

<<顶尖店长这样当>>

图书基本信息

书名：<<顶尖店长这样当>>

13位ISBN编号：9787301208571

10位ISBN编号：730120857X

出版时间：2012-8

出版单位：北京大学出版社

作者：陈待忠，陈咏雪 著

页数：207

字数：215000

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>

<<顶尖店长这样当>>

内容概要

我是优秀导购，也必然能成为顶尖店长？

店长只需搞好管理，销售就交给导购完成吧？

搞不定“老油条”店员，惹不起老板“嫡系”？

滞销品只能亏本甩，断码货只有死路一条？

.....

未必！

要想成为顶尖店长，店面管理的十八般武艺——店员销售技巧辅导、团队沟通与协作、卖场设计与陈列、库存管理与促销.....——样样要精！

终端培训专家倾心传授最贴近终端一线的店面管理秘笈，65个实战演练，轻松解决店长普遍遇到的管理困惑，助你实现从优秀导购到顶尖店长的快速转变！

<<顶尖店长这样当>>

作者简介

陈待忠：中国职业经理认证机构、中国营销学会特邀讲师，国内外多家知名零售连锁企业常年管理顾问和营销顾问专家，数百家内衣、服饰、家电、家居等知名品牌特邀训练导师。

主讲《代理商公司化运作系列》、《经销商门店管理与订货会系列》、《品牌经理及督导系列课程》、《金牌店长》、《超级导购》、《顾客心理分析与运用》等。

服务客户：阿依莲、爱步男鞋、老板电器、九阳电器等。

陈咏雪：首批中国企业联合会、企业家协会指定职业经理人培训导师，著名财经杂志《商界评论》特邀撰稿人。

十余年培训资历，上万课时量，数万学员，满意度极高。

主讲《加盟商店面运营与盈利指导》、《单店业绩倍增技巧》、《金牌店长》、《终端黄金销售技巧》、《顾客心理分析与运用》、《店铺教练技巧》等。

<<顶尖店长这样当>>

书籍目录

第一章 迅速转型，扮好店长角色

从销售明星到一店之长，角色有何改变？

当上店长后，怎样才能让店员接受我？

店长除了搞管理，还需要做销售吗？

为什么当上店长后，店员反而疏远我了？

店员有矛盾时，店长该如何化解冲突？

我处处替店员着想，为何他们还对我有意见？

店员总是迟到希望店长通融，该怎么处理？

为什么我这个店长当得这么忙、这么累呢？

不想做老板的店长不是好店长吗？

第二章 辅导店员，培养导购高手

怎样科学制订专卖店的销售目标？

专卖店全年的销售目标该如何分解？

怎样用我分解后的目标来激励店员？

哪些因素会影响专卖店的销售业绩？

哪些因素可以影响进店率？

怎样增加顾客在店内的停留时间？

提升顾客的试穿率有哪些方法？

提高成交率有哪些技巧？

如何在高成交率的基础上提高客单价？

怎样增加和维护忠诚顾客？

如何通过教育顾客赢取更多VIP顾客？

怎样成功策划促销活动？

派单到底有用吗，怎样派单才有效？

<<顶尖店长这样当>>

店内播放什么音乐能促进销售？

第三章 有效激励，搞定各类店员 80后、90后员工为何这么难管？

老油条型员工居功自傲，怎么办？

怎么能让新店员快速融入团队？

对职业迷茫型店员该如何激励？

面对心态消极的“不可能”型员工怎么办？

