

店长管理

杀手铜

丁兆领 著

{ 中国店铺营销专家
时尚品牌管理顾问 }

——高效能店长的 9 堂课

打造**职业化店长**第一书!

70招秘诀, 招招有用, 句句中的!

著名终端专家丁兆领精心打造
众多一线销售工作者联袂推荐

搜 狐
SOHU.COM

新浪网
sina.com.cn

当当网
dangdang.com

tom
www.tom.com

和讯
hexun.com

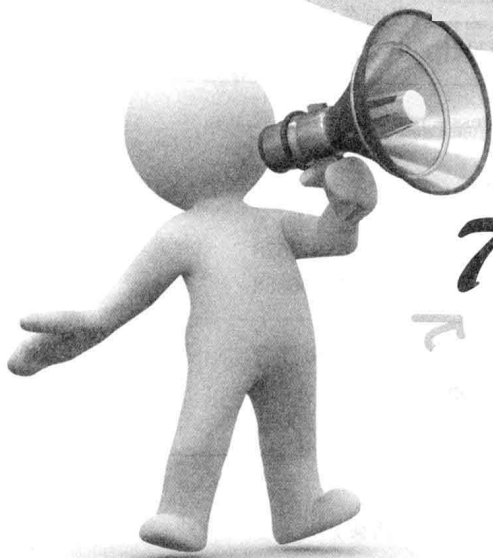
全国百佳图书出版单位
时代出版传媒股份有限公司
黄山书社

店长管理 杀手铜

丁兆领 著

{ 中国店铺营销专家 }
{ 时尚品牌管理顾问 }

——高效能店长的9堂课



打造**职业化店长**第一书!

70招秘诀, 招招有用, 句句中的!

一看就懂、一懂就会的**终端管理**方略!

全国百佳图书出版单位

时代出版传媒股份有限公司
黄山书社

时代出版传媒股份有限公司
黄山书社

图书在版编目 (CIP) 数据

店长管理杀手锏/丁兆领著. —合肥: 黄山书社, 2011. 1

ISBN 978 - 7 - 5461 - 1634 - 1

I. ①店… II. ①丁… III. ①商店 - 商业管理 IV. ①F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 250029 号

店长管理杀手锏
——高效能店长的 9 堂课

丁兆领 著

出版人: 左克诚
责任印制: 李 磊

责任编辑: 张向奎 代立媛
封面设计: 中文天地

出版发行: 时代出版传媒股份有限公司 (<http://www.press-mart.com>)
黄山书社 (<http://www.hsbook.cn>)
(合肥市翡翠路 1118 号出版传媒广场 7 层 邮政编码: 230071)

经 销: 全国新华书店

发 行: 北京时代联合图书有限公司

电 话: 010 - 65513628

印 制: 北京东海印刷有限公司

电 话: 010 - 63706888

开 本: 710 × 1000 1/16 印 张: 15.75 字 数: 250 千字

版 次: 2011 年 2 月第 1 版 2011 年 2 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5461 - 1634 - 1

定 价: 32.00 元

版权所有 侵权必究

(本版图书凡印刷、装订错误可及时向承印厂调换)

前言

随着市场经济的逐步深化，中国零售业终端店铺间的竞争越发激烈。如何让自己的店铺勇立潮头、屹立不倒，保持旺盛的生命力，已经成为困扰无数店铺经营者难题。

不知广大的店铺经营者有没有发现，在这种无序化的竞争之下，虽然店铺经营的商品琳琅满目、进货的渠道各有千秋、销售的对象千姿百态，但只要有一个优秀的店长便能掌控自如，将店铺管理得井井有条。可以毫不夸张地说，若想在商业大潮中立于不败之地，店长扮演着举足轻重的角色。店长无疑是一个店铺的灵魂，是店铺的总指挥。一个没有优秀店长领导的店铺，失败是迟早的事情。

