

提炼服装店长必备的八类知识、七种专业技能和六项胜任素质

致力于帮助店长提升服装店铺的赢利能力，把握决定店铺业绩的关键因素

服装 店长 胜任素质模型

店长高绩效模式

严正 黄才愚 著



电子工业出版社

PHILIPPO HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

提炼服装店长必备的八类知识、七种专业技能和六项胜任素质
致力于帮助店长提升服装店铺的赢利能力，把握决定店铺业绩的关键因素

服装 店长 胜任素质模型

店长高绩效模式

严正 黄才愚 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

服装店长胜任素质模型：店长高绩效模式 / 严正，黄才愚著. —北京：电子工业出版社，2014.10
ISBN 978-7-121-24193-2

I. ①服… II. ①严… ②黄… III. ①服装—商店—商业经营 IV. ①F717.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 196719 号

责任编辑：王莞朕

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：12 字数：137 千字

版 次：2014 年 10 月第 1 版

印 次：2014 年 10 月第 1 次印刷

定 价：32.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

前 言

从 2002 年中国加入 WTO 开始，服装行业在整个大产业中的表现就十分突出，中国服装企业昂首阔步迈入了世界舞台。行业快速发展带来的是对优秀店长不断增长的需求。

过去十多年间，中国服装产业发展既面临着机遇，也面临着激烈竞争和严峻挑战。

- 企业拥有合适的店铺管理者吗？
- 我们如何才能发现最合适的店铺管理者？
- 目前的店铺管理者具备必要的领导能力吗？
- 培养店铺管理人才的最佳方法是什么？
- 我们如何才能知道店铺管理者是否为承担更大的责任做好了准备？

在服装零售企业的金字塔中，店长是承上启下的中坚力量，是每家店铺的领军人物。培养一名店长至少需要 3 年时间，基层员工要经过层层选拔和大量培训，经过充分锻炼才有可能成为店长，富有经验的成熟店长所需培养时间更长。最近几年，由于企业内部的人才培养速度较慢，外部人才市场的实际储量又很匮乏，零售企业快速扩张的背后，一场人



才暗战也不可避免地展开了，很多零售企业都遭遇到了“店长荒”。

如何管理好不同类型的服装终端店铺，成为服装企业提升竞争力、占领营销制高点的必争之道。服装销售终端的管理需要面面俱到，其中，店长所起的作用至关重要。因此，挑选能胜任服装零售店管理工作的店长显得尤为关键，其工作能力、个性特征及学习能力能否与工作职责、特性等相匹配，将影响零售店铺的整体管理运作。面对“店长荒”的现状背景，以及“输血”和“造血”的问题，本书应运而生。

按麦克利兰最初的定义，胜任素质包括冰山上的知识、技能及冰山下的心理特质，但是在通常的使用和定义上，更偏重于冰山下的心理特质，因为这部分对绩效影响最大，而且最具有区分性。本书的店长胜任素质模型兼顾冰山上的知识、技能以及冰山下的心理特质，提炼和归纳了服装店长必备的八类知识和七种专业技能，还区分了对服装店长绩效影响最大的六项胜任素质。我们致力于提升服装店铺的赢利能力，帮助店长认清工作本质，把握决定店面业绩的关键驱动因素。我们提炼了服装店长岗位必备的知识、技能和素质，使读者全盘了解作为一名金牌店长应该具备的能力，以及提高业绩的系统方法，为全面提升店长的店面经营能力提供帮助。

当我们谈到胜任素质时，应该从组织需求的角度出发，来看其对个体提出的胜任素质方面的要求。这样的胜任素质要求是一个组织成功的必备条件，也是一个组织最为重视的胜任素质表现。

第一，发现人的潜能，把正确的人放在正确的位置。在企业内部建立和发展胜任素质模型是为了帮助企业找到合适的人员来完成其经营

目标。人员的能力支持企业的经营，企业的经营要求人员不断成长，两者相辅相成。

第二，发展胜任素质，使人得到尊严、生产力和价值意义的实现，进而带动组织的创新与进步。企业在市场中要形成自身的核心竞争力，为企业获取持续竞争优势提供来源和基础，而要实现企业的核心竞争力，员工就必须具有相应的核心能力。从员工角度来看，胜任素质模型为员工指明了努力的方向，使员工明白他们的做事方法与他们的做事内容同样重要。

第三，发挥组织最大功效，提高人才管理的效率，实现企业持续成长。从企业角度来看，胜任素质模型是推进企业核心能力的构建和进行组织变革、建立高绩效文化的有效推进器，有利于企业进行人力资源盘点，明晰员工目前能力储备与未来要求之间的差距，帮助企业更好地选拔、培养、激励那些能为企业核心竞争优势构建做出贡献的员工，更加有效地组合人才，以实现企业的经营目标。

