

普通高等院校经济管理类“十二五”应用型规划教材
[连锁(特许)经营管理系列]

HZ BOOKS
华章教育

门店管理实务

Store Management Practice

陈方丽 杨再春 主编

免费提供
授课用
电子课件



机械工业出版社
China Machine Press

普通高等院校经济管理类“十二五”应用型规划教材
[连锁(特许)经营管理系列]

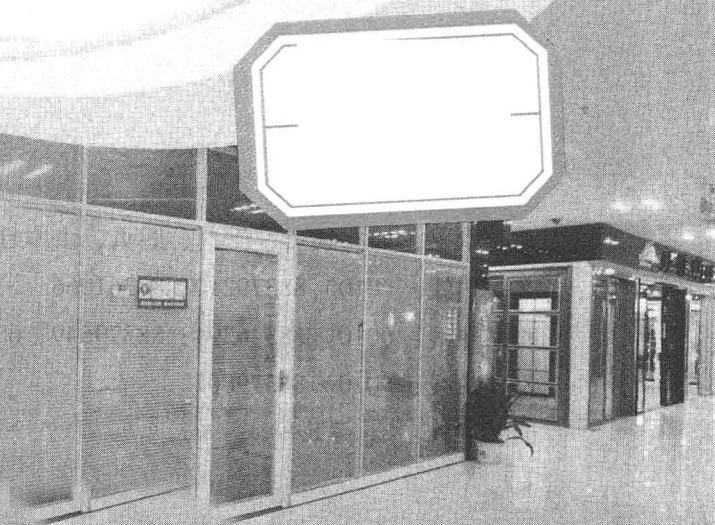
门店管理实务

Store Management Practice

陈方丽 杨再春 主 编
周胜芳 林莲华 吕卫 卢盛若 副主编
王金旺 参 编
刘常宝 主 审



机械工业出版社
China Machine Press



本书遵循门店管理的规律,从创新性、实用性、互动性和可操作性入手,突出门店管理各方面的操作与演练,注重门店管理中实际岗位能力的培养,体现“任务驱动、工作导向”的特点。

本书依据实际工作中门店管理所需的知识和技能,分成9个项目进行介绍和训练,主要包括:门店员工角色认知、门店形象管理、门店员工管理、门店顾客管理、门店商品管理、门店销售管理、门店财务管理、门店安全管理和连锁门店运营管理。

本书定位于可独立使用的“理实一体化”的综合性教材,每个项目的内容主要包括项目分解、知识点解析、门店管理工具箱和项目训练等板块,同时穿插了丰富的实际案例和知识链接,具有很强的实用性和操作性,可作为本科院校和高职高专院校连锁经营管理专业、市场营销专业及经济管理类相关专业的教材。

封底无防伪标均为盗版

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目(CIP)数据

门店管理实务/陈方丽,杨再春主编. —北京:机械工业出版社,2012.1

[普通高等院校经济管理类“十二五”应用型规划教材·连锁(特许)经营管理系列]

ISBN 978-7-111-36910-3

I. 门… II. ①陈… ②杨… III. 商店—商业管理—高等学校—教材 IV. F717

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第277598号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:左萌 版式设计:刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2012年1月第1版第1次印刷

185mm×260mm·17.75印张

标准书号:ISBN 978-7-111-36910-3

定价:32.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线:(010) 88379210; 88361066

购书热线:(010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线:(010) 88379007

读者信箱:hzig@hzbook.com

连锁经营是零售企业经营的一种形式,业界人士把它称为“现代流通革命”的一大标志。连锁经营在近20年的历史中已经成为中国现代商业发展的新模式,并以前所未有的影响力加快了我国第三产业的发展。特别是商品流通、餐饮和服务业等领域,已经成为连锁经营的领跑行业,这种新模式也为这些行业的发展带来了强劲的动力。伴随着连锁经营的发展,每一个门店都是连锁经营体系的一个利润中心,门店能否健康运营、持续盈利是直接关系到连锁经营体系能否在市场竞争中站稳脚跟的重要问题。因此,对门店的管理也变得日益重要。

