*第2章 连锁门店店长作业化管理

第2章　连锁门店店长作业化管理

学习目标

了解店长的地位及资质要求；

熟悉门店店长的工作职责和作业流程；

掌握门店店长的重点式管理和店长考核；

对照自我进行店长职业生涯设计。

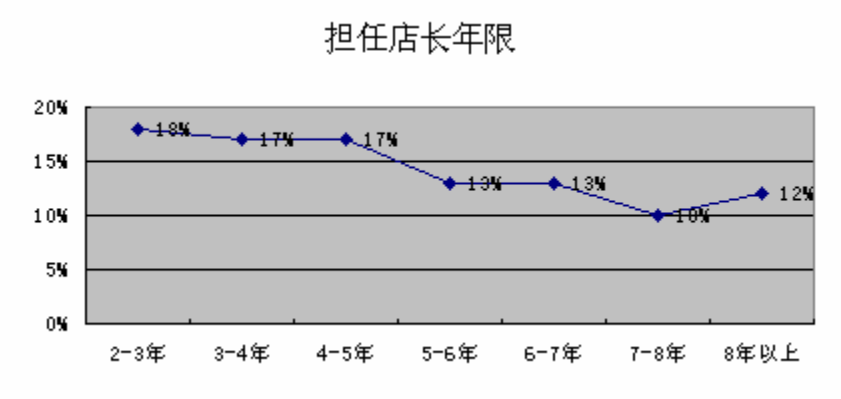
金牌店长

* 中国连锁经营协会推出零售业“金牌店长”
* 推选活动，通过总结与分享金牌店长的先进经验，为促进连锁企业培养一支能够适应行业快速发展的店长队伍起到了积极作用。从年龄及学历情况看，店长平均年龄为39 岁，学历水平大专占比最高。
* 资料来源：中国连锁经营协会

金牌店长

学历情况	比例
硕士及以上	2%
本科	23%
高职（大专）	42%
高中（中专）	32%
初中及以下	1%

金牌店长



* 通过对金牌店长资料分析，增强我校高职学生对连锁经营管理专业的信心。

* 2.1 店长的定义及资质要求
* 2.2 门店店长的主要工作职责和范围
* 2.3 门店店长的作业流程
* 2.4 门店店长的重点式管理
* 2.5 连锁企业店长聘用与考核

* 2.1.1店长的定义
* 2.1.2店长的地位
* 2.1.3店长的资质要求

* 山姆•沃尔顿总结出沃尔玛成功的第一法则是:
* “全心经营，比别人更尽心尽力。我克服个人的许多缺点，就是靠对工作的热情。如果你热爱你的工作，你会每天尽可能使工作做得更好，然后你身边的每个人都会被你感染，也都有工作热情。”

* 1. 门店的代表者
* 2. 经营目标的执行者
* 3. 卖场的指挥者
* 4. 士气的激励者
* 5. 员工的培训者
* 6. 各种问题的协调者
* 7. 营运与管理业务的控制者
* 8. 工作成果的分析者

* 1. 身体素质方面
* 2. 品格方面
* 3. 性格方面
* 4. 技能方面
* 5. 学识方面

* 2.2.1 店长的主要工作职责与范围

* 2.2.2 副店长的主要工作职责和范围

* 1. 总部各项指令和规定的宣布与执行
* 2. 完成总部下达的各项经营指标
* 3. 门店职工的安排与管理
* 4. 监督与改善门店各部门个别商品损耗管理
* 5. 监督和审核专卖店的会计、收银等作业

* 6. 建议新商品的引进和滞销商品的淘汰
* 7. 维护门店的清洁卫生与安全
* 8. 教育、指导工作的开展
* 9. 职工人事考核、升降和调动的建议
* 10. 顾客投诉与意见处理
* 11. 其他非固定模式的作业管理
* 12. 各种信息的书面汇报

* 1. 副店长的职责和范围
* 副店长，顾名思义就是店长的助手，或称值班长、值班经理。副店长履行好自己的职责，能使店长更有时间和精力统观全局，更有效地提升门店的经营业绩。
* 思考：副店长要履行哪些作用和职责？

