

安徽省高等学校“十二五”省级规划教材
普通高等学校经管类精品教材

连锁门店 店长管理实务

主编◎ 时应峰 马凤棋



中国科学技术大学出版社

安徽省高等学校“十二五”省级规划教材
普通高等学校经管类精品教材

连锁门店 店长管理实务

主 编 时应峰 马凤棋

副主编 姚 玲 方 芳

王 敏 郑 丽

编写人员 (以姓氏笔画为序)

马凤棋 王彩虹 王 敏

方 芳 时应峰 张 静

郑 丽 姚 玲

中国科学技术大学出版社

内 容 简 介

本书通过模拟连锁企业门店店长的工作情境,从店长工作所涉及的门店选址能力、商圈调查投资评估能力、配送管理能力、采购管理能力、供应商关系管理能力和领导能力等方面入手,明确店长这一工作岗位的操作规范和工作职责,并通过实际工作环境的模拟训练提升学习者的门店管理能力,帮助其最终成为具有门店经营管理能力的高素质店长。

本书注重各种门店管理能力的演练,注重实践性,为在职的或将要提升的店长快速提升个人素质、专业技能与经营管理能力,提供了一整套专业、系统、完备、切实可行的岗位能力培养方案,是零售企业推动连锁经营的实用工具书。本书可作为零售企业的店长培训教材,也可作为职业院校专业教材使用。

图书在版编目(CIP)数据

连锁门店店长管理实务/时应峰,马凤棋主编. —合肥:中国科学技术大学出版社,2014.8
ISBN 978-7-312-03495-4

I. 连… II. ①时…②马… III. 连锁店—经营管理 IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 179560 号

出版 中国科学技术大学出版社
安徽省合肥市金寨路 96 号,230026
<http://press.ustc.edu.cn>
印刷 安徽省瑞隆印务有限公司
发行 中国科学技术大学出版社
经销 全国新华书店
开本 787 mm×1092 mm 1/16
印张 17.25
字数 420 千
版次 2014 年 8 月第 1 版
印次 2014 年 8 月第 1 次印刷
定价 32.00 元

前 言

近年来,国内零售市场不断对外全面开放,外资零售企业与本土零售企业的竞争愈演愈烈。商业零售竞争的焦点实际上在于门店,而一个优秀的店长能够提升30%的店面营业收入,店长作为终端店铺的灵魂,在店面的日常经营运作中发挥着至关重要的作用。店铺的规划管理、经营创新、突出特色等,都要靠店长统筹安排,随机应变。

怎样培养店长的职业素养与管理能力,是我们长期以来研究的一个重要课题。本书围绕店长工作的岗位职能进行体例设计、素材遴选与语言表述,充分体现了任务导向和职业需求。通过模拟连锁企业门店店长的工作情境,从店长工作所涉及的团队建设、店面管理、商品管理、供应商管理、客户管理、安全管理、门店绩效管理等方面入手,使学习者熟悉店长的工作实务和 workflows,达到通过实际工作环境的模拟训练提升门店管理能力的目的。

本书由安徽工商职业学院时应峰、福建农业职业技术学院马凤棋任主编,由安徽工商职业学院方芳、马鞍山职业学院郑丽、合肥财经职业学院王敏、长沙职业技术学院姚玲任副主编。具体编写分工如下:时应峰编写了项目一;姚玲编写了项目二;马凤棋编写了项目三;合肥财经职业学院王彩虹编写了项目四;郑丽编写了项目五;马鞍山职业技术学院张静编写了项目六;王敏编写了项目七、项目九;方芳编写了项目八。最后,全书由时应峰和方芳统稿、审核完成。安徽省徽商红府连锁超市有限责任公司副总经理余晓哲通审全书并提出了宝贵意见。

本书注重店铺各种门店管理能力的演练,注重实践性,为在职的或将要提升的店长快速提升个人素质、专业技能与经营管理能力,提供了一整套专业、系统、完备、切实可行的岗位能力培养方案。本书可作为零售企业的培训教材,也可作为职业院校教材使用。