最后，借此机会对所有为本书的出版及我本人在服装行业店长胜任力研究上给予帮助的朋友表示诚挚的谢意，特别感谢佛山市合亿辉煌投资管理有限公司的邝耀荣先生、易连芬女士、曹春红女士的热情帮助，是他们提供了这么精彩的平台，我才有幸如此深入地了解服装店长的工作模式，他们对服装行业的热爱及对服装店铺经营管理上追求卓越的精神让我敬佩。

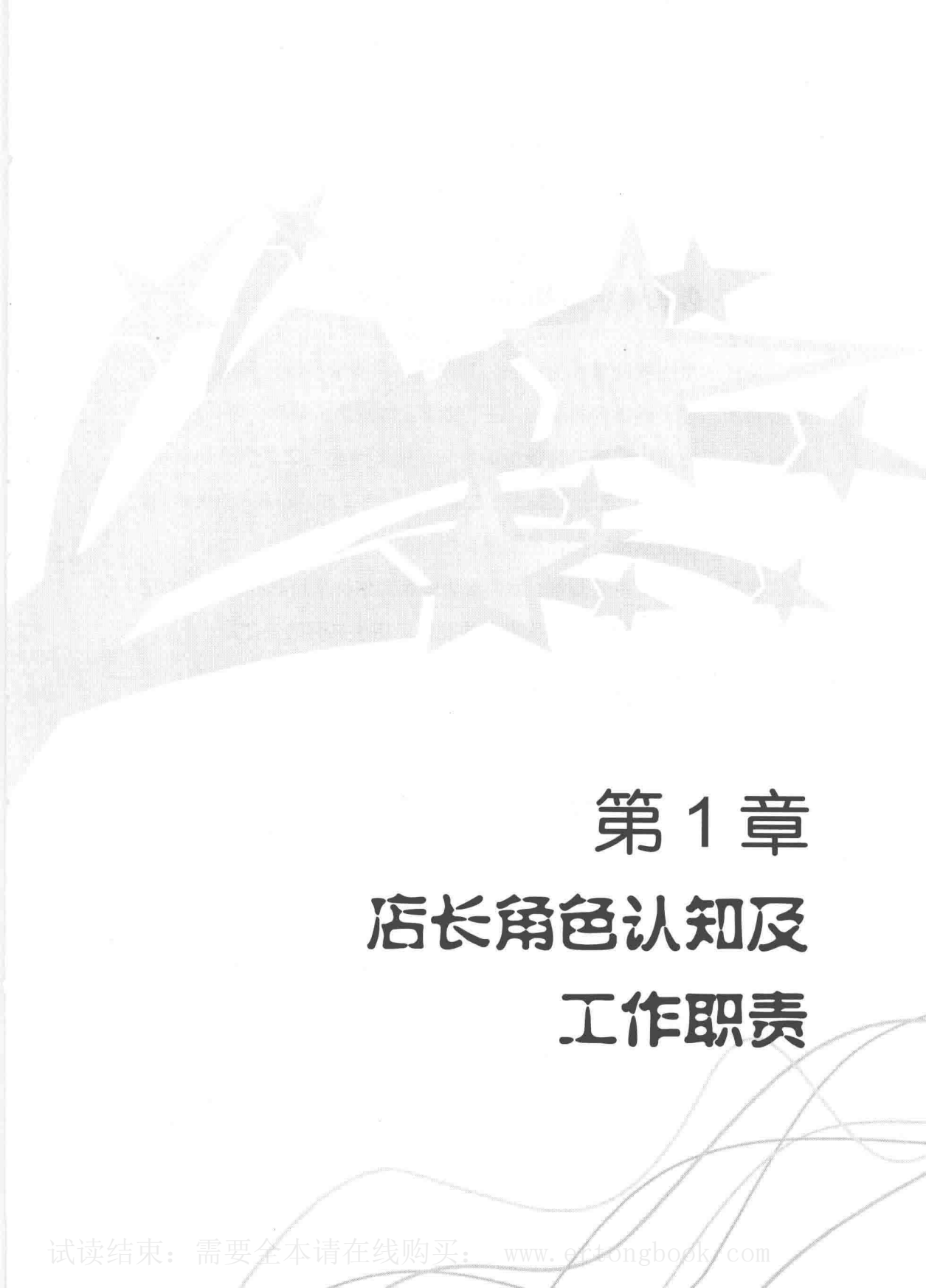
目 录

第 1 章 店长角色认知及工作职责	1
一、店长角色认知	2
二、店长工作职责	4
(一) 店长进店后应先做好的程序	5
(二) 主持召开班前会	5
(三) 营业前	5
(四) 营业中	6
(五) 营业结束	7
(六) 离店	7
三、店长具体工作内容	7
(一) 经营管理	8
(二) 财务管理	9
(三) 信息管理	9
(四) 商品管理	10
(五) 员工管理	11
(六) 日常事务管理	11

