
《金牌店长管理技能训练》 (2天)

课程背景：

现代化连锁店长应具备的经营管理运作上的技术与能力，包含店长应具备的能力、现代化的门店管理、商品管理、销售管理、人际关系、目标管理、领导统御与人事管理乃至教育训练，再配合门市现况的经营管理技术汇整而成，必定能为企业培育出符合新世纪的优秀门市经营管理人才！

作为店长，公司希望他们能具有 3~5 年的工作经验，有一定的敏感度，有门店经营能力，团队建设能力，发展下属的能力，沟通协调能力和学习创新能力。

在文化方面，店长要对公司的文化、价值观有认同，并能将这一文化传播给下属和顾客，同时还要有良好的服务意识。

本课程将围绕上述要求为您的企业打造金牌店长！

课程目标：

- 1、牢记开店的目的：“盈利才是硬道理”!
- 2、明确店长的角色定位，服务意识及系统管理能力。
- 3、掌握高效率门店领导与管理的方法，迅速提升员工效率。
- 4、树立品牌在门店落地生根信念，学会品牌宣传与塑造的有效方法。
- 5、掌握门店日常营运管理核心“武器”，确保门店业绩的持续成长。
- 6、学习有效激励与管理员工和新员工辅导的技巧，迅速提升店长领导才能。
- 7、加强 VIP 客户管理，用优质服务塑造品牌；赢得忠诚顾客，确保门店持续经营。
- 8、学会销售数据的管理与分析；了解库存积压对生意的危害；掌握货品在门店快速流转的销售策略。
- 9、由“销售型店长”到“管理型店长”再到“经营型店长”三级跳。系统掌握门店赢利

模式，成为门店经营管理与绩效改善的高手

课程对象：大区经理、店长、储备店长

课程大纲：

一 金牌店长八大角色

1. 经营者
2. 协调者
3. 激励者
4. 执行者
5. 指挥者
6. 培训者
7. 控制者
8. 分析者

案例：优秀店长的角色定位

1. 经营者角色

代表公司、老板、代表员工、代表品牌，是一店之主，是灵魂人物

2. 协调者角色

所谓协调是要将一切相关的资源透过沟通和有效的方法引导到完成既定的工作目标点

内部协调：与上级与下级的沟通

外部协调：与顾客销售沟通，售后服务，投诉处理

3. 激励者角色

要善于激发下属的工作热情和潜能，搞好工作气氛，最大限度地发挥每个人的积极作用

4. 执行者角色

对公司的政策，经营标准，管理规范，经营目标和任务的切实热情

5. 指挥者角色

店长是“卖场”和“后场”营运的总指挥，安排好各部门，班次人员工作，执行计划，实现销售目标店长的个人能力，决定店的营业能力。

店长不但要了解卖场的全部作业，还必须懂得指挥激励员工使其达成目标。

店长需担负管理工作；

了解店的方针：根据方针拟定计划；依照计划督促员工执行工作；

评估成果：如果成果未依计划进度，则给予教育与训练；

突发事件等非固定的工作由店长自行判断处理。

6. 培训者角色

员工业务水平高低，关系我们店经营的好坏

因此，店长肩负着培训下属的重任。店长就一名培训师

7. 控制者角色

店长对门店的营运要素和流程要担起控制的责任

例如：人员、商品、现金、信息、促销等

8. 分析者角色

要善于收集门店营运管理的相关信息进行分析，并向公司汇报以采取适当的应对措施

店长的资质与具备条件——性格方面

- 拥有积极的性格
- 拥有忍耐心
- 拥有明朗的性格
- 拥有包容力

店长的资质与具备条件——能力方面

- 拥有优良的销售技巧及说服能力
- 对于销售的商品拥有很深的理解力
- 拥有得体处理人际关系的能力
- 拥有指导部下的领导力
- 在公司已服务很长的一段时间，拥有公司的精神，能因应各种状况做适当的处理

