

零售商学院

做最棒的
系列丛书

余杰奇◎著

做最棒的 店经理

店经理管理技术与工具

店经理如何成为店铺的靈魂？

店经理如何成为合格的管理者、领导者、教练员？

店经理如何通过提升员工绩效来提高店铺的业绩？

本书将为您提供管理员工的技术与工具，帮助您走上成功店经理的巅峰。



中国零售业提升业绩型选培训教材
ZUOZUIBANGDEDIANJINGLI

 中国发展出版社

余杰奇◎著

做最棒的 店经理

店经理管理技术与工具



 中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

做最棒的店经理——店经理管理技术与工具 /
余杰奇著. —北京: 中国发展出版社, 2010. 1
(做最棒的系列丛书)
ISBN 978-7-80234-507-2

I. 做… II. 余… III. 商店—商业经营 IV. F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 211504 号

书 名: 做最棒的店经理——店经理管理技术与工具

著作责任者: 余杰奇

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 978-7-80234-507-2

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: 15

字 数: 182 千字

版 次: 2010 年 1 月第 1 版

印 次: 2010 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1—6000 册

定 价: 32.00 元

咨询电话: (010) 68990625 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.develpress.com.cn>

电子邮箱: 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

中国零售业发展至今日,已成为一个相对成熟的行业,并以惊人的速度发展和壮大起来。

随着信息产业的快速发展和普及,零售资讯的交流变得越来越容易,消费者可以轻易地找到任何感兴趣的信息,网络的普及也打破了地域的界限,仿佛一夜之间,全球已经一体化了。信息量的增加,使人们的眼界更加开阔。无论是商界的经营者还是普通的消费者,其行为都在日趋专业化、理性化,这无疑给零售业的从业人员带来了更大的挑战和压力。

如今,“零售为王,渠道制胜”的时代来到。面对这些变化,中国零售业的发展方向在哪里?发展的道路在哪里?在市场逐步细分的状况下,零售经营如何有效提高运作能力?在竞争逐渐白热化的市场环境中,零售业又应该从哪里找到业绩提升突破口?作为零售终端,要想在竞争激烈的市场中立于不败之地,在经营中,整合店铺中“人”的因素和“店”的因素至关重要。

本套丛书就是基于目前零售行业现状,分析了中国零售消费市场的实际状况,结合了广州守正众多零售业顾问的多年智慧结晶,提出“决胜终端,零售为王”的观念,围绕店铺管理本身和卖场中的人两个面展开。

本系列丛书从有以下的特点:

1. 针对性,实用性

本丛书从中国终端零售业的实际出发,管理理论与经典案例相结合,语言通俗易懂,并配有技术实施时所用到的管理工具和大量的终端管理

表格、管理模型,可拿来即用。

2. 讲求知识的系统性

本书围绕店经理、导购、店铺业绩提升要素展开写作,力求给读者提供一个解决店铺人员能力及店铺运作能力提升的系统化方案。便于终端人员在了解自身情况的基础上,有针对性地进行训练,迅速提高。

3. 体例活泼,图文并茂

本书中包含“案例链接”、“余杰奇点评”等栏目,并配有漫画插图,使内容更加丰富多彩,可读性、实用性更强。

希望本套丛书提到的经营运作思想,能给您带来一些启发,能够为推动零售业的发展尽到微薄之力,能够给广大的业内朋友带来事业和利益的丰收。

本套丛书在编写过程中得到众多专家、学者的支持与帮助,在此向他们表示衷心的感谢!本套丛书旨在解行业之急需,仓促中缺点和不足在所难免,欢迎广大读者提出宝贵意见和建议。

余杰奇

2009年11月

前 言

随着经济的高速发展,市场越来越成熟,对店经理岗位的需求激增,我国各类专卖店、连锁店企业已超过 1000 万家,但与此形成鲜明对比的是优秀的店经理人才十分匮乏。据统计,全国店经理缺口超过 100 万人,这已成为制约企业发展的瓶颈,是各品牌企业招聘的重点和难点。所以,职业店经理培训日益重要。就个人来说,加强培训与加快成长也是走上成功职业生涯的一条捷径。

店经理是店铺的最高管理者,通常也被称为门市经理。从一个企业的管理结构来说,店经理属于企业的中层管理职位。当然,有些店经理本身就是店铺的老板,那么,其自然也就是企业的最高领导者。

店铺作为零售企业的终端,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着零售企业的经营业绩、竞争能力和服务水平。而在店铺中,店经理无疑是唱主角的。可以说,店经理是店铺的灵魂。

那么,什么样的店经理才是一个合格的店经理呢?

