

店长 操作手册

DIANZHANG CAOZUOSHOUCE

打造独当一面的金牌店长

黄宪仁◎编著



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



店长 操作手册

DIANZHANG CAOZUOSHOUCE

黄宪仁◎编著

电子工业出版社·

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

原著作名：《店长操作手册》

作者：黄宪仁

本书中文繁体字版本由宪业企管顾问有限公司在台湾出版，今授权电子工业出版社在中國大陸地区出版其中文简体字平装本版本。该出版权受法律保护，未经书面同意，任何机构与个人不得以任何形式进行重制、转载。

版权贸易合同登记号 图字：01-2011-5700

图书在版编目（CIP）数据

店长操作手册 / 黄宪仁编著. —北京：电子工业出版社，2012.1

ISBN 978-7-121-14929-0

I. ①店… II. ①黄… III. ①商店—商业管理—手册 IV. ①F717-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 221899 号

责任编辑：刘淑敏

文字编辑：王 璐

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

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：720×1000 1/16 印张：17.5 字数：278 千字

印 次：2012 年 1 月第 1 次印刷

定 价：36.00 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 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

反侵权盗版声明

电子工业出版社依法对本作品享有专有出版权。任何未经权利人书面许可，复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为；歪曲、篡改、剽窃本作品的行为，均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人应承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序，保护权利人的合法权益，我社将依法查处和打击侵权盗版的单位和个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为，本社将奖励举报有功人员，并保证举报人的信息不被泄露。

举报电话：(010) 88254396；(010) 88258888

传 真：(010) 88254397

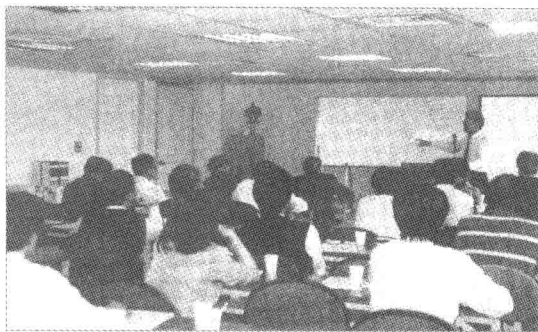
E-mail: dbqq@phei.com.cn

通信地址：北京市万寿路 173 信箱

电子工业出版社总编办公室

邮 编：100036

前 言



店长（或称店经理）是店铺的经营管理者，他不仅是整个店铺活动、运营的负责人，还是店铺的精神领袖，发挥着火车头的作用，在经营和管理中起着承上启下的作用。企业发展得越快，对店长的要求也就越高。

通过十多年对商店的辅导与培训，并担任多家连锁企业总经理，作者深深感受到，目前店长都是由销售员提拔上来的，由于受教育程度和综合能力较低，缺乏现代化的店铺经营管理经验和必要的岗位培训，因而无法在复杂的经营环境中发挥应有的作用，难以胜任现代店长的工作。专业店长培训教材与职业店长培训教师更是严重缺乏，而高级主管（总经理）本身也应该不停地充电、提升能力。

本书是作者通过对零售店铺的深入研究，并总结多年的培训及卖场实战经验，专为提升店长的技能而量身定制的。

本书在 2006 年 7 月全部重新大幅度修改，版面设计大变动，内容更精彩，得到了海内外读者的喜爱。为满足读者的需求，本书于 2010 年 11 月推出增订第 4 版。



本书主要针对目前零售行业的现状，从店铺经营管理的各个方面总结出店长技能，旨在对店长进行专业培训，使其明确店长这一工作岗位的操作规范和工作职责，最终不仅使店长学会高超的销售服务技巧，更重要的是学到现代经营管理能力，成为现代化的管理人才。

目 录

第 1 章	店长概述	1
1.1	店长的定义	1
1.2	店长及店长助理的职责	3
1.3	店长的素质	6
第 2 章	店长的每日行事内容	11
2.1	店长的每日作业时段管理	11
2.2	养成每天做日报表的习惯	15
2.3	店长会议的报告内容	16
2.4	制定标准化作业流程	18
第 3 章	店长的窗体式管理	25
3.1	店长的检核表管理方式	25
3.2	店长要善用窗体管理	33
第 4 章	店长的管理重点法则	37
4.1	对人的管理	37
4.2	对商品的管理	42
4.3	对现金的管理	45
4.4	对信息的管理	50

