

职业技能培训教材

超市从业人员岗位组合培训——管理系列

超市店长

劳动和社会保障部教材办公室组织编写

中国劳动社会保障出版社

编审委员会

主 编：张蜀东

副主编：任 萍

编 委：董天曙 吴坚忠 周申磊 张艳婷

许胜余 陈之晨 郁士祥 庞淑华

勾爱民 林周章

组织策划：张蜀东 李慧莉

本书编审人员

主 编：董 超

副主编：董秀英

参 编：程波涛

主 审：董天曙 陈之晨

内 容 简 介

本书是由劳动和社会保障部教材办公室组织编写的职业技能培训教材，是超市从业人员岗位组合培训管理系列中的一本。全书文字通俗易懂，内容实用，主要包括店长的定位、门店经营技术、顾客与服务管理、人员管理、商品管理、生鲜经营与管理、财务管理、促销管理、安全管理、店长作业管理与考核等内容。

本书可供职业学校、企业在职培训使用，也可供相关人员自学使用。

前 言

《中华人民共和国劳动法》规定：“从事技术工种的劳动者，上岗前必须经过培训。”国家对相应的职业制定国家职业标准，实行职业技能培训。

职业技能培训是提高劳动者知识与技能水平、增强劳动者就业能力的有效措施。在社会主义市场经济条件下，劳动者竞争上岗、以贡献定报酬，这种新型的劳动、分配制度，正成为千千万万劳动者努力提高职业技能的动力。

实施职业技能培训，教材建设是重要的一环。为适应职业技能培训的迫切需要，推动职业培训教学改革，提高培训质量，中国劳动社会保障出版社会同劳动和社会保障部有关司局，组织有关专家、技术人员和职业培训教学人员编写了职业技能培训系列教材。

职业技能培训教材贯彻“求知重能”的原则，在保证知识连贯性的基础上，着眼于技能操作，力求内容浓缩、精炼，突出教材的针对性、典型性、实用性。

职业技能培训教材供各级培训机构的学员参加培训、考核使用，亦可作为就业培训、再就业培训、企业培训、劳动预备制培训用书，对于各类职业技术学校师生、相关行业技术人员也有较高的参考价值。

百年大计，质量第一。编写职业技能培训教材是一项艰巨的探索性工作，不足之处在所难免，恳切欢迎各使用单位和读者提出宝贵意见和建议。

劳动和社会保障部教材办公室

编写说明

目前，超市已成为中国最常见、发展最快的一种零售业经营形式，其零售额在我国消费品零售总额中所占的比例越来越高，发展速度居各零售业态之首。在国外，超市在许多国家也得到迅猛发展，美国从事超市连锁经营的沃尔玛已连续3年位居世界财富500强第一位。然而，连锁超市的快速发展离不开一支高素质的员工队伍，拥有高素质的员工队伍可以大大降低成本开支，提高经营管理水平，提升核心竞争力。许多超市在快速发展、扩张过程中，深感高素质员工缺乏，它已成为制约我国连锁超市进一步发展的主要因素。因此，如何建立科学的企业培训体系，做好连锁超市员工的培训，成为当前连锁超市经营者必须面对的一大问题。

许多企业在进行员工培训过程中，深为没有实用、成体系的超市员工培训教材而苦恼，为满足企业和培训机构对超市培训教材的需求，劳动和社会保障部教材办公室经过长时间的选题论证、组织编写、集中审稿及反复修改，推出了超市岗位组合培训教材。

本套教材立足于我国连锁超市的实际情况，聘请了国内几家知名的连锁超市的管理人员和从事培训工作的人员参与本套图书的编写与审定工作，力求在总结本国企业实践经验、借鉴外国企业先进经验的基础上，编写出一套适合我国连锁超市岗位培训需要的组合培训教材。

本书主要编审委员会成员：

董天曙 上海华联超市股份有限公司高级顾问、高级经济师

吴坚忠 北京物美集团高级副总裁

周申磊 北京物美集团发展学院副院长

张艳婷 北京东方宇恒企业策划有限公司总经理，多年跨国零售企业工作经验

许胜余 上海华联超市股份有限公司总工程师、高级工程师，中国物流与采购联合会常务理事

陈之晨 北京顺天府商贸有限公司副总经理

本套教材是专为超市岗位培训而设计的，采用的是组合式的教材结构，一共包括3个系列共16本教材，即操作岗位培训教材——《超市收银》《超市采购》《超市理货》《超市促销》《超市仓储》《超市配送》；管理岗位培训教材——《超市店长》《超市防盗防损》《超市营销策划》《超市店铺布局与商品陈列》；知识类培训教材——《商品基础知识》《商品知识——副食品》《商品知识——生鲜食品》《商品知识——针棉制品》《商品知识——家用电器》《商品知识——居家文体用品》。整套教材可根据培训岗位的要求和培训对象的情况自由组合使用。例如，超市收银员培训可选学《超市收银》《超市防盗防损》《商品基础知识》等；超市店长培训可选学整套教材。

