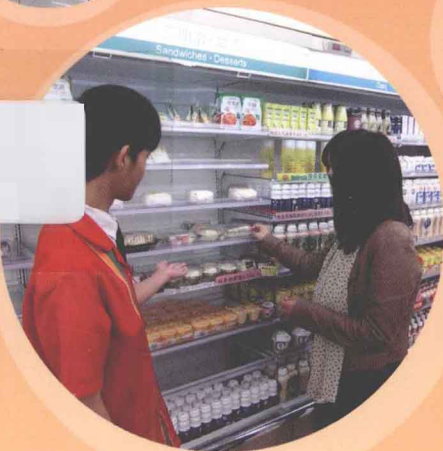


高职高专“十二五”连锁经营管理专业规划教材

店长管理实务

童宏祥 王晓艳 主 编
于慧君 王建华 副主编
钟志明 主 审



上海财经大学出版社

高职高专“十二五”连锁经营管理专业规划教材

店长管理实务

童宏祥	王晓艳	主 编
于慧君	王建华	副主编
	钟志明	主 审

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

店长管理实务/童宏祥,王晓艳主编. —上海:上海财经大学出版社,
2013. 4

(高职高专“十二五”连锁经营管理专业规划教材)

ISBN 978-7-5642-1621-4/F · 1621

I. ①店… II. ①童… III. ①商店-商业管理-高等职业教育-教材
IV. ①F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 074022 号

- ☐ 责任编辑 刘晓燕
- ☐ 电 话 021-65903667
- ☐ 电子邮箱 exyliu @ sina. com
- ☐ 封面设计 钱宇辰

DIANZHANG GUANLI SHIWU

店 长 管 理 实 务

童宏祥 王晓艳 主 编

于慧君 王建华 副主编

钟志明 主 审

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海华教印务有限公司印刷装订

2013 年 4 月第 1 版 2013 年 4 月第 1 次印刷

700mm×960mm 1/16 9.75 印张 180 千字

印数: 0 001—4 000 定价: 31.00 元

(本教材有电子课件和参考答案, 欢迎向责任编辑索取)

总序

教育部在《2010年国家级教学团队建设通知》中指出:探索教学团队在组织架构、运行机制、监督约束机制等方面的运行模式,改革教学内容和方法,开发教学资源,促进教学研讨和教学经验交流,推进教学工作传、帮、带,提高教师的教学水平。根据教育部关于教学团队建设的有关精神,笔者建立了以专业或专业群带头人命名的专业工作室,探索教学团队的模式、组织架构和运行机制。专业工作室的宗旨是在教育职能部门的指导下,贯彻《国家中长期教育改革和发展规划纲要》和《上海市中长期教育改革和发展规划纲要》的精神,以工作室为平台、以职业院校为依托,广泛吸收社会资源,结合专业或专业群的建设,探索职业教育专业人才培养模式,开展多视角、多层面的校企合作,提升职业教育的水平。

童宏祥专业工作室由职业院校、行业协会、连锁企业、软件公司和出版社等单位的专家、教授、业务经理、软件工程师、编辑、骨干教师、操作层面的能工巧匠所构成,根据职业教育教学改革发展的要求,适时地组成若干项目组,开展专业教学研究,策划组编中高职连锁经营管理专业系列教材,指导青年教师企业实践,开设专业讲座,研发专业教学实训软件,协办各级连锁职业技能大赛,建立连锁经营管理专业群实习基地,为学生提供实习和就业岗位。

本系列高职高专“十二五”连锁经营管理专业规划教材主要包括:《连锁经营管理实务》、《店员操作实务》、《店长管理实务》、《区督导与区经理管理实务》、《连锁企业财务管理实务》、《连锁企业信息化实务》、《连锁企业物流基础》、《连锁门店情境英语》、《连锁门店情境日语》、《电子商务》、《连锁门店运营综合模拟实训》等。

