

美容美发经理人必读经营宝典（三）

美容美发企业 表格

本书附赠
表格范例

FORM
MANAGEMENT

规范化管理

梁云清 编著

美容美发企业进入规范化管理的法门，
表格应用贯穿经营过程，管理变得更轻松！

店内各岗位服务规范
人力资源管理表格
店内营运与分析表格
顾客管理与分析表格
后勤与财务管理表格



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

美容美发经理人必读经营宝典(三)

表格 美容美发企业 FORM MANAGEMENT 规范化管理

梁云清 编著

美容美发企业进入规范化管理的法门，
表格应用贯穿经营过程，管理变得更轻松！

中华工商联合出版社

责任编辑:李怀科 刘伟娜

封面设计:沈莜静

图书在版编目(CIP)数据

美容美发企业表格规范化管理/梁云清编著. - 北京:
中华工商联合出版社, 2004
(美容美发经理人必读经营宝典)
ISBN 7-80193-192-0

I. 美... II. 梁... III. ①美容—服务业—企业管理
②理发—服务业—企业管理 IV. F719.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 093431 号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

网址:www.gslcbs.com.cn

北京飞达印刷有限责任公司印刷

新华书店总经销

787 × 1092 毫米 1/16 印张 32.75 350 千字

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7 - 80193 - 192 - 0/F·79

定 价:102.00 元(全三册)

序

表格——企业规范化管理的执行工具

随着经济的发展，中国的企业管理模式经历了一个三级跳的过程，第一个阶段是“一把手”作风的家长式管理；第二个阶段是制度化的规范管理；第三个阶段则是如今大家都在发展的电脑化管理。

然而，在美容美发行业里，因为从业人员素质普遍较低，大部分企业还正处在家长式管理到制度化规范管理的过渡阶段。在我接触的一些美容美发企业中，有的虽然制定了一些管理制度，但大部分只是徒有其表，在实际经营中，美容美发企业对管理普遍缺乏执行力度，而规范化管理的核心就是执行，如果管理缺乏有力执行，制度就会像教条或废话一般。

在规范化经营管理中，表格是一种不可缺少的执行工具，它贯穿在企业的每一个经营环节中，对经营管理起到执行、监控、检测的作用，从理论上说，企业的经营管理过程都是可以用表格工具进行实现的。

本书讲述了美容美发企业如何在经营管理中运用表格工具；各种表格工具又能起到什么作用，这些表格贯穿在美容美发企业的人力资源管理、营业管理、顾客管理、后勤与财务管理的过程中，对美容美发企业执行规范化管理起到重要作用。

在本书的第四章对美容美发企业的经营数据收集、统计、分析过程进行了重点讲解，并辅以实例说明，这一章对那些不知道如何判断经营问题的美容美发企业尤为重要。

写此书的初衷就是要所有美容美发的管理者能读能用，美容美发行业内专业的管理或营销的书籍不多，更缺少实效性书籍。本书最大的特点就是易

FORM MANAGEMENT

学易用，更突出实用性，为此本书附赠一张光盘，书内所涉及的管理表格在光盘都有源文件，可直接使用或是企业根据自己要求打开文件进行修改后再使用。

为了更能实际运用规范管理，此书中所提及的内容在一些美容美发企业均得到运用，并取得了满意的效果。地此，笔者需要再次强调的一点是：**管理的核心内容是贯彻执行**。本书没有涉及枯燥的理论，只有给大家在执行管理中的一些建议。

梁云清 于北京
2004年9月18日

目 录

序 表格——企业规范化管理的执行工具

第 1 章	管理结构与岗位职能·····	1
第 1 节	管理结构的作用·····	2
第 2 节	美容美发企业的管理结构·····	3
第 3 节	美容美发企业管理层岗位职能·····	4
第 4 节	美容美发企业员工岗位职能·····	8
	本章总结·····	9
第 2 章	人力资源管理·····	11
第 1 节	美容美发企业人力资源特征·····	12
第 2 节	美容美发企业的人力资源配置·····	13
第 3 节	美容美发企业的薪资报酬体系·····	14
第 4 节	企业招聘与员工求职·····	19
第 5 节	员工入职前的培训·····	21
第 6 节	员工入职前的承诺·····	23
第 7 节	员工聘用合约·····	24
第 8 节	员工入职管理·····	26
第 9 节	员工考勤管理·····	28
第 10 节	员工日常行为规范与考核·····	31
第 11 节	员工激励与职位晋升·····	37
第 12 节	在职员工外派培训·····	38
第 13 节	员工辞退与离职·····	40
第 14 节	美容美发企业内部团队建设·····	42
	本章总结·····	43

