

行业权威媒体 **服装时报** 强力推荐
FASHION TIMES

中国服饰业终端店铺首选培训教材

使终端店铺业绩提升3倍的中研宝典

主编 祝文欣 副主编 戴虹 范志红

制度与表格

范志红 等编著

SYSTEM AND FORM

为什么有制度却管理不到位？
是否有制度就一定有执行？
是否表格越多，你的工作效率就越高？
事实表明，并非如此！
如何正确发挥其制度、表格的作用？
请翻开本书找到您的答案！



附赠光盘：

高级培训师授课VCD



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



行业权威媒体 服装时报 强力推荐

中国服饰业终端店铺首选培训教材

使终端店铺业绩提升3倍的中研宝典

主编 祝文欣 副主编 戴虹 范志红

制度与表格

范志红 等编著

SYSTEM
AND FORM



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

目前服装行业对店铺管理仍处于粗放式管理阶段,还未能充分做到对每个部门进行细致化管理,这使公司高层无法明确地掌握公司的经营状况,因此在经营决策方面缺少有力的数据支持。本书是为服装企业终端店铺能更加科学、合理、有效地进行运作而编制的,内容涵盖其在日常经营管理当中所需的制度、各种工具表格。使用这些制度和表格可以使企业在经营管理上更加职业化、专业化、标准化,掌握并尝试使用这些制度和表格将更有效地做好“时间控制”,减少人力在流程中的浪费,从而有助于提高销售额和利润。

本书可供服装行业终端店铺的店长、经理、行政人员、导购等学习和运用。

图书在版编目(CIP)数据

制度与表格/祝文欣主编. —北京:机械工业出版社, 2006. 1

(使终端店铺业绩提升3倍的中研宝典)

ISBN 7-111-18183-2

I. 制... II. 祝... III. 服装—商业经营
IV. F 717.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第154087号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:贾秋萍

版式设计:梅 轩

责任校对:肖新民

封面设计:陈 燃

责任印制:石 冉

保定市印刷厂印刷

2006年1月第1版第1次印刷

1000mm×1400mm B5(含1VCD)·5.25印张·15插页·157千字

0001—6000册

定价:30.00元

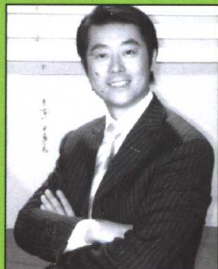
凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68326294

封面无防伪标均为盗版

祝文欣先生

中国服饰业著名营销管理专家
中国连锁经营协会服饰业顾问
中研国际首席管理顾问
中国服饰咨询业的拓荒者
《服装时报》专栏作家



在与国内外著名品牌管理咨询机构多年的合作与交流中,祝先生积累了丰富的市场行销、企业管理、团队建设与人员激励等方面的管理资讯,尤为擅长服饰品牌战略与定位、市场拓展与品牌推广策划、学习型团队的组织建立等。

祝先生足迹踏遍中国28个省、50多个城市,主持过1000多场专业培训课程,服务过200多家服饰企业以及50多家商场,拍摄了50多集专业VCD,主编出版了20余本品牌打造及加盟商终端管理专业书籍。

近年来主讲过的部分大型活动:

- 2001年 中国连锁经营协会主办服装行业论坛
主题:《创建服饰企业的快速反应模式》
- 2002年 虎门国际服装博览会论坛
主题:《批发型企业如何转向品牌经营》
- 2003年 中国连锁经营协会主办服装行业论坛
主题:《加盟商如何投资服装品牌》
- 2004年 人民大会堂,由高科技产业化研究中心和人民日报社主办的首届中国战略论坛
主题:《赢在品牌,决胜终端》

范志红小姐



SEC中研国际品牌管理咨询机构执行顾问,曾为“花花公子”女装品牌、美特斯·邦威服务,在多年的终端运营管理工作中不断创新与探索,积累了丰富的营销经验,尤其擅长品牌企业零售终端管理、陈列及促销,并能够针对企业特点针对性策划、组织与辅导企业的专场订货会。

把中研顾问带回家!