本套培训教材既适合于企业或培训机构进行超市员工培训，也可供超市员工或有关人员自学使用。

目 录

| | |
|---------------------------|--------|
| 第一章 店长的定位 | (1) |
| 第一节 超市的内涵 | (1) |
| 第二节 店长的定义 | (4) |
| 第三节 店长的地位与职责 | (6) |
| 第四节 店长的知识结构 | (9) |
| 第五节 店长的能力要求和做好店长的诀窍 | (12) |
| 第二章 门店经营技术 | (19) |
| 第一节 门店布局与商品陈列 | (19) |
| 第二节 门店气氛营造 | (26) |
| 第三节 门店开业和停业操作 | (34) |
| 第三章 顾客与服务管理 | (36) |
| 第一节 服务用语 | (36) |
| 第二节 顾客抱怨的处理 | (42) |
| 第三节 与顾客的沟通 | (47) |
| 第四节 服务项目和服务质量检查 | (51) |
| 第四章 人员管理 | (53) |
| 第一节 人员的聘用、安排和使用 | (53) |

| | | | |
|------------|-------------------|-------|---------|
| 第二节 | 对员工的考核、评估、晋升和奖惩 | ····· | (56) |
| 第三节 | 对员工的培训、沟通以及人力资源开发 | ····· | (63) |
| 第五章 | 商品管理 | ····· | (68) |
| 第一节 | 商品的采购管理 | ····· | (68) |
| 第二节 | 商品的收货管理 | ····· | (72) |
| 第三节 | 商品的库存管理 | ····· | (76) |
| 第四节 | 商品的盘点管理 | ····· | (78) |
| 第五节 | 商品的陈列管理 | ····· | (84) |
| 第六节 | 商品的汰换管理 | ····· | (92) |
| 第七节 | 商品的退换货管理和缺品管理 | ····· | (96) |
| 第六章 | 生鲜经营与管理 | ····· | (99) |
| 第一节 | 生鲜经营的定位 | ····· | (99) |
| 第二节 | 生鲜商品的管理 | ····· | (105) |
| 第三节 | 生鲜食品的质量要求和管理 | ····· | (128) |
| 第七章 | 财务管理 | ····· | (132) |
| 第一节 | 连锁超市财务管理的主要内容 | ····· | (132) |
| 第二节 | 加强连锁超市财务管理的措施 | ····· | (139) |
| 第八章 | 促销管理 | ····· | (145) |
| 第一节 | 促销计划和促销方式 | ····· | (146) |
| 第二节 | 促销方案和促销效果分析 | ····· | (151) |

| | |
|-------------------------------------|-------|
| 第九章 安全管理 | (159) |
| 第一节 安全管理项目 | (159) |
| 第二节 公共安全管理措施 | (165) |
| | |
| 第十章 店长作业管理与考核 | (168) |
| 第一节 店长作业流程与作业管理重点 | (168) |
| 第二节 店长考核 | (174) |
| | |
| 附录1 超市服务技巧 | (179) |
| 附录2 北京市商场、超市安全管理规范(试行) | (184) |
| 参考文献 | (191) |

第一章

店长的定位

第一节 超市的内涵

一、超市的业态定位

所谓业态，是指细分市场面向某类目标顾客购买水平与习惯的商店营业形态。超市业态是以店铺或连锁零售网络的销售形态来划分的，即在细分目标市场确定目标顾客的基础上开展商品经营的。超级市场主要有以下五种业态：

1. 传统食品超级市场

传统食品超级市场是传统小商店的取代者，是超级市场最初的原始模式。它集中了食品店、杂货店、小百货店、粮店等传统商店各自的单一功能，并综合起来，如今一般体现为社区型中小型超市。其经营内容一般以食品和

日用品为主，其主要目的是便利社区居民的简单购物。

2. 标准食品超级市场

标准食品超级市场也称为生鲜食品超级市场，它与传统食品超级市场的不同之处在于它以经营生鲜食品为主。标准食品超级市场在传统食品超级市场的基础上，强化了生鲜食品的经营，为消费者基本生活品的一次性购足创造了最初的、较完整的形式。

