

金牌店长提升教程



零售终端是短兵相接、刺刀相向的主战场，而店长则是现场指挥官，带领自己的部队，占领别人的高地。

卓越店长能力升级的阶梯， 打造黄金门店的实战指南。 金牌店长提升教程

该书适合于传统超市、电器卖场、
服装卖场、玩具卖场、珠宝卖场、
IT卖场，各类专卖店等店长、储备店
以及致力于未来成为店长的有志之士
自我提高之用。

佟家辉◎著

中国美容业问题解决方案专家
中国销售管理实战讲师
、国杰出培训讲师

打造金牌店长

打造金牌店长

佟家辉◎著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

打造金牌店长 / 佟家辉著. —北京: 企业管理出版社, 2010. 10

ISBN 978 - 7 - 80255 - 673 - 7

I. ①打… II. ①佟… III. ①商店 - 商业管理 IV.

①F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 195488 号

书 名: 打造金牌店长

作 者: 佟家辉

责任编辑: 周灵均

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 673 - 7

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: 出版部 68701719 发行部 68467871 编辑部 68414643

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河县宏润印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米 × 240 毫米 16 开本 16 印张 210 千字

版 次: 2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

前 言

这是一个什么样的时代？

对于这个问题，众说纷纭。无疑，这是一个风云激荡的时代，也是一个机会频生、奇迹迭出的时代，更是一个人人都渴望成功而且有很多机遇去成功的时代。在这个竞争如此激烈的时代，不学习的人，是废人；不充电的脑袋，是石头；不学习的组织，是坟墓！为了广大在风起云涌的零售业风潮中御风踏浪的有志之士能够获得进一步成长的机会，我们精心撰写了此书。

目前，我国各类专卖店、连锁店企业已超过 1 000 万家，但与此形成鲜明对比的是店长、经理却异常匮乏。据统计，全国店长、经理缺口超过 100 万人，这已成为制约企业尤其是以门店销售为主的企业发展的瓶颈，同时店长、经理也是各品牌企业招聘的重点和难点。近年来，在职业培训领域中，专业的职业店长、经理培训已成为最受企业和学员欢迎的课程之一。种种现象表明，优秀的金牌店长已成为企业急需的人才，也是个人走上成功职业生涯的一条捷径。

本书以金牌店长、金牌店员两部分的内容为线索和讨论基点，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。涵盖了众多专业知识，并配以实例指导读者进行实战演练，有系统全面、可操作性强、可读性强的优点，可谓字字珠玑，句句精华。本书适合于传统超市、电器卖场、服装卖场、玩具卖场、珠宝卖场、IT 卖场等零售企业进行店长培训以及各类专卖店职业店长、储备店长，以及致力于未来成为店长的有志之士自我提高之用。

我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。

最后，借此机会对所有对本书的出版及我本人进步给予帮助的朋友表示诚挚的谢意！感谢我的家人，你们多年来默默的支持，是我前进的不竭动力。

谢谢！

佟家辉

2010年7月于成都

（佟家辉，男，TTT认证讲师，中国首届优秀青年培训讲师，2007年度中国时代创新先锋人物，其主讲课程《卓越团队的经营理念》、《穷妈妈富干妈的经营策略》已成为国内服务行业培训的标杆培训课程。）

目 录

◇ 第一章 金牌素质

第一节 店长的角色认知 / 3

店长是门店运营的核心，一个优秀的店长既是一个有效的总部执行者，又是一个成功门店的经营者，带领团队，为顾客提供满意的服务，为公司赢得相应的利润，起着承上启下的重要作用。

第二节 店长的能力要求 / 6

一个优秀的店长需要具备积极的工作态度，饱满的工作热情，良好的人际关系，独立的工作能力、创造能力，热爱本职工作，能够洞悉顾客的真实需求，虚心接受顾客的批评等素质。

第三节 店长的工作职责 / 10

金牌店长成功秘诀：简单的事情重复做，重复的事情习惯做，习惯的事情坚持做，坚持的事情创新做。总之，要把简单的事情做到极致。

第四节 店长的职业素养 / 12

尊敬别人、爱护别人和尊重别人的劳动，有社会公德，对社会、单位和家庭有责任感，能妥善处理国家、集体、个人之间的关系，心理健康，有较强的心理承受能力和战胜困难的顽强意志，这些都是一个经营管理者必备的职业素养。

