

# 店长的



## 角色定位及认知<sup>v1</sup>

# 目录 CONTENTS



## 1 角色困境

## 2 角色认知

# 角色困境

- ◆店长的烦恼
- ◆店铺管理的两种病症
- ◆店长常见的三种角色错位
- ◆角色转变困难的四个原因



## 一、店长的烦恼

---



### 转型过程的店长，是否常有诸如此类的烦恼：

- 上司批评你太同情员工，不能充分地执行命令；
- 员工却埋怨你没有人情味，只顾抓工作绩效，而不体恤下属；
- 你凡事亲力亲为，忙得焦头烂额，可上司却嫌你的效率太低；
- 你的上司让你制订目标和工作计划，可你却无从下手；
- 给员工的工作，经常不能按要求完成，而你却不知道该怎么办？
- .....



## 一、店长的烦恼

---

忙

盲

茫



## 二、店铺管理的两种病症

1

### 新晋店长并发症

“治疗”建议:

- 热衷学习、不断优化
- 敢于管理、张弛有度
- 善于管理、轻重缓急



1. 事无巨细的管理，忽视事务的“轻重缓急”
2. 过于管理，急躁粗暴，导致人际关系不当。

症状一:过分管理

1. 只管理自己擅长或者关注的事务，过于聚焦
2. 不敢管理怕得罪人
3. “懒得管理”，觉得培训或者指挥他人执行不如自己执行快速有效。

症状二:疏于管理



案例1：小雪，名牌大学毕业，入职公司做了一年管理培训生（零售运营方向），先后到达两家旗舰店实习各半年，因实习期间学习特别快、表现优异，现被提拔为原实习店铺店长一职（原店铺换了好几任店长）。小红，原小雪带教老师，入职已满3年，与其他人的关系也不错，销售技巧非常好，现为资深销售。

自从小雪被提拔为店长后，小红的表现就每况愈下：迟到是常有的事，卫生打扫也不彻底，简单的报销数据填写，错别字就好几个....没过多久，一名店员因个人原因辞职后，作为店长的小雪又陆续通过公司招聘了两人，可时间不长，两个人均以不能胜任工作为由提出了辞职。小雪对此感到很奇怪，私下里了解后才知道内情：原来，由于店员的奖金直接和销售额挂钩，小红与其他6位老店员为提高销售额，倚仗着自己资历老，对新招聘的店员总是吹毛求疵，将其“挤兑”得无法继续工作，以致两个新人都无奈地提出辞职。

如果你是小雪，<sup>1-1副本</sup>这个时候你会怎么处理呢？



## 二、店铺管理的两种病症

2

### 老店长综合症

“治疗”建议：

— 警示自己，突破创新

— 严格要求，狼性团队



1. 思想保守，因循守旧，不愿意接受新思维，新方法，新视觉，无危机感。
2. 按常规惯性推进对事务或者团队的管理。

症状一：经验主义

症状二：“好好先生”

1. 对下属的指导及管理标准模糊、弱化。
2. 团队缺乏合理有效的奖惩机制及PK机制。  
员工有“人民公社”倾向。



## 如何应对管理的**两难现象**

管理者的两难现象：对待员工到底应该  
**严格管理&温情管理？**

*应对办法：*

- 有情的领导；*
- 无情的管理；*
- 绝情的制度。*







## 创新的**重要性**

### **优胜劣汰：不创新就意味着要被淘汰**

时代在进步，一旦店长管理脱离与时俱进就很容易阻碍管理的发展。因此，思想顽固的老店长必须认识和正视自己的不足点，并敢于突破自己，改进自己的固有思想。





## 三、店长常见的**三种**角色错位

**1**

### 民意代表



**店长**是终端与公司的  
衔接枢纽，起着承上启下的  
作用。因为公司委托店长履行  
管理职能，所以店长要对公司  
负责。但是现实中，店长经常  
因忽视对上负责而犯错误。

**取得下属的拥戴和支持，需要提高领导力，而不是做“民意代表”。**



### 三、店长常见的**三种**角色错位

## 2

## 土皇帝

- ◆ 个人英雄主义色彩；
- ◆ 独断专行，“一言堂”；
- ◆ 不重视发挥团队智慧





## 三、店长常见的**三种**角色错位

### 3

### 传声筒



- ◆ “这是大店长说的.....”
- ◆ “这是销售顾问XXX说的.....”
- ◆ “这是商场楼管的意思.....”
- ◆ “这是商品部规定的，我也没有办法，因为事情就是这样的.....”

