



安特管理文库第二辑

《店铺管理》丛书

李爱先 编著

店铺

员工管理



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



安特管理文库第二辑
《店铺管理》丛书

店铺 员工管理

李爱先 编著

经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

店铺员工管理/李爱先编著. —北京: 经济管理出版社, 2004

(《店铺管理》丛书. 第2辑, 安特管理文库)

ISBN 7-80162-991-4

I. 店... II. 李... III. 商店—企业管理: 人事管理 IV. F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 072186 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京求实印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 张 马

技术编辑: 晓 成

责任校对: 剑 兰

880mm × 1230mm/32

9.5 印张

230 千字

2004 年 9 月第 1 版

2004 年 9 月北京第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

定价: 24.00 元

书号: ISBN 7-80162-991-4/F·907

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

前言

进入 21 世纪以来，商业竞争已不仅仅是单纯的商品竞争，服务竞争的分量也日益加大。美国《哈佛商业杂志》的一份研究报告指出：“再次光临的顾客可为企业带来 25%~85% 的利润，而吸引他们再次光临的因素中，首先是服务质量的好坏，其次是商品本身，最后才是价格。”可以说，服务定位是店铺进行竞争的一个关键因素，因为店铺的标新立异，不仅要体现在商品上，也要体现在服务上。因此，店铺应越来越多地把“顾客满意”而不是把“利润”放在优先考虑的位置，把赢利视为实现“努力令顾客满意”这一目标的自然结果。商家不能总是移形换影、口惠而实不至，而是要以“实实在在的商品”和“充分、美好的体验”去吸引顾客和留住顾客，这样才能达到店铺持续发展的目标。

同时，店铺的服务是一种全面细致和以人为本的服务。例如送货、包装、预定服务、跟踪服务等可以大大节约顾客的精力和时间成本，增加附加价值。以人为本的服务，要求店铺员工提供顾问式、向导式的服务，做顾客的参谋，帮助顾客挑选到真正满意的商品。对此，店铺的员工应成为商品的内行和专家，并与顾客交朋友，建立起良好的个人关系。

店铺的管理，其核心就是对人的管理。员工是店铺最重要的资源，也是店铺获取竞争最有力的工具，员工管理的好坏直接关系到一个店铺的兴衰成败。看看所有成功的店铺，几乎无一例外地取决于对员工的成功管理。

随着知识经济的到来和市场竞争的加剧，店铺的竞争优势与“人”的因素联系更加密切，店铺对员工管理的重视程度达到了前所未有的水平，员工管理的职能也远远超出了传统意义上的服

2 店铺员工管理

务与支持的职能。店铺的竞争力不再来自于员工对管理者指令的机械服从，而是来自于员工的主动性、积极性和创造力。

员工的主动性、积极性和创造力，对于店铺服务于顾客的质量和店铺的获利能力具有极其重要的作用。店铺员工管理的目的就是要充分调动每个员工的创造力，为此，店铺管理者应当是一位人力资本的投资者、一位伯乐、一位鼓动家和宣传家，要善于识别员工和用好员工，同时还要善于走进员工的内心世界，用中肯贴切的语言，与员工进行心与心的交流，鼓励员工确定自己的发展计划，鼓励他们创造业绩。

我国中小店铺为数众多，员工素质参差不齐，如何管理好这些员工，是令许多中小店铺管理者头痛的问题。编写此书的目的，旨在帮助广大的中小店铺管理者认识和确立 21 世纪员工管理的新理念，掌握中小店铺从员工招聘选拔到培训和发展，从如何进行薪酬管理到实施激励管理，从组建团队到绩效考核的基本理论与实务，以至到代表店铺的员工形象的管理，探寻管理和领导中小店铺员工的方法和技巧。

本书运用现代人力资源管理思想，全面系统地介绍和阐释了作为店铺管理者应该掌握的员工管理知识，其中既有传统人力资源思想与现代人力资源观念的整合，又有中西方人力资源管理方法的荟萃。全书所涉及理论的指导性极高，所介绍方法的可操作性极强，对各店铺企业管理者来说，它既是一本指导实际工作的参考书，又是一本可以现查现用的工具书。

本书在编写中注重三个特色：一是紧密结合中小店铺的需要选择编写内容；二是注重实用性和操作性；三是书中的一些管理原理的介绍并不是本书的主题，而是为探索实用性和操作性的方法服务的。

编 者

2003 年 7 月

目 录

第一章 员工管理：店铺之本

第一节 店铺员工管理概述	(2)
一、员工管理与人力资源管理	(2)
二、店铺员工管理内容和目标	(3)
三、店铺员工管理原则	(5)
四、店铺员工管理理念	(8)
第二节 店铺员工管理实务	(10)
一、了解店铺员工	(10)
二、店铺员工管理规划	(13)
三、店铺员工的使用	(16)
四、实现员工效率最大化	(17)

