



门店管理实务

STORE MANAGEMENT PRACTICE

第2版

主 编 陈方丽 林瑜彬

免费提供
授课用
电子课件



机械工业出版社
China Machine Press

普通高等院校经济管理类“十三五”应用型规划教材

【连锁（特许）经营管理系列】

门店管理实务

STORE MANAGEMENT PRACTICE

第2版

主 编 陈方丽 林瑜彬

副主编 周胜芳 林莲华 吕卫 卢盛若 王金旺

参 编 谢炳超



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

门店管理实务 / 陈方丽, 林瑜彬主编. —2 版. —北京: 机械工业出版社, 2017.1
(普通高等院校经济管理类“十三五”应用型规划教材·连锁(特许)经营管理系列)

ISBN 978-7-111-55629-9

I. 门… II. ①陈… ②林… III. 商店—商业管理—高等学校—教材 IV. F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 297499 号

本书主要介绍门店店长日常管理所需的知识和技能, 根据店长日常管理中的实际工作需要, 以工作项目为导向, 分为门店员工角色认知、门店形象管理、门店员工管理、门店顾客管理、门店商品管理、门店销售管理、门店财务管理、门店安全管理和连锁门店运营管理九大项目, 各项目又分解为多个子项目, 并对其进行了详细描述, 内容综合全面、翔实, 对学生毕业后承担门店管理工作具有较大的指导作用。

本书是紧跟门店管理的最新动态及要求进行编写的, 体例新颖、编排独特、内容精练、深入浅出、信息量大、启发性强。特别是书中大量的案例和知识链接及富有启发性、全面性的项目训练, 既能使学生轻松地掌握门店管理的相关知识, 又能让学生在实践中增强门店管理的实战能力和技巧。本书的编委会由多个相应专业的教师和企业专家组成, 他们具有丰富的企业工作经验, 校企合作编写使本书的内容更具有专业性和权威性。

本书可作为本科院校和高职高专院校连锁经营管理专业、市场营销专业及经济管理类相关专业的教材。

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 刘新艳

印刷: 三河市宏图印务有限公司

开本: 185mm × 260mm 1/16

书号: ISBN 978-7-111-55629-9

责任校对: 董纪丽

版次: 2017 年 1 月第 2 版第 1 次印刷

印张: 18.25

定价: 35.00 元



凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379210 88361066

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线: (010) 88379007

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光/邹晓东

自1859年美国太平洋和大西洋茶叶公司出现之后,世界商业体系中形成了一种崭新的经营方式——连锁经营。连锁经营是集商流、物流、信息流为一体的一种现代经营方式,具有标准化的管理流程、教育和培训的全程贯通、现代化的信息系统、纵向一体化链式管理体系等特点。因此,连锁经营也被称为零售业的第三次革命,它把现代大工业、大生产的组织原则应用于商品流通领域,提高了协调运作能力,实现了规模经营效益。近年来,连锁经营在我国迅速兴起并蓬勃发展起来,迄今约有2 000多家连锁企业,在其他形式的零售业不景气的情况下,连锁商业却能一枝独秀,销售额与效益逐步增长。伴随着连锁经营的发展,每一个门店都是连锁经营体系的一个利润中心,门店能否健康运营、持续盈利是直接关系连锁经营体系能否在市场竞争中站稳脚跟的重要问题。因此,如何加强对门店的管理变得日益重要。

同时,随着社会经济的发展,人们的生活水平日益提高,消费者购物已不再是单纯地进行消费,而是通过轻松愉快的购物过程来获得心理上的享受,进而得到身心的满足,而在门店购物已成为现代人快节奏的生活方式之一。作为门店的员工,最大化地满足消费者的需求是自身价值的体现,这就对从事门店管理的工作人员提出了更高要求,因此,学习如何有效地进行门店管理,更好地满足消费者的需求,就成了门店工作人员的当务之急。

