

服装店铺管理
案头必备手册

主 编 ⊙ 赵 平

副主编 ⊙ 刘晓青 戴 蕾

服装店 管理 工具箱

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书立足于服装行业，是一本专门为服装店经营者、管理者、从业人员量身定做的工具书，系统、完整地列出了服装店运营管理各个环节的制度、标准、流程、规范，拿来即用。

本书既可以作为服装业管理者的指导工具，又可以作为基层人员提升自身素质的阶梯；既可以满足服装爱好者的研读需要，又可以作为服装企业培训的实用教材。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：01062782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

服装店管理工具箱/赵平 主编. —北京：清华大学出版社，2014

ISBN 978-7-302-33344-9

I. ①服… II. ①赵… III. ①服装—商店—商业经营 IV. ①F717.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 173593 号

责任编辑：张 颖 高晓晴

封面设计：周晓亮

版式设计：牛静敏

责任校对：邱晓玉

责任印制：

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者：

装 订 者：

经 销：全国新华书店

开 本：165mm×230mm 印 张：30 字 数：492 千字

版 次：2014 年 1 月第 1 版 印 次：2014 年 1 月第 1 次印刷

印 数：1~3500

定 价：55.00 元

产品编号：

作者简介

赵平



北京服装学院服装艺术与工程学院院长、教授；服装设计与工程专业学科带头人，硕士生导师。

1986年2月毕业于东华大学(原中国纺织大学)，获工学硕士学位。

1993—1994年担任日本文化女子大学特别研究员，研究方向：服装市场营销、服装社会学。

2001年获国家留学基金资助，赴日本作为高级访问学者，研究题目：服装产业与品牌战略。

专业特长：服装市场营销、服装消费行为研究、服装品牌与企业战略规划。



刘晓青

中国服饰业实战派顾问、国家认证管理咨询师、中国服装培训网/广东培训网特约讲师、北大光华 EMBA。

作为中国服饰业著名咨询师与培训师，具有深厚的理论功底和丰富的一线经验，她从商品及组织入手，总结出一套专为服饰业量身打造的品牌盈利模式，该模式能有效提升商品周转率，打造一流团队执行力，为品牌公司实现可持续发展提供一套简单可复制的生意模式。并根据一线实战经验，提炼出“订货实战特训营”、“高效商品管理模式”、“赢在绩效”等多门培训课程。

服务客户包括品牌公司、代理商、专卖店、百货公司等。



戴蕾

1995年毕业于苏州丝绸工学院(现苏州大学艺术设计学院)。

1995—2000年任职于江苏吴中集团下属吴中服装实业股份有限公司，从事产品的设计开发工作。

2000至今任教于苏州工艺美术职业技术学院服装工程系。

主要从事服装营销、工艺技术、服装工业化生产和服装陈列方面的教学和研究工作。



前言

一书在手，管理无忧：服装店全方位管理的金钥匙

作为零售业的一支强大力量，服装店从过去的“圈地运动”发展到现在的“精耕细作”，离不开店铺规范化运作，离不开专业高效的人才梯队，因此，如何提升店铺运营效率，打造职业化零售团队，一直是服装行业不变的追求。虽然近年来，越来越多的高素质人才加盟了服装行业，但从事一线零售的服装店人员整体素质仍有待进一步提高。提升团队素质，培养适合自身发展的人才，迫切需要一套简单实用的培训体系及培训教材，为此，我们总结了大量一二线服饰品牌专卖店的运营规律，精心编制了《服装店管理工具箱》一书。

工具箱到底有什么？工具箱内容系统全面，从服装管理方面的服务流程规范、管理制度到常用的业务及管理用表；从服装店内部各部门的岗位职责说明到各岗位详细的服务流程；从店铺管理制度、操作标准与细则到各种业务报表；从店铺的系统运作到店铺各环节的运作标准……全面而详尽。

工具箱有何特征？这是一套简单可复制的工具。我们集各优秀品牌服装专卖店的管理经验，以优秀品牌的专卖店管理为蓝本，强调从理论到实践，从实践到实操，从实操到落地。工具箱中很多工具可以拿来即用，经过简单修改即可变成公司操作规范与管理工具。读者完全可以根据所服务企业的特殊性需求现查现用。



服装店 管理工具箱

工具箱适合哪些人员？本书适合中小服装企业品牌专卖店——直营店、加盟店或者联营店，主要针对专卖店运营人员——店长、副店长、各功能组别主管、收银、导购、见习员工，特别适用于专卖店管理人员——零售经理、客服、督导等，对于打算开设专卖店的投资者，也具备相当高的参考意义。本书可以让准备从事服装行业的人更轻松、更快捷地掌握行业所需的技能，亦可成为零售终端技能培训、零售新员工入职培训的良好素材。作为一本管理方面的工具书，它既迎合了服装店经营者在管理人员、培训人员方面的胃口，同时也满足了依然在研究、学习服装店管理专业知识的师生的需求。

我们希望通过不断地编著服装行业各个功能运作的工具书，为中国服装零售业的发展尽绵薄之力！



目 录

第一章 服装店组织结构及职责管理工具	1
服装店运营组织结构图	1
服装店店长岗位职责及工作流程	2
服装店主管工作职责与流程	8
服装店导购岗位职责及工作流程	12
服装店收银员岗位职责及流程	15
职能组的工作内容	17
第二章 服装店开业前的筹备管理工具	19
新店开业管理流程	19
加盟新店的开业规范	30
服装店商圈调查	37
服装店员工招聘规范	46
第三章 服装店营运管理工具	51
店铺营销目标管理	51
店铺例会——销售监控制度	57
服装店年、月、周、日作业流程	68
服装店促销管理	77
促销管理工具	92
门店货款管理	97
店铺营销管理工具	98



服装店 管理工具箱

店铺行政运营管理	127
服装店日常运营管理规范表格	136
店铺安全管理	139
突发事件处理	142
店铺防损管理	148
第四章 服装店陈列管理工具	159
服装店店面布局	159
服装店陈列空间规划	166
服装店陈列的三要素：VP、PP、IP 的分布方法	168
服装店橱窗陈列风格	172
服装店橱窗的规划与设计	176
橱窗要素及形式	185
挂装陈列规范	192
商品叠装陈列规范	200
配件品陈列规范	201
服装店 POP 的种类及陈列方法	201
服装店数字陈列的测算方法	209
服装店照明规划	211
服装店的声音、气味、通风配置	214
店铺陈列管理	217
第五章 服装店商品订货管理工具	221
店铺商品构成	221
服装店订货的五适原则	225
服装店处理退、换、补货规范	227
缺货的控制	232
在售商品信息管控	234
其他为店铺订货提供依据的工作	247
服装店商品管理表格	255
第六章 服装店销售、服务管理工具	261
店铺标准服务流程	261
售中服务之跟顾客打招呼的规范	262
售中服务之如何关心顾客的规范	265



售中服务之产品介绍、展示的规范	268
售中服务之协助顾客试穿、体验的规范	271
售中服务之附加推销的规范	274
第七章 服装店人员管理工具	277
店铺人力资源管理	277
服装店人员招聘	279
服装店员工职业生涯管理	288
绩效考核管理	294
绩效管理的原则	297
店铺员工考核实例	299
服装店薪酬管理	315
服装店人员管理表格	320
第八章 服装店顾客服务管理工具	331
顾客销售服务管理	331
顾客服务过程管理	334
店铺顾客管理	349
顾客投诉管理工具	355
处理顾客抱怨的规范	367
服装店顾客管理表格	371
第九章 服装店店长管理工具	379
优秀店长需具备的基本素质	379
店长店铺管理日记	392
第十章 服装店店员培训管理工具	417
员工培训内容	417
仪容仪表规范篇	427
礼仪规范篇	431
语言规范篇	436
态度规范篇	439
行为规范篇	441
服装店员工培训管理表格	449
附件 店员必备的服装面料、洗涤、保养知识	453



图 表 目 录

图 1-1 多店铺人员组成	2
表 1-1 服装店长岗位职责及工作流程表	3
表 1-2 服装店主管工作职责与流程	9
表 1-3 服装店导购岗位职责及工作流程表	12
表 1-4 服装店收银员岗位职责及流程表	15
图 2-1 新店开业管理流程图	19
表 2-1 新店开业工作计划表	22
图 2-2 巡店管理流程图	23
表 2-2 服装店新店开业前后的各项工作管理表	25
表 2-3 开店日程安排表	27
表 2-4 新店开张物料准备清单	28
表 2-5 加盟新店铺开业操作流程表	30
表 2-6 加盟店开业审批表	32
表 2-7 加盟店铺装修申请表	32
表 2-8 加盟店店面设计审批表	33
表 2-9 加盟店装修验收单	34
表 2-10 加盟店形象物品交接单	35
表 2-11 新店形象物品交接单	37
表 2-12 市场细分原则	38
表 2-13 5W1H 消费行为分析	39
表 2-14 商铺市场性评估表	39



服装店 管理工具箱

表 2-15	销售量评估表	40
表 2-16	服装店商圈调查表	41
表 2-17	地理位置分类表	43
表 2-18	竞争程度分类表	43
表 2-19	店铺成本费用表	45
表 3-1	2009 年销售指标预测	52
表 3-2	服装店销售目标拆分表	53
表 3-3	销售目标进度管理表	54
表 3-4	月销售目标之拆分管理表	55
表 3-5	月 VIP 目标之拆分管理表	56
表 3-6	店铺销售目标进度管理登记表	57
表 3-7	服装店开会技巧	58
表 3-8	店铺晨夕会流程表	60
表 3-9	晨夕会内容	61
表 3-10	店铺每周例会流程表	62
表 3-11	店铺每月例会流程表	63
表 3-12	店铺每日会议纪要表	64
表 3-13	员工晨会参与度评估表	67
表 3-14	服装店每年作业流程表	68
表 3-15	服装店每周作业流程表	70
表 3-16	每日工作流程汇总表	76
图 3-1	促销活动作业流程表	78
表 3-17	促销前准备工作表	79
表 3-18	促销活动作业检查表	85
表 3-19	店铺促销活动申请表	92
表 3-20	店铺全年促销活动计划表	93
表 3-21	店铺单次活动计划表	94
表 3-22	促销活动成果报告表	95
表 3-23	服装促销方式及特点一览表	96
表 3-24	报表递交规定表	98
表 3-25	店铺销售日报表	100
表 3-26	店铺收银日报表	101
表 3-27	店铺营业销售周报表	103



表 3-28	服装店周销售报告	104
表 3-29	服装店每周营业分析	107
表 3-30	店铺营业月销售报表	109
表 3-31	服装店会议准备表	110
表 3-32	服装店季度营业计划表	111
表 3-33	服装店季度销售总结表	112
表 3-34	货品销售调查表	112
表 3-35	销售反馈表	114
表 3-36	店铺销售数据分析表	115
表 3-37	每日时段销售统计表	116
表 3-38	直营店对账单	118
表 3-39	服装店销售库存监控表	119
表 3-40	店铺每日进销存总账记录表	120
表 3-41	竞争品牌每周动态表	121
表 3-42	店铺每日例行检查表	121
表 3-43	店铺每日的现金存款记录	123
表 3-44	店铺备用金使用明细表	124
表 3-45	竞争对手排名表	125
表 3-46	固定资产盘点之营运物料	126
表 3-47	店铺假期明细设置	129
表 3-48	员工请假职权设置表	130
表 3-49	店铺员工签到表	132
表 3-50	店铺员工考勤汇总表	133
表 3-51	店铺员工外出登记表	134
表 3-52	调休申请表	134
表 3-53	请假卡	135
表 3-54	店铺环境检查表	136
表 3-55	店铺清洁工作分配表	137
表 3-56	服装店店务检查督导表	138
表 3-57	店铺员工电话记录表	139
表 4-1	顾客对有关项目的关心程度表	159
图 4-1	店铺软硬件组成图	166
图 4-2	商品视觉营销的三种方式	169





