

SEC 中研国际品牌管理咨询机构
SEC International Brand Management & Consultation Organization

国家权威媒体 服装时报 强力推荐
FASHION TIMES

第4本

中国服饰业代理商公司化运作系列

代理商、加盟商如何 选用育留人

主编 祝文欣 副主编 戴虹 范志红
张勇 等编著

How to Select, Employ, Train and Reserve Your Personnel

- ★21世纪最宝贵的是什么？
- ★是人才！
- ★本书将告诉您：
- ★怎样做好应聘人员的面试工作。
- ★怎样才能知人善任。
- ★怎样增强终端店铺的凝聚力。
- ★怎样培育终端店铺的梦幻团队。
- ★怎样制定合适的薪酬策略。
- ★留住人才才能留住辉煌！



附赠光盘：

中研顾问团授课VCD



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



SEC 中研国际品牌管理咨询机构
SEC International Brand Management & Consultation Organization

第4本

国家权威媒体 服装时报 强力推荐
FASHION TIMES

中国服饰业代理商公司化运作系列

代理商、加盟商如何 选用育留人

主编 祝文欣 副主编 戴虹 范志红

张勇 等编著

How to Select, Employ, Train and Reserve Your Personnel



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书主要面向服装行业管理阶层,是企业决策者和人力资源管理者必备的参考用书,它从代理商、加盟商如何选人、如何用人、如何育人、如何留人四个方面对有关人力资源管理方面的问题进行了详述。所有服装代理商、加盟商要想加强对这方面的管理工作,本书无疑是其首选。

图书在版编目(CIP)数据

代理商、加盟商如何选用育留人/祝文欣主编. —北京:机械工业出版社, 2006. 3

(中国服饰业代理商公司化运作系列)

ISBN 7-111-18730-X

I. 代... II. 祝... III. ①服装—零售商业—代理(经济)—研究—中国

②服装—连锁商店—商业经营—研究—中国 IV. F 721.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 022844 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:候 灵

封面设计:陈 燃 责任印制:李 妍

保定市印刷厂印刷

2006 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm×1400mm B5·5.75 印张·18 插页·168 千字

0001—6000 册

定价:30.00 元(含 1VCD)

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

编辑热线(010)88379001

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

北京服装学院北服—中研品牌 & 营销研发中心

特聘顾问

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营销、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，拍摄了专门针对服装销售终端的系列光盘《天龙八部》及其他专业VCD100余集，主编出版了30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

主讲：《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

主讲：《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

主讲：《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市场战略论坛

主讲：《赢在品牌，决胜终端》

2005年 河南电视台、河南省服装行业协会、银基商贸城、《东方今报》联合举办的首届“银基杯”民生服装文化节

主讲：《品牌生命力之源——品牌定位》

2005年 作为特邀嘉宾出席在人民大会堂举办的，由郑州市工商联服装商会主办、中央电视台广播影视文化中心承办的“中国女裤看郑州”服装品牌动态联展

张勇先生



SEC中研国际品牌管理咨询机构执行顾问，中文学士，笔名艺谋张，资深图书策划人、撰稿人，以经管和励志为主，旁及人文与艺术。加盟中研后，对服饰业的品牌运营和终端营销研究颇深，并尝试将畅销类图书的运作理念引入服饰业，以期引起服饰业图书产品的革命性变革。最新力作有《老板第一，顾客第二》、《品牌启示录——中国服饰品牌的运营圣经》、《感动顾客——让顾客自掏腰包的36条黄金攻略》、《高效卖场的狼性法则》等。

丛书序

“忽如一夜春风来，千树万树梨花开”，自20世纪90年代初期，服装品牌就如雨后春笋般地茂盛起来。

原来的服装批发商也就逐渐成为品牌代理商。

大量事实证明，市场批发不仅在抵御风险能力、利润率、市场竞争方面比不过品牌代理，而且从宏观的产业发展趋势分析，市场批发也已近夕阳；而从事特许品牌代理，则是从事服装销售者的金光大道。

既然品牌代理有钱赚、有前途，那如何才能成为一名成功的品牌代理商呢？

品牌代理的核心就是统一，是一个成功模式的拷贝过程。代理商授许的不仅是商品，而是整个模式，包括品牌标志、店名、商标、经营标准、产品和服务的质量标准、经营方针等，都必须按照统一模式进行。而这整个模式正是经过长久反复的实践验证、具有科学和市场优势的成功模式。如果代理商不能理解和贯彻模式的精髓和要求，模式的市场优势就无法充分体现，你代理再好的品牌都是难有前途的，更不用说多品牌代理了。

