

Wolfers The Delicacy Management of Jewelry Retail

沃尔夫斯
珠宝零售精细化管理

张月文 著

zhangyuewen zhu

光明日报出版社



Wolfers The Delicacy Management of Jewelry Retail

沃尔弗斯 珠宝零售精细化管理

张月文 著

zhangyuewen zhu

光明日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

沃尔弗斯: 珠宝零售精细化管理 / 张月文著.

—北京: 光明日报出版社, 2017. 8

ISBN 978-7-5194-3337-6

I. ①沃… II. ①张… III. ①宝石-零售商业-商业
管理 IV. ①F768.7

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第212836号

书 名: 沃尔弗斯: 珠宝零售精细化管理

著 者: 张月文

责任编辑: 庄 宁

责任校对: 傅泉泽

封面设计: 中尚图

责任印制: 曹 净

出版发行: 光明日报出版社

地 址: 北京市东城区珠市口东大街5号, 100062

电 话: 010-67022197 (咨询), 67078870 (发行),
67078235 (邮购)

传 真: 010-67078227, 67078255

网 址: <http://book.gmw.cn>

E-mail: gmcbs@gmw.cn zhuangning@gmw.cn

法律顾问: 北京德恒律师事务所龚柳方律师

印 刷: 北京天宇万达印刷有限公司

装 订: 北京天宇万达印刷有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 200千字 印 张: 13

版 次: 2017年8月第1版 印 次: 2017年8月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5194-3337-6

定 价: 43.00元

版权所有 翻印必究



目录

A

I

N

第一章

人事管理篇

- 第一节 岗位职责标准 10
- 第二节 员工聘用标准 14
- 第三节 福利发放标准 18
- 第四节 员工考评标准 21
- 第五节 员工测评等级标准 26
- 第六节 员工奖惩标准 33
- 第七节 异动管理标准 38
- 第八节 申诉管理标准 43
- 第九节 离任管理标准 46

第二章

日常管理篇

- 第一节 保密管理标准 56
- 第二节 安保管理标准 58
- 第三节 考勤管理标准 61

沃尔弗斯
珠宝零售精细化管理

第四节 例会管理标准 62

第五节 计划、总结、请示、
汇报管理标准 64

第六节 培训管理标准 73

第七节 电话管理标准 76

第八节 检查管理标准 81

第九节 员工行为管理标准 92



第三章
资产管理篇

第一节 资产管理标准 98

第二节 资产盘点标准 102

第三节 资产临时看管标准 106

第四节 各类资产存放标准 107

第五节 货品管理标准 108

第六节 旅差费审批标准 131

第七节 备用金管理标准 134

第八节 低值易耗品管理标准 135

A

I

N

第四章

形象规范篇

第一节 仪容仪表规范标准 142

第二节 终端形象规范标准 145

第五章

优质服务篇

第一节 迎宾服务标准 154

第二节 引领顾客标准 155

第三节 招呼顾客标准 156

第四节 了解需求标准 157

第五节 留意购买讯号标准 159

第六节 产品介绍标准 161

第七节 邀请试戴标准 163

第八节 适时地让座标准 167

第九节 奉茶或糖果标准 168

第十节 派发名片标准 170

第十一节	办理付款标准	172
第十二节	售后介绍标准	173
第十三节	饰品包装标准	174
第十四节	礼貌送客标准	175
第十五节	处理投诉标准	176
第十六节	清洗维修服务标准	179

D

E

R

第六章

终端技能篇

第一节	如何制定月销售计划	184
第二节	推销三要素——FAB	188
第三节	气质与款式类型搭配	193

后记 200



前言

波兰现实主义作家弗瓦迪斯瓦夫·莱蒙特说：世界上的一切都必须按照一定的规矩秩序各就各位。

那么，什么是一个企业的规矩秩序呢？或者说，我们怎样才能让一个企业的各项管理按照一定的规矩秩序各就各位呢？

答案很简单，那就是企业管理的标准化与数字化。

1911年，美国著名古典管理学家、科学管理的创始人、被尊称为“科学管理之父”的弗雷德里克·泰勒，出版了他的代表作品《科学管理原理》一书，在这部世界公认的管理学名著中，泰勒提出了一个重要观念——管理的标准化和数量化。

然而，100多年过去了，直到今天，我们的绝大多数企业仍然没有走出原始管理的圈子，对标准化和数字化的认知仍如盲人摸象，一知半解或不知其用。这就是我们管理落后的根源之一。