（1） 对门店店长负责，当好店长的助手，一切按店长的指示开展工作。

（2） 负责接待职能部门检查工作；并在检查结束后及时向店长汇报检查结果。

（3） 负责解决前台客怨和顾客购买商品退换货作业。

（4） 负责督核卖场员工纪律、全权纠正、处理及处罚所有部门干部、员工违纪、违章现象。

（5） 指导员工进行新品选择和推介，商品充分有效陈列和调整。

（6） 跟踪门店货源及畅销品销售和库存情况，及时反馈给店长并提出建议。

（7） 负责督促、督核各部组商品保质期检查及改进作业。

（8） 检查各部组价签、POP海报并通知部组解决。

（9） 负责店内货品、财物及现金安全，协助店长处理一切维修工作。

（10）督核服务中心音乐、促销信息广播，维护店铺整理、整顿、清洁、清扫、素养工作

（11）店长因事不在店内时，全权代理店长管理门店一切事务。

* （1）良好稳定的心理素质
* （2）全面熟练的业务技能
* （3）敏锐快捷的市场意识
* （4）灵活机智的应变能力
* （5）虚怀若谷的处事态度

* **岗位职责：**

1. 维持店内良好的销售业绩
2. 严格控制店内的损耗
3. 维持店内整齐生动的陈列
4. 合理控制人事成本，保持员工工作的高效率
5. 维持商场良好的顾客服务
6. 加强防火、防盗、防工伤、安全保卫的工作
7. 审核店内预算和店内支出

* **主要工作：**

1. 全面负责门店管理及运作
2. 制订门店销售、毛利计划，并指导落实
3. 传达并执行营运部的工作计划
4. 负责与总部及其他业务部门的联系沟通
5. 负责门店各部门管理人员的选拔和考评

6．指导各部门业务，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．督促门店的促销活动

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

日流程

↓

周流程

↓

月流程

↓

年流程

1. 日流程

时间段	作业项目和检查重点
7：00—7：30	查阅营业报表、收发电子邮件、公　　告板、最新文件及工作交班交接表，前一天的值班经理记录与值班经理交流情况，核实促销情况
7：30—7：45	每日例行检查：存货复核、新货盘点、货品陈列、店面清洁、灯光、价格、设备、零钱等前场和后场状况
7：45—8：00	晨会：向员工通报前日销售额 前一日值班日志以及稽核记录异常情况 营业状况分析：前一天促销经营分析检讨及总结 各作业组问题上传及提出解决方案

8：00— 8：30	与副店长和作业组长交换情况检查各部门开店准备 培训和激励：培训新员工，交流成功售卖技巧；激发工作热情，鼓舞员工士气 根据新品到货、价格调整、季节变化等情况，指导员工进行促销新品的推介
8：30— 9：00	主持门店的相关工作会议，与各作业组长交换情况 通报早晨巡检情况，通报昨日稽核检查记录 营业预测：本日工作重点确认；本日营业额要做多少？当日全力促销哪些产品？ 营业问题的追踪（设备修理、灯光、货品排列、POP广告、广播等） 营业态势及销售量/额比较； 今天的营业高峰是什么时候？什么状况？

9：30—10：30	巡店： 指导并检查补货上架情况、商品陈列摆放、展示要求和标价签使用以及促销活动到位情况； 大厅卫生，照明、设备运转情况；顶仓、后仓库存情况； 收银员和收银设备、安全保卫和顾客服务
10：30 --11：30	营业中及时收发最新邮件及文件、报告，对店员请办事项、各类邮件、文件的内容进行安排 营业中接到总部要求传达的指令，须在5分钟内让门店每个员工清楚并随时跟踪落实；半天工作总结：早班员工的工作情况，及时指正员工不规范的工作程序 安排中午值班经理情况

16：00— 17：00	了解员工思想动态，并做好员工的思想引导工作，保持员工高昂的士气；确认营业额的完成情况 检查店面的整体情况 指示接班人员或代理人员的注意事项 进行订货工作；和总部协调
17：30— 19：00	检查当日目标完成情况；盘点物品、收银；制作日报表 打烊工作的安排 作好离店的工作（保障店面晚间的安全）

2、周流程

周一	上午工作总结，检查卫生；下午参加总经理例会
周二	安排总经理例会的工作安排，检查陈列、保质期
周三	分析市场调查结果以顾客满意、价格为重点
周四	查缺货率。市场调查以竞争对手的促销，卖场布局为重点
周五	检查周日备货情况。协调与其他各部门的工作，重点检查服务
周六	作库存分析
周日	总结一周经营、管理情况，制定下周工作计划，重点检查服务

3月流程

21—22日	作上月工作总结、写下月工作计划并报人力资源部。
23日	绩效考核总结分析报人力资源部
24日	作上月经营情况分析（促销敏感商品转换）
25日	与防损组、作业组长作库存分析、
26—30日	总结上月工作，制定本月工作计划
15日	向总经理汇报工作，与各部门协调工作安排
18—20日	市场调查总结及竞争对手月末分析

