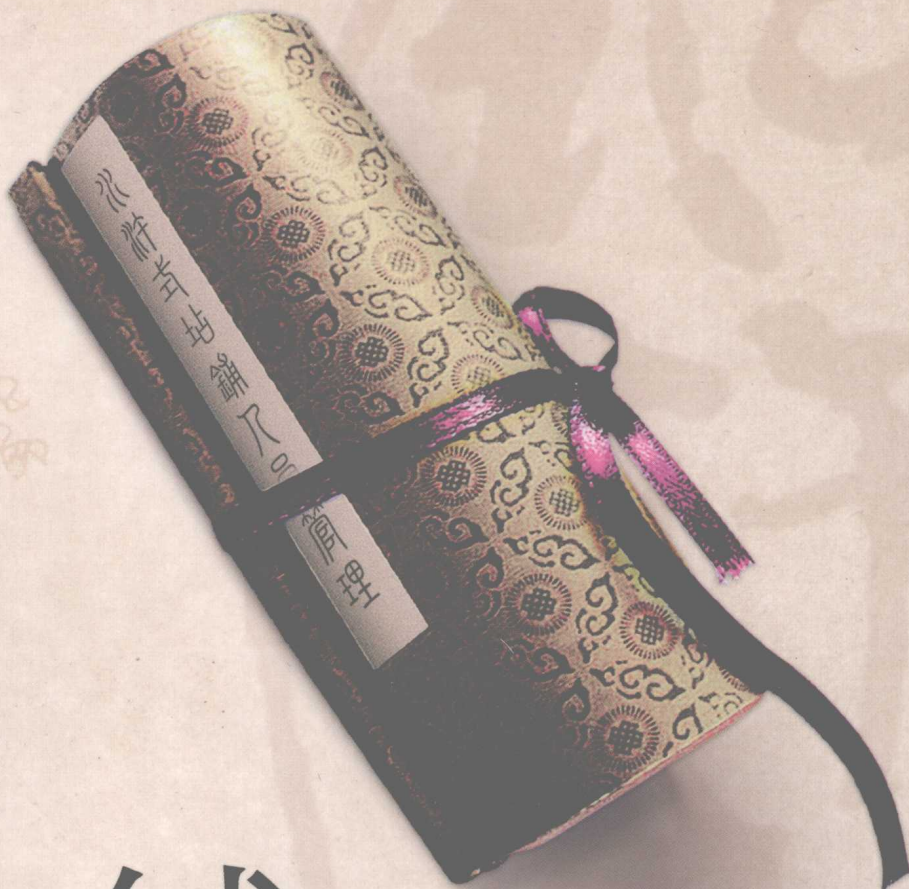


SEC
SYSTEM OF EXPERT CONSULTANCY
品牌顾问 零售专家

中国零售业提升业绩必选培训教材
中研国际零售商学院策划

祝文欣◎主编

SHUIHUSHIDIANPU
RENYANGUANLI



水浒传 店铺 人员管理

企无人则止，店铺亦是如此。

如何通过科学有效的手法为店铺选择合适的员工？

如何做到知人善任，人尽其才？

如何提升员工技能，为店铺创造最大价值？

如何制定合理的薪酬策略，留人留心？

本书汲取《水浒传》人员管理智慧精华，为您提供一套店铺员工选用育留的赢家经典！

中国发展出版社

SEC

SYSTEM OF EXPERT CONSULTANCY
品牌顾问 零售专家

中国零售业提升业绩必选培训教材
中研国际零售商学院策划



店铺

江苏工业学院管理

SHIYU HUSHIYUANPU
YANG LIANLI

祝文欣◎主编

藏书章

中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

水浒式店铺人员管理/祝文欣主编. —北京: 中国发展出版社, 2008. 9

ISBN 978-7-80234-261-3

I. 水… II. 祝… III. 商店—企业管理: 人事管理
IV. F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 127469 号

书 名: 水浒式店铺人员管理

主 编: 祝文欣

出 版 发 行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标 准 书 号: ISBN 978-7-80234-261-3/F·766

