成为金牌店长的制胜法宝——OTC 连锁门店店长培训

成为金牌店长的取胜法宝

——OTC 连锁门店店长培训课程

第一部分 OTC 门店销售及店长职责

一、otc 连锁门店

看法：药品零售连锁的终端，由拥有必定医药专业知识和销售技巧的店员为上门顾客供给较为专业的购药指导，最后实现药品销售的场所。

连锁药店的门店职能：

1 销售职能：

1） 向顾客供给所需商品。

2） 达成公司下达的营业目标。

2 服务职能：

1） 为顾客供给优良、热忱、体谅的销售服务。

2） 为顾客供给高质量的医药专业服务。

3） 为顾客供给尽量多的便利服务。

3 顾客关系保护职能：

1） 经过各样门店推行活动，不停吸引新顾客。

2） 经过会员制和优良服务，培养更多的忠诚顾客。

4 信息采集职能：

1） 采集顾客需求信息并向有关部门反应。

2） 采集竞争敌手信息，并实时反应以及拟订对应策略。

5 人员培训职能：

1） 供给新职工实习培训及职工提高技术的训练场所。

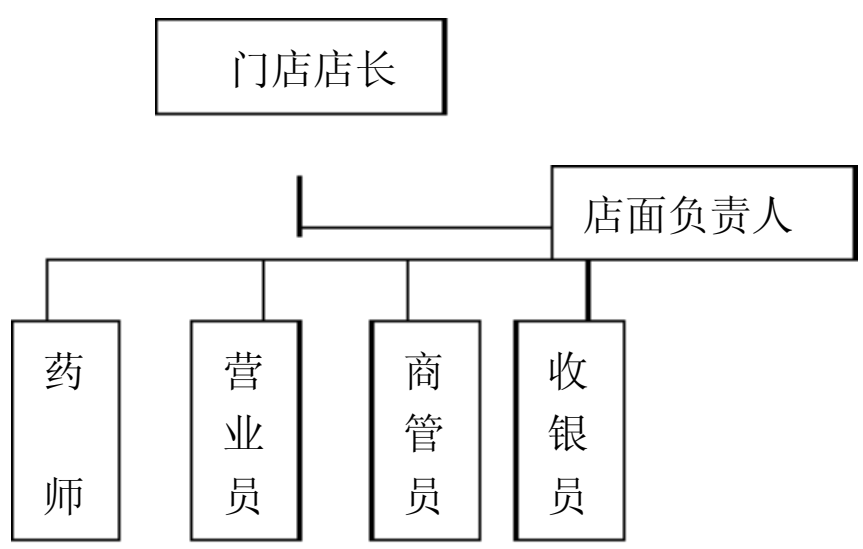
2） 供给各级管理人员进行能力锻炼及测试的场所。

6 公司形象宣传职能

1） 经过门店整体形象包装和职工的言传身教，宣传公司公司文化。

2） 经过门店的宣传媒介，流传公司的经营理念，宣传公司的公司文化。

二、药店管理构架图：



成为金牌店长的制胜法宝——OTC 连锁门店店长培训

◆店长的职位描绘

团队建设

1、职工心态管理　2、职工行为管理　3、职工激励管理　4、职工职业规划

5、团队精神的培养

6、职工培训管理：新职工传帮带管理；贮备店长传帮带管理；门店人材培养。

7、新职工管理　8、职工流失管理

销售管理

1、销售团队建设与管理：培训、训练销售人员；管理销售人员；激励销售人员

2、销售目标管理：进行销售目标及销售工作分解；组织销售，达成销售目标

3、服务管理：为顾客供给优良的售前、售中、售后服务。促使销售。

4、促销活动执行及社区活动的组织。

5、会员发展与管理。

6、门店商圈检查，市场信息反应与管理。

商品管理

1、执行商品优化管理制度与操作流程。实时请货与办理滞货，保证热销商品不缺货，滞销商品不积压。

2、做好效期商品管理、赠品管理、商品消耗管理、顾客订货管理、退货管理等工作。

平常管理

1、执行门店核查制度。2、门店卫生环境与氛围管理。3、商品陈设管理。4、商品盘点管理。

5、顾客投诉管理。6、门店财务管理。7、门店安全管理。8、固定财富管理。9、门店报修管理

第二部分 店长店长的角色和必备质量

要成为一名优异的店长，除了自己的基础，更重要的是一定通事后天的自我修炼和不停地学习，才能逐渐具备过硬的职业修养和人品魅力及优异的管理技术。

1. 经营者：代表公司、老板、代表职工、代表品牌，是一店之主，是灵魂人物
2. 协调者：所谓协调是要将全部有关的资源透过交流和有效的方法引导抵达成既定的工作目标点

内部协调：与上级与下级的交流

外面协调：与顾客销售交流，售后服务，投诉办理

3. 激励者：要擅长激发部下的工作热忱和潜能，搞好工作氛围，最大限度地发挥每个人的踊跃作用

4. 执行者：对公司的政策，经营标准，管理规范，经营目标和任务的的确热忱

5. 指挥者：店长是“卖场”和“后场”运营的总指挥，安排好各部门，班次人职工作，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。