童宏祥专业工作室衷心希望为全国各职业院校连锁经营管理专业或专业群建设提供一个交流、合作平台,愿与职业教育领域的同仁和企业界的朋友共同探索多元化校企合作的模式,真正实现专业工作室的奋斗目标。

童宏祥专业工作室

2012年8月

店长管理实务

前 言

随着我国对外经济开放的深入,以肯德基为代表的全球型连锁集团正以快速的步伐全面进入中国市场。随着海峡两岸友好关系的发展,统一便利超商等台资零售服务大型连锁集团凭借共同的人文优势在内地市场大举扩张。随着我国经济体制的改革,国内的零售连锁业也拔地而起。连锁行业的急剧发展亟需大量的、符合连锁经营企业要求的店长管理人才,需要大批认同连锁经营企业的理念、能融入企业文化的优秀店长。

高职高专“十二五”连锁经营管理专业规划教材是由上海立达职业技术学院与台湾醒吾科技大学共同策划的,其中《店长管理实务》是在借鉴台湾醒吾科技大学在连锁经营管理专业建设成功经验的基础上,在大陆的台资连锁企业的支持下,由上海立达职业技术学院与台湾醒吾科技大学的老师,以及连锁企业的专家协同完成编写。

《店长管理实务》课程是高职高专连锁经营管理专业的一门专业技能核心课程,其前延课程是《连锁经营管理实务》和《店员操作实务》,后续是《区督导与区经理管理实务》课程。编者基于现代职业教育的理念,以就业为导向、以工作过程为主线、以职业岗位能力为核心、以职业素质为基点构建教材的架构,确定教材的内容,选择相关的知识与技能。教材有下列四个方面的特色:

一是教材结构对接工作情境。教材从一个学习者的视角,介绍了连锁企业门店店长的基本工作过程,以项目为纽带呈现了店长管理的内容以及店长的基本品质。

二是教材内容突出职业性。教材以连锁企业超市为背景,围绕门店运营过程这一主线,以店长岗位职责为基本依据,选择了相关的基础理论和专业知识与技能,突出了理论为实践服务的理念,显示出职业性的特征。

三是课程目标衔接职业标准。教材的编者来自连锁企业总部的管理者和门店店长,引入了连锁企业店长岗位职责和升迁店长的考核标准,直接融入了企业职业标准。

四是教材理念多元化。教材更多的是依据台湾连锁经营企业的管理与操作要求,在专业教学内容中注入了多个新的教学元素,如以小组团队的形式开展学习体验和做学一体化教学结构的设计。

《店长管理实务》是编者根据连锁经营管理专业的培养目标而设置的,是第一个吃螃蟹者。本教材自成体系,内容详实、应用性强,可作为高等职业技术学院和应用型职业本科连锁经营管理专业课程教材,也可作为企业对店长的培训教材。

本书由上海立达职业技术学院立达醒吾商贸管理学院院长童宏祥教授、连锁经营管理专业主任王晓艳共同担任主编,由台湾醒吾科技大学行销与流通管理系主任于慧君博士和台湾醒吾科技大学校长特助王建华博士担任副主编,由台湾醒吾科技大学研发长钟志明博士担任主审。具体编写的分工是:上海立达职业技术学院张歆悦(项目一),上海立达职业技术学院卢香竹、方海霞(项目二任务一、任务二),上海立达职业技术学院童宏祥(项目三),上海立达职业技术学院王晓艳(项目四),统一超商(上海)便利有限公司立达门店店长罗佳(项目五),台湾醒吾科技大学校长特助王建华博士(项目六),台湾醒吾科技大学行销与流通管理系主任于慧君博士(项目七),统一超商(上海)便利有限公司营运处人力开发经理成俊颖(项目八)。本书在编写过程中参考了大量相关领域的文献,在此向有关著者谨表示诚挚的谢意。由于时间与水平有限,书中难免有错误或纰漏,恳请同行和专家不吝赐教。