对店铺经营者而言，首要任务便是寻觅一个能够委以重任的优秀店长。其渠道不外两个：一是从外部寻找，二是从内部选拔。前者看起来容易，实则很难，因为没有一家店铺愿将店长拱手相让。如此，最明智的做法便是从自家店铺发现可塑之才，精心栽培，假以时日，定能助你成就一番伟业。无数店铺经营不善的主要原因，就在于缺乏优秀店长的有力支持，可以说，人的因素始终起着根本性的作用。寻找和培养一个优秀的店长，需要大量的持续投入，亦如大浪淘尽沙粒，始见真金。

鉴于此，我们推出这本《店长管理杀手锏》，它涵盖了优秀店长入门的基本知识以及具体操作所需的必备技巧。全书内容由三个部分组成：第一部分明确店长的角色定位、主要职责、必备素质等，要求店长坚信，只有店铺业绩的成功提升才能换来自己梦想的实现。第二部分讲





店长管理 杀手锏

高效能店长的

9

堂课

002

述如何提升业绩，加强管理、重视人才、合作制胜。第三部分涉及商品的管理，比如存货、理货、控制成本等，以及客户服务管理中的销售技巧。

本书编写者系国内零售业终端资深研究专家，洞悉店长工作中一切可能出现的疏漏。编写过程中，力求博采众长，注意总结中外商战中的实践经验。理论阐述结合具体的案例分析，努力做到全面中肯、透彻到位。本书语言简洁平实，通俗易懂，操作性强，相信一定能给广大读者提供较多有益的帮助，也必将成为那些渴望找到合适店长的店铺经营者、广大有志于成为优秀店长的从业者们的案头必备教材。当然，由于时间、水平所限，难免出现内容上的疏漏，恳请广大读者提出宝贵意见，我们将不胜感激。

著 者

目录CONTENTS

第一课 要管别人，首先管好自己

——店长应该了解的定位、职责和能力要求 /1

- 1 店长的角色定位 /2
- 2 店长的工作职责 /4
- 3 店长的日常工作重点 /9
- 4 店长的素质要求 /13
- 5 店长的管理能力 /16
- 6 店长的成功要领和人生规划 /18
- 7 优秀店长的培训 /20

第二课 店长的职责就是把终端管好

——店长应该具有良好心态和卓越理念 /25

- 8 任何业绩都必须从店长抓起 /26
- 9 店长是终端成败的灵魂 /28
- 10 从外到内全面塑造自己 /30
- 11 自信是成功的源泉 /32
- 12 勤奋的店长才能成功 /35





店长管理 杀手锏

高
效
能
店
长
的
9
堂
课

002

13 把挫折牢牢踩在脚下 /37

14 热忱地面对每一天 /40

15 把全力以赴当成信仰 /42

第三课 提升业绩效率管理

——店长应该强调效率和执行力 /47

16 店长要懂得利用时间 /48

17 把最重要的事放在首位 /50

18 每天做最有价值的事情 /53

19 制定周密的工作计划 /55

20 必须学会正确授权 /58

21 强化终端的执行力 /61

22 勤奋保证工作高效 /65

23 树立店长个人权威 /67

第四课 重中之重的人才管理

——店长应该知道决胜未来，人才制胜 /71

24 要最好的，更要合适的 /72

25 寻找一心一意工作的人 /74

26 识别引导员工的积极性 /77

27 为员工创造发展的空间 /80

28 竭力打造统一的价值观 /83

29 帮助员工明确奋斗目标 /85

30 倾听永远比说教更重要 /87

31 以人为本要从尊重开始 /90

32 用热情和爱心感动员工 /92

33 构建高效的导购培训系统 /95

第五课 决定成败的团队管理

——店长应该知道合作制胜，团队必赢 /99

- 34 合作制胜，团队必赢 /100
- 35 关注个人，更要强调整体 /103
- 36 抓住任何沟通的机会 /105
- 37 正确化解店铺冲突 /108
- 38 聪明的店长懂得激励员工 /111
- 39 巧用情感管理善待员工 /115
- 40 团队建设的要点与禁忌 /119