服装店 管理工具箱

表 4-2	VP、PP、IP 在卖场中的位置作用和机能	169
图 4-3	专卖店、路边店 VP	170
图 4-4	店内 PP 位置及店铺呈现	171
图 4-5	店内 IP 及店铺呈现	172
图 4-6	英式风格橱窗	173
图 4-7	法意式风格橱窗	174
图 4-8	瑞士风格橱窗	175
图 4-9	美式风格橱窗	175
图 4-10	春季主题陈列橱窗	191
图 4-11	圣诞节商品陈列	192
图 4-12	春节商品陈列	192
图 4-13	正挂和侧挂陈列元素	195
表 4-3	正挂陈列的内容与标准	195
表 4-4	侧挂陈列的内容与标准	197
图 4-14	琴键式陈列示意图及店铺再现图	198
图 4-15	渐变式侧挂陈列示意图及店铺再现图	198
图 4-16	按照面料进行侧挂陈列	199
图 4-17	按品种排列时短款与长款的排列顺序	199
图 4-18	按品种排列时单色与花色的排列顺序	199
图 4-19	CK 的灯箱 POP 设计	203
图 4-20	JACK JONES 的灯箱 POP 设计	204
图 4-21	新品宣传 POP	206
图 4-22	商场活动现场的 POP	206
图 4-23	测试死角的店铺平面图	210
表 4-5	店铺各位置点销售记录表	210
表 4-6	照明灯具的分类	212
表 4-7	店铺中照明光线的类型	213
表 4-8	店铺模特出样与照明的配合	213
表 4-9	陈列步骤与细则	218
表 4-10	陈列管理表	219
图 5-1	商品品类构成	221
表 5-1	中心款、基本款、提案款销售占比情况表	222
图 5-2	商品的价格带、价格线	224



表 5-2 退换货一般性标准表	227
表 5-3 退换货分类标准表	228
表 5-4 退货操作流程表	229
表 5-5 换货操作流程表	229
表 5-6 补/理货流程表	232
表 5-7 商品周转率、周转天数报表	235
表 5-8 商品周转率	236
表 5-9 数字管理分析表	239
表 5-10 周售罄率	239
表 5-11 月售罄率	240
表 5-12 鞋的售罄率	240
表 5-13 某店铺销售存销比	245
表 5-14 畅、滞销货品销量分析表	246
表 5-15 清扫卖场与货品点验的着眼点	250
表 5-16 货品维护注意事项	252
表 5-17 卖场其他物品的维护	253
表 5-18 服装店亏损原因分析表	254
表 5-19 服装店期货订货表	255
表 5-20 店铺季度铺货结构表	256
表 5-21 店铺调货明细表	256
表 5-22 店铺退货明细表	257
表 5-23 店铺次品明细表	257
表 5-24 店铺商品盘点表	258
表 5-25 商品库存管理评核表	258
表 5-26 从 8 个关注点提升商品知识技巧	259
图 6-1 店铺售前、售中、售后服务流程示意图	262
表 6-1 打招呼阶段的注意事项	264
表 6-2 顾客对服务员的喜好	266
表 6-3 FABE 法则	268
表 6-4 一般销售用语与 FABE 销售用语的比较	269
图 6-2 协助体验的标准程序	272
表 6-5 产品体验后顾客的反应与应对	272
表 6-6 协助顾客试穿、体验的服务细节	273



服装店 管理工具箱

图 7-1 零售企业人力资源管理职能与工作内容图	277
表 7-1 人力资源管理体系的 4 个职能	278
图 7-2 店铺人员招聘流程	280
图 7-3 门店员工入职流程示意图	281
表 7-2 员工入职通知书	282
表 7-3 内部招聘的优点与缺点	283
表 7-4 外部招聘的 6 种形式	284
图 7-4 劳动合同签署流程	288
图 7-5 员工晋升的工作流程	289
表 7-5 服装店员工的晋升周期表	289
表 7-6 见习导购培训课程	291
表 7-7 顾客服务员晋升要求	291
表 7-8 资深顾客服务员的晋升要求	292
表 7-9 副店长的晋升要求	293
表 7-10 店长的晋升要求	293
图 7-6 绩效评定图	295
表 7-11 收银员绩效考核的三个方面	295
表 7-12 员工绩效考核的内容与权重	299
表 7-13 初级、中级、高级店员业务能力考核表	300
表 7-14 初级导购员绩效考核(标准)表	301
表 7-15 初级导购考核(打分)表	302
表 7-16 中级导购员绩效考核(标准)表	303
表 7-17 中级导购考核(打分)表	304
表 7-18 高级导购员绩效考核(标准)表	305
表 7-19 高级导购考核表(打分表)	306
表 7-20 初级、中级、高级导购绩效评定	307
表 7-21 初级、中级、高级导购绩效改进计划	308
表 7-22 店长业务能力考核表	309
表 7-23 店长日常抽查考核表(标准)	310
表 7-24 店长日常抽查考核(打分)表	312
表 7-25 店长绩效评定明细	313
表 7-26 店长绩效改进计划表	314
表 7-27 基准工资的核算与支付制度表	315



表 7-28	基准内工资管理制度	317
表 7-29	基准外工资管理制度	317
表 7-30	店铺薪金管理的其他制度	318
表 7-31	导购薪酬级别表	318
表 7-32	店铺人员资料记录表	321
表 7-33	店铺员工花名册	322
表 7-34	店铺临时人员雇用资料表	323
表 7-35	店铺员工试用通知单	324
表 7-36	新员工入职手续清单	325
表 7-37	店铺人员增补申请表	326
表 7-38	员工入职统计月报表	327
表 7-39	员工离职统计月报表	328
表 7-40	店铺人事通报表	329
表 8-1	不同年龄段顾客的消费心理及接待方法	331
表 8-2	判断顾客购买心理的步骤	333
图 8-1	导购实行 4S 法则接待顾客的循环导图	334
表 8-3	顾客服务要点	334
表 8-4	接近顾客的时间点	335
表 8-5	给顾客展示商品时的原则	336
表 8-6	商品知识的学习方法	337
表 8-7	向顾客推荐商品的原则	337
表 8-8	结束应对顾客的原则	338
表 8-9	金钱接受、确认的原则	338
表 8-10	店铺禁忌的内容	340
表 8-11	顾客接待的敬语标准	341
表 8-12	顾客购买心理路线	343
表 8-13	顾客意图与接待顾客的方法	344
表 8-14	接待多名顾客的方法	345
表 8-15	各种顾客类型的应对方法	345
表 8-16	为顾客推荐商品时的顺序	347
表 8-17	店铺经营类型与接待顾客的方式	348
图 8-2	顾客管理流程	350
表 8-18	店铺顾客管理的六大要素	350
表 8-19	顾客资料管理的要素	351



服装店 管理工具箱

表 8-20	顾客资料运用方法	353
图 8-3	顾客开卡流程图	355
表 8-21	顾客投诉的常见原因分类说明	356
表 8-22	顾客投诉处理流程	357
表 8-23	顾客投诉意见处理记录表	364
表 8-24	顾客投诉交谈原则	364
图 8-4	建立顾客信赖的处理投诉技巧	366
表 8-25	处理抱怨的三个阶段	367
表 8-26	一般抱怨事件的处理过程	368
表 8-27	处理愤怒顾客的方式	368
表 8-28	处理顾客抱怨的措辞	369
表 8-29	店铺内部抱怨的处理方法	370
表 8-30	顾客个人资料表	371
表 8-31	来店顾客时段分析表	373
表 8-32	顾客投诉与建议处理记录表	374
表 8-33	VIP 顾客生日送花记录表	374
表 8-34	顾客抱怨分析表	375
表 8-35	顾客投诉处理表	376
表 8-36	顾客与其他店铺问题纠纷表	377
表 8-37	顾客投诉处理案例表	377
表 9-1	优秀店长的 4 项核心能力	379
表 9-2	店长的 8 个角色内容	380
表 9-3	店长的沟通原则及技巧	382
表 9-4	店长作业流程时段表	383
表 9-5	店长店面检查要点	386
表 9-6	店长对库房及文件的检查要点	388
表 9-7	店长每日陈列巡场要素	388
表 9-8	店长工作交接表	390
表 9-9	店长训练员工的步骤	391
表 9-10	店铺管理日记操作使用说明	392
表 9-11	店铺人力变动表	394
表 9-12	店铺月排班计划/实际表	396
表 9-13	店铺员工上下班签到表	397
表 9-14	店铺月考勤汇总表	398



表 9-15	店铺月销售目标拆分管理表	398
表 9-16	店铺月 VIP 目标拆分管理表	399
表 9-17	店铺每日进销存总账记录表	400
表 9-18	店铺销售目标进度管理登记表	401
表 9-19	店铺每日现金存款记录表	402
表 9-20	店铺备用金使用明细表	403
表 9-21	店铺每日会议纪要	404
表 9-22	零售店铺周销售报告	406
表 9-23	竞争对手周销售排名	410
表 9-24	固定资产盘点之营运物料	411
表 9-25	店长店铺管理日记	412
表 10-1	服装店员工培训的类型	417
表 10-2	员工在职培训的内容	419
表 10-3	员工入店培训程序一览表	421
表 10-4	店长在职培训课程	423
表 10-5	店长能力培训的关键要点	423
表 10-6	导购需培训的专业内容	425
表 10-7	店铺员工仪容举止标准	427
表 10-8	店铺员工仪表标准	430
表 10-9	店员工作场所的礼仪	431
表 10-10	店铺礼仪“三心二意”原则	432
表 10-11	有损店铺形象的员工行为	434
表 10-12	商务礼仪标准	434
表 10-13	店员的说、听原则	436
表 10-14	礼貌用语的正确使用	438
表 10-15	店员鞠躬时动作标准	441
表 10-16	不同着装的走姿要求	445
表 10-17	店员的蹲姿标准与禁忌	447
表 10-18	店铺内的各种禁忌	448
表 10-19	店铺年度培训计划表	449
表 10-20	店铺单项培训计划表	450
表 10-21	店铺员工在职训练资历表	450
附表 1	不同纤维的特点	454
附表 2	洗涤说明表	456



第一章

服装店组织结构及职责 管理工具

服装店运营组织结构图

一个店铺的正常运营，首先要有合理的组织结构设计，有了正确的岗位设计才能够顺畅的将每部分的工作顺利实施，实现良性运转，图 1-1 是一个完整的店铺岗位设置图，设置的岗位有：店长、主管、资深导购、正式导购、实习导购和收银员。从职能的设置上可设置为服务组、陈列组、货品组、收银组四个部分。

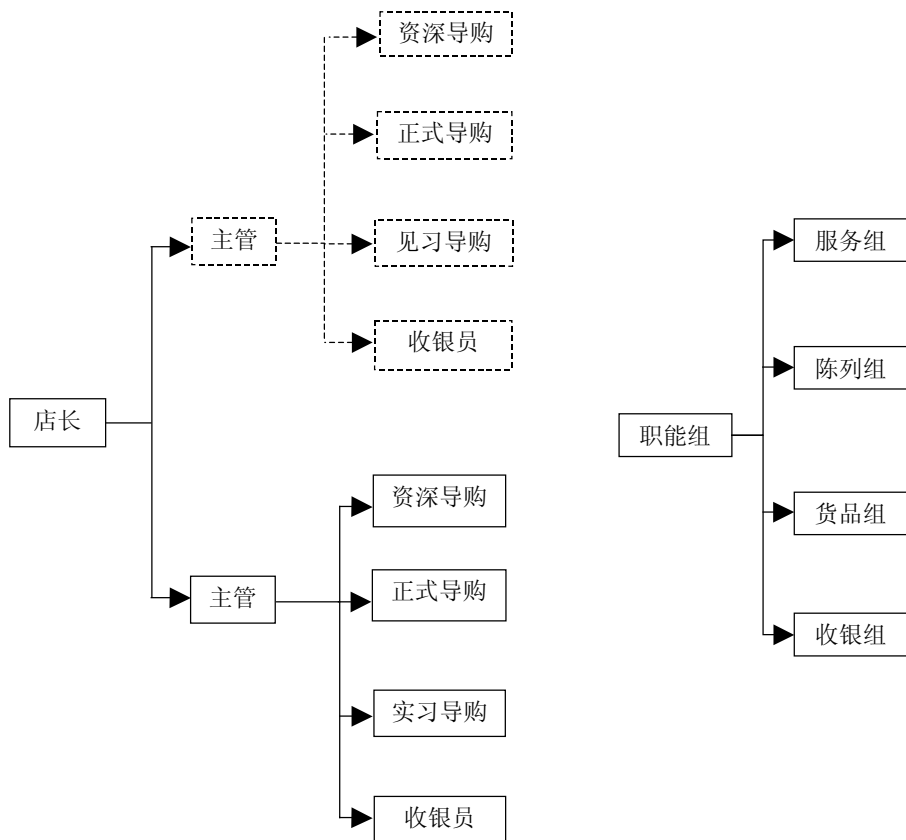


图 1-1 多店铺人员组成

服装店店长岗位职责及工作流程

店长是一个店铺的领头羊，承担着店铺的多重职能，既要关注经营指标，也要关心员工的发展、货品的配置、陈列、销售等问题，任何一个细节考虑不到都会带来不良的影响，因此，店长需要站在店铺谋划者的立场，综合的、科学的开展店铺工作。协助店长工作的最有力工具是店长的职责职能以及工作流程，能让这个岗位的工作有条不紊的顺利开展。表 1-1 是服装店店长岗位职责及工作流程表。