编 者

2013年2月

目 录

总序	1
前言	1
项目一 岗前培训——店长与助理店长的工作	1
任务一 了解店长与助理店长的岗位职责	1
体验活动	5
任务二 熟悉店长与助理店长的主要工作	6
体验活动	9
职业技能训练	9
项目二 策划主持——晨会工作	12
任务一 了解晨会的策划工作	12
体验活动	17
任务二 熟悉晨会的主持工作	17
体验活动	23
职业技能训练	24

项目三 管理培训——理货员团队	27
任务一 了解对理货员的管理工作	27
体验活动	36
任务二 熟悉对理货员的培训	37
体验活动	48
职业技能训练	49
 项目四 管理培训——导购员团队	 52
任务一 了解对导购员的管理工作	52
体验活动	61
任务二 熟悉对导购员的培训	61
体验活动	68
职业技能训练	69
 项目五 管理培训——收银员团队	 72
任务一 了解对收银员的管理工作	72
体验活动	79
任务二 熟悉对收银员的培训	80
体验活动	89
职业技能训练	90
 项目六 管理培训——防损员团队	 93
任务一 了解对防损员的管理工作	93
体验活动	100
任务二 熟悉对防损员的培训	101

体验活动·····	106
职业技能训练·····	107
项目七 提升要则——店长自我塑造·····	110
任务一 了解优秀店长的角色·····	110
体验活动·····	116
任务二 熟悉优秀店长的管理品质·····	117
体验活动·····	126
职业技能训练·····	127
项目八 管理要则——打造精英团队·····	129
任务一 了解团队建设的概要·····	129
体验活动·····	134
任务二 打造一支精英团队·····	135
体验活动·····	141
职业技能训练·····	141

项目一 岗前培训——店长与助理店长的工作

学习目标

- 了解门店店长岗位特征
- 熟悉门店店长与助理店长的岗位要求
- 明确门店店长与助理店长岗位职责的作用
- 掌握门店店长与助理店长每日工作事项
- 具备连锁经营企业门店店长岗位的基本能力



情景导入

店长是连锁经营企业门店的最高管理者,是门店运营的灵魂,店长管理水平的高低,将直接影响整个门店的经营效益。助理店长是店长的助手,协助店长对门店的具体管理工作,在店长不在时,可代理店长职责。店长与助理店长在上岗前必须接受培训,了解岗位职责、要求和主要工作内容。

在生活中,张月同学经常看到各种连锁企业门店的助理店长与店长在忙忙碌碌,处理各种事宜,不知其所以然。张月同学作为连锁经营管理专业的一位学习者,将来要从事助理店长与店长的管理工作,为此走进本项目的学习,了解店长与助理店长的职业素养、岗位职责和具体的工作内容。

任务一 了解店长与助理店长的岗位职责

连锁企业门店店长或助理店长的直属部门为营运部,店长的直属上级为地区营运部总监,助理店长的直属上级为店长。店长或助理店长的岗位职责没有统一

规定,因企业文化、企业规模、经营范围、经营理念而异,但基本职责的内容大致相同。



学习指南

一、店长与助理店长的岗位职责

1. 店长的岗位职责

(1) 负责制定门店的经营目标

根据总部下达的各项经营指标,店长应结合本店的实际情况和市场环境,制定年度销售计划(见样例 1-1),规定营业目标、毛利目标、费用目标和利润目标,并落实到月度计划、周计划和日计划中。

样例 1-1

年度销售计划表

客户名称	预订货名	月/元	月/元	月/元	月/元	月/元	月/元	月/元	月/元	月/元	月/元	月/元	月/元	合计销售额	估计毛利
合 计															

(2) 负责门店的人员管理

门店人员管理工作主要有两个方面:一是门店员工的配置。店长要根据实际岗位的工作量来分配相关工作人员,通常采用定额法、比较法和计划法。二是门店员工的管理。店长应尽职传达与执行总部的各项指令,负责对员工解释各项规章制度与运营管理手册的条文,根据门店的经营目标,加强员工的规范管理,包括对员工的考勤、仪容仪表的监督、业绩的考核、技能的培训等,提升门店的良好形象。

