

教育部职业教育与成人教育司推荐教材配套用书
财经商贸类职业培训用书

店长岗位实训

商和功 杨蕊 主编



教育部职业教育与成人教育司推荐教材配套用书
财经商贸类职业培训用书

店长岗位实训

商和功 杨蕊 主编

高等教育出版社

内容提要

本书是财经商贸类职业培训用书。本书以“当一天小店长/营业主管/柜组组长”为出发点,按照商场、超市、连锁店等连锁经营企业的店长岗位实际工作要求,以店长的一天工作为案例、以经营管理为核心编写而成,旨在培养学生具备基层商业管理者的基本素质。全书包括店长一天的工作训练、商品布局与陈列训练、组织促销活动训练、商品盘点训练、服务管理训练和管理制度训练 6 个方面,共计 28 项单元实训。

本书配有实训教学光盘,主要包括工作场景实录、相关知识等。

本书既可作为中职、高职财经商贸类专业学生实训之用,也可作为在职商贸人员培训用书;可单独使用,也可与模拟公司综合实训系列教材配套使用。同时,它还是学生就业与创业教育,以及下岗职工再就业的实训教材。

图书在版编目(CIP)数据

店长岗位实训/商和功,杨蕊主编. —北京:高等教育出版社,2007.7

ISBN 978-7-04-021096-5

I. 店… II. ①商…②杨… III. 商业企业-企业管理-基本知识 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 089725 号

策划编辑 陈伟清 责任编辑 孟方 封面设计 于涛 责任绘图 朱静
版式设计 张岚 责任校对 胡晓琪 责任印制 尤静

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100011
总 机 010-58581000

经 销 蓝色畅想图书发行有限公司
印 刷 北京东光印刷厂

开 本 787×1092 1/16
印 张 6.25
字 数 140 000

购书热线 010-58581118
免费咨询 800-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
畅想教育 <http://www.widedu.com>

版 次 2007 年 7 月第 1 版
印 次 2007 年 7 月第 1 次印刷
定 价 16.90 元(含光盘)

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 21096-00

郑重声明

高等教育出版社依法对本书享有专有出版权。任何未经许可的复制、销售行为均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人将承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。为了维护市场秩序，保护读者的合法权益，避免读者误用盗版书造成不良后果，我社将配合行政执法部门和司法机关对违法犯罪的单位和个人给予严厉打击。社会各界人士如发现上述侵权行为，希望及时举报，本社将奖励举报有功人员。

反盗版举报电话：(010)58581897/58581896/58581879

传 真：(010)82086060

E - mail: dd@ hep. com. cn

通信地址：北京市西城区德外大街4号

高等教育出版社打击盗版办公室

邮 编：100011

购书请拨打电话：(010)58581118

序

随着市场经济的不断发展,商业更加发达,流通业更加活跃。现代商业已从传统买卖业形态,朝着连锁化、规模化、人本化、网络化方向发展,成为21世纪最有发展前景的行业之一。大力发展我国现代商业,需要培育数以千万计的适应现代市场经济发展要求的新商人。

目前,我国正在大力发展职业教育,从多途径、多层次培养现代商业从业人员。在人才培养模式上,北京财贸职业学院构建的专项技能训练、商业岗位体验、岗位综合模拟、校外顶岗实习四位一体的实践教学体系,体现了职业能力递进式培养过程,促进了能力培养层次不断上升,是系统培养学生商业职业能力和职业素养的有效模式。该学院创建了“大学生商业一条街”,面向财经商贸类专业开设了商业岗位体验系列课程,包括店长岗位、营业员岗位、收银员岗位和网络营销岗位体验,根据财经商贸类专业学生应具备的共同能力要求,无差异地顶岗体验商业经营管理活动。这些课程是学生到企业工作岗前的实战演练,达到了卖场与课堂两结合、工作与学习同进行的教學目的。学生在真实的市场环境中,面对真实的顾客,开展岗位体验。在全新的开放式课堂中,培养具有财贸学生基本特征的应用能力及未来从事商业管理的能力,培养具有服务意识、诚信品格的职业素养,为尽快适应就业要求和岗位需要奠定了坚实的基础。

