
店长管理技能提升

【课程背景】

为什么庞大的广告费用犹如空炮弹？

为什么品牌营造如空中楼阁，无源之水？

为什么一些公司霸气十足但不得不忍受长期的亏损？

战略定位和反思：分销商不是搬运工！

如何找到适合自己的渠道销售策略，并取得最大经济收益，与分销商共同成长！

【授课时长】

3天(18小时)

【课程收益】

- 1、系统地了解渠道，认识渠道
- 2、掌握渠道设计的方法与渠道的政策
- 3、帮助营销管理者解决“最大的营销难题”——渠道管理
- 4、学会用更为恰当的方式去选择、拓展、管理销售渠道,解决渠道冲突
- 5、通过掌握更系统、更科学的渠道管理知识，提高管理水平，从而创造出更高的销售业绩
- 6、通过系统规划提高渠道的效率

【授课对象】

销售经理/大区经理/营运经理、正、副店长/主管/领班、分销商、老板等

【课程特色】

实例讲解、头脑风暴、案例研讨、小组讨论、角色扮演

【课程大纲】

单元一、

五大杠杆，让分销商动起来

1-1 分销商有效管理六大系统：

①选择 ②培育 ③激励 ④协调 ⑤评估 ⑥调整

1-2 分销商的培训与辅导

- “教分销商销售”的时代到来了！
- 如何成为分销商生意发展的贴心伙伴？
- 用培训取代喝酒：培训传播品牌、培训提升技能、培训创造忠诚

1-3 激励分销商的积极性

- 明白分销商跟定你的三条件：
①有钱赚 ②有东西学 ③有未来发展保障
- 2、分销商积极性激励的六个策略
- 3、“老油条”、“鳄鱼型”分销商的三大“死穴”及有效管控的五大法宝

1-4 用协调法处理棘手的老问题

- 有效防止回款风险
- 分销商乱价与窜货的严惩处理
- 有效处理客户退货与质量事故的公关技巧
- 劝酒五法摆平难题：用喝酒来解决“甲地盘乙关系”的窜货问题
- 建立定期的分销商沟通机制，有效解决渠道冲突问题

1-5 做好分销商的动态评估

- 不评估就没有渠道持续增长
- 照搬大企业的 KPI 指标害惨人
- 实施分销商年/季考核与评估管理
- 经常要去查看店面陈列与库存状况
- 用 PDCA 法与 5W1H 工具改善渠道中的常见问题 3 课时

- 1、树立主动出击的思路；
- 2、明确目标，鼓足动力，激发热情；
- 3、有效实施评估及时修正计划。

单元二、

有效拜访和成功激励

2-1 拜访客户的五个方法

- 制定月度拜访计划
- 确认月度拜访计划
- 拜访监控与辅导
- 拜访总结
- 个别沟通

2-2 分销商拜访常见的六种问题

- 拜访目的不明确
- 拜访不受分销商的欢迎
- 拜访能力参差不齐
- 见到分销商总是那三句套话
- 总是拜访那几位关系好分销商
- 拜访后分销商的情况并没有什么改变

2-3 分销商拜访的两大原则

- 规律联系，定期拜访
- 计划行程，定绩效目标

2-4 分销商拜访的十大步骤

-
- 计划与准备
 - 信息管理
 - 库存管理
 - 订单管理
 - 销售沟通
 - 走访市场
 - 建立网络
 - 培训辅导
 - 建立关系
 - 业绩回顾

2-5 适时激励管理系统

- 激励理论 5 模型
- 激励管理 5 原则
- 物质激励与精神激励
- 正向激励与负向激励
- 马斯洛理论

2-6 适时激励管理方法

- 薪酬激励
- 参与管理
- 继任计划

波特---劳勒综合激励模型 3 课时

- 1、紧密和分销商联系，贴近市场，才能及时应对市场变化；
- 2、知己知彼才能百战百胜，做好拜访前的准备，提高工作效率；
- 3、熟悉拜访步骤，做好时间管理；
- 4、掌握人性，制定适合的激励方式，提升工作激情。

单元三、

督导巡店之店铺形象提升

5-1 店铺重点销售区域布局及作用

- 了解店铺重点销售区域的位置及作用
- 确定重点销售区域所放的商品性质
- 检查陈列细节（灯光、配饰等）

5-2 顾客动线对销售的作用

- 什么是顾客动线
- 如何了解顾客动线
- 如何分析顾客动线

5-3 主推陈列

- 了解商品销售情况
- 被忽视的平销商品调整

5-4 观察竞品进行差异化调整

- 风格、色彩的差异吸引
- 突出商品的优势

5-5 活动期间的陈列调整

- 分析活动内容的亮点是什么？
- 根据内容调整活动商品的陈列位置

5-6 根据天气变化及时调整

- 提前关注气温变化
- 满足顾客突发的购物需求 2 课时
- 1、提升进店率和消费者逗留的时间；
- 2、通过视觉，促进消费者消费；
- 3、加深消费者对品牌的印象。