第六课 事无巨细的商品管理

——店长应该懂得从商品上“抠出”利润 /123

- 41 商品盘点的内容和原则 /124
- 42 商品盘点的类别与周期 /126
- 43 商品盘点的实施 /129
- 44 商品采购的原则、标准和流程 /132
- 45 商品的验收 /137
- 46 商品的存货 /141
- 47 商品的理货 /143
- 48 商品的补货 /147
- 49 商品的损耗 /150
- 50 预防损耗的措施 /155

第七课 不容小觑的客户关系管理

——店长应该懂得从客户中挖掘最大潜力 /159

- 51 80%的利润来自20%的顾客 /160
- 52 正确看待抱怨，重新获得顾客 /164





店长管理 杀手锏

高效能店长的

9

堂课

004

- 53 提高顾客购物的满意度 /169
- 54 创造性地开发新顾客 /173
- 55 提高顾客的回头率 /175
- 56 建立完善的顾客档案 /178
- 57 注意顾客流失，学会挽回顾客 /180
- 58 挖掘出顾客背后的潜力 /184

第八课 临门一脚的销售管理

——店长应该用好“销售”这把利剑 /187

- 59 洞悉顾客的购物心理 /188
- 60 提供顾客真正需要的解决方案 /192
- 61 对商品了解越多越好 /194
- 62 掌握基本的礼仪要求 /198
- 63 讲究语言的艺术魅力 /201
- 64 科学提升终端的销售额 /205
- 65 锻造优秀的销售技巧 /208
- 66 用好促销这把利剑 /212
- 67 “无管理销售”的致命性 /215

第九课 感动顾客的服务管理

——店长必须知道服务是最贵的产品 /219

- 68 卓越的顾客服务益处多多 /220
- 69 顾客服务的最高境界 /223
- 70 让顾客满意才能让自己满意 /226
- 71 提供全面而优质的服务 /230
- 72 人性化设计体现服务功能 /234
- 73 打好情感攻略这张王牌 /237
- 74 终端服务的步骤和策略 /240



第一课 要管别人，首先管好自己 ——店长应该了解的定位、职责和能力要求



店长管理 杀手锏

高效能店长的

9

堂课

002



店长的角色定位

店长作为一个店铺的管理者，无疑是店铺的核心，是店铺形象代言人，是店铺文化信息传递的纽带，是公司销售政策的执行者和操作者。

一个店铺就像是一个家，店长就是这个家的家长。家长就要操心这个家的所有问题，人员、货品、卫生、陈列等等，若任何一个细节考虑不到，很有可能给工作带来不良的影响。

优秀的店长是一名称职的导演，店面则是员工们表演的舞台，店堂内的硬件设施就是布景和道具，而公司一年四季不断变化的货品构成了故事的素材。店长要把这些素材组织成吸引人的故事，讲给每位光顾的客人听。故事讲得好不好，客人爱不爱听，全凭店长的组织、策划、安排和带动。

每家商场、每间门店都是一个相对独立的经营实体。这个经营实体如何良性发展，如何在商业大潮竞争中立于不败之地，店长在这其中扮演着举足轻重的角色。店长只有明确自己的工作范围和职责所在，才能充分发挥自己的才能。

那么店长一般扮演什么样的角色呢？一般说来主要有以下几种。

1. 经营者

按照店铺运营方针，对店铺经营的各项数据以及市场走势进行准确分析。要明确目标在哪里，这个月要完成多少业绩，在满足顾客需求的同时创造一定的经营利润，并在职权范围内对各项工作做出正确的决策。

2. 管理者

管理店内营业活动并实现营业目标，对于相关业务或突发事件果断



地做出决定。

3. 传达者

一方面要及时将总部的经营方针、计划目标准确地传达给下级，另一方面要把员工的思想行为以及对公司的看法传达到总部，达到公司与一线员工沟通彻底、分享及时的目标。

4. 协调者

协调和解决顾客、员工间出现的各种问题，使工作场所的工作秩序保持顺畅。

5. 承担者

作为一店之长，要勇于承担责任，对上级提出的批评积极表态。

6. 培训者

员工的业务水平高低，关系到店铺经营的好坏。店长不仅要充实自己的实务经验及相关技能，更要不断地对所属员工进行岗位训练，提升员工整体素质，激励店员努力做好店内营业工作，为店铺创造效益。