表1-1 服装店长岗位职责及工作流程表

岗位	店长
直接上级	公司营销部/销售分公司/加盟商
直接下属	主管、店员
素质要求	性格 1. 积极、开朗 2. 勤勉进取，拥有忍耐力 3. 胸襟广阔，拥有爱心
	能力 1. 有良好的销售技巧与表达能力 2. 拥有组织、协调能力 3. 灵活处理社会及人际关系 4. 拥有良好的应变能力 5. 敬业且拥有高度的责任心 6. 具有团队精神，对公司具有高度的忠心
	知识 1. 顾客消费心理变化的知识 2. 行业的变化及今后演变趋势的知识 3. 零售经营及管理的知识 4. 公司的历史、经营理念、组织架构 5. 熟悉所销售货品的面料、制作工艺、特性
	工作态度 1. 以身作则，树立良好的形象与诚信 2. 公平、公正，给予员工信任 3. 正视自身缺点，经常自我反省，及时改进 4. 以谦虚的态度学习新的知识
本职工作	店长工作通用制度 1. 让员工明白团体合作的重要性，维护工作中员工之间的融洽及相处气氛 2. 制订店铺经营与发展计划，包括店铺销售目标、员工培训等 3. 货品陈列美观、经常更换





(续表)

本职工作	4. 礼貌待客，尽量以方便顾客为原则，不断提高员工为顾客服务的素质
	5. 保持铺内每个地方的整齐清洁
	6. 报告店内装修破烂、灯饰损坏等情况，以便安排维修
	7. 适当调配人手，公平管理员工，使他们坚守岗位，明白自己的职责
	8. 留意观察每个员工招呼客人的方法，以便提出改进意见并以身作则
	9. 分析店铺繁忙及非繁忙的时间，特别留意假期，编排适当人手应付
	10. 保持收银柜台整洁，非必要的物品应撤离及放置好
	11. 对新招聘的员工，应安排熟练人手照顾
	12. 保持店内人际关系良好，避免某些员工被冷落
	13. 运用得到的资料监察每月的销售指标，留意店铺的销售金额与各指标的差距
	14. 根据公司的指示，让员工清楚总部的方针及本店的计划安排
	15. 分析店铺经营状况，与本系统内其他各店相比较，也与竞争对手相比较
	16. 听取顾客的意见及批评，无论是好是坏，利用这些资料来改进自己的店铺，及时提出与其他人分享，随时向上级报告
	17. 经常留意店内存货，保持与管理阶层联系，分析各货号的走势
	店铺货品管理
	1. 根据货品结构，控制货品存量，店内库存商品是否都已上架；及时调整货品的齐色齐码，快速流通
	2. 商品是否按要求陈列，摆放是否安全，每种商品是否都有价格标签，商品条形码和价格是否正确
	3. 明确每日推广货品主题，哪些商品需要及时补货，调整货场，根据销售走势，马上补货
	4. 及时补货及调拨，保证货品齐全，以满足销售所需



(续表)

本职工作	店铺货场管理 1. 货品陈列整洁、充足，配合活动主题展示商品，注意色彩的运用及搭配 2. 根据销售走势，灵活安排人员，调整货场 3. 维护、检查店堂的环境卫生，做到一尘不染，包括门口、地面、货架、收银台、灯、天花板、风幕机等 4. 及时维护、检查店堂宣传品的使用情况，店内玻璃、地板、货架、商品是否清洁干净(按公司要求标准) 5. 走道是否畅通无阻 6. 营业气氛的营造，灯光、音乐、播音的合理控制
	店铺员工管理 1. 指导新员工如何接待顾客，激励员工士气，严肃店铺的纪律，检查员工的出勤情况 2. 综合评估员工的日常工作表现，员工是否能达到工作标准；作好每日评估 3. 做好问题员工的思想沟通工作 4. 检查员工的仪容仪表，是否穿工衣、戴工牌 5. 安排员工的班次 6. 对新员工的岗位培训及顾客服务培训
	训练及协助员工发展 1. 雇用或提升有才干的人员管理店铺，使用各种训练指南，确保他们能得到适当的训练 2. 确保店铺能聘用到较好的员工 3. 让全部管理人员明确了解训练程序，以便他们能更好地训练职员 4. 经常留意管理人员的学习进度，尽可能地发掘出他们的优点 5. 确保所有新员工能在公司的政策及顾客服务方面得到足够的训练



(续表)

本职工作	6. 巡视店铺时，考察员工对工作和公司的满意度
	7. 利用雇员记录表查核不能达到公司要求的员工的工作表现
	8. 留意竞争店如何对待雇员，如薪金、福利和假期等
	店铺账务管理
	1. 合理控制库存，随时检查仓库每日、每月进销存货品的准确度
	2. 监督收银员的收银工作，每日、每月做到账账相符
	3. 监督仓库与店铺台账必须准确到五位码
	4. 每月盘点做到准确无误，如有多出、遗失货品应及时、准确记录
	店铺服务投诉管理
	1. 妥善处理顾客投诉
本职工作	2. 积极配合公司的相关部门工作，服从公司部门主管的服务安排
	3. 有效处理突发事件，如工商行政居民纠纷
	4. 指导店员的服务程序(迎宾、招呼、产品知识、附加推销)
	货物销售情况反映及存货调配
	1. 留意本店的库存量以及销售走势，避免缺货或积压太多存货的问题出现
	2. 留意货场内货品摆设及陈列，以及橱窗布置方面是否遵循公司指示
	3. 留意货品销售后的反映，例如：顾客有没有投诉、商品短斤少两、货物褪色、缩水或尺寸问题
	4. 留意客人提出的意见或公司未能提供的货品
	5. 确保员工了解公司的销售政策及退还条件
	防止盗窃损失
本职工作	1. 研究及查核店铺是否会出现被盗窃的机会
	2. 查核店铺每日销售金额，现金是否已经存入银行，检查银行发出的收据，以便确认
	3. 不定时地抽查店铺收银机中的现金数目，确保不出现问题
	4. 指挥盘点店铺存货，确保存货与电脑记录相同
	5. 员工于货场内工作时，应该互相照应，离开货场时，要知会其他人，货场不能出现“真空”情况
	6. 员工离开店铺时，所有带出物品均需经过检查，凡发现盗窃情况一概交公安部门处理



(续表)

本职工作	店铺资讯管理：收集、分析市场情报 1. 利用每日的销售报告取得资料，分析每日 / 周 / 年的销售情况，准确无误地上传销售报表，及时反馈销售情况，以确立本店铺的销售导向 2. 研究某一时段销售量特别高 / 低的原因，并采取行动进行巩固或改善 3. 每周及时总结销售情况(畅销、滞销货品) 4. 观察本店为顾客服务的质量，确保所有管理人员和导购员能向顾客提供最佳的服务 5. 每周留意市内商场和其他店铺的宣传、竞争对手的橱窗摆设是否与本店一样、售价如何、顾客有什么反应等 6. 每周收集各竞争店的货品销售记录，做总结，以便分析各店的走势，以及本店应采取的对策
主要权利	1. 对上级有投诉与申辩权 2. 店内的人事调动权 3. 店内员工的奖罚权 4. 公司给予的其他权利
直接责任	1. 对店铺的日常经营管理负责 2. 对上级委派的任务负责 3. 对顾客的服务质量负责 4. 对店铺的员工素质提升负责 5. 对店铺的安全负责
评定标准	1. 店铺销售目标的达标率 2. 员工的团队合作 3. 营造美观舒适的店铺形象 4. 及时执行公司的任务 5. 维护公司的声誉 6. 账目清楚，账实相符





(续表)

副店长 直接责任	1. 日会参与主持
	2. 开店前清洁准备工作督核
	3. 存货控制(含物料准备)
	4. 收银现金管理督核
	5. 营业中客户服务监督管理
	6. 维持营业中店内外环境整洁
	7. 设备、用品、物料、耗材调拨处理
	8. 店铺内人员出勤控管签核
	9. 原物料、用品进货验收
	10. 现金日报的签报
	11. 打烊工作的督核
	12. 空班时人员的训练指导
	13. 店内安全管理事项督核
	14. 客户抱怨事项的处置与反馈
	15. 店长交办事项的处理
	16. 参与主持店周会
	17. 参与店务例会
	18. 填制周报表
	19. 参与主持店月会
	20. 参与店务月会
	21. 单位内人员薪资计算
	22. 单位内人员升迁调薪申请呈报
	23. 协助执行原物料、设备盘点

服装店主管工作职责与流程

主管是店铺单个项目的负责人，是店长的助手，协助店长保证店铺的日常营业活动正常运行，领导员工努力达成公司制订的每月销售指标以及



能够为顾客提供优质、高效的服务，同时协助店铺员工不断学习、发展和成长，营造积极健康的店铺团队工作氛围和环境。服装店主管工作职责如流程如表 1-2 所示。

表1-2 服装店主管工作职责与流程

岗位	主管
直接上级	店长
直接下属	导购
素质要求	性格 1. 积极、开朗 2. 勤勉进取，有忍耐力 3. 胸襟广阔，有爱心
	能力 1. 有良好的销售技巧与表达能力 2. 拥有组织、协调能力 3. 灵活处理社会及人际关系 4. 拥有良好的应变能力 5. 敬业且拥有高度的责任心 6. 具有团队精神，对公司具有高度的忠心
	知识 1. 顾客消费心理变化的知识 2. 行业的变化及今后演变趋势的知识 3. 零售经营及管理的知识 4. 公司的历史、经营理念、组织架构 5. 熟悉所销售货品的面料、制作工艺、特性
	工作态度 1. 以身作则，树立良好的形象与诚信 2. 公平、公正，给予员工信任 3. 正视自身缺点，经常自我反省，及时改进 4. 以谦虚的态度学习新的知识





(续表)

本职工作	目标 贯彻执行店铺的具体工作，向店长直接汇报工作
	责任 1. 督促员工100%按照工作标准操作 2. 处理当班中的例行事务以及突发事件(重大事件要在第一时间通知店长并作记录) 3. 组织班前(后)会，进行当值人员的工作分配 4. 巡场并检查员工的仪容仪表、工作状态 5. 按照日清、周清工作要求安排员工完成清洁工作，保持场内的整洁 6. 按照操作要求完成交接的手续(收银、商品、人员、技术、设备、备品等) 7. 各种物料、可售品、备品的补货 8. 对员工的考勤、培训、考核等 9. 根据副店长的安排，完成一些店铺的行政事务 10. 对所管辖范围内的资产负有保管、盘存的责任
工作流程	到岗 1. 提前25分钟到岗 2. 首先看交接本，将一天的内容中重要的、马上要做的，以书面形式记在自己的日记本里，以方便跟手下员工口述 3. 上一班主管应将需注意的问题及要解决的事情一一口述给下一班主管，以方便其碰到类似的情况能妥善处理 4. 到休息室仔细观看通告栏内的通知和信息，及时了解店铺的运行情况以及公司的政策和意图
	开班会 1. 检查仪容仪表 2. 检查本班的考勤(是否有缺勤、迟到、请假) 3. 将前一天工作中的不足及较好的地方都一一分析给员工听 4. 将上级的指令宣布给手下员工听 5. 多讲一些平时会经常碰到的事 6. 分配工作(账台1人，发卡1人，其余按实际需要进行分配)



(续表)

