



★★★
一书在手
开店不愁
★★★



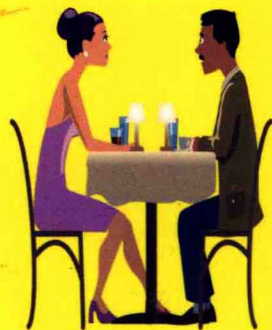
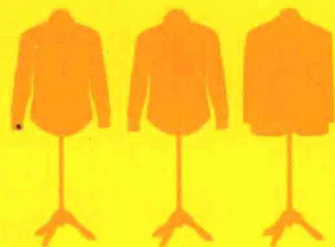
成为王牌店长秘诀

周锡冰 赵丽蓉 周斌 金易◎著

店长的为难事



—— 店长自我反省能力不够
—— 店铺经营管理
—— 不懂得管理店员
—— 团队建设



生意做遍，不如开店



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

成为王牌店长秘诀

店长的为难事

店长自我反省能力不够
店铺经营管理
不懂得管理店员
团队建设

周锡冰 赵丽蓉 周斌 金易◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

店长的为难事/周锡冰、赵丽蓉、周斌、金易著.

北京: 中国经济出版社, 2012. 6

ISBN 978 - 7 - 5136 - 1494 - 8

I. ①店… II. ①周… ②赵… ③周… ④金… III. ①商店—商业管理 IV. ①F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 047008 号

责任编辑 张路中

责任审读 霍宏涛

责任印制 常毅

封面设计 任燕飞工作室

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开本 710mm × 1000mm 1/16

印张 18.5

字数 294 千字

版次 2012 年 6 月第 1 版

印次 2012 年 6 月第 1 次

书号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 1494 - 8/F · 9275

定价 44.80 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

目 录 CONTENTS

PART

1 第一部分 店长自我反省能力不够 / 001

- 难事一：角色错位 / 001
- 难事二：基本工作职责不清楚 / 009
- 难事三：事必躬亲，亲力亲为 / 018
- 难事四：把面子、地位看得比结果还重要 / 024
- 难事五：工作及其管理无计划 / 030
- 难事六：日常言行不注重 / 036
- 难事七：有意无意地拉帮结派 / 041
- 难事八：为了情面，甚至放弃原则和责任 / 046
- 难事九：将权力看得比什么都重要 / 052
- 难事十：越权指挥 / 057
- 难事十一：不尊重店员 / 062
- 难事十二：过于强调一致 / 066
- 难事十三：为了权威而搞一言堂 / 071
- 难事十四：害怕店员取而代之 / 075
- 难事十五：不善于提高自身的经营分析能力 / 083
- 难事十六：缺乏威信 / 088
- 难事十七：前任店长威信过高，不被店员接受 / 096
- 难事十八：副店长威信过高，局面很被动 / 100

难事十九:对待“问题店员”的方法不正确 / 107

难事二十:随处找“出气筒” / 117

难事二十一:独占团队成果 / 121

难事二十二:管人与管事轻重不分 / 124

难事二十三:人际关系协调能力差 / 129

PART

2

第二部分 店铺经营管理 / 136

难事二十四:把店铺经营管理过于随意化 / 136

难事二十五:管理制度不严格执行 / 141

难事二十六:促销手段单一,而且天天使用 / 145

难事二十七:店员执行力不强 / 151

难事二十八:不重视橱窗的产品陈列展示 / 154

难事二十九:不重视产品的陈列展示 / 158

难事三十:僵化的店务管理通用制度 / 163

难事三十一:防盗管理不得当 / 167

难事三十二:投诉处理不当 / 172

PART

3

第三部分 不懂得管理店员 / 182

难事三十三:总是错误地批评店员 / 182

难事三十四:不懂得激励店员 / 187

难事三十五:批评多,赞美少 / 194

难事三十六:店员的报酬体系设计不合理 / 198

难事三十七:店员缺乏责任心 / 207

难事三十八:不知道如何与老店员相处 / 214

难事三十九:留不住能力较强的店员 / 218

难事四十:对店员缺乏有效的沟通 / 224

难事四十一:不懂得管理各种“棘手”店员 / 233

- 难事四十二:不懂得招聘合适的店面店员 / 238
- 难事四十三:忽视店员关系管理 / 243
- 难事四十四:没有有效方法对待消极的怠工店员 / 248

PART

4 第四部分 团队建设 / 252

- 难事四十五:不懂得团队建设 / 252
- 难事四十六:忽视对店员的培养 / 257
- 难事四十七:不懂得打造优秀团队 / 261
- 难事四十八:缺乏团队凝聚力 / 265
- 难事四十九:培训不到位 / 269
- 难事五十:不注重团队的稳定性 / 275