■《服饰品牌运营与管理》名家对话系列VCD

1. 服饰品牌总部运营 (3碟)
2. 服饰品牌人员管理 (4碟)
3. 服饰品牌商品企划 (5碟)
4. 服饰品牌特许经营 (3碟)
5. 服饰品牌生产与采购 (3碟)
6. 服饰品牌全能督导 (2碟)

■《中国服饰品牌加盟商创业宝典》系列VCD

1. 决胜终端系列 (6碟)
2. 金牌加盟商提升店铺业绩天龙八部系列 (30碟)
 - 卖场视觉营销 (3碟)
 - 360度卖场服务 (8碟)
 - 卖场订货 (2碟)
 - 卖场促销 (1碟)
 - 卖场选址 (3碟)
 - 卖场布局 (3碟)
 - 卖场人员管理 (7碟)
 - 卖场复制 (3碟)
3. 卓越代理商区域市场开发与管理系列 (5碟)
4. 提升企业核心动力创造卓越团队系列 (6碟)

■《使终端店铺业绩提升3倍的中研宝典》系列VCD

1. 让导购自觉自发的力量 (4碟)
2. 激发顾客购买潜意识的助销音乐 (CD) (1碟)
3. 高效卖场的顾客应对技巧 (3碟)
4. 高效卖场的制度和表格 (3碟)
5. 高效卖场的商品介绍技巧 (3碟)
6. 商品陈列技巧 (4碟)
7. 高效卖场的顾客投诉解决技巧 (2碟)
8. 高效卖场的客户管理 (3碟)

■《最新终端店铺情景案例教程》系列VCD

1. 商品介绍技巧 (2碟)
2. 顾客应对技巧 (2碟)
3. 正确的接待礼仪 (2碟)
4. 导购员自我管理 (2碟)
5. 如何应对顾客抱怨及投诉 (2碟)

订购热线:010-83548051
010-83545523

[Http://www.sec-china.com.cn](http://www.sec-china.com.cn)

Every day,
You are helping
to change
the WORLD
中研国际品牌管理咨询机构

SEC
SYSTEM OF EXPERT CONSULTANCY
品牌顾问 零售专家

品牌顾问 零售专家
— SYSTEM OF EXPERT
CONSULTANCY

SEC INTERNATIONAL MANAGEMENT CONSULTING ORGANIZATION
中研国际品牌管理咨询机构

SINCE 1999

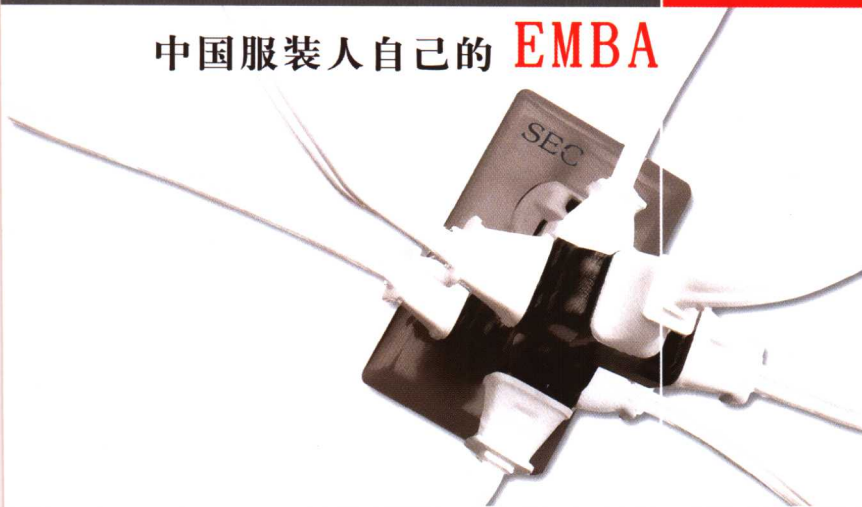
THE MOST PROFESSIONAL CONSULTING FIRM IN CHINA FASHION INDUSTRY
中国服饰业第一家专业管理咨询机构

No. 1

加盟商学院

品牌投资人在这纵观全局
职业经理人在这里重塑金身

中国服装人自己的 EMBA



领先：每一个领会的观念都能抢占先机
实战：每一项学到的技能都有用武之地
灵活：12个月修满20门核心课程，获取证书
全面：五大系列课题对位品牌操作各个环节

THEY ARE
ALL VERY
OUTSTANDING,
BUT
STILL IN SEC
CHOOSE
CHINA GRINDS,
GROW UP IN
CHINA GRINDS.

他们都很优秀，
但仍然在 SEC 学习。
选择在中研，
成长在中研！

惟有望闻问切，方能对症下药。
诊断：是识别方向；是理清脉络；是确定取舍

企业诊断



拨云见日

6年来，上百家服饰企业经过中研的诊断，

明确了定位和发展方向

丛书序

决胜终端，细节制胜

随着二十余年的改革开放，中国由计划经济逐渐步入了市场经济，而服装市场也早就进入了买方市场的竞争时代。在这样的市场里，服装产品同质化（含面料、款式等边际产品）、服务同质化及其他市场营销行为同质化程度越来越高，消费者面对同质化、同诉求化的服装也越来越无所适从。

