

这是一本 品牌店店长工作 的指导书

品牌店 | 店长 实战手册

Pinpaidian Dianzhang
Shizhan Shouce

● 现代企业销售力提升系列 ●

郭汉尧◎著



品牌店是传播品牌形象、展示产品品牌实力的重要载体。店面大小、装修情况、VI设计与规范、产品陈列、物料摆放、销售人员形象、服务态度等，都会影响消费者的消费信心。

《 华中科技大学出版社

●现代企业销售力提升系列●

品牌店 店长实战手册

Pin Pai Dian Dian Zhang
Shi Zhan Shou Ce

郭汉尧◎著



华中科技大学出版社

中国·武汉

图书在版编目 (C I P) 数据

品牌店店长实战手册 / 郭汉尧 著. — 武汉: 华中科技大学出版社, 2010年1月
ISBN 978-7-5609-5840-8

I. 品… II. 郭… III. 商店 - 商业经营 - 手册 IV. F717-62

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第219139号

品牌店店长实战手册

郭汉尧 著

策划编辑: 陈明星

责任编辑: 姜 茜

封面设计: 唐 宇

责任监印: 熊庆玉

责任校对: 郝婷婷

出版发行: 华中科技大学出版社 (中国·武汉)

地 址: 武昌喻家山

邮政编码: 430074

电 话: 027-87556096 010-64155588-8005, 8006

网 址: <http://www.hustp.com>

印 刷: 湖北新华印务有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 15

字 数: 200 000

版 次: 2010年1月第1版

印 次: 2010年1月第1次印刷

ISBN 978-7-5609-5840-8 / F·536

定 价: 32.00元

(本书若有印装质量问题, 请向出版社发行部调换)



前 言

PREFACE

销售力提升，关乎企业是否盈利，关乎企业生存。在品牌产品、品牌店遍及大街小巷、各大卖场，充斥电视荧屏的市场环境下，企业如何加强自身修炼，显得至关重要。

销售力提升，需要我们做很多的自我完善工作，最终的目标是使消费者对我们的产品感兴趣，对我们有信心。提升消费者这两点心理需求的核心就是加强我们的规范化管理、专业化服务水平。让消费者感受到我们的产品、我们的服务很正规，很专业。如果做不到这两点，那么，我们所有的创新服务理念，先进的市场营销理念都将是根基不牢，虚无缥缈的。

提升销售力迫在眉睫要解决的问题是如何提升销售体系中，品牌总部、经销商、终端店（品牌店）及对客服务的规范化管理与专业化服务水平上。

郭汉尧老师是资深的销售力提升方面的专家，服务中国企业销售体系建设培训工作多年，对近千家企业客户的销售体系建设样本案例做了深入的研究和总结，结合多年的工作积累与体会，针对销售力提升的四个环节方面的工作，即品牌总部（厂家）订货会操作、经销商素质提升、客户分级管理、终端店业绩提升，给出了一套完备的解决方案。分册撰写成书，以飨广大读者。

本系列丛书立足当前国内市场发展实际，从企业当前销售工作的实际情况及存在的现实问题出发，从为企业提供一整套完备的规范化管理、专业化服务解决方案的层面，阐述了品牌总部的订货会操作规范、经销商公司化运营规范、品牌店管理规范、客户分级管理规范等内容，为从事各个



环节工作的人员提供了一整套行之有效的
工作规范指导，并附有大量的管理制度模板和实用表格。该系列图书内容详尽务实，可操作性强，是企业提升销售力的有效参照范本。为企业建立规范化、专业化的管理服务体系提供了权威借鉴。

本系列图书作品的大部分篇幅采用表格化阐述，每个标题阐述一个问题，简洁明了，通俗易懂。

本系列丛书共四册，一脉相承，对广大企业在销售体系完善及建设方面向着规范化、专业化方向发展大有裨益。



序 言

销售力提升的解决之道

销售力提升，之所以受到广大企业的关注，不仅仅它是实现利润的关键因素，更重要的是它关乎企业的生存状态。

在多年的市场营销与品牌推广中，让我切身感受到我国企业销售力水平由无到有，由有到强的飞速发展过程。在过去，提到销售，似乎是低等公民才去做的事情，而今，处在社会精英层的人们，大部分都是销售出身，甚至是销售的专家。这是一个思想观念的转变，也是市场经济不断发展的必然结果。

