

店

3个月提升业绩30%的
连锁店教练式培训系统 ①

品牌营销教练
业绩提升专家

肖晓春 著

世界500强企业内训、公开培训班课程精华

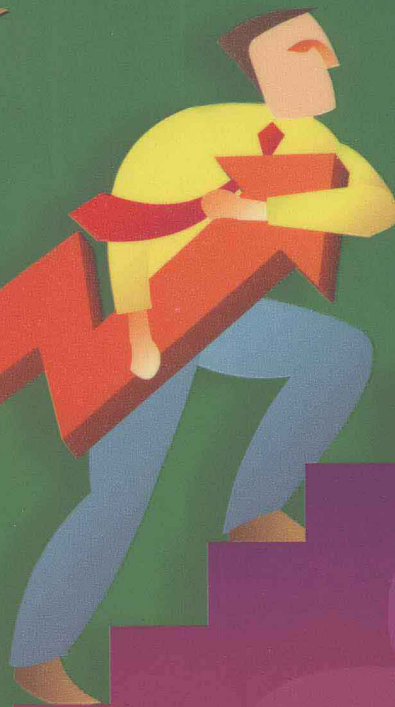
终端管理工作手册

长

最新版



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



店

品牌营销教练
业绩提升专家

肖晓春 著

终端管理工作手册

长

最新版



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



图书在版编目(CIP)数据

店长终端管理工作手册/肖晓春著. —北京:北京大学出版社,2009. 1
ISBN 978-7-301-14750-4

I. 店… II. 肖… III. 商业企业-企业管理-手册 IV. F715-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 193748 号

书 名: 店长终端管理工作手册

著作责任者: 肖晓春 著

策 划 编 辑: 张静波

责 任 编 辑: 张静波

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-14750-4/F · 2091

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

出版部 62754962

电 子 邮 箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京飞达印刷有限责任公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 14.25 印张 200 千字

2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 0001—6000 册

定 价: 32.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

总序

P R E F A C E

品牌营销,决胜终端

品牌是什么? 品牌是符号,是标记,是令人产生美好联想以及购买冲动的标志。“iPod”让全世界的人们翘首以盼,即使价格数倍于竞争品牌产品,仍然引发排队抢购。

品牌的背后是文化,每一个著名品牌背后代表的都是一种社会趋势、人生态度或者生活方式。麦当劳发动新文化运动——“我就喜欢”(i'm lovin's it),我行我素,切中“我”时代少年的心,全球业绩迅速飙升。

您的品牌代表什么样的社会趋势、人生态度或者生活方式? 是否令人产生美好联想以及购买冲动?

销售是为了将产品卖好,而营销是为了让产品好卖,连锁店终端是品牌营销短兵相接的主战场,导购就是这场商战中的一线战士,而店长则是这场战役的现场指挥官! 店长作为店铺的经营管理者,不



仅是整个店铺活动、运营的负责人,也是店铺的灵魂,发挥着火车头的作用,在整个经营和管理中起着中流砥柱的作用。

俗话说,麻雀虽小,五脏俱全。弹丸之地的店面,人、店、货、客、信息一样不少,身为现场指挥官的店长要样样精通、事事知晓。

店长如何将导购培养成顾客交口称赞的销售服务精英?店长如何把自己修炼成十项全能的经营管理高手?

翻开“3个月提升业绩30%的连锁店教练式培训系统”之《店长终端管理工作手册》、《店长终端业绩提升手册》,答案尽在其中。

本书浓缩了作者十多年品牌营销、连锁终端一线实战及培训、咨询经验,力求专业、系统,尽量简单、实用,同时附有大量的实际操作图表,希望读者结合自己连锁店的具体情况,学以致用。

“3个月提升业绩30%的连锁店教练式培训系统”,将中国传统的“师傅带徒弟”及美国最新的“企业教练技术”有效结合,并使之科学化、系统化,形成“我做你看、你做我看、你教人做”的简洁实用模式,并通过建立连锁店培训体系与内部培训学院,定期委派资深教练到企业内部或连锁店终端现场辅导及直接带动,从而形成“一带一、传帮带”的人才培育机制及企业文化,大规模、低成本地提升员工素质,迅速、持续地提升销售业绩,在中国特许连锁经营及零售行业,率先实现按业绩提升的效果付费。

