

GOLD SHOP



金牌店长 金牌店员 培训手册

● 最实用的培训读本 ●

东 柯◎编著

本书以金牌店长、金牌店员两部分的内容为线索与讨论基点，以现行的销售一线工作最前沿、最有效的工作技巧为主体，全面叙述了成为金牌店长、金牌店员所需要的素质、技巧、方法等内容。我们真诚地希望每一位读者在阅读本书后，都能成为行业中的冠军，成功开拓自己的职业生涯，获得更多的金牌！



让你充满自信地走上职业店长岗位 迅速成为一名优秀的门店管理精英
店铺经营的艺术与科学 店长店员成长的课程与法则
打开销路的通道与捷径 简单实用的销售策略与技巧

海南出版社

GOLD SHOP



金牌店长 金牌店员 培训手册

● 最

读本 ●

东 柯◎编著

本书以金牌店长、金牌店员两部分的内容为线索与讨论基点，以现行的销售一线工作最前沿、最有效的工作技巧为主体，全面叙述了成为金牌店长、金牌店员所需要的素质、技巧、方法等内容。我们真诚地希望每一位读者在阅读本书后，都能成为行业中的冠军，成功开拓自己的职业生涯，获得更多的金牌！



让你充满自信地走上职业店长岗位 迅速成为一名优秀的门店管理精英
店铺经营的艺术与科学 店长店员成长的课程与法则
打开销路的通道与捷径 简单实用的销售策略与技巧

海南出版社

图书在版编目(CIP)数据

金牌店长,金牌店员培训手册 / 东柯编著. —海口:
海南出版社, 2010. 2

(开店创业丛书)

ISBN 978 - 7 - 5443 - 3198 - 2

I. ①金… II. ①东… III. ①商店 - 商业经营 - 手册
IV. ①F717 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 025582 号

开店创业丛书·金牌店长,金牌店员培训手册

东柯 编著

责任编辑: 古 华

出版发行: 海南出版社

地 址: 海口市金盘开发区建设三横路 2 号

邮 编: 570216

电 话: 0898 - 66830929(海口)

0371 - 84863905(长沙)

网 址: <http://www.hncbs.cn>

印刷装订: 湖南凌华印务有限责任公司

开 本: 710 × 1000(毫米) 1/16

印 张: 59

字 数: 600 千字

版 次: 2010 年 5 月第 1 版 2010 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5443 - 3198 - 2

定 价: 96.00 元(共 3 册)



随着市场经济的迅猛发展,各类商家之间的竞争日益激烈。如何在竞争中立于不败之地,已经成为经营者普遍关注的问题。俗话说,千军易得,一将难求。店长是一家店的灵魂,是一家店的决策者和指挥者。店员虽是一种普通的职业,但他联系着厂家与顾客,是两者的中介与促进。对企业的生存和发展日益显示出举足轻重的作用,是活跃市场经济不可或缺的职业。

分店易开,店长难求,他们往往左右着生意的兴衰。因此,店长和店员如何运用自己的权利管理与经营店铺,成为店铺成败的关键,对店铺的生存起到了至关重要的作用。

如今,社会生产力的发展已经带动了人们消费能力的增长,随着社会文明的不断进步、顾客的不断成熟,就要求所有的员工都能不断提高自身素质,与时俱进。众所周知,从事店铺销售的工作人员需要具备超过常人的精力、才智、口才等个人综合素质。而对于店长和店员来说,除了要有丰富的经验和机灵的头脑之外,还要具备店铺服务业的相关知识,了解自身的专业知识。

店长作为一个特殊的管理者,他既要处理店面内诸多具体而繁杂的事务,是店铺经营活动的全面负责人,同时又必须为实现店铺的各种营业目标而努力,要对店铺的所有者负责,这是一个至关重要的岗位。因此,作为店长必须要具备一定的自身素养与管理能力。

作为店员,也是商场的形象大使。在顾客眼里,店员就是商场企业形象的具体体现。您的销售过程也是传播企业文化和经营理念的过程。您的良好言行能够使顾客对企业产生信赖与好感。

要保证店铺的高效运转,店长和店员首先要了解自己的基本职责、工作内容,做好准备工作。商品陈列展示、店铺规划、门店人员管理、团队组建管理、顾客管理、商品促销管理、商品采购管理、财务管理、店铺日常事务管理等是店铺运营的关键环节,高效能的结果自然就是高利润。

