

中小店铺核心管理

中国店铺管理协会专家撰写

管人

管财

管物

管店实用手册

中国店铺管理协会副会长 吴一夫 / 著

管店铺，人财物。

—— 店铺业行话

中国言实出版社

中小店铺核心管理

中国店铺管理协会专家撰写

管人

管财

管物

管店实用手册

中国店铺管理协会副会长 吴一夫 / 著

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

中小店铺核心管理 / 吴一夫著 .—北京:中国言实出版社,2007.2

ISBN 7-80128-716-9

I.中…

II.吴…

III.商店—商业经营

IV.F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 101774 号

出版发行 中国言实出版社

地 址:北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编:100101

电 话:64924761(发行部) 64963101(邮 购)

64924880(总编室) 64928661(编辑部)

网 址:www.zgyscbs.cn

E-mail:zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京昌平长城印刷厂

版 次 2007 年 2 月第 2 版 2007 年 2 月第 1 次印刷

规 格 787×990 毫米 1/16 21 印张

字 数 300 千字

定 价 35.00 元

目 录

上篇 人

天时,地利,人和,人是成就一切事务的根本。对于店铺经营者来说,把握好了人员的进出与管理显然是成功的关键所在。

也只有拥有了优秀的店员,店铺的发展才能得到保障。因此,作为店铺的经营管理者,做好店员招聘、店员培训、店员使用、店员薪酬、店员职业规划、店员管理、店员团队精神等人力资源管理工作,店铺才能具有强大的竞争力。

第一章 人力资源规划	(3)
一、为何要进行人力资源规划	(3)
二、人力资源规划的步骤	(3)
三、人力资源规划的内容	(4)
1. 店长	(4)
2. 店员	(5)
3. 收银员	(5)
4. 会计	(5)
四、人力资源规划应注意的问题	(6)
五、错误的人力资源规划	(6)
第二章 店员招聘	(8)
一、招聘原则	(8)
二、招聘步骤	(8)
1. 制定招聘计划	(8)
2. 制定招聘工作计划	(8)
3. 招聘事项培训	(9)
4. 确定招聘方式	(9)
5. 招聘	(9)

三、面试要点	(9)
1. 店前筛选法	(9)
2. 面试的重点	(10)
3. 选拔测试	(10)
4. 避免无效面试的心态和技巧	(10)
5. 选择店员的标准	(10)
6. 决定录用的标准	(11)
7. 面试后的复查	(12)
管理典范:麦当劳的人力资源管理	(12)
第三章 店员培训	(15)
一、培训步骤	(15)
1. 培训者应该具有的心态	(15)
2. 培训的时机	(15)
3. 培训的途径	(16)
二、培训内容	(18)
1. 新店员的培训内容	(18)
2. 管理层的培训内容	(18)
3. 店员培训内容	(19)
4. 销售员的培训内容	(20)
三、店员团队精神的培养	(20)
1. 团队精神的作用	(21)
2. 如何培养团队精神	(21)
3. 培养团队精神过程中应注意的问题	(22)
4. 团队精神不是集体主义	(23)
四、店员营销培训	(27)
1. 营业前的准备	(27)
2. 营业中的基本步骤	(29)
3. 顾客对店铺的需求	(36)
4. 营业服务中的十大绝招	(37)
5. 赞美顾客的学问	(42)
6. 如何培养“回头客”	(45)
7. 不要与顾客争执	(46)
8. 柜台接待技巧	(47)
9. 建立顾客资料库	(52)
10. 店员的待客之道	(54)

第四章 店员使用	(69)
一、店员使用的基本原则	(69)
二、店员使用的基本方法	(69)
三、店员使用的基本技巧	(70)
1. 因才使用不同类型的店员	(70)
2. 处理好店内矛盾	(71)
四、拴心留人术	(73)
1. 真诚关怀店员	(73)
2. 适时增加福利	(73)
3. 完善奖励制度	(74)
4. 制定休假制度	(74)
5. 增添生活情趣	(74)
6. 规划店员职业生涯	(74)
7. 留住最优秀店员的法则	(75)
五、店员的辞退	(79)
1. 不要随意解聘员工	(79)
2. 辞退对象	(79)
3. 辞退技巧	(80)
管理思考:提升店面人气的六大法宝	(80)
第五章 店员管理	(89)
一、开好每日朝会	(89)
1. 开业检查	(89)
2. 具体提示	(89)
3. 朝会技巧	(89)
二、店员绩效考评	(90)
1. 明确考核标准	(90)
2. 考核的具体内容	(90)
3. 考核方法	(91)
4. 如何设计绩效管理方案	(92)
三、激励店员的方法	(95)
1. 目标激励	(96)
2. 财务奖励	(96)
3. 产权激励	(96)
4. 强化激励	(96)
5. 环境激励	(96)

