

---

# 筹建手册

(2010 年版)

万千百货股份有限公司

---

# 目 录

前 言 .....	1
第一章 万千百货组织架构及职责简介 .....	2
I 股份公司组织架构图 .....	2
II 各地公司组织架构图 .....	3
III 各地公司部门、岗位设置及人员编制 .....	3
第二章 新店筹建工作计划 .....	7
第三章 筹建店工作计划及工作指引 .....	11
I 新店筹备启动期——开业前 360 天~270 天 .....	11
一、公司核名与注册 .....	11
二、招聘及团队组建 .....	13
三、预算对接与分解 .....	14
四、临时办公地点落实、装修、入驻 .....	16
五、项目单位信息对接 .....	17
六、市场调研 .....	19
七、培训及团队建设 .....	23
八、财务体系搭建 .....	23
II 新店筹备初期——开业前 270 天~180 天 .....	24
九、定位研讨及确定 .....	25
十、卖场深入规划 .....	27
十一、企划工作的启动和对接 .....	29
十二、编制招商计划 .....	30
十三、招商团队分工 .....	31
十四、招商培训和启动 .....	32
III 新店筹备中期——开业前 180 天~60 天 .....	34
十五、证照办理及变更 .....	35
十六、乙装工程跟进 .....	36
十七、品牌谈判推进 .....	37
十八、管理人员招聘 .....	38
十九、市场推广启动、企划合作伙伴招募 .....	39
二十、招商大会 .....	40
二十一、丙装标准确认 .....	41
二十二、功能区装修方案确认与跟进 .....	42
二十三、标准合同文本确认经营管理各项标准确认 .....	43
二十四、合同意向梳理 .....	44
二十五、签约标准确定（经营目标初步确认） .....	44
二十六、合同签署 .....	44
二十七、专柜设计基础图纸绘制 .....	45
二十八、信息系统搭建 .....	46
二十九、团队文化建设 .....	46
三十、新办公区规划 .....	47
三十一、乙装跟进及物业接收标准确认 .....	48

---

三十二、社会公关.....	49
三十三、机电设备接收准备 .....	50
三十四、店招、导视的跟进确认.....	50
三十五、储值卡销售准备.....	51
三十六、联盟商户开发 .....	52
三十七、VIP开发准备 .....	53
三十八、安防系统搭建 .....	54
三十九、图纸回收审核 .....	55
四十、万千百货新店开业品质管理相关工作的筹备工作 .....	56
IV 新店筹备后期——开业前 60 天~开业后 45 天 .....	57
四十一、营运体系准备 .....	58
四十二、供应商进场 .....	59
四十三、现场管理.....	60
四十四、装修推进 .....	60
四十五、VIP顾客的初期维护和预约 .....	61
四十六、卖场美陈招标 .....	62
四十七、导购招聘计划编制 .....	63
四十八、功能室确认（食堂、仓库……） .....	64
四十九、办公室搬迁及场地交接.....	64
五十、形象推广 .....	65
五十一、专柜验收及离场手续清理.....	65
五十二、商品到货情况确认 .....	65
五十三、卖场美陈、广告位、橱窗方案确认及实施.....	66
五十四、信息系统培训及POS系统调试运行 .....	66
五十五、营运流程确认 .....	66
五十六、顾客服务内容及流程确认 .....	67
五十七、客服系统调试运行 .....	68
五十八、导购员入职手续办理及培训 .....	68
五十九、销售一线人员制度及理论培训 .....	69
六十、广场资源整合 .....	69
六十一、开业促销宣传方案确认及实施 .....	69
六十二、上货及卖场出样.....	70
六十三、系统测试 .....	70
六十四、卖场负荷测试 .....	70
六十五、促销细则确认并培训 .....	71
六十六、开业应急方案 .....	71
六十七、开业促销实施 .....	71
六十八、筹建考核与复盘.....	72
附表 .....	73

---

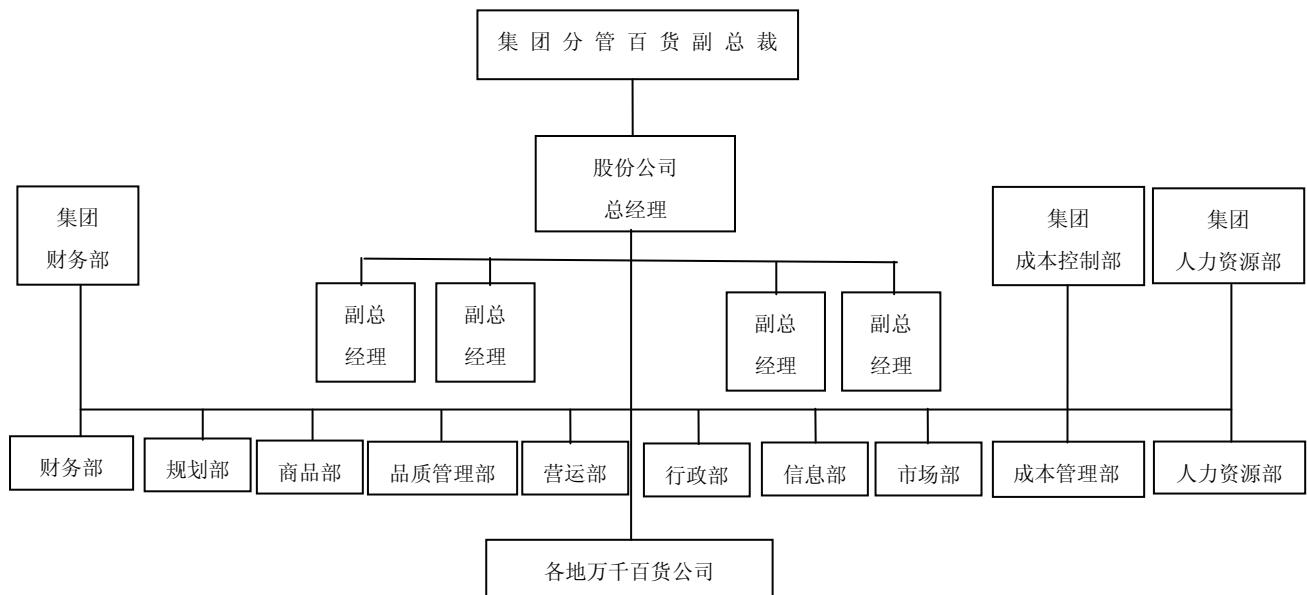
## 前　　言

《筹建手册》选择了一些万千门店的实践经验，参考了一些行业的工作方法，集合了一些人的意见和建议。虽然文字和包装并不完美，但希望能对各店繁杂的筹建工作提供一点指导和帮助。《筹建手册》的第三章是重点内容，敬请拿到这本手册的工作人员对第三章的内容逐字阅读！

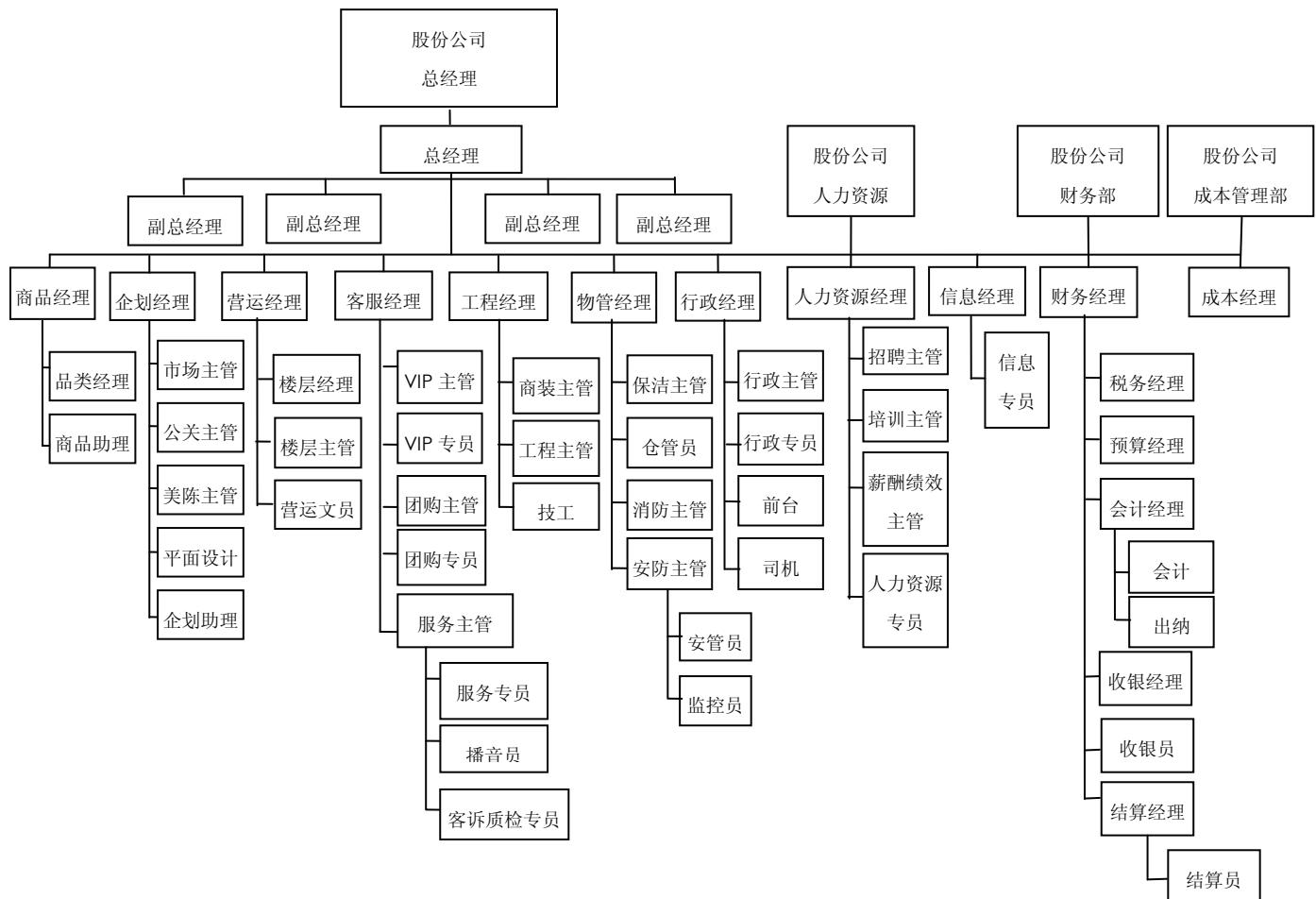
把《筹建手册》做成一份指导开业工作的地图，是做这本手册的终极目标。此版的《筹建手册》是建立在 2009 版筹建手册的基础上，并结合了 2009 年新开店的经验及建议而修订的，对开业前的准备工作有很大的指导作用。然而，《筹建手册》不是法宝，只是对筹建工作的指导，如何开展工作，达成目标完全取决于所有工作人员的智慧！筹建工作中，最有效的制胜法宝是：跨越万水千山的执着，想尽千方百计的勇气，说尽千言万语的耐心，尝遍千辛万苦的坚韧！这个法宝，在每一个人的心里！

# 第一章 万千百货组织架构及职责简介

## I 股份公司组织架构图



## II 各地公司组织架构图



## III 各地公司部门、岗位设置及人员编制

部门	岗位（职务）	编制	直接上级	主要职责
总经办	总经理	1	股份公司总经理	负责公司全面经营管理工作
	副总经理	4	总经理	协助总经理分管业务部门工作
	部门合计	5		
人力资源部	部门经理(副)	1	分管副总经理	(副)经理级，负责人力资源部日常管理工作
	招聘主管	1	部门经理	主管级，负责招聘、人事管理
	培训主管	1	部门经理	主管级，负责培训、企业文化活动

	薪酬绩效主管	1	部门经理	主管级, 负责薪酬福利、绩效、员工关系管理
	人力资源专员	1	部门经理	专员级, 负责文档管理、导购员管理等
	部门合计	5		
行政部	部门经理(副)	1	分管副总经理	(副)经理级, 负责行政部日常工作
	行政主管	1	部门经理	主管级, 负责物品采购、资产管理等
	行政专员	1	部门经理	专员级, 负责文件拟定、文档管理等
	司机	1	部门经理	专员级, 负责公司车辆管理等
	前台	1	部门经理	专员级, 负责访客接待、文件收发等
	部门合计	5		
工程部	部门经理(副)	1	分管副总经理	(副)经理级, 负责工程部日常工作
	商装主管	1	部门经理	主管级, 负责厂商规划落位、监督商装进度管理等
	工程主管	2	部门经理	主管级, 负责机电设备、消防设备管理等
	技工	N	工程主管	专员级, 负责设施设备维护、维修等
	部门合计	4+N		
物管部	部门经理(副)	1	分管副总经理	(副)经理级, 负责物管部日常工作
	保洁主管	1	部门经理	主管级, 负责商场清洁管理
	消防主管	1	部门经理	主管级, 负责商场消防管理
	安防主管	2	部门经理	主管级, 负责商场安全管理
	安管员	N	安防主管	专员级, 负责商场夜间安保、现场服务等
	监控员	4	安防主管	专员级, 负责商场消防监控等
	仓管员	3	部门经理	专员级, 负责商品保管、进货品管理等
	部门合计	12+N		
营运部	部门经理(副)	1	分管副总经理	(副)经理级, 负责营运部日常工作
	楼层经理	N	部门经理	主管级, 楼层的销售、商品、人员、环境、服务等管理
	楼层主管	N	楼层经理	专员级, 协助楼层经理进行楼层管理工作

	营运文员	1	部门经理	专员级, 负责部门文档管理等
	部门合计	2+2N		
客服部	部门经理(副)	1	分管副总经理	(副)经理级, 负责客服部日常管理工作
	VIP 主管	1	部门经理	主管级, 负责 VIP 管理工作
	团购主管	1	部门经理	主管级, 负责团购管理工作
	服务主管	1	部门经理	主管级, 负责播音、客诉、质检等管理
	VIP 专员	4	VIP 主管	专员级, 负责 VIP 服务工作
	团购专员	2	团购主管	专员级, 负责团购服务工作
	服务专员	3	服务主管	专员级, 负责服务设施提供与管理
	播音员	2	服务主管	专员级, 负责播音服务工作
	客诉质检专员	1	服务主管	专员级, 负责客诉接待、商品质检
	部门合计	16		
商品部	部门经理(副)	1	分管副总经理	(副)经理级, 负责商品部日常管理工作
	品类经理	8	部门经理	主管级, 各品类招商谈判、柜位调整、活动举办及配合等
	商品助理	1	部门经理	专员级, 负责部门档案管理等工作
	部门合计	10		
企划部	部门经理(副)	1	分管副总经理	(副)经理级, 负责企划部日常管理工作
	市场主管	1	部门经理	主管级, 负责市场调研、促销策划
	公关主管	1	部门经理	主管级, 负责媒介宣传、公关等
	美陈主管	1	部门经理	主管级, 负责商场美工制作、布置、陈列
	平面设计	1	部门经理	专员级, 平面方案策划、设计
	企划助理	1	部门经理	专员级, 部门档案管理及协助策划执行
	部门合计	6		
信息部	部门经理(副)	1	分管副总经理	(副)经理级, 负责信息部日常管理工作
	信息专员	3	部门经理	专员级, 负责数据分析、收银机及电脑基本维护
	部门合计	4		

