

全国药品流通行业岗位技能竞赛辅导教材

QUANGUO YAOPIN LIUTONG HANGYE GANGWEI JINENG JINGSAI FUDAO JIAOCAI

药店经理岗位 辅导教程



YAODIAN JINGLI GANGWEI FUDAO JIAOCHENG

中国医药商业协会 组织编写



中国医药科技出版社

全国药品流通行业岗位技能竞赛辅导教材

药店经理岗位辅导教程

中国医药商业协会 组织编写

中国医药科技出版社

内 容 提 要

本书是《全国药品流通行业岗位技能竞赛辅导教材》之一，由中国医药商业协会组织编写。本书从药店经理的角色定位着手，较系统地阐述了药品零售药店经理的知识结构和管理素质能力要求，为药店经理提供了经营管理的有效方法、手段和技巧，是一本药店经理培训的好教材。

图书在版编目（CIP）数据

药店经理岗位辅导教程 / 中国医药商业协会组织编写. —北京：中国医药科技出版社，2014. 4

全国药品流通行业岗位技能竞赛辅导教材

ISBN 978 - 7 - 5067 - 6704 - 0

I. ①药… II. ①中… III. ①药品 - 专业商店 - 商业经营 - 岗位培训 - 教材 IV. ①F717.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2014）第 049118 号

美术编辑 陈君杞

版式设计 邓 岩

出版 中国医药科技出版社

地址 北京市海淀区文慧园北路甲 22 号

邮编 100082

电话 发行：010 - 62227427 邮购：010 - 62236938

网址 www.cmstp.com

规格 787 × 1092mm $\frac{1}{16}$

印张 16

字数 305 千字

版次 2014 年 4 月第 1 版

印次 2014 年 4 月第 1 次印刷

印刷 三河市汇鑫印务有限公司

经销 全国各地新华书店

书号 ISBN 978 - 7 - 5067 - 6704 - 0

定价 39.00 元

本社图书如存在印装质量问题请与本社联系调换

全国药品流通行业岗位技能竞赛辅导教材

编委会

主任委员 余鲁林

副主任委员 温再兴 石 岨 任德权 张文周

王龙兴 冯国安 付明仲 孙立民

委 员 (按姓氏笔画排列)

于 锐 于景辉 万玲玲 习 燕

王玉辉 孔宪俊 匡 勇 刘兆年

阮鸿献 李本明 李志刚 李洪刚

何怡铭 余金琦 张思建 陆银娣

陈长清 陈济生 武 滨 姜巨舫

徐国祥 曹丽娜 曹淑敏 龚 伟

梁玉堂 韩 栋 谢子龙 翟日强

魏玉林

《药店经理岗位辅导教程》

编委会

主编 余金琦 曹伟荣

编委 (按姓氏笔画排列)

贡 庆 严伟莉 陈春华 陈淑英

沈耀钢 曹伟荣 翟 青 魏 飙

序

由中国医药商业协会组织编写的全国药品流通行业岗位技能竞赛辅导教材，经过众多行业专家和高校骨干的共同编纂与努力，现在与大家见面了。这套教材主要包括《药师岗位辅导教程》、《中药师岗位辅导教程》和《药店经理岗位辅导教程》三本，都是根据商务部《全国药品流通行业发展规划纲要（2011-2015年）》和《全国药品流通行业“十二五”人才培养方案》的有关精神和要求组织编写的，除竞赛辅导之外，也是一套药品流通行业从业人员与高校学生日常学习、培训的很好的参考用书。

近年来，我国药品流通行业取得了较大发展，药品流通领域的法律框架和行业标准逐步建立，药品供应保障能力明显提升，多种所有制并存、多种经营方式互补、覆盖城乡的药品流通体系初步形成，但与国际发达国家相比还有较大差距，药品流通行业改革和发展的任务仍然十分艰巨。

