

<<零售业店长训练课程>>

图书基本信息

书名：<<零售业店长训练课程>>

13位ISBN编号：9787501763689

10位ISBN编号：7501763682

出版时间：2004-4-1

出版时间：第1版 (2004年4月1日)

作者：樊丽丽

页数：304

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>

<<零售业店长训练课程>>

前言

前言 随着连锁行业的迅猛发展，店长在连锁企业中的地位逐步提升，并日益重要起来，许多连锁企业愿意不惜重金聘请优秀的店长也说明了这一点。

店长是连锁企业门店的灵魂，是基层员工和连锁企业总部沟通的桥梁，是连锁企业提升管理水平和业绩的关键，也是实现连锁企业总部目标、贯彻服务宗旨的前提。

在连锁行业中，连锁企业基层干部——店长的培训早已有之，例如，麦当劳就有自己的店长学校。随着中国市场的飞速发展，连锁企业纷纷扩展连锁门店，努力开拓市场，决意大展宏图，可是却常常为店长人才的缺乏而感到头痛。

有的连锁企业会采用在优秀销售员中提拔店长的方法，然而销售员可以把销售工作做得非常出色，但是销售员通常不一定具备成为店长的资质条件，例如缺乏必要的管理经验和必要的岗位培训，因而根本无以胜任店长这一工作。

本培训课程主要针对目前连锁行业的现状，从八个方面对在职或将要提升的店长进行心理或技术上的专业培训，力求通过本教材为连锁企业打造出优秀出色的店长，使其明确店长这一岗位的操作规范和工作职责，成为具有一定管理能力和基本管理技巧的连锁企业基层管理人才。

本课程第一课明确阐述了店长的重要性及角色扮演，从第二课到第七课分别从店长的经营管理，店长的店铺管理，店长的销售和价格管理，店长对员工和顾客的管理以及店长对异常事务的处理，详细讲解了店长的管理职务及其管理要点，内容翔实，全面具体。

同时，每课配有课后题，第八课安排了案例讨论，加深了店长对于本课程的了解和认识。

本课程也适合于独立门店店长使用。

由于作者水平有限，书中难免有疏漏和错误之处，恳请读者批评指正。

编者 2004年年初

<<零售业店长训练课程>>

内容概要

本培训课程主要针对目前连锁行业的现状，从八个方面对在职或将要提升的店长进行心理或技术上的专业培训，力求通过本教材为连锁企业打造出优秀出色的店长，使其明确店长这一岗位的操作规范和工作职责，成为具有一定管理能力和基本管理技巧的连锁企业基层管理人才。

本课程第一课明确阐述了店长的重要性及角色扮演，从第二课到第七课分别从店长的经营管理，店长的店铺管理，店长的销售和价格管理，店长对员工和顾客的管理以及店长对异常事务的处理，详细讲解了店长的管理职务及其管理要点，内容翔实，全面具体。