同时,随着社会经济的发展,人们的生活水平日益提高,消费者购物已不再只是单纯的消费行为,而是通过轻松愉快的购物过程来满足心理上的享受,进而取得身心的满足和精神上的愉悦,而门店购物已成为现代人快节奏的生活方式之一。作为门店的员工,最大化地满足消费者的需求是其价值的体现,这就对从事门店管理的工作人员提出了更高的要求,因此学习如何有效地进行门店管理,更好地满足消费者的需求就成了门店工作人员的当务之急。

门店管理实务是一门实践性非常强的应用性课程,因此在门店管理实务的教学中,不仅需要学生加强对于门店管理理论知识的学习,更重要的是需要学生加强对门店管理实际操作技能的训练。基于以上考虑,我们编写了本书,目的是通过门店管理所涉及的各个项目对学生进行系统和强化训练,让学生在学完具体项目后能够掌握门店管理所需要的知识,掌握门店管理岗位所要求的技能和能力,提高今后从事门店管理工作所需要的综合能力。本教材具有以下特点。

(1) 本书根据门店日常管理中的实际工作需要,以工作项目为导向,分为门店员工角色认知、门店形象管理、门店员工管理、门店顾客管理、门店商品管理、门店销售管理、门店财务管理、门店安全管理和连锁门店运营管理9大项目,各个项目又分解为多个子项目,并对其进行详细的描述,内容全面、翔实,对学生毕业后承担门店管理工作具有非常大的指导作用。

(2) 本书紧跟门店管理的最新动态及要求进行教材的编写,体例新颖,编排独特,内容精练,深入浅出,信息量大,启发性强。特别是书中大量的案例和知识链接及富有启发性、全面性的任务训练(包括“训一训”和“练一练”),既能使学生轻松地掌握门店管理的相关知识,又能让学生在实践中增强门店管理的实战能力和技巧,改变了传统教材重理论、轻实践的不足之处。

(3) 本书创新性地每个项目里开设了“门店管理工具箱”,纳入了完成各项门店管理项目时常用到的一些表格和操作规范等,进一步增强了本教材的可操作性和实用性,这是本书的一大创新之处。

(4) 本书采用“案例导入”方式编写，每个案例都配有分析提示，使学生带着相关问题及思考开始每个项目的学习。每个项目都配有知识链接、案例、门店管理工具箱、项目小结和项目训练（包括实训操作和课后习题）等栏目，使本书更具有较强的实用性、综合性、针对性、科学性和可操作性。

(5) 本书的编委由多个相关专业的教师和专家组成，并且很多老师具有丰富的企业实际工作经验，使本书的内容更具专业性和权威性。

(6) 为方便教师教学，本书还配有电子教案和课件。

本书由浙江省温州科技职业学院陈方丽、杨再春主编，北京航空航天大学北海学院刘常宝副教授任主审，他对全书提出了许多建设性的指导意见。具体编写分工：陈方丽讲师（项目1、项目2）、杨再春副教授（项目4、项目6）、周胜芳讲师（项目3）、卢盛若讲师（项目5）、林莲华讲师（项目7）、王金旺助教（项目8）、吕卫讲师（项目9）。

在本书的编写中，我们参考了大量的国内外专家学者的研究成果及相关文献，并得到机械工业出版社的大力支持，高伟老师为本书的策划、编辑做了大量细致的专业性工作，并提出了许多建设性的宝贵意见，在此一并表示衷心感谢！

由于编者水平有限，书中难免存在不足或欠妥之处，敬请各位专家、同仁和广大读者不吝赐教。

编 者

2011年8月

教学目的

门店管理实务是一门实践性非常强的应用性课程，因此在门店管理实务的教学中，不仅需要学生加强对门店管理理论知识的学习，更重要的是需要学生加强对门店管理实际操作技能的训练和培养。

