

◀ 门店与门店的竞争事实上就是门店店长之间的竞争，
一个优秀的店长能够提升店面营业收入的30%以上。 ▶

店长手册



逸新◎编著

店长的经营能力

是店铺盈利的保证




中国纺织出版社

店长手册

Dianzhang Shouce

逸新◎编著

 中国纺织出版社

内 容 提 要

店长是零售终端的现场指挥官，他既要完成经营任务，又要服务好顾客；既要对公司负责，又要对店员负责。店长是店铺经营成败的关键人物。因此，作为店长，必须要具备优秀的素质和卓越的能力。

本书用平实、通俗的语言，分别从店长的基本素质要求、店面形象管理、店铺经营技巧、货品流转管理、促销管理、团队管理、顾客关系管理、顾客投诉管理、财务管理、店铺安全管理等方面讲述各种专业知识。让店长更容易学习和掌握相关的知识和技能，并更好地应用到店铺的经营实践，以创造更大的效益。

图书在版编目 (CIP) 数据

店长手册 / 逸新编著. —北京: 中国纺织出版社, 2011.1
ISBN 978-7-5064-6789-6

I. ①店… II. ①逸… III. ①商店—商业管理—手册
IV. ①F717-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 169453 号

参编人员: 宋晓冬 胡庆 董立新 王迪 刘改红 王四海
韩冰 阎大海 李波 曹军 李国宇 靳峰

策划编辑: 曹炳楠 责任编辑: 宗静 责任印制: 陈涛

中国纺织出版社出版发行
地址: 北京东直门南大街 6 号 邮政编码: 100027
邮购电话: 010-64168110 传真: 010-64168231
http://www.c-textilep.com
E-mail: faxing@c-textilep.com
北京云浩印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销
2011 年 1 月第 1 版第 1 次印刷
开本: 710 × 1000 1/16 印张: 18
字数: 243 千字 定价: 29.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换

前言

自从国内零售市场对外完全开放后，外资零售企业与本土零售企业的竞争愈演愈烈，而商业零售竞争的焦点实际上在于门店，一些营销专家甚至认为，门店与门店的竞争事实上就是门店店长之间的竞争。

零售业有这样一句话：开不开店看老板，赚不赚钱看店长。一个优秀的店长能够提升店面营业收入的30%，这是一个相当可观的数字。店长之所以会起这么大的作用，是因为店长作为店铺的现场指挥官，是终端店铺的灵魂，在店面的日常经营运作中发挥着至关重要的作用。店铺的规划管理、经营创新、突出特色，都要靠店长统筹安排，灵活处理。市场瞬息万变，随时都会有新的情况出现。很难想象，没有一个高素质的店长来指挥运营，店铺会出现什么样的后果。但是，不是每一个店员都能够担当重任，他必须要具备出色的职业素养与卓越的管理能力。

怎样提升店长的职业素养与管理能力，是我们长期以来研究的一个重要课题。通过多方面的实地调查、访谈与研究，我们总结出了不少关于店铺管理方面的共性的东西，也一直想将这些奉献给读者参考，这也是我们编写此书的初衷。

《店长手册》用最为平实、通俗的语言，分别从店长的基本素质要求、店面形象管理、店铺经营技巧、货品流转管理、促销管理、团队管理、顾客关系管理、顾客投诉管理、财务管理、店铺安全管理等方面讲述各种专业知识，让店

长更容易学习和掌握相关的知识和技能。

本书注重店铺各种实战技能的传授与演练，活学活用，即学即用。为在职的或将要提升的店长快速提升个人素质、专业技能与经营管理能力，提供了一整套专业、系统、完备、切实可行的岗位培训手册。

当然，任何书籍都只是一种外力，再先进的技巧，再优良的方法，都离不开结合实践，这样才能创造价值。该书既可以作为各个零售店店长培训的教材，也可以作为店长自学的材料，还是一本指导店长日常工作的手册。