当下，我国市场经济已经到达了新的发展阶段，企业销售力已经从过去的销售员个体的单打独斗，到了从企业总部、经销商到终端商的总体协作的态势了。这个销售体系团队，需要以更加专业化的服务水平，规范化的管理形象，展示在其消费者面前。

那么，此时提到的销售力提升，就不仅单单提到某销售员的销售水平了，而是整个销售体系的销售能力了。

一个完整的销售体系，由品牌总部厂家、经销商、终端零售店到消费者四个环节构成，这四个要素之间的关系，既要宏观着眼，又要细节着手。首先宏观着眼，就是大家都在这个统一的品牌旗帜下展开经营，是在一条船上的战友。其次，细节着手，各自在自己的地盘建立品牌、树立口碑，这将给自己带来实实在在的好处。

企业提升销售力，就要看这四个环节如何排兵布阵，产生销售合力。



品牌总部，把握着销售体系的发展方向。它需要给整个销售体系的每个环节提供智力支持及系统的培训，在明确的品牌定位和战略目标的基础上，加大新产品，新工艺研发力度，巩固市场竞争优势。通过订货会等活动不断强化整个销售体系团队的信心。对整个销售体系的规范化专业化水平起决定作用。

经销商，在整个销售链条中，是一个重要的环节，关系市场开发的深度和广度。而经销商的竞争优势来自于自身的规范化管理与专业化服务水平上，这些需要通过公司化运营来实现。公司化运营是经销商做大做强的必由之路。经销商自身的素质，也关系到终端店的赢利水平。经销商提高自身公司化运营水平刻不容缓，这是提升销售力的必要一环。

终端品牌店，要想提升专卖店的销售力，最重要的就是做好终端营销管理工作。终端店铺是销售的最后一个环节，是销售过程的临门一脚。消费者的购买行为，80%是在店铺现场决定的。影响顾客购买行为之一就是店铺形象。如，很多顾客拿着产品彩页直接到店铺购买商品，但一到店铺，看这么差的店铺形象，马上会对该品牌产品没有了信心，不买了；第二是很多顾客闲逛，走过店铺，如果店铺形象很差的话，他们连进都不进来看。因此，我们必须将店铺形象搞好，实现有效的终端拦截。

终端店铺形象是厂家与消费者进行沟通的最直接和重要的媒介，是传播品牌形象的重要载体。店面大小、装修的情况、VI设计与规范、产品的陈列、物料的摆放、销售人员的形象、服务态度等等，都在向消费者传达厂家的品牌信息，反映厂家实力与品牌的地位，我们必须把店面管理好，通过店面，向消费者展示产品品牌实力。

企业销售力提升，应着眼于自身的修炼，加强自身的规范管理及专业化的服务水平提升上，实际与理论相结合，方可达到事半功倍的效果。

在本系列图书写作过程中，得到了广大服务企业的大力支持，在此深表感谢。尤其对于贵派董事长范桥平、总经理范敦海、红豆营销总监胡浩、步之霸营销总监刘龙勇、九洲同行讲师罗礼华、圣罗娜营销总监田宝国、鸿大福斗香施忠岳、鸥美宝董事长朱刚等几位合作同仁，及马兴欢、叶红婷、张伟、张琦霞、刘铭、吕文俊、郭海平、徐宝良、戴玄、谢进等编辑人员，他们从资料搜集到编写，均做了大量的工作，在此一并表示感谢。

