



北京华联综合超市有限公司
营运规范

门店营运

实际案例选登

二零零二年八月

内部资料 严禁外传

编号：OPS C 18

目 录

前 言

案例一：“美的”电扇无保修？

案例二：会员卡

案例三：一瓶酱油 72 元？

案例四：长翅膀的随身听

案例五：弯曲的货架层板

案例六：提货卡告急

案例七：只进不出

案例八：空调的安装费

案例九：买一送六

案例十：偷笔的人

案例十一：找零？找麻烦？

案例十二：水饺解冻了

前言

这本“门店实际案例选登”收录了武汉太平洋量贩店开业二个多月间的十二个典型案例。这些案例从一个侧面反映了我们目前在管理、服务及规范化实施上的欠缺与漏洞。

作为北京华联综合超市有限公司的第一家量贩店，太平洋店成功地在武汉地区树立了公司低价经营、良好服务的总体形象，受到了绝大多数顾客和当地政府部门以及供应商的赞扬。武汉太平洋店积累了许多具有推广价值的经验和实际运行的范例，很值得我们加以总结和推广。现在南京、太原的营运人员都在太平洋店实习受训，意在更好地学习武汉太平洋店的工作经验。这份案例选登的大多是一些有待改进的问题，我们选取这些实例的目的，决不在于追讨事件的原委，而是为今后各门店的员工提供一套学习、讨论的实例。

营运工作是繁琐的，每位员工每天都可能遇到新的问题，这些案例暴露出来的不足，归纳起来，一是当事人员没有严格按照营运规范的要求实施，二是某些员工缺乏“顾客第一，服务至上”的经营观念，更严重的是许多当事人缺乏责任心，没有一种对本职工作负责任的精神。顾客不分大小，都是公司赖以生存的生命线，我们没有任何理由不去想顾客之所想，急顾客之所急，竭心尽力地为他们提供最优秀的服务。

案例来自实际，是组织员工学习、培训和讨论的良好素材，这里汇集的十二个案例，每例都附有思考问题，供大家讨论时参考。希望各地门店将讨论意见收集起来，并及时汇总编写各地门店的新案例，反馈到总部营运部。

目前的这本案例仅仅是供讨论用的初稿，还很不完善，缺漏的方面比较多。我们将根据各地反映的新材料及时编印营运案例的新版本并下发到各门店。

案例一：“美的”电扇无保修？

武汉的夏天非常炎热,购买空调、电风扇成了当地人们的消费热点。由于这个原因，太平洋量贩店的电器销量十分好，前来购买的顾客络绎不绝。

八月一日，这一天非常炎热，武汉已经持续一周的高温，一位解放军同志在“建军节”这一天到商场为部队选购电风扇。来华联之前他收到一份新一期的华联快讯，感觉华联的商品很便宜，所以战友们一致决定让他到华联来购买。当他走到电器区时，被电风扇优惠的价格所吸引，马上走过去选购。经过对商品质量、价格、外观等各方面的比较，觉得“美的”风扇价格便宜，搬运方便，外型也美观，就决定购买“美的”风扇。随后，他找到理货员询问有关的售后服务，如：是否三包、保修地点在哪、商品的保修期有多长。可是，理货员却回答：“这种电风扇价格很便宜，基本上是以进价销售，所以没有保修期。”这位解放军同志听后非常诧异：“无论什么电器商品，都应该有相应的保修期，除非是一些不合格的产品。”由于该顾客没有得到满意的答案，担心以后发生质量问题无法解决，于是放弃购买决定，并对该员工的工作态度表示不满。

事实上，该商品的保修期为十二个月，产品说明书上标得十分清楚。

思考问题：

1. 这位理货员的举动给超市带来什么影响？
2. 假如你是这位理货员的主管，你将会如何处理此事？

案例二：会员卡

公司规定消费者购物必须持有会员卡，如果没有会员卡，则必须交纳五元钱的管理费用，办理一张临时会员卡。

六月二十四日，有一位姓黄的顾客来到华联太平洋店欲选购空调，进门时因没有会员卡被截在门外。这位顾客觉得很奇怪：“到商店购物还得出示证件？”他顿时感觉被人拒之门外，很不开心。之后，这位顾客到总服务台询问：“小姐，请问华联有没有‘美的’××型空调出售？”顾客服务员回答说：“您买一张临时卡上楼去看一看，否则您看中了后如果没有卡，收银台无法结帐。”结果，顾客花了五元钱买了一张临时卡，到二楼家电部一看，没有他想买的型号。于是顾客绕了一圈回到总服务台要求退钱，服务台不给退，顾客恼怒异常，将卡一撕，仍到服务员的脸上：“再也不到华联来了……”扬长而去。

