

新编门市经营管理 必备制度与表格

成功的经验、实践的总结、
规范门市管理、提升门市业绩的必备工具书

刘晓征 编著



 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



新编门市经营管理 必备制度与表格

刘晓征/编著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

新编门市经营管理必备制度与表格/刘晓征编著. —北京:
企业管理出版社, 2005. 8

ISBN 7-80197-281-3

I. 新… II. 刘… III. 零售商业-商业经营
IV. F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 093830 号

书 名:新编门市经营管理必备制度与表格

编 著:刘晓征

责任编辑:陈正侠

书 号:ISBN 7-80197-281-3/F·282

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷:香河闻泰印刷包装有限公司

经 销:新华书店

规 格:787 毫米×960 毫米 16 开本 20 印张 280 千字

版 次:2005 年 9 月第 1 版 2005 年 9 月第 1 次印刷

定 价:35.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

也许，您被朝九晚五紧张的上班生活压力所充斥，早已厌倦和疲惫，曾经的休闲和生活情调逐渐成为一种奢侈品。于是，一个开家店铺自己当老板的梦想就孕育而生，只是条件尚未成熟；也许，您的条件已经成熟，正在雄心勃勃筹划实施着自己的老板梦想；还有就是，您已经成为了先行者，经营起了属于自己的店铺，为自己的理想正在努力奋斗着。无论您是哪一种，在这里，我们都要先向您道一声：“辛苦了！”给予我们最深切的问候和敬意！因为我们都是有理想有追求的人。

我们这里所说的理想就是门市。首先让我们了解一下门市的概念。门市通俗的说就是店铺，它可大可小，大的门市我们叫它“商场”、“大楼”、“广场”等，小的门市我们就叫它“××店”。从静态上讲门市就是一个经营者出售商品、顾客选购商品的场所；从动态上讲，门市是一个商品流转的环节，服务展示的舞台、经营技巧运用的场所。

本书从您的角度出发，针对门市经营过程中所遇到的各种实际问题，比如：门市如何选址？门市如何装修设计更吸引顾客？商品是如何定价的？门市人员是怎样管理的等问题，收集和整理了最新最实用的门市管理制度与表格，来帮助您解决这些实际问题，从而，让您在筹划和经营过程中感受到它的实用性、方便性和快捷性。

在本书编写过程中，这些制度与表格或是根据一些成功门市经过反复实践被证明是非常行之有效的，或是根据国外先进、实用的制度与表格与国内门市实际情况相结合重新改造整合的……相信通过这本书您会发现，我们会把您所需要的信息，都以直观的制度与表格的形式呈现出来，让您在操作过程中既可以方便快捷的查到您所需要的信息，又使您的管理更具有规范化、科学化、专业化。

本书的编写本着开店流程的原则，包括：新门市筹备管理制度与表格、门市外观设计管理制度与表格、门市内部设计与布置管理制度与表格、门市商品选择与采购管理制度与表格、门市商品价格管理制度与表格、门市商品促销管理制度

与表格、门市经营情况信息管理制度与表格、门市客服质量管理体系与表格、门市财务管理制度与表格、门市人员管理制度与表格等十章的内容，其特点就是以最直接最实用的方式和内容——制度与表格来向您传递信息，来帮您解决门市从筹备到经营以及售后服务等各个环节所遇到的问题和情况。您能很快的根据这个流程来找到所遇到问题的解决办法，同时您也能从中了解到许多您可能不注意的细节，来帮您更好的完善门市的经营管理。

最后，希望通过本书的介绍，怀揣理想的朋友能对自己的理想有更理性的认识，更有目的性的向自己的目标迈进；正在经营自己理想的朋友，从中得到更大的收获，让自己的理想更加光彩。也希望本书能成为您前进道路上的一盏灯，它不一定很亮，但它可以在您最需要的时候助您一臂之力，成为您必不可少的工具。