要提升行业发展水平，人才是关键。举办全国药品流通行业岗位技能竞赛活动是行业人才队伍建设过程中的重要一环，不仅可以搭建全行业相互交流、相互学习、相互借鉴的平台，还有利于激发广大药品流通行业企业职工学技术、钻研技能的热情，展现药品流通行业的整体风貌和专业水平具有重要作用，培养能够为消费者、患者提供一流服务的工作人员队伍，从而为我国药品流通行业可持续发展奠定良好基础。

本套教材根据行业实际需要，在编写过程中广泛收集了各方意见建议，内容涵盖了技能竞赛各岗位需具备的基础理论、专业知识、技能技巧和药学服务实践等，是全国药品流通行业岗位技能竞赛的主要命题依据。希望广大药品流通行业企业职工积极参与职业技能竞赛，努力提升自身专业技能，为提高行业整体素质和专业服务水平做出自己的贡献。

商务部市场秩序司司长 常晓村

2014年3月7日

前言

医药卫生体制改革的进一步深化正深刻地影响着医药行业的发展。在行业改革与发展的新形势下,零售药店面临着不少挑战与困难,而店长的素质和经营管理水平,将直接关系到零售药店的生存与发展。

为了贯彻落实《全国药品流通行业十二五发展规划》和《全国药品流通行业人才培养规划》的精神,在商务部市场秩序司、中国医药商业协会指导下,上海医药商业行业协会组织高校学者和行业专家联合编写了《药店经理岗位辅导教程》。在编写过程中,我们充分考虑到药品零售企业的性质和药店经理教育的特点,坚持知识性、专业性和操作性相结合,坚持药店经理的基本要求和特殊行业的能力要求相结合,坚持理论与实践、认知与行为、素质与能力相结合,从药店经理的角色定位着手,较系统地阐述了药品零售药店经理的知识结构和管理素质能力要求,为药店经理提供了经营管理的有效方法、手段和技巧,是一本药店经理培训的好教材。

本书共分十二个部分。“第一章药店经理的职业描述”由陈淑英撰稿,介绍了药店经理对于药店的重要性以及药店经理的岗位要求。“第二章药店外部环境简析”由贡庆撰稿,介绍了药店的生存环境和行业的竞争环境以及国外药店发展现状和趋势。“第三章药店商品管理”由魏飙撰稿,介绍了药品收货、验收、储存和陈列以及药品价格管理。“第四章药店营销管理”由陈春华撰稿,介绍了药品营销战略战术、品牌管理以及沟通技巧。“第五章药店运营管理”由陈春华撰稿,介绍了药品经营制度管理、细节管理、时间管理、报表管理。“第六章药店人力资源管理”由翟青撰稿,介绍了药店的组织架构、店员的基本要求以及员工的日常管理和绩效考核。“第七章药店财务管理”由沈耀刚撰稿,介绍了药店凭证、现金管理以及费用和经营分析。“第八章药店信息管理”由沈耀刚撰稿,介绍了POS系统、ERP系统、CRM系统的基本原理和应用。“第九章药店服务管理”由陈淑英撰稿,介绍了药店服务规范、药学服务以及如何处理客户投诉。“第十章药店多元化发展新趋势”由陈春华撰稿,主要通过案例分析介绍了药店多元化经营和管理,对药店经理的管理有一定的借鉴作用。“第十一章药店经理需要掌握的政策法规解析”由贡庆撰稿,介绍了药店经营管理中相关的药事管理法律法规。“第十二章国外优秀药店介绍”由贡庆撰稿,介绍了美国、日本及欧洲一些知名药店的发展历程、经营特色和经营理念。

本教材在编写中,得到了商务部市场秩序司、中国医药商业协会领导的关心和帮助。同时也得到药品流通行业各位专家、学者的支持,沈世英、叶真和陈玉莲同志对教材进行了审核。在此谨向各位的辛勤付出表示感谢!

