

首都职工素质建设工程专版教材

玩转零售江湖系列

WANZHUANLINGSHOUJIANGHUXILIE



余杰奇◎著

# 零售江湖 之 店长

当代世界出版社

首都职工素质建设工程专版教材

玩转零售江湖系列

HUXILIE



余杰奇◎著

# 零售江湖 之 店长

当代世界出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

零售江湖之店长 / 余杰奇著. —北京: 当代世界出版社, 2012. 8

ISBN 978 - 7 - 5090 - 0855 - 3

I. ①零… II. ①余… III. ①零售商店—商业管理 IV. ①F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 195131 号

|      |                                                                  |
|------|------------------------------------------------------------------|
| 书 名  | 零售江湖之店长                                                          |
| 出版发行 | 当代世界出版社                                                          |
| 地 址  | 北京市复兴路 4 号 (100860)                                              |
| 网 址  | <a href="http://www.worldpress.org.cn">www.worldpress.org.cn</a> |
| 编务电话 | (010) 83908403                                                   |
| 发行电话 | (010) 83908410 (传真)                                              |
|      | (010) 83908409                                                   |
|      | (010) 83908423 (邮购)                                              |
| 经 销  | 新华书店                                                             |
| 印 刷  | 北京天正元印务有限公司                                                      |
| 开 本  | 710 毫米×1000 毫米 1/16                                              |
| 印 张  | 10.25                                                            |
| 字 数  | 162 千字                                                           |
| 版 次  | 2012 年 8 月第 1 版                                                  |
| 印 次  | 2012 年 8 月第 1 次印刷                                                |
| 书 号  | ISBN 978 - 7 - 5090 - 0855 - 3                                   |
| 定 价  | 20.00 元                                                          |

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系调换。

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载!

# 首都职工素质建设工程专版教材

## 指导委员会

- 主 任** 梁 伟（北京市委常委、北京市总工会主席）
- 副主任** 曾繁新（北京市总工会党组书记、副主席）
- 委 员** 高小强（北京市总工会副主席）
- 闫 成（北京市委组织部副部长）
- 王文杰（北京市委统战部副部长）
- 付志峰（北京市教育委员会副主任）
- 朱世龙（北京市科学技术委员会副主任）
- 王学军（北京市经济和信息化委员会副主任）
- 杨慕彦（北京市财政局副局长）
- 陈 蓓（北京市人力资源和社会保障局副局长）
- 赵林华（北京市人民政府国有资产监督管理委员会党  
委副书记）
- 郑默杰（北京市工商业联合会党组副书记、常务副主  
席）
- 周立军（北京市科学技术协会副主席）
- 杨志坚（中央广播电视大学校长）
- 胡晓松（北京广播电视大学校长）

# 首都职工素质建设工程专版教材编委会

**主 任** 张 锦 (北京市总工会职工大学常务副校长)

**副主任** 魏里亚 (当代世界出版社副总编辑)

**委 员** (以姓氏汉语拼音为序)

|     |     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|-----|
| 范秉珍 | 贺淑晶 | 龙 杰 | 李克诚 | 梁秀梅 |
| 刘 蓉 | 马海山 | 马 嵘 | 汪启富 | 王 毅 |
| 王永浩 | 吴荣胜 | 吴 亚 | 吴 勇 | 阎仁浩 |
| 杨德成 | 杨 颀 | 于 淼 | 赵 红 | 赵靖芝 |
| 张少刚 | 张铁道 | 张宇蕾 | 支 玮 | 朱 强 |

