



· 高职高专
连锁经营管理专业系列规划教材

店长实务

DIANZHANG SHIWU

高 洁 李红梅 主 编
陈政赵 副主编



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>



· 高职高专

连锁经营管理专业系列规划教材

店长实务

DIANZHANG SHIWU

高洁 李红梅 主 编

陈政赵 副主编

谭爵玺 宋雪霞 郭 静 曹 靖 参 编

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

店长实务/高洁,李红梅主编. —北京:电子工业出版社,2012.8
(零距离上岗)

高职高专连锁经营管理专业系列规划教材

ISBN 978-7-121-17384-4

I. ①店… II. ①高… ②李… III. ①商店—商业管理—高等职业教育—教材 IV. ①F717

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第129921号

责任编辑:刘淑敏

文字编辑:王璐

印刷: 北京京师印务有限公司

装订:

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本: 787×980 1/16 印张: 15.25 字数: 352千字

印 次: 2012年8月第1次印刷

定 价: 28.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。



前 言

随着经济的发展和商业的繁荣,商店包括连锁商店的增多,店长人才需求出现井喷式的增长。但是,由于培训和教育的滞后,店长的培养需要较长的时间,从而导致市场上缺乏素质高、业务能力强的店长。

针对市场现状及店长工作中的日常管理需要,本书根据高职学生的特点,语言通俗易懂,侧重岗位实践,注重实战技能的传授,通过大量案例、小提示、练习题、实训和延伸阅读内容进行讲解。本书的内容包括:店长概述、店面规划设计与管理、商品管理、员工管理、商品销售与客户关系及店面异常情况处理。全书从店长需要掌握的职业技能、方法、规范和流程等出发,详细阐述了店长岗位操作管理知识,以全方位提升店长的工作技能和经营管理能力。

本书由高洁、李红梅、陈政赵、谭爵玺、宋雪霞、郭静、曹靖编写。本书在编写过程中得到了南宁精华眼镜店、南宁今日连锁店及苏宁南宁分店店长及其他朋友的帮助与支持。此外还参考了许多同行的书籍和文章,在此对相关作者表示衷心的感谢。

目 录

第1章 店长概述	1	第3章 商品管理	71
1.1 店长的定义、使命与角色	2	3.1 进、存、理、补货管理	72
1.2 店长岗位描述	8	3.2 采购管理	90
1.3 店长应具备的能力、素质及 形象要求	18	3.3 损耗管理	105
1.4 店长的自我管理	27	3.4 商店信息管理	113
本章小结	32	3.5 商店财务管理	121
案例分析	33	本章小结	128
实训1	33	案例分析	129
实训2	34	实训1	129
延伸阅读	34	实训2	130
		延伸阅读	130
第2章 店面规划设计与管理	37	第4章 员工管理	134
2.1 店面形象设计与管理	38	4.1 员工招聘	135
2.2 购物环境布局管理	46	4.2 员工甄选与录用	138
2.3 商品陈列管理	50	4.3 员工培训	144
2.4 店内热销气氛设计	57	4.4 员工绩效考评	148
2.5 卫生管理	62	4.5 团队管理	152
本章小结	67	本章小结	158
案例分析	67	案例分析	159
实训	68	实训1	160
延伸阅读	69	实训2	160

实训 3	160	延伸阅读	210
延伸阅读	161		
第 5 章 商店销售与客户关系	164	第 6 章 店面异常情况处理	211
5.1 销售管理	165	6.1 顾客投诉处理	212
5.2 促销管理	179	6.2 退换货处理	219
5.3 客户关系管理	193	6.3 商店安全管理	222
本章小结	208	本章小结	233
案例分析	208	案例分析	233
实训	209	实训	233
		延伸阅读	234

第1章

店长概述

知识要点

- 店长的角色定位和使命
- 店长的工作职责和内容
- 店长应具备的能力与素质
- 店长的自我管理

能力要点

- 明确店长的使命和定位
- 掌握店长的自我管理能力



引导案例

沃尔玛的山姆大叔喜欢在每周六早上7点30分的公司工作会议开始前,亲自带领参会的几百位高级主管、商店经理一起高呼口号和做阿肯色大学的拉拉操。他喜欢亲自带头喊口号、做操或干一些更疯狂的事,并乐此不疲。这些都有助于鼓舞员工士气,增强公司内部凝聚力,促使员工们更好地工作。

