

店铺运营标准 与流程设计

一线教练，手把手让你的店铺10倍赢利

梁闰仪◎著



光盘内容可以拿来就用：
成功复制，轻轻松松！

Calvin Klein Jeans中国区董事总经理**顾明海** (Hanson Koo)
赫基国际集团 (Ochirly) 全国销售副总裁**张丽芬** (Helen Cheung)
好孩子集团 (Gb) 事业部总经理**郑擎宇** (Michael Cheng)

联袂
推荐



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

店铺

运营标准与流程设计

梁闰仪◎著

一线教练，手把手
让你的店铺10倍赢利！



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

未来的零售市场，一定是通过系统打天下的。如果我们把零售经营的知识点比作珍珠，那么系统的标准就是一条线，知识点如果没有这条线的串联，那就是一些散落的珍珠，其价值有限；但如果有了这条线，知识点就会被串联成一条精美的珍珠项链，其价值会无限放大。零售业的 ROP 系统运营标准与流程就像一条串联的珍珠项链，支撑着零售终端运营效能的提升。

本书内容包括：店铺组织系统的管理标准，店铺人员管理、运营管理、顾客服务、货品管理、购物环境与陈列管理的标准与流程，以及店铺的绩效评估标准与流程。

图书在版编目（CIP）数据

店铺运营标准与流程设计/梁闰仪著. — 北京：
机械工业出版社，2012. 11

ISBN 978 - 7 - 111 - 40927 - 4

I. ①店… II. ①梁… III. ①零售商店—商业经营
IV. ①F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 302936 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：贾秋萍 责任编辑：贾秋萍 杨 勋

版式设计：张文贵 责任印制：乔 宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2013 年 2 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·23 印张·1 插页·323 千字

标准书号：ISBN 978 - 7 - 111 - 40927 - 4

ISBN 978 - 7 - 89433 - 784 - 9（光盘）

定价：58.00 元（含 1CD）

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服 务 中 心：(010) 88361066

教 材 网：<http://www.cmpedu.com>

销 售 一 部：(010) 68326294

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销 售 二 部：(010) 88379649

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：(010) 88379203

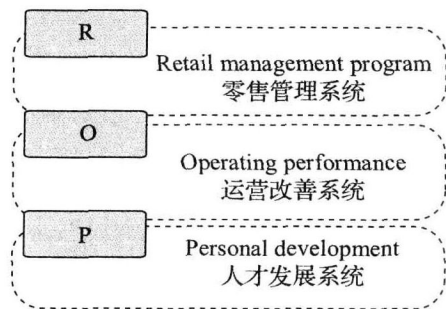
封面无防伪标均为盗版



中国的商业模式经历了制造商品品牌、商业品牌时代，现在已经开始往零售商品品牌方向发展。这个发展说明没有生产不出来的商品，只有卖不出去的商品。因此对零售经营者的水平提出了新的要求。

中国的零售业飞速发展，然而，零售业的管理水平却跟不上发展。原因有二：一是零售业的入门门槛低，因此从业人员水平参差不齐，所以没有零售系统的概念，仅凭经验在做事；二是行业起步晚，因此现在属于规范洗牌的阶段。

未来的零售市场，一定是通过系统打天下的。零售业的 ROP 系统运营标准与流程就像一条串联的珍珠项链，支撑着零售终端运营效能的提升。



- **R 零售管理系统：**终端人货场构建，以标准 + 流程 + 工具体现
- **O 运营改善系统：**量化指标数据库，考评 + 激励 + 推动
- **P 人才发展系统：**人才发展的培育机制，人才库 + 储备计划

ROP（零售效能提升解决方案），即 Retail Operating personal 的缩写，是零售业的零售管理系统、运营改善系统、人才发展系统三个系统的综合。在零售终端企业中，这三部分缺任意一个模块都会制约发展。

