

零售商学院百分百系列

ZUIBANG
DIANZHANG

更大的责任
需要更强的能力才能担当得起

最棒店长的200个 管理工具

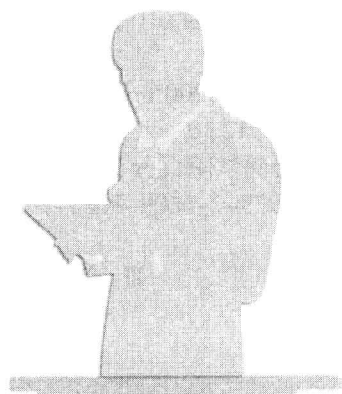
王柳珍◎编著



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

零售商学院自助餐系列



最棒店长的200个 管理工具

王柳珍◎编著



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

最棒店长的200个管理工具 / 王柳珍 编著. — 武汉 : 华中科技大学出版社, 2012.10

(零售商学院百分百系列)

ISBN 978-7-5609-8060-7

I. 最… II. 王… III. 商店—商业管理—高等学校—教材 IV. F717

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第112297号

最棒店长的200个管理工具

王柳珍 编著

责任编辑: 汤 梅

封面设计: 金 刚

责任校对: 孙 倩

责任监印: 熊庆玉

出版发行: 华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编: 430074 电话: (027) 81321915 (010) 84533149

印 刷: 湖北通山金地印务有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 17.25

字 数: 335千字

版 次: 2012年10月第1版第1次印刷

定 价: 32.00元



本书若有印装质量问题, 请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线: 400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

小到管理十几个人的小队长大到能指挥上万人的军长，只要头衔中多了这个“长”字，就意味着肩上要担负更多的责任。

电影《蜘蛛侠》中有一句经典台词：“能力越大，责任越大。”反之，更大的责任需要更强的能力才能担负得起。

身为一店之长，不管你管理的店面的规模大小，只要你的“野心”够大，那你需要考虑与应对的问题就会层出不穷——因为你不仅仅只是想当一名店长，你要做的是最棒的店长！

在外行人眼里，店长所需要做的不外乎就是进货、销售，最多也就是管理一下手下的员工。如果仅仅是这样的话，那些相同规模、经营同样商品的店，它们的效益却有着天壤之别，这要如何解释呢？

无论是“销售”还是“管理”，都是需要下苦心研究的大学问，而店长恰恰需要同时掌握这两门“利器”才有资格朝着最优秀的方向前进。正所谓，做店长难，做最棒的店长更难呀！

况且，单单掌握理论还不够，店长是一个需要极强实践能力的职位，虽谈不上事事亲历亲为，却要把每一个环节都考虑到。比起理论，站在实战第一线的店长们更需要贴心、全面的指导，不放过每一个可以让自己变得更优秀的细节！

如果你是一个刚刚晋升为店长的新手，面对偌大的店面可能会觉得无从下手，别担心，本书会从进货开始，手把手带领你迅速成长。这本书便是指引你探索新领域的地图，按照书上的指导一步步循序渐进地做下去，你会以最快的速度褪去新手的青涩，应对任何突发事件都不会再手忙脚乱，因为你已经对这份工作了然于胸，比起其他人，你已经领先了一步。

如果你已经坐镇一店之长多年，却遭遇瓶颈，苦无对策，那我觉得，现在是时候该静下心来认真整理一下思绪了：回想你多年的从业经历，你是否疏忽了某个环节？问题是出在销售还是管理上？是宣传不当还是对员工的管理出了问题？你是否已经很久没用心维护店铺与顾客的关系了？任何细节上的纰漏都会显露出一个平庸的店长与一个最棒的店长之间的差距，你现在最需要做的便是参照本书，找出自己在工作中的不足，迎头赶上！千万不要忘了，水平的高低是由最短的那块木板决定的！

书名是《最棒店长的200个管理工具》，实际上，本书中提供了店长所需要的216

个管理工具，这可不是小题大做。只有规范到每一个细节，让每一个环节都合理地运作，这项工作的可操作性才会变得更强。就像大企业的流水线作业，他们绝不会放过任何一个细小的零件，这种在细节处的专注会提升整体的效率。从古到今，每一个行业的顶尖人物无一不是注重细节的完美主义者。千里之堤，溃于蚁穴，细节虽小，却往往决定成败。

