

超市经营实战 全程培训

根据超市全程管理的具体实操流程、方法与案例，汇集知名企业的管理元素，打造而成的超市实用管理工具书。

超市 店长管理

CHAOSHI
DIANZHANG GUANLI

赵盛斌 / 编著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

超市经营实战全程培训

超市 店长管理

CHAOSHI
DIANZHANG GUANLI

赵盛斌 / 编著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

超市店长管理/赵盛斌编著. —北京: 经济管理出版社, 2014. 10
ISBN 978 - 7 - 5096 - 3114 - 0

I. ①超… II. ①赵… III. ①超市—商业管理 IV. ①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 104133 号

组稿编辑: 何 蒂
责任编辑: 杜 菲
责任印制: 司东翔
责任校对: 赵天宇

出版发行: 经济管理出版社
(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京晨旭印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 10.75

字 数: 202 千字

版 次: 2014 年 10 月第 1 版 2014 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 3114 - 0

定 价: 35.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

总 序

中国古代圣贤老子在《道德经》中说：“以正治国，以奇用兵，以无事取天下。”意思是说：用光明正道治理国家，用奇妙的计谋领兵作战，用清静无为去争取天下。

治理国家尚且如此，治理一个企业也是同样的道理。俗话说：上行下效。就是说做领导、做上级的如何处理事物、如何为人，都是在为下属和下级做示范。要想把一个企业管理好，那领导就应当以身作则，用光明正确的方法来管理，才能起到表率的作用，才能受人尊敬而令行禁止，无往而不利！

老子就是告诉我们作为一个领导者应该怎样去管理自己的下属和员工，才能使企业更昌盛，使人们都能安居乐业。一个超市的治理涉及方方面面，如何稳健地运行，是每个超市从业者都关心的。

多年以前，笔者一直有个愿望，运用老子的治国理念，治理超市企业。提出按照系统工程的主导思想，以理论为基础、以实操为主线、以模块化为思路的观点，系统地编著一套超市管理的系列丛书，奉献给读者，由于各种原因一直未能如愿。如今经过笔者的努力，终于完成了这套丛书，得以和读者见面，甚感欣慰。

《超市经营管理丛书》包括：《超市店长管理》、《超市员工管理》、《超市商品管理》、《超市生鲜商品管理》、《超市防损管理》五册。

本套丛书的内容全面、丰富、翔实。每本书既自成体系，各书之间又相互关联成为有机的整体；既有国外超市先进的经营理念和办法，也有国内超市成功的经验和事例；既有介绍超市的各个部门功能，也有各个岗位的职能介绍；既有超市的各个区域之间的关联，也有各个岗位的工作流程、操作方法的具体实例等。

本套丛书在编写的过程中，避免了烦琐和空洞的说教，重在实用，多次修改调整，力求展现给读者简单、实用、创新的内容。更重要的是通过本套丛书介绍

给读者理念、方法，而不是告诉读者简单的模仿制度和流程，正如老子所说：“授人以鱼不如授人以渔。”笔者虽不能解决读者的所有问题，但希望能起到抛砖引玉的作用，确实对读者能够有所启发和帮助。

本套丛书的编著，也是笔者的一个大胆的创新，第一次全面、系统地按照专业模块的思路编著，这样做有利于引导我国超市的发展经营走专业化的道路，促进我国超市走向良性、健康的发展，提升超市的经营管理水平。也确实希望对于推动我国超市的发展做出自己的微薄贡献。

本套丛书不仅适合超市从业者个人学习使用，也适合作为企业的培训教材或大专院校相关专业的学习参考资料。

由于笔者的水平有限，书中难免有错误，在此恳请广大读者予以批评指正。

2014年2月于深圳

目 录

第一章 如何做好超市店长	1
第一节 超市店长的管理	1
第二节 超市店长管理艺术	7
第二章 超市开店店长准备工作	33
第一节 前期准备工作流程	33
第二节 卖场商品陈列规划与货架安装	53
第三章 超市店长岗位与工作的描述	69
第一节 超市店长工作描述	69
第二节 门店开业初期工作重点	79
第四章 超市门店卖场管理	87
第一节 门店卖场管理要素与巡店	87
第二节 门店业务管理	105
第五章 超市店长营运业务分析	113
第一节 超市营运分析概况	113
第二节 超市门店经营分析	131
第六章 超市财务管理与成本控制	138
第一节 超市财务管理	138
第二节 超市财务指标与成本控制	153
第三节 门店固定资产的管理	160