同时我们也参考了一些其他同类的书籍资料，在此一并表示感谢。当然，限于作者水平，书中也许会有所疏漏之处，尚请大家多多批评指正。

编 者

目 录

第 1 章 新门市筹备管理制度与表格

- | | |
|-------------------------------|--------------------------------|
| 1.1 新店开设要领 / (3) | 1.13 店铺位置选择注意问
题表 / (19) |
| 1.2 商业圈的分片情况分析 / (5) | 1.14 店址评价表 / (20) |
| 1.3 商业网点布局程序 / (6) | 1.15 店铺情报检查表 / (21) |
| 1.4 商业网点布局应考虑
的因素 / (7) | 1.16 商店坐落区域计算与比较
方案表 / (22) |
| 1.5 店铺选址诊断书 / (8) | 1.17 店铺投资计划概算表 / (23) |
| 1.6 申请营业执照必备的条件
和材料 / (10) | 1.18 新开店铺所需资金
计算表 / (24) |
| 1.7 店铺筹备事项及物品 / (12) | 1.19 店铺投资主计划表 / (25) |
| 1.8 店铺筹备计划表 / (14) | 1.20 竞争商店比较表 / (26) |
| 1.9 开店筹备作业进度表 / (15) | 1.21 开店作业程序图 / (27) |
| 1.10 商圈分析考虑因素
一览表 / (16) | 1.22 店铺建设流程图 / (28) |
| 1.11 店铺选址的市场调查表 / (17) | 1.23 确定目标市场程序图 / (29) |
| 1.12 店铺选址情况分析表 / (18) | |

第 2 章 门市外观设计管理制度与表格

- | | |
|----------------------|----------------------------|
| 2.1 导入 CI 的步骤 / (33) | 2.5 店铺招牌设计原则及
效果 / (41) |
| 2.2 店铺设计的一般原则 / (36) | 2.6 店铺店标的构成 / (43) |
| 2.3 店铺店名设计的原则 / (37) | 2.7 商店店标设计的原则 / (44) |
| 2.4 店铺的招牌及类型 / (39) | |

- | | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| 2.8 店铺正面设计原则 / (46) | 2.14 店铺 CIS 工作原则 / (55) |
| 2.9 店铺出入口及通道设计
原则 / (48) | 2.15 橱窗陈列工作程序表 / (56) |
| 2.10 店铺外观诊断书 / (49) | 2.16 橱窗陈列的类型
比较表 / (57) |
| 2.11 店铺设计诊断书 / (51) | 2.17 三种商店外观的比较表 / (58) |
| 2.12 橱窗艺术性的两大
模式 / (53) | 2.18 商店外观设计评价与改进
计划表 / (59) |
| 2.13 橱窗布置的原则 / (54) | 2.19 CI 系统组织内容图 / (60) |

第3章 门市内部设计与布置管理制度与表格

- | | |
|-------------------------------|----------------------------------|
| 3.1 店铺内部布局的原则 / (63) | 3.11 商店陈列诊断书 / (82) |
| 3.2 店铺内部布局的类型 / (65) | 3.12 店铺购物环境设计
原则 / (83) |
| 3.3 店铺室内装潢设计原则 / (66) | 3.13 店铺硬件调查表 / (84) |
| 3.4 店铺内部照明原则 / (68) | 3.14 商店内部环境评估与改进
计划表 / (85) |
| 3.5 店铺空间色彩设计的
原则 / (69) | 3.15 商店布局设计范例——方
格形布局 / (86) |
| 3.6 店铺内部色彩、照明
诊断书 / (71) | 3.16 商店布局设计范例——跑
道式布局 / (87) |
| 3.7 店铺声音设计与气味控制
的原则 / (72) | 3.17 商店布局设计范例——自
由格式布局 / (88) |
| 3.8 店铺内部空调设计原则 / (73) | |
| 3.9 商品陈列原则 / (74) | |
| 3.10 商品陈列方法 / (76) | |