(3) 负责门店的商品销售管理

门店商品销售管理工作主要有两个方面:一是商品促销计划的制订。店长要根据门店的经营目标,针对门店的销售情况制订促销计划,合理运用各种手段,积极开展适宜的促销活动,以提升门店的销售业绩。二是商品销售的管理。店长要通过商品的定位、商品的组合和商品的管理来提高门店的管理水平,通过门店商品

的多元化陈列方式增强门店服务的特色及质量,全面提升连锁经营企业的竞争能力。

(4)负责门店的收银管理

店长要对收银员进行收银作业全程管理与监督。主要包括:收银员在收银工作前,是否按规定做好准备工作;收银员在收银过程中,操作是否具有规范性与准确性,如发生收银差异,是否根据处理的原则与方法进行;收银员在交接班的过程中,是否按有关规定执行;收银员是否每天将收到的款项及时交到指定部门或网上账号;收银员是否按规定填写各种报表及上报等工作。

(5)负责门店的服务管理

店长要负责门店的服务管理工作。在售前,要监督商品供应信息是否有效地向消费者进行传递;在售中,要监督员工的各种服务,如接待顾客的态度、商品介绍的情况、是否热情帮助顾客挑选等;在售中,要监督员工是否耐心地为顾客送货、办理退货、处理投诉等情况,了解顾客的满意度,及时掌握客户的意见,随时改进门店的各项服务工作。

2. 助理店长的岗位职责

通常在门店规模较大的情况下配备相应的副店长。副店长是店长的助手,有些公司又称之为助理店长或值班长。其岗位职责如下:

- (1)店长休假期间,主持门店工作,负责店内事务管理;
- (2)协助店长对门店销售与服务的管理,提升销售业绩;
- (3)协助店长检查门店运营,处理异常情况;
- (4)协助店长检查员工的操作规范,提高工作效率;
- (5)协助店长与政府职能部门的协调,保证正常运营;
- (6)协助店长做好消防安全,及时处理各项突发事件。

二、店长的岗位特征

在实际工作中,店长岗位呈现出下列三大特征:

1. 门店经营的管理者

店长是门店的最高管理者。对内指导门店的经营,管理门店的日常工作,激励员工的工作热情,培养员工的高度责任心,形成良好的工作状态;对外代表门店处理有关消费者的投诉,向供应商进行采购,处理工商、税务等政府职能部门规定的各种事宜。在门店的经营管理中,店长主动与各方建立良好的人际关系,造就和谐的工作环境,维护门店的良好声誉,对提高门店的经营效益具有重要的积极作用。

2. 门店经营目标的执行者

店长应对总部负责,严格执行总部制定的经营方针、战略目标、产品政策、经营

目标、管理制度,并接受总部有关职能部门的监督与指导。为了实现门店的经营目标,店长必须善于加强门店运营管理,调动全体员工的积极性,有效运用各种资源和手段,提升销售业绩,实现门店既定经营目标。

3. 门店员工的培训者

门店员工的业务水平与综合职业素质的高低,直接关系到门店经营的效益。店长除了日常管理工作以外,还要不断地对员工进行各项针对性的培训,包括心理素质、沟通技巧、商品促销等方面的内容,以提高门店员工的业务能力及整体服务水平。

三、店长与助理店长的岗位要求

1. 职业基本素养的要求

店长应具备良好的职业基本素养,才能受到大家的尊敬。这些基本素养如下:

(1) 责任感

责任感是指店长或助理店长要始终具有主动承担岗位职责的意识。

(2) 忠诚度

忠诚度是指店长或助理店长要始终坚持自己的理念,忠于自己的使命、职责和事业。

(3) 诚信度

诚信度是指店长或助理店长要在门店的经营管理过程中信守诺言,以自己的诚信去影响员工的行为,有助于门店良好形象的建立。

一名将责任感、忠诚度、诚信度融为一体的店长或助理店长,能受到员工的尊敬,从而形成一定的领导力,有利于门店的经营管理工作。

2. 经营管理能力的基本要求

店长或助理店长是门店的管理者,只有具备了经营管理的基本能力,才能有效实现门店既定的经营目标。具体要求如下:

(1) 领导决策能力

领导决策能力是指店长或助理店长根据门店的外部市场环境和内部人员情况进行预测,进而拟订经营管理计划,并在实际工作中进行完善,保证门店经营管理方向。

(2) 组织运筹能力

组织运筹能力是指店长或助理店长根据门店经营管理计划的要求,优化组织结构,配备有关人员,综合利用各种资源为实现门店的经营目标提供基本保障。

(3) 分析控制能力

在实施门店经营管理计划的过程中,有时会偏离预期目标,这就需要店长或助

理店长具备分析控制能力,找出差异的主要原因,并通过相应的对策进行控制,保证该目标的顺利实现。

(4) 沟通协调能力

沟通协调能力是指店长或助理店长针对员工因个性、素养、价值取向、地位等差异所产生的冲突,需要化阻力为动力,提高员工的和谐度。在对外经营过程中,代表门店进行沟通协调,处理有关事宜,提高门店的工作效率。

3. 岗位管理能力的基本要求

店长是门店的经营者,要熟悉每个工作环节,掌握门店各工作岗位的知识与技能,才能在门店的日常工作中进行有效的管理。具体内容如下:

岗位类别	岗位相关知识与技能
导购员岗位	引导消费服务;商品促销活动;POP管理工作,做好商品陈列工作;商品安全管理;商品供求信息调研;顾客满意度测试;接待消费者投诉等。
收银员岗位	收银机规范操作;前台操作管理;备用金与销售货款管理;销售规范操作;岗位交接管理制度等。
理货员岗位	商品分类管理;商品陈列管理;商品理货管理;商品安全管理;盘点方法与要求;门店陈列设备与设施的基本维护常识等。
库管员岗位	商品入库管理、库存商品管理,商品出库管理、退货管理、商品损耗管理等。
防损员岗位	门店商品损耗原因;门店损耗的预防;防损防盗措施等。

4. 心理素质的基本要求

心理素质是指经过后天的环境影响、教育、培训和实践等综合作用而逐步形成的一种心理状态。良好的心理基本素质主要包括乐观的心情、积极开朗的心态和宽宏的包容心胸。良好的心理素质能帮助店长或助理店长在激烈的商战中承受住各种压力,在经营管理工作有效地施展出各种才能,并能在工作困境中生存,在经营危局中立足。



体验活动

一、活动背景

在结束本项目任务一的学习后,每个学习活动小组到一个连锁便利门店,运用学到的知识对店长的工作情况进行观察,开展认识店长工作的体验活动。

二、活动要求

请根据店长的工作情况从岗位职责要求的视角填写下表。

便利门店名称	人员管理职责范围	商品管理职责范围	服务管理职责范围

任务二 熟悉店长与助理店长的主要工作

店长负责对本店人流、物流、资金流、信息流进行管理,执行总部的决策与指令,主持对外的联系及事务处理。助理店长是店长的助手,协助店长对门店的具体管理工作,在店长不在时,可代理店长职责。



学习指南

一、店长与助理店长岗位工作内容

1. 店长的工作内容

店长的主要工作内容如下:

- (1) 巡视、检查门店的工作情况,包括人员考勤签到、货源、商品陈列、交接班等;
- (2) 检查店容店貌、门店内外卫生情况,确保舒适的购物环境;
- (3) 主持门店各项工作会议,传达公司相关管理规定及门店工作要求;
- (4) 负责与地区总部及其他业务部门的联系与沟通;
- (5) 指导并检查商品的陈列、摆放情况、展示要求和标价签使用情况;
- (6) 掌握商品销售情况,调整商品结构,指导员工进行促销新品的推介;

(7)检查商品促销情况和有关赠品是否按公司规定登记发放;

(8)每天了解员工对商品质量自查情况,并重点检查所有直送商品、奶制品、熟食类及易过期商品的质量;