经 销 者: 各地新华书店

版 式 设 计: 北京飞亚景文化传播有限公司

印 刷 者: 北京源海印刷有限责任公司

开 本: 700×980mm 1/16

印 张: 14

字 数: 191 千字

版 次: 2008 年 9 月第 1 版

印 次: 2008 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 1—6000 册

定 价: 28.00 元

联 系 电 话: (010) 68990630 68990692

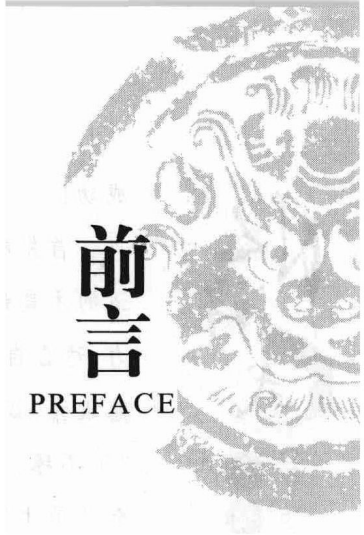
购 书 热 线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电 子 邮 件: drcpub@126.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换



前言

PREFACE

虽说早已熟读四大名著，其中之故事也一直烂熟于心，但把《水浒》同店铺员工管理联系起来，则实属偶然。

前段时间，友人突然心血来潮，决定开一个服装店，然后四处奔波，费了九牛二虎之力，终于闹市中争到一个门面。随着进货渠道、店铺装修、员工招聘等前期工作的逐步完成，友人已经变得踌躇满志，意气风发，好像财源已经滚滚而来，一发不可收拾！谁曾想，半年之后，因不堪负重，只能关门大吉，千金散尽不复还！

按照友人的总结，此次投资，最大的失败是低估了店铺员工管理的难度。结果一着不慎，还是全盘皆输！

早在两千多年前，道家宗师老子就说过：“治大国，如烹小鲜。”同样，企业的人力资源管理，不管是大企业还是小店铺，都万变不离其宗——都离不开“选人、用人、育人、留人”这八个字！但是，要真正把这八个字落实到位，驾驭得炉火纯青，如果没有足够深厚的功力，是根本不可能完成的！

任何一个成功的店铺，都离不开必要的资金投入，离不开具有竞争力的产品，离不开准确的市场定位，离不开店铺卓越的市场理念，而所有这些最终落到执行层面，则离不开员工的有效执行，而要保证员工的有效执行，则必须进行卓有成效的人力资源管理！从某种意义上可以说，店铺管理其实在很大程度上就是员工管理。因此，一个店铺能否获得成功，最终取决于人的成功——“选人、用人、育人、留人”的

成功!

首先看选人。怎样的人才才是店铺最需要的呢?有句话说得好:合适的才是最好的!同样,对一个店铺来说,人不在学历高,关键在于能力,适合自己的人才才是最好的人才!这就要求管理者必须拥有一双慧眼去“识英雄”,去做“伯乐”,找到“千里马”!其次看育人。所谓“玉不琢,不成器”,很多员工,刚进来的时候可能还只是个半成品,甚至只是才是一个雏形,还需要管理者进一步精雕细刻,打磨成自己所需要的“玉石”!再次看用人。其实,用人在很大程度上是一个心态和信任度的问题,用人不疑,疑人不用,鼓励大胆创新,活跃气氛,也只有这样,才能令店铺永远保持着新鲜的血液,保持足够的创新动力!而这,就要求店铺必须建立起科学而合理的绩效评估体系,实施具有竞争力的薪酬制度,这样才能吸引人才,稳住人才,留住人才!否则,干与不干一个样,多干少干一个样,一起吃大锅饭,迟早会树倒猢猻散!一个成功的店铺,其实就是一个卓越的团队,一个温馨的家庭,在这里,大家有共同的目标,有团队精神的激励,有家庭的和谐……所有这些,有时候所起的作用远远比物质激励大得多!当然,一个成功的店铺,肯定也离不开一个卓越的领导者,他可以不断引领前进,实现一个又一个目标,正如拿破仑所言:“一头狮子率领的羊群可以战胜一只羊率领的狮群!”