工作流程	交班 1. 点货品(与上一班的主管一起点货品,柜台上的、账台里的、仓库里的,从一件到一箱,全部都用笔记录在交接本里) 2. 清点营业款(进办公室把上一班的营业额全部清点一遍,记在脑子里,在下一班上班前将钱放入保险箱时再清点一遍) 3. 检查安全通道的状况及消防器材,应保证通道中没有杂物堆放,确保通道畅通。场内的消防器材上不能堆放任何物品
	上班 1. 巡视账台、顾客非视区及与营运有关的场所,确保平稳、持续的营运气氛(包括店铺外围、灯箱、环境、背景灯、楼梯、服务内场、灯光、地面、墙面、空调休息区、账台、洗手间、储藏室、过道、楼梯、更衣室、机房、办公室) 2. 清洁问题需严格。员工休息室、顾客休息区、洗手间(放一张洗手间清洁跟踪表),每半小时检查一次。如总经理带客人来参观,需5分钟检查一次 3. 检查店铺流程(交接班时,看一下外场的灯光是否适应营业环境。天黑后,打开外面的霓虹灯、广告牌) 4. 管理计划安排(在外场安排合适的人选后,要随时注意人员的转换,在营运许可的情况下,安排人员出去作调查、用餐,千万要注意外场的人力资源问题) 5. 与供应商的联系(清点店内物品是否达到店铺最低库存量的警戒线,如果达到则马上打供应商的电话,与其联系各类商品的补充) 6. 统计损坏的设备,并及时报修 7. 时刻注意场内空气、温度状况和照明情况,本着节约用电的原则要及时开关空调及照明设备,对没有人的包间要尤为关注 8. 对新员工的带教、培训 9. 对账台的监督要加强,要叮嘱账台人员仔细开票结算,正确收钱、找零 10. 检查每位员工的工作情况,并与之谈话(如何改变员工的习惯,使之适应店铺的工作要求) 11. 做好考勤卡的统计工作(员工下班后打好考勤卡,当值经理应仔细查看其考勤状况,对于休息、忘打卡、重打卡等情况做好清楚的记录并署上自己的名字)





(续表)

工作流程	下班
	1. 参与技术交接(将当班时发生的技术情况与下一班主管说明，把本班次解决的问题，怎么解决的都向下一班次说明，对不能解决的情况也向下一班次说明，并请他们帮助)
	2. 协助外场工作人员的交接(外场人员的交接如有任何交接不清楚的问题，当值主管应快速到场解决，并在最短的时间内完成交接，让下一班正常工作)
	3. 当值经理间的交接(包括特别事件对下一班次值班经理的交代：需要对下一班交付的事件说明)

服装店导购岗位职责及工作流程

导购的目标是通过服务顾客实现好的销售业绩，因此做好自身的仪容仪表，掌握产品知识、销售的流程，轻松应对顾客的异议、投诉等是导购的重要工作职责，如表 1-3 所示。

表1-3 服装店导购岗位职责及工作流程表

岗位	导购员
直接上级	主管
直接下属	无
素质要求	1. 具有良好的商业销售相关知识 2. 诚实、无不良记录 3. 吃苦耐劳，有敬业精神 4. 个人的基本条件良好，如身高、体重、健康状况等



(续表)

本职工作	1. 销售职责。完成或超越完成个人月度/年度销售指标，促成店铺销售目标的达成，不断提高自身素质，充分利用公司提供的资源，根据零售计划，通过推介达成销售目标 2. 做好销售账台工作，按时、按质做好信息的反馈 3. 及时将市场信息和销售中出现的问题与困难反馈给店长及零售主管；及时将店铺的产品样板、宣传资料等的上架率和数量反馈给公司，以便及时得到补充 4. 充分了解所在地区的消费特性及竞争品牌的优劣势，抓住每一个销售机会，有效地扩大导购范围 5. 努力学习业务知识，提高导购技能 6. 做好清洁卫生工作，保持店内整齐、干净 7. 协助店长做好商品陈列工作 8. 做好每月、每日的盘点作业 9. 对店内物品要妥善保管，不得损失或遗失 10. 顾客抱怨与投诉的应对和汇报 11. 认真对待每次例会和培训，不得借故不参加或不重视 12. 做好每天的交接班作业 13. 遵守公司上下班有关管理制度，杜绝违纪现象 14. 注重个人形象，提高个人素质，突出公司及品牌形象
主要权利	对班长及店长的指令有投诉权和申辩权
直接责任	1. 销售 2. 理货 3. 清洁卫生 4. 交接班工作 5. 对顾客的服务质量负责 6. 对店内商品负责





(续表)

工作流程	营业前 1. 参加晨会。了解日销售目标、公司通知、新品推介等信息 2. 检查仪容仪表(工号、工作服、化妆) 3. 清洁环境卫生(收银台、更衣室、货场、休息室、吊顶、灯具、风幕机、空调、货仓、电路、灯光等) 4. 补货。层板上货品齐色齐码, 仓库有的货品货场必须有 5. 货品盘点
	营业中 1. 使用礼貌用语, 主动问候顾客并传达信息, 亲切问候同事 2. 热情的服务态度, 注意顾客, 不要不理顾客 3. 保持货品陈列的完整性、无污性、无损坏, 整齐摆放及保持价格牌、宣传品的完整 4. 熟练掌握货品的特性、卖点及搭配, 并向顾客推荐 5. 熟练掌握专业知识、销售技巧并进行附加推销 6. 保持环境整洁, 及时清理货区卫生(尼龙袋、纸屑) 7. 顾客购买时, 要与收银员作好交接工作, 注意工作程序 8. 注意公司进、退、调货的程序 9. 注意场内安全, 提高警惕, 防备小偷 10. 如有免费、优惠等服务, 需主动告知顾客
	淡场时 1. 收银员领头进行播音, 内外线结合, 活跃店堂气氛 2. 整理服饰, 打扫卫生 3. 补货
	旺场时 1. 不能因太忙而忽略客人 2. 及时补货 3. 员工及时补位 4. 控制失货率 5. 注意团队精神 6. 作好送客工作
	营业结束 1. 结束时与下一班作好交接工作 2. 清点及整理货品 3. 清洁货场 4. 班后会



服装店收银员岗位职责及流程

收银员的目标是敬业精神强，能以身作则，有工作热情，并指导和带动店铺同事的工作激情。严守商业秘密，工作过程中按收银工作流程进行操作，提升收银工作质量和效率。提供令顾客满意的服务，吸引他们再次光临，并成为店铺形象的窗口。具体要求如表 1-4 所示。

表1-4 服装店收银员岗位职责及流程表

岗位	收银员
直接上级	主管
直接下属	无
素质要求	1. 具有良好的个人道德品质 2. 诚实、无不良记录 3. 有良好的敬业精神 4. 有良好的财务敏感性
本职工作	1. 收银机及区域清洁工作 2. 备用金的领取和确认 3. 了解商品的分类编码及价格情况 4. 收银前要做好准备工作 5. 仪表端庄、礼貌待客 6. 收银及找零时要唱票 7. 热情、耐心地解答顾客的问题 8. 结清账款、填制清单
工作流程	营业前 1. 整理收银区 2. 检查购物袋是否需要补充 3. 准备好找零备用金 4. 检验收银机是否可以正常运行 5. 仪容仪表的自我检查 6. 了解是否有变价商品



(续表)

工作流程	营业中 1. 营业过程中应注意保持亲切的微笑、良好的精神状态，耐心解答顾客的疑问，不得有站姿不标准、态度恶劣等状况 2. 营业过程中不得与顾客私换零钱 3. 收银台抽屉除收银必需品外，不得放其他物品 4. 保持收银台及周围的环境卫生，并注意电脑的保养 5. 营业过程中，收银员不得私自进入管理系统核对现金及票据，如有需要须店长协助执行 6. 在营业中的任何时间段，收银人员不得私自在收银区清点现钞 7. 帮助顾客核对所选货品的数量，并礼貌告知顾客货品总值，不论金额大小都必须唱收唱付，在做促销活动期间，必须做好附加推销工作 8. 双手接衣款并与顾客核对，双手递交零钱和票据 9. 如需换算打折，必须由店长执行，做好记录 10. 保险密码只允许收银人员知道 11. 其他非收银人员不允许随意代收银，须由店长指派 12. 店长对收银工作进行不定时抽查、监督，收银员必须配合 13. 不得借岗位之便私自更改导购员工号，无销售工号的一律按店长工号输入 14. 收银优惠卡(包括现金卡等)必须附电脑小票，叫公司出纳带回，没有得到店长允许不得收取国企优惠卡(包括现金卡等) 15. 不得私自离开收银台 16. 严格按照收银人员的语气、语调标准进行操作，不得有任何诋毁顾客的语声、语调 17. 在专卖店开展赠送活动时，不经店长同意不得私自将礼品赠送给顾客 18. 收银员要配合店长开展店内广播的气氛营造工作，带动大家的销售激情
-------------	--



(续表)

工作流程	营业后
	1. 营业款应由收银人员和收银组长确认后, 由收银组长及其他保安人员陪同至银行交款, 并做好记录 2. 每日下班前要核对账目, 收入货款(现金、优惠券)必须与电脑出库单相符, 如有溢缺, 必须通知收银组长及店长做好记录, 溢缺额不得相互抵消 3. 过夜现金必须由收银组长及店长核准, 并负责锁进保险箱 4. 对账台内的电脑、音响等硬件设施做好维护和保养工作 5. 当日营业完毕后, 收银员应将自身当天的工作进行汇总(如收款、打折卡、票据、POS机转账金额等), 并对POS机进行日结账, 将收银区的卫生打扫干净, 清点收银区是否有被遗忘的货品, 是否有顾客遗忘的物品, 如有卖场的货品, 将其放回卖场, 并通知当区同事。如有顾客遗忘的物品, 将其交至保安室, 并联系顾客来领取, 且将此情况告知店长

职能组的工作内容

为了让店铺运作更顺畅, 店铺会设置不同的功能组别, 员工将根据自身的能力和特长去分担不同的工作, 这就形成了店铺里的工作组别。每个组别均有自己的主要职责任务。

各职能组虽然分工不同, 职责不同, 但是都以销售为目的, 所有工作都是为了销售。

在每个组别里均设置一名组长, 长期负责协助店长。各组组长可以分配自己组的员工一齐完成工作。组长是店长、主管的左右手。

服务组

- (1) 协助店长做好销售现场的服务工作;
- (2) 负责制订一系列的销售游戏以提升店铺人员的精神面貌;
- (3) 提供产品的款式特征, 在销售过程中不断提供恰当的推介方法;
- (4) 负责带动现场销售气氛, 不定时作适当的播音, 根据销售情况给同事打气;





服装店 管理工具箱

- (5) 根据现场气氛调整音乐播放;
- (6) 负责制订恰当的促销口语及观察现场的销售热点;
- (7) 协助店长做好客户投诉处理工作;
- (8) 负责提供市场同行的服务信息, 不定时反馈给店长与公司;
- (9) 在职能组会议时提交改善建议书或促销活动建议书。

陈列组

- (1) 负责长期协助店长做好店面视觉形象工作;
- (2) 负责在新货到达店面时, 协助店长做好货品的陈列展示, 突出主推款;
- (3) 根据店面库存情况做好畅销款、滞销款的陈列;
- (4) 负责做好橱窗布置及跟进工作;
- (5) 负责做好模特的搭配工作;
- (6) 负责做好 POP 陈列及跟进工作;
- (7) 负责淡场时带动同事整理现场货品;
- (8) 负责协助店长做好节假日店面布置工作;
- (9) 有权建议货品组补、退货;
- (10) 在职能组会议时提交陈列改善建议及提供同行陈列信息, 及时反馈至店长或公司。

货品组

- (1) 协助补货、退货、换货、接货、调货、借货、盘点等货品管理工作;
- (2) 负责提供建议补货单, 协助店长补货;
- (3) 提供店面销售前 20 大及后 10 大货品明细(数量、颜色、尺码);
- (4) 负责不断补足店面的货品;
- (5) 负责观察所有款式的销售情况, 并不定时反馈至店长;
- (6) 负责提供店面库存最多货品明细, 提供建议退货单, 协助退货事项;
- (7) 协助店长做好货品进出仓库登记工作;
- (8) 负责提供市场同行的货品信息, 不定时反馈至店长或公司;
- (9) 在职能组会议上提交货品改善建议书(款式、颜色、数量等)。