6. 培训者：职工业务水平高低，关系我们店经营的利害所以，店长户负着培训部下的重担。店长就一名培训师

7. 控制者：店长对门店的运营因素和流程要担起控制的责任比如：人员、商品、现金、信息、促销等

8. 剖析者：要擅长采集门店运营管理的有关信息进行剖析，并向公司报告以采纳适合的应付举措

游戏：我说你画

一个大正方形－－－－两个小正方形

一此中长方形－－－一个大等边三角形、一个小长方形

同一指令依据不一样人的思想能够得出不一样多个答案，商铺管理者也是相同，固然过程相同但结果却不必定相同。重点就看你能否用正确的方法工作。

一个店就像一个家，店长是一个家的家长，家长要费心这个家的所有问题

家庭成员－－－－人员

家庭财富－－－－货物/现金/硬件

家庭形象－－－－卫生/陈设

任何细节考虑不到，就有可能对家（商铺）造成不良影响

同时：商铺也是一个表演的舞台，让堂内的硬件设备就是部署的道具，而公司一年四时不停变化的货物构成了故事的素材，构成吸引人的故事，讲给每一位光临的客人，故事讲的好不好、客人爱不爱听全凭店长的组织，策划和安排操做能力

店长必备的 6 种特质

1、坚韧、踊跃进步的心态

店长见面对挑战性的目标，面对激励的竞争，店长的压力是很大的。正是这种压力推动了门店的经营发展。作为店长，要倾尽全力保卫营业目标的实现！百折不挠、踊跃进步，不论碰到什么困难和压力都千万不要在职工眼前诉苦，因为自己的情绪会感染给门店职工，进而门店职工的情绪会感染顾客。当店长满腹怨言时，本质上就潜意识地成为门店职工完不行目标的借口了。店长只有保持踊跃进步的心态，才能踊跃、正面的影响和感染职工。只有让他们看到门店的希望，他们就会变得更踊跃。

2、诚实正直的品行

诚实的品行是能力发挥的基础，它包含一个人的道德、品德、人品、作风。不为失败找借口，不推委责任，不贪恋小利益，不在背后诋毁他人不搞小集体，是对公司诚实，也是对个人诚实。店长一定拥有优异的操守和道德质量，才能言传身教，店长一定多花心思，磨炼自己，才能产生言传身教的成效。

3、强势的执行力

对于上级的指令，某项工作的安排等等，店长应当彻彻底底地执行，率领团队百折不回。在店长的权限范围内，面对任何问题、状况等都能临机能断，做事讲究效率，不拖拖沓拉。

4、浅笑爽朗的心态

作为店长，必定要活跃爽朗，不要每天板着个脸摆着架子。做事情不要带情绪，每天要爽朗踊跃地穿越在职工和顾客之间。只有轻松地氛围才会让职工踊跃，让顾客舒畅。爽朗的您做到以下几点了吗：