每一个翻开这本书的人，肯定都有着一颗不甘平庸的心，你们不甘心仅仅做一家不起眼小店的碌碌无为的店长，你们的内心对成功充满了渴求。你们爱这个行业，希望通过工作体现出自己的价值。

那么，店长们，请相信自己，相信自己有这个能力，因为你是一店之长，是店铺的灵魂与领袖，只要掌握了正确的方法并认真地把它们实施下去，等待你的，必然是光明的未来。

从此刻开始，你已经踏上了通往行业顶尖的征途。

第一篇 货品管理：陈列、进货与库存

第一章 如何进货.....	002
001 进货前店长应广泛收集货源信息.....	002
002 掌握进货的流程.....	003
003 如何确定进货采购时间.....	003
004 采购合同的内容和签订程序.....	004
005 和供应商打交道的注意事项.....	005
006 店铺与供应商之间易出现的问题.....	006
007 进货谈判时的意外情况处理.....	007
008 识别货物真假与质量的方法.....	008
第二章 如何盘点和管理库存货品.....	010
009 盘点的目的是什么.....	010
010 盘点的类别有哪些.....	010
011 店铺盘点的方法有哪些.....	011
012 店铺盘点要注意哪些事项.....	012
013 如何避免盘点时的损耗.....	013
014 盘点作业实施流程.....	014
015 如何进行日盘点、月盘点、年盘点.....	018
016 库存管理的分类.....	019
017 店铺合理库存的两个指标.....	021
018 分析库存是否合理.....	022
019 库存的负面作用.....	023
020 如何处理换季积压的货品.....	024
021 如何处理品牌货物库存.....	025

第三章 如何陈列货物.....	027
022 商品的陈列直接影响店铺生意的好坏.....	027
023 培养店员的商品陈列意识.....	028
024 商品陈列有哪些原则.....	029
025 商品组合陈列的五种思路.....	030
026 商品的陈列要从方便分类的角度出发.....	034
027 给周转快的商品安排好的位置.....	035
028 不同季节的商品陈列方法.....	036
029 商品的陈列要易选、易见、易购.....	037
030 怎样选择合适的商品陈列用具.....	038
031 怎样陈列商品适合顾客移动路线.....	039
032 怎样给顾客营造一个宽松的浏览商品的环境.....	040
033 怎样利用视觉差满足顾客购买欲望.....	041
034 怎样陈列商品有助于防盗.....	042
035 怎样利用好橱窗有效地展示商品.....	043
036 怎样用陈列细节打动顾客的心.....	044
第四章 如何退换货品.....	046
037 退换货物管理的知识准备.....	046
038 退换商品的一般流程.....	047
039 确定退货和更换的标准.....	048
040 退换货处理三注意.....	051
041 顾客退货如何处理.....	052
042 如何开出店铺的退货单.....	053
043 如何寄送店铺的退货单.....	055
044 如何办理店铺退货结算.....	056
045 顾客退换货处理办法.....	057
046 顾客退换货品时的接待方法.....	058
047 顾客退换货物时未保持原样怎么办.....	060
048 顾客对商品退换处理意见产生异议怎么办.....	061

第五章 商品维护与保养	063
049 纺织类商品的养护	063
050 五金制品的养护	065
051 皮革类商品的养护	067
052 大件家电的养护与维修	069
053 生鲜食品的冷藏养护	071
054 糖、酒、茶叶的养护	073
055 食品、粮油的养护	075
第六章 有效地控制存货	077
056 加速商品流通	077
057 选择高流转性的商品	078
058 及时去旧换新	080
059 加强商品的保管	082
060 经济化储存商品	084
061 建立商品的保管账	085
062 盘点商品需及时	087
第七章 妥善处理滞销品	089
063 重新组合销售	089
064 通过特卖走出去	090
065 退回厂家交换	090

