

65个实战演练
轻松解决店长最头疼的管理难题

让店员心服口服、让业绩突飞猛进、让老板刮目相看的秘密所在

顶尖店长 这样当

陈待忠 陈咏雪 著

雅戈尔、鄂尔多斯、
九阳、老板、国美、海尔、
美的、太平洋百货……

众多知名品牌口碑相传的店长提升秘籍



清华大学出版社
TSINGHUA UNIVERSITY PRESS

顶尖店长 这样当

陈待忠 陈咏雪 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

顶尖店长这样当 / 陈待忠, 陈咏雪著. —北京: 北京大学出版社, 2012.8

ISBN 978-7-301-20857-1

I. 顶… II. ①陈… ②陈… III. 商业—商业管理 IV. F717

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第 132618 号

书 名: 顶尖店长这样当

著作责任者: 陈待忠 陈咏雪 著

责任编辑: 秦 雯

标准书号: ISBN 978-7-301-20857-1 / F · 3219

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者: 北京嘉业印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 彩插 4 13.5 印张 215 千字

2012 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024; 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

第一章

迅速转型，扮好店长角色

- 从销售明星到一店之长，角色有何改变？ / 003
- 当上店长后，怎样才能让店员接受我？ / 008
- 店长除了搞管理，还需要做销售吗？ / 010
- 为什么当上店长后，店员们反而疏远我了？ / 012
- 店员有矛盾时，店长该如何化解冲突？ / 015
- 我处处替店员着想，为何他们还对我有意见？ / 018
- 店员犯错理应受罚却不服气，店长如何应对？ / 021
- 店员总是迟到希望店长通融，该怎么处理？ / 024
- 为什么我这个店长当得这么忙、这么累呢？ / 026
- 不想做老板的店长不是好店长吗？ / 028

第二章

辅导店员，培养导购高手

- 怎样科学制订专卖店的销售目标？ / 033
- 专卖店全年的销售目标该如何分解？ / 036
- 怎样用分解后的目标来激励店员？ / 039
- 哪些因素会影响专卖店的销售业绩？ / 041
- 哪些因素可以影响进店率？ / 044
- 怎样增加顾客在店内的停留时间？ / 050
- 提升顾客的试穿率有哪些方法？ / 057
- 提高成交率有哪些技巧？ / 061
- 如何在高成交率的基础上提高客单价？ / 064
- 怎样增加和维护忠诚顾客？ / 066
- 如何通过教育顾客赢取更多VIP顾客？ / 070
- 怎样成功策划促销活动？ / 074
- 派单到底有用吗，怎样派单才有效？ / 077
- 店内播放什么音乐能促进销售？ / 080

第三章

有效激励，搞定各类店员

- 80后、90后员工为何这么难管？ / 085
- 老油条型员工居功自傲，怎么办？ / 088
- 怎么能让新店员快速融入团队？ / 091
- 对职业迷茫型店员该如何激励？ / 093
- 面对心态消极的“不可能”型员工怎么办？ / 097
- 对能力强但态度差的店员该如何辅导？ / 099
- 对能力差但态度好的店员该如何辅导？ / 101

- 怎样赞美店员才有效? / 104
- 批评员工时要掌握哪些技巧? / 106
- 如何利用头脑风暴会解决问题? / 109
- 对刺头型店员该如何引导? / 111
- 怎样应对斤斤计较型店员? / 113
- 激励店员有哪些方式和技巧? / 114
- 销售奖励是个体提成还是团队提成? / 116

第四章

善于沟通，增强团队凝聚力

- 店长该怎样打造高绩效团队? / 121
- 店员对收入不满而议论纷纷，该如何协调? / 123
- 店员因私事而影响了工作情绪，该怎样调节? / 126
- 如何将离职员工的负面影响降到最低? / 127
- 店员与老板沾亲带故，该如何应对? / 130
- 一日之计在于晨，晨会怎么开才精彩? / 131
- 怎样让无所事事型店员忙起来? / 135
- 店长怎样给老板提意见，老板才会重视? / 137
- 店长怎样与老板沟通加薪事宜? / 140
- 如何让老板重视员工的学习和培训? / 142