——每天清晨先张口向你的门店职工问好！

——提高说话的声音并且加速行动！

——洒脱地踊跃地表达自己的感情！如喜爱、赞叹、敬重、激动等。

——一直保持浅笑！

——注意自己的服饰和表情。给人洁净利落，不造作的感觉！

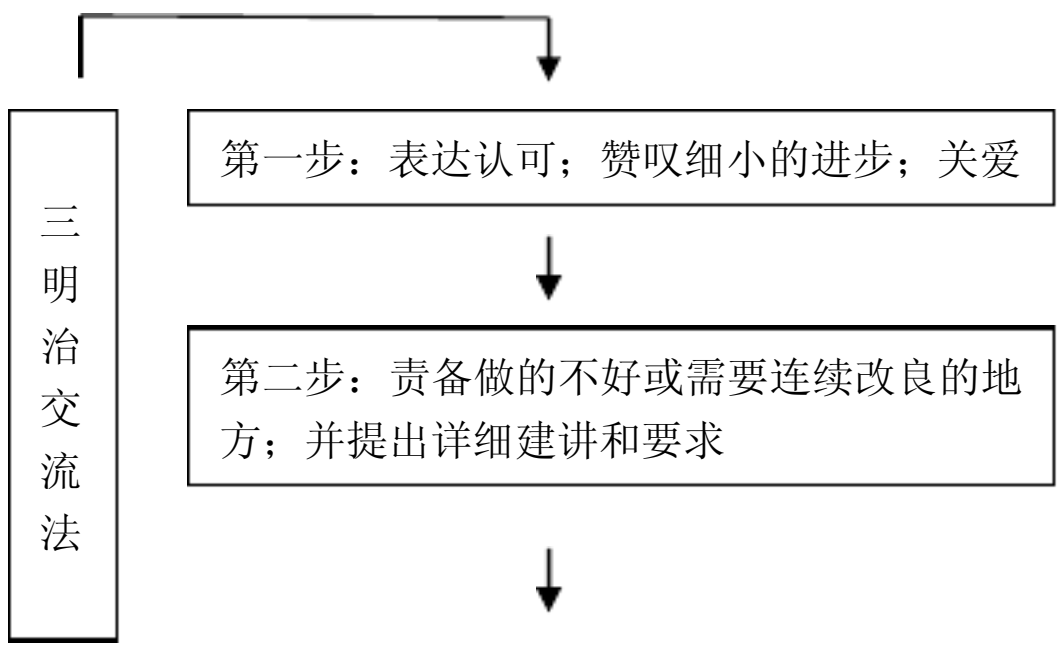
5、擅长交流

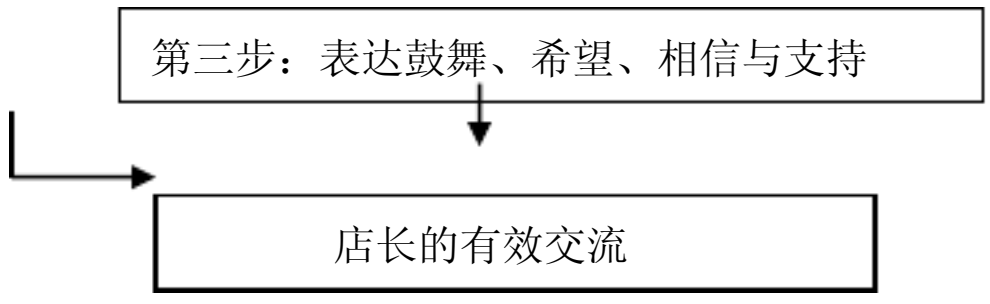
与其说交流是一门艺术，不如说交流是一种尊敬。全部高效的交流本质上源于有效的聆听。精要来说交流只有两个重点：一是聆听；二是目的明确，清楚、简短地表达。聆听时不要打断对方的话，聆听的过程本质是全面认识及内心被理解接受、博得对方信任的过程。而目的明确，清楚、简短地表达。是达成一致结果的有效方法。

当店长要责备鼓励某位职工时，这时店长要做到:“三明治”交流法！

三明治交流方式就像给病人吃有糖衣包裹的药相同，目的是为了治好病（更正错误，做好工作），可是为了让病人更简单吃下去（提高对责备及建议的接受度，有益于改良工作），而在药的外面裹一层糖衣。

三明治交流法流程图：





6、敢于肩负责任

管理学著说“陪伴权益而来的永久是责任”。一个人的权益越大他的责任就越大，有句话说的好，“没有无能的兵，只有无能的将军”。

作为店长，我们有责任有义务这样去做去思虑！

——假如门店工作氛围不踊跃，那就要先思虑自己能否是每天在门店板着一副脸？能否是门店完不行销售目标就在职工眼前长吁短叹？能否是自己在职工眼前显露出对门店的发展毫无信心？甚至毫无希望？

——假如门店职工不团结，那就要先思虑自己能否起到职工交流桥梁的作用？那就要思虑自己能否有效的解决职工的矛盾？平常能否着重团队氛围的塑造？该怎么改良？

——假如门店职工责任心不强，那就要先思虑自己的责任心如何？该如何去引导？

——假如某个职工情绪糟糕，那就要先思虑能否是管理的原因，该怎么改良？

——假如门店卫生老是很差，那就要先思虑能否是自己没有言传身教？或许部署了卫生安排，却没有实时督导检查以惹起重视？

敢于肩负责任并改良，店长敢于肩负责任的行为不只带动了整个门店职工的踊跃性和责任感，并且，对于店长个人来说也是一种魅力的增值。

店长的执行力

所谓执行力，对于公司来说，指的是贯彻战略企图，达成预约目标的操作能力。是把公司战略、规划转变成为效益、成就的重点。对于职工来说，执行力其实就是“做”的能力。能够正确的贯彻领导企图，实时、高效的达成各项工作目标。

为何我们种下龙的种子，收获的倒是一只跳蚤？

为何伟大的梦想和本质成就之间总有很大的距离？

——这就是执行力的问题。

1、店长如何提高门店职工的执行力

店长对门店职工的希望

1）准时、高效的达成工作目标 2）自动自觉 3）没有任何借口 4）敢于肩负责任

门店职工的想法

1）不清楚该做什么或不清楚做到什么程度

2）让做的都做了

3）认为已经做好了

4）已经全力了，的确有困难

5）凭什么让我做这么多，上级有问题

在执行过程中，为何会造成这样的意识及执行误差呢？

1）店长在传达某项决议内容或工作时，与执行者交流不明确传达不清楚，或许工作达成没有给出明确的标准要乞降达成时间；或许没有突出工作重点；或许没有给出详细建议与指导（假如必需的话，特别是在传达重要工作与新的任务时）

----这属于店长的问题。致使门店职工“不清楚该做什么或不清楚做到什么程度”。

2）在店长传达了某项决议内容或工作后，执行者出于恐惧或其余考虑，不懂的地方没有实时咨询或不懂装懂。

----这属于心理阻碍。致使“让做的都做了”。但很被动，成效不好。

3）在店长传达了某项决议内容或工作后，执行者没有认真思虑如何去做，凭感觉想自然认为理解了，没有实时认识细节和重点。

----这属于经验问题。致使“认为已经做好了”。其实没有。

4）在店长传达了某项决议内容或工作后，对决议内容或某项工作不可以理解，根本不知道从何问起或从何做起。

----这属于能力问题。

5）在店长传达了某项决议内容或工作后，执行者发现了问题，有疑问，但不肯意提出来。

----这个属于态度问题。致使“凭什么让我做这么多，上级有问题”。结果仍是做不好。

让门店职工执行力在短时间内有所提高，店长只需弄理解以上 5 个问题就够了！简单吧。

针对以上 5 个问题，我们应当这样做：

1）在向门店职工传达某项决议内容或工作时，要正确清楚的传达，并且对工作达成给出明确的标准要乞降达成时间，突出工作重点并提出详细建议与指导。

2）在向门店职工传达某项决议内容或工作时，擅长察看执行者能否真的听懂，鼓舞执行者多提出疑问，或许要求执行者复述工作的重点内容与标准要求。

3）在向门店职工传达某项决议内容或工作时，防止经验主义，必需时要对执行者论述某项决议内容或工作与过去近似工作的中心差异及详细建议。

4）对于自己能力差的职工，一是在委派某项工作时，在用人的角度上，要视此项工作的重要性而定，很重要的应当考虑给能力较强的或某方面能力突出的职工来做；二是着重在执行过程中实时监察、指导其执行状况，以防出现更大的执行误差；三是从长久来说，要着重对部下销售技术、专业知识、操作流程等执行能力的培养。