对能力强但态度差的店员该如何辅导？

对能力差但态度好的店员该如何辅导？

怎样赞美店员才有效？

批评员工时要掌握哪些技巧？

如何利用头脑风暴会解决问题？

对刺头型店员，该如何引导？

怎样应对斤斤计较型店员？

激励店员有哪些方式和技巧？

销售奖励是个体提成还是团队提成？

第四章 善于沟通，增强团队凝聚力 店长该怎样打造高绩效团队？

店员对收入不满而议论纷纷，该如何协调？

店员因私事而影响了工作情绪，该怎样调节？

如何将离职员工的负面影响降到最低？

店员与老板沾亲带故，该如何应对？

一日之计在于晨，晨会怎么开才精彩？

怎样让无所事事型店员忙起来？

<<顶尖店长这样当>>

店长怎样给老板提意见，老板才会重视？

店长怎样与老板沟通加薪事宜？

如何让老板重视员工的学习与培训？

第五章 精心规划，提升店面形象

陈列如何影响销售业绩？

怎样避免终端陈列的五大误区？

店内的动线设计如何布局才合理？

怎样利用“磁石效应”创造高业绩？

如何结合陈列方式消化库存？

怎样做好店铺的系统化陈列设计？

第六章 专业服务，维护品牌形象

导购能否感受和推广品牌的价值？

怎样实现门店服务的标准化作业？

导购也是品牌的形象代言人吗？

受到顾客指责时如何维护品牌形象？

新店开业怎样“打响头一炮”？

第七章 精于算计，加强库存管理

合理库存规划，如何从科学订货开始？

货品怎样通过打组合拳实现高盈利？

通过计算安全库存可以防止断货吗？

如何将季末滞销品“变废为宝”？

断码货就只有死路一条吗？

形象款只是做做形象吗？

<<顶尖店长这样当>>

章节摘录

插图：为什么当上店长后，店员们反而疏远我了？

你当上店长之后会发现，店员们对你的态度与评价将产生微妙的变化。

店员们希望你打成一片，又担心被你了解太多而对自己带来负面的影响；想和你保持距离，又担心自己在店长心里没有分量。

于是，在店长与店员的沟通中，店员变得被动了。

因此店长要学会“亲和力”与“权威感”兼具，并在度的把握上拿捏得当。

实战演练店员为何疏远我童晓在做导购时和店员们有说有笑，可是被提拔为店长以来的3个月里，童晓发觉店员们开始疏远自己，往日的欢笑气氛不复存在。

今天的午饭时间，大家说笑着走开了，似乎故意把童晓晾在一边。

下午的工作间隙里，童晓见两位店员躲在角落里“叽叽咕咕”，可她刚一靠近，两位店员就跑开了。

童晓暗想：自己到底哪里做得不对，店员们要如此对待自己呢？

于是，她开始主动寻找突破点。

店里的导购王琦琦和童晓是同时进店的，私人感情要好于其他人。

下晚班后，童晓主动约王琦琦留在了店里。

（点评：童晓发现问题后，不是逃避或正面冲突，而是寻找解决问题的方法，并主动与店员沟通，其积极的心态和正面解决问题的方式值得借鉴。

）童晓和王琦琦一块坐到休息区，童晓给王琦琦倒了杯水。

王琦琦：“童姐，有啥事呀？”

你这么客气，我有点不好意思呢。

童晓：“琦琦，咱俩同时进店，彼此了解，都觉得对方是值得交心的人。

自打我当上店长以后，也很少和你交流了，这是童姐做得不好。

童姐今天有个事想请教你，你可得坦诚地为我指正。

王琦琦：“童姐，快别这么说。

啥事呢？”