第一章 如何做好超市店长

第一节 超市店长的管理

超市店长的工作是繁重的，大至商品规划、库存管理、成本控制，细至员工出勤、商场清洁，店长都必须身体力行、督促落实。超市店长的工作是全面的，一个成熟的店长，不仅要有销售、顾客服务、内外联络的能力，还应当掌握财务、电脑以及防损等方面的专门知识。店长的职位要求决定了这是一个富于挑战的角色，可以毫不夸张地说，在这个岗位上成长起来的管理者，将有能力去面对各行业最苛刻的要求和挑战。因为，这个职位将会无疑把人铸造成一个管理行业中的强者。

一、超市店长应具备的能力

作为一名超市店长，所担任的职责及所扮演的角色与众不同。要做好一店之长，千万不可存侥幸心理或马虎观念，一个细小的失误就可能导致超市门店瘫痪的严重后果。

（一）超市店长是门店成败的灵魂

如何经营管理好一个超市的门店是摆在超市基层每个管理者面前的课题。俗话说：“生意三件宝，人好、货好、信誉好。”那么，为什么把人放在首位，而不是把商品放在首位呢？道理很简单，因为人有思维、有情感，有识别和判断能力，而商品却是死的。在工作中采购员就是购进最畅销、最流行、最新颖的商品，若不用心经营、合理的管理，好商品也会变成一堆烂货、死货。相反，只要

能抓住消费者心理，了解顾客的购物心态，热情导购、微笑服务，就是平常不好卖的商品也能成为抢手货。那么如何充分发挥每个员工的才能和调动其积极性，是管理环节中最重要的一环。而店长和员工之间的沟通，是整个经营活动能够保持活力和生机的有力保证。

（二）超市店长必备的基本条件

超市门店的全体员工是一个有机协作的工作团队，而作为这个团队的带头人，店长的使命不仅在于全面落实贯彻公司的营运规则，创造优异的销售业绩，提供良好的顾客服务，还在于领导、布置门店各部门的日常工作，最大限度地激发员工的积极性和创造性，从而最大可能地为连锁超市的集体利益和长远利益服务。

1. 一名合格的超市店长必须具备组织、管理、指导、协调的综合素质以及自我学习提高和自我完善的能力

这样的综合素质和能力应在德、能、勤、绩四个方面具体地体现。

（1）德是指超市店长的个人品质、职业道德和工作作风。主要体现在日常的管理工作和为人处世方面。因为连锁化的特点，很多超市店长可能面临要培养新的超市店长的情况，这就要求店长能很好地做到言传身教，将自己的工作经验和所知告诉新人，培养新人，为连锁超市的发展履行一个店长应尽的义务。

（2）能主要指人的能力，既包括知识能力和学识水平，又包括实际工作能力、组织能力和身体耐力。首先应具备企业管理、财务、营销等方面的知识，有良好的口头表达及书面表达能力、组织协调能力和分析解决问题的能力，一定的计算机水平如数据库、办公软件、超市系统软件、网络查询等。其次还要在一些紧急情况下遇到突发事件应如何处理和应对，以及在超市门店的发展过程中怎样为总部献计献策、提出有利于超市门店扩张和发展的方案和计划等。

（3）勤反映的是超市店长的工作态度，包括工作的积极性、主动创造性及纪律性等方面。对连锁超市来说，虽然讲究统一化的经营行为，但是，各个超市门店的商品和服务应具有创新和变化，与此相应，店长也应当在变化的市场中随时把握住商机，带领超市做好销售工作。

（4）绩主要指工作实绩。组织超市的商品流通，扩大商品销售，是一个连锁超市门店的基本经营任务和社会责任。连锁超市在一定时期内所实现的商品销售量或销售额大小，一方面反映该连锁超市门店经营机制是否有效运行，另一方面也说明它求生存、求发展的能力大小和其经营前景的好坏。显然，在商业利润相近的条件下，各连锁超市门店如果要创造较高的利润，就先要创造较高的销售

