

不空谈理论，看督导管理门店有数据、有标准、有系统、有逻辑，有用只传授工具，学余杰奇、徐斐的十四项终端业绩快速提升技能，职场顺

督导 管店、巡店、实地 教练技术

余杰奇 徐斐◎著

各零售行业终端店铺销售人员、管理人员，
自主创业开实体店者、开网店者
参考必备

 **企业管理出版社**
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

督导 管店、巡店、实地 教练技术

余杰奇 徐斐◎著

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

督导管店、巡店、实地教练技术 / 余杰奇, 徐斐著

—北京: 企业管理出版社, 2016.8

ISBN 978-7-5164-1305-0

I. ①督… II. ①余… ②徐… III. ①商店—商业经营 IV. ①F717

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第158707号

书 名: 督导管店、巡店、实地教练技术

作 者: 余杰奇 徐斐

责任编辑: 宋可力

书 号: ISBN 978-7-5164-1305-0

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 编辑部(010) 68416775 发行部(010) 68701816

总编室(010) 68701719

电子信箱: qygl002@sina.com

印 刷: 中煤(北京)印务有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 710mm × 1000mm 1/16 11印张 180千字

版 次: 2016年8月第1版 2016年8月第1次印刷

定 价: 39.80元

目 录

第一章 我是谁：督导角色认知

督导的角色定位	003
督导的工作内容	005
督导的工作方式及汇报形式	006
常规店铺中督导的工作要求及流程	008

第二章 我怎么工作：督导的工作流程

每日例行工作	013
每周工作流程	016
巡店九大关键内容	023
督导巡店工作考核	026
店铺诊断及工作辅导流程	049

督导驻店诊断流程	051
驻店诊断检查表	053
诊断改善效果跟踪	059
新店开业辅导督导的工作要求及流程	060
新店督导前的准备工作	063
新店开业的工具表单	064
新店开业之员工培养	068
新开店 VIP 客户的建立和维护	071
新店辅导其他工作要求	072
店铺专项辅导工作流程	073
督导科档案的管理	075
市场督导考核	076
督导考核流程	078
考核结果评级标准	085
考核面谈及改进计划	087

第三章 店铺辅导：督导的实地教练技术

认识店铺实地教练	095
督导实施实地教练的步骤	103
店铺教练技术之督导自查	114
沟通：让问题在沟通中消失	117

第四章 督导成长五部曲：督导必备的5个技术

督导应具备的关键技能概述	127
目标管理技术：目标是一切行动的方向	128
制订计划的技术：将店铺战略逐步实施	132
数据分析技术：和数字一起跳舞	141
指导、训练技术：让督导做员工的好老师	148

附件工具

工具一：《店铺督导月度总结（一）》	153
工具二：《店铺督导月度总结（二）》	154
工具三：《每周所属客户销售分析表》	155
工具四：《督导培训 / 实习总结表》	156
工具五：《督导任务单》	157
工具六：《常规巡店督导建议书》	158
工具七：《__月督导巡店计划表》	159
工具八：《业绩提升督导建议书》	160
工具九：《竞争品牌信息分析表》	163
工具十：《辅导申请表》	164
工具十一：《驻店诊断访谈分析表》	165
工具十二：《业绩提升总结表》	166
工具十三：《__新开店状况分析表》	167
工具十四：《督导店铺诊断记录》	168

第一章

我是谁：督导角色认知

督导的角色定位

1. 督导的定义

督导，从字面上理解，即“指导”、“监督”、“训练”、“考核”等。在督导工作中，督导者扮演着多重角色，既是指导者，又是监督者，还是训练者和考核者。督导工作的核心在于通过指导、监督、训练和考核等手段，提升被督导者的专业能力和工作绩效，从而推动整个团队或组织的发展。督导工作不仅是一种管理行为，更是一种教育行为，它要求督导者具备扎实的专业知识、丰富的实践经验和良好的人际沟通能力。在督导过程中，督导者需要与被督导者建立良好的沟通关系，了解被督导者的需求和困难，提供有针对性的指导和帮助。同时，督导者还需要对被督导者的工作进行监督和考核，确保工作质量和效率。通过督导工作，督导者可以帮助被督导者明确工作目标、掌握工作方法、提高工作技能，从而实现个人和组织的共同成长。