成本管理部	成本经理	1	总经理/股份公司成本管理部总经理	副经理级，负责成本管理部日常管理工作
	部门合计	1		
财务部	部门经理(副)	1	总经理/股份公司财务部总经理	(副) 经理级，负责财务部日常管理工作
	税务经理	1	部门经理	主管级，负责税务管理
	预算经理	1	部门经理	主管级，负责预算管理
	会计经理	1	部门经理	主管级
	会计	3	会计经理	专员级
	出纳	2	会计经理	专员级
	结算经理	1	部门经理	主管级
	结算员	5	结算经理	专员级
	收银经理	1	部门经理	主管级
	总收银	3	收银经理	专员级
	收银员	N	总收银	专员级
部门合计		19+N		
全公司计划编制		<b>89+X</b>		

---

## 第二章 新店筹建工作计划

百货店开业前的筹备工作繁多复杂，环环相扣，制定合理有序的工作计划是保证顺利开业的基础。筹建工作计划表是股份公司所有职能部门共同对筹建公司重要工作制定的计划，筹建公司应以此为依据做各自的工作计划，并按照制定后的计划严格执行。营运部会定期确认股份公司筹建工作的进展，调整各部门工作安排，细化和完善筹建计划。

下表是股份公司筹建计划表模板，筹建计划会持续被修订，并发给各公司参考。

---

### 2010 年筹建计划表

公司	序号	工作项目	成本管理部	规划部	财务部	行政部	营运部	商品部	市场部	人力资源部	备注
***( 万 千 百 货 有 限 公 司)	1	内装设计招标准备	*								
	2	内装设计发标	*								
	3	内装设计定标	*								
	4	施工图提交		*							
	5	乙装进场 (视项目公司进度而定)		*							
	6	丙装进场		*							
	7	名称预登记核准				*					
	8	根据当地工商机构要求准备所需收集资料。				*					
	9	银行注资证明			*						
	10	携全部材料前往工商机构申报、缴费				*					

11	于指定日期全部取回工商机构下发的营业执照正本、副本				*					
12	前往工商部门指定机构刻制印章				*					
13	办理组织机构代码证(可与税务同时办理)				*					
14	办理税务登记证、发票(可与税务同时办理)(财务人员协同前往办理)			*						
15	设立银行账户(财务人员协同前往办理)			*						
*** 万 千 百 货 有 限 公 司	16	招商工具(招商手册)						*		
	17	招商工具(规划手册)		*						
	18	招商工具(沙盘)						*		
	19	招商工具(宣传片)						*		
	20	招商启动					*			
	21	确定第三方调研公司						*		
	22	资料筛选整理，开展调研						*		
	23	汇报与修订；项目调研报告						*		
	24	关键筹建人员储备(总经理/副总经理)							*	
	25	关键筹建人员面试(总经理/副总经理)							*	
	26	关键筹建人员报批(总经理/副总经理)							*	

	27	关键筹建人员 入职（总经理/ 副总经理）							*	
	28	关键筹建人员 储备（行政/财 务/人资）							*	
	29	关键筹建人员 面试（行政/财 务/人资）							*	
	30	关键筹建人员 报批（行政/财 务/人资）							*	
	31	关键筹建人员 入职（行政/财 务/人资）							*	
*** 万 千 百 货 有 限 公 司	32	开业手册修订					*			
	33	新店负责人筹 建培训					*			
	34	跟进筹建店筹 建计划制定					*			
	35	正式筹备办公 室（地点/车/网 络/电脑/通讯/ 家具）（预估）				*				
	36	公务车招投标	*							
	37	办公电脑采购 招标	*							
	38	电子办公设备 招标	*							
	39	办公家具招标	*							
	40	对讲机招标	*							
	41	工服面料招标	*							
	42	工服设计	*							
	43	工服制作招标	*							
	44	条码打印机\凭 证装订机	*							
	45	触摸屏采购	*							
	46	UPS 电源采购	*							
	47	投影仪\投影幕	*							
	48	视频会议系统	*							
	49	各新店内装设 计打包招标准 订合同及实施	*							

---

50	店招	*									
51	导视系统	*									
52	收银台	*									
53	定位决策准备会								*		
54	定位决策会								*		
55	定位决策文件								*		

### 第三章 筹建店工作计划及工作指引

2010 年万千百货新店筹建工作从项目启动到最终开业大约持续 12 个月，我们把整个筹建过程分为筹建的启动期、初期、中期、后期，这四个时期的工作分别标志着筹备工作进入了不同的阶段，这几个筹建阶段的划分便于各地公司更系统的组织新店筹建工作。

接下来，系统的介绍各筹建期的划分方式和工作项目安排，并且对各阶段的重要工作项目进行详细的说明，希望各筹建公司认真研读。

#### I 新店筹备启动期——开业前 360 天~270 天

主要工作内容：组建团队，公司核名与注册，办公室筹备，信息对接，中层招聘，新员工培训，市场调研（同行，供应商，顾客）。

阶段	部门	事项	第 周	第 周	第 周	第 周	第 周
筹建启动期	成本管理部						
	行政部						
	财务部						
	人资部						

注：该表为筹建启动期计划表模板，具体工作项目请参见附表 1

#### 一、公司核名与注册

按照目前万千百货的工作规律，一旦确定开业信息，即开始核名

工作。由于目前项目核名注册工作开展时，各分公司尚无人员到位或刚刚到位，所以有些 2010 年项目的核名注册工作由股份公司行政部与财务部配合主导实施，当地公司配合。万千百货分公司核名规律是地区+特别名称+万千百货有限公司。注册工作具体注意事项如下：

序号	工作步骤	需要准备的相关材料	关键控制点	备注
1	公司核名	1、公司授权书 2、经办人及法人身份证复印件(盖公章) 3、公司营业执照复印件（盖公章）	1、资料准备齐全 2、所有复印资料及授权书必须盖公章	1、核名办理一般在工商局业务办理大厅
2	寻找验资银行	1、公司名称核准通知书 2、验资户经办人授权书（董事长签字盖公章） 3、验资户经办人印鉴 4、验资经办人及公司法人（董事长）身份证复印件（盖公章） 5、营业执照复印件	1、寻找验资银行支持 2、要求验资银行推荐验资会计师事务所及公司注册代理机构 3、向银行、会计师事务所、验资机构提出公司注册时间周期及其他要求 4、相关费用谈判	1、一定需要银行支持，因为银行属于信誉度较高的企业，前期有银行做信用“背书”办事比较方便 2、有机会一定利用银行资源，提供其车辆和人员支持 3、银行推荐的会计师事务所及中介机构和银行熟悉，能有较高的信誉度和办事效率
3	申请相关注册费用和注册资金申请	1、相关注册费用清单 2、注册费用和注册资金 OA 申请 3、注册资金准备	1、和总部财务部相关负责人一定要有事先沟通 2、落实注册完成后抽资比例。(注意和银行实现协调)	1、在注册费用支付时一定要谈好，是注册成功后一次性支付费用。一手证件，一手钱

公司注册工作应该尽可能提前开始，在明确公司启动计划后，注册工作负责人就应该和当地政府、税务等机关接触，了解当地的税务

---

要求，准备注册资料。办理各项证照尤其与税务系统对接时，门店一定要与股份公司相关部门提前确认。注册完成后再开始税务证照及政策的推进。特别提醒当地公司在与当地政府接触的同时，要尽可能多的争取政府、税务机关等方面的支持资源，尽可能利用证照办理中接触和投入的各种资源为门店后期经营做基础铺垫。注册工作负责人完成注册后，要特别注意将注册过程中的优惠政策、社会关系等资源与经营部门充分沟通共享。

为了保证注册的顺利完成，注册资金的落实要尽早开展。注册工作应尽可能在团队人员到达 5-10 人时就全部完成，以保障公司启动时租赁临时办公区、人员保险及福利落实等工作顺利进行。

## 二、招聘及团队组建

筹建公司总经理、副总经理全部由股份公司招聘和确认。筹建公司经理级人员由当地公司人资部确认招聘渠道、费用，用人标准，并要对面试官应进行基本的环节说明及培训。经理级人员招聘标准及聘用条件最好能有明确的指导文件，文件中应对各类各项标准及有效期限进行充分说明，并由门店负责人及股份公司相应工作负责人予以确认。

招聘是一项严肃的工作，尤其是筹建启动时期的招聘工作。此时的招聘岗位都是核心岗位，因此在招聘工作开始前，各筹建店负责人

---

及人力资源工作负责人应该确定一个完整的招聘方案，包括招聘岗位、标准、信息发布渠道、简历筛选标准、初试及复试的时间安排，面试官的选择等事务性的工作，并进行充分的沟通和交流。如需总部相关人员参与面试或复试的，一定要早做安排和沟通。更重要的是，招聘实施的具体环节一定要进行预先的设计和演练，包括：各岗位的面试重点内容，谈话问题的设置及分工，谈话时间的把控，如果条件允许，建议招聘小组的成员要预先开讨论会，尤其应对提问的技巧、面试人员回复内容的跟进、信息筛选技巧等进行相关的培训。招聘开始前招聘小组就应该对简历进行充分的了解和沟通，提取简历中的关键点和疑点内容。

招聘不仅仅是挑选人才的过程，也是人才选择我们的过程。因此，招聘过程中的引导、服务工作也极为重要。我们通过对 500 人的面试可能只会找到 5 个合适的人选，但是我们一定要确保参加过面试的 500 人中至少要有 450 人给予我们较高和正面的评价。同时，招聘也是我们能够了解同行信息的一个重要渠道。因此，招聘工作开始以前，对简历的认真研究、各部门的横向沟通都是影响招聘质量和效率的关键环节！

### 三、预算对接与分解

预算编制是筹建店筹建启动期的一项重要工作。目前每年 10 月

---

上旬，由股份公司营运部与集团综合管理部确认下一年度开业的项目，提交股份公司财务部。由股份公司财务部及相关部门负责新开业店预算的整体组织、协调、汇总工作。

筹建预算的编制首先要条目全面，依照《筹备店工作计划表》中所列的事项进行逐一计算确认，充分考虑筹建期间及开业期间的事项，和股份公司相关部门充分沟通，力求预算内容全面细致，没有漏项。预算中的重要对接内容包含以下几项，导视、收银台、工程改造由股份公司规划部进行确认，筹建期间的人员编制，岗位薪酬，招聘计划，培训计划由各地公司提前同股份公司人力资源部沟通审批，从而确认筹建期间的职工薪酬（含社保、福利），招聘及培训费用；竞争对手情况、商品资源、定位等市场调研由市场部协同各地百货共同组织，并确认相关会议费用（含会议场地租赁、会议资料），专家费用，内、外部调研费用（含外聘调研公司费用，内部员工调研发生的差旅、礼品等费用），及考察费用；开业前的宣传，开业的企划活动及商场美陈，前期宣传赠送礼品等方案，由股份公司市场部负责全面平衡确认汇总。拓卡、联盟商户招募、前期临时卡、顾客资料印刷等顾客服务类费用，由各地公司提报。筹建办公室的房租、物业费、能源费以各地公司实际有意向租赁的办公室为准。商场筹建期的水电等能源费用，及开业前的开荒费，由各地百货根据当地实际水电事业收

---

费标准和预估发生的能源数量为准；固定资产、低值易耗品统一按照办公设备、办公家具、营运设备（指天地柱等）、顾客服务用具（指 VIP 贵宾室、顾客服务室、商场内顾客使用的设备及家具）、消防安保用具、员工生活用具（指食堂用具、冰箱、微波炉等为员工福利使用的设备及家具）、收银设备、信息设备、ERP 系统软件、维修工具分类。2000 元（含）以上认定为固定资产，其余全部属于低值易耗品，由各地百货行政部统一负责汇总提报。印刷费、办公费、通讯网络费、邮寄费、律师诉讼费、车辆使用费、员工制服由各地行政部根据实际情况上报。

预算编制的第二个重要原则是力求节约。编制预算时，筹建公司内部应充分讨论，和同地区的已开店进行充分沟通，参考已开业店的预算及费用管理经验，充分使用已开业店的各种资源（工装、销售票据、各类制度、宣传手册、内刊等，已开业公司如有富余，各筹建店完全可以横向联络进行共享使用），尽可能的节约一次性物料的投入，借助网络、数字、电子资源，合理控制各项筹建费用的投入。

#### 四、临时办公地点落实、装修、入驻

临时办公地点应尽可能选择在项目所在位置 1500 米距离范围内，以便于后期对卖场建设工作的实时跟进及客户考察卖场。如以上要求确实无法实现，则在筹备期预算中必须保障有便利的车辆接送客

---

户，或列出专项交通费用预算保障此项工作顺利进行。

电话、网络、OA、腾讯通等基本的办公条件必须在入驻时保证全部具备，以保障日常工作顺利开展。办公家具、设备应考虑到搬迁后的环境标准进行购置，避免二次购买造成不必要的浪费。投影仪、电脑、打印机等设备必须按照集团/股份公司要求来配置。虽然是临时办公场所，但是供应商、员工对公司的认识是从第一次来到办公区的第一眼感受开始的，因此容纳 30 人的会议室、美观庄重的前台、整洁舒适的办公环境和严谨的客户接待流程仍然是必不可少的。办公区绿植、门牌、形象墙、宣传栏等必须在入驻后一周内全部完成。

商务车辆购买由股份公司成本管理部统一采购配送。同时，固定资产采购、低值易耗品采购和管理的工作从一开始就要严格按照相应的制度和流程执行。库房的管理和固定资产的盘点在前期行政、财务工作强度不大的情况下应该每月进行一次。严谨细致的管理程序和严格的制度执行力既能打造团队战斗力，同时也是保障员工对企业敬畏感和归属感的最佳渠道。