为什么要学习 ROP 系统运营标准与流程呢？

1. 时代的推动：零售时代的到来要求我们必须提升运营能力，否则就被淘汰出局。

2. 竞争的压力要求：国际品牌的大量涌入。据统计，现在国际上已有 500 多个国际服装品牌进入中国市场，尤其是符合中国消费能力的二线品牌明显增多。

另外，渠道的多元化、日渐精明的消费者、人力成本、资金成本、进货成本等压力，要求我们不得不精细化经营。

本书是零售终端建立流程、标准，提供运作工具的书籍，强调“流程与工具”，因此属于 ROP 管理系统中的“零售管理系统”范畴。

ROP 管理系统是成为高绩效零售企业的最快、最有效的管理系统。

对照系统学习，一定会让零售终端绩效倍增！



前言

第一章 店铺组织系统的管理标准

第一节 店铺组织的设计与结构	2
零售终端组织架构模式	2
店长岗位的工作职能、职责标准	6
第二节 店铺其他岗位工作职责、工作流程	24
领班的工作职责与流程	24
导购员职责、工作流程	27
收银员职责、工作流程	29
陈列组职责与流程	31
店员日常工作规范	34

第二章 店铺人员管理标准与流程

第一节 员工的仪容仪表管理流程	42
员工仪容仪表标准	42
导购的服务礼仪要求	48
第二节 员工招聘、升迁、离职管理	49
员工招聘管理	49
员工升迁、考核管理	51
员工离职管理	58
员工奖惩管理	60
第三节 店铺员工的考评与激励	63

店铺人力资源管理	63
员工的绩效考评管理标准	65
店铺绩效考核管理表	70
员工激励管理	111
员工考勤管理	120
店铺员工培训管理	125
店铺人员管理工具	135

第三章 店铺营运管理标准与流程

第一节 店铺日常作业流程	158
店铺作业流程	158
店铺日常作业标准	160
店铺日常会议管理标准	169
第二节 店铺销售管理	172
店铺目标管理流程	172
店铺收银操作流程	181
店铺发票管理流程	183
竞争品牌调查流程	184
第三节 店铺促销管理	189
店铺促销管理的种类	189
促销活动作业流程	192
促销管理工具	198
第四节 店铺文档管理系统	203
高效实用的店铺运营手册	203
店铺运营手册模块	206
制订手册的作业计划	209

第四章 店铺顾客服务管理标准与流程

第一节 顾客服务管理标准	214
顾客销售服务管理	214
服务过程中应贯彻的原则	218
向顾客展示商品	220
结束应对	222
服务过程的规范	223
接待顾客技巧	228
各种顾客类型的应对方法	231
商品推荐技巧	234
第二节 顾客管理系统的建立	237
顾客管理流程	237
顾客管理要素	238
第三节 顾客投诉管理	245
顾客投诉原因分析	246
抱怨的处理方法	248
处理顾客投诉的沟通技巧	250
终端顾客关系管理规范表格	254

第五章 店铺货品管理标准与流程

第一节 店铺商品分类管理	262
店铺货品订货原则	262
店铺商品构成	263
第二节 店铺货品管理流程	267
店铺订、收、补货管理流程	267
店铺退、换货流程	272

