

# 店长行动手册

广东经济出版社

# 《经营顾问丛书》出版缘起

市场竞争激烈，更面临来自国际间的新挑战，企业界均渴求实际指导方法，以寻求赢的策略。

业者为求生存、求胜利而开创出的各种决策执行后，内中的甘苦，值得敬重，尤其是成功经验，最值得我们珍惜与吸收。

堪称“企业医生”的经营顾问师，多年辅佐企业，本身必然累积甚多宝贵经验与成功 Know - How，其精华却仅受限于聘雇企业可幸运获取；本公司为服务广大的社会读者，特别策划《经营顾问丛书》，高薪约聘顾问师，出版此系列丛书，其基本精神，即在于提供成功实战经验，以他山之石，启发经营智慧，为企业的繁荣而共同奋斗。

丛书企划：

1998年8月

# 序 言

现代零售业的发展，在各行各业已有飞跃的进步，尤其是各种连锁商店，比比皆是，经营者或店长常为争夺市场和赢得消费者而努力。

在各种商店欣欣向荣的同时，有一些商店却走向倒闭，虽令人同情，却是自由竞争下的必然结果。

作者辅导商店多年，深深感受到商店的经营，成功（或失败）的因素极多，店长却是关键因素；有成功的店长，才会有成功的商店。

本书撰写的宗旨是以“指导店长之经营管理为惟一目标”，主因是坊间书店有关商店经营之理论书籍甚多，却独缺“以店长为对象，介绍店长应如何经营商店”的书籍。

本书由多人联合撰稿，初稿在 1998 年形成于台湾企管界上课的讲义中；尔后，并得到经济管理部门的“连锁店经营管理小组”多位编辑人员之协助，提供资料，使讲义的内容更丰富，乃得以成书。借此机会谨表示感谢！

本书之上市，希望对于店长能略尽协助之力。书籍整合仓促，或有不妥之处，欢迎来函指教！

此为试读，需要完整PDF请访问：[www.ertongbo.com](http://www.ertongbo.com)

# 目 录

1. 店长的定义 .....	(1)
2. 店长、副店长的职责 .....	(6)
3. 店长的素质 .....	(12)
4. 店长的作业时段管理 .....	(18)
5. 制定标准化作业流程 .....	(22)
6. 运用检核表单加以管理 .....	(28)
7. 店长的管理重点法则 (一) ——对人的管理 .....	(37)
8. 店长的管理重点法则 (二) ——对商品的管理 ...	(46)
9. 店长的管理重点法则 (三) ——对现金的管理 ...	(51)
10. 店长的管理重点法则 (四) ——对信息的管理 .....	(59)
11. 店长对营业员职业修养的要求 .....	(62)
12. 顾客的购物心理过程 .....	(70)
13. 店长如何指导营业员做好推销工作 .....	(75)
14. 店长如何指导服务台人员的作业 .....	(84)
15. 理货员的工作特性 .....	(91)
16. 理货员的工作职责 .....	(95)

17. 店长如何规范理货员的工作流程 .....	(98)
18. 店长如何督导理货员 .....	(103)
19. 收银员的工作职责 .....	(110)
20. 收银员应用的待客用语 .....	(114)
21. 收银员的每日作业流程 .....	(119)
22. 店长对收银员的作业管理 .....	(124)
23. 店长如何修正收银作业错误 .....	(132)
24. 超市的收银程序介绍 .....	(137)
25. 商店的卖场规划 .....	(141)
26. 善用卖场布局的器具 .....	(144)
27. 隔绝式销售方式的货架布局 .....	(149)
28. 开放式销售方式的货架布局 .....	(152)
29. 店长的订货作业管理 .....	(155)
30. 店长的进货作业管理 .....	(159)
31. 店长的收货作业管理 .....	(161)
32. 店长的退换货作业管理 .....	(168)
33. 店长的调拨货作业管理 .....	(170)
34. 店长对商店存货作业管理 .....	(174)
35. 店长如何陈列商品 .....	(180)
36. 店长如何维护商品陈列区的绩效 .....	(193)
37. 善加利用商品配置表 .....	(197)
38. 商品配置表的准备工作 .....	(201)
39. 店长如何规划商品配置表 .....	(204)