由于编者水平有限,书中难免存在错误和不足之处,欢迎读者批评指正。

编 者

2014年8月

目 次

前言	(1)
项目一 店长的定位	(1)
任务一 店长的角色定位	(3)
任务二 店长的基本素质与岗位职责	(9)
任务三 店长的日常作业流程与工作重点	(16)
任务四 店长的职业规划	(21)
项目二 团队建设	(27)
任务一 连锁企业组织结构设计	(28)
任务二 员工的招聘与培训	(33)
任务三 员工的考核与激励	(37)
任务四 打造高效团队	(41)
项目三 店面管理	(50)
任务一 店面外观设计	(52)
任务二 门店内部设计	(61)
任务三 门店商品陈列	(69)
任务四 门店氛围营造	(78)
项目四 商品管理	(90)
任务一 商品定位、商品结构与品类管理	(92)
任务二 订货管理	(99)
任务三 收货管理	(104)
任务四 退货、调拨管理	(114)
任务五 盘点管理	(118)
任务六 存货管理	(125)
任务七 损耗管理	(127)
项目五 促销管理	(136)
任务一 促销活动设计	(138)
任务二 促销成本控制	(145)
项目六 供应商管理	(152)
任务一 供应商开发步骤	(154)

任务二	供应商的选择	(155)
任务三	供应商的管理	(158)
任务四	供应商的评估	(164)
任务五	供应商的激励	(166)
项目七	客户管理	(172)
任务一	识别与认知客户	(174)
任务二	客户关系开发与维系	(181)
任务三	客户服务技巧与能力建设	(190)
项目八	安全管理	(198)
任务一	门店现场卫生与安全管理	(200)
任务二	货品防损管理	(214)
任务三	门店突发事件处理	(229)
项目九	门店绩效管理	(238)
任务一	门店绩效管理与绩效考评	(239)
任务二	门店绩效考核的主要技术与考核内容	(244)
任务三	门店绩效考评方案实施	(248)
巩固练习	参考答案	(260)
参考文献	(269)



项目一 店长的定位

知识目标

1. 明确连锁门店店长的角色定位。
2. 掌握连锁门店店长应具备的资质与岗位职责。
3. 掌握店长日常工作流程。

能力目标

1. 能够根据不同的门店制定相应的作业流程。
2. 能够准确为自己定位,并不断提高作业管理水平。
3. 具备门店店长的基本素质。

素质目标

培养学生的团队领导能力,能与其他团队成员分工协作,并具备良好的组织协调和沟通能力。

职业指导

通过本项目的学习,培养学生作为高素质店长人才需具备的团队领导能力,使学生能够胜任与门店店长相关的职位,如门店经理、门店运营主管、门店店长、门店副店长、门店店长助理、门店储备店长等职位。



五星年投入千万培养员工,两店长获 2013 金牌店长

2013年11月14日,由中国连锁经营协会主办的第十五届中国连锁业会议在成都举办。五星电器又有两名店长获得了大会评选出的“2013CCFA 金牌店长”奖,分别是五星电器合肥宿州路店长王春林、江苏泰兴卖场店长王光平,两名店长都由五星电器“店长学校”出品,擅长互联网时代创新营销,带领的门店在净利润率、销售增长率、人效、坪效等方面均有不错的表现。

“面对家电行业零售模式的不断变化,尤其是互联网大潮的冲击,永无止境的学习与不断的创新是制胜法宝”,金牌店长王春林今年而立之年,已是五星电器安徽第一旗舰店宿州路店的店长,年销售额数亿元,今年1~9月门店的销售额、净利润同比增长都达到了25%以上,远高于行业平均水平。2006年大学毕业后就加入五星的王春林具有年轻人特有的闯劲和创新思维,非常热衷于新媒体营销。这两年他洞察到门店进社区开发潜在顾客面临进驻难、费用高、谋面难、时效短、无新意、工作推展效果越来越差等问题后,他运用逆向思维,进驻各大小区业主QQ群营销,“我们的核心员工对家电、家装、美食、旅游样样皆通,知识面广,乐于交流和助人,诚实守信,很快在各个群里获得了业主信赖。门店获得了有效的客流和销售,员工也收获了强大的人脉和广阔的知识面”。当微信风行后,王春林的营销阵地又扩大到了微信上,“顾客在哪里,我就在哪里”。今年“双11”来了,实体店如何面对电商的冲击?王春林第一时间想到了“你敢比,我敢卖”的活动,鼓励顾客拿着手机到店内网上比价,店内下单,销量非常好。五星电器泰兴卖场店长王光平则是一名资深的老店长,泰兴卖场在他的带领下从2010年接手时的同比下滑,发展到现在的同比增长分部第一。他的特长在于有较强的人际沟通和外协管理能力,擅长整合供应商资源。2013年6月,在他的资源整合下,泰兴店联合TCL彩电工厂倾销,一天就卖出了875台。

