



NI YE KEYI GENG YOUXIU

ZUO YIMING YOUXIUDE TUSHU DAOGOUYUAN

你也可以更优秀

——做一名优秀的图书导购员

聂暹华 大江 主编

善解人意 力图从积极方面，从好的一面去理解别人

你也可以更优秀

绝不裸奔 先相信，后看见，目标决定策略，只要精神不滑坡，方法总比困难多

没有任何借口 细节决定成败

团队协作，以十当一

与其为自己的失败编造无数个借口，不如为成功找一个理由

错误是不能攀比的

与其攀比错误，不如减少失误，完成任务

湖北长江出版集团
湖北科学技术出版社



NI YE KEYI GENG YOUXIU

ZUO YIMING YOUXIUDE TUSHU DAOGUYUAN

你也可以更优秀

——做一名优秀的图书导购员

聂遵华 大江 主编

湖北长江出版集团
湖北科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

你可以更优秀:做一名优秀的图书导购员/聂暹华,
大江主编. —武汉:湖北科学技术出版社,2007.7
ISBN 978-7-5352-3804-7

I. 你… II. ①聂…②大… III. 书店—商业经营 IV. G235

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 029462 号

你也可以更优秀

——做一名优秀的图书导购员

©聂暹华 大江 主编

责任编辑:谭学军

封面设计:戴 旻

出版发行: 湖北长江出版集团
湖北科学技术出版社

电话:87679468

地 址:武汉市雄楚大街 268 号湖北出版文化城 B 座 12—13 层

邮编:430070

印 刷:仙桃市新华印务有限责任公司

邮编:433000

787 毫米 × 1092 毫米

16 开

19 印张

260 千字

2007 年 7 月第 1 版

2007 年 7 月第 1 次印刷

印 数:0 001—5 000

定价:29.80 元

本书如有印装质量问题 可找承印厂更换

序

王建辉*

聂暹华同志送来这部书稿，我感到颇为亲切。一来，我从事出版工作第一次下乡，便是到这部书稿的产生地仙桃做调研，时间是1982年的秋上，那时仙桃还叫沔阳，一晃二十五年过去了，叹华发之即白；二来，书稿有关基层新华书店的内容，在我的工作范围内是较为关注的事，感责任之所在。

通过做出版企业的这些年，我深知企业文化建设的重要，文化建设是企业发展的必由之路。本书作者主持仙桃市新华书店有多年，注重企业文化建设，经过改制成立的新华书业近两年也取得了较好的发展，在省内业界以其内部管理小有名气。我到这家湖北新华书业在全省县市最大的连锁店去考察过，虽然没有机会去见识他们为人称道的每天早上的员工早会，却见过他们贴在墙上的井井有条的企业管理标准与条款，以及整理成册的企业管理手册，我感到这个书店在内部管理工作上是很有一套的。记得我曾向湖北省新华书店集团的负责人做过推荐，请他们注意仙桃的经验。这些经验的要旨，在我看来是牵住企业文化建设这个牛鼻子，借鉴学

校管理，参照士兵培训，着力于企业品牌打造，努力形成自己的管理体系与特色。现在我乐见聂暹华同志把他们在企业文化建设方面所做的一套，整理成一部书稿，作为培训教材呈献给读者。

这本培训教材，上半部分是作者在这家书业做的业务讲座，通过讲故事的形式来说道理，寓理于事，通俗晓畅；下半部分是他们特有的制度方面的个案资料。我想，这部培训教材对于基层书店这一窗口行业的建设，也是有一定的参考价值的，可给人启发。同时，我希望仙桃市新华书业在过去努力实干的基础上再进一步，在和谐建设企业之路上取得更大的成绩。基于这两层考虑，乐为之序，以示肯定与介绍推广之意。

2007年1月7日

* 序作者为湖北长江出版集团党委书记、总经理、历史学博士

以竞争的姿态面对竞争的社会

——写给渴望更优秀的人

高文凭，却没有高职位；高学历，却没有高工薪；我们到处找工作，却处处碰壁；我们努力打拼，却伤痕累累。

于是我们得出结论：别人有关系有后台，别人有运气有福气。总之一句话：这个社会不公平。于是我们无奈，撕毁文凭、看淡学历，不再认真工作，不再努力打拼，我就这样了。结果，我们真的“就这样”了。

是我们的结论错了吗？没有。是我们由这个结论推导出的“无奈”错了。有关系有后台的人可以取得一时的“权威”，但关系和后台无助于巩固“权威”；高文凭、高学历也可以得到相应的职位和工薪，但文凭和学历也无助于巩固你的职位和工薪。查遍正史、野史，朱元璋的关系是他儿时放牛的伙伴，后台是他面朝黄土背朝天的父亲，建文帝继承了朱元璋的皇位，崇祯帝却断送了一个朝代。

