

★ 成功经理人工作手册（服务业系列）



商场（超市）店长

成长同步指引



时代华商管理培训中心◎策划
朱专法◎主编

作为一本职业经理人的自修工具书，它将一步一步带领你、教会你、指引你，助你学会管理，走向成功。作为经理人，在管理自己的部门、团队时，要讲究工作方法、技巧，做好笔记，并定期检视。

图析管理 + 管理方法 + 学习重点 + 学习心得

广东省出版集团
广东经济出版社

★成功经理人工作手册（服务业系列）



商场（超市）店长

成长同步指引



时代华商管理培训中心◎策划
朱专法◎主编

作为一本职业经理人的自修工具书，它将一步一步带领你、教会你、指引你，助你学会管理，走向成功。作为经理人，在管理自己的部门、团队时，要讲究工作方法、技巧，做好笔记，并定期检视。

图析管理 + 管理方法 + 学习重点 + 学习心得

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商场(超市)店长成长同步指引 / 时代华商管理培训中心策划, 朱专法主编. —广州: 广东经济出版社, 2012. 9

(成功经理人工作手册. 服务业系列)

ISBN 978-7-5454-1404-2

I. ①商… II. ①时… ②朱… III. ①商场—商业管理 ②超市—商业管理 IV. ①F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 166303 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	深圳市建融印刷包装有限公司 (深圳市罗湖区梨园路 104 号 3 楼东)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	13.75
字数	261 000 字
版次	2012 年 9 月第 1 版
印次	2012 年 9 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-1404-2
定价	28.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

前言

店长是商场（超市）的最高管理者，承担指挥全局的重任，但是管理工作并不是那么好做，不论是大事、小事、急事，还是总部的事、下属的事、顾客的事等，每件事都不省心。店长如果工作做得好，就能有力保障并促进商场（超市）的正常运营和稳健发展，自己也会得到总部的赞赏和下属的尊重；如果工作没有做好，就会给商场（超市）的正常运营带来阻力，自己也会变成“三明治”，两头受气。

店长如果没有扎实的管理基础，要想做得让总部赞赏、下属满意，并不是容易的事。据统计显示，目前，80%的店长都非管理科班出身，也没有接受过较为系统的管理知识和技能教育培训。很多人并没有真正地掌握管理技能、管理工具和工作方法，并且在整个管理执行过程中常常缺乏规范性和创造性。

怎么办？他们只有在工作的过程中，边学习边提升自己，通过提升自己的管理技能，获取最大的报酬和职务提升的机会。由于店长工作任务重，99%以上的店长不能脱离工作岗位专注于学习。基于此，我们在了解店长需求的基础上，编写了一套浅显易懂，并能独立做笔记，同时不需要脱产学习的管理实用图书，以供店长学习和使用。

我们在“成功经理人工作手册”系列丛书中设置了《商场（超市）店长成长同步指引》一书，对店长们只能边工作边学习的特点，将学习时间周期设定为半年，每个月又划分为四周，每周有一个学习的主题。店长们可以按书本的顺序按部就班地一周接一周、一个主题接一个主题地



往下阅读，也可以根据自己的需要自由地拣选某一周、某一主题进行阅读。“好记性不如烂笔头”，边学边记，勤动脑，多动手，把每天的所见所闻和书中的知识结合起来，理论联系实际，才能成为一名优秀的、出色的店长。

因此，为了方便读者做笔记，本书在一些重要的、需要读者与工作相结合进行思考的地方，设计了一些空白的记录表。请不要将这些表格忽略，要认真投入思考并记录下来，这绝对会有助于各方面能力的提升。

《商场（超市）店长成长同步指引》一书适用于各类商场、超市、卖场、专卖店、零售店、便利店的店长、主管、班组长、新入职的大中专学生和商业管理培训机构的学员，以及商业职业院校的学生阅读学习，也可作为店长们的手边工具书使用。

“成功经理人工作手册”系列丛书中的《商场（超市）店长成长同步指引》一书由时代华商管理培训中心策划，众多咨询机构、商场（超市）一线管理人员参与，全书最后由滕宝红统稿、审核完成。

目 录

第一个月 角色演变与团队管理

第一周 为什么是我.....	2
☞ 商场（超市）店长任职条件.....	2
☞ 商场（超市）店长岗位职责.....	3
☞ 商场（超市）店长权力.....	3
第二周 商场（超市）团队管理.....	7
☞ 商场（超市）部门设置.....	7
☞ 商场（超市）岗位设置.....	8
第三周 工作计划制订.....	12
☞ 计划的格式.....	12