总的说来，从事品牌代理，你必须真正理解并切实贯彻品牌经营的游戏规则，并通过公司化运作，强化执行效果；有规划地开拓市场、建设网络，真正做到“千店一面”和“保姆式”的终端维护；利用科学订货、科学备货的手段，巧妙运用进销存调系统，规避风险，促进销售。

那些世界著名的服装品牌企业，其服饰业的发达不仅仅依靠其领先的设计理念、完美的工艺，更主要的是依靠成熟的代理营销模式，从而成就了一个个国际著名服装品牌。

国内一些知名品牌选择了厂家直营的营销方式，这种方式不需要中间代理商的介入，厂家能直接掌控销售终端，使得终端能很好地执行厂家的经营政策，

减少了终端与厂家的冲突,大大提高了企业的经营效率。但是,这种方式也需要企业投入较多的资金,对企业的资金能力要求较高,再加上如果管理跟不上,很可能造成人力、物力上的极大浪费,从而限制了企业的快速发展。

既然服装代理是企业发展的正道,那么中国的服装品牌代理商的水平究竟如何呢?

服装市场步入品牌时代的今天,无论是大品牌还是小品牌,国外名牌或是本土老字号都以前所未有的速度与规模在国内大中小城市上演着代理商的争夺战,通过品牌代理方式迅速打响品牌知名度,延伸品牌触角,扩大品牌市场占有率。但在连接生产和零售的流通领域中,国内代理业的发展却显得明显滞后,这在一定程度上又影响了品牌的发展。

因此,我们认为,尽快实现代理商由市场导向型向品牌经营型转变,建立起品牌代理新型关系,尤其是创出代理商自身“品牌”,已成为代理商顺应如今市场发展、有效提升自身实力之必然选择。

在这样一种社会背景下,中研国际管理咨询机构组织专业人士精心打造的这套“中国服饰业代理商公司化运作系列”丛书将陆续与读者见面,希望能够为中国的服装代理商朋友提供有益的启发和帮助!

祝文欣

2006年2月

前言

刘邦打败了项羽，统一了天下，建立了大汉江山，心情非常高兴。

一天，他大宴群臣。在宴会上，他乘着酒兴，问群臣：“你们知道我为什么能够夺取天下，而项羽那么多军队却失去了天下吗？”众大臣七嘴八舌，有的说：“您治军严厉，甚至苛刻；项羽太讲仁义了。”有的说：“您最大的特点，是有功者赏，有罪者罚；而项羽嫉贤妒能，有功者害之，贤能者疑之。这就是您得天下而项羽失天下的原因。”刘邦笑了，说：“你们只知其一，不知其二。我之所以能夺取天下，主要是因为我善于识人用人。要说运筹帷幄之中，决胜千里之外，我不如张良；管理国家，安抚百姓，做好军队的后勤保障工作，我不如萧何；统帅百万之众，战必胜，攻必取，我不如韩信。这三个人是人中之杰，我能大胆地使用他们；而项羽有一个范增却不能重用。这就是我能夺取天下，而项羽失去天下的原因啊。”

刘邦的这番话给了我们什么启示呢？

作为某服装品牌的加盟商或代理商，我们不一定要具有很深的专业知识，但要懂得领导谋略，特别是选人、用人、育人、留人方面的知识，识人、用人知识越精通越对事业有直接的促进作用。刘邦是个不爱看书、不会武艺的市井之人，但他精通识人、用人之术，最后夺取了天下。项羽出身于官宦之家，知书达礼，武艺高强，但他不会识人、用人，最后只好上演了一场“霸王别姬”。

历史教训难道不值得我们加盟商和代理商深思吗？

再看看我们的现在，有的店铺曾几何时多么辉煌，可是昙花一现。原因何在？记得有一位研究婚姻家庭的大师说过，幸福的家庭都是一样的，不幸的家庭却各有各的不幸。把这句话改动一下，就成为：成功的店铺都是一样的，失败的店铺各有各的原因。追循那些成功店铺的足迹，它们无一不是选人、用人的成功者，无一不是聚集了一大批卓越的金牌导购和店长；而失败的店铺也有一点是共同的，那就是在选人、用人上都是失败者。

随着行业垄断和企业经营规模的日益扩大，服装代理商、加盟商对人才可

以说是求贤若渴。但我国的大多数服装终端店铺,尤其是中小型店铺很少有人才储备的观念,大都是到了万不得已的时候才赶鸭子上架,结果是可想而知的。所以,一家店铺只有真正解决了人才储备问题,即对人才做到了充分选拔和培养,才能真正解决店铺人才匮乏的问题。正可谓:服装终端店铺,成也人才,败也人才!

