

联大文化

中国100强
名师名作 025

MEN DIAN

JING XI HUA GUAN LI

门店 精细化管理

邵昌宝◎著



国内第一本门店经营指导完全手册

店长的第一本书

门店管理：人、货、场、销售事事细化管理

中国财政经济出版社

013051079

F717

33

MEN DIAN

门店

精细化管理

邵昌宝◎著



北航

C1658846

中国财政经济出版社

F717
33

013021033

图书在版编目(CIP)数据

门店精细化管理 / 邵昌宝著. —北京: 中国财政经济出版社, 2013.4
ISBN 978-7-5095-4383-2

I. ①门… II. ①邵… III. ①商店-商业管理 IV. ①F717

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第063047号

责任编辑: 李 鹤

文字编辑: 潘 飞

责任校对: 徐艳丽

装帧设计: 盛世纳唐

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲28号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 010-88190406 北京财经书店电话: 010-64033436

北京京师印务有限公司印刷 各地新华书店经销

710×1000毫米 16开 15.5印张 177 000字

2013年5月第1版 2013年5月北京第1次印刷

定价: 32.00元

ISBN 978-7-5095-4383-2 / F·3553

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010-88190744

反盗版举报热线: 88190492 88190446



编委会

主 编 邓 明

编 委 (排名不分先后)

陈星全	陈卫州	蔡怀东	蔡鲲鹏	高乃龙
匡 晔	廖靖雄	李劲波	刘 星	倪 可
孙剑虹	石 森	男建华	吴群学	吴 之
禹 志	余尚祥	张友源	张 谦	

主办单位 北京联大文化发展有限公司 北京盛世卓杰文化传媒有限公司

渠道支持

当当网
dangdang.com

亚马逊
amazon.cn

360buy.com
京东商城

新华书店
XINHUA BOOKSTORE

前言

感悟发展之道，实现品牌崛起

众所周知，门店管理者是店铺的核心领导人，他们的能力决定着店铺的发展，优秀的管理者可以起到很好的纽带作用，将公司的政策传达给基层员工；同时他们亦是企业决策的执行者，对品牌营销和推广起着积极作用。为了顺应不断变化的市场需求，门店管理者还应站在经营者的立场上，系统、科学地分析店铺营运情况，将企业的经营理念贯彻下去，执行品牌策略，从而推动业绩的提升。

门店是一个团队，单靠店长的个人努力，无法实现品牌推广的目标，必须由整个团队向该方向共同迈进，由此可见，管理者对员工的辅导也非常重要，授人以鱼不如授人以渔，如何让员工学会自己寻找解决问题的突破口，从而带动整个门店的发展才是管理关键。

本书共分为七大章节，分别从不同角度阐述了门店精细化管理的基本法则，其中，门店运作管理、商品管理、销售管理、实现员工激励等，都是“精细化管理”的重要组成部分，对于每一项要素，本书中都做了非常详细的解释，意在帮助读者理解其中的含义，并提炼出当中的精髓，运用于实际工作中。

除此之外，本书还具备以下特点：

★ 结合生动案例，让陈述更加形象。

书中的每一节都为读者例举了生动的案例故事，把要表达的内容融合于故事中，帮助读者更加直观地领会本书介绍的方法。同时也希望大家能反复研读这些案例和故事，经过学习和思考，有所进步，成为管理达人。

★ 思路清晰的分析，为你开辟新的管理空间。

每一节还做了非常系统的分析，把具体的管理方法有条理地一一列出，还在其中穿插了不少事例，希望读者能够很快地领悟这些道理。

★ 条理清晰，语言流畅，方法精确提炼。

本书另一大特色是，从不同的角度阐述方法，条理清晰、语言流畅，把门店管理中所涉及的要素一个个提炼，再通过不同的讨论方式进行探究，尽可能做到面面俱到。

如今，市场竞争日益加剧，如何让门店在众多品牌中立足，并且得到发展，成为管理者首当其冲要考虑的事情，冰冻三尺非一日之寒，实现品牌崛起无法一朝一夕完成。相信每一位读者都能从本书中找到最需要的内容，并将书中介绍的管理方法运用于日常工作中。唯有如此，才能步步为营，一边学习，一边感悟发展之道，真正实现品牌崛起！