郭汉尧

2009年12月



CONTENTS 目录

第1章 店长是门店的核心	(1)
1.1 店长的定位	(1)
1.2 店长的角色	(2)
1.3 店长的使命	(2)
1.4 店长须具备的能力	(3)
第2章 门店人员编制及岗位职责	(5)
2.1 店长、副店长	(5)
2.2 店助理（部门主任、组长）	(6)
2.3 收银员	(7)
2.4 理货员	(8)
2.5 验收员	(9)
2.6 会计员	(10)
2.7 服务人员	(10)
第3章 门店工作规范	(11)
3.1 营业前店长工作规范	(11)
3.2 营业中店长工作规范	(12)
3.3 营业后店长工作规范	(13)
3.4 店长周工作计划规范	(14)
3.5 店长月工作计划规范	(15)
3.6 滞销商品辨识规范	(16)
3.7 商品销售量分类处理规范	(17)



3.8	淘汰滞销品处理规范	(18)
3.9	抽点工作规范	(19)
3.10	每月对账盘点工作规范	(20)
3.11	商品盘点前准备工作规范	(20)
3.12	盘点人员安排规范	(21)
3.13	盘点后续工作规范	(22)
3.14	商品盘点工作规范	(23)
3.15	采购计划和预算的制定规范	(23)
3.16	商品入库工作规范	(24)
3.17	门店进货管理规范	(25)
3.18	收货工作管理规范	(26)
3.19	垃圾口管理规范	(26)
3.20	精品区管理规范	(27)
3.21	高损耗区管理规范	(28)
3.22	员工出入口处管理规范	(29)
3.23	员工个人形象要求	(30)
3.24	店内员工对客服务规范	(31)
3.25	老顾客服务工作规范	(33)
3.26	销售信息管理规范	(35)
3.27	与客户建立关系工作规范	(36)
3.28	收银工作规范	(39)
3.29	员工请假事件处理规范	(41)
3.30	顾客投诉处理规范	(41)
3.31	商品退/换货工作规范	(43)
3.32	办理对厂家退货工作规范	(44)
3.33	对客办理退货服务工作规范	(45)
3.34	对客办理换货服务工作规范	(45)
3.35	退/换货处办理换货工作规范	(46)



3.36	换货商品处理规范	(46)
3.37	防盗工作规范	(47)
3.38	防抢工作规范	(48)
3.39	遇抢事件处理规范	(49)
3.40	防骗工作规范	(50)
3.41	突发事件处理规范	(51)
3.42	突发事件处理机制	(51)
3.43	报表编制规范	(53)
3.44	销售日报表编写规范	(53)
3.45	临时停电处理规范	(54)
3.46	临时停水处理规范	(54)
3.47	补货工作规范	(55)
3.48	商品验收工作规范	(55)
3.49	专职店员培训工作规范	(56)
3.50	销售人员培训工作规范	(57)
3.51	人员招聘流程规范	(58)
3.52	岗前培训内容规范	(59)
3.53	营业对客现金收付工作规范	(61)
3.54	对客信用卡收付款工作规范	(61)
3.55	对客储蓄卡收付款工作规范	(63)
3.56	月盘点工作规范	(64)
3.57	盘点工作规范	(64)
3.58	盘点表编制规范	(65)
3.59	存货控制规范	(66)
3.60	库存商品记账工作规范	(67)
3.61	商品理货工作标准	(67)
3.62	收货口处管理规范	(68)
3.63	商品削价规范	(69)



3.64	降价促销工作规范	(70)
3.65	折扣券促销工作规范	(70)
3.66	顾客信任度提升工作规范	(70)
3.67	商品分类型陈列规范	(71)
3.68	商品分结构陈列规范	(72)
3.69	商品分风格陈列规范	(75)
3.70	收银员仪表管理规范	(77)
3.71	收银员对客服务礼仪规范	(78)
3.72	收银员营业前准备工作规范	(79)
3.73	收银员营业中工作规范	(80)
3.74	营业结束后收银工作规范	(81)
3.75	POS 收银机使用规范	(82)
3.76	商品扫描工作规范	(83)
3.77	商品扫描例外事件处理规范	(84)
3.79	扫描商品时应注意的其他问题	(86)
3.80	手动录入工作规范	(87)
3.81	商品消磁处理工作规范	(88)
3.82	商品消磁例外处理规范	(88)
3.83	商品消磁常见例外处理规范	(89)
3.84	商品消磁时应注意的事项	(89)
3.85	现金结算工作规范	(90)
3.86	银行卡结算的工作规范	(91)
3.87	关闭收银机的操作规范	(92)
3.88	收银机维护的工作规范	(93)
3.89	收银机保养工作规范	(94)
3.90	备用金领取规范	(94)
3.91	备用金管理工作规范	(95)
3.92	兑换零钱工作规范	(96)



