



王智 史常青·编著

# 店长 实战手册

职业店长岗位培训必备手册



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

**图书在版编目 (CIP) 数据**

店长实战手册/王智, 史常青编著. —北京: 经济管理出版社, 2006.11

ISBN 7-80207-755-9

I. 店... II. ①王... ②史... III. 商业企业—企业管理—手册 IV. F715-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 131487 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010)51915602 邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 申桂萍

技术编辑: 杨 玲

责任校对: 郭红生

880mm×1230mm/32

8.875 印张 197 千字

2006 年 11 月第 1 版

2006 年 11 月第 1 次印刷

定价: 22.80 元

书号: ISBN 7-80207-755-9/F·630

**·版权所有 翻印必究·**

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部  
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010)68022974 邮编: 100836

# 前 言

伴随我国商业的繁荣与市场需求的旺盛，商场（商店）对店长的需求激增，而由于相关职业教育与培训的滞后，市场上严重缺乏合格、优秀的店长。据统计，我国目前至少缺少 100 万个好店长。为提升我国店长的职业素养和岗位技能，给店长提供一本完备的岗位培训手册，我们特制作此书。

针对我国商场（商店）现状、店长工作中岗位操作与日常管理的需要，本书的内容涵盖：商品展示，商品盘点，商品采购与验收，商品存货、理货与补货，商品损失与损耗管理，商品销售策略及方法，商品促销策划及实施，商场（商店）员工管理，商场（商店）顾客开发与管理，商场（商店）财务管理，商场（商店）5S 管理，商场（商店）异常情况处理。全书从店长职业技术和经营管理方面提炼店长岗位工作急需的知识、方法、规范、流程，传授店长岗位操作、管理经营的专业知识与规范，提升店长的岗位工作技能和经营管理能力。

本书是一部完备的店长岗位培训手册，全书侧重岗位实践，注重实战技能的传授与演练，活学活用，即学即用。语言通俗易懂，为在职的或将要提升的店长快速提升个人素质、专业技能与





## 店长实战手册

经营管理能力，提供了一整套专业、系统、完备、切实可行的岗位培训手册。

开一家店并非难事，但要培养一个优秀的店长则并非易事。我们希望店长以及想成为店长的店员，把本书的知识技能应用到自己的工作岗位上，同时也愿本书能够为他们的商场（商店）发展奠定良好的基础，使商场（商店）朝着顾客信赖、生意兴隆的方向迈进。

在编写此书的过程中，得到了家乐福、国美、苏宁分店店长丁明、曹明、窦小燕等朋友的支持，还有其他店同行王瑞敏、史合力、张云中、刘茂明、张涵、黄婧、翟建龙、邹敏等朋友提供的资料和帮助，在此表示感谢。在编写过程中，参考了不少同行的文章，对这些作者表示深深谢意。

