



# 21

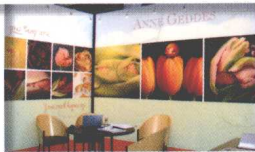
世纪高职高专规划教材

连锁经营管理系列

# 连锁门店 运营管理

LIANSUO MENDIAN YINGYUN GUANLI

主编 王忆南 副主编 黄琳 刘潇潇



 中国人民大学出版社

21 世纪高职高专规划教材·连锁经营管理系列

# 连锁门店营运管理

主 编 王忆南

副主编 黄 琳 刘潇潇

中国人民大学出版社

· 北京 ·

**图书在版编目 (CIP) 数据**

连锁门店运营管理/王忆南主编

北京: 中国人民大学出版社, 2009

21 世纪高职高专规划教材·连锁经营管理系列

ISBN 978-7-300-11552-8

I. ①连…

II. ①王…

III. ①连锁商店-企业管理-高等学校: 技术学校-教材

IV. ①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 222271 号

21 世纪高职高专规划教材·连锁经营管理系列

**连锁门店运营管理**

主 编 王忆南

副主编 黄 琳 刘潇潇

---

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	<a href="http://www.crup.com.cn">http://www.crup.com.cn</a>		
	<a href="http://www.ttrnet.com">http://www.ttrnet.com</a> (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京七色印务有限公司		
规 格	170 mm×228 mm 16 开本	版 次	2010 年 7 月第 1 版
印 张	15.25	印 次	2010 年 7 月第 1 次印刷
印 数	287 000	定 价	25.00 元

---

**版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换**



# 目 录

.....

<b>第 1 章 连锁门店营运管理概述</b> .....	1
1.1 连锁门店的含义及营运管理的目标和内容 .....	2
1.2 门店主要管理岗位的管理内容与素质要求.....	11
<b>第 2 章 连锁门店的卖场布局与商品陈列</b> .....	23
2.1 零售商品的分类.....	24
2.2 门店商品的结构.....	27
2.3 卖场布局设计.....	31
2.4 商品陈列的方法和要求.....	41
<b>第 3 章 连锁门店的商品管理</b> .....	54
3.1 连锁门店商品采购.....	55
3.2 连锁门店的存货管理.....	62
3.3 连锁门店补货与理货的工作流程.....	72
3.4 连锁门店商品盘点作业管理.....	75
<b>第 4 章 连锁门店的促销管理</b> .....	84
4.1 连锁门店促销策划.....	86
4.2 促销活动的实施 .....	100
4.3 促销活动效果评估 .....	105
<b>第 5 章 连锁门店的专柜管理</b> .....	112
5.1 专柜的选择与引进 .....	113
5.2 专柜的管理内容 .....	119
<b>第 6 章 连锁门店的顾客服务</b> .....	128
6.1 顾客服务概述 .....	130
6.2 顾客投诉处理 .....	145
6.3 顾客服务质量评价 .....	155

<b>第7章 连锁门店的防损管理与安全管理</b> .....	164
7.1 门店损耗产生的原因 .....	166
7.2 门店损耗的预防 .....	168
7.3 防盗性的卖场布局与商品陈列 .....	175
7.4 门店的安全管理 .....	179
<b>第8章 连锁门店的人力资源管理</b> .....	191
8.1 连锁门店人力资源管理概述 .....	193
8.2 连锁门店员工配备与员工素质要求 .....	195
8.3 连锁门店员工的考核与激励 .....	201
8.4 连锁门店员工的培训 .....	207
<b>第9章 连锁门店的经营绩效评价</b> .....	215
9.1 连锁门店经营绩效的评价体系 .....	216
9.2 连锁门店顾客满意度评价 .....	218
9.3 连锁门店经营绩效的过程评价 .....	223
9.4 连锁门店经营绩效的财务评价 .....	228
<b>参考文献</b> .....	236