本教材若有疏漏或不当之处,敬请广大读者予以斧正。

编者
2014年3月

目 录

第一章 药店经理的职业描述	1
第一节 药店经理的重要性	1
第二节 药店经理的岗位职责	2
第三节 药店经理必备素质	6
第四节 职业生涯规划	10
第二章 药店外部环境简析	19
第一节 政治法律环境	19
第二节 经济环境	22
第三节 社会文化环境	23
第四节 技术环境	25
第五节 行业竞争环境	27
第三章 药店商品管理	29
第一节 商品规划	30
第二节 进货与收货	38
第三节 商品的陈列	40
第四节 价格管理	46
第五节 库存管理	52
第六节 仓储与物流	55
第四章 药店营销管理	61
第一节 市场调研	61
第二节 消费者行为分析	63
第三节 品牌管理	79
第四节 营销战术	82
第五章 药店运营管理	98
第一节 人员工作管理	98
第二节 药店报表管理	103
第六章 药店人力资源管理	116
第一节 药店的组织架构	117

第二节 药店人员的基本要求	118
第三节 员工的招聘和面试	121
第四节 员工的日常管理	124
第五节 员工的考核和激励	128
第六节 培训管理	132
第七章 药店财务管理	137
第一节 现金管理	137
第二节 凭证管理	142
第三节 经营分析	147
第八章 药店信息管理	152
第一节 企业资源计划 (ERP 系统)	152
第二节 销售时点信息系统 (POS 系统)	154
第三节 客户关系管理系统 (CRM 系统)	156
第九章 药店服务管理	161
第一节 药店服务规范	161
第二节 药学服务	170
第三节 便民服务	173
第四节 信息服务	176
第五节 情感服务	179
第六节 投诉处理	183
第十章 药店多元化发展的新趋势	187
第一节 国外零售药店的多元化经营	187
第二节 多元化的商品范围	188
第三节 多元化的业态	189
第四节 国外药店发展现状和趋势	194
第十一章 药店经理需要掌握的法规解析	199
第一节 药品经营管理法律法规	199
第二节 消费者权益保护法简析	216
第三节 药店文明经商相关法规	220
第十二章 国外优秀药店介绍	226
第一节 美国零售药店典范	226
第二节 日本各具特色的优秀药店	237
第三节 欧洲药店介绍	241

第一章

药店经理的职业描述

学习目标

1. 掌握药店经理的角色定位与岗位职责。
2. 掌握药店经理的基本素质与技能要求。
3. 明确药店经理的管理职能。
4. 了解职业生涯规划制定的基本步骤。

药店经理是受连锁、经营企业委派管理一个单独药店的管理人员职位的名称，也可以是对自主经营药店业主的称谓。药店经理是店内的代表者，是药店经营目标的实现者，是药店经营的直接责任人，并担当卖场的指挥。要成为一名金牌药店经理必须要有工作热情、有洞察力、有经营思路，有管理能力。日常工作中要做到“以情感人、以理动人、以心用人、以诚留人”，取得企业最大效益。

第一节 药店经理的重要性

药店经理作为药店最高层的管理者，不仅是整个店铺运营活动的负责人，还是药店的经营者，在整个药店的经营和管理中起着承上启下的作用，在规模与效益竞争日益加剧的今天，药店经理的工作更成了影响企业经营发展的关键。药店经理的职能一方面肩负着药店的销售任务，是企业盈利的重要保障；另一方面连锁药店门店经理还肩负着与企业总部的其他部门横向沟通，其能力及素质不仅影响本店销售业绩，更决定了企业的整体实力与经营结果。

药店经理的重要性在于他是药店销售一线的指挥官，或者是连锁药店基层营销团队的管理者和指导者。药店经理如何管理和带领好药店员工，培养和训练好药店店员是其管理水平的重要体现。因为药店的业绩不是靠某一个优秀的经理或店员就能够完成的，它必然是靠药店所有人员的共同努力所获得的结果。所以，药店经理身上肩负着加强团队建设重任。怎样管理好药店的员工？怎样培养好药店的员工？怎样激励药店员工的积极性？怎样传承公司优良的文化氛围？是药店经理管理工作的核心内容。