# 目 录

---

## 第一章 店长的角色定位 / 1

第一节 店长的权力 / 1

第二节 店长的职责 / 3

第三节 店长的日常工作 / 8

## 第二章 商场（商店）5S 管理 / 13

第一节 5S 管理 / 13

第二节 5S 的五大提升效果 / 16

第三节 推行 5S / 17

## 第三章 商品陈列 / 23

第一节 商品陈列的原则 / 23

第二节 商品陈列的类型 / 26

第三节 商品陈列的方法 / 28

第四节 商品陈列的技巧 / 32





**第四章 商品盘点 / 37**

第一节 盘点的目的和原则 / 37

第二节 盘点的类别与周期 / 39

第三节 组建盘点组织 / 44

第四节 盘点工作准备 / 47

第五节 分配盘点工作 / 53

**第五章 商品的采购与验收 / 61**

第一节 商品采购的原则和标准 / 61

第二节 采购前的准备工作 / 65

第三节 采购时机 / 68

第四节 选择采购方式 / 70

第五节 商品验收 / 72

**第六章 商品存货、理货与补货 / 77**

第一节 商品存货 / 77

第二节 理货与补货 / 81

**第七章 商品损失与损耗管理 / 89**

第一节 商品损失管理 / 89

第二节 商品损耗的原因及对策 / 92

第三节 损耗的预防与控制 / 95

**第八章 商品的销售策略 / 103**

第一节 商品的定价方法 / 103

第二节 价格调整策略 / 109

**第九章 商品促销的策划及实施 / 115**

第一节 促销种类 / 115

第二节 促销方法 / 121

第三节 拟订促销方案 / 129

第四节 促销效果评估 / 139

**第十章 店员管理 / 143**

第一节 店员招聘 / 143

第二节 店员培训 / 148

第三节 绩效考核 / 155

第四节 奖惩管理 / 161

第五节 员工激励 / 165

**第十一章 商场（商店）顾客的开发与管理 / 179**

第一节 透析顾客心理 / 179

第二节 提高顾客满意度 / 185

第三节 吸引顾客购物 / 190

第四节 加强服务管理 / 197

第五节 客户关系管理 / 204





**第十二章 商场（商店）的财务管理 / 215**

- 第一节 现金与费用管理 / 215
- 第二节 报表编制 / 219
- 第三节 收银作业流程管理 / 229
- 第四节 预测未来经营状况 / 238

**第十三章 商场（商店）异常情况处理 / 245**

- 第一节 顾客投诉的处理 / 245
- 第二节 退/换货处理 / 252
- 第三节 安全管理 / 259
- 第四节 突发事件处理 / 266
- 第五节 临时停电、停水的处理 / 271

**参考文献 / 273**

# 第一章 店长的角色定位

## 第一节 店长的权力

---

店长是商场（商店）销售政策的执行者和具体操作者。要当店长或当好店长，首先要认清自己的角色定位。

店长的角色定位主要有以下几种：

● 店长是代表者——店长代表整个商场的形象。店长是商场所有者的代理人，对外处理与主管部门、商品供应商、顾客等人的关系；对内又是店员的代言人，因为店长首先是店内的一名员工。

● 店长是经营者——指挥店员高效运作，对商场（商店）经营的各项数据进行分析。在满足顾客需求的同时创造一定的经营利润，并对各项工作做出正确决策。

● 店长是管理者——控制和运用商场（商店）的相关资源，管理店内营业活动并实现营业目标。





## 店长实战手册

● 店长是协调者——协调解决商场（商店）出现的各种问题，使工作保持顺畅。

● 店长是培训者——培训店员的各种技能，提升员工整体素质，激励店员不断为商场（商店）创造效益。

在人事方面，店长有如下权力：

- 有权参与营业人员的招聘及录用的初选。
- 有权对员工给予奖励和处罚。
- 有权辞退不符合公司要求或表现恶劣的员工。
- 有权根据员工表现提出调动、晋升、降级、辞退的意见。
- 有权对员工的日常工作表现进行检查和评定。
- 有权对员工进行教育、指导和培训。
- 有权对店内的突发事件进行裁决。

在货品方面，店长有如下权力：

- 有权对公司的配货提出意见和建议。
- 有权拒收有质量问题的货品。
- 对店内的货品调配有决定权。
- 有权对店内商品的陈列进行检查、指导和督促。
- 有权对商品损耗情况提出自己的意见。

在现金方面，店长有如下权力：

- 有权督促收银员做好收银工作，严格控制差错率。
- 有权检查核实本店进货票据。

## 第二节 店长的职责

---

### 一、店长的主要职责

(1) 对整个商场（商店）负责。店长在整个卖场内，对卖场管理、店内人员管理和商品管理负有全部责任，是最高领导者。

(2) 对全体店员负责。店长必须制定商场（商店）管理的各项规章制度，并有效地执行，同时做到赏罚分明。对工作热情负责的店员予以鼓励和嘉奖，甚至可以适当地提升，授予一定的权力；而对于工作懈怠的店员应给予适当的提醒及教育，同时要注意教育的方法与态度，以求商场（商店）经营效率及营业额的提高。

(3) 对营业目标负责。商场（商店）经营的最终目标是盈利，店长的最高职责是营业目标的实现及如何盈利。

### 二、店长的具体职责

(1) 执行企业的各项政策与指标。理解品牌的经营方针、依据品牌的特色和风格执行销售策略。遵守公司的各项规定，执行上级指示，完成公司下达的各项经营指标。

(2) 负责商场（商店）的日常经营管理。商品的布置整理或陈列方式更新、清洁卫生、店内外的巡视、广告的制作、礼



券和信息卡的发送等；根据市场情况制订经营管理计划，掌握商场（商店）的销售动态，处理与改善专柜运作的问题；引进新的商品及为滞销淘汰的商品提供建议；业绩的掌握和目标的管理，将各项目标分配给下属，并实现目标。

（3）店员管理。根据商场（商店）的规模设置店员岗位；负责员工日常工作的安排、指导、监督、激励，评估店员的工作表现，及时反映店员动态，协调矛盾并对新员工进行培训；激发店员工作热情，调节货场购物气氛。收集整理顾客意见和资料，为顾客开展服务活动。