1. 如何选拔人才

一家店铺从小到大,将经历无数次与人才的分分合合。每一次选择与分离,离不开两个简单的判断:其一是选择之后能不能胜任岗位;其二是选择之后能不能取得价值观上的认同,是否具备可挖掘的潜力。因此,基于战略和文化的人力资源管理要求,我们选拔人才要具备企业家思维,要做“明眼人”。

如何做到这一点呢?

(1)要把握“合适的,但不是最好的”这样的分寸。

(2)可借鉴“和、贤、能、仁”四个维度进行识别。

(3)要转变传统的选才思维,将店铺核心价值观融会贯通于招聘活动中。

在一次某服装企业培训课中,笔者听到这样一个故事。

从前有个蝎子想要过河,但它不会游泳。正在它发愁的时候旁边跳过来一只青蛙,于是它就对青蛙说:“青蛙,青蛙,你背我过河好吗?”青蛙回答道:“当然好,但我不能,因为你可能在我背你过河的时候蜇我。”“可我为什么要这么做呢?”蝎子反问道,“这对我没有任何好处,如果你死了我也会葬身鱼腹的。”青蛙虽然知道蝎子的狠毒,但想想它的话也有道理,于是背着蝎子游到了水中。

这时突然蝎子弯起了尾巴蜇了青蛙一下。疼痛中的青蛙大声喊道:“你为什么蜇我,这对你也没有好处,如果我死了,你也会沉下去的。”蝎子边下沉边说:“可你千万别忘了我是蝎子,只要我还是蝎子,就一定会蜇你的,这是我的天性。”

这是一个很传统、很古老的智慧故事。但我们不得不承认它在今天的社会中依然很有用处。也许有些人会说,人虽然本性难移,但还是可以通过教育培养得到改善的,或者说选拔人才的关键是要看才干和个人能力。这两点笔者当然不否认,但笔者更认为在注重这两点的同时,更应该注重的是这个人的本性和人品。后期培训当然会改变一个人,比如人的行为习惯和行为动机,也许你可以举出100个例子来证明你的观点,但要改变一个人需花费的时间和精力通常是我们店铺负担不起的。优秀的店铺通常是将选拔合格的人才放在首位,而

不是培养人才,尤其是考虑店铺运营资本和战略经营时机的时候。

所以笔者认为选拔人才在先,培养在后,而不是普遍培养,重点选拔。那样不但费时费力,还会造成部分人员因为失望而产生不必要的流动。

2. 如何使用人才

现今服装终端卖场都曾有过这样的困惑:班子不好带,员工不好管;听话的不能干,能干的不听话。总之,店铺在用人上存在着较多的困惑。

现在很多加盟商朋友都说自己太累:大的业务要自己联系,见大客户要亲自去,自己成了为公司、为店铺创效益最多的人;内部管理虽然交给下属去做,但属下往往又得不到足够的授权,大事不能做主,即使做了主也不敢和不愿承担责任。

有些店铺看来是在盈利,但深入考察却发现这些店铺存在着很大的危机。原因在于老总往往亲自跑关系、抓业务、抓管理,自己成了全才,店铺管理后继无人,找不着合适的人来分担责任。这些加盟商往往个人能力很强,或者社会关系很广,却对下属能力不放心,或者觉得下属忠诚度不够,更担心下属成长起来后另立门户,成为自己的竞争对手。另一方面,一些店铺给员工开出的工资不高,表面看起来店铺的人工成本很低,但员工普遍缺乏安全感,忠诚度不够,因此员工流失很严重。

那么,如何解决这些问题呢?