6. 组织激励	(97)
7. 选择激励	(97)
8. 身份奖励	(97)
9. 兴趣激励	(97)
10. 精神激励	(97)
11. 危机激励	(98)
四、激活团队的方法	(98)
1. 取消不必要的竞争	(98)
2. 学会换位思考	(99)
3. 对员工充分授权	(100)
五、批评店员的原则	(101)
1. 态度要端正	(101)
2. 内容要客观	(101)
3. 程度要适度	(101)
4. 时间要及时	(102)
5. 方法要恰当	(102)
6. 恩威要并施	(102)
六、批评店员的方法	(102)
1. 请教式批评	(102)
2. 安慰式批评	(102)
3. 暗示式批评	(103)
4. 模糊式批评	(103)
5. 指出错时也指出对	(104)
七、如何管理临时工	(105)
1. 临时工的优点	(105)
2. 临时工的不足	(106)
3. 临时工的教育与培训	(106)
八、解决店员之间矛盾的注意事项	(107)
九、目标管理:赢得时间的技巧	(108)
十、如何使管理更到位	(110)
十一、如何调整店员的薪资	(112)
十二、自我管理	(113)
1. 老板的三种不良赢利心态	(113)
2. 自我管理提高层次	(116)
十三、日常管理中常出现的问题	(116)

1. 观念问题	(116)
2. 目标问题	(117)
3. 沟通问题	(117)
4. 授权问题	(117)
5. 店员发展问题	(118)
6. 店员参与问题	(118)
7. 信守诺言	(119)
8. 在日常工作中,该不该表彰店员问题	(119)
9. 难道允许店员失败吗?	(119)
10. 店铺规范问题	(119)
管理典范:日本 7-11 便利店的员工管理	(120)

中篇 财

财,指的是店铺中有关资金的筹集、使用、分配、偿还等方面的经济业务,它涉及到任何经济组织的全部经济活动,同样更是保证店铺经营活动顺利进行的必要手段。

店铺的财务管理是管店的重要环节,该环节可使表面上杂乱无章、千头万绪的店铺生意变得条理清晰,同时还可以防止店铺生意中的各种弊端。事实上,店铺生意所有的管理活动基本上都是建立在财务管理的基础之上的。

第六章 店铺基本财务知识	(127)
一、店铺财务管理的目的	(127)
二、店铺经营的银行常识	(128)
1. 为什么要开立银行账户	(128)
2. 如何选择开户银行	(128)
3. 怎么开立账户	(128)
4. 怎样正确使用银行账户	(130)
5. 现行的结算工具有哪些	(130)
6. 保险柜使用注意事项	(132)
三、店铺经营的税务常识	(133)
1. 关于税收的基本概念	(133)
2. 办理税务登记的程序	(134)
3. 办理纳税申报的程序	(135)
4. 账簿、凭证的管理	(136)

5. 增值税	(137)
6. 消费税	(138)
7. 营业税	(139)
8. 企业所得税	(140)
9. 个人所得税	(141)
10. 如何处理纳税争议	(142)
11. 偷税抗税的惩治	(143)
12. 小型店铺应税所得表的编制	(144)
13. 财务会计中的折扣与税法中的折扣	(145)
14. 作账时的注意事项	(147)
第七章 店铺的财务分析	(148)
一、财务分析的程序	(148)
1. 确定财务分析的范围	(148)
2. 选择恰当的分析方法	(148)
3. 分析各种因素	(148)
4. 做出正确决策	(149)
二、财务分析的内容	(149)
1. 资产负债结构	(149)
2. 利润表结构	(149)
三、现金流量表结构	(150)
四、分析开店的资金需求	(150)
1. 卖场规模是否适当	(150)
2. 分租计划	(151)
3. 实施资金计划的模拟	(151)
4. 长期资金收支计划	(152)
五、预估未来经营状况	(152)
1. 店铺的收入	(152)
2. 店铺的费用	(153)
3. 预估营业额	(154)
4. 预估回收期	(155)
六、制定合理的财务目标	(155)
1. 收集财务信息	(156)
2. 制定财务目标	(156)
七、经营及能力获利分析	(157)
1. 经营能力分析	(157)

