

店

铺
经
营
系
列

F715
Q56

商店经理

快速成长法则

110

[日] 桥本雄司 著
王海明 译



西南财经大学出版社

本书著作权登记号：图字 21-1999-049 号。

责任编辑：吴定光

封面设计：大涛视觉传播设计事务所

书 名：商店经理快速成长法则

作 者：桥本雄司

译 者：王海明

出 版 者：西南财经大学出版社

（四川省成都市光华村西南财经大学内）

邮政编码：610074 电话：(028) 7353785

印 刷：郫县犀浦印刷厂

发 行：西南财经大学出版社

全 国 新 华 书 店 经 销

开 本：850mm×1168mm 1/32

印 张：6.125

字 数：86 千字

版 次：2000 年 8 月第 1 版

印 次：2000 年 8 月第 1 次印刷

印 数：6000 册

定 价：13.80 元

ISBN 7-81055-622-3/F·514

1. 如有印刷、装订等差错，可向本社发行部调换。
2. 版权所有，翻印必究。

作者序

随着产业的服务化和地方的都市化，现今商店的经营形式也逐渐在改变，不仅零售业竞争激烈，就连LD、录影带租赁中心、娱乐中心、照片冲洗等服务性行业也都由于开设分店的热潮，而快速地达到饱和状态。

与此同时，此一现象的产生也带来了传统家族经营体制的变革，即雇用外来人员在公司统一的调度下开展经营的新体制。

受益于这种新的经营方式，许多年轻人都在商店找到了工作，加上各商家竞相开设分店，人手短缺，所以二十多岁的年轻人成为分店的老板已很平常。他们有的已能独当一面，有的则在打工时期就已学做经理，因此，虽没有正式任命为经理，但实际上早已日渐学会经理所应该做的事情。即便如此，这些新生代的经营者在店务的运作上仍会遭遇瓶颈，因此本书正是

为这些人而写的，内容主要是总公司的业务指南中所未曾提及到的问题。例如，“如何超越业务指南，将经理的工作做得更好？”“在今后漫长的人生道路上，如何活用当经理时取得的经验？”等。

经理的责任就是创造业绩，提高销售额，要做到上述这一点，关键在于运用良好的方法及策略，不论是年轻人或中年人都例外。而这往往又取决于经理对于工作的敬业态度，以及和顾客、店员、生意伙伴交往时的人际观。如果经理本身整天都无精打彩的，那底下员工的精神状态就可想而知了。经理本身的形象会直接影响员工们的士气，因此，对经理而言，自我精神的振作是非常重要的。

如果将此书的内容用一句话来概括，那就是“挑战自我”，这也是本书的结论。

在此，我想提出几个问题：“你对现在从事的工作感到满意吗？”“你有信心完成每天的工作吗？”“你有今后的奋斗目标吗？”“你正在为提高自身的能力而努力吗？”如果你出现否定的答案，那你得好好研读本书。

当你有朝一日成为分店经理时，若每天还过着庸庸碌碌、毫无目标的日子，就太可惜了。这种机会并不是人人都能遇到的，虽然还是要听命于总公司的指

示而不能放手做事，但只要方法得当，还是能够大有作为的。

一二十年以后的商店，其变化之大可能会超出我们的想象；毫不夸张地说，你现在的商店将来绝不会是今天这个样子，而你也有可能从事其他的工作。

在当今瞬息万变的时代，要想使自己工作得充实，仅仅掌握业务知识或精通技术是远远不够的，因为现在的知识、技术将来都有可能会被淘汰。

不论时代的变迁，“智慧”是惟一最受用的自我财产，它包括调整自我的情绪、学习吸收外界的资讯和正确迅速解决问题的能力等。如果在年轻的时候掌握了这一人生智慧，在今后漫长的人生道路上就能够克服任何困难，无往不利。

本书如果能在这方面对你有所启迪，那将是本人最大的欣慰。

桥本雄司 谨识

1998 年 7 月

前言——经理的职务

在零售业和服务业的范畴中，经理不仅是直接和消费者接触的人，同时也是公司各项方针的最终执行者，其工作表现的好坏，更会直接影响公司的业绩。许多经营者认为，要想在激烈的竞争中战胜对手，不断提高经理的经营能力是非常关键的一环。有鉴于此，许多公司的负责人、指导员或是上级便会经常灌输“公司中经理的重要性”、“要热情对待顾客”等一些观念。

当然，提到“经理在公司中的重要性”，光谈论经理的工作职责是不够的，因为在今后这个时代，工作上只求平安无大过这种观念已经被淘汰了，必须重新反省经理这一工作的内涵，希望能够进一步提高自己，掌握进入未来的工作方法。