第五章

精心规划，提升店面形象

- 陈列如何影响销售业绩? / 147
- 怎样避免店面陈列的五大误区? / 149

- 店内的动线设计如何布局才合理? / 153
- 怎样利用“磁石效应”创造高业绩? / 156
- 如何结合陈列方式消化库存? / 159
- 怎样做好店铺的系统化陈列设计? / 162

第六章

专业服务，维护品牌形象

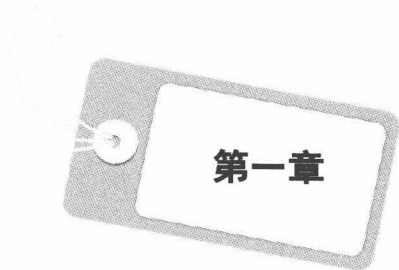
- 导购能否感受和推广品牌的价值? / 175
- 怎样实现品牌门店的服务标准化作业? / 177
- 导购也是品牌的形象代言人吗? / 180
- 受到顾客指责时如何维护品牌形象? / 183
- 新店开业怎样“打响头一炮”? / 185

第七章

精于算计，加强库存管理

- 合理库存规划，如何从科学订货开始? / 193
- 货品怎样通过打“组合拳”实现高盈利? / 195
- 通过计算安全库存可以预防断货吗? / 198
- 如何将季末滞销品“变废为宝”? / 200
- 断码货就只有死路一条吗? / 202
- 形象款只是做做形象吗? / 204

后记 / 207



第一章

迅速转型，扮好店长角色

如果心态没有调整好，还是以销售明星自居，再加上管理意识与能力不强，刚踏上店长岗位会比做普通店员更有压力，甚至会身心疲惫。新上任店长只有积极转变角色，有计划地掌握一些管理技能与专业能力，才能在店面管理中游刃有余。



从销售明星到一店之长，角色有何改变？

很多店长是因为销售业绩好而被提升为管理者的，如果心态没有调整好，还是以销售明星自居，再加上管理意识与能力不强，刚踏上店长岗位会比做普通店员更有压力，甚至会身心疲惫。因为，以前做店员时，只需关注自己的业绩；而身为店长时，角色不再单一——不仅考虑自己，更要考虑团队的业绩、员工的管理与激励等，店里事无巨细、方方面面都要关注。此时，你要调整好心态，首先明确店长的角色，然后要有计划地让自己掌握店长必备的管理技能与专业能力。当心态到位、能力具备后，你会很愉快地享受做管理者的过程和获得新岗位的成就感了。

小测试：店长应该具备的角色，你拥有了几样呢？请测试一下。（如果觉得做得不错或是认同观点请打5分，如果觉得自己做得一般或是部分认同观点请打3分，如果没有作为或不认同观点请打0分，统计一下总分是多少。）

(1) 我把自己当成店铺的经营者看待，会抓专卖店的核心问题，并觉得经营是管理的前提。（ ）

(2) 我明确老板更看重的是结果，而非过程。（ ）

(3) 我明白店长就是矛盾的聚集者，所以我会主动协调店员之间的矛盾。
()

(4) 我会有计划地在工作中辅导店员的销售技巧、陈列技巧或其他能力。
()

(5) 在发现店员有情绪问题或工作困惑的时候，我能有意识地与店员进行沟通，帮助他们调整情绪并辅导他们成长。（ ）

(6) 我在召开展会的时候总是激情四射，能调动大家的积极性。()

(7) 我明白店长就是要主动承担责任的人。所以，如果店内出现任何过失，我会第一个站出来承担责任。()

(8) 当专卖店的事宜需要对外接洽时，我总能找到最好的方法对外沟通，有效应对。()

(9) 我能对专卖店的销售目标制订提出合理建议，并能将目标有效地分配与下达。()

(10) 对于店内的业绩下滑，我能和店员们一起分析出原因，有针对性地提升或改进。()

(11) 对于店内货品的进货，我能提出合理化的建议。()

(12) 我能发现店内的安全隐患，杜绝发生安全事故。()

(13) 对于店内的现金管理，我能做到安全与准确。()

(14) 我能有效地组织店里的促销活动，并推进销售目标的达成。()

(15) 我能对店里的VIP顾客进行有效的管理，并促进店员增加VIP顾客的销售量。()

