急需而卖方又无发票的，应有采购员两人以上的证明、卖方出具的出售货证明并签名、盖章，以及验收员的验收证明，经部门经理或财务总监批准后方可给予报销。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 采购合同管理制度

名称	采购合同管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则 (1) 为防范采购合同风险,维护公司利益,加强采购合同管理工作,特依据国家相关法律、法规及公司合同管理规定制定本制度。 (2) 本制度规定了采购管理部门的职责,以及采购合同管理的基本原则、运行机制和具体内容。 (3) 本制度适用于商场超市全部生产所需物料以及日常所需各种物资的对外采购合同的签订、履行和管理工作。 (4) 采购合同的谈判、起草、执行、变更等工作由采购部具体负责。同时,采购部经理、采购主管和总经理负责采购合同的审核、审批工作。 (5) 订立采购合同时,必须以书面的形式进行,经签约双方协商的有关修改采购合同的报价书和会签表、文书、电子邮件、传真、电报图表等,均属于合同的范围。 (6) 采购合同的内容。 采购合同包括以下9项基本内容: 1) 签约双方姓名、住所和联系方式。 2) 标的全称、数量和规格型号。 3) 标的的品质和技术要求。 4) 商品的价款或报酬。 5) 验收标准和方式。 6) 付款方式和期限。 7) 履约方式和期限、地点。 8) 违约责任和解决争议的方法。 9) 售后服务及其他优惠条款。 2. 合同签订 (1) 有关采购签约权限的规定。 1) 公司所属分支机构和分公司的采购合同,须在公司总经理的授权范围内签署。 2) 合同标的额在_____元以上的采购合同须由公司总经理签署。 3) 公司采购部经理有权签署合同标的额在_____ ~ _____元的采购合同。 4) 公司采购主管有权签署采购标的额在_____元以下的采购合同。 (2) 采购招标。 1) 对于需要实施招标采购的物资,公司须成立由采购部、财务部等部门人员参加的招标小组,负责具体的招标事宜。 2) 根据国家与商场超市内部的相关规定,对于大宗物资,也就是单价在_____元(含_____元)以上的物资的采购,须实行公开招标。					

第五章 采购部管理工具

(续)

名称	采购合同管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
(3) 供应商调查。签订采购合同前，采购人员须就对方的信用（含经营范围、技术和质量等级、履约能力、银行资金、法人资格、签约人是否是法人代表或经法人代表授权的委托代理人等）进行全面了解。标的总价在_____元以上的合同应形成书面报告，并就合同对方的资信情况形成会审意见。 (4) 采购主管或采购招标小组在对供应商进行调查后，根据对方资信情况、谈判情况起草采购合同。 (5) 采购合同审批程序。 1) 采购合同主管提交合同初稿会审稿。 2) 有关责任人对采购合同初稿会审稿进行审查。合同审查的具体分工和流程如下： ① 采购主管负责对合同所涉内容进行全面审查并提出审查意见。 ② 财务部主要负责人负责对合同价款的形成依据、款项收取或支付条件等条款进行审查并提出意见。 ③ 法律顾问负责对合同内容条款的合法性进行审查并提出审查意见。 ④ 采购部经理在审查后签字，表示认可合同文本。 ⑤ 总经理根据相关部门所提意见、办理程序的规范性以及其他认为需要审查的内容对合同进行审阅并签署意见。 ⑥ 采购部经理根据总经理的审查意见修改合同文本，并将总经理审查意见、合同签署相关附件等文件再次报送审查，审查全部通过后由公司总经理或受总经理委托的合同签署代理人 与供应商正式签署采购合同。 (6) 采购合同签订过程中各部门的职责划分。 1) 采购部负责采购合同签订前的合同调研、询价和议价等工作。 2) 财务部和质量管理部配合采购部做好合同货款和合同标的的质量检验工作。 3) 法律顾问对采购合同内容的合法性和可能产生的法律后果进行把关。 4) 其他各职能部门在各自部门职责范围内对采购合同的管理提供支持帮助。 (7) 合同签署后，采购部、财务部、行政部各留一份采购合同原件，法律顾问留一份复印件。 3. 采购合同履行 (1) 采购合同一经签订马上生效，合同签订双方必须按合同约定条款，以诚实信用为原则，根据合同性质、目的和交易习惯等全面履行规定的义务。 (2) 采购部在合同履行的过程中，应根据合同的履行情况编制“履约管理台账”，对合同履行情况作详细全面的书面记录，并保留能够证明合同履行情况的相关原始凭证。 (3) 对于履行困难的合同，采购部必须及时向相关参与合同管理的部门通报并报告相关公司领导。					

(续)

名称	采购合同管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
(4) 在合同履行过程中出现下列情况之一时，采购部必须及时上报，并按照国家相关的法律、法规和公司有关规定及合同约定与对方当事人协商变更或解除合同。 1) 对方在合同约定的期限内没有履行合同所规定的义务。 2) 由于情况变更，致使我方无法按约定履行合同，或虽能履行但会导致我方重大损失。 3) 由于不可抗力因素导致合同不能继续履行。 4) 出现其他合同约定或法律规定的情形。 (5) 发生合同纠纷时，采购部相关人员应会同法律顾问一起与供应商协商解决，协商不成需要进行仲裁或诉讼的，采购部相关人员应协助法律顾问办理有关事宜。 4. 合同管理纪律要求 (1) 参与合同签订和合同管理的人员有下列行为之一，公司将视情节轻重给予相应处分。 1) 在合同制定、签订的过程中出现严重不负责任行为。 2) 泄露或私自更改合同内容。 3) 损害公司利益。 4) 丢失合同。 (2) 合同履行人员如违反国家和公司相关规定，给公司造成经济或其他损失的，公司可视其性质和情节轻重，给予责任人行政和经济处罚。 (3) 对于合同管理过程中出现的触犯刑律的人员移交司法部门处理，公司保留对责任人的追索权。 5. 合同资料管理 (1) 采购部负责采购合同资料的收集、汇总、存档、送档和保存工作。 (2) 财务部负责采购管理过程中所涉及的原始凭证、票据的备份和保存工作。 (3) 行政部负责合同资料的查阅和归档工作。 6. 附则 (1) 本制度未尽事宜，采购人员应依照国家有关的法律、法规和政策进行执行。 (2) 本制度自通过之日起实行，公司在此前发布的有关规定若与本制度相抵触，以本制度为准。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 分权式商品采购组织分析

名称	分权式商品采购组织分析	编码		版本	
		页次		修改状态	
按组织形态划分，商场超市的采购可分为分权式商品采购组织和中央采购商品组织两种。分权式商品采购组织又分为以下两种： （1）单店经营，单店采购。最单纯的采购方式是只经营一个店，此时采购权往往掌握在店长或业主手中。 （2）连锁式经营。此种经营方式虽属连锁店经营方式，但总部仍把采购业务授权给各分店自行负责。 分权式商品采购组织具有以下几个优点： （1）价格由单店自定，机动性好，有较大的经营主导权。 （2）采购具有弹性，所以有很大的市场优势。 （3）将采购权委托各店自行负责，可精简人力。 分权式商品采购经营的缺点如下： （1）无法塑造连锁店统一的企业形象。 （2）利益很难控制。 （3）较难发挥大量采购、以量制价的功能。					

• 中央采购商品组织分析

名称	中央采购商品组织分析	编码		版本	
		页次		修改状态	
中央采购商品组织是商场超市较常采用的方式之一。这种采购方式，是把采购权集中在商场超市本部，并设立专职部门来负责采购事宜，采购权不下授。因此，采购品项的导入、淘汰、价格的制定、促销活动的规划等，完全由本部控制，各卖场、商店、分店只负责陈列、库存管理及销售工作。 中央采购商品组织的优点包括以下几个方面： （1）可以提高在采购合同谈判中的竞价能力。由于实行中央采购制度，商场超市进货量大，这样在与供应商进行采购谈判的过程中，可以获得一定的价格折让，同时还可以获得其他优惠条件。 （2）可以降低采购消耗。由于实行中央采购制度，商场超市只在公司总部建立一套采购班子，而不必像分权式采购那样需建立各店自己的采购队伍，从而降低了采购费用消耗。此外，配送体系的建立也降低了仓储、收货费用。 （3）通过中央采购可以使通道利润最大化。通道利润是指供应商为将商品纳入商场超市庞大的销售网络中而付给商场超市的进店费、年节赞助费和促销费等。 （4）可以规范采购行为。当前困扰商场超市的一个很大问题就是商业贿赂。所谓商业贿赂是指供应商给采购员提供金钱或有价值的物品以影响其采购决策。而中央采购商品组织可以大大地遏制采购腐败。 在推行中央采购商品组织制度时，需要特别注意的问题有： （1）在实行中央采购时，采购部人员一定要做好与一线销售人员之间的沟通工作，营造非正式沟通的氛围，建立完善的沟通体系，这样才能了解最新的商品销售信息，给采购提供依据。 （2）中国地域广阔，各地区消费者的偏好、消费行为有很大差异，这就需要采购人员对店铺所在区域有足够的了解，在做好共同商品采购的同时，还要做好地产商品的采购。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 商品采购调查方法

名称	商品采购调查方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 价值分析					
进行商品采购调查，首先要进行商品价值分析。价值分析是削减采购成本的一种有效方法。商场超市可以根据要采购商品各方面的详细信息在替代品之间作出明智的选择，从而更有效地利用采购资金，降低采购成本。商品价值分析主要包括以下几个方面的内容：					
(1) 对现有规格进行分析，以确保所要采购的商品能够满足需要，避免采购具有不必要的属性或不必要的高性能的商品，以保证有竞争力的采购行为。					
(2) 比较每一种方案的经济及管理效果，以便作出明智的选择。					
(3) 考察所使用的具体商品的用途，考虑用一种通用商品来满足众多要求的可能性。					
(4) 收集每一种替代品优缺点的数据，以制定最佳决策。					
(5) 使用不同的商品替代现在所采购的商品，对其技术及经济效果进行分析。					
(6) 考虑专业供应商能够增加的效益。					
(7) 分析处理方法（包括再循环）、渠道及技术，以确定什么商品可以为企业创造最大利润。					
2. 商品调查					
商品调查有助于对所采购的商品未来长期及短期的采购环境作出预测。商品调查的结果构成了制定正确决策及现有的采购管理的基础，并且为最高管理部门提供了有关这些商品未来供应与价格的相对完整的信息。					
较复杂的商品调查应包括以下几个主要方面的分析：					
(1) 生产过程的替代性。					
(2) 该商品的用途。					
(3) 该商品的需求、供应、价格、削减成本情况以及确保供应的战略。					
(4) 企业现在及未来的状况。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 采购渠道分析

名称	采购渠道分析	编码		版本	
		页次		修改状态	
商场超市的商品来源主要有 3 个：企业自有供货商、企业原有的外部供货商和新的外部供货商。					
1. 企业自有供货商					
有些商场超市自己附设加工厂、车间或商品配送中心。这些供货者是商场超市首选的供货渠道。					
有些商品，如时装、针织品、鞋帽，市场花色、式样变化快，从外部进货批量大、时间长，不能完全适应市场变化。而商场超市按照市场需要以及企业的经营状况，组织附属加工厂加工或按样式生产，自产自销，既开发了商品货源渠道，又有利于形成企业经营特色。有些商场加工定做的时装品牌也有较高的市场影响力和知名度，成为扩大销售、吸引客流的有力手段。					
2. 企业原有的外部供货商					
商场超市有一些经常联系的业务伙伴，经过多年的业务来往，商场超市对这些单位的商品价格、质量、信誉等都有比较深入的了解，对方也愿意与商场超市合作，遇到困难双方能相互支持。因此，在选择供货渠道时，企业原有的外部供货者应优先考虑，这一方面既可以减少市场风险，又可以减少对商品品牌、质量的担忧；另一方面还可以加强协作关系，与供应商共同赢得市场。					
3. 新的外部供货商					
由于业务扩大或新产品的不断出现，商场超市在经营过程中需要增加新的供货商。在选择新的供货商时，要从以下方面作比较分析：					
(1) 商品的质量和价格。主要分析商品的质量是否符合有关标准，能否满足消费者的需求特点，质量档次是否和商场形象相符，进货价格是否合理，毛利率高还是低，预计销售价格消费者能否接受，销售量能达到什么水平，该商品初次购进有无优惠条件、优惠价格等。					
(2) 货源的可靠程度。主要分析供应商信誉以及供应商的商品供应能力，包括供应商的信誉好坏，合同履约率，商品的花色、品种、规格、数量能否按商场的要求按时保证供应等。					
(3) 交易条件。主要分析供应商能否提供供货服务和质量保证服务，供应商是否同意商场售后付款结算，是否可以提供送货服务、现场广告促销资料和费用，以及是否利用本地传播媒介进行商品品牌广告宣传等。					
(4) 交货时间。主要分析供应商采用何种运输方式运输商品，运输费用有什么约定，如何支付，能否保证按时交货，交货时间是否符合销售要求等。					
为了保证货源质量，商场超市在进行商品采购时，必须建立供应商资料档案，并随时增补有关信息，以便通过对信息资料的分析、比较，确定最理想的供应商。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 采购预算管理制度

名称	采购预算管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则					
(1) 为控制采购成本，加强对公司采购预算的管理，特制定本制度。					
(2) 除另有规定外，本制度适用于公司采购预算管理的全部工作。					
(3) 职责划分。					
1) 采购部根据采购计划，负责采购预算的编制工作，并严格执行采购预算。					
2) 财务部整合公司整体预算，协助采购部制订采购预算，并负责监督采购部采购预算的执行情况。					
3) 公司总经理负责采购预算的审批工作。					
2. 采购预算的编制					
(1) 编制采购预算的目标。					
1) 方便财务部门据此筹措和安排采购所需的资金，保证资金支付的准确性与及时性。					
2) 采购部凭采购预算进行采购，控制采购费用的支出。					
(2) 采购预算编制的依据。					
1) 经营过程中所需的物资数量。					
2) 物资计划价格。物资计划价格由采购部根据物资的当前价格，结合可能影响物资价格变化的因素进行确定。					
3) 本期计划未结转库存量。结转库存量由仓储部和采购部根据各种物资的安全库存量和提前采购期进行确认。					
4) 预计的物资期末库存量。					
(3) 在进行采购预算编制时，采购预算编制人员应充分考虑以下 5 个影响采购预算的因素：					
1) 公司销售计划。					
2) 存量管制卡。					
3) 物料标准成本的设定。					
4) 物资使用清单。					
5) 采购环境。					
(4) 采购部须根据物资采购的具体内容，如固定预算、弹性预算、滚动预算、增量预算、零基预算和定期预算等，选择合适的采购预算方法。					
(5) 采购部应结合目标数据与历史数据确定预算数，并据此编制采购预算草案，然后报财务部进行审核。					
(6) 采购部应与财务部做好共同协商工作，在充分考虑市场状况、公司的现实状况以及公司整体预算的基础上，平衡采购预算草案。					

(续)

名称	采购预算管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
(7) 采购部应根据平衡过的采购预算草案编制正式的采购预算，并报主管经理与总经理进行审批。 (8) 采购部在编制采购预算时，必须对预算留有适当的余量，以应付可能出现的意外或紧急采购情况。 3. 采购预算的执行与调整 (1) 采购预算的执行。 1) 未列入预算的紧急采购，由使用部门领用后，补办追加相关手续。 2) 经核定的分期采购预算，当期未动用的，不得保留；如确有需要，下期补办相关手续。 3) 采购预算由采购部的采购人员严格执行，其他部门予以监督。 (2) 预算外的采购行为必须经采购部经理、总经理逐级审批后方可进行。 (3) 采购预算需要进行调整的情况有： 1) 公司内部重大政策调整。 2) 公司经营方向发生变更。 3) 市场经济形势发生重大变化，导致公司经营目标需要调整。 4) 受重大自然灾害的影响。 5) 外界发生重大事件，如政治事件、经济事件、宏观政策的调整等。 (4) 采购预算的调整审批程序与采购预算的编制审批程序保持一致，不得更改。 4. 附则 本制度由采购部负责制定、修改、解释，报总经理审批后自颁布之日起施行。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 订货作业分析

名称	订货作业分析		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 订货方式 订货方式可分为集中式订货与分散式订货两种。 (1) 集中式订货是指商场超市的各连锁店或分店均需将订单传送至总部，由总部汇总后，再通知本身的物流中心自行配送或由供应商指定配送。 (2) 分散式订货是指商场超市仅有单店，或虽有连锁店却授权各店自行向供应商订货的一种订货方式。 2. 订货计划 为保证时效性、准确性以及效率，商场超市在订货时须制订订货计划。通常情况下，订货计划应包括最小订货量（必须将供应商最小送货量考虑在内）、订货方式（电话、传真或电子订货系统）、各类别商品订货周期、供应商配送周期和安全存量等。 3. 存货检查 商场超市管理人员要适时检查商场超市的存货量，若存货量低于安全存量，或遇促销活动及节假日前，须发出订单。 存货检查时，也可顺便检查商品库存量是否过多。如果过多，应早做促销、调拨、降低订购量等处理；若太少以至于常缺货，也应采取相应措施，如扩大陈列空间、提高安全库存、寻求替代品等。 4. 填写订货单 合作双方要认真填写和检查订货单，并以此作为商品检验和付款的依据。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 进货作业分析

名称	进货作业分析		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 进货 进货应考虑地形环境，设置进货码头、等候区和卸货区。卸货区还应设置升降机、轮送带、堆高机或栈板等。 2. 入库或出售 对商品进行验收后，需要决定是直接进入卖场销售，还是暂时存入仓库。生鲜品若不是直接从供应商处送来，则大都要经作业场简单加工处理后，再送至卖场。 进货程序应包括以下几项内容： (1) 合理制订进货时间，发出布告并要求员工遵守，如此作业才具有效率。 (2) 先办退货再做进货。 (3) 验收单、发票须备齐。 (4) 商品整理分类清楚，送到指定区域等候验收。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

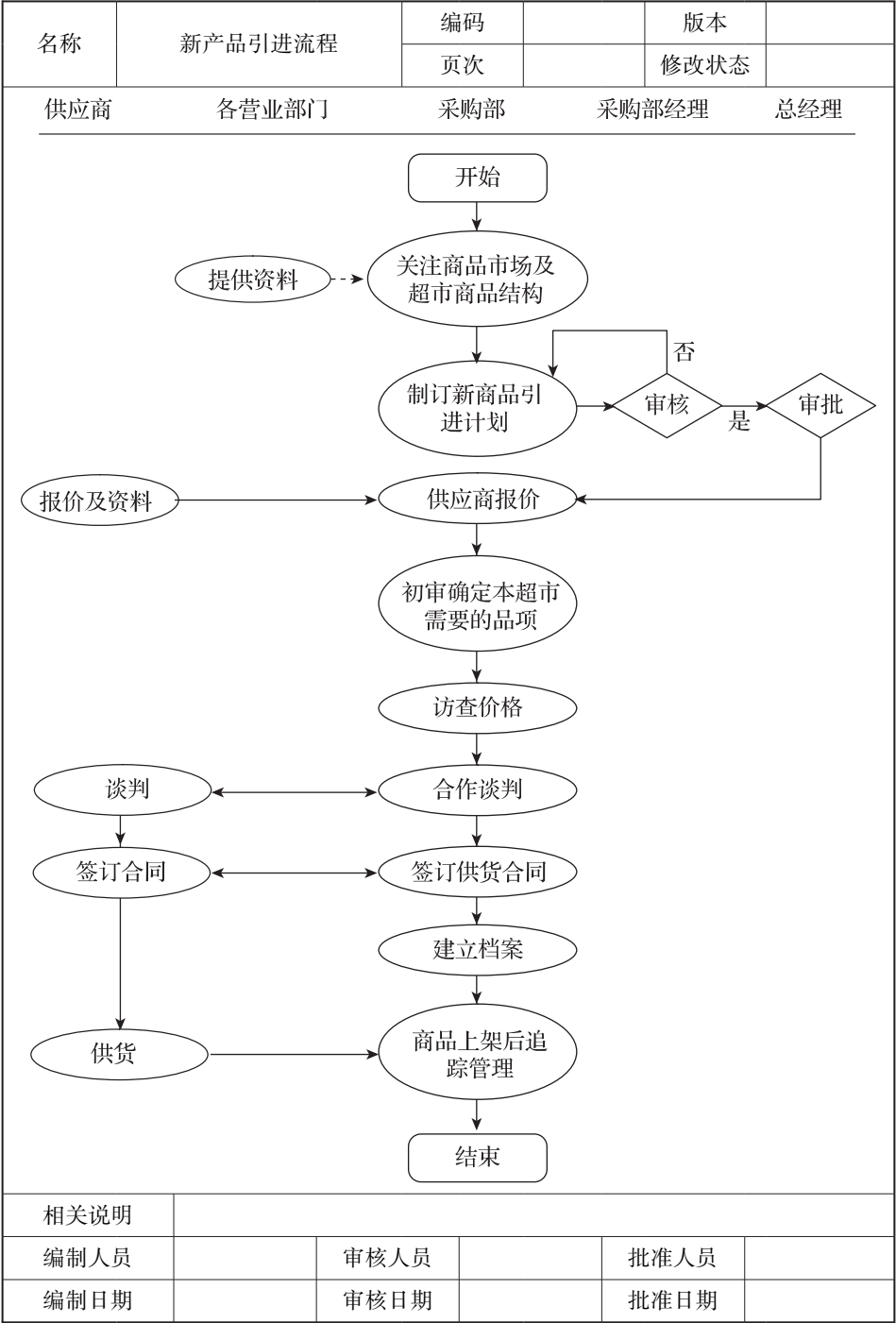
• 进货退回作业分析

名称	进货退回作业分析		编码		版本	
			页次		修改状态	
(1) 一般进货退回的原因包括： 1) 商品未到期，品质却已变坏或有瑕疵。 2) 大量进货的快到期滞销品。 3) 卫生机关检验不合格的商品。 4) 商品与标示不符。 5) 寄卖的试销品。 6) 退回不良品。 (2) 进货退回应在供应商或物流中心送货时进行，利用进货回程顺便将退货带回。 (3) 进货退回最好定期办理，如每周 1 次或每 10 天 1 次，以提高作业效率。 (4) 进货退回一般要事前与供应商协商约定，要办进货退回之前，应先通知财务部门扣押货款，以免供应商不认账。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 调拨作业分析

名称	调拨作业分析		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 调拨的概念 调拨是指商场超市各连锁店之间，一店临时缺货，而供应商或物流中心又无法及时供货，向其他店调借商品的作业。调拨作业也可能发生在同一家超市的不同部门中。 2. 调拨的分类 调拨可分为店间调拨与店内调拨两种。 (1) 店间调拨是指连锁店间货品的拨入与拨出。店间调拨须在双方店经理同意的情况下才可进行。 (2) 店内调拨是指在同一家店内，部门间的拨入与拨出作业。此调拨只需取得双方部门主管同意即可进行。 3. 调拨前注意事项 (1) 如为临时大量订单，接单前最好先确认他店可调拨数量是否足够，不要随便接单，以免影响商誉。 (2) 调拨商品的成本价协定。一般以原价或原价加乘某一百分比，但协议价绝不能高于零售价。 (3) 若系店内调拨，事前须征得拨出部门主管的同意，绝不可私自取用。 (4) 做好工作人员及时间安排。 (5) 做好调拨车辆安排。 4. 调拨时注意事项 (1) 挑拨时须填写调拨单，并由拨入和拨出单位签字认可。 (2) 拨出或拨入时，商品均须由双方验收单位检查、验收并签字。 (3) 调拨单须送至财务部门，以配合账务处理。 5. 调拨后注意事项 (1) 拨入单位需重新检查最低安全存量、每次订货量及货源稳定性，避免重复发生相同事情。 (2) 拨入拨出双方都须检查存货账及应付账是否正确。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 新产品引进流程



• 采购监控的基础

名称	采购监控的基础	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 提高采购人员的素质					
(1) 采购人员应具备以下素质：					
1) 良好的思想品德素质。采购人员要具有良好的思想道德素质，其应做到以下几点：					
① 采购人员应做到胸怀坦荡，处处为大局着想。					
② 采购人员要品行正派，有正义感，不贪图私利。					
③ 采购人员要有很强的工作责任心和敬业精神，能够抵制一些损害商场超市利益的违法行为，把商场超市的利益放在首位，严格把好进货关。					
2) 良好的知识素质。采购人员应掌握有关商品特性、生产成本、生产过程、市场生产供应能力、市场价格行情、交易规则、采购渠道、运输保管特性等方面的知识，还要熟悉并能熟练运用国家出台的各种相关法律、价格政策以及商场超市专营方面的规定等。					
3) 良好的能力素质。作为采购人员，除了应具备所需的知识外，还应具备以下 5 种能力：					
① 市场分析能力。					
② 成本分析和价值分析能力。					
③ 预测能力。					
④ 表达能力。					
⑤ 协作能力。					
(2) 加强素质培训。商场超市可采用的提高采购人员素质的培训方式有：					
1) 开展业务知识竞赛、业务知识教育等活动。					
2) 不定期地举办一些辩论会、演讲会等，让采购人员发表自己的观点，增长他们的业务知识，锻炼他们的口才。					
3) 开展职业道德教育、政治学习等活动。					
4) 经常召开业务总结会议，表彰好人好事，抓住典型事例、典型人物进行分析，开展培养职业道德、向优秀人物学习的活动，批评不良行为，在商场超市管理中树正气、压邪气。					
2. 适当提高采购人员的工资待遇					
采购人员工作的好坏，直接关系到商场超市的采购成本和经营效益。所以，商场超市管理者要适当提高采购人员的工资待遇。提高采购人员的工资待遇，可以根据采购人员的业绩情况区别对待，这样才能调动他们的工作积极性，真正做到消除他们的后顾之忧，从而激励他们在工作中更加尽职尽责。					
3. 建立、健全采购管理规章制度和奖惩机制					
(1) 制定岗位责任制度，明确规定各个岗位的工作职责。采购工作涉及多个岗位，任					

(续)

名称	采购监控的基础	编码		版本	
		页次		修改状态	
何一个岗位的懈怠都会影响采购工作的顺利进行。制定岗位责任制度，可以使每个岗位的工作人员都能够明确自己的工作职责，使得大家都能够尽职尽责、相互协调、相互配合。 (2) 制定具体、明确的采购作业流程。 1) 从接受请购单开始，到采购完成进行评估总结为止，商场超市要对每一步的具体做法都作出明确的规定。 2) 在制定采购作业流程时，要注意制定每一步的作业标准和质量要求，使采购人员了解每一步的工作怎样做才算做到位。 3) 在采购作业过程中，特别是在采购谈判、签订协议等重要事情上，外出的采购人员要多向部门领导请示汇报，发挥采购部门集体力量的作用。 4) 在设计采购作业流程时，还要注意设计对每一步作业的约束和监督机制，如请示汇报等。此外，在资金使用、价格浮动范围、优惠条件给予等方面，也要设立一定的约束或权限。 (3) 建立奖惩机制。为保证采购管理制度真正被贯彻执行，商场超市还要建立奖惩制度。奖励先进者和业绩突出者，惩罚后进者或者损害商场超市利益者。奖励与惩处可以有精神方面的，也可以有物质方面的。可以把物质利益与工作业绩挂钩，按照一定的比例奖励采购人员，调动采购人员的工作积极性。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

● 采购监控的依据

名称	采购监控的依据	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 健全采购规章制度					
健全的采购规章制度可以对采购人员的行为、采购作业流程进行规范和约束，从而达到规范采购活动的目的。因此，健全的采购规章制度可以作为采购监控的依据。采购规章制度包括以下内容： （1）采购规范。采购规范指将所采购的物料规格详细地记录下来，成为供应商应该遵守的规范。包括商标或商号名称、规格表、化学分析或物理特性、材料明细表及制造方法、用途及使用说明、标准规格及样品等。 （2）采购管理办法。它是对企业采购流程每一个步骤的详细说明。 （3）采购作业规定。采购作业规定指对采购作业的信息收集、询价采购、比价采购或者是议价采购、供应商的评估和所取样品、选择供应商、签订采购合同、请购、订购、与供应商的协调沟通以及催交、进货验收、整理付款等的相关规定。 （4）采购作业指导。目的是对采购作业进行指导，使采购作业有序进行。 （5）采购控制程序。采购控制程序的内容包括各部门、有关人员的职责，采购程序要点，采购流程图以及采购的相关文件、相关表格等。目的是使采购工作有所依循，使采购人员能够保质保量地完成采购活动。 （6）物料与采购管理系统。物料与采购管理系统指对材料分类编号、存量控制、请购作业、采购作业、验收作业、仓储作业、领料发料作业、成品仓储管理、滞料废料处理等的有关规定。 （7）进料验收管理办法。进料验收管理办法是对验收目的、范围、方法、验收程序及验收人员等的相关规定。其目的是使物料的验收以及入库作业有所依据。 （8）外协加工管理办法。外协加工管理办法是对外协加工的目的、范围、类别、选定方法及基准、试用、询价、签订合同、申请、供应商调查、质量控制、不良抱怨、付款、模具管理、外协供应商辅导以及考核的规定。 （9）采购争端解决的规定。包括解决采购争端的常见方法、解决采购争端的要求等。 上述采购规章制度既是进行采购监控的依据，又是采购监管与控制的有效方法。					
2. 采购标准化作业					
商场超市可对采购作业流程的每一个环节都做好记录，如果哪一个环节出现问题，事后可对照采购标准化作业程序和规定找到具体责任人，进而实现对整个采购活动的监管与控制。商场超市如果想要把采购标准化作业程序作为采购监控的依据，那么就应从以下几个方面入手： （1）制定采购作业标准化流程。商场超市要有效地进行监控，就需要制定标准化的采购作业流程以及采购作业手册，对出现的每一种情况如何处理都要作出规定，明确每一个步骤，并要求采购人员在具体采购过程中对每一个步骤都要进行记录，以便对照。					

(续)

名称	采购监控的依据	编码		版本	
		页次		修改状态	
(2) 明确采购人员的权限范围。为提高采购人员工作的积极性，提高其工作效率，商场超市要赋予采购人员一定的自主权。但是，对权限范围也要给予限制，防止采购人员滥用职权而增加采购风险，给企业造成经济损失。					
(3) 建立请示汇报制度。在具体的采购活动中，如果出现超越权限范围的情况，采购人员要及时请示采购主管，或者是采购经理。特别是在采购活动中的一些关键环节，如改变作业程序、指标、签订合同等，一定要及时请示汇报。					
(4) 建立资金使用制度。为了对资金使用的各环节加以监控，商场超市一定要建立严格的资金使用规章制度，特别是在货款支付的问题上，一定要慎重从事，充分考虑供应商的信用情况，从而降低采购风险。					
(5) 建立进货控制制度。为降低进货风险，商场超市一定要建立进货控制制度，包括在签订采购合同时明确进货风险与责任，以及理赔的相应办法等。同时，一些贵重货物要办理保险，以降低出现意外时的损失。					
3. 完善采购评价制度					
采购评价包括对采购人员的评价和对采购部门的评价两个部分。建立采购评价制度的目的是评定业绩，总结经验，改进工作。同时，采购评价制度也是采购监管与控制的一个有效依据。					
(1) 采购人员的评价。					
1) 自我评价。采购人员自我评价可以采用填写自我评价表的方式进行，其内容包括实际完成情况、实际完成指标的优劣程度以及实际情况与计划对比的变化及原因等。					
2) 客观分值评价法。客观分值评价法，即对采购人员绩效评价的项目加以指标化，每一指标确定若干个等级和分值，然后逐项对被考核人员进行评级和评分，最后将各项指标的得分进行汇总，其总分就是对该人员绩效考核的结果。分值评价法将定性与定量相结合，比较科学合理，有助于提高考核的效率与质量。					
(2) 对采购部门的评价。对采购部门的评价有单次审核评估、月末评估和年末评估3种方式。					
1) 单次审核评估就是对采购人员自我评价表和采购计划进行对比，如果出现偏差就要及时查清原因，从而进行有针对性的监管与控制。					
2) 月末评估就是把一个月所有采购人员的自我评价表进行统计汇总，得出整个采购部门的业绩评价。					
3) 年末评估就是把每月月末评估进行汇总，得出全年的业绩汇总。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

● 采购监控的内容

名称	采购监控的内容	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 对采购人员的监督和控制					
采购人员是采购活动的执行者，是采购活动能否顺利进行的关键。一些供应商给采购人员以一定的回扣，以此从采购人员手中获取采购订单，而这些产品往往是高价的或者是质量差的，从而给企业造成经济损失。所以，商场超市一定要做好对采购人员的监控工作，进而避免和消除在采购活动中出现假公济私、贪污腐败、行贿受贿等损害企业利益的行为。					
2. 对采购流程的监督和控制					
要将整个采购过程中的任何活动都作为控制的直接对象，那么势必会浪费大量的人力和物力。所以，在进行采购流程的监控时，一定要抓住采购流程中的关键点，从而以控制重点达到控制全局的目的。 对采购流程进行监控的要点有以下几个： (1) 监控采购计划的制订。 (2) 监控采购文件的准备、采购文件的基本内容和要求、采购文件的审批。 (3) 监控采购合同的审批和签订。 (4) 认真审核向供应商提供的采购文件。 (5) 向供应商反馈采购物资的质量状况。 (6) 在供应商处验证采购产品。 (7) 对供应商提供的产品进行验证。 (8) 监控采购文件的保管情况。					
3. 对采购资金的监督和控制					
(1) 采购预算监控。采购预算是一种以货币和数量表示的采购计划，实现了采购计划的具体化，为采购资金的控制提供了明确的控制标准，有利于采购资金的控制活动的开展。采购预算监控是采购资金控制的常用手段。 采购人员必须贯彻执行既保证生产又确保节约的原则，需要什么就采购什么，需要多少就采购多少，努力按照预算使用采购资金，使采购计划符合实际，同时也要对采购的顺序做到心中有数。 (2) 对采购资金的使用情况进行监控。要对采购资金的使用建立一套完善的规章制度，其中对于采购资金的审批、领取和使用，一般要规定具体的审批制度、权限范围和书面证据制度。对于采购货款的支付，要根据对方的信用程度以及具体的风险情况进行稳妥的处理。其中一般货款的支付，要等到货物到手并验收合格以后，再付全部货款。此外，对出差的差旅费的领取审批、领取数量等也要作出具体的规定。					

(续)

名称	采购监控的内容		编码		版本	
			页次		修改状态	
4. 采购信息的收集和使用						
信息是商场超市实现有效控制的基础，因此，商场超市一定要重视对采购信息的收集和使用。						
5. 采购绩效的考核						
采购绩效的考核有两种方式，一种是对整个采购部门进行考核；另一种是对采购人员个人进行考核。企业高层管理者或者企业内部客户可以对采购部门进行绩效考核，采购主管或采购经理则对采购人员进行绩效考核。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 采购监控的方法

名称	采购监控的方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 统一订购、分散取货和统一结算 对于有多家分店的商场超市来说，如果统一送货部分少，各分店自行解决采购问题，可能造成各分店各自为政、价格不统一、回扣问题严重等现象，给统一管理造成很大麻烦。为了解决这一问题，可以采取由配送中心统一采购商品并在全市设若干分购点，各分店到分购点取货但不付款的方法，这样可以通过统一订购、分散取货、统一结算的方法解决连锁业中最难解决的回扣问题。 2. 选择多种采购渠道 若采购渠道单一，长时间从一家供应商处进货，这家供应商就会因为没有竞争对手，商场超市又依赖它而提高价格或降低质量标准。若发生此种情况，采购人员应当及时寻找其他进货来源，同时与多家供应商联系，使他们形成价格竞争，这样就可以有效地防止这种情况的出现。 3. 领导参与定价 商场超市经营的商品种类繁多，在订货时大部分都是大宗订货，而大宗订货带来的高额利润对采购人员是有很大诱惑的，容易出现问題，严重的可导致采购人员犯罪。为了减少或避免这一问题的发生，对于大宗货物的采购价格可由经理和各部门主管直接参与定价。					

第五章 采购部管理工具

(续)

名称	采购监控的方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
4. 跟踪法					
这种采购方法的特点就是谁需要谁跟踪。例如，采购的物资是哪个部门要使用的，就由哪个部门派人跟踪采购。它解决了采购部门采购回来的商品不能满足使用者的要求，造成使用者不满意的问题。					
5. 专业监督法					
专业监督法是指在商场超市内部建立专门的稽查机构。稽查机构主要针对价格进行监督，监督对象则是采购部门和采购人员。					
6. 信息收集、掌握和比较法					
通过报纸、网络等媒介了解和询问货源的价格，并利用现代化设施去堵塞各种漏洞。例如，现在有一些商场超市广泛利用电子商务网络，从而为防止和杜绝“吃回扣”现象提供基本的数据来源。					
7. 消费者监督法					
在超市内设立消费者投诉信箱，让消费者价格进行监督。因为消费者对价格是最敏感的，所以，通过这些信箱，商场超市可以获得比较信息。例如，国外某著名超市专门设有投诉箱，当有的消费者反映某一食品的价格比某商场的高出4元后，该超市立即开展调查，并采取了相应的措施。					

• 采购合同签订的原则

名称	采购合同签订的原则	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 签订合同的双方必须具备法人资格 这里的法人，是指依照法定程序成立、有一定的组织机构、享有权利和承担义务、能够独立从事商品流通活动或其他经济活动、能够独立支配财产的企业。 2. 遵守国家的法律和行政法规的原则 《中华人民共和国合同法》（以下简称《经济合同法》）第四条规定：“订立经济合同，必须遵守法律和行政法规。”这里所说的法律和行政法规，不仅包括《经济合同法》及其配套的条例，而且包括一切与订立经济合同有关的法律、规范性文件及地方性法规。采购合同隶属于经济合同，所以，采购合同也必须遵守这一原则。遵守国家的法律和行政法规的原则是当事人在签订采购合同时最基本的要求，当事人只有遵循这一原则，签订的采购合同才能具有法律效力，得到国家的认可，当事人的利益才能受到保护。 3. 遵守诚实信用的原则 诚实信用原则也是当事人在签订采购合同时应当遵循的一项基本原则。这项原则的核心是要求当事人在签订采购合同时，主观上没有损害国家、社会利益和他人利益的意图，做到不欺诈、不规避法律，恪守信用，尊重商品交易的道德和习惯，尊重社会公德。 4. 遵守平等互利、协商一致的原则 《经济合同法》第五条规定：“订立经济合同，应当遵循平等互利、协商一致的原则。”这项原则主要包含两个要素，一是经济合同当事人的法律地位平等。在我国，经济合同当事人无论是法人，还是个体工商户；无论是国有企业，还是私营企业；无论是大企业，还是小企业，其主体资格，即权利能力都是平等的，任何一方都不能对他方强迫命令，不能要求不平等的权利。二是当事人在签订经济合同时，必须协商一致。经济合同的签订是当事人自愿的行为，是建立在当事人各方自愿基础之上的，因此，当事人在签订经济合同时，必须要进行充分协商，只有经过充分协商，考虑到各方利益，才能最终达成一致协议，并达到各自的经济目的。采购合同是经济合同的一种，所以采购合同也必须遵守这一原则。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 采购合同签订前的准备工作

名称	采购合同签订前的准备工作	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 审查供应商的合同资格 合同资格，是指签订合同的当事人及其经办人必须具有法定的订立经济合同的权力。若合同当事人不具备合同资格，则与其签订的采购合同就不具备法律效力。采购人员审查供应商的合同资格主要是确定供应商作为合同主体是否具有合法签约的资格。一般供应商合同资格审查包括供应商法人资格和法人能力两方面的审查。 （1）法人资格审查。判断一个组织是否具有法人资格，主要是看其是否具有工商行政管理局颁发的营业执照。 （2）法人能力审查。法人能力审查主要是审查供应商的经营活动是否超出其营业执照批准的业务范围。超越业务范围以外的经济合同属无效合同。 2. 审查供应商的资信和履约能力 审查供应商的资信和履约情况，了解当事人对采购合同的履行能力，对于在采购合同中确定权利、义务条款具有非常重要的作用。 （1）资信审查。资信，即资金和信用。如果要签订采购合同，供应商要具有一定的基本物质基础，如固定的生产经营场所，与生产设备、与生产经营规模相适应的资金等。准备签订采购合同时，采购人员在向供应商提供自己企业的资信情况说明的同时，一定要认真审查对方的资信情况，从而建立相互信赖的关系。 （2）履约能力审查。履约能力审查主要审查供应商有没有履行采购合同所必需的人力、物力、财力和信誉保证，包括技术和生产能力、加工能力、产品质量、原材料与能源供应、工艺流程、信誉高低等方面的综合情况。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 采购合同签订的程序

名称	采购合同签订的程序	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 要约阶段					
要约是指要约人一方向对方当事人提出的订立采购合同的建议和要求。要约是订立采购合同的一个重要程序。一般来说，要约具有如下特征：					
(1) 要约是要约人单方的意思表示。					
(2) 要约是要约人向对方作出的允诺。要约人要对要约承担责任，并且要受要约的约束。如果对方在要约一方规定的期限内作出承诺，要约人就有接受承诺并与对方订立采购合同的义务。					
(3) 要约内容要求。要约内容必须明确、真实、具体、肯定，不能含糊其辞、模棱两可。					
(4) 撤回要约的要求。对已撤回的要约或超过承诺期限的要约，要约人不再承担法律责任。要约人如果想要在承诺期限内撤回要约，可以在得到对方接受要约表示前撤回自己的要约，但撤回要约的通知必须不迟于要约到达的时间。					
(5) 根据以上 4 个特征，要约人在要约时应注意以下 3 个问题：					
1) 给对方规定一个答复的期限，以便于对方及时答复。					
2) 希望与对方订立采购合同的意思表示要清楚、准确，不能似是而非、模棱两可。					
3) 要约中要明确提出该合同的各项条款，特别是主要条款，以供对方考虑。					
2. 承诺阶段					
承诺又称接受提议，是指受约人接受要约人在要约中的全部条款，并作出按要约签订采购合同的意思表示。承诺阶段是订立采购合同的又一重要程序。					
(1) 承诺有以下几个特征：					
1) 承诺由接受要约的一方向要约人作出。					
2) 承诺内容与要约内容必须完全一致，即承诺必须是完全接受要约人的要约条款，不能附带任何其他条件，这时协议才成立。					
(2) 承诺有效，必须具备以下两个法定条件：					
1) 必须在要约有效期内将承诺的意思表示送达要约人。					
2) 必须是不附条件的完全同意要约人要约的各项条款，如对要约和条款存有异议，则不视为承诺。					
采购人员与商品供应商往往需要经过反复磋商，经过要约与承诺的反复，才能形成具有文字的草拟合约。					
3. 签订合同					
签订合同是在草拟合约确认的基础上，由合同双方法定代表签署，并确定合同的有效期限。					

第五章 采购部管理工具

(续)

名称	采购合同签订的程序		编码		版本	
			页次		修改状态	
4. 合同签证						
合同签证是合同管理机关根据供需双方当事人的申请，依法证明合同真实性与合法性的一道程序。在订立采购合同时，特别是在签订大宗商品的采购合同或金额数目较大的合同时，必须申请工商行政管理部门或立约双方的主管部门进行签证。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 采购合同的形式

名称	采购合同的形式		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 口头形式						
(1) 口头形式指合同签订双方当事人只是在口头上进行意思表示，而不是用文字等书面表达合同内容订立合同的形式。						
(2) 采用口头形式订立商品采购合同的优点是：合同关系的建立简便、迅速，缔约成本低。其缺点是：口头形式的合同发生纠纷时，当事人举证困难，不易分清责任。						
2. 书面形式						
(1) 书面形式是指以文字为表现形式签订合同的合同形式。						
(2) 采用书面形式订立合同的优点是：权利、义务记载清楚，便于履行，发生纠纷时有据可查，容易举证和分清责任。目前，书面合同是采购实践中被广泛使用的合同形式。						
(3) 书面形式的合同可分为以下 4 类：						
1) 信件。						
2) 合同书。						
3) 数据电文。						
4) 确认书。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

采购合同履行的一般规则和方法

名称	采购合同履行的一般 规则和方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 采购合同履行的一般规则					
采购合同生效后，签订合同的双方当事人就价款、质量、履行地点和期限等内容没有约定或者约定不明确的，可以协议进行补充；不能达成补充协议的，可以按照合同有关条款或者交易习惯来决定。如果按照合同有关条款或交易习惯仍不能确定的，可以以下列相关规定为参考。 (1) 价款或者报酬不明确的。按照订立合同时履行的市场价格履行；依法应当执行政府定价或者政府指导定价的，按规定履行。 (2) 质量要求不明确的。质量要求不明确的可以按照国家标准、行业标准履行。如果所采购的商品没有国家标准、行业标准的，按照通常标准或者符合合同目的的特定标准履行。 (3) 履行费用负担不明确的。履行费用负担不明确的，费用由履行义务一方负担。 (4) 履行地点不明确的。履行地点不明确的，在履行义务一方所在地履行。 (5) 履行方式不明确的。履行方式不明确的，可以按照有利于实现合同目的的方式履行。 (6) 履行期限不明确的。履行期限不明确时，债务人可以随时履行，债权人也可以随时要求履行，但应当给对方必要的准备时间。					
2. 采购合同的适当履行					
适当履行又称全面履行，是指采购合同的双方当事人必须严格按照合同中约定的标的、质量、数量、价款、包装、运输、结算、时间和地点等各项条款全面、正确地履行义务。具体地讲，全面履行主要包含以下内容： (1) 履行的主体。一般情况下，采购合同必须由合同双方当事人亲自履行。特殊情况下，需依据法律规定，由第三方完成合同义务。 (2) 履行的标的。采购合同规定的标的是什么，承担义务的一方就必须交付什么，不能用金钱代替（特殊情况除外）。 (3) 履行的数量和质量。一般情况下，采购合同规定什么质量就按什么质量交付；采购合同规定的标的数量是多少，就必须履行多少。 关于标的物的质量履行，应首先以当事人在合同中的约定为准。如果没有明确约定，但供应商提供了质量说明，以说明作为质量要求。另外，供应商的产品介绍、产品说明书等，均构成对标的物质量明示担保，如果实际交付的标的物与这些说明不符，即构成违约。 如果当事人对标的物的质量要求未约定或约定不明确的，应按照采购合同履行的一般规则履行。					

第五章 采购部管理工具

(续)

名称	采购合同履行的一般 规则和方法		编码		版本	
			页次		修改状态	
在采购合同的履行中，供应商多交付标的物的，商场超市有两种处理办法： 1) 拒绝接受供应商多交付的标的物，但应及时通知供应商。 2) 接受供应商多交付的标的物，并按照合同约定的价格支付多交付标的物的货款。 （4）履行的价款或酬金。采购合同当事人要按照合同规定的价款或酬金支付。 （5）履行的期限、地点及方式。采购合同履行的期限、地点及方式必须严格按照合同规定来履行，任何一方都不得擅自变更，否则应视为违约，并承担相应的法律责任。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 采购合同的变更和解除

名称	采购合同的变更和解除	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 采购合同的变更 (1) 采购合同的变更是指采购合同当事人之间对原订合同的某些条款进行补充或者修改所达成的新协议。 (2) 采购合同变更的范围。采购合同变更的范围包括标的物的数量和质量，价款或酬金的数额，履行的期限、地点和方式等。也可以是采购合同主体的变更，如由于采购合同主体的合并与分立而引起的采购合同权利和义务的转移。 (3) 采购合同的变更只是对原订采购合同局部要素进行修改或补充，它以原订采购合同为基础。因此，采购合同变更与签订一份新合同有着本质上的区别。 2. 采购合同的解除 (1) 采购合同的解除是指在法律规定允许的条件下，采购合同当事人之间在原来约定的合同有效期内，就提前终止采购合同所达成的新协议。 (2) 解除采购合同时要注意以下两个问题： 1) 除法律另有规定外，解除采购合同不等于解除责任。 2) 提前终止合同的效力是指采购合同当事人双方协商一致，在合同没有履行或没有全部履行时，解除双方因合同确立的权利和义务关系，这与采购合同的履行完毕是完全不同的。 3. 可以变更或解除采购合同的情况					

(续)

名称	采购合同的变更和解除	编码		版本	
		页次		修改状态	
根据采购合同法的规定，符合下列条件之一者，当事人有权变更或解除采购合同： (1) 另一方在合同约定的期限内没有履行合同。 (2) 当事人双方经过协商同意，并且并不因此损害国家和社会公共利益。 (3) 由于不可抗力致使采购合同的全部义务不能履行。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 违反合同的责任区分方法

名称	违反合同的责任区分方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 违反采购合同的责任 （1）违反采购合同时，供方的责任包括： 1）商品错发到货地点或接货单位（人），除按合同规定负责运到规定的到货地点或接货单位（人）外，还应承担因此而多支付的运杂费。如果造成逾期交货，应偿付逾期交货违约金。 2）商品的品种、规格、数量、质量和包装等不符合合同的规定，或未按合同规定日期交货，应偿付违约金和赔偿金。 （2）违反采购合同时，需方的责任包括： 1）错填或临时变更到货地点，承担由此多支出的费用。 2）中途退货应偿付违约金和赔偿金。 3）未按合同规定日期付款或提货，应偿付违约金。 2. 违反货物运输合同的责任 当商品从供方所在地托运到需方收货地点，最终却未能按采购合同要求到货时，应分清是货物承运方的责任还是托运方的责任。 （1）属于承运方的责任有： 1）联运的商品发生灭失、短少、变质、污染或损坏，应由承运方承担赔偿责任的，由终点阶段的承运方按照规定赔偿。 2）运输过程中商品发生灭失、短少、变质、污染或损坏，按其实际损失（包括包装费和运杂费）赔偿。 3）不按运输合同规定的时间和要求发运的，偿付托运方违约金。					

第五章 采购部管理工具

(续)

名称	违反合同的责任区分方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
4) 商品错运到货地点或接货人，应无偿运至合同规定的到货地点或接货人。如果货物运到逾期，应偿付逾期交货的违约金。 5) 承运方在符合法律和合同规定的条件下运输，但由于下列原因造成商品灭失、短少、变质、污染或损坏的，承运方不承担违约责任： ① 商品的合理损耗。 ② 商品本身的自然性质。 ③ 托运方或收货方本身的过错。 ④ 不可抗力如地震、洪水、风暴等自然灾害。 (2) 属于托运方的责任有： 1) 未按运输合同规定的时间和要求提供运输，应偿付承运方违约金。 2) 罐车发运的商品，因未随车附带规格质量证明或化验报告，造成收货方无法卸货的，托运方需偿付承运方卸车等费用及违约金。 3) 由于在普通商品中夹带、匿报危险商品，错报笨重货物重量等导致商品摔损、爆炸或腐蚀等，托运方需承担赔偿责任。 3. 已投财产保险时，保险方的责任 对于在保险范围内发生事故造成的损失和费用，需由保险方在保险金额的范围内承担赔偿责任。被保险方为了避免或减少保险责任范围内的损失而进行的保护、整理、施救、诉讼等所支出的合理费用，需由保险方依据保险合同的相关规定偿付。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 采购合同纠纷的解决方法

名称	采购合同纠纷的解决方法		编码		版本	
			页次		修改状态	
(1) 采购合同纠纷的解决方法包括以下 4 种： 1) 和解。 2) 调解。 3) 仲裁。 4) 诉讼。 (2) 采购双方应事先在采购合同中约定解决采购合同纠纷所采用的方法。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 采购损失的索赔方法

名称	采购损失的索赔方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
(1) 《中华人民共和国合同法》（以下简称《合同法》）规定：当事人在订立合同时，可以预先约定一方违约时向对方支付损失赔偿额的计算方法。这样规定，有利于理赔和执法机关对损失赔偿额的确定，也有利于促使当事人认真履行合同。 (2) 《合同法》规定：当事人可以在合同中约定如果一方违约应当向另一方支付一定数额的违约金。如果当事人对违约金作出了约定，那么这种违约金为约定违约金，这种约定违约金具有补偿性质。 (3) 《合同法》规定：约定违约金低于实际造成的损失，当事人可以请求人民法院或者仲裁机构予以增加；约定违约金高于造成的损失时，当事人可以请求人民法院或者仲裁机构予以适当减少。同时，支付违约金并不等于免除继续履行合同的义务，守约方要求继续履行合同的，只要违约方有继续履约的能力，必须继续履行。 (4) 《合同法》规定：受害方要求的损失赔偿额不得超过违反合同一方订立合同时预见或应当预见的因违反合同可能造成的损失。也就是说，赔偿的损失是合理预见到的损失，而不是没有限度的。 (5) 如果当事人在合同中既约定定金，又约定违约金的，一方违约时，对方可以选择适用定金或者违约金条款。具体来说，当事人只能适用定金和违约金条款中的一种作为违约责任的承担方式，而不能将两者同时并用。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

● 索赔和理赔应注意的问题

名称	索赔和理赔应注意的问题	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 索赔的依据 如果提出索赔时证据不全、不足或不清，以及出证机构不符合规定，都可能遭到对方的拒赔。因此，合同当事人在提出索赔时，必须出具因对方违约而造成需方损失的证据（保险索赔另外规定）。当商品的质量条款或数量条款发生争议时，索赔一方出具的证明要与合同中检验条款相一致，并同时出示检验机构的证明。 2. 索赔的期限 争取索赔一方向违约一方提出索赔要求的期限就是索赔的期限。关于索赔期限，《合同法》有明确规定的，理赔一方必须依法执行；没有明确规定的，应根据具体情况作出不同的规定。逾期提出索赔的，违约一方可以不予理赔。 3. 索赔额 违约的情况较为复杂，当事人在订立合同时往往难以预计，因此，通常在合同中对索赔额只作一般笼统的规定，而不作具体规定。在有关索赔额的问题上，合同当事人双方应本着平等互利和实事求是的原则，根据违约事实和合同规定，合理确定损害赔偿的金额或采取退货、换货、补货、整修、延期付款或延期交货等其他处理办法。 4. 赔偿方法 当因商品质量与合同规定的质量要求不符而使商场超市蒙受经济损失时，如果违约金能够补偿商场超市的损失，那么供应商不必再另行支付赔偿金；如果违约金不足以抵补商场超市的损失，那么供应商还应根据商场超市所蒙受经济损失的情况，支付赔偿金以补偿其差额部分。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 供应商筛选制度

名称	供应商筛选制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则 (1) 为有效评价物资供应商的资质和能力，加强对供应商的管理，从而保证采购物资能满足商场超市的需求，特制定本制度。 (2) 本制度适用于所有为公司提供产品或服务的供应商。 (3) 权责划分。 1) 采购部和其他质量管理人员负责供应商的筛选与考核工作。 2) 总经理负责对采购部选择的供应商进行审批。 2. 供应商信息收集与调查 (1) 采购部负责对供应商的信息进行收集、调查，其他各相关部门予以配合。 (2) 供应商调查的内容包括： 1) 专业技术能力。 2) 机器设备状况。 3) 材料供应状况。 4) 材料品质状况。 5) 财务及信用状况。 6) 管理水平。 (3) 凡符合条件且与公司建立供应关系的供应商，均应填写“供应商调查表”，作为公司评估和选择供应商的参考依据。 (4) 如果供应商的生产经营条件发生变化，公司有权要求供应商及时对“供应商调查表”进行修改和补充。 (5) 采购部应组织好相关人员随时对供应商的产品质量及经营动态进行调查。“供应商调查表”须每年复查一次，采购部门要做好原有资料内容的更新工作。 (6) 供应商信息收集的方式包括： 1) 实地考察。 2) 委托验证。 3) 问卷调查。 3. 供应商评审管理 (1) 成立评审小组。评审小组的成员可以由采购部、财务部及其他质量管理人员组成。 (2) 供应商评审管理方法。 1) 评审小组主要从供应商的一般经营状况、技术能力、供应能力、品质能力等方面对供应商进行评审。					

第五章 采购部管理工具

(续)

名称	供应商筛选制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
2) 对于长期采购的供应商，采购部应对其经营资格、服务、采购标的、质量、信誉等进行审核，并于审核通过后认定其合格供应商资格，报相关领导审批。采购部应对合格供应商每年进行一次复审。 3) 对于正在合作的长期采购供应商，采购部应至少每季度对其进行一次考评，并根据考评结果分配下期的采购比例，由采购部经理审核，报总经理审批。供应商名录应不断更新，并注意发展增加新的供应商。 4) 对于临时采购的供应商，采购部应对其经营资格进行审核，并报采购部经理审批。 4. 供应商档案管理 (1) 每个选定的供应商都必须有详尽的供应商档案，其中采购部负责建立供应商档案，其他部门予以配合。 (2) 供应商档案包括供应商调查表、供应商审批表、供应商质量档案，以及供应商所提供的合格证明、价格表和相关资料等。 (3) 采购部指定人员负责对供应商档案进行管理，未经采购部经理允许，不得随便查阅。 5. 附则 本制度由采购部制定，报总经理审批后，自颁布之日起执行，相关内容分别由相关负责人解释和修订。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 供应商考核制度

名称	供应商考核制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则 (1) 为鼓励供应商在品质、价格、优惠条件、交货期等多方面进行改善，保证公司与供应商有效合作，提高公司采购质量，降低采购成本，特制定本制度。 (2) 本制度适用于列入合格供应商名单内的供应商以及对商场超市的产品或服务产生直接影响的供应商。 (3) 责权划分。 1) 采购部门负责供应商考核标准、考核文件与计划的制订，以及考核工作的组织、开展，并负责根据考核结果制定相应的评估报告，指导采购作业。 2) 采购部经理、质量管理人员、相关技术人员参与供应商的考核评估工作。 3) 总经理负责考核评估结果的审批。 (4) 公司采取公平、公正、公开的原则对供应商进行考核评估。 (5) 考核标准和考核结果由采购人员书面通知供应商。 2. 供应商考核 (1) 供应商考核内容包括以下几点： 1) 质量方面的考核。对供应商质量方面的考核，主要应考虑以下几个问题： ① 物资或产品是否符合采购合同所规定的质量标准。 ② 生产工艺质量是否能够保证产品或物资质量。 ③ 是否存在因包装、工艺、材料的缺陷而产生的质量问题。 2) 价格方面的考核。对供应商价格方面的考核，主要应考虑以下几个问题： ① 所提供物资的价格是否高于同品牌、同型号产品的一般价格。 ② 是否按照采购合同规定价格进行供货。 ③ 是否根据市场价的变化来调整价格，并及时提供调整信息。 ④ 价格是否有下降空间。 3) 交货方面的考核。对供应商交货方面的考核，主要应注意以下几个问题： ① 是否按照采购合同所规定的交付方式进行交付。 ② 是否按照采购合同所规定的日期准时交付产品或提供物资。 4) 服务方面的考核。对供应商服务方面的考核，主要应注意以下几个问题： ① 售前服务是否周到、全面。 ② 售后服务是否及时、良好，出现问题时能否及时处理并解决。 5) 履约情况的考核。 6) 其他方面的考核。对供应商其他方面进行考核，包括对供应商的生产技术、人员操作等方面进行考核。					

(续)

名称	供应商考核制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
(2) 考核评分。相关负责人可以从以下几个方面对供应商进行评分： 1) 价格水平。包括优惠程度、涨价处理能力和成本下降空间。 2) 质量水平。包括物料进货的优良品率、质量保证体系、样品质量以及对质量问题的处理。 3) 交货能力。包括交货及时性、供货弹性、样品及时性和逾期率。 4) 工艺技术能力。包括工艺技术先进性、后续研发能力、产品设计能力和技术问题反应能力。 5) 后援服务。包括物资订购保证和售后服务能力。 6) 人员管理。包括团队管理能力和员工综合素质。 7) 合作情况。包括合同履约率、合作年限、年供货额外负债与所占比率。 (3) 评分结果。相关工作人员可以根据供应商的得分情况采取相应措施。 1) _____分以上。应采取的措施：优先采购此供应商的物资。 2) _____ ~ _____分。应采取的措施：要求供应商对其不足之处进行整改，并将整改结果以书面形式提交。供应商评价小组对其提交的纠正措施和结果进行确认。 3) _____ ~ _____分。应采取的措施：要求供应商对其不足之处进行整改，并将整改结果以书面形式提交。供应商评价小组对其提交的纠正措施和结果进行确认，并决定是否对其采购或减少采购量。 4) _____分以下。应采取的措施：将此供应商从合格供应商名单中删除，并终止对其采购。 (4) 供应商考核频率。 1) 月度考核。按月对供应商提供的产品质量与交货情况进行检查、评估和考核。 2) 年度考核。每年根据“供应商月度考核表”，统计供应商在一年之中的质量优劣情况、退货率、发生交货延误率、发生数量差错率、对其的订货总次数、总交货金额，以及因各种原因未能及时交货时，是否采取了迅速、及时、有效的补救措施等。考核结果应填入“供应商年度考核表”，并将其列入供应商档案。 (5) 供应商评级。供应商在考核期内的平均分数为供应商的评级分数。根据供应商的评级得分，可将其分为 A、B、C、D 等 4 级，相应分数及奖励情况如下： 1) A 级，_____分以上：酌情增加订购量 5% ~ 10%，享受供应本公司材料、设备的资格。 2) B 级，_____ ~ _____分：不予奖励，正常交易。 3) C 级，_____ ~ _____：减少订购量，由供应商提出改善和预防措施。若限期内未见改善，则由采购部、质量管理人员协商决定对该供应商的处理意见。 4) D 级，_____分以下：取消与其合作。					

(续)

名称	供应商考核制度		编码		版本	
			页次		修改状态	
(6) 供应商更新。 1) 总经理根据“供应商年度考核表”，对供应商评定结果作出审批意见。 2) 采购部根据审批意见修订合格供应商名单。 3) 对合格供应商名单进行更新。 (7) 供应商资料存档。采购部应安排相关人员对供应商资料进行建档、保存和备案。 3. 附则 本制度由采购部制定，报总经理审批后，自颁布之日起执行，相关内容由采购部负责解释和修订。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

● 供应商准入制度分析

名称	供应商准入制度分析		编码		版本	
			页次		修改状态	
(1) 设立供应商准入制度的目的是从一开始就筛选和淘汰掉不合格的供应商，节约谈判时间。 (2) 采购业务部制定供应商准入制度，经商品采购小组审核、总经理签发后开始实施。 (3) 供应商准入制度的核心是对供应商资格的审查，包括供应商的产品质量、产品价格、技术条件、资金实力、生产能力、服务水平和资信状况等。这些基本的背景资料要求供应商提供，并可通过银行、咨询公司等中介机构加以核实。这些条件是供应商履行供货合同的前提，也是他们供货能力的基础。因此，供应商准入制度的建立是商品采购过程中一个非常重要的环节。 (4) 在供应商资格达到基本要求后，商场超市可将具体供货要求的要点，如商品的质量和包装要求，商品的付款要求，以及商品的送货、配货和退货要求等向供应商提出，初步询问供应商是否接受。若对方同意接受，方可准入，并且将这些要点作为双方进一步谈判的基础。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 供应商会见制度分析

名称	供应商会见制度分析	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则 为了提高采购质量，规范各项采购制度，在与供应商建立合作关系以后，商场超市应在同供应商接洽中建立严格的供应商会见制度。 2. 供应商会见制度的要求 (1) 接待时间要求。为了减少采购人员接待供应商的时间和精力，而保证其有足够的时间进行市场调查，制订和执行采购计划，商场超市应确立供应商接待日。供应商接待日最好定在物资采购小组召开例会的前一天，这样便于新物资采购的审核工作能及时进行，并且能够尽快给供应商一个是否进一步谈判的答复。 (2) 接待地点要求。为了规范商场超市采购人员和供应商的行为，接待地点不要在供应商提供的会议室，更不要在供应商的招待宴席上或娱乐场所中，而是要把接待地点定在采购部的供应商接待室。 (3) 洽谈内容要求。 1) 洽谈内容要紧紧围绕采购计划、促销计划和供应商文件进行，不能随意超越权限增加商品谈判内容。 2) 按照采购的物资类别设置专职洽谈人员，负责接洽相关类别的供应商。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

● 战略性双赢供应合作关系的建立方法

名称	战略性双赢供应合作关系 的建立方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 建立信息交流与共享机制 与供应商之间进行信息交流与共享，有助于促进重要生产信息的自由流动，同时也有助于减少投机行为。为加强和供应商之间的信息交流，商场超市应努力做好以下 4 个方面的工作。 (1) 交流与沟通。商场超市要做好与供应商的交流沟通工作，与其共享有关作业计划、成本、质量控制等方面的信息，了解供应商的生产进度以及成本构成，同时也要提供自己的销售和库存信息。 (2) 数据交换与传输。商场超市和供应商之间可以使用互联网技术和电子数据交换技术进行快速的数据传输，促进信息交流，加深相互之间的了解。 (3) 供应商和制造商经常互访。商场超市与供应商之间应经常进行互访，及时发现和解决各自在合作过程中出现的问题和困难，建立良好的合作氛围。 (4) 建立联合的任务小组解决共同关心的问题。在商场超市与供应商之间应建立一个联合的工作小组，共同解决供应过程以及制造过程中遇到的各种问题。 2. 使用合理的供应商评价方法 没有合理的评价方法，就不可能对供应商的合作效果进行客观的评价，这将大大削弱供应商的合作积极性和合作的稳定性。因此，商场超市要建立起一套合理的供应商评价方法。 对供应商的评价要抓住主要指标或问题，如交货质量是否改善，交货的准时率是否提高，提前期是否缩短等。通过评价，把结果反馈给供应商，和供应商一起探讨问题产生的根源，并采取相应的措施予以改进。 3. 建立供应商激励机制 对商场超市来说，没有有效的激励机制，就不容易与供应商维持良好的供应关系。因此，商场超市一定要建立完善的供应商激励机制。 (1) 在激励机制的设计上，要体现一致、公平的原则。 (2) 给予优秀供应商价格折扣、柔性合同及其他各种奖励，使供应商从合作中体会到双赢机制的好处。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

● 供应商激励与控制的方法

名称	供应商激励与控制的方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 与供应商建立相互信任的关系					
与供应商建立信任关系的方法包括：不定期地举办一些企业管理者的碰头会，交换意见，研究问题，协调工作，甚至开展一些互助合作；对信誉高的供应商的产品进行有针对性的免检，显示出企业对供应商的高度信任；涉及企业之间的一些共同的业务、利益等有关问题，一定要开诚布公，把问题谈透、谈清楚；彼此之间需要树立起“双赢”的指导思想，一定要兼顾供应商的利益，尽可能让供应商有利可图等。只有这样，双方才能真正建立起协调、可靠的信任关系。					
2. 与供应商建立稳定、可靠的关系					
商场超市应与供应商签订一个较长时间的业务合同。如果合同时间太短，会让供应商不放心，从而导致其很难为做好商品供应工作而倾注全力。一份长期的业务合同，则会很轻松地解决这个问题。特别是当业务量大时，供应商也会把商场超市看做是自己生存和发展的依靠和希望，并会因此而更加努力地与企业合作。这样也就形成了一种休戚与共的关系。 一般而言，合同时间以 1 年为宜，如果双方满意，第 2 年可以续签；不满意则终止合同。这样签订合同，既能让供应商放心，可以有一段较长时间的稳定合作，又会让供应商有一种危机感，让其明白只有不断进取，才能保持长期合作。					
3. 有意识地引入竞争机制					
有意识地在供应商之间引入竞争机制，促使供应商之间在产品质量、价格水平和服务质量等方面不断优化。					
4. 建立相应的监督控制机制					
在建立信任关系的基础上，也要建立安全、有效的监督控制机制。 （1）成品检验。商场超市在与供应商合作的过程中，可以加强成品检验和进货检验，做好检验记录，退还不合格品，甚至追究赔款或罚款，督促供应商改进。 （2）对供应商的监督。对一些非常重要的供应商，或是当问题比较严重时，商场超市可以向供应商单位派常驻代表。常驻代表的工作就是对供应商进行技术指导、信息沟通和监督检查等。常驻代表应深入到生产线各个工序、各个管理环节当中，帮助供应商发现问题，提出改进措施，保证把有关问题彻底解决。 对于那些不太重要的供应商，或者问题不那么严重的单位，则可视情况分别采用定期或不定期到工厂进行监督检查，或者要求供应商自己报告生产条件情况、提供产品的检验记录，让大家进行分析、评议等办法实行监督控制；或者设立监督点，对关键工序或特殊工序进行监督检查。 （3）对供应商的辅导。商场超市可以组织本企业管理技术人员提出产品技术规范要求，对供应商进行辅导，使其提高产品质量水平或企业服务水平。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

采购谈判管理方案

名称	采购谈判管理方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则 为规范采购谈判事项，为采购谈判提供参考依据，降低采购成本，特制定本方案。 2. 组成人员 采购谈判参加人员包括： (1) 采购部经理。 (2) 采购主管。 (3) 采购合同专员。 3. 采购谈判的原则 (1) 互利互惠原则。在谈判过程中，应以不损害谈判双方的友好合作关系为前提，不仅要从自身公司的利益出发，也要从对方的利益角度考虑，努力体现互利互惠原则。 (2) 诚信原则。诚信是谈判成功的基础，是与供应商保持长期良好合作关系的前提，在谈判中严禁谈判人员使用欺诈的方式和手段。 (3) 时间原则。时间就是优势，在谈判前和谈判中要通过时间技巧掌握谈判的主动权，力求速战速决。 (4) 信息原则。信息的掌握程度在很大程度上决定着谈判的成败。在谈判前，要通过各种渠道收集各类与谈判有关的信息；在谈判过程中，要把对谈判信息的总结、提升转化为谈判的优势。 4. 谈判目标 谈判目标可分为 3 种： (1) 最优目标。 (2) 可接受目标。 (3) 最低限度目标。 谈判进行前，相关人员要做好各个目标的统计工作，内容包括价格、支付方式、交货条件、运输费用、产品规格、质量标准、服务标准等各个项目的最优目标、可接受目标和最低限度目标。 5. 谈判项目 (1) 物资品质。 1) 满足商场超市销售的需要。 2) 检验合格证书。 3) 物资的有效使用期限。 4) 附有产品合格说明书。 (2) 价格。 (3) 订购量。根据商场超市实际的销售进度和仓储能力确定订购量。 (4) 折扣。折扣包括数量折扣、付现金折扣、无退料折扣、季节性折扣及新品折扣等。					

(续)

名称	采购谈判管理方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
(6) 交货期。结合商场超市货物存放的成本，以不影响商场超市的正常运营为基础条件，尽量选择分批供货。 (7) 付款条件。综合分析一次性付款、月结付款和付款方式带来的替代效应，选择最为有利的付款方式。 (8) 售后服务事项。售后服务事项包括品质保证、退换货和维修保证等。 6. 谈判准备 (1) 信息收集。 1) 收集宏观环境资料，了解政府法令、公司政策等，增强谈判能力。 2) 收集供应商情报资料，了解价格趋势、重要发明、市场占有率等供应商产品的市场信息，做到知己知彼。 3) 收集产品与服务的历史资料，明确原料价格的上涨是否隐含着物料品质的下降。 4) 收集谈判模式及价格的历史资料，了解供应商谈判技巧、供应商处理谈判的方式等。 (2) 议价分析。 1) 在谈判前，采购人员应在财务部相关人员的帮助下，对物资成本进行专业分析，确定议价底线。 2) 进行比价分析，主要分析以下两个项目： ① 成本分析，即将总成本分为人工、原料、外包、费用和利润等，以便为讨价还价增加筹码。 ② 价格分析，即对相同成分或规格的产品售价或服务进行比较，至少要选取3家供应商。 (3) 确定实际且合理的价格。 7. 自身企业在采购谈判中的优劣势分析 (1) 关注公司作为买方的实力。 1) 商情的把握程度。 2) 采购数量的大小。 3) 利润的大小。 4) 标准化或没有差异化的产品。 (2) 供应商作为卖方的实力。 1) 是否为独家供应或独占市场企业。 2) 提供的是不是复杂性或差异化很大的产品。 3) 产品转换成本的大小。 (3) 替代品分析。 1) 替代产品的差异性。 2) 可替代产品的可选种类。 (4) 竞争者分析。 1) 竞争的激烈程度。					

(续)

名称	采购谈判管理方案		编码		版本	
			页次		修改状态	
2) 行业的资本密集程度。 3) 所处行业的成长性。 (5) 新供应商的开发。 1) 供应物料的差异性。 2) 采购渠道的建立成本。 3) 资金需求的大小。 8. 采购谈判的议程 (1) 谈判时间。 时间：_____年_____月_____日 ~ _____年_____月_____日。 每日上午_____ ~ _____，下午_____ ~ _____。 (2) 谈判地点。 地点：_____。 9. 采购谈判过程 采购谈判过程主要分为 4 个阶段。 (1) 开局。 1) 建立良好的谈判气氛。 2) 交换谈判意见。 3) 双方进行开场陈述。 (2) 报价。 1) 把握报价原则，可以采取书面报价或口头报价方式。 2) 确定合理的报价范围。 (3) 磋商。 1) 磋商包括书面和面谈两种形式，一般以面谈为主。 2) 把握磋商的反复性，磋商的过程就是讨价还价的过程。 (4) 成交。 1) 以达到成交目的为原则。 2) 争取完全成交，即使不能完全成交，也要最大限度地争取部分成交。 3) 签署协议。 10. 附则 采购部经理可以根据谈判的实际情况从总体上把握谈判的进程，并在自己的权限范围内灵活处理谈判中出现的新情况和新问题。采购部经理无法决定的谈判内容，应上报总经理审核批准。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

● 采购绩效评估的标准

名称	采购绩效评估的标准		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 行业平均绩效标准 在进行采购绩效评估时，可以将自己企业采购部门或采购人员的绩效和同行业的、与自己企业在采购组织、职责以及人员配置等方面大致相同的公司的绩效相比较，以辨别彼此在采购工作成就上的优劣。在进行比较的时候，数据资料既可以使用个别公司的采购数据资料，也可以使用整个行业的平均绩效水准。 2. 目标绩效标准 目标绩效是指在现有情况下，非经过一番特别的努力，否则无法完成的较高目标或境界。目标绩效代表公司管理层对采购工作人员最佳绩效的期望值。 3. 标准绩效 标准绩效的设定，要符合下列 3 种原则： 1) 可实现标准。可实现标准是指在现有内外环境和条件下经过努力，确实应该可以达到的水平，通常依据当前的绩效加以衡量设定。 2) 固定标准。固定标准是指预算或标准绩效一旦建立，就不能再有所变动。 3) 挑战标准。挑战标准是指标准的实现具有一定的难度，采购部门和采购人员必须经过努力才能完成。 4. 历史标准 选择自身企业历史绩效标准作为评估目前绩效的标准，是相当可行、有效的做法。但是只有当商场超市的采购部门，无论是组织、职责或人员等，均没有重大变动的情况下，才适合使用此项标准。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 采购绩效评估指标分析

名称	采购绩效评估指标分析	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 采购绩效评估指标体系的设定 (1) 采购绩效指标通常可分为采购效率指标和采购效果指标两大类。 1) 采购效率指标主要指与采购组织有关的指标，如人员、管理制度等。 2) 采购效果指标主要指与采购营运结果有关的指标，如成本、质量、交货期等。 (2) 建立一套完整的采购绩效评估指标体系是做好采购绩效评估的必要保证。商场超市采购绩效评估指标体系的设定有以下 3 个要点： 1) 确定绩效指标要符合有关原则。商场超市在确定采购绩效指标时要符合相关的原则。例如，评价供应商时，应体现“上游控制”原则，即为了使供应商的商品质量不至于影响商品的销售，供应商的平均质量、交货等综合表现应高于商场超市的要求。 2) 要选择适用的绩效指标。采购绩效指标的选择要同商场超市的总体采购水平相适应。 3) 绩效指标的目标值要合理。确定采购绩效指标目标值时，要考虑以下因素： ① 满足顾客的需求。对商场超市来说，就是要满足普通消费者的需求。 ② 所选择的目标以及指标要同商场超市的大目标保持一致。 ③ 具体设定目标时，既要实事求是、客观可行，又要具有挑战性，要以过去的表现作为参考，更重要的是可与同行中的佼佼者进行比较。 2. 商场超市采购绩效评估指标体系的内容 (1) 质量绩效指标。质量绩效指标主要是考评采购部门或采购人员所采购的商品的质量水平。 (2) 数量绩效指标。当为了争取数量折扣，以达到降低价格的目的而增加采购商品的批量时，可能会导致存货过多，甚至发生滞销积压的情况。而存货积压的利息及保管的费用越大，滞销商品处理的损失越高，显示采购人员的数量绩效也就越差。不过这项指标有时受到商场超市商品管理绩效、营业状况等因素的影响，并不一定完全归咎于采购人员。因此，企业应当经常将现有存货占用资金利息及保管费用与正常存货占用资金利息及保管费用进行比较，然后再对采购人员进行绩效评估。 (3) 价格绩效指标。透过价格指标，可以衡量采购人员议价能力以及供需双方势力的消长情形。所以价格绩效是商场超市最重视及最常见的衡量标准。用价格绩效指标对采购人员进行评估时，有以下几个要点： 1) 销售时的价格与采购时的价格之间的差额。销售时的价格与采购时的价格之间的差额是指商场超市在销售商品时的价格与采购时的价格的差额。它反映的是商场超市采购物品时是否考虑市场价格的走势。如果商场超市预测未来市场的价格走势是上涨的，商场超市应该在前期多储存物品；如果商场超市预测未来市场的价格走势是下跌的，商场超市则不宜多储存物品。 2) 实际价格与标准成本的差额。实际价格与标准成本的差额是指商场超市采购物品					

(续)

名称	采购绩效评估指标分析	编码		版本	
		页次		修改状态	

的实际价格与企业事先确定的物品采购标准成本的差额。它反映的是商场超市在采购物品过程中实际采购成本与采购标准成本的超出或节约额。

3) 实际价格与过去移动平均价格的差额。实际价格与过去移动平均价格的差额是指商场超市采购商品的实际价格与已经发生的物品采购移动平均价格的差额。它反映的是商场超市在采购过程中实际采购成本与过去采购成本的超出或节约额。

4) 将当期采购价格与基期采购价格的比率及当期物价指数与基期物价指数的比率相互比较。该指标是动态指标，主要反映商场超市物品价格的变化趋势。

(4) 采购效率指标。采购效率指标包括以下内容：

1) 新供应商开发个数。新供应商开发个数是指企业在一定期间内，采购部门与新的供应商的合作数量。它反映企业采购部门的工作效率，根据开发新供应商的个数排名打分。

2) 新品引进数量。每月统计各采购人员当月引进新品的个数，根据新品引进数量的排名打分。

3) 老品淘汰数量。采购人员主动提出淘汰老品并上报汇总，根据老品淘汰数量的排名打分。

4) 进价降低率。商场超市可以根据商品信息变更通知单来统计采购人员的进价降低情况。用采购人员进价降低的品种数除以分管的总品种数对其考核，根据进价降低品种数量的排名打分。

5) 进价偏高率。每月根据市场部及有关人员提供的市场价格调查情况，将市场价与商场超市自身进价相比较，确定进价偏高的品种。月底统计各采购人员进价偏高的总品种数，根据进价偏高品种数量的排名打分。

6) 采购计划完成率。采购计划完成率是指一定期间内商品实际采购额与计划采购额的比率。它反映商场超市采购部门采购计划的完成情况。

7) 错误采购次数。错误采购次数是指一定时期内采购部门因工作失职等原因造成错误采购的数量。它反映的是采购部门工作质量的好坏。

8) 年采购金额占销售收入的百分比。年采购金额占销售收入的百分比是指在一个年度里商品采购总额占年销售收入的比例。它反映的是商场超市采购资金使用的合理性。

9) 订购单的件数。订购单的件数是指商场超市在一定时期内采购物品的数量。

(5) 采购效益。

1) 大类同比销售根据销售额同比上升幅度排名打分。

2) 大类环比销售根据销售额与上月相比的上升幅度排名打分。

3) 库存周转天数。每月根据商品管理系统中的商品周转率得出大类存货的库存周转天数。考核采购人员的库存周转天数为分属大类的库存周转天数。如果采购人员分管多

(续)

名称	采购绩效评估指标分析		编码		版本	
			页次		修改状态	
个大类，则用分管商品占各大类的比重乘以大类存货的库存周转天数，将其结果相加，计算出该采购人员的库存周转天数，然后用当月采购人员库存周转天数除以去年该大类的平均库存周转天数对其考核，根据库存周转天数的排名打分。 4) 商品毛利率。采购人员分管商品的商品毛利率是用该商品的销售额减去进价，再除以进价得出的。在进行采购绩效考核与评估时，应计算采购人员当月的商品毛利率与分管大类的去年平均毛利率的比例，按照该比例的高低顺序排名打分。 5) 营业外收入。采购人员营业外收入包括月手续费、年终返利、供应商进场费、新品牌费、新品费、租赁费、堆头费、陈列费、广告发布费、DM 费、新店赞助费、节庆费、配送费等一切以现金或支票汇票形式收取的费用。 (6) 时间绩效指标。时间绩效指标考评的是采购人员处理订单的效率，以及对供应商交货时间的控制能力。延迟交货固然可能形成缺货现象，但是提早交货也可能导致买方不必要的存货成本或提前付款的利息费用。因此，商场超市在用时间绩效对采购人员进行评估时，一定要综合各方面的因素慎重进行。 (7) 日常营运指标。 1) 相关部室及门店考核，根据采购人员个人得分排名打分。 2) 退调未解决比率。每月统计配送中心和门店提供的未按规定时间和要求退调的笔数，根据未退调的笔数多少给采购人员排名打分。 3) 门店投诉次数。采购人员接到门店的投诉后，在承诺的时间内没有给门店答复和解决的，视为投诉成立，此项指标不得分。 4) 供应商投诉次数。采购人员接到供应商的投诉后，在承诺的时间内没有给供应商答复和解决的，视为投诉成立，此项指标不得分。 5) 考勤。每月统计人事部和采购部内勤提供的考勤情况，并排名打分。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 采购绩效评估人员与方式方法

名称	采购绩效评估人员 与方式方法	编码	版本	
		页次	修改状态	
1. 商品采购绩效评估组组成人员				
一般商场超市采购绩效评估组的成员主要包括以下人员：				
(1) 采购部门主管。采购部门主管直接负责采购工作任务的指派，以及对采购工作绩效优劣的监督，所以，采购部门主管对所管辖的采购人员和采购过程、结果最为熟悉。因此，由采购主管负责评估，可以很好地注意到采购人员的表现，体现公平、客观的原则。				
(2) 各销售部门主管。采购回来的商品主要用于销售，而一线各销售部门主管人员对采购回来的商品品质与数量最为熟悉。因此，各销售部门主管应参加对采购部门和采购人员的绩效评估工作。				
(3) 财务部门相关人员。当采购金额占商场超市总支出的比例较高时，采购成本的节约对商场超市利润的贡献就非常大。尤其在经济不景气时，采购成本的节约对资金周转的影响也十分明显。财务部门不但掌握公司产销成本数据，对资金的获得与付出也进行全盘管制，因此，会计和财务部门也可以对采购部门的工作绩效进行评估。				
(4) 供应商。采购人员主要与供应商打交道，所以有些商场超市通过正式或非正式的渠道，向供应商探询其对本企业采购部门或采购人员的意见，以间接了解采购作业绩效和采购人员的素质。				
2. 采购绩效评估方式				
对采购人员进行采购绩效评估有定期绩效评估和不定期绩效评估两种方式。				
(1) 定期绩效评估。商场超市可以每年或每月组织对采购人员的绩效进行评估，评估内容主要为员工的表现，如工作态度、学习能力、协调精神和忠诚程度等。				
(2) 不定期绩效评估。不定期的绩效评估是以特定项目方式进行的，例如，商场超市要求某项特定产品的采购成本降低 6%，那么当设定的期限一到，商场超市就可以依据实际的成果是否达到降低 6% 的目标，给予采购人员奖惩。这种评估方式，特别适用于资本支出预算、成本降低专项方案和新产品开发计划等。				
3. 采购绩效评估方法				
一般来说，常用的采购绩效评估方法主要有以下 3 种。				
(1) 两两比较法。顾名思义，两两比较法是指在某一绩效标准的基础上，把每一个员工都与其他员工进行比较，进而判断谁做得“更好”，然后记录每一个员工和任何其他员工比较时被认为“更好”的次数，根据次数的高低给员工排序。				
(2) 等级分配法。这种方法由评估小组或主管先拟定有关的评估项目，按评估项目对员工的绩效作出粗略的排序。				
(3) 排序法。在直接排序法中，主管按绩效表现，以从好到坏的顺序依次给员工排序。这种绩效表现既可以是整体绩效，也可以是某项特定工作的绩效。				
相关说明				
编制人员		审核人员		批准人员
编制日期		审核日期		批准日期

• 采购绩效的改进方法

名称	采购绩效的改进方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 改进工作氛围					
融洽、和谐的工作气氛是搞好各项工作的基础，因此，商场超市一定要努力改进采购人员的工作氛围，使采购人员之间、采购人员与销售人员之间以及采购人员与其他的同事之间加强沟通，提高团队协作能力，从而提高团队整体的工作绩效。					
2. 强化内部管理					
从管理角度去提升采购人员绩效的方法主要有：					
(1) 选聘合格人员担任采购人员，给予必要的培训。					
(2) 建立合格的采购队伍，提供必要的资源。					
(3) 给采购部门及采购人员设立有挑战性又可行的工作目标。					
(4) 对表现突出的采购人员给予物质及精神上的奖励。					
3. 应用先进的信息技术					
(1) 建立 Intranet（企业内部网），运用互联网进行采购。					
(2) 使用条形码与 EDI（电子数据交换系统）。使用条形码和 EDI 的好处主要有：					
1) 降低成本。EDI 的使用可使供应商共享商场超市的销售和库存信息。供应商能根据商场超市的最新需求来安排生产与实行多频次、小批量配送，进而降低采供双方的库存量。货款支付也可以采用电子转账，从而降低采购总成本。					
2) 信息量大。					
3) 信息传递速度快。					
4) 减轻人员工作量。					
5) 保持资料或数据的准确性，减少人工出错率。					
(3) 建立 MRP（物料需求计划）系统。MRP 系统与采购活动的关联性主要有以下两方面：					
1) 储存大量采购数据。MRP 系统中具有许多采购人员所需的数据，如采购历史数据（历史价格、历史采购量、采购厂家等）、采购前置时间、采购申请单、收货状态、库存量、供应商货款的支付状况、一种物资有几个可以采购的合格供应商、供应商的基本情况（地址、联系方式等）等。					
2) 方便供应商的货款支付。在没有 MRP 系统时，商场超市的采购人员要花很多时间在该不该付款和何时付款以及与财务人员的沟通上。而 MRP 系统对于什么时候付款、可不可以付款这些问题，会自动提示财务人员，从而把采购人员从付款这项本属于财务部门的工作中解放出来，减少了采购人员的工作量。					
4. 开发新供应商					
许多采购人员把相当部分的精力放到了开发优秀新供应商上，以此来降低采购总成本。					

(续)

名称	采购绩效的改进方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
同时，许多大商场超市的采购部门成立了供应商开发小组，甚至有的商场超市把它作为一个商场独立的部门来运作。一般要求新供应商的地理位置在采购方所在地附近，这有助于解决开发过程中的问题。如果一个商场超市因历史原因致使大部分或主要供应商分布在海外，那么它的供应商开发工作其实就是“本地化”。本地化不仅可大大缩短交货期，而且采购单价一般可降低 20% ~40%。 5. 与供应商建立合作伙伴关系 采购绩效的提升和改进，不能只从商场超市内部来努力。事实上，供应商的表现很大程度上影响着采购绩效的水平。与供应商联手实现降低商品采购成本，继而提高采购绩效的途径如下： （1）与供应商签订长期的采购协议。如果采购方不能给予供应商具体的需求预测，而又要求供应商购买原材料进行储备或要求供应商生产较大数量的库存等着出货时，一旦采购方停止此项需求，采购方应与供应商共同承担这些库存商品带来的损失。因此，为了免去供应商的后顾之忧，激发供应商的合作欲望，商场超市应视情况与其签订长期的采购协议。 （2）与供应商共同制订可行的成本降低计划。商场超市想要达到降低成本的目的，就必须与供应商共同制订一个成本降低计划，并且与供应商一起去寻找可行的途径。这样，供应商的生产成本降低了，商场超市采购的价格自然会降低。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 采购绩效改进方案

名称	采购绩效改进方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则 (1) 为规范采购绩效管理,完善公司绩效管理体系,不断提高公司采购绩效以及公司的整体竞争力,特制定本方案。 (2) 本方案制定的目的是改进、提升采购绩效。本方案适用于采购部全体采购人员及采购管理人员。 (3) 改进采购绩效的工作重点:绩效计划、绩效辅导、绩效考核及反馈。 2. 绩效计划阶段管理 (1) 制订绩效改进计划。在绩效计划阶段,采购部经理应与员工进行充分的沟通,并就绩效目标达成共识。具体来说,采购部经理应做好如下工作: 1) 对员工绩效考核结果进行分析。 2) 找出员工在工作中的不足之处,或在绩效考核中的薄弱环节。 3) 针对存在的问题制订有针对性的绩效改进方案或计划等。 (2) 绩效改进计划的标准。一套完善的绩效改进计划,至少应符合下列3点要求: 1) 计划要获得管理者与员工双方的认同,即管理者与员工都应该接受这个计划并保证该计划的实现。 2) 计划内容要有可操作性,即拟订的计划内容需与员工待改进的绩效工作相关联,并且是可以实现的。 3) 符合 SMART 原则,即绩效改进计划要满足具体、可衡量、可达到、相关联、有时限性5点要求。 (3) 绩效改进计划的内容。绩效改进计划应包括如下内容: 1) 待提高的方面。 2) 绩效目标。 3) 完成情况。 4) 完成时间。 5) 绩效改进周期。 6) 需上级领导提供的帮助等。 3. 绩效辅导阶段管理 在绩效辅导阶段,相关人员需要做的工作有: (1) 采购部应注重在部门内建立、健全双向沟通制度,包括周/月例会制度、周/月总结制度、汇报/述职制度、观察记录制度和周工作记录制度等。 (2) 采购绩效管理人員在考核周期内对被考核者进行绩效跟踪,收集、整理绩效过程中存在的问题,并进行记录。 (3) 采购绩效管理人員要及时、准确地将被考核者绩效改进方面的问题记录到绩效改进表中。					

第五章 采购部管理工具

(续)

名称	采购绩效改进方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
(4) 被考核者可随时就出现的有关绩效问题与采购绩效管理人员进行沟通，提出自己的改进建议。 4. 绩效考核及反馈阶段管理 在绩效考核及反馈阶段，相关人员需要做的工作有： (1) 采购绩效管理人员应综合收集考核信息，客观、公正地对采购人员作出评价，并就绩效改进考核情况向员工反馈。 (2) 绩效考核签字不代表被考核者认可考核结果，只代表被考核者知晓考核结果。因此，考核结果反馈时，无论被考核者是否认可考核结果，都必须在考核表上签字。 (3) 被考核者如果对绩效考核结果不认可，可进行绩效申诉。 5. 附则 绩效考核与反馈结束后，采购部应根据绩效改进方案，有针对性地组织员工进行培训，以提高员工的专业知识和业务技能，达成更好的绩效改进效果。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

● 采购部绩效考核方案

名称	采购部绩效考核方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则					
为规范采购部工作，提高采购工作绩效，细化采购流程，充分挖掘员工的潜能，特制定本方案。					
2. 绩效考核原则					
(1) 公平、公开原则。采购部所有员工都要接受考核，并且对同一岗位执行相同的考核标准。					
(2) 定期化与制度化原则。本方案作为制度定期施行，员工必须遵照执行。					
(3) 定量与定性相结合。定性化指标权重占 _____%，定量化指标权重占 _____%。					
(4) 沟通与反馈原则。考核评价结束后，人力资源部或采购部门相关领导应及时与被考核者进行沟通，并将考评结果告知被考核者。					
3. 绩效考核的实施					
(1) 考核方式。本部门绩效考核分为月度考核、季度考核和年度考核 3 种。					

(续)

名称	采购部绩效考核方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
(2) 考核内容。 1) 工作业绩。工作业绩考核所占权重为_____%，主要考察员工采购计划完成率、采购商品合格率、采购成本控制率和进货及时率等。 2) 工作能力。工作能力考核所占权重为_____%，主要考察员工专业知识掌握程度、计划分析能力和谈判能力等。 3) 工作态度。工作态度考核所占权重为_____%，主要考察员工出勤状况、工作主动性和工作积极性和工作责任心等。 (3) 采购部关键绩效考核指标。采购部在绩效考核中，所依据的考核指标有： 1) 计划指标。计划指标主要包括采购计划编制及时率和采购计划完成及时率。 2) 业务指标。业务指标主要包括商品结构合理率、库存商品周转天数、订货商品到位及时率、新商品引进率、商品淘汰率、新开发供应商数量和商品退货率。 3) 财务指标。财务指标主要包括商品毛利率和商品有效销售发生率。 (4) 考核实施主体。考核从自上而下与自下而上两方面相结合进行，采取 360 度考核法，具体的考核人员有： 1) 上级领导。 2) 同事。 3) 被考核者本人。 4) 供应商。 4. 绩效申诉 被考核者如果认为评估结果不符合实际情况，可于绩效反馈后_____个工作日内向直属上级或人力资源部提起申诉，并填写“绩效考核申诉表”。 5. 绩效考核结果的运用 (1) 考核结果的运用。本部门绩效考核结果可为员工薪资调整、职位变动、培训与发展等方面提供依据和参考，具体标准视具体情况而定。 (2) 绩效考核的等级。 1) 优：_____ ~ 100 分，工资上调_____，职位上升_____级。 2) 良：_____ ~ _____分，工资上调_____，职位上升_____级。 3) 好：_____ ~ _____分，工资上调_____，职位上升_____级。 4) 一般：_____ ~ _____分，工资职位不变。 5) 差：_____分以下，工资下调_____，职位下降_____级。 6. 附则 本方案由采购部、人力资源部制定，由采购部、人力资源部进行解释、修订。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 采购部预防腐败方案

名称	采购部预防腐败方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则					
（1）为规范采购部工作，以期有效预防采购腐败行为的发生，保证商场超市的利益，特制定本方案。 （2）本方案要求采购部经理进行推广与贯彻实施，采购部全体人员认真执行。 （3）预防采购腐败发生的具体措施包括以下 3 个方面： 1）企业文化和采购制度建设。 2）实施绩效考核制度。 3）进行岗位轮换。					
2. 企业文化和采购制度建设					
（1）加强商业观念，采购团队中的每一位员工都要发挥自己的优势，为商场超市作出自己应有的贡献。 （2）强调时间是成本、是商品，加强时间观念。 （3）强调公平交易，签订正规采购合同。 （4）加强培训，提高采购人员的业务素质和职业素质。培训内容包括采购的理论与技巧、谈判技巧、法律知识、货币和财务知识、产品知识和内部业务流程等。 （5）采购部经理等管理者应做好表率。 （6）采购部应严格按照商场超市的采购制度进行工作，采购部经理应根据实际情况及时对采购制度进行修订和完善。 （7）采购部应针对采购活动编制《采购人员手册》，详细说明采购工作的各环节，同时应运用案例和情境告诉采购人员该做什么和不该做什么。					
3. 实施绩效考核制度					
（1）每年年中和年底对采购人员进行绩效考核和职业规划设计，即对采购部人员采购业绩的回顾评价和未来的目标制定，具体考核步骤参见《采购部绩效考核方案》。 （2）通过定量的考核，对采购人员的绩效进行评估。根据评估结果将员工分成若干等级，或给予晋升、奖励，或维持现状，或给予警告或辞退，让采购人员感到自己的工作与自己的个人利益密切相关。 （3）通过对个人素质的评价（评价内容包括进步的幅度和潜力、谈判技巧、沟通技巧、合作能力、创新能力、决策能力等），针对采购人员存在的不足给予相应的培训，让采购人员感到自身能力的不断提高和个人的成长。 （4）绩效考核结束后的职业规划设计，主要是对下一个半年的主要业务指标和为完成这些指标所需要的行动计划作出安排，让采购人员知道自己该做什么，并按计划实施。					

(续)

名称	采购部预防腐败方案		编码		版本	
			页次		修改状态	
4. 进行岗位轮换 (1) 采购主管晋升为采购部经理之前要到商场超市的其他各个部门、业务组进行学习。 (2) 各商品类别的采购专员每一年岗位轮换一次。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

● 商品采购计划表

名称	商品采购计划表					编码		版本	
						页次		修改状态	
货号	供应商 编号	规格	单价	数量	总额	采购 方式	采购 日期	提货 方式	到货 日期
相关说明									
编制人员			审核人员			批准人员			
编制日期			审核日期			批准日期			

第五章 采购部管理工具

• 请购明细表

名称	请购明细表				编码		版本	
					页次		修改状态	
品名	编号	规格	单价	数量	供应商		预交日期	
相关说明								
编制人员			审核人员			批准人员		
编制日期			审核日期			批准日期		

• 日进货记录表

名称	日进货记录表				编码		版本	
					页次		修改状态	
营业组别	总进货				折价回扣	进货折让	净进货额	
	笔数	现金	笔数	赊购				
合计								
累计								
相关说明								
编制人员			审核人员			批准人员		
编制日期			审核日期			批准日期		

• 供应商考核表

名称	供应商考核表		编码		版本	
			页次		修改状态	
供应商名称						
供货种类		评定等级				
考核项目	评级标准					
	A	B	C	D		
商品质量	好	一般	差	时常出现次品		
不合格品率	____% 以下	____% ~ ____%	____% ~ ____%	____% 以上		
商品价格	比竞争对手优惠	与竞争对手相同	比竞争对手略高	大大高于竞争对手		
配送能力	非常准时	一般	偶误	常误		
退货服务	非常准时	一般	偶误	常误		
畅销程度	非常畅销	畅销	普通	滞销		
促销配合	好	一般	差	极差		
经营潜力	极佳	佳	普通	潜力小		
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 采购人员考核评估表

名称	采购人员考核评估表		编码		版本	
			页次		修改状态	
考核内容	考核项	权重	考核要点			评估得分
工作业绩	采购计划完成率	____%	90% ≤ R ≤ 100%			
			80% ≤ R < 90%			
			70% ≤ R < 80%			
			60% ≤ R < 70%			
	采购商品质量合格率	____%	95% ≤ R ≤ 100%			
			85% ≤ R < 95%			
			75% ≤ R < 85%			
			70% ≤ R < 75%			
	商品到位及时率	____%	在规定的时间内完成			

第五章 采购部管理工具

(续)

名称	采购人员考核评估表		编码		版本	
			页次		修改状态	
考核内容	考核项	权重	考核要点			评估得分
工作业绩	错误采购次数	____%	不得高于____次			
	采购成本控制	____%	成本降低____%			
	新供应商开发数	____%	新增____家供应商			
	存货周转率	____%	提高____%			
工作能力	专业知识水平	____%	全面掌握本岗位所需的专业知识			
	语言表达能力	____%	辞能达意，有条理，具有一定的谈判技巧			
	综合分析能力	____%	对工作中出现的问题能作出准确的分析与谈断			
工作态度	考勤状况	____%	出勤率的高低，迟到、早退情况			
	工作主动性	____%	积极、主动地完成本职工作			
	工作责任感	____%	工作认真，勇于承担责任			
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

第六章

人力资源部管理工具

• 人力资源部组织结构

名称	人力资源部组织结构		编码		版本	
			页次		修改状态	
人力资源部经理 招聘主管 培训主管 绩效考核主管 薪酬福利主管						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

第六章 人力资源部管理工具

• 人力资源部经理岗位职责

名称	人力资源部经理岗位职责	编码		版本	
		页次		修改状态	
职责 1：负责组织制定商场超市人力资源发展的长期规划、中期规划和年度计划。 职责 2：在总经理的领导下，全面负责整个商场超市人员编制、员工培训、培养计划的草拟工作；负责组织办理员工的招收、转正、任免、培养、调配、工作绩效考核、定级、工资调整和奖惩等工作；负责组织整理、保管人事档案工作。 职责 3：负责组织办理商场超市各类技术人员的职务申报、考核、评议工作，并负责办理报批和聘书签发工作。 职责 4：了解员工的生活、工作和思想情况，定期向总经理汇报，并配合有关部门做好员工的思想政治工作。 职责 5：按规定权限审批员工请假、检查员工销假，并负责组织管理整个商场超市员工的考勤工作。 职责 6：负责对劳动用工、劳动分配提出改革方案。 职责 7：负责对劳动质量工作进行计划、安排、检查，并负责质量核定参数和审核工作。 职责 8：按制度组织办理员工的离职手续。 职责 9：负责完成总经理交办的其他各项有关劳动人事的工作。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 招聘主管岗位职责

名称	招聘主管岗位职责	编码		版本	
		页次		修改状态	
职责 1：负责制定并执行商场超市的招聘制度。 职责 2：负责根据现有的编制及业务发展需求，协助、统计各职能部门的人员招聘需求。 职责 3：根据人员招聘的需求，负责制订并执行年度、季度、月度人员招聘计划。 职责 4：建立和完善公司的人才选拔体系和招聘流程。 职责 5：建立后备人才选拔体系和招聘流程。 职责 6：负责拓展及评估招聘渠道，建立有效的招聘体系，确保招聘工作的有效性。 职责 7：负责招聘信息的起草与发布工作。 职责 8：负责人员的招聘、面试、甄选以及录用等工作。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 培训主管岗位职责

名称	培训主管岗位职责		编码		版本	
			页次		修改状态	
职责 1：负责根据商场超市的发展战略目标和发展的需要，拟订员工的年度培训计划以及有关培训的各项管理制度。 职责 2：分析整个商场超市和各相关部门对培训的需求，并制订出相应的培训计划。 职责 3：负责指导、协助各部门制订多层次的培训教育计划，并帮助其实施。 职责 4：拟定的培训计划经领导审批后，负责根据获批的培训计划具体安排各项培训 工作。 职责 5：负责商场超市内部课程开发体系及内部培训师队伍的建立和管理工作。 职责 6：负责挑选、管理、完善外部培训机构，并负责与外部职业培训机构等业务合 作部门建立良好的合作关系。 职责 7：负责国内外培训信息的收集，追踪行业培训动态，分析、总结现有培训效 果，并提出改进意见。 职责 8：负责组织建立员工培训档案，并根据不同的内容及目的设计各项培训的考核 方式、考核内容及奖惩政策等。 职责 9：负责对各部門开展的培训活动进行监督和控制，并协助、配合各部门开展各 项培训活动。 职责 10：在各项培训工作结束后，负责进行培训效果分析和评估，总结存在的问 题及改进的措施，撰写培训工作总结，报领导审核。 职责 11：负责做好年度培训经费预算工作，并负责严格控制培训经费的花销。 职责 12：做好教育设备的保管和维修保养工作。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

第六章 人力资源部管理工具

• 薪酬主管岗位职责

名称	薪酬主管岗位职责	编码		版本	
		页次		修改状态	
职责 1：根据国家相关的法律和法规、商场超市战略及其实际情况，制定合理的薪酬福利体系和福利政策。 职责 2：负责进行公司人力成本的预测与核算工作，并负责提供分析报告及改进方案。 职责 3：按照薪酬管理制度，根据绩效考核的结果，及时调整员工薪资。 职责 4：建立公司薪资档案，根据绩效考核做好工资调整等工作。 职责 5：跟踪了解同行业薪酬福利变动状况，为商场超市制定各种薪酬、福利政策提供依据。 职责 6：协助人力资源部经理不断完善公司的薪酬激励机制，并提出合理化的建议。 职责 7：负责员工的薪资福利管理和工资发放工作，并负责处理其他有关工资、福利的问题。 职责 8：根据国家及地方的相关政策和规定，为员工办理各种社会保险。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 绩效考核主管岗位职责

名称	绩效考核主管岗位职责		编码		版本	
			页次		修改状态	
职责 1：根据商场超市的发展目标和经营要求，负责拟定或调整绩效管理制度及方案。 职责 2：负责拟订绩效管理阶段性工作计划并负责实施。 职责 3：负责改进、完善并监督商场超市的考核体系和规范。 职责 4：负责监督各绩效考核单位绩效指标的执行情况。 职责 5：负责指导各部门主管开展评价工作，向员工解释各种相关制度问题。 职责 6：组织实施绩效评价面谈。 职责 7：负责收集绩效管理方面的信息反馈，包括绩效考核申诉等，并负责通报绩效考核结果。 职责 8：拟订绩效考核阶段性总结分析报告。 职责 9：负责根据绩效考核评价结果和相关规定，对员工进行奖惩。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 招聘管理制度

名称	招聘管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则 (1) 为规范商场超市员工招聘录用程序，充分体现公开、公平、公正的原则，保证各部门能及时、有效地补充到需要的人才，使商场超市得以更快地、可持续地发展，特制定本制度。 (2) 人力资源部负责本制度的制定、修改、解释、废止等工作，总经理负责本制度的制定、修改、废止等的审核工作。 (3) 商场超市招聘坚持因岗择人、择优录用、公开招聘、平等竞争原则。 2. 招聘渠道 (1) 员工的内部招聘。员工内部招聘的形式有： 1) 晋升。 2) 人员重聘。 3) 工作调换。 4) 工作轮换。 (2) 员工的外部招聘。员工外部招聘的主要渠道有 3 种： 1) 大中专毕业生。 2) 外事服务培训生及同行业在职的各类人员。 3) 其他人员，包括军队转业或复员军人，城镇待业青年等。 3. 员工聘用规定 (1) 商场超市的各级管理人员不得将自己的亲属介绍、安排到本人所分管的部门或门店里工作。属特殊情况的，需由董事长批准，且介绍人必须立下担保书。 (2) 各部门的人员招聘计划必须控制在编制范围内。 (3) 试用人员一般不宜担任经济要害部门的工作，也不宜负责具有重要经济责任的工作。 (4) 除董事长特批的可免于试用或缩短试用期的人员外，所有的应聘人员，一般都必须经过_____至_____个月的试用期，才可考虑聘为正式员工。 (5) 明确试用人员在试用期内待遇，如基本工资待遇、享受浮动工资标准和劳保用品待遇等。 (6) 试用人员经试用考核合格后，可转为正式员工，并根据其工作能力和岗位重新确定职级，享受正式员工的各种待遇。员工转正后，试用期计入工龄，试用不合格者，可延长其试用期或决定不予聘用。对于不予聘用者，不发任何补偿费，试用人员不得提出任何异议。 (7) 正式员工可根据其表现、工作业绩及工作年限，由商场超市为其办理户口调动。					

第六章 人力资源部管理工具

(续)

名称	招聘管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
(8) 各类人员的短期聘用合同和正式聘用合同以及担保书等全部材料汇总后保存于商场超市人力资源部，同时由人力资源部负责监督聘用合同和担保书的执行情况。 (9) 从业人员依照《从业人员退休办法》办理退休。 (10) 各部门因工作需要或商场超市发展需要，需以聘约方式聘用人员时，聘用部门须详细说明理由，并拟定每月薪金，上报总经理审批。审批通过后，以聘任书聘用，并将聘任书副本及聘约人员资料送总经理室转报董事长。 (11) 聘约人员不列入编制。 (12) 聘约人员的考勤、出差、保险等依约定或比照编制内从业人员办理。 (13) 聘约人员于聘任期间，如有违反本商场超市人事管理规则或工作上无法胜任的情形，聘用部门应报总经理核准后解聘。 (14) 聘约人员因重大事由必须于约定期限前终止受聘时，应提前 1 个月通知聘用部门。办妥离职手续后才能终止受聘。 (15) 本办法经经营决策会通过实施，修改时亦同。 4. 招聘录用的形式和程序 (1) 招聘与录用的形式。 1) 通过劳务市场招聘。 2) 利用多种媒体广告招聘，即利用广播、电视、报纸、杂志等进行招聘宣传。 3) 通过中介机构招聘。 4) 通过猎头公司招聘。 5) 定向招收。 (2) 招聘与录用的程序。 1) 确定招聘计划方案。 2) 确定招聘的对象、来源和途径。 3) 确定面试的时间和地点。 4) 初步面谈。 5) 审核材料。 6) 正式面谈。 7) 面谈结果的处理与体检。 8) 员工的录用。 5. 报到 (1) 报到时间。 1) 被录用员工在接到录用通知后，必须在规定时间内到公司报到。					

(续)

名称	招聘管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
2) 若在录用通知发出_____日内不能正常报到者,公司有权取消其录用资格,特殊情况经批准可延期报到。 (2) 报到程序。 1) 将身份证、学历证、职称证、体检合格证明等证件的原件或复印件等资料上交人力资源部。 2) 签订劳动合同。 3) 领取办公用品。 6. 附则 对于本制度所未规定的事项,由人力资源部负责解释,或按人力资源管理规定或其他相关管理规定予以执行。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 培训管理制度

名称	培训管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则 为建立完善、灵敏、有效的培训体系，确保培训工作的顺利进行，特制定本制度。 2. 员工培训的原则 （1）近期目标与长远目标相结合的原则。 （2）理论与实际相结合的原则。 （3）因人而异、因材施教的原则。 3. 培训目的 （1）提高全体员工整体素质。 （2）提高商场超市的管理水平。 （3）挖掘企业潜力，提高企业经济效益。 4. 职责划分。 （1）人力资源部全面负责员工的培训管理工作，包括制订和组织实施培训计划，制订培训预算，对培训工作进行监督、指导和评估等。 （2）其他各部门负责本部门的业务培训与评估工作，人力资源部要予以指导和配合。					

(续)

名称	培训管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
5. 确定培训内容 (1) 政策、法规教育。 (2) 专业技术理论知识、技能和本岗实际操作教育。 (3) 管理知识、理论、工作方法及相关的业务知识教育。 (4) 新职工岗前培训教育。 (5) 干部任职前的培训教育。 (6) 特殊专业外出学习、取证工作培训。 (7) 其他临时性培训任务。 6. 确定培训方法和形式 (1) 培训方法。 1) 培训讲师系统地介绍业务知识和理论知识。 2) 业务骨干介绍经验。 3) 参观优秀企业，实地观摩学习。 (2) 培训形式。 1) 脱产培训与在职培训相结合。 2) 内部培训与外部培训相结合。 3) 课堂讲授与实际操作相结合。 7. 培训评估与档案管理 (1) 培训结束后，人力资源部门可通过问卷调查、考试、实地操作等形式，对参加培训的人员进行考核。对考核合格者发放证书，不合格者按商场超市劳动管理的有关制度执行。 (2) 人力资源部门为参加培训的人员建立培训档案，内容包括培训时间、培训地点、培训内容、培训目的、自我评价及培训成绩等，并以此作为员工晋升、工作轮换的依据。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 薪酬管理制度

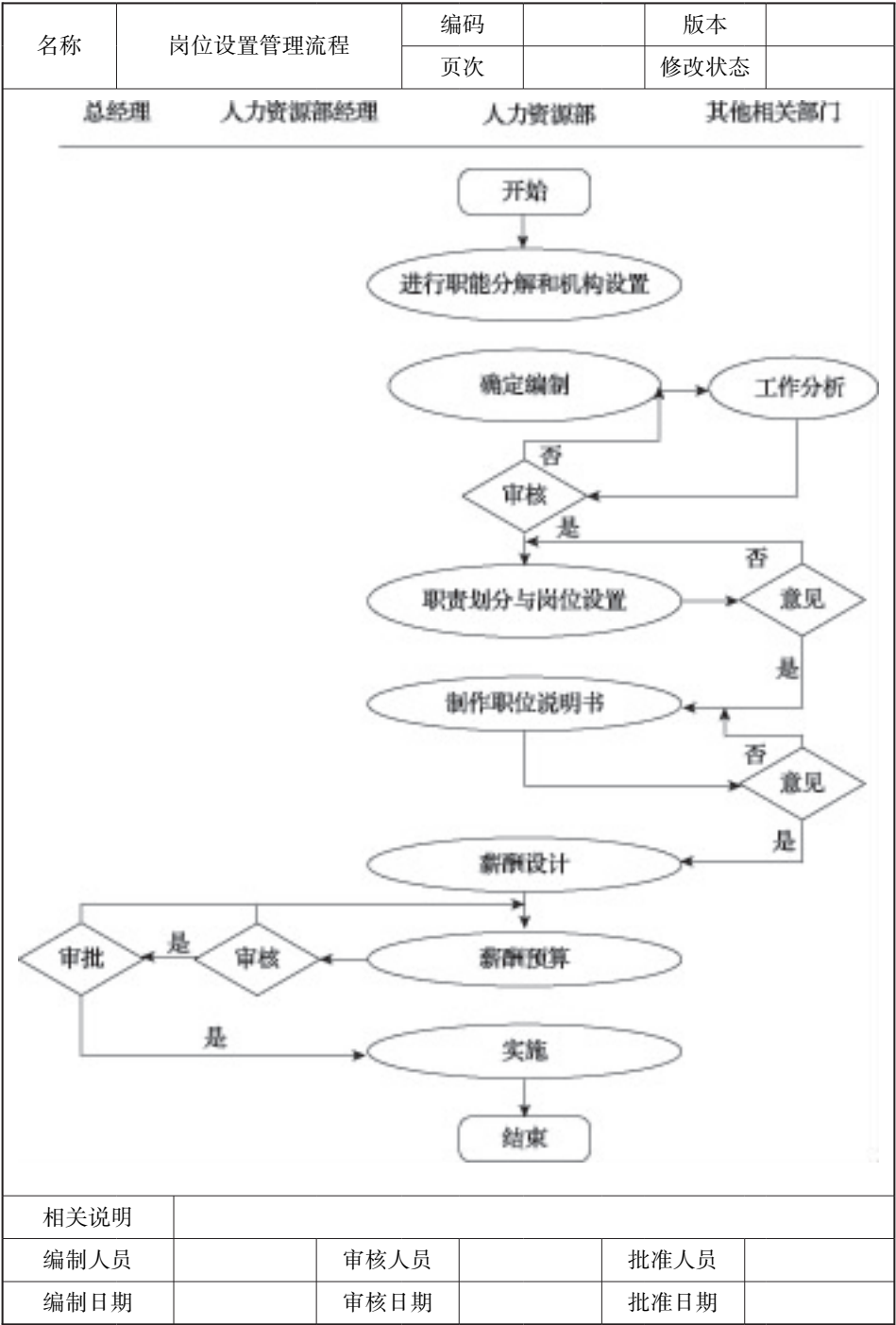
名称	薪酬管理制度	编码	版本
		页次	修改状态
1. 总则			
(1) 为充分发挥薪酬的激励作用，规范员工的薪酬管理工作，特制定本制度。			
(2) 本制度适用于所有正式员工及试用期员工。			
2. 薪酬构成			
(1) 商场超市高层管理人员薪酬构成。商场超市高层管理人员薪酬 = 基本年薪 + 效益年薪 + 股权激励 + 福利。			
1) 基本年薪。高层管理人员的基本年薪由个人资历和职位决定，其确定的依据是上一年度商场超市的总体经营业绩以及对外部市场薪酬调查数据的分析。基本年薪大约占高层管理人员薪酬总额的 30% ~ 45%，它是高层管理人员的一个稳定的收入来源。			
2) 效益年薪。效益年薪一般以货币的形式于年底支付，该部分大约占高层管理人员薪酬总额的 15% ~ 30%。年终效益奖是对高层管理人员经营业绩的一种短期激励。			
3) 股权激励。股权激励是指以股票期权和股票奖励的形式给高层管理人员以奖励，这部分的薪酬大约占薪酬总额的 15% 左右。			
4) 福利。高层管理人员除享受国家规定的相关法定福利外，还享有俱乐部会员、法律咨询、补充人寿保险等福利项目。福利大约占其薪酬总额的 10% 左右。			
(2) 其他员工薪酬管理。商场超市其他员工薪酬 = 岗位工资 + 工龄工资 + 奖金 + 福利。			
1) 岗位工资。员工的岗位工资主要根据员工所在的岗位在企业中的重要程度来确定。影响员工职务等级工资高低的因素主要包括以下几个方面：			
① 工作的目标、任务与责任。			
② 劳动强度。			
③ 工作的复杂性。			
④ 工作环境。			
2) 奖金。员工奖金是除基本工资之外商场超市给予员工的奖励，它大致包括年终奖金、考绩奖金和提议奖金 3 种。			
① 年终奖金是商场超市根据经营状况，对员工辛勤工作的一种酬劳。			
② 考绩奖金是根据考核结果而计发的奖金。			
③ 提议奖金是指由于员工所提的改善意见被采纳而给予的奖励。提议奖金的多少依提案的价值成效而定。			
3) 福利。为方便员工的工作和生活，解除员工的后顾之忧，充分调动员工的积极性和创造性，商场超市还设置以下福利：			

第六章 人力资源部管理工具

(续)

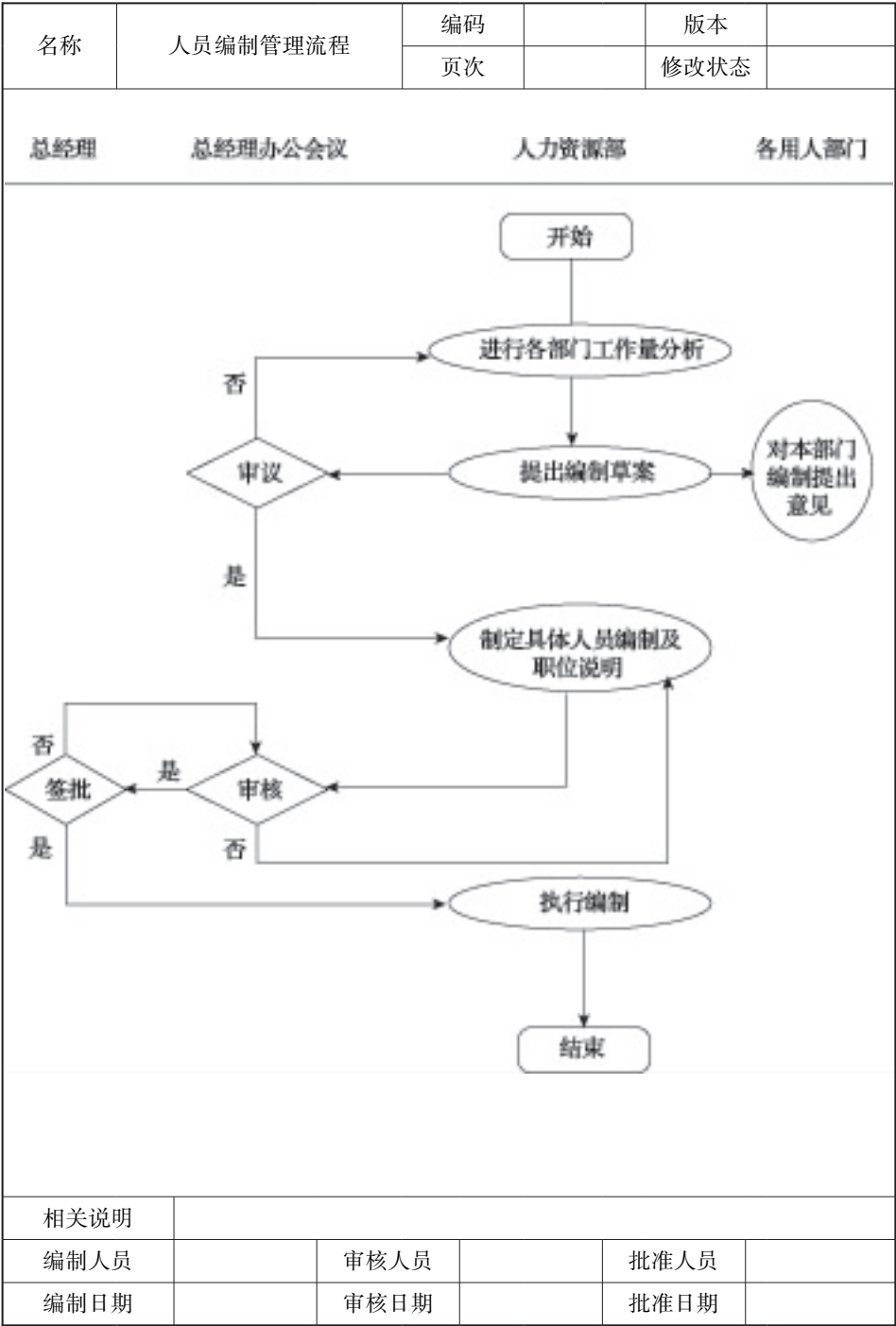
名称	薪酬管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
3. 薪酬的核发 (1) 人力资源部每月对员工的出勤状况进行汇总统计，于月底前报财务部门。 (2) 每月_____日发放上月工资。若遇发放日为节假日时，则薪酬在节假日前一天发放。 (3) 工资中商场超市代扣的项目包括： 1) 应由员工个人缴纳的社会保险。 2) 员工个人所得税。 3) 法律、法规规定的以及公司规章制度规定的应从工资中扣除的款项。 4) 与公司签订的协议中应从个人工资中扣除的款项。 (4) 员工工资发放数额与应得工资不相符时，当事人所在部门应及时向人力资源部反映，由人力资源部协调处理。 4. 薪酬调整 (1) 定期调薪。 1) 定期薪资调整原则上_____（半年、一年）一次，每年_____月初进行调整。 2) 由人力资源部门根据当前经营状况和上年度经营业绩提出薪资调整建议，报总经理审批。 3) 下列人员不具备调薪资格： ① 截止到调薪期工作未满半年者。 ② 考核期内迟到、早退累计_____次以上者。 ③ 考核期内累计病、事假达_____天以上者。 ④ 考核期内有无故旷工现象者。 (2) 临时调薪。 1) 如果员工因工作内容有较大变化或发生工作调动等情况，由新部门对其按新岗位评定标准临时进行评审后重新调整等级。 2) 工作期间表现突出或作出过卓越贡献的员工，人力资源部和相关部门要及时对其作出肯定，并适当调整其薪资水平。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 岗位设置管理流程