额。因此，销售目标（包括销售量目标和销售额目标）是连锁超市门店最基本的经营目标。

2. 连锁超市经营业绩的考核

一般来说，连锁超市经营业绩的考核可以从以下几个方面进行：

- (1) 营业额和利润总额的同步增加。
- (2) 库存量和管理费用的降低。
- (3) 采购成本的降低。
- (4) 市场占有率扩大。
- (5) 商品周转加快，资金利用率提高。

（三）超市店长应具备的工作能力

1. 组织领导能力

怎样有效、合理地组织下级，调动员工的积极性，共同完成公司的既定目标。

2. 管理能力

不断地找出隐患问题，加强管理，防患于未然，使其更趋合理的能力。

3. 指导能力

能拓展下级的视野，画龙点睛，高瞻远瞩，使人尽其才，提高业绩的指导能力。

4. 协调能力

一个超市门店就如一个公司，五脏俱全，涉及多个部门的运作，也是一个完整的系统，因此超市店长的协调工作就尤为重要，协调有序，就可以让超市健康地运转，提高工作效率。

5. 资讯、数据的驾驭能力

讯息资料、数据的整理、分析，并使之运用到实践中去，以扬长避短、查漏补缺，加强管理，提升业绩的能力。

6. 自我提高、自我完善的能力

具备专业知识的不断学习和更新的能力，在超市发展过程中能跟上时代的步伐、和企业一起成长，不断充实自己，完善自己的能力。

诚信的职业道德是超市店长综合素质的体现。榜样的力量是无穷的，一店之长是整个超市团队的领导，有什么样的店长就有什么样的员工。遇事要不推诿、划清责任、勇于承担。超市店长具有良好操守和高尚的职业道德才能显示出人格的魅力，才能有上行下效的效果。

（四）学会表扬与批评

在工作中经常要用到表扬和批评，效果不能一概而论，有时效果较好，有时却达不到预期。

当然，表扬比批评的效果要好，通过表扬某个员工，可以带动大部分员工的积极性，如表扬业务娴熟的员工，让他介绍经验，使多数员工受益。但是员工的素质不一，不能仅满足在表扬层面上。正向激励的同时，对于散漫者、傲气自负、业务不熟、仪表不良的员工应适时加以提醒，这就要求实施差别化管理。因此，在实际工作中，要努力做到该表扬时就一定要表扬；该批评时，则依照出现问题的性质予以不同程序的批评教育及处罚。但是一般员工犯错多是无心之过，只要给其改正的机会，批评之后效果会比较明显。

表扬和批评一定要讲究技巧，如发自内心的表扬，表扬要提名；怀着爱护之心批评，对事不对人，批评之前先表扬等。把这些技巧运用在工作中，就会发现表扬和批评对现场管理效果会有较大提高。

二、超市店长的管理职能与“四流”

（一）店长的基本管理职能

往往新上任的超市店长不清楚自己该做些什么，因为在超市里再也没有人会指挥他说：“今天你该办这些事。”

店长必须自己决定该做什么事，而不应接受指挥而做事。同时，店长也应彻底发挥下列五大功能，即“决定、计划、准备、实施、检查”。店长必须知道如何掌握这五大功能的比重。成为店长之后，“决定”与“检查”所占的比重也随之增加。

具体来说，一家超市的店长须承担以下责任：制定经营目标与方针，主要是商品促销计划、商品定位和商品组合、费用目标和利润目标，依据经营方针和目标来制订本门店各个时段的计划，如日计划、周计划、月计划；协调门店和超市总部的关系；对门店员工进行业绩评估和岗位教育与培训，并向超市总部直属主管提供晋升建议；监督检查各部门员工的日常工作情况；负责门店的人员、商品、设备、现金、财务、安全等管理工作，使门店业务能够正常运行；处理顾客的投诉与抱怨；迅速处理门店发生的各种紧急突发事件，如火灾、水灾、停电、抢劫、盗窃等；其他非固定模式的工作。

（二）店长要精通“四流”

超市店长作为门店的最高层管理者，身负多项重任，不仅是整个门店、营运

的负责人，还是经营者的代理人。可以说，店长是一个门店的灵魂。店长工作效率的高低，直接关系到门店的效益。

其实繁杂的店务工作可以归纳为门店的“四流”，即商品的流动、人员的流动、资金的流动和信息的流动。店长只要将这“四流”妥善处理好，一切便可迎刃而解。

1. 商品的流动

商品的流动是门店的主要商业行为，没有商品的流动，就不会有门店其他方面的流动，所以商品的流动是门店的立足之本。与物流一样，现在的商品流动与配送中心是不可分的，主要是由配送中心来完成此项工作，包括商品订购、配送、上架销售等环节。