“门店管理实务”是一门实践性非常强的应用型课程,因此,在“门店管理实务”的教学中,不仅需要学生加强对门店管理理论知识的学习,更重要的是需要学生加强对门店管理实际操作技能的训练。基于以上考虑,我们于2012年编写了本书的第1版,目的是针对门店管理所涉及的各个项目对学生进行系统和强化训练,让学生在学完具体项目后能够掌握门店管理所需的知识,掌握门店管理岗位所要求的技能和能力,提高今后从事门店管理工作的综合能力。随着连锁经营管理的进一步发展,我们结合该业态最新的发展趋势,对第1版进行了修订,第2版具有以下特点。

(1) 在第1版的基础上结合连锁经营和门店管理发展的最新趋势,对大部分案例和知识链接进行了更新修订,同时也更新了一些过时的知识点,增加了一些新的知识点。使读者能够了解到连锁经营和门店管理的最新发展趋势与动态,掌握门店管理的最新知识。

(2) 在进行第2版的修订时与相关具有连锁门店运营经验的企业合作,共同编写了这本报校企合作教材,更具实际操作性和务实性。相关企业在本书的编写过程中提供并编写了多个企业案例,同时也对整本书的修订编写工作提出了宝贵的意见和建议,提高了本书的编写质量和水平。

(3) 本书根据门店日常管理中的实际工作需要,以工作项目为导向,分为门店员工角色认知、门店形象管理、门店员工管理、门店顾客管理、门店商品管理、门店销售管理、门店财务管理、门店安全管理和连锁门店运营管理九大项目,各项目又分解为多个子项目,并对其进行了详细描述,内容综合全面、翔实,对学生毕业后承担门店管理工作具有较大的指导作用。

(4) 本书是紧跟门店管理的最新动态及要求编写,体例新颖、编排独特、内容精练、深入浅出、信息量大、启发性强。特别是书中大量的案例和知识链接及富有启发性、全面性的项目训练(包括“训一训”和“练一练”),既能使学生轻松地掌握门店管理的相关知识,又能让学生在实践中增强门店管理的实战能力和技巧。

(5) 本书创新性地每个项目里开设了“门店管理工具箱”,纳入了完成各项门店管理项目时常用的一些表格和操作规范等,进一步增强了本书的实操性和实用性,这是本书的一大创新之处。

(6) 本书采用“案例导入”方式编写,每个案例都配有问题,使学生带着相关问题及思考开始每个项目的学习。每个项目都配有知识链接、案例、门店管理工具箱、项目小结和项目训练等栏目,使本书更具实用性、综合性、针对性、科学性和操作性。

(7) 本书的编委会由多个相应专业的教师和企业专家组成,他们具有丰富的企业工作经验,校企合作编写使本书的内容更具有专业性和权威性。

(8) 为方便教师教学,本书还配有电子教案和课件。

本书由浙江省温州科技职业学院陈方丽、林瑜彬老师主编,北京航空航天大学北海学院刘常宝副教授主审,并对全书提出许多建设性的指导意见。具体编写分工为:陈方丽副教授编写项目1、项目2,林瑜彬讲师编写项目4、项目6,周胜芳副教授编写项目3,卢盛若讲师编写项目5,林莲华讲师编写项目7,王金旺讲师编写项目8,吕卫讲师编写项目9,温州新世纪发展集团董事长谢炳超先生参加了本书多个项目、多个案例的编写工作,并对本书的修订工作提出了宝贵的意见和建议。

在本书的编写中,我们参考了大量国内外专家学者的研究成果及相关文献,并得到机械工业出版社的大力支持,高伟老师为本书的策划、编辑做了大量细致的专业工作,并提出许多建设性的宝贵意见,在此一并表示衷心感谢!