3.93	现金保管规范	(97)
3.94	现金清点规范	(98)
3.95	预交大钞工作规范	(99)
3.96	收银机抽查工作规范	(101)
3.97	营业稽核工作规范	(101)
3.98	收银找零错误的处理规范	(102)
3.99	结账错误的纠正规范	(103)
3.100	顾客携带现金不足或临时退货处理规范	(104)
3.101	作废结算单处理规范	(104)
3.102	款额收付错误处理规范	(105)
3.103	营业员基本素质要求规范	(106)
3.104	营业员接待礼仪规范	(107)
3.105	营业员解决冲突的工作规范	(109)
3.106	品牌店促销活动规范	(110)
3.107	品牌店店面形象要求规范	(110)
3.108	店员服务流程规范	(111)
3.109	营业员的语言规范	(113)
3.110	品牌店开发工作规范	(117)
3.111	品牌店选址规范	(118)
3.112	开业筹备工作规范	(119)
3.113	开业活动时间排定规范	(121)
3.114	人员招聘的测试工作规范	(122)
3.115	人员招聘录用工作规范	(123)
3.116	门店内部员工管理规范	(124)
3.117	门店顾客管理规范	(125)
3.118	建立顾客档案的工作规范	(126)
3.119	信息资料管理规范	(127)
3.120	顾客投诉意见的处理程序规范	(129)



3.121	盘点前的准备作业规范	(133)
3.122	盘点中作业规范	(134)
3.123	盘点后工作规范	(135)
第4章 门店管理制度模板		(136)
4.1	考勤管理制度	(136)
4.2	假期及请假制度	(137)
4.3	辞职、调职与解聘管理制度	(138)
4.4	员工晋升管理制度	(139)
4.5	店铺人员招聘管理制度	(140)
4.6	店铺人事考核制度	(145)
4.7	临时人员管理办法	(151)
4.8	计件管理办法	(152)
4.9	店铺人员考核管理制度	(153)
4.10	店铺销售人员薪金管理制度	(157)
4.11	店铺管理人员薪金管理制度	(159)
4.12	店铺兼职人员薪金管理制度	(160)
4.13	店铺兼职人员工资管理办法	(163)
4.14	店铺会计管理制度	(164)
4.15	店铺资金控制制度	(167)
4.16	店铺现金管理制度	(169)
4.17	店铺财务票据管理制度	(171)
4.18	财务分析报告制度	(172)
4.19	市场调查管理制度	(174)
4.20	订单情报处理制度	(176)
4.21	客户名簿处理制度	(177)
4.22	客户名册管理制度	(179)
4.23	客户档案立档制度	(180)
4.24	客户档案保管利用制度	(181)



4.25	客户资料保密制度	(183)
4.26	客户关系维护办法	(186)
4.27	客户抱怨处理办法	(186)
4.28	客户投诉案件具体处理办法	(187)
4.29	客户退换商品处理办法	(190)
第5章 实用表格举例		(192)
5.1	商品退货报告表	(192)
5.2	顾客退货单	(193)
5.3	顾客换货单	(193)
5.4	门店财务分析表	(193)
5.5	柜台进销存日报表	(194)
5.6	商品进销存日报表	(194)
5.7	内部缴款单	(195)
5.8	盘点单	(195)
5.9	盘盈盘亏报告表	(196)
5.10	销售日报表	(196)
5.11	销售周报表	(197)
5.12	销售月报表	(198)
5.13	库存月报表	(199)
5.14	损益表	(200)
5.15	盘点责任区域分配表	(200)
5.16	商品验收报告表	(201)
5.17	补货明细表	(201)
5.18	促销活动计划表	(202)
5.19	每月工作考核表(每月单项√/累计)	(203)
5.20	督导检查表	(203)
5.21	购物额累积折扣卡	(203)
5.22	贵宾卡申请	(204)



