



面向“十二五”高等教育课程改革项目研究成果

职业店长实务

ZHIYE DIANZHANG SHIWU

主编◎张金霞



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

面向“十二五”高等教育课程改革项目研究成果

职业店长实务

主 编 张金霞
副主编 任宏强 荆庆林
韩丽红 李婷婷
单静媛 李 杰

图书在版编目 (CIP) 数据

职业店长实务/张金霞主编. —北京: 北京理工大学出版社, 2013. 11
ISBN 978 - 7 - 5640 - 8471 - 4

I. ①职… II. ①张… III. ①商店 - 商业管理 IV. ①F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 255906 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

82562903 (教材售后服务热线)

68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京泽宇印刷有限公司

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 19

字 数 / 370 千字

版 次 / 2013 年 11 月第 1 版 2013 年 11 月第 1 次印刷

定 价 / 48.00 元

责任编辑 / 申玉琴

文案编辑 / 申玉琴

责任校对 / 周瑞红

、责任印制 / 马振武

序言

职业店长实务

XuYan

随着对国民经济作用的日益加强，对国民经济贡献率的日益提高，零售业已经逐渐成为引导生产和消费的先导性行业。此外，由于经济危机往往通过零售业销售危机表现出来，所以零售业的稳健发展已成为国家经济发展持续景气的必要条件。

改革开放 30 多年，中国零售业经历了从小到大、从封闭到开放、从单一到多元、从传统到现代的发展过程。“十一五”期间，全国消费品零售总额年均增长 18.1%；2012 年，全国社会消费品零售总额达 207 167 亿元。未来几年，我国人均可支配收入将保持稳健增长，从而推动消费与零售持续快速增长。零售业已是我国近年改革中变化最快、市场化程度最高、竞争最为激烈的行业之一。

零售门店是商业零售业态的基础和细胞，是产品社会营销体系通向最终消费者的“神经末端”，它担负着销售厂家产品、反馈客户信息、提供后续服务、增加产品附加值的重要功能，其经营业绩直接影响着零售业的总体发展。

但目前我国零售业员工流动性强，忠诚度低，职业化程度低，特别是店长等管理层人才的紧缺，严重制约着我国零售业的发展。

店长是门店经营管理的核心，是门店的灵魂。门店间的竞争事实上就是店长之间的竞争。据调查显示，一个优秀的店长能够提升店面营业收入的 30%。店长的工作能力和职业素养，直接关系着门店的生存与发展，影响着零售业的成长与未来。

基于上述原因，我们开始了《职业店长实务》的构思与编写。在编写过程中，我们坚持理论以“必需、够用为度”，注重能力培养，突出职业特点。内容体系围绕着一主线，即职业店长的能力与素养，包括两大板块：职业店长的自我管理和业务管理，其中，自我管理（项目一）是基础，业务管理（项目二～项目七）是重点。

全书分为店长的自我管理、店面管理、商品管理、员工管理、营销管理、顾客管理、异常事务管理等七大部分，系统而具体地呈现了店长日常操作与管理的要点。全书侧重门店运营管理实务，注重实战技能演练，强调实践与互动。项目中设置了“案例”“思考”“技巧”“小中见大”“小贴士”等模块，将能力和素质的养成着眼于“大”，渗透于“小”。

全书每个项目都有明确的“项目目标”和“项目重点难点”。每个项目后面

都有“项目小结”，对该项目进行画龙点睛的归纳。每个“项目小结”后面都配有“项目训练”，均按照“知识回眸——能力提升——综合训练”的路径，层层递进地对“知识——能力——综合素质”进行具有针对性的训练。

在注重实训、突出能力的同时，我们注重显性理论和隐性理念的有机结合。显性理论在这里指该教材所体现的管理学理论和思想；隐性理念则指素质教育和人本教育理念，该理念始终引领和指导着我们的编写工作。

本书由张金霞担任主编，任宏强、荆庆林、韩丽红、李婷婷、单静媛、李杰担任副主编。具体分工如下：张金霞负责项目一、项目二的编写；李杰负责项目三的编写；李婷婷负责项目四的编写；单静媛负责项目五的编写；韩丽红负责项目六的编写；荆庆林负责项目七的编写。全书由张金霞负责总纂和定稿。书中实训内容由山西省连锁经营协会会长孟福平女士、山西省连锁经营协会副秘书长任宏强先生进行指导和审核，大大增加了全书的操作性和实用性。

