

超市卖场营运业务管理手册

在进军零售终端过程中，我们必须对重要的零售终端（即：超市卖场）有一个详细的日常营运管理操作流程，这个流程就是公司的终端管理模式和基础。通过正确有序的流程设计，公司将真正做到有的放矢，健康运行。

必须要指出的是：超市卖场的业务管理是一项非常细致和繁琐的工作，它要求管理人员和一线业务员必须具备优秀的业务素质、职业道德。它更要求供应商有正规的运作管理机制和一整套的终端管理体系，从最专业的角度出发来进行与超市卖场等重点终端客户的合作。

本手册将从超市卖场业务的合作洽谈、公共关系、商品管理、结算（回款）四大项目来进行业务流程设计。

超市卖场业务的合作洽谈工作

一、新客户的资信调查与评估

在与新客户准备进行合作洽谈之前，各分公司销售业务员应先将对方的各方面情况进行调查汇总，对合作对象之调查结果进行资信评估，最后，根据评估结果，在得到总公司总经理的批示之下，方可确定与对方进行较深层次的合作洽谈工作。具体的操作流程是：

1、资信调查

- 1) 由业务员与对方（最好是总部）的商品部进行初步的接触；
- 2) 对对方的经营规模进行调查并汇总；
- 3) 对对方的资信状况（客户回款情况）进行调查并汇总；
- 4) 对对方各家分店的经营情况进行调查并汇总；
- 5) 对对方各家分店的价格体系进行调查并汇总；
- 6) 对对方各家分店的商品结构情况进行调查并汇总；
- 7) 对对方各家分店中办公文具商品结构进行调查并汇总；
- 8) 对对方的物流配送体系进行调查并汇总；
- 9) 对对方的仓库管理和收货管理流程进行调查并汇总；

10) 将对方各部门（各分店）之管理人员名单和联系方式进行归类并汇总；

2、竞品调查

- 1) 各家分店中竞品的品种结构；
- 2) 各家分店中竞品的价格；
- 3) 各家分店中竞品的销售情况；
- 4) 各家分店中竞品的促销状况；
- 5) 各家分店中竞品的包装结构（有无超市装或特色包装）；
- 6) 各家分店中竞品的排面陈列情况；
- 7) 各家分店中竞品的新产品销售情况；
- 8) 竞品公司的物流配送管理情况；