从2007年开始,五星已经连续七届、十余名店长获得CCFA金牌店长的殊荣,他们大多数是五星电器“店长学校”自己培养出来的。从2004年建立五星电器“店长学校”以来,五星电器已经培养出了800余名优秀零售管理人才,现有门店店长中95%为“店长学校”培养出来的自有零售人才。在“店长学校”里成绩优异的店长,都已经成为五星在各个区域市场的中坚力量。

除了“店长学校”外,五星电器还有大学生“MT”培训计划、中层管理者培养计划、一线柜组长培训计划、家电顾问培训计划等,每年培训投入将近千万元,自主培养创新人才。除了培训外,五星电器还通过各类竞赛和奖励激励员工不断学习与奋进,如每年评选“销售、服务、管理”类一线明星员工,奖励国内、国外旅游。通过家电顾问竞赛及升级制度培养综合性零售人才。

(资料来源:联商网, <http://www.linkshop.com.cn/web/archives/2013/271217.shtml>, 2013-11-14)

案例思考:

- (1) 你认为金牌店长应具备哪些素质?
- (2) 从案例中的金牌店长身上你学习到了什么?
- (3) 如果你是该门店的店长,你会用什么方法提升门店的业绩?



任务一 店长的角色定位

店长是门店经营管理的核心力量,担负着公司各项经营指标达成及门店运营管理的职责,起着领导、协调、组织及落实的作用。无论是面对上级的考核还是下级的期待,店长都必须对门店的运营管理质量和自己负责。

总之,店长是门店的灵魂。

一、店长人才市场需求及薪资待遇情况

(一) 店长人才市场需求情况

随着全球经济不断呈现出一体化趋势,连锁经营成为最为活跃的商品流通模式,在众多国家的零售业中居于主导位置。近年来,连锁经营模式在我国蓬勃发展,广泛应用于百货(超市)、餐饮、家居、汽车4S等行业。在连锁企业快速扩张的同时,优秀店长人才作为连锁企业经营的稀缺资源,已成为各企业的争夺焦点。据《2012~2013年中国零售业人力资源管理蓝皮书》显示,店长、采购、物流管理、生鲜和营销策划人员依然是最大的人才缺口,而零售企业员工年均流失率也维持在23%~35%的水平居高不下。



知识拓展

连锁门店“店长荒”

据2014年5月国内知名人力资源服务公司“倍智人才”在厦门发布的《2014连锁行业门店增长潜力调研报告》显示,虽然今年过半零售企业将调高薪酬预算,但在零售企业比拼开店的背后,一场人才暗战也不可避免地拉开了。

据了解,在厦门,目前零售业应届本科毕业生毕业月薪一般在1500~3000元之间,而拥有3~4年的零售经验成为店长后,企业开出年薪大多超过10万元甚至20万元,但仍面临人才匮乏的尴尬。

“倍智人才”近日针对全国60个连锁企业的5000家门店展开的调查显示,今年零售企业员工,特别是店长的主动离职率仍呈现上升趋势。业内指出,一个店长的在岗时间平均只有9个月,而零售企业培养一名店长至少需要3年时间。

(资料来源:赢商网, <http://fj.winshang.com/news-250227.html>, 2014-05-30)

（二）店长人才薪资情况

店长,作为零售行业前线的“指挥官”,对零售企业的经营状况好坏起着重要作用。据联商网对各零售业态门店店长、副店长、店长助理进行的薪资调查显示:

(1) 40.2%的店长对目前的工作感觉压力很大,其中,女性的压力要大于男性,已婚店长的压力大于单身店长的压力。从业态来说,标准超市和大卖场店长的压力要比百货店店长的压力大。从年龄来说,31~35岁店长的压力最大。