第3章	员工岗位服务规范	45
第1节	设计合理的服务流程.....	46
第2节	发型师的服务流程.....	48
第3节	发型助理的服务流程.....	50
第4节	美容师的服务流程.....	54
第5节	收银员的服务流程.....	58
	本章总结.....	60
第4章	营运数据分析与突破	63
第1节	营业数据的收集.....	64
第2节	营业数据的分析.....	68
第3节	员工个人数据的收集.....	85
第4节	员工个人数据的分析.....	88
第5节	促销活动的实施.....	91
第6节	产品外卖的分析.....	94
第7节	年度营业数据分析.....	96
第8节	年度经营计划的制定方法.....	99
	本章总结.....	101
第5章	顾客管理与分析	103
第1节	顾客管理的要素.....	104
第2节	顾客档案的分析.....	106
第3节	顾客调查.....	115
第4节	售后跟踪.....	117
	本章总结.....	117
第6章	后勤与财务管理	119
第1节	合理控制经营成本.....	120
第2节	固定资产管理.....	122
第3节	易耗物料管理.....	124
第4节	日常财务管理.....	126

Form management

第5节 员工宿舍管理.....	129
第6节 清洁卫生管理.....	130
本章总结.....	131
第7章 《美容美发企业经营管理制度》范例.....	133
附录 光盘表格文件目录.....	157

美容美发经理人必读经营宝典 / 美容美发企业表格规范化管理

第1章 管理结构与岗位职能

美容美发企业的市场定位决定着其管理结构，管理结构看似简单，却是美容美发企业规范化管理的第一步。只有管理结构清晰了，各岗位的职能明确了，才能提高管理效率，加强管理力度。

第1节 管理结构的作用

管理结构是指企业为了明晰管理职能，将企业的各管理部门用明确的结构表现出来，美容美发企业管理结构对美容美发企业规范化管理起着决定性的作用。许多人认为管理结构只是个框架，没有什么实质的作用，其实并没有这么简单，往往企业规模越大，管理结构的问题就会显得越为突出。具体说来，管理结构对美容美发企业能起到以下的作用：

1、管理组织化

企业管理是一门学科，虽然复杂，但总结起来可以用6个字概括其精髓，即“人”、“财”、“物”；“责”、“权”、“利”，有了“人”并组成一个进行经营活动的组织，就形成了一个企业。而企业要进行经营活动，就必须对这些“人”赋予“责”、“权”、“利”，这样企业就需要将组织进行管理，而管理结构就是管理组织化的最好体现。

2、责任明确化

清晰的管理结构，使美容美发企业的管理显得更为有序，管理组织中的每一个人都能明确自己在企业中所处的位置，也能清楚知道这个位置应该具备什么样的责任、权利和利益。当管理组织中某个环节或某个人出了问题，企业经营者就可以清楚知道如何追究责任。

3、管理系统化

企业的管理结构就是一个完整的管理系统，它贯穿在企业的经营活动中，并对经营起着指导性的作用，如果这个系统中的一部分力量较弱或起不到作用，那么企业的管理系统就会紊乱，严重的会导致企业崩溃。

企业管理结构就像用电脑设置的一部机器，一有指令，管理系统中的所有组织就会依照指令，通过不同的功能，互相配合，最终完成指令的工作。对美容美发企业而言，道理也是一样，当经营者下达任务时，只有各部门携手合作，才能完成任务。

第2节 美容美发企业的管理结构

不同的美容美发企业因为市场定位不同其管理结构也不相同，但不论是什么样的美容美发企业，清晰的管理结构都会使店内工作变得更为有序，下面我们就深入的探讨一下各种类型美容美发企业的管理结构：

1、综合型美容美发企业管理结构



综合型美容美发企业一般规模较大，服务项目较多，大多是集美容、美发或足疗等其他服务于一体的大型美容美发店，这类美容美发店一般员工较多，因此在管理结构上则需要更为严密。

综合型美容美发企业的管理特征：

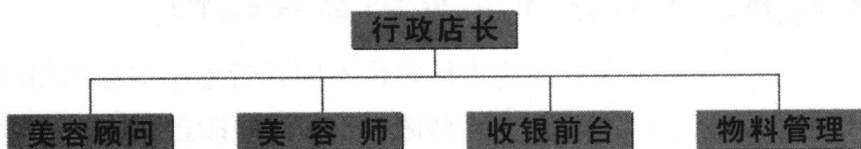
综合型美容美发企业因为店内员工较多，需要分工明确，对行政店长的要求较高，只有具有较高管理水准的专业人才方能胜任。