## 第 1 章

# 连锁门店营运管理概述

### ► 引导性案例

#### 沃尔玛败走韩城 经营细节决定营销成败

2006年5月，全球第一大零售商沃尔玛22日在首尔宣布，它以8.82亿美元的价格将沃尔玛韩国分公司全部股份转让给韩国的新世界百货公司，从而正式退出韩国市场。

1998年7月，沃尔玛趁韩国金融危机之机，通过兼并一家韩国小型零售商开始进军韩国零售业。从1999年7月至2004年9月，沃尔玛在韩国共开设了16家卖场，一跃成为韩国第五大零售商。沃尔玛凭借其雄厚的资本和强大的采购优势，把低价仓储式经营模式原封不动地移植到韩国。沃尔玛的低价模式使该公司在2000年至2003年间赢利。但从2004年开始，沃尔玛出现亏损，2005年亏损额更是达到104亿韩元。

沃尔玛进入韩国后，有专家提出，作为超市购物主力的韩国女性消费者喜欢舒适明亮的百货商场式购物环境，不习惯沃尔玛的会员制卖场。特别是货架过高对顾客来说也不方便，他们建议沃尔玛将货架改成1米多高的卖台，此外还应改善采光，营造舒适的购物环境，但沃尔玛却没有采用这些建议。

一些韩国消费者不习惯一次性购买大量商品慢慢使用，喜欢精挑细选，对价格反而不敏感。沃尔玛的低价产品固然诱人，但低价可能带来质地上的缺陷，这使沃尔玛失去了购买力强的高端客户群体。

沃尔玛在韩国的败退，还在于未能根据韩国人的居住和出行习惯将卖场设立在大型居民区附近。由于着力追求卖场规模和低廉的土地成本，沃尔玛

卖场给韩国人的普遍印象是比其他超市更远，更不方便，最终韩国消费者选择了放弃沃尔玛，走进更符合韩国人习惯的本土超市购物。

资料来源：李拯宇：《沃尔玛家乐福败走韩城 经营细节决定营销成败》，载《黑龙江日报》，2006-05-24。

## ➤ 学习目标

1. 了解连锁门店的经营范围与组织结构。
2. 掌握连锁门店营运管理的目标。
3. 了解连锁门店营运管理的主要内容。
4. 能根据零售企业的不同业态和经营状况设计门店的组织结构。
5. 具有一定的岗位分析能力，能够编写门店主要岗位的岗位管理规范。

## ➤ 职业指导

连锁零售企业总部与门店进行了专业分工，门店完成现场销售、服务等日常经营管理任务，并根据业务实行岗位化专业分工。门店的规模和业态不同，卖场管理的业务不同，工作岗位也有很大的区别。一般大型综合超市门店设置店长、副店长、值班经理、处长、课长（科长）、组长、理货员、收银员、仓管员、防损员、前台服务员等岗位。一般卖场的营业时间为 9:00~21:00，以 15:00 为界分为早晚两班。为了确保门店开门正常营业，店长多采取早班出勤方式，上班时间为 8:00~16:30，在这种情况下，通常会安排一名值班经理与店长进行换班。

## 1.1 连锁门店的含义及营运管理的目标和内容

以连锁零售企业为例，作为一个企业集团，总部通常设有商品采购部、营运部、财务部、发展部等职能部门，而门店则是分布在各处、以直营店或加盟店的形式存在、直接面对消费者的最终销售环节。从经营功能上看，总部具有全面的管理规划和商品开发、采购、配送、经营模式开发研究、经营指导等多方面功能；各门店在其支持和帮助下，具有最终销售功能。虽然看起来连锁门店只是一家店铺，但连锁总部花费大量人力、财力、物力，精心设计开发的各种经营手段和方式，最终却要在门店日常营业中体现出来。门店营

运环节可以说是连锁经营企业与消费者直接见面、最后接受消费者检验的关键环节。

### 1.1.1 连锁门店的含义

连锁经营的发展已经由超市扩展到了零售商业的所有业态,包括超市、便利店、百货店、专业店、专卖店、仓储超市、购物中心等各种业态,经营的商品种类也包罗了人们日常生活需要的各种商品。连锁企业业态不同、经营规模不同,其门店经营的范围也不同,如百货店几乎包括了所有零售商品种类,专业店经营某一类商品,而专卖店则仅经营某一类商品中的一个品牌;相同业态的零售企业如果经营方针不同、市场的定位不同,其门店经营的商品结构也会有所不同,这意味着门店应该根据自身的市场定位来调整商品的结构。

