



中国企业培训大系·岗位培训系列

岗位胜任力培训经典 世界500强广泛使用

SHANGCHANG JINGLI
GANGWEI PEIXUN SHOUCE

商场经理 岗位培训手册

29个经典案例
31个经验提醒
39个核心问题
9个工具表单

- 岗位认知
- 人力资源管理
- 商品购存管理
- 顾客服务管理
- 安全防损管理

- 卖场规划设计
- 商品高效管理
- 商场营运管理
- 财务作业管理
- 常用工具表单



中国企业培训大系·岗位培训系列

SHANGCHANG JINGLI

GANGWEI PEIXUN SHOUC

商场经理 岗位培训手册

赵慧敏 杨 春◎编著

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商场经理岗位培训手册/赵慧敏, 杨春编著. —广州: 广东经济出版社,
2011. 7

ISBN 978-7-5454-0758-7

I. ①商… II. ①赵…②杨… III. ①商业企业—企业管理—技术培训—手册
IV. ①F715-62

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第060007号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路11号11~12楼)
经销	广东省出版集团图书发行有限公司
印刷	北京雁林吉兆印刷有限公司 (北京市密云县十里堡镇红光村47号)
开本	787毫米×1092毫米 1/16
印张	12
字数	209 000
版次	2011年8月第1版
印次	2011年8月第1次
书号	ISBN 978-7-5454-0758-7
定价	35.00元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •

总 序

据研究,接受过严格培训的员工,工作效率能提高 17.4%,成本能降低 30%,创造的净产值则能提高 90%。另据美国的一项统计,企业在员工培训上每 1 美元的投入能得到 50 美元的收益。岗位规范和员工职业化水平,已经成为决定企业竞争力的重要因素。拥有一支经过专业培训的职业化员工队伍,是打造企业核心竞争力、推动企业持续发展的必备要素。

《中国企业培训大系·岗位培训系列》旨在为中国企业提供一套专业的、卓有成效的岗位培训解决方案,以帮助企业从职业素养、岗位技能和行为规范三个层面提升员工的岗位胜任能力和职业化水平。

本丛书具有以下三大特色:

1. **实用性与有效性。**本丛书力求实用,从岗位选择到具体的培训内容,都尽量贴近企业管理实际,贴近岗位工作实际,强调针对性和实操性;同时十分注重培训效果,要求受训者边学习边操练,快速把知识转化为行动和工作绩效。

2. **资深实战专家编写。**特邀一批理论水平卓著,同时实践经验也非常丰富的一线专家执笔,充分保证内容的专业度和可操作性。

3. **500 强企业广泛应用。**本丛书曾作为培训资料,在宝洁、可口可乐、丰田、大众、壳牌、沃尔玛等世界 500 强在华企业,以及中石油、中国移动、海尔、蒙牛等国内著名企业中应用,是经过实践检验行之有效的岗位培训优秀读本。

本丛书所选择的岗位,既包括中国现代企业通用的基本岗位,如各部门的经理、主管、助理、专员等职能岗位,也包括如电信、房地产、酒店、餐饮、商超、服装等诸多行业的各类特色职能岗位,可以满足各级各类企业岗位培训的基本需求。

由于各个行业的企业在岗位设置上各具特色,我们虽然尽量考虑周全,但也难免会有疏漏与失误之处,欢迎行家和读者指正。

本书学习目标

☆商场经理岗位认知

商场经理岗位描述
商场经理岗位要求

☆卖场规划设计

店铺形象设计
购物环境布局

☆人力资源管理

人员配置计划
员工招聘实务
员工培训管理
员工工作安排
团队激励管理

☆商品高效管理

商品组合管理
商品价格管理
商品优化管理
自有品牌开发

☆商品购存管理

商品采购管理
验收储存管理

☆商场营运管理

制订销售计划
商品促销管理
顾客团购管理
对外关系管理

☆顾客服务管理

售后服务管理
顾客投诉处理

☆财务作业管理

现金费用管理
成本控制管理

☆安全防损管理

安全管理
防损管理

第一章 商场经理岗位认知

第一节 商场经理岗位描述 / 3

- 一、工作职责 / 3
- 二、工作范围 / 4
- 三、工作流程 / 5

第二节 商场经理岗位要求 / 6

- 一、身体要求 / 6
- 二、技能要求 / 7
- 三、性格要求 / 7
- 四、品格要求 / 8
- 五、心态要求 / 8
- 六、学识要求 / 9
- ☆探究·思考 / 12

第二章 卖场规划设计

第一节 商场形象设计 / 15

- 一、经营理念设计 / 15
- 二、视觉识别设计 / 16

第二节 购物环境布局 / 19

- 一、出入口设计 / 20
- 二、通道设计 / 21
- 三、卖场划分 / 22
- 四、灯光照明 / 23
- 五、通风设备 / 24
- 六、附属设施 / 25



