

KAIXIAODIAN
RUHE CHENGGONG GUANREN

开小店 如何 成功管人

开店会管人，生意自然成！

欧阳慧 • 编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

KAIXIAODIAN
KUI CHENGONG GUAN

开小店 如何 成功管人

欧阳慧 • 编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

中国 • 北京

图书在版编目 (CIP) 数据

开小店如何成功管人/欧阳慧编著

北京: 中国经济出版社, 2011. 1

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0127 - 6

I. ①开… II. ①欧… III. ①商店—企业管理: 人事管理 IV. ①F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 163881 号

责任编辑 聂无逸

责任印制 常 毅

封面设计 清水工作室

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 三河市佳星印装有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 11

字 数 190 千字

版 次 2011 年 1 月第 1 版

印 次 2011 年 1 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0127 - 6/F · 8465

定 价 27.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794



前言

俗话说，生意做遍，不如开店。家有良田百亩，那也不如开个临街小店。开店成功，等于从此拥有了稳定优厚的收入。小店门类众多，比如饮食店、日杂店、理发店、服装店、书店……门面虽然不是太大，必须商品备全。投资也少，风险也小，经营方式灵活多变，经济效益稳定可观，日积月累，小钱攒大钱。小店铺，大财富。

那么，开店有什么独门技巧呢？其实，开店成功基本上不需要什么高深的文化，满腹经纶的读书人未必会开好店，往往倒是那些对人情世故比较明白、最不起眼的普通人更容易开店成功。为什么呢？这绝对不是瞎忽悠，不信请听这一段：

“垒起七星灶，铜壶煮三江。摆开八仙桌，招待十六方。来的都是客，全凭嘴一张。相逢开口笑，过后不思量。人一走，茶就凉。有什么周祥不周祥。”

这段耳熟能详的经典唱段不仅活生生地刻画出了机智干练的阿庆嫂——春来茶馆老板娘的形象，更通过这段唱词道出了一番如何开店的生意经。正所谓处处留心皆学问，开小店必须会眼观六路、圆滑通达，一句话，就是要会处世、会管人。开小店，学问大。据说当年阿庆嫂的扮演者洪雪飞为了演好阿庆嫂，光是摆弄手上那块抹布就琢磨了两个月，之后上台表演才做到了神形兼似。

话再说回来，要开店，无论你经营何种店铺，首先必须学会管理。而管理，最根本的一条，就是对人的管理，把人管理好，人才是最大的智能资源，抓住人才，等于已踏上了成功的跳板。开小店少不了管人用人与各种人打交道，但创业者一般无法掌握丰富的人员管理经验或多方面专长，本书就是从店铺经营的选人、育人、留人几个方面入手，讲述了人才的引进和选拔、培训管理对店铺发展的影响，以及如何与顾客打交道，面对不同的顾客应采取不同的策略应对，介绍了高效的店铺内部和外部人员管理的具体方法。全书语言通俗易懂，对店铺中每一职位给予准确的定位和要求，对店铺经营者做好人员管理有一定的指导意义，对于管理学研究者和有志创业人士也有一定的借鉴参考价值。



本书有如下一些特点：

1. 全书对管理知识要求较低，只需读者掌握初步的人力资源知识，结合案例，内容丰富，应用范围广泛。这是一本专为店铺经营者编写的日常管理培训教程，完全依照店铺的管理实践精心打造，紧跟时代发展步伐，特色鲜明，简洁实用，特别适合急需提高管理水平的店铺小老板、经营者随时查阅。

2. 本书以简明和深入的方式阐述了初开店者所面临的与各类人打交道的问题以及相应的应对方式、方法。在充分考虑到适合初开店者使用的前提下进了严谨的论述，有助于学习和掌握。

3. 本书结合店铺经营的实际，内容与案例紧密结合，主要从店铺人员管理的实践入手，使读者对如何管人、用人能够有贴切的体会，便于读者进入应用的领域。

全书共分为十章。第一章介绍了开店铺如何选择合伙人，第二至五章介绍了如何招聘员工，管理、培训员工，如何留住员工，这部分内容具有很强的实用性，是全书的重点。第六章主讲与顾客的人际关系管理，怎样应对各类型的顾客。第七章介绍了怎样与竞争店友好相处。第八章介绍了如何处理突发事件，如盗窃，遇到顾客打人伤人事件怎么应对。第九章主讲店铺日常的财务管理，如资金怎么管，赢利怎样分配，亏损怎样弥补。第十章介绍了店铺转让、散伙的处理方法。

