

现代商场经营管理

目 录

商场经营管理概述	(1)
第一节 管理的基本理论与原则	(1)
一、商场管理的概念	(1)
二、商场的管理原则	(1)
第二节 商场管理的内容	(3)
一、商场管理的任务	(3)
二、商场管理的内容	(3)
三、商场管理的四大功能系统	(14)
四、管理者的四重角色	(15)
第三节 科学管理手段的运用	(16)
一、经营和管理包含的项目	(16)
二、科学管理在商业的实际运用	(18)
三、提高服务人员的素质	(20)
第四节 加强商场管理基础工作	(22)
一、管理基础工作的涵义	(22)
二、管理基础工作的内容和特点	(23)
三、怎样加强商场管理基础工作	(28)
第五节 经营与经营观念	(30)
第六节 经营机制与经营决策	(31)

一、经营机制	(31)
二、经营决策	(32)
三、经营决策的方法	(34)
第七节 加强市场营销搞活商场经营	(36)
一、市场营销概述	(36)
二、市场营销的外部环境	(39)
三、消费者购买行为研究	(42)
四、目标市场	(47)
五、商场营销因素组合	(48)
第八节 商场经营管理的评价	(58)
一、经济效益概述	(58)
二、商场经济活动分析	(65)
三、经济指标体系	(66)
四、经济活动分析的一般方法	(68)
五、商场经济活动分析的主要内容	(70)
第九节 决策控制在管理中的实际运用	(73)
一、决策的概念	(73)
二、决策理论	(77)
三、经济要素的控制	(80)
第十节 劳动的组织与优化	(86)
一、商场劳动的特点	(86)
二、劳动定额与劳动效率	(86)
三、劳动组合与优化	(87)
四、优化劳动组合	(88)
五、劳动者素质与职工培训	(89)
第十一节 资金的筹措与运用	(90)
一、资金的来源	(90)
二、资金的筹措	(90)
三、资金的分配与使用	(92)
第十二节 服务质量管理	(94)

一、商场对顾客的服务质量保证设计	(94)
二、服务质量保证卡设计的目的与指针	(95)
三、服务质量保证卡的内容设计	(96)
四、服务质量管理的重要意义	(96)
五、影响服务质量的因素和服务质量的内容	(96)
六、提高服务质量的途径	(97)
七、方针目标管理和建立 QC 小组	(101)
八、推行全面质量管理.....	(103)
九、质量问题的分类处理.....	(110)

商场经营管理概述

第一节 管理的基本理论与原则

商场的经营与管理包括哪些内容？

一、商场管理的概念

商场管理 就是指商场内部有组织、有计划、有目的的人、财、物的经济活动 ,通俗的说就是商场管理者使下属把自己所管的那一部分工作做好。市场经营部经理 ,使市场经营部的员工把销售服务工作做好 ,行政部经理使行政部的员工把行政服务工作做好。

这里特别需要指出的是 ,不是管理者自己直接去把工作做好 ,而是使下属把工作做好。因为管理者自己没有这么多精力去做好这么多的具体工作。他不但没有精力直接去做这些具体工作 ,而且他也没有精力去直接指挥每一位员工的工作 ,他的管理工作是使每一位由他直接管辖的部门经理把本部门的工作做好。

商场没有管理 ,就不能经营 ,管理应贯穿于整个经营活动过程之中。

商场管理离不开计划、组织、指挥、监督、调节等功能。计划职能是统筹安排 ,综合平衡各种比例关系 ,预测未来 ,决策目标 ,选择实现计划的最佳方案 ,组织职能是实现决策目标和决策方案的手段 ,通过合理地调配人力、物力、财力 ,使三者得到最佳结合 ,发挥最大效能 ,指挥职能是使整个商店的人员齐心协力 ,步调一致 ,为实现既定的目标而奋斗 ,监督职能主要是考核各部门和人员工作任务完成得如何 ,是否履行自己的职责 ,保证商场的经营方向正 ,服务质量高 ,经营效益好 ,调节职能是对商场在经营过程中出现的新问题、新矛盾 ,采取措施 ,妥善解决 ,使各项经济活动协调发展。上述五种职能相互联系、相互渗透、综合运用 ,才能管理好商场。管理工作的成功程度 ,取决于管理人员的智能高低。国外突出“六整”,即整理(店堂),整顿(纪律),整洁(环境),整仪(服装),整军(效率),整员(出勤),对商业进行管理。

二、商场的管理原则

1. 计划管理原则

商品实行计划管理 ,才能使商场工作人员有明确的目标 ,做到心中有数 ,发挥其

工作积极性,才能使各项经济活动相协调,有所遵循,便于国家对商场的领导、监督、检查。商场应当通过调查研究,预测市场,掌握市场动态,以扩大商品流通为中心,编制各项计划,平衡各种比例关系,严格执行计划,保证完成和超额完成各项任务。

2. 民主集中制原则

商场的每一位职工都是商场的主人,是完成商品购销任务的执行者,他们对自己所接触的业务最熟悉。商场必须实行民主管理,发挥职工经商理财的积极性。另一方面,一个商场的人很多,商品购销存业务繁杂,客观上要求集中领导,统一指挥,不能各行其是。因此,商店的管理必须实行既民主又集中的‘民主集中制’原则。

3. 经济核算原则

在商场的经营中,销售收入抵补各项支出外,要有赢利。除了政策性亏损外,不能出现经营性亏损,否则,就会影响国家的财政收入。商场应通过记帐、算帐,对经营活动中的人力、物力、财力的消耗情况进行对比分析,考核评价经营成果。商场为增加盈利,应重视市场预测,组织适销对路的商品,加速和扩大商品流通;在提高服务质量的前提下,节省费用开支,合理组织劳动,不断提高劳动效率。商场应加强财务监督,严格按财务制度办事,同一切违反财务制度或贪污行贿浪费的行为作斗争。

4. 责任制原则

商场如果没有严格的责任制,就谈不上科学管理。建立责任制,职责清楚,奖惩严明,就便于对职工进行监督、考核;建立责任制,就能促进职工严格要求自己,兢兢业业地做好本职工作;建立责任制,就能有效地防止无人负责、纪律松弛和‘官商’现象;建立责任制,就可以使各种劳动协调而有秩序地进行,推动购销业务的顺利开展。

商场在对各个部门和职工明确具体责任的同时,必须赋予同责任相适应的权力。责任和权力是互相制约、不可分割的两个方面。如果只有责任而没有权力,责任就会落空;只有权力而没有责任,对权力没有约束,就可能出现指挥失误,造成经济损失。各个部门和职工有职有权,把责任和权力统一起来,才能发挥全体人员的积极性、主动性和创造性。

5. 物质利益原则

商场在经营管理过程中,应关心职工的物质利益,推动职工提高劳动效率,增加商场的经营成果。职工个人劳动多,贡献大,应多获得物质利益;职工个人劳动少,贡献小,应少获得物质利益。物质利益的分配差距主要由奖金来兑现。由于责任分解指标很难准确考证,由于承包基数很难科学核算,造成多数商场在按劳付酬方面存在着很多不合理的因素,但因管理不善,发生经营性亏损,应受到经济惩罚。

在贯彻物质利益原则的时候,要切实加强职工的思想工作,单纯用经济管理的方法,不完全适合多数单位的具体情况,要加强员工的激励,调动其工作积极性。

第二节 商场管理的内容

一、商场管理的任务

1. 满足群众需要。商场的购销活动同人民切身利益息息相关。商场每一位职工都必须树立群众观点,全心全意为每一位消费者谋利益。

2. 按照客观经济规律组织商品流通。商场在宏观上,应该遵照经济规律、价值规律和按劳分配规律从事活动。微观上,商场必须注意总结日常经营管理中的具体规律,按规律办事。比如人们随着季节的变化需要更换衣服,商场(服装或百货店)就应适应这种规律。“季前备齐,季中出售,季末压缩”,就属于购销业务的一种规律。

按照客观经济规律办事,应当具有实事求是的精神、老老实实的态度。商店领导(经理或主任)对工作计划、决策,要注重调查研究,同职工商量,集思广益,不能主观臆断,更不能把局部经验当作普遍真理。

3. 充分发挥职工的劳动积极性。劳动者是生产力中最重要的因素,商场职工的劳动热情高,干劲大,经营效果就会好。从我国多数商场的管理经验中,可以归纳下面几条:通过思想教育提高觉悟;通过文化和业务学习,提高业务水平和工作能力;吸收职工参加管理,做民决策民主化;分工合理,不出现忙闲不均;知人善任,人尽其才;赏罚分明,鼓励先进,鞭策后进;当“官”平易近人,和职工同甘共苦;处理问题,一视同仁,不偏不倚;尊重人格,团结同志;改善工作条件,不断改善福利待遇,帮助每位职工解决家庭的实际困难。

4. 完成或超额完成销售任务和财务计划。销售计划完成越好,企业效益越好,对国民经济的发展贡献越大。财务计划完成的越好,对商场的发展,对国家财政的贡献也越大。

二、商场管理的内容

凡是人们集体活动的地方,都有管理,都要管理。商场与社会上每个人都要打交道,都需要管理。近年来,大批年轻人加入到零售商场来工作,他们热情很高,但是缺乏经营管理方面的知识。本节特别从计划管理、购销管理、运储管理、物价管理、财务管理、柜组管理、组织管理、人事管理、协调沟通管理、督导管理、控制管理、动力管理等12个方面来对商场进行有效的管理。

(一) 计划管理(商品流转计划管理)

计划管理,也有的书上称为商品流转计划管理。计划管理,指导着商场最基本的经营活动,规定着商场的商品购、销、存指标,购销存是商场的基本职能。可由下列公式表示:

期初库存 + 本期购进 = 本期销售 + 期末库存

商场通过购、销、存的职能体现为人民服务的宗旨,促进生产发展,多为国家提供积累。计划管理是管理工作的中心,是其它一切计划的基础,对其它计划起着主导作用。

商场担负着居民生活必需品的供应任务,计划管理的主要部分是商品销售指标,销售指标又决定着进货额与库存额,只有把购、销、存三者有机地结合起来,商场的生意才会一活皆活。

1. 编制商品流转计划的依据商品流转计划是商品流通规律的客观反映。因此,计划要从实际出发,要防止计划指标过高或过低两极偏向。编制计划的时候,要把客观可能性与主观能动性密切结合起来,计划才先进可靠。因此,编制计划必须遵照下列依据:

①国家政策。②商场自身的各种可能。③分析商场的原始资料和前期计划执行情况。

2. 编制商品销售计划

科学地制定销售计划,是商场确定人员、资金、费用、利润等指标的基本依据。销售总额的计算,一般采用下列公式:

计划期销售总额 = 前期预计销售总额 $\times$ (1 + 增长幅度)

3. 制定商品库存定额

确定商品库存定额,是为了保证商品供应不中断,满足消费者的多种需求,用最合理的库存数,来加速流动,减少流动资金的占用。一般采用下列公式计算商品库存定额:

商品库存定额 = 计划期平均日销售量 $\times$ 计划期商品平均库存天数

商品库存定额确定后,就为商品资金的使用定额提供了依据。商场的商品品种繁多,对商品资金定额采用不同的方法来计算,主要商品按品种,一般商品按大类,零星商品按金额。

4. 制定商品的采购指标

编制采购计划,是为了保证销售任务的完成,采购计划总是与销售计划、库存计划紧密相关的。一般用下列公式来计算采购指标:

商品采购量 = 商品销售量 + 期末库存量 + 商品损耗量 - 期初库存量

编制采购计划时,应按商品类别分别确定采购量。不管是采购计划商品或是非计划商品,采购系统内商品或是系统外商品,采购当地商品或是外地商品,或者从生产厂家直接采购商品,都要与供货单位保持友好的经常的联系和往来,保证计划采购的稳定性。

计划管理,是要保持购、销、存的指标平衡,只有平衡,才能使商场的各项工作协调进行。

(二) 购销管理

俗话说‘买好才能卖好’，商场以“卖”为主，但必须在“买”字上下功夫，完成卖方市场向买方市场过渡，保持买卖均衡。

1. 购货管理

采购应本着“以销定购”、“勤进快销”、“库存保销”的精神，积极、准确、按时购进货源。

① 采购业务的具体要求

进货数量要适当，不能购多而积压，不能购少而脱销；进货质量要保证，食品要卫生，耐用品要美观耐用；进货品种要齐全，多采质优的新品种，多采脱销的“冷门”品种；进货时间要及时，季节商品早购，“冷门”商品随时购；进货力求环节少，加快业务手续，缩短在途时间；进货精打细算，合理使用流通费用，加强资金周转。

② 购进商品的质量验收

商品质量的好坏，不仅影响商场的经营与管理，危害更大的是商场信誉，劣质商品一定不能进入商业网。

影响商品质量的因素有：原材料的成分、性质和结构，生产工艺、操作方法，商品的包装、保管、运输条件等等。

验收的方法一般分为感官检验和理化检验两种：

感官检验法，验收人员凭自己的商品学知识和工作经验，用感官来确定商品的质量。通常通过视觉、触觉、味觉、嗅觉、听觉去检验，如糖果通过味觉，香水通过嗅觉，收录机通过听觉，肥皂通过触觉，电视机通过视觉等等。但是，有很多商品通过感觉经验，判断很难精确。例如玻璃瓶装的高度白酒，就是如此。

理化检验法，就是采用器械、仪器和化学试剂，对商品进行物理、化学和生物学的分析，从分析的结果来判断商品质量是否符合要求。例如酒饮料的真伪通过防疫站进行检验，毛线含毛量通过棉检站进行检验，出口转内销商品通过商检局进行检验，商牌的真假通过工商局进行鉴别。理化检验我国绝大多数商场还不具备这种条件，需要有关部门的支持和帮助。随着科学技术的发展，这种方法将会在越来越多的商店得到应用。

③ 验收发现不符合要求的商品处理

实际工作中，采购人员看样的商品，样样皆如愿，由于种种原因，到货检验后，时常发现盈余、短缺、残损、质量不符等问题。一般商场对上述情况都编制验收记录卡，详细记载数量差错和质量不符的開箱情况，两人验证签字。而后根据具体情况分别处理：盈余（超出合同数或运单数），退货或者征求对方同意补汇货款；缺货（短缺），与交通部门、供货单位商洽解决办法；残损作退或索赔处理；质量不符，可以征得同意退货，或者降价出售，供方认亏。

2. 销售管理

把实物（商品）卖出去的交易活动，称为销售活动。没有卖出商品，只是对消费者进行一些服务活动或者服务宣传，就不能称作商品销售。

(1) 商品销售的方式

①门市销售。这是商品销售的最基本方式,又可分为:柜台陈列售货,即一般常见的商场销售方法,这种方式比较适合于零星小商品、贵重商品、易损易污商品,敞开陈列售货,即畅开货架、顾客自行挑选,我国这类商场称为超级市场,这种方式比较适合于布匹、家具、服装、水果、袋装盒装糕点等,最大优点能减轻营业员的劳动量,最大缺点容易丢失和污损;展览式售货,这是敞开货架的一种特殊方式,把该出售的商品陈列在特殊的地方、特殊的货架上,这种方式一般比较适合新商品、季节性商品、接近失效期的商品、降价商品等,这种方式多数是在节假日、大型社会活动时使用。②流动售货。深入居民区,最大限度地接近消费者,给顾客购买商品提供方便,在闹市区和交通要道地段,设流动售货车,为顾客带去方便食品 and 三类小商品。③送货上门。这种方式是把商品送到预先已经确定的购买者或购买单位手里。如笨重的大件商品(文件柜、家具、组合音响等)、批量大的小商品(几十箱的肥皂、几百条毛巾)。使用哪种方式要根据商场的具体情况而定,不能因抽人送货,使门面人手短少,顾客排队等候,就不好了。④函购邮寄售货。这是一种专门为外地消费者服务的售货方式,即根据消费者的信函和汇款数额,将消费者需要的商品通过邮局寄出去。这种方式在我国使用的面较窄,一般为求购书籍、杂志、市场购不到的商品。在经济发达的国家,邮购商场比较多,美国每年有 700 多亿美元的商品是通过邮购售出的。我国土地辽阔,经济发展不平衡,边远地区商业网点少,又有很多野外工作人员,发展邮购业务,建立邮购商场是完全必要的。

(2) 出售商品的步骤和要求

第一步,接待顾客,询问需要;第二步,介绍商品,帮助挑选;第三步,包扎收款,送别顾客。

当顾客走近柜台时,应礼貌地迎上前去,细心询问顾客需要什么。当顾客多的时候,能“接一,顾二,联三”,千万不能冷落顾客,接待有条不紊,层次分明,照顾周全。谁是购物的,谁是问价的,谁是随便看看的,要分别对待,使之各得其所,人人满意。

营业员要根据顾客的视标,迅速拿出商品,最少要有二件以上的比较。介绍商品时不要夸大,也不要缩小,设身处地地为顾客着想,从顾客的需要,支付能力,兴趣程度,帮助挑选。

当顾客决定购买某种商品时,一般先付款后交货,结帐要快,包扎要牢要美。凡要试验的商品,当面试好。成交后可以建议选购连带性商品、互补商品(购手表,劝选表带,购饭碗,劝选勺羹,购黑板劝选粉笔等)。

不管顾客是否购物,送别顾客时,要有礼貌,顾客走后,作好营业台帐(不要当着顾客面),并把顾客挑选剩下的商品,放回原处。

(3) 全天营业结束后应做的事情在打烊前 10 分钟,营业员就要有礼貌地提请顾客注意快下班了,当闭店的铃响时,对留在店内的顾客,要耐心等待,不要催促,更不

能拒绝出售商品。

顾客全部出店后,每日都要做好下列工作:①清点销货款,填写缴款单,做好当日进销存日报;②贵重商品,如钟表、电视机、摩托车,盘点清楚,小件贵重商品,如手表、金首饰等安全存放;③按商品按货架要求,将货续足摆好,切实做到库里有,柜台就有;④打扫卫生,锁好柜门;⑤柜组简单小结当日经营情况,确定次日工作重点和有关事项。

(三) 运储管理

商场经营的每种商品,都要从生产单位或者批发单位运进来,入库验收保管,然后销售出去,是商场经营必不可少的一环。

1. 运输管理

商场在组织商品运输中,应该充分利用运载工具,用最少的时间,走最短的路程,花最低的费用,并保证商品安全无损,应该贯彻“及时、准确、安全、经济”的原则。

及时,是指把商品从供货方迅速地运回本地,缩短在途时间,及时投放市场。

准确,是指商品在装车和运输途中,避免差错,做到“数量不错,品种不乱,质量不差”,准确按时运到商店。

安全,是指商品在运输途中,不发生霉、烂、残、损、丢、烧、爆等事故,质量完好,安全到店。

经济,是指最合理地选择运输路线和运输工具,用最少的人力、物力、财力完成运输任务。

2. 储存管理

做好商品保管工作,对于确保商品安全,维护商品质量,改善经营管理,都有着重要作用。

搞好商品保管,要做到下面四条:

第一,正确堆码商品,合理使用仓库,堆码的方法可以根据商品的种类、特性、规格、包装、体积、重量、库房的高度、地板的负荷量、通风透光情况,采用不同的堆码方法。堆码的方法,一般有散堆法、垛堆法和货架堆码法。从堆码技术上分解又有以下几种方法。直码,即将商品由垛底往上整整齐齐地一层一层地堆放,适合于外型包装为正方体的商品。其特点:堆码方便,垛形整齐,便于核算商品数量。

颠倒码,即将上层商品与下层商品逐层颠倒堆码,适合于外型包装为长方体的商品。其特点:能增加货垛的牢固性,可以扩大垛距之间的通风能力。

交叉码,即将上层商品与下层商品纵横交叉逐层堆码,适合于长形商品。其特点:比较牢固。

梅花形堆码,即将商品一层一层地顺序排列,第二层利用第一层的空隙堆码,以此类推,整个排列呈梅花状,适合于圆形、桶坛状商品。其特点:稳固,可节约仓库面积。

连环码,即将商品的一小半压在另一商品上,上一层商品又朝相反的方向排列

在下一层上面,如此反复向上,形成辫子状,适合于圆盘状商品。其特点:利用商品本身的拉力互相牵制,使垛堆稳固,既节省仓库,又可以通风防潮。

第二,做好商品的养护。商品在库中,由于受到自然条件的影响,往往会发生质量变化,造成不必要的损失,需要采取下列养护措施:

①控制和调节仓库温度和湿度,防止高温引起商品霉变腐烂,防止温低引起商品皱萎脆裂。②保持仓库清洁卫生,防止鼠虫害和细菌繁衍。③加强仓库安全措施,防止火灾水灾,防止偷盗破坏。④建立健全仓库检查制度,根除事故隐患,保证工作秩序的正常进行。

第三,商品出入库,要有帐目,正确记载商品收付存数量。

第四,经常分析商品库存结构。库存总额与正常经营情况是否适应,通过多与少、好与坏的商品库存反映,找出原因,及时向商场建议,时刻保持商品库存结构相对合理。

(四) 物价管理

一个商场能否正确执行国家的价格政策,直接牵涉到广大顾客的切身利益。因此,做好物价管理工作是提高商场服务质量,加强经济核算,改善经营管理的重要方面。

第一,加强商业人员的政策、法制观念,一定要做到“秤准量足,买卖公平”。

第二,针对单位存在的问题,提出改进措施,建立健全各项物价管理制度。

第三,根据商场的大小,经营品种的多少,设专职或兼职物价员,做好物价管理工作。

第四,定期自查物价执行情况,发现问题,及时纠正,坚决制止擅自哄抬物价、缺两短寸等不法行为。

第五,奖惩分明。对那些工作认真,一丝不苟,一贯“秤准量足,买卖公平”的予以表扬和物质奖励;对那些工作麻痹大意,因卖错价格给国家或消费者造成损失的,及时给予批评以至经济制裁。有些商场还建立一月一检查,一季一评比,半年一表扬,一年一奖励的制度,促进了商场物价管理工作的顺利开展。

(五) 财务管理

财务管理这一部分,涉及到资金管理、流通费用管理、利润管理和财务分析四个部分,通过财务分析,来论证财务管理。

1. 商场财务分析的主要内容

①资金分析,主要是分析各类资金在资金总额中所占的比重是否合理,流动资金增减变化情况,流动资金周转速度和占用比例,银行贷款和信用情况,资金来源是否正当,遵守财经纪律情况等等。通过对资金的分析,便于采取措施,提高资金使用效果。②商品流通费用分析,主要是分析费用计划执行情况是否符合增产节约的要求,费用的增减变化情况及其原因。通过分析,进一步了解流通费用管理的经验和存在的问题,还可以对直接费用项目和间接费用项目分别进行再分析,促进企业进

一步挖掘潜力,降低费用水平。③利润的分析和检查,主要是分析利润计划完成情况,实现的利润是否符合政策要求,利润与利润率的变化情况,影响利润的主客观原因等等。通过分析和自查,研究对策,制定方法,提高效益。

2. 财务分析的几种形式

根据分析的目的、要求和内容,一般采用全面分析、简要分析、专题分析、典型分析几种形式。

全面分析 对商场财务活动情况进行全面、系统的分析,以考核商场经营过程中所取得的成就和存在的问题。主要用于年度和半年的财务分析。

简要分析 对几个主要指标或一些重点问题进行简明扼要的分析,以考核商场经营管理上的主要情况和发展趋势,主要用于季度和月份的财务分析。

专题分析 对重大政策性问题、经济措施或某个薄弱环节单独进行分析,以便及时解决问题,改进工作。这种分析不受时间限制,可以根据需要不定期进行。

典型分析 对典型单位、典型事例,采取解剖“麻雀”的方法进行分析,以便总结典型经验,推动全面工作。

以上几种分析形式是相互补充、相互结合的,全面分析可以与专题分析相结合,定期分析可以与临时分析相结合。也有的单位采取会议分析、现场分析、相互访问分析、柜组分析等多种多样的方式方法。

3. 财务分析报告的内容

①基本情况。将商场在本期的经营情况作简要说明和总的评价,说明商品流转计划和财务计划完成情况,肯定成绩,指出缺点。②各项主要财务指标的完成情况。在资金方面,说明流动资金是否遵守计划管理和定额管理,流动资金运用是否合理,利用效果如何,有什么成绩和问题。在费用方面,说明费用计划执行情况,商场在节约费用开支方面取得的成绩及费用管理工作中存在的问题。在利润方面,说明商场为国家增加积累的主要成绩,检查商场是否存在不讲核算、不顾国家政策、不计盈亏等情况,对重大的财产损失要说明原因,总结教训。③今后意见。应针对商场经营管理工作中的主要问题提出改进意见。

财务分析报告是商场领导和上级主管部门对商店工作进行指导的重要资料或依据。这就要求:财务分析报告要全面地看问题,防止片面性;反映情况要实际,不能浮夸;突出重点,不求面面俱到;观点与材料内容力求统一,不能自相矛盾;文字要简明扼要,条理清楚,不能空话连篇,言之无物。

4. 财务常用的几种计算公式

商品定额 = 计划期平均每日销售量 × 计划期商品平均周转天数

流动资金周转天数 = $\frac{\text{计划期流动资金平均占用额} \times \text{计算期天数}}{\text{计划期商品销售额}}$

固定资产折旧率 = 固定资产年折旧费 / 固定资产原值 × 100% 正常为 5%

销售利润率 = 利润总额 / 商品销售额 × 100%

销售税金 = 商品零售额 × 税率 正常为 3%

利润总额 = 毛利额 - 流通费用 - 税金 ± 业务收支与其它收支净额

经济效益 = 劳动成果 / 劳动耗费

5. 更新改造资金的来源与使用范围

更新改造资金(也称固定资产更新改造资金),是用于更新设备、技术改造或购置固定资产(如购买轿车、购买职工住房),它是保证商场固定资产再生产的资金来源。按正常标准和规定,商场的更新改造资金是由以下四个方面所构成:一是商场按规定比例提取的折旧基金,二是商场固定资产的变价收入,三是上级或财政拨给的零星建设资金,四是由商场利润留成中补充的款项。商场使用更新改造资金,原则上要能恢复和增加固定资产的效能,有利于扩大商品流通;同时要按照国家规定的的使用范围,分别轻重缓急,合理安排,节约使用。

6. 确定商品流通费用指标的依据

确定各项费用指标的依据:①上级对计划期费用管理的要求和规定。②商场的计划与预算指标,如商品流转计划、商品运输计划、银行贷款计划、劳动工资计划等。③报告期各项费用开支情况的分析资料。④计划期影响费用开支的因素。

7. 增加商场利润的途径

努力扩大商品流通,加快资金回笼;不断降低费用开支,从节流中挖效益;控制利润外流,减少贷款,少付利息,杜绝挪用和赊销;加强管理,减少损失,压缩营业外开支;加强财务监督,严肃财经纪律,反贪污反浪费。

搞好财务管理,是商场每个职工的责任,经理的任务更重。不但要搞好上述管理,还要经常地分析和研究财务报表。财务报表是商场经营的晴雨表,从资金平衡表和经营情况表中,找出以往的优势和劣势,扬长避短,使商场的经营更上一层楼。

(六) 柜组管理

营业柜组是商场经营商品的基层组织,售货员是商场经营的主体力量,占据人数比例达60%以上。加强柜组管理工作是商场的最基础的工作,也是管理的重点之一;加强柜组管理,便于调动全体职工的智慧,增加商场的内聚力。

1. 加强柜组管理的意义

①有利于完成商场的各项任务。商场的全部商品都要通过售货员的双手去卖出,他们的工作质量直接关系到人民群众的切身利益,直接影响着经营的效果。②有利于实现科学管理。商场的各项资料,来源于柜组的原始记录,商场的信息来源,多半需要从营业柜台汇集。③有利于发挥职工群众参加商场管理的积极性。“群众是真正的英雄”;“一切智慧来源于群众”。④有利于加强商场内部团结。⑤有利于商场分级经济核算。柜组核算又是商场核算的基础,发动柜组管好用好资金,对提高商场的效益是大有好处的。

2. 加强柜组管理的方法

一是选用德才兼备的柜组组长;二是过细地做好柜组人员的激励工作;三是将柜组人员合理分工;四是建立健全各项责任制度;五是设立柜组民主管理员,调动全

体售货员参加管理的积极性 ;六是组织售货员开展技术竞赛 ,练好基本功 ;七是实现柜组简易核算 ;八是开展以改善服务态度、提高服务质量为中心内容的劳动竞赛 ;九是贯彻按劳分配原则 ,按劳动实绩和劳动态度 ,搞好柜组物质利益分配 ;十是培养柜组职工接受顾客监督 ,听取群众意见的良好习惯。

3. 柜组核算的定额指标

各个柜组经营的商品品种不同 ,核算的要求不同 ,不能强求一律来制订指标。要内容明确 ,重点突出 ,便于检查 ,有促进作用。正常核算指标有以下几项 :

①商品的销售额 :核定柜组销售额 ,既要参照上期实绩 ,又要充分预计和排除各种影响因素 ,使商品不会脱销也不会积压。②经营品种 :核定柜组经营的品种 ,既要保证人民生活的基本需要 ,又要丰富多采 ,既要扩大花色品种 ,又不能超出执照规定的经营范围 ,既要考虑历年的经营情况 ,又要兼顾消费者的需求变化。③商品资金 :核定柜组商品使用资金定额时 ,既不能宽打宽用 ,浪费资金 ,也不能盲目压缩 ,捆住手脚 ,既要扩大商品流通 ,又要管好用好资金。④商品流通费用 :核定柜组直接有关费用(包装费、工资、零星购置费用)的指标 ,应本着勤俭办店的精神 ,既要从严控制 ,又要适当放“权”。⑤劳动效益 :核定柜组人员平均销售指标 ,不宜过高不能偏低 ,以稍加努力就能达到为宜。⑥差错率 :核定柜组差错比率问题 ,应根据上级规定和同行业的先进水平为依据 ,根据商品易损易破程度和商品的易腐易烂情况 ,分别核定 ;短款不准拖欠 ,不准相互抵销。差错率一般在 1‰ - 5‰ 考核幅度之内。

4. 营业员应遵守的柜台纪律

纪律是执行任务的保证 ,是考核职工工作的重要措施之一。营业员应自觉遵守企业规章制度 :①不准在柜台内吸烟、吃东西、干私活 ;②不准与顾客顶嘴吵架 ;③不准在柜台内聊天打闹 ;④不准在柜台会客长谈 ;⑤不准因结帐、点货而不理睬顾客 ;⑥不准在柜台内看书看报 ;⑦不准坐着接待顾客 ;⑧不准随便离开工作岗位 ;⑨不准挪、借贷款和票券 ;⑩不准自买自己出售的商品和私分供应紧张的商品。

企业应加强制度建设 ,健全各项规章制度 ,使柜组人员人人有章可循 ,个个有规可守 ,形成全组人员“一盘棋”。这些制度可归纳为 :商品领、管、销制度 ;资金管理与结算制度 ;财产爱护和保管制度 ;商品盘点盘存制度 ;考勤考核考绩制度 ;奖励惩罚褒贬制度等。

(七) 组织管理

一件事一人做不好 ,需要几个人一起来做 ,这就产生了组织。我们一般把三人以上的团体称为组织。实际上 ,只要存在一种大家执行统一意志的团体 ,这团体就可称为组织。

商场组织管理实际上就是对商场这一组织所承担的任务在全体成员之间的分工合作进行管理 ,目的是完成好商场组织所承担的任务。组织管理经常涉及到机构(部门)的设置、岗位的设置 ,和包括明确各种机构和岗位的责任、权力、相互关系的规章制度的制定等等。

(八) 人事管理

人事管理的工作有:确定商场每一部门和岗位所需要的员工数量,挑选录用员工,将合适的员工分配到合适的岗位上去,培训员工,对员工进行日常管理,其中包括对员工的工资管理,评估考核管理,奖惩、晋升、辞退等的管理。

这里需要纠正一种错误观念,认为人事管理仅是商场人事部的工作,与销售、进货、餐饮等业务部门无关。按照国际商业惯例,在员工人事管理上,销售部、餐饮部等业务部门的经理与人事部门的经理共同负责,而且业务部门经理的责任要更大一点。

一般说来,业务部门的经理有权决定本部门员工的录用,在部门内部工作的安排、调动、任免、奖惩、考核、工资等级与发放等。这是因为,员工的录用和成长是为业务部门所需要,员工的大部分工作时间是在业务部门中度过,问题也在业务部门中发生,所以应该由业务部门经理对本部门员工的去留、晋升等拥有决定权。

人事部门在人事管理上,对业务部门起监督、指导、服务和考核作用。这包括协助总经理制定、控制各部门定编、定员,根据业务的需要,协助各业务部门进行员工的招聘工作,为业务部门提供各类后备员工,对商场内各部门之间的余、缺员工进行调配,记录有关员工个人资料并存档,统一管理和调整整个商场员工的工资薪水,为员工办理各种有关的人事手续和证件等。这是因为,对各业务部门来说,人事部作为商场在人事政策、缺席方面的代表,要起监督作用。人事部掌握人事管理的专业和有关法规知识,要起指导作用。人事部作为一个专门的职能机构,要起服务作用。

在对员工的培训工作中,一般商场人事部负责入场教育、素质培训,业务部门则负责专业岗位上的技能培训。

(九) 协调沟通管理

在商场日常工作中,在员工与员工之间,员工与管理人员之间,顾客与员工之间,顾客与商场之间,经常会发生意见不一致的相互冲突行为。如顾客对服务员服务态度生硬的投诉,员工对管理人员奖惩不公平的抱怨等。

协调管理就是指商场管理者正确、及时地发现和分析各种冲突的性质、类型,并选择正确的方法来及时加以解决。如国际商场一般都设有顾客投诉处理的程序和员工抱怨处理的程序等。

沟通就是信息传递与反馈的双向交流,如两人之间的讨论和谈话。商场管理者要进行有效的指挥与指导,所需要做的最重要的事情之一就是处理信息,并在此基础上单独地或共同地做出决策和制定计划。指挥与指导效果好坏之一就取决于商场管理者与其他人员和顾客的信息沟通如何。如果不了解顾客的深层需要和员工的能力状况,就很难管理好商场的日常工作。

通过有效的沟通,还可以争取到上级的支持照顾,同级的默契合作,下级的理解帮助,和社会的同情欢迎。

(十) 督导管理

督导管理也可以叫作指挥与指导管理。指挥就是指商场管理者借助指示、命令等手段对下属的工作任务进行分工安排,以实现计划目标,这具有高度的权威性。如柜台部的经理在他制定的员工工作时间表里,安排一名营业员星期六加班,下周一补休,这位服务员就必须按照这一计划表工作。

指导就是管理者示范给下属看如何去完成好任务。如综合服务区经理给员工示范怎样包装白酒。指挥管理与指导管理是始终结合在一起的。

(十一)控制管理

控制管理是每一个商场管理者的一项基本工作,它是指商场管理者应设立各种工作标准,然后用这些标准来指导员工的工作和检查工作的结果,如发现符合工作标准的话,予以肯定和赞扬,再进一步考虑一下,是否还需要提高标准。如发现不符合标准的话,先分析原因,看看是标准本身脱离实际有问题,还是员工的作业行为有问题。如果是前者的话,就需要修订标准,如果是后者的话,就需要根据不同情况,对员工进行培训、奖惩甚至撤换。

例如,某商场原先规定自己卫生服务员的清扫定额是 800m^2 ,检查结果表明,大多数卫生服务员不能完成这一定额,只能完成 700m^2 。看来是定额订得太高了,超过了员工体力所能胜任的程度。因此,可以修改定额,减至为 700m^2 。如果修改标准后,检查又发现,仍有个别卫生服务员完不成 700m^2 的定额,原因是作业技术不熟练或体力太差,这就需要分别通过加强培训、换上体魄健壮的员工来予以解决。又如,不少国际著名商场最初将电话接线员接电话的作业标准定为:电话铃响五下内要给予回话,检查后发现电话接线员很容易做到这一点,现在提高标准,改为电话铃响三下内要给予回话。