本书配有电子课件、项目训练答案、配套测试题及答案，凡使用本书作为教材或教辅的院校和教师可直接向作者（442903520@qq.com）索取。

在编写过程中，太原市江南食品配送有限公司、太原双合成食品有限公司、山西省太原市慧源成酒业有限公司、山西亿华管理咨询有限公司、山西真诚科技有限公司给予了我们大力支持和热忱帮助。同时，编者参阅并吸收了大量专家、学者、业内人士的学术成果和智慧结晶，在此表示衷心的感谢！

由于编者知识与经验的局限，书中不足之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

编 者



项目一 店长的自我管理

任务一	理解店长是店铺的灵魂	1
任务二	明确店长的工作职责与职务内容	4
任务三	明确店长必备的素质与能力	7
任务四	明确店长应有的思想与心态	20
任务五	塑造良好的职业形象	23
任务六	科学进行职业规划	27
任务七	掌握店长的日常作业流程与工作重点	29

项目二 店面管理

任务一	把握店面的形象要素	33
任务二	卖场布局与规划	49
任务三	商品陈列	64
任务四	商品展示	67
任务五	几类常见商品展示	73
任务六	营造温馨雅致的卖场氛围	81

项目三 商品管理

任务一	商品定位、商品组合与品类管理	92
任务二	订货管理	103
任务三	进货管理	106
任务四	盘点管理	114
任务五	存货管理	119
任务六	损耗管理	122

项目四 员工管理

任务一	员工招聘与培训	130
-----	---------------	-----

169

项目五 营销管理

任务二	员工的日常工作安排与奖惩机制	137
任务三	员工流动管理	152
任务四	科学进行团队建设	159

221

项目六 顾客管理

任务一	把握顾客的购买行为与消费心理	221
任务二	对忠诚与非忠诚顾客的分析与管理	234
任务三	提供良好的顾客服务	243
任务四	进行科学的顾客关怀与顾客挽留	249

260

项目七 异常事务管理

任务一	门店的安全管理	260
任务二	对于偷、抢、骗事件的防范与处理	266
任务三	对于顾客退换货、无理取闹、抱怨和 即将打烊时来店的处理	273
任务四	对于顾客不满与投诉的处理	278
任务五	对于其他突发事件的处理	287

参考文献	296
------------	-----

店长的自我管理

项目目标

通过本项目的学习，理解并掌握店长的含义和使命、店长的心态以及店长应具备的能力与素质；了解店长的工作职责与工作内容、店长每日工作流程及注意事项和店长的职业规划，为进一步学习店长的业务管理奠定基础。

项目重点难点

1. 店长的含义与角色定位
2. 店长应具备的能力与素质
3. 店长的工作职责与工作内容

任务一 理解店长是店铺的灵魂

店长是门店经营管理的核心，负担着管理门店业务人员、指导具体作业行为、策划营销行为、执行总部命令等职能。决胜终端，在操作层面上实际是店长之间的较量。俗话说，千军易得，一将难求。分店易开，店长难求。店长作为一家现代化店铺的领导者 and 灵魂人物，对于店铺的生存至关重要。

一、店长的含义

店长是受连锁经营企业委派管理一个单独门店的管理人员职位的名称，也可

以是对自主经营门店业主的称谓。店长是门店的领导者，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、企业产品的代言人、店铺的核心。总之，店长是店铺的最高管理者，是店铺的灵魂和中流砥柱。



目前，沃尔玛在全球 27 个国家开设了超过 10 000 家商场，全球员工总数 220 多万人，每周光临沃尔玛的顾客 2 亿人次。沃尔玛主要涉足零售业，曾连年在美国《财富》杂志全球 500 强企业位居首。

作为创始人和核心领导者，山姆·沃尔顿是沃尔玛的灵魂。他于 1963 年创建了沃尔玛，在将近 30 年的岁月里，一直亲自领导它的日常业务，决定着它的发展方向，并以自己的风格、个性、理念深刻地影响着它，使沃尔玛不仅创造了第二次世界大战后美国零售业的最大奇迹，并且成为美国零售巨型公司中最有个性的公司。

山姆一生都在勤勉地工作。他在 60 多岁的时候，每天仍然从早上 4:30 就开始工作，直到深夜，偶尔还会在某个凌晨 4:00 访问一处配送中心，与员工一起吃早点、喝咖啡。在周末上午的经理会前，他通常 3:00 就到办公室准备有关文件和材料。