## 首都职工素质建设工程专版教材 编委会办公室

**主 任** 赵靖芝

**副主任** 王国荣

## 总 前 言

首都职工素质建设工程是北京市总工会、北京市委组织部、北京市委统战部、北京市教育委员会、北京市科学技术委员会、北京市经济和信息化委员会、北京市财政局、北京市人力资源和社会保障局、北京市人民政府国有资产监督管理委员会、北京市工商业联合会、北京市科学技术协会、中央广播电视大学和北京广播电视大学等 13 家单位，在终身学习背景下，将全面提高首都职工队伍素质作为长期战略任务而为全市职工搭建的公共服务共享平台。为向该平台提供有效、实用的教学内容和课程资源，首都职工素质建设工程领导小组办公室与多家出版社联合开展了“职工教育课程资源建设项目”。

中共中央总书记、国家主席、中央军委主席胡锦涛于 2008 年 10 月在人民大会堂同全国总工会新一届领导班子成员和中国工会“十五大”部分代表座谈时发表重要讲话，强调要全面提高职工队伍思想道德素质和科学文化素质，充分发挥“工会大学校”作用，坚持在全国广大职工中深入开展社会主义核心价值观体系建设，特别是要引导广大职工群众牢固树立中国特色社会主义共同理想和实现中华民族伟大复兴的坚定信念，着力培养造就一大批知识型、技术型、创新型的高素质职工，不断推进我国职工队伍知识化进程。

首都职工素质建设工程是深入落实科学发展观的一项重大举措，是加快推进首都职工知识化进程的务实、创新之举。“职工教育课程资源建设项目”将以全市职工为受教育主体，以全面提高职工思想道德素质、科学文化素质和技术技能水平为主要目标，以传播新知识、树立新理念、提升新技能为主要内容，以通用能力培训和行业知识培训为支点，确保在最大范围内满足各层次职工职业生涯发展和实现自我超越的需求。

为尽快将资源建设内容传递到首都职工手中，在“共同参与、共同研究、共同建设”的出版和培训理念的指导下，我们的工作得到了许多专家、业内人士和广大企业与职工的大力支持以及有关方面的鼎力相助，在此表示衷心的感谢！

该系列资源建设内容是我们在职工素质教育探索工作中的初步成果。限于我们的能力和水平，不足之处在所难免。真诚期望社会各界、特别是广大学习者提出宝贵意见和建议。

首都职工素质建设工程指导委员会办公室

2012年7月8日

## 前 言

零售业是国民经济发展的晴雨表，也是近年来中国发展最快、最具生机的行业。几乎我们每个人都能感受到中国零售业这种翻天覆地的变化，并因这种变化使得自己的生活品质得到提升。中国零售业发展至今日，已成为一个相对成熟的行业。

如今零售市场的竞争日趋激烈，尤其是随着信息产业的快速发展和普及，零售资讯的交流变得越来越容易，消费者可以轻易地通过互联网，找到任何感兴趣的商品信息，并能够轻松地进行网上交易，这无疑给零售业的从业人员带来了更大的挑战和压力。

零售江湖丛书就是基于目前零售行业现状，充分分析了中国零售消费市场的实际状况，并结合作者多年的智慧经验，以解决零售行业管理实际问题为导向，围绕门店管理和卖场中的人所应具备的素质、技能两个方面展开论述。论述深入浅出，通俗易懂，同时书中还穿插了大量实例和漫画，使内容能够更加生动形象。

本系列丛书共四本，不仅可以作为零售业从业员的实践指导工具，而且也可以作为零售门店内部的培训教材，同时也是大、中专毕业生进行职业化训练与学习的辅导用书。

《大话零售江湖》分析了中国零售业发展脉络，并从门店建设、商品、销售、服务与门店发展五项核心技能入手，并配以实用的操作工具，有效提升了零售终端人员专业素质。

《零售江湖之店长》从细节入手，阐述了店长应具备的各项能力，同时列举了大量实例，生动形象地让读者全面了解店长工作的各个方面，为店长的工作指明了方向。



《零售江湖之门店》从门店的选址布局、卖场形象、货品管理、人员管理、业绩管理、顾客管理、促销管理等方面展开，详述了门店管理技巧，是专门为门店经营者精心准备的实用手册。