# 3

## 传声筒

平行推卸责任

向下推卸责任

向上推卸责任

向外推卸责任

找借口的方法

“治疗”建议:

三个指导思想:

1. 我是一切的根源
2. 不了解, 没有发言权
3. 包容与思考





## 四、角色转变困难的四个原因



能力差异

角色惯性与角色惰性

成就感缺失

定位模糊



## 【案例1】

# 小丽的难题

小丽是A店铺的一位销售高手，连续6个月销售排名店铺第一，且很有付出度。A店铺的店长离职后，大店长提升小丽为实习店长。A店铺月销售额平均33万，店铺编制为5人（1+4）。店铺波动后，目前4个员工，小月是2年老员工销售技巧好但是经常挑顾客；小霞是6个月的初级销售顾问，销售技巧薄弱，但是做事情努力踏实；小敏和小闫都是这个月刚刚入职的新员工，以前在少淑女装做过1年销售。这段时间销售业绩下滑很严重，员工都抱怨说：

“每天都调货，根本没有时间做销售！”小丽听了以后觉得很有道理，于是对员工说：

“以后仓库我一个人来整理，你们只要一门心思做销售就可以了。”

两个礼拜后，业绩不仅没有提升，而且店铺MSP的成绩出来也很差，员工还抱怨：“我们都这么忙了，还要检测MSP。”小丽很苦恼，觉得自己每天都这么辛苦付出，为什么业绩就是提升不上去呢？

**结合本节内容，针对本案例店，你们有什么样的看法？**

# 角色认知

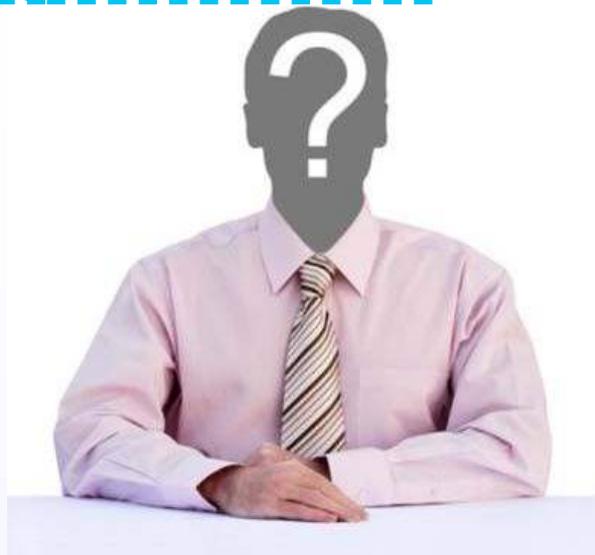
- ◆ 角色定位的含义
- ◆ 店长在店铺中的位置
- ◆ 店长八大角色
  - 规划者      模范者
  - 解决者      绩效伙伴
  - 监督者      执行者
  - 教练员      客服人员



## 一、角色定位的含义

**角色定位**需要认清自己的位置、

认清自己位置的职责、认清自己的关系等所有与自身角色相关的内容，正视自己、正视其他人员，要以强烈的职业意识给自己的岗位、未来确定一个角色。



**角色**是规定一个人活动的特定范围和与人的地位相适应的权利义务与行为规范，是公司对于一个处于特定地位的人的行为期待。

## 二、店长在店铺中的位置

### 店铺的工作重点

类别	基层	中层	高层
例行工作			
	遵守规定并完成店铺常规工作	对例行工作的验收	验收工作完成情况的检核
问题工作			
	发现，并报告	分析、查找根源，提出解决方案及需要的资源	批准方案，提供资源
创新工作			
	在新的例行工作中创新方法	针对创新方案进行评估，并转化为可操作的程序	新思路、方向的审核评定并试验，根据实验结果确定是否进行标准修订

## 【案例2】

市场部杨经理将特卖活动店铺布置的任务交代给Lulu，要求该店长在星期五下午前将店铺布置好。Lulu回到店铺后，把店员Zoe和Nacy（陈列小助手）找来，详细的规划如何布置，并让她们二人开始着手打理。

周四上午，店长在店铺外和商场经理商量活动相关事宜，Zoe和Nacy正在店铺忙着布置时，杨经理正好来巡店，看到他们布置的状况，发现板墙正挂陈列面积不够，心想：“这次活动来的人一定很多，这么少的正面陈列怎么可以？应该改成大量板墙正挂，这个店长是怎么办事的。”于是让正在动手陈列的Zoe、Nacy店铺的调整了正挂陈列面。

因为杨经理已直接指示Zoe、Nacy将正挂陈列面积加大，Lulu过了没多久从店里出来，看到他们又在调整，马上就说：“不是调好了吗？怎么又变这样。”Zoe说是杨经理来看到后说的。

此时Lulu表情错愕，心里想：“为何要调那么多正挂，正挂那么多都没办法放多少衣服了，还令员工白忙一场？何况昨晚陈副总还来过给大家的辛苦嘉勉一番呢，觉得就是要这样陈列！”

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/398130037064006073>