第 5 章 店长对店员的工作要求	53
5.1 店长对店员职业修养的要求	53
5.2 店长对店员个人卫生的要求	58
5.3 店长要确保商店的清洁	59
5.4 店长要聘用喜欢商品的店员	60
5.5 店长要指导店员做好推销工作	61
5.6 店长要妥善安排高效率的工作	66
5.7 店长如何对店员进行激励	67
5.8 店长如何激发店员的工作意愿	69
5.9 店长如何指导服务台人员的作业	70
第 6 章 店长对理货员的工作要求	75
6.1 理货员的工作内容	75
6.2 店长如何管理理货员	80
第 7 章 店长对收银员的工作要求	84
7.1 收银员的工作流程	84
7.2 店长对收银员的工作管理	88
7.3 如何修正收银作业差错	93
7.4 如何做好收银稽核工作	96
第 8 章 对卖场进行规划	98
8.1 善用卖场布局的器具	98
8.2 善于使用商品配置表	101
8.3 商品配置表的准备工作	103
8.4 店长如何规划商品配置表	104
8.5 店长如何将商品放入配置表	107

8.6	要善用商品配置表来调整商品	112
8.7	如何陈列商品	113
8.8	橱窗设计	121
8.9	卖场布局与规划	122
8.10	店长须经常注意顾客的移动路线	125
8.11	维护商品陈列区的销售绩效	126
第 9 章	控制存货	129
9.1	存货概述	129
9.2	店长有效控制存货的方法	131
9.3	店长的订货作业管理	132
9.4	店长的收货作业管理	134
9.5	店长的退换货作业管理	136
9.6	店长的调拨货作业管理	137
9.7	店长的仓库作业管理与坏品作业管理	138
9.8	找出滞销商品并将其淘汰	141
第 10 章	店长如何进行盘点	144
10.1	店长为何要盘点	144
10.2	盘点的方式	145
10.3	做好盘点前的准备工作	149
10.4	盘点后的处理工作	154
第 11 章	店长如何防止商品损耗	156
11.1	商品损耗的原因分析	156
11.2	店长防止商品损耗的方法	159
11.3	店长如何防止顾客偷窃	162



第 12 章 店长如何确保商店的作业安全	166
12.1 商店作业安全事故发生的原因与对策	166
12.2 各种安全作业的具体做法	170
12.3 店长的防抢管理	177
第 13 章 店长如何应对顾客投诉	180
13.1 顾客投诉的类型分析	180
13.2 店长处理顾客投诉的对策	183
13.3 不同的投诉方式	189
13.4 如何处理顾客的商品退换	191
13.5 建立顾客投诉处理系统	193
13.6 对内部员工的培训	196
第 14 章 店长如何利用促销提升业绩	197
14.1 店长要活用 POP 广告工具	197
14.2 店头促销	204
14.3 现场促销	206
14.4 展示促销	209
14.5 会员制	213
14.6 店长要举办促销活动	222
第 15 章 店长如何掌握卖场业绩	227
15.1 善于利用时间管理业绩	227
15.2 店长要留心商品销售量	228
15.3 店长要善用 POS 系统进行销售分析	230
15.4 要打造销售场所的活泼气氛	231
15.5 要教导店员手不离开商品	231

15.6	每天都要关心营业目标达标率	233
15.7	如何创造愉快工作的每一天	234
15.8	运用目标管理提升绩效	237
15.9	拟订销售计划的步骤	239
第 16 章	店长如何留住顾客	240
16.1	加强服务理念	240
16.2	店长要留住老顾客	241
16.3	从顾客数据开始进行顾客管理	244
16.4	加强售后服务以创造顾客	245
第 17 章	店长如何改善卖场绩效	247
17.1	先了解为何业绩不佳	247
17.2	通过营业额公式来抓住改善重点	247
17.3	店长要重视经营数值	251
17.4	商店自我诊断评估	254
17.5	店长对绩效评估要做到心中有数	256
17.6	具体改善商店形象	263
17.7	扭亏为盈，自强救店	265

第 1 章



店长概述

1.1 店长的定义

店长是商店的最高管理人员，店长管理质量的好坏，将直接影响整个商店的运营效率。

通常商店的最高管理者称为店主或店经理。在店长之上可能还有一个“店主”，店主是商店的所有者，而店长是商店的管理者，店长不是法人代表，其工作重点是管理而不是经营，一个店有可能店主与店长是同一人，也有可能是店主聘请店长来管理店面或专卖店。

