

# 前 言

在当今服装店铺竞争日趋白热化的形势下,一个规模不大的服装店铺要想出人头地,或者退一步说,要想在如此多的强大对手之林中生存,难度可想而知。一个小小的服装店铺,又是靠什么支撑自己的生存呢?很显然,其关键在于它的操作者,即直接经营这个店铺的人——店经理。如果店经理不善于经营和管理,这个店铺也就不可能存在,因为店经理就是店铺的核心、是店铺的灵魂,他的一举一动都决定着店铺的生死存亡。

但纵观林林总总的服装店铺,又有几个经营得好、能够始终屹立于服装终端之林不倒并发展壮大?可以说寥寥无几。由一个小小店铺发展壮大起来并能持久生存的大卖场太少了。究其原因,决定因素在于人,在于店经理。店经理的整体素质不高,影响和限制了店铺的发展。这是笔者经过长期观察与思考而逐渐发觉和意识到的。

店经理的素质对店铺的发展这么重要吗?当然,可以肯定地说,如果店经理的素质不能得到提升,那么店铺就别想生存和发展下去。如果抱着侥幸的心理,以为只要店铺选准了好的位置,有足够的资金支持,有畅通的销售渠道等条件就行了,那就大错

特错了。殊不知,再坚强的后盾、再好的条件,最终还是要靠人来经营。市场变化在瞬息之间,随时都会有新的情况出现。很难想像,没有一个高素质的店经理来指挥运营,店铺会出现什么样的后果,正好比千军万马必须有一个将军指挥一样。人的身体是在大脑的指挥调度下才能灵活自如,店铺同样也必须有优秀的领导者来担负起统筹整个经营管理的工作,像店铺的营运计划、战略目标、人员管理、团队建设、商品管理和库存货物的管理等,都是店经理应负责管理的范围。如何做好这些工作,将决定店铺的销售业绩,继而决定店铺的生存发展。店铺的良性经营,必然对店经理的业务及综合素质提出了更高的要求,尤其在当今千变万化的市场竞争环境下,对店经理更是严峻的考验。

那么,如何做一名合格的店经理,进而成为一名优秀的店经理,这个课题摆在了人们的面前。要做合格的乃至优秀的店经理,首先就要对自己的定位有明确的认识,要认识到自己在店铺中扮演的是什么角色,自己的职责有哪些。明确了自己的职责范围,才能有的放矢地履行自己的职责,发挥店经理的作用。

店经理如何具体进行管理?他应该做的工作有:管理店铺的人员,建设团队,还要做好商品的订货、进货、库存的管理,店铺运营的计划也要预先制定。有一点很重要,即店经理要具有前瞻眼光,站在战略高度,以战略家的眼光对市场提前做出预测,制定店铺下一步运营的战略重点,确定要实现的战略目标。这些都是是一名合格的乃至优秀的店经理要做的事情。本书对此进行了详细的介绍和论述。

相信通过本书的详细叙述,会让正处于迷茫中的店经理们,以及想成为优秀店经理的人不禁豁然开朗,会有如醍醐灌顶一般



的感受和体会。书中以浅显易懂的道理简明扼要的叙述,辅以生动形象的图表一一阐释了店经理们长久积在心中的疑问和难题。本书给店经理们最实用的指导和帮助,为他们指出一条简捷的店铺成功经营之路。

# 目 录

<b>第一章 优秀店经理的角色定位</b>	<b>/ 1</b>
一、定位决定地位——店经理是店铺成败的灵魂	/ 2
二、店经理工作职责	/ 2
三、店经理应具备的素质与条件	/ 9
四、店经理应具有的工作态度	/ 12
五、店经理应如何养成好习惯和应有的六大工作习惯	/ 14
六、店经理应具备的管理能力	/ 44
七、店经理应具备的领导能力——领导“三力”	/ 45
八、店经理职业成功的八大定律	/ 46
九、店经理的职业生涯规划	/ 50
<b>第二章 优秀店经理之店铺的经营管理</b>	<b>/ 55</b>
一、确定店铺的核心经营方针	/ 55
二、确定店铺可行的运营方针与目标	/ 57
三、了解店铺获利的五大重点	/ 58
四、发挥销售人员的核心作用	/ 59
五、发现、招聘和留住销售人员的策略	/ 61
六、建立销售人员“训练”系统	/ 72
七、营造温馨舒适的工作环境	/ 85
<b>第三章 优秀店经理之店铺的形象工程管理</b>	<b>/ 91</b>
一、店铺的“神”、“气”、“型”	/ 91