教学基本要求

教学内容

建议教师在教学过程中既要讲透相关基础理论知识，更要重视各个项目里的技能训练，使学生既能全面掌握门店管理的基础理论知识，又能有效掌握门店管理的规范和技巧，二者不可偏废。

教学方法

建议教师在讲授基础理论知识时多运用当地学生熟悉的案例穿插进行讲授，有利于学生对相关知识点的理解和掌握，同时利用知识链接有效拓展学生的知识面，开阔他们的视野。在进行项目训练时建议让学生组成团队进行实训操作，既能有效提高实训效果，又能培养学生的团队合作精神，如可让学生组队考察当地比较知名的单店，对门店管理模式进行分析等，有效锻炼他们的实践操作和动手能力。

教学手段

建议全部采用 PPT 多媒体教学，也可增加一些经典的视频教学，增强学生的学习兴趣。同时可邀请当地知名门店的店长等相关人士来校开设讲座或带领学生到当地实体门店进行参观等，增强学生对门店管理工作的实战体验。

课程评价

建议采用过程考核和结果考核相结合的方式进行课程评价。过程考核主要包括平时的课业成绩、上课发言情况和出勤情况等，结果考核主要是指期末的考核。期末考核可采用期末书面考试或采用提交有关门店管理综合实训报告的方式进行考核。

师资队伍

由于门店管理工作涉及多个专业领域，如市场营销、人力资源管理、财务管理、物流管理等，各个项目的专业性较强，单一专业老师任教的教学效果并不太好。因此，我们建议该课程实行“联合授课制”，即让相应专业的老师教授相应的项目，这样更具有专业性和权威性。

教学内容及学时安排

项 目	标 题	建议课时	
		营销类专业	非营销类专业
项目1	门店员工角色认知	3	2
项目2	门店形象管理	6	4
项目3	门店员工管理	6	4
项目4	门店顾客管理	9	6
项目5	门店商品管理	6	4
项目6	门店销售管理	9	6
项目7	门店财务管理	6	4
项目8	门店安全管理	3	2
项目9	连锁门店运营管理	6	4
合 计		48	36