---

40. 店长如何制作商品配置表 .....	(213)
41. 店长要修正商品配置表 .....	(219)
42. 店长要建立盘点制度 .....	(222)
43. 店长先做好盘点前的准备工作 .....	(230)
44. 如何做好盘点工作 .....	(235)
45. 盘点后的处理工作 .....	(243)
46. 商店损耗的原因 .....	(246)
47. 店长如何防止商店损耗 .....	(252)
48. 店长如何防止偷窃 .....	(256)
49. 店长要确保商店的作业安全 .....	(262)
50. 店长如何确保商店的安全作业 .....	(268)
51. 顾客投诉的类型分析 .....	(285)
52. 店长处理顾客投诉的对策 .....	(292)
53. 店长要让顾客有投诉的管道 .....	(303)
54. 建立投诉处理系统 .....	(307)
55. 店长如何活用 POP 广告工具 .....	(312)
56. 店长如何利用店头促销 .....	(321)
57. 现场促销 .....	(325)
58. 店长如何利用展示促销 .....	(331)

# 1

## 店长的定义

### ——行动手册——

店长是商店卖场的最关键人物，店长管理绩效的好坏，直接影响到整个公司营运效率。

店长是门店的最高负责人，店长管理的质量好坏将直接影响到整个门店的营运效率。

通常门店的最高管理者称为店主或店经理；而对连锁企业门店的最高管理者，则称为店长而不用经理称呼。在店长之上可能还有一个“店主”，店主是门店的所有者，而店长是门店的管理者。所以，店长不是法人代表，其工作重点是管理而不是经营。一个店有可能是“店主”与“店长”同一人，也有可能店主聘请“店长”来管理这个店面或专卖店。店长的定义，主要表现为以下八个方面：

## 1. 门店的代表者

店长是门店的代表者。一方面，店长代表商店、专柜、专卖店而与顾客、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，是门店员工需要的代言人。

门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。每位服务人员的表现可能有好坏之别，但整体门店的经营绩效及店铺形象都必须由店长负起全责。所以店长代表此商店的经营与管理，对门店的营运必须了如指掌，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

企业门店既要能满足顾客需求，同时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，店长必须懂得善于运用所有资源，以达成兼顾顾客需求及连锁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设性意见，也应当通过正常的渠道向总部相关部门领导提出，不可在下属员工面前表现出对总部决策的不满情绪或无能为力的态度。所以，店长在门店必须成为重要的中间管理者，才能强化门店的营运与管理，确保企业门店经营目标的实现。

### 3. 门店士气的激励者

下属工作欲望的高低是一件不可忽视的事，它将直接影响到员工工作的质量。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，这些是店长不能忽视的。如店长对上级的报告、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。

### 5. 卖场的指挥者

门店的区域有卖场、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合就是卖场，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，严格依照下达的门店营运计划，将最好的商品，运用合适的销售技巧，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，实现门店销售的既定目标。

## 6. 员工的培训者

员工的业务水平高低与否，关系到门店经营的好坏。所以店长不仅要时时充实自己的实务经验及相关技能，更要不断地对所属员工进行岗位训练，以促进门店整体经营水平的提高。店长工作繁忙，并且常有会务活动，当其不在店内时，各部门的主管及全体员工就应及时独立处理店内事务，以免延误工作。因此，店长还应适当授权，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；全体员工的各方面素质提高了，门店的营运与管理自然会越来越得心应手。店长培育下属，可以提高工作效率，也可以促成商店顺利的发展。

## 7. 营运与管理业务的控制者

为了保证门店的实际作业，店长必须对门店日常营运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、信息控制以及地域环境的控制等。