(十二)动力管理

动力管理又叫激励管理,它是指一名商场管理者要创造出使他的下属愿意不断尽他全力去工作的态度与行为。

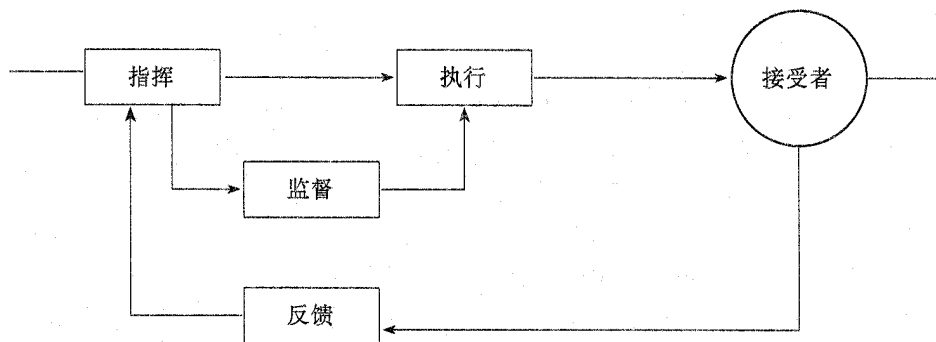
美国商业巨子凯蒙·威尔逊曾经说过,没有满意的员工就没有满意的顾客,没有使员工满意的工作场所,也就没有使顾客满意的享受环境。这样,威尔逊先生将员工的满意、员工积极工作的动力和行为与顾客的满意这三者直接联系起来了。显然,员工的满意或满足与员工的动力有一定的关系。可是一个令人感兴趣的问题是,员工的满意或满足并不等于就有动力。这里有两个典型的例子。一个例子是如果我们给员工的月工资很高的话,如给一个商场服务员 5000 元一个月的工资,他可能工作了几年就不愿意再工作了。因为他可能太满足了。显然,工资过高,或过度满意、满足,不一定能刺激员工提供更多的劳动。类似的还有,不少中国人在日本打工,他们的目标是赚取相当于 30 万元人民币的日元,这一目标一旦实现,他们就会马上乘飞机回国,不想再工作下去了。另一个例子是不少既有钱又有地位的处于满意或满足状态的人,往往要比既没有钱又没有地位的不满意或不满足状态的人懒惰。因此,如何对员工的动力进行有效的管理,有许多原理和方法值得我们去研究

和掌握。

从管理学的观点看 ,上面所说的 12 个方面的内容一般都属于商场内部管理的工作。商场经营的概念要比商场管理的概念大 ,它除包括上述内部管理的内容外 ,还包括 :商场的投资与经营形式的选择 ,对商场产品、价格、销售渠道、促销方式和广告、公共关系与公共宣传的系统管理。以做到使商场始终有大量顾客 ,在满足顾客需要的同时 ,获得满意的利润。经营管理方面的原理和方法 ,对正置身于改革开放与国际经济接轨大潮中的商场业高级管理人员来说 ,具有更重要的实用价值。

三、商场管理的四大功能系统

商场管理者要使下属把工作做好 ,对他个人来说 ,就要发挥四种管理作用。这四种作用是互相连接和缺一不可的 ,因此 ,也可以把这四种作用叫做商场管理的四大功能系统。商场管理的四大功能系统



商场管理的四大功能系统

显然 ,商场管理者只有在保证这四种功能系统都有效地和协调地运转的情况下 ,才能使下属把工作做好。

在实际的商场管理中 ,为了强化某些管理功能 ,专门设立了一些岗位甚至部门来承担某些功能。如设立质量管理部门 ,来强化监督功能系统 ;设立大堂经理 ,来强化对顾客信息反馈的功能系统等。

四、管理者的四重角色

商场管理者要使下属把工作做好,要注意发挥四种管理功能。事实上,在整个商场的经营管理中,对每一位管理者来说,要使整个商场管理系统有效的話,他在不同场合要分别注意扮演好四种角色。有时他担任指挥者的角色;有时他担任执行者的角色;有时他担任监督者的角色;有时他担任反馈者的角色。

不少访问我国的外国商场管理专家认为,我国一些商场管理往往出现气氛不和谐、秩序较乱的状态,主要原因是每一个管理者没有认识到在什么场合下自己担任的角色是什么,以及应该如何进入这种角色,并扮演好这种角色。

一般说来,一名商场管理者在担任指挥者的角色时,应该具有发现机会与利用机会的远大眼光,勇于承担风险和责任的决策能力,善于识人与用人的督导技术,并有永不枯竭、勇往直前的进取心。

一名商场管理者,在担任执行者角色时,必须忠实坚决,善于领会领导意图,埋头苦干,任劳任怨。在国际商场业,管理人员的晋升,一方面是看他的管理能力,另一方面是看他的工作表现。工作表现的一个重要方面是工作时间的长度。工作时间越长,超额时间越多,这说明商场工作需要你时,你始终在商场,你的任劳任怨程度深,你的晋升机会就大。所以,在外国的许多商场里,许多年轻的领班、主管,喜欢晚下班,超时工作,甚至休息天也到商场来关心一下,以争取多做工作。

一名商场管理者,在担任监督者角色时,必须公道正派,铁面无私,同时,要熟悉业务要求和作业的方法与标准,及掌握工作第一线的实际情况。

一方面为了便利,另一方面也为了减少矛盾,许多商场在员工走道入口处设置了考勤机,用机器来做到对员工考勤的铁面无私。事实上,我们更需要有管理者的监督,管理者要做到铁面无私。如员工上下班时间的监督,除进商场与离商场要在考勤机上打工卡以外,员工换好工作服正式进入与离开工作区域还要签写工作开始与结束的时间,签写得正确与否,这就需要领班或主管加以检查。在国际商场业,员工的有效工作时间的计算,一般是以员工签写的进入与离开工作区域的时间为准的。

一名商场管理者,在担任反馈者角色时,必须具有客观性,敢于直言不讳,拥有真理精神,没有权力欲望,同时也需要有较强的综合分析能力。这一点对于商场总经理办公室秘书、主任、大堂经理和质量管理部经理来说,就特别重要了。因为他们是信息传递中心,如果他们反馈的情况不正确,或者他们擅自以总经理的名义处理问题,又不符合总经理的本意,就会造成整个商场组织管理系统的混乱。

第三节 科学管理手段的运用

一、经营和管理包含的项目

现在我们可以清楚什么是管理了,管理——就是企业内部的密切协作,以有效地实现预想的经济目标。

管理本身包括组织、计划、决策、激励、领导、协调和控制等七个方面。这也是企业家们常提到的管理七功能。

根据泰勒的理论,科学管理共包含八项内容。

(1)生产高效率,即合理工作量,实行多劳多得。(2)选拔一流的职工,即适合工作,而又有进取心的人。(3)掌握标准化的操作方法、工作程序及所用工具,即一切操作或服务要规格化、标准化、程序化、条文化和制度化。(4)以激励手段,鼓励人们努力工作,即实行多劳多得,论功行赏。(5)提高生产率,要对主、顾均有利,即经营和盈利要与职工的本利益相关。(6)计划职能和管理职能,不能依据经验,而要根据科学分析发出管理措施和行政命令。(7)组织职能,即建立协调管理网。(8)大型企业要以职能、经营方针来组织和管理,即垂直领导和层层负责。

为了使我国的商业业真正走向科学管理的道路,除了要对上述八项科学管理内容加以研究以外,也有必要借鉴日本的“五大经营方法”和“三大管理特点”。

日本,一个昨天战争烽火弥漫,今日自然资源贫乏的岛国,居然能在30年左右的时间里,成为经济的大国,其原因何在呢?

应该说,在日本的经济改革中,突出科学管理起着决定性的作用。

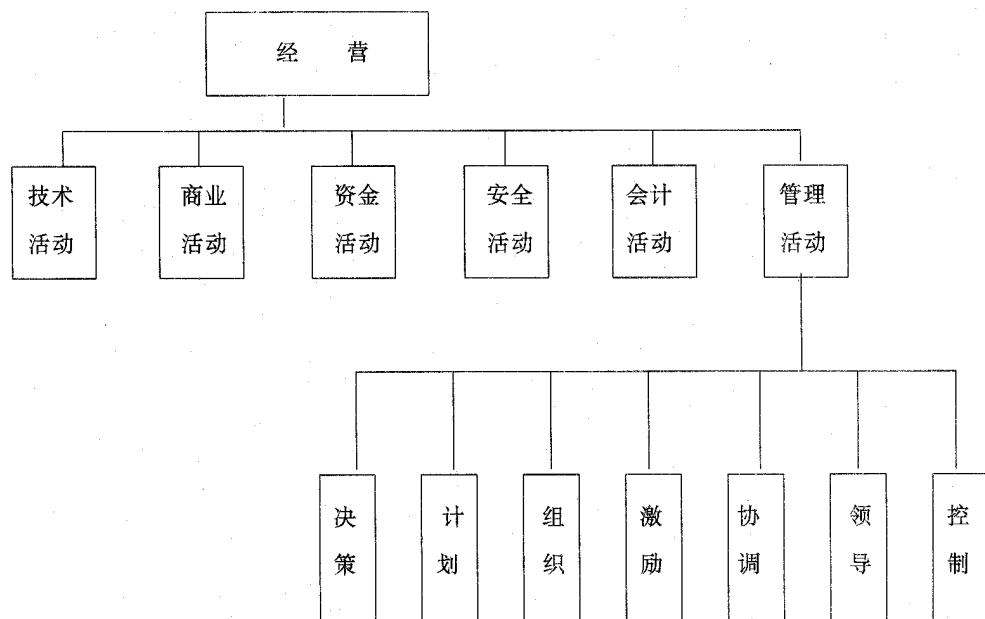
日本从明治维新后的发展,着重研究和分析了美国和西德的历史,从研究的实践中认识到,一个经济上比较落后的国家,若想在比较短的时间里,从经济上和技术上赶上和超过先进的国家,达到后来者居上的目的,就必须积极地广泛地吸收世界上一切先进的科学成果,把先进的科学技术和方法作为自己的起跑点。因此,日本把引进外国的先进技术,即所谓“吸收性战略”,作为自己的国策。

日本的科学管理经验,即五大经营方法和三大管理特点包括以下内容。

(1)五大经营方法

①模仿,日本把吸收世界上一切先进的科学成果,先进的技术和管理方法作为自己的经营战略。引进先进技术和管理模式的方式,采用购买技术专利、图纸、成套设备、雇用外国专家和派遣自己的科技人员和管理人员出国学习、考察等,这样就缩短了赶超世界先进水平的年限,而走了捷径。②协调性,50年代中后期,日本系统地引进了美国的经营管理体制和管理方法,并与日本本国的实际企业管理结合起来,日本自称为“根系相连”,树木连根随干一齐挖出来,然后移植日本。③未来主

义,日本各大公司和企业,从不着眼于早日获利,而是致力于先配备先进的设备和先进的管理方法,保持稳定的市场,保持长时间的销路。④质量把关,日本人把质量看成是“公司的生命”,国家兴衰的大事。过去“日本制造”的东洋货是劣等货的代名词,而今天像索尼公司(Sony company)、达特森公司(Datsun Company)两家公司的产品只有在高档柜台方能买到。⑤竞争,日本人的经营是从产品的质量上、服务态度上、产品的种类上和产品的价格上等方面进行竞争,同时不断翻新花样,每件新产品在市场推销半年,就要更新换代。



经营和管理包括的内容

(2)三大管理特点:

①对话与信赖,每个公司,如松下(National),使职工和工人都信赖公司,并从工人、职工中提拔经理。②企业管理与封建传统相结合,日本的企业管理突出这样一种信条,即职工“跳厂”,被认为是对本工厂、本公司的背叛,对自己家族的背叛。③社会福利,日本的各个公司,如松下(National),索尼(Sony)等,都十分重视和关心职工的住房、医疗、交通、文艺活动等,使职工感到公司便是他们的“家”。

目前,世界上的商场业,都把泰勒的科学管理思想和日本的经营管理经验,广泛地用于商场业的管理中。我们也要借鉴这些科学管理经验,结合我国商场业的特

点,适当地吸收和引进一些先进的外国科学管理方法,以便提高我们的管理水平。

二、科学管理在商场业的实际运用

目前,世界上许多大型商场联号早已形成了自己的独特科学管理体系。

世界各个大型商场联号,所运用的管理体系尽管有所不同,但是其管理原理基本上大同小异。在组织职能方面,都是建立以四级管理体制为核心的垂直领导和协调网络。在计划职能方面,是依据科学分析了解市场发展趋势,掌握市场信息,并且建立自己的市场分析中心,使分布在世界各地的联号商场结成有机的业务联系网络,在提供一流标准服务方面,建立了以岗位责任制为核心的制度管理,使商场提供的一切服务都规格化、标准化、程序化、要求化和制度化。在选用商场职工方面,重视选用仪表、仪容端正,善于交际的外向性格的男女青年。同时重视对职工和服务员的全面培训,使服务技能、服务技巧、服务质量都能达到最佳服务标准。

商场的高质量服务、感情服务、周到服务主要来自于上述的科学管理体系,或称商场的科学管理。

最佳服务是商场之生命,是商场创造利润的法宝,也是同类商场竞争的雄厚资本。而这种最佳服务——主要来自于科学管理。

商场的科学管理主要是根据顾客的需要拟定的。商场的科学管理,或者说是最佳服务,首先要突出一个“暖”字。“暖”字服务,也是感情服务,是顾客的第一需求,也是商场树立形象、吸引顾客,从而提高营业收入的关键所在。

其次,顾客对时间的要求也是很迫切的。因此,商场的科学管理和服务还要突出一个“快”字,即服务要高效率,这是顾客在商场内的第二需求。

再有,顾客希望商场所出售的一切商品,即有形物品和无形服务要“物有所值”,也就是说,顾客追求高质量的商业服务。

所以说,“暖”、“快”、“物有所值”是寻求和制订商业的科学管理的基本出发点,也是顾客在商业内的最大需求。

(1) 实现商业“暖”字服务的科学管理手段

①严格选拔领班和服务员。商场服务员和领班是商场提供优质、最佳服务的最基本要素,也是与客人接触产生第一印象的商业代表和象征。因此,凡是在柜台、餐厅、酒吧、咨询中心,甚至电话交换台、卫生间的一切服务员,都必须是外向性格的人。特别是商场柜台的工作人员,更要选用外向性格的人。柜台工作人员和餐厅服务员一定要是外向性格的人。这样才能使服务热情周到,使顾客满意,使商业营业生辉。相反,内向性格的服务员,由于他们天生的沉闷、多思、少语,会给顾客以冷遇,会严重影响服务质量,影响客人的情绪,更影响商业的经济效益,所以不宜在商业前台部门工作。②要建立感情服务,避免单纯的任务服务。“感情”服务是商业突出“暖”字的具体表现和象征。商场服务一定要有亲切感,也就是说,凡是商场提供的一切服务必须强调“见物必见人”的服务方式。③商场服务人员的着装不仅要整

洁、大方、鲜艳、引入,同时也要反映出中华民族的风格,而且通过服务员的着装要给顾客一种节日气氛。④商场要有“安全感”。商场本身不仅是顾客购物的重要场所,同时也是他们进行文化交流、精神交流、休闲娱乐的理想场地,因此这里需要宁静、安全。⑤商场出售的特殊商品,即有形物品和无形服务一定要洁净、高雅。这不仅是文明待客,同时也是一种暖人的象征。所以商场要十分注重内装修,因为洁净、高雅是构成最佳商场的重要条件之一。

(2) 实现商场“快”字服务的科学管理手段

商场的“快”字服务,也就是高效率服务的集中表现,服务动作要快速敏捷,服务程序要准确无误,服务态度要和蔼可亲。

为了实现商场的“快”字服务,满足客人的快步调活动需求,商场要采取以下管理措施。

①建立各部门组织机构协调网和四级管理体制。商场内部各部门的服务工作,应该象一部运转的齿轮组,紧紧连在一起,形成一条龙服务系统。从客人步入商场开始,门卫——柜台工作人员——导购——安全保卫人员——餐厅服务员——休闲中心——公关部等部门,应形成有机的协调网络,为顾客提供快速敏捷的最佳服务。四级管理体制本身是垂直领导,层层负责的具体体现,它要求每人只能有一位领导,即经理的决策,部门经理的计划和标准,领班的服务程序和工作安排,服务员的熟练本职工作和服务技能。只要各级领导和部门,明确自己的任务、职责、权限,就能形成有机的业务联系,并为提供“快”字服务奠定基础。②建立以岗位责任制为核心的管理制度。岗位责任制能使商场所提供的一切服务规格化、标准化、程序化、条文化、制度化。每一项工作都要按一定程序,一定标准去做。这样从服务员到领班,从领班到部门经理,从部门经理到总经理都有服务规格和服务标准可循,都有条文可查。这样,就会自然形成高效率的“快”字服务系统。③健全和落实检查岗位责任制的实施。岗位责任制不仅明确了商场和各部门的规章制度,服务标准和服务程序,同时也明确了承担该项任务或服务所应具有的知识及服务技能,因此它是商场职工的工作大法,也是衡量每位职工的工作法尺,同时它也是每位职工的工作标准手册。落实和检查岗位责任制的实施,首先是领班和部门经理都要在一线服务岗位上。这不仅是对服务标准的检查,同时也是对服务员的关心和鼓励。另外就是要建立“顾客评论服务标准制度”。这是监督、检查、落实岗位责任制的强有力措施。④健全和设立“营业日报表”制度。营业日报表,能及时反映和掌握当日商场的营业情况和服务标准,同时也能掌握客人对商场的服务需求。营业日报表不仅要反映当日的营业情况,同时还要反映出本日营业情况与上月、去年同期营业情况的比较,这样便于经理分析,查实今日商场营业额为什么上升,为什么下降。营业日报表制度,不仅能保证商场的服务质量,同时也能保证各部门的快速服务。营业日报表是总经理每日必读的“晨报”,是总经理掌握商场全局、了解营业情况和服务标准,做出新决策的重要依据。

(3)实现商场质量管理,保证各项服务都要‘物有所值’的管理手段。

①为了保证商场的服务质量,使其符合商场等级和商品价格,服务员工作态度和um服务质量要与商场的经济效率直接挂钩,即要有严格的岗位责任制和检查标准,实行多劳多得,论功行赏,这是调动和发挥每位职工、服务员积极性,保证服务质量的重要措施。②选拔一流的职工和服务员,即选拔外向性格并适宜在商场工作,而又有进取心的青年男女,并能进行服务技能、服务程序、服务标准、礼节和礼貌以及语言交际,特别是外语能力的培养。③建立严格的奖惩制度:商场要设立服务标准考核登记表和业务考核档案。一般服务员的工作,由领班和部门经理考核。部门经理的工作由副总经理和总经理考核,总经理的工作由商场管理委员会考核。平时,主要考核岗位责任制的落实情况,根据平时考核结果,每月实行按劳分配,论功行赏。对于严格遵守岗位责任制,按照规格、程序、标准提供优质服务者要重奖。属于那些上班时间串岗、吃东西、看小说、打电话、聊天,不认真工作,给顾客以冷遇者要重罚,或者调换服务岗位,或者要辞退,甚至开除,要坚持严格的制度管理,不能手软。因为这些人的作法都严重地损害了商场的服务质量,损害了商场的畅销商品,即优质服务,出现了“物所不值”。这不仅影响了商场的经济效益,同时也损害了商场的声誉。建立客人“评论服务标准”制度。客人对商场服务项目,服务质量的评论会,及时地改进和提高商场的服务质量。在这方面世界大型商场联号十分重视顾客对商场服务质量的评论。

三、提高服务人员的素质

目前,世界上的商场业正处于激烈的竞争阶段,表现的方面很多,如商场服务设施的竞争、服务质量的竞争、管理的竞争、顾客市场的竞争、商场商品价格的竞争以及服务人员和管理人员素质的竞争等,但是最终是集中在商场人员素质方面的竞争。

那么,做为一名优秀服务员应该具有哪些个人素质和服务技能呢?我们认为要包括以下几个方面。

(1)服务员的交际能力,语言水平是至关重要的

语言,特别是服务用语,是每位商场服务员完成各项工作,提供最佳服务的最基本条件。服务用语不仅能反映和传送商场的服务质量和管理水平,同时它也能反映我国人民的精神状态和文明程度。它是提供优质服务,特别是提供感情服务,不可缺少的媒介。优美的语言会使客人感到满意,也会使商场荣获较高的声誉。语言交际是每位服务员应具备的第一工作要素。

(2)服务员的仪表,仪容

一名优秀的商场服务员,必须着装整洁、大方、面带笑容、主动向客人问候、讲究礼仪、礼貌,要彬彬有礼地侍应顾客。

服务员的仪表、仪容、礼仪、礼貌直接影响商场的服务质量,影响客人的活动心

理,以至影响商场的经济效益。

商场规定,服务人员上班前要洗头、吹风、剪指甲,保证无胡须,头发梳洗整洁,同时不准留长发,所有这些会留给顾客一个深刻的印象,该商场经营有方,管理有素。顾客在这样着装整洁、大方、讲究礼仪、礼貌的服务人员当中,会感到自己是一位高贵的客人。

做为一名优秀商场服务员,他(她)不仅要表现出热情、勤奋、好客和事事相助以及笑容可掬的良好服务作风,同时他(她)也必须有一种优美的语言,令人愉快的声调,这样他(她)的服务就显得有生气,其效果是客人满意,商场的营业生辉,经济受益。

商场服务人员的交际能力和语言水平,特别是外语水平,除了自己本部门的专业用语以外,还要掌握商场常用服务用语。

(3)服务员的举止服务,严格来讲,最佳服务是商场之生命,是商场的无价和无形商品,随时随地向客人出售。

无论商场的建筑多么宏伟,设备如何豪华,装饰如何高雅,如果不能发挥服务员的专长、服务特点、服务风格、服务艺术,那么该商场营业就会日趋低落。目前,我国有些商场的建筑、设施、装饰已趋向世界水准,但是服务质量还停留在一般水平上,其原因就是有些服务员的举止、服务态度、服务程序,服务礼仪仍缺乏严格的训练、指导和要求以至严重影响商场的服务质量,因此造成客人的抱怨和投诉,影响了商场的声誉,同时也就影响了商场的经济效益。

一名优秀服务员的举止,服务礼仪应达到下列标准:服务态度要和蔼可亲,面带笑容,服务动作要快速敏捷,服务程序要准确无误,服务精神要勤奋、旺盛,富有活力。总之,一名优秀服务员,要时时事事表现出和蔼可亲、友谊、好客、相助和彬彬有礼。

(4)服务员的的服务技能与职责

一个管理有素的商场,各部门的工作人员、服务人员都应该掌握顾客在商场的活动规律和他们的需求。也就是说,商场的各部门工作人员,特别是服务员,在从客人步入商场开始,直到离开商场的整个期间,都应提供最佳服务。因此,每位服务员都要熟悉和掌握整个商场的经营特点、经营战略和服务标准。这样,就要求每位服务员具有一定的服务技能,使其服务程序化和标准化。

(5)服务员的应变能力

应变能力是商场服务员所应该具有的特殊服务技能和素质。在任何情况下,服务员应该为客人当好向导,做好助手工作,避免使客人出现难堪场面。

如果有顾客投诉,这时做为一名服务员,特别是领班应该马上向顾客解释说:“我们要马上调查此事,并要处理这件事情”,这样以示关怀,同时也可以平息顾客的怒气,以维护商场的声誉。

总之,商场每天接待几百名客人,每天总避免不了会发生这样或那样的问题,这

就要求服务员应有较强的应变能力 ,随时解决和避免要发生的问题。

第四节 加强商场管理基础工作

管理基础工作是商场管理的重要内容 ,又是专业管理和综合管理能够正常开展的前提、条件和保障 ,在企业管理活动中占有重要地位。

一、管理基础工作的涵义

(一) 管理基础工作的概念

商业企业其基本职能都是从事商品购销运存活动 ,组织实现商品由生产到消费的流通。为此 ,必须对投入商品流通的资金、商品资源、人员和物质技术设施、设备进行管理 ,即进行计划、组织、指挥、监督和调节 ;否则 ,商业企业就无法实现组织商品流通的职能。计划是根据大量历史的和现实的数据资料来编制的 ,不能拍脑袋 ;组织和指挥以规章制度为准绳 ,不能凭组织指挥者的主观意志想怎样就怎样 ;监督调节需要标准、规范、定额和反映定额执行情况的各种数据 ,否则 ,就没有监督和调节的准则 ,无从监督和调节。数据资料、规章制度、标准、规范、定额等都属管理基础工作范围。

(二) 管理基础工作在商场管理中的重要地位

管理基础工作是同职能管理和综合管理密切联系、相互依存。综合管理是指以经理为首的商场最高管理层次的管理 ,它决定商场的大政方针 ,规划商场近期和长期发展目标 ,制定实现商场目标的各项重大措施。综合管理对商场的生存和发展、命运与前途有举足轻重的作用。综合管理决策是开展职能管理的依据 ,职能管理的一切活动都是为了实现综合管理制定的目标 ,而综合管理的决策的贯彻执行却有赖于职能管理。综合管理的决策一般由职能管理准备资料和方案 ,一旦决策形成又分解落实到各职能管理部门 ,由它们分别组织和监督实施。综合管理和职能管理唇齿相依 ,大家很容易体会到。而它们与管理基础工作的密切关系却常常被人们忽视。综合管理进行决策 ,职能组织实施综合管理的决策以及为综合管理决策提供数据资料和决策方案 ,所有这一切 ,无不依赖管理基础工作。综合管理和职能管理都必须以数据资料为依据 ,以规章制度、标准、规范为准绳 ,以定额、计量为手段 ,以班组活动为基础。而为综合管理和职能管理提供依据、准则、手段和条件的正是管理基础工作。综合管理和职能管理离不开管理基础工作 ,管理基础工作也离不开综合管理和职能管理。离开综合管理和职能管理 ,它就失去了存在的价值。如果把商场管理比做一幢大楼 ,管理基础工作就是楼体的基础 ,综合管理与职能管理则是楼体本身 ;比做一棵树 ,管理基础工作是树的根系部分 ,综合管理和职能管理则是其枝干。基

础牢 楼体固 根系深 枝叶茂。我们研究商场管理基础工作 ,加强、改进和完善商场管理基础工作 ,都是为了提高商场综合管理与职能管理水平。

二、管理基础工作的内容和特点

(一)商场管理基础工作的内容

根据管理基础工作的定义 ,商场管理基础工作应当包括以下内容 :

1. 标准与规范

标准的定义是“ 标准是对重复性事物和概念所做的统一规定。它以科学、技术和实践经验的综合成果为基础 ,经有关方面协商一致 ,由主管机构批准 ,以特定形式发布 ,作为共同遵守的准则和依据。”这个定义说明标准具有以下几个特点 :

第一 ,只有在经营管理活动中反复出现的事物和概念才有必要制定标准。在企业经营管理活动中反复出现的事物和概念是很多的。因此 ,能够制定标准和需要制定标准的对象也很多。凡是反复出现的业务活动、管理活动都应当有标准。

第二 标准以科学、技术和实践经验的综合成果为基础。这是说标准是客观的并且是不断发展和完善的。标准 根据它作用的范围或者由国家标准化管理部门制定 ,或者由某一行业主管部门制定 ,或者由某一地区有关部门制定 ,或者由企业制定 ,不管由谁制定都必须充分反映科学技术最新成就 ,必须充分体现实践经验已经达到的最高水平。只有这样 ,标准才能对企业经营管理水平的提高起促进作用 ,保证建立起经营管理活动的最佳秩序 ,取得最佳效益。制定标准是很严肃的事情 ,必须进行充分的调查研究 ,掌握大量的数据 ,经过周密的分析 ,从多方面进行论证。

第三 标准是经有关部门批准 ,并以特定形式发布的。这里反映了标准的严肃性。国家标准由国家标准管理机构或由国家标准化管理机构委托的权威机构制定并发布。行业标准和地区标准由行业管理机构或地方管理机构制定并颁布。企业标准由企业的有关机构制定并颁布。除此之外 ,任何机构和个人都没有权力制定和颁布标准。当然标准管理机构在制定标准过程中应当与有关部门充分协商 ,广泛听取它们的意见 ,以保证标准的切实可行和先进性。标准文件有着自己的一套规程。从标准的编写、印刷、幅面格式到编号都是统一的。这样做是为了保证标准编写质量 ,便于标准资料管理并体现标准文件的严肃性。

第四 标准属国家、地区、行业或企业的法规 ,带有强制性。标准一旦确定和公布就成为法规 ,在它作用的范围就产生强制性 ,以产品标准为例 ,不管是生产者还是经营者都要遵照执行。对违反标准规定的当事人要给予经济、法律和道德舆论的制裁。

第五 标准的本质特征是统一。标准是共同遵守的准则和依据 ,所以它是统一的。但是这种“ 统一 ”又不意味着“ 一刀切 ” ,统到一个准则和依据上。有在全国范围内的统一 ,有在行业范围内的统一 ,有在地区范围内的统一 ,也有一个企业内的统一 ,统一的要求也不一样 ,有的统一在一个绝对标准上 ,有的统一在一个范围内 ,有

的统一在规定的几种情况下。但是不管统一的范围和程度如何,核心是统一,如果不是为了科学的、合理的、有效的统一,标准就失去了存在的价值。

与标准有关的是标准化。标准化是制定标准与贯彻执行标准的统一。制定标准并以标准为准则去约束人们的行为,使人们的行为纳入标准的要求,这个过程叫做标准化。

规范与标准本质上是一致的。在现代汉语中,规范是指“约定俗成或明文规定的标准”。在企业管理实际中,标准和规范这两个概念往往是被通用或混用。例如,同样是有关企业业务流程的规定,有的企业叫业务流程规范,有的则叫业务流程标准。不管叫什么都是对组织业务流程的统一要求和规定。目前,在商业企业管理上多使用规范,而使用标准的较少。这大约与管理活动的特点有关。许多管理活动很难做出绝对统一的规定,而只能限定一个范围或规定出几种情况,允许在一定范围内或几种情况下的灵活性。而标准要求刚硬,多半有明确的量的规定。而许多管理活动是很难做出量的规定的。只能规定出一定的范围,从行为的步骤和程序上提出若干要求。这样看来,叫管理规范比叫管理标准似乎更符合实际情况,易于被接受。

商场的管理标准和规范有(1)商品(产品)管理标准。它是以商品(或产品)为管理对象而订制的一系列标准。(2)业务管理标准(规范)。它是对生产、经营业务制定的管理标准,如进货业务管理标准(规范),销售业务管理标准(规范)。(3)管理工作标准(规范)。它是以管理工作为对象制定的标准(规范),如财务管理规范、计划管理规范等。(4)经济标准(规范)。是对经济活动过程中劳动耗费和经济效益的衡量与评价作出的各种规定,如各类消耗标准、各项费用标准、各项效益标准、各种价格和收费标准。(5)服务规范。是对在经营活动中大量反复出现的服务活动的要求所做出的统一规定,如语言规范、接待程序规范、操作技术规范等等。

2. 计量

计量是指在生产经营过程中,两种数量相比较,以一个确定的量(已知量)测量一个不确定的量(未知量)的过程。科学的计量跟一般的计量不同,前者必须保证计量单位统一和量值准确可靠;后者不要求计量单位的统一,只要求在测量过程中所使用的计量单位不变和前后量值的相对稳定。为保证全国计量单位的统一和量值准确可靠,国家设有计量管理机构。它负责规定统一的计量单位,建立国家法定计量单位的计量基准和各级标准,研究科学的计量方法,制定计量器的检定规程,组织全国计量网和实施计量器具的强制管理。企业计量工作是国家计量工作的组成部分,是企业经营管理的基础工作之一,它的基本任务是,宣传贯彻国家计量法令和有关规章制度,监督检查各部门、各环节执行国家有关规定的情况,并为企业开拓经营、降低消耗、减少开支、改善经营管理、提高经济效益提供测量统一的保证。供销社商场计量工作的内容分为相互联系的两个方面,即计量技术和计量管理。

计量技术又称测量技术,它包括测量方法和测量误差的分析和处理。计量技术通过计量器具体现出来。现代计量器具已经从简单的尺、斗、秤发展到测微表、光学

计量仪器、电动计量仪器等,形成了长度、热学、力学、电磁学、无线电、时间频率、电离辐射、光学、声学、化学等各个专业使用的计量器具系列。不过在商场经营过程中所使用的计量器具还比较简单。虽然秤已由最古老的杆秤发展到杆秤、桌秤、数字盘秤、电子秤并存,但仍然以尺秤等传统计量器具为主。商场对计量器具性能的基本要求是准确性、灵敏性和稳定性。商场应当按照‘三性’要求选择技术最先进的计量器具。

计量管理包括根据商场经营管理的需要,选购、配备和使用计量器具,建立和健全商场在用计量器具的检定、修理、管理制度,防止不合格和不准确的计量器具投入使用,推广应用新计量技术和新计量器具,推动计量工作向自动、快速、连续方向发展,培训计量工作人员,设置兼职或专职的计量工作人员,建立必要的管理机构。

目前,我国市场缺斤短尺的问题相当突出。据有关部门对全国 19 个省、直辖市 180 多个市、县、区的工商业企业和个体工商户的商品计量情况调查,相当部分计量失准或作弊。计量器具按规定进行周期检查的寥寥无几。有相当一部分计量器具没有出厂合格证。有的私自将台秤的零点调高,有的将米尺一截为二,有的甚至不用计量器具采用分堆估量办法确定重量。由此可见,计量管理法观念相当淡薄,监督检查制度极不完善,是有待加强的一个薄弱环节。

3. 定额

定额是在一定的生产经营条件下,对企业的人力、物力、财力的耗费、占用和生产经营成果预先规定的数量界限。定额在商场经营管理中具有重要作用。它是商场计划管理的基础。没有定额就无法确定各项计划指标,制定不出科学的生产经营计划,无法对生产经营活动进行有计划的组织和调节。定额是计算和确定商场承包基数并在商场内部分解落实承包任务的重要依据,没有定额便无法确定出合理的承包基数,并合理地分解落实到各个部门。定额是分配资源的依据,检查商场劳动占用和消耗是否合理的标准。定额是合理组织职工劳动,挖掘商场内部劳动潜力,提高职工劳动积极性的有效工具;定额还是检查经营成果和经济效益是否达到预期要求的重要手段。商场定额一般包括人员编制定额、劳动效率定额、流动资金周转定额、商品库存定额、原材料消耗定额、商品损益定额、物质技术设备利用定额、费用定额等。

4. 原始记录和数据

原始记录是按照一定形式和规格对商场经营管理活动过程的进度、状态、结果、问题所作的最初的直接记录。它是商场经营管理活动的第一次记载,为商场管理提供第一手资料。原始记录的形成极为广泛,可以说哪里有经营管理活动,哪里有人、财、物在运转,哪里就必然有原始记录产生。原始记录的内容是客观的,它只如实记载和反映客观事实,没有记录人为的分析和主观判断。原始记录是由直接操作者记录的,谁操作谁记录,一般说是真实可靠的。原始记录有经常性、连续性的特点,能动态地显示经营管理过程的变化。原始记录在商场管理中,具有重要作用。它是企

业开展经济核算的必要条件,是实行经济责任制和定额管理的重要工具,决策信息的重要来源、专业管理和综合管理的依据。供销合作社商场的原始记录需要从真实性、完整性和时效性三个方面加以提高。

原始记录是传递信息的一种形式,它传递的内容就是反映商场经济活动动态的数据。数据包括文字数据和数值数据二种。原始记录是原始数据的载体,原始数据是原始记录的内容。没有原始记录就摄取不到和保存不下原始数据来。如果原始记录失真不完整、时过境迁,也就失掉了原始记录的价值。所以,原始记录必须真实、完整、时效。为此,商场必须建立健全指令性数据关系和系统性数据体系,加强对数据的系统管理。

