



【店铺 教练技术】

Shop Coaching Skills

主编 祝文欣 / 副主编 戴虹
编著 王琰

您了解教练式管理的重要性吗？

您知道如何做一个优秀的教练式管理者吗？

您是否能够运用教练技术激发员工的潜能，从而有效快捷地达成销售目标？

您明白如何快速提升员工的工作技巧吗？

《店铺教练技术》，让您恍然大悟：教练，原来有方法！



中国零售业提升业绩必选培训教材

店铺 教练技术

Shop Coaching Skills

主编：祝文欣 副主编：戴虹
编著：王琰

中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

店铺教练技术 / 王琰编著. —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 - 083 - 1

I. 店… II. 王… III. 零售商业 - 商业管理 IV. F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 154279 号

书 名: 店铺教练技术

著作责任者: 王 琰

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 - 083 - 1/F · 661

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: 9.75

字 数: 71 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: 20.00 元

咨询电话: (010) 68990625 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.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



王 琰 女士

中研国际品牌零售顾问

曾历任知名运动品牌、休闲品牌高级培训经理，多年终端店铺培训及管理工作使王女士具有丰富的培训实战经验，尤为擅长终端店铺人员管理、销售技巧、沟通技巧、员工激励、服务技能的培训。对品牌公司培训督导系统管理具有丰富的经验。

擅长课题：《卓越店铺服务》《金牌店长》《卓越督导》《赢在工作》

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

图书版式设计：13141321052

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，纵便是成功者，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

QIANYAN

一提到教练，你的第一反应会是什么呢？篮球教练、网球教练，徐根宝、袁伟民？没错，“教练”这个词最初出现在体育界，与企业联系在一起是在20世纪90年代的事情。

当时有一个美国教练声称，他可以让一个完全不会打网球的人在20分钟内基本学会打球，此事引起了美国广播公司的兴趣，他们决定派记者现场采访。网球教练找来一个很胖的女人，她从未打过网球，他让这个女人先不必去考虑用什么姿势击球，只需把注意力全部放在网球上，当网球从地面弹起时，先叫一声“打”，然后用球拍击球就行了。果然在短短20分钟内，胖女人学会了自如地打网球。网球教练解释说：“我并没有教她打网球的技巧，只是帮助她克服了自己不会打网球的固有意识，她的心态经历了‘不会’到‘会’的转变，就是这么简单。”

这件事在电视上播放之后，引起了一些公司高层管理者的兴趣。他们把那个网球教练请到公司来给经理们



店铺 教练 技术

讲课。

网球教练最初以为会是到网球场上去讲课，不料却被带到了会议室。在授课过程中，经理们不停地在笔记本上记录着。下课后网球教练发现经理们的笔记上找不到和网球有关的内容，反倒满篇写的都是企业管理的内容。原来公司的管理者们已经将运动场上的教练方式转移到企业管理上来。于是，一种崭新的管理技术——教练技术诞生了。

近年来，有不少企业都设立了人力资源部，说明人们越来越重视人的作用。但是，拥有的资源再多，如果不善于加以利用，资源也只能是资源，不能转化为生产力。教练技术的目的就是要有效地将人力资源转化为生产力。教练技术将诸多大师们经过多年总结而成的智慧，以及诸如 HP、IBM 等成功企业运用的一套科学而系统的教练技术，浓缩成了简洁而卓越的简单步骤。通过简洁而卓越的教练过程，令被教练者看清楚与目标间存在的差距、问题的根源以及价值观如何影响自己的行为，并通过规范的教练指导，充分运用语言的力量，使被教练者明晰自己的目标和行动的计划，然后通过被教练者的具体规划和教练的跟踪反馈，最终转变为强大的执行力，为个人、组织和企业取得卓越的业绩。

在店铺中我们同样需要灵活熟练地运用教练技术，运用简洁而卓越的基本教练模式，以全面提升店铺的业绩。

店铺教练技术

DIAN PU JIAO LIAN JI SHU

目录

第一章 教练式管理的重要性	(1)
第一节 管理者的角色认知	(1)
规划者	(2)
教练和辅导员	(4)
记录员	(7)
公证员	(8)
第二节 教练日益凸现的重要性	(9)
什么是教练技术	(9)



店铺教练技术

中国企业管理中的新角色	(11)
管理教练的出现	(12)
提升绩效能力的最有力武器：技能	(13)
培训教练的实质	(15)
第三节 管理教练的角色分析	(16)
教练是团队的灵魂	(16)
促使团队事务顺利进行	(19)
消除团队内部的不和谐因素	(20)
第四节 调动员工积极性的教练	(21)
妙用激励机制	(22)
以人为本的管理方式	(33)
培训教育	(38)
教练式管理者的行为与创新管理	(41)
 第二章 教练式管理的步骤	 (49)
第一节 制定教练员工的目标	(49)
第二节 识别“教练”时机	(52)
第三节 与员工商议发展目标与计划	(55)
目标管理	(55)
如何制定好的目标	(57)