山姆大叔是沃尔玛的灵魂。他从小镇上的一间小商店做起,做了一个店长应该做的所有事情,还带领他的员工在全世界范围内成立了将近5000家大型超市,拥有140万个“合伙人”,使沃尔玛成为全球最大的连锁企业之一。

1.1 店长的定义、使命与角色

1.1.1 店长的定义

顾名思义，店长就是商店的最高管理者。通俗一点形容，一家店就像一个家庭，店长是一家之长，这个家长要操心的是这个家的所有问题：员工调配、顾客接待和服务、商品的交易和买卖、货品货架的陈列、营业目标的完成、商店卫生管理、突发情况的处理等。作为一家店的领导者、商店的核心，店长不仅要协调和激励员工做好营业工作，还需要负责人员管理技能的培训，以及同商店周围的商业群体建立良好的关系，同时还要将商店所在地区的情况和消费趋势反馈给企业，以便企业能够及时了解市场情况并做出相应的调整。

每家商店、每家商店都是一个相对独立的经营实体。这个经营实体如何良性发展，以及如何在商业大潮中立于不败之地，店长起着举足轻重的作用。

每天面对琳琅满目的商品，纷繁复杂的事情，摩肩擦踵的顾客，忙忙碌碌的员工，如何抓住重点，保证商店有序运作，实现经营目标，最大限度地提高公司业绩，是每个店长必须具备的能力。

商店全体员工是一个有机协作的团队，而作为这个团队的带头人，店长的使命不仅在于全面贯彻落实公司的运营规则，创造优异的销售业绩，提供良好的顾客服务，还在于如何领导、安排商店各部门的日常工作，最大限度地激发员工的积极性，从而创造一个令全体员工心情愉快的工作环境。

店长的工作是繁重的。大到商品规划、库存管理、成本控制，小到员工出勤、商店清洁，店长都必须身体力行、督促落实。店长的工作是全面的。一个成熟的店长，不仅要有销售、顾客服务、内外联系的能力，而且要掌握财务、计算机及保安、防火等方面的专业知识。店长的职位要求决定了这是一个富于挑战的岗位。可以毫不夸张地说，在这个岗位上成长起来的管理者，有能力面对各个行业最苛刻的要求和挑剔。这个职位将把店长塑造成管理行业中的强者。

1.1.2 店长的使命

无论商店大小，店长都是商店的核心人物。店长要时刻为顾客提供优质的商品和服务，努力为员工营造良好的工作氛围，最终给企业创造最大的利润，所以店长的使命有以下3个。

(1) 店长要根据商店情况，团结所有员工，认真贯彻和落实企业的经营目标，创造优异的销售业绩，并为顾客提供最好的服务和商品。

在东营电信公司的商店内，每位员工都有名片。店长要求员工的名片上必须有名字、公司、班组，但是没有联系电话。这个名片是员工用来给顾客，让顾客给自己做评定的。在电信公司的门口有3个箱子，分别标着“非常满意”、“基本满意”和“不满意”。当顾客走进营业大厅时，就有一位员工进行接待，他们实行“一站式服务”，不管是谁接待的，都要从头到尾服务完。顾客评判服务的好或不好，就把员工送给他的名片投到其中一个箱子中。下班时相关人员进行统计，员工的得分结果一目了然。

(2) 店长需要领导、安排商店员工的日常工作,充分利用资源营造良好的工作环境,使用各种有效的手段激发员工的积极性和创造性,让其充满热情地对待顾客和工作,全身心地为企业创造价值。

陕西有一家百姓厨房饭店,每当过年的时候,饭店老总和店长就会开着车到没有回家过年的员工家里拜年。见到员工父母时就和员工通个电话,让员工放心,再留点小礼物,表示慰问,从而营造一个关爱团队的良好氛围。