店长的定义主要表现为以下八个方面。

1. 商店的代表者

店长对外是商店、专柜、专卖店的代表者；对内是员工利益的代表者，是商店员工需要的代言人。

商店内不论有多少服务人员，他们在不同的时间、不同的部门为顾客提供不同的服务。个别服务人员的表现可能有好坏之分，但整个商店的经营绩效及商店形象都必须由店长负全责，所以店长代表商店的经营与管理，必须对商店的运营了如指掌，才能在实际工作中做好安排与管理，发挥最



大实效。

2. 商店经营目标的执行者

商店既要满足顾客要求，又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。因此，店长必须善于运用所有资源，以达成兼顾顾客需求及企业需要的经营目标。即使店长对总部的某些决策尚存异议或有建议性意见，也应当通过正常的渠道向总部相关部门领导提出，不可以在员工面前表现出对决策的不满情绪或无能为力的态度。所以，店长在商店中必须成为重要的中间管理者，才能强化商店的运营管理，确保商店经营目标的实现。

3. 商店士气的激励者

员工工作欲望的高低是一件不可忽视的事，它将直接影响员工工作的质量，店长应时时激励全店员工保持高昂的工作热情，形成良好的工作状态，让全店员工人人都具有强烈的使命感、责任心和进取心。

4. 问题的协调者

店长应具有处理各种问题的耐心与技巧，如与顾客沟通、与员工沟通、与总部沟通等方面，是店长不能忽视的。若店长对上级的报告、对下属的指令传达都毫无瑕疵，但是对与顾客沟通、与员工沟通、与总部沟通等方面却做得不够好，无形中就会恶化人际关系。因此，店长在上情下达、下情上达、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。

5. 卖场的指挥者

商店的区域有卖场、后场之分，卖场直接服务客户，后场是后勤补给中心，因为顾客每天接触最频繁的场所就是卖场，故店长必须负起总指挥的责任，安排好各部门、各班次服务人员的工作，指示服务人员，严格依照下达的商店运营计划，运用合适的销售技巧，将最好的商品在卖场各处以最佳的面貌展现出来，以刺激顾客的购买欲望，提升销售业绩，实现商店销售的既定目标。

6. 员工的培训者

员工的业务水平高低,关系到商店经营的好坏。所以店长不仅要时时充实自己的业务经营及相关技能,更要不断地对员工进行工作训练,以促进商店整体经营水平的提高。

店长工作繁忙,并且常有会务活动、会议讨论,当其不在店内时,各部门的主管及全体员工就应及时独立地处理店内事务,以免延误工作。因此,店长还应适当授权,以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、指正与帮助。员工的素质提高了,商店的运营与管理自然会越来越得心应手。

店长培育下属,既能提高其工作效率,也可以促成商店工作顺利开展。

7. 运营与管理业务的控制者

为了保证商店的实际作业,店长必须对商店日常运营与管理业务进行有力的、实质性的控制。其控制的重点是:人员控制、商品控制、现金控制、数据信息控制及地域环境控制等。

8. 工作成果的分析者

店长应具有计算与理解商店所统计的数值的能力,以便及时掌握商店的业绩,进行合理的目标管理。店长同时应始终保持理性,善于观察和收集与商店运营管理有关的信息,并进行有效分析及对可能发生的情况进行预测,以及及时采取有效的行动。

1.2 店长及店长助理的职责

店长应依据公司所交付的任务执行工作职责,如实现商店经营指标、掌握商店的销售动态、完成店内工作的安排与管理、加强店内销售绩效等。

1.2.1 店长的职责

店长负责商店盈亏与绩效,其职责如下。

1. 各项指令和规定的宣布与执行

(1) 传达、执行上级的各项指令和规定。



(2) 负责解释各项规定、运营管理手册的条文。

2. 完成各项经营指标

根据各项经营指标,各店长应结合本店的实际情况,制定自己商店完成年度销售计划的执行计划(包括商品、销售、培训、人员等项目的计划),可具体细分为月计划、周计划和日计划等。

(1) 营业目标。如月营业额 20 万元。

(2) 毛利目标。如月毛利率为 15%,则月毛利额为 3 万元。

(3) 费用目标。如月费用率为 13%,则月费用额为 2.6 万元。

(4) 利润目标。如月利润率为 2%,则月利润额为 0.4 万元。

3. 负责商店的日常经营

店长负责陈列方式的更新、广告的制作张贴、礼券和信用卡的发送、陈列台的布置整理、店面和店内的巡视等;根据市场环境,制定长期、中期和短期的经营管理计划,包括促销策划、客户管理等;掌握商店销售动态,为新商品的引进及滞销商品的淘汰提供建议;业绩的掌握和目标的管理,将各项目目标分解给员工,并促使其行动以实现目标。

