

佟天佑 编著

卖场管理与服务

Maichang guanli yu fuwu

广东经济出版社

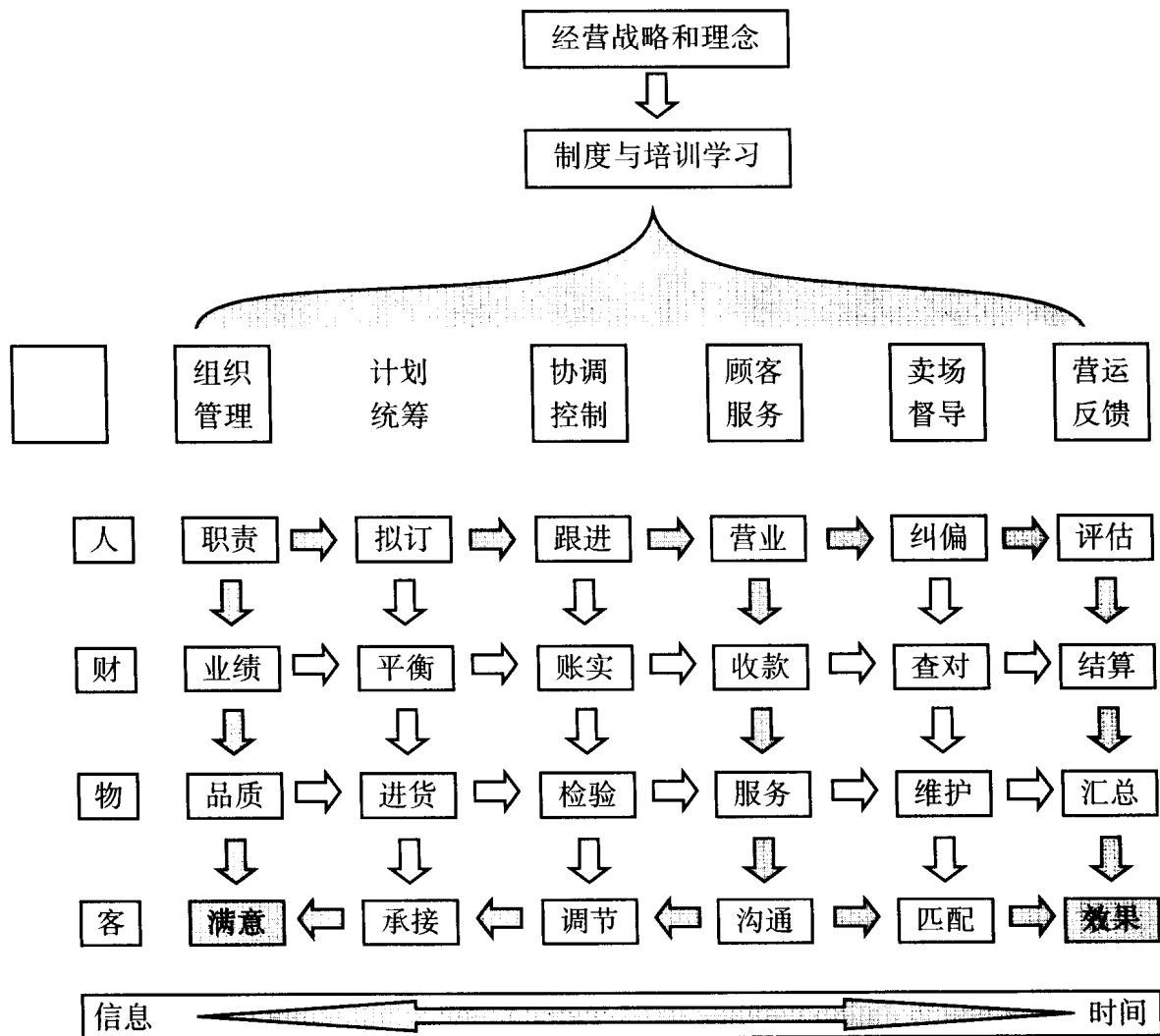
前 言

适用的才是真实的,实在的才是可信的,有效的才是值得的。事实上,现代企业经营的发展已进入一个以“企业人”为核心团队的时代;也就是说现代企业竞争是建立以核心理念与企业文化为基础,以品质服务为作业控制,在不断满足顾客需求的竞争战略中。因此,笔者以贴近企业、把握脉搏、合适传导、驱动操作的专业诚意和实操心得,运用卖场项目服务(实景)记录和演练程序进行传导式(视点、亮点、要点)编写本书。全书分为三个部分十一章,主要是以卖场经营理念的个性文化为连贯动力,围绕卖场就是服务,发掘关键因素和特质——以客为本就是要抓住这些特质,树立标榜;人本资源就是要发挥这些特质,感染顾客;文本管理就是要从无形到有形,从静态到动态地让顾客称心加满意、不断满意直至产生忠诚……