标准化是人类智慧的结晶和经验的总结，是更经济、更规范、更合乎事物规律的不断优化的管理技术和营运方法。如果说质量是企业的生命，标准化就是企业的灵魂。

标准化的定义是：对企业标准化领域中需要协调统一的管理事项所制定的标准。具体而言，管理标准是在企业经营活动中，对企业管理的有关重复性事物和概念所做的规定。



管理标准不同于规章制度，它们的差异是：

标准形成的基础是科学技术成果、生产实践经验和现代化先进的管理方法，并结合企业的实际情况，把行之有效的管理方法和工作方法纳入标准，是科学管理的结晶；

标准的制定充分运用标准化和系统工程的原理和方法，对标准的对象加以统一、简化、协调、优化，消除不必要的差异、繁杂、混乱，符合科学、合理、规范的要求；

标准的产生要以统一组织、制定程序、严格审批、同意发布和特定的编写格式，每一个标准都要符合统一的规定和高度规范化的要求。

那么，我们怎样才能做到标准化管理呢？主要包括两个方面的内容：一是制定标准；二是数字管理。

一、制定标准。正如哈佛商学院教授卡普兰所言：没有衡量就没有管理。

我们在管理中用什么来衡量我们的管理是否科学，简而言之，就是给出管理的标准，将管理方法转化成标准化的工作流程。基本原则是精益求精、几近完美。

在企业管理中，现代企业标准化一般分为两个体系：

技术质量标准体系，主要分为三个层面：工艺流程标准化；工艺技术标准；产品质量标准化。

生产管理作业标准体系，主要分为三个层面：管理程序标准化；工作方法标准化；业绩考核标准化。

标准化的基本原理是：

统一原理。就是为了保证事物发展所必需的秩序和效率，对事物的形成、功能或其他特性，确定适合于一定时期和一定条件的一致规范。

简化原理。就是对标准化对象的结构、形式、规格或其他性能进行筛选提炼，剔除其中多余的、低效能的、可替换的环节，精炼并确定出必要的、高效能的环节，保持整体构成精简合理，使之功能效率最高。

协调原理。就是为了使标准的整体功能达到最佳，并产生实际效果，通



过有效的方式协调好系统内外相关因素之间的关系，确定为建立和保持相互一致，适应或平衡关系所必须具备的条件。

二、正如美国数学家克莱因所言：数学是一种理性的精神，使人类的思维得以运用到最完善的程度。

在企业管理中，数字化有两个概念：一个是数据化概念，一个是信息化概念。

数字化是标准化管理中最核心的部分，是起点也是终点，是目标也是结果，也是验证企业管理成效的基本依据。正所谓：“无法量化，就无法管理。”

管理是一种理念的传达、交流、执行、检查、反馈等系列管理活动的总体概念，它在运行过程中将产生大量的信息和分支概念、方法与行为等，在这些分支下还存在若干子活动、行为与动作，这些繁杂多变的活动单靠人的记忆是无法整理、分析、调整、结论、储存的，对它必须有一个全面的行之有效的管理方法。这就需要数字化管理。

“数字”是企业管理活动的历史痕迹，并且使得管理具有了可识别性和可复制性，从而使得管理变得确定并且对结果负责。在今天的企业管理活动中，“数字化”已渗透到我们管理的每个角落，从企业战略规划到人力资源管理，从生产车间到市场营销，从财务控制到项目拓展，几乎无所不在。“数字”已成为支撑企业管理最关键的技术性手段。

数据化管理在管理活动中的作用主要表现为：数据可以提供清晰的管理依据；数据可以在企业中广泛运用；数据化是管理细化的基本标准；数据便于企业进行绩效考核；数据可以提升管理成效；数据可以推进企业信息化建设；数据是决策的重要依据。

简单归纳一下现代企业管理学的研究成果，企业实现数据化管理的基本要求是：

以目标管理为基础拓展数字化管理的空间。数据化管理是以财务管理和目标管理为基础，由内向外拓展。企业在战略目标的指导下，将长期经营目标所确定的数据向年度进行分解，年度向季度、季度向月度、月度向每周、



每周向每天分解，形成一个金字塔式的数据链。各个职能部门围绕着这个时段核心数据设计自己的工作计划，确定自己所要完成的数量目标。这样的数据指标就成为管理和工作的中心。工作的所有结果是为完成数量目标而进行。

与制度化、流程化、图表化相连接。数据化管理讲究的是系统分析，科学评估。只有深刻了解其过程的每个环节及其特点，确定出标准、流程，才能制定出科学的决策与管理办法。并将规程和标准的操作流程编写成书面材料，按此教育训练员工。通过制度化的管理要求，长期不懈地执行，这样数据化在制度化的基础上与流程化、标准化连接起来。然后，长期坚持，不断修正和完善，累积成企业一整套规范运作的规程与习惯，也就构成了企业独特的核心优势。

必须为数据化管理设计载体。企业每天会产生大量的数据，如生产数据、库存数据、财务数据、产品数据，销售数据等。企业根据自身的具体情况设计合理和完善的图表，并将表单收集的数据按部门、级别、要求、经营、时间进行分类。设计好编号、类别、等级、审核、制表、抄送等相关信息。将这些信息按照标准的流程进行填写、审核、分析和管理，以便使管理活动更加富有成效。

