

# 店长管理 手册

Store Management Handbook

曹海灵 刘 军◎编著





中国零售业提升业绩必选培训教材

# 店长管理 手册

Store Management Handbook

曹海灵 刘 军◎编著



中国发展出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

店长管理手册/曹海灵, 刘军编著. —北京: 中国发展出版社, 2011. 9

(零售工具箱系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 80234 - 658 - 1

I. 店… II. ①曹…②刘… III. 商店 - 商业管理 - 手册 IV. F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 056766 号

书 名: 店长管理手册

著作责任者: 曹海灵 刘 军

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 - 658 - 1

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京广益印刷有限公司

开 本: 700 × 980mm 1/16

印 张: 15.25

字 数: 256 千字

版 次: 2011 年 9 月第 1 版

印 次: 2011 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 1—7000 册

定 价: 32.00 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](mailto: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

在浩如烟海的图书中寻找一本适合自己的书，需要眼光；在忙忙碌碌的职场生涯中确立一种自我职业定位，需要智慧。

商业源远流长，从神农氏时即有物物交换，至商朝时商业已成职业；零售无处不在，从流通领域进入消费领域，它就是关键的最后一环。现如今，零售商业（以下简称零售业）与人们生活息息相关，零售业是一国经济发展的晴雨表，社会商品零售总额反映了国民经济发展的动态；零售业提供的商品丰富程度和购销过程中的礼仪服务、语言艺术、市场秩序等，都生动地展示了一个地区或一个国家的生产力水平、人们的文化素养和道德水准、从业人员职业习惯以及市场管理水平等综合状况。

零售业学什么？零售学是什么？答案自然是仁者见仁、智者见智。我们的看法是，零售业学人财物、进销存，核心是做好销售和服务；零售学就一定意义上说是研究商品如何才能以最短的时间、最低的成本去满足消费者不断变化的需求，使商品以最快的速度自流通领域进入消费领域的一门科学。

既为科学，如何规划、如何经营、如何管理、如何提升管理品质等一系列现实问题，就需要有一套系统、完整、规范的经营管理理论去阐述。

“中国零售业工具箱”系列丛书是为了应对近年来国外零售业巨头和国内零售业新锐在市场不断扩大的基础上，对人力资源的需求越来越大，但其能力却不能满足市场发展需要这一矛盾，组织零售业一线的培训师、管理者 and 职业院校专家共同开发编写的。

“中国零售业工具箱”系列丛书由《店长管理手册》、《卖场管理手册》、《零售业365天促销方案》、《零售业100个管理制度》、《零售业100个管理表格》五本书组成，主要介绍了零售业最具代表性的经营管理操作实务，具有

极强的实用性和可操作性。

实战出真知，思想赢未来。本丛书的内容都是经过众多商业企业在实际运作过程实践检验、证明的，可操作性极强。本丛书是一套不可多得的企业参考工具书，可作为商业企业的培训教材，也可作为大中专技术学校的培训教材。

本丛书分别由刘军、王云胜、陶建波、谢炎等人主持编写，在编写过程中，得到以下人员的帮助和支持：崔湘德、郭奇、涂辉龙、庄陆坤、苏丽明、徐楠、程风波、向志刚、韩东辉、徐敏、任华峰、刘珍、杨冬琼、柳景章、林友进、高淑芬、李峰、赵建学、林红艺、滕宝红等，最后，全书由刘军和匡仲潇老师统稿、审核完成。

由于编者水平有限，书中不足之处在所难免，欢迎广大热心读者批评指正，在此表示衷心感谢！

编 者

2011年9月

# 目 录

<b>第一章</b>	<b>知己，方能百战不殆——店长自我认知</b>	
<b>第一节</b>	<b>店长的角色</b> .....	2
	角色一：店铺代表者 .....	3
	角色二：政策执行者 .....	3
	角色三：卖场指挥者 .....	3
	角色四：问题协调者 .....	3
	角色五：员工培训者 .....	3
	角色六：成绩分析者 .....	3
<b>第二节</b>	<b>店长基本素质</b> .....	5
	素质一：身体要求 .....	5
	素质二：技能要求 .....	6
	<b>拓展阅读</b> 药店店长必备技能 .....	6
	素质三：性格要求 .....	9
	素质四：品格要求 .....	9
	素质五：心态要求 .....	10
	素质六：学识要求 .....	10
<b>第三节</b>	<b>店长岗位职责</b> .....	11
	职责一：政策的制定与执行 .....	11
	职责二：店铺的日常经营 .....	12
	职责三：店员管理 .....	12
	职责四：商品管理 .....	12
	职责五：信息管理 .....	12