(3) 店长是企业文化的执行者,政策和规划最基层的捍卫者。店长应该发挥自身的能力,尽最大的可能为企业服务。

河北保定有一家餐饮店叫美食山,其上菜的速度快得惊人。餐厅管理十分严格,店长要求员工严格按照规范进行操作。负责点菜的是两个人,一道菜一下单,顾客10道菜点完,桌子上已经有8道菜了。拖地板时三个人同时进行,第一个人拿比较湿的拖把,第二人拿着比较干的拖把,第三个人直接用抹布,爬着就过去了。一个大厅有五六十张餐台,每天晚上都收拾得干干净净,所有的椅子都靠墙,中间的桌子全部翻起来,地板用水冲、擦。此店以高工资、高效率、高管理著称。

1.1.3 店长的角色

店长是商店运营的核心。一个优秀的店长应“身兼数职”,既要是企业政策和经营的有效执行者,又要是成功的商店经营管理者,能够带领自己的团队,为顾客提供满意的服务,为公司创造利润,起到承上启下的作用。店长在商店运营中主要扮演以下几个角色。

1. 企业文化与品牌理念的代言人

随着经济全球化进程的加快,越来越多的企业开始认识到企业文化的重要性。一个企业的动力及凝聚力都来自企业文化,没有一套成功的企业文化,企业的生命力就有限。在企业成功的因素中,培养独特的企业文化是企业持续、稳定发展的基础。企业文化建设应侧重于员工的思想观念、思维方式、行为规范、行为方式等方面的建设。同时,不同的企业处于不同的内部与外部环境中,企业文化的特征也会有所不同,并产生不同的行为规范、思考方式和行为方式。因此,企业文化建设不能千篇一律,应该根据企业自身的特点、经营环境,进行具体的设计和定位。这样,才能使企业在瞬息万变的市场上立于不败之地。在企业下属商店的经营中,店长作为商店的管理者,其言行是企业理念、价值观和行为准则的示范和体现。优秀的店长不仅应该拥有并执行行政权,还必须具有专家权和典范权。优秀的店长是企业文化的代言人,是店面优秀文化的缔造者。

2. 品牌商店形象代言人

试想一下,如果你在一家餐厅吃饭,突然被潮湿的地板滑倒了,而且受伤了,你会找谁?找清洁工,还是找服务员?都不会。你一定会怒气冲冲地说:“让你们经理出来!”为什么会找经理出来?因为只有经理才能代表这家餐厅。同样,商店的代言人就是店长。同时,在员工面前,代表一个品牌和企业形象的也是店长,因为很多员工见到的企业的最高层领导就是店长。

同时，由于商店处于销售的前线，可以直接收到顾客对商店、对企业产品及品牌的意见，因此店长在企业面前还是顾客的代表者。

在餐厅吃饭时时常会碰到突发状况。例如，用餐高峰过后，突然有位顾客说他的手提包不见了，他很着急，但又找不到，他怀疑手提包被人偷了。员工向你报告这个消息，作为店长，你会怎么处理？

这样的问题如果处理不当，可能会影响企业的形象。有经验的店长会立即向顾客表示关心和慰问，询问事发经过，向保安、员工甚至周围顾客询问情况，并征求其意见是否报警。若报警，则亲自或指派资深人员随同协助。无论最后结果如何，都留下顾客的姓名及联系方式，以做进一步沟通。

3. 企业政策的执行者和贯彻者

店长是企业政策的执行者和贯彻者。企业的销售计划、价格政策、人事制度、物流状况、促销信息等，都必须通过店长分配、执行和检查。企业的指令有的会通过相关部门下达，但大部分都需要通知到店长，通过店长落实到具体的环节和个人，以便工作和政策得以顺利完成，并达到企业的目标。

4. 商店正常运营的调度者和管理者

无论商店规模大小，都是一个集体和团队。团队要正常运作，就要有一位具备很强能力和影响力的人，这个人就是店长。在工作中，店长要面临很多工作任务，还需要不断地与员工沟通，用强有力的执行力和行动力影响员工，使员工能自觉、主动地完成工作，让企业终端得以良性运营。碰到一些棘手的问题时，店长更要挺身而出，以身作则，使商店正常运作。