第4章 门市商品选择与采购管理制度与表格

- | | |
|-----------------------|------------------------------|
| 4.1 商品分类的基本原则 / (91) | 4.5 商品配置表的变更或修正
程序 / (97) |
| 4.2 商品采购的原则 / (92) | 4.6 不同商品生命周期表 / (98) |
| 4.3 商品配置表的制作要领 / (93) | 4.7 同类商品生命周期示意 |
| 4.4 商品配置表的制作程序 / (95) | |

- | | |
|---------------------------|---------------------------|
| 图表 / (99) | 4. 18 进货日记表 / (110) |
| 4. 8 商店中磁石商品类型划分表 / (100) | 4. 19 采购汇总卡 / (111) |
| 4. 9 商品供应商优势比较表 / (101) | 4. 20 采购基本资料卡 / (112) |
| 4. 10 供应厂商鉴定评价表 / (102) | 4. 21 商品资料卡 / (113) |
| 4. 11 商品供应商统计表 / (103) | 4. 22 采购商品缺陷月报表 / (114) |
| 4. 12 商品采购计划表 / (104) | 4. 23 商品采购情况检测表 / (115) |
| 4. 13 商品预算计划表 / (105) | 4. 24 已销商品进销差价计算表 / (116) |
| 4. 14 采购单 / (106) | 4. 25 商品配置表 / (117) |
| 4. 15 采购状况日报表 / (107) | 4. 26 新商品引进流程示意图 / (118) |
| 4. 16 店铺领货单 / (108) | |
| 4. 17 进货签收单 / (109) | |

第5章 门市商品价格管理制度与表格

- | | |
|--------------------------|---------------------------------|
| 5. 1 零售定价策略 / (121) | 5. 13 商品平均加价率统计表 / (136) |
| 5. 2 理解价值定价法 / (122) | 5. 14 主力商品平均加价率统计表 / (137) |
| 5. 3 店铺价格带选择原则 / (123) | 5. 15 同类商品分等级加价率分析比较表 / (138) |
| 5. 4 提高商品价格策略的原则 / (124) | 5. 16 同类商品在竞争商店中价格分析比较表 / (139) |
| 5. 5 零售价格管理方法 / (127) | 5. 17 商品调价通知单 / (140) |
| 5. 6 定价方案的利润方程式 / (129) | 5. 18 商店价格策略实施情况检测表 / (141) |
| 5. 7 成本定价法计算表 / (130) | 5. 19 改进商品定价策略对策表 / (142) |
| 5. 8 竞争定价选择依据表 / (131) | 5. 20 商品售价调整表 / (143) |
| 5. 9 商品价格分析表 / (132) | |
| 5. 10 商品定价分析表 / (133) | |
| 5. 11 商品售价计算表 / (134) | |
| 5. 12 商品售价表 / (135) | |

第6章 门市商品促销管理制度与表格

- | | |
|----------------------------|-----------------------------------|
| 6.1 促销原则 / (147) | 6.10 指示牌促销效果分析表 / (164) |
| 6.2 促销方案的制订要点 / (149) | 6.11 销售时点广告 (POP) 促销效果分析表 / (165) |
| 6.3 广告设计原则和媒体策略实行书 / (151) | 6.12 广告费用分析表 / (166) |
| 6.4 促销信息吸引顾客的形式 / (153) | 6.13 促销成本分析表 / (167) |
| 6.5 会员制促销的种类 / (154) | 6.14 促销的销售效果测定表 / (168) |
| 6.6 零售营业推广方法 / (155) | 6.15 促销跟踪表 / (169) |
| 6.7 商店对外宣传运营手册 / (156) | 6.16 促销活动成果汇总表 / (170) |
| 6.8 商店宣传管理规定范本 / (161) | 6.17 商店促销活动检讨表 / (171) |
| 6.9 促销商品记录表 / (163) | 6.18 广告实施流程图 / (172) |
| | 6.19 POP 广告的种类、目的、制作者示意图 / (173) |

