

美容院店长读本

MEIRONGYUAN
DIANZHANG
DUBEN

邓创 编著



辽宁科学技术出版社

LIAONING SCIENCE AND TECHNOLOGY PUBLISHING HOUSE

作者简介

邓创

1994年本科毕业，2002年企业管理专业硕士研究生毕业，现为广州励精集团·中国美容网董事长，暨南大学讲师。

●中国第一位将互联网和电脑化管理引入美容业者，创建了中国美容网，成功开发了美容院电脑化管理系统——“管理大师”。

●中国第一位深入研究美容院经营管理理论者，1998年以来出版了一系列美容业经营管理书籍，考察和服务过近千家美容企业，组建了中国美容网美容院连锁机构和中国美容网远程教育中心。

美容院经营管理实务
专业美容导师读本
塑造一流美容师
美容院管理文案范本
美发店管理文案范本
美容院店长读本

美容院顾客服务方法与技巧
美容院促销与广告策略
美容院经营问题速查手册
美发店经营管理实务
发型师专业技术160问

ISBN 7-5381-4628-8



9 787538 146288 >

ISBN 7-5381-4628-8

定价:25.00 元

MEIRONGYUAN DIJIANZHANGDUBEN

美容院店长读本

邓 创 / 编著

辽宁科学技术出版社

沈 阳

图书在版编目 (CIP) 数据

美容院店长读本 / 邓创编著. —沈阳: 辽宁科学技术出版社, 2006. 5

ISBN 7-5381-4628-8

I. 美... II. 邓... III. 美容-服务业-商业经营
IV. F719.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 001500 号

出版发行: 辽宁科学技术出版社

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003)

印刷者: 沈阳七二二二工厂

经销者: 各地新华书店

幅面尺寸: 175mm×230mm

印 张: 14.25

字 数: 250 千字

印 数: 1~7000

出版时间: 2006 年 5 月第 1 版

印刷时间: 2006 年 5 月第 1 次印刷

责任编辑: 李丽梅

封面设计: 郑元欣

版式设计: 于 浪

责任校对: 王晓秋 徐丽娟 夏 冰

定 价: 25.00 元

投稿热线: 024-23284354 lnstp@mail.lnpgc.com.cn

邮购热线: 024-23284502、23284375

作者联系电话: 020-38815758

<http://www.lnkj.com.cn>



辽宁科学技术出版社
美容、美发经营管理系列

美容院经营管理实务
美容院顾客服务方法与技巧
专业美容导师读本
美容院促销与广告策略
美容院经营问题速查手册
塑造一流美容师
美容院管理文案范本
美容院店长读本
美容院前台咨询手册
美发店经营管理实务
美发店管理文案范本

以上均为辽宁科学技术出版社已经出版的美容、美发经营管理类图书。广大读者对此系列图书有什么意见与建议，欢迎给我们辽宁科学技术出版社来信、来电，对您的意见和建议我们将万分感谢！另外，如果您在美容院及美发店的经营管理方面有什么问题，也可直接与作者联系。

作者联系方式：

地址：广州市天河北路364号都市华庭天怡轩20D 邮编：510620

电话：020-38815758、38817482 传真：020-38818965-806

网站：中国美容网(<http://www.chinabeautynet.com>)

E-mail: dengchuang@21cn.com

前言

人人都想当老板，而当了老板以后，就希望聘请到一位能让他真正安心当好老板的管家——店长。美容院的老板更是如此。所以，对店长这一角色的重要程度无论怎么比喻，都不为过。但是，很多老板以及店长本身对诸如店长应具备什么能力，店长应在哪些方面发挥作用，店长应如何带领团队等常见问题都不是很明确。