第二篇 销售管理：日常销售与促销

第八章 如何接待顾客	094
066 接待不同类型的顾客有方法	094
067 接待顾客的禁忌	095
068 接待措辞要因性别而异	096

069 掌握好接近顾客的最佳时机	096
070 如何询问顾客的需求	097
071 如何接待吹毛求疵的客户	098
072 如何接待没有主见的顾客	099
073 如何接待三思而行的顾客	099
074 如何接待爱刨根问底的顾客	099
075 如何接待现在不买的顾客	100
076 如何接待“去别处看看”的顾客	101
077 如何接待有急事的顾客	102
078 如何接待已买过商品的顾客	103
079 如何接待买不起的顾客	104
080 如何接待不同年龄的顾客	104
081 如何接待盛气凌人的顾客	105
082 如何对待心直口快的顾客	105
083 如何接待善于交流的顾客	106
084 如何接待少言寡语的顾客	106
085 缺货时如何让客户满意而归	107
 第九章 如何进行促销	 108
086 促销调研的重点在于顾客的兴趣	108
087 影响促销计划的六个因素	108
088 店铺促销的目标	109
089 店铺促销的步骤	110
090 灵活多样的促销形式	112
091 重点掌握六个促销时机	113
092 节假日促销的四个妙招	114
093 确定吸引消费者的促销主题	115
094 现场演示有助于促销	116
095 满足顾客好奇心的促销方式	116
096 促销时如何提供售后服务	117

097 促销要避免的几个误区	118
098 赠品促销拉近与消费者的距离	119
第十章 如何进行广告宣传	121
099 投入恰当的广告费	121
100 店铺广告的三种类型	122
101 广告宣传要有主题	123
102 店面是最经济实惠的广告	123
103 店面广告的制作要点	124
104 店面广告的九大种类	125
105 宣传店铺要抓住开张的时机	125
106 巧用名人效应	126
第十一章 如何进行销售	128
107 订立销售业绩目标	128
108 确定销售目标的方法	129
109 提升销售业绩的实战秘诀	130
110 进行店铺绩效评估	131
111 营造热销氛围, 感染顾客的购买情绪	132
112 促使顾客决定购买的技巧	133
113 制造商品紧俏的氛围	134
114 要重视销售不好的商品	135
115 卖出高价格商品的方法	137
116 旺季一定要热卖	138
117 充分利用销售淡季	138

第三篇 财务管理：店铺的开源和节流

第十二章 如何保证财务安全	142
118 建立健全财务系统	142

119 适时对财务指标进行系统分析	142
120 如何管理现金流	143
121 提高有限现金流流动率	144
122 规范收银作业	145
123 如何进行店铺的促销预算	147
 第十三章 员工薪酬及发放标准的制定	149
124 什么是薪酬	149
125 影响薪酬的因素	149
126 设置薪酬制度的一般程序	151
127 薪酬设计应与经营目标结合起来	152
128 一般员工工资体系	153
129 销售员工资体系	154
130 如何建立按劳取酬的薪资制度	156
131 如何建立利益共享的福利制度	157
132 如何解决同工不同酬的问题	157
133 如何协调好新老员工之间的薪酬	158
134 不同的阶段不同的薪酬	159
135 如何制定相关的奖金管理制度	160
136 店铺奖金的发放形式	160
 第十四章 如何控制成本	162
137 控制成本是开店的赢利途径之一	162
138 编制相关财务报表	162
139 如何控制采购成本	165
140 如何控制店铺开支	166
141 如何控制商品损耗成本	167

第四篇 员工管理：员工的培训与管理

第十五章 店铺人员的岗位职责.....	170
142 店铺人员组织的基本结构	170
143 各岗位的职务分析	170
144 做好岗位价值评估分析	171
145 店长的定位.....	172
146 店长的岗位职责	174
147 店长的核心能力	175
148 成功店长的工作态度	177
149 导购的岗位职责	178
150 导购的工作流程	179
151 收银员的岗位职责	180
152 收银员工作流程的安排	181
153 收款服务操作规范	182
154 收银差错的处理	182
155 采购的岗位职责	183
156 采购人员的素质要求	184
157 采购人员的工作职责	185
158 验收员的岗位职责	185
159 理货员的岗位职责和作业流程	186
160 促销人员的素质要求	186
第十六章 如何招聘员工.....	188
161 店铺员工招聘准备工作	188
162 店员招聘的具体步骤	190
163 制定店铺销售人员招聘的标准	191
164 制订招聘计划内容和注意事项	192
165 选择合适的招聘渠道	193

