

迅速提升店长能力 快速提高单店业绩

口碑相传的门店管理实操指南
业界推荐的旺铺盈利必胜秘诀

金牌店长 这样当

店长的管理水平对于门店
能否实现持续经营至关重要

元博 编著



 中国纺织出版社

金牌店长这样当

元博 编著

 中国纺织出版社

内 容 提 要

金牌店长应该怎样当? 作为一店之长, 你目前还缺少哪些技能? 距离顶尖店长还有多远? 还需要做哪些方面的努力?

一个真正优秀的店长, 应该在个人能力素养修炼、门店形象管理、门店商品管理、门店营销管理、门店客源管理、门店销售服务管理、门店危机投诉管理、门店团队管理、门店发展管理等方面, 都是行家里手。本书将门店管理过程中的一系列问题及解决方案一一呈现在你面前, 对你成为金牌店长具有系统、全面的指导意义。

图书在版编目 (CIP) 数据

金牌店长这样当 / 元博编著. — 北京 : 中国纺织出版社, 2013.12

ISBN 978-7-5180-0054-8

I. ①金… II. ①元… III. ①商店—商业经营 IV. ①F717

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第229396号

策划编辑: 金 彤 特约编辑: 徐铭爽 责任印制: 储志伟

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京市朝阳区百子湾东里A407号楼 邮政编码: 100124

邮购电话: 010—67004461 传真: 010—87155801

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京睿特印刷厂印刷 各地新华书店经销

2013年12月第1版第1次印刷

开本: 710×1000 1/16 印张: 16

字数: 208千字 定价: 32.80元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换

一名优秀店长的重要性
对于企业而言不亚于

CEO

如今的零售业，已步入“终端为王”的时代。终端是商品销售渠道的最末端，是商品到达顾客手中完成交易的最终端口，是商品和顾客面对面展示和交易的场所。其具体表现形式多种多样，比如商场专柜、专卖店、连锁店、零售店等。通过这一端口，商家将自己的商品卖给顾客，完成最终的交易；通过这一端口，顾客可以购买到自己需要、中意的商品。

众所周知，店长是终端的最高领导者和管理者，所以要想真正抢占终端，店长起着核心和关键的作用。那么，怎样才能成为一名名副其实的“金牌店长”呢？连锁策划专家经过市场调查和统计研究，对“金牌店长”予以以下界定：

●●代表者

作为一店之长，首先应该做好“代表者”的角色。在工作中，店长将作为企业的代言人，将企业理念和企业文化传递给店里的店员，代表企业与顾客进行交流和沟通，协调和处理顾客所遇到的各种问题。此外，店长还代表着所销售的商品品牌，品牌的形象、文化和理念都会通过店长间接传递给终端消费者。

●●经营者

要想成为一名金牌店长，还需要做好“经营者”的角色。店长要把自己当成门店的老板去负责门店的经营和管理，积极贯彻执行企业下达的各项指令，完成企业下达的各项营业目标。比如，如果发现企业有一些库存



方面的隐患，这时候店长就应该主动寻求方法，帮助企业尽快消化它们。

与此同时，店长还应该了解和掌握其他竞争品牌的销售情况、商品优势和推广途径，并把这些信息及时反馈给企业，以便企业及时采取应对措施。这样才能使自家生意在激烈的品牌竞争中立于不败之地。

●●管理者

店长作为门店的最高管理者，需要负责门店的日常运作管理，这主要包括：根据每个店员的优点和长处安排工作和工作流程；及时督促店员执行企业制定的销售策略；合理安排库存管理、商品盘点、销售报表等工作；检查门店的商品是否有缺损、断货等情况，并及时进行更换和补充；根据企业对商品展示方面的要求，用标准化的陈列手法及时安排每次新到商品的出样；根据商品销售情况及时督促店员做好商品陈列调整；督促店员做好门店卫生、商品防盗防损等工作；管理好客情关系，协助店员处理好顾客的投诉等。

●●领导者

店长要想管理好一个门店，单凭自己的力量是不够的，还需要建立一个良好的合作团队。有了合作团队之后，店长一定要当好团队领导者的角色。这主要包括：作为所有店员的领导者，要能够承担起所有店员的责任，不能遇到问题就推卸责任；修己安人，正人先正己，即在要求店员的时候，自己首先要做到；关心和爱护店员，不断激励、鼓舞店员士气，使店员以热忱的态度和饱满的热情迎接每一天的工作；在顾客较多或较难应付时，主动协助店员，以提升门店整体的销售业绩；调和店员在工作生活中出现的摩擦和矛盾，避免店员之间产生敌对情绪，从而使门店工作得以顺利开展。