沃尔玛的员工总是设法让生活变得有趣且充满意外，他们经常会做出近似疯狂的举动来吸引人们的注意，让顾客们感觉趣味横生。山姆本人就是一个典型。有一次他答应如果公司业绩出现飞跃，他会穿上草裙和夏威夷衫在华尔街上跳草裙舞。当年公司营业额的确超出了他的预料，于是他真的在美国金融之都华尔街上跳起了欢快的草裙舞，当时被报界大肆宣传。

尽管身为富翁，但山姆非常节俭。他没购置过豪宅，经常开着自己的旧货车进出小镇。镇上的人都知道，山姆是个“抠门”的老头儿，每次理发都只花 5 美元——当地理发的最低价。但是，这个“小气鬼”却向美国 5 所大学捐出了数亿美元，并在全美国范围内设立了很多奖学金。

在一个崇尚个人奋斗和企业家精神的国家，山姆辉煌的成就可以说实现了成千上万普通美国人的“美国梦”。正如布什总统在给山姆颁奖时在嘉奖状中所写的：“山姆·沃尔顿，地道的美国人，具体展现了创业精神，是美国梦的缩影。”

二、店长的角色

（一）经营者角色

店长代表公司、老板，代表员工，代表品牌，他负责门店的经营管理，是一店之主，是灵魂人物。

（二）执行者角色

店长要对公司的政策、经营标准、管理规范、经营目标和任务切实加以执行。

（三）激励者角色

店长要善于激发下属的工作热情和发展潜能，搞好工作气氛，最大限度地发挥每个人的积极作用。

（四）协调者角色

所谓协调就是要将一切相关的资源通过沟通和有效的方法引导到完成既定的工作目标点。其内容包括内部协调和外部协调。内部协调主要是与上级和下级的沟通；外部协调主要涉及与顾客的销售沟通、售后服务、投诉处理等。

（五）指挥者角色

店长是“卖场”和“后场”营运的总指挥，安排好各部门、各班次人员工作，执行计划，实现销售目标。

（六）培训者角色

员工业务水平的高低，关系到门店经营的好坏。因此，店长肩负着培训下属的重任。优秀店长就是一名顶级培训师。

（七）控制者角色

店长对门店的营运要素和流程要承担起控制的责任，例如，人员、商品、现金、信息、促销等。

（八）分析者角色

店长要善于收集门店营运管理的相关信息进行分析，并向公司汇报以采取适当的应对措施。

总之，一个店如同一个家，店长是一个家的家长，家长要操心这个家的所有问题，人员、货品、卫生、陈列等，任何细节考虑不到就有可能对工作造成不良影响。店长是一名优秀的导购，店面是一个表演的舞台，店堂内的硬件设施就是布置的道具，而公司一年四季不断变化的货品构成了故事的素材，组成吸引人的故事，讲给每一位光顾的客人；故事讲得好不好，客人爱不爱听全凭店长的组织、策划和安排带动。

任务二

明确店长的工作职责与职务内容

一、店长的工作职责

（一）代表门店

店长是门店的代表者。店长不仅是公司和门店与顾客沟通的桥梁，也是员工利益的代表者，门店需要的代言人。

（二）执行门店经营目标

总部制定的各项销售任务，需要各部门和各门店去完成。因此店长需要具备优秀的综合能力和良好的心理素质，包括人员管理、目标任务的分配、处理和协调突发事件、处理顾客的投诉。另外，店长要有良好的执行能力，应坚决执行公司下达的各项任务。即使对公司的某些决策有不同的意见或建议，也要通过正常的渠道向公司反映，不要在员工面前发牢骚来发泄对公司的不满情绪。店长在门店必须成为重要的中间管理者，强化门店的营运与管理，完成各项任务。

（三）激励门店士气

下属工作激情的高低是一件不可忽视的事，它将直接影响员工工作的质量。店长应该时时激励员工，让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。

（四）协调问题

店长应该具备处理各种问题的耐心、能力与技巧，如与顾客沟通、与同事沟通、与供应商沟通等，这些都是店长不可忽视的问题。

（五）指挥卖场

门店的所有事务都由店长负责分配到各个员工。因此店长必须负起总指挥的责任，安排好各班次的员工工作，将最好的商品，运用合适的销售技巧，以最佳的形象迎接顾客以提高销售业绩。