第 2 章 店长必备的八类知识	13
一、服装行业特点与发展趋势	14
二、服装产品知识	15
三、市场营销知识	16
四、商务礼仪知识	18
五、财务基础知识	19
六、人力资源管理理论知识	20
七、管理学基本理论知识	22
八、销售心理学知识	23
第 3 章 店长必备的七种专业技能	25
一、商品陈列	26
(一) 优化设计方案	26
(二) 进行全面规划	28
(三) 进行商品陈列	31
二、促销策划	35
(一) 促销策划调研	36
(二) 促销活动方案制定	40
(三) 促销活动执行	42
(四) 促销活动评估	45
三、顾客服务管理	46
(一) 店铺服务管理	48

(二) 顾客投诉处理	52
(三) 顾客关系维护	58
四、货品管理与分析	63
(一) 进货管理	63
(二) 存货管理	73
(三) 货品分析	78
五、店员管理	83
(一) 选人	84
(二) 育人	91
(三) 用人	98
(四) 晋升	104
(五) 留人	111
六、资讯管理	116
(一) 商圈信息管理	118
(二) 自身品牌资讯	124
(三) 竞争对手分析	128
七、店面管理	131
(一) 硬件形象	132
(二) 软件形象	142
第4章 店长必备的六项胜任素质	149
一、客户导向	151
二、目标与计划管理	154

三、高效执行	158
四、创建高效团队	164
五、冲击与影响力	170
六、积极主动	176



第1章 店长角色认知及 工作职责



一、店长角色认知

店铺的最高管理者称为店长，其工作内容类似交响乐团的总指挥，既要按照乐谱正确指挥各部分，还要协调全体成员的演奏。店长是店铺的灵魂，其对店内经营管理质量的好坏直接影响整个店铺的赢利水平。因此，店长要协调和激励全体员工做好店内营业工作，赋予店铺生命力，以团队精神塑造店铺特色，不断提高店铺的经营业绩。

店长是店铺的中流砥柱，肩负着为顾客提供优质商品和服务，为店员创造快乐工作氛围，为店铺赢利的重任。店长具有的使命是：

- 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、布置店员的日常工作，激发店员的积极性和创造性，营造愉快的工作环境。
- 作为企业文化、政策最基层的执行者和捍卫者，为企业的集体利益和长远利益服务。

在当今变化莫测的市场中，卖场犹如战场，产品就是武器，导购人员就是战士，店铺不仅是创造营业佳绩的主力军，更是宣传品牌、服务和品质的重要舞台。店长作为店铺的灵魂人物尤为关键。店长的角色定位有以下九种，如图 1-1 所示。

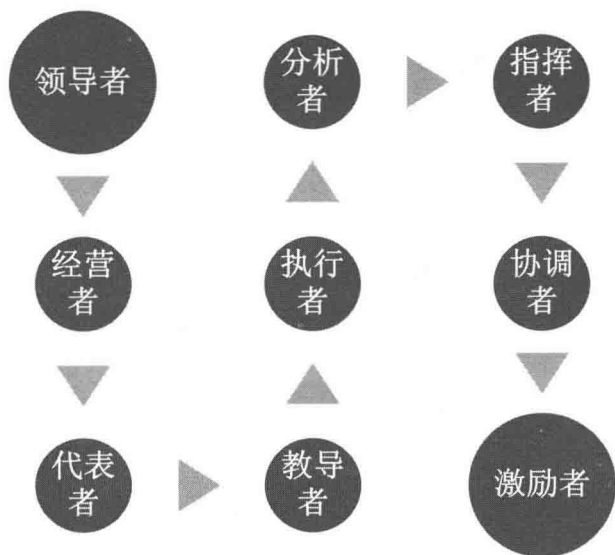


图 1-1 店长的角色定位

领导者：关心、关怀店员，以身作则，获得他们的信任，激励他们的工作积极性，建立店铺的团队精神，提升团队士气与斗志。

经营者：负责店铺的经营，确保终端店铺处于良好的运作状态，完成公司下达的各项营业目标，定期提供周围品牌及所在商场的公关推广活动。

代表者：一方面，店长需与顾客、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，是店面员工需要的代言人。