●●教导者

如果想让店员在门店安心地工作，并且有长久的发展，就必须让店员不断成长，而要想实现这一点，就要求店长做好优秀教练的角色，能够把自己的知识、技能和经验及时传授给店员，帮助店员在销售、服务等各方

面不断提高和进步。因此，店长首先应该增强自我学习意识，不断学习各项业务知识，积累丰富的管理经验和专业知识技能，并把自己的知识和经验传授给店员，提升店员的整体素质。

本书以上述五个店长的“角色”为核心展开讲解和论述，分别从个人能力素养修炼、门店形象管理、门店商品管理、门店营销管理、门店客源管理、门店销售服务管理、门店危机投诉管理、门店团队管理、门店发展管理这几个方面入手，向广大店长朋友详细阐述在门店经营管理实践中可能遇到的各种问题及解决方案。相信通过对本书的阅读和学习，你一定能成为一名“金牌店长”！

元博

2013年9月



目→录

第一章	扮演好店长的角色——能力素养修炼	1
	金牌店长的角色定位与工作职责	2
	店长日常工作重点	5
	店长必备的心理素质	9
	店长能力的八项修炼	11
	店长应树立起个人权威	14
	学会授权，轻轻松松当店长	16
第二章	奏响店面“协奏曲”——门店形象管理	21
	门店选址技巧	22
	用外观设计打响门店招牌	24
	确定门店的装修风格有讲究	28
	合理设计门店的出入口	30
	巧妙利用橱窗吸引人们的眼球	32
	营造门店氛围，提升销售业绩	35
	如何设计店面广告	38
	活用商品陈列技巧带动门店业绩	40
	金牌店长必知的商品陈列误区	43
	做好店面卫生管理	45



第三章	从商品中“抠出”利润来——门店商品管理	51
	优化门店的商品结构	52
	有效控制商品采购成本	57
	做好商品的验收管理工作	59
	怎样对商品进行科学储存	61
	店长如何搞好商品盘点	63
	门店如何有效降低库存	66
	怎样妥善处理滞销商品	69
	做好商品的防损工作	72
	补充货源，不断引进新商品	75
第四章	用促销实现人气和利润的双赢——门店营销管理	79
	科学制定门店销售计划	80
	哪些因素会影响门店的销售业绩	83
	影响促销的因素	86
	促销的常见形式与选择依据	89
	门店促销的其他方法	94
	节假日促销技巧	96
	控制好促销的成本	99
第五章	让新顾客变成回头客才是长久之道——门店客源管理	103
	250定律：1个顾客背后站着250个顾客	104
	建立和完善顾客档案	105
	开发顾客资源的主要途径	109
	VIP顾客资源的开发与维护	111

	别“宠坏”大顾客，别忽视“小”顾客	114
	提高顾客的回头率	117
	学会挽回流失的顾客	120
第六章	用服务说话——门店销售服务管理	123
	逐步实现门店服务的标准化	124
	打好情感服务牌，提高顾客满意度	128
	掌握顾客的购物心理	131
	学会识别顾客的成交信号	133
	积极倾听，抓住顾客的需求点	135
	微笑服务是重中之重	138
	如何面对挑剔的顾客	139
第七章	处变不惊，化干戈为玉帛——门店危机投诉管理	143
	门店突发事件的处理原则	144
	门店营运过程中突发事件的处理方法	147
	如何应对顾客的无理取闹	151
	顾客投诉原因知多少	154
	处理顾客投诉的原则	156
	摸清顾客投诉背后的真实意愿	158
	先处理感情，后处理事情	159
	换位思考，诚恳地向顾客致歉	162
	高效解决顾客投诉的问题	165



第八章	好团队才有好业绩——门店团队管理	169
	门店岗位编制与工作职责	170
	确定招聘标准、方式和流程	182
	制定合理的绩效考核制度	187
	巧用多种方法激励员工	191
	帮助新店员快速融入团队	193
	如何增强团队凝聚力	195
	处理好团队的内部冲突	199
	对付“问题店员”有高招	201
	妥善处理店员辞职问题	204
	如何辞退不称职店员	206
第九章	没有进步就没有出路——门店发展管理	211
	店员培训，实效才是硬道理	212
	做好新店员的入职培训	214
	心态培训必不可少	216
	业务技能培训要常抓不懈	220
	企业文化培训让你事半功倍	222
	了解竞争对手，做到知己知彼	224
	怎样把普通门店做成品牌门店	228
	怎样把单一店发展为连锁店	231
	连锁门店的常见问题及解决方案	232
	参考文献	238
	附录	239