☞ 计划的内容.....	12
☞ 制订计划的步骤.....	13
【拓展阅读01】××超市年度促销计划.....	14
第四周 常用制度设计.....	18
☞ 商场（超市）的制度规范分类.....	18
【拓展阅读02】××商场生鲜部收货管理制度.....	18
【拓展阅读03】××商场商品盘点管理制度.....	22
【拓展阅读04】××商场品牌进场管理制度.....	23
☞ 制度的设计.....	24
☞ 怎样使制度具执行力.....	24

第二个月 日常管理与沟通协调

第一周 日常巡视与现场管理.....	28
☞ 日常巡视.....	28
☞ 巡视的注意事项.....	32
☞ 日常现场管理.....	32
☞ 开展促销活动.....	37



第二周 卖场形象设计与规划	39
☞ 卖场设计原则.....	39
☞ 卖场标志设计.....	40
☞ 卖场橱窗设计.....	40
☞ 卖场空间设计.....	42
☞ 让顾客停留更久.....	42
☞ 让顾客感觉更舒适.....	43
☞ 便于防盗防损.....	43
☞ 停车场设计.....	43
第三周 主持会议与参加会议	45
☞ 会议的种类.....	45
☞ 主持会议的技巧.....	45
☞ 参加会议的技巧.....	47
第四周 沟通，架起成功的桥梁	51
☞ 沟通的方式.....	51
☞ 沟通是双向过程.....	52
☞ 店长沟通禁忌.....	52
☞ 熟练运用沟通技巧.....	53

☞ 管理沟通要领.....	54
☞ 现在开始提升沟通能力.....	56

第三个月 商场（超市）营运与安全管理

第一周 商场（超市）促销管理	60
☞ 促销工作要求.....	60
☞ 常用促销方式.....	60
☞ 重大节假日促销.....	65
【拓展阅读05】××商场春节促销方案.....	66
【拓展阅读06】××超市圣诞节促销方案.....	67
☞ 促销效果评估.....	69
☞ 查找和分析原因.....	70
☞ 供应商评估.....	70
第二周 市场调查工作	72
☞ 市场调查对象.....	72
☞ 调查方法.....	72
【拓展阅读07】××超市市场调查问卷.....	73
【拓展阅读08】××商场消费者习惯调查问卷.....	74



☞ 调查结果分析.....	75	【拓展阅读10】××商场供货合同.....	98
☞ 市场调查注意事项	75	☞ 商品采购流程.....	102
第三周 商场（超市）安全管理.....	77	☞ 降低采购成本.....	107
☞ 消防安全管理.....	77	第二周 商品盘点工作.....	110
【拓展阅读09】××商场消防安全自检自查报告.....	80	☞ 盘点的目的.....	110
☞ 员工安全管理.....	81	☞ 盘点前准备工作.....	110
第四周 商场（超市）防损工作.....	84	第三周 商品陈列管理.....	118
☞ 日常防损工作.....	84	☞ 商品陈列的原则.....	118
☞ 员工损耗管理.....	86	☞ 常用陈列方法.....	119
☞ 顾客损耗管理.....	89	☞ 商品陈列更新.....	120
☞ 供应商损耗管理.....	90	☞ 制订陈列更新方案.....	121
☞ 验收不当产生的损耗及预防.....	91	☞ 商品陈列注意事项.....	122
第四个月 商品采购与盘点工作		第四周 商品优化管理.....	125
第一周 商品采购管理.....	94	☞ 优化商品结构.....	125
☞ 商品采购要求.....	94	☞ 商品优化方法.....	127
☞ 商品采购方式.....	95	☞ 管理主力商品.....	129
☞ 供应商管理.....	97	☞ 淘汰疲软商品.....	130



第五个月 人力资源与财务管理

第一周 员工配置与招聘	134
☞ 商场（超市）员工配置.....	134
【拓展阅读11】百安居的员工配置.....	135
☞ 员工招聘工作.....	136
【拓展阅读12】××商场招聘启事.....	138
【拓展阅读13】营运经理面试问题.....	140
【拓展阅读14】财务经理面试问题.....	140
【拓展阅读15】××商场情景面试.....	141
第二周 员工培训与考核	144
☞ 新员工培训.....	144
【拓展阅读16】店长在超市新员工培训会讲话.....	144
【拓展阅读17】沃尔玛“3米微笑原则”.....	145
☞ 在职员工培训.....	147
☞ 员工绩效考核.....	151
第三周 现金费用管理	157
☞ 现金收银管理.....	157
【拓展阅读18】收银员作业规范.....	158