由于编者水平有限，书中错误、不足之处在所难免，恳请读者批评指正。为本书编写付出心力的还有黎宝元、罗从由、龚德春、杨文兴、胡江伟、吴志兴、石晓丹、张兴贵、周献松、彭大海、杜文昌、杜庆丰、杜玉学、高月军、赵保周、张章德、刘国友，在此一并致谢！书中参考了众多同行相关资料，不胜感谢之至！



| 目 录 | CONTENTS

前 言	1
-----------	---

第一章 合伙开店前准备	1
-------------------	---

一、谨慎选择合伙人	4
二、合伙创业的注意事项	8
三、合伙开店的利与弊	10
四、合伙财产	10
五、夫妻合伙	11
六、其他家庭成员的合伙	12
七、朋友合伙	12
八、零合伙人——个人独资	13
九、合伙人的权利义务	14
十、合伙人的职责	15
十一、资金的筹集	16
十二、合伙内部的利润分配与亏损分担	17
十三、合伙纠纷	17
十四、合伙权益的转让	18
十五、盘店、租店	18
十六、办理开业手续	19
案例：夫妻小店寻“钱”途窍门出人意料	20

第二章 招聘员工	25
----------------	----

一、招聘人员的选择	27
二、雇佣的标准	27
三、现场招聘会招聘	28
四、中介机构招聘	29
五、招聘广告招聘	31
六、员工推荐	32



七、应聘人员初步筛选	32
八、行为模式面试	33
九、岗位技能面试	34
十、面试的技巧	34
十一、考核应聘者的职业道德	35
十二、面试后的复查	35
十三、怎样挖有能耐的伙计	35
十四、外地人的招聘	36
十五、短期工的招聘	36
十六、聘用通知	37
十七、签订劳动合同	38

第三章 管理员工

一、试用期	41
二、员工培训	42
三、员工的仪表仪容	43
四、不同员工数量的管理	44
五、培养店员的团队精神	46
六、店员绩效考评制度	47
七、激励员工	48
八、规划店员职业生涯	50
九、管理“不听话”的员工	51
十、监督员工	53
十一、奖惩制度	54
十二、制定休假制度	56
十三、加班安排	56
十四、帮助办理暂住证、健康证	57
十五、如何面对员工偷懒	58
十六、处理员工间纠纷	58
十七、特殊店员的管理	60
十八、面对加薪要求处理办法	63
十九、店员的辞退	64

第四章 留住员工

一、员工跳槽的原因	69
-----------------	----



二、提高薪金待遇	69
三、关心员工	70
四、平等沟通	71
五、员工持股计划	72
六、增加工作满足感	72
七、调整薪资结构	73
八、老板要平易近人	74
九、提供给员工适合的岗位	74
十、举办活动	75
十一、提高福利待遇	75
十二、公平有效的考核	76
十三、破格任用能力强的人	77
十四、在职培训	77
十五、老板加强自我管理	78
十六、建立和谐的人际关系	78
十七、增加管理的透明度	79
十八、激励员工的工作态度	79
十九、给员工减压	80
二十、给员工适度的成就感	80
二十一、解决员工生活上的后顾之忧	81
二十二、安抚员工不良情绪	81
二十三、员工印制名片	83
二十四、容忍员工的短处	83
二十五、给员工搭建一个展示自己的舞台	84
二十六、尽量留住要跳槽的员工	84
二十七、建立“离职后回访”制度	86

第五章 吸引顾客

一、赞美顾客	89
二、接待技巧	90
三、应对不同购买目标的顾客	91
四、培养“回头客”	93
五、避免与顾客争执	94
六、开展活动吸引顾客	94



七、处理与顾客纠纷的步骤	95
八、为顾客提供个性化服务	96
九、应对不同年龄的顾客	97
十、大方周到对待不同国籍的顾客	98
十一、服务不同民族的顾客	99
十二、特殊顾客特殊对待	99
十三、制订常客奖励计划	100
十四、建立顾客资料库	101
十五、保持在购买后与顾客的沟通	101