2. 资金的流动

资金的流动是门店营业性资本的变化，主要是指门店整个财务体系。资金流动需要配合总部的统一安排，但也要根据自己店内的实际情况具体实施。

3. 信息的流动

信息的流动是现代连锁超市与传统商业不同的主要区别，它是指门店的中枢计算机系统的运作情况和关于商品市场及商圈消费情况的信息采集和反馈。

4. 人员的流动（门店的员工情况）

资金的流动和人员流动之间的关系只是门店与员工之间报酬的往来，它是通过信息的流动——门店的考勤系统来统计和完成的。其反向关系是：门店的资金流动不畅，就会发生门店的人员变化。人员流动和商品流动的关系表现为：商品的销售情况决定着门店人员的安排和考核，门店人员的变动则反过来影响门店的商品流动的变化，门店的商品会因为理货人员的变化而发生陈列和介绍的不同。故门店经营情况的好坏必然会影响资金和商品的流动，人员发生变化也就成为必然。从另一个角度看，因为门店的信息流动（包括顾客投诉）会影响到部分人员的流动，而人员流动也会带来整个门店的信息流动。

仅就商品流动、资金流动和信息流动三者之间的关系来看，可以表达为：商品的流动必须通过信息系统才能够完成其整个流动过程，资金流动也是依据信息系统来控制商品的库存和销售。

三、低成本运营是超市立身之本

1. 压低采购成本

沃尔玛之所以能从一家小商店做到现在的世界零售业老大，低成本运营是其

一直沿用的法宝。

做到以尽量低的成本引进商品至关重要。当采购人员要引进一种商品或商家向其推荐某种新产品时，必须对该商品的市场状况有较深的了解。所谓市场状况指的是该市场的销售情况、市场价格、竞争企业是否经营该商品。

2. 控制管理成本

(1) 管理成本包括办公费用、人员费用、物业管理及相关设备费用等，它贯穿整个企业的运作。在办公费用成本中除了用电、用水等费用外，还有单据的费用。在超市的日常运作中，主要有以下几种常用单据：①新产品采购申请单；②商品验收单、商品配送单；③商品价格调整通知单（分进价和售价）；④商品退货单；⑤商品调拨单；⑥残次品处理申请单；⑦商品销售单；⑧仓库库存采购单。

另外根据各个企业不同的运作情况，可能还会有一些表单用于补充。例如超市在运作过程中还有：①库存品三期调查表（生产日期、保质期、保存期）；②滞销品种申报表；③日销售金额登记表；④商品报废申请表；⑤员工工资核算表；⑥商品分类月销售对比表（对于业务部门）等。

以上所列表单除了在管理方面起重要作用外，也是核算超市资金动向的一个十分可靠的依据，能帮助管理者对超市的发展做出正确的判断。

人员费用的管理要求决策部门对超市各个岗位的工作量和工作性质要十分了解，这样才能做到在不影响工作质量的前提下尽可能节省人员费用。

(2) 避免损耗成本。在退货过程中，首先应该核准实际数量与单据是否相符，其次应注意退货时的价格，应用电脑管理，在退货时对价格的处理方式主要有以下两种：

1) 以进货验收单的单据号为准，依批次对商品进行退货。此种方式对于单据与商品的流程控制较严格，并且要求销售时也能依批次进行管理。此时的退货价格就应该以该批次的进货价格为准，此种方式不会造成价格差异。但对于中小型超市而言，其小批量、多批次的进货方式，对此种操作方式的执行有较大的难度，若管理不善还有可能造成资金管理上的混乱。

2) 依成本进行退货。该方式是把电脑中显示的最后一次成本价定为退货价格，虽然此种方式会造成进货和退货间产生一些价格差异，但总体而言供销双方并不会造成太大的差额。那为什么不按最近一批货的进货退货呢？超市经营的商品在市场的直接引导下会产生价格的波动，供方也会对批发价格做出相应的调整，因而可能会出现最近一次的进价与当初的进价差别很大，特别是应季节性商品尤为突出，那么不论是供方还是超市本身都有可能遭受损失。由于当前处于买方