要想经营好一家美容院，先来读读《美容院店长读本》吧，它一定会成为你的良师益友。本书全方位展示了店长应了解和掌握的内容。其中，在第一章“明确店长的角色”中，介绍了作为店长所必备的基本素质、工作职责和每日的工作流程；在第二章“培养全能店长”中，对店长应具备的能力做了充分的阐述，包括管人、做人、用人、管财、销售以及应对突发事件等方面的能力；第三章“打造精英团队”说理透彻，语言精湛，有大量的哲理格言和激励故事贯穿其中，是店长激励美容师热爱工作的最佳教材，也是一支优秀美容师团队的精神典范；第四章“细节决定成败”囊括了店长工作所涉及的方方面面，针对细节问题进行论述，有很强的实用性。但由于篇幅有限，其中的要点未能罗列于目录中，敬请谅解。

事实上，早在2002年，笔者就开始编写本书，当时以讲义形式面世的《店长手册》很受读者的欢迎，但笔者始终对内容感到不满意而没有出版。随后的几年里，编者在该讲义的基础上经过了多次的修改和补充，并且借鉴了许多其他行业的管理经验，终于使此书正式出现在读者面前。其间，还有叶志丽、刘伶凤等人加入了本书的编纂工作。对于书中尚存的错误和疏漏，恳请读者能够批评指正，笔者将不胜感激。

邓 创

2006年4月于北京邮电大学

目/录

第一章 明确店长的角色

第一节 店长的角色定位和工作职责	001
一、店长在美容院经营中的作用	001
二、店长的岗位职责	001
三、店长的职务描述	002
四、店长每日工作流程	003
第二节 优秀店长的基本素质	003
一、基本素质	003
二、个人品质	006
三、自我改进	010
四、自我评估	012
五、合格店长的12条准则	014

第二章 培养全能店长

第一节 管人的能力	015
一、安抚下属	015
二、树立榜样	016
三、在下属中建立威信	017
四、守住诚信	018
五、千万不可随处找“出气筒”	019
六、充分尊重下属	020
七、群策群力，打造团队精神	021
八、表扬的艺术	024
九、批评的艺术	028
十、对员工的惩戒要科学	032
第二节 做人的能力	037
一、一切从沟通开始	037

二、沟通中存在哪些障碍	038
三、如何有效地进行沟通	039
四、店长与老板的关系	041
五、店长与同事的关系	043
六、店长与顾客的关系	047
第三节 领导能力	051
一、员工的招募	051
二、选人的原则	051
三、用人的原则	054
四、员工的培训	055
五、员工绩效考核	057
六、员工激励	059
七、应对人员流失	059
八、安排工作任务	060
第四节 销售能力	061
一、作好销售前的准备	061
二、辨别顾客的购买信号	062
三、不同类型顾客的销售策略	063
四、谨防销售误区	067
五、推销时的注意事项	069
六、重视不满意的顾客	070
第五节 财务管理能力	072
一、制作开支表	072
二、核对收银机显示的数字	072
三、削减办公用品的开销	073
四、工资的支付	073
五、每天认真记账	074
六、认真整理发票	074
七、交接现金时必须签字	075
八、妥善保管现金	076
九、不要当担保人	076
第六节 应变能力	077
一、处理员工失误	077
二、应对顾客异常事件	080

三、处理顾客投诉	081
四、处理突发事件	087
五、应对同行竞争	088

第三章 打造精英团队

第一节 责任与忠诚	093
一、责任与忠诚对企业的意义	093
二、你清楚你的责任吗	098
三、推卸责任的六大理由	102
四、如何激发员工的责任和忠诚意识	107
第二节 热爱工作	111
一、工作是我们要用生命去做的事	111
二、怀抱一颗感恩的心	121
三、自动自觉地去工作	127
四、不要为自己找借口	131
五、要做就做到最好	133
第三节 哲理格言与激励故事	139
一、哲理格言	139
二、激励故事	141

第四章 细节决定成败

第一节 管理中的细节	164
第二节 服务中的细节	181
第三节 经营中的细节	207

后记	220
----------	-----

一只狮子领着一群羊，胜过一只羊领着一群狮子，这个古老的谚语说明了企业中杰出领导的重要性。一个企业的成败虽然离不开团队力量，但更多则取决于领导者本人。领导者是企业的一面精神旗帜，他们的一言一行影响着企业的荣辱兴衰。