(9)检查门店的畅销商品库存情况和出库顺序,调整库存不合理的结构,确保商品高效率周转;

(10)了解门店各种商品货源,对于货源不足或送货不及时的现象及时与配送中心沟通解决;

(11)对于门店的商品进出情况、交接本及各种登记本、单据制作、管理情况进行重点跟踪检查。

(12)了解每天所有班次的顾客投诉与顾客退换货情况,并检查门店“顾客投诉/表扬记录日报表”等各种记录,将质量和价格问题向商品部反馈;

(13)对店员请办事项、各类邮件、文件的内容进行安排与跟踪落实;

(14)及时解决顾客投诉事件,处理特殊情况,进行宣传与教育;

(15)通过例会、座谈会、专题培训讲解等形式,对员工进行各种培训;

(16)加强防火、防盗的日常管理;

(17)协助门店运营设备的日常维修与保养;

(18)协助总部有关公共事务的处理;

(19)协助总部对门店各部门管理人员的选拔和考评。

2. 助理店长的工作内容

助理店长的主要工作内容如下:

(1)制定各部门量化工作指标,追踪各部门报表完成情况,并将异常情况反馈给店长;

(2)在店长的领导下行使分管部门工作或被授权处理店长不在时的店内事务;

(3)对店内人员进行有效管理,对岗位定编向店长提出建议;

(4)审查各部门员工业绩考评记录,并报店长;

(5)检查各部门“营运规范”的执行情况并组织辅导、考评;

(6)起草各项通告,传达各项管理制度,监督执行情况;

(7)起草店内各项费用预算及其送审、申报工作;

(8)做好消防安全,及时处理各项突发事件;

(9)加强各部门间的沟通与协调,及时了解情况,并提出整改意见;

(10)协助店长监督与检查各部门执行岗位职责和行为运作规范的情况;

(11)协助对门店各部门管理人员的选拔和考评;

(12)协助检查设备维护及管理的情况;

(13)协助检查防火、防水、防盗等工作。

二、店长与助理店长的每日工作事项

店长或助理店长应在有限的时间内,根据门店经营目标和工作要求,安排好每日的工作流程及工作内容,把握好门店运营管理的重点。

1. 店长每日工作事项

(1) 店长每日工作时间

连锁企业因其经营目标不同,门店的营业时间也有所差异。通常店长作业时间,除每周必有一天实行全天工作制外,一般为早班出勤,在此时间段可了解门店销售的基本过程,掌握门店的营业销售状况,及时处理日常管理工作中发生的各种问题。

(2) 店长日常工作重点

连锁企业门店店长每日的工作重点如下:

工作时段	工作重点内容
营业前	自我检查;检查门店设备是否正常,检查卫生清洁状况,检查员工到岗情况,检查货品陈列情况;召开晨会,总结前一个工作日情况,布置当天任务,明确工作要求;检查员工仪容、仪表,激励员工士气。
营业中	检查员工仪容、仪表;检查员工的工作状况,检查货架商品陈列情况;检查员工交接班情况;了解商品销售情况;巡视门店,处理有关事宜。
营业后	做好日报表;核对销售货款;检查入库或出库货物账目;检查安全情况;拟订次日具体工作。

2. 助理店长每日工作事项

(1) 营业前

营业前的工作主要包括六个方面的内容:协助店长检查员工出勤情况;协助店长检查员工仪容仪表;协助店长或主持晨会;协助店长检查门店设备是否正常;协助店长检查卫生清洁状况;协助店长检查货品陈列情况。

(2) 营业中

营业中的工作主要包括八个方面的内容:协助店长检查员工到岗情况;协助店长检查员工仪容仪表;协助店长检查员工的工作状况;协助店长检查货架商品陈列情况;清点与验收当日的到货商品;了解商品销售情况;检查门店各区域的卫生情况;监督交接班贵重商品的清点与交接工作。

(3) 下班前准备工作

下班前准备工作主要包括三个方面的内容:监督并参与商品盘存工作;监督防火防盗安全工作情况;布置与检查晚上值班工作等。