3. 大型综合超级市场

大型综合超级市场是标准食品超级市场与大众日用品商店的综合体，除了满足消费者一次性购足基本生活品的需要外，还可以全方位地提供衣、食、住、行用品。作为大型综合超市，它还必须按营业面积 1:1 的比例配备停车场。大型综合超级市场有两个基本特点：一是经营内容综合化，可满足消费者的一次性购足；二是经营方式的灵活性和经营内容的组合性，可以根据营业区域的大小、消费者需求特点自由地选择店铺的规模，可以自由组合经营内容，实行不同的营业形式。

4. 仓储式超级市场

仓储式超级市场是集仓储和销售于一体的零售业态。它实行低价销售，提供有限服务并采取自我服务的销售方式，大多采用会员制。仓储式超级市场实际上是用零售的方式来完成批发配销业务。仓储式超级市场一般设有较大规模的停车场。其特点主要有：

(1) 仓储与销售一体化。仓储式超级市场集营业场所和仓储于一体，既可以省去仓储费用，也可以充分利用空间，扩大营业面积，同时可以减少商品库存，加大商品流转速度，提高商品资金利用效率。

(2) 会员制。仓储式超级市场一般采取以固定顾客为满足对象的会员制，这是它区别于其他超市业态的最大特点。其功能主要是实现对小型零售业、餐饮业、服务业的商品配销业务，对企事业单位的法人和个人法人会员、个人消费者实行低价销售，规范企事业单位的采购行为，降低采购成本。在会员收费形式上有收费和不收费两种，如麦德龙是不收会费的，而沃尔玛是收会费的。

(3) 低价销售。这是仓储式超级市场的本质特征。由于仓储式超级市场采取了现购自运的销售方式，形成了价格优势，能够以批发价格向会员供货，进而形成了稳定的市场占有率，从而取得了长期的稳定利润。

(4) 连锁经营。连锁总部对下属的连锁分店统一店名店貌，统一内部装修模式，统一采购、配送、调度资金、核算、管理等，使得统购分销优势得到了最大限度的发挥，从而获取了规模效益。

5. 便利店

便利店是采用超级市场的销售方式和管理技术，以食品、饮料等日常消费品为经营内容的小型商店。便利店一般经营面积比较小，经营时间比较长，地理位置便利，具有消费的即时性、小容量和应急性等特点。例如：中国香港地区的“地利便利店”，单店面积在 30 m^2 左右；广州地区的“7—11 便利店”，面积在 $60 \sim 70 \text{ m}^2$ 左右；“AM/PM 便利店”，面积在 100 m^2 左右。便利店实行多样化服务是其一大特色，例如，一般全天候 24 小时营业；广泛的网络布点；多口味的快餐选择；食品即食加工；热水和冰粒供应；邮政报刊代售等。

便利店在我国具有特殊地位。我国城市人口密度高，日常购物主要是通过步行，就近便利购物成为多数人的选择。便利店的消费主体主要是少年和青年，他们是新的消费潮流的倡导者和追随者，其购买能力很少受经济波动的影响。

二、超市的经营理念

超市的经营理念是：低成本、低利润率、大流量。

超市很少经营品牌商品和贵重商品，它以经营大众商品为主，利润率不会很高。在这种情况下，超市如果想取得较好的盈利，只有采取降低成本的方式，想方设法节省人力、财力来降低经营成本。与此同时，加大超市内商品流量，提高资金周转率。

第二节 店长的定义

一、店长的定义

1. 店长是门店最高层的管理者

店长负责管理门店日常经营活动，并完成公司总部下达的各项经济指标。

2. 店长是超市经营的代理人

店长在整个超市的经营活动中起到一个承上启下的作用。店长作为公司总部的代理人，需和其地区相关部门、商业伙伴、顾客培养良好的关系，其一言一行代表的是公司的形象，作出的是代表公司的决定。

3. 店长是超市的中流砥柱

市场不相信眼泪，在无情的市场竞争中，如何使销售业绩得

到提升等焦点问题已经成为众多超市企业迫切需要解决的难题，而这些难题都需要通过店长的工作来解决。

4. 店长是一个职业经理人

职业经理人价值内涵的核心要素是道德价值和素质能力价值，通过为企业创造经济效益获得相应回报，职业经理人的价值也得到提升。市场对职业经理人的价值评定，主要是依据职业经理人的业绩。职业经理人所拥有的专长和组织技能是独特而稀缺的，面对与日俱增的人才需求，培训和提升职业经理人的人才价值和实战能力成为人才培训的一大重点。