为适应商业从业人员在职培训、财经商贸类专业职业教育开设“零售商业岗位技能训练”课程的需要,北京财贸职业学院和北京西单友谊集团等单位在多年实践教学的基础上,组织编写了商业岗位实训系列教材。按照关键岗位群的技能要求,系列教材分为《店长岗位实训》、《营业员岗位实训》、《收银员岗位实训》和《网络营销岗位实训》四册。每册包括该岗位的主要训练内容,每项训练又分为实训目的、实训内容、实训环境、岗位职责、业务流程、服务规范,尽可能地反映各岗位应具备的职业能力和职业素养。

《店长岗位实训》以“当好商店的店长”为出发点,按照店长一天和一个周期的实际工作要求,设计了28个训练,便于学生进行店长岗位业务和管理能力训练,主要内容包括:店长卖场一天的活动、商品布局与陈列、组织促销活动、商品盘点、服务管理和管理制度建设等训练。

《营业员岗位实训》以“当好营业员”为出发点,按照营业员岗位职业标准和实际工作要求,设计了23个训练,便于学生进行营业员岗位业务训练,主要内容包括:营业员职业素质、服务礼仪、沟通、营业前操作、迎接顾客、商品介绍、处理顾客异议、商品成交和商品盘点等训练。

《收银员岗位实训》以“当好收银员”为出发点,按照收银员岗位实际工作要求,以收银

系统为平台,设计了26个训练,便于学生进行收银员岗位业务训练,主要包括:收银员职业素质、收银机操作、营业前收银准备工作、营业中收银结账工作和营业后收银作业等训练。

《网络营销岗位实训》以电子商务应用为主线,按照网络营销岗位实际工作要求,基于真实的电子商务实训平台,设计了25个训练,通过网络开店经营、案例分析、分组讨论等多种形式,帮助学生熟悉和了解网络营销岗位的操作规程,掌握网络营销岗位所需的基本技能。其主要内容包括:市场调研与创业计划、网店建设与页面设计、供应商引进与商品管理、促销活动策划、网络宣传推广、支付方式与配送方式、客户服务与订单处理等训练。

该系列实训教材的主要特点:一是训练内容真实,通过构建真实或仿真的环境,设置真实的职业岗位,按实际工作业务操作流程,分工协作,进行卖场经营业务处理,有效地培养学生的职业岗位综合能力。二是结构体系新颖,根据相关职业标准、实际工作要求和实训教学的基本规律,按照训练目的、训练内容、训练场景、训练资料、训练步骤、训练指导、训练时间、考核标准的顺序组织教材结构体系。三是实训模式独特,将实际卖场工作过程与项目教学法、任务驱动式教学法、案例教学法有机结合,形成了以就业为导向的“职业岗位训练模式”。应用这种模式,首先设计任务,进行合理分组和分岗并确定岗位职责,通过“角色扮演”和“协同工作”等方式进行综合训练,按照规定的流程达到岗位要求,有效地调动学生的学习积极性。四是学习资源丰富,配备了体系比较完整、内容比较丰富、形式比较新颖的教学资源,包括实训大纲、实训教材、案例、教学光盘、网络资源及计算机软件。其中教学光盘主要包括实训现场实录、业务操作指导和相关知识内容等。

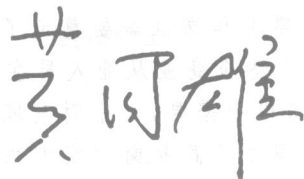
本套教材适合作为各类职业院校财经商贸类专业学生实训用书,也可作为商业从业人员在职培训或转岗就业培训用书。