店长的资质与具备条件——知识方面

- 具有能观察出消费者变化的能力
- 具有关于药店经营技术及管理技术的知识
- 具有关于公司的历史，制度组织，理念的知识
- 具有关于政府机关，管理部门，来往公司等知识
- 具有关于教育的方法，技术知识
- 具有计算及理解店内所统计的数值知识

店长的权利

人事方面：

- 1 有权利参与营业人员招聘，录用的初选和复选
- 2 有对员工给予奖励和处罚的权利
- 3 有权利辞退不符合公司要求或表现恶劣的员工
- 4 有权利根据员工表现提出调动、晋升、降级、辞退的意见
- 5 有权利对员工的日常工作表现进行检查和评定
- 6 有权利对店内的突发事件进行裁决

货品方面：

- 1 有权利对公司的配货提出意见和建议
- 2 有权利拒收有质量问题的货品
- 3 对店内的货品调配有决定权

店长的义务

- 1 本店业绩的设定掌握和目标的管理
- 2 商圈的动向
- 3 竞争店情况
- 4 顾客的情报收集
- 5 商品的情报
- 6 公司的方针，政策的有效传达

促销活动执行及销售情况跟踪

优秀店长七大能力

(一) 领导能力

- 激励力

●●店长带动与激励团队的能力

1、共享式管理

为何要共享管理？

如何授权？

2、如何利用会议带动和激励团队？

●●早会（晚会）

1) 歌曲、口号

2) 会议内容当天的工作总结

3) 会议三步曲：好的、不足的。明天怎样做

4) 主持的技巧：

●领唱歌曲，口号

●开场白（每日一故事）

●引导大家发言、讨论，并作点评

●最后作小结

●对与会人员的鼓励和激励（每日一故事，或主持人的心得体会）

5) 做好会议要点记录

●●主题会议

1) 以某一个中心内容作为会议主题，进行讨论、交流、学习、总结

2) 主题会议是团队学习的好方式，可以轮换作主持，给员工一个参与、学习锻炼的机会

3) 主题会议的内容形式设计。学习、工作经验交流等，形式可以生动活泼，有故事、游戏等穿插其中

4) 表彰的方式：

1、视觉化激励

●建立文化园地

●业绩公布

●员工心得体会交流

●企业的文化宣传

2、现场的激励

店长对每一单的成交都要马上透过某些方式公布以示表彰。

●视觉化的展示：贴星星、月亮、太阳等

●个别的及时表彰

●团队成员的相互鼓励

●播放个人或团队为代号的歌曲（营业厅如有播放歌曲）

●给营业员配戴某种荣誉标志物

●●洞察力

●一个有洞察力的店长应该做到五个发现：

1、要善于发现门店行政和业务流程上的问题

2、要善于发现门店对外营业上的问题

3、要善于发现员工思想及工作表现的问题

4、要善于发现消费者的需求和不满的问题

5、要善于发现市场竞争态势的变化

1) 竞争对手的产品、陈列、促销和消费者的评价

2) 市场软硬环境的变化

(1) 软环境是当地的文化、习俗和时尚风气

(2) 硬环境是商圈的发展变化、交通、人流的改变

●●决策力

一个有决策力的店长应该做到如下三点：

- 1、凡事一定要有备而战
- 2、要自信、勇敢、“当机立断”
- 3、要做好决策后的跟踪

●●计划力

●店长强化计划能力的三要素

1、建立目标

- 1) 目标的作用是什么？
- 2) 目标是如何建立的？
- 3) 目标的分类
- 4) 目标的执行

2、详加的计划

- 1) 计划是通往目标的地图
- 2) 做计划要集思广益，群策群力
- 3) 时间表是计划的纵轴线
- 4) 要将每个时段的工作具体列出
- 5) 要将人员的分工和责任落实