排一个合理有效的班次

很多老板都希望员工在店里的时间越长越好，店长就随着老板的意图尽可能“苛刻”地安排员工的班次。其实销售工作不同于生产，不是时间越长其收益就越大，而是要合理地安排上班班次，提高工作效率。特别是对员工人数较多的商店来说，排一个合理有效的班次，对整体销售业绩的提升会有较大的帮助。

(1) 商店应根据人流的时间段分批排班。排班通常分为两种形式，一种是早晚轮班制，另一种是上统班（做一休一或做几休一）。这似乎已经成了商店排班的一种标准。一般来讲，商店的人流量主要集中在午饭后14点到16点及晚饭后18点到20点（具体视每个地区和地段而定），上午通常人流较少。如果是早晚轮班制，上下午的员工人数相同，这样一来，下午生意繁忙时员工偏少。另一个容易被人们忽视的问题是，上午进店顾客较少，员工没有太多的事情可做，这样反而容易让员工形成一种懒散的工作习惯，久而久之在生意繁忙的时段员工也会变得懒散。因此，排班并不是让员工待在店里的时间越长越好，而是尽量让员工始终有事可做，始终能动起来，形成一种积极的工作热情和习惯，并在繁忙的时间段安排足够的员工，这才是最有助于提升销售业绩的排班方法。

(2) 工作时间的安排要视每个时间段的销售数据而定。我们常常会发现一些有趣的事情,就是同一地区的商店的上下班时间通常是一样的。如果你找来某一个店长询问他为什么要这样排班的时候,他一定会告诉你:“大家都这样。”所以很多商店上下班的时间安排是没有任何科学依据的,而是跟随“大家”而定的。笔者曾经对某些商店做过实验,这些商店都在县级城市,一般早上开门营业时间较早,于是笔者就让收银员分时段记录进店人数和成交人数,最后发现早上10点之前几乎没有生意,而晚上打烊之前的最后时段经常会有少数顾客停留在商店里而影响了员工的正常下班。于是,有些商店就把上班时间往后推一个半小时,下班时间往后推半个小时,总的时间减少了一小时,这不但吸引了一些优秀的员工来应聘,更重要的是提高了员工的积极性。另外,有效工作时间加长了,营业额也跟着提高了。所以,具体的工作时间不能由老板说了算,也不能由店长说了算,而要通过分时段的进店人数、成交量统计来定。

资料来源: <http://info.china.alibaba.com/news/detail/v0-dl002714639-P2.html>.

5. 商店的指挥官

在每天开始营业之前,店长要合理地安排当天的工作,并鼓舞员工的士气。很多店长在每天营业前都会通过开早会的形式开始一天的工作,在早会上总结之前的成绩,分享成功的经验,总结不足,布置当天的工作任务。店长会带领大家斗志昂扬地开始新一天的工作,就像冲锋陷阵的指挥官,挥舞着指挥棒对士兵们说:“冲吧!”

开一个提升员工士气的晨会

晨会是一天工作的开始,晨会的气氛和效果直接影响员工的士气,从而影响商店的销售业绩。因此,把晨会开好,能够增强员工的团队精神和工作积极性,有效提升商店的销售业绩。下面以服装商店为例进行说明。

1. 晨会的基本内容

- 1) 前一日晚班的同事向全体员工汇报前一日全天的销售业绩、目标达成率、业绩好(不好)的原因、前一日遗留的重要事项等。
- 2) 由当班店长总结前一日工作情况,尽可能地表扬和鼓励员工,并宣布当日的工作重点及工作计划。工作计划要细分到个人,细分到时间段。
- 3) 检查周目标及月目标的完成率,并制定对策。
- 4) 介绍新到货品的款号、价格、颜色、卖点,并让每位员工迅速熟知这些内容。介绍当天新到款式的搭配技巧、促销活动、针对促销活动方案及服装搭配的附加推销技巧。
- 5) 设定激励性口号,调节员工心态,宣布当日特殊奖励措施等。
- 6) 其他工作的安排指示。

2. 晨会应该天天开

店长应该跟员工一起养成天天开晨会的习惯。每天开晨会可以及时了解员工的心态及商店内的一些日常事务,可以增强员工之间的情感和友谊,提高团结性。在销售工作中,员工除了要培养出色的工作技巧外,其心态也非常重要。店长每天开晨会,可以及时了解员工的心态变

化,如近期某位员工状态不好,是因为家里出了事,还是身体不好,还是跟其他员工闹矛盾……这些都可以通过晨会得到及时的了解和解决。如果遇到店长不是上早班的时候,那就在店长上班之前开会。每个班次的副店长也要给当班员工开会,并与下一班次的员工做好交接工作。

资料来源: <http://info.china.alibaba.com/news/detail/v0-d1002714639-P2.html>.