3、评 估

1) 以上调查结果的第一手资料应毫无保留地上交至总公司销售部、分公司经理手中，业务员自己留底一份备案；

2) 业务员与分公司经理应根据调查资料显示的情况进行初步的评估，并将评估结果上报总公司销售部；

3) 总公司销售部将根据调查结果和分公司经理及业务员的评估报告，对其展开第二轮评估；

4) 根据第二轮评估结果，总公司销售部将会同分公司经理、业务员对其展开第三轮的综合评估，评估结果将由总公司销售部上报总经理；

5) 根据总经理意见对合作对象展开复查，并将复查结果上报总经理；

6) 最后确定，并建立合作对象的管理档案；

7) 评估的内容包括：

- 对方的经营能力；
- 对方的管理能力；
- 对方的扩张能力；
- 对方的信用状况；
- 对方的物流配送能力；
- 预估合作成本；
- 预估合作效益；

·预估合作潜力；

·预估合作风险；

8) 评估等级为：

·优

·次优

·差

二、 洽谈与合同签订

1、 洽谈工作

1) 初步洽谈

·销售业务员在评估工作结束之后，立即着手与对方取得联系，提出合作意向；

·与对方商品部负责人约定洽谈时间；

·洽谈前应带齐本公司各种产品资料、公司简介、报价单、产品目录等；

·业务员的着装应端正、干净、整洁，并应守时；

·使用专业业务语言，少粗语、多礼貌；

·初步洽谈仅交换彼此合作意向和部分合作方案，滞留时间控制在 30 分钟以内；

·洽谈完毕，返回时应带回对方有关合作方面的资料，如部分合同条款、价格倾向、进场费用等；

·回来后，应及时向分公司经理和总公司销售部汇报，并将资料信息反馈给以上两部门；

·整理资料，并准备下一轮洽谈工作；

2) 第二轮洽谈

·由销售业务员与对方商品部负责人预约洽谈时间，并同时告知对方：我方分公司经理将与对方见面；

·洽谈地点选择，一般在对方（超市、卖场）会客室或办公室；

·分公司经理和业务员准时赴约；

·带齐本轮洽谈所需的资料；

·将第一次洽谈的内容进行回顾；

·倾听对方的合作要求、合作方式，观察对方的合作态度；

·倾听对方的价格回馈；

·倾听对方的进场费用及销售返佣方案；

·倾听对方的商品结构调整措施和商品配备方案；

- 由分公司经理对部分内容进行作答；
- 由销售业务员对部分内容进行作答；
- 由分公司经理对全程洽谈内容进行综合作答；
- 倾听对方对我方作答的反馈；
- 倾听对方对双方合作之保留意见；
- 洽谈时间应控制在一小时以内；
- 洽谈结束时应取回对方的全部合同条款（原件），勤恳致辞，并保留真诚合作意愿；

·返回公司后，分公司经理应及时将本次洽谈内容进行整理，以文件方式向总公司销售部汇报，并将全部合同条款传真至总公司；

·总公司销售部将迅速对合同条款和洽谈情况进行分析，并对部分合同条款进行修改、调整，并提出合作意见和方案；

·销售部将合作意见、方案、分公司经理意见以及原合同上报总经理，由总经理出具审批意见；

·销售部迅速将总经理批示下传给分公司经理和业务员，并通知作好第三轮洽谈准备；

·由业务员将我方对合作合同条款的修正案反馈给对方，并向对方预约第三轮洽谈时间；

3) 进场费用（略）

或可参考本人拙作：《包费制--进军超市营销新策略》一文所述。

4) 第三轮洽谈

·洽谈之前，应由业务员向对方了解其对我方修正案的保留意见，确定本次洽谈方案，并告知对方：我方总公司销售部将派员参加；

·选择洽谈地点；

·我方洽谈代表为：总公司销售部经理（或 K/A 经理）、分公司经理和专职超市业务员；

·洽谈时，先倾听对方对上次洽谈内容的复述；

·倾听对方对修正案的反馈；

·倾听对方对合同重点部分如：进场费用、店庆费用、促销费用、销售返利、供货价格的回馈意见；

- 由总公司销售部经理申明我方的合作立场、态度和费用承受底线；
- 由分公司经理和业务员分别就原合同条款及修正案提出具体解决意见；
- 双方协商具体合作条款；
- 协商供货价格；
- 协商供货方式；
- 协商结算方式；
- 协商付款条件；
- 协商完毕；洽谈时间应控制在两小时以内；

2、合同签订

- 洽谈完毕后，将原合同条款按双方协商结果进行修订，修订后的合同由销售部经理带回总公司交总经理进行审核；
- 总经理盖章签字；
- 提供合同附件（包括已议定的物流方案、供货价格-报价单）；
- 销售部将已签字盖章的合同以快递方式邮寄给分公司，并由业务员将其交与对方商品部，在对方签字盖章后，将合同取回交总公司销售部和财务室备案；

超市卖场业务的公共关系

三、客情维护与公关技巧

1、拜访制度

1) 设计拜访计划

- 初步划分区域：分公司经理和销售主管根据各个城市的分布、规模、销售员的人数、拜访频率等因素把城市划分成块，每一个区块代表一位销售员不同的工作范围。
- 设定目标超市：主要是指销售员管理片区内的已合作的超市或卖场。
- 片区细分：分公司经理和销售主管设计每一片区的管理计划书。每一片区由专职的超市业务员负责。
- 月覆盖计划：月覆盖计划是在一个月的拜访周期里，超市业务员对片区内所有超市卖场分店进行全面、周密、有效的形式拜访及服务计划。这样做的好处是：
 - 全面计划节省时间；
 - 增加业务员的信心；