第7章 门市经营调查情况管理制度与表格

- | | |
|----------------------------|---------------------------|
| 7.1 客流量及顾客构成分析报告范例 / (177) | 7.10 顾客询问内容记录表 / (196) |
| 7.2 商店顾客意识调查表范例 / (183) | 7.11 消费者情况分析表 / (197) |
| 7.3 顾客访问的原则 / (186) | 7.12 畅销商品调查表 / (198) |
| 7.4 商品淘汰作业要点 / (188) | 7.13 滞销商品处理表 / (199) |
| 7.5 与竞争店比较表 / (190) | 7.14 商品构成分析表 / (200) |
| 7.6 顾客构成调查表 / (191) | 7.15 商品构成改善计划表 / (201) |
| 7.7 顾客流量调查表 / (193) | 7.16 商店商品评价与改进计划表 / (202) |
| 7.8 顾客购买行为调查表 / (194) | 7.17 每月商品排行榜 / (203) |
| 7.9 顾客购买动向调查报告表 / (195) | 7.18 商品管理月报表 / (204) |
| | 7.19 经营者自我检查评价表 / (205) |

- 7.20 影响销售决策的因素表 / (206)
- 7.21 影响销售额的因素

调查表 / (207)

- 7.22 访问式市场调查流程图 / (208)

第8章 门市客服质量管理制度与表格

- 8.1 商店销售服务接待标准范例 / (211)
- 8.2 商店销售服务注意事项 / (214)
- 8.3 提高营业员的服务质量方法 / (216)
- 8.4 提高营业员的服务水平方法 / (217)
- 8.5 提高营业员服务能力的九个方法 / (219)
- 8.6 经营人员必须掌握的消费者心理 / (221)
- 8.7 营业员成功的七大要素 / (223)
- 8.8 优秀营业员成功经验 / (225)
- 8.9 商品退换工作的原则 / (228)
- 8.10 收银错误的处理技巧 / (229)
- 8.11 结算时收银服务技巧表 / (231)
- 8.12 影响服务水平的顾客服

- 务项目一览表 / (232)
- 8.13 顾客投诉或抱怨登记表 / (233)
- 8.14 顾客抱怨意见处理报告表(一) / (234)
- 8.15 顾客抱怨意见处理报告表(二) / (235)
- 8.16 顾客投诉处理程序表 / (236)
- 8.17 售货员发生问题处理通知表 / (237)
- 8.18 售货员服务质量日报表 / (238)
- 8.19 柜组服务质量日报表 / (239)
- 8.20 售货员服务质量月报表 / (240)
- 8.21 柜组服务质量月报表 / (241)
- 8.22 店铺服务质量月报表 / (242)
- 8.23 顾客服务分类图 / (244)

第9章 门市财务管理制度与表格

- 9.1 商店财务管理五大原则 / (247)
- 9.2 商店经费成本控制要点 / (248)

- 9.3 盘点责任区域分配表 / (249)
- 9.4 盘点单 / (250)
- 9.5 月份损益表 / (251)
- 9.6 商店每月固定费用计

- | | |
|-------------------------------|------------------------------|
| 算表 / (252) | 9.15 商店日记账 / (261) |
| 9.7 商品流通费用表 / (253) | 9.16 商店分类账 / (262) |
| 9.8 偏差报告表 / (254) | 9.17 成本计算表 / (263) |
| 9.9 损耗登记表 / (255) | 9.18 零用金报销流程图 / (264) |
| 9.10 单品毛利分析表 / (256) | 9.19 坏品的处理流程图 / (265) |
| 9.11 商店每月销售额变化分
析表 / (257) | 9.20 商店业绩构成相关
要素图 / (266) |
| 9.12 商品别周转率统计表 / (258) | 9.21 会计作业流程图 / (267) |
| 9.13 商品交叉比率分析表 / (259) | 9.22 过账系统流程图 / (268) |
| 9.14 账簿启用及交接表 / (260) | 9.23 传票作业流程图 / (269) |