在创建“3个月提升业绩30%的连锁店教练式培训系统”过程中,得到了众多良师益友的无私帮助,他们是中国名牌战略推进委员会于献忠秘书长,原广州市人民政府副市长、广州服装协会创会会长姚蓉宾女士,中国服装协会陈大鹏副会长,新加坡亚洲特许经营发展服务有限公司江进兴总裁,北京师范大学国际特许经营学院刘文献院长、王学思副院长、侯吉健教授,中国台湾地区张果林教授,《连锁与特许》杂志社牛志敏总编辑,般若连锁咨询机构龚震波总经理等。

在实践“3个月提升业绩30%的连锁店教练式培训系统”时,衷心感谢杉



杉集团郑永刚董事长,伊泰莲娜集团游德董事长、游绍辉总经理、游绍明副总经理,流行美发饰连锁机构赖建雄董事长,松鹰服装王国宾董事长、邢书英总经理等企业家提供平台与改进建议。

本书及特许连锁系列丛书的出版,要感谢北京大学出版社的诸多良师益友,包括社长王明舟老师、总编辑张黎明老师、副社长张文定老师等大力支持,特别是经济与管理图书事业部主任林君秀老师、策划编辑张静波老师的辛勤劳动,还有营销中心主任张涛老师及刘宗彦老师、王林冲老师等,对他们五年来的在全国组织数十个大型书城签售推广或重点大学巡讲活动,表示最真挚的感谢!

最后,感谢我的合作伙伴叶素贞、张建华、郎春敏、林川、孔繁雪、李巧仪、李利珍、刘红梅、丛珊、肖艳芳、叶艺明、孙桂生、罗洋、尤书霞、刘少芝、林丽梅、何丽秋、叶伟驱、林月好、肖建芳、黄细娥、王娜、王雪静、马秀清、韩永梅、宛如馨,感谢他们的支持与付出。

衷心感谢所有默默付出和支持我的朋友,因篇幅有限,未能尽列,敬请谅解。

借用耐克公司的一句经典广告词——“Just do it”,送给读者朋友,希望你们立即行动,并坚持不懈。只有这样,才能成为十项全能的王牌店长,成就自己的品牌连锁商业王国。

“3个月提升业绩30%的连锁店教练式培训系统”导入咨询邮箱:f6868@126.com,欢迎业界朋友联系交流。

肖晓春

2008年奥运前夕

目录

CONTENTS

第 1 章 店长职业化素养	1
店长的职业定位	2
店长的能力与素质修炼	8
店长的工作重点	13
店长的职业生涯规划	19
第 2 章 精益货品管理	28
进货管理	28
存货管理	42
盘点管理	52
防损管理	64
第 3 章 店面形象管理	73
店面外观	73
橱窗布置	81
商品陈列	84



卖场热销氛围	89
第4章 员工管理	97
员工招聘与甄选	97
用人与留人	107
员工激励	115
员工绩效考核	120
员工的奖惩	136
第5章 销售管理	149
提高销售额的途径	149
销售计划的制订	154
商品价格管理	164
售后服务	173
第6章 店员培训	181
培训规划与组织实施	181
新店员入职培训	191
职业形象与服务礼仪	196
销售技能培训	204

第1章 店长职业化素养

店长作为门店的最高“首脑”，是整个店铺运营、管理的负责人，发挥着火车头的作用。如果把零售企业比喻为一个人，那么店长就是零售企业的“腰”，在整个经营和管理中起着承上启下的作用。

因为零售行业的技术含量并不高，这几年又是零售行业的快速扩张期，许多店长都是短短数年间从基层营业员提拔上来的，多属于经验型而非知识型管理者。这些店长虽然对本行业有一定的了解，熟悉行业的运作程序和经营规律，但普遍没有经过职业培训，缺乏科学有效的管理方法和职业素养。因此，很多企业都在感慨“门店易开，店长难求”，并且意识到店长的职业化培训已经成为企业品牌发展必须解决的问题。

