

直击标准执行症结 解密督导卓越之道

12 关键岗位成就百强企业

逸马顾问
FLYHORSE CONSULTING

严格督 高效导

逸马顾问 组编

逸马连锁标准化执行辅导中心 主编



YZLI0890152989

连锁督导革命

让连锁企业轻松上阵

扫清理念误区

破解实战密码

迅速提高标准执行力！

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



12 关键岗位成就百强企业

严格督 高效导

逸马顾问 组编

逸马连锁标准化执行辅导中心 主编

马 涛	黄 霞	史东恒
韩买红	刘 森	闫 霞
胡 烨	周 旭	贾和媛
文 惠	安仲林	王 欣
陆国忠	孟宪滨	

编著



YZLI0890162989



机械工业出版社

督导的目的就是让企业、门店、员工依靠标准在连锁企业平台上共同进步、共同发展，最终实现社会多方共赢！作为一本督导员的实战指南，本书从理念与实战两个层面，分四个部分梳理了督导的理念，并通过具体案例全面阐释了督导员应具备的素质以及工作方法，旨在为广大连锁企业的督导员们提供易于理解的、实用的督导经验和督导方法，帮助督导员解决一个个棘手问题。

图书在版编目（CIP）数据

严格督 高效导 / 逸马连锁标准化执行辅导中心主编；逸马顾问组编. —北京：机械工业出版社，2011.12

（12 关键岗位成就百强企业）

ISBN 978-7-111-37003-1

I. ①严… II. ①逸… ②逸… III. ①连锁店—企业管理—基本知识 IV. ①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 280528 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：丁 伦

责任印制：杨 曦

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2012 年 3 月第 1 版·第 1 次印刷

145mm×210mm·5.625 印张·165 千字

0001—5000 册

标准书号：ISBN 978-7-111-37003-1

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
电话服务 网络服务

社服务中心：（010）88361066

销 售 一 部：（010）68326294

销 售 二 部：（010）88379649

读者购书热线：（010）88379203

门户网：<http://www.cmpbook.com>

教材网：<http://www.cmpedu.com>

封面无防伪标均为盗版

总 序

被誉为 21 世纪最成功的商业模式——连锁经营，对于中国连锁企业来说，却还有很长的一段路要摸索。很多曾经红极一时却又匆匆陨落的中国本土连锁企业，给我们带来过沉痛教训和失败阴影，从燃遍全国的郑州“野太阳”亚细亚的湮没，到三九药店连锁拍卖、普尔马特倒掉、盛兴垮台、Mall 之梦破灭、七斗星被收购、金至尊珠宝清盘、ITAT 破产……很多中国连锁企业家从最初试水到偶见阳光，然后是一次次失利和败北，最后又不得不抽身而出，很多甚至未能全身而退。

资金链断裂、规模复制移植不成功等诸多原因，造成中国本土连锁业漫长的发展困境。加入 WTO 后，中国对外进一步开放，虎视眈眈已久的外国资本大鳄、连锁巨头们摩拳擦掌涌入中国，将中国本土连锁企业逼入绝境，很多本土连锁企业刚一出山便遭遇强劲对手，生存非常艰难。

逸马国际顾问集团作为中国最具实力的连锁经营研究、培训、咨询顾问集团，肩负“以产业报国为己任，为中国连锁企业走向世界而奋斗”的历史使命，致力于推动中国连锁企业走上强大之路。多年来，逸马国际顾问集团曾与苏宁、国美、联想、创维等若干大型连锁企业密切合作，这些企业作为行业的标杆和代表，它们的成长历程中融入了逸马国际顾问集团的心血和努力，逸马智慧和企业生命力碰撞出灿烂火花，使它们得到长足的发展；同时，逸马国际顾问集团深入家电通信、家居连锁、鞋服专卖、美容化妆、餐饮连锁、医药连锁、建材装饰等多个行业，对众多成长型企业进行了广泛及深刻的研究，并结合沃尔玛、家乐福、7-Eleven 等国际知名连锁企业的先进经验，为广大连锁企业探寻发展强大之道，推动中国连锁企业稳

步发展，走向世界。

经过多年连锁前沿的咨询实践和培训历程，逸马国际顾问集团深切感受到中国连锁企业所面临的发展困境，并不断深入研究中国连锁企业的未来发展之路。中国连锁企业在管理运营、规模扩张及盈利模式打造方面，存在着一些普遍性问题，这些普遍性问题的存在制约了企业的发展，但并非难以医治。逸马国际顾问集团意识到加强连锁企业内部经营管理，尤其是人才建设的重要性和迫切性，由此萌生了编写连锁企业各岗位职能培训系列图书的想法。目前市面上虽然有零散的相关培训指导图书，但并未出现针对连锁企业各重要岗位的系统科学的实操指导书系。本系列图书的出版，将填补国内连锁企业重要岗位实操系列图书的空白，本系列图书能够真正为中国连锁企业提供全方位的岗位培训解决方案，是连锁企业独一无二的岗位实操系列宝典。