综合型美容美发企业组织结构是规范化管理的重要标志，采用扁平式管理结构，尽量减少中间管理环节，以行政店长为中心的集权模式，能最大化发挥管理职能，各部门分工明确，避免多头管理造成的混乱和内部小集体的产生。

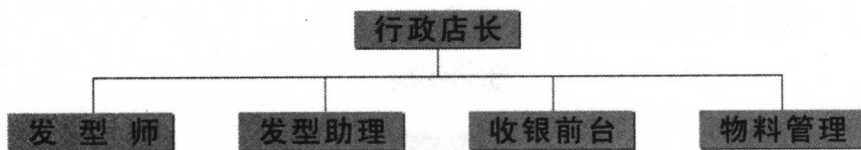
美容主管、美发主管一般由具备一定管理能力又有经验的技术人员担任，但必须能够紧紧团结在店长的周围形成管理团队才能发挥管理优势。

由于企业规模较大，物料繁杂，再加上员工较多，后勤保障也是综合型美容美发企业非常重要的工作，因此，这类美容美发企业需要专人来对后勤工作进行管理。根据规模大小，有的美容美发企业还设有财务部、销售部等多个部门。

2、专业型美容美发企业管理结构



专业美容院管理结构图



专业发型店管理结构图

专业型美容美发企业是美容美发行业较多的，这些企业服务项目比较单一，以提倡专业性来获得顾客对他们的信任，一般员工较少，因此管理结构比较简单。

专业型美容美发企业的管理特征：

专业型美容美发店因主张专业性，其行政店长一般是由高素质、资历深的技术人员担当，店内的大小事务基本上都由店长处理，但有专门的收银人员和物料管理人员。

目前，大多数美容美发企业缺乏规范化管理，最大的障碍就是人才问题，因为既懂管理又懂技术的人才是行业内的稀缺资源，由于人才的缺乏，现在大部分的专业型美容美发企业还是投资者在充当店长的角色。

第3节 美容美发企业管理层岗位职能

美容美发企业管理层主要是指行政店长、美容（美发）部门主管、后勤部主管这三个核心管理层。

1、行政店长管理职能

作为一店之长，集店内权力与责任于一身，行政店长对一家美

容美发企业起着举足轻重的作用；其职能要求也是最高的。

行政店长管理职能

- 1、负责店内的经营管理和决策；
- 2、对公司下达的各项经营指标的完成情况负责；
- 3、执行公司下达的服务价格变动；
- 4、执行公司下达的促销计划与促销活动；
- 5、掌握店内的销售动态，及时向公司提供建议；
- 6、监督与改善店内物料资源的损耗管理；
- 7、监督及维护店内的清洁卫生与安全；
- 8、店内员工考勤、仪容仪表和服务规范执行情况的监督与管理；
- 9、店内员工人事考核、提升、降级和调动的建议；
- 10、分析店内经营状况，了解竞争对手的经营信息；
- 11、负责对店内员工的激励和维持店内融洽的工作气氛；
- 12、顾客投诉与意见的处理与决策。

现代美容美发企业的店长应具备以下能力：

- (1)市场把握与操作分析能力；
- (2)预算控制的能力；
- (3)培训与用人的能力；
- (4)电脑管理的能力；
- (5)组织检查指挥的能力；
- (6)激励、创新的能力；
- (7)店纪店规掌握控制与执行的能力；
- (8)沟通与说服的能力。

店长对经营和日常工作具有绝对的权威，但对投资者而言，大多数对店长的能力没有一个参照的标准，往往会用人失误，造成极

大损失。为了避免选人失误，美容美发企业的投资者可根据以上的标准，选择一个有能力的店长管理自己的企业。

2、美容（美发）部主管管理职能

“千金易得，人才难求”，美容美发行业的从业人员很多，普通的美容师、发型师可以说是一大堆，但真正称的上是“人才”，具备管理能力的却很少。

美容（美发）部主管管理职能

- 1、协助店长对本部门进行管理；
- 2、协助店长完成公司下达的各项经营指标；
- 3、协助店长执行公司下达的服务价格变动和促销活动的实施；
- 4、及时掌握本部销售动态，及时向店长提出建议；
- 5、对本部员工考勤、仪容仪表和服务规范执行情况进行监督与管理；
- 6、监督与改善本部物料资源的损耗管理；
- 7、监督和维护本部的清洁卫生；
- 8、对本部员工进行人事考核、提升、降级和调动提出建议；
- 9、分析本部经营状况，了解竞争对手的经营信息；
- 10、对本部员工的激励和维持本部融洽的工作气氛；
- 11、向店长提出顾客投诉与意见的处理建议。