第二章 店铺员工招聘管理

第一节 店铺员工招聘概述	(22)
一、店铺员工招聘渠道	(22)
二、店铺员工招聘程序	(28)
三、店铺员工招聘原则	(33)
四、店铺员工招聘准备工作	(34)
第二节 招聘测试和甄选	(38)
一、应聘人员的筛选	(38)

2 店铺员工管理

二、背景调查	(39)
三、知识测试	(41)
四、心理测试	(44)
五、情景模拟测试	(52)
第三节 面试的设计与技巧	(54)
一、面试的类别和内容	(55)
二、面试的程序	(58)
三、面试的技巧	(60)
四、面试的常见错误	(61)
五、面试的评价	(63)
六、面试的注意事项	(64)
第四节 招聘录用与评估	(66)
一、录用的基本原则	(66)
二、录用的基本程序	(67)
三、录用的决策模式	(68)
四、招聘绩效评估	(69)

第三章 店铺员工培训管理

第一节 店铺员工培训概述	(74)
一、店铺员工培训基本认识	(74)
二、店铺员工培训的特点	(82)
三、店铺员工培训的原则	(83)
四、店铺销售人员培训	(85)
第二节 店铺员工培训程序及方法	(88)
一、店铺员工培训程序	(88)
二、店铺员工培训方法	(93)
三、店铺员工培训误区	(99)
第三节 员工职业发展与培训开发	(100)

一、员工职业发展界定·····	(101)
二、职业发展与培训开发计划·····	(103)
三、员工职业发展规划制定·····	(104)

第四章 店铺员工形象管理

第一节 店铺员工形象概述·····	(108)
一、店铺员工的角色定位·····	(108)
二、店铺员工必备要素与基本条件·····	(109)
三、店铺员工的气质与品质·····	(111)
第二节 店铺员工仪容仪表管理·····	(113)
一、店铺员工仪容仪表规范·····	(114)
二、店铺员工个人形象规范·····	(116)
第三节 店铺员工顾客服务形象管理·····	(119)
一、如何使顾客满意·····	(119)
二、让店铺员工主动迎客·····	(122)
三、接待顾客的礼仪规范·····	(124)
四、受顾客欢迎的必要条件·····	(127)
五、赢得顾客好感的必备礼仪·····	(130)
第四节 店铺员工服务语言艺术·····	(133)
一、店铺员工语言运用的基本要求·····	(133)
二、店铺员工语言的表达技巧·····	(135)
三、接待顾客的礼貌用语·····	(139)
四、店铺销售服务忌语·····	(143)

第五章 店铺员工薪酬管理

第一节 店铺员工薪酬管理概述·····	(150)
一、店铺员工薪酬的构成及作用·····	(150)
二、店铺员工薪酬的决定因素·····	(152)

4 店铺员工管理

三、店铺员工薪酬管理基本原则	(153)
四、店铺员工的薪酬管理策略	(155)
五、店铺员工薪酬体系的设计	(156)
第二节 店铺员工工资与奖金管理	(160)
一、店铺员工工资调查	(161)
二、店铺一般工资体系	(162)
三、店铺工资制度确定	(166)
四、店铺员工奖金管理	(168)
第三节 店铺员工福利管理	(171)
一、店铺员工福利的类别	(171)
二、店铺员工福利的作用	(173)
三、店铺员工福利管理原则	(174)
四、弹性自助福利计划	(175)

第六章 店铺员工激励管理

第一节 店铺员工激励概述	(180)
一、店铺员工激励的界定	(180)
二、店铺员工激励的作用	(183)
三、店铺员工激励的基本要求	(185)
四、店铺员工激励的原则	(187)
第二节 店铺员工激励的理论基础	(189)
一、内容型激励理论	(189)
二、过程型激励理论	(194)
三、状态型激励理论	(197)
四、综合型激励理论	(201)
第三节 店铺员工激励的实施	(201)
一、员工激励的实施程序	(202)
二、有效激励系统的建立	(203)

三、激励的具体手段·····	(205)
四、员工激励的技巧·····	(215)

第七章 店铺员工绩效评估

第一节 店铺员工绩效评估综述·····	(220)
一、店铺员工绩效评估的特点与原则·····	(220)
二、店铺员工绩效评估的内容与类型·····	(223)
三、店铺员工绩效评估方式·····	(226)
四、店铺员工绩效评估标准·····	(228)
五、店铺员工绩效评估的作用及其应用·····	(233)
第二节 店铺员工绩效评估方法·····	(235)
一、常规方法·····	(236)
二、行为评估法·····	(238)
三、工作成果评估法·····	(243)
第三节 店铺员工绩效评估过程管理·····	(245)
一、对评估者进行培训·····	(245)
二、评估中存在的问题·····	(246)
三、评估工作的优化·····	(250)
四、增强评估的效度与信度·····	(251)
五、评估结果的反馈面谈·····	(252)