 【拓展阅读19】家乐福收银员作业规范.....158

☞ 现金收入控制.....	158
☞ 现金支出控制.....	158
☞ 现金预算管理.....	159
☞ 现金保管控制.....	159

第四周 成本控制与管理..... 161

☞ 商场（超市）预算控制.....	161
☞ 采购成本控制.....	162
☞ 店内成本控制.....	163
☞ 财务系统控制.....	165
☞ 建立计算机管理系统.....	166
【拓展阅读20】MIS系统.....	167
☞ 报废商品处理.....	168

第六个月 公共关系与顾客管理

第一周 公共关系管理	172
☞ 内部关系管理.....	172
【拓展阅读21】商场（超市）商品调拨作业规范.....	173



☞ 外部关系管理.....	174	☞ 实施方案.....	208
第二周 顾客服务工作.....	177	参考文献.....	210
☞ 顾客投诉处理.....	177		
☞ 顾客开发工作.....	184		
【拓展阅读22】××商场顾客满意度调查问卷.....	186		
【拓展阅读23】××超市大客户购销合同.....	188		
☞ 售后服务工作.....	190		
第三周 应对突发事件.....	195		
☞ 商场（超市）常见突发事件.....	195		
☞ 建立突发事件应急处理机构.....	195		
☞ 明确应急报告程序.....	197		
☞ 突发事件处理办法.....	198		
☞ 突发事件应急演练.....	203		
☞ 突发事件演练总结.....	203		
第四周 建设网上商城.....	205		
☞ 确定建设目的.....	205		
☞ 商场（超市）网站建设的作用.....	206		
☞ 确认网站栏目构成.....	207		

第一个月 角色演变与团队管理

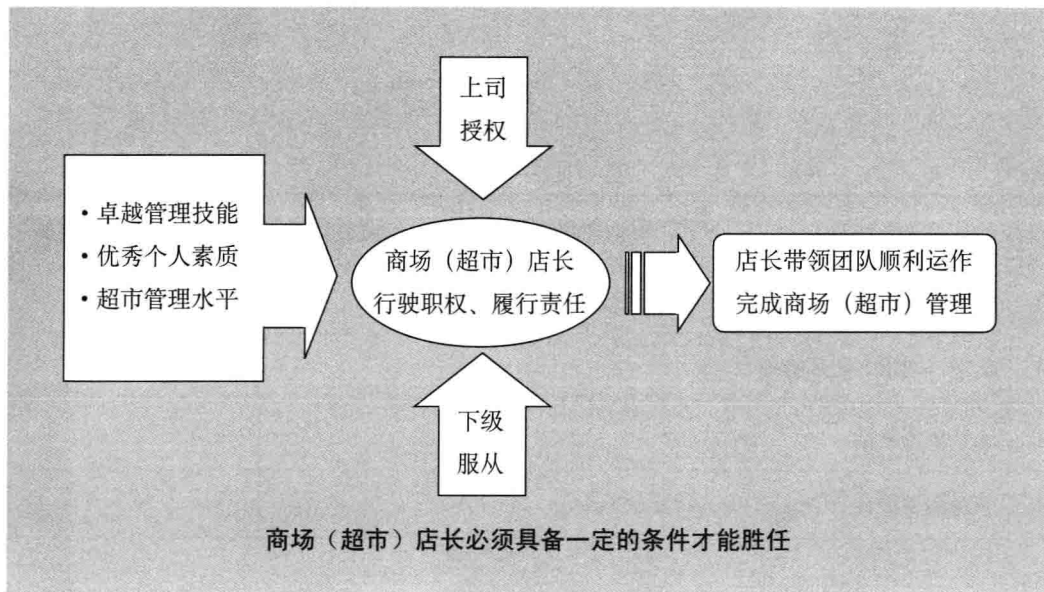
我的学习计划

学习期间： 年 月 日至 年 月 日

学习内容	时间安排	期望目标	可能目标	未达目标的改进措施
第一周	为什么是我			
第二周	商场（超市）团队管理			
第三周	工作计划制订			
第四周	常用制度设计			
备注.				