由于编者水平有限,书中难免存在不足或欠妥之处,敬请各位专家、同仁和广大读者不吝赐教。

编 者

2016年11月

教学目的

“门店管理实务”是一门实践性非常强的应用型课程，因此在“门店管理实务”的教学中，不仅需要学生加强对门店管理理论知识的学习，更重要的是需要学生加强对门店管理实际操作技能的训练和培养。

教学基本要求

教学内容

建议教师在教学过程中既要讲透相关基础理论知识，又要重视各个项目里的技能训练，使学生既能全面掌握门店管理的基础理论知识，又能有效掌握门店管理的规范和技巧，二者不可偏废。

教学方法

建议教师在讲授基础理论知识时多运用当地学生熟悉的案例穿插进行讲授，这样有利于学生对相关知识点的理解和掌握，同时利用知识链接有效拓展学生的知识面，开阔他们的视野。在进行项目训练时，建议让学生组成团队进行实训操作，既能有效提高实训效果，又能培养学生的团队合作精神，如可让学生组队考察当地比较知名的单店，对门店管理模式进行分析等，有效锻炼他们的实践操作和动手能力。

教学手段

建议全部采用 PPT 多媒体教学，也可增加一些经典的视频教学，增强学生的学习兴趣。同时可邀请当地知名门店的店长等相关人士来校开设讲座或带领学生到当地实体门店进行参观等，增强学生对门店管理工作的实战体验。

课程评价

建议采用过程考核和结果考核相结合的方式进行课程评价。过程考核主要包括平时的

课业成绩、上课发言情况和出勤情况等。结果考核主要是指期末的考核，期末考核可采用期末书面考试或提交有关门店管理综合实训报告的方式进行。

师资队伍

由于门店管理工作涉及多个专业领域，如市场营销、人力资源管理、财务管理、物流管理等，各个项目的专业性较强，单一专业老师任教的教学效果并不太好。因此，我们建议该课程实行“联合授课制”，即让相应专业的老师教授相应的项目，这样更具有专业性和权威性。

教学内容及学时安排

项 目	标 题	建议课时	
		营销类专业	非营销类专业
项目 1	门店员工角色认知	3	2
项目 2	门店形象管理	6	4
项目 3	门店员工管理	6	4
项目 4	门店顾客管理	9	6
项目 5	门店商品管理	6	4
项目 6	门店销售管理	9	6
项目 7	门店财务管理	6	4
项目 8	门店安全管理	3	2
项目 9	连锁门店运营管理	6	4
合 计		54	36