#### 1. 连锁门店经营范围

以一家大型百货店和综合超市为例,经营的商品通常包括下面几类:

(1) 百货类。大家电、小家电、五金工具、汽车用品、家居用品及灯饰、洗涤日化、卫生用品、纸制品、化妆品、服饰及鞋类、婴儿用品、贴身针纺、文具、箱包、玩具、体育用品、艺术品、书刊、影像制品、钟表、摄影器材等。

(2) 干货食品类。粮油、调味品、南北干货、杂粮、饮料、酒、冲调饮品、罐头、糖果饼干、保健品、休闲小吃等。

(3) 生鲜食品类。面包、蛋糕、蔬菜、水果、蛋类、肉产品、海产品、熟食、面点、冷冻食品、保鲜食品、保鲜奶制品、冰品等。

#### 2. 连锁门店组织结构

连锁超市的组织结构是全体员工为实现企业目标而进行分工协作,在职务范围、责任、权力方面所形成的结构体系。设计组织结构的目的是为了企业目标,组织结构设计中的部门,是指承担一定管理职能的组织单位,是具有紧密联系的管理业务和人员所构成的集合。它分布在独立的管理组织的各个层次上,因而部门也是企业各级组织机构的通称。企业设置的各个部门,以及它们之间在纵向与横向上的相互联系,即为部门结构。部门和部门结构就是企业管理组织形式。

连锁企业门店的组织结构由于门店的规模和业态不同而有所不同。小规模门店,如小型超市、便利店,其管理层仅一层,店长负责全面管理;中等规模的门店,如中型超市、专业店等,组织结构一般为二级:店长、部门主管;大型规模的门店,如大型百货店或大型综合超市,其管理机构一般是三级组织,如图1—1所示。



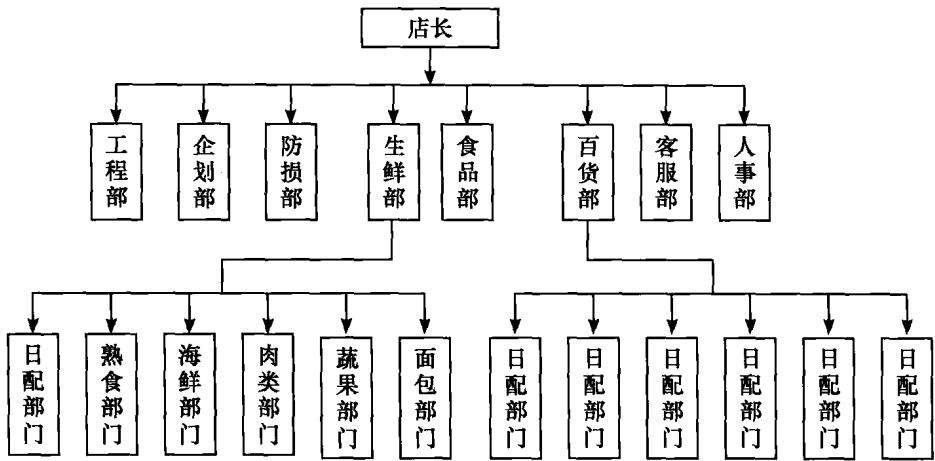


图 1—1 某大型门店组织结构

- (1) 客服部：负责收货、退货、收银、顾客服务、信息处理等工作；
- (2) 百货部：负责百货类商品的经营管理；
- (3) 食品部：负责一般性常温食品的经营管理；
- (4) 生鲜部：负责生鲜食品的加工和经营管理；
- (5) 企划部：负责 POP 广告制作、促销人员的管理、广告活动的策划、DM 快讯的制作和分发等；
- (6) 工程部：负责店内设备的维修，设施的保养，电力线路的改造等；
- (7) 人事部：负责门店员工的考勤、工资统计与发放、工衣和衣柜领取，以及食堂、车辆、办公用具采购的管理；
- (8) 防损部：负责门店各类安全管理和损耗控制。