- 二、灯光、色彩的运用 / 91
- 三、商品陈列的流程和技巧 / 93
- 四、店铺陈列的重点及注意事项 / 96

#### 第四章 优秀店经理之店铺的商品战略 / 99

- 一、如何制定商品战略规划 / 100
- 二、商品结构分析的方法 / 101
- 三、如何有效提升商品的毛利率 / 103
- 四、商品库存管理的重点 / 104
- 五、商品盘点的重点 / 106

#### 第五章 优秀店经理之店铺的销售管理 / 107

- 一、制定销售计划的要点 / 107
- 二、把握销售预算的重点 / 110
- 三、科学分析销售额的构成 / 111
- 四、提高销售额的具体方法 / 112
- 五、确定单店损益平衡点 / 115
- 六、活用损益平衡点提升销售业绩的方法 / 117

#### 第六章 优秀店经理之店铺的销售技术 / 119

- 一、顾客类型与购买心理分析技术 / 119
- 二、接待顾客时待机的要领 / 123
- 三、激发顾客购买的商品展示及推介技术 / 125
- 四、挖掘销售重点并展示给顾客 / 128
- 五、销售语言的妙用 / 130
- 六、顾客沟通的语言艺术 / 135
- 七、创造顾客满意的商务礼仪 / 137

#### 第七章 优秀店经理之店铺的促销策划与执行 / 145

- 一、执行促销方案的决定因素——销售人员 / 145

二、常见促销宣传工具的选择与分析 / 148	
三、促销活动效果评估 / 149	
<b>第八章 优秀店经理之店铺的顾客服务管理 / 153</b>	
一、顾客服务的最高境界是让顾客难忘 / 153	
二、顾客管理的重点和策略 / 156	
三、创造固定顾客的阶段 / 157	
四、创造固定顾客的三大原则 / 161	
五、大客户的开发和管理 / 162	
六、培养良好顾客关系的核心方法 / 163	
七、处理顾客投诉的 11 种方法 / 167	
八、处理顾客投诉的流程和策略 / 172	
<b>第九章 优秀店经理之店铺的人员管理与领导艺术 / 177</b>	
一、店经理带领下级工作的方法 / 177	
二、店经理应有接纳、培养下级的胸怀 / 180	
三、成为受下级欢迎的领导 / 181	
四、受欢迎的沟通方法 / 190	
五、如何与上级领导建立良好的人际关系 / 192	
六、如何与其他店经理建立良好的人际关系 / 195	
七、如何与下级管理者建立良好的人际关系 / 197	
<b>第十章 优秀店经理之店铺的员工训练与团队建设 / 201</b>	
一、员工训练的前提背景 / 201	
二、员工训练的重点和方法 / 206	
三、建立实效的员工训练体系 / 209	
四、建立员工训练的测试系统 / 211	
五、提升员工忠诚度的方法 / 212	
六、如何组建“铁营盘”团队 / 215	
参考文献 / 221	

## 第一章 优秀店经理的角色定位

单体的服装店铺即店铺,是以单个实体的形式存在的,其店长或店经理完全按照公司经营方针或自己的经营意愿开展经营活动。单体服装店铺卖场规模一般比较小,经营的服装商品通常受店铺规模、公司品牌类别、资金量、经营特点、消费习惯、顾客购买力等的限制。如何在竞争中获得利润,需要在经营管理过程中加强对管理环节的科学分析。举例说明,商品是决定店铺生意兴衰的重要环节之一,然而目前服装行业的操作却大多遵循将采购的权力完全集中在店铺老板手中,由他选择供应商,决定商品购进时间和购进数量种类,这种做法并非最科学的方法。而店铺经理是一线管理人员,他们熟悉商品的经销动态,比较了解顾客的偏好,根据店铺经营的情况及货架商品陈列情况以及仓储情况灵活地进行商品采购决策,比由店铺老板决定商品采购的形式更为有效,即店经理更具有对店铺的整体发展与长远规划的发言权。