说明：在教学课时方面，建议开设一个学期，根据各个专业的不同，可每周开设 2~3 个课时。当然，也可根据各专业的实际需要进行相应的调整。

Contents 目 录

前言

教学建议

项目1 门店员工角色认知 /1

子项目1.1 店长角色认知 /2

子项目1.2 店助理角色认知 /10

子项目1.3 营业员角色认知 /11

子项目1.4 收银员角色认知 /14

门店管理工具箱1 /16

项目1小结 /19

项目训练 /19

项目2 门店形象管理 /22

子项目2.1 门店布局设计 /23

子项目2.2 门店商品陈列 /33

子项目2.3 门店氛围营造 /37

子项目2.4 门店卫生清洁 /41

门店管理工具箱2 /43

项目2小结 /45

项目训练 /46

项目3 门店员工管理 /48

子项目3.1 门店员工招聘 /49

子项目3.2 门店员工培训 /55

子项目3.3 门店员工考核 /61

子项目3.4 门店员工奖惩 /66

子项目3.5 门店员工激励 /70

门店管理工具箱3 /74

项目3小结 /79

项目训练 /79

项目4 门店顾客管理 /83

子项目4.1 门店顾客开发管理 /84

子项目4.2 门店顾客服务管理 /101

子项目4.3 门店顾客抱怨处理 /113

门店管理工具箱4 /121

项目4小结 /123

项目训练 /123

项目5 门店商品管理 /129

子项目5.1 商品采购管理 /130

子项目5.2 商品收货管理 /137

子项目5.3 商品盘点管理 /140

子项目5.4 商品库存管理 /143

子项目5.5 商品退换管理 /147

门店管理工具箱5 /149

项目5小结 /151

项目训练 /151

项目6 门店销售管理 /154

子项目6.1 制订门店销售计划 /155

子项目6.2 门店商品价格管理 /160

子项目6.3 门店商品促销管理 /170

子项目6.4 提升门店销售管理绩效 /190

门店管理工具箱6 /195

项目6小结 /198

项目训练 /198

项目7 门店财务管理 /203

子项目7.1 门店财务基础知识 /203

子项目7.2 门店现金费用管理 /210

子项目7.3 门店成本费用控制管理 /214

子项目7.4 门店收银作业流程 /220

门店管理工具箱7 /223

项目7小结 /225

项目训练 /225

项目8 门店安全管理 /228

子项目8.1 安全消防管理 /229

子项目8.2 作业设备管理 /234

子项目8.3 紧急事件管理 /238

门店管理工具箱8 /246

项目8小结 /251

项目训练 /251

项目9 连锁门店运营管理 /254

子项目9.1 连锁门店的概念和类型 /255

子项目9.2 直营连锁门店运营管理 /262

子项目9.3 特许连锁门店运营管理 /270

子项目9.4 自由连锁门店运营管理 /275

门店管理工具箱9 /277

项目9小结 /279

项目训练 /280

参考文献 /283

门店员工角色认知



能力目标

通过完成本项目的教学，学生应具备以下基本能力：

1. 能通过店长角色认知相关知识的学习，准确定位店长的角色
2. 能通过店助理角色认知相关知识的学习，准确定位店助理的角色
3. 能通过营业员角色认知相关知识的学习，准确定位营业员的角色
4. 能通过收银员角色认知相关知识的学习，准确定位收银员的角色



知识目标

1. 掌握店长角色认知的相关知识
2. 掌握店助理角色认知的相关知识
3. 掌握营业员角色认知的相关知识
4. 掌握收银员角色认知的相关知识



案例导入 1-1 优衣库的店长培养之道

优衣库是快时尚品牌最为耀眼的星星之一，成就优衣库光芒四射的因素离不开优衣库对店长的重视和培养。那么优衣库是如何培养出出色店长的呢？日本资深营销专家月泉博将和你一起探讨这其中的奥秘。

月泉博，日本资深营销专家，作为业界公认的优衣库研究第一人，通过十余年的跟踪调查报道，多次采访柳井正和优衣库的其他管理高层，最终写就《优衣库这样卖衣服，不服也得服》，此书围绕服装零售业的核心，探讨了优衣库独到的销售哲学。那么，奥秘在哪里呢？

店长是最有价值的岗位

其实还要回到人本身。很多人也许并不知道，柳井正本人是管理学大师彼得·德鲁克的超级粉丝，他十分喜欢钻研德鲁克的经典著作，自己还曾撰写《柳井正：我的德鲁克式经营

论》。他认为,根据德鲁克的观点,一线的销售人员比总部更加了解顾客,所以,所有正确答案都在店铺的销售第一线。这就是优衣库的经营理论——“从总部主导切换到店铺主导”。在优衣库内部,店长是最有价值的岗位,柳井正曾经不止一次表示,只要做好店长,就能得到比总部员工更高的收入和荣誉。

同时,从1999年开始实施的超级明星店长制度,更是体现了这种经营理论的革新,对于明星店长,总部会将库存调整、店铺陈列与分店下单权等重要权力下放店长,并将分店的经营利润目标与其奖金直接挂钩,还会从这些超级明星店长中进行严格筛选,筛选出的最优秀者将成为核心管理者,并最终成为总部培养的未来领导者。

知识工作者的伟大潜能

如此重视对店长的培养,其实是因为优衣库独特的经营理念,柳井正认为,在一个已经资源饱和的时代做营销,顾客才是最终决定者,店铺就是整个品牌的关键展示地,而以往仅仅把店铺当作资金与产品的流通中介,把一线销售人员当作收银员的做法,往往会导致客户糟糕的体验。

柳井正认为,德鲁克理论的伟大之处就在于对知识工作者概念的提出,而优衣库正是这项经典理论的成功实践者。众所周知,对于知识工作者,德鲁克的定义就是:“根据信息与知识,自行思考,主动做工作指南里没有写的、上司没有交代的工作,并能良好完成的工作者。”对于一个成功的店长,在优衣库里有很细致的规定,比如充分思考销售计划,致力于提高客户满意度,并且要奖惩分明,为部下的成长和未来负责等,这绝对不仅仅意味着任务是完成所谓的销售目标而已,在优衣库,店长才是最重要的管理者,而这一经营理念的顺利实施,使得优衣库在全球迅速扩张并成为服装零售行业的佼佼者。

资料来源:天霸商场网,优衣库的店长培养之道。

【问题】 你觉得店长在门店管理中起到什么样的作用?应该如何培养一名优秀的店长?

