

# 员工管理与培训

《零售业经营管理与培训》系列丛书



# 零售业

LINGSHOUYE

YUANGONG GUANLI YU PEIXUN

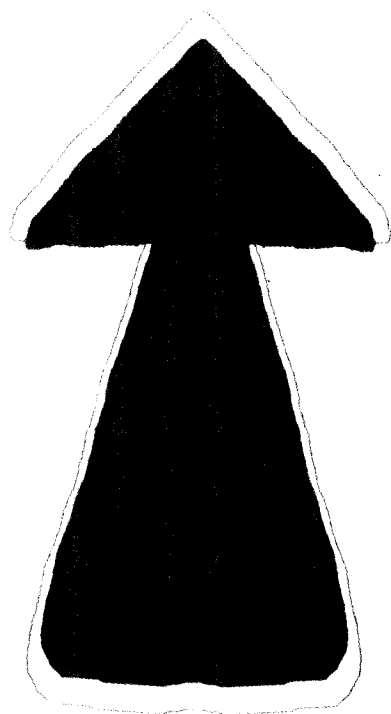
《零售业经营管理与培训》系列丛书编委会 主编



中国时代经济出版社

# 员工管理与培训

《零售业经营管理与培训》系列丛书



# 零售业

LINGSHOUYE

YUANGONG GUANLI YU PEIXUN

《零售业经营管理与培训》系列丛书编委会 主编

◆ 中国时代经济出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

零售业员工管理与培训 / 《零售业经营管理与培训》系列丛书编委会主编.  
—北京: 中国时代经济出版社, 2006. 1

《零售业经营管理与培训》系列丛书

ISBN 7-80169-798-7

I. 零... II. 零... III. 零售商业—商业企业—企业管理: 人事管理  
IV. F713.32

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第105315号

《零售业经营管理与培训》系列丛书

## 零售业员工管理与培训

《零售业经营管理与培训》系列丛书编委会 主编

|      |                                                               |
|------|---------------------------------------------------------------|
| 出版者  | 中国时代经济出版社                                                     |
| 地 址  | 北京东城区东四十条24号<br>青蓝大厦11层                                       |
| 邮政编码 | 100007                                                        |
| 电 话  | (010)68320825(发行部)<br>(010)68320498(编辑部)<br>(010)88361317(邮购) |
| 传 真  | (010)68320634                                                 |
| 发 行  | 各地新华书店                                                        |
| 印 刷  | 北京市优美印刷有限责任公司                                                 |
| 开 本  | 787×1092 1/16                                                 |
| 版 次  | 2006年1月第1版                                                    |
| 印 次  | 2006年1月第1次印刷                                                  |
| 印 张  | 14                                                            |
| 字 数  | 202千字                                                         |
| 印 数  | 1~8000册                                                       |
| 定 价  | 24.00元                                                        |
| 书 号  | ISBN 7-80169-798-7/G·343                                      |

版权所有 侵权必究

## 序言

---

零售业是国民经济的主要组成部分，其发展通常反映了一个国家总体经济的走向。中国作为世界上经济发展最快的国家之一，随着人民生活水平的不断提高，其零售业市场也是最具潜力和吸引力的。

零售业是中国开放最早、开放程度最高、发展变化最快、最具生气的行业之一。但我国零售业相对于较发达国家而言，起步晚、规模小、实力弱，尤其是在加入WTO之后，国外零售“巨鳄”的进驻，国内零售企业竞争形势更趋激烈。在面对国外零售企业经营管理的先进技术及成熟经验等一系列现实问题时，我国广大零售企业尚需一套系统、完整、规范的经营管理与培训模式。基于此，我们组织编撰了《零售业经营管理与培训》系列丛书。

该系列丛书共分三册，介绍了零售企业最具代表性的卖场管理与培训、商品管理与培训及员工管理与培训。

《零售业卖场管理与培训》一书共分为11章。其主要内容有：首先介绍了卖场的组织架构、人员职责及设计规划，然后着重讲述了卖场的服务礼仪、陈列管理、理货管理、促销管理、收银管理、商品管理及防损、广告、服务管理的方方面面。

《零售业商品管理与培训》一书共分为8章。其主要内容有：商品组合配置、商品陈列管理、商品价格管理、商品质量管理、商品采购管理、商品验收管理、商品卖场管理及商品库存管理。为了让员工在商品管理中操作方便，我们在其后还附了常见货币符号、国际单位制基

本单位、新旧商品对照表及食品加工助剂等常识。

《零售业员工管理与培训》一书共分为8章。其主要内容有：零售业管理理念解析、零售业服务意识培训、员工招聘管理、零售业岗位认知培训、零售业专项技能培训、零售业员工绩效考评管理、零售业员工薪酬管理及零售业员工劳动关系管理。重点涉及培训的规划和程序的设计、不同层次的培训对象、不同环节的培训内容以及不同的培训方式等，使培训具有极强的操作性和应用性。

