

卖场高绩效人才手册

NI YE KEYI CHENGWEI
DINGJI DIANZHANG



王 易◎编著

一个优秀的店长能够提升店面营业收入的30%

你也可以成为 顶级店长

店长作为一个特殊的管理者，他既要处理店面内诸多具体而烦杂的事务，是店铺经营活动的全面负责人，同时又必须为实现店铺的各种营业目标而努力，要对店铺的所有者负责，这是一个至关重要的岗位。因此，作为店长必须要具备一定的素质与能力。

 中国纺织出版社

一个优秀的店长能够提升店面营业收入的30%



你也可以成为 顶级店长

本书通过十二章节全面阐述了一个顶级店长所要掌握的知识和技巧。通过本书我们也能够清楚地认识到店长作为一个特殊的管理者，他既要处理店面内诸多具体而烦杂的事务，是店铺经营活动的全面负责人，同时又必须为实现店铺的各种营业目标而努力，要对店铺的所有者负责，这是一个至关重要的岗位。因此，作为店长必须要具备一定的素质与能力。



ISBN 978-7-5064-5796-5



9 787506 457965 >

定价：32.00元

卖场高绩效人才手册

NI YE KEYI CHENGWEI
DINGJI DIANZHANG

王 易◎编著



一个优秀的店长能够提升店面营业收入的30%

你也可以成为
顶级店长

 中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

你也可以成为顶级店长/王易编著.

—北京:中国纺织出版社,2009.10

ISBN 978-7-5064-5796-5

I. 你… II. 王… III. 商店—商业管理 IV. F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 115801 号

策划编辑:苏广贵 责任编辑:高振亚

责任印制:刘 强

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

北京世纪雨田印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2009年10月第1版第1次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:19

字数:230千字 定价:32.00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

据权威调查数据显示:一位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。店长作为店面的灵魂人物,在店面的日常经营运作中发挥着至关重要的作用。而一位优秀的店长,必须要具备出色的职业素养与非凡的人格魅力。

因此,本书通过 12 大章节全面阐述了一位顶级店长所要掌握的知识和技巧。通过本书,我们也能够清楚地认识到,店长作为一个特殊的管理者,他既要处理店面内诸多具体而烦琐的事务,是店铺经营活动的全面负责人,同时又必须为实现店铺的各种营业目标而努力,要对店铺的所有者负责,这是一个至关重要的岗位。因此,作为店长必须要具备一定的素质与能力。

此外,身为经营者,店长还必须对卖场经营的风格有深刻的理解,对卖场发展的前景有清醒的认识,这是作为战略家的一面;同时作为战术家的一面,要求店长对卖场经营的各个环节都能了如指掌,如:开店的准备、清洁的实施、陈列的更新、POP 广告的制作张贴、礼券及信用卡的发送、销售陈列台的布置整理、店面及店内的巡视、待客的礼仪、商品的销售及保管、存货的盘点工作、特别订货的检查确认、销售活动的推行等,所有统筹管理皆有责任和权限。

同时店长还应具有相应的知识和能力,这样才能在经营中做到厚积薄发,游刃有余,概括起来有如下 10 点。

- (1)能观察出消费者的变化。
- (2)了解零售业的变化及今后演变的趋势。
- (3)掌握零售经营技术及管理技术。
- (4)熟悉公司的历史、制度组织、理念。
- (5)知道业界的变化及今后发展的方向。

(6) 交易商、进货商、有来往公司等知识。

(7) 熟知员工教育的方法、技术与技巧。

(8) 具有制订店铺计划的能力。

(9) 能够计算及理解店内所统计的数值。

(10) 知晓零售业的相关法律知识。

相信,认真、仔细地阅读本书,将能够让广大已经或者即将成为各种各样的门店店长的读者朋友们收益良多,祝读者朋友能够尽早地熟练掌握自己的本职工作,并且成为真正的顶级店长。

编 者

2009 年 6 月



contents 目录

第一章 店长是店铺经营的灵魂

店长是特殊的管理者,他既要处理店面内诸多具体而繁杂的事务,还是店铺经营活动的全面负责人,同时又必须为实现店铺的各种营业目标而努力,要对店铺的所有者负责,因此,作为店长,首先就应当弄清楚自己的具体定位。

.....