教导者：店长不仅仅要经常充实自己的销售经验及相关技能，更要不断地对所属员工进行岗位培训，如对新进店员进行培训、现场教导及辅导其他店员等，从而提升他们的能力。

执行者：遵守公司的各项规定，执行公司的政策。店长需亲自参与店铺销售、陈列、补货、盘点等各项具体工作。作为店长，必须明白店



铺终端和执行力就是店铺与市场的竞争力,加强执行力度才能确保店面经营目标的实现。

分析者: 店长应始终保持理性,能够对门店日常销售总额、销售产品、客流情况、库存产品、市场动态及竞品信息等及时进行汇总,并进行有效分析,从而促进销售。

指挥者: 店长必须负起总指挥的责任,安排好各班次人员的工作。将最好的产品在门店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,实现目标。

协调者: 店长应具有处理好各种问题的耐心与技巧,如与顾客沟通、与员工沟通等,这些是店长不可忽视的。店长在上传下达和内外沟通过程中,应尽量注意运用技巧和方法,协调好各种关系。

激励者: 员工工作欲望的高低将直接影响其工作质量,所以不容忽视。店长应经常激励全店员工保持高昂的工作热情,形成良好的工作态度,让全店员工人人都具有强烈的使命感、责任心和进取心。

二、店长工作职责

在店铺的经营管理中,店长起着举足轻重的作用,其工作能力及领导能力直接影响整个店铺的业绩。因此,店长需要站在公司经营者的立场上,综合地、科学地分析店铺运营情况,贯彻执行公司的经营方针,执行公司的品牌策略。为全力发挥店长的职能,店长应熟悉店铺每日的营运流程。

（一）店长进店后应先做好的程序

- （1）店长进店后开启全部照明系统，并确保照明充足。
- （2）检查并开启店内音响系统。
- （3）检查当班考勤情况，确保员工充足。
- （4）要求员工点名前10分钟到达店铺，更换工装、佩戴工牌、淡妆上岗。

（二）主持召开班前会

- （1）与员工互问“早上好”，检查员工仪容仪表（是否着工装、佩戴工牌、淡妆上岗等）和精神状态是否符合上岗要求。
- （2）总结昨日工作情况（营业额、销售额跌升，表扬，改进等）。
- （3）宣读昨天的“十大”畅销商品，分析商品滞销原因，消灭人为滞销因素。
- （4）员工之间就昨日工作进行简单交流。
- （5）清晰当日工作目标，鼓励员工士气，传达公司指示。
- （6）提醒员工需跟进的事项和应注意的问题。
- （7）简单介绍公司最新资讯。
- （8）例会结束前说一句鼓励员工的话，激励员工情绪。
- （9）将班前会纪要记录在班会记录簿上。

（三）营业前

- （1）组织员工打扫环境卫生，使之达到公司规定的卫生标准。
- （2）组织整理货品摆放和商品陈列，使之达到公司规定的规范标准。



(3) 检查商品标示, 做到整齐完整、准确无误。

(4) 检查收银机和收银台, 保证售货用品(销售凭证、发票、零钱、包装袋等)齐全。

(5) 上足当日销售货品。

(6) 指挥员工以标准站姿站位, 做好一切迎客准备。

(四) 营业中

(1) 随时留意员工工作状态、情绪, 及时调整到最佳状况。

(2) 员工在商品知识、销售技巧、顾客服务、附加推销等方面出现问题时, 第一时间回应员工, 并加以指导、跟进(店长在卖场内需起到带头作用并带动销售气氛)。

(3) 货场客少时, 可抽查员工对货品的了解, 或者安排员工整理货品摆放等。

(4) 根据销售情况和库存情况准确补货。

(5) 关注并保持店内卫生。

(6) 随时留意店内灯光、音乐、温度是否使顾客舒适, 是否有利于销售。

(7) 留意客流, 空场时注意及时调动员工, 安排工作、鼓舞士气、活跃气氛。

(8) 不定期检查收银机内金额是否与计算机记录销售金额相符。

(9) 处理顾客投诉及满足顾客合理要求。

(10) 观察周边店铺动向。

- (11) 监督店铺规章执行情况，对违纪员工进行处罚和教育。
- (12) 及时体察员工思想，协调合作关系，强化团队精神。
- (13) 随时注意卖场清洁，保持陈列商品整洁完好。

(五) 营业结束

- (1) 营业结束后，全场人员集合点名。
- (2) 点收当班营业额与备用金，妥善存放保险柜。
- (3) 召开班后会，总结当天的销售情况、卖场情况，表扬出色员工。
- (4) 将班后会纪要记录在班会记录簿上。

(六) 离店

- (1) 检查卖场及电器设备是否断开电源，是否存在安全隐患并排除。
- (2) 检查每个下班员工是否将店铺内的物品带走。
- (3) 与员工互相礼貌道别。
- (4) 锁好店铺门，离开。

三、店长具体工作内容

服装店长的具体工作内容分为以下六大类：经营管理、财务管理、信息管理、商品管理、员工管理、日常事务管理，如图 1-2 所示。