作为一名药店管理者应严格掌握科学的管理制度,合理、恰当、公平地对待每一位员工;深入了解各员工的心理动态,积极主动和员工进行沟通交流;定期让各位员工分批分期参加培训;善于运用基础数据的分析和科学计算能力,掌握和学会分析报表、经营数据,并随时收集各种信息,从而知道自己店面成绩的好坏;并执行或推行正确的奖惩机制,建立科学合理的绩效考核体系,对员工进行月度、季度、年度综合考核,来充分发挥员工的工作激情,提升药店员工团队组织能力和凝聚力。

企业发展得越快,对药店经理的要求也就越高。经理如何把握好市场的机遇?如何应对无情而残酷的竞争?如何适应激烈的挑战?如何创造性的开辟药店赢利新模式?如何提高药店销售额?如何提升药店业绩?如何培养员工的综合素质。这些都是药店经理在实际工作中迫切需要解决的问题。

第二节 药店经理的岗位职责

一、药店经理角色的定位

药店经理可以说是窗口负责人,也是企业品牌的代言人,是直接接触顾客的人。其角色定位表现如下:

(一) 代理人的角色

代理公司管理店铺。经理是代表者,以公司代表的身份和顾客、供应商及终端业务员直接接触,故要以身作则维护公司的名誉和形象。

(二) 管理者的角色

经理是管理者,管理店内的大小事务,管理店内的各项活动,管理好药店如何实现预定目标。

(三) 规划者的角色

药店经理要制定本店计划,如果作为连锁药店经理还要制定好执行公司的方案,同时,根据各店商圈环境的不同,制定季节营销计划和与竞争对手药店的竞争策略计划。既能带领团队冲锋陷阵,又能运筹帷幄。

(四) 执行者的角色

对连锁药店经理而言,本身是公司政策的执行者。药店经理不仅要公司将的方针、政策、计划目标等,正确快速地传达给店内的部下,还要把下达的方针政策分解成可操作的行为、行动并做到位。

(五) 指导者的角色

做好指导者是经理必尽的职责。经理应正确的指导和培训自己的员工能够正常的

工作，做好每一件事。

（六）调整者的角色

当问题发生时，要以经理的身份尽早加以调配整顿、解决问题，以最快的速度恢复顺畅，维护公司利益。

（七）教导者的角色

经理应该学会在现场随时、随地的指导培训店员，要将自己长期的经验总结成为体系的教材，这是经理自我提升的一种方式，也是建立职场关系的一个好方法。

（八）分析者的角色

经理除了现场管理的能力外，还要学习财务知识，能准确分析药店盈亏情况，做到懂经营、会管理。

（九）控制者的角色

药店经理应随时注意自己的情绪，面对上级领导检查、员工的议论或顾客的评判，无论是表扬或批评均应控制好自己的情绪，努力寻找店内的不足之处，以便进一步提高。

（十）鼓动者的角色

药店每天的工作大部分都是重复工作。人如果每天做重复的工作就会倦怠。此时，就需要经理以言行激励员工。

（十一）保全者的角色

保全店内资产的安全，注意节约，不铺张浪费，使店内的所有资产不受损失或流失。

（十二）情报收集者角色

面对全球竞争，使企业立于不败之地，药店经理必须通过构建竞争情报信息系统，建立一个快速高效的竞争情报反应机制，收集市场有价值情报。

（十三）风险管控者

管理经营风险，如政策法规的贯彻执行；特殊患者的用药指导；运营风险的管理（如单体店的药品购进、付款、品种及厂家的选择）、陈列与储存、动碰盘点、效期药品、特殊药品的管理等。

二、药店经理的岗位职责

（一）岗位任职资历

- （1）中专及以上学历，医药学相关专业。
- （2）3年以上药店工作经验或连锁药房经理岗位工作1年以上。
- （3）较强的组织协调能力，经营分析能力。
- （4）能够独立带领团队，独立完成员工培训、考核等工作。
- （5）接受过市场营销、店面管理技能、财务知识、产品知识等方面的培训。