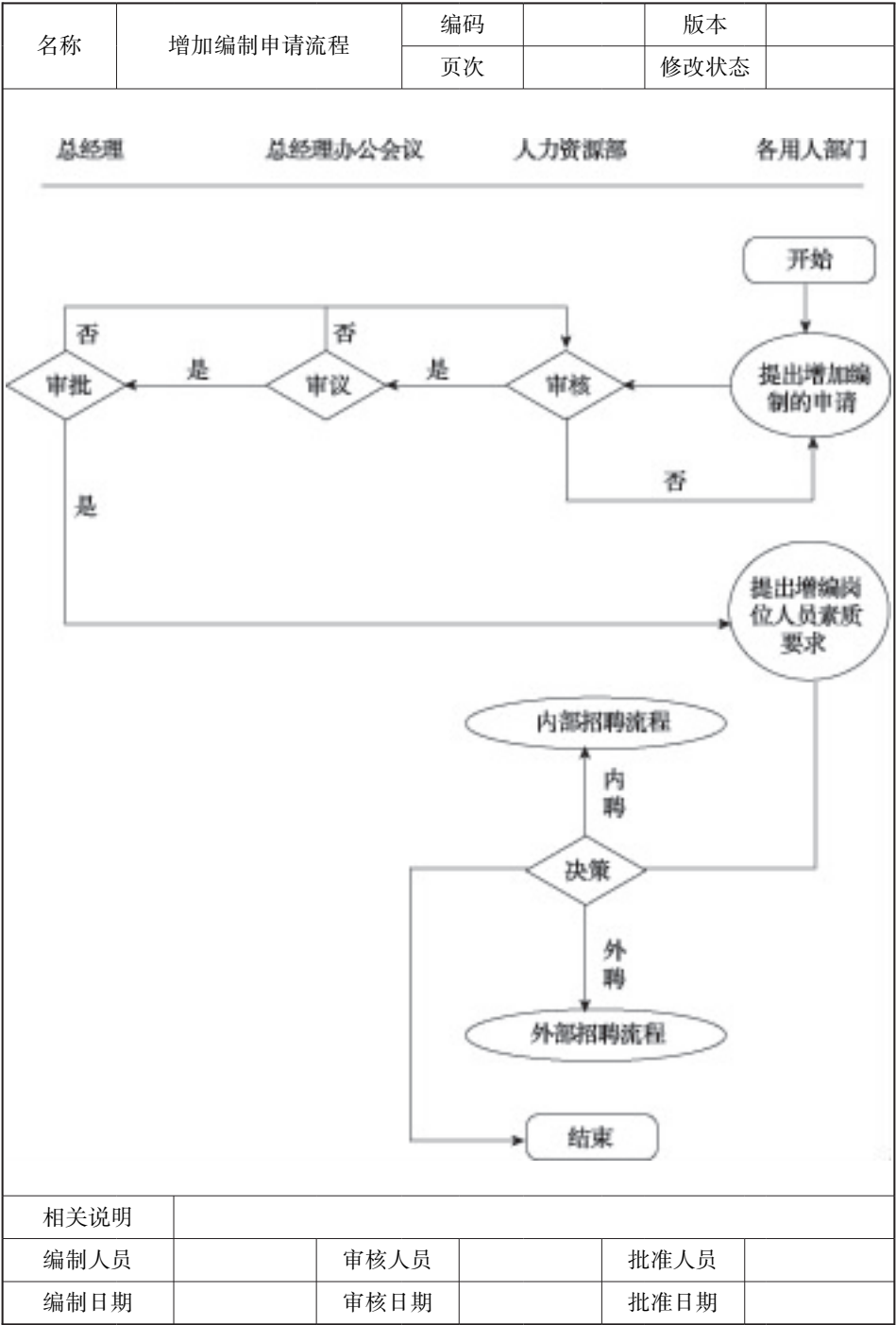


第六章 人力资源部管理工具

• 人员编制管理流程

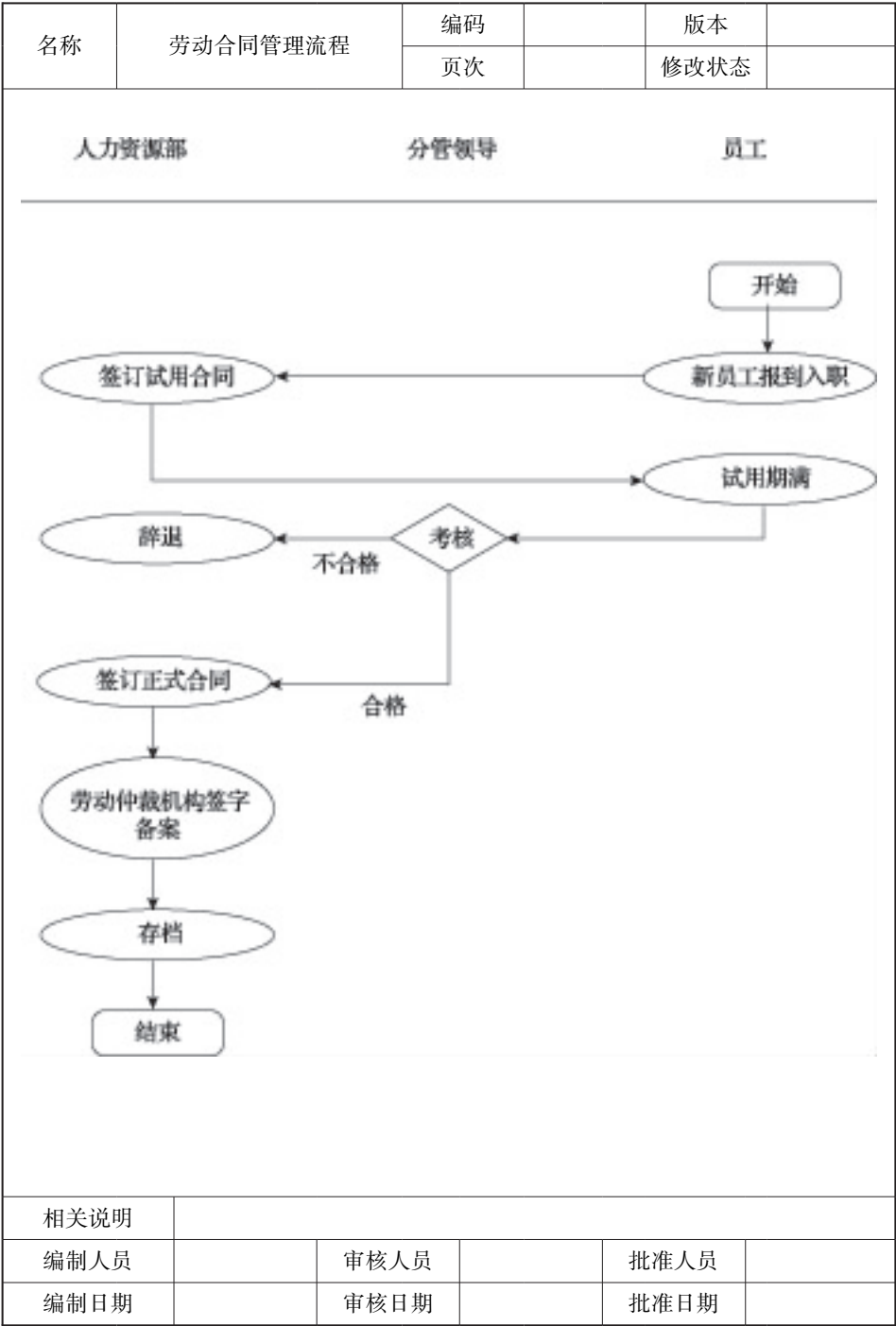


• 增加编制申请流程

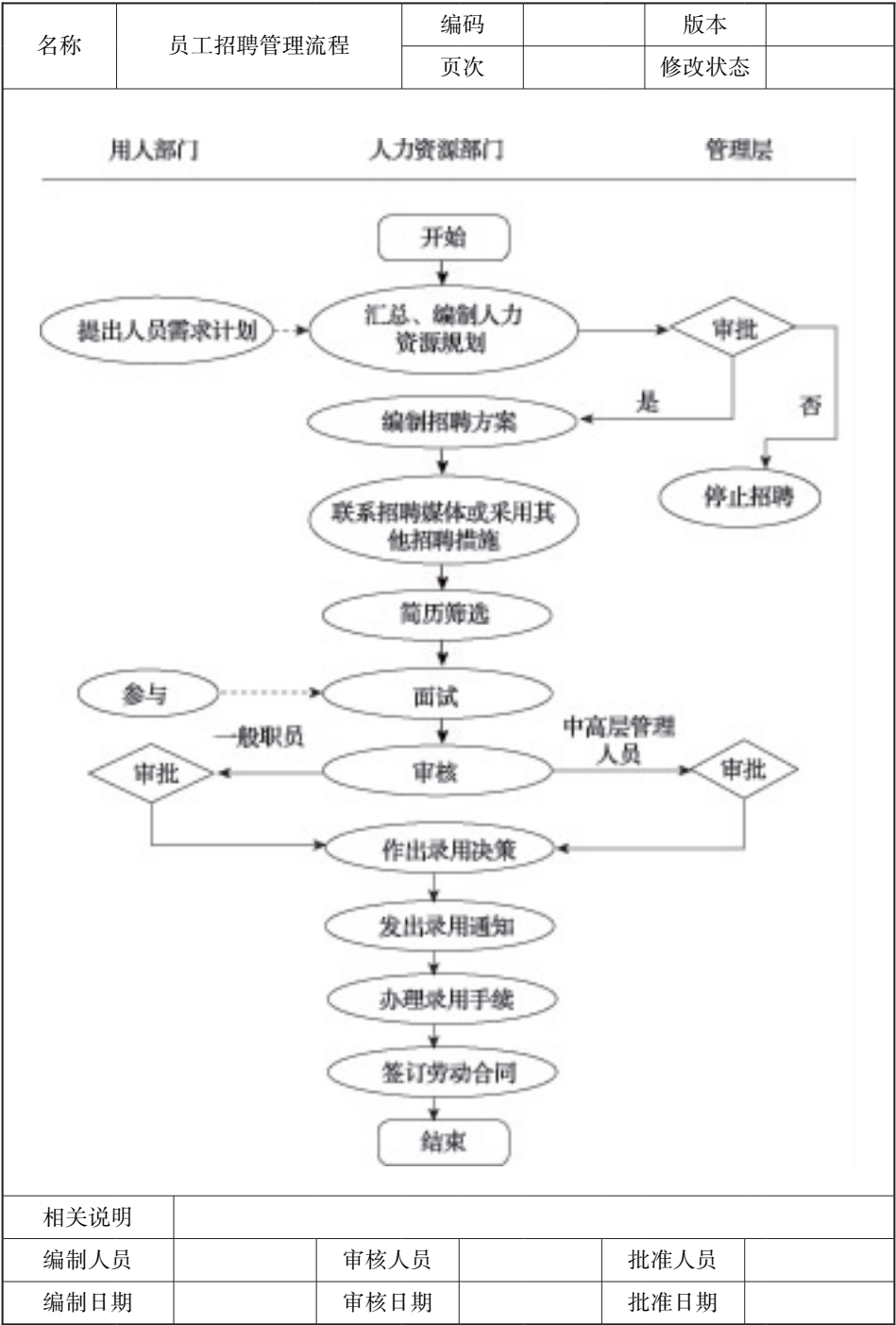


第六章 人力资源部管理工具

• 劳动合同管理流程

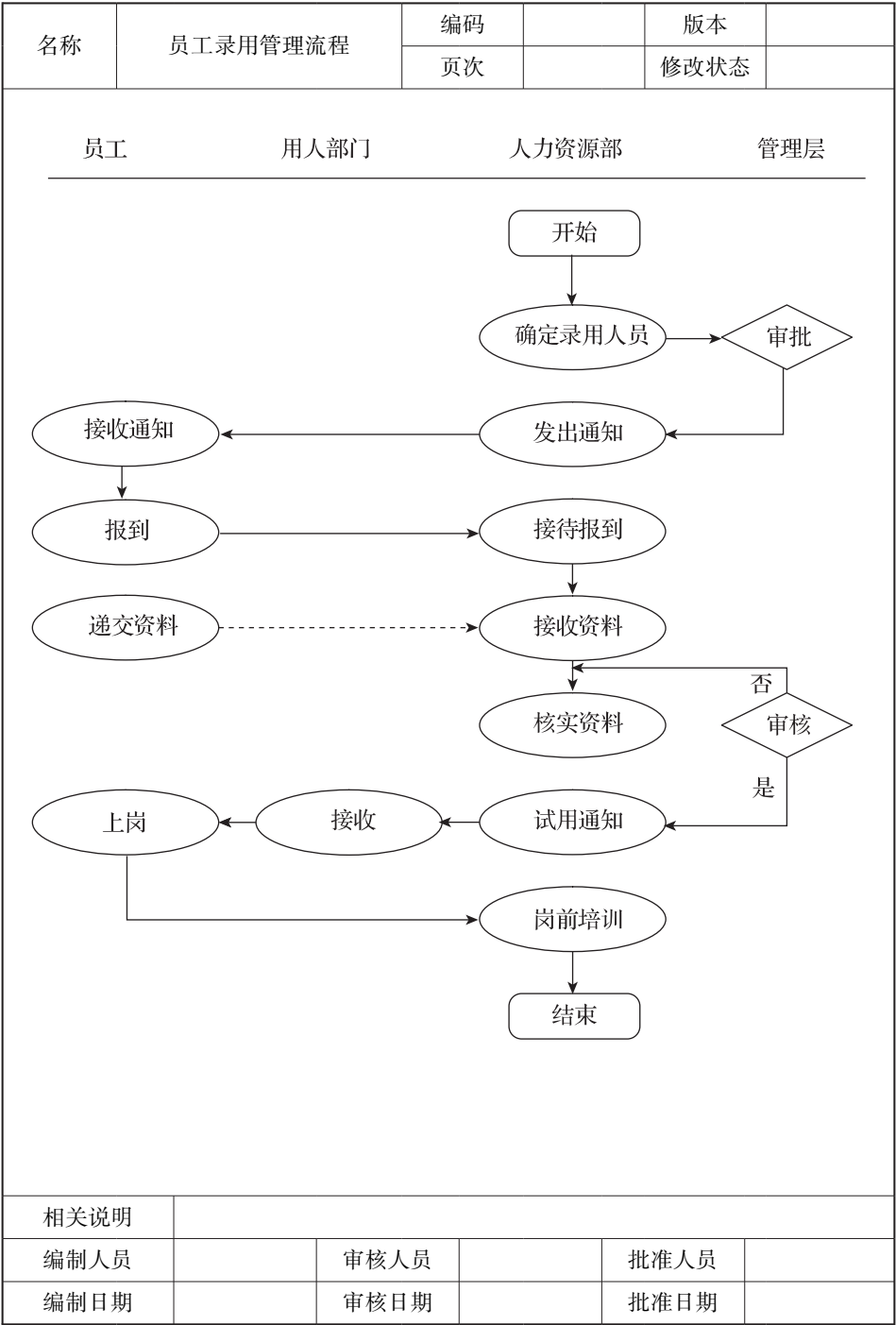


• 员工招聘管理流程

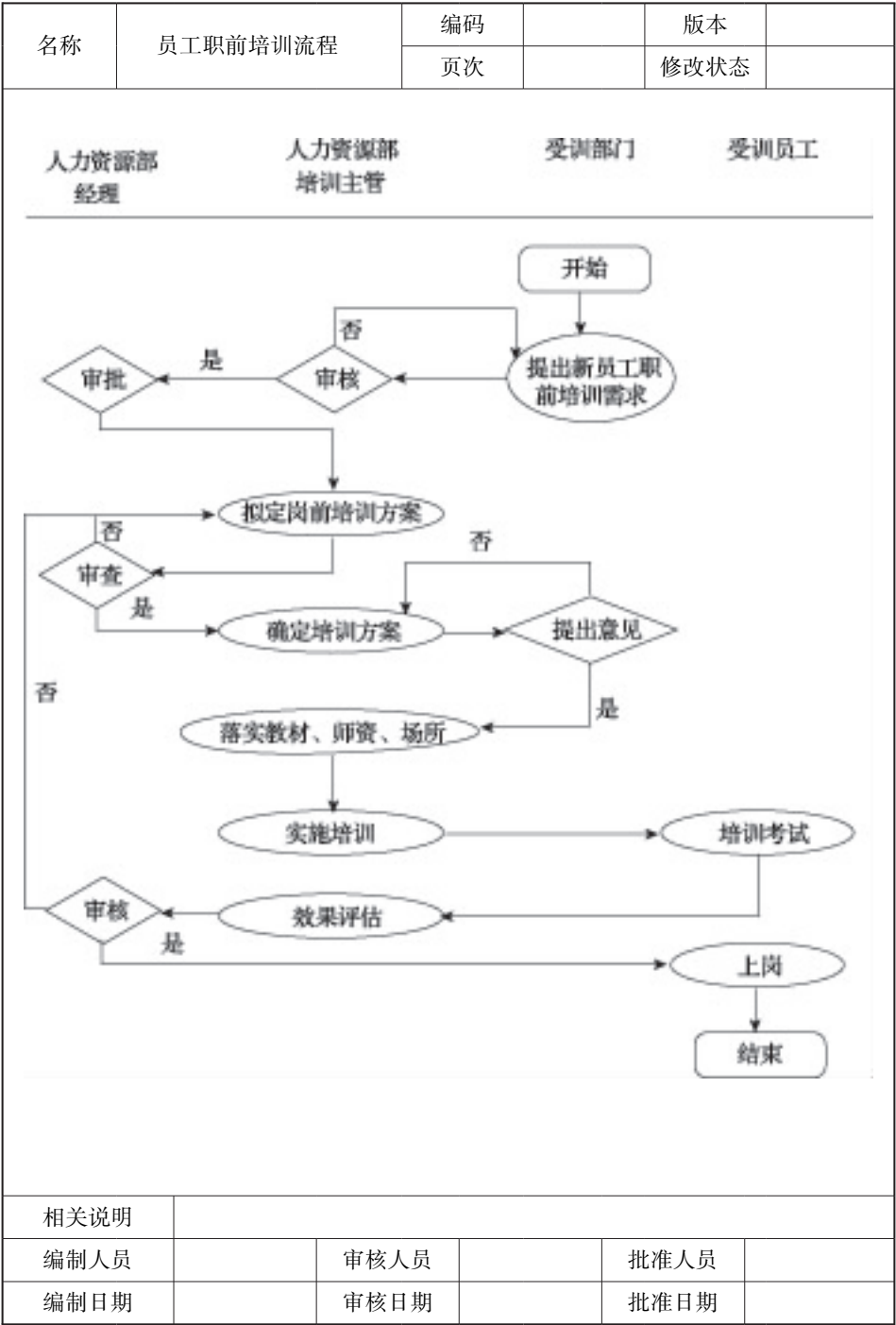


第六章 人力资源部管理工具

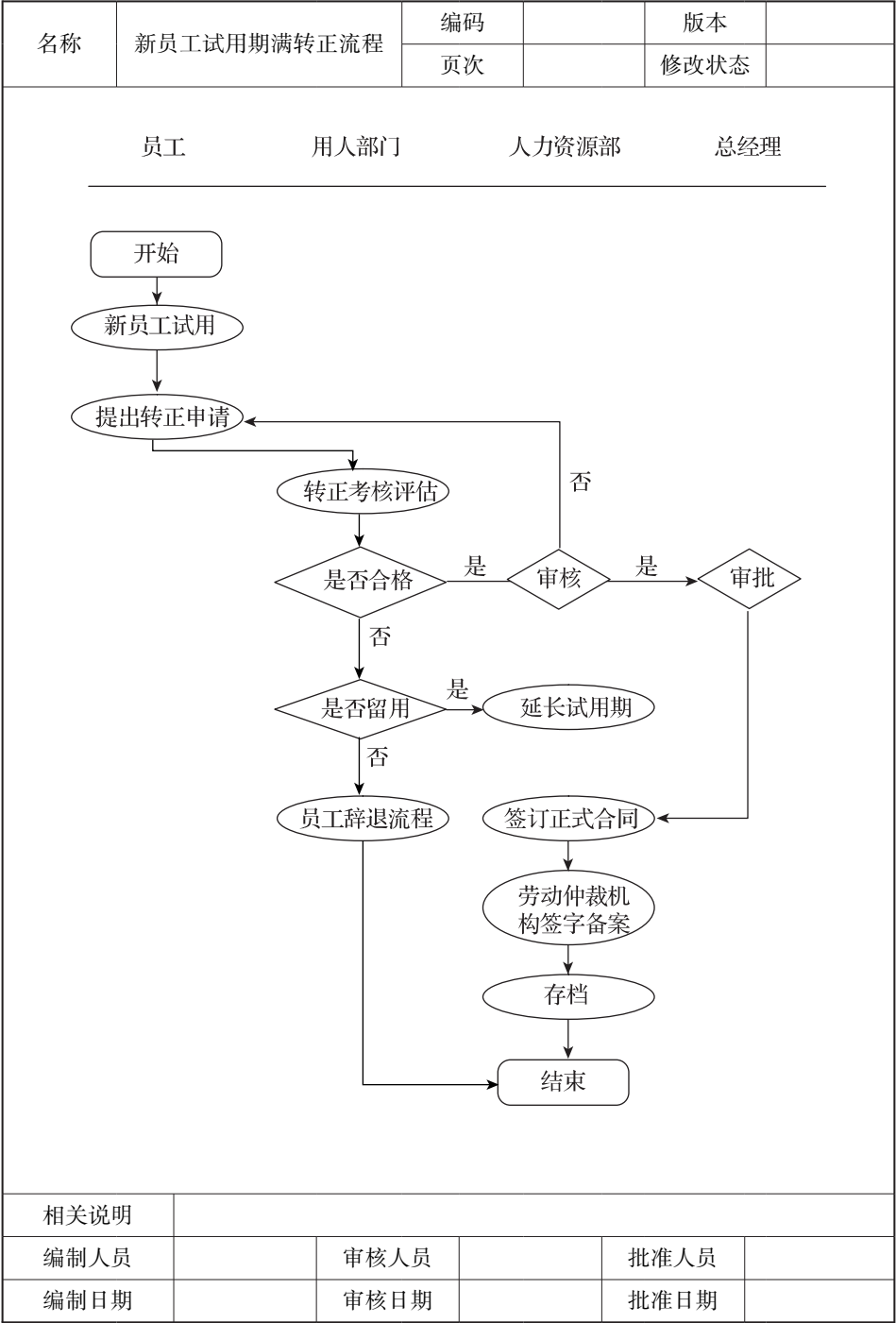
• 员工录用管理流程



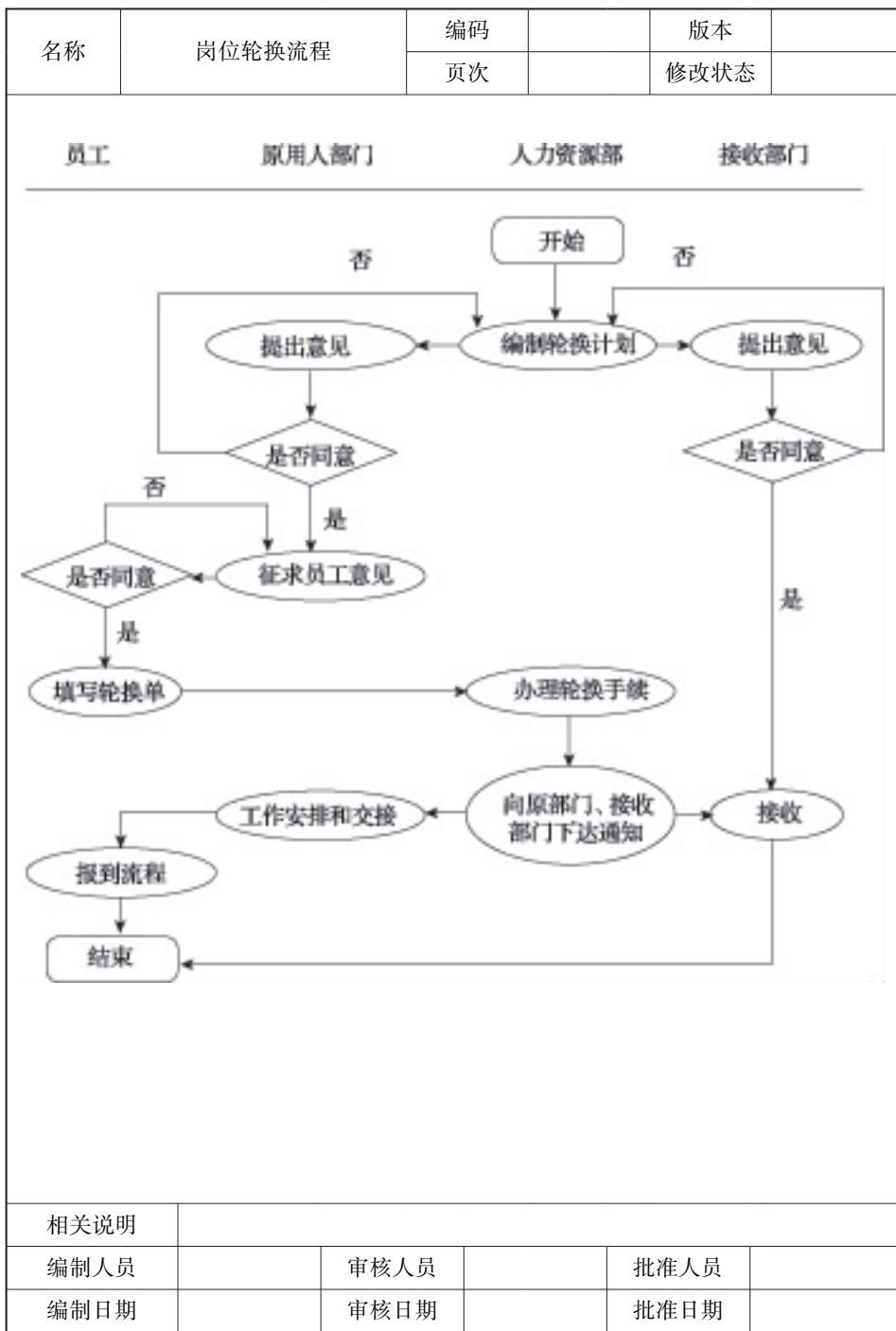
• 员工职前培训流程



• 新员工试用期满转正流程



- 岗位轮换流程

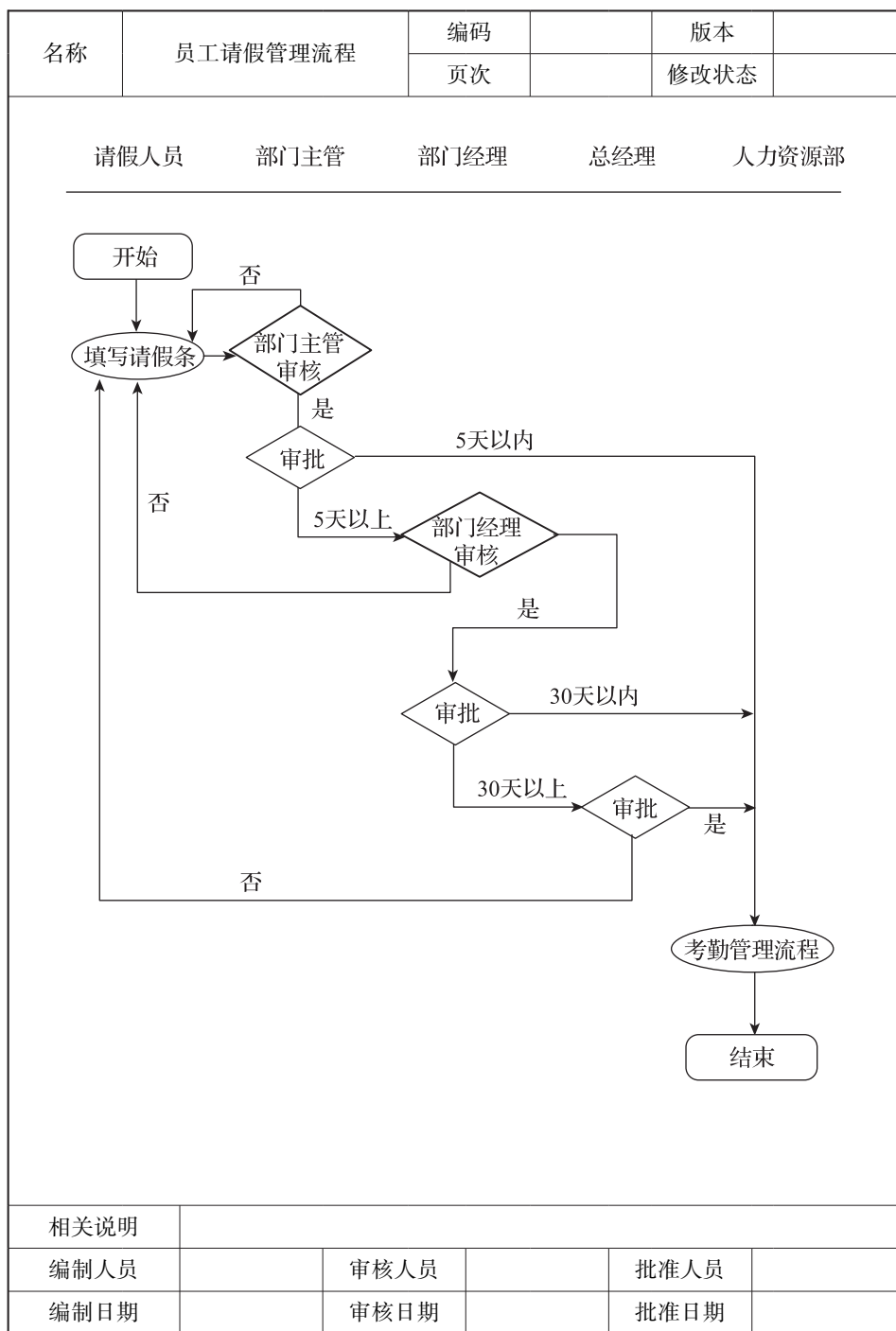


第六章 人力资源部管理工具

• 人员的考勤管理流程

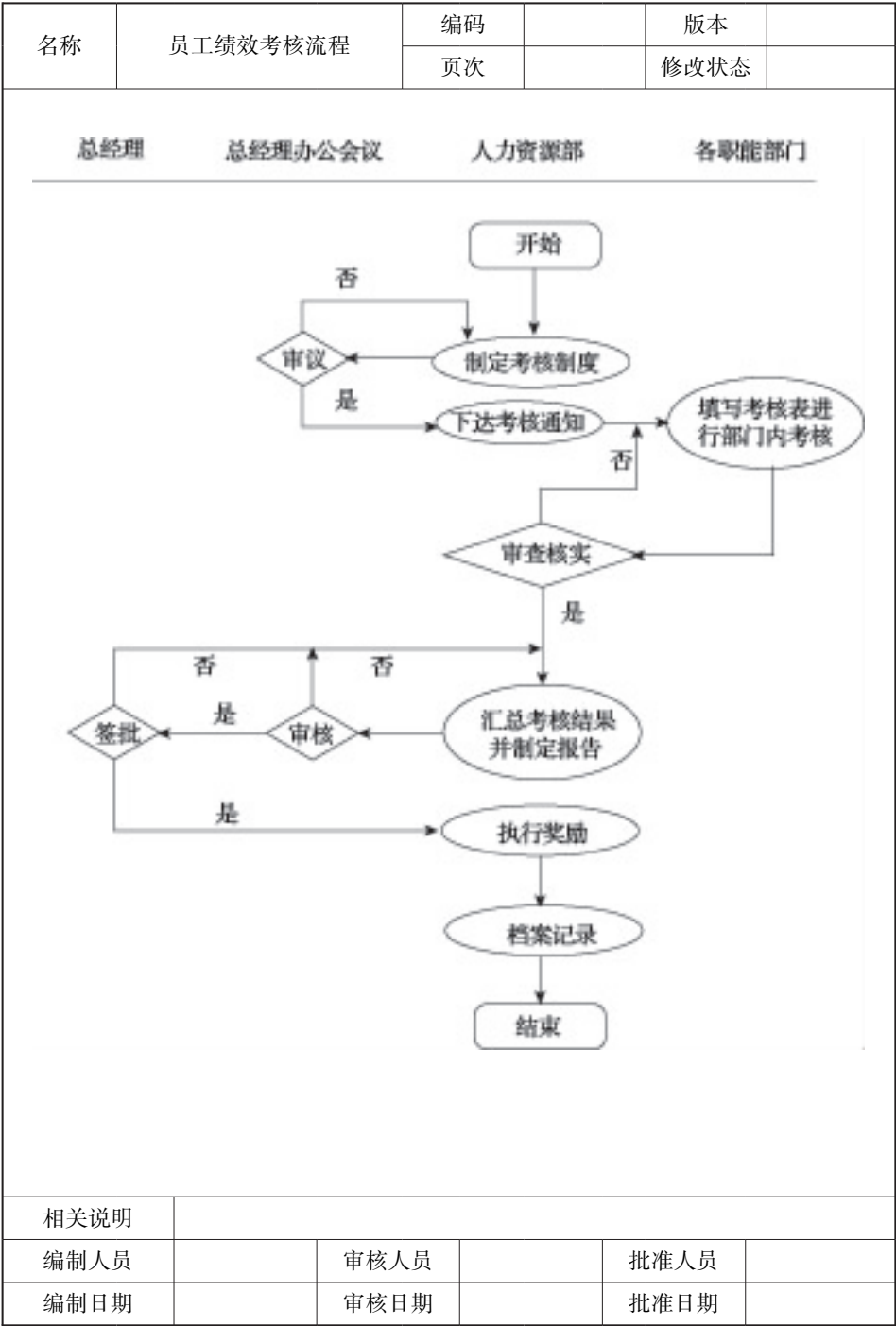
名称	人员的考勤管理流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
人力资源部经理 人力资源部 (工资主管) 人力资源部经理 (考勤主管) 各部门					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 员工请假管理流程



第六章 人力资源部管理工具

• 员工绩效考核流程



• 员工考勤管理制度

名称	员工考勤管理制度		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 总则 (1) 为加强商场超市职工考勤管理，规范员工上下班管理，特制定本制度。 (2) 本制度适用于商场超市全体人员。 2. 细则 (1) 明确员工正常工作时间。 (2) 员工一律实行上下班打卡登记制度。 (3) 所有员工上下班均须亲自打卡，任何人不得由他人代理打卡或代理他人打卡。 (4) 人力资源部每天负责安排人员对员工上下班打卡进行监督，监督人员同时负责将员工出勤情况报告给值班领导，由值班领导上报人力资源部和财务部，人力资源部和财务部据此填报员工考核表及核发全勤奖金。 (5) 员工外出办理各项业务，须先到公司打卡报到，方能外出。特殊情况须经主管领导签卡批准，否则按迟到或旷工处理。 (6) 员工外出办理业务前需向自己所属部门的负责人说明外出原因及返回时间，否则按外出办私事处理。 (7) 副经理以下人员因公外出，应由部门经理批准；各部门经理出差应由主管领导批准；高层管理人员出差须报经总裁或董事长批准，如遇特殊情况无法向总裁或董事长请假时，须在董事长秘书室备案，到达目的地后应及时与公司取得联系。 (8) 出差人员应于出差前办理出差登记手续，并交至人力资源部备案。凡过期或未填写出差登记表者不予报销出差费用，不再补发全勤奖。特殊情况须报总经理审批。 3. 附则 本办法经核准后施行，修改时亦同。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

第六章 人力资源部管理工具

• 员工奖励方法

名称	员工奖励方法		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 总则 (1) 凡做出有益于本商场超市的发明及改进，或具有特殊功绩的员工，均依照本办法授予奖励。 (2) 奖励方式包括授予奖金、奖状及奖品等。 2. 细则 (1) 应奖励事项由员工所在部门经理依据有关文件向人力资源部提出申请。 (2) 员工奖励种类及等级的评定，由人力资源部负责办理。 (3) 总经理室决定奖励的核定及颁发。 (4) 颁奖日期原则上每年一次，于每年_____月_____日颁发。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 考核实施方案

名称	考核实施方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则 (1) 为客观、公正地衡量员工的工作绩效，为员工的工资调整、岗位调整、培训等人事决策提供依据，从而充分调动员工工作的积极性，特制定本方案。 (2) 本方案适用于除试用期内尚未转正的员工、连续出勤不满6个月或考核前休假停职6个月及以上的员工、兼职人员、特约人员以外的所有正式基层员工。 2. 考核的组织与实施。 (1) 考核实施部门。人力资源部负责组织考核工作，其他各营运部门负责人负责员工考核工作的具体实施。 (2) 考核实施时间。每月末_____日至_____日。 (3) 考核内容。员工考核内容如下表所示：					

(续)

名称	考核实施方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
员工考核内容					
考核内容		考核要点			
工作绩效	商品陈列	货架、端架、堆头商品陈列是否规范			
	理货	1. 理货的同时，商品的清洁工作是否符合商场超市要求 2. 商品价签位置摆放是否正确 3. 其他			
	补货	1. 补货是否及时 2. 补货时是否按照商场超市的相关规定执行 3. 其他			
	破坏商品处理	处理及时且符合商场超市规定			
	库房管理	1. 库房干净、整洁 2. 库存商品盘点单数量准确 3. 库房消防安全状况			
工作能力	组织协调能力	能很好地安排和协调周围的资源，较好地领导他人有效地展开工作			
	创新能力	工作中有一定的创新和独到的见解			
工作态度	出勤状况	出勤率			
	工作主动性	积极主动地完成本职工作			
	工作责任心	工作中主动承担责任并积极寻求解决问题的办法			
	工作服从性	服从领导工作安排			

3. 考核评价

(1) 考核结果的等级评定。员工考核结果按总分由高到低依次分为特优、优秀、合格、有待提高、急需提高 5 个等级，具体标准如下：

特优：考核成绩在__分以上。

优秀：考核成绩在__ ~ __分之间。

合格：考核成绩在__ ~ __分之间。

有待提高：考核成绩在__ ~ __分之间。

急需提高：考核成绩在__分以下。

(2) 考核等级比例控制。

第六章 人力资源部管理工具

(续)

名称	考核实施方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
1) 比例控制。为减少考核的主观性及心理误差，考核结果经过除权处理以后，实行部门比例控制，各部门在向人力资源部申报考核结果时，一律按下面比例进行申报： ① 特优人数不得超过本部门员工总数的__%。 ② 优秀人数不得超过本部门员工总数的__%。 ③ 合格人数应约占本部门员工总数的__%。 ④ 有待提高的人数应约占本部门员工总数的__%。 ⑤ 急需提高的人数应约占本部门员工总数的__%。 2) 对考核列入特优等级或急需提高者，相关部门必须同时提供具体的事实依据。 3) 有下列情形之一者，其考核不得列为特优等级： ① 曾受任何一种惩戒者。 ② 迟到或早退累计_____次以上者。 ③ 请假超过限定日数者。 ④ 旷工_____天及以上者。 4) 有下列情形之一者，其考核不得列入优秀等级至合格等级： ① 在年度内曾受记过以上处分者。 ② 迟到或早退累计_____次以上者。 ③ 旷工_____日及以上者。 4. 绩效考核结果运用 (1) 员工工资级别调整。 (2) 员工岗位调整。年度绩效考核结果是人力资源部决定员工是否晋升的主要依据。 (3) 工作调动。如果被考核员工认为自己在别的岗位更能发挥自身能力并能提高工作业绩，可以考虑进行公司内部岗位调动。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 职务说明书

名称	职务说明书		编码		版本	
			页次		修改状态	
职务代码				职务名称		
所属部门				直接上级		
职位等级				管辖人数		
轮转岗位						
任职条件						
主要职责						
权责范围	权利					
	责任					
工作关系	1. 监督； 2. 指导； 3. 与谁合作； 4. 向谁汇报工作； 5. 外部关系；					
身体要求						
工作环境						
备 注						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

第六章 人力资源部管理工具

• 工作内容说明书

名称	工作内容说明书		编码		版本	
			页次		修改状态	
姓名			职务			
职称						
工作类别	估计工作量		工作内容说明			
日常性工作						
周期性工作						
偶发性工作						
特别工作						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

● 员工人数及费用动态统计表

名称		员工人数及费用动态 统计表		编码		版本			
				页次		修改状态			
本月人数	编制人数		男____人，女____人 共计____人		奖金性支出	年终奖金		元	
	编制内人数		男____人，女____人 共计____人			退职酬劳金提成		元	
	编制外人数		男____人，女____人 共计____人			不休假提成		元	
	合计		男____人，女____人 共计____人			其他奖金		元	
人事动态	新进	男	人		其他支出	合计		元	
		女	人			占人事费用比率		%	
		合计	人			工伤医药费		元	
		新进率	%			抚恤金支出		元	
	离职	男	人			奠仪金支出		元	
		女	人			退休金提成		元	
		合计	人			资遣费支出		元	
		离职率	%			福利金提成		元	
	内部调动	男	人			互助金提成		元	
		女	人			培训基金提成		元	
		合计	人			培训资料费		元	
	编制人员出勤	应工作日数		日			元		
		出勤总日数		日			元		
缺勤总日数		日			元				
加班总时数		时			元				
出勤率		%			元				
				总计	元				

第六章 人力资源部管理工具

(续)

名称		员工人数及费用动态 统计表		编码		版本		
				页次		修改状态		
月 薪	编制内普通员工		元	预 计 劳 保 受 益 比 率	占人事费用比率		%	
	编制内管理人员		元		公司负担部分		元	
	编制外人员		元		个人负担部分		元	
	合计		元		受益总数		元	
	占人事费用比率		%		负担及受益差额		元	
津 贴	职务津贴		元	互 助 费 用 动 态 统 计	受益率		%	
	加班津贴		元		上月底累计结余		元	
	值勤津贴		元		本月互助费提成		元	
	夜勤津贴		元		本月互助费收入		元	
	外勤津贴		元		本月互助费支出		元	
	特殊津贴		元		本月结余		元	
	其他津贴		元		累计结余		元	
	合计		元		收/支比率		%	
	占人事费用比率		%					
费用总计		元						
每人平均费用		元						
相关说明								
编制人员			审核人员		批准人员			
编制日期			审核日期		批准日期			

• 应聘人员登记表

名称	应聘人员登记表		编码		版本	
			页次		修改状态	
申请职位		所在部门		填表日期		
个人基本信息						
姓名		曾用名		性别		民族
出生年月		婚否		学历		职称
户口所在地				身份证号码		
现家庭住址				邮编		手机
现工作地址				邮编		电话
政治面貌		组织关系所在地				
从何处了解我公司		☐ 网站 ☐ 报刊 ☐ 业务接触 ☐ 朋友				
是否曾在我公司面试过		☐ 是 ☐ 否		是否有亲属在我公司工作		☐ 是 ☐ 否
身高		体重		血型		健康状况
外语水平	☐ 六级以上 ☐ 六级 ☐ 四级 ☐ 四级以下			计算机水平		☐ 精通 ☐ 熟练 ☐ 了解
工作经历						
公司名称		起止时间	部门	职位	证明人及电话	
教育经历						
学校名称		起止时间		专业	学历、学位	
家庭情况						
与本人关系	姓名	工作单位		联系电话		

第六章 人力资源部管理工具

• 初试记录表

名称	初试记录表		编码		版本	
			页次		修改状态	
姓 名			应聘岗位			
评分项目	分值分配					
	非常好(5分)	较好(4分)	一般(3分)	较差(2分)	非常差(1分)	
身体状况						
仪表形象						
口才能力						
领悟能力						
反应能力						
外语情况						
计算机情况						
对职位的认识						
意愿坚定程度						
综合评定	面试人： 面试时间：					
结论	面试人： 面试时间：					
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 复试记录表

名称	复试记录表		编码		版本	
			页次		修改状态	
姓 名				应聘职位		
初试成绩						
评定等级	好	较好	一般		较差	
专业技能						
管理能力						
职业理想						
其 他						
复试总评	☐ 优 ☐ 良 ☐ 中 ☐ 差					
面试人意见						
面试人结论	面试人： 面试时间：					
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

第六章 人力资源部管理工具

● 年度奖惩公告表

[illegible]

• 月份工作项目考评表

名称	月份工作项目考评表		编码		版本	
			页次		修改状态	
部门			考评日期			
姓名			职位			
工龄			工资等级			
工作项目		考核成绩				
		优秀 (5分)	良好 (4分)	合格 (3分)	需改善 (2分)	亟待提高 (1分)
		主管评分	总分	等级	主管盖章	
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

第六章 人力资源部管理工具

• 员工年终考评评分表

名称	员工年终考评评分表		编码		版本	
			页次		修改状态	
年度						
姓名			考评日期			
岗位			工龄			
指标	说明		满分分值	实际得分	备注	
	计划任务	实际完成				
	工作效率					
	工作态度					
	工作责任					
	解决问题能力					
	团队精神					
	学习能力					
	成本意识					
	服从意识					
	道德素养					
总计			100			
受奖励加分						
受处罚扣分						
最后得分						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 员工普升考评表

名称	员工普升考评表		编码		版本	
			页次		修改状态	
日期						
姓名			性别			
年龄			学历			
专业			职位			
此前一年考核情况						
考评小组评定						
工作能力	标准及分值	强	一般	需提高	弱	不具备
		10 分	8 分	5 分	3 分	0 分
	实际得分					
工作经验	标准及分值	10 年以上	8 年以上	5 年以上	2 年以上	2 年以下
		10 分	8 分	5 分	3 分	0 分
	实际得分					
工作态度	标准及分值	非常好	好	一般	差	很差
		10 分	8 分	5 分	3 分	0 分
	实际得分					
领导能力	标准及分值	强	一般	需提高	弱	不具备
		10 分	8 分	5 分	3 分	0 分
	实际得分					
创新能力	标准及分值	强	一般	需提高	弱	不具备
		10 分	8 分	5 分	3 分	0 分
	实际得分					
建议能力	标准及分值	强	一般	需提高	弱	不具备
		10 分	8 分	5 分	3 分	0 分
	实际得分					
发展潜力	标准及分值	潜力大	一般	不确定	弱	不具备
		10 分	8 分	5 分	3 分	0 分
	实际得分					

第六章 人力资源部管理工具

(续)

名称	员工普升考评表	编码		版本		
		页次		修改状态		
考评小组评定						
政策贯彻 执行能力	标准及分值	全部贯彻	大部分贯彻	部分贯彻	小部分贯彻	不贯彻
		10 分	8 分	5 分	3 分	0 分
	实际得分					
总分						
相关部门意见						
原部门意见						
原分管领导意见						
人力资源部意见						
评定结论						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 工作调动申请表

名称		工作调动申请表		编码		版本	
				页次		修改状态	
申请时间							
申请人姓名				现职务			
申请调离单位				申请调入单位			
调动原因		申请人签字： 年 月 日					
调离单位意见		签字： 年 月 日					
调入单位意见		签字： 年 月 日					
人力资源部核实及意见		签字： 年 月 日					
相关 签 批	原单位分管 领导	原部门主管		新单位分管 领导	人力资源部		总经理
相关说明							
编制人员				审核人员			批准人员
编制日期				审核日期			批准日期

• 差旅开支清单

名称	差旅开支清单		编码		版本	
			页次		修改状态	
出差日期						
出差人姓名			部门			
费用项目	金额/元	单据张数	无单据花销情况说明			
合计						
出差人承诺	以上费用均属实，并与申请单（派遣单）要求相符。签字：					
相关签批	派遣部门审核人签字盖章			部门经理签字盖章		
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

第六章 人力资源部管理工具

• 人事通知单

名称	人事通知单	编码		版本	
		页次		修改状态	
姓名		性别			
事由					
原部门		原任职务			
原支薪资		调资日期			
现调派部门		现调派职务			
核定薪资		核薪说明			
备注及说明	人力资源部 年 月 日				
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 员工培训申请表

名称	员工培训申请表	编码		版本	
		页次		修改状态	
申请人姓名		所在部门			
所在岗位		直接上级			
入职时间		培训费用预算			
培训目的					
其他培训 事项说明					
期望培训内容		期望培训方式		期望培训时间	
部门主管审核及意见		签字： 年 月 日			
人力资源部审核及意见		签字： 年 月 日			
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

员工绩效改进表

名称	员工绩效改进表		编码		版本	
			页次		修改状态	
姓名			性别			
所在部门			所在岗位			
直接上级			执行日期			
改进内容						
待提高的方面		达到的目标		完成日期		上级提供的帮助
原因分析						
绩效改进措施						
绩效改进结果评价（由直接上级填写）						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

第六章 人力资源部管理工具

- 员工工资汇总表

名称		员工工资汇总表					编码		版本			
							页次		修改状态			
姓名	所在部门	基本工资	奖金	津贴	出勤天数	加班工资	其他应发工资	扣除项目		应发工资	实发工资	
								保险	所得税			
相关说明												
编制人员					审核人员				批准人员			
编制日期					审核日期				批准日期			

• 员工调薪表

名称	员工调薪表		编码		版本	
			页次		修改状态	
姓名	原工资	申报工资	调整原因		调后工资	
生效日期						
相关签批	总经理		人力资源部主管		分管总监	
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

第六章 人力资源部管理工具

• 退休申请书

名称		退休申请书		编码				版本			
				页次				修改状态			
申请日期：年 月 日											
姓名				性别							
出生日期				籍贯							
身份证号码				现住址							
历 任 职 务	部门名称	起止年月							以上各职务年限合计		
申请退休日期				工作物品移交情况							
申请的法规或制度依据											
审核情况		审核责任人： 年 月 日									
相关 签批	申请人		部门 主管		分管 领导		人力 资源部		总 经 理		
相关说明											
编制人员				审核人员				批准人员			
编制日期				审核日期				批准日期			

• 离职证明书

名称	离职证明书	编码		版本	
		页次		修改状态	
申请日期					
姓 名		性 别			
年 龄		职 称			
职 务		到职日期			
离职原因					
工作简评					
_____同志于_____年_____月_____日正式从我公司离职，并已合法解除劳动关系。 (公章) 年 月 日					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第六章 人力资源部管理工具

• 抚恤金申请书

名称	抚恤金申请书		编码				版本				
			页次				修改状态				
申请日期											
申请人姓名				性 别							
年 龄				与死者关系							
身份证号码				住 址							
死亡者姓名				性 别							
年 龄				出生日期							
服务单位											
到职日期				职 称							
死亡日期				死亡原因							
死亡原因与执行公务关系											
请发恤葬金		1. 抚恤金 _____个月薪资，共计_____元 2. 丧葬费计 _____元 3. 公司奠仪 _____元									
相关核实		核实人： 年 月 日									
相关签批		申请人		部门主管		分管领导		人力资源部		总经理	
相关说明											
编制人员				审核人员				批准人员			
编制日期				审核日期				批准日期			

第七章

拓展部管理工具

• 拓展部组织结构

名称	拓展部组织结构		编码		版本	
			页次		修改状态	
拓展部组织结构图 <pre>graph TD; Manager([拓展部经理]) --- Supervisor([拓展部主管]); Manager --- Branch; Branch --- Market([市场调查员]); Branch --- Site([选址专员]); Branch --- Expansion([拓展专员])</pre>						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

第七章 拓展部管理工具

● 拓展部经理岗位职责

名称	拓展部经理岗位职责		编码		版本	
			页次		修改状态	
职责 1：负责根据公司的经营目标及发展规划，制订新店拓展计划、方案，上报领导审批。 职责 2：负责根据公司的制度要求，制定拓展部门各项管理制度并负责监督实施。 职责 3：关注、分析市场及行业竞争情况，撰写市场分析报告，为领导决策提供依据。 职责 4：负责对新店项目进行初期的筛选、预审和可行性分析，参与重大投资项目的谈判。 职责 5：组织制定新店投资项目的选择方法、选择标准与选择程序，组织实施拓展工作。 职责 6：全面负责新店的拓展选址、洽谈和相关协议的签订工作。 职责 7：负责新店筹建管理、内部设施及设备的配备与管理工作。 职责 8：负责组织评估新店项目、加盟店的运作结果，并负责组织编写项目评估报告。 职责 9：负责部门内部员工业务指导、绩效考核及行政事务管理工作。 职责 10：负责加盟店的甄别选择、组织培训、指导和跟进服务。 职责 11：负责建立、维护与政府相关部门之间的良好关系。 职责 12：负责完成总经理交办的其他各项工作。						
相关说明						
编制人员		审核人员			批准人员	
编制日期		审核日期			批准日期	

● 拓展部主管岗位职责

名称	拓展部主管岗位职责	编码		版本	
		页次		修改状态	
职责 1：协助拓展部经理制定本部门各项规章制度，并不断完善、贯彻执行。 职责 2：负责协助拓展部经理编制新店拓展计划、方案，并提出合理化建议和意见。 职责 3：负责协助拓展部经理制定新店投资项目的选择方法、标准与选择程序，并负责具体的拓展工作。 职责 4：根据新店投资计划，统筹开展新店选址的市场调研，为企业领导提供决策依据。 职责 5：深入开展市场调研，撰写新店项目拓展方案，协同进行项目可行性分析。 职责 6：负责新店的选址、购买事项的谈判与合作的签订、新店房屋的租赁等工作。					

(续)

名称	拓展部主管岗位职责	编码		版本	
		页次		修改状态	
职责 7：负责组织对加盟商的初审、评估工作，并负责提供评估报告。 职责 8：负责各新店项目、加盟店等各项拓展资料的收集与汇总，实施建档管理。 职责 9：协助拓展部经理与政府相关部门沟通，保持良好的合作关系。 职责 10：负责完成拓展部经理交办的其他各项工作。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 拓展选址管理制度

名称	拓展选址管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则 (1) 为了规范新店拓展选址管理工作，提高新店拓展的成功率，特制定本制度。 (2) 本制度对关系到新店拓展选址工作的城市商业条件调查、商圈选择及店址选择等具体工作作出了一般性的规定。 2. 城市商业条件调查管理规定 (1) 城市商业条件调查的内容主要包括城市类型、城市发展规划、城市商业属性、设施概况、交通条件和消费者因素等。 (2) 城市类型。对城市类型的调查，一般包括以下几个方面： 1) 该城市的行政区划状况。 2) 该城市的类型属于工业类还是商业类。 3) 该城市的经济发展状况。 4) 该城市的文化发展状况。 5) 该城市在国内所处的地位，如是历史名城还是新兴城市。 6) 该城市的发展历史。 7) 该城市的地理位置、地形走势和气候变化情况等。 (3) 城市未来发展规划。对城市未来发展规划的调查，主要包括以下几个方面： 1) 该城市未来的开发计划。 2) 该城市未来的改造计划。 3) 该城市未来的道路拓展计划。					

(续)

名称	拓展选址管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
4) 该城市成片区域的开发计划。 (4) 城市的商业属性。对城市商业属性的调查，主要包括以下几个方面： 1) 该城市商业的业态构成及分布情况。 2) 该城市商圈的分布情况。 3) 现有零售店铺的类型、数量、员工数量、营业面积和销售情况。 (5) 城市设施概况。对城市设施概况的调查，主要包括以下几个方面： 1) 该城市政府机关所在的区域。 2) 该城市居民社区的分布情况。 3) 该城市医院的设立和分布情况。 4) 该城市各类学校的设立情况。 5) 该城市各类娱乐设施的设立情况。 6) 该城市公园的数量和设立情况。 7) 该城市图书馆的设立情况。 (6) 交通条件。对城市交通条件的调查，主要包括以下几个方面： 1) 该城市道路分布情况及其构成。 2) 该城市区域内的公交系统分布情况。 3) 该城市的高速公路、机场、车站等的数量及分布情况。 4) 该城市与周围城市城际间的交通情况。 (7) 消费者情况调查。对消费者情况的调查，主要包括以下几个方面： 1) 该城市现有人口的收入情况、分布情况以及消费水平。 2) 该城市人口的数量。 3. 商圈选择管理规定 (1) 商圈的分类。 1) 按功能的不同来划分，商圈可分为以下 5 种类型： ① 住宅区。住宅区内的户数须达到 1000 户以上，如以 1 户 4 人来计算，则人数将达到 4000 人。该区的顾客群比较稳定，而且一般性的消费也比较固定，如果再加上交通主动脉的配合，增加部分外来客，则该区的业绩将会有不错的表现。 ② 教育区。教育区是指附近有大、中、小学等学校，其中以私立学校较为理想。 ③ 办公区。办公区指写字楼林立的地区。 ④ 商业区。商业区指商业业态集中的地方。					

(续)

名称	拓展选址管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
⑤ 娱乐区。娱乐区指以休闲消费为主的商圈。 2) 按区域大小来划分，商圈可以分为以下 5 种类型： ① 地区中心型。此类商圈的设定半径一般为 1000 米，即生活商圈。 ② 大地区中心型。此为比地区中心更广的商圈。 ③ 邻近中心型。此类商圈的设定半径为 200 ~ 500 米，即徒步商圈。此类商圈分布在每个地区人口较密集的地方或商业集中地。 ④ 都市型。此类商圈可涵盖的范围可能是整个都市的四周，其交通流或人潮流可能来自四面八方。 ⑤ 副都市型。通常指公共汽车路线集结的地方，是因可以转、换公交车而形成的交通集会地。 (2) 商圈实地调查的要点。对商圈进行实地调查，其要点主要包括以下几个方面： 1) 居民居住条件的调查。居民居住条件的调查包括住宅类型和住户构成两个方面。其中，对住宅类型的调查，主要是调查住宅是单身住宅、普通小区住宅（分大型、中型）、公寓（分电梯大楼、普通公寓），还是高级住宅区等；对住户构成的调查，主要是调查客户群的年龄、性别和职业类别等。 2) 商圈设施。对商圈设施的调查，主要是调查周围有无中小型企业、大中型医院、学校、大中型工厂、消防队、公安局、市政府、公园及广场、车站、大型集中住宅区等，以及这些设施的分布、数量等情况。 3) 商圈未来发展因素。对商圈未来发展的调查，主要是调查该地区内人口及户数的增加情况、新设车站的计划、学校的建设计划、马路新设（增设）及拓宽计划、小区住宅的兴建计划等的情况。 4) 商圈内的竞争性。商圈内的竞争性调查指的是当区域内大型店、同类店聚集较多时，是否还有设店的空间。 (3) 商圈的评估。对商圈的评估需要注意以下两点： 1) 数据化、量化是评估的基本要求，可将人为因素的干扰降至最低。 2) 对商圈调查结果的评估是开店必须要进行的一项工作。 4. 店址选择管理规定 (1) 店址选择的重要性。 1) 店址是新店确定经营目标和制定经营策略的重要依据。不同的地区有不同的社会环境、人口状况、地理环境、交通条件、市政规划等特点，这些都会制约新店的顾客来					

(续)

名称	拓展选址管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	

源及特点，也会影响新店对经营商品、价格及促销活动的选择。

2) 新店的店址关系着该店的经济效益和发展前途。因此，可以说店址选择关系着企业的发展前途。

(2) 店址选择的原则。

1) 扩大销售的原则。在此原则指导下，新店一般设在城市中央商业区、城市交通要道和交通枢纽的商业街、城市居民区商业街和边沿区商业中心或郊区购物中心。

2) 方便顾客的原则。新店要节省顾客的购物时间，并最大限度地满足顾客需求。顾客对商品的需求一般可分为以下 4 种类型：

① 日常生活必需品。这类商品的特点是同质性大、选择性不强、价格较低，且顾客购买频繁、购买方便、购买所花时间较短。经营此类商品的商店应最大限度地接近顾客的居住地区，设在居民区的商业街中，辐射范围以半径 300 米为限，步行在 10 分钟以内为宜。

② 周期性需求商品。这类商品的特点是顾客一般会定期购买，购买时会作一定的比较。

③ 耐用消费品。这类商品的特点是一次购买长期使用，所以购买频率低，且顾客在购买时，一般会在反复比较权衡的基础上作出选择。

④ 特殊性需求商品。这类商品的特点是顾客购买的偶然性较大，频率更低，且顾客群比较分散。

经营②~④三类商品的新店，商圈范围要求更大，应设在客流更为集中的中心商业区或专业性的商业街道，以吸引尽可能多的潜在顾客。

(3) 选择新店的具体地点。选定商圈以后，还要选择新店的具体地点。选择时，一般需要考虑以下几种制约因素：

1) 人口数和住户数。该区域的人口和住户是否可以达到未来开店的要求，是否可以满足基本的顾客群。

2) 客流状况。未来新店周围可能通过的行人流量及各时段的人流状况，高峰和低谷所在的时段。

3) 道路交通状况。人行道和街道是否分开，自行车的流量和方向，公交车辆的运行方向和数量、间隔时间，过往车辆的主要走向、数量及类型，道路的宽窄情况，主要人流的走向。

4) 竞争店数量。同类店的数量及未来的开店规划数量。

(续)

名称	拓展选址管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
5) 竞争店状况。竞争店的建筑规模、商品布局、经营的品种、外部装饰的风格及格调，竞争店的市场定位、商品品牌的进店情况、主力品牌的引进数量和销售情况等。 6) 场地条件。新店的建筑规模、面积、层数、形状，地基是否倾斜，标高、方位、光照的条件，周边建筑物的现状，与道路和街道的衔接状况等。 7) 法律和法规条件。所选地址是否符合未来的商业规划，建筑物是否符合城市的规划，是否有限制条件，如环境、噪声等特别的要求。 8) 建筑成本。新店所需建筑物的成本或租赁建筑物所需的租金。 9) 停车条件。顾客及供应商停车是否方便。 (4) 对新店店址是否可行进行分析。对新店店址是否可行的分析，需从城市规划、地形特点、交通条件、客流规律、竞争对手等各个方面入手。 (5) 对未来效益的评估。新店的经营者还要对本店的未来效益进行评估，评估的内容主要包括： 1) 平均每天经过的人流中光顾本店的人数比例。 2) 光顾顾客中购物者占全部人数的比例。 3) 每笔交易的平均交易额等。 5. 附则 (1) 本制度由拓展部制定，呈交总经理审批后执行。 (2) 新店选址的结果须形成正式的新店选址报告，以便提交总经理审阅。总经理审阅后，作出是否在所选地开店的决策。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

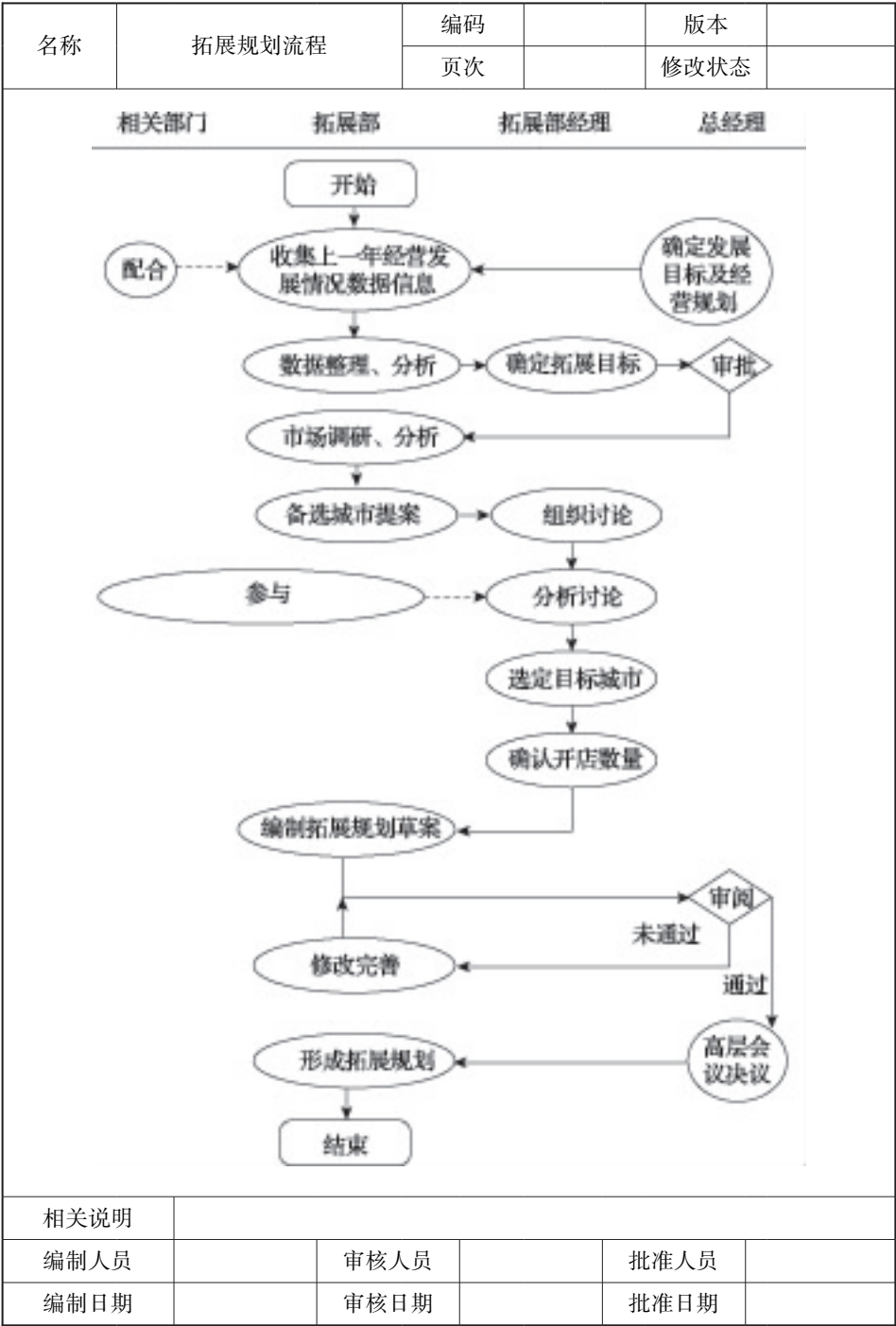
• 拓展调研管理制度

名称	拓展调研管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则					
(1) 为加强和完善公司新店项目拓展工作，使新店投资项目科学、合理，经济效益明显，特制定本制度。 (2) 拓展调研管理原则。商场超市的拓展调研工作必须坚持以下原则： 1) 调查要细致，分析要深入，以保证调研结果的准确性。 2) 对竞争对手的调研要有针对性。 3) 尊重客观实际，讲究实事求是。 (3) 拓展部负责拓展调研的规划工作，并负责具体实施。					
2. 拓展调查内容及方式					
(1) 拓展部进行市场拓展调查，调查内容主要应包括以下几方面： 1) 预开店城市、地区周边的自然情况。调查内容包括地理位置、面积、人口和住户数等。 2) 经济指标。调查内容包括当地国民生产总值、社会消费品零售总额、在岗职工平均工资、居民可支配收入、物价总指数、人均储蓄存款、消费性支出和恩格尔系数等。 3) 城市、地区的商业概貌及竞争情况。调查内容包括该城市、地区的商业零售额，主要经营业态，主要的商业企业及其竞争情况等。 4) 主要商圈分布。调查内容包括商圈分布情况、商圈消费的集中度、交通情况、市政建设规划情况等。 5) 主要居民区分布。调查内容包括居民区分布的主要区域，各区人口的收入水平、年龄构成情况，以及交通情况等。 6) 消费者信息。调查内容包括消费者消费习惯和生活习惯等。 7) 政府相关政策。调查内容包括政府未来几年内在房屋拆迁、道路拓宽等方面的市政规划和具体措施，以及在行业调整和建设方面的大致规划等。 (2) 调查方式。 拓展部进行拓展调研主要有以下几种方式： 1) 查找相关资料。 2) 网站搜索。 3) 实地考察。 4) 查找当地统计年鉴。 5) 相关数据资料收集。 6) 相关部门查询。 7) 问卷调查等。 (3) 调研注意事项。					

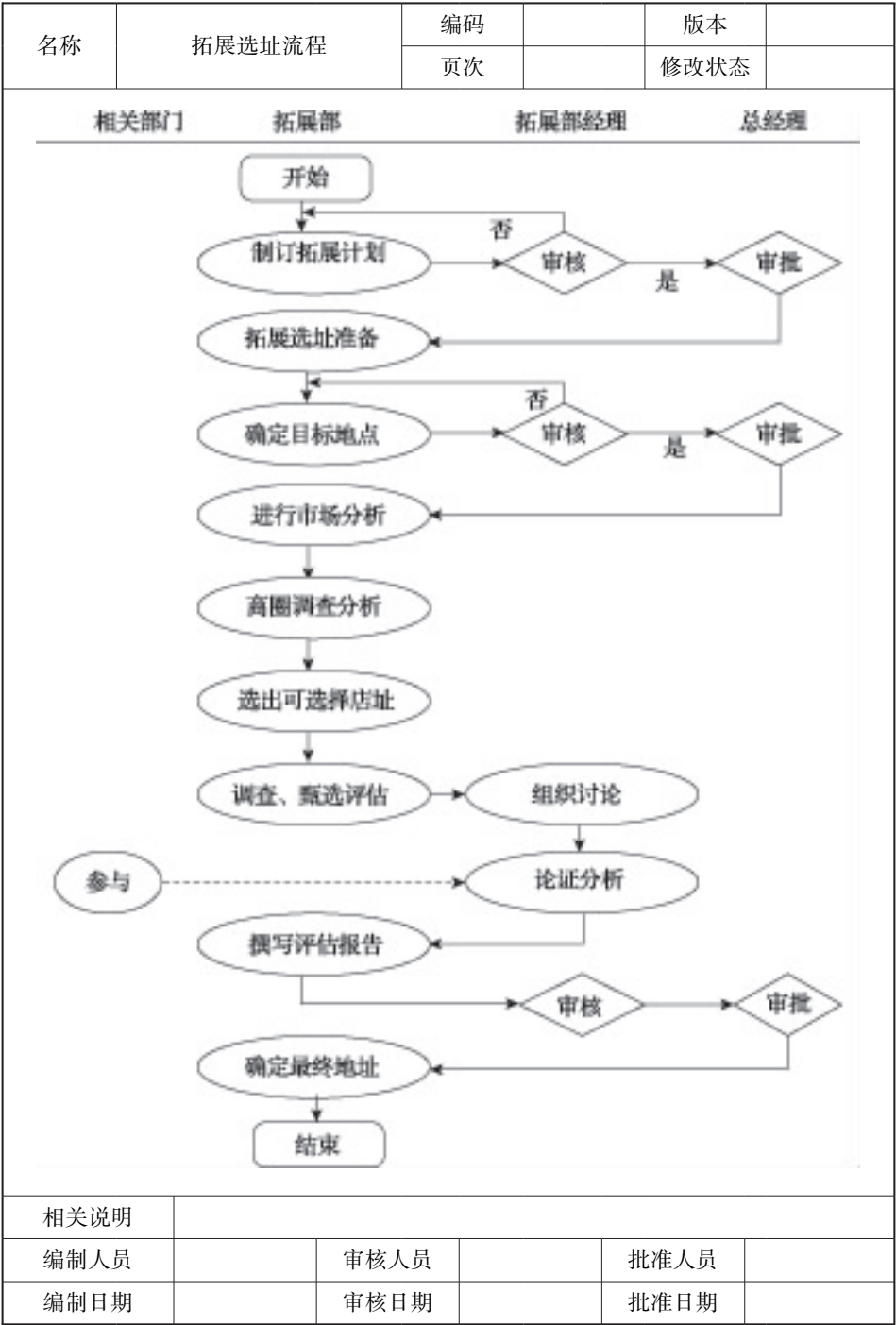
(续)

名称	拓展调研管理制度		编码		版本	
			页次		修改状态	
1) 其中的某些项目如果一时无法考察或不明确，必须注明，并向总部或相关部门报告。 2) 对于那些必要的但是不能直接获取的数据和材料，要寻找合适的获取方法，但不能违反国家法律规定。 3. 调查数据分析 (1) 调研工作结束以后，拓展部市场调研人员应对调研得来的各类资料、数据进行整理、汇总，其具体步骤如下： 1) 将所获取的数据进行分类。 2) 将分类好的数据按类汇总。 3) 根据分类汇总结果，对资料和数据进行整理和统计。 (2) 调研数据整理、统计完毕以后，由拓展部经理会同相关专家对调研结果进行客观分析，并结合公司的发展规划和现在的经营状况展开讨论，论证投资开新店的可行性，必要时可借助外部机构进行测评。 (3) 市场调研人员要参加分析和讨论，提供必要的资料，并对整理出的数据资料进行甄别与核实，对于遗漏的、不清楚的以及差别较大的数据或材料必须重新考察，务求准确、客观。 (4) 调研数据分析、讨论结束以后，拓展部经理应根据讨论结果编制拓展调研报告，并呈报总经理，作为建立新店的决策依据。 4. 调研结果处理 (1) 调研数据、资料和分析结果必须保密，任何人不得把资料外泄。 (2) 拓展部负责调研数据和资料的存档工作。 5. 附则 本制度由拓展部制定，自颁布之日起施行。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 拓展规划流程



• 拓展选址流程



• 商圈调查的意义

名称	商圈调查的意义	编码		版本	
		页次		修改状态	
(1) 科学的商圈调查是企业进行科学选址的基础。 企业选址是企业生存发展的关键，而企业选址必须以商圈的调查、测定作为前提条件。 (2) 可以深入了解本企业的地理环境和交通状况。 (3) 通过商圈分析，可以具体了解商圈内消费者的构成及其特点，从而为企业进行目标市场定位、确定经营方针和进行经营预测打下良好的基础。 (4) 通过商圈调查和测定，可以为商场超市管理者决定怎样进一步开设分店和连锁店提供依据。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 商圈调查方案

名称	商圈调查方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 调查的原则					
(1) 以长远的眼光来判断资料、分析形势。					
(2) 以事实和数据为依据，禁止臆测，以免造成错误的决策。					
2. 调查的目的					
(1) 设定商圈范围。					
(2) 调查商圈客源。					
(3) 调查竞争店。					
(4) 确定商场超市的适当规模。					
(5) 分析投资回收的可行性。					
(6) 估算开店后的营业额。					
3. 调查的程序					
商圈调查的目的共有 6 点，每一目的都需要调查不同的方面，如人口数、竞争店数、样本数等。调查如果不依一定的程序进行，只会徒然浪费时间与人力、物力。一般而言，商圈调查的程序大致如下：					
(1) 确定调查种类。					
(2) 确定调查手段。					
(3) 确定调查对象。					

(续)

名称	商圈调查方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
(4) 确定调查统计分析方法与结果。 (5) 确定调查责任分配。 (6) 确定调查时间表。 4. 调查方法 (1) 资料调查。进行资料调查时，收集的资料应包括以下几种： 1) 地区的人口数、户数资料。 2) 竞争店分布图。 3) 竞争店销售业绩。 4) 竞争店或未来大型店的预定计划。 5) 城市规划、城市建设指定用图。 此外，在进行资料调查时，还要确认商圈将来环境变化的因素，尤其应特别注意下列几点，因为这些因素会关系到销售占有率是增长、衰退还是停滞不前。 1) 竞争店，特别是比本店大 2 倍以上的大型店，是否在某要塞地点有设立的可能。所谓要塞地点是指购物、上下班所使用生活道路的上游据点。 2) 人口数、户数是否有大幅变化的可能性。如空地的延伸、大量住宅的兴建等，若属新盖的住宅区，应了解住户何时搬入、住满。 3) 交通建设体系是否有大幅变动的可能。如道路拓宽、河道上搭桥等。 对上述因素进行调查时，应分别调查其事实状况，有顺序地加以整理，然后了解这些变化何时开始、何时结束、将要影响多长时间，最后根据这些资料，进行商圈分析。 (2) 现场调查。进行现场调查时，调查内容应包括以下几个方面： 1) 交通情况调查。交通情况调查也就是对该地区的人们日常生活最常使用的道路作流量调查。 2) 消费者调查。消费者调查是所有调查中最耗费时间、金钱的作业，执行起来也最为困难，并容易被人们所疏忽。但是这项调查绝对不能省略，因为从消费者调查中，商场超市可以获得许多消费者信息，这对以后的经营管理非常重要。 3) 竞争店调查。对某地区内商场超市店数予以了解，以明确本店可达多少市场占有率，又将会达到怎样的结果。 对竞争店调查的内容应包括以下两点： ① 商场超市店数和面积数调查。 ② 商圈内个人商店、卖场集合的面积数调查，可视 20 店以上为一个商场超市的集合。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 用地调查分析的内容

名称	用地调查分析的内容	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 标的物分析 对标的物进行分析，主要应考虑以下几个方面的问题： (1) 使用执照是否合法。 (2) 投资、所有权是否明确。 (3) 使用者是否同意按时移交。 (4) 进出口是否方便。 (5) 若为地下室，则要考察是否会被水淹。 2. 面积分析 对面积的调查分析主要应考虑以下几个方面的问题： (1) 建筑物外形。 (2) 形状大小。 (3) 使用面积大小。 (4) 可使用的卖场面积大小。 (5) 公共设施有哪些。 (6) 招牌可否安置。 (7) 水塔可否安置。 (8) 面临道路。 3. 城市规划状况分析 对城市规划状况的分析，主要应考虑以下几个问题： (1) 容积率、可供建设总面积有多少。 (2) 周围特定地区如何。 (3) 有无公共设施保留地。 (4) 城市规划分区是否合法。 4. 道路交通及停车能力 (1) 是否面对市区中心。 (2) 是否为计划道路。 (3) 面前及侧面道路的宽窄。 (4) 单侧为几排车道。 (5) 属于进入市区方向还是离开市区方向。 (6) 将来的开发是否影响开店。 (7) 自用停车位有多少。 (8) 公用停车位有多少。 (9) 有无斑马线、红绿灯。 (10) 有无设置路灯照明。					

(续)

名称	用地调查分析的内容	编码		版本	
		页次		修改状态	
5. 地租、租期与押金					
(1) 租地费、地价多少。					
(2) 租期多长。					
(3) 是否需要保证金，保证金需多少。					
(4) 押金利息是多少。					
(5) 几年后可退回押金，年利率、保证金是否依折旧递减。					
6. 房屋状况					
(1) 房屋状况如何。					
(2) 给水排水系统如何。					
(3) 煤气管道、水塔管道、配线、电力容量等是否足够。					
(4) 有无自动洒水及其他消防设施。					
(5) 有无违法建筑、室内停车场、防空用避难室，是否占用公共设施。					
(6) 建筑物的新旧可能影响房租，楼高、楼层各是多少。					
(7) 若需改装，费用由谁负担。					
7. 业主					
(1) 职业、住房、信用如何。					
(2) 业主是否有财务困难。					
(3) 是否能在租赁期间内履约。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 选址调查方法

名称	选址调查方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 人口与购买力分析					
所需调查的项目包括：					
(1) 常住人口数。					
(2) 年龄构成。					
(3) 自然增加率。					
(4) 社会增加率。					
(5) 人口密度。					

(续)

名称	选址调查方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
(6) 白天流动人口数。 (7) 家庭及构成。 (8) 从事行业。 (9) 家庭人均收入。 (10) 受教育程度。 2. 竞争商店的调查分析 对竞争商店的调查分析，主要应包括以下内容： (1) 竞争店的选址情况。所需调查的项目包括： 1) 与竞争店选定地址的相关商业环境。 2) 公共汽车、地铁等交通工具情况。 3) 道路情况。 4) 竞争店的商圈情况。 (2) 销售规模调查。所需调查的项目包括： 1) 各经营商品的部门销售规模。 2) 该店整体的销售规模。 (3) 商品结构调查。所需调查的项目包括： 1) 商品的价格带。 2) 商品的品质。 3) 商品的数量。 4) 品种齐全的程度。 5) 商品的独特性。 (4) 竞争店调查的方法。 1) 观察法。在竞争店的附近，观察竞争店的顾客人数、促销状况、商品陈列以及推算其主要商品的销售额等。 2) 试买调查。作为实际的顾客在竞争店买东西，然后调查其店内的状况，如店铺布局、商品结构、顾客层、接客态度和服务状况等。 3) 电话调查法。电话调查法是以电话调查的形式了解竞争店的情况，由于电话调查时间不能太长，所以必须准备一个简明扼要的调查提纲。 4) 家庭访问法。调查员访问顾客的家庭，了解各竞争店的情况。至于访问哪些家庭可以通过抽样决定。通过调查顾客经常光顾的是哪个竞争店、其理由是什么等，可以推算竞争店的销售额，分析竞争店的市场占有率等。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

选址调查报告撰写方案

名称	选址调查报告撰写方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则 为规范调研报告撰写规范，从而进一步完善公司选址调研工作，特制定本方案作为拓展部选址调研人员撰写调查报告的依据。 2. 要求 (1) 选址调研工作完成后，调研负责人应在对调查资料整理和分析的基础上，撰写不少于_____字的选址调研报告。 (2) 写作规范要求。 1) 内容客观，数据准确，条理清晰。 2) 内容详细，分析透彻。 3) 运用数据作为论证分析依据。 4) 多运用图、表。 5) 交稿时，电子稿与打印稿同时送交拓展部经理。 3. 选址调查报告内容结构 选址调查报告的结构包括封面、目录、前言和正文 4 部分。 (1) 封面。封面内容包括： 1) 报告题目。 2) 调查负责人。 3) 撰写时间等。 (2) 目录。 (3) 前言。前言内容包括： 1) 交代调查的背景。 2) 其他情况说明。 (4) 正文。正文内容包括： 1) 目标地区现有情况调查，包括该地区人口数量、结构、收入情况及生活消费水平、同业竞争情况等。 2) 拟开设门店地点现状情况分析，包括具体地点、所属商圈、辐射范围、居民分布情况等。 3) 投资风险预测。 4. 附则 本方案由拓展部制定、解释和修改，报总经理审批后，自颁布之日起施行。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 选址调查报告模板

名称	选址调查报告模板	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 封面、目录、前言部分 (略)					
2. 正文					
(1) 目标地区现有情况说明。该地区常住及流动人口较多，且该地区居民的经济水平和生活水平较高，属于该市商业活动较活跃的区域。具体情况如下表所示。					
× × 地区现有情况表					
地区人口情况特点：					
地区名称		现有常住人口	万人	面积	平方千米
人均可支配收入		元	人均 GDP		
该地区现有同业竞争分布情况					
× × 超市	位于 × × 路的 × × 总店，面积为 × × 平方米，已营业 × × 年，是发展于当地的超市公司				
× × 超市	位于 × × 左侧，面积为 × × 平方米，全国连锁超市，在消费者心目中占有强势品牌地位				
× × 超市	位于 × × 路，面积为 4000 平方米，已营业 × × 年				
× × 超市	位于 × × 路的 × × 总店，面积为 × × 平方米，已营业 × × 年				
× × 超市	位于 × × 路，面积为 × × 平方米，刚刚开张				
× × 购物中心	位于 × × 路的 × × 分店，面积为 × × 平方米，正装修，预计今年 × × 月 × × 日开业				
竞争同业营业情况分析					
(从市场整体布局分析，该地区零售业较发达，竞争态势将趋于激烈)					
× × 超市	该超市是发展于本地的超市公司，创立于 × × 年，现有连锁门店 ____ 家，市区分布有 ____ 家， ____ 镇设有 ____ 家。去年销售额达 ____ 元，今年销售目标为 ____ 亿元，具有较强竞争力				
× × 超市	① 该超市是由 × × 房地产开发有限公司全额投资 ____ 万元于 ____ 年成立的，目前已扩展到 ____ 家门店。此外，还有 ____ 家加盟店 ② 该公司还有 ____ 家便民店，服务项目包括：上门维修（安装）、免费送货、中介服务（不收费）、办理代缴代扣各类行政事业性收费、临时照顾老人（小孩）等，效果极好，很受社区居民欢迎。该公司准备在市区再发展 ____ 家便民店，以形成自己独有的便民服务特色 ③ 该超市 × × 年销售额为 ____ 亿元，今年上半年销售额已超过 ____ 亿元，预计年底可达 ____ 亿元 ④ 该公司 × × 年内将再发展 ____ 家分店				

(续)

名称	选址调查报告模板	编码		版本	
		页次		修改状态	
(续)					
竞争同业营业情况分析					
(从市场整体布局分析,该地区零售业较发达,竞争态势将趋于激烈)					
× × 超市	该超市每年固定加盟费达____万元,商品配送比例低,配送费相对来说较高,不能有效完成实际配送率。计算机系统硬件设备不到位,加盟店还未联网。从目前的发展水平看,还比较落后				
× × 购物中心	该购物中心统一采购、统一配送,货源充足、品种丰富。为方便消费者购物,还专门配备____辆免费班车,每天流动往返于各社区之间,每件商品都标明会员价和零售价,为客源的稳定提供了有力的保证。店内设备、设计都采用进口高品质机械材料,仅计算机系统软硬件投资就达百万元,是本地区最强大的竞争对手				
× ×、× × 超市	均属私营公司,目前还不具备足够的竞争优势				
(2) 拟开设门店地点现况分析。					
1) 经过详细的调查、分析、研究,我公司决定将设店网点选在× × 路与× × 路的交界处,面积约____平方米,共____层。从网点结构看,呈“田”字形,商圈辐射较理想。					
2) 网点紧靠本市南北向的两条主干道之一,左边____米处是本市的商业街,右边____米处为最热闹的市中心。该网点距市× × 广场____米。					
3) 从本市大型超市的分布看,东、西、中、北均有网点,只有____部目前为空白点。以该网点为中心的____米范围内有标准型超市____家,与网点最近也是最具竞争实力的是× × 购物中心。					
4) 在该地设店最大的优势是其正门前____米处为公交车站,共有× ×、× ×、× ×、× ×、× ×、× ×、× ×、× × 8 条公交线,通往市中心及市内各地,交通十分便利。					
5) 该地区的居民分布情况如下表所示。					
× × 地区居民分布情况					
街道	辖区	总人数	城镇居民		
城 × ×	下辖____个居委会	____人	____人		
× × 街	下辖____个居委会	____人	____人		
× × 街	下辖____个居委会	____人	____人		
总计		____人	____人		

(续)

名称	选址调查报告模板	编码		版本	
		页次		修改状态	
6) 该地区购买力测算。 ① 市区人均消费性支出_____元，按总人数测得购买力为_____亿元；按城镇人口测得商圈内购买力为_____亿元。现阶段××市超市年销售额约为_____亿元，占全市总购买力的_____％。 ② 如果排除竞争因素及超市在零售市场上份额可能上升的因素，按市场比例测算，该网点销售额预计可达_____～_____元，日销售额为_____～_____元。 7) 网点缺点改善办法。 ① 道路狭窄，无法改变，只能设_____个保安岗亭，随时疏导进出车辆，以减少交通堵塞的发生。 ② 网点_____侧有一块面积约_____平方米的空地，可一同租来做停车场，这样就有_____平方米的空地可供停车用。 ③ 与出租方协商解决场内的消防、冷气管安装事宜。 3. 投资风险预测 (1) 总面积为_____平方米，投资约为_____元，年费用约计_____元（当地零售企业员工平均月工资为_____元/人，每平方米房屋租金平均水平为_____～_____元/天，另加上每月水电费、管理费）。如以_____％的毛利率预算，日销售额约为_____元，年销售额约为_____元，占商圈购买力的_____％～_____％。 (2) 该网点面临的最大的竞争对手是与之相距_____米的_____购物中心。该购物中心是一家全国连锁超市，已设店营业_____年，实力雄厚，具有完善的内部管理体系、高效快捷的配送中心、系统先进的网络设备，并且具有非常丰富的促销经验，每一期的主题促销活动都花样百出、独具特色，大大地刺激了消费者的购买欲，因此，该购物中心在当地消费者中的提及率是全市几家超市中最高的。如果双方为抢占市场份额而进行激烈的竞争，有可能导致该网点实际销售额只占购买力的_____％，这样就会亏损_____万元左右。 (3) 应付竞争对手的策略（具体方案于实际操作中探索拟定）。 从本调查报告中的数据可以看出，该网点虽然没有达到设店的最理想程度，但人口情况、经济水平、交通情况等众因素尚可。所以，从整体的发展前景以及公司长期的发展战略出发，建议在该地点设店。 报告人：××× 调查时间：_____年_____月_____日					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 商圈分析报告撰写方案

名称	商圈分析报告撰写方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则 为规范商圈分析报告撰写规范，从而进一步完善公司商圈分析工作，特制定本方案作为拓展部商圈分析人员撰写分析报告的依据。 2. 商圈分析报告的主要内容 (1) 商圈调查的目的。一般来说，商圈调查的目的包括以下 6 个方面： 1) 了解当地社会经济指标、生活形态及居民的人口特性、购买习惯等。 2) 计算在某一地理区域内应开新店的数量。 3) 确定新店的消费档次，以及所要销售的产品组合和促销重点。 4) 找出商圈内存在的障碍，如人口拥挤、交通过度拥塞、道路设施不便等。 5) 法规方面，了解租税、执照、营运及都市区域划分等情况。 6) 其他因素，包括了解供应商位置、运输是否方便（交通状况）、停车场是否宽广、竞争者数量（竞争是否激烈）及将来的变动趋势等。 (2) 商圈调查开展状况。 1) 商圈调查的具体内容。 2) 商圈调查人员及其职责。 3) 商圈调查工具。 (3) 商圈调查结果整理与分析。 1) 商圈特征分析。 2) 人口与购买力分析。 3) 消费特征与人口特征分析。 4) 人潮状况（实地抽样方式）分析。 (4) 预估收入、支出与可能净利。 1) 每日来客人数预估。 ① 各店的人潮数。 ② 各店的入店率。各店的入店率 = 各店的来客数 ÷ 各店的人潮数 × 100% ③ 预估客户数。预估客户数 = 入店率 × 该商圈抽样点的人潮数 ④ 根据商圈的消费年龄、习惯、收入的变动可能对来客数的影响，作正（负）百分比的修正。 2) 预估每次消费金额。 3) 业绩预估。 ① 每日可能的营业金额。每日可能的营业金额 = 预估消费金额 × 可能的客户数 ② 每月可能的营业金额。每月可能的营业金额 = 每日可能的营业金额 × 30					

第七章 拓展部管理工具

(续)

名称	商圈分析报告撰写方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
4) 各项固定费用的预估, 包括固定薪资费用预估_____元、折旧费用预估_____元、管理费用预估_____元和固定设备费用预估_____元。 5) 预估变动成本。包括预估管理月费、销货成本、总变动费用, 其中总变动费用 = _____% × 月营业额。 6) 预估净利分析。预估净利 = 每月可能的营业业绩 - 租金 - 固定费用 - 总变动费用 7) 损益平衡分析。损益平衡 = (固定费用 + 租金) ÷ (1 - 变动成本) 8) 抽样点的实际平方米数与租金的调查。 (5) 建议地点的确定。 1) 将可供自己开设门店的地段或区间一一注明。 2) 根据上面的抽样人潮与抽样地点所得结果, 计算出可能净利。 3) 分析未来可能的发展情况。 (6) 发展情况分析。 1) 未来政府的行政中心、大型休闲集客场所的建造。 2) 大型办公大楼、商业中心的建造。 3) 未来的交通运输中心所在地。 4) 该商圈的未来转变情况。 5) 该商圈未来的竞争情况。 (7) 结论。根据以上各种调查的资料、数据, 进行整理、分析并得出以下结论: 1) 顾客的特征。 2) 租金状况。 3) 集会场所。 4) 店址设在何处。 5) 新店开业的合适时间。 6) 经营品种的组合。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 商圈分析报告模板

名称	商圈分析报告模板		编码				版本			
			页次				修改状态			

1. 选址确定

我超市××店的店址选择于××。

2. 商圈分析

通过实地调查、网站搜索、查询资料等方式，我公司商圈分析、调查人员获取了有关××店周边环境的大量资料和信息，并对上述资料和信息进行了整理、归纳和分析，现将分析结果报告如下。

(1) 立地商圈人口分布情况分析。

立地商圈人口分布情况如下表所示。

立地商圈人口分布情况

街道	A		B		C		D	
商圈类别	户数	人数	户数	人数	户数	人数	户数	人数
第一商圈								
第二商圈								
第三商圈								
合计								

(2) 立地商圈环境、交通及特性分析（半径为_____千米内）。

1) 该地址位于××，人口_____人均在_____千米的商圈范围内，周围为××。特别值得指出的是_____，此为本超市××店在此选址的有利条件。

2) 超市在××，交通便利。周围有_____、居民小区等，顾客出行方便。

3) 该店店面附近有近_____平方米的停车场，可停放自行车_____辆。

4) 半径3千米的商圈内有××超市和××农贸市场。

5) 商圈内有_____家机关、企事业单位，其中包括学校、医院、公园、体育场（馆）等城市设施。

(3) 商圈竞争分析。

1) 就目前所掌握的情况看，在离该店_____米远的××农贸市场将投资_____万元进行扩建。除此之外，在_____米商圈内_____（未有/已有_____家）其他企业有开超市、大卖场的计划。

2) 统计数据显示，_____米商圈内有居民_____人，剔除与其他大超市交叉重叠的商圈部分按_____人算，本店商圈内有_____人。

3) 具体调查统计情况如以下两表所示。

(续)

名称	商圈分析报告模板	编码		版本	
		页次		修改状态	

周边竞争对手一览表 (_____米商圈内)

序号	超市名称	所处地段	面积/平方米
1			
2			
3			
4			

竞争对手情况汇总表

项目 店名	营业面积 /平方米	员工数/人	销售额 /(元/天)	单品数	泊车位 数量
× × 超市					
× × 超市					
× × 超市					
× × 超市					
× × 农贸市场					

(4) 市场预估。
经测定和统计，人流情况如下表所示。

人流、车流统计表及营业额预估表

人流、车流时段分析	人数 (人)	自行车 (辆)	汽车 (辆)
07: 00 — 08: 00			
08: 00 — 09: 00			
09: 00 — 10: 00			
10: 00 — 11: 00			
11: 00 — 12: 00			
12: 00 — 13: 00			
13: 00 — 14: 00			
14: 00 — 15: 00			
15: 00 — 16: 00			
16: 00 — 17: 00			
17: 00 — 18: 00			
18: 00 — 19: 00			
19: 00 — 20: 00			
20: 00 — 21: 00			
21: 00 — 22: 00			
每小时平均数			

(续)

名称	商圈分析报告模板		编码		版本																										
			页次		修改状态																										
人数测定及营业额预估表 <table> <tr> <th> 项目 商圈 </th> <th>人数</th> <th>市场占有率/ 综合入店率 (%)</th> <th>消费量/ [元/(人·月)]</th> <th>营业额预估 (元)</th> </tr> <tr> <td>第一商圈</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>第二商圈</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>第三商圈</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>合计</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> 注：营业额预估值 = 人数 × 入店率 × 单次消费量（元/人·月）。 具体分析如下： 1) 入店率。第一商圈入店率最高，第二商圈次之，第三商圈最低。结合国内外超市的经验，我们将三个商圈的入店率分别界定为_____、_____和_____。 2) 消费量预估。消费量预估则与入店率成反比。常上门、距离近的顾客，其单次消费量通常不会太高；而距离远、上门次数少的顾客，其单次消费量通常较高。但鉴于该店所在城市的 × × 特点，边远地区消费较低。我们预估的最高消费量为_____元/人·月。 (5) 综合分析。 (略)							项目 商圈	人数	市场占有率/ 综合入店率 (%)	消费量/ [元/(人·月)]	营业额预估 (元)	第一商圈					第二商圈					第三商圈					合计				
项目 商圈	人数	市场占有率/ 综合入店率 (%)	消费量/ [元/(人·月)]	营业额预估 (元)																											
第一商圈																															
第二商圈																															
第三商圈																															
合计																															
相关说明																															
编制人员		审核人员		批准人员																											
编制日期		审核日期		批准日期																											

● 市场调查表

名称	市场调查表		编码		版本	
			页次		修改状态	
调查时间						
城市名称			城市规模			
城市人口			交通状况			
居民收入 主要来源			城市人均 居民收入			
人均 GDP			城市 GDP			
人均消费 水平						
居民年龄 结构	0 ~ 12 岁 _____ 人 (占 _____ %)			13 ~ 18 岁 _____ 人 (占 _____ %)		
	19 ~ 31 岁 _____ 人 (占 _____ %)			32 ~ 45 岁 _____ 人 (占 _____ %)		
	46 ~ 55 岁 _____ 人 (占 _____ %)			55 岁以上 _____ 人 (占 _____ %)		
居民教育 水平结构						
团购市场 分析						
有无大型 企业						
竞争对手 分析	名称	地址	规模	去年销售额	定位	
备注						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 商圈分析表

名称	商圈分析表		编码		版本	
			页次		修改状态	
日期						
地理情况分析	具体位置					
	所属商圈					
	商圈性质					
	商圈规模					
	交通情况					
	道路情况					
	停车场情况					
消费者情况分析	人群结构	居住人口		工作人口		流动人口
	流量					
	消费习惯					
竞争对手分析	名称	具体位置	投资额		营业额	顾客认可度
租金水平分析	平均租金					
	竞争对手租金					
其他支出及价格	水费					
	电费					
	燃气费					
相关说明						
编制人员		审核人员			批准人员	
编制日期		审核日期			批准日期	

• 选址登记表

名称	选址登记表		编码		版本	
			页次		修改状态	
拓展选址员			考察时间			
城市			考察区域			
具体地点	1. 2. 3.					
备选原因	1. 2. 3.					
拓展部主管 意见						
拓展部经理 意见						
总经理意见						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 备选地址分析表

名称	备选地址分析表			编码		版本	
				页次		修改状态	
日期							
拓展员				城市名称			
房屋名称				地理位置			
所处商圈				商圈规模			
繁华程度				人流量			
房屋分析	房屋结构				面积		
	朝向				层高		
	地势				能见度		
	门前场地				租金		
周边情况 分析	相关设施	有	无	数量	说明		
	车站码头						
	机关单位						
	学校						
	专业市场						
房屋产权 人情况	名称						
	简介						
其他情况 介绍	相邻店铺						
	市政规划						
	相关政策						
备注							
相关说明							
编制人员		审核人员		批准人员			
编制日期		审核日期		批准日期			

第八章

客服部管理工具

• 客服部组织结构

名称	客服部组织结构	编码		版本	
		页次		修改状态	
客服部经理 总服务台主管 接待员 广播员 开票员 团购主管 团购服务员 存包主管 存包管理员					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 客服部经理岗位职责

名称	客服部经理岗位职责	编码		版本	
		页次		修改状态	
职责 1: 根据企业的发展战略, 结合企业营销策略、业务特点等, 建立客户服务体系, 制定客户服务的各项制度, 提升客户的满意度和企业的知名度。 职责 2: 负责客户服务标准及各项工作计划的组织制定和实施。 职责 3: 组织制定各项客户服务制度和 workflows, 规范各项客户服务工作。 职责 4: 负责对商场超市的固定客户和大客户进行定期回访, 了解其需求。 职责 5: 负责顾客重大投诉事项的处理和接待工作, 指导顾客退换货工作和投诉工作。 职责 6: 负责指导广播工作。 职责 7: 负责重大团购事项的处理以及一般团购工作的开展。 职责 8: 负责指导存包柜的摆放和管理。 职责 9: 负责协助营运部、企管部等部门开展商品促销活动。 职责 10: 完成总经理临时交办的其他各项工作。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 总服务台主管岗位职责

名称	总服务台主管 岗位职责	编码		版本	
		页次		修改状态	
职责 1：在客服部经理的指导下，负责制定总服务台管理规范，上级审批后负责执行。					
职责 2：负责顾客的退换货工作。					
职责 3：负责顾客购物咨询和顾客投诉的处理。					
职责 4：负责顾客会员卡的办理工作。					
职责 5：负责赠品的发放和顾客所购商品的包装工作。					
职责 6：负责发票的开具工作。					
职责 7：负责消费快讯的发放工作。					
职责 8：负责广播室的管理和广播事项的审批工作。					
职责 9：负责购物车的管理工作。					
职责 10：负责完成上级领导交办的其他各项工作。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第八章 客服部管理工具

• 团购主管岗位职责

名称	团购主管岗位职责	编码		版本	
		页次		修改状态	
职责 1：在客服部经理的指导下，负责制定商场超市团购管理制度和流程，经上级审批后负责执行。 职责 2：负责接待团购客户，并负责与其洽谈工作。 职责 3：处理团购工作中的意外事件和重大事件。 职责 4：负责团购协议（合同）的签署工作。 职责 5：负责完成上级领导交办的其他各项工作。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 存包主管岗位职责

名称	存包主管岗位职责	编码		版本	
		页次		修改状态	
职责 1：在客服部经理的指导下，负责制定存包管理制度和流程，经上级审批后负责执行。 职责 2：指导存包管理员的存包秩序维护工作。 职责 3：负责存包柜的摆放、维修以及更换工作。 职责 4：负责顾客存包意外事件处理工作。 职责 5：负责对存包管理员的考核工作。 职责 6：完成上级领导交办的其他各项工作。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 顾客投诉管理制度

名称	顾客投诉管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则					
(1) 为促进商场超市服务质量的改善与售后服务升级，及时、高效地处理好顾客投诉事件，进而维护商场超市的形象与信誉，特制定本制度。 (2) 本制度的管理范围包括： 1) 顾客投诉的调查处理、追踪改善、商品退货和处理期限。 2) 确定权限及处理逾期反应。 3) 顾客投诉表编号原则等项目。 (3) 凡本公司产品遇顾客反映质量异常投诉时，均适用本制度。 (4) 投诉分类。 1) 一般性投诉。一般性投诉是指顾客对产品质量不满意，要求更换或退货，在处理后不需要给予顾客赔偿的投诉。 2) 索赔性投诉。和一般性投诉不同，进行索赔性投诉的顾客除要求对不良品加以处理外，还要求商场超市依照相关规定赔偿其损失。所以对于索赔性投诉，相关处理人员要尽快查明原因且需慎重处理。 3) 非正当理由投诉。非正当理由投诉是指顾客刻意寻找种种理由，投诉商品质量不良，要求赔偿或减价。这种投诉的发生虽然不属于商场超市的责任，但顾客投诉处理人员仍要谨慎处理，以免引起不必要的损失。 (5) 投诉原因分类。 1) 质量异常投诉。 2) 非质量异常投诉（指人为因素造成）。					
2. 管理职责分配					
(1) 客户服务部。 1) 了解投诉要求及确认投诉理由。 2) 详细检查投诉商品的货架编号、数量和购买日期。 3) 帮助顾客解决疑难或提供必要的参考资料。 4) 投诉内容的审核、调查和上报。 5) 协助有关部门进行投诉的调查及处理。 6) 迅速传达处理结果。 7) 负责投诉事项的登记、处理。 8) 负责进行定期投诉回访。 (2) 其他部门。 1) 总经理办公室负责顾客投诉事项的协调和转达工作。					

第八章 客服部管理工具

(续)

名称	顾客投诉管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
2) 企管部负责根据顾客投诉反映的问题，会同客户服务部对各职能部门和人员进行调查，确定责任归属，并将结果报总经理审批。 3) 其他各相关部门要根据顾客反映的问题，处理本部门责任范围内的事务，有问题的要及时做好改善工作。 3. 顾客投诉处理程序 (1) 顾客投诉发生时，首先应由总台服务人员进行处理。总台服务人员应协助顾客详细填写“顾客投诉登记表”，顾客确认签字后，总台服务人员可以根据其投诉内容确定是否受理投诉。 (2) 如果不予受理，总台服务人员需要向顾客详细解释不予受理的理由；对受理的顾客投诉，要明确告知顾客处理需等待的时间。 (3) 如果顾客要求退（换）货，工作人员应于“客户要求”一栏注明“顾客要求退（换）货”。 (4) 客服部要根据顾客反映的情况及商品的状况，配合企管部追查原因并确定责任归属，然后上报总经理进行审批。 (5) 判定责任归属，若属本商场超市的管理问题则应查明原因并进行处理。 (6) 总台服务人员收到总经理办公室送回的“顾客投诉处理表”后，应立即向顾客说明并与之进行洽谈，并将处理结果填入表中，经总服务台主管审核后送回总经理办公室。 (7) “顾客投诉处理表”审核后的结论，若顾客未能接受，则客户服务部应再填一份新的“顾客投诉处理表”附原投诉表一并呈报处理。 (8) 处理完毕的“顾客投诉处理表”，的第一联由企管部保存，第二联由客户服务部保存，第三联送财务部备案，第四联由总经理办公室保存。 (9) 总经理办公室于每月_____日前汇总上月份结案的顾客投诉案件，并填写“顾客投诉事件统计表”，会同企管部、营运部及有关部门领导判定投诉案件责任归属，确认比率，并使其承担相应责任。 (10) 顾客投诉内容若涉及其他公司，如供应商等的责任时，由总经理办公室会同其他公司的相关负责人员共同处理。 (11) 客户服务部不得超越权限向顾客作任何处理的答复协议或承诺。对“顾客投诉处理表”的批示事项，应通过书信或电话转告顾客，不得将“顾客投诉处理表”影印送至顾客。 4. 顾客投诉处罚方式 (1) 顾客投诉处罚责任归属。顾客投诉事件处理完毕且责任归属确定后，商场超市要对责任部门或个人处以行政处分，对退回的产品可以采取以下两种处理方式：					

(续)

名称	顾客投诉管理制度	编码	版本	
		页次	修改状态	
1) 无法售出时,各相关部门或人员依责任归属分摊商场超市实际损失的金额。 2) 如果售出,则把售价损失的金额,依责任归属分摊至个人或组。 (2) 顾客投诉实际损失金额的责任分摊计算。 1) 若系员工个人工作过失,则由该员工全数承担损失金额。 2) 若为两个以上员工的共同过失(同一部门或跨越部门),则依责任轻重分别判定责任比例,分摊损失金额。 (3) 处分标准。确定分摊的金额后,商场超市还要依据分摊金额的多少,对相关责任人员进行行政处分,具体的处分标准如下: 1) _____元以下,作检讨。 2) _____~_____元,警告一次。 3) _____~_____元,记过一次。 4) _____~_____元,记过两次。 5) _____~_____元,记大过一次。 6) _____元以上,开除处理。 5. 商品退货账务处理 (1) 客户服务部在接到已结案的“顾客投诉处理表”的第三联后,应依核定的处理方式处理。具体的处理方式包括: 1) 折让、赔款。总服务台主管要依据“顾客投诉处理单”开立“销货折让证明单”,一式两联,呈报经(副)理、总(副)经理,送报客户。经以上人员核签后,一份送财务部作为结账的依据,一份存客户服务部。 2) 退货处理。客服部应开立“商品退货单”,一式四联,并注明退货原因、退回依据及处理方式,呈总经理批示后,一联自存,其余3联送商品仓储部门。 (2) 财务部应对“顾客投诉处理表”第四联中经批示核定的退货量、金额与“商品退货单”中的实退量、金额进行核对,核对无误后,开立传票办理转账。 (3) 商品仓储部门收到退货后,应与业务部送来的“商品退货单”进行核对,核对无误后,予以签收。如果实际情况与“商品退货单”所载内容不符,须请示后依实际情况签收。 (4) 总服务台主管收到商品仓储部门填回的“商品退货单”后,应取得退货证明。取得退货证明的方式有以下3种: 1) 填写“销货退回证明单”,由买受人盖统一发票章后签回。取得上述文件后与“商品销货退回单”一并送财务部做账。 2) 收回原开立的统一发票,要求买受人在发票上盖统一发票章。 3) 收回注明退货数量、单价、金额及实收数量的原开立统一发票的影印本,且必须				

第八章 客服部管理工具

(续)

名称	顾客投诉管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
由买受人盖统一发票章。 （5）顾客投诉处理结果为销货折让时，总服务台主管应依核对结果开立“销货折让证明单”，并依照下列方式取得折让证明： 1）填写“销货折让证明单”，由买受人盖统一发票章后签回。取得上述文件之后与“销货折让证明单”一并送财务部做账。 2）收回注明折让单价、金额及实收单价、金额的原开立统一发票影印本，影印本上必须由买受人盖统一发票章。 6. 附则 （1）本制度由客户服务部负责制定、修改、解释，经总经理核准后实施。 （2）对于在规定时间内未完成顾客投诉处理的部门应开立“催办单”催促；对于已经处理完毕的投诉，应查核各部门处理时效；对于处理时效逾期案件，开立“治办单”，并送有关部门追查逾期原因。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 顾客存包管理制度

名称	顾客存包管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则					
(1) 为提高商场超市服务规范化水平，方便顾客购物，进而扩大顾客群体，特制定本制度。					
(2) 本制度适用于所有来本商场超市购物消费的顾客及所有存包管理人员。					
2. 顾客存取包规定					
(1) 顾客存包、取包时必须遵守公共秩序，排队存取，取包时凭寄存牌领取。					
(2) 商场超市有权拒绝贵重物品的寄存。					
(3) 商场超市不接受敞开包裹的寄存。					
(4) 丢失寄存牌，顾客应该立即通知存包处，并按商场超市规定予以赔偿。					
(5) 商场超市对丢失包裹设定最高的赔偿金额界限。					
(6) 顾客必须在当日营业时间结束前取走所寄存的物品。					

(续)

名称	顾客存包管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
3. 存包管理员工作细则					
(1) 在顾客存取包时要面带微笑，热情积极，用语礼貌，动作迅速。					
(2) 接待顾客时，要问候“您好”；送走顾客时，要提醒顾客拿好物品。不能沉默不语，不打招呼。					
(3) 应确保每一张寄存牌都与柜子的号码保持一致，营业开始和营业结束后对寄存牌进行核对，及时补充丢失、破损的寄存牌。					
(4) 寄存牌要递到顾客的手中，不能放在台面上。包要轻拿轻放，放在顾客的面前。					
(5) 保持存包区域内的整洁，营业开始和结束时做清洁卫生工作，不允许有碎纸屑、食品渣等零星垃圾。					
4. 附则					
本制度由客户服务部制定、修改、解释，经总经理审批通过后，自颁布之日起执行。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

● 客户调查管理制度

名称	客户调查管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则					
(1) 为准确、及时地了解客户信息及信用状况，规范客户调查工作的操作过程，以保证客户调查工作的顺利实施，特制定本制度。 (2) 本制度适用于商场超市内部所有关于客户调查的活动。 (3) 职责划分。 1) 客户调查主管负责组织实施客户调查工作。 2) 客户调查专员负责具体实施客户调查工作。					
2. 客户调查的原则与内容					
(1) 客户调查的原则。为给企业制定生产、经营和销售决策提供正确依据，相关工作人员在进行客户调查时需遵循以下 3 项原则： 1) 观点客观，时效性强。 2) 信息全面，资料准确。					

(续)

名称	客户调查管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
3) 尽量减少费用投入。 (2) 客户调查的内容。客户调查人员进行客户调查时，大体需要掌握以下 7 项内容： 1) 客户个人的基本情况及家庭人口情况。 2) 客户的收入、支出、储蓄以及家庭财产情况。 3) 客户的需求及对本企业产品的认知程度。 4) 客户的消费嗜好。 5) 客户的信用情况。 6) 客户的经营情况及管理水平。 7) 客户的主要合作伙伴情况。 3. 客户调查工作流程 (1) 确定调查的目的与内容。 1) 确定调查的目的。调查的执行人与调查报告或调查结果的使用者之间，事先必须沟通好，就调查的预期目标、调查的范围以及调查报告的提交日期达成共识。 2) 确定调查的内容。 3) 确定调查的要点。在确定调查要点的时候，要与相关人员进行讨论，并充分发挥想象力，形成相应的调查思路与框架。 (2) 拟订客户调查计划。 1) 详细列出各项调查目标，并排列出优先顺序。 2) 详细列出调查费用开支与成本控制计划。 3) 详细列出各种可能的资料及其来源。 4) 详细列出各类调查人员及所需的知识、经验与能力，并制订相应的培训计划。 (3) 收集资料。 1) 收集资料时，要遵循由少到多、由浅入深、由一般性资料到专题性资料的原则。 2) 注意资料之间的相互关系，捕捉有价值的资料。 3) 对各种资料的来源进行分析。 (4) 整理资料。 1) 将有效的资料整理成统一的形式，供进一步分析之用。 2) 舍弃不必要及不可靠的资料。 3) 对有价值的资料进行评价，必要时作出摘要。同时，检查资料中存在的错误，找出资料的出处或原始资料。 (5) 分析资料。 1) 对资料进行逻辑性推理或归纳，进而对资料进行重组与调整。					

(续)

名称	客户调查管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
2) 对资料进行综合分析,对各种资料所反映的“本质”与“现象”之间的内在联系作出科学的解释。 3) 对各种资料之间的矛盾或冲突作出合理的解释。 4) 得出一系列合乎事实、合乎逻辑的结论。 5) 运用图表,再现结论、观点以及资料的体系与结构。 (6) 撰写调查报告。撰写调查报告需要注意以下几点: 1) 报告内容力求简明扼要,切忌文不对题以及不必要的修饰词汇。 2) 认真核查所有数字与统计资料,务求准确。 3) 按照结论的轻重缓急,分章节撰写调查报告提纲。 4) 注意是否前后一致,是否存在疏漏,论据是否充足,重点是否突出,语言是否准确,结论是否公正、客观等。 (7) 调查报告的格式和内容。调查报告主要包括题目、目的、结论、附录4部分,各部分的内容如下: 1) 调查题目包括调查报告日期、报告撰写人及报告题名。 2) 调查目的包括调查动机、调查所要解决的问题、调查要点及报告所委托的部门。 3) 调查结论包括对调查问题作出解答,指出调查中发现的重大问题并提出相关建议。 4) 调查附录包括调查所使用的统计分析方法、资料来源等。 4. 附则 本制度由客服部负责制定、解释、修改,自颁布之日起实施。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

● 客户档案管理制度

名称	客户档案管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则					
（1）为给档案管理工作提供规章依据，从而达到对公司的客户信息进行科学的管理，提高客户档案立档、保管、利用质量的目的，特制定本制度。					
（2）本制度为档案的保管和利用提供了应遵循的程序和手续，商场超市内部档案管					

(续)

名称	客户档案管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	

理相关人员必须遵循本制度。

2. 客户档案立档工作

（1）客户档案的内容。客户档案应包括以下几方面内容：

1）客户基本资料。

2）客户销售统计表。

3）客户销售合同（复印件）。

4）客户信息分析报告等。

5）客户资质评级表。

6）客户信用评估报告。

（2）客户档案接收部门。由于客户档案由多个部分构成，且资料来源于不同的部门，所以在对客户档案立档之前，要确认客户档案资料的主要管理部门、主要管理人和文档的归集方法及交接标准。具体方法可参照以下几点：

1）本月的“客户基本资料表”、“客户销售统计表”、“客户销售合同”（复印件）等资料由销售部门负责在下月_____日前提供给客服部客户档案管理人员。

2）本月的“客户信用评估报告”等资料由财务部门负责在下月_____日前提供给客服部客户档案管理人员。

3）本月的“客户资质评级表”、“客户信息分析报告”等资料由客户服务部相关人员在下月_____日前提供给客服部客户档案管理人员。

（3）客户信息归档程序。收集完客户的信息资料后，客户档案管理人员应及时进行归档。具体的归档程序如下：

1）鉴别客户信息，看其是否符合归档要求。

2）按照属性、内容，确定客户信息归档的具体位置。

3）如果需要添加新的信息材料，应在信息目录上补登信息材料的名称及有关内容。

4）将新客户信息材料放到指定位置，以便查找。

（4）案卷质量总要求。保持文件之间的有机联系，遵循文件的形成规律和特点，区别不同的价值，以便于保管和利用。

（5）立档范围。立档的范围主要包括客户名称、法定代表人、注册资本、经营规模、经营范围、经济实力、客户与公司的主要业务来往记录、地址、电话、邮编和传真等。

（6）为保证案卷质量，统一立卷规范，立档工作由相关部室兼职档案员配合，组卷、编目工作由档案室的文书档案员负责。

（7）客户档案资料的排列。应区别不同的情况进行客户档案资料排列，密不可分的材料应按照以下顺序排列在一起：

(续)

名称	客户档案管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
1) 批复在前，请示在后。 2) 正件在前，附件在后。 3) 印件在前，定稿在后。 其他材料应依其形成规律或特点进行系统的排列。 (8) 客户资料应按排列顺序，依次编写页号。装订的案卷应统一在有文字的每页材料正面的右上角、背面的左上角打印页号。 (9) 永久、长期和短期案卷，必须按规定的格式逐件填写卷内文件目录，填写的字迹要工整，卷内目录放在卷首。 (10) 有关资料情况的说明，都应逐项填写在备考表内。若无情况可说明，也应将相关负责人的姓名和日期填上以示负责。备考表应置卷尾。 (11) 案卷的装订。装订前，卷内材料要去掉金属物，对被破坏的材料应按裱糊技术要求装裱，字迹已扩散的应与原件一并立卷。案卷应用三孔一线封底打活结的方法装订。 (12) 归档资料的种数、份数以及每份文件的页数均应有所记录并保证齐全。 (13) 文件应合立卷。绝密文件单独立卷，与绝密文件有密切联系的少数普通文件，也可随同绝密文件立卷。 (14) 归档立卷。归档的材料必须按年度立卷。 (15) 不同年度的资料一般不得放在一起立卷，但是下列情形可以特殊处理： 1) 跨年度的会议文件放在会议开幕年。 2) 跨年度的总结放在针对的最后一年立卷。 3) 跨年度的请示与批复，放在复文年立卷。 4) 没有复文的，放在请示年立卷；跨年度的规划在针对的第一年立卷。 (16) 案卷的排列顺序。一般情况下，案卷的排列顺序为：软卷封面（含卷内文件目录）→客户资料→封底（含备考表）。排列好后，以案卷号依次排列装入卷盒，置于档案柜内保存。					
3. 客户档案保管工作 (1) 对客户档案的保管，要做到“四不”：不散、不乱、不丢、不坏。 (2) 为保证客户档案的完整和安全，客户档案保管人员必须定期对客户档案材料进行检查与核对。检查的内容既包括对客户档案保管的环境进行检查，如查看库房门窗是否完好，有无其他存放错误等；也包括对客户档案材料本身进行检查，如查看有无霉烂、虫蛀等情况的发生。此外，在下列情况下，也要进行检查与核对： 1) 对有些档案发生疑问。 2) 发现某些损害。					

(续)

名称	客户档案管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
3) 被盗、遗失或火灾等突发事件之后。 (3) 客户档案的保卫、保密工作，必须严格按照下列要求进行： 1) 档案室、档案柜保持清洁，不准存放无关物品。 2) 档案室需备有必要的防火、防潮器材。 3) 档案室内要严禁吸烟。 4) 无关人员不得进入档案室。 5) 任何人不得擅自将档案材料带到公共场合。 6) 档案管理人员离开档案室后，要确保关灯、关窗和锁门。 (4) 要对客户的档案材料，包括档案的数量、档案整理情况、档案材料收集补充情况、档案保管情况、利用情况、档案工作人员情况、库房设备情况等方面进行严格统计。 4. 客户档案使用与销毁规定 (1) 客户档案的使用。如果要对客户档案资料进行查阅，需按以下手续进行： 1) 申请查阅者需要填写查档报告，内容包括查阅的对象、目的、查阅人的概况等。 2) 由查阅单位（部门）审核、盖章，负责人签字。 3) 档案保管部门对申请报告进行审核，若理由充分、手续齐全，则给予批准。 (2) 档案外借。档案外借时，须按如下手续进行： 1) 借档部门需要填写借档报告，内容包括所要借阅的对象、目的等。 2) 借档部门盖章，负责人签字。 3) 档案部门对其进行审核，若理由充分、手续齐全，则给予批准。 4) 进行借档登记，并由借档人员签字。 5) 档案归还后，档案管理人员要及时在“外借登记表”上进行归还记录。 (3) 客户档案的销毁。 1) 对超过保存期限的档案，客户服务部档案管理人员要登记造册，经客户服务部经理和其他相关部门领导共同鉴定，报总经理批准后，按规定销毁。 2) 经批准可以销毁的档案，可单独存放半年，验证确无保留价值后，再进行销毁，以免误毁。 3) 销毁文件必须有专人监销，并在指定地点进行。 4) 严禁将待销毁的文件另作他用，或当废纸出售。 5) 文件销毁后，监销人应在“销毁登记表”上签字。 5. 客户档案的更新与修改 对客户单位的重大变动事项及与本公司的业务交往变化，客户档案管理人员要及时进行修改。此外，客户档案管理人员还要定期更新客户业绩状况和财务状况等。					

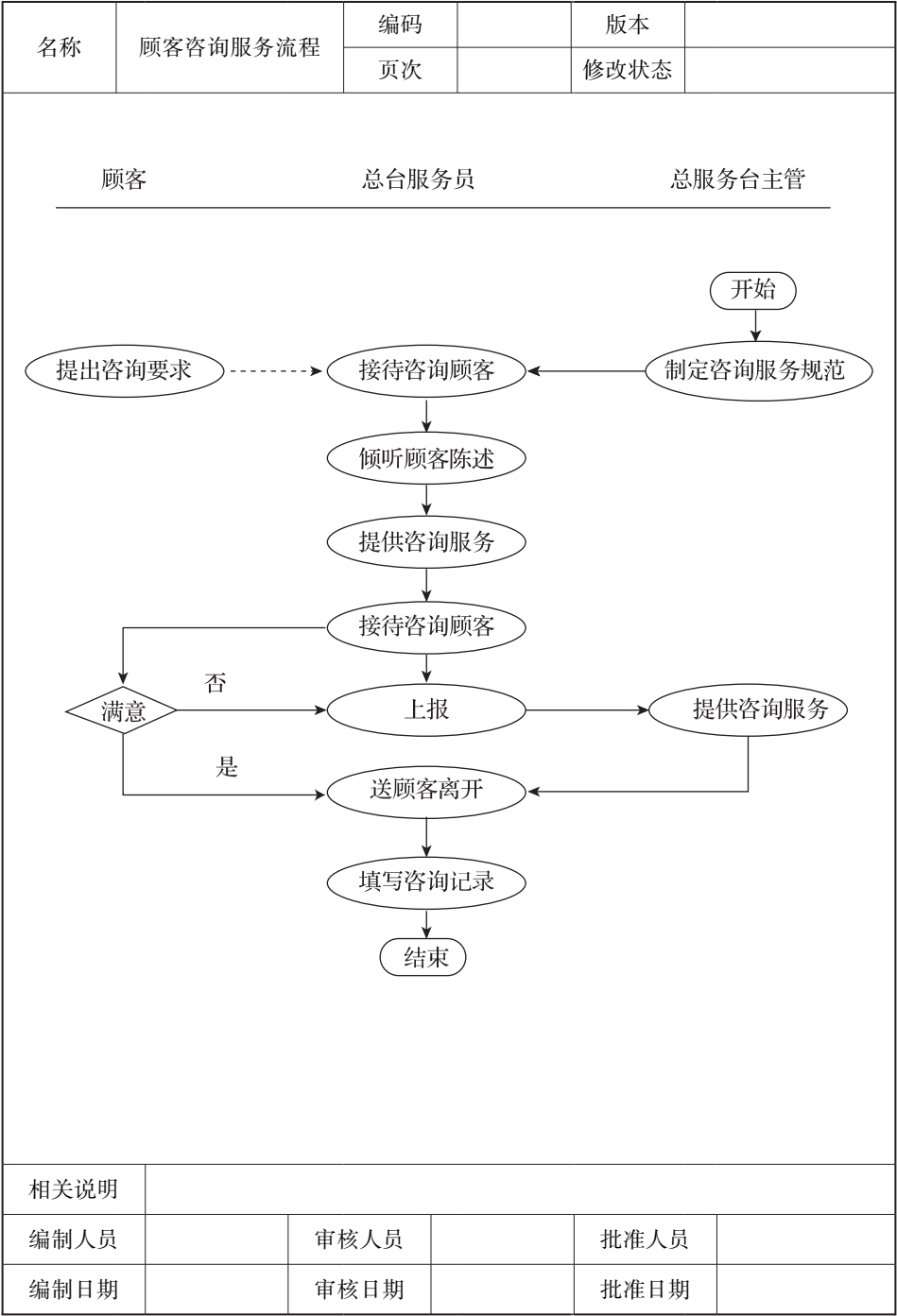
(续)

名称	客户档案管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
6. 附则					
本制度由客服部制定、修改、解释，报总经理审阅、审批后，自颁布之日起执行。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

