◉ 中国服饰品牌加盟商创业宝典

祝文欣 辑主编　戴虹　金怡 辑副主编

优秀店长

非非　编

中国纺织出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

内 容 提 要

本书是专为店长量身订制的。针对店铺实务操作与管理，通过店长日常工作，全面诠释店铺管理规范、人员管理及培训、商品促销与陈列、店铺资讯管理、店铺服务管理等。

图书在版编目（CIP）数据

优秀店长/非非编. —北京：中国纺织出版社，2004.3
（中国服饰品牌加盟商创业宝典，祝文欣主编）
ISBN 7-5064-2900-4/TS·1773

Ⅰ.优… Ⅱ.非… Ⅲ.服装-商店-企业管理 Ⅳ.F724.783

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2004）第 014502 号

策划编辑：刘 磊 杨 勇 责任编辑：董友年 责任校对：俞坚沁
责任设计：何 建 责任印制：初全贵

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
电话：010-64160816 传真：010-64168226
http://www.c-textilep.com
E-mail：faxing@c-textilep.com
中国纺织出版社印刷厂印刷 各地新华书店经销
2004 年 3 月第 1 版第 1 次印刷
开本：787×1092 1/16 印张：10.75
字数：111 千字 印数：1—6000 定价：24.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社市场营销部调换

前 言

中国服饰业的品牌化发展走过了十几年的路程，其间品尝过市场繁荣所带来的巨大收益，经历过市场下滑的发展低谷，感受过品牌创建过程中的坎坷与风雨，也领教了应对消费市场快速变化的残酷竞争。参与其中的企业和个人经历了积累、膨胀、反思和突破的漫长历程。发展至今日，中国的服饰业已成为一个相对成熟的行业，并以惊人的速度发展和壮大起来。

就其发展内容来讲，中国的服饰零售市场和商业格局发生了质的变化。随着信息产业的快速发展和普及，资讯的交流变得越来越容易，消费者可以轻易地找到任何感兴趣的信息，网络的普及也打破了地域的界限，仿佛一夜之间，地球已经一体化了。信息量的增加，使人们的眼界更加开阔。无论是商界的经营者还是普通的消费者，其行为都在日趋专业化，日趋理性化，这无疑给零售业的从业人员带来了更大的挑战和压力。

就其发展规模来讲，中国的服饰行业在持续膨胀和扩张。这种扩张是纵向和横向上的双重扩张，纵向上是不断细分的目标市场，横向上则是不断壮大的企业规模。这种扩充源自于不断加入的“淘金”队伍，同时也势必造成激烈的市场竞争。

面对这些变化，中国服饰业今后的发展方向在哪里？发展的道路在哪里？在逐步细分的市场状况下，服饰业界如何有效提高企业的运作能力？在竞争逐渐白热化的市场环境

中，企业又应该从哪里找到市场营销的突破口？这些问题都非常值得所有服饰业内人士认真思考！

如何适应市场变化，解决生存和发展问题，成为行业关注的焦点。

作为一家专业的管理咨询单位，中研国际品牌管理咨询机构为中外服饰企业提供了从管理到营销等一系列先进的管理培训、品牌规划、市场战略规划和咨询服务；以帮助服饰企业塑造良好的品牌形象、提升自身的管理能力、创造营业佳绩为己任，为中国服饰行业的发展做出很大贡献。中研国际品牌管理咨询机构编写并推出了中国首套针对服饰行业的“中国服饰品牌加盟商创业宝典”系列丛书及同名 VCD 系列教程。中研国际品牌管理咨询机构是中国目前培训品牌职业经理人数最多、服务著名服饰企业最多、出版服饰业专业管理书籍及市场研究报告最多的权威机构。

本套“中国服饰品牌加盟商创业宝典”丛书是中研国际品牌管理咨询机构正式出版的第一套服饰品牌加盟商系列丛书，它分析了中国消费市场的实际状况，结合了多年来对服饰零售业的专业研究，提出“决胜终端、零售为王”的观念。希望本套丛书提到的经营运作思想，能给您带来一些启发；希望本套丛书的发行，能够为推动服饰零售业的发展尽到微薄之力，能够给广大的业内朋友带来事业和利益的双赢。