（4）工作指引。对工作的指引主要有：

### 每周工作：

- 检查促销期间的订货量与销货量、进价与售价，与营业员一起做市场调查报告并将市场调查后的建议与决定上报经理；
- 列出下次市场调查的商品、项目；
- 调货、仓库整理、检核库存；
- 制订周工作计划。

### 每月工作：

- 经营工作的改善；
- 与经理一起商讨商品删除计划；
- 与经理一起分析绩效后做下一步的行动计划；
- 与经理一起完成培训计划；
- 依据季节变化等情况，计划下月的重点促销活动。

## 周期性工作：

- 协助经理准备海报及商品促销；
- 订货后检查目标营业额可否达到预估；
- 检查营业员的工作；
- 检查自己的工作完成情况；
- 盘点、准备工作；
- 参与促销策划工作。

(5) 财务管理。负责监督和审核商场（商店）会计、收银工作、账簿制作，保证商品交接的准确无误。严格控制门店的各项费用，对门店的盈亏负责；严格管理门店的收入、营业额。



## 某店店长每天必读的报表

## 日销售报表

熟知销售走势，判断销售情况是否理想，与昨天及上周同日相比，找出升跌原因（是否是价格、服务、质量等问题）以做出适当部署。同销售指标做比较，如经营计划不合理可制订下一步计划。

## 过去七日的销售及库存报表

检验每一 SKU（存货编码）销售及存货比例是否相符，以决定补回缺货的 SKU，每一 SKU 库存天数是否合理。



### 销售毛利报表

#### 店铺损益表

- 每个月月底，各店应把这个月的收入与支出做出统计，列出损益表（收入为“+金额”，支出为“-金额”）；
- 分析此表，可做到开源节流，物尽其用，人尽其才；
- 总开支=固定开支+变动开支。

(6) 商品管理。包括：商品采购、验收、退货、理货、补货、盘点等；陈列与展示、价格的变动。

(7) 信息管理。定时按要求提供周围商场（商店）及品牌在商场的公关推广活动；了解周围商场（商店）及品牌的销售情况，登记并提供每天店内的客流量资料；传达总部指令、规定、信息等，反馈门店信息和需求，发挥桥梁和纽带作用。

(8) 顾客关系管理。包括建立本店和顾客的良好关系，满足顾客的要求；处理顾客的意见与投诉。

(9) 异常情况处理。主要包括：维护商场（商店）的清洁卫生与安全，店内收银机、空调等主力设备的正常运转；消防安全；对各种突发的意外事件，如火灾、停电、盗窃、抢劫等迅速做出判断与处理。

优秀的店长需要站在经营者的立场上，明确自己的权力与义务，综合、科学地分析商场（商店）的运营情况，全面执行公司的经营方针、品牌策略，全力发挥店长的职能。



## 某店店长的岗位职责描述

执行上级指示，完成公司下达的各项指标。

负责所管店铺的日常运作，合理编排班，做好考勤，写好每周营业汇报，对营业员的工作进行考核。

安排每日营业员的工作项目及工作程序。

安排实施 POP 广告布置，检讨广告促销效果，联系相关部门并配合实施。

协助主管分析销售报告及原因，同时了解周围品牌的销售情况。

每周统计店内所需的物品，于每周一及时申领。

协助主管做好店内固定资产的统计及配领工作。

负责完成盘点、账簿制作、商品交换。

负责店铺内货品补充、商品陈列及维护。

协助主管处理与改善店铺运作中的问题。

协助主管与所在商场的沟通和协调。

督促所属营业员及其他工作人员执行销售、出样、存货预算。

指导营业员安排商品陈列，判断是否要更换陈列位置或采取其他应变措施。

督导营业员做好所属范围内的商品安全、卫生管理与设备维护等工作。





督促营业员做好售货服务及顾客投诉处理。

督促营业员完成开门前的准备工作及关门后的安全巡视工作。

定期督查消防设备并检查其养护及维修工作，加强消防意识教育培训工作。

负责新进营业员的培训。

激发营业员的工作积极性，团结营业员，以身作则，在工作中起模范带头作用。

### 第三节 店长的日常工作

商店，运营通常分为三个时段：营业前、营业中、营业后。因此，店长每天的工作都必须严格按照规定的工作流程进行，以把握好商场（商店）营运和人员管理。

#### 一、店长在营业前的工作

##### 1. 店员报到

● 每天提前 15 分钟到店，进店后依次开启电器及照明、空调设备。检查如音响控制是否适当，卖场灯光控制是否适当，开店前 5 分钟广播稿及音乐是否准时播放等。做好签到考勤，查看留言本上的前一天留言及营业状况，待店员到齐，召开晨会。