

ZHONG JING BIAO GAZ
中国经济
标杆培训丛书
肖晓春 主编

零售终端 实战培训手册

龚震波◎著

商业零售自助式培训

3天成长为

终端销售高手

零售商学院
人才培养 自我造血



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

中国经济标杆培训丛书 肖晓春 主编

零售终端实战 培训手册

龚震波 著

 **中国经济出版社**
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

零售终端实战培训手册/龚震波著. - 北京: 中国经济出版社, 2009. 6
(中国经济标杆培训丛书/肖晓春主编)

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8718 - 0

I. 零… II. 龚… III. 零售商业—商业经营—手册 IV. F713.32 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 112456 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

策划编辑: 徐子毅

责任编辑: 徐子毅 (电话: 010 - 88361078 13801076540)

电子邮箱: xzy_20042008@126.com

责任编辑: 叶亲忠 (电话: 010 - 88380089)

电子邮箱: yeqz@sina.com

出版咨询热线: 010 - 88380089 010 - 88361078

责任印制: 石星岳

封面设计: 华子图文设计

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京金华印刷有限公司

开 本: 787 × 980mm 1/16

印张: 13.25 字数: 210 千字

版 次: 2009 年 6 月第 1 版

印次: 2009 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8718 - 0/F · 7691

定价: 28.80 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

中国经济标杆培训丛书

编 委 会

编委会主任：

丁 一：中国营销学会会长，管理学博士，教授

编委会副主任：

刘文献：北京师范大学国际特许经营学院院长、教授，FDS 中国特许经营投资控股集团总裁

肖晓春：华夏鸿图企业管理有限公司总裁，睿众（中国）管理咨询机构首席顾问，中国经济标杆培训丛书主编

编委会委员：

戴履先：中国营销学会副会长，广东营销学会会长

蔡敬聪：全国职业经理人协会联盟轮值主席，广东省职业经理人协会会长

张果宁：美国加州大学伯克莱分校经济学博士，教授，新经济趋势观察专家

林 川：中国营销管理专家联盟秘书长，实战营销与人力资源管理专家

梁洪涛：全国工商联美容化妆品商会副秘书长，《中国美容化妆品》报主编

武向阳：广东省职业经理人协会常务副会长兼秘书长

郭一士：重庆市工业营销协会秘书长

龚震波：般若管理咨询有限公司总经理，中国经济标杆培训丛书副主编

王颂舒：睿众管理咨询有限公司总经理，中国经济标杆培训丛书副主编

叶素贞：华夏鸿图企业管理有限公司副总经理，中国经济标杆培训丛书副主编

林琪添：利惠家居集团董事长，中国营销管理专家联盟常务委员

邓小华：奥锐管理咨询有限公司总经理，北师大珠海分校不动产研究所副所长

李诚中：永诚房地产代理有限公司总经理，中国房地产中介联盟发起人之一

陈玉华：中国营销管理专家联盟常务委员，资深人力资源管理专家

肖中华：国家注册高级人力资源管理师、高级培训师

张 梵：搜房网家居建材集团常务副总裁

陈大椿：搜房网广东总经理

序：零售终端自助式培训解决之道

“终端为王”、“得终端者得天下”的理念被越来越多的企业认同，为了抢占“好位置”，为了“拼面积、拼装修”，企业对终端的投入越来越大，负担也越来越重。但高投入未必带来高回报，很多终端一个月下来往往是给商场或店铺业主白白打工，甚至还要倒贴。

为什么有了好产品、有了好位置、有了好装修，销售业绩却不尽人意呢？因为企业的制造技术、款式设计、店面形象、装修陈列等都很容易被竞争对手模仿，销售服务是产生差异的主要手段，而销售策略与形式也是很容易被模仿；只有销售服务中人的因素——代表公司形象和服务意识的店面人员所表现出来的思想、行动和意识才是不可模仿的！

因此，店面人员才是提升终端销售业绩最重要的因素，他们是为企业实现“从商品到货币最惊险的一跳”的一线战士，是真正接触市场终端脉搏的、每天接触顾客的人，他们的态度与能力直接决定着企业的销售成败。但数量庞大的店面人员一般受教育程度较低，综合素质相对较差，他们工作的重要性与自身技能水平较低成为一对矛盾体。

