第一图书网, tushu007.com

<<超级店长十七项实战能力>>

图书基本信息

书名：<<超级店长十七项实战能力>>

13位ISBN编号：9787501787821

10位ISBN编号：7501787824

出版时间：2008-10

出版时间：中国经济出版社

作者：郭汉尧

页数：182

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

内容概要

店长是店铺经营中的核心人物，店长的工作能力直接决定着店铺的赢利水平。
在琳琅满目的大小店铺中，要让你的店铺位居高位，先要从提升你的实际工作能力入手，这是旺铺赢利的要诀！ 本书对店长在店铺经营中所应具备的十七项实战能力进行了深入的剖析与阐述，旨在快速提升店长的管理知识、营销策略和个人综合能力，特别是如何保持门店持续竞争力的经营之道，以便形成持久赢利，在潜移默化中，强化店长的心理素质，提升店长的专业竞争力，让门店展现出新的面貌，树立门店新的标准，创造门店新的特色和活力，从而更好地提升门店业绩。
作者融合自己十多年来对近万名学员的终端培训经验，将生涩的专业知识与生活中的案例加以对比解说，使本书内容轻松、活泼、实操性强。
本书是您成为一名更专业、更优秀、更有效率、更有领导魅力、更受下属拥戴的金牌店长的必修课。

作者简介

郭汉尧，实战派终端营销专家，资深店长培训专家，首创专卖店本式销售。
九洲同行终端营销管理机构领军人物，《销售与市场》杂志社第一营销团专家，汉硕国际管理学院MBA特邀教授。

书籍目录

第一部分 超级店长基础能力　一、角色定位能力　二、思考能力　三、规划能力　四、商品陈列展示能力　五、商品管理能力第二部分 超级店长销售能力　六、制定销售计划能力　七、销售策划能力　八、促销企划能力　九、顾客开发与管理能力　十、面对面销售能力　十一、信息收集使用能力第三部分 超级店长管理能力　十二、超级沟通能力　十三、执行能力　十四、时间管理能力　十五、目标管理能力　十六、团队组建能力　十七、异常情况管理能力

章节摘录

第一部分 超级店长基础能力　　一、角色定位能力　　（一）店长是店铺的核心　　1.店长的定位　　店铺是一个零售企业的终端，作为零售企业运营的基础环节和为客户提供服务的主要渠道，其经营状况的优劣直接决定着零售企业的经营业绩、竞争能力和服务水平。
而在店铺中，店长无疑是唱主角的。
　　一个店就像一个家，店长也就是一家之长，家长要操心这个家的所有问题：人员调配、顾客服务、商品买卖、货品陈列、店铺卫生、营业目标等等。
作为一个店的领导者、店铺的核心，店长不仅要协调和激励员工做好店内的营业工作，带领他们以团队精神塑造店铺特色，同时也要负责店铺内的人员管理培训，以及同其他地区的商业伙伴建立良好的关系；此外，他还要将店铺所在地域的情况和消费动态向总部反馈，以便总部及时了解市场情况，对应市场变化做出相应调整。
　　店长是企业文化信息传递的纽带，是公司销售政策的执行者和具体操作者，是企业产品的代言人。
　　2.店长的角色　　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，店长发挥着举足轻重的作用。
认清自己的角色定位，才能明确自己的工作范围和职责所在，从而充分发挥自己的才能。
　　店长的角色有以下几种：　　经营者：按照企业运营方针，对店铺经营的各项数据以及市场走势进行准确地分析。
要明确目标在哪里？
这个月要完成多少业绩？
在满足顾客需求的同时创造一定的经营利润，并在职权范围内对各项工作做出正确的决策。
　　管理者：管理店内营业活动并实现营业目标，对相关业务或突发事件果断地做出决定。
　　传达者：一方面要及时地将总部的经营方针、计划目标准确地传达给下级，另一方面要把员工的思想行为以及对公司的看法传达到总部，使公司与一线员工及时沟通。
　　协调者：解决和协调店内顾客、员工问出现的各种问题，使店铺气氛融洽，各项工作井然有序。
　　承担者：作为一店之长，要勇于承担责任，对上级提出的批评，首当其冲。
　　培训者：员工业务水平的高低，直接关系到店铺的经营状况。
所以，店长不仅要时时充实自己的实务经验及相关技能，更要不断地对所属员工进行岗位培训，提升员工整体素质，激励店员努力做好店内各项工作，为店铺创造效益。
　　要让自己成为一名优秀的、有威信的店长，对下属的员工要懂得大礼不辞小让，不仅在言行举止方面使自己有一定的影响力，同时也要提升自己的感召力、凝聚力和亲和力，使自己成为员工效仿的对象，让店员以归属的心理围绕在你身边，心甘情愿地接受以领导为核心的组织。
　　3.店长的使命　　一个店铺的全体员工是一个有机协作的工作团队，而店长作为这个团队的带头人，其使命不仅在于全面落实贯彻上级公司的运营规则，创造优异的销售业绩、为顾客提供良好的服务；还在于领导、布置门店中各部门的日常工作，在日常工作中深刻理解、把握和传达企业文化及政策，最大限度地激发员工的积极性和创造性，从而营造一个令全体员工心情愉快的工作环境，使自己成为一名企业文化最基层的执行者和捍卫者，最大可能地为企业的集体和长远利益服务。
　　店长的工作是繁重的，大至商品规划、库存管理、成本控制，细至员工出勤、商场清洁，店长都必须身体力行、督促落实。
店长的工作是全面的，一个成熟的店长，不仅要有销售、顾客服务、内外联络的能力，还应当了解并掌握财务、电脑以及安保等方面的相关专业知识。
店长的职位要求决定了这是一个富于挑战的角色，可以毫不夸张地说，在这个岗位上成长起来的管理者，将有能力去面对各行业最苛刻的要求和挑剔。
因为，这个职位将把你铸造成一个管理行业中的强者。
　　（二）店长应具备的素质与能力　　“店长乃一店之中流砥柱”，这句话将一店之长的重要性表露无遗。