《零售业经营管理与培训》系列丛书从中国零售企业目前的实际情况出发，就零售企业的经营与管理做了全面、系统的阐述，介绍了一大批实际、实用、实践的方法和技巧，具有极强的实用性和可操作性。不仅是一套较佳的零售经营管理用书，也是一套不可多得的培训教材；不仅可以指导一线员工，同时也可供管理者和经营者参考、借鉴。

《零售业经营管理与培训》系列丛书由经济学硕士杨月进主编，另外参与编写的还有培训机构、咨询公司的顾问、老师及零售业一线的管理人员，具体为：金娟、杨哲、杨卫、杨春、方敏、毕春辉、王春侠、王丽媛、李欢欢、李志国、李军、李恒芳、吴全喜、宋春霞、黎云开、刘作良、朱昊、朱霖、田均平、石保庆、黄维康、章晓华。

**《零售业经营管理与培训》系列丛书**

**编 委 会**

## 第1章 零售业管理理念解析

1

### 第1节 零售企业三理念 / 2

理念1：以人为本 / 2

理念2：视员工为宝 / 3

理念3：追求员工满意 / 3

### 第2节 员工管理八原则 / 5

原则1：充分了解员工 / 6

原则2：聆听员工心声 / 6

原则3：创新管理方法 / 7

原则4：控制好权力与权威 / 7

原则5：用人要有标准 / 8

原则6：激发员工的工作潜能 / 8

原则7：引导员工合理竞争 / 8

原则8：允许员工犯错误 / 9

## 第2章 零售业服务意识培训

11

### 第1节 员工基本素质要求 / 12

一、服务知识 / 12

二、从业能力 / 13

三、从业观念 / 17

四、从业心理 / 21

### 第2节 员工优质服务意识培训 / 24

一、优质服务的要求 / 24

二、优质服务的构成 / 25

三、顾客至上的理念 / 26

### 第3节 员工服务礼仪培训 / 28

一、服务礼仪原则 / 28

二、仪容仪表礼仪 / 29

三、言谈礼仪 / 32

四、站姿礼仪 / 39

五、卖场行进礼仪 / 40

附录：

卖场服务人员敬语与禁语 / 43

### 第3章 零售业员工招聘管理

47

#### 第1节 员工招聘实务 / 48

一、人员需求申请 / 48

二、做好招聘准备工作 / 49

三、确定招聘渠道 / 49

四、招聘宣传和接受报名 / 49

五、测试 / 51

六、制定人员任用标准 / 53

七、录用 / 54

#### 第2节 新进员工管理 / 55

一、新进人员的报到 / 55

二、新进人员试用 / 55

附录：

新员工报到会签表 / 57

人员试用评估表 / 58

### 第4章 零售业岗位认知培训

59

#### 第1节 部门职能认知 / 60

一、经理办公室职能 / 60

二、企业策划部职能 / 62

三、人力资源部职能 / 63

四、采购部职能 / 64

五、物价质检部职能 / 65

六、防损部职能 / 66

七、电脑部职能 / 67

八、财务部职能 / 68

九、营业管理本部职能 / 69

十、企业发展部职能 / 70

十一、电子商务部职能 / 71

十二、法律监督室职能 / 71

## 第2节 管理层人员职责认知 / 73

一、经理职位 / 73

二、副经理职位 / 74

三、收银主管职位 / 75

四、财务主管职位 / 76

五、生鲜熟食主管职位 / 77

六、日杂类主管职位 / 78

七、电器类主管职位 / 79

八、理货区主管职位 / 80

九、防损部主管职位 / 81

## 第3节 普通层员工职责认知 / 83

一、食品类柜组长 / 84

二、化妆品类柜组长 / 85

三、日杂类柜组长 / 86

四、理货区班长 / 87

五、服务台柜组长 / 87

六、验收班长 / 88

七、收银人员 / 89

八、物品还原人员 / 90

九、商品验收人员 / 91

十、卖场促销人员 / 91

十一、服务台存包人员 / 92

十二、售后服务人员 / 93

十三、广播播音人员 / 93

十四、商品防损人员 / 94

# 第5章 零售业专项技能培训

95

## 第1节 卖场服务技能培训 / 96

一、收银技能 / 96

- 二、导购技能 / 104
- 三、商品陈列技能 / 113

## 第2节 商品盘点技能培训 / 119

- 一、盘点前准备技能 / 119