美容美发部门主管一般是由有经验、技术过硬的专业人员担任，是员工心目中的技术权威，他们与擅长管理的行政店长一起组成店内的管理团队。

美容美发主管因为在第一线工作，且经验丰富，因此个人业绩较高，他们主管不同的部门，同时也是本部门业绩的责任人。他们因为处在服务顾客的第一线，更了解顾客，可以帮助店长出谋划策完成公

司下达的任务。

但值得经营者注意的是：凡是有手艺的人，大多孤傲，所以经营者在选择主管的时候，更应注重他的人品或个人魅力是否可以让其他员工心悦诚服。

3、后勤保障部主管管理职能

后勤保障也是美容美发企业非常重要的部分，兵法有云：“兵马未动，粮草先行”，如果不能解决好员工的食宿、店内的物资管理，那将会直接影响企业的正常经营。

后勤保障部主管管理职能

- 1、协助店长对本部进行管理；
- 2、进行店内经营成本与赢利的核算，制定较为完善的成本控制制度；
- 3、对店内经营数据进行统计，为店内经营决策提供有效的经营数据分析；
- 4、对店内物资进行资产管理，定期盘点；
- 5、保障店内经营所需各类物资，制定良好的物资领用制度；
- 6、做好店内水电工具和经营工具的定期检查与保养，保障店内正常经营的后勤条件；
- 7、向店长提出店内物料资源的管理建议；
- 8、监督和维护本部的清洁卫生；
- 9、负责安排和解决员工饭食与住宿问题，为员工安心工作提供便利条件；
- 10、对店内支出项目进行审核，对低值易耗品进行日常监督和管理。

“留人不如留心”，除了店长的领导艺术之外，员工食宿问题解决好了，在工作的时候没有后顾之忧，员工才能专心工作。

后勤保障的合适人选，应该是懂财会专业知识，做事踏实细心的专业人员，另外非常重要的一点就是，要有足够的热心和爱心。

第4节 美容美发企业员工岗位职能

美容美发企业的员工多为技术人员，然而在现在的美容美发行业内还没有一个对员工技术进行具体评价的标准，但是美容美发企业要规范化管理，就必须制定企业的技术规范，用来评价员工，而且通过技术标准可以对员工进行评级、晋升。

美容师岗位职能

初级美容师：

熟练掌握美容师服务流程；掌握普通皮肤护理技术；
皮肤养护基本知识。

中级美容师：

熟练掌握美容师服务流程；高级皮肤护理技术；
美体技术；美容专业知识；问题性皮肤解决能力。

高级美容师（美容顾问）：

熟练掌握美容师服务流程；高级美容护理技术；
纹刺技术；美体技术；各类专业技术理论与实操技术
达到具备培训美容师的能力。

发型师岗位职能

初级发型师：

掌握一般剪吹烫染技术。

中级发型师：

熟练掌握剪吹烫染技术；具备创意新发型的能力。

高级发型师：

发型专业技术和理论达到具备培训发型师的能力。

发型助理岗位职能

初级助理:

洗头技术; 头发护理技术; 发质基本知识。

中级助理:

洗头技术; 头发护理技术; 吹发技术;

烫染技术; 发质基本知识。

高级助理:

各类专业技术理论与实操技术达到具备培训助理的能力。

收银员岗位职能

掌握技能:

收银服务流程; 销售能力。

职责要求:

严守公司财务机密, 维护公司利益, 不得泄露店面营收资料。

熟练掌握收银服务流程, 做到各类单据准确、无误。

记录好员工对产品的销售情况及妥善保管好顾客交存的物品。

美容美发企业设定好员工岗位职能, 就能知人善用。现在大多数企业都没有员工评判标准, 同岗位的员工待遇是一致的, 这样会导致员工缺乏上进心, 企业内部缺少竞争, 没有竞争就不会有发展。

本章总结

美容美发企业的管理结构与岗位职责, 看似简单, 但对于店内经营, 却起着关键性的作用。美容美发企业管理结构清晰、岗位职能明确, 管理起来就不会出现什么障碍, 这也是美容美发企业规范化管理的第一步。