单元四、

督导巡店之团队塑造

6-1 组建团队

- 群体不等于团队
- 团队成员的分工
- 团队成员的协作
- 团队的行为曲线
- 团队 4 种基本类型

6-2 提高绩效

- 个人绩效及提升
- 团队绩效及提升
- 组织绩效及提升
- 整体绩效循环模式

6-3 打造高绩效团队

- 高绩效团队五大表征
- 高绩效团队四大类型
- 高绩效团队 8 种角色
- 团队绩效提高 17 大关键点

6-4 如何建立良好的工作关系

- 互信的工作关系是管理的前提
- 理解他的需要并且帮助他成功
- 运用同理心与成员进行深入交流 2 课时
- 1. 针对你的团队的实际，制定员工的使用策略。
- 2. 青年：有意识扶植后备队；
- 3. 中年：尽快承担责任、加强能力的深度，推动老人持续进步；
- 4. 老人：保持学习和成长热；
- 5. 针对各个员工制定发展计划（行动）。
- 6. 重视建立非正式关系，掌握成员的思想动态；
- 7. 在谈话中深入了解下属的思想：管理谈心的过程

单元五、

督导巡店之商品管理

11-1 产品企划

- 市场预测：PEST 工具
- 产品分析：SCQD 工具
- 商品组合：产品生命周期工具

11-2 根据门店数据分析，有效进行货品调整，降低库存

- 总销售额
- 同比

-
- 售罄率
 - 周转率
 - 牛鞭效应

11-3 促销---拒绝廉价 2 课时

- 1、商品管理是企业盈利的重要环节；
- 2、订货---库存的源泉，订好货，就成功了一半；
- 3、订货的关键是行业经验+数据分析；
- 4、销售中如何去库存，是企业盈利的重要环节，要把握住其中的关键点。’

单元六、

业务经理问题分析技巧

10-1 类别分析法

- 进店率
- 成交率
- 成交客数
- 购买件数
- 平均单价

10-2 影响店铺的销售实现的因素分析

- 客流量
- 员工销售意识与能力
- 商品构成与适销性
- 店铺运营与工作分配
- 提升重复购买
- 提升连带销售

10-3 店铺销售健康指标的构成与分析方法

- 目标达成率、累计销售进度
- 同比增长率、环比增长率
- 客单价、连带率
- 人效、平效、商品存销比
- 会员数量、会员重复购买率 3 课时

- 1、从店铺整体来分析；
- 2、从类别进行分析；
- 3、通过各项分析，找出具体问题，提升销售业绩和利润。

单元七、

分销商管理与维护

7-1 业务经理的定位和市场运作思考

- 业务经理的定位：三明治
- 实体 VS 互联网
- PEST 分析法
- SWAT 分析法

7-2 分销商覆盖管理流程

- 确定覆盖目标和标准
- 明确拜访分工
- 进行人员配置
- 进行区域划分与路线设置

7-3 窜货管理

- 什么是窜货
- 窜货的危害
- 窜货产生的原因
- 窜货管理的原则
- 窜货控制流程

7-4 协助分销商的区域渠道运营管理

- 1、渠道市场份额
- 2 如何制订分销政策
- 3、分销权及专营权政策
- 4、价格和返利政策
- 5、年终奖励政策
- 6、促销政策
- 7、客户服务政策
- 8、客户沟通和培训政策
- 9、销售业绩是唯一的评估内容吗？
- 10、确定业绩标准
- 11、定额
- 12、重要的可量化的信息补充
- 13、产品组合和市场渗透
- 14、评估年度业绩
- 15、定额完成率
- 16、销售政策的认同和执行
- 17、客户满意度
- 18、市场增长率

讨论：渠道管理中的几个难点

7-5 如何更好地与分销商打好交道？

- 与潜在分销商的沟通技巧
 - ① 表达诚意，了解对方
 - ② 充分表达自我
- 有效沟通的方法
 - ① 明确沟通的重点是什么
 - ② 沟通的重要性
 - ③ 对于要沟通的事情的好坏分析
 - ④ 用何种手段和方法实行 3 课时
 - 1、了解市场现状和行业的发展；
 - 2、业务经理的市场管理分析技能提升；
 - 3、区域日常工作的处理方法；
 - 4、分销渠道的运营管理细节。