本书注重适用性,侧重实操性,着重有效性,让读者循序渐进,达至“三动”:策动(授人以鱼,不如授人以渔)、互动(知人者智,自知者明)、行动(胜人者力,自胜者强)的效果。

作 者
2003年5月

营运系统与操作流程





目 录

第一部分 程序与管理

第一章 经营理念

视点：主要是围绕卖场经营战略、核心理念、人本与文本资源，发掘关键因素和特质。

亮点：MIS 系统的实景模拟：理念、理想、精神、宗旨、目标、作风、管理文化等的定位和表述，“四为一赢”与人格特色，卖场就是服务与团队意识等。

- 一、经营战略 (5)
- 二、理念体系 (6)
- 三、管理文化 (9)
- 四、团队建设 (19)

第二章 组织管理

视点：主要是以理念文化和人本为元素，设计贴近实际的组织架构、职能职责、系统流程和人力资源配备。

亮点：切合实操的职责与职位设计：上下级、主责、次责、目标成效等，明确工作规则与入职条件、要求和职责管理→能动管理→目标管理的递进工作项和说明。



一、组织构建	(26)
二、管理流程	(30)
三、人员配置和招聘	(31)
四、职责与职位描述	(36)
五、管理责任说明	(47)

第三章 规章制度

视点：主要以组织管理原则和职能职责指引为基准，策划人事、行政(权限)和考核管理等规章制度。

亮点：以企业化为作业规范思维，策划卖场“游戏规则”和执行模式；考核管理为：硬指标(营业额)超基数业绩考核+软指标(出勤、行为、岗位综合素质)评分考核，达至实绩与年度总评组合奖励。

一、员工岗位守则	(56)
二、人事管理制度	(59)
三、行政管理制度	(72)
四、业绩考核与评议	(77)

第四章 计划统筹

视点：主要以管理程序和方式，匹配上级或卖场经营决策指令，承接计划项和统筹工作等指引。

亮点：从战略→策略→策动的目标递补进中，引入决策就是平衡的概念并加以点缀。

一、管理设计程序	(87)
二、计划与统筹工作	(88)
三、平衡管理方式	(92)

第五章 协调控制

视点：主要匹配目标任务、计划项和统筹内容，按系统程序和管理方式协调营业服务、实务操作等的承上启下与横向链接阐述。

亮点：卖场管理相关要项“八个确认”、软硬件检查、调节、纠正和危机化解以及应对措施与预防。



一、每天工作确认	(96)
二、管理协调要项	(101)
三、店面管理与调节	(105)
四、危机控制程序	(109)

第二部分 实务与操作

第六章 顾客服务

视点：主要是承启程序与管理，全面落实和推进包括售前、售中、售后服务环节、日常售卖、促销展示和系统服务配合与支持及投诉处理等。

亮点：如何让顾客称心如意的服务内涵、技巧、方法和实操要项。

一、顾客服务流程	(115)
二、如何超出顾客预期	(120)
三、系统服务支持	(140)
四、投诉处理技巧	(155)
五、卖场服务手册	(162)

第七章 卖场督导

视点：主要是配合顾客服务流程，全面系统地进行职业道德、个人规范、营业秩序、环境设施与安全等事项的检查、督促、改善和维护。

亮点：以人本为动力，激发能动态势——“五个维护”自律比督导更重要。

一、职业道德规范	(172)
二、督导艺术和方法	(175)
三、团队与服务维护	(185)
四、消防知识介绍	(188)



第八章 营运反馈

视点：主要是卖场管理与服务营运过程从供应、购货、仓存实务到核算记录、服务品质、信息资源和顾客反馈等在时间与效果上的客观呈报和衡量。

亮点：物流评估“四要素”和“操作六项目”：购、进、领、退、换、补。

- 一、供应商评估 (193)
- 二、进货与仓存 (196)
- 三、信息资源运用 (205)
- 四、营运核算摘要 (207)
- 五、当期营业情况报告 (210)

第九章 培训学习

视点：主要是贴近卖场经营理念和企业文化内涵，策动服务意识、沟通技巧、满意关系的三个培训主题并展开解述，同时，加载实操课程体验和适合的测试题训练。

亮点：提供糅合品牌与行为文化基础的知行合一动力，激活内训的个性化四大系列课程。

- 一、培训与激活方式 (214)
- 二、企业文化领会 (222)
- 三、服务意识培养 (232)
- 四、卖场沟通技巧 (236)
- 五、顾客满意度建立 (251)
- 六、培训课程实录 (263)
- 七、培训课程案例 (288)
- 八、测试题训练 (292)