参考文献 / 284

后记 / 289

第一部分 店长自我反省能力不够



情景再现

卢琪琪曾经在北京某连锁店担任店长,尽管连锁店是一家民营企业,但该连锁店老板脑子非常灵活,其在北京的发展蒸蒸日上。

卢琪琪在供职期间担任分店店长,由于该分店的规模不是特别大,加上卢琪琪是被老板挖过来的。因此,深得老板的器重,卢琪琪除了负责策划该店促销方案之外,对于人事、行政,甚至财务的事情,老板都会让卢琪琪参与,并参考卢琪琪的意见。可以说,在很大程度上,卢琪琪实际上职务更像老板的幕僚。

该店主要经营百货销售,面对同行的激烈竞争,老板给了卢琪琪足够的权力,卢琪琪也不负所望,在新门店开张没有多久就开始盈利。

值得一提的是,卢琪琪在该店真正做到了如鱼得水,但就是这样美好的前景下,卢琪琪却因为自己对店长角色的错位而被老板辞退。

该连锁店采用的是扁平化管理,除了卢琪琪所在的分店之外,其他分店基本都是由老板亲自挂帅掌管。大到战略决策,小到领用一个文件夹,全部事情都是老板具体经办。

由于老板管的事情实在太多,在很多时候,店员请示的各种问题及其老板的工作也就经常处理得不及时,这样一来,店员就产生了许多不满情绪,甚至这种不满情绪还在该分店内蔓延。比如,因为老板出差,耽误了会见重要客户;再比如,临时口头吩咐的工作,没有引起店员重视,之后老板问起来,店员还在等待办公例会上正式的工作通知。这样的事情隔三差五就会

发生,老板埋怨店员执行不力,店员反过头在心里认为老板下达的任务不明确。

鉴于此种情况,该分店许多店员联合起来找到卢琪琪,要求与老板进行交流,同时为自己曾经遭受的委屈讨回公道。

没有仔细考虑,卢琪琪只认为这是店员对企业和老板负责的行为。于是,卢琪琪便把店员们的意愿传达给了老板,目的是希望老板与该分店所有店员进行一次开诚布公地交流。

在这样的背景下,老板答应卢琪琪的要求了。于是,卢琪琪把会议安排在一个周五下午下班之后。在开会前,老板的心情非常不错,还向该分店所有店员说:“会后请大家吃大餐。”

该分店所有店员落座之后,老板做了个简短发言,意思是希望大家今天踊跃提出工作中的问题,以便能够拿出改进措施。同时,老板安排卢琪琪进行会议记录,并表示把会议记录在会后整理出来,传达到每一个参会人员。老板说这是体现公司民主的一次重要会议。

会议的前十分钟还进行得非常有序,因为前十分钟发言的是分店会计、行政经理和卢琪琪。

分店会计、行政经理是老板的亲戚或朋友,平常和老板交流比较多,所以,他们的问题也都是些“公司效率可以再提高一步”、“店员考核可以更加完善”之类的锦上添花的问题。而随着分店服装部小王发言指出店员加班频率过高,以及没有加班费的问题,水果经销部也开始了针对老板的批评,其中水果经销部的某位店员,还说老板曾经无意中骂过他,说他是“笨蛋”,这等于侮辱店员。

整个会议马上进入失控的局面,店员们轻易不肯放弃这个难得的倾诉机会,纷纷把鸡毛蒜皮的小事情拿出来数落老板。

开始老板还能回应:“我以前这样做过?”“我说过这种话?”“这个问题以后会尽量少发生。”可到了最后,随着店员变本加厉的细节性批斗的深入展开,终于等到有个店员提出:“老板你要求我们八点半上班,可你总是不按点来,有事总也找不到你。”