中国人民大学教授、博士生导师

中华人民共和国商务部特聘专家

北京市政府商业顾问

中国商业经济学会副会长



前 言

随着现代零售企业的发展,超市、商场、酒店等商业、服务业企业的数量日趋增加,呈现出快速发展的态势。在这种形势下,对店长的需求量也不断增加,对店长的职业素质和技能要求也越来越高。

本书以店长的日常工作为出发点,以店长的一天工作为脉络,以经营管理为核心组织编写。在整个编写过程中,力求与各商业业态的企业相结合,联系到超市、商场、商店的实际操作,对做好一名店长有很实际的指导作用。

本教材力求培养学生实际操作本领,从店长的职责、工作流程、业务技能、经营策略、管理方法等进行了全面的指导,并注重引导学生遵从“要学会做一名优秀店长,首先要学会做人”的道德准则及作为领导者“以人为本”的管理原则。

本书具有以下特点:

(1) 内容实用。本书包括7章,围绕店长岗位设计了28项单元训练,以企业实际操作为主线,包括店长一天的工作训练、商品布局与陈列训练、组织促销活动训练、商品盘点训练、服务管理训练、管理制度建设训练等,使学生置身于实践课堂之中,能够对职业岗位有一个初步的认识。

(2) 结构新颖。本书根据实训教学的基本规律,采用项目教学法,按照训练目的、训练内容、训练资料、训练步骤、训练指导的顺序组织教材结构体系。

(3) 体系简洁。本书编排新颖明快、图文并茂,设计了案例分析、情景展现、仿真演练等实训项目,理论紧密联系实际,文字简洁,针对性强,既增加了教材的趣味性,又方便了学生的使用。

(4) 资源丰富。本书配有实训教学光盘,主要包括工作场景实录、相关知识等。

本书由商和功、杨蕊任主编。全书主要内容 by 商和功编写,每章的基本理论知识介绍、各训练的中心内容由商和功编写。其中,杨蕊参与了第一章的编写。训练目的、资料、步骤等由杨蕊和陈凌编写。本书图片由商和功、李爱玲拍摄。

本书既可作为中职、高职财经商贸类专业学生实训之用,也可作为在职商贸人员培训之用;可单独使用,也可与模拟公司综合实训系列教材配套使用。

本书承蒙王成荣教授认真审定。在编写过程中,北京财贸职业学院给予了大力支持,在此一并表示感谢。

由于时间仓促及水平有限,书中不当与疏漏之处恳请大家批评指正。

作为商业岗位实训系列教材之一,与本书同时出版的还有《网络营销岗位实训》、《营业员岗位实训》、《收银员岗位实训》。本系列教材力求兼顾零售商业不同岗位的需求,希望通

过此系列教材作为财经商贸类专业教学与企业需求之间的补充,使财贸毕业生能够掌握实际作业知识,迅速适应企业要求并获得企业肯定。本系列教材总主编由王茹芹、周宏担任,系列教材开发成员有孙万军、杨蕊、商和功、崔玉华、陈凌、沈煜等。

编者
2007年2月

前言

随着社会主义市场经济的深入发展,企业竞争日趋激烈,企业对人才的需求也日益迫切。财经商贸类专业作为培养经济、管理、服务类人才的重要专业,其教学质量的高低直接关系到企业的人才储备和竞争力。本系列教材的编写,旨在填补当前财经商贸类专业教材在实践操作方面的不足,为学生提供更多的实际作业知识,帮助他们更好地适应企业需求。

本系列教材的编写,得到了许多专家和学者的支持。在编写过程中,我们参考了大量的文献资料,并结合了自身的教学经验和企业实践。教材内容力求做到理论与实践相结合,既注重基础知识的传授,又强调实际操作能力的培养。教材的编写,也得到了学校领导的高度重视和大力支持,在此表示衷心的感谢。