市场，在新产品投入市场后价格就呈不断下滑的趋势，按最后一批货的进价退货，受损方很大程度上会集中在超市方。

(3) 超市的损耗表现为被盗、破损、过期、变质等。关于损耗，业内有这么一句话：承担不起被盗或其他的正常损耗，就不要从事超市行业的经营。在业内普遍认同的损耗为2‰~3‰。这一数据也经常被用来评估各超市连锁店的业绩。该如何减少损耗，是超市业者永远研究的课题。

第二节 超市店长管理艺术

一、软管理体现人性化

(一) 用幽默提升领导魅力

幽默作为一种激励艺术，在超市日常的管理中有着重要的作用。在富有幽默艺术的领导、主管周围，很容易聚集一批为他效力的员工，主管的幽默会化解许多尴尬，维护员工的自尊。

美国历史上的许多重要人物，如林肯、罗斯福、威尔逊等，都是善于运用幽默艺术的代表。有一次，林肯与一位朋友边走边交谈，当他们走至回廊时，一队早已等候多时、准备接受总统训话的士兵齐声欢呼起来，但那位朋友还没有意识到自己应退开，这时，一位副官走上前来提醒他退后几步，这位朋友才发现自己的失礼，立即涨红了脸，但林肯立即微笑着说：“白兰德先生，你要知道也许他们还分辨不清谁是总统呢！”就这么一句简简单单的话语，立刻打破了现场的尴尬气氛。

人应该善待自己，善待他人，善待生活中的失败、痛苦甚至身体的缺陷，如果换个角度去看，用有趣的思想、轻松的心态去对待，也许生活就会充满亮色，本来忧郁的心情就会变得明朗。美国一位肥胖的女政治家在竞选演讲中自我解嘲：“有一次我穿上白色的泳装在大海里游泳，结果引来了苏联的轰炸机，以为发现了美国的军舰。”结果在笑声中，选民反不以其肥胖为意，使她在竞选中处于优势。

从管理的角度看，幽默不只是孩童的把戏、开心的笑脸，它和提高工作效率应该是相辅相成的。竞争的加剧，经济的动荡，超市员工面对着超乎寻常的压力。对超市而言，如何保持员工的士气，同时又能激发他们的创造性和“突破桎梏的思维”显得比任何时候都重要。

运用幽默进行管理，管理者往往可以取得很好的效果。据美国针对 1160 名管理者的调查显示：77% 的人在员工会议上以讲笑话来打破僵局；52% 的人认为幽默有助于其开展业务；50% 的人认为企业应该考虑聘请一名“幽默顾问”来帮助员工放松；39% 的人提倡在员工中“开怀大笑”。一些著名的跨国公司，上至总裁下到一般部门经理，已经开始将幽默融入到日常的管理活动当中，并把它作为一种崭新的培训手段。

幽默还可以使人与人之间的关系变得融洽，使公司的内部矛盾得以化解。经济的衰退使公司不得不面对裁员问题时，还可以利用幽默化解裁员过程中可能出现的各种风险。美国欧文斯纤维公司曾在 21 世纪初解雇了其 40% 的员工，考虑到可能由此而引起的种种问题，该公司管理层聘请了专门的幽默顾问，利用两个月的时间对 1600 多名员工实行了幽默计划，在公司内开展了各种幽默活动。结果，没有出现公司所担心的聚众闹事、阴谋破坏、威胁恫吓、企图自杀等可怕后果。

人都喜欢与幽默的人一起相处，在西方，没有幽默感的先生，简直就是没魅力、愚蠢的代名词。幽默的主管比古板严肃的主管更易于与下属打成一片。有经验的主管都知道，要使身边的下属能够和自己齐心合作，就有必要通过幽默使自己的形象人性化，那么怎样才能使自己成为一个幽默的主管呢？