此刻,老板震怒地拍着桌子说:“谁不想干,就给我走人!”说完老板愤怒地起身离开,临走前,卢琪琪看到老板怨恨地冲她扫了一眼,而老板走出去的那一刻,表情很狼狈。

大家面面相觑,卢琪琪知道这次可闯下了弥天大祸。果然,第二天,当卢琪琪去老板办公室汇报时,老板对卢琪琪的态度格外冷淡。

在招聘旺季到来的时候,除了老板的亲戚朋友之外,参加过那次“恳谈会”的店员都逐渐地被辞退,新店员越来越多,最后,老板也把卢琪琪辞退了。

案例评析

在足球赛场上,如果前锋去踢后卫的位置,后卫又跑去踢前锋的位置,那么这样的球赛肯定就乱套了,这个球队无疑成为吃败仗的球队。

同样,在店铺经营中,很多店长们像这样角色错位的事比比皆是。在足球场上,角色错位是要严惩和坚决纠正的,而在店铺经营中,这种事却被视而不见,这岂不更加危险。

据国外一项调查数据表明,因角色错位、角色缺位、角色模糊、“劲使错了地方”而导致80%的店长超过50%的工作“毫无价值”或“价值缩水”。

从国外的调查数据不难看出,一个店长决定该店铺的兴衰。事实上,每一家商场、每一间门店都是一个相对独立的经营实体,而这个经营实体如何良性发展并在商业竞争中立于不败之地,店长就发挥着举足轻重的作用。因此,对于店长来说,认清自己的角色定位,更能明确自己的工作范围和职责所在,从而更好地充分发挥自己的才能。

研究发现,作为一名店长,在店铺经营中经常出现错位现象,由于这些错位,影响了很多店长在门店经营作用的发挥,店长做了很多事情,却没有得到老板和店员们应有的正面评价和肯定。一般地,店长的角色错位通常有以下七种,见表1。

表1 店长的七种角色错位

(1)民意代表	代表“民意”、代表“店员”,与老板或者连锁企业高层领导者“谈判”
(2)向上错位	天天替老板操心。对老板或者连锁企业高层领导者的决定,对连锁企业的安排,评头论足兴致较高
(3)“自由人”	想对谁抱怨就对谁抱怨,想议论谁就议论谁
(4)业务员	只抓具体的经营业务,不抓管理
(5)事必躬亲,亲力亲为	亲力亲为,大包大揽、大事小事一起抓。事事都事必躬亲,亲力亲为
(6)和事佬,老好人	在店员面前扮演“老好人”,不敢坚持原则,好坏不分,是非不明
(7)官僚主义	高高在上,以势压人;遇事官腔,效率低下

从表1可以看出:

第一,民意代表。有些店长,往往把自己错位成民意代表,当连锁企业制度推行时,工作与店员的意见和想法不一致的时候,店长以民意代表身份出现,代表自己经营的某个店的群众意见,要和连锁企业高层领导者,甚至是老板公然谈判。

其实,很多店长这样做的主观愿望是良好的,关心店员,为店员向老板或者连锁企业高层领导者反映情况,反映来自一线店员的各种意见,但是,由于店长没有正确认知自己的角色,发生角色错位,结果没有很好履行自己的职责。

当然,作为店长,必须明白自己的身份。一般地,店长是店铺的职务代理人 and 老板或者连锁企业高层领导者的“替身”,对于来自一线店员的需求,应代表连锁企业利益予以解释或者予以说明。

在实际的管理中,店长不应该是一个“二传手”,当店员跟店长说连锁企业考核办法不合理时,店长不应该作为同情者,跟着店员一起骂老板或者连锁企业高层领导者,甚至是对店员表示同情,或者说保持沉默,而应代表老板或者连锁企业高层领导者向一线店员解释连锁企业这样做的目的。

2009年,马红艳在北京某连锁店担任店长时就发生这样的情况,过春节时,本应该发13个月薪水,但只发12个月薪水,老板没有解释。

然而,过年任务不紧,春节却只放三天假,副店长、各部门负责人和店员意见很大,而马红艳作为“一人之下,数十人之上”的店长和店员站到了一起,跟老板对着干,发牢骚,消极怠工,并代表店员和老板谈判。

在《金牌店长是怎样炼成的》培训课上,听了笔者讲述了店长角色错位的危害时,马红艳翻然明白,她被老板辞退的真正原因。

马红艳回忆说:“现在,回想起来是自己角色错位了,应该站在企业立场,或向老板反映,或向店员解释,今年生意不好,老板没有赚到钱,好好做店员的思想工作,争得店员们的谅解。虽然都是‘打工的’,但身份位置不同,作为职务行为,应该‘站对队’、‘说对话’、‘办对事’,这其实比我的管理技能强更重要。”

