

如果你期望开店创业之路一帆风顺，本书将是你的上上之选。

管店手册

管人管钱管物

文远怀 著



实用性：全面解析开店创业的成功经验与失败教训，积极献计献策，有助于创业人员轻松应对各种棘手问题。

科学性：以开店、管店、促销、成长为主线，科学地介绍了开店创业的完整知识体系，让你迅速走上成功之路。

本书最显著的特点是内容丰富，通俗易懂，切合实际，操作性强，是一本难得的中小店铺经营管理实用工具书。



时代经济出版社

F717-62
20134

阅 览

管店手册

管人管钱管物

文远怀 著



中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

管店手册：管人管钱管物 / 文远怀著. —北京：

中国时代经济出版社，2012.9

ISBN 978-7-5119-0820-9

I. ①管… II. ①文… III. ①商店-商业经营-手册

IV. ①F717-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 048489 号

书 名：管店手册：管人管钱管物

作 者：文远怀

出版发行：中国时代经济出版社

社 址：北京市丰台区玉林里 25 号楼

邮政编码：100069

发行热线：(010)83910203

传 真：(010)83910203

网 址：www.cmepub.com.cn

电子邮箱：zgstdjj@hotmail.com

经 销：各地新华书店

印 刷：香河县宏润印刷有限公司

开 本：787×1092 1/16

字 数：250 千字

印 张：19

版 次：2012 年 9 月第 1 版

印 次：2012 年 9 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5119-0820-9

定 价：42.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误，请与本社发行部联系更换

版权所有 侵权必究

前言

随着就业难度日益增加，以及岗位供给与需求差距的加大，导致许多怀揣着梦想和抱负的人，无处施展自己的才能。与其在众多人才市场中苦苦寻找机会，不如自己创造机会，经营一家属于自己的店铺，同时也是经营着一份属于自己的梦想，这个梦想也许看似不太远大，但是却充满着对未来无限的憧憬和希望。如果你正期望加入创业者的队伍，实现自己热衷的事业，那么就请翻开这本能够带给你希望的书；如果你还处在不知如何做出正确的抉择，踟蹰不前的时候，那么请翻开这本能够给予你指引的书；如果你已经开始筹备自己的宏图大业，但是却因为诸多原因而深感挫败，那么就请翻开这本能够增加你力量的书。

我国的中小企业的存活年限在 3.8 年至 4 年之间，意味着竞争的激烈和成功的艰难。每一天都有店铺热闹开张，但是同一时间也有店铺黯然谢幕。但是任何百年老店、大型的企业无不是经历了风雨坎坷，才可以笑傲群雄，屹立不倒。店铺的规模即使再小，也是我们梦想开始的地方，是值得我们付出辛勤和汗水的地方，更是我们不能舍弃的地方。既然选择了开始，就要学会享受这其中的酸楚和失败，更要将这充满着酸甜苦辣的过程，酿成一杯丰收的美酒。

不同于大型的集团企业，中小型店铺在资金规模、进货成本、营销费用等方面，都在竞争中处于劣势地位。但是中小型店铺也有着“船小好调头”的优势，随时都可以改变自身的经营策略以适应消费者的动态需求，而且还能将市场进行细分，为顾客提供更为专业、更具有针对性的服务，并在市场竞争中，面临较小的经营风险。

本书的适用对象主要是中小店铺的经营者。虽然现在有诸多值得借鉴的经营管理方法，但是真正能在实际经营过程中，给予中小店铺经营者切实指导的却寥寥无几。本书所介绍的方法和案例，针对小规模店铺经营活动一一开展，有着较强的实际指导意义。

在第一章中，主要介绍了店铺人员管理的知识。工作人员是经营活动开展的主

体，也是影响顾客最终选择的重要力量。因此对店员业务素质 and 道德素质的提升势在必行。为了顺应这种需要，本章主要论述了如何招募最合适员工的问题、如何对员工进行有效的培训、如何最大限度地激发员工的工作热情等问题。帮助店铺经营者尽可能地节省人员成本支出的同时，让其为店铺创造最大的利润，培养其对店铺的忠诚度，最终构建一个成功的工作团队，同舟共济。