第二天，这位顾客给太平洋店店经理写了一封投诉信，认为门店的做法于情理不符，且有欺诈行为。“商店是购物的地方，又不是风景区，为什么要凭票入场？”“没有会员卡就不准入内，岂不是将大量顾客拒之门外？”

思考问题：

1. 我们应该怎样向消费者正确解释会员卡的作用？
2. 从以上案例分析，当值服务员的工作有什么欠缺？

案例三： 一瓶酱油 72 元？

由于华联量贩店实行电脑化统一管理，商品的条形码管理相当重要，稍有不慎，便会给公司带来损失。

七月二十六日，星期天，商场里人潮涌动，热闹非凡，顾客黄老先生带着放暑假的孙子、孙女到华联来购物。看到蜂拥购物的顾客，他们也受到感染。黄老先生给孙子买了新学期用的笔、书写本，给孙女买了一套新衣服，然后想着给老伴带一点日用品回去。在二楼百货部，黄老先生看到一种很精致的汤勺，是木柄不锈钢的，价钱也很便宜，价格牌上标示为 2.40 元，于是拿了一个。在一楼食品部，黄老先生看到一种常用的酱油，找了一下，没有价格标示，想到华联的商品一般都比外面便宜，家里也快用完了，便顺手拿了一瓶，结完帐，也没看销售明细单，一家老少高兴而归。可是回到家，老奶奶一看购货清单，怎么瞅着不对劲。明明买了 2.40 元一个的汤勺，可是上面没有，没有买 49.20 元一个的熨衣板，清单却写得清清楚楚。明明买了一瓶酱油，上面赫然写着：“××酱油 640ML×24 瓶/箱，72.00 元。”没有办法，大热天，黄老先生只能再跑一趟。

思考问题：

1. 黄老先生购买商品出现的问题是什么原因产生的？
2. 如何加强所有员工对商品条形码的认识？

案例四：长翅膀的随身听

六月二十八日，精品部主管王某按照店里的要求，对精品部的全部商品进行盘点。按照要求，精品部需要每周日进行盘点。经过事先的库存整理，严格的一盘、二盘、复盘，最终的盘点结果显示，××型爱华随身听实际库存比电脑库存少两台。因为责任重大，王某马上组织员工到仓库、货架到处寻找，并重新核对货号，重新点数，到收货部查询收货原始记录，收货报表，与供应商核实，查库存更正记录，库存更正报表，最终确定，这两台爱华随身听属失窃。原来，精品部仓库没有规范管理，更没有设专职保管员，人员可以随便进出，领取货品的手续因无人管理，几乎形同虚设，帐目不能与实物对应，且进帐、销帐无人检查，全靠自觉，因此给内盗分子以可乘之机。

思考问题：

1. 如何加强对精品库存区的管理？
2. 内部员工盗窃商品如何处理？

案例五：弯曲的货架层板

八月五日中午，卖场内人潮如涌，二楼百货部的所有通道挤满了顾客和购物车，各供应商派驻的促销员也在起劲地做商品推销。此时，二楼洗化用品区域挤满顾客，纷纷抢购洗化用品，特别是香皂，天气炎热，消耗量相当大，商场准备了充足的货源，货架上摆得满满的。突然，洗化用品部传来“轰”的一声，引来一阵惊叫。值班经理马某马上赶到现场，发现香皂撒了一地，购物车都堵塞在通道上，促销员站在一旁发呆。后来据有关负责人指出：商场二楼楼层的承重指数为 $400\text{KG}/\text{M}^2$ ，按照量贩店的销售需要，二楼必须采用重型货架，但是二楼承重远远达不到要求，所以被迫采用中型货架。结果这种货架在洗化用品部、文体部都发生层板被压弯、脱落，导致压坏商品的现象，因此不得不经常更换层板和其它配件。马某赶紧指挥疏导顾客，迅速组织理货员整理商品，更换货架，幸好没有发生人员受伤的情况。