6. 员工士气的激励者

心理学上的激励是指持续地激发人们的行为动机,使其心理始终保持在激奋的状态,维持一种高昂的情绪。行为科学认为,激励可以激发人的动机,使其内心渴求成功,朝着期望的目标不断努力。激励员工的士气,不仅有利于提高团队工作效率,而且能够增加员工对企业的忠诚度,因此,激励员工,已成为企业经营者管理的重要方式。员工每天都在相对固定的环境下做相同的工作,时间久了难免产生倦怠的情绪,店长时常进行言语上和行为上的鼓励和激励,能有效抑制这种情绪。花些时间倾听员工的心声,对个人、部门及组织的杰出表现提供明确的回馈,积极创造一个开放、信任及有趣的工作环境,鼓励新点子和积极主动性,讨论每位员工在企业计划中所扮演的角色,为员工提供学习新知识及成长的机会,告诉员工在企业的目标下,管理者如何帮助其完成个人目标等,这些举措都可以起到激励员工士气的作用。

某饭店为了提高员工士气,设法在工作环境中营造一种轻松的氛围。每两个月,饭店都要组织一次员工集体活动。在饭店的多功能厅,请全体员工参加别开生面的主题活动,活动内容丰富多彩,有庆祝节日的,有表彰先进的,有欣赏音乐的,有观赏表演的,有娱乐抽奖的,有员工技能比赛的,有诗歌朗诵的,有演讲比赛的,有交流经验的,有分享成就的,有帮困扶贫的等。大家聚集在一起一边品尝美食,一边兴致勃勃地参与活动,并愉快轻松地进行沟通和交流。饭店高层管理人员也会参加活动,与员工同乐。在这种愉快的氛围中,员工们消除了疲劳,增进了团结,鼓舞了士气,饭店凝聚力有了明显增强。

活动结束后,员工可以通过浏览饭店网页观赏聚会活动的相关照片,员工们看到自己有意义的、生动而靓丽的照片,精神会更加振奋,回到工作岗位后,工作会更加开心和投入,并盼望着在下一次的活动中自己有上佳的表现。

7. 问题的协调者

店长应具备处理各种矛盾和问题的耐心与技巧。例如,在与顾客沟通、与员工沟通、与总部沟通时一定要运用沟通技巧和方法,以协调好商店与各部门之间的关系,处理好人与人之间的关系。

江西省南昌市某美容院在一次促销时接到顾客投诉,说该美容院在宣传单上承诺的“免费护肤一次”未能兑现,有欺骗顾客的嫌疑;而其原有的老顾客,也因为以前未能享受到类似的优惠而颇有微词。这次促销将产生既招不来新顾客又得罪老顾客的严重后果。在这种严峻的形势下,该美容院的店长冥思苦想,灵机一动,采取了以下几条措施,成功地解决了这一问题。

(1) 对所有携有美容院散发的传单的新顾客,均为其做免费护理一次,不附加任何条件,以取得新顾客的信任。

(2) 对所有的老顾客赠送免费基础护理一次，并在为其做过免费护理之后，委托她们派发宣传单。

(3) 如果老顾客成功介绍了新顾客，将给老顾客一定的奖励。

在短短的时间之内，该美容院的顾客增长率超过 100%，取得了良好的业绩。

8. 员工的朋友

店长的职责是让顾客满意，让顾客满意首先要让员工满意。根据一些人力资源咨询公司的“最佳雇主调查”显示，员工满意度达到 80% 的企业，平均利润率增长要高出同行业其他企业 20% 左右。因此，店长的主要工作是打造满意的员工。企业的“企”字如果没有“人”就是“止”，一切都停止了，因此，在企业中人是核心，是根本。一个运作良好的企业把对人的重视放在首位，不管是对管理干部，还是对普通员工。只有关心员工，让他们每天保持愉悦的心情，良好的心态，才能更好地为顾客服务。顾客只有满意了，才愿意花钱，从而提高商店的销售业绩、提高员工收入，为企业创造利润，企业才能不断发展壮大，才能有员工实现自我的空间，使员工有成就感。所以说，关心员工就是关心自己，店长要像关心自己一样真正地关心员工。