目前在企业管理结构中,通常分为高、中、低三个层次。高层负责制定组织总体战略及经营方针;中层负责制定具体的目标,同时传达上级的指示并协调下级的活动计划;低层负责执行上级的各项决策,并及时开展工作。一般情况下,在管理过程中不可以越级命令,只允许越级检查。通常来说,管理过程中正规化的程度越高,就意味着从事该项工作的人员对工作的内容、工作时间、工作手段等自由选择的权力越小。而服装公司的正规化程度越高,工作中的各项职位说明就越准确,相应的规章制度也就越完善,这在一定程度上会影响销售人员的积极性和主动性;反之,销售人员会有更多的选择和自主权。在管理过程中,会根据店铺的实际发展阶段和状况采用不同的管理方式,具体视实际情况而定,以合适为最终目的,这亦是我们管理店铺的宗旨。下面将系统地介绍店铺管理中的操作细节问题。

## 一、定位决定地位——店经理是店铺成败的灵魂

店经理是一家零售终端店铺的决策者和指挥者,对店内经营管理的好坏直接影响到整个终端店铺的盈利水平。同时他亦是终端店铺的灵魂人物,他可以左右一家店铺的气氛,可以使店铺生机勃勃或萧条至门可罗雀。尤其对于连锁店铺或分店的经营更是如此。店经理依据公司的经营方针“经营着店铺”。如开店、顾客服务、商品买卖、顾客异议处理、商品陈列、人员调配、营业目标达成等等。总之,店经理的工作非常复杂和繁琐。店经理的工作态度将左右一家终端店铺的销售业绩。

要想成为优秀店经理,首先要清楚自己的角色,才能明确自己的工作职责,以便更充分地发挥专长。

因此,店经理必须做到如下五点。

最高代理人——以公司最高代理人的身份,与顾客和与经营相关的合作伙伴接触,培养良好的关系,处理好一切公关事宜。

经营者——按照公司的经营方针,对终端店铺的经营进行分析和执行,在满足市场和顾客需求的同时为店铺创造更好的利润,并在职权范围内解决相关的问题和做出正确的决策。

管理者——管理店内的营业活动并达成营业目标。

传达者——准确、快速地将总部的经营方针、计划目标传达给下级。

培训者(指导者)——根据需要制定适合需求的培训计划并执行。了解下级的专业技能,提升下级的整体素质,符合店铺快速发展的需要。

## 二、店经理工作职责

在了解店经理的职责之前,先让我们熟悉和明确几个人力资源管理的专业术语。在日常的工作中,经常无法区分职务、职责、职位、工作岗位等

我们既熟悉又陌生的“赐予”。相信了解了下面的术语后会对我们理解职责有更大的帮助。

### (一) 有关店经理工作职责的几个术语

#### 1. 职务

又称为工作、职位等。它是组织体系中的一个基本因素,是任职者得以完成工作任务的一个平台,是任职者为实现组织的经营目标所必须完成的具体活动事项或若干相似职责、任务、责任的组合。在具体实践过程中,职务、职位、工作是有区别的。工作是销售人员在其本职工作岗位上为实现组织经营目标所要完成的各种具体任务和进行的全部具体活动。

#### 2. 职责

职责即职务与责任的统一。它是销售人员根据劳动分工的要求,在职位范围内应尽的义务,是从时间上、空间上所做出的限定。例如某一服装店铺的店经理有多项工作职责,其职责之一是定期对店铺的销售人员进行培训。这一职责由若干任务组成:设计培训内容;编写培训材料;选择培训方法;具体培训实施;培训结果总结和效果评估等。

