

店铺人员管理

SHOP

“人 才” 变 “人 财”



高彩凤◎编著

您是否为如何培养一名出色的导购、店长而绞尽脑汁？

您是否为员工的频繁流失而头疼？

您是否在为如何考核员工绩效而发愁？

本书助您知人善任，因材施教！



中国发展出版社

高彩凤◎编著

店铺人员管理



 中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

店铺人员管理 / 高彩凤编著. —北京:
中国发展出版社, 2009. 11
(店铺业绩提升系列丛书)
ISBN 978-7-80234-501-0

I. 店… II. 高… III. 商店—企业管理: 人事管理
IV. F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 203724 号

书 名: 店铺人员管理

著作责任者: 高彩凤

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978-7-80234-501-0

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京瑞哲印刷厂

开 本: 700 × 980mm 1/16

印 张: 14.5

字 数: 194 千字

版 次: 2009 年 11 月第 1 版

印 次: 2009 年 11 月第 1 次印刷

印 数: 1—6000 册

定 价: 30.00 元

咨询电话: (010) 68990625 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮箱: drcpub@126.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

前言



开店是创业经营的开始。世界上很多著名的企业家和富豪们都是从经营店铺起步的，比如零售业航母沃尔玛的创始人萨姆·沃尔顿，亚洲首富李嘉诚年轻的时候也是在店里当伙计，从事销售工作。这些人从店铺经营中掘得“第一桶金”，自此踏上了创业发家的历程。

然而，就在人们把开店作为投资和再就业的理想渠道时，许多店铺经营者却大吐苦水，感叹竞争激烈，生意难做。的确，在十米一小店、百米一大店的竞争环境中，要想成功地经营好一家店铺确非易事。各方面的工作都要做到位，各个环节都不能出错。

为了解决店铺经营者管理问题，我们对几十家通过经营壮大的零售连锁企业进行了全方位的研究，包括沃尔玛、国美电器、苏宁电器、迪信通、宜家等企业，旨在找出中小店铺的成功秘诀，发掘中小店铺的经营绝学。

在分析与研究的时候，我们发现，长期以来，店铺的经营管理者缺少系统的、理论与实践相结合的日常经营管理方法。很多店铺管理者游弋于各种五花八门的理念之间，却无法解决日常运营管理中的具体难题。所以，打造一套终端店铺常用的、可查询的管理图书，是目前的当务之急，也是编撰这套书的初衷。

店铺经营管理是一门艺术，也是一门科学，涉及诸多环节，需要借助于科学的理论、有效的工具和灵活的方法来进行管理。本套丛书以国内外先进终端店铺的管理经验为依托，结合中国终端店铺的经营现状，

将终端店铺经营管理的工作和流程细化，将组织理念、管理知识以及常用的文件、表格等进行有序的编辑，便于查询和使用。本套丛书提供了一套科学、实用的终端店铺管理模式，为终端店铺经营管理提供了一种规范，既可作为店铺从业者实际工作的备查手册，又可作为店铺管理者的日常管理工具书。

本套图书分别从店铺运营标准、店铺货品管理、薪资管理、人员管理、库存管理、导购、报表数字管理、VIP 客户管理等方面入手，阐述对店铺的管理。考虑到店铺人员的特点，我们在排版设计上灵动活泼、简洁大方，内容上实用性强、针对性强、可操作性强，文字通俗易懂，不仅让店铺工作人员易于接受，还可以实现终端店铺业绩的卓越提升。

我们希望这套书得到读者的认可与指点，更希望这套书能给读者带来帮助，成为店铺经营者的好帮手。

最后，祝读者朋友们生意兴隆。

编者

2009 年 9 月

目录

第一章 店铺岗位设置

俗话说：“麻雀虽小，五脏俱全。”卖场作为厂商销售产品的一个机构，并不是只设卖场经理一个岗位就能运转的。科学设置岗位、合理配备人员是其经营成功的关键因素。卖场的岗位分类是指将卖场所有的工作岗位即职位，按其业务性质分为若干职组、职系（从横向上讲）；然后按责任大小、工作难易、所需教育程度及技术高低分为若干职级、职位（从纵向上讲），对每一职位给予准确的定位和要求，以此作为对人员管理的依据。