同时，每课配有课后题，第八课安排了案例讨论，加深了店长对于本课程的了解和认识。

本课程也适合于独立门店店长使用。

<<零售业店长训练课程>>

书籍目录

第一课 成功店长的角色扮演第一讲 店长的职责及其重要性[本讲重点]一、店长的定义二、关于店长的基本认识三、关于连锁店的基本认识四、店长的工作职责第二讲 店长的职务内容[本讲重点]一、店长的作业流程二、店长的重点式管理三、店长担当的职能四、店长务必理解职务内容第三讲 店长应具备的能力[本讲重点]一、店长应具备的资质条件二、关于店长的考核三、店长的工作态度课后习题第二课 店长的经营管理第一讲 门店的进货与存货管理[本讲重点]一、门店进货与存货管理的基本知识二、门店进货作业管理规范三、门店存货作业管理规范四、部门商品订货的考核重点第二讲 商品的盘点作业管理[本讲重点]一、盘点作业目的二、盘点作业流程三、盘点作业的组织工作和责任区确定四、盘点前的准备工作五、盘点作业操作规范第三讲 门店的促销管理[本讲重点]一、门店促销知识二、促销方式的选择三、广告促销四、门店促销活动的检核五、促销活动注意事项课后习题第三课 店长的店铺管理第一讲 店长对店铺商品的管理[本讲重点]一、店铺商品知识二、商品管理的原则及要点三、商品分类的知识四、卖场商品管理注意事项第二讲 店长对卖场商品陈列和展示的管理[本讲重点]一、商品陈列的相关知识二、商品陈列的原则三、商品陈列的方法四、商品陈列的确认与检查五、商品展示知识介绍六、完整的服装陈列和展示规划——以服装专卖店为例第三讲 店长对店铺的布局和设计管理[本讲重点]一、店铺布局知识二、顾客流动线三、店铺照明知识课后习题第四课 店长对商品销售和价格的管理第一讲 店长对商品销售的管理[本讲重点]一、扩大销售的途径二、制定销售计划三、销售管理数字和报表分析四、店长对销售的预估管理第二讲 店长对商品价格的管理[本讲重点]一、价格和品质知识二、各种定价方法一览三、价格调整策略四、商品标价操作规范五、追求价值高于价格的销售课后习题第五课 店长对员工的管理第一讲 店长对员工作业的管理[本讲重点]一、店长对员工管理的内容二、店长对员工出勤的管理三、门店共同作业守则四、店长对员工工作的管理五、店长作业分配注意要点六、人员管理中须注意的项目第二讲 店长对员工的人事管理[本讲重点]一、连锁店人事管理的特点二、店长的高效率领导方式三、店长对员工人事管理的内容四、店长对员工的招募、培训、考核及奖励五、人员流失的应对措施课后习题第六课 店长对顾客的认识及管理第一讲 顾客的购买行为及消费心理[本讲重点]一、顾客的六种购买行为二、影响顾客购买行为的因素三、顾客的八种消费心理第二讲 店长对忠诚与非忠诚顾客的分析与管理[本讲重点]一、忠诚顾客的重要性二、顾客忠诚计划的评估三、非忠诚顾客的分析与管理四、顾客满意与顾客忠诚的关系课后习题第七课 店长对异常事务的处理第一讲 店长对门店的安全管理[本讲重点]一、门店安全管理的重要性二、门店发生安全事故的主要原因三、安全管理操作规范四、店长对各个安全项目管理的要点第二讲 店长对于盗抢骗事件的防范与处理[本讲重点]一、偷窃事件的防范二、偷窃行为的界定三、顾客偷窃事件的处理方法、注意事项及原则四、门店销售中的反失窃管理五、诈骗常用手段及处理方法六、抢劫事件的防范及处理七、防盗性的卖场布局与商品陈列第三讲 店长对于顾客无理取闹、退货、抱怨和即将打烊时店的处理[本讲重点]一、顾客无理取闹的处理对策二、顾客要求退货的处理对策三、顾客抱怨的处理对策四、对门店即将打烊时来店顾客的应对之策第四讲 店长对商品损耗的管理[本讲重点]一、门店损耗产生的原因二、门店损耗的防止三、商品损坏的处理方法课后习题第八课 案例讨论与研究课后习题