开店容易管店难。希望店长以及想成为店长的店员，把本书的知识技能应用到自己的工作岗位上，同时也愿本书能够为他们的店铺发展奠定良好的基础，使店铺朝着顾客信赖、生意兴隆的方向不断发展。

编著者

2010年8月

目 录

Contents

第一章 Chapter 1

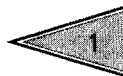
凭什么当店长——店长的基本素质要求

店长必备的专业技能和素质	2
店长应有过硬的心理素质	6
店长的主要职责就是管好店铺	8
店长必须树立起自己的个人权威	11
店长技能的自我修炼与提升	13
勤奋保证店长工作高效	15

第二章 Chapter 2

营造“一寸空间一寸金”的旺铺——店长的店面形象管理

店长必须重视店面形象	18
店外形象的设计和布置	21
店内通道的合理设置	23
安全高效的设备配置	26
商品陈列的类型	29



商品陈列的各种技巧	31
商品陈列的艺术趋向	34
利用灯光衬托店面和商品	37
利用音乐和色彩给顾客美的享受	40
做好店铺的卫生管理	43

第三章 Chapter 3

我的店铺我经营——店长的店铺经营技巧

店铺的类型有哪些	48
如何经营接触型店铺	49
如何经营缩入型店铺	50
如何经营缩入—回游型店铺	52
如何经营接触—缩入—回游型店铺	53
了解自己的竞争对手	55
店铺商圈的管理	57
店铺竞争策略方法	58

第四章 Chapter 4

做一个优秀的“管家”——店长的货品流转管理

店长要对货品的结构进行优化	64
如何对存货量进行控制	66
商品盘点的方法和技巧	67
如何进行商品的验收	70



如何打好商品的组合拳····· 74

店长要安排好店铺的采购管理····· 77

如何做好店铺现场商品的管理····· 80

店长要做好商品的库存管理····· 84

店长如何督促做好理货、补货····· 86

第五章 Chapter 5

提高销售额才是硬道理——店长的店铺促销管理

店长要明确促销的目的····· 92

店铺促销人员的管理····· 93

制订合理有效的促销方案····· 99

店铺促销之打折促销····· 100

店铺促销之买赠促销····· 104

店铺促销之有奖促销····· 107

店铺促销之特价促销····· 110

店铺促销之限时争购促销····· 112

店铺促销要避免价格战····· 115

做好促销的评估和总结····· 117

第六章 Chapter 6

让管人的难题迎刃而解——店长的团队管理

店长如何做好店员的职位设计····· 122

如何招聘最优秀的店员····· 125

培训店员的方法和技巧	129
店长如何与人沟通	131
组建店铺的高效团队	133
店长必须学会正确授权	138
激励团队成员的方法技巧	142
如何解决和店员的矛盾	145
如何留下有能力的店员	147
充分调动店员的积极性	150
如何解决店员之间的矛盾	153
如何做好店员的绩效考核工作	155
激发店员的热情和团队精神	160
店长团队建设的误区	164
辞退店员的方法和技巧	166

第七章 Chapter 7

如何维护好店铺的“上帝”——店长的顾客关系管理

为什么要进行顾客关系管理	172
店长都是消费心理分析高手	174
如何教导店员接待顾客的技巧	179
为什么要进行顾客分类	183
不同性格顾客的消费心理	184
不同性别顾客的消费心理	188
不同年龄顾客的消费心理	190
如何把握顾客的购买动机	191
如何一见面就获得顾客的好感	193