店铺货品管理工具	278
店铺商品分析管理工具	289

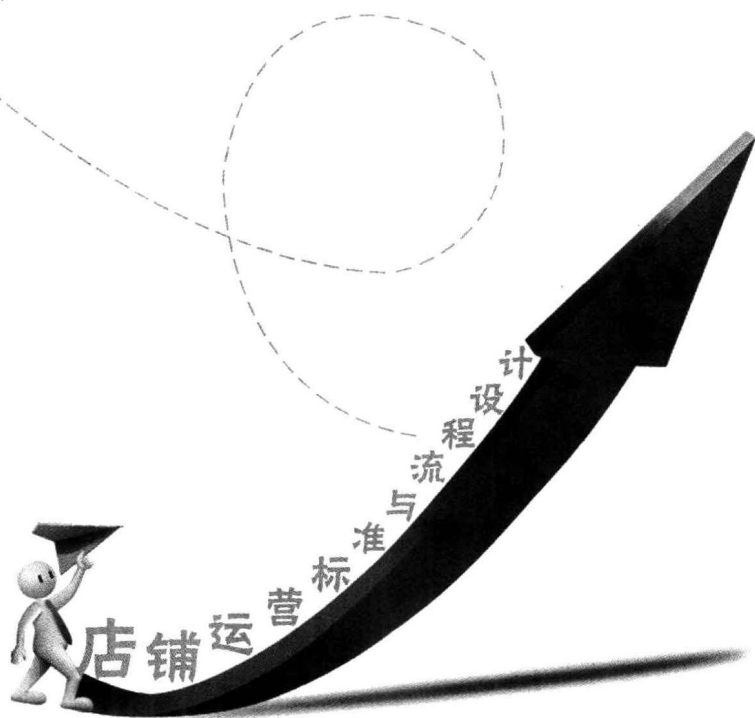
第六章 店铺购物环境与陈列管理标准与流程

第一节 店铺的购物环境标准	300
店铺购物环境	300
店铺的店面布局	308
第二节 店铺的商品陈列标准	314
陈列方法与技巧	314
店铺橱窗设计主题与流程	328

第七章 店铺的绩效评估标准与流程

第一节 店铺绩效评估程序	340
绩效评核	340
绩效评估的四大类指标	341
店铺例行评核	344
绩效奖励原则	347
评核的结果及处理	349
第二节 店铺绩效提升作业	350
店铺等级划分	351
店铺等级特性	351
店铺问题分析及辅导	352
店铺绩效产生的问题种类	353
绩效提升训练	354

第一章 店铺组织系统的管理标准



店铺运营组织系统的完善，有助于提升整体的管理能力，加强团队的绩效，充分发挥组织的作用。在优势管理模式中快速反应管理模式，强调规范化、系统化、速度化的管理理念。店铺作为零售企业与市场的接触点，强调优化的组织管理显得尤为重要。

第一节 店铺组织的设计与结构

零售终端组织架构模式

1. 优势店铺组织设计的原则

(1) 必须符合零售店经营的特性。

零售商品作为与消费者有着紧密联系的消费品，它的时间性、季节性非常强。因此，在建立店铺组织体系时，应强调岗位、部门设计的合理性，相互协作的速度以及对市场信息的反馈速度。

(2) 必须考虑零售企业的规模。

由于规模的大小不一，直接体现在员工的人数及工作的内容方面会各有不同，因此组织阶层的编排及各部门的职务设置也随之不同。

(3) 应建立完善的传导督察体系。

上级对下级执行程序，公司命令指示的传达途径，应是按照组织架构程序执行的系统。

(4) 明确职责范畴。

明确组织结构内各部门相关职能人员的职责范畴。

(5) 合理的人员配置。

按照在职人员的职务、经验、能力量才而用，不可量人而用，更不可因人而设事，而要根据组织的实际需求配置人员。

2. 店铺组织模式

店铺的组织模式，依据店铺的规模有不同的设计模式，见表 1-1。

表 1-1 店铺的三种组织管理模式

店铺组织模式	店铺数量	管理方式
基础型优势管理模式组织	店铺数量在 30 家以内时	整个体系构成越简单越好,以扁平化组织达到整体运作效率化的目的。由总经理负责,下设财务部、营销部、物流部、生产部、设计部、培训部六大基础职能部门即可,由总经理直接下达命令
职能型优势管理模式组织	店铺数量在 30 ~ 80 家时	适宜分工专业化,以降低成本、提高运营效率为主。此时应当具备财务中心、总经理办公室、人力资源中心、营销中心、物流中心、企划中心、生产中心、设计中心八大专业职能部门
多级型优势管理模式组织	店铺数量达到 80 ~ 250 家时	应当强化三级管理制,健全原部门的部门职能,使其面对市场竞争,反馈更加直接有效
	当店铺数量增长至 250 家以上时	原有的管理已难以直接应付庞大的业务需求,此时必须加强分公司的权限职责,使其具有更大的经营范畴,从而具有更强的应变能力