第六章 与顾客打交道

一、与自以为是型顾客打交道	105
二、与攻击型顾客打交道	105
三、与盛气凌人型顾客打交道	106
四、与少言寡语型顾客打交道	106
五、与谨慎型顾客打交道	107
六、与防卫型顾客打交道	107
七、应对刨根问底型顾客	108
八、与难以满足型的顾客打交道	109
九、与犹豫不决型顾客打交道	109
十、与讨价还价型顾客打交道	110
十一、与呆板型顾客打交道	111
十二、与草率决断型顾客打交道	111
十三、与活跃型性格的顾客打交道	112
十四、与平稳型性格的顾客打交道	112
十五、与家庭妇女型的顾客打交道	113

第七章 与竞争者打交道

一、市场竞争的主要形式	117
二、竞争目标	118
三、发现竞争者	119
四、竞争策略	120
五、竞争者的市场反应	121
六、竞争对手优劣势分析	122
七、攻击竞争对手策略	122



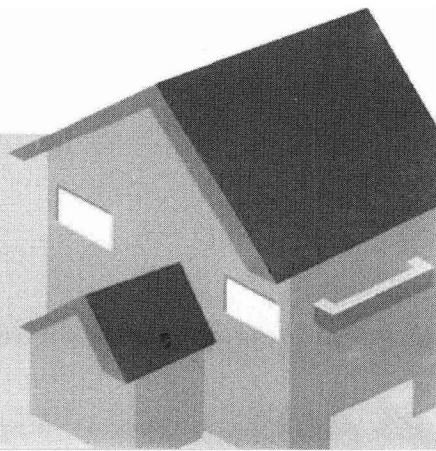
八、防止竞争对手攻击	123
九、与竞争者保持友好关系	125
十、避免恶性竞争	125
十、竞争与合作	126
第八章 处理店铺偶发事件	129
一、处理顾客打架	131
二、顾客意外发病	132
三、顾客失物	133
四、意外停电	133
五、发生水灾	134
六、突发火灾	134
七、劫匪打劫	135
八、盗窃	136
九、员工受伤	136
十、儿童店内走失	137
十一、顾客不满	138
十二、突发自然灾害	139
第九章 店铺财务人员管理	141
一、财务人员立账	143
二、财会人员应具备的素质	143
三、财务人员的工作职责	144
四、初期经营财务管理可选择的方法	145
五、财务人员管理制度	146
六、财务人员考核	146
七、资金管理制度	147
八、账簿、凭证的管理	148
九、请假须办理工作移交手续	148
十、纳税申报	149
十一、结账	150
十二、财务人员的附加价值	151
十三、财务人员的权限	151
十四、规范财务人员职业道德	152
十五、财务人员管理的积极意义	153



案例：亲历财务人员贪污事件	154
第十章 店铺转让散伙	155
一、店铺投资风险	157
二、不良心态导致倒闭	158
三、商业环境变化	159
四、店铺经营不善	160
五、合伙关系难以维系	161
六、合伙关系解散	162
七、解散清算	163
八、财产分割	165

第一章 | 合伙开店前准备

周亮与李勇是表兄弟，在成都打拼了数年，并有了一定积蓄之后，两人都有了合伙开间餐馆的打算。两个表兄弟能够一起开店，有个照应，而且资金方面也不会那么短缺。周亮相相对来说要富裕，因此在筹措资金方面周亮占据着优势。双方按照投资资金划分股权，周亮占大股份，而李勇则相对少一点儿。表兄弟二人顺利地找到在郊区找到了一个店面，历经两个多月的筹备后，餐馆顺利开张，万事开头难，生意基本是不亏不赚，略有赢利。半年后，周亮的堂弟来到了成都，被周亮安排到自己店内上班，并将一名老员工给解雇了，但其弟游手好闲，并经常与顾客争吵。对此，李勇颇有怨言，按照李勇的看法，老员工工作得都很卖力，不能因为“有亲戚来了”就要辞掉老员工，而换上“亲戚”的做法根本是错的。莫非说是“亲戚”就不需要付工资？就节约了成本？而周亮则认为，自己店内都是亲戚和熟人帮忙，对生意有帮助，表示都是自己人，会帮自己人着想。双方为此有了多次争吵，而最终，李勇提出散伙，店面出售，按照股份分钱。从此，两个原本亲如一家的表兄弟就此分道扬镳。