而很多企业却忽视了对店面人员的培训，未经培训的店面人员就像没有经过训练的士兵匆匆提枪上阵一样，结果可想而知，业绩也就无从谈起。因此，未经培训的店面人员是企业最大的成本和利润流失的黑洞，企业要弥补这个黑洞，找到有效提升终端销售业绩的解决之道，就是要找到一种简单有效、易于执行、且成本较低的

自助式培训方式。

据统计，许多有着多年工作经验的店面人员竟然没有接受过一次专业的培训，他们就像黑夜中苦苦摸索的前行者，销售服务全凭惯性和运气，甚至很多人天天都在犯最基础的错误，他们在终端卖场无所事事或者用不正确的方式与顾客沟通，每天重复着错误的销售心态、错误的语言和错误的销售技巧，他们自己及其管理者却浑然不觉。

其实销售是一门语言、思维、行为高度结合的技术，销售是有技巧的，而且是可以规范的。但店面人员数量庞大，且工作繁忙，企业要对其进行培训并不是一件容易的事情。一直以来，我们都在研究如何才能让企业省钱、省事、省心地对店面人员进行培训？如何才能让没有机会参加培训的店面人员可以利用闲暇随时随地进行自助性的培训与学习？通过企业培训部门与学员的强烈建议，以及多年的实践与总结，我们从实战中提炼出一套行之有效的“零售终端自助式培训解决方案”，现已帮助数百家品牌企业低成本建立终端自助式培训体系，打造自己的人才孵化器，彻底解决人才培育难题，实现人才培育的自我造血。

本书是价值万金的“零售终端自助式培训解决方案”精华内容首次解密，精心构建培训规划、培训组织与培训督导等完整培训体系，并通过门店建设、商品、销售、服务与日常营业五项核心技能，以及完全操作性的实用工具，有效解决中国80%零售企业与终端店面缺乏专业、实效的培训瓶颈问题，全面提升零售终端人员专业技能与整体素质，是终端店长及主管、经理、加盟商必备的实战宝典，更是馈赠员工及经销商的最佳礼物。

品牌企业内训、经销商大会王牌课程及年度合作联系方式：
f6868@126.com。

中国经济标杆培训丛书主编：
肖晓春

《中国经济标杆培训丛书》

全国第一套“读书有奖、团购有礼”图书 有奖读书活动启示

为了满足全国各有关行业各有关企业一线销售人员（营业员、导购员）、零售终端（店面、专柜等）管理人员、公司销售管理人员和企业老总对提高销售业绩的迫切需要，中国经济出版社隆重推出了我国第一套大型的、覆盖各个行业零售终端的、自助式培训的、专门有效提高销售人员销售业绩的学习、培训类丛书《中国经济标杆培训丛书》。

为了鼓励企业一线销售人员和各级管理人员为了提高销售业绩而努力学习，我编辑部特面向全国企业和个人隆重推出“读书有奖、团购有礼”的有奖读书活动。

本丛书自2009年5月出版开始，我部每年举办一次针对本丛书的有奖读书活动。其活动内容为：一线销售人员或管理人员将学习后的实践性体会，写成不少于1200字的“读后感”，并以信件（请一定留下详细联系方式）的形式，寄送到以下地址：

北京市西城区百万庄北街3号 中国经济出版社 第一出版中心教材编辑部《中国经济标杆培训丛书》收

我部将从全国读者的来信中，评选出有学习体会、有实战感受的30篇“读后感”。我部将赠送给每个读者2本我社出版的图书。我部还将从这30名读者中评选出3名“优秀学习实践者”，颁发“优秀学习实践者”年度铜牌以示奖励。

企业组织团购并组织员工学习本丛书的，我社将以优惠的折扣

提供学习用书，并为企业提供强大的后续多方面的支持。同时，我们希望各个企业将学习、培训情况与我编辑部交流（联系方式见版权页），我们将从中评选5个学习、培训组织的好，较大提升销售业绩的企业，颁发“中国企业学习实践优秀组织奖”年度铜牌以示奖励。