在本案例中,马红艳作为一名店长,首先应该站在连锁企业立场解释,而不应该作为同情者,说连锁企业制度不合理。而马红艳正确的做法是,马

红艳代表连锁企业去和她的店员表明她的态度。

从本案例可以看出,在店员面前,店长代表的是连锁企业。如果店长把自己当成“二传手”向老板或者连锁企业高层领导者反映情况,以店员的想法提出问题,就会引起老板或者连锁企业高层领导者反感。老板或者连锁企业高层领导者会认为:“要你做什么?你就是代替连锁企业去做解释和说明的。你有这样的想法,连锁企业的制度谁来坚持呢?连锁企业的利益谁来维护呢?”

在《金牌店长是怎样炼成的》培训课上,因培训结识了一个副店长,他就是典型的“二传手”。

无论是店员请假还是有问题找该副店长时,该副店长不是在自己职权范围内处理解决问题,而是推给店长,“你们去找某某店长吧”,充当老好人、同情者,把问题移交店长,而不是自己想法解决。结果,没过多长时间,那位副店长就被店长辞退了。

第二,向上错位。在很多店铺经营中,常见一部分店长就有一种向上错位的倾向。自己的“一亩三分地”没有经营好,本职工作没有做好,操一些属于高层,或者老板的心。有些店长经常议论,“连锁企业高层最近怎么样了”、“董事会最近怎么样了”,等等,连锁企业制度出台的时候,店长就会议论哪里不合理,天天瞎操心,替老板或者连锁企业高层领导者操心……

作为一名店长应知道一个基本原则,就是“位置决定观点”、“屁股决定脑袋”,有道是:“在其位,谋其政。”即坐在什么位置上,说什么位置上的话,办什么位置上的事。超出职权范围的事情,没有权力随便地议论,该沉默时则沉默。

作为店长,不能超越自己的职责和权限,去说不该说的话,去做不该做的事,不要私下随便议论,评头论足。即使真的有想法和建议,应该通过正常的渠道向上传达。

第三,“自由人”。在很多店铺经营中,一部分店长把自己等同于一个“自由人”,不管在什么场合,针对一些店员,想议论谁就议论谁,想说谁就说谁,口无遮拦,随心所欲。他们却不知道,店长是“职务代言人”,是老板或者连锁企业高层领导者的“替身”,一言一行,一举一动,都是职务行为,而非个人行为。

第四,业务员。因为大多数店长都是从一线员工提拔的,有的从事销售,有的从事技术,因为业绩突出、上进心强,所以被提拔到店长岗位上,但

不少店长还把自己定位在以前的专业,如业务员、技术员等,习惯做自己喜欢做的事,而不是必须做的事;不会把任务工作分解给店员去做,不会科学、合理地安排给店员,不会使“人尽其才,物尽其用”。结果把自己累得要死,而店员则闲着没事可干。

第五,事必躬亲,亲力亲为。店长大多是做专业的基层店员出身,习惯于自己做事、做业务,所以事无巨细,事必躬亲,亲力亲为。一般地,主要有以下四种体现:一是不习惯或没有意识到安排别人去做,也不会把工作分派给店员共同去做;二是不知道如何安排,没有分派店员工作的技巧。就算安排店员去做,也得花费30分钟时间,自己去做5分钟就完成,有安排交代的时间自己三下五除二早做完了;三是店员不听话怎么办,不是自找没趣,太费劲了,还得花时间指导;四是万一完不成怎么办,终究还得自己“替店员擦屁股”,还不如自己做。

第六,和事佬,老好人。店长之所以区别于普通店员,最关键的是坚持原则。不能当“老好人”,尤其是当店员之间发生冲突的时候更是如此,不能“和稀泥”,不讲原则。

实践证明,被提拔到中层做店长的德行操守都很好,但店长有时要学会做“恶人”、“下狠心”,有时要对店员“残忍”、苛刻些,严格按照连锁企业规章制度、工艺流程去执行,来不得半点马虎。“严是爱,松是害”,当店员之间发生冲突的时候坚持原则,不能以牺牲原则为代价。因为规章制度是连锁企业的法律,任何人都不能逾越,它是连锁企业的底线。事实上,无原则的老好人,以牺牲连锁企业的利益作为代价,肯定不是一个合格的店长。