是的，“这个社会不公平”，但既然我们没有能力改变这个社会，我们就该适应这个社会，何况从根本上说环境是人创造的，人不是更能够适应环境、改变环境吗？

公平的社会不会有竞争，不公平的社会才是一个竞争的社会，才需要我们以竞争的姿态来面对。从哪里做起呢？就让我们从朱元璋放牛时做起，成功的人不一定更优秀，但更优秀的人一定能成功。

长风破浪已（会）是（有）时，请（直）挂云帆济沧海。从来没有一蹴而就的高峰，也没有一步登天的先例。只要我们以竞争的姿态面对竞争的社会，当然，我们并不指望在一个公司、在一职位呆上一辈子。我们把这个公司，这个职位当作一个舞台，按导演的要求，发挥自己的天赋，哪怕是跑“龙套”，也要演活、演好。只能这样，也只有这样，最终才会有一个更大的舞台，让我们演绎出一个属于自己的“明朝”。

我们自荐这本书，虽然有一些新颖的观念，但相当部分却是从几十本企业管理、员工培训、益智励志等书中精选，结合企业经营管理的实践编写而成的。它虽然没有一句精深的理论和抽象的概念，却极具针对性和通透性，因为它实际上就是我们对公司员工培训教材的整理，对企业文化建设的记述，事实上我们就是这家新华书业的主要经营者。

只（若）待上林花似锦，出门俱是看花人。这是一本写给渴望更优秀的人看的书，您总会从中得到一点启迪。正像“有大毅力者大成，小毅力者小成，无毅力者不成”一样，有大启迪者大成，小启迪者小成。不知您以为然否？

以此共勉！

夏萍 九三

前言

加强企业文化建设

打造新华书业品牌

——仙桃市新华书业文化有限公司企业文化建设回眸

湖北省仙桃市新华书业文化有限公司（以下简称“公司”）是由仙桃市新华书店控股，湖北省新华书店、随州市新华书店、九州教育书业有限责任公司和仙桃市新华书店职工参股组建的，完全按《中华人民共和国公司法》（以下简称《公司法》）操作的股份制企业。公司自2003年9月开业以来，坚持“全心全意为读者服务”的宗旨，坚持“以书为业，传承文明”的经营理念，引入先进的管理体制，采用全新的用人机制，创造出了骄人的社会效益和经济效益，赢得了上级主管部门和广大读者的一致好评。到目前为止，公司业务已涵盖图书、音像制品、文体用品、电子商务、小百货、小家电、玩具、读者俱乐部、陶吧、茶吧、新华培训、新华眼镜、电子阅览、公用电话、房屋租赁、打字复印等领域。拥有俱乐部会员近5000人。2006年上半年销售收入310万元（不含教材）。公司一楼卖场已成为湖北新华书业在县市一级最大的连锁店。回顾近两年走过的历程，笔者认为



企业文化建设在企业的发展过程中起到了至关重要的作用。

一、像办学校一样办企业，奠企业文化之基

学校管理的一个显著特点，就是年级、班级、老师三个管理体系，而且针对个体素质差异分门别类进行管理，这一管理模式很适合公司的管理状况。为此，公司成立之初就明确提出“像办学校一样办企业”的公司管理理念，大胆引入学校管理模式，为企业文化的形成奠定了基础。

1. 定岗定责，层次管理。公司一半员工是从仙桃市新华书店实行工龄买断转变身份返聘上岗的，还有一部分员工是面向社会招聘的。公司实行的是董事会领导下的总经理负责制，为了规范管理，公司制定出了明确的、可操作性强的岗位职责，将各个岗位的直接上级、所辖部属、工作职责、领导（或管理）责任、主要权力等方面进行了细化、量化。这样，各个岗位既做到责任明确，又能体现出很强的分级管理特征。每个岗位都根据分工不同制定了详细的工作自我提示，将每日、每周、每月、每半年、每年必做工作都形成了定式，严格按照审批后的《自我提示》指导日常工作。

2. 建章立制，奖惩分明。公司严格按照《公司

法》运作，摒弃过去“干好干坏一个样、干与不干一个样”的大锅饭模式，用严格的制度约束人。在公司筹建和成立之后，经理层、管理层通过广泛的调查走访、不断论证，借鉴本地和外地一些股份制企业的管理经验，先后制定了《劳动用工管理制度》、《员工管理制度》、《员工考勤制度》等一系列规章制度，对员工“评五星”、“设五奖”、评选“优秀导购员”，并实行了“黄”、“橙”、“红”牌警告制度。