本系列教材的编写,是一个不断探索和不断完善的过程。由于编者水平有限,教材中难免存在一些不足之处,恳请广大师生在使用过程中提出宝贵意见和建议,以便我们及时修订和完善。我们相信,通过我们的共同努力,本系列教材一定能成为财经商贸类专业教学和企业需求的桥梁和纽带。

最后,我们衷心祝愿广大师生在教学和工作中取得优异的成绩,为我国经济社会的发展做出更大的贡献。

目 录

1 店长岗位实训概述	1	训练 16 做好离店工作.....	43
1.1 什么是店长.....	1	3 商品布局与陈列	45
1.2 店长岗位实训目的.....	3	3.1 商品布局的原则.....	45
1.3 店长岗位实训内容.....	3	3.2 商品陈列的原则.....	51
1.4 店长岗位职责.....	4	3.3 商品陈列方法.....	52
1.5 店长业务流程.....	6	训练 17 商品布局.....	62
1.6 店长岗位标准.....	6	训练 18 商品陈列.....	65
1.7 店长实训环境和实训方式.....	9	4 组织促销活动	67
1.8 店长岗位实训考核.....	10	4.1 组织促销活动的基本要求.....	67
2 店长一天的工作	11	4.2 开展促销活动的基本步骤.....	67
2.1 营业前的准备工作.....	11	训练 19 制定促销计划.....	68
2.2 上午主要工作.....	13	训练 20 执行促销计划.....	74
2.3 下午主要工作.....	14	训练 21 促销活动总结.....	74
2.4 晚间主要工作.....	14	5 商品盘点	76
训练 1 早晨开门前的准备工作.....	15	5.1 商品盘点的意义.....	76
训练 2 店员考勤、仪容、仪表的检查.....	16	5.2 商品盘点的主要内容.....	76
训练 3 召开晨会.....	16	训练 22 商品盘点前的准备工作.....	76
训练 4 商品补货.....	21	训练 23 针对商品盘点工作提出要求.....	77
训练 5 店面卫生.....	22	训练 24 商品盘点后的结果处理.....	78
训练 6 迎宾.....	23	6 服务管理	79
训练 7 店面巡视检查.....	24	6.1 零售商业企业的性质.....	80
训练 8 商品标识检查.....	26	6.2 顾客服务的基本要求.....	80
训练 9 商品价签的检查与管理.....	28	训练 25 检查工作.....	82
训练 10 重点工作安排.....	30	训练 26 处理服务突发事件.....	83
训练 11 组织市场调研,了解市场状况...	32	训练 27 组织服务培训.....	83
训练 12 组织货源.....	36	7 管理制度	86
训练 13 检查店面的整体情况.....	38	7.1 制定企业管理制度的要求.....	86
训练 14 确认营业额的完成情况.....	40	7.2 商业企业管理制度的主要内容.....	87
训练 15 做好工作日报.....	42	训练 28 制定管理制度.....	88

学习目标

- 明确店长岗位的实训目的和实训内容
- 熟悉店长岗位职责及其标准
- 熟悉店长业务流程
- 了解店长实训环境和实训方式
- 了解店长岗位实训考核

店长是店铺的灵魂,其工作内容类似于交响乐队的总指挥。他的管理水平直接关系到整个店铺的管理质量和经济效益。因此,作为一名店长要协调和激励全体员工做好店内的工作,以团队精神塑造出店铺特色,不断提高店铺的经营业绩。

1.1 什么是店长

店长是店铺的最高管理者,是能够带领全体员工完成店铺各项工作目标、独立处理和解决店铺经营中出现的各种问题的人员。

1. 店长的使命

店长是店铺的核心人物,肩负着为顾客提供优质商品和服务、为企业创造快乐工作氛围、为店铺盈利的重任。具体地说,店长的使命是:

- (1) 贯彻落实企业的营运目标,创造优异的销售业绩,为顾客提供良好的服务。
- (2) 领导、安排店员的日常工作,激发店员的积极性和创造性,营造愉快的工作环境。
- (3) 贯彻执行各项政策,倡导和宣传企业文化,最大限度地为企业的集体利益和长远利益服务。