5. 规章制度

规章制度是为了保证实现商场经营目标和各项管理职能,以文字形式规定的有关商场生产、经营、管理活动的各种规则、章程、程序、办法、条例等的总称,是商场及其职工从事生产、经营、管理活动的准则和规范。商场的规章制度,概括起来可分为两类:一类是组织管理制度;一类是经营管理制度。组织管理制度是规定商场与国家之间,商场所有者、经营者和劳动者之间相互关系的制度。商场经营管理制度大体上可以分为三种:一种是手续制度,主要是直接组织商品购销运存活动的业务规程;一种是管理制度,主要是对购销运存活动所产生的各项专业管理的内容、职权范围的规定;一种是责任制度,主要是明确各部门、各环节和各岗位职责和权力的制度。手续制度和管理制度都是按业务流程、按环节、按工作性质,或者从纵向方面或者从横向方面,把各个部门、各个环节、各个岗位纳入不同的经营管理体系之中。而责任制则是按岗位把有关手续制度和管理制度的要求落实到每个职工身上。每个岗位的职工完成了自己的岗位责任,就从根本上保证了其它各项规章制度的贯彻执行。从这个意义上说,商场内部规章制度是以岗位责任制为中心的规章制度,不管是组织管理制度还是业务经营管理制度,是手续制度还是岗位制度,都具有一个共同特点,那就是法规性、强制性。规章制度就是商场的法律,人人事事必须遵守;否则,它就不成其为规章制度。规章制度是分工协作劳动的需要,组织大规模商品流通的需要,实现科学管理的需要,提高管理水平和服务质量的需要,调动人的积极性和主动性的需要。商场经营管理活动须臾离不开规章制度。破坏了规章制度就破坏了企业经营管理的正常运行,造成经营管理混乱。所以执行规章制度必须严格。商场的规章制度建设要向全面性、系统性、封闭性、层次性方向发展。执行制度要强调严肃性、权威性和有效性。

6. 班组

班组是商场根据生产经营的需要,按照一定标准划分,由同一工种职工或性质相近有配套协作关系的不同工种的职工组成的最基层的生产、经营、管理单位。班组在商场组织机构中处于根基的地位,是商场组织的细胞。商场的资源大部分由班组直接管理和使用。商场的基本职能是组织商品流通,几乎都得由班组去完成。商场

的各项规章制度、各种管理活动最终要落实到班组,通过班组落实到人。商场的原始记录和数据绝大部分由班组提供。商场的服务质量和精神文明,更多更直接地体现在班组的服务水平上,班组虽小,但对商场的的影响极大,上面千条线,下边一眼穿,商场方方面面的活动,不管上面分工怎样细密,最后都要落实到班组,所以,班组工作也是商场管理的基础工作之一,而且是商场管理的综合基础。

班组工作包括班组建设和班组管理两个方面。班组建设是一项经常性的工作,它包括组织建设、思想建设和队伍建设三项基本内容。班组管理又分两个方面:一是商场对班组的的管理,主要解决商场与班组的职权划分问题;二是班组内部管理,主要包括劳动管理、业务管理和服务管理。

7. 基础教育

基础教育也叫应知应会教育。通过基础教育使职工掌握某种工作岗位应知应会的知识和技能。没有这种知识和技能就无法从事这一岗位的工作,无法完成岗位责任。商场基础教育一般包括两个方面:一是向职工灌输商业基础知识和正确的职业观念,树立良好的职业道德;二是进行业务技术基本功训练,使其掌握完成岗位责任的知识和技能。基础教育的内容有商业道德教育、店风店纪教育、业务技能教育、现代技能教育等。基础教育的形式应当灵活多样,如岗前培训、在岗轮训、专项业务技能培训、岗位练兵、脱产培训等都可采用。

(二) 管理基础工作的特点

根据管理基础工作的内容,可以看出有以下特点:

1. 先行性

管理基础工作是为商场职能管理和综合管理提供数据资料、共同准则、基本手段和前提条件的工作,有职能管理和综合管理服务的工作,必须走在职能管理和综合管理之前。

2. 低层次性

商场管理基础工作多数是企业组织结构和人员分工中处于较低层次的工作人员的具体工作,是基层为上层管理服务的工作。承担管理基础工作的人员多数是班组长、班组民主管理员、会计员、统计员、质检员、记录员等具体工作人员。因此,管理基础工作涉及面很广,是一项群众性的工作。只有每个人都做好本职岗位工作,企业管理基础工作才能做好。

3. 相对稳定性

商场管理基础工作一旦确立起来就处于相对稳定状况。它不是天天变日日新的工作。它的任何变化都影响到商场职能管理和综合管理,进而波及商场经营管理活动,搞不好会导致商场经营管理秩序混乱。因此,只要商场环境和内部条件没有发生显著变化,就应当尽量维持其不变。商场外部环境和内部条件显著变化了,管理基础工作也要相应修改调整。但是修改调整应当十分慎重,按一定程序进行。

4. 多功能性

管理基础工作具有一工多用特点,每项管理基础工作与多种管理职能有关,能同时为各个部门的经营管理活动服务。根据这个特点应当尽量扩大基础工作的服务对象,充分发挥基础工作通用件的作用。

5. 经常性、重复性

管理基础工作有许多是与经营管理活动紧密相随的工作,哪里有经营管理活动,哪里就有基础工作,经营管理连续不断,管理基础工作就时时有,日日发生。管理基础工作又多是重复性工作,比较机械、呆板,久而久之会产生枯燥无味的感觉,降低工作热情。因此,要教育职工深刻认识基础工作的意义,提高自觉性。同时,在基础工作方法上应当尽量简化,使其简便易行。

三、怎样加强商场管理基础工作

加强商场管理基础工作需要解决两方面问题:一方面是思想认识问题,另一方面是组织措施问题,但更重要的是认识问题。认识问题解决了才能制定出切实可行的组织措施方案。具体说主要需解决以下几个问题:

(一) 克服重经营轻管理思想

商场比较普遍地存在着重经营轻管理的思想。这个问题在批发部门有,在零售单位也有,是一种流行病。对这种现象的产生和存在应当做一比较全面的分析,正本清源,以便实事求是地加以解决。

管理是随着经营的发展从经营中分离出来的一种职能。两者相辅相成共同构成商场经济活动的总体功能。现代企业既必须以经营为中心,又必须通过管理保证经营的正常进行。管理和经营有分工但没有矛盾。管理既为经营服务又指导驾驭经营。管理为经营服务是指管理活动必须围绕经营这个中心内容,经营过程既是企业内部各部门各环节分工协作、密切配合、共同劳动的过程,又是企业与外部环境发生联系的过程。在内外交织的复杂联系中,为使经营像钟一样连续不断地、有节奏地、有次序地进行,就需要管理,通过计划、组织、指挥、监督、调节诸职能加以协调。管理驾驭经营是指管理把经营活动过程及其各种要素作为施加作用的主要对象,通过制定经营方向、目标、政策以及各种具体措施,运用各种管理方法和手段指导、推动经营活动。服务和驾驭也是统一的,你中有我,我中有你。总之,没有科学管理就没有有效的经营。重经营应当,轻管理不对。重经营轻管理违背经营管理的辩证关系,是造成管理基础薄弱的深刻原因。

克服轻管理思想的关键是深刻认识管理对经营的主导作用。在一段时间内重点抓经营是可以的,但长期轻视管理势必损害经营。真重视经营必须同时抓管理。

(二) 提高对管理基础工作的认识

轻视管理基础工作,认为管理基础工作无足轻重、无关紧要、可有可无,乃是传统管理思想的一种表现。因此,加强管理基础工作必须克服传统管理思想的影响,提高对管理基础工作的认识,其中包括:

1. 提高做好管理基础工作的自觉性。只有职能管理和综合管理提供必要的数据资料、行为准则、手段和条件,才能以科学管理指导经营,适应市场变化的要求。

2. 认识管理基础工作的特点,掌握管理基础工作的规律性,激发职工务实、扎实、持之以恒的工作作风,提高管理基础工作质量。管理基础工作是平凡、具体、单调、重复、细腻、连续的工作,没有务实的精神、扎实的工作作风和做无名英雄的思想境界是做不好的。

3. 认识管理基础工作与职能管理、综合管理的关系,树立基础工作为职能管理和综合管理服务思想,按照职能管理和综合管理的要求建立、健全、完善、发展管理基础工作,以充分发挥管理基础工作在商场管理中的作用。

4. 摆正管理基础工作和管理科学化、管理现代化的关系,按照管理科学化和现代化的要求重新塑造管理基础工作,以提高管理基础工作水平,逐步实现管理基础工作现代化。

(三)有计划有步骤地进行加强管理基础工作

加强管理基础工作的要求很迫切,但又不可能一蹴而就,不能企图在很短时间内用搞运动的方法解决问题。所谓有计划有步骤就是要有明确的指导思想,有总体规划和阶段目标,有分期分批实现总体规划和阶段目标的具体措施。

加强管理基础工作的指导思想应当是商场管理现代化,即按照管理现代化的要求来加强管理基础工作,用管理基础工作现代化促进商场管理现代化。如果没有现代化思想做指导,还是老标准、老框架、老一套,没有新内容,激励不起企业职工的积极性,会流于形式,最后落空。

管理现代化的一个重要特征是系统化或叫整体化。管理基础工作是商场管理的一个子系统,它的健全和完善必须服从商场管理整体优化的要求,离开商场管理整体目标,孤立地加强管理基础工作,会削弱以至破坏系统的整体功能,达不到通过加强管理基础工作提高商场管理水平的目的。管理基础工作作为系统又包含若干构成要素,每个要素又是一个更小的子系统,每个要素的加强、改进和完善都服从管理基础工作总体的要求,脱离管理基础工作总体要求,孤立地改善某个要素同样达不到加强管理基础工作的目的。整体优化要求制定规划,提出阶段目标,并以此协调管理基础工作各要素之间以及管理基础工作与管理总体之间的关系,每个商场都应当根据自己的特点和条件制定规划,提出三、五年的奋斗目标。

加强商场管理基础工作规划的实施可以分三个阶段安排:即建立起初阶段、充实完善阶段和发展提高阶段。按照管理现代化的要求,从整体优化出发改造管理基础工作,使各项规定都体现出管理现代化的要求。这三个阶段是相互联系的,可以互相包含。但各自的重点不同。

(四)提高管理人员素质,健全管理基础工作管理制度

管理人员素质是决定管理基础工作水平的决定性因素。因为一切管理基础工作都是由人来实现的。

要建立、健全管理基础工作的机构。首先要层层有人负责,可以是专职的,也可以是兼职的。大型商场可以设立专职或兼职的机构,改变管理基础工作无人负责、无专人或专门机构组织领导的状况,从组织上保证管理基础工作有计划有步骤地加强。

除此之外,还应积极实现管理基础工作手段现代化,逐步用现代技术设备代替手工操作,逐步实现管理基础工作法规化、制度化,把加强管理基础工作纳入商场经营管理的正常轨道。

第五节 经营与经营观念

什么是经营,在国内外都有不同认识。经营包括两层意思:一是指商品买卖,即商业企业的商品购销运存活动,它是商业企业的基本职能。二是指商业企业领导决策层制定企业经营规划、战略目标和抉择战略方针等为企业开展经营提供方向、目标及达到目标的措施的活动。这是企业上层的职责,是对具体经营活动的指导。这种活动对企业经营成败有决定性作用。有人说“企业经营是企业领导的职责”,还有人把企业的经理等最高管理层次的成员叫做“经营者”,都是从这个意义上说的。其实经营应当是两者的统一,既是企业领导的职责,制定规划、目标和方针以指导开展经营活动,又是职工的职责,组织商品进销运存业务,以实现经营规划、目标和方针的要求。不管从哪个侧面说,经营都是以商品为中心,围绕着商品价值和实体运动而进行的。商场的基本职能是组织商品流通,实现商品价值和实体从生产到消费的运动。经营就是组织商品流通,是商场的基本职责。商场是为组织商品流通而建立,如果不是为了经营就不会建立商场。不重视经营的商场不能算做名副其实的商业企业。商场的利润,上缴国家的税金、职工收入和企业发展基金都是从经营中取得的。经营好,商场利润多,对国家贡献大,职工收入高,企业积累多,会增强商场经营能力、竞争能力和应变能力,提高企业凝聚力。商场经营越好,发展越快。商场经营的不景气,困难重重,矛盾层出不穷,严重了会危及企业生存。

商场要尽快树立起一系列的现代经营观念,改善经营管理,提高经济效益。

1. 服务观念。商场应通过自己的经营活动对群众的生产和生活服务,取得社会效益,并在此基础上取得良好的经济效益。

2. 市场观念。商场的全部经营活动要立足于市场需要,以市场需求为导向。市场是与商品经济相联系的经济范畴,是商品交换的场所,是商品交换关系的总和,体现着商品生产者、经营者、消费者之间的经济关系。在商品经济条件下,一切经济组

织的经济活动都是通过市场实现的,随着改革的深入,社会主义市场经济将日益扩大,商场必须面向市场,搜集市场信息,搞好市场调查和预测,利用市场机制,搞活经营。商场要根据市场需求的变化,调整经营策略,掌握经营主动权,实现经营目标。

3.竞争观念。商场在经营中要充分发挥自己的优势,取得尽可能大的市场份额。社会主义经济组织之间在根本利益上是一致的,因而它们之间的关系首先是相互支援、相互协作的关系,但是,这并不排斥竞争。竞争是商品经济的产物,在一定的时间和空间内,市场上的购买力是一定的,而在同一时间和空间内,存在着若干家商业企业,购买力投向谁家,这要由消费者来选择,从而形成市场竞争。各个企业、商场的条件有好有坏,素质有高有低,服务质量有优有劣,这些都是消费者选择的标准。在市场竞争中,必然是优胜劣汰。商场在经营中必须牢固树立竞争观念,掌握市场信息,发挥群体优势,扬长避短,文明经商,不断增强竞争能力。

4.开拓观念。商场要不断保持积极进取的精神,不断提出新目标,开发新领域,占据新市场,树立新形象。在市场竞争中,商场经营好比是逆水行舟,不进则退,或者是兴旺发达,或者是破产倒闭,不可能永远保持现状。因循守旧、墨守成规,必然导致阵地缩小,效益下降。因此,商场一定要积极创新,勇于开拓,在经营目标、经营范围、经营项目、经营方式等各方面都要适应商品经济发展的需要,适应市场的需要。

5.效益观念。商场要以最小的劳动耗费,取得最大的经济成果,少投入,多产出。商场效益的主要体现是:通过经营活动为生产服务,满足人们生活需要,同时,取得商场自身的经济效益。商场自身的经济效益主要通过盈利表现出来,因此,商场必须具备盈利能力,否则就丧失了生存之本。

第六节 经营机制与经营决策

一、经营机制

在商场的经营管理过程中,经营机制作为经营要素的联系方式和商场功能的实现方式,对商场经营活动的各个方面产生广泛的影响,它不仅调节每一要素能量的释放,而且影响各要素的综合功能,激发或制约商场的活动。因此,转换并完善经营机制,是提高商场素质和增强商场活动力的重要途径,是增强商场对外部环境的适应能力,提高经济效益的重要手段。

机制原指机器的构造和动作原理,后来生物学与医学界借用,用以说明机体内

部各个系统之间所形成的具有一定功能的联系方式。现在,机制又成为经济生活中常用的术语,如经济运行机制、市场调节机制、企业经营机制、竞争机制等。

企业经营机制就是企业内部有关经营的各个系统之间所形成的一种能够使企业在与外部环境相适应中不断求得自身生存和发展的组织联系方式和实现方式。企业作为一个完整的机体,是由若干个相互依存、相互作用而又相互独立的系统所组成的。这些系统主要是信息系统、经营计划系统、经营组织系统、经济核算系统和人的工作系统等。商场是一个相对独立的基本经营单位,各个子系统相互关联、共同运动,形成了商场的经营发展过程。信息系统通过及时、准确、全面地搜集与商场有关的各种信息,并进行加工、分析、整理,为商场的经营决策提供依据。

经营机制的核心是分布于商场内部各系统、各环节之间的责权利网络体系。由于责权利按照一定的方式结合并运动,便形成一定的经营组织方式和系统联系方式,产生具体的领导模式与管理方式。责权利网络体系不同,就形成不同的经营机制。经营机制具有如下特征:

1.客观性。商场的经营机制以其机体的具体组织方式和功能实现方式为载体。任何商场都有自己的组织方式和功能实现方式,都客观地存在着一定的经营机制。由于不同商场在责权利的分配形式与结合方式上有一定的差异,各系统的运动方向、程度及其相关性不同,所以,经营机制的类型不同,各种经营机制所发挥的效用也不一样。

2.自动性。经营机制一旦形成以后,商场内部各要素、各环节、各部门的关联方式便随之确立。在商场的经营过程中,经营机制按照一定的规律和秩序自发地、能动地诱导经营行为,自动地调节商场的经济活动,以实现某种功能。经营机制的形成是被动的,机制的运行是主动的,作用及其效果是客观的。

3.中性。经营机制就其功能与效果而言,有完善与不完善、健全与不健全之分,但它作为一种联系方式,本身并无褒贬的属性。

4.可控性。经营机制的存在是客观的,但不是固定不变的。人们可以通过调整责权利网络体系,改变经营机制的类型和作用效果,进而调整转换或重新组合商场组织方式和功能实现方式。

二、经营决策

所谓经营决策,就是为了达到一定的经营目的,在市场调查和预测的基础上,对商场经营活动作出行动方案的过程。商场通过经营决策确定经营目标和达到目标的战略和战术,为商场经营指明方向,提出要求。在市场调查、商情预测、经营决策和经营计划“四位一体”的经营管理原则中,经营决策处于中心地位,是关键环节,决策正确与否,决定着商场经营的效果和成败。国外决策理论认为,经理如何及时地

根据外部环境的变化作出合理的经营决策,是决定企业成败的关键,它比之企业内部提高效率之类的管理问题要重要得多。如果经营决策错了,那么执行得越好,效率越高,效果可能就越差。效率是实现效果的手段,是对资源的利用程度,如工作效率、劳动生产率等。而效果则是指行动是否趋向目标和达到(或背离)目标的程度。所以效率只有高低之分,效果却有好坏之分。效率多半属于执行中的问题,而效果则与决策关系更密切,牵涉到经营决策问题。

经营决策可按各种标准进行分类。根据决策问题的性质可分为战略决策和战术决策,根据决策在组织中的地位则可分为高层决策、中层决策和基层决策,按决策问题是否用数量来表现,可分为数量决策与非数量决策,按决策问题是否可重复出现,可以分为重复性决策和一次性决策,按决策问题所处的条件不同,可以分为确定型决策、风险型决策和不定型决策。

确定型决策是指一个方案只有一种确定结果的决策。这类决策比较好做,只要比较各个方案的结果,即可作出决策。但在实际经营过程中这种情况是很少的。

风险型决策和不定型决策都是指由于存在不可控制的因素,一个方案有可能出现几种不同的结果。例如商场决定经营一定数量的新产品,由于无法控制市场变化和客人需求,销售量难以预测,因此盈利和亏本这两种可能性都存在,到底经营不经营,如果经营的话,经营数量为多少?需要冒点风险。通常认为,风险型决策和不定型决策的区别,在于风险型决策对各种可能的结果有个客观的概率作为依据。而不定型决策对各种可能的结果出现的概率根本无从知道,因为过去没有任何先例,故称为不定型决策。例如商场部过去销售过易拉罐可口可乐,则根据历年销售记录,可统计出在夏季不同气温条件下该饮料各种销售量出现的概率,如现在没有任何其他因素(如客流量增加,购买力提高等),就可根据各种不同气温条件下销售量的概率来决定夏季该饮料的销售量。这种决策虽有概率作为依据,但仍然要冒风险,故称为风险型决策。如果商场部决定经营某种新颖的时装,它对客人来说是一种完全崭新的产品,商场也无法收集过去的资料来估计各种可能销售量的概率,故称为不定型决策。

经营决策的内容如下:

1. 目标市场决策

决策是经营成败的第一步,正确的决策来源于市场调查和内部信息的综合分析。很多商场是批零兼营,批发和零售的生意均可做,这类商场应该对零售、批发的各自利弊进行分析,最后确定目标市场,制定占领市场的决策。目标市场不宜过大,但求稳固。如某妇女用品商店,主客户是纺织厂的女工,始终盯着这个市场,不断收集纺织女工的需求信息,从女工的要求、偏爱、方便的多角度,安排商品,搞好服务,定能生意火红。

2. 商品品种决策

商场供应的商品品种,应从消费者的角度考虑,切合他们的选择要求,是同类市场竞争的关键所在。如一个儿童用品商店,选进智力玩具、智力用具(微型游戏机、魔力拼盘、黑猫警长跳棋、唐老鸭电动玩具、三开面文具盒等等),用多品种多花色最新颖最时髦的商品,吸引了众多的儿童。又如美国经销的冰棒内装有儿童智力竞赛答案、吃的越多答案越多,孩子愿吃,父母支持。

3. 服务工作决策

服务是一种无形无价之商品,服务工作做得好,有时比价格竞争更容易获胜。一般来说,消费者来到商店有三个方面期待:一是对商品的期待,希望看到自己理想的商品;二是对商场设施的期待,要求店貌店容有舒适感;三是对服务态度的期待,希望能得到热心接待和周到帮助。迎合顾客期待,必然会青山常在、绿水长流。有一个商场在店内设顾客休息处,阴雨天免费借伞,帮外地顾客代购车票,送客上车,迎宾员对每位离店的客人说声“再见”,对顾客购货后说声“谢谢”,温暖如春,顾客盈门。

4. 宣传推广决策

这是一种常用的促销手段。方法很多,如百货商场举办的“全国电冰箱质量跟踪汇展”,购买者每人发给一张质量跟踪卡,返回者赠送礼品和纪念品,发现质量问题重金奖励,就属于这一种。

5. 定价决策

这种决策的基础,要求进货价格低廉。

三、经营决策的方法

经营决策采用定性分析和定量分析相结合的方法。即国外所谓的决策“软技术”和“硬技术”。决策的“软技术”是指依靠专家集体的经验和智慧作出判断,决策的“硬技术”是决策的数学化、模型化、计算机化。从决策方法的发展趋势看,两者的结合日益紧密,相辅相成,相互促进。常用的定性决策方法有领导集体决策法,专家献策、领导拍板法,畅谈会法和特尔斐法等,本节主要介绍几种常用定量方法。

(一) 确定型决策的方法

指决策的自然状态是一种即定的情况,即对未来可能发生的情况都是已知的条件下,选择最佳决策的方法。它不考虑不确定因素或风险因素,或者这些因素对决策影响很少,可近似地看成是确定性因素,从而采用确定型决策的方法。在这种情况下,决策都只要对已知自然状态下各方案所产生的损益值进行比较,就可以选出最佳决策方案。例如商场部向银行申请流动资金贷款,三家银行的贷款利率各不相同,一般总是选取利率最低的银行。这种决策属于确定型决策。对属于连续型控制

变量的确定型决策,则可动用数学模型选择最佳方案。例如运用线性规划、排队论、经济订货批量模型、盈亏平衡模型等寻求最优方案。

(二) 风险型决策的方法

指决策者面临的几种不同自然状态可能发生的概率为已知的条件下进行决策的方法,概率虽为已知,但无论选择哪一个方案均要承担一定的风险。风险是一种不确定性,但是不确定性不一定都表现为风险。风险是指全部情况已经知道,不过结果不能肯定,这是由于概率分布的问题;不确定性是指全部情况并不知道,每种情况出现的概率也无法计算。

风险型决策必须具备以下五个条件:

1. 存在着决策者期望达到的明确目标。
2. 存在着两个或两个以上的方案可供决策者选择。
3. 存在着两个或两个以上的不以决策者的主观意志为转移的自然状态。
4. 不同的行动方案在不同自然状态下的损益值可以计算。
5. 在各种自然状态中,未来究竟出现哪一种状态,决策者无法肯定,但是,每种状态出现的可能性(概率)是可以计算或估计出来的。

风险型决策的方法主要有期望值表法、决策树法和矩阵法等。

(三) 不确定型决策的方法

凡各种自然状态出现的概率无法进行预测和计算,即风险型决策问题的五个条件中缺少第五个条件的决策即是不确定型决策。由于这种决策的自然状态是完全不确定的,所以在实践中如何评选决策方案在很大程度上决定于决策者的主观判断和对待风险的态度。决策者的气质、个性、才能、经历、地位等不同,所采用的评选准则和判断往往也不同。下面介绍几种主要的不确定型决策准则。

1. 悲观准则(小中取大的准则)。在每种可行方案面临不同自然状态下的收益值中选取最小的,然后把多种方案已选取的最小收益值中经比较再选取最大的。

2. 乐观准则(大中取大准则)。同悲观准则相反,其思想基础是对客观情况持乐观态度。

首先在各方案中找出最大值,然后“大中取大”,采用大批购进方案。

3. 最小最大后悔值准则(大中取小准则)。决策者在所选择的方案未能符合实际情况时,必定会在事后产生后悔的感觉。我们把每一种自然状态下的最大收益值与多方案在该自然状态下的收益相减所得的差称为后悔值。决策者自然期望后悔值能够减到最低限度。

4. 折衷准则。这是对客观情况估计既不乐观,也不太悲观的一种准则,主张在两者之间折衷平衡一下。折衷方式是给定一个权数,称为乐观系数,用 a 表示, $0 \leq a \leq 1$ 。事实上乐观系数就是主观概率。决策方案是将各方案的最大收益值乘上 a 加

上最小收益值乘 $(1 - a)$,然后按照各方案的乐观期望值进行决策。

5.等可能性准则。这种准则认为各自然状态出现的可能性即概率是相同的 ,然后用期望值准则进行决策。

对不确定型决策 ,最好能同时运用各种准则进行分析对比 ,将其中被选中次数最多的备选方案作为最后选定的最佳方案。

第七节 加强市场营销搞活商场经营

一、市场营销概述

(一)市场营销的概念

市场营销是外来语 ,在英语当中叫 Marketing。国外的市场营销专家曾给市场营销下过这样的定义 :“市场营销是对指导商品或劳务从生产者流向消费者或用户的商业活动的管理过程”。有的专家认为这种定义对于现代社会来讲过于狭窄 ,进而认为 :“市场营销是某种生活水准的创造和实现”。更有人认为 :“市场营销是旨在促进和完善交换的人类活动”。我们认为 ,市场营销 ,既不能仅局限于买卖 ,也不能将其扩展到一切交换。它的定义可以这样概括 :“市场营销是卖方为使其市场供货能够带来有利交换所进行的各种相互关联的活动”。

关于这一定义 ,我们必须注意以下几点 :

1.卖方

市场营销不是指一般的商品交换 ,而是特指从卖方角度进行的以买方为市场对象的交换活动。也就是说 ,市场营销是一种以卖方为主体的行为。

2.市场供货

卖方为市场提供的商品、劳务及其连带物。所谓连带物 ,可以包括卖方的行为或者态度。因此 ,卖方不仅仅是在销售一件有形商品 ,他也可以销售无形的东西 ,即销售软件。

3.有利交换

卖方通过向市场提供商品和劳务以促成既对卖方有利 ,也对买方有效用的交换。当然 ,这种有利交换还可以对第三者或对社会带来各种效用。

4.活动

为达到有利交换 ,卖方必须进行各种活动 ,如 (1)确定购买者的需求 (2)协助实现和完善市场供货的条件 (3)协助把商品和劳务送至购买者认为适宜的地方 ; (4)传递有关市场供货的信息 ,说服并提醒购买者前去购买。

5. 活动之间的关联性

必须强调,不仅上述活动之间具有很强的关联性,而且上述活动与企业其它活动之间同样具有关联性。某一种活动的成败不仅取决于在该活动中花费的努力,而且也依赖于其经济活动的实施方式。

(二) 市场营销学的形成与发展

市场营销学是以研究市场营销行为为对象的科学。它是在资本主义经济迅速发展和市场问题日益尖锐化的过程中形成和发展的。了解它的发展过程,可以加深对市场营销行为的理解。

从 19 世纪末到 20 世纪 30 年代,是市场营销学的形成时期。在这个时期,世界主要资本主义国家先后完成了工业革命,并从自由资本主义向垄断资本主义过渡。这种发展引起生产规模的日益扩大,市场的需求和竞争都进入了一个新的阶段。虽然从总体上讲,市场的基本特征仍然是求过于供,但结构性的供过于求已经出现。有些企业碰到了销售危机,有远见的企业家在进行泰罗式的科学管理的同时,开始重视商品推销和对消费者需求的刺激,注意研究推销术和广告术。与此同时,一些经济学家根据企业的实践,也着手研究商品的销售问题,1912 年在美国出版了第一本以“销售学”命名的教科书,标志着市场营销学开始作为一门独立的学科出现了。

从 20 世纪 30 年代到第二次世界大战结束,是市场营销学应用于流通领域的时期。30 年代资本主义的经济危机,席卷了各主要资本主义国家。企业家终于认识到,资本主义市场并不是那样完美无缺的,商品供过于求对消费者来讲也许是好事,而对企业家来讲则是生死攸关的考验,如何把手中的产品卖出去,成了企业家最关心的问题。在这个时候,经济学家开始运用各种各样的营销理论和方法来参与企业家的活动,指导企业家去争夺市场。

从 50 年代直到现在,可以称为市场营销学的大发展时期,逐步形成了较完整的科学体系。在这一时期,资本主义国家调整了经济政策,促成了 50 至 60 年代的高速发展,劳动生产率大幅度提高,产品数量剧增,花色品种日新月异,市场的基本趋势是进一步供过于求,消费者的需求和欲望不断变化,竞争范围更加广阔,程度不断加剧。经济学家根据这种情况,及时提出市场营销必须以买方的需求为导向,从产品的设计一直到产品的销售,都要以符合买方的需求为导向,从产品的设计一直到产品的销售,都要符合买方的需求和愿望。市场营销突破了买卖局限性,开始渗透到整个企业的经营管理过程。同时,市场营销学在发展中日益与消费经济学、心理学、社会学、经济学和管理科学密切结合,形成了现在的一套较完整的体系。

(三) 市场营销观念

市场营销观念是引导企业市场营销的指导思想,是企业营销实践活动的产物,可以说是一种经营哲学。虽然市场营销观念是主观意识,但它的产生及发展却脱离不了特定的外部环境。近 80 年来,在资本主义经济中,市场营销观念大体经历了四个发展阶段。

第一,生产观念阶段。在这一阶段,市场活动的特征一般是求大于供。企业的中心问题就是扩大生产和降低成本,因此,大多数企业所持的观念就是:我们能生产什么,就卖什么。这种观念认为,消费者以商品品质与价格为基础来选购产品,对定价合理的优良产品会做出良好的反应,企业只需付出极少的营销努力便可获得满意的销售量和销售利润。

第二,推销观念阶段。当生产力发展到一定水平,生产观念就会给企业带来一定的麻烦,仅仅关心生产,埋头大量生产已经不够了,市场问题开始突出起来,许多看来质量很好的产品没有人购买。销售开始重要起来,必须通过加强推销来使企业获取大量的利润。这时,大多数企业所持的观念是:我们卖什么,人们就买什么。推销观念与生产观念有所不同,它认为:消费者不会因自身的需求与愿望来主动地购买商品,而是经由推销的刺激才诱使其采取购买行为。因此,企业必须对已经生产出来的商品进行大力推销;否则,就不能增加销售量和销售利润。不过,从总体上讲,推销观念与生产观念是同一种形态的经营观念,因为二者均是以卖方为中心来考虑生产、营销活动的。

第三,营销观念阶段。第二次世界大战后,市场供求关系发生了相当大的变化,商品的销售危机进一步加深,加强推销也无济于事,许多企业开始把眼光从卖方转向消费者,研究消费者到底需要什么,他们开始以“顾客需要什么,就卖什么”的观念来指导经营。“哪里有消费者的需要,那里就有我们的机会”成为一种经营座右铭。这种营销观念认为:企业的一切计划和策略应以顾客为中心,满足消费者的需求与愿望是企业的责任,在满足需要的基础上,去实现企业长期的合理的经营目标。

第四,社会营销观念阶段。企业在营销观念的指导下,虽然可以获取最大的利润,但同时却有可能使消费者处于一种被动的状态。个别消费者与企业相比总是弱小的。但消费者联合起来,其力量却不可低估。出现在资本主义国家的各种消费者运动正是这样一种力量的体现。正是在这种情况下,企业开始注意消费者的整体利益,避免与消费者发生冲突,加强企业的社会责任。社会营销观念的基本点是:把消费者最大限度的满意及社会公众的长期利益作为企业经营的目的与责任。既获得满意的利润,也获得满意的公众形象。

社会营销观念是营销观念的补充与修正,其基本精神是一致的。与前两种观念相比,可以说是比较新的经营观念。

(四) 市场营销在工商企业之间的差别

无论是工业企业,还是商业企业都必须开展市场营销。但由于工商企业经营管理内容的差别,使得工商企业的市场营销也具有许多不同之处。了解这一点,对于商场经营来讲是必要的。工商企业市场营销的差别主要表现在以下几个方面:

第一,内容不同。工业企业的任务是生产产品,商业企业的任务是销售产品。这种任务的区别会带来市场营销内容的差别。例如,工业企业为了满足消费者的需要,必须从设计产品开始处处体现这一原则。而商业企业则是在产品已经生产出来

的情况下开展市场营销的。

第二,可控程度不同。正是由于市场营销的内容不同,从而使得工商企业对营销因素的可控程度不同。例如,对产品,工业企业可以通过设计、制造来满足消费者需要,而商业只能从服务与经营的角度来满足消费者需要,它的局限性就比较大。这往往增加了商业企业进行市场营销的难度。有些经理就会因此而产生出不知从何下手的感觉来。

第三,风险程度不同。工业企业由于产品品种的限制,对市场竞争比较敏感,市场营销的风险也比较大,因为有时一个产品开发搞不好,就有可能招致企业倒闭。而商业企业经营品种较多,每一种商品的市场情况又各不相同,几种商品的滞销并不致招引整个企业的危机。也正因为如此,商业企业又往往缺少工业企业那种内在的动力去进行市场营销,更易于墨守成规。

第四,灵活程度不同。由于商业企业直接同人打交道,因此,消费者对商业企业市场营销的满意程度往往带有较强的主观性,受经济的、社会的、心理的等各种复杂因素的影响。例如,同样一种商品,同样的价格水平,消费者为什么在A企业购买而不在B企业购买,这就往往能够反映出不同企业的市场营销水平的差异。在这方面,商业企业较工业企业来讲面对的是更加难以捉摸的市场,因而也就要求它能更加灵活地开展市场营销。所以,市场营销既是一种行为,也是一门科学,同时还是一种艺术。

二、市场营销的外部环境

营销环境是指存在于企业内外,影响企业市场营销的各种主客观因素的状况及其机制的组合。组成营销环境的因素是多层次的,多方面的,情况十分复杂,但并不是无规律的。这里主要讲企业市场营销的外部环境。因为,从一定意义上说,企业的外部环境是客观存在的,难以由企业改变。企业唯一能做的工作,就是调整内部的机制和决策来适应外部环境的状态。整个市场营销的过程,就是一个与外部环境不断适应的过程。

(一)人口因素

商场营销的对象主要是个人消费者,因此,人口因素对于商场营销具有很重要的影响。

1.人口数量

人口数量与消费品的需求量呈正比例关系,因而它决定了市场的总规模。当然,这只是一种最粗浅的理解。

2.年龄结构

不同年龄的人口不仅在消费方式上存在差别,而且在消费心理上也存在差别,因而年龄结构对于商场营销来讲十分重要。在了解人口总量的情况下,应进一步地了解人口的年龄结构。

3.人口性别

不同性别的消费者在消费习惯和消费心理上存在着较大的差别。通常,妇女在消费中扮演着更重要的角色。但如果把这种认识过分夸大,就会使企业忽略开发男性市场。

4.人口生理特点

一件消费品必须满足消费者的生理需要,这是最起码的要求。因此,对于人的身高、体重、胖瘦、胸围、脚型以及口味等必须深入了解,只有这样才能最大限度地满足消费者的需求。

5.人口流动状况

一般说,消费者光顾的总是当地的商场,不会跨越距离过远。因此,必须了解商场所在地人口的增减变化以及它的迁移状况。随着经济建设的发展,这方面的情况会愈来愈复杂。

(二)社会文化因素

人的消费行为不是纯粹生理行为,总是渗透着社会关系及其文化方面的影响。

1.家庭单位的数量及组成方式

家庭是社会的基本单位,也是商品消费的单位。几乎可以说,每一个个人的消费决策都离不开家庭这一环境的影响。家庭的规模,影响着消费的量,而家庭的组成模式,又影响到消费的模式。在我国,家庭观念正在发生变化,可以说是现代家庭与传统家庭并存。