赢得客户的信心；

确保目标达到；

2) 设计拜访频度

·拜访频率：对不同级别（重点零售客户）的超市、卖场采取不同的拜访频率。

大卖场/特大型超市为每周二次；

中型卖场/超市为每周一次；

普通卖场/小型超市/连锁店为每三周二次；

拜访层次：分公司经理主要拜访 K/A 场经理；业务主管主要拜访 K/A 门店部门经理；
业务员主要拜访门店营业员、柜组长、库管、会计、采购主管；

·行程安排技巧：

通过地图，彻底了解本片区的地理情况。包括：地理范围、街道界限、交通路线及设施等。

通过市场调查和客户档案，彻底了解本片区的客户情况。包括：客户数量、客户类型、客户级别等。

通过上述措施，正确设计行程。

3) 销售人员每日工作流程管理

·上午 9：00 分进入公司；

·9：00-9：30 分为晨会时间，内容有：

回顾前日工作，问题讨论；

当日工作安排，问题解决；

根据拜访计划选择客户卡；

客户拜访内容设计；

根据预计销售、开发新网点计划；

携带销售包，销售包应携带物品准备；

·9：30-12：00 分，拜访客户。按日计划拜访客户。

·12：00-13：00 分，午餐。

·13：00-17：00 分，拜访客户。按日计划进行客户拜访。

·17：00-17：30 分，结束。整理拜访卡，填写每日报告。

·附注：销售包应携带物品的清单：

客户拜访卡；

产品资料；

报价表；

订单；

地图；

名片；

计算器；

笔；

工具刀；

双面胶；

POP 海报；

2、关系建立与客情维护

·分公司经理应经常定期与对方商品部经理进行沟通；

·业务主管应经常定期与对方商品采购主管、主管助理进行沟通；

·业务员应经常定期与对方商品采购主管、主管助理、收货主管、财务、营业员进行沟通；

·沟通方式如下：

定期电话拜访；

定期实地拜访；

定期销售回顾；

不定期小规模聚会；

·客情维护技巧

营业员的客情维护（男性以香烟或小礼品为主，女性以小礼品为主；）

商品采购主管、主管助理、收货主管的客情维护（男性以香烟、小礼品或其他信用额；女性以小礼品或其他信用额或不定期小规模酒会；）

商品部经理的客情维护（男女性均以礼品或其他信用额为主或不定期小规模小范围内的酒会；）

·注：客情维护应根据超市、卖场的销量、评估等级和市场地位而定，切忌盲目花费，导致成本上升；各分公司经理和主管应严格把关。

3、客情回顾

·业务员应定期对客情维护结果进行汇总，并出具客情维护报告；

- 各分公司经理和主管应定期对客情维护结果进行汇总，并出具客情维护报告；
- 以上两份报告每季度向总公司销售部汇报一次；
- 总公司销售部将根据客情报告、销售状况等资料信息反馈对合作对象展开绩效评估；

- 销售部根据评估结果调整对超市卖场的销售政策；

四、 订单管理

1、 订单促进

- 根据健康的客情维护和良好的合作关系的建立，应积极策应老产品的销售量提升和新产品的开发上市进程；
- 订单不能靠“等”而得，应积极向对方提出商品销售建议，促使对方下订单的频度提高；

- 出具适时的促销方案，促使对方下订单，（比如提供年度促销计划、季度促销计划、月度促销计划及每周特价等）；

2、 订单维护

- 对方总部或各分店下订单至总公司销售部；
- 销售部在收到订单后，立即将订单备案，并下发到相对应的各分公司；
- 分公司在收到订单后，立即由业务员将订单复印备案；
- 同一超市其下属各分店的订单应单独建立文件夹存档；
- 不同超市、卖场的订单应区别开来，分别建立文件夹存档；
- 所有的订单应按年月日的顺序进行存档；
- 所有订单应定期进行整理；
- 订单不得随意丢失和遗漏；

3、 订单管理

- 定期对各超市、分店的订单数进行汇总统计；
- 定期对各超市、分店的订单数和订货金额进行排行；
- 通过统计和排行找出问题进行分析并解决之；
- 通过统计和排行找出优势及优秀者，将经验汇总树立榜样、并奖励之；