职业化是指工作状态的标准化、规范化、制度化，简单来说，就是在合适的时间、合适的地点，以合适的方式，说合适的话，做合适的事，即让员工的知识、技能、观念、思维、态度、心理等符合职业规范和标准。店长的职业化可以从职业化素养、职业化行为规范、职业技能等方面入手，其中职业化素养包括：职业道德、职业意识、职业心态三个方面。



店长的职业定位

古代圣贤孔子提倡“不在其位，不谋其政”，我们完整地理解这句话，就是“在其位，谋其政；不在其位，不谋其政”。这里所谓的“位”，是指一个人的职位、身份、地位，也就是所扮演的角色，有什么样的角色、地位，就有什么样的职责，就应该完成相应的职责。

店长作为店铺里的主角，首先要认清自己的角色定位，然后才能明确自己的职责所在和工作权限，在店铺这个舞台上发挥自己的才能，带领全体店员创造佳绩。

⇔ 店长的角色认知

随着时代的不断发展，店长的内涵已经从以前的店铺掌柜发展为店铺高级职业经理人。从一个普通的店铺负责人成长为一名具有专业经营管理技能的优秀店长，这不仅是职业定位的变化，而且是自身素质、工作职责、业务能力以及工作内容等方面的变化。可以说，优秀店长既是出色的管理人员，也是杰出的领导者。具体来说，店长应该从表 1-1 所述的几个方面来定位自己的角色。

表 1-1 店长的角色

店长的角色	角色说明
店铺代表人	店长是店铺所有者的代理人，对外要与主管部门、供应商、顾客和其他相关部门进行接触，与各方建立良好关系；对内代表着公司，因为很多店员见到的公司的最高层可能就是店长了。
店铺经营者	精通店铺的经营业务，充分掌握店铺经营的知识和经营理念，指挥店员高效工作，对店铺经营的各项数据进行分析，在满足顾客需求的同时创造一定的经营利润，并对各项工作做出正确决策。



续表

店长的角色	角色说明
店铺管理者	控制和运用店铺的相关资源,负责店员的任务配置、业绩和人事考核、兼职人员的补充和配置等,管理店内营业活动并实现营业目标。
店铺的目标制定者和执行者	店长作为店铺的直接管理者,必须对店面的资源、人事了如指掌,这样才能充分利用店铺资源制定店铺的发展目标,并且兼顾有关政策、经营标准、管理规范、经营目标。同时,店长还应该通过对日常经营情况的了解,适时调整目标,以适应顾客和社会的需要。
解决问题的协调者	妥善解决店铺经营中出现的各种问题,使店面能够正常运营,员工的工作保持顺畅。
培训店员的教练	店长对店员进行指导和培养,可以进一步提高店员的业务水平,因此店长需要帮助店员学习各种技能,提升店员的整体素质,激励店员不断为店铺创造效益。
鼓舞店员士气的带动师	店员每天的工作大部分都是重复的,需要店长的鼓舞来克服倦怠。店员工作情绪的高低,直接决定了其工作质量的好坏。店长应该善于适时调节不同的气氛,激励店员的工作热情,使他们保持高昂的士气,激发他们的进取心、责任感和使命感,给店内增添活力。
店铺的监督者	店长要对店铺负起充分的督促责任,包括对各部门、各班次店员的工作进行合理的安排,及时对后勤进行补给,对各部门的工作情况和运营计划的执行情况进行监督管理等。

店长的岗位职责

一个店铺就如一个家庭,店长是一家之长,家长要操心这个家的所有问题,包括员工、货品、卫生、陈列、促销等,任何细节考虑不周都有可能对店铺的



经营管理造成不良影响。

因此,确定店长的岗位职责对于店铺运营的正常进行具有十分重要的作用。店长的三大主要职责如下:

1. 对整个店铺负责

店长在整个店铺卖场内,对卖场管理、店内人员管理和商品管理负有全部责任,是最高领导者。

2. 对全体店员负责

制定店铺管理的各项规章制度,并有效执行,同时做到赏罚分明;参与店员的招聘与录用,根据员工表现提出调动、晋升、降级、辞退的意见;对员工的日常工作表现进行检查和评定,并且给予相应奖励和处罚;对店内的突发事件进行裁决。