2.职业构成

人在工作岗位上的时间几乎可以占到一生的三分之一。因此,人的工作岗位对人的影响是不容轻视的。人们的消费行为总带有潜移默化的职业影响。而不同的职业,对消费者的影响又不相同。

3.文化教育

教育水平在一定程度上决定了人的素质,从而也在一定程度上决定了企业营销环境。就消费生活而言,教育水平的高低,直接影响着消费者的审美观念和价值观念,从而影响着消费者的一系列的行为。

4.风俗习惯

由于不同的自然环境的影响,在不同的地区总会形成不同的风俗习惯,尽管有些风俗习惯在道理上讲是不堪一击的,但企业的市场营销活动又不能不尊重它。在这个过程中,企业必须注意发扬高尚的道德风尚,提倡文明健康的生活方式,抵制和克服各种不健康的风俗习惯的影响。

(三)经济因素

1.经济制度

我国是社会主义国家,实行有计划的商品经济,这是我国经济制度的基本性质。它的具体体现就是计划经济和市场调节相结合。

2. 经济管理体制

我国经济管理体制的改革方向是建立以间接宏观管理为主的新体制,政府对企业的管理,逐步转向运用经济杠杆为主。因此,像财政、信贷、税收、价格等杠杆对企业的营销具有重大的影响。

3. 经济政策

国家方针、政策,直接影响和制约着商场营销的方向和总目标。政策是对企业活动进行指导的基本的行为规范。无论什么企业,在市场营销过程中都不能无视政策。

4. 经济收入

这里讲的经济收入有两层含义:一是指某一地区的国民收入,它反映的是某一地区经济发展水平、经济效益和分配关系的状况,体现了从事物质资料生产的劳动者在一定时期内新创造的价值;二是指居民家庭全部收入,即指居民家庭的全部现金收入,这是反映居民生活水平和消费能力的重要指标。一个地区的经济发展水平越高,居民家庭收入水平也会越高,而居民的消费能力和生活水平相应地会较高。经济收入水平往往是决定人们消费水平的关键因素。

对经济收入我们还可以做如下区分:(1)全部收入。包括从各种渠道上获得的收入,是影响购买力的重要因素。(2)可支配收入。在全部收入中扣除税款和非税性负担以后的余额。(3)可任意支配收入。个人可支配收入减去维持生活的必需支出(如食品费、服装费、房租、水电、交通、子女教育费等)后的余额。它是影响市场购买力最活跃的因素。

(四) 竞争因素

随着经济体制改革的不断深入和经济的不断发展,企业之间的竞争将会不断加剧。企业市场营销不可能不受到竞争的影响。商场以零售为主,零售网点发展越多,个体商贩增加越多,零售商之间的竞争也会越激烈。竞争程度的强弱,是商场本身无法控制的。商场只有注意研究竞争对手,采取正确的竞争策略,才能使自己立于不败之地。

(五) 法律因素

我国的法律正在逐步完善。近年来,国家制定了一系列的经济法律和法规,企业必须在法律的约束下进行活动,否则,就会受到法律的惩罚。这就要求企业树立法制观念,知法、守法,保证营销活动依法进行。

(六) 企业开设地点

商场是经营商业的企业,而商业经营对地理位置的敏感性很强。当然,对于商场开设地点的分析应该在开业之前进行选择。但对于已经开设的商场来讲,开设地点仍然对企业市场营销具有很重要的意义。实际上,它作为组成企业营销环境的一个重要因素总在发挥着作用。地点分析包括以下内容:

1. 街道特点

动机又驱使着行为朝着目标方向发展。动机有多种多样的种类。不同类型的购买动机可能会导致不同类型的购买决定。对动机的分析,要结合具体的商品和消费者之间的联系特征来分析。例如,同是一种食品,购买决定既可能由生理需求动机促成,也有可能由社交需求动机(送礼)促成。

2. 态度

态度是个人对某个客体所抱有的信念以及与该个体之间的关系。这包括一个人对人对事所持的特殊感觉,或人对人对事所采取的某种行动。

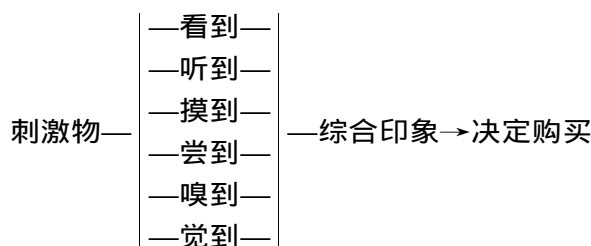
消费者对于一种商品的态度,常由三个相互联系的要素组成,即信念、感性和意向。人们对商品的信念可以建立在不同的基础上,如知识、见解、信任等。

态度并不是天生的。一个人的生活环境对于态度的形成很重要。例如,家庭就是一个相当大的影响源。另外,后天的经验也是态度的主要影响源之一。人们在生活中对自己的所见所闻和所行不断总结和摸索,会逐步总结出自己特有的态度。而对于一个消费者来讲,这种态度就可能影响着他的购买决定。

并不是说每个消费者在购买行为采取之前都会有一个明确的态度。也就是说,有时消费者的购买行为是一种无意识的或偶然的,但如果这一次行为使他的感受很深,那么也许会产生出某种态度。因此,企业进行市场营销,必须充分考虑到消费者的态度。

3. 感觉

感觉是人对某种刺激物的理解。企业的所有营销策略和手段,都必须通过消费者的感觉,才能影响他的购买行为。消费者接受感觉的途径是:



影响感觉的因素很多。应该说,消费者的主观因素在这里也起了很重要的作用。例如,从小父母就灌输的观念,很难在一、二次的广告宣传之后就有所改变。同样的刺激物导致不同的感觉,其道理也在于此。但是,必须强调的是,在商场营销当中,利用各种刺激物来影响消费者的感觉是相当重要的工作。也就是说,利用这种手段创造一个消费者感觉是最好的购物环境,从而乐意购买。

在营销过程中,应致力于影响购买者的价格感觉、质量感觉和风险感觉。影响价格感觉,使购买者感到价格低廉,必须运用适宜的定价方法和宣传手段。影响质量感觉,必须为购物者造成与商品质量相符的气氛。而影响风险感觉,则必须帮助消费者消除各种顾虑,使其无后顾之忧地购买商品。

4. 自我观念

自我观念包括一个人对自己的看法和他认为别人对自己的看法。这是一个复杂的心理活动。有物质方面的自我观念,也有精神方面的。有时,这两方面又是搅在一起的。自我观念实际上是人的自我评价的结果。在消费生活当中,自我观念对人的影响很大。因为,人总是按自己设计的模式来决定自己的消费,即便是在模仿别人,实际也是在采取一种他自己选定的模式。可以说,消费者的消费行为都是为了和保护自我观念。我们进行市场营销,应特别了解消费者自我观念的状况,根据实际情况,针对不同的商品,总结区分不同类型的自我观念,只有这样才能根据消费者的“自我”投其所好,获得营销成功。

(二) 购买过程

一个消费者的购买过程可以分为五个环节。

1. 认识需求

消费者的购买,总是为了满足某个需求或解决某个问题。人们的需求,既可以由内在刺激物引起,也可以由外部刺激物引起。企业应特别重视消费者这一阶段的活动。因为许多消费者对自己的需求并不一定十分清楚,需要别人帮助加以明确。企业还必须明确,消费者的需求还可以分为现实需求和潜在需求,因此消费者还必须在这两种需求中进行选择。

一旦选择了要满足的需求类别,消费者接下来就是寻找最能够满足这种需求的目标客体。在这里,存在着一个消费者决策最优化的问题。但是,商品品种成千上万,同一种商品之间由于设计、制造以及商业经营的不同,也会给消费者不同的感觉。因此,最优化往往只是理论上的。但是,消费者的决策,总是以达到自我满意为标准。为了达到这一点,消费者要尽量搜集各种各样的有关信息资料。他要通过这种信息积累,加深对目标客体的认识,以保证购买决策的正确性。例如,在商场闲逛的人往往都是正处于这一阶段的消费者。

2. 评价选择

消费者利用各种渠道得到的资料,进行分析、对比,以便识别出具有最佳性能和最佳满足程度的商品。不同的消费者对于相同的商品肯定会得出不同的评价,是由他们自我的目的和评价的方法所决定的。但无论怎样的评价,大多数消费者对商品的评价都可能集中在价格和质量的关系上。当然,对于商场营销来讲,质量的涵义同产品的质量涵义有很大差别。

3. 购买决策

并非所有感到需要的人都会进行购买。有的消费者实际上在做出购买决策的最后一刻仍然在徘徊。因为,购买决策看来是一个很简单的问题,实际它包含的内容是十分丰富的。可以说是许多项目的总决策,如买什么牌号?什么款式的?价格水平是多少?期望得到何种服务?等等。这其中每一个项目的选择,都会受到许多因素的影响。即便是一切都决定好了,也可能在售货现场由于某一因素的影响而导致消费者临时要打退堂鼓。所以,商场营销者必须明确自己是帮助消费者做决策,

而不是干扰他 ,应从各个方面为消费者下决心提供有利条件。

4. 购后感受

消费者购买商品后 ,往往会通过使用 ,通过家庭成员与亲友的评判 ,甚至结合自己在售货现场所受到的服务 ,对自己的购买抉择进行检验和总结 ,从而会形成一定的态度 ,如购买决策是否明智 ,使用效用是否好 ,以后如有类似的需求还买不买这个商品 ,还到不到这个地方去购买 ,等等。这就是消费者的购后感受。消费者的购后感受对企业有两方面的影响 :一是它对消费者是否重复购买起相当大的作用 ;二是消费者把这种感受向其他消费者转告以后 ,会对企业产生强烈的利害关系。而要消费者的购后感受对企业有利 ,企业就必须重视消费者的整个决策活动 ,做好营销工作。

(三) 购买行为模式

购买行为是时间、地点、对象、购买者等多种因素的组合。从表面上看 ,这种组合是偶然的 ,但实际上却有一定的内在规律性。研究购买行为模式就是研究这种规律性。

1. 购买时间

可以从两个不同的角度来分析消费者的购买时间。一是季节性。有些商品的季节性是由消费者需求本身决定的 ,如穿着用品和一些日常用品。有些商品的季节性则是由于时间上的特殊意义决定的 ,如各种节日的影响。这种季节性无疑对商场营销具有影响。二是购买时间分配。在一天之内 ,总会有几个时间段上客流较大 ,而其余时间客流较小。商场在营业时间、营业员的调配 ,以及有些商品的销售安排都应考虑到这一因素。

2. 购买地点

研究购买地点 ,也可以从两个方面来研究 ,即在何地决定购买和在何地实际购买。对于不同的商品 ,对于不同的消费者 ,决定购买和实际购买的情况往往是不同的。尤其是在人们收入水平提高 ,选择增强 ,以及商品流通领域活跃 ,商业网点增加的情况下 ,购买地点的问题也越来越复杂了。一般讲 ,商品价值越大 ,与日常生活关系越密切 ,在家决定购买的可能性越大 ;反之 ,在售货现场即时决定购买的可能性越大。因此 ,商场应根据这样的特点分布营销力量 ,例如 ,进行不同类型的广告宣传 ,进行不同方式的商品陈列和商品布局等。消费者在何地购买 ,还与地点远近有关。据调查 ,在我国消费者选择的购货地点中 ,占第一位的是离家最近的商店 ,占 57% ;第二位是离工作地点较近的商店 ,占 18% ;第三位是上下班路上的商店 ,占 13% ;第四是选择有名气的大型、综合、专业商场 ,占 8% ;最后随意性的 ,占 4%。也就是说 ,消费者大约 80% 的购买活动是就近发生的。

使用行为分析

	消费者使用行为				
	购买行为	调节	使用	再调节	处置
食品	购买成品 购买原料 栽培、采集	保管 加工 烹调	自己吃 请人吃 送礼	保存 再加工	扔掉 吃完
衣着	购买成衣 购买原料 定做	暂存 缝制	常穿 定期穿	保管 洗涤 缝补	扔掉、用作其它 用途、传给下 一代、送他人
燃料	购买 采集	保管 加工	使用	保存	烧尽、用作其 它用途
家用电器	购买	装配 保管	使用	修理 送出去 修理	闲置、卖掉、 转给他人
家俱	购买成品 购买原料	自制	使用	维修	闲置、卖掉、拆掉用作其 他用途、转给他人
农俱	购买成品 购买工具	保管 自制	使用	保管 维修 送出去 修理	用作其他用途、卖掉、 扔掉、转给他人
一般日用品	购买	保管	使用	保管	扔掉、闲置、卖 掉、转给他人

3. 购买方式。

指购买量、购买周期及付款方式等。而如何购买 ,往往决定于消费者如何使用。一般地讲 ,消费者在购买消费品之后 ,在使用之前一般要经过一段时间 ,这段时间称为调节阶段。之后 ,是消费品的使用阶段。有的消费品是使用一次即消失 ,有的要长期使用。而在长期使用过程中 ,有些消费品需要采取不同的手段恢复其功能以便能继续使用 ,然后是最终淘汰。因此 ,人们的使用行为将经过四个阶段 ,即调节、使用、再调节、处置等阶段。

4. 购买决策的不同角色

在购买决策中 ,一个人可以扮演五种不同的角色。①发起者 :第一个想到或提议去购买某种商品的人 ;②影响者 :有形或无形对做出购买决策者施加影响的人 ;③决定者 :最后决定购买商品的人 ;④购买者 :实际到商场去购买商品的人 ;⑤使用者 :

实际使用商品的人。这几种角色 ,有时可集中于一人 ,有时分散为几个人 ,这要视商品而定。但是 ,值得提出的是 ,在进行角色分配时 ,最有参考意义的就是家庭。因为 ,家庭是一个独特的消费单位 ,脱离家庭的消费情况极少。商场可以根据家庭的状况 ,结合不同的商品对上述五种角色进行具体的研究。在这里 ,我们以一个典型的三代之家为例 ,按不同类的商品对五种角色进行大体区分 ,见下表 :

商 品 角 色	家庭一 般食品	儿童 食品	衣着	燃料	建筑 材料	家电 电器	家具	农具	多种经营的生产资料
发起者	所有成员	孩子或 妻子	妻子	丈夫	丈夫	妻子或 丈夫	妻子	丈夫	妻子或 丈夫
影响者	所有成员	祖父母	妻子或 丈夫	妻子或 丈夫	妻子	祖父母 孩子	祖父母	妻子	祖父母
决定者	妻子	妻子	妻子	丈夫	丈夫	妻子或 丈夫	妻子	丈夫	妻子或 丈夫
购买者	妻子或 丈夫	妻子或 丈夫	妻子或 丈夫	丈夫	丈夫	丈夫	丈夫	丈夫	妻子或 丈夫
使用者	所有 成员	孩子	所有 成员	妻子或 祖母	丈夫或 别人	所有 成员	所有 成员	丈夫	妻子或 丈夫

四、目标市场

虽然我们说企业市场营销的目的在于最大限度地满足消费者的需要 ,但任何企业都不可能满足所有消费者的所有需求。所以 ,每一个企业都必须为自己的市场规定一定的范围和目标。这就是说要选择目标市场。而选择目标市场的前提就是对市场进行细分。

企业选择的目标市场不同 ,营销策略也就不一样。一般说 ,企业的目标市场策略有三种 :无差别营销策略、差别营销策略和集中营销策略。不过 ,这些策略都是从生产企业角度所采取的策略。

无差别营销策略 ,是指企业把整个市场看做一个大的目标市场 ,向市场投放单一的产品。实际上也就是企业把所有消费者对某一种商品的需求都看做是无差别的。

差别营销策略 ,即企业把整个市场划分成若干的子市场 ,同时在两个或两个以上的细分市场上分别从事经营活动。也就是说企业同时针对不同的细分市场 ,设计不同的产品 ,并且根据不同细分市场的要求制定不同的营销策略。

市场划分因素

细分标准	具体因素
地理细分	地区、气候、人口密度、城市或乡村、城市大小等
人口特点	年龄、性别、家庭人数、收入、职业、教育程度、家庭组成、宗教、种族、国籍、社会阶层等
消费者性格	个性内向与外向、独立与依赖、乐观与悲观、保守与激进、强制性与非强制性等
购买行为	购买频率 :不常用、普通、常用等 购买态度 :无知、认识、发生兴趣、愿意尝试、试用、经常购买等 购买动机 :求廉、求新、求美、求特、求便、求地位、求享受等 J牌依赖程度 :AJ牌、BJ牌、CJ牌等 场所依赖程度 :A商场、B商场、C商场等 价格敏感程度 :不敏感、轻度、高度 服务敏感程度 :不重视、轻度重视、很重视 广告敏感程度 :不一定、易受影响、不易受影响

所谓集中营销策略,即企业不是把自己的力量分散在广大的市场上,而是集中在某一市场实行专业化生产和销售。采取这种策略的企业追求的不是在较大的市场上占有较小的份额,而是在较小的细分市场上占有较大的市场占有率。

很明显,上述三种目标市场策略主要是以产品生产为其核心来划分的。虽然它的思想可供借鉴,但具体做法商场是不可能模仿的。

五、商场营销因素组合

市场营销因素组合,是市场营销学中一个十分重要的概念。它是指企业可以控制的各种市场手段的综合运用。企业的经理应当是这些因素的组合者,是因素组合的艺术家。由于市场营销学最初是在工业企业当中产生的,因此,它所讲的市场营销因素一般都是以工业企业为模本的。比如,以当今市场营销学运用最广泛的四因素分类法来讲即是如此。这四个因素是:产品(Product)、分销地点(Place)、促进销售(Promotion)和价格(Price)。简称(4P)。市场营销因素组合,也称为4P组合。

这4P因素的分类对于商业经营来讲具有一定的指导意义。但是,商业经营具有自己的特点。在可控因素上比较,4P因素并没有概括商业经营的一些因素,如场所因素、营业时间因素,而这些因素都是可控的,又都对经营产生重要影响,因此可以认为,对于商场市场营销来讲,必须结合自己的特点,找出恰当的因素来进行营销组合,才可能取得好的营销成果。在这里,我们提出一种新的营销组合方式,作为商场营销因素组合的依据。我们称为八因素组合,这八个因素是(1)商品(2)价格;(3)场所(4)促进销售活动(5)广告(6)方便(7)销售保证条件(8)人员。下面我

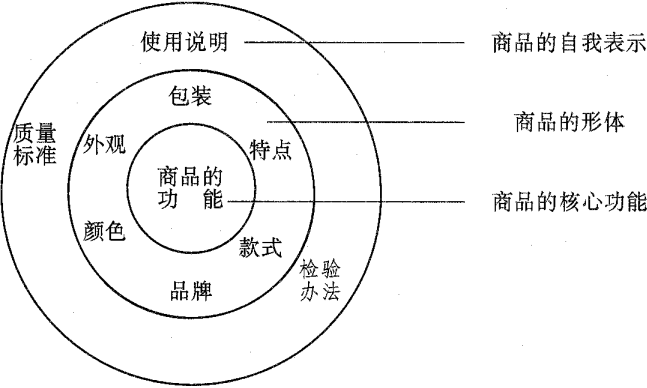
们就分述这八个因素。

(一)商品

商场是经营商品的企业。对于商场营销来讲 ,商品的生产过程是不可控因素。因此 ,在这一因素上 ,商场营销与工业企业市场营销具有很大差别。

1.对商品的认识

按照通常的理解 ,商品就是具有某种特定物质形状和用途的物体。但是按照市场营销学的观点来看 ,商品是人们通过购买所获得的需要和满足。商品首先必须是提供一种功能或几种功能 ,而这些功能可以满足顾客的某方面的需求。其次 ,这些功能要使人们接受 ,还必须通过一定的媒体 ,这就是商品的实体 ,包括商品的式样、特色、款式、味觉、颜色等。对许多商品来讲 ,它的形体也能产生很大的效用。因为消费者购买商品时的需求也是多种多样的。例如 ,购买一台收录机 ,不光是要买它能提供的功能 ,也许还要买它的款式为居室带来的美化作用。因此 ,商品形体本身也是商品不可忽略的构成要素。最后 ,商品的构成要素中还应包括它的自我表示 ,如产品本身的说明 ,它的内容结构、质量等级、检验结果以及使用说明等。没有这些表示 ,孤零零的一件商品 ,消费者往往望而却步。商品流通越发达 ,消费者对商品的这一构成要素越重视。因为商品种类越多 ,消费者越需要通过这种有关商品的信息来选择商品。这样 ,我们就可以将这种三层因素结构用图示如下 :



对商品的认识

2.商品经营范围

商场营销是以商品为前提的。了解商品的概念是为了更有效地采取营销策略 ,对商场营销来讲 ,从商品角度来考虑的营销策略首先就是商品的经营范围策略。

经营范围的确定决定于商场所面对的市场、商品本身的特性及自身的经营条件。商场要以什么样的消费者群为目标市场 ,就要以这种消费者群的消费特点为前提来考

考虑经营范围。同时,还要考虑商品的自身属性。例如,是否技术要求很杂,周转率如何。而企业的条件,如资金、场所、人员素质等都是在确定经营范围时必须考虑的。

3. 商品调配

确定商品经营范围后,还必须以广度和深度加以调配。商品的广度指商品种类数目的多少,商品的深度指每一种商品种类中花色品种数目的多少。这样,在商品调配上构成一个二维坐标,任何企业在商品规划上都会碰到商品广度和商品深度的矛盾。因此,必须了解广度与深度不同结合的优缺点和不足,以便加以选择。可以将不同结合的优缺点列表。当然,考虑商品的广度与深度的调配,还必须注意商品之间的连带性、替代性以及商品种类和品种的发展、创新,力求达到最有效的结合。

不同结合的优缺点

优点	缺点
(1) 宽而深 市场大 商品丰富 顾客流量大 一次选购成交率高	资金占用多 形象一般化 很多商品周转率低 商品易过时
(2) 宽而浅 市场大 顾客流量大 投资较 1 项少 便利顾客	花色品种有限 满足需要能力差 形象较弱 顾客易失望
(3) 狭而深 形象专门化 特定商品种类充分 投资较 1 项少 满足选购能力强 人员专业化	种类有限 市场有限 顾客流量有限
(4) 狭而浅 以便利顾客为主 投资少	种类少 顾客少 形象较弱 顾客易失望

4. 商品组合

商品组合是指所经营全部商品分类组成形式。一个商场经营成千上万种商品,在销售时必须以不同的组合方式来进行,而且商品的这种组合方式还是商场组织的基础。例如,日用百货、针织品、五金交电、服装、糕点等组合都可以直接形成不同的

作业柜组。搞好商品的组合,既可以合理摆布商品,满足消费者的需求,又可以提高服务水平和企业管理水平,是商场营销中商品策略的重要一环。

商品组合的方式有以下几种:

- 1.按商品的种类组合
- 2.按商品的功能组合
- 3.按商品的特性组合
- 4.按商品的产地组合
- 5.按商品的市场分割组合。

(二) 价格

价格是一个重要的营销因素。它一般包括三个环节:定价、调价、标价。在我国有计划的商品经济中,价格管理十分严格。尽管现在有些商品的定价权在企业,但企业的定价仍然有种种限制。而作为商业企业,它的定价限制较工业企业又更多一些。因而,做好商场的商品价格工作具有一定的难度。但消费者购买商品对价格的考虑在购买决策中有很大的影响。因此,我们又必须做好这项工作。

1. 定价

商业企业,尤其是商场这样的综合商业企业在定价上与工业企业差别很大。这首先表现在定价目标上。许多工业企业以投资报酬率为目标定价,有的以市场占有率为目标定价,而商场由于品种多,很难以某个单一品种来考虑价格,因此,它的定价目标往往是多种的、综合的。主要有:

(1)以薄利多销为目标。即以扩大销售量,加速资金周转获得利润为指导思想定价。在这种思想指导下,尽量缩小毛利率,以低价格来吸引顾客。(2)以稳定价格为目标。即企业的定价期望给顾客一种稳定感,创造一个良好的形象。在这种思想指导下,企业的价格几乎不调整。(3)以有利竞争为目标。即企业的定价以有利竞争为导向,以高于或低于竞争者的商品价格与其竞争,也可与竞争者制定同样的价格。

在具体定价时,企业可以采取如下方法:①成本加成价,即在进价成本上加一定百分比进行定价。②按市价定价。即按当时的市场行情来定价,因为这种价格行情已经被公认,没有什么风险。③差异定价。即不按成本而按消费者需求的强弱度来定价。例如,同样进价的两种服装,其中一种比另一种更受消费者欢迎,受欢迎的服装价格就可以定得高一些。④组合定价。将有连带性的商品配成一组,系列出售,制定一个售价,或将主件商品与配件商品组合在一起,制定一个价格。⑤折扣定价。即向消费者提供一定的折扣。可分为现金折扣、数量折扣和季节折扣。⑥心理定价。即针对消费者心理状态定价。例如,尾数定价,使消费者感到便宜;整数定价,使消费者感到值得;声望定价,使消费者感到有身份;招徕定价,使消费者受到吸引,可同时推销其它商品等。⑦抵制价格涨落的定价。即向消费者保证,价格涨时不多付款,价格跌时退还差额。一般用于大件商品的预购。可刺激消费者放心购买。

2. 调价

调价可以分为两种 :一是政府调价 ;二是企业主动调价。政府调价是一种政策性调价 ,不属于我们的研究范围。我们这里讲的 ,主要是企业出于营销的目的而主动进行的价格调整。

促使企业调价的原因有 (1)商品的需求发生明显变化 ,如从正常销售忽然转变为严重滞销。(2)竞争者的同种商品价格调整。(3)商品进价变动 ,或其他费用项目发生较大变化。(4)重新确定该种商品的营销目标。

调价无非是两种方式 :调低价格和调高价格。调低价格一般地讲会吸引消费者 ,使销售量上升 ,但只能吸引那些以节俭为目的的消费者 ,同时却使一些消费者感到商品出了什么问题 ,或者价格也许还会降低 ,反而不敢购买该种商品。同样 ,调高价格一般会使消费者望而却步 ,减少购买 ,但在有的情况下 ,有些消费者会认为价格可能还会涨 ,不如趁早买 ,反而会增加购买量。因此 ,调价同定价一样 ,是科学性和艺术性的统一。在准备调价时 ,就应该考虑得更周全一些。一般应考虑以下因素 :
①商品的消费特性 ;②消费者对市场情况的预测 ;③消费者对该种商品的价格敏感性 ;④商场在消费者中的形象 ;⑤商品的流行价格情况等。

3. 标价

明码标价是我国商业企业价格管理制度的一个重要内容。但很多企业到现在尚未认识到标价在营销中的作用。商场对商品的标价仅仅做到明码是不够的。我们认为 ,标价实际上是价格实现的一部分 ,是向消费者传递价格信息的最重要的渠道。如果标价科学合理 ,本身就能起到很好的推销作用。衡量标价优劣的标准是 :
(1)是否清楚。即能不能让顾客一眼便知商品的价格。目前 ,我们商场的许多标价均让顾客看不到 ,只好由营业员代为传递价格信息 ,这显然影响营业员和顾客双方的心理。(2)是否有序。同一种商品的不同花色品种的价格是否标得高低有序 ,使顾客一下就能了解价格状况。无序的标价既浪费顾客的时间 ,影响选择 ,也不便于管理。(3)是否艺术。这包含两个方面的内容 :一是能否艺术性地传递价格信息 ,要在标签上、在字体上尽量吸引消费者的注意 ;二是能否以标价来使消费者产生好感。例如 ,同样的价格怎样标就会使消费者感到最低。一个最明显的原则就是尽可能使用较小的计价单位标价。“ 1 公斤 40 元 ”比“ 500 克 20 元 ”会让人感觉价格偏高。显然后一种更为艺术。

总之 ,到目前为止 ,标价工作尚未真正纳入商场营销范畴之内 ,应该加强这方面的研究。

(三)场所

这里的场所是指商场的售货现场。场所作为一种营销因素是商场与工业企业市场营销的一个很重要的区别。因为 ,商场是消费者直接光顾的场所。商场售货现场的一切 ,如它的布置、它的气氛都直接影响着消费者的心理。因为 ,当人置身于一个比较舒适、幽雅的环境中 ,他的心情就会非常愉快 ,而在愉快的心情促使下 ,他对商品也就更容易满足 ,也就更容易做出购买决定。但是 ,商场的场所绝不能过分追

求豪华,应讲究从实际出发,从现有条件出发。其实,一个商场的场所是否能吸引人,并不取决于是否豪华,而在于根据消费者的心理进行布置和装饰。

场所作为一个营销因素,包括三个方面的内容,即建筑设计、布置设计和装饰设计。

1. 建筑设计

主要指建筑物外观和内部结构。例如,外观的样式、楼面的大小、出入口的多少、楼梯的宽窄、位置和柱网等。这些都对日后的客流量和消费者心理具有一定的影响。应该说,作为营销因素,在未建筑之前就应由企业经营者认真筹划。

2. 布置设计

主要指店内面积的分配和货位形式、商品布局等。商场面积由三部分组成:一是营业面积,二是储存面积,三是辅助面积。这三者应有一定的比例。一般地说,营业面积应占主要比例,以保证最大限度地摆放商品,吸引顾客。在营业面积中,又分为陈列出售商品占用面积和顾客走道占用面积。这二者也应有一个恰当的比例。一般讲,大商场客流量大,顾客占用面积比例应高一些,专业商场由于有特定的客流,顾客占用面积比例可以小一些。货位形式基本有三种:线条式、岛屿式、陈列式。前两种是传统的方式,后一种则一般用于开架售货。货位的摆布和顾客走道应结合起来考虑。最后,还必须考虑商品的布局。因为营业场所这么大,如何合理地摆布商品,也是一种营销活动。在考虑这个问题时,一般应注意:(1)进门处主要布置色彩鲜艳、造型美观的商品;挑选性不强,购买频度大的商品及本商场的特色商品。(2)选择性较强的商品摆在上层或单层的后部。(3)购买心理相关或商品具有连带性的商品可邻近布置。(4)商品特性突出的如音响、食品等可单独摆放。(5)冲动性购买的商品、廉价品可放置在最显眼或顾客接触最多的部位。(6)流量大与流量小可邻近摆放。(7)按照顾客走向规律摆放。

3. 装饰设计

指对售货现场灯光、色调、音响、气味、地面、悬挂物等的布置设计。这些因素虽然并不一定为消费者直接注意,但心理学的研究表明,这些都可以影响消费者的心理情绪。目前,我国有不少商场在进行装饰设计时往往注重豪华,不注重实用。例如,灯饰用品很漂亮,却不能使顾客看清商品,色调过于偏暖,使顾客浮躁不安。进行装饰设计,一定要深入研究消费者的心理,突出舒适、实用的特点。

(四) 促进销售活动

又称营业推广。主要指除广告以外的那些为刺激需求而采取的能够迅速产生鼓励作用的促进销售的措施。大致可以分为二类:一类是直接对消费者的,如样品、代金券、奖券、赠品、现场表演等。一类是对营业人员的,如提成、竞赛、效益工资等。促销活动有两个特点:第一,见效快。因为它能向购买者提供一个特殊的购买机会,唤起人们的注意。对于那些想买便宜东西的消费者尤其具有吸引力。第二,降低商品的身份,使人感到商场急于将商品脱手。因而,如果促销措施过于刺激,也会引起

消费者的疑心。

商场可以采取的促销活动主要有以下几种方式：

1. 赠品奖售

购买一定数额以上的商品 ,可以向购买者赠送一件商品。这种方式主要目的在于促使消费者扩大购买。因此 ,作为赠品附送的商品必须具有一定的吸引力。

2. 赠品印花

即消费者购买某一商品时 ,商场给予一定张数的交易印花 ,凑满若干张数可以兑换某些商品。这是奖售的一种形式。

3. 定期优惠

即在一定时间内的某一天 ,凡在本企业购买商品的顾客可以凭发票到企业领取优惠退款。

4. 现场演示

即在售货现场以当场使用商品的手段展示商品的优良性能 ,促使消费者购买。例如 ,销售服装可穿着所售服装 ,洗涤用品可当场使用等。

5. 商品展销

即以某一主题集中商品进行销售 ,可以创造一种品种全、质量好的气氛 ,有利于消费者挑选。

6. 商品陈列

商品陈列对于促进消费者购买具有重要的意义 ,而目前我们许多商场不大重视 ,只局限于把商品摆上货架和柜台里。要使商品陈列能够做到刺激购买的目的 ,必须做到显眼、艺术 ,富有动感 ,并且最充分地体现该种商品的特点。

(五) 广告

广告是一种传递企业和商品信息 ,促进销售的手段。在商品经营中 ,广告的作用是十分重要的。但应该承认 ,目前 ,在我国的商场当中 ,广告并没有引起足够的重视。很多人认为 ,做广告是工业企业的事。其实 ,对于商场来讲 ,广告不仅能够传递信息 ,而且还能刺激需求。优秀的广告 ,可以激起顾客对商品的需要 ,或者强化本商场在顾客当中的形象 ,提高知名度。同时 ,精美的广告本身也是对店容店貌的美化 ,直接创造着企业的良好形象。

一个商场可运用的广告形式大体有以下几种：

1. 招牌广告

即在店面设置的招牌、匾额、店徽、幌子等不同的形式。它是店面结构的组成部分 ,也是消费者最先注意到的一个企业形象的标志。因此 ,它一般以创造形象为主要目的。

2. 招贴广告

在店外张贴海报形式的广告,使用比较普遍。一般是以介绍商品,以及宣传各种促销活动为主要内容。

3. 包装广告

即附在企业为顾客包装纸或其它包装物上的广告。一般以图文并茂来简单介绍本企业为主要内容。

4. 路牌壁画广告

在商店建筑物临街一面设置广告路牌或广告壁画,宣传本企业经营范围和特点,以吸引路人之目的。

即装置于商场内外的霓虹灯、灯箱广告。既能宣传企业或商品,又能美化环境。

5. 店内有线广播

即利用店内的有线广播随时将商场内不同柜组的经营信息传递给顾客,激发消费者的购买,并为其选购提供方便。

6. 报纸广告

即在报纸上进行广告宣传。报纸覆盖面大,但保留时间短,因而一般以宣传近期的重大销售活动为主。

7. 杂志广告

杂志与报纸相比,覆盖面小,但读者特定,保留时间长,因而一般以宣传企业,提高知名度为主。

8. 广播广告

电台广告覆盖面大,时间性和扩散性强,一般以某种促销活动或某批商品为内容来进行宣传。

9. 电视广告

电视是集声音、画像、色彩等手段为一体的艺术形式,用于广告宣传,效果最好。但费用较高,因而,一般只有较大型的商场才宜采用。

企业做不做广告,做什么形式的广告,都应该慎重。应该说,在这一点上,商业企业工业企业具有一定的难度。以商场为例,成千上万种商品,需求情况又各不相同,而本身又是一种常规性的销售场所,广告效果很难测定。因此,不仅要重视广告,而且要很好地对广告活动进行规划。在规划时,应遵循以下原则(1)广告宣传目的必须清楚,不能为宣传而宣传。(2)广告宣传重点必须明确。(3)广告宣传媒介选择应恰当。(4)广告宣传必须具有艺术性。

(六) 方便

方便是指商场为顾客提供的各种便利条件。这些便利条件可以从各个角度去考察。顾客来商场选购商品,可能会碰到很多不便利之处,这是由于商场与顾客自身的生活环境所造成的。很难设想顾客到商场能够像回到家一样便利。但是,作为

商场来讲,应该尽量从各个方面创造一种方便气氛,使得顾客感到像在家一样。这样他就会心情愉快地购买,并且会留下美好的印象,产生重复购买。商场能为顾客提供的方便可以说多种多样,而且,经营内容不同,方便措施也会不同。我们仅举以下一些方面:

1. 营业时间。应有利于顾客的购买。
2. 停车设施。有比较好的停放车的地方。
3. 小商品的销售起点,应最大限度的满足顾客需求。
4. 卫生条件。如食品、副食销售应消除顾客的不卫生感,使顾客不弄脏自己的衣服或手。
5. 穿戴商品试用场所,如试衣间、试鞋凳等。