### 1.1.2 连锁门店营运管理的目标

连锁门店营运管理的目标，就是不折不扣、完整地把连锁总部的战略设想、经营计划和工作要求体现到日常业务经营过程中，实现连锁经营。具体说来，连锁门店营运管理的总体目标是：

#### 1. 把门店办成“标准的店铺”

所谓标准的店铺，就是能完整体现连锁总部的设想、计划和要求的店铺。此中含义很难三言两语说清楚。换一个角度，从顾客立场出发，分店应当具备如下几方面特征：

- (1) 有充足的商品，商品能满足顾客的需要；
- (2) 购买便利，购物环境良好；

(3) 能提供优质的服务；

(4) 价格公道合理。

## 2. 有较高的数量管理和品质管理水平

数量管理和品质管理是从商品管理角度讲的。数量管理要求达到“单品”管理程度，即具体到顾客无法再分辨，但门店计算机可分辨其品种的程度。品质管理主要的要求是按照不同种类商品的理化性质，给予相应的温度、湿度控制，保证商品在保鲜期、保质期内提供给顾客。这样一来可以提高店铺商品管理和质量管理水平，降低经营费用，提高赢利水平；二来可以提高服务的质量，把门店办成更受顾客欢迎的消费场所。

## 3. 提供高质量服务

这里的高质量服务，不仅仅指纯粹意义上的所谓服务，而是包括了门店从商品提供、店堂设计布局、商品陈列，直到商品的售后安装、维修等所有环节内容在内的服务，是连锁经营企业整体状况的综合反映。毫无疑问，这样的服务主要不是取决于门店本身，相当程度上要依赖连锁企业经营战略和经营手段的开发和实施。但门店是最终执行环节，如果该环节不能切实贯彻落实，此前各阶段开发的战略体系便无法发挥作用。

## 4. 提供良好的购物环境

良好的购物环境也是一个综合要求，包括了从门店选址、建筑设计、店铺外观、内部装潢、通道与升降设施设置、照明、色彩、商品分区配置和陈列安排、员工服务态度和商店气氛等多方面因素。其中有些方面依赖于总部安排和提供，有些则要靠门店自己努力才能做好。

## 5. 降低费用

低费用是门店营运的另一个重要要求，指在连锁门店运营的各方面都要尽可能降低成本，节省费用。这样一来是为了获取更多的赢利，二来也只有实现了低成本、低费用经营，才有可能降低商品销售价格，把连锁店办成真正意义上的大众化店铺，创造企业发展的坚实基础。

## 6. 造就大批连锁店经营管理人才

对门店经营管理的一项非常重要的要求，是在日常经营管理过程中培养大批优秀人才。连锁企业经营步入正轨后扩张速度会加快，通常每年都会新增大批连锁门店，这样就需要大量从事门店经营管理的人才。这些专业人才无法靠学校直接培养，也无法全部从社会上直接获得。招聘的新人必须经过在本企业的实践和培养锻炼，熟悉本连锁体系的运作流程和企业文化，才能真正胜任工作。因而，培养人才的任务自然而然落到了门店的身上。

### 1.1.3 连锁门店营运管理的主要内容

门店是产生效益的实体，门店运营管理就是门店按照标准化的作业流程和管理规范对门店日常的经营和运作进行管理。面对繁杂的商品和竞争激烈的市场，门店要对人、财、物、信息进行动态的管理，维持卖场的正常运转，并保持一定的服务水平。门店运营的具体管理内容如下：

#### 1. 人的管理

门店对人的管理既包括对内部员工的管理，又包括对顾客的管理，还包括对供应商的管理，通过对人的管理可以实现门店的有效运作。

##### (1) 员工管理。

员工管理的目标是要根据门店运营对人力的需要，合理地确定岗位的人数和安排员工的岗位，并最大限度地发挥员工各方面的潜力，齐心协力实现门店的经营目标。员工管理主要包括以下内容：