## 五、项目单位信息对接

信息对接的内容包括三个方面：

1、与当地项目公司及股份公司规划部就描述新店项目概况、地

---

区概况、社会资源概况和项目的工程概况、交房时间及销售计划等时间节点进行对接。与项目公司设计、施工等部门负责人、股份公司相关协调人员、施工/设计方相关负责人建立正式联络，明确土建、装修设计、装修施工等子项目跟进责任人。工作对接联络一定要以正式的方式进行，对工作日志、通讯录、施工档案、来往文书等要有专人进行整理保管。不仅保证我方有问题随时能找到对方人员，同时也要保证对方有问题时也能立刻找到我方相关负责人，全面细致的跟进工程建设，了解施工进度，调控百货筹建的业务节奏。

2、了解市场部门对该项目的调研深度及定位规划。与股份公司规划部、市场部、商品部及营运部进行深入的信息交换，包括但不限于乙装设计、施工图纸、发展商（合作方）概况等。应尽可能将前期项目筹备会的相关资料包括市调报告、会议纪要全部搜集完整。和股份公司相关业务领导沟通，了解他们对该项目的定位和经营计划，不仅仅是已经明确的内容，更重要的是他们对项目前期的认识与未来的预期。这不仅要求项目负责人在沟通时要细致全面，同时也需要相关领导在前期的筹建交流中能够推心置腹，言无不尽！

3、了解项目销售进度和商管招商进度。在配合项目建设的同时尽可能利用广场项目的销售资源开展我方工作，即以公寓楼及写字间业主为百货潜在目标顾客及团购商户，根据公寓楼销售计划，将我方

---

的商品资源与项目公司进行共享。在项目公司大规模招募会员时就能参与其中进行会员开发。提前配置好百货的会员卡、会员手册等开发工具，共享整理会员资料，如果可能最好在项目公司做会员活动时开展百货的顾客调研。会员资料务必及时搜集整理，为后期的顾客调研及定向宣传做准备。同时必须时时掌握商管公司或其他同类型主力店招商进度，整合商户资源，协同宣传口径，避免在开发商户资源时发生内部冲突。

## 六、市场调研

细致深入的市场调研是招商工作稳健开展的重要前提。市场调研不仅仅是一个新组建的百货团队了解市场、内部信息补差的必要措施，同时更是一个锻炼团队、提升团队业务水准的重要方法。

百货商场的定位调研内容包括商圈调研（顾客调研）、竞争对手百货终端调研和供应商调研。终端调研和顾客调研，通过调研来确定门店的商品引进标准、经营定位和服务模式，为商场的经营成本、服务成本等界定基础界限，同时通过调研行为来磨练团队，统一团队成员对市场的认识和信息积累。

### 1、调研实施步骤

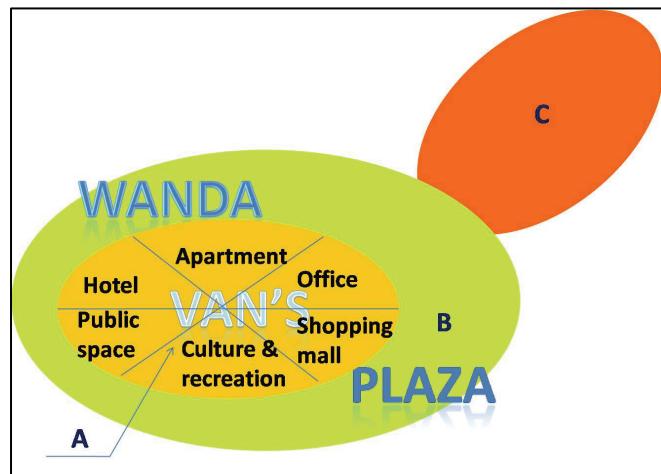
#### 步骤 1、商圈调研

首先要和股份公司市场部、商品部进行对接，搜集项目基本情

况资料，尤其对广场项

目的调研资料要认真搜  
集学习，了解项目背景  
和前期沉淀信息。组织  
相关人员共同对这些信  
息进行学习消化，建立

统一的认识基础。



作为 HOSPCA 组成元素之一的万千百货所具备的天然优势就是从立店之初就分享到 HOSPCA 的各个组成要素创造带来的客流和销售机会。因此对于万千百货来说，在定义商圈时，需要定义的是万达广场所能辐射的商圈范围。在万达广场的商圈辐射基础之上找到百货商业形态所能辐射的核心区域和万达商圈之外的独立区域(如图所示)。A 区域为核心区域，即完全基于万达广场的经营范围内各种商业元素带来的客流和销售机会。这个范围是万千百货的基础辐射范围，从开发成本的设定上，是属于低成本投入即可获得的销售机会。

### B 区域

是万达广场凭借其综合影响力所能辐射的范围。这个范围对于万千百货来说只需要投入合理的开发成本就可获得销售机会。C 区域是万千百货的独立辐射范围，是基于万千百货特有的百货商业形态所辐射到

---

的区域。这个范围属于万千百货必须独立投入才能获得的销售机会。辐射范围界定清楚以后，就可以进行顾客特性的定向性状提取和定量样本求证的相关调研了。调研的方法有很多种，可以借助万达广场的项目调研资料，组织项目业主进行座谈，对项目周边的住宅、单位等进行问卷调查和定点拦截访问等形式完成。当把商圈范围调查清楚之后，我们基本上可以界定自己的目标顾客特性了，通过对顾客年龄段、收入水平、心理特性等要素的提取来确定目标顾客的消费意愿。

### **步骤 2、顾客调研：**

- A 整合项目开发调研报告及市场部项目准备会调研报告；
- B 联合商管公司了解其步行街定位及主力商户情况；
- C 与项目公司合作对业主做定向访谈；
- D 做项目周边 3 公里范围内小区定点访谈；  
(CD 两方面如能有确定的会员顾客开发计划，一并投放，则为最佳方案。)
- E 城市主力商圈顾客拦截调查访问。

### **步骤 3、百货终端调研**

百货终端包括商圈内的终端调研和先进终端调研。商圈内终端调研是针对上图中的 B 区域和 C 区域内的百货商场进行实地调查，了解同行的终端规划、商品组织和服务产品。先进终端调研是针对本地

---

区或商业发达区域的领先终端进行调研，确定万千百货的外部竞争环境，同时通过调研比较来确定万千百货的商品组织和服务产品，构建万千百货的产品模型。

#### **步骤 4、供应商调研**

因为百货终端的商品是由渠道商/供应商来进行组织经营，百货商场通过和供应商进行销售分成的方式进行自我经营环境内的商品构建，因此，供应商的意向、合作条件和合作态度决定了百货商场的商品构成结果。步骤 2 基本确定了万千百货的商品和服务情况，那么步骤 3 就是确定用什么样的经营成本来实现步骤 2 的构想。

#### **2、调研分工**

同行终端及供应商调研由商品部负责完成；顾客调研部分由企划和客服部负责完成。

#### **3、调研的基本原则**

A、全面性：即调研对象要能表述整个市场的现状，定位内容要覆盖经营链条的全部环节；

B、具体性：即调研的内容要具体到可以对执行方法进行校核；调研结果要精确到可以对定位实现结果进行校核；

C、前瞻性：要以经营未来的眼光设计现在。

---

## 七、培训及团队建设

内部培训在到岗人员达到 5 人时即可实施；大型培训活动，借助和共享集团及股份公司的师资力量，邀请集团或股份公司领导讲课。上岗培训（全脱产培训）和开业培训是重中之重，要严格按“制度流程”和《筹建手册》执行到位。

员工入职培训必须正规、系统，尤其对招商管理的基本管理条件和各类高压线必须从一开始就明确的提出，并在团队内公开说明以达成共识。基本的商业价值观和伦理观必须从一开始就建立。

薪酬主管负责日常管理，其到岗后，须尽快与总部薪酬经理联系接受培训，以熟悉 EHR 系统的使用及相关知识。每月提前用 EHR 系统做工资，注意 EHR 尽早规范化，否则后期规范事倍功半；确保工资在每月 5 号前一定要发到员工手中。同时，餐补、电影票等小事不小，一定要按时发放。

## 八、财务体系搭建

为保障前期办公室租赁、装修及设备采购的顺利进行，应保证财务经理尽快到岗，财务经理在到位后应立刻着手落实启动资金，对接和导入实施基本的财务管理制度、流程。办公区筹建伊始，采购工作量多繁琐，尤其是大型办公设备及各种低值易耗品的采购、办公区装

---

修等工作，均涉及到各类招投标工作。这个时期公司相关部门负责人正处在上岗甚至招聘阶段，因此财务人员还需要负责前期招投标工作的培训、示范及牵头负责工作。因为公司组织架构不完备，启动资金的到位会相应延后。因此财务经理/筹备总经理到位后的第一件工作就是落实启动资金。筹备期间尽可能不要发生员工大额垫付采购资金现象，避免因为这些因素引发的员工负面情绪。

另外还需注意两点：

- 1、收银设备的采购一定要和合作银行的甄选工作结合起来一起推进；
- 2、公司注册虽然有行政部门牵头，但财务部才是真正的责任部门，因为涉及到一般纳税人证照的办理和各项经营期间税务政策的细节落实，必须要有财务人员进行把关确认，关键细节必须得到公司总经理和股份公司相关负责人的认可方可推进。

## II 新店筹备初期——开业前 270 天~180 天

主要工作内容：签订筹建责任书，财务系统的搭建，接触供应商，制定招商方案，乙装对接，功能区及外立面形象确认，管理人员招聘，企业文化建设，制度完善，研讨规划，确定定位，制作招商工具等。

阶段	部门	事项	第 周	第 周	第 周	第 周	第 周
筹建初期	总经办						
	行政部						
	工程部						
	财务部						
	商品部						
	人资部						
	信息部						

注：该表为筹建初期计划表模板，具体工作项目请参见附表 2

## 九、定位研讨及确定

### 1、SWOT 分析

其实当我们按照以上原则完成 3 个调研之后，基本上百货商场的外部环境地图就已经非常清晰明了了。对于经营者来说，构建百货商场定位概念的第二步就是确定路线图。在这个过程中，SWOT 分析是一个非常有用的方法。在这里不具体论述 SWOT 的具体方法，需要特别强调的是 SWOT 分析是以精细化调研的所有信息为基础进行的。因此调研的精细度和信息的准确度直接决定了 SWOT 分析结果的准确性和指导能力。

### 2、定位文件编制

---

如果说精细化调研是为商场定位的实现画了一张地图，SWOT分析则是为实现定位确定的路线图，那么定位文件编制实质上是为定位实现制定了一套行动方案。定位文件的内容对商场经营过程中的每个板块和职能定义了行为指导手册。定位文件是对以下问题进行全面详尽的解读和回答：

- 1) 百货门店辐射范围；
- 2) 目标顾客特性的描述和构成分析；
- 3) 商品组织：品类如何搭配？品牌结构怎样设计？品牌来源以及经营思路是什么？
- 4) 与供应商合作的方式、条件和合作模式是怎样的？
- 5) 店面怎么规划？经营环境的特色化要素有哪些？如何实现及维护？
- 6) 服务成本如何界定？服务产品有哪些？服务与商品如何配套？
- 7) 经济指标如何分解？效益渠道有哪些？
- 8) 经营目标的构成要素有哪些？额度如何设定？梯度如何划分？
- 9) 定位实现环境要求是什么样的？定位实现的标志是什么？
- 10) 定位实现的节奏是怎样把握？各阶段的“里程碑”成果是

---

什么？

定位文件的编制不仅仅是一个文本的编撰过程，更是一个商场经营方案的设计过程，其中的各项内容必须要经过细致的市场调研，结合当地市场实际情况和门店的预期经营目标，经过充分的团队研讨方能确定。定位文件确定后需报股份公司市场部及总经办确认。门店定位文件一旦确认，将作为指导该门店筹备及开业最核心的指导文件，同时也将作为评定和考核门店业绩的首要准绳。

## 十、卖场深入规划

根据卖场经营定位，卖场规划首先是将经营区和功能区进行区分。在经营区内按照各品类搭配进行位置分割。具体分割要求可参见股份公司规划部制定的《卖场环境控制手册》中的具体参数指标。

在经营区细分时要注意动线的流畅及引导功能，将各品类进行合理搭配，将经营区和功能区进行合理搭配。收银台的规划应在卖场规划中统一进行，因此图纸规划初期，门店必须和股份公司规划、营运部门确认收银体系的基础风格即集中式收银亦或是分散式收银。收银台位置一旦确定，尽可能不再做更改，以保障后期实施工作顺利进行。

功能区划分上要注意保证员工更衣室、各楼层员工茶水间及专用洗手间、能容纳 300 人的培训教室的位置选择。鉴于目前的万千百

---

货都是开在万达综合体内，因此关于员工食堂可以委托广场内厂家提供工作餐服务。如门店自建餐厅，则餐厅尽量不要包含在卖场经营范围之内，便于卫生及安全管理。如将培训教室及员工餐厅功能合而为一，则要求必须有专门的解决方案来保障该场地的通风及保洁条件。

卖场规划时要特别注意服务动线的设计。服务动线设计必须考虑员工上下班换装、打卡、早操和收银员晚交款、办公加班人员的行走路线。原则上要求员工必须统一进入、离开卖场。在统一进退场时间之外，卖场不允许任何非安全担当责任人进出。因此对于各功能用房、办公区的位置一定要根据经营实际来进行规划。

规划图纸由商品部牵头制作，但必须要有财务、工程、安保、营运等部门进行确认后方可上报。确认后的规划图纸原则上不再进行规模化调整以保障筹备期各项工作的有序进行。

卖场规划是卖场各项经营管理的基础，是一项复杂的系统工作。规划负责人必须要全面考虑卖场经营的各类各项资源，全面系统的进行实施。规划工作一定要通过实实在在的调研、研讨、专题会议等形式进行推进。要求各门店在规划报批时必须提报详细的文字、图纸研讨纪要。以上工作要由总经理牵头参与，指定专人（分管副总）负责跟进。

为方便审图及各类研讨，要求所有工程人员必须使用 AutoCAD

---

软件。卖场布局说明图如使用如 COREDraw 等其他软件制作，必须转存为 JPG 图片格式进行传递。参与卖场规划的工作人员尤指商品系统工作人员应尽可能掌握各类绘图软件的使用(这是专业团队的必备专业技能之一)，能够独立熟练的使用图纸、图表的形式来进行专业表达，避免文字的不确定性给沟通工作带来的阻碍。但各门店仍需指定专人负责图纸绘制、报批存档工作，减少信息传递差错。凡向百货总部或门店外其他部门传递之图纸必须经过门店商品、工程总负责人复核确认。未经复核的图纸不允许随意传递。