说明：在教学课时方面，建议开设一个学期，根据各个专业的不同，可每周开设2~3个课时。当然，也可根据各专业的实际需要进行相应的调整。

前言

教学建议

项目1 门店员工角色认知 /1

子项目 1.1 店长角色认知 /2

子项目 1.2 店助理角色认知 /9

子项目 1.3 营业员角色认知 /11

子项目 1.4 收银员角色认知 /13

门店管理工具箱 1 /15

项目 1 小结 /18

项目训练 /18

项目2 门店形象管理 /21

子项目 2.1 门店布局设计 /22

子项目 2.2 门店商品陈列 /31

子项目 2.3 门店氛围营造 /35

子项目 2.4 门店卫生清洁 /40

门店管理工具箱 2 /42

项目 2 小结 /44

项目训练 /44

项目3 门店员工管理 /47

子项目 3.1 门店员工招聘 /48

子项目 3.2 门店员工培训 /55

子项目 3.3 门店员工考核 /61

子项目 3.4 门店员工奖惩 /66

子项目 3.5 门店员工激励 /70

门店管理工具箱 3 /74

项目 3 小结 /80

项目训练 /80

项目4 门店顾客管理 /84

子项目 4.1 门店顾客开发管理 /85

子项目 4.2 门店顾客服务管理 /101

子项目 4.3 门店顾客抱怨处理 /113

门店管理工具箱 4 /121

项目 4 小结 /123

项目训练 /123

项目5 门店商品管理 /126

子项目 5.1 商品采购管理 /127

子项目 5.2 商品收货管理 /134

子项目 5.3 商品盘点管理 /137

子项目 5.4 商品库存管理 /140

子项目 5.5 商品退换管理 /144

门店管理工具箱 5 /145

项目 5 小结 /147

项目训练 /148

项目6 门店销售管理 /151

子项目 6.1 制订门店销售计划 /151

子项目 6.2 门店商品价格管理 /157

子项目 6.3 门店商品促销管理 /167

子项目 6.4 提升门店销售管理绩效 /184

门店管理工具箱 6 /189	子项目 8.2 作业设备管理 /228
项目 6 小结 /192	子项目 8.3 紧急事件管理 /232
项目训练 /192	门店管理工具箱 8 /240
项目 7 门店财务管理 /197	项目 8 小结 /242
子项目 7.1 门店财务基础知识 /198	项目训练 /242
子项目 7.2 门店现金费用管理 /204	项目 9 连锁门店运营管理 /245
子项目 7.3 门店成本费用控制管理 /208	子项目 9.1 连锁门店的概念和类型 /246
子项目 7.4 门店收银作业流程 /214	子项目 9.2 直营连锁门店管理 /253
门店管理工具箱 7 /216	子项目 9.3 特许连锁门店运营管理 /260
项目 7 小结 /218	子项目 9.4 自由连锁门店运营管理 /265
项目训练 /219	门店管理工具箱 9 /268
项目 8 门店安全管理 /222	项目 9 小结 /270
子项目 8.1 安全消防管理 /223	项目训练 /271
	参考文献 /274

门店员工角色认知

能力目标

通过完成本项目的教学，使学生具备以下基本能力：

1. 能通过店长角色认知相关知识的学习，准确定位店长的角色
2. 能通过店助理角色认知相关知识的学习，准确定位店助理的角色
3. 能通过营业员角色认知相关知识的学习，准确定位营业员的角色
4. 能通过收银员角色认知相关知识的学习，准确定位收银员的角色

知识目标

1. 掌握店长角色认知的相关知识
2. 掌握店助理角色认知的相关知识
3. 掌握营业员角色认知的相关知识
4. 掌握收银员角色认知的相关知识

案例导入 1-1 优秀店长提升门店业绩

我国各类专卖店、连锁店企业已超过1 000 万家，但与此形成鲜明对比的是店长经理十分匮乏。据统计，全国店长经理缺口超过100 万人，这已成为制约企业发展的瓶颈，是各品牌企业招聘的重点和难点。所以专业的职业店长经理培训已成为必然趋势，是个人走上成功职业生涯的一条捷径。

权威调查数据显示：一个优秀的店长能够提升店面营业收入的30%，这是一个相当可观的数字。店长作为店面的灵魂人物，在店面的日常经营中发挥着至关重要的作用。而一个优秀的店长，也并非人人都可为之，他必须具备出色的管理能力、职业素养与非凡的人格魅力。

资料来源：祝文欣. 王牌店长 [M]. 北京：中国发展出版社，2010.

【问题】 您认为一名优秀的店长应具备什么样的能力和素质？

子项目 1.1 店长角色认知

1.1.1 店长角色定位

店铺是零售企业的终端，是零售企业运营的基础环节，是为客户提供服务的主要渠道，其经营状况直接决定了零售企业的经营业绩、竞争能力和服务水平。店长则是门店的灵魂和核心。一个店就像是一个家，店长就像是这个家的“家长”。家长要操心这个家的所有问题：人员、货品、卫生、陈列……方方面面都要照顾到，任何一个小的细节考虑不到，就有可能给工作带来不良的影响。

更多的企业则希望店长是一名优秀的“导演”。店面是一个表演的舞台，店堂内的硬件设施就是布景和道具，而公司一年四季不断变化的货品构成了故事的素材。店长要把这些素材组织成吸引人的故事，讲给每一位光顾的顾客听。故事讲得好不好，客人爱不爱听，全凭店长的组织、策划、安排和带动。