1) 合理排班。要分析顾客的休息日、节假日，以及一天中各时段客流量变化的规律和消费的规律，并对相应时段工作量进行测算，以便合理、经济地配置好各作业部门的工作人员，制订出月、周、日出勤安排表，使每一个岗位达到效率化。

2) 出勤管理。制订员工的考勤制度并严格执行是门店正常运行的基本保障。店长和各部门的负责人员应严格按照考勤制度进行考勤，并执行相应的考勤奖惩制度，同时安排好休假、病假与事假等临时性的调班，保证各岗位人员齐备，维持较佳的营业状态。

3) 服务标准化管理。对员工的管理重点还体现在对员工服务水准的管理和控制上。高水准服务是企业市场竞争的优势所在，店长和部门负责人要对员工进行服务标准化的培训，对他们的服饰、仪容、礼貌用语和态度等按服务标准进行日常督查，并且随时留意顾客的投诉及意见反映，不断改进服务方式、提高服务水平。

4) 服务效率管理。店长要确保门店的工作效率，控制人事费用。通常人事费用在企业门店成本核算中所占的比率最高，往往会超过月营业额的6%，故应经常调查各部门作业人员工作状况，寻找提高服务效率的措施。

##### (2) 顾客管理。

顾客是零售企业的市场，是企业的生命之源，顾客管理是门店管理的重要内容之一。顾客管理的主要内容是通过调研，掌握与顾客有关的信息。

1) 顾客构成。通过问卷调查、VIP会员、摸彩券等方法测算门店的商圈范围，了解顾客分布状况、流动方式，分析商圈内居民的收入水平、人口数、户数、消费倾向、年龄、性别等有关信息，从而为制定各种经营策略提供参考建议。

2) 顾客需要。门店可以通过问卷调查、拦截访问、顾客投诉分析等方式来

了解顾客的不满、需求和建议，根据其需求或建议（甚至是抱怨）调整门店的市场定位、商品结构，改善价格策略和促销策略，增加服务功能，提升服务水平，从而更好地满足顾客的需求。

### (3) 厂商管理。

厂商管理的主要目标有两个：

1) 准时配送。一般超市经营的生鲜食品，包括果汁、牛奶等日配品的销售比重超过40%，产品鲜度和保质期管理十分重要，上述商品是否能在开店前准时送到店内非常关键，此外，干货商品要有合理的库存量，要避免发生缺货现象，因此对厂商的送货时间和送货数量要根据超市的要求严格控制。

2) 良好的商品品质。商品质量保证是门店的生存基础，门店经营的大部分商品会对人体产生影响，特别是食品会对人体健康产生直接影响，因此门店相关部组对厂商供应的商品要严格把关，要确保厂商的资质符合相关要求，商品的外观、保存期、标示内容等符合相关规定。

## 2. 商品的管理

商品管理的好坏直接影响到销售业绩。商品的管理包括商品的订货、验收、包装、储存、陈列、防损、盘点、缺货控制等作业。商品管理主要应做好下面几个方面：

### (1) 商品陈列管理。

良好的商品陈列能有效地利用卖场空间，活化商品，刺激顾客购买量，保持商品鲜度和质量，降低商品损耗，提高商品周转率。商品陈列管理是卖场管理的重点，其管理要点主要有：

- 1) 是否按商品配置表来进行商品陈列，各类商品指示标志是否明显；
- 2) 商品陈列是否整齐、丰满，是否补货及时，重点是否突出，是否具有一定的关联性；
- 3) 陈列的方式是否能突出商品的丰富性及商品的特色；
- 4) 商品是否清洁，价格标签是否完整、符合要求；
- 5) 商品的形状、色彩与灯光照明是否有效地组合；
- 6) 陈列的商品是否便于顾客选购；
- 7) 商品陈列是否随季节、节庆等的变化而随时调整；
- 8) 促销商品能否吸引顾客的兴趣；
- 9) 商品的广告海报是否易见易懂，内容是否准确，有没有及时更新；
- 10) 陈列设备的使用是否正确，陈列设备的运作是否正常。