## 8. 工作成果的分析者

店长应具有计算与理解门店所统计的数值的能力，以便及时掌握门店的业绩，进行合理的目标管理。同时店长应始终保持着理性，善于观察和收集门店营运管理有关的情报，并进行有效分析，以及预测可能发生的情况。

## 2

# 店长、副店长的职责

### ——行动手册——

店长负责商店的盈亏与经营绩效，应确实执行工作职责所在，不负公司厚望。

依据公司所交付的任务，店长（或副店长）应执行工作职责所在，例如“达成各种经营指标”、“掌握商店的销售动态”、“店内工作的安排与管理”、“加强店内销售绩效”等。

#### （一）店长的职责

店长负责商店的盈亏与经营绩效，其主要职掌如下所述：

##### 1. 各项指令和规定的宣布与执行

###### （1）传达、执行总部的各项指令和规定。

(2) 负责解释各项规定、营运管理手册的条文。

## 2. 完成各项经营指标

(1) 营业目标。

如月营业额 2000 万元。

(2) 毛利目标。

如月毛利率为 15%；则月毛利额为 300 万元。

(3) 费用目标。

如月费用率为 13%；则月费用额为 260 万元。

(4) 利益目标。

如月利率为 2%；则月利益额为 40 万元。

根据各项经营指标，各店长应结合本店的实际状况，制定自己门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。

## 3. 职工的安排与管理

考勤簿的记录、报告、依据工作情况分配人员，对门店职工考勤、仪容和服务规范执行情况进行监督与管理。

## 4. 监督与改善门店各部门个别商品损耗管理

不同性质的门店，其损耗商品的类别会有所差异，店长

应针对本门店的主要损耗商品进行重点管理，将损耗降到最低。

### 5. 监督和审核门店的会计、收银等作业

店长要做好各种报表的管理，例如：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，以加强监督和审核门店的会计、收银等工作。

### 6. 掌握门店销售动态，向总部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、每月的销售指标的完成情况，并按时向总部汇报门店销售动态、库存情况以及新产品引进销售状况，并对门店的滞销商品淘汰情况提出对策和建议，帮助总部制定和修改销售计划。

### 7. 维护门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、收银机等主力设备的维护等。

(2) 门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。

## 8. 教育、指导工作的开展

教育指导员工自觉遵守公司规范，积极开展细致的思想工作，协调人际关系，使员工有一个融洽的工作环境，增强门店的凝聚力。

## 9. 职工人事考核、职工提升、降级和调动的建议

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

## 10. 顾客投诉与意见处理

要满足和适应消费者不断增长和变化的购买需求，方法之一就是正确对待、恰当地处理顾客的各种各样的投诉和意见。同时，保持与消费者经常性的沟通与交流，深入居民或顾客中倾听他们的意见与要求，随时改进门店的工作，这也是门店店长的工作职责之一。

## 11. 其他非固定模式的作业管理

店长面对门店各种突发的意外事件，如火灾、停电、盗

窃、抢劫等，应由其自行判断迅速处理。

## 12. 各种信息的书面汇报

有关竞争店的情况，顾客的意向，商品的信息，员工的思想等各种信息，应及时用书面形式向企业营运部汇报。

## (二) 副店长的职责

通常在连锁企业门店规模较大的情况下，各门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，可灵活运用此“店长助理”之功能。例如“店长轮调他店，由店长助理暂代一个月”等。有关“店长助理”、“副店长”其职掌如下：

### 1. 店长助理

店长的事务面广，并且繁杂。门店的整体工作计划制定以后，就需要副店长协助店长按照计划深入到各个具体环境中，细致地逐项安排落实，并且检查实际作业的效果，做到拾遗补缺。

## 2. 代理店长

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

## 3. 实习店长

通常，企业会有意识地在各门店安排一批副店长实习，让他们熟悉并掌握门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。