(七)销售保证条件

这种和良好的售后服务方便措施的提供一般不是与商品销售直接相关的。它只是顾客购买商品过程中自由享受到的便利,不购买商品同样可以享受到。销售保证条件,是指随同商品的销售同时向消费者提供的一些保证措施,其目的在于消除消费者的后顾之忧。一般可以包括赊销、送货、商品退换和保修,以及安装、调试等保证措施。这主要是针对一些技术性比较强的商品如家用电器,价值比较大的商品如手表、照相机,以及体积大而笨重的家具等而开展的。可以说,销售保证条件之所以成为商场市场营销的一个因素,是因为消费者选择购买商品的商场,已经把这一点作为考虑的因素加以比较。因此,应该针对消费者的消费心理,适当为某些商品提供一些保证条件,会使销售活动开展得更加顺利。

(八)人员

商场是消费者的购货场所。自选式购物还不十分普及,购物过程一般都必须借助于营业员的帮助才能完成。这里所说的人员,就是指在售货过程中直接与消费者发生联系的营业员。应该说,消费者的购物过程并不是一个单纯的选择商品的过程,他所见到的人员会给他留下某种印象,会对他产生某种影响。而从另一个角度讲,商场的销售过程也不仅是营业员单纯地售卖商品的过程,他同时也会把他自己的所作所为展示在顾客面前。这种展示可能促进销售,也可能影响销售。因此,人员对于商场的营销来讲可以说是一个关键的因素。因为,商场的商品都必须靠营业员一件件地销售出去。这里体现出了商场营销与工业企业营销的不同。例如工业企业市场营销所讲的人员推销与我们这里所讲的就有很大差别。

对商场营销第一线的营业员,其基本要求至少有以下方面:

1. 仪表

端庄、大方、自然。这里既有人的自身条件,也有修饰的艺术。这一点,许多商场已经开始重视。

接待方式分析

顾客				营业员如何交谈与接待
基本类型	基本特点	次要特点	其它特点	
(1)爱好辩认者	对营业员的话持有异议	对商品较挑剔	谨慎、缓慢地做购买决定	出示商品,使顾客确信是好的。介绍有关商品知识。交谈时宜用“对,但是……”这种句型
(2)“身上长刺”的顾客	明显的心情或脾气不好	稍微不顺心就会发脾气	有些人看起来是故意的	避免争论,坚持基本事实。根据顾客需要出示各种好的花色品种
(3)果断的顾客	购买目标明确,也了解要购买的商品	确信自己的选择是对的	对售货员的其它见解不感兴趣	语言简洁,不争论。行动要快,可机智地插入一点见解。
(4)有疑虑的顾客	不相信售货员的话	不愿受人支配	要经过谨慎地考虑才做出决定	多用较硬的条件如商标、获奖情况来介绍商品,让其触摸、察看,用商量的口吻交谈
(5)注意了解实际情况者	对有实际根据的信息感兴趣	对售货员介绍中的差错敏感	注意查看商品的商标及其它说明材料	提供信息详细、真实,对厂家及商标情况多介绍,尊重顾客的意见
(6)犹豫不决的顾客	不自在,敏感	在非惯常的价格下购买	对自己的判断没有把握	态度要好,尊重他们,介绍不能过多,了解其目标,尽量简洁
(7)易于冲动的顾客	很快会做出决定	急躁,无耐心	易于突然停止购买	迅速接近,避免讲话过多,动作要快,态度温和
(8)优柔寡断者	自行作出决定的能力差	顾虑,不安,恐怕考虑不周而出差错	希望售货员做参谋,但又特别警惕	将其表示的需要和疑虑放一边,实事求是地介绍商品,最大限度地表现出真诚,交谈口吻应决定,不要模棱两可
(9)四周环顾的顾客	细看货,对新商品敏感	不愿听售货员大量介绍	可能大量购买	注意其表露的购买迹象,有礼貌,热情地突出商店的服务,尊重其选择
(10)拖延购买的顾客	往往等到明天或以后买	对自己的判断缺少信心	感到没有把握	补充、增加其判断的依据,不要过分劝其购买,表示耐心等待
(11)沉默的顾客	不愿交谈只愿思考	对信息好像不感兴趣,但对有关信息却默默注意	好像满不在乎	询问直接了当,介绍重要之点,让其有时间思考,不要劝其作某种决定
(12)考虑比较周到的顾客	需要与别人商量	要求营业员或其他顾客当参谋	对自己不确知的事感到没有把握	争取在与别人探讨中引出一致看法来影响他,表示出对商品的充分了解,并乐于为他参谋

2. 语言

礼貌、简易、善诱。营业员的语言可以说是商场营销的一大要素,对消费的购买起着相当重要的作用。能否区别不同的顾客,说不同的话,应该是衡量营业员语言水平的重要标准。现在我们有的地方在服务行业包括商场一律推行某几个礼貌用语,实际上是不懂得服务行业特点的表现。语言问题可以说在我们的商场中还是一个尚未真正引起重视的问题。

3. 态度

和蔼、平等、热情。态度可以体现在各个方面,如营业员的音容笑貌上。态度问题关键是感情上、思想上的问题,而不是单纯的技术问题。例如,他不热爱自己的工作,就永远也装不出打动顾客的笑脸来。同时,他也不会有什么动力去研究消费者的心理。因此,态度问题不仅要从技术上而且要从思想上去加以培养、解决。

4. 行为

熟练、利落、标准。这里讲的行为指营业员向顾客销售商品过程中所必须采取的一系列行动,如递拿商品、展示介绍、折叠、包装、捆扎、收款、算帐等。这是一个营业员的基本功。如果营业员的这些行为不熟练、不标准,会使顾客感到不顺眼,甚至打消购买念头。例如,递拿商品有一套标准,如不按标准来做,将商品摔在柜台上,顾客很可能感到受到侮辱,扬长而去。

以上讲的对营业员四个方面的要求,实际上构成了营业员接待顾客的方式。这里根据不同的顾客类型,总结出一些不同的接待方式,可供企业领导在培训营业员过程中作为参考。

以上讲了营销的八个因素。必须强调的是,这八个因素并不是孤立的,毫无联系的。在营销过程中,必须根据选定的不同的目标市场的特点,综合运用上述八个营销因素,而不是只着眼于某一个因素。这就是所说的市场营销组合。而对于商场的营销人员来讲,最难的并不在于了解这八个因素本身,而在于如何使这八个因素艺术地统一于一个目标之下。实际上,也只有做到后一点,才能真正搞活商场的经营。

第八节 商场经营管理的评价

一、经济效益概述

一切经济工作必须以提高经济效益为根本出发点和归宿。商场的经营管理当然也就应当十分重视经济效益问题。讲求经济效益必须强调经济核算。

(一) 经济效益的概念

任何一种生产与经营都要耗费劳动(包括活劳动和物化劳动),然后才能取得成

果。所谓经济效益,就是指劳动耗费与取得成果的对比关系。同等的劳动成果,劳动耗费越少,经济效益越高;同等的劳动耗费,取得的劳动成果越大,经济效益越高。人们生产、经营所取得的劳动成果,先要抵偿付出的劳动耗费,然后以剩余部分进行社会扩大再生产。如果没有经济效益,不仅社会扩大再生产无法进行,甚至连简单再生产也不能继续维持下去。

计算经济效益可以用下列公式:

$$\text{经济效益} = \frac{\text{劳动成果} - \text{劳动耗费}}{\text{劳动耗费}}$$

按照这个公式,如果劳动耗费与劳动成果相等,就表现为零效益,如果劳动耗费大于劳动成果,就表现为负效益。

(二)商业企业的经济效益

商场是商品流通领域中经营商品购销的基层单位,属于商业。商业的特点是除了在流通过程中追加产品价值作为生产继续的部分外,不直接进行商品生产,因此,商业部门的经济效益与生产部门不尽相同,有它本身的特殊性。商业的职能是体现商品价值和使用价值,因此,商业活动成果的货币表现就是商品销售额。如果确认商品销售额是商业部门的成果,应用上述计算经济效益的公式,其内容就是:

$$\text{经济效益} = \frac{\text{商品销售额} - \text{资金耗费}}{\text{资金耗费}}$$

其中资金耗费包括商品销售进价成本、商品流通费和营业外收支净支出等。商品销售额减去资金耗费即为商业盈利。盈利是利润与税金的总和。

根据这种认识,商业经济效益与盈利成正比,要提高经济效益就必须增加盈利,而盈利又是商品销售额与资金耗费之差。因此,商业经济效益可以简单概括为:以尽量少的劳动耗费实现尽量多的商品价值和使用价值。或者为:以尽量少的资金耗费完成尽量多的商品销售额。

(三)经济效益与社会效益的关系

社会效益指的是商业服务的社会效果。如果把一个经营单位的经济效益看作微观经济效益,那么社会效果也可称为宏观经济效益。不择手段地增加盈利以提高经济效益,要受国家方针政策和社会服务宗旨的制约。比如有些经营单位为了追求经济效益只愿经营价高利大的商品,不愿经营微利小商品;有些单位单纯考虑减少人力、物力、财力的耗费,不适当地减少网点,这些都是损害社会效益的行为,不符合商业经营服务宗旨。

经济效益与社会效益存在着辩证统一的关系。经济效益是基础,社会效益是前

提。没有各个经营单位的微观经济就谈不上有宏观的社会效益。每个生产经营单位都没有劳动剩余产品,整个社会的政治经济状况是难以设想的。如果每个门店都亏损,到头来把资金耗费净尽,还有什么条件去支持生产、服务消费?但是,社会效益对商业企业来说又是个根本问题。商业企业必须强调社会效益,提倡商业道德,注重服务质量、服务态度和政治影响。讲求社会效益就是要维护全社会的整体利益,经营单位是不能只顾自己的利益而侵犯国家与群众利益的。而且只有确保社会效益才能不断取得经营单位的经济效益。因为,从整体上说,国民经济得到发展,人民购买力有了提高,商业才能兴旺,从局部范围的经济活动来说,经营单位的服务质量和服务态度也影响着本身的经济效益。

明白经济效益与社会效益的这种关系,我们就会认识到,对经济效益和社会效益都应当同样重视。经济效益是社会效益的基础,社会效益是经济效益的前提。要从宏观社会效益着眼,微观经济效益着手,在服从全局利益的前提下,去认真讲求本身的经济效益。

(四) 提高经济效益的途径

提高经济效益的途径很多,就商场来讲,主要有如下几个方面:

1. 扩大商品销售

在正常情况下,扩大商品销售额可以取得更多的毛利额而增加利润。而且,完成商品销售额是实现生产部门创造的商品使用价值和价值的标志,又满足了消费者的物质需求。商品销售额越多,意味着为社会服务的贡献越大,既有经营单位本身的经济效益,也体现了社会效益。因此,努力扩大商品销售额是提高经济效益的首要途径。但是必须注意到,商品经营的利润来源于毛利,还要扣除费用和税金才能取得经营利润。如果销售的商品没有毛利,或者毛利不足抵偿费用、税金,那么,销售商品就得不到利润甚至亏损,也就是发生负效益,则销售额越大,亏损就越多。这种不正常现象,是应避免发生的。扩大商品销售额采取的主要措施有:改善经营设施,增加营业网点,加强调查研究,适应社会需求,试销新产品,扩大经营品种,进行适当的宣传介绍,吸引购买力等。

2. 选择最佳进货渠道

毛利是商场商品经营取得利润的基础。在商品销售价格必须受国家政策和市场规律制约的情况下,提高毛利的办法可从选择较低的购进价格上考虑。

3. 开拓服务领域

商场是生产与消费的桥梁和纽带,服务领域非常广阔。服务对象既有生产者,又有消费者,既有农业,也有工业和其他各行各业。为了尽最大努力搞好各种服务,除了经营商品购销外,还应经营其他有关项目,而且,商场开拓服务领域也是一项增加利润、提高经济效益的重要途径。在商品经济条件下,服务不应当是无偿的。商场进行各种服务必须取得劳动报酬,以补偿各种劳动耗费,还要有合理利润,以适应业务的发展。商场具有人力、财力、物力的优势,开拓服务领域既有必要也有可能。

商场开拓服务领域,其主要目的是搞好服务和谋求增加利润,两者都必须达到,缺一不可。因此,开拓什么服务项目,就有必要从经济上考虑能不能增加利润。要使开拓的服务项目能够增加利润,一要调查了解当地有无对该项服务的需要,二是资金投入与产出是否有收益,三是本身的能力和条件是否都已具备。

4. 降低资金耗费

商场在经营过程中取得的销售收入减除各种资金耗费和税金就是利润。显而易见,降低资金耗费就能增加利润、提高经济效益。而且降低资金耗费是“双增双节”的一项主要内容,是经营单位提高管理水平的一项重要主观因素。因此,在购、销、调、存各个经营环节中,必须管好用活资金,以最低的资金耗费,取得最大的经营成果。

(五) 经济效益的考核

1. 商场利润及其形成

商场经济效益的考核与利润及其形成是分不开的。因为利润是经营活动及其成果的综合反映。以商品销售收入抵减商品销售进价成本为毛利,毛利减除费用与税金即为商品经营利润。因此,影响商品经营利润大小的因素,有商品销售收入、进价成本、费用和税金四项。除了税金是根据国家规定的税率计算缴纳不能随意增减变动以外,前三项实际数的多少都直接与商品经营利润发生影响,商品销售收入越多,商品经营利润也越多,商品销售收入越少,商品经营利润也就越少;而商品销售进价成本和费用则与之相反。所以,商场要扩大商品经营利润,一是要扩大销售收入,降低销售成本,也就是扩大毛利;二是降低费用。但是在商场来说,扩大毛利是有限度的,因为确定销价和进价都必须按照国家政策,而且根据为生产与消费服务的宗旨,也不能专拣毛利率高的商品经营,因此,就要通过选择进货对象和勤进快销,增加进货量而求取增加毛利额。除此以外,扩大商品经营利润就是着眼于降低费用了。

商品销售收入、进价成本和费用三者对经营利润的影响,在某些情况下还应注意到它们的相互消长关系。例如改变了进货对象和地点,商品出售后可能得到较多的销售收入,或者是可以较低的进价成本购入商品,但因途程较远而必须支付较多的流通费用。这样毛利是扩大了,但另一方面费用却增加了。因此,对商品经营利润结构中的各个因素,既要分别考虑,也要综合分析,才能得出较全面的结论。

此外,商场还会有一些商品经营以外的收支,如财产溢余、财产损失、退休退职人员支出、其他收入、其他支出等。其中收入部分大于支出部分增加利润,收入部分小于支出部分减少利润。营业外收支有些是正常的、必需的,有些则是不正常的、非必需的,必须根据各种收支的不同性质分别掌握,加以控制。

2. 利润的管理

利润的取得及其分配,涉及到国家、企业、个人、消费者以及国民经济其他部门和生产者多方面的经济关系,必须加强管理。

(1) 利润的目标管理

商场的目标利润,是指商场在一定时期的经营活动中所要达到的利润额。这个利润额是在商场的利润计划中加以确定的。要达到一定的利润计划,商场必须要有一定的商品销售额。所以,商场的目标利润管理,不仅要确定商场的目标利润,规划利润额,更重要的是测定商场为达到这个目标利润所应完成的商品销售额。

有了测定商品销售额对目标利润的影响,可以运用本—利分析方法加以研究,一般需要计算以下两个指标:

①盈亏临界点或称保本点。它是指商场为了做到商品经营业务不盈不亏,必须完成的最低限度销售额。换句话说,处于保本点的商品销售额,就是商场的商品销售收入恰好等于它的销售支出(包括商品进价、流通费用和税金)。如果商品销售收支相抵高于此点,表明有盈利;反之,低于此点,则表明发生亏损。其计算公式如下:

$$\text{保本点(销售额)} = \frac{\text{流通费用} + \text{税金}}{\text{毛利率}}$$

②盈利点也称保利点。它是指商场为了达到目标利润而必须完成的商品销售额。处在保利点上的商品销售额总是大于保本销售额,其增大的程度以目标利润为转移。它的计算公式如下:

$$\text{保本点(目标销售额)} = \frac{\text{流通费用} + \text{税金} + \text{目标利润}}{\text{毛利率}}$$

(2) 正确核算和反映利润

商场通过会计核算反映的利润是进行各方面利益分配的依据,因此,对利润的核算必须正确、及时,要严格根据会计制度和有关规定进行帐务处理。对商品的销售收入、成本结转、费用分摊和预提、营业外收入与支出等,都要正确核算和真实反映,不能采取任何违反制度规定,弄虚作假的做法。上级主管部门和内部审计部门要对商场核算资料进行定期审核,保证利润的真实性。

(3) 合理分配利润

商场利润的分配,一般都由理事会统一办理。但也存在职工分利、集体留利等问题。商场利润的分配既要有利于集体的发展,又要能调动职工经营的积极性,要统筹兼顾,妥善安排,使各方面都满意,不能只顾一头,更不能分光吃尽,遗留后患。

(4) 亏损的弥补

由于经营管理上的问题或某些政策上的需要,有一些会发生亏损。发生亏损是一个重大问题,必须引起足够重视。亏损有政策性亏损和经营性亏损两种。政策性亏损是指在执行国有政策中引起的亏损,如经营某种商品,由国家根据政策的需要规定进销价格,当购进价格高于销售价格时或者购进价格高于销售价格扣除正常费用和税金时就会发生亏损。经营性亏损是指经营管理不善引起的亏损。政策性亏损是谁决定的由谁弥补,商场没有责任进行将会形成亏损的商品购销活动。经营性亏损是一种责任事故性质的亏损,经营者对亏损应负全部责任。因此,弥补方法首先是自己消化,当年亏损留待下年实现利润弥补,如果连续亏损无法自行消化时,就

要上报到理事会批准后在历年积累的公积金中弥补。

①查明造成经营性亏损的原因和责任人。

②由经理向全体职工或职代会汇报亏损金额、原因并针对造成亏损的关键性问题提出今后改进意见,同时还应以同样内容向理事会作出报告。

③对经理和造成亏损的有关责任人要进行相应的惩处。亏损原因如涉及法律要移送法院依法处理;严重失职造成的亏损,应按损失金额适当赔偿一部或全部;没有特殊问题的一般亏损,除了全体职工都领不到从税后盈余中分配的奖金外,对经理和有关责任人还要停发税前由费用开支的奖金。

④主管部门对所属亏损商场应加强检查监督。对连续亏损或亏损金额较大的,要运用内部审计手段实行全面或专题审计,彻底查清亏损原因及其关键所在,对症下药,帮助扭转亏损;对属于经理领导无方造成亏损的要通过民主推选的办法撤换原有领导人。

3. 遵守财经纪律

财经纪律既是约束、防范损失浪费,节约费用的行政手段,又是维护宏观社会效益的一种必要法规。遵守国家财经纪律是企业每一个工作人员的职责和义务,作为经理更应当以身作则带头贯彻执行。无数事实证明,任何单位能否遵守财经纪律关键在于领导人,因为一般工作人员违反财经纪律,领导人有权制止或作出惩处决定,唯有领导人自己违反财经纪律,除了上级查出或群众告发,否则常是通行无阻的,而且即使发觉一般都在事后了。

严格遵守财经纪律必须对财经纪律有正确的认识。财经纪律是国家和对财政经济工作中某些事项规定必须遵守的纪律。这些纪律一般由国家颁发,各级业务主管部门结合本系统的业务经营情况也规定一些本系统的财务工作纪律。财务纪律是财经纪律的组成部分,因此也可以统一称为财经纪律。财经纪律是党和国家的路线、方针、政策在财经工作中的具体体现,是从全局考虑决定的。一个经营单位对本单位的财务收支大都是从业务经营是否有利的角度出发加以控制的,对全局性的财经纪律往往不甚重视,以至有意无意地发生违反现象,这就必须注意纠正。要认识到违反财经纪律不仅会直接增加支出、减少收入,使经济效益降低,而且更重要的是违反财经纪律将会影响到全局的整体利益。

财经纪律因是国家方针、政策的具体体现,当方针、政策有所变动时,有些财经纪律也将随着改变。对各个时期的具体规定要注意索查。在商业系统来说,目前主要有以下几项内容:

(1)不得任意搞基本建设,一切基建项目必须有合法的资金来源,并严格按基本建设审批程序办事,未经批准,不得擅自购建。

(2)不准拖欠、逃漏、挪用应上缴的税金和利润。

(3)对国家财政部门有规定标准的费用开支,不得擅自提高标准和扩大适用范围。

(4) 严格遵守《成本管理条例》规定的成本、费用列支范围,不得乱挤成本、费用,乱列营业外支出。

(5) 不准用公款公物请客送礼,搞铺张浪费,任意挥霍集体资金。

(6) 一切财产、现金和物资的收付,都必须按照规定办理。

(7) 严格遵守现金管理制度,销货款要及时存入银行,不准携带现金到外地采购商品,不准挪用现金和“白条顶库”,不准将银行帐户借给单位或个人使用。

(8) 商场的资金、商品和物资,任何单位、任何个人不得抽调、挪用,职工个人借款应当由福利基金或职工互助储金会解决。

(9) 不准批供紧俏商品给家属亲友经商,或利用紧俏商品牟取不正当的利益。

(10) 经管商品、财产、物资、资金的人员,在调动工作时,必须按照规定办理交接手续,否则不准离职。

4. 有关经济效益的几项主要考核指标

(1) 组成计算经济效益的三个基本因素是:商品销售额、利润额和费用额(完整来说应该是资金耗费额),这是指标体系中的基础,必须作为考核指标。

(2) 以利润为基础的主要指标及其计算公式:

$$\text{①销售利润率} = \frac{\text{利润额}}{\text{商品销售额}} \times 100\%$$

$$\text{②资金利润率} = \frac{\text{利润额}}{\text{平均流动资产} + \text{平均固定及提出资产}} \times 100\%$$

$$\text{③自有资金利润率} = \frac{\text{利润额}}{\text{平均自有资金}} \times 100\%$$

自有资金额可按资金表中的“自有资金及长期负债”项减除其中“借入资金”、“吸收资金”、“专用借款”三项计算。

$$\text{④费用利润率} = \frac{\text{利润额}}{\text{费用额}} \times 100\%$$

$$\text{⑤耗费利润率} = \frac{\text{利润额}}{\text{耗费总额}} \times 100\%$$

公式中的耗费总额包括商品销售进价成本、费用、财产、损失、退休退职人员支出、上缴行政管理费和其他支出等项。

$$\text{⑥人均利润率} = \frac{\text{利润额}}{\text{平均职工人数}}$$

$$\text{⑦人均工资利润率} = \frac{\text{利润额}}{\text{人均工资额}}$$

3. 以销售为基础的主要指标及其计算公式:

$$\text{①流动资金周转次数} = \frac{\text{商品销售额}}{\text{平均流动资金占用额}}$$

$$\text{②流动资金周转天数} = \frac{\text{平均流动资金占用额} \times \text{本期天数}}{\text{商品销售额}}$$

$$\text{③劳动效率} = \frac{\text{商品销售额}}{\text{平均职工人数}}$$

4. 以费用为基础的主要指标及其计算公式：

$$\textcircled{1} \text{费用率} = \frac{\text{费用额}}{\text{商品销售额}} \times 100\%$$

$$\textcircled{2} \frac{\text{费用率升降速度(幅度)}}{\text{速度(幅度)}} = \frac{\text{本期费用率} - \text{计划(或上期)费用率}}{\text{计划(或上期)费用率}} \times 100\%$$

按公式计算结果,正数是降低速度,负数是升高速度。

$\textcircled{3} \text{费用节约额} = \text{商品销售额} \times [\text{本期费用率} - \text{计划(或上期)费用率}]$ 按公式计算结果,正数是节约额,负数是超支额。

上述指标在一个商场来说,可以全部应用,也可以选择一部分应用。但为了观察、比较所属商场的经济效益,应当规定一个统一的指标体系,以利考核。

二、商场经济活动分析

(一)商场经济活动的意义和要求

商场的经济活动主要内容是组织商品流通。在商品流通过程中,要有物化劳动和活劳动的消耗,才能保证商品顺利实现其使用价值和价值。以最小的劳动消耗,取得最大的经济效益,这是一切经济活动的客观要求,也是商场组织商品流通的主要目的之一。

商场的经济活动分析就是利用会计核算、统计核算,以及其他信息资料,对商场内一定时期的经营过程及其成果进行科学的分析和总结,客观地评价计划完成情况,查明对完成计划的积极因素和消极因素及其影响程度,揭示整个商场的经济发展趋势,挖掘内部潜力,总结经验教训,采取切实措施,提高经济效益的一种管理方法。

商场要加强经济管理,必须开展经济活动分析。通过认真算帐比较分析,才能了解和掌握市场以及经营活动的变化,才能探索和运用所费 and 所得的最佳比率,促进商场把一切经济活动纳入到以提高经济效益为中心的轨道上来,其意义主要表现在:

第一,通过事前的预测分析,可以为正确决策提供依据,避免因决策错误造成损失。

商场为了确定经济活动未来的奋斗目标,科学地安排各项经济工作,合理地采取各种管理措施,就要对未来可能发生的经济现象进行科学的分析判断,做好事前的预测工作。为此,就要利用经济活动分析和深入调查市场情况,占有经济信息,经过认真筛选整理和分析研究,对市场变化和发展趋势作出正确的估量和科学判断,并具体提出未来一定时期发展目标与措施的多种可行性方案,从各个不同角度实事求是地进行比较,权衡利弊得失,选择最佳方案,以便正确决策,做到最有效地利用一切可能条件,在尽可能少的耗费下,取得尽可能多的成果,从而提高企业计划的准确性和科学性。

第二,开展经济活动分析是有效控制企业经济运行的工具。

从系统论的观点看,商场就是一个系统。它将人、财、物各个单元组成一个有机的整体,按照一定的计划不停地运动,并按照商场内部和外部的条件变化来协调商品的购、销、调、存和其他经营管理过程。要保证整个经营活动的正常运行,就需要进行经济活动分析,以便及时发现偏差,予以调整补求,灵活控制各部门、各环节的经济活动。这样才能保证商场的经营活动大体按计划轨道运行,落实经营目标。

第三,通过事后进行检查和总结,可以肯定成绩,找出差距,改进工作。

判断商场经营的好坏,要看各项经济指标的完成情况,而各项指标完成情况是主观因素和客观因素综合影响的结果。其中主要取决于商场自身工作努力的程度,即主观因素。因此,只有通过事后分析,才能区分新的计划完成的各个因素,分清主次,找出症结所在,以便采取有效措施,改进经营管理,推动各项工作前进。

总而言之,经济活动分析,不仅能全面检查商场计划的完成情况,肯定成绩,总结经验,以利于正确评价商场的工作,而且能揭示经营管理中各种矛盾及产生的原因,有利于改善经营管理,有利于财政和银行部门对商场的监督。因此,经济活动分析是商场管理的重要组成部分和提高经营管理水平的重要手段。

分析就是分析事物的矛盾。这就要求分析工作在指导思想上一要敢于揭露矛盾;二要全力抓住矛盾,有重点地进行深入分析;三要及时提出解决问题的措施和办法,并付诸实施。为此,经济活动分析的要求必须做到及时、准确、鲜明、连贯的要求。

1.时效性。随着商品经济的发展,市场日益活跃,商品行情瞬息万变,竞争日趋激烈,因此分析工作的时间性很强,要求抓紧时机,及时进行。时过境迁,就要失去其指导作用,成为一纸空文。

2.准确性。经济活动分析必须正确反映商场经营活动变化过程的真相,要抓住主要矛盾,实事求是,如实提出存在的问题和提供准确的信息。

3.鲜明性。要敢于揭露矛盾,旗帜鲜明地指出问题和提出改进意见,不能模棱两可,态度暧昧,似是而非,不敢揭露问题的要害,这分析是不合格的。至于为了某些不正确的目的怕得罪领导,不敢说真话,甚至有意编造假情况,造成内容不实,以致贻误工作,这更是不能允许的。

4.连贯性。商场的经济活动分析要进行季度、年度分析和各种专题分析,这些分析既有相对的独立性,又有其内在的连贯性。因此,本期的经济活动分析必须以上期为基础,做到与上期经济活动分析紧密相衔接。

三、经济指标体系

商业的经济活动和经营成果是通过各项经济指标来反映的。这些指标是商场经济活动分析的基本数量依据。所谓经济指标是指社会经济现象数量方面的概念。同相关的经济指标体系,主要是由下列经济指标组成的:

(一)流动资金周转速度指标

商场通常是用全部流动资金来计算流动资金周转速度指标。所谓全部流动资金就是资金表中占用方的“商品及材料”、“非商品定额资金”和“结算资金占用”三大项之和。流动资金周转速度有三种表示方法：

1. 流动资金在一定时期内的周转次数

$$\text{流动资金周转次数} = \frac{\text{商品纯销售额}}{\text{平均流动资金占用额}}$$

2. 流动资金周转一次所需的天数

$$\begin{aligned} \text{流动资金周转天数} &= \frac{\text{平均流动资金占用额} \times \text{计算期天数}}{\text{商品纯销售额}} \\ &= \frac{\text{计算期天数(月 30 天、季 90 天、年 360 天)}}{\text{流动资金周转次数}} \end{aligned}$$

3. 流动资金占用的系数

$$\text{流动资金占用系数} = \frac{\text{年平均流动资金占用金额}}{\text{年商品纯销售额}}$$

以上三个指标中的流动资金年均占用额可以如下计算：

$$\text{流动资金月平均占用额} = \frac{\text{月初余额} + \text{月末余额}}{2}$$

$$\text{流动资金季平均占用额} = \frac{\frac{1}{2} \text{季初余额} + \text{第一、二月末余额} + \frac{1}{2} \text{季末余额}}{3}$$

$$\text{流动资金年平均占用额} = \frac{\frac{1}{2} \text{年初余额} + \text{第一、二、三} + \frac{1}{2} \text{年末余额}}{3}$$

(二) 商品资金周转速度指标

这是用于考核商场经营活动中商品资金周转速度的一种指标。其表示方法与流动资金周转速度指标类似，只是将平均流动资金占用改为平均商品资金占用额，公式如下：

$$\text{商品资金周转次数} = \frac{\text{商品纯销售额}}{\text{平均商品资金占用额}}$$

$$\begin{aligned} \text{商品资金周转天数} &= \frac{\text{平均商品资金占用额} \times \text{计算期天数}}{\text{商品纯销售额}} \\ &= \frac{\text{计算期天数(月 30 天、季 90 天、年 360 天)}}{\text{商品资金周转次数}} \end{aligned}$$

(三) 流动资金节约额或浪费额指标

$$\begin{aligned} \text{流动资金节约(或浪费)额} &= \frac{\text{本期商品纯销售额}}{\text{本期天数}} \times \frac{\text{本期流动}}{\text{资金实际周转天数}} \\ &\quad - \frac{\text{本期流动资金}}{\text{计划周转天数}} \end{aligned}$$

(四) 费用率指标

$$\text{费用率} = \text{费用总数} / \text{商品纯销售额} \times 100\%$$

(五) 毛利率指标

毛利率 = 毛利额 / 商品纯销售额 × 100%

(六) 商品经营利润率指标

商品经营利润 = 商品销售收入 - 销售成本 - 本期费用 - 税金

商品利润率 = $\frac{\text{商品经营利润}}{\text{商品纯销售额}} \times 100\%$

(七) 净利润率指标

净利润总额 = 商品经营利润额 ± 附营业务收支净额 ± 其他收支净额

净利润率 = $\frac{\text{净利润总额}}{\text{商品纯销售额}} \times 100\%$

(八) 流动资金利润率指标

流动资金利润率 = $\frac{\text{净利润额}}{\text{平均流动资金占用额}} \times 100\%$

(九) 差错率指标

差错率是指人为造成的经济差错额占商品销售额的比例。

差错率 = 差错额 / 商品纯销售额 × 100%

(十) 劳动效率指标

全员(或营业人员)劳动效率甲 = $\frac{\text{商品纯销售额}}{\text{全员(或营业人员)平均人数}}$

全员(或营业人员)劳动效率乙 = $\frac{\text{净利润总额}}{\text{全员(或营业人员)平均人数}}$

(十一) 固定资金利润率指标

固定资金利润率 = $\frac{\text{净利润额}}{\text{固定资产总值}} \times 100\%$

(十二) 资金利润指标

资金利润率 = $\frac{\text{净利润额}}{\text{平均流动资金占用额} + \text{固定资产平均总值}} \times 100\%$

经济指标按其形态可以划分为实物指标和价值指标。实物指标是指以实物的自然单位进行计算的指标。价值指标是指用货币单位计算的指标。

经济指标还可分为数量指标和质量指标,数量指标是反映一定时期,一定范围内事物数量规模或水平的指标。如销售额,营业人员人数等。质量指标是反映一定时期工作质量或相对水平的指标,通常用相对数、平均数表示。如费用率、利润率等等。

四、经济活动分析的一般方法

商场经济活动分析具有定量分析的特征,因此一般分析方法也必然与量的研究相联系,借助于计算、对比、分解等来了解、考察、分析经济活动的动态及其各种因素之间的相互关系。经济活动分析常用的方法有以下几种:

(一) 比较法

比较法又称为指标对比分析法,这是通过两个或两个以上指标对比,从数量上确定差异的方法。由于经济活动分析都是从比较分析开始,通过比较分析为进一步分析指出方向。所以这种方法是经济活动分析的基础,应用最为广泛,也是经济活动分析最主要的一种方法。用比较法进行分析时,根据分析不同要求,形成不同的比较形式,常用的有以下三种形式:

1. 实际指标与计划指标相比较,通过比较检查计划的完成情况,揭示实际脱离计划的差异,为进一步分析指明方向。并据此评价计划的正确性和先进性,促进计划工作水平的提高。

2. 同类指标的不同时期数值的对比分析,例如本期实际数同上期(或上年同期)实际数进行比较,或者同特定历史时期进行比较,通过这种比较,可以了解有关指标的发展变化趋势,揭示发展速度和发展动态。通过同一指标连续几期的动态对比,可以反映商场经营管理水平的变化。

3. 本商场的同类指标与条件大致相同的同类先进商场的实际指标相比较,找出与先进企业的差距,向先进企业看齐。

经济指标的比较,一定要保证数据有可比性,这样才能得出正确的情况。因此,对比指标在时间上必须一致;经营范围基本相同;指标包括的内容、项目必须一致;指标的计算方法要相同。如果价格变化,统计口径不一,必须经过换算一致后,才能进行比较。

(二)平衡法

平衡关系分析法是借助于经济指标间的平衡关系,相互联系起来进行分析的一种方法。借助于经济指标的平衡关系,可以用来进行因素分析,从指标的相互联系中查明影响因素。例如,在利润构成项目中,收入、支出是保持着平衡关系,可以据此计算和分析商场的盈亏状况、查明利润或亏损形成的原因。

(三)动态法

所谓动态是指经济业务随着时间的推移所出现的变化和发展。动态分析法就是运用同一经济指标在不同时期的数值之比,来观察这一经济指标在时间上的变动情况,借以分析经济业务发展趋势的一种方法。通常将作为比较的时期称为基期,与基期相比较的时期称为报告期。在经济活动分析中常用发展速度和增长速度来表示。

1. 发展速度是报告期的某项经济指标与基期同一指标之比,一般用百分比表示。它说明报告期某项经济指标是基期的百分之多少;当发展速度小于100%,则表明报告期水平下降。

发展速度 = 报告期数值 / 基期数值 × 100%

2. 增长速度是报告期某项经济指标的增长量同基期同一经济指标增长量之比。一般也用百分比表示,它说明报告期某项经济指标的增长量比基期增加了百分之几;当增长速度为负数时,表明报告期水平的降低速度。

增长速度 = 增加量 / 基期数值 × 100%

在实际工作中,由于分析的需要,有时期数值不变,有时取不同期的数值,由于所取基期数值的不同,又可分为定比发展速度和环比发展速度。前者是报告期与固定基期数值之比,说明一段时期内该项经济指标总的发展情况;后者是报告期与上一期数值之比,说明该项经济指标逐期的发展情况。

在实际分析过程中,有时往往还需要了解几年来的平均发展速度和平均增长速度,可以由下列公式求得:

$$\text{平均发展速度} = \text{期数} - 1 \sqrt[n]{\frac{\text{最末期指标数值}}{\text{最初期指标数值}}} \times 100\%$$

$$\text{平均增长速度} = \text{平均发展速度} - 1$$

(四) 结构法

结构分析法即是相同的经济业务进行分组归类,求出各个组成部分在全体中所占的比重,用以说明经济业务内部构成及其变化的一种分析方法。这种分析方法是通过部分和全部的比例关系来加以说明的,可以评价经济业务内在结构的变动是否合理。