- 1 / 搞明白店长的定位
- 2 / 做顶级管理者的必备条件
- 3 / 成为顶级经营者的必备基础
- 3 / 顶级店长必备的积极态度
- 5 / 顶级店长必备的诚信品质
- 6 / 顶级店长必备的专业素质
- 9 / 顶级店长必备的意志力
- 10 / 顶级店长必备的领导力
- 12 / 顶级店长必须有的职业形象

第二章 店铺的经营技巧

在产品和店铺环境不同的情况下,需要不同的经营方法,这就是考验店长能力的关键,运用正确的方法经营不同店铺是创造金牌业绩的关键。

.....

- 19 / 店铺的类型
- 20 / 经营接触型店铺的绝招
- 21 / 经营缩入型店铺的绝招

- 23 / 经营缩入·回游型店铺的绝招
- 24 / 经营接触·缩入·回游型店铺的绝招
- 26 / 对“进出方便”原则的应用
- 27 / 对店铺进行规划的技巧
- 29 / 了解竞争者
- 31 / 竞争策略方法

第三章 货品物流管理

销售要有货品的支持,货品管理是高业绩店铺的后勤保障,没有良好高效的货品管理,店员就只能感慨“巧妇难为无米之炊”了。

.....

- 37 / 对货品的结构了如指掌
- 39 / 进行存货控制的诀窍
- 40 / 如何进行商品的盘点
- 41 / 如何进行采购组织
- 44 / 如何进行货品的验收
- 48 / 如何进行仓库管理
- 49 / 采购管理制度与表单

第四章 商品陈列的技巧

商品陈列是店铺形象的关键因素,同时也决定着店长的工作效率、服务质量。因此,商品陈列在一定程度上决定着店铺的销售情况。

.....

- 59 / 商品陈列的目的和准则
- 61 / 进行最有效的商品陈列的技巧
- 63 / 商品陈列的主要类型

65 /	商品陈列的方法
67 /	商品陈列的艺术趋向
69 /	利用灯光衬托店面和商品
71 /	活用各种各样的色彩

第五章 店铺的日常管理

店铺每天都要运转,否则就失去了其存在的意义,店铺的日常运营需要规范化的制度和流程来支撑,其运转的效率与效果究竟如何,最终又取决于店长的管理政策与店员的执行程度。

73 /	店面运营管理的基础
76 /	店铺营运管理执行规范
78 /	店铺计划与排班管理
79 /	营业人员礼仪标准
87 /	收银操作流程
89 /	现金管理规范
91 /	店铺日常运营管理制度

第六章 店长的促销管理策略

促销是指店铺向消费者传递商品、服务信息和企业信息,刺激和诱导消费者购买的过程。

97 /	促销管理基础知识
101 /	店铺促销方式管理
118 /	广告促销操作规范
121 /	促销人员的管理



127 / 店铺促销管理制度

130 / 店铺促销管理表单

第七章 店长的顾客关系管理秘诀

店铺经营是直接面对终端顾客的一种经营方式,其本质说到底就是通过各种途径说服顾客购买本店的产品和服务,这是一个经商的过程,更是一个人际关系处理的过程。

- 135 / 顾客消费需求基础知识
- 142 / 顾客类型与消费心理
- 145 / 不同类型顾客的消费心理
- 147 / 顾客接待的技巧
- 151 / 如何得到顾客的好感
- 154 / 提高顾客回头率的技巧
- 155 / 顾客投诉处理技巧
- 160 / 顾客投诉的处理流程
- 162 / 不同形式投诉的处理规范

第八章 店长如何规划店面卫生管理

不论是从重视顾客的感受上说,还是从关心员工的健康上来讲,店长都有责任督促有关人员时刻保持店面周边及内部环境的清洁与卫生,并制订相应的环境卫生与个人卫生管理制度与执行标准。

