



白金书系

· 岗 位 业 务 培 训 系 列 ·



# 如何做好 店长

RUHE ZUOHAO  
DIANZHANG

滕宝红○编著

岗位竞逐的看家本领 · 高素质人才的训练方法 |

廣東省出版集團  
廣東人民出版社

· 岗 位 业 务 培 训 系 列 ·



滕宝红◎编著

广东省出版集团  
广东经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

如何做好店长 / 滕宝红编著. —广州: 广东经济出版社,  
2012. 6

(广经企管白金书系, 岗位业务培训系列)

ISBN 978-7-5454-1291-8

I. ①如… II. ①滕… III. ①商业企业—企业管理  
IV. ①F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 101821 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	湛江日报社印刷厂 (湛江康宁路 17 号)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	11
字数	203 000 字
版次	2012 年 6 月第 1 版
印次	2012 年 6 月第 1 次
印数	1~4 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-1291-8
定价	22.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

邮购电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

## 总 序

今年7月底，我应《新快报》管理沙龙第190期之约，做了一次“用《弟子规》培育员工”的专题报告会。会前，我与一位相识10年的老朋友——广东经济出版社姚丹林社长聊起该社改革开放30年来在企业管理领域出版的一系列优秀作品，还谈及中国的优秀企业——华为、联想、海尔的经营管理之道，大有“如数家珍”和“酒逢知己千杯少”之感。此后，我荣幸地接受了姚社长的邀请，为本系列图书作序。

“文章千古事”。正如姚社长所说的，广东经济出版社作为一家在全国有一定影响力和知名度的出版社，乐于承担社会责任，为广大企业读者服务。最近，广东经济出版社通过多种渠道对企业经营管理、经济管理领域的广大读者群进行了广泛深入的调查研究，并根据读者群的反馈意见和建议，对该社10年来出版的几百本企业经营管理、经济管理图书进行排序，精选出百种优秀图书，编制了一套“广经企管白金书系”，期待她能够为从事企业经营管理和经济管理领域的同仁们带来更多的实用参考价值。

著名的英国哲学家、文学家弗兰西斯·培根在回答读者“读什么和怎样阅读”时说：“书籍好比食品。有些只需浅尝，有些可以吞咽，只有少数需要仔细咀嚼，慢慢品味。所以，有的书只要读其中一部分，有的书只需知其梗概，而对于少数好书，则应当通读、细读、反复读。”

正如培根所说的那样，从事企业经营管理和企业中高级管理者教育培训以来，我和我的许多同事一直在案头热读、通读、细读、反复读广东经济出版社那些优秀的图书，受益匪浅。作为这些优秀图书的“受益者和老粉丝”，归纳起来，我觉得这套图书对我们有以下三个方面的学习和典藏价值：

1. 高屋建瓴，形成经典——这套系列图书的作者多数来自国内外优秀企业的中高级管理者和长期从事企业管理咨询、培训的专家教授。其中大多数人是优秀企业的总经理、副总经理、公共关系管理专家、市场营销专家、人力资源专家、物流与供应链管理专家、精益生产管理专家、质量管理专家、企业培训管理专家和现场管理专家等。本书系是他们在改革开放30年中从事企业经营管

慧的结晶。

2. 简明易懂，方便实用——改革开放头 20 年，从我国著名的工商管理学院给企业管理者开设的 EMBA 和 MBA 的核心课程来看，学习、消化、吸收欧美国国家企业先进的科学管理经验似乎成为我们学习企业经营管理的主旋律。但是，实践证明：由于国家、企业文化、制度、语言等环境的差异，对于欧美企业的管理经验真正做到“消化吸收、洋为中用”确实需要一个比较漫长的过程。许多有识之士发出了“哈佛学不到”的叹息！最近 10 年来，我国本土的企业家将西方的先进管理经验与自己企业的具体实践相结合，创造了许多超越欧美企业的第一业绩，并总结管理经验，形成了这套书系的雏形。她来自中国企业，用于中国企业，自然简明易懂、方便实用。