（六）培训员工

员工业务水平的高低，关系到门店经营的好坏。所以店长不仅要时时充实自己的业务经验及相关技能，更要不断地对员工进行岗位培训，以促进门店经营水平整体提高。

（七）控制营运与管理业务

为保证门店的实际工作，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、现金控制、信息控制等。

（八）分析工作成果

店长应具备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，善于观察和收集门店营运管理的有关情报，并进行有效分析，预测可能发生的情况。

二、店长的职务内容

（一）店面管理

店面管理涵盖店头设计、店内装潢、设施布局、橱窗设计、商品布局与陈列等诸多内容。设计科学、形象别致、管理有序的店面能够激起顾客冲动购买的欲望，使潜在顾客变为现实顾客，达到提升店铺形象、扩大店铺销售的目的。

（二）商品管理

零售店做的就是商品的销售，商品管理是店铺管理的重中之重。商品管理包括品项管理，商品订货、进货、验收、库存、盘点、销售、异动处理等。

（三）营销管理

营销管理是企业管理中非常重要的一个工作环节。营销管理工作是在企业的经营目标、战略经营计划的总体战略之下，根据对经营环境的系统分析，对市场进行细分，选定希望进入的目标市场，然后据此而制订市场营销计划和营销组合，并且推动计划的落实执行和对执行计划的过程进行监督控制、评估、检讨和修订。

（四）销售管理

销售管理是为了实现门店销售目标和经济效益，创造、建立和保持与目标市场之间的有益交换和联系而设计方案并予以分析、计划、执行和控制。销售管理

是对门店所有销售活动的综合管理。

（五）员工管理

相对于门店的其他管理内容，员工管理最复杂也最困难。如何分析员工的个性差异和需求差异，并使之与门店效率相结合，从而最大限度地激励员工的主动性和创造性，达到人与事的最佳配合，这是员工管理的中心内容。要做一个成功的职业店长，不仅力争自己成功，更要想办法让员工成功。因此要重视、照顾、培训好员工，让员工成功地了解客户并服务客户，从而使门店更多地获取利润，持续发展。

（六）顾客管理

顾客就是上帝！零售的本质是在流通渠道最后一个环节面向客户提供服务。如何服务好客户？可以通过会员卡、积分、会员服务、增值服务、客户关怀、多渠道互动等不同方式去获取并挖掘客户的终身价值。

（七）异常事务管理

天有不测风云，终端店面有时会面临顾客投诉、退货换货；有时会遇到偷、抢、骗；有时会遭遇停电、意外灾害等异常情况，店长需要居安思危，做到有备无患。

（八）财务管理

店长可以不会做财务报表，但必须看懂财务报表。通过对财务数据的解读，强化经营全局观，强化结构性销售意识，强化成本控制意识，强化现金流意识。

（九）其他管理

门店除了人、财、物、事等主要管理项目之外，信息管理、时间管理等新的管理内容层出不穷。店长要不断丰富知识，开阔视野，提高能力，与时俱进。

三、店长的具体工作职责

- （1）公司各项指令和规定的宣布与执行。
- （2）完成公司下达的各项经营指标。
- （3）门店职工考勤、仪容、仪表和服务规范执行情况的监督与管理。
- （4）监督与改善门店个别商品损耗管理。
- （5）监督与审核门店的商品计划、退货收银等作业。
- （6）掌握门店销售动态，建议新商品的引进和滞销商品的淘汰。
- （7）维护门店的清洁卫生与安全。

- (8) 门店职工人事考核、职工提升、降级和调动的建议。
- (9) 顾客投诉与意见处理。
- (10) 迅速处理门店各种突发的意外事件,如火灾、停电、盗窃、抢劫等。

任务三 明确店长必备的素质与能力

店长是门店的核心和灵魂,必须具备必备的能力与素质。

一、强烈的使命感与责任心

延伸阅读:企业家与企业家精神

责任、财富、良心、慈善是这几年的流行词。企业家的责任感、使命感和精神内涵的半径在扩大。马云曾说过,做企业有三重境界,分别为生意人、商人和企业家。生意人是完全的利益驱动者,为了钱什么都可以做;商人重利轻离别,但有所为,有所不为;而企业家是带着使命感要完成某种社会价值。如果一个人脑子里想的是钱,就永远不会成功,就永远不能成为企业家。只有当一个人想着去帮助别人,去为社会创造财富,为国家发展做贡献的时候,才能真正成功。