打好情感攻略这张王牌 ····· 195

如何增加回头客的数量 ····· 198

利用会员制提高顾客的忠诚度 ····· 201

充分利用口碑营销的力量 ····· 204

第八章 Chapter 8

独当一面，处理最棘手的工作——店长的顾客投诉管理

分析顾客投诉的具体原因 ····· 210

顾客投诉处理的基本原则 ····· 212

顾客投诉处理的流程 ····· 216

掌握顾客投诉处理的技巧 ····· 217

化解顾客愤怒的技巧 ····· 220

如何做好顾客的退换货处理 ····· 222

第九章 Chapter 9

杜绝财务漏洞，提高资金效率——店长的店铺财务管理

店长应该懂得一定的财务知识 ····· 226

设置规范的收银流程 ····· 230

制订合理的财务管理目标 ····· 233

严格现金管理制度 ····· 238

掌握成本控制的方法技巧 ····· 241

做好财务分析 ····· 245

第十章 Chapter 10

始终绷紧心中的“安全弦”——店长的店铺安全管理

店长一定要做好火灾防范·····	252
遇到抢劫时怎么办·····	256
如何处理行窃·····	258
突发事件的处理·····	261
谨防内部偷盗·····	264
仓储用防蛀商品的安全·····	266
店铺作业安全管理·····	269
店铺防损的日常管理·····	272
保证服务环境和店员的安全·····	274
参考文献·····	277



店长必备的专业技能和素质

“优质服务”是每个从事销售的人都常听到的一句话，想成为一名优秀的店长，必须充实自己，努力学习，使自身的素质得到提高。

店长应该具备的专业技能和基本素质有以下几点。

1. 培育店员的能力

培育店员的能力，就是通过交付给店员的工作，使其不断提高工作能力，提高效率。作为店长，应是店员的教导者、“师傅”和“老师”，帮助其成长，促使其提升业绩，让店员的能力发挥极限，做到人尽其才。

2. 超前的创新意识

店长管理创新主要有两个方面。一是计划创新。既要体现计划的严肃性，又要体现计划的灵活性；既要考虑计划的超前性，又要考虑计划的可实现性。二是组织创新。组织的目标要明确，切实可行；机构要精简，人员精干；要因事设人，分工明确；事事有人管，人人有事干；部门间分工不分家，协作精神要强。

3. 出色的销售能力

店长身为管理者，要指挥全体店员，让店员心服口服，最好能做到样样都能干，样样都会干，样样都比人家干得好，如此才能获得店员的钦佩。

4. 坚强的个人意志

竞争越激烈，就越能体现管理者的管理能力。勇敢的管理者不会被困难吓倒，更不会被激烈的竞争吓退，而会迎难而上，为解决经营管理中出现的問題做出不懈努力。要成为一名优秀店长，道路难免崎岖，如果害怕失败的话，那就最好不要去做。不怕失败是充分自信的表现，店长的一项重要素质就是意志力和自信心。一个称职的店长，一定要具备坚强的意志和勇气，胆大心细，了解组织环境和竞争对手，掌握游戏规则。没有店员愿意在不自信和怯懦的领导手下工作，而且聪明的店员也不会长期追随这样的领导。

5. 信息、数据的驾驭能力

合格的店长能够对信息资料、数据进行整理、分析，并运用到实践中去，以扬长避短、查漏补缺，加强管理，提升业绩。

6. 不懈的学习能力

在店铺的经营管理中，经常会出现新问题，遇到新情况，面对新困难。应对困难的过程其实就是学习的过程。店长应该制订自身长远的学习计划，在工作中不断学习，积累新经验，接受新思想，解决新问题，从而提高管理能力。学习得越多，店长的视野就越宽阔，思维也越活跃，这样才能真正做到管理最佳化。

店长要将工作学习化，学习工作化，将学习融入工作之中。每一个问题的解决都是一次学习。只要不断地积累，就能不断地提高自身的素质，更好地适应顾客的要求，不断提高服务质量。

7. 善于判断的能力

敏锐的判断力来自不断的实践，店长需要具备对问题或事件客观评判、正确分析并快速解决的能力。

8. 自我拓展的能力

店长承担着培训和指导店员的职责，要留意自己周围的每一件事，并善于从中总结提高，从而不断地充实自己，完善自己。

9. 公正公平的态度

对于一店之长来说，坚持公正公平的处世态度是非常重要的。店员的待遇也许不高，但只要合理、公正、公平，店员的积极性一样可以调动起来。相反，即便给出了不菲的待遇，但没有一碗水端平，同样不能调动店员的积极性，难以赢得大家的尊重。店长首先要笃信正确的做人标准及规范，保证自己不出现越轨行为；其次是必须秉公办事。