3. 对营业目标负责

店铺经营的最终目标是盈利,店长的最高职责是营业目标的实现,以及如何盈利。店长对于与盈利有密切关系的销售、采购及广告宣传等方面必须多加注意,如努力降低成本、减少费用等。

具体来说,店长的职责如表 1-2 所示。

表 1-2 店长的职责

店长的职责	职责说明
店铺相关规章制度的制定与监督	为店铺制定和执行相关规章制度,并负责向店员解释各项规定和运营管理手册的条文,监督他们的执行情况。
店铺经营目标的制定	店长在制定所负责店铺的经营目标、盈利指数时,应充分考虑店铺的实际情况,还要根据本年度计划的完成情况合理地制定经营目标。
商品损耗的管理与监督	每家店铺都存在商品损耗问题,店长需根据本店的情况对主要损耗商品进行重点管理和监督,制订有效的防损计划,将损耗降到最低。



续表

店长的职责	职责说明
店员的管理与激励	人才是店铺最重要的资源。店长必须以人为本,对店员进行管理 与安排,关心人,爱护人,激励人,以情感调动店员的积极性、主动性和创造性。
店铺的销售 管理与提升	店长需掌握店铺的销售情况,以便及时调整店铺的短期 目标,同时还要了解不同产品的销售情况,对热销的产 品要及时上报补充货源,而对积压的商品要想办法减少 库存。
店铺财务的 管理与检查	店长要及时盘点现金、货物等,管理好各种报表,定期对账 簿进行检查,对店铺的会计、收银等重要的工作部门加强 监督和审核。
店面设备管理	顾客购物需要一个清洁、卫生、安全的环境,所以必须保持 店内设备的完好,定期清理卖场,如货架、收银机等。在营 业结束后,要对店面设备进行全面检查。
顾客需求信息的 掌握	顾客的需求会随环境、社会发展的文明程度和季节的变化 而随时改变,店长有必要及时了解消费信息,随时改变销 售策略。
突发及危机事件的 处理	店长在面对突发的火灾、停电、盗窃、抢劫等各种事件时应 沉着冷静,组织店员积极应对,迅速处理。



店长的 工作权限

店长是店铺的中流砥柱,肩负着为顾客提供优质的商品和服务、为店员创造快乐的工作氛围、为店铺获取利润的重任。店长必须行使相关的工作权限,才能确保店铺正常运作及各项目标的有效达成,店长的工作权限主要涉及人、财、物及资讯等方面。店长的工作权限如表 1-3 所示。



表 1-3 店长的工作权限

店长的工作权限		具体权限说明
资产管理	设备管理与维护	➤ 负责全店的资产管理与投资； ➤ 负责相关设备的定期维护及维修； ➤ 负责新设备的投资及旧设备的维护。
人力资源管理	各部门人员配置， 以及人事费用控制	➤ 执行政策，落实指标； ➤ 负责店员招聘； ➤ 负责薪资管理。
	员工晋升、奖惩、 离职管理	➤ 晋升：店铺所有员工的晋升由直接上级上报给店长审批，店长依据预算指标决定； ➤ 奖惩：公司员工及管理人員的奖励及惩罚由直接上级报给店长审批签字； ➤ 离职：员工的离职、开除由直接上级报给店长审批签字。
	员工培训	➤ 新员工培训：员工手册、公司理念、公司发展。 ➤ 在职培训：定期组织员工进行岗位培训，培训由人力资源部组织安排；直接上级依据下属的工作问题，组织平时的岗位培训；聘请培训公司进行各项培训。 ➤ 潜力培训：根据个别管理人员的潜力进行单独的业务培训。
	员工出勤 状况管理	员工工作时间的安排、出勤表的审核、节假日休假的规定。
商品管理	商品订货及 缺货管理	➤ 检查订货程序是否严格执行，是否有缺货现象； ➤ 库存为零的缺货单品； ➤ 库存不为零的缺货单品； ➤ 负库存单品； ➤ 保证促销品不缺货。
	库存管理	➤ 定期检查仓库，控制库存； ➤ 库存大于零且超过 3 个月无销量的单品； ➤ 库存量排名前 40 的单品。