童晓：“最近发现店里的员工总是疏远我。

以前吃饭都会叫我，下班也会和我一块回家，店里有啥新鲜事儿也会主动和我分享。

可是最近他们不大亲近我了。

吃饭不叫我，下班也不拉着我一起走，议论啥事也避着我。

你给童姐说句实话，童姐是不是哪里开罪了大家？

童姐知道了一定改正。

（点评：这些交流前的铺垫很到位，店长需要先放低身段，主动要求对方给自己指正。

谦虚的态度是沟通中良好的开始。

）王琦琦：“童姐，其实我早就想跟你交流了。

你做了店长以后，大家觉得，你没有以前那么容易亲近了。

比如上次阿文迟到了，你不问青红皂白就罚了她50元，批评她做事不负责，其实阿文是因为家里有急事才迟到的，所以她很不服气。

还有一次，阿黄的销售没有达标，你那天一直在责怪阿黄能力有问题。

阿黄说，她已经努力了，但是那天天气不好，进店的人确实不多。

你拿脸色给她看，结果她心里难受了很久。

就说昨天早上开晨会吧，你一清早就批评大家工作热情没有对面门店的高，一个个没精打采像是泄了气的皮球。

大家背后都说，昨天生意不好，一定是被你早上咒的。

童姐，我说了这么多，希望你别介意。

我知道，你刚做店长，一定会有压力的。

童晓：“琦琦，谢谢你真诚的提醒。

<<顶尖店长这样当>>

我刚做店长，压力确实很大。

你知道公司今年目标定得高，对我也有期待。

我心里的压力没有化解，就发泄到了伙伴身上。

这的确是我做得不对。

”（点评：童晓能包容员工的批评，听得进意见，坦然地承认自己的问题，这是值得欣赏的。）

王琦琦：“童姐，你意识到就好了。

其实我们还是很佩服你的。

”童晓：“琦琦，明天一早晨会时间，我会主动向大家承认错误的。

以后我会主动亲近大家，不会再乱发脾气，也多关注大家的感受。

明天中午，我请大家吃饭，给大家赔不是。

不过，店里的规定还是要遵守，还要请大家理解我。

”王琦琦：“童姐，我相信大家能看到你的诚意。

”童晓：“感谢你，琦琦。

”（点评：童晓的优秀在于她不仅能诚恳地向店员认错，还能践行解决矛盾的方法。）

陈老师总结“亲和力”与“权威感”是两个矛盾体，优秀的管理者能将二者运用得恰到好处。

店长在面对员工私人问题、员工情绪问题时，要多以亲和力展现，对员工多关心、倾听、理解，赢得员工的认同与接纳；而在面对目标、规范、流程等原则性问题时，则要坚守规定，决不留情，方能达成理解的目标。

店长保持亲和力的6个小方法：1.清晨面对店员展开最亲切的笑容，并多说些鼓励的话。

2.面对讲话慢的店员，要适度放慢讲话的节奏。

3.倾听别人叙述悲伤事件时，要流露出同情的表情。

4.当店员苦干时，要拍拍店员的肩膀，诚恳地对他说：“辛苦了。”

”5.当店员失败时，要鼓励店员说：“没关系，我相信你，下次会做好的。”

”6.当别人叙述自身经历时，可以说：“我也……”比如，店员说“我感冒了，一周都没好呢”，店长可以回应：“我也有过这样的经历，当时十多天还没退烧。

你去看医生了吗？

”对方会引起共鸣，并很好地与你持续沟通。

店长建立权威感的6个小方法：1.说到做到：店长承诺过店员的话就一定要执行，不要言而无信。

2.制度无情：店里的规定神圣不可侵犯，该奖的要奖，该罚的要罚，店长更不能带头违规犯错。

3.挑战难关：对于一些高难度的任务，比如应对超挑剔的顾客、难以消化的存货，店长总能轻松应对。

4.巧用身体语言：店长讲话时铿锵有力、抑扬顿挫、中气十足。

5.把握底线：做人做事均有底线和原则，店长要让店员明白自己的管理底线是什么，店员一旦打破底线，后果非常严重。

6.杀一儆百：店员若在重要的原则问题上犯错，店长绝不姑息，更不纵容，发现一次，立马处理，使店员们不敢再次犯错。

店员有矛盾时，店长该如何化解冲突？

店长是店里的“矛盾聚集者”，处理店员间的矛盾、营造专卖店的和谐人际关系是店长应尽的职责，也是店长必须具备的重要能力。

店长的管理能力也是在处理矛盾和问题中提升起来的，店长要把解决问题当成一次学习与成长的机会。

在解决矛盾之前，店长要明白店员产生矛盾的原因到底是什么，从而对症下药地化解。

产生矛盾的原因包括误会、性格差异、资源有限、理解不同、文化差异、角度不一致、价值观不同等。

为使矛盾双方能持续地友好合作，店长要积极推进事态良性发展、防止矛盾扩大，使矛盾双方有机会能开诚布公地交流，达成谅解。

实战演练范莉莉的矛盾化解策略某日，店长范莉莉来店接班，进店后便发现4位店员表情严肃。

<<顶尖店长这样当>>

进店的顾客在店员们冷漠的对待中悻悻地离开。

准备下中班的店员孙红怒气冲天地拉着范莉莉来到店外，气急败坏地边骂边说要辞职。

范莉莉：“小孙，怎么啦？”