《零售江湖之导购》主要阐述了导购应具备的各项能力，包括心态管理、服务实战、岗位能力素质、销售实战演练、顾客投诉应对、商品陈列、店务处理等，使得读者能够全面、完整地了解导购工作，是一本实用性很强的导购人员从业指导用书。

特别值得一提的是，本系列丛书通过以下的特点，增强了丛书的可读性及可借鉴性。

### 1. 针对性，实用性

丛书从中国终端零售业的实际出发，理论与实际相结合，管理理念与经典案例相结合，语言通俗易懂，易于大众接受。本套丛书的各章节都设置了情景化的互动内容，贴近零售终端一线人员的工作实际，具有指导性、趣味性和实用性。

### 2. 讲求知识的系统性

丛书以培养应用型人才为目标，以“做中学、做中教”为理念，围绕门店的日常运营、管理以及门店业绩提升等要素展开，力求提供一个解决店铺运作环节中各种问题的系统化方案。这将有利于零售业从业员，在了解自身情况的基础上，有针对性地进行训练，各项能力得到迅速提高。

### 3. 体例活泼，图文并茂

丛书中包含“案例链接”、“行家点评”、“实战演练”等栏目，并配有漫画图片和有趣的成语故事，使栏目更加丰富多彩，避免理论论述的枯燥乏味，可读性、实用性强。

本套丛书在编写过程中得到众多专家、学者的支持与帮助，在此向他们表示衷心的感谢！由于零售业领域的管理在国内尚处于探索阶段，本套丛书的推出旨在解行业之急需，仓促中缺点和不足在所难免，欢迎广大读者提出宝贵意见和建议。

余杰奇

2012年7月

# 目 录

## 第1章 门店管理的核心：目标控制 / 1

- 一、销售利润最优化——门店管理终极目标 / 1
- 二、从长计议，设计一个好的门店目标 / 2
- 三、提高管人能力，管理好一个团队 / 4
- 四、管理好库存，保障纯利润 / 6
- 五、精细化管理，提升门店价值 / 8
- 六、学会成功扮演店长的角色 / 11

## 第2章 提升工作业绩的关键：门店运作 / 16

- 一、细分目标，优秀店长的成功管理法则 / 16
- 二、常规管理，店长的日常工作重点 / 25
- 三、克服工作障碍，细说员工行为管理 / 32

## 第3章 缔造和谐团队的要领：激励与沟通 / 51

- 一、赢在工作，职业心态的塑造 / 51
- 二、快乐成长，积极心态的塑造 / 55
- 三、尊重员工，合理利用激励技巧 / 59
- 四、巧用心理暗示，表达习惯积极向上 / 62
- 五、“三明治”法，让沟通变得更轻松 / 66
- 六、赏识是金，关注员工微小进步 / 69
- 七、我的未来我做主，员工职业生涯规划与引导 / 71

#### 第4章 提高员工忠诚度：从源头抓起 / 77

- 一、耳濡目染，让新员工感受门店文化 / 77
- 二、没有规矩不成方圆，规章制度培训 / 81
- 三、引导新员工迅速熟悉工作环境 / 84
- 四、帮助新员工适应工作流程 / 88
- 五、提高员工的销售技能 / 93
- 六、潜移默化，让新员工融入团体 / 99
- 七、做好员工的事业教练 / 104
- 八、轮岗激发工作动力，实现能力提升 / 114
- 九、职业规划，让员工和企业一起成长 / 119

#### 第5章 高效能管理风格的塑造：自我管理 / 126

- 一、四种不良倾向型领导风格 / 126
- 二、店长“十戒” / 132
- 三、优秀店长的四种心态 / 141
- 四、店长要学会有效地沟通 / 147

## 第1章 门店管理的核心：目标控制

在竞争激烈、变化莫测的市场上，有一个非常形象的比喻：“门店是战场，产品是武器，销售人员是战士！”充分说明了门店的重要性。很多企业也意识到具有战斗力的门店是企业的财源，而要开好一家门店，店长作为门店的灵魂人物尤为关键。