5）对于“凭什么让我做这么多，上级有问题”或许“想做就做，要做不做”的这种对于执行态度的问题。

第一，要思虑能否是自己在部下眼前还没有建立足够的威望？假如是，平常就要注意在各项重要工作上言传身教做出楷模；在管理上不停提高自己；在为人办事上累积人品魅力。

再次，能否是自己在安排这项工作时口气太甚强硬或方式方法不对，致使执行者有反抗情绪不肯意执行。假如是，那就要注意方式方法及提高自己的交流艺术了。

最后，假如是执行者一向的态度做法，无组织无纪律，旁若无人。经过一再交流观察，还没有改良，那么这样的职工即便有一些能力，也可考虑劝退。

2、店长如何提高自己的执行力

◆接受任务不走样

1）能领会上级企图

2）学会以复述的方式保证不走样

复述三重点：

其一：千万不要假装听懂，没听懂没关系，问清楚再做没什么，这不证明您能力就低。相反，多向上级发问题提想法，反而说明您有想法；但假如没问清楚就做或凭或一孔之见的就做，是必定执行不到位的，那这就证明你能力低了。所以绝对要战胜这种心理阻碍。

其二：在领导传达某项决议意向或工作时，用笔录录任务重点，要仔细，不要忘掉。

其三：实时向上级确认，若有疏忽或有理解错误的地方请上级做出增补。

◆四大方式提高执行力

1）拿禁止的事情，问好再做。----比如在没有听懂或没掌握时。

2）第一次做的事情，想好再做。----比如在接受新的工作任务时。

3）再次做的事情，固化优化后再做。----比如在接受近似的工作任务时。

固化就是总结上一次做这种事情的时候，好的地方是什么，再做的时候连续保存；优化，就是指上一次做的时候有什么弊端和不足，下次做的时候改良和防止。只有这样才能一次比一次做好，而不是低效率重复。

4）多方面要求的事情，交流协调后再做----比如这项工作需要跨部门协作才能达成时。

◆拒绝“推、拖、空、漏”，执行变轻松。

1）绝不推委 2）绝不拖沓 3）绝不空浮 4）绝不遗漏，绝不忘掉（仔细）

第三部分：门店店长的平常管理

交接班管理

交接班会议

1）会议主持人问候，士气激励：亲爱的伙伴，大家清晨好！　回答：好，很好，特别好！

2）上一班负责人进行需连续跟进或需传达的工作交接，如顾客订货、票据追踪等。

3）本班的负责人对换班工作进行部署分工，落实到人。

4）本班负责人部署新的工作，并指导营业员的工作方法。

5）征询营业职工作碰到的问题，并赐予答复。

6）会议主持人道谢：“会议结束，感谢大家，祝大家工作快乐!”

被盗商品责任区分：

1）在交接班的时候，下一班核查出上一班的商品被盗，由上一班负责补偿。赔款系数：被盗商品的地区负责人补偿 50%，其余 50%由这班人员按岗位系数进行补偿。

2）在交接班的时候，两班都没有核查出来的，以后又发现商品被盗，经过核查的确此后，是因为交接班不认真而出现遗漏，由交接班负责人补偿必定额度，其余人按岗位额度负责补偿。

排班管理与技巧

如何合理安排排班人员，特别是对于职工许多的门店来说，排一个合理有效的班次，对于整体的销售业绩提高会有必定的帮助。

排班技巧：

1、依据人流量大小时间段分批排班，人流量大的时间段多安排些职工。

2、促销活动、会员日的时间段多安排些职工。

3、新老职工搭配

新职工刚来，对门店的状况、商品的状况还不是很认识，所以在排班的时候需要搭配一位经验丰富、办事沉着的老职工，帮助提示新职工。防备工作中因工作内容不明、产品知识不明而出现的问题，同时也起到传帮带的作用。

4、工作表现踊跃的职工与表现相对差点的职工搭配

这种搭配，一方面让优异职工帮助较差的职工，感染和影响这样的职工提高执行力，形成潜伏竞争体制；另一方面也让较差的职工认识到自己的不足，敦促自己自觉进步，进而帮助职工提高工作踊跃性，并逐渐影响这部分职工走向踊跃正面的心态，达到全面提高士气。

5、不宜将同乡、同学关系的职工安排在一起

因为这些职工的关系亲密，在工作中简单出现不诚推行为或出现非正常事件时无人看管、提示或防备。都做老好人，不监察，不论事，甚至上班时间说笑风生。

6、不宜将两位平常表现都好或许都不好的职工安排在一起

优异是一种习惯，两位表现好的职工在一起会造成资源浪费，也没有真切让职工发挥他们“楷模”的影响价值。两位表现不好的职工在一起工作，便可能出现因对工作内容不明、产品知识不明、销售技术不强等而影响门店整体销售，出现破绽，就会造成隐患或风险。