IV

本系列图书汇集了逸马国际顾问集团多年的调研实践和实战经验，作为连锁全程指导专家，逸马顾问老师团队在多年实战中，考察、研究和总结出连锁企业 12 大关键岗位普遍存在的突出问题。这些岗位包括店长、导购、训练、督导、采购、储运、招聘、区域经理等，针对这些岗位普遍存在的问题进行分析，并给出切实可行的解决方案，为连锁企业标准化运营与岗位人才打造提供了全方位的实战指导。本系列图书是逸马国际顾问集团多年对中外连锁行业的研究及一线实战经验的结晶。

在此，真诚地希望本土连锁企业经过不断的磨炼和发展，真正强大起来，逸马国际顾问集团将全力以赴，与本土连锁企业一起携手，推动本土连锁企业真正走向世界。

马瑞光

前 言

改革开放以来，特别是金融危机以来，中国连锁企业迎来了一个发展大机遇，但同时国际连锁企业的进入也带来了极大挑战。在迎接挑战的过程中，本土众多连锁企业纷纷崛起，然而真正做大、做强的连锁企业数量并不多。这里面有资本的问题，有人才的问题，有管理的问题，但更重要的是标准化的问题。

标准是连锁企业的生命线，终端门店是连锁企业的最终表现。如何制定符合处于不同发展阶段的连锁企业的发展需求、体现企业特色与优势的标准，如何有效地监督这些标准在终端门店中的执行，是连锁企业战略管理的当务之急。

许多连锁企业在标准制定方面一直处于徘徊、迷茫状态，在标准执行上更处于混乱、无序状态。这导致它们迟迟不能化蛹成蝶，不能真正地迈出坚实的第二步，不能达到更高的高度。因此，连锁企业急需在标准、督导系统方面补足功课。只有基础扎实，才能走得更稳、更好、更快。这更凸显了督导员的重要性。

督导员的工作重点是监督门店严格执行连锁企业既定的标准，发现门店在执行标准过程中存在的问题，向企业相关部门反馈信息，并利用连锁企业体系优势解决终端门店的标准执行问题，促进门店的规范化和标准化。

这个过程就是连锁企业、门店、标准三者之间的一个互动过程，也是一个相互促进、共同进步的过程。所以，督导的目的就是优化连锁企业体系，优化连锁企业平台，让员工、加盟商、连锁企业在标准的基础上共同进步、共同发展，最终实现社会多方共赢！

围绕这个核心观点，本书从理念与实战两个层面，分四个部分重新梳理了督导的理念，并通过具体案例全面阐释了督导员应具备的素

质以及工作方法，旨在为广大连锁企业的督导员们提供易于理解的、实用的督导经验和督导方法，帮助督导员解决一个个棘手问题。

本书虽然不厚，督导经验却尽在其中；案例虽然简单，督导方法却可举一反三；一个标准虽然不复杂，却能够改变一个企业的命运。

本书得以顺利出版，归功于全程执行顾问李祥龙老师的大力支持，周海彦老师的细致指导，在此一并表示感谢。由于时间仓促和编者水平有限，本书难免有不足之处，敬请广大读者批评指正。

逸马顾问

目 录

Contents

总序

前言

第 1 部分 理解督导精髓，不是那么简单	1
第 1 节 督导工作的三重含义	2
督导与督导	2
第 2 节 督导应该是什么身份?	5
“承上启下”：公司主管与督导员	5
支撑型督导与控制型督导	8
心灵自由者与公司文化践行者	11
标准化下检查导向与标准化下优化导向	14
督导，靠内部，也靠外部	17
督导员，保姆？救火员?	20
第 2 部分 优秀督导员，不是那么容易炼成的	25
第 1 节 要做个标准化的督导员，障碍是什么?	26
好店长未必是个好督导员	26
督导员指手画脚，店长很生气!	29

新官上任就罚款，惹火门店	33
一天怎么缩水成一小时	36
巡店路线不佳，疲于奔波	39
带情绪上岗，罚单成了导火索	43
第2节 另类督导员：影子顾客，要注意的细节是什么？	47
一个电池打败整个计划	47
小心！行为不慎易露马脚！	51
如何探出店员“真面目”	55
第3部分 督导过程，不仅仅是督导	59
第1节 在督导员工执行标准时易遇到的问题	60
新标准不是带刺玫瑰	60
当示范失误遇到起哄	64
指导虽多，员工仍在“云里雾里”	67
沟通不当，各自受伤	71
第2节 在督导门店团队文化时易遇到的问题	74
早会太平淡，员工无激情	74
如何让赞美锦上添花	78
工作压力大，员工状态低迷	81
门店督导员不要做“老好人”	84
第3节 在督导门店运营时易遇到的问题	87
门店之间不良竞争，祸起萧墙	87
门店之间合作不良，各有怨言	90