2. 店长的角色

店长的角色定位主要包括以下几种:

- (1) 代表者——店长代表整个店铺的形象。

店长既是店内一名店员,又是店员的代言人,还是店铺所有者的代理人,处理与主管部门、商品供应商、顾客等的关系。

- (2) 经营者——指挥店员高效运作,对店铺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。

- (3) 管理者——控制和运用店铺的相关资源,管理店内营业活动并实现营业目标。
- (4) 协调者——协调解决店铺出现的各种问题,使工作保持顺畅。
- (5) 培训者——培训店员的各种技能,提高员工整体素质,激励店员不断为店铺创造效益。

3. 店长的权力

提示

- ◆ 有权力参与营业人员的岗位分配。
- ◆ 有权力向商场建议辞退不符合公司要求或表现恶劣的员工。
- ◆ 有对员工给予奖励和处罚的权力。
- ◆ 有权力根据员工表现向商场提出调动、晋升、降级、辞退的意见。
- ◆ 有权力对员工的日常工作表现进行检查和评定。
- ◆ 有权力对公司的配货提出意见和建议。
- ◆ 有权力拒收有质量问题的货品。
- ◆ 对店内的货品调配有决定权。

禁止

- 不遵守企业的销售政策。
- 乱用职权。
- 徇私舞弊。

4. 如何成为一名称职的店长

店长包括专卖店店长、连锁超市的店长,或是其他普通商业门店的店长。无论何种门店的店长都必须成为一名称职的店长。称职的店长要做到:

- (1) 店长应该知道自己的使命,知道自己所管理的这家门店应该做什么;工作谨慎,能够把事情做好,并知道如何给员工做示范。
- (2) 店长总是处在前锋位置,总能保持一种“我能做到”的积极态度。
- (3) 店长能与自己的部下很好相处。他们不玩权术,不把问题浪费在琐碎的小事和互相扯皮上。
- (4) 店长能够解决难题,使工作顺利完成。
- (5) 店长总能出现在最需要的地方。
- (6) 当出现问题的时候,店长从不借故推诿,并勇于承担责任。
- (7) 店长应该明白公司对他的要求,按照上级的意图完成好自己的工作。
- (8) 店长对店内的员工负有责任,对于员工的要求能够努力予以满足。

岗。(9) 店长懂得最有效地管理员工,最有效地设计好时间,最有效地完成销售任务。

提示

如何成为一个有威信店长?

——锻炼和培养自己做到:

◆ 无形的影响力

言行举止(价值判断、思维方式和行为方式)成为店中效仿的对象。

◆ 巨大的感召力

令出则行,令禁则止,一呼百应,接受其领导的人所占比重大,且指挥灵敏度较高。

◆ 稳定的凝聚力

店员以归属的心态围绕在你身边,心甘情愿地接受你的领导。

◆ 磁石般的亲和力

店员主动向你敞开心扉,聆听你的教诲,缩短与你之间的心理距离。

1.2 店长岗位实训目的

(1) 认真领会店长的岗位职责,了解业务流程、岗位标准及卖场经营管理等方面知识和提高管理技能,做好自己的本职工作。

(2) 体验店长在卖场一天的活动,训练店长带领员工做好卖场每一天各个环节的工作,保证卖场销售服务任务的完成。

(3) 训练店长带领员工做好商品布局与陈列的工作,以吸引和方便顾客购物,促进商品销售。

(4) 训练店长针对促销商品做好促销方案,组织好促销活动。

(5) 训练店长组织员工做好商品盘点工作。

(6) 训练店长做好各项服务管理工作。

(7) 训练店长做好各项制度的制定工作。

1.3 店长岗位实训内容

1. 店长岗位实训的时间安排

在真实卖场中,店长岗位实训时间为两周:

第一周:主要是对实训店长进行岗位培训,并结合实训内容安排一些实训项目,让实训店长熟悉店长的岗位职责、业务流程、岗位标准及卖场经营管理等方面的知识,学会相关技能,尝试安排和管理卖场的各方面工作,学会妥善解决卖场经营管理中发生的各种问题。

第二周：主要是在指导教师的指导下面对真正的顾客，按照店长的岗位职责、业务流程、岗位标准及卖场经营管理等知识和技能参与卖场经营与管理，学会在实战中不断地提高和锻炼自己。

2. 店长岗位实训的具体内容

(1) 认真领会店长的岗位职责、业务流程、岗位标准及卖场经营管理等各方面知识，学会相关技能，并按照店长岗位职责、业务流程、岗位标准及卖场经营管理等方面的要求，做好自己的工作。

(2) 体验店长在卖场一天的活动，带领员工做好卖场每一天各个环节的工作，保证卖场销售服务任务的完成。每天需要做好的工作主要有：

① 营业前的准备工作：包括早晨开门前的准备工作、员工考勤和仪容仪表的检查、召开晨会、商品补货、店面卫生检查等。

② 上午主要工作：包括迎宾、店面巡视检查、检查商品标识、商品价签的检查与管理、重点工作安排等。

③ 下午主要工作：包括组织市场调研和了解市场状况、组织资源、确定商品销售策略等。

④ 晚间主要工作：包括检查店面的整体情况、确认营业额的完成情况、做好日报表、做好离店工作等。

(3) 带领员工做好商品布局与陈列工作，以吸引和方便顾客购物，促进商品销售。

(4) 针对促销商品，做好促销方案，组织好促销活动：包括明确促销活动目的、确定促销方式、促销活动时间安排、促销活动任务分配、促销商品的货源准备工作、广告宣传、布置现场、制定收支预算、促销活动总结等。

(5) 组织员工做好商品盘点工作：包括商品盘点前的准备工作、商品盘点中的注意事项、商品盘点后的结果处理等。

(6) 做好各项服务管理工作，包括检查工作、处理服务事件、服务培训等。

(7) 训练店长做好企业各项制度的建设工作，包括如何制定企业管理制度、企业需要什么管理制度等。

1.4 店长岗位职责

1. 店长的岗位职责

店长的岗位职责包括：实现利润最大化、提供商品和服务、店铺财产的保全与培训店员。其主要岗位职责包括：

(1) 执行企业的各项政策与指标：

① 负责各项规定及政策、制度的宣布、解释与执行。

② 制定店铺的销售目标、计划和制度。

③ 完成企业下达的各项经营指标，如营业目标、毛利、费用及利润目标等。

(2) 负责店铺的日常经营管理：

① 陈列方式的更新、清洁工作的实施、广告的制作张贴、礼券和信用卡的发送、陈列台的布置整理、店面和店内的巡视等。

② 根据市场环境，制定长期、中期和短期的经营管理计划，包括促销策划、客户管理等。

③ 掌握店铺销售动态,为新商品的引进及滞销商品的淘汰提供建议。

④ 业绩的掌握和目标的管理,将各项目标分解给部下,并促使其实现目标。

(3) 店员管理:

① 根据店铺的规范确定店铺人员岗位设置、人员构成。

② 安排店员工作,人事考核,兼职人员的配置,店员提升、降级和调动建议。

③ 店员培训辅导、激励及奖惩等工作的推进。

(4) 财务管理:

① 负责店铺的财务核算及收银工作,做好各项报表的管理。

② 负责账目及各项费用支出的管理。

(5) 商品管理:

① 管理商品陈列与展示。

② 管理商品价格变动、调货、退货、盘点等。

③ 负责监督与改善店铺各类商品的损耗管理。

(6) 信息管理:主要包括商圈、竞争店、顾客、商品等情报的搜集、整理,以及相关信息的书面汇报。

(7) 顾客关系管理:主要包括建立本店与消费者的良好关系,建立周边大型的企事业单位的客户登记,满足顾客的需求。

(8) 异常情况处理:

① 维护店铺的清洁卫生与安全,维护店内收银机、空调等主要设备的正常运转,消防设施的检核,区域卫生的落实等。

② 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。

2. 店长的辅助工作——企业文化传播与实践

店长的使命不仅在于全面贯彻落实公司的经营目标,创造优异的销售业绩,为顾客提供良好的服务,还在于如何领导、布置店铺各部门的日常工作,在日常工作中深刻理解、把握和弘扬本企业的企业文化,最大限度地激发员工的积极性和创造性,不但营造一个令全体同事心情愉快的工作环境,而且使自己成为一名企业文化最基层的执行者和捍卫者,尽最大的努力为企业集体和长远利益服务。

(1) 企业文化的内涵:企业文化是一个企业长期形成的并相对稳定的由领导者提倡并得到全体员工认同的价值观念、精神准则、行为准则、思维模式、工作作风等的总和。企业文化不能简单地从公司的宣传资料、出版物中获知,而是应从店铺的实际经营管理活动中进行观察、分析,并注意从一些细节如会议、总结、奖惩、文体活动等事项中去细心体会、揣摩。

(2) 企业文化的建设:企业文化是无形的、内在的,需要长期的积累。企业文化的建设是个渐进的过程,需要经过多年沉淀。企业文化本身并不是为企业利润服务的,但客观上讲,良好的企业文化,会提升员工的凝聚力、归属感,从而激发个人的潜能。

(3) 企业文化的传承:企业文化其实是企业领导个人价值观的集中体现,往往在创业之初就已确定下来。领导人凭借自己的个人魅力,去影响身边的核心干部,然后这些人像同心圆一样,一圈一圈向外传递,直到最基层员工。在这个同心圆中,越往外其影响力越低,这就需要依靠一种体制来保证企业文化的传播。

企业文化需要长期的积累,关键在于层层传递。店长作为店铺的最高领导,应该在实际工作中深刻理解和把握企业文化,并承担着重向店员们传导企业文化的责任。例如,某连锁店的店长热爱学习,多年来养成了读书的习惯,那么读书也会成为员工们的普遍爱好。

企业文化作为企业在经营管理中的一种“团队精神”,是企业赖以成长的丰厚土壤。在店铺里,店长必须通过自身的言行举止影响和教育全体店员理解企业文化,并在实际工作中体现出来。

1.5 店长业务流程

店长一日业务流程见表 1-1。

表 1-1 店长一日业务流程

时 间	工 作 内 容
早晨营业前的准备工作	• 早晨开门前的准备工作 • 员工考勤和仪容仪表的检查 • 召开晨会 • 商品补货 • 店面卫生
白天营业工作	• 迎宾 • 店面巡视检查 • 商品标识检查 • 商品价签的检查与管理 • 重点工作安排 • 组织市场调研,了解市场状况 • 组织货源
晚间主要工作	• 检查店面的整体情况 • 确认营业额的完成情况 • 做好日报表 • 做好离店工作

1.6 店长岗位标准

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,店长必须具备相应的能力和素质。

1. 店长的任职资格

- (1) 具有组织、领导及人力资源管理能力,能独立处理门店日常事务。
- (2) 掌握各项规章制度,并能依此制定、贯彻、落实方案。
- (3) 熟悉门店整体业务运作流程及各职能部门与门店有关的业务运作情况。

(4) 具备零售业经营及管理的知识。

(5) 具有商业服务技能及安全消防的业务知识。

(6) 熟悉商品流转程序。

(7) 熟悉电脑操作,能够使用常用办公软件及货物进销存系统。

(8) 具有关于零售业的法律知识。

2. 店长应具备的素质

(1) 身体素质:店长最好是年轻力壮者,必须身体健康,能承受较强的工作强度及满负荷的紧张工作所带来的压力。

(2) 性格要求

① 积极主动。店长能积极主动地面对所发生的事件,无论何时都能主动迎接挑战,积极解决问题。

② 忍耐力强。店内营业活动充满了辛苦,同时也很单调。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。乐观开朗的性格和阳光般灿烂的笑容,是店长应具备的。店长良好的情绪会像春天的和风,使整个店铺的气氛轻松和谐。