第七,官僚主义。在很多时候,一些店员以为做了店长就是做“官”了,经常摆官架子,耍派头。店长在检查工作时,背着手,挺着胸,鼻孔朝上;店长和店员说话拿着腔调,官腔十足,并且要让店员害怕自己,建立自己的“权威”,天天绷着脸,不苟言笑;店长还刻意和店员保持一定距离。店长的这种“官味十足”,见了连锁企业的高层领导者,甚至是老板就低头哈腰,见了店员背手挺胸。店长是做事的主管,而非“官”,身处市场一线,很多事情店长必须和店员打成一片。店长如果坚持“官僚主义”,肯定会把自己孤立起来,不了解真实情况,会陷入对自己不利的状态,其结果可想而知。

实战技巧

在资源与模式稳定的情况下,店长在很多时候往往决定一个门店的兴

衰成败,因为对于任何一个连锁企业而言,门店作为连锁企业的利润中心,其战略地位是相当重要的。

众所周知,门店是连锁企业销售和毛利的实现者。因此,作为店长来说,保证完成该店的销售业绩也就成为其职责的重中之重。但是在很多连锁企业中,它们面临的问题通常是,具有管理能力和销售能力的门店店长相当匮乏,似乎逐渐成为诸多连锁企业管理的瓶颈。

在很多连锁企业中,尽管老板,或者高层领导者有许多科学的、可行的、远大的战略目标,也至于在诸多门店店长都有详细的工作计划,但问题往往就错在一些门店的店长上。

研究发现,造成这样的原因有很多,但门店店长自身的素质无疑是其中的一个重要原因。从内部提升的管理人员,业务技能非常了得,但是一旦提升后,其结果大都不理想。在很多时候,往往是多了一名不合格的店长,而少了一名优秀的店员。如果从外部招聘有经验的店长大多数都不适合连锁企业的企业文化。如果从大学生店员中重点培养,大学生店员会觉得自己是大学毕业而不屑此项工作而离职,同时在很多时候也难以让该店所有店员信服。

连锁企业面临这样的问题,该如何解决呢?要想解决这个问题,首先要求店长必须要了解自己的职责、清楚作为店长的能力要求,明白老板或者高层领导者对店长在连锁企业中应该扮演的角色要求。

正如一部名叫《我是谁》的电影,片中的主角杰克因为失去记忆搞不清楚自己是谁了。同样作为店长,知道自己应该扮演什么样的角色是一件非常重要的事情。店长在连锁企业中扮演的角色很多,见表2。

表2 店长的11种角色

(1)代表者	在门店经营中,店长就是老板的代言人。在很多时候,如果有顾客在某个餐厅用餐,突然发现菜盘里有一根头发,该顾客一定怒气冲冲地说:“让你们店长出来!”为什么让店长出来,因为在该餐厅,只有店长才能代表老板。同样在连锁店里,处理问题的店长就代表了这家店铺的老板。同时,在店员的面前,店长代表老板,因为很多店员见到的最高领导者可能就是店长了
(2)责任者	在任何连锁店,店长必须承担销售任务,是业绩的责任者。还有一个关键责任,那就是门店的消防责任。几乎所有的连锁店店长都是该店的消防责任者,这点常常会被店长所忽略,门店出了火灾,除了直接的责任人外,连锁企业的法人代表,店长都是责任者