9. 员工的培训师

员工整体业务水平的高低是决定到商店经营好坏的重要因素之一，因此，店长不仅要不断地充实自己的实务经验及相关技能，还要了解商店员工整体的业务技能水平，制定相应的培训计划，在工作中及时、耐心地予以指导、指正和帮助。员工素质提高了，工作效率自然就会提高，店长对商店的管理也会更加得心应手。

10. 成功的分析者

店长应具有计算和理解商店统计数据的能力，及时地通过数据分析掌握商店销售的趋势，并依此制定与修改销售目标和计划。

小提

如何成为一个有威信的店长——锻炼“四力”

- 无形的影响力

言行举止（价值判断、思维方式和行为方式）成为员工效仿的对象。

- 巨大的感召力

令出则行，令禁则止，一呼百应，愿接受其领导的人多，且指挥灵敏度较高。

- 向心凝聚力

员工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。

- 磁石般的亲和力

员工主动向你敞开心胸，聆听你的教诲，和你缩短心理距离。

资料来源：肖建中. 王牌店长 [M]. 北京：北京大学出版社，2010.

1.2 店长岗位描述

店长是商店的最高管理者，是商店的灵魂人物。其工作岗位类似于交响乐团的总指挥，既要按照乐谱正确指挥各部分，还要协调全体成员的演奏。

1.2.1 店长的工作职责

1. 店长的主要工作职责

(1) 完成经营目标。店长是企业政策的执行者，在工作中全面执行企业的各项政策和指标，在了解企业经营方针的基础上，负责各项规定及政策制度的宣布、解释与执行；传达并执行运营部的工作计划；负责与地区总部及其他业务部门的联系沟通；根据商店实际情况和企业的既定计划制定商店销售、毛利计划，并指导落实；维持店内良好的销售业绩，全面负责商店管理及运作。

(2) 日常管理工作。店长虽然不是每件事都要亲力亲为，但是需要全方面地掌控商店的日常管理工作，主要负责商店的日常经营管理，如广告的制作、活动的推广、陈列方式的改进、促销计划的实施、顾客管理、商店销售情况等，同时在服务上还要倡导并督促实行“顾客第一、服务第一”的经营观念，营造热情、礼貌、整洁、舒适的购物环境。

(3) 店内货品管理。店长需要对商店内商品的进、销、存等进行管理，随时掌握商店的销售情况，以便有效地进行商品销售。同时须严格控制店内的损耗，进行妥善的库存管理，保证充足的货品、准确的存货及订单的及时发放。

(4) 财务管理。店长在日常工作的同时，还需要监督和审核商店会计及收银工作，做好各项报表的管理；负责审核店内预算和店内支出，保证商品数据交接准确无误。

(5) 员工管理。员工是商店的核心，如何管理好员工是店长的工作重点之一。店长需要根据商店的实际情况确定岗位设置及人员构成；负责商店各部门管理人员的选拔和考评；负责员工培训指导、激励和奖惩等工作。同时，还应合理控制人事成本，保持员工工作的高效率，严格控制损耗率、人事成本、运营成本，树立“低成本”的经营观念。

(6) 促销活动管理。根据商店情况和竞争态势及上级的安排，定期举办促销活动和公关推广活动；运用各种有效手段激发员工的工作热情，维持店内良好的销售业绩。

(7) 信息收集和管理。知己知彼，方可百战不殆。店长的工作还包括对商圈、竞争商店、顾客、商品等情报的收集处理，并向总公司反馈有关运营的信息，根据环境的变化进行运营上的调整。