认识店铺的人员	2
各岗位的工作分析	4

第二章 选人——好店铺要配好人才

人才兴，店铺兴；人才衰，店铺衰。从根本上说，店铺之间的竞争就是人才的竞争，拥有人才、善用人才，店铺就会不断创新，店铺竞争力得以提高，店铺就会不断发展壮大。因此，优秀的店铺经营者都非常重视对人才的引进和选拔，把网罗人才放在头等位置。但是，选才不是终点而是起点。选才是店铺广汇天下良才开始，人才能否融入店铺文化，能否与店铺实现共赢，仍需要经历店铺文化与人才价值观之间的碰撞以及磨合。因此，在选才环节中不能为了招聘而招聘，要有

明确、科学的方法，有一套科学标准的招聘规范和程序，只有这样才能精确把握招聘的细节，见微知著，对应聘者有一个准确的判断。

确定人员招聘、入职流程	14
制订人员招聘计划	16
选择人员招聘渠道，掌握人才市场动向	25
应聘人员的筛选技巧	30
试用期考核，辨别“钻石”与“玻璃”	46
劳动合同签署	51
管理工具	64

第三章 用人——知人善用，业绩倍增

在市场经济的条件下，店铺之间的竞争往往是决策水平和员工人才素质的竞争。店铺的拥有者怎样选好人、用好人，最大限度地调动人的积极性、创造性和主观能动性，在店铺内部形成一个团结合作、奋发向上的优秀团队，是一个店铺是否能够在市场经济的汪洋大海中乘风破浪、胜利前进的关键。

用好人才是店铺制胜之本	70
知人善任，为员工提供机会	80

第四章 育人——人才变“人财”

员工培训，是企业人力资源管理中一个重要的方面。店铺需要什么样的培训，如何构建员工培训与开发体系，如何开展员工培训，如何进行培训效果评估……都是企业需要解决的问题。每个企业都要利用自身的资源，坚持向员工进行“授之以鱼，不如授之以渔”的培训，即不是简

单地向员工传授技能，而是要传授能够解决工作中遇到问题的方法。只有这样才能让店铺的员工不断成长，打造一个具有卓越能力的团队，使企业立于不败之地。

店铺培训的形式	88
新员工入职培训	91
“领头羊”——店长的培训	96
导购培训	101
根据人才类型开展培训	104

第五章 驭人——员工绩效与职业生涯

现在中国的零售企业面临很多的压力和挑战，店铺要实现有效的绩效管理和薪酬管理，必须要制定相应的策略，只有这样才不会造成“看上去很美，做起来很乱”的结果。店铺都是在不断的变革和创新中前进的，这种变革与创新也包括激励机制的变革与创新，所以店铺只有不断完善自己的绩效考核和薪酬管理制度，才能让员工保持持久高效的工作效率。

绩效管理	112
店铺员工考核实例	128
职业生涯管理	143

第六章 留人——员工薪酬与激励

如何让员工满意工作、乐在工作，除了好的氛围、合适的价值观外，合理的薪酬制度也是从根本上保证人力资源具有竞争优势不可缺少的一个方面。因此，设立一种适合零售企业发展的薪酬激励制度，就成了零售企业在竞争中获胜的必要保证。相对于基本薪酬而言，激励具有一定

的可变性，业绩考核是经营者实施薪酬制度的前提，而激励是和业绩密切联系在一起的。因此，薪酬制度对员工的激励作用更强。

了解店铺薪酬管理	150
薪酬管理存在的问题	153
薪酬组成及管理制度	157
年终奖，提升员工激情的重要一环	168
不要忽视员工的精神薪酬	176
灵活激励，多方面满足员工的需求	180
合伙人机制，激励员工的发展	187