- 二、盘点实施技能 / 127
- 三、盘点后处理技能 / 133

### 附录：

- 商品盘点表 / 138
- 商品盈亏价格调整表 / 139
- 盘点责任区域分配表 / 140

## 第3节 顾客异议处理技能培训 / 141

- 一、处理异议专项技能 / 141
- 二、处理异议操作流程 / 142
- 三、处理异议基础知识 / 144

### 附录：

- 顾客投诉登记表 / 147
- 顾客投诉处理单 / 148
- 顾客抱怨管理卡 / 149

## 第4节 商品采购技能培训 / 150

- 一、商品采购专项技能 / 150
- 二、商品采购操作流程 / 157
- 三、商品采购基础知识 / 157

### 附录：

- 商品采购计划书 / 160
- 商品订货表 / 161
- 供应商调查表 / 162

# 第6章 零售业员工绩效考评管理

163

## 第1节 员工考评解析 / 164

- 一、员工考评目的 / 164
- 二、员工考评内容 / 165

三、员工考评标准 / 167

四、员工考评程序 / 168

附录：

工作绩效评估说明表 / 171

工作绩效评估表 / 174

## 第2节 员工考勤管理 / 175

一、出勤管理 / 175

二、缺勤管理 / 177

三、假别管理 / 178

四、加班管理 / 178

附录：

请假单 / 181

考勤日报表 / 182

零售企业员工假期管理范本 / 183

# 第7章 零售业员工薪酬管理

185

## 第1节 薪酬管理概述 / 186

一、薪酬的构成 / 186

二、薪酬管理内容 / 189

三、薪酬决定需考虑因素 / 190

四、薪酬的等级制度 / 192

## 第2节 薪酬管理实施 / 198

一、薪酬核算 / 198

二、年度调薪及奖金 / 199

附录：

报酬待遇管理规定 / 201

# 第8章 零售业员工劳动关系管理

205

## 第1节 员工劳动保护 / 206

一、劳动保护目的 / 206

二、劳动保护内容 / 207

三、劳动保护管理 / 209

## 第2节 劳动合同管理 / 211

一、订立劳动合同 / 211

二、劳动合同解除 / 212

三、劳动合同补偿 / 213

# 零售业管理理念解析



## 本章导读 >>>>>

- 零售企业三理念
- 员工管理八原则

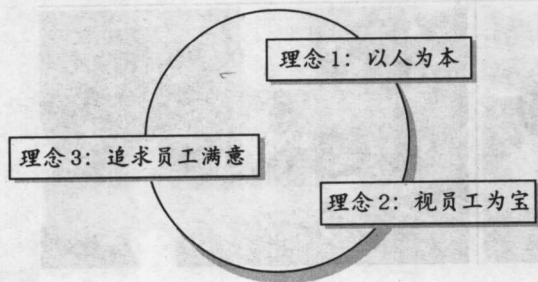
## 培训要点 >>>>>

- 零售企业管理的3个基本理念
- 零售企业员工管理的8个原则

## 第1节 零售企业三理念

零售业的竞争，归根结底是人才的竞争。眼下，不少大型零售企业正在掀起拓展的浪潮，一年开设10家以上分店的发展速度并不少见。因此，零售行业每年对人才的需求量动辄高达几千名乃至上万名。那么，面对目前激烈的人才市场竞争，零售企业应如何应对，才能保证对人才的需求呢？

其实，以人为本、视员工为宝、追求员工满意三个方面让零售企业文化理念对于每一个为之服务的员工都具有吸引力。



零售企业管理理念图

### 理念1：以人为本

无论一个国家还是一个企业，成功的领导者都很重视人才，以人为本。基于此，很多零售企业不仅在经营管理上取得了卓越成就，而且也非常注重对员工精神层面的培养，不断地通过各种形式深化员工思想。

例如，成立于上世纪九十年代的新一佳公司，在每周一，无论总部还是全国各区域门店都会举行晨会，温习公司誓词、工作准则、唱《新一佳进行曲》、《学习雷锋好榜样》、《三大纪律八项注意》等歌曲。而且，还要求每一位员工在宣誓的时候，心中必须想到当天要做什么、怎么做，如何把企业的理念、宗旨、工作准则体现在实际工作中，不断地检验、深化，从而提高个人素质。同时，公司还明确要求管理人员严格要求自己，以身作则，把企业文化融会贯通，把企业精神传递下去。

## 理念2：视员工为宝

传统的零售企业，尤其是在中小型的零售企业当中，往往把顾客视为上帝，而把员工视为奴仆。这种管理理念是与当前知识经济时代，员工知识能力的提高，员工对自尊、自强的要求是不相适应的。

因此，零售企业应把员工视为企业发展的推动者和实践者。作为企业管理人员，应非常认真地倾听员工的意见，重视对员工的精神鼓励，充分尊重人与人的差异，给员工提供完善的人才培养与发展机制，以便人才快速成长。