在标准化、数字化管理的具体实践上，DERAIN BY WOLFERS 品牌在中国市场的运营无疑是一个典型的案例。

DERAIN BY WOLFERS 品牌是比利时 WOLFERS（沃尔弗斯）王室御用珠宝旗下的一个著名品牌。WOLFERS 是世界上历史最悠久的珠宝品牌之一。WOLFERS 家族的历史可以追溯到 16 世纪，历经十代珠宝巨匠的传承，使 WOLFERS 成为享誉欧洲的珠宝品牌。

“守一种精神，做一个匠人！”这是 DERAIN BY WOLFERS 坚守 WOLFERS 的不朽精神，传承其 400 多年的艺术精髓，呈现给人们更卓越、更时尚的不朽之作。

每一件华丽绝美、光彩耀目的珠宝作品背后，都涉及极为繁复且复杂的制作工序，每一道工序都需要珠宝工匠潜心工作才得以完成。工匠所付出的



精力以及所耗费的时间，是常人难以想象的，往往需要几百个小时，甚至几个月的雕琢镶嵌才得以完成，艰苦的创作可见一斑。

做好一件珠宝作品容易，而在百年传承之间，将每件作品都打造得至臻至美绝非易事。正因为如此，WOLFERS 坚持创新、坚守艺术的精神和作品，征服了比利时王室，也征服了整个欧洲王室。更荣幸成为比利时王室的御用珠宝商。

DERAIN BY WOLFERS 的每一位设计师、工艺师、镶嵌师都是杰出的艺术家。始终保持着对于艺术的执着与信仰，将对艺术和美感的领悟融于钻饰创作的每一个环节。

DERAIN BY WOLFERS 追求完美和极致，从不满足于艺术的昙花一现；每一件钻饰都是精美绝伦的顶级艺术品；每一件匠心巨作的钻饰，必须是拥有灵魂的艺术品。所以，拥有它，也就拥有了卓越的品位和更高品质的人生。

DERAIN BY WOLFERS 品牌引进中国市场后，沃尔弗斯中国区总部将“守一种精神，做一个匠人”的沃尔弗斯经营理念与中国市场相结合，制定出了一套既具有国际标准又符合中国国情的珠宝零售精细化管理标准与流程，完全可以作为现代企业标准化管理的模板。

现在，沃尔弗斯已是中国珠宝行业内公认的时尚饰品营销的顶尖高手，是中国奢侈品业界精细化管理的坐标！那么，沃尔弗斯是怎样将公司愿景一步步分解成科学的管理标准与流程，又是怎样将管理标准与流程融入员工的行为之中呢？简单归纳一下，主要分为四个步骤：

第一步是将公司愿景转化为具体的营销战略。

战略是定位，就是一系列的决策。沃尔弗斯的经营战略清晰而准确。经营目标——专注于钻石饰品发展，不熟不做，不盲目多元化；经营策略——高端定位，深圳、北京、上海等，一流城市，一流商场；产品制作——国际一流大师设计，国际水准样板工厂，纯手工制作；经营思路——创建最专业的团队，拥有最高效的终端，保持第一品牌的地位；经营目的——成为时尚钻饰的领导者，成为创造美与传播美的使者。

第二步是将营销战略转化为实用的营销方法。

方法是手段，就是实现目标的工具。沃尔弗斯在其十年的营销历史中，不断创新，总结出一套完整、科学、实用的营销方法。在人事管理上：“理事”的八项工具：项目列表、规律事项、备忘录、客户资料、工作计划、工作日志、工作总结、日程安排；“管人”的八项职责：下达任务、经常督促、例行检查、重点指导、有效沟通、及时汇报、适时评价、严格奖罚；在营销技能上：货品陈列规范、货品定性定量、月销售计划书、五要素统计表、周销售分析会、产品讲解流程、基础培训流程、讲解技能标准、店经理五项技能。这一切绝不是传统意义上的抽象概念，基本上都做到了表格化，简易、明了、实用，通过简单的培训即可使用，使员工可以快速融入公司文化之中。

第三步是将营销方法转化为清晰的营销标准。

标准是准则，就是实现目标的行为依据。沃尔弗斯的终端服务可以用精益求精、几近完美来概括。员工行为规范、仪容仪表规范与优质服务规范精确地规定了一个终端员工的全部行为准则。特别是优质服务规范，从热情的引领顾客，到用心的招呼顾客；从细心了解顾客需求，到留意顾客购买讯号；从准确的产品介绍，到积极的邀请试戴；从适时的奉茶让座，到得体的派发名片；从真诚的处理异议，到高效办理付款；从专业的改圈服务，到周到的附加销售；从完善的售后介绍，到精心的货品包装；从艺术的处理投诉，到温馨的售后服务。沃尔弗斯的服务标准已经达到了一根头发丝、一个指纹都不能容纳下的严密程度。