当把所有的这一切因素拼在一起,我不禁惊呼:“这不就是活生生的一个梁山泊吗!”如果把梁山泊当作一个店铺来看,那么,宋江无疑就是这个店铺的老板,是“一百单八将”这一团队的领袖,吴用本身就是一个顾问的角色,卢俊义则是梁山泊转型时物色到的高级人才,其他人物,从导购、店长、采购、物流到仓储,都各司其职,分配得井井有条!宋江之所以能把小小一个梁山泊打造成为全国赫赫有名的正规军,靠的正是充足的人力资源以及卓越的人力资源管理!

从某种意义上可以说,宋江的梁山泊之所以获得巨大成功,就是



他选人、用人、育人、留人的成功,是“忠义堂”团队建设的成功,是“忠义堂”企业文化建设的成功!卢俊义、李逵、戴宗等这些专门招募上来的员工,哪个没有为梁山泊立下汗马功劳?那些良莠不齐的员工,在“豹子头”林冲的调教下,个个生龙活虎,战斗力空前提高,为阻击高俅、三打祝家庄奠定了基础。梁山泊同样拥有良好的员工绩效评估及薪酬管理体系,赏罚分明,待遇优厚,“大碗喝酒,大块吃肉,论秤分银”的做法至今还为人们所津津乐道。此外,在感情留人方面,宋江同样也拿捏得很够火候,李逵、武松等人之所以愿意跟他一条道走到黑,恐怕离不开他们之间深深的情谊……

中国传统文化源远流长,其中所蕴含之企业管理文化亦博大精深,绝非我辈一时半会儿所能领悟,还需漫长的岁月中“上下而求索”。古人云:半部《论语》治天下。在这里我们也不妨这么说,半部《水浒》治店铺!





目录

CONTENTS

第一章 “忠义堂”前传

成功,其实就是一种心态,正如西方一些心理学家所言:播下一种思想,收获一种行为;播下一种行为,收获一种习惯;播下一种习惯,收获一种性格;播下一种性格,收获一种命运。

- 1. 宋江的峥嵘岁月 2
- 2. 水浒风云三部曲 4
- 3. 《宋氏宝典》 9
- 资料链接: 刘备的成功之道 13

第二章 广发英雄帖

古人云:常在河边走,哪有不湿鞋。店铺之间,互挖墙脚是再正常不过的事情,一个店铺要在市场中立于不败之地,关键就是要有一个完善的人才流动机制,使自己具备良好的造血功能,源源不断地输入新血液。

- 1. 兵临城下 18

2. 兵来将挡	20
3. 吴用的对策	22
4. 英雄帖	24
5. 风光校园行	26
6. 京师“滑铁卢”	29
7. 内部举荐	31

资料链接： 连锁店员工的“快乐招聘”	33
---------------------------------	----

第三章 伯乐和千里马

韩愈说：“世有伯乐，然后有千里马。千里马常有，而伯乐不常有。”识人是一个成功的领导者最重要的能力之一，只有具备一双“伯乐”的慧眼，才能在众马之中找出自己心目中的“千里马”！

1. 林冲下岗	42
2. 林冲的“投名状”	45
3. 关于时迁的争议	48
4. 水至清则无鱼，人至察则无徒	52
5. 诚邀卢俊义	54

资料链接： 沃尔玛的选人、用人之道	58
--------------------------------	----

第四章 “智多星”笑谈员工培训

培训是店铺发展的原动力。正如松下幸之助所言：“出产品之前先出人才，教育是现代经济下企业发展的杀手铜。一个天才的企



业家,要不失时机地把培养和训练员工排在重要的工作日程,教育培训好员工,预示着企业的成功,只有傻瓜和想把企业推向悬崖峭壁的人,才会对教育置若罔闻。”

1. 师师生气了,后果很严重	64
2. 做一天和尚撞一天钟	68
3. “忠义堂”培训四要点	70
4. 梁山泊大军训	72
5. 三打祝家庄	74
资料链接: 三大跨国零售企业的培训之道	81

第五章 公孙胜的形象规划

对于一个店铺来说,最大且最直接的形象就体现在自己员工的一举一动之中,员工的个人形象如精神风貌、言谈举止、工作态度,甚至仪表服饰,都是店铺形象最为直接的表现。

1. 祸不单行	88
2. 有关形象的三个故事	91
3. 员工形象决定店铺形象	93
4. 公孙胜妙激“黑旋风”	96
5. “忠义堂”形象攻略	100
6. 同样“刺儿头”,不同罚单	102

资料链接: 员工形象即是企业形象	104
-------------------------------	-----



第六章 加薪的“蝴蝶效应”

好的薪酬体系,可以激发店铺上下最大的潜力;不好的薪酬体系,往往会导致将走兵散等致命问题。因为薪酬管理涉及到店铺里每一个人的切身利益,所以薪酬管理有其特殊的重要性和敏感性。因此,“薪”平才能气和,否则会变成“薪酬,心愁,白了少年头”!