(16) 我能组织店里的员工派单，能有效地分配派单的位置，培训店员派单的技巧，提升派单的成功率。()

(17) 我能组织VIP顾客参加活动，提升VIP顾客的回头率与满意度。()

(18) 我能做好自我压力缓解，并能自我激励。()

(19) 我能组织店内员工进行头脑风暴，解决店里的问题。()

(20) 我能对自己的职业生涯进行规划，知道自己的下一个职业目标在哪里。()

店长伙伴们，看看你的得分情况吧。

得分在60分以下：你还没有适应店长的角色，能力还比较欠缺，建议调整心态，重新调整自己在专卖店的位置，并有计划地提升店长的专业能力与管理能力。

得分在60~80分：你有一定的管理意识了，但管理能力与专业能力还需要提升。

得分在80分以上：恭喜你，你的管理意识很强，专业能力不错，相信专卖店在你的带领下业绩会蒸蒸日上，团队士气高涨。

做完这个测试时，你已经基本了解自己在店长的岗位上可以做到多少分了，或者说已经找到了自身的差距，明确身为店长应该具备哪些意识与能力了。

实战演练

新上任店长情景回放A剧（悲剧版）

王莉是某专卖店的销售明星，刚被提拔为店长一个月。

周日下午，专卖店内人流如织，王莉在卖力地推销服装。两位美女级的VIP顾客被王莉哄得分外开心，已经选了三四件待购衣服了。王莉分身乏术，于是命令店员孙佳：“孙佳，快去库房拿这款的小号过来。没看见美女们已经等得不耐烦了吗？”

（点评：王莉本来打算讨好顾客，却伤了店员的心。殊不知，顾客重要，店员更重要。没有满意的店员，哪有满意的顾客呢？）

孙佳一听这语气，气不打一处来，暗想：“当了店长了不起呀？不就是销售做得好吗？有本事，你自己去拿。”孙佳一边磨蹭，一边自顾自地整理衣服。

王莉见孙佳没反应，当着顾客的面就开始呵斥孙佳了：“小孙，现在立即去货房拿衣服，再给美女们倒两杯水。平时做事慢点也就算了，看到张姐、王姐，你还不动作快点？！”

（点评：王莉认为自己身为店长，可以通过命令的方式来安排孙佳做事，孙佳也理应积极地回应。结果，王莉忽视了一点，店员是有情绪的，在情绪上没有认同的情况下，对道理上正确的事也不会去做的。）

王莉越是这般强势，孙佳越是表现出了逆反情绪。孙佳一转头对王莉说：“店长，不好意思，我内急，上个厕所。张姐和王姐就交给您伺候了。”

顾客走后，王莉气急败坏地批评孙佳：“小孙，你什么意思？现在店长指挥不动你了？”

孙佳也不甘示弱：“店长，您这么优秀，以后这个店的销售就交给您了。有您，还要我们干吗？”

（点评：王莉强硬的作风，让孙佳的坏情绪彻底爆发了。身为店长的王莉应该明白一个道理——再优秀的导购也无法独撑一个店的大局，优秀的业绩是靠团队打拼出来的。店长要注重调动店员的主动性，将专业的销售能力传递给店员。）

新上任店长情景回放B剧（欢乐版）

周日下午，专卖店内人流如织，王莉在卖力地推销服装。两位美女级的VIP顾客被王莉哄得分外开心，已经选了三四件待购服装了。销售游刃有余的王莉，将店员孙佳叫到一边对孙佳说：“小孙，我发现你做销售的时候服务非常不错，也很有耐心，但是临门一脚的关键时刻欠缺了一点。我服务张姐和王姐的时候，你在旁边多观察一下，看看我在推进的时候是怎么做的。好的销售是搭配完成的。一会，我需要你配合一下，好吗？”

孙佳一听，爽快地答应了。

（点评：让店员感受到了自己存在的重要性，也认同了店长是辅导员和协助者的角色，店员自然会愉快地接受任务。）

两位美女顾客越选越开心，可是店内差了型号。王莉对顾客说：“这是我们店的小孙，特别勤快。下次您来，我不在时，找小孙就可以。小孙，快去给两位美女姐姐倒杯水，再去库房拿这款的小号。”