第二章

服装店开业前的筹备 管理工具

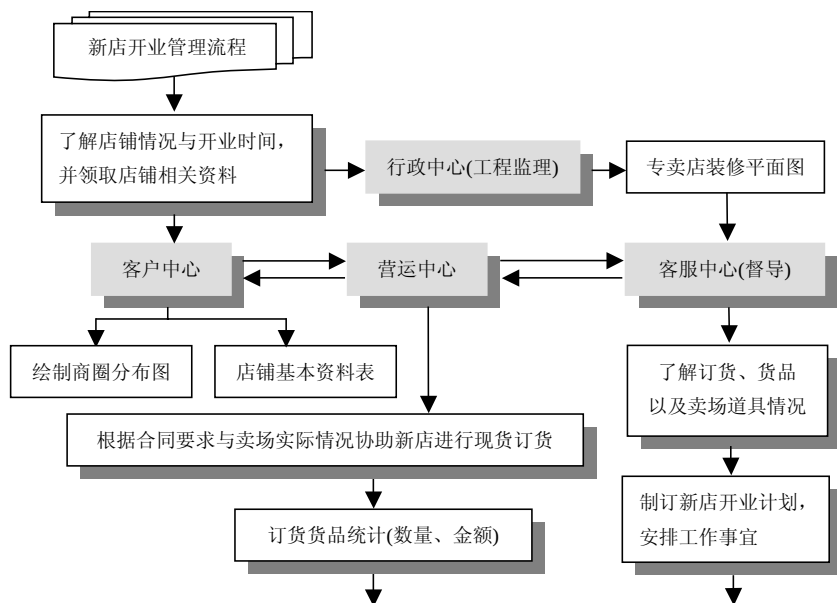
新店开业管理流程

新店开业的管理操作流程

开业前的筹备工作涉及很多部门的配合，细微繁琐，因此需要设计细致、全面的流程，将工作落实到部门、岗位，以免遗漏，详细流程如图 2-1 所示。



服装店 管理工具箱



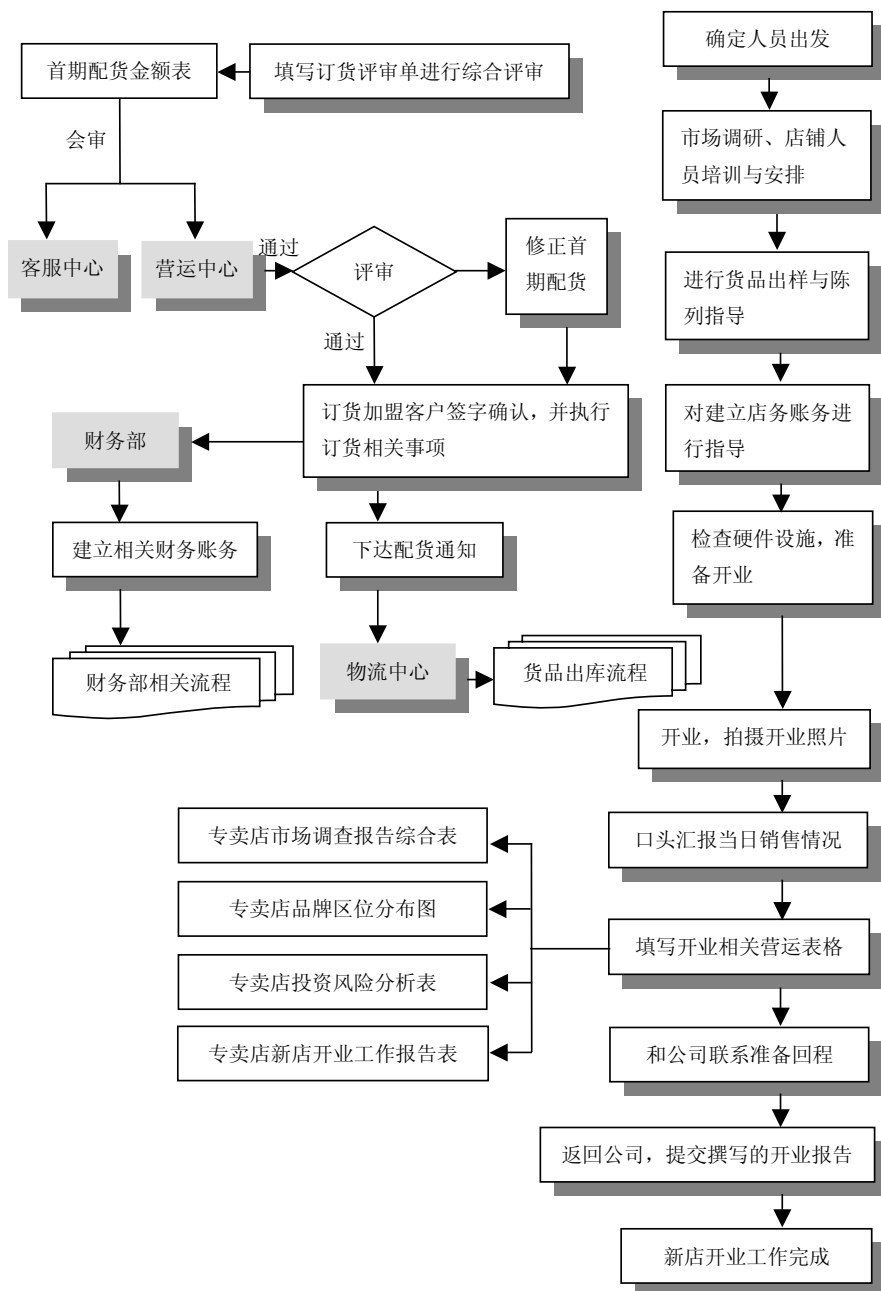


图 2-1 新店开业管理流程图



新店开业管理流程说明

(1) 新店开业，客服中心区域负责人了解所开店铺的具体情况(位置、面积、市场业态等等)，并向行政中心工程监理和客服中心区域负责人索取相关资料(道具卖场分布图、装修效果图、商圈分布图、店铺基本资料等等)。

(2) 跟营运中心横向联系，了解店铺的实际现货订货或铺货情况；由营运中心和客服中心对首期现货订货进行综合评审，评审通过或修正通过后，由营运中心向物流中心下达配货事项，财务部进行相关账务的跟进。

(3) 客服中心负责人安排督导在了解新店货品情况和卖场道具情况后，制订新店开业计划和前期工作准备事宜，并确定开业支援人员和具体出发时间。

(4) 填写备用金申请单据，并报总经理批准。

(5) 开业支援人员到达新店开业现场，对现场进行全面了解的同时，对店铺人员进行相关的店铺营运基础知识培训(货品知识、账务建立与规范、账务流程与传递、服务规范化、陈列出样基本要点等等)。

(6) 培训可以与货品陈列出样同步进行，并检查道具的合理性和相关事项，并根据卖场实际情况做适当调整。

(7) 开业期间拍摄开业照片，门头 2 张，正面、特写各 1 张；店铺地面 1 张；收银台 1 张；店员合影 1 张；形象背板 1 张；店貌全景 3 张，正面 1 张、左侧面 1 张、右侧面 1 张；店堂陈列情况 6~7 张；吊顶情况 1 张；竞争品牌店貌若干张(根据现场具体情况定)。

(8) 填写开业相关营运表格(专卖店市场调查报告综合表、专卖店品牌区位分布图、专卖店新店开业工作报告表、投资风险分析表)，并针对当日销售情况对营运部领导进行口头汇报。

(9) 与公司客服中心负责人取得联系，确定回程时间或其他安排事宜。

(10) 返回公司整理开业事项，提交撰写的开业报告，并提交填写的开业相关管理表格。

新店铺开业工作计划

服装企业在发展的过程中，每年都需要拓展新的店铺，新开店铺会面临着很多的工作，因此要设计表格，将需要开展的工作罗列，并标明工作



目标及需要配合的部门，以免遗漏工作，如表 2-1 所示。

表 2-1 新店开业工作计划表

店铺	序号	工作重点	计划工作目标	参与/配合部门
×× 新店	1	员工配置安排确定		人事部
	2	办理员工入职工作		
	3	(公司)新员工入职培训		
	4	开店活动		
	5	店铺文具的准备	物料清单 明细	零售部
	6	确定装修计划	跟进装修	
	7	装修期		
	8	商品物料购买		
	9	货品整理&配发		
	10	工服/工牌		
	11	开业礼品		
	12	VIP卡/会员手册		
	13	确定开店促销推广计划		
	14	新开店POP及推广的物料配置		
	15	电脑建档		电脑部
	16	电脑/电器产品的采购		
	17	电脑设施安装/培训		
	18	店铺电器配置/物料安排		行政部/零售部
	19	店铺备用金及开户存折		财务部
	20	店铺保险箱购买		
	21	店铺电话及上网报装登记/刷卡机申报		
	22	开业筹备/卫生整理/货品陈列		零售部/顾问公司

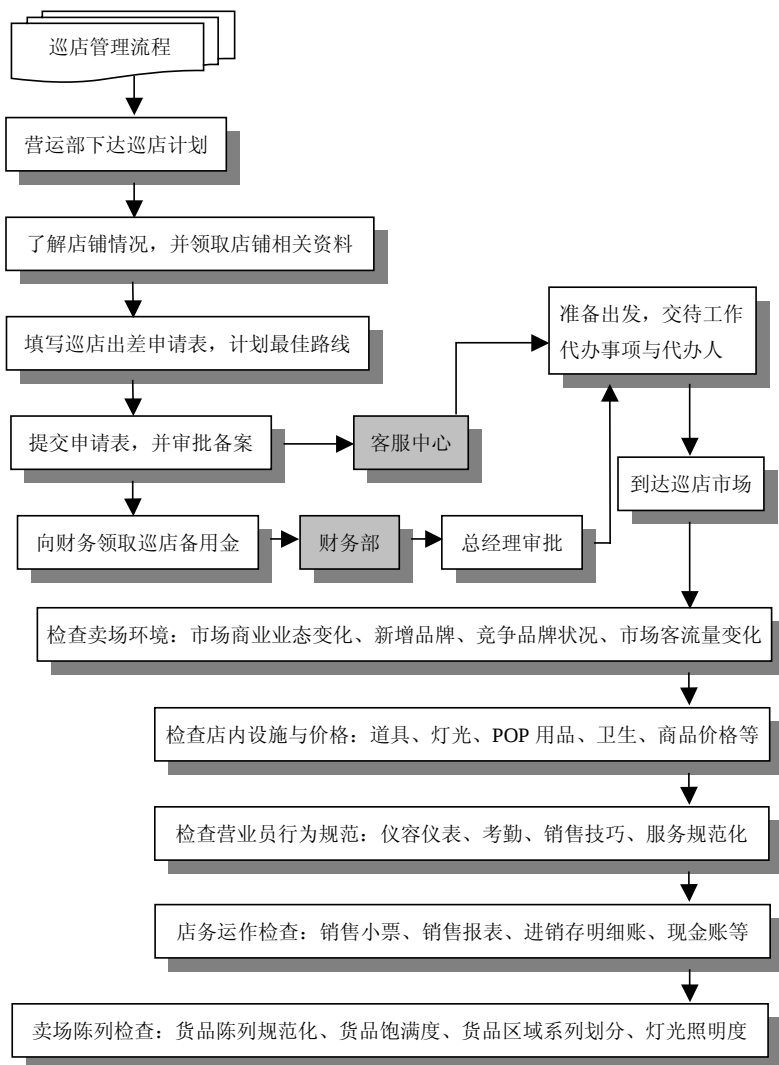




	23	新店开业		
--	----	------	--	--

巡店管理流程

新店开业时，总部要对新店的开业状况进行巡查，巡店人员要按照巡店管理流程开展工作，首先在巡店前要了解店铺相关资料、填写巡店出差申请、规划巡店路线、领取差旅费用并制订巡店的内容，对于店面的运营管理要重点从卖场环境、店内设施、员工行为规范、店务运作以及卖场陈列等方面进行巡查，具体流程如图 2-2 所示。



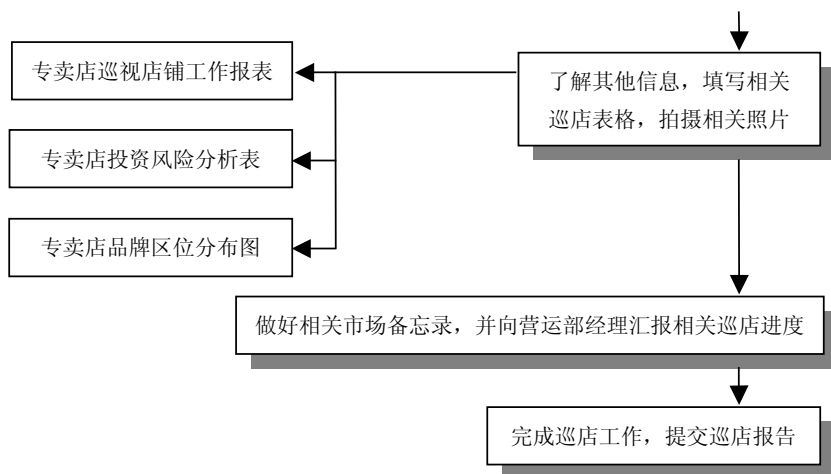


图 2-2 巡店管理流程图

巡店管理流程说明

- (1) 客服中心根据销售与市场反应情况，制订巡店计划和人员安排。
- (2) 巡店相关人员根据营运部相关资料了解巡店店铺情况，并领取巡店相关资料与表格。
- (3) 巡店相关人员填写巡店出差申请表，计划合理的最佳巡店路线和时间，并提交营运部备案，向财务领取巡店备用金并上交总经理审批。
- (4) 准备出发，交待工作代办事项与代办人员。
- (5) 到达巡店市场，根据巡店作业事项进行巡店。
- (6) 填写相关巡店表格，并拍摄巡店照片：门头 2 张，正面、特写各 1 张；店铺地面 1 张；收银台 1 张；店员合影 1 张；形象背板 1 张；店貌全景 3 张，正面 1 张、左侧面 1 张、右侧面 1 张；店堂陈列情况 6~7 张；吊顶情况 1 张；竞争品牌店貌若干张(根据现场具体情况定)与市场备忘录。
- (7) 巡店完毕提交巡店工作报告。