马云这段话,符合了管理大师德鲁克的理念。有人问德鲁克:“我如何才能成功?”德鲁克回答说:“如果你不改变你提问的方式,那么你注定不会成功。”那人又问:“我该如何提问呢?”德鲁克说:“只有你先问‘我该如何贡献’你才能获得成功。”

比尔·盖茨则认为,企业家只是穷人的信托人和上帝在人间的“财富管家”,积累财富不是为了一己,而要还给社会。美国《福布斯》网站2012年9月发布全美富豪排行榜,盖茨以净资产660亿美元蝉联美国首富。盖茨和妻子梅琳达·盖茨于2000年创立比尔和梅琳达·盖茨基金会。基金会的主要宗旨是促进全球卫生、教育、发展等领域的平等,如今已成长为美国规模最大的民间慈善机构。2008年盖茨正式退出微软公司后,把个人主要精力投入基金会运作。2010年4月,盖茨在斯坦福大学回答其财富如何影响子女时说:“我告诉他们不会从我这儿得到财富。早在生育儿女前我就信奉大多数财富都应该回馈社会。”

思考

企业家精神、责任感、使命感对于店长来说有什么意义?

(一) 店长的使命感与责任心

店长要有强烈的责任心和使命感:代表投资人负责好门店的整体运作,达到

投资人的预期目标；若有偏差错误，要有承担责任的勇气，及时总结经验教训，使门店运营走向健康发展之路；不断提升门店的市场竞争力，不断为消费者提供优质商品和一流服务，为社会创造价值，促进共赢共享。



一枚硬币与百元酬谢

一次在取汽车钥匙时，李嘉诚不慎丢落一枚2元硬币，硬币滚到车底。当时他估计若汽车开动，硬币会掉到坑渠里。李嘉诚及时蹲下身欲拾取。此时旁边一名印度籍值班人员见到，立即代他捡起。李嘉诚收回硬币后，竟给他100元酬谢。李嘉诚对此的解释是：若我不拾该2元，让它滚到坑渠，该2元便会在世上消失；而100元给了值班，值班便可使用。我觉得钱可以用但不可以浪费。身为亿万富翁，李嘉诚对2元硬币异乎寻常的尊重令人肃然起敬。从李嘉诚身上我们学到对金钱的一种态度——尊重、节约，不能浪费，哪怕只是2元钱。这件小事也说明了李嘉诚的一种理财哲学和思维风格，这就是用社会总净值的增损来判断个人行为合理与否。李嘉诚的境界是富国的境界。

（二）店长的使命与责任

（1）贯彻营运目标，创造销售业绩，为顾客提供优质商品和良好服务。

（2）领导门店日常工作，激发员工的积极性和创造性，营造愉快工作环境：

①为员工工作提供必要支持（维持因素），比如薪资、福利、办公条件、岗位安全等。

②为员工工作提供深入支持（激励因素），比如沟通和关怀、团队合作氛围、荣誉感、成就感。

（3）做企业文化和政策的执行者和捍卫者，尽力维护企业利益、促进企业发展。

知识链接

企业文化

企业文化，或称组织文化，是一个组织由其价值观、信念、仪式、符号、处事方式等组成的与众不同的文化形象。

企业文化的内容十分广泛，主要应包括经营哲学、价值观念、企业精神、企业道德、团体意识、企业形象、企业制度、文化结构、企业使命等。

企业文化具有独特性、继承性、相融性、人本性、整体性、创新性等一系列特征。

企业文化能激发员工的使命感。不管是什么企业都有它的责任和使命，企业使命感是全体员工工作的目标和方向，是企业不断发展或前进的动力之源。

企业文化能凝聚员工的归属感。企业文化的作用就是通过企业价值观的提炼和传播，让一群来自不同地方的人共同追求同一个梦想。

企业文化能加强员工的责任感。企业要通过大量的资料 and 文件宣传员工责任感的重要性；管理人员要给全体员工灌输责任意识、危机意识和团队意识，要让大家清楚地认识企业是全体员工共同的企业。