子项目 1.1 店长角色认知

1.1.1 店长角色定位

店铺是零售企业的终端,是零售企业运营的基础环节,是为客户提供服务的主要渠道,其经营状况直接决定了零售企业的经营业绩、竞争能力和服务水平。店长则是门店的灵魂和核心。一个店就像是一个家,店长就像是这个家的“家长”。家长要操心这个家的所有问题:人员、货品、卫生、陈列等方方面面都要照顾到,任何一个小的细节考虑不到,就有可能给工作带来不良的影响。

更多的企业则希望店长是一名优秀的“导演”。店面是一个表演的舞台,店堂内的硬件设施就是布景和道具,而公司一年四季不断变化的货品构成了故事的素材。店长要把这些素材组织成吸引人的故事,讲给每一位光顾的顾客听。故事讲得好不好,客人爱不爱听,全凭店长的组织、策划、安排和带动。

无论哪种说法,都表明了一个观点,那就是:店长是一个店的领导者,是店铺的核心。

心。作为一个门店的领导者、店铺的核心，店长不仅要协调和激励员工做好店内的营业工作，带领他们以团队精神塑造店铺特色，同时也要负责店铺内的人员管理培训，以及同其他地区的商业伙伴建立良好的关系。此外，他还要将店铺所在地域的情况和消费动态向总部反馈，以便总部及时了解市场情况，对应市场变化做出相应的调整。因此，店长又是企业文化信息传递的纽带，是公司销售政策的执行者和具体操作者，是企业产品的代言人。

只有认清店长的角色定位，才能明确自己的工作范围和职责，才能充分发挥自己的才能。店长角色主要有以下几种。

1. 门店的代表者

就门店而言，店长是门店的代表者，代表公司与顾客、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，是员工需要的代言人。门店内不论有多少导购人员，他们在不同的班别上下班，他们的服务表现有好有坏。但门店的整体经营绩效及店铺形象都必须由店长负全责，所以店长对门店的营运必须了如指掌，这样才能在实际工作中做好安排与管理，发挥最大实效。

2. 经营目标的执行者

门店既要满足顾客的需求，又必须创造一定的经营利润。对于公司的一系列政策、经营标准、管理规范、经营目标，店长必须忠实执行。因此，店长必须善于运用所有资源，以达成兼顾顾客需求及公司利润的双重目标。即使店长对公司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公司相关部门的领导提出，切不可在下属员工面前表现对公司决策的不满情绪或无能为力的态度。所以，店长在门店中必须成为重要的中间管理者，这样才能强化门店的营运与管理，确保门店经营目标的实现。

3. 卖场的指挥者

店长必须负起总指挥的责任，安排好各班次人员的服务工作，指示门店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，在卖场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，实现销售目标。

4. 店员士气的激励者

常言道：欲望是一股无形的巨大力量。下属工作欲望的高低不容忽视，它将直接影响员工的工作质量。所以，店长应时时激励全店员工，保持高昂的工作热情，形成良好的工作状态，让全店员工人人都具有强烈的使命感、责任心和进取心。

5. 店员的培训者

员工业务水平的高低直接关系到门店经营业绩的好坏。所以店长不仅要时时充实自己的实战经验及相关技能，更要不断对所属员工进行岗位培训，提升员工的整体素质，激励店员努力做好店内营业工作，为店铺创造效益。

6. 各种关系的协调者

店长应具备处理各种矛盾和关系的耐心与技巧，如与顾客沟通、与员工沟通、与公司沟通等方面，解决和协调店内顾客和员工之间出现的各种问题，使工作场所的工作秩序保

持顺畅。店长在上情下达、下情上传、内外沟通的过程中,应尽量注意运用技巧和方法,以协调好各种关系。

7. 营运与管理质量的控制者

为了保证门店的实际作业与公司的规范标准、营运计划和外部环境相统一,店长必须对门店的日常营运与管理业务进行有力的、实质性的控制。其控制的重点是人员控制、商品控制、现金控制、信息控制以及地域环境的控制等。