店长身为一店之长，梦寐以求的就是将门店经营好、管理好，细想一下，管理好一个门店还真不是件容易事。门店管理有哪些内容？具体要做什么？如果你是一个店长，这些都想过吗？

### 一、销售利润最优化——门店管理终极目标

门店要发展，就务必要有目标，有计划，让各项基本的事务有条不紊，使门店首先步入良性运行的轨道。为了圆满达到经营目标，应重点抓销售，因为销售本身就是门店的主要业务，只有尽可能地扩大销售额，才能实现门店的利润目标。因此，销售利润最优化是门店管理的终极目标。

另外，为了取得利润最大化，实现损耗最小化也成为门店重要的管理手段。提高门店的销售额，似乎是每个零售业者努力的目标。但是不管提高了多少销售额，如果不严格控制门店各个环节的损耗费用的话，那么门店可能只有很低的利润，甚至没有利润乃至亏损，所有的努力都将白费。因此，损耗的最小化同样是提高经营绩效的一条重要途径，同样成为门店营运与管理的主要目标。

门店管理目标一般由店长亲自拟定而后实行，主要包括收集信息、SWOT

分析、设定目标、选择策略、制定计划以及跟踪和控制。企业制定管理目标常用的一种方法叫“目标管理”。

目标管理是一种通过划分组织目标与个人目标的方法，将许多关键的管理活动结合起来，实现全面、有效的管理。它的价值在于将自上而下的目标分解，并与自下而上的目标期望相结合，从而使经营计划的贯彻执行建立在员工的主动性、积极性的基础上，把员工吸引到企业经营活动中来。很多企业将它作为企业管理计划和控制的手段，并将它当成一种激励员工或评价绩效的工具。

门店管理也可以借鉴这种方法，刺激店员的积极性，促进销售额的增长。具体方法是：由店长和员工共同制定一个销售总目标，然后同每一个员工的工作相联系，规定其销售目标，以此为指导，来评价一个销售小组或者每一个员工的销售情况。这种方法不仅可以发掘员工的工作兴趣和价值，在工作中实行自我控制，而且可以让员工通过自身的努力，实现自我价值。

但门店不同于企业，它处于市场终端，直接面对众多的消费者，是产品变成消费品的一道龙门。只有吸引更多顾客，销售更多产品，门店才能拥有翻身跳跃龙门的机会。那么如何吸引顾客，刺激他们的购买欲望呢？这不仅与产品的质量、品牌有关，更与门店的形象、销售人员的服务态度有关。一家门店经营的产品只是“门面”，唯有长期优质的服务才是销售额不断增长的保证。

## 二、从长计议，设计一个好的门店目标

### 1. 设定目标的关键事项

经营管理计划是目标管理的源头，目标管理是经营管理计划的实施方法，设定和达成各项工作指标是目标管理的核心手段。

#### (1) 目标设定符合实际

目标设定要根据门店自身的资源、员工销售水平和管理体系的支持能力。不能只为了“远大”的销售额，制定过高的目标，以避免出现“年初吹气球、年底踢皮球”的局面。

#### (2) 经营目标和管理目标相辅相成

如果没有经营结果指标，管理过程指标就是无源之水，在做无用功；如

果没有管理过程指标，经营结果指标就缺少保证达成的制度、手段、流程，达到目标只是空中楼阁。只有经营目标和管理目标相辅相成，才可以把经营业务部门和职能管理部门的责任、职权、利益结合起来，他们既有分工又有协作，共同完成企业的目标，并促进企业可持续发展。