3. 立足实战，讲求实效——多年来，广东经济出版社紧紧依托广东作为经济强省、金融强省和全国第一制造业大省形成的作者、选题、市场资源，策划出版了一大批来自于企业管理实践和各种经济活动，又回到企业管理实践和经济活动中去，服务于广东企业和经济投资活动主体的“广味”图书，打造了“实际、实用、实操、实效”的市场图书品牌。这套白金书系主要定位于企业培训学习，尤其在岗位培训方面具有全面覆盖各个行业、针对性强、应用性强的特点，反映了“实际、实用、实操、实效”的品牌特色，以及广东经济出版社多年来秉持的品牌化运作、市场化运营、特色化方向、专业化道路的发展理念。

企业家、专家学者最重要的责任就是总结过去、利用现在、开创未来。“人生终有限，事业总无限。”任何一个人的生命都是有限的，因此，任何一个人的经验也是有限的。但历史是永恒的，他人的经验是无限的，用他人的经验来丰富自己的经验永远是明智的选择。那么，就让我们做一次“开卷有益”的选择吧！

金井露

作者系中山大学 EMBA 课程教授、  
华为集团总部签约导师

# 目 录

第一章 店长角色定位 .....	1
第一节 店长角色认知 .....	3
认知一：店长的定义 .....	3
认知二：店长的角色 .....	3
认知三：店长的使命 .....	4
第二节 店长必备素质 .....	5
素质一：身体要求 .....	5
素质二：技能要求 .....	5
素质三：性格要求 .....	6
素质四：品格要求 .....	6
素质五：心态要求 .....	7
素质六：学识要求 .....	7
第三节 店长工作安排 .....	11
阶段一：营业前 .....	11
阶段二：营业中 .....	12
阶段三：营业后 .....	13
第四节 店长职责标准 .....	14
标准一：任职资格 .....	14
标准二：岗位职责 .....	14
第二章 店面形象管理 .....	21
第一节 店面形象设计 .....	23

要素一：店面形象 .....	23
要素二：橱窗布置 .....	25
要素三：店内设计 .....	26
第二节 卖场规划原则 .....	28
原则一：让顾客容易进入 .....	28
原则二：让顾客停留更久 .....	29
原则三：让顾客感觉更舒适 .....	30
原则四：更便于防盗防损 .....	30
<b>第三章 高效商品管理 .....</b>	<b>33</b>
第一节 商品采购 .....	35
一、商品采购的条件 .....	35
二、商品采购的原则 .....	35
三、商品采购的流程 .....	36
第二节 商品陈列 .....	36
一、商品陈列的原则 .....	36
二、制定展示陈列方案 .....	38
三、商品陈列区划分 .....	40
四、商品陈列的艺术趋势 .....	42
五、商品陈列色彩搭配 .....	43
第三节 商品盘点 .....	44
一、盘点作业原则 .....	44
二、盘点作业流程 .....	45
三、盘点人员管理 .....	46
第四节 商品存货控制 .....	47
一、存货过剩分析 .....	47
二、存货控制策略 .....	47
三、存货控制方法 .....	48
第五节 商品损耗管理 .....	49
一、内部损耗及应对措施 .....	49
二、外部损耗及应对措施 .....	51
三、其他损耗及应对措施 .....	52

<b>第四章 员工管理培训</b> .....	57
<b>第一节 新员工上岗培训</b> .....	59
一、工作岗位分配 .....	59
二、实施岗前培训 .....	59
三、进行在岗训练 .....	60
<b>第二节 员工工作管理</b> .....	60
一、做好分工计划 .....	61
二、做好工作分配 .....	61
三、实施绩效考核 .....	61
<b>第三节 团队激励管理</b> .....	63
一、培养团队精神 .....	63
二、进行团队授权 .....	64
三、员工奖惩管理 .....	66
<b>第五章 销售策略制定</b> .....	71
<b>第一节 制订销售计划</b> .....	73
一、明确销售计划内容 .....	73
二、制订销售计划原则 .....	74
三、拟订销售计划步骤 .....	75
四、实施销售计划途径 .....	75
<b>第二节 控制商品价格</b> .....	76
一、商品定价程序 .....	76
二、商品定价技巧 .....	78
三、价格调整技巧 .....	80
<b>第三节 商品促销管理</b> .....	82
一、促销方案制订 .....	82
二、促销方式选择 .....	83
三、促销效果评估 .....	87
四、节日促销技巧 .....	89
<b>第四节 资金费用管理</b> .....	92
一、现金收银管理 .....	92



