

# 店长工作手册

一、店长的身份

二、店长应有的力量

三、店长不能具备的行为

四、店长一天的活动

五、店长的管理权限

1、人员的管理

2、技师人数的管理

3、损耗的管理

4、收银的管理

5、报表的管理

6、卫生的管理

7、促销的管理

8、培训的管理

9、奖惩的管理

10、目标的管理

11、情报的管理

12、对投诉的管理

13、突发大事的管理

14、降低成本的管理

15、平安的管理

16、和总部的联系

17、店面设备的管理

18、保密管理

六、店长的自我检查

七、店长的考核

本手册是挂念各营业店的店长理解自己的职责范围，并更好地完成店长的工作任务。

## 一、店长的身份

### 1、公司营业店的代表人

从你成为店长的一刻起，你不再是一名一般的员工，你代表了公司整体的形象，是公司营业店的代表，你必需站在公司的立场上，强化管理，达到公司经营效益之目标。

### 2、营业额目标的实现者

你所管理的店面，必需有盈利才能证明你的价值，而在实现目标的过程中，你的管理和以身作则，将是极其重要的，所以，营业额目标的实现，50%是依靠你的个人的优异表现。

### 3、营业店的指挥者

一个小的营业店也是一个集体，必需有一个指挥者，那就是你。你不但要发挥自己的才能，还要**担当**指挥其他员工的责任——**使**每一个员工都能发挥才能，你必需用自己的行动、思想来影响员工，而不是让员工影响你的推断和思维。

## 二、店长应有的力量

### 1、指导的力量

是指能扭转陈旧观念，并使其发挥最大的才能，从而使营业额得以提高。

### 2、教育的力量

能发觉员工的不足，并挂念员工提高力量和素养。

### 3、数据计算力量

把握、学会分析报表、数据从而知道自己店面成果的好坏。

### 4、目标达成力量

指为达成目标而须拥有的组织力量和分散力，以及把握员工的力量。

#### 5、良好的推断力

面对问题有正确的推断，并能快速解决。

#### 6、专业学问的力量

对于你销售的分店产品的了解和营业服务时所必备的学问和技能。

#### 7、营业店的经营力量

指营业店经营所必备的管理技能。

#### 8、管理人员和时间的力量

#### 9、改善服务品质的力量

指让服务更加合理化，让顾客有亲切感，便利感，信任感和舒适感。

#### 10、自我训练的力量

要跟上时代，提升自己，和公司一起欢快成长。

#### 11、诚恳和忠诚

### 三、店长不能有的行为

1、越级汇报，自作主见（指突发性的问题）。

2、推卸责任，躲避责任。

3、私下批判公司，埋怨公司现状。

4、不设立目标，不信任自己和下属员工可以制造营业奇迹。

5、有功劳时，独自享受。

6、不擅长运用员工的特长，只看到员工的短处。

7、不愿训练下属，不愿下属员工超越自己。

8、对上级或公司，报喜不报忧，专挑好听的讲。

9、不愿严格管理店面，只想做老好人。

#### 四、店长一天的活动

##### ①14:00——14:30 半小时检查

A：下属员工的确认：出勤和休假的情况，以及人员的精神状况。

B：营业店面的检查：店面的清洁卫生、设备状况、物料供应、零钱等状况。

C：昨日营业额的分析：具体的数目，是降是升（找出缘由）、查找提高营业额的方法。

D：再次宣布当日营业目标。

##### ②14:30——15:00

A：今日工作重点的确认  $\left\{ \begin{array}{l} \text{今日营业额要做多少} \\ \text{今日全力做好哪项经营重点} \end{array} \right.$