即使是相同的工作，对经理来说，与其完全听命于

公司的安排，不如自己主动去发现疑难，继而解决问题，因为只有具有忧患意识，才是能肯定自我价值的经理。

从这个意义上来说，本书并不是侧重公司业务指南的内容，而主要是论述其未曾涉及到的层面——思考问题的方法和工作的方法。我们可以说思考和解决问题方法的差别，会导致投入到工作中精力多少的不同，其结果又表现在商店服务的质量上。

经理是公司经营方针的具体实践者，必须确保商店盈利，所以责任重大，工作范围也很广泛。

在年轻的时候就能积累丰富的经营经验，除了经理这个工作外，还真不多见。在大公司坐办公桌的人，只是负责部分工作，因此，长期工作的结果，也不过是成为某一领域的专家，而无法成为独当一面的全方位经营者。就此而言，无论今后你选择什么道路，拥有经理的经历对你的事业发展将大有裨益，特别是对有志于创办公司或成为老板的人来说，现在的工作可称得上是成功的跳板。

“销售额上不去”、“员工们无心工作，只想兼职挣钱”等，都是现代经营者普遍遇到的难题，也就是说销售业绩和人的问题总是同时存在的，所以，应同时针对这两个问题来加以解决。

在这种情况下，人们总是将责任推到任何说得出口的借口上面。什么“天气不好”、“干不好呀”、“公司的方针有误”、“待遇太差，难以召集人才呀”等等。

在商店的经营上，尤其在竞争激烈、业绩不佳的情况下，与其列举一些不行的理由，不如寻找可行之法。因为失败的理由举得再多，销售额也上不去。只有集思广益，不断进行探索，才有可能在竞争中脱颖而出，走出困境。

这样，在经理这一位置上不断提高自己的经营才能，充分发挥自己的潜能，就有可能塑造一个崭新的自我，在今后的人生道路上无往不利。职位虽低，乃一店之长。如果仅仅考虑薪水高低、工作是否轻松愉快等眼前利益，目光未免太短浅了。要着眼于未来，将它作为开发自己能力的难得机遇，紧紧抓住。如果现在你能够独立解决所遇到的一个又一个的问题，这些经验就会成为你宝贵的财富，而且它们也会在将来发挥巨大的作用，这是不言而喻的。

目 录

前言——经理的职务

1 商店销售额为什么上不去/1

1—1 广泛探讨业绩不佳的原因/2

1—2 顾客反应比销售数字更为重要/4

1—3 检讨顾客不上门的原因/5

1—4 各方面通盘检讨/7

1—5 彻底探究原因/8

1—6 追根究底是人的问题/9

1—7 商店缺乏生机导致业绩不佳/11

1—8 充分借助公司的力量/12

1—9 重视员工间的合作/15

1—10 讯息的收集有没有死角/16

1—11 要从顾客的角度来考虑问题 / 18

2 经理应具备哪些条件 / 21

2—1 善用积极的思考方式 / 22

2—2 你有自己的奋斗目标吗 / 23

2—3 你能够自我管理吗 / 27

2—4 你具备判断盈亏的能力吗 / 28

2—5 在任何情况下你都能掌握领导权吗 / 31

2—6 善用领导权 / 32

2—7 灵活处理突发事件 / 34

2—8 多研究人的心理、行为 / 36

2—9 不断提高自我能力 / 40

2—10 具备“服务之心” / 41

2—11 精于核算才能掌握商店的经营状况 / 43

2—12 活用数字 / 46

3 提高工作士气的要诀 / 49

3—1 什么叫“活性化” / 50

3—2 目标——技能的铁人 / 51

- 3—3 挑战目标/55
- 3—4 以竞赛方式实施 3S/57
- 3—5 有趣的会议/58
- 3—6 提高士气的委员会制度/61
- 3—7 以一对一的方式培训员工/62
- 3—8 认清自我评价和他人评价/64
- 3—9 制作讯息交流板和宣传手册/66
- 3—10 DM 等“优惠券”的计分制度/68
- 3—11 建立互助互学的伙伴关系/69
- 3—12 独当一面的工作方法/70
- 3—13 设置“意见箱”来收集点子/73

4 运用自如的领导艺术/76

- 4—1 和员工们的沟通状态是商店管理的晴雨表/77
- 4—2 你对员工了解多少/78
- 4—3 不忘随时问候员工/81
- 4—4 借由打招呼来了解对方的情况/83
- 4—5 和新来员工的沟通术/84