美容院店长担负着美容院领导的责任，对美容院的生存与发展起着举足轻重的作用。

第一节 店长的角色定位和工作职责

一、店长在美容院经营中的作用

一般来说，作为一名美容院店长，既是管理者又是技术指导者，有的还担负着决策者的重任。店长是美容院内的典范以及所有人学习的榜样，用一个比较形象的比喻来说，倘若美容院是一列火车，店长就是火车头，正所谓“火车跑得快，全靠车头带”。所以，在美容院的经营管理中，店长起着举足轻重的作用。

店长就像交响乐团的指挥一样，既要正确指挥各声部，又要调和所有声音，从而演奏出和谐优美的乐章。也就是说，在实际工作中，店长既要對美容院作出总体要求，又要协调各部门的工作，并激发所有员工的工作热情。

店长是美容院的灵魂，可以通过富有个性的领导，赋予美容院生命力，利用团队精神塑造美容院的特色。同时，店长本身也可在困难复杂的工作环境中，锻炼自己的工作能力，体现自身的价值，使自己过得更加充实。

二、店长的岗位职责

1. 店长每日常规工作

- (1) 卫生清扫与检查。
- (2) 早会。
- (3) 顾客意见处理。
- (4) 当日业务总结、信息整理。



- (5) 设备与卫生整理、货品盘点。
- (6) 晚会。

2. 店长每周例行工作

- (1) 总结、分析前一周工作。
- (2) 了解、掌握顾客动态。
- (3) 对美容师进行评估。
- (4) 对重点业务进行绩效分析。
- (5) 进行物流分析。
- (6) 进行一次大扫除。
- (7) 每周搞一项小型活动，如召开内部小型演讲故事比赛。
- (8) 召开每周工作总结、研讨会。
- (9) 与个别员工深入谈心。

3. 店长每月例行工作

- (1) 进行当月工作分析。
- (2) 对美容师进行评估。
- (3) 对重点业务进行绩效评估。
- (4) 审核财务报表。
- (5) 薪资发放。
- (6) 作客流动态分析。
- (7) 作物流分析。
- (8) 作竞争动态分析。
- (9) 家访。

三、店长的职务描述

- (1) 解释美容院的服务意识，培育店内员工的敬业精神，合理使用人才。
- (2) 制定工作计划，分工明确，协助员工实现目标，提升美容师的技术和销售能力。
- (3) 分析顾客的意见，解释服务目标及标准，与同事共同指定改善服务的方法，以身作则，执行服务承诺。
- (4) 定期了解客源拓展情况和市场竞争动态，并分析形势，制定对策。
- (5) 订立公正、合理、有效的奖惩制度，协调美容师之间的关系，维持良好的纪律。
- (6) 督导日常工作，保证美容院各环节的正常营运和高质量的服务。
- (7) 选择优质的产品为顾客服务，确保产品效果良好，质量稳定，物有所

值。

- (8) 合理布置院内设施摆放, 尽可能方便顾客。
- (9) 定期培训员工, 以提高服务素质。
- (10) 依照市场情况, 制定合理的收费价格。
- (11) 明码标价(包括护理项目、产品), 树立良好的口碑。
- (12) 播放令人心情舒畅的音乐调节气氛。
- (13) 负责美容院业绩管理, 包括员工的工作安排、行为考核和监督。

四、店长每日工作流程

- (1) 每日进入店内, 应定时组织召开早会, 开会时, 宣布前一日营业业绩及当日各项事宜。
- (2) 于每日11:00前呈报“店长日报表”。
- (3) 于每日11:00点前请会计呈报前一日的“会计日报表”并至银行存款。
- (4) 店长于每日下班前检视前一日顾客资料并且核对盖章。
- (5) 于每日11:00前向老板汇报前一日营业额。
- (6) 每日了解顾客反馈的意见与建议, 作适当沟通, 并向美容师了解每个顾客的大体情况。
- (7) 每日下班前核对当日收款单对号联并核签。
- (8) 每月或每周召开全店会议, 会议内容在开会前一星期公布, 相关售货员作好准备。