目 录

■ 第一章 从普通到卓越的跳板：门店精细化管理	1
一、哪些因素推动员工能力的发展	2
■ 决定员工能力的几个重要因素	2
■ 是野草还是大树关键在于培养	6
■ 达成公司、客户、顾客、个人目标	9
二、门店标准化运作的关键点是什么	12
■ “人”：创造业绩的永远是人	12
■ “货”：货无质量无异于无水之源	15
■ “销”：销路畅通财富才能无阻	17
■ “场”：好环境才能刺激消费欲望	19
三、开启门店精细化管理的财富大门	21
■ 人员管理：对员工进行培训、管理和激励	22
■ 商品管理：时刻关注物流、账务和运作	25
■ 销售管理：目标、促销、服务、顾客一个不能少	28
■ 卖场管理：店铺形象、营业流程、商品陈列、信息整理都要精	31
四、为你画一张学习地图	35
■ 第一幅图：门店流程管理	35
■ 第二幅图：有效的商品管理	44
■ 第三幅图：店铺销售管理	47

■ 第四幅图：店铺服务质量监控	51
■ 第二章 走进零售门店训练营：门店运作管理	55
一、门店管理者职责：店面管理者是做什么的	56
■ 协助各级主管开展工作，培训员工	56
■ 巡访店铺，监控店铺管理等工作正常运作	58
■ 针对存在问题，提出解决方案	61
■ 协调各个部门直接的沟通	63
■ 监控营运制度的执行和考核	65
■ 市场信息反馈	68
■ 协助处理客诉	71
二、门店管理要遵循的流程	77
■ 新开业店铺辅导与营业店铺辅导有何不同	77
■ 门店管理者的终端工作内容有哪些	83
■ 门店管理者在店铺如何有效开展工作	87
■ 第三章 让门店业绩倍增的秘密：有效的商品管理	91
一、走进商品的万千世界，管理有何花样	92
■ 商品管理在终端经营管理中有多重要	92
■ 终端商品管理所涉及的范畴	96
■ 如何有效执行商品管理	98
■ 如何通过商品管理达成营业目标	102
二、如何有效进行商品管理	107

■ 补货不及时，鸭子煮熟也飞走	107
■ 做好库存货品管理的四个要点	109
■ 定期进行盘点作业	113
■ 货品防损（如何有效防范内部损耗、外部损耗）	115
■ 货品分析是基础	117
■ 恰到好处地处理畅销、滞销品	119
第四章 提升门店业绩的催化剂：店铺销售管理	121
一、销售业绩不好的三大“致命伤”	122
■ 一开始就没有营业目标	122
■ 不知如何分解目标	124
■ 不懂如何监控营业目标的达成	126
二、销售目标和业绩从何而来	129
■ 制定切实可行的销售目标	129
■ 目标分解与执行——店铺赢利的有力保障	131
■ 恩威并施，指导店铺达成目标	133
■ 通过数据分析发现并解决问题	135
第五章 协助店铺飞跃发展的润滑剂：店铺服务质量监控	137
一、为什么要进行服务监控	138
■ 提高服务质量，保证品牌优质化发展	138
■ 获得工作考核指标和管理的改善	140
■ 通过表面问题发掘潜在问题	144

■ 开发新的辅导项目	146
二、“神秘顾客”调查方法的运用	148
■ 什么是“神秘顾客”调查方法	148
■ 监测目的：改善终端店铺管理	150
■ “神秘顾客”有哪些核查内容	153
三、VIP管理，抱紧你的大摇钱树	156
■ 顾客投诉时，逃避还是面对	156
■ 培养长期忠诚客户	158
■ 善于处理突发和紧急事件	161
第六章 人人都可成为钻石：门店员工辅导与激励	165
一、你的辅导管用吗	166
■ “零售人才观”的三重反思	166
■ 辅导认知的两级过渡	169
■ 辅导资源的有效整合	171
■ 辅导员工如何从优秀向卓越成长	174
二、从“西游记师徒”透视店面员工教导模式	176
■ 了解员工表现不良的现象及原因	176
■ 不同性格员工分派工作与“OJT教导法”	178
■ 带教店面新进员工的“六个关键”	181
■ 店面不同性格老员工管理模式	183
■ 店面现场人事问题处理的思路与方法	184

