

【影响督导一生的 10堂课】

Ten Lessons That Will Effect Supervisor's Life

主编 祝文欣 / 副主编 戴虹王琰
编著 张勇

作为督导，您是否拥有一个价值百万的好主意？
您是否害怕失败？您是否厌倦了为别人打工、帮别人赚钱？
您是否不愿对老板俯首贴耳？您是否受够了工作辛苦却无所发展？
如果您想实现从督导到富翁的转变，那么本书就是写给您的！





中国零售业提升业绩必选培训教材

影响督导一生的 10堂课

Ten Lessons That Will Effect Supervisor's Life

主编：祝文欣 副主编：戴虹 王琰

编著：张勇

中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

影响督导一生的 10 堂课 / 张勇编著. —北京: 中国发展出版社, 2007. 11

(中研零售商学院“人、店、货”系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 80234 - 085 - 5

I. 影… II. 张… III. 零售商业 - 商业企业 - 职业道德
IV. F713. 32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 154277 号

书 名: 影响督导一生的 10 堂课

著作责任者: 张 勇

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978 - 7 - 80234 - 085 - 5/F · 663

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 中国纺织出版社印刷厂

开 本: 700 × 980mm 1/16

印 张: 14.5

字 数: 196 千字

版 次: 2007 年 11 月第 1 版

印 次: 2007 年 11 月第 1 次印刷

印 数: 1 - 6000 册

定 价: 28.00 元

咨询电话: (010) 68990625 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developpress.com.cn>

电子邮件: drcpub@126.com

版权所有 · 翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换



祝文欣 先生

中国零售业著名营销管理专家
中国连锁经营协会零售业顾问
中研国际首席零售管理顾问

在与国内外著名品牌管理咨询机构多年的合作与交流中，祝先生积累了丰富的零售终端管理、渠道运作、市场战略规划的经验，尤其擅长卖场选址、卖场布局、卖场订货、卖场促销、卖场人员管理等。

祝先生足迹遍及中国28个省，50多个城市，主持过1000多场专业培训课程，服务过200多家连锁零售企业，以及50多家知名商场，拍摄了专门针对零售终端的系列光盘《店铺业绩提升之天龙八部》及其他专业VCD产品200多集，主编出版了30余本品牌打造及加盟商终端管理专业书籍。多年来祝先生一直秉承“传道、授业、解惑，心存助人之心”的理念，致力于将中外先进的零售终端经营理念、营销管理模式引入中国零售业，是零售业不可多得的实战派专家、顾问。

近年来主讲过的部分大型活动：

2001年 中国连锁经营协会主办服装行业论坛

主讲：《创建连锁零售企业的快速反应模式》

2002年 虎门国际服装博览会论坛

主讲：《生产型企业如何转向品牌零售型企业》

2003年 中国连锁经营协会主办服装行业论坛

主讲：《加盟商如何投资服装品牌》

2004年 人民大会堂，由高科技产业化研究中心和人民日报社主办的首届中国市场战略论坛

主讲：《赢在品牌 决胜终端》

2006年 与中国500强企业之一的国美集团强强联手，推出《品牌创富 渠道为王》全国大型主题对话巡回论坛

主讲：《国美渠道战略》

2007年 与杭州市政府等联合成功举办经销商千人财富论坛《渠道创富 决胜终端》，及首届百货行业的沟通交流财富论坛。

主讲：《中国零售业的十大商机》

部分服务客户：

燕莎友谊商场 北京赛特商场 上海东方商厦 香港新世界百货 王府井百货大楼 北京华联商厦 中友百货 北京西单商场 北京翠微集团 北京双安商场 北京崇光百货 北京新东安市场 大连友谊商城 青岛海信广场 世纪金花股份有限公司 皮尔·卡丹 七匹狼 劲霸 柒牌 ELLE 艾格 阿依莲 耐克 以纯 美特斯·邦威等三百多家零售企业与品牌



张 勇 先生

中文学士，笔名艺谋张，资深图书策划人，撰稿人；从事图书出版业多年，策划和编撰图书，以经管和励志为主，旁及人文与艺术；因缘巧合加盟中研，对零售业的品牌运营和终端营销研究颇深，并尝试将畅销类图书的运作理念引入零售业，以期引起零售业图书产品的革命性变革；最新力作有《老板第一，顾客第二》、《品牌启示录》（策划）、《感动顾客——让顾客自掏腰包的36条黄金攻略》、《高效卖场的狼性法则》等。