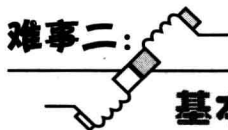
续表

(3) 体现者	店长在整个连锁企业运作过程中是最基础的管理者,又是连锁企业整体形象和品牌形象的最终体现者。顾客通过店长对店铺、店员和产品的组织来了解连锁企业和品牌的主张。因此,店长的职责已经远远超越了传统意义上的售卖人员。虽然店长在连锁企业整体的组织管理结构中属于基层机构,但连锁企业对顾客和市场的了解,大多都是靠终端的数据和店长的反映获得的。这些信息影响着连锁企业的管理决策,由此可见店长的重要性。但要体现品牌或连锁企业存在的价值,就要迅速地发现市场发展的需求,并迅速满足它。在这个意义上,当前很多店长职位的重要程度还没有完全体现出来
(4) 执行者	店长是连锁企业政策的执行者。连锁企业的人事制度,营销计划,价格政策,以及对门店日常工作的基本要求,都必须通过店长分配、执行和检查。相对较大的门店,连锁企业的营销部门会针对门店的某些部门下达指令,但在连锁经营管理中一般会要求这样的指令也必须通过店长,再落实到具体的品类。这是保证门店整体性的基本要求
(5) 规划者	在门店管理中,这个角色往往是被忽视,更多强调执行的角色。前面谈到,就是连锁企业的营销政策,到了门店店长的手上,店长也要制定好执行的方案,这也是一个规划的过程。同时,根据各门店商圈环境的不同,店长还应该有针对性营销计划和竞争店计划。既要能带团队冲锋陷阵,也要运筹帷幄
(6) 指挥者	店长是调动门店整个资源的一线指挥官。一个店里的三五个人,其背后有着庞大的专业群体,包括营销系统、研发系统、商品系统、生产系统、物流系统。这个庞大的专业群体通过店长体现出来,并为进店的消费者提供所有专业的服务
(7) 鼓动者	店员如果每天做重复的工作就会倦怠,那么就需要店长到门店柜台拍拍店员的肩膀,肯定店员的辛勤工作,甚至做一些出人意料的激励行动。沃尔玛连锁店创始人山姆·沃尔顿为了激励店员达到某销售目标,成功后跳起了草裙舞。我们经常说一个店的状况可以看出一个店长的性格,一个性格开朗的店长带出的门店是积极和欣欣向荣的,相反一个死气沉沉门店的后面一定有一个不很“阳光”的店长
(8) 协调者	门店如果是大卖场,经常会出现部门之间抢资源的现象,如堆头和端架的位置等。此刻,就需要店长从全局考虑,扮演好协调者角色。即使是小店,也会有店员之间的矛盾,需要店长协调
(9) 控制者	检查是控制最好的手段。门店的营运水平是做出来的,但要通过检查来保持。在有的门店中,餐厅的地上有一摊水,收银台前顾客“排长龙”等现象,问为什么的时候,有的店长一脸委屈:刚刚经过的时候还不是这样的——好的时候店长看不见,一有问题店长就出现。其实,看似“不出彩”的事情,恰恰是店长控制力不够
(10) 教导者	有的店长常常抱怨现在店员没有以前听话。店员往往还会讲原因归结为人力资源部门的培训不够。其实门店的店员或基层管理的培训,最好就是现场培训——随时、随地的指导。店长也要将自己长期的经验总结成为成体系的教材,这是店长自我提升的一种方式。同时,店长培养出来人才,是建立职场关系的一个好的方法。总之,不会培训店员的店长不是好店长
(11) 分析者	店长要改掉只会“喊打喊杀”的大哥形象,学点财务知识是必需的。除了现场管理的能力外,还要会算账,知道门店赚在哪里,亏在什么地方,损耗是否过高,这样的店长才是会经营的店长

在表2中,店长必须清楚自己的11种角色,因为在门店经营中,品牌的终端体现,就是品牌的综合管理能力、形象展示、倡导理念的发布平台。在这个意义上,店长由传统的“售卖人员”转变成了“在完成物流的基础上还需完成信息流”的重要角色。因此,这就要求店长在原有的产品管理知识、陈列知识、运营知识以及日常店铺维护等工作基础上进一步提高自己。

事实上,一个品牌的整体扩张离不开单店的扩张和成功的复制,单店成功模式的建立,店长功不可没。因此,越来越多的品牌开始重视店长的提升和培养,将店长由传统的售卖者变成品牌的传播者。同时店长也能把消费者更多的需求反馈给总部,使企业能为自己的客群提供更优质的服务,并真正体现企业、品牌的价值。

当然,店长必须清楚自己的11种角色,似乎要求多了一些,但一家门店其实就是一个连锁企业的缩影。一个连锁企业老板管理的是该企业的人、财、物,商品的进、销、存。而店长的管理则是门店的人财物、进销存。从职业生涯的角度看,店长更有机会成为连锁企业的业务领导,因为他们已经演练不少。事实上,一些连锁企业的高层领导者大部分都是有店长的管理经验的。所以,如果你是店长,那么,恭喜你,你占据了一个有前途的职位,一个成长为总经理的机会。



难事二:

基本工作职责不清楚

情景再现

美丽华海鲜酒楼是某房地产公司投资的一家高档酒楼。为了达到五星级酒楼的效果,投资方不惜重金请来了香港的设计师进行设计施工。在酒楼前期施工阶段,也是由香港的高级工程师负责监理实施,酒楼的后勤工程主管作为工程师的助理协助进行监督管理。