(2) 店长目前的平均月薪为6414元,其中将近五成的外资控股企业店长月薪在8000元以上。男性店长的平均月薪高于女性店长的平均月薪;已婚店长的平均月薪高于单身店长的平均月薪;高学历店长的平均月薪高于低学历店长的平均月薪;大卖场和百货店店长的平均月薪高于其他业态店长的平均月薪。

(3) 年度总现金收入的64%来自基本工资;销售奖金或提成在百货店店长的年度总现金收入中占近10%,其中百货店、大卖场店长的年度总现金收入相对偏高。65.3%的店长希望未来12个月内现金报酬增加10%以上;各个业态的店长,对自己未来12个月内现金报酬增幅的期望大致相同;25岁以下的店长,期望自己未来12个月内的现金报酬增幅最大。

(4) 40.6%的店长认为目前工作中最需要的机会是学习/进修的机会;学习/进修的机会是各业态和各个年龄段店长都十分需要的。对于工作首要考虑的方面排前三的依次是工作挑战性、薪酬竞争力和工作稳定性。



情景案例

奥康集团十万年薪招店长

皮鞋专卖店的店长年薪十万元,你信吗?浙江奥康鞋业股份有限公司近日开出了这个诱人的价码,为新开业不久的奥康国际馆招聘店长。

奥康打出的这个“十万年薪招聘店长”的广告,近日在行业内引起了不小的轰动。据了解,相比目前温州鞋服行业店长年薪平均五六万元的水平,奥康此次开出十万年薪可谓高出了一大截。不仅如此,此次奥康国际馆招收的导购人员年薪也开到了6万元。

永嘉奥康鞋业营销有限公司负责人说,“高薪招工”的主要原因是公司新近推出的新商业模式运营的需要。他说:“奥康国际馆采用创新的品牌集成发展模式,除了奥康国际自有品牌外,还有多个国际品牌入驻,产品种类包括男女鞋、皮包、皮夹等,价格从500元到4000元不等。正是基于这样的定位,国际馆的销售人员不仅要拥有熟练高超的销售水准,还必须深刻理解店内售卖的各品牌的相关知识。目前这种人才很难找到,只能实行高工资招聘及培养。”

(资料来源:温州商报,2013-07-05)

二、优秀店长的角色定位

对门店而言,连锁企业门店店长是门店的最高负责人,是门店的灵魂,提升店面管理效

果、提高团队战斗力、实现业绩增长等都是店长的职责。然而许多店长在对自己的定位是什么、该做什么、如何把店面做好等问题上感到非常困惑,科学的认识和方法显得尤为重要。因此,店长首先要进行正确的角色定位,即确定店长是做什么的。

(一) 店长错误的角色定位

目前许多店长对自己的定位并不准确。以下是几种比较常见的错误认知:

1. 管家

有些店长把自己定位为管家,认为店里从销售到团队,事无巨细都要自己亲力亲为。他们每天从早到晚都忙碌于各种琐碎的小事,因此感觉非常劳累。

2. 保姆

有些店长把自己定位为保姆,除了管理销售、团队和店铺中的事务之外,还要为不够成熟的销售人员进行工作甚至生活上的辅导和引导。为了避免他们由于生活上的琐事导致情绪波动,店长要哄他们高兴,因此沟通时的措辞要拿捏得非常小心。

3. 掌柜

有些店长把自己定位为掌柜的,即老板不在时,店长要负责管理整个店面,使店员各司其职。

拥有以上几类错误定位的店长往往非常痛苦,他们既要考虑销售业绩,又要注意团队的士气和精神状态,还要解决店面内各种复杂的事项。在人际关系方面,既要向上级领导进行汇报,又要应付难缠顾客的异议,兼顾店面结账、统计甚至处理物流送货等问题。因此店长的状态就是“忙”、“茫”、“盲”。从开店到闭店都很忙,忙忙碌碌、非常辛苦,但由于没有明确的目标,忙碌往往会演变为茫然。上级对店面销售业绩和服务情况的要求和下级员工的琐事带给店长双重压力,使店长看不到店面未来的发展和出路,因此感到很盲目。