无论哪种说法，都表明了一个观点，那就是：店长是一个店的领导者，是店铺的核心。作为一个门店的领导者、店铺的核心，店长不仅要协调和激励员工做好店内的营业工作，带领他们以团队精神塑造店铺特色，同时也要负责店铺内的人员管理培训，以及同其他地区的商业伙伴建立良好的关系。此外，他还要将店铺所在地域的情况和消费动态向总部反馈，以便总部及时了解事情情况，对应市场变化做出相应的调整。因此，店长又是企业文化信息传递的纽带，是公司销售政策的执行者和具体操作者，是企业产品的代言人。

只有认清店长的角色定位，才能明确自己的工作范围和职责，才能充分发挥自己的才能。店长角色主要有以下几种。

1. 门店的代表者

就门店而言，店长是门店的代表者，代表公司与顾客、社会有关部门的公共关系；就员工而言，店长是员工利益的代表者，是员工需要的代言人。门店内不论有多少导购人员，他们在不同的班别上下班，他们的服务表现有好有坏。但门店的整体经营绩效及店铺形象都必须由店长负起全责，所以店长对门店的营运必须了如指掌，这样才能在实际工作中做好安排与管理，发挥最大实效。

2. 经营目标的执行者

门店既要满足顾客的需求，又必须创造一定的经营利润。对于公司的一系列政策、经营标准、管理规范、经营目标，店长必须忠实执行。因此，店长必须善于运用所有资源，以达成兼顾顾客需求及公司利润的双重目标。即使店长对公司的某些决策尚存异议或有建设性意见，也应当通过正常的渠道向公司相关部门领导提出，切不可在下属员工面前表现对公司决策的不满情绪或无能为力的态度。所以，店长在门店中必须成为重要的中间管理者，这样才能强化门店的营运与

管理，确保门店经营目标的实现。

3. 卖场的指挥者

店长必须负起总指挥的责任，安排好各班次人员的服务工作，指示门店服务人员严格执行营运计划，将最好的商品和服务，运用合适的销售技巧，在卖场以最佳的面貌展现出来，以刺激顾客的购买欲望，提升销售业绩，实现销售目标。

4. 店员士气的激励者

常言道：欲望是一股无形的巨大力量。下属工作欲望的高低不容忽视，它将直接影响员工的工作质量。所以，店长应时时激励全店员工，保持高昂的工作热情，形成良好的工作状态，让全店员工人人都具有强烈的使命感、责任心和进取心。

5. 店员的培训者

员工业务水平的高低直接关系到门店经营业绩的好坏。所以店长不仅要时时充实自己的实战经验及相关技能，更要不断对所属员工进行岗位培训，提升员工的整体素质，激励店员努力做好店内营业工作，为店铺创造效益。

6. 各种关系的协调者

店长应具备处理各种矛盾和关系的耐心与技巧，如与顾客沟通、与员工沟通、与公司沟通等方面，解决和协调店内顾客和员工之间出现的各种问题，使工作场所的工作秩序保持顺畅。店长在上情下达、下情上达、内外沟通的过程中，应尽量注意运用技巧和方法，以协调好各种关系。

7. 营运与管理质量的控制者

为了保证门店的实际作业与公司的规范标准、营运计划和外部环境相统一，店长必须对门店日常营运与管理业务进行有力的、实质性的控制。其控制的重点是人员控制、商品控制、现金控制、信息控制以及地域环境的控制等。

8. 工作成果的分析者

店长应具有计算与理解门店所统计的数值的能力，以便及时掌握门店的业绩，进行合理的目标管理。同时，店长应始终保持理性头脑，善于观察和收集与门店营运管理有关的情报，并进行有效分析以及对可能发生的情况进行预见。