开店前后各项工作的管理流程

新开店是一项庞大的工程，前后涉及很多环节。事无巨细，我们需要在开店前的两个月就要开始准备工作，开店后的一个月还要做好跟踪工作。开店前后的各项管理工作见表 2-2 所示。

表 2-2 服装店新店开业前后的各项工作管理表

所属专卖店：

时间段	主要的工作事项	工作内容
开业前 两个月	新店开业的位置、面积及全年销售目标的确认	根据城市商圈确定目标
	如属于新加盟商，则要落实合同的签订及保证金的收取，并让新客户来公司培训	保证金_____万，客户培训的内容：绩效工资、人员管理、店铺运营、货品结构
	新店图纸的设计/确认；装修报价及装修备用款的预存及装修物料及形象物料的下单准备	协助人员：×××
	施工队的现场施工，装修物料及形象物料的发放及点收	
	店长及销售人员的招聘及培训(店铺管理/电脑操作/服务标准/货品FAB/陈列)	系统由信息部安装及对店铺人员进行使用培训；招聘信息由公司设计制作；店铺培训由督导人员负责
	货品的配货、发货和点收	由市场部确认首次上货金额，确认发货
	店铺的ABC分区及货品的分区陈列方式	根据平面图及货品结构做陈列的规划
	新店开业推广方案的制订及准备(包括货品/赠品/VIP/商场VIP/本区内其他店铺)	开业活动方案由品牌加盟部负责，在安装货架时同时与加盟商确认，道具礼品和货品一起发放
	新店开业第一个月内及头三天的销售目标及内部激励方式	
开业前 两天	由督导提醒新店开业的准确时间及赠送礼品	与装修货架和货品发放同时进行



服装店 管理工具箱

	通知区域内的VIP、会员以及商场客人新店开业的时间及推广活动	短信、电视字幕和DM单宣传页
	工程队施工部分的完工、退场及清洁，并验收装修	

(续表)

时间段	主要的工作事项	工作内容
开业前一天	货品进入卖场的陈列；电脑等硬件的安装	与上货陈列、培训、系统安装同步进行
	新店开业前的培训会议：货品/推广/头三天的销售目标/人员分工/人员的排班	公司督导人员协助进行
	提前到店铺做全面的检查	提前一两天到达店铺
开业当天	早上10:00开店前，向客人发布新店开业信息	
	第一天销售目标的执行	督导人员根据日目标分解的时段目标、人员目标、类别目标、连带率检查目标的执行情况
	特别关注开业推广活动的具体执行情况及客人的反映	
	特别关注店铺的货品组合与到店消费的客人是否相符(揣摩店铺的店型、店格)	每日作分析并提交报告给商品部和客户
	特别注意本区内VIP客户的到店情况及当天新开出的VIP情况	
	特别注意店铺销售人手是否足够及分工是否合理？特色服务标准上及执行上需熟练的部分	
	特别注意人流量大时店铺货品的防盗	



	第一天销售结束后的总结(货品/推广/电脑/人手/运作), 制订达成第二天销售目标的改善措施	
	协同客户一起, 与我公司的其他相关同事分析第一天的销售情况, 并制订提升销售的方案	

(续表)

时间段	主要的工作事项	工作内容
开业后两天	两天销售目标的执行	
	分析新开两天内的目标达成情况, 分析店铺要完成公司设定的全月目标的可能性及需改善的方面	
开业一个月后	总结新开店铺在第一个月目标达成及人手运作方面的情况, 分析店铺要完成全年的销售目标、需改善的工作计划	
	如属于有公司装修支持的店铺, 需在验收合格后做装修支持款项的支付	

增加新店开业的工具表单

服装行业终端规模以增加店铺数量来实现, 增加新店涉及选址、签约、开店统筹、投资预算等环节, 为了保证新店开业的顺利实施而不遗留问题, 操作事项可参照表 2-3 与表 2-4 所示。

表 2-3 开店日程安排表

时间表	加盟新店	总公司
签约	与总公司签约	1. 安排制作装修图纸 2. 公司电脑确认加盟店资料 3. 提供公司账户资料 4. 提供公司的电话/传真/公司、仓库地址





服装店 管理工具箱

出图纸	1. 接收图纸, 明确装修细节 2. 开始装修 3. 汇款到总公司(货品、物料的资金) 4. 提供收货及托运地址	1. 商讨装修的细节 2. 再次确认室内尺寸 3. 与加盟店商讨/落实: 备货日期; 店长人选; 开业广告(电视/报纸/传单)
-----	---	---

(续表)

时间表	客户	支援部
开业前 20天	1. 装修店铺 2. 购置开铺物料(电脑/收银台) 3. 决定店长人选并通知总公司, 预约店长培训课程	1. 订物料: 大招牌、灯箱、货架等 2. 电脑配置(做一套适合加盟店的前台系统) 3. 备货(准备衫板、提供现时库存, 并做一份齐色齐码的款式归类仓存准备) 4. 订陈列物料及推广物料 5. 安排店长培训(为期10天) 6. 安排SA培训日期 7. 确定货运公司
开业前 15天	1. 装修: 留意进度 2. 开始登招聘广告	1. 订货/执货/缺货翻单 2. 跟进陈列、电脑安装情况及物料 3. 跟进店长培训
开业前 10天	1. 招聘工作 2. 跟进装修	准备发货: 货/物料
开业前 4天	1. 装修最后阶段 2. 培训(两天) 3. 做广告(电视/报纸/传单) 4. 准备店铺内所需物料	1. 培训课程 2. 日常运作管理 3. 文件处理
开业前 2天	1. 装修完毕 2. 确认店铺所需物料齐备 3. 清洁货场 4. 收到货品及物料 5. 装货架	1. 负责开铺的同事到铺 2. 开铺准备工作: 装货架; 点货, 确认数量; 货场摆位; 陈列
开业	隆重开业	



表 2-4 新店开张物料准备清单

店名: _____ 开店日期: _____ 专卖店 _____ 专柜 _____

配件类		数量	准备情况	文具类		数量	准备情况
1	墙架			1	价钱表		
2	中岛A			2	打价机		
3	中岛B			3	打价纸		

(续表)

配件类		数量	准备情况	文具类		数量	准备情况
4	中岛C			4	账本		
5	POP			5	账页		
6	电脑连打印机			6	补货单		
7	打印纸			7	大日销表		
8	服装衣架			8	小日销表		
9	裤架			9	计算器		
10	大购物袋			10	软尺		
11	中购物袋			11	圆珠笔		
12	小购物袋			12	软皮本		
13	胶条			13	胶纸座		
14	CD机			14	透明胶纸		
15	CD			15	箱头笔		
16	鞋膜			16	介刀		
17	风筒			17	单插		
18	全身模特			18	订书机		
19	半身模特			19	订书针		
20	制服			20	打孔机		
				21	文件夹		
清洁用品		数量	准备情况	其他		数量	准备情况
1	地拖			1			





2	地拖筒			2			
3	扫把			3			
4	抹布			4			
5	洗洁精			5			
6	玻璃水			6			

加盟新店的开业规范

加盟新店铺开业操作流程

为规范公司加盟店新店开业前相关部门间工作衔接的流程，保证工作有效、有序地开展，特制订如表 2-5 所示的规定。

表 2-5 加盟新店铺开业操作流程表

操作程序	工作规范
开店计划 审批	由营销部报每季市场拓展计划至总裁处，初步确定每季开设新店数量。 目前公司基本上是采取客户上门的方式进行合作
签订客户 考察合同	客户向公司提出加盟申请后，公司市场拓展专员按客户加盟流程，在签订客户考察合同后，交纳考察保证金，由市场拓展专员考察，撰写新开店考察报告，并初步审定是否能开业，报各级审批，经总裁同意后方可确认同意成为加盟客户，市场拓展专员填写加盟店开业审批表，逐级审批后，报总裁处审批
办理加盟 合同	由市场拓展专员办理加盟合同，如是商场专柜，必须要求加盟商提供商场联营协议原件，方可开展相关工作
收取保证金	由市场拓展专员通知客户按公司规定打入保证金、首批货款，该货款到位方可操作
填写装修 申请	由市场拓展专员填写店铺装修申请表，交策划部设计图纸
设计装修 图纸、报价	策划部负责装修图纸的设计，设计完毕后，填写店面设计审批表，交总裁办审批。经总裁审批后，交总裁办预算员核价后，转交给工



	程部；同时，策划部需按促销管控方法来制订开业促销活动等相关事宜
签订装修合同并执行	如为公司装修则工程部寻找工程制作单位，经商议，经总裁确认后，签订装修合同和委托装修合同，公司派工艺指导进行现场指导 如为客户自行装修则工程部填写公司提供道具清单，公司派工艺指导进行现场指导，具体请参照店铺装修流程执行

(续表)

操作程序	工作规范
装修验收	如为公司装修，由工程部、商场、加盟商共同验收。按装修验收单格式进行验收，装潢公司凭此单进行结账。商场专柜(厅)以商场、加盟商、工程部共同验收为准；专卖店以工程部、加盟商共同验收为准 如是客户装修，则由公司工艺指导和策划部共同验收，是否按公司要求完全装修，装修的质量是否符合要求，如不符合公司要求，需整改后才能开业 市场拓展专员督促加盟商于开业前去当地电信局申请电话、宽带安装
备货	加盟管理科提前10天负责准备货品、服饰品、各类开店用品、工作服等物品，工作服按总部对工服的管理办法执行
策划并交接物品	策划部负责店铺内所有形象品的配置工作，并办理所有物品的入库工作，由营销中心的形象品保管员电脑入账，并开单出库，按新开店形象物品交接清单与加盟科交接，由加盟科发货给客户
员工培训	所有导购员必须由公司营运科在开业前10天进行培训
安装电脑操作系统及人员培训	信息中心必须在开业前安装完“电脑销售系统”，做好相关培训工作并负责后期系统数据正常工作的跟进
做好陈列	新店营业前，营运科必须和店长及店员一起搞好店内卫生和服装及服饰品的现场陈列工作
营业支持	营运科在新店营业时，在当地现场指导和再培训3天，直至该店完全正规化运作、业绩稳定为止
各类附表	加盟店开业审批表(表2-6) 加盟店铺装修申请表(表2-7)





服装店 管理工具箱

	加盟店面设计审批表(表2-8) 加盟店装修验收单(表2-9) 加盟店形象物品交接单(表2-10)				
备注					
负责人		直接领导		所属部门	
编制人		审核人		批准人	
编制日期		审核日期		批准日期	

加盟店开业审批表

加盟店开业前需要向总部进行申请，经过营销总监和总裁的签字同意后方可开始运作，申请的具体内容见表 2-6 所示。

表 2-6 加盟店开业审批表

填表人：

日期：

店铺名称		联系人	
详细地址		联系电话	
面 积		准备开业时间	
性 质		合约期限	
每月租金		保证金	
管理费		商场扣点	
平面图			
市场运营科		营销总监签字	
总裁签批意见			



加盟店铺装修申请表

加盟店的装修需要符合总部对零售店形象的统一要求，要填写加盟店装修申请表，尤其是平面规划的要求要征得总部的签字认可，申请表的内容见表 2-7。

表 2-7 加盟店铺装修申请表

填表人：

日期：

店铺		客户姓名	
店铺属性	☐ 专卖店 ☐ 专厅 ☐ 中岛	联系电话	
店铺地址			
面积		预计装修时间	

(续表)