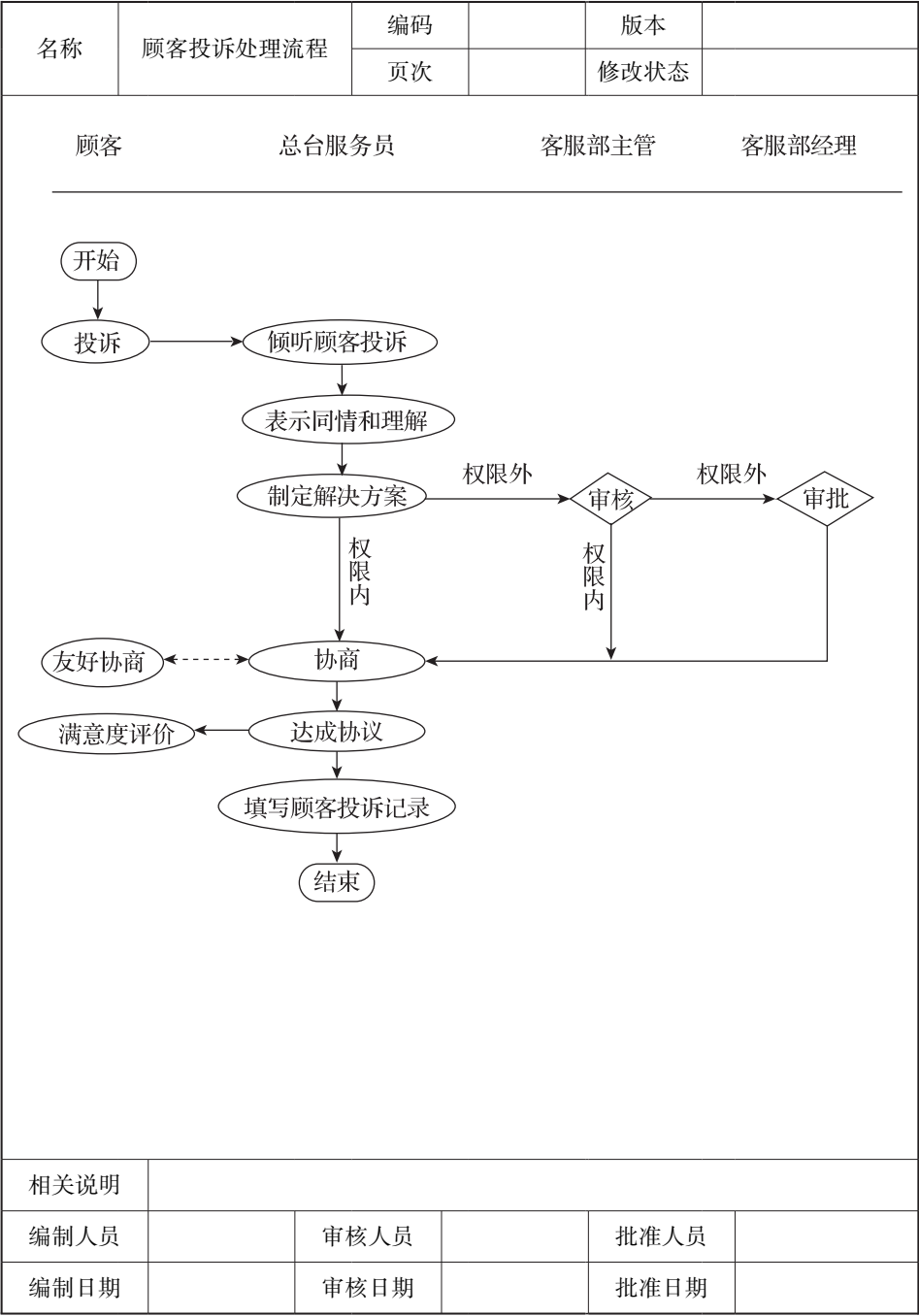
• 赠品发放管理制度

名称	赠品发放管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则					
(1) 赠品发放仅适用于商场超市促销期间的商品促销活动。					
(2) 赠品发放的对象是在促销期间来商场超市消费的顾客。					
2. 权责划分					
(1) 企管部负责制定赠品发放的具体实施细则，营运部、客服部负责协助并参与制定。					
(2) 客服部具体实施赠品发放工作，负责对赠品发放进行登记和汇总，并要负责对赠品发放过程中出现的问题进行协调处理。					
(3) 企管部和促销商品供应商可以对赠品发放工作提出相关意见和建议，然后会同客服部协商解决。					
3. 赠品发放					
(1) 顾客购买促销商品后，可凭购物小票到总服务台办理赠品发放手续。					
(2) 总服务台工作人员对顾客的购物小票进行审核，指导顾客进行赠品发放登记，确认登记无误后，将赠品发给顾客。					
(3) 每日营业结束后，客服部应对赠品发放情况进行汇总。					
4. 剩余赠品的处理					
促销活动结束后，经采购部和客服部共同对剩余赠品进行清点、核对后，与供应商联系，由供应商取回剩余赠品。					
5. 附则					
本制度由客服部制定，并负责解释和修改，经总经理审批后，自颁布之日起施行。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

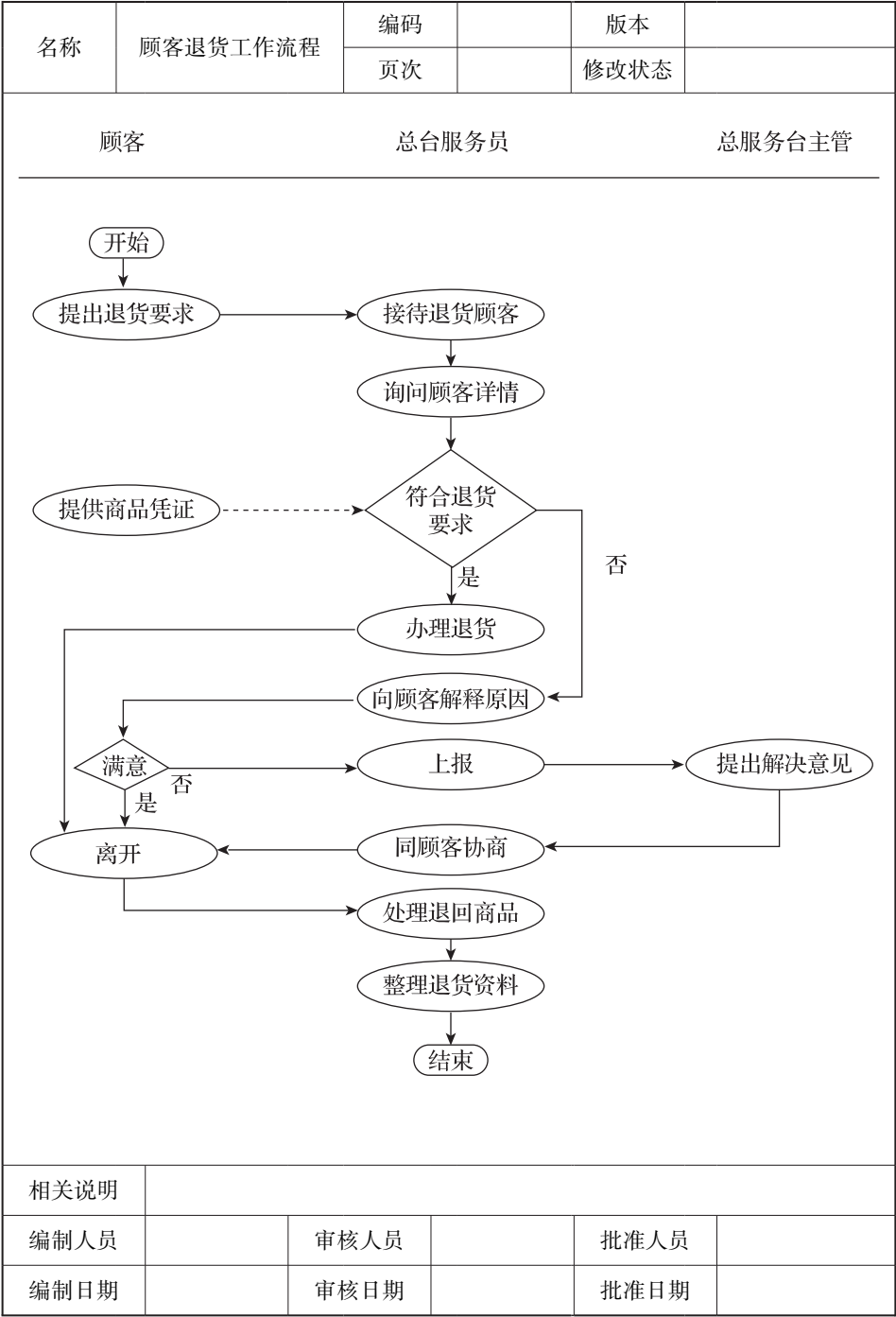
• 顾客咨询服务流程



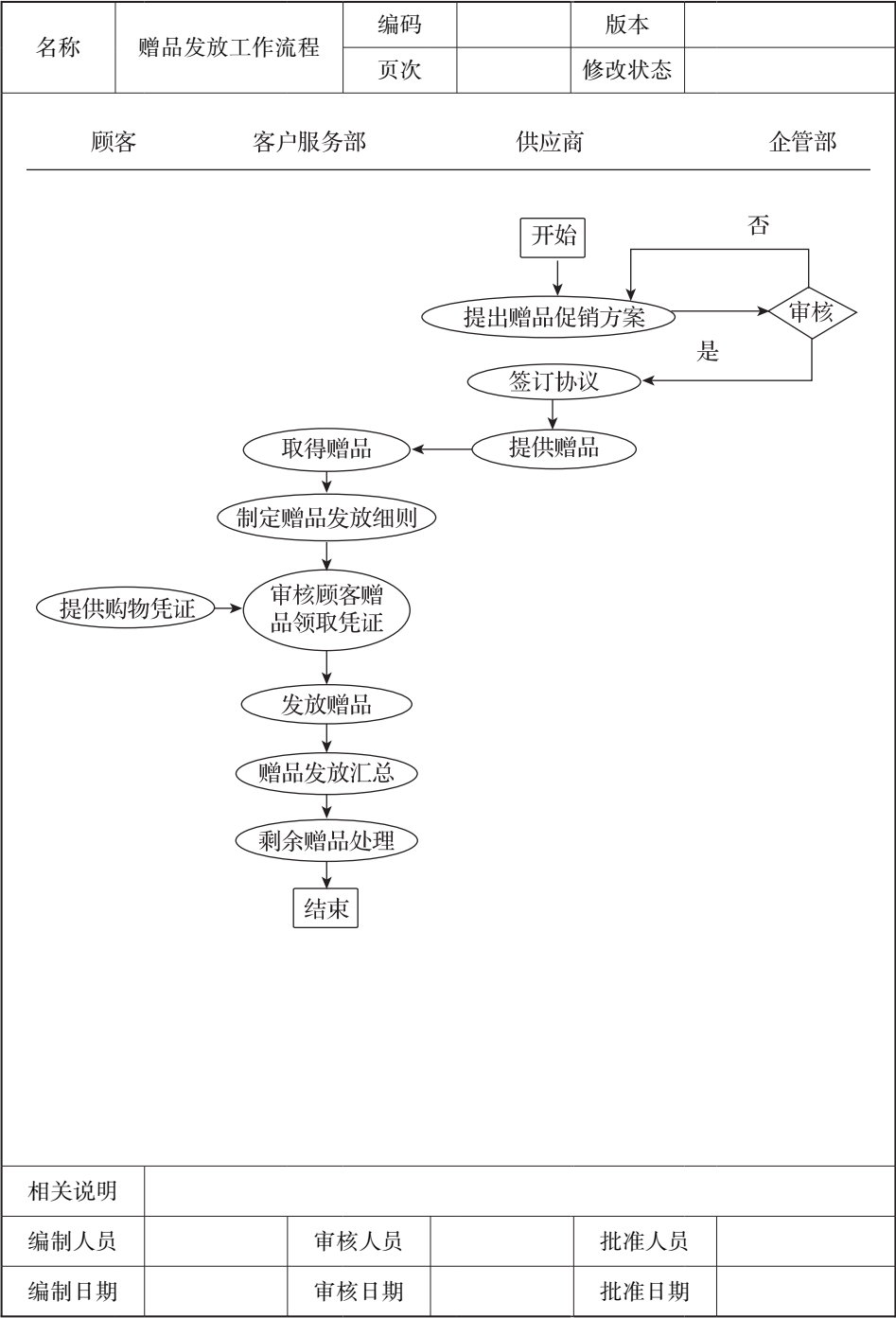
• 顾客投诉处理流程



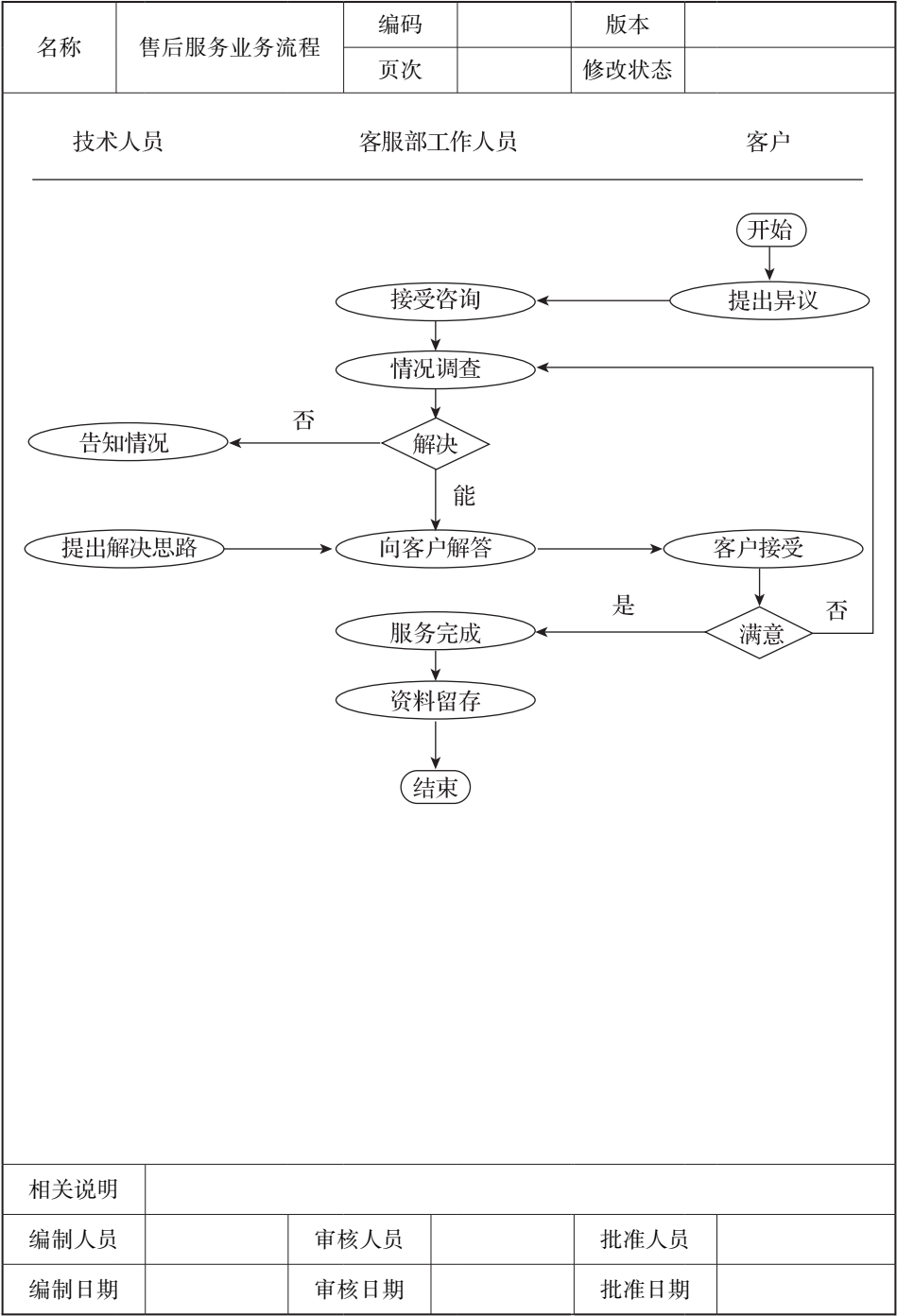
• 顾客退货工作流程



• 赠品发放工作流程



• 售后服务业务流程



• 团购管理方案

名称	团购管理方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 目的 为规范商场超市的团购管理工作，特制定本方案。 2. 团购的方式 (1) 直接价格折扣让利（成批购货）。 (2) 团购会员制（制定卡别的折让额、固定折扣金额）。 (3) 将现金兑换成消费券（卡）（消费券可视同现金任意使用）。 3. 团购宣传 (1) 直接宣传。 1) 节假日的宣传。 2) 日常宣传。 3) 按月、季、年邮寄本超市的团购优惠方案。 4) 报纸及其他媒体推广方案。 (2) 间接宣传。 1) 通过相关部门与外界单位的业务往来进行宣传。 2) 通过亲友的间接宣传进行推广。 4. 团购管理流程 (1) 团购咨询和接待。 1) 团购咨询方式包括电话团购咨询、网上团购咨询和现场团购咨询。对于前来现场咨询的团购客户，团购服务员要负责接待。 2) 团购主管负责与团购客户进行洽谈。 3) 团购主管要向团购客户详细介绍团购的具体规定、价格优惠标准以及付款方式等，并要对团购客户的具体要求作详细记录。 (2) 团购洽谈和合同签署。 1) 团购主管可以在自己权限范围内向团购客户报价。 2) 折扣权限分配。团购主管在自己权限内能给出的折扣应不低于_____折，客户服务部经理的折扣权限为_____~_____（含）折。 3) 团购客户提出更低的报价要求时，如果超出团购主管的报价权限，团购主管要及时向客户服务部经理和总经理汇报。 4) 团购主管代表商场超市同客户签订团购合同，重点确定团购价格和付款方案。					

(续)

名称	团购管理方案	编码		版本	
		页次		修改状态	

(3) 团购客户购买商品。团购客户商品购买流程如下图所示：

```
graph TD; A([开始]) --> B([选择商品种类]); B --> C([填写团购商品申请单]); C --> D([账款结算]); D --> E([约定提货时间]); E --> F([申请单复核]); F --> G([出货]); G --> H([送货]); H --> I([结束]);
```

在团购客户购买的过程中，客服部以及商场超市的其他相关部门需要做的工作有：

1) 团购人员选择采购商品后，协助团购人员填写“团购商品申请单”，检查其是否将所购商品的种类和数量填写清楚。

2) 账款的结算。团购可以选择的付款方式包括：

① 预付订金预定提货。团购顾客按总金额预付一定比例的订金，约定提货时间。

② 预付支票预定提货。团购顾客按总金额预付支票，约定提货时间。

③ 现场付款。团购顾客在团购收银处使用现金、储蓄卡或信用卡过单付款，并在现场提货或约定提货时间。

3) 团购主管对团购客户填写的“团购商品申请单”进行复核，确保货款和“团购商品申请单”所填的商品数量及种类的一致性。

(续)

名称	团购管理方案	编码	版本	
		页次	修改状态	
4) “团购商品申请单” 经审核后，营运部要按照“团购商品申请单”和团购客户账款结算证明出货。 (4) 免费送货服务。免费送货的相关规定有： 1) 免费送货条件。团购商品达到_____元时提供免费送货服务。 2) 所有的免费送货商品，以顾客为抬头填写“顾客售后服务清单”，送货结束后由顾客签字返回。 3) 所有免费送货商品，特别是大家电商品，必须在 24 小时后进行电话追踪。空调则需要在 48 小时后对商品和服务情况进行追踪。 4) 免费送货的大家电和团购商品，必须在提货口出门，并接受安保部的检查。 5) 提供免费送货要同顾客约好送货的大致时间，并登记顾客的联系电话。 6) 免费送货人员如果在送货途中遇到交通堵塞或者其他情况，以至不能按时送货上门，必须及时将信息反馈给商场超市，由商场超市及时通知顾客。 (5) 团购档案管理。 1) 团购结束以后，团购服务人员要填写“团购档案表”。“团购档案表”的内容应包括团购单位名称及团购的商品名称、种类、数量、付款方式等。 2) 将“团购档案表”进行分类并编号。 3) 客服部的客户服务专员按编号对“团购档案表”的内容进行录入，存到客户服务部客户管理系统中进行存档管理。 5. 团购管理注意事项 (1) 对团购优惠方案的制定要细致完善。 (2) 严禁团购活动中徇私舞弊现象的发生。 (3) 客户服务部人员要遵守岗位职责规范，不得宣传虚假的团购实施办法。商场超市业务人员登门推广时，不可强制进行业务宣传，避免使商场超市形象受到影响。 (4) 识别虚假团购业务，避免给商场超市带来损失。 (5) 处理好团购的售后服务工作，及时同团购客户进行沟通。 (6) 客户管理档案的录入资料要详细、具体、准确。				
相关说明				
编制人员		审核人员	批准人员	
编制日期		审核日期	批准日期	

● 寄存物品意外情况处理方案

名称	寄存物品意外情况 处理方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则 为应对寄存物品发生意外的情况，规范商场超市寄存物品管理，特制定本制度。 2. 寄存物品未取处理 (1) 当日营业时间结束后，如果顾客仍未取走寄存物品，就视为寄存物品未取。对于寄存物品未取的情况，客服部存包处工作人员应进行登记，并根据未取物品的种类进行处理。具体的处理方法如下： 1) 一般物品做记号后保存一周，存放在存包处柜内。一周后无人领取的要及时销毁。 2) 贵重物品参照贵重物品失物招领办法进行失物的招领。 3) 生鲜食品立即销毁。 (2) 顾客领取过期的寄存物品，须出示寄存牌。对于无牌者，存包处工作人员应报请存包主管进行处理。 3. 寄存物品丢失处理 (1) 如果寄存物品丢失，顾客要及时向存包管理员反映。存包管理员要根据顾客所述情况仔细进行核实。 (2) 如果寄存物品确实丢失，存包管理员应根据事态的严重程度及时向存包主管和客户服务部经理汇报，并同安保部取得联系。 (3) 在问题未得到最终核实、解决前，存包管理员和存包主管不得向顾客作任何形式的承诺。 4. 寄存牌丢失处理 (1) 存包管理员丢失寄存牌的处理。如果存包管理员因工作疏忽或其他情况而丢失寄存牌，应在寄存牌丢失记录本上作好记录，并及时通知采购部门进行购买。 (2) 顾客丢失寄存牌的处理。 1) 顾客丢失寄存牌后，客服部工作人员应马上通知商场超市广播人员进行广播，以便查找寄存牌。 2) 顾客在确认丢失寄存牌的情况下，如果能准确、详细地描述出寄存物品的数量和种类，则应让顾客在赔偿商场超市的损失后，办理取包手续。 3) 如果顾客寄存牌丢失，又无法准确描述寄存物品的数量和种类，在这种情况下，工作人员应要求顾客出示有效的身份证明，如身份证、学生证、工作证、军人证以及退休证等，并进行姓名、证件和联系方式的登记，登记过后方可取包。 5. 顾客丢失寄存牌的赔偿规定 (1) 由于顾客原因造成寄存牌丢失的，应由顾客按照商场超市的有关规定进行赔偿。					

(续)

名称	寄存物品意外情况	编码		版本	
	处理方案	页次		修改状态	
(2) 顾客首先应填写“寄存牌赔偿登记表”。“寄存牌赔偿登记表”的内容应包括顾客姓名、联系方式、证件号码、丢失的寄存牌号码、收款人等信息。然后由存包处开具单据，总服务台收取款项并开具发票。 (3) 赔偿金额为每个寄存牌_____元。 (4) 顾客进行赔偿后，总服务台工作人员应将顾客的交费单据和证件的复印件粘贴于寄存牌丢失记录本中，以备查证。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 客户满意度评价方案

名称	客户满意度评价方案	编码		版本		
		页次		修改状态		
1. 总则 为提高客户满意度，维护客户关系，进而促进企业的长远发展，特制定本方案。 2. 客户满意度评价方案的实施 (1) 客户满意度调查表的设计与发放。 1) 客户满意度调查表可以主要从企业生产的产品、企业服务状况、购物环境 3 方面来设计不同的指标。客户满意度调查表的具体形式如下。 尊敬的先生/女士： 您好！ 非常感谢您对本企业的支持和信任！为了解本企业在过去一年的服务情况，我们展开了客户满意度调查工作。您的意见和建议将激励我们更加努力地改进、提高我们的工作，以便为您提供更专业、更优质的服务！						
客户基本信息						
姓名		姓别				
职业		月收入范围				
联系方式		住址				
服务满意度调查（在您认为合适的选项上画“√”）						

第八章 客服部管理工具

(续)

名称	客户满意度评价方案	编码		版本	
		页次		修改状态	

调查内容		评分及评分标准				
		非常满意 (5)	满意 (4)	一般 (3)	不满意 (2)	非常不满意 (1)
产品	产品质量					
	产品价格					
	产品包装					
	产品维修价格					
服务情况	服务态度					
	服务响应时间					
	投诉处理及时性					
	投诉处理合理性					
	产品维修的及时性					
	维修结果满意度					
	服务人员素质					
购物环境	技术水平					
	室内温度					
	环境卫生					
	音响效果					
	交通便利状况					

其他评价

1. 您认为本企业的产品存在哪些不足之处?

2. 服务工作需要改善的地方有哪些?

再次感谢您对本企业的帮助和支持! 如果在我们为您服务的过程中出现了问题, 您可以随时与本企业客服部门进行联系, 我们将及时解决您所提出的问题。

(续)

名称	客户满意度评价方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
2) 客服部组织相关人员或者委托外部专业调查机构利用设计好的客户满意度调查表对企业客户展开调查。 (2) 客户满意度信息的收集与分析。发放客户满意度调查表后，相关人员要及时地对所收集到的信息进行汇总分析，然后得出至少以下 3 方面的信息： 1) 客户的平均满意度水平。 2) 每一评价项目的平均满意度水平。 3) 特殊数据的分析，如某一调查项目中评价最低的内容。 (3) 客户满意度调查报告。满意度调查信息分析、汇总、总结后，客服部要根据调查信息撰写客户满意度调查报告，其内容除对满意度现状进行分析以外，还应将本次调查结果与上年度调查结果进行对比、分析，并预测未来发展趋势，确定今后的改进方案与工作重点。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 售后服务管理方案

名称	售后服务管理方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则 为规范客服部的工作，促进以客户满意度为导向的售后服务方针的实施，提高售后工作管理水平，特制定本方案。 2. 售后服务的内容 售后服务的内容主要包括以下几个方面： (1) 产品送货服务。 (2) 安装调试服务。 (3) 维修服务。 (4) 退换货处理。 (5) 客户意见调查与反馈。 3. 送货服务管理 (1) 对一次性购买金额达到_____元的客户，企业为其提供送货上门的服务。					

(续)

名称	售后服务管理方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
(2) 对一些体积较大、重量较大、不易搬运的商品，由企业负责提供送货服务。 (3) 送货前，送货服务人员应主动打电话与客户联系，确认客户的具体地址、电话、姓名、送货时间、所购买产品的型号等内容。 (4) 送货工作人员应按与客户约定的时间将客户所购买的商品送到客户指定的地点。 (5) 如果送货过程中出现特殊情况，送货服务人员必须提前与客户联系并说明情况，同时向客户表达歉意。 (6) 送货服务人员到达送货地点时，应首先确认客户信息，以确保货物没有送错地方。 (7) 送货服务人员在和客户的沟通中要保持礼貌、谦卑，在进入客户家门前，应穿上自备鞋套。 (8) 把货物送到客户家后，按客户要求把货物搬到指定位置，同时要注意轻抬轻放，严禁在地板上拖、拉、推，以免损伤货物及客户家中物品。 (9) 货物摆放到位后，应请客户打开包装，对货物进行检查验收，在对方确保没有质量问题后要求正式签收。如果因其他原因客户不愿当场打开包装，要请客户在签收单上注明。 (10) 送货服务人员要确保所送产品完好。如果在送货过程中造成产品损坏，送货服务人员应负直接或间接责任。 4. 安装调试服务管理 (1) 客户在商场超市购买需要进行安装的产品后，相关工作人员要对客户要求的具体安装时间、安装要求等信息进行详细记录，并立即填写“安装申请单”转报安装小组，由安装小组负责人签字确认。 (2) 安装部门工作人员上门时必须穿企业制服并佩戴胸卡，着装须干净、整洁。 (3) 安装小组应按客户要求的时间派相关人员上门服务，严禁不按预定时间上门。如遇时间确实调配不开，应及时与客户联系重新约定时间并表达歉意。 (4) 安装服务人员要有礼貌，上门服务时轻声敲门或按门铃，并按企业规定服务用语向客户作自我介绍。 (5) 安装时一定要注意室内环境，布置好工作现场。需要挪动家具时，要与客户进行协商，征得客户同意后方可进行。 (6) 严格按照安装操作规程进行安装，严禁不规范操作，安装时要确保安全第一，避免意外损伤。 (7) 安装过程中和客户积极沟通，按照客户要求安装调试，以客户满意为原则。 (8) 安装结束后应立即离开客户家中，禁止接受客户礼物或在客户家吃饭。 (9) 安装结束后一个星期内，由客服部对客户进行回访，调查安装服务满意度，并以此作为安装小组及安装人员的一个考核指标。					

(续)

名称	售后服务管理方案	编码		版本	
		页次		修改状态	

5. 维修服务管理

(1) 为提高维修服务水平，企业维修人员需经培训、考核，考核合格或取得岗位资质证书以后方可上岗。

(2) 维修服务管理工作流程如下图所示：

```
graph TD; Start([开始]) --> Step1([接到叫修电话]); Step1 --> Step2([派技术人员前往服务]); Step2 --> Step3([技术人员排除故障]); Step3 --> Step4([填写技术人员工作日报表]); Step4 --> Step5([呈交客服部]); Step5 --> Step6([客服部填售后服务日报表]); Step6 --> End([结束]);
```

执行上述 6 个步骤时，要注意以下一些问题：

1) 客服部工作人员接到维修来电或来函时，应详细记录客户的名称、联系电话、地址、商品型号及出现的问题等，并将这些信息登记于“售后服务登记表”上，同时填写“报修单”送请部门主管审核。

2) 维修部门应初步评估故障现象，并在接到“报修单”后_____分钟内，安排专人与客户进行电话联系，确定上门维修事宜。

(续)

名称	售后服务管理方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
3) 所有售后服务作业, 采用 24 小时派工制, 即叫修时间至抵达时间不得超过 24 小时。若维修人员确实事出有因, 要提前告知直接主管, 否则按旷工处理。 4) 各种维修应在企业承诺的时限内完成。凡待修商品, 不能按原定时间修妥者, 维修技术员应报请售后服务主管予以协助。 5) 维修人员上门维修时, 须着工装并佩戴企业工号卡, 并准备好检修过程中可能会使用到的工具和备品配件。 6) 维修人员应尽责精心服务, 不得随意碰触客户的東西, 不得拿、吃、喝、要客户的物品, 要爱护客户家居或办公环境, 不损坏其他物品。 7) 对于在服务现场不能妥善修理、需带回公司修理的产品, 应开具相关收据交与客户, 并在企业进出商品簿上登记。修复后应向客户索回收据, 并请客户在维修派工单上签字。 8) 对于收费的维修服务, 应事先向客户声明并出示维修项目表与费用标准卡。维修完毕结算费用时, 较低费用可当场收取, 将款项交财务后补寄发票; 否则应于当天凭售后服务凭证至财务部开具发票, 以便另行前往收费。 9) 每次维修完结后, 维修员需要上交派工单, 部门主管要对其维修时间和质量进行考核。 10) 维修人员应将每日所从事修护工作的类别及所耗用时间填入“技术人员工作日报表”, 并送至客服部。 6. 退换货服务管理 (1) 企业根据《中华人民共和国产品质量法》、《中华人民共和国消费者权益保护法》等相关的法律、法规制定企业产品和商品退换货的具体规定。 (2) 凡能证明是本企业出售的“三包”产品, 售出后七日内按正常商品退换; 七日后如需退换, 需出示相关部门的商品质量检验报告。 (3) 凡在本企业内部正常出售的商品, 如不污、不损且不影响正常销售, 消费者可无理由凭购物发票或其他相关凭证进行退换(烟、酒、食品、药品、化妆品、贴身用品、电池、黄金珠宝、感光器材、口吹乐器等商品不在退换之列)。 (4) 对于因客户使用、洗涤、保养不当而出现问题的商品, 不予退换货。但工作人员可以帮助客户修理或积极、诚恳地与客户协商, 寻求妥善的解决办法。 (5) 对于退换货的商品, 在价格的确认上, 要注意以下 3 点: 1) 对于季节性商品, 若客户没有及时退换, 应按现价退换。 2) 因本企业责任而导致商品损坏的, 按原价退换。 3) 在购买时, 若有降价折扣, 按价格折扣退换。					

(续)

名称	售后服务管理方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
(6) 凡在商品退换货过程中推诿、激化矛盾、影响商场超市声誉者，要追究当事者责任，并按商场超市有关规定予以处罚。 (7) 查清退换货的原因，追究造成该原因的部门和个人的责任，并以此作为业绩考核的依据之一。 (8) 企业的生产部门、仓储部门、运输部门、财务部门要积极支持和配合售后服务部门的产品退换货工作。 7. 客户意见调查管理 (1) 企业应通过公示的电话、信箱或其他方式，接受客户和消费者的服务咨询、商品使用意见反馈及投诉等事务。 (2) 对每一次来电、来信或来访，相关工作人员都应热情、礼貌地给予接待，并详细记录相关信息，按规定和分工及时转送给有关单位和人员处理，紧急事件应迅速上报客服部主管。 8. 备品配件支持 (1) 备品配件管理本着适时、适量、适质的原则进行。根据售后服务的类别对所有备品配件分类进行有效管理，合理进行采购、库存计划与控制。 (2) 对备品配件仓库定期进行库存核查和零备件补充，以便在客户购买的商品出现故障时能在最短时间内给予修复。 (3) 维修人员可配置专门的检测、维修设备工具，在登记后由个人保管、使用。该设备工具不得私用，除正常损耗外，丢失或损坏应予赔偿，调离本岗时应移交。 9. 服务监督管理 (1) 客服部应组织人员采取电话回访或者走访的方式定期对客户进行回访，调查客户满意度。 (2) 为了对服务质量进行监督，客服部设立专门的客户投诉热线接受客户投诉。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 售后服务工作规范

名称	售后服务工作规范	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则					
(1) 为规范售后服务人员的行为，提高企业售后服务水平，更好地为客户服务，进而提升整体企业形象，特制定本规范。 (2) 本规范适用于客服部售后服务中心的所有工作人员。					
2. 接待人员服务规范					
(1) 个人仪表。 1) 接待中心工作人员上班时要身着统一的工作制服，佩戴胸卡，并保持卡面清洁。 2) 头发应修剪、梳理整齐，男员工不能留长发，禁止剃光头；女员工留长发应用发带或发卡夹住。 3) 女员工提倡上班化淡妆，不能浓妆艳抹。 4) 注意讲究个人卫生，勤换衣服，指甲应修剪整齐，保持清洁。 (2) 礼貌用语。 1) 售后服务接待人员必须使用礼貌语言，做到言词委婉、语气柔和。 2) 问候用语。见到客户要主动说“您好”、“早安”等。 3) 称呼用语。 ① 对男客户可称“先生”，最好称为“某某先生”。 ② 对已婚女客户可称“夫人”，对未婚女客户可称“小姐”。如果不知道女客户是已婚还是未婚，可称“女士”，或称“小姐”。 (3) 电话礼仪。 1) 电话接听人员应在电话铃响三声内接听电话。接听电话应先说“您好，我是××。”或者“您好，这里是××”等。 2) 通话过程中如需对方等待，应主动致歉：“对不起，请稍候。” 3) 通话结束时，应待客户先挂断电话，方可挂断。 4) 邻座无人时，应主动接听电话。 5) 如接到的电话不在自己的业务范围之内，应尽快转给相关人员接听。如无法联系应做好书面记录，及时转告。对于打错的电话同样应礼貌对待。 (4) 其他注意事项。 1) 尽量在第一时间为客户解决问题，让客户满意而归。 2) 如果问题不好解决，或不能满足客户提出的要求，要尽量做好解释说明或与客户协商其他解决途径。					
3. 上门服务人员服务规范					
(1) 上门服务准则。					

(续)

名称	售后服务工作规范	编码		版本	
		页次		修改状态	
1) 准备充分，按时赴约。 2) 礼貌热情，勤于沟通。 3) 全程负责，温情告别。 (2) 服务前的准备。 1) 形象准备。穿工装并按要求佩戴与身份相应的识别卡。 2) 物品准备。准备好工作中所需的各种工具和配件，工具上要有本企业的标志，避免混淆。 3) 心理准备。 ① 对上门的路线、时间要充分考虑，做到胸有成竹。 ② 提前分析故障现象，判断故障发生的可能原因。 (3) 服务过程规范。 1) 按时上门，严禁迟到及无故失约。若中途出现特殊情况，必须提前与客户联系，解释原因，并向客户道歉。 2) 见到客户要微笑，主动问候并作自我介绍，同时出示相关证件。进门后不要随意走动，根据客户的示意落座或到指定地点进行维修，注意举止合乎客户要求。 3) 礼貌地请客户出示相关售后服务凭证，询问客户产品故障的情况，经客户同意后 方可进行服务。要做到上门服务“三不要”： ① 不要吃喝收礼。 ② 不要随意触碰客户的東西。 ③ 不要随意评论。 4) 如果客户找不到售后服务凭证等文件，可以根据产品部件条码确定是否属于服务的范围和服务时间。在提供服务前应确认产品内部部件是否齐全，是否有人为破坏痕迹。若有不符，应立即在售后服务单上注明，并请客户确认签字。 5) 服务过程中主动向客户解释出现问题的原因，同时给客户提出必要的建议和指导，耐心解答客户的问题，选择与本企业有关的话题与客户交谈。 6) 对客户提出的问题，属于企业公开的范围，应给予正面答复，语言应清晰、简练、肯定。对于企业保密的内容，应委婉拒绝客户。 7) 根据与客户的交谈了解客户的心理及客户对产品功能的熟悉程度，对不同的客户应用不同的方式与之交流，对于不了解该产品的客户应尽量少用专业术语。 8) 按要求认真填写服务记录单据，请客户填写相应内容并签字盖章。 9) 若无问题，请客户在维修单上签字，并请客户对企业的服务提出宝贵的意见和建议。如果向不符合上门或保修条件的客户收取费用，必须给客户开具收费凭证。					

第八章 客服部管理工具

(续)

名称	售后服务工作规范	编码		版本	
		页次		修改状态	
(4) 服务结束后的规范。 1) 将维修单的客户留存联交给客户留存。 2) 就本企业的产品故障给客户造成的不便向客户致歉。 3) 离开客户处时除了与客户本人告别外，还要向有关负责人打招呼，询问是否还有其他问题，在得到允许后方可离开客户处。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 赠品发放登记表

名称	赠品发放登记表	编码		版本		
		页次		修改状态		
促销商品名称		商品编号				
供应商名称		联系电话				
发放要求						
赠品发放记录						
序号	赠品名称	小票号码	发放数量	顾客签名	客服人员	发放日期
备注						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

● 顾客退货登记表

名称	顾客退货登记表		编码		版本	
			页次		修改状态	
退货日期			购买日期			
凭证单号			顾客签名			
退货详细情况						
商品名称			品号			
单价			数量			
总价款			退货原因			
金额差异	单价差异					
	总价差异					
客服人员			主管确认 签字			
备注						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

● 顾客换货登记表

名称	顾客换货登记表				编码		版本				
					页次		修改状态				
商品名称		货号		单价		数量		金额		金额差异	
被换商品	替换商品	被换商品	替换商品	被换商品	替换商品	被换商品	替换商品	被换商品	替换商品	被换商品	替换商品
收 银 员				客 服 人 员				主 管 签 字			
相关说明											
编制人员				审核人员				批准人员			
编制日期				审核日期				批准日期			

● 顾客投诉登记表

名称	顾客投诉登记表	编码		版本	
		页次		修改状态	
顾客姓名		工作单位			
联系电话		联系地址			
所购商品		投诉类型	☐ 商品	☐ 服务	☐ 其他
投诉原因说明					
顾客要求	☐ 折价_____%	☐ 赔款_____元	☐ 退货	☐ 其他	
投诉受理	不予受理	原因			
	受理	承诺办理期限			
投诉接待人员意见	签名：				
备注					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

● 顾客投诉处理表

名称	顾客投诉处理表		编码		版本	
			页次		修改状态	
顾客姓名			工作单位			
联系电话			联系地址			
所购商品			投诉类型	☐ 商品	☐ 服务	☐ 其他
具体投诉内容						
投诉方式						
处理原则						
处理经过						
处理结果						
接待人员			处理人员			
备注						
相关签批	主管签字		客服部经理 签字		总经理 签字	
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

第九章

行政部管理工具

• 行政部组织结构

名称	行政部组织结构		编码		版本	
			页次		修改状态	
行政部经理 行政内勤员 行政专员 档案管理员						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 行政部经理岗位职责

名称	行政部经理岗位职责		编码		版本	
			页次		修改状态	
职责 1：在总经理领导下，根据商场超市的计划和要求，研究制定行政部工作计划，并组织实施。 职责 2：组织制定日常行政事务的办公支持并负责各种活动的组织和实施。 职责 3：审核、修改以公司名义签发的文件，做好文书归档和用印管理工作。 职责 4：协调各种会议及对外行政事务。 职责 5：负责公司内部、外部公共关系管理工作。 职责 6：组织重要文件的起草工作，做好文件的编号、打印、发放、归档和保管工作。 职责 7：做好重要来宾的接待工作。 职责 8：代表公司做好与政府部门、社会团体及外部其他相关单位的联络及关系的维护工作。 职责 9：完成上级领导交办的其他各项工作。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 档案管理员岗位职责

名称	档案管理员岗位职责		编码		版本	
			页次		修改状态	
职责 1：认真贯彻执行有关档案工作的法律、法规和方针政策，建立、健全各项规章制度。 职责 2：负责对部、室、商店、公司的档案工作进行监督和指导。 职责 3：负责已办理文件的定期整理、立卷和归档工作。 职责 4：负责指导本企业行政文书和业务文书的形成、积累和归档工作。 职责 5：严格按照保密法规办理档案材料的借阅手续。 职责 6：负责过期档案的销毁工作。 职责 7：负责完成上级领导交办的其他各项工作。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

第九章 行政部管理工具

• 行政内勤员岗位职责

名称	行政内勤员岗位职责	编码		版本	
		页次		修改状态	
职责 1：负责接待来访、会议通知、起草工作总结和各种报表的填写上报工作。 职责 2：负责及时、准确地上传下达组织内部各类信息和通知。 职责 3：负责来访人员接待以及相关文件、材料的起草和各种报表的填写及上报工作。 职责 4：负责本部门文件的收发、传阅、整理和归档工作。 职责 5：负责本部门行政办公用品的计发。 职责 6：认真完成领导交办的其他各项工作。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 清洁卫生管理制度

名称	清洁卫生管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则					
（1）为维护商场超市环境卫生，保证员工健康以及消费者购物的愉悦心情，特制定本制度。 （2）管理人员要加强巡视检查，检查商场超市内各处卫生情况是否达到规定的质量标准，发现问题及时纠正。商场超市内部的管理人员也要对公共区卫生进行不定期的检查或抽查，以保证商场超市公共卫生的质量。					
2. 营运区域清洁卫生管理					
（1）在每天营业开始之前，员工必须对自己负责区域内的柜台、商品及相关设备等进行清洁、整理。 （2）相关工作人员要做好公共区域的地面、墙面、柱面、镜面、装饰物等的清洁维护工作。 （3）导购员要做好柜组内地面、墙面、柜面、镜面、货架、花车、试衣间等的清洁维护工作。 （4）专柜柜台管理。专柜柜台工作人员应注意以下几点： 1）不得超高、超长摆放商品。 2）每天营业结束后，应将负责区域内的垃圾清理干净。 （5）相关负责人应做好本商场展台、橱窗、指示牌、广告牌等物品的清洁维护工作，发现物品有损坏，应立即报相关部门进行必要的更换或修理。					

(续)

名称	清洁卫生管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
(6) 保洁员和导购员要做好所辖区域内消防箱、消防栓、消防镜面、灭火器、报警器等物品的清洁维护工作。 3. 办公区域清洁卫生管理 (1) 行政部负责组织相关人员对办公区域的卫生和秩序进行定期检查，检查结果作为部门绩效考核的参考标准之一。 (2) 办公区域内应保持安静，不得喧哗；不准在办公区域内吸烟和就餐；办公区域内不得摆放杂物。 (3) 办公区域内文件柜、办公桌椅等相关设施由使用人员负责日常的卫生清理和管理工作，其他区域由物业保洁人员负责清扫、管理。 (4) 办公区域内的办公桌椅及有关设备不得私自挪动。办公桌椅确因工作需要挪动时，必须经行政部的同意，并由行政部作统筹安排。 (5) 非本公司人员进入办公区，须由前台秘书引见，并通知相关人员前来迎接。 4. 公共区域清洁卫生管理 (1) 公共区域的环境卫生是指走廊、楼层服务台、电梯间、消毒间、楼梯等的环境卫生。 (2) 走廊卫生工作由相关保洁人员负责，清洁工作包括清洁走廊地毯、走廊地面和走廊两侧的防火器材、报警器等。 (3) 楼层服务台卫生是一个楼层各种工作好坏的外在表现，必须保持其整洁。楼层服务台卫生由保洁人员负责。 (4) 电梯间是客人等候电梯的场所，也是客人接触楼面的第一场所，因此必须保持清洁、明亮，其具体要求如下： 1) 电梯门无手印、污迹。 2) 内壁无污迹、无手印、无灰尘。 3) 电梯内地毯无废纸、烟头。 4) 电梯内无蜘蛛网、灰尘。 (5) 消毒间是楼层服务员刷洗各种玻璃器皿的地方，这里的卫生工作包括地面卫生、柜橱卫生以及池内外卫生等，相关服务人员和保洁人员要保证其整洁、干净和无死角。 (6) 保洁人员要保证防火楼梯保持畅通、干净。 5. 附则 本制度由行政部负责制定、解释和修改，经总经理批准后自发布之日起实施。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

● 员工更衣柜管理制度

名称	员工更衣柜管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则					
(1) 为做好商场超市的后勤保障工作,使员工规范、有序地使用更衣柜,特制定本制度。					
(2) 行政部全权负责员工更衣柜的管理工作。					
2. 细则					
(1) 商场超市为员工配备更衣柜,供员工上班时放置私人衣服和物品、下班时放置制服使用。					
(2) 员工每人一柜,禁止一人使用多个更衣柜或占用他人更衣柜,不得私自更换锁头。					
(3) 员工更衣柜和钥匙只限员工本人使用,不得私自调换、转借、转让或私配钥匙。					
(4) 员工的私人物品不得带入商场,只能存放在更衣柜内。					
(5) 员工必须在上班打卡前完成更衣。					
(6) 员工应爱护更衣柜内一切设施、用具,不得任意损坏,违者照价赔偿。					
(7) 员工必须保持更衣柜的清洁卫生,不得随意乱扔垃圾、乱贴、乱画等。					
(8) 员工不得在更衣室内睡觉、聊天、吃零食、吸烟和打闹等。					
(9) 员工不得在更衣柜中存放易燃易爆等物品。					
(10) 员工不得将公司制服穿回家,如需清洁应使用提包带离公司,清洗后应带回公司更衣柜存放。					
(11) 员工不得私自撬开更衣柜锁具。员工如果强制打开更衣柜,必须赔偿一切损失,并将受到纪律处分。					
(12) 若员工不慎将更衣柜钥匙丢失,要立即上报,并申请锁具更换或修配钥匙。更换、修配费用要由员工自己负责。					
(13) 更衣柜报修。员工在日常使用更衣柜时,如发现锁具无法开启、把手脱落、螺丝松动等故障,应向所在营业部申报,申请维修。营业部要统一向行政部申请维修。如果属于正常维修范围,马上给予维修;如果属于人为责任的,则按成本向使用员工收取费用;破坏性损坏,查清责任后,由责任人负责赔偿。					
(14) 员工离职时,须将更衣柜使用权交于行政部,如有损坏需按规定进行赔偿。					
(15) 商场超市因工作需要,有权要求员工打开更衣柜接受检查,员工要积极予以配合。					
(16) 员工在使用更衣柜时,要尊重管理人员,服从管理人员的安排和管理。					
3. 附则					
本制度由行政部制定、修改、解释,经总经理审批后实施。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 办公用品管理制度

名称	办公用品管理制度				编码		版本																																																																																	
					页次		修改状态																																																																																	
1. 总则 (1) 为使员工按照节约的原则领取、使用办公用品，进而规范办公用品的发放和使用流程，特制定本制度。 (2) 本制度适用于商场超市内部所有办公用品的发放、使用和管理工作。 2. 办公用品的申请 (1) 对于易耗品的申请，各申请部门应直接填写“易耗品申请单”，经部门主管领导签字确认后，到行政部登记领取。公司“易耗品申请单”如下表所示。 公司易耗品申请单 <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>部门</td> <td colspan="5"></td> <td>领用时间</td> <td></td> </tr> <tr> <td>序号</td> <td>物品名称</td> <td>规格</td> <td>数量</td> <td>单价</td> <td>总价</td> <td>用途</td> <td>备注</td> </tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table> 领用人（签字）： 年 月 日 主管领导（签字）： 年 月 日 (2) 各部门如需申购办公用品，还需填写一份“办公用品订购审批单”，经行政部门审核确认后，由行政部门统一购买。“办公用品订购审批单”如下所示。 公司办公用品订购审批单 <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>部门</td> <td colspan="2"></td> <td colspan="2">使用人</td> <td></td> <td>填表时间</td> <td></td> </tr> <tr> <td>序号</td> <td>物品名称</td> <td>规格</td> <td>数量</td> <td colspan="2">需求时间</td> <td colspan="2">用途</td> </tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td colspan="2"> </td><td colspan="2"> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td colspan="2"> </td><td colspan="2"> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td colspan="2"> </td><td colspan="2"> </td></tr> </table> 订购原因 部门主管审批意见 签字： 年 月 日 行政总审批意见 签字： 年 月 日 如果金额超过审批权限，须请总经理签批 总经理签批意见 签字： 年 月 日									部门						领用时间		序号	物品名称	规格	数量	单价	总价	用途	备注																									部门			使用人			填表时间		序号	物品名称	规格	数量	需求时间		用途																									
部门						领用时间																																																																																		
序号	物品名称	规格	数量	单价	总价	用途	备注																																																																																	
部门			使用人			填表时间																																																																																		
序号	物品名称	规格	数量	需求时间		用途																																																																																		

第九章 行政部管理工具

(续)

名称	办公用品管理制度	编码		版本																																					
		页次		修改状态																																					
3. 办公用品的购买 (1) 行政部要统一购买办公用品，如有特殊情况，允许各部门在提出“办公用品订购审批单”的前提下就近采购，由行政部审核，并且把审核结果连同“办公用品订购审批单”一起交付监督检查部门保存，作为日后“办公用品使用情况报告书”的审核与检查依据。 (2) 行政部要根据办公用品的消耗水平以及库存情况，确定订购数量。 (3) 行政部在采购办公用品时，要货比三家，选择其中质量、价格最优者。 (4) 行政部必须依据“办公用品订购单”，填写“订购进度控制卡”，卡中应写明订购数量、单价以及物品来源和订购日期等。“订购进度控制卡”如下表所示。 订购进度控制卡 <table><tr><td>项 目 物 品 名 称</td><td>订购数量</td><td>单价</td><td>物品来源</td><td>订购日期</td><td>到货日期</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table> 行政部人员（签字）：_____年 月 日 主管领导确认（签字）：_____年 月 日 (5) 收到办公用品后，行政部要按照“送货单”对物品进行验收，核对品种、规格、数量与质量。确定无误后，在“送货单”上加盖印章，然后在“订购进度控制卡”上登记，写明到货日期、物品数量等信息。 (6) 行政部对照“订货单”与“订购进度控制卡”，开具支付单，经主管签字、盖章并做好登记后，转交财务部支付或结算。 4. 办公用品的核发 (1) 行政部依据申请部门的“办公用品申请单”，在所需物品全部到库后，填写“办公用品分发通知单”。“办公用品分发通知单”如下表所示。						项 目 物 品 名 称	订购数量	单价	物品来源	订购日期	到货日期																														
项 目 物 品 名 称	订购数量	单价	物品来源	订购日期	到货日期																																				

(续)

名称	办公用品管理制度		编码		版本	
			页次		修改状态	
办公用品分发通知单						
需求部门			到货时间			
物品名称	规格	数量	单价	用途	申请日期	
今物品已于 年 月 日到达本部门，请于 年 月 日之前领取。						
接收人员（签字）：				年 月 日		
主管领导确认（签字）：				年 月 日		
（2）行政部专员核对后，把全部用品备齐，分发给各需求部门。 （3）办公用品分发后，行政部专员要做好登记，写明分发日期、商品名称与数量等。将一份“办公用品申请单”连同“办公用品分发通知单”上交部门领导记账存档；另一份作为办公用品分发通知，连同分发物品一起返回各需求部门。 5. 办公用品的保管 （1）行政部门必须对所有入库的办公用品一一填写台账，其中包括用品编号、数量、单价和入库时间等信息。 （2）办公用品仓库一年盘点_____次。盘点工作由行政部主管负责。盘点要求做到账物相符。如果不相符必须查找原因，然后调整台账，保证两者一致。 （3）行政部相关人员必须掌握办公用品的库存情况，并经常整理与清扫，必要时要做好防虫、防潮等保护工作。 （4）非易耗类办公用品如有故障或损坏，应以旧换新；如遗失应由个人或部门赔偿。 （5）印刷制品与各种用纸的管理以盘存的台账为基准，随时记录领用数量并进行加减，计算余量。一旦用完一批消耗品，应立即写报告递交行政部主管。 （6）非工作原因严禁将办公用品带出公司 6. 办公用品的报废处理。 （1）对于各部门提交的“报废物品清单”，行政部相关负责人员要认真审核，确认其不能再次利用后，经行政部主管签字后方可作报废处理。“报废物品清单”如下表所示：						

第九章 行政部管理工具

(续)

名称	办公用品管理制度		编码		版本		
			页次		修改状态		
报废物品清单							
物品名称	物品编号	数量	单价	出厂时间	使用时间	报废时间	报废类型
以上物品本部门申请报废处理： 部门主管（签字）：年 月 日							
行政部专员	☐ 同意报废处理 ☐ 不同意报废处理 行政部专员（签字）：年 月 日						
行政部主管	☐ 同意报废处理 ☐ 不同意报废处理 行政部主管（签字）：年 月 日						
(2) 对于最终决定报废的办公用品，行政部专员要做好登记，在“报废处理册”上写清用品名称、数量、价格及报废处理的其他有关事项。 (3) 报废物品应集中存放、集中处理，不得随意丢弃或变卖。 7. 办公用品使用的监督 (1) 行政部要对各部门办公用品的使用情况进行不定期检查，杜绝浪费办公用品的行为。 (2) 行政部应定期核对“办公用品申请单”与办公用品的实际使用情况。 (3) 行政部要不定期地核对办公用品领用单据与办公用品台账。 8. 附则 本制度由行政部制定、修改、解释，经总经理审批后，自颁布之日起实行。							
相关说明							
编制人员		审核人员		批准人员			
编制日期		审核日期		批准日期			

• 档案管理制度

名称	档案管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则 (1) 为加强公司档案管理，规范文书立卷工作，特制定本制度。 (2) 公司档案管理必须坚持系统、完整、有序的原则。 (3) 本制度适用于商场超市在生产经营活动中所形成的各种有保存价值的文字材料。 (4) 权责划分。 1) 各分公司档案分类目录及编号原则，由公司办公事务部门统一制定。 2) 文书结案后，原稿由行政部归档，经办部门根据实际需要留存影印本。如因业务需要，原稿须由经办部门保管的，应经文书管理部门主管同意后妥善保存，文书管理部门将影印本归档。 2. 档案管理 (1) 文件点收。文书结案移送归档时，档案管理人员应根据如下原则进行点收： 1) 文件的处理手续必须完备，如有遗漏，应立即退回经办部门。 2) 检查文件的文本及附件是否完整，如有短缺，应立即追查归档。 3) 与本案无关的文件或不应随案归档的文件，应立即退回经办部门。 4) 对于有价证券或其他贵重物品，应退回经办部门，由经办部门送指定保管部门签收后，将文件归档处理。 5) 如要抽查文件，应有管理部门主管的签认。 (2) 文件整理。点收文件后，档案管理人员应对文件按照以下方式整理： 1) 文件如有皱褶、破损、参差不齐等情形，应先补整、裁切、折叠，使其整齐划一。 2) 中文竖写文件，以右方装订为原则；中文横写或外文文件，则以左方装订为原则。 3) 右方装订文件及其附件均应对准右上角，左方装订文件则对准左上角，理齐钉牢。 (3) 档案分类。 1) 档案分类应视其部门组织、内容、业务项目等因素，按部门、大类、小类3级分类。也就是说，先按部门对档案进行区分，然后依档案性质分为若干大类，之后在同类中依序分为若干小类。 2) 档案分类以实用为原则，如果3级分类不够用，须在第3级之后增设第4级“细类”。 3) 同一小类（或细类）的档案须装订于一个档夹。如果一个小类（或细类）的档案较多，一个档夹不够用，可用两个以上的档夹装订，并于小类（或细类）之后增设“卷次”编号，以便以后查找。 4) 每一个档夹的封面内首页应设“目次表”，档案归档时依序编号、登录，并以每					

(续)

名称	档案管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
个档案一个“目次”编号为原则。 5) 档号的表示方式如下： A₁A₂—B₁B₂C₁C₂D₁—E₁E₂ 其中，A₁A₂为经办部门代号；B₁B₂为大类号；C₁C₂为小类号；D₁为档案卷次；E₁E₂为档案目次。 (4) 档案名称及编号。 1) 档案各级分类应赋予统一名称，以显示档案内容。名称应简明扼要，并且要有一定的范畴，不能笼统含糊。 2) 档案分类的各级名称确定后，应编制“档案分类编号表”，将所有分类的各级名称及其代表数字编号，依照一定顺序依次排列，以便查阅。 3) 各级分类、卷次及目次的编号，均以十进位阿拉伯数字表示，其位数视档案多少及增长情形斟酌而定。 4) 档案分类的各级名称及其代表数字一经确定，不宜任意修改；如确有修改必要，应事先审查讨论，并拟订“新旧档案分类编号对照表”，以免混淆。 5) 档案分类的各级编号内应预留若干空档，以备将来组织规模扩大或业务增多时，随时增补。 (5) 档号编订。 1) 档案号以一案一号为原则，如有一档案叙述数事或一案归入多类者，应先确定其主要类别，再编列档案号。 2) 档案号应自左向右编列，右方装订的档案，应将档案号填于档案首页的左上角；左方装订者，则填于右上角。 3) 对于新档案，应从“档案分类编号表”中查明该档案所属类别及其卷次、目次顺序，以此编列档案号。 4) 档案如需归属前案，应查明前案的档案号并以同号编列。 (6) 档案整理。 1) 档夹的背脊应标明档夹内所含档案的分类编号及名称，以便查阅。 2) 依照目次号顺序以活页方式将归档文件装订于相关类别的档夹内，并视实际需要使使用“口取纸”注明目次号码，以便查阅。 (7) 保存期限。文件保存期限除本公司特定规章或政府有关法令外，依下列规定办理。 1) 永久保存。需要永久保存的文件包括：					

(续)

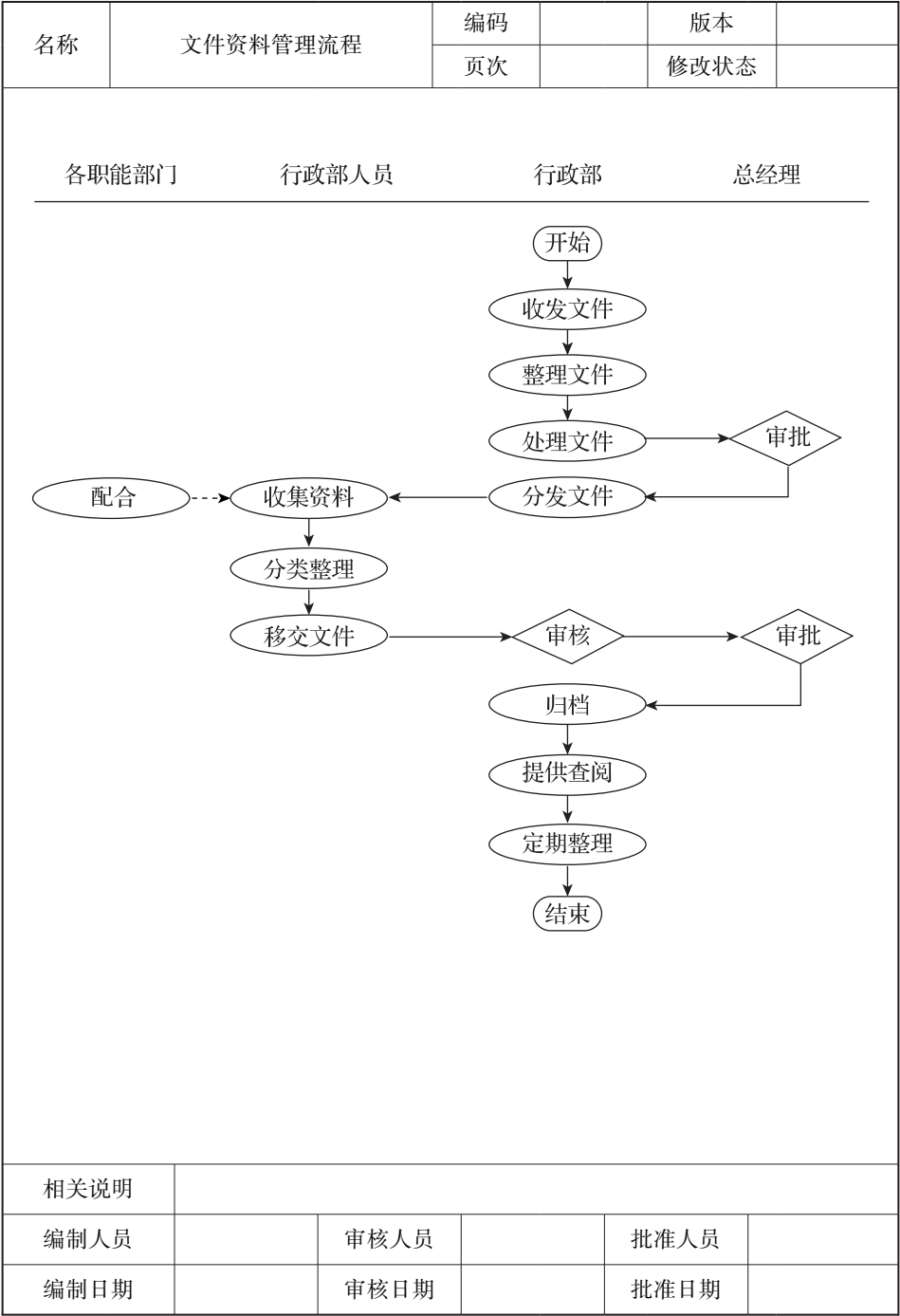
名称	档案管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
① 公司章程。 ② 组织规程及办事细则。 ③ 股东名册。 ④ 董事会及股东会议记录。 ⑤ 财务报表。 ⑥ 不动产所有权及其他债权凭证。 ⑦ 工程设计图。 ⑧ 政府机关核准文件。 ⑨ 其他经核定须永久保存的文书。 2) 10 年保存。以下文件保存期为 10 年： ① 预算、决算书类。 ② 事业计划资料。 ③ 会计凭证。 ④ 其他经核定须保存 10 年的文书。 3) 5 年保存。以下文件需保存 5 年： ① 期满或解除合同。 ② 其他经核定须保存 5 年的文书。 4) 一年保存。结案后无长期保存必要的文书。 5) 其他情况。各种规章由规章管理部门永久保存，使用部门视其有效期予以保存。 (8) 档案清理。 1) 档案管理人员应保持档案的清洁，及时擦拭档案架，防止虫蛀腐蚀。每年更换时，依规定清理一次。 2) 在保管期限届满的文件中，对于部分经核定仍有保存和参考价值的档案，档案管理人员应将“收（发）文登记单”的第五联附在保留文件上，并在第五联上注明部分销毁的日期。 3) 对于已到保存期限的档案，予以销毁。销毁前应造册呈总经理核准，并于目录附注栏内注明销毁日期。 (9) 调卷程序。 1) 商场超市内部各部门因业务需要，需调阅档案时，经办人员应填写“调卷单”，经部门主管核准后方可进行调阅。 2) 档案管理人员接到“调卷单”后要进行核查，核查无误后，取出该项档案，并于					

第九章 行政部管理工具

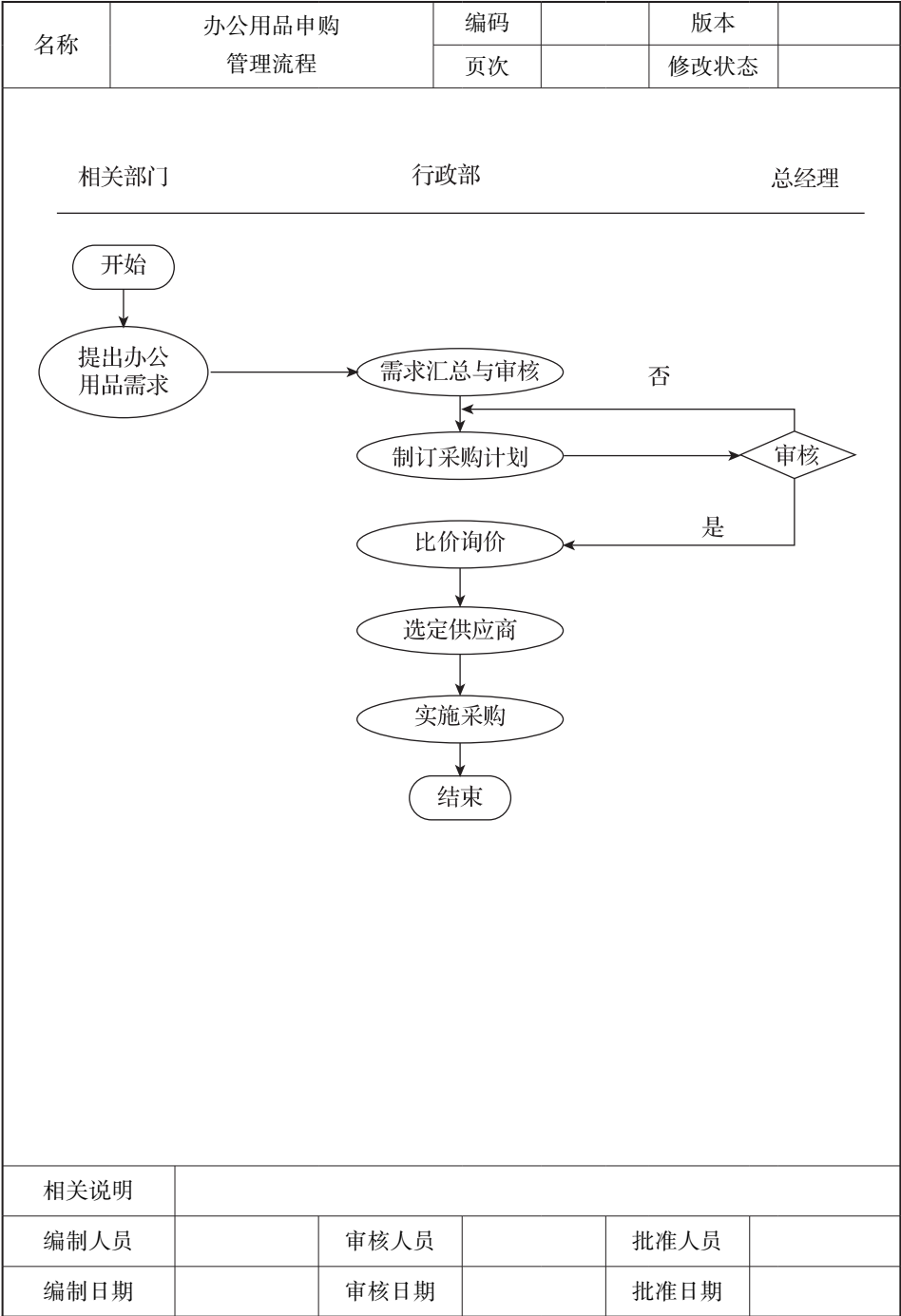
(续)

名称	档案管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
“调卷单”上写明借出日期，然后将档案交予经办人。 3) 档案管理人员应按归还日期的先后整理“调卷单”，以备以后催还。 4) 在档案室当众借阅档案，免填“调卷单”。 5) 调卷人员归还档案时，经档案管理人员核查无误后，档案即归入档夹。“调卷单”由档案管理人员留存备查。 (10) 调卷管理。 1) 调卷人员调阅档案时，应于规定期限内归还。 2) 调卷人员调阅的档案应与经办业务有关，如调阅与经办业务无关的档案，应经行政部主管同意。 3) 在“档案借阅登记簿”上登记后方可借阅档案；如需借阅秘密级以上档案文件，须经领导批准。 4) 借阅档案的人员必须爱护档案，保证档案的安全，不得擅自涂改、勾画、剪裁、抽取、拆散、摘抄、翻印、复印、摄影、转借或损坏，否则按违反《保密法》追究当事人的责任。 5) 外单位借阅档案时应持有单位介绍信并经商场超市总经理批准，且不能将档案带离档案室。 6) 外单位摘抄卷内档案时，应经商场超市经理同意，并对摘抄材料进行审查签章。 7) 交还档案时，双方必须当面点交清楚。如发现遗失或损坏，应立即报告领导。 3. 附则 本制度由行政部制定、修改、解释，经总经理审批后，自颁布之日起实行。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

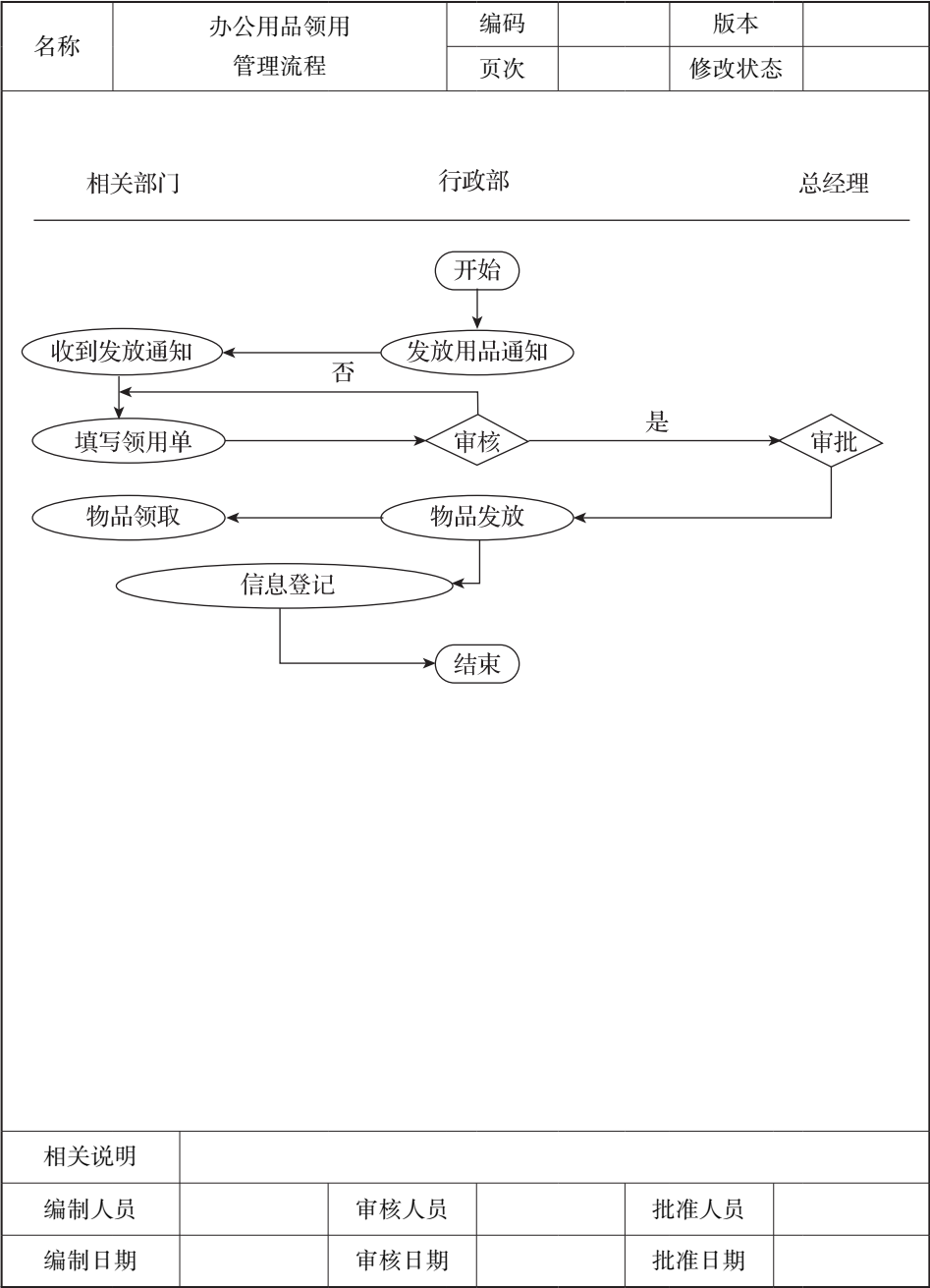
• 文件资料管理流程



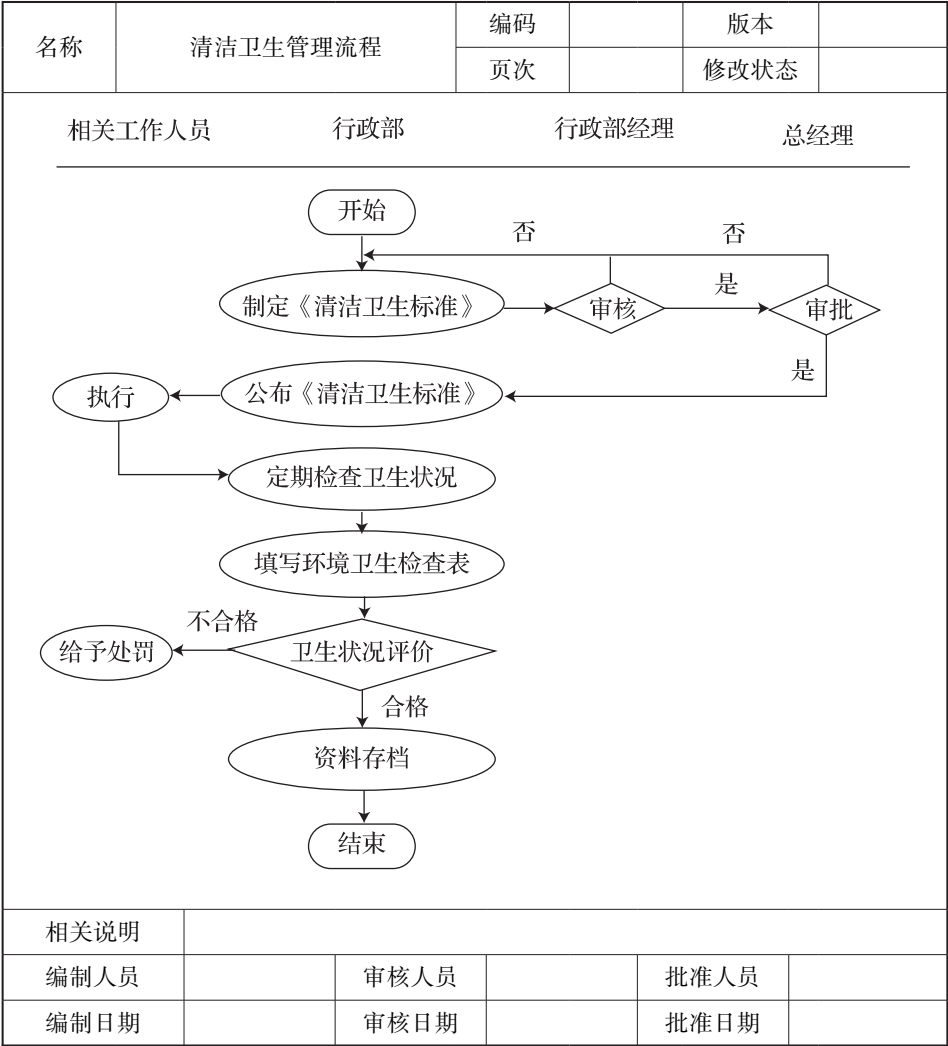
• 办公用品申购管理流程



• 办公用品领用管理流程



● 清洁卫生管理流程



● 办公设备采购方案

名称	办公设备采购方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则 (1) 为提高办公设备采购管理的计划性和透明度，加强办公设备的采购管理工作，使办公设备采购工作合理、有序地进行，特制定本制度。 (2) 行政部统一负责办公设备的采购工作。					

(续)

名称	办公设备采购方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
2. 申购程序 (1) 制订计划。对办公设备的采购应依计划进行。每年年底，各需求部门应将第二年需要采购的办公设备报行政部。如果年中需添置办公设备，需求部门也应预先拟订计划报行政部。 (2) “申购计划单”的内容。 1) 办公设备名称（包括附件、备件）。 2) 办公设备型号、规格、数量、预计单价和总价。 3) 技术质量标准。 4) 申请购置理由。 5) 本公司是否有此设备。 6) 生产厂商及其地址、邮政编码和传真电话。 (3) 设备费用预算测算。行政部对各部门的申购计划进行汇总，然后对各部门的办公设备申购计划进行预算测算，判断其是否超出部门总预算。预算测算完成后，按照办公设备购买审批流程进行审批。 3. 市场调查 (1) 行政部应负责组织专人收集办公设备的供应商资料，可采取的方式有： 1) 到专卖店调查样品状况。 2) 电话咨询。 3) 通过电子邮件索要设备技术参数资料与宣传资料。 4) 要求供应商提供成功案例。 (2) 通过原材料提供商的资料获得供应商的资料。 (3) 通过办公设备的供应商客户了解办公设备的运行情况。 (4) 通过供应商的竞争对手了解办公设备的具体情况。 4. 采购审批 (1) 行政部负责调查供应商的人员通过对办公设备的质量、价格、售后服务、付款方式和送货方式等方面进行综合比较，编写办公设备询价方案。 (2) 行政部主管按照办公设备审批流程对办公设备询价方案进行审批。 5. 采购实施 (1) 行政部相关人员按照审批后的办公设备询价方案对供应商进行筛选，确定候选供应商。 (2) 行政部相关人员会同采购部与供应商协商价格和售后服务条款，拟订办公设备购买合同文本。 (3) 行政部及各相关部门对合同文本进行评审，评审通过后通知财务部做好付款手续准备工作。 6. 完成采购 (1) 设备到达后，由行政部会同采购部及验收人员做好验货工作。验收内容如下： 1) 零部件数量是否充足。					

第九章 行政部管理工具

(续)

名称	办公设备采购方案		编码		版本	
			页次		修改状态	
2) 配套材料是否齐全。 3) 包装是否完整。 4) 其他方面。 (2) 如果在验收和安装调试中发现办公设备出现质量问题、零件残缺或资料不全等情况,由行政部负责与生产厂家及其有关部门办理退货、索赔或追补等事宜。 (3) 办理入库手续,并进行财产登记造册。 (4) 行政部相关人员持发票办理报销手续。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 办公费用控制方案

名称	办公费用控制方案	编码		版本	
		页次		修改状态	

1. 总则

为规范办公费用管理，加强对办公费用的控制，减少企业成本浪费，特制定本制度。

2. 日常办公费用控制

日常办公费用是指商场超市在经营过程中为满足日常办公需要所产生的费用，其中包括购买办公用品，如文具、复印纸等，还包括邮递、名片制作、刻章、配钥匙和外出复印等杂费。

(1) 职责划分。

1) 行政部负责日常办公费用的管理工作。

2) 行政部每月对员工办公用品领用情况进行汇总，由行政部经理进行审核，对费用超支人员作出及时提示，并视情况对下月办公用品的领用额度进行核减。

(2) 报销审批权限。

1) 办公费用单笔金额在_____元以下，由行政部主管审批。签批流程为
经办人→行政部主管→财务部负责人

2) 办公费用单笔金额在_____元（含）到_____元之间，由行政部经理审批。
签批流程为
经办人→行政部主管→行政部经理→财务部负责人

(续)

名称	办公费用控制方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
3) 办公费用单笔金额超过_____元（含），由总经理审批。签批流程为 经办人→行政部主管→行政部经理→总经理→财务部负责人 (3) 办公费用年度控制总金额不应超过年度预算总金额。 3. 维修费用控制 (1) 责权划分。行政部负责维修费用的管理工作。 (2) 报销审批权限。 1) 维修费用单笔金额在_____元以下，由行政部主管审批。签批流程为 经办人→行政部主管→财务部负责人 2) 维修费用单笔金额在_____元（含）到_____元之间，由行政部经理审批。 签批流程为 经办人→行政部主管→行政部经理→财务部负责人 3) 维修费用单笔金额超过_____元（含），由总经理审批。签批流程为 经办人→行政部主管→行政部经理→总经理→财务部负责人 (3) 维修费用年度控制总金额不应超过年度预算总金额。 4. 印刷费用控制 印刷费用是指商场超市在经营过程中因公印制文件、资料、宣传品讲义、培训教材、 报表、票据、证书、公文用纸和信封等印刷品所产生的费用。 (1) 责权划分。 1) 行政部负责印刷费用的管理工作。 2) 相关业务部门负责向行政部提出书面申请，审批通过后，由行政部统一联系印刷。 (2) 报销审批权限。 1) 印刷费用单笔金额在_____元以下，由行政部主管审批。签批流程为 经办人→行政部主管→财务部负责人 2) 印刷费用单笔金额在_____元（含）到_____元之间，由行政部经理审批。 签批流程为 经办人→行政部主管→行政部经理→财务部负责人 3) 印刷费用单笔金额超过_____元（含），由总经理审批。签批流程为 经办人→行政部主管→行政部经理→总经理→财务部负责人 (3) 印刷费用年度控制总金额不应超过年度预算总金额。 5. 网络费用控制 网络费用是指商场超市在经营过程中，各部门使用网络及网络设备的维护、服务等产生的费用。					

第九章 行政部管理工具

(续)

名称	办公费用控制方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
(1) 责权划分。行政部负责网络费用的管理工作，并负责管理网络的使用与维护，与合作商签订服务合同和付款手续等工作。 (2) 报销审批权限。 1) 网络费用单笔金额在_____元以下，由行政部主管审批。签批流程为 经办人→行政部主管→财务部负责人 2) 网络费用单笔金额在_____元（含）到_____元之间，由行政部经理审批。 签批流程为 经办人→行政部主管→行政部经理→财务部负责人 3) 网络费用单笔金额超过_____元（含），由总经理审批。 签批流程为 经办人→行政部主管→行政部经理→总经理→财务部负责人。 (3) 网络费用年度控制总金额不应超过年度预算总金额。 6. 咨询费用控制 咨询费用是指商场超市在经营过程中，因工作需要或针对特定事项长期或临时外聘专家、顾问所产生的费用，如诉讼费、律师费和外请专家费等。 (1) 责权划分。人力资源部负责咨询费用的管理工作，并负责预算控制、确定费用、聘请法律顾问、签订合同等工作。 (2) 报销审批权限。 1) 咨询费用单笔金额在_____元以下，由人力资源部主管审批。签批流程为 经办人→人力资源部主管→财务部负责人 2) 咨询费用单笔金额在_____元（含）到_____元之间，由人力资源部经理审批。签批流程为 经办人→人力资源部主管→人力资源部经理→财务部负责人 3) 咨询费用单笔金额超过_____元（含），由总经理审批。签批流程为 经办人→人力资源部主管→人力资源部经理→总经理→财务部负责人 (3) 全年咨询费用应控制在年度预算总金额之内。 7. 图书资料费用控制 图书资料费用是指商场超市在经营过程中，为满足经营的需要而订阅专业书籍、参考资料、报纸及杂志等的支出。 (1) 责权划分。行政部负责图书资料费用的管理工作，并负责预算控制、订阅及费用报销等日常工作。 (2) 报销审批权限。 1) 图书资料费用单笔金额在_____元以下，由行政部主管审批。签批流程为 经办人→行政部主管→财务部负责人					

(续)

名称	办公费用控制方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
2) 图书资料费用单笔金额在_____元（含）到_____元之间，由行政部经理审批。签批流程为 经办人→行政部主管→行政部经理→财务部负责人					
3) 图书资料费用单笔金额超过_____元（含），由总经理审批。签批流程为 经办人→行政部主管→行政部经理→总经理→财务部负责人					
(3) 图书资料费用年度控制总金额不应超过年度预算总金额。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 商务接待方案

名称	商务接待方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则 (1) 为塑造商场超市统一的对外形象，合理控制接待费用，规范商务接待工作，特制定本方案。 (2) 本方案适用于商场超市内部所有的商务接待活动。 (3) 权责划分。 1) 行政部统一负责公司的一般商务接待活动。行政部应以本方案为模板，结合公司的接待制度，制定每一项具体的接待方案并组织实施。 2) 遇到重大接待工作和活动，可由总经理协调若干部门共同做好此项工作。 3) 各相关部门要积极、主动地配合。 2. 接待准备工作 (1) 了解接待对象的情况。负责接待的人员，首先要对接待对象有所了解。具体需要了解的内容应包括： 1) 接待对象的个人情况。包括接待对象的姓名、性别、年龄、职务、所代表的机构或组织、民族、宗教信仰、生活习俗、国别和地区等。 2) 来访事由。接待前要明确接待对象的来访目的、意图和任务。 3) 其他情况。在接待前的准备工作中，还要了解接待对象的具体人数、抵达时间和地点、行程路线及其日程安排、离开时间、乘坐的交通工具等。					

(续)

名称	商务接待方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
(2) 制订接待计划。一个完善的接待计划应包括以下内容： 1) 接待规格。接待规格是指接待工作的具体标准，其内容包括接待规模的大小，主要陪同人员职务的高低以及接待费用的多少等。接待规格一般可分为高格接待、对等接待和低格接待 3 种形式。 ① 高格接待。高格接待指陪同人员比来宾的职务高的一种接待形式。高格接待主要用于以下几种情况： a. 上级领导派一般工作人员向下级领导口授意见或要求，下级领导要高格接待，出面作陪。 b. 下级同志上访，有重要的事情向上级领导汇报，要高格接待。 c. 兄弟单位或协作单位的领导派人到本单位商量重要事宜，本单位领导要亲自出面，高格接待。 ② 对等接待。对等接待指陪同人员与来宾的职务、级别大体相同的一种接待形式。对等接待主要适用于下面两种情况： a. 对来宾初到和告别时的对等接待，中间可以请适当人员陪同。 b. 对重要的来访者，负责接待的领导要自始至终地陪同。 ③ 低格接待。低格接待指陪同人员比来宾的职务低的一种接待形式。低格接待主要适用于以下几种情况： a. 上级主要领导或主管部门领导来本地视察、了解情况，或作一些调查研究，这种情况宜采用低格接待。 b. 老领导故地重游或上级领导路过本地，只需采取低格接待。 c. 外地参观学习和旅游团的接待工作，只需采取低格接待。 2) 活动日程。活动日程，即根据接待对象的日程安排、来访目的等确定其在来访期间的各项工作和活动的时间安排。接待人员要周密部署，在接待前安排好以下几项工作： ① 接待的日期和具体的时间。 ② 接待人员的各项工作安排。 一般陪同、接送、剪彩、留言和题字等活动都要预先安排专人负责。其中，陪同人员包括主要陪同领导、相关的职能部门领导和有关的技术人员或其他人员。公关人员应根据来宾的情况事先拟订各个项目陪同人员及工作人员的名单，报请领导批准，以便相关人员安排时间。 ③ 确定具体的接待活动内容及每一项活动的具体时间安排，如确定主持人、介绍重要客人、组织领导或重要客人致辞、安排合影和重要客人留言题字等。 ④ 确定各项接待、活动的场地，如接待室、休息室、住宿地点、会议场所和宴会地点等，还要准备好各场地所需的音响、照明设备、录像机和花篮等。					

(续)

名称	商务接待方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
3) 费用预算。接待人员应在接待计划的基础上，提前做好接待费用的预算工作。一般来说，接待费用主要包括以下几项： ① 食宿费。包括来宾的食宿、宴请费用及工作人员的餐饮费用等。 ② 工作经费。包括租借场所、办公用品、各种资料的准备费用等。 ③ 劳务费。包括工作人员的加班费、专家的讲课和演讲费等。 ④ 交通费。这里的交通费主要指来宾访问期间的交通费用。 ⑤ 宣传和公交费用。 包括刊登新闻、纪念照片、召开记者招待会和新闻发布会所需要的费用等。 ⑥ 纪念品费用。包括赠送来宾的纪念品或礼品的费用。 ⑦ 其他费用。包括组织来宾参观、旅游和娱乐等费用。 在接待工作进行前，负责接待的人员最好估算出大体数额，以便领导审批、申领费用等。 4) 其他事项计划安排。在接待计划中，还应安排好接待对象的生活安排、迎送安排、安全保卫、宣传报道等工作。接待人员应仔细斟酌接待对象的情况，作出合理的计划安排。 3. 接待工作的具体实施 (1) 制订接待计划。接待人员应提前制订好接待计划，明确接待规格、方式、日程安排、费用预算及协助部门和人员等，并报请上级批准。 (2) 迎接安排。负责安排接待工作的人员应根据接待对象的人数、性别、身份预订招待所或宾馆，安排好伙食标准、进餐方式、进餐时间和地点，并按抵达时间准时派人派车迎接。 (3) 看望、商议日程。接待对象到来后，接待人员应根据计划安排其入住预订的招待所或宾馆，并安排相关人员前往看望，表示欢迎和问候，了解其来访目的和日程安排，并依此通知有关部门商定活动日程。 (4) 接待中的具体事项要求。 1) 接待规格及陪同人员要求。接待规格和陪同人员的安排可按如下标准执行： ① 经常性商务接待。对于与公司经常发生业务往来的单位，一般由行政部经理或相关业务部门经理陪同接待，也就是说采用对等接待即可。 ② 重点业务往来单位商务接待。对于与公司有重点业务往来的单位，一般应由总经理指定的其他高层领导出面陪同接待，也就是说需要采用对等或高格接待。 ③ 特殊客人商务接待。对于与本公司有密切关系的特殊客人，一般由总经理亲自出面或指定专人陪同接待，此时，需采用高格接待。 2) 接待地点的选择。对接待地点的选择，一般可按以下标准进行： ① 经常性商务接待一般在公司会议室接待。					

(续)

名称	商务接待方案	编码	版本
		页次	修改状态
② 重点业务往来单位商务接待由公司高层领导陪同在专用会客室接待。 ③ 特殊客人商务接待由公司总经理临时指定宾馆或酒店接待。 ④ 参观、访问的接待则根据来访对象情况确定入住的宾馆。 3) 会场安排。 ① 对会见场所、座位应事先精心安排，留定座位。 ② 座位排列：客人坐右边，公司人员坐左边。团长安排在公司主谈人右手第一位，副团长坐第二位，其他客人可依次落座。 ③ 如果有外宾，桌上应放置中英文座位卡。 ④ 当双方人员较多、场所较大时，宜装扩音系统。 4) 用餐标准及审批权限。商务接待过程中，如果需要用餐，可遵循以下标准： ① 经常性商务接待：一般酒店， ____ ~ ____元/餐·人，由行政部经理审批。 ② 重点业务往来单位： ____星级酒店， ____ ~ ____元/餐·人，由总经理审批。 ③ 特殊客人： ____星级酒店， ____ ~ ____元/餐·人，由总经理审批。 ④ 其他参观、访问客人：应视来访人的情况安排，由行政部经理或总经理进行审批。 5) 住宿标准及审批权限。商务接待过程中，如果需要住宿，可按以下标准执行： ① 经常性商务接待：一般酒店， ____ ~ ____元/天·人，由行政部经理审批。 ② 重点业务往来单位： ____星级酒店， ____ ~ ____元/天·人，由总经理审批。 ③ 特殊客人： ____星级酒店， ____ ~ ____元/天·人，由总经理审批。 ④ 其他参观、访问客人：应视来访人的情况安排，由行政部经理或总经理进行审批。 6) 交通及车辆安排。对于需要公司派车接送的商务接待活动，行政部工作人员需要提前制订用车计划。具体安排可按如下标准进行： ① 经常性商务接待由行政部调拨一般性公务车辆接送。 ② 重点业务往来单位和特殊客人由公司专门的迎宾车辆接送。 ③ 如果需要接送的人员过多，可通过出租车公司租赁中巴车接送。 7) 宴请。宴请的目的是多种多样的，如为欢迎或欢送某代表团或个人，或回访、答谢等。接待人员应对宴请类型作出不同的安排，从而达到宴请的目的。公司在不同场合可采用以下 6 种宴请形式，接待人员可根据活动的目的、对象和经费开支等因素确定合适的宴请形式。 ① 便宴。便宴也就是非正式宴会，常见的如午餐、晚宴，也有早餐。此形式简便，除主人与主宾坐在一起外，其他人可以不分座次、不作正式讲话。菜肴可酌情增减，气氛比较随和亲切，适用于日常友好交往和工作招待。 ② 客饭。一般的宴请形式，简朴即可。 ③ 工作进餐。包括工作早餐、工作午餐和工作晚餐，指利用进餐时间边吃边谈工作。在一些紧张的谈判活动中可采用这种形式。			

(续)

名称	商务接待方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
④ 自助餐。此种形式通常在招待人数较多时使用。一般不排座位，活动自由，取食随意。食物以冷餐为主，食物与酒水连同餐具均陈设在餐桌上供客人自取，也可由招待员配送。 ⑤ 茶会。请客人品茶，有时也可用咖啡代替，主要用于与重要商务客人谈事情、增进了解时使用。 ⑥ 酒会。以酒水为主，不设座椅。此种形式适用于公司的各种交往活动以及各种开幕、开张、签字仪式和其他庆典活动。 8) 参观旅游安排。公司商务接待过程中，原则上不安排旅游活动，特殊情况下经总经理批准后方可执行。商务接待过程中，需要参观公司的，可以安排合适的时间由专人陪同参观，参观之后请参观者留下宝贵意见。但要注意，公司核心工作区不在开放参观之列，特殊情况需经总经理批准。 9) 迎送安排。根据接待对象的意见，公司可为客人预订车、船或机票，协助客人结算食宿账目。此外，行政部还要安排与商务接待对象相适应的人员送别，并对初次到来的客人赠送纪念品，但是要注意赠送礼品的相关规定。 4. 接待工作总结 每次较大规模的接待活动之后，主要接待负责人员都应进行一次工作小结，以便总结经验、吸取教训，改进后续工作。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 办公用品申购表

名称	办公用品申购表			编码		版本	
				页次		修改状态	
申购部门				日期			
用品名称	规格	预计单价	数量	预计总额	需用日期	用途	情况说明

第九章 行政部管理工具

(续)

名称	办公用品申购表			编码		版本	
				页次		修改状态	
相关说明							
编制人员			审核人员			批准人员	
编制日期			审核日期			批准日期	

• 收文登记表

名称	收文登记表			编码		版本	
				页次		修改状态	
日期	文号	文件名称	份数	有无附件	发文单位	对方发 文事由	签收人
相关说明							
编制人员			审核人员			批准人员	
编制日期			审核日期			批准日期	

• 发文登记表

名称	发文登记表			编码		版本		
				页次		修改状态		
日期	文号	文件名称	份数	有无附件	收文单位	发文事由	发文人员	签收
相关说明								
编制人员			审核人员		批准人员			
编制日期			审核日期		批准日期			

• 文书档案借阅登记表

名称	文书档案借阅登记表			编码		版本		
				页次		修改状态		
资料名称	编号	密级	借阅人	借出日期	归还日期	批准人	备注	
相关说明								
编制人员			审核人员		批准人员			
编制日期			审核日期		批准日期			

第九章 行政部管理工具

• 印章使用登记表

名称	印章使用登记表					编码		版本	
						页次		修改状态	
日期	序号	印章类别	文号	文件名称	盖章次数	批准部门	批准人	代行印人或印章管理人员	特殊情况说明
相关说明									
编制人员				审核人员				批准人员	
编制日期				审核日期				批准日期	

• 卫生检查评比表

名称	卫生检查评比表		编码		版本	
			页次		修改状态	
检查范围	检查内容		评分	相关说明		
营业区域	走道是否通畅、有无垃圾					
	有无卫生死角					
办公区域	办公设备维护状况					
	工作区域是否整洁、有条理					

(续)

名称	卫生检查评比表		编码		版本	
			页次		修改状态	
个人卫生	工服是否干净、整洁					
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

第十章

工程设备部管理工具

• 工程设备部组织结构

名称	工程设备部组织结构		编码		版本	
			页次		修改状态	
工程设备部经理 设备采购主管 设备采购人员 设备安装主管 设备安装人员 设备维修主管 设备维修人员 设备维护主管 设备维护人员						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 工程设备部经理岗位职责

名称	工程设备部经理		编码		版本	
	岗位职责		页次		修改状态	
职责 1：按照上级领导下达的任务和要求，制订工程部的工作计划和实施方案，并负责组织实施。 职责 2：组织审批工程项目的预算计划，及时了解在建工程进度，提出向施工方付款的计划。 职责 3：负责设备的购置，并提出设备使用保养、维修和添置附件的有关要求。 职责 4：负责建筑物及场内工程的维修、改建、装修、扩建工作，拟订基建规划和土建计划。 职责 5：负责水、电、气、梯设备，能源、修建工程以及变电室等各种设施的管理。 职责 6：检查本部门员工的出勤状况，合理调度人力，控制本部门的人力成本。 职责 7：协助人力资源部完成本部门员工的培训和考核工作。 职责 8：协助财务部建立设备账目和卡片，制定相应设备的操作须知和操作规程。 职责 9：协调与有关部门及场外有关人员之间的关系。 职责 10：完成上级领导交办的其他各项工作。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 设备安装主管岗位职责

名称	设备安装主管 岗位职责		编码		版本	
			页次		修改状态	
职责 1：协助工程设备部经理制定设备安装的相关管理制度，并负责监督执行。 职责 2：制定或协助安装单位、供应商制定设备安装方案，并报工程设备部经理审核。 职责 3：选择合格的设备安装单位，准备好相关资料、以作为相关领导的决策依据。 职责 4：监督、指导和协调设备安装人员完成设备安装工作。 职责 5：提供重点设备安装所需的材料，协助制定重点设备安装方案。 职责 6：协助设备安装经理制定设备安装预算，并监督下属员工严格制定预算。 职责 7：及时处理并上报设备安装中发生的各种问题。 职责 8：负责上级领导交办的其他各项工作。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

第十章 工程设备部管理工具

• 设备维修主管岗位职责

名称	设备维修主管		编码		版本	
	岗位职责		页次		修改状态	
职责 1：协助工程设备部经理制定设备维修方面的规章制度及工作计划。						
职责 2：负责督导设备维修专员完成设备的维修、检修计划。						
职责 3：负责设备日常维护工作的安排及维修专员的调动。						
职责 4：负责收集、整理设备日常运行状态的资料。						
职责 5：根据设备的检修及维修情况，提供设备备件的需求数据。						
职责 6：负责为一般性的设备维修工作提供技术指导。						
职责 7：负责定期总结公司设备的故障原因及排除方法，并编制成册，供相关人员学习。						
职责 8：负责建立设备检修与维修的档案。						
职责 9：负责协助人力资源部培训设备维修专员。						
职责 10：负责完成上级领导交办的其他各项工作。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 设备维护主管岗位职责

名称	设备维护主管 岗位职责		编码		版本	
			页次		修改状态	
职责 1：负责协助工程设备部经理制定设备维护保养制度，经上级批准后负责具体执行。						
职责 2：根据公司的生产环境及设备说明书制定设备的操作、养护规范与要求。						
职责 3：在工程设备部经理的指导下，制订年度、月度的设备维护保养计划。						
职责 4：根据设备维护保养计划确定设备维护保养时所需的备件及维护的预算。						
职责 5：巡视设备的日常运行，发现隐患及时排除。						
职责 6：负责减少设备的运行故障，延长设备的运行时间，提高运行质量。						
职责 7：指导下属人员开展设备的维护保养工作，减少设备的维修成本。						
职责 8：协助人力资源部对下属人员进行设备维护保养知识的培训。						
职责 9：负责上级领导交办的其他各项工作。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 设备采购管理制度

名称	设备采购管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则					
(1) 为明确设备采购职责，规范设备采购流程，确保设备采购工作的科学、合理，使所采购的设备安全、可靠、经济，特制定本制度。					
(2) 权责划分。					
1) 工程设备部。					
① 负责根据公司的长期经营计划，制订现阶段的设备投资计划，并对具体的设备采购工作进行总体的指挥和协调。					
② 采购前期，工程设备部负责参与论证设备的技术经济可行性，编制设备采购规划，组织采购招标、谈判和签署采购合同，监督供应商对合同的执行情况，以及设备验收入库、保管和移交等工作。					
③ 采购后期，工程设备部负责参与新设备的安装、调试工作，并负责处理有关设备质量、人员培训等需要与供应商联络的事宜，同时完成供应商评价工作。					
④ 相关技术人员负责新设备的安装布置、工艺装备设计，制定设备使用的操作规程，并在设备到位后进行安装调试，以及对使用设备的人员进行培训等。					
2) 财务部。财务部负责审核采购预算、筹措采购资金、参与设备价格谈判、核算和报销采购过程中实际发生的各项费用、参与经济可行性论证等工作。					
3) 各设备使用单位。各设备使用单位负责人负责参与设备添置或更新改造的技术经济可行性论证工作，论证结束后，向设备采购主管提出设备更新计划，并负责参与新设备到位后的安装调试工作。					
4) 质量检测人员。质量检测人员负责新设备的质量检测及新设备投产后产品的质量检验，并负责参与设备验收和供应商评价工作。					
(3) 设备采购原则。					
1) 设备采购工作应根据公司发展的总体规划和行业的技术发展趋势，结合公司实际运营状况和作业能力，有计划地实施。					
2) 将“质量第一”和“经济合理”结合起来，坚持“比质比价”和“寿命周期费用最经济”的原则。					
3) 设备的性能应体现和保持行业先进水平。					
4) 禁止选用国家明令淘汰的设备，同时注意结合企业的实际需要，不要因为追求先进的技术而购买企业根本用不上的设备。					
2. 提出采购需求					
(1) 提出新工艺技术、先进设备及大宗设备的采购需求流程。					
1) 工程设备部根据本公司的生产和发展的需要，提出特殊设备采购申请计划，报部门经理审核。					

(续)

名称	设备采购管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
2) 部门经理审核通过后, 上交总经理, 由总经理召集有关部门进行设备采购的技术经济可行性论证。 3) 可行性论证通过后, 设备采购小组根据总经理批准的特殊设备采购申请计划实施采购工作。 (2) 提出通用型设备或设备更新、零星采购需求的流程。 1) 由设备使用单位具体负责人员向部门经理提交设备采购申请计划。 2) 部门经理组织相关人员进行技术经济可行性论证。 3) 论证通过后, 设备采购小组根据总经理批准的设备采购申请计划实施采购。 3. 设备的选择 (1) 设备选型应考核的因素。选择设备时, 应综合考虑以下因素: 1) 供应商的资质、产品质量、产品价格、交货期、售后服务及付款方式等。 2) 设备的规格、功能、精度和效率等。 3) 设备的能源消耗情况、安全性能、环保性能和维修状况等。 (2) 设备采购选型工作的分工。 1) 设备部主要负责调查采用老工艺、通用设备的选型工作。 2) 各相关技术负责人主要负责调查采用新工艺、新技术的设备。 (3) 设备选型调查工作的实施。 1) 在具体的调查选型工作中, 相关工作人员应选择多家设备供应商, 通过对比确定最佳采购对象。 2) 调查选型工作结束后, 相关工作人员应如实填写“设备选型调查表”, 并报部门经理、总经理进行审批, 审批通过后方可实施采购。 4. 设备采购 (1) 确定设备采购价格。由设备采购小组负责进行具体的价格谈判工作, 并负责确定付款方式。 (2) 采购审批权限与付款方式。 1) 采购金额预估在_____万 ~ _____万元之间, 由工程设备部经理审批。 2) 采购金额预估在_____万元以上, 由总经理审批。 3) 所有设备经验收合格并投入生产后方可付清合同余款。 设备价格确定后, 采用老工艺的设备、通用设备可按合同付款; 采用新工艺、新技术的设备必须分期付款。特殊情况需经总经理批准。 (3) 签订技术协议。 采购采用新工艺、新技术的设备, 必须先由技术负责人员与设备供应商签订技术协议或要求, 以确保设备实现预计的技术性能, 然后由设备部与供应商签订采购合同。					

(续)

名称	设备采购管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	

5. 监造和催交

(1) 在采购合同生效后，设备部设备采购人员负责具体的设备监造和催交工作。

(2) 负责监造和催交的人员要向供应商索取需要的技术和相关资料进行存档，并详细记录监造和检验情况，及时上报，确保设备质量及供应商按期交货。

6. 设备验收

(1) 设备到货验收。设备到货_____小时内，工程设备部应会同设备使用单位、技术人员共同做好现场清点及开箱检查工作。

(2) 开箱检查的具体实施。

1) 检查设备外观及包装情况。

2) 核对实物是否符合图样要求。

3) 检查设备有无锈蚀。

4) 按照装箱单清点零件、部件、工具、附件、备品、说明书和其他技术资料是否齐全，有无缺损。

5) 开箱检查过程中要做好检查记录工作。

(3) 进口设备的接运与验收。

1) 公司工程设备部应制定详细的接运方案，办理通关手续，做好进口货物的接运工作。

2) 设备验收人员应按照国家海关及商检法律、法规，在规定期限内同商检部门共同做好进口设备的开箱验收工作。

3) 发现问题需向外商索赔的，应在合同规定的索赔期限和保证期限内办理检验、索赔工作。

(4) 收集开箱资料。设备验收后，所有的供应商装箱资料，如装箱清单、合格证、安装图样、出厂证明文件等原始技术资料由设备部档案室负责保管。

(5) 及时处理未按合同执行的交货事宜。当出现供应商交货与合同规定不符，如设备质量未达到要求，数量不足，未在规定期限内交货等情况，设备供应商应承担违约责任。

(6) 设备入库及移交。

1) 设备验收合格后，验收人员应填写“设备开箱验收单”，办理验收入库手续，并在移交使用单位之前负责对设备进行保管。

2) 设备移交时，工程设备部相关工作人员应填写“固定资产移交验收单”，经使用部门、检验部门、经办人签字后办理转交。

(7) 质量问题的解决。

第十章 工程设备部管理工具

(续)

名称	设备采购管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
1) 设备经安装调试后, 若发现其不能满足公司生产的需要或不能满足公司对工艺、技术的需求, 或者设备本身不具有先进性、高效性, 设备采购人员应与设备供应商联系对设备进行改进或更换, 直到达到合同约定的标准。 2) 如果问题长期得不到有效解决, 设备采购人员应负责向供应商提出索赔。 7. 附则 本制度由工程设备部负责制订、修改和解释, 经总经理审批后, 自颁布之日起施行。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 设备安装管理制度

名称	设备安装管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则 (1) 为加强对设备安装工作的管理, 促进设备安装人员及时、高质量地完成设备安装工作, 特制定本制度。 (2) 本制度适用于商场超市一切与设备安装相关的工作及人员。 (3) 工程设备部负责具体的设备安装工作。 2. 制定设备安装方案 (1) 相关人员应根据设备的特点和设备安装现场的实际情况制定设备安装方案。 (2) 设备安装方案的制定。 1) 对于企业可自行安装的设备, 设备安装方案可由设备安装主管制定, 经工程设备部经理和总经理审核后实施。 2) 对于一些重要设备的安装方案, 工程设备部经理应亲自参与制定。 3) 对于供应商提供安装服务的设备, 设备安装主管应协助供应商制定设备安装方案。 4) 对于供应商不提供安装服务且自己无法安装的设备, 需聘请专业的安装公司进行安装。设备安装主管应与安装公司商讨确定设备安装方案。 (3) 工程设备部经理负责审核设备安装方案, 并报总经理进行审批。 3. 设备安装人员管理 (1) 参加设备安装工作的人员, 必须服从上级领导指挥, 任何人不得擅自进行安装。					

(续)

名称	设备安装管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
若有违反，将按公司相关规定进行处罚。					
(2) 工程设备部定期对所有设备安装人员进行教育培训，其内容包括安全教育、工作纪律、质量要求等。未经教育培训的人员不得进入安装现场上岗工作。					
(3) 所有安装工作人员必须遵守公司的《安全生产管理制度》及相关规定。					
(4) 进入安装现场的人员必须按规定穿戴好劳动保护用品，按规定要求工作，坚决杜绝违章指挥和违章作业。					
(5) 安装人员要增强自我安全保护意识，以避免出现安全事故。					
(6) 设备安装期间，安装现场严禁吸烟，要保持现场卫生环境，保证设备安装工作的安全、有效进行。					
(7) 设备安装期间，安装人员和管理人员必须严格遵守公司相关工作和劳动纪律规定。					
(8) 设备安装人员要提高工作时效性，不得有怠工和违令现象。					
(9) 设备安装管理处和人力资源部要严格控制加班工作现象，对必须进行的加班工作，要提前申请，审核批准后方可加班。					
4. 设备安装过程管理					
(1) 设备部按库房管理规定办理设备出库手续。设备出库时，需要进行开箱检查。开箱检查由设备安装管理处、设备采购处及使用部门共同参加。如果是进口设备的开箱检查，还应有商检部门人员参与。					
(2) 设备开箱后，需要检查的内容包括：					
1) 检查箱号、箱数及外包装情况。					
2) 按照装箱单清点核对设备型号、规格、零件、部件、工具、附件、备件以及说明书等技术文件。					
3) 核对设备基础图和电气线路图与设备实际情况是否相符；检查地脚螺钉孔等有关尺寸及地脚螺钉、垫铁是否符合要求；核对电源接线口的位置及有关参数是否与说明书相符。					
4) 检查设备在运输保管过程中有无锈蚀，如有锈蚀应及时处理。					
(3) 检查后作出详细检查记录，并填写设备开箱检查验收单。					
(4) 若发现问题应做好记录，并及时处理。					
(5) 设备开箱检验合格后，设备安装管理人员应组织相关人员进行设备安装，设备安装工作的程序如下：					
1) 设备安装定位。设备安装的位置需要满足生产工艺的需要及维护、检修、技术安全、工序连接等方面的要求。具体来说，设备定位需要注意的问题有：					
① 保证最短的生产流程，以方便工件的存放、运输和切屑的清理，以及车间平面的最大利用率，并方便生产管理。					

(续)

名称	设备安装管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
② 适应产品工艺流程及加工条件的需要，如环境温度、粉尘、噪声、光线、振动等。 ③ 要满足设备安装、工件装夹、维修和安全操作的需要。 ④ 满足厂房的跨度、起重设备的高度、门的宽度与高度等要求。 ⑤ 满足动力供应情况和劳动保护的要求。 ⑥ 注意设备的主体与附属装置的外形尺寸及运动部件的极限位置。 ⑦ 满足地基土壤地质的需要。 ⑧ 平面布置应排列整齐、美观，符合设计资料有关规定。 2) 设备的安装找平。 ① 选定找平基准面的位置。设备安装时的基准面一般以工作台面、支承滑动部件的导向面（如机床导轨）、部件装配面、工卡具支承面等为找平基准面。 ② 地脚螺钉、螺帽和垫圈的规格应符合说明书与设计的要求。 ③ 安装的垫铁应符合说明书和有关设计与设备技术文件对垫铁的规定。 3) 设备的固定。除少数可移动的设备外，绝大部分设备，尤其是重型、高速、振动大的生产设备必须牢固地固定在设备基础上，以免发生事故。 (6) 设备安装质量是公司生产能力和要求的重要保证。设备安装人员必须加强质量意识，做好安装质量控制工作，对每一工作环节、每一道工序都要认真完成，并按技术要求去做。 (7) 若需要更改技术安装要求，必须事先提出并报设备安装经理和设备部经理研究批准后，方可更改。任何人不得私自更改安装要求。 (8) 安装现场使用的各种工具和设备要设专人管理，严防损坏和丢失。如果出现损毁和丢失现象，将视情节轻重按公司相关规定对责任人和相关部门领导予以处罚。 (9) 不需要安装的附件、工具、备件等应妥善装箱保管，待设备安装完工后一并移交给使用单位。 (10) 在设备安装期间，安装人员发现问题应及时解决。对于无法处理的问题，应及时报告上级领导处理。 (11) 设备安装期间，安装人员如果发现任何安全事故隐患，要及时向上级领导和相关部门报告，以便及时解决。若出现严重的人员和设备安全事故，负责设备安装的单位必须报公司相关领导，并按公司相关规定处理，任何人不得瞒报。 (12) 设备安装管理人员应全程对设备安装质量情况进行监督检查，发现问题及时处理。 5. 设备安装验收 (1) 为检查设备安装是否符合安装技术要求，设备安装完毕后，工程设备部经理可以组织成立专门的设备验收小组，对设备安装工作进行检查、验收。					

(续)

名称	设备安装管理制度		编码		版本	
			页次		修改状态	
(2) 设备安装验收完毕后，验收小组应根据验收实际情况，编写设备安装验收报告，并上报工程设备部经理和总经理进行审批。 6. 附则 本制度由工程设备部制定、修改和解释，经总经理审批后，自颁布之日起实施。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 设备使用管理制度

名称	设备使用管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则 (1) 为确保设备正常使用，延长设备的使用寿命与大修周期，防止人身、设备事故的发生，特制定本制度。 (2) 本制度适用于设备使用的各个方面及设备使用的所有人员。 (3) 权责划分。 1) 工程设备部负责建立、健全设备操作的相关制度，并负责监督设备的使用情况。 2) 各设备使用部门要加强对设备的使用管理，严格按照本制度中的规定要求操作，做好对设备使用前、使用中和使用后的管理工作。 2. 设备操作规范 (1) 设备操作规范关系到设备的运行安全，是设备使用人员必须遵守的规范。 (2) 设备规范中的工艺操作内容由公司负责工艺技术的人员编写，安全操作部分由安全人员编写，工程设备部经理负责汇总编写。设备操作规范经工程设备部经理与总经理审批同意后，下发到各生产单位执行。 (3) 在交付生产单位使用前，公司必须对每台设备都编制完整的设备操作规范。设备操作规范必须根据设备的性能参数和生产工艺对设备的要求进行编制。 (4) 设备操作人员操作设备前，必须进行设备操作规范的内容培训，由人力资源部负责考核。考核合格后，由设备综合管理办公室颁发上岗证。持有上岗证的设备操作人员方可操作设备。 (5) 设备操作规范的内容应包括：					

第十章 工程设备部管理工具

(续)

名称	设备使用管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
1) 设备的参数及性能。 2) 设备使用人员上岗前需要做的准备工作。 3) 设备日常维护保养的规定。 4) 设备出现紧急情况时的处理办法。 (6) 设备经过技术改造后，其性能或操作手法发生变化或生产工艺发生变化时，编制人员必须及时地对该设备的操作规范进行调整。 3. 设备使用前的准备工作 (1) 设备操作人员必须经过培训、审核，审核通过后方可上岗。凡尚未取得上岗证的人员和新上岗人员，必须在熟练操作者的指导下方可操作设备。 (2) 设备启动前，设备操作人员必须按照设备操作规范的规定对设备进行逐项检查。 (3) 设备操作人员在开机时，必须先发出启动设备的警告信号，然后按设备使用规范中的动作程序进行操作。在设备启动和运转的过程中，设备操作人员还应注意检查设备有无不正常的现象。 (4) 需要多人控制或处于生产线的设备，操作人员必须熟悉和掌握开机时与大家的联系方法和内容，防止事故发生。 (5) 设备操作人员进行必要的设备试操作时，必须观察上下工序和设备区域内是否有人工作或置放物件。 4. 设备使用中的规定 (1) 公司设备使用实行定人、定机制，非授权操作人员禁止操作设备，否则后果由当事人自行承担。 (2) 关键要害岗位（如总降压站、变配电所等），实行两人操作确认制，即一人操作一人在旁监护，避免因操作失误而导致重大人身事故和设备事故的发生。 (3) 设备运行时，设备操作人员应随时对设备运行状况和周围环境进行观察，注意前后工序的衔接与配合，注意仪表指示变化等。发现设备的异常状况时应立即停止操作，并向上级报告。 (4) 未经批准，任何人都不得随意改变设备结构，或改变和取消设备的安全装置，或对设备进行乱割、乱焊等。 5. 设备操作的交接班 (1) 设备操作人员下班之前，应将设备运行情况进行记录，并按设备操作规范对设备进行必要的日常保养与润滑。 (2) 如果设备发生故障，凡在本班可以处理的，不得交下一班处理；本班无法完全处理的，未完成部分可交给下一班，接班人员应接着处理完成，并详细检查，一切正常后，才可开机。					

(续)

名称	设备使用管理制度		编码		版本	
			页次		修改状态	
(3) 设备操作人员应保持设备区域的卫生，在下班前对设备进行必要的擦拭及设备区域内的卫生打扫，以保持设备和区域的整洁。 (4) 接班人员到岗后，需要认真查看设备运行记录，特别是故障记录，必须做到心中有数，排除故障后方可开机工作，以防出现事故。 (5) 接班人员如果对设备运行记录有疑问，应及时咨询上一班的操作人员或值班的管理人员，确定设备的真实情况。 6. 设备使用中的记录 (1) 设备操作人员需要随时记录设备的运行状况。具体的记录内容包括： 1) 动力供应参数，如蒸气、压缩空气、工业水压力、温度、流量、流速等变化情况。 2) 设备润滑参数，如集中润滑油的压力、温度、流量及油脂质量变化，管路的泄漏和堵塞等异常情况。 3) 设备在运行过程中，设备本体可能发生的异常，如出现振动噪音、运转不平稳、局部升温超过规定、零部件不正常磨损或变形，以及轴向窜动、腐蚀、异常气味、火花、冒烟、检测装置显示数据不正常等情况。 4) 电气设备电磁性能参数的变化，如绝缘、整流、接地、电控激磁、变频等方面的参数及电流、电压、电阻、电容等变化情况。 5) 设备控制系统的突然变化和异常波动的数据，如断电保护频繁等情况。 6) 记录有关设备发生事故或故障的相关内容，如时间、原因、发生前的异常迹象、发生时的特征以及后果等。 (2) 设备出现异常时，设备操作人员应随时记录，并且要保证所记录的数据准确、清楚和完整。 (3) 工程设备部相关人员要把设备运行记录按照班、日、月的顺序装订成册，并定期上交给工程设备部管理人员。 (4) 工程设备部工作人员应不定期地检查设备运行状况的记录情况，一经发现设备操作人员不记录设备运行状况或故意漏记、错记设备运行状况的事件，必将严肃处理。 7. 附则 本制度由工程设备部制定、修改和解释，经总经理审批后，自颁布之日起施行。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

● 设备维护保养管理制度

名称	设备维护保养 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则					
（1）为规范商场超市的设备维护保养管理工作，使设备长时间无障碍地运行，延长设备的使用寿命，特制定本制度。 （2）本制度适用于商场超市内部一切设备的维护保养工作，凡商场超市所属的设备必须纳入设备维护保养计划，不得遗漏。					
2. 设备维护保养计划的编制					
（1）设备维护保养计划的编制工作由设备维护保养主管负责，经工程设备部经理和总经理核批后执行。 （2）设备维护保养主管应在每年的_____月_____日之前完成公司的年度设备维护保养计划的编制工作，同时附上设备年度维护保养预算清单，交给上级领导进行审核。 （3）设备维护主管将获批的年度设备维护保养计划细分到月，形成月度设备维护保养计划。月度设备维护保养计划原则上不变，如出现例外事件，如设备的突发故障、突发事件对设备造成损坏等，设备维护主管应及时上交报告，要求修订月度保养计划，经审批同意后方可修改计划。 （4）设备维护主管制订设备维护保养计划时，设备保养专员应负责收集、整理、分析设备保养记录，以便为设备维护主管制订计划提供数据依据。 （5）制订设备维护保养计划时需要收集的资料包括： 1）设备使用说明书。 2）设备生产的产品要求。 3）设备保养记录。 4）公司新进设备、技改设备的工作计划。 5）设备所处的生产环境。 （6）设备维护主管在制订设备维护保养计划时，应充分考虑到公司现有的设备状况及生产要求，尽量使二者之间保持平衡，从而使设备维护保养和公司生产两不误。 （7）设备维护保养计划的内容应包括： 1）设备维护保养的执行人员及监察人员。 2）设备维护保养的具体时间。 3）设备维护保养的标准。 4）设备维护保养的鉴定说明。					
3. 设备维护保养计划的执行					
（1）工程设备部负责将获批的设备维护保养计划发放到各相关部门，作为相关部门制订其部门计划的参考依据，以保证各部门、各项工作的正常、有序进行。					

(续)

名称	设备维护保养管理制度		编码		版本	
			页次		修改状态	
(2) 设备维护主管负责对设备维护保养计划的执行情况进行监督，并负责纠正设备维护保养过程中的不规范操作行为。 4. 设备维护保养计划的变更 (1) 设备维护保养计划需要变更的情况有： 1) 生产计划变更。 2) 产品生产要求变更。 3) 生产环境变更。 4) 引进设备数量或技术改进设备的数量超过 3 台。 (2) 设备维护保养计划需要变更时，设备维护主管应及时编制申请变更的报告，说明变更的理由及后续工作安排，报工程设备部经理和总经理进行审批。 (3) 设备部应及时将获批的设备维护保养变更计划通知相关部门及责任人。同时，设备维护主管应负责对变更计划的实施情况进行监测。 5. 附则 本规定由工程设备部制定、修改和解释，经总经理审批后，自颁布之日起施行。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 设备故障管理制度

名称	设备故障管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则 (1) 为规范商场超市的设备故障管理工作，减少设备故障的发生次数，延长设备的折旧时间，特制定本制度。 (2) 本制度适用于商场超市内部设备故障管理的所有事项。 2. 设备故障管理内容 设备故障管理的内容包括以下 3 方面： 1) 设备出现故障前的管理工作。 2) 设备出现故障后的管理工作。 3) 设备故障记录的管理工作。					

(续)

名称	设备故障管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	

3. 设备出现故障前的管理要求

设备出现故障前的管理工作是指通过对设备与运行状况的监测与诊断，判断设备有无劣化情况。若发现设备的潜在隐患，须及时进行预防维修，以防止设备故障的发生。对设备出现故障前的管理有以下几点要求：

(1) 工程设备部应协同人力资源部做好设备使用人员与设备维修人员的培训工作，使设备使用人员与设备维修人员能够自觉按照设备操作规范和相关规章制度进行操作、检测和检修等。

(2) 设备维修人员应熟悉设备检查工作规范，明确界定设备正常、异常与故障的界限。

(3) 设备维修人员应根据设备的基本资料、运行状况及特点与本企业的实际生产状况，确定设备故障管理的重点。

(4) 设备维修人员在检测设备时需要着重掌握设备容易引起故障的部位、机构和零部件的技术状态以及设备的异常信息。

(5) 为迅速查找设备故障的原因及部位，除需要培训维修专员掌握一定的设备电气、液压等基本知识外，还需要将设备的常见故障、分析步骤、排除方法等编制成设备故障查找程序说明书，以便设备维修专员能够及时查找、排除故障。