- 4—6 当机立断,才能赢得信赖/87
- 4—7 给予员工明确的指示/89
- 4—8 培训新人的“四阶段”/91
- 4—9 遵守纪律比工作绩效更重要/95
- 4—10 处理人际纠纷的原则/96
- 4—11 适时给予表扬和批评/99
- 4—12 “倾听”的艺术/101
- 4—13 提高说服力/103
- 4—14 行动变通五原则/105
- 4—15 平等对待员工/106
- 4—16 不能光说不练/109

5 经理的任务/112

- 5—1 空椅子训练法/113
- 5—2 商区的市场营运/114
- 5—3 顾客的素质决定商店的风格/117
- 5—4 称职地扮演好自己的角色/119
- 5—5 切勿自夸/122
- 5—6 赋予员工奋斗的目标/123

- 5—7 掌握最基本的工作/125
- 5—8 避免只做“保险工作”/129
- 5—9 妥善处理投诉,赢得更多的主顾客/131
- 5—10 年轻经理的 OJT/134
- 5—11 年轻经理的责任感/137
- 5—12 不值得奉献的公司/139

⑥ 超越自我的经营之道/146

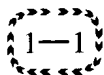
- 6—1 怎样回答员工提出的“为什么?”/147
- 6—2 充分利用工作日记/150
- 6—3 作业分配法/153
- 6—4 应征工读生时的注意事项/156
- 6—5 安然度过危机的要素/159
- 6—6 培养“经商之心”/161
- 6—7 提出全新的方案/163
- 6—8 为自己设计具有挑战性的人生/166
- 6—9 人生规划上的三大资源开发/170
- 6—10 能力开发是自我投资的基础/172
- 6—11 想要拥有创造性的人生,就必须要有

创造性的行动 / 176

6—12 尾声——年轻经理的自我风格 / 178

1

**商店
销售额
为什么
上不去**



广泛探讨业绩不佳的原因

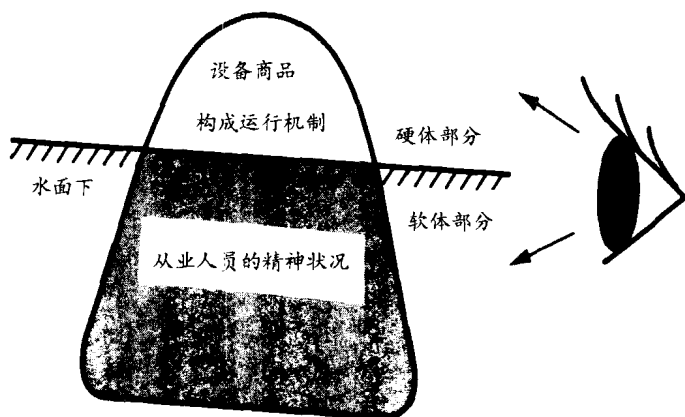
在东京郊外的铁路沿线旁，有一家开业已有八年之久的联营小酒吧——A店，该店在开业当时，由于没有其他竞争对手，加上地点又在学校附近，所以整个酒吧内坐满了学生以及下班后不直接回家的职员，生意十分兴隆。

可是，大约从三年前开始，A店附近陆续开设了几家性质相同的酒吧，随着竞争的日趋激烈，A店的顾客人数也越来越少，最少时只有鼎盛时期的七成。深究A店业绩大幅衰退的原因，不外乎是竞争对手供应的酒菜种类较多，价格较低廉，以及精心装潢的店铺能给予顾客温馨且新鲜的感觉，让人不由自主地想走进去。

针对此一情况，A店积极地采取了一连串的改善措施，大到重新装潢店面，小到将店员的制服以及餐具全部换新。终于，该店的营业额又开始慢慢回升，并恢复到以前的盛况。

在这个例子中，我们可以发现人们往往只注意到造成业绩不佳的外在因素诸如商店的形象、商品的构成以及价格等，因此其改善方法也从店面装修、商品种类增加及创新等方面来着手。但是，造成业绩衰退

或不佳的原因难道只有这些吗？是不是有哪些细节是被我们忽略了昵？



实际上，以上仅是问题的一部分，在整件事情上，还有许多人们不曾注意到的地方，比如说，A店因为店铺面貌的焕然一新，连带地也促使店员们的精神为之一振，不仅说话的声音格外响亮，也开始关注起店内的清洁卫生了。由此可知在改革中，有关设备、货物供应、运行机制等外在部分，虽然值得注意，但更要关注的则是属于人们心理与意念的内在部分。

导致业绩不佳的原因一般分为自身可以解决和必须借助外力才可以解决两方面，但原则上，在面对业绩不佳时，首先要依靠的仍是自身的力量，其次才是