4、 其 他

- 地区型、中小型超市卖场的订单由对方总部直接向所属区域的分公司下订单；
- 各分公司在收到订单后，应将订单向总公司销售部传真备案；其他流程和操作管理方式不变；
- 大型或超大型的超市、卖场（即重点客户）的订单由对方总部直接向总公司下订单；其他流程和操作管理方式不变；
- 作为销售数据和历史档案，所有订单均不得随意销毁和弃档；
- 如需销毁或弃档，须经过总公司销售部的批准；

超市卖场业务的商品管理

五、商品管理

1、商品包装

- 常规包装（彩盒或纸箱）；
- 透明包装（PVC材料）；
- 超市专用装；
- 促销装；
- 促销捆绑式包装；
- 吊挂式包装；

2、执行标准和条形码

- 国家执行标准；
- 国际执行标准；
- 行业执行标准；
- 企业执行标准；
- 国际条形码；
- 大包装货号（统一）；
- 中包装货号（统一）；
- 小包装货号（统一）；
- 大包装条形码；
- 中包装条形码；
- 小包装条形码；
- 合格证（合格标识、符号等）；

·品牌（中英文）标识；

3、理货员制度

1) 理货目的

·促进销量；
·强化管理；
·扩大排面；
·维护产品形象；
·监察竞品动态；

2) 理货原则

·滞销破损原则；
·生动化原则；
·混乱原则；
·有序原则；
·结构失衡原则；

3) 理货技巧

·移花接木。（解释：理货员将同一货架上的其他竞品混乱陈列于货架一侧，而将本公司产品统一陈列于“黄金陈列位”，将价格牌取出按产品规格单品分类重新摆放。陈列结果显示本公司产品整齐划一，所占货架排面宽阔醒目。）

·偷梁换柱。（解释：理货员将本公司产品按统一陈列顺序摆放于货架之“黄金陈列位”，无须将竞品之价格牌取出，而致人误购。另将其他竞品全部混乱陈列于货架一侧。）

·生动化陈列原则

排面设计要最大

品项种类要齐全

集中展示在一处

陈列排面要饱满

主流产品要突出

陈列色彩要美观

产品清洁更整齐

价格（特价）要醒目

4) 理货程序

- 进入超市时应主动与在岗营业员打好招呼；
- 询问当日或最近销售状况；
- 询问最近竞品公司业务动态；
- 询问竞品销售情况；
- 观察商品陈列情况；
- 观察本品排面上架情况；
- 检查价格牌和产品标识；
- 检查产品包装整洁度和破损情况；
- 检查产品破旧、生锈情况；
- 统计不良产品成因和产品数；
- 快速有序陈列产品；
- 将本公司产品陈列于同一货架层面；
- 清洁产品表面的灰尘和污
- 吊装产品应整齐挂装于吊式货架；
- 理货完毕，应重新检查一次理货效果；
- 记录理货情况；
- 再次与营业员打招呼，友好、礼貌离去；

六、 仓库管理

1、 订单处理

- 业务员接到订单并按管理流程备案之后，应立即将订单送达仓库；
- 仓库管理员接手订单；
- 仓库管理员亦根据订单管理流程将订单备案；
- 仓库管理员抽调订单产品库存情况；
- 业务员了解库存情况；
- 确认安全库存；
- 出具订单产品库存清单；

2、 订单确认

- 业务员将库存产品清单备案；
- 检查库存产品质量；
- 检查库存产品包装；
- 确认订单；
- 业务员将订单产品库存状况及库存清单上报总公司销售部备案；

3、 库存管理

- 安全库存原则；
- 合理库存原则；
- 畅销库存原则；
- 滞销库存原则；

4、 包 装

- 大包装原则
- 中包装原则
- 小包装原则
- 特殊包装原则

5、 出 库

- 订单检查
- 产品数配备检查
- 包装检查
- 执行标准与合格证检查
- 货号与条形码检查
- 调拨单
- 出库清单
- 销货清单
- 搬运人员安排
- 出库
- 装车