一个优秀的店长应能力高、专业知识强，清楚自己的定位，善于在活动中教育员工、带领员工、指导员工，凝聚所有员工的向心力。店长需要有领导力，还应有亲和力、凝聚力，能带动大家跟他一起工作，更喜欢当他的朋友。这样的店长才会有一群认真工作、努力学习、以店为家的员工陪伴左右，生活、工作都能非常愉快。

当任务分配下去之后，店长会和员工共同承担、共同负责，让员工能够在具有安全感的环境中工作，成为员工最坚强的后盾。

每个店铺的团队都是一个宝库。随着经验的增加、时间的积累，宝库里的宝藏还会越来越丰富，但如何让宝藏显露并产生实质上的价值呢？关键在两点：一是通过共同参与进行引导，二是员工本身的主动性。

一个优秀的店长平常也许看不到出色的地方，也感觉不到特殊魅力的存在。在所有人眼中只是一个简单的人，但关键时刻，却能释放巨大



店长管理 杀手锏



2 店长的工作职责

店铺的管理制度不在多，而在于执行。每一个制度、策划是否能执行到位，都是在考验店长的权威性与对职责的信守。不能被贯彻执行的制度和策划只会让店铺的管理陷入一片混乱，如果每个人都照着自己所认定的方式工作，最后制度只会形同虚设，整个店铺也就会呈现出无政府状态。

混乱不是因为没有制度，而是因为制度没有落实执行，也就是说店长没有切实承担自己执行的工作职责。其实，对于一名优秀的店长来说，需要承担的职责是非常繁琐的，前面提到的执行只是其中的一部分。

下面我们从两个方面来论述一名优秀店长应该承担的职责。

一、优秀店长的职责

1. 正确理解公司的文化

企业文化会影响每位员工的思想和行为，而员工也有义务以自己的言行反映企业的文化。作为企业文化的重要传播者，店长首先要透彻地理解企业的文化以及发展方向，同时要让员工们也能深刻理解，增强店铺的凝聚力和向心力。



2. 负责店铺的日常经营工作

每日的营业状况店长必须进行分析，并评价员工的表现；监督与审核收银，负责账簿制作与保管等工作；合理制定销售目标，分解销售任务到个人，并结合去年同期任务完成情况制作相应的日、月、季度和年度销售报表。

3. 负责店铺的人员管理

店铺的管理首先是人员的管理。人员管理主要包括人员的考勤与岗位合理安排、团队凝聚力建设、员工的培训与辅导、工作程序标准制定、员工销售技能提升、员工的绩效考评与激励等方面的工作。

4. 负责店铺的货品、陈列、安全等方面的管理工作

营业业绩创造的基础是店铺的货品，而控制并管理好店铺的货品流量、做好货品的陈列展示工作则能极大地提高成交率。货品的进、销、存、调各环节都应建立标准程序，并且要设立档案。例如货品陈列应注意点、面的统一与结合，注意产品的配色陈列技巧，此外陈列还必须常换常新，保证个性化、多样化和艺术化的结合。

5. 服务管理，建立顾客档案

服务是连接顾客与品牌的纽带。做好产品服务可以为创造良好的销售业绩奠定坚实的基础。服务包括售前、售中和售后，其中导购的每一个举止、神态、言谈都具有重要的意义，对服务质量的提高起着重要作用。

在销售过程中可通过与顾客自然的交谈了解其资料，并建立顾客档案，顾客资料至少应保存三年，且需要定期维护。在遇到突发事件如投诉等情况时，应本着保护顾客利益、维护品牌形象的原则及时、妥善地处理。