B：营业问题的追踪（设备修理、技师人数、技能把握状况等）。

C：营业店近期销售额比较。

D：今日的营业高峰是什么时候？

##### ③16:00——16:30

周一、周四组织质检，其他时间组织学习。

##### ④16:30——18:30

A：对员工进行培训和交谈、鼓舞士气。

B：对发觉的问题进行处理和上报。

C：四周同行店的调查（生意和我们比较如何）。

##### ⑤18:30——22:00

A: 确认营业额的完成状况。

B: 检查店面的整体状况。

### ⑥22:00——24:00

A: 推销产品，尽力完成当日目标。

B: 收银盘点。

C: 制作日报表。

### ⑦24:00——01:00

A: 进行当日经营状况清点。

B: 关注交接班状况。

C: 对昨日完成状况进行总结。

### ⑧01:00——02:00

A: 作好离店的工作（保障店面晚间的平安）。

B: 就留意事项与接班人员沟通。

## 五、店长的权限

### 1、从业人员的管理

A: 出勤的管理：严禁迟到、早退、严格遵守纪律

B: 服务的管理：以优质的服务吸引回头客

C: 工作效率管理：不断提高每个员工的工作速度和工作质量

D: 对不合格的管理。一般分两种状况：

（1）对不合格的员工进行再培训。

（2）对无药可救的员工进行辞退工作。

### 2、对技师人数的管理

技师人数不足是造成营业额无法提升的直接缘由，所以，应有意识地关注分店技师人员数量及人员质量，以避开营业额原地不动或不断下滑。

### 3、损耗的管理

损耗分为内部损耗和外部损耗

店长必需明白损耗对于盈利的影响是极其严峻的，分店经营中每损耗1元钱，就必需多收入3~5元才能弥补损失。所以把握损耗，就是在增加盈利。

#### A：内部损耗

营业店主要以会员结账、收取现金为主，这是分店的主要收入。假如在收银的环节上，由于人为的因素而造成损耗，将直接影响你所管理店面的营业额，其中最大的人为因素是偷窃现金和更为隐蔽的盗窃公司财物。

(1) 当员工发生下列状况时，店长应提高警觉，观看员工是否有损耗动机：

- \*员工没有请假就擅自离开门店
- \*员工无证据却怀疑他人不诚恳
- \*收银操作过程中授权不规范
- \*员工的工作态度或表现特别
- \*员工埋怨报表难以和现金核准
- \*员工埋怨收银机或系统有问题

当发生以上问题时，店长应准时调查，了解问题的根本缘由，并快速解决。

(2) 员工误入歧途时，有几种表现：

- \*现金经常性消灭长款，又查不出具体的缘由；
- \*香烟销售数目或结算核查数目报表数目不符；
- \*员工带钱包或出售物品进入收银台；
- \*员工给顾客找零时，有意少给或不给，不上交；
- \*员工行为举止反常，神色慌张，有偷盗、隐没的迹象；
- \*谎报费用支出项目，套现差价；

当发生以上状况时，第一要抓住有利证据，其次要坚决开除（上报公司后执行）。

(3) 作业疏忽产生损耗：

- \*未准时录单或录错项目，造成跑单或减收状况；
- \*未先收款后结算，造成营业款短缺；
- \*人员问题，造成投诉，进而赐予折扣、免单等；
- \*出库未开单，直接至仓库领用；
- \*出入库单有更改的迹象；
- \*人员交接不清不楚或未作交接，导致责任不清；

B: 外部损耗：

(1) 供货及服务造成的损耗：

- \*未依据申购单送货，多送未赐予退回，造成物品积压或闲置；
- \*送货与申购规格不符，未赐予退回，造成质量问题；
- \*验收未认真清点数量，直接收货，造成的物品短缺；
- \*验收未认真核实物品质量，直接收货，造成无法使用；
- \*供应商赐予员工或技师小恩小惠，未转化为公司利益；

(2) 偷窃及抢劫的损耗:

- \*来宾将房间物品带出;
- \*来宾生疏店内环境, 有意逃单;
- \*来宾至其他房间偷盗其他客人财物;
- \*出纳大额存取款未有人伴随被盯上抢劫;
- \*银行卡及密码未保管好, 造成被破解而盗领;
- \*营业款未投入保险柜, 直接放在抽屉, 被有心人见机行事;
- \*警觉性不高, 办公室及店长保管不善, 造成人为入室偷盗。