1. 破财不讨好的加薪 110
 2. “忠义堂”的薪酬缺陷 114
 3. 小旋风钱庄的教训 116
 4. 高俅的昏招 118
 5. 薪酬小试验 120
 6. 优化薪酬设计 123
- 资料链接:** 零售业薪酬设计八步法 125

第七章 林冲的“动力秘籍”

人才不是笨狗熊,不是只会懒洋洋地躺在路边晒太阳的波斯猫,人才是只虎,天生就有要在旷野山林里成就一番事业的雄心,每个人才都有自我激励的本能,他们都希望能够自主,希望自己的能力得以施展,希望得到认可,希望自己的工作富有意义。

1. 精神危机 134
2. 员工需要掌声 137
3. 从沙僧“辞职门”说起 140
4. “动力秘籍” 143
5. 员工激励的原则 146



6. “忠义堂”的激励革命	149
---------------------	-----

资料链接：世界名企谈员工激励之道	151
------------------------	-----

第八章 绩效评估的误区

绩效管理是店铺人力资源管理中极为重要的一个环节,但它也是一把双刃剑,推行得好,可有效提高店铺的整体效率,创造最大效益,并留住优秀人才;反之,则会打击员工士气,影响店铺的竞争力。

1. 李逵发飙	156
2. 为员工激励加一把劲	159
3. 绩效评估何以失败	161
4. 评估者的禁区	166

资料链接：十大绩效评估愚蠢行为	169
-----------------------	-----

第九章 人才之争

在竞争日益激烈的市场竞争中,人才流失问题困扰着众多企业,如何留住优秀人才,组建一支攻无不克的铁的团队,是很多企业掌舵人梦寐以求的事情。一个优秀的企业不应该只是给予最高的薪资,或是最好的福利,还应该考虑工作的内容、员工的发展机会、组织的文化,甚至领导、人际关系等因素,才能让员工对工作满意,从而激发员工的敬业精神。

1. 挖墙脚,风云再起	174
2. 各个击破	176

3. 留人六大心法	178
-----------------	-----

资料链接：日本企业留人之道	183
---------------------	-----

第十章 团队精神

信息时代是一个追求个人价值实现与团队绩效双赢的时代,个人单打独斗的时代已经远去,团队合作的时代已经到来。卓越的企业团队是企业战无不胜,攻无不克的最有力武器,正如西方著名管理者罗伯特·伍德所言:“不论多强大的士兵都无法战胜敌人的围剿,但我们联合起来就可以战胜一切困难,就像行军蚁一样把阻挡在眼前的一切障碍都消灭掉。”

1. 内忧外患	188
2. 烂苹果与蚂蚁	190
3. 卓越团队的特征	194
4. 团队建设“三步曲”	198
5. 宋江是个好老板	200

资料链接：向唐僧学习项目团队管理	203
------------------------	-----



|| 第一章 ||

“忠义堂”前传

成功，其实就是一种心态，正如西方一些心理学家所言：播下一种思想，收获一种行为；播下一种行为，收获一种习惯；播下一种习惯，收获一种性格；播下一种性格，收获一种命运。





1. 宋江的峥嵘岁月

播下一种思想,收获一种行为;播下一种行为,收获一种习惯;播下一种习惯,收获一种性格;播下一种性格,收获一种命运——现代心理学界的这句名言如果套用在梁山泊忠义堂服装贸易公司(以下简称“忠义堂”)老板宋江身上,恐怕是再适合不过了。据一些野史记载,当宋江还是一个懵懂小孩的时候,就立志做一个不平凡的人,多年之后,他曾写了这么一首诗:“心在山东身在吴,飘蓬江海漫嗟吁。他时若遂凌云志,敢笑黄巢不丈夫!”总之,人在江湖,不飞则已,一飞就要冲天,这就是宋江的人生哲学和理想。