(8) 突发情况的处理。在商店经营过程中，难免会遇到突发情况，如顾客投诉、自然和人为的灾害等。店长需要适当处理顾客意见与投诉，加强防火、防盗、防工伤、安全保卫的工作；保障运营安全，严格清洁、防火、防盗的日常管理和设备的日常维修、保养，为顾客提供安全放心的购物环境。

美容院店长岗位职责描述

1. 职务描述

- (1) 解释本院的服务意识,培养员工的敬业精神,合理使用人才。
- (2) 制定工作计划,分工明确,协助员工完成目标及提升员工的技术和销售能力。
- (3) 分析顾客的意见,解释服务目标及标准,与其他员工共同制定改善服务的方法,以身作则,执行服务承诺。
- (4) 定期了解客源拓展情况和市场竞争动态,并分析形势,制定对策。
- (5) 制定公正、合理、有效的奖罚制度,协调员工之间的关系,维护良好的纪律。
- (6) 督导日常工作,保证各环节的正常运营。
- (7) 选择优质的产品为顾客服务,确保产品效果良好,质量稳定,物有所值。
- (8) 合理布置院内设施,尽可能地方便顾客。
- (9) 定期培训员工,以提高服务素质。
- (10) 依照市场情况,制定合理的收费价格。
- (11) 明码标价(包括护理项目、产品),树立良好的口碑。
- (12) 播放令人心情舒畅的音乐以调节气氛。

2. 岗位职责标准

- (1) 店长于每日进入店里,应定时组织召开晨会,开会时,宣布前一日营业业绩及当日各项事宜。
- (2) 于每日11点前呈报“院店长日报表”。
- (3) 于每日11点前请会计呈报前一日的“会计日报表”并将现金存在银行。
- (4) 于每日下班前检视前一日顾客资料并核对盖章。
- (5) 于每日11点前汇报前一日营业额。
- (6) 每日了解顾客反映的本店情况,做适当沟通,并与之交流以了解各顾客的大体情况。
- (7) 每日下班前核对当日收款单对号联并核签。
- (8) 每月/周召开院长会议,会议内容于开会前一星期公布,请其他员工先行准备。

陈小姐在某超市买了一瓶醋,回家后发现有问题,于是回超市找到店长,并一起来到食品柜台,果然还有9瓶醋跟陈小姐所买的醋有同样的问题。于是店长向陈小姐解释说,之所以会出现这样的情况,是他们进货时有所疏忽。由于进货是按总量的1%抽检,因此有可能漏检。他表示马上与供应商联系,共同解决劣质醋的问题,并要求工作人员当场撤掉柜台上有问题醋。

思考:这位店长履行了哪些工作职责?还有需要改进的地方吗?

资料来源:肖建中.王牌店长[M].北京:北京大学出版社,2010.

2. 店长的辅助工作

店长的工作不仅在于落实企业的政策和计划,为顾客提供满意的服务,创造优异的销售成绩,领导和安排好各部门日常的工作等,还应将企业的文化融入工作中,在营造愉悦的工作环境的同时,尽可能地激励员工充分发挥主动性和积极性。因此,店长在完成主要工作的情况下,还要对企业文化进行很好的传承。

(1) 企业文化的内涵。企业文化是企业成员共有的价值观和信念体系,这一体系在很大程度上决定了企业成员的行为方式,它代表了组织成员所持有的共同观念。企业文化在企业发展中起导向、维系和约束的作用,有很强的维持现有模式的倾向。

(2) 企业文化的建设。企业文化的建设是企业经营管理过程中创造的具有本企业特色的精神财富的总和,对企业成员有感召力和凝聚力,能把众多人的兴趣、目的、需要及由此产生的行为统一起来,是企业长期文化建设的反映。它包含价值观、最高目标、行为准则、管理制度、道德风尚等内容。它以全体员工为工作对象,通过宣传、教育、培训和文娱娱乐、联谊等方式,最大限度地统一员工意志,规范员工行为,凝聚员工力量,为企业总目标服务。