第七章 离职管理，防范员工带走业务

俗话说得好：“铁打的营盘，流水的兵。”零售企业的人员流动比较大，相对其他行业员工的离职率比较高，因此，做好员工的离职管理就显得尤为重要了。如何在保证业务快速增长的同时吸引和保留人才，如何保证人员离职不会对店铺业绩产生负面影响，已经成为中国所有店铺管理者面临的最大挑战。

正确认识离职现象	192
工具链接	208
消除离职隐患	210

第一章

店铺岗位设置

俗话说：“麻雀虽小，五脏俱全。”卖场作为厂商销售产品的一个机构，并不是只设卖场经理一个岗位就能运转的。科学设置岗位、合理配备人员是其经营成功的关键因素。卖场的岗位分类是指将卖场所有的工作岗位即职位，按其业务性质分为若干职组、职系（从横向上讲）；然后按责任大小、工作难易、所需教育程度及技术高低分为若干职级、职位（从纵向上讲），对每一职位给予准确的定位和要求，以此作为对人员管理的依据。

认识店铺的人员

卖场岗位设置与人员管理是非常重要的工作。人员通常情况下可分为管理人员与普通员工两类，卖场可根据实际情况设置店铺经理、店长、导购、售后服务人员、保管员、会计等岗位。根据卖场大小的不同，人员设置的层次也不一样，例如店长这个职位就可分为正店长和副店长，导购则可分为初级导购、中级导购、资深导购，这要根据卖场的大小、性质等多方面考虑灵活设置。卖场越大，设置的层次越多，小型的卖场设置这么多层次则不利于管理。

1. 店铺组织结构

店铺一般分为单个店铺和连锁店铺，它们的人员组成也不一样，在终端最重要的人员是店长和导购，因此在本书中，对店长和导购管理阐述的比例较大。图 1.1 与图 1.2 是单个店铺与连锁店铺人员的组成。

(1) 单个店铺结构

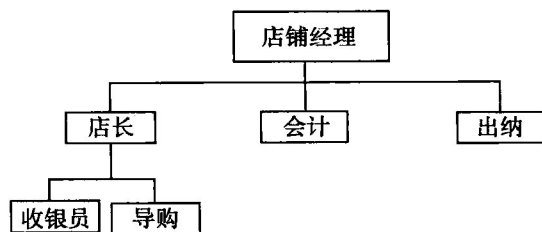


图 1.1 单个店铺人员组成

(2) 连锁店铺结构

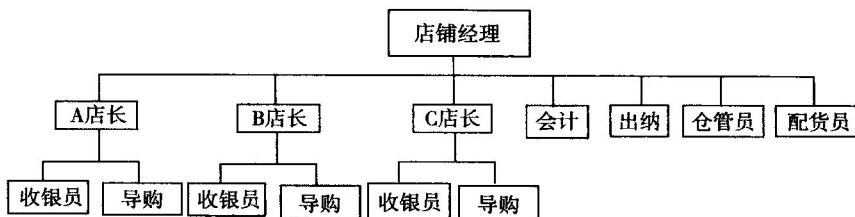


图 1.2 连锁店铺人员组成

说明：对于3个店铺以上的大型专卖店（ $>80\text{m}^2$ ），应考虑设置一名总店长进行监管。

2. 店铺各岗位职责

（1）店铺经理、会计、出纳、配货员、仓管员（见表1.1）

表 1.1 店铺各岗位职责

职位名称	责任权利	直接上级	直接下级
店铺经理	店铺的公关代理、处理对外事务、广告等 人事与行政，与总公司的联系 店铺各项工作的监督，有关货品的调配问题的决策	区域经理	（总）店长、会计、出纳、配货员、仓管
会计	票据、账务的管理 处理税务等办理手续 财务支出等的监督	店铺经理	无
出纳	现金的有效管理和使用的监督	店铺经理	无
配货员	销售、库存分析、销售预测 现有货品的分配 总公司配货中心的联系，货品的配发申请	店铺经理	无
仓管员	物资保管，账务、物品盘存，出入、退库的办理 货品的清洁维护，发送接收	店铺经理	无