在创业的开始阶段，由于资金、人才、经验的不足，在自己势单力薄的情况下，这时选择一个志同道合的朋友，合伙经营，能够充分利用集体的力量。很多创业者在选择合伙人时，总喜欢在熟悉的圈子里找，亲朋关系结盟创业是中国创业者的首选，其结果是，有的成了“天合之作”，有的则成了“貌合神离”，有的甚至成了哭笑不得的“前世冤家”。

找合伙人一同经营，一般情况下还可以节省开支。房租、电话费、电费不会因有两个人经营而比一个人经营增加一倍，两个或三个人合伙经营同样可以只雇一名秘书、一名会计，其他工作人员也不会因是合伙经营而比个体经营多，并且，当你生病或疲惫不堪时，有人能替你顶上去，完成你该做的工作，这是多么令人安慰的事。只要你能找到一位合格的合伙人，这些作用就能得到充分发挥。能够迅速扩大店铺的实力，减少个人经营的风险，合伙开创成功之路，是许多小店老板的强烈愿望。

合伙人问题是与自己利益关系最密切的问题，对自己利益的影响比其他问题更直接，由此可知，合伙人对业务的开展，对经营能否成功的影响非常大。那什么样的合作算是合伙呢？按照《合伙企业法》第二条的定义，是指“依照本法在中国境内设立的由各合伙人订立合伙协议，共同出资、合伙经营、共享收益、共担风险，并对合伙企业债务承担无限连带责任的营利性组织”。本书中所指的合伙店铺主要参照《合伙企业法》中的规定。当然，合伙做生意也可以采用有限责任公司或股份有限公司的形式，其中区别在本章结尾有简单介绍。

合伙开店就是一次契机，也许是你腾飞的起点，也许是你发达的基础，好的合作使人飞黄腾达，有好的合伙人是一生的幸运，不适宜的合伙人则会两败俱伤。因此，选择合伙人时一定要全面衡量，慎之又慎。



一、谨慎选择合伙人

如果确定了要进行合伙创业开店，那么下一步至关重要的工作就是挑选你的合伙人了。选择合作伙伴，就像找一位生活中的伴侣，甚至，在一周内和合伙人在一起工作的时间比与自己生活伴侣相处的时间还长，自然，彼此交流多，争论也很多，矛盾也可能随之而来。因此，选择合作伙伴，必须了解对方的人品、能力、背景，慎重选择，更重要的是让自己始终掌握主动权。中国有句俗语：“亲兄弟明算账”。如果两人是知己，是朋友，大家可以吃喝不论，无所谓。但是，彼此一旦成为合作伙伴，就必须“亲兄弟明算账”，这样做，不是谁不相信谁，而是为了将来合作愉快，避免不必要的麻烦。

合伙人合作要真诚，出现矛盾相互多进行沟通，使对方也明白合则赢、分则死的道理。当对方没有合作诚意时，果断分家，避免两败俱伤。因此，合伙开店时要避免败局，合伙人的选择要特别谨慎。一般来说，在选择合伙人时，要注意以下两方面：

1. 合伙人的选择原则

任何合作都是有原则的，失去原则约束的合作最容易破坏最初的本意而走向破裂。所以合作的前提条件就是选择恰当的合伙人。

(1) 合伙人品质。经营合伙店铺的老板所应具有的一个基本素质就是待人诚恳，彼此信任。

为人处世以德为先，以信为本，才可以不计蝇头小利，互帮互助，以大局为重，更好地合作，不至于最终因经济利益而分道扬镳。

在现代市场经济条件下，信用是商人的无形资产，一个人如果不守信，不讲信用，在社会上是无法生存的。在合作的事业中，“重承诺，守信用”这六字是对合伙人的道德要求，也是基本要求，如果合伙的事业中混入了连这个基本商业道德也不具备的人，事业的前途实际上已毁了一半，基本上已无成功的可能。

德和才的内涵是什么呢？这是一个比较复杂的问题，很少有人能讲清楚。但有一点大家或许会同意：家庭主妇的才德和合作人的才德是不同



的，合作人的才德要和合伙的事业相联系。合伙人的才包括有用的和相关经营知识、管理能力，综合分析问题解决问题的能力，包括实际工作中的谋划能力、决断能力、指挥协调能力和创新能力等，能帮助店铺获利，德则包括重信守约、不见利忘义、责任心、团结合作、互谦互让等与合作的事业发展、稳定相联系的内容。