第四步是将营销标准转化为真实的营销行为。

行为是表现，就是实现目标的具体行动。沃尔弗斯员工的营销行为是感人的，也是真实的。在沃尔弗斯短短十几年的发展史上，一批又一批的十年金牌员工，一个又一个千万元的销售精英，足以说明沃尔弗斯确实是一个特例。当然，这种独特现象并非有了一个宏伟的愿景，也并非制定了一套精确的营销标准，就能一蹴而就。实际上，它是经过了一个极其艰苦的修炼过程才达到的。沃尔弗斯的员工从入职之日起，就必须接受各种不同形式的培训。但



这种培训的核心内容基本不变：一是专业技能，一是思想品德。通过这种方式培养出的员工，不仅具有必需的专业技能，更重要的是具备了成为一个成功者的人格素养。这才是沃尔弗斯成功的关键之所在。

在管理上，人们往往会犯一个常识性的错误，就是认为，一旦有了一个宏伟的愿景，剩下的就是“实施”了；一旦有了完美的管理工具，就万事大吉了。这种天真的想法对企业管理者来说比什么都有害。实际上，企业管理的核心，就是把思想观念转化为工作目标，再转化成工作标准与流程，最后再转化成企业成员的具体行为。只是一味地追求“伟大愿景”，其实是一个很危险的陷阱。因为，一切伟大的理想都源于渺小的行动，凡离开了具体行动的愿景都只能是空中楼阁、海市蜃楼。

因此，即使我们拥有了最科学的管理工具，也应该记住现代管理学之父彼得·德鲁克的一句名言：“管理是一种实践，其本质不在于‘知’，而在于‘行’；其验证不在于逻辑，而在于成果。”如果离开了切切实实的行动，没有一个脚踏实地、兢兢业业、精益求精的艰苦修炼的过程，再完美的管理工具献给我们的管理成果也只能是一个大大的零。



在珠宝行业，精细化管理是提升竞争力的关键。随着市场竞争的加剧，珠宝零售商需要通过精细化管理来提高运营效率，降低运营成本，提升客户满意度。精细化管理要求企业在各个环节都做到精益求精，从采购、生产、销售到售后服务，每一个环节都不能有丝毫懈怠。

DERAIN

沃尔弗斯：珠宝零售精细化管理

精细化管理是企业管理的一种重要形式，它要求企业在各个环节都做到精益求精。在珠宝零售行业，精细化管理尤为重要。珠宝零售商需要通过精细化管理来提高运营效率，降低运营成本，提升客户满意度。精细化管理要求企业在各个环节都做到精益求精，从采购、生产、销售到售后服务，每一个环节都不能有丝毫懈怠。

精细化管理要求企业在各个环节都做到精益求精。在珠宝零售行业，精细化管理尤为重要。珠宝零售商需要通过精细化管理来提高运营效率，降低运营成本，提升客户满意度。精细化管理要求企业在各个环节都做到精益求精，从采购、生产、销售到售后服务，每一个环节都不能有丝毫懈怠。



第一章 人事管理篇

CHAPTER 1

第一节 岗位职责标准

岗位职责

岗位职责标准是指，一个岗位所要求的需要去完成的工作内容以及应当承担的责任范围。岗位，是组织为完成某项任务而确立的，由工种、职务、职称和等级内容组成。职责，是职务与责任的统一，由授权范围和相应的责任两部分组成。

确定员工责任需要有明确的岗位职责规定。岗位职责说明书并不是要面面俱到，而是对岗位职责进行合理有效的分工，促使有关人员明确自己的岗位职责，认真履行岗位职责，出色完成岗位职责任务。

制定岗位职责的基本原则

首先，要让员工自己真正明白岗位的工作性质。他的岗位工作是为他自己做的，而不是为他上司或者老板做的，这个岗位是他个人展现能力和人生价值的舞台。员工必须在本职岗位的工作中主动发挥自我解决、自我判断、独立解决问题的能力，以求工作成果的绩效实现最大化。因此，企业应激励各岗位工作人员除了主动承担自己必须执行的本职工作外，主动参加自我决策和对工作完成状况的自我评价。

其次，企业在制定岗位职责时，要考虑尽可能一个岗位包含多项工作内容，以免员工由于长期从事单一型工作而被埋没了个人的其他才能。丰富的岗位职责内容，可以促使一个多面手员工充分发挥各种技能，也会收到激励员工主动积极工作的意愿的效果。

第三，在企业人力资源许可情况下，可在有些岗位职责里设定针对在固定期间内出色完成既定任务之后，可以获得转换到其他岗位工作的权利。通过工作岗位转换，丰富了企业员工整体的知识领域和操作技能，同时也营造出