	职责六：顾客关系管理 .....	12
	职责七：异常情况处理 .....	12
<b>第四节</b>	<b>店长每日工作流程 .....</b>	<b>13</b>
	阶段一：营业前 .....	13
	阶段二：营业中 .....	14
	阶段三：营业后 .....	15
	<b>拓展阅读</b> 店长每日工作检查项目 .....	16
<b>第二章</b>	<b>做好调研不可少——商圈调查</b>	
<b>第一节</b>	<b>商圈调查为哪般 .....</b>	<b>22</b>
	一、什么是商圈 .....	22
	二、不同区位的商圈范围 .....	24
	三、商圈类型 .....	24
	四、商圈分析作用 .....	26
<b>第二节</b>	<b>如何进行商圈调查 .....</b>	<b>27</b>
	一、商圈调查要点 .....	27
	二、商圈范围评估方法 .....	29
	三、商圈范围评估技巧 .....	31
<b>第三章</b>	<b>众里寻他千百度——店址选择</b>	
<b>第一节</b>	<b>市场调查评估 .....</b>	<b>34</b>
	一、市场分析 .....	34
	二、市场调查 .....	35
<b>第二节</b>	<b>店址选择 .....</b>	<b>40</b>
	一、店址类型 .....	40

	二、店址选择技巧 .....	41
	<b>拓展阅读</b> 寻找“稳赚不赔”的金铺面 .....	43
	三、店址评估 .....	45
	<b>拓展阅读</b> 选址大忌 .....	46
<b>第四章</b>	<b>打好活招牌——装点店面</b>	
<b>第一节</b>	<b>让店面更吸引人 .....</b>	<b>48</b>
	一、外观造型 .....	48
	二、店铺名称 .....	48
	<b>拓展阅读</b> 店铺命名方法 .....	49
	三、店面标志 .....	50
	四、店面招牌 .....	51
	五、橱窗布置 .....	51
	<b>拓展阅读</b> 不可小觑的橱窗广告 .....	53
<b>第二节</b>	<b>内外兼修——重视店内布置 .....</b>	<b>54</b>
	一、店内布局 .....	54
	二、店内装潢 .....	55
	三、店内氛围营造 .....	56
	四、卖场规划 .....	58
<b>第三节</b>	<b>商品陈列出高招 .....</b>	<b>60</b>
	一、商品陈列主要区域 .....	60
	二、商品陈列高度与销售效果 .....	61
	三、商品陈列类型 .....	62
	四、商品陈列方法 .....	62
	五、商品陈列色彩搭配 .....	66
	<b>拓展阅读</b> 商品陈列的季节性调整 .....	67



<b>第五章</b>	<b>打造好名声——开业塑形象</b>	
<b>第一节</b>	<b>未雨绸缪，开业筹备</b> .....	70
	一、开业筹备重点 .....	70
	二、相关手续办理流程 .....	71
	三、舆论宣传 .....	78
	<b>拓展阅读</b> 店铺开业时舆论宣传的途径 ...	78
<b>第二节</b>	<b>善于造势，迎来开门红</b> .....	78
	一、在装修期间为开业造势 .....	79
	二、借节假日为开业造势 .....	79
	三、营造气氛为开业造势 .....	80
	四、借促销为开业造势 .....	80
	五、借商品为开业造势 .....	81
	六、开业当日计划 .....	81
<b>第六章</b>	<b>促销大战，“无烟”战场——促销管理</b>	
<b>第一节</b>	<b>为商品定个好价</b> .....	84
	一、商品定价步骤 .....	84
	二、商品定价技巧 .....	86
	<b>拓展阅读</b> 神奇的价格尾数 .....	87
	三、价格调整技巧 .....	90
<b>第二节</b>	<b>商品促销妙法</b> .....	92
	一、赠品促销法 .....	92
	二、心理促销法 .....	94
	三、吊胃口促销法 .....	95
	四、限定法 .....	95
	五、有奖促销法 .....	98