七、清洁卫生 / 26

☆探究·思考 / 31

第三章 人力资源管理

第一节 人员配置计划 / 35

一、人员配置方法 / 35

二、人员配置要点 / 36

第二节 员工招聘实务 / 37

一、人员需求申请 / 37

二、做好招聘准备工作 / 38

三、确定招聘渠道 / 39

四、制定人员任用标准 / 39

五、录用 / 40

第三节 员工培训管理 / 40

一、员工培训内容 / 40

二、员工培训方式 / 43

三、新进员工培训 / 44

第四节 员工工作安排 / 46

一、做好分工计划 / 46

二、做好工作分配 / 47

三、实施绩效考核 / 47

第五节 团队激励管理 / 51

一、培养团队精神 / 51

二、进行团队授权 / 53

三、员工奖惩管理 / 54

☆探究·思考 / 56

第四章 商品高效管理

第一节 商品组合管理 / 59

一、商品结构体系 / 59

- 二、商品结构策略 / 61
- 三、商品组合原则 / 63
- 四、最佳商品组合 / 65
- 第二节 商品价格管理 / 65
 - 一、商品价格构成 / 65
 - 二、商品价格制定 / 66
 - 三、价格竞争应对 / 68
- 第三节 商品优化管理 / 71
 - 一、优化商品结构 / 71
 - 二、管理主力商品 / 72
 - 三、淘汰疲软商品 / 74
- 第四节 自有品牌开发 / 75
 - 一、自有品牌开发的作用 / 75
 - 二、自有品牌的选择 / 76
 - 三、自有品牌的定价 / 76
 - 四、自有品牌开发误区 / 76
 - ☆探究·思考 / 78

第五章 商品购存管理

- 第一节 商品采购管理 / 81
 - 一、采购计划制订 / 81
 - 二、供应商管理 / 83
 - 三、采购业务洽谈 / 85
 - 四、新商品采购 / 87
 - 五、降低采购成本 / 89
- 第二节 验收储存管理 / 90
 - 一、收货及验收 / 90
 - 二、储存管理 / 92
 - ☆探究·思考 / 96

第六章 商场营运管理

第一节 制订销售计划 / 99

- 一、制订销售计划原则 / 99
- 二、拟订销售计划步骤 / 100
- 三、实施销售计划途径 / 100

第二节 商品促销管理 / 102

- 一、制订促销计划 / 102
- 二、预算促销经费 / 103
- 三、选择促销时机 / 103
- 四、使用 POP 广告促销 / 105
- 五、促销策略 / 106
- 六、培训促销人员 / 108

第三节 顾客团购管理 / 109

- 一、预付支票预订提货 / 109
- 二、立即采购立即付款 / 110
- 三、预付现金预订提货 / 110
- 四、春节或中秋的团购出货 / 110

第四节 对外关系管理 / 111

- 一、外部环境 / 111
- 二、政府部门 / 112
- 三、新闻媒体 / 114
- ☆探究·思考 / 115

第七章 顾客服务管理

第一节 售后服务管理 / 119

- 一、售后服务项目 / 119
- 二、实行“三包”服务 / 121
- 三、及时处理来电 / 122
- 四、建立用户档案 / 123

五、退（换）货处理 / 123

第二节 顾客投诉处理 / 128

一、投诉产生原因 / 129

二、投诉处理原则 / 133

三、投诉处理技巧 / 135

四、改善顾客服务 / 136

☆探究·思考 / 138

第八章 财务作业管理

第一节 现金费用管理 / 141

一、现金收银管理 / 141

二、现金收入控制 / 142

三、现金支出控制 / 142

四、现金预算管理 / 143

五、现金保管控制 / 143

第二节 成本控制管理 / 144

一、商场费用分析 / 144

二、采购成本控制 / 145

三、店内成本控制 / 147

四、财务系统控制 / 147

五、扭转亏损局面 / 148

☆探究·思考 / 151

第九章 安全防损管理

第一节 安全管理 / 155

一、公共安全管理 / 155

二、内部安全管理 / 162

三、安全管理的改善 / 164

第二节 防损管理 / 165

一、商品管理过程中的防损 / 165



二、商品运营过程中的防损 / 166

☆探究·思考 / 169

附录

总自检 / 171

常用工具表单 / 175

参考文献 / 180

第一章

商场经理岗位认知

本章学习重点：

- 了解商场经理的岗位内容，明确该岗位的工作职责、工作范围及工作流程
- 了解商场经理的任职资格，明确该岗位的相关要求

主题词：岗位职责 岗位要求

第一节 商场经理岗位描述

经理是商场经营的“中流砥柱”和关键人物，经营商场的职责不亚于经营一个小企业。

经理作为商场的主角，首先就要认清自己的岗位，明确自己工作职责和工作范围。

一、工作职责

1. 做好工作安排

一方面，经理代表商场集团与顾客、社会有关部门建立联系；另一方面，就员工而言，经理是员工利益的代表者，是员工需求的代言人。所以经理必须对商场的营运了如指掌，以便在实际工作中做好安排与管理，发挥最大实效。

2. 执行企业政策

商场既要能满足顾客需求，同时又必须创造一定的经营利润。对于国家政策、经营标准、管理规范、经营目标，经理必须忠实地执行。因此，经理必须善于运用所有资源，以达成兼顾顾客需求和商场需求的经营目标。