预计开业时间		要求设计稿 确定时间	
平面图			
特别说明			

加盟店店面设计审批表

加盟店的平面设计要合理，并且以最大化地留住顾客为目的，同时也要符合总部的要求，向总部申请时，要列明平面设计的具体参数，详细内容见表 2-8。

表 2-8 加盟店店面设计审批表

填表人：

日期：

店面地址		客户姓名	
店面属性	☐ 专卖店 ☐ 专厅 ☐ 中岛	联系电话	



面 积		预计装修时间	
预计装修期		预计开业时间	
要求设计稿 上交时间		实际完成时间	

设计技术参数

边货架	个	总米数		可挂货(春秋装5cm, 夏装4cm, 冬装7cm)	
点挂	个	单个点挂数		可挂货	
中岛	个	总米数		可挂货	
模特	个				
合计挂货量		实用面积		挂货率	

(续表)

试衣间		实用面积			
仓库面积		仓库货架 总米数		间隔(2.5cm) 可挂货数	
总容量	件				
设计人员			主管审核		

总经理审核意见:

加盟店装修验收单

加盟店装修验收是店铺装修的最后一步工作，此时要检查各个部位装修是否到位，找出问题及时修复，验收内容可依据表 2-9 进行。

表 2-9 加盟店装修验收单

填表人:

日期:



专卖店名称		性质	☐ 自营 ☐ 联营 ☐ 托管
详细地址		面积	
负责人		电话	
装潢总价			

时间进度考核

预计装修 完成时间		实际装潢 时间	
有无延时	1.是；2.按进度完成	延误处理 意见	

完整性验收

所有装潢物品内容是否都已到位	1.全部到位；2.缺少部分()
----------------	------------------

(续表)

是否完全按装修图纸及 说明书装修	1.完全；2.擅自改动部分()
材质运用是否与要求相同	

质量验收

验收结果是否合格

工程部 确认签字		加盟商 确认签字		商场负责人 确认签字	
装潢公司 确认签字					





加盟新店开张前的准备事项

加盟商开新店前，需要做周密的准备，例如准备企划用品、员工培训资料、固定资产、陈列布置用品、财务用品、人事后勤等，各板块的详细资料见表 2-10。

表 2-10 加盟店形象物品交接单

企划用品	1. 广告旗、海报、宣传单、产品宣传册 2. 音乐CD、宣传CD、VCD 3. 开张时要发布的消息稿 4. 产品标签 5. 购销指南、店铺区域地图/分类地图/水牌 6. 业务用袋、名片、仓库地图
培训资料	1. 岗位手册 2. 其他资料手册
(续表)	
固定资产	1. 办公设备：电脑、传真机、电话、卡钟、收银机、风筒、打单机等 2. 文具用品：圆珠笔、钢笔、铅笔、红笔、墨水、橡皮擦、笔筒、胶水、封箱带、透明带、双面胶带、海绵胶、白板、白板笔及墨水、回形针、大头针、大头针盒、订书机、订书钉、图钉、起钉器、介纸刀、剪刀、卷尺、长直尺、三角尺、涂改液、纸筒、卷纸、复写纸、计算器、文件袋、电源插座、收银卷纸、传真卷纸 3. 各类常用表格 4. 清洁用品及工具：灰油铲、洗洁精、钢丝刷、垃圾铲、垃圾桶、刀片、扫帚、拖把、抹布等
布置陈列	1. 橱窗、样板间布置及店内景装饰物，如：挂画、花草、其他小饰物、配套饰物等 2. 样板及展架、展示用器材



财务	1. 营业执照 2. 税务登记 3. 发票、购货凭证 4. 账簿、销货账、分录账等各类单据：清单、订单、退单、购进单、销售日报表、收款卡等 5. 备用金 6. 零钱 7. 费用分目准则、店铺财务处理准则 8. 损益表、盘点表 9. 各类印章：现金收讫、支票收讫、作废、已发货、已传真、门市印章
人事后勤	1. 考勤卡、人事资料卡 2. 业绩奖金计算办法

新店形象物品交接单

新店开张需要一系列的形象宣传、推广及展示物品，这都需要总部统一派送，以免遗漏，逐个填写到交接单中，见表 2-11。

表 2-11 新店形象物品交接单

填表人：

日期：

附件名称	品牌/规格	数量	单位	单价	金额	备注



策划部签字		加盟科 签 字			加盟商 签 字	

服装店商圈调查

服装店市场定位方法

只有进行市场定位后，专卖店的开店作业才可能顺利地进入下一步分析与运作，即选址与其他筹办事宜。这里的定位除了指专卖店的角色定位之外，还包括商品定位。

1. 服装市场细分

服装店在进行准确的市场定位之前必须对市场进行细分，也就是按收入、年龄等原则进行细分，专卖店的市场细分程度可以很小。要使市场细分更为有效，通常应遵循如表 2-12 所示的几项原则。

表 2-12 市场细分原则

原则	实施方法
易衡量	细分出来的市场不仅范围比较明确，而且能大致判断该市场的大小
保证足够利润	在进行市场细分时，必须考虑细分市场上顾客的数量，他们的购买



	能力和商品使用频率
可进入	指细分市场应没有垄断性的竞争者，从而使得企业活动能够到达市场
可行动	细分出来的几个市场对企业营销策略的任何变动都能作出差异性的反应

在对市场进行细分后，还要依据细分市场的市场潜力和竞争环境对其进行评估，以选定最终进入的市场。市场潜力主要包括如下 3 个方面。

(1) 市场规模。对特许专卖店来说，市场规模指的是专卖店从目标市场所获得的销售额。销售额是由该市场顾客数量和购买力水平决定的。

(2) 发展潜力。一个小规模的细分市场，如果有发展潜力，也是具有吸引力的，成长中的市场是极具魅力的。而那些现在看来获利较多，好像极有诱惑力的市场很可能处于衰退中，因此看一个市场要看前景而不仅仅是现在。

(3) 服务成本。因为不同市场中的购买期望值不同，为不同的细分市场服务，成本也就不同。市场的服务成本必须与该市场的购买水平相协调，以保证专卖店有一定的利润。

2. 服装消费行为分析

分析消费者行为，其主要目的是为发掘主要消费群，掌握其消费趋势，确定目标市场。

“5W1H”是在消费行为分析中经常运用的一种方法，如表 2-13 所示。

表 2-13 5W1H 消费行为分析

5W1H	含义	市场分析
What	消费者至市场购买何物	进而规划产品
Why	消费者购买的理由	进而了解消费动机
Who	消费者扮演何种角色	了解谁是决策者、购买者、使用者
When	消费者何时购买	了解高峰或低峰时段以及淡季、旺季
Where	消费者到哪里购买	了解消费地点
How	消费者如何购买	了解消费者个性、社会阶层属性、产品特色等购买模式



服装店市场评估方法

运用市场调研所得的各项资料，作为市场评估的依据，进行市场性评估和销售量评估。

1. 市场性评估

消费结构的改变对于市场影响极大，根据其变化，可以决定店铺的市场方向，如表 2-14 所示。

表 2-14 商铺市场性评估表

市场影响因素	评估细则
市场量的大小	投入此商圈时，须先了解商圈中该商品或该业态商店的饱和程度，了解市场后，再衡量竞争店数、商品及营业状况，决定切入市场与否，如切入市场要以何种方式切入？是领导品牌还是追随品牌？
市场需求情形	1. 评估该商圈的现有及潜在消费群的消费形态 2. 有哪些因素会使市场需求产生变化 3. 该商圈现有及未来的需求变化 4. 社会整体经济环境对市场需求的影晌
市场占有率	1. 该商圈各竞争店的市场占有率 2. 该商圈竞争店的消费群比例分析 3. 按各区“市场占有率”的情况制定市场营销策略

2. 销售量评估

在做商铺市场性评估的同时，还应做销售量的评估，以便了解该店进驻商圈的成功几率，如表 2-15 所示。

表 2-15 销售量评估表

市场销售因素	评估细则
--------	------



市场销售量评估因素	1. 环境：不可控制因素 2. 季节性 3. 商品本身 4. 商店性质 5. 当局措施 6. 业界竞争 7. 其他
销售量评估指标	1. 消费群：年龄、教育程度、性别、职业、收入所得等 2. 生活形态：该商圈属性，商圈内家庭生活形态、家庭成员、家庭总数等 3. 消费形态：居民收入水平、物价、就业就学人口经常性支出与非经常性支出的消费比例、都市化程度
预测销售量方法	1. 从样本调查推测：以家庭、个人、消费频率、消费金额及商圈的家庭数、消费群来预测总销售量，再就市场占有率预估商店的销售额 $\text{预测销售额} = \text{消费支出比率} \times \text{可支配收入} \times \text{人口数或家庭数}$ 2. 从消费群的消费能力推估

3. 营业额预测

商圈范围一经界定，就有可能对新开服装店的营业额作出推测，以便为财务预算提供数据。营业额测算步骤与方法如下。

(1) 测算商圈内零售总额

以商圈内每一家庭平均消费支出，乘以商圈内家庭总户数，再加减商圈内购买力的流入与流出量，即可推出商圈内可能达到的零售总额。其计算公式为：

$$\text{商圈内零售总额} = \text{商圈内家庭平均支出额} \times \text{商圈内家庭总户数} \pm \text{购买力流入(出)量}$$

(2) 测算商圈内同类型商店总营业额

以圈内所有业态、业种类型相同的商店所占有的市场销售份额，乘以商圈内零售总额，即可得出同类型商店可能实现的营业额。其计算公式为：





服装店 管理工具箱

商圈内同类型商店营业额=商圈内同类型商店市场份额×商圈内零售总额

这一指标反映着同类型商店与其他形式的商店的竞争抗衡能力。在估算本店的市场份额时，应仔细分析本店在此商圈内的发展潜力如何，看此商圈是否达到饱和状态。如果已进入饱和状态，说明商圈内商店密度过大，开设新店很难吸引足够的顾客流量。

(3) 测算拟开设的新专卖店的营业额

以拟开设的新店营业面积占商圈内同类型商店总面积的比率，乘以商圈内同类型商店的营业总额。其公式为：

拟开设分店的营业额=拟开设新店的营业面积/(拟开设新店营业面积+商圈内同类型商店总营业面积)×商圈内同类型商店营业总额

实际运用这一公式时，还须乘以新店的竞争力系数，因为即使营业面积相同，也会因商品价格、服务、环境等的差异而造成竞争能力的不同。除此之外，还应对竞争对手开业带来营业额变动及今后有无扩建计划等进行调查，以便推算新店今后几年的营业额增长速度。

总之，上述营业额的测算方法可谓简单易行，但也抽象了许多影响因素，所以在实际测算时，需要收集大量相关数据作为参考依据。

(4) 服装店商圈调查的基本程序

商圈调查应该按照一定的程序进行，具体步骤如表 2-16 所示。

表 2-16 服装店商圈调查表

市场调查要素	调查细则
商圈人口数、职业、年龄层调查	人口数的调查是相当重要的，它可大致估计商圈是否有该店立足的基本客数。例如人口数为10万人的A商圈，其有效消费人口比例约占4/5，则A商圈基本上有8万名有效消费人口

(续表)

市场调查要素	调查细则
--------	------



商圈消费习性、生活习惯调查	通过消费习性及生活习惯的调查，可得知某一形态的商业行为现有市场量的大小。如上例，对A商圈的调查结果是，约为60%的人口愿意在本商圈内购物，其平均每人每月用于服装方面的开支为500元，则A商圈在服装消费方面每月基本上约为2 400万元的市场量
流动人口调查	店铺的地理位置、流动人口的多少，直接影响该店经营的成功与否。不同时段的流动人口调查乘以入店率，可推算客数，并可粗估每日营业额。例如：B商店所处地段每小时流动人潮为500人，其入店率平均为5%(不同年龄层有不同的入店率)，客单价平均为80元，则可粗估B商店每小时营业额为 $500 \times 5\% \times 80 = 2\,000$ 元，每日营业额粗估 $2\,000 \times 14$ (营业时间8:00~22:00)=28 000元。
商圈利基点设施调查	商圈内百货公司、学校、工厂、车站、公园、企业大楼等，对于招徕流动人口、增加商店来客数都有显著作用。不同营业形态的店有不同的利基设施
竞争店调查	对同一商圈内同业态竞争店的调查，如其产品线、价格线、经营方向、来客数、客单价等资料，掌握得越多越详细，就越有利于己方制订竞争对策
商圈未来发展性调查	如商圈人口增加，学校、公园、车站的设立，道路拓宽改造，百货公司、大型超市、住宅楼群的兴建计划等