5.23	客户资料注册表·····	(204)
5.24	顾客投诉登记表·····	(204)
5.25	顾客抱怨登记表·····	(205)
5.26	盘点单·····	(206)
5.27	盘盈盘亏报告表·····	(207)
5.28	导购员评估表·····	(207)
5.29	品牌店经营业绩表·····	(208)
5.30	品牌店日常管理评估表·····	(209)
5.31	品牌店导购员每日销售情况表·····	(210)
5.32	品牌店每月销售情况统计表·····	(212)
5.33	库存盘点报告表·····	(213)
5.34	门店店长作业流程时段表·····	(213)
5.35	店长每日检核表(营业前)·····	(216)
5.36	店长每日检核表(营业中)·····	(217)
5.37	店长每日检核表(营业后)·····	(218)
5.38	时段检核不符合项目登录表·····	(219)
5.39	门店顾客投诉意见处理记录表·····	(220)
5.40	品牌店商品盘存表(一)·····	(221)
5.41	品牌店商品盘存表(二)·····	(221)
5.42	品牌店盘点责任区域分配表·····	(222)
5.43	品牌店商品盘点报告表·····	(222)
5.44	新员工报到会签表·····	(222)
5.45	男性收银员仪表自检表·····	(223)
5.46	女性收银员仪表自检表·····	(224)
5.47	门店财务分析表·····	(225)



第1章

店长是门店的核心

1.1 店长的定位

店铺是一个零售企业的终端。作为零售企业运营的基础环节，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。而在店铺中，店长无疑是唱主角的。

一个店就像一个家，店长也就是一家之长，“家长”要操心这个“家”的所有问题：人员调配、顾客服务、商品买卖、货品陈列、店铺卫生、营业目标等等。作为一个店的领导者、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。

店长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。



1.2 店长的角色

每一家商场、每一间门店都是一个相对独立的经营实体，而这个经营实体如何良性发展，以及如何在商业大潮竞争中，立于不败之地，店长扮演着一个举足轻重的角色。认清自己的角色定位，才能明确自己的工作范围和职责所在，以便充分发挥自己的才能。

店长角色有以下几种。

经营者：按照企业运营方针，对店铺经营的各项数据以及市场走势进行准确地分析。要明确目标在哪里，这个月要完成多少业绩。在满足顾客需求的同时创造一定的经营利润，并在职权范围内对各项工作做出正确的决策。

管理者：管理店内营业活动并实现营业目标，对于相关业务或突发事件果断地做出决定。

传达者：一方面要及时地将总部的经营方针、计划目标准确地传达给下级，另一方面要把员工的思想行为以及对公司的看法传达到总部，达到公司与一线员工做到沟通彻底，分享及时。

协调者：解决和协调店内顾客、员工间出现的各种问题，使工作场所和工作秩序保持顺畅。

承担者：作为一店之长，要勇于承担责任，对上级提出的批评，首当其冲。

培训者：员工的业务水平高低，关系到店铺经营的好坏。所以店长不仅要时时充实自己的实务经验及相关技能，更要不断地对所属员工进行岗位训练，提升员工整体素质，激励店员努力做好店内营业工作，为店铺创造效益。

让自己成为一名优秀的、有威信店长，对下属的员工也要懂得大礼不辞小让，不仅在言行举止方面使自己有一定的影响力，同时也要提升自己的感召力、凝聚力和亲和力，使自己成为员工效仿的对象，让店员以归属的心理围绕在你身边，心甘情愿地接受以领导为核心的组织。

1.3 店长的使命

一个店铺的全体员工是一个有机协作的工作团队，而店长作为这个团队的带头人，其使命不仅在于全面贯彻落实上级公司的运营规则，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、布置门店中各部门的日常工