企业文化能赋予员工荣誉感。每个人都要在自己的工作岗位、工作领域多做贡献，多出成绩，多追求荣誉感。

企业文化能实现员工的成就感。一分耕耘一分收获，每个员工都希望通过能力，取得成就，体会成长和进步的成就感。

成功的企业都非常重视企业文化的构建。沃尔玛公司虽然历史并不悠久，但其企业文化已成为零售业界的佳传。沃尔玛一直非常重视企业文化的作用，充分发挥企业文化对形成企业良好机制的促进和保障作用，增强企业的凝聚力和战斗力。这也是沃尔玛能够荣登世界排行榜头把交椅的重要因素。

企业文化的精髓在于企业理念，企业的理念就表现在企业的价值观上。沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿所倡导并奉为核心价值观的“顾客就是上帝”“尊重每一位员工”“每天追求卓越”，还有“不要把今天的事拖到明天”“永远为顾客提供超值服务”等服务原则和文化理念，都被商界奉为宝典，山姆·沃尔顿的非凡创造能力和他所倡导并一手建设的企业文化，就是一个现代版商业神话诞生的源泉。

二、高尚的职业道德

一个合格的店长必须有高尚的职业道德：对于掌管的店面要投入热情，把门店当作自己的事业做；努力维护好门店的形象，树立门店品牌意识和特色文化意识；做到和门店同甘苦共发展，和店员同呼吸共荣辱。

这种道德不仅体现在中华民族传统的谦虚谨慎、知书达理的道德品格、礼仪思想上，而且更表现在勇于创新、敢于开拓的进取性、突破性意识上，体现一切为宾客服务的精神。

三、坦荡开阔的心胸、突出的领导力

坦荡开阔的心胸常表现为：工作第一，不计较个人得失，能倾听各种意见，尤其是倾听逆耳之言，一切以门店的工作顺利进行为准则。

突出的领导力主要表现为两个方面：一是组织方面，能够切实有效地组织和

安排门店的各项工作；二是凝聚力方面，能够将大多数员工团结在自己的周围，能够指挥部下为店铺尽心尽力工作。

延伸阅读：领导力的境界与领导者权威的塑造

领导力就是影响力和号召力。那些高高在上，却无人追随的人只是在“云中漫步”，根本无法领悟领导力的精髓。确保他人完成工作是管理者的职责；激励他人把工作做得更好是领导者的才能。

第一境界：职位——员工服从你，因为这是他们的职责；第二境界：认可——员工服从你，因为这是他们的心愿；第三境界：产出——员工服从你，因为你为企业所做的一切；第四境界：授能——员工服从你，因为你为他们所做的一切；第五境界：真我——员工服从你，因为你就是你。

对于领导者权威的塑造，余世维先生认为，一个人能够行使他的权力，首先要弄清楚权力的基础。一般说来，权力可分成弱的权力和强的权力两大类。弱的权力里面有三个权力：合法权、报酬权和强制权。强的权力里面有两个权力：专家权和典范权。

● 合法权

平时大家常说的权力，就是合法权，也就是组织安排你担任某种职务，其实这是最弱的一个权力。中国人有句古话，叫作“阳奉阴违”，别人表面上承认你、服从你，私下有什么想法就不一定了。在过去的计划经济时代，组织安排很重要，因为资源由国家分配；但在市场经济时代，资源自由竞争，一切都靠大家共同的支持和认定，而不是仅靠组织的制定，所以这是最弱的权力。

● 报酬权

别人追随和服从你，不是因为你的德与才，而是因为你拥有提供、增加和减少其报酬的权力。一旦某一天，你失去了这个地位和权力，你就无法领导和影响别人了。这是一种弱领导力。

● 强制权

街上的交通警察哨子一吹人们就要站到路边，交通警察并不是人们的长官，也不是上面派的领导，可是他具备惩罚违规的威胁性，这就是交通警察的强制权。同样，一个坏人、一个无赖在街上掏出刀子威胁人们的生命，这也是一种强制权。可是作为一个领导如果最喜欢用强制权，张口闭口“你小心，我叫你下岗，我可以调你”，这种权力最好不要常常挂在嘴上。

作为一个领导真正需要的权力是专家权和典范权。

● 专家权

专家权，一般指专业技能。作为一个领导，从基层开始做起来，随着职务的提升，其技术能力和专业技巧范围会慢慢变得比较狭窄，但其观念化的能力范围会慢慢扩大。因为作为一家现代化企业的领导，要具备多元化的技术、观点、能力，要懂专业技术以外的政治学、社会学、心理学，甚至要懂经济学、货币学、银行学，要懂贸易、金融，还要懂财税法规、艺术、美学。