3. 做好卖场管理

经理必须负起总指挥的责任，安排好各部门、各班次员工的工作，指示员工严格依照营运计划，运用合适的销售技巧，在卖场各处将最好的商品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，实现销售的既定目标。

4. 协调好各种关系

经理应具有处理各种问题的耐心与技巧，如与顾客、员工、总部的沟通等，这些都是经理不能忽视的。因此，经理在上情下达、下情上达和内外沟通过程中，应尽量注意运用技巧和方法，以协调好各种关系。

5. 激励员工士气

经理应时时激励下属员工保持高昂的工作热情，达到良好的工作状态，



让下属员工人人都具有强烈的使命感、责任心和进取心。

6. 进行业务控制

为了保证商场的实际作业,经理必须对商场的日常营运与管理业务进行有力的、实质性的控制。如商品控制、成本控制、现金控制、信息控制等。

7. 进行员工培训

员工的业务水平高低与否,关系到商场经营的好坏。所以经理不仅要时时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训练,以促进商场整体经营水平的提高。经理还应适当授权,培养下属的独立工作能力,训练下属的工作技能,并在工作过程中耐心地予以指导。

8. 分析销售业绩

经理应具有数据统计与分析的能力,以便及时掌握商场的经营业绩,进行合理的目标管理。经理应始终保持理性,善于观察和收集与商场营运管理有关的信息资料,并进行有效分析,预测可能发生的情况。

二、工作范围

经理是商场的中流砥柱,应担当起为顾客提供优质商品和服务、为下属员工营造快乐工作氛围、为商场赢利的重任,其主要工作范围具体包括:

第一,贯彻落实商场的营运目标,创造优异的销售业绩,为顾客提供良好的服务。

第二,领导、部署商场员工的日常工作,激发员工的积极性和创造性。

第三,企业政策、措施及规章制度最忠实的执行者和捍卫者,最大可能地为企业的集体利益和长远利益服务。

实例

××商场经理工作职责

1. 一般日常工作

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。

遵守商场各项规定,执行上级指示,完成商场下达任务。

负责管理专柜的日常工作,监督考核导购的工作表现,及时反映员工动态,并对导购进行培训。

负责盘点、账簿制作、商品交接的准确无误。

负责商场货品补齐、商品陈列。

协助主管处理专柜运作的问题。

协助主管与所在商场的沟通。

按要求定时提供相关品牌在商场的公关推广活动。

了解相关品牌销售情况，登记并提供每天商场客流量资料。

激发导购工作热情，调节卖场购物气氛。

2. 主要工作职责

制度与计划的制订与执行。负责各项政策、制度的宣布、解释与执行；制订商场的销售目标、计划和规定；指导员工完成企业下达的各项经营指标。

日常经营管理。负责清洁的维持、陈列方式的更新、广告的制作和张贴、礼券和信用卡的发送、陈列台的布置和整理、店面的巡视等；根据市场环境，制订长期、中期和短期经营管理计划；掌握商场销售动态，为新商品的引进及滞销商品的淘汰提供建议。

店员管理。根据商场的规模确定员工的岗位设置、人员构成；安排员工工作、人事考核、兼职人员的配置、员工的晋升、调动及绩效考核；员工培训辅导、激励及奖惩等工作的推进。

商品管理。商品价格变动、采购、调货、退货、盘点及各类商品的损耗等管理。

信息管理。比如对商圈、竞争对手、顾客、商品等信息的搜集、整理。

顾客关系管理。建立商场和消费者的良好关系，满足顾客的需求。

异常情况处理。比如，顾客投诉与异议的处理，以及停电、火灾、盗窃、抢劫等各种意外事件的处理。

三、工作流程

作为一家店之长，经理应掌握商场的工作流程，做好自身本职工作，才能起到模范带头作用。

不同的商场，营业时间也会有所不同。但其营业流程一般都分为营业前、营业中和营业后三部分。因此经理每天都必须严格按照规定的工作流程进行，以把握好商场营运和人员管理的重点。

第二节 商场经理岗位要求

经理对商场有重大的影响，所以其岗位也有一定的要求。经理素质的优劣，能影响商场的经营绩效。成功的企业，对经理的要求甚高，并且还要经过一系列的培训后才能上岗，以保证其工作绩效。

以下是某商场在进行经理招聘时的任职要求。

实例

××商场经理任职资格

1. 学历要求

大专以上学历。

2. 工作经历

有商场（或超市）三年以上工作经历，并在商场担任主管级以上职务一年以上，具备商品监督员资格。

3. 应具备知识

熟悉电脑操作，能够使用常用办公软件及商品进销存系统。

了解零售业演变过程及发展趋势。

具有关于零售业经营及管理知识。

具有关于零售业的法律知识。

具有领导、统御及人力资源管理能力，能独立处理商场日常事务。

掌握各项规章制度，并能依此制订、贯彻、落实方案。

熟悉商品流转程序。

熟悉商场整体业务运作流程及各职能部门与商场有关的业务运作情况。

由此可知，作为商场经理，最起码应具备以下的基本素质要求：

一、身体要求

经理必须身体健康，能承受长期的工作疲劳及满负荷的紧张工作带来的压力。