## 理念3：追求员工满意

满意度是员工对其工作环境和工作回报的总体评价。员工的满意度高，说明员工总的来说喜欢其工作，对其工作有较高的评价并有积极的情感，这有助于员工的行为与企业的目标相一致，从而提高企业的效率。因此，员工的满意度是零售企业的管理者所应关注的。

影响到员工满意度的因素很多，其中管理方式和管理者与员工的关系是至关重要的。能让员工满意的关系是把员工视为企业的合伙人。沃尔·玛特公司能够在竞争中获胜，主要的原因之一，就是管理者与员工之间的这种伙伴关系。

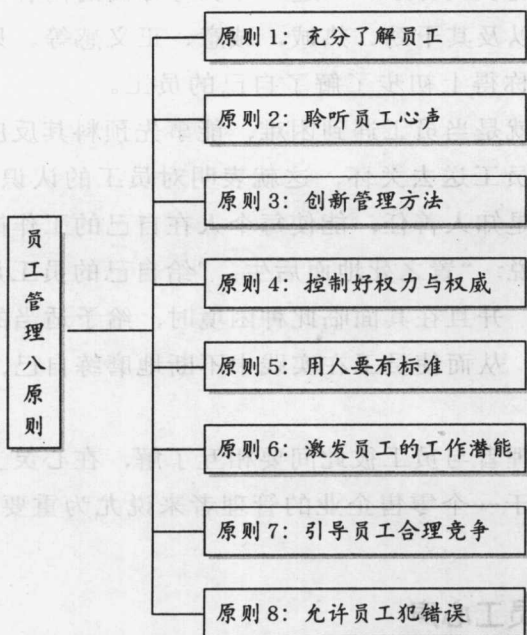
零售企业时刻奉行着“顾客就是上帝”的宗旨，让顾客成为其所有

工作和努力的中心。在为顾客提供服务的过程中，公司也以特殊的方式服务于自己的员工，使公司所有的人都在群体中齐心协力地工作，更好地为“上帝”服务。萨姆·沃尔顿曾经说过这样一段话：“在公众面前自我吹嘘肯定不是建立一个有效的企业组织的成功之道，一个追求个人荣誉的人决不会取得多少成就。在沃尔·玛特公司，我们取得的一切成就都是人们协同努力，为实现一个共同的目标奋斗的结果。”他认为，公司与员工共享利润，无论以工资、奖金，还是以红利、股票折扣等方式，都能使公司利润不断增加。因为，在这种情况下，员工们会不折不扣地以管理层对待他们的态度来对待顾客。如果管理者善待员工、员工就会善待顾客，顾客们满意，就会经常光顾本店，这就是连锁店行业利润的真正来源。



## 第2节 员工管理八原则

零售企业的员工主要是以提供服务为主的。都说顾客是上帝，而零售业的员工几乎每天面对的都是上帝，其一言一行，都代表着零售企业的形象。如何做好员工管理，充分调动其积极性，同时又不伤害每位员工的利益，这就需要遵循“以人为本，视员工为宝，追求员工满意”的管理理念，掌握一定的原则和方法。



员工管理八原则图

## 原则1：充分了解员工

作为零售企业的管理者，要能充分了解自己的员工不是一件容易的事情。即使是在同一部门相处了多年，难免有时也会产生对对方陌生的感觉。

若管理者能充分地理解自己的员工，工作开展起来就会顺利得多。俗话说：“士为知己者死。”但要做到这种“知”的程度，可不那么容易，很多管理者常为此而伤透脑筋。

### 温馨提示

一个能够充分了解自己员工的管理者，无论在工作效率，还是在人际关系上都将会是一流的。

了解员工，有一个从初级阶段到高级阶段的程度区别。假如自认为已经了解员工的一切的话，可能也只是处在初步阶段而已。对员工的了解，不仅是员工的出身、学历、经验、家庭环境以及背景、兴趣、专长等方面的内容，而且还要知晓员工的思想，以及其干劲、热诚、诚意、正义感等。只有达到这种程度，管理者才称得上初步了解了自己的员工。

第二阶段就是当员工遇到困难，能事先预料其反应和行动，并能恰如其分地给员工送去关怀，这就表明对员工的认识更进了一步。

第三阶段是知人善任，能使每个人在自己的工作岗位上发挥最大的潜力。俗话说：“置之死地而后生。”给自己的员工足以考验其能力的挑战性工作，并且在其面临此种困境时，给予适当的指导，引导他如何起死回生，从而使员工在实践中不断地磨练自己，迅速提高自己的工作能力。

总之，管理者与员工彼此间要相互了解，在心灵上相互沟通和默契，这一点对于一个零售企业的管理者来说尤为重要。

## 原则2：聆听员工心声

在零售企业的经营管理中，一个好的建议，一个有创意的想法往往会给企业带来意想不到的巨大利益。倾听员工的意见是成功地管理