第二章是以店铺本身为主要论述内容，同时也是本书的核心内容。店面的宣传和装修可以在林林总总的店铺中间，迅速激发消费者的兴趣。而店内商品的种类、价格、摆放方法、存货的管理等，是捕获顾客的购物心理的关键性因素，促使其做出购买的决定。在本章中，既包括如何对店面进行装修，以加强对顾客的吸引，也有关于商品的选择、定价、陈列等细节方面的经营技巧。帮助经营者把握各个方面，从而迎合消费者购物习惯，无形中增加店内的营业利润。

资金的使用是店铺能够持续经营的首要条件，尤其是经营的初期，要对财务指标的变化进行正确解读，判断出店铺此时的经营状态，以及需要改进的不足方面。通过对第三章的阅读，每一个经营者一定能够掌握一些重要的财务指标，并且能够学会特定指标的分析方法。在本章中所罗列的指标，都是针对中小型店铺经营活动的开展情况，进行评判的重要标准，而且非常具有实际参考和指导意义。

顾客是店铺盈利之源头，是店铺发展之根本，赢得更多的忠实顾客是在竞争中能够立稳脚跟的关键。在第四章中，可以让经营者掌握诸多能够吸引顾客的具体方法。比如，对经营过程中出现的大多数购物心理逐一进行罗列和分析，经营者可以以此为依据，通过顾客的特定行为，判断出背后所隐藏的购物心理，从而使介绍的内容更能引起他（她）的共鸣，刺激其购买欲望。其实，没有挽留不住的顾客，只有没有找到顾客购买兴趣点的经营者。

任何理论都需要实践的验证，因此，在本书最后一章中，为读者从各个方面介绍了三种不同类型店铺的经营实例。根据现在的市场消费需求、平均获利水平、投资回报率，以及经营的可行性等方面，作者选择了西饼店、超市、服装店作为实例部分进行论述。

本书的最大特点是实用性强，写作语言简明易懂，符合各个阶层创业者的阅读习惯，并将许多较为晦涩的知识转化成能够被读者广泛接受的内容，加上大量的案例分析，将理论和实际联系得更为紧密。通过对此书的阅读，大多数读者必定能够

找到适合自己店铺的经营策略，在创业的路上取得成功。

希望此书能够在你的创业过程中，成为带领你走向成功的良师益友。让它代表作者见证店铺不断发展壮大的历程。在此，衷心祝愿每一位勤劳勇敢的经营者，都能够实现自己的梦想，活出最为精彩的人生。由于编者水平有限，书中难免有不完善的地方，敬请读者予以批评指正。

编 者

第一章 管人——团结一致，务虚分明

【章节提示】	(2)
第一节 如何招聘员工	(3)
第二节 如何培训员工	(16)
第三节 如何培养团队精神	(29)
第四节 如何建立考核体系	(43)

第二章 管物——内外兼修，运筹帷幄

【章节提示】	(56)
第一节 店面的设计	(57)
第二节 店面的宣传	(73)
第三节 商品的陈列	(85)
第四节 商品的定价	(98)
第五节 商品的筹备和采购	(106)
第六节 商品的促销	(113)
第七节 商品的存储与管理	(127)

目 录

第一章 管人——团结一致，奖惩分明

【章节提示】	(2)
第一节 如何招聘员工	(3)
第二节 如何培训员工	(16)
第三节 如何培育团队精神	(29)
第四节 如何建立考核体系	(43)

第二章 管物——内外兼修，运筹帷幄

【章节提示】	(56)
第一节 店面的设计	(57)
第二节 店面的宣传	(75)
第三节 商品的陈列	(85)
第四节 商品的定价	(98)
第五节 商品的筹备和采购	(106)
第六节 商品的促销	(115)
第七节 商品的存储与管理	(127)

第三章 管钱——精打细算，张弛有度

【章节提示】 (140)

第一节 管理者需要制定的财务计划 (141)

第二节 管理者应该掌握的财务知识 (152)

第三节 管理者需要制定的经营策略 (167)

第四章 待客——厚德载物，知己知彼

【章节提示】 (182)

