

## 卓越店长特训营——店面运营管理



### 【课程背景】

- ▲ 为什么国际连锁巨头沃尔玛、家乐福、麦当劳、肯德基、阿迪达斯、星巴克们在世界迅速扩张，开疆拓土？为什么国内的连锁企业在扩张过程举步维艰？为什么连锁企业在单店盈利提升上徘徊不前？
- ▲ 您的经验都是对的，但是重复旧有的经验做法还是得到旧有的结果！您是否想知道国际连锁巨头们开疆拓土的秘诀呢？比如麦当劳全球 3300 家店实践的总结！
- ▲ 李嘉诚说：“经验是负债，学习是资产”！
- ▲ 李建军老师在从事连锁经营管理实践和对跨国连锁巨头研究过程中，开发出《卓越店长特训营》，正式破解了跨国连锁巨头的成功秘密武器，复制连锁赢利基因，提升单店盈利能力，为您快速扩张，持续赢利打下坚实基础。

### 【为什么学习本课程】

- ▲ 是什么影响了赢利与扩张？
- ▲ 为什么盈利能力徘徊不前？
- ▲ 缺乏内部的复制造血功能，传帮带经验式复制，跟不上企业发展的脚步？
- ▲ 没有国际化的先进的管理工具，无法与狼共舞，无法参与竞争？
- ▲ 《卓越店长特训营》是您持续赢利的破解之道！

### 【解决核心问题】

- ▲ 掌握目标落地执行管理的方法
- ▲ 掌握一套科学的分析问题的工具
- ▲ 掌握店面高效日常运营流程管理方法
- ▲ 如何让店面现场运作高效化
- ▲ 掌握店面盈利分析的方法
- ▲ 掌握店面业绩持续提升的销售管理工具

【培训对象】店长、储备店长、督导等

【培训方式】案例分享、视频录象、角色扮演、工具操练、老师点评、现学现用、立竿见影

【培训时间】：两天（标准 12 小时）

### 【培训内容】

#### 第一单元、店面营运管理的目标管理

##### 【解决的核心问题】

- 如何科学的设定目标和落地执行

➤ **如何制定可行的计划**

▲ “一分钟经理人”的三个管理秘诀：

- (1) 一分钟目标
- (2) 一分钟称赞
- (3) 一分钟批评

▲ 设定目标的 SMART 原则

- (1) S (Specific) ——明确性
- (2) M (Measurable) ——衡量性
- (3) A (Achievable) ——可实现性
- (4) R (Relevant) ——实际性
- (5) T (Time-based) ——时限性

▲ 目标的设执行与管理

- (1) 如何使目标落实到客户数量
- (2) 目标时间分解法
- (3) 目标人员分解
- (4) 目标任务分解法
- (5) 检查力就是执行力

▲ 制定计划的技巧

- (1) Why——为什么做这件事？（目的）
- (2) What——做什么事？（对象）
- (3) Where——在什么地方执行？（地点）
- (4) When——什么时间执行？什么时间完成？（时间）
- (5) Who——由谁执行？（人员）
- (6) How——怎样执行？采取那些有效措施？（方法）
- (7) 计划合理性的四种分析技巧

！取消、！合并、！改变、！简化

▲ 店面月、周计划与工作日志

▲ 练习：制定周计划？

**【方法工具】联想、创维、松下周计划与工作日志执行表单**

**第二单元、店面营运问题分析方法与工具**

**【解决的核心问题】**

➤ **掌握一套分析问题的方法与工具**

▲ 分析问题的工具——鱼骨图

- (1) 作用：研究问题、逻辑排序、整体审视
- (2) 标准：鱼头为核心问题、鱼刺为问题关键要素
- (3) 经验：问题分析、先易后难、假设验证

▲ 鱼骨图使用步骤

- (1) 查找核心问题；
- (2) 写在鱼骨头上；
- (3) 群策群力
- (4) 问题分组
- (5) 筛选总结
- (6) 问题研究

▲ 练习（分析问题——“营业下滑”）

**【工具运用】分析本月业绩下滑的原因？**

**第三单元、店面营运管理流程化**

**【解决的核心问题】**

➤ **如何提升员工的执行力**

➤ **掌握一套复制的工具**

▲ 流程管理的核心

- (1) 案例：由“植树”所引发的思考
- (2) 流程在为企业创造价值
- (3) 流程本身是动态的过程
- (4) 不断持续优化的流程是企业为客户创造价值的保证
- (5) 企业内部营销

▲ 怎样超越顾客期望——思维转变

- (1) 流程是产生问题的原因
- (2) 了解自己的工作是如何与整个流程相协调的
- (3) 帮助把事情做好
- (4) 总能改进流程
- (5) 开发人员
- (6) 我们都是在一起的
- (7) 是什么导致了错误的产生？
- (8) 减少差异
- (9) 顾客驱动
- (10) 案例：麦当劳—流程专家，用一流的流程来武装三流的员工