毋庸置疑,“忠义堂”从当初一个默默无闻的乡下小卖部到如今雄霸一方、备受国人瞩目的服装品牌卖场,本身就是一个奇迹和神话。每当回首自己的创业历程时,宋江总是感慨万分,思绪如梦幻一般飞到那遥远而又熟悉的时代:从一个基层狱警到阶下囚,再到浪迹天涯的流浪汉,接着到无比艰辛的个人创业,最后……

这样的经历,尽管表面看起来很刺激而多彩,但其中之惊险和艰难,如人饮水,冷暖自知,外人是难以体察到的。为什么“忠义堂”能一次又一次在困难和挫折面前化险为夷进而成功突围前进呢?对此,宋江的经验是——机会无限,贵在发现,机遇总是为有心理准备之人而设的!

欧洲一代枭雄拿破仑曾说过:“不想当元帅的士兵不是好士兵!”励志巨人卡耐基也认为:“你的生活是由你的心态造成的,你有什么样的心态就有怎样的生活,你有什么样的选择就有怎样的结果。”因此,无论做什么,从一开始我们就要有做“元帅”的心理准备,要有做“元帅”的理想和志向,虚心向成功者学习,多关心,多实践,多积累,在目标制定上要定得略高一点,然后脚踏实地把事情一件一件做好,这



样最终才能梦想成真。

确切地说,宋江的创业生涯其实是非常晚的——尽管还在很早的时候,他就已经在山东郓城当地拥有极大的威望,显示出极高的领袖气质,在同龄人中很有号召力,几乎没有人不知道“及时雨”宋江的。本来,宋江也以为自己将能凭此在大宋政坛大干一场,平步青云,惜乎时运不济,官场腐败,民不聊生,暗无天日——宋江以优异的成绩通过国家公务员考试,但由于背景不深以及财力不济,各方面的工作做得不到位,最终被安排到当时条件最差的郓城监狱所当一名基层狱警,弄得他心理落差非常大,但好歹也是一个“铁饭碗”,所以也只好硬着头皮做下来。如此折腾几年之后,尽管宋江工作非常卖力,各方面的成绩也是看得见摸得着,但晋升依然毫无盼头,失望之余,精神日益颓废,只好终日呼朋唤友,纵酒放歌消愁!

后来,宋江由于经常为个人境遇所困扰,已经没有多少心情应付情人阎婆惜的纠缠,后者寂寞难耐,最终选择背叛了宋江,投向他好友张文远的怀抱。俗话说:“朋友妻,不可欺。”尽管宋江是一个比较看得开的男人,对阎婆惜也已经不再太当回事,但无端被老朋友戴了这么大的一顶“环保帽”,心里还是难以忍受,一怒之下把阎婆惜和张文远打成重伤,两人都落下了个一等残废,生活不能自理。尽管出了一口恶气,但大庭广众之下公然行凶,自然难逃法网,宋江也因此锒铛入狱——看管囚犯的狱警,自己却变成了阶下囚,这不能不说是一种颇有意味的讽刺!后来,经过父亲宋太公以及弟弟宋清的多方周旋,终于使宋江得以减刑并提前出狱。不过,经过此事之后,宋江在郓城已经成为名副其实的“三无”人员,再无立足之地,最终只能浪迹天下,结交天下英雄,重新寻找发迹机会!

诗仙李白好歹还满腹经纶,“斗酒诗百篇”,所以一路漫游的经费毫无问题,当地的很多达官贵人都是可以就地帮他解决。但是,宋江毕竟不是李白,他没有李白那份潇洒和能耐,从家里拿来的那点积蓄,离开郓城不到三百里就已经被他挥霍得一干二净,之后基本都是过着寄人篱下的生活,在这家住几日,在那户待几天,尽管人家嘴里不说什么,心里巴不得他早点离开。要不是后来觉得实在撑不下去了,宋江还真没有停留下来的意思——虽说世间人情暖,但毕竟也有世态炎

凉。在一个优胜劣汰的社会,人与人之间的交往,很多时候要有强大的实力做后盾,腰杆子才能站得直,如果没有足够的经济实力做后盾,人家看你的眼光是很不一样的,更别说什么“和平共处”了。

后来,在走投无路的情况下,在老朋友吴用的大力推荐之下,宋江来到了梁山泊,在晁盖的服装店——“聚义厅”服装店做事,成为晁盖的副手。在宋江看来,此时最重要的是生计问题,至于人生理想和抱负什么的,只能留后再说了。几年之后,“聚义厅”经过几次转手,最终转到了宋江手下。在宋江的大力改革和有效管理之下,广招天下英才,更名为“忠义堂”,终于焕发了青春,在大宋服务业杀出了一条血路!