博览群书，拓宽自己的知识面。知识积累得多了，与各种人在各种场合接触就会胸有成竹，从容自如。

培养高尚的情趣和乐观的信念。一个心胸狭窄、思想消极的人是不会有幽默感的，幽默属于那些心宽气明、对生活充满热忱的人。

提高观察力和想象力，要善于运用联想和比喻。作为一名超市领导，要有意识地训练自己对事物的反应和应变能力。

多参加社会交往，多接触形形色色的人，增强社会交往能力，也能够使自己的幽默感增强。

幽默作为管理者的一种优美、健康的品质，恰如其分地运用会激励员工，使之在欢快的氛围中度过每一天。当然幽默是一种创造性的本领，要随机应变，根据对象、环境以及刹那间的的气氛而定，但也须注意以下技巧：一是不要随意幽默。并不是随时随地都可以运用幽默的，应在某些特定的场合和条件下发挥。如在一个正式的会议上，当下属在发言时，主管突然冒出一两句逗人的话，也许大家被逗笑了，但发言的那位下属心里肯定认为主管不尊重他，对他的发言不感兴趣。二是幽默要高雅才好。三是不幽默时无须硬要幽默。如果当时的条件并不具备，却要尽力表现出幽默，其结果必定是勉为其难，到底该不该笑一笑呢？这会

令彼此陷入更尴尬的境地。

（二）行为决定一切

如今的管理逐渐由“家长式”管理转向了“人性化”管理，在“人性化”管理中，“激励”是非常重要的手段。哪怕只是一句鼓励的话，一个关心的动作，也可能带来意想不到的收获，管理者行为的重要性也体现于此。与员工的相处与沟通更是一门学问。

与员工相处的过程中，千万不能只是一味地批评、指责，既要有批评也要有表扬。在批评员工时，一定要顾及员工的感受和自尊心，不能因为语言过激令员工受到伤害而有被“骂”的感觉，这样反而会起到负面作用，工作也就更不好开展了。如果在语言上能掌握技巧的话，就可能因为主管的一句话而激发出员工的斗志与潜力，让他们产生前进的动力，从而更努力克服自身存在的缺点。在表扬员工时，就容易得多了，主管的话语对员工起到的激励作用，会传达出对员工的信任，加强他们的自信与责任感，让他们认识到自身的价值与重要性。但要注意一点，在表扬的同时也要注意提醒员工“胜而不骄”，千万不能因为一时的兴奋或得意而冲昏了头脑。在每日的员工例会上对表现突出的员工进行表扬就是一种很不错的方式。从员工的角度来说，没有一个员工不希望得到表扬，因为这就相当于对他们工作能力的肯定；一旦工作能力得到了肯定，那他们干起工作来才会更加努力。同时，利用表扬和一些相应的奖励手段也可以鼓励员工为超市的进一步发展提出可行的意见与方案。

当然，与员工沟通也是很重要的方面。除了不定期地找员工聊天外，最重要的一点是把自己的位置摆正，站在员工的立场上为员工着想；在对顾客进行“换位思考”的同时，也对员工进行“换位思考”，设身处地地为员工着想，争取“上下同心”。在与员工沟通时，要针对每个人的不同特点，对他们做出相应的指导与建议。

有的管理者到现在还停留在对“强权治店”的迷恋中。要明白一点，人都是有感情和思想的，如果现在还继续沉溺在对“强权治店”的迷恋中，那自己很快就会被淘汰。当然，不可否认的是，作为一名管理者，员工从一开始肯定是被你的“权力威望”所左右，“自然威望”是不可能脱离“权力威望”而单独存在的，可这并不是长久之计，如果员工一直屈服在主管的“权力威望”下，而并不是真心支持工作，那这种表面现象肯定也维持不了多久。这就需要主管在日常工作中慢慢与员工沟通，加深彼此了解，让他们能充分了解到主管的真心，慢慢从了解走到理解，从理解走到信任。只有在员工理解与信任的前提下，才有可

能把日常工作开展得更好；只有在员工的信任与支持下，才可能“上下齐心”，把整个门店的销售做大、做好！

总之，行为决定一切。行为的说服力也是人们意想不到的。想要通过行为的说服力来更好地管理门店，就不能少了激励与沟通这两样必不可少的因素，它们有助于团队精神的产生，如果只有店长一人孤军奋战，那还能把门店管理好吗？