(6) 设备维修人员应有计划地采用诊断技术与具体的设备检测工具对设备进行全面地检修，及时发现设备的劣化征兆。

4. 设备出现故障后的管理要求

(1) 设备出现故障后的管理工作是指在设备故障发生后，及时分析设备故障发生的原因，研究解决方案，采取相关措施排除故障或改进设备，以防止设备故障的再次发生。设备故障发生后，设备维修人员应立即赶往现场排除故障，以免影响生产进度。

(2) 一般情况下，设备故障的处理程序如下：

1) 分析设备故障发生的可能原因。

2) 拟定排除设备故障的方案。

3) 排除设备故障。

4) 验收处理过的设备。

5) 详细记录有关设备故障的处理情况。

(3) 设备维修人员排除设备故障后，应根据设备的种类及故障发生的原因对设备故障进行分类，并根据经验拟出相关的解决对策，避免此类故障的再次发生。

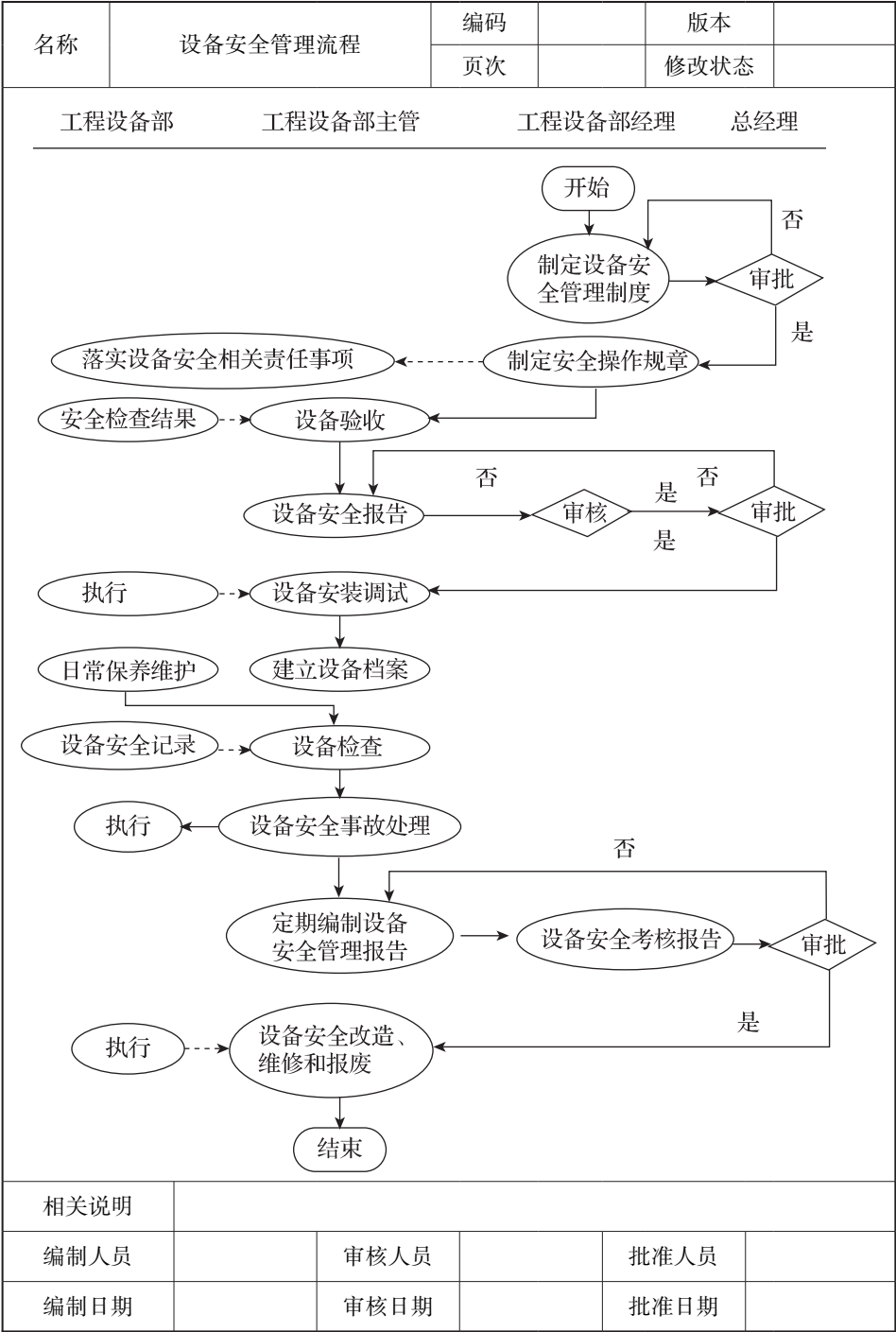
(4) 设备维修人员遇到有代表性的设备故障后，应将此次故障的相关信息及时编入设备故障查找程序说明书中，以便此类故障再次发生时有章可循。

(续)

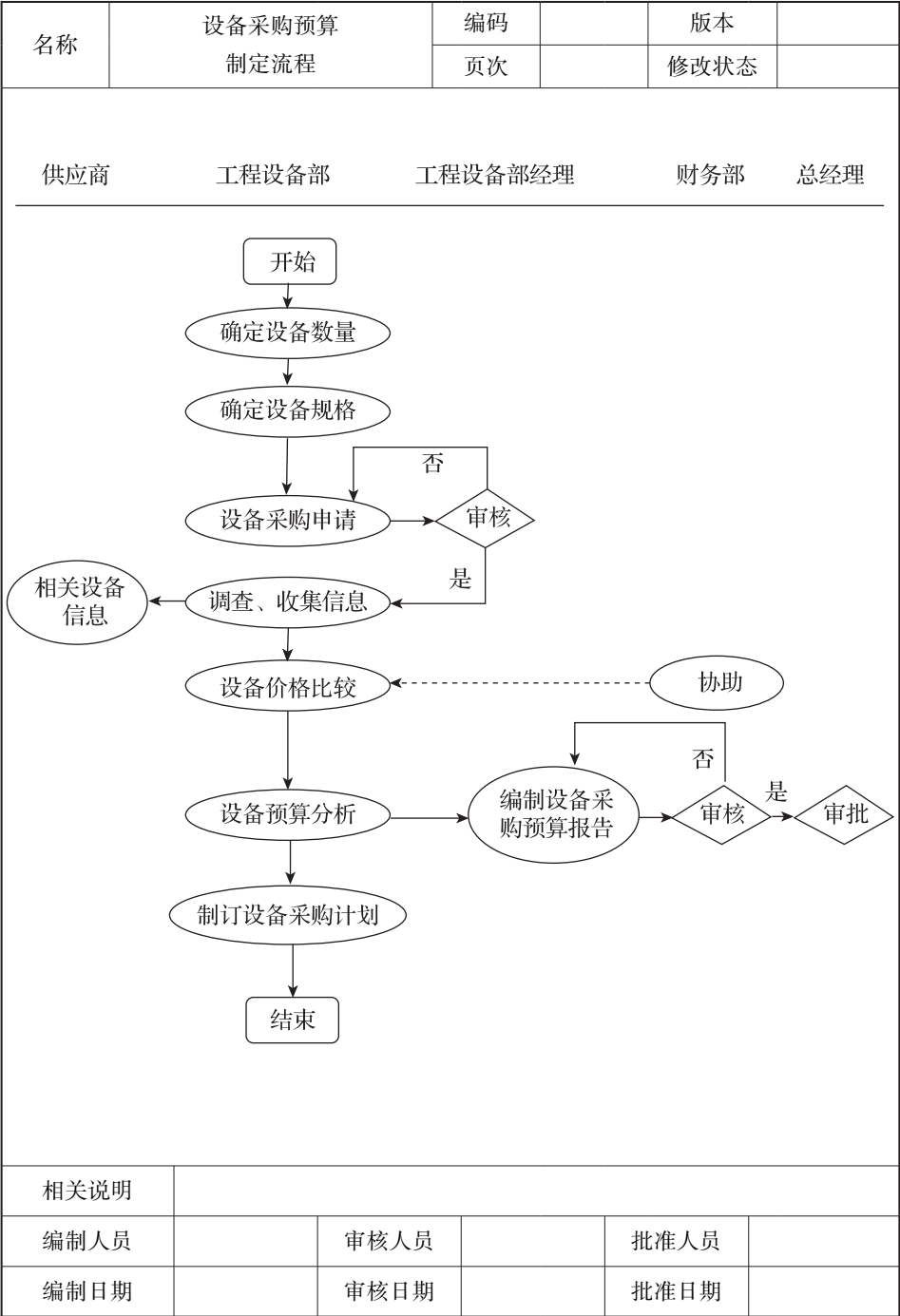
名称	设备故障管理制度		编码		版本	
			页次		修改状态	
5. 设备故障的记录管理						
（1）设备故障的记录管理工作是设备故障管理的重要组成部分。通常故障解决后，相关工作人员需要填制的表格有： 1) 设备请修单。 2) 设备检修记录表。 3) 设备维修记录表。 4) 设备维修验收单等。 （2）工程设备部应指派专门人员进行设备故障记录的管理工作。 （3）设备故障记录的管理人员应及时收集与设备故障有关的设备检修和维修信息。 （4）设备维修人员需要根据对设备故障记录的统计分析，绘制设备故障的统计分析图表，作为设备维修人员在设备检修时的管理工具之一。 （5）工程设备部应指定人员对设备故障的原始记录进行保管。如无审批，设备故障记录不允许外借。设备维修人员借阅时，应按规定的手续办理。 （6）任何人不得销毁设备故障的原始记录，如确实需要销毁，必须得到工程设备部经理与总经理的审批同意，并且原则上设备故障原始记录的保存时间必须达到_____年才可销毁。 （7）设备维修人员需要定期查询设备故障记录，根据记录的内容分析设备的故障频率、平均故障间隔期及设备的故障规律，以便提前安排设备的检修工作，提高设备检修与维修工作的效率。						
6. 附则						
本制度由工程设备部制定、修改和解释，经总经理审批后，自颁布之日起施行。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

第十章 工程设备部管理工具

• 设备安全管理流程



• 设备采购预算制定流程



• 设备的日常保养

名称	设备的日常保养	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 电梯的日常保养					
(1) 电梯机房不得堆放杂物和易燃物品，不准闲人进入，不准住人。					
(2) 电梯机房要有明亮的采光，窗玻璃应完好无损且光亮清晰，通风良好，并配有良好的消防器材。					
(3) 电梯检修或保养时必须挂牌，确认轿厢内无人后，方可停机。					
(4) 当电梯停驶、准备对电梯进行保养时，工作人员必须切断控制电源，以确保安全。					
(5) 牵引电动机整个外部都要进行擦拭，做到无黄油、无油垢，底盘无积油。					
(6) 电梯控制屏要用吹风机或漆刷轻掸，做到无灰尘，磁铁接触开关要用酒精棉擦拭，以防磁铁得电后被吸住不放，使电动机继续运转。					
(7) 各层站厅门及地坎槽应经常清洁，以防门脚阻塞，影响厅门畅通。厅门外要定期擦拭，保持整洁卫生。					
(8) 井道底部如有积水，必须先断电，然后排除。有漏水、渗水情况，一定要修好。同时要将垃圾清除干净，不得堆放杂物，保持底坑整洁；轿厢内外、顶上、底下均需经常擦拭，防止生锈腐蚀。同时，要定期涂漆，保持清洁、美观。					
(9) 工作人员在轿厢顶进行保养和维修时，除了判断故障和调试需要外，禁止开快车。工作时必须戴安全帽。工作人员井底作业时，禁止关闭厅门，厅门口必须摆设告示牌，防止无关人员靠近。					
(10) 机房、井道因工作需要动火时，必须遵守大厦动火规定，办好动火证，指定专人操作和监视，事后清理火种。					
(11) 维修保养工作完成后，相关工作人员必须认真清理现场，清点工具和物品，以防遗漏物品。					
2. 食品冷柜的日常保养					
(1) 货架每天用布、清水擦拭，擦拭时要注意保养好商品。					
(2) 陈列辅助工具每天用布、清水擦拭，同时要注意辅助工具性能的维护。					
(3) 外装板每天用布和清水擦拭，对污渍要用力擦拭，但一定不能用利器刮抹，以免刮花外装不锈钢板。					
(4) 每两周要用镊子或长筷子清除吸入口开口间隙的杂物，并用抹布擦拭干净。					
(5) 每周都应清除下水口过滤器中的污物。清除应彻底，避免过滤口堵塞。					
(6) 每两周取出出风口蜂巢条，用清水冲净。					
(7) 每月用扫帚和垃圾铲清理排水口，避免排水口堵塞。					
(8) 每两周用干布小心去除冷却风扇内的灰尘，避免冷却风扇内入水。					

(续)

名称	设备的日常保养	编码		版本	
		页次		修改状态	
(9) 每3个月用小铲和抹布对底部加热板进行清理,清理时避免用力过大损伤加热板。 (10) 每周用冰铲除去冷藏柜冷凝器内的冰块,清除时避免弄坏冷凝器。 (11) 每3个月检查冷冻机是否正常运转并加油。 (12) 每周用干布和清水对反射镜进行擦拭,擦拭时避免用力过度,损坏反射镜。 (13) 每周用干布对照明设施进行擦拭,擦拭时小心照明光管,避免用力过大造成破碎。 3. POS 收银机的保养 (1) 应保持收银机外表的整洁,机器上禁止摆放物品,做到防尘、防水和防油。 (2) 应确保电源线的连接安全、固定,不能随意搬动收银机和拆装内部器件。移动或操作收银机时,动作要轻,特别是在开启、关闭银箱时要防止震动。 (3) 不得频繁开关机,断电关机后,至少在一分钟后开机。 (4) 工作人员应经常检查打印色带和打印纸,及时进行更换,以保持打印机内部的清洁。 4. 现场照明与灯具的保养 (1) 若发现线路或设备供电不正常时,应及时断开电源,同时通知管理部门,由电气维修人员进行处理。 (2) 更换灯具或进行装饰时,不得随便拆改线路。如需更改线路,必须征求管理部门同意,并由专业安装人员按安装规程施工。 (3) 更换灯具或增添电器时应考虑用电量是否允许,同时考虑灯具的质量。 (4) 电气维修人员每年应定期对照明线路、楼内分电盘、闸具、零线端子、熔丝等进行检查,发现异常及时处理。 (5) 电气维修人员每年雨季前应对三相四线供电线路的进户线的接头进行认真检查,以防工作零线接触不良造成因负载不平衡、电压增高而烧坏电器的事故发生。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第十章 工程设备部管理工具

• 配电室管理

名称	配电室管理	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 配电室的设计与安装要求					
配电室是利用高低压成套装置进行集中控制，进而接收和分配电能的工作间。配电室的设计与安装要按照电气管理的相关规定，并绘制出电气设备布置平面图、变电与配电系统操作模拟图板、配电线路分布平面图等安全技术资料。					
2. 配电安全管理					
(1) 管理配电室的工作人员必须懂得相关用电安全知识，接受培训和考核。考核通过后方可持证上岗，其他闲杂人员一律不得进入配电室。					
(2) 配电室工作人员要严格执行配电安全管理规定。					
(3) 配电室工作人员每天应定时监控和巡查高压柜的电压、信号灯、负荷开关，计量柜的有功功率表、无功功率表，变压器及低压配电房电气设备等用电设备的运行状况，并认真作好巡查记录。					
(4) 电气系统要求每年大检修一次，以确保全年运行良好。					
(5) 每年雨季来临前，配电室工作人员要对防雷系统的性能进行全面检查和测试。					
3. 配电耗费控制					
(1) 配电室的工作人员应根据营业人流、时段、季节变化等电力需求情况的不同，有效调控供电功率，力争做到最经济、最优良地供电。					
(2) 当整个商场超市供电需求较大时，可开动_____台或_____台变压器；当供电需求减小时，可只开_____台或_____台变压器。					
(3) 配电室工作人员应经常监督和检查各业务区域、各部门用电的节能、稳定及安全状况，力求最大限度地降低能源损耗，减少不必要的能源浪费。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 垃圾道及各类管道井的维修

名称	垃圾道及各类管道井的维修	编码		版本	
		页次		修改状态	
（1）发现垃圾道堵塞，工作人员要及时疏通。可由底层垃圾间开始逐层向上疏通，楼层间垃圾道悬空堵塞时可由上下层垃圾的道的垃圾斗处想法疏通，不要在垃圾道上凿洞。 （2）垃圾斗、垃圾门每2~3年应进行一次涂漆，以防钢板锈蚀而减少使用寿命。					

(续)

名称	垃圾道及各类管道井的维修	编码		版本	
		页次		修改状态	
(3) 垃圾道出现小的破损要及时用水泥砂浆修补，否则每天受垃圾震动冲击，损坏处会很快扩大。 (4) 禁止从楼顶往通风道里扔砖头，以免造成通风道堵塞或破坏。通风道沾满油腻和灰尘时要及时清理，以免通风道失效。 (5) 不允许将通风道当烟囱使用，不能随意将通风道堵封，不允许在通风道上乱打硬凿、钉钉子等，以免通风道受到损害。 (6) 通风道若有小的裂缝，可用素水泥浆填补，较大的裂缝可用 1:1 的水泥砂浆填补。严重损坏时要及时、彻底更换。 (7) 应注意对检修口（门）和安装的固定件进行保护，避免搬运重物时碰撞管井，发生损坏应及时维修。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 地下室渗水的修缮管理

名称	地下室渗水的 修缮管理		编码		版本	
			页次		修改状态	
(1) 对发现的渗漏部位要及时维修，以免渗漏的加大和渗漏部位的扩大。 (2) 注意对混凝土外墙面的保护。对混凝土外墙表面出现的麻面、裂缝、蜂窝或孔洞等要及时修补，以免混凝土表面损坏面积扩大而发生渗漏。 (3) 避免直接在外墙面和底板上打洞、钉钉或安置膨胀螺栓。 (4) 定期对地下室进行检查，尤其注意易出现渗漏的部位，如施工缝、沉降缝、后浇带、管道穿过外墙部位和外墙预埋件部位等。 (5) 建立地下防水工程档案，对出现渗漏的部位进行登记。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

第十章 工程设备部管理工具

● 设备设施报废处理规范

名称	设备设施报废	编码		版本	
	处理规范	页次		修改状态	
1. 商场超市设备设施报废处理的范围 （1）设备设施报废处理规范制定的目的是为不能再使用的及不适用的设备的报废、处理工作提供参考依据，确保设备管理工作的规范化。 （2）设备设施报废处理规范适用于设备设施报废处理的全过程。 （3）设备设施报废的标准： 1）设备设施使用期已超过国家法定使用年限。 2）设备设施在可使用期间维修费用等于或大于重置费用。 3）设备设施使用期间，其主要使用功能丧失且不能再利用。 2. 报废处理管理的流程与要求 （1）申请。各使用部门应根据设备设施实际的使用情况及设备设施清单，对满足报废标准的设备设施向工程设备部提出报废申请，并将申请报废处理的设备交由工程设备部集中存放、妥善保管。 （2）审核。工程设备部经理审核后转交行政部、财务部及其他相关技术部门，以对报废申请进行审核，财务部要在_____个工作日内将已核准的报废设备进行账务处理。 （3）审批。总经理在_____个工作日内将审批结果交财务部。 （4）处理。 1）财务部负责核定报废设备残值，核定后转交行政部。 2）行政部负责处理报废设备实物，处理后将处理结果交财务部进行最后的报废设备账务处理。 3）各相关部门负责协助行政部对报废设备的实物进行处理。 （5）归档。行政部负责对报废设备的资料进行存档。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 设备购置费用报告单

名称	设备购置费用报告单			编码		版本		
				页次		修改状态		
日期	设备名称	设备类别	数量	单价	总额	购置原因	申请人员	备注
相关说明								
编制人员			审核人员			批准人员		
编制日期			审核日期			批准日期		

• 设备维修费用报告单

名称	设备维修费用报告单			编码		版本		
				页次		修改状态		
日期	设备名称	设备类别	出现问题	维修措施	更换配件	维修总额	维修人员	备注
相关说明								
编制人员			审核人员			批准人员		
编制日期			审核日期			批准日期		

第十章 工程设备部管理工具

• 设备安装验收单

名称	设备安装验收单		编码		版本	
			页次		修改状态	
设备名称		型号				
规格		生产商				
出厂日期		出厂编号				
购买日期		到货日期				
开箱检查情况说明						
文件资料清点						
备件、附件、工具清点	名称		型号规格		数量	
清点人员			主管确认			
安装日期			安装单位			
验收情况说明	验收人： 日期： 年 月 日					
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 电气设备检查表

名称	电气设备检查表		编码		版本	
			页次		修改状态	
检查项目			良好	差	缺陷事实	改善项目
配电箱处是否堆积材料、工具或其他杂物						
电气设备及电动机外壳是否接地						
电气设备是否有淋水或淋化学液体现象						
电气设备配管及电动机是否超载使用						
电气设备配管、配线是否破损						
导体露出部分是否挂警示牌						
配电盘外壳及二次线路是否接地						
电气设备转动部分是否运行良好						
电器开关的保险丝是否符合规定						
现场配电盘是否确实关妥						
中间接线盒是否有积棉或其他物品						
高压线路的绝缘支持物是否不洁或有脱落现象						
临时线路的配置是否齐全						
变电室灭火器是否齐全						
.....						
.....						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

第十章 工程设备部管理工具

• 设备更新改造申请表

名称	设备更新改造申请表		编码		版本	
			页次		修改状态	
申请部门						
设备名称			规格型号			
使用期限			保修年限			
资金预估						
更新改造理由陈述						
设备质量情况						
使用可行性分析						
安装方式			安装部门			
使用部门			使用部门负责人			
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

第十一章

安保部管理工具

• 安保部组织结构

名称	安保部组织结构		编码		版本	
			页次		修改状态	
安保部经理 安全中心 保安人员 防损中心 防损人员 消防中心 消防人员 监控室 安全监控人员 消防监控人员						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

第十一章 安保部管理工具

• 安保部经理岗位职责

名称	安保部经理岗位职责	编码	版本
		页次	修改状态
职责 1：安保部经理需要贯彻“预防为主，防消结合”的方针，在商场超市各级领导的指导下，掌管商场超市的防火系统，组织和领导消防人员预防火灾的发生。 职责 2：调查商场超市内发生的治安事故和顾客有关安全方面的投诉，并妥善地作出处理。 职责 3：配合公安机关及其他执法机关对违法犯罪行为进行调查取证。 职责 4：根据“预防为主”的保卫工作方针，在商场超市内开展安全教育和法制教育。 职责 5：负责保卫部员工的选拔、聘用、教育、培训、考核和奖惩等管理工作。 职责 6：认真贯彻执行安全保卫工作的方针政策和有关法律规章，建立、健全各项安全保卫制度，督促、检查各项制度的执行。 职责 7：执行和完成总经理、公安机关主管业务部门交办的有关安全工作方面的任务。 职责 8：贯彻安全工作“谁主管，谁负责”的原则，协助商场超市各部门，把安全工作的要求列入各项工作的岗位责任制之中。 职责 9：以商场超市要害部位为重点，严密防范，加强安全管理，加强门卫、巡逻和公共场所的安全控制工作，预防各类案件的发生。			
相关说明			
编制人员	审核人员	批准人员	
编制日期	审核日期	批准日期	

• 安全主管岗位职责

名称	安全主管岗位职责		编码		版本	
			页次		修改状态	
职责 1：制定商场超市各种治安制度和执行方案，并监督、管理和实施。						
职责 2：负责员工和顾客安全管理工作的具体执行，全面掌握保安中心的岗位值勤情况。						
职责 3：负责日常的治安巡视检查。						
职责 4：负责突发事件现场秩序的维护管理工作，合理安排人力，杜绝不安全因素。						
职责 5：负责建设保安队伍，管理和培训保安人员。						
职责 6：负责配合公安机关治安宣传和执行任务。						
职责 7：负责完成上级领导交办的其他各项工作。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 防损主管岗位职责

名称	防损主管岗位职责		编码		版本	
			页次		修改状态	
职责 1：制定有效的防损制度，维护商场超市的秩序。 职责 2：制止不良行为和违反商场超市规定的行为，预防和减少损耗。 职责 3：准确了解和传达各种最新信息和指令，正确有效地安排工作并跟踪落实。 职责 4：检查、督促并指导防损人员更好地完成本职工作。 职责 5：防止和处理内部盗窃和外部盗窃，维护商场超市利益。 职责 6：确保前区收银及营运岗位商品、货款的运转安全。 职责 7：向上级提出合理建议并不断改进。 职责 8：负责完成上级领导交办的其他各项工作。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 消防主管岗位职责

名称	消防主管岗位职责		编码		版本	
			页次		修改状态	
职责 1：制定各种执行方案、消防制度，并监督、管理和实施，消除商场超市内的安全隐患。 职责 2：负责商场超市消防队伍的建设和管理，并负责培训义务消防员。 职责 3：与其他部门合作，做好消防预防和宣传工作。 职责 4：协助相关部门，保证易燃易爆商品的消防安全。 职责 5：协助和配合消防机关进行消防安全检查和宣传工作。 职责 6：负责辖区内消防器材和设施的日常检查和管理。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

● 食品安全管理制度

名称	食品食品安全管理制度	编码	版本
		页次	修改状态
1. 食品安全管理			
(1) 商场超市必须依法具有工商营业执照、《食品卫生许可证》和从业人员健康证等经营食品必备的各种证件。相关从业人员必须每年到当地卫生防疫部门进行一次健康体检，发现患传染病人员应立即换岗以确保食品安全。 (2) 不得经营过期变质及“三无”食品（无厂名厂址、无生产日期、无保质期的食品）。 (3) 储存食品的容器必须安全、无害，存放食品的仓库应当干燥、通风，并经常对其采取消除苍蝇、老鼠、蟑螂和其他有害昆虫及其孳生条件的措施，防止食品污染。 (4) 经营的食品必须索证。 (5) 食品陈列必须离墙、离地面，并确保符合其他卫生要求。 (6) 定型包装食品不得拆散销售。 (7) 认真做好防盗、防火、防毒、用电安全等工作，不准私拉乱接电源。			
2. 进货查验制度			
商场超市在进货时，应认真查验供货方主体资格及食品质量，严把质量关，具体来说就是要做到以下几点： (1) 查食品包装。查所购食品包装所标识的质量规格等是否符合国家规定，是否标注 QS 认证标志。不得购进仿冒他人名称、包装、装潢的食品，不得购进冒牌食品和食品标识不符合国家规定的食品。 (2) 查供货方营业执照和卫生许可证等证件。查供货方是否有营业执照，经营范围是否包含所购食品。 (3) 查食品质量。查所购食品质量是否合格，不得购进假冒食品、“三无”食品、掺杂使假食品、以次充好食品、霉烂变质食品、过期失效食品、不符合国家所规定的质量标准的食品及国家明令禁止销售的食品。			
3. 进货索证、索票制度			
为严把进货质量关，商场超市在进货时，应向供货方索要相关票证。 (1) 属于驰名或著名商标的食品，应索要有关证件。 (2) 属于绿色环保产品的食品，应索要绿色环保证件复印件。 (3) 属于获奖评优的食品，应索要获奖评优证书复印件。 (4) 供货方营业执照复印件。 (5) 索要销售发票，因未结账暂未开发票的，应索要进货或配货凭据。 (6) 食品检验合格证、食品标志证明、食品质量检验检疫报告或证明。 (7) 属于进口的食品，应索要进出口检验检疫证书及相关手续。 (8) 其他有关票证。			

(续)

名称	食品安全管理制度		编码		版本	
			页次		修改状态	
4. 质量承诺制度						
(1) 不销售“三无”食品。						
(2) 不销售过期失效食品。						
(3) 不销售假冒伪劣食品。						
(4) 不销售来路不明的食品。						
5. 不合格食品退市、召回制度						
为保证食品质量，保护消费者的合法权益，商场超市应实行不合格食品自行退市制度。需要自行退市的商品有：						
(1) 掺杂使假、以次充好的食品。						
(2) 国家明令淘汰及禁止销售的食物。						
(3) 不符合国家安全、卫生、环境保护和计量等法规的食物。						
(4) 达不到国家规定的质量标准的食物。						
(5) 使用不当容易造成产品本身损坏或者可能危及人身、财产安全的食物无警示标志或无中文警示说明的食物。						
(6) 冒用认证标志的食物。						
(7) 仿造或者冒用他人厂名、厂址的食物。						
(8) 到期、过期的食物。						
(9) 霉烂变质的食物。						
(10) 无中文标示名称、无厂名或厂址的食物。						
(11) 无产品质量检验合格证明的食物。						
(12) 仿冒知名食物特有的名称、包装或装潢的食物。						
(13) 无 QS 认证标志的食物。						
(14) 限期使用但没有标明生产日期、安全使用日期或者失效日期的食物。						
(15) 因某种原因导致质量出现问题而不能正常食用的食物。						
(16) 食品质量监测抽查结果为不合格的食物。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 商品防损管理制度

名称	商品防损管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 收银进出口岗					
(1) 制止顾客带饮料、食品及其他商场超市内出售的同类商品进入商场超市。对于携带大包（袋）和公司购物袋的顾客，建议其存包。 (2) 引导顾客从入口处进入商场超市。 (3) 当防盗报警器报警时，按下列方式处理： 1) 进商场超市报警。进商场超市报警一般是因为顾客所穿服装或所带物品上带有磁性，防损员应礼貌地向顾客说明情况，并询问顾客是否需要为其将磁性消除。如果顾客不同意并执意要进入商场超市，防损员应放行，并报告主管或其他管理人员。 2) 出商场超市报警。如果顾客未购买任何商品，请其到办公室由主管或其他相关工作人员进行处理。如果顾客已购买商品，防损员应将购物袋通过防盗门进行测试，如果发生报警，防损员应将商品交给收银员处理，然后将顾客请到办公室，由主管或其他相关工作人员进行处理；如果未发生报警，应向顾客致歉并将商品送还。 (4) 对开单销售的商品，在顾客出商场超市时要查验其购物单和计算机小票。核实无误后，在计算机小票上注明“已验”字样并标注日期。 (5) 制止顾客将未付款的物品带出商场超市。 (6) 相关工作人员要按公司规定监管购物车（篮）。 (7) 当发生突发性事件时，相关工作人员应迅速到指定位置待命。					
2. 大门岗					
(1) 礼貌回答顾客的提问。 (2) 禁止商场超市员工上、下班从大门出入。 (3) 维护商场超市入口的正常秩序，禁止顾客带包、带宠物及带商场超市内所售的商品入内。 (4) 禁止供应商从大门送货。					
3. 收货部内外岗					
(1) 退货的商品和报损的商品必须有部门主管签字，检查后方可放行；对清洁部的清除纸片要一一检查，确认无商品在内方可放行。 (2) 负责指挥该区域的车辆停放。 (3) 禁止员工、顾客和供应商从收货部出入（收货组人员和生鲜供应商除外）。 (4) 积极配合收货组人员清点进入商场超市的物品，发现问题及时通报收货组。 (5) 对顾客购买的大件商品，在收货处送出时，要仔细核对计算机小票或送货单；退货必须有部门主管的签字，防损员必须查问登记后方可放行。					

(续)

名称	商品防损管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
4. 便衣岗 (1) 巡视商场超市，防止内盗和外盗，抓获小偷应及时送交主管处理。 (2) 监督员工的工作情况，发现问题及时报告部门主管。 (3) 禁止顾客在商场内拍照（经公司同意的除外）、抽烟、吃食物（促销除外）。 (4) 仔细观察环境，发现可疑人员要进行跟踪，防止商场超市中的物品流失。 5. 仓库岗 (1) 对出入仓库的商品要一一登记清楚编号及物品数量，让工作人员在记录本上签名。 (2) 对出入仓库的人员要严格登记，禁止一切无关人员进出仓库。 (3) 要随时观察仓库四周的环境，发现可疑情况及时报告主管。 6. 监控岗 (1) 上岗前要清点、整理监控室内的办公用品，然后打扫监视屏幕的卫生。 (2) 打开录像机，检查运作情况，安装录像带并定时换带。 (3) 保持坐姿端正，密切注视监视屏幕，观察商场超市的动态。 (4) 发现异常情况时，应立即用对讲机通知主管或其他相关工作人员。 (5) 交接班时，要对当班期间发生的问题做好详细记录。 7. 员工通道岗 (1) 禁止员工带包（袋）和其他与工作无关的物品从员工通道进入商场超市。 (2) 来访人员要登记，员工通道岗负责人员要通过电话通知被访人员，以维护办公区域的工作秩序。 (3) 夜班执勤时，要检查办公区的门窗和照明灯是否关闭。 (4) 禁止未穿工衣、未戴工牌的员工从员工通道进入商场超市。 (5) 禁止顾客、送货人员和其他无关人员进入员工通道。 (6) 检查下班员工随身携带的物品，禁止员工从商场超市携带商品离开员工通道。 (7) 禁止当班员工无故离开商场超市，因工作需要离开的要做好登记。 (8) 禁止员工上、下班代打卡，一旦发现，应立即记录其工牌号并向人力资源部反映。 (9) 对夜间办公区因工作需要而值班的人员，要核实登记名单，未登记人员不得进入。 8. 夜班岗 (1) 协助晚班人员进行营业结束后的清场工作。 (2) 负责对清场后需要继续在商场超市内工作的人员进行登记，并在工作现场设置岗位。					

第十一章 安保部管理工具

(续)

名称	商品防损管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
(3) 值班人员必须每隔半小时巡视 1 次。 (4) 清场结束后，由助理负责开启商场的红外线报警系统。 (5) 值班期间，如果红外线报警器发生报警，主管应带领防损员对报警区域进行检查，并视不同情况分别处理。 1) 如果发现盗窃情况，应立即向上级和公安机关报告并控制保护现场。 2) 经检查确定属于误报的，应向来电询问的公安机关说明原因。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 消防管理制度

名称	消防管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 防火制度 (1) 禁止私接电源插座、乱拉临时电线。 (2) 营业或其他工作结束后，要进行全面检查，保证各种电器不带电过夜。 (3) 商场超市内及存放易燃物资的场地禁止吸烟、动用明火，须设置明显禁止烟火标志。 (4) 商场超市内消防器材、消防栓必须放置在明显位置。 (5) 柜台内有射灯的，工作结束后必须关闭，以防温度过高引起火灾。 (6) 销售易燃品，如高度白酒、果酒、发胶、赛璐珞等，只能适量存放并保证通风。一旦发现泄漏、挥发或溢出现象，要立即采取措施进行处理。 (7) 货架商品存放要与照明灯、整流器、射灯、装饰灯、火警报警器、消防喷淋头及监视头保持一定间隔。 2. 营业厅防火制度 (1) 禁止在化妆品区存放过多危险物品，如摩丝、发胶、指甲油等。 (2) 随时检查电气线路、消防设施，保证一切设备正常运行。 (3) 禁止伪装、遮挡、挪动消防设施。 (4) 禁止在杂货区存放过量易燃、易爆物品，如火机、小瓶汽油、酒精、丁烷气等。 (5) 禁止任何人在商场超市内吸烟。					

(续)

名称	消防管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
(6) 禁止在营业厅使用一切电加热产品，特殊情况要上报，经审批后方可进行。 (7) 禁止在营业厅进行电焊、风焊、切割等电气作业。 (8) 禁止无证人员私拉乱接电线。 (9) 不得在商场超市内存放垃圾。 3. 熟食区防火制度 (1) 燃具同液化石油气瓶之间的距离应在 1.5 米以上。 (2) 勤作检查，及时整改，保证一切设备正常工作。 (3) 仓库不得存放过多易燃物品，如饭盒、纸、燃气等。 (4) 非授权情况下，任何人不得私自动火进行相关操作。 (5) 电气线路同燃具应保持一定的安全距离。 (6) 禁止将液化石油气瓶倒置或卧放。 (7) 禁止以任何方式给液化石油气瓶加热。 (8) 禁止在操作时离开岗位，坚持先点火后开气原则，操作人员不得在操作时离开岗位。 (9) 煤气罐不得过多罐装（不超容器 85%）、过多存放。 (10) 禁止明火试漏，禁止挪动、伪装、遮挡消防设施，保证在无人时做到：火熄、灯灭、水断、气关。 4. 电气防火制度 (1) 禁止违章使用切割机、电焊、风焊和打磨机械。 (2) 保证电气线路正常、接头牢固、完全包扎。 (3) 禁止移动、遮挡、伪装消防设施。 (4) 禁止过量存放动力燃料以及在该处吸烟或进行其他不安全的电气作业。 (5) 禁止违章搭设电路，安装时必须使用符合国标的材料。 (6) 禁止超负荷强行运作电气设备。 (7) 禁止闲人进入配电房。 (8) 禁止使用除保险丝之外的任何材料代替保险丝。 5. 周转仓防火制度 (1) 禁止在仓库内进行切割、风焊、电焊和打磨作业。 (2) 禁止将易燃品、危险品混存。 (3) 禁止挪动、遮挡、伪装消防设备与设施，所配消防器材必须合理。 (4) 禁止超高存放货物，禁止在灯具下存放易燃、易爆物品；所放物品距离灯具应在 50 厘米以上。 (5) 禁止违章安装、使用灯具，配电线路应使用金属管或难燃管材包装。					

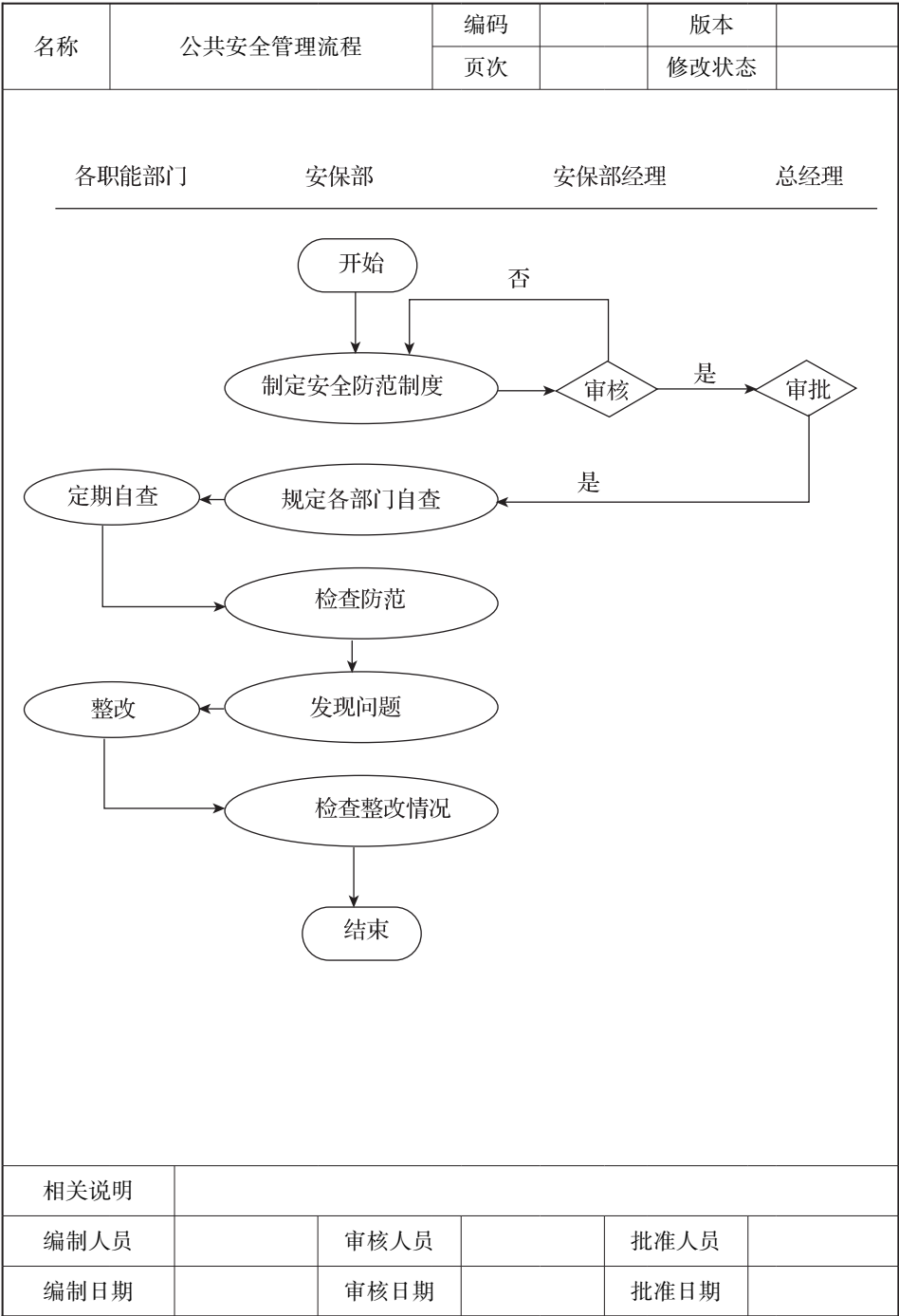
(续)

名称	消防管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
(6) 禁止在仓库内吸烟、动火。 (7) 保证已接电源线路接头牢固、完全包扎。 (8) 禁止私拉私接电线及在仓库内使用一切加热产品。 (9) 保证消防设施正常工作，做到人走灯灭。 6. 办公、财务、宿舍防火制度 (1) 禁止在上述区域进行风焊、电焊、切割和打磨作业。 (2) 禁止在财务室存放大量现金。 (3) 禁止挪动、伪装、遮挡、私自改建消防设施。 (4) 禁止在上述区域私拉乱接电线以及将烟头或其他火种扔进垃圾箱。 (5) 禁止在上述区域违章使用电加热产品。 (6) 禁止吸烟、私自动火、用电烧水。 (7) 禁止将人事档案、资料乱摆放，应设专人管理、保存。 7. 配电室防火制度 (1) 当班上岗人员须穿绝缘鞋；带电作业时须安排两名以上监护人；作业时须挂牌，并有专人守卫电闸箱；高空工作时应系好安全带。 (2) 配电室要配备适量的消防器材和设施，所有当班人员必须经过训练，以提高抢险自救能力。 (3) 配电室内不得会客，不得吸烟，不得动用明火，不得储存杂物，不得堆码商品，不得存放易燃、易爆物品。 (4) 凡安装电气设备、线路必须经工程部主管同意，由专业电工操作。 (5) 各种电器、照明设备及线路的安装、使用，以及配电室的清洁维护要严格按照有关标准执行。 (6) 每日需有电工昼夜值班，不得在当班时饮酒、睡觉或擅离职守。同时，要定时、认真检查设备的运行情况。 (7) 工程部、配电室人员和安保部门应定期进行电气安全检查，并且要认真做好记录。 8. 机房防火制度 (1) 机房机器维修需要使用的油漆或其他化工材料，包括包装物、擦试剂、涂料、搅抖等物料应到指定地点处理，不得随意弃置现场。 (2) 机房的工作人员必须严格履行劳动纪律，认真做好工作记录，交接班认真检查，不得在当班时饮酒、睡觉、玩耍（麻将、扑克、棋类等）或擅离职守。 (3) 机房如需电气焊接，严禁调兑柴油或稀料。未使用完的柴油、稀料、机油，应由专人设专门地点妥善保管。					

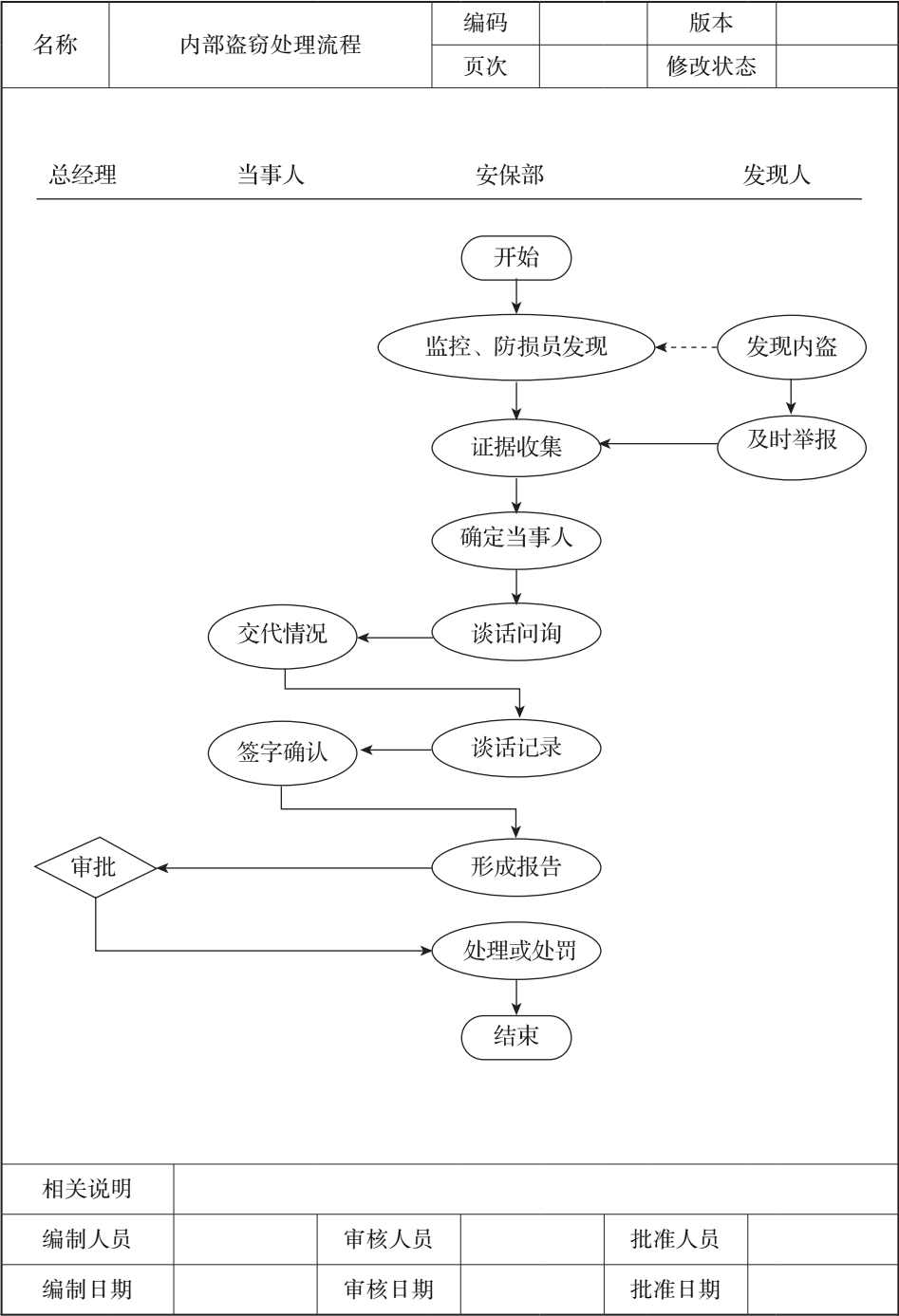
(续)

名称	消防管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
(4) 机房内不得会客、吸烟、动用明火、储存杂物或其他建筑用品，不准堆码商品及易燃、易爆物品。 (5) 机房工作人员需认真检查电机线路、机器运行、设备运转是否正常。 (6) 机房内应配备相应数量的消防灭火器材，并且按责任制落实，遇有火灾、火险应立即扑救。 (7) 机房内所有设备、电气线路要经常检查、保养。 9. 店内外装修防火施工安全管理规定 (1) 建筑内装修工程必须经保安部、市消防局监督机关审批，凡未经批准一经查出，将根据有关规定分别给予责任人_____ ~ _____元的罚款，给予责任单位_____ ~ _____元的罚款。未经批准强行施工造成火警和经济损失者，应承担经济和行政责任，造成火灾和其他严重后果者依法追究其刑事责任。 (2) 各部门装修的防火设计必须遵照国家、地区有关标准及规范的要求，设计和施工单位必须持有设计管理机关核发的《工程设计书》。 (3) 建筑内装修，需疏散通道和地下建筑安全出口，装修时不宜采用在燃烧时产生大量浓烟或有毒气体的材料。 (4) 货场、车库施工和装修工程，需使用明火和电气焊的应办理动火证，并由专人看护并采取预防措施。 (5) 施工中不得擅自更改防火设计，要严格按照设计图施工。必须变更防火设计时，应经得设计单位、监督机关的同意，报原审批的消防监督机关批准。 (6) 施工中应严格遵守用电管理规定，各部门增加用电设备施工或改动供电线路，须经工程部门审批，严防因超负荷运转而发生电器线路火灾。 (7) 施工单位需与保安部签订《施工防火安全责任书》、《施工治安安全责任书》，并填报“场内作业申报表”。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 公共安全管理流程



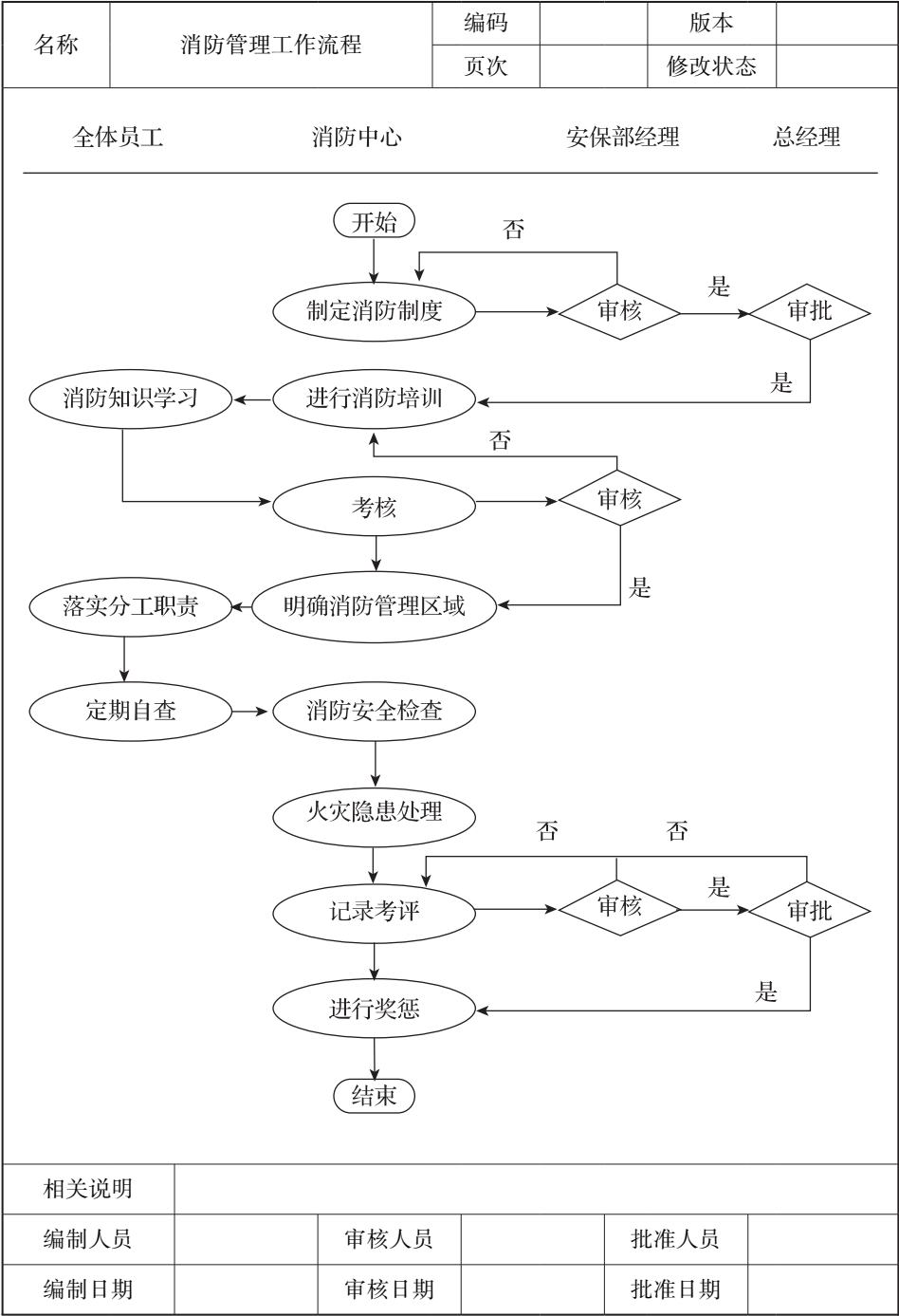
• 内部盗窃处理流程



• 外部盗窃处理流程

名称	外部盗窃处理流程		编码		版本	
			页次		修改状态	
安保部经理 当事人 安保部 发现人 开始 发现可疑情况 跟踪结账情况 发现盗窃 抓获盗窃者 调查取证 谈话询问 交代情况 谈话笔录 签字确认 审批 处理或处罚 结束						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

● 消防管理工作流程



● 商品损耗分析

名称	商品损耗分析		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 废弃损耗						
废弃损耗是指因商品订货过多或保存不当等因素，导致因鲜度不良、不堪使用而丢弃所发生的损耗。具体来说，发生废弃损耗的原因有以下几点：						
(1) 开发自有品牌，所以无法退货，从而产生的废弃。						
(2) 商品遭破坏无法退回。						
(3) 商品加工技术不当产生损耗。						
(4) 管理不当。						
(5) 节庆商品逾期未售完。						
(6) 订货不当。						
(7) 国外进口商品，因无法退货，容易产生废弃。						
(8) 冷藏、冷冻设备损坏，致使商品变质产生废弃。						
(9) 商场超市内偷窃、偷吃，如小孩边走边吃，留下空盒或将包装盒留下，拿走里面的商品。						
2. 变价损耗						
变价损耗是指作竞争促销时，为吸引顾客而使商品降低售价所导致的降价损耗。常见的变价损耗有：						
(1) 快过期商品促销变价。						
(2) 临时促销变价。						
(3) 为消耗量大的商品库存变价。						
(4) 厂商调降市面零售价。						
(5) 固定促销变价。						
3. 不明损耗						
除了以上两种损耗外，其他无法归类的损耗均列入不明损耗。不明损耗发生的原因主要有以下几点：						
(1) 移库作业流程不当导致的损耗。						
(2) 员工管理不当造成的损耗。						
(3) 专柜人员管理不当造成的损耗。						
(4) 验收不正确造成的损耗。						
(5) 收银人员管理不当造成的损耗。						
(6) 兑换券管理不当造成的损耗。						
(7) 作业上疏失造成的损耗。						
(8) 厂商进出商场管理不当造成的损耗。						
相关说明						
编制人员		审核人员			批准人员	
编制日期		审核日期			批准日期	

• 商品损耗的防止

名称	商品损耗的防止	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 进场管理					
(1) 进货管理。					
1) 验收人员检验商品时，发现食用期限超过 1/3 以上或有凹罐情况时，不得收货。					
2) 商品验收无误后，应立即移至暂存区或商场超市，不得任意安放，避免混淆。					
3) 厂商进货务必提供订货单，并将商品一一陈列整齐，由验收人员逐一核对。					
4) 检验时务必要拆箱核对是否与订货商品一致，尤其有拆箱痕迹时更需要检查。					
(2) 厂商进入管理。					
1) 厂商车辆欲离去时，要接受相关人员的查验，检查无误时，方可离开。					
2) 厂商从现场或后场更换坏品时，需要有退货单或先向后场登记换货单，且经部门主管签写确认后，方可准予放行。					
(3) 商品移出、移入管理。					
1) 店与店移库时要如实填写移库单，填明商品代号、品名、规格、数量、单价等资料，便于会计部门做账，避免混淆。					
2) 商品移出时程序须与进货、退货相同，要由验收人员确认验收后，才可确实完成手续。					
3) 移库时须先报备店长同意，并且要事先与其他店取得协议，才能进行移库。					
(4) 员工出入管理。					
1) 员工上下班时，须由规定的出入口出入。					
2) 若有购物者，相关工作人员须主动提示其进行收银发票确认。					
3) 员工下班离开商场超市时，一律要自动打开提袋或皮包，由警卫或验收人员检查。					
4) 员工的提袋、皮包不得带入作业场或商场超市，须暂存于员工休息区的衣物柜内。					
2. 店铺管理					
(1) 夜勤工作管理。					
1) 店长或营业主管可派员工或亲自前往抽查。					
2) 夜间关店后，欲在店内从事清洁、打蜡或整修等工作，均须事先报备店长核准。					
3) 夜勤人员工作完毕后欲离开时，须自动出示所带物品，由负责留守人员检查。					
4) 夜勤工作均须由店长指定相关人员负责看守公司财产及商品。					
(2) 专柜人员管理。					
1) 专柜人员进出商场超市，须比照公司员工进出管理办法。					
2) 专柜厂商进出货时，须经验收人员确认后并给予识别证，方可进出。					
(3) 员工购物管理要则。					
1) 已结账的商品，其包装袋外应粘贴发票供警卫或验收人员检查。					
2) 休息时间或下班后，员工所购物品不得带入商场超市或作业场。					
3) 禁止员工于上下班时间内购物或预留商品。					
(4) 防止顾客偷窃注意事项。					

第十一章 安保部管理工具

(续)

名称	商品损耗的防止	编码		版本	
		页次		修改状态	
1) 顾客边走边吃商品时，应委婉进行口头提醒。 2) 加强现场巡视工作，尤其要特别留意转角及人多的聚集处。 3) 抓到偷窃者，应依照公司统一处理规则处理。 4) 定期作现场人员防盗讲解，鼓励全体人员共同努力防止偷窃事件发生。 5) 发现有偷窃事实时，须待其结账并离开收银台后才能上前处理。 6) 注意由入口处出去的顾客。 (5) 兑换券管理注意要点。 1) 收银主管将收集兑换券凭证及登记表移交验收部门处理。 2) 验收主管依兑换券数量打出退货单，准备给厂商，以退货处理。 3) 制作顾客兑换券登记表，每日由收银主管收集后交由经理确认。 4) 私自取兑换券凭证者以偷窃行为认定。 (6) 鲜度管理注意要点。 1) 生鲜作业人员要注意避免因作业时间太长或作业场温度太高而使商品鲜度劣化。 2) 相关工作人员应随时检查，以防止新旧商品混淆，鲜度劣化。 3) 生鲜品有些须当日售完，如生鱼片、活虾等，可在购物高峰时刻逐渐折价出售，避免成为坏品。 4) 冷藏、冷冻柜每日检查 3 次，时间分别是 11：00、16：00 及 21：00。 5) 商场超市可以利用每日账面库存管制表来评估目前库存状况。 (7) 外送货物管理要点。 1) 临时性顾客要求外送时，一定要先结账付款，将送货单经相关工作人员核准后，外送人员才可外出送货。 2) 每日定时外送作业，务必至服务台填写外送单，清点好袋数，由送货人员接手将货品推至准备区，送至顾客住所时，清点给顾客并签收回执。 3. 收银部门管理 (1) 收银员基本工作规范。 1) 收银员收取顾客现金时，要先置于钱柜上并且念出收取金额数。 2) 收银员替顾客结账时一定要念出商品的价格，并且注意与显示屏上的数字是否一致，若不一致要登记商品代号、品名及价格。 3) 交付零找金至顾客手中时，要念出“找您几元”，待顾客确认无误后，再将大钞入柜。 (2) 收银员安全管理。 1) 收银主管要随时在收银台后管理，注意是否有异常状况。 2) 新收银员上机时，务必要由资深收银员陪同，防止因紧张而发生操作错误。 3) 收银员每天轮换不同收银台，包装员也不得固定，避免滋生事端。 4) 吃饭休息时间，常是有不良意图的收银员趁机大做手脚的时刻，主管此时要特别注意。					

(续)

名称	商品损耗的防止	编码		版本	
		页次		修改状态	
(3) 收银机管理。 1) 发票记录纸卷回存档时，注意有否断裂或短少等情况。 2) 收银员主管要注意各收银台金额进度，假使有异常要先停止该机台，进行查核。 3) 避免收银员使用退货键或立即更正键来消除已登录商品的记录。 4. 部门管理 (1) 部门变价时机及权限。 1) 临时变价，由各部门主管随时提出计划，由部门经理或者总经理负责。 2) 单店促销活动变价，促销计划也须在前一个月提出。 3) 价格变动前，现场应盘点库存数量，促销结束后，再作残存量盘点，并交给会计登记。 4) 正常商品变价，可随时提出计划，经部门主管同意后公布实施。 5) 价格变动时，必须填写变价单，通知计算机操作人员及会计调整售价及会计账务。 6) 固定促销活动变价，促销计划必须在一个月内提出，由企管部负责。 (2) 盘点工作注意要点。 1) 盘点前盘点主管一定要作一次关于盘点的讲解，并做好人员的分配工作。 2) 盘点一定要先将盘点计划拟定，如区域划分、盘点人员及注意事项等。 3) 盘点时要依据盘点作业规定操作，盘点过后要在商品纸条上将数量填写上，粘贴于商品前，以便主管抽查盘点与否。 4) 营业中盘点要将盘点前营业额记下，等盘点结束后，再将营业额登记上。扣除盘点前营业额除以 2，可得可能产生的误差值。 5) 盘点时，盘点主管要随时了解盘点进度以及人员工作进度是否按照计划执行。 6) 盘点工作结束时，须经过盘点主管验收无误后，各组人员方可离开。 (3) 自用商品使用注意要点。 1) 商场超市鼓励员工使用企业内部的商品，但必须先购买再以费用出账。 2) 自用商品表由后场检验人员交给单位，再交给会计记入进货账。 3) 自用商品领用要经过部门主管同意，并填写自用商品表。 4) 查获未依照程序登记者，依偷吃偷窃办法处理。 (4) 坏品登记注意要点。 1) 生鲜品如水产、果菜可于登记后立即丢弃，杂货可每周一次集中报废，但须会同地区督导监督执行。 2) 坏品登记表由各部门负责填写，并且加注原因说明，由安保部经理抽查确认。 3) 坏品金额越少，表示越好。坏品登记可在发生时提供参考。 (5) 标价机操作注意要点。 1) 标价机操作完毕后，应设定锁住状态，避免他人操作。 2) 标价错误的废弃标签不得任意丢弃，避免他人操作。					

第十一章 安保部管理工具

(续)

名称	商品损耗的防止	编码		版本	
		页次		修改状态	
3) 标价机最忌讳的是任何人都可以操作，如此将无法明确责任。一般而言，只有负责者本人及指定人员才能操作，避免错误发生。 (6) 订货工作注意要点。 1) 订货前，要确实检查商场超市及后场存货状况。 2) 订货时，要注意未来的天气、气温及是否有促销活动或竞争店动态如何。 3) 要注意参考历史订货资料。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 加强内部员工管理防损

名称	加强内部员工 管理防损	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 从小事做起，做好事前防范工作 (1) 每周召开管理人员会议，进行防损工作的讨论，并公布上周防损取得的成绩，使大家能清楚地看到每周取得的成效。 (2) 确定一年一度的防损会议时间，把防损作为一件大事来抓，既要让大家看到上年取得的成绩，以此来鼓励大家的士气，又要设定来年的防损目标。 (3) 对防损计划进行每周审计，使员工明白遵守纪律的重要性。 (4) 每年固定召开几次有员工共同参与的简单团队会议。 (5) 建立员工完成目标的奖励计划，鼓励员工积极参与。 2. 引进先进的技术，使防损工作更快、更精确 (1) 设定目标，并对目标的进展进行跟踪。 (2) 告诉员工如何能在使用技术和不使用技术的情况下减少损耗。 (3) 定期审核技术的使用情况。 (4) 经常测量防损的投资回报率，以便能确切地知道防损投入的真实价值。 (5) 培训和训练员工，使他们尽可能地使用技术。 3. 不要因为防损而减少对顾客的服务 (1) 在任何情况下，都要为每位顾客提供最及时的帮助。 (2) 保证员工任何时候都能随叫随到。 (3) 培训员工，使其以热情友好的微笑、问候迎接每一位顾客。 4. 明确数据指标，通过数据分析，得到信息和结果 (1) 监督特定收银员的异常表现。					

(续)

名称	加强内部员工 管理防损	编码		版本	
		页次		修改状态	
(2) 定期研究平均损耗水平。 (3) 定期对边际毛利进行分析。 (4) 定期研究库存数据。 5. 检查防损计划的执行情况 (1) 确保公司的防损计划在被始终如一地贯彻执行。 (2) 确保每个员工都受到应有的培训。 (3) 确保所有的培训文件都发到相应人员手中。 6. 切忌虎头蛇尾 防损是一个不断改进的过程，开始的时候效果会很明显，这时很多商场超市会大张旗鼓地支持；但是后面防损的效果会越来越不明显，这时很多商场超市就不把防损当回事了，此时防损程序更多的时候只是一个摆设。记住防损是无止境的，切不可虎头蛇尾。 7. 确保现有防损控制程序的严肃性 事实证明，严肃执行组织的规章制度能提高组织内部的一致性、一贯性和理解力。对商场超市的员工来讲，一个起作用的书面控制程序将提高他们的工作绩效。对于商场超市的管理者而言，证明规章制度的严肃性，并将它转化为适当的行动也是非常重要的。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 外来人员管理方案

名称	外来人员管理方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 施工人员					
（1）临时来场施工人员，必须到商场超市安全保卫部办理临时出入证，签订安全协议书，如工作需要还需办理库房通行证。 （2）商场超市工程部在与施工单位签订协议时，需注明安全条款，并对施工单位人员进行安全宣传教育。 （3）施工人员必须严格遵守场纪场规，若有违反由有关部门追究其责任。 （4）施工人员在现场操作时，要严格按照操作规程和工艺要求施工，按照施工有关章程持证上岗，动用明火须到商场超市安全保卫部开具动火证。离场时，若要携带物品（包括自有设备和材料）出场，需要开具出门条，交门卫验证后方可出场。 （5）施工人员违反场内有关安全规定而给商场超市造成损失的，须照价赔偿，并由有关部门按规定对责任人作出罚款等处理。					

第十一章 安保部管理工具

(续)

名称	外来人员管理方案	编码		版本	
		页次		修改状态	
2. 厂家工作人员					
(1) 厂家工作人员须持有商场超市各管理部门规定的手续证明及证件，并签订有关协议及安全保证书。					
(2) 厂家工作人员在办理完入场临时手续后，须由所在部门造册登记后报安保部备案，缴纳一定款项后领取员工卡。出入商场超市时应主动出示证件接受保安人员检查。员工卡只限本人使用，不得转借他人。					
(3) 在商场超市期间，必须服从管理，严格遵守商场超市的法令、法规，处理好与其他厂家的关系，绝对禁止进行一切违法乱纪行为。					
(4) 离开商场超市时，须经原批准部门审批，到安保部办理退证手续，领回押金。如逾期不办则扣留押金，并追究厂家责任。					
(5) 厂家人员纳入商场超市员工管理后，须按人数缴纳一定数额的治安管理费。					
(6) 各厂家相互间不得借用、冒用他人名义参与经营活动，若发现冒名顶替情况，按有关规定罚款，情节严重的可与其终止合同协议。厂家因故临时更换人员，须提前两天到安保部登记。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 安全检查表

名称		安全检查表				编码		版本		
						页次		修改状态		
部门	时间	检查项目								
		货架	工作台	通道	梯台	通风	消防 器材	环境 卫生	人员 操作	备注
相关说明										
编制人员		审核人员					批准人员			
编制日期		审核日期					批准日期			

• 消防检查表

名称	消防检查表			编码		版本		
				页次		修改状态		
检查时间	检查场所	检查项目						检查人
		A	B	C	D	E	F	
备注								
检查项目	A. 消防通道和安全出口情况 B. 消防栓及灭火器 C. 电闸、气闸、电器设备和线路情况 D. 禁烟区域有无烟头、火种 E. 消防报警装置情况 F. 易燃易爆商品存放情况			注意事项	1. 如无安全隐患请打“√”，否则打“×” 2. 存在问题的，在备注栏详细说明 3. 此表每天一张，每天上、下午各检查一次			
相关说明								
编制人员		审核人员			批准人员			
编制日期		审核日期			批准日期			

• 安保部值班表

名称	安保部值班表			编码		版本	
				页次		修改状态	
日期	岗位	班次	接班时间	工作记录	值班员		
相关说明							
编制人员		审核人员			批准人员		
编制日期		审核日期			批准日期		

第十一章 安保部管理工具

• 异常情况处理表

名称	异常情况处理表		编码		版本	
			页次		修改状态	
发生时间						
发生地点						
异常情况						
处理措施						
处理结果						
涉及人员						
值班员						
值班主管						
领导批示						
备注						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 盗窃处理登记表

名称	盗窃处理登记表		编码		版本	
			页次		修改状态	
盗窃时间				盗窃地点		
发现人				发现时间		
值班员				值班主管		
情况说明						
处理办法						
安保部经理批示						
总经理批示						
处理结果						
备注						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

第十二章

收银部管理工具

• 收银部组织结构

名称	收银部组织结构		编码		版本	
			页次		修改状态	
收银部组织结构图 <pre>graph TD; A([收银部经理]) --> B([收银部主管]); B --> C([收银员]); B --> D([收银员]); B --> E([收银员]);</pre>						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 收银部经理岗位职责

名称	收银部经理岗位职责	编码	版本	
		页次	修改状态	
职责 1：制定收银部相关制度，促进商场超市收银部规范化建设。				
职责 2：负责监督、检查收银工作，确保销货款及时、准确、安全地上缴。				
职责 3：定期检查、抽查收银员的备用金情况，确保资金安全。				
职责 4：妥善处理收银现场的突发事件，受理顾客投诉。				
职责 5：了解收银部员工的需求，最大限度地满足员工的需要，提高收银员的工作积极性。				

第十二章 收银部管理工具

(续)

名称	收银部经理岗位职责	编码		版本	
		页次		修改状态	
职责 6：负责收银员的管理和培训工作，不断提高收银队伍工作效率和服务质量。					
职责 7：负责协调收银部与各部门之间的关系。					
职责 8：完成领导交办的其他各项工作。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 收银部主管岗位职责

名称	收银部主管岗位职责	编码		版本	
		页次		修改状态	
职责 1：确保所有收银人员为顾客提供良好的服务，树立商场超市的良好形象。					
职责 2：保障收银的快速、顺畅、准确，合理安排收银机开放，做好收银人员的排班、排岗工作，合理调度人力，控制人事成本和营运成本。					
职责 3：做好大宗顾客的结账工作，为有需要的顾客提供帮助。					
职责 4：为所有收银机设置零用金。					
职责 5：负责所有收银人员的培训、评估、升迁和业绩考核等。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 收银员岗位职责

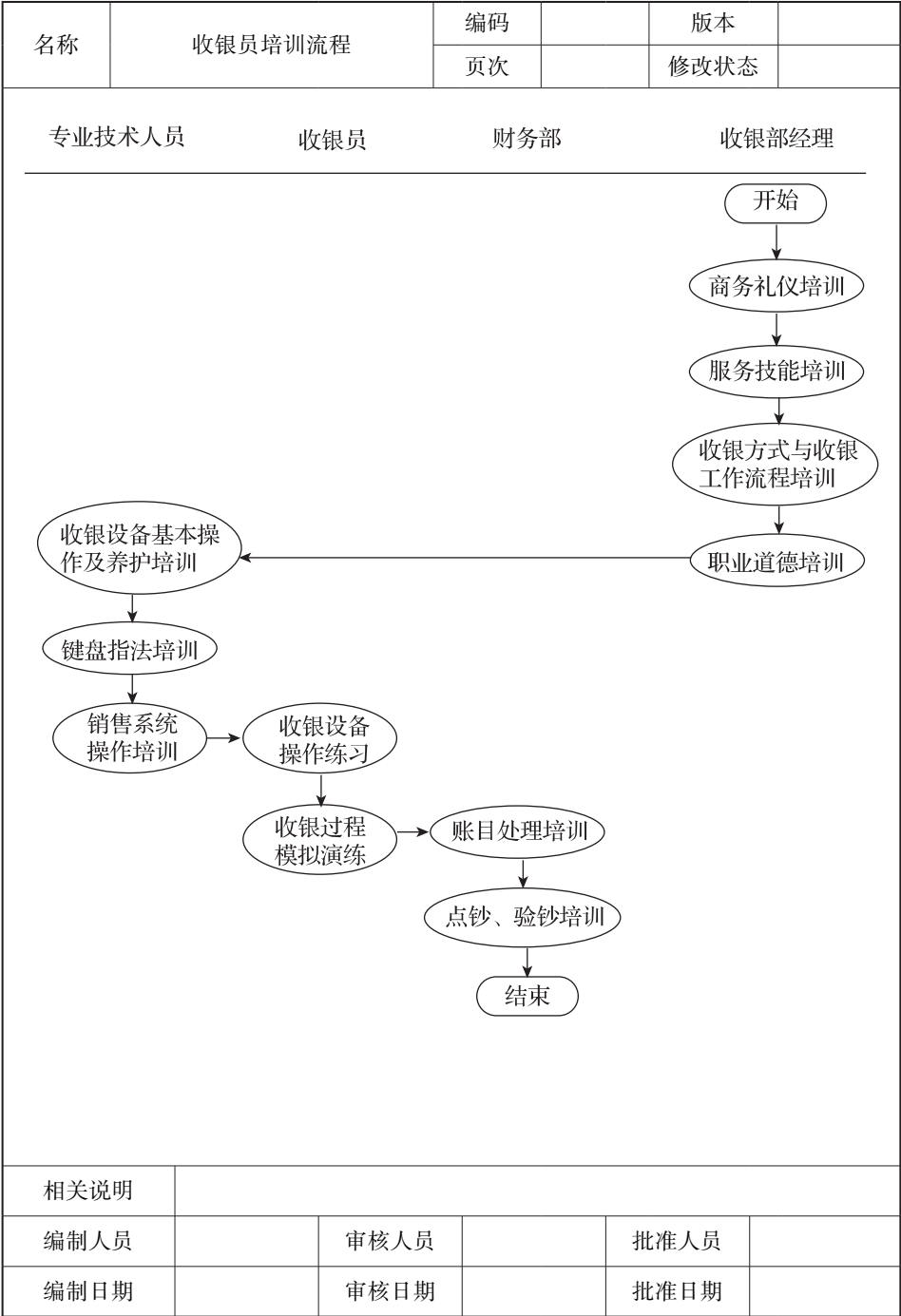
名称	收银员岗位职责	编码		版本	
		页次		修改状态	
职责 1：负责具体的收银工作，确保收银准确，努力提高收银速度和服务质量。					
职责 2：确保金库和现金的安全，保证充足的备用金。					
职责 3：确保顾客所购的每一件商品均已收银，不得遗漏。					
职责 4：负责各种收银票据和文件的收集、保管和传递。					
职责 5：准确领取备用金，及时上交销售款，并作出差异报告。					
职责 6：为顾客提供良好的服务，回答顾客咨询，并合理处理客户退换货要求。					
职责 7：负责相关收银机、验钞机、打印机等收银设备的维护和保养。					
职责 8：负责收银区域的清洁工作。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 收银操作管理规范

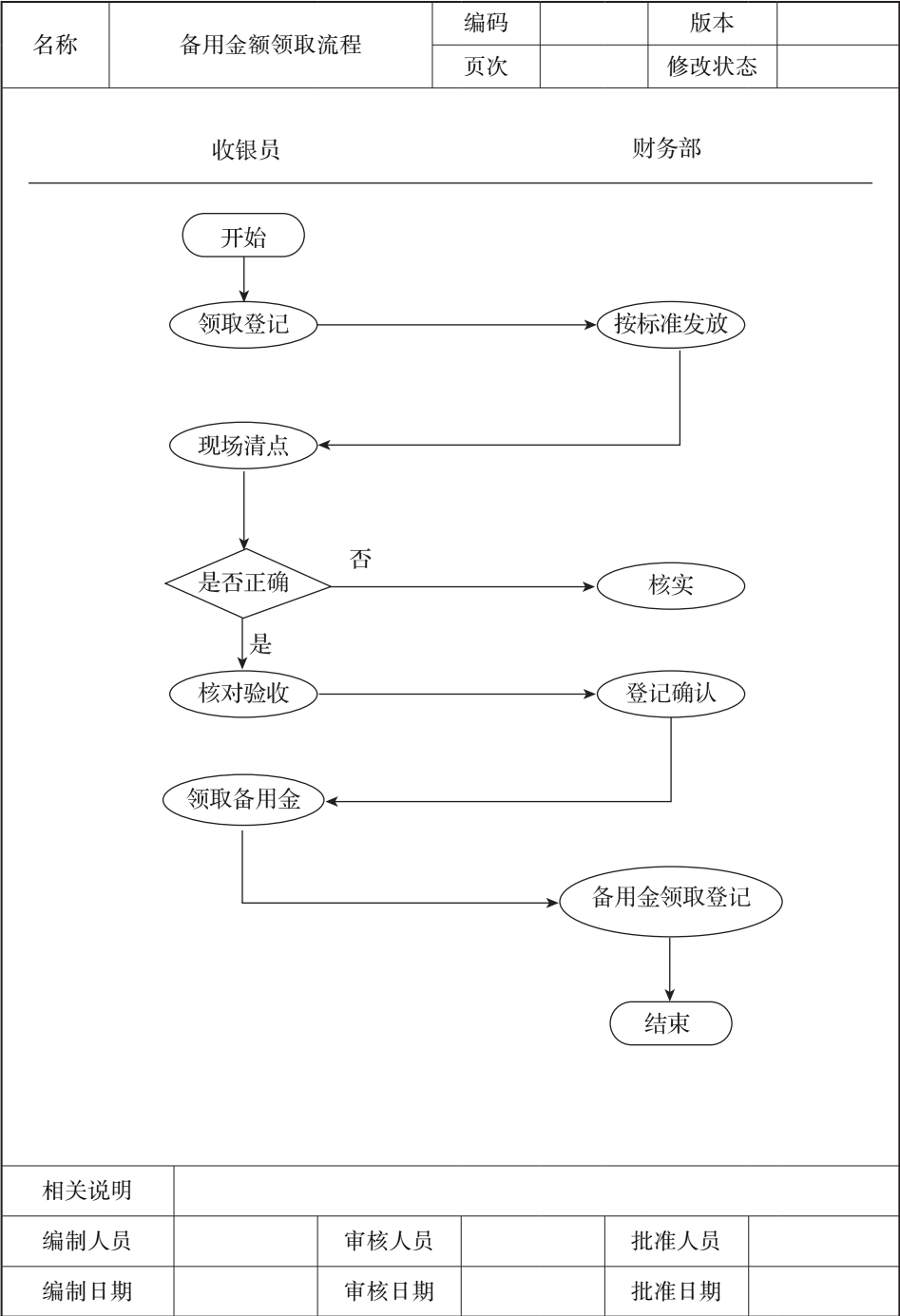
名称	收银操作管理规范	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 收银操作原则 (1) 准确。准确是衡量收银工作的重要指标之一。大到处理几十万元的现金，小到收取几角钱，收银人员都必须做到准确无误。 (2) 三人原则。三人原则是指每一台收银机前排队等候的顾客不超过 3 个人。所以，商场超市应合理安排开放收银机的数量、时间和位置，减少客人的等候时间，保证收银通道的畅通。 (3) 快速。收银的整个过程要迅速，包括收银员收银的扫描、装袋、刷卡、找零等细节，现金室操作、收银管理人员的现场运营实物过程，都必须快速。 (4) 安全。安全主要指保证资金的安全、顾客的安全和商品的安全。安全是收银工作的重要保证条件。 (5) 优质服务。收银人员必须微笑、礼貌、主动、真诚、自然地为顾客提供服务。 2. 收银工作标准流程 (1) 准备。收银人员收银前的准备包括： 1) 打开刷卡机并输入个人代码及密码签到。 2) 检查计算机收银系统是否运作正常。 3) 到前台区主管处兑换零钞。 (2) 接待。顾客选好商品后到收银台结账，收银员应该使用礼貌用语接待。 (3) 收银。将顾客选购的商品从购物篮（车）中一件件地拿出过机，过完机的商品放入购物袋中，并告知顾客购物总金额。收取顾客现金后，通过验钞机仔细核对真伪钞，并说明收取现金多少，将找零的现金连同打印的计算机收银小票双手递给顾客，并说明找零金额，使用礼貌用语欢迎顾客下次光临。顾客使用信用卡、外币、借记卡、支票结算时，应参照相应的工作规范。 (4) 移交。下班时按前台区主管的安排逐一清机。将当天刷卡机结算清单打印出来，连同营业款在防损员的陪同下交给前台区主管，核对无误后填写好营业款移交表，然后下班。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第十二章 收银部管理工具

• 收银员培训流程



• 备用金额领取流程



第十二章 收银部管理工具

● 营业前收银作业安排

名称	营业前收银作业安排		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 收银台作业						
(1) 清洁、整理收银作业区。收银作业区主要包括收银机、收银台、包装台、收银台前头柜、收银台四周的地板、垃圾桶、购物车（篮）放置处。 (2) 收银员服装及仪容的检查。检查的内容主要包括是否佩戴识别证；发型、仪容是否清爽、整洁；制服是否整洁及是否合乎规定。 (3) 熟记并确认当日特价品、变更售价商品、促销商品以及重要商品所在位置。 (4) 整理、补充必备的物品。主要包括圆磁铁、点钞油、购物袋、包装纸、必要的各式记录本及表单、胶带、胶台、卫生筷子、吸管、汤匙、装钱布袋、干净抹布、笔、便条纸、剪刀、订书机、订书针、统一发票、空白收银条、暂停结账牌、铃钟或警铃。 (5) 检验收银机。主要检查收银机日期是否正确；发票存根联及收执联的装置是否正确，号码是否相同；机内的程式设定和各项统计数值是否正确或归零。 (6) 补充收银台前头柜的商品，准备放在收银机内的定额零用金。主要包括各种币值的纸钞，各种币值的硬币。 (7) 早会礼仪训练。						
2. 服务台作业						
(1) 清洁、整理服务台。主要包括收银机、服务台、服务台的商品柜、服务台四周的区域。整理、补充必备的物品。 (2) 检验收银机，检查收银员服装及仪容。 (3) 熟记并确认当日特价品、变更售价商品、促销商品以及重要商品所在位置。 (4) 补充服务台所销售的商品并准备好放在收银机内的定额零用金。 (5) 准备服务台销售的各种速食品或饮料，如可乐、爆米花等。 (6) 补充当期的特价单、宣传单于服务台。 (7) 早会礼仪训练。 (8) 准备当日的广播内容稿。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 营业中收银作业安排

名称	营业中收银作业安排		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 收银台作业						
(1) 招呼顾客，为顾客做结账服务，并为顾客做商品入袋服务。						
(2) 保持收银台及周围环境的清洁。						
(3) 做好顾客作废发票的处理和中间收款作业工作。						
(4) 处理顾客询问及抱怨。						
(5) 协助、指导新人及兼职人员。						
(6) 收银台的抽查作业。						
(7) 赠品兑换或赠送；现金抵用券或折价券的兑现；点券或印花的赠送；折扣等特殊收银作业的处理。						
(8) 无顾客结账时应整理及补充收银台各项必备物品；整理购物车（篮）；整理及补充收银台前头柜的商品；兑换零钱；整理顾客的退货；擦拭收银台，整理收银台周围的环境。						
(9) 收银员交班结算作业及单日营业总额结账作业。						
2. 服务台作业						
(1) 招呼顾客，销售服务台陈列的商品。						
(2) 保持服务台及周围环境的清洁。						
(3) 为顾客做结账服务，并为顾客做商品入袋服务。						
(4) 服务台的抽查作业。						
(5) 协助、指导新人及兼职人员。						
(6) 中间收款作业。						
(7) 换发厂商识别证。						
(8) 留意店内出入人员，注意收银台状况，以及各收银台的购物车（篮）是否整理好等。						
(9) 顾客遗忘的寄存物品或未带走的物品处理。						
(10) 宣传引导顾客寄存物品。						
(11) 特殊收银作业处理和顾客作废发票的处理。						
(12) 发放店内的宣传单和特价单。						
(13) 商品包装服务。						
(14) 顾客询问及抱怨处理。						
(15) 收银员交班结算作业及单日营业总额结账作业。						
(16) 换货、退货处理。						
(17) 店内广播，接听电话。						
(18) 资源回收作业，如玻璃瓶、电池等。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

第十二章 收银部管理工具

● 营业后收银作业安排

名称	营业后收银作业安排		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 收银台作业						
(1) 结算营业总额。						
(2) 保证收银台及周围环境的清洁，关闭收银机电源并盖上防尘套。						
(3) 整理作废发票以及各种点券。						
(4) 协助现场人员处理善后工作。						
2. 服务台作业						
(1) 结算营业总额，关闭收银机电源并盖上防尘套。						
(2) 整理作废发票以及各种点券；保证收银台及周围环境的清洁。						
(3) 清洗烹调速食的各种器具，锁上烟酒柜，关闭服务台各项电器用品的电源，如音响、麦克风等。						
(4) 擦拭购物车（篮）并放于指定位置，协助现场人员做好善后工作。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

● 扫描作业流程

名称	扫描作业流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 扫描作业要求 (1) 扫描作业要求无漏扫描，即保证每一件商品都被有效扫描过。漏扫描可直接造成商场损失，是收银区域防止损耗的重点之一。 (2) 扫描作业要快速进行，即以最快的速度将商品进行扫描，包括熟悉一般商品的条形码印刷的位置、保持印有条形码的包装面平整、条形码正对着扫描器或扫描枪等。还有就是无多扫描，无多扫描即保证每一件商品只被有效扫描一次，多扫描会导致顾客多付款而引起顾客投诉。 2. 其他处理措施 在扫描作业中，还会遇到如下一些常见的问题： (1) 条码无效。在这种情况下应核实商品的售价，以价格销售的方式售卖，并将例外情况进行记录，由商场超市跟踪解决。 (2) 多种条码。在这种情况下应核实正确的条码，或由商场超市处理所有的非正确条码，必须予以完全的覆盖。					

(续)

名称	扫描作业流程		编码		版本	
			页次		修改状态	
(3) 无条码。无条码即商品本身无条码，自制条码脱落或商品本身条码丢失。当遇到这种情况时，应找出正确的原因，用手工扫描方式解决，或由商场超市跟进剩余商品的条码检查。 (4) 条码失效。条码失效即条码损坏、有污渍、磨损或条码印刷不完整、不清楚。在这种情况下，应在同样的商品中找出正确的商品条码，用手工扫描方式解决，生鲜条码应重新计价印刷。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 收款作业流程

名称	收款作业流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 收款作业要求 收款作业要求唱收，即接受顾客付款时，必须以合适的音量说出“收您 × × 元”，此为唱收原则。还要求正确输入，即点清所收的钱款时，必须将金额正确地输入收银机中。另外，对付款方式的选择，无论是现金、银行卡，还是支票等形式的付款，都必须在收银机上选择正确的付款键输入。接受现金付款时，必须对现金进行真假识别。 2. 伪钞鉴别 (1) 检查肖像水印或防伪线。钞票正确的位置有头像水印或防伪线，从任何一面对着光线都能清晰看到有凹凸感的头像；伪钞的头像或直接印在上面，或褪色，或位置较偏，或根本不存在。 (2) 查看纸币两面的图案清晰程度。熟悉纸币的图案，真钞的图案应比伪钞更漂亮、更清楚。 (3) 用伪钞识别机。收银主管及收银员都应熟练掌握伪钞识别机的使用方法，对面值 100 元、50 元的纸币，收银员都必须经过伪钞识别机验证。 (4) 用手指触摸，根据手感及钞票的材质来帮助识别钞票的真伪。 3. 信用卡和销售单的使用 信用卡和销售单的使用方法如下：					

第十二章 收银部管理工具

(续)

名称	收款作业流程		编码		版本	
			页次		修改状态	
(1) 信用卡被验证为正确和有效之后，应把详细内容填写在销售单上。 (2) 把信用卡放在刷卡机的适当槽口中。 (3) 信用卡沿槽口滑下。 (4) 核对信用卡的号码。 (5) 请顾客输入密码。 (6) 输入金额，打印信用卡的详细内容，并检查销售单上打印的内容是否完整、清楚。 (7) 请顾客在销售单上相应的位置签名。 (8) 把销售单上的签名与信用卡的签名相比较，确保其真实性。 (9) 把信用卡和销售单的持卡人联交还给顾客，并让顾客在持卡人签字栏签字。 4. 收银箱维护 现金必须依据有关收银箱的规定按照面值的不同放入不同的格中，不能混放或放错位置；银行卡单及有价证券不能与现金混放。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 设零、兑零作业流程

名称	设零、兑零作业流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 设零、兑零原则 (1) 设零原则。 1) 所有收银机的起始零用金相同。 2) 收银机在开始使用前必须重新设置起始零用金。 3) 起始零用金只能由商场超市收银管理层设置并接受保卫人员的监督。 4) 设置零用金者与收银员均不得清点银箱内起始零用金。 (2) 兑零原则。 1) 兑零可随时进行，没有时间限制，在接到收银员兑零请求时相关工作人员应立即进行。 2) 必须有足够的零用现金以随时满足收银机的兑零需求。					

(续)

名称	设零、兑零作业流程		编码		版本	
			页次		修改状态	
3) 兑零必须在需要兑零的收银机岗位旁进行，收银员不得远离岗位。 4) 兑零只能由授权的收银管理层进行，收银员之间禁止进行兑零或帮助兑零。 5) 管理层与收银员现场确认现金数量、币种是否正确以及钱币的真伪，不得赊账或过后算账。 2. 设零、兑零流程及注意事项 为了应付找零及零钱兑换的需要，每天开始营业前各收银员必须在开机前将零用金准备妥当，并放在收银机的现金盘内。常用的操作技巧如下： (1) 设零流程。 1) 上岗前打开银箱。 2) 放入起始零用金。 3) 关闭银箱，结束操作。 (2) 兑零流程。 1) 收银员提出兑零请求。 2) 确定兑零金额或币种。 3) 打开银箱。 4) 现场交换现金。 5) 双方核实确认。 6) 关闭银箱，结束操作。 (3) 零用金应包括各种面值的纸币及硬币，其金额可以根据营业状况来决定，每台收银机每日的零用金应相同。 (4) 收银员应随时检查零用金是否足够，以便随时兑换。 (5) 收银员在零用金不足时切勿大声喊叫，也不能私自与其他的收银台兑换。 (6) 执行零用金兑换作业时，应填写“兑换表”，并由指定人员进行。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

第十二章 收银部管理工具

• 消磁作业流程

名称	消磁作业流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 消磁作业要求 消磁作业要求快速，即以快捷的速度将每一件已经扫描成功的商品进行消磁。还要求无漏消磁，保证每一件商品都经过消磁并且消磁成功。同时还要求保护商品，进行硬标签手工消磁时，不能损坏商品，应轻取轻放。 2. 其他处理措施 在消磁作业中，还会遇到以下一些常见的问题。 （1）消磁无效。消磁无效即商品消磁的方法不正确，超出消磁的空间。在这种情况下，应结合消磁指南，掌握正确的消磁方法，特别是对软标签的商品类别应予以熟记，或重新消磁。 （2）漏消磁。漏消磁即商品未经过消磁程序。在这种情况下，商品必须经过消磁程序，特别是硬标签的商品类别要熟记，或重新消磁。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 收银差异处理流程

名称	收银差异处理流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 收银差异产生的原因					
(1) 收银员误收假钞。					
(2) 收银员不诚实，盗窃商场超市的收银货款。					
(3) 收银员收款错误、找零错误或是收银员没有零钱找给顾客，或者顾客不要小面额零钞。					
(4) 收银员将收银机的输入键按错，如将现金键误按成卡键，或是收银员在兑零的过程中出现错误。					
2. 收银差异处理原则及方法					
(1) 收银差异的原因由现金室进行查找，没有合理解释的，收银员本人必须有书面的解释。					
(2) 所有收银员的收银差异必须进行登记，对于有超出规定的收银差异的收银员必须进行警告处理。					
(3) 收银差异必须在 24 小时内进行处理，由现金室发现收银差异，超出一定金额的收银差异，必须在发现的第一时间报告安全部和收银主管。					

(续)

名称	收银差异处理流程		编码		版本	
			页次		修改状态	
3. 减少收银差异的措施						
(1) 加强收银员的培训，减少假钞带来的损失。						
(2) 加强收银员的教育和品德培养，杜绝因不诚实而引起的现金盗窃。						
(3) 加强收银区域安全防范管理，对收银员的工作进行有效监督。						
(4) 加强收银过程的标准化服务，包括唱收唱付，减少因收款、找零错误而带来的损失。						
(5) 加强营业高峰和节假日的大钞预提工作，减少收银机的现金累积，以减少现金被盗的机会。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 电子卡结算流程

名称	电子卡结算流程		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 接待 收银员应使用礼貌用语接待顾客。 2. 结算 收银员将顾客购物商品过机。顾客使用信用卡结算时收银员请顾客出示身份证原件，与信用卡核对无误后输入购物金额，当刷卡机打印结算清单后，请顾客在结算清单上签名确认，收银员将打印的计算机收银小票连同信用卡及结算清单顾客联双手交给顾客。顾客使用银行借记卡结算时，收银员收取顾客银行借记卡，通过刷卡进行结算，输入顾客购物金额后请顾客输入密码，当刷卡机开始打印结算清单后，证明已成功入机，可将计算机收银小票打印，并连同银行借记卡及结算清单顾客联双手交给顾客。 3. 移交 收银员下班前将当日电子卡结算清单打印汇总，并将当日现金结算款点算清楚，连同电子卡结算汇总清单在防损员的陪同下与前台区主管进行营业款移交，同时双方签名确认。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

第十二章 收银部管理工具

• 外币收银结算流程

名称	外币收银结算流程		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 接待 结算时，顾客如果使用外币，收银员应要求顾客尽量使用人民币。如果顾客确实没有人民币或坚持使用外币，收银员应告诉顾客本公司只限使用港元和美元，然后将商品挂单并将顾客带到前台区主管处。 2. 处理 前台区主管在确认外币真伪后，按规定汇率予以结算，找赎使用人民币，并打印计算机收银小票，请顾客到出口处包装。 3. 移交 下班前，将当日营业款清点，并在防损员的陪同下与前台区主管进行移交。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 支票结算收银规范

名称	支票结算收银规范	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 适用范围					
支票结算收银规范适用于收银人员对支票进行结算的全过程。支票结算管理工作规范包括接待、处理转账和入机移交等内容。					
2. 支票结算收银流程和要求					
(1) 接待。收银员将顾客购买的商品过机，当顾客提出使用支票进行结算时，收银员将顾客带到前台区主管处，由前台区主管处理。					
(2) 处理。前台区主管告知顾客，如果使用支票购买商品需要等到支票到账以后才能拿到所购买的商品。如果顾客同意先付支票再取商品，前台主管应请会计人员审核支票是否填写规范，同时请顾客留下联络电话并请顾客先回去，等支票到账后，通知顾客提取商品。					
(3) 转账。会计人员把支票交银行入账。					
(4) 入机移交。收到银行的支票回执后，会计人员应通知前台区主管。前台区主管指定收银员把顾客购买的商品过机，同时通知顾客过来提货或送货给顾客。同时，会计					

(续)

名称	支票结算收银规范		编码		版本	
			页次		修改状态	
人员应开具证明给收银员，注明支票的号码和金额，支票金额必须与小票金额一致。收银员凭证明与前台区主管进行营业款移交；前台区主管在证明上也需要签名确认并收回，然后复印一份给收银员存底。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 收银员离开收银机的注意事项

名称	收银员离开收银机的注意事项		编码		版本	
			页次		修改状态	
(1) 收银员离开收银机时，要将暂停服务牌放在收银台上，并用链条将收银通道拦住。 (2) 将现金全部锁入收银机的抽屉中，钥匙必须随身带走或交给值日班长保管。 (3) 将离开的原因和回来的时间告知邻近的收银员。 (4) 离开收银机前，如还有顾客等候结算，不可立即离开，应以礼貌的态度请后来的顾客到其他的收银台结账，并为等候的顾客结账后方可离开。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 收银错误的处理方法

名称	收银错误的处理方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 导致收银错误发生的原因					
(1) 顾客携带的现金不足。					
(2) 顾客临时退货。					
(3) 为顾客结账时发生错误，如多打或少打价钱。					
(4) 现金收付发生错误。					

第十二章 收银部管理工具

(续)

名称	收银错误的处理方法		编码		版本	
			页次		修改状态	
2. 处理收银错误的方法和技巧						
(1) 当收银员误将商品价格多打时，可询问客人是否还要购买其他商品，如客人不需要，则应重新登录。						
(2) 收银员必须礼貌地先向客人解释、致歉，并立即更正。						
(3) 如果发票已经给出，应立刻将打错的收银机发票收回，重新登录并打印一张正确的发票交给顾客。						
(4) 礼貌地请顾客在作废发票记录本上签字。待顾客离去之后，在一定时间内将发票记录本填妥，并立即通知相关主管前来签名作证。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 营业款移交流程

名称	营业款移交流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 清机 收银员交班，由前台区主管逐个安排收银员清机。 2. 移交 （1）收银员将营业款移交给前台区主管，留下备用金。 （2）前台区主管与防损员、收银员当面点清营业款数量。 （3）填写“实收营业移交款单”并一式两联，一联由前台区主管存档，另一联交收银员作为凭证。 （4）将清点数量输入计算机，与计算机系统核对营业款是否无误，如有差额，应填写营业款短款收据（前台区主管与收银员各执一份），录入短款数，计算机确认后，收银员方可离开；若实收营业款大于清机数，多余款项作营业外收入处理。 3. 封包与封箱 （1）收银主管将所有收银员的营业款清点完毕后，按银行出纳制度整理现金钞票，分面额百张成把、十把成捆、零钞另置，用胶袋或纸袋封装，在封条处签名盖章，并注明内装金额。 （2）按整理好的现金金额填写银行现金进账单，确保所填写的银行进账单内容与装入封包内的现金金额一致；填写支票清单，确保填写的内容与封包内的支票张数、金额一致。					

(续)

名称	营业款移交流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
(3) 收银主管在防损员的陪同下将营业款现金封包、支票封包及银行进账单、支票清单放入保险柜锁好，做好一切安全工作并经收银部经理确认后，与防损员一同离开。 (4) 第二日上班后，会计人员与收银主管共同打开保险柜，核对封包封条所填写的内容、金额与银行现金进账单、支票清单是否一致。如果现金封包上封条中的金额与银行进账单不一致，则需由收银部经理、收银主管、会计人员共同拆包清点，按 3 人确认的清点结果重新封包并填写银行进账单。原封包封条予以保留，统一交收银部经理处理。如果支票封包的封条金额、张数与支票清单不一致，则不需拆包，由收银部经理、收银主管、会计人员共同确认后仍按支票封包上封条中的金额、张数重新填写支票清单，原支票清单予以保留，统一交店长处理；如果一致，则将所有需要放入钱箱内的物品列出清单，确保清单与即将放入钱箱内的物品一致，清单需一式两份，并在清单上加盖经办人员签章，放入钱箱后锁好并进行封签。 (5) 钱箱的封签 钱箱的封签要求如下： 1) 钱箱必须双人双锁，锁头呈十字状缠上纱纸条，锁身两侧纱纸条交接处及锁眼加盖经办人员签章。 2) 封箱工作要在押运公司人员到来前半小时完成，钱箱钥匙由前台区主管保管。 3) 如果收银主管和会计人员未在规定时间内封好钱箱，则要及时通知押运公司，但押运公司只会作不超过 10 分钟的短暂等待。 4. 交接 (1) 押运公司按要求在商场超市预留交接人员相片及签名，当进行钱箱交接时，收银主管和会计人员要核对押运公司人员的证件，包括工作证、身份证、相片和签名。经核对无误后，方可进行钱箱交接手续。 (2) 双方核对箱数、钱箱编号并检查封签是否完整、合规。如果押运公司发现钱箱的封箱不完整、有破损等不合规现象，有权要求商场超市收银主管和会计人员重新封签。 (3) 交接双方核对无误后，双方各自在对方的签收本上签收并移交钱箱。 (4) 钱箱交接的地点应在商场超市内录像可监控的位置。 5. 差错处理 出现以下差错时，商场超市应派相关工作人员在接到银行通知的当天到银行营业场所核对确认。 (1) 每个钱箱出现短款和假钞总额超过 100 元。 (2) 银行认为钱箱、锁或封签有损坏或开启现象。					

第十二章 收银部管理工具

(续)

名称	营业款移交流程		编码		版本	
			页次		修改状态	
(3) 支票内容与相应银行进账单金额不一致，原填写的银行进账单在确认差错后需作为重新填写的银行进账单的附件。 (4) 支票和相应银行进账单张数多于或少于清单所列的数量等。 出现这些差错时，相关工作人员除需去银行核实确认外，还需通过监控录像装置将所拍摄的交接和清点的现场资料上交给收银部经理保管 15 个工作日，以作为双方对差错有异议时进行追溯的证据之一。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

第十三章

信息技术部管理工具

• 信息技术部组织结构

名称	信息技术部组织结构	编码		版本	
		页次		修改状态	
信息技术部经理 信息技术部主管 设备管理员 系统维护员 网络管理员 录入员					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第十三章 信息技术部管理工具

● 信息技术部的主要职责

名称	信息技术部的主要职责		编码		版本	
			页次		修改状态	
职责 1：负责制定商场超市计算机及经营信息管理方面有关的运作流程、工作规范、工作标准及各项规章制度，并负责监督执行情况。 职责 2：负责计算机设备、网络成本和费用的控制。 职责 3：负责制订本部门的阶段性（年、季、月、周）工作计划及各个专项工作计划并组织实施。 职责 4：负责实施制定的各项战略方针、规划、政策及综合性计划。 职责 5：负责计算机及经营信息方面的管理工作，完成商场超市下达的各项费用指标、业务指标及管理目标。 职责 6：制定信息网络系统安全管理制度，并采取一切有效预防措施防止和避免信息资料的丢失、泄密，以及计算机设备和网络系统的不正常运转等。 职责 7：负责计算机设备、经营信息资料等方面的档案管理。 职责 8：处理与本部门相关的突发事件。 职责 9：定期召开部门例会，检查、督促各岗位工作职责执行情况及工作计划的完成情况。 职责 10：负责组织配置计算机设备和网络系统，建立与维护商场超市经营信息管理体系，做好各类信息数据的处理分析工作，定期向相关部门及人员提供统计分析资料等。 职责 11：负责协调各部门信息工作的实施与完善，收集各部门对系统的改良意见，落实改良方案。 职责 12：定期评估、考核本部门各项计划的执行情况和绩效等。 职责 13：定期组织员工学习常用的计算机软件的使用方法及与工作相关的相应计算机技术知识。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 信息技术部经理岗位职责

名称	信息技术部经理岗位职责		编码		版本	
			页次		修改状态	
职责 1：负责商场超市各部门信息数据管理及报表文件的有效生成，并负责及时办理领用手续。 职责 2：负责信息技术部现有软件系统的管理、网络系统的运行及计算机设备的维护工作，确保信息系统保持正常、高效运转。 职责 3：贯彻落实信息技术部的各项技术要求和上级对信息技术的相关工作安排，服从门店的行政管理。 职责 4：依据商场超市业务管理需要，组织开展系统分析工作，并负责提出系统改进意见。 职责 5：做好全系统的安全保密工作，负责设置软件使用权限。 职责 6：制定信息技术部的发展规划，加强信息服务，提高商场超市的信息管理水平。 职责 7：定期向总经理及各经营管理层汇报数据分析结果，为经营管理决策提供依据。 职责 8：组织做好非计算机专业人员的培训工作，提高相关人员的计算机应用水平。 职责 9：负责指导、监督下级工作，按时完成上级交付的工作。 职责 10：协调有关部门及场外有关人员间的关系，为信息技术部创造良好的外部环境。 职责 11：检查本部门员工的出勤状况，合理调度人力，控制本部门的人事成本。 职责 12：完成上级领导交办的其他各项工作。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

第十三章 信息技术部管理工具

● 信息技术部主管岗位职责

名称	信息技术部主管岗位职责		编码		版本	
			页次		修改状态	
职责 1：协助相关部门做好顾客服务工作。 职责 2：负责各种营运报告的打印、分发及跟进工作，督促商场超市各部门正确、及时地处理各类报告。 职责 3：组织并负责库存更正、系统订单、临时变价、价签制作等工作，并要确保按时完成。 职责 4：组织开展对商场超市各级人员进行有关系统使用的培训。 职责 5：组织开展计算机设备、收银机、电子秤等设备的维修保养培训，保证各项设备正常运行。 职责 6：协助商品盘点工作的计划、安排、组织、实施和总结。 职责 7：负责计算机系统的管理、使用、维护和故障排除工作，保证系统夜间的正常运行。 职责 8：及时完成本部门办公用品的申请领用工作。 职责 9：负责组织部门员工做好信息技术部办公室的清洁卫生工作。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

● 系统维护员岗位职责

名称	系统维护员岗位职责		编码		版本	
			页次		修改状态	
职责 1：熟练掌握商场超市的系统数据库，确保应用系统的安全、可靠运行。 职责 2：负责向相关部门提供信息数据分析报告，包括销售、收货、库存等分析报告。 职责 3：负责机房及整体网络电源的控制工作。 职责 4：监督、检查商品资料的录入、储存、更新工作的开展。 职责 5：负责夜间运行数据的备份工作，分发夜间运行报表到各部门。 职责 6：协助做好顾客服务、商品盘点工作。 职责 7：根据需求打印临时所需的各类报表。 职责 8：检查计算机、收银机运转是否正常，为收货、收银等工作提供技术支持。 职责 9：及时协助相关部门及各楼层查实销售情况。 职责 10：完成部门经理及主管交付的其他工作。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 网络管理员岗位职责

名称	网络管理员岗位职责		编码		版本	
			页次		修改状态	
职责 1：负责提出和实施网络连接工程变动方案。						
职责 2：在部门经理的领导下，负责商场超市网络结构的设计及网络工程的布线。						
职责 3：定期查验网络运行情况，出现问题及时上报并及时维修，保证网络畅通无阻。						
职责 4：负责底层网络的软件调试工作，并对商场超市所用的网络软件进行剖析和研究。						
职责 5：负责商场超市网络故障的及时排除。						
职责 6：在网络工程施工与维护方面，负责与工程部进行业务协调。						
职责 7：完成部门经理及主管交付的其他工作。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 设备管理员岗位职责

名称	设备管理员岗位职责		编码		版本	
			页次		修改状态	
职责 1：根据工作安排，做好计算机设备、打印机、服务器、收银机、电子秤、价签打印机、条码打印机及其他电子设备的维修、保养与运行维护工作。 职责 2：针对电子设备及硬件系统中存在的问题向主管人员提出建议，保证系统正常运转。 职责 3：负责信息技术部硬件临时故障的检修工作。 职责 4：负责收银机、收货电子设备临时故障的检修工作。 职责 5：负责与其他部门有关业务的协调工作。 职责 6：完成部门经理及主管交付的其他工作。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 录入员岗位职责

名称	录入员岗位职责	编码		版本	
		页次		修改状态	
职责 1: 负责供应商、新品、快讯商品等信息资料的录入。					
职责 2: 负责商场超市价格标签、相关条码等日常信息资料的制作、打印工作。					
职责 3: 根据操作程序负责商品资料、商品价格的更改工作。					
职责 4: 负责价签打印机的日常维护与保养工作。					

第十三章 信息技术部管理工具

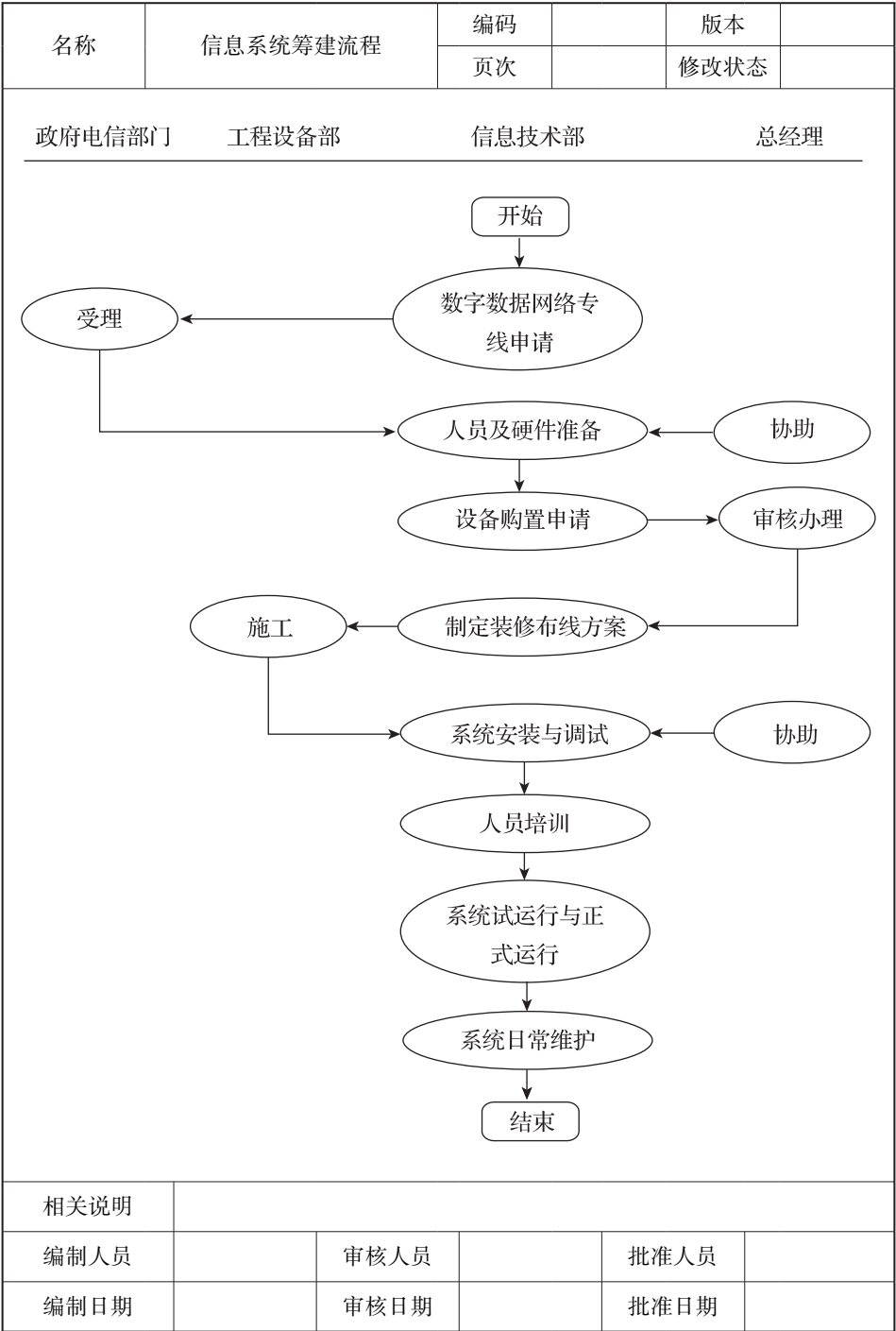
(续)

名称	录入员岗位职责		编码		版本	
			页次		修改状态	
职责 5：完成信息技术部有关资料的打印及录入工作。						
职责 6：负责工作区域内的卫生清洁工作。						
职责 7：完成部门经理及主管交付的其他工作。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

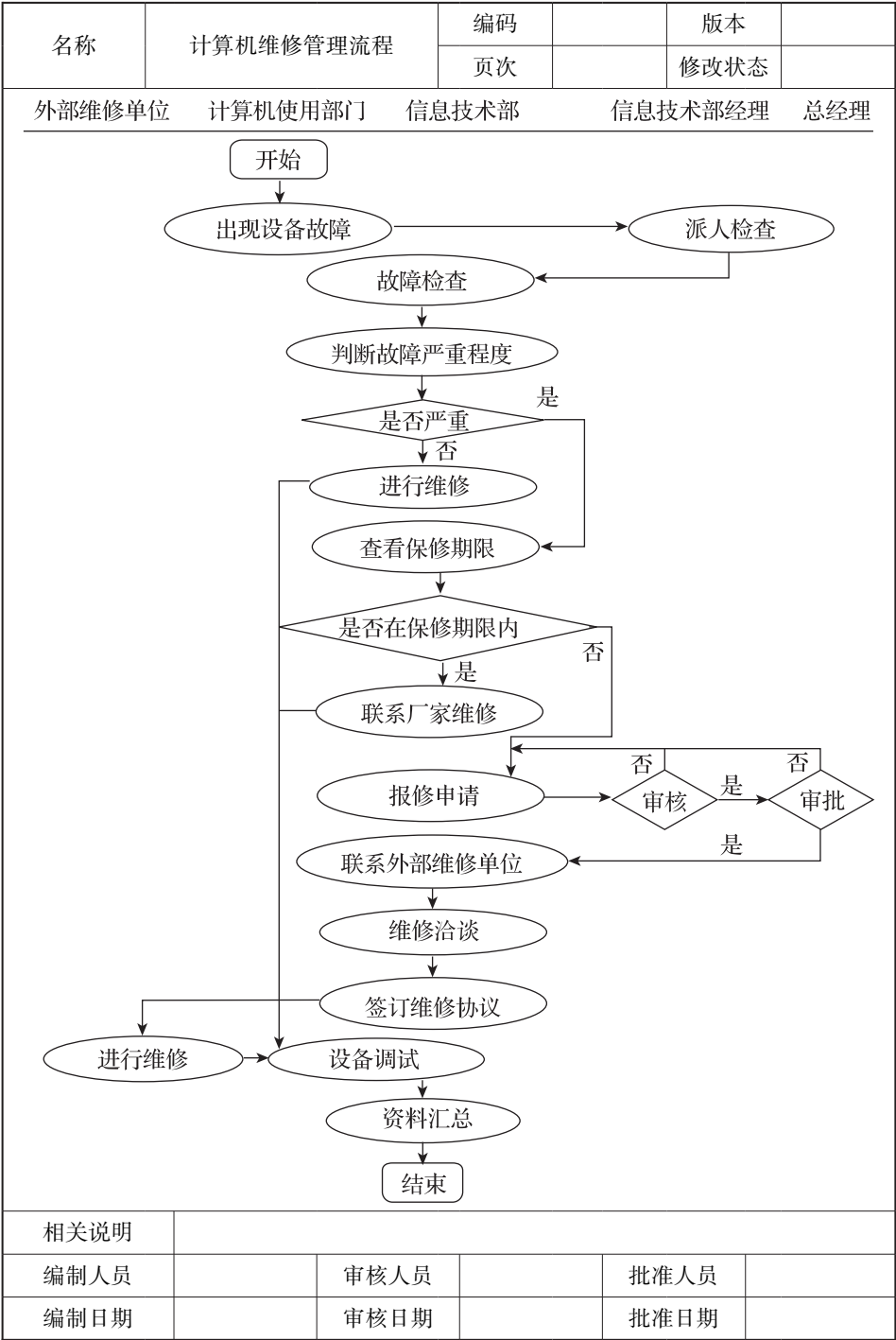
• 网络使用管理规范

名称	网络使用管理规范		编码		版本	
			页次		修改状态	
(1) 严禁任何人以任何手段蓄意破坏网络的正常运行，或窃取网上的保护信息。对蓄意破坏网络正常运行或蓄意窃取网上秘密信息的个人，作辞退处理，并依法追究法律责任。 (2) 网络结构由信息技术部统一规划建设并负责管理和维护，任何部门和个人不得私自更改网络结构。办公室如需安装集线器等设备，必须事先与网络管理员取得联系。个人计算机及实验环境设备等所用 IP 地址必须按所在地点的网络管理员指定的方式设置，不可擅自改动。擅自改动者将受到处分。 (3) 网上服务如 DNS、DHCP、WINS 等由信息技术部统一管理。为确保广域网的正常运行，任何部门和个人不得在网上传送超大文件。 (4) 严禁任何部门和个人在网上私自设立 BBS、News、个人主页、WWW 站点、FTP 站点及各种文件服务器，严禁在网上玩任何形式的网络游戏、欣赏音乐及浏览图片、视频等各种与工作无关的内容。同时也不允许任何与工作无关的信息出现在网络上，否则要追究责任。 (5) 对各种工作用的文件服务器的申请，需经信息技术部主管审核，由信息技术部经理批准后方可设立。 (6) 任何部门和个人应高度重视保护商场超市的技术秘密和商业秘密，对于需要上网的各类保密信息必须保证有严密的授权控制。对于由管理不善引起公司秘密泄露的责任人，处以罚款、降薪、降职等处理。 (7) 对于在公司网上散布淫秽的、破坏社会秩序的或政治性评论内容的个人，作辞退处理。情节严重者将移交司法机关处理。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 信息系统筹建流程



• 计算机维修管理流程



• 软硬件维护人员岗位职责

名称	软硬件维护人员岗位职责	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 软件维护人员岗位职责					
职责 1：负责企业所有小型机、服务器等设备的操作系统及数据安全管理工作。					
职责 2：负责本部门的计算机设备档案管理。					
职责 3：负责所有数据的定时备份管理及灾难恢复。					
职责 4：在信息技术部主管领导下，负责处理有关计算机软件的各方面工作。					
职责 5：定期向信息技术部主管反映和汇报计算机软件方面的工作情况。					
职责 6：负责各部门计算机软件的安装调试。					
职责 7：根据企业经营的需要，灵活、及时地开发各种小型分析报表。					
职责 8：对计算机软件采购成本进行控制。					
职责 9：负责各部门基层员工的计算机应用培训。					
职责 10：对网络应用软件进行设置和维护。					
职责 11：负责根据信息应用管理的实际需求，与计算机系统集成商协商系统的二次开发，或自行设计应用小模块。					
职责 12：按时完成信息技术部主管交办的其他工作。					
2. 硬件维护人员岗位职责					
职责 1：定期向信息技术部主管反映和汇报计算机设备硬件方面的工作情况。					
职责 2：在信息技术部主管的领导下，负责处理有关计算机硬件的各方面工作。					
职责 3：按照信息技术部主管所确定的相关统计项目、方法和要求，提供计算机设备硬件方面的统计分析资料。					
职责 4：负责网络硬件设备的调试与安装。					
职责 5：负责计算机硬件设备的成本和费用控制。					
职责 6：负责本部门的计算机设备档案管理。					
职责 7：负责各部门计算机耗材的购置和发放管理。					
职责 8：负责计算机网络干线及支线的架设及维护。					
职责 9：负责计算机设备及网络系统的外部安全。					
职责 10：负责计算机设备的日常保养、维护及维修。					
职责 11：负责所有计算机设备的编号、登记、发放及财产管理。					
职责 12：按时完成信息技术部主管交办的其他工作。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

● 信息管理制度

名称	信息管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总则					
信息管理制度是商场超市的基本管理制度，是商场超市正确决策的前提和依据。为使商场超市的信息管理规范、系统化，特制定本办法。					
2. 管理原则和体制					
(1) 商场超市按集中与分散相结合、纵向与横向相结合的原则建立信息管理系统。					
(2) 信息管理工作由信息技术部进行统筹和协调，各部门负责各职责范围内的信息管理工作。					
3. 管理分工和内容					
(1) 行政信息系统由行政部负责，管理范围主要包括：					
1) 地方政府、上级企业的文件和指示。					
2) 企业各类公文、来函来电的记录。					
3) 车辆运行、维修及消耗情况等的记录。					
(2) 人事信息系统由人力资源部负责，管理范围主要包括：					
1) 国家、地方有关劳动人事、工资福利和社会保障等的政策。					
2) 人才市场信息。					
3) 人事、工资档案信息。					
4) 人员培训、考核和考勤等信息。					
(3) 综合信息系统由信息部负责，管理范围主要包括：					
1) 国家、地方的法律、法规及政策文件。					
2) 国家、地方的社会经济和科技发展动态。					
3) 商场超市自身及上级企业的经营管理、企业整体规划与计划及各种综合统计的汇总信息和材料。					
(4) 财务信息系统由财务部负责，管理范围主要包括：					
1) 国家财务、会计、税收、利率、汇率等各方面的制度和政策。					
2) 企业上级、本部和下属企业的财务报表、资金使用状况等。					
3) 国家通用的会计、审计、税收等方面的惯例与准则。					
4) 公司融资、社会资金走向等。					
5) 金融、货币、财政信息等。					
(5) 其他信息系统根据实际情况可由各部门建立。					
4. 信息处理流程					
商场超市信息处理流程包括信息的收集、加工、传递、储存和使用等几个环节。					
5. 信息收集来源					

(续)

名称	信息管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
(1) 通过社会调查、外出考察获得的专题信息。 (2) 商场超市内部各部门已有的生产、经营、管理活动所记载的信息。 (3) 商场超市外部公共图书、情报信息机构收集的信息。 6. 信息收集的媒体 (1) 年鉴。 (2) 原始记录 and 文件。 (3) 互联网与局域网。 (4) 书籍。 (5) 统计报表。 (6) 报纸、期刊。 (7) 论文与报告。 7. 信息收集方式 (1) 原件。 (2) 文摘卡片。 (3) 简录。 (4) 剪贴复印。 8. 信息的加工 (1) 筛选。按照围绕商场超市的中心工作、参考价值大、有前瞻性和启发作用的原则进行选择。 (2) 鉴别。核实和查证，去伪存真，衡量效用。 (3) 分类。按单位需要分类。 (4) 综合。对信息进行定性、定量分析，对其进行编辑和研究。 9. 信息加工的媒体 (1) 文字。 (2) 图片。 (3) 影像、录音。 (4) 表格。 10. 信息传递 (1) 传递方向。单位内部传递，即在商场超市内自上而下、自下而上、平行或交叉传递信息。 (2) 传递方式。 1) 空间传递。通过阅读、宣传、会议、电话、邮政网络等传递信息。					

(续)

名称	信息管理制度		编码		版本	
			页次		修改状态	
2) 时间传递。通过写字、印刷、影像、录音等媒体随时间流逝而传递。 (3) 传递时间。各种信息传递可规定其时限。 11. 信息的存储 (1) 建立信息档案。 (2) 信息存储电子化，即运用计算机信息管理系统技术。 12. 信息的使用 (1) 为公共关系目的服务。 (2) 为商场超市各部门日常经营管理事务服务，由各个信息系统自行使用信息或上下传递。 (3) 为适应上级领导部门和有关部门的需要服务。 (4) 为商场超市的协调工作服务，即信息平行传递。 (5) 为领导决策服务，即信息自下而上的传递，提供决策依据和素材。 (6) 为贯彻商场超市各部门日常经营管理事务服务，即信息自上而下的传递。 (7) 为特定的咨询问题服务。 13. 信息的反馈 建立信息反馈机制，评估信息管理效果与效率，改进信息管理作业。 (1) 建立信息管理保密制度，制定信息管理流程的权限和责任体制。 (2) 信息系统建立本着一次规划、分步实施的原则，高起点计划，逐步由小到大实现现代化、正规化。 (3) 信息系统需要投资，耗费人力，因此，建立信息系统需要在完备性、先进性、现代性、适用性与效果间权衡。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 信息管理体制与制度