#### 3. 职位

职位是组织体系中的一个元素,是职务平台上的一个岗位,是一定时期内组织要求个体一项或多项相互联系的职责的总称。比如店经理,同时担负着所管辖店铺的人事调配、经营目标追踪、公司战略目标下达及相关事物处理等多项职责。一般来讲,职务与个体是一一对应的,有多少个职位就有多少人,两者数量相等。

#### 4. 职业

职业就是不同组织、不同时间,从事相类似活动的系列工作的总称。例如,教师、职业经理人、讲师、顾问等。工作和职业主要的区别是范围不同。工作的概念范围较窄,一般限于组织内;而职业的概念比较宽泛,往往是跨组织的。

#### 5. 职业生涯

职业生涯是一个人在其人生的工作生活中所从事的一系列职位、工作、职业等。

#### 6. 职权

职权是指任职特定的职务的人,即在特定的职位上的任职者做决定、指挥他人工作以及发布命令的权利。

#### 7. 职称

职称是区分学术水平能力和工作成就的标志,凡具备条件的销售人员就应当被授予相应的职称。职称是一种资格,在通常情况下,资格是由资历和能力所组成的。资历通常与销售人员参加工作的时间有关,因此以资历为基础的晋升制度会导致组织缺乏发展活力或招致一些销售人员的不满。现代管理中进行人事决策时,往往根据资历和能力两个方面来进行考核。

#### 8. 工作岗位

工作岗位是指在一定时间内,由一名销售人员承担完成若干项工作任务,并具有一定的职务和职责、权限,这构成了一个工作岗位。

## 9. 工作

工作有三种基本的含义：泛指体力和脑力劳动者；专指职业；特指若干项专门的任务。在岗位研究中，工作是由一组相近或相似的任务所组成的集合。

### (二) 店经理的职责

为了制定与职务有关的责任和权利，应将店经理的职责加以细分，下面对此做具体介绍。

#### 1. 店经理的职责内容

(1) 制定区域经营与发展计划，包括区域市场的销售目标、达成的计划及销售培训计划等。

(2) 根据公司的指示，传达目标任务，让销售人员清楚公司的方针及计划安排。

(3) 分析店铺经营状况，并与公司其他各店及市场竞争对手比较分析，拟订改善方案和实施方案。

(4) 监察每月的销售指标，留意销售金额与各项指标的差距，进行盈利分析。

(5) 分析店内存货，分析各类商品的走势状况，及时制定调配方案和销售计划。

(6) 引导和教导销售人员明白团队合作的重要性，鼓励销售人员之间融洽合作及相处，创建和谐的工作环境。

(7) 合理调配人员、公平管理销售人员、深度挖掘销售人员的核心价值，并引导销售人员坚守岗位，履行自己的职责。

(8) 对新招聘的销售人员，安排熟练人员指导，保持店内人际关系良

好,避免任何销售人员被冷落。

(9)分析店铺繁忙及非繁忙的时间,特别留意假期情况,以合理安排人员。

(10)保持店铺系统货品陈列,经常定期更换店铺的商品陈列。

(11)礼貌待客。以方便、满足顾客为原则,不断提高销售人员为顾客服务的素质及制定顾客服务改善方案。

(12)听取顾客的意见及批评,无论是好是坏。利用这些信息和资料来改进自己店铺的服务质量,并与其他人分享,随时向上级报告。

(13)保持店铺内的整齐清洁,并制定可行的操作计划。

(14)保持收银柜台整洁,监控收银流程和现金流的准确。

## 2. 如何编写岗位职责

作为店经理,由于客观工作的需求,需要为下级制定和编写岗位职责,又称工作职责及相关安排。下面介绍如何编写岗位职责。

岗位职责,又称工作职责,它规定了一个工作岗位的主要工作内容和对适岗人员的基本要求,是企业管理制度体系中的重要组成部分,是岗位说明书中的核心内容。

制定岗位职责,建立在对该岗位的工作分析基础之上,通过抽象地将工作岗位的工作内容细分为若干项单列的工作任务,以条款的形式,将这些细分的工作任务依照一定的规律排列出来。对于适岗人员来说,岗位职责说明了该岗位是“做什么的”,即适岗人员应该从事哪些工作。