第一章

第一章 绪论

本章导读

督导的角色定位

督导的工作内容

督导的工作方式及汇报形式

常规店铺中督导的工作要求及流程

项目二 零售管理

督导的角色定位

什么是督导

督导,从字面意思来讲,督=督促、监督;导=引导、辅导。因此,顾名思义督导就是对市场进行监督和指导协助企业完成店铺各项目标(例如销售、形象、人员技能等目标)的人。在零售业,督导是公司与各店铺之间承上启下的沟通桥梁,对店铺存在的问题和店员的合理意见、建议及要求应准确上报公司,并及时跟进处理,将结果反馈到各店铺,做店铺的贴心传话人。督导运用各种有效的管理方法,以控制为基本手段,落实总部政策,引导员工和加盟商,强化积极行为和抑制消极行为,最终达到服务运营的目的。加盟督导则是针对市场中开店流程进行的监督和辅导的行为。作为一项综合性强、专业性高的工作,督导在未来的营销战役中将扮演越来越重要的角色。

督导在零售企业的地位

在零售行业，谁掌控了终端就相当于掌控了一切。因为消费者是在终端购买商品，在终端认识品牌、感受品牌、评价品牌，在终端的体会决定是否重复购买、是否正面口碑传播品牌。所以，终端的“质量”——服务、形象、管理，是顾客是否购买的决定性因素，更是品牌在市场中被消费者用金钱检验的唯一因素。所以，目前部分“先知先觉”的零售企业已经意识到，迅速建立掌控终端店铺质量体系势在必行。督导人员就成为关键与核心的“活的灵魂”。毋庸置疑，督导是公司与终端的桥梁、零售终端的管理者、零售业绩的达成者。

目前，在零售企业中，多数督导都是从基层业务(营业员、柜长)做起的，而且往往是在基层工作很出色的，绝大部分是因为业务能力出色得到提拔，他们的职位位于零售企业的几种关系的中心，是零售企业管理层与终端店铺以及顾客之间的联系纽带，如表 1-1 所示。因此，督导如果要出色地完成工作，就需要建立起工作中的服务与辅导意识。

表 1-1 督导在零售企业的承上启下作用

关联对象	督导代表的角色
对终端店铺而言	督导代表着管理者，代表权力以及加薪或晋升的机会。督导肩负着辅导店长及店员提升业绩和工作能力的重要任务，因此，●需要比店长掌握得更全面更深入。
对零售企业总部而言	督导代表着执行力、任务的达成，是总部信息传达的枢纽。
对顾客而言	督导与店铺的员工作代表着整个品牌。不论职责范围多么微不足道，所面临的都是一项艰巨的任务。

督导的工作内容

督导的核心目标是促成店铺完成总部下达的目标，因此，督导需要通过一系列工作标准实现对店铺的监管与辅导。督导的工作内容可分为店铺管理、巡店、驻店辅导、店铺诊断，如表 1-2 所示。

表 1-2 督导的工作内容

工作内容	工作细则
店铺管理	1. 目标分解：根据零售企业下达的店铺目标，与店铺管理者一起将销售目标分解到月、周、日以及分解到人，确保销售目标的达成。 2. 日常业绩提升辅导：日常的业绩辅导一般是临时性业绩提升指导，在每季的运营中，根据客户目前的营运情况，如客户业绩下滑或业绩需要进一步提升，由客户或公司提出督导任务，例如陈列指导、服务辅导、货品进销存指导、试销辅导。 3. 总部信息下达及竞争品牌信息调研。
巡店	巡店是根据年度巡店计划对店铺的外观、商品、员工、陈列销售等内容做出巡查，并得出店铺的下一步工作及改进计划，如出现小问题可通过培训解决，大问题则可通过深入诊断，找出问题，然后对照问题得出解决方案。
驻店诊断	当店铺出现业绩下滑，然而引起下滑的原因是多方面的时候，督导要对店铺进行诊断，找出影响业绩的原因，并找出解决方案。
新店开业辅导	新店开业时，督导要准备开业文件、安排货品上市、组织促销、培训新员工等工作。