166 面试的流程.....	196
167 面试的内容.....	197
168 面试时应注意的事项	198
169 面试应避免的错误	199
170 选聘后录用员工的原则	201
171 选聘后录用员工的流程	201
172 管理店员的基本技巧	202
173 怎样去领导你的店员	203
174 员工的出勤规定	205
175 如何安排员工的工作时间	205
176 员工的日常作业分配	206

第五篇 店铺管理：店铺的正常运营和管理

第十七章 店铺的日常运营管理.....	210
177 店铺的日常运营流程	210
178 店铺排班管理	211
179 店铺营业人员的服饰要求	212
180 店面的清洁卫生如何管理	212
181 店铺的安全如何管理	213
182 店铺的日常消防管理	215
183 店铺设备如何管理	217
184 安装电子监控系统的管理	217
185 仓储作业管理	218
186 收银作业如何管理	220
第十八章 应急事件的处理.....	222
187 收到假币怎么办	222
188 店员发牢骚怎么办	223

189 顾客反映促销员太热情怎么办	223
190 顾客偷窃怎么办	224
191 员工内窃怎么办	226
192 商品发生损失怎么办	227
193 积压大量商品怎么办	229
194 顾客要求退换货怎么办	231
195 顾客产生不满怎么办	232
196 顾客投诉怎么办	234
197 店铺发生火灾怎么办	236
第十九章 如何把店铺做大做强	239
198 如何让店铺快速成长	239
199 树立正确的经营观念	239
200 发展分店之前要周密计划	240
201 发展分店、连锁经营的三大形势	241
202 分店如何建立统一的营销管理体制	242

第六篇 顾客关系管理：顾客的沟通与维护

第二十章 如何维护顾客关系	246
203 牢牢抓住具有购买力的顾客	246
204 如何做好顾客的管理	246
205 为顾客建立档案	247
206 为顾客提供优质服务	249
207 店铺服务的四个原则	250
208 制定详细的服务标准	251
209 为顾客提供个性化服务	252
210 了解顾客的满意度	253
211 调查顾客满意度的步骤	254

212 如何让顾客从满意到信任	255
213 如何提高顾客的忠诚度	256
214 深入了解顾客流失的原因	258
215 运用会员制来留住顾客	259
216 运用口碑的力量挽留顾客	260
后记	262

第一篇

货品管理：陈列、
进货与库存



第一章 如何进货

001 进货前店长应广泛收集货源信息

进货是店铺经营的重要环节，是决定店铺生存发展的关键所在。只有稳妥而质优价廉的货源，才能保证店铺的生意欣欣向荣。如何才能找到合适的货源信息呢？大致有以下几个渠道。

1. 去当地批发市场进货

这是经营店铺最常见的进货渠道，批发市场能提供多重选择，不仅是在价格上，也在商品质量和批发商的服务上。比如，开家服装店，店长就可以去周围一些大型的服装批发市场进货，力争将批发价压到最低，同时要与批发商建立良好关系。

2. 直接从厂家以成本价进货

厂家进货也是一个常见的渠道，去厂家进货，可以拿到更低的进货价，但是一次进货金额通常要求会比较高，增加了经营风险。最好认识在厂家工作的朋友，或者自己直接就是在厂家工作的，这样才能顺利从厂家进货。

3. 外贸产品或OEM产品是热销货源

OEM的英文全称是original equipment manufacturer，简称为代工生产或贴牌生产，这种经营模式在国际上已运作多年并行之有效。目前许多工厂在外贸订单之外的剩余产品，或者为一些知名品牌的贴牌生产之外会有一些剩余产品，价格通常十分低廉，通常为正常价格的2~4折，这也是一个不错的进货渠道。

4. 库存积压或清仓处理产品也要适当引进

因为急于处理，这类商品的价格通常是极低的，如果店长有足够强的砍价能力，可以用一个极低的价格吃下，然后转到店铺销售，利用差价获得足够的利润。这要求店长要经常去市场上转转，密切关注市场变化。另外，店长要经常去相关B2B网站上搜寻一些价廉物美的库存产品。

5. 国外打折商品价值高

在国外可以拿到诱人的打折名牌产品，即使售价是传统商场的4~7折，也还有10%~40%的利润空间。一些英语能力强的卖家还可以通过代购外国网站商品赚取差价，这种方式无需资金的投入，也没有积压货品的风险。