(1)要有正确的人才观。如今经营一家店铺不仅要认识到人力资源的重要性,更要认识到人力资本在店铺发展过程中的不可替代性。

(2)要有科学的激励机制。现在有很多店铺把激励理解得过分狭窄,并把激励和奖励视为等同,造成了很大的偏差。笔者认为,激励离不开奖励,也可以把奖励称为激励的一种推动机制。也就是说它应该是员工通过努力后想要得到的,其中主要包括奖金、升迁机会、分权以及授权等。这是一种向上的推力,它同时也是员工努力工作的基本前提。再者,激励管理也离不开牵引机制,它是一种向上的拉力,主要有店铺文化、培训机会以及自我实现等,其中店铺文化是非常有效的一种牵引管理机制。

(3)要有合理的约束机制。激励管理也需要压力,或者说需要约束机制。因为任何奖励终究会有失效的一天,而且现阶段人们的需求日益丰富多变,管理者很难持续找到适合大众的奖励方案。简单地讲,前面有胡萝卜的同时,后面最好再放只老虎,这样才能跑得更快。也就是说,要约束员工发展和进步的

方向以及速度。这方面可以借鉴一些国际知名服装品牌的店铺运营经验,在一些重要岗位,有意识地做好人才储备,简单地说,就是“一人多岗”和“一岗多人”,一旦有人离开某个岗位,立即能有合适的人员自动补上,不会给店铺带来重大的影响。店铺要根据岗位变动的情况,提出岗位需求说明。同时,替代岗位人员的培养还有助于员工内部形成竞争意识,因为有一定数量的后备人才储备,个别人就不会因为岗位的重要性而产生自我膨胀的心理。

3. 如何培养人才

老板应该明白,从外界招人与企业内部的人才培养都属于人力资源开发的范畴,要根据不同的管理情形采取不同的策略。要让店铺发展壮大,人力资源的开发必不可少。现在有些店铺喜欢对外招聘店长,却舍不得花时间、精力和资金来培养自己的导购。店铺喜欢用有相关工作经验的、最好是别的店铺给自己培训好了的人才。员工一有流失,就向社会招聘,认为当前的人才市场普遍供大于求,招人很容易,可是他们却不知道这样是解决不了根本问题的。

说到培养人才,首先谁来培养是个最关键的问题。我们的店铺经营者通常有这样的一个假想,他们通常认为一个好的运动员一定会成为一个好教练,即一个卓越的导购一定是一个出色的店长,显然,这种观念是错误的。当店长要有相关的技能,但更重要的是他具有培养人才和领导人才的能力。

其次,是培养时间的问题。在科技飞速发展的今天,时间当然比金子还要贵,但人才培养却往往是急不得的,尤其是需要用经验来培养的人。也许被培养者很容易学会了工作的方式和要领,但却有可能只知其然,不知其所以然,这也为其日后的失败埋下了伏笔。有很多成长的经验不是可以教出来的,所以店铺不得不给他们开辟一块试验田,让他们尽快经历成长的痛。

最后,培养的方向与重点要与未来岗位相适应。同样是做导购培训,但其工作内容却有很大差别,所需要的个人能力素质也不尽相同,所以培养者要根据被培养者自身的素质差别和兴趣爱好有所区分,才能使得整个人才选拔和培养过程变得相得益彰。

4. 如何留住人才

中国服装终端业的劳动力市场异常活跃,中研国际品牌管理咨询机构总裁祝文欣先生曾评价说:“中国的跳槽情况远比欧美市场厉害,更不用说与日本相比了。”我们的加盟商面对员工离职是不是已经有点麻木了?反正找工作的人多的是,没有谁真的不可替代。其实,过高的员工离职率不但加大了店铺的

招聘成本,还带来很大的隐性损失,任何一个老板都不愿意看见这种结果。

人才的流失,特别是高素质导购和店长的流失,是店铺不可估量的损失。这表现在三个方面:①在充分就业的今天,店铺很难快速招聘到其急需的人才;②这些新招来的员工需要一定时间熟悉店铺的环境和工作;③人才流动到竞争对手店铺对自己是一个直接的威胁。“外面的人才招不到,里面的人才却跳槽,店长能力不达标,一不留神又要跑……”一首打油诗淋漓尽致地写出了服装业终端人才高流动率下加盟商老板们的无奈。人才不够是每个高速发展的店铺最害怕的局面。一方面是行业的超速扩张,一方面是人才培养的滞后。如果不能拥有足够的人才,企业就丧失了竞争的根本。

很多店铺为了获得激烈竞争中的优势,花费了大量的精力和财力去培养人才;但却没有配套的其他留人政策,造成人才流失,反倒成了别人的培训基地,空为他人作嫁衣裳。“八分人才,九分使用,十分待遇。”这是力帆集团董事长尹明善概括的留人之道。不难理解,留住人才的方法很多,减少员工流失率的办法也涉及方方面面。“九分使用”说的就是发展,把人安排在合适的岗位上,为员工职业生涯发展做好规划。“十分待遇”说的就是公平的薪酬和良好的福利待遇,而老板的关心和激励、良好的店铺文化等也都能吸引人才,有助于留住人才。

那么,什么是以人为本呢?