8. 工作成果的分析者

店长应具有计算与理解门店所统计的数值的能力,以便及时掌握门店的业绩,进行合理的目标管理。同时,店长应始终保持理性头脑,善于观察和收集与门店营运管理有关的情报,并进行有效分析以及对可能发生的情况进行预见。



案例 1-1 S 店长的苦恼

S 店长是浙江某地级市一家大卖场的店长,该卖场面积不算大,大约有五六千平方米,不过在浙西这个地级市却一直雄踞当地最大的卖场达四年之久,直到前不久才被一家国内巨型连锁企业的大卖场所超越。

由于是当地最大的卖场之一,该卖场的生意一直很不错,是该公司的盈利大户,不过现在受外来大卖场的挤压,压力比以前大了许多。一直以来 S 店长总感觉自己的时间不够用,好像每天都有做不完的事情,看上去,不仅门店,甚至整个公司也都属她最忙似的。如今大敌当前,她更是感到时间不够用,虽然是超长时间地工作,但还是有许多事情照顾不过来,经常贻误时机,造成经营管理上的困难。

为此, S 店长感到非常苦恼,总是反省自己是不是还不够努力,是不是自己的责任心还不够,是不是自己的领导能力不行才造成工作这样被动的。

S 店长属于那种大事小事一把抓,门店里大大小小的事情都由她来做主,她也很享受这种令人尊敬的感觉,这种掌控的感觉常常是她在自己的小姐妹圈里引以为豪的。她一直认为做店长就是抓细节,店与店之间的差距都在细节上,所以,她格外关注细节,常常带领下面的处长、课长直接到现场办公指挥,这些处长、课长们虽然也对她的领导风格颇有微词,但是鉴于目前效益好, S 店长在公司上下的威信又比较高,所以也不敢轻易提出异议,只好默默忍受,唯一能够让人感觉到的就是他们的工作有些消极。

这些处长、课长们越消极, S 店长就越是急匆匆地冲到第一线,因为一旦出纰漏,别人都可以躲着,唯有她这个店长是躲不掉的,所以,无论再苦再累她都得顶着。即便如此她还是非常失落地发现,总是有越来越多的重要事情没有去做或者来不及做完,这严重影响了门店的经营。所以,随着经营业绩的下滑, S 店长的苦恼也就越积越多:为什么自己的时间老是不够用呢?是不是自己在时间的掌控和安排上出了什么问题?为什么现在下面的中层干部这样消极,自己是不是某些方面做得不对,应该如何改进?

资料来源:某店长的时间管理案例分析, <http://www.xuexila.com/time/213723.html>。

【问题】 S 店长为何有这么多苦恼?这些苦恼产生的原因是什么?该如何解决?