3. 专卖店的组织结构图

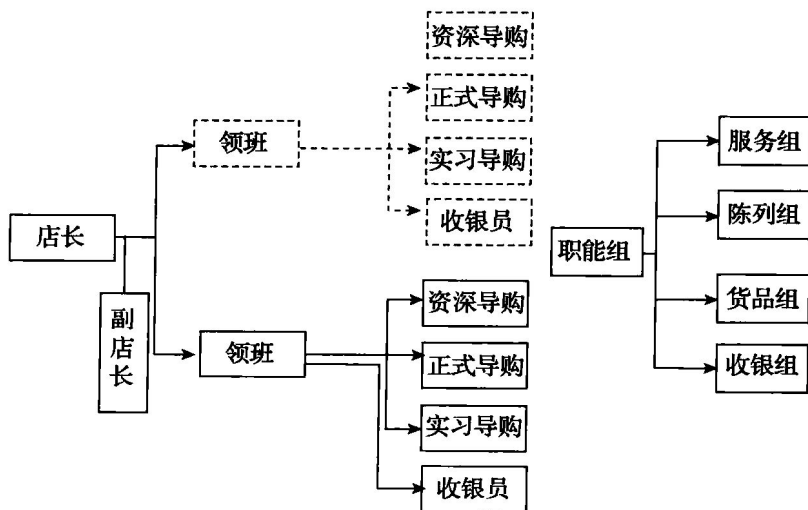


图 1-1 多店铺人员组成

(1) 店铺组织架构图及相关岗位职责说明。

店铺组织架构图及相关岗位职责说明,如图1-2所示。

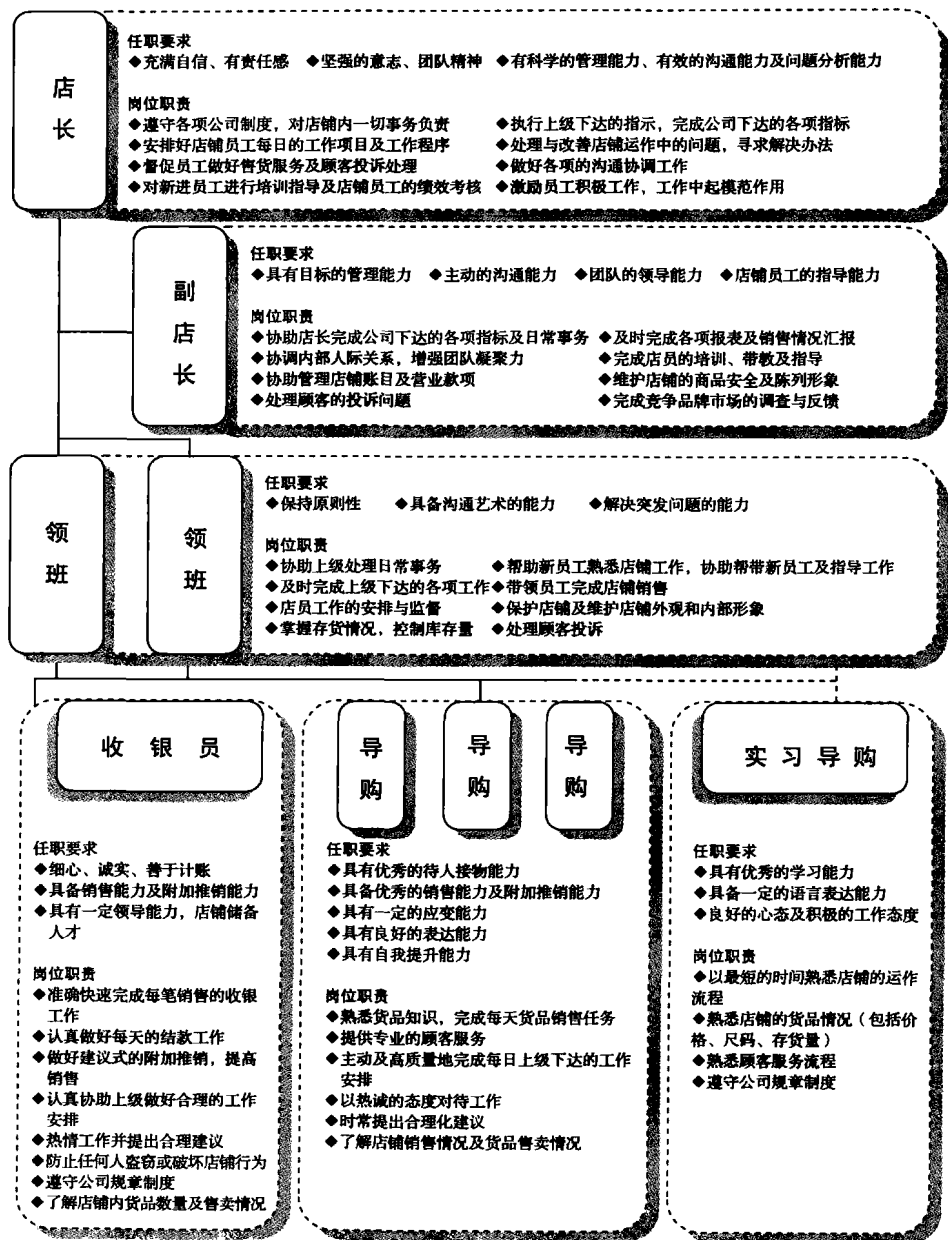


图1-2 店铺组织架构图及相关岗位职责说明

(2) 职能组及其职责。

为了让店铺运作更顺畅，店铺会设置不同的功能组别，各个员工将根据自身的能力和特长，去分担不同的工作，而能力与特长相似的人能够一起去做类似的工作，这就形成了店铺里的工作组别。每个组别均有自己的主要职责任务。见表1-2。

各职能组虽然分工和职责不同，但是都以销售为主。

在每个组别里面均设置一名组长，该组长长期负责协助店长。各个组长可以分配组别员工一起完成工作。组长就是店长、副店长、领班的左右手，但并不一定是行政岗位的员工（如领班）。

表1-2 职能组及其职责

职能组	职 责
服务组	◆ 协助店长做好销售现场的服务工作 ◆ 负责制定一系列的销售活动以提升人员精神面貌 ◆ 提供产品的款式特征，在销售过程中不断提供恰当的推介方法 ◆ 负责带动现场销售气氛，不定时地作适当的播音，根据销售情况给同事打气 ◆ 根据现场气氛调整音乐播放 ◆ 负责提供恰当的促销口语及观察现场的销售热点 ◆ 协助店长做好顾客投诉 ◆ 负责提供市场同行的服务信息，不定时反馈至店长或公司 ◆ 在功能组别会议上提交改善建议书或促销活动建议书