社会文明在不断地进步。消费者已经逐渐将购物作为一种休闲方式,而理性化和个性化的消费趋势日渐明朗,买到一件称心如意的商品是购物的最终目的。

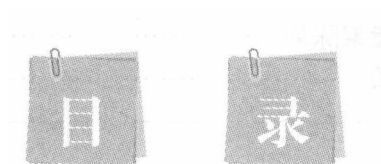


顾客的不断成熟要求所有的店员不得不同时进步。做一个金牌店长、金牌店员，是每一位从事店铺销售工作的人共同的追求。

本书以金牌店长、金牌店员两部分的内容为线索，以上述内容为讨论基点，以现行的销售一线工作最为前沿、最为有效的工作技巧为主体，全面叙述了成为金牌店长、金牌店员所需要的素质、管理、技巧、方法等内容。

《金牌店长金牌店员培训手册》一书在店铺销售工作的基础上，将每一个工作环节细节化，将每一个切实有效的技巧和方法落实到具体工作中，使读者在运用这些技巧和方法时能够行之有效，这正是本书的特色所在。

我们真诚地希望每一位读者在阅读本书后，能够成为行业中的冠军：在成功地开拓自己的职业生涯后，获得更多的金牌！



上篇 金牌店长培训手册



第一章 金牌店长的基础修炼 >>>

店长是一个特殊的管理者,他既要处理店内诸多具体而繁杂的事务,是店铺经营活动的全面负责人,同时又必须为实现店铺的各种管业目标而努力,更要对店铺的所有者负责,这是一个至关重要的岗位。因此,作为店长必须要懂得自身的基础修炼。

店长应具备的素质要求与能力	2
店长的角色定位能力	6
店长的岗位职责	8
店长的职业形象	9



第二章 商品陈列展示能力 >>>

店铺商品陈列是店面广告的一个重要形式,销售人员工作效率、服务质量等与商品的陈列也有相当密切的联系,因此,商品陈列在一定程度上决定着店铺的销售情况。

商品陈列的原则	16
商品陈列的方法	18
商品陈列突出主题	21
易卖性陈列	24



表演性陈列	25
货架陈列的要点	27
用商品配置表设计货架陈列	29
商品陈列的注意事项	31



第三章 店铺规划能力 >>>

店面的设计必须符合自身的行业特点,从外观和风格上要反映出商店的经营特色。要符合主要客户的“口味”。店面的装潢要充分考虑与原建筑风格及周围店面是否协调,“个别”虽然抢眼,一旦使消费者觉得“粗俗”,就会失去信赖。

进行店铺规划	34
从顾客的角度检查店内环境	36
店铺门面设计	38
掌握“进出方便”的原则	41
店内照明设备	43
橱窗设计要独特	45
货柜货架设计要美观	46
店铺内装饰和设计应注意的问题	48



第四章 门店人员管理能力 >>>

人无头不行,鸟无头不飞。既然店长是一个门店的头,在门店,店长就是权威,他说了算。店长时时树立自己管理的权威,但权威并非靠盛气凌人,靠大声呵斥,靠各种简单的命令来树立。不是讲树立权威不需要这些东西,只不过在于方式方法要有艺术性,要有创新。

店员招聘管理	50
员工培训方法与培训内容	56
店员绩效评估标准	61
店员激励	65



第五章 团队组建能力 >>>

“天时不如地利,地利不如人和”。只有上下同心,店铺才能越来越旺。开店如同船行海上,店长如同船长,一切以船长的目标为目标,全体团结,精诚合作,全力以赴抵达理想的彼岸!

团队的概念	72
团队的类型	74
团队的组织	76
团队的管理	81



第六章 顾客管理能力 >>>

店铺经营是直接面对终端顾客的一种经营方式,其经营本质说到底就是通过各种合法途径说服顾客购买本店的产品和服务,这是一个经商的过程,更是一个人际关系处理的过程。对于店长来说,顾客关系管理也就成了其日常工作中的一项至关重要的内容,要处理好与顾客的关系,首先需要了解本店的目标顾客。