第一章



扮演好店长的角色 ——能力素养修炼

“一名优秀店长的重要性对于企业而言有时等同于CEO。”店长作为门店经营管理的主角，首先要认识和找准自己的角色定位，这样才能明确自己的工作范围和工作职责，顺利而成功地开展工作。那么，金牌店长的角色定位是怎样的呢？要想成为一名名副其实的金牌店长，又需要哪些修炼呢？本章将告诉你答案。



金牌店长的角色定位与工作职责

店长是一个门店的灵魂，缺少灵魂的门店是不可能生存的，更是不可能成长和发展的。一个合格而优秀的店长，应该“360°”定位自己的角色。所谓“360°”定位自己的角色，是指应该做好以下几点：

一、做一个金牌店员

做金牌店长的前提是首先做一个金牌店员。在日常工作中，店长需要经常加入到销售工作中去，除了能销售商品外，还要能对店员的销售工作进行示范和指导，因此，店长必须掌握全面的商品专业知识和销售技能，并且主动与顾客沟通，听取顾客的意见和建议，处理顾客的异议和投诉，建立和完善门店的顾客服务体制。

二、做一个好的领导

店长作为门店的最高领导者，除了要指导店员的销售工作外，还要负责管理店里所有的店员，保证他们能够以最好的精神状态投入到工作中去。为此，店长需要履行以下职责：

1. 制定门店的管理制度和相应的奖惩制度。
2. 协调店员之间的关系，关心他们的工作和生活，使他们能在工作中保持最佳的身心状态。
3. 结合门店的销售情况，合理安排店员每月的休息，记录店员的出勤情况。
4. 监督、考核店员的工作表现，根据其工作表现及业绩给予其相应的奖励与惩罚，并对店员进行相关的培训和指导，激发其工作热情和积极性，使其更好地协助店长的工作。

5. 以身作则，自觉遵守门店的相关规章制度，在日常工作中无条件地接受上级部门的监督和指导，不搞个人特殊化，在管理工作中做到一视同仁。

6. 认真执行企业的各项规定，并督导店员的执行情况，贯彻执行上级下达的各项指示和命令，完成企业下达的目标和任务。

7. 及时向企业报告门店的新情况、新问题，并提出解决新问题的建议。

8. 科学制定门店的日、周、月、年目标，带领全体店员努力完成目标，并及时总结成功的经验和失败的教训。

三、做一个好的会计员

一个优秀的店长必须具备良好的财务管理能力。在门店财务管理过程中，店长需要履行以下职责：

1. 作为门店的第一责任人，应正确认识并认同企业的财务制度，配合财务管理中心的财务管理工作，确保门店各项营运工作符合财务制度的规定。

2. 对门店内商品、财务、仓库、各项费用的支出全面负责，负责商品盘点、账簿制作以及商品交接的准确无误。

3. 监督、审核门店的收银工作，认真督导每天的财务交接工作，做好各项报表管理。

四、做一个好的市场调查员

门店在运营过程中，往往会有很多同业竞争者。作为店长，应积极主动地去调查、收集、掌握他们的情况，并向企业作出总结报告，做到知己知彼。具体来说，店长应履行以下职责：

1. 调查了解竞争对手的新商品更新速度。

2. 调查了解竞争对手的营销手段、促销策略和新的服务举措。

3. 调查了解竞争对手的销售情况。

4. 每周填写周报表，具体内容为：门店的问题阐述、需要企业总部解决的事项阐述、竞争对手的营销策略和活动汇报等。



五、做一个好的市场营销员

店长在了解了竞争对手的相关销售策略后，应积极与企业总部联系，以便制定相应的营销策略。具体来说，店长应履行以下职责：

1. 制定初步的营销策略，并交与企业企划部审核通过。
2. 制定初步的广告投放策略，并交与企业企划部审核通过。
3. 提出商品的定价方案。
4. 在卖场与管理方争取更好的广告位和更多有利于企业的优惠政策。

六、做一个好的采购员

门店是展示企业商品最好的窗口，也是顾客了解、选购企业商品的直接场所。所以门店在商品的选择和柜台、橱窗摆放方面要极为讲究，绝不能马马虎虎、敷衍了事。为此，店长应履行以下职责：

