

店长

姚枫 著

对于连锁企业来说

老板只有一个

总经理也只有一个

店长却有几千个

小角色  
大事业

Store Management

Small role, big career

店长是企业总部派往最前线的  
带着连队打仗的人，是决定企业生死成败的角色  
扩张往往成于店长，也败于店长

# 店长学

小角色  
大事业

Store Management

Small role, big career



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目 (CIP) 数据

店长学：小角色，大事业/姚枫著. —北京：企业管理出版社，2013. 1  
ISBN 978-7-5164-0221-4

I. ①店… II. ①姚… III. ①商店—商业经营 IV. ①F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 279692 号

---

书 名：店长学：小角色，大事业

作 者：姚 枫

选题策划：谢晓绚

责任编辑：刘 刚

书 号：ISBN 978-7-5164-0221-4

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644  
编辑部 (010) 68701891

电子信箱：[emph003@sina.cn](mailto:emph003@sina.cn)

印 刷：三河市南阳印刷有限公司

经 销：新华书店

规 格：170 毫米×240 毫米 16 开本 12.5 印张 154 千字

版 次：2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

定 价：32.00 元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

# 前 言

店长会是“消失的恐龙”吗？我们这个时代还需要店长吗？

日常生活中，所有的产品最终都要通过“店”里营业人员的服务，传递到消费者的手中。“店”以各种不同的形式出现，比如商场、商店、超市、便利店、家电家居卖场、酒店、宾馆、餐厅、专卖店。“店”还有着各种不同的叫法，比如门店、分店、店铺、卖场，它承载着产品从制造商转移到顾客手中渠道、终端的功能。

店长就是负责门店经营管理的人，叫店长也好，叫经理也好，门店的成败和这个岗位有着重大关系。

互联网及各种信息技术像浪潮一样席卷全球，深刻改变了人类的生活、工作方式，同样也给商业领域带来了迅猛变化。在十多年前电子商务是不可想象的，而现在呢？人们几乎可以在网上买到一切。电商、社交媒体大行其道，传统商业模式，也就是线下实体店受到巨大冲击。人们可能要问，在未来，实体店会消失吗？如果这种事情发生，店长这个职业还会存在吗？

实体店的功能从来都是做生意，买进卖出。随着现代商业的发展，经营实体店的一个关键就是打造强大、独特的品牌体验，在这一点上，实体渠道永远比数字渠道更具有优势。除了品牌体验外，实体店可以让品牌与

消费者个人之间建立直接联系，了解到现有及潜在顾客的需求，从而不断调整和提升品牌产品与服务。

电商的优势是方便，实体的优势是实实在在的体验感和与顾客互动带来的学习优势。因此，实体店确实会改变经营业态，但永远不会消失，店长作为一种职业，也一样不会消失！

作者  
2012 年 10 月

# 目 录

## 第一篇 “人”

|                        |    |
|------------------------|----|
| 第一章 店长是怎样“炼”成的 .....   | 3  |
| ■ 谁更重要，店长还是公司 .....    | 3  |
| ■ 你有店长的 DNA 吗 .....    | 3  |
| ■ “好蛋”放在哪里孵化 .....     | 4  |
| ■ 哪些特质决定了店长的命运 .....   | 5  |
| ■ 哪些能力决定了店长竞争力 .....   | 6  |
| 第二章 钢铁团队是怎样“炼”成的 ..... | 25 |
| ■ 培养员工的责任心 .....       | 25 |
| ■ 培训贵，不培训更贵 .....      | 26 |
| ■ “死去活来”的管理手段 .....    | 27 |
| ■ 给予团队明确的任务 .....      | 28 |
| ■ 鼓励永远比斥责有用 .....      | 28 |
| ■ 执行力源于沟通 .....        | 29 |
| ■ 爱兵才配带兵 .....         | 30 |
| ■ 赢得信任赢得人 .....        | 31 |
| ■ 学会人力资源管理 .....       | 33 |
| ■ 人力资源教育训练 .....       | 37 |
| ■ 人力资源绩效考核 .....       | 39 |
| ■ 基本人事管理 .....         | 41 |

|                      |    |
|----------------------|----|
| 第三章 忠实顾客的培养 .....    | 47 |
| ■ 为什么要培养忠实顾客 .....   | 47 |
| ■ 培养忠实顾客，从员工开始 ..... | 48 |
| ■ 平息顾客的愤怒 .....      | 55 |
| ■ 顾客服务管理 .....       | 61 |