(二) 店长的作用

店长处于非常关键的位置,主要有以下三种作用:

1. 承上启下

店长在将上级领导的计划付诸可执行计划的同时,还要带领团队合理而有步骤地实现这一目标,同时要对员工的工作状态和最终销售业绩负责。由此可见,店长起着承上启下的作用。

所谓承上,是指接受上级主管布置的工作任务;所谓启下,是指带领和启发团队成员,保证店面销售目标的实现,店面日常的运作和运营的合理化,以及应对顾客或上下级的突发事件。除了协调和处理上下游合作部门的关系之外,有些代理商或分销商还要兼任业务员的职位,因此更加要注重一步一个脚印地完成销售工作,使店面井然有序。

2. 承前启后

店长既要承接以往的工作,吸取相关的历史经验教训,又要考虑店面未来的发展,根据环境、市场和顾客需求的变化调整具体的工作方法。对于既是老板又是店长的人而言,还要考虑渠道的开拓问题,如工程、小区、家装、团购等。

3. 承点启面

第一,让店铺“承点启面”。“点”是指店长所在的店面,在小范围之内的影响力只是一个

点。店长应当设法把自己的店面做成形象店或旗舰店,立足于点,着重发力,力图扩大到更大的范围,影响周围的区域。

第二,让员工“承点启面”。“点”是指店面的每一个员工。店长要将员工身上的优势发挥出来,让其他员工学习;将员工身上的缺陷总结出来,让其他员工规避。

第三,让工作“承点启面”。店长要总结工作中的每一件小事、每一个细节上的成败,通过分析整理形成一套规律性的工具和方法,取其精华、去其糟粕。

总而言之,店长的工作就是两件事——“管人”和“做事”,既要带好团队,又要保证自己和整个店面销售计划的完成。

(三) 店长正确的自我定位

优秀的店长通常扮演以下四种角色:

1. 高飞鹰

店长要像一只“高飞鹰”——目标明确,树立、宣传品牌和文化及价值观。

普通销售人员关心的是自己的业绩和销售工作,店长除了关心自己的销售工作之外,更要关注整个团队的销售业绩和整个店面的运作情况。因此,店长只有站在比普通员工更高的位置上,才能拥有看得更远的能力。这种能力包含如下三个方面。

(1) 统筹管理店铺的能力。店长要对如何管理店面做到心里有数,包括店面管理应该注重哪些事情、如何分解落实上级制定的销售目标、如何与团队沟通、如何合理制定每一位下属的销售目标、如何安排每日的店铺工作等,在日常运作之余还要统筹特殊的活动,如促销、争取目标客户等。如果店长本身就是老板,还要考虑更多要素,如当年的规划、营销的渠道情况和展开的方法等,这要求店长具备组织计划和策划方面的能力。

(2) 宣传企业品牌和传播企业文化的能力。作为店面团队的领导者,店长必须比店员更加了解企业文化和团队信念,只有这样,才能带领出一支有战斗力的、属于自己企业的精英团队。因此,店长还担负着塑造企业文化、培养下属员工凝聚力、培训和教育新成员的任务,只有比普通员工水平更高、眼界更开阔、规划更宽广才能达到这个目的。

(3) 预见店面业绩未来发展的能力。基于这种洞察力是当下的人所不能具备的,因此店长必须走一步看三步,在脑海中形成店面当月、当季、当年销售目标的清晰规划。毫无章法的店长会让员工变成无头苍蝇,不知何去何从,而优秀的店长则能有效合理地分配资源,使员工各司其职,让他们清晰地看到自己的发展方向。

2. 坐山虎

店长要像一只“坐山虎”——坐镇中庭,执行“家法”,带领出合格的团队。

店长就是店铺的核心人物,通过整合团队完成业绩,在店面中起到中流砥柱的作用。想要达到这一程度,店长必须具备以下两种影响力。

(1) 权力的影响力。权力的影响力是指店长职位赋予的权力,包括管辖权、命令权、惩罚和激励权。所谓“国有国法、家有家规”,作为团队的领导者,店长要像坐山虎一样赏罚分明,按照规章制度处罚做出不当行为的店员,激励做出良好举动的店员。