第三部分 表格与使用

第十章 管理类表格

视点：主要是人事行政、程序规范、衔接管理等呈报表格。

亮点：加注表格如何填报使用与呈交方式等指引和说明。

表格 1：员工入职申请表	(303)
表格 2：面试记录表	(304)
表格 3：员工试用同意书	(304)
表格 4：自我鉴定表	(305)
表格 5：员工使用评议表	(306)
表格 6：人事行政命令单	(306)
表格 7：员工外勤(出差)申请表	(307)
表格 8：请假申请表	(307)
表格 9：职位任命书	(308)
表格 10：员工领用工具(办公)用品明细表	(308)
表格 11：行政 A、B 类人员评分表	(309)
表格 12：行政 C、D 类人员评分表	(310)
表格 13：员工业绩考核统计表	(311)
表格 14：员工综合评分记录表	(311)
表格 15：员工出勤统计表	(312)
表格 16：合理化建议提案表	(312)
表格 17：培训明细记录表	(313)
表格 18：下月工作计划书	(314)
表格 19：月度业绩考核简报	(315)
表格 20：卖场服务督导记录表	(315)
表格 21：日常工作检查表	(316)



第十一章 操作类表格

视点：主要是仓务盘存、货品进出等操作和营业成果记录、汇总上报的实用表格。

亮点：加注资料责任人说明和填报汇总的时间与方式等。

表格 1：卖场购货通知单	(318)
表格 2：订货计划表	(318)
表格 3：卖场订货单	(319)
表格 4：进出货记录表	(320)
表格 5：货品入仓单	(320)
表格 6：货品领出单	(321)
表格 7：退货处理呈报表	(321)
表格 8：主要货品库存(变动)报表	(322)
表格 9：月度退换货货品明确表	(322)
表格 10：月度货品盘点表	(323)
表格 11：发货通知单	(323)
表格 12：客户资信评估表	(324)
表格 13：客户电话沟通报告单	(324)
表格 14：客户电话预订货记录表	(325)
表格 15：售卖小票	(326)
表格 16：营业日报表	(326)
表格 17：每周售卖汇总表	(327)
表格 18：月度营业服务报告	(327)
表格 19：卖场营业(资金)结算表	(328)
表格 20：营业金额汇总表	(329)
表格 21：促销活动反馈表	(330)
表格 22：顾客征询意见表	(331)
表格 23：市场信息汇总表	(331)
表格 24：顾客信息反馈分析表	(332)
表格 25：新货品购进建议书	(333)
表格 26：供应商基本资料记录评估表	(333)
表格 27：供应商促销赠品记录表	(335)
表格 28：投诉处理申请表	(335)
表格 29：商品质量反馈表	(336)



第一部分 程序与管理

第一章 经营理念



视 点

主要是围绕卖场经营战略、核心理念、人本与文本资源,发掘关键因素和特质。



亮 点

MIS 系统的实景模拟:理念、理想、精神、宗旨、目标、作风、管理文化等的定位和表述,“四为一赢”与人格特色,卖场就是服务与团队意识等。



一、经营战略

1. 核心战略

建立以企业文化为基础，以品质服务为营运控制，在不断满足顾客需求的竞争环境中发展。

2. 人才战略

- (1) 适用的便是人才。
- (2) 人力资源几乎是有限无边的，惟有适合的学习、传导和训练才能成为人才。
- (3) 尽可能为每位员工创造能动的工作环境、空间和发展愿景。

3. 经营策略

(1) 服务策略：“三本、三做”

◆以人本 + 文本 + 客本为策动力，在提供顾客全程服务中做专、做细、做透。

(2) 卖场策略：“四为一赢”

- ①行业市场为导向：就是要时刻把握行业市场信息和竞争对手的动向，提炼有价值信息；以销订购，以购促销；开拓新产品市场和引导消费意愿。
- ②岗位责任为保证：就是要很好地确立卖场团队与个人的权、责、利关系，从应该做什么到怎么去做才能做得更好的描述中呈现过程纠正、动态保证的管理与程序效果。
- ③卖场管理为手段：就是围绕卖场就是服务，如何通过组织、计划、统筹、控制等，最大限度地推进卖场管理水平的稳步提高，从而营造个性文化与品牌服务的氛围。
- ④顾客需求为目的：就是在整个卖场营运过程中，融贯以顾客为中心的情