(6) 正直、坦诚、成熟、豁达、自信；满腔的工作热情，良好的团队合作精神，较强的观察力和应变能力。

(7) 有取得执业药师资格者优先；懂得 GSP 认证和药店管理流程者优先；年龄一般在 35~40 岁。

(二) 岗位目标

优化药店管理、促进销售业绩和药店形象的提升、提高企业品牌形象。

(三) 岗位权限

(1) 全权负责药店内部日常事务的管理、对职责范围内的管理事务有直接决定权。

(2) 对于无法直接决定的事务有建议权和监督权。

(3) 对药店员工的晋升、考评、调任有建议权和参与评定的权限。

(4) 对本店的员工组合、销售业绩、责任目标等有合理分配、科学调整的权限。

(四) 岗位责任

对药店的日常管理事务全权负责，对药店人事考勤直接负责。

(五) 岗位工作具体要求

1. 制定全面计划

经理在经营中应制定药店的可行性计划。要确定药店经营短、中、长期计划，并将各时期的计划分解，设计出全面的单项计划。要使店员明确计划的重要性，具有奋斗目标。

2. 组织实施落实

经理应根据计划，积极组织实施完成。在组织实施中要科学分配，将人、财、物合理配置，使资源优化组合，使每个店员都有明确的任务。正确引导各项工作，及时调整工作方案。

3. 药店质量管理职责

(1) 认真贯彻执行《药品管理法》等有关药品管理方针政策，按 GSP 规范药店工作，对药品质量及服务工作的具体责任。负责组织、落实 GSP 认证相关工作。

(2) 认真贯彻执行总部各项管理制度，不得自行购药，对上级主管部门下达的各项质量指标制订相应的措施，严格执行并传达落实，协调管理层与执行层间的关系。积极完成上级交待的各项工作。

4. 药店经营职责

(1) 负责药店排班，日常事务的分工管理，协调各部门的关系。

(2) 负责协调驻店药师做好药品的质量监督工作，是药品质量的主要负责人。督查效期药品，及时处理药店质量投诉。

(3) 负责保证上柜商品明码标价，价格标签填写齐全，及时有效的对本店商品价格开展自查工作。

(4) 负责药店商品计划的核实与传递以及单据、日报表的保管，负责药店办公用

品计划的申报与领发。负责店铺内货品补齐,商品陈列;管理商品价格变动、商品的采购、调退货、盘点等。

(5) 负责药店授权范围内的折扣,挂帐管理,相关报表的量化分析。

(6) 负责药店内配发的设备设施、计算机、通讯、传输系统设备等的维护、保养、维修。

(7) 负责收集市场信息并及时反馈到直接上级。负责调研方圆1公里之内其他药店基本信息。

(8) 负责迅速处理好突发事件,如火灾、停电、盗窃、抢劫等。加强防火、防盗、防工伤、安全保卫的工作;维护店内各种设备的正常运转,消防设施的检核,区域卫生的落实等。

(9) 负责贯彻执行规范服务,处理解决药店纠纷。保证药店财务出入相对平衡,对利润负责。负责盘点、帐簿制作、商品交接的准确无误;做好各项报表的管理。

(10) 负责协助营业员、收银员工作。根据店铺规模确定店铺人员设置。安排店员工作、人员的选拔和考评。

5. 组织工作例会

(1) 早例会:①讲评昨天的营业情况,解决昨天的遗留问题;②布置当日工作要点,安排员工当天工作;③下达当天营业计划;④信息交流(传达公司会议及文件精神,安全检查管理、市场经营品种情况);⑤业务培训学习(新法规、调价、新品上柜、药品常识、安全防范学习)。