- 167 / 店铺环境卫生执行标准
- 168 / 店铺外环境卫生执行标准
- 169 / 办公区环境卫生执行标准
- 170 / 员工卫生执行标准

- 172 / 卫生清洁操作规范
177 / 店铺卫生管理制度
182 / 店铺卫生管理表单

第九章 店长如何把握员工与团队管理

人的问题,始终是需要优先解决的问题。培养员工团队精神的责任应落在店长的肩上。

- 185 / 如何创建一支团结的队伍
186 / 如何解决和店员的矛盾
187 / 如何解决店员之间的矛盾
188 / 如何有效地领导店员
189 / 如何让店员也十分优秀
192 / 店长如何教导店员
198 / 如何辞退店员



第十章 店长处理异常情况的能力

店铺的安全问题始终是店长最难以预期的。防微杜渐,未雨绸缪,应是每个经营者精确到每日、每时、每刻的工作。

- 201 / 安全与消防管理
207 / 作业与设备安全管理
214 / 店铺关键部位安全管理
218 / 店铺紧急事件管理
225 / 店铺防损管理
236 / 安全防损管理制度与表单

第十一章 店长应知的设备管理规范

任何一家店铺的运转都离不开相关设备的支撑,在店铺的正常营业过程中,各项相关设备都必须随时处于运行状态。

- 247 / 设备使用管理规范
- 255 / 土建维护管理规范
- 258 / 配电维护管理规范
- 258 / 空调、通风设备维护管理规范
- 260 / 电梯维护管理规范
- 262 / 电气设备维修管理规范
- 263 / 设备档案管理制度
- 263 / 设备检查制度
- 264 / 设备维修制度
- 265 / 设备事故处理制度
- 265 / 工程部新置设备管理制度
- 266 / 设备管理表单

第十二章 店长如何规范财务管理

作为店铺的第一负责人,店长应当认同并且正确理解公司的财务制度,配合好财务部门的工作,并积极参与,确保店铺的各项营运流程符合财务制度的规定。此外,店长还应当成为店铺费用控制指标的宏观把控者与有力执行者。

- 269 / 做好现金管理工作
- 275 / 做出正确的财务分析管理
- 282 / 正确的成本控制管理
- 288 / 必须掌握的财务管理制度

第一章 店长是店铺经营的灵魂

权威调查数据显示:一位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。店长作为店面的灵魂人物,在店面的日常经营运作中发挥着至关重要的作用。而一位优秀的店长,必须具备出色的职业素养与非凡的人格魅力。

搞明白店长的定位

店长是特殊的管理者,他既要处理店面内诸多具体而繁杂的事务,是店铺经营活动的全面负责人,同时又必须为实现店铺的各种营业目标而努力,要对店铺的所有者负责,因此,作为店长,首先就应当弄清楚自己的具体定位。

1. 管理者

店长首先是一名管理者。作为一名管理者,要具备计划、决策、执行、总结的能力。要懂得如何分配、指导、监督、鼓励店员做好店里的每一项工作。

2. 培训师

店长要想让店员把事情做好,首先要教会他们如何开展工作,此外还要对店员进行品牌文化、工作流程、规章制度、产品知识等方面的培训。

3. 信息传递者

店长是品牌与消费者对话的窗口,是总部和员工沟通的桥梁。因此,作为店长,必须在第一时间将企业的文化、活动、信息传递给店员,店员才能及时让顾客了解;而店长又要以最快的速度将消费者的需求和反应反馈给总部,只有这条信息通道一直保持通畅,企业才能更好地为消费者服务。

4. 服务者

店铺在经营过程中会有很多的繁杂问题,哪一个细节考虑不到,都有可能对



工作造成不良影响。特别是在人员问题上,当店员遇到问题时,作为店面的最高管理者,店长要及时帮助、疏导和解决,让店员更有激情地投入工作。特别是对于新进员工,店长更要以极高的热情,像关心自己的兄弟姐妹一样,真心实意地帮助他们,为店员服务,以真正起到传、帮、带的管理作用,使他们能够较快地适应门店的日常工作。