名称	信息管理体制与制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 信息管理体制					
（1）制定商场超市统一的信息管理方针、政策、规划和方案，各部门和相关人员要认真遵照执行。 （2）对大型商场超市或企业集团，可以在董事局内设立一个信息规划委员会，专门负责企业信息管理。 （3）借鉴国际上信息管理的先进做法，在高级管理层设立一个最高信息主管职位，并向最高领导直接负责。 （4）总体上商场超市要建立集中与分散相结合的管理体制，信息分级管理，反映在硬件上形成主从结构的计算机网络系统。					
2. 信息管理制度					
（1）实行管理自动化，用计算机管理代替部分或全部手工劳动，提高商场超市的工作管理效率，减少雇用人员。 （2）信息设备的采购和委托系统的开发，需采用招标制，以降低成本。 （3）明确信息设备硬件与软件投资存在的配比规律，使设备发挥应有效果。 （4）为商场超市运行管理辅助决策提供优化的决策依据。 （5）加快商场超市内外部信息流通速度，使商场超市对变化的环境能够作出及时的反应。 （6）为商场超市适度分散、分权管理、连锁经营和跨区经营提供物质硬件保障。 （7）提高商场超市经营管理水平和市场竞争能力，为消费者和经销商提供更优质、更完善、更快捷的服务，使公众更满意。 （8）信息管理要追求实用性和有效性。 （9）填补计算机管理人员与其他人员中间的断层。一方面，商场超市内许多不懂计算机的职员，面对大量计算机、信息名词术语，会感到难以适应；另一方面，计算机人员兴趣在于不断追踪计算机科技前沿新潮，由此造成隔阂与脱节。整合断层在于对前者加强信息知识普及、操作培训及试用，对后者则强调解决商场超市实际问题的应用导向，并加强两者的对话和沟通。 （10）信息管理系统建设要讲究系统性，总体规划，分步实施，适时调整；应用前进行合理、详尽的方案论证，实践上留有余地，根据实际情况加以贯彻执行。 （11）信息管理的政策、标准、规范要统一，严防各部门、下属各自为政、互不兼容。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第十三章 信息技术部管理工具

• 信息化工作的流程

名称	信息化工作的流程		编码		版本	
			页次		修改状态	
(1) 商场超市可以在直销网站上提供一个跟踪和查询消费者订货状况的接口，供消费者查询从发出订单到订货送到消费者手中这一过程中的订货状况。 (2) 信息化的实现可以使销售过程的中间环节成为多余，因而可以构建一条最简短的流通渠道。 (3) 渠道可以由专业的流通企业经营，也可由专业的制造企业经营，还可由信息网络服务商来经营。 (4) 用户订货后，可以对产品的生产制造过程、发货日期甚至运输公司的发货情况进行查询，查询结果将通过互联网传送给用户。 (5) 订单管理人员对订单进行初步检查，首先检查项目是否填写齐全，然后检查订单的付款方式，并按付款条件将订单进行分类。 (6) 当订单转到生产部门时，所需的零部件清单也就自动产生，进而能将零部件备齐，并通过传送带送到装配线上。 (7) 组装人员将装配线上传来的零部件组装成产品，然后进入测试过程。 (8) 组装好的产品用特制的测试软件进行测试，通过测试后将系统送到包装车间。 (9) 产品测试完毕放到包装箱中，打好包后要加以密封，然后装入相应的卡车运送给顾客。 (10) 将顾客所订货物发出，并按订单上的日期送到指定的地点，同时提供免费安装和测试服务。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 信息管理的基本原则

名称	信息管理的基本原则	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 及时性原则					
信息具有时效性，其价值与提供的时间成反比。时间的延误，将会使信息的价值丧失，所以必须对信息进行快速的处理，一是要求信息管理人员适时地记录、收集出现的各种信息；二是要求以最快的速度加工和传递给各有关部门。					
2. 适用性原则					
适用性指信息的处理必须适合商场超市管理的需要，便于利用。在收集阶段，信息必须完整；在加工阶段，必须根据管理的需要进行分类整理，便于传输和利用；在传输阶段，必须适应商场超市的要求和实际情况，寻找相适应的、高效的媒介手段；在存储方					

(续)

名称	信息管理的基本原则		编码		版本	
			页次		修改状态	
面，分类、登记、编码、归档要便于今后查询利用。						
3. 经济性原则						
信息的处理必须考虑经济效益。经济效益的要求包括两个方面：一是要求以最低的费用获得更多的信息；二是要求以最低的费用获得更有价值和效用的信息。要做到经济，就要建立节约而高效的信息处理系统。						
4. 真实性原则						
真实性指信息要如实反映客观情况。信息管理人员在收集过程中必须保证信息的真实性和可靠性，在加工过程中必须防止和减少各种干扰，保证信息不失真。假信息、失真的信息比没有信息危害更大。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 信息收集工作要求

名称	信息收集工作要求	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 信息源开发要广					
在信息收集上，必须广开源路，只有这样才能获得丰富的信息，信息收集工作才能快速、高效。					
2. 信息收集的主动性要增强					
信息收集者的工作是否主动、自觉，决定着信息收集工作的好坏与成败。所以，要想有效收集信息，信息收集者的主动性必须要增强。					
3. 信息量值的区分要准确					
不同信息的内涵量不同，量值大的信息在信息群中具有主导作用，因而是收集的重点。但信息量值的大小是相对的，会因条件的变化及与其他信息关联程度的不同而增减。因此，要根据不同情况作具体分析。					
4. 信息流向的分析要加强					
由于流向分析具有预测性，把握住了信息流向，可以对即将发生的重大信息变动早作准备，使商场超市作决策时更具主动性。因此，必须把握住信息流向，使信息收集更及时。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第十三章 信息技术部管理工具

• 信息收集的流程

名称	信息收集的流程		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 确定需要 信息收集是有目的的信息选择，信息管理人员必须根据意义、作用、时限、流速和需要，有选择地收集信息。 2. 制订计划 收集信息之前，要根据所需信息的内容、范围和时限作出安排，明确步骤，并在数量、时间和种类上加上具体限定。 3. 组织实施 信息收集计划确定后，要根据人力和技术手段付诸实施。实施过程中，应对逐步收集到的信息作初步的分类整理，为以后的加工作准备。 4. 补充和纠偏 在信息加工、传递和利用阶段，可能由于收集的信息不全或不准确，需要不断地加以补充、追踪和更新。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• × × × 超市的信息系统管理方法

名称	× × × 超市的信息 系统管理方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 功能结构					
（1）订单管理。围绕采购部门输入的订单，能够通过管理信息系统一直跟踪下去，监控物流的各个过程。商场超市能够做到以销定购，合理分配采购资金。					
（2）采购管理。根据销售情况和商场超市现有库存及资金分配计划，制订出相应的采购品种数量及采购顺序等计划。					
（3）销售管理。决策人员能够根据商品销售情况及时汇总销售收入，对资金的回笼和分配做到心中有数、有的放矢。					
（4）进销衔接。通过本系统，能够对整个经营过程进行有效监控，特别是一些自销产品的销售和总销售额的监控；能够及时地把销售情况反馈给进货部门，以便及时组织货源，满足顾客的消费需求。					
（5）资金管理。能够根据商品销售情况及时汇总销售收入，实现资金快捷配置。					

(续)

名称	× × × 超市的信息 系统管理方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
(6) 库存管理。通过本系统，能够清楚地看到企业库存的产品数量、存放地点等信息，对于库存减少或增加到一定量时能及时提出警告，提醒及时增加或减少库存；能够自动统计库存情况，使采购部门和销售部门可以根据库存信息作出决策，从而减少和避免人工统计带来的统计误差和繁重的盘点工作。 2. 软硬件结构 (1) 软件。× × × 超市在软件系统上采用目前市面上流行的关系数据库 SQL Server 2000，前端开发工具为 PowerBuilder 8.0，硬件系统方面采用客户机/服务器结构，服务器装有关系数据库 SQL Server 2000，客户机为由 PowerBuilder 8.0 开发的管理信息系统，系统的实现在技术上是可行的。 (2) 硬件。为了提高系统的可靠性、可扩充性和可维护性，基于目前成熟的组网技术，× × × 超市信息技术部设计该网络为局域网模式。基于 10M/100Mbit/s 双绞线以太网（或者 10M/100Mbit/s 细缆以太网）的客户机/服务器系统。 该局域网设计有 6 台 PC 机、4 台打印机和若干 UPS 电源设备，分别提供给采购单元、库存单元、销售单元、财务单元和经理办公室做相关工作；5 台 POS 机做前台销售，1 台高配置的服务器做中心服务器，1 个 32 口、100Mbit/s 带宽的集线器做网络集线器，4 个 8 口、10Mbit/s 带宽的集线器做各单元内部网络集线器。计算机之间连接的传输介质全部用 5 类双绞线。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 某大型超市的信息系统管理方法

名称	某大型超市的信息 系统管理方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 及时补货系统					
为了减少不必要的中间采购环节，超市重新整合了采购供应链，直接与生产商建立供应关系。值得一提的是，该超市与 IBM 合作开发出自己专用的 EOS 系统，并同时采用商品条码代替了大量手工劳动，使商品的产销时程从原来的 125 天减至 30 天。 (1) 订单流程。一般来说，店面每周一次下单给配送中心；对于常规商品，配送中心按照公司规定，每周一次下单给供应商，供应商每周交货给配送中心。店铺事业管理部根据促销内容规定，在固定日期下单给供应商，配送中心在固定日期送货至各店铺。 (2) 系统缺货分析。依据各店缺货率的高低，系统分析缺货商品状态与周期性，分析					

(续)

名称	某大型超市的信息	编码		版本	
	系统管理方法	页次		修改状态	

正常品、促销品的缺货原因和促销品的交货是否影响到正常品的销售，分析不同产品缺货的百分比。系统为采购员提供并保存两年的销售历史记录，包括所有商品，并具体到每一个规格、颜色的单品销售数据，以及最近各周的销量和存货；系统可自动计算、分析并存储店铺内所有销售记录及商品品类管理资料，提供单品的当前库存、已订货数量、由配送中心送货的数量、最近各周的销售数量、建议订货数量以及销售终端所能提供的信息资料；系统提供相同的数据给供应商与超市采购员，使生产商能细致地了解哪些规格、哪种颜色的产品好销，然后按需组织生产。

2. POS 与条码应用系统

该超市的 POS 与条码系统是相辅相成、缺一不可的，其功能包括：客户管理、商品流通管理、供应商管理和员工管理。

(1) 客户管理。以该超市的会员店为例，新加入会员必须先到会员中心填写入会表格并办理相关手续，服务中心立刻通过条码影像制卡系统为客户照相，并在 8 秒钟之内把条码影像会员卡发到客户手上。会员卡上有客户的彩色照片、会员编号及其条码、入会时间、类别及单位等资料。会员凭会员卡进入各分店选购，在结账时必须出示此会员卡，收款员通过扫描会员卡上的条码确认会员身份，并可把会员的购货信息储存在会员资料库，方便以后使用。

采用这种方式的主要优点是成本低、效率高、资料准确，而且会员丢失会员卡后不必担心会被其他人冒用。

(2) 商品流通管理。超市盘点系统主要分抽盘和整店盘点两部分。

1) 抽盘。抽盘分几次进行，由负责人根据需要了解商品销售情况，通过公司统一的信息系统直接输入指示，营业员通过店铺内的计算机收到指令后，用无线手提终端扫描指定商品的条码，确认商品后对其进行清点。然后，资料通过无线手提终端直接输入公司系统。系统可以根据相关的分析，快速地得到商品的存货资料，并产生订货，再利用 EOS 系统向物流中心下订单。

2) 整店盘点。整店盘点是门店按照总部统一的管理操作规定，定期对店铺内的所有商品进行盘点。由负责该区域的营业员通过无线手提终端得到主机上的指令，按指定的路线、顺序清点货品，然后把清点资料传输回主机。盘点期间不影响店铺内的正常运作。

(3) 供应商管理。系统最大的特点是舍弃了较多厂商使用的客户机/服务器结构，采用较为先进的浏览器/服务器结构，运用 COM + 技术，实现了三层结构模式，其中间应用层的数据访问、处理能力和灵活的伸缩性等特点为超市大型应用提供了高性能和高扩展性的保证。

(4) 员工管理。在员工管理上，超市用条码影像制卡系统为每个员工制作员工卡，卡上有员工的彩色照片、工号、姓名、部门和 ID 条码。员工工作时必须佩戴员工卡，并使用员工卡上的条码记录考勤。所有员工的资料信息以及作业情况全部进入公司的信

(续)

名称	某大型超市的信息 系统管理方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
息系统，作为员工工作的基础考核数据。利用各种先进信息技术，超市在人力资源上的管理成本已经降到了很低的水平。					
3. 卫星控制专用通信系统					
卫星通信系统的采用，是该超市未来永续发展的战略性里程碑。在超市庞大的集团式购销渠道网络中，卫星通信系统花费近 6 亿美元，租赁的一颗人造卫星帮其实现即时通信。目前，该超市将这部分工作全部外包给 AT&T 负责，超市总公司直接与各管理事业部、库存管理系统、会员管理系统、远程虚拟办公室、各配货中心、本地商场超市店铺、海外各地区商场超市店铺、生产及供应商等，通过卫星通信运行统一的补货系统、EDI 系统和收银系统等。					
该超市总部可在一个小时内对全球 4000 多家分店的每种商品的库存量、上架量和销售量全部盘点一遍，还可以了解到任意一家门店的资料并进行管理调配。总部各事业管理部每天通过卫星通信网，对全球各个地区的不同分店实行核心经营体制管理。					
4. 库存配送控制					
1970 年，该超市在其总部所在地建立了第一个配送控制中心，应用交叉入库作业（Cross-docking）和电子数据交换（EDI，Electronic Data Exchange）两项技术进行商品配送管理。配送中心提供的专业化物流服务，包括客户订单处理、供应商到货入库管理、仓库保管管理、补货管理和发货配送作业等。					
超市的配送中心从业务上看，主要是通过信息系统与供应商（生产商）直接联系，进行商品的采购与运输，并且负责商品的检验、储存、分拣、再加工或包装、重组以及商品到各店铺的配送等一系列工作。因此，从功能上看，超市的配送控制中心实际上是一个设施先进、配套完整，将商品仓储从静态变为动态的转送站。					
5. 内部供应链管理					
(1) 组成。该超市内部供应链管理主要由 4 部分组成：顾客需求管理、供应商和合作伙伴管理、企业内和企业间物流配送系统管理、基于 Internet/Intranet 的供应链交互信息管理。					
(2) 追踪功能。该超市供应链信息系统对商品的退货、打折、赠送等实行严格的管理，具备完整的痕迹追踪功能，如进货分析、库存分析、销售分析、供应商分析、促销效益分析及客户购买行为的关联分析等。					
(3) 特征。该超市供应链的主要特征是投入大、功能全、速度快、智能化和卫星中心通信全球联网；是典型的拉动式供应链管理，即以最终顾客的需求为驱动力。整个供应链的集成度较高，数据交换迅速，反应敏捷。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第十三章 信息技术部管理工具

● 信息设备采购明细表

名称		信息设备采购明细表			编码		版本				
					页次		修改状态				
序号	使用部门	设备名称	规格型号	单价	数量	金额	供应商名称	联系人及电话	备注		
1											
2											
3											
...											
设备总额											
相关说明											
编制人员				审核人员			批准人员				
编制日期				审核日期			批准日期				

● 信息设备维修登记表

名称		信息设备维修登记表			编码		版本	
					页次		修改状态	
编号		使用部门		信息设备名称		规格型号		
故障情况			维修情况			损失明细		
						配件费用		
						维修工时		
						耽误工时		
						...		
						合计		
报修日期/ 时间		报修人员		报修部门 经理				
完成日期/ 时间		维修人员		信息技术 部经理				
相关说明								
编制人员		审核人员		批准人员				
编制日期		审核日期		批准日期				

信息设备报废申请表

填表日期： 年 月 日

名称	信息设备报废申请表		编码		版本	
			页次		修改状态	
固定资产编号			信息设备名称			
规格/型号			购买日期			
使用年限			质保时间			
同批购买数量			报废数量			
主要使用人员 /所属部门			设备管理员			
原主要用途 及使用情况						
报废原因						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

第十四章

物流配送管理工具

• 配送的主要方式

名称	配送的主要方式	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 定量配送 (1) 定量配送是按照规定的配送商品数量，在某一段指定的时间范围内进行配送。 (2) 定量的依据。配送数量可以依据托盘、集装箱及车辆的装载能力确定，也可以根据门店的销售状况而定。 (3) 特点。对于商场超市来说，每次接货作业需要处理的货物数量都是固定的，因而可以预先调度好相关的人力和物力。 2. 定时配送 (1) 定时配送是指按照规定的时间间隔进行配送。 (2) 定时的依据。 定时配送中每次配送商品的品种、数量以及包装方式，既可以按照合同约定的计划，也可以根据每次配送之前的书面或口头约定，如以电子邮件、传真或电话方式进行。 (3) 特点。由于时间固定，便于配送中心安排集、配、运作业，也便于各门店安排接货。但是由于时间固定而配送商品的品种、数量具有不确定性，所以配送往往会造成送、接货作业量的不均衡或者运力的浪费。 3. 即时配送 (1) 即时配送要完全按照各门店临时提出的配送需求进行配送。 (2) 特点。 由于即时配送的随机性和灵活性较大，运作对技术和管理以及运作水平要求较高。同时，由于计划性差，车辆调度难度较大，运力利用率较低，配送成本较高。但是，即时配送是减少门店缺货损失的较为有效的方式之一。 4. 定时定量配送 (1) 定时定量配送即按照规定的配送时间和配送商品的数量进行配送。					

(续)

名称	配送的主要方式	编码		版本	
		页次		修改状态	
(2) 特点。这种配送方式兼有定时配送和定量配送的优点，配送的计划性强、准确性高，但难以应付销售市场的异常变化。 5. 定时定路径配送 (1) 定时定路径配送是指在规定的运行路线上，按照事先拟定的运送时间表进行配送。 (2) 配送依据。配送前按照各个门店事先提出的配送要求，在规定的时间及预定的车辆停靠位置接货。 (3) 优点。商场超市可以灵活选择接货时间和地点，有计划地安排人力和物力。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 配送工作的实施步骤

名称	配送工作的实施步骤	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 收集情报资料 这些信息资料主要包括： (1) 商品资料。待配送商品的性能、包装状况、运输要求等，以及库存中现有该商品的数量、质量状况等。 (2) 订单资料。各接货单位提供的收货人、收货地址、接货方式、接货时间，以及商品品种、规格、数量、包装条件等。 (3) 各送货点的分布状况。 (4) 配送中心或仓库到各送货点的交通条件和道路状况。 (5) 可供调度的运能和运力情况。 2. 编制配送计划 编制配送计划的步骤如下： (1) 定时对各送货点的配送需求情况进行汇总，主要内容包括需要配送商品的品种、规格、数量和包装条件等。 (2) 以表格的形式注明各分店或客户单位所在的准确地址，或者在区域地图上标注出它们的位置。 (3) 根据配送中心到各送货点的交通条件和道路状况，计算运送途中所需要的时间，					

(续)

名称	配送工作的实施步骤		编码		版本	
			页次		修改状态	
确定发送时间。 （4）拟订各时点发运商品和发运路径的计划。 （5）拟订调车计划。 3. 下达配送计划 向配送工作涉及的部门或岗位人员下达配送计划，明确各部门及相关人员的任务。 4. 执行各项配送业务作业 各部门和相关配送人员根据相应的作业流程，完成各项作业任务，并完成交接手续。 5. 办理财务结算手续并实施跟踪评估 配送工作结束后，相关人员需要把各类款项及时回笼，并准确反馈客户意见，及时评价服务效果。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 配送的一般业务流程

名称	配送的一般业务流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 采购进货 进货是配送作业的基础，是配送的物质准备阶段，也是决定配送绩效的重要环节。 2. 储存 储存活动是进货、购货活动的延续。 3. 订单处理 严格意义上讲，商场超市的商品配送活动应是从配送中心接受各门店或客户单位订单之后才真正开始。配送部门只有接到各门店或客户单位提交的订单并进行适当的整理、输出，才能开始进行分拣、加工、配载和送货作业。因此，商场超市必须对订单处理给予足够的重视。 4. 拣选 拣选是从种类繁多的库存商品中，将所需要的不同品种、不同规格、数量各异的商品，根据各门店提交的订单从储存场所取出，放置在适当的位置等待后续处理的作业过程。					

(续)

名称	配送的一般业务流程		编码		版本	
			页次		修改状态	
5. 流通加工 配送部门从供应商处购进的商品，在规格和组合方式上不一定都适合门店销售的需要，或者直接满足客户单位的需求，因此，需要对准备配送的商品进行适当的加工处理。 流通加工通常包括： ① 切割。 ② 洗净。 ③ 拆包分装。 ④ 组配拼装。 ⑤ 刷标识等。 6. 分拣和配货 分拣和配货是指以订单提交门店和客户单位为单元，按照每个订单所要求的品种、规格、数量进行分类和集中，等候配载和发货。 7. 送货 送货的一般流程包括： ① 搬运。 ② 配装。 ③ 运输。 ④ 交货。 8. 信息处理 信息处理是为了使商品配送作业的各个环节能够连续地、有条不紊地进行，而对整个过程的信息进行及时接收和反馈的过程。 信息处理并不是一个独立的环节，而是伴随在每一个业务环节并贯穿于配送业务的始终，是整个商品配送业务的中枢系统。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 装卸搬运作业流程

名称	装卸搬运作业流程		编码		版本	
			页次		修改状态	
装卸搬运作业包括装车作业和卸车作业。装车作业的一般流程如下图所示： 库内作业 水车 平作 装车 上车 作 业 卸车作业的流程与装车作业相反，其一般流程如下图所示： 车上作业 水库 装车 平作 卸车 作 业						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 订货方式

名称	订货方式	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 传统订货方式					
(1) 电话或传真订货。					
(2) 邮寄订单订货。					
(3) 供应商巡货，隔日送货。					
(4) 零售商直接提货。					
(5) 供应商铺货。					
2. 电子订货作业方式					
(1) EOS（订货管理系统）订货作业。在配置了 EOS 的店铺内，可以利用各种数据自动生成订货资料，经过专门的数据转换软件，将订单转换成供应商接单系统可以确认的通用格式，在确定的时间内传送给供应商。					
(2) POS（销售时点管理系统）订货作业。在销售商品时，通过利用 POS 扫描商品包装上的条形码，把条码信息转变为对应的商品信息（即各个时点上商品的销售数据）					

(续)

名称	订货方式		编码		版本	
			页次		修改状态	
存储到后台信息系统中，进而将这些数据由后台传到公司总部，将其与相应的库存资料进行对比，即可得到各类商品的缺货情况资料，并根据这些资料自动生成订单。然后将订单通过网络传给供应商。 （3）手提终端机及扫描器作业。订货人员带着手持终端机和扫描器，在店铺内各陈列架间巡视，如果发现缺货商品，就用扫描器扫描商品代码，相关的商品信息就会输入手提终端机，然后输入需要订货的数量。当巡视完全部货架后，缺货商品的订货资料都输入完成，然后形成订单，并利用手持终端机将相关订单传给供应商或公司总部。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 配送订单的设计与制作

名称	配送订单的设计与制作	编码		版本	
		页次		修改状态	

1. 自动制单的流程

自动制单的流程如下图所示。

根据电子信息确定门店补货或者客户单位要货内容

↓

制定门店补货申请单或者客户需求单

↓

自动转成正式订单

自动制单流程图

(续)

名称	配送订单的设计与制作		编码		版本	
			页次		修改状态	
2. 人工设计与制作订单的流程 人工设计与制作订单的流程如下图所示。 根据电子信息确定门店补货或者客户单位要货内容 ↓ 手工制单 ↓ 经审核后生成正式订单 人工设计与制作订单流程图 3. 建议订单的生成流程 建议订单的生成流程如下图所示。 根据电子信息确定门店补货或者客户单位要货内容 ↓ 自动生成建议订单 ↓ 人工修整 ↓ 生成正式订单 建议订单生成流程图						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 流通加工作业内容

名称	流通加工作业内容	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 食品的流通加工 一般食品类商品流通加工的内容包括： (1) 生鲜类食品的销售包装（鱼的塑封包装、鲜蛋的盒装等）。 (2) 生鲜类食品的冷冻和冷藏（鲜鱼的冷冻、鲜肉的冷藏等）。 (3) 蛋品的加工。 (4) 豆制品的加工和包装。 (5) 牛奶的灭菌和冷藏。 (6) 米、面、油的自动包装。 (7) 调味品的分装。 (8) 熟食的切割、包装、冷冻和冷藏。 2. 日用工业品的流通加工。 对日用工业品的流通加工，主要是为了满足消费者的某种消费喜好以及方便销售。常见的流通加工内容有： (1) 商品的组合包装或拆分包装。 (2) 粘贴门店标识和价签。 (3) 节日、喜庆用品的装饰和广告标识粘贴。 (4) 纸张和面料的裁切。 (5) 家具等商品的组装。 (6) 服装的悬挂和加拴（贴）标识、价签及商标。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 配载作业原则

名称	配载作业原则	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 后卸先装的原则					
对于多个送货点商品拼装在同一辆车上的情况，应按照各送货点的卸货顺序，将需要最后送达并卸下的商品先装在车厢的最里面，依次装载后，使最先到达送货点的商品正好处于车厢最外部易卸的地方。					

(续)

名称	配载作业原则		编码		版本	
			页次		修改状态	
2. 简化包装或实行集装单元化的原则 商品的包装规格和方式对车辆容积的利用率影响很大。例如，外部尺寸与车辆内容积尺寸成一定比例时更容易节约容积；实行托盘或笼车单元化的商品更有利于充分利用车厢容积；小型包装商品可以最大限度地节约容积；纸质包装商品比木质包装商品对容积的利用率更高等。因此，在进行配载作业时应尽量简化包装或者实行单元化包装。 3. 性质相近商品的搭配和性质互斥商品的避让原则 拼装在一个车厢内的商品，其物理属性、化学特性、生物特性都不能互相抵触，以免造成商品在运送途中的损毁。 4. 轻重商品搭配、车厢内载重量分布均匀的原则 配载时，必须将重量较大的商品放置于车厢底部，较轻的商品放置于车厢上部，使整个车辆重心下移，并避免重货压坏轻货。同时，要注意整个车厢内的前后左右积重应均衡，以加强车辆运行中的稳定性，确保行车安全和商品质量安全。 5. 大小搭配、长短互补、恰当堆码的原则 对于外部包装尺寸大小各异的商品，应采取大件与小件商品在同层或上下层的合理搭配，减少商品间的空隙。 6. 同一送货点拼装的原则 为了充分利用车厢容积，对于最终到达同一送货地点的商品，在条件允许的前提下，尽量拼装在同一辆车上，以节约运力。 7. 严禁超载的原则 配载的商品的总重量绝对不允许超过车辆所允许的最大载重量。如果超过，不仅容易损毁车辆，也不利于商品的安全运输。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 配送路径选择的方法

名称	配送路径选择的方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 节约里程法 节约里程法的具体作业步骤如下： (1) 计算最短距离。计算出发送点至各个收货点以及各个收货点之间的最短距离。 (2) 计算节约里程。计算出各收货点相互间的节约里程。 (3) 形成配送路径。按照各收货点的收货数量或重量，以及节约里程的原则，在车辆载重允许的条件下，将各个可能入选的送货点连接起来，形成一条配送路径。 (4) 连接收货点。将全部收货点按照上述方法全部连接完成。 2. 方案评价法 (1) 拟订配送路径方案。首先以某一项较为突出和确定的要求作为依据，拟订出几个不同的方案，方案中要求提出配送路径出发地点、经由地点和使用车型等。 (2) 计算各类数据指标。对每个方案的各类数据，如配送距离、成本和行车时间等数据进行计算，其结果作为评价的依据。 (3) 确定评价项目。决定以哪几个项目为标准进行方案评价，如动用车辆数、费用水平、准时性、作业效率等，都可以作为方案评价的依据。 (4) 对各种方案进行综合评价。为了便于对各种方案进行评价比较，可以依据各评价项目列出综合评价表，对每一个项目进行打分，然后根据各方案最后的综合得分选出最优方案。 (5) 修正最优方案。根据实际情况和经验，对选出的最优方案进行修正。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 配送管理信息的结构

名称	配送管理信息系统的结构	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 配送管理中心数据库系统					
根据目前信息技术以及配送管理信息系统的规模大小，配送管理中心数据库系统可分为小型配送管理信息系统和大型配送管理信息系统两种。					
2. 基本信息管理系统					
基本信息管理系统包括主要供应商信息库、主要商品信息库、主要客户信息库和条形码编印系统等。					

(续)

名称	配送管理信息系统的结构		编码		版本	
			页次		修改状态	
3. 财务管理系统						
财务管理系统以会计业务为基础，兼具总账管理、财政预算、税务筹划等功能。						
4. 业务信息管理系统						
业务信息管理系统主要包括在库管理系统（内含库存跟踪管理、盘点作业管理、库存报警、库存结构分析、货位调整等系统）、订单管理系统、入库管理系统、出库管理系统（含装卸指挥系统和车辆调度系统）、退调管理系统（对搬运中损毁的商品、过期的商品、残次品和误送商品的退、换货管理系统）。						
5. 决策支持系统						
决策支持系统包括查询系统、统计系统和业务数据分析系统。						
6. 相关支持系统						
相关支持系统主要包括数据通信和系统维护等。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 配送管理信息系统的模块设置

名称	配送管理信息系统的 模块设置	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 订单处理系统					
(1) 订单处理系统设计的基本要点。					
1) 具备客户的信用、报价、付款等方面的历史资料，并可按多种方式检索和查询（商场超市公司是进行统一核算的，对本企业的门店不存在信用考核问题，对于加盟店也通常是收到货款后发货，很少涉及信用考评问题）。					
2) 具备客户的多个出货地址记录，可根据不同交货地点开立发票（对于商场超市的某个门店来说，出货地址是唯一的）。					
3) 具备单一订单或多批次订单的生成和打印功能。					
4) 所需输入数据包括客户资料、商品规格资料 and 商品数量、日期及订单号码、报价单号码等由系统自动生成，但可人工修改。					
5) 具备相似产品、可替代产品的相关资料，以备在库存不足时用这些产品作为替代品。					
6) 具备由业务主管或高层主管随时修改客户信用额度的功能。					
7) 可查询未结订单资料，以利于出货作业时跟踪催款。					
8) 具备按客户名称及编号、商品名称及编号、订单号、订货及出货日期等条件进行订单内容查询的功能。					

(续)

名称	配送管理信息系统的模块设置		编码		版本	
			页次		修改状态	
(2) EOS 的作业内容。 EOS (电子订货系统) 能够有效地处理客户询价、报价、接收订单、对订单进行确认、整理和输入数据、输出相关单证等业务。 2. 入库管理系统 (1) 入库前期数据处理。根据采购环节提供的商品预计入库时间、商品品种、商品规格、包装及数量情况,提供站台安排、人力资源及相关机具设备等数据,并拟订入库作业方案。 (2) 实际入库作业数据处理。实际入库作业数据处理的要点如下: 1) 对需要入库储存的商品,系统需要具备货位指定或调整及储位管理功能,即可以根据入库商品的相关数据计算出入库商品所需要的储位大小,根据商品的特性及货位储存现状来指定最佳储位。 2) 连接在库管理系统,传送入库商品信息。 3) 供应商将商品送达时,输入采购单号、供应商名称、商品名称、商品数量等数据,并根据采购单号查询采购商品内容。 4) 输入实际到货的相关数据,根据实际到货情况对入库单进行修正。 5) 输出修正后的入库单,发送给理货环节。 6) 对需要立即出库的商品,连接待出库商品数据和车辆调度、出库作业系统,并进行适当的数据修正。 3. 在库管理系统 (1) 订货与补货系统。 (2) 盘点作业管理系统。 (3) 库存结构分析系统。 (4) 库存跟踪管理系统。 (5) 库存量报警系统。 (6) 货位调整系统等。 4. 出库管理系统 (1) 出库商品的查找与核对系统。 (2) 配货系统。 (3) 配车系统。 (4) 运送系统。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 配送中心的作业管理

名称	配送中心的作业管理	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 进货入库作业管理					
进货入库作业主要包括收货、检验和入库 3 个流程。					
(1) 收货是指总部的进货指令向供应商发出后，配送中心对运送的货物进行接收。通常，配送中心收货员应作好如下准备：及时掌握总部（或客户）的进货量、可用的库房存储仓位、装卸人力等情况，并及时与有关部门、人员进行沟通，以便做好接货计划。					
(2) 检验活动包括核对采购订单与供应商发货单是否相符，开包检查商品有无损坏，商品分类、所购商品的品质与数量是否一致等。					
(3) 经检查准确无误后方可在供应商发货单上签字，将商品入库，并及时在计算机上录入有关入库信息，转达采购部，经采购部确认后开具收货单，从而使已入库的商品及时进入可配送状态。					
2. 加工作业管理					
加工作业管理主要是指对即将配送的产品或半成品按销售要求进行再加工。加工作业主要包括以下 5 种：					
(1) 分割加工，如大尺寸产品按不同用途进行切割。					
(2) 分装加工，如将散装或大包装的产品按零售要求进行重新包装。					
(3) 贴标加工，如粘贴价格标签，打制条形码。加工作业完成后，商品即进入可配送状态。					
(4) 促销包装，如促销赠品搭配。					
(5) 分选加工，如对农副产品按质量、规格进行分选，并分别包装。					
3. 在库保管作业管理					
加强商品养护、确保商品质量安全，同时还要加强储位合理化工作和储存商品的数量管理工作。商品储位可根据商品属性、周转率、理货单位等因素来确定。储存商品的数量管理则需依靠健全的商品账务制度和盘点制度。					
4. 理货作业管理					
理货作业是配货作业最主要的前置工作。配送中心在接到配送指示后，应及时组织理货作业人员，按照出货优先顺序、储位区域别、配送车辆趟次别、门店号、先进先出等方法原则，把配货商品整理出来，经复核人员确认无误后，放置到暂存区，准备装货上车。					
5. 配货作业管理					
配货作业过程包括计划、实施、评价 3 个阶段。					
(1) 制订配送计划。配送计划是根据配送的要求，事先做好全局筹划并对有关职能部门的任务进行安排和布置。全局筹划主要包括：					
1) 制订配送中心计划。					

(续)

名称	配送中心的作业管理		编码		版本	
			页次		修改状态	
2) 规定配送区域。 3) 规定配送服务水平等。 制订具体的配送计划时应考虑以下几个要素： 1) 商场超市各分店的远近及订货要求，如品种、规格、数量与送货时间、地点及现时的交通条件等。 2) 配送的性质和特点以及由此决定的运输方式和车辆种类。 3) 现有库存的保证能力。 (2) 配送计划的实施。配送计划确定后，商场超市应将到货时间、到货品种、规格、数量以及车辆型号等信息告诉各分店，以便分店工作人员做好接车准备。同时向各职能部门，如仓储、分货包装、运输及财务等部门下达配送任务，各部门要做好配送准备。 理货部门按要求将各分店所需的各种货物进行分货及配货，然后进行适当的包装，并详细标明分店名称、地址、送达时间及货物明细。配送人员按计划将各分店货物组合、装车，运输部门按指定的路线运送至各分店，完成配送工作。 (3) 配送作业的评价。评价的内容主要包括配送费用管理情况、配送效率管理情况、司机劳务管理情况等。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 配送中心数量的确定方法

名称	配送中心数量的确定方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
配送中心数量的确定，一方面要考虑区域内商品配送的总量和配送的效率问题，另一方面要考虑配送中心建设的投资和建成后的运营费用问题。具体地说，配送中心数量的确定应重点考虑以下几个方面的因素： 1. 配送服务水平 一般来说，配送中心的数量越多，配送中心到各个门店的运送距离越短，配送的时间越短，配送的效率越高，说明配送服务水平较高；反之，配送中心数量的减少，虽然节省了投资费用，但服务水平也会相应地下降。 因此，只有兼顾费用降低和服务水平提高，才能达到一个对商场超市来说的最佳程度，这时所确定的配送中心的数量才是最适宜的。					

(续)

名称	配送中心数量的确定方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
2. 运营费用					
在确定配送中心数量时要考虑运营费用。配送中心的运营费用包括配送费、在库保管与养护费、收发货处理费等业务费用和相关的管理费用。在配送中心数量增加的情况下，虽然建设投资增大，成本较高，但因为数量多，可以使配送中心更接近于各个门店，从而改善配送服务条件，能够迅速、及时地补充企业库存，降低库存水平，也有利于减少商品的迂回运输和缩短小规模运输的距离，从而大大降低业务运作成本。 但是，这也并不是说配送中心越多越好，随着配送中心数量的进一步增加，配送中心的投资和运营费用相对也会有所增加。当配送中心的数量超过一定限度时，将导致商品库存的分散，使总的储存商品量增加，并且能够集中运送的商品的数量大大下降，小规模运送增多，致使业务费用上升。因此，配送中心数量的确定，必须把运营费用作为重要的因素加以考虑。只有当运营费用的减少与建设投资的增加趋势相抵后，总的费用水平达到最小化，才是最适宜的配送中心数量。					
3. 建设投资					
通常来说，配送中心数量的增加，必须有相应数量的资金支持，而配送中心建设的投资规模都比较大，因此，所需的资金也非常多。从目前的发展趋势来看，商场超市配送中心在向着规模化、集约化和综合化方向发展。这种趋势带来的最大优势是建设投资的显著下降。同时，随着单个配送中心规模的增大，单位投资成本减少。所以，从节约投资和减少库存总量的角度考虑，应尽量减少某个区域内的配送中心的数量。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 配送中心选址的方法

名称	配送中心选址的方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 定量分析法					
定量分析法就是根据影响配送中心选址的各种因素，建立数学模型，通过数学方法计算出最优的选址方案。在定量分析法中，包括两种选址情况：单一配送中心选址和多个配送中心选址。					
(1) 单一配送中心选址。单一配送中心选址常用的方法有：重心法和最短距离法，而两者相结合更有利于决策。					

(续)

名称	配送中心选址的方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
1) 重心法是把各门店对商品的需要量，按照一定的比例换算成重锤的重量，最后用实验的方法确定各个重锤的重心位置，得出的这个重心位置就是配送中心的最佳建设位置。 2) 最短距离法是将各门店的地理位置用坐标表示出来，根据配送中心运送到各个门店的商品数量，用数值分析方法确定配送中心的最佳位置。 3) 重心法与最短距离法相结合的方法。这种方法是先根据将来可能的配送需求量（总运量），求出该区域内各门店需求量的重心所在的位置（重心法），作为配送中心的初始位置。然后，以该初始位置为基础，遵循距离最短原则，求出经改善的配送中心位置。多次修改以后，就可以确定出配送中心的最佳位置。 （2）多个配送中心选址。多个配送中心选址在计算方法上，可以采用确定单一配送中心选址的方法。但是与单一配送中心选址方法不同的是，多个配送中心选址要先通过定性分析，按照配送中心的服务能力与门店网点布局情况，划分各个配送中心的服务区域，从而将一个区域的多个配送中心选址问题转化为多个局部地区内一个配送中心的选址问题，然后按照单一配送中心选址的计算方法求出每个局部区域配送中心的最佳位置。 2. 定性分析法 定性分析法就是针对各种影响因素，提出选址应遵循的一些基本原则，并根据这些基本原则，对现有的资源条件进行分析、评价，然后根据最优化原则，从备选的地址中选出最佳的地址作为配送中心的建设地址。其中，选址应遵循的原则一般包括：交通发达、通行便利；接近消费区；接近商场超市门店；建设费用相对较低、大型货运车辆进出方便的城乡结合部等原则。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 配送中心内部交通运输设施的设计

名称	配送中心内部交通运输设施的设计	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 道路设施					
在对道路设施进行设计时，需要注意以下一些问题：					
(1) 尽量减少内部的交叉运输、迂回运输和空载运输。					
(2) 道路的宽度要适合于各种类型车辆的出入和通行。					

(续)

名称	配送中心内部交通 运输设施的设计		编码		版本	
			页次		修改状态	
(3) 出入车辆的行驶道路尽量分开设置。 (4) 内部道路应根据当地的气候条件、土壤结构、筑路材料和各类型车辆运行要求等要素进行设计。 2. 装卸场地 对装卸场地进行设计时，需要注意： (1) 考虑叉车和其他装卸设备的运行要求。 (2) 考虑卸、装货物的临时寄放场地要求。 (3) 考虑货运汽车的进、出和停靠方便。 装卸场地的设置，可以采取两种方式： (1) 采取集中设置的方式，即在一个配送中心内只设置一个大型的装卸作业场地。这种设置的优点是减少车辆运行占地和相关辅助设备的配置，同时也便于集中调度运力及装卸搬运作业。缺点是集中作业量大，商品质量安全和内部交通安全需要特别注意。 (2) 以各储存库为基准分散设置若干装卸场地。这种设置的优点是场地靠近库房，搬运距离短，节省搬运时间和费用，装卸作业量小，装卸作业灵活，同时适合危险品及冷库等特殊商品装卸作业的需要。缺点是每个装卸场地都要配备一套装卸设施，土地和设备利用效率低，建设成本高。 3. 站台及辅助设备 对站台及辅助设备进行设计时，需要注意的问题有： (1) 站台的高度应与汽车货厢底板高度一致。 (2) 一辆车对应一个出货位。 (3) 应根据配送中心的整体布局特点和各库房的作业特点对站台形态进行设置。 (4) 站台上各车位的设置，最好是垂直倒向停靠方向，或者根据场地的形状和作业特点，将其设置成斜向停靠方式或者横向停靠方式。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 配送中心功能分区的设计

名称	配送中心功能分区的设计		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 商务办公及管理区						
商务办公及管理区指配送中心内部行政事务管理、信息处理、业务洽谈、订单处理以及中央控制的场所，一般位于配送中心的出口或入口。						
2. 按作业流程设置的各环节操作区						
(1) 进货区。进货区指配送中心进行收货、验货、卸货、搬运及货物暂放的场所，一般设置在配送中心入口附近。						
(2) 理货区。理货区指配送中心对进货进行简单处理的场所。主要是根据收货、验货情况，将货物分为直接分拣配送、待加工、待入库储存和待退货等形态，分别送往各自需要进一步处理的功能区。在实行条形码管理的配送中心，还要将存储了货物相关信息的条形码贴在指定的位置上。						
(3) 分拣配货区。在这一区域内按照订单要求进行发货前的分拣和配货。						
(4) 配载发货区。配载发货区是对商品进行核对、检验、配装和发货的场所。						
(5) 退货处理区。退货处理区指配送中心内专门用于存放进货时残损、不合格或者需要重新确认等待处理的货物，或者在储存、加工作业过程中出现损耗的货物的场所。						
(6) 储存区。储存区即库房，是对暂时不必配送或作为安全储备的货物进行保管和养护的场所。通常配置有货架系统和相关的储存设备。						
(7) 流通加工区。流通加工区指在配送中心内对货物进行必要的生产性加工或流通性加工的场所，如进行切割、拆包、组合包装、贴价签等。						
(8) 废弃物处理区。废弃物处理区指对其他各环节产生的废弃包装物（塑料袋、纸袋、纸箱等）、破碎或变质货物、加工残屑等废物进行清理或回收复用的场所。						
3. 辅助作业区						
辅助作业区主要指设备存放及维护区，用于存放叉车、托盘等设备及其维护（充电、充气、紧固等）工具的场所。大型配送中心还要设置运输车辆维修、检修、加油场所。关于库房的平面布置，除了要从配送中心的作业量、功能区设置等方面考虑，还要重点突出防火、防盗等安全要素。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 配送中心的库存管理

名称	配送中心的库存管理	编码		版本	
		页次		修改状态	

1. ABC 分类法

ABC 分类法是一种在库存管理中经常用到的管理方法，指为了使库存结构合理化，将在库商品按当年的出库额的多少顺次排列，再算出每种商品出库额占出库总额的比重，以此为依据将它们分为 A、B、C 三类，以便抓住重点，照顾一般，分别进行储存控制的一种库存管理方法。

ABC 分类法的实际应用有以下好处：

(1) 可以节约管理费用。

(2) 能减少库存资金。

(3) 能促进库存结构合理化。

(4) 有利于压缩总库存量。

但 ABC 分类不是一成不变的，应随着出库额（或销售额）的变化进行调整。

ABC 分类法的一般步骤如下：

(1) 按每档次商品的出库额大小和品种的数量将库存商品分成 A、B、C 三类。

A 类商品占总库存品种数的百分比为 5% ~ 10%，占总出库金额的百分比为 70% ~ 75%；B 类商品占总库存品种数的百分比为 10% ~ 20%，占总出库金额的百分比为 10% ~ 20%；C 类商品占总库存品种数的百分比为 70% ~ 75%，占总出库金额的百分比为 5% ~ 10%。

(2) 计算各种商品的出库金额，按照出库金额大小顺序列出库存商品档次，计算出每一档次商品库存品种数及累计数和出库金额及累计值。

(3) 根据 ABC 分类法的结果，在权衡管理力量与经济效益之后，对库存商品采取不同的管理方法。对于 A 类商品要投入较大力量精心管理，将库存压到最低水平。订货时可计算每种物品的订货量，采用定期订货方式。对于 B 类商品，按经营方针来调节库存水平。例如，要降低水平时，就减少订货量和库存，可采用定期定量订货方式。对于 C 类商品，只需投入较少力量管理，增加库存储备即可。订货时，集中大量的订货。

(4) 计算每一档次商品品种数占全部品种数的百分比和每一档次商品出库金额占出库总额的百分比。

ABC 分类法的指导思想是：关键的少数和次要的多数，即在成千上万种的储存商品中，少数几种占用了大部分资金；在销售活动中，成千上万种商品中少数几种取得大部分利润。很明显，在工作中如果找出关键的少数，将有限的力量用于解决这具有决定性的少数商品上，对这些关键的少数施以较强的管理力量，必定取得多倍的效果。

(续)

名称	配送中心的库存管理		编码		版本	
			页次		修改状态	
2. 零库存管理						
“零库存”是一种特殊的库存概念，是指以仓库形式储存的某种或某些货物的储存数量很低，甚至可以为零，即不保持库存。零库存可以大大减少仓库存货的一系列工作，降低物流成本，如仓库建设，存货维护、保管、装卸、搬运和存货占用流动资金等。零库存管理主要是通过利用现代化的物流设施和先进的信息系统，努力缩减自己的库存来实现的。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 配送质量评价指标的设计

名称	配送质量评价指标的设计	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 配送质量评价指标的设计原则 (1) 按规范化要求设计指标。 这里规范化有两层含义： 1) 评估指标和方法的规范化。 2) 评价工作行为和评价程序的规范化。 (2) 确保数据的真实性和及时性。科学的评价必须依赖于真实可靠、及时的数据，因此，这就要求采集数据时，必须确保数据的真实性和及时性。 (3) 定性定量相结合。定性评价和定量评价分析各有所长，在实际操作中都必须不可少，必须充分结合。另外，对每一评价结果应加入“经验评价”，以对定性分析和定量分析进行弥补或校正。 (4) 全面性和重点性相结合。商场超市配送质量评价指标的设计既要相对全面，又要突出重点。相对全面就是要构建一个全面而客观的评价指标体系，提高评价指标体系的开放性；突出重点就是要反映配送质量的内涵，从影响配送质量的众多因素中，找出稳定的主要因素，加以明确的定义。 (5) 指标体系的科学性、系统性和层次性相结合。设计指标体系必须有科学依据，能真正反映出要反映的内容，同时又要全面、系统并具有代表性。 2. 商场超市配送质量的主要评价指标。					

(续)

名称	配送质量评价指标的设计		编码		版本	
			页次		修改状态	
(1) 衡量时间正确性的指标。 (2) 衡量数量正确性的指标。 (3) 衡量质量正确性的指标。 (4) 衡量工作完善性的指标。 (5) 衡量地点正确性的指标。 (6) 衡量工作安全性的指标。 3. 常用的商场超市配送质量评价指标 (1) 储存作业质量指标。 1) 仓库利用率。 2) 设备完好率。 3) 仓库吞吐能力实现率。 4) 商品完好率。 5) 商品收发正确率。 6) 存货商品缺损率。 7) 设备利用率。 8) 仓储吨成本。 9) 仓库面积利用率。 (2) 配送服务水平指标。 1) 商品完好率指标。 2) 配送吨费用指标。 3) 交货水平指标。 4) 服务水平指标。 5) 满足程度指标。 6) 交货期质量指标。 (3) 运输作业质量标准。 1) 满载率。 2) 正点运输率。 3) 运力利用率。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 配送服务质量的保证模式

名称	配送服务质量的保证模式		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 商场超市配送服务实施质量体系证实方式的选择 商场超市配送中心（配送部门）在选择质量了质量保证模式和质量体系要素之后，有必要向商场超市总部及各门店证实质量体系的适用性和有效性。证实的程度大致可分为以下3级： （1）存在声明。配送中心（配送部门）将实施质量体系的要素及实施结果，向商场超市及各门店作出口头或文字说明。 （2）文件证据。配送中心（配送部门）向商场超市或认证机构提供有关质量体系的文件，并附以情况说明。 （3）执行见证。执行见证是级别程度最高的证实，即配送中心（配送部门）向商场超市或认证机构提供相关体系的文件，并提供实施过程的质量记录等见证材料。 证实程度等级的选择，应根据质量体系要素在质量保证中的重要程度和证实的难度以及不同证实程度对服务双方的风险、费用情况而定。一般情况下，尤其是需要第三方认证时，大多数要素都要求执行见证来证实。 2. 商场超市配送质量体系质量要素的选择 ISO9000 质量保证模式中有 19 个要素，质量保证体系各要素在实施中可全部采用，也可有选择地采用。质量体系要素的选用一般根据商场超市的实际情况，以商场超市选定的质量保证模式为前提，经与第三方认证机构协商，确定全部采用或增加删减。质量保证模式中缺少但对配送服务质量保证有关的要素应增加。增加的总体要求是增加对质量体系的有效性有影响，或法规规定必须执行的要素。质量保证模式中不适用于配送中心的要素或对配送服务质量保证无关紧要的要素不必采用。 3. 商场超市配送服务应选择的质量保证模式 超市的配送中心（配送部门）是为商场超市各门店或客户单位提供全过程配送服务的，一般不涉及产品的设计和生产过程，所以属于服务性部门，相当于独立的物流企业。从目前已经获得质量体系认证或正在实施质量体系认证的物流企业的情况来看，由于 ISO9000 适宜于服务性企业，因此选择的质量保证模式标准一般都是 ISO9000。因此，商场超市配送中心（配送部门）选择 ISO9000 质量保证模式是比较合适的。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 配送服务质量体系认证步骤

名称	配送服务质量体系认证步骤	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 前期准备 准备的内容包括： 1) 选择合适的咨询机构。 2) 组织商场超市高层领导、配送中心领导学习、培训。 3) 动员全体配送中心（配送部门）员工投入认证工作。 4) 由领导层统一思想，作出实施认证的决策。 5) 成立贯标小组或贯标办公室等。 2. 确立质量体系要做的工作 （1）贯标办公室和文件编写人员深入学习 ISO9000 标准的内容。 （2）了解和收集配送中心（配送部门）现行服务贸易的组织机构、职责职权、运作方法、规章制度，以及有关法律、法令、法规、条例、规定，制定贯标工作计划，确定质量方针和质量目标，分解到各职能小组具体实施。 3. 编制质量体系文件 编制的质量体系文件应有系统性、可操作性。质量体系文件主要包括质量手册、质量体系程序以及其他质量文件。 4. 质量体系的运行 把质量体系文件中的规定内容分配到部门、小组和岗位进行实际运作，发现问题应及时纠正、修改，完善体系文件。 5. 质量体系的注册认证 商场超市配送中心（配送部门）在确认自身的质量体系达到了质量保证模式标准的要求后，向认证机构提出认证申请。认证机构审查合格后，就可以获得该机构颁发的质量体系认证证书，有效期一般为 3 年，每年要进行 1~2 次监督式审核，如发现重大问题，则有可能被暂停或取消认证资格。因此，配送中心应定期开展质量审核和管理评审，保持质量体系正常运转，不断提高服务质量。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

● 实施服务质量体系认证的原则

名称	实施服务质量体系 认证的原则	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 保持进度，保持连续性 实施 ISO9000 标准和认证，整个过程长达 10 个月左右，有可能产生时紧时松的现象。为解决这一问题，商场超市应从加强检查督促入手，掌握进度，加强控制，发现问题及时指出，采取对策和补救措施，使贯标计划一步一步得到落实。同时，在获得认证后的监督审核中，必须保持贯标过程中的工作劲头，继续按照质量体系的要求推进企业经营和各项业务，巩固认证成果。 2. 简明易行，有可操作性 实施 ISO9000 标准时，编写规定、条款、文件要尽量简化操作程序，减少文字条目，力求条理清楚、文字精练、好记易行，以便于员工理解和接受。 3. 坚持标准，灵活应用 在坚持 ISO9000 质量标准的同时，也必须从实际需要出发，增加、删减、修改一些要素，使质量标准要素更有针对性和适用性。 4. 认清形势，提高自觉性 在准备阶段的学习动员中，相关人员要把认证工作的重要性讲深讲透，让领导和员工真正懂得进行质量认证对企业发展的重要性，以提高他们后期工作的自觉性。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

● 对门店配送的业务流程

名称	对门店配送的业务流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 一般作业流程					
门店配送的一般作业流程如下图所示。					
采购与订货 → 货物运达 → 货物验收 → 储存 → 要货单处理 → 拣选 → 包装或流通加工 → 分拣 → 组配 → 发运 → 门店点验 → 暂存或上货架					
对门店配送的一般作业流程图					

(续)

名称	对门店配送的业务流程	编码		版本	
		页次		修改状态	

2. 直接配送流程

直接配送至门店的作业流程如下图所示。

采购与订货

→

货物运达

→

配送部门验收

→

分拣

→

配载

→

发运

→

门店点验

→

暂存或上货架

直接配送至门店的作业流程图

3. 店铺直达流程

店铺直达的作业流程如下图所示。

采购与订货

→

供应商送货

→

门店点验

→

暂存或上货架

店铺直达作业流程图

4. 门店间存货调剂流程

门店间存货调剂的作业流程如下图所示。

订单处理

→

门店存货查询号

→

提货

→

流通加工

→

发运

→

信息处理

门店间存货调剂作业流程图

相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 自动分拣系统作业流程

名称	自动分拣系统作业流程	编码		版本	
		页次		修改状态	

自动分拣系统的作业流程如下图所示。

接收并处理订单

拣货单

下达分拣指令

自动拣货

按客户类别集中

自动分拣系统作业流程图

1. 接收并处理订单

配送中心接收客户提出的配送订单，进行适当处理，生成拣货单。

2. 下达分拣指令

拣货人员按照拣货单的内容，向自动分拣系统下达分拣作业指令。

3. 自动拣货

自动分拣系统指挥拣货设备，在最短的时间内，从庞大的货架储存系统中准确找到要出库的商品所在的位置，并按照需要的数量将商品从储位上拣出。

4. 按客户类别集中

将拣出的商品按照客户类别，分别集中在理货区域或运送区域的不同位置，以备配载作业。

相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 商场超市对客户的配送业务流程

名称	商场超市对客户 的配送业务流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 针对集团采购的配送业务流程					
对于大型商场超市来说，存货充足，有足够的商品来满足订单需求。因此，在接到集团配送订单后，只需将商品拣选出来，进行必要的加工和包装处理后，即可进行配送。					
对于中、小型商场超市来说，面对这种集团采购的集中配送，通常会出现以下 3 种情况：					
(1) 客户采购的商品比较单一，而且本企业配送部门和门店现货不足，可考虑尽快通知供应商，并由供应商按要求进行必要加工和包装后直接配送给顾客。					
(2) 本企业配送部门和门店无货或现有的商品只能够部分满足订单需求，还需要补充其他商品。这时，应尽快通知供应商，将商品送达配送部门，由配送部门将送达的商品和现有商品统一进行必要的加工和包装处理后进行配送。					
(3) 配送部门有足够的商品，这种情况下其配送业务流程与上述大型商场超市的类似。					

(续)

名称	商场超市对客户 的配送业务流程		编码		版本	
			页次		修改状态	
2. 针对零散客户的配送业务流程						
针对零散客户的配送业务，可按照配送主体的不同，分为商场超市负责配送和供应商负责配送两种情况。						
(1) 商场超市负责配送的业务流程。						
1) 信息反馈。客户在商场或超市购买了需要提供配送的商品之后，相关工作人员将需要配送的商品及顾客信息反馈至商场超市配送部门。						
2) 信息汇总。						
3) 拟定配送计划。						
4) 按计划将商品配送至顾客指定的地方。						
(2) 供应商负责配送的业务流程。在实际经营过程中，通常会出现顾客购买了商品但是商场超市货架、暂存库甚至配送仓库都出现缺货的情况，这时需要求助于供应商，由供应商将需要的商品送至配送部门或者直接送达顾客。						
3. 紧急情况下的配送业务流程						
出现紧急情况时，商场超市需要迅速将顾客需求以订单方式反馈给配送部门，由配送部门按照订单处理、备货、送货、顾客签收的流程顺序，把商品及时配送给顾客，以简化作业流程，提高配送效率，提升顾客满意度。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 配送订单处理的作业流程

名称	配送订单处理的作业流程	编码		版本	
		页次		修改状态	

1. 配送中心订单处理的基本流程

配送中心在接到客户的订单后，要对订单进行处理。其基本处理流程如下图所示：

客户发出订单

配送中心接单

处理订单

跟踪订单

异常情况处理

出货作业及结清货款

订单处理程序图

(续)

名称	配送订单处理的作业流程		编码		版本	
			页次		修改状态	
2. 商场超市配送部门订单处理的流程						
根据零售企业的配送业务部门设置情况，其配送部门的订单处理作业大体上可以分为以下两种：						
（1）零售企业将配送部门作为一个完全的服务机构。这时，订单处理或者简化为要货与送货的作业（配送部门提供内部服务），或者配送部门作为订单的设计、制作和发出者，不再直接进行订单处理作业（由企业外的第三方物流企业处理）。						
（2）零售企业建立了自己的配送中心，并将其作为一个独立的营运部门或子公司进行管理。在这种情况下，配送订单的处理流程与一般配送中心的订单处理流程基本一致，只是省略了结款及财务处理环节（虽然也要进行内部结算，但只是财务账面上的调整）。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

第十五章

商场超市布局管理工具

• 商场超市选址的原则

名称	商场超市选址的原则		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 有利于企业获取最大经济效益的原则 企业经营能否取得好的经济效益是衡量商场超市位置选择优劣的最重要标准。因此，商场超市地理位置的选择一定要有利于经营，这样才能保证最佳经济效益的取得。 2. 为顾客提供方便的原则 商场超市经营的宗旨是满足顾客需求，因此商场超市位置的确定，必须首先考虑方便顾客购物，为此商场超市的选址要符合以下条件： (1) 交通便利。 (2) 符合客流规律和流向的人群集散地段。 (3) 靠近人群聚集的场所，可方便顾客随机购物。 (4) 机关单位、学校、人口居住稠密区或集中的地区。 3. 有利于商场超市进一步开拓发展的原则 商场超市选址的最终目的是要取得经营的成功，因此，要着重从以下几方面来考虑如何便利经营： (1) 有利于提高企业市场占有率和覆盖率，从而实现企业的长远发展。 (2) 有利于形成综合服务功能，发挥特色。 (3) 有利于合理组织商品运送。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 商场超市平面设计与规划管理

名称	商场超市选址的原则	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 总体平面设计					
商场超市在进行总体平面设计时，应考虑以下几个要点：					
(1) 总平面布置应按使用功能组织，如货运路线、员工流线等，并和城市交通之间避免相互干扰。					
(2) 要考虑到防火疏散和残疾人通行等问题。					
(3) 商场超市应有不少于两个面的出入口与城市道路相邻接，基地内应设净宽度不小于4米的运输、消防道路。					
(4) 商场超市建筑基地选择在城市商业集中区或主要道路的适宜位置。					
(5) 大中型商场超市建筑的主要出入口前，应按当地规划及有关部门要求，设置相应的能供自行车与汽车使用的停车场及集散场地。					
2. 营业厅平面设计					
营业厅的平面设计需注意以下几点：					
(1) 现代商场超市室内设计应表现商场超市的基本要素：展示性、服务性、休闲性与文化性。					
(2) 应在大中型商场超市的各层分段设置顾客休息区，在中庭及其他适当位置设置小景和集中休息区，如设置咖啡厅、冷热饮室、快餐厅、幼儿托管、吸烟区等附属服务项目。					
(3) 为了加强诱导性和宣传性，营业厅入口外侧应与广告、橱窗、灯光及立面造型统一；在入口内侧应根据营业厅的规模设计足够宽的通道与过渡空间；入口处在建筑构造和设施方面应考虑保温、隔热、防雨、防尘的需要。					
(4) 小型商场超市一般不设顾客卫生间，但大中型商场超市应在其大小隔层或每层设卫生间，且卫生间应设在顾客容易找到的地方。					
(5) 营业厅内应避免顾客主要流向与货物运输流向交叉混杂。因此，要求营业面积与辅助面积分区明确，顾客通道与辅助通道（货物与内部后台业务）分开设置。					
(6) 在可能出现不安全因素的地方增加安全提醒性标识牌，在商场超市较大、通道疏散口不易找的情况下，要设置通道引导牌。在装饰设计时要注意，原有建筑设置的防火分区应予保留，并保证分区隔墙板在需要时能通畅地拉下；消防箱在装饰设计时应予保留，或在美化时应设有明显标志；营业厅内通往外界的门窗应有安全措施。					
(7) 大中型商场超市的竖向交通，以自动扶梯为主，楼梯和电梯为辅。自动扶梯上下两端连接主通道，周围不宜被挤占或摆放物品，前方的范围不宜做他用。当营业厅内只设置单向（一般是上）自动扶梯时，应在附近设有与之相配合的步行楼梯。					
(8) 商场超市室内设计的基本原则是在满足商场超市功能的前提下，使其色彩优雅、光线充足、通风良好、感官舒适。室内设计的基本目的是突出商品，诱导消费，美化空间。					
(9) 现代零售企业，尤其是大中型商场超市在有条件时应尽量采用空调系统来调节温度和通风。如果采用自然通风，外墙开口的有效通风面积不应小于地面面积的 1/20，					

第十五章 商场超市布局管理工具

(续)

名称	商场超市选址的原则	编码		版本	
		页次		修改状态	
不足部分以机械通风补足。 (10) 营业厅在非营业时间内，应与其他商业空间，如餐厅、舞厅等隔开，以便于管理（尤其是复合型商业大厦）。 (11) 现代大中型商场超市、大城市中的各专业商场，越来越多地采用以人工照明采光为主，以自然光为辅的照明方式，有的干脆全部采用人工照明。在这种情况下，除了用于商品陈列的直接照明或投射照明、用于烘托气氛及装饰效果的重点照明和间接照明之外，还应增设安全疏散用的应急照明及通道诱导灯。 (12) 根据商场超市的经营策略、商品特点、顾客构成和设计流行趋势及材料特性确定室内设计的总体格调，并形成各售货单元的独特风格。 (13) 室内装饰用的可燃材料的总量，不能高于防火规范所规定的平均每平方米千克数，并且墙面、天花板、地面等固定装饰设计尽可能不用或少用木材，造型需要用的部位，其背后应按规定涂刷防火涂料或按消防规范的要求采取措施。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 商场超市营业厅规划与设计规范

名称	商场超市营业厅 规划与设计规范	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 柱网层尺寸					
以前我国建筑师设计的营业厅柱网尺寸多是以闭架销售方式的两个柜台组之间相对的尺寸为基础设定的，一般都在6~9米之间。现在的设计则灵活了许多，如果按现在开架为主的销售方式，当然是柜距越大越好，但考虑到柱网设置与经济性的关系及建筑模数制，建议柱网高度最好控制在7.8~8.4米之间。					
2. 营业厅的通道宽度					
对于大型商场超市，除了人流交汇的门厅、电梯厅等特殊的过渡性空间之外，一般主通道设计宽度可以不超过3米（个别例外），次通道或单元之间的环绕通道宽度在2.2~2.5米之间，柜架之间的通道宽度在1.4~1.8米之间已足够。					
3. 柜架摆放与陈列方式					
(1) 综合式。综合式即开闭架结合的形式。这在现代商场超市的设计中比较常见，如服装展区。这种陈列布置方式也可以高低货架、柜台相结合，使陈列商品看起来更有层次、更丰富。					

(续)

名称	商场超市营业厅 规划与设计规范	编码		版本	
		页次		修改状态	
(2) 封闭式。此方式适用于化妆品、珠宝首饰、计算器、剃须刀、手表等贵重、小件商品的销售。 (3) 开放式。这一方式是目目前和今后都大量应用的陈列形式。开放式陈列往往按不同的商品系列和内容，在商场大厅的中央位置分单元组合陈列，单元之间由环绕的通道划分，设计时应注意单元之间的独特性与单元内部陈列柜架的统一性。柜架的高度应比较统一，且一般不超过人体水平视线；尺度以易观赏、易拿取为宜。一般不做高柜架（尤其是中型商场超市），以保持营业厅的通透度、宽敞感与明快感，在统一中求变化。 (4) 半开敞式。实际上是局部相对独立的开敞式陈列。它的开口处面临通道，左右往往同其他类似的局部开敞式单元相连而围绕营业厅的周边（墙面）进行布置，从而形成连续的、由局部单元组成的陈列格局。 4. 营业厅通道与柜架布置的组合形式 (1) 直线交叉型。 将每个柜架垂直摆放，然后若干横竖垂直摆放的柜台形成一组基本单元，形成类似于棋盘式的方方正正的格局，通道互相垂直交叉。 这种组合方式的优点是摆放整齐，容量大，方向感强，各级通道的交叉与出入口之间的关系较易处理。缺点是虽整齐却缺少变化，略显呆板。 (2) 斜线交叉型。 将商品陈列柜架与建筑梁柱布置成一个个三角形或菱形的基本单元。此时，环绕单元之间的通道往往是斜的，但主通道应尽量保持与柱网的垂直与水平，以便于适应建筑的形式和出入口连接。 这种组合方式的优点是整体上看有较强的韵律感，顾客在主通道上就能看到较多的商品。缺点是容量不如直线交叉型的大。 (3) 弧线型。这种组合方式有以下两种情况： 1) 在方形柱网尺寸之间营造出一个或多个圆弧形的陈列单元。这样的单元与四周直线型的通道会形成弧线三角形区域，这种区域也可被利用作为特殊展台。这种组合方式的缺点是柜架也必须是弧形的。此外，玻璃的弧形、不锈钢管材的弧形要特制，造价要比直线型的高很多，施工的速度也慢一些。 2) 建筑本身就是圆形的。梁柱是放射形布置的，柜架及由此组成的单元顺理成章地排列成弧形。主通道视情况应是一条圆弧形的，还可视圆的面积布置一个十字交叉的直线主通道。它们的单元通道往往是呈放射形直线的，柜与柜之间的支通道是弧线的。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第十五章 商场超市布局管理工具

● 营业厅各层的商品分布与设置

名称	营业厅各层的商品 分布与设置		编码		版本	
			页次		修改状态	
(1) 首层室内、主入口处人工采光的光线要较上面各层明亮，使顾客能适应白天从室外进入室内时的光线差。 (2) 入口正前方和中心区的商品摆放区域，主通道要宽敞，且应使陈设商品不会吸引大多数人去购买、观看，而造成通向其他各层的交通堵塞。 (3) 入口正面和中心区域的商品要有一定精度和档次，以便第一眼就给人舒服、高雅和色彩鲜明、花色丰富的感觉。 (4) 靠近主入口的前部和中部区域最好摆放大的闭架销售为主的商品，以便管理。 (5) 一层销售广告宣传的产品和方便顾客购买的商品。二层和三层应摆放方便购买、诱导购买为主的商品，以及季节性、流行性强的商品。 (6) 文体用品、办公设备和家电等商品，一般都是计划购买的商品，放在楼层较高的地方经营比较好（搬运均有电梯和服务人员，是不会成问题的）。家具、照相器材等商品也是计划购买的商品，尤其是家具，一般家庭是不会经常购买的，放在最高层是比较合理的。 (7) 金银饰品、宝石等价值昂贵且成交数量都不大（但价值大）的商品，应放在一个相对安全、便于管理，又相对安静、便于精心挑选的环境。手表和一些精品也可放在同金银相邻的地方经营。将手表及精品放在首层适当位置经营也是较适宜的。						
相关说明						
编制人员		审核人员			批准人员	
编制日期		审核日期			批准日期	

● 商场超市招牌设计规范

名称	商场超市招牌设计规范	编码	版本
		页次	修改状态
1. 招牌设计的要求 (1) 招牌的材质。制作招牌的材质应是耐久、耐雨、抗风的坚固材料，如木、塑料、金属、石等，或以灯箱作为招牌。同时，在选材时，要注意考虑全天候的视觉识别效果，使其作用发挥到最大。 (2) 招牌的色彩。招牌的色彩应温馨、明亮而且醒目突出，使消费者过目不忘。一般应采用暖色或中色调颜色，如红、黄、橙、绿等颜色，同时还要注意色彩之间的搭配。 (3) 招牌的内容。招牌的内容要求简洁突出，字的大小要考虑到中远距离的传达效			

(续)

名称	商场超市招牌设计规范	编码		版本	
		页次		修改状态	
果。总之，招牌要具有良好的可视度及传播效果。 2. 招牌的基本类型 （1）横置招牌。横置招牌即装在商场超市的店正面的招牌。这是商场超市的主力招牌，通常对顾客吸引力最强。增加各种装饰，如霓虹灯、荧光照射等，会使其效果更加突出。 （2）立式招牌。立式招牌即放置在商场超市门口的人行道上的招牌，用来增加商场超市对行人的吸引力。通常可以使用灯箱或商品模型、人物造型等作为立式招牌。 （3）遮幕式招牌。遮幕式招牌即在商场超市遮阳篷上施以文字、图案，使其成为商场超市的招牌，通常起到遮蔽日光、风雨及宣传的双重功效。 （4）壁面招牌。壁面招牌即放置在商场超市正面两侧的墙壁上，将经营的内容传达给两侧的行人的招牌。壁面招牌通常为长条形招牌或选择灯箱形式加以突出。 （5）广告塔。广告塔即在商场超市建筑顶部竖立广告牌，以此来吸引消费者、宣传自己的店铺。 3. 招牌的摆放位置 在招牌的布置过程中，要考虑到招牌的文字大小与位置之间的相互关系，不同的文字尺寸对于可视程度有不同的要求，对于招牌的高度也有不同的规定。一般的研究认为，眼睛与地面的垂直距离为 1.5 米左右，以该视点为中心上下 25° ~ 30°的范围为人视觉的最佳区域，在此区域内放置招牌效果最佳。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

● 商场超市外立面设计规范

名称	商场超市外立面设计规范	编码		版本	
		页次		修改状态	
(1) 材料的运用应讲究搭配和突出某一方面的效果。例如，外墙铝扣板和反射玻璃以及落地玻璃体现了材料的搭配；不锈钢和各种仿金属胶板可以表现金属的光泽；木材的肌理与石材的不同搭配可以体现出古典或豪华等。 (2) 色彩的运用讲究和谐与对比，其淡雅和强烈应视商品的特色、周围的环境与广告效应而定。在店面的重点部位，如入口以及宣传栏、店徽、招牌、飘旗等处可作重点处理。					

第十五章 商场超市布局管理工具

(续)

名称	商场超市外立面设计规范		编码		版本	
			页次		修改状态	
(3) 造型要有个性。 (4) 灯具的运用要讲究点、线、面结合，整体效果与局部效果结合，亮与暗结合，动与静结合等。 (5) 要与复合型商业大厦总体立面规划相协调。 (6) 要注意广告的造型、色彩及悬挂的位置，使其对店面的设计能够产生正面的影响。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 商场超市入口、门厅设计规范

名称	商场超市入口、门厅 设计规范		编码		版本	
			页次		修改状态	
(1) 商场超市的主要入口一般在作建筑立面规划时，应从造型、色彩等方面进行充分考虑。 (2) 入口要醒目，尤其是大中型商场超市，入口的里、外两侧应设置宽敞的入口广场和门厅（或前庭）。 (3) 与环境、绿化的良好设计结合，形成商场或亲切宜人、或优雅时尚、或高档、或大众的商业氛围。 (4) 在此空间设置问询处、咨询台、商场分区指示牌、导购牌等多项服务设施。 (5) 有些商场超市的入口门厅与宽大的前庭或入口广场相结合。除了上述功能之外还与顾客的休闲相结合，形成丰富的城市商业景观。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

● 商场超市中庭设计规范

名称	商场超市中庭设计规范		编码		版本	
			页次		修改状态	
(1) 强调生态绿化倾向，形成舒适空间。生态、绿化主题越来越多地运用在大型商业空间之中，即将植物、小桥流水等优美景观引入商场中庭。 (2) 形成交通枢纽，组织空间秩序。大型商场超市一般都会围绕中庭组织横、竖向交通，人流在这里交汇。 (3) 丰富空间层次，强化商业气氛。 (4) 组织多种活动，增加休闲空间。中庭作为大型的室内广场，常被用来举办商品展示促销活动和产品现场发布会及美食节、服装表演等，形成商场超市的广场文化。 (5) 宣传企业品牌，美化商场形象。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

● 商场超市扶梯、电梯设计规范

名称	商场超市扶梯、电梯 设计规范	编码	版本
		页次	修改状态
1. 自动扶梯			
自动扶梯是大中型商场超市垂直运输客流的主要通道，其连续运送客流量的能力最大。在一般商场超市的人流集中区、前庭、中庭及商品集中售卖区域都设有自动扶梯。在大型商场超市往往根据分区和空间设置情况布置多处自动扶梯。 (1) 扶梯设置时，一般为两部并排放置，一上一下运行，在不同楼层的相同位置设置。也有不同楼层在不同位置放置的，或是把一上一下的自动扶梯剪刀形摆放。还有两部扶梯中间与步行楼梯一起排列的，也有扶梯单独排列的。 (2) 与并排摆放的扶梯所不同的是，多层扶梯可以连续上或下，不像并排扶梯当从一层上至二层，再想接着上三层时要步行绕至上行的扶梯再上。在视觉方面，空间动态感强一些，但摆放得不好会使空间感觉有些凌乱。 (3) 扶梯的栏板使用厚玻璃，扶手用橡胶材料，扶手下部常装有光管，随扶梯轮廓形成光带，照明和装饰一举两得。扶梯下部的楼梯梁和传动部分的侧面用镜面和亚光不锈钢，也有用钢板和铝板表面喷涂特种漆面，还有用装饰木材和石材装饰的，也有按后现代主义手法设计的。			

(续)

名称	商场超市扶梯、电梯 设计规范		编码		版本	
			页次		修改状态	
(4) 扶梯作为公众的主要活动空间，周围的装饰设计要根据建筑空间的情况作多种个性的规划设计。 2. 电梯 电梯一般设在商场超市的开放性空间，也可以设置在中庭、前庭这些多层贯通的空间或外立面上，它们在功能上是自动扶梯重要的补充。电梯的功能如下： (1) 乘坐电梯可以最快速地到达商场超市的高层位置，人们购物完毕后乘电梯撤离也最快、最省力，所以它是那些目标性购物消费者首选的交通运输工具。 (2) 电梯也是残疾人、老人等特殊人群必不可少的交通运输工具。 (3) 电梯还能装饰空间，使空间动感更强，更具活力。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

● 商场超市地面设计规范

名称	商场超市地面设计规范	编码		版本	
		页次		修改状态	
(1) 地面一般提倡无高差、无障碍设计。若由于建筑的原因或局部造型或陈列内容的需要，有高低差的，应在高低差之间区别材料的种类、颜色，或设计不同图案，或作勾边处理，提醒人们注意，以防止被绊倒。 (2) 地面的设计要配合总的平面设计，要能划分出走道、各销售区域等主要空间及门厅、电梯厅、楼梯间、休息处等辅助空间。 (3) 门厅、过厅等过渡性空间，依照其注目程度也可以设计一些图案，有的重点门厅甚至要设计一些精美、细致的拼花图案来突出其位置。 (4) 销售区被各种柜架遮盖，因此，一般不设计复杂的图案。当然，如果有些销售区比较固定，柜架不会经常挪来挪去，也可以配合商品的品种及品牌的宣传，设计一些图案。大面积的部分与走道只做分色处理，或者视材料的性质设计一些简单的色块或图案。 (5) 商场超市地面采用的材料常用的有大面积铺贴的磨光大理石、花岗石板、抛光地砖、耐磨亚光地砖等。这类材料耐磨、光泽度和易清洁性都很好。但要注意不要把水倒在上面，以防顾客不慎滑倒。另外，常采用的材料还有地毯、木地板、水磨石等材					

(续)

名称	商场超市地面设计规范		编码		版本	
			页次		修改状态	
料。在国外，商场超市也有大面积采用地毯的，这种材料的吸声、吸尘、弹性好，行走时不易疲劳，但不易清理，耐久性差一些。还有用橡胶板及地板专用胶板材料的，这两种材料均有较好的耐磨性与弹性，只是在国内应用还不多。 （6）走道导引性的小图案能增加情趣与变化。走道拐角处、交叉处、走道与扶梯交界处，可以做分色处理或设计图案，不但可以美化空间，而且使这些部位有简单的功能并能吸引人的注意力。 （7）现在还有的大型商场超市在营业厅内基本不做地面的图案和通道的划分，以便最大限度地灵活调整商品陈列区的需要。当然，商场超市的公共区域的地面图案也可以做个性化设计。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 商场超市柱的设计规范

名称	商场超市柱的设计规范		编码		版本	
			页次		修改状态	
(1) 处于中庭周围的柱，多用装饰材料予以重点装饰，可适当与广告灯箱结合。 (2) 处于营业销售区的柱，根据展出内容的需要与广告及展台相结合。 (3) 处于边沿、次要部位的柱，或者柱本身的形式不好，其处理方式可以不加装饰，不引人注意，或采取装饰的手法让人感觉不到它的存在。 (4) 装饰柱的材料现在运用最多的是各种装饰木材、防火胶板和造价较高的花岗石、大理石板、不锈钢、喷石漆、各种乳胶漆等。具体用什么，商场超市可从色彩、质感、造价、施工工期等多方面进行综合考虑。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 商场超市命名的原则

名称	商场超市命名的原则		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 简洁、明快原则 商场超市的店名只有易读、易记，才能高效地发挥它的识别功能和传播功能。因此，商场超市在命名时，店名要简洁、明快，易于消费者记忆。 2. 体现经营属性原则 店名还应该能够体现所经营商品的属性和类别，但也要注意不要过分暗示经营商品的种类或属性，否则将不利于企业的进一步发展。 3. 与店标协调配合原则 为商场超市命名时，还要注意将店名与店标联系起来一起考虑。当商场超市的店名能够刺激和维持商场超市店标的识别功能时，商场超市店面识别系统的整体效果就加强了。 4. 适应文化环境的原则 商场超市经营者要想使商场超市进入新市场，首先必须入乡随俗，使店名适应其经营市场的文化价值观念，包括风俗习惯、宗教信仰、价值观念、民族文化、语言习惯和民间禁忌等。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 商场超市命名的方法与要求

名称	商场超市命名的方法与要求	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 店名命名的方法 （1）以所属的购物中心或商厦命名。 （2）以经营特色命名。把商场超市的经营特色用店名进行表达与强化，使消费者便于认知和记忆。 （3）以货品的质量、方便程度命名。此方式在实际使用中较为常见，如物美超市、百佳超市等。 （4）以其他方式命名。以外来语、译名或企业的经营目标命名。 （5）以人名命名。这种方式用于成立较早、历史较长的店铺，一般以创办人的姓名作为店名。 2. 店名命名的要求					

(续)

名称	商场超市命名的方法与要求		编码		版本	
			页次		修改状态	
(1) 必须具有可传达性。 (2) 必须具有统一性。 (3) 必须具有独创性和识别性。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 商场超市门面的类型

名称	商场超市门面的类型	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 开放型 开放型门面设计主要适用于出售蔬菜、水果、食品、日杂品等低档日常用品的店铺。店铺正对大街的一面全部开放，由于购买这类商品的顾客只希望看到商品及价格，所以不必设置陈列橱窗，这样也方便顾客出入。 2. 封闭型 封闭型门面设计主要用于那些经营高档商品的店铺，如照相机、宝石、金银器等贵重商品。这种设计入口要尽可能小，并且面向大街的一面用橱窗或有色玻璃遮蔽起来，以突出经营贵重商品的特点，如设计别致，用料精细、豪华等，给消费者以优越感。 3. 半封闭型 半封闭型门面设计主要用于经营化妆品、服装等中高档商品的店铺。店铺入口适中，玻璃明亮，顾客能从外面看到商场超市内部，配置橱窗，使橱窗对顾客具有吸引力。购买这类商品的顾客预先都有购买商品的计划，目标是买到与自己兴趣、爱好一致的商品。顾客从外边看到橱窗，对商场超市所经营的商品发生兴趣，才会进入店内，因而开放度不要求很高。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第十五章 商场超市布局管理工具

• 门面设计的原则

名称	门面设计的原则		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 尽可能方便顾客 商场超市门面设计除了要求结构美观、引人注目外，还要便于顾客行进或停车。如果夺目的门面设计成功地吸引了开车的过路者，却无足够的停车场所，也无法吸引顾客入店。 2. 力求形成独特风格 商场超市的门面必须与周围商业设施环境相区别，向顾客展示一种特殊形象，以区别于竞争者。 3. 要与周围环境相协调 在消费者心中，对不同的商店类型已有概括的印象，如果门面设计风格过于迥异，反而会使消费者难以接受。所以，门面设计虽然应有不同的特色，以显示其独特风格，但也要注意造型与色彩的整体效果，不宜与周围的商业环境相差过大。 4. 开放感强 商场超市门面的开放感要强，也就是说，要让顾客从商场超市外能直接看到其内部。商场超市一般采用玻璃门来提高其透视性。						
相关说明						
编制人员		审核人员			批准人员	
编制日期		审核日期			批准日期	

• 柜架设计规范

名称	柜架设计规范	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 经济性 设置柜架时，必须做好设计搭配，合理地使用材料，尽量少花钱、办好事。 2. 实用性 柜架的设计要符合商品陈列的尺寸要求，同时还要便于观赏、挑选和存取。 3. 安全性 (1) 商品的安全。如柜架的结构是否能够承受较大、较重的商品，价值较为贵重的商品是否容易滑落、摔坏等。 (2) 顾客的安全。如柜架是否稳固，会不会砸伤顾客；柜架是不是有尖利的角，会不会碰伤顾客；玻璃搁板有没有经过处理，会不会划伤顾客；等等。 4. 美观性					

(续)

名称	货架设计规范		编码		版本	
			页次		修改状态	
在商场超市中可以把商品的陈列柜、架设计为数不多的、满足基本功能的基本结构形式，在此基础上，还可以通过造型的不同组合、材料的不同组合、色彩的不同组合，设计、创造出千百种独特的柜架形式。 5. 灵活性 设置柜架时要使存放、陈列商品灵活、方便。现代众多的可供陈列结构搁板调节高度和距离的五金配件，使柜架满足上述要求成为可能。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 陈列基本设备的分类介绍

名称	陈列基本设备的分类介绍	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 柜台 (1) 柜台的类别。 1) 化妆品销售柜台。化妆品销售柜台一般是长度为1~2米、宽度为0.5~0.7米、高度为0.75~0.9米的双层玻璃柜。 化妆品销售柜台正面设计也较为讲究，多用各色胶板按各品牌企业的策划来装饰表面，同时搭配不锈钢、彩色不锈钢及名贵的木胶合板等进行装饰。 2) 金银饰品和手表销售柜台。这种柜台一般是长度为1.2~2米，高度为0.76~0.9米的单层玻璃柜。为确保贵重物品的安全，许多金银饰品和手表销售柜台都用胶合玻璃。柜台内有照明灯光，增加商品的清晰度与高贵感。一般正面设计比较考究，后面下部有小柜，可存放工作人员的小物品等。柜内放置托盘，便于销售人员拿取物品。 3) 其他小商品经营展示柜。基本结构尺寸与金银饰品手表销售柜台、化妆品销售柜台类似，采用单层还是双层玻璃搁板要视所经营的商品情况来确定。 (2) 商场超市柜台的基本结构大同小异，在设计方面一般要注意以下两个方面： 1) 柜台选型可以千变万化。在材料色彩的搭配、线条造型的选用、柜内照明光和柜外装饰光的设计方面，只要有一项变动，效果就会有明显不同。 2) 内在使用是否方便。这要求设计要考虑全面，注意细节。例如，五金配件柜台，在抽屉与门扇的结构设计方面就要多动脑筋。					

(续)

名称	陈列基本设备的分类介绍	编码		版本	
		页次		修改状态	
2. 高尺度陈列柜架					
高尺度陈列柜架（以下简称高柜架）是指那些高度在人的视线以上的柜架。由于其尺寸相对较大，一般存放及陈列的量也大。它们常被用来装饰墙面和柱面，也被用来做成隔断分割空间。它也是商场超市的主要商品陈列设备。 （1）高柜架的基本形式有以下几种： 1）按位置划分，有靠墙摆放、靠柱摆放及作为隔断进行空间分割 3 种。 2）按销货形式划分，有开放式和闭架式两种。开放式销售可供顾客随意观看、挑选，闭架式销售则往往前面有低尺度的柜台隔开服务人员和顾客。 3）按照机动性，又可分为固定式和可移动式两种。 （2）在材料方面，高柜架以木材、钢材、铝材、玻璃居多，还有少数采用其他材料的（如塑料）。 （3）高柜架最大的一个特点就是利用各种光源对整个柜架进行烘托，对商品进行重点照明。 （4）现在高尺寸柜架的设计早已突破传统的“柜”和“架”的形式，有的是两种兼有，有的与柱面、壁面的美化艺术相结合。 （5）高柜架各种规格的滑道，使柜架陈列搁板的距离灵活可调，也使柜架陈列商品时的通用性大大加强。					
3. 低尺度开放陈列架（或中小商品陈列架）					
在商场超市中间部位的低尺度开放陈列架，一般高度不超过人的视线。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 大中型商品展示台设计规范

名称	大中型商品展示台设计规范	编码		版本	
		页次		修改状态	
（1）商品摆放具有开放性。 （2）以展示具有一定尺度规模的商品为主，如电视机、组合音响、冰箱、冰柜、洗衣机、消毒碗柜及其他一些中型尺寸的家用电器产品等。 （3）商品摆放和组合方式灵活。展台在长、宽两个方向的尺寸可根据商品陈列的需要作较大的变化。其高度尺寸一般在离地面0.45~1米之间，这是因为展台和商品的高度					

(续)

名称	大中型商品展示台设计规范	编码		版本	
		页次		修改状态	
相加要基本落在人的水平视线附近最低角度区域的缘故。有的大小如普通桌面；有的则很大，可达到十几平方米；有的长达十几米。但它们有一个共同的特点，就是便于顾客挑选、观看商品。展台可以是单层的，也可以是多层呈台阶状分布的。 （4）展示方法和设计形式独具特性和多样性。在销售中小型商品或服装产品时，为了对某些重点商品进行展示，往往设计比较醒目的展台。某些最新的产品，也可用设计造型独特的展台展示出来，重点吸引顾客的目光。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 商场装修设计原则

名称	商场装修设计原则	编码	版本
		页次	修改状态
(1) 营业厅入口通常设在顾客流量大的一边，入口应宽些，而出口相应窄一些。根据出入口的位置，设计顾客流动线，以保持通道的畅通。 (2) 为保证顾客单向通行，营业厅出口必须与入口分开。出口处安放自动收银机，一般情况下可按每 500 人设置一台。 (3) 因为顾客不能将自己的物品带进营业厅内，所以在出入口外面要留有适当的顾客活动区域，以及供顾客寄存随身物品的柜台。在入口处尚需留出供顾客选购物品所用的筐具、自选用手推车的位置。国外中型及大型超级市场大多在商场营业厅外划出互相连锁的自选用手推车区域，用车时投币开锁，用完后还车上锁硬币退回。 (4) 营业厅的内部布置也很有讲究，首先要根据商品的类别进行区划设计，使整个一层商场的商品均匀分布，避免东挤西稀或南轻北重。 (5) 在以食品为主的商场超市，一般在入口处布置日常生活必需的食品，以吸引顾客，方便采购；出口处常布置一些口香糖、香烟、杂志等商品，留待顾客排队付款时选购。非食品商场超市则突出主要商品。 (6) 营业厅的内部布置还应考虑自选用手推车的大小和商场内通道的宽度。通道宽度包括通行区和活动区，它们受到货架的长短与布置方式、陈列商品的销售情况以及营业厅的顾客人数等因素的影响。 (7) 活动区划分在货架旁边，使购买者可以或蹲或站选购商品，还可以在此装车；通行			

第十五章 商场超市布局管理工具

(续)

名称	商场装修设计原则		编码		版本	
			页次		修改状态	
区要能够使两位推车者并行。						
(8) 货架的具体布置和商品陈列要使顾客能够均等地接近全部商品。营业厅的内部布置多采取直线型布置，旨在充分利用商场空间和合理组织顾客流动线。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 商场超市装修的四大要点

名称	商场超市装修的四大要点		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 门头装修						
(1) 设计风格应该简洁明了。						
(2) 要用自己的标志色，充分考虑到灯光效果。						
(3) 保证在最短的时间内给消费者留下深刻的印象，吸引其消费。						
(4) 既要考虑到防潮、防晒，又要不失档次。						
2. 室内氛围						
(1) 设计要简洁、大气。						
(2) 一般要突出标志。						
(3) 要有个性、有特点。						
(4) 充分利用灯光色彩营造氛围。						
3. 灯光色彩						
(1) 灯光色彩设计时可以融入商家的标志色，提升品牌形象，衬托产品，提升产品价值。						
(2) 室内灯光色彩的使用要注意相互协调。						
4. 产品展柜						
(1) 一定要结合产品色彩和特征，做到有针对性地进行设计。						
(2) 通过产品色彩、展柜色彩和背景色彩对比，再加上相衬的灯光配合，提升产品的视觉效果。						
(3) 要符合人体工程学，高度、深度要适中。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 色彩设计

名称	色彩设计	编码		版本	
		页次		修改状态	
(1) 商品包装色彩的设计要符合商品属性以及人们的使用习惯。 (2) 商场超市内色彩要根据销售时节不断更换，为消费者带来新鲜感。 (3) 室内色彩配置必须符合空间构图原则，充分发挥室内色彩对空间的美化作用，正确处理协调和对比、统一与变化、主体与背景的关系。 (4) 商场超市内整体色调，包括墙体、货架、广告等要相互协调，整体基调要适中，不能过于沉闷给人以压抑感，但也不能过于张扬。 (5) 充分利用色彩的物理性能和色彩对人心理的影响，可在一定程度上改变空间尺度、比例、分隔、渗透空间，改善空间效果。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 气味设计

名称	气味设计	编码		版本	
		页次		修改状态	
(1) 商场超市经营者在设计商场超市气味时，应根据气味的种类和密度，综合考虑其正负面影响，采取适当的措施。 (2) 如果是不好的气味，就应当利用空气过滤设备尽量降低其密度或强度。常见的消除不良气味的方法如下： 1) 采用空气过滤设备。 2) 定期释放一些芳香气味。 3) 合理进行商场超市的通风设计。 4) 防止商品串味，如不要把香皂和茶叶放在一起。 5) 加强对商品的检查，防止商品发霉腐烂，散发异味。 (3) 对正常的气味，密度可以大一些，以增强商品对顾客的吸引力。但是也要适当控制，否则过浓的气味会使顾客反感。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第十五章 商场超市布局管理工具

• 照明设计

名称	照明设计		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 隐蔽式照明 隐蔽式照明是对货架上和壁柜内的商品提供照明。隐蔽式照明除了能强烈照射商品外，还可向上照射，不仅突出商品的轮廓，同时还可以照亮墙壁的一部分，营造舒适的气氛。 2. 直接照明 直接照明是指用光线直接照射商品，使商品显得鲜明，富有立体感。在直接照明中，一般都采用聚光效果好的灯，如白炽聚光灯等。 3. 半直接照明 半直接照明是指在光线照射物体的同时兼顾周围，而不是只照一个方向。但是要注意处理好明、暗光线，以免将某些商品挡住而形成阴影，影响照明效果。 4. 陈列柜照明 陈列柜照明主要用来克服玻璃柜和玻璃门等产生的反射光所引起的眩光现象。陈列柜灯光如果高于视平线，要注意将其隐蔽好。 5. 下射式照明 下射式照明就是从天花板往下照射的灯光，属于特定方向上的照明，能有效照亮柜台上方一定的位置。但要注意的是，照射的位置要选好，以免玻璃柜或柜台产生的反射光刺激顾客的眼睛。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 声像设计

名称	声像设计	编码		版本	
		页次		修改状态	
(1) 在不同的商场超市中应该选择不同的背景音乐。 (2) 商场超市可以用背景音乐来缓解噪声，用舒适的音响和频率冲淡噪声给人们带来的消极影响。 (3) 用音乐的音响、和声、旋律作为一种信号来刺激顾客大脑的神经细胞，使人产生舒适或兴奋的情绪，促进购物。 (4) 在商场超市购物高峰期，可以播放一些节奏快的音乐，加快消费者的购物速度。					

(续)

名称	声像设计		编码		版本	
			页次		修改状态	
(5) 在购物低峰期，可以播放节奏缓慢的轻音乐，留住顾客的脚步，增加购物机会。 (6) 在商场超市内，由于噪声源不易控制，所以在销售一些需要调试的音响商品时，如收音机、电视机、乐器等，应尽量隔音。对此可以采用一些控制噪声的基本方法，如天花板、地面、墙壁采用吸音材料，以此来提高隔音效果。 (7) 商场超市内部的音响也是促销的工具，可以播放一些促销广告和提示信息等。 (8) 音响还可以为顾客提供一些警示性信息，如“请您在欢乐购物的同时也注意看管好您的贵重物品”等。 (9) 此外，商场超市还可以通过数字化电视（这些设备多安装在主通道或收银台附近，方便顾客看到），向顾客宣传一些新产品，同时也可以做些促销宣传等。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 店内布局设计

名称	店内布局设计		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 营业面积 一般来说，营业面积应占主要比例，大型商场超市的营业面积一般占总面积的60% ~ 70%，实行开架销售的商场超市营业面积比例更高。 2. 仓库面积 仓库面积包括店内仓库面积、店内散仓面积、店内销售场所面积。一般来说，仓库面积应占总面积的 15% ~ 20%。 3. 附属面积 附属面积包括办公室、休息室、更衣室、存车处、饭厅、浴室、楼梯、电梯和安全设施占用面积。一般来说，附属面积应占总面积的 15% ~ 20%。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 商品编码管理规范

名称	商品编码管理规范	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 商品分类号码的编码原则					
商品的编码并无统一的标准与限制，应依经营规模和经营品种而定。但在编码时应预留空间，以便将来扩充。编码的栏位一般有 6 码、7 码和 8 码 3 种。					
(1) 6 码的编码原则。单品质多的商场超市可将 6 位码全部作为商品编码序号，不分大、中、小类，直接表示某一品项。也可以将前 2 码（00 ~ 99）作为小分类，后 4 码（0000 ~ 9999）作为品项序号。					
(2) 7 码的编码原则。第 1 码为大分类，最多可使用 10 个大分类；第 2 码为中分类，最多可有 100 个中分类；第 3、4 码为小分类，最多可有 100 000 个小分类；第 5、6 码为品项，最多可以有 1 000 000 个品项；第 7 码为检验码。					
(3) 8 码的编码原则。第 1 码为大分类，仍然维持最多 10 个大分类；第 2、3 码为中分类，最多可有 1 000 个中分类；第 4、5 码为小分类，最多可有 1 000 000 个小分类；第 6、7 码为品项，最多可以有 10 000 000 个品项；第 8 码为检验码。					
2. 国际通用商品代码的编码原则					
此处所说的代码是指国际物品编码协会推行的通用商品代码。其编码原则是：					
1) 无含义，即代码数字本身及其位置不表示商品的任何特定信息。平常所说的流水号就是一种无含义代码。					
2) 唯一性，即一品一码。每一个有差异的商品都是一个独立的品项，而且只能有一个唯一的代码，并且永远不变。					
3) 全数字形代码，即全部由阿拉伯数字组成，应确保数字的准确性。					
3. 商品分类表					
无论是遵循哪种编码原则，商品分类编号后，都应制作商品分类表。商品分类表使用一段时间后，应因新品增加、旧品淘汰而进行更换。商品分类表可以有以下几种形式：					
(1) 商品陈列位置示意图。可根据实物陈列手绘位置示意图，或由计算机来完成制图工作。每一项商品位置都应有编号，并注明商品类别、品项总数、商品总成本、总销售金额、毛利率、货架规格等内容。					
(2) 实物陈列图。可根据实际陈列来摄制实物陈列图，也可以将陈列信息输入计算机，由计算机来完成制图工作。					
(3) 商品配置表。商品配置表由货位号、商品编码、商品表型（S、M、L）、最大最小订货量及陈列量、供应商代码等一系列内容组成。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 商品条形码的使用

名称	商品条形码的使用	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 商品管理					
(1) 收货。通过无线手提终端（通过无线网与主机连接的无线手提终端上已有此次要接收的货品名称、数量、货号等资料），收货部员工可以扫描货物自带的条码，确认货号，再输入此货物的数量，无线手提终端上便可显示此货物是否符合订单的要求。					
(2) 入库和出库。入库和出库其实是仓库部门重复收货的步骤，增加这一步只是为了方便管理，落实各部门的责任，也可防止有些货物收货后直接进入商场而不入库所产生的混乱。					
(3) 盘点。盘点人员手持无线手提终端，按照通过无线网传输过来的主机指令，到货架扫描指定商品的条形码，确认商品后对其进行清点，然后把资料通过无线手提终端传输至主机，主机再进行数据分析。					
(4) 点仓。仓库部员工手持无线手提终端扫描货品的条码，确认货号和数量。所有的数据都会通过无线网实时地传送到主机。					
(5) 查价。收银员手持无线手提终端，腰挂小型条形码打印机，按照无线手提终端上的主机数据检查货品的变动情况。对发生变化的货品，马上通过无线手提终端连接小型条形码打印机，打印更改后的全新条码标签，贴于货架或货品上。					
(6) 销售。销售主要是通过 POS 系统对产品条形码的识别来体现等价交换。注意：条形码标签一定要质量好，一是方便收银员的扫描，提高效率；二是防止顾客把低价标签贴在高价货品上结账所造成的损失。					
2. 供应商的管理					
使用条形码对供应商进行管理时，要求供应商的供应商品必须有条形码，以便进行商品的追踪服务。供应商必须把条形码的内容含义清晰地反映给商场超市，商场超市通过商品的条形码进行订货。					
3. 客户的管理					
使用条形码对客户进行管理，主要应用在会员制商场超市中，其主要流程如下：新的客户要到会员制商场超市购物，必须先到客户服务中心填好入会表格，服务中心马上通过 NBS 条码影像制卡系统为客户照相，并在几秒钟之内把条形码影像会员卡发到客户手上。会员卡上有客户的彩色照片、会员编号、编号条码、入会时间、类别和单位等资料。客户凭会员卡进入商场超市选购商品，在结账时必须出示此会员卡。收款员通过扫描会员卡上的条码确认会员身份，并可把会员的购物信息储存到会员资料库，方便以后使用。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第十六章

生鲜食品管理工具

• 生鲜食品的种类

名称	生鲜食品的种类		编码		版本	
			页次		修改状态	
(1) 在生鲜商品大分类中可以划分为以下 5 类： 1) 蔬菜水果。 2) 水产品。 3) 肉类。 4) 熟食。 5) 面点类。 (2) 在这 5 个分类中，又可以按照保存方式、商品属性和制作方式等的不同，再区分为若干小类。例如，水产品可依保存方式的不同，分为活鲜类、干鲜类、冻鲜类和冰鲜类等几个小类。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 生鲜食品组织结构的调整

名称	生鲜食品组织结构的调整	编码		版本	
		页次		修改状态	
（1）在生鲜商品结构的开业设计和基本调整之后，大、中、小分类应保持相对稳定，不宜随意变动，但商品组合可依据日均销售量按季度作出机动性调整。由于生鲜商品突出鲜明的季节性特征，生鲜商品结构应依据商品的季节性和地区性变化来作出应季商品组合。					

(续)

名称	生鲜食品组织结构的调整	编码		版本	
		页次		修改状态	
（2）在生鲜区经营的商品中，要根据需求调查中的消费者对生鲜商品敏感度的分析结果来确定各类生鲜商品的价格和毛利率政策。例如，对销售排行榜前列的品项，以及敏感度较高的品类（鲜肉、鸡蛋、蔬菜等）的价格和毛利应适当调低；不太敏感的品类（水产冻品和散食杂粮等）的价格和毛利可适当调高一些。 （3）生鲜商品多属于非标准化的季节性商品，鲜活生鲜品又易腐烂变质，因此要在现存生鲜供应链和采购环境之下，真正发挥生鲜经营的作用，获取综合利润，这对生鲜采购人员是个极大的挑战。作为生鲜采购工作人员，要对生鲜消费市场保持高度敏感，随时掌握商品的流行性和突发社会性事件的影响，趋利避害。 （4）生鲜商品的组织结构调整，应与商场超市整体商品营销和竞争商品组合策略相呼应，充分利用食品和非食品与生鲜商品的关联性，适当调低敏感性和竞争性商品价格水平，通过经常性的组合式促销，在消费者中建立整体低价的市场印象，并不断进行周期性强化，刺激消费者的购买欲，提高生鲜区的销售流量，从而带动高毛利品类的销售，注重在赚取超市综合利润上做好文章。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 生鲜食品新品种的开发重点

名称	生鲜食品新品种的开发重点	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 在初级生鲜食品方面 在初级生鲜食品方面，应积极从省外或国外引进一些新的品种，如进口水果等，以满足消费者求新求异的需求；争取同类产品早上市、晚下市；积极开发一些反季节的蔬菜和水果；积极开发一些绿色的生鲜食品，如低农药残余的无公害水果和蔬菜。 2. 在生鲜加工品方面 （1）开发净菜。净菜，就是菜农或经营单位将新鲜蔬菜摘净、去根、去黄叶、洗净、定量包装，顾客买回家既不用摘也不用洗，直接就可以炒食的生鲜商品。 （2）开发配菜。所谓配菜，就是商家把肉菜直接加工成半成品，如鱼香肉丝、海米冬瓜、尖椒肉丝等，顾客买回家连切都不用切，直接下锅就炒，比净菜更进一步。例如，土豆切成丝，黄瓜切成片，冬瓜切成块，萝卜切成丁，然后按照菜谱与鸡、鸭、鱼、肉、海鲜配成菜。					

(续)

名称	生鲜食品新品种的开发重点	编码		版本	
		页次		修改状态	
（3）开发熟食的品种。我国各地的熟食品种非常繁多，超市必须根据消费习惯和消费需求，不断开发新的熟食品种，推陈出新。搞好熟食的新产品开发是提高生鲜食品效益的一个很重要的工作。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 生鲜食品的采购模式

名称	生鲜食品的采购模式	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 分权式的采购组织（门店采购）					
分权式的采购组织由商场超市下属的各分店自行采购，它多适用于门店之间分布较广的连锁企业，并且适宜于保质期相对较短的生鲜食品，如蔬菜中的叶菜、鲜活水产等。这种方式由各店商品部自行采购。 分权式的采购组织有以下优点： （1）价格由门店自定，机动性强，有较好的经营主导权。 （2）采购具有相当弹性，较具市场针对性。 （3）较能符合消费者需求。 分权式采购组织的缺点包括： （1）无法塑造连锁经营的统一形象。 （2）较难发挥大量采购、以量制价的功能。 （3）利润很难控制。					
2. 集权式的采购组织（总部采购）					
总部采购是商场超市非食品以及食品中干杂食品采购的最常用方法。在生鲜食品上，它较多地运用于门店较为集中的企业，特别是局限在某一城市的连锁企业。在品种上，它比较适宜保质期较长的品种，如冻肉、冷冻水产品等。此种采购组织是把采购权集中在总部，由专职的采购部门来负责，采购权不下放。门店采购无决定权，但有建议权。 集权式采购组织的优点包括： （1）发挥集中议价功能，有利于降低采购成本。 （2）价格形象一致，利润较易控制。 （3）促销活动易于规划，易掌握货源。					

(续)

名称	生鲜食品的采购模式	编码		版本	
		页次		修改状态	
(4) 商场超市不负责采购，可专心致力于搞好销售工作。 集权式采购组织的缺点包括： (1) 采购工作和销售工作较易脱节。 (2) 门店工作弹性小，较难满足消费者的需求。 3. 跨地区产地采购 跨地区产地采购的生鲜食品主要是可以在一定时间和距离内远途调运，或者经过保鲜加工处理的生鲜食品，它包括具有耐储存、大批量的大宗菜，如大白菜、土豆等；部分果实类水果，如苹果、香蕉和箱装水果等；冷冻水产品；干鲜产品和保鲜封装的加工制成品。 4. 当地采购 当地采购的生鲜商品主要是因为保鲜原因不适于远途运输的生鲜商品，采购渠道又可分为农产品批发市场和城市周围农产品生产基地。生鲜商品的品类包括蔬菜中的叶菜类；按照政府规定必须从当地肉联厂采购的鲜肉类产品；淡水养殖的鲜活水产品，部分副食产品（豆制品及当地制作的新鲜糕点和熟食制品等）；各种半成品凉菜和切配菜等。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

● 生鲜食品需求的调查方法

名称	生鲜食品需求的调查方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 顾客需求调查					
顾客需求调查是针对商场超市所在区域的消费群体的成分构成、日常消费习惯、收入状况和购物方式进行调查。调查方式与商场超市的顾客需求调查相近，但加工抽取所产生的分析结果将对生鲜商品结构、商品分类宽度和深度、生鲜商品组合方式等产生比较大的影响。					
2. 现有生鲜经营方式调查					
主要调查对象是商场超市周围的各类超市、农贸市场和零售商贩的生鲜经营方式，就其所能提供的生鲜商品及其价格水平、组合结构和相关服务作出分析评价，以便把握生鲜食品经营的发展趋势，最终挖掘并形成自己差异化的经营特色和卖点，指导开发和引进新商品，及时调整生鲜食品价格和结构转换，为商场超市生鲜区树立物美价廉的社区形象。					

(续)

名称	生鲜食品需求的调查方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
目前最有可能与商场超市生鲜区在同一经营方向上产生竞争的生鲜经营形式有以下 3 种： （1）同业超市生鲜区。目前在国外大型综合超市的示范引领之下，各种连锁超市发展迅速。大型综合超市、生鲜超市、便利店都会依据自身业态的优势，以适当的生鲜经营方式来满足不同消费群体的需要。在同行之中不断对比分析和学习提高，会对自身生鲜经营方式的明确定位非常有益。 （2）传统农贸市场。传统农贸市场是连锁超市经营生鲜区之前，顾客购买农副产品的主要场所，拥有相当庞大的消费群体。近年来，部分大中城市的传统农贸市场在越来越多的连锁超市生鲜区的挤压之下，其销售市场份额有所下降，但仍然有很多消费者到农贸市场里购买鲜活的初级农产品，并且在中小城市传统农贸市场仍占据市场主导地位，其优势在于购买方式简捷迅速，鲜活农产品应季供销，新鲜丰富。 （3）零售摊贩。虽然零售摊贩不很显眼，但其不断灵活游动的身影，对所卖生鲜商品的选择变化及其对生鲜商品精心打理的敬业精神，使其成为商场超市生鲜经营不容忽视的竞争对手。同时，他们也是商场超市了解生鲜市场变化脉络的关注对象之一。 3. 生鲜商品采购渠道调查 由于生鲜商品及其供应链环境的影响，要构造完善的超市生鲜商品组合，不仅要了解同业、熟悉自己，更应该深入了解采购渠道、供应商状况和生鲜商品本身的安全性等。生鲜商品的主要供应渠道有： （1）大中型城市的农产品批发集散市场。 （2）城市周围的各种蔬菜、水产养殖和肉联厂等生产基地。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 生鲜食品的采购程序

名称	生鲜食品的采购程序	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 接洽供应商					
与供应商进行接洽是生鲜商品采购的第一步。在这一步骤中通常需要完成以下工作：					
(1) 确定接待日。为了提高商场超市采购工作的效率，有必要建立一种与供应商接洽的制度，规定与供应商接洽的具体时间。这样就可以将采购人员从大量的接待活动中					

(续)

名称	生鲜食品的采购程序	编码		版本	
		页次		修改状态	
解放出来，使他们有一定的时间进行商品价格比较和商品适销分析。 (2) 分类接洽供应商。要根据所要采购的生鲜商品的不同类别将供应商进行分类，不同的采购人员接待不同类别的供应商，以提高洽谈效率。 (3) 要求供应商提供样品。在与供应商洽谈时，可以要求供应商提供商品的实物样品，以便采购人员检查和判断。 (4) 明确规定供应商应提交的有关资料，包括供应商的生产许可证、生鲜产品的相关证明文件等。 2. 采价 采价就是商场超市采购人员在收到供应商的产品报价以后，到市场上了解同类产品的价格，与供应商的报价进行比较来确定取舍。采购人员在采价时，一定要注意采访的商品要与供应商的商品是相同品质、相同类型，否则就没有可比性。 3. 议定价格 采购人员在采价以后，要与供应商面对面地商定供应商品的价格。在商定价格之前，采购人员一定要通过各种途径了解供应商向其他销售商的实际供货价，再具体分析其经营优势和劣势，以增加自己在价格谈判中的筹码，为本企业争取到最优的供应价格。同时，采购人员应该事先确定一个可接受的最高价格，超过这个价格就应该果断地放弃，再寻求其他供应商。 4. 将商品导入商场超市 采购人员在确定了供应商以后，要将准备采购的商品经过规定的程序进行报批，报批通过后就可以开始具体的采购活动了。 (1) 首次进货。首次进货必须由采购人员亲自负责，集中进货，熟悉采购通道，了解供应商的实情，一旦发现不妥，及时调整采购方案，使商场超市免受损失或少受损失。以后的采购可以由采购总部具体办理，也可以由各分店电话进货。 (2) 根据商场超市的规定为商品确定一个代码，以便对商品进行统一管理。 (3) 建立商品档案。档案内容应包括商品的品名、代码、规格、所属部门等，信息录入人员应将这些资料录入商场超市的计算机系统中，便于经营者及时了解该商品的销售情况，进行恰当的进销调存决策。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 生鲜食品采购量的控制

名称	生鲜食品采购量的控制	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 可压库商品采购量的控制					
这类商品采购量的控制，关键在于最小库存量和最大库存量的确定。					
(1) 最小库存量。根据电脑资料中滚动的 N 天的销售量计算出某一商品的日平均销售量，再根据商品到货和加工配送的周期来确定最小的压库天数。如果一张订单发下去，3 天内能到货，再加上加工配送的时间 2 天，则压库时间为 5 天。最小库存量计算公式为					
最小库存量 = 某类商品日平均销售量 × (厂家将商品送达配送中心的天数 + 配送中心进行加工的天数 + 配送中心将货送达商场超市的天数 + 商场超市中陈列量可销售的天数)					
对一些没有组建配送中心的连锁企业，其计算公式为：					
最小库存量 = 某类商品的日平均销售量 × (厂家将商品送达商场超市的天数 + 商场超市进行商品加工的天数 + 商场超市中陈列量可销售的天数)					
这是最小库存商品量，如果实际库存低于这个数，可能会造成商品脱销。在实际中可在计算机管理软件开发时，在程序中设置预警措施，一旦实际库存量临近或低于最低库存量，电脑系统进行预警报告。					
(2) 最大库存量。最大库存量的确定要综合考虑以下 3 方面因素：					
1) 根据库容量来确定。根据当前保鲜设备的容量来计算库存量，如果一个冷库可存放 10 吨食品，分摊给每种食品的库存容量是多少即可算出，这就是最大库存量。					
2) 根据保质期来确定。根据保质期计算最大库存量的公式为					
最大库存量 = (保质期 - 厂家将商品送达商场超市天数 - 商场超市进行加工的天数) × 日平均销售量。					
3) 根据最大采购资金预算量来确定。根据最大采购资金预算量计算最大库存量的公式为					
最大库存量 = 预算资金 ÷ 商品单价					
在最小库存和最大库存之间，商场超市可根据厂家发货的批量大小以及相应的价格折扣、运输费用来确定一个合理的量值作为每次采购的批量值。					
2. 鲜活食品的采购控制					
鲜活食品不能压库，没有最大、最小库存量的限制，必须力争当天购进当天售出。其理论采购量等于日平均销售量。但是实际运作中可能会有一些商品无法当日全部售出，因此，鲜活食品采购量的计算公式为					
采购量 = 某日销售预测值 - 前日商品库存值					
鲜活食品一般采用签订永续订单的形式，即签订一张合同，可以分多次交货。					

(续)

名称	生鲜食品采购量的控制	编码		版本	
		页次		修改状态	
对于由总部（或配送中心）集中进货的，总部有了永续订单后，门店可以根据这张订单来填“补货申请单”，并实时传到总部。总部经过审核后，将各个门店所需的鲜活食品的品种、数量汇总，然后发送给各个供应商。对于由门店自行订货的，程序也大致相同，即由门店直接向供应商订货，只是中间少了总部汇总审核这一环节。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 生鲜食品采购合同的内容规定

名称	生鲜食品采购合同 的内容规定	编码		版本	
		页次		修改状态	
生鲜食品采购合同的内容除了商品的品种、数量外，还应对以下问题进行规定： 1. 商品品质的规定 为保证生鲜食品的质量，商场超市负责采购的工作人员必须要求供应商在合同中作出保证符合政府法律规定的承诺，并提供政府核发的合法营业证明，以确保在商品销售中不会出现问题。 2. 价格变动的规定 生鲜食品价格变动较大，因此，在鲜活食品签订永续订单时，要对未来价格变动的处理方案作出规定。例如，在价格上涨时，要在调整生效前通知商场超市，并经商场超市同意方能有效等。 3. 配送问题的规定 生鲜食品主要是供给日常生活所需，因此要求商品周转要快。此时如欲保证充分供应，就必须依靠供应商准时配送商品。因此，在签订生鲜商品采购合同时，必须对配送方式、配送时间、配送地点、配送次数等内容作出规定，并要明确供应商违反规定应承担的责任。 4. 退货的规定 商场超市最头痛的问题便是向供应商退货。供应商送货很快，但退货却不积极。但若不退货，商场超市的利益就会受损，因此必须制定退货规定。例如，规定出现哪几种情况下可退货，费用如何分摊等。 5. 缺货问题的规定 商场超市若出现缺货的现象，必然会影响生意。因此在签订生鲜商品采购合同时，应规定一个比例，要求供应商缺货时应承担的责任，以保证供应商能准时供货。例如，容					

第十六章 生鲜食品管理工具

(续)

名称	生鲜食品采购合同 的内容规定		编码		版本	
			页次		修改状态	
许供应商的欠品率为 3%，超过 3% 时，要对其进行处罚等。						
6. 付款的规定						
签订生鲜商品采购合同时，必须对付款方式有所规定。例如，对账日定在每月的哪一天，付款日定在哪一天，付款时是以人员领款方式还是转账方式等均要有规定，并请供应商遵守。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 生鲜食品供应商的管理

名称	生鲜食品供应商的管理	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 供应商基本资料建档					
将每一供应商的基本资料，包括公司名称、负责人、电话、地址、资本额、营业额、营业证等，建立成基本资料卡，由计算机存档并管理，以便随时查阅。					
2. 供应商分类与编号					
生鲜食品范围比较广泛，故应对供应商进行分类管理。例如，分成果菜类的供应商、日配类的供应商，再依各类别来编号，给每一个供应商一个编号。这种编号一般4 码就可以了，例如，某公司是果菜类的供应商，而果菜类的部门分类码为3，则可以将该公司编成3001 来进行辨识管理。当然，也可以用更细的分类码来给予代号，但总的来说，商场超市应对供应商进行分类管理，并给予每一个供应商一个编号，以便于计算机管理。					
3. 供应商销售数量的统计					
对于每个供应商的产品的销售量、销售额必须定期予以统计，以作为日后议价谈判的筹码。					
4. 各供应商商品台账的建立					
对于同一供应商所供应的商品的进价、售价、规格、数量、毛利率等商品资料要建立台账，进价或规格有所变更时要及时进行修改。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 生鲜食品的收货流程

名称	生鲜食品的收货流程		编码		版本	
			页次		修改状态	
开始 ↓ 检查订单、运输工具 ↓ 确认价格 ↓ 质量检查 ↓ 确定数量 ↓ 办理退换货 ↓ 安全员检查 ↓ 双方核对、确认 ↓ 结束						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 生鲜食品收货的检验标准

名称	生鲜食品收货的检验标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 果蔬的收货检验标准					
(1) 水果的收货检验标准。					
1) 水果的品质检查。					
① 检查果皮是否有光泽、有皱纹。					
② 检查是否开裂、果汁流出。					
③ 检查果实是否脱落。					
④ 检查是否腐烂、有虫、有压伤。					
⑤ 检查外箱是否完好，内箱支持物是否够强度。					
⑥ 检查产地、等级和鲜度。					
2) 水果的质量内容。					
① 外观质量。外观质量指颜色、大小、形状、外表、整齐度、结构等，可通过视觉、触觉进行判断。					
② 合格质量。合格质量指水果有无病虫害、生理病害及严重污染，可通过视觉的判断和实验分析等手段来确认。					
③ 口感质量。口感质量指新鲜度、成熟度、多汁性、甜酸度、软硬度等，可通过味觉、视觉、触觉进行判断。					
④ 洁净质量。洁净质量指清洁的程度和外包装的好坏。					
(2) 蔬菜的收货检验标准。					
1) 蔬菜的品质检查。蔬菜的品质检查主要是对蔬菜的新鲜度进行检查。各种菜类的不良品质如下：					
① 瓜类：变色，变软，擦伤。					
② 豆类：枯萎，变色。					
③ 地茎类：长芽，变色，擦伤，出水。					
④ 茎菜类：叶子发黄，茎折断，变软。					
⑤ 有切口菜：切口变色，内茎腐烂。					
⑥ 叶菜类：叶子枯萎、变黄，水伤腐烂，有泥土。					
2) 蔬菜的质量内容。					
① 外观质量。外观质量指颜色、大小、形状、外表、整齐度等，可通过视觉、触觉进行判断。					
② 合格质量。合格质量指蔬菜有无病虫害、生理病害及严重污染，可通过视觉的判断和实验分析等手段来确认。					
③ 口感质量。口感质量指新鲜度、嫩度、多汁性或粉性等，可通过味觉、视觉、触觉进行判断。					

(续)

名称	生鲜食品收货的检验标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
④ 洁净质量。洁净质量指清洁的程度和净菜的比例。 2. 肉类的收货检验标准 （1）肉类品的质量内容。 1）肉的味道和香气。有肉特有的香气和味道，无异味。 2）肉的嫩度。嫩度是指肉入口咀嚼时对碎裂的抵抗力，常指煮熟肉类制品的柔软、多汁和易于被嚼烂的程度，与动物的种类、品种、公母、饲养时间、肉的组织形态、成熟度、冷冻方法、水化作用、pH 值等有关。 3）肉类的检疫。肉禽类商品，特别是整只的，必须有正规的兽医验讫章，以保证肉禽类食品的安全性。 （2）鲜肉（猪、牛、羊肉）感观标准。 1）猪肉。粉红色，无异味、无黏液、无斑痕，组织弹性好。 2）牛肉。鲜红色或暗红色（冷冻牛肉），无异味、无黏液、无斑痕，组织弹性好。 3）羊肉。粉红色，无异味、无黏液、无斑痕，组织弹性好。 （3）冷藏肉（猪、牛、羊肉）感观标准。 1）新鲜肉。 ① 肉的表面有干膜。 ② 干膜的颜色呈浅粉红色或浅红色；新切断面的表面微湿，但不黏，具有每种牲畜特有的颜色，肉汁透明。 ③ 具有该种牲畜特有的、恰好的气味。 ④ 在切断面上肉是致密有弹性的，手指压出的小窝可迅速恢复原状。 ⑤ 脂肪没有酸败或油污气味。牛的脂肪呈白、黄或微黄色，并且是硬的，在受压挤时变为粉碎状；猪的脂肪呈白色，有时呈淡红色，柔软且有弹性；羊的脂肪呈白色，并且致密。 2）不新鲜肉。 ① 肉的表面或者是明显地发干，或者明显地发湿或发黏，并且表面有霉。 ② 表面灰色或微绿色；新切断面的表面明显地发黏和发湿，切断面呈暗色、微绿色或灰色。 ③ 在较深的肉层内感觉出有显著的腐败气味。 ④ 在切断面上，肉块结构松弛，被手指压出的小窝不能恢复原状。 ⑤ 脂肪灰色，略带脏污色，并且有黏的表面，具有酸败味或显著油污味，在脂肪深度腐败时有微绿色，并且脏污，结构变为胶黏状。 （4）鲜鸡（杂）感观标准。 1）一级鲜度。					

(续)

名称	生鲜食品收货的检验标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
① 皮肤有光泽，因品种不同而呈黄或淡红、灰白、灰黄，肌肉切面发亮。 ② 外表微干或微湿，不粘手。 ③ 眼球饱满。 ④ 指压后凹陷立即恢复。 ⑤ 气味正常。 2) 二级鲜度。 ① 皮肤色变暗，肌肉切面有光泽。 ② 外表干燥或粘手，新切面湿润。 ③ 眼球微缩凹陷，晶体稍混浊。 ④ 凹陷恢复慢且不完全。 ⑤ 无异味，唯腹腔有轻度异味。 3) 其他部位的感官标准。 ① 鸡脚。白色或灰白色，无黄皮趾壳，无血污、血水，无残缺，脚趾根上无黑斑，允许有少数红斑，但外观好。 ② 鸡胸。肉无残羽，无血水、血污，无残骨，无伤斑、溃烂、炎症，允许有少数红斑。 ③ 鸡翅。无残羽，无伤斑和溃烂，无血水、血污，允许有少数红斑点，允许修剪但最大范围不超关节处。 ④ 鸡脖。去颈部皮，无羽毛，无血污，品质新鲜。 ⑤ 全腿。无残羽，无血水、血污，无残骨，无伤斑、溃烂、炎症，允许有少数红斑，外形美。 ⑥ 鸡肝。外形完整，去胆，无寄生虫、炎症、水泡，无胆汁污染，无血迹。 ⑦ 鸡胗。外形完整，无内膜，无脂肪，去食管。 (5) 鲜鸭、鲜鹅肉感观标准。 1) 新鲜肉。 ① 眼球平坦。 ② 皮肤有光泽，因品种不同而呈现乳白色或红色、灰色、灰白色等，肌肉切面有光泽。 ③ 外表稍湿润不粘手。 ④ 指压后凹陷立即恢复。 ⑤ 具有鸭、鹅固有的正常气味。 2) 次鲜肉。 ① 眼球微缩凹陷，晶体稍混浊。					

(续)