### (2) 商品质量管理。

- 1) 陈列时间控制。对于存在有效期限制的商品，顾客判断商品品质的一个

重要依据就是商品的保质期和已过陈列期，相对于保质期来说，已过陈列期越短越好。对此类商品，质量管理的重点是通过控制商品在陈列货架上的陈列时间，加快商品的周转率，通常至少要将商品在货架上的陈列期控制在保质期的三分之二以内。

2) 鲜度管理。对于生鲜食品和日配品来说，质量管理最重要的是鲜度管理。完善的鲜度管理一是要根据商品的特点使用正确的陈列设备和陈列方法，如使用合适的冷冻设备或冷藏设备；二是要保证不同的商品能在规定的保鲜温度下陈列，要保证设备正常运行使温度控制在有效的范围内；三是对陈列时间进行控制，在先进先出的陈列原则下，正确运用价格的调整来加快商品周转，使之在保质期结束前能销售完毕，减少商品的损耗。

### (3) 商品损耗管理。

损耗管理是节流创利的重要一环，在激烈的市场竞争中，门店的利润率越来越低，所以损耗的高低也就成了门店能否获利的关键因素。损耗通常由进货不当、顾客偷窃、员工内盗、商品变质、包装破损、标价错误、变价不实、盘点不实等多种原因所引起。加强日常管理，一方面要降低损耗，另一方面要及时发现问题，采取措施堵住这些漏洞。门店商品损耗管理要点主要有以下几个方面：

- 1) 防范员工、顾客、供应商的盗窃行为；
- 2) 降低进货环节的各种不当行为带来的损耗；
- 3) 降低销售环节的各种不当行为带来的损耗；
- 4) 加强盘点管理，防范盘点不当造成损耗；
- 5) 加强收银管理，防范收银员行为不当造成损耗；
- 6) 控制员工的不当行为；
- 7) 控制顾客的不当行为；
- 8) 控制供应商的不当行为；
- 9) 防范各种意外事件引起的损耗；
- 10) 对于商品损耗进行统计、下架，定期报总部处理。

### (4) 商品缺货管理。

零售店多采用货架式陈列商品，随着商品销售，货架上经常出现大面积空缺现象，零售业经营要求的满货架陈列是店长工作的重点之一。

零售门店商品缺货不仅会使顾客的需要无法得到满足，导致顾客流失，而且促销商品的缺货往往还会导致企业信誉的下降，最终降低门店的竞争力。门店要加强商品销售信息的管理，一方面运用现代信息管理技术如 POS 系统和 MIS 系统，提高管理的效率和有效性；另一方面店长和部门的主管要时时了解卖场商品的销售状况，及时与供应商联系，把缺货率降至最低水平。

### 3. 现金管理

#### (1) 营业收入管理。

营业收入管理的重点是保证经营管理最后成果的安全性。门店应根据实际情况配备保险库(箱),存放过夜营业额,由店长和专人负责管理钥匙;规定收银员、财务管理人员解款的时间、方式、路线及安全防范措施;按规范作好各种报表和单据的填报和管理。

#### (2) 收银员管理。

收银台是现金进出最频繁的地方,也是现金管理的重要区域,对收银员的有效管理能保障营业收入的正常获得。收银员管理的要点主要有:

1) 控制收银差错率。建立收银差错率标准,熟练收银员的收银差错率可控制在4/10 000以内,而新进收银员的差错率则往往超过10/10 000。超过规定标准说明存在问题,要对相关收银员进行处罚或培训。

2) 规范收银员行为。收银中的常见问题主要有退货不实、收到伪钞、遇到诈骗者、亲友结账少收钱等。门店店长和收银主管必须加强对收银员的管理,通过加强员工的培训,制订严格的管理制度和加强日常的监管,将收银差错率控制在合理的范围之内。

3) 大额现金管理。大额钞票应存放在规定的位置,为安全起见,最好存放在收银机现金盘下层;当大钞累计到一定数额时,可由收银主管或课长收到保险箱存放;清理现金时,现金保管的各项记录要完整。