景；进而贴近顾客意愿和期盼，在充分满足顾客现实需要基础上加载导购意念和消费影响力。

- ⑤服务满意赢效益：就是源源不断地提供令顾客满意的商品，在他们感受到物有所值的同时，更能体验服务带来的附加值，并在“细水流长”的满足中获得忠诚的回赠。

二、理念体系

1. 核心理念：以客为本，务实进取

- (1) 学习指导：深层发掘，主题讨论。
- (2) 运用工具：主题思考——紧扣核心，递进论述。
- (3) 互动理解：
 - ①客户为经营之源，是衣食父母。
 - ②水能载舟，亦能覆舟，呈现于动态中。
 - ③务实是一种美德，一种脚踏实地的人生态度。
 - ④进取则是一种向上的精神，意味着超越平庸。
 - ⑤只有以客户为己任，进取才有承托与资源。
 - ⑥只有以客户为根本，才能把握今天迈向明天。

2. 企业理想：追求品质，信誉承诺

- (1) 学习指导：合力凝聚，共建平台。
- (2) 运用工具：想象学习——思维延伸，不断探索。
- (3) 加深理解：
 - ①追求是一种执著，其意义在于追求的过程。
 - ②品质是一种境界，是动态与静态的匹配，其极至在于真善美。
 - ③信誉是做人的原则和职业道德，言而无信则不立。
 - ④承诺的实现与否直接关系到经营的生存。



- ⑤只有不断追求有素质的服务，才能树立信誉。
- ⑥只有不断达成品质的承诺，才能实现恒久经营。

3. 企业精神：敬业、思索、专注、勤奋

- (1) 学习指导：坦诚接触，策动阐述。
- (2) 运用工具：价值回归——人本动力，内外糅合。
- (3) 细致理解：
 - ①敬业是热爱本职，投入干劲与敬业心态表现。
 - ②思索是智慧的泉，行为的种子，创意的本源，揭示问题的钥匙。
 - ③专注就是注意力，一种持之以恒的精力与投入做好每一件事。
 - ④勤奋是不懈的努力，是实现事业的阶梯，勤能补拙，凡事勤则易。
 - ⑤只有专注本职，勤于思考，方能提升个人与团队糅合力。
 - ⑥只有把聪明才智投入到工作中，做专做细做透，才有可能迈向成功。

4. 经营宗旨：文明、礼貌、诚恳、守信

- (1) 学习指导：氛围营造，锤炼承接。
- (2) 运用工具：角色转换——切身体验，找出启示。
- (3) 熟悉理解：
 - ①文明是素质的体现，是智慧的果实，文明之音的和谐。
 - ②礼貌是文明的标志，体现对客户尊重，是处理人际关系的润滑剂。
 - ③诚恳是真实的态度，是立身、立品、立信的基础，是信誉的天平。
 - ④守信是负责任的表现，言必信，行必果；重诺言，守信用。
 - ⑤只有文明开路，以客为尊，礼貌待人，才能加深与客户的沟通。
 - ⑥惟有以诚恳的态度，讲到作到做得好，才能扣住人心，赢得更多的口碑和信誉。

5. 营运目标：服务顾客，永不停歇

- (1) 学习指导：设立标榜，追寻极致。
- (2) 运用工具：形象比拟——进入思考，构想情境。



(3) 实践理解:

- ①服务是一种职业行为,是有形与无形交流,客户则是有需要被提供服务的对象。
- ②卖场管理就是服务管理,它是融贯营业活动的全部内容。
- ③服务顾客,就是要发掘彼此关联因素和特质,提供源源不断的增值服务。
- ④服务顾客,就要激活共性于个性意识中,让客户称心满意。
- ⑤服务顾客,更要满意不停歇,学习不停止,服务不止步。
- ⑥只有让顾客不断满意,才能产生忠诚情感,才能呈现个性(品牌)文化内涵和独特之处。

6. 卖场作风:律己、纳谏、修养、合作

(1) 学习指导:过滤今天,扬长避短。

(2) 运用工具:心智调节——把握脉搏,回放自我。

(3) 演练理解:

- ①律己:严谨自我,宽以待人;强者应律己,细行以律身。
- ②纳谏:接受指点,及时纠正;广开言路,加以自勉。
- ③修养:是人的品德与素质,是服务的第一信息和镜子。
- ④合作:就是共同和谐工作,体现团队共事的力量。
- ⑤只有严于律己,接受建议,才有沟通的铺垫和良好氛围。
- ⑥只有长处发扬,短处收紧,才能体验团队合作精神,更好地立于岗位为客户提供服务。