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！由于这一领域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。

特别感谢中国纺织出版社的全体策划编辑人员和出版

发行人员，是他们使本套丛书得以完善和面世。感谢他们的大力支持和为纺织服装行业进步做出的巨大贡献！

本套丛书在编写过程中，参考和借鉴了有关的法律法规和管理书籍，在此一并致谢！

编者

2004 年 3 月

需要全本请访问 www.ertongbook.com

目 录

第一章 了解您就职企业的文化 1
第一节 企业文化的功能 2
一、什么是企业文化 2
二、企业文化的功能 2
第二节 企业文化的体现 3
一、企业文化的主要内容 3
二、企业文化的目标 4
三、店长如何引导员工实现企业文化目标 5

第二章 认识您所服务的品牌 7
第一节 品牌与品牌定位 8
一、对品牌的理解 8
二、对品牌定位的认识 9
三、店长应明确所服务品牌定位的意义 10
第二节 产品定位 10
一、产品定位的内容 11
二、明确产品定位的意义 12
第三节 服务特色定位 12

第三章 店长工作职责 15
第一节 店长角色的定位 16
第二节 店长应承担的工作职责 16
第三节 店长日常工作的重点 17

一、营业前 17
二、营业中 19
三、营业后 19
第四节 店长应有的权利 20
一、人事方面 20
二、货品方面 20
三、现金方面 20

第四章 人员管理 21
第一节 人员管理的内容及重点 22
一、人员管理的内容 22
二、人员管理的重点 26
第二节 员工的培训与辅导 27
一、企业文化培训 27
二、规章制度培训 27
三、熟悉工作环境 27
四、了解工作程序和操作方法 28
五、提高员工的销售技能 29
六、让员工感觉他是团体的一分子 29
第三节 员工绩效考评与激励 29
一、绩效考评的内容 29
二、工作能力的考评 30
三、绩效考评参考表 30
四、激励员工的方法 33

第五章 货品管理 37
第一节 服装材料基础知识 38

一、常用服装面料的基本特性与应用 38
二、里料 42
三、服装辅料的种类与应用 42
四、新型服装材料 49
五、不同面料服装的保管 51
六、不同服装的保养常识 53
第二节 货品的数量控制和调整 58
一、影响店铺货品数量的因素 58
二、决定返货的因素 60
三、货品进、销、存、调过程中注意事项 61
第三节 货品的陈列展示 62
一、什么是商品陈列展示 62
二、商品陈列展示的原则及基础方法 63
三、服饰商品陈列展示注意事项 70
四、商品陈列展示禁忌 73
五、商品陈列展示必须及时更新 73
六、静态模特展示的基本原则 75
七、服饰商品陈列的艺术趋向 76
第四节 货品的库存控制 76
第五节 货品的盘点 78
一、盘点前的准备工作 79
二、保证盘点正确的要点 80
三、盘点后的处理工作 80

第六章 卖场管理 83
第一节 店面布局 84
第二节 日常销售活动 85

一、营业流程 85
二、营业操作规范 86
三、销售任务的分解及完成 89
第三节 促销活动规划的实施 96
一、促销方案的拟订 96
二、促销活动的准备 98
三、促销活动的执行 98
四、促销活动的检核 98
第四节 店铺的资讯管理 99
一、店铺账表的管理 99
二、销售业绩分析 104
三、同行业信息的收集 105
四、顾客档案管理 106
第五节 卖场安全管理与防损 108
一、卖场安全作业管理 108
二、防止货品损坏 113

第七章 服务管理 115
第一节 人性化设计服务于顾客 116
一、人性化设计体现商家的细致与体贴 116
二、店铺内的便利设施体现良好服务品质 116
三、试衣间的服务影响购买情绪 117
第二节 商品服务是连接顾客与品牌的纽带 118
一、货品的标识和价签 118
二、货品的陈列 118
三、货品的修改 119
四、货品的退换服务 119