把个人目标与团体目标结合	(60)
第四节 进行教练	(62)
第五节 评估效益	(63)
第三章 优秀教练式管理者的关键技能	(65)
第一节 倾听	(65)
专心倾听	(67)
要学会主动倾听	(68)
对倾听的建议	(69)
第二节 说	(72)
第三节 做	(75)
识别下属的差距	(75)
通过有效反馈激发承诺	(77)
提供有价值的教练	(81)
集中重点	(84)
第四章 让员工从合格到优秀	(87)
第一节 让新手入正轨	(87)
第二节 培养员工的主动性	(89)
让员工将公司的发展当成自己的事业	(89)



店铺 教练 技术

给员工创造机会 (90)

让员工参与决策和管理 (93)

第五章 教练式管理提升员工成为优秀队员 (95)

第一节 发掘队员的潜质 (95)

能够发现人才 (95)

尊重员工的兴趣 (97)

使工作有意义 (97)

提拔合适的人才 (98)

激发潜能的技巧 (99)

第二节 协助员工成长..... (101)

有效的教练..... (101)

教练员工的方法..... (102)

第三节 提升员工业绩..... (104)

对绩效的辅导..... (106)

对绩效的评估..... (108)

第六章 教练式管理现场指导的方法..... (111)

第一节 我示范，你观察..... (111)

第二节 我指导，你试做..... (113)

第三节 你试做，我指导·····	(115)
第四节 你汇报，我跟踪·····	(118)
第七章 教练式管理的技巧·····	(121)
第一节 教练式管理的障碍·····	(121)
障碍一：下属的态度·····	(122)
障碍二：教练式管理者的态度和能力·····	(125)
第二节 教练式管理的关键点·····	(128)
言传身教·····	(128)
教练的目的在于协助学习·····	(129)
协助下属解决特定问题·····	(131)
直接运用在工作上·····	(131)
精心挑选·····	(132)
不一视同仁·····	(132)
准确了解下属的水平·····	(134)
第三节 沟通的技巧·····	(135)



第一章 教练式管理的重要性

JIAOLIANSHI GUANLI DE ZHONGYAO XING

第一节 管理者的角色认知

传统理论上讲，管理者的职责无非是计划、组织、协调、人事、控制，管理者的工作就是通过管理员工实现组织目



标。但更多的实践证明，管理者成功的关键在于领导。以人为本，激励士气，营造氛围，以有效实现组织和员工双赢的目标，这才是管理者的责任所在。

在我们终端店铺中，管理者应主动担起人际关系、个人贡献度、个人自我发展、辅助上级等的责任，这些能使你在组织内产生效能。同时管理者应自问：“我能做什么？怎样才能真正对组织有贡献？我能从组织中获得什么？学到什么？”管理者需要运用组织作为实现成就的工具，成为组织内反应、调适、效能的引擎，主动对下属的成长与发展负责。组织本身应是成本中心，唯有通过有效的管理者，才能将其转换为绩效中心。那么在绩效管理中，管理者究竟应该扮演哪几个角色，做好哪些工作呢？

在绩效管理中，管理者主要有以下四个角色：

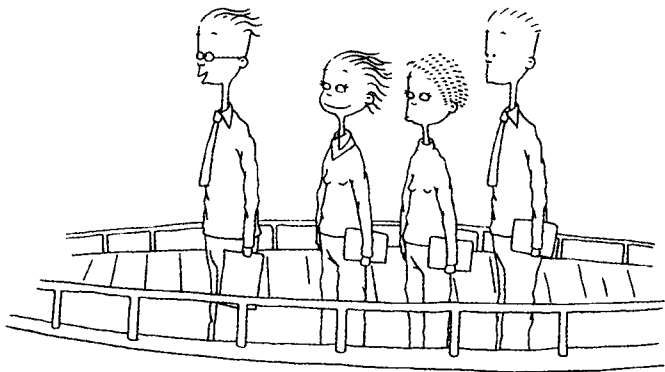
规划者

在绩效管理中，管理者首先应该是员工的规划者与合作伙伴。

管理者与员工的绩效合作伙伴的关系是绩效管理的一个创新，也是一个亮点，它将管理者与员工的关系统一到绩效

上来。

在绩效的问题上，管理者与员工的目标是一致的，管理者的工作通过员工完成，管理者的绩效则通过员工的绩效体现。所以，员工绩效的提高即是管理者绩效的提高，员工的进步即是管理者的进步。绩效使管理者与员工真正站到了同一条船上，风险共担，利益共享，共同进步，共同发展。



鉴于这个前提，管理者就有责任、有义务与员工就工作任务、绩效目标等前瞻性的问题进行提前的沟通，在双方充分理解和认同公司远景规划与战略目标的基础上，对公司的年度经营目标进行分解，结合员工的职务说明书与特点，共同制定员工的年度绩效目标。在这里，帮助员工、与员工一起为其制定绩效目标已不再是一份额外的负担，也不是浪费