周会管理与技巧

目的：总结、交流、计划一些重要工作事项；认识职工心态及门店内的一些平常事务；贯彻公司公司文化，让职工之间增强感情和友情，提高团结，激励士气。

周会的主要内容：

1、宣布上周的销售业绩、目标达成率。

对门店上周销售业绩进行整体剖析与总结。

对各班次销售业绩进行对照，找出差距的原因。由班、组长报告改良销售业绩的方式方法。而后店进步行总结，并把这些改良举措落实到本质工作中去，落实到组到人。

对销售业绩好的班次进行夸奖，对销售差的班次进行鼓舞鼓励。形成良性竞争。

对个人销售业绩突出的进行夸奖。

对销售业绩和销售技术、产品知识的掌握进步最快的进行夸奖。

2、宣布下周的销售目标，把工作计划细分到组到人。

3、宣布上周的核查评分红绩。

对表现好的职工夸奖。

对有所进步的进行夸奖。

对表现差的进行鼓舞鼓励。

4、商品管理状况

5、交代上周未达成的重要工作或未办理的问题，安排达成的时间和标准要求。责任到人。

6、工作心得，销售经验分享。

周会技巧：

增强周会互动，职工才有兴趣，才有投入感和参加感。

1、主题谈论

店长给出一个谈论主题，主动发问让职工往返答，并鼓舞职工发问。

或许分组让职工相互交流，每组选一个代表，将交流谈论的结果和心得论述出来，分享工作心得与成功经验。职工之间的分享是一个提高荣誉感的很好机遇，业绩好的职工会感觉这是个荣誉，而对业绩差的职工不单是一个学习的机遇，更是一种激励。并且在谈论的过程中店长能够发现人材，存心训练培养人材。

谈论主题能够有：销售技巧、销售心得、商品管理、商品陈设、收银作业、服务礼仪等等。

2、复述法

比如介绍完一类产品知识或联合用药此后，能够任意请一位职工复述一遍。这样不单能够让大家更为清楚地认识产品，并且还让第二个人也参加进来。活跃了氛围也锻炼了人。

3、问题法

规定：店长提出一个问题，请此中一位职工往返答。而后店长总结，大家分享。

规定：职工碰到一些问题时，能够使店长回答，也能够使其余人回答。大家分享。

问题能够有管理、产品知识、销售技巧、销售心得、商品管理、商品陈设、收银作业、服务礼仪等方面的问题。

4、角色操练

比如介绍完一款产品知识。店长能够说：“方才已经讲过产品知识了，究竟怎么在销售中运用，此刻请你们此中一位饰演销售员，另一位饰演挑剔的顾客，现场演示下怎么销售这款产品。大家认真察看，看他们有什么值得学习的地方，有哪些不足，有哪些能够做的更好？”这样就能够让所有的职工互动起来。

互动是特别重要的，越多的职工参加，就意味着门店的氛围愈来愈好，一个优异的店长必定要让职工多说并乐在此中，在职工说完后要多鼓舞、夸奖。

第四部分 销售团队建设

销售团队常有的四大顽症及解决举措

销售团队常有的四大顽症：

1） 销售人员懒散疲倦

2） 销售动作杂乱，销售目标不一致

3） 销售团队“鸡肋”充满

4） 好人找不来，强人留不住

店长常有的看法误区：

等候公司制度，万事百废俱兴……

市场变化太快，只好见机而作……

业求实在太小，完好没有必需……

职工没法仰仗，只得亲力亲为……

人材寥寥可数，悲伤海洋捞针……来自 www.3722.cn 资料搜索网

解决举措：

销售人员懒散疲倦

……公司制度拘束鼓励；公司激励体制激励；人员分配，引进新鲜血液，鲶鱼效益刺激。

销售动作杂乱，销售目标不一致

……建立每个月每周每天销售目标并每天提示重申，鼓舞

销售团队“鸡肋”充满

……发掘人材潜质，耐心仔细诚心培养，根绝拔苗滋长，起到反作用

好人找不来，强人留不住

……内部竞聘培养，外面招聘，公司体制吸引人体制留人；门店用好人，适合放权，量才录用。

门店最可贵的是人材，全部目标是由经过门店职工的共同努力才能达成。

人员管理是店长管理的重中之重。

管理的转变第一是管理看法的转变，第一，我们要理解店长在门店管理中是如何的角色。

◆店长在门店管理中的中心角色

1 店长第一是门店的管理者

1）门店管理制度化标准化。

门店管理第一一定制度化标准化。没有规矩，不行方圆；没有标准，就没法衡量工作利害，没法衡量利害就是吃大锅饭。卡耐基有句名言：“对于一个上班迟到的人来说，您假如不处罚他，那么工厂里其余所有人也就有了迟到的原因。”这是一个很简单的道理，严师出高徒，店长须依照公司制度与流程标准严格执行，对违犯规定、出现问题的职工，原则上依照公司的制度系统执行管理权，进行核查与指导。

2）操作人性化。

管理并不是“官”理，任何管理都是以人为中心，作为店长，绝不可以够权压人，而是应当运用制度，如奖罚、培训、荣膺等来激发人心。制度是死的，详细工作中人文管理是活的，需要店长的灵巧运用，“胡萝卜加大棒”，二者有效联合，方可成功。