督导的工作方式及汇报形式

每个职位都有其独特的工作方式，根据督导在零售企业中的作用，督导的主要工作方式可归纳为四种：店铺巡访、诊断，人员访谈，现场辅导和远程检查。每项具体的表现方式如表 1-3 所示。

表 1-3 督导的四种工作方式

工作方式	详细内容
店铺巡访、诊断	督导定期或不定期到所负责区域内的店铺进行巡访、诊断，检查店铺人员的工作表现及各项制度的执行情况。
人员访谈	定期在营销部、店铺进行人员访谈，检查访谈人员的作业流程执行情况。
现场辅导	不定期在店铺驻留 2~5 天，持续检查店铺人员的工作技能及工作规范，并给予现场指导，帮助店铺人员提升业务技能。
远程检查	追踪店铺各项业绩指标的达成情况，请区域主管、客户、店长提供相关数据或情报，并根据所提供的数据做必要的营业分析，以帮助相关人员做出决策。

那么，督导是以什么形式向上汇报工作的呢？督导应根据总部及店铺情况提供报告，并将报告档案存入督导科。督导工作的常规报告形式如表 1-4 所示。

表 1-4 督导工作的常规报告形式

汇报方式	汇报内容
督导巡店、诊断记录	督导进行日常店铺巡访时，应对店铺情况进行即时记录，将店铺存在的问题第一时间通知店长、客户及区域主管，并限期整改。
督导建议书	督导对检查中发现的区域内普遍及个别严重或屡次不改的店铺问题，连同提出的整改意见，以督导建议书的形式提交给客户及区域主管，抄送至营销部经理，并定期追踪整改效果。每月常规建议书不少于两份。另外，每次店铺现场诊断辅导后必须提交。
督导报告	督导每月向督导科科长提交督导报告，对所负责区域内的所有店铺现状，包括业绩状况及标准化作业情况进行汇报分析，并提出改善建议。督导报告包括《店铺督导月度总结》，督导科科长汇总督导报告后向营销部经理提交《店铺督导月度工作总结》。

无论督导的工作方式和报告形式如何，督导在工作过程中都应本着主动出击、执行到底、快速反应、自觉反馈的行动宗旨开展工作。

常规店铺中督导的工作要求及流程

督导每周检查所负责的区域内各区域主管填报的上一周区域周营业情况，将之与业绩指标进行比较，出据《每周所属客户销售分析表》，并在营销部的周业务会议上进行分析报告，注意抽查店铺提供的相关数据的真实性和准确性。

督导持续对店铺的业绩进行追踪，当发现某店铺营业额达成率持续4周低于目标并且无明显改善时，应填报《常规巡店督导建议书》，报客户及区域主管，同时抄送至督导科长、营销部经理，要求客户及区域主管执行改善要求。

当店铺连续12周内营业额不达标的情况出现8次以上时，督导填写《督导任务单》，向督导科长申请巡店，至该店铺常驻2~5天，了解营业情况，进行现场辅导。辅导完毕后，督导填报《常规巡店督导建议书》，提出具体整改意见并进行持续跟踪。

督导每次申请巡店出差之前，需填写《督导任务单》，标注本次出差巡店的目的任务情况，提交督导科长批准。

店铺规范化营运管理巡店督导

督导应定期巡访所属区域内的店铺。督导对所在城市的店铺应保证每周每家店均安排巡店一次。对于督导负责的外地城市，每一季度内，督导应至少到该城市巡店一次，每一城市每次巡店时间不应少于3天。

督导科长根据年度计划分配《×月督导巡店计划表》，督导按照计划表进行巡店的工作安排。

每次巡店后应填写《常规巡店检查表》，该表一式两份，店铺人员签字后留存一份，另一份督导带回备存。外地城市巡访应以《常规巡店督导建议书》的形式提交客户及区域主管，并抄送督导科长、营销部经理，报告巡店过程中发现的问题或反馈店铺有价值的经验。对于需要改善的店铺问题，限期整改并持续跟踪，直至改善为止。