各岗位的工作分析

1. 店长

(1) 店长的定位——管理者

说到店长的培训，我们首先应该看下店长应该具备的能力，根据岗位要求来设定店长的核心能力要求和店长的培训内容。

首先店长定位应该是管理者，我们从店长和店员的差异比较可以看出来（见表 1.2）。

表 1.2 店长和店员的差异

比较类别	店长	店员
主要角色	管理者	执行者
打交道的对象	店员、顾客、商场人员、区长、公司财务、人事、市场……	顾客、店长
工作职责	管理整个店铺的营运	销售

从上表可以看出，店铺的管理者——店长在角色上、打交道的对象上、重要的工作职责上和店员存在很大的差异，店长既要完成经营任务又要服务好顾客；既要对总部负责又要对职工负责；店铺的规划管理、经营创新，这些都要靠店长统筹安排、灵活处理。店长不仅是店铺总部命令的执行者，更是店铺经营成败的关键人物。因此，培训店长显得格外重要。

(2) 店长的岗位职责

① 素质要求

性格：积极、开朗；勤勉进取，拥有忍耐力；胸襟广阔，拥有爱心。

能力：有良好的销售技巧与表达能力；拥有组织、协调能力；灵活

处理社会及人际关系；拥有良好的应变能力；敬业且拥有高度的责任心；具有团队精神，对公司高度的忠心。

知识：熟悉顾客消费心理变化的知识；熟悉行业的变化及今后演变趋势的知识；具有零售经营及管理的知识；了解公司的历史、经营理念、组织架构；熟悉所销售货品的面料、制作工艺、特性。

工作态度：以身作则、诚实守信、树立良好的形象；公平、公正，给予员工信任；正视自身缺点，经常自我反省并及时改进；谦虚地学习新知识。

②本职工作

店铺货品管理：根据货品结构，控制货品存量，及时调整货品，保证齐色齐码，快速流通；明确每日推广货品主题，及时跟进，根据销售走势调整货场；及时补货及调货，保证货品齐全，以满足销售所需。

店铺卖场管理：货品陈列整洁、充足，配合活动主题展示服饰，注意色彩的运用及搭配；根据销售走势，灵活安排人员调整卖场；维护、检查店铺的环境卫生，做到一尘不染，包括门口、地面、货架、更衣室、收银台、灯、天花板、风幕机等；及时维护、检查店铺宣传品的使用情况（按公司要求标准执行）；营造营业气氛，灯光、音乐、播音的合理控制。

店铺员工管理：激励员工的士气，调整员工的精神状态，严肃店铺的纪律；综合评估员工的日常工作表现，作好每日评定；做好问题员工的思想沟通；监督员工的言行，检查员工的仪表。

店铺账务管理：合理控制小仓库存，定时检查仓库的进、销、存货数据的准确度；监督收银员的收银工作，核查每日、每月到账账目；监督仓库与店铺台账必须准确到五位码；每月盘存做到准确无误，把握遗失货品的准确度。

店铺服务投诉管理：妥善处理顾客投诉；积极配合公司的相关部门工作，服从公司部门主管的工作指挥；有效处理突发事件，如工商行政检查和顾客纠纷；指导店员的服务程序（迎宾、招呼、产品介绍、附加

