

龚震波◎编著



零售督导

业绩提升终端教练

1个零售督导 = 半个营运部



Retail Supervisor



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

龚震波◎编著



零售督导

业绩提升终端教练

1个零售督导 = 半个营运部

Retail Supervisor



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

零售督导/龚震波编著. —北京:北京大学出版社, 2009. 1

ISBN 978-7-301-14643-9

I. 零… II. 龚… III. 零售商业-商业经营 IV. F713. 32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 185798 号

书 名: 零售督导

著作责任者: 龚震波 编著

策 划 编 辑: 张静波

责 任 编 辑: 张静波 黄佳

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-14643-9/F · 2081

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

出版部 62754962

电 子 邮 箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京汇林印务有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 17.25 印张 204 千字

2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 0001—5000 册

定 价: 39.00 元

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

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

序言

P R E F A C E

改革开放 30 年来,国内零售业的竞争日趋激烈。特许连锁企业的兴起、国际零售品牌的进入,促进了国内零售业态的多元化,便利店、专卖店、大型超市等纷纷涌现。与此同时,在传统零售业向现代化零售业转型的过程中,经历了由单店管理向多店管理、现场管理向远程管理、简单管理向系统管理、区域化竞争向全球化竞争的演变。如今,零售企业的核心竞争力更多地体现为先进的商业理念、营运系统和一流的终端管理人才。

一个好督导相当于半个营运部!一方面,督导代表公司营运部作为区域市场的管理者,是市场终端与公司总部沟通的桥梁;另一方面,督导又是门店终端的培训师与辅导者,负责提高店长的经营管理水平和导购的销售服务素质,从而提升业绩。

如今,督导这个新兴的职位已不再仅仅停留在“摸着

石头过河”的探索阶段。在督导工作过程中,比顾客更挑剔,比导购更会卖,比店长更会管,比培训师更会教,才是零售督导真正要发挥的工作价值。零售企业只要用好督导,管好督导,就能获得一种全新的动力。

作为国内第一本全方位介绍督导工作内容的工具书,本书详细揭示了用好督导、管好督导、指导门店、提升业绩的秘密。

本书是3个月提升业绩30%的“督导实战式培训解决方案”精华之一,浓缩了终端业绩提升专家团队——广州般若企业管理公司十多年来在终端零售、远程监控、现场稽查等方面积累的经验,力求专业、系统,尽量简单、实用,附有大量的实际操作图表,希望读者结合自己零售终端的具体情况,学以致用。

“督导实战式培训解决方案”由一流的营运专家全程参与,运用当前最先进的企业教练技术,深入营业现场,引导督导将本书中的理论知识迅速转化为执行力;同时,帮助零售企业解决人才瓶颈,激发团队士气,完善终端管理,提升业绩,在短期内实现多重目标。

在本书的编写过程中,得到了众多良师益友的无私帮助,他们是国际营销大师张果宁教授、知名品牌营销专家肖建中教授、北京大学出版社张静波老师,谨向他们致以诚挚的谢意!

同时,衷心感谢林泽芬、叶素贞、洪哲峰、张秀玲、项丽娜、黄显博、张韬、梁翠萍、陈忠伟、周记华、周建军等好朋友给我的支持与帮助,感谢所有给予本书帮助的人。

3个月提升业绩30%的“督导实战式培训解决方案”导入咨询邮箱:boregs@163.com,欢迎业界朋友联系交流。

目录

CONTENTS

第 1 章 督导概述 1

编写目的 2

适用范围 2

本书价值 2

主要内容 3

应用指引 4

第 2 章 督导工作 7

督导工作 8

督导工作职责 9

督导的工作能力 12

督导的管理工具 14

督导的工作方式 20

督导的作业系统 25

第 3 章 形象督导	31
形象督导工作	32
形象督导的工作流程	33
形象督导的核心内容	35
形象督导现场实施	41
形象督导制度	54
第 4 章 商品督导	65
商品督导工作	66
商品督导的工作流程	67
商品督导的核心内容	69
商品督导现场实施	79
商品督导制度	93
第 5 章 服务督导	105
服务督导工作	106
服务督导的工作流程	107
服务督导的核心内容	109
服务督导现场实施	119
服务督导制度	132
第 6 章 人员督导	143
人员督导工作	144
人员督导的工作流程	145
人员督导的核心内容	147

人员督导现场实施 163

第1章

督导概述

零售业正迈向一个快速扩张的时代,门店数量的增加,管理地理区域的拓宽,远程化管理的困难,无不向零售企业提出了挑战。作为零售营运体系最重要的保障手段,一个全新的岗位——零售督导应运而生了。

对企业而言,督导职位的设置是为了促进一线员工工作绩效的发挥,保障企业在品牌、产品、价格、管理、服务、促销等方面的要求在门店得以有效实施,保障营运体系准确和高效运转,最终实现零售企业的市场目标和营运目标。对终端门店而言,督导是最值得信赖的终端教练,可以有效改善门店经营能力,持续提升门店业绩。

本书精选了零售督导在日常工作中的各类常用的管理工具、技巧和方法,可以帮助督导迅速掌握工作重点,突破管理技能、管理能力的瓶颈,进入工作状态,成功起步!