3）工作目标衡量数字化。

工作目标衡量数字化才能对门店分解目标和实现总目标做出最直观的判断，也是最重要的核查依照。

店长假如能够做到管理制度化标准化、操作人性化、衡量数字化，并坚持 plan(计划)check（核查）action（行动）的目标，就必定能做好门店管理工作。

2、店长更是门店的领导者

优异的个人能力其实不代表优异的领导力，作为店长，一定具备优异的领导力，这样才能让职工产生信任感，激发职工的工作欲念。信任来自于职工对店长能力的必定及对工作的热忱、努力、责任感、人品及感情等。假如没法获取职工的信任，仅靠威望，一味的打官腔，不只没法顺利推动工作，指挥职工，有时会致使反成效。所以自己人品魅力的作用大于职务权益。人品魅力产生威望，这是管理学著永久的道理。

店长自我管理——思虑定位

三心：

专心－－－－要良苦

用新－－－－要长进

用新－－－－要合理

二意：

公司利益高于个人利益

除去异议，达成意义

店长的人品魅力主要表现为待人和办事两个方面。

1）待人：

一是快乐踊跃

快乐会传染！一个性格爽朗的店长，对待他人和蔼爽朗，势必感染职工，也必然会传达给顾客，顾客感觉到这种舒畅的氛围，自然就会常来光顾。

二是诚实正直

这永久是人与人交往最基本的质量。请您记着：“小胜靠谋，大胜靠德。”

三是容人

人人都会有优点和弊端，对于某个方面，比如销售技巧或专业知识比自己强的人，不要妒忌更不要压制。作为店长必定要容得下比自己强的人，适合放权，让其充散发挥，对他们提出的可贵建议进行鼓舞和支持，这样的门店才有发展。而本质上：“能把能力比自己强的人用起来为门店服务为您所管理，其实你比他更强”。不过每个人的优点不一样而已，海洋之所以壮观是因为能容纳每一滴水。用人，作为上级不可以看不到部下的弊端，也不可以老盯着部下的弊端。看不到弊端，会用错人；老盯着，会没人用。

2）办事：

要言传身教

店长不用要事事躬身必行，可是在工作的各个环节上一定言传身教。不只需讲究理论，更要本质行动。比如最困难的工作、重要的工作要自己带头做；比如加班要向来在职工身旁；比如创立销售业绩要起带头作用；比如商品陈设要亲身指导并着手；比如看到卖场所板上有纸屑要亲身检起来等等。其实管理就是一种影响力。您的言行举止，每一个细节的办理都会在职工眼里，您的威望由此在不停累积提高，您的勤劳和行动力会潜意识地默化职工，职工的踊跃性在不停地被您激发、调换，只有发挥了团队的工作效率，您的工作才会愈来愈轻松愈来愈快乐，业绩愈来愈好。

3、店长是门店职工的教练员

对每一位门店职工进行职业规划，并进行培训指导。感觉被领导重视其实不停提高工作技术，他们才有真切的归属感、责任感及成就感。

您的门店就好像一个公司相同，只有培养了人材，您的门店才有了长驻的发展的保障。

店长对门店管理的基本认识

店长对门店管理的基本认识：没有完满的个人，只有完满的团队(PPT)

店长的三种管理模式：如何影响职工来实现目标。

专制型

▽实现目标快速，没有与职工一起拟订计划。

▽短期的成功能应。

▽长此过去业绩会降落，职工没有动力，店长不在时，职工表现平平。

合作型

▽职工高度参加到工作中来，最大限度发挥团队效益。

▽发展职工的创立力和自觉性。

▽即便店长不在，职工也能主动肩负责任，将工作优异达成。

成为金牌店长的制胜法宝——OTC 连锁门店店长培训

听任型

▽完好的自由民主会致使方向的迷失。

▽可否实现目标存在巨狂风险。

▽职工只好自我促使，或致使场面杂乱。

店长的管理模式

走动管理－－－现场第一

走动管理不单能够发现卖场潜伏的问题更重要的是让你看到潜伏的销售机遇！走动为你锻造“活性卖场”

亲力亲为－－－立刻指导

A　当职工经过努力后仍不可以达成任务，需要感染职工

B　当现场杂乱缺乏指挥时或紧急状况突发时

商铺“一点”管理花絮

说话轻一点	原因少一点
做事多一点	行动快一点
效率高一点	脑筋活一点
浅笑多一点	性情小一点
笑话——轻松	狠话——柔说
长话——短说	空话——不说

商铺人员管理

认识专卖店人员管理的出发点：管人　　理事

人走了怎办？：理人　　管事

思虑点：

在一个店，为何有些人没事干，有些人忙死掉

现象叫做：

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——长久投资看法

管人必定靠激励——库存销售

商铺留人靠核查——实习核查/平常核查

成为金牌店长的制胜法宝——OTC 连锁门店店长培训

事例剖析：

今日店长歇息居家，夜晚商铺在结算当天营业款的时候发现少 100 元，经过咨询知道今日上午发生了一件事情

早班收银员上班时有一位熟客过来换 100 元零钱，收银员见是老客户不好拒绝于是就换给他了，这时候代班打电话告诉你这件事情

你是店长该如何办理？

职工心态管理

职工优异的职业心态

1、忠诚

一个自己能力强的职工，假如缺乏对门店的忠诚，一旦辞职，对门店是一种大损失；一个自己能力差，但经过门店的培养，已经获得了显然进步的职工，假如忠诚度差，也将是门店的一笔损失。所以，固然人事行政部门招纳人材很重要，但公司及门店培养职工忠诚度，留住人材更重要。