#### (3) 制定目标一定要明确、清晰，不随意变化

有些店员这样描述老板的目标：我们老板的目标简直是飞靶，我们根本不知道下一步它会往哪儿变，假如是导弹发射，我们还可以计算一个抛物线的轨迹，提前做点准备，但我们老板的目标变化一点轨迹都没有，这靶你说怎么打。可见，如果领导者都没有一个准儿，手下的人一定会乱套的。

#### (4) 评价标准通俗易懂，易于执行

尽可能量化或细化考核项目，在考核时与考核对象进行沟通，根据历史财务数据和预算，制定详细可执行的评价标准、简明清晰的考核流程以及考核表格，才能保证实施。

#### (5) 奖罚分明

目标确定了，会有人不能按时完成，这就有必要实施奖罚制度，这样才可能促进员工的积极性和挖掘员工的自我管理能力，目标管理才能发挥其真正的作用。

任何店长都希望自己定的目标是个好目标，能充分利用门店现有的资源获得最好的发展，但是如何得到一个“好目标”？店长需要从“长”计议。

### 2. 销售目标——店长应关心的事情

经营门店以“利润最大化”为终极目标，就要以销售目标为导向，唯有销售上取得成功，门店才能顺利地发展下去。

销售目标包括年销售目标、月销售目标、周销售目标甚至日销售目标，还有更为详细的每日时段销售目标等。将目标数字化有助于管理者了解门店的情况，从而为员工制定相应的销售目标。

销售目标既不能定得过高也不能过低，过高有损员工士气，过低则激发不出员工销售的潜力。因此，在定销售目标的时候，一定要根据员工的能力、以往的销售业绩以及当地当季的情况。

另外，制定销售目标时最重要的一点，是让员工把目标看作是他们自己的奋斗目标，让他们参与制定自愿接受这些目标，并且对不适宜的目标加以修正。

需要说明的是，有效的年销售目标对门店很重要，但对于每一个员工来说，每日的销售目标更为实际，因为门店的年销售目标还需要员工每日的努力才能实现，否则年销售目标也只能是一个空头支票。因此，店长在制定每日销售目标及每日时段目标时，一定要制定让员工“踮起脚才能够得着”的目标。只有这样，员工对工作才有紧迫感，才能利用好每个小时，从而在每个时段都能做到全情投入。



### 【案例链接】

哈佛大学有一个非常著名的关于目标对人生影响的调查数据：5%有清晰且长期目标的人，25年后几乎都成了社会各界的顶尖成功人士；10%有清晰短期目标者，大都生活在社会的中上层，但也是各行各业不可或缺的专业人士；60%的模糊目标者，只能安稳地生活与工作，几乎都没有什么特别的成就；而剩下的27%是那些25年来都没有目标的人群，他们几乎都生活在社会的最底层，常常失业，靠社会救济，并且常常都在抱怨他人，抱怨社会，抱怨世界。这是一个长达25年的调查研究，调查的对象是一群智力、学历、环境等条件差不多的年轻人，但是结果却大相径庭，更令人深思。



### 【行家点评】

制定明确的目标对每一个人都非常重要，对一个聚集着众多员工的门店来说，就更重要了。因为明确的目标能够刺激店员奋勇向上，否则他们就会出现无所事事、怠工、甚至能力下降的情况。这就好比一叶在海上漂泊的孤舟，不知将漂往何处。一个门店缺少目标，就如同一艘巨轮无目的地行驶在茫茫大海中，随时都可能触礁、被漩涡掀翻，那么经受的损失必定是灾难性的。而一个门店卖场的目标，则将会促进门店飞速发展，取得事半功倍的销售业绩，甚至可以让门店“起死回生”。

## 三、提高管人能力，管理好一个团队

门店销售人员是门店最前线的队伍，由于直接面对顾客，他们的行为举

止直接影响门店销售业绩及整体形象。这较之一般企业来说，更为重要。

员工整体面貌的基本要求是：穿着得体，爱岗敬业，有“以客为先，以客为尊”的强烈的服务意识；言行举止大方，有礼貌，且能保持真诚热情、开拓进取的精神状态；工作一丝不苟，认真负责；每位门店员工均以自己是门店一员而骄傲，并且自觉地维护门店的品牌形象，不做有损门店形象的事。