◇ 第二章 金牌领导

第一节 店长的自我管理 / 21

一名金牌店长，既要学习如何管理下属，更要学习如何管理好自

己。如果一个店长连自己都管理不好，那么他不可能管理好下属，更不可能有好的业绩。

第二节 店长应具备的意识 / 29

环境在不断变化，竞争越来越激烈，该如何面对？有句话，不变是等死，乱变是找死。店长只有不断学习，时刻以归零的心态去学习各方面的知识和别人的成功经验，才能正确应变，在竞争中获胜。

第三节 店员的有效管理 / 36

在店铺管理过程中，店长需要更多的伙伴来协助他的工作，更出色地完成工作，同时激发团队成员的主人翁精神。

第四节 如何与员工进行有效沟通 / 47

沟通的目的在于传递信息。如果信息没有被传递给每一位员工，或者员工没有正确地理解传递者的意图，沟通就出现了障碍。那么，作为店长，如何才能与员工进行有效的沟通呢？

第五节 创建一支和谐的队伍 / 52

“人以和为贵”，小到个人如此，大到一个国家、一个企业亦是如此。店长手下有一支和谐、团结的店员队伍，可使门店经营无往而不胜。那么，如何创建一支和谐的队伍呢？

附 店员业绩归属管理 / 57

◆ 第三章 金牌管理

概述 / 65

第一节 店务管理能力训练 / 67

店长日常工作重点有哪些？如何开一个高效的晨会？如何做好突发事件的处理？如何做好盘点工作？如何有条不紊地实施管理？

第二节 销售管理能力训练 / 89

如何配合公司做好店面促销？如何进行促销管理？如何进行店铺财务管理？黄金销售又有哪些实用技巧？

第三节 人力资源管理能力训练 / 120

如何选人、用人、留人？如何规范员工的日常行为？如何发挥企业文化的凝聚作用？

◆ 第四章 金牌陈列

第一节 商品陈列的目的和重要性 / 151

店铺商品陈列,是指应将消费者喜爱的商品摆放在卖场中的最佳位置,以尽可能地增加销售机会,提高店铺的销售业绩。

第二节 商品陈列的原则与规律 / 153

商品的主次选择、陈设配置是卖场规划要解决的核心问题。作为店长,必须注意对顾客的需求倾向进行分类,这样才能做到为潜在客户提供恰到好处的商品结构。

第三节 商品陈列的类型和方式 / 155

从销售学的角度来看,店铺内的商品陈列可分为三种类型:交易商品陈列、样品陈列和储备商品的摆放,一般有四种陈列形式:分类陈列、敞开陈列、专题陈列和季节陈列。

第四节 商品陈列的方法和技巧 / 159

商品在其陈列中也要讲具体的陈列方法,一般来说,它主要包括分层陈列法、悬挂陈列法、组合陈列法、堆叠陈列法、几何图形法、叠钉折法和道具陈列法等几种。

◆ 第五章 金牌培训

第一节 店长的自我培训 / 173

如何培训店长,使之不辱使命,做好承上启下的工作呢?

第二节 店员培训中的常见问题 / 177

尽管店员培训日益得到重视且内容丰富、花样繁多,但很多却没有产生预期的效果(或者效果不能够持续),久而久之甚至成了流于形式的表面文章。

第三节 如何进行店员培训 / 181

好的培训方案只是初步的想法,要把想法落实,除了公司提供的培训之外,作为店长的日常性培训就更为重要。

◇ 第六章 金牌营销

第一节 如何进行市场调研 / 187

市场调研——所有企业生存和发展的一个重要环节，优秀的企业
和专业机构每年都会投入大量的经费进行市场调研。

第二节 如何做出市场预测 / 206

市场预测的主要目的，是要了解对未来的经营活动与决策有着重
要意义的各种不确定因素和未知事件，为决策提供可靠的依据。

◇ 第七章 金牌服务

第一节 如何做好门店服务 / 213

有人说：四流的营业员卖的是价格；三流的营业员卖的是产品；
二流的营业员卖的是品牌；一流的营业员卖的是信赖。

第二节 如何处理顾客投诉 / 220

当顾客向你投诉时，不要把它看成是问题，而应把它当作是天赐
良机，所谓“抱怨是金”。顾客的抱怨是宝贵的信息，它可以指导店
长和员工更好地为顾客提供优质的服务。

第三节 销售流程和技能 / 223

良好顺畅的销售流程、熟练高超的销售技能是对顾客最好的服
务。

◇ 第八章 金牌执行

第一节 执行力的概念 / 227

所谓执行力，指的是贯彻战略意图，完成预定目标的操作能力。
执行力可分为企业执行力和个人执行力。它是企业竞争力的核心，是
把企业战略、规划转化成为效益、成果的关键。