第二节 优秀店长的基本素质

一、基本素质

店长必须要完善自身素质, 使自己的业务能力及服务水平均能“高人一等”, 尽管可能达不到最好, 但必须要有追求最好的心愿和行动。

1. 注意穿着和仪表

作为店长, 必须注意衣着打扮。在西方国家的公司里, 店长大多穿着深灰色、深蓝色或黑色的西装。西装和这些颜色的特殊搭配, 已经成为店长的特殊标志和规定。

当然, 店长有其特殊性, 也许并不一定要戴名牌手表, 穿名牌皮鞋, 提名牌皮包。但注重外表, 特别是在代表公司从事高层次外交活动, 尤其是和外商接触时, 仪表是十分重要的。这时的仪表已不仅是个人的“装饰”问题, 而是公司的

“窗口”，体现了公司的形象和基本素养，在有些情况下，它可能决定对方的判断，以致影响交易的成败。

2. 巧用言谈和沟通

言语、谈吐是反映店长内涵的一个重要方面。字正腔圆，抑扬顿挫，铿锵婉转，起伏有致，反映了一个人的语言魅力；而措辞得当，应对机敏自如，既善于表达意愿，又善于诱导对方，劝服对方，则体现了高超的沟通技巧。

语言是极富感染力的。在语言技巧上下工夫，会给店长赢得一种重要的经营武器。良好的语言功底，既能得到上级的欣赏，又能赢得属下的敬佩；既能起到鼓舞士气的作用，也能赢得对手，有助于推动交易的进程。

3. 训练举止和修养

举止、修养是店长自我塑造的必修课，但这一方面却被个别店长所忽视。我们有时就能看到，一些美容院的店长无论是接触上下级还是接触顾客，无论是在美容院还是在其他公共场合上，都缺乏得体的举止，缺乏基本修养。

要提高修养，读书、看报也是重要的方式。在美国，商人们读《华尔街日报》是每天的“必修”课。而一手拿《华尔街日报》，一手拿公文包，已经成了美国商人们的典型形象。读书看报不仅可保证及时获取商业信息，而且能保持市场的敏感性。

4. 强化工作能力

能力是一种重要的心理属性，它是人们在活动中所表现出的决定活动效果的因素。以店长的活动来说，有的店长能迅速掌握新的市场经验、知识，获得新的管理技能，能创造性地解决问题，解决问题的效果优于他人。这样的店长，就是能力强的店长。

能力和知识、技能不同。知识、技能是指人们学习的内容或对象，能力则是指人本身学习的潜力。能力的重要衡量标志就是智商。一个店长应该具有较高的智力水平，这是他人是否能成功地、创造性地管理公司的素质保证。智慧是公司经营谋略的“源”，谋略则是“果”。智慧者，善谋略，当可运筹帷幄，决胜千里。

5. 提高知识技能

要胜任店长的角色，必须具备店长应有的知识、技能。这不外乎企业运作各方面的基本知识，涉及人力、物力、资金、信息及有关过程的管理和运作，以及对这些过程的计划、组织、指挥、协调、控制技术。传统意义上所说的一个人是否能胜任某种管理工作，大多是从知识、技能这一方面来衡量的。