我部接受读者“读后感”的寄送截止时间为每年的10月底最后一天，各个团购企业与我部交流本年度学习培训情况的时间应为每年的10月15日之前。每年的12月我们将在我社网站（我社网址见本书版权页）刊登年度获奖人名单、年度获奖企业名单，并将图书和获奖铜牌寄给获奖人和获奖企业。

本活动的解释权、操作权属于中国经济出版社第一出版中心教材编辑部。该活动何时结束，以中国经济出版社网站公布为准。

衷心祝愿广大企业的一线销售人员、管理人员和企业领导获得优秀的销售业绩！

中国经济出版社第一出版中心教材编辑部
2009年5月

中国经济出版社发行中心联系方式

发行中心：谷 鸣 (gmnotation@163.com)

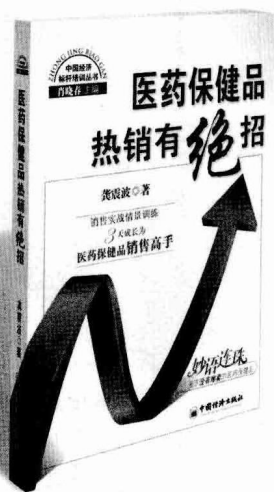
Tel: 010 - 88383029

读者服务部：师惠云 (shy19630706@sina.com)