案例1-1

店长不易当

A 金店开了一家分店，王老板为了店长的人选非常着急，思考了半天最后让身边的司机小周

来做店长。原因很简单：第一，小周为人老实，是自己家的远房亲戚，完全可以信得过；第二，小周人聪明，处处能领会老板心思，王老板心想这样的人做店长肯定是没有问题的。结果，新店营业后，不仅销售没有任何进展，而且店内秩序一团糟，丢货事件屡屡发生，店员三天两头离职……新店营业已经接近崩溃。

资料来源：马超，珠宝品牌诊所：如何打造明星店长，杭州：中国服装网。

【问题】 新店长上任后为何会发生这么多问题？该如何解决这些问题？

1.1.2 店长工作职责

(1) 忠于职守，维护公司及门店的统一形象，以身作则，严格遵守公司及门店的一切制度，日常工作中无条件接受上级的督导。

(2) 了解品牌的经营方针，依据品牌的特色和风格执行销售策略，及时宣传、吸纳、归档会员。

(3) 负责管理店面的日常工作，对员工日常工作表现进行考勤、考核、监督，及时向部门经理反映员工动态并对员工进行培训及思想沟通工作。

(4) 负责准确无误地盘点、对账、账簿制作、商品交接。

(5) 负责货架、库存及订货管理，保证货品的充足、存货的准确及订单的及时发放。

(6) 负责执行总部下达的销售计划、促销计划和促销活动。

(7) 负责执行总部下达的商品价格变动。

(8) 掌握门店的销售动态，向总部建议新商品的引进和滞销品的淘汰。

(9) 掌握门店各种设备的维护保养知识。

(10) 妥善处理顾客投诉和服务工作中所发生的各种矛盾。

(11) 监督门店内外的清洁卫生，负责保卫、防火等作业管理。

(12) 监督门店商品损耗管理，把握商品损耗尺度。

(13) 了解周围品牌的产品情况及销售情况，登记并提供每天销量及店内客流量资料。

(14) 定时按要求提供周围品牌在外界的公关推广活动。

(15) 激发导购工作热情，调节店内购物气氛。

(16) 协助部门经理处理与改善店面运作的问题。

(17) 协助部门经理与所在店内或外界的沟通与协调。

1.1.3 店长工作流程

1. 营业前

(1) 开启电器及照明设备。每天提前 15 分钟到店，进店后依次开启电器及照明和空调设备，检查音响、灯光等是否控制适当。

(2) 带领店员打扫店面卫生。要注意入口处、地面、玻璃、收银台和卫生间等是否已清理干净。

(3) 召开晨会。

- 1) 检查店员仪容仪表。
- 2) 检查店员出勤情况。
- 3) 公布与传达公司政策及当天的营业活动。
- 4) 分析前日营业情况，检讨工作表现。
- 5) 培训新员工，交流成功售卖技巧。
- 6) 激发工作热情，鼓舞员工士气。

(4) 清点货品。

- 1) 特价商品是否已陈列齐全。
- 2) 特卖商品 POP 是否已悬挂。
- 3) 商品是否已做好陈列。
- 4) 购物袋是否已摆放就位。
- 5) 督导收银台营业前的工作准备情况。
- (5) 核对前日营业报表，传送公司。

2. 营业中

- (1) 随时检查店员仪容仪表，整理工服，佩戴工牌。
- (2) 门店的店长需督导收银作业，掌握销售情况。
- (3) 检查商品陈列是否规范、标签填写是否清楚、是否对位。
- (4) 备齐包装盒、包装袋，以便随时使用。
- (5) 维护卖场、库房的环境整洁及产品整齐。
- (6) 及时更换、撤增促销特卖展示。
- (7) 注意形迹可疑人员，防止货物丢失和意外事故的发生。
- (8) 及时主动协助顾客解决消费过程中的问题。
- (9) 收集市场信息，做好销售分析。
- (10) 整理公司公文及通知，做好促销活动开展前的准备和结束后的收尾工作。