■ 不同领导风格与不同的员工，如何保持门店的稳定性	186
三、店面有效激励离不开早例会管理	188
■ 会议主持人控制会议的时间和气氛的三大技巧	188
■ 早、中、晚会议召开技巧	190
■ 会议达成内容跟进四步骤	191
■ 有效激励店面员工的20个法则	193
四、辅导有方，人人都能成为耀眼的钻石	195
■ 辅导有目标，员工有动力	195
■ 辅导有技巧，做事有效率	196
■ 按程序辅导，忙也不慌乱	197
■ 按捷径辅导，成长更快速	198
第七章 处处精细步步为营，品牌崛起不是梦	201
一、有目标的天空分外蓝	202
■ 你知道的和不知道的目标	202
■ 终端目标管理的重点体现	205
■ 崛起需要至少达成三个目标	207
二、卓越店长不忘管理自我	209
■ 个人、人际关系、管理层面、组织层面的自我审视方法	209
■ 门店领导者的四种行业风格	211
■ 零售店长情境领导的四项行为	214
■ 门店管理有效授权的四种模式	216

■ 零售店长领导艺术的五种境界	218
■ 由“超级导购”到“团队教练”的四个角色转换	221
三、打造高绩效团队，让门店业绩倍增	223
■ 团队建设的“四有”原则	223
■ 零售团队模式分析	224
■ 零售团队凝聚力的三个关键	226
■ 团队冲突处理六步骤	228
■ 如何达成团队共识	231
■ 门店高效销售执行力六步骤	233

第一章

从普通到卓越的跳板：门店精细化管理

- 哪些因素推动员工能力的发展
- 门店标准化运作的关键点是什么
- 开启门店精细化管理的财富大门
- 为你画一张学习地图



哪些因素推动员工能力的发展

■ 决定员工能力的几个重要因素

同客户打交道最多的人是店员，他们的能力直接影响门店产品销售和品牌推广，而作为门店的管理者，不仅要了解决定员工能力大小的几个重要因素，还要以此培养他们，在员工能力得到发展的同时，实现门店精细化管理。

—— 门店管理智慧箴言

众所周知，门店的良性发展要靠各方工作的支撑，如果员工在每个环节都有出色表现，店铺才会从中受益。管理门店团队，应当重视员工的协作能力，他们配合得好，工作才能有效开展，在协作的过程中，个人能力的好坏直接影响团队工作的进度。譬如一个人的背景优劣，受过的教育程度、经验、修养和知识水平高低将决定这个人的工作起点处于什么样的位置上。相应的，市场环境和工作平台的好坏同样能左右员工未来的发展前途。当然，这些主客观因素不足以完全改变人的一生。常言道，命运掌握在自己手中，员工进入门店工作以后，能否找到适合自己的工作方法，将技能充分地学以致用，并不断提升自己的销售素质、执行力以及团队协作能力，才是决定员工在未来发展舞台上能力大小的更重要因素。注意，这里我用“更”而不是“最”，如开篇所言，

门店要发展起来需要靠各方有力的支撑，同理，员工要发展也受多方面因素制约，我们不可一概而论。

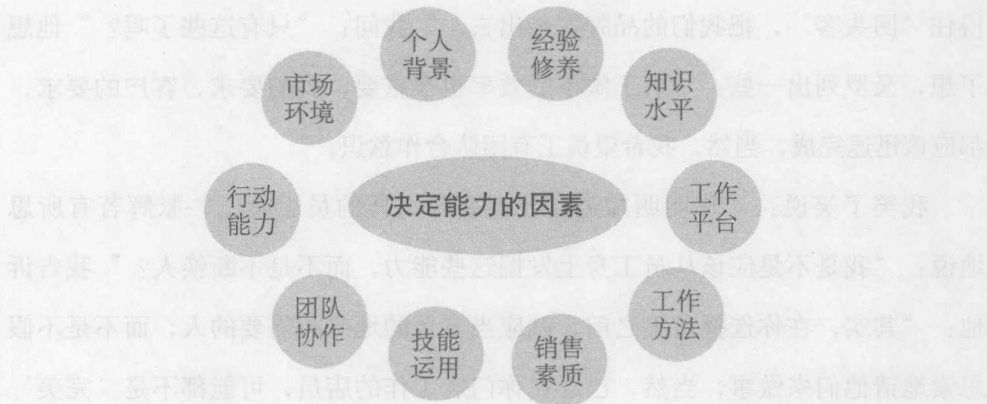


图1-1 决定能力的因素

例如，在团队协作环节中，又会有许多分支因素，比如沟通就非常关键。不少学员反映员工没有丰富的销售经验，修养也不高，这是普遍存在的现象，尽管他们尽力培训员工，却很难达到理想效果。