▲ 运营的执行与管理方法：PDCA循环持续提高应用八步

！1找问题！2找原因！3找要因！4订计划！5执行！6检查！7总结经验！8提出新问题

**【管理案例】麦当劳快速复制与高效执行的秘密**

**第四单元、店面运营管理的人员执行自动化**

**【解决的核心问题】**

➤ **如何让员工自动自发的工作**

▲ 中国企业执行力低下原因分析

- (1) 缺乏正确有效做事的方法 40%
- (2) 盲做 20%
- (3) 绩效不好 15%
- (4) 不想做 10%
- (5) 负效劳动 10%
- (6) 无事生非 5%

▲ 衡量是否有执行力的标准是什么？

▲ 如何从根本上提升执行力？

- (1) 用流程复制打造强大的执行体系实现员工执行自动化
- (2) 店长检查下属的执行力  
！回报与检查  
！回报 = 汇报
- (3) 店长如何提高自身的执行力

**【案例分析】麦当劳让员工自动自发的秘密**

**【案例分析】家乐福员工高效率执行：回报≠汇报**

## 第五单元、店面运营管理的现场运作高效化

### 【解决的核心问题】

#### ➤ 运营管理的核心是什么？

- ▲ 现场管理包括三个现场
  - (1) 营业前——准备现场
  - (2) 营业中——营运现场
  - (3) 营业后——总结现场
- ▲ 运营管理的核心？
  - (1) 核心就是整体划一的, 永不妥协的坚持一套标准运作
- ▲ 店面运营流程要点
  - (1) 门店日营业流程？
  - (2) 门店日营业前中后工作要点？
  - (3) 店长每周、每月的工作要点？

### 【管理分析】创维电器连锁、联想电脑连锁、诺奇服装连锁、松下电工连锁

- (4) 早会——店铺业绩提升的重要因素  
! 沟通渠道! 回顾总结! 制定目标! 小型培训! 提升能力
- (5) 早会的激励作用  
! 激励舞蹈! 激励歌曲! 表扬赞美! 激励故事! 拓展游戏
- (6) 早会的流程?  
! 问候! 做晨操/唱司歌! 检查仪容仪表! 灵活环节! 任务分配! 激励! 结束

### 【视频案例】早会

### 【小组练习】早会大PK

## 第六单元、店面运营管理的经营分析数字化

### 【解决的核心问题】

#### ➤ 如何依据数字做决策，进行经营分析

- ▲ 数字化管理好处
  - (1) 数字最客观、会说话、速度快、国际化、来决策
  - (2) 案例：信息化管理让“小肥羊”遍地开花
- ▲ 店面盈亏平衡
  - (1) 销售盈亏平衡点 = 销售总成本 ÷ 平均毛利率
  - (2) 销售总成本 = 产品成本 + 店面租金 + 装修物品折旧 + 人员工资 + 水电 + 税金
  - (3) 平均毛利率 = (总零售价 - 总进货价) ÷ 总零售价
- ▲ 收支分析
  - (1) 分析目的：判断自己是否成功地获得了较多的营业收入，而把费用降低到最低
  - (2) 分析方法：通过经营数据和历史会计年度的数据进行比较
  - (3) 分析要点：总营业收入、总成本、产品成本率、劳动成本率、费用成本率、平均客单价
  - (4) 分析步骤：月收入、成本、成本额及其他经营数据；成本额是否正常？促销活动是否凑效？原因？
  - (5) 分析评价及对策：增加收入额的对策；降低成本的对策
- ▲ 客户分析
  - (1) 分析目的：了解客户构成情况，掌握各种客源对营业额的贡献，并进一步强化市场反应速度
  - (2) 分析方法：《月客户状况分析表》和《月客户状况对比表》
  - (3) 分析要点：各种客源的实现收入比、客单数量站比
  - (4) 分析步骤：会员客户与非会员客户分类定义；销售额、客单数量

(5) 分析评价及对策：了解客源的动态变化及潜力，以便采取差异销售对策、产品对策、服务对策

▲ **产品分析**

(1) 分析目的：了解产品受欢迎指数及利润贡献度，便于调整产品对策

(2) 分析方法：波士顿矩阵分析法

(3) 分析要点：销售份数、销售百分比、顾客欢迎指数、销售额、销售额百分比、销售额指数

(4) 分析步骤：波士顿矩阵划分四类产品：问题类、金牛类、瘦狗类、明星类

(5) 分析评价及对策：四类产品分析与对策

**【管理案例】数字分析的方法演义**

**第七单元、营销业绩持续提升的金钥匙**

**【解决的核心问题】**

➤ **系统思考是什么因素决定了你的业绩**

➤ **掌握一套持续提升业绩的营销管理工具**

▲ **业绩的系统思考**

1. 营业额 = 客流量 X 成交率 X 客单价

2. 业绩分析

(1) 客流量的影响因素：商圈、店铺选址、店面形象、陈列、促销 POP、商品组合

(2) 成交率的影响因素：销售流程能力

(3) 客单价的影响因素：商品组合、组合销售

▲ **业绩持续提升的金钥匙——“超级管理漏斗”**

1. 销售过程分析与控制

(1) 流程设置

(2) 漏斗制作

2. 销售业绩持续提升

(1) 沉淀概率

(2) 持续提升超级营销管理漏斗

**【管理案例】联想、松下超级营销管理漏斗的应用**