Tel: 010 - 88386794

《中国经济标杆培训丛书》

肖晓春/主编



本书为医药保健品类企业一线销售员工和基层管理人员所必读，可以前所未有地快速有效地大幅度提升个人和企业的销售业绩。

ISBN: 978-7-5017-9094-4/F · 8066

定价: 39.80 元



本书为鞋包皮具类企业一线销售员工和基层管理人员所必读，可以前所未有地快速有效地大幅度提升个人和企业的销售业绩。

ISBN: 978-7-5017-9095-1/F · 8067

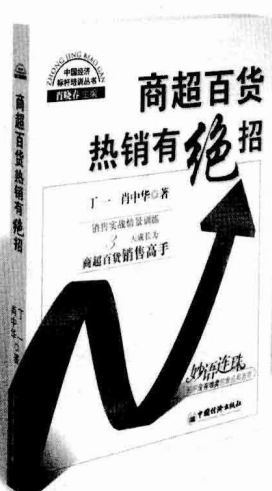
定价: 29.80 元



本书为美容化妆品类企业一线销售员工和基层管理人员所必读，可以前所未有地快速有效地大幅度提升个人和企业的销售业绩。

ISBN: 978-7-5017-9098-2/F · 8070

定价: 38.80 元



本书为商超百货类企业一线销售员工和基层管理人员所必读，可以前所未有地快速有效地大幅度提升个人和企业的销售业绩。

ISBN: 978-7-5017-9096-8/F · 8068

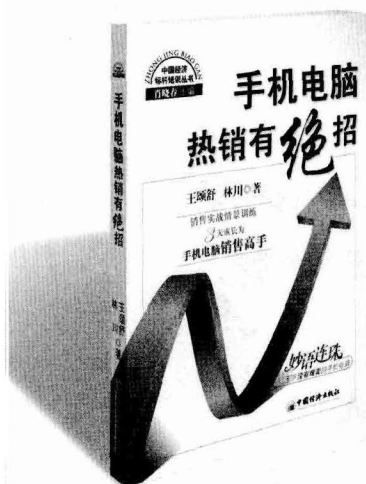
定价: 31.80 元



本书为家居建材类企业一线销售员工和基层管理人员所必读，可以前所未有地快速有效地大幅度提升个人和企业的销售业绩。

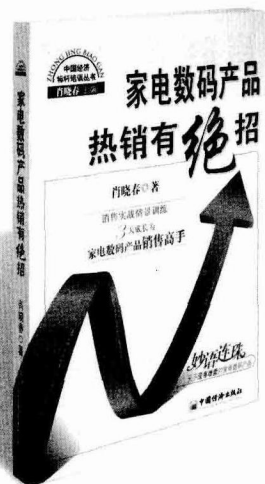
ISBN: 978-7-5017-9100-2/F · 8072

定价: 35.80 元



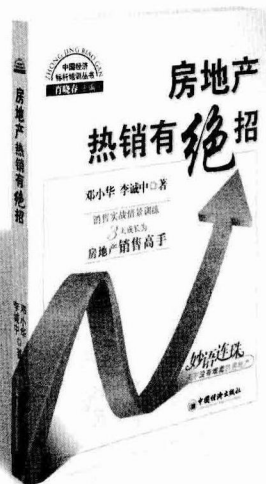
本书为手机电脑类企业一线销售员工和基层管理人员所必读，可以前所未有地快速有效地大幅度提升个人和企业的销售业绩。

ISBN: 978-7-5017-9099-9/F · 8071
定价: 35.80 元



本书为家电数码产品类企业一线销售员工和基层管理人员所必读，可以前所未有地快速有效地大幅度提升个人和企业的销售业绩。

ISBN: 978-7-5017-9097-5/F · 8069
定价: 35.80 元



本书为房地产类企业一线销售员工和基层管理人员所必读，可以前所未有地快速有效地大幅度提升个人和企业的销售业绩。

ISBN: 978-7-5017-9101-9/F · 8073
定价: 38.80 元



本书内容涵盖各个生产和服务型企业的零售终端的销售行为，为一线管理人员和中层管理人员提供大幅度提升个人和企业销售业绩的解决之道。

ISBN: 978-7-5017-8718-0/F · 7691
定价: 28.80 元

本丛书内容是国内著名的员工培训与自我学习的王牌课程，已惠及了数百家企业和数十万一线销售员。

本丛书彻底颠覆了员工培训与自我学习的常规模式，将员工学习与提升销售业绩变得简单、快捷、实用、有效。

丛书对各行业店面人员接待顾客的流程进行了规范，划分为 8 个步骤，对店面人员在每个步骤和每天中都会遇到的，但又难以应对的问题，总结出 88 个或 101 个销售实战情景，按“常见应对”、“导购策略”、“话术范例”、“方法技巧”和“举一反三”等结构逐一讲述，为店面人员提供正确的回答策略和语言模板，使其在最短时间成为销售高手，从而快速、持续地提高专柜、门店和大型商超的销售业绩。

颠覆培训常规模式

提升业绩如此简单

目 录

序 / 1

1 手册概述 / 1

营业是门店经营的根本，门店经营的一切目标都必须通过营业才得以实现。因此，保证每个门店营业顺畅及赢利是零售企业生存与发展的基本前提。而培训是赋予营业人员相应工作能力和工作态度的基础手段，更是培育企业文化，增进营业人员对企业以及门店的归属感和忠诚度的重要手段。所以，只有将培训与营业进行有机的结合，门店营运才能产生实际效益，而不至于纸上谈兵。

理想的门店营业完全依赖于工作敬业、训练有素的营业人员。对于门店而言，完善的培训系统必须以保障营业人员的营业技能培训到位、门店各项营业要求与指标得以实现为核心。这是培训系统与门店经营实践有效的结合。

1.1 编写目的 / 3

1.2 适用范围 / 3

1.3 作用 / 3

1.4 主要内容 / 4

1.5 手册应用指引 / 5

2 培训系统规划 / 7

培训并非简单意义的上课。为了保证培训能够实际培养与训练营业人员的各项营业技能，使得每次培训都能有效改善门店的经营业绩，就必须严格遵循培训的指导理论，根据培训目标和培训对象的不同，采取一系列的策略与方法来规划和实施培训。