权力的影响力的优势在于结果迅速,执行速度快。例如员工迟到,就立刻进行处罚,这样才能训练出一支服从命令的团队。缺点在于带有一定的强制性,作用时间比较有限,也未

必能让员工心服口服。因此,店长在具备权力影响力的同时,必须兼顾非权力的影响力。

(2) 非权力的影响力。非权力的影响力来自店长的知识技能和人格魅力。要使员工真正心服,店长就要懂得与团队成员沟通的技巧,在适当时候采取关怀、鼓励、培训和教导等方式,为员工排忧解难、指明发展的道路。非权力的影响力更多来自于交流,是一个让人心悦诚服的过程。

非权力的影响力的优势在于持续时间较长,能让员工发自内心地完成店长布置的任务,更能让店长一劳永逸,不必事事叮嘱。缺点在于见效的速度较慢,过程比较漫长和复杂,需要一定的耐心。

3. 叼肉狼

店长要像一只“叼肉狼”——身先士卒,带领团队完成销售任务。

“叼肉狼”是一种能够打江山的将军式的角色。店长本身并非纯粹的管理者,除了承担店面管理责任、带领团队之外,也承担着完成一定销售业绩的任务。因此,店长更要身先士卒、以身作则,为店员做好表率,更有效地鼓舞其他成员。

首先,店长要具备销售实力。只有自己的销售实力足够强大,能够同客户进行很好的沟通,并把业绩做大做强,才能在店内起到榜样的作用。

其次,店长要带领好团队。在自己进行销售的同时,店长也要带领和培训团队成员完成销售业绩,帮助、鼓励和教导下属,让他们也成为商场上冲锋杀敌的强者。事实上,销售人员往往是需要培训的,即使拥有销售天赋的人也需要后天培训才能成为优秀的销售人员。因此,店长必须对员工进行一定的培训和教导。



情景案例

孤军奋战的“叼肉狼”

有一个人是天生的销售人员,极具销售天赋,以销售成功为自己生活最大的乐趣——只要能拿下单子,他就觉得非常有成就感,甚至连周六周日也不休息。随着时间流逝,他不断成长,销售能力越来越强,绝大多数客户都能一举拿下,甚至包括一些非常难缠的客户。

不久后,有人请他出马,把一批新人交给他,期望他能带出一支优秀的销售队伍。这五六个新人事前都经过一定的考核,具备一定的素质。初次组成团队时个个满怀斗志、非常刻苦,无论是训练、开会还是情景模拟,都能踏踏实实地完成。这位销售天才接手两个月后,这些新人中就有几个状态变得低迷起来,甚至向上级诉苦:“我觉得我们不适合干销售。”一问原因才知道,原来那位销售天才自己的销售能力确实很强,但他忽略了整个团队的销售情况,缺乏培训部属的能力。

比如有一天,他决定带成员小李去见客户,让小李听自己如何跟客户交流。小李很高兴,觉得自己跟着领导一定能学到很多东西。谁知去了才发现,这位销售天才与客户侃侃而谈,说的内容都是经过多年沉淀的知识,新人小李理解每句话的用意都非常困难,更谈不上掌握这些技巧了。回来后,销售天才问:“小李,今天有没有收获?”小李连忙提出了自己的疑问。销售天才不但不解释,还非常生气:“你怎么这么笨?难得的机会你却什么都没学会,下

次不带你去了。”于是再也没有人敢提出自己的问题了。

天长日久,这些小伙子都没有学到多少真正有用的东西,即使学到了也不够条理化和系统化。同时,他们看到了自己和销售天才之间的差距,自信心受到了打击,觉得非常痛苦,丧失了斗志。最可怕的是,他们养成了依赖心理,一旦出现难缠的客户,就让销售天才去谈,而销售天才以征服客户为乐趣,因此非常欣然地帮助下属去搞定客户。久而久之,团队水平非但没有丝毫提高,士气也跌到了谷底。一群雏鹰非但没有成为翱翔天际的大鹰,反而变成了一窝小鸡。

4. 看门狗

店长要像一只“看门狗”——忠于职守,打理店面内部杂务,保证店面的日常运营。

店长要将店面运营的各项杂务处理到位,如开店之前的准备,营业中的行为和闭店后的检查、组织打扫等。店长无需亲自承担这些工作,但要组织调配人手和资源来进行工作。除此之外,店长还需要上报计划、总结数据和财务性的内容、管理表单表格、协调和沟通好上下级部门和同事的关系。