3、积极行动

- 1) 店长是个鼓动者：行动要靠心态推动
- 2) 店长是个督导者：店长一定要监督和指导下属工作
- 3) 店长是个调整者

●●执行力

●什么是执行力？

- 1、执行力是一种文化
- 2、执行力是将目标变化成果的一切努力
其中环节：计划、决策、监督、指导、激励、跟踪、协调、形成习惯
- 3、执行力表现为“高效、优质、低成本”
- 4、店长是门店执行力的灵魂人物

(二) 沟通协调力

店长管理沟通的“十字要诀” 清正廉洁，勤俭节约，真诚。

爱、严、信、融、导、激、容、活、恒、细

店长必须首先塑造自己。如同苏霍姆林斯基所说：“智慧要靠智慧来培养，良心要靠良心来熏陶，对祖国的忠诚要靠真正的为祖国的服务来培养。”

(三) 个人魅力

- 1、道德魅力
- 2、亲和力
- 3、榜样力
- 4、工作力

(四) 学习能力

●●学习要解决的三个“为什么”

-
- 1、为何要学？----店长一定要成为行内的专家
 - 2、学什么？
 - 3、如何学？

(五) 系统思考力

●●店长要会如下几种思考模式

1、要学习整体地思考问题

2、要学会本质地思考问题

3、要学会发展地思考问题

“看不见不等于不变”

(六) 意志力

●●成功最重要的个人素质力量

- 1、店长你有意志力吗？----你的团队要建立攀登型文化
- 2、意志力的表示形态
- 3、我们可以做得更好

(七) 培训能力

●●店长做好培训工作的五大要点

- 1、善于学习和总结
- 2、善于发现下属学习需求
- 3、学会做培训计划
- 4、提高自身的培训能力
- 5、坚持到底

二 店长每日工作流程

营业前

- 1 启动电器及照明设备
- 2 召开晨会
 - a 检查仪容仪表
 - b 公司政策及当天营业活动的公布与传达
 - c 前日营业情况的分析，工作表现的检讨
 - d 培训员工，交流成功售卖技巧
 - e 激发工作热情，鼓励员工士气
 - f 安排卫生清洁分区工作
- 3 组织早上分区点/补货，清点下放备用金
- 4 核实前日营业报表，回传公司相关部门
- 5 巡查店铺所有硬件设施是否运转正常，如若不正常要及时汇报相关负责人检修

营业中

- 1 随时检查员工仪容仪表、整理工服、佩带工牌
- 2 督导收银作业，随时掌握销售情况
- 3 控制卖场的电器及音箱设备
- 4 随时提醒备齐打印纸、包装袋以便随时使用
- 5 监督店铺人员维护卖场、库房的环境整洁
- 6 根据季节变换商品陈列

-
- 7 卖场巡视注意形象、行迹可疑人员，防止货物丢失和意外事故的发生
 - 8 整理公司公文及通知，做好促销活动的开展前准备和结束后的收尾工作
 - 9 及时主动协助顾客解决消费过程中的问题
 - 10 收集市场信息，做好销售分析
 - 11 随时留意导购人员销售服务问题及时纠正

营业中店铺环境稽核规范

- 门口招牌 LOGO 标完整，清洁
- 通道、门口、地板、天花板及墙身整洁
- 商品、机器设备、货架整洁
- 收银台桌面、电脑设备清洁
- 休息区域卫生状况
- 店铺后仓综合卫生状况
- 洗手间卫生状况
- 商品吊牌规范收整

营业中店铺陈列稽核规范

1. 店铺商品陈列规范，合理
2. 商品陈列数量
3. 陈列道具齐全，POP 合乎时宜与促销商品相符
4. 陈列商品位置方向无误/陈列商品没有破损
5. 商品陈列整齐，丰满

营业中店铺文件管理稽核规范

- 店铺管理制度齐全
- 店铺历史资料整理，归档清楚
- 店铺财务报表清晰，明了
- 顾客档案，关系单位，部门资料齐全
- 日常销售，往来单据齐全，清晰
- 公司发文通知，传真资料保管清楚