首先,是明确自己的定位。

作为一个店的领导者、店铺的核心,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和培训,以及同其他地区的商业伙伴建立良好的关系。此外,店经理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。

其次,是明白店经理的角色

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。店经理的角色主要有这几种：经营者、管理者、传达者、协调者、承担者、培训师。

再次，是懂得店经理的使命。

一个店铺的全体员工是一个有机协作的工作团队，而店经理作为这个团队的带头人，其使命不仅在于全面落实和贯彻上级公司的运营规则，创造优异的销售业绩，为顾客提供良好的服务，还在于领导、布置门店中各部门的日常工作，在日常工作中深刻理解、把握和传达企业文化及政策，最大限度地激发员工的积极性和创造性，从而营造一个令全体员工心情愉快的工作环境，使自己成为一名企业文化最基层的执行者和捍卫者，为企业的集体和长远利益服务。

最后，是清楚店经理应具备的素质与能力。

“店经理乃一店之中流砥柱”，这句话将一店之长的重要性表露无遗。店经理的素质，直接影响到整个店铺的运营。店经理的能力要求，主要有这几点：管理能力、领导能力、沟通能力、执行能力、思考能力、丰富的销售与客户服务经验。

为提升我国店经理的职业素养和岗位技能，给店经理提供一本完备的岗位培训手册，我们特别编写了本书。本书系统全面，可读性强，是零售企业进行店经理培训和店经理进行自我提升的绝佳教材。

我们希望这本书得到读者的认可与指点，更希望这本书能给读者带来帮助，成为店铺经营者的好帮手、指南针。

最后，祝读者朋友们生意兴隆。

余杰奇

2009年11月

《《 目录

第一章 门店管理与一般管理的区别

“门店是战场、产品是武器、销售人员是战士”，这个比喻充分说明了门店的重要性，事实上很多企业也意识到具有战斗力的门店是企业的财源。而要开好一家门店，店经理作为门店的灵魂人物尤为关键。但是，很多人不太清楚门店管理与一般管理的区别，这一章，我们就谈这个问题。

一、管理目标不同	2
二、管理工具 1	4
三、管理对象不同	7
四、管理工具 2	11
五、管理事物不同	13
六、管理工具 3	15
七、管理要求不同	20
八、管理工具 4	23
九、店经理相对于导购而言的三个角色	26
十、管理工具 5	28

第二章 提升员工工作绩效的三个技术

店经理作为管理者，要对门店的一切工作进行管理，那么如何管理呢？前面我们已经讲过，目标不论对于个人还是一个团体，都非常重要，它是门店发展的基础。因此，作为管理者，首要任务是制定合理有效的目标，然后为完成目标做出具体安排、详细计划，一直到执行、实现。门店最“宝贵”的是人才，一切目标只有通过员工共同的努力才能实现，因此人员管理又是店经理管理的重中之重。

一、店员的工作目标、业绩管理及绩效考核技术	34
二、管理工具 6	36
三、业绩管理及绩效考核	41
四、管理工具 7	44
五、日常工作管理技术	54
六、管理工具 8	57
七、工作项目及程序的管理	60
八、管理工具 9	62
九、员工的行为管理	67
十、管理工具 10	74
十一、管理工具 11	79
十二、管理工具 12	85
十三、管理工具 13	90

第三章

成为店铺领头羊的两个技术

店经理不只是管理者,更是领导者。我们经常把领导者和管理者混为一谈,事实上,这种认识不仅概念模糊,而且较为肤浅。一个高效管理者,并不一定是一个强有力的领导者。领导力专家比尔·波拉德这样说过:管理强调理智和控制,是把一群人组织起来完成一个共同的目标。而著名管理学家孔茨说:领导是一种影响力,是一种对人们施加影响的艺术和过程,从而使人们心甘情愿地为组织目标努力。这种艺术和过程就是领导者独特的领导力,它主要体现为两个技术。