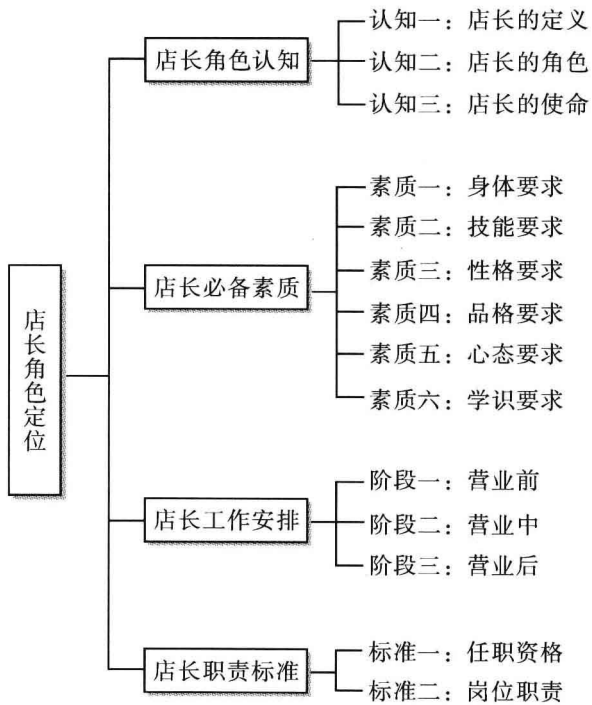
二、店内费用管理 .....	94
三、财务系统管理 .....	95
<b>第六章 顾客开发管理 .....</b>	<b>101</b>
<b>第一节 有效开发顾客 .....</b>	<b>103</b>
一、顾客开发途径 .....	103
二、服务顾客要诀 .....	105
三、与顾客建立亲密关系 .....	109
<b>第二节 核心顾客管理 .....</b>	<b>110</b>
一、核心顾客开发 .....	110
二、核心顾客管理 .....	110
<b>第三节 顾客数据库管理 .....</b>	<b>111</b>
一、顾客数据库的建立 .....	111
二、顾客数据库的应用 .....	112
<b>第七章 服务质量提升 .....</b>	<b>117</b>
<b>第一节 顾客投诉处理 .....</b>	<b>119</b>
一、顾客投诉原因分析 .....	119
二、顾客投诉处理流程 .....	123
三、顾客投诉处理技巧 .....	126
四、顾客投诉处理策略 .....	130
<b>第二节 做好售后服务 .....</b>	<b>134</b>
一、售后服务项目 .....	134
二、实行“三包”服务 .....	136
三、及时处理来电 .....	137
四、建立用户档案 .....	138
五、退（换）货处理 .....	138
<b>第八章 自我成长提升 .....</b>	<b>147</b>
<b>第一节 店长的自我管理 .....</b>	<b>149</b>
一、店长角色的自我评价 .....	149
二、店长应具危机意识 .....	149

三、店长的自我时间管理 .....	151
四、开发自己的感情智力 .....	152
五、自我塑造的方法 .....	154
第二节 店长的职业生涯规划 .....	156
一、了解职业生涯的阶段 .....	156
二、设立职业生涯目标 .....	157
三、制定职业发展规划 .....	158
<b>参考文献</b> .....	162

# 第一章 店长角色定位

- 店长角色认知
- 店长必备素质
- 店长工作安排
- 店长职责标准

## 店长角色定位示意图



## 第一节 店长角色认知

### 认知一：店长的定义

所谓店长，是要能以有限的资源和合理的成本，完成店铺营运的绩效业绩和利润目标，并使店铺有可持续进步。店长是连锁经营店铺的“中流砥柱”，作为关键人物，店长的职责不亚于经营一个小企业。

店长是店铺运营的最高管理者，要管理店铺日常经营活动的运作，随时调整经营思路，并完成企业下达的各项经济指标；作为企业的代理人，店长要将企业的各项方针、计划等正确、快速地传达给企业员工。他还需要和其他地区的各个关系者、顾客、商业伙伴建立良好的关系；要做好日常的协调工作，当店铺有问题发生时，店长应在第一时间尽快加以协调并妥善解决；为保证店铺的正常运营，店长还要负责店铺内的人员管理和培训，保证店铺资产的安全；另外，他还要及时将店铺所在地域的情况和消费动态向总部反馈，以便总部及时了解市场情况，对应市场变化作出经营管理决策上的调整。