“只要你有表演的才华,再加上你有足够的上进心,社会肯定会为你提供展现才华的舞台!”宋江至今还经常这样感叹。



2. 水浒风云三部曲

“忠义堂”坐落在梁山泊边,地处南北官道要地,往来客流量很大,再加上周边老百姓大多从事鱼制品加工,很少自己制衣,故而服装店生意甚是红火,“忠义堂”基本上也就是借此而发展起来的。在宋江之前,其实“忠义堂”已经转手了N多次,但是业绩一直不大稳定,高低起伏是常事,规模总是徘徊不前、难以壮大。

率先在梁山泊开店的是号称“白衣秀士”的王伦,此人读过大学,受过高等教育,在当地做过一些小官僚,但仕途一直都不大理想,总有怀才不遇之感。闲暇之余,就和朋友在梁山泊这块“西逼都城开封,东临河海之滨,南向江淮鱼米之乡,北上燕北平川”的风水宝地上开一个特色小服装店,以供过往当地居民及游人之需,取名“梁山泊特色服装店”。现在看来,王伦还真是挺有战略眼光,要不是他选择对了梁山



泊,建立这一了“革命根据地”,后来也不可能使晁盖、宋江能立足于此,跟高俅、王庆这些“服装大鳄”对抗,最终成就一番事业。

王伦在梁山泊开服装店的时候,整个国家还处于计划经济时代,信息闭塞,商品流通也不大顺畅,人们没有多少强烈的市场经济意识,更没有多少人能预测到个体经济的强大生命力,因此,即便是王伦自己,也不敢光明正大地搞服装买卖,也只能就偷偷摸摸地打这么一个埋伏。谁曾想,不试则已,一试吓一跳!很快王伦就尝到了“第一个吃螃蟹”的甜头,业务开展非常之顺利,不仅收入远远超乎预想,而且工作还是那么轻松,赚钱显得那么容易!于是,在王伦的一再游说下,杜迁、宋万、朱贵等人也纷纷辞掉了原来的工作,一心一意 in 梁山泊做起服装生意来!

尽管当时大宋的总体消费水平低,“旅游热”还没有被营造出来,整个梁山泊的游客一年到头也并不多,但由于当时没有竞争对手,而前来梁山泊进行文化、生态考察的专家和学者不少,仅此一项,梁山泊服装店每年就够赚的,加上一些边际效应,王伦这个老板日子确实过得挺舒心的!

不过,王伦虽然是个读书人,却没有“达则兼济天下”的胸襟,对下属员工实在太差——能力差一点的,整天不是打就是骂;能力强一点的员工,整天又对人家疑神疑鬼,不愿放手让人家去干,怀疑、猜测、限制已经成为他的大法典!每次财务人员让王伦看公司的财务报表时,总是提心吊胆,要是赢利还好,如果亏损的话,他肯定会咆哮大吼,好像是财务人员把所有的利润都偷走了一样。

至于员工待遇,加班没有加班费就不用说了,恶意拖欠工资、随意克扣工资等都是家常便饭,于是有人骂王伦没有人性;有人骂王伦克扣小喽啰工资,让他们过年都没钱回家;有人还想去县衙告王伦,说他非法用工和克扣工资,弄得王伦众叛亲离,员工走的走,偷懒的偷懒,变相罢工时有发生,再加上没有外来新鲜血液的输入,最终导致了店铺每况愈下,基本走到了破产的边缘!

经过同员工多年的钩心斗角,王伦自己也已经筋疲力尽,再加上店铺经营状况也每况愈下,他已经心萌退意,有了转让的念头。刚好,在外闯荡多年的晁盖,也看中了梁山泊这块风水宝地,一个愿买,一个