思考问题：

1. 量贩店所建立的是一种怎样的销售概念？
2. 如上所述，这样的货架会对销售有何影响？

案例六：提货卡告急

今年夏天，武汉空调市场出现少有的热销势头，在连续两年市场低迷之后，重新给市场带来飚升之势。

七月十六日，是华联快讯换档的第一天。为把握今夏空调热卖之势，华联推出新一期 LG 空调快讯特价，带动整个商场的客流，销售额继开店之后再次走高。商场一开门，抢购顾客一拥而入，冲到二楼电器区。上楼一看，二楼空调区除了一台 LG 空调样机外，剩下的都是别的品牌。咨询理货员，原来需凭提货卡到收银区结帐，然后凭提货卡、销售清单和发票到提货区提货。看到蜂拥而至的人群，现有的提货卡远远不够，主管赶紧组织人，赶着准备新的提货卡。经过到收银区排队结帐，开发票，出稽核口，然后到提货区提货，最后再做机器检测，第一个顾客购买完离开时，已经十一点了。这就意味着早上开门进场特意前来购买 LG 空调的顾客整整花了两个小时的时间。其中许多人仅仅因为等候提货卡就耗费了一个小时。

下午二点刚过，提货区的员工告诉家电主管：LG 空调已经售罄。但是，拿着提货卡、销售清单和发票的顾客仍然纷纷拥来。主管赶紧通知楼面向顾客解释并写出告示，可是，已经付款的顾客仍然在提货区大吵大闹……

思考问题：

1. 如何把握季节性产品和快讯商品的销售？
2. 应当如何处理快讯商品的缺货？对已经付款的顾客应当如何处理？

案例七：只进不出

在华联综合超市有限公司，保安占据着非常重要的位置和作用，但是保安与顾客发生纠纷也最多。

八月六日，保安员刘某被安排在顾客入口处值班。公司规定，不可以带包进场，不许穿拖鞋进场，必须凭会员卡进入。从上班开始，刘某就不断地给顾客解释，劝阻不合规定的客人。突然，刘某看到紧急通道上有一名男顾客从二楼向下走。刘某赶紧招呼同事坚守岗位，自己跑上去将顾客拦住：“先生，这里是进口，请您从右侧出口下一楼。”顾客感到很奇怪：“我又没有见到什么标识，要问也找不到人，我怎么知道这里是进口？”刘某解释说：“这是商场的规定，请您支持我们的工作。”顾客不解：“我都下来了，为什么非要我从那边上去，再从门口出来？我还有没有一点自由？你们是怎么规定的……”刘某急了，一把将这位顾客拉下来：“你别跟我说，要说到办公室找经理说去。”顾客眼瞅着衬衣扣子被拉掉一颗，反手揪住刘某：“你敢动手打人？我非得去找你们经理。”刘某大怒：“你别抓我，现在我就把你轰出去。”十分愤怒的顾客随即找到客服主管投诉。

思考问题：

1. 如何使顾客自觉遵守卖场的管理规定？
2. 如何解决与顾客的纠纷？

案例八： 空调的安装费

七月十八日，顾客王某到华联综合超市购买了一台 LG 空调。回到家，王某按照厂家告知的维修电话，与空调厂家联系，登记安装。因为天气炎热，空调销售猛涨，空调厂家的安装不能及时满足顾客的需要。王某足足等了半个月，每天打电话催促，空调厂家答复他还要排队等候。眼看天气炎热，家中老人、小孩有中暑的危险，花费了几千块钱，白白扔在家里，王某没有办法，只好自己花了 120 元钱，请人给安装了。八月三日，王某来到华联，找到值班经理：“我在你们华联购买空调，没有享受到免费安装的服务，还耽误了这么长时间。这笔安装费请你们给报销。”