编写目的

- 帮助督导明确自身的工作范围和工作职责；
- 指引督导快速熟悉工作流程和处理好工作细节；
- 帮助新进督导学习基本的管理知识，系统地掌握管理技能；
- 帮助在职督导进一步提升自身的管理能力。

适用范围

本书适合所有零售企业、连锁门店、大卖场的培训讲师、督导和基层或中层管理人员。

本书价值

✓ 本书提供了大量的图表、图例，是一本零售业及督导管理必不可少的指导用书。

✓ 本书完全依据零售督导到店进行督察与指导时的工作目标和作业途径设计应用步骤与方法，帮助督导在实践工作中简化流程、提高效率。

✓ 本书将深奥的管理理论融入管理图表、管理图例中，使得零售督导跳过艰深的理论，迅速抓住督导管理的精髓。

✓ 通过学习和使用本书，不仅可以初步掌握督导工作的基本知识，也为进一步晋升提供了发展方向与途径。

主要内容

督导是零售企业营运体系发挥作用的重要保障,也是联系门店与企业的桥梁。作为门店的监管者和一线员工的终端教练,从控制工作对象来切入督导工作,是直接、快速进入工作状态的通道。表 1-1 介绍了本书的主要章节和重点内容。

表 1-1 督导工作的详细内容

督导对象	详细内容
督导概述	● 编写目的 ● 适用范围 ● 本书价值 ● 主要内容 ● 应用指导
督导工作	● 督导工作 ● 督导的工作职责与能力 ● 督导的管理工具 ● 督导的工作方式 ● 督导的作业系统
形象督导	● 形象督导的目的 ● 形象督导的工作流程 ● 形象督导的核心内容 ● 形象督导现场实施 ● 形象督导制度
商品督导	● 商品督导的目的 ● 商品督导的工作流程 ● 商品督导的核心内容 ● 商品督导现场实施 ● 商品督导制度

续表

督导对象	详细内容
人员督导	● 人员督导的目的 ● 人员督导的工作流程 ● 人员督导的核心内容 ● 人员督导现场实施 ● 人员督导制度
服务督导	● 服务督导的目的 ● 服务督导的工作流程 ● 服务督导的核心内容 ● 服务督导现场实施 ● 服务督导制度
销售督导	● 销售督导的目的 ● 销售督导的工作流程 ● 销售督导的核心内容 ● 销售督导现场实施 ● 销售督导制度
目标督导	● 目标督导的目的 ● 目标督导的工作流程 ● 目标督导的核心内容 ● 目标督导现场实施 ● 目标督导制度

应用指引

零售企业与督导在使用本书时,必须根据企业和督导自身的实际情况建立应用体系。应用的过程中切记生搬硬套。建立完整的应用体系,必须遵循表 1-2 介绍的步骤。

表 1-2 建立应用体系的步骤

步骤	具体内容
重点讨论	确定企业要应用的重点内容,并组织人员加以讨论。
应用设计	对讨论的结果进行整理、确定重点、编制程序并进行修改,建立企业实施标准手册。
运用	将设计好的督导政策和规范明确执行,并依据实际情况作适度调整。
实效检讨	统计运用后的实际效果、检讨得失,对本书进行创新与超越性的应用。

第2章

督导工作

完善的零售营运体系,首先取决于强大的管理能力,这是建立体系的关键要素,也是整个体系得以稳定和发展的前提。对门店的管理与控制一旦弱化,轻则影响单一门店的正常营业,重则危及整个营运系统,导致危机甚至崩溃。

营运管理的核心就是对所有门店进行有效的控制与支持。针对门店展开营运活动的指导、培训、监测、检查;进行分析、计划、调整和控制;与门店建立和谐、有效的反馈和互动系统,从而真正发挥出营运系统强大的“督导力”!

◇ 督导的含义

所谓督导,从字面上理解,即监督与指导。事实上,这也正是督导最基本的职责:监督员工是否遵循企业的规章、规范、标准;指导员工,使之具备相应的工作能力并发挥其潜能。

所有零售企业的督导工作职责与性质基本一致,但不同的企业,督导的实际工作内容会有不同的侧重。综合而言,督导所承担的角色不仅是门店管理规范的监控者,更是完成营业目标和业绩提升的终端教练,两者共同构成了督导完整的定义。

◇ 督导的重要性

对于任何零售企业而言,其整体的营运能力、营运基础的稳固性、对门店远程化的管理与控制都必须通过督导发挥作用。督导通过对门店进行现场督察、指导、培训、改善和改进,提升门店经营能力和盈利能力。实现这一目标是评价一个营运体系是否经得起市场考验的唯一指标。这个指标,正是通过督导职能的高效发挥得以实现的。

◇ 督导在企业中的定位

督导在零售企业中的定位,取决于企业的业态发展、市场成熟度、核心竞争力、经营理念、门店性质(直营或加盟)、门店数量、门店分布半径、发展规划等因素。

一般而言,企业会把督导岗位放在营运部,其直接主管为营运

部经理,主要担负监督门店管理规范、强化门店人员工作技能、促进销售业绩提升等职责,拥有对管辖范围内所有门店人员相应的监管与处罚权力。

督导工作职责

身为督导,必须首先理解督导工作的职责与范围,从一开始就了解这些基本内容对于胜任本职工作尤其重要。同时,企业也必须加强对督导的培训和考核,使之具备相应的工作能力和专业知识。接下来,我们将介绍督导的主要工作职责。



终端管理职责

终端管理职责是指对各终端门店的营运进行有效的统筹管理,有针对性地协助门店提升盈利能力。具体包括以下内容:

- 促进门店营业目标的达成;
- 协助店长提升门店的营运能力,促进门店绩效提升;
- 了解店长的工作状态,积极指导与培训店长;
- 跟进店长对部属管理、培训、岗位分配、门店人员考核等工作;
- 推进现场教育、培训活动,提升门店人员的作业能力,改善其心态;
- 协调店长与门店全体人员良好的人际关系;
- 协助门店处理顾客投诉;
- 检查门店设备的使用,以及资产、设备的维修与维护情况;
- 跟进门店的商品管理,帮助门店制定特殊商品计划;
- 统筹与协调门店其他经营活动等相关工作。