(3) 企业文化的传承与创新。文化具有延续性。一个企业的文化总是在不断适应环境,吐故纳新,淘汰落后成分,吸收先进因子,遵循文化的积累、传播和变革规律,自发地演进与成长。企业文化建设是一种直觉的行为,它可以避免企业文化在自发演进和成长中走弯路,加速传承与创新的过程。企业文化必须传承,没有传承,就会割断历史,就等于放弃了企业长期积累的精神文化资产。企业文化也必须创新,没有创新,只能因循守旧,不能与时俱进,等于葬送自己。因此,企业文化的传承与创新是相辅相成的,不能顾此失彼。在商店经营管理中,店长必须通过自身的言行举止影响和教育全体员工,使他们理解企业文化,并在实际工作中体现出来。

1.2.2 店长每日工作流程

作为一店之长,一定要做好本职工作,才能起到以身作则的模范作用。不同的商店营业时间会有差异,但营业流程都分为营业前、营业中和营业后三大部分。因此,店长每天的工作必须严格按照规定的工作流程进行,以把握好商店运营和人员管理的重点。

1. 营业前

(1) 基础准备工作。俗话说:“好的开始是成功的一半。”在营业前,店长应率领员工对营业前商店的整体情况进行检查;打开商店的灯、电器;晨会前检查商店卫生及货品的整理情况;了解前一天销售情况,根据当天天气及客流预计情况制定商店当天的销售计划。

(2) 主持晨会。晨会是店长进行激励和工作布置的最佳时间。店长应在规定的时间召开晨会;进行点名,检查员工的仪容仪表;宣布公司相关资讯;总结前一日销售情况,布置当天的工作重点及销售目标;按照指定的计划对员工进行培训;激励员工工作状态,通过做游戏等活动激发员工的工作热情;对晨会的重点进行回顾和总结。

(3) 开业。一切准备就绪后,准时开业。

2. 营业中

(1) 销售人员的管理。检查员工的工作状态是否积极主动；检查员工的顾客服务流程是否规范；观察员工销售技巧的掌握与运用；激励员工以提升员工的销售积极性。

(2) 货品的管理。在销售过程中随时注意货品的变化，经常查看销售记录，对畅销货品要跟进补货；留意卖场的货品陈列，随时提醒员工整理货品，时刻保证商店以最好的形象迎接顾客。

(3) 卖场控制。客流高峰时指挥员工合理站位，确保卖场各个区域的顾客都得到照顾；协助员工照顾顾客；高峰时掌控卖场整体情况，注意是否有形迹可疑的人，提示员工和购物的顾客注意防止盗窃；客流较少时提醒员工整理商店，迅速恢复高峰时被顾客弄乱的货品；根据销售的实际情况合理地安排员工作息；活跃卖场的销售氛围，激励员工的销售士气。

3. 营业后

(1) 款台。清账，核对款台票据与现金是否相符；完成各种必需的销售报表（如销售日报表、店长日工作记录表）；将当天未处置的剩余货款予以安全处置；对需要上传的相关销售数据进行上传。

(2) 人员。合理安排员工在结业前对卖场卫生及货品进行整理；检查整理情况后召开晚会，简短总结当天的工作；查验员工包裹后，员工迅速离店；检查商店的门窗、电器后锁好门离开商店。

4. 店长日检查项目明细表

店长日检查项目明细表如表 1-1 所示。

表 1-1 店长日检查项目明细表

时 段	类 别	项 目
营业前	人员	(1) 各部门的人员是否正常出勤 (2) 各部门的人员是否依照各自计划工作 (3) 工作人员的仪容仪表是否规范 (4) 员工的工作状态是否良好
	卖场	(1) 灯是否开启，有无故障的灯光器材 (2) 门窗是否完好 (3) 空调、计算机、音响等电器是否开启并正常运转 (4) 货品是否齐全，特别是畅销货品 (5) 产品价位牌是否完整，有无价位与货品不符的现象 (6) 模特着装是否规范、整齐、服装的尺码是否合适 (7) 款台的备用零钞、销售单据、书写工具、包装袋和其他备品是否准备齐全
	卫生	(1) 地面是否干净整洁，无纸屑、包装袋和其他杂物 (2) 试衣镜上无污渍 (3) 货架、挡板干净无尘 (4) 挂件和样衣中浅色的货品是否有脏污的产品，若有，应及时撤出卖场 (5) 卖场货品中是否有破损、残次品 (6) 员工休息处的用品摆放是否规范