简单地说,以人为本就是指以人的生活条件来分析和解决与人相关的一切问题,其核心内容就是尊重人,尊重人的特性和人的本质,把人作为手段与目的的统一。尊重人才,本质上就是提供和人才的劳动相对应的价值与待遇(尤其是以价值为重)。提高了待遇,尊重了人才,就使我们的工作变得轻松、透明、公平、公正。

所以,我们认为每个导购首先是一个追求自我发展和实现理想的个体人,然后才是一个从事工作有着职业分工的职业人,因此,我们的加盟商朋友必须对人才有一个全面而客观的认识,否则,它将给店铺的管理工作带来麻烦。

以人为本,尊重人才,不仅仅是一个口号,它要求体现的是人性。而对于店铺管理者(尤其是老板),“以人为本”代表的则更多的是有形、无形的成本投入。

例如,在欧洲,许多高档国际服装品牌的专卖店因为劳动力严重不足,店铺内部建立了一个高福利、高保障的制度,店铺政策的出发点,完全从人性化的角

度来考虑,店铺在成本的计算里,采取人体力学设计,根据个人最高工作效率时间段来安排工作,包括一线导购吃饭的营养配方都是由专业人员设计,都是从怎么样使个人健康,怎么使个人快乐这个角度去制定的。而日本的某些店铺则非常注重强调不能越级投诉,要求员工服从命令,但是当员工觉得自己不获尊重、受到了不公平的待遇的时候,却可以直接向老板汇报。店铺内部关于绩效考核、任务的安排、人事的调动甚至制度的实施都要由店长和员工双方签名。

总之,在服装终端的管理中,以人为本的关键在于尊重人才,体现着价值尺度从“物”到“人”的转移,是关切现实人的命运和关怀人生价值取向的集中反映,是我们店铺选、用、育、留人所有一切的基础。

本书由祝文欣主编,戴虹、范志红任副主编,张勇、白国林、刘超、秦爱逊、高彩凤参与了本书的编写工作。

目 录

丛书序

前 言

第一章 决胜未来,人才制胜

——终端卖场选人必知的六大方略 / 1

概论 把网罗人才放在头等位置 / 1

第一节 明确目标:终端卖场最需要什么样的员工 / 6

第二节 精心准备:全面了解招聘前的事宜 / 12

一、招聘原则 / 13

二、招聘的发展趋势 / 14

三、人才招聘选拔的步骤 / 16

第三节 知己知彼:掌握终端卖场人才招聘的渠道 / 20

一、内部来源和渠道 / 20

二、外部来源和渠道 / 22

第四节 全力以赴:做好应聘人员的面试工作 / 25

一、成功选聘的10大战略要点 / 26

二、如何营造面试的成功开端 / 30

三、面试提问全攻略 / 31

四、必须避免的面试策略 / 36

第五节 重中之重:导购的甄选与聘用 / 38

一、比较选人法 / 39

二、寻找一心一意为店铺做事的人 / 40

三、成长所带来的新任务 / 41

四、鲑鱼效应 / 42

五、录用决策 / 44

第六节 录用合同:将人性化与法制化有机结合 / 45

一、劳动合同的形式 / 45

二、劳动合同的内容 / 46

三、劳动合同的订立原则 / 47

四、劳动合同的解除 / 48

第二章 人得其位,位得其人

——终端卖场用人必知的五条法则 / 51

概论 用好人才是店铺制胜之本 / 51

第一节 因才适用:充分调动员工的积极性 / 59

一、将制度的设计目标与导购的利益联系起来 / 61

二、鼓励员工充分发挥自身的潜力 / 62

三、运用情感的力量 / 64

四、对店铺里任何员工都持尊重态度 / 65

第二节 知人善任:为绝大多数员工提供机会 / 67

一、经常性地地进行“人才盘点” / 69

二、提拔下属要考虑他的才能 / 69

三、别忘了非明星员工的努力 / 70

四、使用“内部提拔”的用人策略 / 71

五、令出必行 / 72

第三节 加强沟通:增强终端店铺的凝聚力 / 73

一、使信息交流渠道畅通无阻 / 76

二、要耐心倾听员工的意见 / 77

三、加强交流,处理好与导购的矛盾 / 79

第四节 灵活激励:多方面满足员工的需求 / 81

一、物质激励和精神激励结合法 / 82

二、个体差别激励法 / 83

- 三、信任激励法 / 84
- 四、知识激励法 / 84
- 五、情感激励法 / 85
- 六、目标激励法 / 85
- 七、变惩罚为激励法 / 86
- 八、赞扬激励法 / 87