6. 资讯管理，做好信息的收集与反馈

除了对本店铺的资讯收集工作需要注意以外，对同行业相关品牌的关注与信息收集将会对公司的经营决策起到基础性作用。收集同行业相



店长管理 杀手锏

关信息时，不能无选择性地收集，而需要有明确的目标，应主要关注与本公司产品风格类似的品牌。

二、优秀店长职责的具体内容

1. 管理店铺

(1) 每天在至少有一人在场的情况下开门进店铺，打开开关及防盗系统。

(2) 检查冷气机、照明系统、防盗系统、防火系统、音响系统等是否正常。

(3) 巡视 POP、堆头、货架、胶箱是否出现问题。

(4) 安排员工在规定的区域做清洁工作。

(5) 货品陈列控制，保证店铺水准。

(6) 检查订货、收货。

(7) 检查标价是否出现错误。

2. 商品销售管理

(1) 监察店铺销售工作，争取最大的营业额。

(2) 对店铺的内外环境因素进行分析，了解自己店铺的潜质及目标顾客，从而制定店铺经营方针，如货品的分布与组合。

(3) 每天根据温度、天气、市场等变化因素对货品陈列形式进行转变；根据货品存量及销售保持适量货品。

(4) 分析哪种货品是店铺主要销售重点，进而确保该类货品适当存货。

(5) 向上级反映个别货品、滞销货品的品质与销售情况，以便公司尽快做出适当的安排。

(6) 确保公司各项推广活动切实执行，并鼓励员工积极销售。

(7) 鼓励并推动员工运用各种销售技巧，以完成店铺的销售目标。



(8) 注意市场变化趋势（如竞争对手的促销宣传），及时向上级反映报告，积极提出店铺促销意见及策略。

(9) 每日对营业状况自检，力求完成设定目标；记录每日营业资料，并做出相应的分析。

3. 收银管理

(1) 每天开机前需要对收银机的情况进行检查，查看现金与报表是否一致。

(2) 与收银员核对结算后剩余的零钱。

(3) 签收并检查坏单。

(4) 检查当班收银员。

4. 促销管理

促销货品的陈列根据促销表控制，如堆头、胶箱、货架等。

5. 员工管理

(1) 开铺前用3~5分钟时间开会，对昨天的营业情况进行简单的总结，指出员工某方面的优点与不足之处，并检查员工制服是否清洁、整齐，员工证有没有挂好以及员工是否有迟到、早退或者缺席的现象。有新员工的情况下，要对新员工进行介绍。

(2) 安排新员工熟悉环境，配合培训部进行入职培训。

(3) 根据员工实际人数对工作进行合理安排，保证店铺运作的正常进行，并充分利用。

(4) 了解员工的困难，给予正确的指示，并鼓励员工提出合理化建议。

(5) 传达公司有关改革制度，保证并帮助员工遵守公司规章制度。

(6) 当发现员工工作出现差错时，应及时纠正，必要时可予以警告，报人事部备案。

(7) 排班。



店长管理 杀手锏

高效能店长的

9

堂课

008

6. 货品管理

- (1) 营业前,安排员工清洁货品、补货。
- (2) 采取有效措施,严格控制货品流失。
- (3) 贵重物品、赠品、促销品、样品,应严格控制,并做好记录工作,不允许私自处理。

7. 仓库管理

- (1) 货品量的多少应严格控制在最低水平。
- (2) 货品应有规划地放在货架上。
- (3) 每天需填写盘点表,如数目不对,需及时查明原因。
- (4) 每月月底进行一次总盘点,店内每样货物均需盘点,再核对账目,如有出入,查明原因并及时做出处理。

8. 文件管理

- (1) 严格遵循公司的变价制度。
- (2) 变价单、发票、报损单、内部转货单、报销发票等等,签名存档。
- (3) 文件应放至安全地方,未经许可不得擅自使用。

9. 结束工作

- (1) 检查门窗、钥匙、安全系统。
- (2) 对货品进行清点。
- (3) 对收银机现金进行清点。
- (4) 检查电脑当日程序是否完全正常,必要时马上通知维修人员检查维修。

(5) 检查员工离铺情况。

(6) 开启安全系统,锁门。

10. 服务顾客

- (1) 领导并督促员工做好服务顾客工作。
- (2) 处理顾客投诉和提货做到有礼貌。