名称	生鲜食品收货的检验标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
② 皮肤光泽失去，肌肉切面有光泽。 ③ 外表干燥或粘手，新切面湿润。 ④ 肌肉开始松弛，指压后凹陷不能立即恢复。 ⑤ 有轻度异味。 3) 变质肉。 ① 眼球干缩凹陷，晶体混浊。 ② 体表无光泽，局部发绿。 ③ 外表干燥或粘手，新切面发黏。 ④ 肌肉软化，指压后的凹陷不能恢复，有明显痕迹。 ⑤ 体表和腹腔有异味或臭味。 3. 水产品的收货检验标准 (1) 水产品的质量内容。 1) 新鲜度。新鲜度指鲜活水产必须是活的、生猛的，冰鲜水产必须符合冰鲜的标准。 2) 产地。水产品的品质因产地的不同而存在差别，有时甚至是很大的差别。例如，挪威的三文鱼与加拿大的三文鱼相比，前者的质量要优良得多；中国的河蟹品种，以江苏省阳澄湖的河蟹最为著名，又称大闸蟹，味道肥美。 3) 等级与规格。不同规格、等级的水产品，其品质、价格均不同。例如，150 克的河蟹与 50 克的河蟹不同；250 克的黄鱼与 500 克的黄鱼是两种商品。 (2) 鲜鱼感观标准。 1) 新鲜鱼。 ① 鳞：有光泽且与身体坚硬地结合，无黏液附着。 ② 眼球：眼睑突出紧张，角膜透明。 ③ 鳃：鲜红色，有鲜鱼味，鳃的褶坚固地紧闭着。 ④ 味道：新鲜味。 ⑤ 肉质：坚强有弹性，与骨密接。 ⑥ 鱼体：将鱼水平放在掌上，没有弯曲现象。 ⑦ 投水试验：浸入水中。 2) 次鲜度鱼。 ① 鳞：缺乏光泽，有点脱落，有点黏性。 ② 眼球：陷入，眼睑红色，角膜变浊。 ③ 鳃：鳃的褶容易打开，有些褪色，有不洁灰红色液体。 ④ 味道：有臭味。 ⑤ 肉质：柔软，容易与骨脱离。					

(续)

名称	生鲜食品收货的检验标准		编码		版本	
			页次		修改状态	
⑥ 鱼体：骨特别是尾端容易弯曲，腹部胀大、褪色，指压留压痕。 ⑦ 投水试验：浮于水面。 3) 腐败鱼。 ① 鳞：无光泽，肉质松弛，有恶臭味，不洁且附满黏液。 ② 眼球：眼球破坏或脱落。 ③ 鳃：明显松弛，有很大的臭味。 ④ 味道：腐败味。 ⑤ 肉质：湿润、柔软。 ⑥ 鱼体：明显松弛，有恶心的臭味。 ⑦ 投水试验：浮于水面。 (3) 海鲜感观标准。 1) 新鲜海鲜。 ① 软体类：色泽鲜艳，表皮呈原有色泽，有亮泽，黏液多，体形完整，肌肉柔软而光滑。 ② 贝壳类：受刺激时贝壳紧闭，两贝壳相碰时发出实响。 ③ 虾类：外壳有光泽、半透明，肉质紧密、有弹性，甲壳紧密裹着虾体，色泽、气味正常。 ④ 蟹类：蟹壳纹理清楚，用手指持背腹，两面平置，脚爪伸直不下垂，肉质坚实，体重且气味正常。 2) 不新鲜海鲜。 ① 软体类：色泽发红，无光泽，表面发黏，略有臭味。 ② 贝壳类：贝壳易张开，两贝壳相碰时发出空响或破声。 ③ 虾类：外壳失去光泽、混浊，肉质松软、无弹性，甲壳与虾体分离，从头部起逐渐发红，头脚易脱落，发出臭味。 ④ 蟹类：蟹壳纹理不清，蟹脚下垂并易脱落，体轻且发腐臭味。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 生鲜食品陈列的要求

名称	生鲜食品陈列的要求	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 量感					
陈列区丰富有序，是提高生鲜食品销量的一个重要方法。因此，陈列柜、平台上、网柜要放满生鲜食品，要根据销售情况不断地补货，以避免陈列量太少或缺货而给顾客留下这些是卖剩下来的商品的感觉，进而影响销售。					
2. 新鲜感					
保持生鲜食品陈列中的新鲜感，这是事关生鲜食品销售成败的一个关键。它包括以下3个方面的内容：					
（1）品质新鲜度的表现。要通过对各种商品的有效搭配，不同颜色果蔬之间的搭配，以及商场超市灯光、装饰物等的烘托，有效地将生鲜食品的新鲜度表现出来。					
（2）品质新鲜度的维持。陈列中要通过各种设备和手段来维持生鲜食品的自然鲜度，如用冷藏柜陈列肉类，用保温柜陈列熟食，而对常温下保存的果蔬则要适当撒一些水，以免果蔬自身的水分蒸发。对变质的商品要及时从货架上剔除。					
（3）陈列创新的新鲜感。要经常对陈列方式进行适当的调整，使顾客对商场超市一直保持新鲜感，以刺激其购买。					
3. 先进先出法					
先陈列的商品，在补货时，要把它排到外面或上层，便于先陈列的商品先销售，以减少商品损耗，这点对保质期很短的生鲜食品显得尤为重要。					
4. 卫生					
整个陈列区包括商品本身要保持清洁卫生，这样顾客才容易接受。同时也使生鲜食品不容易因受到细菌的感染而变质。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 生鲜食品陈列的基本方式

名称	生鲜食品陈列的基本方式	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 常规陈列					
常规陈列是指通过日常性陈列状态来表现整齐规范的形象。常规陈列是整体陈列的主体。生鲜食品的主要常规陈列形态有：柜台陈列、堆头陈列、挂架式陈列、冷藏柜陈列和网框陈列等。					

(续)

名称	生鲜食品陈列的基本方式	编码		版本	
		页次		修改状态	
2. 变化陈列					
（1）原位变化陈列。以常规陈列为基础，陈列位置不作大的变动，根据客流、季节和促销活动作特别陈列，适当增加陈列排面和数量。它的时间也不长，因为有些保温、冷藏食品存在条件限制。它主要是原位变化陈列量配合 POP 起到特别陈列作用。变化陈列是在商场超市中促销陈列位有限，许多商品不能起用堆头陈列时的一个重要补充。 （2）大量陈列。常用于销售量很大、季节性强的农产品，如几十、上百箱香蕉、苹果的堆头集中陈列，通过大量陈列，突出新鲜和量感，目的是在短时间内将某个品种或品类的销量抬到上限。堆头陈列有两大忌：一是一个堆头若干品种使用；二是长时间不变。 （3）特别促销陈列。随季节和节假日的变化，或有创意的促销主题的产生，商品陈列作为重要的辅助手段，将对促销结果产生很大影响。 （4）特色陈列。特色陈列是指能反映商场超市特点的商品的陈列方式。例如，上海农工商超市中标有出生日期的鸡蛋，有些城市中好卖的肉馅、豆制品等，对这些特色商品的陈列要求位置稳定，货位丰满，装饰鲜明，容易被顾客捕捉到。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 生鲜食品的陈列规范

名称	生鲜食品的陈列规范	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 生鲜食品的摆放要求					
(1) 同类商品摆放在一起，牛、羊肉制品应与猪肉制品分开摆放。					
(2) 商品的摆放整齐笔直，外观干净。					
(3) 要注意保持展柜商品量的充足，出现空档应立即补充。					
(4) 冷冻、冷藏柜的商品应保证价签位置的准确性。					
(5) 发现包装破损、包装膜松懈的商品应立即返工，重新包装（注意包装日期）。					
2. 生鲜食品价签、POP 的要求					
(1) 所有价格牌、POP 必须干净、整齐一致。					
(2) 在蔬菜陈列处，如有特惠商品，可用特惠 POP 标出，POP 在原价格牌下面。					
(3) 所有的标价必须正确，保证每个商品都有标价。					
(4) 每个 POP 必须用 POP 袋套住，特惠 POP 必须标出原价。					

(续)

名称	生鲜食品的陈列规范		编码		版本	
			页次		修改状态	
3. 展柜的要求						
(1) 随时保持展柜的清洁。						
(2) 展柜的照明应保持良好的，灯具无损坏。						
(3) 主管对展柜的温度应定时进行追踪记录，出现异常应立即通知设备组（化霜时间除外）。						
4. 按分类、形状、大小分开陈列						
(1) 形状相似、大小相似的相关品项相邻陈列。						
(2) 蔬菜按叶菜类、花果类、根茎类、菇菌类、调味品类及加工菜类分开陈列。						
(3) 水果按瓜类、柑橘类、苹果梨类、桃李类、热带水果及礼盒类分别陈列。						
(4) 叶菜类要随时喷水加湿，并避免在通风口陈列，防止蔬菜失水、萎缩。						
5. 各种颜色搭配陈列						
利用蔬果的天然色泽，搭配陈列会更美观、更刺激顾客的购买欲。例如，红（蛇果）、绿（青苹果）、黄（黄香蕉苹果）、粉红（富士苹果）相邻陈列。						
6. 蔬果陈列顺序						
(1) 畅销品、周转快的商品。						
(2) 促销品及敏感度高的商品。						
(3) 优先陈列最盛产的季节性商品。						
(4) 高价位、鲜度好的商品。						
7. 陈列道具的要求						
陈列道具要清洁、安全、整齐。						
8. 蔬果陈列方式						
(1) 运用“黄金陈列线”陈列。对蔬果来说，应在陈列面的中间部分，如可摆放上下三层塑料方盘时，可将前一日进货或当日先上的货放中层，上、下层放新货。顾客的选择多在中层，那么可使旧货加快售完。前提是旧货仍保持良好鲜度。						
(2) 同一品项垂直陈列，散装售卖与箱装售卖可同时陈列。						
(3) 价格卡及 POP 牌要与陈列商品对应，价格正确且字体美观工整。						
(4) 蔬果陈列要以有色植物灯为背景，灯光明亮以显示鲜度。						
(5) 陈列中做好鲜度管理，要求随时整理，将碰压伤、腐烂及顾客挑选造成损伤的蔬果及时挑拣出来，入操作间整理。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

● 肉类的陈列方法

名称	肉类的陈列方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 家禽类的陈列					
家禽类的单品超过 35 种，以 3 米的展示柜为例。					
(1) 体积大、较重的全鸡及全鸭陈列在最底层，如半土鸡、全土鸡、全仿土鸡、半肉鸡、乌骨鸡、土生鸭等 6 种单品。					
(2) 切块或切半的鸡、鸭则陈列在倒数第 2 层，如土鸡大腿、土鸡八块、肉鸡八块、肉鸡大腿、乌骨半鸡、乌骨八块、鸡腿排，以及 1/4 土生鸭及土生鸭八块等 9 种单品。					
(3) 小部位肉品陈列在倒数第 3 层，如棒棒腿、二节翅、三节翅、鸡胸肉、鸡胸骨、鸡里肌、鸡丁、鸡肉丝、火鸡腿、火鸡翅及鸭翅等 11 种单品。					
(4) 包装量小的内脏则陈列在最上层，如鸡肝、鸡肠、鸡肫、鸡脚、鸭掌、鸭肫、鸭心、鸭肠、鸭血等 9 种单品。					
2. 猪肉类的陈列					
经商品化处理后，猪肉的单品有 39 种之多，并且猪肉销售量较大，因此其陈列面要比家禽类宽。一般而言，选用 3.6 米长的展示柜来陈列较能促进其销售。					
(1) 展示柜最底层陈列前腿红烧肉块、后腿红烧肉块、猪肉丝、绞肉、猪小排、大骨、小骨、龙骨等 8 种单品。					
(2) 倒数第 2 层陈列前腿肉、后腿肉、前腿赤肉、后腿赤肉、后腿赤肉片、后腿猪排、五花扣肉、五花肉、五花肉片、猪肉丁等 10 种单品。					
(3) 倒数第 3 层陈列猪脚、小里脊、小里脊切片、小里脊切块、里脊肉片、里脊肉、蹄膀、里脊猪排、猪耳等 9 种单品。					
(4) 最上层陈列猪内脏类，如猪心、猪肚、猪大肠、猪小肠、猪血、猪肝、猪腰子、猪尾、粉肠、大肠头、猪舌、蹄筋等 12 种单品。					
3. 牛、羊肉类的陈列					
尽管牛、羊肉的单价比其他肉类高，但牛、羊肉的需求仍然有提高的空间，值得商场超市开拓，因此在陈列上就需要精益求精，以开发新客源。下面以 1.8 米长的展示柜为例，介绍牛、羊肉的陈列方法。					
(1) 火锅类的肉片可摆放在最底层，如梅花肉片、羊肉火锅片、牛肉火锅片等 3 种单品。					
(2) 倒数第 2 层则陈列红烧类的红烧里脊、红烧牛腩块、红烧牛肋块、长条牛腩、红烧羊腩块、带骨羊肉块、羊腱块等 7 种单品。					
(3) 牛排类陈列在倒数第 3 层，如沙朗牛排、纽约牛排、丁骨牛排、薄片牛排、腓力牛排等 5 种单品。					
(4) 最上层则陈列牛腩、牛尾、牛筋、牛腱肉、毛肚、牛肉丝、羊肉丝等 7 种单品。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 水产品的陈列方法

名称	水产品的陈列方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 全鱼集中陈列法 中国人习惯将鱼头朝内，这象征钱财滚滚而进。因此，全鱼陈列的方向要考虑到习惯与其美观，具体的陈列方法为：鱼头朝内，鱼尾朝出口，鱼腹朝边，鱼背朝里。 2. 段、块、片鱼的陈列 一些无法以整鱼的形式来陈列的形体较大的鱼，应该用白色深度托盘来陈列。盘底放上3~5厘米厚的碎冰，冰上放鱼。 3. 冷冻水产品的陈列 冷冻水产品一般陈列在冷柜中。冷柜一般应敞口，并连续制冷，以确保冷柜内必要的温度水平。产品的外包装应该留有窗口，或者用透明的塑料纸包装，以便消费者能够透过包装清楚地看到水产品实体。 4. 新鲜非活的水产品的陈列 这种产品出水后，死亡时间比较短、新鲜度高，一般用平面木板或白色托盘进行陈列。陈列时整条鱼的鱼头朝里、鱼肚向上，周围撒上一些碎冰，以确保其质量和新鲜度。碎冰覆盖的部分不应超过鱼身长的一半，不要求整齐划一，但必须有序，给人一种鱼在微动的感觉，以突出鱼的新鲜感。 5. 盐干类水产品的陈列 盐干贝类、壳类等盐干类水产品，用食盐腌制过，短期不会变质。为突出其新鲜感，这类水产品应使用平台陈列。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 果蔬的陈列方法

名称	果蔬的陈列方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 果蔬的陈列要求					
(1) 陈列标准。					
1) 变质的商品不能上架。					
2) 及时补货，覆盖陈列架，保持货架丰满。					
3) 所有的菌类、菇类商品应放冷柜。					

(续)

名称	果蔬的陈列方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
4) 做好先进先出。 (2) 果蔬陈列要求讲究颜色的搭配，如红、黄、绿相间等。 (3) 促销时可运用堆头方式进行陈列，通过量贩陈列吸引顾客；堆头可通过垫高的方法达到丰满；把毛利高、销售好的商品摆在堆头。 2. 果蔬陈列的形态与陈列的顺序 果蔬陈列的形态可分为 18 种，各种陈列形态及陈列顺序如下： (1) 圆积型。这种陈列形态常使用于葡萄、柚子、苹果等圆形的水果陈列，但像高丽菜、茼蒿等蔬菜也可归于圆体物，因此也可使用这种形态。具体的陈列顺序如下： 1) 首先要决定底面最下层的前面部分，接下来排边面，而后排中央面第一层的部分。 2) 第二层要排在底层商品与商品的中心点。 3) 接下来排第三、第四层。 (2) 圆排型。在并排或堆积圆形的蔬菜和水果时，可用隔板等来支撑邻接的商品，将容易松垮的圆形商品叠成不容易松垮的形态。这种陈列形态多用于凤梨、茼蒿、高丽菜等的陈列上，但务必记住，凤梨的叶子要朝内侧，高丽菜、茼蒿的芯要朝下。具体的陈列顺序如下： 1) 排好前面的部分，决定底面的第一层。 2) 因为有隔板等来固定边面，所以商品与商品间不需留有空间。 (3) 茎排型。将葱等长形的商品朝一定的方向排列时，边面的地方就会形成一条直线。这种陈列的形态称为茎排型。具体的陈列顺序如下： 1) 决定了商品的根或叶子的排列方向后，就可以整整齐齐、紧密地堆起来。 2) 堆的时候要注意让商品互相重叠。 3) 边面的部分若摆得整齐，商品就可保持一定的长度。 (4) 交差型（互相配合型）。这种陈列形态用于陈列像山芹菜或葱那种长度较长，但厚度不同的商品。具体的陈列顺序如下： 1) 一层根（较粗的部分）、一层叶（较细的部分）地交互堆积。 2) 如每一层中的两列都以相同的方向来排列，所陈列出来的效果将会相当完美。 (5) 格子型。萝卜、胡萝卜等长形的商品或装入袋子中的商品，彼此交错组叠成格子状的陈列形态称为格子型。具体的陈列顺序如下： 1) 胡萝卜或萝卜，要将根或叶子部分保持一定的方向，交互堆积成格子状或井字状。 2) 先决定好第一层商品的排列方向，再来陈列底面的部分，接着排前面和边面的部分。 3) 排第二层的商品时，要与第一层的商品保持直角，形成格子状。 (6) 段积型。商品陈列完成后，顶面的线会呈现阶梯状的一种陈列形态。这种陈列形					

(续)

名称	果蔬的陈列方法	编码		版本	
		页次		修改状态	

态可用于包装品或装入保丽龙、纸盒的商品及零散的商品等形状较固定的果蔬陈列。具体的陈列顺序如下：

1) 决定好前面和底面后，接着排中央面的部分，做好第一层的陈列。

2) 陈列第二层的商品时，要比第一层的商品后退一些，从前面的部分开始陈列（随着商品软硬程度的不同，第二层以上的位置也会随着改变）。

(7) 并立型。利用板架等陈列用品，让商品呈站立式的并排陈列，这种陈列形态称为并立型。陈列大白菜、山芹菜时，为了使陈列富于变化，可采用此种陈列形态。具体的陈列顺序如下：

1) 先排好前面的部分，然后将商品以呈直角或稍微向后倾斜的方式排列。

2) 商品若稍微倒向板架（阶梯式的台子），在整理时较容易进行。

(8) 投入型。比较小的商品（如高丽菜心、红辣椒等）或形状不一致的商品（如四季豆、豆芽菜），利用容器或隔板将前面及边面固定后，就可将此类商品任意地投入，这种陈列形态称为投入型。陈列的顺序与不容易松散的方法如下：

1) 以隔板来固定周围时，可将商品放入到不会掉出的高度为止。

2) 四季豆等比较长的商品，多装入一些也不容易松散。

(9) 植入型。将叶菜类商品陈列得宛如栽种在田里的形态，即为植入型。具体的陈列顺序如下：

1) 由最前面开始陈列，叶子朝前，根或茎朝内。

2) 从前面看，只能看到叶子的部分，可往上堆放到第二、三层。

3) 比较大把的商品往上堆积到第三层以上，会给人一种宛如层层山丘的感觉。

(10) 堆积型。将包装过的商品、袋装的商品或变形的商品、长形的商品等非圆形的商品先排好前面和边面的部分，然后往上堆到一定的程度，即为堆积型。具体的陈列顺序如下：

1) 前面的部分要排列整齐，边面的部分则可利用隔板或商品本身来固定、堆积。

2) 对于变形的商品，则可将上层的商品摆在下层商品本身的凹处或商品之间的间隙中。

(11) 散置型。形状不一致的根菜类或香蕉等，只要在前面和底面的部分排列整齐，中央面的部分就可以任意地排列，这种陈列形态称为散置型。具体的陈列顺序如下：

1) 在底面的前面部分排好商品，接着排边面的部分。

2) 在陈列第二、第三层时，前面和边面的部分都需要注意商品的面必须排列整齐。

3) 至于中央面的部分，无论在上段或底面，只要空间适当，就可以任意地堆积。

(12) 围绕型。将某种商品用别的商品来围绕，或利用隔板、容器等围起来的一种陈列方式称为围绕型陈列。具体的陈列顺序如下：

(续)

名称	果蔬的陈列方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
1) 一面排列前面和边面的部分，一面决定底面的商品（包围商品）。 2) 将被包围的商品并排堆高。 3) 最重要的是，选择商品时，要考虑到色彩的效果。 (13) 茎积型。将根茎类商品的面排列整齐，堆积起来，就成为茎积型的陈列形态。请勿与茎排型混淆。茎积型陈列的顺序如下： 1) 先决定边面或前面部分的商品应该朝那个方向，然后摆底面的商品。 2) 在前面的线上，将商品排列整齐后再往上堆。 (14) 面对面型。面对面型陈列形态常见于陈列叶菜类时使用，一方面利用叶菜类商品所拥有的深浅不一的绿色来产生对比的效果；另一方面在保护脆弱的茎或叶的部分的同时，呈现出新鲜感与丰富感。叶菜类（菠菜、油菜等）的面，可分为只考虑叶子的部分（植入型的陈列）和考虑到叶和茎或根的两个陈列面。面对面型的陈列方式是考虑到两面的一种陈列形态。具体的陈列顺序如下： 1) 先决定要以哪一个面来相对后，从前面开始排列。 2) 根或茎面向边面时，要注意两侧边面的地方必须排列成一条直线，不可呈现弯弯曲曲的形状。 3) 叶子面向边面时，根或是茎相对的中央界线应在中心成一条直线，叶子的部分只要不特别乱就可以。 (15) 阶梯型。事先准备好呈阶梯式的陈列架，将不可以堆积的柔软水果陈列在架上的方式称为阶梯型陈列。此种陈列形态可见于一般常设的情况与配合盛产期大量展示的情况时使用。具体的陈列顺序如下： 1) 以适合商品的尺寸、形状的阶梯式陈列架来陈列商品，陈列前应决定好商品的展示面。 2) 铺上与商品呈对比色彩的垫底物，以制造出鲜明的效果。例如，红—绿，红—黄，绿—黄。 3) 瓶装的果酱、调味酱等在作相关商品陈列时，也常利用管状组合的陈列架来展示。 (16) 搭配型。利用两种以上的商品来提高对比色彩的效果，以特殊的组合方式来加以陈列的形态称为搭配型。所谓对比色彩的效果指的是将两种以上的颜色互相调和，让彼此的色彩能显得更鲜明、更引人注目。具体的陈列顺序如下： 1) 配合目的来决定商品的配置。 2) 决定每种商品的最佳陈列形态。 3) 从前面的部分开始检查是否按计划陈列出了特殊的效果。 4) 也可利用隔板来求边面的整齐排列。 (17) 背向型。把比较长的叶菜类，按一定的面朝一定的方向排列，可依此方法逐渐					

(续)

名称	果蔬的陈列方法		编码		版本	
			页次		修改状态	
堆高，也可每层交互方向，逐渐堆高。具体的陈列顺序如下： 1）叶子类的面可分成叶和茎或根两种。决定一个面按一定的方向从前面的部分开始排列。 2）外露面要注意茎或根必须要排成一条直线。 （18）组合型。将各种同类的品项组合起来陈列的方式称为组合型。组合型陈列一般多用于水果和根茎类的陈列。若要造成大量陈列时，可将2～3个展示平台组合起来陈列。具体的陈列顺序如下： 1）以同一系统两种以上的商品的颜色与形状来组合时，首先要决定配置的顺序。 2）从前面和边面开始排列，接着排好中央面。 3）以配合每种品项的陈列形态的方法来继续往上堆高。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 熟食的陈列方法

名称	熟食的陈列方法		编码		版本	
			页次		修改状态	
(1) 熟食类商品的陈列必须经过质量检查，符合标准才能上架。 (2) 熟食商品陈列时，必须标明时间，以控制仅有几小时保质期商品的质量。 (3) 熟食的陈列遵循商品大分类的基本原则，如炸类商品、卤水类商品、烤类商品、面点类商品、中餐类商品、面点半成品类商品、品牌熟食类商品等。 (4) 熟食必须在适宜的温度下进行陈列。 (5) 包装熟食的陈列以包装整齐、丰满的单层或双层陈列为标准，散装熟食陈列以整洁、色泽光亮、丰满为标准。 (6) 熟食商品的陈列面积必须与销售量相匹配。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

● 食品保鲜陈列柜的选择方法

名称	食品保鲜陈列柜的选择方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 了解食品保鲜陈列柜的类型					
（1）从尺寸上分，食品保鲜陈列柜可分为大型（单台柜长度在 2.5 米以上）和中型（单台柜长度在 1.5 米以上）两类。 （2）从柜型上分，食品保鲜陈列柜可分为如下几类： 1）立式。 2）卧式。 3）单体式。 4）敞开式。 5）双体式。 6）闭式。 7）三体组合式。 8）机组内藏式。 9）机组远置式。					
2. 确定产品的类型和数量					
选择食品保鲜陈列柜之前，需要先确定所要陈列的产品类型和数量。最好先考察几家已经开业且规模相近的商场超市，采用比较法，取众家所长。再用比较法来确定最适合的食品保鲜结构和数量，避免盲目模仿，造成设备投入上的先天性不足和浪费。					
3. 比较各家产品在适应使用环境能力方面的强弱					
食品保鲜陈列柜在使用方面是有设计标准的，绝大多数的厂家是按照国际标准或国家标准设计和生产的。这两个标准都规定使用环境的温度为 24℃ 和 25℃，湿度为 50%。					
4. 选择生产厂家					
选择生产厂家时，可采用比较法，比较各家产品在技术方面的先进程度以及他们各自在同行业中处于什么位置。要弄清楚这些信息，除需了解关于产品在技术上的领先程度外，还应了解有无国际专利、哪一年的国际专利、是关于什么方面的国际专利、有无专利号等信息有所了解，要求厂家用对比的方法一一说明。					
5. 比较产品对食品展示性的强弱					
（1）柜子展示面开口越大，展示性越强，反之则弱。 （2）柜内灯光照明充足、均匀，无照明死角，柜内食品展示性则强，反之则弱。 （3）柜体尽可能避免采用闪光发亮材料，而应多采用亚光材料，以增加柜内食品的展示性。 （4）对采用防结露玻璃窗的保鲜柜，其防结露玻璃窗的展示面越大（并且确保在夏季高温、高湿环境下玻璃表面不结露），则展示性越强，反之则弱。					
6. 比较各家产品的节能情况					

(续)

名称	食品保鲜陈列柜的选择方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
科学的对比方法是以单位容积（即每一立升）耗电量的多少来评判产品的节能优劣，因为外形同样尺寸的柜子可能存货净容积不同。如果采用一台柜与一台柜进行比较，则是一种基础条件不一样的比较，这种情况下的比较值说明不了谁优谁劣，是毫无意义的。 7. 比较各家产品的价格情况 像比较耗电量一样，科学的对比方法仍然是以单位容积价格来进行比较。 8. 其他方面的比较 （1）食品保鲜柜配备的附件是否齐全，如低温岛柜的货筐、标签架、夜间保温盖等。 （2）食品保鲜陈列柜高低宽窄的尺寸是否能让顾客方便地拿取到柜内食品。 （3）食品保鲜陈列柜与商场超市在整体色调与格调上是否统一、协调。 （4）考察食品保鲜陈列柜的安装、维修的可靠性和及时性。 （5）食品保鲜陈列柜上是否配备了防止小推车和顾客手提货筐碰伤和划伤柜体的防撞条，并且要从所配备的防撞条安装位置的高低及大小方面分析防碰撞是否有效等。 9. 实地考察 采用比较法，要求有专业人员陪同到生产厂家实地考察。考察内容主要包括以下几个方面： （1）产品使用原材料及零配件的考察。例如，是国产还是进口；是进口国外一般公司的一般产品，还是进口国际知名公司的名牌产品；产品的进口件率是多少。国产化率是多少。这实际上是在考察产品的可靠性和使用寿命。 （2）电气试验项目的考察。这是在了解产品的电气安全情况。例如，电气绝缘是否可靠，电气保护是否齐全。因为顾客直接触摸产品，人身安全十分重要。另外，设备电气保护是否齐全，有无漏电保护，有无过高及过低电压保护等。有无电源相序保护等这些保护对供电质量不高的状况来说是十分重要的。 （3）生产加工设备是否自钣金加工至静电喷涂齐全配套，是国产还是进口，加工质量如何，生产能力是否能达到大规模生产的要求等。 （4）保证装配质量的工装及手段是否先进，自动化程度如何，产品装配质量如何等。 （5）有没有产品在线与下线质量检验，检验哪些内容。 （6）产品出厂检验哪些项目，是抽检还是全检。 （7）有没有产品实验室，产品按什么标准进行实验，也就是说产品实验的环境温度是多少，环境湿度是多少，同商场超市最热时的环境温度和湿度比较一下。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 生鲜食品耗损的防范方法

名称	生鲜食品耗损的防范方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 损耗控制的观念保证					
在生鲜食品经营管理中，各级管理人员对生鲜食品损耗的发生和控制，应该有一个比较客观的认识，并且要在认识上把握好分寸，树立起正确的防范观念。					
(1) 要高度重视损耗控制工作。					
(2) 损耗控制不能以降低产品质量标准为交换代价。					
(3) 应该保持合理的损耗比率。					
2. 损耗控制的基础工作保证					
(1) 查明损耗发生的原因。					
(2) 确定损耗重点控制的商品目录。					
3. 损耗控制的制度保证					
(1) 要根据各生鲜部（组）具体的商品类别的加工生产流程，制定出各项操作规范和管理工作制度，建立、健全各个加工生产、服务、仓管等工位的岗位责任制度。					
(2) 建立完善的损耗数据资料记录制度，每次重大损耗和事故的发生时间、环境、当事人、品种、数量、金额、原因等信息都应详细记录在案，定期对原始记录进行统计分析，将损耗控制要点及时提示给有关工作人员，指导、跟踪专项损耗控制工作的进行，最终使损耗控制工作建立在翔实的数据分析的基础之上。					
(3) 根据上述损耗原因分析和生产工作流程，进一步明确并列出关键控制点，采取切实可行的关键点检查和控制措施，以便针对损耗多发环节有重点地进行控制与管理。					
4. 损耗控制的培训保证					
分析生鲜食品防范损耗的各种工作可以发现，生鲜食品的人员专业培训投入与损耗发生明显呈反比，专业培训对于减少损耗起着不可忽视的作用。具体的培训内容包括：					
(1) 生鲜食品的相关操作规程及管理规范的培训、示范和演练。					
(2) 加强员工对生鲜食品属性和管理的认识，着重提高员工的商品认知水平。					
5. 损耗控制的方法保证					
(1) 把握好产、供、存、销之间的平衡关系。管理人员要与员工一起，做好各期销售记录的积累和销售工作总结，共同分析不同季节和节假日的各类产品的销售规律，平衡好产、供、存、销的关系，提高原料和产品订货的准确性。					
(2) 有效期管理解决方法。生鲜食品的有效期限管理是一项十分烦琐，但又必须认真对待的工作。有效期管理无序必将导致大量产品过期损耗，在这项工作中有几点细节需要注意：安排专人整理货架，明确岗位责任或班组责任制；所有产品的封口纸颜色隔日交替使用，如单日为红色、双日为绿色等；建立严格的有效期限管理工作检查和复查制度。					

(续)

名称	生鲜食品耗损的防范方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
(3) 做好产品二次开发工作。所谓生鲜食品的二次加工和深度开发,就是将即将过期的商品,提前回收,转去加工成熟食制品、半成品配菜,或者其他促销赠品,这方面的转化品种越多,毛利也越大。例如,蔬菜水果可专制为各式配菜、快餐、果盘、果汁;切片面包可转制为面包干、三明治等。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 生鲜食品的鲜度标准

名称	生鲜食品的鲜度标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
生鲜食品鲜度是指生鲜商品的新鲜程度，是人们判断生鲜食品品质是否良好的一个基本检验标准。制定生鲜商品鲜度管理规范的目的是为生鲜区食品鲜度管理工作提供依据，确保生鲜食品质量合格。其适用范围是商场超市生鲜区食品鲜度的管理过程。 生鲜食品鲜度标准见下表。 生鲜食品鲜度标准					
类别	储存、陈列鲜度标准	处理方法		时间	
水果类	放置于果蔬架内常温保存	陈列时要整理挑选，避免挤压		山竹、提子类：2~3 天 苹果、橙类：5~7 天 瓜类：7 天 国产水果类：7 天	
蔬菜类	放置于蔬菜架内常温保存	陈列时要进行整理，除去泥土		叶菜：1~2 天 瓜类：3~5 天 根茎类：7~10 天 蒜头、土豆：15~30 天	
海鲜类	冰冻海鲜：宜在低温存放，一般温度 0~5℃ 鲜活海鲜：必须是鲜活的，常温水 20℃左右并持续加氧	收货要迅速，尽量减少在常温的暴露时间，尤其是鲜活鱼		冰冻：30 天 鲜活：1~7 天	

第十六章 生鲜食品管理工具

(续)

名称		生鲜食品的鲜度标准		编码		版本	
				页次		修改状态	
肉类	冻肉：- 18℃，冷藏肉：0~5℃，收货后迅速放入冷库冷藏，减少在常温下的暴露时间		肉类陈列要用透明包装膜进行包装		鲜肉：3 天 冻肉：30 天		
面包类	常温下陈列		陈列时遵循先进先出的原则，保证在有效销售期间内出售，避免挤压		3 天		
熟食类	存放于热柜内		置于热柜的恒温状态下		2 天		
注意事项	1. 冷柜自动化霜每天 6 次，间隔 4 小时自动化霜一次，每次持续时间大约 20 分钟，在此期间，温度计显示值上升至 12 ~ 13℃，因时间较短，故不影响商品的陈列及商品质量。 2. 应注意自动化霜的时间周期及持续时间，如有异常情况，即报上级处理。 3. 如保存时间超过保鲜时间，请参照“临到期商品处理工作规范”进行处理。						
相关说明							
编制人员			审核人员		批准人员		
编制日期			审核日期		批准日期		

• 肉类的鲜度管理

名称	肉类的鲜度管理	编码	版本
		页次	修改状态
1. 肉品的鲜度管理方法			
（1）控制展示柜的温度。处于冷冻形态的成品应用冷冻展示柜陈列、展示和销售，其温度应控制在-18℃以下。而冷藏形态的成品则应用冷藏展示柜陈列，其温度应控制在-2~0℃，以维持鲜度。 （2）用冷冻、冷藏方式储存原料、半成品及成品。低温可以抑制细菌的繁殖和酶的分解，为了维持肉品的质量，无论是原料、半成品，还是成品，均应低温保存。 （3）用冷冻车、冷藏车运输原料。为作好原料的温度管理，避免原料在运送期间温度发生变化，冷冻肉品原料应用冷冻车运输，将温度控制在-18℃以下。冷藏肉品			

(续)

名称	肉类的鲜度管理	编码		版本	
		页次		修改状态	
须用冷藏车运输，温度应控制在 2℃ 以下。					
（4）用适当的材质覆盖肉品原料和成品。如果肉品的表面长时间受冷气吹袭，表面的水分便很容易流失，导致肉色变成褐色，从而影响口感。因此，在分装原料肉时，应用保鲜纸包装后再进行储存。 （5）慎选原料供应商。 要想所销售的肉品保持良好的鲜度，首先必须要有鲜度良好的原料。而为了确保原料供应的品质，就必须对原料供应商的资质进行审核。牛肉、羊肉的冷冻原料宜选择规模较大的供应商，而猪肉和其他家畜肉等冷藏原料则须选择质量过硬的供应商，确保原料鲜度。 （6）减少污染源。应加强作业场、个人、设备的卫生管理，以减少商品受污染而带细菌的概率，防止其鲜度下降。 （7）尽量缩短肉品暴露在室温下的时间。肉品的中心温度一旦回升，肉品便容易变质，因此处理时要掌握时间。 （8）用冷盐水机处理禽肉和内脏。用冷盐水机处理冷藏的禽肉和内脏的时间为 15 ~ 20 分钟，这样不但可以快速降低禽肉和内脏的温度，还可去除附在表面的细菌，对禽肉和内脏的保鲜具有相当好的效果。					
2. 肉品鲜度检查					
（1）嗅味道。如果肉品有异味，即表示鲜度不佳。 （2）看颜色。肉品最初呈暗红色，短时间与空气接触后呈鲜红色。但是如果长时间暴露在空气中，肉色便会变成褐红色或灰褐色，此时即表示鲜度欠佳。如果已呈绿色或黑色，则表示肉品已腐坏。 （3）检查肉品的中心温度。如果冷藏肉的中心温度在 0℃ 以上，则表示鲜度不佳。冷冻肉的中心温度如果高于 -18℃，则其有效期限会缩短，此时应尽快处理，或改为冷藏肉销售。 （4）检查表面状态。如果感觉水分较多，甚至有水滴滴下，即表示肉品的质量差，而且吃起来没有味道。如果肉品的表面干燥且肉色暗红，这也是异常现象，这时的肉品很可能腐坏。 （5）检查肉品组织的弹性。新鲜肉品组织的弹性佳，松软、无弹性的肉品表示鲜度较差。 （6）检查含菌量。肉品的鲜度变质速度与受污染的细菌含量有很大的关系。进货原料含有少量细菌时，其变质速度较慢；如果细菌含量增多，则变质的速度会加快。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

● 水产品的鲜度管理

名称	水产品的鲜度管理		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 鲜度检查						
(1) 鱼类的官能检查法。						
1) 鱼鳞状态。鲜度不佳的鱼有鱼鳞脱落现象，或者鱼鳞因摩擦而褪色、无光泽。						
2) 肉质状态。鲜度差的鱼肉质软化而松弛；用手指触压鱼体，如果很快复原，则鲜度良好；如果留有指印者，则鲜度不佳。						
3) 腹部状态。鲜度不良的鱼的内脏分离，并产生气体效应，呈膨胀状态或破肚，稍稍挤压便有浓液或内脏外流。						
4) 眼球状态。新鲜的鱼的眼球清澈，表面看不出眼珠，同时眼球饱满；不新鲜者，眼球常充血、呈红色，混浊不清，且能看出白色眼珠。						
5) 鳃的颜色。鲜度差的鱼鳃呈灰色或暗绿色，有腥味，甚至有刺激性恶臭。						
6) 死后僵硬状态。近海现捕捞的鱼通常放置在碎冰屑中，检查时应注意其身体有无冻结现象，若呈僵硬状态则是鲜品。						
7) 气味。鲜度不佳的鱼有腥味、氨味，甚至有恶臭味。						
(2) 虾、贝及软体水产品的官能检查法。						
1) 虾类。外壳或头部的颜色变黑，表示鲜度欠佳。虾须要完整，有腥味、氨气味的原料也属于鲜度欠佳。						
2) 软体类。颜色有光泽表示鲜度良好，肉质有弹性表示鲜度较佳。肉色由白变黄表示鲜度欠佳，味道变酸、变臭者表示已腐坏。						
3) 贝类。外壳颜色变黑表示鲜度欠佳，肉质呈白色表示鲜度良好。如果肉有变黄的现象，则表示鲜度欠佳；如果有恶臭和腥味，表示鲜度不良。						
2. 温度管理						
(1) 最好在冷藏库中解冻原料，以免水产品的温度超过0℃。						
(2) 将待处理的半成品放在冷藏库降温时，应在上面覆盖湿毛巾，以防止表面水分蒸发。						
(3) 冷藏展示柜的柜温应维持在-2~2℃，冷冻展示柜的柜温应维持在-18℃以下，每天检查柜温3次，并进行记录。						
(4) 已包装的成品应立即送入冷藏库或冷藏展示柜。						
(5) 冷藏库的温度应设定在-2~2℃，冷冻库的温度应维持在-18℃以下，并定时巡视库温。						
(6) 应用冷冻车、冷藏车运输原料或成品。						
(7) 为降低冷藏的水产品原料的温度，使其表面温度维持在5℃以下，必须再敷冰。						
(8) 待处理的原料或半成品应储存在冷藏车、冷冻库中。						
(9) 作业场或处理室的室温应控制在15℃以下。						
(10) 用冷盐水机或冷流水对经过一次处理的原料进行降温。						
(11) 处理、包装作业要迅速，以免水产品的温度升高。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

● 果蔬的鲜度管理

名称	果蔬的鲜度管理	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 果蔬的鲜度管理方法					
(1) 低温管理。果蔬采用低温管理的原因有以下 6 点：					
1) 抑制酶的作用。绿色蔬菜会自己消化酶而变色，温度越低，酶的分解力越弱。					
2) 抑制发芽。某些果蔬在采收后，在适宜的温度和湿度下便会发芽，从而使储存的有机化合物及养分被消耗，导致味道流失、叶子脱落、绿叶变黄。					
3) 抑制微生物的活动。有些果蔬在栽培过程中感染了细菌，如果采收时处理不当或运输中温度、湿度没有控制好，这些细菌就会变得很活跃，从而使果蔬腐坏。					
4) 抑制过熟。果蔬过分成熟时会老化，从而降低商品价值。					
5) 抑制呼吸作用。呼吸作用越旺盛，有机化合物的消耗就越大，果蔬的鲜度就越差。					
6) 抑制蒸发作用。抑制蒸发作用需要低温，不需冷风。温度越高、湿度越低、空气流动越好时，呼吸量越大，蒸发作用也越强。					
(2) 湿度管理。					
为了抑制果蔬的蒸发作用，在保持低温的同时，还必须保持适当的湿度。一般来说，湿度宜保持在 90% ~ 95%。但应注意，如果湿度过高，反而会促进柑橘类商品的呼吸作用，容易使果汁减少、味道变差、鲜度降低。					
2. 果蔬保鲜的处理方法					
果蔬保鲜的处理方法主要有常温保管法、散热处理法、冰水处理法、直接冷藏法、复活处理法和冷盐水处理法 6 种。					
(1) 常温保管法。南瓜、马铃薯、芋头、牛蒡等果蔬可用此法处理。这类果蔬不需要冷藏，只要放在常温、通风良好的地方即可。					
(2) 散热处理法。木瓜、芒果、香蕉、菠萝、哈密瓜等水果可用此法处理。此类商品在密闭纸箱中，经过长时间的运输，温度会急速上升，要尽快作降温处理，打开纸箱充分散热，再以常温保管。					
(3) 冰水处理法。呼吸量较大的玉米、毛豆、莴苣等果蔬可用此法处理。通常这些果蔬在产地就应预冷，然后装入纸箱，再运至商场超市。					
冰水处理法是将水槽盛满水，放入冰块，使温度降至 0℃，再放入果蔬浸泡，使果蔬的温度降至 7 ~ 8℃。冰水处理后，再用毛巾吸去果蔬上的水分，或将其放进保鲜库。					
(4) 直接冷藏法。一般水果、小菜、加工菜类等均可用此法处理。这类商品大都已由供应商处理过，在销售前仅需包装或贴标签即可送到商场超市销售。这类商品可直接放进冷藏库中。					
(5) 复活处理法。复活处理法是将果蔬放入一般水温、200 升水量的水槽中洗净污泥，并吸收水分，然后放入空间较大的容器中，使其复活。					

(续)

名称	果蔬的鲜度管理		编码		版本	
			页次		修改状态	
（6）冷盐水处理法。叶菜类可用此法处理。首先，将蔬菜放入预冷槽预冷、洗净，水量为 200 升，水温为 8℃，时间为 5 分钟；其次，将蔬菜放入冷盐水槽，水温为 0℃，盐浓度为 1%，时间为 5 分钟；再次，将蔬菜放入冷水槽中，水温为 0℃，洗去其所吸收的盐分；最后，将蔬菜放入空间较大的干容器中，并送进保鲜库。 3. 果蔬的鲜度检查方法 （1）果蔬在鲜度即将变坏但尚未变坏之前，可进行特价促销，将当天剩下的、不易久藏的果蔬以超低价卖掉，这样做不但可保持商场超市所陈列的果蔬的新鲜度，更能刺激顾客的购买欲望。 （2）进货时一般是抽检，上架陈列时则要全部检查，而已陈列的果蔬每天至少要进行两次以上的全面检查。 （3）检查完果蔬鲜度后，若发现鲜度不良则要丢弃。有时候一包菜里面只有一两片叶子鲜度不良，或一盒水果里面只有一两个鲜度不良，这时把不良的挑出丢弃即可。 （4）陈列的果蔬常会因顾客的挑、捡、捏、压而影响鲜度，也会因陈列时间的增加而影响鲜度，尤其是当天卖剩下的果蔬，鲜度很容易变差。因此，商场超市在每天早上开始营业之前以及下午高峰时刻来临之前，都要进行鲜度检查。 4. 果蔬鲜度管理的注意事项 （1）进货后要尽早降温。 （2）设立冷藏库。冷藏库能使果蔬保持低温，并提供水分。 （3）避免冷风直接吹向果蔬，否则果蔬容易因失去水分而枯萎。 （4）保管叶菜类果蔬时，要将其直立起来储存。 （5）避免急剧的温度变化。 （6）有切口的蔬菜，切口应朝下。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 熟食的鲜度管理

名称	熟食的鲜度管理	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 时间管理法					
细菌在 15℃ 以上的温度下，一天的繁殖足可以使食品变质。因此，热熟食的保质期最多是 1 天。当然，1 天也并不是一个完全保险的时间，如果外界环境的温度过高或食品制熟时受细菌的污染比较严重，熟食制品可能会在几小时内变坏。 正确的时间管理方法是小时管理法，即所有熟食都必须立即生产、立即销售，标示时间代码以说明销售时间的长短，并且要严格遵循时间管理法的原则，每一个小时对产品进行一次检验。					
2. 温度管理法					
科学研究表明，熟食中含有导致肠道传染疾病的大部分的细菌，在 62℃ 以上的高温加热 15 ~ 30 分钟即可杀死。沙门氏菌在 60℃ 以上高温加热 30 分钟即可杀死，所以在制作、陈列熟食的过程中，通常采用温度法来消灭细菌。对于凉菜，加热则会导致风味的彻底损坏，因此凉菜的控制方式是采取低温的方法，在 0 ~ 5℃ 之间，细菌的繁殖降到最低，可以延长商品的保质期。					
3. 卫生管理法					
食品加工过程中工作人员的卫生、设备用具的卫生、器具的卫生等都会直接影响熟食食品的销售质量，所以，商场超市必须对这些环节加强管理，提高卫生质量。					
4. 奶品、烘焙食品处理方法					
对商场超市的整个营运过程而言，奶制品与烘焙制品的销售虽不及生鲜食品重要，但仍然是重要的一环。奶制品由于极易腐坏，因此必须定时检视陈列柜，并加以清洁管理，才能促进其销售。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 生鲜食品定价的影响因素

名称	生鲜食品定价的影响因素	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 商品属性					
（1）生鲜食品在生产、销售上呈现出明显的季节性，它一般分为刚上市、最盛期和最后期，在经营中要根据不同时期制定出正确的价格策略。例如，某项商品属于有较大市场潜力的商品，在初期不可以赚取过多的利润，而是应该以低价吸引顾客，等该商品拥有相当规模的消费者市场以后，才可慢慢地提高价格。					

(续)

名称	生鲜食品定价的影响因素	编码		版本	
		页次		修改状态	
(2) 生鲜区中蔬菜、肉类和水产品的市场价格变化非常快，价格几乎每天都不同，而且顾客对价格也非常敏感。对这部分商品要给顾客提供最低的价格。这些商品都是人们生活的基本需求，制定一个有竞争力的价格将会增大商场超市的客流量。 (3) 面包和熟食因各自的原材料、加工工艺和产品的风味不同，大部分商品的价格可比性较小，而且很容易从产品结构上避开与竞争对手的正面冲突。这部分商品的定价要做到准确的成本核算、保持合理的利润、充足的供应和随着产品生命周期的变化而优化品种。在一些商品衰退期快要来临之前，要有目的、有计划地推出新产品，以保持稳定上升的销售趋势。 2. 商场超市自身经营状况 (1) 如果商场超市是业界的领导者，那么它所订的价格也一定成为领导价格，此时对价格的调整更需谨慎，以防紧跟在后的竞争者迎头赶上。如果居于非领导者的地位，在价格上则需要紧跟着业界的领头企业，不要无端引起战火，以防被打击。 (2) 商场超市中正在促销的生鲜食品，其价格一般均低于正常经营价或市场价的20%以下。 (3) 生鲜食品的定价策略要服务、服从于整个商场超市的定价策略。一般情况下，生鲜食品不以盈利为目的，它的主要经营目的是满足顾客“一站式”的购物需要，增加客流量。 3. 消费者 生鲜食品是消费者日常购买频率最高的一类商品，消费者对它的价格非常敏感，可以说是商场超市中消费者价格最敏感的品种之一。 4. 供应商 (1) 采购价格高低直接决定了生鲜食品经营成本的高低。一般来说，采购通路越短、中间所经过的环节越少，采购价格就越低，生鲜食品在商场超市中就能以越低的价格出售。 (2) 供应商正在媒体做广告的商品往往是消费者最敏感的商品，其售价不能过高，以免破坏商场超市形象。 5. 市场竞争者 市场竞争越激烈，商品价格越低。对商场超市价格影响较大的有商场超市周边的农贸市场、经营生鲜食品的超市及小商小贩。这些经营场所的生鲜食品价格对商场超市生鲜食品定价影响很大。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 生鲜食品的成本核算方法

名称	生鲜食品的成本核算方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
(1) 水产、肉类因存在失水以及新鲜度下降甚至腐败变质而产生损耗，活的水产品还会因死亡而使商品品质、价格大幅下降。 (2) 散装食品在储存、销售的过程中存在水分蒸发、破碎等损耗问题。在成本核算中除了考虑采购成本外，还要将损耗计算在综合成本里。 (3) 果蔬和散装食品部门以及水产、肉类（非分割型），这部分商品成本相对复杂些。例如，果蔬在运输、储存、陈列、销售等方面存在水分蒸发、腐烂和机械伤造成的损耗。 (4) 在生鲜食品中，面包、日配商品的成本核算最为简单，只要采购谈判过程中与供应商谈好价格、运费和退换货条款，基本上成本水平是比较稳定并容易控制的。这些商品成本由商品价格和运费决定。 (5) 配料型商品在生鲜部门中以自制面包和熟食两个部门最为典型，在果蔬、肉类和水产中的配菜加工也很常见。例如，松仁玉米的配菜、宫爆肉丁的配菜、甲鱼滋补汤的汤料等。 以自制面包为例，制作一个面包需要有面粉、砂糖、鸡蛋、牛油、酵母、盐、改良剂、水等，原材料经过搅拌、成型、发酵、烘烤等一系列复杂的加工制作过程之后，最终产出面包。原材料全部都是分开进货，面粉、砂糖、鸡蛋等都有各自的采购成本。面包的成本核算必须加上各个原料的采购成本，再加上合理比例的损耗，从而计算出每个面包的实际综合成本。 (6) 分割型商品成本核算会更复杂些。它在生鲜的一些部门（如果蔬、水产、肉类）都有经营，在果蔬、水产和熟食会出现得少一些。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 生鲜食品常用的定价方法

名称	生鲜食品常用的定价方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 竞争导向定价法					
竞争导向定价法是以主要竞争者的价格水平为定价基础，其价格水平可能与竞争对手持平，也可能略高或略低。					

(续)

名称	生鲜食品常用的定价方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
竞争导向定价法虽然可以顾及到商品价格在市场上的竞争力，但是极易产生副作用。例如，有些商场超市在与对手之间的竞争中，忽视整体营销策略，一味降价，其结果可能招致更强烈的报复和反击，致使利润全部丧失。在这里要明确的是，竞争导向定价绝不是或主要不是竞相降价，靠降价而取一时之利是商场超市经营不成熟的表现。有竞争力的竞争导向定价是以成本为基础，通过降低成本来降低价格。 对于初级生鲜食品——果蔬、水产、肉类，顾客对其价格非常敏感，这些商品主要采用竞争导向定价法定价。这些商品定价前要做好市场调研及访价工作，并根据市场价格的变化，及时做好本商场超市商品价格的调整工作。一般来说，这类商品的毛利率都较低。 2. 成本导向定价法 这一定价方法主要是根据商品的成本来定价，较少考虑竞争者的价格水平，是在成本数额上加一定比例的利润，形成商品的售价。它的计算公式是 商品价格 = 商品成本 ÷ （1 - 毛利率） 对于面包、熟食及日配商品等加工产品，由于各家的品质多有不同，很难用竞争导向定价法去定价，因此，这类商品更多地运用成本导向定价法来定价。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 生鲜食品的调价

名称	生鲜食品的调价	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 生鲜食品调价的分类					
生鲜食品调价工作分为日常调价和促销调价两大类。					
(1) 日常调价的内容一般有以下 3 个方面：					
1) 对鲜度较差、卖相不好的水果和蔬菜进行调价，以减少报损，尽可能避免损失。					
2) 根据周围市场行情，对正常生鲜商品的售价进行调整。					
3) 每日在过了销售高峰后，对熟食、叶菜、配菜等进行调价，以期减少报损。					
(2) 促销调价是指商场超市为打击对手、吸引人气或带动其他商品销售而有计划地对商品进行调价的促销策略。销售部门采取此类调价前，要提前 3 天报采购部，征得采购人员及相关领导同意后方可行动。					

(续)

名称	生鲜食品的调价	编码		版本	
		页次		修改状态	
2. 生鲜食品调价的具体工作流程					
（1）填表。生鲜区相关工作人员每日需对生鲜商品进行整理、检查，并要及时对数量过多的熟食、肉类、水产或外观品质欠佳但仍能食用的蔬菜提出折价申请，并要负责填写“生鲜商品调价处理表”。 （2）申请。当商品鲜度不够、周边市场价格变动、已过销售高峰或销售部门希望对生鲜商品调整价格促销时，由销售部门生鲜区主管书面向商场超市相关管理人员提出调价申请。 （3）审批。商场超市的相关管理人员根据实际情况决定调价金额。总经理对需折价的商品进行审批确认。采购主管（生鲜）、采购经理根据市场及商品销售情况决定调价，并在规定时限内在“生鲜食品调价处理表”上签名后回传至销售部门。 （4）执行。生鲜区主管根据“生鲜食品调价处理表”中已批准的商品对售价进行调整。生鲜区员工通过广播等方式对调价商品进行促销。 （5）上报。商场超市会计人员每周统计折价商品的金额，并制作报表，上报相关部门。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 生鲜食品折价与内部转移办法

名称	生鲜食品折价与 内部转移办法	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 生鲜食品折价					
（1）适用范围。生鲜食品折价处理办法适用于滞销品项、临近保质期限的商品、积压商品，但是不得将品质不良、过期、变质的食品作降价处理。 （2）降价审批。部门主管提出折价申请，说明降价原因，其降价前的总值小于____元（含____元）的，由部门经理审批执行；超过____元的，由总经理审批执行。 （3）降价后措施。 1) 店内广播。 2) 现场引导促销。 3) 降价后可做 POP 牌进行促销。 4) 降价后可通过做堆头、扩大排面等作促销。					
2. 生鲜食品内部转移办法					

第十六章 生鲜食品管理工具

(续)

名称	生鲜食品折价与 内部转移办法		编码		版本	
			页次		修改状态	
(1) 适用范围。生鲜食品内部转移包括商品和自用品的转移，它适用于生鲜部的成本部门之间，不适用于与非成本部门之间的转移。 (2) 转移批准。生鲜食品的转移需经生鲜部门主管批准。 (3) 转移注意事项。 1) 生鲜部门的转移价格只能用成本价。 2) 进行转移的商品必须符合一定的质量标准，不符合标准，如不能进行再加工或影响再加工质量的商品只能赠送，不能转移。 3) 商品转移必须在规定时间内完成。 4) 所有的内部转移必须在当日完成转移单的填写，交由财务部进行调账处理。 5) 转移单据与转移的商品、自用品同时进行交接，坚决不允许只转移商品不转移单据的情况发生。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 生鲜食品特价促销

名称	生鲜食品特价促销	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 生鲜食品特价促销的目的 （1）形成价格优势，向消费者不断传达物美价廉的信息，吸引更多的顾客更频繁地光顾，增加其他部类商品的销售，提高商场超市的市场占有率。 （2）推广一些新的商品品种。 （3）有效地应对竞争者的降价行动。 2. 生鲜食品特价促销中需要注意的问题 （1）要选择顾客需求最旺的一些商品作特价促销。实行特价销售的目的并不在于追求所有的顾客都来购买特价商品，而是力求吸引尽可能多的顾客来超市购物。因此，特价商品的品种一般要选择顾客需求最旺的一些商品。有时使用新商品作为特价销售也能取得很好的效果。为了使顾客对特价销售保持新鲜度，持续推动客流量，特价商品品种每隔一段时间要定期更换，实行滚动促销。 （2）特价商品应陈列在显眼的位置上。为了能更好地吸引消费者的注意，特价商品一					

(续)

名称	生鲜食品特价促销	编码		版本	
		页次		修改状态	
般采取变化陈列方式，并且配以 POP 广告，在商品标价签上可采用锯齿形、旗形或其他有创意的设计，用红、黄、蓝等色彩鲜艳的颜色标示出价格，以区别于其他商品。 （3）价格要足够低。一般来说，特价销售要比市场价低 20% ~ 40%，比原定价要低 10% 以上，才能吸引消费者购买。根据经验，通常小数量大降价的效果比大数量小降价更能吸引消费者，而当减价只有 6% ~ 7% 时，几乎不会有什么效果，它只会吸引老顾客的注意。因此，生鲜食品进行特卖促销时，要把有限的让利集中在特定的少量品种上，使促销商品有较大的价格优势。当然促销品种也不能太少，太少对消费者的吸引力也会下降，其数量以从生鲜食品每个分类商品中选出一两种商品进行促销为宜。 （4）特价商品的供应数量要充足。大部分特卖商品，特别是 DM（Direct Mail，快讯商品广告）上载明的商品，数量要充足，以防止商品脱销影响商场超市信誉。当然，商场超市有时也会实施限量供应、售完为止的策略，但此策略的运用必须符合有关促销法律条款的规定。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 生鲜食品的节日配置

名称	生鲜食品的节日配置	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 1 月份					
1 月份节日比较多，户外的活动时间也增多了，行动半径也加大了，饮食生活也随着新鲜蔬菜的上市而丰富起来，对于入学、升学、就职的人在环境变化的前期应为他们作好准备。生活特性注定春天的喜事（如节日、结婚、就业、调工作）很多。					
(1) 主要品种。					
1) 水果：橘子、苹果、柠檬、草莓、哈密瓜、香蕉。					
2) 水产品：海螺、鲜贝、甲鱼、鲢鱼、草鱼、黄鱼、青鱼、方头鱼。					
3) 蔬菜：大白菜、油菜、黄瓜、茼蒿、豆芽、胡萝卜、洋白菜、芹菜、韭菜、扁豆、莲藕、蘑菇、蚕豆。					
(2) 商品配置。					
1) 果蔬类：应季的水果、蔬菜很多。					
2) 肉禽类：露天烧烤用肉增加。切片涮肉改成了露天烧烤肉；充实烤肉品种，如牛					

(续)

名称	生鲜食品的节日配置	编码		版本	
		页次		修改状态	
腿肉、腹肉切片、后腿烧烤用肉；烤肉家庭包装 200 克左右。					
3) 鱼类：生鱼片的多种化和煮炖用鱼为主流。以生鱼片柜台为中心，什锦生鱼拼盘分大、中、小 3 种包装，鱼的种类从 6 种至 18 种不等。					
2. 2 月份和 3 月份					
由于天气寒冷，人们外出只限于买些日用品和食品，待在家里的时间明显增多。这段时间应以家人的健康、老人和孩子的保健补养为中心，花时间精心制作菜肴。					
(1) 主要品种。					
1) 水果：橘子、草莓、苹果、香蕉、柿饼、芦柑。					
2) 水产品：鳟鱼、鲤鱼、金枪鱼、章鱼、海参、甲鱼、牡蛎、草鱼、文蛤、龙虾。					
3) 蔬菜：大白菜、胡萝卜、葱、油菜、藕、萝卜、芋头、洋白菜、芥菜、山药、蘑菇、韭菜、菜花。					
(2) 商品配置。					
1) 果蔬类：配菜以用叶、百合根、柑橘、柠檬为主，新鲜的沙拉柜台中心通常放置生菜、水芹菜、胡萝卜等。三叶芹是卷寿司用的，将根洗净后用薄膜包装。					
2) 肉禽类：重新调整固定商品的配置，特别是菜谱和分量相对应。在鸡素烧、涮锅柜台的中心，可摆放通脊切片，小包装，以 7~10 片为宜，牛肉切片宜为 3~5 片。					
3) 鱼类：沙丁鱼、鲱鱼为特写和扇贝形成对照，涮锅系列也将结束，将最近季节的 3~5 种鲜鱼为一组，可采用相应的托盘包装，以引人瞩目。					
3. 4 月份					
应季食品逐渐增多，春天的蔬菜使餐桌变得很丰富。由于环境的变化需注意健康，应注意冷暖温差、湿度差对保存方法和鲜度等的影响。各商场超市的活动明显增多，特别是外出活动的人增加，面向新生活的开始，人们的心里有了新鲜感、期待感。					
(1) 主要品种。					
1) 水果：苹果、草莓、香蕉、菠萝、橘子。					
2) 水产品：鳟鱼、鳊鱼、大虾、青鱼、鲤鱼、鲑鱼、乌贼、针鱼、鳝鱼、鲈鱼、金枪鱼、海螺、蛤蜊。					
3) 蔬菜：黄瓜、油菜、藕、洋白菜、芹菜、莴笋、笋、蕨菜、胡萝卜、豌豆苗、洋葱。					
(2) 商品配置。					
1) 果蔬类：春天的蔬菜很丰富，柜台上应摆放明显反映季节的莴笋、蕨菜、豆苗、菠菜、菜花等应季菜。菜花是鱼的主要配菜，占 4 排；蕨菜是山野菜的中心，可用于煮炖、醋拌凉菜、干炸等菜肴；豌豆要增加量感，可以从为顾客提供食谱着手，如豌豆饭、鸡蛋羹。另外，还可采用剥好的豌豆小包装。					

(续)

名称	生鲜食品的节日配置	编码		版本	
		页次		修改状态	

2) 精肉类：烤肉、铁板烧用肉的种类很齐全，从火锅涮肉转向烤肉、铁板烧。根据烤肉用原料肉的种类和部位的薄厚，用分量区分，牛肉烧烤时，希望分成 50 种左右，包括牛腩（烧烤用）2 种、牛前肩（烧烤用）1 种。肉馅也是做盒饭所需要的，应多上几种不同品种和重量的肉馅。

3) 鱼类：应季的鲜鱼和春天的蔬菜很相配。应季的煮松鱼根据切片的片数多少用相应的托盘同时配上青葱和其他的配料调味汁，放在同一包装中；生鱼小包装仍然延续到本月；单位的活动和聚会多，什锦生鱼拼盘用量大，应准备充足以供人数多时使用。

4. 5 月份

这个月节日最多，有母亲节、劳动节、青年节等。气候也清爽宜人，是旅游运动最佳的季节，所以为旅游准备的盒饭和外出观光家庭聚餐用品量大增。商品配置及菜谱也要相应变化，充分利用应季蔬菜、水产品制作夏季菜谱。

(1) 主要品种。

1) 水果：草莓、青梅、枇杷、夏橘、杏子、桃子、香蕉等。

2) 水产品：青鱼、鲑鱼、鲤鱼、鲢鱼、鲈鱼、草鱼。

3) 蔬菜：洋白菜、西红柿、蚕豆、黄瓜、茄子、萝卜、扁豆、竹笋、莴笋、青豌豆、菠菜、油菜、韭菜等。

(2) 商品配置。

1) 果蔬类：春天的蔬菜进入尾声，夏天的蔬菜开始上市。青豌豆适合于旅游时制作豌豆饭；蚕豆可以作豌豆的衬托；去皮的豌豆省时方便，可根据菜谱推荐相应量的半成品。新鲜的青菜作为旅游的菜谱也可推荐。草莓可以和牛奶一起卖；西瓜可切块卖，以便于顾客购买。

2) 精肉类：这是以烤肉、牛排为中心的季节。平时和节假日、周末的陈列数量及品种应区别对待，节假日时突出家庭套餐菜谱，丰富餐桌。牛排用 3 块或 4 块包装；烤肉用牛肉、猪肉，加上烤肉串，用牛腿肉、牛肋肉什锦拼盘，丰富菜谱；鸡胸肉切成方块，作为烤鸡串原料；童子鸡和朝鲜泡菜是夏天最合适的补养品。

3) 鱼类：以红烧、油炸鱼为中心，辅之以应季鱼品种的刺身（生鱼片）。可以用提示板将各种鱼的烧制方法介绍给顾客。

5. 6 月份

前半个月较舒适的气候适于休闲旅游，宜推荐相应的食品；后半月进入雨季之前天气不好，要多留意后半月的饮食及身体健康（如湿疹等），应注意提供有益健康、滋补的食品和菜谱，并提醒食品防腐等注意事项，及时清理冰箱。

(1) 主要品种。

1) 水果：桃子、青莓、香瓜、枇杷、夏橘、西瓜、草莓、葡萄、香蕉。

(续)

名称	生鲜食品的节日配置	编码		版本	
		页次		修改状态	
2) 水产品：鲈鱼、海胆、鳙鱼、青鱼、泥鳅、沙丁鱼、海参。 3) 蔬菜：青豌豆、蚕豆、蕨菜、西红柿、黄瓜、茄子、胡萝卜、菠菜、莴笋、扁豆、新姜。 (2) 商品配置。 1) 果蔬类：提供各式各样的果酒和各种沙拉的配方。将做果酒用的青梅以 1 千克的包装陈列两排，作为果酒柜台的基础；毛豆可在水果柜旁边摆放两排，紧挨着摆放些甜玉米；在果酒柜台的中央摆放柠檬、国光苹果，用以增加色彩。再配上一些 500 克包装的大蒜和菜叶；夏天到了，应季西瓜可切成半个、1/4 个或 1/8 个陈列。 2) 肉类：开发适合不同年龄段健康、增加体力的菜谱，提高生肉的深加工精度。牛排原料不仅局限于牛通脊肉，牛腩、牛羊腿肉也可以作为日常食谱中既好吃又便宜的原料；猪肉可用肩通脊肉做炸猪排的原料，背通脊肉做烤肉的原料。 3) 鱼类：适于干炸鱼、烤鱼的应季鱼种类很多。青花鱼做成烤鱼的形式出售；小的竹夹鱼可整条包装，用于干炸；大的竹夹鱼则可去除内脏，收拾好后包装，便于烹饪；秋刀鱼可分为稍加盐腌制和生的两种，以 2~3 条一个包装为宜。 6. 7 月份 这个月气温明显升高，梅雨季节湿度大，应推荐健康食谱，合理搭配菜肴。可推荐醋拌凉菜、鱼类蛋白及应季菜为原料的各种省事即食的凉菜。注意食品容易变质的特点，顾客购买食品量一般不会太多，要考虑探亲休假等计划用量。 (1) 主要品种。 1) 水果：桃、李子、青苹果、白兰瓜、西瓜、樱桃、杏、夏橘、甜瓜、梨。 2) 水产品：鲤鱼、鲈鱼、对虾、章鱼、沙丁鱼、草鱼、海鳗、海参、鲍鱼、鲢鱼、飞鱼、带鱼。 3) 蔬菜：土豆、蚕豆、蕨菜、扁豆、黄瓜、茄子、冬瓜。 (2) 商品配置。 1) 果蔬类：爽口的沙拉配方，可以用进口水果为原料。沙拉柜台丰富多彩，特别是以青芦笋为主加上水果，可放 6~8 排。夏天喝啤酒的人多，所以毛豆是很好的下酒菜。可用不同品种的水果使柜台颜色更分明，也可用蔬菜来丰富沙拉柜台的颜色（胡萝卜、洋白菜、芹菜等）。 2) 肉类：以肉馅为主推荐相应的食谱。以肉馅为原料，可推荐饺子、烧卖、汉堡、炒通心粉、肉丸子、土豆片饼等。肉馅的品种应齐全，可将肥牛、鸡肉按部位绞成肉馅，再根据食谱分别包装，也可几种馅混合包装，有供两口之家的小包装和大家庭的大包装可选。 3) 鱼类：鲜鱼容易变质，应考虑适量的包装。拌沙拉用的干松鱼分成 2 段、3 段、5					

(续)

名称	生鲜食品的节日配置	编码		版本	
		页次		修改状态	

段等不同包装；酱腌马鲛鱼是咸鱼的主要品种，每个包装为2段或3段，排成2行。

7. 8月份

适逢暑假期间，家庭朋友间聚会较多，要求凉爽可口的食品，午餐也较正规，但要注意饮食健康，防止苦夏。由于天气热，人易食欲不振，影响健康的情况时有发生，所以我们重点推荐一些吃着方便，且能增强体力的清淡食谱，如清淡、爽口的凉拌菜及沙拉配方等。

(1) 主要品种。

1) 水果：橘、桃、西瓜、樱桃、李子、梨、苹果、龙眼。

2) 水产品：章鱼、飞鱼、带鱼、对虾、海鳗、鲤鱼、三文鱼。

3) 蔬菜：胡萝卜、莴笋、白菜、芹菜、蕨菜、扁豆、黄瓜。

(2) 商品配置。

1) 果蔬类：沙拉种类齐全、滋补、清凉爽口。水芹菜、荷兰菜、胡萝卜、青莴笋菜并排陈列，可作为沙拉的原料推荐；黄瓜和西红柿是沙拉的基础配料，可摆成一大排，要注意颜色搭配，以引人注目；紫圆白菜和芹菜同时陈列，使得颜色对比性强，陈列效果好；缩小苹果的陈列面积，增加葡萄的陈列；茄子和南瓜的陈列面积要增大，这对控制色彩有着很大作用。

2) 肉类：烤肉柜台应以牛通脊牛排为主，再配上一些可口的荞麦面条和香辣料等；烤肉和牛排销量大增，但包装要适量；五花肉肉片可以和炒菜用的调味汁、酱拌调料一起陈列，也可以做成五花肉菜；调味牛肝、猪五花肉宜上调味汁。

3) 鱼类：油炸鱼虾、三文鱼刺身、生鱼片为本月主推滋补品。夏天增强体力的鳗鱼陈列面积要扩大，将烤鳗鱼做成1~2条不同数量的包装。鳗鱼不仅可做成鳗鱼饭，也可做成醋拌黄瓜、鳗鱼寿司等。

8. 9月份

9月份的主题是结合国庆节等节日大量增添生鲜食品，同时也要照顾家人消除苦夏带来的影响，适当增加、配置一些干腌食品，以清淡爽口的腌制品为主。此外，天气开始变凉了，人很容易疲倦，要考虑消除夏季暑热带来的食欲不振、疲劳等症状，恢复健康。

(1) 主要商品。

1) 水果：桃、李子、西瓜、樱桃、杏、青苹果、白兰瓜、夏橘、梨。

2) 水产品：鲤鱼、鲢鱼、飞鱼、沙丁鱼、对虾、章鱼、海参、鲍鱼、草鱼、海鳗、带鱼。

3) 蔬菜：土豆、蚕豆、茄子、蕨菜、扁豆、黄瓜、冬瓜。

(2) 商品配置。

(续)

名称	生鲜食品的节日配置	编码	版本
		页次	修改状态
1) 果蔬类：仍以新鲜沙拉为中心，同时推广炒菜、炖菜菜谱，并开始推广一些火锅用菜。黄瓜、西红柿仍然是本月的主打菜，以这两种菜为主陈列，调节蔬菜柜台的色彩。新鲜香菇适用于铁板烧蘑菇，作为秋天蔬菜的代表品种，可用做新鲜沙拉的原料。 2) 肉类：由夏季露天烤肉转向炖锅菜，再推广一些肉馅类食谱。牛肉一定要标明部位，如有可能用图标识。牛肉馅可做牛排、牛肉卷，100%的牛肉泥可做汉堡肉饼。肋排切成小段，可用于烧烤或红烧。上等的牛通脊肉切片，采用小包装。 3) 鱼类：秋刀鱼和鲭鱼等鱼类，让人们产生很强烈的季节感。秋刀鱼的眼睛和脊背的颜色使人有新鲜感，所以要做成2条、3条或整条包装。海鳗可以干炸，也可酱烤。鲭鱼和秋刀鱼并排陈列，切成片包装既可红烧，也可煮炖、涮锅。			
9. 10 月份			
人们外出的机会增多，如学校活动、旅游、运动会及各种展览会集中举行。结合这个季节的特点，应大量增加水果、蔬菜及方便食品的陈列，以生鲜品为主。因此，本月商品配备应充分体现秋天的味道，蔬菜、水果极其丰富，特别是生鲜食品以及能保持原有风味的各式菜肴更受欢迎。本月可根据不同年龄段来推荐相应的保健菜谱。			
(1) 主要商品。			
1) 水果：香蕉、柑橘、苹果、梨、白兰瓜、柿子、栗子等。 2) 水产品：皮皮虾、对虾、花蛤、金枪鱼、螃蟹、鲑鱼、带鱼、草鱼、鲤鱼。 3) 蔬菜：南瓜、丝瓜、扁豆、白菜、西红柿、土豆、黄瓜、冬瓜、茄子等。			
(2) 商品配置。			
1) 果蔬类：火锅炖菜菜谱种类繁多，以西洋蔬菜为主。洋萝卜营养价值很高，可炖也可炸，用途很广。白菜、蘑菇是10月份火锅的基础配菜，火锅菜谱还要配上混合醋。西红柿、紫圆白菜，再配上芹菜、菜花、生菜，不仅适于本季节，四季的色拉柜台都适合。别忘了配上调味汁，苜蓿草也是色拉配方的重点。 2) 肉类：牛肉切片很适宜，切片的包装如果摆在托盘中显得量多，但需要下点工夫。冷却牛肉、肉馅分成10~20个种类，牛肉、猪肉、肌肉的单一包装或3种肉馅的混合包装。用于做汤的猪肉可切成片，也可用于汤面的汤料。 3) 鱼类：扩大鱼的种类，开发其用途，向顾客推荐更多的食谱。火锅、油炸、什锦炖菜、清汤、红烧等各种形式的烹饪方法可组成丰盛的佳肴。10月份价格稳定的基础商品金枪鱼陈列量要突出。金枪鱼按部位、用途可分为大、中、小包装陈列。花蛤陈列3~5排，可用于清汤或奶油烤。作为保健食谱，可再加上扇贝、章鱼、虾仁。			
10. 11 月份			
应季商品很多，特别是与季节相对应的菜肴大量上市。宜推荐对预防感冒等相应的适合病人的特殊食谱；推荐对于常外出的人方便又省事、省时的食谱；推荐多种花样的火			

(续)

名称	生鲜食品的节日配置	编码		版本	
		页次		修改状态	

锅；推荐便于保存的日式、西式等应季食品原料。

(1) 主要商品。

1) 水果：香蕉、柑橘、白兰瓜、苹果、梨、柿子、栗子、哈密瓜、枣等。

2) 水产品：马鲛鱼、加吉鱼、草鱼、螃蟹、牡蛎、鲤鱼、秋刀鱼、带鱼。

3) 蔬菜：大白菜、蘑菇、山野菜、南瓜、丝瓜、土豆、生菜、冬瓜、青笋等。

(2) 商品配置。

1) 果蔬类：以火锅炖菜菜谱为主，包括蘑菇和应季山野菜。蔬菜柜台以蘑菇作为火锅的主要原料来吸引顾客，让人们充分感受到秋天的味道。代表秋天的柿子，可作为色拉的原料推出，包装形式可分成3个、5个不同重量。3个的摆成2行，5个的摆成3行。无籽小柿子4个为1个包装的摆成2行。重点陈列松蘑、黄蘑10行，香菇放6行，玉蕈、滑子菇也不可少。色拉柜台上摆放生菜、红玉苹果、青笋、紫圆白菜等。

2) 肉类：本月以鸡肉作为重点推荐，如清炖鸡肉、鸡腿和鸡胸肉拼盘，可分包成带骨和去骨两种。鸡肉有滋补身体的功用，用此题目来吸引顾客，将鸡翅、鸡腿、鸡块等作为清炖的原料推出，可做成10种不同形式的包装。鸡脯的可用于清炖，也可做鸡排、干炸等用，注意同时配上生姜和调味汁。

3) 鱼类：用各种各样的鱼火锅、螃蟹火锅来吸引顾客，同时陈列8~10种螃蟹火锅和鱼火锅配料。螃蟹火锅可推荐红蜘蛛蟹、毛蟹，有生的和熟的，有整只包装，也有切块包装，还可做成蟹肉包装。鱼火锅可用鲜牡蛎、马鲛鱼、去皮红鲑鱼、加吉鱼等高脂鱼作为原料。秋刀鱼可分成鲜的、成的两种，成的又可分成整条包装和切开包装，各摆出两行。鲜的秋刀鱼包装要突出鱼脊背和眼睛，以便让人看起来很新鲜。

11. 12月份

对于广大消费者来说，12月份是一个购物高峰期，特别是御寒类食品不可或缺。12月份的天气十分寒冷，应特别关注家人的饮食。可以以热火锅菜、清炖菜为中心，还要备好圣诞节、元旦节的食物。

(1) 主要商品。

生姜、萝卜、胡萝卜、土豆、山药、白薯、大白菜、苹果、香蕉、柚子、柑橘、梨、鱼类、猪肉、虾、牛羊肉、蛋类、禽类等。

(2) 商品配置。

1) 果蔬类：以甘薯类为中心，辅之以冬季火锅、什锦蔬菜等。本月重点推出“薯”类菜肴，如土豆、山药、芋头、白薯等。调味调料类有大蒜、生姜、洋葱、大葱等；果品有苹果、柑橘、香蕉、柚子、梨等。这些果蔬类商品可陈列在果蔬柜台或食品冷藏柜内，强化灯光效果，使其更显鲜亮诱人。

2) 肉类：以烧烤、涮锅类用肉为主，猪肉为点缀。牛肉、羊肉主要用于涮锅和烧烤，

第十六章 生鲜食品管理工具

(续)

名称	生鲜食品的节日配置	编码		版本	
		页次		修改状态	
肉片薄厚视顾客喜好而定，辅以清炖鸡肉、猪肉，可选性强。猪后腿肉也可作为猪排烤肉的原料，带筋牛肉、猪骨头可用于做什锦炖锅的汤料。肉类的陈列主要靠冷冻陈列柜和冷藏陈列柜，冷冻陈列柜摆放冻肉，冷藏陈列柜陈列精肉。					
3) 鱼类：各式各样的火锅套菜用鱼量较大，节假日鱼类更是必不可少。红鲑鱼、加吉鱼、鳕鱼、牛尾鱼、马鲛鱼等都是火锅套菜的主要原料，也可供烧烤用。鱼类品种、规格较多，有的可整条包装，有的则可去头、去内脏、去尾后以 2 条、3 条为 1 个小包装陈列在冷冻陈列柜或冷藏陈列柜内。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 生鲜区域安全管理

名称	生鲜区域安全管理	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 电器安全管理 (1) 随时检查插座、电线是否良好，有无漏电现象。若发现故障，应第一时间报修。 (2) 突然停电后，将所有设备关闭，防止来电时电流过大损坏电器；收工时仔细检查电源是否切断。 (3) 清洁时注意不弄湿电器部分，不用湿手开关电器和设备带电部分。 (4) 安全合理用电，不超负荷；经常检查有无电线老化和漏电现象。 2. 刀具安全管理 (1) 保持刀刃锋利，刀具不用时必须放在刀架上。 (2) 正确的刀法是非常重要的，防止切割时割破手指。 (3) 不用刀对准人或做其他任何危险动作，不用刀砍任何非食品物质。 (4) 个别危险性较大的工种，须戴防护用具，如分割白条猪的工人，须戴防切手套。 (5) 刀具放在指定处，刀在向地下落时，不要用手接或抓，要迅速躲开。 3. 地面安全管理 (1) 物品摆放整齐、合理，过道上无任何物品，以防绊倒人。 (2) 任何带尖或锋利物品应放在指定处，以有人防滑倒后被利物刺伤、碰伤。地面有污渍、油污时，应立即清洁并擦干，以防客人滑倒。					

(续)

名称	生鲜区域安全管理		编码		版本	
			页次		修改状态	
4. 库房安全管理						
(1) 货品码放不宜过高，以免货品滑落砸伤人或货品被压坏。						
(2) 关闭库房时要确认库房内无人。						
5. 化学品安全管理						
(1) 化学品如果泄漏，应按规定方法进行清除。						
(2) 按标签说明对化学品废容器进行处理。						
(3) 在使用化学品时按标签的正确方法操作，戴手套。						
(4) 必须要熟悉各种化学用剂的用途，不能错误使用，如洗手液不能用来清洗餐具。						
(5) 保持化学品容器上的标签完好，如果换包装或标签损坏时应登记好标签。洗涤液、杀虫剂等化学物品要单独摆放。						
6. 煤气安全管理						
(1) 定期对灶孔进行清洁，以防阻塞。						
(2) 煤气用完后要关闭总阀、小阀，并定期检查是否泄漏、胶管有无老化等问题。						
(3) 收工时认真检查煤气总阀及小阀关闭情况。						
7. 安全使用铝梯						
(1) 使用前必须检查铝梯是否牢固、平衡、有无油污。						
(2) 如果属于高空作业（脚离地面 1. 6 米以上），必须有另一人同时协助作业。						
(3) 检查地面是否平整，是否有积水、油污等不安全因素。						
8. 安全使用专业设备						
(1) 操作过程中若发现问题需要检修时，必须切断电源后找专业人员维修。						
(2) 操作人员必须经过上岗操作培训，合格后才能操作，坚决杜绝违规操作。						
(3) 操作设备时，要精神集中，室内光线要足够亮，空间要足够大。						
(4) 操作人员离开设备后，必须亲自关闭开关。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

第十七章

商品陈列管理工具

● 商品结构的含义和内容

名称	商品结构的含义和内容	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 商品结构的含义					
商品结构是指商场超市在一定的经营范围内，按一定的标志将经营的商品划分为若干类别和项目，并确定各类别和项目在商品总构成中的比重。					
2. 商品结构的内容					
（1）主力商品。在商场超市商品的实际销售情况中，销售最好的 20% 的商品品种往往能够实现 80% 的销售额；而剩下的 80% 通常只产生 20% 的销售额。那些销售好的、占销售额 80% 的商品，称为 20 商品，又称主力商品。从某种程度上来说，主力商品的经营效果决定着商场超市经营的成败。由此，经营者必须掌握所经营的主力商品的发展趋势、增长状况和竞争能力，同时还应注意掌握顾客的需求动向和购买习惯的变化。如果在经营中发现主力商品的某些品种滞销，就必须及时采取措施加以调整，防止由于某些品种的影响而使企业销售额下降。 （2）关联商品。关联商品是在用途上与主力商品有密切联系的商品，其作用是方便顾客购买，可以增加主力商品的销售，扩大商品销售量。配备必要关联商品是现代商场超市经营中的重要原则，同时也是适应顾客购买过程中图便利的消费倾向。 （3）辅助商品。商场超市经营的商品必须有辅助商品与主力商品相搭配，否则会显得过分单调。辅助商品是对主力商品的有效补充。辅助商品能够陪衬主力商品，成为顾客选购商品时的比较对象，刺激顾客的购买欲望。 辅助商品不要求与主力商品有关联性，只要是商场超市能够经营，而且又是顾客需要的商品就可以。配备辅助商品时要考虑它的季节性和流行性，不要将过季、过时的商品作为辅助商品，否则不但不能辅助主力商品的销售，而且会造成商品积压，影响企业资金周转。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 影响商品结构的因素

名称	影响商品结构的因素	编码		版本	
		页次		修改状态	
(1) 经济条件以及社会条件的变化会对商品结构产生影响。例如，国家某项政策的实施、社会风气和生活习惯的改变、科学文化事业的发展等，都会直接或间接地影响商品结构的变动。 (2) 商品的季节性会对商品结构产生影响。 (3) 邻近地区同行业经营商品构成的变化会对商品结构产生影响。 (4) 顾客构成及顾客消费习惯的变化会对商品结构产生影响。 (5) 商品生产的发展也会对商品结构产生影响。例如，商品生产越发展，新旧商品交替运动越频繁，商品生命周期也就越短，商品结构自然会发生变化。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 商品结构调整的好处

名称	商品结构调整的好处		编码		版本	
			页次		修改状态	
(1) 调整商品结构有助于商品的推陈出新，使商场超市经营的商品适应快速发展的消费者市场。 (2) 调整商品结构可以节省陈列空间，进而提高单位销售额。 (3) 调整商品结构便于顾客购买有效商品，从而保证主力商品的销售份额。 (4) 调整商品结构可以提高商品周转率，减少滞销品，从而加强资金周转。 (5) 调整商品结构有助于协调门店与供应商的关系。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

● 商品组合的原则

名称	商品组合的原则		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 保证商品的质量 质量优良的商品是买卖的基础，所以在进行商品组合的时候，一定首先要保证商品的质量，给消费者提供优质的产品，绝对不可以采购不良率高的商品，绝对不允许因追求低价位而直接采购质量低劣的商品。 2. 商品化原则 商品化是指将生产制造商和供应商所提供的产品转化为经营商品的过程。商品化原则具体来说就是要满足消费者的消费需求和商品的销售要求。 3. 明确利润导向 利润导向指商品经营应考虑增加利润的途径，可以从以下几个方面来考虑增加商场超市的利润。 (1) 以零售价决定采购价。 (2) 适当减少单一品种数量，以减轻库存压力。 (3) 按照薄利多销的原则销售商品。 (4) 新品上市可适当收取上架费。 (5) 要求厂家将有些商品作为特价品。 4. 商品种类齐全原则 目前，消费者日益强调节约时间和一站式购物，因此，商场超市在确定商品组合时，要尽可能地扩大经营商品的品种，力求做到商品种类齐全、品项宽广。 5. 重点商品原则 商场超市营业面积是有限的，面对产品不断开发、品种无限增加的情况，就要求对经营商品的品种必须优中选优，把销售额大、顾客必需的商品作为重点商品，进行重点管理。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 商品组合的优化方法

名称	商品组合的优化方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 商品环境分析法					
商品环境分析法是指把商场超市的商品分为 6 个层次，然后分析研究每一层次的商品在未来的市场环境中的发展前景和销售潜力。其具体内容有：					
(1) 对于主力商品，应该根据市场环境来分析其是否会继续发展。					
(2) 商场超市应该努力开发、培养未来的主力商品，也就是那些投入市场后能打开市场销路的商品。					
(3) 对于能使商场超市获得较大利润的商品，应适当增加其经营比例。					
(4) 曾经是主力商品，而现在销路已日趋萎缩的商品，商场超市应该根据销售情况及未来的发展趋势减少进货量或将其淘汰。					
(5) 对于尚未完全失去销路，但目前发展趋势不甚明显的商品，商场超市可以采取维持或保留的经营决策。					
(6) 对于经营失败或完全失去销路的商品，商场超市应该果断将其淘汰，撤出陈列货架。					
2. 资金利润率法					
资金利润率法是以商品的资金利润率为标准，对商品进行评价的一种方法。它把采购一个商品的劳动耗费、劳动占用和商场超市的经营管理成果结合在一起，是商场超市经营管理方面经济效益的综合反映。					
应用资金利润率法，可将商品的资金利润率分别与行业的资金利润率水平、优秀企业的商品资金利润率、经营目标及利润目标、银行贷款利率进行对比，达不到目标水平的说明其赢利能力不高。也可以把商场超市各种商品（或系列商品）的资金利润率资料按商场超市经营目标及标准进行分类，结合商品的市场发展情况，预测资金利润率的发展趋势，从而最终作出商品决策，确定商品组合的方法。					
3. 商品系列平衡法					
商品系列平衡法是指把商场超市的经营活动作为一个整体，从竞争力和市场引力两个方面，围绕实现经营目标，对其经营的商品进行综合平衡，从而作出最佳的商品优化决策。使用商品系列平衡法的具体步骤如下：					
(1) 评定商场超市的实力，具体包括商场超市的市场占有率、销售能力、商场超市陈列能力等。					
(2) 评定具体商品的市场引力，包括商品的市场容量、利润率、增长率等。					
(3) 制作商品系列平衡象限图。					
(4) 进行分析，作出决策。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 优化商品结构的考核指标

名称	优化商品结构的考核指标		编码		版本	
			页次		修改状态	
(1) 新近商品的更新率。 (2) 商品的陈列。 (3) 商品贡献率。 (4) 商品销售排行榜。 (5) 损耗排行榜。 (6) 周转率。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 商品配置表的制作程序

名称	商品配置表的制作程序	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 前期准备工作 在制作商场超市商品配置表之前，通常要做4项准备工作： 1) 商圈与消费者调查。 2) 商品陈列的标准化。 3) 单品项商品资料卡的设立。 4) 配备商品配置试验架。 2. 商品配置表的制作 做好了准备工作，就可以开始商品配置表的制作，具体程序如下： (1) 确定商品配置。 1) 由采购部与商场超市有关人员共同讨论决定每一个商品大类在商场超市中所占的营业面积及配置位置，并制作各大类商品的配置图。 2) 商品大类配置完成后，采购人员就要将每一个中分类商品安置到各自归属的大类商品配置图中。 3) 完成了大类和中分类的商品配置图之后，再决定单品项商品如何进入商场超市。 (2) 确定单品项商品陈列量。单品项商品陈列量应与订货单位结合起来考虑。一般而言，由配送中心配货的大型商场超市，其库存量是日销量的1.5倍，单品项商品也是这样。也就是说，一种商品平均日销量是30个，它的库存量应为45个。					

(续)

名称	商品配置表的制作程序	编码		版本	
		页次		修改状态	
(3) 根据商品的陈列量和陈列面积确定相应的货架数量。 (4) 确定商品的陈列位置与陈列排面数。遵循有关商品陈列的原则，运用商品陈列技术，决定单品项商品的具体陈列位置和货架上的排面数。 (5) 特殊商品使用特殊陈列工具。对于特殊的商品，在选择陈列工具和陈列时应当灵活处理，不能一味地强调货架的标准化，而忽视特殊商品特定的展示效果。 3. 商品配置表的修正 商品配置表不是始终不变的，要随着时间的改变而作出相应的修正。可以设定一个时间段，每隔这样一段时间修改一次，而不是随意修改。修正商品配置表的具体流程如下： (1) 商场超市相关人员必须每月对各项商品的销售情况进行统计分析，找出哪些是滞销商品，哪些是畅销商品。 (2) 淘汰滞销商品。 (3) 导入畅销商品和新商品。 (4) 最后修正商品配置表。淘汰滞销商品、导入畅销商品之后，商场超市相关工作人员必须制定新的商品配置表，将所做的修正体现出来。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 商品陈列区域介绍

名称	商品陈列区域介绍	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 货位区 货位区是商场超市大部分商品的陈列区域，在进行陈列时，务必保持其整洁、美观、有秩序，以方便顾客浏览和选购商品。					
2. 端架区 端架区通常被称为最佳陈列点，它位于整排货架的最前端和最后端，也就是顾客流动线转弯处。端架区位置优越，顾客一抬头就能看到它，所以此处的商品很容易引起顾客的注意。商场超市通常在端架区陈列一些促销商品、新上市商品、季节性商品或包装精美的商品。					

(续)

名称	商品陈列区域介绍		编码		版本	
			页次		修改状态	
3. 中性区						
中性区是指货位与过道的临界区，一般可在此区域进行突出性商品陈列。例如，在收款台附近摆放一些自由品牌的商品或小商品。						
4. 通道区						
为了吸引顾客的注意力，突出商品独特的个性以及促销的效果，商场超市常在大通道中央设置一些平台或筐篮，陈列一些价格优惠的商品。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 商品陈列的原则

名称	商品陈列的原则	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 易见易取原则					
(1) 商场超市陈列商品时要掌握容易看的原则，因为寻找困难，也可能丧失商机。一般来说，应以水平视线下方 20°点为中心的上 10°、下 20°范围为容易看见的部分。此外，这里所谓的“容易看”还包括标签朝正面，且不被其他商品挡住；商品不应摆在棚架里，而应向前整齐陈列；中段以上商品采用直摆方式陈列，下段商品则采用横摆、标签向上的方式等陈列。 (2) 顾客购物时都会先确认商品后再购买，因此容易拿和容易买一样重要。所以必须特别留意提醒身高较高的男性员工，不要将商品陈列过高，以致大半女性都拿不到商品。再者，必须注意容易拿也容易放回去的原则，避免只拿一件商品就破坏了整个陈列的情况。					
2. 陈列安全性原则					
商场超市在陈列商品时，应保证陈列的安全性和稳定性。应适当地使用盛装器皿、备品，限制陈列高度等以保证商品陈列的安全性，避免顾客在选购商品时出现被商品乃至货架砸伤，或者出现商品因陈列问题发生损坏的情况。					
3. 分区定位原则					
分区定位原则要求每类、每项商品都必须有与其相对固定的陈列位置。配置商品后，其陈列位置和陈列面就应该尽量不要变动，除非经营策略改变而修正商品配置表。遵循分区定位原则时应注意以下几点：					

(续)

名称	商品陈列的原则	编码		版本	
		页次		修改状态	
(1) 商品货位应勤于调整。分区定位并不是一成不变的，要根据时间、商品流行期的变化随时调整，但调整幅度不宜过大。除了根据季节及重大促销活动而进行整体布局外，大多数情况下不作大的变动，以使老顾客能凭印象找到商品的位置。 (2) 把同类商品纵向陈列，使同类商品均等地享受到货架上各段位的销售优势。 (3) 关联商品的货位应布置在邻近或对面，以便顾客进行比较，促进连带购买。例如，影碟与碟片，果蔬、肉、禽、蛋、调味品与鲜肉制品均应相邻布置。 (4) 要向顾客公布货位布置图，并按照商品大类或商品群设置商品标示牌，使顾客一进门就能初步了解所要购买的商品的大致位置。同时，标示牌的形式可以灵活多样，能够根据商品类别与陈列位置的不同而变化。 (5) 把相互影响较大的商品货位适当隔开。例如，互相串味的食品，熟食制品与生鲜食品，化妆品与烟、酒、茶叶、糖果、饼干等。 4. 先进先出原则 当商品第一次在货架上陈列后，随着商品的不断销售，就要进行商品的补充陈列，补充陈列的商品要依照先进先出的原则来进行。陈列时可以把原有的商品取出来，然后放入补充的新商品，再在该商品前面陈列原有的商品。此方法可在一定程度上保证顾客买到的商品的新鲜性。 5. 同类商品纵向陈列原则 纵向陈列会使同类商品呈一个直线式的系列，体现商品的丰富感，会起到很强的促销效果，所以商场超市在陈列同类商品时应遵循这个原则。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 商品陈列的要求

名称	商品陈列的要求	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 系统性 商品要按一定的顺序和规律陈列。					
2. 醒目 陈列要突出商品形象，引起顾客注意。					

第十七章 商品陈列管理工具

(续)

名称	商品陈列的要求		编码		版本	
			页次		修改状态	
3. 季节性 迎接季节的商品陈列应尽量显眼。 4. 标注说明 附有多种必要的说明，可以让顾客了解商品。 5. 丰富 货架和柜台要始终保持整齐、有序、丰满。 6. 真实 陈列要做到有样有售，真实地反映商场超市的经营情况。 7. 符合人体特点 要以易看、易摸、易挑选为陈列前提。 8. 有代表性 陈列出来的商品要能反映出商场超市的经营特性。 9. 科学 陈列要合理科学，要适应人们的习惯心理和商品之间的连带关系。 10. 艺术 造型要新颖独特，充分显示商品的特点，力求达到既美观大方又层次分明，既重点突出又色彩和谐。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 商品陈列的常用方法

名称	商品陈列的常用方法	编码	版本
		页次	修改状态
1. 端头陈列法 端头是指双面的中央陈列架的两头，这是顾客通过率和往返频率最高的地方。端头可以陈列单一品项，也可以陈列组合品项。端头陈列可以引导顾客购物，刺激顾客的购买欲望，同时端头陈列还可以起到控制商场超市内顾客流动路线的作用。 2. 墙面陈列法 墙面陈列法是指用墙壁或墙壁状陈列台进行陈列的方法。例如，将服装、乐器、小饰品、帽子、皮带、皮包等商品组合在一起，固定陈列在墙壁上。墙面陈列最容易诱导顾			

(续)

名称	商品陈列的常用方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
客进入店内，不仅可强调商品的立体感、丰富感，还可使本来很一般的墙壁散发出独特的魅力。					
3. 悬挂陈列法					
悬挂陈列法是指将无立体感、细长或扁平形的商品悬挂在固定的或可以转动的装有挂钩的陈列架上的方法。悬挂陈列能使商品产生很好的立体感，使顾客从不同的角度来欣赏商品，具有十分重要的促销作用。商场超市中适用于悬挂陈列法的商品主要有多尺寸、多形状、多颜色的商品，中小型轻量商品以及常规货架上很难实施立体陈列的商品等。					
4. 堆箱陈列法					
堆箱陈列法是指将商品以成箱的方式堆码在一起的陈列方法。商场超市在进行堆箱陈列时，要把陈列位置选在顾客最常走的路线上，应尽量将所堆的商品全面开箱，并将商品正面对着顾客。同时，堆箱部分应保持满货的状态。在进行堆箱时，要注意垫底的稳固性，可以使用交叉堆法，或使用垫箱陈列板，并要注意堆码的高度，保证安全性和稳定性。					
5. 整齐陈列法					
整齐陈列法是指按照货架的尺寸，确定单个商品的长、宽、高的排面数，将商品整齐地堆积起来，以突出商品量感的陈列方法。整齐陈列的货架一般配置在中央陈列货架的尾端，陈列的商品通常是商场超市想要大量推销给顾客的商品、折扣率较高的商品，或者因季节性需要顾客购买率高、购买量大的商品。					
6. 定位陈列法					
定位陈列法是指在商场超市的陈列过程中，某些商品一旦确定了陈列位置后，在一段时间内将不会发生变化的一种陈列方法。定位陈列中，商品一经配置，所陈列的位置及陈列排面就相对固定，形成日常性陈列状态。在实际经营活动中，需要定位陈列的商品通常是一些知名度高的名牌商品，因为这些商品顾客购买频率高、购买量大，固定位置以后，方便顾客购买。					
7. 随机陈列法					
随机陈列法是指将商品随机堆积的陈列方法。这种方法可以给顾客一种特卖品极为便宜的感觉。随机陈列的位置基本上与整齐陈列一样，但是也可配置在中央陈列架的走道内、紧贴在其中一侧的货架旁，这可以根据需要配置在其需要吸引顾客的地方，其目的是带动这些地方陈列的商品的销售。随机陈列所使用的陈列用具，一般是圆形或四角形的网状筐（也有的下面有轮子），另外还要带有表示特价销售的牌子。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

● 商品陈列管理规范

名称	商品陈列管理规范		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 商品陈列的目的和范围						
(1) 商品陈列时标志不能倒置，包装有正反两面区别的要正面朝外。						
(2) 陈列就是把更能够促进销售的商品摆放到适当的地方，其目的是创造更多的销售机会，从而提高销售业绩。						
(3) 制定商品陈列规范是为了使商品陈列工作实现规范化管理，其适用范围是商场超市所有的商品陈列。陈列工作的内容包括陈列方式、适用范围和陈列原则。						
(4) 商品打包、成箱陈列置于货架顶端时，原则上与货架上陈列的商品相对应。						
2. 细则						
(1) 各商品部门、各柜组的分布位置由商场超市统一规划、标位安排。各商品部门、各柜组的营业面积、营业位置一经确认，应保持相对稳定。由于销售原因或季节变化需要调整货位时，必须向营业部和商场超市相关管理人员提出申请。						
(2) 商品陈列实行定位、定量管理，各商品部门、各柜组一律按设计方案和经营布局的要求摆放，未经商场超市营业部同意，任何人不得随意增减、移动柜台和货架。开架销售商品的摆放要保持 ____ ~ ____ 米的通道距离。同时，商品陈列时不得随意侵占、阻塞各主次通道及消防安全通道。						
(3) 封闭柜台内，货架与柜台之间应留有一定宽度的通道，原则上通道不能堆放商品。遇特殊情况需要在通道上堆放商品时，堆码的高度不得超过柜台的高度。						
(4) 陈列的商品必须保持整洁，整体陈列必须保持丰满、货价对位，商品销售后要随时补货、整理。						
(5) 所陈列的商品要分层次、全方位展示，开架售货的商品必须是小型外包装，整箱及整包商品不准陈列在柜台及陈列架内。						
(6) 脏污、残损的商品不得陈列或摆放在柜台内和陈列架内，应及时收在隐蔽处或返库。						
(7) 柜台、陈列架等陈列设施需要维修或更换时，相关工作人员必须及时向行政部门申请更换。						
(8) 经过维修或更换的陈列设施由部门经理负责按原样摆放在原处，更换下来的柜台、货架、陈列架、灯具、玻璃等应放到指定地点，不得挪作私用。						
(9) 不得将商品拴绑陈列，陈列模特要保持形象的美观、庄重，不得裸体。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 展示柜台陈列标准

名称	展示柜台陈列标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
(1) 在展示柜台上，应依据商品的类别、品牌、款式、性质等对商品进行陈列。 (2) 在陈列时，应根据商品的形状、外包装、质地等特性的不同选择叠放、平铺、挂置、堆放或悬吊等不同的展示方式，以期达到最佳的展示效果。 (3) 必须确保商品陈列的安全性，外包装有摆放标识的商品必须按照标识要求摆放；商品展示不得超出货架，以防顾客碰撞，如有碰坏商品的应由责任人赔偿；货架层板必须摆放平稳、固定，摆放在层板上的商品不得超重；体积大、重量大的商品应摆放在下面；不得随意拿取或更换用于保护商品的护栏。 (4) 陈列商品时必须把新品种陈列在最显眼的位置，同时配置新商品的促销牌。促销牌摆放位置要求既能准确指示商品，又不遮挡商品。 (5) 陈列商品的正面必须全部面向通道一侧，每层陈列商品的高度与上段货架隔板必须留有一个手指的距离，每种商品之间的距离一般为 2 ~ 3 厘米。标签与商品对应摆放，即做到一货一签。 (6) 商品陈列应丰满，尽可能展示更多的商品品种，避免顾客看到货架隔板及货架后面的挡板，但也要避免造成拥挤、杂乱无章的情况发生。 (7) 商品陈列应力求大方、美观、安全，利用不同颜色进行和谐搭配，同时要适当点缀、配搭装饰品，以此来达到活跃展示气氛的目的。 (8) 陈列的商品要合理搭配其品种，相关商品、配套使用商品应灵活搭配陈列，禁止陈列带灰尘、伤疤或蔫瘪的商品。 (9) 样品展示的要求。 1) 样品展示要求品种、款式、颜色齐全。 2) 样品要选择具有新款式和新功能的商品。 3) 为了让顾客保持新鲜感，样品应____天更换一次。 (10) 其他要求。 1) 挂式货架两端的商品应面向顾客挂放。 2) 鞋类商品应把同一款式的各种颜色全列在货架上，通常可选用小码鞋作为展示样品，高档鞋必须使用鞋座作为衬托。展示样品应每周更换，并保持清洁。 3) 对箱包进行展示时，要求外形饱满，软包必要时可用纸张或泡沫填充。 4) 对于有中、英文标识的商品，应将中文标识面向顾客放置。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

● 货架上方存货陈列标准

名称	货架上方存货陈列标准		编码		版本	
			页次		修改状态	
(1) 应根据商品摆放标识，按照商品类别和品种整齐摆放，同时要尽可能做到与货架展示商品对应摆放。 (2) 摆放不应过高，一般应在 ____ ~ ____ 米之间，保证商品放置的安全性和稳定性。 (3) 怕压、易碎的商品摆放在上，体积大、重量大的商品摆放在下。 (4) 商品必须是原包装，必须封箱存货，可将货架端头的存货打开展示。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

● 堆垛及促销车陈列标准

名称	堆垛及促销车陈列标准		编码		版本	
			页次		修改状态	
(1) 堆垛及促销车上的商品应为特价、畅销、应季、常用消费品或新引进品种。 (2) 堆垛陈列应有层次感，并要注意堆垛高度。通常情况下，高度应在____ ~ ____米之间。 (3) 堆垛及促销车上的商品必须摆放整齐，整箱商品展示时应将向外展示面拆除或切开，将商品信息完全展示出来。 (4) 所有堆垛及促销车上的商品必须配置好促销海报并标明商品价格。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 仓库存货陈列标准

名称	仓库存货陈列标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
(1) 仓库应根据商品占位面积的大小及商品特点确定每种商品的存货位，并在货架上标注大类标识牌。同时，必须保证存货商品与标识牌上所示的商品大类一致。 (2) 仓库内陈列的商品必须封箱，严禁将商品散置于仓库内。 (3) 陈列时要注意保持每列内商品一致，一列摆满另起一列。不够摆满另一列的，则应放置最里面，所剩位置可摆放其他商品，但不可遮住里面的商品。 (4) 同类商品，存货量大的摆放在货架里面，存货量小的摆放在货架外面，以免存货量小的商品被遮住。 (5) 需要退换或送货的商品，应单独归类并封箱放置。 (6) 商品摆放时不得堵塞通道，不得影响人员的进出与搬运商品。 (7) 商品堆放要求如下： 1) 位于理货区内的商品，必须按类、分区堆放。 2) 堆放商品时，应符合商品外包装要求，即不宜受强光照射的商品应摆在避光处；耐压及大包装的商品放在下面，易碎的商品放在上面等。 3) 成箱堆垛的商品，要把握好其堆码极限，以免坍塌。 4) 暂存在理货区和周转仓的商品必须整齐、有序地放在垫板上。 5) 对于存货量较大的商品，存取货时应当采取从左向右逐排存取的方法。 6) 取商品时应由上而下，并将挪动的商品及时还原，严禁从中间抽取。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第十八章

营销管理工具

• 营销的宏观环境分析

名称	营销的宏观环境分析	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 人口因素分析 （1）人口的社会构成。在对人口的社会构成进行分析时，分析的内容包括： 1）职业构成。目前，我国的职业构成现状为：随着产业结构的调整，制造业的就业人口相对减少，服务业的就业人口相对增加。 2）民族构成。目前，我国的民族构成现状为：我国有 56 个民族，各自具有明显的文化特征。 3）文化构成。目前，我国的文化构成现状为：随着文化教育事业的发展，我国公民的文化素质正在不断提高。 4）家庭构成。目前，我国的家庭构成现状为：随着一般生育率的降低以及人们观念的变化等原因，我国家庭规模小型化的趋向明显。 5）城乡结构。目前，我国的城乡结构现状为：随着工业化和城市化的发展，城镇人口增加，农村人口减少。 （2）人口的地区分布与地区间流动。 一个地区的人口规模状况会对该地区的市场规模产生直接的影响，并且人们往往会因其所处地区的社会经济发展水平、文化习俗、地理条件、气候条件等的不同，而在消费需求、购买习惯、购买力、生活方式等方面呈现出明显的差异性。随着社会经济的发展，近年来我国人口的地区间流动增强，人口迁移的规模有逐年上升的趋势。 目前我国人口的地区间流动呈现出以下 3 个特点： 1）农村人口流入城镇。 2）内地人口迁入沿海地区和工矿企业集中地区。 3）旅游、异地学习、因公出差等人口逐年增多。					

(续)

名称	营销的宏观环境分析	编码		版本	
		页次		修改状态	
2. 经济环境分析					
（1）社会购买力分析。社会购买力是指一定时期内社会各方面用于购买商品的货币支付能力。其对营销环境的影响有以下几点： 1）社会购买力是构成市场的重要因素之一，决定着市场规模，影响着市场需求结构，制约着企业的营销活动。 2）经济发展快，人均收入高，社会购买力就大，企业的营销机会就会随之增加，反之就会给企业的营销带来不利影响。 3）各种生产要素涨价，不仅会提高产品的生产成本，而且会对企业的资金周转、投资组合、营销组合等方面形成冲击，从而增大企业营销活动的难度。 4）社会购买力的大小还受到价格水平和通货膨胀的影响。物价上涨，货币贬值，货币的购买能力降低，就会导致社会购买力下降或者减缓其提高的速度。通货膨胀的出现，会从多个方面恶化企业的营销环境。 （2）消费者收入分析。企业的营销人员不仅要分析、研究消费者的平均收入，而且要注意到由于经济发展的阶段性、各地区经济发展的不平衡性以及国家政策等主客观因素的影响，不同时期、不同地区、不同阶层的消费者收入是有差异的。了解这些方面的现状、发展趋向及其影响，对于企业确定生产经营方向、选择目标市场、有针对性地开展营销活动是非常必要的。 （3）消费者支出模式与消费结构。 1）消费者支出模式是指消费者个人或家庭的总消费支出中各类消费支出的比例关系。需要指出的是，消费者支出模式除受消费者收入的影响外，还受家庭生命周期、家庭所在地以及消费者的职业、文化水平、价值观念、生活方式等消费者特性以及有关环境因素的影响。 2）消费结构是指人们在生活中所消费的不同类型的消费资料、消费劳务的比例关系。一个国家的消费结构称为宏观消费结构，一个家庭或个人的消费结构称为微观消费结构，它们之间有着密切的关系。					
3. 政治环境分析					
任何企业的营销活动都会受到政治环境的制约和影响。对政治环境进行分析时，分析的内容包括： （1）制度环境。制度环境主要是指一个国家的基本社会制度，包括政治制度和经济制度。我国的制度环境决定了企业的营销活动必须符合社会主义的基本方向，这是一个根本性问题。 （2）国家的方针政策。国家的方针政策的变化，尤其是经济方面的方针政策的变化，对企业的营销活动存在着直接或间接的重要影响。					

(续)

名称	营销的宏观环境分析	编码		版本	
		页次		修改状态	
(3) 体制环境。在体制环境方面，对企业来说最基本的是企业与国家的关系问题。 (4) 法律和法规。企业在营销活动中会遇到大量的法律、法规，尤其是经济方面的法律和法规，企业必须遵守这些法律和法规。 4. 自然环境分析 社会生产不仅需要有一定的社会经济条件，而且需要有一定的自然条件，这种自然条件就是企业所面临的自然环境。自然环境可以按照要素划分为大气环境、水体环境、土壤环境和地质环境等。在工业化和城市化的发展进程中，我国的环境污染日趋严重，在许多地区已经严重影响到人们的身体健康、生态平衡和社会经济的长远发展，环境保护已成为我国最重要的社会经济问题之一。随着治理环境污染呼声的高涨和政府干预的加强，企业必须采取措施控制污染，治理污染，这对许多企业来讲虽然有一定的压力和约束，但其中也蕴含着许多新的市场机会。 5. 科学技术环境分析 (1) 科学技术环境是指影响企业生产经营活动的外部科学技术因素。科学技术的进步，对社会经济生活及企业的市场营销带来了一系列的影响。 1) 新兴产业相继出现，传统产业面临着改造的巨大压力，落后产业被淘汰的可能加大。 2) 市场竞争日益激烈，技术因素的竞争更加突出。 3) 技术贸易的比重不断提高。 4) 发展中国家劳动力费用低廉的优势在国际经济体系中将受到进一步削弱。 5) 大部分产品的生命周期有明显缩短的趋势。 6) 传统的流通结构、流通方式和手段面临着巨大的冲击。 7) 改变了人们的消费习惯，创造了新的需求。 8) 对企业的综合素质、经营管理工作等方面提出了更高的要求，以至观念的全面更新。 (2) 对科学技术环境进行分析时，分析的内容主要包括： 1) 科学技术的发展现状。 2) 科学技术发展的动向。 3) 科技环境的变化对社会经济生活的影响。 4) 新的科学技术成果等。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

营销的微观环境分析

名称	营销的微观环境分析	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 企业内部各部门分析					
企业开展营销活动时，要充分考虑到企业内部的环境力量和因素。企业内部各职能部门的工作及其相互之间的协调关系，直接影响企业的整个营销活动。所以，企业在制订营销计划、开展营销活动时，必须协调和处理好各部门之间的矛盾和关系。					
2. 顾客分析					
顾客是指使用进入消费领域的最终产品或劳务的消费者和生产者，也是企业营销活动的最终目标市场。顾客分析的市场类型包括：					
(1) 生产者市场。生产者市场指为生产其他产品或服务，以赚取利润而购买产品或服务的组织。					
(2) 中间商市场。中间商市场指购买产品或服务以转售，从中赢利的组织。					
(3) 消费者市场。消费者市场指为满足个人或家庭消费需求而购买产品或服务的个人和家庭。					
(4) 政府市场。政府市场指购买产品或服务，以提供公共服务或把这些产品及服务转让给其他需要的人的政府机构。					
(5) 国际市场。国际市场指国外购买产品或服务的个人及组织，包括外国消费者、生产商、中间商及政府。					
顾客分析的内容包括顾客的需求规模分析、需求结构分析、需求心理分析以及购买特点分析等。					
3. 营销中介分析					
营销中介指为企业营销活动提供各种服务的企业或部门的总称。营销中介分析的对象主要包括：					
(1) 营销服务机构。营销服务机构指企业营销中提供专业服务的机构，包括市场调研公司、营销咨询公司、广告公司、财务公司等。大多数企业以合同方式委托这些专业公司来办理有关事务，这些机构对企业的营销活动会产生直接的影响。所以，企业需要关注、分析这些服务机构，选择最能为本企业提供有效服务的机构。					
(2) 物资分销机构。物资分销机构指帮助企业进行保管、储存、运输的物流机构，包括仓储公司、运输公司等。这些物流机构是否安全、便利、经济直接影响企业的营销效果。因此，在企业营销活动中，必须了解和研究物资分销机构及其业务变化动态。					
(3) 中间商。中间商指把产品从生产商流向消费者的中间环节或渠道，它主要包括批发商和零售商两大类。中间商对企业营销具有极其重要的影响，它能帮助企业寻找目标顾客，为产品打开销路，为顾客创造地点效用、时间效用和持有效用。为此，企业需要了解和分析中间商的经营活动，并采取一些激励性措施来推动其业务活动的开展。					

(续)

名称	营销的微观环境分析		编码		版本	
			页次		修改状态	
(4) 金融机构。金融机构指企业营销活动中进行资金融通的机构，包括银行、信托公司和保险公司等。在现代化社会中，任何企业都要通过金融机构开展经营业务往来。金融机构业务活动的变化还会影响企业的营销活动。例如，银行贷款利率上升，会使企业成本增加等。为此，企业应与这些公司保持良好的关系，以保证融资及信贷业务的稳定和渠道的畅通。 4. 供应商分析 对供应商进行分析时，分析的内容主要包括： (1) 供应的货物的价格变化。 (2) 供应的货物的质量保证。 (3) 供应的及时性和稳定性。 5. 社会公众分析 社会公众分析的对象包括： (1) 内部公众。内部公众指企业内部的管理人员及一般员工。 (2) 政府公众。政府公众主要指与企业营销活动有关的各级政府机构部门。 (3) 金融公众。金融公众主要包括银行、投资公司、证券公司和股东等。 (4) 媒介公众。媒介公众主要包括报纸、杂志、电台、电视台和网络等传播媒介。 (5) 社区公众。社区公众主要指企业所在地附近的居民和社区团体。 (6) 社团公众。社团公众主要指与企业营销活动有关的非政府机构，如消费者组织、环境保护组织及其他群众团体。 6. 竞争者分析 竞争者分析的内容包括： (1) 竞争企业的规模大小和能力的强弱。 (2) 竞争企业的数量有多少。 (3) 竞争企业对竞争产品的依赖程度。 (4) 竞争企业能够获取优势的特殊材料来源及供应渠道。 (5) 竞争企业所采取的营销策略及其对其他企业策略的反映程度。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 营销策划的步骤

名称	营销策划的步骤		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 情景分析 企业首先要明确所处环境的各种宏观力量（经济、政治/法律、社会/文化、技术）和局内人——企业、竞争者、分销商和供应商的情况。 2. 目标 对于情景分析中确认的那些最好的机会，企业要对其进行排序，然后由此出发，定义目标市场、设立目标和完成时间表。企业还需要为利益相关者及企业的声誉、技术等有关方面设立目标。 3. 战略 任何目标都有许多达成途径，战略的任务就是选择最有效的行动方式来完成目标。 4. 战术 战略充分展开的细节分析，包括各部门人员的时间表和任务。 5. 预算 企业为达到其目标所计划的行为和活动需要的成本。 6. 控制 企业必须设立检查时间和措施，及时发现计划完成情况。如果计划进度滞后，企业必须更正目标、战略或者各种行为来扭转这种局面。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 市场营销调研报告的撰写原则

名称	市场营销调研报告的撰写原则	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 明确性					
明确性比其他任何写作原则都更容易遭到破坏。明确性依赖于清楚、有逻辑地思考和准确地表达。当市场营销研究报告基本逻辑混乱、表达不明确时，审批领导或者以此报告为依据的具体操作人员就很容易产生理解上的困难。					
2. 准确性					
起草调研报告之前的所有调研步骤都要确保调研所获得信息的可信性和有效性。为了能					

(续)

名称	市场营销调研报告		编码	版本
	的撰写原则		页次	修改状态
准确地向委托者提供调研成果，报告起草者要精心准备。使用数据粗心大意、不合逻辑的推理及不合语法和习惯的表述，都会降低报告的准确性。所以，在撰写市场营销调研报告时，应注意以下几个问题： （1）在以中文书写的调研报告中，数字的使用应按照国家规范用法。 （2）商务调研报告和科研论文一样，讲究的是资料的准确性和逻辑的正确性，不能像文学作品那样使用夸张、拟人、借代、比喻等修辞手法，避免使用带有感情色彩的语言。 （3）报告的准确性首先要注意用词准确，每个概念都有特定的内涵和外延。在选用词语时，要准确地把握住概念，做到词义相符。 （4）商务调研报告在时间用语上要注意使用绝对表示法，尽可能避免相对表示法。例如，在 2011 年撰写报告时，提到当年发生的事，不要写“今年”，而要写成“2011 年”。 3. 简洁性 报告必须完整、简明，这意味着作者在保证报告完整的前提下必须有选择地采用信息。撰写人员必须避免使读者面对所有的信息资料，如果有些材料对主题无直接关系，就可省略。撰写人员还应避免对人们已熟知的方法大加讨论，即使材料是合适的，也不例外。 4. 完整性 撰写市场营销调研报告虽然要力求简洁，但也不能因为追求简洁而忽视报告的完整性。一个不完整的报告意味着阻挠和推迟营销决策行动，随之而来的是补充报告，反而會浪费时间和精力。				
相关说明				
编制人员		审核人员		批准人员
编制日期		审核日期		批准日期

• 市场营销调研报告的基本结构

名称	市场营销调研报告 的基本结构	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 前文 (1) 标题页。标题页的内容包括： 1) 题目。 2) 报告的提供对象。 3) 报告的撰写者。 4) 撰写日期。 (2) 提交信。提交信是以调研报告撰写者个人名义向报告提供对象写的一封信，表示前者将报告提交给后者的意思。在较为正规的调研报告乃至比其更正规的调研报告中，都应该安排提交信。当调研报告的正规性要求较低时，提交信可以从略。 (3) 授权信。授权信是由调研项目执行部门的上司给该执行部门的信，表示批准这一项目，授权给某人对项目负责，并指明可用于项目开展的资源情况。 (4) 目录。目录应包含报告所分章节及其相应的起始页码。 (5) 图表目录。如果报告中含有图或表，那么需要在目录中列出每一图表的名称，并按在报告中出现的次序排列。 (6) 摘要。一般而言，摘要通常包含 4 个方面的内容： 1) 申明报告的目的，包括重要的背景情况和项目的具体目的。 2) 给出最主要的结果，有关每项具体目的的关键结果都须写明。 3) 结论。这里指的是建立在发现结果基础上的观点，以及对结果含义的解释。 4) 建议或者提议采取的行动。 2. 正文 正文主要包括以下几个部分： (1) 引言。引言中应包括如下内容： 1) 基本的授权内容和相关的背景材料。 2) 对为何开展此项调研和它旨在发现什么作出解释。 (2) 调研方法。调研方法部分要阐明以下 5 个方面： 1) 实地工作。启用了多少名、什么样的实地工作人员，对他们如何培养、如何监督管理，实地工作如何检查。这一部分对于最终结果的准确程度十分重要。 2) 资料采集方法。所采集的是初级资料还是次级资料；结果的取得是通过调查、观察，还是实验。所用的调查问卷或观察记录表应编入附录。 3) 分析方法。说明所使用的定量分析方法和理论分析方法，但注意不要与后面的内容重复。 4) 抽样方法。目标总体是什么，抽样框如何确定，是什么样的样本单位，它们如何被选取出来。对以上问题的回答根据及相应的运算须在附录中列明。 5) 调研设计。说明所开展的项目是属于探索性调研、描述性调研，还是因果性调研，					

(续)

名称	市场营销调研报告 的基本结构		编码		版本	
			页次		修改状态	
以及为什么适用于这一特定类型的调研。 (3) 结果和局限性。 1) 结果。结果在正文中占较大篇幅。这部分报告应按某种逻辑顺序提出紧扣调研目的的一系列项目发现。 2) 局限性。讨论调研报告局限性是为给正确的评价调研成果以现实的基础。在报告中,将成果加以绝对化,不承认它的局限性和应用前提是不科学的态度,所以,必须指出调研报告的局限性。 (4) 结论和建议。调研报告正文的最后部分是有关的结论和建议。结论是基于调研结果的意见,而建议是提议应采取的行动。 3. 附录 (1) 调查提纲、调查问卷和观察记录表。 (2) 被访问人(机构单位)名单。 (3) 较为复杂的抽样调查技术的说明。 (4) 一些次关键数据的计算(最关键数据的计算如果所占篇幅不大,应该编入正文),较为复杂的统计表和参考文献等。 4. 表格和图的格式要求 (1) 附录中所编写的统计表中的内容,是对正文所列举数据、所做的推理和论证的有力补充。在撰写调研报告时,必须按规定的格式要求处理好统计表、图的绘制和编排。 (2) 统计表必须具备以下几个部分: 1) 表号。 2) 表头(总标题)。 3) 横标目(横行标题)。 4) 纵标目(纵栏标题)。 5) 指标数值。 6) 必要的注释。 (3) 一些统计表,尤其是在附录中编制的表现较为复杂的变量关系或计算过程的统计表,还需要设计栏号。 (4) 凡表中所用的数据来源于本项目调查、观察或实验所获之外的次级资料,均应在资料来源处注明其来源。 (5) 统计图也要有图号和图名。另外,资料来源对于统计图也是必不可少的。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 可供选择的营销战略

名称	可供选择的营销战略	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 人才战略					
人才战略主要包括以下几个方面：					
(1) 终身学习观念。由于知识更新节奏的加快，一个大学毕业生工作 5 年后，将有 50 ~60% 的知识被更新掉。对个人来说，要树立终身学习的观念；对企业来说，要树立全员培训的观念。					
(2) 人本智源观念。营销者要牢固树立人才本位的思想。知识经济时代，知识和能力是主要资源。知识和能力的生命载体是人。有人才，就能有收益。					
2. 创新战略					
创新作为企业营销的基本战略，主要包括以下几个方面：					
(1) 观念创新。观念创新要注意以下两方面的内容：					
1) 要正确认识和理解知识的价值。					
2) 要有强烈的创新意识，自觉地提高创新能力。					
(2) 组织创新。组织创新主要包括以下几个方面的创新：					
1) 企业的组织形式。					
2) 机构设置。					
3) 规章制度。					
4) 管理体制等。					
(3) 市场创新。在市场创新中，营销者要在科学细分市场的基础上，从对消费者不同需求的差异中找出创新点，寻求最佳的目标市场。					
(4) 技术创新。技术创新是企业营销创新的核心。一般来说，大中型企业都要有自己的研究开发机构。要不断开发新技术，满足顾客的新需求，即使传统产品，也要增加其技术含量。					
(5) 产品创新。由于技术创新频率的加快，新产品的市场寿命期也越来越短，所以，技术创新最后要落实到产品创新上。					
3. 形象战略					
在信息爆炸的知识经济时代，产品广告、销售信息等很难引起消费者的注意，更谈不到留下什么深刻印象。在此情形下，企业间的竞争必然集中到形象竞争上。随着广告宣传进入“印象时代”，企业需要使用各种广告宣传和促销手段，不断提高企业声誉，创立名牌产品，使消费者根据企业的“名声”和“印象”选购产品。					