认识顾客消费需求的基础知识	88
接待顾客技巧	95
顾客投诉处理技巧	102
透析顾客消费心理	110



第七章 商品促销能力 >>>

店长应将店铺日常经营中反馈回来的商情信息以及带有共性的影响销售的客观因素加以综合分析,慎重考虑和周密计划之后制定统一的促销方案去具体实施。

拟订促销方案	116
店铺促销方法	118
广告促销知识	127
促销人员管理	130
促销效果评估	135



第八章 商品采购能力 >>>

一个商店经营能否成功,与进货有很大关系。进货太多,存货就相对过多,不仅积压资金,而且可能因销售不畅而亏损。如果进了假冒伪劣产品,不仅对消费者造成侵害,而且给自己造成不可估量的损失。相反,如果进货太少,很可能造成缺货,失去更多盈利机会。

采购前的准备工作	140
商品采购计划与策略	144
商品采购程序	148
采购管理规范	156



第九章 财务管理能力 >>>

财务管理,是按照资金运动的规律,对资金来源和资金运用合理安排,对生产经营过程的物质、劳动消耗和经营成果进行计划、监督、核算和分析的一项综合性工作。店长要通过财务管理促进商务的发展。

财务分析管理	162
成本控制管理	168
现金管理	174



第十章 店铺日常事务管理能力 >>>

一个店铺就是一个小企业,正所谓麻雀虽小五脏俱全,所以,店铺的日常事务管理也非常重要。店铺的安全与消防、店铺损耗、异常情况等诸多方面都需要高效的管理。

店铺的安全与消防管理	178
异常情况处理	182
店铺损耗防范管理	186



下篇 金牌店员培训手册



第十一章 金牌店员基本素养 >>>

店员是一个需要直接面对顾客的职业,每天都要接触到形形色色的顾客。可以说,店员的一言一行、一举一动都在反映着所在店铺的形象,这是一项富于挑战性的工作,要胜任这项工作,必须要具备一定的自身素养。

优秀店员职业道德与职业素质	192
优秀店员必备的服务意识	194
优秀店员的品格	197
服务的原则与标准	199
店员素质的提高	201



第十二章 做个人见人爱的店员 >>>

作为店员,以干净得体的仪容出现在顾客面前,不仅仅是个审美的需要,而且也是赢得顾客好感、保持良好店铺形象的需要。

打造店员的着装魅力	204
得体大方的无声语言	210
修饰出动人的仪容	215



第十三章 商品促销的秘诀 >>>

旺铺之所以“旺”,关键原因在于旺铺的经营者知道怎么激发顾客的购买欲,怎样影响消费者以扩大商品的销售。他们有自己的金点子!

想方设法进行促销	220
店铺的广告活动	231
销售技巧与应对	234
商品成交的技巧	243



第十四章 将顾客满意进行到底 >>>

顾客是店铺的衣食父母。善于研究,捕捉顾客的购买心里,以顾客需要为导向,制定相应的销售策略。顾客永远是你的上帝!缔造顾客流连忘返的店铺。将顾客满意进行到底!

讨好顾客的妙招	250
顾客异议的有效处理	258
顾客的管理	266
售后服务操作	269



第十五章 收银员必备的知识 >>>

收银工作是店铺日常工作中的一个重要环节,店铺的几乎所有收入都要通过收银台来实现,收银作业的优劣将会直接影响店铺的收入与效益。因此,收银人员必须要了解自己工作的重要性及其职责所在。

店员的收银知识	274
收银员职责与道德修养	284
收银工作的操作规范	287



第十六章 店铺日常管理知识 >>>

管理是店铺经营者必修课,其中又以高效管理尤为重要,因为时间与资源极其有限,谁也浪费不起。再者,由于管理的本质在于实践,因此店铺经营者还应该积极投身于实践,在实际工作中积累自己的管理经验,真正视管理为一个动态的过程。

卫生管理知识	296
设备使用与维护知识	300
店铺的安全管理知识	307



第一章

上 篇

金牌店长的基础修炼

店长是一个特殊的管理者,他既要处理店内诸多具体而繁杂的事务,是店铺经营活动的全面负责人,同时又必须为实现店铺的各种营业目标而努力,更要对店铺的所有者负责,这是一个至关重要的岗位。因此,作为店长必须要懂得自身的基础修炼。