同时，为了实现零售企业的发展目标，企业必须首先对培训在企业中的战略定位、培训目标、培训部门的功能以及培训人员的配置、培训实施流程和作业规范进

行明确的规划，保证培训系统与企业发展战略目标一致而且融合。因此，培训的所有规划和成效均是建立在系统基础之上的。

2.1 培训系统的构成 / 9

2.1.1 系统释义 / 9

2.1.2 培训释义 / 9

2.1.3 培训系统的构成 / 9

2.2 培训系统的建设 / 10

2.2.1 培训系统建设流程 / 10

2.2.2 培训系统建设的核心内容 / 11

2.3 培训结构 / 12

2.3.1 培训系统基本结构 / 12

2.3.2 培训部门职责 / 13

2.3.3 培训部门人员岗位与职能 / 16

2.4 培训实施作业 / 19

2.4.1 培训实施作业流程 / 20

2.4.2 培训实施核心内容 / 20

2.4.3 培训硬件工具应用 / 22

2.5 培训技巧 / 23

2.5.1 常用培训技巧 / 23

2.5.2 培训决定要素 / 25

2.5.3 培训目标与培训技巧选择的关系 / 25

3 门店培训组织与实施 / 27

门店的培训需求丰富多样，对培训成效的要求也极其明确，或者为提升营业人员的工作技能以解决门店经营中的实际问题与障碍，或者为提升营业人员士气以创造业绩的增长。

门店培训的组织与实施通常围绕培训目的而展开。从培训对象确认，到培训需求调查、培训目标设立、培训课程设计、培训课程讲述、培训成效评估，必须依据明确的标准与程序进行。这是保证门店培训成效的基本前提。

- 3.1 门店培训需求调查 / 29
 - 3.1.1 门店培训时机 / 29
 - 3.1.2 门店培训需求调查作业流程 / 30
 - 3.1.3 门店培训需求调查实施核心内容 / 31
- 3.2 门店培训计划制订 / 32
 - 3.2.1 培训计划制订 / 32
 - 3.2.2 门店培训计划作业流程 / 33
 - 3.2.3 门店培训计划实施核心内容 / 34
- 3.3 门店培训课程设计 / 35
 - 3.3.1 门店培训课程设计 / 35
 - 3.3.2 门店培训课程制订流程 / 36
 - 3.3.3 门店培训课程设计核心内容 / 36
- 3.4 门店培训课程实施 / 37
 - 3.4.1 培训课程实施 / 37
 - 3.4.2 门店课程实施作业流程 / 39
 - 3.4.3 门店培训课程实施核心内容 / 39
- 3.5 培训成效评估 / 42
 - 3.5.1 培训成效评估的目的 / 42
 - 3.5.2 培训成效评估作业流程 / 42
 - 3.5.3 培训成效评估实施核心内容 / 43
- 3.6 门店培训实施与规划实用工具 / 45

4 门店人员与培训 / 55

无论何种目的、何种形式的培训，其对象都是人。因此，有关人员要做好门店培训工 作，就必须首先了解企业以及门店对营业人员工作知识和工作技能的要求，全面掌握门店岗位配置情况和不同工作岗位不同的职能要求。

此外，由于门店从业人员本身具有的特殊性和普遍性，针对门店人员展开的培训工 作，必须充分考虑门店人员的接受程度、学习特性、学习动机，以满足门店人员的学 习需求，才能让培训真正成为既受门店人员欢迎，又能提升门店绩效的工具。

- 4.1 门店人员职业要求 / 57
 - 4.1.1 门店人员素质要求 / 57
 - 4.1.2 门店人员工作规范 / 58
 - 4.1.3 门店人员工作技能 / 58
- 4.2 门店人员岗位与配置 / 61
 - 4.2.1 门店岗位构成 / 61
 - 4.2.2 门店岗位职责 / 62
 - 4.2.3 门店人员职等与职级 / 63
- 4.3 门店人员培训基础理论 / 63
 - 4.3.1 门店人员学习原则 / 63
 - 4.3.2 门店人员学习特征 / 64
 - 4.3.3 门店人员学习动机 / 64
- 4.4 门店人员培训核心内容 / 65
 - 4.4.1 门店人员培训目的 / 65
 - 4.4.2 门店人员培训形式 / 66
 - 4.4.3 门店人员培训内容 / 68
- 4.5 门店新人培训 / 69
 - 4.5.1 门店新进从业人员特征 / 69
 - 4.5.2 门店新进人员心理发展阶段 / 70
 - 4.5.3 门店新进人员适应阶段 / 70
 - 4.5.4 门店新人培训 / 71
- 4.6 门店人员培训实用工具 / 72