3. 营业后

- (1) 核对账物，填写好当日营业报表。
- (2) 总结当天销售情况，核实是否已完成当天的销售目标，分析存在的问题并提出相应的解决办法，不断提升销售业绩。
- (3) 制作销售统计报表、订货单以备第二日通知配送中心补货。
- (4) 督导收银员清机、结账及缴款，合计每日营业额的呈报分析。

- (5) 核对并妥善保存营业款，留好备用金。
- (6) 整理顾客档案并做好归档工作。
- (7) 检查电器设备（如音响、空调、照明灯及招牌灯等）是否关闭，杜绝火灾隐患。
- (8) 检查门窗是否关好，店内是否还有其他人员。
- (9) 填写店长工作日记，总结一天的工作。

1.1.4 店长应具备的素质

店长是一个具有特殊性质的管理者，他既要处理店内很多具体繁杂的事务，是店面营业活动的全面负责人，又必须实现各种营业目标，对店铺的所有者负责。因此，店长必须具有以下素质。

1. 身体素质

店长最好是年轻力壮者，必须身体健康、强壮，能承受长期的工作疲劳及满负荷的紧张工作带来的压力。

2. 性格要求

(1) 积极主动。任何事情都积极主动地去面对，无论何时都主动迎接挑战，积极解决问题。

(2) 忍耐力强。店内营业活动顺利进行的时间很短，而辛苦和枯燥的时间却很长。店长必须有足够的忍耐力去引导整个团队渡过一个又一个的难关。

(3) 乐观开朗。乐观开朗的笑容总会像阳光一样照亮自己也照亮别人，店长良好的情绪会像春天的微风，使整个店铺的气氛焕然一新。

(4) 包容力强。每个人都有失败和犯错误的时候，店长要包容下属的过错，真心关怀和激励店员，陪伴其一起成长。

3. 工作态度

(1) 做店员的好榜样。身体力行，以身作则，用行动树立在店员中的影响力。

(2) 赢得店员的尊敬与信赖。设身处地为店员着想，真心关怀店员的工作和生活。

(3) 善于与店员沟通交流，改善工作方法。留意店员的工作情绪，发号施令时注意细节和技巧。

(4) 经常自我反省。日常工作事务繁多，身为店长应该时刻反省自己，发现缺点便设法改进。

1.1.5 店长应具备的能力

(1) 经营管理能力。不断找问题，防患于未然，加强管理，使店铺整体运营更趋合理；有计

划地组织人力、物力、财力，合理调配时间，整合资源，提高效率；整理信息资料、数据、分析，并在实践中运用，以扬长避短，查漏补缺。

(2) 组织领导能力。组织能力是指店长为了有效地实现经营目标，灵活地运用各种方法，把各种资源合理地组织和有效地协调起来的能力，包括协调关系的能力和善于用人的能力等。组织能力是店长的知识、素质等基础条件的外在综合表现，具体体现在有效、合理地组织下级，调动店员的积极性，共同完成公司的确定目标。

(3) 培训辅导能力。培训辅导能力，是指店长能拓展下级的视野，使人尽其才，提高业绩的指导能力。店长用已有的规范管理培育下级，传授可行的方法、步骤和技能，使员工在其职尽其责、胜其任。同时要查漏补缺，帮助下级尽快改正错误并培训他们，使其迅速成长。

(4) 专业技术能力。店长应掌握所经营的商品性能特点、安装要求、技术参数、简单维护等知识，对服务型企业而言，店长的专业技术则更多地体现在服务的流程性和规范性方面。总之店长应有经营店铺的必备技巧和顾客满意的能力以及快速、正确地分析解决问题。

(5) 自我学习提高的能力。不断学习和更新专业知识，不断成长，完善自己。

(6) 诚信的职业道德，作为榜样和承担责任的能力。具有良好的操守和高尚的道德，有凝聚力、向心力，在店员中起到上行下效的作用；一店之长是整个团队的领导，遇事要不推诿，勇于承担。

