

连锁多店运营管理实战

课程背景：

很多品牌快速开店，规模变大了，团队壮大了，发现店铺的问题越来越突出，团队对目标完成的方法不明确，督导和店长忙而毫无效率，销售人员不稳定，执行力差，导致门店表现欠佳。每天陷入救火队式的管理怪圈中，收效甚微。归根结底，没有一套系统化、标准化、精细化可复制的多店运营规划和店铺管理工具。

因此，我们需要一套完整、系统、精细化可复制的方法和工具帮助我们做好多店的运营管理，这就是多店的零售管理技术。

课程收益：

- 掌握多店管理者的角色定位和工作职责
- 掌握渠道分级策略和管理方法
- 掌握多店商品运营方法，提高商品管理精准性
- 掌握目标管理方法，提高团队解决问题的能力
- 掌握带教和辅导技巧，让员工快速成长

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：大店长，区域经理，零售经理，培训经理

课程风格：

- **源于实战：**课程内容来源企业实践经验，课程注重实战、实用、实效
- **幽默风趣：**课程氛围非常好，擅长用互动、故事、案例点燃培训现场
- **逻辑性强：**系统架构强，课程的逻辑性能够紧紧抓住每个听众的思维
- **价值度高：**课程内容经过市场实战打磨，讲解的工具均能够有效运用

课程工具：

工具一：多店6S管理

工具二：渠道三级管理

工具三：带教四步骤

工具四：门店KPI体系：三个指标三个层级

课程方式：游戏+案例+方法论+沙盘模拟的方式开展，确保学会多店管理思维和工具运用

课程大纲

开场游戏：谁是第一（团队建设，组名，组长，口号等）

第一讲：店铺管理的系统思考

一、店铺管理的概念

1. 模块化—店铺是品牌综合管理的直观呈现
2. 细节化—零售就是细节

二、店铺管理的发展轨迹

1. 店铺规模的发展阶段
2. 多店铺管理的定义

三、不同规模店铺管理的经营核心

案例：单品牌和多品牌发展轨迹和管理侧重点

四、店铺管理目标决定管理策略

1. 店铺战略——店铺的经营目标
2. 店铺策略——达成经营目标的思路
3. 店铺战术——完成经营目标的方法
4. 店铺行动计划——完成经营目标要做的具体事情

案例：区域单品牌和多品牌管理重点

第二讲：多店管理角者的角色认知和工作职责

一、角色认知

1. 管理者：站在公司，区域到高度思考，具有全局观，以身作则
2. 监督者：随时随地检查、考核店铺各项事务的执行情况，反馈结果
3. 激励者：持续激励团队完成目标
4. 协调者：上传下达，协调店铺之间的各项事务
5. 教练者：培训和带教员工
6. 执行者：坚决执行公司规定

案例：新督导上任通常出现什么状况？

分组讨论：新督导有哪些困惑？

二、主要工作职责

1. 落实并完成公司的销售目标
2. 招聘、监督、带教、考核、激励团队
3. 协助执行商品的进、退，盘点等商品周转工作
4. 卖场陈列挑战及促销方案制定、洽谈及执行
5. 落实并完成公司各项制度和政策并反馈结果

第三讲：多店运营 6S 管理

一、S1—渠道管理

1. 店铺等级划分的思考
- 2. 不同等级店铺的功能性要求**
 - 1) 不同店铺类型的要求
 - 2) 不同城市和商圈的要求
 - 3) 商品管理的要求
- 3. 店铺等级划分的具体方法**
 - 1) 公司定位和布局策略
 - 2) 城市和商圈的差异化
 - 3) 销售差异化

案例：某品牌店铺分级

二、S2—团队管理

1. 团队管理的核心
- 2. 门店管理组织架构**
 - 1) 组织架构的类型和特点
 - 2) 影响组织架构的因素
- 3. 门店人员编制规划**
 - 1) 合理规划门店人员编制 345 原则

2) 淡季旺季差异化编制

3) 年终人力盘点

互动：为门店做一次人力编制计划

4. 工作职责和工作标准管理工具

5. 带教和辅导技巧

1) 培训和 OJT 的关系

2) OJT 辅导四步法

3) 辅导手册落地法

视频/课堂互动：通过观看视频，启发学员学习带教的步骤和方法

6. 团队激励的方式

1) 目标激励

2) VIP 激励

3) 商品激励

案例：通过某代理商对店铺对激励启发学员激励对技巧和注意点

三、S3—商品管理

1. 商品订货技巧

1) 订货前要做哪些准备

2) 订货的宽度和深度如何平衡

3) 如何把握订货的结构平衡

案例：订货结构分析

2. 制定合理科学的新品上市计划

1) 新老货品合理衔接

2) 如何有效推进新品动销率

互动讨论：新品上市循环图

3. 商品生命周期管理

案例：不同阶段不同的商品策略

4. 商品关键指标分析

1) 动销率

2) 售罄率

3) 畅滞销排名

四、S4—目标管理

1. 目标的含义和类别

2. 目标的合理分解

3. 数字转化行为的目标管理

4. 目标进度管理工具

5. 制定目标管理改善计划

案例：销售目标分解

五、S5—会员管理

1. 建立会员专属档案

2. 好会员分级和分类

3. 会员价关键指标分析

4. 有效邀约会员的方法

5. 有效维护会员，保持顾客粘性，提高复购率

6. 如何持续纳新

案例：某品牌关键指标分析和解读

六、S6—活动管理

1. 动类型和目的
2. 基于商品做活动
3. 精准定位会员针对性做活动
4. 活动现场管控
5. 如何评估活动效果

案例：武汉国际广场/时装周案例

第四讲：多店运营管理工具运用

工具：巡店表

工具：多店盈利模式

一、关键知识点

1. 多店管理思维和逻辑
2. 商品管控
3. 会员分级管理

二、应用场景

1. 单店业绩提升
2. 区域营运管理提升
3. 品牌营运管理水平提升

项目	考核标准	得分			备注
		√	△	×	
一、员 工 状 况	1. 全员排班整齐，化淡妆（包括眼妆、口红、指甲），不得过多饰品，全部过安检并佩戴胸牌上岗，不得迟到早退。				
	2. 工服、工牌整洁，仪容仪表。				
二、促 销 服 务	3. 促销物料齐备，员工促销话术准备充分，收银台、收银员、收银员服务态度。				
	4. 促销物料齐备，员工促销话术准备充分，收银台、收银员、收银员服务态度。				
三、店 铺 形 象	5. 门店卫生整洁，无异味、无积水、无垃圾。				
	6. 门店卫生整洁，无异味、无积水、无垃圾。				
四、资 品 知 识	7. 熟悉品牌历史、文化、定位、品牌故事。				
	8. 熟悉品牌历史、文化、定位、品牌故事。				