1.1.2 店长的工作职责

(1) 忠于职守,维护公司及门店的统一形象,以身作则,严格遵守公司及门店的一切制度,日常工作中无条件接受上级的督导。

(2) 了解品牌的经营方针,依据品牌的特色和风格执行销售策略,及时宣传、吸纳、归档会员。

(3) 负责管理店面的日常工作,对员工的日常工作表现进行考勤、考核、监督,及时向部门经理反映员工动态并对员工进行培训及思想沟通工作。

(4) 负责准确无误地盘点、对账、账簿制作、商品交接。

(5) 负责货架、库存及订货管理,保证货品的充足、存货的准确及订单的及时发放。

(6) 负责执行总部下达的销售计划、促销计划和促销活动。

(7) 负责执行总部下达的商品价格变动。

(8) 掌握门店的销售动态,向总部建议新商品的引进和滞销品的淘汰。

(9) 掌握门店各种设备的维护保养知识。

(10) 妥善处理顾客投诉和服务工作中所发生的各种矛盾。

(11) 监督门店内外的清洁卫生,负责保卫、防火等作业管理。

(12) 监督门店商品的损耗管理,把握商品损耗尺度。

(13) 了解周围品牌的产品情况及销售情况,登记并提供每天的销量及店内客流量资料。

(14) 定时按要求提供周围品牌在外界的公关推广活动。

(15) 激发导购的工作热情,调节店内购物气氛。

(16) 协助部门经理处理与改善店面运作的问题。

(17) 协助部门经理与所在店内或外界的沟通与协调。

1.1.3 店长的工作流程

1. 营业前

(1) 开启电器及照明设备。每天提前15分钟到店,进店后依次开启电器及照明和空调设备,检查音响、灯光等是否控制适当。

(2) 带领店员打扫店面卫生。要注意入口处、地面、玻璃、收银台和卫生间等是否已清理干净。

(3) 召开晨会。

1) 检查店员仪容仪表。

2) 检查店员出勤情况。

3) 公布与传达公司政策及当天的营业活动。

4) 分析前日营业情况,检讨工作表现。

5) 培训新员工, 交流成功售卖技巧。

6) 激发工作热情, 鼓舞员工士气。

(4) 清点货品。

1) 特价商品是否已陈列齐全。

2) 特卖商品 POP 是否已悬挂。

3) 商品是否已做好陈列。

4) 购物袋是否已摆放就位。

5) 督导收银台营业前的工作准备情况。

(5) 核对前日营业报表, 传送公司。

2. 营业中

(1) 随时检查店员仪容仪表, 整理工服, 佩戴工牌。

(2) 门店的店长需要督导收银作业, 掌握销售情况。

(3) 检查商品陈列是否规范, 标签填写是否清楚、是否对位。

(4) 备齐包装盒、包装袋, 以便随时使用。

(5) 维护卖场、库房的环境整洁及产品整齐。

(6) 及时更换、撤增促销特卖展示。

(7) 注意形迹可疑人员, 防止货物丢失和意外事故的发生。

(8) 及时主动协助顾客解决消费过程中的问题。

(9) 收集市场信息, 做好销售分析。

(10) 整理公司公文及通知, 做好促销活动开展前的准备和结束后的收尾工作。

3. 营业后

(1) 核对账物, 填写好当日营业报表。

(2) 总结当天销售情况, 核实是否已完成当天的销售目标, 分析存在的问题并提出相应的解决办法, 不断提升销售业绩。

(3) 制作销售统计报表、订货单以备第二日通知配送中心补货。

(4) 督导收银员清机、结账及缴款, 合计每日营业额并进行呈报与分析。

(5) 核对并妥善保存营业款, 留好备用金。

(6) 整理顾客档案并做好归档工作。

(7) 检查电器设备(如音响、空调、照明灯及招牌灯等)是否关闭, 杜绝火灾隐患。

(8) 检查门窗是否关好, 店内是否还有其他人员。

(9) 填写店长工作日记, 总结一天的工作。

1.1.4 店长应具备的素质

店长是一个具有特殊性质的管理者, 他既要处理店内很多具体繁杂的事务, 是店面营业活动的全面负责人, 又必须实现各种营业目标, 对店铺的所有者负责。因此, 店长必须