情景案例

7-ELEVEN 杰出店长的“八爪神功”

中国台湾 7-ELEVEN 桃源箱根门市店长张怡萍最擅长熟客经营,就算是第 1 次上门的过路客,也当成熟客般服务,凭借与人接触的热情,张怡萍在超商工作已超过 9 年,如何适应商圈特性,调整商品与行销,也成为她经营超商的重要策略。

张怡萍说,每当在门市上班时,就得像八爪章鱼一样,从补货、结账、取货到服务性业务等,每项都要迅速确实。店长除了要面对来自各方的顾客,也要与员工们相处,她认为处理好人的问题,是成为优秀店长的基本功。

她说,现在面对最年轻的员工是 1995 年出生的,这些仅有 16 岁年纪的学生们进入门市服务,除了要教导工作技巧外,还要对他们施以“心理战”,必须以鼓励的方式,带起年轻员工向前进步的动力。例如,年轻员工在补关东煮的食材时,动作稍慢了点,张怡萍不经意地过去,告诉员工今天关东煮卖得很好,都是因为关东煮被细心照顾,让色香味俱全,带动买气,员工听到后很开心,工作态度会更认真,因此创造了正面向上的良性循环。

除了对员工用心之外,张怡萍对顾客更会从对方的角度用心,从顾客与市场需求方面调整营业策略。不同商圈会遇到不同客人,对商品的需求也不一样,即使都是 7-ELEVEN 也会产生差异。例如设在百货公司内的门市,就可加强流行感、冲动型购买的商品,陈怡萍会借用百货公司的花车办特卖,用人型模特儿展示温感衣等。在社区型商圈内,顾客则较多为精打细算的主妇与学生们,因此微波食品的订货量要增加,民生必需品如卫生纸等促销活动可以多曝光等,甚至可以搭配赠送小礼物,借以刺激买气。

(资料来源:经济日报,2013-08-09)

任务二 店长的基本素质与岗位职责

一、店长的素质要求

(一) 身体素质方面

店长最好是年轻力壮者,必须身体健康、强壮,能承受长期的工作疲劳及满负荷的紧张工作带来的压力。

(二) 品格方面

领导者的品格包括:道德、品行、人格、作风等,优秀的品格会给领导者带来巨大的影响力。诚实的品格是门店店长最基本的素质要求,是一切能力的基础,店长必须注意品格与修养。

(三) 性格方面

1. 积极主动

任何事情都积极主动地去面对,无论何时都主动迎接挑战,积极解决问题。

2. 忍耐力强

店内营业活动顺利进行的时候很短,而辛苦和枯燥的时候却很长。店长必须有足够的忍耐力去引导整个团队渡过一个又一个的难关。

3. 乐观开朗

乐观开朗的笑容总会像阳光一样照亮自己也照亮别人,店长良好的情绪会像春天的微风一样,使整个店铺的气氛焕然一新。

4. 包容力强

每个人都有失败和犯错的时候,店长要包容下属的过错,真心关怀和激励店员,陪伴其一起成长。

(四) 技能方面

1. 具有优秀的商品销售技能

店长对于门店销售的商品应具有很深的理解,这对于门店营运水平的不断提高起着至关重要的作用,这就要求店长对门店销售商品具有客观理解和正确判断,尤其是对销售过程中所遇到的新问题或例外事项,必须有很强的判断力,且能迅速处理问题。

2. 具有实干的技能

店长身为管理者要指挥全体店员,让全店员工心服口服地接受指挥,就必须样样能干、样样会干、样样都干得好,具有实干的技能。

3. 具有良好的处理人际关系的能力

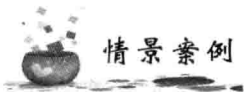
店长要十分注意与下属之间的情感关系。人与人之间,一旦建立了良好的情感关系,便能产生亲切感。在有了亲切感的人际关系中,相互的吸引力就大,彼此的影响力也就大。因此,店长拥有良好的处理人际关系的能力,对于门店营运与管理的顺利进行有着举足轻重的作用。