门店提升计划为何落空	93
卫生标准的执行为何费力不讨好	97
促销成滞销,“肉馒头”如何处理	100
门店陈列,小细节可致命	104
加盟商私自调价猛如虎	107
促销其实有诀窍	110
第4节 在评估考核时易遇到的问题	114
模拟演练得不到真实评估结果	114
观察式评估,莫让员工如芒在背	118
门店自我评估不是自我“注水”	121
第5节 在跟进门店问题解决时易遇到的问题	124
问题上报为何如泥牛入海无消息	124
门店应对特殊投诉,督导员怎么办?	127
第4部分 督导团队、督导标准不是浮云	131
第1节 督导团队仅仅是个普通团队吗?	132
企业初创,督导团队如何撑起半壁江山	132
督导能力强却自大的店长	135
督导员各自为战,怎么解困救危	138
新人不服管理,内部不和谐	141
督导一个区域的门店与督导一个类型的门店	144
第2节 标准仅仅是一个标准吗?	147
部门各自立标准,门店难执行	147

经验沉淀不足，标准空白难弥补	150
督导员各执一词，标准混乱	153
附录	157
附录 A 督导工作相关流程与部分操作表单	157
附录 B 逸马顾问与双轨服务	167

第 1 部分

理解督导精髓，不是那么简单

督导员的工作是按照从企业标准手册中抽选出来的督导标准来进行的，即检查门店行为，发现标准执行问题，通过问题优化督导标准及标准手册。

督导的精髓就是有效地监督终端门店切实贯彻连锁企业奋斗过程中形成的技能、知识、文化和理念，并通过总结终端门店的经验、学习竞争对手、总结消费者反馈意见等，不断地促进公司标准体系的优化，不断地促进连锁平台上各部门、门店、员工的成熟和进步。

第1节 督导工作的三重含义



督导与督导

比较观点:

督导员工作实际上是“督导”，以“指导”为主，以“监督”为辅。

本书观点:

2

督导员应该实践“督导”，以“监督”为主，以“指导”为辅。

很多连锁企业的督导员做的是“督导”的工作，就是说以“指导”为主，以“监督”为辅，他们往往疲惫不堪。而实际上在一个成熟的连锁企业中，督导工作应该是以“监督”标准的实施为主，以“指导”为辅。

案例再现

某企业由于最近发展很快，战略重点是大量地开分店、扩地盘。督导员小王就要到各门店去察看，保证门店标准的实施。但新门店的很多员工都是新手，没有多少相关经验，基本上是培训没多久就上岗工作了。只有店长稍微好点，是从助理提拔上来的，但还是经验不足。无奈中，小王只好不停地在各个新开的门店进行技能指导，心力交瘁，根本没时间去做其他内容的督导工作。



案例解读

在连锁企业中，制定了标准之后，督导员就应该按照连锁标准化的流

程来对门店进行监督，该处理的处理，该上报的上报，该奖励的奖励，该处罚的处罚。督导员只需进行关键性的指导和点拨即可。如果督导员对门店指导过多，说明该门店人员的工作能力不足以担任相应岗位，人员能力与岗位匹配度不高，这就需要企业进行整体的人事变动；如果督导员因为公司发展还处在初期而不得不做“督导”，那么公司的重点就应该是先做好标准，打牢基础，多培养储备人才，而不是让督导员去“督导”门店发展，因为此种做法缺乏长效性。

“督导”状态下的督导员指导过多，也说明这个企业该发挥职能的运营部门（经理、店长等）和培训部门（人才储备、技能训练等）未能跟上企业发展的速度，导致公司发展瘸腿。也就是说，如果公司太过强调量的扩张或者本身资本的积累，忽略了本身底蕴的积淀、人才的储备和培养，必然导致人才储备不足，一旦开始扩张，企业就会发现，企业实力还不够维持新扩张门店的正常运营。这会使企业品牌受损，最后反而让企业遭受巨大损失。

在这个案例中，由于公司培训体系不健全，小王不得不亲自去指导门店员工的具体技能。“督导”既耗费小王的精力，又占去太多时间，也不能让小王发挥自己的优势，以致他不能完成对终端门店各项标准执行情况的监督工作。