思考问题：

1. 采购如何对供应商在卖场所售商品的售后服务进行规范？
2. 如何处理顾客的这一投诉要求？

案例九： 买一送六？

华联综合超市采取大量的促销方式来吸引顾客，发放赠品是其中一个较有效的方式。

七月十六日，顾客苏小姐看到华联快讯刊登的广告，买一包“洁婷”卫生巾，另外送三片，比她日常购买要便宜许多。趁周末休息，苏小姐顺便来看一看。到二楼百货部，日用洗化部象往常一样，人潮如涌，促销小姐正殷勤地给顾客介绍。小姐过去看了一下“洁婷”卫生巾，顺便拿起“苏菲”卫生巾看了一眼，促销小姐赶紧过来，“小姐，洁婷这一期促销，还有赠品。”苏小姐回答：“我知道洁婷便宜，顺便看一看别的牌子怎么样。”“这样吧，您买一包“洁婷”，送您六片，您到外面拿就可以了。”苏小姐一听，比快讯刊登的广告还合算，就拿了一包。结完帐，苏小姐根据顾客服务员的指引，到赠品发放处领取赠品。顾客服务员递给她三片卫生巾，有礼貌地说：“欢迎您下次光临！”苏小姐莫名其妙：“怎么，你们不是说买一包送六片吗，怎么只赠三片？你们不是欺骗顾客吗？……”

思考问题：

1. 请问赠品的发放应该怎么管理？
2. 怎样对促销员进行管理？

案例十：偷笔的人

六月十日中午十一时左右，在二楼文化用品销售区域通道，一位顾客拿起一支派克笔，左顾右盼发现没人后，神色慌张地往自己袜子里面塞。不巧，这一切，碰上负责文化用品区域的员工杨某刚刚回到自己的岗位。杨某发现这一偷窃现象目瞪口呆，不知如何处理。此时，偷笔的顾客马上装出若无其事的神态好像在选购商品。待杨某回悟过来，意识到有人偷窃商品，马上跑去找自己的主管，等找到主管回到现场时，那位偷窃者已走开。于是主管带着杨某从二楼赶到一楼，再到收银区时已不知偷盗者的行踪。

思考问题：

1. 发现顾客偷盗应作如何处理？
2. 公司关于处理顾客偷盗有何规定？

案例十一：找零？找麻烦？

七月十六日，顾客张某和妻子到华联来购物。刚刚搬新居，家里很多东西需要添置，华联刚开业不久，而且有很多特价商品，所以他们赶了过来。到二楼买了满满一车日常家居用品，洗发水、沐浴露、香皂等，买了一些办公用品，然后到一楼又买了一些副食、调味品，到收银台一结帐，整整花了 1002.70 元，张某递给收银员十一张面值 100 元的钞票。收银员埋头递给张某找换的零钱并将清单交给他，接着接待下一位顾客。张某直接把零钱装入口袋，和妻子走出大门，将商品装上车。上车前在妻子的提醒下，把零钱拿出来一数，只有 47.30 元。他交待妻子上车，回头找到这位收银员，收银员赶紧解释：“我找过您钱，97.30 元，您再仔细找找，是不是掉了。”张某回答：“我怎么可能掉了呢？我刚从这里出门，根本没有去任何地方，再说我也一路找过了。”收银员强调：“钱款必须当面清点，一出柜台我就无法负责。”张某表示不满“你当时根本就没抬头，也没告诉我找了多少钱。”双方引起争执，这位顾客后来找到收银主管投诉。收银主管将该柜台所有收款项即时清点，并无误差。最后，在该顾客其中一个装满商品的塑料袋中找到了一张 50 元的面钞。顾客感到有些不好意思，但收银员却回头对收银主管说：“这人就会找麻烦。”

思考问题：

1. 如何完善收银员的唱收唱付工作？
2. 收银员如何对待顾客的质疑？

案例十二：水饺解冻了

八月十三日上午十点，收货平台供应商的送货车辆排起长龙。收货员冒着酷暑，紧张作业，仍然无法应付所有排队等候的送货车辆。此时，一名供应商待订货单冲到收货窗口：“我是新风食品公司的，已经等了半个小时，你们赶快给我收货。”收货员回答：“请把订单给我，您是十五号，请排队等候。”供应商急了：“我送来的是冷冻水饺，不能久等，是你们华联叫我赶快送的，你们卖场已经断货了。”“不行，我们有严格的收货次序，请到后面排队。”供应商没有办法，赶紧打电话给采购员黄某，要他帮忙解决问题，黄某与收货部主管协商，同意先收，此时是上午十点，距送货到太平洋店时间已有一个半小时。当验货人员打开货物检查时，发现有些包的水饺已经解冻了……

思考问题：

1. 收货员在生鲜商品收货时，应注意哪些问题？
2. 收货部如何协调与送货人员的关系？