	六、免费使用促销法 .....	98
	七、优惠券促销法 .....	99
	八、包装促销法 .....	99
	九、示范促销法 .....	99
	十、还本促销法 .....	99
	十一、方便促销法 .....	100
<b>第七章</b>	<b>让上帝更加满意——顾客服务</b>	
<b>第一节</b>	<b>接待顾客有技巧 .....</b>	<b>102</b>
	一、了解顾客心理 .....	102
	二、探知顾客爱好 .....	103
	三、迎合顾客兴趣 .....	104
	四、预知顾客反应 .....	104
	五、怎样沟通更有效 .....	104
	六、不同类型顾客应对方法 .....	105
	<b>拓展阅读</b> 说顾客喜欢听的话 .....	107
<b>第二节</b>	<b>顾客投诉管理 .....</b>	<b>108</b>
	一、环境引起的投诉 .....	108
	二、服务引起的投诉 .....	111
	三、商品引起的投诉 .....	112
	四、广告误导引起的投诉 .....	113
	五、顾客投诉处理流程 .....	113
	六、顾客投诉处理技巧 .....	116
<b>第三节</b>	<b>售后服务，完美收尾 .....</b>	<b>118</b>
	一、送货服务 .....	118
	二、安装服务 .....	119
	三、包装服务 .....	120

	四、实行“三包”服务 .....	120
	五、退（换）货处理 .....	122
	<b>拓展阅读</b> 退换货规定 .....	124
<b>第八章</b>	<b>不可忽视的一环——商品采购盘点</b>	
<b>第一节</b>	<b>严格挑选供应商 .....</b>	<b>126</b>
	一、供应商标准 .....	126
	二、买断商品，定时结账 .....	127
	三、保持长期合作 .....	127
	四、免除供应商的额外负担 .....	128
	五、供应商档案管理 .....	128
	六、供应商评鉴 .....	129
<b>第二节</b>	<b>商品采购需谨慎 .....</b>	<b>130</b>
	一、商品采购要求 .....	130
	二、商品采购流程 .....	132
	三、表格化管理 .....	133
	<b>拓展阅读</b> 适时适量地进货 .....	135
<b>第三节</b>	<b>做好盘点，心中有数 .....</b>	<b>136</b>
	一、盘点方法 .....	136
	二、盘点要求 .....	137
	三、盘点表编制 .....	137
	四、安排盘点 .....	138
<b>第四节</b>	<b>存货控制，不可忽视 .....</b>	<b>140</b>
	一、存货过剩分析 .....	140
	二、存货控制策略 .....	141
	三、A、B、C 分类库存管理法 .....	141

	四、合理的正常库存控制 .....	142
<b>第九章</b>	<b>带好你的“手下”——团队管理</b>	
<b>第一节</b>	<b>慧眼识珠——挑选合适的员工 .....</b>	<b>146</b>
	一、招聘标准 .....	146
	二、招聘方式 .....	147
	三、招聘具体要求 .....	148
<b>第二节</b>	<b>员工考核与激励 .....</b>	<b>149</b>
	一、员工考核 .....	149
	二、员工激励 .....	153
<b>第三节</b>	<b>培训，让优秀的员工更出色 .....</b>	<b>155</b>
	一、形体礼仪培训 .....	155
	二、营业礼仪培训 .....	157
	三、接待顾客礼仪培训 .....	158
	四、礼貌服务语言培训 .....	160
	五、营业工作流程培训 .....	161
	六、意外事件应对技巧培训 .....	166
<b>第十章</b>	<b>早会有妙用——早会管理</b>	
<b>第一节</b>	<b>不可忽视的早会准备 .....</b>	<b>170</b>
	一、早会主题确定 .....	170
	二、早会内容需明确 .....	171
<b>第二节</b>	<b>让早会更精彩——早会主持 .....</b>	<b>173</b>
	一、严格控制时间 .....	173
	二、保持互动，达到效果 .....	174

	三、表达要准确 .....	175
	<b>拓展阅读</b> 浓缩的是精华 .....	175
	四、小游戏, 活跃气氛 .....	176
	<b>拓展阅读</b> 早会小游戏 .....	176
	五、小故事, 讲述大道理 .....	177
	六、音乐, 保持活力 .....	178
<b>第三节</b>	<b>会后评估跟进 .....</b>	<b>178</b>
	一、你的早会开好了吗——店长自我评估 ..	178
	二、主持人是否充分发挥 .....	179
	三、员工参与度评估 .....	180
	四、工作落实——早会最终目标 .....	182
<b>第十一章</b>	<b>店内费用, 合理安排——财务管理</b>	
<b>第一节</b>	<b>管理好现金 .....</b>	<b>184</b>
	一、确定收银步骤 .....	184
	二、制定收银制度 .....	184
	<b>拓展阅读</b> 假币鉴别小常识 .....	185
	三、掌握收银要点 .....	186
	四、现金管理 .....	187
<b>第二节</b>	<b>合理安排店内费用 .....</b>	<b>189</b>
	一、控制人员成本 .....	189
	二、节约水电费用和杂费 .....	189
	三、科学计算库存商品 .....	190
	四、广告及促销费用精打细算 .....	191
	五、严格控制应收账款 .....	191
	六、避免不合理损耗 .....	193