第二节 打造执行力文化的八个关键点 / 230

一个企业有执行力文化不一定成功，没有执行力文化成功是运
气，最后还是失败。

第三节 战略决定高度，执行决定成败 / 236

战略有了思想，才会有高度，才会让企业走的更高、更远。有了思想体系和战略政策，为执行提供了指南针，就有了目标和方针，但不足以保证执行的效果。

第四节 执行决定结果，细节决定成败 / 239

老子曾说：“天下难事，必做于易；天下大事，必做于细。”它精辟地指出了想成就一番事业，必须从简单的事情做起，从细微之处入手。

第五节 提升店长执行力的措施 / 241

沟通为先，攻心为上 / 奖罚分明，奖不如罚 / 监督与检查 / 一定要有决心 / 时间与统筹管理 / 授权与任务管理 / 会议与报告管理 / 随时随地做培训、宣传

第六节 提升店长执行力案例解析 / 244

第一章

金牌素质



-
- 第一节 店长的角色认知
 - 第二节 店长的能力要求
 - 第三节 店长的工作职责
 - 第四节 店长的职业素养



第一节 店长的角色认知

店长是门店运营的核心，一个优秀的店长既是一个有效的总部执行者，又是一个成功门店的经营者，带领团队，为顾客提供满意的服务，为公司赢得相应的利润，起着承上启下的重要作用。店长在门店运营中主要扮演以下十一种角色：

1. 公司文化的代言人

店长的言行为公司理念、价值观和行为准则之示范。优秀的店长不应仅仅局限于拥有行政权，还必须拥有专家权和典范权，是公司优秀企业文化的代言人，是店面优秀文化的缔造者。

2. 门店的代表者

店长代表整个店铺的形象。试想一下，如果我们在一间餐厅里吃饭，突然发现菜盘里有半条青虫，我们会找谁？去找厨师吗？服务员吗？不会。我们一定怒气冲冲地说：“让你们经理出来！”为什么会让经理出来？因为只有经理才能代表这家餐厅。同样在连锁店里，代表者就是店长。同时，在员工的面前，代表公司的同样还是店长，因为很多员工见到的公司的最高层可能就是店长了。再有，因为门店在销售前线，可以直接接收到顾客对门店、对公司产品的意见，所以店长在公司营销部门面前还是顾客的代表者。

3. 政策的执行者

店长是公司政策的执行者。公司的人事制度、营销计划、价格政策以及对门店日常工作的基本要求，都必须通过店长分配、执行和检查。相对较大的门店，公司的营销部门会针对门店的某些部门下达指令，但在连锁经营管理公司一般会要求这样的指令也必须通过店长，再落实到具体的品

类。这是保证门店整体性的基本要求。

4. 营运的管理者

即使只有几个人的营业店也是一个集体，必须要有一个管理者，只有良好的管理才能使终端良性运营。除了管理员工，店长还要有很强的影响力，要不断地与店员沟通，把好的思想、方法不断地传播给店员，并用自己的行动、思想来影响店员，让店员主动把工作做好，以达到高效的管理。

5. 卖场的指挥者

这点是门店店长现场管理的基础。试想门店一天的工作是如何开始的，在准备工作做完开店迎客之前，相信很多店长都会开早会，总结昨天的销售，分享成功销售的经验，分配当天的工作。即使门店各部门各有职责，每个人都清楚自己该做什么，但店长的作用就像百米赛跑的发令官，总要说一声，我们开始吧！

6. 士气的激励者

门店每天的工作大部分都是重复的工作。人如果每天都做重复的工作就会倦怠。这时候，就需要店长到卖场拍拍员工的肩膀，说些鼓励的话，甚至做一些出人意料的激励行动。沃尔玛的高管为了激励员工达到某销售目标，成功后跳起了草裙舞，员工很受鼓舞。我们经常说从一个店的状况可以看出一个店长的性格，一个性格开朗的店长带出的门店是积极和欣欣向荣的，相反，一个死气沉沉门店的后面一定有一个不很“阳光”的店长。

7. 问题的协调与终结者

门店如果是大卖场，经常会出现部门之间抢资源的现象，如堆头和端架的位置等，这时候就需要店长从全局考虑，扮演好协调者的角色。即使是小店，也会有销售人员之间有矛盾的情况，这时就需要店长的协调。

8. 员工的服务者

美国奥辛顿工业公司的总裁曾提出一条“黄金法则”：“关爱你的客



户，关爱你的员工，那么市场就会对你倍加关爱。”顾客是店铺的外部顾客，员工是店铺的内部顾客，只有内外兼顾，零售终端才能获得真正的成功。提高顾客的满意度是店长的根本任务之一，而让顾客满意首先要让员工满意。因为只有满意的员工才能有满意的顾客。根据著名的人力资源咨询公司的“最佳雇主调查”显示，员工满意度达到80%的公司，平均利润率增长要高出同行业其他公司20%左右。所以店长的主要工作是打造满意的员工。