（点评：当着顾客的面赞美店员，店员会充满自信，做事会更加尽心。店长将店员主动介绍给顾客，是在帮助店员做销售，店员自然充满对店长的感激。）

孙佳迅速倒完水，并将小号的衣服从库房拿出来，交到王莉手里。王莉忙说：“来，孙佳，你帮张姐在试衣间试一下衣服。”张姐走进试衣间前，王莉说道：“张姐，孙佳的服务非常认真。”孙佳脸上充满着感激与自信，服务得更加周到了。

（点评：维护店员的公众形象的同时，店长能空出更多的时间做别的工作。）

两位美女顾客开心地离开后，王莉对孙佳说：“小孙，你的服务非常到位。你平时销售的时候，在临门一脚的时刻会比较胆怯。其实，只要你推荐的服装是顾客满意的，你完全可以很自信地对顾客说，您穿上去太漂亮了，既有气质又有品位，我给您包上吧！这句话对销售的推进非常有帮助。”

孙佳听到这番话，非常感动地对店长说：“店长，平时您多教教我，我一定好好向您学习。”

（点评：将命令式的管理风格调整为辅导员风格，在沟通中对店员加以辅导、赞美、鼓励，调动了店员的积极性，令店员更加认同与佩服店长了。）

陈老师总结

看完上面的AB剧，你是否能理解店长的角色定位呢？让我们一起梳理一下店长的角色吧！

店长要像什么？

教练员：像教练一样发现员工的优点，培养员工的能力；

指挥员：像指挥家一样安排与调整工作，掌握工作节奏；

导演：将合适的人放到合适的岗位上，充分发挥每个人的作用。

店长不要像什么？

母鸡型店长：事无巨细地处处做主、事必躬亲，只知道保护店员；

警察型店长：只知道罚款，不懂得教育与指导；

兄弟型店长：只讲人情，不讲原则。

五星级店长评价表

能力	描述	星级
店务管理能力	对店员进行排班、出勤考核，对店内设备实施管理	★
目标管理能力	能制订专卖店业绩目标，并对目标进行细化与分派，店员能接受目标管理	★
展会组织能力	能组织召开生动、有感染力、有启发性的展会，调动店员们的激情	★★
库存管理能力	能对库存清理与货品的存放管理提出实操性的建议	★★
沟通协调能力	通过店长的沟通使店员间相互协作，和谐相处	★★★
员工激励能力	店长能激励不同店员的干劲，使店员在工作中随时保持激情	★★★★
店员辅导能力	店长能辅导店员业绩成长，提升店员的销售技巧、陈列技巧与VIP管理效果	★★★★★
客户关系管理	店长带领店员定期为VIP顾客发送短信，提供其他增值服务，保持VIP顾客与店内的互动	★★★★★
促销活动组织	店长带领店员实施促销或特卖活动，达成销售目标	★★★★★
像老板一样思考问题	店长学会抓核心问题，会选址、能开店、懂选人、擅用人、掌握了辅导店面业绩成长的能力	★★★★★ ★



当上店长后，怎样才能让店员接受我？

一个人的位置、角色和定位决定了他处理事务的立场与态度，决定了他该在什么样的场所讲什么话、做什么事、做什么样的决定。刚被提拔起来的店长应该意识到自己的角色已经发生改变，处事、说话、决策都会与以往单纯的导购工作有所不同。导购对待你的态度自然也会发生变化，如今对你的要求就是——你是否是一名公正、有亲和力、具备带头作用的合格店长。

“你凭啥就当店长了呢？”导购们也难免心生不信任感或嫉妒心，以致在日后的工作中处处刁难、设置障碍、疏远店长，使店长的管理工作陷入困境。作为新提拔起来的店长，如何建立新岗位的权威性与认同度呢？如何让店员信任你这位新店长呢？

实战演练

新店长就职仪式

张敏因为做事认真、销售推进力强、工作年限较长被任命为店长。在任命之前老板分别找店员们谈心，询问了店员们对张敏的态度与建议，在询问后老板感觉到张敏在店员中的威信较高，于是把张敏找到办公室谈心。

老板：“张敏，公司已经决定任命你当店长，你知道大家对你的评价如何吗？”