(五) 因素法

因素分析法又称连环代替法,它是以比较法确定的差异数值为对象,通过顺序替换影响差异形成的因素,从数量上测定各因素对差异影响程度的一种分析方法。

“差异”是由几个因素同时变化的影响所致,这就必须存在几个变数和几个未知数。必须把各个相关因素按其依存关系列成计算式,顺序地把其中一个因素当作可变的,暂时把其他因素当作不变求出此时的函数值,直至把各个因素部分列换成变数值为止。然后将这些函数值顺序地进行比较,所得的各个差异,就是各因素对分析对象的影响程度,这就是因素分析法的基本原理。

因素分析法的优点是能把一个综合指标的差异分解为几个因素,求出各个因素变动占总差异的份额。但是在运用这一方法时,要按照各因素的经济依存关系来确定排列顺序和替换顺序,一般是按照先数量指标,后质量指标;先基础指标,后派生指标;先外延指标,后内涵指标。顺序确定后,就不能随意变动,否则就会得出不同的结果,也不符合这种方法的客观要求。

五、商场经济活动分析的主要内容

商场开展经济活动分析,是从业务、财务等方面来进行的,其内容具体包括商品流转、资金、商品流通费和利润等几个方面。

(一) 商品流转分析

主要依据整个商场的经营目标和经营计划,以及对商场商品流转要求及政策,分析商品流转业务活动的情况,检查商品流转计划的执行进度和完成情况,查明影响因素,总结经验,发现问题,提出改进建议。挖掘和动员潜在力量,掌握产销规律

和销费规律,合理组织商品流通,保证完成和超额完成商品流转计划。

商品流转分析包括的内容比较多,主要有商品销售分析、商品购进分析和商品库存分析等内容,这里主要介绍商品销售分析。商品销售分析,包括商品销售计划完成情况的分析,销售结构的分析。

商品销售计划完成情况的分析,主要是通过商品销售实际数与计划数(或承包任务数)进行对比,检查计划的执行情况,也可以同上年(或上年同期)实际对比,观察其增减变化。如果在同一总体内有批发、零售等不同环节,还可以分环节进行分析。

(二) 资金分析

资金的分析就是了解一定时期的财产状况。

商场占用的财产大量的流动资产,因此商场的资金分析着重对流动资金的分析。分析流动资金的组成、结构和增减;分析流动资金的来源,重点查明银行借款的使用情况,了解流动资金来源是否充足,资金运用是否合理。同时,还必须分析流动资金周转情况,据以考察流动资金使用的效益。

流动资金占用情况的分析,主要分析三个问题:第一流动资金量的变化,是否符合计划的要求,是否与商品流转相适应;第二流动资金构成的变化,是否符合流动资金配置的基本要求——达到流动资金最优构成比率;第三检查商品资金、非商品资金、结算资金中存在的问题,提出具体改进的措施。

资金来源的分析,其目的在于检查是否按各项来源规定的用途使用资金。重点分析自有流动资金是否按计划增补,是否按计划使用和商品流转借款,是否按规定用途使用,物资保证是否充裕。

流动资金周转的分析,就是分析计划流动资金周转率,比较其变化,分析原因。扩大商品销售,减少流动资金占用,是加速流动资金周转的基本条件。

对流动资金周转速度的分析,可以考核计划完成情况,也可以进行前后期实际的对比,找出差异,查明流动资金周转快慢的原因。

(三) 商品流通费分析

商品流通费,是商场组织商品流转过程中所耗费人力、物力的货币表现。它是反映商场经营活动质量的一个重要指标。

由于流通过费用额的增减和流通过费用水平的升降对于商场利润计划的完成,有着直接关系,故流通过费用的分析是商场的经营成果分析的一项重要内容。它是影响利润的一项重要因素,而且大多数费用项目是可以通过改善管理而实现节约,减少浪费,增加盈利的。因此,费用分析又是促进商场增加利润的重要手段。

商品流通费分析,就是对费用计划执行情况和结果进行分析。它可分为综合分析和分项分析。

综合分析一般可从两方面进行:一是分析总的费用计划执行情况,查明影响费用总额超支或节约的主要因素;二是分析商品流通过费用状态,即以报告的实际费用

和费用水平与后期或以前各期的实际费用额和水平进行比较,从动态上了解费用开支的趋势和降低速度,通过以上分析,对企业的费用管理工作作出初步的评价,并为进一步分析指出重点。

分项分析是选择那些在节约费用方面取得成绩,或超支金额大,存在问题较多的项目,进行重点的分析,以便总结经验教训,巩固成绩,挖掘潜力,改进工作。

在分析商品流通过费时,不仅要用绝对数额,而且要用相对水平来进行衡量比较。商品流通费的绝对数额,反映了商品流通过程中各项费用的数额,可以用来分析费用节约或超支的情况,但费用的相对水平具有更重要的意义,它反映了完成每单位商品销售额劳动耗费的多少,能比较确切地衡量商品流通过费水平的高低。

(四) 利润分析

商场的利润是整个商场考核经营管理成绩的重要指标,因此,在商场的经济活动分析中,要把利润分析作为一个重要的内容。

商场的利润分析主要是依据商品流通的过程,分析经营业务取得利润的情况;检查商场利润计划完成情况,检查商场利润计划完成情况,通过分析预测收支盈亏,促进加强经营管理,更好地完成利润计划。利润分析的内容,首先是分析利润计划的完成情况,是否合理使用资金,加速资金周转,完成利润任务。其次,要查明影响利润的各种因素及其对利润计划完成情况的影响程度。

在以上的分析中,除了对利润绝对数指标进行分析外,还要对利润的相对数指标进行分析。由于利润是一个综合性指标,与商品流转、商品流通过费以及资金占用等方面紧密相关,因此,对利润进行分析,要同上述几项分析内容相互联系,才能真正发现影响利润变动的因素,查明利润计划的完成情况,更好地分析评价利润水平的高低。

商场的利润分析,可以包括利润计划完成情况的分析,利润率的分析以及利润预测分析。主要运用因素分析法对影响利润的各种因素加以分类分析。利润分析内容很多,这里结合商场的业务特点作一些利润计划完成情况的一般分析。

商场的利润总额是由商品销售毛利(即商品销售收入减去商品进价)减去商品流通过费和税金再加减附营业务收支净额和营业外收支净额后所得。在进行利润计划完成情况分析时,首先将实际利润总额与计划利润总额进行比较,确定差异。然后计划影响利润各项因素变动对利润总额的影响程度,从利润总额的构成上查找发生差异分析原因。

第九节 决策控制在管理中的实际运用

一、决策的概念

管理专家认为,决策是一门深奥复杂的学问。有一个时期,决策并不被作为一项独立的管理职能,而被视作其它职能的一个部分。但是,企业中只有经理才掌握决策这一特权却正是经理区别于一般职工之外。事实上,管理本身就可以解释为决策。

经理的成功,不仅有赖于他的管理艺术,还取决于他的决策能力。现代管理理论在决策方面已有很多研究,总结了大量新的决策方法。在现实中,造成企业失败的因素很多,但是根本的失败因素是决策失误。错误的决策导致具备其它各种成功因素的企业遭到失败。企业的管理人员如果不敢作出决策,还会影响其他人员的信心和积极性。

经理可以而且也应该将其它某些管理职能授权于他人,大企业的经理还常常聘请专家协助进行计划、组织和控制,但是最终决策必须亲自作出。正如亨利·杜鲁门所说:“授权有限,到此为止。”

决策是困难的,因为决策过程中充满了不确定因素。如果决策者预先知道他所能采用的各种不同行动步骤会产生什么结果,那么决策过程就容易得多。然而,要是未来的情况一目了然的话,也就不需要经理的努力了。决策之难还在于决策本身也常常模棱两可,很难决断。任何行动步骤总有其长处,但同时也存在着弱处。只有在权衡得失,肯定所得大于所失时才能作出决策。但权衡得失并不容易,例如,商场提高售价或缩短营业时间会引起顾客多大程度的反感这虽有所预料,而要知道得失结果,经理必须等待顾客的反应以及根据有关报表数据才能明白。

决策通常采取两种方法:数量法和非数量法。采用数量法时,需将各种变化因素化成数据,使经理能据此作精确的比较和对照。例如,在财政决策中用数字表示预期投资回收时间,对某项工作的各种内容赋予分值以便于评估等等,便是数量法的常见实例。数量法还包括一些更高级的类型,常需使用数学公式、数学模型或计算机程序等。但不管使用哪一种类型,其目的都是为了对各种不同的做法进行评估,以便作出最终的决策:

另一种是非数量法。使用这种方法的经理凭直觉、判断、经验、意见、事实和预感进行决策。当然,这种经理在决策时也常常会使用一些数据分析,对照不同的方案,然后作出判断。

决策和计划这两个概念常常被混淆。计划包括预测环境和制定适应环境的长期及短期目标,而决策是从各种不同的方案中进行抉择。因此,决策是计划的核心,

两者虽然容易混淆,但不能看成是同一个概念。例如,事先决定在某种品牌自行车售完时商场该怎么办是计划的内容,而迅速决定用其它哪种品牌自行车替代则是决策的任务。

(一)决策类型

决策可有长期决策和短期决策之分,长期决策类似战略计划,短期决策则与战术计划相似。决策可以重复执行,也可能不再重复。商场经理一般欢迎反复使用的决策,这样他可以建立标准的执行程度,当相同的环境不断重复出现时,他的管理工作就能得到简化。

政策决策是一项长期决策,是经理为企业的经营行为制定的总纲。例如,商场的政策决策可以是决定商场应该开拓何种类型的客源市场,提供何种服务水平,以及有关企业内部的人事和工资报酬等等。管理决策的作用是将有关政策化成行动步骤,如在人事方面,管理决策要对工资报酬作出详细规定。而执行决策则是在现场作出的指导日常业务的决策。如雇用临时工这样的决策在小型的企业中一般属于这类执行决策。

(二)由谁决策

决策工作中的一个问题是 由谁担负决策任务。传统的观念认为,决策应在尽可能低的管理层上进行,即由有机会接触各种相关资料和信息,但在各种决策选择中并无切身利益冲突的管理者进行。然而,这种被广泛运用的成规有其弊端。例如,一家商场的柜台经理或许会采取降低售价的手段来提高营业收入,但他往往缺乏全面的考虑。他也许不会意识到,降低售价虽然能增加营业收入,但企业获得的利润却可能比高售价、低售率时要少。显然,他这样做与切身利益有关,但降低价格对总的经营是不利的。

改进决策工作的一个方法是成立委员会,即让一批人参加、共同作出决策。这种方法,从理论上讲有不少优越性,如有利于吸收不同意见、利用各种知识、易于发现人才等。同时,由于参加决策的人多了,也有利于今后贯彻过程中的相互合作和协调。此外,如果持不同意见的、甚至抱敌对情绪的群体在决策过程中都有代表参加,他们就不会感到企业的决策没有顾及自己的利益。很多商场企业的经理成功地运用了这种集体决策方法。决策委员会一般由各部门的负责人组成。对于特别项目或特殊问题则可以组成特别委员会进行决策。对可能不受欢迎的决策最好采取由委员会决策的方法,这样,由此引起的责难就不会落到某个人身上,而由几个人共同承担。这种做法听起来似乎怕负责任,但请记住,由几个人参加决策,至少能减少判断上的错误。

另一方面,组成委员会进行决策的方法也有不足之处。首先,好几个人一起分析问题,进行决策,花费的时间更多,这些人在决策这段时间内就无法承担其它工作,组成委员会本身就可能会延误决策时机,决策中为要顾及各种意见,往往只好采取折衷办法,这可能于企业利益不利;有时候,某些成员为讨好上司,使委员会徒有

虚名,实际上还是几个占统治地位的人在进行决策。

(三) 个人因素影响决策

决策者的个性会影响所作的决策。有关决策过程的研究认为,分析决策者的个性类型颇有好处。前几年由埃杜沃德·斯普拉杰(Eduard Spranger)提出的类型学已得到广泛使用。尽管大部分人皆为几个类型的混合型,即很少有人完全属于某一类型,但了解一下斯普拉杰归纳的个性基本类型对理解决策者的特点不无裨益。

(1) 经济型。这类人主要对有价值的和实际的东西感兴趣。他注重利润而不关心研究工作,对理论问题没有兴趣。(2) 艺术型。这类人关心的是和谐、外表美和个人表现。他更适合于艺术环境,而不适合艰苦繁忙的商业环境。(3) 理论型。这类人只是为了知识而对知识感兴趣。他擅长计划,特别是战略计划,但难以指导企业的日常经营。(4) 社会型。这类人喜欢与人交往。他生性随和,人人喜欢跟他相处。但他很难在必要时对下属采取严厉的措施。(5) 政治型。这类人对权力,特别是个人权力感兴趣。随着他的提升和权力增大,他所在的企业也能得到发展。但利用企业作为个人发展的阶梯有时候会妨碍企业的发展。(6) 精神型。这类人善于自我克制,常作反省。虽然他的品质高尚,但在重实效的商场业中难于胜任经理这一职位。

(四) 决策过程

关于正式的决策过程,分析学家有时称之为科学方法或反复思考。这两个术语提醒经理不能草率地作出决策——不要刚想到一种解决办法就急于决定。决策从根本上讲是从不同的设想中选择一种。出现问题时,在没有对全局和其它可能的方法进行反复思考以前,不要轻率接受第一种解决办法。(1) 了解决策环境。有时候,我们对一件事了解得越少,问题就越显得泾渭分明,也似乎越容易作出决策,但在了解有关内容和外部环境的各种因素后,问题反而变得复杂和模糊不清了,因而一个原来显得挺可行的主意只好弃之不用。经理常常处于这样的困境,即要对他不完全有把握的问题作出决策,而当经理意识不到自己并不胜任,问题就更糟。当然,一位谨慎的经理是有办法克服这种缺点的。(2) 找准问题。找准问题所在,才能对症下药,这也是正确决策的前提。让我们假设,一家商场由于没有获得预期的利润,便决定裁减人员或提高售价以求改变局面。岂知问题却在于定价过高吓唬了现有的顾客。可见这家商场的经理利润意识太强而市场意识太弱。事实上,只要稍有市场营销知识就能找到问题的关键。(3) 集思广益,收集各种可行的方案。企业可以聘请智囊团献计献策。一位精明的经理如果自己只有一种方案,就应该求教他人。收集不同的意见本身就是一个好主意。(4) 评估各种方案。决策,归根结底,就是在各种方案中选择最佳方案。一般来说,每种方案都有优点,也有其不足之处。评估各种方案时可以采用数量方法,也可采用非数量方法。例如,运用电子计算机的数学模型能从理论上对建造商场的两个不同的选址进行分析,并指出某一处比另一处合适。但如果经理缺少实践经验和判断能力,光凭计算机提供数字决定该商场的建址,则往往是不可靠的。(5) 争取企业组织的认可与接受。再好的决策,如果遭到企

业内部的抵制,将毫无价值。有些十分合理的决策为了得到企业的认可,只好一改再改也司空见惯。以委员会集体研究的方式作出的决策通常比由最高管理人员下达的公文式的决策容易为大家接受。因而即使经理断然地定下一项行动步骤,他在最终决定公布之前也还是请一些人来参加决策为妙。大部分人总是愿意维持现状本能地拒绝改革。明智的决策者应该向执行决策的人员解释该项决策的必要性以提高他们的信心,这样做还可以解除执行者对决策后果的忧虑心理。

前面已经提到,决策过程要合乎逻辑,要合乎情理。经理应当按照上述逻辑步骤进行决策以使决策获得成功。

(五)决策理由

然而,即使决策过程是按照逻辑步骤进行,决策者还必须了解足以左右决策的各种人为因素。除非使用机器进行决策,人的诸多动机不可避免地会影响决策结果,因此,经理在进行决策时,或者为了更好地理解由他人作出的决策,有必要熟悉以下动机:

(1) 获取最高利润动机。对商业企业来说,增加利润是最合逻辑的决策理由。在非营利性服务企业中,决策的宗旨是利用现有资产,取得最佳的服务效果。这就是所谓的边际效益理论。例如,商场经理在准备给销售部增加一名工作人员时,先要考虑新增人员创造的利润是否能超过付给他的工资数,如果肯定商场能因此获利,那么就作出增聘该员的决定。同样,商场是否应该提高价格?不断提高价格迟早会引起顾客减少。运用边际效益理论有助于制订能保持顾客较多又能获利的合理保价。然而,如果企业过分强调利润,有时也会导致不良后果。如果企业能提供优质服务并获取高利润,那无疑是合情合理的事情,但假如以降低服务标准的手段来增加利润,则难免不影响企业的发展前途。(2) 心理动机。某些心理学理论揭示了影响决策的另一种因素。心理学家认为每个人都有某种欲望,而动力就代表满足这些欲望的企图。当欲望满足后,动力也就随着消失。例如,商场要求销售经理使营业额达到某个水平,这一指令使销售经理产生了达到该营业额的动力或动机。而当他成功地达到了这一目标,该项动力就结束了。事实上,该经理作出的各种决策并不是为了商场能获取更多利润,而只是为了满足达到这个营业额的欲望而已。(3) 保持平衡动机。理论家赫伯特·西蒙(Herbert Siman)提出了在决策过程中常常存在着保持平稳这一观点。他认为经理不一定会全力以赴地增加企业利润,而是设法让企业始终处于令人满意的,或“相当好”的水平。例如,一位经理从经济角度出发认为应解聘企业中的某个人,但他同时看到此人甚得人心,解聘此人会在企业内引起矛盾,因此他应该放弃这个为了经济利益的决策,让那个人继续留任,以获得企业的平衡。明智的决策者应该分清哪些决策是以“保持平衡”为目的的,哪些是以经济利益为基础的。保持平衡并非坏事反而常是好事。当然,有些时候,经理为了企业的效益,应该敢于打破平稳的格局。(4) 自我满足动机。另一种决策的心理基础是“心理满足”或“自我扩张”,说得明白一点,就是为了个人的心理满足而进行

某项决策。例如,一位总经理仅仅为了自我满足可以决定建造一间硕大的精心装饰的办公室。同样,经理可以决定把餐厅办得十分高档,但结果则可能不符合市场需求而造成亏损。

(六)改进决策

所有管理者都想提高自己的决策技巧,但很少有人知道应该怎样提高。改进决策的方法之一是采用前面介绍的那些决策过程;另一方法是明确决策理由——是扩大利润还是保持平稳,或是其它。

除此以外,还有一些方法可以帮助经理作出更好的决策。其一是获得充分的信息。信息理论学家认为决策不当是由于信息失误。因此管理信息系统(MIS)很受欢迎。明智的经理在作出重大决策之前首先要仔细研究企业的各种记录和报告;其二,企业必须有健全的组织结构,组织结构不合理会导致决策错误。诸如管理职责是否分明,职权分配是否妥当等问题都会影响决策的成功。

决策过程还常牵涉到集权和分权的问题。在可能和合理的情况下,某些决策应该由基层管理人员作出。如果所有决策都由上级下达,有时会延误时机。上级管理人员不可能有足够的时间应付繁杂的日常决策,而且他们可能不熟悉基层的具体情况。

决策者必须遇事都要问个为什么,这在决策过程的第一和第二步骤中特别重要,即掌握有关资料,了解问题症结这两个步骤。同时,决策并非仅仅根据现有事实,其它不少因素也有形或无形地影响着决策者,经理人员应该学会发现并分析这些因素。善于询问是经理区别于一般职工的一种才能,也就是说,经理不仅应看到事物的表象而且要透过表象,了解事物的真相。

二、决策理论

决策几乎人人要做,正如人们每天所遇到的问题都要做出选择,做出决定那样,这在实际企业管理中是不可避免的事情。例如,假期去什么地方度假,是乘火车还是乘飞机为好均要做出选择,做出最后决定。

商场的经营管理中,计划本身便是一系列的管理决策,组织也包含着管理决策。

决策本身就是一个人根据实际情况,逻辑推理,而不是依据感情所做出的决定。

从理论上讲,某人做出决策或是决定要经过六个步骤(1)了解情况(2)分析问题(3)列出解决问题的各种方案(4)评定各种方案(5)选择最佳方案(6)执行决定或决策。

1. 了解情况

一项英明决定或符合实际情况的决策都要经过上述六个阶段,特别是了解情况和分析问题尤为重要。例如,LD商场(案例分析),每年有20%的柜台服务员要求调离工作,服务员认为工作单调,乏味。这样该商场人事部不得不招聘一些新职工来补充柜台服务员的短缺,可是其后果是服务质量和工作效率都大大下降。与此同

时,商场培训部还要付出培训费用对新招聘的职工进行训练。

尽管如此,商场经理并不认为是严重的问题,因为目前商场的盈利仍然是很高的。可是半年以后,由于新职工的增加,服务质量和服务效率继续下降,商场的营业额明显降低,商场的盈利开始逐日减少,这时商场经理感到柜台服务员的大量调离工作是个严重的问题,需要调查和了解这些职工要求调离的原因。这里反映出一个道理,作为一名商场经理要想解决问题,做出决定,一定要尽早地了解情况,即做出符合实际情况的决定的第一步,收集有关情况,然后马上进入决策理论的第二步,即分析产生问题的原因。

2.分析问题 找出 LD 商场柜台服务员调离工作的原因。从一般规律来分析,职工调离工作可能由于下列因素造成 (1)工资过低,从而产生对工作的不满意,要求调离。(2)工作条件和待遇较差。(3)组长不称职,不能领导和充分发挥每位职工的才干。(4)工作时间过长,工作量过大造成对工作的厌恶。(5)工作不受重视,影响工作情绪。(6)工作本身不能充分发挥自己的才干。上述的种种原因都可能。究竟 LD 商场柜台服务员要求调离工作是由哪些因素造成的呢?现在让我们做些有关情况的抽样调查,如柜台服务员的工资调查,服务员的态度调查,已调离服务员的抽样调查。(1)工资调查 通过工资调查要比较 LD 商场柜台服务员的工资待遇是否与同等级别的商场职工工资相类似,调查结果发现,LD 商场的管理人员的工资比较高,基本上与同类商场职工工资相同,但是,LD 商场柜台服务员的工资要比同类商场的同类服务员工资低 6~8%。(2)服务员态度调查 通过该项调查要了解服务员对 LD 商场的看法,对他们自己的工作和领班工作的评价。调查结果发现,服务员多数认为 LD 商场管理混乱,领班的工作、技能还可以,但是作为领班指导服务员的工作、训练服务员的工作技能不称职。(3)已调离服务员的抽样调查 抽样调查结果表明,多数已调离 LD 商场的服务员认为,LD 商场是以低工资闻名于本地区的商场,同时他们还指出周末的工作时间过长,因此引起很多问题。他们之间有 60%的人认为 LD 商场的工作时间安排得不合理,同时有 50%的人认为,如果 LD 商场能改正上述一些问题,还是一所好商场,他们也愿意再回去。

3.列出各种解决问题的方案

作为管理人员和商场经理要根据产生问题的原因,如影响 LD 商场柜台服务员大批调离工作的诸因素,找出各种解决问题的方案。

首先要明确,寻求解决问题的各种方案不仅仅是商场经理本人的权力和义务,而且是管理委员会全体成员和有关方面人员的事情,如 LD 商场柜台经理、副经理,甚至一些领班都可以参加讨论,并要分成几个小组,每个小组都可以提出几种解决问题的方案。在决策过程的第三阶段,即提取各种解决问题的方案,先不要急于肯定哪一种方案为最好,只是把大家认为有共性的解决问题的方案先列举出来。如: (1)LD 商场可以先提高柜台服务员的工资,然后观察服务员要求调离工作的现象是否会下降。(2)训练领班使他能领导和指挥服务员工作,同时也能胜任本职工作。

(3) 辞掉原来的领班 ,招聘其他水平较高的领班来代替原来的柜台服务员领班。(4) 提高管理水平 ,减少服务员工作量。

完成了或者是已经找到了解决和防止服务员调离工作的各种解决方案 ,就要开始进行决策过程的第四步。

4. 评定各种解决问题的方案

在这个阶段 ,决策人或商场经理要权衡各种解决问题方案的利弊 ,决策人在选择某一解决方案时都要提出这样的问题 :“这个解决方案有些什么价值 ?会产生什么样的后果 ?”就 LD 商场案例而言 ,如果选择提高柜台服务员的工资 ,即把他们的工资提高 6% ,达到同类商场的工资水平 ,那么商场的其他部门也要求提高 6% 的工资 ,这样商场职工的工资会大幅度提高 ,其固定费用增加 ,当然随之而来的商场营业利润要下降。

如果选择第二方案 ,即进一步训练经理部领班 ,使其达到既能胜任本职工作 ,又能带领和指导一般服务员的工作 ,这个方案是容易做到的。可是 ,仅仅这样做 ,而不去提高服务员的工资是否能完全避免职工调离工作的现象也是问号。

如果辞去原来的领班 ,招聘新的、水平较高的领班来代替他 ,这样固然很好 ,但是 ,是否在一段时间内能招聘到合适的、理想的领班也没有完全的把握。

最后一个选择方案是提高管理水平 ,减少服务员工作量和工作时数。这个方案不是不可行的 ,但是提高管理水平要有具体措施和实施方案。

因此 ,经过认真地评定每一个解决问题的方案以后 ,我们会发现没有一个完美的 ,可以马上取来用之的最佳方案 ,所以还要进行决策过程的第五阶段 ,即选择最佳解决问题的方案。

5. 选择最佳解决问题的方案

依据实际情况和逻辑推理 ,进一步分析 ,研究已经准备要提取的选择方案。如 LD 商场的案例分析 ,解决柜台服务员大批调离工作的方案中第四步所评定的结果 ,可以采取并最后做出决定 (1) 采取逐年提高柜台服务员工资的办法 ,以解决职工认为 LD 商场工资待遇偏低的事实 ,从而可以激发职工的积极性。此举利于提高服务质量和增加营业收入。(2) 合理安排职工的工作量 ,保证柜台服务员的周末和假日休息。(3) 建立合理的组织机构协调网络 ,实行垂直领导 ,层层负责 ,改变职工认为 LD 商场管理混乱的局面。(4) 聘请一名商场企业管理顾问 ,并进行一项领班的培训项目 ,使领班能胜任全面的基层领导工作 ,并能在服务技巧、服务技能方面成为带头人。经过最后选择方案 ,就要确定实施日期和检查落实情况 ,这样就需要进入决策过程的第六步骤 ,即执行决定。

6. 经理与决策

在商场的经营管理中 ,经理和各部门经理每天都要处理和解决一些经营中出现的问题。如调配人员以最大限度地发挥每个人的工作积极性 ;合理使用经营费用 ,以利于企业的扩大经营 ,制定经营战略 ,以便在同行业的竞争中立于不败之地 ;控制消耗

费用,以便提高企业利润。总之,商场的整个经营管理过程,也是经理及各部门经理做出决策的过程。

部门经理主要负责制定计划并做出决定,如何分配、使用营业经营,如何安排和选择最佳人选。

商场经理及其最高管理委员会主要是制定企业方向、方针,确定商场的经营战略。

无论是总经理还是部门经理,在做出决定之前,都要充分地了解情况,分析问题,也就是说,他要根据实际情况而做出决定,这种决定既能符合客观发展规律,又能最大限度地获取营业利润。要达到这种目的和效果就要采用企业管理中通常运用的“依据实际情况决策论”。

“依据实际情况决策论”主要是根据内外因素。再运用决策过程的六个步骤,即产生最佳决策效果。

三、经营要素的控制

信息、劳动力、资金、设施和商品是商场的经营要素。信息是一种重要的资源,劳动力是经营活动中最活跃的决定性因素,资金、设施是商场经营不可缺少的条件,商品是商场职工的劳动对象。要搞好商场经营管理,就必须有效地控制各经营要素,并实现最佳组合。

(一)信息的概念与作用

信息是由某种源泉发出的反映客观事物状态及其变化的并为接收整体理解的消息、情报、资料。信息在经营管理中的作用,主要表现在以下几个方面:

1. 信息是商场与外部环境联系的媒介

外部环境对商场经营有着重要的影响,商场与生产者、消费者之间又有着密切的联系,这些都需要通过信息来沟通和衔接。商场通过各种信息来了解外部环境的发展变化,与外部环境保持动态平衡,信息成为商场联系外部环境的媒介。

2. 信息是商场经营决策的依据

商场的经营要取得成功,必须保证决策正确。而如果没有必要的信息作为依据就难以保证决策的正确性。商场经营活动,虽然有常规可循,但在许多方面还必须根据生产和消费需求的变化,不断获得新的信息,才能保证决策正确。对于扩大经营范围、调整经营结构、开拓经营项目等方面的决策,就更加需要获得充分而又准确的信息。决策过程实际上就是搜集信息、分析信息、根据信息进行判断,做出决择的过程。

3. 信息是商场经营管理的工具

在商场的经营管理活动中,管理者要按照经营目标和经营环境的客观要求使各种经营要素经常处于最佳组合状态。在这种管理活动中,管理者必须通过传递经营信息和管理信息来进行计划、组织和控制,使各种要素协调运转。同时,管理者根据

信息反馈 将实际经营情况同目标、计划进行对比 ,随时修正偏差 ,保证最终实现经营目标。

4. 信息是提高商场经济效益的源泉

商场要扩大经营 ,必须借助于信息 ,准确地掌握市场商品供求状况和变化趋势。商场要降低劳动耗费 ,也必须及时掌握费用开支、资金周转、商品结构、劳动效率等情况 ,并利用这些信息及时分析原因 ,采取措施。因此 ,商场只有充分占有信息 ,利用信息 ,才能提高经济效益。

(二) 信息的处理与使用

信息处理是指按照一定的程序和方法 ,从商场外部和内部搜集信息 ,经过加工、筛选、整理、归类并运用于经营管理的过程。整个信息处理过程包括信息的搜集、加工、储存、传递、反馈等基本环节。

1. 信息的搜集

信息搜集就是通过信息网络和其他渠道 ,采用一定的方法 ,有目的、有计划、有系统地调查、捕捉、汇集各种信息的工作过程。它是商场信息管理工作的基础。商场可以从许多渠道获取信息。这些渠道主要有 :

(1) 国家和上级主管部门。主要是从国家和上级主管部门颁布的文件、法规、制订的计划以及领导人的报告中获取信息。

(2) 各种新闻媒介。诸如报纸、杂志、广播、电视等新闻媒介提供的信息 ,包括宏观和微观的经济动态、产品广告等。

(3) 消费者。商场的服务对象是消费者 ,因此 ,必须了解消费者的消费需求 ,从消费者那里直接取得生产和生活需要的信息。

(4) 各种展销会、交易会、订货会、鉴定会。通过这些会议了解工农产品当前的供求状况和未来发展趋势。

(5) 各种专门的信息咨询机构。通过这些信息机构 ,求得有效的信息咨询服务。

(6) 企业及商场内部的会计、统计、业务核算资料及其他有关计划、文件、报告、报表等。

信息搜集是一项艰苦而又复杂的工作。要做好信息管理工作 ,必须掌握搜集信息的方法。常用的方法有 :① 登记卡法。即利用一种专门设计的卡片来搜集信息 ,一般用于向消费者进行调查 ,了解某一方面的问题。对重点商品、重点消费者 ,可以建立专门的登记卡 ,将其变化情况及时记录下来。这种方法有利于得到真实的信息 ,使商场掌握消费需求的变化 ,也有利于将定性的问题定量化 ,便于进一步加工整理。② 资料分析法。即运用公开的或内部的报刊资料进行分析 ,取得有价值的信息。这种方法简便易行 ,搜集范围广 ,信息量大。③ 人员外出搜集法。即商场派出人员外出专门搜集信息 ,如外出采购 ,寻找货源 ,访问乡镇企业和农户 ,掌握产销动态 ,了解供销行情。这种方法目的性强 ,信息比较真实可靠。④ 原始记录法。商场在经营管理过程中 ,有一些文字资料 ,如进货、销货凭据、核算资料等 ,这是商场重要

的原始信息。商场应加强这方面的基础工作,逐步建立健全原始记录制度,妥善保存原始记录材料,以供加工和使用。⑤市场调查和预测。即组织一定的力量,运用科学方法,有组织、有计划地了解和分析市场动态,从而比较全面、系统、准确地掌握市场行情。

2. 信息的验证、加工与储存

信息验证就是对搜集来的原始信息加以鉴别,去伪存真,保持信息的可靠性。对信息的验证工作包括对信息源可靠性的资料本身真实性的考察、验证,可以运用比较、验算等方法。信息加工就是对验证后的信息进行分类、整理、分析、计算、研究、编写,最后以一定的形式如文字、图表、图像等提供给管理者或决策者。

信息储存就是把有些暂时不用的信息通过编码、登记、分类存放起来,作为资料备查。

有些使用过的信息可能再次使用,也需要储存起来。

3. 信息的传递和反馈

信息只有经过传递,到达使用者手中,才能实现其价值。信息传递分为内部传递和外部传递两类。外部传递方式包括商场向上级的汇报、报表、情况反映和商场的广告、公共关系宣传等。内部传递方式有:直接传递方式,即不经过中间环节,将信息直接传递给接收者。双向沟通方式,即信息传递者和接收者在平等协商的气氛中互相沟通情况,各自向对方传递信息。单线传递方式,如由甲将信息传递给乙,乙又传给丙,丙又传给丁等。阶梯传递方式,较大的商场,可按组织层次传递信息,上行下达。

信息反馈是指一个系统把信息传递出去,到达接收者,接收者又将其作用结果的情况资料反送回来的过程。商场必须经常取得反馈信息,对经营过程实行有效控制。信息反馈的基本方式有随时反馈、定时反馈和集中反馈。

4. 信息的使用

信息的搜集、验证、加工、储存都是为了使用。商场每天都能收到很多信息,按其性质可分为稳定信息、流动信息、反馈信息和交流信息,它们都有不同的使用价值。

(1) 稳定信息的使用。稳定信息是指在一定时间内不会发生根本变化的信息。如经济法规、方针政策、规章制度、指令性计划等。对于这些信息,商场要遵循其要求,调整内部管理方式和经营机制,以适应外部环境。

(2) 流动信息的使用。流动信息是指经济变化的信息,如商品价格、市场需求等。对于这些信息,商场要及时接收,反应灵敏,审时度势,作出果断而又稳妥的决策。

(3) 反馈信息的使用。对商场来说,反馈信息主要是指实际经营管理的反映资料,如计划、合同的执行情况、各种报表等。对于这些信息,主要是借以确定实际执行情况与原定计划、目标的偏差,通过分析原因,及时进行调整,保证经营活动的正

常运行,最终实现经营目标。

(4) 交流信息的使用。交流信息是指商场内部与外部相互沟通的信息。商场通过与有关部门广泛的交流,既可以获得大量有价值的信息,扩大流通规模,又可树立起自己的形象,提高自己的声誉。

(三) 市场调查

1. 市场调查的概念、作用与内容

市场调查是搜集、记录、整理、分析市场商品供求情况及有关资料的过程。市场调查是商场经营活动的前提条件,是了解市场、认识市场的有效方法和手段。搞好市场调查,对于商场进行科学的预测和决策,改善经营管理,提高经济效益,更好地满足群众的消费需要具有十分重要的作用。市场调查的内容包括:

(1) 市场需求情况。主要是对消费者情况以及影响消费需求的因素的调查。如消费者结构、市场商品需求总额及其构成、购买力动向等。

(2) 市场供给情况。主要是对生产现状、发展动向、商品货源的调查。如市场商品供应总额及其构成、各种主要商品的可供量、新产品的开发等。

(3) 市场营销情况。主要是对市场上各种销售活动的调查。如商品价格、网点设置、流通渠道、竞争对手的营销策略等。

2. 市场调查的方法

市场调查可以分为普查、抽样调查、典型调查、随意调查等。调查方法主要有:

(1) 询问法。这种方法是将所要调查的事当面向被调查者提出询问,请求给予回答,获得所需要的资料。

(2) 观察法。由调查人员直接到现场进行观察,或进行录像、录音、摄影来搜集资料,通过观察,获得所需要的资料。

(3) 实验法。从影响调查问题的许多因素中选出少数几个,将它们置于一定条件之下进行小规模实验,然后对实验结果进行分析,并决定是否需大规模推广。

除此以外,商场还可以通过建立“柜台日记”、“缺货登记簿”、“顾客意见簿”等,调查和了解消费者需求。

(四) 商情预测

1. 预测的概念与内容

商情预测就是运用预测技术对市场商品的供求趋势、影响因素和变化状况作出分析和科学推测的活动过程。商情预测的内容包括(1)市场潜量和销售潜量。市场潜量指市场潜在需求量,即某种商品可能达到的最大销售量;销售潜量指某个企业或商场销售某种商品可能达到的最大销售量。(2)市场商品可供量。一般是对主要商品的可供量进行预测,如主要工业品的产量、调入、调出、进出口等,主要农副产品的产量、自留量和商品量等。

(3) 商品价格。主要包括物价指数、主要工农业产品的比价、成本、费用等,以及消费者对商品价格的承受能力。

(4)商品的寿命周期。包括自然寿命周期和经济寿命周期。商品从进入市场到退出市场,大致要经过投入、发展、成熟、衰退四个阶段,商品在不同的寿命周期阶段,销售量有很大不同。

(5)经济效益。商场在经营之前,就应对经营成本和费用、利润进行预测,做到心中有数,不打无把握之仗。

除此以外,商场还可根据本地区的市场情况和自身特点,进行新产品产销预测、市场供求关系预测、市场占有率和市场营销趋势预测等。

2. 商情预测的方法

预测方法可分为定性方法和定量方法两大类。在预测工作中,要根据实际情况选择适当的方法。

定性方法是预测者用知识、经验对各种资料进行综合分析,借以判断未来事物的方法。主要方法有:

(1)经验预测法。根据专家或有关人员的实践经验和知识水平,分析有关资料,对未来商品供求变化趋势作出判断,可采取会议、书面或个别访问的形式。这种方法简便易行,若预测人员对市场情况十分熟悉,往往能作出正确的判断。

(2)调查预测法。通过各种形式的调查,直接占有大量资料,经过整理分析,从而对未来商品供求变化趋势作出判断。这种方法,由于根据客观的经济数据,准确性较大,但花费较多,时间较长,一般适用于某些重要商品的预测。

(3)类推预测法。根据事物产生条件和事物特征的类似性进行判断。如对预测期农副产品的采购量,可以参照历史上相同年景的农副产品采购量进行预测。

(4)关联预测法。根据各种商品之间的相互关系来进行判断。关联的形式有两种,一种是正关联,即某一事物的发展变化,将引起另一相关事物同方向变化,如收录机销售量增加,将引起录音磁带销售量的增加,正关联主要表现在配套性商品之间或连带性商品之间。另一种是负关联,即某一事物的发展变化,将引起另一相关事物向相反方向变化,如电子表销售量增加,将引起机械表销售量减少,负关联主要表现在可以互相替代的商品之间,或新老产品之间。

定性预测一般只能对事物的概况进行预测,要对未来事物作出精确的判断,需要借助定量预测。定量预测是运用数学方法对各种资料进行计算分析,从而对未来事物作出判断。定量预测的结果是精确的数字,当然,由于各种因素的影响,这些精确的数字能否精确地符合实际,还必须靠实践的检验。定量预测的主要方法有:

(1)实销趋势分析预测法。即以本期销售实际较上期增减的百分比,作为下期销售的增减比例,用以推算下期的销售量。其计算公式为:

$$S = C \times \frac{C}{B}$$

式中:

S——下期销售预测值

C——本期销售实际

B——上期销售实际

这种方法简便易行,但没有充分考虑人口、竞争、生产变化等其他市场因素的变动,只适用于增长趋势比较稳定的商品。

(2) 算术平均数预测法。平均数是表明总体某一数量标志的一般水平的指标,它可以说明某种现象在时间上的发展趋势。因此,可以把一段历史时期的销售量(额)的平均值为预测值。其计算公式为:

$$\bar{X} = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n}{N} = \frac{\sum X}{N}$$

式中: $\bar{X}$ ——平均量(额),即预测值

$X_1 \dots X_n$ ——各年(月)的销售量(额)

$\sum X$ ——各年(月)销售量(额)的总和

由于算术平均数法不能充分反映市场变化趋势,只适用于销售趋势比较稳定的商品。

(3) 百分比率递增法。这种方法是根据各种经济现象的历史资料,用环比发展速度的序时平均法,来预测若干年后各种经济现象的发展水平的一种方法。其计算公式为:

$$S = P(1 + X)^n$$

式中:

S——几年后某一经济指标的发展水平

P——基期的水平

X——年平均递增率

n——期数(即年数)

(4) 季节指数法。是根据历史资料预测未来年度季节变动对商品销售量波动的程度。一般用三年以上的分季(月)历史统计资料,测定反映季节指数推测分季(月)的销售量。这有利于商场安排季节性商品的购销活动,克服盲目进货,防止积压和脱销。季节指数的计算公式为:

$$K = \frac{A}{B} \times 100\%$$

式中:

K——季节指数

A——对应季度(月)平均值

B——季度(月)总平均值

按照季节指数,测算计划期各季节的预测值。其计算公式为:

$$S = \frac{Q}{N} \times K$$

式中:

S——季节预测值

Q——预测期销售总值

N——季(月)数

K——预测季节指数

第十节 劳动的组织与优化

一、商场劳动的特点

商场是直接从事商品经营的场所,因此,商场职工的劳动具有自身的特点。

(一) 劳动过程具有鲜明的服务性

商场劳动过程是以直接的服务对象为前提的。商场劳动过程主要表现为商品的买卖过程,在劳动过程中,不仅需要具备一定的物质要素,如商品、营业设施等,同时必须具备服务对象。这一特点决定了商场职工同服务对象的距离最近,直接接触商品供应者或购买者,因而劳动过程具有鲜明的服务性。因此,提高服务质量,改善服务态度就成为商场劳动管理的重要内容。

(二) 劳动活动具有较大的手工劳作性

由于我国生产力水平不高,物质设备现代化程度低,加上商业活动的特殊性,使得许多商业活动难以广泛采用机械,商场劳动基本上是手工操作。这一特点决定了商场的劳动效率、服务质量在很大程度上取决于职工的操作熟练程度、商品知识的丰富程度和劳动热情。

(三) 劳动过程具有明显的间歇性和不均衡性

消费者的购物消费活动,受自然因素和社会因素的制约,淡、旺季明显,一天之内也分高峰期和平淡期。上述情况决定了商场劳动过程的间歇性和不均衡性,业务时多时少,时断时续,忙闲不均。同时,由于顾客购买商品有很大的选择性,有一部分买卖活动不能成交,成为无效劳动,这是不可避免的。因此,商场在制订劳动定额、组织劳动时,应从商场劳动的特点出发,做到科学合理,切实可行。

(四) 劳动活动具有紧密的协作性

由于现代商场一般规模较大,人员多,分工可能很细,淡、旺季时人员需要调配,合理使用,同时,购、销、存等环节联系紧密,稍有疏忽,就会造成脱节,没有回旋余地,因此,在劳动过程中必须加强协作,互相支援。

二、劳动定额与劳动效率

(一) 劳动定额

劳动定额是指每个劳动者在保证工作质量的前提下,在规定的时间内应完成的

工作量指标。劳动定额是对职工劳动数量和质量进行检查、考核的重要依据,是调动劳动者积极性、提高劳动效率的重要手段。

劳动定额可用两种指标表示,一是价值量指标,二是实物量指标。商场营业员劳动定额,可用销售额表示;饮食餐厅制作人员的劳动定额,可按制作出售的主副食商品量或金额来表示。

劳动定额水平必须是平均先进水平,即在正常的条件下,经过努力大多数人能够达到或超过,少数人可以接近的劳动定额。

劳动定额的制订方法有:

1.经验统计法。即以历史上实际达到的水平为依据,结合现有的设备条件、管理水平和职工的技术业务水平,并计算劳动效率可能提高的幅度,经过综合分析来确定劳动定额。

2.技术测定法。即通过工作现场观察、测定,分析劳动过程、操作技术和工时利用情况,确定每一劳动过程的标准时间和平均完成的工作量,最后制定出劳动定额。商场在制订劳动定额时,可将上述两种方法相结合,以经验统计法确定的劳动定额为基础,用技术测定法进行典型调查来校正定额指标。这样制定的劳动定额,既有群众基础,又有科学根据,便于贯彻执行。

(二) 劳动效率

劳动效率是指劳动者在单位时间内所完成的工作量。商场职工的劳动效率,通常以职工在单位时间内所完成的商品销售额来表示。

劳动效率可分为全员劳动效率和业务人员劳动效率。由于商场中脱产人员很少甚至没有,因此,可不划分。商场职工劳动效率的公式为:

$$\text{商场职工劳动率} = \frac{\text{计算期商品销售额}}{\text{同期平均全部职工人数}}$$

商场职工的劳动效率,不仅取决于商场内部的经营条件和管理水平,而且也取决于外部经营环境。

从内部看,劳动效率的高低主要取决于职工的政治思想素质和技术业务水平、劳动组织、物质技术设备状况等。

从外部看,社会生产发展水平和社会购买力是影响商场劳动效率的主要因素,同时,网点设置、商品构成、消费者需求变化等,都是影响商场劳动效率的客观因素。

因此,提高劳动效率,一方面要加强科学管理,改善劳动组织,更新物质设备,调动职工的积极性,提高职工的政治、业务素质,另一方面要注意商场的合理布局,要通过经营服务,促进商品生产的发展。

三、劳动组合与优化

商场劳动组合的基本任务是合理组织职工劳动,实行科学分工和协作,充分发挥劳动者的积极性和创造性,提高劳动效率。

(一)合理确定人员编制

确定商场编制定员应该以经营任务和劳动定额为基本依据,并以能够完成其业务活动为目标。对不同类型的商场,还应考虑不同的人员结构。编制定员应该先进合理。先进就是在条件大体相同的商场中比较,定员相对少,劳动效率高;合理就是劳动组织合理,要保证业务经营需要,消除有事无人做、有人无事做的现象。编制定员确定以后,应该切实加强管理,防止人员膨胀。

(二)合理组织劳动分工与协作

劳动分工是指将商场的经营过程分解为若干局部劳动,将劳动者分别安排在不同的岗位上,承担不同的职责。商场可按基本业务和其他业务进行分工,如营业员、采购员、推销员、保管员等;也可按经营商品种类进行分工,按五金、百货、服装、食品等划分为若干柜组。商场要从实际出发,合理组织劳动分工,一般不宜分工过细,可采取一人二岗、一人三岗的办法,如营业员可兼保管员、核算员等,以充分发挥劳动潜力,提高劳动效率。

劳动协作是指在劳动分工的基础上,把不同工种、工序的劳动密切地有机地联系起来,互相协调,互相配合,形成共同劳动的整体。协作产生新的生产力。商场组织劳动协作,一是按照商品流转环节组织劳动过程,使各个环节的工作配合有序,环环扣紧,如从采购到验收、保管、销售等各环节之间要紧密配合,共同加速商品流转。二是在同一柜组、同一商场内部和柜组之间,应根据忙闲规律,合理调配劳动力,互相协作,充分利用工时。

(三)选择合理的上班形式

上班形式指职工劳动时间的分配形式。合理的上班形式有利于提高服务质量和劳动效率,方便顾客,适应顾客流动规律。商场营业员的上班形式主要有以下几种:

- 1.一班制。即在营业时间内,营业员同时上、下班。这种形式一般适用于小型商场。优点是没有交接班,责任明确。
- 2.两班制或三班制。即在营业时间内,将营业员分成两班或三班,固定时间倒班。这种形式一般适用于规模较大、营业时间较长的商场。
- 3.平衡上班制。即每个职工每天工作时间不足八小时或超过八小时,但在几天内平均每天工作时间为八小时。这种形式适用于营业时间长,营业额相对集中,营业员数量较少的商场。
- 4.连带上班制。即在营业时间内根据顾客来店购买规律,安排营业员交叉上班。优点是营业员的上班时间和人数与顾客来店时间和人数基本相适应,忙时营业员集中上班,闲时部分人员上班,部分人员休息,能有效地使用人力,便利顾客购买。

四、优化劳动组合

(一)柜组长实行招聘制

由商场经理根据‘民主、均等、择优’的原则公开招聘柜组长或实物负责人,通过投标、答辩、评选,确任柜组长,实行柜组承包或其他形式的责任制。

(二) 职工实行柜组组合制

柜组长确定以后,柜组成员的组合可实行双向选择,即柜组长可以选择职工,职工可以选择柜组长。柜组长应首先在本柜组原有的人员中进行组合,经组合后如人员不足或有富余,可在商场范围内进行二次组合。组合结束后,柜组长与组员签订合同,明确双方的权、责、利,实行合同管理。合同内容应包括经济指标、岗位职责、劳动纪律、奖励条例等。

(三) 改革分配制度

在优化劳动组合的同时,实行浮动工资,上不封顶,下不保底,劳动报酬与效益挂钩。

五、劳动者素质与职工培训

(一) 劳动者素质

劳动者素质主要是指劳动者的思想素质、文化素质、专业素质及身体素质等。商场职工,必须具备一定的素质。

1. 要树立为顾客服务的思想,为促进经济的发展作贡献。
2. 要具备一定的文化和专业技术知识,掌握商品经营、经济核算的基本理论和方法。
3. 要掌握熟练的业务技能,如称、量、包、扎、算等技术,操作熟练、准确。
4. 身体健康,仪表整洁,有一定的语言表达能力,文明礼貌。

以上是对商场职工素质的一般要求,在这个基础上,商场还应根据实际需要和上级的要求,不断提高职工素质。

(二) 职工培训

有计划地进行职工培训,是提高劳动者素质的重要途径。商场组织职工培训,应以业余学习为主,必要时也可组织短期的脱产或半脱产集中学习。学习内容以岗位知识为主,干什么,学什么,缺什么,补什么,提高职工的实际工作能力。商场在职工培训方面应做好以下工作:

1. 根据商场实际,结合上级要求,制订岗位规范,作为职工必备的上岗条件。
2. 制订奖励制度,鼓励职工自学成才,职工通过自学达到本岗位规范要求,认真履行职责成绩显著的,应给予奖励,调动职工学习的积极性。
3. 根据上级的培训计划,积极选送职工外出参加各类培训,定向培养业务骨干。
4. 根据业务需要,举办短期应急培训,提高职工某一方面的知识水平。
5. 开展岗位练兵、示范表演、操作比赛等各种活动,以老带新,以先进促后进,生动活泼地开展多样化的培训教育工作。

第十一节 资金的筹措与运用

商场组织经营活动,必须拥有一定数量的资金,这是进行经营活动的前提条件。商场的经营过程,就是资金的筹集、分配和运用过程。商场资金的循环与周转,不仅制约着经营规模和经营范围,而且在一定程度上决定着商场的经济效益。因此,合理地筹措与运用资金,充分发挥资金的使用效能,是商场经营管理的一项重要任务。

一、资金的来源

商场的资金来源,不外是自有资金和外部资金。自有资金主要有入股金、公积金和专用基金等。借用外部的资金主要是银行借款和其他借用外部的资金。

(一) 自有资金

1. 入股金。股金是以入股的形式参加商场经营所投入的资金。股金属于商场的自有资金,可以根据业务经营需要,用于流动资产占用与固定资产购置。

2. 公积金。公积金是商场每年从税后盈余中按一定比例提取或从其他来源积累的基金,主要用于扩大再生产,弥补经营亏损。

3. 专用基金。专用基金是为了特定需要而设置的具有专门用途的资金。包括建设资金、特种公积金、职工基金、福利基金等。

(二) 借用外部资金

1. 银行借款。银行借款是由于自有资金不足,向银行借用的资金。包括商品流转借款、结算借款、预购定金借款、农副产品采购借款、特种储备借款、大修理借款、中短期设备借款、小型技术措施借款和其他借款。

2. 结算负债。结算负债是在经营过程中尚未结付给对方,在结算期内暂时无偿占用的资金,包括应缴而尚未缴纳的税金,应付货款、预提费用和其他应付款。

3. 其他借用外部的资金。主要有接收入股资金、吸收外单位的联营投资和从其他企业借入的流动资金、专用基金以及向员工或其他单位筹集作专门用途的资金等。这些资金不是自有资金,但可长期或定期使用,所以又称长期负债。

二、资金的筹措

资金的筹措是指商场用不同的方式,通过各种渠道取得长期的或临时的货币资金,以满足业务经营的需要。商场组织经营活动,必须拥有一定的资金。资金的拥有量应当与经营规模相适应,经营规模越大,所需要的资金越多。一些商场的规模较小,资金不多,自有资金往往不能满足业务经营的需要。特别是在激烈的市场竞争中,商场要开拓市场,扩大经营,资金就更为紧缺。因此,商场应积极筹措资金,通

通过各种途径集中财力,以保证经营活动的顺利进行。在商场经营过程中,不仅要以相对固定的资金作为经营活动的保证,而且还要筹集短期资金应付商场经营之急需。

(一)长期资金筹措

长期资金是具有一年以上使用期限的资金。在商场资金总额中,长期资金是主要组成部分,保证着商场正常经营活动的进行,每个商场都必须筹集足够的长期资金。

1.借用银行贷款。银行借款是长期资金的重要来源,在自有资金不足的情况下,主要依靠银行借款来组织经营活动。商场应根据自身的业务需要,积极地筹措贷款,节约使用资金。在实际工作中,银行贷款的发放具有一定的计划性,主要供应工商企业解决经营资金之不足。因此,独立核算、在银行独立开户的商场可根据核定的指标自行办理;不独立核算的商场由上级企业编制贷款计划,银行核准后由上级企业统一办理,分配各商场使用。向银行借款必须按照银行的有关规定办理:

(1)要事先向开户银行提出借款计划,经银行审查同意,按批准的计划取得借款,并按规定的用途使用。(2)商品流转借款必须有物资保证。商品流转借款是为完成商品流转任务向银行借入的款项,进货时借款,销货时还款。所谓物资保证,主要是指按计划经营的,适销对路的商品库存,能够足够保证归还贷款。(3)借款必须按期归还。对于逾期不能归还的借款,要向银行办理续借手续。

2.吸收员工股金。员工股金是商场自有资金的一部分。吸收员工股金,不仅有利于增强商场的群众性,而且有利于吸收社会资金,壮大实力。要鼓励员工入股,实行‘股额不限,入股自愿,退股自由,保息分红’的办法,调动员工入股的积极性,逐步提高员工股金占自有资金的比重。股金的吸收与管理一般集中在基层统一进行,商场在财务上不作反映。但对员工入股、退股事宜,仍可就近办理,并向理事会及时联系报帐。发放股票,吸收员工股金应成为商场的一项工作,正常吸收与突击扩股相结合,争取吸收更多的资金用于商场经营。同时,要加强股金的管理,合理计算与分配股息和红利,维护员工的正当利益。

3.拓宽集资渠道。集资是商场筹措资金的重要途径。商场的集资方式较多,主要有(1)集资带劳。这是吸收劳动力与筹集资金相结合的方法,合同工来商场工作,必须按规定缴纳一定量的资金,以解决资金不足的矛盾。(2)职工集资。职工集资可采取全员资金抵押承包、吸收职工股金等具体筹款方式。(3)联营集资。这是吸收商场外部资金的一种方式。商场在开拓营销时,可以与其他企业和部门联营,吸收联营单位资金,发展新的经营项目。

4.社会劳股,建立股份公司。

(二)短期资金筹措

商场的长期资金主要用于正常的商品购销业务。在商场经营活动中,由于某些商品购销的季节性和突发的意外情况,在一定时期内需要更多的资金参加商品流

转,从而产生短期内的资金短缺现象。这就要求商场根据季节性的具体需求量,筹集临时资金,以解燃眉之急。

1.临时贷款。这是因特殊需要向银行部门或信托部门申请的临时性借款。临时贷款的使用期限在一年以内,利率较高,且银行部门控制比较严格。

2.商业信用。是企业之间取得短期资金的方法。商场在与其他企业发生商品购销往来时,由于收发货与收付款时间的不一致,短期内会出现货到未付款现象。商场可以利用收货与付款的时间差异,占用一定的结算资金。期货交易也是一种商业信用,开展期货交易不仅可以搞活经营,同时也可以临时筹措资金。

商场还可以采取其他方式,在企业内部筹措资金,如申请企业拨入员工股金或公积金、申请上级拨款、各种资金的相互融通等。

三、资金的分配与使用

商场从各种渠道筹集的资金,必须合理地分配到商场经营的各个环节和各个方面。资金分配的合理与否,直接影响着资金的循环与周转,影响着商场经营活动的正常进行。因此,商场应根据业务经营的需求,加强资金运用的管理,以加速资金周转,提高资金使用效率。商场资金在各部门、各环节的分配,形成了各种形式的资金占用。商场的资金占用主要是流动资产占用与固定资产占用两种主要形式。现分述如下:

流动资产是商场在业务经营过程中,用于直接参加商品流转,不断改变实物形态的资产,主要由商品及材料、用品及货币资产、结算资产三部分组成。商品及材料是流动资产的主要组成部分,包括在途商品、库存供应商品、库存农副产品、库存废旧物资、原材料、在产品、产成品等。用品及货币资产是由包装物、物料用品、低值易耗品、待摊费用及现金构成的。结算资产是商场在售货结算和其他结算过程中占用流动资产的形式,包括银行存款、业务周转金、委托银行收款、应收货款、其他应收款、待决应收款、预购定金、待处理损失等。

固定资产是“流动资产”的对称。它是单位价值较高,使用期限较长,并在使用过程中基本上保持其原有实物形态的劳动工具和消费资料等。如房屋、仓库、运输工具、装卸堆垛设备、大型陈列营业设备、加工机械等。

提出资产是指长期不能参加商场经营资金周转的各种资产。这种资产既不像流动资产那样直接参加商品流转,又不同于具有一定实物体的固定资产。提出资产包括联营投资、借出资金、国库券、专用存款等。

除上述占用形式外,商场的资金占用还存在专用基金占用形式。专用基金是有专门来源和特殊用途的资金,它是按会计制度的有关规定单独计算提取,并按规定支付使用,实行专款专用。

商场的资金运动是连续不断地进行的。资金从投入开始,不断改变其运动形态进行周而复始的循环与周转。在正常情况下,商场将资金投资于生产、经营和其他

项目、组织经营活动,资金都能够在周转中产生价值增值,这种价值增值额被称为资金的时间价值,通常表现为利润的形式。资金的时间价值直接来源于资金的连续运动,只有将资金投入经营,才能够产生价值增值。资金运动一旦停滞,滞留在商场内部,就不可能产生时间价值。资金时间价值量的大小不仅取决于投入经营的资金数量多少,而且还取决于资金周转速度的高低。在资金总量一定的条件下,资金周转越快,意味着在单位时间内资金周转次数增加,资金的增殖次数同时增加。如果每次循环带来的增殖额不变,同量的资金,在同样的时间里就可以获得更多增殖额。因此,商场在分配与使用资金过程中,必须加强经济核算,合理组织资金运动,提高资金使用效果。

商场在分配和使用资金时,必须遵循两条基本原则:第一,系统原则。就是要从商场的整体利益出发,综合考虑经营各环节、各部门对资金的需要,在商场部合理分配资金,保证资金周转快,效益高。第二,节约原则。就是要最大限度地节约资金占用,充分挖掘资金使用潜力,以少量的资金占用取得较高的经济效益。根据这两条原则,商场的资金管理应从以下几方面着手:

1. 根据商场经营与发展的需要,合理确定流动资产与固定资产的比例,避免资金占用的浪费。商场组织商品经营,不仅需要用一定的货币资金购买经营所必需的商品、包装材料、物料用品及其他财产,而且还需要一定的营业设施,这是商场经营的基本条件。在商场经营过程中,流动资产与固定资产的占用应与经营规模相适应,保持合理的比例关系。任何一种资产的不足,都会限制商场的经营规模,同时造成另一种资产的浪费。而任何一种资产的过量,都会减慢资金周转速度,降低资金使用效益。

2. 突破各种资金的应用范围,实行资金通开使用,搞活商场内部资金流通,充分利用各种资金的时间价值。商场有许多资金来源渠道,又有许多资金占用方式,在过去的资金管理中,为了管理方便,将各种来源渠道与占用方式对应起来,相互平衡,专款专用。这种管理方式,人为地划定了各项资金的使用范围,不可避免地形成了部分资金运动的停滞。为了充分发挥资金效能,争取更多的资金时间价值,有必要突破原有的资金使用界限,使各种资金通开使用,使商场内部的所有资金始终处于循环往复的周转之中。

3. 节约使用资金,减少非商品资金占用,努力提高商品资金在流动资产中的比重。商场的流动资产与固定资产有不同的价值运动方式,一般来说,流动资产是以一个购销过程为周期进行价值运动。商品及材料的购进就是资金的投入,商品销售活动的终结意味着资金的收回。固定资产主要通过折旧的方式在商品流通费中逐年补偿,其运动周期是由折旧率所决定的。加快资金周转,应着重加强对流动资产的管理,只有加快流动资产的周转,才能够取得较高的资金使用效益。流动资产是由商品及材料、用品及货币、结算资产三部分构成的。用品及货币、结算资产都是商场经营所必须具有的资金占用方式,但它们不直接参加商品周转,因此,这部分非商

品资金应压缩到节约合理的程度,以减少流动资产的占用。商品及材料是流动资产运动的主要内容,商场的销售活动就是通过商品资金运动进行的。只有提高商品资金在流动资产中的比重,才能够扩大商场经营规模,加快流动资产的周转。

4. 加强进销业务管理,衔接经营环节,避免资金运动的停滞。在商场经营过程中,由于忽视对市场研究,进销存各环节相互脱节,就有可能造成商品的呆滞或积压,最终使得一部分资金运动停止,形成有问题资金。所以,商场应重视市场信息工作,了解消费需求,根据市场需求组织商场的经营活动,并做好购销存各环节的协调平衡工作,以避免商品积压。

5. 开拓经营业务,加快资金周转,提高经营效益。一般说来,流动资金的周转速度与平均流动资金占用额成反比,在销售额一定的条件下,资金占用越多,周转速度越慢;流动资金周转速度与销售额成正比,在平均流动资金占用额一定的条件下,销售额越高,流动资金周转越快。因此,开拓营销,搞活经营不仅是提高商场经济效益的根本,也是充分发挥资金使用效益,加快资金周转的主要途径。

第十二节 服务质量管理

由于商场的服务质量在很大程度上取决于服务员的即席服务表现,而服务员的即席服务表现又很容易受他们情绪波动的影响,因此,商场的服务质量具有很大的不稳定性。此外,商场业的竞争十分激烈,大家都想吸引回头客,以保持稳定的客源。吸引回头客,又取决于商场的高服务质量与质量的稳定性。因此,世界一流商场或著名的商场集团都推出了商场对顾客的质量保证项目。同时对商场实行全面的质量管理。如某些大商场既发给每一位顾客一份《质量保证卡》,又发给每一位员工一本《质量保证手册》。那么,怎么来进行商场质量的控制管理呢?

一、商场对顾客的服务质量保证设计

(一) 什么是商场产品的质量

在对商场进行质量管理时首先要了解什么是商场产品质量的具体内容和标准,怎么使这些内容与标准既适合于目标客源的要求,又能在合理成本基础上使得商场的长期利润最大。

1. 商场产品质量的内容

商场产品质量的内容,简单地说,就是在商场消费者能享有他们所购买的标准可靠和方便适用的物品和其他服务,以满足他们生理和心理上两方面的需要。具体包括商场的建筑、装璜、设备、设施条件和维修保养、清洁卫生状况、管理水平和服务质量等各个方面。

2. 商场产品质量设计的原则

商场产品质量设计的原则可以概括为适合性与适度性两个方面。商场产品质量的适合性是指商场的建筑、装璜、设备、设施条件和维修保养、清洁卫生状况、餐饮、休闲管理水平和服务质量等要适合商场各类目标客源的要求。如你的目标客源是信奉伊斯兰教的,你就不能提供猪肉食品,而要指引他去清真食品柜台。

商场产品质量的适度性,就是指根据顾客的实际情况,提供适度服务。如售货大厅的服务员见到老年顾客可以适当的搀扶、引路而对年轻顾客则没必要。

值得注意的是,适合的质量与适度的质量这两者又是紧密联系在一起的。“适合”强调要投顾客需要类型之好;“适度”强调要投顾客需求档次之好,这两者都是在使顾客满意的基础上,为商场实现长期利润最大化的目标服务的。

之所以要强调商场产品质量设计的适合性与适度性,这是因为:一方面,不管商场物品售价多么便宜,如果质量不好,不适合目标客源的需要,那么顾客也是不愿意来购买的,如信奉伊斯兰教的顾客再便宜也不会买著名的奥菜烤乳猪一样。同理,不管质量多么好,如果档次过高导致价格过高,也是卖不出去的。顾客选择商品的原则是:以适当的价格来购买适当质量的商品。

二、服务质量保证卡设计的目的与指针

商场往往推出两种商场产品的质量保证,一种是针对商品的商品质量保证卡,另一种是针对服务的服务质量保证承诺。它们设计的目的和指针是什么呢?

1. 设计目的

设计目的有三个:其一是使顾客放心满意;其二是通过放心和满意的顾客再向其他人宣传,以吸引大量的回头客和常客;其三是通过顾客运用质量保证卡与质量保证承诺对商场质量进行检查和投诉,以反过来帮助商场进行全面质量管理。

2. 设计指导方针

除了前面说明的质量必须是适合的和适度的这一指针外,还要考虑下列两个具体问题。

(1)是有限保证还是全面保证。能做到对顾客的全面详细的质量保证当然好,问题是往往难以做到。如果实际上没有能力做到,而去作出这样的保证的话,往往会产生过多的投诉与赔偿,这样,反而会带来很大的损失。明智的做法是,提供给顾客一张商品质量保证卡或一份服务质量保证承诺,其保证内容或范围采用适当形式来予以限制。例如:在商品质量保证卡上,仅写上原则性的保证内容。(2)是模糊保证还是具体保证。模糊保证是指仅提供原则性的保证条款,典型的是:殷勤好客的服务态度与最高质量的商场产品等。具体保证是指具体要求的保证,如保修手续,它包括保修期限、保修服务的具体程序等等。在一家商场如没有基础做出有具体项目的质量标准的承诺或市场竞争还没有需要商场作出这样的承诺以前,还是作出模糊的质量保证好,宁可在实际上做得更好一些,否则也会给自己带来许多不必要的

麻烦。

三、服务质量保证卡的内容设计

保证卡设计可包括以下几个内容：

1. 服务态度的保证

服务态度的保证是每一家商场都可以做到而最难做到的，因此要放在第一位。

2. 产品质量：

包括产品等级、适用范围、使用寿命等方面。

3. 对不满意质量的纠正与赔偿保证

顾客质量保证卡中使顾客信服和对商场最具有约束力的内容是：当质量不符合保证卡保证的标准时，必须立即纠正或进行赔款。当产品或服务不符合质量保证的标准时，是采取纠正措施还是退款措施，一般由顾客选择。从商场同时也是从顾客角度看，一般最好采取纠正措施。因为这一方面可保证已经获得的经营收入不致于流失，另一方面也可使顾客在享受高质量服务中感到满意。

4. 质量保证专线电话

为了使不符合质量保证标准的商场产品与服务得到及时反馈与处理，质量保证卡上一定要提供值班的质量保证专线电话。

有的商场把质量保证电话线称为投诉电话线，考虑到商场应用积极言词与顾客沟通，因此还是称质量保证电话好。

四、服务质量管理的重要意义

服务是指商场的人员（主要是营业员）利用一定的设备、工具或商品，采取操作、接待等形式，直接为顾客提供某种使用价值的劳动过程。服务质量就是指这种服务的好坏程度。服务质量的高低直接关系到商品流通额的大小和生产的完成。

加强服务质量管理，有利于提高商场的经济效益。商场加强了服务质量管理，就能不断提高服务质量，使得顾客能买到称心满意的商品，进一步扩大商场在国内外顾客中的知名度，提高顾客对商场的信任感，使得老顾客经常来，新顾客慕名来，从而大大增加商场的营业额，提高商场的经济效益。

加强服务质量管理，还有利于提高商场的社会效益。商场是对外开放的窗口，商场加强服务质量管理，不断提高服务质量，改善服务态度，使得中外顾客高兴而来，满意而去，把我国人民热情待客、礼貌待人的好印象带回去，从而提高我国在国际上的地位和威信，其社会效益无比巨大。

五、影响服务质量的因素和服务质量的内容

（一）影响服务质量的因素

影响服务质量的因素是多方面的，但归纳起来，有客观和主观两个方面。

1.从客观方面说,有工农业生产发展水平,国民经济的综合平衡、商业网点、售货人员与本地区服务对象的人口比例,国民经济技术设备现代化程度、整个社会的道德风尚和人际关系协调程度等等。

2.从主观方面来说,有商场的经营管理水平,商场管理人员的素质,商场的商品结构状况,商场的物质设备状况,员工的业务技术水平,商品的经营方式与方法,商场的劳动组织、营业时间与上班形式等等。

(二)服务质量的内容

不少人认为,提高服务质量就是对顾客态度好些,这是不全面的。根据现代商业的要求,服务态度只是服务质量的一个方面。完整的服务质量有三项内容:一是顾客能买到称心如意的商品;二是顾客能舒适方便地买到商品;三是顾客能高兴地买到商品。简言之,就是商品称心、环境舒适、态度良好。赛特购物中心提出的“一流的设施、一流的商品、一流的服务、一流的管理”的战略目标,算是理解了服务质量内容的真谛。如果商场环境幽雅、设备齐全、营业员和蔼可亲、态度很好,可顾客就是买不到称心的商品,这样的服务质量能算高吗?或者,商场的商品倒是琳琅满目、质优价廉,但商场的布局混乱、拥挤不堪,甚至营业员随意斥骂顾客,态度恶劣,顾客即使能买到称心的商品,心情也不会愉快,这样的服务质量能算高吗?因此,商品质量、环境设施、服务态度三者是一个有机整体,缺一不可。可见服务质量不仅是营业员的问题,而是需要商场领导、管理人员和多方面的业务人员,甚至勤杂人员的共同努力,这是一个系统工程。因此,商场服务质量管理的任务是要采取多种组织技术措施,消除不利因素,促进服务质量的提高。

六、提高服务质量的途径

商场的商品质量当然要保证,而服务也要热情、友谊、好客、相助。要突出“暖”、“快”、“物有所值”。这是商场服务质量标准的集中表现,也是实现商场科学管理的基本出发点和象征。

商场的服务质量管理主要集中在以下三个方面(1)制定服务质量标准(2)建立部门之间的服务协调网络(3)实行全面的服务技能,服务技巧培训,即培养一流的服务人员。那么,如何制定商场的服务质量标准呢?商场的服务质量标准应该包括商场的有形设施标准 and 无形服务标准这两部分。商场首先要有完备的有形设施,空调电梯,卫生间,还可以有提供美味佳肴的中西餐厅、酒吧和音乐茶座,同时还要设有服务中心,提供导购、咨询、送货上门等项服务,通过这些有形设施向购物者提供综合服务。

现在很多商场入口设有进口自动扶梯、进口垂直升降梯、步行梯。商城的照明也有较大突破,照度将达到600勒克斯,接近发达国家的水平。商城的功能非常齐全。它以购物为主,集餐饮、文化娱乐、体育健身、写字楼、商务公馆于一体,为广大顾客提供综合性服务。

商场的有形设施要保证舒适、方便、安全、怡人。同时为了外国朋友的方便,避免由于语言不同而引起的不便,所有一切商场的有形设施(特别像商务中心、康乐中心、公共服务中心、贵重物品保管以及汽车出租等项服务部门和服务项目)要有象形文字指引,或外文指引提供方便服务。

虽然商场的有形设施是非常重要的,它不仅是商场提供服务的一部分,同时也是满足顾客需要的最基本条件和因素。然而商场的宏观建筑和一流设施以及别具一格的内装修和陈饰,都是通过服务员的精心工作、热情服务和熟练的服务技能及技巧去体现和完成,这样才能提供和表现出一流的服务水平。