第五节 以人为本:把店铺打造成员工的家 / 89

第三章 人才战略,育人为本

——终端卖场育人必知的五种战略 / 93

概论 人才培育,创造智慧之源 / 93

第一节 终生培训:提升店铺的战斗力的战斗力 / 96

- 一、必须加强对员工的培训 / 97
- 二、培训员工的基本内容 / 99
- 三、注重员工的岗位培养 / 102
- 四、错误的培训观念 / 103
- 五、店铺培训四招避险 / 105

第二节 统一价值观:把员工与店铺融为一体 / 106

- 一、员工价值观与店铺价值观 / 108
- 二、以价值观为灵魂 / 110

第三节 团队合作:培育终端店铺的梦幻团队 / 112

- 一、将员工牢牢团结起来 / 114
- 二、感恩心理是粘合力 / 116
- 三、团队作战是竞争力 / 116
- 四、以诚待人才有吸引力 / 118
- 五、团队建设的“四戒” / 119

第四节 忠诚第一:培养员工的忠诚度 / 123

第五节 职业规划:帮助员工明确奋斗目标 / 127

- 一、进行员工定位 / 130

二、确定生涯目标 / 131

三、生涯策略 / 131

四、评估生涯规划 / 132

第四章 用人之道,留人为贵

——终端卖场留人必知的五种方法 / 133

概论 留住人才,才能留住辉煌 / 133

一、人才流失的原因 / 134

二、留住人才的措施 / 135

第一节 薪酬策略:使员工自愿与店铺绑在一起 / 139

一、导购的薪酬设计 / 140

二、重视内部福利 / 144

三、重视物质回报,同时使导购以店铺为荣 / 144

四、如何面对员工因薪酬而辞职 / 145

第二节 定期交流:保持有效的情感沟通 / 147

一、保持有效的情感沟通 / 147

二、善于倾听 / 150

三、鼓励并欢迎员工积极提出新想法 / 153

第三节 工作轮换:增强导购的适应能力 / 154

一、激励导购 / 156

二、满足导购成长需要 / 157

三、促进店铺组织的发展 / 157

第四节 奖优罚劣:用热情和爱心去感化员工 / 159

一、用热情和爱心去感化下属 / 162

二、奖优罚劣,稳定导购的心 / 162

三、避免粗暴地批评员工 / 164

第五节 合伙人制:让员工站在老板的角度思考问题 / 166

第一章 决胜未来，人才制胜

——终端卖场选人必知的六大方略



概论 把网罗人才放在头等位置

从根本上说，店铺之间的竞争就是人才的竞争。拥有人才，善用人才，店铺就会不断创新，店铺竞争力就得以提高，店铺就会不断发展壮大。因此，优秀的加盟商都非常重视对人才的引进和选拔，把网罗人才放在头等位置。

当今时代，在服装业终端店铺赖以生存发展的自然资源、资本资源、人力资源、技术资源、信息资源、管理资源六大资源中，人才是店铺的第一资源。因此，高明的店铺领导者都已认识到，只有牢牢抓住人才、产品和市场三个关键点，特别是占领人才这一制高点，才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

人才兴，店铺兴；人才衰，店铺衰。

从根本上说，店铺之间的竞争就是人才的竞争。拥有人才，善用人才，店铺就会不断创新，店铺竞争力得以提高，店铺就会不断发展壮大。因此，优秀的加盟商都非常重视对人才的引进和选拔，把网罗人才放在头等位置。

但是，要知道选才不是终点而是起点。选才只是店铺以强势文化广聚天下良才开始，人才能否融入店铺文化，能否与店铺实现共赢，仍需要经历店铺与人才之间价值观的碰撞以及合作磨合的过程。因此，我们的加盟商朋友在选才环节中不能为了招聘而招聘，而是要充分认知店铺文化在人力资源固化中选择