## 十一、企划工作的启动和对接

### 1、VI 系统的导入实施

原则上，VI 导入必须从公司筹建启动时开始。筹建初期的 VI 导入主要是办公区导视系统、前台形象设计、员工工牌、办公用具例如笔记本便签等的统一格式导入使用。这个时期，如果企划经理不能及时到位，行政部经理应该立刻补位，和股份公司企划、行政等工作人员进行沟通，了解 VI 系统文件的使用制度及要求。

### 2、编制招商宣传文件

定位文件出台以后，企划部应该着手编制门店招商专用工具，包括招商手册，PPT 宣传文件等，并对所有工作人员进行培训。门店招商工具重点针对门店商业资源进行包装推广。同时企划部应根据招商

---

工具制作招商筹备期的主题宣传文件，包括图片，文字和 Flash 文件等。根据门店经费及当地媒体情况进行选择性投放。前期的宣传既是为了招商工作做舆论准备，同时也是对当地媒体市场的尝试性接触，为后期媒体合作单位招标工作做基本的资源积累。PPT 文件编制完成后由门店总经理及股份公司相关负责人进行审核，一旦审核通过则定版发布。所有工作人员只有使用权不得对内容随意删改。PPT 文件在招商、招聘时均可使用。

## 十二、编制招商计划

依据定位文件，新店商品部及筹建领导班子要提报门店的招商计划。招商计划的核心内容包括以下三点：

### 1、 品牌预设方案

品牌预设方案是根据卖场基础条件，首先将经营区分割成满足市场正常要求的独立柜位。根据柜位划分，在每个位置上设计目标品牌。综合考虑按照盈利计划、引进成本和时间成本将目标品牌进行搭配组合，形成不少于三套的品牌预设方案。总体来讲，三套方案应有阶梯差距，C 类方案应是符合卖场定位文件要求的底线，B 类方案的达成几率应不小于 70%。因此，筹建小组根据当地市场实际及团队招商实际能力，可以为每个专柜都注定有三套方案，也可能将某个品类、某个区域甚至整个卖场制定三个方案。在此不做硬性规定。品牌预设表

---

应由股份公司相应负责人审核认可，门店招商工作在此基础上按照计划展开。

## 2、费用预算

品牌预设方案中应包含各品牌的大致合作条件和基本的招商预算。品牌预设表在编制完成后必须进行严格报批，在门店商品、财务及总办充分研讨后报股份公司商品、财务及总经办审批备案。预设表之外发生的或在过程中突然产生的费用和投入都是不正常的，应视同为超预算项目进行重新审批的，以保障招商过程的有序和健康。

## 3、执行要求

定位文件、品牌预设表共同形成指导卖场招商工作推进执行的基本工具，因此要求门店做品牌预设表时必须根据实际的情况提交真实可行的信息。招商工作也是一项有计划的团队工作，应尽可能抛弃个人英雄主义的想法，在踏实调研，充分规划，透彻沟通的基础上尽心执行。在这项工作中个人的意愿、不切实际的想法和不顾大局的方案都是必须要抛弃的。可以说，整个团队深入认识了形势，客观的设计方案，充分的推进执行，那么结果应该不会离预期太远。

# 十三、招商团队分工

招商计划通过审批以后，在执行过程中，对所有的目标品牌必须确定具体的责任人和跟进人。重点品牌应由部门经理以上的人负责跟

---

进，各品类必须要有专职责任人，品类小组、部门经理和分管副总以及总经理共同组成招商团队，所有品牌必须落实到个人。因为各品牌引进难度不一样，在对接谈判中对工作人员的商务素质要求也不一样。因此对于卖场各品类的核心重点品牌，如果有必要在谈判中需要分管副总或总经理介入，那么就将分管副总或总经理确认为第一责任人，从一开始就进行介入。在商务条件确定的过程中，尤其要杜绝非责任人或非决策人独立工作，避免造成商务条件确认滞后，使对方产生疑虑或轻视。股份公司负责计划的监督和检查，根据各门店阶段性信息汇总检查定位文件及预设表实施情况。

## 十四、招商培训和启动

招商准备主要包括培训、资料准备和品牌谈判方案准备三个方面的内容。

### 1、资料准备

根据新店筹备的阶段划分，在每个阶段的工作结束时，应该提交相应的工作文件，保障项目推进的质量及信息传递的完整流畅。第一个阶段的核心文件就是筹建店的定位文件，根据这套文件，商品和企划部门应该合作编订项目的介绍文件（招商手册）。招商手册的内容应该围绕供应商最关心的合作要点（卖场定位、规划、后续经营管理

---

的基本思路和目标，与竞争对手的比较及竞争方式等）进行编制，同时卖场的基本规划图纸，招商工作推进的节奏要求，商场的经营思路等文件都应形成系统规范的文本。

## 2、培训

以上资料是培训中的基本教材，以全员为目标展开培训，承担不同职能的部门有不同的培训重点。但是关于卖场的基本信息（定位、规划）是公司每一名员工都应该清楚了解并能以规范的语言进行介绍的。就是说，无论任何人，做什么工作，都应该了解卖场的基本定位及规划；关于职场的社交礼仪及规范也是每一名工作人员尤其是招商人员应该熟知并掌握的。很多时候，商务谈判的第一印象首先来自于我方工作人员的着装、谈吐等细节表现。当然作为招商人员，在进行品牌洽谈必须做好两项准备：我方的商务条件细节，对方的业务需求！这是业务培训的重中之重。担任这两项内容的培训师，只能是筹建店的负责人，无论是对自己项目的了解还是对对方信息的掌握，筹建店负责人或业务负责人都是当之无愧的领头羊！

业务培训体系简单，但内容极其庞杂，可以说，业务培训是对业务人员功力最直接也最严苛的考量！如何将业务培训做好，如何让业务培训成为业务的推动力，这是每一个业务负责人、领队人应该下功夫，且只能通过自我提高来实现的目标！

---

### 3、制定完备的作战计划

招商工作是一项和时间赛跑的业务工作。考量招商工作效果与能力的首要标准就是对时间节点的确保和达成。换句话说，招商工作之所以难，就难在要在要求的时间内完成相关工作。因此，招商工作开始之前必须制定作战计划书对实际工作进行指导、校核和改进！作战计划书针对每一个品牌、每一个供应商的实际情况来确定，说白了，就是每个品牌的谈判计划：合作方案是什么，跟谁谈，谈判小组成员有哪些，各自分工怎么样，计划谈几次，每一次的谈判要点和达成目标是什么，合作方案的底线是什么，谈成和放弃的标志是什么。

作战计划并不是一堆文字的堆砌和组合，作战计划是给予对谈判对方足够了解的情况下制定的谈判推进计划。制定作战计划的目的是将谈判方案本身作为培训内容，尽量避免因人的因素给谈判的进度和节奏带来的失误。

## III 新店筹备中期——开业前 180 天~60 天

主要工作内容：乙装工程，证照办理及变更，招商大会，意向书书签订，联营合同签订，组织机构细化，营运体系搭建和制度对接、培训，经营资源确认（工装，信息系统，收银台），联盟商户开发，顾客开发预约，卖场交接，办公室搬迁，供应商开始进场，品质管理筹备工作开展。

阶段	部门	事项	第 周	第 周	第 周	第 周	第 周
筹建中期	成本管理部						
	行政部						
	工程部						
	财务部						
	企划部						
	商品部						
	人资部						
	信息部						
	物管部						
	客服部						
	营运部						

注：该表为筹建中期计划表模板，具体工作项目请参见附表 3

## 十五、证照办理及变更

证照办理主要包括食品卫生许可证申办，烟草专卖许可证申办，酒类专卖许可证申办，医疗器械专卖许可证申办，黄金专卖许可证申办，公共卫生许可证申办；

证照变更主要包括营业执照经营地址变更，营业执照经营范围变更。

---

## 十六、乙装工程跟进

### 1、三次重要的交底会

筹建公司需确定专人负责乙装工作的对接和跟进，对接对象为股份公司规划部。乙装方案实施之前，有三次技术交底会：

第一次是招标说明会，由股份公司成本管理部组织，在乙装设计方案招标开始之前，由股份公司组织投标入围单位进行设计方案交底，将我方对乙装的构思、想法、成本要求、效果期望等信息对投标入围单位进行说明，保证设计方案与我方思路尽可能契合。此次交底会，筹备店的负责人或总经理应需要参加并表达意见。

第二次交底会是设计技术界面交接会，此次交底会也由股份公司规划部组织，会同项目公司规划设计、工程部门共同对乙装设计中标单位进行技术交底，指导设计方对乙装方案进行深化设计，保障设计方案能够落地实施。此次交底会要求筹建店工程部经理和主管筹建工程的负责人必须参加。

第三次交底会由项目公司工程管理部门组织，由设计单位对施工单位进行设计交底，施工图纸、施工技术要求等决定乙装施工效果的关键信息在此次交底会上正式交接。此次交底会，筹建公司的工程部经理或乙装跟进责任人必须全程参加！

信息的完备交换是筹备期开始的前提，这项工作如果不能踏踏

---

实的开展执行，新店项目交底工作的实用性和效率将大打折扣！

## 2、乙装实施跟进

乙装施工过程中，筹建店的工程负责人必须详细了解乙装设计施工图纸、工作开展的进度情况及设计公司的相关负责人，结合项目土建现场的实际情况，及时提报施工改进意见。根据目前已开店经验，所有的施工图纸都在施工过程中发现了问题和缺陷，但由于发现问题时间过晚，且对解决问题的流程和渠道含混不清，后期整改势必会浪费大量人力和成本但仍有很多遗憾。因此筹建公司一定要重视乙装施工图纸的研究和对接工作。

由于乙装是卖场基础风格的定标，因此必须紧密配合卖场定位用相应元素进行体现。在各功能区考虑到成本等因素，乙装设计应尽量简单明了，功能室的功能实现尽量在装饰的环节予以体现。同时为了推进乙装工作标准化、模块化，股份公司发展、企划等部门应制作统一的办公室、员工餐厅、培训教室、更衣室的视觉标准化文件及设施设备配置标准化文件。

## 十七、品牌谈判推进

要求日常工作必须使用《招商进度控制表》，招商的工作进度必须量化到每一天。可参考使用《洽谈记录》，每天填写洽谈记录使每个人每天必须梳理自己一天的工作，对照自己的工作进度，无论对个

---

人的工作管理还是团队的资料留存，《洽谈记录》都很有价值。

招商谈判的推进没有固定的方法和要求，但是要求各店在谈判推进中都必须严格控制节奏和进度，要求过程清楚，不留死角和隐患，节奏达到进度表要求。

实际招商的品牌与商务条件要求与已确定的定位方案相符合，并且开业时会根据实际品牌落位情况与定位方案是否吻合来打分，占开业考核总分数的一定比重。

## 十八、管理人员招聘

财务部、商品部、工程部、行政部和人力资源部工作人员应该是和筹建负责人同时到位的先期人员。如果有条件，最好是部门经理先到位，如果无法达到核心部门经理到位，那么必须让能够独立工作的出纳、品类经理等主管级人员先期到位。

招聘渠道的管理上，除公司高管以外，其余岗位不建议使用猎头渠道。中层干部应充分使用网络资源进行招聘，基层岗位尽量使用平面媒体例如报纸等方式进行招聘。部门经理招聘时应侧重百货业内人士，提倡“本地化”，调动地方人脉关系，充分借助集团、总部招聘体系的力量，多渠道招人。可以考虑以“熟人推荐”等方式，尽量挖掘同行加盟，促进传、帮、带。但须注意：除基层员工招聘外，尽量避免原上、下级关系推荐，杜绝今后“拉帮结派”或影响团队稳定。

---

的隐患。薪酬体系在团队组建和大规模招聘开始前一定要明确。制定时注意两点：一是提前对当地百货人员的薪酬水平有比较深入的调研和了解；二是严格执行总部规定的《薪酬方案》，以便指导招聘工作、合理定薪，增加招聘成功率。

门店筹备工作一开始就应该对百货系统各项制度进行导入并规范执行。入职环节务必注意重视关键岗位的“背景调查”和“体检”。无论如何都不建议“先上岗再体检/背调”。推广总部出台的《入职引导》制度，让新员工从上班第一天起，就有种“被重视”或“大家庭”的归属感。同时因商品、营运各阶段工作侧重及人员需求会发生变化，因此要求商品、营运人员前期工作安排可一体化，以“招商”工作为中心。

## 十九、市场推广启动、企划合作伙伴招募

企划部在此阶段应提报门店所在地/区的媒体资源调查报告。编制全年企划活动方案和费用预算。媒体资源调查报告是在门店对市场和消费群体调研的基础上进行的，全年企划活动方案是在经营定位方案的基础上进行的。因此第一阶段的市场调研和定位文件编制对门店后续的经营至关重要。

基本上我们进入一个新城市的时候，一定会引起当地同行的关

---

注，进而也会有媒体主动与我们联络。因此，推广初期，对各店来说都是一个可以自由活动的阶段，在此阶段，可以和所有的媒体都建立合作关系，尽量争取免费资源来对各店的宣传进行热身。这样也是我们甄选媒体和中介服务公司最好的方式！

这个阶段的企划伙伴招标主要是针对媒体的合作伙伴招募。如果条件允许，可以通过招投标方式找到一家或几家专业的广告代理公司，由他们来完成我们和电视台、广播以及各类平面媒体的合作。

## 二十、招商大会

招商大会是筹备工作进入中期后的第一项重点工作，在做完供应商的首轮接触后，与供应商的联络基础基本构成后就可以考虑组织招商大会了。招商大会的实质是大规模的宣传活动，由企划部牵头组织。在这场宣传推广活动中，最直接的受众是受邀参会的供应商，同时当地的消费者也是招商大会的另一重非常重要的受众。招商大会组织过程中的三个关键环节是供应商的邀请质量、大会现场的信息传达和会前会后媒体的宣传控制。

供应商的邀请由商品部负责落实，一定要邀请那些在当地有影响力供应商（公司或个人）。我们招商的目的不仅仅是招募到品牌，更重要的是招募到优质的联营商户！所以，招商大会上，人才是我们关注的重点。

---

招商大会是我们在当地市场的第一次正式亮相！招商大会各项工作的细节和标准决定了我们亮相的品质！在大会现场，一定要有供人随时取阅的招商资料、商场规划布局图，现场的音响、影像资料都要围绕“万千是什么”来进行选材和编辑。现场最好布置成时尚、严肃的会场，尽量避免传统的圆桌聚餐的形势。会后是否组织供应商吃饭依各地情况而定，但最好不要把吃饭和会餐搞成会议的重点和高潮环节！