4、年流程

3月— 4月	员工培训、3.15活动
5月	五一促销
6月－ 7月	六一活动、商品结构调整
8月－ 9月	竞争对手调查、八月十五促销
10月	十一促销
11月－12月	营造冬季卖场气氛布置；春节销售调查与备货
1月— 2月	营造元旦、春节卖场气氛布置和促销

* 2.4.1 对人管理（职工、顾客的管理）
* 2.4.2 对物（商品）的管理
* 2.4.3 对财（现金）的管理
* 2.4.4 对信息的管理

* 1. 对职工的管理
* （1）出勤状况。如店长抓不好专卖店的出勤状况，就会直接影响专卖店的进货、出货、补货陈列、服务水准等，难以维持较佳的营业状态。
* （2）服务。店长对员工的管理重点还要体现在员工对顾客的服务水准的管理和控制上。
* （3）工作效率。

* （4）某门店共同作业守则。①上班时间必须穿着制服，维持服装仪容整洁。②上班前5分钟到达工作岗位。③服从主管命令、指示、不得顶撞或故意违抗。④上班时不得任意离开工作岗位，有事要离开必须预先向主管报告。⑤上班时间不得与人吵架或打架。⑥严格遵守休息时间。⑦爱护门店内一切商品、设备、器具。⑧遵守顾客至上精神，提供亲切满意的服务。⑨随时维护卖场的环境整洁。⑩顾客进入卖场时员工必须高喊欢迎光临。

2. 对顾客的管理

* （1）顾客管理的主要内容:
* ①顾客来自何处。②顾客需要什么。
* （2）建立顾客档案:
* ①顾客档案和管理形式;
* ②顾客档案的登录项目;
* ③如何请顾客填写收录项目;
* ④一年一次定期核对;
* ⑤建立顾客管理制度。

* （1） 缺货的管理
* （2） 损耗的管理
* （3） 质量管理（保质期、保鲜度等）
* （4） 货架管理（利用率、生动化程度）

* （1）进货票据管理
* 收支差率结算、票据验收、登录和会计报表。
* （2）收银管理

① 收银操作不能误输，错输
② 收银机清零要由店长负责
③ 收银的现金如和帐目不符，应找出原因

④ 收回的现金要安全保存；
⑤ 收银要防止个别员工的偷窃行为；
⑥ 非正常差错的督察

2.4.4 对信息的管理

（1）门店信息管理

报表的管理：

费用明细表、损益表
盘点记录表、销售商品排行表、促销效果表

（2）竞争信息管理

① 报表填写须正确，签名后不能更改；
② 审核要仔细，发现涂改要问明原因
③ 报表错误，要严格审查错误根由。

* 2.5.1 聘用标准
* 2.5.2 考核办法
* 思考:如何对店长进行
* 聘用与考核?

* 1. 指导能力
* 2. 培训的能力
* 3. 资讯、数据的驾驭能力
* 4. 组织领导能力
* 5. 正确的判断能力
* 6. 专业技能

* 7. 企划能力
* 8. 管理能力
* 9. 自我提高、自我完善的能力
* 10. 诚信的职业道德
* 11. 榜样和承担责任的能力

德

政治思想
个人品质
职业道德
工作作风

能

知识能力
工作能力
组织能力
身体耐力

勤

积极性
主动性
创造性
纪律性

绩

工作实绩
德能勤绩
综合反映

* 主要是从“德、能、勤、绩”四个方面进行:
* 1.“德”具体包括门店店长的政治思想、个人品质、职业道德和工作作风。
* 2.“能”主要指人的能力，既包括知识能力和学识水平，又包括实际工作能力、组织能力和身体的耐力。

* 3.“勤”反映出的是店长的工作态度，包括：工作的积极性、主动性、创造性及纪律性等各个方面。
* 4.“绩”主要指工作实绩。工作实绩是德、能、勤、绩的综合反映。对连锁企业店长的考核和评价，“绩”是非常重要而又容易考核的内容。

店长绩效评定标准:

（1）是否完成每月的销售目标。

（2）是否形成团队的凝聚力和企业向心力。

（3）是否提供优美舒适的销售环境。

（4）是否履行对店铺财产保护的义务。

（5）是否严格执行公司各项制度。

（6）是否账目清楚、帐物相符。

（7）是否每周按时填写和递交门店时段检核表。

（8）是否将各种业务报表、报告每月按时呈交总部。

* 店长的职位要求决定了这是一个富于挑战的角色，在这个岗位上成长起来的管理者，将有能力去面对各行业最苛刻的要求和挑剔。因为，这个职位，将无疑地首先把你铸造成一名精于管理的强者。

复习题

1、门店店长的工作职责是什么？
2、简单勾画门店店长作业流程？
3、门店店长的重点式管理包括哪些内容？
4、对照自我如何进行店长职业生涯设计。