④ 包容力强。每个人都有犯错误的时候,店长要包容但不迁就下属的过错,真心关怀和激励店员,陪伴其一起成长。

3. 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。

(2) 组织领导能力。有效、合理地组织下级,调动店员的积极性,共同完成公司的既定目标。

(3) 培训辅导能力。用已有的制度规范、管理、培育店员,并传授可行的方法、步骤和技能,以便使店员工作中尽其责、胜其任。

(4) 专业技能。店长应有经营店铺的必备技巧和使顾客满意的能力,以及迅速、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,不断提高管理能力。

(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,应勇于承担责任。

4. 店长应具备的工作态度

(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威信。

(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。留意店员的工作情绪,发布指示时注意细节和技巧。

(4) 改善工作方法。在工作中努力学习新知识、新方法,使工作水平不断提高。

(5) 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,发现自身的缺点应及时改进。

5. 店长应具备的良好心态

(1) 积极乐观的心态:所谓积极乐观的心态,一方面指他的心理状态是乐观的,另一方面指他的态度是积极的。一个人如果心态积极,乐观地面对人生,乐观地接受挑战和应付麻烦事,那

他就成功了一半。

(2) 主动热情的心态:主动就是“没有人告诉你而你正做着恰当的事情”。主动热情的店长总是受到领导的支持和店员的拥戴,主动热情地去为店铺创造良好的销售业绩,掌握实现自己价值的机会。

(3) 专业务实的心态:就是运用专业知识切实搞好经营管理工作,广博的专业知识和脚踏实地的工作作风既可以获得顾客信任,又能赢得店员的敬佩。

(4) 虚心学习的心态:人无完人。任何人都有自己的缺陷。孔子说:“三人行必有我师。”店长需要用一颗平常心去整理自己的智慧,吸收别人优秀的思想。

6. 以他人为本

提示

当一个人明白自己希望他人如何对待自己时——尊重、理解和信任——就能知道如何对待他人。

“没有商业道德这回事——只有道德。人们试图在自己的职业生活中用一套道德标准,在精神生活中用一套道德标准,在家里又用一套道德标准,这只会弄巧成拙。道德就是道德。如果你想道德地生活,那么在任何情况下都应遵照一个标准”。

——[美]约翰·C. 麦克斯韦尔

作为人,都有自己的愿望:

(1) 我希望被人重视。世界上没有一个人不希望被他人重视。难道你不希望他人接受本来的你吗?难道你不希望他人以行动表示你是重要的吗?重视他人,不是因为他人能做什么,而是因为他人是人——这是黄金规则的基础。如果学会这么思考,你就向前迈出了重要的一步。

(2) 我希望被人信任。信任是所有良好关系的基础。幸福的婚姻、良好的业务关系以及牢固的友谊,都是以信任为前提的。如果对人不信任,那么彼此间就不会有开诚布公、以诚相待的互动关系。

获得他人信任的人往往有以下的特征:

- 正直。
- 公开交流的心愿和价值观。
- 尊重店员,将店员视作地位平等的伙伴。
- 不管个人风险如何,都坚持秉公办事。
- 敞开心扉,倾听意见。
- 富有同情心。
- 有信心。

(3) 我希望被人尊敬:当他人信任我的时候,我就有一种责任感。当他人尊敬我的时候,就会触动我内心深处的某种东西。尊敬会给我尊严,给我信心。

(4) 我希望被人理解:只有理解才能拉近相互之间的距离。人们渴望他人理解,有时理解胜