第一周 为什么是我



为什么我被提升为商场（超市）店长而不是别人呢？因为你具备了店长的任职条件，知道店长要做什么，应该怎么去做，肯定能做好。

商场（超市）店长任职条件

❖ 用人能力

员工是企业最大的一笔财富，作为店

长，要充分重视员工价值，合理调配商场（超市）的人力资源，做到责权分明；要有科学的人才观，善于发现和培养人才，合理使用人才，这才能留得住人才。

❖ 市场营销能力

市场具有多元化、多变性的特征，而且目前中国的零售业竞争非常激烈，店长要紧跟形势，准确把握市场的发展趋势，具备前瞻性眼光，在商场（超市）的业务拓展、地区市场开拓方面有准确把握。

❖ 沟通能力

要与客人、员工、政府部门、新闻媒体等不同人群、机构处理好关系，需要过硬的沟通能力，协调好周围的人际关系。随着零售业的发展，店长要注重沟通技巧，正确、及时地处理各种客人投诉。提高沟通本领，至少要能掌握一到两门外语。

❖ 创新能力

商场（超市）经营业态和经营特色



复杂多样，店长要具备在企业确定的经营模式中找准目标市场的能力，经营手段和经营技巧要能切合顾客的消费意愿，具体表现在根据实际情况设计出高效率的经营组织结构，并对现行的组织结构进行正确的分析与评估，并对经营状况提出新的设想，通过论证保持利润的增长。

❖ 判断能力

具备较高的智力水平、思维敏捷，能够站在企业改革与发展的高度，对企业领导成员提出的众多议题有自己新颖的想法、建设性的意见或建议，保持上下统一、总揽全局，做到超前认准方向、把握好方向、坚持方向，齐头并进，协调、健康发展。

❖ 公关能力

一位成熟、自信的店长应把集体取得的成绩看得比个人的荣誉和地位更重要。身为店长，对内要以团结为己任，乐于倾听不同意见，重视情感沟通，在坚持原则的前提下，把“一班人”紧紧地凝聚在一

起。对外要以提高商场（超市）知名度和影响力为己任，善于搞好“上挂、横联、下辐射”的公关网络建设，协调沟通好社会各界关系，才能拓展企业的生存发展空间，为“产品出得去”铺平道路。

❖ 危机或突发事件处理能力

在商场（超市）管理中不可避免地会发生突发事件。店长应最大限度地降低负面效应，减少危机对商场（超市）正常经营的冲击，采取应急处置措施予以应对。

其核心内容包括：各类突发事件的可能性及其后果的预测、辨识、评价；突发事件应急管理的第一责任人，及其相关人员的工作职责；应急救援行动的指挥与协调；善后措施；应急培训和演练制度等。

❖ 理财能力

店长的重要职责之一就是要搞好财务监督，做个“好管家”。因此，店长应具备一定的财务知识，应能看懂反映商场（超市）财务状况的各种报表和指标，够做好商品采购工作，减少商品损耗，做好

商场（超市）各项成本费用的控制工作。

❖ 及时了解国家新规定

作为商场（超市）的店长，要及时了解国家对零售业的各项新规定，例如食品安全规定、消防安全规定等。

商场（超市）店长岗位职责

店长是商场（超市）的最高负责人，他的岗位职责应包括制定经营目标、年度计划、分析市场发展变化等，具体如表1-1所示。

商场（超市）店长权力


作为一名商场（超市）店长，只有运用好组织赋予自己的权力，才能有效地履行自己的职责。通常而言，店长拥有如下五种权限，见图1-1。




表1-1 商场（超市）店长岗位职责

基本信息	直属部门	商场（超市）各部门
	直属上级	地区营运部总监
适用范围	各商场（超市）店长	
岗位职责	<ol style="list-style-type: none"> 1.全面负责商场（超市）管理及运作 2.制订商场（超市）销售、毛利计划，并指导落实 3.传达并执行营运部的工作计划 4.负责与地区总部及其他业务部门的联系沟通 5.负责商场（超市）各部门管理人员的选拔和考评 6.指导各部门的业务工作，努力提高销售、服务业绩 7.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 8.严格控制损耗率、人事成本、营运成本，树立“低成本”的经营观念 9.进行库存管理，保证充足的货品、准确的存货及订单的及时发放 10.督促商场（超市）的促销活动 11.保障营运安全，严格清洁、防火、防盗的日常管理和设备的日常维修、保养 12.负责全店人员的培训 13.授权值班经理处理店内事务 14.负责店内其他日常事务 15.指导商场（超市）人员的在职培训 16.协助总部有关公共事务的处理 17.向总公司反馈有关营运的信息 	