### 认知二：店长的角色

店长作为店铺里的主角，首先就是要认清自己的角色定位，才能明确自己的工作范围和职责所在。其角色表现主要有以下几种：

#### ➤ 店长是店铺的代表者

一方面，店长代表连锁企业与顾客、社会有关部门建立联系；另一方面，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。所以店长必须对店铺的营运了如指掌，以便在实际工作中做好安排与管理，发挥最大实效。

#### ➤ 政策的执行者

超市店铺既要能满足顾客需求，同时又必须创造一定的经营利润。对于政策、经营标准、管理规范、经营目标，店长必须忠实地执行。因此，店长必须懂得善于运用所有资源，以达成兼顾顾客需求及连锁企业需要的经营目标。

#### ➤ 卖场的指挥者

顾客每天接触最频繁的场所就是卖场，故店长必须负起总指挥的责任，安排好各部门、各班次员工的工作，指示员工，严格依照营运计划，将最好的商品，

运用合适的销售技巧，在卖场各处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，实现店铺销售的既定目标。

### ➤ 问题的协调者

店长应具有处理各种问题的耐心与技巧，如与顾客、与员工、与总部的沟通等，这些是店长不能忽视的。因此，店长在上情下达、下情上达和内外沟通过程中，都应尽量注意运用技巧和方法，以协调好各种关系。

### ➤ 士气的激励者

店长应时时激励下属保持高昂的工作热情，形成良好的工作状态，让下属人人都具有强烈的使命感、责任心和进取心。

### ➤ 业务的控制者

为了保证店铺的实际作业，店长必须对店铺的日常营运与管理业务进行有力的、实质性的控制。如，商品控制、成本控制、现金控制、信息控制等等。

### ➤ 员工的培训者

员工的业务水平高低与否，关系到店铺经营的好坏。所以店长不仅要时时充实自己的实务经验及相关技能，更要不断地对所属员工进行岗位训练，以促进店铺整体经营水平的提高。店长还应适当授权，以此培养下属的独立工作能力，训练下属的工作技能，并在工作过程中耐心地予以指导。

### ➤ 成绩的分析者

店长应具有计算与理解店铺数值的能力，以便及时掌握店铺的业绩，进行合理的目标管理。同时店长应始终保持着理性，善于观察和收集店铺营运管理有关的信息资料，并进行有效分析，以及预测可能发生的情况。

## 认知三：店长的使命

店长是店铺的中流砥柱，应为顾客提供优质商品和服务，为下属创造快乐工作氛围，为店铺赢利的重任，其主要工作任务有：

- ◆ 贯彻落实企业的营运目标，创造优异的销售业绩，为顾客提供良好的服务。
- ◆ 领导、布置店铺员工的日常工作，激发员工的积极性和创造性。
- ◆ 企业政策、措施及规章制度最忠实的执行者和捍卫者，最大可能地为企业的集体利益和长远利益服务。

## 第二节 店长必备素质

店长对超市有重大的影响，店长素质优劣，能影响企业的经营绩效。成功的企业，对店长的要求甚高，并且还要经营一系列的培训后才能上岗，以保证其服务绩效。

### 即时播报

由于各个行业所面对的商业环境不同、经营的产品也不同，对店长的要求也有差别。例如，餐馆店长必须了解餐饮行业，了解餐饮的基本知识；而房地产中介店店长须持有房地产经纪证书，熟悉房产交易的运作；汽车修理店铺店长不能不知道汽车修理的相关知识，自己必须是个汽车修理的行家。一句话，店长必须既是专业知识和技能上的专家，又是管理和领导能力上的高手。

不管是哪个行业，店长通常有四方面的要求：

1. 年龄方面，一般在20~35岁，综合素质优秀，熟悉本行业运作。
2. 学历方面，一般为大专以上即可，个别对学历的要求相对较低，中专以上也可。企业更加关注的是实际操作能力。
3. 经验方面，至少须有3年以上相关管理经验，熟悉本行业的运作流程及商品知识。
4. 能力方面，有领导才能，具备较强的销售能力和服务意识，人员管理、财务、品牌管理、危机处理等各个方面也有一定了解。