6. 调节情绪和情感

情绪、情感是店长所面对的难度较大的一课。概括地说，情绪是人们从事某种活动时产生的兴奋心理状态，可伴随有原始的生理变化，如心率、血压、呼

吸、汗腺分泌等变化和躯体反应（如面部肌肉活动、身体僵直、攥拳等），也和高级的认识活动如判断、推理等思维过程交织在一起。

情绪具有沟通、组织、动机等机能，是人们适应生存的重要心理过程，同时也作为一种个人的特质，反映到人格中去，成为一个人的行为特色。

实际上，一个人的情绪机能是否健全，是否控制、运用得当，就体现了“情绪智力”，并直接关系到其管理活动的效率和成功与否。

7. 发现兴趣和动机

兴趣和动机反映了一个人活动的方向性和动力性的特征。兴趣是指其活动的具体指向，动机是指活动的能量投放，或者渴望达到目的的程度。当一个人对某种活动非常感兴趣时，他的全部心理能量都会投到这一活动中去，而对其他活动则退为零关照的程度。一个方向性，一个动力性，合而观之，两者产生的作用不言而喻。

一般情况下，店长的兴趣、动机的模式和组织有一定的特点。店长对什么活动感兴趣，把个人精力投入到何种事物，如何组织自己的心理能量，以及如何对待成功与失败，对待权力、人际关系的方式等，都投射了他的人格特点，并和管理绩效有一定的关系。因此，如何调控兴趣模式、动机模式，使其和高效率的管理活动相匹配，也成了店长素质培养的一项重要内容，成了自我设计的一个重要环节。

8. 修炼个性和人格

个性和人格是指人独特的行为风格、思维方式、处世习惯，它们使人区别于他人而具有自身的特异性。人们通常说的内向或外向，果断或寡断，刚愎或随和，胆怯或妄为，孤独或合群，等等，都属于这一范畴。

每个人都有若干种个性特征，并不是每一种特征都单一地决定了管理的成功。但有一些研究和经验表明，某些特征的组合、配合以及其他方面的自我设计和管理活动的成功关系密切。

许多卓有成就的店长都是具有十分鲜明个性的人物。他们的人格力量在他们的成功中是不可忽视的因素。

9. 承担责任和义务

如果你由于害怕承担责任而不采取行动，你将一事无成。如果你发觉自己走上了错误的道路，要敢于承认错误，敢于把错误的决定改成正确的决定，这是一个成熟店长能力和智慧的标志，也是走向成功的一种象征。

作为店长，要做到以下几点：

- 对自己的任何行动都充满自信。做事不拖拉，不拐弯抹角，因为那样只能使你白白浪费精力且于事无补。

- 搜集信息，充分准备，并以完全相信自己是正确的心态来发布命令。
- 要重新检查你作出的决定，以便确定它们是否正确和及时。
- 分析别人作出的决定，如果你不同意，就要确认一下你不同意的理由是否是正确的。

• 要通过研究别人的行动以及吸取他们成功的经验或失败的教训，来拓宽自己的视野。

- 要心情愉快地承担起自己的全部责任。
- 去做你不敢做的事情，从而锻炼自己做事的能力。

二、个人品质

1. 诚信自律

诚信，顾名思义，就是要诚实、守信用。作为店长，你必须清楚地了解当今的经济形态，并严格遵守目前经济形态的游戏规则——诚实守信。

有些人常常善于钻营，不断依靠违背诚实守信原则来为个人敛财致富。虽然这种情况能在短期内使个人财富急剧膨胀，但从长远来看，它会损害你的信誉，会使你在顾客与员工面前呈现出一种不讲信用、不守诺言的不光彩形象。最终，只会导致你的业务活动的范围与层次不断缩减，从而阻碍你事业的进步与发展。

诚实守信的表现是：

- 在具备支付能力的前提下，提早归还银行贷款，避免过重利息负担。
- 答应员工的要求，应尽全力做到；如果考虑自身能力难以达到，在事前最好就不要答应这种要求。
- 在有清偿能力的条件下，不故意占用顾客的资金或货物，尽可能及时交货或付款。
- 按照合同约定条款，足量与及时完成生产订单，满足顾客要求。
- 不在商品中做手脚，以次充好，以假乱真，损害顾客的利益。
- 答应顾客和员工的要求后就一定要做到，不要言而无信。