陈列组	◆ 负责长期协助店长做好店面视觉形象工作 ◆ 负责在新货到达店面时，协助店长做好货品的陈列展示，突出主推款 ◆ 根据店面库存情况做好畅销款、滞销款的陈列 ◆ 负责做好橱窗布置及跟进工作 ◆ 负责做好模特的搭配工作 ◆ 负责做好POP陈列及跟进工作 ◆ 负责淡场时带动同事整理现场货品 ◆ 负责协助店长做好节假日店面布置工作 ◆ 建议货品组补、退货 ◆ 在功能组别会议上提交陈列改善建议及提供同行陈列信息，及时反馈至店长或公司

(续)

职能组	职 能
货品组	◆ 协助补货、退货、换货、接货、调货、借货、盘点等货品管理工作 ◆ 负责提供建议补货单，协助店长补货 ◆ 提供店面销售前 20 天及后 10 天的货品明细（数量、颜色、尺码） ◆ 负责不断补足店面的货品 ◆ 负责观察所有款式的销售情况，并不定时反馈至店长 ◆ 负责提供店面库存最多货品明细，提供建议退货单，协助退货事项 ◆ 协助店长做好货品进出仓库登记工作 ◆ 负责提供市场同行的货品信息，不定期反馈至店长或公司 ◆ 在功能组别会议上提交货品改善建议书（包括款式颜色、数量等）

店长岗位的工作职能、职责标准

从战略角度讲，零售店铺在中国的事业能否取得最后的成功取决于三个重要因素：第一个因素是开店的速度和质量。速度是指在目前的竞争环境下，国际零售巨头纷纷抢滩中国，通过“跑马占地”瓜分中国零售市场。国际零售理论认为，零售业发展的基础是地点，必须通过地理优势获得市场的竞争优势；第二个因素是商品采购，能否获得顾客最需要的各类商品是很关键的，所以，采购部对我们而言，其实质就是销售部；第三个因素是店长，也是最关键因素。因为我们都看到同样一个店，经过不同的管理，该店的经营效果是有很大差异的。所以，店长的管理能力和职业素质是我们事业取得成功的保证。我们在高速扩张的同时，只有做到所开的绝大多数的单店是盈利的，才能够取得最后的胜利，而达到这一点，就需要门店经理具有出色的经营管理才能。