店长的素质，直接影响到整个店铺的运营。
拥有如此重要影响力的店长，其工作类似于交响乐团的指挥家。
交响乐团的指挥家一方面要根据乐谱正确地指挥各部位，一方面又要协调全体人员，演奏出美丽的交响乐。
店长的工作虽然十分困难，但从忙碌中也可以得到强烈的充实感和精神生活的意义。
于是，在复杂的经营环境中，仍有许多店长在第一线活跃着。
1.店长的素质要求　店长作为一个店铺的主管者和经营者，无论从哪个方面来说，对店铺内外都有重要影响。
作为一个主管者，至少应具备以下三个条件。
（1）带给部属“信赖感”　信赖来自于部属对主管者能力的肯定，是对工作的热忱、努力、责任感、人格魅力等。
如果无法得到部属的信赖，单单依靠权威，摆出一副神圣不可侵犯的态度，不但无法顺利开展工作，指挥部属，有时还会导致反面效果，让部属在私底下议论纷纷，批评主管“扑克脸”或者“充其量不过是个小丑的嘴脸”而已。
（2）激发部属的工作欲望　有句话说：“欲望是一股无形的巨大力量。
”因此，部属工作欲望的高低是一件不可忽视的事情，而直接影响到部属工作欲望的就是命令下达的得当与否，良好的命令传达是增强部属工作欲望的关键。
（3）具备领导、统御能力　“说服力”可以说是领导统御的原动力。
如果部属遇到任何困难时，主管者都能及时帮忙化解，那么，部属在对主管者能力肯定的同时，也会从内心里生出更多的信任和钦佩，即使在犯错误时遭到店长训斥，仍然会口服心服。
作为一个经营者，店长不仅要对店面经营风格有深刻的理解，发展的前景有清醒的认识，另外对经营的各个环节也要了如指掌。
同时，店长还应具有相应的知识储备，这样才能在经营中做到厚积薄发，游刃有余，概括起来有以下十点：　①具有能观察出消费者变化的知识。
②具有关于零售业的变化及今后演变的知识。
③具有关于零售业的经营技术及管理技术的知识。
④具有关于公司的历史、制度、理念的知识。
⑤具有关于业界的变化及今后演变的知识。
⑥具有关于交易商、进货商等有来往公司的知识。
⑦具有关于培训的方法、技术等方面的知识。
⑧具有关于店铺的计划测定方法的知识。
⑨具有计划及理解店内所统计的数值的知识。
⑩具有关于零售业的法律方面的知识。
此外，一个人的行为特征，无论是优点还是缺点，都是其从过去至现在的人生经验的积累。
也就是说，在每个行为特征的背后，都存在着许多成功与失败的体验，而对成功的体验中表现出的优良行为特征加以确认，则将衍生出“自信”，并同时带动“挑战力”的提升。
对于一名成功的店长，要提升自我的“挑战力”，以下几方面不容忽视。
积极向上的性格：无论遇到任何事情都要积极地去处理，要正视困难而不躲避和推卸。
正直的品性：凡事都能秉公处理，不偏袒、不徇私、让部属觉得口服心服。
忍耐力：店内的经营有顺利进行的时候，也有枯燥、烦杂的时候，作为管理者，每天面对的不顺心的事要比员工多得多，所以忍耐力是一个店长必备的素质。
开朗的性格：只有性格开朗的店长，才能将他的笑容常常带到工作中，从而感染其他人，创造出良好的工作环境。
包容力：面对下属所犯的错误，店长不要揪住不放，可以给下属时间改正并随时提醒他们。
胆识与魄力：具有过人的勇气，敢于尝试与创新，不怕失败与挫折，带领团队勇往直前。
面对任何状况都能当机立断，做事讲求效率，不拖拖拉拉。
2.店长的能力要求　每天面对林林总总、千千万万使人眼花缭乱的商品，繁繁杂杂、千头万绪