**谨
记**

如果你总是说真话，那你就不用担心忘记自己曾经说过些什么，而当事情水落石出时你也不会名誉扫地。欺骗别人的后果只能是伤害你自己的利益。

2. 以身作则

作为店长，没有必要天天去宣扬什么思想、什么理念，也不必强调自己多么关心公司、多么关心员工，聪明的店长很会用自己的行动来表现这些想法。

(1) 作为一名优秀的店长，你不应该具有的行为表现是：

- 说一样，做一样。

- 只会口头指挥。
- 只听一面之词。
- 拿不准主意。
- 只说不做。
- 墙边草，随风倒。
- 讨好别人。
- 诽谤和诋毁别人。
- 喜怒无常。
- 制定只对自己有利的规则。
- 口号喊得最响，但行动最少。
- 两面三刀。
- 挑拨离间。
- 不尊重下属。

(2) 你应该具有的行为表现是：

- 少说多做。
- 以身作则。
- 心口一致。
- 说到做到。
- 沉默是金。
- 行动才有机会使一切变得完美。
- 努力将任何事情办好。
- 即便做了也不肯多说。
- 雷厉风行。
- 树立榜样。
- 务实。
- 注重行动的效果。

显而易见，信誉不只来自于美好的言语，而是将它们变为实际的行动。作为店长，你应该鼓励员工与你坦诚相待，让他们告诉你真实的想法。同时，他们也希望你对他们诚实。让彼此从点滴小事做起，忘掉那些形式化的评定，实际的行动远胜于千言万语。

赶快行动起来吧，千万不要犹豫：聘用最好的员工，充分授权，不要让员工失望，给员工发展的机会，考虑员工意见，平等待人，真诚赞美，容忍错误，为员工沏茶，拾起纸屑，经常对他人微笑，说“谢谢你”，慷慨大度，宽厚人慈，不要有偏心，诚实守信，奖励提出最好建议的员工，请员工共同进餐，一起分享

成功的喜悦，不要直呼他人的姓名……

谨记

你不必经常做具体的事务，当你做时，一定要基于自己的信仰，而不是他人的；你所提倡的信仰、理念、想法可以通过自己的实际行动表现出来。

3. 彬彬有礼

优秀的店长，应具有礼貌的日常礼节：

- 无论对方是谁，一定要为敲门人开门。
- 接待客人时，无论其级别、身份、地位的高低，一定要沏茶招待。
- 在美容院内不要有事事享受优先的特权思想。
- 记住他人的名字，在交谈中避免第二次让他人重复姓名。
- 与他人谈话时，一定要注视对方，而不要低头不语。
- 让他人把话说完，不要随便打断他人谈话。
- 开会时严禁迟到。
- 如果做了错事，一定要及时向对方道歉。
- 一定要亲自送客人出门，而不要在客人离开时还稳坐不动。
- 别随便派一个员工去前台接待远方的客人，你应亲自去接待，让客人觉得自己很受欢迎。
- 一定要按许诺给客人回电话。
- 不要想当然地占用别人的自由时间。
- 处处体现尊老爱幼。
- 千万不要失言。
- 避开可能对顾客有冒犯的语言。
- 一定要给来信人回复信函，哪怕是短短几行字。
- 不要在路上与你所相识的人擦身而过，顾盼他处，忘记他人的存在。你应主动走过去，与他们打招呼。

谨记

美容院店长遵守的信条应该是投之以桃，报之以李，以礼待人，以理服人。对所有人都应该表示尊敬，以礼相待，平等相处。在平常的生活中找出那些不礼貌的行为并加以改正。

4. 公平公正

一个不公平的店长是不称职的，你必须尊重公平，追求公正，并时刻运用公平、公正的原则来对待一切事情。

聪明的店长懂得这样的规则：不公平将导致个人权力限度的膨胀。这一规则，很容易解释清楚。如果你不公平，那么意味着你将某些利益多分配给某些