<b>第十二章</b>	<b>莫等亡羊再补牢——安全管理</b>	
<b>第一节</b>	<b>消防安全，注重细节</b> .....	196
	一、消防系统 .....	196
	二、灭火器使用方法 .....	198
	三、日常管理 .....	199
<b>第二节</b>	<b>全方位防盗</b> .....	200
	一、店铺失窃的形式 .....	200
	二、陈列防盗 .....	201
	三、人员防盗 .....	201
	四、系统防盗 .....	202
	<b>拓展阅读</b> 电子防盗系统 .....	203
<b>第三节</b>	<b>突发事件应急处理</b> .....	204
	一、突发事件的类型 .....	204
	二、突发事件应急处理方法 .....	205
<b>附 录</b>	附录 1    特色专卖店布局设计简介 .....	212
	附录 2    特色店经营管理 .....	217
	参考书目 .....	225

# 知己，方能百战不殆

## ——店长自我认知

- ◎ 第一节 店长的角色
- ◎ 第二节 店长基本素质
- ◎ 第三节 店长岗位职责
- ◎ 第四节 店长每日工作流程

要想成为一名成功的店长，首先要认清自己的角色定位；  
要想自己的角色定位准确，就要知晓角色的多元化意义。  
即，知己者，方能百战不殆。

## 第一节 店长的角色

店长作为店铺里的主角，首先要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。店长的角色主要如图 1-1 所示。

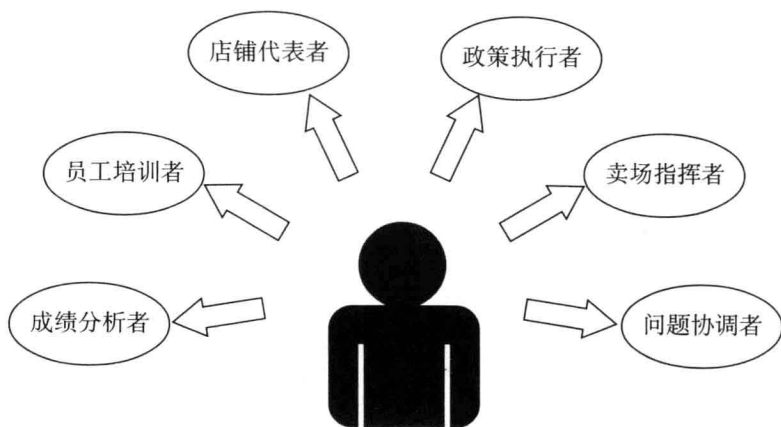


图1-1 店长的角色



## 角色一：店铺代表者

店长代表店铺与顾客、社会有关部门建立联系；另一方面，就员工而言，店长是员工利益的代表者，是员工需要的代言人。所以店长必须对店铺的营运了如指掌，以便在实际工作中做好安排与管理，发挥最大实效。

## 角色二：政策执行者

店铺要满足顾客的需求，同时还必须创造一定的经营利润。对于政策、经营标准、管理规范、经营目标，店长必须忠实地执行。店长必须善于运用所有资源，以达成兼顾顾客需求及店铺需要的经营目标。

## 角色三：卖场指挥者

卖场是绝大部分人必须光顾的场所，店长需要负起总指挥的责任，安排好员工工作，严格依照营运计划，将最好的商品在卖场以最佳的面貌展现出来，运用合适的销售技巧，提升销售业绩，实现店铺销售的既定目标。

## 角色四：问题协调者

店长应具有处理各种问题的耐心和技巧，如与顾客、与员工、与总部的沟通等，这些是店长不能忽视的。因此，店长在上情下达、下情上达和内外沟通过程中，都应尽量注意运用技巧和方法，以协调好各种关系。

## 角色五：员工培训者

店长要不断总结自己的实务经验及相关技能，充分利用自己的经验和技能不断地对员工进行岗位训练。店长应适当授权，以此培养下属的独立工作能力，训练下属的工作技能，并在工作过程中耐心地予以指导。

## 角色六：成绩分析者

店长应具有计算与理解店铺数值的能力，以便及时掌握店铺的业绩，进行合理的目标管理。同时店长应始终保持着理性，善于观察和收集店铺营运