

ICS 03.100.01
A 10
备案号:30413—2011



中华人民共和国国内贸易行业标准

SB/T 10568—2010

连锁店店长岗位技能通用要求

Chain-store store manager-job common requirements

2010-10-09 发布

2011-06-01 实施

中华人民共和国商务部 发布

目 次

前言	III
引言	IV
1 范围	1
2 术语和定义	1
3 岗位职责	1
4 管理素质	3
5 常规工作要求	5
6 培训、考核及证书发放	6
附录 A (资料性附录) 培训、考核及证书发放	7
参考文献	8

前 言

本标准按照 GB/T 1.1—2009 给出的规则起草。

本标准由中华人民共和国商务部提出并归口。

本标准由深圳市零售商业行业协会、深圳市连锁经营协会负责起草并解释。

本标准主要起草单位：深圳市零售商业行业协会、深圳市优美世界服饰有限公司、深圳万店通商贸有限公司、深圳市海王星辰医药有限公司。

本标准主要起草人：于建、陈志鸿、卢伟杰。

引 言

自 20 世纪 90 年代连锁经营概念在中国引进并迅速普及以来,中国的连锁系统已经扩展到近 50 个行业,特别是品牌连锁企业拓展很快,几乎占领了全国城乡的各个角落。随着连锁企业的快速扩张,人才短缺已成为制约企业快速发展的重要因素,特别是常年远离总店,工作在门店一线的店长人才奇缺。

本标准是根据我国现有不同业态业种零售连锁企业对连锁店店长应掌握的岗位职责及管理能力和通用要求,综合服装、医药、餐饮、便利、美容美发、零售专卖等各类主要连锁业态业种店长岗位职能特点的现状和发展要求而制定的。

本标准是连锁店店长岗位系列标准之一,该系列标准包括但不限于:连锁店店长通用要求、大型连锁商店总经理技能要求以及分业态业种小型连锁店店长技能要求等。

连锁店店长岗位技能通用要求

1 范围

本标准规定了连锁店店长应具备的岗位职责、管理素质、通用的常规工作要求。

本标准适用于连锁店对店长管理素质的鉴定和职业培训。百货、超市、大型专业店及单体店店长管理素质的鉴定和职业培训可参照使用。

注：本标准所指连锁店包括 GB/T 18106—2004 中 4.1.2(便利店)、4.1.3(折扣店)、4.1.8(专业店)、4.1.9 专卖店，以及其他服务业种(餐饮、美容美发等)的连锁企业门店。

2 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

2.1

连锁店 chain store

受同一总部指导和管理,使用总部授权的同一店名、商标、企业识别标志、以同一经营模式对外经营的若干分散门店的集合。

2.2

店长 store manager

代表公司管理层对门店日常营运进行管理的总负责人。

2.3

管理素质 quality of management

管理者的基本素质、管理知识和管理能力的综合体现。

2.4

营业象征 visual merchandising

公司视觉识别要求的服务标识、标志及灯光、音乐,手册、展架、象征物、服务用品摆放等。

3 岗位职责

3.1 基本职责

- 3.1.1 负责门店的日常营运,直接向上级汇报工作。
- 3.1.2 执行公司赋予门店管理的职责,率领团队完成全年运营目标。
- 3.1.3 确保门店操作流程符合规范。
- 3.1.4 采取有效措施完成并提升销售业绩。
- 3.1.5 在权限范围内负责处理营业期间出现的问题。
- 3.1.6 负责有效解决各类投诉及突发事件,积极参与企业危机处理。
- 3.1.7 严格执行公司的相关政策和规章制度,倡导公司的文化理念。
- 3.1.8 负责主持召开门店的工作会议,讨论门店运作中的各项事务。
- 3.1.9 负责与公司内外部保持良好的沟通,及时准确地向公司反馈门店管理情况。

3.2 管理职责

3.2.1 员工管理

- 3.2.1.1 负责门店管理层及员工的招聘工作及人事安排工作。
- 3.2.1.2 负责门店管理层及员工的培训、工作评估、绩效考核、激励机制的正常运行。

3.2.2 财务及资产管理

3.2.2.1 制定计划

- 3.2.2.1.1 参与制定门店的年度营运计划和年度预算。
- 3.2.2.1.2 根据门店营运情况,制定门店阶段性计划。

3.2.2.2 成本控制

- 3.2.2.2.1 负责审核并分析门店各类报表。
- 3.2.2.2.2 确保门店内商品库存正常、合理。
- 3.2.2.2.3 定期组织门店内的盘点工作。
- 3.2.2.2.4 有效的控制运营成本,降低损耗。

3.2.2.3 资产安全

- 3.2.2.3.1 保持门店各固定资产的安全运行及合理维护。
- 3.2.2.3.2 负责门店运营收入、货物、人员、设备的安全。
- 3.2.2.3.3 灌输低碳、节能理念,降低损耗。