面对这种残酷的消费市场竞争情况，广大的服装厂商都在思考着怎样才能使从品牌运营商自身到中上游代理商，再到终端加盟商及消费者的产品市场链真正畅通无阻地转动起来。在这条市场链中，中上游部分的工作相对容易开展，可是要使服装产品从终端商顺利转到消费者手里的下游部分却是非常困难的，因为终端就是与众多同类竞争品进行最激烈争夺的战场。所以，我们认为：服装业已经进入了决胜终端、业绩为王的时代。在这样的时代中，谁的服装能以目标消费者最易察觉的形式体现消费者最注目与关心的因素，谁就能获得最有利的品牌价值与市场地位。

但是认识归认识，决胜终端的厂商不是只流于橱窗设计、商品陈列、布标、店招等 POP 硬件，就是在导购推销等环节顾此失彼。这给有志做大“蛋糕”的服装企业带来了毁灭性的打击，因为企业自己的产品极可能因终端销售不力，使本来有希望为自己带来丰厚利润回报的产品在一年甚至更短的时间内匆匆走完其生命周期。

与此同时，自从中国加入 WTO 以来，国外大牌的服装品牌风起云涌般地进入中国，纷纷抢占市场终端制高点。国内服装企业随着品牌发展的深入，终端

争夺战也将愈演愈烈,尤其在服装行业更为白热化,使如何提高终端业绩成为众多企业生死存亡的大事。

终端,作为产品和消费者直接接触的场所,作为分销渠道中最关键的神经末梢,已经成为营销的最重要的平台。这个平台除了实现销售作用外,还是展示产品、品牌以及企业形象的最佳舞台。可以说,在市场竞争如此激烈的今天,谁掌握了终端,就意味着掌握了商战的主动权。

可是,在“决胜终端”、“业绩为王”之风盛行之时,许多企业却步入终端误区,盲目按照“70%投终端,30%投广告”的所谓秘笈操作,忽视企业战略的调研、制订、执行和修正,忘记品牌和企业文化建设的重要,把宝贵的资金都压在终端,导致后台和品牌的支撑不够,货是上了架,但却卖不出去,实际只形成库存位移。

终端的另一个误区是,比谁的卖场大。不断有某某服装品牌的旗舰店单店面积不断刷新的报道。我就曾受邀参观指导过一个面积达到 3000 平方米的“巨无霸”旗舰店。相对于老总关于企业美好前景的介绍,我们通过对导购和顾客的抽样调查,初步得出单位销售效应却只有 100 平方米店的 1/10 左右,其利润情况可想而知。

那么,到底应该怎样在决胜终端的时代,系统化、全面化、优势化地构建自己的终端导购竞争力呢?

我们认为,实施决胜终端、业绩提升要基于以下最基本的两点:

(1) 零售终端是实现产品交换价值的场所,惟有零售点的销售才是真正的销售,渠道的构建是实现这一目的手段。

(2) 来自于销售终端的市场信息是最有效的信息。

在这两点基本思想的指导下,中研国际品牌管理咨询机构的专家、顾问总结 20 余年的经验,编撰出了这一系列能使终端店铺业绩提升 3 倍的中研宝典。我们认为决胜终端,使业绩提升,功败垂成全在如下细节:

(1) 重视制度表格。但是否制度、表格越多,工作效率就越高呢?事实表明并非如此。那么如何正确发挥其制度、表格的作用呢?中研国际品牌管理咨询机构的专家、顾问通过 20 余年的经验总结出了店铺常用制度与表格,并将日

常运作所用的制度、表格进行分类、整理,其实用性、操作性极强。表格更是可以拿来即用,堪称终端店铺必备的管理工具。

(2)掌握销售妙语。一句温暖的话语如春风拂面,让顾客感觉舒爽无比;一句冷漠的话语如寒风刺骨,让顾客寒彻心肺。这就是语言的力量,也是使终端店铺赢得顾客的一条黄金法则。

(3)谙熟促销攻略。在服装业竞争日益激烈的今天,如何让自己的店铺在众多竞争对手中脱颖而出,经营者除了进一步完善管理机制与服务制度外,首要的致胜武器就是“促销”。“促销”是现代社会各行各业增加销售量的一种有效手段,在服装业也发挥着举足轻重的作用。

(4)运用瘦身法则。爱美之心人皆有之,如何用服装改变顾客的形象,更接近顾客对美的需求,在此过程中顾客会对导购提出更深层的需求。如何成为顾客更中意、信赖的着装顾问及生活中的朋友?只有灵活运用塑造顾客穿着美的法则和技巧,才能迅速提升你的销售业绩!