10. 业务改善的能力

一名优秀的店长不但要具备很强的业务水平，还要善于帮助所有店员共同改善工作状态，提高业务操作水平，带领大家创造良好的销售业绩。

11. 积极开朗的性格

店长应该拥有积极的性格，无论任何事情都积极处理，从不躲避困难；还应该拥有开朗的性格，用笑容面对工作，创造轻松愉快的工作氛围。

12. 高效的沟通能力

人力资源管理是店铺管理中最重要的一环之一。店铺管理的核心就是管人，无论用什么办法，通过什么体系，沟通永远是第一位的。从某种意义上讲，一个管理者的沟通能力，代表了他的管理能力。店长在日常工作中要注意以下两点：一忌言语伤人，对于店员的工作等不满意，可以通过正面的批评或者侧面的提醒进行引导，而不是不分青红皂白地责怪一通，否则会对店员的心理造成较大伤害，甚至带来长期阴影；二要善于用人，店长应该为店员营造一个和谐、融洽、友爱、互助的工作环境，善于把握每个人的心态，掌握与店员交流沟通的技巧，善于激发和引导，要为店员创造机会，创造条件，使店员充分体验到成就感，使店员喜欢自己的工作，进而得到不断的进步。

13. 广博的知识

- ①具有关于业务发展方面的知识。
- ②具有计算及分析店内统计数据的知识。
- ③具有观察顾客变化的知识。
- ④具有培训店员专业技能的知识。
- ⑤具有零售业的法律知识。

14. 影响能力

所谓影响能力，是指被领导者自觉自愿地、非强制性地、主动地接受其领导。影响能力的大小由以下五个因素所决定：

①奖励权：店员认为接受领导并干好工作可以得到奖励。故店长在运用奖励权时，要遵守公正、公平、公开的原则；要及时、叠加、经常。

②惩罚权：店员认为不接受领导和不干好工作要受到惩罚。故店长在用惩罚权时一定要注意方法，不要简单粗暴，注意时间、地点、及时性和一次性，切忌“秋后算账”。

③合法性：各项工作开展要有据可查，在合法的基础上，加上合情合理则效果更好，店长要学会运用良好的人际关系开展工作会事半功倍。

④归属感：店员对店铺文化认同，对店长人格魅力信服，则会产生强烈的归属感。归属感产生是自然的，无任何利益关系和利害冲突。店长应该注意平等待人，一视同仁。

⑤专业知识：店长具备较完善的专业知识，能产生较大的影响能力。外行领导内行的时代已经一去不复返。店长的专业知识可以培训辅导店员，解决店员在销售中的实际问题，从而树立专家的形象。

15. 激励能力

激励有两种方法，即奖励和惩罚。奖励包括物质奖励（奖金、工资、福利）、精神奖励和职务提升。惩罚包括物质惩罚、精神惩罚（批评、通报、行政处分等）和降职。注意要点：时间、场所和机会要合适；不上纲上线、穷追猛打；及时；不能超越对方心理承受力。

16. 强烈的正义感

店长必须要有正义感，才能够领导并获得店员的尊敬。

17. 缜密的计划能力

优秀的店长必须有完善的计划，并按计划工作。如果店长朝令夕改、不知所措，像没有航向的船，迟早要沉没。

18. 拥有顽强的意志和迷人的个性

犹豫不决的人无法肯定自我，也无法领导他人。懒散、猥琐、狭隘的人无法成为成功的领导者。店长需要店员尊重，店员不会尊重一位个人素养很差的店长。

19. 富于冒险精神

管理学理论认为，克服不稳定因素、信息不完善性的最好的方案，就是组织内有一位敢冒险的战略家。优秀的店长要富于冒险精神。

20. 管理能力

店长在管理的过程中要掌握一定的管理能力，学会用“人”和“数字”来

进行店铺管理。店长管理的素质与能力直接关系到终端店铺的成败和兴衰，由于店长在店铺里不仅仅是一名员工，还是一支团队的领导者，店铺最高领导者——老板对店铺所面临的竞争、赢利情况的了解大都来源于店长的汇报，这就需要店长具备极强的管理能力。