第10章 门市人员管理制度与表格

- | | |
|-------------------------------|----------------------------------|
| 10.1 商店员工雇用的规定 / (273) | 利的规定 / (297) |
| 10.2 如何对营业员进行有效
管理 / (276) | 10.12 员工培训计划表 / (298) |
| 10.3 营业员工作培训的九大
内容 / (277) | 10.13 员工培训成绩
记录表 / (299) |
| 10.4 脱产教育培训 / (284) | 10.14 店长每日工作内容
一览表 / (300) |
| 10.5 不脱产教育培训 / (287) | 10.15 员工仪容规定范例表 / (302) |
| 10.6 员工出勤规定 / (289) | 10.16 商店员工形象评价与改进
计划表 / (303) |
| 10.7 营业员交接班前的四件
大事 / (291) | 10.17 员工考勤表 / (304) |
| 10.8 激励员工的方法 / (292) | 10.18 员工招聘流程图 / (305) |
| 10.9 批评员工的原则 / (293) | 10.19 员工管理程序图 / (306) |
| 10.10 门市人员奖金制度
范例 / (294) | 10.20 人员素质测评工作程
序图 / (307) |
| 10.11 门市员工工资及福 | |

新门市筹备管理制度与表格

第 1 章

● 本章主要内容

- 1.1 新店开设要领
- 1.2 商业圈的分片情况分析
- 1.3 商业网点布局程序
- 1.4 商业网点布局应考虑的因素
- 1.5 店铺选址诊断书
- 1.6 申请营业执照必备的条件和材料
- 1.7 店铺筹备事项及物品
- 1.8 店铺筹备计划表
- 1.9 开店筹备作业进度表
- 1.10 商圈分析考虑因素一览表
- 1.11 店铺选址的市场调查表
- 1.12 店铺选址情况分析表
- 1.13 店铺位置选择注意问题表
- 1.14 店址评价表
- 1.15 店铺情报检查表
- 1.16 商店坐落区域计算与比较方案表
- 1.17 店铺投资计划概算表
- 1.18 新开店铺所需资金计算表

.....

要开办一家成功的门市需要精心的筹备与计划,比如商业圈的分析、店址的选择、营业执照的办理等都需要我们进行细致分析与调查。只有做好从心理到各项实际工作的充分准备,我们才能给自己的事业一个真正好的开始。

1.1 新店开设要领

1. 心理准备

门市的开设不仅是一种技术性很强的工作，同时也是一种心理上的考验。当我们在设想一切关于自己门市种种未来的时候，请先放慢一下自己思绪的脚步，让我们来审视一下自己在心理上是否做好了开设自己新门市的准备，面对门市开业后的种种不可知，我们是否已经有了面对风险和问题的承受能力。我想以下三点是你要在心理上准备好的：

(1) 首先心理上做好迎接改变的准备

要提醒自己：属于自己的事业马上就要开张了。以后的日子里，有可能没有星期天，没有假日，还要加班深夜。如果心理上没有准备好，真的干起来会很不适应的。

(2) 其次心理上要对风险有一定认识

做生意风险是随时存在的，但只要有良好的心态，做事保持冷静，有根据有计划，就可以把风险控制在最小的范围内。只有做到了承担风险的准备，才能在面对风险的时候，做到有勇有谋。

(3) 要有积极的态度

米卢曾经说过：“态度决定一切！”态度是一种重要的力量。在开店的过程中不会是一帆风顺的，但只要要有积极的态度不畏困难，坚强自信，就会成功的。

有了以上的心理准备，我们再来制定下面的具体目标。

2. 要明确的几个问题

(1) 经营项目与规模

门市的开设，我们首先要明确自己经营的项目，也就是我们要销售的产品。同时要确定自己的经营规模，这决定了我们的投资计划。

(2) 目标顾客

要明确我们商品的服务对象，了解他们的需求，把握他们的消费心理和动向。做到有的放矢。

(3) 竞争情况

掌握同行业其他业主的经营情况，搞好详细市场的调查，并根据情况做出自己的经营计划，做到知己知彼。

(4) 自己的投资能力

明确自己的资金状况，不要急于求成，开设适合自己能力的店铺，由小到大，由简单到复杂，逐渐走向成熟。

(5) 了解门市运作的流程

每个事物都有自己的运行规律，我们在接触一件新事物的时候，要先对其有一个整体大概的了解。这样我们才能更深入的接近它，掌握它。开门市也是一样，我们要了解其基本的运作情况，心里有了底，才能更进一步的去研究它。