(1) “评五星”，即每月根据员工的表现评选出“五星”、“四星”、“三星”，不同的星级有不同的工资基础，“五星”级员工比“三星”级员工工资高出250元，一年内连续6次被评为“五星”级将获得外出培训的机会，连续6次沦为最后三名将被末位淘汰。为了鼓励员工积极主动地做好导购工作，每月评选出的“优秀导购员”，要佩戴授带，引导读者。每月的“五星”级员工照片和服务监督岗一起公示上墙，既是员工辛勤付出的公正评价，也提醒广大读者督促各位员工做得更好。

(2) “设五奖”，即在公司设立“点子奖”、“节约奖”、“委屈奖”、“促销奖”、“雷锋奖”，对获奖的员工给予至少50元的奖励。公司一位员工调动各种社会关系，成功为某单位办理会员卡100多张，

公司给予其个人促销奖1000元；一位员工无数次到职院上门推荐书目，终于为公司赢得了一笔1万多元的低折扣销售单，公司给予其个人促销奖500元；因临时装修导致卖场进水，几位男员工凌晨3点多赶到卖场救急，公司给予这个班组雷锋奖200元。像这样的奖励，每年公司支出都超过了万元，从精神和物质上双重激励员工，使每一个员工都增强责任心，争当企业的主人。

(3) 实行“黄、橙、红”牌警告制度，即根据员工犯错误的程度分别给予30元、50元、100元的经济处罚和黄牌、橙牌、红牌警告。累计得到3张红牌，将予以除名。曾经就有过一位员工在同一个月内违反规章制度被罚得只剩下15元报酬。可以说这在旧模式下是不可能做到的。沧海横流，大浪淘沙，公司开业初期员工流动性比较大，很多就是因为受不了严格的管理制度，不能更好地约束自己的行为，而被企业无情地淘汰了。

二、像培养士兵一样培养员工，立企业文化之魂

随着市场经济体制逐步确立，新华书店垄断经营的格局被打破，原有的体制优势也不复存在。没有了教材销售作依托的新华书业更是面对重重困难，仅仙桃市城区就有个体书店几十家。要想在激



烈的市场竞争中谋生存、求发展，就必须增强企业的竞争力，首要的一点就是提高员工的综合素质。因此，公司提出“像培养士兵一样培养员工”的员工管理理念，以此创立企业文化灵魂。

1. 搞军训，培养员工的绝对服从意识和团队意识。商场如战场，为了培养一支吃苦耐劳的队伍，公司成立后，根据第一、二批员工的不同特点，实施了为期半个月的封闭式军训和为期十天的半封闭式军训。超强度体力训练、严格的军事纪律使原有散漫的员工队伍得到了快速转变。较好地培养了员工队伍的服从意识、团队精神。为早期快速搭建新华书业，打下了极好的基础。现在，每个星期一早上，公司全体人员都要参加军训。通过会操，站军姿，走队列，护旗站岗等项目，将员工锻炼成一支团队精神极强的队伍。军训也成为了仙桃城市文化的一个亮点。每个星期一早上都有许多市民早早地守候在书业的门口，等待着穿迷彩服、扎武装带、意气风发的军训队伍。2004年，由公司员工组建的企业民兵代表队，作为仙桃市唯一一家企业民兵代表参加了全省民兵军事技能比武，获得了多枚奖牌，市武装部将书业定为民兵军事训练基地。

2. 开早会，培养员工的服务意识。公司借用部队早点名的形式，每天早晨组织员工“开早会”，让

员工整理仪容仪表、训练站姿、传达政令、学习畅销书、了解新闻动态、熟悉营销策略、齐诵公司服务宗旨、高唱《团结就是力量》，举行迎宾仪式，全体员工向读者鞠躬敬礼，鼓掌欢迎。员工在这种氛围中增强服务意识，更让读者有了贵宾般的感受，赢得了社会的口碑。

3. 抓培训，培养员工的精英意识。公司在抓培训上，从业务培训、制度培训入手，注重针对性和实际效果。一是每招聘一批新员工都要进行岗前培训；二是平时每个月有2~3天利用晚上时间对员工进行培训；三是利用每天的早会进行培训。与此同时，还花重金邀请其他服务行业的老总、保险业讲师、大学教授、电台主持人给员工讲授服务技巧、沟通的艺术、有效的表达、如何讲好普通话和性格的魅力等课程，帮助员工转变观念，提高服务技巧；四是在员工中推行了拜老师、结对子业务互助学习小组，让每一位新员工向一位自己喜欢的老员工学习业务知识，通过老员工手把手、面对面的传授，新员工很快地进入了角色。现在，公司从市新华书店请来了数名退休、内退的老同志，请她们传、帮、带年轻员工，让新华人的优良传统、敬业精神一代代传下去。