具有以下素质。

1. 身体素质

店长最好是年轻力壮者，必须身体健康、强壮，能承受长期的工作疲劳及满负荷的紧张工作带来的压力。

2. 性格要求

(1) 积极主动。任何事情都积极主动地去面对，无论何时都主动迎接挑战，积极解决问题。

(2) 忍耐力强。店内营业活动顺利进行的时间很短，而辛苦和枯燥的时间却很长。店长必须有足够的忍耐力去引导整个团队渡过一个又一个的难关。

(3) 乐观开朗。乐观开朗的笑容总会像阳光一样照亮自己也照亮别人，店长良好的情绪会像春天的微风，使整个店铺的气氛焕然一新。

(4) 包容力强。每个人都有失败和犯错误的时候，店长要包容下属的过错，真心关怀和激励店员，陪伴其一起成长。

3. 工作态度

(1) 做店员的好榜样。身体力行，以身作则，用行动树立在店员中的影响力。

(2) 赢得店员的尊敬与信赖。设身处地为店员着想，真心关怀店员的工作和生活。

(3) 善于与店员沟通交流，改善工作方法。留意店员的工作情绪，发号施令时注意细节和技巧。

(4) 经常自我反省。日常工作事务繁多，身为店长应该时刻反省自己，发现缺点便设法改进。

1.1.5 店长应具备的能力

(1) 经营管理能力。不断找问题，防患于未然，加强管理，使店铺整体运营更趋合理；有计划地组织人力、物力、财力，合理调配时间，整合资源，提高效率；整理和分析信息资料与数据，并在实践中运用，以扬长避短，查漏补缺。

(2) 组织领导能力。组织领导能力是指店长为了有效地实现经营目标，灵活地运用各种方法，把各种资源合理地组织和有效地协调起来的能力，包括协调关系的能力和善于用人的能力等。组织领导能力是店长的知识、素质等基础条件的外在综合表现，具体体现在有效、合理地组织下级，调动店员的积极性，共同完成公司的确定目标。

(3) 培训辅导能力。培训辅导能力是指店长能拓展下级的视野，使人尽其才，提高业绩的指导能力。店长用已有的规范管理培育下级，传授可行的方法、步骤和技能，使员工在其职、尽其责、胜其任。同时要查漏补缺，帮助下级尽快改正错误并培训他们，使其迅速成长。

(4) 专业技术能力。店长应掌握所经营商品的性能特点、安装要求、技术参数、简单维护等知识，对服务型企业而言，店长的专业技术则更多地体现在服务的流程性和规范性

方面。总之店长应有经营店铺的必备技巧和使顾客满意以及快速、正确地分析解决问题的能力。

(5) 自我学习提高的能力。不断学习和更新专业知识,不断成长,完善自己。

(6) 诚信的职业道德,作为榜样和承担责任的能力。具有良好的操守和高尚的道德,有凝聚力、向心力,在店员中起到上行下效的作用;一店之长是整个团队的领导,遇事要不推诿,勇于承担。

案例 1-2 金宝贝的 MBA

在金宝贝,门店体现为一家早教中心,而门店的店长也被称为“运营总监”。陈炜表示,运营总监的综合能力素质对早教中心的成败起着至关重要的作用:“拿加盟店来说,一家加盟店就是一个独立的商业体,在现成的商业模式下,运作是否成功主要取决于两点:一是选址好不好;二是人对不对。选址会受外界一些客观条件的限制,而在早教意识相对较弱的三、四、五线城市,一开始就要依靠运营总监的能力开拓市场。因此对比起来看,运营总监对加盟店的成败起着最重要的作用。”

资料来源:三亿文库,店长管理十大案例。

【问题】 一名优秀的店长对企业而言起着什么作用?

1.1.6 店长的任职资格

- (1) 大专及以上学历。
- (2) 3 年以上相关门店工作经验。
- (3) 接受过市场营销、门店管理技能、财务知识、产品知识等方面的培训。
- (4) 对市场营销工作有较深刻的认知;有良好的市场判断能力和开拓能力;有极强的组织管理能力;熟练操作办公软件。
- (5) 正直、坦诚、成熟、豁达、自信;具有高度的工作热情,良好的团队合作精神,较强的观察力和应变能力。

知识链接

店长如何进行时间管理

作为一名店长,如何进行有效的时间管理呢?这里简要介绍四种比较有效的时间管理方法。

方法一:四象限时间管理法

我们根据所做事情的重要程度将事情分为重要与不重要两类,同时根据事情的紧急程度把事情分为紧急与不紧急两类,这样就可以构成四个象限:第一象限重要而紧急;第二象限重要而不紧急;第三象限紧急而不重要;第四象限既不紧急也不重要。

对于第一象限重要而紧急的事情,我们要优先予以安排,确保这些事情能够在第一时间完成,不过,若是我们每天完成的工作中 50% 以上都是重要而紧急的,我们就要当心了,