的事情，川流如涌、摩肩接踵的顾客，形形色色、忙忙碌碌的员工，如何抓住重点，保证商场有序运作，实现经营目标，最大限度地提高公司业绩，这就要求每个店长必须具备以下能力。

（1）管理能力　　店长是终端店铺的管理者，是店老板委派到一个终端店铺负责运营的人。

他的任务繁重，概括来说就是完成公司制定的营业目标、实行有效的工作计划。

要完成公司制定的营业目标、实行有效的工作计划，就需要店长分解目标，从管理每天的营业活动开始。

营业活动就是制定计划、实施、总结的重复循环的过程。

其实店铺的营业活动，无论是按月、季度或年来计算，都应遵循计划、实施、总结的程序。

在这个过程中，店长要具有一定的管理能力，学会用“人”和“数字”来管理。

①用“人”来管理。

管理，简单地说就是让人把你想做的事情做好。

在店铺管理过程中，店长需要更多的伙伴来协助工作，更出色地完成工作，同时激发团队成员的主人翁精神。

在此环节中，店长要注意：既要给下级权利，也要明确责任。

一方面让下级充分发挥，完成交代的任务；另一方面监督过程，给予下级指导、训练、充分发挥人的作用和潜能。

切勿凡事事必躬亲。

②用“数字”来管理。

用“数字”管理是依据店铺目标分解的数字来指导和考核店铺的日常管理。

店铺也可以为各类时间制定一定的标准，比如：标准的时间分配要求员工的工作时间60%花在售货上，28%花在非销售活动上，5%的闲散时间，7%的时间可以不在销售场所。

对这些标准时间的任何偏离，应当进行了解，如有必要，应当采取纠正措施。

在店铺的管理过程中，管理是个综合的过程，管理手段亦应根据实际需求灵活采用不同的方式。

③具有条理性、良好的时间管理能力、情绪管理能力。

一个店长的工作内容非常庞杂，所以需要良好的条理性来保证本店各项工作都能有条不紊地进行；需要有效管理自己的时间，保证工作效率；也需要有效管理自己的情绪，以积极应对工作和业绩的压力，保持整个团队的良好状态和氛围。

（2）领导能力　　①解决问题的能力。

解决问题首先要发现问题。

作为一个经营管理者，要善于发现问题，特别是零售店经营管理作为一个整体，对作业流程、各个环节都要丝丝入扣，只要一个环节出问题就会影响整体，所以经营管理者要将各种问题消除于萌芽状态，同时对出现的问题有及时、妥善地解决的能力，并且要从中找出根源，加以改进。