不论是新员工，还是老员工，除了要熟悉门店的日常运作、服务标准及门店各项注意事项，店长还必须对他们进行基础的业务培训，逐渐让他们从了解销售商品的基本功能到熟悉其主要特色，甚至可以熟练地与同类产品进行比较。而且要检查每天的工作，督导他们的工作表现，激励士气，以确保所有员工达到要求。

店长在人员调配上，一定要严格管理，让每一个员工都积极发挥主动作用，而不是能干的人忙得上气不接下气儿，有些人却在那里没事可做，出现好像人员不够，又像人员过剩的现象。另外，门店经常性的人员流失也会影响门店的运作。店长如何妥当安排门店员工工作，提高整体工作水平，令工作顺畅，是人力资源管理的重要目标，及时储备或者提拔一些员工，对门店未来的发展大有裨益。



### 【案例连接】

MORIE 是日本一家专门从事老年女装的连锁店，顺安向山店是其中的一处分店。顺安向山店开业于1997年，开业后的前3年，该店的年度销售额一直在3000万日元附近徘徊，在MORIE的所有门店中排名倒数第五，而几乎所有工作人员并不了解这一状况。MORIE总部曾经一度决定关闭该店，只是因为一些偶然的原因没有实施。

当该店再次面临危机时，河合德子被委以重任。总部召集包括河合在内的所有店长开会商议策略。刚刚上任的河合在大会上大开眼界，她被门店每个人曾经突出的业绩而震惊。同时，她更明确了门店当时的情况：向山店的销售员能力很强，只是因为个性比较突出，没有形成合力。为了实现销售额的突破，她决定从管理团队入手。

河合找到每一个售货员进行谈话，耐心地讲解如何赢得顾客、如何了解



当地顾客的需求，并要求每一个售货员做出努力。“以团队促进服务质量的提高”“向山团队”成了河合的口头禅，这也直接影响了员工们的思想和行为。另外，河合在与售货员的谈话中讲得最多的是向山店的未来，如“成为丰桥地区最大的老年女装零售店”“力争年销售额突破1亿日元”等。由于当时的年销售额仅为5000万日元左右，有的售货员当面提出“1个亿，不是在做梦吧?!”

河合带领她的团队不仅让门店“起死回生”，而且还创造了“连续43个月销售额超过上年同期水平、年销售额达1.3亿日元”的奇迹，在业内传为佳话。



### 【行家点评】

作为店长，河合上任之后首先明确这种状态是绝对不正常的，为了尽快调整这种情况，她找每个员工谈话，为他们做了一次简单培训，首先从思想上为他们指明了道路，激发了斗志，让大家都奔着一个方向跑。从案例中，可以看到目标与员工的关系。

## 四、管理好库存，保障纯利润

作为一店之长，最重要的事务管理是门店货品的管理，其中库存管理最关键，只有将库存控制在安全范围内，才能有效保障自己的纯利润。

### 1. 进货与补货

首先，门店要严把货品的质量关，认真对待收货、验货工作。若包装损坏或货品数量不符，门店可以拒收，并追究承运方责任，通知供货商。为了公证、安全，门店须有2人以上在场方可开箱验货，根据随货清单（出库单）检查货物数量是否相符，有无质量问题。检查无误后，负责人需在商品验收单（回执单）上签字后回复公司，并做入库记录。如有问题，须将情况反馈供货商，由供货商根据实际情况做出处理。

其次，要保证货品保时保量地供应，出现不足要及时记录、补货。货品入库后，需要定期进行盘点。每次盘点时，店长必须在场。初盘时，按品种、规格等分类清点，并填写盘点表。初盘后，交叉对产品进行复盘（抽点）。复