5. 家长

一个店就像一个家,而店长就像是这个家的家长,作为“家长”的店长要操心好家里的所有问题:人员、货品、卫生、陈列等,不能忽略任何一个细节问题,只有这样,才能使这个大家庭不断发展壮大。

做顶级管理者的必备条件

“店长乃一店之中流砥柱”,这句话将店长的重要性表露无遗。店长的素质,直接影响到整店的营运。

拥有如此重要影响力的店长,其工作类似交响乐团的指挥家。交响乐团的指挥家要一面根据乐谱正确指挥,一面要调和全体声音,演奏出交响乐。

店长这个工作虽然十分困难,但它也可使你得到充实感。

作为店铺的管理者,金牌店长至少须具备以下三个条件:能否带给部属“信赖感”。能否激发部属的工作欲望。是否具备领导、统御能力。

信赖来自于部属对主管能力的肯定及对工作的热诚、努力、责任感、人格及感情等,如果无法得到部属的依赖,单单依靠权威,一味地打官腔,不但无法顺利推展工作,有时还会导致反效果,让部属在私底下议论纷纷,批评主管“扑克脸”或者“充其量不过是个小丑的嘴脸”而已。

员工工作欲望的高低是一件不可忽视的事,而直接影响到员工工作欲望的,就是命令下达的得当与否,命令传达是员工工作欲望强弱与否的关键。

“说服力”可以说是领导统御的原动力。如果部属遭遇困难时,主管能在旁迅速帮忙化解,不啻是建立部属对主管能力肯定的一种最好的说服力量。所以,即使部属在犯错误时遭主管斥责,仍然口服心服,这就是“说服力是领导统御的原动力”的最好证明。

成为顶级经营者的必备基础

身为经营者,店长必须对店铺经营的风格有深刻的理解,对店铺发展的前景有清醒的认识,这是作为战略家的一面;同时作为战术家的一面,要求店长对店铺经营的各个环节都能了如指掌,如:开店的准备、清洁的实施、陈列的更新、POP广告的制作张贴、礼券及信用卡的发送、销售陈列台的布置整理、店面及店内的巡视、待客的礼仪、商品的销售及保管、存货的盘点工作、特别订货的检查确认、销售活动的推行等,所有统筹管理皆有责任和权限。

同时店长还应具有相应的知识和能力,这样才能在经营中做到厚积薄发,游刃有余,概括起来有如下10点。

- (1)能观察出消费者的变化。
- (2)了解零售业的变化及今后演变趋势。
- (3)掌握零售经营技术及管理技术。
- (4)熟悉公司的历史、制度组织、理念。
- (5)知道业界的变化及今后发展的方向。
- (6)具有关于交易商、进货商、有来往公司等知识。
- (7)熟悉员工教育的方法、技术与技巧。
- (8)具有制订店铺计划的能力。
- (9)能够计算及理解店内所统计的数值。
- (10)知晓零售业的相关法律知识。

顶级店长必备的积极态度

不管是厂商、批发商还是加盟连锁店的店长,每当有人提出“哪一种人负责的店铺业绩比较好”的问题时,得到的回答几乎完全一致:“活泼而又虚心的人。”

这种人就算初次踏入商界,你也可以大胆说他“必定成功”。仔细观察那些自己创业并闯出一番天地的人,绝大部分具备了上述的特质。

“怎么那么简单啊?”



或许你以为做起来轻而易举,然而要满足这些要求并不容易。

首先,让我们来看看“活泼”这一项。

人可以分成两种,一种人“安静,没办法和初次见面的人热情交谈”;另一种人却“与任何人都能像老朋友般沟通,毫无障碍”。换句话说,人的个性可以被分成“忧郁”和“活泼”两种。

然而,大家似乎都忘了一件事,那就是沉默并不代表忧郁,侃侃而谈也并不代表活泼。“活泼”有两种,一种“使人振奋”,另外一种则正好相反,会“使人疲惫”。

后者乍看之下似乎明朗快乐,但仔细思量,你会发现他谈话的内容老是围绕着自己打转,欠缺对他人的关怀。

另外,认为“自己个性忧郁”的人,其实只要不忘服务顾客的精神,总不会一整天都愁眉苦脸的吧?