”孙红：“店长，吴梅年龄不大，心眼倒挺多，才来店两个月就欺负到我头上来了。

她居然抢我的VIP客户！

王姐是我已经维护了大半年的大客户，这次到店来买衣服时，我刚好休息。

吴梅跟王姐说，以后买衣服就找她，她比我更了解王姐的需求。

这样下去，我的客户岂不都要被她抢光？

”孙红一边说一边故意放大音量，好让店里的吴梅听见。

范莉莉：“小孙，你别激动。

你不在店里，那么是谁告诉你这事的？”

”孙红开始压低音量：“是店里的阿文告诉我的。

吴梅仗着自己有经验，销售做得好，就没把别人放在眼里。

前一段时间她还跟我们说，她本来是以前那家店的店长人选，要不是因为看着咱们店工资高一些，她就留在那家店当店长了。

她说这番话是什么意思？

”范莉莉：“小孙，事情的原委我已经知道了。

你的心情我理解，不过现在你有点太激动了，先回家休息吧。

你就把这事交给我来处理，好吗？”

”（点评：店长没有在营业场所扩大矛盾，而是将矛盾双方分开，控制事态的发展，处理得当。

）孙红气呼呼地离开了。

范莉莉赶紧鼓舞了其他店员的销售热情。

下班后，范莉莉将吴梅留下了。

（点评：店长在营业时间不处理矛盾以免影响销售，随时调整店员的情绪，鼓励店员的销售热情，再利用业余时间沟通与化解矛盾。

）范莉莉：“小吴，今天看得出，孙红对你有意见。

我想听听你的说法。

”（点评：先倾听别人的想法，而不是把自己的评价强加在别人身上。

）吴梅：“店长，其实店里很多人看不惯孙红的。

孙红因为在店里的时间长，就倚老卖老，不让别人接待客户。

我来店的时间虽然不长，但销售做得好，她就嫉妒我，处处刁难我，觉得我抢了她的客户。

”范莉莉：“那VIP客户王姐的事儿，你说说，是咋回事呢？”

”吴梅：“店长，那不是我的错。

王姐来店时孙红不在，我才接待的。

是王姐觉得我的服务更专业，主动提出要我以后为她服务的。

那天王姐消费了八千多，孙红就嫉妒了。

她服务王姐的时候，王姐的客单价从来没突破过三千元吧。

”范莉莉：“小吴，我认同你的专业能力，你做销售的确不错。

但是专卖店的业绩是靠团队完成的，你需要学会配合他人。

你服务王姐到位，我是相信的；王姐主动提出让你服务，我也相信。

但是公司规定，谁发展了VIP客户就该对VIP客户有永久的提成权。

作为一名职业化的导购，你应该按公司的规定，主动对王姐表明，说她还是孙红的客户，只有孙红不在的时候你才可以服务她的。

试想一下，如果孙红也这样对待你的VIP客户，你会如何想呢？”