推销)。

店铺资讯管理：每日准确无误地上传销售报表，及时反馈销售情况；保密各类商业信息及数据；每周及时总结销售情况（畅销、滞销货品）。

③主要权利：对上级有投诉与申辩权；店内的人事调动权；店内员工的奖罚权；公司给予的其他权利。

④直接责任：对店铺的日常经营管理负责；对上级委派的事情负责；对顾客的服务质量负责；对专卖店的员工素质提升负责；对专卖店的安全负责。

⑤评定标准：店铺销售目标的达标率；员工的团队合作；营造美观舒适店铺形象；及时执行公司的任务；维护公司的声誉；账目清楚，账实相符。

（3）店长需要具备的四项核心能力（见表 1.3）

表 1.3 店长需要具备的核心能力

核心技能	要求标准	避免事项
目标管理力	设定符合公司利益的目标 将目标量化分解 针对目标事前规划与追踪执行	目标模糊、不明确 缺乏衡量目标的方法 照章行事，未能主动评估可能的障碍
店员指导力	重视店员成长，用心指导他们 与店员分享信息与知识，鼓励其思考及行动 授权让店员历练能力	担心店员能力太强，阻挡其学习机会 控制信息流通，采取愚民政策 对店员没信心也没有培养，很少授权给他们

续表

核心技能	要求标准	避免事项
主动沟通力	预见问题、主动沟通 沟通兼顾对方感受、触及问题核心 善用沟通化解冲突	被动或拒绝沟通 流于表面沟通,未 触及问题核心
团队领导力	管理公平公正,能以身作则 积极进取,激励团队成员 鼓励店员参与,分工合作完成任务	不能以身作则,管 理不公正 不能激励店员,使 他们士气低落 放任店员,致使没 有团队凝聚力

(4) 店长的八个角色

①店铺的代表者。店长是店铺的代表者。就特许企业而言,店长是代表特许企业与顾客、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,是店铺员工需要的代言人。店铺内不论多少服务人员,他们在不同的时间、不同的部门为顾客提供不同的服务,每位服务人员的表现可能有好坏之别,但店铺整体的经营绩效及店铺形象都必须由店长负起全责。所以店长对专卖店的营运必须了如指掌,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。专卖店既要能满足顾客需求,同时又必须创造一定的经营利润。对于总部的一系列政策、经营标准、管理规范、经营目标,店长必须忠实地执行。因此,店长必须懂得善于运用手头资源,以达到兼顾顾客需求及企业需要的经营目标。即使店长对总部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相关部门领导提出,切不可在下属员工面前表现出对总部决策的不满情绪或无能为力的态度。所以,店长在店铺中必须成为重要的中间管理者,才能强化店铺的营运与管理,确保店铺经营目标的实现。

③卖场的指挥者。店长必须负起总指挥的责任,安排好各部门、各

班次服务人员的工作，指示服务人员严格执行营运计划，将最好的商品和服务用合适的销售技巧，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店铺员工士气的激励者。俗话说：欲望是一股无形的巨大力量。因此，下属工作欲望的高低是一件不可忽视的事，它将直接影响到员工工作的质量。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，让全店员工都具有强烈的使命感、责任心和进取心。

⑤员工的培训者。员工整体的业务水平高低是关系到专卖店经营好坏的重要因素之一。所以店长不仅要时时充实自己的专业知识及相关技能，更要不断地对员工进行岗位训练，以促进店铺整体经营水平的提高。同时，店长还应适当授权，以此培养员工的独立工作能力，训练员工的工作技能，并在其工作过程中及时、耐心地予以指导与帮助。员工各方面的素质提高了，店铺的营运与管理自然会越来越得心应手。由此可见，培训员工是提高工作效率，也是间接促成企业顺利发展的保证。

⑥各种问题的协调者。店长应具有处理各种矛盾和问题的耐心与技巧，如与顾客沟通、与员工沟通、与总部沟通等，这是店长万万不能忽视的。如店长对上级的报告、对下属的指令传达都做得无可挑剔，但是对与顾客沟通、与员工沟通、与总部沟通等方面却做得不够好，无形中就会恶化人际关系。因此，店长在上情下达、下情上达、内外沟通过程中，应尽量注意技巧和方法的运用，以协调好各种关系。

⑦营运与管理业务的控制者。为了保证店铺的实际作业与总部的规范标准、营运计划和外部环境相统一，店长必须对店铺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。

⑧工作成果的分析者。店长应具有计算与理解店铺所统计的数值的能力，以便及时掌握店铺的业绩信息，从而进行合理的目标管理。店长应始终保持理性，善于观察和收集与店铺营运管理有关的信息，进行有