中研国际品牌管理咨询机构，是专业为品牌企业提供零售管理培训、渠道运作、市场战略规划、导入先进管理模式的权威机构。成立8年以来，为8000余家企业提供战略规划、实战培训、咨询辅导等服务，超过20万人次参加过SEC在全国各地举办的培训活动。

中研国际零售商学院

课程包括：提升店铺业绩之天龙八部、创造总代理亿万业绩之北斗七星、店铺营销之六脉神剑、疯狂卖手、金牌店长特训营、卓越督导特训营、陈列特训营等。

店铺诊断服务

中研国际专业顾问针对客户提出的诊断需求，通过现场调研、访谈等方式对店铺形象、店务、货品、人员管理等进行分析，找到店铺存在的问题及其原因，提出解决方案，最终汇报诊断结果、提交诊断报告，帮助店铺找到实现规范化经营、业绩提升的方向。

专业出版与定制服务

中研国际已出版了专注于零售终端营销和管理类专业图书、VCD产品70余种，并为品牌企业量身定做终端运营的培训工具，将店铺营运规范、销售技巧、陈列技术、督导的教练技术、优秀代理商成长历程等拍摄为情景剧式VCD，配以专家顾问点评，便于员工轻松学习。

国际商务考察

国际商务考察项目融合国际著名展会参观、世界著名百货商场及商业街区调研考察，结合中国市场实情的品牌、零售、营销的专业培训等，专注于建立提供快捷、领先服务的国际时尚流行情报平台。

《服装经销商》杂志

第一本专业为服装经销商提供零售经营资讯服务的财经杂志，致力于解决服装零售商经营管理中的实际问题。实战、实用、实效，为中国800万服装经销商业绩提升而服务。



智慧待命·随时服务

咨询热线：

（北京中研国际零售商学院）010—83548051/61 15810468091

（广州中研国际零售商学院）020—37585070/71 15920152386

（杭州中研国际零售商学院）0571—56196020/30 13989894501

<http://www.sec-china.com>

责任编辑：刘连军 王祝萍

装帧设计：Design彭阳

图书邮发代号 13141321092

知识改变命运，学习成就未来

这是一个什么样的时代？

对于这个问题，众说纷纭。无疑，这是一个风云激荡的时代，也是一个机会频生、奇迹迭出的时代，更是一个人人都渴望成功而且有很多机遇成功的时代。

统观零售行业也是同样道理。人人都渴望成功，但是，透过时代的滤镜，纵使是成功者，不成熟者也不乏其人：或为语言上的巨人，实为实践上的矮子；或为财富上的富翁，却是精神上的乞儿；或在偶然中一跃龙门，却在零售业激烈的市场竞争中销声匿迹……

我们生存的时代可以称之为“五化”时代，即知识资本化、创新加速化、教育终身化、经济全球化、竞争白热化，要在这样一个时代中生存，学习是唯一的途径。唯有知识才能改变命运，只有学习才能成就未来。

首先，时代逼迫你学习。当今零售业市场，唯一不变的就是“变”，一是变化快，一日千里；二是变化多，千变万化。一个零售人员必须了解时代、把握时代，只有真正把握了时代的脉搏，才能不被时代所抛弃。诚如诸葛亮所吟唱的那样：“大梦谁先觉？平生我自知”！在21世纪，不学习的人，是废人；不充电的脑袋，是石头；不学习的组织，是坟墓！

其次，竞争逼迫你学习。虽然，自20世纪90年代以来，零售业已经是中国经济改革中变化最快且最具活力的行业之一，但进入21世纪后，我国零售业面临的是加入WTO后的巨大挑战。自2005年我国零售业全面对外开放，接踵而至的是沃尔玛、家乐福等世界一流零售企业的近距离竞争，中国零售业要突围、要崛起、要强大

必定要经历一场求新求变、脱胎换骨的转变。

最后，发展逼迫你学习。目前，数以万计的企业开始创建学习型企业，有自己的培训中心，千方百计地让自己的员工多学习、多充电，实现人才升值。美国 IBM 公司在本土每年花费 1 亿美元用于进行 130 万人次的继续教育；福特汽车公司每年要开设 2000 项有关人才培养内容。安于现状、不思进取的结果只能是不断贬值、被淘汰出局。无疑，不论对企业，还是对个人而言，不断学习是与时俱进、不断超越的唯一途径。