## 二十一、丙装标准确认

依据当地市场水平及门店具体物业条件，参考股份公司商装技术条件进行编制。丙装是实现卖场氛围的核心工程。门店在丙装开始以前必须要有一个明确的丙装要求和卖场《丙装技术要求及管理规定》，同时这个要求也是招商人员在具体的招商谈判中需要和客户提前讲解沟通的。

丙装标准的确定首先要对当地同行的卖场丙装做细致的调查，以掌握到当地供应商的标准和能力。同时丙装标准一定要考虑卖场开业3年以内的行业发展情况，切不可照搬照抄当地同行标准或业内通行法则。正确的思考方式是充分考虑当地水准，结合行业商装发展趋势，工程、企划、商品、营运各个部门共同参加，考虑成本、实现难度、视觉效果及维护难度等方面的综合因素来确定卖场丙装标准。

---

丙装工程量大，施工过程琐碎且施工人员构成复杂。在招商谈判时，品牌视觉效果的达成应该作为商务谈判的重要事项来和供应商进行深入沟通。

## 二十二、功能区装修方案确认与跟进

功能区装修方案包括办公区、VIP 中心、卖场总服务区、员工食堂、更衣室、各楼层洗手间、亲子卫生间、整烫间及各类仓库等等。功能区装修方案在乙装设计方案中都有明确。但由于乙装设计招标早于土建工程完成，也早于各筹建店负责人对卖场的深度规划。因此，既定的功能区装修方案在和卖场经营对接时可能会有冲突。功能区装修方案实现过程中最大的问题就是设计变更的实施。

图纸检查中一定要注意设计中是否有满足百货独立使用的茶水间和员工洗手间，各楼层洗手间拖把池的数量是否满足两个，育婴室和 VIP 室的灯具选择是否做了防眩光处理，中厅的天棚上是否有悬挂美陈设施的基础部件，美化灯带等实施是否预留检修口……。特别注意在对接中无论是否存在设计缺陷，筹建小组都要及早理清沟通渠道和流程关系。深入勘察工地，对照图纸，及早提报问题。在问题推进的过程中了解流程进度，拿出具体可行的解决方案，帮助流程推进和问题解决。

---

## 二十三、标准合同文本确认经营管理各项标准确认

《联营合同》股份公司商品部制作有统一的版本。在招商推进过程中，供应商更加关注的是联营合同中的空白部分，即联营合同签订标准。这个标准不仅仅是联营扣率，返款期限，同时还包括大量的与经营有关的各项费用的收取标准和方式。因此，各店招商方案初步形成后，还要确认各项经营管理费用，以方便各级工作人员和供应商及外部进行沟通。具体如下：

水电费价格及收取方式；

物业管理费价格及收取方式；

租赁区价格及租金收取办法

进场费及店庆费标准及收取方式

周期性返款的发票要求

专柜装修押金

导购员管理办法及各项费用（培训费，教材费，工牌押金，员工手册押金，更衣柜押金及使用费用）

导购员工装押金及使用费用

.....

以上这些费用都是在招商谈判中必须涉及的内容。相应的，为了让以上费用能够科学合理，相应的管理部门在制定或公布价格以前也

---

应进行调研和模拟演算。同时费用的各项记录工具例如水电表独立立户的相关工作也应在这个时期开始着手准备。

## 二十四、合同意向梳理

随着招商意向书的逐步增加，门店应该建立意向数据测算系统对所有合同意向数据进行测算，与之前的经营指标相对照，依次检查合同的质量和计划的可行性。找出其中的差距，分析原因，然后对经营计划或者招商进度做相应的调整。

## 二十五、签约标准确定（经营目标初步确认）

在合同意向梳理完毕后，应根据意向测算结果及经营指标确定一个签署联营合同的标准。该标准确定以后，就可以进行合同的集中签署和图纸发放了。一旦合同签署标准确定就意味着门店招商工作的考核真正开始了。签约标准由股份公司相应部门和门店共同拟定并由双方责任代表签字确认。

## 二十六、合同签署

合同签署是一项严肃严谨的工作。《联营合同》报批必须严格按照公司相关制度流程实施。联营合同的具体签署可以由品类经理/主管负责。合同签署的正常程序为：门店商品工作组人员依据股份公司

---

核批的合同报批单通知供应商/乙方共同对空白合同进行填写。在合同填写完毕后，应有供应商/乙方履行签字盖章手续，门店对乙方签字盖章合同进行回收，统一交至合同管理部门/财务报表部，由合同录入员进行合同信息录入。录入完成的合同必须由招商人员与合同录入员依据合同报批单进行对照无误后，合同才具备加盖门店公章的资格。盖章程序由合同管理员和合同章保管员共同执行。盖章的合同必须进行严格的用印申请和用印记录。原则上待专柜开业后，供应商将商品五证交至门店相应管理部门后合同方可返还供应商。

## 二十七、专柜设计基础图纸绘制

专柜设计图纸绘制必须由懂工程的专人进行负责。图纸绘制之前的尺寸复核应由招商人员和工程人员以及供应商共同进行。股份公司规划部应提供专柜图纸绘制的标准模板，统一绘图语言。绘制完的图纸应由绘图人员及招商人员共同签字复核后发给供应商。图纸绘制是一项复杂的工作，需要投入一定的精力和耐心才能完成。因此从事这项工作的人员必须是具备高度责任心和专业性的人员，懂装修，懂工程。

门店可以根据各自的招商时间推进表进行图纸绘制和传递工作的绩效管理。但从时间节点倒推的话，每一张图纸的施工时间应尽可能预留 25 天（包含施工过程中调整耗时），之前的图纸审核时间应该

---

预留 5 天，图纸设计时间应该预留 30 天（包含图纸的多方研讨和修改）。如此算来，专柜基础平面图需要在专柜开业前 60 天绘制完成。在图纸绘制过程中，必须要有专人在现场负责尺寸测量。因此门店应对这一时期的人员分配进行关注。

## 二十八、信息系统搭建

设备采购：

尤其要注意的是收银设备的采购标准确认。在收银设备采购标准确认前营运部一定要完成基本的专柜账务管理流程。因为目前各店的收银设备在打印销售票据时只能打印两联票据。因为门店手填小票的设计有缺陷，而电脑票据最终又无法流转到专柜，因此给各专柜日销售对账造成很大麻烦，专柜的实收款数据和收银实收款数据无法一一对应。一旦发生错收、少收或商品退换，解决程序非常缓慢。因此在今后的新开门店中营运部需要明确日销售对账的标准和流程。建议将机打票统一改成三联，因此采购收银台打印机时务必注意要具备这个功能。

## 二十九、团队文化建设

在入职培训时，最好能进行拓展团队建设培训，以有效促进团队融合，增加员工的稳定性。关于“薪酬保密”制度在培训时一定要着

---

重宣讲，一方面，要求人力、财务等相关的关键岗位人员注意自身职业素养，防止泄密；另一方面，要求员工不可互相打听、谈论等。在开业筹备期间，绝不能因此影响稳定，出现人员流失现象。培训时注意融入激励因素，比如有小奖品、茶歇、小点心、互动游戏等，营造“理解、尊重、人性、关爱”的现场氛围。

开业期间，即使再忙，也要坚持各类文体、生日、植树、拓展等团队活动，增加凝聚力和战斗力，保持大家开店的激情和工作动力。及时掌握员工思想动态，把各种不利“苗头”扼制在萌芽状态；如果员工申诉，须引导其走正当渠道和正常程序，防止事态扩大或失控。对门店工作极其重要。

公司一旦成立，就要尽快形成规范例会、晨会，以有效传递信息，保持政令畅通，步调一致。

### 三十、新办公区规划

乙装施工图纸确认后，门店就应该着手新办公区规划。具体规划方案因店制宜。特别要注意：

1、财务收款室的位置安排，既要保障安全性，又要保障方便到达。尤其收款时的进口既要保障收款方便，同时更要保障安全，需要综合考虑；

2、办公区应该有员工茶水间和后勤员工专用更衣室；

- 
- 3、洽谈室和会议室的数量和位置要综合考虑安静和方便使用。各类会议设备应兼顾使用和日常维护。会议和洽谈室既是功能用房，同时也是公司对外宣传的窗口，一定要重视形象标准；
  - 4、一线员工的培训教室和食堂要考虑使用及管理的方便；
  - 5、办公区应该有独立的出入路线，和卖场分离，通过这个措施，从根本上保障卖场的安全管理和独立。

### 三十一、乙装跟进及物业接收标准确认

各筹建店在具体的卖场装修工作跟进过程中，同样会发现各类问题需要进行设计变更。因此，要求各筹建店在卖场深度规划后，要进行功能区装修方案的对接，发现问题及早和股份公司规划部、成本管理部进行沟通。如确实为满足经营需要而进行设计变更，那么要求各筹建公司一定要提出完整的变更方案，包括：变更内容，具体的材料及施工要求，成本估算，工期估算，验收标准等。确保有专人负责各类设计变更的沟通、意见确认和整改跟进！

物业接收标准就是按施工图纸约定的标准进行接收。如果施工图纸中途有变更，那么必须跟进项目公司或设计公司出具竣工图纸，严格按照竣工图进行接收。

---

## 三十二、社会公关

公司设立初期，必然会和相关政府部门、行政机关及行业管理部门打交道。这样的社会交往也是传播我方信息的渠道之一。尤其银行、税务和工商系统的人员，其社会信息明暗度较高，既是我们的合作单位、管理单位，同时也是我们的潜在客户。因此，各店总经理必须重视社会公关工作的重要性，选派合适的人员来负责这项工作。首先，要时刻注意并保持公司/集团的品牌形象，用规范的言行举止、正当的行事套路和端正的思想态度来处理公司对外的各种联络沟通，树立公司的良好社会形象。同时，在日后经营过程中的很多资源和优惠政策都是前期社会公关的主要内容，要充分利用和各类政府机关合作的机会为日后商场的经营争取资源。尤其对工商、3.15、劳动检查机关等，一定要主动联系，了解其对我们的管理要求和标准，用积极的态度来进行工作对接，尽量避免因信息误差带来的各种失误和摩擦，为企业创造良好的外部经营环境！

同时，社会公关也是公司内部一项非常敏感的工作，因为难免会有必要的商务招待和礼品支出，因此，各店行政部门在初期预算和管理流程设计中就需要考虑到社会公关的资源准备，在公司内部设立尽可能透明化的管理程序，无论是支出还是票据处理均需严密清晰！在社会公关各项事件的准备和结果处理上务必注意各部门的横向沟通

---

和资源共享，力求好钢用在刀刃上！

### 三十三、机电设备接收准备

请各店参考后附《门店机电设备设施管理清单》建立各自设备设施清单，追索各项资料，建立机电设备台帐，确定接收标准。后续维护和管理均基于此基础进行，严格控制各项物料和能耗支出！

设备台帐必须在开业前 60 天建立完毕。台帐包括设备设施清单、各项参数记录、管理和维护合同（价格、责任期限、问题处理流程）和操作使用手册。在资料追索的过程中，股份公司规划部工程负责人、行政部物管负责人和门店工程部经理需要上下合作，协同作战。其中股份公司规划部工程负责人为直接责任人，肩负设备交接工作的管理责任，门店工程部负责人为第一责任人，全面负责此项工作的实施和跟进！

### 三十四、店招、导视的跟进确认

店招和导视的基本样式股份公司有统一标准，根据不同的卖场，在尺寸和安装位置上有所不同。为了保障店招和广告位的标准统一和视觉美观，在店招和导视样式确认后，筹建公司应该提前做店招和导视的安装准备。根据店招和导视的样式，制作 KT 板样板，进行模拟安装，通过实际的视觉测试对店招的尺寸和导视的位置进行确认。

---

实际安装节奏的确认上，尽可能提前安装店招，当土建外立面工程完成后，就应该让店招上墙，按时亮灯。店招亮起来，一方面是给供应商传递信心，让他们切实的感受到我们工程管理的能力和效率，另一方面，也是让周边的行人在最快时间得到万千百货开店的信息，尤其对于那些 VIP 卡联盟商户、储值卡预约客户等，导视亮灯都是给他们的一个非常重要的信心支持！

### 三十五、储值卡销售准备

随着万千百货的门店越开越多，各筹建店储值卡的销售准备时间会越来越少，或者说，这项工作受卖场实际筹备进度的影响会越来越少！

储值卡的启动中，首先要确定销售对象，就是团购 VIP 客户，这项工作就像画招商地图的程序一样，通过严密的市场调查，确定 VIP 客户的确切身份：哪些单位，哪些人，在什么地方；然后一对一的确定销售方案：针对对方特性，我们的卖点在哪里，每个销售方案的执行小组由哪些人组成，各个方案的推进时间节点是什么，准备好宣传手册、音像资料，各类信息记录表单；最后确定销售的资源支持：确定客户优惠/回扣，报批，确定实现方式。储值卡的销售工作可以参考招商的方法，完全可以利用我们已开的门店，组织大客户代表进行各种考察和交流。

---

团购 VIP 大客户是公司的一项宝贵客户资源，团购客户的预约量将会是门店日常销售的生力军。如何开发这批资源，开发后如何安全管理，同时挖掘团购 VIP 客户的潜力和能量，是客服部门日常工作的重要主题。这项工作是一项专业性极强的工作，我们可以参考星级饭店、会展等行业对 VIP 开发和管理的方法和思路，也可以围绕百货的服务特性，在团购 VIP 资源方面独辟蹊径，使之成为门店日常销售的安全水库！

## 三十六、联盟商户开发

联盟商户开发是 VIP 顾客开发的前提。联盟商户就是和我们结成商业联盟，从而给万千百货的 VIP 顾客提供特别优惠的各类商业单位。VIP 单位的开发难度会随着万千百货连锁实力的提升而不断降低，同时目前联盟商户这一顾客维护方式正在被越来越多的顾客服务提供商所重视，因此对于各店来说，开发联盟商户这项工作没有什么难度，只要按照进度要求开始启动，有足够的人力参与这项工作，基本上，各店都可以按期完成。联盟商户开发中需要特别关注的是对联盟商户类别的把握。联盟商户的类别上，影院、KTV 等广场内的商业业态一般来说各店都会涵盖，同时餐饮和酒店也是目前我们开发的重点业态。这里要特别提醒的是，对联盟商户的开发，各店应注意增加诸如加油站、洗车行、洗衣店等日常服务功能类商户，提高我们 VIP 卡

---

在顾客日常生活中的使用率。同时股份公司应该加强同诸如航空公司、铁路、手机 SP 运营商等类别的商业资源开发，在日常使用中提升 VIP 卡的实用程度，从而更好的维护顾客对万千 VIP 卡的认可和对我们卖场的忠诚度！