### 素质一：身体要求

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

### 素质二：技能要求

#### ► 切实执行的技能

店长身为管理者要指挥全体下属，让其心服口服地接受自己的指挥，就必须样样都能干样样都会干、样样都比员工干得好的实干技能。

### ➤ 优良的商品销售技能

店长对所销售的商品应具有很深的理解力，这对业绩的不断提高起着至关重要的作用。这就要求店长具有对店铺销售商品的客观理解和正确判断的能力，尤其是对销售过程中所遇到的新问题或例外事项，必须有执行的判断力，并能迅速地处理。

### ➤ 良好人际关系处理的技能

店长要十分注意与下属之间的情感关系。因为，人与人之间建立了良好的情感关系，便能产生亲切感。在有了亲切感的人际关系中，相互的吸引力就大，彼此的影响力也就大。因此，店长拥有良好地处理人际关系的能力，对于店铺营运与管理的顺利进行有着举足轻重的作用。

### ➤ 拥有教导下属的技能

店长应具有教导下属的能力。能发现下属是否能力不足并帮助其成长与努力向上，培育下属达到既定目标，从而促使下属提升业绩，让下属能力发挥到极限。

### ➤ 自我成长的技能

随着时代的发展、企业的成长，店长应该具有较强的自学能力，能从管理实践中不断总结经验，充实自己。

## 素质三：性格要求

### ➤ 有开朗的性格

整天用明朗的笑容工作是一天，用毫无表情或阴沉的脸色工作也是一天。店内全体员工的工作气氛是明朗或是阴沉，有时就要看店长的心情了。

### ➤ 有积极的性格

无论什么事情都积极地去处理，无论什么时候都可以面临任何挑战，从不会想到要躲避困难。

### ➤ 有包容力

对下属的失败或错误要教育和批评，但是不能老是揪住不放。为了提醒，可以给下属时间或劝告，但是不可骄纵。

### ➤ 有忍耐力

超市的店铺作业化管理过程，是比较辛苦且漫长的。所以，对于店长来说，有忍耐力地进行正常的活动是极其重要的。

## 素质四：品格要求

- ◆ 身体力行，以身作则，用行动树立在店员中的影响力。



- ◆ 设身处地为店员着想，真心关怀店员的工作和生活。
- ◆ 具有良好的操守和高尚的道德，遇事不要推诿，勇于承担责任。

## 素质五：心态要求

### ➤ 积极乐观

积极的心态是成功者最基本的品质。一个人如果心态积极，乐观地面对人生，乐观地接受挑战和应付麻烦事，那他就成功了一半。

### ➤ 热情主动

在竞争异常激烈的时代，被动就会挨打，主动就可以占据优势地位。好的业绩不会从天而降，而是靠店长带领店员主动热情地去创造。

### ➤ 专业务实

专业务实就是以专业知识切实搞好销售管理工作，建立一支优秀的店员队伍和忠诚的顾客群，为企业创造稳定的销售业绩。

### ➤ 空杯学习

孔子说：“三人行必有我师。”要用空杯的心态重新去整理自己的智慧，去吸收现在的，别人正确的、优秀的东西。向同事、上级、顾客及竞争对手学习，把自己融入到企业之中，融入到团队之中。

21世纪，谁会学习，谁就会成功，学习成为自己的竞争力，也成为企业的竞争力。

### ➤ 像老板一样思考

像老板一样思考，像老板一样行动，你也可以取得同老板一样的成就。店长只有具备了老板的心态，才会尽心尽力去工作，才会去考虑店铺的成长，考虑店铺的成本，才会意识到店铺的事情就是自己的事情。就会知道什么是自己应该去做的，什么是自己不应该做的。

## 素质六：学识要求

### ➤ 基础知识

在学识方面，店长最应具备的基础，主要包括以下几个方面：

- ◆ 具有洞察市场消费动向的知识。
- ◆ 具有关于零售企业的变化及今后发展的知识。
- ◆ 具有关于零售业经营技术及管理技术的知识。
- ◆ 具有关于经营企业的历史、制度组织、理念的知识。
- ◆ 具有关于销售管理等方面的知识。