9. 绩效的管控者

检查是控制的最好手段。员工不会做你期望他做的事情，只会做你检查的事情。门店的营运水平是做出来的，但也是通过检查来保持的。

10. 员工的培训者

有的店长常常抱怨现在员工没有以前听话，管理人员水平也不够。往往还会将原因归结为公司人力资源部门的培训不够。其实门店的员工或基层管理的培训，最好就是现场培训——随时、随地的指导。店长也要将自己长期的经验总结成为成体系的教材，这也是店长自我提升的一种方式。同时，店长注重培养人才，是建立职场关系的一个好的方法。总之，不会培训店员的店长不是好店长。

11. 数据的分析者

店长要改掉只会“喊打喊杀”的大哥形象，学点财务知识是必须的。除了现场管理的能力外，会算帐，知道门店赚在哪里、亏在什么地方，损耗是否过高，这样的店长才是会经营的店长。到了这个层次，店长离提升就不远了。

第二节 店长的能力要求

门市生意是市场竞争的最前沿，市场所有的竞争活动与结果都会在门市中直接体现出来。如此复杂、激烈的市场环境，要求门市必须有一个核心人物，也就是说，门市要想赚钱就必须有一个“灵魂”人物，这个“灵魂”人物便是店长。店长是一个店的领导者，是企业文化传递的纽带，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，是门市店的核心。因此，店长需要站在经营者的立场上，综合地、科学地分析门市运营情况，全力贯彻执行公司的经营方针，执行公司的品牌策略，发挥店长的职能。

概括地说，一个优秀的店长需要具备积极的工作态度，饱满的工作热情，良好的人际关系，独立的工作能力、创造能力，热爱本职工作，能够洞悉顾客的真实需求，虚心接受顾客的批评等素质。具体来说，可从以下五方面来讲：

一、树立威信

作为一个店长应该明白，你和员工均是平等的生命体，从此意义来说，你毫无特权，就连你“赏罚”的权力，都要得到员工的认可。也就是说当你的员工炒你“鱿鱼”时，你的“赏罚”就会变得毫无用处，那么，用什么来体现你的领导意图呢？答案只有一个——“威信”！

威信是让人甘愿接受你影响的心理因素，是你的行为目标。威信使员工对你产生发自内心的归属感和服从感，这是精神的作用。企业中的普通员工可能较倾向于行政领导，而那些优秀人员则更倾向于精神领袖。如何衡量店长的威信呢？主要有以下三点标志：

1. 无形的影响力。店长的言行、举止等会成为员工效仿的对象，店长



的价值判断、思维方式和行为方式会对员工产生决定性的影响。

2. 巨大的感召力。领导者的命令令出则行，令禁则止，一呼百应，接受其领导的人所占比重大，且指挥灵敏度较高。

3. 向心凝聚力。员工以归属的心理围绕在店长身边，心甘情愿地接受以领导为核心的组织。

二、虚心用人

一个年轻妇女在填写一份大学入学申请表格的时候，碰到了一个问题：“你是一位领导吗？”她想她最好还是如实填写，于是她写道：“不是。”当她把申请表寄出去的时候，她确信因为那个答案，她不会收到回信。

但不久后，她收到了学校的回信：“到今天为止，我们已经收到了数以千计的申请表，明年将会有 1452 名新领导来到我们学校。我们决定接受你的申请，因为我们觉得，他们至少需要一个追随者。”

有时候我们在领导着别人，有时候我们在追随着别人。我们被奉为领导，但我们仍然得扮演追随者的角色。我们作出领导的决策，但我们仍然需要敞开心胸去接纳别人的智慧。

最好的领导者也是一名优秀的追随者，他们懂得怎样去倾听，他们重视和采纳他们身边的人的优秀建议。需要的时候，他们不惜把自己的身份降得足够低去寻求帮助。

三、待人诚恳，威而不猛

孔子有云：“尊五美，屏四恶，斯可以从政矣。”意思是要想成为一名领导者，必须遵从五项美德，摒弃四项恶习。何为“五美”？子曰：“君子惠而不费，劳而不怨，欲而不贪，奉而不骄，威而不猛。”

这里说一下“威而不猛”。如果一个领导者能够诚恳地待人做事、与人交往，就不会有轻浮的态度，自然而然会产生一种气势或威严，人们也会对其有所畏惧，但这种威势不能过分，否则下属便会感到恐惧而不敢与