(续)

名称	可供选择的营销战略		编码		版本	
			页次		修改状态	
4. 文化战略						
许多企业的成功，是由于全体员工能够接受并执行企业的文化。所以，商场超市要想成功营销，就需要在企业经营观念、企业精神、价值观念、行为准则、道德规范、企业形象及全体员工对企业的责任感、荣誉感等方面多加努力。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

● 营销调研问卷的设计方法

名称	营销调研问卷 的设计方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 确定所需信息					
确定所需信息是问卷设计的前提工作。调查者在问卷设计之前就必须确定达到研究目的和验证研究假设所需要的信息，并决定所有用于分析使用这些信息的方法，如频率分布、统计检验等，并按这些分析方法所要求的形式来收集资料，把握信息。					
2. 确定问卷的类型					
制约问卷选择的因素很多，而且研究课题不同，调查项目不同，主导制约因素也不一样。在确定问卷类型时，必须先综合考虑这些制约因素：					
1) 调研费用。					
2) 时效性要求。					
3) 被调查对象。					
4) 调查内容。					
3. 确定问题的内容					
确定问题的内容似乎是一个比较简单的问题。然而事实上不然，这其中还涉及一个个体的差异性问题。例如，你认为容易的问题也许他认为困难，你认为生疏的问题也许他认为熟悉。因此，确定问题的内容，最好与被调查对象联系起来，分析一下被调查者群体，有时比盲目分析问题的内容效果要好得多。					
4. 确定问题的类型					
问题的类型归结起来分为 4 种：					
1) 自由问答题。					

(续)

名称	营销调研问卷 的设计方法		编码		版本	
			页次		修改状态	
2) 单项选择题。 3) 多项选择题。 4) 顺位式问答题。 5. 确定问题的措辞 (1) 避免提带有双重或多重含义的问题。 (2) 最好不用反义疑问句，避免否定句。 (3) 问题的陈述应尽量简洁。 (4) 注意避免问题的从众效应和权威效应。 6. 确定问题的顺序 (1) 问卷的开头部分应安排比较容易的问题。 (2) 中间部分最好安排一些核心问题。 (3) 结尾部分可以安排一些背景资料。 (4) 注意问题的逻辑顺序，有逻辑顺序的问题一定要按逻辑顺序排列。 7. 问卷的排版和布局 问卷的排版和布局总的要求是整齐、美观，便于阅读、作答和统计。 8. 问卷的测试 问卷的初稿设计工作完毕之后，不要急于投入使用，特别是对于一些大规模的问卷调查，最好的办法是先组织问卷的测试。如果发现问题，再及时修改。测试通常选择20~100人，样本数不宜太多，也不要太少。如果第一次测试后有很大的改动，可以考虑是否有必要组织第二次测试。 9. 问卷的定稿 当问卷的测试工作完成，确定没有必要再进一步修改后，可以考虑定稿。问卷定稿后就可以交付打印，正式投入使用。 10. 问卷的评价 问卷的评价实际上是对问卷的设计质量进行一次总体性的评估。对问卷进行评价的方法包括： 1) 上级评价。 2) 被调查者评价。 3) 专家评价。 4) 自我评价。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

● 营销策划的原则

名称	营销策划的原则	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 真实性原则 在做营销策划的时候，必须向消费者提供真实、可靠的信息，不能夸大其词，更不能恶意欺骗消费者。 2. 调查研究原则 营销策划必须对以下问题作调研： （1）目标用户群是什么样的人？目标市场到底有多大？ （2）企业采用什么样的推广方式才能够到达这样的目标人群？目标用户群中多少人会购买该产品？ （3）目标用户对于价格、包装的看法是怎样的？ （4）竞争对手是谁？他们在市场上的状况怎样？ （5）如何制定与竞争对手的竞争策略？ 3. 系统原则 坚持系统原则，就是要把策划作为一个整体来考察，以系统的方法对整体与部分之间的相互依赖、互相制约的关系进行系统，综合的分析，选择最优方案，以实现决策目标。强调系统原则，就是强调广告策划活动的整体性、全局性和效益性。 4. 创新原则 （1）创意语言要新，就要注意从生活中提炼警句、名言，使广告词幽默、有哲理、寓含人情味、寓含心意。 （2）表现手法要新，要有新的艺术构思、格调和形式。 5. 可行原则 （1）营销策划是一个综合性的活动，是对资源的整合，涉及的范围非常广泛。因此，在进行营销策划时，必须考虑其执行的可行性。同时，要充分考虑策划的各个环节，确保策划到位。 （2）企业的广告投入要考虑目标策略的需要，同时要从自身的投入能力来考虑，这样在决定广告目标、制订广告计划时，就要进行可行性论证。 （3）研究分析的主要内容有以下几点： 1）广告目标的可行性研究。 2）实现目标的内外条件的可行性研究。 3）对局部事实的协调单位进行可行性研究。 4）对效益进行分析，不进行可行性研究是对企业不负责任的表现。 （4）策划不是万能的，但是策划又是十分重要的。任何一件事情，策划不能保证肯定成功，但可以保证少走弯路。要保证营销策划取得成功，一方面，需要营销策划部门或人员具有较高的沟通协调能力；另一方面，在考虑策划方案的时候，必须充分考虑各种意外的因素，提出若干备选方案。					

(续)

名称	营销策划的原则		编码		版本	
			页次		修改状态	
6. 心理原则						
人们在接受广告时，总是遵循着一定的心理活动规律，这种心理活动规律可以概括为引起注意—激发兴趣—确立信念—加强记忆—导致行动等过程，广告策划不能与这种规律相抗衡，只能遵循。在运用心理原则策划广告时，要搭配好广告信息的事实部分和心理部分。一般来说，新产品导入阶段，由于消费者一无所知，相关信息应以事实部分为主。当某种产品有许多竞争者时，广告信息要侧重于心理部分，宣传本企业及产品形象。当然，这样搭配也非绝对，有的企业一开始就注意塑造形象，注重心理感受累积，便于记忆。在广告内容安排上也应体现心理因素，人们认识事物的一般规律是从感性到理性，但有时从理性到感性，即先提出结果，后提出原因，给人的印象更深，效果更好。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 营销信息系统

名称	营销信息系统	编码		版本	
		页次		修改状态	
营销经理使用的最基本的信息系统是内部报告系统。这是一个报告订单、销售额、价格、存货水平、应收账款、应付账款等的系统。通过分析这些信息，营销经理能够发现重要的机会和问题。 1. 订单—收款循环 （1）内部报告系统的核心是订单—收款循环。订单—收款循环的步骤如下： 1）销售代表、经销商和顾客将订单送交公司。 2）订货部门准备数份发票副本，分送各有关部门。 3）存货不足的项目留待以后交付；需装运的项目则附上运单和账单，同时还要复印多份分送各有关部门。 （2）公司要迅速和正确地执行这些步骤，因为大多数顾客偏爱那些能及时交货的公司。因此，要求销售代表每天晚上送出他们的订单，在某些情况下，应该立即送出。订单部门应尽快地处理这些订单，各种账单都应尽快地发出和收款，仓库应尽快地发货。 （3）许多公司为了更快、更准确和更有效地处理订单—收款循环，都在采用电子数据处理（EDI）软件。					

(续)

名称	营销信息系统	编码		版本	
		页次		修改状态	
2. 销售报告系统					
营销经理需要当前销售的最新报告，这就需要销售经理能监控其负责区域内的各种信息，并及时作出正确的销售预测，营销报告系统正好满足了这一需求。向营销人员提问的一组有用的调查问题如下： 1) 哪些信息是你想要在每天、每周、每月、每年得到的？ 2) 哪些类型的数据分析方案是你希望得到的？ 3) 哪些杂志和贸易报道是你希望能定期阅读的？ 4) 哪些特定的问题是你希望经常了解的？ 5) 哪些类型的决定是你经常作出的？ 6) 作出这些决定时，你需要哪些类型的信息？ 7) 哪些类型的信息是你现在想得到而未得到的？ 8) 哪些类型的信息是你经常得到的？ 9) 哪些类型的专门研究是你定期要求的？ 10) 对目前的市场营销信息系统，你认为最有待改进的地方是什么？ 营销信息系统负责人要对上述问题的回答作仔细的分析，特别要注意有强烈愿望和抱怨的答案，对含糊不清和不真实的答案要另案处理。					
3. 营销情报系统					
营销情报系统是使公司经理获得日常的关于营销环境发展的恰当信息的一整套程序和来源。内部报告系统为管理人员提供结果数据，而营销情报系统则为管理人员提供正在发生的数据。 (1) 训练和鼓励销售人员去发现和报告新发展的情况。 (2) 鼓励分销商、零售商和其他中间商把重要的情报报告公司。 (3) 建立内部营销信息中心，以收集和传送营销情报。 (4) 公司向外界的情报供应商和信息研究公司购买信息。					
4. 营销调研系统					
营销调研是系统地设计、收集、分析和提出数据资料及提出与公司所面临的特定的营销状况有关的调查研究结果。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

● 营销策划的过程

名称	营销策划的过程		编码		版本	
			页次		修改状态	
关于营销策划，目前欧洲国家已经将定位、营销、策划分得很细，各自有专业的操作公司。而在我国，很多营销策划机构依然在追求全案操作，从定位到设计、推广一体化运作，难免影响其专业性。 现代营销学之父菲利普·科特勒认为：营销开始于业务计划过程之前。与制造和销售观点不同，营销策划由价值创造和随后的传递组成，这个过程包括3个阶段。 1. 选择价值 在任何产品产生以前，必须先做“营销作业”。营销工作过程是细分市场（Segmentation）、目标（Targeting）和定位（Positioning）——STP，它是战略营销的精髓。一旦业务单位选择好了将提供给目标市场的价值，有形产品和服务必须具体、明确，目标价格必须确定，产品必须制造和分销给市场。 2. 开发价值 开发特定产品的性能、价格和分销，这也是战术营销（Tactical Marketing）的内容。 3. 传播价值 战术营销在延伸：组织销售力量、促销、广告和其他推广工作，以使该供应品为市场所知。营销过程始于产品以前，继续于产品开发之中，在产品销售之后还应延续。 最近几年，上海、广州等地已经逐渐出现了细分的营销策划公司，如专业做定位、专业做设计、专业做营销托管等，这必将是营销行业的大势所趋。						
相关说明						
编制人员		审核人员			批准人员	
编制日期		审核日期			批准日期	

● 营销策划的误区

名称	营销策划的误区	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 策划“万能论” 随着市场竞争的激烈，企业在经营与管理中遇到的难题越来越多，一些管理者就把解决问题的希望几乎完全寄托在某些策划者的策划上，这是极其错误和危险的。要知道企业自身练功最重要，任何策划都代替不了企业提升自身的实力。					
2. 提供的信息有偏差 一些企业在向策划人介绍情况时，往往只说好的，隐瞒不好的。但是这样就可能由					

(续)

名称	营销策划的误区	编码		版本	
		页次		修改状态	
于原始信息不完整而出现判断失误，据此做出的策划方案的价值自然大打折扣。所以，企业在向策划人介绍情况时，一定要客观、实事求是，把一切可能和问题有关的情况都提供出来，好让策划人据此作出筛选、分析和判断。					
3. 策划“实践论”					
有些人在企业营销一线的实践时间比较长，有丰富的行业营销管理经验，甚至对自己所从事的行业市场营销还有一定的研究，因此就认为自己可以做好策划了。实践证明，有实践经验是做好策划的必要条件，但不是充分条件。策划人不仅要有实践经验，还要具有丰富的专业知识，应既是一个思想家又是一个实践家，还应是一个战略家。					
4. 策划“模仿论”					
策划的核心是创意。也就是说，每一个策划方案都是一种新的思维的表现，是赢得竞争胜利的先决条件。因而，策划方案是不能模仿的，一定要从创新基点出发来构思策划方案，每一次策划都应该是营销理念和营销手段的创新，也只有这样，才能体现策划方案的价值。					
5. 看谁的要价最低					
是否物有所值，是我们作出取舍的依据。一般而言，好东西总是要贵一些，不能因为有人开价更低就认为别人价格更合理，要引入价格性能比的概念。如果一套策划方案相当精致、新锐，贵一点也是值得的。因为广告的目的广告效果，希望达到提高市场占有率、扩大销售量的目标，最终归结为“赚钱”，而不是“省钱”。					
6. 创意、费用才为实					
有些广告主，在研判策划人提供的策划方案时，往往是把前面关于市场和竞争对手分析的部分一带而过，或者干脆有奔“主题”，就看广告创意表现和费用预算两部分，认为其他都是虚的，只有这两部分才是实的。“广告创意表现如何关系到我的广告能否成功；费用预算多少关系到我的钱袋子。”但是这样只看重创意和费用而忽略其他方面很容易造成创意脱离企业发展实际，或者为节约成本而减弱营销效果等问题。					
7. 策划“文案论”					
有些人认为一个好的策划就是要方案写得好。这就涉及策划的效果问题。策划的效果要由实施策划方案后所产生的营销效果来决定。营销效果好，当然就可以说是策划方案好。					
8. 策划就是“修鞋匠”					
大多数企业主认为，策划就是解决“我的产品出来了怎么进入市场”或者“我的产品市场状况不好，如何予以改善”这类问题的。总而言之，就是在产品既成事实的前提下让策划人给他想办法、出主意。这种策划是传统意义上的策划，也叫“事后策划”。					
因为产前和产中都是企业主单独操作，策划人不参与，只是当产品进入了市场并形成了某种客观事实之后（如市场状况很糟糕）策划人才介入的，这时策划人实际上充当					

(续)

名称	营销策划的误区		编码		版本	
			页次		修改状态	
了“修鞋匠”的角色：企业主将“鞋子”穿烂了，无法走路了，于是才想到策划人。事实上，这是对策划极其狭隘的理解。						
9. 策划“造势论”						
不少策划人时刻想制造轰动效应，以求得媒介的免费宣传与消费者的关注。营销策划关于传播部分的要求是有效传播，即将正确的信息传达给潜在的消费群。所谓“造势”也好，“轰动效应”也好，绝大部分只能是帮助提高知名度。而追求此效应的企业，为了一时的新闻价值，往往不能将正确的产品或项目信息传递给有效的购买人群，最终导致营销策划工作只能停留在追求热闹的表面上。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 定价程序

名称	定价程序	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 选择定价目标					
常见的定价目标有以下 5 种类型：					
(1) 以销售为目标。以销售为目标主要包括两种形式：扩大市场占有率和争取中间商。					
市场占有率是指企业产品销售量占本行业同类产品总销售量的比率。为维持或扩大市场占有率，企业常采用低价策略扩大企业的销售，因为较高的销售额会导致较低的成本和更高的长期利润。以此为定价目标的企业应具备以下条件：					
1) 产品需求弹性较大，低价会刺激市场更快地扩大。					
2) 单位产品的生产和销售成本随生产经验的积累而下降。					
3) 企业必须有充足的资金和原料保证，具有大批量生产的能力。					
以争取中间商的支持为定价目标时，通常需要在产品定价方面比中间商代销竞争对手的同类产品具有优势。同时，通过更优厚的返利政策、售后服务、产品培训等，提高中间商的忠诚度。					
(2) 以利润为目标。以利润为目标是指商场超市在一定时期内，通过制定一系列的定价策略和采用一定的定价方法，获取最大利润、满意利润或者预期的利润。					
(3) 以社会效益为目标。当前越来越多的人开始关注环境污染、资源浪费等社会问					

(续)

名称	定价程序	编码		版本	
		页次		修改状态	

题，商场超市为使产品树立社会公共事业的形象或创造社会市场营销概念，可以选择高于同类产品的定价策略，并通过宣传告知公众企业产品的环保性能、资源优势等。这样商场超市可以在公众中树立起一种对社会负责任的形象。

（4）以竞争为目标。根据市场的竞争形势及商场超市的自身生产技术、成本条件和产品质量特点等因素来制定产品价格。竞争目标主要包括稳定价格、应付竞争、质量优先和差异化。

（5）以规模为目标。以规模为目标包括 3 种形式：维持生存、扩大规模和多品种经营。

1）维持生存的目标是在既定销售水平下，使销售收入能满足回收成本，并维持简单再生产或转产的需要量的最低定价。当商场超市处于市场环境不利地位、产品严重滞销、资金周转不灵时，商场超市就不得不为维持其生存而制订定价目标。

2）以扩大商场超市规模或者多品种经营为目标时，需要结合该产品在商场超市整体战略中的定位，选择制定与商场超市整体战略发展相符合的价格。

2. 需求测定

消费者需求量直接影响产品的单位成本，而商品的价格又会反过来影响消费者的需求量。因此，企业对商品定价时必须测定市场需求的大小，这可以通过商品需求的收入弹性、价格弹性、交叉弹性等指标来衡量。

（1）需求的收入弹性。需求的收入弹性指因收入变动而引起的需求量相应的变动率，反映需求量的变动对收入变动的敏感程度。用 E_y 表示需求的收入弹性，其计算公式为

$$E_y = \text{需求量变动的百分比} \div \text{收入变动的百分比}$$

（2）需求的价格弹性。需求的价格弹性指因价格变动而引起的需求量相应的变动率，反映需求量变动对价格变动的敏感程度。用 E_d 表示需求的价格弹性，其计算公式为

$$E_d = \text{需求量变动的百分比} \div \text{价格变动的百分比}$$

在以下条件下，需求可能缺乏弹性：

- 1）买者对价格不敏感。
- 2）买者改变购买习惯较慢和寻找较低价格时表现迟缓。
- 3）买者认为产品质量有所提高，或认为存在通货膨胀等，价格较高是应该的。
- 4）代用品很少或没有，没有竞争者。

如果某产品不具备上述条件，那么产品的需求有弹性。在这种情况下，企业可采取适当降价，以刺激需求，促进销售，增加销售收入。

（3）需求的交叉弹性。需求的交叉弹性指因一种商品价格变动引起其他相关商品需求量的相应变动，反映了相应于其他商品价格的变动，消费者对某种商品需求量变动的敏感程度。用 E_{xy} 表示需求的交叉弹性（x 商品价格变动使 y 商品需求量相应变动的比率），其计算公式为

(续)

名称	定价程序	编码		版本	
		页次		修改状态	
$E_{xy} = y$ 商品需求量变动的百分比 $\div x$ 商品价格变动的百分比 需求的交叉弹性对于企业制定自身产品的价格策略也有重要意义。特别是对于某些大型企业，其往往拥有多条生产线，同时生产相互替代或相互补充的产品，用需求的交叉弹性分析各种产品之间的替代关系，从整体目标出发，统筹规划，协调好交叉产品的营销策略是十分必要的。 3. 估算成本 需求在很大程度上为企业确定了一个最高价格限度，而成本则决定着价格的底数，是定价的基础。成本的构成包括可变成本和固定成本。 （1）可变成本指随生产水平的变化而直接变化的成本，如原材料费、工资等。 （2）固定成本指在短期内不随企业产量和销售收入的变化而变化的生产费用，如厂房设备的折旧费、租金、利息、行政人员薪金等。 4. 选择定价方法 常用的定价方法有以下 3 种： 1）成本导向定价法。 2）需求导向定价法。 3）竞争导向定价法。 选择定价方法的前提条件是摸清市场需求、竞争状况和产品成本。 5. 分析竞争因素 产品的最高价格取决于消费者对该产品的需求，最低价格限于产品的成本。在最高价格与最低价格之间，究竟能定多高的价格，则要受竞争对手产品价格的影响。因此，企业要调查研究，做到知己知彼，才能使定价恰到好处，才能在竞争中取得胜利。 6. 确定最终定价 在完成以上各个步骤之后，就可以确定可行的产品定价了。这时，还需考虑以下因素： 1）企业定价策略与营销策略的配合。 2）竞争者的价格策略。 3）是否符合消费者的心理。 4）是否符合政府有关政策和法规。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 定价策略

名称	定价策略	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 撇脂定价策略					
所谓撇脂定价是指在产品生命周期的最初阶段，把产品的价格定得很高，以攫取最大利润。撇脂定价的条件如下：					
1) 高价使需求减少，但不致抵消高价所带来的利益。					
2) 市场有足够的购买者，他们的需求缺乏弹性，即使把价格定得很高，市场需求也不会大量减少。					
3) 在高价情况下，仍然独家经营，别无竞争者。高价使人们产生这种产品是高档产品的印象。					
2. 渗透定价策略					
所谓渗透定价是指企业把其创新产品的价格定得相对较低，以吸引大量顾客，提高市场占有率。渗透定价的条件如下：					
1) 低价不会引起实际和潜在的竞争。					
2) 市场需求对价格极为敏感，低价会刺激市场需求迅速增长。					
3) 企业的生产成本和经营费用会随着生产规模的增加而下降。					
3. 满意定价策略					
满意定价策略是一种介于撇脂定价策略和渗透定价策略之间的价格策略。其所定的价格比撇脂价格低，而比渗透价格要高，是一种中间价格。这种定价策略由于能使生产者和顾客都比较满意而得名。有时它又被称为“君子价格”或“温和价格”。					
4. 价格调整策略					
1) 促销定价。					
2) 地区定价。					
3) 折扣和补贴定价。					
4) 分层定价。					
5) 心理定价。					
6) 国际定价。					
5. 产品组合定价策略					
1) 可选产品定价。					
2) 必选产品定价。					
3) 生产大类的定价。					
4) 附加产品定价。					
5) 产品捆绑定价。					

(续)

名称	定价策略		编码		版本	
			页次		修改状态	
6. 刺激性定价策略						
1) 与产品未来利润增长挂钩的持续回报式定价。						
2) 会员积分式定价。						
3) 拍卖式定价。						
4) 团购式定价。						
5) 抢购式定价。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 价格调整策略

名称	价格调整策略	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 削价策略。 (1) 削价的原因。削价的原因具体表现在以下几个方面： 1) 通过削价来开拓新市场。 2) 企业决策者出于对中间商要求的考虑。以较低的价格购进货物不仅可以减少中间商的资金占用，而且为产品大量销售提供了一定的条件。 3) 决策者决定排斥现有市场的边际生产者。 4) 急需回笼大量现金。 5) 决策者预期削价会扩大销售，由此可望获得更大的生产规模。 6) 生产能力过剩，产品供过于求，但是企业又无法通过产品改进和加强促销等工作来扩大销售。在这种情况下，企业必须考虑削价。 7) 政治、法律环境及经济形势的变化，迫使企业降价。 8) 由于成本降低，费用减少，使企业削价成为可能。 9) 在紧缩通货的经济形势下，或者在市场疲软、经济萧条时期，由于币值上升，价格总水平下降，企业产品价格也应随之降低，以适应消费者的购买力水平。 (2) 削价需要考虑的因素。确定何时削价是调价策略的一个难点。通常企业削价时，需要考虑的因素包括： 1) 企业实力。					

(续)

名称	价格调整策略	编码		版本	
		页次		修改状态	
2) 产品在市场生命周期所处的阶段。 3) 销售季节。 4) 消费者对产品的态度等因素。 由于影响削价的因素较多，企业决策者必须审慎分析和判断，并根据削价的原因选择适当的方式和时机，制定最优的削价策略。 (3) 削价的方式。 削价最直截了当的方式是将企业产品的目录价格或标价绝对下降，但企业更多的是采用各种折扣形式来降低价格。此外，变相的削价形式有： 1) 赊销。 2) 免费或优惠送货上门、技术培训、维修咨询。 3) 赠送样品和优惠券，实行有奖销售。 4) 给中间商提取推销奖金。 5) 允许顾客分期付款等。 2. 提价策略 (1) 提价的原因。提价的原因包括： 1) 利用顾客心理创造优质效应。 2) 为了适应通货膨胀，减少企业损失。 3) 应付产品成本增加，减少成本压力。 4) 产品供不应求，遏制过度消费。 (2) 提价时机选择。为了保证提价策略的顺利实现，提价时机可选择在以下几种情况下： 1) 产品进入成长期。 2) 季节性商品达到销售旺季。 3) 产品在市场上处于优势地位。 4) 竞争对手产品提价。 (3) 调价幅度。至于价格调整的幅度，最重要的考虑因素是消费者的反应。忽视了消费者反应，销售就会受挫，只有根据消费者的反应调价，才能收到好的效果。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 消费者对价格变动的反应

名称	消费者对价格变动的反应	编码		版本	
		页次		修改状态	
(1) 在一定范围内的价格变动消费者是可以接受的，而提价幅度超过消费者可接受价格的上限，会使消费者产生抵触情绪，引起消费者不满，进而不愿购买该种产品；降价幅度低于下限，会导致消费者的种种疑虑，也会对实际购买行为产生抑制作用。 (2) 消费者对某种产品提价的可能反应是：很多人购买这种产品，我也应赶快购买，以免价格继续上涨；提价意味着产品质量的改进；企业将高价作为一种策略，以树立名牌形象；商家想尽量取得更多的利润；各种商品价格都在上涨，提价很正常。 (3) 消费者对某种产品削价的可能反应是：价格还要进一步下降；产品成本降低了；产品将马上因式样陈旧、质量低劣而被淘汰；企业遇到财务困难，很快将会停产或转产。 (4) 在产品知名度因广告而提高、收入增加、通货膨胀等条件下，消费者可接受的价格上限会提高；在消费者对产品质量有明确认识、收入减少、价格连续下跌等条件下，可接受的价格下限会降低。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 对竞争者调价的反应分析

名称	对竞争者调价的反应分析	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 对竞争者的分析					
虽然透彻地了解竞争者对价格变动的反应几乎不可能，但为了保证调价策略的成功，主动调价的企业就必须考虑竞争者的价格反应。没有估计竞争者反应的调价往往难以成功，至少不会取得预期效果。 如果所有的竞争者行为相似，只要对一个典型竞争者作出分析就可以了；如果竞争者在规模、市场份额或政策及经营风格方面有关键性的差异，则各个竞争者将会作出不同的反应，这时就应该对各个竞争者分别予以分析。 （1）分析的方法是尽可能地获得竞争者的决策程序及反应形式等重要情报，模仿竞争者的立场、观点、方法思考问题。 （2）最关键的问题是要弄清楚竞争者的营销目标。如果竞争者的目标是实现企业的长期最大利润，那么它往往不会在价格上作相应反应，而会在其他方面作出努力，如加					

(续)

名称	对竞争者调价 的反应分析	编码		版本	
		页次		修改状态	

强广告宣传、提高产品质量和服务水平等；如果竞争者的目标是提高市场占有率，它就可能跟随本企业的价格变动而相应地调整价格。

在实践中，为了减少因无法确知竞争者对价格变化的反应而带来的风险，企业在主动调价之前必须明确回答以下问题：

1）主要竞争者是谁？竞争对手会怎样理解我方的价格调整？

2）针对本企业的价格调整，竞争者会采取什么对策？这些对策是价格性的还是非价格性的？它们是否会联合作出反应？

3）本行业产品有何特点？本企业在行业中处于何种地位？

4）针对竞争者可能的反应，企业的对策又是什么？有无几种可行的应对方案？

2. 调查研究

在细致分析的基础上，企业方可确定价格调整的幅度和时机。竞争对手在实施价格调整策略之前，一般都要经过长时间的深思，仔细权衡调价的利害。但是，一旦调价成为现实，这个过程则相当迅速，并且在调价之前大多要采取保密措施，以保证发动价格竞争的突然性。企业在这种情况下，贸然跟进或无动于衷都是不对的，正确的做法是尽快迅速地以下问题进行调查研究：

（1）同行业的其他企业对竞争者调价行动有何反应？

（2）竞争者调价的目的是什么？

（3）竞争者调价是长期的还是短期的？

（4）企业有几种反应方案？竞争者对企业每一个可能的反应又会有何反应？

（5）竞争者调价将对本企业的市场占有率、销售量、利润、声誉等方面有何影响？

3. 企业对策

在回答以上问题的基础上，企业还必须结合所经营的产品特性确定对策。

（1）在同质产品市场上，如果竞争者削价，企业必须随之削价，否则大部分顾客将转向价格较低的竞争者。但是，面对竞争者的提价，本企业既可以跟进，也可以暂且观望。如果大多数企业都维持原价，最终会迫使竞争者把价格降低，使竞争者涨价失败。

（2）在异质产品市场上，由于每个企业的产品在质量、品牌、服务、包装、消费者偏好等方面有着明显的不同，所以面对竞争者的调价策略，企业有着较大的选择余地。

1）价格不变，加强非价格竞争。例如，企业加强广告攻势，增加销售网点，强化售后服务，提高产品质量，或者在包装、功能、用途等方面对产品进行改进。

2）部分或完全跟随竞争者的价格变动，采取较稳妥的策略，维持原来的市场格局，巩固取得的市场地位，在价格上与竞争对手一较高低。

(续)

名称	对竞争者调价 的反应分析	编码		版本	
		页次		修改状态	
3) 以优越于竞争者的价格跟进，并结合非价格手段进行反击。以比竞争者更大的幅度削价，比竞争者小的幅度提价，强化非价格竞争，形成产品差异，利用较强的经济实力或优越的市场地位，居高临下，给竞争者以毁灭性的打击。 4) 价格不变，任其自然，任顾客随价格变化而变化，靠顾客对产品的偏爱和忠诚度来抵御竞争者的价格进攻，待市场环境发生变化或出现某种有利时机时，企业再做行动。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 包装的营销作用

名称	包装的营销作用	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 包装是一种销售力 产品的包装首先表现出销售力，起着吸引消费者的作用。包装能够综合利用颜色、造型、材料等元素，同时表现出产品、品牌等企业的内涵和信息，突出产品与消费者的利益共同点，对消费者形成较直观的冲击，进而促使消费者采取购买行动。因此，商场超市一定要重视包装的营销作用，用包装有效地达到吸引消费者的目的。 2. 包装是一种品牌力 21 世纪进入了品牌消费的时代，消费者购买商品不单纯是为了满足物质需要，而更看重商品能给自己带来的个性满足和精神愉悦，这在感官上要靠包装来表现出来。包装所承载的物质利益与精神利益就是消费者购买的东西，对包装所代表的品牌要在心智中形成一个烙印，充分表现出品牌的内涵。它所产生的差异以及由此而表现出的“品牌特征”，使其成为吸引消费者的主导因素。 3. 包装是一种识别力 一个产品的包装不能仅仅要求设计漂亮，而要做到让产品自己会说话，把产品的功能、特点恰如其分地表示出来。包装在消费者面前所表现出的沟通力的大小，直接影响着一个产品在市场表现情况的好坏。 4. 包装是一种亲和力 产品包装就是以消费者为中心，满足消费者不同的需求，同时给消费者带来亲和力。					

(续)

名称	包装的营销作用		编码		版本	
			页次		修改状态	
5. 包装是一种文化力						
包装的核心并不仅仅是体现在外观形象上，重要的是要显示个性与亲和力之间的融合，把所承载的文化有效地展现出来。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 商品包装策略

名称	商品包装策略	编码		版本	
		页次		修改状态	
目前，最具时代要求、最符合总体利益，既能满足眼前利益，又能符合长远利益的商品包装策略是绿色环保包装策略。 为切实有效地实施绿色环保包装策略，企业应从以下两个方面展开积极的工作： 1. 使用绿色环保包装材料 （1）使用可再生、再用的材料。尽量使用回收材料，如再生纸、再生纸浆、再生塑料、再生玻璃等，以提高资源的利用率，实现可持续发展。常见的啤酒、饮料、酱油、醋等包装采用的玻璃瓶都是可以反复使用的回收材料。 （2）使用无毒、无害的材料。所使用的包装材料中不应含有有毒性的元素、病菌、重金属，或者这些含有量应控制在有关标准以下，即包装材料对人体和生物应无毒无害。 （3）使用可食性材料。以植物多糖或动物多糖为基质的可食性包装主要有淀粉膜、改性纤维素膜、动植物胶膜、壳聚糖膜等。例如，大家熟悉的糖果包装上使用的糯米纸，包装冰淇淋的玉米烘烤包装杯，都是典型的可食性包装，此类材料既节省又无污染。 （4）使用可降解的材料。可降解材料使用后，会在光合作用或土壤及水中的微生物作用下，在自然环境中逐渐分解和还原，最终以无毒形式重新进入生态环境中，回归大自然。 2. 采用绿色环保包装方法 （1）“纯净”包装法。在一件商品的包装中所采用的材料尽量单纯，不要混入异种材料，以便于回收利用。					

(续)

名称	商品包装策略	编码		版本	
		页次		修改状态	
(2) “就简”包装法。如果有些商品可用也可不用包装时，企业应尽量不用包装；当有些商品用少量包装材料就可起到保护作用时，就要尽量避免过多包装；当有些商品体积很小时，就不要用大包装，这样尽可能消除不必要的包装，提倡简朴包装，以节省资源。 (3) 真空包装法。将有些商品在适宜的条件下采用真空包装，可压缩商品体积，减少包装用料。 (4) 拆卸包装法。当商品被设计成可自由拆卸组装时，可以将有关零部件合理组合进行包装，以减少商品体积，降低包装用料。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 品牌的营销作用

名称	品牌的营销作用	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 有利于提高产品质量和企业形象 品牌是商品质量内涵和市场价值的评估系数和识别徽记，是企业参与竞争的无形资产。企业为了在竞争中取胜，必然要精心维护品牌的商誉。同时，创名牌的过程必然是产品质量不断提高和树立良好企业形象的过程。 2. 有利于产品参与市场竞争 (1) 商誉好的商标，有利于新产品进入市场。 (2) 名牌商品对顾客具有更强的吸引力，有利于提高市场占有率。 (3) 有法律保护的商标专用权，将有力遏制不法竞争者对本企业产品市场的侵蚀。 (4) 品牌具有识别商品的功能，为广告宣传等促销活动提供了基础，对消费者购买商品起着导向作用。 3. 有利于保护消费者利益 品牌是销售过程中产品品质和来源的保证，有助于消费者购买自己偏好的品牌，以得到最大的满足。当产品质量出现问题时，有助于消费者的损失得到补偿。 4. 品牌可以维持企业的竞争优势 企业利润是衡量企业销售质量的重要标准。企业利润的计算公式为					

(续)

名称	品牌的营销作用	编码		版本	
		页次		修改状态	
企业利润 = 单品利润 × 销售数量 如果单品的利润降低，那么销售数量就必须提升，伴随销售数量提升而来的是企业经营成本的增加，成本的增加迫使企业需要快速回笼资金，实现短期内的资金流动。往复循环，这就是市场中的“鬼挡墙”现象，品牌总是在原点徘徊。而没有品牌价值的支撑，单品价格缘何提高？ 5. 品牌效益是企业销售能力的 N 次方 品牌是企业销售的工具，企业的销售能力与品牌效益成 N 次方关系。企业销售能力越强，品牌效益越大，那么企业销售量就会超过基数几倍地增长；反之，则呈现迅速衰退的结果。 6. 品牌是在快速复制市场上设立的壁垒 如今是一个快速复制市场的时期，单纯地依靠价格、渠道、促销等很难构筑起稳固的差异化壁垒，维持长久的竞争优势。而品牌因其无法复制，所以能够为企业在快速复制的市场上设立起一块坚固的壁垒，圈起一个相对安全的市场销售范围，培养一批忠诚的顾客群体。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 品牌策略

名称	品牌策略	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 要树立强烈的品牌战略意识 商场超市的经营者要充分认识到实施品牌战略是现阶段争夺市场份额、求得企业生存与发展的根本手段之一。然后通过学习现代商业知识，了解国内与国际商业发展的形势，审时度势，及时抓住机遇，以高度的责任心和紧迫感实施和推进本企业的品牌战略。 2. 选准市场定位，确定战略品牌 商场超市通常经营的商品种类少则成百上千，多则成千上万。全方位地实施品牌战略没有必要，也不可能去发展这么多的品牌商品。而是要经过市场调查，从本企业的实际					

(续)

名称	品牌策略	编码		版本	
		页次		修改状态	
出发，开发一两个品牌（通常一个品牌也就够了）。					
3. 利用信息网实施组合经营					
现在是信息时代，通过信息高速公路，可以实现最快的组合经营。所以，品牌一经开发，就要以最快的速度上网传播。					
新开发的品牌迅速上网，不仅可以迅速进入新品推进的导入期，推广营销、拓展市场，还可以大量节约必要的广告宣传投入，并且还能以最广阔的视野寻求到贸易伙伴。此外，随着信息网的普及，网上购物将成为销售的又一大渠道，而这又成为组合营销最直接的组成部分。因此，实施品牌战略不可不运用信息网。					
4. 营造优良的开发环境					
商场超市实施和推进品牌战略不是轻而易举的事。除了企业的内部环境之外，还要有一个优良的外部环境。商场超市实施和推进品牌战略要争取到政府的政策扶持，这是一定不可少的。					
（1）争取到一个好的市场环境。通过政府有关部门的协调，打破目前尚存在的地方保护、垄断、割据等“围墙”（这种环境是实施品牌战略很忌讳的环境）。只要这种环境不改变，品牌战略就难以成功。所以，商场超市在实施品牌战略时，一定要争取到政府有关部门的扶持，解决好这个开发环境问题。					
（2）要争取到品牌开发的资源优化配置。商场超市要将开发的品牌向政府有关部门报告，争取到政府有关部门在人、财、物等资源上的优化配置。当然，这种政府行为的优化配置在目前条件下，主要是请政府有关部门进行牵线搭桥，从而打下品牌开发的资源基础。					
（3）寻求法律保护。品牌开发离开了法律的保护，不是会夭折，就是会流失。到头来辛辛苦苦一场空。因此，依靠政府的支持，营造一个知识产权的法律保护环境，将是实施品牌战略的一个十分重要的工作。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 销售中的聆听技巧

名称	销售中的聆听技巧	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 聆听的两个障碍 (1) 在开始听之前，或者还未听完整个事情经过及获得重要细节之前，销售员就已经胸有成竹了。 (2) 在开始听之前，销售员心里已经有了成见（对客户意见或对他即将要说的事情的意见）。 2. 分析自己的聆听方式 (1) 别人在说话时，你是否心不在焉？ (2) 你是不是假装在听，好趁机打断说出你的意见？ (3) 你用一只耳朵还是两只耳朵听（只听一半，表示别人说话时，你在做别的事）？ (4) 你是不是只在等空当，好插入你的回答？ 3. 有效聆听 有效聆听的两个重要规则如下： (1) 为了解问题所在而聆听。 (2) 为了明确解决问题而聆听。 这两个规则必须用这个顺序呈现出来，否则你就不可能成为一位懂得聆听技巧的人。 4. 什么原因让你无法聆听 (1) 有时候你就是鲁莽无理。 (2) 有时候你有心事。 (3) 有时候对方令你受不了，所以不想听他说话。 (4) 有时候你视打断对方或不听其说话为理所当然，特别是对自己的另一半、父母和孩子。 (5) 有时候你自认无所不知，甚至常常认为自己是百科全书。 (6) 有时候人会害怕听到即将要听到的事情，所以干脆就不听。 成为一位好听众有很多秘诀，但是所有秘诀共通的一点是：只管闭上你的嘴。 5. 多数人从何时起坐不住、不想再听 (1) 在你开始觉得说话者令人恶心时。 (2) 当你决定要打断某人的谈话，发表自己的意见时。 (3) 在你拟定回答之后。 (4) 当谈话者的谈话内容不是你想听的事情的时候。 6. 高效与低效聆听者的特征 有许多因素将聆听者分成了高效聆听者与低效聆听者。经过几年的研究，学者们指出根据下表列出的特征，我们可以将聆听者分为高效和低效两类。					

(续)

名称	销售中的聆听技巧	编码		版本	
		页次		修改状态	
聆听者特征					
高效聆听者		低效聆听者			
集中		差不多就行			
理解		感觉迟钝			
用心		自我满足			
换位思考		受个人感情的影响			
给予适当的反应		不关心			
精神振奋		注意力不集中			
感兴趣		不感兴趣			
有耐心		没有耐心			
不带个人感情色彩		以自我为中心			
7. 聆听的 13 个准则					
以下准则可以让你的聆听能力变得更敏锐，增加你的业绩，减少错误的发生，让准客户满意，并且帮你完成更多的销售。					
(1) 还没听完整个事情经过以前不要太早下结论。					
(2) 聆听以便找出目的、细节及结论。					
(3) 偏见会扭曲你所听的话。摒除偏见，心无成见地聆听。					
(4) 开始发言之前，先思索有声与无声之意。					
(5) 提出问题，确定对方该说的或想说的已经都说完了。					
(6) 用眼睛接触并发出聆听随和声（“呃”、“哎”、“哟”、“原来如此”、“哦”等），表示你在听。					
(7) 谈话时你心里想的应该是解决问题的方法，不要渲染问题，当一个以解决问题为导向的听众。					
(8) 诠释是聆听的一大部分，静静地听、静静地诠释你的所见所闻。					
(9) 不要打断（“但是……可是……不过……”）。					
(10) 发问，然后安静、专心地注意听。					
(11) 聆听弦外之音，暗示的事比明说的事还要重要。					
(12) 用行动让对方知道你在听。					
(13) 在每句话中间思考。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

● 售货员询问顾客的技巧

名称	售货员询问顾客的技巧		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 问肯定答案的问题 在询问顾客的过程中，要尽量选择要求对方回答“是”或者“不是”的问题，这样顾客会觉得你所提出的问题是你对他的情况所考虑的一种建议，有助于消除隔膜感，拉近双方的距离。例如： (1) 运动休闲服，最重要的是穿起来舒服，身体伸展得开，您说是吧？ (2) 如果穿起来不好看，买回家也不会去穿它，反而浪费钱，您说是吧？ (3) 所以质量是很重要的，您说是吧？ 2. 问简单的问题 在询问顾客的时候，要尽量选择问顾客一些便于回答、有利于拉近顾客与售货员之间距离的问题。例如： (1) 询问让他骄傲的问题，如他在生意上最大的成功是什么，是怎么获得的。 (2) 询问和个人兴趣有关的问题，如他喜欢做什么运动，有哪方面的爱好。 (3) 您需要什么价位的衣服？ (4) 您平时喜欢穿什么颜色的衣服？ 3. 二选一的问题 当你提出二选一的问题时，对方很容易针对你的问题反射性地作出回答，这种问法一般是在顾客有意向购买的情况下使用。例如： (1) 您要七分裤还是九分裤呀？ (2) 您要一件还是两件呀？ (3) 您是喜欢橙色的还是绿色的？ “二选一法”是提高销售成功率的有效方式。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 有效提取顾客需求

名称	有效提取顾客需求		编码		版本	
			页次		修改状态	
整理顾客需求要注意以下几点： 1. 从问题中整理需求 整理顾客比较在乎的是款式还是舒适度、是给自己用还是送人、是什么颜色的、是衣服还是裤子等方面的需求。 2. 依照回答继续询问 如果顾客选择手机的标准是功能，销售人员就不能单纯地讲外观和品牌的问题。如果销售人员的回答与顾客的问题没有丝毫的关系，这就表示销售人员没有专心听顾客的问题，表示不够尊重顾客。只有认真地对待顾客，倾听顾客的谈话，销售人员才能够表达对顾客的尊重，才有可能达成购买意向。 3. 不要答非所问 在了解顾客需求的过程中，销售人员绝对不能答非所问。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 问题表的设计与运用

名称	问题表的设计与运用	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 问题表的设计					
（1）封闭式问题。封闭式的问题有助于销售员更清楚地了解顾客所希望购买的商品的特点，收集更多的顾客信息，便于有的放矢地推荐。 1）这个款式有红色和白色的，您想要什么颜色？ 2）您平常喜欢穿休闲一点儿，还是时髦一点儿？ 3）您平常穿什么码的裤子？ 4）您是想用来搭配外套吗？ 5）您是想用来送人的吗？ 6）您平常喜欢松身装还是修身装？ （2）开放式问题。当对方针对你的问题作出了回答之后，进一步地提出一些开放式的问题，以便了解对方的需求，也有利于销售。					

(续)

名称	问题表的设计与运用	编码		版本																																		
		页次		修改状态																																		
1) 您喜欢的颜色是什么? 2) 您喜欢的款式是什么? 3) 您喜欢的风格是什么? 4) 您喜欢休闲一点的还是其他什么风格的? 5) 您想搭配什么颜色的上衣? 6) 您比较注重的是面料、款式, 还是颜色? 7) 您是打算什么时候或在什么场合穿的? (3) 错误的问题。 1) 您以前穿过我们品牌的衣服吗? 2) 这件很适合您, 您觉得呢? 3) 您听说过我们这个品牌吗? 4) 今年流行绿色, 您喜欢吗? 5) 您要试穿吗? 6) 小姐, 这件上衣您要不要? 上述问题及相类似的问题都容易造成销售员与顾客之间的理解错误, 不利于产品的销售及售后服务的开展。 2. 运用 请为你所销售的商品设计问题表。 (1) 你曾经为你所销售的商品设计过问题表吗? () 有 () 没有 (2) 请尽可能多地设计问题。 <table><tr><td>顾客姓名_____</td><td>顾客职称_____</td><td>从事行业_____</td></tr><tr><td colspan="3">问题:</td></tr><tr><td colspan="3">A. 您所喜欢的颜色、款式是什么?</td></tr><tr><td colspan="3">B. 您去年本季度购买了多少件衣服?</td></tr><tr><td colspan="3">C. 当季产品您最喜欢哪几款?</td></tr></table> (3) 请在实际销售中应用并进行修改, 检查存在的问题。 <table><tr><td>相关说明</td><td colspan="5"></td></tr><tr><td>编制人员</td><td></td><td>审核人员</td><td></td><td>批准人员</td><td></td></tr><tr><td>编制日期</td><td></td><td>审核日期</td><td></td><td>批准日期</td><td></td></tr></table>						顾客姓名_____	顾客职称_____	从事行业_____	问题:			A. 您所喜欢的颜色、款式是什么?			B. 您去年本季度购买了多少件衣服?			C. 当季产品您最喜欢哪几款?			相关说明						编制人员		审核人员		批准人员		编制日期		审核日期		批准日期	
顾客姓名_____	顾客职称_____	从事行业_____																																				
问题:																																						
A. 您所喜欢的颜色、款式是什么?																																						
B. 您去年本季度购买了多少件衣服?																																						
C. 当季产品您最喜欢哪几款?																																						
相关说明																																						
编制人员		审核人员		批准人员																																		
编制日期		审核日期		批准日期																																		

• 顾客消费心理类型大盘点

名称	顾客消费心理 类型大盘点	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 少年儿童消费心理 (1) 选购商品具有较强的好奇心。 (2) 购买商品具有依赖性。由于少年儿童没有独立的经济能力和购买能力，几乎由父母决定他们的购买行为。因此，在购买商品时具有较强的依赖性。父母不但代替少年儿童进行购买行为，而且经常将个人的偏好投入购买决策中，忽略儿童本身的好恶。 (3) 购买目标明确，购买迅速。 2. 青年人消费心理 (1) 表现自我和体现个性。 (2) 追求时尚和新颖。 (3) 容易冲动，注重情感表达。 3. 中年人消费心理 (1) 购买有主见，不受外界影响。 (2) 购买的计划性多于盲目性。 (3) 购买的理智性胜于冲动性。 (4) 购买求实用，节俭心理较强。 (5) 购买随俗求稳，注重商品的便利性。 4. 老年人消费心理 (1) 方便易行。 (2) 精打细算。 (3) 品牌忠诚度较高。 (4) 富于理智，很少感情冲动。 (5) 坚持主见，不受外界影响。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 男女消费者的消费心理差异

名称	男女消费者的消费心理差异		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 男性消费者 (1) 男性顾客的消费特点 1) 直接走到他想要的产品专柜展区。 2) 不喜欢闲逛。 3) 不喜欢啰唆的介绍或劝说。 4) 看中产品下决定快。 5) 仔细看产品的宣传单页。 6) 买与不买理由简单，心理变化不会很大。 (2) 接待男性顾客的要求。男性顾客要求的接待是干净利落、动作迅速、不拖泥带水，因此，销售人员推介说明要简洁，及时说出产品的特点。另外，男性顾客自尊心较强，他们需要别人的尊重。如果有新产品，销售人员可大方地引领他们去看，并介绍新产品的功能特点，但要敏捷又简单。 2. 女性消费者 (1) 女性顾客的消费特点。 1) 具有较强的主动性、灵活性。 2) 具有浓厚的感情色彩。 3) 购买动机易受外界因素影响，波动性较大。 (2) 接待女性顾客的要求。女性们在购物的过程中既感性、挑剔，又细心。销售人员必须给她们提供真诚、周到、耐心的服务。如果销售人员的服务获得了她们的信任，她们会向很多朋友宣传，给商场超市带来更多的潜在顾客。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 应对挑剔顾客的技巧

名称	应对挑剔顾客的技巧	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 保持超然心境 (1) 调整呼吸。 (2) 拿出专业精神，保持冷静。					

(续)

名称	应对挑剔顾客的技巧	编码		版本	
		页次		修改状态	
(3) 记住，这将是今后顾客对你产生正面评价的机会。 (4) 在那一瞬间，无论精神上还是身体上，都请向后退一步。 (5) 不要反抗，也不要把它当做是针对你个人的挑衅而接受。 2. 探求事情的经过 人们喜欢谈论别人的事，甚至只要觉得有知道的必要，就会追问不停，但是对于自己真正的想法即使有人刺激或鼓励也很少说出来。为了作出有效的反应，就需要我们收集更多的信息。为了准确地了解顾客到底需要什么，我们可以向顾客这样询问： (1) 请您再仔细说一下。 (2) 那个东西是什么样子的？ (3) 怎么会这样？ (4) 您为什么这样说呢？ 与此同时，为了明确地了解顾客的需要，我们还应该熟记以下技巧： 1) 注意与人对视。 2) 探究实际的问题。 3) 在与别人谈话时采取的姿态应能够传达出这样的意思：“我非常关心您的想法，我愿意站在您的立场上替您着想。” 4) 不要认为自己已经完全了解顾客的想法和感情。 5) 掌握顾客的需要，以及过去发生的事情，预测没有发生的事情，关注现在正在发生的事情。 6) 观察顾客发出的非语言的信号。非语言的信号包括身体的运动、手势、姿势、脸色等。 7) 为了准确掌握顾客的需要，适当地做一些笔记。 8) 采取能够使人敞开心扉回答的提问形式。这样的提问一般以“什么”或者“怎样”等疑问词开始。 3. 认定事实的真相 如果你掌握了良好的倾听技巧，无论是针对什么问题与别人谈话，你们的谈话都会进行得非常顺利。“认定”是一种技巧。技巧使学习成为必要，即大家需要掌握“认定”的方法与时机。下面介绍几种有效的认定方法： (1) 对于你所接受的需求事项一定要再次确认。 (2) 对于做错的事情要勇于承认，不要责难别人。 (3) 把顾客带到你身边，让他们知道你站在他们一边。 (4) 如果同意了顾客的意见，一定要告诉对方。 (5) 要让顾客知道他所说的话和表达的意思你都非常能理解。如果你不能理解他们的意思，就主动拜托他们改变方式。					

(续)

名称	应对挑剔顾客的技巧		编码		版本	
			页次		修改状态	
4. 作出针对事实的反应 一般商场超市销售人员可以通过以下 3 种方式作出反应： (1) 指出事实的方向。 (2) 以自己的观念展开说明。 (3) 请对方提建议。 销售人员应该根据对方是什么样的人，以及与对方进行协商的可能性来决定采取什么样的反应种类。问题是什么？在这种情况下，应该采取什么样的反应？是否可以协商？可协商的情况：“您觉得应该怎么办”、“您的提议是什么”等。 不可协商的情况：“有这么几个可以考虑的方案”、“我觉得是这样的”、“好的。那么您看这样可以吗”等。 5. 更有效果的反应技巧 (1) 强调你会在你的能力范围之内尽全力。 (2) 在事情结束之前负起责任来。 (3) 只在你确定能做到的事情范围内和对方作出约定。 (4) 告诉你的顾客你之后会采取的处理方案。 (5) 为了不再发生同样的事情，向顾客说明需要他做些什么。 (6) 保持肯定的、超然的态度。 (7) 采取与当时情况相符合的解决方案。 (8) 告诉顾客并强调你能做到些什么。 (9) 请顾客在发生别的情况时及时与自己联系。 (10) 大家在提出自己的解决方案之前应该先问问自己：“假如现在我站在顾客的立场上的话，能够接受这个方案吗”。如果你的回答是不能，那么就与顾客一起来讨论一下看看有没有更好的方案吧。						
相关说明						
编制人员		审核人员			批准人员	
编制日期		审核日期			批准日期	

• 应对售后服务的方法

名称	应对售后服务的方法		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 包装服务						
根据顾客的要求，对商品进行包装，可以有单独商品包装、组合商品包装、散装商品小包装、礼品包装等多种方式。						
2. “三包” 服务						
“三包” 服务，即商品售出后在一定的期限内包修、包换、包退。销售人员及有关服务人员应该以理解和同情的态度对待要求这种服务的顾客。耐心地帮助对方，共同查找售出商品的问题，并且帮助维修或者退换。决不能以“售出一个算一个”的侥幸心理拒绝顾客的要求。在某些产品的维修期间，有的企业免费借给顾客代用品，这可以解决顾客的某种用品在维修期间不能使用的困难，为顾客提供方便。						
3. 送货服务						
参加这项服务的工作人员，一定要注意对顾客的态度，不可因遇到困难（如商品过于沉重或顾客房屋过于狭窄等）而对顾客有所抱怨，更要注意对货物轻拿轻放，不能因它已售出而不加爱惜。						
4. 安装服务						
安装服务，即由商场超市或厂家派专人免费为顾客安装一些商品，如电视机、计算机等，并且要当场测试。						
5. 与顾客保持经常性的联系						
调查显示，顾客购物后的不满情绪主要来源于销售人员对他们的行为、态度。一般来说，销售人员把商品卖出之后，对顾客的热情就淡下来了，但是顾客却是在买了商品以后才对商品越来越关心。这样，顾客和销售人员的想法就产生了很大的隔阂。要消除销售人员和顾客之间的隔阂，必须进行服务机制改革和意识变革。						
6. 注意顾客反馈的信息，收集顾客的意见和建议						
商场超市应该注意收集顾客对商品、服务的意见以及对发生故障的商品的意见和建议。维修服务点的负责人应经常访问曾维修过商品的客户。倘若遇到顾客因商品发生故障而遭受重大损失时，服务点的负责人或企业的高层管理人员应该亲自登门道歉并且慰问。此外，还可以派出专人调查顾客对产品的意见、要求和希望，了解消费者的心态和市场需求的信息。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

● 商场超市销售人员规范用语

名称	商场超市销售人员规范用语	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 季节性问候语 顾客进门时，导购员给予季节性的问候，也能加深与顾客之间的互动。 (1) 今天真是好天气。 (2) 早晨好，先生（小姐）！ (3) 外面天气很冷，非常感谢您的光临！ 2. 顾客光临时的用语 当顾客进入商场超市时，导购员的“欢迎光临××品牌店”、“欢迎再度光临××品牌店”用语会起到广告宣传的作用，不断地强化顾客的潜意识。 3. 感谢时的用语 (1) 感谢您的光临！ (2) 承蒙照顾，非常感谢！ 4. 对顾客的回答 (1) 是，您说得对。 (2) 是的，您说得有道理。 (3) 是的，如果是我，我也会这样以为的。 (4) 是的，我理解您的心情。 5. 受顾客催促时的用语 (1) 非常对不起，就快好了。 (2) 请再稍等一下，对不起。 6. 离开顾客眼前时的用语 (1) 对不起，请稍等。 (2) 失陪一下。 7. 拒绝顾客时的用语 (1) 非常不巧。 (2) 真对不起，您让我为难了。 (3) 非常对不起。 8. 向顾客询问时的用语 (1) 对不起，您是哪位？ (2) 很抱歉，您是哪位？ 9. 麻烦顾客时的用语 (1) 可能会给您添麻烦。 (2) 真是感到抱歉。					

(续)

名称	商场超市销售人员规范用语	编码		版本	
		页次		修改状态	
(3) 是否请您再考虑一下？ (4) 如果您愿意，我会感到很高兴的。 10. 顾客交款时的用语 (1) 谢谢，一共是 492 元。 (2) 收您 200 元，找您 12 元，请您过目、点清。 (3) 正好收您 5800 元。 11. 问到顾客已明白的事情时的用语 (1) 不必我说，您也知道。 (2) 如您所知道的…… 12. 当顾客问自己所不了解的事情时的用语 (1) 现在我请负责人与您详谈，请稍等。 (2) 我不太清楚，请承办员为您解说。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 常见服务忌语的类型

名称	常见服务忌语的类型	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 不友好型					
对待顾客要一视同仁，不要看到有的顾客穿戴一般，就不愿搭理。					
(1) 忌说：“你买得起吗”，甚至小声嘀咕：“没钱还来干什么”、“一看就是穷光蛋”等。					
(2) 有时候，当顾客对服务感到不满，或是提出一些建议、批评的时候，销售人员不能顶撞客户，“你算什么东西”、“谁怕谁呀，我还不想侍候你了”、“我就是这个态度”、“本人奉陪到底”等都是不能说的。					
2. 不尊重型					
不尊重多是触犯了顾客的个人忌讳，尤其是和对方的身体条件、健康条件相关的某些忌讳。					

(续)

名称	常见服务忌语的类型	编码		版本	
		页次		修改状态	
(1) 对老年顾客，绝对不说“穿一次少一次了”、“用不了几年了”等。 (2) 面对残疾的顾客，切忌使用“残废”这个词。一些不尊重残疾人的词语，如“傻子”、“侏儒”、“瞎子”、“聋子”、“瘸子”等一定不能说。 (3) 接待体形不太理想的人士时，如对胖人说“肥”、对个子不高的人说“矮”都是大忌。 3. 不客气型 (1) 在劝阻顾客不要乱摸乱碰商品时，不能直说“瞎动什么呀”、“弄坏了谁赔啊”。 (2) 需要顾客提供零钱时或没有零钱可找的时候，不能直接向对方说“拿零钱来”，或告诉顾客“没有零钱找”。 (3) 当顾客进一步提出问题时，绝对不能说“管那么多干什么”、“不买东西别问”、“你问我，我问谁”等。 4. 不耐烦型 为客户服务的时候，应该表现出应有的热情和足够的耐心，要努力做到百问不烦，百答不厌。 (1) 顾客询问某种商品的功能时，绝不允许向对方说“我不知道”、“从没听说过”等。 (2) 当顾客询问具体的价格时，不能说：“那上面不是写着了吗”、“自己看”、“没长眼睛吗”。 (3) 当顾客要求提供服务或帮助时，不能说：“着什么急呀”、“找别人去”、“那里不归我管”，或者自言自语“累死了”、“烦死人了”。 (4) 当下班时间临近时，不能不耐烦地下逐客令：“下班了”、“抓紧时间”、“快点儿”。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 巧妙运用赞美的技巧

名称	巧妙运用赞美的技巧		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 寻找赞美点 善于寻找别人身上的优点，赞美就会是一件简单的事情。 2. 赞美训练 把赞美作为一种工具来运用是需要训练的，销售人员只有学会赞美，才能够将销售做得更好。一般而言，销售人员在锻炼赞美别人的能力时，需要注意以下几点： (1) 赞美一定要真诚。 (2) 赞美的同时提出自己的看法，充分证明自己是认真的。 (3) 赞美过头令人生厌。 (4) 赞美顾客所喜爱的、引以为豪的事物或事情。 (5) 赞美一定要具体，越具体越好。 3. 赞美要因人而异 对不同的人，一定要根据每个人的不同个性和特点表述你的赞赏之意，而不是对着每个人都是千篇一律的一句话。在称赞别人时，要明白无误地告诉他人，是什么使你对他印象深刻。你的赞赏越是与众不同，就越会得到对方的欢心。 (1) 如果要赞美别人，你一定要从具体的事情、问题、细节等层面赞美。 (2) 如果是新顾客，不要轻易赞美，只要礼貌即可。在大家还不是很熟悉的情况下贸然地去赞美顾客，只会让其产生疑心乃至反感，弄不好就会起反作用。 (3) 如果是老顾客，下次来的时候一定要留意其服饰、外貌、发型等有无变化，有的话一定要即时献上你的赞美，效果会非常好。 (4) 最好借别人的口去赞美顾客。例如，你可以说：“是的，刚才旁边的那个客户也说您很有品位”等。 (5) 在顾客购买产品后，也要通过赞美来坚定顾客的信心。 4. 如何把握赞美的分寸 (1) 赞美的用词不可过分渲染夸张，不要动辄就说“最”。 (2) 赞美要真诚，即在实事求是的基础上，对他人取得的成绩或者所具有的优点进行赞美。 (3) 赞美要适度，不可言过其实。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

● 商谈阶段销售人员与顾客的沟通技巧

名称	商谈阶段销售人员与 顾客的沟通技巧	编码		版本	
		页次		修改状态	
与顾客接触并创造亲切、热情的氛围只是开始，接下来就会进入商谈阶段。在商谈阶段，销售人员需要注意以下几点： 1. 拒绝顾客时的语言技巧 在与顾客的商谈中，销售人员难免会拒绝顾客的一些要求，那么应该如何在有效拒绝的同时，不至于惹火顾客呢？“对不起”与请求型语言并用，可以有效地做到这一点。 顾客：“能不能再便宜点？” 销售人员：“真的很抱歉，我们这里标的是明码实价，价格公道并且质量绝对有保证，这才是最重要的。您觉得呢？”（正确） 销售人员：“这里不能讲价！”（错误） 这样的例子在生活中是最常见的，“这里不能讲价”属于直接拒绝，这样容易使顾客产生不好的感觉。而以“真的很抱歉”开头，既达到了拒绝的目的，又保留了良好的感觉。 2. 否定型语言的运用 在销售活动中，一般情况下应该用肯定型语言代替否定型语言，但是也有运用否定型语言的时候。在回答顾客对产品质量的疑问时，销售人员一定要用否定型语言，否则就会引起顾客的不快，以致放弃购买。 顾客：“这种天然的面料容易掉色吗？” 销售人员：“当然不会，我们的商品是……”（正确） 销售人员：“拜托，我们的质量你还怀疑，那你已经没有地方买了！”（错误） 销售人员：“你好好使用，应该是不会那么容易掉色的！”（错误） 3. 常用但错误的道歉方式 （1）“真的很抱歉”。“真的很抱歉”的道歉方式非常糟糕，这一话语意味着3层含义： 1）销售人员急于结束话题，不愿意负责。 2）销售人员害怕遇到麻烦，希望将责任转移到公司，尽快将顾客赶出商店，从而引起顾客不满。 3）销售人员开始踢皮球，推掉责任。“真的很抱歉”完全没有解决问题的诚意，显示出明显的不愿意负责的心态。尤其当销售人员说“真的很抱歉”的话语时，由于本身没有诚意，肢体语言通常会目光飘浮不定，绝对不会与顾客四目交接，这将导致顾客在最短的时间内失去信心，惹恼顾客。因此，当销售人员不愿意负责时，顾客就会全副武装，准备与销售人员的不负责作战。 （2）“对不起”。人们通常在做错事情、内疚和心虚的时候说“对不起”。“对不起”是一种负面的习惯用语。销售人员在与顾客对话的过程中，一旦对顾客说出“对不起”，销售人员就矮了顾客一截，在接下来的处理过程中，就很难再次赢回平等的交谈立场，也就很难与顾客进行良好的沟通了。					

(续)

名称	商谈阶段销售人员与 顾客的沟通技巧	编码		版本	
		页次		修改状态	
4. 正确的道歉方式					
(1) “我向您道歉”。					
销售人员：“我谨代表公司向您道歉!”（错误）					
销售人员：“不好意思，给您造成困扰，我向您道歉!”（正确）					
“我谨代表公司向您道歉”这句话是最糟糕的道歉方式，尽管代表着慎重的态度，但会将公司拖下水，影响公司的形象，从而扩大顾客与公司之间的矛盾。“不好意思，给您造成困扰，我向您道歉”这样的话则代表了销售人员个人的负责态度，可以有效地解决问题，平息顾客的怒气。					
当然，销售人员在表达“我向您道歉”之后应该跟进，提出问题的解决办法，才能够真正化解顾客的不满。					
(2) “哎呀，真是太糟糕了”。“哎呀，真是太糟糕了”是非常好的反应，它不仅表达出销售人员对顾客的诚意，还表现出销售人员的同情心。在表达“哎呀，真是太糟糕了”时，销售人员需要注意自己的肢体语言，嬉皮笑脸地表达容易让顾客理解为幸灾乐祸而激怒顾客，这样不但不会解决问题，反而会将问题扩大化。					
(3) “谢谢您”。“谢谢您告诉我这件事”、“谢谢您让我注意这件事”等都是正面道歉的最好开场白。当“谢谢”出现的时候，销售人员抱歉的意味已经传达给了顾客，而且有效地避免了应用“对不起”、“真的很抱歉”等糟糕的语言。除了传达出道歉的意味之外，“谢谢您告诉我这件事”、“谢谢您让我注意这件事”等还以更积极的方式表达出销售人员个人和公司追求进步、负责任的立场。					
5. 发现顾客偷窃时的语言表达					
(1) 给予其表示“购买”的机会。处理这类事件的最大要点是：在认定偷窃之前给予顾客表示“购买”的机会。具体的做法就是对隐藏商品的顾客说“您要××商品吗”、“让我替您包装商品”等。若在收银台，则说“您是否忘了付款”等，再一次确认。					
(2) 断定偷窃时的处置方法。虽然给予购买的机会，但顾客仍无购买的意思时，要以平静的声音说“对不起，有些事情想请教您，请给我一点时间”，然后将其带入办公室，请求主管一同参与。并作恰当的处理。在此过程中，需要注意以下几点：					
1) 冷静、自然地说话。					
2) 不要用“调查”的态度，要细听顾客作说明。					
3) 不要以对待“偷窃客”的态度来接待顾客。					
4) 尽可能往因顾客“弄错”而让其购买的方向处置。					
5) 尽量避免使顾客尴尬。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 沃尔玛的价格策略

名称	沃尔玛的价格策略	编码	版本
		页次	修改状态
1. 天天平价 所谓“天天平价”，就是指总是把商品的价格定得低于其他的价格零售商。在这种价格策略的指导下，同样品质、同样品牌的商品都要比其他零售商低。 “天天平价”的口号在沃尔玛店面的灯箱上、店内 POP 宣传单上，甚至在其购物小票上比比皆是，这句话对沃尔玛的重要性由此可见一斑。在沃尔玛，任何一位商店员工，如果他发现其他任何地方卖的某样东西比沃尔玛更便宜，他就有权把沃尔玛的同类商品降价。 那么，沃尔玛是怎样实现其“天天平价，始终如一”的承诺的呢？其具体措施可归纳如下： （1）采购。沃尔玛一般是直接从工厂以最低的进货价采购商品。 （2）采取仓储式经营。沃尔玛商店装修简洁，商品多采用大包装，同时店址绝不会选在租金昂贵的商业繁华地带。 （3）强大的配送中心和通信设备作技术支撑。沃尔玛有全美国最大的私人卫星通信系统和最大的私人运输车队，所有分店的计算机都与总部相连，一般分店发出的订单 24~28 小时之间就可以收到配发中心送来的商品。 （4）严格控制管理费用。沃尔玛对行政费用的控制十分严格，如采购费规定不超越采购金额的 1%，公司整个管理费用为销售额的 2%，而行业平均水平为 5%。 （5）减少广告费用。沃尔玛认为保持天天平价就是最好的广告，因此不做太多的促销广告，而将省下来的广告费用用来推出更低价的商品回报顾客。 （6）与供应商采取合作态度。通过计算机联网，实现信息共享，供应商可以第一时间了解沃尔玛的销售和存货情况，及时安排生产和运输。 2. 让利销售 让利销售包括会员制销售和折价销售。 （1）会员制销售是最能体现长期效果的一种促销方式。它是指沃尔玛向其经常购买的顾客发放一种凭证，顾客以向沃尔玛缴纳会员会费或规定的其他方式获得凭证，依照企业的规定或会员章程的约定享受价格优惠、免费服务等特权。 沃尔玛公司的会员制销售主要是在山姆俱乐部实行，它对沃尔玛平价形象的塑造起着非常重要的作用。在山姆俱乐部，商品的价格比普通的零售店低 30%~40%，这或许没有给沃尔玛带来多大的利润，但却把一批忠实的顾客紧紧地吸引在自己的身边，缩小了竞争对手的消费群体，这无疑是一种高明的战略。			

(续)

名称	沃尔玛的价格策略		编码		版本	
			页次		修改状态	
(2) 对全部商品折价销售主要适用于沃尔玛商场超市的新开张、周年店庆以及一些重大的节庆日的促销，对某个部类的商品优惠售卖主要适用于各种节日和季节性消费展开的促销活动。 3. 特惠商品 为了巩固和维护沃尔玛商场超市的低价形象、增加客流量、提高市场占有率，沃尔玛从各大部类商品中分别抽出一些商品进行优惠售卖。 (1) 一般来说，特惠价格要比市场价格低 20% ~ 40%，比原订价格低 10%，把有限的让利集中在特定的品种上促销商品有较大的价格优势。特惠商品的品种多，很能吸引消费者。 (2) 这些商品的品种一般应选择目标市场顾客通用的商品，如食品、生活用品等。有时使用新商品作为特惠商品也能取得好的效果。 (3) 为了使顾客对特惠商品保持新鲜度，持续推动顾客流量，特惠商品品种每隔一定时间要定期更换，实行滚动促销。 (4) 特惠商品应陈列在端头、堆头和促销区中。大部分特惠商品的数量要准备充足，以防止特惠商品脱销，影响商场信誉。 (5) 对商品实行特卖的目的并不在于追求所有的顾客都能购买特惠商品，而是力求吸引尽可能多的顾客来商场购物。 (6) 对小部分价格特别低的商品也可以实施限量供应，售完为止，但此策略的运用必须符合有关促销约束的法律条款。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

对促销的基本认识

名称	对促销的基本认识	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 促销的概念和目标 (1) 概念。促销有广义和狭义之分。 1) 广义的促销是指企业所采取的一切有利于销售的手段，如广告、人员推销、营业推广、公共关系建设等。 2) 狭义的促销是指企业为了增加商品的销量而采取的一系列措施。 (2) 目标。 1) 顾名思义，促销的目标就是为了促进销售，从而通过销售量的增长来让企业获取最大的经济效益。 2) 对企业来说，促销目标又可以分为短期目标和长远目标。从根本上讲，短期目标要服从于长远目标，不能与长远目标相抵触。 3) 从理论上讲，促销目标可分为战略目标和战术目标两种。其中，战略目标是为了实现销量和品牌忠诚度的持续提升，而战术目标则是单纯促进产品销量的提升。 2. 促销的作用 (1) 新品促销。新产品刚刚上市，除了要采取必要的广告宣传之外，还需要有效的促销活动来配合。 (2) 争夺消费者，拓展市场。随着市场中各消费品牌的不断增多，对于一些新进入市场的品牌来说，消费者越来越成为某种稀缺的资源。目前，各类消费品市场几乎都已经不存在什么未开发的空白市场了。因此，作为新进入的品牌，要想在市场中占有一席之地，就必须从竞争对手的手中抢夺消费者。为此，通过有效的促销手段，从竞争对手那里抢夺消费者，来开拓自己的市场成为大多数商家惯用的手段。 (3) 让利消费者，增加销量。在激烈的市场竞争中，商场超市可以通过促销让利，给					

(续)

名称	对促销的基本认识	编码		版本	
		页次		修改状态	
消费者创造更多的让渡价值来直接刺激消费者的购买欲望，并以此来提升产品的销量。 （4）回馈消费者，提升品牌价值。促销不仅仅是要提升短期的销量，更重要的是要通过促销提升消费者对品牌的认知度和忠诚度，并提升品牌价值，实现品牌销量的持续增长。 （5）对抗竞争品牌，提升品牌优势。促销是一种创造竞争差异、提升竞争优势、打击竞争对手的有效营销手段。当产品进入新的区域市场，或竞争对手闯入自己的经销区域时，商场超市可以通过组织有效的促销来提升品牌的竞争优势，以此拉开与竞争对手之间的距离，并打造坚固的市场进入壁垒来打击竞争对手。 （6）创造竞争优势，延长产品生命周期。当老产品进入衰退期，而新产品还不能完全替代老产品占领市场时，商场超市往往需要对老产品进行促销，延长其生命周期，提升其竞争优势，使新产品从导入期到成长期有一个平稳的过渡。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 促销的误区

名称	促销的误区	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 单纯以销量提升作为衡量促销的唯一尺度 的确，衡量促销的一个重要指标就是产品的销量，但销量却绝非衡量促销效果的唯一指标。否则，企业很容易患上“短视”的毛病——“只见树木，不见森林”。对于企业的促销来说，销量无疑是一个重要的衡量指标，但更重要的是能够跳出销量对自己的限制，从更高的层面来看待品牌长远利益的获得。这也就是所说的“以品牌的成长计得失”。 因此，在企业制订促销方案时，既要考虑到短期的利益，又要避免短期利益与品牌的长远利益发生冲突。在二者发生冲突时，应以品牌的长远利益为着眼点，进一步修正和完善自己的短期利益目标。 2. 视促销档期内销量的增长为品牌销量的增长 任何一个企业都会对自己促销活动的效果进行分析，但在分析过程中许多企业往往由于计算方法过于简单，以至于对促销活动效果作出错误的评价。尤其是一些企业，仅以促销档期内销量的增长视为促销活动对品牌销售的影响。由于忽略了各种费用投入和					

(续)

名称	促销的误区		编码		版本	
			页次		修改状态	
时间上的因素，造成了对促销活动效果评估上的错误。由于没能对一些效果不佳的促销活动做到及时发现并分析，使企业资源造成了极大的浪费。						
3. 把降价销售当成唯一的促销形式						
一提起促销，大多数企业总是习惯性地认为，“降价”是促销的唯一形式。事实上，在价格不变的前提下，让消费者享受到更多的超值服务也能够达到吸引消费者眼球、促进销售的目的。例如，一些家电企业在进行促销时，以“免费维修”、“免费清洗”、“换购”、“三年内免费搬迁”等服务承诺作为吸引消费者购买的促销方式，虽说该促销活动并没有采取降价的形式，却能够让消费者感觉享受到了超值服务，也提升了企业的经济效益，这就是一种“加法”式让利。						
因此，企业在考虑促销方案时，并非只有降价一条路可走，完全可以反其道而行之。研究消费者最关心什么，从而挖掘出不同消费者需要的服务。从某种意义上讲，消费者的需求是全方位的，关键在于企业是否能够发掘出消费者的潜在需求，并通过促销来满足消费者的这种潜在需求。只要满足了消费者的需求，这些促销形式最后都有可能转化为企业促销有效的形式。						
相关说明						
编制人员		审核人员			批准人员	
编制日期		审核日期			批准日期	

● 消费者面对促销的心理过程

名称	消费者面对促销的心理过程	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 认识过程					
认识过程是消费者心理活动的初始阶段。它是指消费者通过自己的感觉、知觉、记忆、想象、思维等活动而产生的对商品的品质属性以及各方面的联系综合反映的过程。认识过程可分为认识形成阶段和认识发展阶段。					
(1) 认识形成阶段指消费者通过自己的各种感觉器官，获得有关商品的各种信息及其属性资料的过程。					
(2) 认识发展阶段指利用记忆、想象、思维等心理活动来完成其认识过程。					
认识过程的意义：提醒促销员在此过程中，通过他们对产品的介绍及肢体语言作用于消费者的感官，使他们经过综合判断形成购买决策。					

(续)

名称	消费者面对促销的心理过程		编码		版本	
			页次		修改状态	
2. 情感过程						
（1）情感变化。情感变化是消费者在购买活动中，对商品或劳务是否符合个人需要而形成的态度体验，如喜、怒、哀、乐、爱、恶、惧等“七情”。消费者情感的外部表现主要通过人的神态、表情、语言和行动变化表现出来。						
（2）消费者购买活动中情感发展阶段。						
1）喜欢阶段。喜欢阶段虽然是情绪过程的初始阶段，但具有重要的意义，因为如果消费者对商品不喜欢，就谈不上形成购买了。						
2）激情阶段。由对商品的喜欢而引起一定的，甚至是强烈的购买欲望和购买热情阶段。处于这一心理阶段的消费者往往表现出对商品强烈的偏好。如果消费者属于冲动型，那么在这个阶段就可能马上形成购买，但是大部分消费者情绪体验过程到这个阶段还没有最后结束。						
3）评价阶段。对商品进行全面的比较、评价，如是否符合自己的需要、结构是否合理等。消费者对商品的评价，可能是由消费者个人进行的，也可能是同其他消费者共同商量的，更多是征求促销员的意见，以证实自己对商品的分析和判断。						
4）选定阶段。不同的消费者由于其思维、判断能力不同，个性特征不同，因此，在情感阶段会有一定的差别。有的消费者反应敏捷，判断迅速、果断，很快就会由喜欢阶段上升到选定阶段，从而迅速作出购买决策，而有些消费者则需要较长时间，有的则要反复多次才能作出抉择。						
（3）影响消费者情感变化的外界因素。						
1）商品的影响。商品的品牌、质量、价格、售后服务、款式、使用性能、商品包装、广告宣传及出售时所附带的优惠条件等都可能引起消费者情感的变化。						
2）消费者个人及其家人的情感、商品在周围人群中的口碑等的影响。						
3）销售现场的影响。心理学认为，情感不是自发的，它是由环境中多种刺激引起的，包括促销员的态度、样品的摆放、整洁、POP 的位置等。						
3. 意志过程						
意志过程分为采取购买决策阶段和执行购买决策阶段。						
这一过程主要是消费者基于认识、情感过程的感觉作出决定的过程。在执行购买决策阶段，促销员还应把握促成的良机，并注意及时推进等。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

● 消费者的需求、动机和态度分析

名称	消费者的需求、 动机和态度分析	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 消费需求对购买行为的影响 （1）消费需求决定购买行为。尽管消费者购买行为的形成过程十分复杂，但必须肯定，购买行为的产生和实现是建立在需求的基础上的。 （2）消费需求的强度决定购买行为实现的程度。由于消费者需求的强度不同，对购买行为影响的程度也会不同。通常情况下，消费需求越强烈，购买行为实现的可能性就越大；反之，购买行为就可能推迟，甚至不发生。 2. 消费者购买动机分析 （1）不同性别、不同年龄消费者的购买动机有差异。 1) 男性消费者的购买动机特点。 ① 动机形成迅速、果断，具有较强自信性。 ② 购买动机具有被动性。 ③ 购买动机感情色彩比较淡薄。 2) 女性消费者的购买动机特点。 ① 女性的购买活动，有的是迫于客观需要，如操持家务；有的是为满足自己的需要；有的则把逛商场、买商品作为一种乐趣或消遣。 ② 女性心理特征之一是感情丰富，细腻，心境变化剧烈，富于幻想、联想。 ③ 购买动机易受外界因素影响，波动性较大。例如，促销优惠等往往对女性具有特别的吸引力，容易被说服等。 ④ 对一些女性消费者，特别是家庭主妇来讲，购买动机的理智性也是一个显著特点，追求商品经济实惠、结实耐用。 3) 青年消费者的购买动机特点。 ① 购买范围广泛，购买能力强。 ② 具有明显的冲动性。 ③ 购买动机具有时代感。 ④ 购买动机易受社会因素的影响。 4) 老年消费者的购买动机特点。 ① 购买动机具有较强的理智性与稳定性。 ② 购买动机是在追求舒适与方便的心理状态下形成的。 ③ 购买动机形成的经济基础雄厚，具有一定的权威性。 （2）促销员的服务对消费者购买动机的影响。 1) 许多消费者在决定购买某种商品时，并没有明确的购买倾向，或者即使有较中意的品牌，也只是初步感觉，是盲目的，容易被说服的。他们仍在通过各种方法了解引起					

(续)

名称	消费者的需求、 动机和态度分析	编码		版本	
		页次		修改状态	
他们注意的商品的质量、特点、价格等，如征求促销员的意见，听他们对商品的评价。 2）如果促销员能够以亲切和蔼的服务态度，周到、方便的服务方式，详细、客观地介绍产品的性能特点，就可以诱导消费者对商品形成肯定态度，从而会进一步促进购买动机的形成。 3. 消费者购买态度分析 （1）消费者购买态度的类型。 1）部分相信型：指某种商品引起消费者的兴趣和一定好感，但对所要购买的商品并不十分满意或不完全相信。 2）完全相信型：指消费者对所要购买的商品的各个方面持完全肯定的态度。 3）不相信型：指消费者对商品持完全否定的态度。 （2）消费者态度转变与购买行为。要促进消费者的购买行为，就必须改变消费者的态度，变消极为积极，变否定为肯定。促销员在促进消费者态度转化的时候，须注意以下几点： 1）谈话的方式与技巧，要在实践中不断探索、总结和提高。 2）促销员在服务过程中与顾客的关系越融洽，越能取得顾客的信任，则对改变顾客的拒绝态度越有利。但切记不能故意套近乎，否则适得其反。 3）促销员在转化消费者购买态度时，应尽量避免使其感到是在有意说服他，使其易于通过接受新的信息而改变原有态度。否则，如果消费者发觉促销员是在企图改变他的态度，往往会产生戒备，甚至对抗心理，反而不利于态度的转变。 4）在某些情况下，消费者表面上对商品持否定态度，而且罗列出一大堆理由，但实际上，这并不一定是消费者对商品真正的拒绝态度。这就要求促销员要仔细观察，分析消费者拒绝的真正原因，并予以谅解，尽量避免正面指出。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

● 拟订促销计划的重点

名称	拟订促销计划的重点	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 根据资源情况来确定自己的年度促销目标 一些企业由于不考虑自身实力和商场超市实际的资源，在制订年度促销目标上好高骛远，其结果自然是与自己的目标预期相差甚远。这一方面会挫伤企业基层人员的自信心，另一方面也不利于企业的有序发展。 所以说，商场超市的年度促销目标不能凭空设定，而是要根据企业目前的经营状况以及所拥有的资源来确定。 2. 根据企业年度促销目标来制定年度促销策略 商场超市在确定了年度促销目标之后，接下来就该根据年度促销目标来制定相应的促销策略了。通常来说，这部分的工作往往是由企管部承担。企管部根据上年度企业的发展状况以及对本年度发展的预期，从大的方向和策略上对本年度的促销费用投入进行分配。例如，根据企业本年度新的增长要求，对促销投入的重点进行分配，决定是在哪些系统内给予全域性促销活动支持，地方性商场超市的促销费用比例定为多少，怎样处理好全域性促销活动和区域小型促销活动之间的关系等。 3. 根据企业年度促销策略制订全年促销推广计划 确定了企业年度促销策略后，接下来企管部就应着手对促销活动的形式搭建框架了。通常来说，企管部会根据商场超市所能够提供的资源来设计不同的促销形式，并根据不同商场超市的等级划分，在不同商场超市采取不同形式的促销活动。 4. 根据各商场超市的年度促销安排，针对每一系统设计出有针对性的年度促销计划 企管部下达了年度促销活动方案后，市场部需要将促销方案下发给不同区域的市场人员，由各区域的市场人员根据区域内的实际情况有选择地采用。 在选定促销内容和形式后，各门店负责人还可以根据促销活动所需要的资源配置情况，拿出更为细化的“××品牌年度促销计划”，以此来向商场超市方面争取相关资源，并确定合作意向。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 促销目标的确定

名称	促销目标的确定	编码		版本	
		页次		修改状态	
(1) 确定促销目标是整个促销活动的重要环节，通常促销目标包括财务目标和市场目标两方面。 1) 财务目标重在财务核算方面，出发点是进行经济效益核算。 2) 市场目标重在市场发展、市场巩固和市场竞争方面，出发点是市场。 (2) 确定促销目标时，一般要确定以下几个方面： 1) 销售业绩目标。 2) 销售增长目标。 3) 消费者购买增长目标。 4) 市场规模变动目标。 5) 市场地位上升目标。 6) 市场相对规模扩大目标。 7) 企业形象提升目标等。 (3) 常见的可量化的市场目标指标包括： 1) 销售量。 2) 销售增长率。 3) 市场规模。 4) 市场知名度。 5) 市场知名度增长。 6) 市场占有率。 7) 市场占有率增长。 8) 新产品接受度。 9) 指名购买率。 10) 指名购买率增长。 11) 重复购买率。 12) 销售网络覆盖率。 (4) 不好量化的市场目标包括： 1) 市场进入成功情况。 2) 产品推广成功情况。 3) 消费者购买习惯改变情况。 4) 消费者生活观念改变情况。 5) 竞争对抗成功情况。 6) 企业与品牌形象得到提升情况等。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 促销策略的选择

名称	促销策略的选择		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 选择原则 （1）促进性原则。促销的目的就是促进销售。在选择促销策略时，必须考察其促进销售的效能高低。在符合其他要求的情况下，促销效能的高低应是选择什么样的促销策略的首要评判标准。 （2）针对性原则。促销策略必须能有效地体现促销目标所要求的促销属性和指向，并促进其实现。也就是说，促销策略必须具有针对性和目的性。 （3）创新原则。在商场超市经营活动中，促销目标总是在变化，这就要求促销策略随着促销目标和消费市场的变化而常变常新。例如，单纯使用现金累计折扣促销策略，企业成本不好控制，如果把它与固定优惠率的优惠卡发放相结合，就变成了一种企业与消费者都愿意接受的促销新策略。 2. 选择方法 （1）按照促销的市场目标、促销策略选择的原则，在现有的促销策略中进行有目的的选择。 （2）如果对现有促销策略不满意，可以根据促销目标任务考虑促销策略创新。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 媒体促销操作攻略

名称	媒体促销操作攻略	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 常见的媒体促销形式 (1) 大众媒体。 1) 大众媒体最原始的形式来自部落酋长、国王、神父的讲话和演说，技术将它的速度和范围延展到全球的尺度。伴随技术的发展，大众媒体的工具和形式有讲演术、布道、布告/法令、手稿、剧本、书籍、报纸、布告板、杂志、电影、广播、电视、BBS和万维网等。 2) 大众媒体中被现代企业用得最多、最广的当属户外广告。户外广告指利用公共或自有场地的建筑物、空间、交通工具等形式设置、悬挂、张贴的广告。户外广告本身所具有的特性决定了其受到企业追捧的程度。 3) 户外广告的共有特性是其信息传播的广泛性，广告信息传达的长期性，还兼具美					

(续)

名称	媒体促销操作攻略	编码		版本	
		页次		修改状态	
化市容环境的功能。除去户外广告，报纸、杂志、电视、广播等传统大众媒体也以其独特的传播优势始终如一地受到企业的青睐。这是由其信息传播的权威性决定的。 4）大众媒体也存在功能上的瓶颈，其缺点是：内容不能针对接受者的独特需求和兴趣而有个性化，接受者对内容没有控制，不能引起互动。于是，就衍生出与大众媒体劣势互补的人际媒体。 （2）人际媒体。 1）人际媒体的特征是：交流参与者对交流的内容有对等的和相互的影响和控制；交流内容可以针对每个参与者的特定需求和兴趣而具有个性化，如短信、邮件等。 2）人际对话是最基础的形式，技术只是延展了它的速度和范围，如信件、电话、电子邮件等。 2. 媒体策略选择 商场超市在初开店、发展期、成熟期、丛林期需要的媒体策略是不同的。 （1）初开店。商场超市开店初期的宣传目标以扩大企业知名度、聚集人气为主，此时应用的媒体形式以户外路牌广告、车身广告等受众面广的户外宣传形式为主。点位安排以开店目标群所在地，即商圈内的重点路段线路的广告位为主。宣传内容为企业的地址、开店日期和优惠活动等。 （2）发展期。在商场超市的发展时期，主要的宣传目标应以提升企业美誉度为主。因此，应用的媒体形式应选择权威性较强的报纸、电台、电视台等信息载体。宣传内容多以企业文化、企业特色为主。 （3）成熟期。此时期的商场超市已经拥有一定的知名度和美誉度，销售业绩的不断提升成为企业追求的终极目标，将销售信息及时、准确地传递给消费者成为媒体形式选择的关键标准。DM 单（快讯商品广告）以其信息发布灵活、信息传递准确、受众群针对性强，以及性价比高的特性成为各大商场超市钟爱的媒体形式。如何运用好 DM 单，包括载入什么样的信息，发布点位的计划都会直接影响到宣传的效果。因此，各大商场超市对此项工作都投入了大量的人力及物力。 （4）丛林期。随着零售市场的竞争日益白热化，各大商场超市都以维持自身客户的忠诚度、吸引新的客群为主要战略方向。维持客户的忠诚度，不是单方面的信息给予，而是需要针对接受者的独特需求和兴趣进行个性化设计。短信、电子邮件以人际媒体针对性强、互动性好的特点成为此时期商场超市宣传的最适宜媒体。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

● 如何安排促销活动档期

名称	如何安排促销活动档期	编码		版本	
		页次		修改状态	
对商场超市来说，活动档期就是一段周期的企划活动安排。一般情况下，活动档期主要由以下几个项目组成。 1. 日期表 日期表不是单纯的日期排列，商场超市通常依据日期的规律，即节假日来制定活动起始时间、主题及周期。 （1）从传统意义上来看，年终春节是商场超市一年之中的销售旺期，活动的档期安排应以节庆的周期规律，即年前、年中、年后和消费者的消费习惯为依据。 （2）平常时候的档期安排，一般应选两个星期为一个周期，并安排在周四左右完成档期促销商品的替换，以照应周末的消费高峰。 （3）重大节假日的档期安排则应在例行安排的基础上做些着重和强调。 2. 主档活动主题 （1）根据日期表及消费者习性制定出活动主题及安排。通常商场超市的活动档期以14天为一个周期，因为太长的活动周期会被消费者“漠视”，从而大大降低活动的效果。而活动周期太短，也可能遭遇销售高峰还未到来就已结束的尴尬。 （2）遇到特殊的大型节庆，活动档期必须以节庆周期为依据。例如，年终大返利就是根据消费者年终采购高价商品的特性制定的。 （3）合理地安排活动档期，就是要寻找适合的促销时机，并科学地安排活动及内容。通常来说，顾客购买行为一般深受节日、季节、天气、规律时间（如周、月份、寒暑假）以及时事等多种因素的影响。所以，抓住这些机会是商场超市提高销售额、聚集人氣的关键。 （4）天气和季节的转变对于季节性产品实施促销活动也是相当宝贵的。商场超市应该灵活地抓住这些宝贵的促销时机，推出主打和适宜的商品。例如，天气转热时特卖电风扇、遮阳伞，一定会收到良好的促销效果。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• POP 广告的功能

名称	POP 广告的功能	编码		版本	
		页次		修改状态	
POP 是英文 “Point of Purchase” 的缩写，意为 “卖点广告”。其主要的商业用途和功能如下： 1. 创造销售气氛 利用 POP 广告美丽的图案、强烈的色彩、突出的造型、幽默的形式、准确生动的语言，可以创造强烈的销售气氛，吸引消费者的视线，促成其购买行为。 2. 新产品告知 大部分的 POP 广告都属于新产品的告知广告。当新产品上市之时，配合其他大众宣传媒体在商场超市使用 POP 广告进行促销，可以引起消费者的关注，刺激其购买欲望。 3. 取代售货员 POP 广告经常使用的环境是商场超市，而商场超市中是自选购买方式。当消费者面对诸多商品而无从下手时，摆放在商品周围的一则杰出的 POP 广告忠实、不断地向消费者提供着商品信息，可以起到吸引消费者、促成购买的作用。 4. 提升企业形象 现在国内的一些企业，不仅注意提高产品的知名度，同时也很注重企业形象的宣传。POP 广告同其他广告一样，在销售环境中可以起到树立和提升企业形象、保持与消费者良好关系的作用。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• POP 广告制作的要求

名称	POP 广告制作的要求	编码		版本	
		页次		修改状态	
(1) POP 广告成功的关键在于寻求有的放矢地表现最能说服、打动顾客的内容。 从视点上看,POP 广告是直接沟通顾客和商店的媒介,因此,在设计和运作方面,应特别注重现场广告的心理攻势。实践证明,成功的 POP 广告之所以可在某种程度上缓解消费者的动机冲突,有效地促进销售,关键就在于它积极寻求有的放矢地表现最能说服、最能打动顾客的内容。 (2) POP 广告文案设计技巧。 1) 力求简明、易读。 2) 重要内容先写。 3) 最好分开逐条书写。					

(续)

名称	POP 广告制作的要求	编码		版本	
		页次		修改状态	
4) 最好在每条前加记“*”、“·”、“#”等符号。 5) 每行以不超过 15 字为宜。 6) 文中尽量少用英文。 (3) POP 广告的图文必须有针对性,能够简明扼要地表现出商品所能提供的特殊利益、商品优点和商品特征等内容。 (4) 日用品类商品一般都是反复性购买的商品,所以,商场超市可以将商品的包装当成诱发下次购买的媒介,如在包装上加上有价格、对话式的广告贴纸等。 (5) 强调现场广告的效果。应根据商场超市经营商品的特色,如经营档次、知名度、各种服务状况以及顾客的心理特征与购买习惯,设计出最能打动消费者的广告。 (6) POP 广告设计以精致美观为前提。设计简陋、毫无新意、制作粗糙的 POP 广告不但不能很好地显示商品的品质,还会起负作用。所以,POP 广告的设计一定要精美。 (7) 造型简练,设计醒目。要想在纷繁众多的商品中引起消费者对某一种或某些商品的注意,必须以简洁的形式、新颖的格调、和谐的色彩突出自己的形象。POP 广告因其相对体积小、容量有限,要想将其置于琳琅满目的各类商品之中而不被淹没,并且又不显得花哨低俗,其造型应该简练,标志设计应该醒目,画面的版面设计要突出而抢眼,既方便阅读,又重点鲜明,有美感、有特色,和谐而统一。 (8) 价格是 POP 广告信息组成中的重要单元,在其内容编排时最好考虑留出一块重要的位置和足够的面积,用来标明商品的价格。 (9) 在销售现场,到处都可以看到商品实物陈列,无须在 POP 广告上再印上商品陈列的画面。 (10) POP 广告要易读、易了解,这就要求必须有良好的撰文人员。所以一般情况下,宜由熟悉商品内容的商品专员来担任。 (11) 务求方便性。POP 广告无论在室内,还是在室外,都要受到一定的空间限制。因此,商场超市要根据店内的实际情况,考虑放置 POP 广告的位置。 (12) POP 广告要与电视、报纸和户外广告的视觉形象相统一,才能使顾客把已经接触到的同一商品的其他广告回忆起来,使广告的效果得到成倍地放大。 (13) 造型与色彩必须配合季节、喜庆节日,考虑季节性和生活习惯等客观因素。 (14) 制作 POP 广告应选择质料轻而坚固的材质。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• POP 广告的分类

名称	POP 广告的分类		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 按摆放方法分类 (1) 弹簧式：弹簧式广告牌。 (2) 促销笼车：销售关联小商品用的小笼车。 (3) 围绕式：围绕在端头、平台下端的宣传广告。 (4) 价格标签：标明商品的名称、价格，摆在商品附近。 (5) 顶置式：安放在端头、货架顶部的大型广告牌。 (6) 探出式：以探出的形式安装在货架隔板和通路的广告上。 (7) 手册支架：用来摆放有关商品信息和关联信息的小册子的支架。 2. 按功能分类 (1) 特价品 POP（小）。分为陈列架用 POP、开箱内 POP 货架。 (2) 特价品 POP（中等大小）。分为中陈列特价商品 POP 以及端架 POP 和平台 POP。 (3) 说明性 POP。分为大陈列商品特卖 POP 和促销活动告知 POP。 (4) 重点商品 POP。分为应景 POP、新产品 POP、料理介绍 POP、推荐 POP（不一定要写明价格）。 (5) 现场品尝销售 POP。现场品尝销售 POP 应根据现场品尝销售的布局来制作，并应摆在顾客通过率较高的地方。 此外还有商品区 POP、营造气氛 POP 和指导/指示 POP。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• DM 海报的制作要素

名称	DM 海报的制作要素	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 主题制作					
(1) 主题词重在词新意浅、耳听亲切，语句不宜太长，太长了很难让人记住。					
(2) 每个档期的促销主题是与促销时期相关的。例如，节日促销、换季促销、店庆促销、常规促销、特别促销（与以上四大主题无关的临时主题），无论是哪一种形式，主题都要明确，绝不能含糊。					

(续)

名称	DM 海报的制作要素	编码		版本	
		页次		修改状态	
(3) 相对主题设置而言，一份海报最重要的还是企业导语，其次才是本次促销主题，而且各页面还可以有自己的副标题。 (4) 在广告语上可以分为价格促销、换季新品、主题活动促销等形式。这几类广告语一般会采用直述或提问的句子表达特点或者起鼓动作用。 2. 促销方式 有了好的主题，下面就是要有好的促销方式。品牌促销、企业形象促销、分类促销、单品促销，每一项都不能马虎。 (1) 品牌促销是厂家宣传自身品牌的一个好时机，但往往被滥用成产品全线罗列图。品牌促销必须具备以下几个要素： 1) 畅销单品最低价格销售。 2) 品牌整体买送或优惠。 3) 有前景、有投入的新品种的推广。 (2) 企业形象促销除了制定促销主题外，还可以按自身需求在大的节日进行一些整体促销活动，形式不限，但要根据促销费用量体裁衣。 (3) 分类促销主要是根据季节变化需要及节日特点灵活运用。分类促销的作用不及企业整体促销，在操作上容易产生概念模糊，容易引起顾客误解，可以做一些更细类别的整体促销。例如，巧克力、方便面、奶粉、洗衣粉等容易划分的类别。 (4) 单品促销是最重要的促销方式，按照常规随季节、随节日的不同对品种进行挑选是必需的。其基本步骤如下： 1) 确定本次促销的思路，确定思路后再选择你中意的供应商。 2) 促销思路一定是促销的灵魂所在，那么单个的促销产品必须紧附于灵魂而闪现其光点。促销除了竞争因素之外要避免同质化，还要体现自己的特色。主线条的促销单品确定了，再来点配套性的促销单品。 3) 针对一些促销信息进行一些挑选，找出一些可能各商场超市都将同时进行的促销单品，利用采购员手中的资源及供应商近段的最紧急的、需要支持的方面，虚实结合地与供应商谈判，直逼价格底线，达成谈判效果。 3. DM 海报细节策划 (1) 排头企业 LOGO 设计的规范化。企业 LOGO 包括文字、图片、字体色调以及占有版面的大小，各部分都要保持一致。无论海报的纸张大小发生什么变化，其所占比例不能改变。 (2) 广告导语要与企业理念及产品主流相关。例如，生活型商场超市注重低价，但不要总是用同样的词语——“甩卖，价低”，可以从效果面来鼓动顾客。例如，店庆了，画一个大蛋糕，插上几根蜡烛，这也不背离企业的主题思想。如果是要换季，或者					

(续)

名称	DM 海报的制作要素		编码		版本	
			页次		修改状态	
是企业有大事件，则干脆挑明了直说。总之，一切都要围绕着顾客的需求来策划。 （3）版面主色调不要轻易变化。要知道，顾客是肯定不会从企业名称来辨认是哪家海报的。所以，要想更多地抓住顾客的眼球，就不要频繁地更换海报的主色调。当然，各档期根据不同的主题而作一定的渲染则是必需的。但可以在主色调上增加多色板层次，注意各层次的过渡要和谐。尤其是在亮度上，不要过多地集中跳跃。 通常来说，在企业首页的 LOGO 标识下，往往是醒目标注本次促销主题的地方。因此，可以用块状来分隔显示本次主题及次要主色调的不同。但整幅及各面的所有边框色调仍是企业的主色调，毕竟边框往往是最先进入顾客视野的地方。 （4）排版格式相对固定化。 1）排版格式是次于主色调的最重要的特色之一，也是顾客视觉分辨各类海报的要素。所谓排版格式是指版面中对各单品的图片及信息单元隔离或融入处理的方式。 2）不相关联的单品块分离，特别是有大力度的促销单品，更是要独立显示。相关联的产品也许是不走量的，但有很多相关联的品种或花色何不集中显示呢？这样，既节省了版面，又具有类别特色。只要把价格、品种、规格、特色用小小的文字注明清楚，或者用数字进行标示，顾客一定不会看错的。 3）在版面的设计上，一定的花边和饰图是少不了的，但也不要过于复杂，选几种合适的即可。 4）宁可文字小，也不要省文字。 （5）各单元文字说明及价格标示符要采用固定格式。 1）一般生活型商场超市多选用椭圆形、舒卷形、较亲切，而家居家电型商场超市多选用硬度大的书页形、方形和三角形的标示符。 2）注重箭头的设计和框体图形相配。有的商家在绘制海报时，往往会一味地扩大图片的大小，为了节省空间，只做小小的价格标示放在商品图片上，既不显眼，也有碍商品的直观性。其实，商品图片只要清晰，不必细看便可轻易认出是哪个品牌、哪个品种。所以，商场超市在设计时更要注重价格的标明方法。也不是说一定要有箭头标识，关键是价格所指一定要明确。 3）有时出于版面的设计要求，往往会在商品图片的不同方位设置价格牌。所以，一定要清楚地用箭头指示，箭头大多是三角形、弧钩形等，但也不必过于复杂。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 如何做好 DM 投递计划

名称	如何做好 DM 投递计划	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 商圈的研究和调查					
DM 是由广告主直接寄送给个人的，故而广告主在付诸实际行动之前，可以参照人口统计因素和地理区域因素选择投递对象，以保证最大限度地使广告信息被投递对象所接受。因此，在做 DM 投递计划时，必须首先对商圈进行调查和研究。					
前期做好商圈的调查和研究是选址的重要理论依据，也是后期制订 DM 投递计划的重要依据。					
2. 入户率的确定					
(1) 影响入户率的因素有很多，包括小区编号类别（核心商圈、边缘商圈等）、小区居民渗透率、小区周边的竞争者分布等。一般标准为核心商圈的 DM 入户率为 80% 以上，次要商圈的入户率为 50% ~ 70%，与竞争者的交集商圈则一定在 80% 以上。					
(2) 特殊地讲，核心小区居民渗透率在 90% 以上，但周边无竞争者的，入户率反而为 60% ~ 70%（因为此类商圈居民忠诚度较高，核心小区到店距离较近，而且周边无竞争者，已经形成自然到店购物的习惯，无需强化 DM 效应）。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 如何有效地投放 DM

名称	如何有效地投放 DM	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 如何在事前制订投递计划 对于这个问题，上一节已进行了详细说明，在此不再赘述。 2. 关于投递人员 （1）选择 DM 投递人员不能仅从节约成本方面考虑，最好是选择专业的投递公司。而选择投递公司最关键、最需要考量的是其专业性，而不是费用成本。 （2）所选择的投递公司必须具备专业的商圈分析能力。投递公司只有充分掌握投递区域的状况，如商圈内的居民消费能力、小区分布图、小区建筑状况、楼层状况等，或者具备商圈调查的专业能力才能更有效地开展投递工作，才能为商场超市提供准确的商圈信息，从而协助商场超市做好商圈促销工作。 （3）如何判断投递公司是否具有专业性，调查的数据准确性又如何呢？一般而言，本地的公司优于外地在本地的分公司，具有邮政背景的公司优于一般性的公司。如果需					

(续)

名称	如何有效地投放 DM	编码		版本	
		页次		修改状态	
要商圈内小区的户数、详细地址、小区环境，只需要找投递公司的上属邮政部门，从其资料库中调出的数据具有相当的权威性。 3. 投递时机的选择 投递的时机选择就像其他媒体发布时间安排一样重要。 (1) 任何 DM 上的宣传活动都是有有效期的。如果过早投放，就会给竞争者可乘之机，让对方有充足的时间制定反击策略。一旦如此，DM 的活动则完全丧失了竞争力，DM 则变成了废纸。 (2) 如果 DM 投放不及时，消费者错过了促销有效期，一样增加不了来客数。 (3) DM 有效期的前 1~2 天是投放的最佳时期。竞争者来不及有所行动，消费者也有充足的准备期。 4. 关于投递追踪及查核 有了专业的投递公司并不意味着 DM 就能得到有效的派发。因为投递公司也是由人来派发的，任何人做的事都是需要被控制的。因此，在与投递公司签订合同时，就要明确规定出 DM 投递收到率的目标值为 90% 以上，若未能达标则进行相应的扣款。但扣款只是手段，而不是目的。事后的扣款不能弥补 DM 投放不到位所带来的损失，只有对投递过程进行追踪、检查，才能真正地保证 DM 的有效投放。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 人员推销的策略

名称	人员推销的策略	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 针对性策略					
针对性策略是指推销人员在基本了解顾客某些情况的前提下，有针对性地对顾客进行宣传、介绍，以引起顾客的兴趣和好感，从而达到成交的目的。因推销人员常常在事前已根据顾客的有关情况设计好推销语言，这与医生对患者诊断后开处方类似，故又称针对性策略为配方—成交策略。					
2. 试探性策略					

(续)

名称	人员推销的策略		编码		版本	
			页次		修改状态	
试探性策略也称为刺激—反应策略。这种策略是在不了解顾客的情况下，推销人员运用刺激性手段引发顾客产生购买行为的策略。推销人员事先设计好能引起顾客兴趣、能刺激顾客购买欲望的推销语言，通过渗透性交谈进行刺激，在交谈中观察顾客的反应。然后根据其反应采取相应的对策，并选用得体的语言，再对顾客进行刺激，进一步观察顾客的反应，以了解顾客的真实需要，诱发购买动机，引导产生购买行为。 3. 诱导性策略 诱导性策略是指推销人员运用能激起顾客某种需求的说服方法，诱发引导顾客产生购买行为。这种策略是一种创造性推销策略，它对推销人员要求较高，要求推销人员能因势利导，诱发、唤起顾客的需求，并能不失时机地宣传、介绍和推荐所推销的产品，以满足顾客对产品的需求。因此，从这个意义上来说，诱导性策略也可称诱发—满足策略。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 公共关系策划的目标与原则

名称	公共关系策划 的目标与原则	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 公共关系策划的三大目标 （1）认知度。认知度表述的是一个社会组织被社会公众所认识、知晓的程度，其包含被认识的深度、被知晓的广度两个方面。认知度把组织的影响力分成以下几个要素来衡量。 1）该组织的规模、档级。 2）与组织发生关系的公众分布。 3）媒介传播所及的范围与频率。 （2）美誉度。美誉度即一个社会组织获得公众赞美的程度，是组织形象受公众给予美丑、好坏评价的舆论性指标。 （3）和谐度。和谐度也属于对组织价值判断的范畴，是美誉度在目标公众中的延伸，即一个社会组织在发展运行过程中，获得目标公众态度认可、感情亲和、言语宣传、行为合作的程度，是组织从目标公众出发，开展公共关系工作获得回报的指标。 2. 公共关系策划的一般原则 （1）可行性原则。进行可行性分析，分析内容包括策划的合法性、严谨性、操作性、					

(续)

名称	公共关系策划 的目标与原则		编码		版本	
			页次		修改状态	
利害性、效益性、应变性等。此外，坚持可行性原则还要进行可行性试验和可行性评估。 (2) 利益性原性。组织利益与公众利益相结合；社会效益与经济效益相结合。 (3) 新颖性原则。策划的活动应该新奇、独特、精致。 (4) 实效性原则。重视时机对效果的影响，认识时机的即逝性特点，巧妙地安排和利用时机。 (5) 针对性原则。针对公众的心理状态、组织的公关现状及公关活动的目标。 (6) 灵活性原则。增强变化意识，掌握变化情况，预测变化趋势，修订策划方案，把握灵活程度。 (7) 整体性原则。充分考虑组织自身的整体实力，全面考虑外部环境的整体利用；精心考虑策划要素，周密安排策划的整体协调。 (8) 群策性原则。发挥专家团的群体智慧，集思广益并且取长补短，虚心采纳相关人员的建议。 (9) 科学性原则。遵循策划的科学规律，重视项目的本质特点，借鉴相关的科学成果。						
相关说明						
编制人员		审核人员			批准人员	
编制日期		审核日期			批准日期	

• 公共关系策划的类别

名称	公共关系策划的类别		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 常规性公共关系策划 常规性公共关系一般包括：庆典仪式、社会赞助、新闻发布、形象展览、娱乐联欢等。常规性公共关系策划的原则：适时性、新颖性和周密性。 2. 创造性公共关系策划 创造性公共关系策划一般包括：寻找创意、可行性分析和编制计划。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

● 公共关系的活动方式

名称	公共关系的活动方式	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 宣传性公关 宣传性公关是运用报纸、杂志、广播、电视等各种传播媒介，采用撰写新闻稿、演讲稿、报告等形式，向社会各界传播企业的信息，以形成有利的社会舆论，创造良好氛围的活动。这种方式传播面广，推广企业形象效果较好。 2. 交际性公关 交际性公关具有直接、灵活、富有人情味等特点，可采用座谈会、招待会、宴会、谈判、专访、慰问、电话、信函等形式，深化交往层次。 3. 社会性公关 社会性公关是通过赞助文化、教育、体育、卫生等事业，支持社区福利事业，参与国家、社区重大社会活动等形式来塑造企业的社会形象，提高企业的社会知名度和美誉度的活动。这种公关方式公益性强，影响力大，但成本较高。 4. 服务性公关 服务性公关就是通过提供各种实惠性服务获取公众的了解、信任和好评，以实现既有利于促销，又有利于树立和维护企业形象与声誉的目的。商场超市可以提供的服务包括消费指导、消费培训和免费修理等。 5. 征询性公关 这种公关方式主要是通过开办各种咨询业务、制订调查问卷、进行民意测验、设立热线电话、聘请兼职信息人员、举办信息交流会等各种形式，连续不断地努力，逐步形成效果良好的信息网络，再将获取的信息进行分析研究，为经营管理决策提供依据，为社会公众服务。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

促销预算的确定方法

名称	促销预算的确定方法		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 营业额百分比法 营业额百分比法是指先确定商场超市的年度营业目标，然后按照一定比例来确定促销预算，再按各月的营业目标分配至各月。这种方法的优点是简单、明确、易控制。缺点是未考虑促销活动的实际需求，制定的预算缺乏弹性，可能会影响促销效果。 2. 量入为出法 量入为出法是指根据商场超市的财力来确定促销预算。这种方法的优点是能够限制促销预算，不至于因促销费用开支过大而影响利润，确保企业的最低利润水平。缺点是由此确定的促销预算可能低于最优预算支出水平，也可能高于最优水平。 3. 目标任务法 目标任务法是指根据促销目的、促销任务来确定促销预算。这种方法的优点是注意促销效果，使预算较能满足实际需求。缺点是促销费用的确定带有主观性，且促销预算不易控制；在确定促销总预算后，还必须考虑经营负担问题。 4. 竞争对等法 竞争对等法是指按竞争对手的大致促销费用来决定自己的促销预算。这种方法的优点是能够借助他人的预算经验，并有助于维持市场份额。缺点是所获调查信息未必真实、准确，并且每家商场超市的实际情况都不相同，信息难以收集到。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

促销人员的素质要求

名称	促销人员的素质要求	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 外形要求促销人员要求五官端正，容貌姣好，身体健康，能讲流利的普通话，具有较好的气质。					
2. 强烈的推销意识					
对促销员而言，推销意识就是要有“我一定要把产品卖给顾客“的观念。强烈的推销意识是促销员对工作、企业、顾客和事业的热情、责任心、勤奋精神和忠诚度的结果，它能使促销人员发现或创造出更多的销售机会。					

(续)

名称	促销人员的素质要求	编码		版本	
		页次		修改状态	
3. 热情、友好的服务态度。 （1）正确的礼仪。 （2）亲切而专业的建议。 （3）提供有价值的信息。 （4）安排售后服务。 （5）提供购物的乐趣和满足感。 4. 创新能力 促销员不仅要掌握产品知识、顾客心理、推销技巧及相关知识，而且需要创新能力。 创新是销售工作的生命线。促销员如何发现产品新的卖点；介绍产品有没有更好的方法；如何把自己的产品与对手的产品组合来卖；如何使产品的优点被不认同的消费者接受；如果产品滞销，是商品本身的原因还是销售方法原因……只要多动脑筋，促销员肯定与众不同。 5. 真诚 态度是决定一个人做事能否成功的关键，作为一名促销人员，必须怀着一颗真诚的心，诚恳地对待顾客，对待同事，只有这样，别人才会尊重你，把你当做朋友。促销员连接着商场超市与消费者，因此可以说促销员的态度直接影响着商场超市的产品销量。 6. 自信心 信心是一种力量。首先，要对自己有信心，每天工作开始的时候，都要鼓励自己：我是最优秀的！我是最棒的！信心会使你更有活力。同时，要相信公司：相信公司提供给消费者的是最优秀的产品，相信自己所销售的产品是同类中最优秀的，相信公司为你提供了能够实现自己价值的机会。 7. 韧性 销售工作是很辛苦的，这就要求促销人员要具有吃苦、坚持不懈的韧性。销售工作绝不是一帆风顺的，会遇到很多困难，要有解决的耐心，要有百折不挠的精神。 8. 交际能力 促销人员随时需要与顾客进行沟通，帮助顾客解决问题，这就需要促销人员具有很好的交际能力，善于与顾客沟通。 9. 谈判力 谈判力高超的表现不是滔滔不绝地说话，而是能够抓住要点，首先满足顾客的需求，再满足自己的需求。促销人员与顾客谈判的目的是达到双赢，达到互惠互利。其实促销人员无时不在谈判，谈判的过程就是一个说服的过程，就是寻找双方最佳利益结合点的过程。					

(续)

名称	促销人员的素质要求	编码		版本	
		页次		修改状态	
促销人员每天面对的顾客不同，谈判的方式自然也就不同，所以促销人员必须勤于思考，努力和顾客达成最满意的交易，这才是谈判的最终目的。 10. 良好的心理素质 具有良好的心理素质，才能够面对挫折不气馁。受到打击要能够保持平静的心态，要多分析客户，不断调整自己的心态，改进工作方法，使自己能够面对一切责难。只有这样，才能够克服困难。同时，也不能因一时的顺利而得意忘形，要胜不骄，败不馁。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 促销人员工作规范

名称	促销人员工作规范	编码		版本	
		页次		修改状态	
(1) 工作时间一律不许家人、亲友来探班，如果是碰巧碰到也请不要聊天。若检查时发现聊天，则扣除当日薪资的_____ %。 (2) 促销员面试通过被安排至商场超市作促销后，无正当理由不能请假，若有事情请提前_____天请假。 (3) 上班时间严禁与其他促销员或非消费者聊天，严禁发短信、聊天，若检查时发现一次扣_____元，依次类推。所有促销员工作时间必须按公司规定着装。 (4) 在促销活动结束后，若当天销量达不到促销的目标，促销员应仔细分析原因，并想好改进方法。 (5) 促销期间，促销员必须准时到位。 (6) 促销时要积极、热情，主动提醒消费者兑奖或拿赠品，并认真填写促销赠品控管表格。 (7) 试吃包仅限于消费者试食用。同时，促销员应严格按照公司的规定试听吃，并注意促销台和地面的清洁、卫生。 (8) 促销结束后若有剩余赠品，要当面点清，并归还到位。若发现赠品数量和实际不符，或有损坏现象，则应按实际价格双倍赔偿。					

第十九章 促销管理工具

(续)

名称	促销人员工作规范		编码		版本	
			页次		修改状态	
(9) 每次上、下班,促销员一律从员工通道出入,中间休息、上洗手间也需从员工通道出入,若私自从客梯出入被保安发现罚款的,则由自己负责。每天促销活动结束后,促销员应准时上报销售情况。 (10) 客流量不多的情况下,促销员应自觉补货并整理货架。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 促销效果评估

名称	促销效果评估	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 事前评估					
所谓事前评估就是指促销计划正式实施之前所进行的调查、测定活动，其目的在于评估该计划的可行性和有效性，或以此在多个计划中确定出最佳的方案。					
(1) 评估目标。依据资料回馈法，侦测并了解策略及执行的成果。					
(2) 评估策略。执行资料回馈系统，是为了迅速、简捷地评估规划与执行方案中的促销活动。评估时可应用前后比较法。					
(3) 执行方案。比较每一个测试市场以及预期形态和商店数。					
测试市场进行各项促销测试活动，控制市场则执行正常的业务活动。具体的步骤可以概括如下：					
1) 分析前置期间，以了解测试期间的销售趋势。					
2) 测试期间是指执行促销计划的期间，分析该期间的销售情形，确知销售趋势。					
3) 测试期间之后是事后期间，分析事后销售情形，确知销售趋势。					
4) 了解测试前、测试期间、测试后的来店顾客数、交易数及每家商店销售金额差异。					
从这些数据中可知测试期间每一个市场所增加的来店顾客数、交易数、销售量等，进而评估成功的程度。					
企业在实施评估时，要注意尽可能多地运用比较趋势法。比较测试前、测试期间和测试后等销售情形，以便使企业对促销效果做到心知肚明。促销和其他营销工作一样，要长期不断地进行下去，就必须有历次活动的总结。通过总结评估，了解本次促销活动的					

(续)

名称	促销效果评估	编码		版本	
		页次		修改状态	
效果、成功与不足、经验与教训，以便把下一次促销工作做得更好。 (4) 评估周期。效果评估应采取单次评估与中期评估相结合的方式。 (5) 促销费用的计算。 1) 有部分客户在促销期内购进较大数量的产品，由于滞销或其他私人原因，容易出现退货现象（尽管大部分企业在实施促销时都会注明不允许退货），因此，建议除加强控制外，应根据历史经验预提退货损失，并将其列入促销费用。 2) 很多企业在计算促销费用时往往没有计算上级下拨的赠品，如礼品、宣传物品等。这将使促销费用失真，不能反映促销费用的真实情形。 3) 促销活动的关键在于事前计划、费用预算、事中控制。效果评估只是用于对活动结束后总结，目的是为以后开展促销活动提供可资借鉴的经验与教训。 2. 事中评估 事中评估就是在促销活动进行过程中对其效果进行评估，评估的主要方法就是进行消费者调查。调查内容包括以下 3 个方面： (1) 参与活动的消费者结构，包括新、老消费者比例，新、老消费者的重复购买率，新消费者数量的增幅等。 (2) 促销活动进行期间消费者对促销活动的反应，可以通过现场记录来分析消费者参与的数量、购买量、重复购买率和购买量的增幅等。 (3) 消费者意见，包括消费者参与的动机、态度、要求和评价等。 综合上述几方面的分析，就可大致掌握消费者对促销活动的反应，客观评价促销活动的效果。 3. 事后评估 事后评估就是在促销活动告一段落或全部结束后对其产生的效果进行评估。事后评估常用的方法有比较法和调查法。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 促销效果的检查

名称	促销效果的检查	编码	版本
		页次	修改状态
1. 市场调查法			
这是一种企业组织有关人员进行市场调查分析，确定促销效果的方法。这种方法比较适合于评估促销活动的长期效果。市场调查法包括确定调查项目和调查法的实施方式两方面的内容。 （1）确定调查项目。调查的项目包括促销活动的知名度、消费者对促销活动的认同度、销量增长（变化）情况及企业的形象在前后的变化情况。 （2）调查法的实施方式。一般来说，采用的方法是寻找一组消费者样本和他们面谈，了解有多少消费者还记得促销活动，他们对促销的印象如何，有多少人从中获得利益，对他们今后的品牌选择有何影响等。通过分析这些问题的答案，就可以了解到促销活动的效果。			
2. 前后比较法			
前后比较法即将开展促销活动之前、期间和之后3段时间的销售额（量）进行比较来测评效果。这是最常用的消费者促销评估方法。促销前、促销期间和促销后产品的销售量会呈现出几种不同的情况，这说明促销产生了不同的效果。通常，可能出现的情况有以下4种： （1）初期奏效，但在促销中期销售就逐渐下降，到结束时，已恢复到原来的销售水平。这种促销冲击力强，但缺乏实质内容，没能对消费者产生真正的影响。其主要原因可能是促销活动缺乏长期性、策划创意缺乏特色及促销管理工作不力等。 （2）促销期间稍有影响，但促销后期销售低于原来水平。促销出现后遗症，这说明由于产品本身的问题或外来的其他因素，使该品牌的原有消费者构成发生动摇，而新的顾客又不愿加入，从而在促销期满后，销量没有上升。其主要原因可能是促销方式选择有误、主管部门干预、媒体协调出现问题、消费者不能接受及竞争者的反攻生效争夺了大量消费者等。 （3）促销期间的销售情况同促销前基本一致，但促销结束后又无多大变化。这说明促销无任何影响，促销费用浪费。这种情况说明该品牌基本上处于销售衰退期。其主要原因可能是商场超市对市场情况不熟悉，促销方式缺乏力度，信息传播方式、方法出现问题及产品根本没有市场等。 （4）促销期间销售有明显增加，且促销结束后销势不减或略有减少。这说明促销效果明显，且对今后有积极影响，促销方式对路。促销产品的市场销量上升，增加的原因是由于促销对消费者产生吸引力。在促销活动结束后的一段时期内，称为有货消耗期，消费者因消耗在促销期间积累的存货而没有实施新的购买，从而商品销量在刚结束的时候略有下降。但这段时间过后，商品销量比促销前上升，说明促销取得了良好的效果，使产品的销售增加。			

(续)

名称	促销效果的检查		编码		版本	
			页次		修改状态	
3. 观察法						
这种方法是通过观察消费者对促销活动的反应，从而得出对促销效果的综合评价。主要是对消费者参加竞赛与抽奖的人员、优惠券的回报率、赠品的偿付情况等加以观察，从中得出结论。这种方法相对而言较为简单，而且费用较低，但结论易受主观影响，不是很精确。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 评估工作总结

名称	评估工作总结		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 反馈终端信息 促销员应该通过工作日记、促销日报表的形式将相关市场信息如实反馈给公司，因为促销员面对面地与顾客接触，离顾客最近，得到的终端信息最准确、最直接。 2. 做好促销总结工作 (1) 负责促销的相关人员要对促销活动分阶段进行总结。一般每周要开总结会议，探讨促销的效果，总结经验教训，分析出现的问题和不足，并寻求改进措施，提出解决问题的合理化建议，通过报告的形式呈交给直接上司。 (2) 报告还要包括促销前销量与促销期销量的对比、促销现场的照片、活动总费用汇报、活动总销量汇报、费用占比以及投入产出比分析、竞品信息、顾客直接/间接参与人数、客户合作意愿以及意见、建议汇报等内容。 (3) 促销主管对促销方案中岗位职责、培训资料、准备工作排期表、促销话术等要作进一步修改和完善，为下次活动做好经验积累。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

第二十章

现场管理工具

• 着装礼仪

名称	着装礼仪	编码		版本	
		页次		修改状态	
(1) 员工上班必须着工装，工装外不得着其他服装；非因工作需要，不得在商场超市以外着工装。 (2) 工装应保持整洁，不得有破洞；纽扣须扣好，不应有掉扣；不能挽起衣袖，施工、维修、搬运时可除外。 (3) 快餐厅、生鲜熟食区及面包房员工上班时间必须戴帽子，并将头发束入帽内；其他人员非因工作需要上班时间禁止戴帽子。 (4) 上班时间必须佩戴工牌，工牌应端正佩戴在左胸适当的位置；非因工作需要，不得在商场超市、办公场所以外佩戴工牌。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 言谈礼仪