七、 物流配送业务管理

1、 物流管理

1) 指定物流

- 在与超市签订合同时于合同附件内由超市指定的第三方物流公司；
- 在与超市签订合同时于合同附件内由公司指定的第三方物流公司；
- 在与超市签订合同时于合同附件内由双方共同指定的第三方物流公司；

2) 自有物流

3) 临时物流

- 邮政托运
- 铁路托运
- 公路托运
- 航空托运
- 其他托运物流公司
- 以上物流必须是本地区最具实力、声誉最好、服务最优的物流公司；

2、 车辆调度

1) 程序一：业务员在订单确认后第一时间通知指定物流公司；

- 物流公司确认订单；
- 物流公司确认订单送货日期和送货量；
- 物流公司确定指定车辆和送货司机、送货人员；
- 物流公司按订单规定之送货日期调度车辆；

2) 程序二：业务员在订单确认后应第一时间通知自有物流车队；

- 车队管理员确认订单；
- 车队管理员登记订单号和送货日期；
- 车队管理员指定送货车辆、送货司机、送货人员；
- 按订单规定之送货日期调度车辆；

3) 程序三：业务员在订单确认后应第一时间通知临时物流公司或车队；

- 临时物流公司或车队确认订单（送货日期、送货量）；

- 签订临时物流配送协议；
- 指定送货车辆、送货司机、送货人员；
- 按规定送货日期调度车辆送货；
- 以上所有程序中，如果地方偏远，应预算好运输时间，提前送货；

3、 配送业务

- 按规定日期送货；
- 最后一次检查商品数量、包装等；
- 准备好订单、销货清单、销货发票等；
- 送货；
- 如果对方是中央统购物流，则将货物送达对方总部指定的中央统购物流集散点；
- 如果对方是地方采购系统，则需将货物送达订单指定门店收货部；
- 在对方接收订单货物之后，应收回对方的验收单；
- 将销货清单和发票交与对方财务；
- 如果是由经销商送货，应在送货之后，督促经销商将验收单及时传回；

八、 退换货

1、 退货程序

- 对方出具退货通知书；
- 调查退货原因；
- 退货理由确认；
- 退货确认；
- 对方出具退货清单；
- 各分公司销售业务员出具退货接收单；
- 退货冲单；
- 接收退货；

2、 换货程序

- 对方出具换货申请书；
- 换货理由；
- 换货理由调查；
- 换货理由确认；

·出具换出、换入货品清单；

·换货；

3、退换货管理

·由产品本身引发的问题可退换货；

·由超市、卖场经营管理引发的问题一般不接受退换货；

·退换货接收之后应及时入库管理；

·退换货工作完成之后应由业务员出具报告书，向分公司经理汇报处理结果和客情关系变化；

超市卖场业务的结算流程管理

九、对帐结算业务管理

1、对帐程序

·每笔订单完成之后，业务员将相应的验收单和销货清单复印备案；

·销货清单上必须注明该笔销货业务的订单号码；

·业务员向客户（超市、卖场）财务室索取本次交易货款明细（发票金额）；

·将货款明细清单复印存档备案；

·业务员将验收单、销货清单和货款明细清单分别传真给总公司销售部和财务室；

·销售部将以上三份清单存档备案；

·财务室对三单进行复查确认并存档备案；

·财务室开具相应的销货（增值税）发票；

·财务室将发票交寄给相应的分公司业务员；

·业务员将发票复印存档备案；

·业务员将发票交付相应的超市、卖场门店财务室；

2、结算程序

·财务室对当月（实际）销售数据进行统计；

·财务室对当月发票金额进行统计；

·财务室对上月未付款项进行统计；

·财务室综合本次回款金额；

·业务员对当月（实际）销售数据进行统计；

- 业务员对当月发票金额进行统计；
- 业务员对上月未付款项进行统计；
- 业务员综合本次回款金额；
- 业务员和财务室核对本次回款金额；
- 核对无误和问题复查；
- 业务员对当月订单数和订单金额进行统计；
- 业务员将确认金额数备案；
- 业务员协助财务室与客户（超市、卖场）财务室进行回款金额核对；
- 核对无误和问题复查；
- 业务员对以上工作出具报告书，向分公司经理和总公司销售部进行汇报；