对于零售业从业人员来说，成功的标志究竟是什么？成功有无必然性？成功的必然之路在哪里？作为店长如何制订自己的职业规划，从而成为明日的富翁？作为督导如何做好自己的人生设计，从而步步为营，改变自己的命运？谁是卖场的上帝？顾客！如何抓住上帝的心理，使销售无往不利？如何成为一个优秀的教练式管理者？如何利用晨会达成一天的销售目标？店铺如何选址，如何规划，如何布局？“旺季取利，淡季取势”，面对销售旺季如何未雨绸缪，决胜旺季？面对市场淡季，如何拉动市场，火烧淡季……

针对上述种种问题，中研国际品牌管理咨询机构精心策划了专注于零售终端的中研零售商学院“人、店、货”系列丛书。本系列丛书围绕人员、店铺、货品，这零售终端的三大关键问题，分别阐述如何全面把握、有效利用这三大要素，不断提高终端销售业绩，力图给正在零售之路上探索、拼搏的零售业大军以强有力的支持与引导。

知识改变命运，学习成就未来。成功的实质，并不是战胜别人，而在于战胜自己。你不可能也不可以去阻止别人的进步，你唯一能够改变的就是自己。而改变自己的唯一道路就是学习！零售业的朋友们，当你明白了这一点，还犹豫什么呢？赶快阅读本系列书籍，让我们一起学习，一起进步吧！

祝文欣

2007 年 9 月

来吧！督导，让我们一起学习和进步

中研国际品牌管理咨询机构督导特训营的课程学习，不是狭隘的书本学习，而是全方位的学习。

众所周知，孔子的弟子曾参说过：“吾日三省吾身”。他每天都要自我反省三件事：“为人谋而不忠乎？与朋友交而不信乎？传不习乎？”也就是反省德行、友谊、学业几个方面。陶行知先生提出了“每日四问”的学习内容，中研国际首席顾问祝文欣老师觉得很有意思，也提出每天要坚持“四问”的工作理念：一问自己的工作有没有进步；二问自己的身体有没有进步；三问自己的学习有没有进步；四问自己的道德有没有进步。

祝文欣老师以及中研国际的所有顾问都希望我们的督导能够养成这样一个自我反省的习惯：在每天晚上，在你睡觉之前，应该回忆这天的所作所为。

这一切都是我们学习的重要内容，所以，来吧，督导朋友，让我们一起学习和进步！如果你问中研，怎样才能达到这样的目标呢？我们觉得最重要也是最实际的学习方式，就是“实学”。所



影响 督导 一生的 10 堂课

谓实学，就是在实践中学习，而且也只有这样才能够真正锻炼自己的能力。

作为刘邓大军的统帅之一，邓小平的名字让敌人胆寒。邓小平从未进过军事院校，那他是如何学会打仗的呢？邓小平说：“哪有天生会打仗的！都是从打仗中学习打仗，从打败仗中学习打仗。我刚到红七军的时候，什么也不知道，一点军事也不懂。还是我在上海当中央秘书长的时候，陈毅来中央汇报红四军的工作，才知道了好多情况。这也是一种学习呀！以后仗打得多了，败仗也打过，慢慢地就学会打仗了！”毛泽东打败力量比自己强大百倍千倍的蒋介石，靠的也是实学这个大法宝——他特别推崇“从战争中学习战争”。

打仗是这样，学习其他又何尝不是如此呢！

比如你要获得骑自行车这种能力，有两种做法：一是反复学习骑车的知识——骑车要领 20 条、骑车须知 50 条、注意事项 30 点，不仅知道，而且倒背如流。几个月后，给你一辆自行车，你照样还是不会骑；另一种做法就是给你找辆自行车，再找个大操场，自己在那儿练，练不到三五天，就会了。可见，骑自行车的能力，主要是靠自己练出来的。

事实上，任何能力的形成，都是如此。我们只有通过使用，才能发现、认识自身的潜能，同时也只有在实践中才能使能力得到最好的锻炼。所以，只要我們有了强烈的学习目的，就能够在工作时使潜能得到最大的开发，这比你在我中研的督导特训营专门学习的效果还要大、还要好，而我们中研国际所要教给你的