第八章 店铺员工团队管理

第一节 团队管理概述·····	(258)
一、团队的界定·····	(258)
二、团队的类型·····	(262)
三、团队的特点·····	(263)
四、团队的优势·····	(264)
第二节 店铺团队创建·····	(265)

6 店铺员工管理

一、店铺团队创建的必要性·····	(266)
二、店铺团队创建的原则·····	(268)
三、影响店铺团队创建的因素·····	(269)
四、店铺团队创建的方法·····	(270)
第三节 店铺团队运作·····	(273)
一、明确团队的需要·····	(273)
二、纠正团队成员角色不均衡·····	(275)
三、培育团队精神·····	(277)
四、共享团队信息·····	(279)
五、缓解团队压力·····	(281)
六、管理团队成员行为·····	(283)
参考文献·····	(295)

第一章

员工管理：店铺之本

本章提要 人才是店铺经营的制胜法宝，也是店铺内部管理的关键。对人才的具体规划需要将近期策略与长远发展目标结合起来，使店铺既有稳定高效的人才资源，又能管好、用好人力资源。

第一节 店铺员工管理概述

人才是企业最宝贵的资源，店铺是人的产业，其日常运营、商品的进销、现金的收支以及对顾客的服务等都需要人来操作；人才是零售业的根基，是店铺经营的制胜法宝，也是店铺内部管理的关键。考察任何一家成功的店铺，其成功秘诀之一就在于拥有出色的经营管理人才和高素质的员工。店铺作为一种特殊经营形态的企业，其最宝贵的资源就是其自身所拥有的人才优势，对各级员工的有效选拔、任用、教育、开发，是店铺稳步发展、持续进步的关键所在。

店铺的人力资源规划着眼于近期策略与长远发展目标的结合，使店铺既有稳定高效的人力资源，又能管好、用好人力资源。

一、员工管理与人力资源管理

通过对人力资源的取得、开发、保持和利用等方面所进行的计划、组织、指挥、控制和协调的活动就是我们通常所说的人力资源管理，它是研究并解决组织中人与人关系的调整、人与事的配合，以充分开发人力资源，挖掘人的潜力，调动人的生产劳动积极性，提高工作效率，实现组织目标的理论、方法、工具和技术的总称。由于它的管理对象是劳动过程中的人与事，因此过去称它为企业劳动人事管理，现在因管理角度和方法的变化而将其更名为企业人力资源管理。

在人力资源管理当中，一切物的因素只有通过人的因素才能加以开发利用；在一定的生产力条件下，人与物这一对因素中，

只有人才是决定因素。因此，强调现代企业管理是“以人中心”的管理，就是把管理主要看做是“管人”。从这个意义上来说，我们所讲的人力资源管理就更是“管人”了，即通过不断地获取人力资源，把得到的人力资源整合到企业组织中，融为一体，使其对本组织的忠诚与积极性得到保持和激励，工作绩效得到控制和调整，并对他们的创造潜能加以开发，以保证企业目标的实现。

人力资源管理所面临的挑战是，要保证所有的活动都针对企业的需要。所有的人力资源活动应当共同构成一个系统并与人力资源战略保持一致，而这些战略又应当与企业战略保持一致。

员工管理是人力资源管理的一个重要内容。随着员工个体的重要性的日益提高，员工管理的问题也越来越突出。我们可以把员工管理理解为微观的、局部的人力资源管理，因为它是面向员工个体的管理。

员工管理是从员工个体的角度看待人力资源管理问题。如何分析员工的个性差异和需求差异，并使之与企业效率相结合，从而最大限度地激发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。而对于店铺中的员工管理而言，它又有着与一般员工管理不一样的地方。店铺员工管理，是指店铺为了提高劳动生产率，提高员工生活质量，提高经济效益，采用计划、组织、控制、监督和激励等有效措施和手段，充分开发和利用人力资源而进行的一系列活动的总称。

二、店铺员工管理内容和目标

（一）店铺员工管理内容

1. 岗位设计与职务分析

员工管理中一项重要工作就是进行岗位设计与职务分析。根

4 店铺员工管理

据不同的工作内容设计不同的岗位，对工作任务进行分解，规定每个岗位应承担的职责、应有的工作条件及其发挥的工作作用，可使店铺吸引和保持合格的员工。

2. 员工招聘管理

店铺需要就所需招聘人员的数量和质量做出计划，如果现有员工大于所需员工，则店铺可相应制定出裁员计划；如果现有员工人数不足，则可制定招聘计划进行招聘。招聘是为补充所缺员工而采取的寻找和发现符合工作要求的申请者的办法。店铺通过招聘活动选拔适合本企业的工作申请人，安排到一定的岗位上。