## 第二篇 “货”

|                   |    |
|-------------------|----|
| 第四章 管“货”管什么 ..... | 85 |
| ■ 销售目标 .....      | 85 |
| ■ 商品结构 .....      | 86 |
| ■ 销售计划 .....      | 87 |
| ■ 库存控制 .....      | 87 |
| ■ 商品盘点 .....      | 87 |
| ■ 商品陈列 .....      | 88 |
| ■ 商品验收 .....      | 88 |
| ■ 商品退货 .....      | 89 |
| ■ 商品情报 .....      | 91 |
| 第五章 怎样管理 .....    | 93 |
| ■ 店长的商品管理 .....   | 93 |
| ■ 店长的采购管理 .....   | 96 |
| ■ 店长的库存管理 .....   | 97 |
| ■ 店长的商品陈列管理 ..... | 99 |

## 第三篇 “场”

|                |     |
|----------------|-----|
| 第六章 管理细分 ..... | 105 |
| ■ 服务管理 .....   | 105 |
| ■ 形象管理 .....   | 107 |
| ■ 销售管理 .....   | 108 |

|                         |            |
|-------------------------|------------|
| ■ 商圈管理 .....            | 111        |
| ■ 营业活动管理 .....          | 117        |
| ■ 财务管理 .....            | 118        |
| ■ 营业安全管理 .....          | 118        |
| ■ 案例管理 .....            | 119        |
| ■ 报表管理 .....            | 119        |
| ■ 商品促销管理 .....          | 120        |
| ■ 门店营运信息管理 .....        | 124        |
| ■ 考核管理 .....            | 127        |
| ■ 安全管理 .....            | 137        |
| ■ 清洁卫生管理 .....          | 141        |
| ■ 收银管理 .....            | 149        |
| ■ 交班管理 .....            | 149        |
| ■ 结账管理 .....            | 150        |
| ■ 退货管理 .....            | 150        |
| <b>第七章 提升管理能力 .....</b> | <b>152</b> |
| ■ 非常态情况处理 .....         | 152        |
| ■ 快速提升管理能力的必杀技 .....    | 156        |
| ■ 看一看你的管理段位在哪 .....     | 159        |

## 附 录

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 门店招聘申请表 .....   | 169 |
| 应聘人员登记表 .....   | 169 |
| 到职通知单 .....     | 170 |
| 员工调配记录单 .....   | 170 |
| 门店员工出勤登记表 ..... | 171 |
| 门店员工出勤月报表 ..... | 172 |
| 顾客投诉受理表 .....   | 172 |
| VIP 会员申请表 ..... | 173 |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| VIP 会员资料更改申请表 .....  | 174 |
| VIP 会员卡注销及补办表 .....  | 174 |
| 门店管理评核表 .....        | 175 |
| 门店业绩分析表 .....        | 178 |
| 工作计划周报表 .....        | 178 |
| 门店管理周报 .....         | 179 |
| 清机本折扣登记表 .....       | 181 |
| 现金抵用券、免费券折扣登记表 ..... | 181 |
| 清机本 .....            | 181 |
| 现金盘点表 .....          | 182 |
| 门店费用报销科目明细汇总表 .....  | 183 |
| 门店单品补货申请单 .....      | 183 |
| 公司调拨单据（电脑单） .....    | 184 |
| 门店单品退货单 .....        | 184 |
| 门店单品转货单 .....        | 185 |
| 门店单品维修单 .....        | 185 |
| 盘点表 .....            | 186 |
| 库存统计表 .....          | 186 |
| 盘点损益表 .....          | 187 |
| 设备维修申请单 .....        | 187 |
| 设备更换申请表 .....        | 188 |
| 模特出样标准申请表 .....      | 188 |
| 模特出样标准表 .....        | 188 |

## 第一篇 “人”

---



## 第一章 店长是怎样“炼”成的

### ■ 谁更重要，店长还是公司

店长是企业总部派往最前线带着团队冲锋陷阵的人，是决定企业生死成败的角色。公司的扩张往往成也店长，败也店长。

公司总部形同总司令部，负责规划企业战略、企业经营的作战方针，公司总部扮演规划与系统支持的角色，其实际可行的方案由店长执行。

如果公司总部系统很强，店长素质较弱，卖场的营业还可差强人意。但是企业总部系统强大者并不多见。

如果公司总部系统本身较弱，一个能力强的店长可补充总部系统的不足。然而，公司事业就得依赖于一位好的店长。

好店长难得！往往一个看上去不错的公司，即便它的商业模式很好，产品也很不错，但却扩张缓慢，或扩张迅猛但极不稳定。

### ■ 你有店长的 DNA 吗

店长一定是很“草根”的。“草根”这个词往往与“精英”相对，普遍特点是出身贫寒，接受的教育程度低。以现今的教育水平来看，许多优秀店长往往只接受了初中、高中、或职业技术学院一类的教育。