### 三十七、VIP开发准备

目前各店在 VIP 卡开发时基本上都是使用拦截式推广，随着我们门店数量的增加和业内影响力的提升，拦截式 VIP 卡推广的办法不再推荐使用。拦截式推广模式可以在推广初期迅速的达到推广的数量要求，但是在 VIP 卡的有效开卡率上作用寥寥。通过一些门店的实践，建议各店使用正式的推广说明会来进行 VIP 卡的推广。例如社区座谈推广会和高校说明会。正式的推广说明会要求我们在推广前的准备上，要有明确的 VIP 条款和丰富的 VIP 服务产品手册，在会议准备上要有充分的准备，场地联络、现场布置、参会人预约、会议讲解内容的资料准备、现场答疑的组织和礼品准备，方方面面都要做充分的准备。

相对于目前的拦截式开发，正式说明会的投入和成本较高，但正是这样的原因，会让参与说明会的顾客对我们产生更丰富的想象和更高的期望，而这样的想象和期望投入，对于顾客来说就是感情投入，感情投入的多少直接决定顾客在卖场开业后的实际消费额和对我们

---

的包容及谅解厚度！

为了提升 VIP 顾客开发的工作质量，在此项工作启动时，责任部门仍然需要做充分的启动准备，即确定开发的重点和目标区域，确定开发方式，确定行动小组，确定推进的节奏和节点，确定与之相关的各类资源。在这里要特别强调的是，无论招商、联盟商户开发、团购 VIP 客户开发还是 VIP 顾客开发，都是严肃的商务工作，都是从各种不同的角度在向外传递公司的各类信息！因此，要求各公司各部门在推进这些工作时一定要注意细节的准备：工作人员的衣饰鞋履、言谈举止，各类宣传工具的设计和内容编订、各项工作的组织流程和衔接，各种信息的记录和处理，都是影响工作效果的重要内容。切忌目光短浅的思维方式和行动方式。联盟商户开发、团购 VIP 客户开发和 VIP 顾客开发工作都是为筹建工作加分的项目，这些工作，如果没有充分的思想和行动准备，如果做不好，则宁可不做！

## 三十八、安防系统搭建

安防系统的搭建是包含在机电安装和乙装实施中的一个项目，百货只负责日常的跟进。在这里特别注意几个跟进要点即可：

1、收银系统的线路安装，要求收银线路确定后要立刻确定安放的手动报警点位置，这两个点位在施工过程中应该同行同止，紧密相连。收银系统防线的双线要求（两根电话和两根 POS 线）对安放信

---

息线路同样适用。还要特别注意的是摄像头安装位置要完全满足收银台位置的要求！

2、我方工程人员在日常工作中要特别注意线路的穿管质量，必须要求所有线路全线穿管，且线管连接和检修出的所有盖板和卡盘都要有密闭措施，防止线路被鼠虫咬坏，避免其它外界的干扰和破坏！

### 三十九、图纸回收审核

图纸的审核参与部门较多。如何让审图的流程不流于形式，这一点取决于参与者的责任心和图纸审核责任管理。首先应对参与部门进行明确的责任分工。企划部负责对总体效果图的视觉审核，尤其要注意与邻柜的视觉衔接。工程部对图纸的安全、工艺和各项施工指标进行审核。而营运部是这个工作流的管理者，商品部负责审核图纸的基本边界。而以上所有工作其实并没有完全意义上的独立，参与这项工作的人员除了基本职能之外都需要从一个专业的百货人的角度对图纸进行审核。

图纸审核是一个较长的流程，建议在审批的过程中将商品部放在第一关，在流程执行过程中不要进行退回操作，即各审核人只需写清问题及整改要求即可。待除总经理外的所有审核意见签署完毕后将问题图纸退回由商品部或营运部统一进行图纸整改的沟通协调，调整后的图纸需要从头开始执行审核流程。

---

## 四十、万千百货新店开业品质管理相关工作的筹备工作

### (一) 六西格玛团队建设

- 1、筹备阶段，各地公司须建设六西格玛管理小组；
- 2、各地公司六西格玛小组成员由各地公司自行推荐，后经股份公司品质管理部面试合格方可上岗；
- 3、各地公司六西格玛小组成员不得低于 6 人(开展项目的最少配置)。人员架构须至少涉及三个部门，组长须由部门副经理级（含以上）人员担任，小组成员具体分工须包含以下岗位：数据分析师、宣传员、文员；
- 4、确定组长与组员分工并报送股份公司品质管理部备案。

### (二) 六西格玛绿带培训及考核

六西格玛理念的导入及基础知识的掌握是万千百货各地公司开展六西格玛项目的前提，对于普及以数据及事实为依据的管理理念，提升万千百货的服务品质具有重要意义。

- 1、各地公司六西格玛小组成员均须接受由股份公司品质管理部组织的六西格玛绿带培训；

- 
- 2、绿带培训将以集中式培训与内训结合的形式进行，确保小组成员均具备六西格玛相关理论知识；
  - 3、各地公司六西格玛小组成员必须通过绿带培训考试，不合格者将予淘汰。

### （三）六西格玛项目导入及考核

- 1、对于品质管理部在公司内推行的服务品质改善项目，各地公司应在筹备期开始进行导入，开展对相关部门的培训及工作安排并监督落实各项工作；
- 2、根据项目推行效果定期对小组成员进行考核，执行股份公司品质管理部的考核与激励制度。

## IV 新店筹备后期——开业前 60 天～开业后 45 天

主要工作内容包括：店招安装、导视系统安装，收银台安装，ERP 系统上线，合同录入，丙装验收，机电设备验收调试，消防系统验收调试，基层工作人员培训，导购招聘，收银员招聘、培训，企业文化建设，开业企划案制作，形象推广，美陈方案确定，确定营业时间，流程确认，乙装、外立面施工全部完成，卖场开荒，商品确认，促销活动定案，照明、空调系统压力测试，美陈制作，橱窗、广告内容确定，丙装全部结束，商品进场，促销活动确认，POS 系统上线调试，功能区到位，广播系统调试运转，促销宣传开始，导购员培训，卖场

---

清洁，促销活动谈判，促销商品进场，日工作流程试运转，价签报表打印，导购员上岗，卖场清洁全部到位，活动谈判完成，商品出样陈列，上签，盘点，核对促销计划，补货，消防、安防培训，销售系统测试，卖场设施压力测试，开业美陈全面完成，促销宣传全面升温，商品全面到位，促销活动培训，测试，消防、安防演习，日工作流程正式运行，遗留问题解决，开业考核，复盘总结，流程确认和固化，经营指标确定等。

阶段	部门	事项		第 周	第 周	第 周	第 周	第 周
筹建后期	总经办							
	成本管理部							
	行政部							
	工程部							
	财务部							
	企划部							
	商品部							
	人资部							
	信息部							
	物管部							
	客服部							
	营运部							

注：该表为筹建后期计划表模板，具体工作项目请参见附表 4

## 四十一、营运体系准备

营运体系在这个阶段应该为其开业后的独立职能做相关的准备和启动了。首先是团队和人员的确认。无论后期商品部流转到营运的人数有多少，此时营运队伍的既定编制（楼层经理和主管）应该全部到岗，每个人的工作位置应该全部确认完毕。在此基础上，所有人员

---

与各自楼层、各自品类、各自管辖范围内的品牌开始有针对性的工作对接与联络。

其次，门店开始启动营运人员到已开店进行实习的计划。岗位实习可以分批次完成，建议选择实习门店时，两店距离尽量不要太远，市场及商场定位差异不要太大。例如华东区的门店可以选择在上海实习，上海的门店则应该选择在北京实习。实习是营运体系人员切入工作岗位的非常有效的方法，也是培养管理人员认识各自岗位与职能、了解企业、启发个人责任心与上进心的有效方法。对于营运人员的异地实习，各公司一定要充分重视，提前安排。在开业前 30 天必须完成此项工作。

## 四十二、供应商进场

距离开业只有两个月的时间了，无论甲、乙装工程实施到什么地步，只要专柜位置达到丙装条件，就应该指导供应商开始进场装修。尤其是边厅和运动品牌，都会有大量的铺地喷漆工艺工序。为了加快供应商装修工程速度，更为了避免大规模铺地和喷漆工序给其他专柜带来的环境干扰及污染，如果达到条件，这类供应商的这类工序在此时就可以指导其实施。

现场管理部此时应从工程部的职能中分解出来，开始独立执行卖场安全管理的责任。现场管理主要是对此时卖场的人员、财务、消防等安全责任负责。供应商进场前，卖场的安全封闭管理如何实施，门店需与项目公司确定具体的方案。临时水电的接驳如何实现，也需要

---

和项目公司进行确认。

## 四十三、现场管理

供应商一旦进场，负责装修推进的部门（营运、工程、现管）就应该启动 24 小时轮班制，一方面为了督促供应商施工速度，另一方面也为了更好的进行现场安全、消防及物品管理，应对供应商在卖场发生的各种问题。因此，供应商进场的一系列准备工作要细致做好。首先是进场流程的确认，谁带领供应商办理相应手续，具备什么样的手续方可进场，进场后的各类信息如何进行记录，这些不仅仅关系到供应商后期施工管理的流程，更关系到供应商一系列装修费用的核算。所以，供应商进场时间、电量水量测算稽核方式、人员和物品的出入登记，都必须要有正式的表格和责任流程进行约束和管理。

具体的管理过程中，建议各门店指定营运部为流程执行人，即供应商的进、离场时间及费用结算凭证由营运部统一进行记录整理。

## 四十四、装修推进

各部门需填制详细的工作日志记录卖场装修进程。每个专柜必须落实到具体的推进责任人，推进责任人负责牵头解决专柜装修中的所有问题。用铁的纪律、严肃的执行态度，强力推进供应商的装修进度。

进入筹备后期，门店每天必须要有例行的进度沟通会，对招商、装修、营运准备、招聘等各项筹建工作的推进进度进行沟通和确认。

装修推进过程中的乙、丙装矛盾，必须立刻确定解决方案，确定

---

责任人进行跟踪解决。

## 四十五、VIP顾客的初期维护和预约

VIP 经过从筹建中期开始的开发和预约，截止到开业前 1 个月时，应该完成了计划量的 80%。此时，随着信息系统的对接和搭建已经基本就绪。VIP 的管理工作开始提上日常。首先是系统的各项定义需要全部确认完毕。各类卡的级别，种类等等全部完成。其次，VIP 卡和手册应该制作完毕入库。最重要的 VIP 信息资料开始整理和录入。VIP 的录入是一项繁重的任务，前期大量的集中录入应该确定几个人专职来完成。

完成客户资料的信息录入后，应该对信息中的典型资料进行点对点的电话拜访和开业消费预约。所谓典型顾客，就是年龄、职业类别、收入水平都非常均属于门店定位黄金区域的顾客。何为门店定位的黄金区域，顾名思义即按照黄金分割店的远离，找到门店定位曲线的黄金分割点，上下浮动 5% 的指标形成的上下边缘，处于这两条边缘内的指标及定位的黄金区域。通过系统对顾客资料的甄选，找到典型顾客，对这部分顾客完全应该使用点对点的包括电话、邮件、短信等方式进行回访，告诉他们商场筹备的进度、VIP 卡务的具体细则、商场商品构成的具体内容，开业时间的通知等等。属于黄金区域的顾客，如果适用于开业后的服务条件，例如生日祝贺等等，均可以邀请/确

---

定他们来提前体验我们的服务产品，一方面可以和顾客拉近距离，同时也可以对我们既定的服务产品进行实验及改进！

## 四十六、卖场美陈招标

卖场固定位置的美陈招投标工作应在开业前 45 天全部结束。主要包括商场门头、门厅、顾客休息区、直梯及扶梯、洗手间、走廊、服务台、会员中心等位置的花缸、DP 点布置、POP 架子、绿植、吊顶美化等。

招标启动以前，门店必须完成开业美陈的具体规划方案，及需要进行美化包装的具体点位，制作详细的点位图，明确基本的美化思路，以此进行发包招标。美陈项目进行招标的目的是为了找到一个专业的合作伙伴，能在思考和实施上为卖场提供实质性的帮助，因此美陈招标中的价格不是中标的首要考核条件。这一点各门店必须在招标之前就有明确的内部沟通，因为不将价格作为第一中标选择条件，因此，招标之前，门店其实应该有一个美陈的大致预算，当然这个预算可不告诉供应商和所有成本管理部成员，但是至少在门店总经理、企划负责人和成本经理要达成基本共识！

由于美陈属于专业技术类工作，除了北京、上海等商业发达城市以外，一般的地区不一定能够通过招投标找到合适的合作伙伴，因此，门店美陈的招标一方面可以借助已开店的资源进行综合使用，另一方

---

面，在招标过程中对美陈方案的具体效果一定要有实物来进行对比和选择。

## 四十七、导购招聘计划编制

开业前 60 天，导购的基本编制要完成确认。由招商部和供应商进行沟通，对导购人员、供应商的招聘标准、录用待遇、劳动关系等具体细节进行确认。而在导购管理问题上，门店也应该有自己明确的标准和立场。首先，人数上，建议每柜导购人员不应少于 3 人，超过 50 平米专柜导购工作人员不应少于 4 人。导购待遇上，应该要求在万千工作的一线导购人员底薪不能低于我们在当地主要的竞争对手，如果可能，导购员的销售提成标准应略高于同品牌在我方主要竞争对手门店的标准。

在管理上，必须要求供应商和导购员之间签订正规劳动合同。此项沟通工作有商品部负责通知和信息嫁接。人资部负责收到完备的导购信息后开展后续的招聘及入职管理工作。在开业前 50 天，导购的基本编制和来源需要确定，导购招聘的信息发布方案在开业前 45 天全面确认。到开业前 30 天，导购招聘的所有准备工作必须全部做完。开业前 20 天开始导购的面试！

由于对导购的录用需要我方和供应商共同确认，因此导购面试是一项繁杂的工作，同样需要完备的计划指导：什么时候开始面试，面

---

试地点，面试小组的组成等等都需要提前和供应商进行沟通确认。同时导购面试人数多，时间长，且面试是导购第一次认识我方的机会，因此面试现场的管理至关重要，导购员填写表格的地方，排队等候的地方，喝水及问询的解决方案，都必须要提前计划好。切忌招聘现场吵闹杂乱！如果招聘现场不能做到管理有序井井有条，在招聘时不能赢得导购员对我们的尊重和信任，那么开业后的导购员管理要想达到井然有序、令行禁止，则更是无稽之谈！