专家建议

案例中的问题更大程度上是体系问题。针对这样的问题，督导员小王可以这样分轻重缓急地去做：

1. 按标准发现问题，并对问题进行分类

首先根据督导手册发现门店问题，然后对门店的问题现象列表、分类。通过分类来梳理各问题之间的逻辑关系，找到问题的深层次原因。

各种问题现象之间的逻辑关系有很多，如因果关系、并发的连带关系、共生关系等。督导员要在发现的问题中利用分析树等工具进行问题整理。

2. 挑出重要问题和紧急问题上报，其他问题尽量协调处理

挑选出终端门店总体上最迫切、最紧急的问题和最重要、最根本的问题，然后对它们进行归纳，上报到相关部门。

培训问题反映到培训部门，并请求培训部门派人到门店进行业务指导或者举办专门针对新扩张门店的店长、员工的培训；制度、运营问题等反映到门店管理部门，协调加快门店各项制度的建设，等等。

建议运营部门在营业较好的部门多设副职，以供缺乏经验的门店店长或者相关人员进修，形成一个“以老带新”的人才蓄水池。

3. 紧急处理

上报相关部门，咨询能否从周边门店抽调一些优秀店长和优秀店员到这个门店接管运营。如果是加盟商的门店，督导员要及时反馈给加盟商，并积极提供帮助，如联系培训部门是否可以抽调一些培训人员，派驻到这个门店进行一段时间的驻点门店培训等。

总之，要连锁就要先建立合理的流程，然后根据流程制定流程标准、工具表单。督导员就是根据督导标准来监督操作，协调解决门店问题。“督导”与“导督”的差别，本质在于企业运营、培训、督导三个模块是否相互适应。“导督”这种越权来做其他人应该做的事的行为，只能短时间内作为应对手段，不可长久坚持。



逸马点睛

如果企业畸形发展，督导工作必定难以正常进行。

第2节 督导应该是什么身份?



"承上启下": 公司主管与督导员

比较观点:

连锁企业督导员“承上启下”的作用和“公司主管”一样，是要完成上级指定的业绩任务。

本书观点:

连锁企业督导员是做一个“标准化督导”，他的“承上启下”是要依据标准对终端进行“监督和指导”。

一般，连锁企业职能部门的“主管”也起着“承上启下”的职能作用，他们负责完成上级指定的各项任务。这与连锁企业中督导员的“承上启下”作用有什么区别吗？督导员要像他们一样去做吗？

5

案例再现

赵军是某连锁企业的一个销售主管，主要负责经销商的管理等工作。最近，因为他表现优秀，企业便将他调到督导部负责加盟商的督导工作。在督导的过程中，他遇到了很多问题。以前做销售主管的时候，他带领团队取得了良好的业绩，和经销商的关系也处得很融洽。但在督导工作中，他发现自己很多的团队管理经验，以及与经销商沟通合作的经验都用不上。以前他可以调度手下的销售团队来完成销售业绩，但现在他不能调度加盟商；以前他只负责向经销商供货，但现在他要负责督导加盟商。如果要求加盟商执行标准，加盟商又会埋怨他太苛刻。所以，赵军很困惑，不知道如何做好督导工作。

理解督导精髓，不是那么简单



案例解读

职能部门的“主管”与连锁企业中监督标准执行的“督导员”的“承上启下”作用是不同的，这是因为：

从“承上”的角度来看，连锁企业中监督标准执行的督导员的工作目的是为了将标准化更好地贯彻执行下去，主要是为了监督标准的执行。督导员的工作是独立于各职能系统的，相当于对各职能系统进行监督的第三只眼。而企业各职能部门主管的“承上”作用更多体现在通过员工激励、团队建设等来完成上级指派的任务。它是处于运营系统内部的一种“承上”，其职能更多是经营。这是不同组织模式下两种不同的“承上”。

从“启下”角度来看，连锁企业的督导员，相较于公司主管具有更大的解决问题的空间。主管主要解决所管团队的问题，如果遇到了不能解决的问题只能向上级报告；督导员在知道终端问题后，可以沟通并协调公司的不同部门，利用相关资源为终端门店服务。

因此，虽然主管与督导员都处于公司高层与终端工作层之间的“承上启下”的中间过渡层，两者之间的“承上启下”是有很大区别的。

这个案例中，赵军之所以有这样的困惑，主要还是因为对连锁企业区别于一般公司的根本性质没有把握准确，对督导员的工作内容、目的和意义没有吃透。

连锁企业区别于一般公司的性质在于：它是以低成本、快速复制和盈利模式为基础，依托企业标准，通过直营店、加盟店等扩张来促进品牌建设，通过品牌来促进门店建设。督导员的作用就是这个循环之间的促进环节。



专家建议

赵军要正确解决这个问题，需要做到以下几点：

1. 正确理解督导工作，转换经验

赵军要从理论上明白连锁企业本质在于快速复制，督导员的作用