岗位职责应该能够涵盖该工作岗位的大部分工作内容和主要工作任务,但应注意避免内容过于复杂、华而不实。岗位职责编制并非要非常全面,也无需将一些工作的详细流程都写在里面。如果企业制度建设做得到位,工作流程应该被写进工作流程的相关文件里,如果全部编制在岗位职责中,则过于繁复,不能做到简单明了。此现象也是服装公司经常出现的问题,这里再次强调以引起警示作用。

编写岗位职责的各项细分工作任务,应该选用“动词+宾语”的句式,用这种句式表述工作任务要求时较为直观,容易理解。描述岗位职责的句式中,尽量不要使用形容词,如“积极”、“认真”、“好”等词语。岗位职责应使适岗人员明白应该做什么,这是编写的目的,至于怎样做,做到什么地步才算好,则应该通过其他管理文件来进一步说明。岗位职责承载的信息量过大,势必影响对其的理解和落实。表述工作状态的形容词,可以在管理标准,或操作规范中使用,表明对工作状态的具体要求。编写岗位职责应该尽量避免使用,或少用“负责”、“统筹”这一类意义表述比较笼统的词语,除非后面的句子能够清楚地描述工作任务内容。另外,编写岗位说明时,比较常用的“确保”一词,应该出现在对工作任务的范围和责任都已经清楚界定的句式中,否则便显得过于笼统,不能清晰表达工作任务要求。

岗位职责是对该岗位主要工作内容和工作任务所进行的拆分和罗列。一般情况下,可以选择采用以下三种方式对拆分后的工作任务项目进行排序。

第一种排序方式,按照拆分后的工作任务对工作岗位的重要程度来排序。重要程度的参考指标包括:工作任务在整个岗位职责中所占工作量的大小;完成工作任务的难易程度;工作任务的技术含量等。

第二种排序方式,按照工作任务的先后完成顺序来排序。某一工作岗位从时间顺序上先做什么,该工作任务就写在前面,后做什么,该工作任务就写在后面。有些基层工作岗位多采用这种排序方式。

第三种排序方式,按工作任务的性质来排序。把一个工作岗位的职责分解出的工作任务分别归类,第一类是具有“决策属性”的工作任务,包括:规划目标、制定战略、发布命令、草拟政策和规则、批准工作任务和文件等,均属于高层次的工作内容,排在最前面。第二类是具有“管理属性”的工作任务,包括管理的一般职能:计划、组织、指挥、控制和协调工作;工作事项的统筹和沟通工作;培训教育工作等,排列在第一类之后。第三类是具有“执行属性”的工作任务,包括对一些物态的管理工作和一些纯粹的事务性

工作,一般排列在最后。

在实际编写工作中,应根据各个工作岗位的管理特点,遵循简单、清晰和有效的原则,结合具体情况,选择上述三种方式给工作任务排序。要注意岗位职责的知会对象是适岗人员,条款的罗列和表述应以他们的理解和掌握为主要目的,否则便会做很多“无用功”。在很多管理岗位上,决策、管理和执行的工作属性同时存在,因此,采用第三种排序方式来排列细分工作任务,是相对比较理想的方法。

### 3. 两则岗位职责编制的实例

百货店铺收银员岗位职责(依据第二种排序方式进行工作任务的排序)

- (1)负责收银备用金的领取、使用、管理和归还工作;
- (2)审核销售单据,收取顾客购物货款;
- (3)办理银行卡消费业务;
- (4)办理退换货的退款业务;
- (5)依据岗位权限管理与维护收银 POS 设备;
- (6)定期向收银主管汇报收银工作状况;
- (7)答复或指引顾客问询事宜。

百货店铺营运部经理岗位职责(依据第三种排序方式进行工作任务的排序)

- (1)依据店铺年度经营计划拟制营运部工作计划和预算报告;
- (2)向下级传递公司重大经营决策和管理要求,确保销售人员执行公司各项管理制度要求;
- (3)定期向营运总监汇报部门工作状况和工作任务完成情况;
- (4)审批各专柜柜组商品促销计划;
- (5)计划、组织大型商品促销活动,确保各项资源到位;
- (6)审批各楼层值班经理排班计划,批准所属销售人员的短期请假和