#### (3) 交班时的现金管理。

- 1) 规定交接班的时间、现金交接方式;
- 2) 交班清理现金时,要注意周围的情况,将现金放置在规定的袋中;
- 3) 规定备用金的额度和相关管理措施;
- 4) 收银员要在收银主管的监督下,负责清点自己的营业款,填写现金解款单;对解款单要按规定程序进行审核与保管。

### 4. 信息管理

目前连锁门店大多采用POS系统和MIS系统,管理信息系统能提供与运营相关的信息,并能进行数据的统计和分析,形成各种报表和经营指标,为制订工作计划及经营决策提供参考。门店店长和相关的部门经理或主管要定时阅读相关报表和经营指标,以及及时掌握运营动态。门店的信息管理主要围绕以下报表进行:

(1) 商品销售日报表。主要包括各部门营业日报表、各时段营业日报表、销售比分析、营业额分析、来客数分析、客单价分析、客品项分析、品单价分析等。

(2) 商品销售排行表。主要包括销售额排行表、销售量排行表、交叉比率排行表、周转率排行表、毛利率排行表、销售比重分析等。

(3) 促销效果表。主要反映营业额、来客数、客单价、促销品、毛利率等在促销前后的差异等。

(4) 顾客意见表。主要包括投诉项目、投诉件数、投诉部门、支持项目、支持件数、支持部门等信息。

(5) 费用明细表。主要反映各项费用的金额、比重等。

(6) 盘点记录表。主要反映部门存货额、周转率等。

(7) 损益表。主要反映营业额、毛利额、损耗额、费用额、损益额等。

## 5. 现场管理

销售量的提升主要取决于服务与品牌，推行现场管理就是提升服务水准的一个重要措施。终端卖场通过推行现场管理不仅可以为顾客和员工提供一个整洁、高效的环境，还能提高生产效率、产品品质、员工士气，是其他管理活动有效展开的基石之一。

现场管理包括整理、整顿、清扫、清洁、修养五方面的内容，具体包括：

(1) 整理。整理就是将必需物品与非必需品区分开，必需品摆在指定位置挂牌明示，实行目标管理，不要的东西则坚决处理掉，在岗位上不要放置除必需品以外的物品。那些被处理掉的东西可能包括营销广告、销售表单、宣传单、价格标签、管理文件、物料甚至是商品等。其要点如下：

1) 对每件物品都要看看是必要的吗？非这样放置不可吗？

2) 要区分对待马上要用的、暂时不用的、长期不用的；

3) 即便是必需品，也要适量；将必需品的数量降低到最低程度；

4) 非必需品是指在这个地方不需要的东西在别的地方或许有用，并不是“完全无用”的意思，应寻找它合适的位置；

5) 当场地不够时，不要先考虑增加场所，要整理现有的场地，我们会发现竟然还有很多余地。

(2) 整顿。除必需物品放在能够立即取到的位置外，一切乱堆乱放、暂时不需放置而又无特别说明的东西，均应受到现场管理人员（课长、主管等）的责任追究。这种整顿对每个部门都同样重要，它其实也是研究提高效率方面的科学，它研究怎样才可以立即取得物品，以及如何能立即放回原位。任意存放物品并不会让工作速度加快，反而使寻找时间加倍，我们必须思考分析怎样拿取物品更快，并让大家都能理解这套系统，遵照执行。这样：

1) 将寻找的时间减少为零；

2) 有异常（如丢失、损坏）能马上发现；

3) 其他人员也能明白要求和做法，即其他人员也能迅速找到物品并能放回原处；

4) 不同的人去做，结果是一样的（已经标准化）。

(3) 清扫。就是将工作场所、环境、设备设施、材料、工具等上的脏东西清扫擦拭干净，创造一个一尘不染的环境，门店所有人员（包括店长）都应一起来执行这个工作。

1) 最好能分配每个人应负责清洁的区域。分配区域时必须绝对清楚地划清界限，不能留下无人负责的死角。

2) 对自己的责任区域都不肯去认真清扫的员工，不要让他担当更重要的工作。

3) 到处都干净整洁，客户感动，员工心情舒畅。

4) 在整洁明亮的环境里，任何异常，包括一颗螺丝掉在地上都能够被马上发现。

5) 设备异常在保养中就能被发现和得到解决，这样就不会在使用中出现问题。

(4) 清洁。清洁就是在“整理”、“整顿”、“清扫”之后的日常维持活动，即形成制度和习惯。每位员工随时检讨和确认自己的工作区域内有无不良现象，如有，则立即改正。在每天下班前几分钟（视情况而定）实行全员参加的清洁作业，使整个环境随时都维持良好状态。