一、员工心态管理技术	96
二、管理工具 14	98
三、管理工具 15	102
四、员工激励、团队塑造管理技术	105
五、管理工具 16	106
六、积极向上的表达习惯	110
七、管理工具 17	111
八、用“三明治”法与员工沟通	114
九、管理工具 18	115

十、关注员工的微小进步	117
十一、管理工具 19	118
十二、树立门店模范	120
十三、管理工具 20	121
十四、职业生涯规划与引导	124
十五、管理工具 21	127

第四章

让管理变轻松的技巧

店经理身为教导者,应及时发现员工的不足并帮助其成长、进步,指导员工完成既定目标,从而促使员工提升业绩,让他们有能力发挥到极限。店经理应该是最好的培训师,首要的任务是传授知识技巧和办法,将技巧用最通俗的语言表达出来,让员工都听得懂、听得进去。

一、新员工的培训技巧	134
二、管理工具 22	136
三、规章制度培训	140
四、管理工具 23	142
五、熟悉工作环境	148
六、管理工具 24	149
七、管理工具 25	153
八、提高员工的销售技能	159
九、管理工具 26	164
十、让员工感觉自己已是团队的一员	167
十一、管理工具 27	169
十二、教练技术	173
十三、管理工具 28	175
十四、工作轮岗实现能力提升	182
十五、管理工具 29	184
十六、员工的职业生涯发展路线	188
十七、管理工具 30	192

第五章

店经理自我塑造

店经理作为店铺的灵魂人物,在店铺的管理中发挥着至关重要的作用。一个人不可能天生就是一个好的店经理,而是必须经过后天的自我修炼,不断学习,逐渐具备出色的职业素养与非凡的人格魅力,这样才能成为员工的好榜样,店铺的好店经理。

一、店经理的自我管理技术	198
二、管理工具 31	200
三、管理十戒	205
四、管理工具 32	212
五、店经理需要具备的六种特质	217
六、店经理的沟通能力	220
七、善用晨夕会技术	227

第一章

门店管理与一般管理的区别

“门店是战场、产品是武器、销售人员是战士”，这个比喻充分说明了门店的重要性，事实上很多企业也意识到具有战斗力的门店是企业的财源。而要开好一家门店，店经理作为门店的灵魂人物尤为关键。但是，很多人不太清楚门店管理与一般管理的区别，这一章，我们就谈这个问题。



店经理身为一店之长,梦寐以求的就是将门店经营好、管理好。其实细想一下,管理好一个门店还真不是件容易的事。门店管理有哪些内容,具体要做些什么,需要做计划吗……如果你是一个店经理,这些都想过吗?

做一个店经理不容易,做好就更难。下面就从门店的管理目标、管理对象、管理事物以及明确店经理身份开始学习管理。

一、管理目标不同

1. 门店的管理以销售额为中心,且利润最大化是管理的终极目标

管理目标是指一定时期内管理活动与其达到的成果或效果。按照计划的时间性分为战略性的长期目标(10年以上)、中期目标(3~5年)、短期目标(1年)和执行目标(季度或月度)。

尽管门店与企业的最终目标都是盈利,但是一个门店的发展和一個企业的发展毕竟存在阶段或者规模上的差异,而这也必将导致两者管理目标的不同。企业的管理目标主要包括采购、生产、销售(拥有销售业务的企业),而门店的管理目标就是利润最大化。

门店要发展,首先由各项基本事务着手,按部就班的使门店步入健全的轨道,然后为了圆满达到经营目标,再重点抓销售。因为销售本身就是门店的主要业务,只有尽可能地扩大销售,才能实现门店的利润目标,实现门店的继续运营,因此销售目标是门店管理目标的重中之重。

另外,为了取得利润最大化,门店实现损耗最小化也是重要的管理目标。提高门店的销售额,似乎是每个零售业者努力的目标。但是不管提高了多少销售额,如果不严格控制门店各个环节的损耗费用的话,那么门店可能只有很低的利润甚至亏损。因此,损耗的最小化也是门店营运与管理的主要目标。