2. 获利能力分析	(158)
管理典范:便利店的投资与经营	(158)
第八章 现金流管理	(160)
一、现金预算管理	(160)
二、销售资金需求计划	(161)
三、现金流量表的预警作用	(161)
1. 店铺现金的来源渠道	(161)
2. 店铺现金使用的主要方向	(161)
3. 店铺获利能力预测	(162)
4. 如何建立现金流量明细账	(162)
四、现金控制管理	(163)
1. 现金收入控制	(163)
2. 现金支出控制	(163)
3. 现金保管控制	(164)
五、提高有限现金流动率	(164)
六、预备一定的周转金	(165)
七、规范收银作业	(165)
1. 收银作业流程	(165)
2. 收银人员工作职责	(166)
3. 各种支付方式	(168)
管理参考:资金预算制度	(168)
第九章 成本管理	(171)
一、采购成本	(171)
二、管理成本	(173)
三、商品的退货及损耗成本	(175)
四、控制店铺经费开支的要点	(177)
五、控制店铺成本的方法	(177)
1. 找出与成本相关的各项相关因素	(177)
2. 制定标准管理手册	(178)
3. 建立良好的库存管理	(178)
4. 多看、多听、多比较	(178)
5. 引入激励、奖惩制度	(178)
6. 同行可以为师	(178)
第十章 店铺的财务管理	(179)
一、小店的财务管理	(179)

1. 现金流量管理	(179)
2. 店铺利润的核算	(181)
3. 往来业务管理	(183)
4. 防止“偷手”的实战高招	(183)
二、连锁店铺的财务管理	(185)
1. 连锁超市财务管理的主要内容	(185)
2. 建立健全适合连锁超市发展的财务控制系统	(187)
3. 建立计算机分析和管理系统	(190)
4. 建立统一的结算管理中心	(191)
三、店铺促销预算的方法	(192)
1. 量入为出法	(192)
2. 销售百分比法	(192)
3. 竞争对等法	(193)
4. 目标任务法	(193)
四、加强应收账款管理	(193)
1. 应收账款成本的全面核算	(193)
2. 应收账款投资的规划与控制	(194)
3. 应收账款的日常管理	(196)
管理思考:使店铺管理者受益匪浅的经典故事	(197)

下篇 物

物是店铺资产的重要表现形式。

对于一个店铺来说,增加收益的途径无外乎有两个:一个是开源,一个是节流。

开源,指的是如何扩大营业规模,增加商品或服务种类,挖掘顾客的潜力,实现营业额和利润率的同步增长,财尽其利。

节流,指的是如何提高其现有资产的利用效率,如何爱护现有设施,如何保全商店的现有资产,物尽其用。

而通常情况下,店铺的商品管理包括:商品计划、采购、验收标价、库存管理、商品陈列、综合分析等几个重要环节。

第十一章 重视资产保全	(209)
一、资产保全的好处	(209)
二、资产保全的要点	(210)

1. 检查商品·····	(210)
2. 检查陈列架·····	(210)
3. 检查店内设施·····	(210)
三、商品管理十原则·····	(210)
1. 商品为先的原则·····	(210)
2. 商品转化的原则·····	(211)
3. 商品齐全的原则·····	(211)
4. 商品优选的原则·····	(211)
5. 商品群特色原则·····	(212)
6. 商品阳光采购原则·····	(212)
7. 商品去旧换新原则·····	(213)
8. 商品单品管理原则·····	(213)
9. 商品艺术陈列原则·····	(213)
10. 商品价值的原则·····	(214)
四、全过程商品管理·····	(214)
1. 全过程商品管理要点·····	(214)
2. 如何实施全过程商品管理·····	(217)
管理典范:日本卡斯美超市的采购管理·····	(219)
第十二章 采购管理 ·····	(222)
一、采购人员的素质要求·····	(222)
二、采购人员的工作职责·····	(222)
三、采购计划的制定·····	(224)
1. 采购计划的关键点·····	(224)
2. 采购预算的确定·····	(224)
3. 商品采购项目和数量的确定·····	(225)
4. 确定供货商和进货时间·····	(226)
四、采购的全程管理·····	(226)
1. 建立相应的商品采购机构·····	(226)
2. 制定商品经营目录·····	(227)
3. 合理选择采购渠道·····	(227)
4. 购货洽谈、签订合同·····	(229)
5. 商品的检验、验收·····	(229)
五、采购谈判技巧和策略·····	(229)
1. 谈判项目·····	(230)
2. 成功谈判的原则与方法·····	(232)