案例1-2

要店长还是要员工

B金店店长闹离职，原因是觉得工资低，而且她反映店内有些员工不配合她工作，值得一提的是这其中还有一名销售明星。她对李老板反映，如果要她继续留任，那就必须加薪，同时开除那几个不配合她的员工。李老板郁闷好几天，可是最终还是答应了这个店长的要求。李老板是这样分析的，这名店长已经管店5年了，一直是他店内的一根大梁，无论进货、管店、卖货，还是处理七七八八的杂事，都是这个店长一人在跑。能力虽然不强，可是别人较她差得更多，在没有后备人选的情况下，只能丢卒保车了。

资料来源：马超，珠宝品牌诊所：如何打造明星店长，中国服装网。

【问题】 在这种情况下，你会留店长还是留店员？

1.1.6 店长任职资格

- (1) 大专及以上学历。
- (2) 3年以上相关门店工作经验。
- (3) 接受过市场营销、门店管理技能、财务知识、产品知识等方面的培训。
- (4) 对市场营销工作有较深刻的认知；有良好的市场判断能力和开拓能力；有极强的组织管理能力；熟练操作办公软件。

(5) 正直、坦诚、成熟、豁达、自信；具有高度的工作热情，良好的团队合作精神，较强的观察力和应变能力。

知识链接

如何打造明星店长

如何打造明星店长？可从以下方法着手。

方法一：挖墙脚

首先，明确要挖什么样的人。要明确我们挖人的目的是什么，明确目的后才去找人，就会有方向，不会眉毛胡子一把抓。

其次，企业内部要创造人才适宜生存的土壤。挖人，不仅仅是靠银子，还要靠理念，这不仅适用于店长，也适合更高级的人才。要想人才过来，就必须志同道合，仅仅靠银子挖来的人，相信挖来的也只能是地雷。

再次，老板要有发现人才的眼睛。去高级餐馆吃饭、去4S店做汽车保养、去购置房产、去健身锻炼、去购物等，处处是发现人才的好时机。俗话讲，千里马常有，伯乐不常有，就是这个道理。

最后，企业内部要有广阔的晋升空间。切记，我们挖来的是店长，而不是总经理。能够为空降的人才描绘远景，能够给予他们足够的晋升空间，才可能真正俘虏人才的心。

方法二：内部竞聘

内部竞聘与内部提拔最为显著的区别就是客观与主观的区别。内部竞聘是目前很多国外企业使用的人才提炼法。内部竞聘要由企业高管组成面试团，根据企业内部需求来出据笔试与面试题，然后在企业内部发布招聘信息与相应待遇，接着面试团对内部竞聘者进行细致的考察与考核，最后综合评价以确定人才。周大福CEO陈世昌原来是一名导购，他最终能够成为总裁，就是在一次次企业内部竞聘中脱颖而出的。

当然，内部竞聘还有很多值得注意的细节，其中最主要的如下：第一，面试团必须公正公平，不能泄漏考题，不能徇私舞弊。第二，考题必须具有针对性，其中管理能力、职业规划、销售能力、反馈能力、性格为人都是重要的考评题目。这里一定要注意，不能只看重销售能力。因为好的店长一定是好的导购，而好的导购却不一定是好的店长。第三，老板一定不能固执己见，要以客观的考核分数作为第一评价。既然要内部竞聘，就要说到做到。考核可以细致，结果必须执行！

方法三：储备人才

人才是21世纪最宝贵的资产！即使现在有优秀的店长，当遇到同为优秀甚至更优秀的人才时，请一定挽留。如果连后备人才都没有，店长就容易提出不平等条约。其实，即便没有充足的领导岗位，人才也是可以得以安置的，比如加设店长助理职位和值班店长职位等。除了岗位方面，在不影响原有人才情绪的基础上，机遇方面老板也应给予高度的重视，例如将配货、市场调研反馈等重要职责单独安排给其负责，外出培训与考察应该与其一起前往等。天赋与生俱来，才