2. 门店管理可以借鉴企业的目标管理法,以加强销售目标的实现力

门店管理目标一般由店经理自行拟定而后实行,主要包括收集信息、SWOT 分析、设定目标、选择策略、制订计划以及跟踪和控制。而企业制定管理目标常用的一种方法叫做目标管理。

目标管理通过划分组织目标与个人目标,将许多关键的管理活动结合起来,实现全面、有效的管理。它的价值在于将自上而下的目标分解和自下而上的目标期望相结合,使经营计划的贯彻执行建立在员工的主动性、积极性的基础上,把员工吸引到企业经营活动中来。很多企业将它作为企业管理计划和控制的手段,以及激励员工或评价绩效的工具。

门店管理也可以用目标管理刺激店员的积极性,促进销售额的增长。具体方法是:由店经理和员工共同制定一个销售总目标,然后同每一个员工的应有成果相联系,规定其主要销售目标,并以其评价销售小组或者每位员工的销售情况。这种方法不仅可以发掘员工的价值和工作兴趣,在工作中实现自我控制,而且可以让员工通过自身的努力,满足其自我实现的需要,是门店实现“能者多劳,多劳多得”激励政策的重要标准。

3. 门店实现即销售目标的方法就是吸引顾客的注意力,最大程度地激发他们的购买欲

门店不同于企业,它处于市场终端,直接面对众多的消费者,是产品变为消费品的一道龙门。只有吸引更多顾客,销售更多产品,门店才能更好地发展。那么如何吸引顾客,刺激他们的购买欲望呢?这不仅与产品的质量、品牌有关,而且与门店的形象及销售人员的服务态度等有关。唯有保证长期的优质服务才能使销售额不断的增长。

然而企业在这方面就不同了,它直接面对的很少是消费个体,而更多的是店铺管理者、零售商等,他们对服务的要求与大众消费有所不同,他

们更看重的是产品。因此,企业的管理目标更注重产品的质量、品牌的建设以及成本的控制等。当然,现今市场竞争愈演愈烈,企业更加重视服务细节,力求细节取胜,这也是市场的一种必然趋势,但是这种服务绝对不同于门店的服务。