加班事项；

- (7)组织定期的管理技能培训活动,提升楼层管理人员管理水平；
- (8)协调部门销售人员间的工作关系；
- (9)协调专柜柜组销售人员与部门销售人员间的工作关系；
- (10)检查所属销售人员的工作行为和工作任务完成情况,确保部门各项工作任务地完成；
- (11)实施四级(普通)以下奖惩措施,申报四级以上奖惩措施；
- (12)主持部门例会；
- (13)处理楼层值班经理不能解决的顾客投诉和消费纠纷；
- (14)完成营运总监临时安排的其他工作任务。

备注:以上岗位职责编写的实际案例,可供服装行业的从业者借鉴和参考。

### 三、店经理应具备的素质与条件

从以上所述可以看出,店经理的职责内容包括了很多方面,要做好这些工作,没有一定的知识作储备,没有一定的业务水平是很难的。因此,店经理必须具备和拥有一定的知识、技能、能力和性格,才能更好地在职位上发挥作用,这也是店经理应具备的基本素质。

#### (一)店经理应具备的素质

具体来说,店经理应具备的素质包括以下三个方面。

##### 1. 知识方面

(1)掌握与地域消费特点、顾客消费习惯、消费变化等营业活动相关的知识；

(2)掌握与零售业发展和变化趋势相关的知识；  
(3)掌握公司发展历史、优势和目标的相关常识；  
(4)掌握商品过程管理、人员统御能力、营业运营管理、目标管理等知识；

(5)掌握制定店铺目标计划的知识；

(6)掌握店铺盈利执行的知识。

## 2. 能力方面

(1)具有组织人、店、货资源调配的能力,有提高效率的能力；

(2)具有指导、训练和培养下级的统御能力；

(3)具有处理问题和正确决策的能力；

(4)具有良好的处理人际关系的能力；

(5)具有销售技巧、服务等事务管理能力；

(6)具有自我学习的能力；

(7)具有承担责任和压力的能力。

## 3. 性格方面

(1)具有积极的性格

任何事情都要积极主动地面对,对挫折、压力勇于面对,积极寻找解决问题的办法,不逃避困难。

(2)具有忍耐力

面对零售终端店铺日复一日的辛苦和枯燥的营业活动,店经理要有足够的忍耐力,领导和引导团队人员的日常经营活动。

(3)具有开朗的性格

笑容是世界上不花成本的氛围润滑剂,店经理要经常保持愉快的心情和甜美的微笑,因为店经理的微笑和愉快的心情像阳光一样,随时给下级

温暖和支持。

#### (4) 具有包容力

金无足赤,人无完人。任何人都有犯错误的时候,无论是店经理的上级、同事、下级,店经理都要真心关怀和鼓励。

## (二) 店经理容易陷入的误区

店经理是终端店铺的中流砥柱。店经理的素质直接影响到店铺的经营。但只具备了素质还不够,在工作中还要避免容易出现的一些误区,这也是做好店经理的条件。

### 1. 工作能力 $\neq$ 领导能力

在日常工作中我们常遇到这样的情况,总有人说:“某某人资格够老的,”“工作能力表现够突出的,”应有机会晋升为店经理,然而结果却差强人意。事实表明并不是资格老的或工作能力强突出的,就具备领导的统御能力。换个角度考虑,领导的统御能力也并非与生俱来。就算是有很深基础和经验的销售人员也需要经过培训和训练。缺少统御能力和技巧的领导,是无法发挥下级能力的,无数事实证明他们往往并不是合格的店经理。

### 2. 价值 $\neq$ 被使用价值

只有创造无限的被使用价值,你才能充分发挥个人的价值。

过去不代表现在,更不代表未来,日新月异的社会要求我们随时归零,随时把现在当做全新的起步点。所以店经理要明白一个道理,就是你能否为店铺创造什么样的价值?你的能力和店铺的发展是否匹配?这是值得我们深思的问题。