此外,服装终端店铺的导购还要谙熟服装、配饰的搭配技巧,掌握服装面料、洗涤、熨烫的全面知识以应对顾客的抱怨,掌握服装终端英语以应对国外顾客的购物需求等。我们认为只有在这些细节上做到最好,才是真正明白了决胜终端的意义,抓住了业绩提升的关键。我们相信,在这个决胜终端、细节制胜的时代,这套“使终端店铺业绩提升3倍的中研宝典”对广大服装业的朋友在提升终端店铺的业绩方面具有立竿见影的作用,是服装终端从业人员必备的、不可多得的黄金宝典。

中研期待你们成功的消息!

祝文欣

2005年11月

前言

是否制度、表格越多,您的工作效率就越高呢?事实表明,并非如此。那么终端店铺如何正确发挥其制度、表格的作用呢?中研国际品牌管理咨询机构的专家、顾问通过20余年的经验,总结出店铺常用制度与表格,并将日常运作所用的制度、表格进行分类、整理,其实用性、操作性极强。表格更是可以拿来即用,堪称为终端店铺必备的管理工具。

本书由祝文欣主编,戴虹、范志红任副主编,范志红、高彩凤、周溪竹、张建华、陈桂玲和李晶晶参与了本书的编著工作。

品牌顾问 零售专家

目 录

从书序

前言

店铺管理制度和表格的功能 / 1

1. 什么是店铺管理 / 3
2. 店铺管理制度重要性 / 3
3. 店铺管理中表格的重要性 / 4
4. 如何制定和实施店铺的管理制度和表格 / 4
- 案例:如何制定店铺运营手册 / 5
- 营业流程图:专卖店经营与管理 / 7
- 《店长工作手册》范例 / 8

让你成为销售高手的 10 张要领表 / 15

1. 找出营业活动的问题点并加以改善的确认表 / 17
2. 如何避免成为只会说不会做的导购员 / 19
3. 有效做好时间管理的 15 项确认点 / 21
4. 如何将过去的成功经验活用于今后的营业活动中 / 23
5. 营业活动扎根的 10 大法则 / 24
6. 培养商品知识的 10 大要件 / 26
7. 如何掌握最新的情报 / 27
8. 收集情报的 10 大法则 / 28
9. 策定作战计划的 10 大法则 / 30
10. 策定实施计划的 10 大法则 / 33

终端店铺人力资源管理规范的 30 张要领表 / 35

1. 店铺员工入职管理 / 37
 - 店铺人员资料记录表 / 37
 - 店铺员工花名册 / 38
 - 店铺临时人员雇用资料表 / 39
 - 店铺员工试用通知单 / 40
2. 店铺员工考勤管理 / 41
 - 店铺员工考勤表 / 41
 - 店铺员工签到表 / 42
 - 店铺员工外出登记表(A)/(B) / 43
 - 店铺员工调休申请表 / 45
 - 店铺员工请假单 / 46
 - 请假卡(A)/(B) / 47
3. 店铺员工培训管理 / 49
 - 店铺培训计划表 / 49
 - 店铺年度培训计划表 / 50
 - 店铺员工在职训练资历表 / 51
4. 店铺员工考评管理 / 53
 - 店铺员工考核表 / 53
 - 店铺一般员工考核评分表 / 54
 - 店铺员工年度考核表 / 56
 - 店铺员工考核鉴定表 / 57
 - 店铺员工自我鉴定表 / 57
 - 店铺人事通报表 / 58
 - 店铺员工奖惩登记表 / 59
 - 店铺员工纪律处分通知单 / 60
 - 店铺管理才能考核及建议表 / 61

- 5. 店铺薪金管理规范 / 62
 - 新员工工资标准表 / 62
 - 店铺员工工资表 / 63
 - 店铺员工工资调整表 / 64
 - 店铺奖金核定表 / 65
 - 店铺员工超额完成任务累计提成计算表 / 67
 - 案例:店铺销售人员薪金管理制度 / 68
 - 案例:店铺管理人员薪金管理制度 / 70
- 6. 店铺员工辞退与离职管理 / 72
 - 店铺员工辞退通知单(A)/(B) / 72

终端店铺运营管理的 26 张要领表 / 75

- 1. 店铺店务督察管理 / 77
 - 店铺环境检查表 / 77
 - 店铺清洁工作分配表 / 78
 - 店铺店务检查督察表 / 79
- 2. 店铺商品规范管理 / 80
 - 店铺客户订购表 / 80
 - 店铺订货明细表 / 81
 - 店铺调货明细表 / 82
 - 店铺退货明细表 / 82
 - 店铺次品明细表 / 83
 - 店铺商品盘点表(A)/(B)/(C) / 84
 - 商品库存管理评核表 / 88
- 3. 店铺营运数据分析管理 / 90
 - 店铺产品上市通知表 / 90
 - 店铺产品上市反馈表(类别)(A)/(单款)(B) / 91
 - 店铺营业日销售报表 / 93