主要内容就是你应该学习什么以及怎样学习。

要学会走路，就必须迈步；要学会游泳，就必须下水。

能力从何而来？只有从实践锻炼中来。这才是真理！

人的能力强多是实践中逼出来的，铁肩膀是重担子压出来的。比如，在一家公司做督导的陈清，当别的同事都为能少做一事就少做一事而推来推去的时候，陈清却主动地去做。这个说“阿清，你去做那件事情”，那个说“阿清，你去见那个客户”，这样的指派越来越多。但她从来不觉得自己是个被人支来支去的小杂役。她自己说：“虽然杂事多，但是会得到很多锻炼，这都是我学习和充电的过程。”后来，她成了这家公司的区域经理，很快又跃升为高级管理者，并且成为在终端运营方面独当一面的大将。

很多督导走上工作岗位后，觉得自己的工作没什么意思，只把它当做一种糊口谋生的事情，结果不能从工作中得到本来可以得到的更多的锻炼。如果善于从工作中学习，就能付出同样的时间、精力，却获得几倍的收益。有的督导推卸掉了老板交给他的担子，自以为是占了便宜，实际上是把机会和能力推出去了。而有的督导抢挑重担，便抢到了锻炼自己、增强能力、显示能力的舞台。在这个舞台上，你开头的表现可能不会很出色，但随着积累，你的能力就会越来越强。

影响督导一生的10堂课

YING XIANG DU DAO YI SHENG DE SHI TANG KE

目录

第一堂课 请问督导，你的工作理念是什么	
——影响督导一生的角色定位·····	(1)
第一讲 成功始于目标，你的目标是什么·····	(2)
第二讲 了解你所就职的企业文化、品牌定位与产品特点·····	(5)
企业文化的内容和目标·····	(5)
品牌的内涵与定位·····	(7)
产品的相关知识·····	(9)
第三讲 督导在企业中的角色定位·····	(10)
督导的含义与重要性·····	(10)
督导在企业中的三大角色·····	(12)
第四讲 督导应该具备的素质与态度·····	(14)
督导应具备的素质·····	(15)
督导应具备的工作态度·····	(15)



第二堂课 锻造卓越的职业素养

——影响督导一生的职业守则与基本职责 (19)

第一讲 督导的形象价值百万 (22)

干净整洁 (23)

化妆适度 (25)

发型美观 (26)

第二讲 了解督导基本的礼仪要求 (27)

服务礼仪基本知识 (28)

督导商务礼仪禁忌 (29)

第三讲 企业督导人员的基本职责 (31)

提高店铺的规范化程度 (31)

强化店铺人员的培训与考核 (32)

提升店铺的形象 (32)

有效地推行公司的政策 (33)

第三堂课 沟通带来机遇

——影响督导一生的沟通技巧 (37)

第一讲 沟通是督导的责任 (39)

第二讲 最常见的几种督导沟通方式 (42)

微笑是沟通的开始 (43)

语言是最直接的沟通方式 (43)

善于倾听也是一种沟通方式 (44)

第三讲 督导如何有效化解职场冲突 (45)

借助沟通技巧建立共识 (46)

督导如何化解职场冲突 (47)

第四讲 聪明的督导懂得激励别人 (49)

物质激励和精神激励结合法 (50)

个体差别激励法 (51)

知识激励法 (51)

情感激励法 (52)

目标激励法	(52)
赞扬激励法	(52)
 第四堂课 督导战略, 培训为本	
——影响督导一生的培训战略与技巧	(55)
第一讲 督导培训提升店铺的战斗力的	(58)
必须加强对员工的培训	(58)
注重员工的岗位培养	(60)
第二讲 督导培训的分类	(61)
职前培训	(62)
在职培训	(63)
第三讲 督导培训的实施与方法	(66)
培训设备	(67)
培训场所	(67)
课堂计划	(68)
课前检查	(69)
培训方法的选择	(71)
第四讲 督导培训的管理和评估	(74)
培训经费的预算	(74)
培训经费的实施管理	(75)
制定培训规范	(75)
培训实施管理	(76)
培训评估	(76)
培训档案管理	(78)
第五讲 督导应该帮助员工制定职业规划	(78)
进行员工定位	(80)
确定生涯目标	(81)
生涯策略	(81)
评估生涯规划	(82)



第五堂课 将视觉营销进行到底

——影响督导一生的陈列技巧 (85)

第一讲 专业化的店铺形象 (87)

店铺形象的构成要素 (88)

店铺的外观风格 (89)

店铺形象对加盟商的作用 (90)

店铺形象设计的基本理念 (91)