名称	言谈礼仪	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 日常用语					
(1) 迎客时：“您好”、“欢迎您的光临”、“有什么可以帮到您”。					
(2) 送客时：“再见，欢迎您下次光临”、“再见，一路平安”。					
(3) 接受顾客的吩咐时：“看清楚了，请您放心”、“听明白了”。					
(4) 对他人表示感谢时：“谢谢您”、“谢谢”、“谢谢您的帮忙”。					

(续)

名称	言谈礼仪	编码		版本	
		页次		修改状态	
(5) 不能立即接待顾客时：“请您稍候”、“我马上就来”、“麻烦您等一下”。 (6) 当顾客致谢时：“不用客气”、“请别客气”、“很高兴为您服务”、“这是我应该做的”。 (7) 当顾客致歉时：“没关系”、“没有什么”、“算不了什么”。 (8) 当要打断顾客的谈话时：“对不起，耽搁您的时间了”、“对不起，我可以占用一下您的时间吗”。 (9) 对久候的顾客：“让您久等了”、“对不起，耽误您的时间了，真是抱歉”。 (10) 由于失误表示歉意时：“很抱歉”、“实在很抱歉”。 (11) 打扰或给顾客带来麻烦时：“实在对不起”、“对不起”、“打扰您了”、“给您添麻烦了”。 (12) 当听不清顾客说话时：“很对不起，我没有听清，请您重复一遍好吗”。 (13) 收账时：“谢谢您，一共××元”、“这是××元，请您稍候一会儿”、“让您久等了，找您××元”、“实在抱歉，我立刻帮您查一下，请您稍候”、“让您久等了，刚刚我们算过，收了××元没错，能否请您再查一下”、“让您久等了，实在对不起，是我们算错了，请您原谅”。 (14) 请教顾客时：“对不起！请问是哪一位”、“对不起，请问府上何处”、“对不起，请您留下住址好吗”、“对不起，改日登门拜访，请问府上何处”。 (15) 换商品时：“实在抱歉！马上替您换”、“没有问题，请问您要哪一种”。 (16) 拿商品给顾客时：“是这个吗？好，请您看一看”、“我想，这个比较好”。 2. 介绍商品用语 商场超市的工作人员在介绍商品时，一般要做到“三要”和“四不要”。 (1) “三要”。 1) 要达到介绍商品的目的，具体介绍商品的规格、性能和特点等，而不要一味地说“很好”、“很漂亮”。 2) 介绍商品时要通俗易懂，不能用难以理解、似是而非的语言。 3) 要实事求是，不能言过其实。 (2) “四不要”。 1) 不要强加于人，如不能说“您穿着肯定漂亮，您就买了算了”。 2) 不要用顶撞的语言，如果顾客问：“哪种颜色好看？”不可说“我怎么知道你喜欢什么颜色”。 3) 不要用不恰当的比喻，如不可说“你胖得像水桶”，而应该说“您的身材很高”。 4) 不要用讽刺、责备的语言，如“我看你也买不起”。					

(续)

名称	言谈礼仪	编码		版本	
		页次		修改状态	
3. 答询用语					
(1) “这种商品过几天到货,请您抽空来看看”。					
(2) “您需要的商品在×楼出售,请您到那儿去看看”。					
(3) “请放心,这种商品质量没问题,还有一年保修期”。					
(4) “对不起,您的方言我听不懂,请写在便条上”等。					
4. 商品装袋用语					
在商品装袋时常用的礼貌语言有:					
(1) “商品装好了,请您拿好”。					
(2) “请稍候,我帮您装好”。					
(3) “请您点一下数量,我帮您用礼品袋装好”等。					
5. 调解用语					
调解时常用的礼貌用语有:					
1) “对不起,都是我不好,请多多谅解”。					
2) “我们的服务措施还不够完善,给您带来不便,请多多原谅”。					
3) “先生(小姐),真对不起,这位工作人员是新来的,业务还不熟悉,请您原谅,您需要什么,我来帮您挑选”等。					
6. 解释用语					
当顾客提了要求而无法满足时,或当工作中出现了某些问题时,应当对顾客进行解释。解释时常用的礼貌语言有:					
1) “请原谅,按规定这种商品不能试用,如果试用会影响再出售”。					
2) “对不起,按国家规定,已出售的食品、卫生用品,若不属于质量问题,是不能退换的”。					
3) “实在对不起,您购买的商品只能预约明天送货,请您耐心地等一下”。					
4) “对不起,让您久等了,经核实,我们没有少找您钱”等。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 举止礼仪

名称	举止礼仪	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 商场超市员工行为举止 (1) 提前上班，留有充足的时间检查自己的装束和做营业前的准备；见到同事和顾客应主动寒暄问候；切勿随便离开岗位，离岗时要取得上司同意并告知去处。 (2) 商品需轻拿轻放。 (3) 顾客正在看商品时，切勿从中间穿过。 (4) 不要在商场超市里化妆；不要在商场超市里看书、报纸等；不要抱着胳膊；不要把手插进裤兜里；不要把身子靠在柜台上；不要坐在商品上。 (5) 不要聊天；不要用外号呼叫他人；不要嘀嘀咕咕地谈话；不要背地里说他人坏话；不要扎堆；呼叫同事时不要省去尊称。 2. 商场超市员工接待顾客的行为举止 (1) 与顾客交谈时，不要把手插到裤兜里；不要打量着顾客的服装；不要在顾客面前做挖鼻孔、剔牙的动作；不要做不负责任的回答或暧昧的表情。 (2) 对询问其他商场超市地址或问路的顾客应以笑脸相迎，热情相告，避免和顾客发生争执。 (3) 对儿童、老年人及带婴儿的顾客要格外亲切对待；不要看到顾客穿得不好，或购买金额较少就态度冷淡；不论对待什么样的顾客，都应诚心诚意地笑脸相迎。 (4) 不能一边抽烟或吃东西，一边接待顾客；咳嗽或打喷嚏时要转过头去并用手或手帕遮掩住。 (5) 接待过程结束时，应彬彬有礼地送别顾客，如说：“谢谢，欢迎下次光临”、“请您走好”、“再见”、“欢迎再来”、“请您拿好东西”等。 (6) 正在接待顾客时，如果有另外的顾客呼唤，应道声“请您稍等一下”，等接待完了之后再接待第二人；对正等待着的顾客，客气地说“您久等了”，再问顾客想看点什么或要求什么。 3. 商场超市员工接待顾客的姿势规范 (1) 商场超市员工接待顾客的标准姿势为：头部微微侧向自己的服务对象，面部保持微笑；手臂可持物，也可自然下垂；收腹；双脚一前一后成“丁字步”，即一只脚后跟靠另一只脚的内侧。与顾客进行短时间交谈或听他人诉说时，都可以用这种姿势。 (2) 使用服务姿势时，全身呈自然放松状态，离顾客 50 厘米为好，不可站得太远。但也不能站着保持不动，应以顾客为主，作适当的调整。 4. 商场超市员工站姿规范 (1) 女员工双手相握或叠放于腹前，男员工双手相握、叠放于腹前或相握于身后，男员工要站出干练、强壮的风采，女员工要站出轻盈、典雅的韵味。					

(续)

名称	举止礼仪	编码		版本	
		页次		修改状态	
(2) 两腿立正并拢，双膝及双脚的跟部紧靠；两脚呈“V”字状分开，两脚尖之间相距约一个拳头的宽度。 (3) 头部抬起，面部朝向正前方，双眼平视，下颌微微内收，颈部挺直，面带微笑；双肩放松，呼吸自然，腰部直挺；双臂自然下垂，处于身体两侧。 (4) 商场超市作业人员无论男女，站立时应正面对服务对象，双脚以一条腿为重心，稍微分开。 5. 商场超市柜台人员待客姿势规范 (1) 不能出现趴、靠、倚着柜台的动作和姿势。 (2) 以一条腿为重心，将另一条腿向外侧稍稍分开，手脚适当放松。 (3) 双手指尖朝前，轻放在柜台上；双膝尽量伸直；肩、臂自然放松，脊背挺直。 (4) 不要将双肘支在某处或是托住下巴，或把整个手臂放在柜台上呈休息状。 6. 商场超市员工恭候顾客姿势规范 (1) 双手不宜随意摆动；头部不要晃动；手臂不可挥来挥去，腿不可抖个不停，下巴避免向前伸出。 (2) 双脚适度分开，呈轻松站立状；肩、臂自然放松；上身自然挺直，目视前方。 (3) 不可将手放在衣服口袋里，或是双手抱在胸前；分开的双脚不要反复不停地换来换去。 (4) 全身呈放松状态，直至有顾客光临。 7. 商场超市员工行走规范 (1) 不可与他人勾肩搭背或手拉手并行，行走时商场超市男作业人员不得扭腰，女作业人员不得晃动臀部；不得以任何借口奔跑、跳跃，确因工作需要必须超过顾客时，要礼貌道歉，说声“对不起”。 (2) 行走时双目平视前方，两臂放松并自然摆动，两肩不要左右摇晃；行走时不可摇头晃脑、吹口哨、吃零食，不要左顾右盼，更不要手插口袋或打响指。 (3) 行走时应轻而稳，并且昂首、挺胸、收腹，肩要平，身要直。 (4) 商场超市男作业人员行走时双脚跟走两条线，但两线尽可能靠近，在地面上的横向距离为3厘米左右，步幅可稍大。 (5) 行走时一般应注意：行走时尽量靠右侧，不走中间；与上司、顾客相遇时，要点头示礼致意；与上司、顾客同行至门前时，应主动开门让他们先行，不能自己抢先而行；与上司、顾客上下电梯时应主动开门，让他们先上或先下；引导顾客时，让顾客在自己的右侧；上楼时顾客在前，下楼时顾客在后，三人同行时，中间为上宾；顾客迎面走来或上楼梯时，要主动为顾客让路。					

(续)

名称	举止礼仪	编码		版本	
		页次		修改状态	
8. 商场超市员工手势规范					
(1) 谈话时手势不宜过多,幅度不宜过大,否则会有画蛇添足之感;在递给顾客东西时,应双手恭敬地奉上,绝不能漫不经心地一扔。					
(2) 在给顾客指引方向时,要把手臂伸直,手指自然并拢,手掌向上,以肘关节为轴,指向目标。					
(3) 在指引方向时,眼睛要看着目标并兼顾对方是否看到指示的目标;在介绍或指示方向时切忌用一根手指指点。					
(4) 一般来说,手掌掌心向上的手势是虚心的、诚恳的,在介绍、引路、指示方向时,都应掌心向上,上身稍前倾,以示敬重。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 新员工的要求和管理

名称	新员工的要求和管理	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 新员工的要求 (1) 了解专业知识。 (2) 树立良好的职业道德。 (3) 树立“顾客至上”的观念。 2. 新员工的现场指导 (1) 现场培训。 1) 必须使新员工习惯工作环境。 2) 使新员工认识到自己是组织的一分子。 3) 要使新员工充分了解商场超市的目标、功能、工作规则及经营理念等。 (2) 新员工现场的动态指导。 1) 聆听：倾听员工对上级的意见。 2) 交谈：说出对上级和员工的看法。 3) 沟通：跟员工进行现场交流。 4) 探讨：发现工作方法不全面，提出更多的解决方法。 5) 了解：了解员工和顾客的需求。					

(续)

名称	新员工的要求和管理	编码		版本	
		页次		修改状态	
6) 兴趣：对本人工作投入兴趣。 (3) 新员工现场的具体指导。即使新员工知道贴海报的方法、接近顾客的心理、拿钱及找钱的方法等，也不一定能正确地去执行。不管多么艰辛，经理或店长都要耐心地多教导几次，直到新员工能正确去做为止。像这种“能”与“不能”的问题，经理或店长自己心里要设定一个期限及目标。根据自己的训练计划来做，才会事半功倍。训练指导时，要做到“听他说，看他做，让他做，并不忘褒奖他”。要告诉新员工为什么非得这么做这件事，为什么是这样，哪里做得不对。同时，店长还要做示范，然后让新员工模仿，以使其有所进步。 3. 对新员工的作业管理 (1) 日常工作管理。日常工作的具体项目：员工、团队、上下级关系；上岗态度、服务；顾客、推介、促销、沟通、满意。 日常工作原则：当日事当日完成；提高工作效率和品质意识；培养努力进取和时间观念；增强自律性、自觉行动和责任作风。 (2) 职业自律性督导管理。许多日常营业的事项，如整理商品、汇总数据、整理现场都可在间隙时间进行。时间的利用在于重要的事先做，主次分明，注重效率和质量，把高效工作变成一种习惯。 4. 对新员工的意识培养 (1) 自己保持了自我恰当的状态也就等于随时保持迎接顾客的信心。 (2) 新员工的加入是一件好事，帮助了别人等于提高了自己。 (3) 从上岗那一刻开始，应该有“每天的太阳都是新的”的感觉。商场超市对每一位员工的期望在于，促使员工能动地发挥自己的最大潜力。 (4) 表现应达到或超出商场超市的要求和工作需要。 5. 预防为主，动态控制 (1) 制订一个改进计划，包括自我训练、适当引导和培训，使其符合职位要求和标准。 (2) 改进指导程序。当一位新员工未达到其岗位的要求和期望时，让他知道原因。 (3) 最有效的方式是让新员工个人作自我检查，再给予适当的帮助。 6. 规范与观念 (1) 新员工应清楚，未按时工作是违反规定的，不应以主观或客观理由去辩解，制度面前人人平等。 (2) 新员工应在规定时间内主动打卡，重要的是体现时间观念和自觉意识。 (3) 新员工若忘记了打卡，应立即告知上级，以便于及时更正。主要是补签卡，但视同迟到。					

(续)

名称	新员工的要求和管理	编码		版本	
		页次		修改状态	
7. 良好的工作状态 （1）如果不能来上班，应在每天规定报到时间之前通知上级。情况特殊时，如生病或途中阻碍等，应第一时间打电话告知。如果连续三天未报到并且事先未通知，那么将被视为无故旷工或自动离职。 （2）在打卡后随即投入工作状态。 8. 时间管理 （1）理解时间管理的意思：工作程序有条理，工作应按相关性指引做。 （2）在商场超市营业时间内，要做到随叫随到、主动上前。 （3）不允许在工作时间内从事任何与工作无关的活动。工作时间应该专心地为顾客提供服务。 9. 可能被辞退处理的行为 （1）无视顾客、态度粗鲁或者怠慢顾客。 （2）不诚实，出现弄虚作假、填写不实资料和数据的行为。 （3）违反“利益冲突”的精神，违反合同相关条款及规章制度等。 （4）在商场超市内持有危险物品，酒后上班，举止失态。 （5）盗窃商品；占有或者私人使用商场超市财物；扣留收银机内款项；私藏商场超市的物品。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 商场超市人员的作业安排

名称	商场超市人员的 作业安排	编码		版本	
		页次		修改状态	
商场超市工作日一般为每周7天，营业时间一般为_____~_____。为了方便工薪族顾客购物，商场超市一般都会延长营业时间，营业时间为_____~_____。而经营生鲜食品为主的超市，为了与菜市场、早市竞争，营业时间早上一般提前到_____开始营业。 商场超市按照《中华人民共和国劳动法》规定，每周实行双休日，至少要有有一个休息日，每日工作时间不超过8小时。考虑到轮休，商场超市还要安设一个班来接替。另外，					

第二十章 现场管理工具

(续)

名称	商场超市人员的作业安排		编码		版本	
			页次		修改状态	
一周内每逢星期六和星期日一般为购物高峰，每日的购物高峰时间不同，可考虑在购物高峰时增加人手，补充一些钟点工或实行弹性跨班制，即在购物高峰时间内，有两个班的员工同时上班服务。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 商场超市人员的调度

名称	商场超市人员的调度		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 突发事件时的人员调度 当出现意外情况时，商场超市的管理人员必须做到迅速稳定现场，忙而不乱，做好现场的安全防护工作。同时，管理人员还必须迅速地将所有相关人员充分有机地调动起来，各司其职、各尽其能、携手互动，将商场超市的损失降到最低，给顾客创造一个安全、有利的购物环境。 2. 客流量大时的人员调度 节假日或有促销活动时，顾客比较多，甚至客流量会达到平时的几倍，商场超市也因此进入了高速运转期。按平时的人员编制来应付比平时多出几倍的顾客，显然有些困难，这时候就需要相关管理人员根据现场的实际状况做好人员的调度工作，对人员进行相关的调整，将顾客相对较少的其他部门的人员抽出几个，作一个均衡分配，这样既满足了促销的需要，又解决了热销部门的人手不足问题。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 营业员销售服务操作规范

名称	营业员销售服务		编码		版本	
	操作规范		页次		修改状态	
(1) 树立“顾客至上、服务第一”的观念，主动积极地介绍、推荐商品，注重迎合顾客的需要和爱好；把顾客要购买的商品拿出三五件来，让顾客充分地挑选；将顾客购买的商品放入印有商场名称的塑料袋中，便于顾客提携，扩大商场知名度。 (2) 收款付货。收款时，要将顾客所购商品和价格重复一遍，唱收唱付。一次购买商品较多时，要分类清点核对，以免发生差错。货款交付无误后，将所捆扎的商品交给顾客，向顾客道别，使其满意离去。售出商品后，应立即将销售的商品名称、金额按要求分类登记在“销售日报表”上，以便查核。 (3) 当顾客购物时，要使用礼貌用语耐心向顾客介绍商品的价格、性能、用途、特点、产地等情况。认真了解顾客的需要，对顾客提出的各种问题要详细地解答，同时要摸清顾客的消费心理，以利于商品的销售。 (4) 主动热情、耐心周到，接待客人要面带微笑；环视柜台橱窗，注视每位客人的动向和视线，端正姿势等待顾客前来选购商品。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 营业员导购操作规范

名称	营业员导购操作规范	编码		版本	
		页次		修改状态	
(1) 营业员在接待顾客时，应该向顾客提供更多的选择余地。这样做的好处是：一方面通过给顾客较多的思考机会，以满足顾客反复权衡商品各种利弊的心理需要；另一方面也使顾客增强对营业员的信任感。 (2) 营业员可向顾客提供更为详细的商品资料，如商品的特点、制造原料、使用方法、性能、用途、售后“三包”服务等，以便加深顾客对他所疑虑商品的认识，从而作出购买决策。 (3) 营业员可以鼓励顾客接触一下目标商品，实际体验商品的好处。例如，让顾客试用（玩具）、试听（音响、录音机）、试看（电视机）、试穿（服装）、试尝（食品、饮品）等，从而加深顾客对商品实际使用效果的深入理解，达到促使其购买的目的。					

第二十章 现场管理工具

(续)

名称	营业员导购操作规范		编码		版本	
			页次		修改状态	
（4）营业员可以根据不同的顾客，从商品的命名、商标、包装、造型、色彩和价格等方面，适当揭示某些迎合顾客购买心理需要的有关寓意或象征，提示商品消费或使用带来的乐趣和满足某种心愿的程度，以丰富顾客对商品各方面的联想，使之产生消费或使用商品而获得心理满足的美好憧憬，满足顾客向往美好事物的心理欲望。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 营业员文明售货操作规范

名称	营业员文明售货 操作规范	编码		版本	
		页次		修改状态	
(1) 售货员谈话要谦恭亲切、声调柔和、态度真挚，既要口语化，又要形象化，使顾客听了舒服，感到亲切，增加消费欲望。对客人提出的批评或建议要虚心接受，不与顾客顶撞及争吵，以免引起误解，造成不良影响。同时，要注意区别对象，注意顾客的风俗习惯，对客人的疑问要做到有问必答。 (2) 接待外宾时，应当使用英语或其本国语言。在接待过程中，要注意向客人推销具有特色的产品，并注意向客人介绍商品的历史、产地和性能等。 (3) 售货服务员上岗要做好个人的仪容、仪表工作，服务证章齐全，行为举止文雅，同时要学习柜台、外事纪律。 1) 不准在柜台内吃东西和吸烟。 2) 不准擅离职守。 3) 不准坐着接待客人。 4) 不准在柜台内外成群聊天、嬉笑打闹。 5) 不准在柜台看书、看报。 6) 不准与顾客顶嘴吵架。 7) 不准以次充好、缺斤短两欺骗顾客。 8) 不准讽刺、挖苦、刁难顾客。 9) 不准因上货、记账、送款等影响接待顾客。					

(续)

名称	营业员文明售货 操作规范		编码		版本	
			页次		修改状态	
10) 不准私留私分紧俏商品，严格遵守外事服务纪律。 11) 不得向客人套取外汇。 12) 不许私自在柜台内换取外汇。 13) 不准因内部或个人原因而影响接待顾客。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 营业员向顾客展示商品操作规范

名称	营业员向顾客展示 商品操作规范		编码		版本	
			页次		修改状态	
展示商品，就是指营业员将商品的全貌、性能和特点用灵活、富有创造性的方法展现出来，以便顾客对商品进行鉴别、挑选，并以此引起顾客购买兴趣的一种服务技巧。 展示商品具有较强的技术性。同一种商品，展示技术熟练与否，其效果大不一样。营业员必须把握好时机，及时、主动地向顾客展示商品。而且营业员必须坚持按规范要求，刻苦练就一手基本功，根据商品的式样、花色、规格、质量、声音和味道等的不同，采取不同的技巧，进行具体的操作。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

● 营业员拿递商品操作规范

名称	营业员拿递商品 操作规范		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 服务得体 营业员在整个接待服务过程中，应当自始至终保持文明礼貌地拿放商品，要保持动作轻巧、快速，轻拿轻放，干净利索，拿递一气呵成，切忌动作粗鲁，重手重脚，禁忌扔摔商品。 2. 适时主动 营业员要根据顾客的表情、言谈、爱好及需要，把握时机，主动拿取商品给顾客。其时机一般掌握在： （1）当顾客对某种商品很感兴趣，并较长时间注视时。 （2）当顾客第二次临柜仍注视某种商品时。 （3）当顾客提出“我要这个商品”时。 3. 动作准确、敏捷 （1）营业员应依据自己经营的商品特点，练就一手准确、敏捷的拿递商品功夫，即能根据顾客的衣着打扮、爱好、身材、体型、发型、脚型等，拿递出适合顾客所需的商品。 （2）拿递商品不能慢条斯理或漫不经心，也不要慌张忙乱、拿错商品。 （3）要掌握一套“看头拿帽”、“看脚拿鞋”、“看体拿衣”的过硬本领。 （4）要讲究拿递方法，了解商品的特点、特长，让顾客更好地了解商品。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

● 保安巡逻的任务与重点

名称	保安巡逻的任务 与重点	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 保安巡逻的任务					
(1) 预防、发现和制止商场超市内各种违法犯罪活动。					
(2) 维护巡逻区域内正常的治安秩序。					
(3) 检查、发现并及时堵塞安全防范上的漏洞，防止灾害事故发生。					
(4) 及时发现可疑情况，抓获现行犯罪分子。					

(续)

名称	保安巡逻的任务 与重点	编码		版本	
		页次		修改状态	
(5) 保护犯罪现场和治安灾害事故现场。 (6) 夜班保安巡逻时，应结合商场超市管理的特点，加强巡查以下方面： 1) 商场超市内门窗是否关闭。 2) 人员是否属于正常留宿，有关证件是否齐全。 3) 仓库有无异常，如出现有烟、气、水、火等情况。 2. 顾客打架事件的处理方法 (1) 遇到顾客打架事件，应立即劝阻双方离开现场。 (2) 说服、劝阻围观群众离开，确保商场超市内的正常治安秩序。 (3) 如能确认属违反治安管理规定或犯罪行为，应及时报告公安机关或将行为人押送公安机关处理。 (4) 提高警惕，防止坏人利用混乱之机进行破坏活动或偷窃活动。 3. 盗窃、打架、醉酒闹事等事件的解决方案 (1) 遇到盗窃、打架、醉酒闹事等事件，应保持镇静，设法制服罪犯。 (2) 发出信号，召集附近保安员。 (3) 有固定现场的，要保护好现场；没有固定现场的，保存好犯罪分子遗留的物品，特别是作案工具，避免破坏指纹痕迹。 (4) 对逃跑的罪犯，要看清人数、衣着、面貌、身体特征，以及所用的交通工具特征，及时报告公安部门和保卫部门。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 顾客的安全防护

名称	顾客的安全防护	编码		版本	
		页次		修改状态	
为确保顾客安全、排除安全隐患，商场超市应注意以下一些问题： （1）开业或节假日，是否会因顾客过多导致拥挤而引发不安全因素。 （2）特价商品的促销，是否会导致顾客的哄抢而引发不安全因素。 （3）顾客在选购商品时，因不慎损坏商品而引发不安全因素。					

(续)

名称	顾客的安全防护		编码		版本	
			页次		修改状态	
(4) 商品展示时，电、水、电器的使用是否安全。 (5) 商品展示完毕后，电源是否关闭，带有危险的器具是否收回。 (6) 商品展示台是否过大，导致通道过窄，引起拥挤。 (7) 是否有儿童在玩耍或乘坐电梯而无人照顾。 (8) 儿童坐在购物车上时，是否有广播提醒顾客有危险因素。 总之，顾客的安全管理一般是指顾客在商场超市内购物时应防止顾客不被摔伤、挤伤及避免顾客间争斗。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 员工的作业安全防护

名称	员工的作业安全防护	编码		版本	
		页次		修改状态	
根据《劳动法》的规定，劳动者在从事具有危险因素的劳动时需要有个个人防护用品的保护。商场超市通常的防护用品有以下几种： 1. 防护镜 保护操作者的眼睛，用于室外强阳光下的作业保护。 2. 防护手套 防护手套有棉质和化学材质两种。棉质手套多用于搬卸商品时保护双手；化学材质的手套多用于接触化学试剂时保护双手，如生鲜部门接触的清洁剂等。 3. 防护棉衣 当员工进入冷冻库（冷藏库）作业时，必须穿防护棉衣。 4. 一次性手套 一次性手套主要在操作食品时使用，既是食品操作最基本的卫生要求，又可以起到防止操作者被细菌感染的作用。 5. 防护背心 员工长期在较低温度下作业，如在肉类加工间、蔬果加工间、进冷冻柜（冷藏柜）区域工作时，必须穿防护背心。					

(续)

名称	员工的作业安全防护		编码		版本	
			页次		修改状态	
6. 防护腰带						
防护腰带有两种，一种是高空作业（2米以上）的防护腰带；另一种是在从事大量体力劳动时，保护腰部不受扭伤的腰带。前一种是在高货架的仓储型零售店中进行高空作业时必须使用的，后一种则是零售店员工在进行搬货、卸货或做其他仓库整理等工作时必须使用的。						
7. 防切手套						
防止手被切伤的手套，用于肉类的分割工作时保护分割者不受伤害。						
8. 防护头盔						
用于货架的组装、拆卸或进入未完工的商场超市建筑工地时保护头颅不受损伤。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 运输、搬运和装卸安全

名称	运输、搬运和装卸安全	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 安全运输					
安全运输包括员工自身的运输安全、商品运输安全、顾客安全以及环境设施安全等方面。为保证安全运输，相关工作人员应注意以下几点：					
(1) 运输过程中，最重要的是环境安全，所以运输人员必须随时注意通道是否畅通，是否有积水、垃圾和障碍物，经过营业区域时应注意是否有儿童、顾客、购物车、商品等；电力叉车在营业区域高空操作时，必须设立围栏，规定的区域内不能有顾客。					
(2) 安全运输也包括空车作业的安全，如空车时不能载人等。					
(3) 运输人员必须正确使用运输工具，如手动叉车、运输车等，而电力叉车必须由叉车司机来操作。安全运输必须保证商品的摆放符合安全标准，商品摆放整齐、稳固。对于高空货架的作业，必须用安全皮筋或缠绕膜对商品进行捆绑。					
2. 安全搬运					
安全搬运包括员工自身的搬运安全、商品搬运安全、顾客安全以及环境设施的安全等					

(续)

名称	运输、搬运和装卸安全		编码		版本	
			页次		修改状态	
方面。为保证搬运安全，相关的搬运人员应注意以下几点： （1）搬运人员必须使用正确的操作姿势，按操作规程进行操作，以避免对自身造成损害；搬运人员必须使用必要的个人防护用品，以保证人身安全。 （2）搬运人员必须正确使用搬运的工具，专业的工具由专业人员或取得上岗证的人员操作；搬运人员必须有保护商品不受损失的意识，以适当的方式进行搬运。 （3）搬运人员必须在劳动时注意周围的环境，既要避免危险因素的侵害，又要避免伤及周围的顾客、同事或设施等。 3. 安全装卸 安全装卸包括员工自身的装卸安全、商品装卸安全、顾客安全以及环境设施安全等方面。为保证装卸安全，相关装卸人员应注意以下几点： （1）装卸后商品应如何摆放在安全的区域内，是员工在装卸时应考虑的安全因素之一。如果将拆卸的设施随便放在通道上，可能会伤及过往的其他同事。 （2）装卸人员必须树立保护商品或物品不受损失的意识，以适当的方式进行装卸，坚决避免野蛮装卸。 （3）装卸人员必须使用必要的个人防护用品，以保证人身安全；装卸人员必须使用正确的操作姿势，以避免对自身造成损害。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 消毒室的卫生要求

名称	消毒室的卫生要求	编码		版本	
		页次		修改状态	
(1) 入口处要设有完整的个人消毒设施,即入口处应设有刷鞋池,并备有鞋刷;入口处两边的墙壁应设有清洁液架,以放置清洁液或香皂。 (2) 消毒室入口两边应设置洗手台,并安置数个肘压式的水龙头及毛刷。洗手台的下方应设置消毒池,池深约 20 厘米,可淹及鞋面。消毒池内盛有消毒剂,或用 200mg/kg 的有效氯消毒,每日须更换或补充氯水,以维持有效氯的浓度,达到消毒效果。洗手台后侧墙边应放置纸架或毛巾架。毛巾架后侧应设置手指消毒器。 (3) 设置手肘或脚踏式的门,防止手部再污染。 (4) 消毒室的墙面须贴白瓷砖,以利清洗。					
相关说明					
编制人员			审核人员		批准人员
编制日期			审核日期		批准日期

• 商场超市场地设施要求

名称	商场超市场地 设施要求	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 商场超市地面设施要求 (1) 商场超市的地面须用磨石或金刚砂等不透水材料铺设，并且地面要有适当的斜度，以利排水，借以防止地面积水孳生细菌，或造成湿滑，影响作业安全。 (2) 地面在每天作业前、后及午休前应予以冲洗，以维护场地卫生。 2. 商场超市作业场设施要求 (1) 商场超市内应设有完善的排水设施，因为处理生鲜食品用水量相当大，若作业场地无良好的排水设备，常常会使作业场积水而无法作业。 (2) 为利于排放废水，场内须设排水沟，并保持适当坡度，以便畅通排水。 (3) 出口处应设有滤水网，防止较大的废弃物流入排水沟内阻塞排水管道，还可防止蟑螂、蚊虫、昆虫等病媒自排水沟内侵入作业场。 3. 商场超市墙面设施要求 (1) 墙面须贴一定高度的白瓷砖或粉刷白色漆，以利清洗。 (2) 天花板应完整无破损、无积水、无尘土、无蜘蛛网或凝水的现象。 (3) 保持墙面干燥、清洁，防止细菌生长和繁殖。 4. 商场超市内堆放物品要求					

(续)

名称	商场超市场地 设施要求	编码		版本	
		页次		修改状态	
商场超市内不得堆放无关的物品，否则不仅影响作业，还会造成卫生管理上的死角，并易发生意外事件。 5. 商场超市内病媒防治设施要求 病媒是指病原体自一寄主带至另一寄主的携带者，也即病原体的媒介物。它能使病原体由一患者或带菌者传至健康者，使其患病或带菌。由于多数的传染病依赖节肢动物为媒介，所以一般所谓的病媒防治是指蚊、蝇、蟑螂、跳蚤、鼠等动物的防治。防治病媒的方法主要有两种。 （1）防治病媒侵入作业场。设置纱门、黑走道、空气帘和水封式水沟。 （2）捕杀病媒。以化学药品毒杀或捕虫灯、捕鼠笼、捕蝇纸等捕捉病媒。 6. 商场超市冷冻、冷藏设施要求 （1）设置冷冻库、冷藏库储存原料与半成品、成品。为保持生鲜食品的鲜度，生鲜食品的原料、半成品、成品等应减少暴露在常温下的时间，应迅速放入冷冻库、冷藏库降温。 （2）冷藏库的温度应控制在 0 ~ 2℃ 之间，而冷冻库的温度应维持在 - 18℃ 以下，并经常检查其温度是否符合要求。 7. 商场超市内照明和空气调节设施要求 （1）作业场应有良好的照明及空气调节设施。 （2）要注意灯管、灯泡的完好，同时要加护罩，以免破碎时掉入生鲜食品中。 （3）为维护生鲜食品的鲜度，作业场内的温度在处理作业时也应尽量降低，一般维持在 15 ~ 18℃ 之间。 （4）为维持作业场内空气的新鲜，要保持室内干燥。 8. 其他要求 区分处理不同种类的商品；为防止产品相互污染，商场超市内应分别设置果蔬、水产、畜产及加工室，而且同一容器中不得混装商品。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 商场超市的环境卫生管理准则

名称	商场超市的环境 卫生管理准则		编码		版本	
			页次		修改状态	
(1) 各工作场所内严禁随地吐痰。 (2) 饮用水必须清洁。 (3) 各工作场所的窗户及照明器具的透光部分，均须保持清洁。 (4) 各工作场所的采光应满足下列要求： 1) 光线须有适宜的分布。 2) 各工作部门须有充分的光线。 3) 光线须防止眩目及闪动。 (5) 各工作场必须保持空气流通。 (6) 食堂及厨房的一切用具，均须保持清洁卫生。 (7) 洗手间、更衣室及其他卫生设施必须保持清洁。 (8) 凡阶梯、升降机上下处及机械危险的部分，均须有适当的光度。 (9) 排水沟应经常清除污秽，保持清洁畅通。 (10) 凡可能寄生传染菌的原料，应于使用前适当进行消毒。 (11) 凡可能产生有碍卫生的气体、灰尘、粉末，应作如下处理： 1) 使用密闭器具，以防止有害物质散发。 2) 采用适当方法减少有害物质的产生。 3) 在产生此项有害物质的最近处，按其性质分别作凝结、沉淀、吸引或排除等处置。 (12) 垃圾、废弃物、污物的清除，应符合卫生标准的要求，放置于指定的范围内。 (13) 各工作场所均须保持整洁，不得堆放垃圾或碎屑。 (14) 各工作场所内的走道及阶梯，至少每日清扫一次，并采用适当的方法减少灰尘的飞扬。 (15) 应设置常用药品，并存放于小箱或小橱内，以便员工取用。 (16) 凡从事处理有毒物或高温物体的工作或从事有尘埃、粉末或有毒气体散布的工作，或暴露于有害光线中的工作等，需要使用防护服装或器具者，商场超市必须按其性质制备相应的防护服装或器具。从事以上工作的员工，对于本公司设备的防护服装或器具，必须妥善保管。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

第二十章 现场管理工具

• 下水口清洗方法

名称	下水口清洗方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
(1) 用提桶法清洗，每天均要认真清洗水池的下水口。 (2) 将去污剂倒入下水道，定期消毒，一周一次，利用毛刷和水压进行清洗。 (3) 使用专用工具，如喷雾器、软管、专用毛刷、去污剂及专用橡胶手套等。 (4) 挪开盖子清理净残渣，用喷雾器和软管冲洗下水口，冲洗时要防止水溢出。 (5) 设备下面的下水口要定期清洗，每天用热水冲一次下水口，可防异味产生；将盖子盖好，以防残渣等冲入下水口。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 地板、墙壁清洗方法

名称	地板、墙壁清洗方法		编码		版本	
			页次		修改状态	
(1) 清洗地板时，准备好所用工具用品，扫净地板上的残渣；涂上去污剂，保持泡沫充分，在地板上保留 5 ~ 10 分钟；用干净拖布拖干净，用水压冲洗，再用拖布拖干水；用消毒液消毒，用水冲洗并拖干。 (2) 清洗墙壁时，一部分墙，如水槽、食物准备台周围与食品接触面应清洗消毒，其他如垃圾箱周围可用提桶法或喷冲法（冲洗步骤同地板清洗法），漆墙、半封闭墙、有裸露设备处、供应物小区不可用喷冲法。天棚无需经常清洗，但要定期检查。天棚清洁时用提桶法，注意远离电器。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 绿化工作检查标准

名称	绿化工作检查标准		编码		版本	
			页次		修改状态	
物业管理公司制定《绿化检查标准》作为监督、检查商场超市绿化工作的依据，其主要检查内容如下： 1. 摆设 绿化花草、盆景、盆栽摆设、陈列是否妥当，是否能及时进行养护和更换。 2. 剪裁（除草，修剪草坪、花灌木及乔木） （1）室内外盆栽、乔木、灌木是否及时剪裁处理，使其造型整齐美观；枯黄枝叶是否及时剪除，以保持青绿和生机；修剪下的枯叶是否即刻清除。 （2）草坪有无杂草、杂花，若有，要及时拔除，注意草坪、草地是否整齐。 3. 补缺（补植灌木、乔木和草坪） 如果有枯死现象，要及时进行更换。如果所更换的品种不同，是否有书面报告并经物业管理部审批。 4. 杀虫 对室内公共场所的绿化植物喷洒杀虫药，是否需要在非营业时间内进行，使用高效低毒农药有无在喷杀时做好防护工作；在室外喷药后 4 小时内有无下雨，若下雨，需在天晴后重喷。 5. 去尘 检查花池、花基、花盆、绿化带是否有烟头、纸屑等杂物，有无定期用湿软布对植物茎叶进行除尘。 6. 浇水 有无适时或定时浇水，绿化植物是否干枯，洒到地面或设施上的水要及时抹干，保持周围环境整洁、干净，并防止造成设施的腐蚀和霉烂。 7. 施肥 施放有异味的肥料是否在非营业时间内进行，并以花泥覆盖，不得裸露，以免影响周围环境。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 绿化工作记录的主要内容

名称	绿化工作记录的 主要内容		编码		版本	
			页次		修改状态	
(1) 各楼层摆放绿化的品种、位置、放置时间和更换时间等。 (2) 商场超市种植绿化的名称、种类习性及其养护责任人等。 (3) 商场超市内广场、裙楼、天台的绿化工程情况，以及绿化带位置、面积、种植时间和品种。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 花木的类型及其放置管理

名称	花木的类型及其 放置管理	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 商场超市内放置花木的类型					
商场超市内放置的花木主要为阴生植物，可分为以下几种：					
(1) 观花植物。如菊花、茶花、兰花、牡丹、月季、百合和芍药等。					
(2) 观果植物。如金橘、佛手、枸杞和冬珊瑚等。					
(3) 观叶植物。如吊兰、苏铁、发财树、绿萝、凤尾竹、散尾葵、一品红、红背桂花和香龙血树等。					
(4) 仙人掌类。如黄毛掌、长盛球、雪光和量天尺等。					
(5) 多肉植物。如燕子掌、宝石花、长寿花和虎尾兰等。					
2. 商场超市内放置花木的管理					
(1) 乔木、灌木的浇水与施肥。					
1) 为乔木、灌木浇水的目的是防止土壤干燥，促进植物的生长。浇水的具体方法如下：					
① 浇水量要根据花木品种来决定，旱生植物需要水分少，深根植物抗旱强，可少浇水。					
② 阴生植物需要水分多，浅根植物不耐旱，要多浇水。					
③ 新栽植物根浅，抗旱能力差，蒸发量大，故应保证一次浇透。					
④ 大面积浇水应采用胶管引水，单株淋水可用担水的方法。					
⑤ 草地浇水要按顺序浇，不要遗漏。					
⑥ 浇水时间夏季在早晚为宜，冬季在中午为好；冬季早上不浇水，夏季中午不浇水；夏季应增加浇水次数和分量，冬季应减少浇水次数和分量。					
2) 为乔木、灌木施肥的目的是促进植物生长，增加绿化、花卉的观赏价值。施肥的具体方法如下：					

(续)

名称	花木的类型及其 放置管理	编码		版本	
		页次		修改状态	
① 根据绿化生长情况以及所需要的肥料，选择有机肥（如垃圾肥、饼肥等）和无机肥（氮、磷、钾、复合肥等）。 ② 有机肥多用做基肥，即穴施、沟施、环施；无机肥多用做追肥，即撒施、喷施和根施。 ③ 在下列情况下要少施肥：新栽花木、盛暑时和休眠时；在下列情况下要多施肥：枝叶黄瘦、发芽前、孕蕾期和花落后。 ④ 施肥时间一般在阴天或傍晚为宜。施追肥后应及时淋水，第二天早晨再淋一次。 ⑤ 基肥的肥料应充分发酵、腐熟，化肥需完全粉碎成粒状或粉状。 (2) 花木病虫害防治的方法。 1) 商场超市植物病虫害的防治，必须贯彻“预防为主、综合治理”的基本原则。 ① 预防为主指根据病虫害发生规律，抓住可能发生的薄弱环节和防治的关键时期，采取经济有效且可行的方法，将病虫害在大量发生或造成危害前予以有效控制。 ② 综合治理指以良好的栽培技术为基础，根据病虫害发生的规律，因地制宜，合理协调，应用生物、物理、化学等防治措施，达到经济、安全、有效控制病虫害的发生的目的。 2) 花木病虫害防治的基本方法有： ① 严格执行植物检疫法规，控制病虫害的传播和蔓延。 ② 药剂防治是快速防治正在发生的病虫害的有效方法。 ③ 生物防治是利用有益生物来防治病虫害，具有良好的环保作用。 ④ 物理防治是常用的消毒方法，用于清除栽培介质或环境中的有害物质。 ⑤ 选用抗病虫害的品种，加强生产场所的卫生，及时清除带病虫害的植物个体等。 (3) 乔木、灌木的整形与修剪。为乔木、灌木整形、修剪的目的是通过修剪促进树木的生长，减少伤害，培养树形，使其造型美观，形态逼真。整形、修剪的方式有自然式修剪、人工式修剪以及自然和人工混合式3种。 整形、修剪的作业程序一般为：根据树木分枝的特点、观赏功能的需要及自然条件等因素来选择修剪方式。修剪前仔细观察，对将要采取的剪法要做到心中有数；按因地制宜、因树修剪的原则，做到合理修剪；了解不同类型树木的修剪要点及技术规范要求；剪下的树条要及时集中清运处理，以免引起病虫害。 整形、修剪的作业注意事项： ① 绿篱在1~3季度生长期修剪，乔木应在休眠期或秋季修剪。 ② 绿篱每年至少修剪4次，乔木每年修剪1~2次。 ③ 九里香、福建茶等绿篱灌木新长枝不超过15厘米，杜鹃造型新长枝不超过30厘米。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

● 盘点的分类

名称	盘点的分类	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 按盘点的范围分类					
(1) 局部盘点。局部盘点指对部分财产物资的清点核对。一般是对使用较频繁的材料、产品等根据实际情况在年内进行轮流盘点或重点抽查。 (2) 全面盘点。全面盘点指对所有财产物资进行全面盘核。由于全面盘点内容庞杂、范围广泛、工作量大，所以一般只在年终和年中进行，但当企业物资种类较少时也可以在其他时间进行。					
2. 按盘点的周期分类					
(1) 定期盘点。定期盘点指对各项物资在固定的时间内进行盘点。定期盘点是在月终、季末、年底这些固定日期盘点，如每月一次、每季度一次、每半年一次或每年一次等。 (2) 不定期盘点。不定期盘点指没有固定时间，而是根据实际需要各项物资进行盘点。不定期盘点一般在商品变价、工作交接、人员调动时盘点。					
3. 按盘点的方式分类					
(1) 按照盘点的人员，可分为保管人员自盘和企业盘点。保管人员自盘是指由专业保管人员对自己保管的商品进行的盘点，以便使自己管理的账、卡、货相符。企业盘点指由企业领导或主管部门，根据需要进行的定期或不定期的盘点。盘点时企业要组织业务部门人员和专业保管人员一起进行。 (2) 按盘点时的营业状态，可分为关门盘点和不关门盘点。关门盘点就是停止营业进行盘点。一般规模较小的零售企业采用此种方式。不关门盘点是在不影响正常营业的情况下，组织有关人员利用上班或班后时间进行盘点。 (3) 按盘点的方法，可分为按实地盘点、复式平行盘点和按账盘点。 1) 按实地盘点。按实地盘点指按商品存放的位置、地点的顺序进行盘点。目的是防止重盘、漏盘。盘点时要做到商品件件移位，对已拆包的整箱、整件商品也应点清数目。 2) 复式平行盘点。复式平行盘点指一人负责清点实货，另一人负责在盘点表上填写数字并结算出金额，然后互相校对、复查，以避免错误。这种方法可以保证盘点的准确性。 3) 按账盘点。按账盘点也称按表盘点，即按盘点表上所列商品的顺序进行实物清点。盘点表上所列商品的顺序与实物排列的顺序不可能完全相同，在盘点时常会发生交叉串盘，若抄写盘点表时遗漏或搞错货号，就会造成错盘。错盘又很难找出原因，因此，一般不采用这种盘点方法。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 盘点的方法

名称	盘点的方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 动态盘点法（永续盘点） 动态盘点法是对有动态变化的商品即发生过收、发的商品，即时核对该批商品余额是否与账、卡相符的一种盘点方法。 2. 循环盘点法 这是按照商品入库的前后顺序，不论是否发生过进出业务，都要有计划地循环进行盘点的一种方法。 3. 重点盘点法 重点盘点法是对进出动态频率高的、容易损耗的或昂贵的商品进行不定期清点的一种盘点方法。 4. 全面盘点法 全面盘点法是对在库商品进行全面盘点、清查的一种方法，通常多用于清仓查库或年终盘点。全面盘点的工作量大、检查的内容多，通常把数量盘点、质量检查、安全检查结合在一起进行。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 盘点的作业流程

名称	盘点的作业流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 盘点前的准备工作 盘点前的准备工作非常重要，为了避免顾客在盘点时前来购物而徒劳往返，盘点前要贴出告示，告知顾客（最好在盘点前3日贴出），同时还要告知供应商，以免供应商直送的商品在盘点时送货，造成不便。此外，在盘点前还要做好以下几项工作： （1）确定盘点人员。盘点前首先要确定盘点人员，即选定总盘人、主盘人、会点人、协点人以及监点人。 （2）准备好盘点工具。准备好相关的盘点工具与用品。如果使用盘点机盘点，需要先检验一下盘点机是否可正常操作；如果采用人员填写方式，则需要准备盘点表及圆珠笔（红色和蓝色）。					

(续)

名称	盘点的作业流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
(3) 商品整理。商品整理若开始于实际盘点开始的前 2 天，会使盘点工作更有序、更有效。营业员对商品进行整理要抓住以下 7 个重点： 1) 中央陈列架商品的整理。 2) 中央陈列架端头商品的整理。 3) 随机陈列的商品的整理。 4) 附壁陈列架商品的整理。 5) 库存商品的整理。 6) 窄缝和突出陈列的商品的整理。 7) 盘点前商品的最后整理。 (4) 单据整理。 1) 变价单据的整理。 2) 移仓单的整理。 3) 进货单据的整理（要特别注意供应商直接送货的单据处理）。 4) 赠品汇总。 5) 报废品汇总。 6) 净销货收入汇总（分免税和含税两种）。 2. 盘点中的作业 (1) 初点作业。初点就是第一次清点。仓管人员在正式盘点之前应先进行初级盘点并填写盘点单和盘点表，便于正式盘点工作的顺利进行。 (2) 复点作业。复点就是在初点之后再进行一次检查性质的清点，以保证盘点质量。复点主要是根据盘点表核对盘点单和实物，并检查物资的堆放情况及其他情况。 (3) 抽点作业。抽点是对初点和复点无差异的商品的抽验。抽点的商品可选择仓库内死角或不易清点的区域，或者是单价高、金额大的商品。对初点与复点差异较大的商品要加以实地确认。 3. 盘点后的工作 (1) 盘点报告。盘点报告中主要包括以下 3 个方面： 1) 确定盘盈量和盘亏量。 2) 根据盘点数量和账存数量编制盘点报告。 3) 追查盘盈、盘亏的原因。 (2) 盘点结果的处理。 1) 修补改善工作。 ① 迅速办理不足料的订购。 ② 料账、物料管制卡的账面纠正。					

(续)

名称	盘点的作业流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
③ 加强整理、清扫工作。 ④ 呆料、废料迅速处理。 ⑤ 依据管理绩效，对分管人员进行奖惩。 2) 预防工作。 ① 存货周转率低、存料金额过大造成财务负担过大的，应设法降低库存量。 ② 原材料成本比例过大的，应探讨采购价格偏高的原因，同时设法降低采购价格或设法寻找廉价代替品。 ③ 若呆料、废料的比例过大，应认真研究，并致力于降低呆料及废料。 ④ 物料盘点工作完成以后，所发生的差额、错误、变质、呆滞、盈亏、损耗等结果，应分别予以处理，并防止以后再次发生。 ⑤ 当物料供应不继率过大时，要设法强化物料计划与库存管理以及采购的配合。 ⑥ 料架、仓储、物料存放地点不合适，影响到物料管理绩效的，应设法改进。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 盘点的要点

名称	盘点的要点	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 盘点图					
盘点图是明确盘点位置及盘点区域的位置图，既是盘点区域的平面图，又是空间立体图，涵盖了全部存有商品的区域。盘点图由库存区盘点图 and 陈列区盘点图组成。系统盘点图可以按下图所示的顺序进行。					
确认盘点区域位置图 → 确认正常货架的陈列图 → 商品整理 → 价签及条码核实 → 陈列图的一次录入 → 系统陈列图的核实 → 确认促销区域商品 → 陈列图的二次录入 → 系统陈列图的核实 → 系统盘点图完成					
系统盘点顺序图					

(续)

名称	盘点的要点	编码		版本	
		页次		修改状态	

(1) 确认商品陈列时可遵照以下 4 个要点：

1) 在输入计算机系统前，要将需要退货的品种、新品种以及需要清仓的品种进行统计，尽量减少输入系统后陈列图的更改。

2) 陈列的所有商品必须有可以扫描的条码，因为系统的录入是 HHT（手持终端）直接扫描进行录入的。

3) 商品的每一个陈列位都必须有价格标签，价格标签必须同商品一一对应。

4) 所有需要盘点的商品可以在不同的位置出现多次，但不能同时拥有一个以上的位置编号。如果某个商品出现横跨货架的陈列，则必须进行纠正。

(2) 核实系统盘点图的要点如下：

1) 系统盘点图输入完毕后，必须打印报告，检查系统输入的盘点区域编号是否正确，有无遗漏。

2) 对应的位置编号下，商品的陈列图是否正确，有无遗漏，包括统一位置下多个陈列位置的输入。

(3) 修正系统盘点图的要点如下：

1) 系统盘点图录入核实后，原则上不接受任何更改。但是，在实际操作过程中，因各种因素的影响，系统陈列图的更改有时是不可避免的。

2) 陈列图的更改必须经过盘点小组的批准，但促销区的陈列图输入核实后，可不接受任何理由的陈列更改。

2. 编制盘点表

盘点表编制的流程如下图所示。

准备空白表和文具

→

库存区进行整理

→

盘点表标点

→

记录商品

→

符合盘点表的内容

→

打印及扫描系统标签

→

回收盘点表

→

封存盘点表

盘点表编制的流程

编制盘点表时，需要注意的事项包括：

(1) 盘点表必须全部采用系统标签，不得有任何人工书写的品名、条码和货号等。

(2) 盘点表所有的系统标签必须全部经过扫描，必须是有效标签。

(3) 盘点表中商品的编排次序是从左到右、从上到下。

(4) 盘点表一般在库存区盘点的前 3 日进行编制。

(续)

名称	盘点的要点	编码		版本	
		页次		修改状态	
(5) 盘点表编制完成的区域，补货必须按位置重新放好。商品可以从库存区向陈列区移动；反之，则不可。 (6) 所有的盘点表必须进行号码编排，并进行登记。 (7) 盘点表要放入盘点袋中。 (8) 盘点表编制完毕后，必须进行复核。 3. 盘点人员安排 盘点人员在年度盘点时，除必需的留守人员外，所有人员均应参加，包括行政等部门的人员，必须支援盘点相关部门进行盘点。各个部门将参加盘点的人员报盘点小组，并且必须注明哪些是点数人员，哪些是录入人员。在盘点的前1个月，各个部门需要将参加盘点的人员进行排班。盘点前1周，原则上取消年假休息，盘点当日应停止任何休假。 4. 盘点表的使用要点 (1) 盘点表必须经过安全部的盘点专员抽查确认后，才能封存，等待输入系统。 (2) 如果需要修改盘点表上的数字，不能用涂改液或圈涂法，必须将原来的数据划掉，重新书写。 (3) 盘点表上只记录商品的品名，因此，盘点表上的数据是该商品在该盘点位置上的所有库存的总数。 (4) 盘点表是在盘点库存区时使用的，对于所有的库存区域，都要全部设置盘点表。 (5) 盘点表是编号的，在某一个编号下，盘点表的增加必须经过盘点小组的登记、审核后可以增加。 (6) 盘点人员盘点前到总控制台领取盘点表，盘点完毕后，将盘点表上交总控制台。 (7) 盘点表上的数据只能用蓝色、黑色签字笔或圆珠笔，而不能用红笔、铅笔或彩色笔书写。 (8) 盘点人员必须用中文正楷字体在盘点表上签字。 5. 确定盘点点数要点 (1) 在复点时，要首先确认需要复点的区域，是否已完成初点的录入，是否有遗漏。 (2) 复点需要用不同颜色的自粘纸，以示区别。 (3) 盘点货架或冷冻柜、冷藏柜时，依次由左至右、由上至下进行。 (4) 盘点的数字书写要清楚，不可潦草，数字写错后，要按要求进行涂改。 (5) 在清点时，一定要按销售单位清点，不够一个销售单位的不能点入，应取出归入待处理品堆放处。 (6) 复点录入的 HHT，必须在将其初点的数据全部清理完毕后，才能再输入复点数据。					

第二十章 现场管理工具

(续)

名称	盘点的要点	编码		版本	
		页次		修改状态	
(7) 需要抽点的商品是初点与复点有数量差异的商品、初点或复点中漏点的商品或初点与复点中位置不正确的商品。 (8) 盘点时，顺便查看商品的有效期，过期商品不应点入，应归入待处理品堆放处；对无法查知编号的商品，用红色粘贴纸做标识，报告分控制台进行处理；遇到非本区域的散货，将其送到分控制台，归入散货区的堆放处。 (9) 安保部的检查则是选择体积小、单价高、量多或容易点错的商品。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 初点作业注意事项

名称	初点作业注意事项	编码		版本	
		页次		修改状态	
(1) 盘点作业人员应将每一台货架或冷冻柜、冷藏柜视为独立单位，使用单独的盘点表。 (2) 负责人要掌握盘点进度，机动调度人员支援，并巡视各部门的盘点区域，以便及时发现死角及易漏盘点区域。 (3) 盘点作业人员对于无法查知商品编号或商品售价的商品，应立即取下，事后追查归属。 (4) 在盘点过程中如果写错数字，一定要涂改彻底。 (5) 进行盘点作业时，最好两人一组，一人点、一人写。若在非营业时间清点，可将事先准备好的自粘纸拿出，写上数量后，放置在商品前方。 (6) 若在营业中盘点，则先将当日有营业的收银机全部读出，并且商场超市内应当先盘点购买频率较低且售价低的商品。同时，盘点作业人员要注意不可高声谈论，以免影响商场超市的正常营业，或阻碍顾客通行。 (7) 盘点作业人员应先点仓库、冷冻库、冷藏库，再点商场超市陈列区的商品。 (8) 盘点作业人员盘点货架或冷冻柜、冷藏柜时，要依据从左至右、从上至下的次序进行。 (9) 盘点单上的数字要填写清楚，不可潦草。 1) 散装而未规格化的商品，以重量为单位。					

(续)

名称	初点作业注意事项		编码		版本	
			页次		修改状态	
2) 规格化的商品，清点其最小单位的数量。 3) 生鲜商品若尚未处理，则以原进货单位盘点，如重量、箱数等；若已加工处理但尚未卖出，则以包装形式盘点，如包、束、袋、盒等。 4) 盘点时，顺便观察商品的有效期，过期商品应随即取下并做好记录。 (10) 特殊商品的盘点。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 复点与抽点作业注意事项

名称	复点与抽点作业 注意事项		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 复点作业注意事项 (1) 若使用小贴纸方式，则应先巡视有无遗漏未标示小贴纸的商品，待复点准确后再将小贴纸拿下。 (2) 复点时，要先检查盘点图与实际现场是否一致，是否有遗漏的区域。 (3) 复点可于初点进行一段时间后开始进行，复点者须持初点者已填好的盘点表，依序检查，再将复点的数字记入复点栏内，并将计算出的差异填入差异栏。 (4) 复点者需要使用红色圆珠笔。 2. 抽点作业注意事项 (1) 抽点者抽点商品时，可选择商场超市内的死角或不易清点的商品，或单价商品、数量多的商品，以及盘点表上金额较大的商品。 (2) 抽点者同复点者一样，也要先检查盘点图与实际现场是否一致，检查是否有遗漏的区域。 (3) 抽点者要对初点与复点差异较大的数字进行实地确认。 (4) 同复点者一样，抽点者也需要使用红色圆珠笔。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

第二十一章

投诉管理工具

• 顾客投诉的分类

名称	顾客投诉的分类	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 按投诉性质分类 (1) 沟通性投诉。沟通性投诉可分为咨询型、求助型和发泄型 3 种。 1) 咨询型是指投诉者有问题或建议，需要向管理部门反映的投诉。 2) 求助型是指投诉者有困难或问题，需要投诉处理部门给予帮助、解决的投诉。 3) 发泄型是指投诉者带有某种不满情绪，或因受委屈或被误会等而内心不满，要求把问题给予解决的投诉。 沟通性投诉若处理不当，就会变成有效投诉，所以顾客投诉处理人员必须认真处理好沟通性投诉。 (2) 有效投诉。有效投诉分为以下两种情况： 1) 顾客对商场超市在管理、服务、收费、产品质量、维修养护等方面失职、违法、违纪等行为的投诉，并经过了有关行业主管部门查实、登记。 2) 顾客向商场超市提出的有关管理或管理人员故意、非故意或失误造成顾客或公众利益受到损害的投诉。 2. 按投诉内容分类 (1) 因商品质量存在问题而产生的投诉。此类投诉是指顾客对商品的质量、性能、规格、品种、花色、包装等方面存有不满意而引起的投诉。这是一种常见的顾客投诉类型，其产生的原因非常复杂，有可能由于商品自身客观存在的不足，也有可能源于顾客自身的主观因素，如顾客的文化素质、知识水平和消费习惯等。此种异议是顾客投诉处理人员面临的一个重大挑战。					

(续)

名称	顾客投诉的分类		编码		版本	
			页次		修改状态	
（2）因对服务不满产生的投诉。这类投诉的产生是由于顾客对购买前一系列服务的具体方式、内容等产生不满而引起的。处理这类投诉的根本措施就是提高服务人员的服务素质和服务水平。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 顾客投诉的常见类型

名称	顾客投诉的常见类型	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 顾客对接待方面的投诉 此类顾客投诉意见往往集中在以下几个方面： (1) 店铺工作人员态度不佳。 (2) 服务项目不足。 (3) 现有服务作业不当。现有服务作业不当包括寄放物品存取发生错误、顾客寄放物品遗失、抽奖或赠品发放等促销活动的不公平、顾客填写商场超市发出的顾客意见表未得到任何回应、顾客的投诉意见未能得到及时妥善的处理等。 (4) 原有服务项目的取消。 (5) 收银作业不当。 2. 顾客对商品的投诉 (1) 商品质量差。商品质量问题主要集中在以下几个方面： 1) 次品。 2) 过保质期。 3) 品质差。 4) 包装破损。 (2) 价格过高。 (3) 标示不符。通常顾客对商品包装标示的投诉主要集中在以下几个方面： 1) 商品外包装上的说明不清楚。例如，无厂名、无制造日期、无具体用途说明或其他违反商标法、广告法的情况。 2) 商品上的价格标示与促销广告上所标示的价格不一致。					

第二十一章 投诉管理工具

(续)

名称	顾客投诉的常见类型		编码		版本	
			页次		修改状态	
3) 商品上的价格标签模糊，看不清楚。 4) 商品上同时出现几个不同的价格标签。 5) 进口商品外包装上中文标示的制造日期与商品上打印的制造日期不符。 6) 进口商品上无中文说明。 (4) 商品缺货。 顾客对商品缺货的投诉主要集中在以下几个方面： 1) 热销商品缺货。 2) 特价商品缺货。 3) 商场超市没有销售而顾客想购买的商品缺货。 3. 顾客对商场超市环境的投诉 导致顾客对商场超市购买环境投诉的原因主要有以下几个方面： (1) 温度不适宜。 (2) 光线太强或太暗。 (3) 卫生状况不佳。 (4) 噪声太大。 (5) 电梯铺设不合理。 (6) 地面过滑。 (7) 商场超市外部环境不合理。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

● 处理顾客投诉的程序

名称	处理顾客投诉的程序	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 接待投诉顾客					
商场超市应在服务台设立服务中心，专人负责投诉接待工作。在接到顾客投诉后，服务台工作人员要立即填写“顾客投诉记录卡”，其内容应包括投诉人姓名、投诉人地址、投诉时间、投诉对象、投诉内容及投诉要求等，并要认真记录投诉要点，以作为下一步解决问题的资料和原始依据。					

(续)

名称	处理顾客投诉的程序		编码		版本	
			页次		修改状态	
2. 判定投诉性质 工作人员应迅速确定顾客投诉的类别，然后判定顾客投诉的理由是否充分，要求是否合理。然后根据顾客投诉内容确定具体的受理单位及受理负责人，并作书面通知。 3. 调查原因，确定投诉处理责任 查明投诉发生的原因及责任归属，判断是商品质量问题还是顾客使用不当的问题。 4. 提出解决办法 顾客投诉处理人员可以参照顾客投诉要求，提出解决投诉的具体方案。然后快速采取行动，补偿顾客的投诉损失。 5. 责任处罚 对造成顾客投诉的直接责任者和部门负责人按有关规定进行处罚，同时对造成顾客投诉得不到解决的直接责任者和部门责任人进行处罚。 6. 提出改善对策并整理、归类存档 在投诉处理结束之后，相关工作人员应将投诉的处理过程整理为材料并归类存档。同时，将其记入顾客的档案，避免顾客再次光临时发生类似的投诉事件。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 顾客投诉行为管理

名称	顾客投诉行为管理	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 顾客投诉行为管理的功能 (1) 明确商场超市在产品质量或服务方面存在的问题。 (2) 发现顾客的潜在需求。 (3) 吸引更多的潜在顾客。 2. 顾客投诉行为管理的原则 (1) 预防性原则。商场超市应该组织各种形式的活动来培养“以顾客为关注焦点”、“顾客至上”的员工意识，并通过与顾客沟通、调查、研究等方式了解和识别顾客明示或隐含的需求，及时向全体员工传达、落实，以求通过预防的方式减少投诉事件的发生。 (2) 公平性原则。顾客投诉管理应该保证对顾客和员工都是公平的。无论是老顾客还					

(续)

名称	顾客投诉行为管理		编码		版本	
			页次		修改状态	
是新顾客，无论是重点顾客还是普通顾客，无论是当面投诉还是电话投诉，都应保证其得到公平的对待。同时，也要保证被投诉的员工得到公平的对待，员工有权利知道投诉的真相，也有权对投诉进行申诉。 (3) 便利性原则。商场超市应为顾客提供多种投诉渠道，让顾客在供应链的任何一点都可以投诉。此外，商场超市还应简化投诉流程，加快投诉处理反应等。 (4) 透明性原则。确保让顾客知道如何投诉并递交所有的信息；在投诉受理点公开张贴投诉流程和须知信息，让顾客知道投诉进展状况；及时通知顾客投诉处理进展情况和处理结果。 (5) 鼓励性原则。商场超市应该鼓励顾客在发现问题时能够向商场超市的有关部门进行投诉，并给予那些对问题解决作出贡献的顾客以精神或物质奖励。 (6) 全员性原则。无论是管理者还是普通员工，都应充分重视顾客的投诉，明确自己的岗位职责，承担起对投诉行为管理的责任。 3. 顾客投诉管理的系统构建 (1) 构建顾客投诉预警系统。商场超市不仅要通过顾客的投诉来确定商品质量或服务的问题所在，更要主动地查找潜在的问题，从而在问题出现前预见问题，避免投诉的发生。 (2) 构建投诉行为响应系统。商场超市应建立投诉行为响应系统，以便能在投诉发生时，快速、有效地解决问题。 (3) 构建投诉信息分析系统。商场超市应建立投诉信息分析系统，以便能够通过对投诉信息的分析了解顾客需求的变化，挖掘顾客潜在需求的宝贵资源。 (4) 构建投诉增值服务系统。顾客投诉给了商场超市第二次满足消费者需求的机会，因此，商场超市应当用更高价值的产品或服务来回报顾客。投诉增值服务系统建立的意义就在于通过一系列的活动或流程，将顾客的不满意转化为满意。 (5) 构建内部投诉信息传递系统。顾客投诉信息应该在商场超市内部通过适当的方式得以传递，以使投诉处理过程能够得到充分理解和有效执行。 (6) 构建服务绩效监督系统。为判定投诉管理过程是否达到商场超市投诉行为管理目标的要求，商场超市需要定期对顾客投诉数据、顾客满意度指标、目标达成情况等等进行评审，以对投诉行为管理人员的绩效给以评定。此外，商场超市还可以使用一些特殊方法来对服务人员的绩效进行定期稽核，如互动调查等。 (7) 构建人力资源管理系统。在顾客投诉行为管理过程中，对员工的培训是十分关键的，商场超市必须明确每一个员工在投诉管理体系中所处的角色以及应承担的职责。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

● 建立顾客投诉意见处理系统

名称	建立顾客投诉意见	编码		版本	
	处理系统	页次		修改状态	
1. 顾客投诉意见处理系统的规划 (1) 建立受理顾客投诉意见的通道，如意见箱、投诉柜、投诉电话等。 (2) 明确各类人员处理顾客投诉意见的权限及变通范围。 (3) 制定各类顾客投诉的处理准则。 (4) 经常对员工进行教育与培训，不断提高服务人员处理顾客投诉意见的能力。 (5) 对顾客投诉事件要及时通报，并对有关责任人员作出相应的处理。 (6) 将投诉事件进行档案化管理，并由专人负责整理、归纳、分析和评估。 2. 顾客投诉意见处理系统的权责划分 就商场超市的组织形态而言，顾客投诉意见处理系统的权责一般可分为以下 3 个层次： (1) 店铺服务人员或部门管理人员。对商品缺货、价格标签错误、单纯的收银错误、通道不畅等可以立即当场处理的事件，或者是顾客附带的小型建设性意见，商场超市的基层服务人员或该层级部门管理人员可以根据企业的既定政策以及个人的经验与判断当场处理，让消费者满意，并做好相应的记录，事后及时向相关负责人汇报。 (2) 店铺店长。店铺店长（或副店长）在顾客投诉意见的处理上，不仅负有执行的权责，还负有管理的权责。就执行而言，对一些并非只涉及单纯的商品赔偿的事件，必须由基层服务人员与部门管理人员转给店长，由店长亲自处理，以免因处理不当加深问题。店长不在时，则由副店长代为负责处理顾客投诉。此外，在管理上，店长要负责顾客投诉意见的汇总、上报工作，并参与划定投诉事件的责任及研究、确定具体改进措施等投诉管理工作。 (3) 商场超市总部专职部门经理。在顾客意见处理系统中，凡属于决策性质的管理工作，如投诉事件的整理分析、评估、建议，重大事件的追踪，处理政策拟订和具体奖惩条例的公布等，都应由总部专职部门经理负责。对于一些具有较大社会影响的投诉事件，如商场超市的重大意外事故、食物中毒及由消费者协会转来的投诉事件等，甚至需要由总经理亲自处理。 商场超市在规划顾客投诉意见处理系统的权责层次时，应尽量缩减层级，避免因层层汇报而增加处理成本或降低处理的效率。各层级相关人员在处理顾客投诉意见时，都必须依照商场超市总部所制定的投诉处理原则操作，对于自己无法处理的投诉事件，必须在事态扩大之前，移交至上一层的权责单位处理。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

● 明确权限分配

名称	明确权限分配	编码		版本	
		页次		修改状态	
在处理顾客的投诉时，不同的企业赋予一线员工的权力也不同，但大体上可以分为以下 3 种： 1. 充分授权 部分企业对员工要求是“无论什么情况，只要能让顾客满意，你都有权去做”，这就是我们所说的“充分授权”。这样做的好处在于，由最了解情况的一线员工去处理顾客的投诉，便捷、迅速，并且更易化解投诉。因此，在不存在滥用职权的情况下，这种充分授权的方式不失为一种明智之举，这也是大多数企业的做法。 2. 部分限权 部分限权是指企业赋予一线员工一定的权力，权限以下的由一线员工来处理，权限以上的由管理层来处理。这种授权方式的关键是如何划分权限，即哪部分权力是一线员工的，哪部分权力是属于管理层独有的。 3. 全面限权 在许多企业中，一线员工不能独自作出任何决定，也就是说一切权力归管理层所有，一切投诉事宜由管理层处理。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

● 顾客投诉处理人员的素质管理

名称	顾客投诉处理人员的素质管理	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 加强顾客投诉处理人员的整体形象管理					
（1）服装、外表的要求。顾客投诉处理人员代表企业接待前来投诉的顾客时，男性员工穿西装、系领带是必不可少的，而女性员工也要穿职业套装，避免穿休闲服装。 （2）挺起腰杆。脚后跟紧紧地靠在地板上，重心落在两脚正中央，双脚不摇晃，这一姿态可以表明顾客投诉处理人员在很严肃地处理顾客的投诉问题，表明自己的态度。如果顾客语气激烈、态度强硬，顾客投诉处理人员更应该挺起腰杆，千万不要做出一副在“休息”的姿势，否则会让人怀疑你是否在听，影响顾客对你的印象，进而不利于事情的圆满解决。 （3）动作的要求。					

(续)

名称	顾客投诉处理人员 的素质管理		编码		版本	
			页次		修改状态	
1) 不要跷着二郎腿，更不要歪坐在座位中。 2) 不要在打电话的时候或与人交谈时嚼口香糖或吃东西。 3) 避免与顾客发生身体碰撞。 (4) 注意手的摆放。一般来说，顾客投诉处理人员的双手应该轻轻地交叉在前，并自然垂下。与顾客坐着交谈的时候，双手要平放到大腿上，切忌交叉双臂，显现出一副傲慢、与此无关的样子。处理顾客投诉问题时的一大禁忌是把双手摆在身后，这样的姿势会给人傲慢的印象。还有些人会在不经意中抱着胳膊，或动来动去，或搓来搓去，这些动作都会让顾客觉得你心不在焉。 (5) 不可傲慢、摆架子。面对投诉的顾客，投诉处理人员不可以摆出一副居高临下的样子，而是要毕恭毕敬、身体前倾，表明自己的真诚和热情。 (6) 视线及表情。与前来投诉的顾客交谈时，顾客投诉处理人员要避免眼神飘忽不定，正确的做法是视线略往下，温和地看着对方的嘴唇，同时也不可面无表情，应该边点头边显露诚恳的神情，专注地看着对方说话。 (7) 言行要一致。虽然“说易行难”，但是顾客投诉处理人员还是要严格要求自己做到言行一致。具体来说就是要及时兑现自己的承诺。 2. 克服顾客投诉处理人员倾听过程中的不良习惯 在倾听顾客的投诉时，顾客投诉处理人员需要克服的不良习惯有： (1) 挑剔的话语和说话方式。 (2) 假装注意。 (3) 不作记录或试图记录一切。 (4) 打断顾客的话语。 (5) 只听事实不听情感。 (6) 易受别人干扰或主动干扰别人。 (7) 被情绪化的话语激怒。 (8) 以自己的偏好和偏见来处理顾客的投诉问题。 (9) 自动省去难懂的东西。 (10) 不确定自己是否已经理解的时候，假装自己已经理解。						
相关说明						
编制人员		审核人员			批准人员	
编制日期		审核日期			批准日期	

● 顾客投诉处理人员的心理调节

名称	顾客投诉处理人员 的心理调节	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 顾客投诉处理人员要有“自己代表企业”的意识					
事实上，“自己代表企业”是一个为顾客服务的人必须具备的思想素质，并且这种自觉的意识在处理顾客投诉时更为重要。所以，身为企业的代表人，不仅要探究投诉，更要对企业内部引起的错误或者失误向顾客道歉并进行协调。另外，当顾客进行投诉时，他投诉的可能不仅只是一个销售人员，还有可能会将自己的不满与愤怒直接引向整个企业。因此，顾客投诉处理人员若不具备这种代表企业的意识来处理顾客的投诉，那么就很难在企业与顾客利益之间找到平衡。					
2. 把顾客的投诉当成重要的情报					
顾客之所以会投诉，是因为他们失去了以往对企业所保持的信赖，而要再度使这种信赖得以恢复就必须做一番努力。因此，一流企业的一流的顾客投诉处理人员为了恢复顾客对他们的信赖，常常将得失置之度外地来处理顾客的投诉，并且把这种顾客的投诉作为一种重要的信息来源，以改进自己的产品或者服务。					
3. 避免感情用事					
要求每一位前来投诉的顾客都彬彬有礼，显然是不切实际的。由于顾客对已经购买的商品或服务的期待或信赖落空，他们的不满或愤怒会直接表现出来，这个时候就要求顾客投诉处理人员一定要克制自己的情绪，避免感情用事，以免与顾客发生争执、冲突，导致双方都不愉快。					
无论遇到什么情况，顾客投诉处理人员都应该尽量冷静、缓慢地与顾客交谈。这样才能缓冲顾客的激动情绪，同时控制自己的情感并且争取思考的时间来解决问题。另外，顾客投诉处理人员还要注意尽量用低声调与顾客进行交谈，因为高声调会激发自己和对方的情绪，容易导致冲突的发生。					
4. 要有随时化解压力的心理准备					
不可否认，有时顾客的过激、愤怒可能会伤害到顾客投诉处理人员的感情，但是为了企业的利益和长远发展，顾客投诉处理人员在面对投诉的顾客时，必须在精神上“退一步”。在这种情况下，顾客投诉处理人员就要学会调节自己的心理：可以偶尔训练自己站在第三者的立场来观察自己忍受顾客愤怒的姿态，这也是精神上自我安慰的一种方法；同时也可向亲近的人诉说整个事件的经过及所遭受的痛苦，以此来排解痛苦和疏导自己的负面情绪。					
5. 要有把顾客投诉当成磨炼才干的心理					
顾客投诉处理人员可以把顾客的投诉当成磨炼自己才干的一种方式，这样调节自己的心理，可以让自己更容易获得内心的平衡，对顾客少一些抵触心理。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

● 处理投诉的时效性原则

名称	处理投诉的 时效性原则		编码		版本	
			页次		修改状态	
处理投诉的时效性原则是指当遇到顾客进行投诉的情况时，要毫不拖延地处理顾客的投诉，直至达到顾客满意。具体来说，就是要迅速地对顾客的要求作出积极响应，灵活应变，及时采取正确的措施，如果有必要，可迅速提交上级主管处理并及时将处理结果通知顾客等。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

● 处理投诉的尊重原则

名称	处理投诉的尊重原则	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 适时回避 当自己想要训斥顾客或想要对顾客大声叫嚷时，顾客投诉处理人员应有礼貌地为自己找一个借口：“对不起我要离开一会儿，去查一下这方面的规定”、“这个问题我要征求一下我的上司的意见”、“我需要核实文件中的一些信息”……让自己先离开一会，暂时避免接触。这样才能给自己创造一个冷静反省的机会，然后在处理问题时才能保证对顾客的尊重。 2. 不要失态 有时投诉的顾客可能会说出一些伤人的话，但无论怎样，顾客投诉处理人员都不能在顾客面前失态。因为一旦情绪占了上风，那么就无法从职业的角度去处理问题了。 3. 用礼貌的语言重复、强调所能做到的事 假如前来投诉的顾客一直坚持某种无理的或办不到的要求，也不要采取不友好的态度，如大声叫嚷等，而应该不断地用礼貌的语言告诉他“我们能够做什么”，直到顾客弄懂了意思为止。 4. 控制事态 如果顾客不停地大声叫嚷，不给自己说明问题或提问的机会，那么顾客投诉处理人员可以在说话之前先叫他或她的姓名，因为大多数人在听到自己的姓名时会停下来倾听。 5. 理智应付暴力行为 在处理顾客的投诉时，可能会遇到一些暴怒的顾客威胁或动手打人的情形。这个时					

第二十一章 投诉管理工具

(续)

名称	处理投诉的尊重原则		编码		版本	
			页次		修改状态	
候，顾客投诉处理人员可以根据顾客的神态、眼神、脸色、语气及体态等，判断顾客潜在的暴力行为，并且要注意顾客事前有无吸毒、酗酒的迹象。假如发现顾客变得难以自控，就应寻求援助，不必忍受下去。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 处理投诉的理解原则

名称	处理投诉的理解原则		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 学会倾听 顾客投诉处理人员首先应该全神贯注地倾听顾客的投诉内容，并对顾客所说的话给予适时、恰当的回答，或认同，或理解。必要时，还要对顾客在投诉过程中提到的问题作记录，以便事后仔细推敲，寻找最优方案。 2. 学会提问 顾客投诉处理人员在处理顾客投诉时，要能有技巧地、准确地提出问题，迅速发现顾客的需求。 3. 学会复述 顾客投诉处理人员应该能够掌控整个谈话过程，最终能够对顾客谈到的问题作复述，以确认是否明白了顾客的需求，以便提供更优质的服务。 4. 学会使用理解的规范用语 顾客投诉处理人员要学会使用理解的规范用语，这些用语包括：“知道这件事我们也很痛心……”、“对您的不幸遭遇我们深表歉意……”、“我完全理解您的处境……”、“我和您一样关注此事……”等。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

● 处理投诉的信任原则

名称	处理投诉的信任原则		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 诚实无欺 在应对顾客的投诉时，企业以及顾客投诉处理人员一定要做到诚实无欺。当然，“诚”也不等于事无巨细地和盘托出，而应该有选择地在某些方面透露一些内部信息，尤其是一些生动的细节，以增强投诉处理力和真实性。 2. 尽可能地少作承诺 顾客投诉处理人员一定更要根据自己的职权作出承诺，对于自己无法做到的事情，一定不要承诺。一旦有所承诺，就要及时兑现诺言。 3. 出现失误或失礼时及时认错 当自己出现失误或者有失礼之处时，一定要及时认错并道歉，必要时对顾客给予物质或精神上的补偿。 4. 注意言行 注意自己的言行，增加行为的理智程度和可靠性。 5. 不可质问顾客 有时候即使顾客的某些抱怨缺乏可信度或真实性，也不要表露出猜疑，更不应质问顾客。 6. 信任忌语 要想让顾客对自己产生信任，就一定要信任顾客，不要说一些信任忌语。例如，“你事先检查了吗”、“你确认不是自己操作失误造成的”、“你能理解我的意思吧”等。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

● 处理投诉的避免无谓争论原则

名称	处理投诉的避免 无谓争论原则	编码		版本	
		页次		修改状态	
在处理顾客投诉的过程中，许多无谓的争论非但对问题的解决毫无益处，还会伤害彼此的感情、恶化关系。这种无谓的争论主要包括以下 3 种情况： （1）不着边际，无端指责。 （2）不顾理智，只为赌气。 （3）边缘琐事，争执不休。					

第二十一章 投诉管理工具

(续)

名称	处理投诉的避免		编码		版本	
	无谓争论原则		页次		修改状态	
以上 3 种情况的本质就是顾客与顾客投诉处理人员把问题边缘化、扩大化，最后导致彼此远离初衷。其实，在处理投诉问题时，双方应该理智地分析问题，理智地解决问题。当双方冷静下来的时候，就可以发现问题是有办法解决的。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 处理投诉的顾客至上原则

名称	处理投诉的顾客 至上原则	编码		版本	
		页次		修改状态	
(1) 企业和顾客投诉处理人员都应该认识到，有抱怨和不满的顾客是对企业仍有期望的顾客，是对企业发展有影响的顾客。 (2) 对于顾客的抱怨行为，企业和顾客投诉处理人员应该给予肯定、鼓励和感谢。 (3) 企业和顾客投诉处理人员应该尽可能地满足顾客的要求。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 处理投诉的友好协商原则

名称	处理投诉的友好 协商原则	编码		版本	
		页次		修改状态	
顾客投诉能够得到完美解决，很大程度上都依赖于双方友好协商的态度。所以，遇到顾客投诉的时候，顾客投诉处理人员要秉承友好协商的原则，争取和平解决问题。 在处理顾客投诉的时候，常会遇到除了自己企业原因之外，还有其他因素导致了顾客的损失，在责任确定方面难以区分，而顾客又有意把损失转嫁到自己企业。这个时候，如果企业经过权衡利弊之后，还有继续合作的意图，顾客投诉处理人员就需要秉承友好协商的原则，有理有节地协调处理。					

(续)

名称	处理投诉的友好 协商原则	编码		版本	
		页次		修改状态	
具体来说，就是在表述理由时，要不卑不亢，不要因为害怕拒绝对方的过分要求而使企业业务受到影响。这个时候，应该让顾客明白，损失的超限赔偿是基于双方的合作关系，而不是企业应尽的义务，不能让顾客感到企业处理问题不严肃，这样才能有效防止顾客的再次刁难。但是此时，一定要注意自己的态度以及陈述事实的方式，尽量不要让顾客觉得难堪，最后通过事实、耐心、诚意使问题得到和平解决。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

● 处理投诉的独立权威原则

名称	处理投诉的独立 权威原则	编码		版本	
		页次		修改状态	
一般情况下，在对顾客的投诉进行受理时，对第一现场进行调查核实的部门往往没有决策权，他们只是负责原始资料的收集、整理和呈报。这样，没有权威性的处理人员很难取得顾客的理解和信赖。而且很多企业由于机构设置和人员配置都比较完善，所以在程序上采取层层审批、核实的程序，一个报告需要经过业务、销售、生产、技术、营销和质量等部门一一签注批示意见以后，最后才能经总经理审批生效。这样一种繁杂的、层层串联的程序，一旦有一个环节拖延或再次核实调查，就会严重影响问题的处理进度，引起顾客的不满。并且这种程序还存在一个致命的弊端，那就是各个部门在签署意见的时候，很大程度上只是走走形式，并没有真正一一核实。最终形成的结果就是责任关系牵扯到许多部门，但是这些部门却都是只敢对顾客表态，却又无法作出最终决定。 所以，在这种情况下，设立一个专门独立权威的售后服务机构才能使顾客投诉问题得到快速、有效的解决。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

● 处理投诉的客观真实原则

名称	处理投诉的客观 真实原则	编码		版本	
		页次		修改状态	
在处理顾客投诉问题时，顾客投诉处理人员要坚持客观真实的原则，也就是说要对顾客投诉进行多方面的调查和区分，尊重客观事实。首先，对事实的调查，不能浮在表面，要深入到所有和索赔有关的方面。其次，要了解造成事故的真正原因，不要回避真相。再次，还要全面了解造成问题的各种原因，包括时间、数量、金额和特性等都要现场确认，同时给顾客一个明确的答复。 如果确因企业内部原因给顾客造成了直接或间接的损失，企业一定要根据具体情况按约定果断进行赔偿。 在调查核实的时候，为防止经办人员与顾客串通，瞒报损失程度，坑害企业利益而谋取私利，企业要对服务人员的品行方面进行考察，同时要加强对原始资料真伪的鉴别。企业也可采取不定时的抽查和调研，分析问题产生的客观与主观因素。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

● 处理投诉的一般技巧

名称	处理投诉的一般技巧	编码		版本	
		页次		修改状态	
(1) 真诚接受顾客投诉，耐心倾听对方诉说。 (2) 让顾客知道你愿意为他提供帮助。 (3) 设身处地，站在顾客的角度思考问题。 (4) 换位思考，认同顾客的感受。 (5) 礼貌谦让，争取让处理结果超出顾客预期。 (6) 承受投诉压力，用心去做。 (7) 争取化解纠纷，力求长期合作和双赢。在处理投诉和纠纷的时候，一定要将长期合作、共赢、共存作为一个前提，为了达到这个目的，以下一些小技巧值得借鉴： 1) 要有宽阔的胸怀、敏捷的思维及超前的意识。 2) 勇于承担自己的责任。 3) 具备本行业丰富的专业知识，随时为顾客提供专业解答。 4) 具备财务核算意识，始终以财务的杠杆来协调收放的力度。 5) 学会识别问题、分析问题。					

(续)

名称	处理投诉的一般技巧	编码		版本	
		页次		修改状态	
6) 善于引导顾客，共同寻求解决问题的方法。 7) 处理问题时要懂得留有余地，任何时候都不要将自己置于进退两难的境地。 8) 在处理投诉问题的时候，要学会把握商机，引导顾客通过合作达到双方共同规避风险的共赢目的。 (8) 幽默的语言可以解决棘手问题。 (9) 以解决问题为最终目的。 针对顾客投诉，每个企业都可能各种预案或解决方案。但是工作人员在提供解决方案时要注意以下几点： 1) 为顾客提供可供选择的方案。对于问题的解决，通常方案都不是唯一的，作为企业和顾客投诉处理人员，给顾客提供选择的机会，会让顾客感到受尊重。同时，顾客选择的解决方案在实施的时候也会得到来自顾客方的更多认可和配合。 2) 诚实地向顾客承诺。同向顾客承诺做不到的事相比，诚实会更容易得到顾客的尊重。 3) 为顾客提供额外补偿。为了弥补企业操作中的一些失误给顾客带来的损失，可以在解决顾客问题之外给顾客一些额外补偿。但要注意两件事：一是先将问题解决；二是改进工作，避免今后发生类似的问题。现在有些处理投诉的部门，一有投诉首先想到用小恩小惠去息事宁人，这样不能从根本上减少问题的发生，反而会给企业造成不好的影响。 此外，顾客投诉处理人员应明白自己的职责，首先解决顾客最想解决的问题，努力提升自己以及企业在顾客心目中的地位及信任度，通过专业的知识和对企业政策的灵活掌握，最终达到顾客与企业都满意的双赢效果。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

● 根据顾客性格的差异而采取的分类处理技巧

名称	根据顾客性格的差异而采取的分类处理技巧	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 喋喋不休、说起话来没完没了的顾客					
针对这种类型的投诉顾客，最明智的选择就是听他“唠叨”，要让他感觉到，只要听到他的“唠叨”，工作人员就能去完美地解决事情。					
2. 脾气比较暴躁的顾客					

(续)

名称	根据顾客性格的差异而采取的分类处理技巧	编码		版本	
		页次		修改状态	
以柔克刚、多沟通，是应对这类顾客的有效手段。顾客投诉处理人员应该用平和的语气让这类顾客知道自己的错误，或是礼貌地阐明工作人员因什么原因造成的问题等，千万不要试图以强硬的态度去说服这样的顾客，以免发生更激烈的争执。 3. 不温不火的知识分子型顾客 千万不要认为这样的顾客容易打发。事实上，这样的顾客本身具有一定的知识，讲起道理来更是滔滔不绝。也正因为他们本身具有一定的知识，所以他们也更容易相信科学和知识。因此，遇到这样的投诉顾客，顾客投诉处理人员最高明的做法就是从专业知识方面入手，然后见山侃山，见水侃水，最后才能水到渠成。 4. 不懂得欣赏、文化水平低的顾客 这样的顾客常常不懂得欣赏或使用产品，甚至还会把产品说得一无是处。遇到这样的顾客，顾客投诉处理人员要根据他们的需要，向他们介绍相关知识，加深他们对产品的了解，提高他们对产品的认识度和认可度。 5. 性情难以琢磨的顾客 遇到这样的顾客，一定要耐心地听他们诉说，然后在接触中逐渐摸清对方的性格，然后根据他们的性格特点决定应对措施。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

● 处理异议的方法

名称	处理异议的方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 补偿法					
当顾客提出的异议有理有据、不容反驳时，否认事实是一种非常不明智的做法。此时，最应该做的就是承认并欣然接受顾客的异议。与此同时，给顾客一些补偿，以此让他获得心理上的平衡。					
2. 转折处理法					
转折处理法操作起来并不难，简单说来就是对顾客要先肯定后否定。人有一个通性，不管有理没理，当自己的意见被别人直接反驳时，内心总是不痛快的，甚至会被激怒。因此，首先承认顾客的看法有一定的道理，也就是向顾客作出一定让步，得到肯定的顾					

(续)

名称	处理异议的方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
客会在一定程度上减少心理上的防御和抵触，这样更利于保证良好的谈话氛围，也有利于工作人员后期的说服。 3. 忽视法 顾名思义，忽视法就是当顾客提出一些和眼前的目的并没有什么直接的关系，只是一些“为反对而反对”或“只是想表现自己的看法高人一等”的意见时，工作人员只要面带笑容地同意他即可。若是认真地处理，不但费时，还有旁生枝节的可能。 4. 委婉处理法 工作人员在没有考虑好如何答复顾客的反对意见，或者不能肯定顾客反对的程度时，不妨先用委婉的语气把顾客的反对意见重复一遍，或用自己的话复述一遍，这样可以削弱对方的气势。 5. 太极法 太极法的基本做法就是当顾客提出某些不购买的原因时，工作人员要立刻回复说：“这正是我认为您要购买的理由。”如果工作人员能将顾客的反对意见直接转换成支持他购买的理由，那么处理顾客的异议时，常常能起到事半功倍的效果。 使用太极法需要注意的是，这种方法能处理的异议通常是顾客并不十分坚持的异议，尤其是顾客的一些借口，如果顾客已经十分坚持自己的观点，就不要用这种方法了。 6. 合并意见法 合并意见法是将顾客的几种意见汇总成一个意见，或者把顾客的反对意见集中在一个时间讨论。总之，是要削弱反对意见对顾客所产生的影响。 因为人们的思维有连带性，往往会由一个意见派生出许多反对意见。所以，使用这种方法要注意不要在一个反对意见上纠缠不清，而是要在回答了顾客的反对意见后马上把话题转移开。 7. 反驳法 反驳法是指工作人员根据事实直接否定顾客异议的处理方法。理论上讲，反驳法不宜使用，但是下面两种情况却必须使用：一是顾客对你的服务、企业的诚信有所怀疑时；二是顾客引用的资料不正确时。 在这两种情况下虽然必须使用反驳法，但是一定不要忘记使用一些反驳的技巧，注意遣词用语，态度诚恳，对事不对人，切勿伤害了顾客的自尊心，最好能够引经据典，这样才有说服力，才能让顾客感受到专业与敬业。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

● 处理顾客抱怨的技巧

名称	处理顾客抱怨的技巧		编码		版本	
			页次		修改状态	
1. 不要忽视顾客的抱怨 无论是企业还是工作人员，都不能直接把顾客的抱怨忽视掉，因为顾客的抱怨有时可以反映企业服务或者经营管理上的盲点。如果企业能够重视这些抱怨，不仅可以增进企业与顾客之间的沟通，而且可以诊断企业内部经营与管理上存在的问题，发现企业需要改进的领域。 2. 及时、高效地消除顾客的不满情绪 对于顾客的不满，商场超市的工作人员应该在第一时间进行处理，切莫拖延时间，以免顾客的不满情绪因为自己的抱怨没有得到重视和处理而越来越强烈。如果经过调查，发现确实是企业内部的原因造成了顾客的不满，那么企业应该及时对顾客给予补偿，并尽快告知顾客处理的结果。 3. 分析顾客产生抱怨的原因 顾客的抱怨可能是由于产品本身的原因，也有可能是因为服务的原因，工作人员要想高效地处理顾客的抱怨，首先就要弄明白顾客抱怨产生的原因，这样有的放矢才能更快、更好地解决问题。 4. 把顾客的抱怨与解决情况记录存档 对于顾客的抱怨与解决情况，工作人员要做好记录，而企业则要定期地进行总结，然后对问题集中的领域进行治理和改善。如果是产品质量方面的原因，应该及时通知生产方；如果是服务态度和服务技巧方面的原因，应该向管理部门提出，加强对服务人员的培训。 5. 追踪调查顾客对于抱怨处理的态度 处理完顾客的抱怨之后，并不意味着事情的结束，此时要做的就是跟踪调查顾客对抱怨处理的态度。工作人员应该积极地与顾客进行沟通，了解顾客对企业处理的态度和看法，增加顾客对企业的忠诚度。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 情绪管理法

名称	情绪管理法	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 认识情绪					
情绪是人们对客观事物的态度和体验，是人们的需要是否得到满足的反映。 对于商场超市的工作人员来说，由于工作需要，所以必须做到能够控制自己的消极情绪，时刻表现出积极的一面，始终如一地保持积极、平和的情绪。同时，也要能够调节顾客的情绪，因为顾客情绪状态的好坏，决定他们对产品和服务是接受还是拒绝，同时决定企业是否有前进的能力和价值。只有能够解读顾客的情绪，才能知道他们想得到什么样的商品；只有能够调节顾客的情绪，企业才能获得利润回报。					
2. 摆脱情绪对自己的困扰					
在处理投诉中，工作人员可能出现的不正确的态度和情绪有： (1) 过于绝对和肯定，认为这样的事情是不可能发生的。总之，一切从自己的意愿出发。 (2) 没有主见，被顾客牵着鼻子走。顾客说什么都是对的，自己没有主见和明确清晰的解决问题的思路，以点盖面，以偏概全，最后时间都浪费了，问题却没有得到解决。 (3) 遇到被顾客谩骂的情况时，认为自己是全天下最倒霉的人。 这些都是在投诉处理中，工作人员经常出现的情绪反应。如果一个人对自己处于某种境遇时的负面情绪一无所知，或者在潜意识中没有一种乐观倾向，那么他就无法有效地控制自己糟糕的心情，不可避免地会遇到各种各样的麻烦。如果任凭某种恶劣情绪无限发展、变本加厉，就会导致一个人身心失衡。 所以，当受到情绪的困扰时，要多想办法排解压力和郁闷，摆脱负面情绪对自己的不良影响，这样才能有一个健康的情绪去工作和生活。					
3. 安抚顾客情绪					
(1) 倾听。顾客不满时只想做两件事情：表达他的情感和解决他的问题。所以，工作人员要有耐心让顾客发泄他的不满情绪，并让其知道你了解了他的问题。 操作要点：先解决心情，再解决事情。 合适的话：伴以关注的眼神和倾听的姿态，然后对他说“您能说得更详细些吗”、“我这样理解对吗”等。 避免说的话：“你可能不明白”、“你肯定弄混了”、“你应该”、“工作人员不会”、“工作人员从没”、“工作人员不可能”、“你弄错了”、“这不可能的”等。 (2) 澄清问题、掌握更多信息。顾客投诉处理人员在倾听的时候，不但要听顾客表达的内容，还要注意他的语调与音量，这有助于了解顾客语言背后的内在情绪。同时，要通过解释与澄清事实，确保真正了解了顾客的问题。 操作要点：弄清楚顾客到底要什么，了解顾客资料，判断问题的根本，并尽快形成解决问题的方案。					

(续)

名称	情绪管理法	编码		版本	
		页次		修改状态	
合适的话：“请先别急，我给您解释一下好吗”、“从另一个角度来看，这个问题是……”等。 （3）认同顾客。顾客在投诉时会表现出烦恼、失望、泄气、发怒等各种情感。这个时候，顾客投诉处理人员要明白，顾客产生这些负面情绪是完全有理由的，提出的问题是理应得到最大的重视和最迅速、最合理的解决的。无论顾客是否是对的，工作人员都要学会认同、理解顾客，与顾客的想法同步，这样才能真正了解顾客的问题，找到最合适的方式与他交流，从而为成功地处理投诉奠定基础。 操作要点：需要注意的是，当顾客提出的抱怨缺乏合理性时，要表示理解，不应立即反驳或告诉他你无能为力。 合适的话：“我也有同样的感受”。 （4）表示愿意提供帮助。当顾客正在关注问题能否得到解决时，工作人员应该体贴地表示自己乐于提供帮助，这样顾客才能感觉到安全、有保障，从而进一步消除对立情绪，取而代之的是依赖感。 操作要点：积极、热情地为前来投诉的顾客服务。 合适的话：“我能为您做些什么吗”、“很高兴为您服务”等。 （5）解决问题。 操作要点：给顾客合理的解决方案。 合适的话：“我有一个建议，不知您觉得是否可行”、“另外一种可能性是……”、“工作人员是否可以尝试……”、“您看哪种方案更适合您呢”、“您觉得这种方案更好，对吗”等。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

● 沟通技巧

名称	沟通技巧	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 专注聆听 聆听首先要专注，这样在处理投诉问题时，才能排除沟通过程中的障碍。 2. 回应					

(续)

名称	沟通技巧	编码		版本	
		页次		修改状态	
在沟通过程中，可以通过反馈信息、提问等方式，对顾客的表述予以回应，这样可保证沟通顺畅进行。 3. 情感控制 在处理顾客投诉的过程中，无论遇到什么样的情况，都应该控制自己的情绪，保持冷静的头脑，客观、积极、主动地听取顾客的信息。 4. 确认 在与前来投诉的顾客的对话过程中，可以通过一些语气词，如“哦”、“啊”或者点头等举动让顾客知道你在认真地听。这种沟通过程中的不断确认会让顾客有一种受到尊重的感觉，这样更容易使顾客尽情地表达自己的思想，最终有助于问题的解决。 5. 建议 在与顾客沟通的过程中，要在了解顾客需求的情况下，积极地给顾客提出可行的建议，这样才能赢得顾客的信任，促进问题的解决。 6. 上报 在处理顾客投诉的过程中，当遇到自己处理不了的问题时，要在第一时间进行上报，让上级快速地了解问题，进而缩短问题解决的时间。 7. 协商 对于一些确实是因为企业内部的原因，而给顾客造成了损失的服务或商品，也要站在企业的角度，尽最大的可能把企业的损失减到最少。这时候，要用协商的态度与顾客进行坦诚的沟通，不仅要解决顾客的问题，也要减少企业的损失。 8. 解决 解决顾客投诉问题一般可以分为以下几步： （1）把握事实。可以通过 5W2H（When，Where，Who，What，Why，How，How much）法来收集信息，积极地观察、了解在实时、实地、实际产品中发生的事实。 （2）要因调查。通过系统的问和答，弄清顾客投诉问题的真正原因。 （3）采取适当对策。采取对策时既要站在顾客的角度思考，也要站在企业的角度思考，最终达到双赢的目的。 （4）确认顾客满意。顾客没有满意，就是问题没有得到有效的解决。所以，在处理顾客的投诉问题以后，要进行跟踪调查，确认顾客对投诉处理的满意度如何。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

● 处理电话投诉的方法

名称	处理电话投诉的方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
目前，很多企业都有免费的投诉电话，由于电话投诉简单、迅捷，所以，现在电话投诉已经成为投诉的主流趋势。但是处理电话投诉却有一定难度，这是因为顾客打来电话的时候，往往是他们正在气头上的时候，语言往往带着强烈的情绪色彩。并且处理电话投诉的时候看不见对方的面孔和表情，这也为处理电话投诉带来了难度。所以，顾客投诉处理人员在处理电话投诉时，一定要小心谨慎，具体要领如下： （1）注意自己的说话方法、声音、声调等，做到真诚礼貌。 （2）除了自己的声音外，要注意避免周围的其他声音，如谈话声和笑声等传入电话里，使顾客产生不愉快的感觉。从这方面来看，设置的服务电话应在一个独立的房间，或者在电话周围设置隔音装置。 （3）站在顾客的立场思考问题，考虑如果自己在对方同样的状态之下，会有怎样的心情。 （4）无论顾客怎样感情用事，都不要做有失礼貌的举动，说一些不礼貌的话。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

● 处理信件投诉的方法

名称	处理信件投诉的方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 顾客本人直接寄来的投诉信件 顾客投诉处理人员在处理投诉信件的时候，要不厌其烦，在收到信件后，要第一时间用明信片通知顾客“信件已经收到”，使顾客安心。 如果是直接收到顾客的信件，回信的时候要仔细措辞，确保信件能够击中要害，并且打消顾客的疑虑，赢得他的信任。同时，信件的书写还要注意以下 5 点： (1) 在称呼上，要使用顾客正式的全名而不要使用非正式的称呼。 (2) 信件要简短有力，但也不能让人读起来觉得过于尖锐。 (3) 在信件的语言和结构上，要以简洁平易、容易理解为基本原则。 (4) 回函的时候，为了表示诚意和慎重，可以以总经理或部门负责人的名义寄出，并加盖企业公章。 (5) 信件往来中，把印好本企业地址、邮编、收信人或机构的不粘胶贴纸附于信件					

(续)

名称	处理信件投诉的方法	编码		版本	
		页次		修改状态	
中，便于顾客的回函。					
2. 经过消费者保护机构的顾客书面投诉					
在这种情况下，企业和顾客投诉处理人员就更需要谨慎处理了。原因就在于企业回函的内容，很可能成为这类机构处理此类问题时的一个案例，或者作为新闻机构获取消息的来源，所以，一旦处理不好，企业就可能成为一个反面教材，影响自身的信誉。处理这类的信件投诉要领如下：					
(1) 首先要认识到这种书面投诉是一种警告。当顾客提笔写投诉信件，并且经过消费者保护机构时，企业可以确定，下列状况至少有一种发生了：					
1) 顾客不满意口头投诉的结果。					
2) 顾客企图建立书面证据，为法律诉讼做准备。					
3) 顾客可能有私人原因，不能或不想当面投诉。例如，当时顾客赶时间，或者顾客不善言词，甚至由于围观的人太多令顾客觉得窘迫等。					
4) 顾客无法找到处理投诉的服务人员，有机会的话，多数人都宁愿面对面地解决问题，但是如果客服人员不见踪影，或者顾客不知道到何处找他们，甚至不知道向谁投诉，顾客就会写信。					
5) 有人鼓励顾客写信投诉。					
(2) 迅速才能成功。企业或处理投诉的部门收到投诉信件时，应迅速回复。如果不能立即解决，最好在收到投诉信件两天之内通知顾客已收到来信。如果投诉信件是通过传真送达，那么要在当天以传真或电话的方式通知顾客来函收悉。迅速的回应等于是在告诉顾客企业对此十分重视。					
(3) 回函事项。					
1) 向顾客致谢。					
2) 如果确认是企业内部发生了失误，要主动承认顾客是对的，并向顾客保证立即改正错误。					
3) 提出解决方案。					
(4) 回函的注意事项。					
1) 简单明了。					
2) 超越顾客的期望。					
3) 事后要确认顾客对这次投诉事件的满意度。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

● 处理现场投诉的方法

名称	处理现场投诉的方法		编码		版本	
			页次		修改状态	
(1) 选择一个大小适中、色调适宜、背景颜色让人心态平和的房间，并提前清理出房间内让人心烦的东西或者机密的文件。 (2) 创造轻松、愉快的气氛，缓解顾客的紧张和敌对情绪。 (3) 在谈话开始的时候，问清楚顾客的姓名，在接下来的谈话中反复使用。 (4) 让顾客了解投诉处理人员的姓名和职位。 (5) 保证谈话不被不相干的事情打扰。 (6) 顾客投诉处理人员要为自己设定一个处理时间表，尽量让自己在规定的时间内取得预期的效果或进展。 (7) 与对方保持目光的交流，并保持好洗耳恭听的姿势和恰到好处的表情，让顾客用他们自己的语言说出产品或服务的问题所在，并认真记录。 (8) 切忌与顾客走得过于亲近，或是有过分的接触行为。 (9) 当觉得自己对事情的解决没有把握时，不要勉为其难地立刻拍板解决问题。此时，应该向对方承诺自己会尽快解决，并且给对方一个最后期限。 (10) 不要使事态上升到相互威胁的地步。 (11) 当事态发展到自己不能控制的地步，或者谈话中出现不在自己权限内的问题时，应该及时求助相关的同事或者上级领导来进行处理。 (12) 无论什么时候，都要尽可能保持谈话的明朗和态度的诚恳。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

● 提升顾客满意度的着手点

名称	提升顾客满意度的着手点	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 提高顾客满意度的要素 (1) 商场超市的形象。 (2) 有形产品要素，即商场超市所销售的商品，其中包括商品的品牌、性能、品质及时尚性等很多方面。 (3) 无形产品要素，即服务。 2. 提高顾客满意度的要点					

(续)

名称	提升顾客满意 度的着手点	编码		版本	
		页次		修改状态	
(1) 发挥销售人员的聪明才智和主动精神。 (2) 平等对待所有顾客，不能使任何顾客产生被歧视的感觉。 (3) 要根据顾客实际需求和心理需求的不同，有区别地为其服务。 (4) 销售人员要使用销售的礼貌用语，同时，在与顾客交流中要吐字清晰、语速适中，以方便顾客理解。 (5) 树立销售人员的服务观。销售人员也是一种专业人员，有的国家或地区在服务业的一些工种中采用“许可证制度”，也就是只有达到行业许可才能从事服务工作。另外，很多商场超市都有自己具体、明确的服务标准和守则，以统一销售人员的服务观，并且要求销售人员持证上岗。 3. 有效运用顾客满意度调查 (1) 正确进行顾客满意程度调查。 为了确保调查结果的准确性和科学性，商场超市在进行顾客满意度调查的时候，应该注意以下3个问题： 1) 防止商场超市的内部员工干扰调查。 2) 提高调查的针对性，也就是说商场超市必须重点调查核心顾客的满意程度，以便不断提高他们的满意度。 3) 保持调查内容的一致性。 (2) 正确解释顾客满意度调查结果。为了免受顾客虚假“忠诚”的迷惑，商场超市应该充分理解顾客满意度评分的含义。 ① 5分：非常满意，很忠诚。 ② 3~4分：满意，容易转向竞争对手。 ③ 1~2分：不满意，很不忠诚。 (3) 采用适当的策略提高顾客满意度。影响顾客满意度的产品和服务成分如下： 1) 基本成分，也就是顾客期望所有的商场超市都提供的成分。 2) 辅助服务成分，也就是商场超市提供的方便顾客使用的增加基本成分的效用的服务成分。 3) 补救性服务成分，也就是商场超市为解决产品问题和纠正服务差错而提供的服务。 4) 特殊服务成分，也就是商场超市根据顾客的特殊需要、偏好而提供的定制化服务。 针对满意度的具体情况，商场超市应采取以下不同的策略： ① 2~3分：不满意，应提高产品和服务基本成分的可靠性。 ② 3~4分：一般满意，应提供适当的辅助服务和及时的补救性服务。 ③ 4~5分：满意，应深入理解顾客期望，提供优质的定制化服务。					

第二十一章 投诉管理工具

(续)

名称	提升顾客满意 度的着手点	编码		版本	
		页次		修改状态	
（4）弥补顾客满意度调查的不足。顾客满意度调查并不能为管理人员提供投资决策分析所需的各类信息。为了弥补顾客满意度调查的不足，商场超市还需采用其他途径获取顾客的反馈信息。 1）应方便顾客投诉，鼓励顾客投诉，以此获得顾客主动反馈的信息。 2）顾客流失分析和新顾客调查。 3）通过服务人员、销售人员与顾客的接触获取信息。 4）采取一些有针对性的战略性活动，如选聘与核心顾客有较多相似性的员工，邀请核心顾客参加新员工的招聘工作等。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 提升顾客满意度的封闭流程

名称	提升顾客满意度的封闭流程		编码		版本	
			页次		修改状态	
(1) 倾听顾客的声音。商场超市不仅要在调查或者受到投诉的时候倾听顾客的声音，更要在与顾客的日常接触中了解顾客的心声，挖掘他们对商品或者服务的看法。 (2) 对顾客反映的事实进行记录并且马上采取行动。 (3) 聚焦并把资源放在那些对顾客有影响的项目上，从而提供更简单、更快捷和更有价值的服务。 (4) 要找出深层次的原因，而不是只看到表面现象。 (5) 调和各部门之间的协作关系，帮助有关员工处理顾客关系。要系统化地作出即时性的协作，同时，还要做好在整个流程中的跨部门协调工作。 (6) 追踪所发生的一切。 (7) 回到第一点，重新开始，确保倾听顾客声音并付诸实施的行动是一个大家共同推动着的行动。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 剖析服务流程

名称	剖析服务流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
1. 服务流程的定义					
服务流程是对整个企业组织结构及经营活动的良好写照，其中包括企业发展的进程、决策的制定以及执行等内容。					
服务流程包括服务业务流程和服务信息流程两个方面。					
(1) 服务业务流程					
服务业务流程是对作业步骤的描述，它主要说明的是各个运作步骤之间的前后关系或运作关系。					
(2) 服务信息流程。					
服务信息流程主要包括对信息的流动、处理、存储的分析。它舍去了具体的组织结构、物资、材料等，单从信息流动的角度来考查实际业务发生的情况。					
2. 服务流程的分类					
根据顾客是否直接参与服务流程，可以把服务流程分成两类。					
(1) 顾客亲身参与的流程，即前台服务流程。					
(2) 与顾客分离的流程，即后台服务流程。					
一般情况下，商场超市的工作人员会强调前台服务流程的重要性，因为正是在前台，顾客形成了他们对公司服务效果的感知。因此，室内陈设、实体设置、打印出来的材料，甚至员工的人际沟通技能，都在某种程度上反映着企业的服务质量。当然，如果后台工作失误或延误，也会对服务质量产生间接的影响。					
3. 服务流程的组成					
一个服务流程包括流程步骤次序、设备和技术的选择、流程各步骤所需的能力、需要完成的任务等，这些都是服务流程的关键组成部分。					
服务流程中涉及的重要环节和步骤，需要企业员工和管理者加以重点监督与管理。管理人员必须随时到各部门去查看服务流程的运行情况。					
4. 设计服务流程图时要注意的问题					
(1) 商场超市的相关工作人员可以以顾客的身份去经历整个服务流程，记录下重要的信息。					
(2) 要经常从一线员工那里获得帮助、建议和有关信息的反馈。					
(3) 分析研究顾客的某些行为和反应，编制包括服务环节和步骤的服务流程图。					
(4) 要随着具体情况的变化而不断更新、改进服务流程图。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 面向服务质量的流程再造

名称	面向服务质量 的流程再造		编码		版本	
			页次		修改状态	
面向服务质量的流程再造是指企业为了降低成本、提高产品和服务的质量，赢得顾客满意，进而获得更好的经济效益，而把企业现有的流程要素重新进行组合、安排。 1. 再造服务质量观 再造服务质量观是面向服务质量的流程再造的最根本、最基础的东西。只有先树立正确的价值观，然后才能有效地去重建服务流程，改进服务质量。 2. 观念再造 对于商场超市来说，流程再造首先要做的是观念的再造，即价值观的再造。全体管理者及工作人员都应该明白企业的使命是什么，企业的目标和市场定位是什么。 3. 结构再造 这里的“结构”，包括产品结构、服务结构及人员结构等。在完成了结构再造之后，才能运用现代化的管理手段对流程进行改造。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

• 提高服务工作标准化程度的技术

名称	提高服务工作标准化程度的技术	编码		版本	
		页次		修改状态	
为了提高服务工作的标准化程度，使标准化服务和定制化服务完善地结合起来，服务性企业常常采用以下 3 类高新技术。 1. 计算机数据库 许多服务性企业总结出了一些顾客经常询问的问题，并在计算机数据库中储存了有关这些问题的相关信息，确定标准化查询服务程序，规定礼节性服务用语，以便问讯处工作人员能够迅速、礼貌地为顾客提供相关信息服务。 2. 自动化服务设备 自动化设备是提高服务效率和质量的好帮手。现在许多零售企业都使用条形码扫描机查阅商品价格，这样不仅能提高结账工作的精确性、加快结账收款工作的速度、缩短顾客的等待时间，还能让收银员集中精力做好数据输入、商品包装等工作，有更多时间回答顾客的问题，为顾客提供热情友好的个性化服务等。 3. 调度系统					

(续)

名称	提高服务工作标准化程度的技术		编码		版本	
			页次		修改状态	
现在许多商场超市等服务性机构，都在使用现代化调度系统来安排生产调度、员工的工作时间等工作。 这些采用高新科技成果精心设计的服 务操作体系，既可提高标准化程度，又可强化定制化程度。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

• 以优秀企业为基准——基准化

名称	以优秀企业为基准 ——基准化		编码		版本	
			页次		修改状态	
基准化的基本思想是，企业管理层可以通过分析在各个领域中处于领先位置的企业，然后通过模仿他们的做法来提高自己的经营水平和服务质量。也就是企业以市场上最优秀的竞争对手及其他行业的佼佼者为基准，将自己的服务、经营、管理、营销等同他们进行对比，然后在比较和检验的过程中逐步提高自己的经营水平和服务质量。 具体来说，企业基准化包括4个步骤： 1. 组建团队 企业管理层应组建一个基准化计划团队，确定基准化的目标以及决定收集数据的方法。 2. 收集数据 在确定了基准化的目标以及收集数据的方法以后，团队成员就可以从企业内部收集作业数据，同时也可以从企业外部，也就是基准化的目标企业中收集其他数据了。 3. 数据分析 通过数据分析，企业应该找出绩效的差距，并分析、确定是什么原因造成了这些差距。 4. 制订赶超计划 在明确了产生差距的原因之后，企业应该迅速制订和实施行动计划，最终达到或超过其他组织的目标。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

● 改进服务质量的措施

名称	改进服务质量的措施	编码		版本	
		页次		修改状态	
(1) 完善对服务过程的设计。 (2) 重视顾客的主体性。 (3) 员工满意度与服务技能和素质的培养。 在顾客服务活动中，顾客是一个主体，另一个主体就是代表企业提供服务活动的员工。一线员工的满意度与忠诚度是服务利润链的重要环节。 对企业来说，可以从以下 4 个方面提高员工的满意度和忠诚度： 1) 适当的授权。 2) 强化内部服务的支持，提高内部服务质量。 3) 适当的职业生涯设计。 4) 现场的控制与协调。 除了提高员工的满意度和忠诚度之外，企业还要从以下 3 个方面提高员工的服务技能和素质： 1) 强化员工的人际交往能力。 2) 给员工提供业务和技能培训的机会。 3) 管理人员要根据员工个性的不同给予员工个性化的关注。 (4) 对服务质量差距的弥补和改进。 由于各种因素的影响，服务利润链的各个环节之间存在诸多差距，如质量差距（管理者对服务质量的理解与企业质量规范之间的差距）、管理者差距（消费者对服务的期望与管理者对消费的理解不同）、市场传播差距（实际服务质量与对外宣传质量的差距）、服务传递差距（员工对服务质量的理解的异化）等。 对这些差距的弥补，一方面要依靠服务企业日常管理工作的改进与提高，另一方面则需要通过顾客服务活动中员工与顾客的有效沟通来抵消。 (5) 强化关键时刻的沟通与处理技术。 从服务设计角度来看，服务提供者也就是企业和员工要做到以下 5 点： 1) 制作相应的文字说明、模型和图表，对业务进行详细分解。 2) 识别、分析企业服务过程中的关键时刻，列出路径图和相关说明。 3) 针对服务过程中的每一个关键时刻，讨论和制定相应的应对策略和服务技术。 4) 对员工进行必要的培训，帮助员工将服务技术与其自身服务特点结合起来，提高关键时刻的沟通与处理能力。 5) 做好员工自主性和顾客主体性前提下的关键时刻处理技术的变通。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

• 商场超市现场特殊事件的处理办法

名称	商场超市现场特殊事件的处理办法	编码		版本	
		页次		修改状态	

为尽量减少顾客投诉事件的发生，遇到下列特殊事件时，相关服务人员一定要注意处理的技巧。

(1) 顾客不肯存包。告知顾客存包的目的是为了防止顾客购物时丢失贵重东西，并且商场超市存包是免费的，还能方便顾客购物。

(2) 看到顾客随意拆开商品外包装并吃东西。

1) 委婉地向顾客解释未结账前不能吃食物。

2) 带顾客到收银台结账。

(3) 发现顾客在卖场内拿着没有称重的商品。应该微笑告知称重处的位置，为了方便结款请顾客先去称重。

(4) 店内没有顾客要买的商品。

向顾客道歉并向顾客介绍可替代的商品，同时要将顾客所需的商品记录下来，向主管进行反映。

(5) 顾客提出的问题无法回答。遇到这种情况时，不能向顾客承诺或回答超过自己权限的问题，应该请顾客稍候，然后立即向上级主管请示或请求帮忙。

(6) 顾客不购物却要换零钱。告知我们的收银员只有在顾客交款时，才能打开钱箱找零，未交款时不能帮其找零。

(7) 顾客购买商品后不满意要退货。应介绍顾客到退/换货处，由退/换货工作人员接待并向其道歉，询问其原因，然后按有关退/换货标准进行处理，尽量做到让顾客满意。

(8) 顾客结账前发现所购商品的附件不全。收银员应先向顾客道歉，请顾客稍等，然后检查商品附件是否齐全，并及时通知柜台为顾客更换齐全的商品。

(9) 发现多收顾客钱或少收顾客钱。

1) 及时向顾客道歉。

2) 通知领班做差价补偿。

(10) 商品价签与计算机小票的价格不符。向顾客道歉，并由收银领班带领顾客进商场超市核实价格后，按最低价格结算。

(11) 结账排队时顾客发火或制造麻烦。

1) 收银员在接待第一位顾客时，应同时对后面的顾客说“对不起，请您稍候”。

2) 发生拥堵或纠纷时，收银人员应向顾客道歉并及时联络领班，疏散顾客。

(12) 顾客结账时现金不够。此时，收银人员可以微笑地对顾客说：“没关系，我们可以帮您删除您不要的商品。”并请当班主管协助删除顾客选择不要的商品。

(13) 购买的商品过了7天退换货期，顾客不去特约维修站而专门到商场超市退换。应该礼貌地对顾客说明按照消费者协会的规定，过了7天退换货期就由消费者自行到特约维

第二十一章 投诉管理工具

(续)

名称	商场超市现场特殊事件的解决办法		编码		版本	
			页次		修改状态	
修站去维修，并尽量说服顾客自己去维修站并主动提供电话给他们。 （14）稽核员检查出顾客有商品没有交款。对收银员漏扫造成的不便向顾客道歉，请顾客再回收银台交款。 （15）顾客忘记索要计算机小票，而出不去检查口。请顾客回收银台向收银员索要计算机小票，并要求收银员提醒顾客拿小票。 （16）遇到不讲理的顾客或顾客与顾客之间发生争吵。遇到顾客之间争吵、打架的情况要及时劝阻。遇到不讲理的顾客要带领其到人少的地方，耐心地向顾客道歉、解释，并及时向上级领导汇报，请领班、主管出面解决。 （17）被顾客辱骂或殴打。当事员工要冷静，千万不能与顾客争吵，任何一位在场的员工都应及时通知主管或经理到场处理并协调劝导、解释。						
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

机工经管读者俱乐部反馈卡

完整填写本反馈卡将可以参加幸运抽奖

每月我们将会抽出 10 位幸运读者，免费赠送当月新书一本

加入俱乐部，将会收到我们定期发送的新书信息

获奖名单将公布在 <http://www.Golden-book.com> 及 <http://www.cmpbook.com> 上

个人资料

姓名：_____ 性别：☐男 ☐女 年龄：_____ E-mail：_____

联系电话：_____ 传真：_____ 手机：_____

就职单位及部门：_____ 职务：_____

通讯地址：_____ 邮政编码：_____

单位情况

单位类型：

☐ 国有企业

☐ 私营企业

☐ 政府机构

☐ 股份制企业

☐ 外资企业（含合资）

☐ 集体所有制企业

☐ 其他（请写出）_____

单位所属行业：

☐ 食品/饮料/酿酒

☐ 批发/零售/餐饮

☐ 旅游/娱乐/饭店

☐ 政府机构

☐ 制造业

☐ 公用事业

☐ 金融/证券/保险

☐ 农业

☐ 多元化企业

☐ 信息/互联网服务

☐ 房地产/建筑业

☐ 咨询业

☐ 电子/通讯/邮电

☐ 其他（请写出）_____

单位规模：

☐ 500 人以下

☐ 500—1000 人

☐ 1000—2000 人

☐ 2000 人以上

关于书籍

1. 您购买的图书书名: _____ ISBN: _____
2. 您是通过何种渠道了解到本书的?
☐报刊杂志 ☐电视台电台 ☐书店 ☐别人推荐 ☐其他 _____
3. 您对本书的评价
内容 ☐好 ☐一般 ☐较差
编排 ☐易于阅读 ☐一般 ☐不好阅读
封面 ☐好 ☐一般 ☐较差
4. 您在何处购买的本书
☐书店 ☐网络 ☐机场 ☐超市 ☐其他 _____
5. 您所关注的图书领域是:
☐投资理财 ☐人力资源 ☐销售/营销 ☐财务会计 ☐管理学与实务 ☐其他 _____
6. 您愿意以何种方式获得我们相关图书的信息?
☐电子邮件 ☐传真 ☐书目 ☐试读本
7. 如果您希望我们发送新书信息给您公司的负责人, 请注明所推荐人的:
姓名 _____ 职务 _____ 电话 _____
地址 _____ 邮件 _____

感谢合作! 请确认我们的联系方式

联系人: 胡嘉兴

地址: 北京市西城区百万庄大街 22 号机械工业出版社经管分社

邮编: 100037

电话: 010-88379705

传真: 010-68311604

电子邮箱: hjx872004@yahoo.com.cn

登记表电子版下载请登录:

<http://www.golden-book.com/clubcard.asp> 或 <http://www.golden-book.com>

如方便请赐名片, 谢谢!

商场超市管理工具箱

看了就能用，用了就有效。

商场超市管理者的活字典，让企业的绩效飞起来。

本书为商场超市的经营管理者提供具体、实用的管理工具，帮助经营管理者抓住发展机遇，提升规范化管理的水平，提升顾客满意度，确保企业的竞争力。本书所提供的管理工具翔实丰富，从各部门的组织结构及相关制度，到工作流程、方案的制定；从采购、物流配送，到商品的布局陈列、仓库管理；从营销战略策划、制定促销方案，到卖场员工管理、建立系统完善的服务体系，都有清晰明晰的介绍。



- ☆ ① 餐饮店管理工具箱
- ☆ ② 房地产管理工具箱
- ★ ③ 商场超市管理工具箱
- ☆ ④ 旅行社管理工具箱
- ☆ ⑤ 酒店管理工具箱
- ☆ ⑥ 社区管理工具箱

地址：北京市百万庄大街22号
邮政编码：100037

电话服务
社服务中心：010-88361066
销售一部：010-68326294
销售二部：010-88379649
读者购书热线：010-88379203

网络服务
教材网：<http://www.cmpedu.com>
机工官网：<http://www.cmpbook.com>
机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>
封面防伪标均为盗版

图书上架建议 企业管理

ISBN 978-7-111-39126-5

责任编辑：贾秋萍 封面设计：任燕飞

ISBN 978-7-111-39126-5



9 787111 391265 >

定价：98.00元