(5) 修养。修养就是培养全体员工良好的工作习惯、组织纪律和敬业精神。每一位员工都应该自觉养成遵守规章制度、工作纪律的习惯，努力创造一个具有良好氛围的工作场所。如果绝大多数员工能够将以上要求付诸实践的话，个别员工就会抛弃坏的习惯，转向更好的方面发展。

1) 学习、理解并努力遵守规章制度，使它成为每个人应具备的一种修养；

2) 领导者的热情帮助与被领导者的努力自律非常重要；

3) 员工需要有更高的合作奉献精神和职业道德；

4) 互相信任，管理公开化、透明化；

5) 勇于自我检讨自我反省，为他人着想，为他人服务。

## 1.2 门店主要管理岗位的管理内容与素质要求

### 1.2.1 店长的角色定位

无论是连锁经营的超市、便利店，还是销售特定商品的专卖店，店长都应该明确认识到——店长就是一个店的管理者。店长在不同的场合下面对不同的人时，需要扮演不同的角色，这些角色包括：

(1) 门店的代表者。



店长是门店的代表者，就企业而言，店长是企业与顾客、与社会有关部门的公共关系的体现者；就员工而言，店长是门店员工利益的代表者，是门店员工需要的代言人。

门店里的每位员工的表现优劣由员工自己负责，但门店整体的经营绩效及店铺形象都必须由店长负起全责，所以，店长对门店的运营必须通盘考虑，才能在实际工作中做好安排，发挥最大效用。

(2) 经营目标的执行者。

门店既要满足顾客需求，又必须创造一定的经营利润。对于总部的一系列政策、经营标准、管理规范、经营目标，店长都必须严格执行，因此，店长必须善于运用所有资源，以达成兼顾顾客需求及企业需要的目标。即使店长对总部的某些决策存在异议或有建设性意见，也应当通过正常的渠道向总部的相关领导提出，切不可在下属员工面前表现出对总部决策的不满情绪或不合作的态度。所以，店长在门店中必须成为重要的中间管理者，才能强化门店的运营与管理，确保门店经营目标的实现。

(3) 员工的培训者。

员工整体的业务水平高低是关系到门店经营好坏的一个重要因素，所以店长不仅要时时注意提升自己的业务经验及相关技能，更要不断地对下属员工进行岗位培训，以促进门店整体经营水平的提高。同时，店长工作繁忙，并且常有会务活动，当其不在店内时，各部门的主管及全体员工应该能够独立处理店内事务，以免延误工作。为此，店长还应适当授权，以此培养下属的独立工作能力，训练下属的工作技能。在工作过程中，店长应及时、耐心地予以指导、指正与帮助，全体员工的素质提高了，门店的运营与管理自然会越来越得心应手。由此可见，培训下属，就是提高工作效率，这也是间接促成门店顺利发展的保证。

(4) 各种问题的协调者。

店长应具有处理各种矛盾和问题的耐心与技巧，店长必须高度重视人际沟通，包括与顾客沟通、与员工沟通、与总部沟通等，在上情下达、下情上达、内外沟通的过程中，应尽量注意运用技巧和方法，以形成良好的人际关系。

(5) 营运与管理业务的控制者。

为了保证门店的实际作业与总部的规范标准、运营计划和外部环境相统一，店长必须对门店日常营运与管理业务进行有力的、有效的控制，控制的重点包括：人员控制、商品控制、现金控制、信息控制以及地域环境控制等。

(6) 工作成果的分析者。

店长应具有计算与理解门店各种统计数据 and 经营指标的能力，以便及时掌握