(2) 周/月例会的内容:①传达公司会议内容和会议中下发的管理文件;②总结上周/月工作;③布置本周/月工作;④下达本周/月的经营计划;⑤业务知识培训。

6. 检查准备药品

(1) 复查过夜药品:参加完工作例会后,药店经理上岗的第一件事,就是要根据药品平时的摆放规律对照药品帐目,将过夜药品进行过目清点和检查。无论实行正常出勤还是两班倒制,均应如此,以明确责任;对实施“货款合一”由药店经理经手货款的,要复查隔夜帐及备用金,做到心中有数。在复查药品和货款时,如发现疑问或问题,应及时处理。

(2) 及时补充药品:在复查药品的过程中,根据销售规律和市场变化,对品种缺少的或是货架出现数量不足的药品,要尽快补充,做到库有柜有。续补的数量要在考虑货架药品容量的基础上,尽量保证当天的销量。对于百货商场和超市的药店经理来说,还要尽可能地将同一品种、不同价格、不同产地的药品同时上柜,以利于顾客选购。

7. 提高自身素质

药店经理必须以身作则,为人师表,不计较个人得失,能吃苦耐劳,工作认真细致,条理清楚,坚持原则,责任心强,懂市场营销,热情稳重,有主人翁意识。保持高度的敬业精神,这种精神将在潜移默化中传导给店员,从而使整个团队的敬业度不断提高。药店经理随时处理好周围商家及有关部门的关系,协调好本店内部员工关系,依靠员工,关心员工,充分调动和发挥员工的工作积极性。定期组织行之有效的培训,

组织员工学习和执行好药品经营的有关法律法规和门店质量管理制度，努力提高员工的专业服务水平。认真推行文明经商，规范服务，争创各种荣誉称号，提高药店的社会信誉度。

8. 检查分析总结

对分派的工作，特别是一些涉及关键问题的计划指标，经理要定期或不定期地认真检查，对工作情况要及时进行分析，总结工作中的成绩和存在的不足。

(六) 考核参照指标

1. 销售业绩指标考核

包括任务完成率、销售利润率、销售单品利润率、有效接待率、成交率、顾客满意率、VIP 开卡数等销售管理指标。

2. 药店管理指标考核

包括员工工作状态评估、药店管理成本控制、日常管理事务的规范、公司规章制度的执行力、员工企业凝聚力、药店形象和服务质量等事务管理指标。

3. 人事考核指标

包括员工排班合理性、员工加班管理、员工工作饱满度、员工分组搭配合理、考勤指标、员工培养能力、员工流失率等人事管理指标。

4. 药店经理年度考核见表 1-1。

表 1-1 药店经理年度考核表

主要工作内容	具体项目	量度标准	权重 (%)	占总比重	自评			考核		
					完成情况	完成率	得分率	完成情况	完成率	得分率
销售指标	总销售									
	西药销售									
	中药销售									
费用管理	费用控制									
活动业绩	活动盈利									
标准化建设	标准化建设									
日常管理	商品管理									
	安全管理									
	会员管理									
	GSP 管理									

第三节 药店经理必备素质

一、基本素质

经理是药店的一店之长，其素质高低直接影响着药店的经营与发展。因此店长应

努力提高自身素质,以适应药品零售发展的需要。

(一) 高尚的职业道德

优秀的药店经理必须具有高尚的经营道德、良好的个人品质、强烈的责任感,严格遵守药店经营规范和各项规章制度,随时把自己置于店员监督之下,以身作则,只有这样才能具有凝聚力和号召力。

(二) 健康的心理素质

要始终以方便顾客、服务顾客为出发点,充满热诚地为顾客服务;要自始至终面带微笑;要心胸宽阔,不能因为顾客的某些不雅言行而耿耿于怀,言语间针锋相对。药店经理应尊重知识、尊重人才,对表现好的店员,要注意发扬其优点,而不能心胸狭隘,嫉妒和压抑人才。

(三) 规范的职业仪表

药店经理应注重规范店员的职业仪表,店员服饰应为统一工装,平时应勤换洗,保持整洁大方;店员应随时保持外貌的整洁,头发、指甲应经常修理,保持清洁,发型应大方得体,不应佩带婚戒以外的其他饰物,女店员应淡妆;药店店员应保持端庄的站姿,行走轻快、举止敏捷;不应做出扭腰、斜肩、叉腿等不雅姿势;药店店员应随时调整自己的情绪,不因个人情绪影响工作态度,随时保持充沛的工作热情。