因此,商场的服务质量是商场的生命,也是商场之间相互竞争的主要方面。

商场的服务质量主要表现在服务员的个人形象、礼节礼貌、服务技能、服务技巧;另外就是各部门的服务程序、服务质量标准、服务方式以及各部门之间的服务协调网络。我们所说的要建立服务质量标准也主要从这些方面建立一流的服务质量标准 and 一流的服务质量管理体系。

目前,我国的许多新建商场和改建后的旧式商场,在有形设施方面已具有现代商场水平,但是为什么还会出现顾客的不满和抱怨呢?其中主要原因是服务质量较差。

具体的商场服务质量管理,主要从三方面考虑建立服务质量标准:1.各部门的服务质量标准;2.各部门之间的服务协调网络;3.培训一流服务人员。

下面谈谈各部门的服务质量标准问题。

当我们谈到商场的服务质量标准时,可能会提出这样的问题,商场的“柜台服务”,从顾客选定商品到付款要多长时间呢?是否有具体的时间限制和标准?类似这样的问题会提出很多,但是我们还是从服务员的个人形象和素质开始,建立商场的服务质量标准。

商场服务员的个人形象及素质:

商场服务人员的个人形象和素质代表着商场的管理水平和服务质量,同时它也能直接影响顾客的情绪和对商场的印象,直接影响商场的经济效益。

服务人员的形象,应该始终如一地表现出热情、勤奋和微笑。

商场服务员的个人形象和素质,主要指服务礼节、礼貌、仪表、仪容、举止、服务态度、服务动作、服务技能、服务技巧、应变能力和广泛的商场业方面的知识等等。

做为商场的服务员要特别注意自己的仪表、仪容,服务员的仪表和仪容;“美心仪容标准”象征着商场的管理水平和服务质量的第一印象,服务员不仅着装整洁、大方,同时要有旺盛的精神面貌和高效率的服务技能。

例如,服务员的着装及其颜色要十分讲究,既要有民族特色,也要有时代特点。这样才能给顾客一种美的享受和生活格调的观赏。

为了适应顾客的多变需求,商场服务员的服装也要随时更换。注意与季节、氛围的和谐统一,服务员服装的颜色、式样都要不断更新,这样能给顾客一种新奇感以

增加商场的经营活力。

服务员的服装颜色一般都喜欢采用红色,它象征着温暖和热情,适于商场的服务风格。

黑色服装显得高雅、庄重,顾客受到身着黑色服装的服务员的接待和服务,身感自己是一位高贵的顾客(VIP)。绿色也是常被采用的服装颜色,它使顾客感到年轻,具有活力,特别是老年顾客喜欢服务员身着绿色的服装。白色服装也是大多数顾客所喜欢的,他们见到身穿白色服装的服务员,感到商场和周围的一切都很洁净、怡人。当然,一些商场服务员也身穿黄橙色的服装,它给顾客一种晚霞之美。

服务员配带的领带式样也要十分讲究,红色带有小圆圈的领带象征着暖人、关心人,它代表着商场服务员向顾客提供热情周到的服务。蓝色方格领带象征着慷慨、大方,即标志着服务员的好客、大方、勤奋和服务高效率。而红色长条领带象征一切如意,即标志着商场的各项服务会使顾客随心、满意。

总之,商场的经营管理要注意微小的细节,即使服务员的着装颜色、领带式样这种微不足道的小事,也要细心地根据顾客的活动心理和服务心理去选择。这样会衬托商场的有形设施和无形服务,使商场的经营具有活力,具有吸引力,在激烈的竞争中胜而不衰。

建立商场的服务质量标准相对来讲是比较容易的,但落实和执行是比较困难的。所以要有一定的措施监督商场的服务质量标准,使它真正地落实并能达到所制定的服务质量标准。

1. 建立书面文字的服务质量标准。商场一切服务质量标准,应该有文字可循,有标准可查,要列进岗位责任制和职工工作守则。

目前国际商业界,为了保证自己的服务质量和竞争地位,商场的每位服务员和工作人员、管理人员都做发现商场服务质量问题的侦察员。这样各部门的服务员、领班、部门经理共同把好服务质量关,就会避免服务质量差错。

2. 建立商场服务质量监督检查委员会。质量检查委员会主要成员,副总经理、各部门经理和其他精通商场经营管理的科班毕业生,同时具有实际管理经验的人员组成质量检查委员会。每天要按着各部门和商场的统一服务质量进行检查,检查结果要随时通报各部门经理,同时要记入质量检查日报表,做为奖惩制度的重要依据。

3. 建立顾客评定商场服务质量制度。商场的一切服务应该接受顾客的监督和评定,顾客主要是通过商场制定的“顾客评论商场服务标准调查表”,填写并评定商场的服务质量,列明服务优劣的服务员、服务项目。

总经理根据质量检查委员一周内发现的问题,以及选取部分顾客的评论调查表,这样可以有效地控制和保证商场的服务质量。

根据影响服务质量的诸因素和服务质量的内容,商场应在以下方面开展工作,提高服务质量。

(一) 经营的商品 要满足顾客的需要。

组织适销对路、价格适宜的商品 ,是提高服务质量的物质基础。因此 ,必须根据市场货源和顾客需要 ,及时组织适销对路、数量充足的商品投放市场。对季节性商品要提前储备 ,迎季上市 ,并根据上级批准的经营范围 ,制订商品目录定期进行检查。如果断档脱销应立即补齐。对常年经营的商品也应经常检查规格、花色 ,满足顾客需要。另外 ,要严格把住商品质量关 ,严禁伪劣假冒商品上柜。商品上柜前应再次进行检验 ,特别是对食品和药品 ,腐烂变质、过期失效的绝对不能出售。同时对价格也一定要严格按照主管部门的规定执行。作为商场 ,在经营品种上要适合商场中外顾客的需要 ,汇集本地区乃至全国的优质商品为广大顾客提供第一流产品。

(二) 销售的方式 要方便顾客购买

方便顾客购买 ,是提高服务质量的重要条件。商场经营的品种较多 ,销售对象复杂。这就要求按照经营商品的特点 ,采取多种售货方式 ,最大限度地便利顾客购买。

1. 营业时间和营业员上班形式要符合顾客的流动规律。这就要求商场合理组织和调配劳动力 ,尽量减少顾客购买商品耗费的时间 ,避免排队等候。

2. 做好营业前的准备工作。营业前的准备工作包括商品的准备和工作现场的准备两部分。商品的准备 ,就是对有些商品进行挑选、清洗、分等、分包、整理、装配、修饰等工作 ,以减少销售时所耗的时间 ,从而提高服务质量。现场的准备 ,就是指在营业前审查营业现场货架柜台的商品定额 ,检查商品的标签 ,准备好售货工具 ,检查商品陈列是否丰满、整洁、美观 ,商品摆布是否适当 ,备好收款找零现金 ,做好商场部的清洁卫生工作 ,给顾客以整齐、清洁的现场印象 ,方便顾客购买。

3. 改进和完善售货方式和服务项目。在商场售货现场 ,可以根据不同商品的具体情况 ,有的实行一条龙柜台式售货 ,有的可以敞开售货或开辟超级市场。这可开办一些函购邮寄、代办托运、上门售货等业务。在售货营业场地为使消费者感到舒适 ,可以相应设立一些休息场所、咖啡厅和游乐场。通过这些多功能服务 ,可以吸引更多的消费者 ,为提高经济效益创造条件。

(三) 服务水平 要使顾客感到称心如意

提高营业员的服务水平 ,是提高服务质量的特征。营业员除需具备应有的为顾客服务的职业道德外 ,还应具有较高的业务技能 ,练好基本功。营业员的基本功概括起来为 站、拿、放、包、扎、算六项内容。站 ,是营业员基本功之一 ,这是必要的条件 ,要求姿势端正、思想集中 ,聚精会神地准备接待顾客 ;拿 ,要动作敏捷 ;“十拿九准” ,要让顾客看清楚商品的特点 ;放 ,要轻快 ,要不发出声音或损坏商品 ,不可乱放 ;包、扎 ,要结实、美观、大方 ,节省包装材料 ;算 ,是商品成交最后一道工序 ,既要快又要准 ,唱收唱付 ,当面向顾客交待清楚。另外 ,称重、量尺也是营业员基本功的几项重要内容 ,要求做到快、准、净 ,给顾客一种爽利的感觉。同时 ,营业员需要掌握丰富的商品知识 ,熟悉所经营商品的名称、规格、用途、价格、产地、原料、结构 ,并具有一

定的使用和保管方法方面的知识,做到“卖啥懂啥、会用、会修。”

(四) 服务语言 要使顾客感到亲切和蔼

提高服务质量,需要掌握顾客心理和讲究语言艺术,它是对营业员思维和表达能力方面的要求。由于顾客的年龄、职业、性别、国别、心理不同,他们对商品的要求也有不同的特点,所以在接待顾客时要观察他们不同的爱好,恰如其分地进行接待。接待国际顾客应用顾客国别的语种;接待国内同胞用普通话,最好还能说几种方言;接待聋哑顾客最好能略懂一些哑语,这样顾客更会感到亲切。营业越是忙,越要头脑清醒,做到“人未到,眼神到;货未递,话先到”、“接一答二照顾三”,防止简单生硬、粗暴无理。营业员接待顾客,同样的事情用不同的语言会产生不同的效果。向顾客介绍商品或回答顾客提出的问题时,语言要简略扼要,掌握好态度和音调。讲话不要过快或过慢,声音不要过高或过低,要显得自然、亲切、和蔼、有问必答。使用的语言须因人而异,根据当时顾客的心理变化,找出恰当的语言,把话说清楚,减少并力争清除不必要的误会,很快地达到商品成交的目的,给顾客留下良好的印象,下次再光顾商场。

提高服务质量的关键是领导重视提高业务人员素质,此外还需要商场各个环节、各个部门的相互配合、通力协作。只有这样,才能不断提高商场的服务质量,使服务质量管理跃上新台阶。

七、方针目标管理和建立 QC 小组

建立健全质量体系是推动全面质量管理的主要标志和所要追求的理想目标,所谓质量体系,就是运用系统原理和方法,把商场各部门、各环节的质量职能都组织起来,形成一个互相协作、互相促进的质量管理网络。在建立健全质量体系的过程中有许多工作要做。其中方针目标管理和质量管理小组是最重要的两项工作。

(一) 方针目标管理

商场的质量体系应当根据保证和提高商场服务质量这个目标来建立。只有确立了企业的总目标才能把各部门、各环节的质量工作组织起来,形成质量体系有效地发挥它的作用。因此,借助于目标管理的基本原理,在推行全面质量管理的过程中开展商场的方针目标管理,通过它规定各部门的职责、任务,控制各部门的质量工作,就可以有效地达到提高质量的目的。

1. 方针目标管理涵义

方针目标管理,就是企业领导者在一定时期内通过制定企业的方针和目标来领导和调动全体职工的积极性,从而达到实现企业目标的一种科学方法。方针目标管理是我国的习惯称法。在美国称为目标管理,在日本则称为方针管理。目标管理最早由美国企业管理学家德鲁克提出。他认为,在企业如果“没有方向一致的分目标来指导每个人的工作,则企业的规模越大,人员越多时,发生冲突和浪费的可能性就越大。”基于这个原理,德鲁克提出:必须把企业的目的转化为目标,并对企业总目标

层层进行分解,落实到各部门和每个职工身上。然后目标管理借助于职工对“自我实现”、“希望自治”的需求,自上而下确定一个时期的工作计划,使企业的成就成为每个人的成就,通过对职工的激励来达到实现企业目标的目的。

美国提出目标管理以后,立即为日本企业界所接受,并把它作为全面质量管理的重要部分进行实施。我国从日本引进全面质量管理以来,根据汉语的习惯,称之为方针目标管理。

2. 方针目标的制定

企业的方针目标主要包括三大部分:总方针、定量目标和实施措施。对它们的要求是方针要宏伟、目标要定量、措施要具体,目标是方针的具体化、数量化,措施则是目标实现的保证。

制定商场方针目标的依据主要包括三个方面:首先是上级的要求。这主要是指上级下达的政策、计划。商场要以此为基本出发点来制定正确的目标;其次是主客观条件。主要是指本企业的人力、物力、财力,所处的客观环境、去年同期的情况、企业的问题等。只有对主客观条件作出实事求是的分析,才能使目标有实现的可能,最后其他客观因素,比如一些社会的、政治的、经济的、自然的等客观因素的变化。我们在制定目标时,还必须对这些因素进行调查研究,方能确定适当目标。

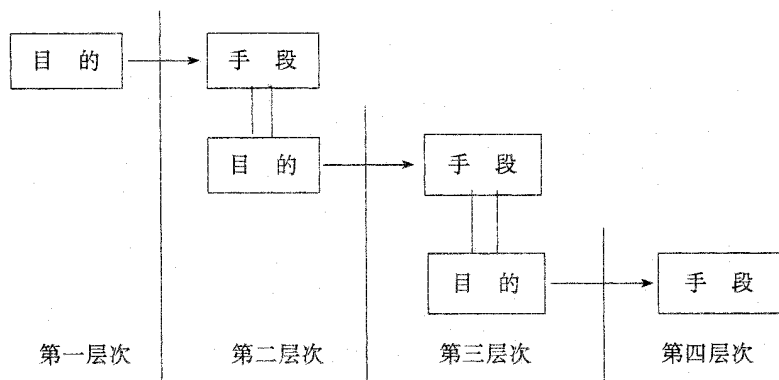
制定方针目标的程序,一般以年为单位,每年第四季度便开始准备,一般从准备工作开始到制定出切实可行的目标,要经过上下级之间的多次反复商讨才能成功。

3. 方针目标的展开

方针目标的制定,仅仅完成了第一步,还必须把目标用特定的方法,层层加以展开,落实到每个部门和每个职工,才能充分调动起广大职工的积极性。

方针目标的展开,一般都运用系统图,系统图是专门用来展开目标的一种工具,如下图所示。

为了达到某种目的,必须采用相应手段,同样都是措施,对于上一层次来讲是完成该目的的手段,可对下一层次而言则成了目标了。系统图就是利用这一原理,把要达到的目标层层展开。



通过对目标的展开,实际也就是发动职工动脑筋、想办法来完成商场目标的过程。

(二)QC小组

QC小组是质量管理小组的简称。QC小组是全面质量管理的重要组成部分,是保证质量体系能够正常进行运转的动力,是广大职工劳动智慧和科学的结合。

八、推行全面质量管理

全面质量管理,又称TQC管理,是在世界范围内逐渐推广的现代企业质量管理方法。其实,商场也完全应该与工业企业一样,树立现代质量意识,积极开展全面质量管理。

(一)商场全面质量管理的基本内容

全面质量管理同以往的传统管理相比,有明显的不同,它包含着一套完整的科学思想、方法和体系,在许多方面与传统观念相比有了新的突破。因此,论述全面质量管理的基本内容必须从更新观念入手,必须对以往传统的管理观念进行一次大变革,只有这样我们才能更深刻地领会全面质量管理的丰富内涵。

1. 全面质量管理的概念

对于商业服务业来讲,全面质量管理有它的特定内容,即“三全”管理。

(1)对“全面质量”的管理

前面讲过,全面质量是一种广义的质量概念,它主要包括这样三方面内容。①商品质量。数量充足、品种齐全、质量合格的商品,这是构成商业服务业质量的物质基础。这里所说的商品质量是广义的,它除了包括商品本身的有用性、可靠性等质量要素以外,还包括商品的经营质量,如商品的品种是否齐全,数量是否充足,规格是否配套,是否适销对路,总之,要做到商品的经营质量能充分满足消费者的充分选择。此外,从“全面”质量的角度来看,人民生活必须的小商品、应季商品是否齐全,是否质价相符,是否提供售前、售中和售后服务等等,都应该构成全面质量——全面商品质量的内容。在这里还要说明的是,对于不同行业的商业服务所指的物质内容是不完全相同的。例如,对以百货、副食等以商品交换为特征的商业企业来讲,它的物质内容是指在交易过程中的各种商品质量;对于服务业来讲,它的物质内容就更丰富了,到餐厅用餐,它的物质基础是指可口的饭菜,到照相馆照相,物质基础是一张质量很高的照片等。②劳务质量。售货人员的素质,构成了服务质量的手段和保证。售货人员的素质高低决定了他们所提供的劳务质量的优劣。劳务质量是服务质量的具体表现。劳务质量应当包括营业服务人员的着装仪表、服务态度、服务方式、服务技巧、服务语言、服务项目以及各种连带性服务等。劳务质量总要求是:“主动、热情、耐心、周到。”③环境质量。良好的销售环境是服务质量的进一步完善和补充。环境质量包括营业场所、门面装饰、橱窗陈列、商场卫生、环境美化、商品摆布、

室温、灯光、音响等。总之,销售环境要给人以舒适和美的享受。

以上三个方面是互相联系的有机整体,是不可分割的,缺一不可的。这里所谓的“质量”既有丰富的内涵和实实在在的物质内容,又有着思想观念等精神的东西,不仅表现在服务态度和服务方式上,还表现在商品质量、环境质量等各个方面。是一种广义的质量观,即“全面质量”。全面质量管理,首先是对这种“全面质量”的认识。

(2) 对全过程的管理

全面质量管理强调对全过程的管理。所谓全过程是指商业服务业经营服务整个过程自始至终的管理。一般来讲,对商业企业的全过程可以分为售前、售中和售后三个阶段,对服务业来讲则包括服务前、服务中和服务后三个阶段。全面质量管理着眼于对全过程,而决不是只对某一环节的管理。以商业企业为例,首先必须对市场预测进行管理,只有市场调查和预测及时、准确、可靠,才能保证采购这个环节实现商品价廉物美、适销对路的质量要求,而如果没有适销对路的商品,那么在销售的环节中提供优质服务就失去了物质保证。整个流通领域的全过程是一环扣一环,形成一个不可分割的全过程。全过程管理就是强调对每个阶段、每个环节的管理,只有这样才能最终保证服务质量的提高。

(3) 全体人员参加管理

这里包含着两层意思:一是对全体人员的管理,即“管理全员”。就是说开展全面质量决不仅仅是领导的事,更不只是全面质量管理办公室的事,而是商场全体人员共同的责任,所以,进行全面质量管理不只是对第一线营业员要进行管理,而且还要对第二线人员,包括采购人员、后勤人员等一切都要进行管理,才能最终保证服务质量的稳步提高。二是要求全体人员都能自觉参加管理,即“全员管理”。全员管理的宗旨在于充分调动每个职工的内在积极性,使大家都能主动关心企业的质量,大家自觉地为企 业献计献策,为企业贡献自己的力量,只有把大家的积极性都调动起来了,全面质量管理才能取得最大的成功。所以管理全员和全员管理相结合是全体人员参加管理的全部内涵。

2. 全面质量管理的理论基础

为什么要开展“全面”的质量管理呢?为什么特别要强调“全面”两字呢?这是与当代系统观点的确立分不开的。系统论是全面质量管理最重要的理论基础。

系统论认为,必须把世界看成是一个整体,一个大系统,这个系统是由各个元素构成的。各个元素之间有着密切的联系,这就是说当在研究某一局部时,要特别注意研究在一个系统中各个部分的相互联系,要研究系统内部与外部环境之间的相互关系。

商场的全面质量管理,离不开系统观点的指导。从企业内部来看,商品质量是影响服务质量高低的一个主要因素。此外,服务设施、管理水平、操作方式等都会对服务质量产生不同程度的影响。从企业的外部看,又有价格体系、社会风气、经济体

制等方面因素的影响。商场要真正把服务质量搞好,仅仅依靠抓好个别部门和个别环节的工作是很不够的。必须要对商场各个环节全面、综合地进行治理,才能奏效。所以,对商场进行全面质量管理时,必须运用系统观点,从全局出发,立足于“全面”两字,对全面质量、全过程和全员进行管理。只有这样,我们才能从整体上保证商场服务质量能长期和稳定地提高。

(二)全面质量管理的方法

全面质量管理的方法内容很多,但结合商业企业实际来看主要包括两大部分:一是 PDCA 循环工作方法,一是两图两表,即排列图、因果图,对比表和调查表。

1. PDCA 循环工作方法

严格地讲,PDCA 循环是一种工作程序,即在商场管理的任何环节中都必须遵循的一种程序,它的全部内容可以用“四个阶段、三大特点”来加以概括。

(1)四个阶段

PDCA 四个字母分别代表了计划(P)、实施(D)、检查(C)、处理(A)这四个阶段(四个阶段的英文字母头即为 PDCA)。PDCA 四个阶段是对管理工作的基本程序进行的高度概括。①P 阶段。是指计划阶段。我们在干任何一项工作之前,首先要有一个设想和打算,即事先安排好具体的工作计划,只有有了详细和周密的工作计划,才能为管理的成功提供指导。②D 阶段。即实施阶段,有计划就必须实施,否则就成了纸上谈兵。实施就是要按计划的要求和布置,一步步地加以完成。只有通过实施阶段,计划才能变为现实。③C 阶段。即检查阶段,实施以后必须对实施的结果来加以检查,是否完成了计划中所提出的具体要求。检查的目的就是要看实施是否达到了预期的目的。④A 阶段。即处理阶段,通过检查实施以后的结果要及时进行处理,做得对、做得好的地方要坚持,加以巩固。做错的地方或者不完善的地方要在下一次 PDCA 循环中加以克服和改进。

P、D、C、A 四个阶段反映了管理的一般规律,美国专家戴明博士把它形象地比喻为一个车轮。这个车轮分为四个部分,分别代表着 PDCA 四个阶段。这四个阶段首先必须有一定的先后顺序,一环扣一环,不能前后颠倒,其次,这四个阶段缺一不可,形成了有效管理的全过程,最后,这四个阶段必须首尾(即计划与处理联接,形成循环)相接。

(2)八大步骤

八大步骤是 PDCA 循环四个阶段的进一步具体化。即:

P 阶段

- ①分析现状,找出存在的质量问题。
- ②针对质量问题分析影响质量的各种原因。
- ③从各种原因中找出影响质量的主要原因。

④针对主要原因,制定措施。措施的内容应该包括:为什么要制定措施?要达到什么目的?如何实施?谁来执行?何时完成?等等。

D 阶段

⑤根据制定的对策 ,分头实施。

C 阶段

⑥检查实施以后的效果。

A 阶段

⑦总结经验、巩固成绩 ,把行之有效的措施纳入相应的规章制度中去 ,防止问题重复发生。

⑧对尚未解决的问题 ,进行一次新的 PDCA 循环。其实 ,任何有目的、有步骤的活动 ,都应该遵循 PDCA 循环的八大步骤来进行。因为只有严格按照这种程序来工作 ,才可使我们的管理更加科学 ,更加有效 ,更加合理。

(3)三大特点

PDCA 循环的工作程序具有以下三个特点 :

①大环套小环 ,小环推动大环。如果把一个商场的工作程序看作是一个大 PDCA 的循环的话 ,那么每个程序的商品部、科室的工作程序则是一个小 PDCA 的循环 ,再对于一个班组 ,一个人来讲 ,他们的工作程序则成了一个更小的 PDCA 循环。这样就成了大环套小环的状况 ,如同钟表里的大小齿轮一样。大家知道 ,钟表里的大小齿轮都有一环扣一环的关系。如果钟表里的每一个齿轮都能正常进行运转 ,那么才能最终保证钟表的走时准确。PDCA 循环的工作程序也是这样 ,只有每个小 PDCA 循环都正常运转了 ,才能最终保证商场这个大 PDCA 循环的成功。所以 ,可以说 ,PDCA 循环是大环套小环 ,小环推动大环。

②循序渐进 ,逐步提高。PDCA 每循环一次 ,应该提高一步 ,如同“爬台阶”一般。每一次新的 PDCA 循环都代表一次新的活动 ,使原有的工作又前进一步。例如 ,通过对财务的分析 ,可以促进经营管理水平的提高 ,在新情况下 ,再进行分析 ,就与第一次分析在内容上有很大的区别 ,因为它着手解决的不是旧的已经解决了的问题 ,而是针对新的尚未解决的问题 ,这就表明一个新的质量问题改进的实现 ,所以 ,阶梯式上升是 PDCA 循环的一个重要特点。

③强调总结 ,重视处理。要使 PDCA 循环每循环一次都能提高一步 ,这里的关键是总结和处理 ,即关键在 A 阶段。因为在 A 阶段中的两个步骤工作 ,一方面体现了一次旧循环的结束 ,一方面又体现了一次新循环的开始。如果要想实现这个目的 ,即新的循环是在一次更高水平上的循环 ,那么首先必须做到“防止问题的重复发生” 。因为只有做到了这一点质量管理才能沿着维持、提高、再维持、再提高的方向前进。否则 ,如果问题 ,特别是同类性质的问题总是一而再、再而三的发生 ,那么我们只能说 ,这种循环只是一种原地不动的循环。很显然 ,要使 PDCA 循环能阶梯式上升 ,关键在于 A 阶段。

2. 两图两表

全面质量管理通常称为新、老 7 种工具——14 种基本方法。但是鉴于商业企业

和工业企业不同,我们根据商业服务业行业特点的现有水平,从中选择比较适用的几种方法——即两图(排列图、因果图)以及两表(调查表 and 对策表),简单作一介绍。

(1) 排列图

排列图是一种在众多影响质量因素中找出关键因素的一种工具。排列图的基本原理来源于巴雷特曲线。巴雷特作为意大利的经济学家,在分析研究该国人口与财富的关系时,发现了“关键少数和次要多数”的关系,即占全国人口总数 20% 的人占有全国 80% 的财富,即 20/80 的原理。后来美国朱兰博士把这一原理应用到质量管理中来,形成了排列图。

排列图是由三个纵坐标和一个横坐标所组成。左边的纵坐标表示频数(如次数、件数、金额、时间),右边的纵坐标表示百分比(如 A、B、C、D……等),这些因素按频数大小由左向右排列,形成左高右低的阶梯型。

通过作排列图,可以形象地看到哪些是关键的关键少数原因,哪些又是次要的多数原因,从而找到解决问题的关键,重点采取对策。

(2) 因果图

因果图是一种用来分析原因和结果之间关系的工具。

大家知道,影响质量问题的原因是多种多样的,但是各种原因之间不仅有大小之分,还有主次之别。为了能把各种原因之间的关系作出清晰的描述,运用因果图是一种好方法。制作因果图可分以下几个步骤:首先把要分析的质量问题写在一张纸的右侧,并在方框框上;其次从左向右画出一条箭头的主干指向要分析的质量问题;最后在干线的两侧按照大、中、小原因的层次关系,从大到小分析各种原因。

通过制作因果图,可以清楚地看到影响问题的各种原因及它们之间的相互关系。然后根据企业的条件和可能把能够克服的因素逐个加以解决,从而达到提高质量的目的。

因果图制作简单,易学易懂,容易为广大职工所接受。

(3) 调查表

调查表是用来收集数据而设计的一种工具。

用数据说话是全面质量管理的一个显著特点。但是由于商业服务业的特殊性,所以决定了收集数据有一定的难度。那么,运用调查表则是一种收集数据的好方法。

调查表的形式多种多样,要因调查对象、调查目的和调查方法的不同而不同,但是它的基本要求是:

①调查表的内容要明确,不要包罗万象,否则,不容易收到理想的效果。②调查表的设计要科学、合理。这里主要指调查表的设计要有利于对象容易回答问题,有利于数据的整理;不能把个人主观意见强加给调查对象。③认真确定有效的调查方式。因为调查地点的选择,时间的安排,方式的确定等,都会对调查结果有很大的影响。

(4) 对策表

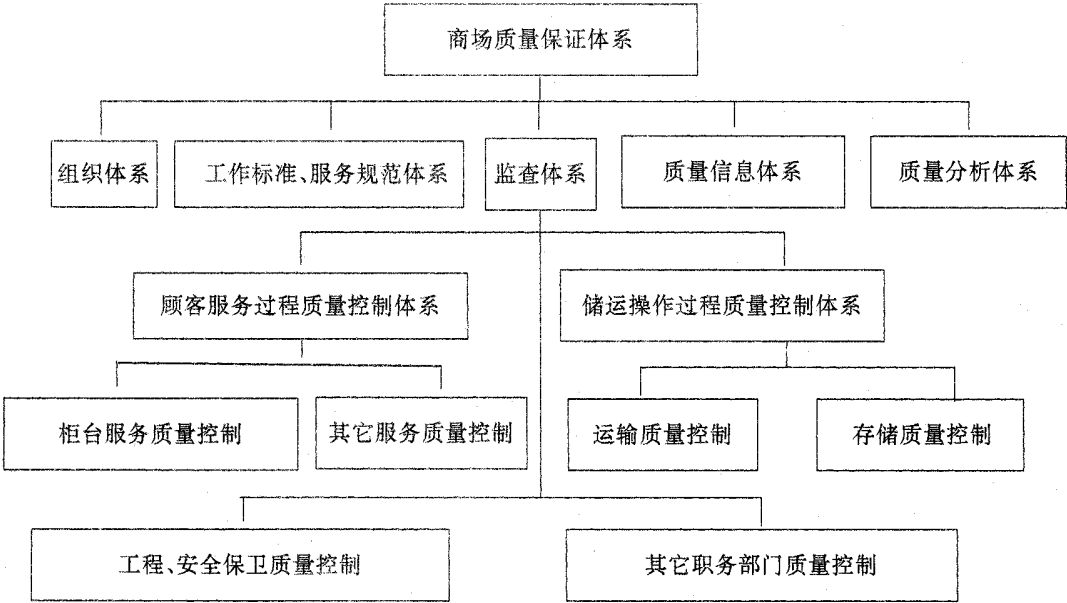
对策表是在找出影响质量问题的主要原因之后 ,针对原因制定各种措施时常用的一种工具。

对策表制作的原理是根据 PDCA 循环中 P 阶段的第四步骤中的内容来进行的。在这一步骤中 ,制定的每项对策必须有为什么要制定对策？如何制定对策？如何实施？谁来完成等内容 ,所以 ,对策表必须包括以下几项内容 :原因、目标、对策、责任人、时间、效果。

制作对策表必须注意 :首先 ,每项对策都必须严格针对原因来采用 ;其次 ,每项对策一定要具体 ,要切实可行 ;最后 ,每项对策还应有责任人和完成时间 ;以保持对策的落实。至于全面质量管理中的其他方法 ,不再详述。

(三) 全面质量管理的任务与机构

商场全面质量管理的任务 ,我们可以用一个质量保证体系来表达。



商场质量保证体系图

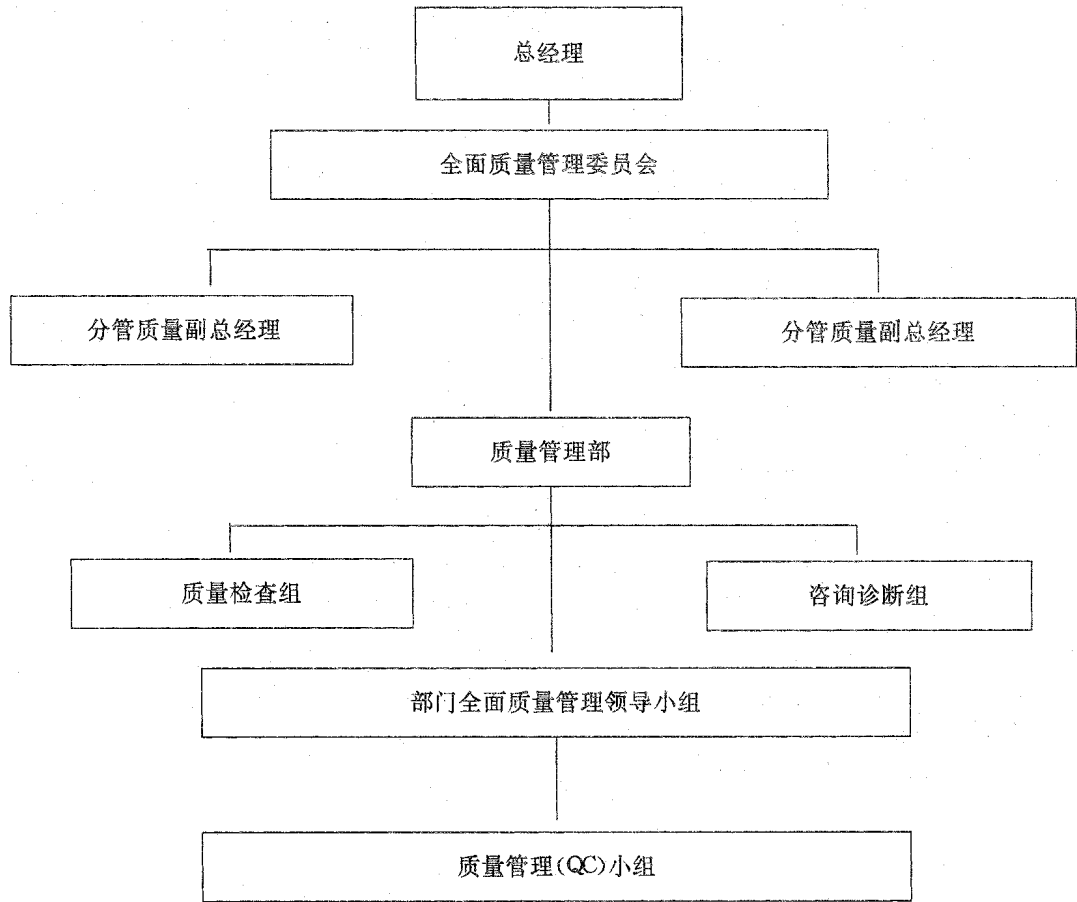
全面质量管理任务可以分为两个方面 ,第一个方面是完成质量管理所要涉及到的一系列程序性的工作 ;建立组织机构 ,制订工作标准 ,进行检查处理 ,对存在质量问题与改进质量方案不断地进行反馈分析。第二个方面是各部门各岗位具体的质量控制体系 ,也就是把第一个方面的内容落实到每一个部门的具体工作中去。

谁或哪一部门来负责商场的质量管理 这就是商场质量管理的组织机构要回答的问题 ,在国际商场业的质量管理中 ,往往有两种组织机构形式。

如建立多个质量管理(QC)小组 ,基层除部门经理、管理员、班组长外 ,还有专职的质量管理组长和质量管理员 ,商场从上到下 ,建立了场级、部门、班组三级质量保证体系和监督检查网络 ,有计划地积极开展各项质量管理活动。

另一种是 将商场质量管理工作纳入商场行政机构负责人的日常工作之中 ,不再去单独设立全面质量管理委员会这样的机构。同时 ,考虑到便于加强质量问题的检查、分析和处理 ,除责成行政机构负责人管理外 ,可以设立下列两种附属机构或岗位。

(1)由人事培训部经理兼任商场质量管理小组负责人 ,由各部门经理作为这一小组成员 ,其主要工作任务是 动态分析质量问题与提出改进方案 ,包括对员工采取培训、调整、辞退和加薪等一系列措施。



质量管理体系图

(2) 设立服务经理岗位。服务经理实际上就是质量检查警察,每一个部门都可能设一名。如柜台销售部设一名,公关投诉部设一名。他们像保安人员一样要进行巡视,职位相当于某一部门的副经理,受部门经理领导,也可直接受总经理领导,具有服务质量否决权。他们自然是商场质量改进小组分析建议活动中的核心人员。

九、质量问题的分类处理

质量问题的分类处理法,也叫 ABC 方法。这一方法主要根据两方面的原理:一方面人的精力是有限的,一定时期只能致力于解决 1~2 件事情。另一方面,在所面临的众多的管理问题中;“关键的是少数,次要的是多数”。这样,通过对现存的质量问题进行分类,如分为清洁卫生问题、服务态度问题、外语水平问题、设备保养问题、商场安全问题、娱乐设施问题等,并按问题存在的数量和发生的频率,把上述质量问题分为 A、B、C 三类。A 类问题的特点是:数量少,但发生的次数多,约占投诉总数的 70%。B 类问题的特点是数量一般,发生次数也相对少一点,约占投诉总数的 20%~25%。C 类问题的特点是数量多,但发生次数少,约占投诉总数的 10%左右。分类以后,我们可先致力解决 A 类问题,这样做可使商场质量有明显进步。同时,为了防止 B 类问题上升,并对 C 类问题加以适当注意。因为 C 类问题往往带有偶然性或不可控性。如失窃现象和设备被损坏的现象等。