张敏：“老板，非常感谢您对我的信任。我的优点您是知道的，我做事比较认真，因为在店的时间比较长，所以销售比较有经验。但是，由于太讲原则，有时候我说话太直接，会得罪店员。”

（点评：老板在任命店长前要充分了解店员们对新店长的评价，打好群众基础，实现“扶上马再送一程”的效果。）

老板：“明天我会和你一起去店里，为你举行一个就职仪式，让大家知道你的新身份。好吗？”

店长：“老板，我该怎么办呢？”

老板：“明天的就职仪式分为4个步骤。咱俩这样配合……”老板就每个步骤详细地与店长进行了沟通。

（点评：举行新店长就职仪式前，老板可以与店长模拟每个步骤，做到准备充分、发言到位。）

第二天晨会时间，老板将店员们召集到营业大厅，开始了新店长就职仪式。

老板：“大家辛苦了。咱们店的张敏因为工作经验丰富、做事认真负责、销售能力强被大家一致推荐成新的店长。请大家用热烈的掌声欢迎咱们的新店长讲话。”

（点评：新店长就职仪式第一步——老板说明店长被任命的原因，让店员心服口服。）

张敏：“谢谢大家对我的肯定和鼓励，今后，我除了会更好地做销售，还会多协助大家提升专卖店的业绩。我最大的优点是比较热心肠，大家有什么需要帮助的尽管找我，我一定全力帮助。我最大的缺点是讲话太直，有时候会得罪大家，先给大家赔个不是，这点我也会改进。请大家支持我、督导我、鼓励我。让我们一起把专卖店业绩做得更高，让老板发财，我们赚钱，大家开心工作！谢谢大家！”

张敏的演讲使店员们备受鼓舞，大家用热烈的掌声回应了她。

（点评：新店长就职仪式第二步——店长发表激情而简要的就职演说，首先表达对大家的感谢，然后提出对自己的要求，最后激发大家的工作热情。这将店长的角色放到了服务店员的位置，使店员更容易接纳新店长。）

老板：“咱们店里还来了一位新人——王晓惠。借这个机会让王晓惠讲两句。”

王晓惠：“谢谢老板，谢谢各位家人。我来这家店还不到一个月，却处处感受到家庭般的温暖。各位家人给我很多指导与提醒，我要真心感谢大家。特别要说的是张姐，张姐经常在下班后主动找我谈心，鼓励我做销售的信心，还教我产品知识，让我的业绩提升了不少。刚才听了张姐的发言，我对咱们店更有信心了。我一定会全力支持张姐把这家店做好，我相信大家也会和我一样。大家有没有信心？”

王晓惠真诚的发言，让店员们异常感动。大家整齐、响亮地回应：“有！”

（点评：新店长就职仪式第三步——店员代表发言，让有代表性的店员表态会支持店长的工作，并举例说明店长的人选的确是名至实归，这样的发言会令店员们增加对店长的认同。）

王晓惠发言完毕，张敏带着店员们同唱店歌，跳了店舞。大家在热烈的口号声中开始了一天的工作。

（点评：新店长就职仪式第四步——店长带领大家共唱店歌、共跳店舞，然后在激动与热情中开始一天的新工作。）

陈老师总结

上述方案，需要老板、店员的全力配合，其成功实施重在事先准备，以及店长的煽动性与表达能力。其实，店长确立自己地位的方法不止一种。除了上述正式沟通以外，还可以有非正式沟通的方式，比如下班以后请大家吃饭、K歌、周边旅游，在娱乐中表达自己的观点，鼓励大家的信心。相信用心的店长总会建立自己在店员心目中的良好形象。



店长除了搞管理，还需要做销售吗？

这个问题要根据店面的经营规模来回答。如果店面面积在40平方米以内，人数在5人以内，则店长更多充当销售排头兵的角色，大致时间、精力的分配比例为30%的管理与70%的销售。如果专卖店规模大、人数多，店面面积超过60平方米，店内人数在6人以上，则店长的管理职能要加强，大致时间、精力分配比例为60%的管理与40%的销售。

很多店长是因为销售能力强而被提拔为店长的，店员们之所以佩服店长、对店长的管理心服口服，一个重要原因是店长在销售方面有过人之处。但如果店长只有销售技巧，而不具备管理技能，店员就会不服管理。