②良好的沟通能力。

沟通包括与店员的沟通和与顾客的沟通。

如果不能有效沟通，那么在促进销售与团队协作方面都会出现问题，导致其最终无法承担店长责任。

③良好的执行能力。

作为店长，承担的主要是执行层面的工作。

不能迅速、有效地执行总部的统一计划与指令，会对店面的绩效带来很大的影响，最终影响整体绩效。

④丰富的销售与客户服务经验。

对于零售店来说，店长的经验非常重要，只有自己有丰富的经验，才能带出好的店员，才能有效管理品种和库存，才能知道如何促进销售、吸引和留住顾客。

（三）店长的岗位职责与内容　　做好一名店长，要当好一个“家长”，不但要明白店铺管理要实现利润最大化、提供商品和服务、店铺财产的保全与培训员工等基本内容；还要明白自身岗位的性质与工作职责，具有“爱店如家”的责任意识，以身作则的工作作风、细心耐心的性格品质；此外，店长们还要切实地承担起各项工作职责，按照店铺管理的标准与规范真正地把销售管理、人员管理、环境管理、服务管理抓好、抓实、抓细。

顾客是否能够高兴而来、满意而归，归根结底，取决于我们每位店长的现场管理水平及细致程度。

店长的工作职责主要体现在以下几方面。

（1）执行上级政策　　遵守公司各项规定，执行上级的指示，完成公司下达的任务，如营业目标、毛利、费用及利润目标等。

了解品牌的经营方针，依据品牌的特色和风格执行销售策略。

（2）应急情况处理　　加强防火、防盗、防工伤、安全保卫的工作；维护店内各种设备的正常运转，消防设施的检核，区域卫生的落实等。

（3）店员管理　　根据店铺规模确定店铺人员设置，安排店员工作，人员的选拔和考评等。

（4）店员的辅导与培训　　协助主管处理与改善专柜运作的问题，协助主管做好与所在商场的沟通与协调。

（5）财务管理　　负责盘点、帐簿制作、商品交接的准确无误，做好各项报表的管理。

（6）商品管理　　负责店铺内货品补齐，商品陈列；管理商品价格变动、商品的采购、调退货、盘点等。

（7）活动管理　　定时按要求提供周围品牌在商场的公关推广活动，并制定自己的活动计划，激发导购工作热情，调节货场购物气氛。

（8）信息管理　　了解周围品牌销售情况，登记并提供每天店内客流量资料。

与消费者建立良好的关系，尽量满足其需求。

（9）日常经营管理　　负责管理专柜的日常工作，监督考核导购的工作表现，及时反映员工动态，并对导购进行培训。

店长的管理内容大部分是复杂的例行事务，因此，店长只要把握店内作业环节的重点，就能基本保证店铺作业的正常进行。

下表是某店铺总结的店长一天之内的业务核对表。

二、思考能力　　作为一个店铺的领导，店长思考所针对的问题是顾客在哪里。

一个品牌甚至是一家店铺的重点都是顾客，店长要适时关注销售人员、支持销售人员，永远把顾客摆到第一位，然后让销售人员以良好的心态去面对顾客。

（一）态度决定工作成绩　　创新是事业发展的动力，每一种经营形式的创新都会带来事业的飞速发展。

店长要进行创造性思维活动，敢于创新，能辨识事物的发展规律，做到举一反三。

人常说“态度决定一切”，好的态度产生好的驱动力，店长从事的是一项与顾客及店员接触最广泛、最频繁的工作，他所做的一切都是由他自己的心态决定的，因此，在做事之前店长不仅要求员工有一个良好的心态，同时自己也要具备。

1.热忱饱满的心态　　杰出的店长具有积极乐观的态度，热爱自己的本职工作，全身心地投入，任何时候都是精力充沛、神采奕奕，他们热情的态度也会感染员工，让整个团队都充满活力。

积极的心态是成功者最基本的品质。

一个人如果心态积极，乐观地面对人生，勇敢地接受挑战，那他就成功了一半。

很多有知识有能力的人之所以没有成功，就是因为他们缺乏足够的乐观与热情。

不同的心态，面对事情的发展有着不同的作用。

第一图书网, tushu007.com

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com