1. 在顾客购买、询问商品的时候，总结出哪些款式的商品最符合顾客的喜好。
2. 将所得的信息记录在案，然后直接反馈给企业的接单部门。
3. 将每次刚到的新款商品摆放在柜台、橱窗等最易被顾客发觉的地方，商品的摆放要尽量迎合顾客的审美观。

七、做一个好的总结评估师

一个优秀的店长必定也是一个优秀的总结评估师，可以总结发现老问题、制定新计划。这也就是说，店长必须做好分析、总结工作。具体来说，店长应履行以下职责：

1. 学习和借鉴本企业其他门店或同行的营销经验。
2. 分析之前的各类报表，找出销售曲线的变化规律，并认真探究其原因。
3. 收集同业竞争者的经营现状及发展趋势。
4. 研究该区域的市场竞争现状及发展趋势。
5. 充分听取店员和顾客的意见与建议。



店长日常工作重点

作为一名负责任、有素养、讲效率的店长，必须把握好日常工作的重点，这样才能保证每天、每周、每月、每年的工作有条不紊地进行。

一、店长每日工作程序

（一）营业前

营业开始前，店长的工作重点主要包括以下几点：

1. 迎接店员上班。这一点主要包括：比店员提前10~15分钟到店，在店员上下班的出入处迎接店员上班；微笑迎接店员的到来；待所有店员全部到齐后，督促他们尽快做好上岗前的准备工作。

2. 检查交接班记录。这一点主要包括：检查交接班记录，看是否有未完成的工作需要跟进；检查企业信息平台，看是否有重要的指示或命令没有阅读。

3. 监督店员考勤。这一点主要包括：留意店员的考勤，不定期进行抽查，如发现代打卡现象对当事人予以追究和处罚；如果发现店员漏打卡现象，应先对其进行教育和提醒，并根据实际情况，在其考勤卡上签字，说明“漏打卡”及店员实际到岗的时间；对于打卡后才更换工作服或化妆的店员，一经发现应及时予以提醒，情节严重或屡教不改者应采取相应的惩罚措施。

4. 带领店员打扫店面卫生。这一点主要包括：督促店员尽快进入工作岗位，对各自卫生区域进行打扫和整理；对店员的卫生清理工作进行监督和检查；如果有人员缺勤情况，应及时安排其他人员进行顶替。

5. 召开晨会。这一点主要包括：在营业开始前10~15分钟召开全体店员晨会；检查是否有人缺席；检查店员仪容仪表；分析评价昨天的营业情况，部署当天的工作任务；鼓舞店员士气，提出注意事项。

6. 监督店员清点商品，核对备用资金。这一点主要包括：要求店员核对出



样商品的数量和质量，发现数量与账目不符时，应及时汇报，发现质量不合格时，应及时退仓；要求收银员核对收银台内的备用资金，发现金额与账目不符时，应及时汇报；要求店员检查各类销售用品、购物车、购物篮、购物袋、发票等是否满足当日营业需要。

7. 安排店员补货。这一点主要包括：安排店员对前一日销售的商品进行补货，如果商品销售数量不是很多，可安排在一周固定的几天内补货，例如周一或周五。

8. 核对报表。这一点主要指核对前一日的营业报表，确定准确无误后上报企业总部。

（二）营业中

营业过程中，店长的工作重点主要包括以下几点：

1. 巡视。这一点主要包括：在门店内来回巡视，以顾客的眼光检视门店，以及时发现问题、解决问题；如果有无法立刻解决的问题，应及时记录在店长手册中，待稍后处理。

2. 合理调配店员，积极接待顾客并达成交易。这一点主要包括：观察店员的工作状态，顾客进店后予以必要的提示；注意新老店员的合理搭配；针对不同类型的顾客安排适合的店员接待；密切留意“跑客现象”，对“即将流失”的顾客进行必要的挽回工作；密切留意“大单顾客”，必要时亲自参与销售；积极与顾客沟通，从中收集顾客和市场信息。

3. 促销管理。这一点主要包括：认真做好促销活动开展前的准备工作以及结束后的收尾工作，并在晚会中与店员共同总结本次促销活动的经验教训，介绍下一阶段促销活动的有关情况。

4. 调剂卖场气氛。这一点主要包括：控制卖场电器及音响设备，烘托卖场气氛；备齐包装袋及相关赠品，以便随时使用；及时更换橱窗、模特展示，检查商品陈列是否足够或过多。

5. 调剂店员情绪。这一点主要包括：遇到营业低峰时间时，要想办法调动店员情绪；遇到店员与顾客发生争执的情况时，要及时劝解和阻止；遇到店员