店长应具备的素质要求与能力



“店长乃一店之中流砥柱”，这句话将一店之长的重要性表露无遗。店长的素质，直接影响到整个店铺的运营。

拥有如此重要影响力的店长，其工作类似于交响乐团的指挥家。交响乐团的指挥家一方面要根据乐谱正确地指挥各部位，一方面又要协调全体人员，演奏出美丽的交响乐。店长的工作虽然十分困难，但从忙碌中也可以得到强烈的充实感和精神生活的意义。于是，在复杂的经营环境中，仍有许多店长在第一线活跃着。



店长的素质要求

店长作为一个店铺的主管者和经营者，无论从哪个方面来说，对店铺内外都有重要影响。作为一个主管者，至少应具备以下三个条件。

1. 带给部属“信赖感”

信赖来自于部属对主管者能力的肯定，来自于是对工作的热忱、努力、责任感、人格魅力等。如果无法得到部属的信赖，单单依靠权威，摆出一副神圣不可侵犯的态度，不但无法顺利开展工作，指挥部属，有时还会导致反面效果，让部属在私底下议论纷纷，批评主管“扑克脸”或者“充其量不过是个小丑的嘴脸”而已。

2. 激发部属的工作欲望

有句话说“欲望是一股无形的巨大力量。”因此，部属工作欲望的高低是一件不可忽视的事情，而直接影响到部属工作欲望的就是命令下达的得当与否，良好的命令传达是增强部属工作欲望的关键。

3. 具备领导、统御能力

“说服力”可以说是领导统御的原动力。如果部属遇到任何困难时，主管者都能及时帮助化解，那么，部属在对主管者能力肯定的同时，也会从内心生出更多的



信任和钦佩,即使在犯错误时遭到店长训斥,仍然会心服口服。

作为一个经营者,店长不仅要对面经营风格有深刻地理解,发展的前景有清醒的认识,另外对经营的各个环节也要了如指掌。同时,店长还应具有相应的知识储备,这样才能在经营中做到厚积薄发、游刃有余,概括起来有以下十点:

- (1)具有能观察出消费者变化的知识。
- (2)具有关于零售业的变化及今后演变的知识。
- (3)具有关于零售业的经营技术及管理技术的知识。
- (4)具有关于公司的历史、制度、理念的知识。
- (5)具有关于业界的变化及今后演变的知识。
- (6)具有关于交易商、进货商等有来往公司的知识。
- (7)具有关于培训的方法、技术等方面的知识。
- (8)具有关于店铺的计划测定方法的知识。
- (9)具有计划及理解店内所统计的数值的知识。
- (10)具有关于零售业的法律方面的知识。

此外,一个人的行为特征,无论是优点还是缺点,都是其从过去到现在的人生经验的积累。也就是说,在每个行为特征的背后,都存在着许多成功与失败的体验,而对成功的体验表现出的优良行为特征加以确认,则将衍生出“自信”,并同时带动“挑战力”的提升。对于一名成功的店长,要提升自我的“挑战力”,以下几方面不容忽视。

(1)积极向上的性格:无论遇到任何事情都要积极地去处理,要正视困难而不躲避和推卸。

(2)正直的品性:凡事都能秉公处理,不偏袒、不徇私、让部属觉得心服口服。

(3)忍耐力:店内的经营有顺利进行的时候,也有枯燥、繁杂的时候,作为管理者,每天面对不顺心的事要比员工多得多,所以忍耐力是一个店长必备的素质。

(4)开朗的性格:只有性格开朗的店长,才能将他的笑容常常带到工作中,从而感染其他人,创造出良好的工作环境。

(5)包容力:面对下属所犯的错误,店长不要揪住不放,可以给下属时间改正并随时提醒他们。

(6)胆识与魄力:具有过人的勇气,敢于尝试与创新,不怕失败与挫折,带领团队勇往直前。面对任何状况都能当机立断,做事讲求效率,不拖拖拉拉。



店长的能力要求

每天面对林林总总、千千万万使人眼花缭乱的商品,繁繁杂杂、千头万绪的事



情,川流如涌、摩肩接踵的顾客,形形色色、忙忙碌碌的员工,如何抓住重点,保证店铺有序运作,实现经营目标,最大限度地提高公司业绩,这就要求每个店长必须具备以下能力。

1. 管理能力

店长是终端店铺的管理者,是店老板委派到一个终端店铺负责运营的人。他的任务繁重,概括来说就是完成公司制定的营业目标、实行有效的工作计划。要完成公司制定的营业目标、实行有效的工作计划,就需要店长分解目标,从管理每天的营业活动开始。营业活动就是制定计划、实施、总结的重复循环的过程。其实店铺的营业活动,无论是按月、季度或年来计算,都应遵循计划、实施、总结的程序。在这个过程中,店长要具有一定的管理能力,学会用“人”和“数字”来管理。