总之，我们的各项准备是必不可少的，只有做好从心理到各项实际工作的充分准备，我们才能给自己事业一个真正好的开始。让我们一起努力吧！

1.2 商业圈的分片情况分析

商业圈可以视为以零售店铺为中心的同心圆型，一般由以下三部分组成：

(1) 核心商业圈

核心商业圈是最接近零售店铺的区域。

(2) 次级商业圈

次级商业圈是位于邻近商业圈的区域。

(3) 边缘商业圈

边缘商业圈是位于外围商业圈的区域。

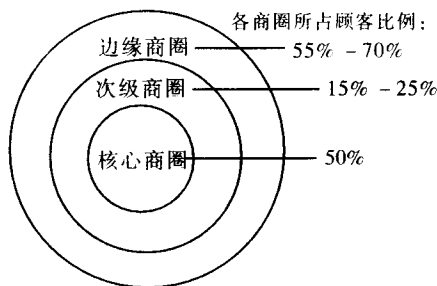


图 1-1 商业圈分片示意图

零售店铺由于所处地区、经营规模、经营商品品种等不同，商业圈的范围、形态以及商圈内顾客分布密度存在着一定的差异，在一般情形中，还是有规律可循的。地区性的零售店铺，核心商业圈是顾客密度最大的区域，是主要商业圈；次级商业圈顾客密度较小，是次要商业圈；边缘商业圈顾客最少，密度亦最小。

一般说来，居民区的方便店几乎没有边缘商业圈的顾客。而位于商业中心的零售店铺，核心商业圈的顾客密度较小，并不是商业圈的主要组成部分，次级商圈和边缘商业圈的顾客密度大。大型零售商店，边缘商业圈的顾客往往最多。

1.3 商业网点布局程序

在进行商业网点布局时，一般按以下的步骤依次进行：

1. 选择区域

要设立商业网点，其中的一个前提是先找出目标市场，找出服务对象，然后根据目标市场、服务对象选择网点设置的区域。以便利连锁店的网点设置为例，它以经营日用百货、食品、副食为主，服务对象又是上班的工薪阶层，价格低廉，因而它可设在居民区的任何地方，只要该地区居民多就可；又以超市连锁店的网点设置而言，其经营规模和档次决定它适宜建在居民区的中心位置，以形成辐射；而一些专业、精品连锁店要求设在商业中心。总之连锁网点区域选择应综合考虑多种因素，慎重决定。

2. 制图，找出最佳位置

在选定区域之后，就可绘制出该地区的简图，并标出该地区现有的商业网点，包括竞争商店和互补商店，还应标出有商事结构，客流集中地段、客流走向，交通路线状况等多种信息，以助于网点设置位置的正确决策。

3. 市场调查

在基本确定网点设置地点之后，应进一步进行市场抽样调查，以考证决策是否正确。若正确则实施下一步工作，若有偏差则加以调整。在市场调查中，应注意调查时间的正确抽样，节假日、非节假日应分别抽样，不同时点选择抽样，并将被调查对象分类进行统计。

4. 具体实施

连锁店网点具体位置确定后，需要立即抓住时机，建立网点。设立网点的方式多样，可根据连锁店自身经济情况予以选择；租、买、投资兴建。采用租店方式，投入资金较少，但却不利于连锁网点的长远经营；买，一般价格较高；投资兴建，需要一定时间，但有地产权，且可考虑综合建一些不动产出售，赚取利润。