第一节 怎样提高顾客的满意度 (183)

第二节 怎样迎合顾客的心理 (198)

第三节 怎样区分对待不同类型的顾客 (208)

第五章 实践——开店实务，实例分析

【章节提示】 (216)

第一节 如何经营西饼店 (217)

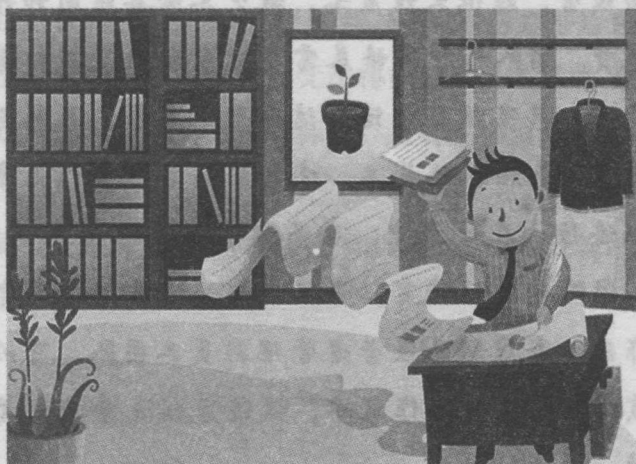
第二节 如何经营超市 (248)

第三节 如何经营服装店 (269)

第一节 如何招聘员工

第一章

管人——团结一致，奖惩分明



在年龄性别方面，由于不同年龄段、不同性别的员工，会让顾客产生不同的感觉，而且差异十分明显。店铺的员生在与顾客沟通时，如果不能从他们的心态出发，就会与其产生较大的代沟，而且无法营造出和谐购物氛围，即使是好的商品也难以吸引顾客。

不同类型的店铺所需员工的标准也不尽相同，这主要取决于这家店铺的经营定位。

章节提示

中国有一句古语“兄弟合力，其利断金”，足以看出对于一个团队而言，如果成员们能够在工作中互相配合、互相帮助，并在工作上形成默契，那么必定会事半功倍。一个和谐的工作环境不但能够激发出每个员工的工作热情，而且还能让领导专心于店铺的经营，在很大程度上，减少不必要时间和精力浪费。团队精神的培养需要从最初的员工招募阶段开始，只有招募到适合这个行业发展的，并能与其他同事融洽相处的员工，才能保证店内工作正常有序地进行。在本章中，会为读者从员工的招聘、培训，团队精神的培育，考核机制的建立等方面介绍。作为一家店铺的经营者管理好员工团队，可以使其发挥出最高的工作效率，促进店铺竞争力的不断提升。



第一节 如何招聘员工

团队是由一个个员工个体组成的，所以员工的选择是一家店铺能否持续经营的重要影响因素。在进行员工招聘之前，管理者首先要明确店铺需要什么类型的员工。有些店主为了降低成本，而随便招募一些人员补缺空岗，但是这些人员大多没有较高的业务能力就匆匆上岗。长期下来，不但不能达到降低成本，提高效率的目的，而且还不利于团队精神的培养，再加上较高的人员流动性，使得员工的业务水平始终处于较低的水平，那么这家店铺的竞争力就无法得到提高。工欲善其事必先利器，所以制定科学可行的员工招募标准，是店主必须予以重视的关键环节。

标准的选择主要是从年龄、性别、知识技能、工作经验以及特殊的个性要求这几个方面进行考量的。

一、年龄、性别

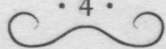
年龄性别方面，由于不同年龄段、不同性别的员工，会让顾客产生不同的感觉，而且差异十分明显。店铺的员工在与顾客沟通时，如果不能从他们的心理出发，就会与其产生较大的代沟，而且无法营造出和谐的购物氛围，即使是好的商品也难以吸引顾客。