3.2.3 顾客服务管理

- 3.2.3.1 负责制定门店顾客服务计划,培养团队顾客服务意识。
- 3.2.3.2 保持各岗位日常服务过程符合程序。
- 3.2.3.3 按照顾客投诉处理程序处理顾客投诉。
- 3.2.3.4 建立门店顾客服务档案。
- 3.2.3.5 组织定期或不定期顾客满意度调查工作。

3.2.4 品质管理

- 3.2.4.1 保证门店正确执行公司品质管理制度。
- 3.2.4.2 保持门店的销售、服务程序及商品、服务品质符合规范。
- 3.2.4.3 纠正任何不符合规范的现象,保持门店各项服务质量稳定。

3.2.5 门店 CIS(企业形象识别系统)形象管理

- 3.2.5.1 保持门店外观形象符合公司 CIS 规范。
- 3.2.5.2 负责员工仪表、服务语言、服务过程符合公司 CIS 规范。
- 3.2.5.3 负责门店内各营业象征符合公司 CIS 规范。
- 3.2.5.4 保持门店与周边邻居、政府相关部门、媒体等的关系符合公司 CIS 规范。

3.2.6 信息管理

- 3.2.6.1 负责组织团队收集各类与公司或门店有关的信息。

3.2.6.2 信息收集包括但不限于以下内容:门店周边环境、竞争对手变化信息,市场对本公司商品或服务的欢迎程度,顾客对门店商品、服务、氛围、需求等意见,顾客流量、购买、退货等信息。

3.2.6.3 组织对 3.2.6.2 各类信息进行整理、分析,应用、上报。

4 管理素质

4.1 基本素质

4.1.1 具备与人为善、诚实正直的品质。

4.1.2 具备良好的沟通、协调能力。

4.1.3 具有强烈的工作责任心。

4.1.4 良好的团队意识。

4.1.5 具有良好的顾客服务意识。

4.1.6 具有较强的管理能力。

4.1.7 恪守商业机密。

4.1.8 拥有门店管理的专业经验。

4.2 管理知识

店长应了解和掌握以下各方面知识。

4.2.1 营运管理知识

- a) 公司规章制度;
- b) 门店管理;
- c) 目标管理;
- d) 时间管理;
- e) 销售管理;
- f) 顾客服务管理;
- g) 商品/服务管理;
- h) 企业 CI 形象管理;
- i) 危机管理;
- j) 沟通技巧;
- k) 电脑操作知识;
- l) 相关法律法规。

4.2.2 人力资源管理知识

- a) 公司常规人事管理制度;
- b) 公司员工薪酬福利政策;
- c) 公司奖惩制度;
- d) 公司干部梯队建设制度;
- e) 人力成本管控知识;
- f) 员工职业生涯规划管理;
- g) 员工工作表现、绩效评估管理及考核方法;

- h) 员工关系维护管理；
- i) 培训与辅导技巧；
- j) 面试技巧；
- k) 劳动法律法规知识。

4.2.3 财务知识

- a) 营运报表阅读和盈亏分析；
- b) 现金管理；
- c) 成本核算及利润管理；
- d) 盘点管理；
- e) 固定资产管理；
- f) 公司财务管理及报销制度；
- g) 门店损耗及控制方法；
- h) 税务知识。

4.2.4 市场营销及信息管理知识

- a) 市场调查与分析；
- b) 门店信息管理技巧；
- c) 市场营销管理；
- d) 促销技巧；
- e) 消费心理学。

4.3 管理能力

管理能力应符合表 1 的规定。

表 1 连锁店店长的管理能力

分 类	考核项目	权重 100%
组 织 能 力	<ul style="list-style-type: none"> a) 能组建并领导团队,安排合适的人做合适的事,共同完成门店营运目标； b) 能随时调动并保持员工工作热忱,营造团队合作的工作氛围,鼓励和支持员工的工作； c) 能有效组织和利用公司、门店各种资源达成目标； d) 能有效组织培训,有计划地培养新人,协助新人进步和发展； e) 能有效组织门店会议(班前、班后会、工作交流、绩效检讨、案例分析等会议)； f) 能组织本店开展各种团队活动,让公司企业文化融入整个团队。 	25 分
观 察 能 力	<ul style="list-style-type: none"> a) 能通过门店日常营运,发现本店存在的问题； b) 能通过顾客对商品(服务)需求的观察,找到提升商店销售和 service 的机会点； c) 能了解及分析商圈的环境与变化,在授权范围内调整营销策略； d) 能通过数据分析,了解销售和库存的变化； e) 能通过观察,了解并认同他人优点和贡献,使人尽其才； f) 能通过不断地检查现场营运管理,发现风险控制点。 	20 分

表 1 (续)