挑选合伙人时要注意德才兼备，全面衡量，切不可只顾其一不顾其二，正如人们所说：有德无才是庸人，有才无德是小人，重德轻才，往往导致与庸人合作；重才轻德，往往导致与小人合作。无论是庸人还是小人，与之合作都注定要失败。其中尤其要注意的是不可见才忘德。

(2) 共同的经营理念。合伙人之间要有共同的经营理念 and 价值观。促进合作的共同观念，通常每个人的观念各异，个体主义有时会成为合作的障碍，共同的经营观念，强调和谐，避免出现对抗现象，这样合伙合作成功的可能性就越高，因此要选择那些志向相同的人合伙。

合作人在一起合作最直接的认同就是“志”相同。“志”指的是目标和动机，从广义上讲包含了创业者建立店铺的动机、目标及创业者确定的店铺目标、规划等诸多复杂的内容，可以是赚钱、扬名、实现理想等志向。不同的店铺经营者会有不同的目标和动机，从而也导致了不同的经营方法。寻找合作伙伴时，一定要志同道合，如果你的合作人只想尽快收回成本并得到最大利润回报，而你的目的却是要做成一个长久性的店铺，做成百年老字号或金招牌，那么，你们是不可能在一起合作的。而不同的目标和动机会导致不同的经营战略和方法，这样就会增加合伙人之间的矛盾，合作双方要么分开，要么反目为仇。

(3) 优势互补。《山海经》里的一则故事说，长臂国的长臂人和长腿国的长腿人，各有自己的长处，同时也各有自己的短处。下海捉鱼，一个涉不深，另一个却够不着。可是当长臂人骑在长腿人的肩上时，就既能涉得深又能够得着了。

要了解自身的优势，要知晓自己的缺陷，是缺技术还是资金，还是一味地只想把生意做大，知道自己所需，知道对方所需，按需合作。

合伙人有缺点，你也有缺点；合伙人有优点，你也有优点，如果能进行互补的话，合作的整体力量必会得到极大的加强。



合作就像一部机器，机器需要不同的零部件的配合。一个优秀的合作结构，不仅能够为合作人的能力发挥创造良好的条件，还会产生彼此都不拥有的一种新的力量，使单个人的能力得到放大、强化和延伸。最成功的合作事业是由才能和背景不相同而又能相互配合的人合作创造出来的。

如果合作的一方来自乡村，而另一方来自城市；一方受的是良好的教育，而另一方是靠刻苦自修；一方的性格比较外向、奔放，另一方的性格比较内向、谦和，这样的组合必能互相砥砺，在合作中尽显优势。

另外，合伙人不要太多，人多思想很难达到统一，明确合伙人之间的债权债务关系，制定具有法律效力的合伙协议，风险共担，利益共存，这样一旦有一天散伙也可以按照协议办事，分家亦是友，不至于反目为仇。

美兰和心怡合伙开了一间美容店，兼卖化妆品。她们是多年好友。平常两人无话不谈，在经济交往上既非常豪爽又不拉拉扯扯。她二人正好是互补型的合伙人，美兰是个非常喜欢购物的人，而且人也非常时尚，在化妆品方面，美兰也有自己的进货渠道，因为她有朋友在上海那边做化妆品贸易，可以直接拿货。正因为如此，美兰就一直想开一家美容和化妆品店，但擅长进货的她因为单位太忙，没有时间在店里待着。而心怡提前退休了，孩子也上了大学，正好有空闲时间系统学习美容技术。另外心怡过去当过工会干部，朋友和姐妹都特别多，又能说会道，二人正好优势互补，合伙开美容 & 化妆品店，小店的生意蒸蒸日上。

2. 合伙人的相处之道

合伙以后，合伙人之间的相处、保持恰当的合伙关系就成了当务之急。如果合伙人之间矛盾重重，各怀鬼胎，不能坦诚相见，必然会使店铺经营停滞不前，直至走向灭亡。因此，合伙人应加强自身修养，相互信赖，坦诚相见，利义并重，最大限度地发挥合伙人的作用。