二、店长的工作宗旨

店长的工作宗旨是：首先要不折不扣地执行总部的命令；其次是要成为一名成功的门店经营者，带领团队提供令顾客满意的服务，为公司赢得相应利润。这主要包括两个方面：

1. 总部命令的忠实执行者

门店是连锁体系中最终端的一环，也是最重要的一环，需要店长出色的经营，包括对总部经营思想和各种规范的有效执行以及对门店各种日常琐事的处理等。店长的工作千头万绪，这一点在店长的工作职责中体现得淋漓尽致。

门店必须规范化，必须严格按照总部的要求和标准化规范来培训员工，要求员工。只有每个超市有力执行规范，才能使连锁的统一性和规范性成为可能，才能形成规范模式，不断加快连锁的步伐。

2. 实事求是、因地制宜地做好超市的经营

门店具有很大的灵活性，需要根据总部的整体经营目标和规范要求，结合当地的实际情况，不断提出切合实际的经营建议，

并适当地开展促销活动，以符合当地消费者的消费习惯，从而不断提升门店的营业额。

店长最高的工作境界就是：这是我的门店，我一定要经营好。

三、店长的经营理念

(1) 在任何场合下，要急顾客所急，想顾客所想。

(2) 对于顾客，我们唯一的权利和义务就是提供最好的态度、最殷切的服务，使顾客满意。

(3) 商品质量好，品种规格全，购物环境佳，服务态度诚，是我们品质服务的追求目标。

(4) 职责分明不推诿，事实信息不隐瞒，快干干好不拖拉。

(5) 尊重他人。

(6) 律己足以服人，量宽足以得人，身先足以率人。

(7) 严格要求与关心相结合，严肃批评与理解相结合，严明赏罚与尊重相结合。

(8) 重服务、重管理、重质量、重效益。

第三节 店长的地位与职责

一、店长的地位

店长处于门店的众多关系中间，在不同的时间、场合，代表门店同许多方面打交道，使其所衔接的各个方面都能够在门店中充分发挥作用。

第一，对门店本身而言，作为门店的最高层的管理者，不仅要在总部的指导下完成日常工作任务，而且要在门店有问题发生

时，在第一时间以店长的身份，尽快解决问题，使门店尽快恢复正常。

第二，对于公司总部而言，店长必须将公司总部的各项方针、计划等正确、快速地传达给门店的员工，并且要对上面有关部门负责。

第三，对于门店的一般员工而言，店长要进行指导和培训。在岗培训员工，为公司培养人才是店长的任务之一。

第四，作为一个基层领导，店长应将所在门店的营业动态及时向公司总部反馈，使公司总部能够对市场变化作出有针对性的计划。

二、店长的职责

门店的全体员工是一个有机协作的工作团队，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总部的营运规则，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、布置门店各部门的日常工作，在日常工作中深刻理解、把握和弘扬企业文化，最大限度地激发员工的积极性和创造性，营造出一个令全体员工心情愉快的工作环境。

店长的职责包括：

- (1) 了解连锁企业的经营理念。
- (2) 完成总部下达的各项指标。
- (3) 制定门店的经营计划。
- (4) 督促各部门服务人员贯彻执行经营计划。
- (5) 组织员工进行教育培训。
- (6) 监督门店的商品进货验收、库存管理、商品陈列等作业内容。

(7) 监督检查门店的财务管理。

(8) 监督人事部门的职员管理及业绩考核。

(9) 执行总部下达的促销活动与促销计划。

(10) 了解并掌握门店的销售动态，及时调整货架商品陈列比例。

(11) 监督检查门店的门面、标识、橱窗等，维护门店的清洁与卫生。

(12) 负责处理顾客的投诉与抱怨。

(13) 处理日常经营中出现的意外和突发事件。

(14) 参加一些公益活动，成为门店的代言人。

(15) 执行总部下达的商品价格调整。

概括起来，店长的基本职责可以分为两方面：一是经营职责，二是管理职责。

1. 经营职责

包括以下五个方面：

(1) 掌握超市的经营特性。

(2) 门店经营设计和策划。

(3) 门店经营技术。

(4) 门店经营数据的分析。

(5) 创造性地开展经营。

2. 管理职责

包括以下十个方面：

(1) 人员管理。

(2) 商品管理。

(3) 服务管理。