分 类	考核项目	权重 100%
执 行 能 力	a) 能充分理解公司政策、制度、标准等,并在营运过程中组织员工贯彻执行; b) 能带领团队有步骤地完成既定目标,并保持执行过程中的追踪与反馈; c) 能灵活运用公司制度,在授权范围内最大限度平衡顾客和公司利益,让顾客满意; d) 能不断总结经验,用更有效的方法去达到目标或解决难题; e) 能有效计算和控制运营成本,降低损耗。	25 分
风 险 应 对 能 力	a) 能针对公司战略性目标制定门店执行性目标; b) 能在重大挑战面前,评估风险并做出符合权限的决定; c) 能沉着应对突发事件,在授权范围内最大限度维护公司利益。	10 分
沟 通 协 调 能 力	a) 能够利用有效沟通来改善门店人际关系,提高团队凝聚力; b) 能够有效协调与公司其他部门间的合作关系; c) 能够有效协调各岗位,使门店工作有条不紊; d) 能够主动与周边邻居、管辖区相关政府部门、媒体、同业竞争者保持良好沟通。	20 分

5 常规工作要求

应基本符合表 2 要求。

表 2 连锁店店长常规工作内容

项目	每日工作内容
营业前准备	a) 检查门店内外是否清洁、安全、达标; b) 检查员工是否到岗,衣着是否整齐干净; c) 检查交班记录中需要改进或注意的事项是否得到执行; d) 召开班前会,分享信息、传达公司和门店要求。
营业中 检查执行到位	a) 检查门店营业是否正常,设施设备运转是否正常; b) 检查是否有员工缺岗,需立即派人顶岗; c) 保持员工工作热忱在让顾客满意的水平上,工作配合默契; d) 查看门店是否缺货,商品订货补货数量是否合理; e) 检查门店现金管理是否严格执行公司要求; f) 检查是否需要招聘、培养新员工或进行在岗培训; g) 控制成本在允许的范围内; h) 按照预案,沉着应对突发事件; i) 协调需要协调的各种关系; j) 组织市场调查。

表 2 (续)

项目	每日工作内容
营业中 带领团队做好顾客服务	a) 正确使用商业服务用语,主动热情地接待顾客; b) 适时介绍商品(服务)卖点,激发顾客购买(享受服务)欲望; c) 按照要求建立顾客档案,并根据顾客要求提供相应服务; d) 正确处理顾客投诉和抱怨。
营业后	a) 清点帐务和商品并记录在案; b) 审核各类报表并按规定上报; c) 组织交班会,了解各岗位情况(需要时); d) 保持门店设施设备及水电处在关闭或安全、节能状态。
	每周工作内容
	a) 完成周总结与下周工作计划; b) 完成周销售指标及利润指标; c) 确保库存控制在要求范围; d) 召开周总结分析会议。
	每月工作内容
	a) 完成月度总结与下个月的工作计划; b) 完成月度销售指标及利润指标; c) 确保库存控制在要求范围; d) 按照预算控制成本; e) 检查员工配置及培训指标是否完成; f) 召开月度总结分析会议; g) 组织月度或季度盘点; h) 月度员工绩效考评。
	每年工作内容
	a) 完成下年度销售指标的分配; b) 完成下年度费用预算的分配; c) 完成年度利润指标的分配; d) 完成门店年度盘点工作; e) 完成年度人员配置的相关计划; f) 年度总结和下年度工作计划; g) 年度团队绩效考核; h) 年度顾客满意度调查。

6 培训、考核及证书发放

6.1 连锁店店长应符合第 3、4、5 章的要求。

6.2 培训、考核、证书发放等参见附录 A。

附 录 A
(资料性附录)
培训、考核及证书发放

A.1 理论培训和带岗实习

A.1.1 理论培训

店长理论学习时间应不少于 60 个标准学时¹⁾。

A.1.2 带岗实习

欲晋升店长的人员,应在取得店长理论培训合格后,到门店做实习店长,由现任店长带岗至少 3 个月。实习店长至少应熟练掌握门店各个岗位的工作流程及店长的日常工作内容和专业管理能力。带岗完成后,由带岗店长对该欲晋级店长的人员是否能独立上岗或暂时不能独立上岗作出评价;对不能独立上岗者,由公司部门负责人给出继续带岗实习、不合适在本岗位任职或不合适在本岗位晋级的建议。

A.2 培训教师

具有大学本科以上学历,从事店长相关岗位管理或从事营销管理工作 3 年以上(或从事营销管理教学工作一年以上)者,可担任店长理论培训教师或营销管理课程讲师。

A.3 考核

A.3.1 笔试

店长笔试考核内容包括本标准第 3、4、5 章的内容。实行百分制,成绩达 60 分及以上者为合格。考核时间 90 min。

A.3.2 实际操作考核

由店长所在公司相关部门按表 1 的内容(可根据各公司情况对表 1 内容进行分项细化)对店长进行实际工作能力的逐项考核。考核采取百分制,成绩达 60 分及以上者为合格。

A.4 连锁店店长证书

通过 3 个月带岗被评价为能独立上岗的实习店长,至少在店长的工作岗位上独立工作满一年以上,能全面掌握和灵活运用店长应具备的管理知识和专业管理能力,表现突出。依据本标准对店长的要求,经实际操作考核合格,并通过上述 A.3.1 笔试成绩合格者,经本人及所在公司申请,可以获得店长证书,持证上岗。

1) 学习满 60 min 计为一个标准学时。

参 考 文 献

- [1] GB/T 18106—2004 零售业态分类
-