负责采购的是房地产老总的表弟,仗着是老板的亲戚,工作经常是拖拖拉拉,给整个工程的进度带来了很大的影响。

正值五一黄金周,设计师回香港公司办事,把整个酒楼施工监理的任务交给了酒楼的后勤工程主管。负责采购的表弟哪里把工程主管的话和要求放在心上。

一次,在采购洗手间洗手盆的时候,负责采购的表弟没有按照图纸要求,而是根据个人喜好接受了供货商的建议,采购回一大批不符合要求的洗手盆和水龙头。

后勤工程主管当即否定了他的这些材料,不同意安装。负责采购的表弟心想,不就是洗手盆嘛,有什么大不了的,只要能用了就行了。你们这些人,自认为自己是专家,有什么了不起?于是便对工程主管讲:“这酒楼都是我表哥的,我作为他表弟,他把采购这么重要的工作都交给我做,就装个洗手盆,这么一点小事情,难道我还做不了主?”便不顾工程主管的反对,强行要求施工人员按照他的意思装上了。

设计师回来以后,发现洗手盆没有按照设计要求进行安装,不仅破坏了整体装修风格,水龙头到洗手盆的距离也太低,洗手时很不方便,当即大怒。后来经老板出面进行协调,不得不重新按照设计要求,采购了上百套洗手盆和水龙头,更换了酒楼上下99个包厢的洗手盆设备。

造成的经济损失暂且不谈,施工人员更是怨声载道,仅施工时间就耽误了近1个星期。(本案例来源:价值中国网,作者:朱明坤)

案例评析

在店铺经营中,一个店铺经营是否成功,很大程度取决于店长职责是否清晰,店长的素质及管理能力的。因此,要想增加店铺的盈利能力,店长就必须清楚自己的工作职责,同时还要提升自己的管理能力。

作为一名合格的店长,店长应具备的条件有以下六个,见表3。

表3 店长应具备的六个条件

(1)	忠诚所从事的行业,熟悉门店管理的业务流程,敢于吃苦、乐于奉献,处处以身作则,无论在思想上还是业务上,都能成为该门店的核心人物
(2)	能根据连锁企业的实际情况,审时度势,独立制订计划,独立工作,独立处理工作问题
(3)	有坚定的意志,强烈的进取精神,能深刻理解连锁企业的营销理念和营销知识,有较强的组织营销能力
(4)	勤奋学习,细心观察,善于思考,能进行较广泛的社会调查,经常向连锁企业反映有价值的市场信息

续表

(5)	有自知之明,具有识人、用人、教人、容人的能力与责任,能不断地为公司培养、选择和输送人才
(6)	必须是从一线店员或其他部门店员提升上去的

从表3可以看出,作为一名合格的店长,不仅要具备良好的素养,而且还必须时刻谨记自己的岗位要求,这样才能保证店铺经营的成功。一般地,店长的岗位要求有以下七个,见表4。

表4 店长的岗位要求

(1)	维持店内良好的销售业绩。
(2)	严格控制店内的损耗。
(3)	维持店内整齐生动的陈列。
(4)	合理控制人事成本,保持店员工作的高效率。
(5)	维持门店良好的顾客服务。
(6)	加强防火、防盗、防工伤、安全保卫的工作。
(7)	审核店内预算和店内支出。

从表4可以看出,店长不仅是店铺的经营管理者,更是门店的灵魂人物,无论连锁店还是单体店,门店店长都必须将店铺的各项资源有效地加以运用,完成各项经营指标。连锁店铺的店长还要服从连锁企业总部的高度集中统一指挥,积极配合总部的各项营销策略的实施。其主要工作及其辅助工作,见表5。

表5 店长的主要工作及其辅助工作

(一)店长的 主要工作	(1)全面负责门店管理及运作
	(2)制订门店销售、毛利计划,并指导落实
	(3)传达并执行营销部的工作计划
	(4)协调与当地政府部门的公共关系
	(5)负责与经理及其他业务部门的联系沟通
	(6)负责门店人员的选拔和考评
	(7)指导门店的业务工作,努力提高销售、服务业绩
	(8)倡导并督促实行“顾客第一、服务第一、底价在先、诚信为本”的经营理念,营造热情、礼貌、整洁、舒适的购物环境
	(9)控制损耗率、人事成本、营运成本,树立“低成本”的经营理念
	(10)督促门店的促销活动
	(11)保障营运安全,严格清洁、防火、防盗的日常管理和设备的日常维修、保养