第三节 人员服务更显优势 120
一、店员仪表的基本要求 120
二、有损店员形象的失礼行为 122
三、导购的语言礼仪 122
四、店员服务忌语 122
五、收银员待客礼仪 123
六、收银时的注意事项 123
七、货品的售卖技巧 124
八、不同类型顾客的心理差异 130
九、对顾客投诉的处理 135

第八章 优秀店长应具备的基本素质 143
第一节 全面的管理才能 144
一、培育下属的能力 144
二、销售管理的能力 144
三、善于判断的能力 144
四、自我拓展的能力 145
五、业务改善的能力 145
第二节 良好的沟通技能 145
一、与下属保持良好的沟通 145
二、与上司保持良好的沟通 146
三、与顾客进行有效的沟通 146
四、沟通过程中的注意事项 146
第三节 塑造一个管理者的形象 147
一、完美的职场形象 147
二、店长不应有的言行 148
第四节 优秀店长的自我素质提高 149

一、行业知识的吸取 149
二、专业技能的提高 149
三、良好态度的培养 150

附录 151
一、男女服装号型常用数据一览表 151
二、文胸杯罩的规格 152
三、人体尺寸测量方法 153
四、服装常用纤维分类及英文名称 154
五、常用织物的感官鉴别 155
六、各种织物的浸泡、洗涤和熨烫 156

参考文献 157

需要全本请访问 www.ertongbook.com

第一章

了解您就职企业的文化

说明

如果说，你选择的工作是你人生的一个职业舞台，
那么企业文化就是你要演绎故事的历史背景。
作为一名服饰店的店长，
全面了解企业文化所涵盖的内容，
有助于理解和贯彻公司政策，
领会企业推广产品及品牌的意图，
提高宣传推广品牌的有效性。
了解所就职企业的文化，
是一个店长有效工作的开始。

第一节　企业文化的功能

每个企业都会在不断的发展过程中形成自己特有的经营理念和人文环境，而这种理念和环境会潜移默化地感染和带动每一个进入这个环境的人。企业中的每一个人都有义务以自己的言行来带动和感染他人。店长也不例外。因此，店长首先要透彻地理解自己所在企业的文化。

一、什么是企业文化

企业文化是意识形态因素，是企业增强竞争能力和生存能力的一种管理思想和方法。

企业文化是企业经过企业历史发展而形成的一种文化观念、价值观念、行为规范及生活观念等意识形态因素，是在一种企业精神的统率下，增强企业员工的凝聚力和向心力，将各种力量统一到企业和个人共同发展的方向上，是企业增强竞争能力和生存能力的一种管理思想和方法。

二、企业文化的功能

“企业文化对企业长期经营业绩有着重大的作用，在下一个十年，企业文化很可能成为决定企业兴衰的关键因素。”

——约翰·科特

企业文化一经被企业内部的全体员工认同，便能够在企业内部形成良好的工作氛围和团队合作气氛，能够发挥诸多功能。店长不但要了解企业文化，还要了解企业文化所具有的这些功能，并借助这些功能使全体店员发挥最大潜能。

㈠ 凝聚功能

企业文化能够产生很强的向心力，能使企业员工团结一致，共同为企业的利益和荣誉而努力，增强员工对企业的归属感。

㈡ 激励功能

企业文化在企业中营造了一个良好的工作环境，使企业员工的心理需求（信任、尊重、素质的提高）得到了满足，从而激发员工充分发挥其工作的积极性和创造性，为实现企业发展的目标而努力奉献。

㈢ 教育功能

企业文化通过企业的管理方式和员工的相互配合，开放性地辐射到企业运作的每一个环节，对企业内部有着强烈的感染力和宣传力。良好的企业文化可以使企业各个层次的员工都能在它的感染下掌握有效的工作方法。