3. 谈判技巧·····	(233)
4. 谈判策略及应付方法·····	(233)
六、采购合同的内容和签订程序·····	(236)
1. 采购合同的概念·····	(236)
2. 采购合同的内容·····	(236)
3. 采购合同的签订·····	(238)
4. 采购合同的管理·····	(239)
七、采购需要了解的财务知识·····	(240)
1. 财务工作的重点·····	(240)
2. 税金·····	(240)
3. 毛利·····	(241)
4. 结算方式及流程·····	(242)
5. 费用报销流程·····	(242)
6. 商品存货的管理·····	(243)
八、零售店的采购管理·····	(243)
1. 商品采购的原则·····	(243)
2. 商品采购的步骤·····	(245)
3. 不同类型零售店的采购形式·····	(247)
九、餐饮店的采购管理·····	(248)
1. 采购员的配置和选择·····	(249)
2. 采购质量管理·····	(249)
3. 采购的间隔时间及采购数量管理·····	(250)
4. 采购价格管理·····	(254)
5. 餐饮店的验收管理·····	(255)
十、商品采购验收标准·····	(256)
1. 家用电器、燃气器具验收标准·····	(256)
2. 电话、传真机验收标准·····	(258)
3. 钟表类商品验收标准·····	(259)
4. 照相器材类商品验收标准·····	(259)
5. 计算器及电子记事本类验收标准·····	(260)
6. 运动器材类商品验收标准·····	(260)
7. 药品类商品验收标准·····	(261)
8. 玩具类商品验收标准·····	(261)
9. 鞋类商品验收标准·····	(263)
10. 日用百货类商品验收标准·····	(264)

11. 香烟验收标准	(264)
12. 服饰、纺织品验收标准	(264)
13. 皮制品类商品验收标准	(265)
14. 金银饰品类验收标准	(265)
十一、如何有效杜绝采购“黑洞”	(266)
1. 念好绩效考核“紧箍咒”	(266)
2. 建设企业文化和采购制度“两面墙”	(268)
3. 提高采购人员素质	(269)
管理典范:沃尔玛的采购管理	(270)
第十三章 卖场货物管理	(273)
一、销售计划的组成	(273)
二、制定商品计划的步骤	(273)
三、商品价格的设定	(274)
1. 定价时用小单位	(274)
2. 尽量稳妥	(274)
3. 用零头结尾	(274)
4. 选易为顾客接受的数字定价	(275)
5. 分阶段定价	(275)
6. 顾客定价法	(275)
四、商品打折:有效的促销手段	(276)
五、便利店的商品配置策略	(280)
1. 商品品种配置	(280)
2. 商品选择策略	(280)
3. 商品陈列原则	(281)
六、店铺商品陈列	(281)
1. 方便是第一原则	(282)
2. 商品陈列原则与规律	(283)
3. 商品陈列的形式和方法	(284)
4. 商品陈列的技巧	(289)
七、缺货的控制	(293)
1. 何为缺货	(293)
2. 缺货的危害	(294)
3. 缺货的原因	(294)
4. 缺货的分析	(294)
八、滞销商品的淘汰	(295)

1. 滞销商品的确定标准·····	(295)
2. 滞销商品的淘汰作业·····	(295)
3. 滞销商品的退货作业·····	(296)
管理典范:沃尔玛的供应链管理·····	(297)
第十四章 库存管理 ·····	(303)
一、库存管理的分类·····	(303)
1. 依金额的库存管理·····	(303)
2. 依数量的库存管理·····	(303)
3. 依商品周转率的库存管理·····	(304)
二、库存保本保利分析预算法·····	(304)
1. 保本期分析·····	(304)
2. 保利期分析·····	(305)
3. 保本保利分析法的具体应用·····	(306)
三、盘点与存货管理·····	(306)
四、餐饮店的贮存管理·····	(307)
五、超市的存货管理·····	(307)
1. 存货数量管理·····	(307)
2. 存货结构管理·····	(307)
3. 存货时间管理·····	(308)
4. 缺货防范管理·····	(308)
管理典范:日本超市果菜类、鱼贝类、肉类商品的管理···	(309)
专家点评:怎样有效逼近零库存·····	(311)
第十五章 商损管理 ·····	(316)
一、商品防盗·····	(316)
1. 防止小偷的方法·····	(316)
2. 了解小偷的一般行为·····	(316)
3. 确定小偷的原则·····	(317)
4. 妥善处理小偷的方法·····	(317)
5. 处理小偷的注意事项·····	(318)
二、污损商品的处理·····	(319)
三、确定退货与更换的标准·····	(320)
四、商品损害赔偿·····	(321)
开店者说:我开店九年换来的经验与教训·····	(321)

上篇 人

天时，地利，人和，人是成就一切事务的根本。对于店铺经营者来说，把握好人员的进出与管理显然是成功的关键所在。

也只有拥有了优秀的店员，店铺的发展才能得到保障。因此，作为店铺的经营管理者，做好店员招聘、店员培训、店员使用、店员薪酬、店员职业规划、店员管理、店员团队精神等人力资源管理工作，店铺才能具有强大的竞争力。