不同类型的店铺所需要店员的标准也不尽相同，这主要取决于这家店铺的顾客定位。



比如现在街头，出现了许多经营小饰品的店铺，店里的商品大多是日韩系的装饰品、小玩具以及工艺礼品等，很明显，这种店铺的目标客户主要就是众多的年轻女孩，而且这类顾客群体也是流行趋势的追随者，并有其独特的审美观点。所以这种店铺所招募员工的年龄标准，应该在30岁以下，这样可以便于和顾客进行更好地沟通。在性别方面并无特殊的要求，但是要注意男女员工的性别均衡。女性店员可以在促销的过程中，通过向顾客展示其邻家姐姐般的亲和形象，为顾客营造出轻松温暖的购物环境，而男性店员不但可以增加店铺购物环境的安全感和舒适度，还可以大大提高顾客再次光临的几率，因为年轻女孩在购买饰品的时候，大多愿意参考同伴或他人的意见，而且比较青睐异性所提出的意见，男性店员若能在恰当的时候，温柔地提出参考意见或是提供体贴的服务，都能使顾客对店铺的满意程度迅速提升。

如果是经营保健商品，或是中老年商品为主的店铺，那么其员工选择的年龄标准就要在30岁以上为宜，性别上并无特殊的要求，但是女性所占的员工比例要高于男性。因为30岁以上的女性在整体印象上，会给人以细心、温柔、有着丰富生活经验的感觉。就以购买保健品为例，大多数顾客在购买时，并不十分了解其功能疗效以及保健原理，这就需要销售人员进行耐心细致地说明，在这个过程中，要让顾客认识到，保健产品能够在一定程度上缓解生活中的病症。试想，如果是一个年轻人，身体健康，对于生活中的一些病症并无切身体会，这就很难引起与顾客之间的共鸣，使得所宣传保健品的疗效并不会轻易为人信服。保健商品的目标受众，即大多数中老年人，这样的群体不太容易接受新鲜事物，思维模式比较僵硬，与他们沟通时必须要有足够的耐心和满腔的热情，而年轻人性格大多急躁，容易冲动，所以在沟通的过程中可能会对顾客提出的各种琐碎问题，表现出不耐烦，甚至和消费者发生言语冲突。一旦出现上述情况，店主所损失的不仅仅是一笔收入，而是店铺的形象以及众多潜在的目标顾客，这就显示出用对人、用好人店铺管





理经营的基础。

上面两个实例主要是针对年龄这个标准来进行举例的，对于性别并无十分特别的要求。

现在，随着生活水平的不断提高，所有家长都十分重视对下一代的投资，尤其是对婴幼儿的养育，80后父母的不断增多也刺激了婴幼儿市场的发展，这类人群大都缺乏婴幼儿的养育知识，因此经营婴幼儿商品的店铺逐渐成为开店的首选。80后父母多为独生子女，在育儿知识和生活基本常识方面都缺少足够的储备，所以在为宝宝选购商品时，必然要参考销售人员的意见。此类店铺的销售人员就主要是以年纪稍大的女性为主，她们所散发出的母性气质，会让消费者在心理上产生信赖感和亲切感，而且在为顾客推荐商品的过程中，店员还可以凭借自身的经验和丰富的育儿知识，为年轻的父母提供一些必要的指导，这样可以让他们对店员产生依赖，提升对店铺的好感度，从而会经常光顾，这样就吸引了一大批稳定的持续的顾客群体。

二、知识技能

知识和技能方面也是重要的考量标准，店主不能只是因为岗位空缺而盲目地招募员工，虽然一个专业知识技能不过关的员工在工作过程中，能够通过不断地学习，最终提升至熟练的水平，但是这是需要大量时间和精力，而且这样的员工相较于业务熟练的员工而言，流动性较大，所以不能过于依赖，店主可以招聘少数这样的员工作为储备力量。

以维修为主营业务，或是以出售各种数码产品等高端商品为主营业务的商铺，店员的专业技术能力直接决定了店铺所提供服务质量，因此，店主一定要对知识和技能的标准严格把关，要将考核的指标设置得更具有操作性。比如可以要求应聘的员工要持有相关的职业技能认证，但这并不能作为硬性的指标。在招聘的时候，最重要的是要选择一些比