营业中店铺员工管理稽核规范

- 员工工作态度是否端正
- 员工个人形象是否合乎标准
- 员工工作职责是否明确
- 员工服务礼仪是否周到恰当
- 员工商品综合知识是否熟悉
- 员工商品推销技巧是否熟悉
- 员工是否掌握防灭火知识
- 零售小票，发票是否填写正确
- 熟悉公司商品的退换货制度
- 熟悉店铺管理制度

营业中店铺管理稽核规范

- 背景音乐播放是否合乎规定
- 店铺灯光（招牌、室内、橱窗）合乎实际需要
- 应急灯备量足够
- 灭火器数量齐全，并在使用期内
- 店铺门、窗正常使用，符合安全需要

- 室内温度属于正常范围
- 店铺营业证件齐全，有效
- 休闲区桌椅、书本等适量适用
- 商品、宣传品齐全
- 节假日/日常店铺气氛适宜

营业后

1、开晚会

- 总结当日销售情况
 - 叮嘱店员人生安全注意事项
 - 安排晚上店铺地板清洁工作
 - 根据需求可做简短培训
- 1) 审核当日销售帐物情况，填写好当日营业报表
 - 2) 营业款核对并妥善保存，留好备用金
 - 3) 检查电器设备是否关好，杜绝火灾隐患
 - 4) 检查门窗是否关好，店内是否还有其他人员
 - 5) 锁好门窗拉下安全防护门

三 店务管理

人员	商品	帐目	顾客	综合
找人	陈列	营业款	数量	购物环境
培训	搭配	备用金	质量	政府关系
监督	导购	商品帐	服务	市场信息
考核	订货	资产帐	关系	营业总结
培养	促销	核算	经营	反映/应

店长自我管理

店长自我管理——思考定位

三心：

- 用心——要良苦
- 用新——要上进
- 用新——要合理

二意：

- 公司利益高于个人利益
- 清除异议，达成意义

店长该关心什么？

- | | |
|--------|---------|
| 1 营业额 | 6 营业活动 |
| 2 商品商圈 | 7 店铺整洁 |
| 3 顾客重客 | 8 教育培训 |
| 4 工作伙伴 | 9 竞争对手 |
| 5 运营目标 | 10 档案管理 |

店长的管理模式

走动管理——现场第一

员工为何士气低落〈一〉

2、店长控制过严

-
- 3、管理水平低
 - 4、缺乏沟通
 - 5、不公平对待

员工为何士气低落《二》

- 缺乏工作认可
- 薪金制度不合理
- 缺乏清晰的晋升政策
- 缺乏对管理的信任
- 不合理的销售指标

沟通技巧

店长为何需要保持与员工的沟通

店长如何与员工进行沟通

注意说话的语气

店铺人员管理

思考点：

在一个专卖店，为什么有些人没事干，有些人忙死掉

现象：

能者多劳——多做多错

少做少错——不做没错

专卖店人员的管理原则

挖人不如培养人——长远投资概念

管人一定靠激励——库存销售

店铺留人靠考核——实习考核/日常考核

开店是为了赚钱，请人是为了销售

终端人员管理错误

1. 招聘启事——使用红纸，反复粘贴，破损
2. 相信自己看到的——如看到员工休息，干活
3. 不教而诛之——二次错误和累计错误之区别
4. 心情管理——作为店铺行为准则
5. 员工提升用时间衡量——好老师未必能做校长

思考：员工喜欢忙碌还是喜欢空闲

集体提成和个人提成哪种好？

集体提成：

优点：全员作战，凝聚力高，容易配合

缺点：大锅饭，积极性差，容易内耗

个人提成：

优点：积极性高，收入和付出成正比

缺点：配合度差，员工不稳定，服务质量差