（点评：店长先认同对方，再提出意见，Yes-But-Yes语言模式运用得不错。

同时，让吴梅学会换位思考，站在别人的角度考虑问题。

）“我知道，孙红有她的问题，我也会主动和她沟通。

<<顶尖店长这样当>>

不过，别人说孙红的不是时，你应该学会多听不说，避免把矛盾扩大。

（点评：指导小吴在面对矛盾时，要学会控制，“不参与”、“不扩大”。）

）“你要学会融入团队，学会与他人友好相处。

尤其是在遇到利益问题时，一定要遵守公司的规定。

VIP王姐这事，我也不说谁对谁错，只当是你才来，还不太了解规定。

小吴，如果你真想和大家和谐相处，明天我带着你去找孙红，把这事说开。

你先主动给她承认错误，表示以后会友好相处。

”吴梅：“行，店长，我就按你说的做。

”（点评：店长要做到包容大度，不计前嫌，在指正店员问题的同时，给店员提供改善的方法。

在矛盾中店长扮演的不是挑拨者的角色，而是化解者的角色。

）第二天中午，店长范莉莉带着吴梅找到了孙红，吴梅对孙红道了歉。

范莉莉：“孙红，你比吴梅早来店里，理当起到大姐的带头作用。

以后，你对她还有啥意见，就直接和她好好说，不要影响店里其他店员的情绪。

吴梅的销售做得好，大家可以公平PK，在PK中成长。

孙红，我一向是看好你的。

”孙红的脸红了：“店长，我也有不对。

那天我确实不该把情绪带到店里。

”范莉莉：“好啦，这事已经过去了。

我会在明天的晨会上，再次提醒大家接待VIP的原则问题，让这类事情不再发生。

以后，大家要一起努力冲销售，顺利实现年终目标！

”（点评：店长“逐个击破”，让冲突的店员们意识到了自己的问题所在，同时在批评中给予了鼓励和希望。

就问题开诚布公地与店员交流，能有效地杜绝问题再次出现。

）陈老师总结范莉莉作为矛盾的“聚焦者”，能控制事态的发展，使店员的关系没有进一步恶化，最终调和了双方的冲突，解决了店员间的人际问题。

我们要学习范店长的冲突处理五步骤。

第一步：与冲突者沟通。

学会与冲突的当事人主动沟通，倾听对方的感受。

在倾听时不要事先假设，也不要胡乱猜测，要带着开放的心态去倾听。

第二步：分析与判断。

要判断冲突产生的真实原因。

是双方信息不对称而导致的误会吗？

是资源有限而产生的分配不公吗？

是大家因为对问题看法不同而产生的理解分歧吗？

是价值观不一致导致观点和看法不同吗？

是因为性格差异而产生的合作不愉快吗？

搞清楚冲突产生的原因后，思考问题的根源与化解矛盾的方法。

第三步：找到解决问题的方法。

与冲突者单独交流，先稳定冲突者的情绪，再分析产生矛盾的原因，并让冲突方学会换位思考，理解对方的情感与感受。

第四步：达成共识。

将冲突者召集到一起开诚布公地交流，店长作为中间人调和关系，达成共识，可以让一方让步，也可以互利互惠。

同时，对双方的问题进行分析与指正。

第五步：持续改善。

店长思考问题产生的深层次原因，并对流程、制度进行改善，防止冲突的再次发生。

<<顶尖店长这样当>>

<<顶尖店长这样当>>

后记

从事咨询行业十余年，之所以专注于终端零售行业，除了热爱便是缘分。

是“缘分”让我结识了许多优秀的企业家，职业经理人、店长和导购。

在讲台上，我望着台下一双双渴望知识、追求成长和进步的眼睛，听到学员们发出的阵阵掌声，看到学员们获得启发和感悟后不经意间会心的微笑，以及我的观念和方法对学员的事业和生活等方面产生积极影响后学员对我的真挚感谢，无不给我的工作带来巨大的动力。

一直以来，我的很多朋友、客户、学员以及我太太，都鼓励我创作一本关于店长的图书。

但一方面苦于不想雷同于其他风格，或者写成形同于教条般的工具书；另一方面，一年几乎有三分之一的时间在课堂中度过，三分之一的时间又在为企业做顾问，还有三分之一的时间安排自己的生活和陪伴家人，所以也受制于时间的压力，我一直没有起笔。