服装店店址的类型及评估

1. 店址类型

店址类型可以从地理位置、竞争等不同角度予以区分。

(1) 按地理位置分类

专卖店址可分为商业中心型、准商业中心型、郊外型 and 居民小区型四类，如表 2-17 所示。

表 2-17 地理位置分类表

商圈类型	商圈特点
------	------



商业中心型店址	位于全市性的繁华商业区，这里各类商业、娱乐、服务设施林立，人流、车流密度最大，相应的店址的辐射力强，商圈范围也比较广泛。此类店址适合于各类连锁特许专卖店的开设
准商业中心型店址	位于地区性商业中心，有重要的交通干线相联结，顾客流量较全市性商业中心少，尤其是流动顾客数量很少。此类店址适合于开设食品、日用商品等类型的特许专卖店
郊外型店址	随着城市人口的外迁而设立的店址，其顾客少但固定，经营成本最低
居民小区型店址	位于大型居民集中居住小区内，为小区生活配套设施。此店址最适用于食品、日用生活品等连锁商店的经营

(2) 从竞争的角度分类

从竞争的角度，店址又可分为竞争型和孤立型两类，如表 2-18 所示。

表 2-18 竞争程度分类表

店址类型	店址特点
竞争型店址	指同一商圈内有竞争对手存在。竞争对手有两类：一是同类连锁商店，来自这类对手的竞争压力可谓最大；二是与本店经营范围有交叉或重叠的店铺
孤立型店址	正好与竞争型店址相对，商圈内没有上述两类竞争对手存在

以上各类型店址各有利弊，如租金低的地段客流少，而客流多的地段房租价格又极其昂贵；竞争对手少的地段往往缺乏商业吸引力，而商业吸引力大的地段又总是拥挤着众多的竞争者，觅得合适的店址非常困难。因此，选择店址离不开对店址的综合评估。

2. 店址评估

备选店址一旦确定，就需着手进行评估。选址与评估工作都是由总部统一计划和实施的。评估应该具体，首先是要确定评估项目，其次是进行量化评估，最后作出相关分析并选定店址。

(1) 评估项目

评估项目应视特许发展战略而定，主要包括：



① 来往行人。

② 公共交通设施与路况。路况指路面的宽度、交通拥挤程度以及有无交通管制等，它不仅与客流有关，也与商店上货速度有直接关系。

③ 停车场面积。规模较大的专卖店必须有专用汽车停车场，面积较小的专卖店可以不设专用停车场，但必须有自行车、三轮车停车场地。

④ 店铺结构。

⑤ 店铺能见度。

⑥ 坐落位置。位置概念一是指距离市中心的远近；二是指距离居民区或交通干线的远近；三是指坐落于某一地段的具体位置，如拐角、中心、十字路口等。位置与地租增减、客流密度等密切相关。

⑦ 面积大小及建筑结构、形状。

⑧ 有无城建规划限制。如有无良好的水电、下水道、暖气等条件；是否位于规划红线之外；有无绿地限制；能否加盖临时建筑等。

⑨ 房地产价格与利用方式、利用期限。这是所有项目中最重要的一项。利用方式大致有四种：一是租房；二是买房；三是买房地产；四是买地盖房。此外，还可通过联营、合作搞房地产、兼并等方式进行。因此，是否要拥有产权这一问题就变得非常突出。拥有产权，一次性投入大，但不会受租用期限和房地产涨价的限制，不用担心契约到期后不能续签可能造成的停业或迁址，还可享受房地产增值带来的利益。房地产价格对销售价格、投资回收期影响直接，而付款方式也会对实际价格产生影响，这些因素均应作具体的定量测算。

⑩ 搬迁补偿费。

⑪ 水电增容费。

对上述各项目应视其重要程度，运用加权平均的统计方法，按全部候选店址的得分排出顺序，作为决策依据。

对于排位在前的店址，还须作进一步的相关分析。分析内容主要有：

① 销售前景分析；

② 竞争地位分析；

③ 吸引力分析；

④ 与其他类型商店的组合与相容能力分析。

在作上述评估和相关分析后，就可对店址作出最后的取舍。

(2) 了解租赁细节





一些财力雄厚的经营者会将他中意的店铺买下来，进行改造和装修之后作为长期经营的据点。一个典型的例子就是麦当劳，它曾称自己的主业不是做汉堡包而是做房地产。但大多数经营者为了集中有限的资源用于更快地推进特许事业发展，还是选择了租店而不是买店。

选好了营业地点之后，下一步就是与产权所有人讨论租赁面积以及租赁价格问题。

经营者既不希望这里的面积太小使自己的经营显得很局促，也不希望有多余的空间不能充分利用，那么这里有合适的经营场所吗？店铺所选择的地点和面积不同，每平方米的价位是不一样的。通常情况下，面积越大，每平方米的相对价位越低。但特许人一定要清楚，尽管每平方米的价位要低一些，但面积大时维护和管理费用均要高一些。因此，选择营业面积时还是要根据自己的需要而定。

这里的成本一般包括表 2-19 所示的几部分。

表 2-19 店铺成本费用表

店铺成本类型	成本细项	
基本租金	通常是指每平方米每月的租金价格。应当多与周围其他承租者的价格作比较，如 承租面积：400平方米 年总租金：96万元 基本租金：200元/平方米	
公共场所维护费	包含项目	诸如清扫积雪、停车场维护、治安维护、公共区域设施建设和维护、照明等费用。这些费用通常会按照面积来进行分摊
	分摊方式	1. 按可租用面积分摊。其分摊系数为样板店所租用的面积与此购物中心可供租用的总面积之比 2. 按已租用面积分摊。其分摊系数为样板店所租用的面积与此购物中心已租用的面积之比。使用按已租用面积分摊费用的方式是有利于出租人的。这种计算方式意味着那些已不再营业或未租出的摊位的费用也要分摊到样板店的头上。所以经营者应当注意选择按可租用面积分摊费用的方式



服装店员工招聘规范

员工选择的标准

对于服装店，员工招聘是一项重要的工作，很多服装店为了降低人力成本，往往临时找一些人来填补缺额，这些人没有受过系统的培训，是导致员工业务能力不高的一个原因。

要恰当地选择员工，服装店必须确定选择标准，一旦确定了选择标准，就可以鉴别应聘者的素质。我们可以从以下几个方面来鉴别应聘者，从中挑选适合的人员。

1. 性别、年龄标准

在鉴别、挑选员工的过程中，对申请人的性别、年龄的考虑是相当重要的。而不同的行业，对员工的性别、年龄的要求是不相同的。比如，音像商店的主要供应对象为一二十岁的青少年，必须选用 30 岁以下的员工，因为他们更容易与一二十岁的青少年沟通，获得他们的信任，而且容易掌握他们消费需求的变化。高级女性时装商店的主要供应对象是 18~30 岁的、有职业的和上层社会的女性，所以，要求员工具有一定的素养和气质，并能了解时代的最新潮流。对上述这些要求，所有零售店都是无例外的，对于特许专卖店来说更是如此，专卖店可以根据本身的业务经营需要从应聘人员中予以筛选。

2. 个性标准

一个人的个性也在一定程度上反映了他的潜在能力。特许专卖店多倾向于选用那些开朗、自信、待人友好，又比较稳健、精力充沛的人作为其员工。这些个人的品质，可以通过招聘人与求职者的交谈，或有关个人的个性的记载材料来了解。

3. 知识和技能

特许专卖店的许多商品及服务在技术上是有一定要求的，这就要求员工具有一定的文化水平，能快速掌握商品的技术知识，这样面对顾客技术方面的询问和要求才能游刃有余。





4. 经历标准

考察员工业务能力的最可靠的依据之一，是他以前的工作经历，特别是从事销售工作的经历。因为在服务行业，经验和积累是决定一个人业务能力强弱很重要的因素。当然，这不是绝对的。有许多求职者都是年轻人，他们在此以前没有任何重要的工作经历。对这些申请人，可以根据他们个人的特点以及显露出的雄心、干劲和职业道德来作出评价。

人员招聘细则

导购、店长的行为会对顾客产生极大的影响，因此，在选择这些员工时，不能像招聘普通员工那样只看重经验和技能，除此之外还应考察其态度、资质和个性等。一般的招聘方法不适用于这些前线员工，因为在这些招聘过程中，招聘人员常常是以他们的直觉和应聘者的书面材料来决定，而经调查，60%的简历中有不真实资料，大多数推荐信只提供正面的意见。面试也不是一种可靠的方法，招聘人员面试时，一般只能通过外表以及在面试中的表现对应聘者有一个大致的了解。这就足以说明，选择特许专卖店员工，需要更科学、更合理的方法。

1. 用人政策

不同企业的人力来源及招募任用，会受不同用人政策的影响，甚至因用人政策不同而形成不同的企业文化。

(1) 基本条件：包括工作时段、学历要求、科系限制、年龄、语文能力及工作专长等，可依不同职位制订。如商场的柜台人员或服务人员，对于仪容及应对技巧应特别要求；收银人员的数字观念应清晰；电脑操作人员应具备基本的电脑操作技巧等。不过在门市店人力部分，经常会因为人力来源的不易而逐渐放宽要求条件。

(2) 法令规定：法令规定应给予的劳动保障，如劳动保险、最低基本工资等，或担任该工作须具备的国家认证资格的要求，如驾驶执照、技师执照、药剂师执照等，此部分如果是该职位的必备条件，则不应该放宽条件，尽管因此可能造成招募不易。

(3) 其他要求：如希望任用具有工作经验者或以新人为主；人格特质是



强调具有创意、勇于挑战，还是勤奋负责、服从性高。此部分的要求，一般公司多未诉诸文字，且随着不同的企业文化而有所不同，却常是企业决定录用与否的潜在因素。

2. 人力来源

- (1) 正职人员：以应届毕业生、失业人员、转工人员、调动人员为主要来源。
- (2) 兼职人员：以在校学生、上班族兼职人员、家庭主妇为主。

3. 招募工具

服装店经营的最大效益就是资源可以共用，尤其在招募工具的运用部分，通过总部的统合运用，可使效益发挥最大，也可根据单店需要进行个别招募，使招募工具的运用更具弹性。

(1) 媒体广告：以报纸、杂志、车厢媒体广告、有线电视媒体广告、公司统一广告或购物袋广告等为主，涵盖层面较广，适合各店联合招募资源共享，只是费用支出较大，一般以报纸刊登效果较佳。

(2) 店头海报：门店橱窗张贴招募广告，可以起到立竿见影的效果，适合单店招募并且费用最节省，但招募层面较不广泛。

(3) 夹报传单：采取夹报或商场柜台置放招募传单方式，可针对特定区域或人员招募，适合单店或在共同区域内的专卖店使用。

4. 招募方式列举

(1) 店内招募：通过店头海报、夹报传单或直接游说门市内适合的顾客成为招募对象。此方式所招募的对象一般以兼职人员及专卖店的基层人员为主。

(2) 员工介绍：通过公司同仁介绍并配合介绍奖金的提供。此方式所招募对象一般稳定性较高。

(3) 校内招聘：每年学生毕业期间，选择相关学校或相关专业进行校园征才，活动方式可搭配公司参观、学校说明会、演讲等形态。此方式所招募人员可解决门市运作所需的大量人员。

(4) 下岗人员：针对下岗人员进行筛选，挑选工作表现良好的员工。此方式所招募的员工，因熟悉作业，成熟度较佳，可立即工作。

(5) 广告刊登：通过各种媒体刊登招募广告。此方式运用最为普遍，但须花费较多时间，且较为被动。





服装店 管理工具箱

(6) 就业服务站及辅导机构：人才专刊刊出求才信息，但时效性较慢。

(7) 建教合作：与学校采取建教或实习合作方式，可提供稳定的人力来源，并可于毕业后转换为正式员工，一般在合作期间可提供奖助学金或补助学杂费用，以增加吸引力。

(8) 其他方式：通过人才中介公司，这种方式一般较适合招聘主管或专业人才。由于基层人员流动率较高，采用此种方式不符合成本要求。

5. 店铺人手数量

店铺足够的人手可实现销售分区，保证完美的服务质量，妥善处理各种突发事件。一般店内每 15 平方米内要有一个导购员，也就是说，每间店铺专业人手数量要等于或大于店铺面积除以 15 平方米/人，但每个服装店可根据当地特色、区域人流量、节假日等实际情况增加或略减人手。