所以,所谓“活泼”的人,应该是指“具备服务于他人的精神”的人。

接下来我们来谈第二项“虚心”。

这种特质是倾听别人意见、持有“肯定”他人气度的人所具备的。

不只在商场上,相信在一般生活中,我们都会接到朋友给的忠告和建议,这时有的人会闹情绪,“我这样就好,不要你管!”有些人却能采纳不同的意见。不同的态度会产生不同的结果。

当然,我们并不鼓励大家对别人的意见照单全收,只是相信不管是什么意见,都一定有它值得听取、学习的地方。

你必须自己整理、消化这些建议,然后选择对自己有利的内容加以吸收。

有些人到生意兴旺的店铺参观、见习时,总会怀着“酸葡萄”的心理说:“我们的店和别人的店在规模和地点上根本不能相比,怎么能期待达到和他人相同的业绩?”这是为自己的“不能”找借口。

真正虚心的人,会先把条件差异摆在一旁,观察别人用心之处,再加以效仿,沿用到自己店里。换句话说,虚心的人从他的所见所闻中寻找契机,并且加以消化,让自己不断成长。

这些不仅是开店的必备条件,同时也适用于各种行业。

很遗憾,天生“活泼、虚心又奋斗不懈”的人凤毛麟角,大多数人必须靠后天

培养这些特质。

但各位也别气馁,从现在开始努力做一个“活泼、虚心又奋斗不懈”的人,成功依然指日可待!

顶级店长必备的诚信品质

尽管社会上盛传“无商不奸”,尽管在商界诈骗之事屡屡发生,尽管历来靠歪门邪道暴发的不乏其人,但是,古话说得好:“巧诈不如拙诚。”真正使企业兴旺发达的不是奸诈、虚假,而是诚实、诚实、再诚实。

有个叫张云德的孤儿,靠亲戚帮忙,过继给孟家,改姓孟,在布店做小伙计。入店后,他勤快,踏实,沉默寡言。一天,老板叫云德带八匹驮马去济南田家做一笔绸缎生意,根据路程,限定他次日返回。当天傍晚,他准时把布送到了济南田家。次日一大早,老顾客田老板将货钱给了云德。云德像大掌柜一样数也没数就将钱包好上路了。因为这是老板第一次让他单独做生意,他心里有点不踏实,中午到平陵城时,趁其他伙计休息的时候,他顺便点了一下货款。一点,吓了一跳,货款多出了不少,远远超出了这笔生意的利润。怎么办?他想田家发现后一定会很着急,当即决定,让其他伙计先回家,自己重返济南。掌灯时分,他将多余的钱送到了田老板手里。谁料,田老板不但不感谢,反而责骂了他一通:“你这家伙,存心不良,既然多了钱,为什么当时不说?害我怀疑这个,怀疑那个,弄得鸡犬不宁!”云德怕断了老板的生意,不敢争辩,只好低头不做声。

第三天回到章丘,自己的老板又大骂了他一通:“第一次让你出门办事,你就这么放肆,竟敢冒犯店规,迟一天返回!你这种人今后谁还敢用?明天中午,到账房领工钱,你不再是这里的伙计了!”没想到做了好事反而砸了自己的饭碗,他只得把眼泪往肚里咽。次日上午,他没事做就打扫干净了自己的房间,并把东西都整理得井井有条。中午准时去账房,他从大掌柜手里拿了钱,向在座的老板深深鞠了一躬,说了声“谢谢”,转身走了。走到门口,突然被老板叫住了。原来,这是老板对他的考验。他当即被老板委任为大掌柜(相当于现在的经理)。从此,他入股参与分红,并用分红办了自己的店铺,成了一个远近闻名的富商。

诚实,既可以取信于自己的老板,也可以取信于顾客。日本山一证券公司曾