但他们是这样的一群人：他们有着像狼一样秉性，血液里流淌着草根精神，这种人生来作风踏实、吃苦耐劳，服从组织、富有激情，不断提高绩效的团队和天天上升的营业额对于他们来说是最大回报。

传说麦当劳有句名言：没上过大学的到我这里来！当然，我们没有一棍子打死所有上过名牌大学的精英的意思，但那些没上过大学，愿意全身心投身零售业、服务业的，如果他们从基层做起，踏实工作，完全可以成为更优秀的店长。

总之，店长是那些教育程度不一定很高，但一定有着强烈的成功渴望的那种人！

你是那种人吗？

## ■ “好蛋” 放在哪里孵化

一堆蛋混在一起，有鸡蛋、鸽子蛋、老鹰蛋，鸡蛋孵不出老鹰，老鹰蛋也孵不出鸽子来。

无论是鸡也好，老鹰也好，成功的孵化必定要有一个适宜的温度和环境，如果客观条件缺失，“好蛋”也会“胎死壳中”。

优秀的店长诞生于优秀的平台，如果你是一个具备优秀店长 DNA 的人，找工作的时候，记得要好好考察你将要投奔的平台。

首先，要看看公司的平台规模，即平台要足够，行业是对的（行业不对，怎么做也是白辛苦），它的发展方向是对的，管理水平也不错，门店数量在不断扩张中，这样，好店长不仅有充分的空间去成长，而且有足够大的“地盘”去发展。

其次，公司平台必须具备完善的连锁营运系统及培训体制，员工在这个平台上不仅形成规范作业的习惯，而且可以获得持续的教育培训，在工

作中快速提升职业价值。

最后，公司平台具有完整的员工职业生涯规划，让一个勤劳踏实、善于创造的员工不断上升，在为公司创造价值的同时，也最大限度地完成自我实现。

好公司和好员工二者不可缺一，互相成就。

## ■ 哪些特质决定了店长的命运

### 1. 开朗热忱

零售服务业是与人打交道的行业。谁都喜欢与阳光、开朗、热情的人相处，快乐和热情会感染、带动别人的情绪。世界上最伟大汽车销售员乔·吉拉德和日本寿险推销员原一平，他们文化程度不高，出身草根，长相平平，但他们有一个共同的特征：阳光一样的微笑！招牌式的笑脸和快乐的情绪就是他们取得伟大成就的秘诀。

记住，店长性格烙印是：阳光性格 + 欢喜心！

### 2. 积极进取

自我实现、利益他人的意愿是身体力行的动力，没有这个动因，长期坚持是一件很困难的事情，消极等待、碌碌无为者成为不了一个好店长。

### 3. 吃苦耐劳

零售服务业从来就不是能够做得轰轰烈烈，波澜壮阔的行当，看似寻常的工作却要求你拥有成天站立、行走的基本功，你要用欢喜的心、阳光的脸、春风的语言面对各色人等，你要在一天的营业结束后，拖着疲劳的身子完成各种报表，你还要在严寒酷暑、风雨冰雪之中出差奔波各个门店之间。

这些，你能做到吗？一天可以，一年、两年、几十年呢？你若问起所

有成功的零售服务业资深人士，他们都会告诉你：习惯了！要知道，并不是一次偶然的努力可以成就优秀，而是习惯！

### 4. 严己宽人

人性的弱点之一就是拿着镜子照别人，不照自己。

你可能会说：店长店长，一店之长，我管着员工就可以了！这是认识的误区，自我成就之人恰恰相反，严以律己，宽以待人。

店长如连长，前线阵地上每个士兵都在看着你，什么叫身先士卒？你带头冲锋，你的兵就会跟在你的后面。

### 5. 品味时尚

顾客只和销售终端打交道。顾客不需要知道肯德基的总部在哪里，信息系统是如何布置的，原料是如何配送的，他们甚至不知道美味薯条是如何炸出来的。顾客对品牌的感受只是来自于店堂的氛围、殷勤的服务和香喷喷的味道。