## 四十八、功能室确认（食堂、仓库……）

在开业前 45 天，功能室的物资采购和配置应该提上日程。仓库的分割和管理方案应该确认。VIP 服务中心、总服务台、育婴室等功能场所的物资采购是一项琐碎而繁杂的工作，大量家具电器的采购需要招投标或者三方比价，需要几个部门的人员共同参与，一定要提前进行时间的安排。如果自建员工食堂，那么食堂中员工服务设施的配备例如碗柜、洗手池等等细节的设计必须考虑周全。

## 四十九、办公室搬迁及场地交接

办公室的搬迁基本要求是流畅、高效，无论是物资还是信息系统的对接都要平滑流畅，切不可因为办公室的搬迁而影响正常的办公及供应商联络！

---

## 五十、形象推广

此阶段形象推广内容主要是开业信息预报及会员开发的广告宣传。任何一次广告的发布和推广活动的组织，都必须系统和立体的考虑媒体搭配形成的综合推广效果。这个阶段的形象推广，主要是对开业时间和内容做预热，从成本角度考虑，此阶段不应该做大量的资金投入，应从广告合作伙伴处争取各类免费资源进行广告的预热投放。

## 五十一、专柜验收及离场手续清理

进场时间、耗电量、离场时间等各类和装修费用有关的单据由营运部统一汇总存档。供应商离场的前提是装修全部完成并达标，方可办理离场手续。在这个工作的考量上，各店可以根据实际情况采纳不同的办法，例如完一家走一家，亦或全部离场，但退款手续在开业后统一办理。总而言之，离场的标准应该是供应商专柜装修（实体和功能）全部完成，与进场核批的装修效果图对照一致！

## 五十二、商品到货情况确认

此时商品营运部门需要对自营商品上货节奏及数量进行确认，联营商品的到货批次及数量也需要紧密跟进。截止开业前 3 天，应保证卖场商品全部到位。商品零售总值应为开业销售额的 15 倍为宜。

---

## 五十三、卖场美陈、广告位、橱窗方案确认及实施

固定点的美陈资源应在此阶段全部到位，开始初步实施。吊旗、POP 的设计印制、员工配花的制作也应开始相应的招投标及制作。同时，无法开业的专柜的围包方案也需进行提包及实施。

## 五十四、信息系统培训及POS系统调试运行

信息系统的培训应尽量不要占用白天的工作时间，培训覆盖的范围只需到主管级即可。POS 系统的调试是此阶段的核心工作之一，销售程序、退换货程序的演练和相应工具的制作应由专人跟进，避免系统要求和实际操作的矛盾。

## 五十五、营运流程确认

根据以往开店的经验，目前的销售小票格式需要进一步改进。同时股份公司营运部应会同财务部编制专柜销售账务管理的具体方案，从商品进场到离场的运动过程中的一系列流转信息进行规范管理，包括上货程序、价钱打印程序、销售程序、账务核对程序、商品调拨及退场程序以及顾客退换货程序进行标准化管理，防止销售信息多头管理。

营业员导购和礼仪规范的建立

商场迎宾送宾流程建立

---

商场柜台例会制度建立

商场员工排班和就餐交接班制度建立

营业员管理规范、处罚条例建立

商品退调货管理流程建立

优秀营业员和柜组奖励制度

商品盘点和柜台销售帐设立规范

商品价格管理和打印规章建立

发票开具规范、销售流程的建立

商场柜组互助管理

商品陈列培训

商品色彩,尺码培训

相关培训资料的编制

流程培训

财务盘点培训

## 五十六、顾客服务内容及流程确认

根据股份公司标准化客服产品手册，进行门店顾客服务产品的对接和开发。如果条件允许，应该编制门店顾客服务产品手册，对门店提供的顾客服务产品例如童车租借、商品包装等，建立统一的操作步骤和要求，是每一个员工都能据此操作。

---

顾客服务内容中最重要的流程就是退换货的处理。这项工作应由客服部牵头，组织营运和财务部、信息部进行研讨，确定商品退换货的明确流程和流转签字/审核手续的具体实施标准。退换货流程中各部门的责任边界要予以明确界定。是否符合退还标准应由营运部把握，但把握的基本要求应是以方便顾客为宜，而不是简单的保障销售数字。退换货的办理在客服部，有关退换货的发票处理工作也同样在客服部，由财务部提供支持。顾客退换货的参与部门较多，经常会为此引发顾客抱怨甚至投诉。因此，在处理这项工作时，所有部门都不能只看自己部门的眼前利益，而应将维护顾客利益作为处理此项工作的终极标准！

## 五十七、客服系统调试运行

客服系统的调试运行，包含 ERP 系统的调试，所有顾客服务产品的具体实施流程都要有试运行的磨合和优化。具体内容包含：

- 1、VIP 卡务办理流程；
- 2、迎送宾流程；
- 3、退换货流程；
- 4、购物辅助物品的租借收还流程。

## 五十八、导购员入职手续办理及培训

应由股份公司人资部会同目前已开业公司共同编制导购员入职管理程序及要求，明确导购员管理办法，包括入职手续、文件、工服

---

管理办法及离职管理办法。导购员入职手续办理人数多且集中，建议各店在开展此项工作时尽可能实施联合办公，一站式服务，让导购员在一个地方就能办理所有的手续。

## **五十九、销售一线人员制度及理论培训**

由股份公司人力资源部会同目前已开业公司共同编制导购员入职培训的大纲及课件，将此工作程序化、标准化。如需要，应由各地公司编制商场服务内容培训，包括专柜位置、品牌名称、服务功能区位置及服务内容等对公司全员进行培训传达。

## **六十、广场资源整合**

万达广场是集百货、影院、写字楼、公寓、公共区域于一体的城市综合体，百货作为其中一部分不仅仅要把自身经营好，还要充分开发利用广场的集群效应产生更大的作用。

## **六十一、开业促销宣传方案确认及实施**

商品部负责此项工作的谈判并保证在开业前一周完成。给后续的财务、企划及营运部门留出时间进行系统设置、广告宣传及员工培训。所有促销方案必须以正式的促销活动指导书的格式进行提报审批及信息流转。原则上开业指导书应该和所有商务合同一样具有内部法律效应，一旦获得企业最高领导人签批任何人不得私自更改。在开业期

---

间，商品部的核心工作之一就是监督卖场促销严格按照开业指导书要求进行。

## 六十二、上货及卖场出样

有出样手册的专柜严格按照出样手册进行。各地公司应针对各自卖场的商品特点提出适合自己卖场的商品陈列大原则或基本方法。股份公司营运部应该会同各地营运、商品部门编制万千百货商品陈列出样手册，将卖场商品形象管理工作标准化。

## 六十三、系统测试

内容包含消防系统加压测试，安防系统测试，广播系统测试，水电服务系统测试，扶梯客梯正常运转测试，收银系统正常运转测试以及商场内外部经营服务系统正常运转测试。这些测试全部完成后，就意味着商场已经具备了对外迎客的能力。如果条件允许，卖场应该从这个时间开始进行试营业，通过外来顾客的辅助行动帮助商场内外部服务系统提前开始磨合！

## 六十四、卖场负荷测试

开业前在全体导购到岗后的一项工作就是对卖场洗手间、扶梯、客梯、安全通道进行集中测试。同时用集中购买、集中退货的方式对导购开票效率、收银员工作速度、退换货速度及流程进行集中测试训

---

练。开业前的设备确认还包括各类电力、水利、消防等设备设施具备正式工作的条件，具体包括行业部门审核手续完备，工作环境达标，工作程序完整等。

## 六十五、促销细则确认并培训

分公司营运部按照开业指导书内容编制《开业促销政策辅导书》，对公司各级各部门及导购员进行培训。原则上要求开业促销细则必须保证让公司每一个员工熟知并能正确向顾客传达。

## 六十六、开业应急方案

开业是商场各系统的第一次配合，因此会出现各种信息不对等的情况发生。因此在开业前夕商场应成立应急指挥小组，编制应急方案全员下发。应急方案的内容应包括地震、消防等突发事件发生的处理流程及办法，顾客投诉的处理流程及办法、供应商投诉的处理流程及办法、物资供应的解决渠道等。要求所有内容中必须明确到各种不同职能的人所分担的职责及实施办法、各类问题的核心责任人等。

## 六十七、开业促销实施

客观积极的执行促销政策。开业促销的好坏的决定性环节是之前的促销政策制定、培训和宣传造势。在实施阶段只要每个人客观积极的执行即可。

---

## 六十八、筹建考核与复盘

筹建考核工作由股份公司营运部牵头组织，股份公司各职能部门配合实施。筹建考核牵涉到开业奖金的发放，因此门店必须要重视此项工作的配合推进。

复盘总结会在开业后 2 个月内实施，完成复盘总结的门店，即意味着进入了正式的经营期！

# 附表

附表 1

阶段	部门	事项						
筹建启动期	成本管理部	1	签订筹建责任书					
	行政部	1	名称预登记核准	2	根据当地工商机构要求准备所需收集资料	3	携全部材料前往工商机构申报、缴费	4
		5	前往工商部门指定机构刻制印章	6	办公室选址与签约	7	办公室装修	8
		9	办公室搬入					
	财务部	1	注册资料准备	2	公司名称核准	3	开立银行临时帐户、转入投资款	4
		5	办理工商登记，领取营业执照	6	刻公章\财务专用章\发票专用章\合同章\业务章\私章	7	办理企业代码证	8
		9	办理一般纳税人认证	10	开店费用跟踪			
	人资部	1	关键人员到岗					

附表 2

阶段	部门	事项						
筹建初期	总经办	1 办公设备的招标	2 办公室装修的招标或比价					
	行政部	1 成立以来文件材料的立卷、归档	2 行政工作规范、流程建立及改进	3	临办消防器材采购	4	各项许可证办理流程咨询及准备	
	工程部	1 与项目公司召开每周工程例会	2 百货商场内装工程的持续跟进	3	装修手册的确定			
	财务部	1 注册登记	2 各种财务单据的导入及落实	3	财务软件的导入及使用培训	4	设置帐套	
		5 帐套事宜的报批及落实	6 财务档案整理	7	开店前费用预算的对接和导入完善	8	开店费用跟踪	
		9 税控机及扫描仪到位						
	商品部	1 招商方案的制定	2 市场调查					
	人力资源部	1 拟定组织机构	2 制定人员招聘计划	3	确定人员薪酬方案	4	招聘行政/财务/人资/工程/商品人员	
		5 部门技工到岗	6 品类经理入职候选人确定	7	企划经理、商品经理、财务经理复试候选人确定	8	物管部经理、客服部经理复试候选人确定	
		9 物管部经理、客服部经理入职候选人确定	10 工程主管、客服主管、客服专员、播音员、报表专员、技工的面试与储备	11	工程主管入职候选人确定	12	行政主管入职候选人确定	
		13 客服主管入职候选人确定	14 行政前台入职候选人确定	15	新员工入职培训（军训、认识万达、万达企业文化、商务、服务礼仪、职业心态管理制度、各部门工作重点介绍，每月安排一项次）	16	员工活动组织与安排	
	信息部	1 万千百货工程进度(网络弱电布线核实)	2 项目公司弱电施工协调与监督					

附表 3

阶段	部门	事项					
筹建中期	成本管理部	1	考察并选定合格候选供应商	2	发标、开标、评标、定标	3	签订合同
		1	营业执照经营地址变更	2	食品卫生许可证、烟草专卖许可证、酒类专卖许可证、医疗器械专卖许可证、黄金专卖许可证、公共卫生许可证申办	3	营业执照经营范围变更
	行政部	5	行政工作规范、流程建立及改进	6	开业前固定资产盘点	7	员工班车(视各店班车)到位及车身广告制作
		9	丝巾领带验收付款	10	各类工装款式及数量确定	11	样品制作、验收、封管；量体制作
		13	协议饮水采购	14	协议保洁采购	15	正式办公室消防安保器材采购
		17	导视系统、VIP手册、工牌、活动胸卡、购物袋、礼品袋、POP、价格牌制作配合	18	拜访卫生、公安、劳动、城管、质检、物价等相关部门		
		1	与项目公司召开每周工程例会	2	百货商场内装工程的持续跟进	3	装修手册(流程及操作)的培训
	工程部	5	商场中岛及边厅专柜面积统计表(持续)	6	配合商场空调及送排风系统的安装、调试	7	配合商场给排水系统的安装、调试
		9	配合商场消防系统的安装、调试	10	配合商场监控系统的安装、调试	11	配合商场电话系统的安装、调试、开通
		13	商场专柜装修项目的审批	14	商场专柜装修项目的验收	15	对商场道具拼装、整改
							开业前商场工程整改项目实施

	17	试营业期间机电设备调试及整改项目	18	开业活动的工程配套方案及实施	19	南汇临办装修复原	20	南汇临办空调机移至商场(位置待定)
	21	部门日常运行和管理文件的汇编、调整及认定						
财务部	1	视需要办理小规模商场或个体工商财税登记及具体收缴标准	2	开设纳税帐户	3	税收优惠政策的落实	4	确定财务负责人及人员编制
	5	制定岗位职责，明确具体分工	6	筹备期开支帐务处理程序、规范的导入及培训	7	检查固定资产、耐用品编号及录制卡片	8	开店费用跟踪
	9	联系银行安装ATM自动提款机	10	确定收款银行，签订打包收款协议并模拟收款	11	税控机及扫描仪到位	12	购买地税各种发票
	13	培训资料整理	14	收银图章需求计划制作报批及过程跟进				
	1	招商大会方案制定	2	招商大会媒体联络	3	部门制度、流程、表单；配合人事部招聘部门员工	4	培训营运部商场环艺、美陈规范
企划部	5	收集相关商场促销企划案	6	收集相关商场广宣方案	7	收集相关商场环艺陈列方案	8	收集相关商场背景音乐
	9	收集相关商场VIP卡办理方法	10	当地市场媒体分析	11	商场内企划资源收集	12	工商、城管等政府关系协调
	13	万达广场企划部协调、对接；媒体、广告公司招标	14	开业前PR宣传活动策划报批	15	开业前PR宣传活动实施	16	商场开业企划案撰写
	17	商场开业企划案报批	18	招商及运营工具的设计和制作(VIP手册、各项文宣及广告设计)	19	VI(工装、工牌、购物袋、礼品袋、POP、价格牌等)的导入和实施(含培训)	20	协助导视系统制作(含设计招标报批)
	21	协助店招制作安装(含设计招标报批)						