4. 员工的安排与管理

店长要负责考勤簿的记录、报告;依据工作情况分配人员;对商店员工的考勤、仪容、仪表和服务规范执行情况进行监督与管理。

5. 监督与改善商店各部门个别商品损耗管理

不同性质的商店,其损耗商品的类别会有所差异,店长应针对本商店的主要损耗商品进行重点管理,将损耗降到最低。

6. 监督和审核商店的会计、收银等作业

店长要做好各种报表的管理,如店内的顾客意见表、盘点记录表、商品损耗记录表和进销商品单据凭证等,以加强监督和审核商店的会计、收银等工作。

7. 掌握商店销售动态,向上级建议新商品的引进和滞销商品的淘汰

店长要掌握每日、每周、每月的销售完成情况,按时汇报商店销售动态、库存情况及引进新产品销售情况,并对商店的滞销商品淘汰情况提出

对策和建议，帮助上级制定和修改销售计划。

8. 维护商店的清洁卫生与安全

(1) 店内设备完好率的保持；设备出现故障的修理与更换；冷冻柜、冷藏柜、收款机等主力设备的维护等。

(2) 商店前场与后场的环境卫生。一般按区域安排责任人，由店长检查落实。

(3) 在营业结束后，店长应对店内的封闭情况、保安人员的到位情况、消防设施摆放情况等主要环节做最后的核实，确保安全保卫工作万无一失。

9. 教育、指导工作的开展

店长要教育、指导员工主动遵守公司规范，协调人际关系，使员工有一个融洽的工作环境，增强商店的凝聚力。

10. 职工人事考核、职工提升、降级和调动的建议

店长要按时评估商店员工的表现，实事求是地向企业总部人事主管提交有关员工的人事考核、员工提升、降级和调动的建议。

11. 顾客的意见与投诉的处理

店长要满足和适应顾客不断增长和变化的购买需求，方法之一就是恰当地处理顾客的投诉和意见，保持与顾客经常性的沟通与交流，随时改进商店的工作。

12. 其他非固定模式的作业管理

店长面对商店各种突发的意外事件，如火灾、水灾、停电、盗窃、抢劫等，应由自己下判断并迅速处理。

13. 各种信息的书面汇报

有关竞争商店的情况、顾客的购买意愿、商品的信息等各种信息，店长应及时用书面形式向企业运营部汇报。

14. 异常情况处理

维护商店的清洁卫生与安全，维护店内收款机、冷气机等主力设备的正常运转，消防设施的检核，区域卫生的落实等；顾客投诉与异议的处理，



以及停电、火灾、盗窃、抢劫等各种意外事件的处理。

15. 工作成绩报告

每月底（28日）呈报“订货计划表”。

每周一呈报上周“每周销售汇总表”。

每月呈报“销售成绩报告表”。

每月3日前呈报“自我鉴定表”和“卖场营业资金结算表”。

每月5日前呈报“月业绩考核简报”和“月营业服务报告”。



1.2.2 店长助理的职责

通常在商店规模较大的情况下，各商店应配备相应的副店长或值班长。副店长是店长的助手，在职务称谓上，依公司需求可称为副店长或店长助理。

在企业的经营管理上，可灵活运用店长助理的功能。例如，店长每年固定休假两周，休假期间由副店长代理；店长轮调他店，此期间由副店长暂代一个月等。有关店长助理或副店长的职责如下。

1. 店长助理

店长的事务涉及面广且繁杂，商店的整体工作计划制定以后，就需要副店长协助执行各项具体工作，细致地逐项安排落实，并且检查实际作业的效果。

2. 代理店长

在商店店长因事外出或不在店内时，由副店长代行店长的职责，负责商店的全面管理工作，并与店长轮早、晚班。

3. 实习店长

通常，企业会有意识地在各商店安排一批副店长实习，让他们熟悉并掌握商店店长的全面管理工作，为今后企业的不断发展培养后备的经营管理人才。



1.3 店长的素质

店长对商店（或专柜、专卖店）的绩效具有绝对性的重大影响。成功