5 门店商品技能 / 81

门店商品技能是指营业人员进行商品作业的能力，包括对商品知识的熟悉和对门店商品结构的了解，还包括对商品进行陈列、变价、调换、维护、防损等日常管理的能力，以及对商品订货、配送、验收、入库、盘点全部过程进行控制的能力。

对营业人员商品技能的培训不仅要以全面掌握完整的流程、规范为标准，更需要塑造营业人员在商品作业中一丝不苟、把每一项细节做好的意识。

5.1 商品技能与培训 / 83

- 5.1.1 商品技能的重要性 / 83
- 5.1.2 商品技能基础内容 / 83
- 5.1.3 商品技能培训要点 / 84
- 5.2 门店商品知识与结构 / 85
 - 5.2.1 门店商品知识 / 85
 - 5.2.2 门店商品结构确定依据 / 86
 - 5.2.3 门店商品结构 / 86
- 5.3 商品订购与配送 / 87
 - 5.3.1 商品订购与配送的重要性 / 87
 - 5.3.2 商品订购与配送流程 / 88
 - 5.3.3 商品订购与配送操作要求 / 88
- 5.4 商品管理 / 91
 - 5.4.1 商品日常管理 / 91
 - 5.4.2 商品陈列 / 93
 - 5.4.3 特殊商品管理 / 94
- 5.5 门店商品控制 / 96
 - 5.5.1 门店商品进出控制 / 96
 - 5.5.2 门店商品库存控制 / 97
 - 5.5.3 门店商品盘点 / 98
- 5.6 门店商品技能实用工具 / 100

6 门店销售技能 / 111

顾客购买与成交并不是一个自发产生的结果，营业人员的销售能力和销售技巧至关重要。销售技能对门店而言是创造营业收入的最终手段，对营业人员而言是面对顾客的一种“临界”表现。

塑造营业人员高超的销售技能，需要销售技能的强化培训，更需要营业人员不断进行自我练习。营业人员通过门店销售技巧与经验的分享、早晚会、周会、月会，对日常销售个案进行深入分析、检讨与演练，不断向带动师、督导请教，才可能使销售能力精益求精。其间并无可投机取巧之处，也无任何捷径可言。

6.1 销售技能与培训 / 113

- 6.1.1 销售技能重要性 / 113
- 6.1.2 销售技能主要内容 / 113
- 6.1.3 门店销售技能培训要点 / 114
- 6.2 销售基础概念 / 114
 - 6.2.1 销售的定义 / 114
 - 6.2.2 销售的价值 / 115
 - 6.2.3 销售的成功要素 / 115
- 6.3 门店顾客辨识 / 116
 - 6.3.1 顾客常见进店目的 / 116
 - 6.3.2 有效顾客基本原则 / 116
 - 6.3.3 门店顾客性格类型 / 117
- 6.4 门店顾客消费心理 / 118
 - 6.4.1 门店顾客常见购买动机 / 118
 - 6.4.2 门店顾客购买中的障碍 / 119
 - 6.4.3 门店顾客消费心理及销售对策 / 120
- 6.5 门店销售流程与规范 / 122
 - 6.5.1 门店销售阶段 / 122
 - 6.5.2 门店销售作业流程 / 123
 - 6.5.3 门店销售阶段作业基本原则 / 124
 - 6.5.4 门店销售行为规范 / 125
- 6.6 门店销售技能实用工具 / 130

7 门店服务技能 / 135

从门店经营的角度讲,优质的服务能力可以带给顾客更多的回报。服务能够给顾客带来更高的价值,高水平的服务还可以带给门店良好的经营口碑,吸引新顾客到店消费,从而在根本上提升门店的竞争力。

门店服务技能对营业人员而言不仅是一种工作标准和工作规范,更是一种素质的表现。营业人员的服务能力同样依靠严格的训练和工作环境的熏陶而获得。

- 7.1 服务技能与培训 / 137
 - 7.1.1 服务技能的重要性 / 137