督导下一次巡店时，如发现问题依然存在，填写《督导建议书》，提交客户及区域主管，抄送督导科长、营销部经理、营销副总裁，督促客户及区域主管及时完成整改工作。

客户及区域主管多次未按要求进行整改工作的，由督导科长向营销部经理报告，并申请召开营销部专门会议进行讨论。

督导在外地城市巡店期间，应安排一次人员访谈，包含店员、店长、客户，安排在办公室进行，详细了解店员、店长、客户的意见反馈。将人员访谈相关意见进行记录。

每月初，督导汇总各自负责店铺的上月度所有《常规巡店检查表》及《每周所属客户销售分析表》，按区域分别制作《区域店铺督导月度总结》，报告各区域店铺督导工作的进展，提交给督导科长，由督导科长汇总成《督导科店铺督导月度工作总结》，并抄送各区域主管，同时向营销部经理报备。

常规店铺督导路线安排

接到督导科长分配《×月督导巡店计划表》，出差前，必须按照事件的轻重缓急界定拜访客户和安排店铺的先后顺序。

根据本次《督导任务单》的难度，确认每个客户的辅导时间。

如果是一批的《督导任务单》，则需按最短线路、最快来回程时间、最少差旅费用为原则进行店铺路线的安排。

中華人民共和國，係由第一屆全國人民代表大會，於1954年9月20日，在首都北京，通過之《中華人民共和國憲法》所規定。其內容係根據馬克思列寧主義之原則，結合中國實際情況而制定。此部憲法之通過，標誌著中國人民在政治生活中，第一次行使了主權，也標誌著中國人民在政治生活中，第一次行使了主權。

五、社會主義建設

我國在社會主義建設方面，取得了長足進步。在農業方面，實行了土地改革，廢除了封建地主的土地所有制，建立了農民的土地所有制。在工業方面，實行了公私合營，建立了社會主義工業制度。在商業方面，實行了統購統銷，建立了社會主義商業制度。

六、對外關係

我國在對外關係方面，堅持了獨立自主、和平共處、互不侵犯、互不干涉內政、平等互利、和平共處的原則。在外交方面，實行了“一邊倒”的外交政策，即倒向社會主義陣營。在國際事務中，積極參與，為維護世界和平與正義事業，作出了積極貢獻。

七、文化、科學、教育事業

我國在文化、科學、教育事業方面，取得了長足進步。在文化方面，實行了“雙百”方針，即“百花齊放，百家爭鳴”。在科學方面，實行了“向科學進軍”的口號，積極發展科學事業。在教育方面，實行了“教育為生產服務，教育為群眾服務”的原則，積極發展教育事業。

八、總結

我國在過去幾年來，在政治、經濟、文化、科學、教育等各個方面，都取得了長足進步。這些進步，是中國人民在共產黨領導下，辛勤勞動的結果，也是中國人民在政治生活中，第一次行使了主權的結果。

九、展望

我國在未來幾年來，將繼續堅持社會主義道路，積極發展生產力，提高人民生活水平。在外交方面，將繼續堅持獨立自主、和平共處、互不侵犯、互不干涉內政、平等互利、和平共處的原則，為維護世界和平與正義事業，作出更大貢獻。

十、附錄

附錄一：中華人民共和國憲法全文
附錄二：中華人民共和國政府組織法全文
附錄三：中華人民共和國地方組織法全文

以上各項法律，均經全國人民代表大會通過，現予公布，自公布之日起施行。

第二章

我怎么工作：督导的工作流程

既然督导起到承上启下的重要作用，并身兼管理、巡店、诊断、开业指导等职责，因此，督导的工作应该遵照一定的流程，才能有条不紊地将工作开展下去。俗话说“磨刀不误砍柴工”，不管是哪种任务，督导都要做好相应的准备工作，才能达到事半功倍的效果。

本章我们详细列出督导每日、每周的工作内容、巡店的工作流程、驻店诊断及新店开业辅导的工作流程，协助督导更好地完成工作。