2、责任心

职工的责任心直接影响其对工作的态度和工作达成状况，责任心就是一个人对自己的所作所为负责，是对门店肩负责任和执行义务的自觉态度。假如一个人没有责任心，即便再大的能耐也做不出好成绩来，而有责任心的人即便能力不足，也会想方法解决问题，主动办理好分内和格外的有关工作，有人监察无人监察都能主动肩负责任而不推辞责任。

3、进步心

进步心是驱动一个人获取成功的内在动力，进步心是职工对工作质量不停改良的追求。只有具备进取心的职工，才会主动不停学习操作流程、销售技巧及产品知识等，才会严格要求自己，成功、出色的达成店长部署的任务。

◆对于职工踊跃心态的塑造

职工心态表（PPT）

◆店长塑造职工踊跃心态的 4 个方法

1、踊跃心态在于引导而非家长式、教条式的说教

很多领导者在与职工讲话均有同感。

即：我这么语重心长，他为何毫无感觉，甚至他还会有反抗心理？

现代人都盼望获取理解，作为一名职工更希望有人能聆听他的心声。而非家长式、教条式的说教。所以在塑造职工踊跃心态时，要多聆听、多赞叹、多鼓舞、少责备。其实，每个人都

有优点，只需你认真去发现，并必定他们自己独到的品行，让他们找到事情好的一面，并以关心之心告诉他们你的真切想法。假如能做到这样，职工自然认为被理解，被尊敬，做举事情来就会更踊跃主动，更有乐趣。

2、店长带头创立一个踊跃的环境

“近朱者赤，近墨者黑”。一个拥有踊跃心态的个体或团队，老是有很有效的影响和感染他人，特别是门店的最高负责人。所以，工作之余，店长应当尽量多与职工快乐和睦的聊天，给他们创立一个轻松、快乐的环境，用自己爽朗、颇具亲和力的人品魅力来影响职工，让他们更乐观更踊跃。

3、让职工在工作中找到知足与成就感

店长必定要实时发现和必定职工每天、每一个细节每一个细小的进步，实时赐予夸奖和支持，这不单能够促使与职工关系的和睦，更重要的是能激发职工自觉发挥才能的心理，把工作做得更好。

4、解决职工后顾之忧

职工的后顾之忧一般主要来自于家庭和生活的窘境，一个有后顾之忧的职工不行能尽心的投入工作，作为店长要仔细察看职工的变化，除了惯例的精神宽慰以外，也应当在自己能力范围内赐予必定的帮助。一次真挚的交流一个诚心的帮助，不单能够帮助职工度过难关，更能博得一片人心。

◆请您果断不要做抹杀职工踊跃性创立性的“人材杀手”

有一些管理者常常用语言、行动以及表情，伤害甚至是抹杀职工踊跃性、创立性。

回忆一下，你能否以前用过以下语句：

—— 你能行吗？算了，仍是我自己来吧！

—— 这么点小事都做不好！

—— 你怎么回事，又出错了？

—— 他做事让人不放心，交给他的任务没一次做好过。

—— 我看他没戏！

这个世界没有真切的天才，大多半人的智力都差不多，每个职工都有无穷的潜力，只有被您发掘出来，并让其为你所用，那么必然会创立更多的价值。

◆请您记着踊跃向上的表达习惯

—— 真挚地说一声“您辛苦了！”

—— 真挚地说一声“感谢您！”

成为金牌店长的制胜法宝——OTC 连锁门店店长培训

—— 真挚地说一声“你真棒！”

—— 衷心的地说一声“这个想法真好！”

—— 一个认可与相信的眼神

—— 一次庆祝时忘情的拥抱

—— 一阵分享职工成功的畅怀大笑

—— 写一张鼓舞职工的别条

—— 实时答复一封职工的邮件

—— 职工诞辰或过节时，一条短信的祝愿与问候，一件小小的礼物

一次自由自在的郊游或团队聚会------

职工行为管理

◆门店东要有以下四个行为需要管理：

职工责任心的管理；职工争执行为的管理；职工抗拒改变的管理。

1、职工责任心的管理

职工的责任心表此刻三个阶段：一是做事情从前；二是做事情的过程；三是事情做完后的结果。店长要针对这三个阶段进行“综合治理，多管齐下”的责任心教育。

责任心管理的主要方式方法

1）严格执行公司制度与操作流程。

每个人都或多或罕有惰性的，严格的管理制度能够在必定程度上管理职工的行为，有了最基本的拘束，让其对工作更有责任心。

2）有效执行公司各项看管、督导核查体制。

制度是死的，有了制度，没有人看管，等于没有制度。店长要对职工的行为进行监察管理。

3）言传身教，从心而入的教化。

仅有流程制度和看管，职工也未必必定就依照流程和标准去做。假如说管理流程和标准是硬性的拘束，那么行为教育是让职工自觉接受拘束，起到春风化雨的作用，这就是教化的作用。