续表

店长的权限		具体权限说明
商品管理	收货管理	➤ 严格遵守收货程序； ➤ 严把验货质量关。
	退货管理	➤ 退货检查； ➤ 执行退货程序,定期抽查退货单据。
	损耗管理	➤ 控制报废商品； ➤ 控制商品损耗； ➤ 遵循报废程序； ➤ 控制盗窃率。
	商品陈列管理	➤ 正确陈列促销商品； ➤ 根据先进先出原则补货； ➤ 禁止用其他商品补满缺货部分； ➤ 标价牌正确,同商品一一对应。
	商品的市场调查	➤ 新品及流行趋势调查:新品、季节性商品的引进与跟踪； ➤ 滞销品调查:滞销品淘汰、退货等； ➤ 市场调查检查:定期检查市场调查报告,并做出决策。
店面形象管理	卖场布局规划	卖场布局、主次通道、购物导向等。
	卖场环境装饰	卖场购物环境、卫生情况的管理,店内指示牌及POP的管理。
销售管理	促销管理	➤ 平时促销商品检查:促销品选择、促销价格、市场调查等； ➤ 促销结果分析:促销商品占销售百分比； ➤ 促销活动策划:活动主题策划、促销品选择、宣传资料的印刷与派送、促销品缺货、促销结果分析与总结。
	价格管理	➤ 为各项商品制定合理的价格； ➤ 根据实际需要对商品的价格进行调整。



续表

店长的工作权限		具体权限说明
销售管理	信息管理	➤ 销售日报表:监督时段、来客数、客单价; ➤ 销售排行榜:销售额、销售量、毛利率排行; ➤ 供应商结款报表:费用金额占营业额百分比; ➤ 促销分析:促销品销售所占比例、促销商品、促销毛利率、客单价变化分析、促销活动前后差异; ➤ 盘点结果分析。
财务管理	费用管理	各项费用金额、费用总额比例的控制。
	损益分析	库存、销售额、实际毛利率、损耗率、费用率分析。
	供应商结款	供应商结款报表检查。
	制定财务预算	根据公司下达的指标,制定营业额、毛利、毛利率及各种费用的预算。

店长的能力与素质修炼

店长作为店铺经营管理的代表,一方面肩负着人力资源的合理配置,以及与其他部门横向沟通等管理职能;另一方面又要致力于完成店铺的销售任务,在确保店铺正常运行的情况下实现一定时期内营业利润的稳定增长。从某种意义上讲,店长自身所具备的能力与素质在很大程度上影响着整个店铺的绩效,是店铺经营成功的先决条件之一。

然而,现实中存在两类不合格的店长;一类是从经验丰富但文化不高的店员提升上来的店长,他们往往个人技能有余而管理方法不足,无法带动团队发展;另外一类是拥有高学历但没有零售经验的店长,这类店长一般被老板寄予厚望,可是因为销售技巧较差、管理经验欠缺,最终失去管



理威信。

因此,店长必须清楚自身应具备的能力与素质,并通过培训学习及在实际工作中不断总结提升,从而成为一名称职的店长。

◇ 店长应具备的能力

店长是一个店铺的灵魂。他是一名超级销售员,除了具备各项专业能力外,还应具备领导能力、协调能力和组织能力,只有这样才能在不影响服务品质的情况下,取得最好的业绩,履行自身职责。

店长必须通过调动团队的力量去完成店铺的目标,所以他的一言一行皆以调动团队为核心,在学习、摸索、尝试中提高自己的综合能力。具体来说,一名优秀的店长应具备如表 1-4 所示的四种能力。

表 1-4 店长应具备的能力

店长应具备的能力		具体说明
专业能力	良好的销售能力	店长必须熟悉店铺所售商品的特色、销售前景等知识,并拥有丰富的销售工作经验,只有这样,才能迅速处理销售过程中遇到的各种问题。
	娴熟的管理能力	店长要管理全体店员,让全体店员听从其指挥和管理,就要有实实在在的管理技能,样样都会干,样样都干得好,这样才能让下属心服口服地接受管理。
领导驾驭能力	配置工作的能力	店长在进行工作分配时应遵循以下原则: ➢ 确认部门总体工作及完成期限; ➢ 预估完成单项工作的工时; ➢ 以完成期限的优先次序挑选最紧急的工作,再依所需工时数来分配人力。