第二讲 醒目的店铺招牌 (92)

店铺招牌要保持清洁干净 (93)

店铺招牌要做到坚固耐用 (93)

店铺招牌要保持 LOGO 醒目 (94)

招牌的灯光需精心设计 (94)

组合式的招牌要系统规划 (94)

招牌在晚间需要按时开灯 (94)

第三讲 艺术化的橱窗设计 (95)

构思 (95)

构图 (96)

选择商品 (96)

色彩运用 (97)

第四讲 明亮的卖场色彩设计 (97)

色彩的空间效应 (98)

色彩的对比效应 (98)

色彩的环境效应 (99)

色彩的年龄效应 (99)

第五讲 轻松愉快的灯光照明 (101)

基本照明 (102)

特殊照明 (102)

装饰照明 (102)

第六讲 活性化的陈列与展示 (103)

店铺陈列的起点与核心 (104)

陈列是艺术和技术的完美结合	(105)
---------------------	-------

第六堂课 提升终端店铺的促销能力

——影响督导一生的促销战略与技巧	(109)
第一讲 做好促销前的市场调研	(112)
第二讲 促销的时机与计划	(114)
第三讲 促销期间的视觉形象设计	(117)
店头视觉规划和设计	(117)
促销期的橱窗设计	(118)
活用 POP 渲染卖场气氛	(119)
第四讲 用组合好的“一盘货”吸引顾客	(120)
时尚商品吸引眼球	(121)
主力商品争取销量	(121)
促销商品拉动人气	(121)
附属商品辅助销售	(122)
第五讲 围绕一个主题做整合传播	(122)

第七堂课 科学督导，有效订货

——影响督导一生的订货技巧	(127)
第一讲 季节性订货与成本预算	(129)
春季订货与成本预算	(130)
夏季订货与成本预算	(131)
秋季订货与成本预算	(132)
冬季订货与成本预算	(134)
第二讲 货品的预期销售与比例结构	(135)
款式结构	(137)
色彩结构	(138)
风格结构	(139)
第三讲 同季货品与订货货品综合对比分析	(140)
风格的统一性分析	(141)



流行性货品分析	(143)
第四讲 订货货品市场流行性分析	(144)
产品流行初期	(145)
产品流行发展期	(145)
产品流行盛行期	(145)
产品流行衰退期	(145)
产品流行过时期	(146)

第八堂课 终端督导，资金为魂

——影响督导一生的财务监控技巧

(149)

第一讲 店铺财务管理目标	(151)
财务管理把好决策关	(152)
财务管理确保资金正常流通	(153)
财务管理确保资产保值增值	(154)
财务管理调动人员积极性	(154)
第二讲 店铺成本管理的控制目标	(155)
应不只限于销售产品数量	(156)
成本的含义变得更为宽泛	(158)
成本节省到成本避免	(159)
时间作为一个重要的竞争因素	(159)
成本控制的范围扩展到整个店铺的经营过程	(160)
第三讲 固定费用的使用流程与管理方法	(160)
品牌店铺的固定费用流程	(161)
散货店铺的固定费用流程	(163)
第四讲 人员费用支出与单店成本的比例分析	(164)
依据绩效考核结果进行费用的支出	(165)
绩效考核的作用和目的	(165)
绩效考核工作程序	(166)
单店成本的比例对比分析	(167)

第九堂课 全能督导的执行与考核

——影响督导一生的团队执行与考评技巧	(169)
第一讲 优秀督导团队的组建	(171)
建立目标管理体系	(171)
良好的销售汇报系统	(172)
加强过程管理	(172)
第二讲 督导经理的高效领导	(173)
利益诱导型	(174)
人际关系型	(175)
人力资源型	(175)
以责任感为中心的领导力	(176)
第三讲 督导团队的高绩效管理	(176)
团队成员角色定位	(177)
把握关键的业务控制点	(178)
充分沟通，上下同欲	(179)
绩效考核与激励	(180)
第四讲 终端店铺督导的执行目标与方式	(180)
执行的目标	(181)
执行的反馈	(182)
具体的执行方式	(182)
第五讲 终端店铺督导的绩效评估	(183)
建立绩效标准	(184)
观察行为	(184)
等第评定	(185)
绩效面谈	(186)
绩效辅导	(187)

第十堂课 做好失败的心理准备

——影响督导一生的挫折处理方法	(189)
第一讲 积极心态的力量	(191)