二、X理论和Y理论

（一）X理论——“经济人”说

这是19世纪末到20世纪初西方管理界流行的一种观点，泰勒是其典型代表。这一理论后来也被称为X理论。X理论认为：

（1）多数的人生来对工作不喜欢，所以能逃避工作的话就会尽量逃避。

（2）对于多数人，为了使他们努力工作，必须强迫他们，控制他们，用惩罚威胁他们。

（3）多数人喜欢“受人指挥”，希望“不负责任”，没有多大抱负，最希望得到安全感。

（4）多数人工作都是为了满足自己的私利，只有金钱才是能激发他们积极性的唯一动力。

（二）Y理论——“自我实现人”说

美国工业学家麦格雷戈借用了马斯洛的需求层次理论这个名词并把它作为人性的特质，提出“自我实现人”的假定，引申出Y理论来。Y理论认为：

（1）人们在工作中消耗体力和脑力，就像休息和玩耍一样自然。多数人不是天生就不喜欢工作。事实上，工作可以成为各种满足的源泉。

（2）外来的控制和处罚不是实现组织目标的唯一方法，人们在执行自愿的任务时能够自我控制和自我指导，多数人愿意对工作负责，并富有创造才能和主动精神。

（3）人群中蕴藏着丰富的聪明才智，在现代工业生活条件下，一般人的才智只被利用了一部分。

（三）管理风格

按照X、Y理论，管理风格有以下几种：

1. 独裁式

“什么也别想，只能按我所说的去做”。

假设：员工在思考方面受到限制并且懒惰，因此应对他们施加控制，甚至使用一些强硬和惩罚的手段，以达到使他们高效工作的目的。

2. 监管式

“我们会照顾到你，但你只能做我们告诉你应该做的事”。

假设：管理者清楚地知道他的员工最急需什么？

3. 参与式

“让我们一起工作，我们需要你的参与（但是我们还具有否决权）”。

假设：正面的、自然的激励（报酬）和员工自发的愿望，促使他们自己提高工作效率。

4. 社团式

“让我们平等地一起工作，我们需要你的投入，绝对不会滥用职权强迫员工”。

假设：正面的、自然的激励（报酬）和员工自发的愿望，促使他们自己提高工作效率，如图 1-1 所示。

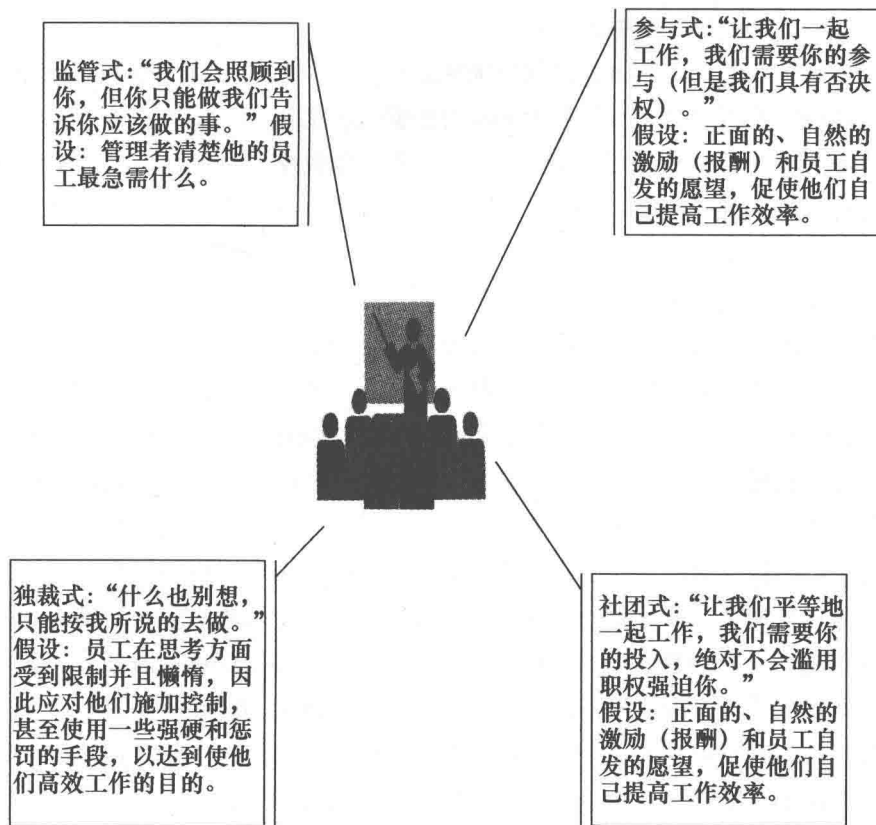


图 1-1 超市店长的四种管理风格