<<零售业店长训练课程>>

章节摘录

二、关于店长的基本认识 (一)认识店长 “店长是门店的中流砥柱”，这句话将店长的重要性表露无遗：店长的素质，直接影响到整个门店的营运中。

所以，对店长要有一个理性而深刻的认识。

连锁经营企业的门店作为企业内部相对独立的经营实体，它就好似一个细胞，对于整个连锁企业的躯体来说，重要性是不言而喻的。

如何使门店获得良性发展，立于不败之地？店长作为企业各项方针政策在基层的推行者和企业各项经济指标在门店基层单位的落实人，当然扮演着举足轻重的角色。

店长作为门店的主管，常被人喻为乐团指挥。

只要指挥棒在手，即使自己不弹奏乐器，也能将各种乐器的音色调和，奏出旋律优美的乐章。

而这种能力，唯有一位精通各种乐器、有敏锐观察力的指挥家才能拥有。

经常会有人说：“某某人够资格！”或“某某人能力相当不错！”因而晋升为店长，结果，上任之后，反而工作进展不顺。

事实上，并非够资格或工作能力高就表示具备领导统御能力。

换句愧说，领导统御能力并非与生俱来，即使有优秀的工作能力，还是要加上训练与培样，否则缺乏领导统御技巧，不能有效管理运用员工也是不行的。

(二)店长的领导统御能力 身为店长，要带给员工信赖感，能够激发员工的工作欲望，具备很强的领导和统御能力，信赖来自于员工对店长能力的肯定及对工作的热诚、努力、责任感、人格及感情等，如果无法得到员工的信赖，单单依靠权威，一味地打官腔，摆出一副神圣不可侵犯的态度，不但无法顺利推进工作，指挥员工，有时会导致反效果，让员工在私下议论纷纷，批评店长“扑克脸”或者“充其量不过是个小丑的嘴脸”而已。

紧跟着信赖感之后的，是说服力。

说服力可说是领导统御的原动力。

如果员工遭遇困难时，店长能在一旁迅速帮忙化解难处，这是建立员工对店长能力肯定的一种最好的无形的说服力。

所以，即使员工在犯错时遭到店长申斥，仍然口服心服，这就是“说服力是领导统御的原动力”的最好证明。

当然，直接影响员工工作绩效的还是命令下达得得当与否，所以良好的命令传达是员工工作绩效高低的关键。

好的指示及命令应具备下列条件： 1. 明确的工作内容 明确的工作内容有利于员工更好地开展工作。

店长如果能清楚地说明为何做这项工作，怎么去做，何时完成等，将使员工更加明确工作的目标和意义。

有了正确的方向，员工工作才更有干劲。

如果店长说：“这个工作什么人都可以做，看谁有空，就由谁做”，结果必然是员工之间互相推诿，甲说乙做吧，乙说丙做吧，变成无一人能做，如果店长下达的命令是“麻烦你于四点之前完成此项工作”，这样，有了明确的分工，工作也必能如期完成。

2. 明确的完成时间 要明确指示完成一件有时间性的工作时，店长要注意避免使用“尽快完成”的字眼，以防止造成自己误以为工作已于指定时间内完成，实际上却未完成的误人误己的后果。经常会出现下列的情况： 店长：“某甲，你要尽快完成这件工作”，回答是：“组长交待我尽快完成另外一件工作，等做完，立刻办这件事”。

“那么，这件事能于两点前办妥吗？”答说：“对不起，组长要我尽快去，所以，您这件事，恐怕两点前没办法办妥。”

碰到这种情况，店长应立即与组长协调，“您交由甲做的工作，最慢可于何时完成？我这边两点以前需要一份资料，可否让甲先做？”双方取得协调后，应立即指示甲：“已预先通知您的组长，麻烦您于两点前，先帮我整理好这份资料。”