4. 具有自我成长的能力

店长应以自我管理能力为前提,随着企业的成长,培育自我成长的能力。因而,店长应该具有较强的自学能力,能从门店的管理实践中不断总结经验,充实自己。

5. 具有培训下属的能力

目前连锁企业的从业人员大多数是没有经验的非专业人员,店长身为教导者,应是下属的“师傅”和“老师”,并能使下属的能力得到最大限度的发挥。



小拇指汽修连锁:优秀的店长让门店更优秀

门店的优秀,可能需要得天独厚的地域优势、技术过硬的技师队伍以及强有力的营销能力等这些必要的条件,但优秀的店长却可以让门店更优秀。杭州滨江西行小拇指的曹夏钦店长就是最好的证明。

曹夏钦,拥有“70后”的务实和勤劳,热爱汽车行业,一直从事汽车修理事业。担任店长一职以来,曹夏钦致力于门店经营管理和业绩的提升,勤奋、创新,取得了不错的成绩,赢得了总部的肯定和重用。

全面接手门店管理之初,曹夏钦面临着很大的压力。门店业绩总是无法突破8万,曹夏钦和员工也做了很多的努力。无论是做营销,还是增加员工等,不仅没有提高业绩,反而增添了门店负担,一度只能勉强维持收支平衡。为此,曹夏钦大为着急,但苦无良策。

为改变现状,曹夏钦向小拇指总部求救,请教解困之法。总部在得知曹夏钦的困境之后,派人详细了解了门店的实况,建议曹夏钦参加总部举办的店长培训。回到门店后,曹夏钦就着手开始学以致用。曹夏钦首先从提高车间的工作效率入手,依照总部技师的薪酬管理办法,改变了车间“吃大锅饭,人浮于事”的局面,从而大大提高了车间员工的积极性,车间效率明显提高。

其次,曹夏钦及时调整门店的营销模式,积极与当地保险公司联系,加强合作。门店本着让客户省时、省心、省钱的原则,推出多种保险业务,并有针对性地开展促销活动。当月门店保单销售就突破5万,而且门店三成以上的维修车是借由保险公司推送的。

为进一步提升门店业绩,2013年,曹夏钦说服周经理响应总部形象升级的号召,对门店形象进行了升级改造。形象升级之后,门店焕然一新,彻底改变了以前“路边店”的面貌,维修车辆的档次提高,车主讨价还价的现象减少,业绩明显上升。多管齐下,目前在曹夏钦的带领下,门店的业绩已经突破10万。

(资料来源:凤凰财经, http://finance.ifeng.com/a/20140521/12381407_0.shtml, 2014-05-21)

6. 必须具备连锁企业卖场管理的四种基本能力

四种基本能力即人事组织能力、沟通能力、门店规划能力、信息分析能力。能否做好卖场管理是考察一个店长是否具有较强综合能力的试金石。



情景案例

冲水点个赞,90后重庆美女店长让厕所也网络化

随着互联网深入生活,许多网络元素已经不只在屏幕上活跃,而是“接地气”地融入了生活的每个角落,哪怕是人们印象中与网络无关的厕所,也出现了网络的“痕迹”。

5月29日,市民徐先生就发现,石碾盘一家餐馆的厕所里,冲水也要“点赞”。徐先生告诉记者,这个“创意厕所”在餐馆的二楼,墙上贴着“上完厕所,请点个赞”的字样,而在右边的冲水阀位置也贴了一个红色的“赞”字,上完厕所按动冲水阀,就完成了—个“点赞”的动作。



某餐馆的厕所内贴上了网络潮流标语

不仅如此,在这家餐馆二楼的厕所内,还有免费的WiFi。在洗手间内,关上门—蹲下就能看到门上张贴的扫描二维码提示,根据提示的两个步骤,10秒钟便连上WiFi。这个创意是该餐馆店长、90后美女张年琴想出来的。张年琴告诉记者,她自己就是个“网络控”,特别喜欢玩各种社交软件,“只要看到有朋友更新心情,我就会去点个赞”。

“餐厅开业的时候,我就有了‘冲水点赞’的创意。”张年琴说,到店里来吃饭的人以“80