(3) 意外大事造成的损耗:

- \*火灾
- \*水灾
- \*风灾
- \*停电
- \*打架、斗殴
- \*人员意外受伤

#### 4、收银的管理

A: 生疏及把握各项收银管理的规章制度, 具体包括:

- (1) 收银十不准
- (2) 营运表单规范化开据
- (3) 会员卡使用制度
- (4) 发票管理制度
- (5) 有价证券管理制度



- (6) 价格政策及层级人员权限规定
- (7) 挂账管理操作细则规定
- (8) 前台备用金细则规定
- (9) 营业款缴存细则规定
- (10) 关于离、调职人员权限变更规定

具体内容可详见《分店财务制度手册》。

#### B: 收银的监管责任

- (1) 收银监管须前厅与财务相互协作、相互协作。
- (2) 日常管理（如着装、礼仪礼节、对客态度等）由前厅负责，发觉问题，由前厅报给财务，由财务负责进行制定整改措施，并再由前厅监督，财务跟进完成状况。
- (3) 前厅不合理及规反制度的要求，收银应拒绝。
- (4) 前厅与财务收银管理消灭冲突，店长须进行协调处理，加强沟通，取得共识。
- (5) 店长应知晓《收银服务 N 个怎么办？》及如何检查收银，加强收银的职业道德培训，
- (6) 谨记“手过万金，一尘不染”。

### 5、经营分析管理

店长的主要工作目标：有责任有义务为分店制造最大的效益，即为股东制造最高的投资回报率，而这些全部的经济活动，均会在财务报表中反映。

店长须具备推断报表核算是否真实、精确，并从中分

析、发觉和解决问题的力量，对本店盈亏平衡点及主要的费用项目构成水平（如人力成本、能耗费用、物耗费用、食品成本、洗涤成本等）必需清楚以至把握，经营分析总结可参考如下流程拟写：

A：总体的经营状况；

B：实际钟数、会余及利润指标与考核指标的对比；

C：日均钟数及收入差异的对比，并分析缘由，提出解决或整改措施；固定及变动费用的对比，主要是同比增加及削减在 5%以上的方面；并分析缘由，提出解决或整改措施；

D：同比上月利润对比，利润率对比；

E：对次月目标完成状况的分析，以及对已经预见的次月经营的不确定因素、影响问题的分析。

## 6、卫生管理

卫生包括店内卫生和店外卫生

A：店内卫生：

（1）店内的卫生必需随时清扫，让顾客有一尘不染的感觉，顾客才会回头。

（2）店内卫生检查：迎宾台、总台、咖啡厅、鞋吧、水吧、区域、厨房、保洁间、餐厅、库房、技师房、客房。

B：店外卫生：

（1）店外的卫生，也要主动清扫，以免阻碍顾客的走动。

（2）店外卫生检查：

停车场、外墙玻璃、电梯、员工通道、空调排风、宣扬牌、店招。

C: 其他卫生:

店外公共垃圾桶、店外下水道、楼上楼下企业卫生。

D: 管理细则

(1) 严格依据卫生管理制度执行。

(2) 保证布草要一客一换、被单每 3 天须更换, 卫生洁具及餐具应一客一消毒, 并有保洁措施。

(3) 实行消退苍蝇、老鼠、蟑螂和其他有害昆虫及其滋生条件的措施, 彻底消灭室内的蚊、蝇、蟑螂和老鼠。

(4) 认真执行“法定传染病报”及“公共场所危害健康事故报告”制度。

## 7、促销的管理

A: 外部宣扬:

(1) 理论分析、市场调研、讯息采集、整理、分析。

(2) 可行性活动列举

①印制优待券、奖券、代币券, 一般用于吸引顾客、公司应酬及用于顾客投诉。

②发传单、促销券、DM海报、凭传单打折或赠送。

③门口悬挂条幅, 介绍本公司的主要促销活动内容。

④联合促销, 是指两个以上的商家, 基于相互利益的考虑, 共同进行的品牌促销活动。

⑤积分返利, 短讯群发到卡内余额较少或余额为零的会员手机上, 积分 5 分或 10 分折对 1 元人民币 (1+1 限制必需是双人消费)

⑥会员日活动，将 6 月的某天定为“××店”会员日，会员享受超低的价格或超值的服务。

⑦“贵宾卡回娘家”，针对卡上余额为零的客户，群发讯息，只要来就享受免房费或其他的超值优待（双人或多人同行优待更多）

## B: 内部铺垫

### （1）人员培训、氛围、场景的前期铺垫

①做好新老员工的基础培训管理，全员动员

②制定目标，合理安排，刺激员工欲望。在过程中要进行跟踪—反馈—检测—总结，确保经营方案的实效性。

③服务做细做精，生意才能做强做大。

④经常开放竞赛活动，（积分推动表、欢快 60 分、技师 A 排方案、优秀班组、明星微笑员工...）形成良性竞争氛围。

⑤树立公司品牌，突出服务、餐点、技术的特色。

⑥不断学习其它分店优势，对同行业经常走访，对其优秀管理阅历吸取、借鉴，并学与致用。

### （2）内部服务质量升华

①开门送礼活动：

每天开门营业后的某个时段内，赐予特殊限时限量优待。（早上 9 点—下午 5 点）

②会员特供食品、饮品：

将一些**新颖奇怪**的餐品或饮品限时限量供应应会员购买，让他们布满骄傲感，以吸引和稳定更多的会员。

③收款机或柜台的特殊布置：

在收款机或柜台旁边竖起一块易让顾客了解和便于促销的说明牌，柜台放置一个记有促销内容的节目单。

④增加团体消费优待业务：

（如优待 2+1 或 3+1 活动）

⑤供应杰出的品质服务、清洁水平。

⑥每天认真做好来宾回访，认真分析好来宾回访。

⑦现金折扣：

是指顾客现金消费到公司界定的金额时所享受的折扣待遇。

C:对促销券的有效管理

## 8、培训的管理

### A:培训的正确生疏

培训是一种有组织的学问传递、技能传递、标准传递、信息传递、信念传递、管理训诫行为。

### B:培训的类别

#### （1）筹备期的培训

\* 培训方案内容包括：

聘请时间、聘请人数、资薪待遇、培训内容、培训老师、培训地点、培训物资、培训流程、实习。

\* 新店开业前期培训内容包括：

现场模拟演练、岗位制度、岗位职责操作流程、制度实施、7S 培训、应知应会、基本礼仪礼貌。

#### （2）分店开业后的培训

\* 新员工入职学习内容包括：

入职流程、乐享文化、管理丛书、操作流程、考核、岗位制度、岗位职责、应知应会。

C：乐享培训学校学习

- (1) 上岗考核制
- (2) 上岗学习制
- (3) 人才培育
- (4) 专业训练

## 9、奖惩的管理

A、奖罚单开单权限

(1) 督导无权对员工开具奖罚单，开具奖罚单必需主管级（含）以上人员签字有效。

(2) 奖罚单开具必需依据公司相关制度。

B、奖罚执行制度

(1) 奖罚单必需有开单人、奖罚人、批准人三方签字方有效。

(2) 奖罚必需三日内执行，逾期不执行者从工资中双倍扣除，嘉奖自动取消

C、嘉奖基金流水账管理

(1) 嘉奖基金依据财务发[2010]1号文件嘉奖基金管理细则执行。

(2) 嘉奖基金流水账必需登记明细，规范（以质监发为依据），必需账实相符。

(3) 分店不允许私设奖罚基金箱，全部奖罚基金收入及支出必需由出

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/235243204241011124>