人 力 资 源 部	商品部	1	供应商洽谈	2	意向书签订	3	联营合同签订		
	实习生的初步筛选(与各院校联络)	1	实习生的入职候选确定	2	楼层经理的入职候选人确定	3	楼层管理入职候选人确定	4	
	美陈主管/专员入职候选确定	5	报表专员、客服专员入职候选人确定	6	营运秘书入职候选人确定	7	安防主管、保洁主管、仓管主管入职候选人确定	8	
	工程技工入职候选人确定	9	客服专员、仓管员、安管员入职候选人确定	10	播音员、监控员入职候选人确定	11	财务部结算主管、收银人员的入职候选确定	12	
	培训合作单位确定	13	各模块培训师的确定	14	新员工入职培训(军训、认识万达、万达企业文化、商务、服务礼仪、职业心态管理制度、各部门工作重点介绍,每月安排一项次)	15	16	员工活动组织与安排	
	员工年度体检合作单位确定	17							
	万千百货工程进度(网络弱电布线核实)	1	项目公司弱电施工协调与监督	2	办公区和机房装修完成交付	3	4	楼层交换设备及通讯服务器申请	
	机房机柜、弱电井机柜申请	5	光纤网络设备采购申请	6	办公及营业局域网络建设准备	7	8	集团专网申请	
	门店自采设备UPS、扫描设备、条码设备、耗材及读写卡器订货	9	服务器订货	10					
	部门经理到岗	1	部门保安主管到岗	2	部门保洁主管到岗	3	4	部门规章制度汇编、提报、认定	
	商场保洁方案确定	5	商场保洁合作单位招标	6					
物管部	开店客服部预算编制	1	客服部制度文件建立	2	服务项目的流程	3	4	顾客满意调研测试规范和设计	
客服部									

		5	服务项目市场调查	6	服务项目的可行性分析及确认	7	相关培训资料收集整理	8	VIP 顾客开发计划及方案报批
客服部	9	开店前 VIP 推卡顾客资料表格、VIP 宣传页文案设计确认	10	测算 VIP 卡的数量	11	订制开店前 VIP 卡制作数量	12	订制制作 VIP 宣传页	
	13	VIP 推广小礼品选择、采购和费用申报	14	VIP 开业前推广的外联	15	周边 VIP 推卡点的确定和任务分配	16	VIP 卡的发放和使用流程培训	
	17	开业前推广的 VIP 卡、VIP 会员登记表、VIP 推广宣传页宣传和确认	18	第一批推卡的准备工作	19	第一批 VIP 会员拓卡工作开始	20	各类商品质量检验部门的外联、标准引入	
	21	电子储值卡的印制申请和订购	22	团购拓展方案及实施细则制定和报批	23	团购的调研和外联系工作	24	客服部工作表单建立	
	1	制定部门预算管理	2	编制营运人员开业前培训计划并报人力部	3	建立分公司营运工作流程	4	商场销售凭证、价签标准格式、材质的确定	
营运部	5	编制确认导购员手册	6	营业时间的确定及报批	7	编制部门应急预案	8	制定商场相关收费标准	
	9	根据需要组织做好市场调研	10	商场销售凭证、价签的调研及方案	11	相关培训资料的收集编制	12	编制营运部开业进度细表	
	13	配合人力资源部做好营运人员、导购员的筛选	14	各楼层营运人员的岗位确认	15	协助招商、营运现场接待人员做好现场接待和信息反馈	16	跟踪招商进度和品牌落位情况	
	17	VIP 推卡活动开始	18	相关营运表单设计	19	向行政部申报营运表单的印制数量	20	向行政部申报导购员手册印制数量	
	21	相关营运道具的采购申报(POP 架、花车)	22	自营专柜货架的采购申请	23	营运部第一次内部培训(针对到岗的管理人员)	24	商场小仓规划及方案申报	
	25	商场小仓货架的采购申报	26	服务分承包方的选定					

附表 4

阶段	部门	事项						
筹建中期	总经办	1	签订经营责任书					
	成本管理部	1	店招、导视系统、收银台的招投标与制作					
	行政部	1	固定资产盘点	2	成立以来文件材料的立卷、归档；行政工作规范、流程建立及改进	3	营业执照经营地址变更	4
		5	烟草专卖许可证申办	6	酒类专卖许可证申办	7	医疗器械专卖许可证申办	8
		9	公共卫生许可证申办	10	营业执照经营范围变更	11	正式办公室办公设备采购	12
		13	员工班车(视各店班车)到位及车身广告	14	服装验收付款	15	食堂所需各类后勤资源完善	16
		17	制订办公区美化、装饰方案	18	制订办公区电话、网络分配方案	19	办公区除甲醛	20
		21	确定各部门表格格式、比价、采购印刷	22	搬迁计划制定	23	落实搬家公司	24
		25	落实开业物品清单	26	开业物品购置、入库、验收；开业庆典活动计划的整体汇总	27	开业当日庆典活动流程最终确定	28
		29	开幕典礼当日邀请嘉宾名单汇总确定	30	开幕邀请嘉宾配合邀约	31	开幕庆典嘉宾需住宿者安排事宜	32
		33	开幕当日嘉宾接待					
工程部	1	室外店招现场安装施工	2	收银台现场安装施工	3	商场导示系统(股份公司)完成招标	4	商场导示系统现场安装施工
	5	配合商场空调及送排风系统的安装、调试	6	配合商场给排水系统的安装、调试	7	配合商场锅炉及燃气系统的安装、调试	8	配合商场消防系统的安装、调试

工程部	9	配合商场监控系统的安装、调试	10	配合商场电话系统的安装、调试、开通	11	配合 ERP 系统铺线、设备安装、开通	12	配合银行刷卡系统铺线、设备安装、开通
	13	百货机电设备的文件(清点)交接	14	百货机电设备的实物(清点)交接	15	商场中岛和边厅专柜装修面积现场复尺及施工条件确认	16	商场专柜装修项目的审批
	17	商场专柜装修项目的验收	18	对商场道具拼装、整改	19	开业前商场工程整改项目实施	20	试营业期间机电设备调试及整改项目
	21	开业活动的工程配套方案及实施	22	临办装修改原	23	临办空调机移至商场(位置待定)	24	部门日常运行和管理文件的汇编、调整及认定
	25	建立机电设备台帐	26	建立部门使用工具台帐	27	部门员工各专业应知应会培训		
财务部	1	对接保本点预测，并导入实施	2	核对合同协议收取和跟踪各项押金及费用	3	开店费用跟踪	4	依据各类付款合同编制付款进度表报批并实施
	5	有偿服务内容范围，及收费标准确定	6	开业促销活动相关经营数据的测算	7	收银资产仓库建立	8	联系银行安装 ATM 自动提款机
	9	跟进购买并验收保险柜(含财务用)	10	协助收银部确定收银工作流程	11	储值卡(购物卡)及 VIP 卡销售的准备工作	12	确定收款银行，签订打包收款协议并模拟收款
	13	增值税票开票及验票的培训	14	发票管理程序及资源的对接和导入	15	收银主管到岗(至少先到一位)	16	培训资料整理
	17	收银图章需求计划制作报批及过程跟进	18	培训环境搭建	19	收银设备到位	20	收银员到岗
	21	收银员每日工作内容及规范	22	收银流程的培训	23	退换货流程培训	24	岗位技能培训--设备使用，程序使用，信用卡/支票使用，快速点钞和真假币辨别等
	25	信用卡/支票使用，快速点钞和真假币辨别等	26	顾客服务三声训练	27	条码知识培训	28	防损监控 / 反侵略警报培训

	29	过程纠错的处理程序确认及培训	30	所有培训后实践跟踪及效果检查	31	收银压力测试	32	与股份财务报表部沟通衔接
企划部	1	工商、城管等政府关系协调	2	企划设备采购：打印机、刻字机、扫描仪、梯子、射钉枪等工具及相关耗材	3	商场活动道具采购：活动看板、海报架、桌牌、吊旗杆、DP点陈列道具	4	开业促销礼品订制
	5	开业前 PR 宣传活动实施	6	开业美陈方案设计(含室内陈列美化、橱窗、户外造景等)	7	开业美陈方案报批	8	2010 年全年企划方案撰写报批
	9	招商及运营工具的设计和制作 (VIP 手册、各项文宣及广告设计)	10	VI(工装、工牌、购物袋、礼品袋、POP、价格牌等)的导入和实施 (含培训)	11	协助导视系统制作(含设计招标报批)	12	协助店招制作安装(含设计招标报批)
	13	促销、特卖区和空区包装	14	开业 DM 的设计、印制；DM 手册的、派发	15	各类标识，装饰和吊旗设计制作	16	商场广告位置、橱窗制做到位
	17	开业庆典方案最后检查、修正并执行						
商品部	1	商场广告位、橱窗						
人力资源部	1	财务部结算主管、收银人员的入职候选确定	2	导购员的推荐	3	楼层经理的入职候选人确定	4	新员工入职培训(军训、认识万达、万达企业文化、商务、服务礼仪、职业心态管理制度、各部门工作重点介绍, 每月安排一项次)
	5	员工活动组织与安排						
信息部	1	办公区和机房装修完成交付	2	楼层交换设备及通讯服务器申请	3	机房机柜、弱电井机柜申请	4	光纤网络设备采购申请
	5	办公及营业局域网络建设准备	6	专网线路建设和专网设备安装	7	自采设备 UPS、扫描设备、条码设备、耗材及读写卡器订货	8	服务器订货

信息部	9	机房及服务器环境准备	10	门店服务器安装	11	会员系统及读、写卡器安装	12	机房 UPS 电源订货
	13	UPS 后备电源系统准备和安装	14	门店所有设备安装到位、人员上岗到位	15	POS 培训环境搭建	16	POS 机系统、扫描设备现场安装与调试
	17	富基 ERP 系统培训	18	录入人员数据录入培训	19	采购部门人员应用培训	20	自营库存管理培训
	21	联营部分应用系统培训	22	收银主管培训安排	23	收银员操作培训	24	收银员实际操作练习安排
	25	财务部人员应用培训	26	VIP 卡系统应用培训	27	储值卡系统应用培训	28	系统管理培训
	29	建立新店编码信息，建立门店系统信息档案	30	前期数据的录入	31	VIP 及卡券相关信息设置及录入	32	实施编码方案
	33	安装条码打印机，开始打印相关条码，调试价签程序	34	系统使用权限的划分	35	富基系统问题讨论与答疑	36	富基系统数据稽核
	37	验码、压力测试	38	开业前测试数据清空	39	系统开业前试运行（演练）	40	系统正式需求分析的整理
物管部	1	部门职工到岗	2	商场开荒保洁实施	3	商场日常保洁实施	4	商场人员进出方案及实施
	5	商场物品进出方案及实施	6	百货车辆进出方案及实施	7	商场专柜装修的现场巡检	8	配合完成商场消防系统及设施的验收
	9	配合完成商场监控系统及设施的验收	10	配合完成南汇店各类行政物品进场、入库	11	与当地公安、消防、城管等互动及协调	12	部门常用作业工具申请及采购
	13	建立入库物品台帐	14	建立入库物品台帐	15	全员消防知识及技能培训	16	商场安防知识及技能培训
	17	举行开业前商场消防演习	18	试营业商场消防和监控设备设施全面检查及调整	19	商场开闭店流程确定及实施	20	商场开业应急预案确定及实施
客服部	1	客服部应急预案的制定	2	第二批 VIP 会员拓卡工作开始	3	VIP 会员资料的录入（需要财务收银部门的协作）	4	制定开业前商品质量检验标准
	5	物价、工商、质监、消协沟通协调	6	开业前团购工作开始	7	相关培训资料收集整理	8	客服设备、家具、用品的采购申请
	9	特色服务项目收费或损坏赔偿标准制定	10	客服设备、家具、用品的验收	11	制定特色服务的维护管理办法	12	服务设施、家具、用品配置优化

客服部	13	岗位工作分配	14	广播标准格式 编制确认	15	广播系统调试 运行	16	背景音乐确定 及光盘采购
	17	短信平台建立 调试运行	18	ERP 客服系统试 运行	19	ERP 系统培训	20	前期客服系列 培训
	21	客服部的投诉 处理内部培训 学习	22	客服部质量检 验标准内部培 训学习	23	配合企划活动 操作培训	24	开业客服务工 作的演习
	25	开业商场消防 演习	26	开业庆典的礼 仪服务预演	27	试运营问题反 馈及整改	28	试营业
	1	商场销售指标 分解和落实	2	开业期间销售 指标的分解落 实	3	开业后营运工 作日程表的建 立	4	营运部专柜管 理函件的建立
	5	营运制度的学 习和流程推演	6	营运部供应商 信息资料的建 立	7	配合电脑 ERP 系统的测试	8	配合商品部 ERP 资料录入
	9	商场营运表单 的印制跟踪完 成	10	制定各楼层品 牌专柜的销售 分析表	11	制定专柜销售 凭证发放管理 规定	12	厂方临时促销 人员落实
	13	导购员互助柜 组的建立	14	营运第二次培 训(制度、流程)	15	ERP 系统的初 次培训	16	电脑录入和打 印的培训(财 务、信息)
	17	营运部第三次 培训(销售流 程、盘点、商品 等)	18	ERP 系统的第二 次培训	19	配合企划部企 划促销培训	20	导购员上岗培 训(礼仪、规范、 基本业务技能)
	21	商场内装仓库 的跟踪	22	商场小仓的招 租	23	商场小仓使用 优化	24	导购员排班、考 勤、就餐等相 关规定的落 实
营运部	25	自营柜台的装 修过程管理及 跟进	26	制定供应商进 柜装修夜班排 班表	27	联营专柜落柜 的跟进和落实	28	复核柜位面积
	29	供应商装修的 过程跟进及反 馈	30	对供应商专柜 装修进行验收	31	自营商品的订 货计划及货品 管理落实	32	自营商品订货
	33	跟踪自营到货 跟进及库存情 况	34	自营商品第二 次订货	35	开业前辅助用 品准备	36	商场办公室的 启用的相关工 作
	37	组织做各供应 商商品进仓、上 柜、陈列	38	组织做好商品 价签的打印和 上柜台	39	配合招商开店 企划活动跟进	40	商品的库存检 查和补货
	41	抽检各专柜上 柜商品的质量	42	检查各楼面专 柜的商品陈列	43	公共区域和专 柜道具等检查	44	开店前货品检 查、补足

					维修		
营运部	45	试营业前卖场最后一次检查及整改	46	开业庆典的礼仪服务预演	47	开业前营运演练	48
	49	建立各品类商品的质量标准	50	员工出勤	51	与商品部进行相关工作对接	52
	53	商场导购员的服装、饭卡的发放、费用的收取	54	试营业			