1. 店长的定位——管理者

店长在店铺中的职位应该是管理者，通过对店长和店员的差异比较可以看出来。见表 1-3。

表 1-3 店长和店员的差异

比较类别	店 员	店 长
主要角色	执行者	管理者
打交道的对象	顾客、店长	店员、顾客、商场人员、区长、 公司财务、人事、市场等
最重要的工作职责	个人销售业绩	整个店铺团队的销售业绩

从表 1-3 可以看出，店长在角色上、打交道的对象上、重要的工作职责上和店员存在很大的差异，店长既要完成经营任务又要服务好顾客；既要
对总部负责又要对职工负责。在日常经营中的规划管理、经营创新和突出特
色，都要靠店长统筹安排，灵活处理。因此，店长不仅是连锁总部命令的执
行者，更是门店经营成败的关键人物。因此，培训店长显得格外重要。

既然店长的定位是管理者，那么店长的角色与核心能力是什么呢？下面
我们一一阐述。

2. 店长的八大角色

店长的八大角色，如图 1-3 所示。

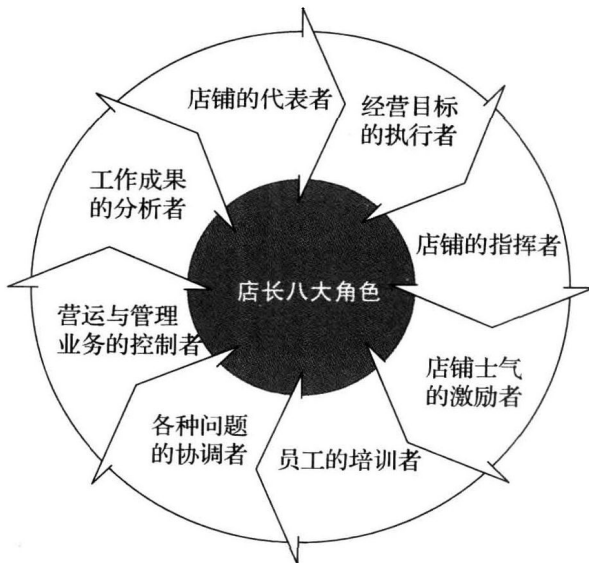


图 1-3 店长的八大角色

(1) 店铺的代表者。

店长是店铺的代表者，就零售企业而言，店长是代表零售企业与顾客、与社会有关部门的公共关系；就员工而言，店长是员工利益的代表者，是店铺员工需要的代言人。店长对店铺的营运必须了如指掌，才能在实际工作中做好安排与管理工

(2) 经营目标的执行者。

店铺既要能满足顾客需求，同时又必须创造一定的经营利润。对于总部的一系列经营政策、经营标准、管理规范 and 经营目标，店长必须忠实地执行。因此，店长必须懂得善于运用所有资源，以达成兼顾顾客需求及零售企业需要的经营目标。即使店长对总部的某些决策尚存异议或有建设性意见，也应当通过正常的渠道向总部相关部门领导提出，切不可在下属员工面前表现出对总部决策的不满情绪或无能为力的态度。所以，店长在店铺中必须成为重要的中间管理者，这样才能强化店铺的营运与管理，确保店铺经营目标的实现。

(3) 店铺的指挥者。

店长必须负起总指挥的责任，安排好各部门、各班次的服务人员的工作，指示服务人员，严格执行营运计划，将最好的商品和服务，运用合适的销售技巧，在店铺各处以最佳的面貌展现出来，以刺激顾客的购买欲望，提升销售业绩，实现预定的销售目标。

(4) 店铺士气的激励者。

工作欲望是一股无形的巨大力量，下属的工作欲望是一件不可忽视的事，其直接影响到员工工作的质量。所以，店长应不断地激励全店员工，让其保持高昂的工作热情，形成良好的工作状态，让全店员工都具有强烈的使命感、责任心和进取心。

(5) 员工的培训者。

员工整体业务水平的高低与否是关系到店铺经营好坏的一个重要因素。所以店长不仅要不断充实自己的实务经验及相关技能，更要不断地对所属员工进行岗位培训，以促进店铺整体经营水平的提高。同时，店长还应适当授