因此，由于员工受到知识水平的约束，加上个人背景不一，管理者在制订培训方案的时候，需要考虑每个人的不同情况，才能在提升员工素质的同时，帮助他们提高行动能力。此外，工作方法也很重要，但是由于个人习惯存在差异，员工解决同一个问题使用的方法却不尽相同，作为管理者，帮助他们找到最适合自己的方法，才是推动门店发展的正确选择。

这里，我向大家讲述一个故事：

张辉是一家服装店的老板，也是我的学员之一，他曾对我说：“老师，店员换了好几批，总是不能让我满意，他们究竟应该具备哪些能力？”

我诚恳地提出我的建议：“你不妨换个思路先考虑下，服装店的日常工作

都有哪些？”他告诉我：“需要进货，验货，谈价格，还得将衣服陈列出最理想的效果，开店的重要工作当然是面对客户，得让客户愿意买产品，还能要抓得住‘回头客’，把我们的品牌宣传出去。”我问：“只有这些了吗？”他想了想，又罗列出一些：“员工做事的效率也很重要，我的要求，客户的要求，都应该迅速完成，当然，我希望员工有团队合作意识。”

我笑了笑说：“你明明知道自己需要什么样的员工嘛。”张辉若有所思地说：“我是不是应该从员工身上发掘这些能力，而不是不断换人？”我告诉他：“其实，在你选择员工之前，就应当有目的地寻找需要的人，而不是不假思索地请他们来做事，当然，已经在你门店工作的店员，可能都不是‘完美’的，所以，找到原因还不行，还需要你培养他们，将他们打造成优秀员工。”

第一期培训课结束后，张辉对我说：“老师，多亏了您之前对我说的话，不仅免去了我不断换店员的成本，还让我的服装店发展地越来越好，我的工作也轻松多了。”

很多管理者可以从繁重的工作中抽出时间做其他事情，是因为他们掌握了良好的方法，知道自己需要拥有哪些能力的员工，并将其招至麾下，在门店发展的过程中，他们也在不断帮助员工提高素质，店员的能力更强，管理者的工作更轻松，门店的发展才会“更上一层楼”。那么，如何让自己拥有优秀员工呢？

根据门店具体情况找员工。我常常对学员说，尽管传授给你们很多管理经验，但是在实施过程中，还得因人制宜，对症下药。你顺利地把员工请来，但却不一定会用人。例如，A店刚刚开业，C店是一家“老字号”，这两家店对员工的要求截然相反，A店注重员工的品牌推广能力，是否能将产品卖出去，让客

户记住该品牌，对员工来说是最大挑战，要求他们有较强的销售能力，善于抓住客户心理的店员更受青睐。C店的品牌具有一定号召力，在已经有固定客户的情况下，员工能否将品牌的优势延续下去，保持该品牌的市场占有率很重要，如果员工有创新精神，并且有较高修养，对于赢得客户有非常大的帮助。可见，管理者在选择员工之前，应当充分考虑门店的实际情况，在前来应聘的人当中，找到最适合的员工，并且将他放在最适合的岗位，员工能够胜任工作，对管理者来说有利无害。

多关注“特殊能力”。如果你想一次性就招聘到世界上最优秀的员工，我劝你还是脚踏实地些好，不要妄想找到十全十美的人，这会让你花去更多精力。其实，管理者应当多关注员工的“特殊能力”，例如，一些针对性、专业性强的特殊技能可以让他们顺利完成一些重要环节：店员需要每天面对客户，沟通能力很重要；如何知晓客户的心理，就在于他是否有丰富的经验；员工的工作方法，决定了他的工作效率；他们是否善于团队协作，关系到门店的整体运营……至于其他方面的技能，可让员工在后期的锻炼中不断成长。

管理者与其花时间寻找“十全十美”的员工，不如多看看现有员工身上的优势所在，如果这些优势正是你需要的，对你而言他便是最有价值的员工。

通过科学的培训解决问题。不少学员向我抱怨：“员工素质不达标。”我问他们：“要如何处理这些员工呢？”“换掉！”

频繁换员工并不代表你就是一个好的管理者，聪明人的做法是通过培训解决这些问题。据我了解，很多门店管理者都会组织员工培训，却收效甚微，原因在于他们将培训看成一种形式，甚至当成管理流程的一部分，使得培训本身的作用没有得到很好发挥。