行为教育最好的方式就是：领导言传身教！想要职工有责任心，作为店长一定言传身教，起到典范的作用，只有领导负责任，职工才会负责任。

2、职工争执行为的管理

门店的职工因为年纪、工作性质等差异，或许因为各项流程制度的执行问题等，不免会产生一些矛盾，而这种现象影响工作氛围，阻挡团队进步。作为店长必定要起到缓解职工矛盾、

增强职工凝集力的作用。

解决职工争执行为的方式方法：

1）认识发生矛盾的原因。依据职工的性格，因势利导，让他们认识到各自的不足，多作反思。

2）能够举例大家过去相互帮助相互赞叹的事件，让他们感觉对方的利处、优点。意识到此次争执纯属激动。而后，在完好确定争执两方已平心静气后，找机遇让他们和解。

3）店长应适合的认识职工的个人生活方面，并让职工和同事之间除了工作和同事的关系以外，成立起必定的朋友关系。如鼓舞职工一起住公司宿舍，下班后职工 AA 制一起聚会等。

◆职工行为管理的注意事项

1）注意细节，实时预警

任何新事物的出现，四周总会出现一些不一样过去的变化。职工的行为表现也是这样，某某员工可能昨天是站着瞌睡，此刻天干脆趴着睡觉了，尔后此职工就自动辞职了。这就是一个过程的演变。店长假如能够在职工瞌睡的时候，进行交流、提示和指导，做好思想劝导工作，他或许不会出现最后的自动辞职，或许起码能够弄清楚职工终究为何辞职。

2）增强交流，实时劝导

因为岗位改动、人员调换、评论核查、职务起落、人际关系、思想碰撞、个人生活而产生的情绪颠簸是正常的，店长一定擅长察看，抓住主要矛盾，因材施教，尽量实时做好说服、引导工作，最大程度地防患于已然。

不一样种类职工的管理方式

按能力分，一般状况下门店职工能够分为以下四类

1、能力与激情兼顾的优异职工

这种职工是门店发展的重要人物，即具备达成工作的能力，又有优异的工作态度。对于此类职工，店长要表现出一种绝对的相信感，适合的放权，尽可能地把他能够肩负的工作及责任和权益交给他，让他能够完好的发挥出自己的才干。

2、有激情而无能力的职工

这种职工有两种状况，一种是无有关经验的新职工，一种是本来工作能力强，但因为升职而适应不了更高级别岗位的职工，店长必定要增强他们能力的培养及培训。并且要保持他们对工作的热忱。

3、有能力而无激情的职工

这种职工往常拥有必定的行业工作经验，可是常常因为主观情绪而影响其能力的发挥。店长必定要对这样的职工进行深入的交流，认识他们终究是因为没有荣膺或没有被重用；是薪资

待遇低，仍是对此工作失掉兴趣而闹情绪；或许是工作时间长了，门店现状或个人现状还没有多大改变，人也变疲软了等等。而后因材施教，改良他们的踊跃性。对于这种职工，针对性的激励是有效的方法。

4、无能力无激情的职工

这样的职工一般有两种，一种是混日子的，店长发现这些，就要实时建议解雇。此外一种是迷惑型，属于没有方向没自信的职工，对于这样的职工，假若有潜力的话，店长第一要让他建立对工作的目标和信心，先解信心态问题，而后再培养他的工作能力。

职工交流管理

店长为何需要保持与职工的交流

1　为达成商铺目标之共鸣，任务指派，分工

2　集思广益追求管理问题之改良与解决

3　解决内部职工部突（精神矛盾）

4　商铺职工管理建议交流（如制度面）

没有优异的相信也能够交流，可是不经过有效的交流就不会获得相信

店长如何与职工进行交流

语言————口头、书面

身体语言——声音语言、肢体语言、身体语言

游戏：

6 盒冰红茶

所有学员分红 4 个小组，每两个小组又编成两个比赛小队，一个比赛小队中的一组，背着另一组先将自已桌上的 6 盒冰红茶摆成任意形状，而后，经过语言描绘给同队中的另一组，另一组听到描绘后即开始摆放。另一队亦然，10 分钟后，哪一组摆放图形最相像，就算哪一组为胜者。

注意说话的语气

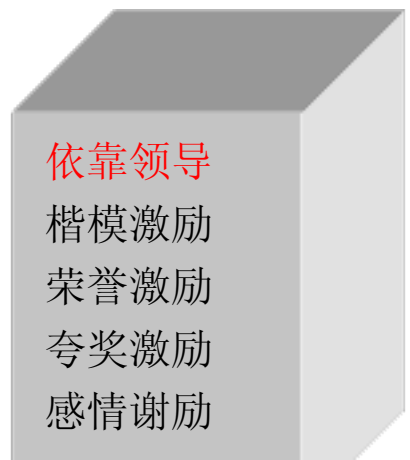
7%　你在说什么

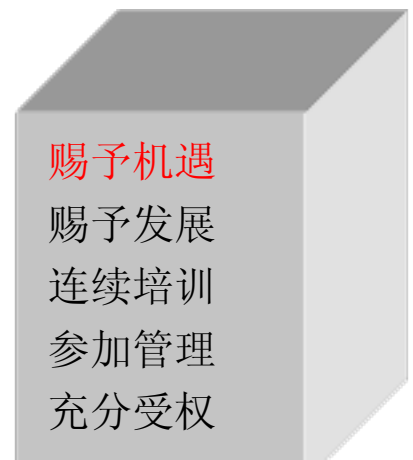
38%　你是怎么说

55%　你的身体语言

职工激励管理

公司激励系统的构成





以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：https://d.book118.com/597132114103010005