二、管理工具 1

1. 制定门店目标的步骤

(1) 目标管理的 9 个步骤,见图 1.1。

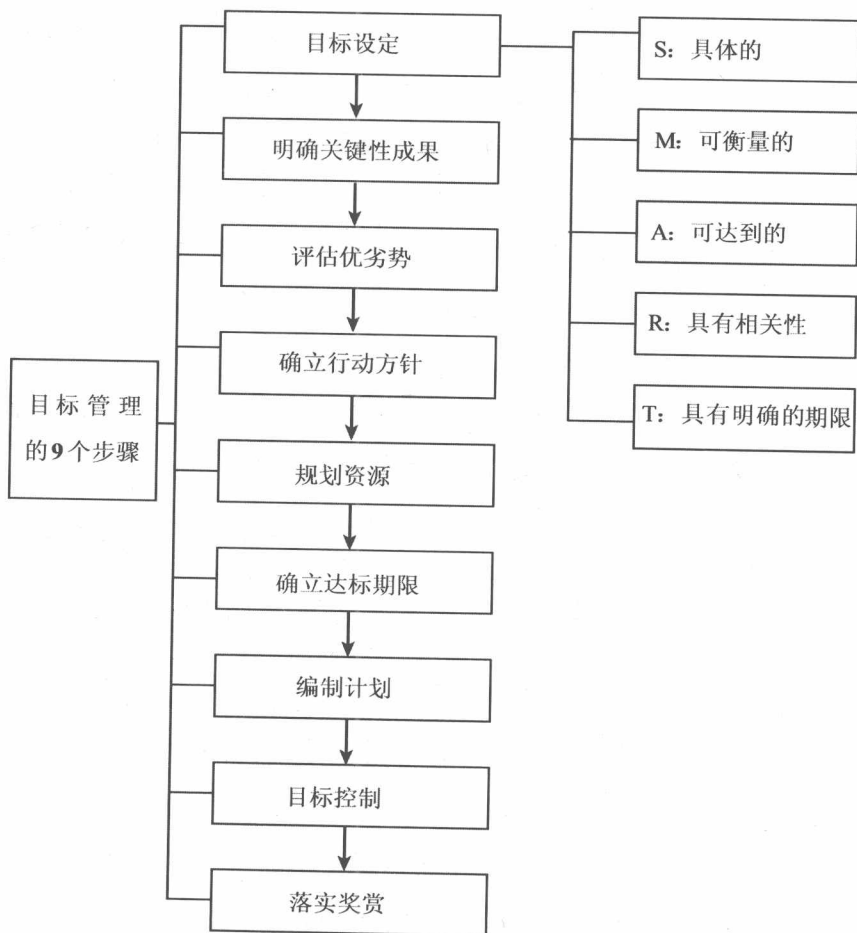


图 1.1 目标管理流程

(2)设定目标的几个关键事项。

①一切从经营管理计划开始。经营管理计划是目标管理的源头,目标管理是经营管理计划的实施方法,设定并达成各项工作指标是目标管理的核心手段。

②目标设定符合实际。目标设定要根据店铺自身的资源、员工销售水平和管理体系的支持能力。不能光为了过分追求销售额来制定过高的目标,避免出现“年初吹气球,年底踢皮球”的局面。

③经营结果指标和管理过程指标相辅相成。如果没有经营结果指标,管理过程指标就是无源之水,在做无用功;如果没有管理过程指标,经营结果指标就缺少保证达成的制度、手段、流程,目标只是空中楼阁。只有经营结果指标和管理过程指标相辅相成,才能把经营业务部门和职能管理部门的责任、职权、利益结合起来,使他们既有分工又有协作,共同完成企业的目标,保证企业的可持续发展。

④制定目标一定要明确、清晰、简明,不可随意变化。有些店员这样描述老板的目标:我们老板的目标简直是飞靶,我们根本不知道下一步它会往哪儿变。假如是导弹发射,我们还可以计算一个抛物线的轨迹,提前做点准备,但我们老板的目标变化一点规律都没有,你说这靶怎么打?可见,如果领导者都没有一个明确的目标,手下的人一定会乱套。

⑤评价标准通俗易懂,易于执行。尽可能量化或细化考核项目,在考核时与考核对象一起沟通,根据历史财务数据和预算,制定详细可执行的衡量标准和相关简明的考核流程与考核表格,以保证实施。

⑥奖惩分明。目标是定了,但总是不能按时完成。这就有必要实行奖惩制度,促进员工的积极性,挖掘员工的自我管理能力,这样目标管理才能发挥其真正的作用。

2. 目标管理的 SMART 原则

目标管理的 SMART 原则是管理行业人员的黄金法则,但是真正按照

原则做事的管理者还很少。因此,有必要在此列举出来:

- Specific,目标必须是具体的;
- Measurable,目标必须是可以衡量的;
- Attainable,目标必须是可以达到的;
- Relevant,目标必须和其他目标具有相关性;
- Time-based,目标必须具有明确的截止期限。

任何店经理都希望自己定的目标,能充分利用店铺现有的资源,获得最好的发展,但是在如何得到一个“好目标”,店经理们就需要依照SMART原则,谨慎确定。

◎ 案例链接

哈佛大学有一系列关于目标对人生影响的调查数据:5%有清晰且长期目标的人,25年后几乎都成了社会各界的顶尖成功人士;10%有清晰短期目标者,大都生活在社会的中上层,但也是各行各业不可缺的专业人士;60%的模糊目标者,只能安稳地生活与工作,几乎都没有什么特别的成就;而剩下的25%是那些25年来都没有目标的人群,他们几乎都生活在社会的最底层,常常失业,并且经常抱怨他人、抱怨社会。这是一个长达25年的调查研究,调查对象是一群智力、学历、环境等条件差不多的年轻人,但是结果却大相径庭,令人深思。

制定明确的目标对每个个体来说都非常重要,对聚集着众多个体的门店来说,就更重要了。明确的目标能够刺激店员奋勇向上,否则他们就会出现无所事事、怠工、甚至能力下降的情况。一家门店缺少目标,就如同一艘巨轮漫无目的地行驶在茫茫大海中,随时都可能触礁、被漩涡掀翻,遭遇的损失必定是灾难性的。而一个明确的目标,则将会促进店铺飞速发展,取得事半功倍的销售业绩,甚至可以让店铺“起死回生”。