㈣ 融合功能

企业文化能够对加入企业的新生力量起到潜移默化的感染作用。通过耳濡目染，新员工会逐渐接受企业内的工作规范和价值观念，在不知不觉中很快融入企业的大环境中。

第二节　企业文化的体现

一、*企业文化的主要内容*

每一个企业都有代表自己鲜明特色的企业文化。企业

企业精神、服务理念以及企业所特有的氛围，是企业发展的灵魂和内在动力，是企业文化建设的核心。

文化作为现代企业的灵魂，主要包括两个方面：一是外在的，是看得见、摸得着的，如装潢、设计、服务活动、制度、规范、标准等有形的东西，是可以运作的；二是内在的、无形的，比如企业精神、服务理念以及企业所特有的氛围，这是深层次的内核，是全体员工的价值观、人生观及行为准则，它是企业发展的灵魂和内在动力，是企业文化建设的核心。

企业文化总是以不同的层次、不同的角度和不同的方式作用于人，影响着人的思想和行为，尤其对员工的影响是多方面的，发挥着巨大的导向和规范功能。

二、企业文化的目标

企业文化的目标包括个体目标和群体目标，它们都必须依赖企业文化的导向。如企业要制定发展战略，营销人员要完成经济指标，工程技术人员要完成某个科技项目，虽然目标各不相同，但作为反映主体的生活信念、价值观念、行为方式的企业文化则是全体员工的共同利益之所在。一个企业如果想成为声誉良好的长寿型企业，首先就必须对员工进行“诚实、守信”教育，使员工明白“君子爱财，取之有道”的道理，不能见利忘义，做有损企业信誉和个人人格的事情。优秀的企业文化正是用正确的生活信念、价值观念来规范员工的行为，求得个体目标与群体目标的一致性。

企业要及时地激发员工的正确动机，激励员工努力工作，奋发图强。通过奖励先进、惩罚落后的方式，引导员工创造性地开展工作，最大限度地发挥个人潜能，在企业内形成忠于职守、开拓创新、追求业绩最优化的良好氛围，使员工

成长为具有优秀品质、高尚气质的人。

企业不仅要培养员工掌握一定的业务知识和销售技能，还要培养员工的现代人格和现代观念，形成共同的现代理念，这是历史赋予企业的一项重要任务。而这种精神品质的塑造，完全不同于技能的培养，它只能靠文化环境形成的心灵感应、精神升华和观念认同来完成。

企业的发展目标需要全体员工共同努力创造，只有经营理念成为每一位员工的自觉意识和行为，才能真正激发员工的热情与潜力，才能使企业的战略得到彻底的执行而不打折扣。

只有经营理念成为每一位员工的自觉意识和行为，才能真正激发员工的热情与潜力，才能使企业的战略得到彻底的执行而不打折扣。

三、店长如何引导员工实现企业文化目标

店铺服务于终端市场，直接面对消费者的导购员流动性大，人员素质各异，单靠规章制度约束、奖罚控制，会使其失去工作热情和主动性，或完全被钱左右。只有“上下同欲”，才能有共同的价值观。许多管理者已注意到优秀人物的影响力，即用一个优秀人物的事迹培养越来越多的优秀团队，以个人价值观为基础从而培养整体价值观。店长可以通过表扬店铺中优秀的人和事，培养导购人员的集体和个人荣誉感；也可在例会时邀请部分优秀导购人员参加，增加凝聚力和责任感，起到核心带动作用。

店长在执行公司要求的同时，在发挥大家的创造力和建设企业文化方面有很多工作可做。比如：试衣间文化，即将试衣间作为店铺传播公司经营理念、发展战略、产品概念的小园地；专柜形象的建设，可布置鲜花、盆景，有条件的还可设立休闲区；规范各项制度及工作流程等。

店长可以利用辅导新员工、培训店员、安排日常销售工作的机会，将企业文化潜移默化地传导给店中的每一位员工。使每一个导购在招呼顾客时，在售卖商品时，在整理店面时，在工作的各个环节中，都能以自己的一言一行向消费者展现品牌的形象和企业的文化，进一步提升产品的附加值。

需要全本请访问 www.ertongbook.com