 学习回顾

1. 店长必须具备哪些条件？
2. 店长的岗位职责是什么？
3. 店长具备哪些权力？

 学习笔记



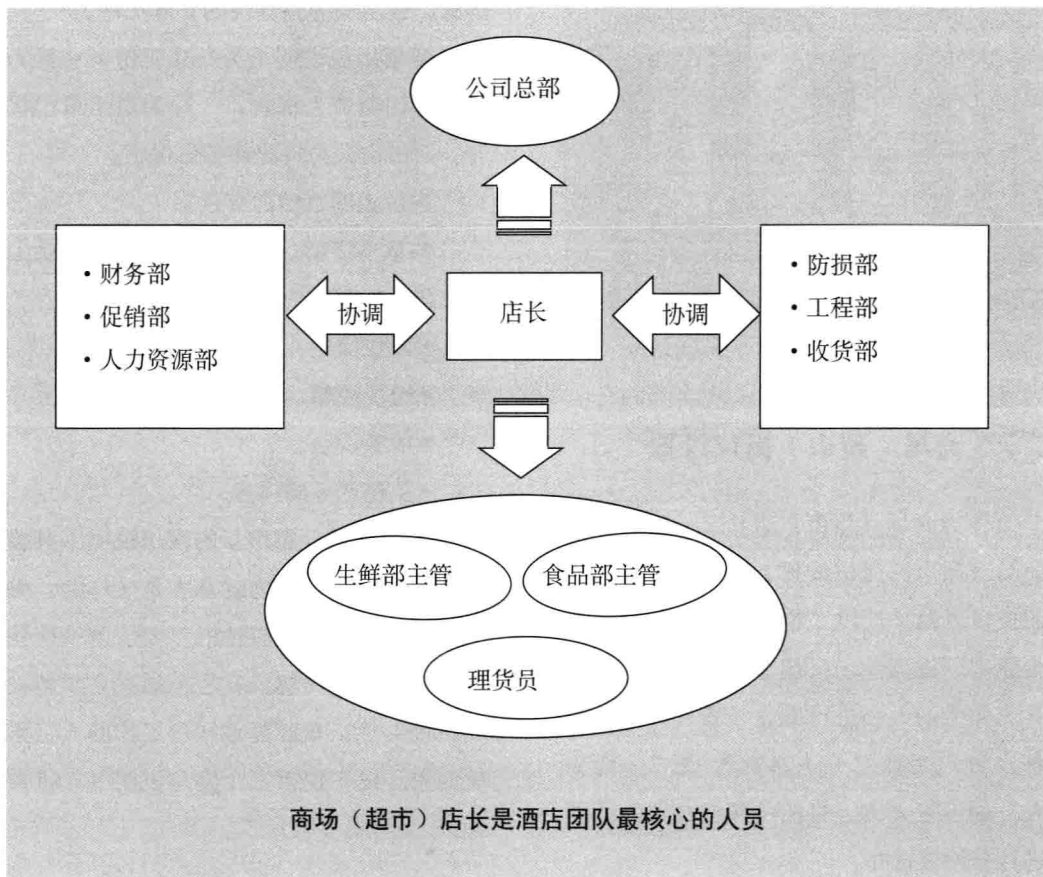
 自我反思与行动计划

你能当上店长，在领导的眼里，自然是具备了上述条件的全部或大部分，但究竟情况如何，只有自己心中最明白，为了成就优秀，请你坦诚地填写下表（要有实例）。

哪些不具备（或不够好）	行动计划
1. 对自己的职责细分还需要理清	与人力资源部门多沟通，尽快理清细分职责，以便顺利开展
2. 有些方面还没有达到任职要求	购买相关书籍仔细阅读，请教该方面的专家，且向总部上司请教，与同事多探讨
3. _____	



第二周 商场（超市）团队管理



👉 商场（超市）部门设置

❖ 部门设置区别

不同的商场（超市），其部门设置也有所不同，一般来说，商场（超市）的组织架构，如图1-2所示。

❖ 店长下属构成

商场（超市）店长下属主要包括副店长、各部门主管、理货员、促销员等。

- 各部门主管主要负责本部门管理工作，如食品部主管负责食品部门日常经营管理工作，财务部主管负责商场（超市）日常财务工作。

- 理货员是商场（超市）的基层员工，也是数量最多的员工，主要负责商场（超市）商品的上架、补货、退货、收货、日常检查等工作。

- 促销员。国内许多商场（超市）、尤其是大型连锁商场（超市），都与供应商签有合同，由供应商安排促销员进行其供货商品的促销活动。