终于在2012年，因缘分结识了北京大学出版社的策划编辑马兴欢，她的敬业与专业使我备受鼓舞，于是我和我太太决定共同创作《顶尖店长这样当》这本书。

它凝聚了我和太太的无数心血，我们真心渴望将所学、所见、所思、所长毫无保留地呈现给各位追求成长、渴望成功的店长，希望店长们能用心品味，细心体会、学以致用。

对于这本书的顺利完成，我要特别感谢我的太太，感谢她的全力支持与付出。

因为有了她的参与，我的每一天都充满着惊喜与感动。

我们共同成长共同努力的经历，是我人生中最重要、最宝贵的财富。

其次要感谢我的团队，感谢他们在工作中给了我很多支持和理解，感谢他们积极地收集和整理相关案例资料，并不辞辛劳地协助我从事边远山区的助学活动。

最后要感谢所有关心、支持和帮助过商越训练的客户和朋友们，感谢你们的信任、鼓励和支持。

愿这本书能让更多的店长收获一些启发和帮助。

陈待忠 2012年4月于重庆

<<顶尖店长这样当>>

媒体关注与评论

在产品同质化、竞争激烈的今天，忽视学习与成长的品牌是没有未来的。

在陈待忠老师的指导下，我们的店长能力迅速提升，单店业绩快速增长。

店长们一致评价陈老师的课程“实战、实用、实效”，相信这本书一定能成为店长们的经典实操指南。

——西安老板厨房电器销售有限公司总经理 陶方东《顶尖店长这样当》是把实战性、工具性与启发性巧妙结合的终端管理手册，以案例分析与情景探讨等形式，切实为终端店面的品牌运作、销售业绩提升、团队建设等方面提供了建设性的思考，是终端店面必备的基本工具。

——金羽杰服饰有限公司副总经理 龙平敬在与陈待忠老师的专家团队合作期间，奥维丝丽不仅建立了完善的内衣门店管理体系，更重要的是使无数渴望成功的加盟商走出迷茫，掌握科学化、规划化的品牌内衣门店运营技巧，这一改变在内衣界具有划时代的意义！

——奥维丝丽调整型内衣总经理 孟雄飞陈待忠、陈咏雪老师十余年服务于零售终端，对终端的标准化与绩效提升做了深入的研究，使终端工作者能获得职业的成就感，令更多的品牌得以施展她的魅力与文化。

花丛丽影的店长将把此书作为必读教材。

——花丛丽影家居服总经理 马友实陈待忠老师的金牌店长系列培训，让我更深入地掌握了门店业绩提升的关键技能，懂得了如何激励店员的工作干劲，使店员工作热情高涨，门店的绩效得到了大幅度的提升。

店长朋友们，我们一起加油吧！

——浪漫春天内衣连锁店店长 韦军花

<<顶尖店长这样当>>

编辑推荐

《顶尖店长这样当》编辑推荐：65个实战演练，轻松解决店长最头疼的管理难题，让店员心服口服、让业绩突飞猛进、让老板刮目相看的秘密所在。雅戈尔、鄂尔多斯、九阳、老板、国美、海尔、美的、太平洋百货……众多知名品牌口碑相传的店长提升秘籍。

<<顶尖店长这样当>>

名人推荐

在产品同质化、竞争激烈的今天，忽视学习与成长的品牌是没有未来的。

在陈待忠老师的指导下，我们的店长能力迅速提升，单店业绩快速增长。

店长们一致评价陈老师的课程“实战、实用、实效”，相信这本书一定能成为店长们的经典实操指南。

——西安老板厨房电器销售有限公司总经理 陶方东 本书是把实战性、工具性与启发性巧妙结合的终端管理手册，以案例分析与情景探讨等形式，切实为终端店面的品牌运作、销售业绩提升、团队建设等方面提供了建设性的思考，是终端店面必备的基本工具。

——金羽杰服饰有限公司副总经理 龙平敬 在与陈待忠老师的专家团队合作期间，奥维丝丽不仅建立了完善的内衣门店管理体系，更重要的是使无数渴望成功的加盟商走出迷茫，掌握科学化、规划化的品牌内衣门店运营技巧，这一改变在内衣界具有划时代的意义！

——奥维丝丽调整型内衣总经理 孟雄飞 陈待忠、陈咏雪老师十余年服务于零售终端，对终端的标准化与绩效提升做了深入的研究，使终端工作者能获得职业的成就感，令更多的品牌得以施展她的魅力与文化。

花丛丽影的店长将把此书作为必读教材。

——花丛丽影家居服总经理 马友实 陈待忠老师的金牌店长系列培训，让我更深入地掌握了门店业绩提升的关键技能，懂得了如何激励店员的工作干劲，使店员工作热情高涨，门店的绩效得到了大幅度的提升。

店长朋友们，我们一起加油吧！

——浪漫春天内衣连锁店店长 韦军花

<<顶尖店长这样当>>

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>