店长一定是一个注重品质、品味的人，他才有可能带着团队把门店弄得干净、明亮，音乐悦人、陈列美观、品质优良。

店长的任务是带着你的团队向顾客提供时尚、奉献品味、创造文化、提供优雅的服务环境！

## ■ 哪些能力决定了店长竞争力

### 1. 学习能力的修炼

竞争时代的技术、知识更新是瞬间的事情，零售服务业的从业人士尤其如此。我们甚至无法想像一个不能熟练应用互联网、信息技术、社交媒体的店长能带领着团队站在竞争的风口浪尖。

竞争时代的经营管理手段不断发生变化，以互联网技术的快速发展为

例，几年前谁能想像到，总部与远程终端的联络可以在瞬间完成。

世界著名商业零售大王沃尔玛的导入信息系统管理企业的故事就发人深省。很多年前，当时计算机信息系统刚刚应用于商业的时候，沃尔玛有个副总裁对计算机有着狂热的热情，当他鼓吹在所有沃尔玛卖场装上信息系统时，理所当然遭到了老板沃尔顿的反对，因为这要花掉大笔的钱。但副总裁坚持要装，甚至不惜以辞职为要挟。老板出于爱才终于同意导入计算机信息系统。当时美国有家连锁商场叫做 K 玛特，做得也很大，K 玛特的老板觉得老沃尔顿疯了。然而，当沃尔玛把所有信息系统安装好以后，等着结账的长长的队伍消失了，这大大方便了顾客，顾客趋之若鹜，沃尔玛开始以很快的速度超越竞争对手。

今天，像阿里巴巴、淘宝、当当这样的线上生意有多大、影响有多深远？应运而生的物流是多么浩浩荡荡？京东商城甚至开始挑战国美苏宁实体店了，连著名的 7-11 便利店的 CEO 都对媒体声称：我们不是传统便利店，我们是 IT 产业！因为 7-11 的订货下单全面应用了信息技术。另外，别忘了，一夜兴起的 facebook、微博这样的社交媒体可能在一夜之间成让你名声大震，也可在一日之内给一个品牌造成重创。

这里只举了信息技术一个领域，其他还有很多，各种新技术给商业模式带来的变化、新材料给商品本身带来的变化、竞争给商业服务带来的变化、90 后新生代给管理带来的变化，所有的变化在等着你，富有挑战而又诱惑。

店长应是善于学习的人，只有不断充实经营管理知识，终身学习，才能让职业生命之树常青！

## 2. 采纳能力的修炼

总部和门店是什么关系？打个比方吧，总部是脑，门店是手。

总部是公司经营目标、战略、产品、商品服务标准、培训等系统输出

者，门店是接受者和执行者。

没有采纳，肯定就没有执行。怀疑心是人类与生俱来的性格弱点，也是我们进步过程中的障碍。采纳是从心里接受的意思。有些时候我们会因为不理解而不采纳，有的时候我们虽然理解了，但出于与自身的考虑，不会认同采纳公司的策略。

那么，如何提高你的采纳能力呢？

首先，你必须培养正面积极的心态，凡事持怀疑、抵触的态度，只能导致破坏性的结果。其次要学会主动沟通，向上级部门了解目标以及达成目标的方式方法。然后才能完整、更深地理解总部的意图，并给予修改和补充意见。

有了透彻的理解，才能采纳，才能加以坚决地执行，环环相扣，取得好的结果。

### 3. 领导力修炼

如果任何事情只会自己做，像老黄牛一样埋头苦干，最大的成效也只是你个人成效，是有限的，在这个意义上，你不是管理者，你只是一个优秀的工作者。

管理是什么？管理是通过他人完成目标的艺术！店长是负责门店运营管理的角色，因此他必须具备带团队的领导能力，领导者要像一个教练一样，要清楚目标、懂得方法，有针对性地训练你的员工。好的管理者的任务是找“对”的目标、找到“对”的人、把“对”的人放在“对”的岗位上，培训员工用“对”的方式做“对”的事情，六“对”齐全。

因此，店长要是一个具有强烈团队意识的人。商业活动不是一个人在战斗。团队是指一群人为了一个共同的目标、遵守共同的规范而共同努力的组织，而团队领袖是领导他人去完成任务的人。