那么，什么是管理？简单地说，管理就是让店员把你想做的事情做好。在店铺管理过程中，店长需要更多的伙伴来协助工作，将工作完成得更出色，同时激发团队成员的主人翁精神。在此环节中，店长既要注意给店员权利，也要授予责任。一方面让店员充分发挥，完成交代的任务；一方面要监控过程，给予店员指导、训练，使其充分发挥个人的作用和潜能，切勿事必躬亲。

用“数字”管理就是依据按店铺目标分解的数字来指导和考核店铺的日常管理。管理店铺是个综合的过程，管理手段需要根据实际需求，灵活地采用不同的方式。

店长应有过硬的心理素质

店长是一个职业，需要过硬的心理素质来支撑。心理素质和身体素质一样，只要够强，一样可以抬更重的东西、走更远的路却不容易感到疲倦。当然，那更重的东西自然就是成功途中的抱负和负担了。那么，店长的心理素质包括哪几方面呢？下面讲的就是店长应具备的几种心理素质。

1. 性格开朗，善于交往

店长的工作是完全开放式的，每天必须和形形色色的人打交道。试想一下，一个性格内向、闷声不响、连自己的想法都不愿表达的人，怎么会有效地将店铺战略理念和精神向店员传达？一个不愿和别人接触的人，又如何能深入市场、和顾客深度沟通，去了解他们的需求？性格开朗是与别人交往的才能。

2. 情绪稳定，不急不躁

情绪稳定，是要求店长不能随意“冲动”，人只有在情绪稳定的情况下，才

有可能作出正确的决策。比如，店铺目前销售业绩不佳，不能一味责怪店员，更不能将上级的批评转嫁给店员；对某些政策不理解，如绩效考核，福利政策等可以咨询、了解，但不能大发牢骚，或将自己的错误理解向店员散发，造成店员的心态不稳。另外，如果遇到十分棘手的突发事件或危机事件处理，要不急不躁，冷静思考，多听建议；切忌刚愎自用，自以为是。否则，不但有损店铺形象，还会给店铺造成重大经济损失。

3. 坚持不懈

有时候很多人做了充分准备，只待顾客上门，偶尔的冷清却让他们选择了灰心，选择了放弃，这时成功的开始或许离你只有一步之遥，就因为你的不坚持而失之交臂。一时的冷清不能说明什么，你可以把这当成对你的考验，没有生意时忌焦躁；灰心时忌放弃；在你即将要放弃的时候，对自己说：“坚持下去，我能行！”

4. 保持乐观的心态

对店铺来说，店员的信心是店铺生意兴隆的保证，店长的信心又直接影响全体店员的信心。试想一下，如果一个店长对自己能否管理好一个店铺都没有信心，店员又如何是好？如果一个店长总是认为销售业绩不可能完成，又如何会激励店员和指导店员做好销售工作呢？

5. 用心

如果说诚信是基础，那么用心就是砖瓦。俗话说：只要功夫深，铁杵磨成针。这不仅仅是功夫的深浅，最重要的还是要用心。只有用心，才能做得更好；只有用心，才会完美。对于店长来说，用心就是对顾客的耐心；用心就是打理店铺时的开心；用心就是待客时的细心；用心就是交易成交后的贴心。

6. 不断接受新生事物

思想僵化、固执己见、自负、武断的人不可能做好店长。市场经济条件下的社会，知识日新月异，新的文化、新的思想层出不穷，比如，店铺行业内近年来出现“高毛利品种销售赢利模式”、“品类管理的知识和实践”、“整合营销思想推广”等，作为店长，必须去掌握和实践。另外，对待店铺的各项经营管