(四) 良好的个人信誉

经理讲话要得体、有分寸、信守承诺,观点鲜明、是非清晰、褒贬明确、实事求是;不能夸大其词,要留有余地,不能随心所欲,尽量避免使用绝对、肯定等极端词语。做到“言必行,行必果”。只有这样才能对周围的店员产生影响力,从而赢得店员的信任和好评。

(五) 积极的实干精神

在日常经营管理中,经理要按照客观规律办事,用自己的专业知识和经验来搞好经营管理。当药店遇到困难时,经理更应发挥作用,带领店员努力闯关,使药店尽快走出困境。

(六) 娴熟的业务技能

药店经理必须努力学习、提高业务水平,多学些药学知识,只有业务技能过硬,店员才能佩服你、认可你。另外,经理必须学会构建适合自身门店实际情况和特点的管理框架,规范经营。

二、技能要求

(一) 应具备的能力

药店经理的十七大能力见图 1-1。

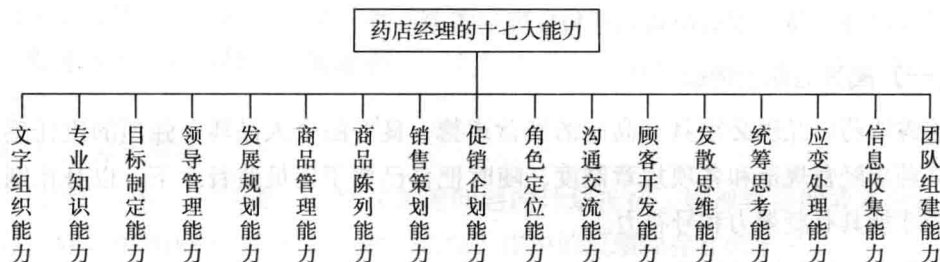


图 1-1 药店经理应具备的能力

（二）领导艺术

领导艺术是指药店经理在指挥、协调、服务等方面的艺术性。

1. 指挥艺术

优秀的药店经理是管理型人才，善于组织管理，具有较强的组织能力和指挥能力。经理的指挥艺术，主要是按照药店经营的客观要求，调动店员的工作积极性，指导店员有效地开展工作。

2. 协调艺术

药店与进货单位、购药居民、政府执法部门等有着密切联系，这就要求经理能处理各种复杂关系，协调好与店员、与顾客、与上下级之间的关系。

3. 服务艺术

药店经营工作实际上是一项服务性工作，通过向顾客提供咨询、讲解、销售及售后服务，使顾客能够买到所需药品，这就要求经理应具有较高的服务水平，不仅能解答提出的各类问题，还能以饱满的热情服务于顾客。

（三）管理艺术

1. 因地制宜

在竞争异常激烈的今天，经理应根据门店所处商圈形势，根据药店在药品价格、品种及品牌认知度方面的情况，扬长避短。例如主动利用周围医院的地域优势，拜访门诊医师，引导一些处方外配品种，增加客流，树立口碑，使销售额提升。

2. 因人制宜

一个药店的员工是由年龄、性格、经验、悟性不同的人组成，要想建立高效、有纪律的团队，经理应首先以身作则，树立榜样，赏罚分明，关键是让每一个员工充分发挥自己的优势。

3. 因时制宜

作为经理要学会树立阶段性目标，确定工作重点，把有限的精力和时间集中起来，进行重点突破。把工作重点分成三个阶段：第一阶段解决“为什么销”的问题。关键是聚人气，改善服务环境，提高服务质量，最大程度切分商圈内零售药品市场这块蛋糕。第二阶段解决“销什么”的问题。关键是商品陈列，按照毛利率的高低，确定商品陈列，始终把高毛利商品摆在柜台最醒目的地方。第三阶段解决“怎么销”的问题。