较典型的业务问题让应聘者当场自行处理，不要只看重其简历或是证书上的内容，要着重考量其实际操作时的表现。

知识技能这方面考察的着重点，也因店铺所经营的业务种类不同而有很大的差异，有一些店铺提供的是技术类的维修服务，那么重点就是店员的维修技能和解决实际问题的能力，而一些店铺只是作为中间的经销商，销售收入是主营业务收入的基本来源，那么就要看重店员的理论知识是否扎实，能否从容面对顾客提出的各种技术性问题。此时，还必须把店员的语言沟通能力归入到知识技能的考察标准中，因为这样的店铺必然会接待一些比较棘手的顾客，这类顾客往往会提出十分刁钻的问题，甚至在交流的过程中会带有很强的不满情绪，所以需要店员有较强的沟通能力才能为其提供优质的服务。

随着我国国际化进程的不断加深，一些大城市中会出现外国顾客的聚集区，一些针对国外消费者的店铺也应运而生。随着聚集区域人员的密集程度的加深，为店铺今后的发展创造了良好的经营环境。而处于聚集区地带的商铺对于员工专业技能的要求除了一些必备的知识外，还要求招聘者具备一定的外语能力。但是现在许多店主总是抱有消极的想法，认为自己的店铺规模有限，不能为员工提供丰厚的工资报酬，因此就在专业技能方面降低了对招聘者的要求。从店铺长远发展的角度看，这是万万不可取的，这就需要店主通过建立各种机制提高应聘者员工对工作的满意度，关于这方面内容，本书会在以后的章节中详细介绍。

个性标准的考核。对申请者的个性判断，需要店主在与申请人交谈的过程中逐步了解。这就需要店主有一定的阅人能力，可以在短时间内就能对一个陌生人的性格有大体的把握。一般说来，无论什么类型的店铺对员工的个性要求都基本一致。

首先，需要招募性格随和的员工。无论是面对顾客还是同事，如果一个员工的个性过于强势，那么就会让人在与之相处的过程中产生巨大的压力，这样就会在一定程度上影响其他员工的工作积极性，甚至会不





利于店主对整个工作团队的管理。在与顾客沟通的时候，个性强势的员工还容易与顾客发生争执，或是发生消极待客的情形，影响店铺的形象。所以能够与他人融洽相处是招募员工的基本要求。但这并不意味着店中所有员工的个性标准必须都是性情温和、待人随和的类型。在实际招募员工的过程中，有些店主可能会遇到这样的应聘者，因为具备很强的专业技术能力而有较高的优越感，其性格就会伴有自负、傲慢、暴躁、不愿与其他同事沟通的特点。大多店主都不愿意轻易放弃一个具有较高技能的人才，这样的想法是十分合理的，但是不能将这样的员工随意安插在直接面对顾客的一线岗位上，而是尽其所长，将他安排到后台负责技术、财务、商品的管理等一系列事务。人力资源管理者大都认为，上述类型的员工，性格里也有许多积极的方面。虽然自负固执，但是对待工作会更加努力认真，并要求自己在工作中做到尽善尽美，对领导也有较高的忠诚度，而且能勇于提出自己的意见。如果能够将其安排到适合的工作岗位，那么他们就可以发挥最大限度的工作热情，绝对可以成为店主的得力助手。

第二，店铺需要勇敢自信的工作人员，不仅仅体现在员工对自身能力的自信，也体现在对所从事工作的自信，对所在店铺未来发展的自信。工作中一定会遇到诸多的不顺，缺乏自信、胆小怯懦的员工容易在面对挫折的时候出现退缩的心理，在问题面前选择以逃避的方式来缓解压力。加上现在竞争激烈程度的加深，店铺在经营的过程中一定会出现亏损或是盈利很低的情形，不自信的员工可能会对整个店铺日后的发展前景产生怀疑，也许这种消极心理还会影响到其他同事，因此这种性格的人不利于店主对整个团队积极工作情绪的培养，并且其自身也缺乏创新精神。但是卑微胆小的员工可以绝对忠诚地履行管理者的指令，便于管理，因此，店主可以将其安排到一些无需其独自做决定的岗位，甚至可以在可控制的范围内，将缺乏自信、不够独立的员工和上面所提到的个性强势的员工安排到一起，这样能够减少工作中同事之间的摩擦，而