4. 压指标，培养员工的市场意识。为了引导员

工做市场，像部队给士兵下达战斗任务一样，给员工下达销售指标，从部门主管到普通员工人人定指标，个个背任务。同时，结合“评五星”活动，狠抓评星的星级档次，50%的工资与公司实际的销售比例挂钩，10%的工资与个人的岗外销售挂钩，使每一位员工的工资与公司的效益牢牢联系在一起。从根本上激发员工的斗志，鼓励员工想尽一切办法去建立自己的销售网，开辟自己的市场。公司于2004年11月成立了市场营销部，采取了自愿报名形式，每周由经理、主管主讲本周力推图书，销售技巧，并无私地将自己的关系网传给小组成员，让他们去跑市场。小组采取了分片分单位定人的方式，地毯式上门传播公司经营理念，推荐畅销书目，介绍服务内容。让组员与每一个单位的领导、科室人员交朋友，打友谊牌。仅2006年4月至6月份统计，上门推销销售额近4万元。

三、用“五星级”标准抓服务，活企业文化之源

利润最大化是公司追求的终极目标。公司始终将卖场导购和市场营销当作重要环节来抓，将优质服务作为卖场导购和市场营销的必要条件。在成立营销专班、实行每人每组分片包干，每周开会督进度的基础上，不断强化“全心全意为读者服务”的

宗旨，倾力把服务文章做活做透。

1. 优质化服务。为了规范员工的服务行为，公司制定了《员工服务用语》、《真情服务72条》等一系列规章制度，总经理亲自撰写了适合图书销售的教材《做一名优秀的图书导购员》，要求员工切实做到：

(1) 重承诺，讲信誉。市农行要求买300本《金牌营销员》一书。接到“任务”后，业务主管迅速与省书业联系，到省店备货，又到武汉图书市场收集该书，后来公司直接与出版社联系，终于按对方的时间要求凑齐，并及时送到对方手中。仙源学校的武校长要3本关于中国孝文化的书，市场的同志咨询主管部门，到省店寻求，找遍市场都没有结果，最后通过网上查找，公司倒贴邮资，邮购到了这3本书。得到书后，武校长如获至宝，感动得直说谢谢，对公司重承诺给予了极高的评价。并盛情邀请我们到该校设点宣传企业形象，并将该校图书馆3万多元的订单交到了营销人员手中。

(2) 跟踪服务，以诚动人。市电信公司有一宗2万多元的图书订单，但当派人去联系时，对方并不热衷，公司营销人员没有退却，一如既往地与公司相关人员保持沟通，随时给他们提供图书信息方面的服务，用粘劲、赖劲、甜劲，用友谊为这个

关系保温。最后该公司主动派人上门做成了这笔“买卖”。

(3) 实行首问负责制。即被读者咨询的第一个员工必须将这位读者负责到底：将读者带到所需要的区域交给该区域导购员，或者直接带到所需要的书架前。

(4) 坚持两米原则。即在两米距离内与读者视线相接，必须微笑打招呼“您好！”为读者提供导购服务。

(5) 设立提示牌，欢迎读者投诉。即在各个区域读者随处随时可见的位置贴上文明服务及服务监督等提示语言。如“您好！我是为您服务导购员，请您第一个向我咨询，如果我没有对您负责到底或我的服务令您不满意，请您一定拨打投诉电话：13593918666 或直接向值班经理投诉。公司将给您10元购物券的奖励并感谢您的投诉”等。真诚地恳请读者投诉，也以此督促导购员使用文明用语，提高服务质量。

新华书业高品位的服务很快赢得了广大市民的赞誉，实验小学、沔州小学、大新路小学等学校主动与公司联系，将新华书业卖场作为学生德育教育的基地。

2. 个性化服务。个性就是特色，公司立足于把

服务做细，要求员工针对读者的不同心态、爱好、习惯有的放矢地开展服务。

(1) 熟记热销书内容。我们综合各方面的信息，把图书市场上热门书籍筛选出来，做出了曾经畅销和正在畅销的图书排行榜。要求员工做有心人，利用业余时间熟记其中的大致内容，以便向读者推荐。现在公司成立了八个类别的业务学习小组，由各类别精通业务的人员牵头，所有员工分类报名，主要领导分组参与，每组每月定期定人阅读10本该类别畅销书，再做该类别“讲师”，让全体员工了解更多更广的图书信息，更好更熟练地为读者服务。

(2) 送书上门，由总经理带队，分期分批把一批品位高、读者群广、实用性强的图书送到全市各单位，让读者先读后定夺。总经理先后为推荐《智慧背囊》、《狼图腾》、《细节决定成败》、《方与圆》、《与公司共命运》等书，亲笔向各单位老总写信，介绍该书的内容及阅读该书能给企业培训带来的好处，由营销小组的成员将信与样书免费送到企事业单位领导手中，如果不满意，阅读后退还图书。绝大多数单位领导看了精彩介绍后阅读了该书，并大批量地购买了该书作为企业培训的范本。这种方式销售出的《细节决定成败》、《没有