<<零售业店长训练课程>>

”这样，不管什么“急件”、“最速件”都不难及时完成。

仅仅说“尽快”根本不得要领，在紧急场合时派不上用场，反让员工觉得“无所适从”，不知该听谁的。

3. 明确指示正确地点 指示场所时，应清楚地指示确切的地点，不要使用混淆不清的字眼。

店长指示场所时，有必要明确指示正确地点。

例如，“请于三点在某超市门口等待。

”结果等了半个小时对方仍然没来，正欲离去，对方才姗姗来迟，而时间已迟到了一个小时。

一问才知道某超市的正门、侧门都是门口，由于指示地点不清，使得彼此浪费了一个小时，这说明了指示正确地点的重要性。

店长还应力图避免使用类似“照往常一样”的混淆不清的字眼，因为这一类字眼，很容易造成无谓的错误。

通常，说方的“往常”与听方的“往常”往往理解不一，甚至意思大大相左，从而会产生不可挽救的局面。

4. 复述与笔录 为了避免指令下达错误，店长应要求店员对自己所下达的指令进行复述，必要时情况下还应笔录。

笔录可应用于下列情况：(1)店员尚未熟练或未经训练时。

(2)担心工作顺序有误，将招致重大后遗症时。

(3)处理的工作内容及数字较复杂时。

(4)特别要求需要正确的工作结果时。

(5)受人之托，不能误人之事时。

(二)对员工的管理 连锁店与传统的零售店一个很大的区别就在于其能提高劳动生产率，比同等卖场面积使用的员工人数要少得多，每个员工的岗位在作业上是单纯的，而在功能上是多样化的。

因此，连锁企业门店员工管理的目标就是最大限度地发挥员工的潜力，让员工愿意为门店尽力，也就是愿意在门店店长的领导下工作。

店长对分店员工的管理主要体现在人事管理、技能管理两方面，店长需要根据连锁总部制定的岗位职能对员工进行培训和业绩考核。

本书将在第五课重点阐述这部分内容。

(三)店长管理活动的执行 店长是一个门店的营业管理者，是由公司派来管理一个门店营运的人。

他的任务就如同前面反复叙述过的一样，就是要完成数值目标及实行行动计划，因此，他的职务范围也就更为宽广。

为了要完成他的任务。

他必须管理每天的营业活动。

说他是店长也好，管理者也好，究竟他要怎样执行管理活动呢？管理活动就是制定计划、实行、反省、改进的重复循环动作。

不论是一个业务或是一天的活动，还是一个月，甚至一年的活动，皆按照计划——实行——反省——改进的顺序，反复地进行着。

其间，若是成效好的话，就再执行下去。

若有疏忽的地方，应在下次制定计划时加以改进。

如此，虽然是一小步，但可以渐渐地朝更好的方向前进。

所谓管理活动就是利用职权执行所有的职务，来接近所定出的实绩目标。

而要推进管理活动的话，则有：1. 用眼睛观察来管理；2. 用人来管理；3. 用计算来管理等三个方法。

它们各自拥有不同的特征。

1. 用眼睛观察来管理 若是看到店内的营业活动有预料之外的状况或倾向出现时，可以一面将其提出加以改善，一面继续完成目标并且使之恢复到正常及可预测的状况内。

<<零售业店长训练课程>>

2. 用人来管理 即使店长很想总管一切的事情, 但是就时间上及体能上而言, 仍是十分困难的。因此, 必须将某部分职务交付给担当者, 并且一面给予他责任与权限, 一面让他完成他的业务。店长在旁边观察, 等待其完成, 若是有特殊问题发生时, 可一面询问他的情形, 一面指出问题, 请他注意。通常这是由担当者来达到目标的方法。

3. 用计算来管理 跟用眼睛观察来管理和用人来管理的方法相反的就是用计算来管理。所谓用计算来管理, 基本上就是依照计算出的数值来考核营业的成绩或活动的成果, 来反映营业活动的内容及实际状态。依照计算的数值来决定目标, 并将计算结果反映在目标上。并且将其中的经过也用数值具体地表示出来, 以确定目标达成的指示方法。

依照种类的问题及状况将这三种方法加以组合并使用之, 可以提高管理活动的效果。若是三种中缺一的话, 将不会有适合的管理活动。

(四)店长的模拟工作时间表 无论何种工作, 对企业而言, 提高效率乃是最重要的事情。身为店长, 首先应知道自己的职权范围, 并做好自我管理, 以便有效而明确地指示下属担当各自的工作, 万不可分派工作之后, 便放手不管。这样一来, 会造成督导不周、浪费人力或形成两者之间了解不够、沟通不畅的状况。

.....

<<零售业店长训练课程>>

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>