3、回款程序

- 对方通知回款日期（合同规定结算回款日期）；
- 对方通知回款金额；
- 对方通知回款扣款情况；
- 对方出具付款清单明细；
- 对方出具扣款清单和发票；
- 业务员在回款到帐后立即去对方分店财务索取付款清单和扣款发票；
- 业务员将付款清单和扣款发票复印存档备案；
- 业务员将付款清单和扣款发票交寄总公司财务室；
- 财务室对付款清单和扣款发票进行复查确认并存档入帐备案；

4、其 他

- 结算、对帐和回款工作是超市卖场业务最为重要关键的环节；
- 回款顺利与否是考核业务员工作能力和成绩的重要组成部分；
- 对以上程序中出现的问題，业务员应积极地进行协调双方的财务进行复查和对帐工作；

- 当期回款结束之后，业务员应必须向对方财务索取付款清单明细和扣款发票；
- 当月如果出现退货情况，业务员应必须即时与对方冲单对帐，以避免在到期结算时因金额数不符而引发不必要的麻烦；
- 当月如果有出现未送货（未履行订单）情况：
 - 因物流方面原因未及时送货；
 - 因产品（缺货、断档）方面原因未能送货；

因业务员方面原因未按时送货；

·因有上述三种原因或其他各种原因未完成送货工作而致订单失效，但销货清单已经开出，则应及时将销货清单退回仓库、财务、销售部备案，而不得进入销货帐目；销货清单上应注明未送货和未送货理由；

商品陈列时的基本原则

- A. 每一不论是大分类或小分类，均应做整体陈列；
- B. 替代性商品应陈列在一起；
- C. 数量庞大、体积笨重，以毛利较低的商品应配置陈列在货架的下层；
- D. 商品陈列不可超过 1.6 公尺高；
- E. 把商品陈列在顾客所期望的区域；
- F. 商品必须列在顾客能全得到的地方；
- G. 商品陈列必须善加规划，同时保持稳定，也就是说，我们不常改变它的陈列方式及陈列高度（端架、促销区除外）；
- H. 商品应尽可能做大量陈列，以建立是低价的形象；
- I. 号码应和存的特别号相同，以便利顾客提货。例如：电器、办公用品、运动器材等；
- J. 每单产品的展示面，最少应有 20 公分宽；
- K. 具有高利润的商品必须配置陈列在与顾客视线同等高度的货架上（约 120 公分的黄金线）；
- L. 以功能分类来陈列商品而非以厂商来区分陈列商品（例如：以低脂鲜奶、果汁鲜来分开

陈列，而非将“三元”牌的产品全都集中陈列)；

M. 以垂直陈列替代横式陈列（垂直的定义是以区或整块为单位，而少量的商品必须集合成区或块状再做垂直列）。

如何从供应商处获得更好的价格 优秀的采购员应该是能够有效地尽可能从供应商处获得较好的进货价格。

经验之一：可以采取以下几个步骤一步步争取价格的优势。

- ① 供应商报价：常规的报价一般可压 5%-10% 的价格（特殊定货量和定货方式除外）。
- ② 取得供应商最小送货量（一般可控制在三天至一周销量内），而一般超市允许的合理库存可达到二至三周，尽量有效地减少供应商送货次数，以节约其运费及相关费用，供应商可让利一部分给商家。
- ③ 一次性订货达到一个足够的量时，供应商可以返利给商家（当然前提是你必须保证在合理的时间内销售完这些商品）。
- ④ 为畅销商品供应商提供优惠的结算方式，缩短其帐期甚至现款购货，这是最能让供应商动心亦能使其让利的。
- ⑤ 通过良好的营运控制，减少对供应商的退、换货，从而获得供应商的让利。
- ⑥

记住一点：供应商的商品价格通常是由商品生产成本、营销费用、合理利润构成，上述五点就是从帮助供应商控制营销费，使资金良性流转从而使其在营销费用、合理利润上给商家让利的。