(1)用“人”来管理。管理,简单地说就是让人把你想做的事情做好。在店铺管理过程中,店长需要更多的伙伴来协助工作,更出色地完成工作,同时激发团队成员的主人翁精神。在此环节中,店长要注意:既要给下级权利,也要明确责任。一方面让下级充分发挥,完成交代的任务;另一方面监督过程,给予下级指导、训练、充分发挥人的作用和潜能。切勿事必躬亲。

(2)用“数字”来管理。用“数字”管理是依据店铺目标分解的数字来指导和考核店铺的日常管理。店铺也可以为各类时间制定一定的标准,比如:标准的时间分配要求员工的工作时间60%花在售货上,28%花在非销售活动上,5%的闲散时间,7%的时间可以不在销售场所。对这些标准时间的任何偏离,应当进行了解,如有必要,应当采取纠正措施。在店铺的管理过程中,管理是个综合的过程,管理手段亦应根据实际需求灵活采用不同的方式。

(3)具有条理性、良好的时间管理能力、情绪管理能力。一个店长的工作内容非常庞杂,所以需要良好的条理性来保证本店各项工作都能有条不紊地进行;需要有效管理自己的时间,保证工作效率;也需要有效管理自己的情绪,以积极应对工作和业绩的压力,保持整个团队的良好状态和氛围。

2. 领导能力

(1)解决问题的能力。解决问题首先要发现问题。作为一个经营管理者,要善于发现问题,特别是零售店经营管理作为一个整体,对作业流程、各个环节都要丝丝入扣,只要一个环节出问题就会影响整体,所以经营管理者要将各种问题消除于萌芽状态,同时对出现的问题有及时、妥善地解决的能力,并且要从中找出根源,加以改进。

(2)良好的沟通能力。沟通包括与店员的沟通和与顾客的沟通。如果不能有

效沟通,那么在促进销售与团队协作方面都会出现问题,导致其最终无法承担的责任。

(3)良好的执行能力。作为店长,承担的主要是执行层面的工作。不能迅速、有效地执行总部的统一计划与指令,会对店面的绩效带来很大的影响,最终影响整体绩效。

(4)丰富的销售与客户服务经验。对于零售店来说,店长的经验非常重要,只有自己有丰富的经验,才能带出好的店员,才能有效管理品种和库存,才能知道如何促进销售、吸引和留住顾客。



店长的角色定位能力



店长的定位

店铺是一个零售企业的终端,作为零售企业运营的基础环节和为客户提供服务的主要渠道,其经营状况的优劣直接决定了零售企业的经营业绩、竞争能力和服务水平。而在店铺中,店长无疑是唱主角的。

一个店就像一个家,店长也就是一家之长,家长要操心这个家的所有问题:人员调配、顾客服务、商品买卖、货品陈列、店铺卫生、营业目标等等。作为一个店的领导者、店铺的核心,店长不仅要协调和激励员工做好店内的营业工作,带领他们以团队精神塑造店铺特色,同时也要负责店铺内的人员管理培训,以及同其他地区的商业伙伴建立良好的关系;此外,他还要将店铺所在地域的情况和消费动态向总部反馈,以便总部及时了解市场情况,对应市场变化做出相应调整。

店长是企业文化信息传递的纽带,是公司销售政策的执行者和具体操作者,是企业产品的代言人。



店长的角色

每一间门店都是一个相对独立的经营实体,而这个经营实体如何良性发展并在商业竞争中立于不败之地,店长发挥着举足轻重的作用。认清自己的角色定位,才能明确自己的工作范围和职责所在,从而充分发挥自己的才能。

店长的角色有以下几种:

(1)经营者。按照企业运营方针,对店铺经营的各项数据以及市场走势进行准确的分析。要明确目标在哪里?这个月要完成多少业绩?在满足顾客需求的同时创造一定的经营利润,并在职权范围内对各项工作做出正确的决策。

(2)管理者。管理店内营业活动并实现营业目标,对相关业务或突发事件果断地做出决定。