且增加了员工之间的工作默契度，随着时间的推移，互补的组合利于双方性格中的缺陷的完善。

第三，主要是针对以销售业为主要经营业务的店铺，对于销售人员的选择，最重要的就是要有亲和力，销售人员无需像技术人员那样有高深的专业技术知识，因为他们面对的是广大的消费者。有亲和力的员工可以瞬间吸引住顾客，依靠其外向热情的性格使顾客驻足，只有顾客停留下来，才有为其推荐商品的机会。由于一般的消费品市场绝大多数都是买方市场，产品之间可替代性很高，功能也比较趋同，所以一个店铺要想在同行业的激烈竞争中不断提高其销售收入，除了所经营的商品质优价廉之外，还要有一定的软实力。这些主要体现在店员的服务质量上，也许一个热情洋溢的微笑，一个沐浴春风的问候就能让消费者做出购买商品的决定。一个人是否具有亲和力是比较容易判断的，如果应聘者交流的过程中，敢于主动表达，乐于沟通，随着交流的不断深入，最初的紧张能够自然而然地消除，应聘者甚至可以在谈话中起到话题的引领作用，那么这个应聘者绝对可以胜任销售的工作，通过一段时间的培训和磨合之后，定能取得不错的骄人的业绩。在对顾客消费习惯的调查中显示，在销售人员介绍完商品的各项性能之后就决定购买的顾客，占被调查人数的很小部分，大多是在与店员交谈过很多其他与商品本身并无直接联系的话题之后，出于心情的愉悦或是压力的释放，做出了购买商品的决定。能够持续与顾客交流的本质原因在于店员具有很强的亲和力，让对方产生信赖、放松、舒服的感觉，愿意了解更多关于商品或是店铺的相关内容，最后做出购买的决定，甚至有日后还要再来的意愿。

三、工作经验

对申请人经历标准的考察。有的岗位需要有一定工作经验的员工，



所以店主在招聘的时候，需要明确提出对应聘者经历经验的要求。这方面的衡量不能只看重简历上的内容，最好能为应聘者模拟一个工作中经常会出现的场景，让他在短时间内给出解决问题的方法，从中考察他是否具有岗位所要求的工作经验。同时也要从申请者的言谈举止中，判断他的工作阅历能否胜任岗位需求。

尤其是销售行业，只有长期从事相似工作的人员，才能在工作过程中掌握推销技巧，在面对不同类型的顾客有较强的应对能力。经验不同于专业技能，是需要在工作过程中，不断磨合而总结出方法，经验的获得与专业技能相比，更能提高一个员工的工作效率。如果有的员工年轻而且充满热情，并且有着强烈的学习精神，也许他的工作经验不够丰富，店主也可以适当考虑，先安排年轻的店员在一线的销售岗位进行实习，积累经验，在以后适当的时候再安排其担任比较重要的职务。但是对经验丰富员工的招募仍然是十分重要的，因为只有有类似工作经验的积淀，员工才能在短时间内就新的工作环境中，做到游刃有余。能够得当处理顾客所提出的问题，并使顾客满意而归。现在许多店铺所扮演的角色是生产商和消费者之间的经销商，承担了较大压力，因为一旦商品出现质量问题，消费者首先想到就是找经销商去解决问题，但是大多情况下，经销商要是满足顾客所提出的维修、退换等要求后，店铺本身就要遭受经济损失。对于这种情况的处理就需要经验丰富的店员，不断与客户沟通协调，才能既不牺牲自身利益也能使顾客满意。

除了上述四个标准之外，还有很多其他的用人标准，用人标准的制定，需要店主从店铺的实际需要出发，这样才能保证人员招聘的科学和合理性。招聘的时候一定要从与申请者交流的过程中，尽可能多地获取应聘者个性、资质、态度等相关信息，不能盲目轻信其简历中的内容。其中有一个比较通用的方法，可以帮助店主进行人员的招募，这个方法是通过计算机的问卷测度来衡量申请者是否适合其所应聘的工作岗位。

第一，招聘标准的制定，店铺的管理者首先要从一个合格的从业人