3. 员工培训与开发管理

店铺在招募到合适人选后，就需对员工进行培训和开发，以利于员工的成长和发展。通过培训，不仅可以使员工尽快掌握工作所要求具备的知识、技能和应有的态度，还可以提高员工个人和团队的整体知识、能力、工作态度和工作绩效；通过开发，为员工制定一个事业发展的计划，不断激发员工的潜能，将员工个人的性格、气质、能力、兴趣、价值观等特点与组织需要相结合。

4. 员工形象管理

店铺形象是能否吸引消费者的重要因素之一，而员工形象是店铺形象的重要组成部分。店铺要规范员工的仪容仪表，让员工运用规范的服务语言，运用赢得顾客好感的礼仪，尽量吸引顾客。

5. 员工薪酬管理

店铺根据员工工作绩效的大小和优劣，给予不同的报酬和奖励，以调动员工的工作积极性。同时，店铺管理者还要与店铺内有组织的员工群体就工资、福利及工作条件等问题进行协商，协调劳资关系。

6. 员工绩效与激励管理

在具体工作过程中，需要不断地对员工工作绩效进行考核与评估。通过店铺的相关考核标准来评估员工的工作绩效，及

时反馈信息，奖优惩劣，促使员工进一步改善工作方法，提高工作绩效。

7. 员工团队管理

店铺应把其员工组成一个具有超强战斗力的团队，使任务的执行更加完善，遇到疑难问题能得到更多的支持。良好的团队能够提高店铺员工的道德水平，降低运营成本，增加经济效益。

（二）店铺员工管理目标

《管理的演进》（The Management Evolution）一书的作者阿布雷在书中提出了“管理的十大要领”，在这十大要领中有六项是关于员工管理的，可见在企业中对人的管理的重要性，我们也可以将这六项要领作为店铺员工管理的六大目标：

- （1）应使员工明白店铺所制定的目标，以确保其实现；
- （2）明确清晰地规定每一位成员的工作职责、职权范围以及与他人的工作关系并使之了解；
- （3）定期检查员工的工作绩效及个人潜力，使员工个人得到成长和发展；
- （4）协助并指导员工提高自身素质，以作为店铺企业发展的基础；
- （5）适时地鼓励和奖赏，以提高员工的工作积极性和效率；
- （6）使员工从工作中得到满足感。

三、店铺员工管理原则

（一）充分了解原则

作为店铺管理者，要能充分地认识员工不是一件容易的事情，即使是在同一部门相处了较长的时间。

了解员工，有一个从初级阶段到高级阶段的过程。对于员工的出身、学历、经验、家庭环境以及背景、兴趣、专长等的了解，对店铺管理者而言是相当重要的，但这只是作为管理者的最起码的要求。不过，了解员工的真正意义在于懂得员工的思想，以及其干劲、热诚、诚意、正义感等。管理者若能在这些方面与员工产生共鸣，员工就会感到自己的上司是了解自己的，但这种了解，还只能称得上是初步的了解，若想达到更高一层的了解，管理者必须事先就能预料他的反应和行动，并给予帮助。

在充分了解员工之后，管理者必须做到知人善任，能使每个人在其工作岗位上发挥最大的潜力。或给自己的员工足以考验其能力的挑战性工作，并且在其面临种种困境时，给予适当的指导，引导他如何走出困境，从而使员工在实践中不断地磨炼自己，迅速提高自己的工作能力。

总之，管理者与员工彼此间要相互了解，在心灵上相互沟通、达成默契，这一点对于店铺的管理者来说尤为重要。

(二) 相互沟通原则

对于管理者而言，他们都有强烈的自我主张，这种倾向有助于果断、迅速地解决问题，但同时也会使管理者一意孤行，听不进他人尤其是下属的意见，导致决策失误。

在店铺的管理中，一个好的建议、有创意的想法可能会给店铺带来销售额的大幅度增加、服务质量的提升等，而经常与员工沟通，尤其是倾听员工的意见是成功地管理一个店铺的明智做法。一个好的管理者要让自己的员工知道，你不仅允许，而且鼓励他们提出自己的看法和主张，并且会认真地加以对待。平等地与员工进行沟通交流并尊重他们的意见，下属们就能比较自由地提出自己的观点，或对别人的看法进行发挥。

在店铺的管理中，与员工进行交流沟通，也是团结员工、调