

# 王牌铁军——店长打造高效能团队的六项修炼

## 课程背景：

我经常把门店的团队比作一个球队，店长是教练，员工是球员，大家的目标是一致的，都是赢得总冠军。很多店长做了近十年销售，身怀十八般武艺，但带领一个没有战斗力的球队，终究赢不了冠军。很多时候，我们看到别人门店的员工，每天都跟打了鸡血一样，精神饱满、活力充沛、执行力很强。对于这样的团队，很多店长是既羡慕，又好奇，为什么在同样的市场环境下，他们能拥有这么好的状态？难道他们的工资比我们高吗？实则不然。

本课程结合当下市场的实际情况，借鉴国内龙头企业欧派和索菲亚实体门店团队打造的方法，为各位店长提供一套“打造高效能团队”的方案，该方案落地可执行，同时在两大品牌的基础上做了升级和创新，定能帮助大家打造一支赢得总冠军的球队。

## 课程收益：

- 输出文化三宝，掌握文化的落地方法
- 理解团队氛围，确定正面氛围的基调
- 制定合理制度，有序运转的基本保障
- 构建沟通渠道，运用实战的沟通艺术
- 完善培训体系，掌握常用的培训方法

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**加盟商、门店经理、储备经理、店长、储备店长等运营人员

**课程方式：**讲授式、小组讨论、案例分享、案例分析、头脑风暴、课后作业

## 课程大纲

**前言：你需要一个高效能的团队**

### 一、什么是高效能团队

效能：效率、效果、效益

### 二、高效能团队的层次

第一层：愿景

第二层：目标

第三层：任务和角色

第四层：工作流程

### 三、提升团队效能感

**案例分析：**芝加哥公牛队——没有队伍可以击败它

## 第一讲：第一项修炼——塑造文化

### 一、门店文化的基本概述

1. 如何理解门店文化

2. 在门店中做事的共识和习惯

### 3. 门店文化的三个层次

1) 精神理念层，比如要做只做冠军

2) 行为制度层，比如无条件退货

3) 形象物质层，比如标配的胸针

### 二、门店为何要做文化

1. 可以弥补制度不足

2. 大大降低管理成本
3. 可以引导员工行为
4. 让优秀的习惯传承
5. 吸引志同道合之人

### 三、门店需要何种文化

以客户为中心、以员工为中心

案例分享：百年不衰的企业都有一个共同特点

### 四、门店文化的来源

来源于总部、公司、老板、店长、大家

### 五、门店文化的三宝

#### 1. 使命：我们想为社会/客户做什么（我是谁）

使命描述：具体（场景、人、方法、目标）

#### 2. 愿景：我们想实现什么（我要到哪里去）图景

格局要大，要可视化（看得见）

#### 3. 价值观：什么样的做事方式（处事原则）

终极价值观、工作价值观

案例分享：钱大妈-不卖隔夜肉、雷克萨斯汽车店-不做第一，只做唯一

头脑风暴：我们公司/品牌/门店的文化三宝是什么？

### 六、门店文化如何落地

#### 1. 触目可及

平面、视频、网络

#### 2. 培训宣导

会议宣导、新人培训

#### 3. 机制保障

行为标准、奖罚制度、考核评价

#### 4. 仪式强化

入职宣读、会前宣读、领奖宣读

课后作业：请选择适合的落地方法，做成推进计划表

## 第二讲：第二项修炼——营造氛围

### 一、团队氛围的概念

#### 1. 什么是团队氛围

团队的氛围是一个感知团队环境和队员间相互关系的一种内在表现

#### 2. 良好团队氛围有什么好处

### 二、营造氛围三步曲

#### 1. 定好氛围的基调

#### 2. 正面氛围的感染

#### 3. 负面氛围的处理

### 四、团队需要的正面氛围

小组讨论：一个门店应该营造什么样的氛围？请写出关键词

案例分享：快乐、竞争、学习

#### 1. 快乐：紧张中注入快乐

#### 2. 竞争：和谐中导入竞争

#### 3. 学习：繁忙中引导学习

### 五、负面氛围的处理

#### 1. 负面氛围的“三见客”

沉默、抱怨、推脱

## 2. 如何处理负面氛围

帮他解决、帮他调整、让他休假

案例分享：方老师的心事

作为管理者，要有意识去识别团队氛围的变化，及时的发现问题，才能防止团队氛围的恶化

## 第三讲：第三项修炼——管理制度

### 一、认知制度

1. 制度的定义

### 2. 制度的特性

- 1) 指导性和约束性
- 2) 鞭策性和激励性
- 3) 规范性和程序性

### 二、制度不健全的危害

1. 事情无法责任到人
2. 出现问题无法问责

案例分享：费用报销引起的纠纷

### 三、门店应该建立哪些制度

1. 行为规范制度
2. 奖励惩罚制度
3. 流程+标准

### 四、行为规范制度

考勤、卫生、会议、汇报、价格、客诉

案例分析：产品价格制度

参考资料：考勤、卫生、会议、汇报、价格、客诉等制度模板

### 五、奖励惩罚制度

薪酬、绩效、晋升、淘汰、奖罚、PK

案例分享：门店五星导购晋升制度

现场作业：制定促销活动的PK制度

参考资料：薪酬、绩效、晋升、淘汰、、奖惩、PK六大制度参考模板

### 六、制度的实施三条准则

1. 法规大于人情
2. 任何人不能触碰红线
3. 众怒难犯时是调整制度的最好时机

## 第四讲：第四项修炼——管控目标

### 一、目标的概述

1. 目标是什么？
2. 为什么要有目标？
3. 管理目标的好处及缺憾

### 二、设定总目标

1. 先有目标，才有工作
2. 目标从哪里来？

愿景导向、业绩导向、客户导向、竞争导向

案例分析：客户满意度为导向

3. 目标设定 SMART 原则

Specific 具体的、Measurable 可衡量的、Achievable 可达成的、Relevant 相关的、Time-based 一定时限的

### 三、目标分解

1. 目标分解的原则
2. 目标分解的方法

**现场作业：**如何一个月 3 万元的目标分解下去？

### 四、目标实施 PDCA

1. 目标的调整
2. 目标的迭代

**现场实操：**运用 PDCA 理论拟写一份表单

### 五、检查实施结果及奖惩

1. 检查结果
2. 兑现奖惩

## 第五讲：第五项修炼——善于沟通

### 一、沟通的基本概述

#### 1. 沟通的定义

互相交换信息的行为

#### 2. 团队沟通的作用

- 1) 传递信息，让团队了解并能够接受
- 2) 获取信息，了解团队做出正确决策
- 3) 交流情感，改善团队之间的关系
- 4) 统一思想，提升团队的工作士气

### 二、店长为什么和团队沟通不畅

#### 1. 从沟通渠道的角度来分析

- 1) 没有主动去开启沟通渠道
- 2) 没有选择合适的沟通渠道
- 3) 没有营造融洽的沟通氛围

#### 2. 从编码的角度来分析

- 1) 语言表达能力不佳或缺
- 2) 不懂得说话的技巧或艺术
- 3) 未能充分传达自己的信息

#### 3. 从解码的角度来分析

- 1) 倾听误区：没有准确地理解对方
- 2) 同理心缺失：未能换位思考

### 三、店长如何与团队沟通

1. 主动——要主动与团队沟通

**自我反思：**为什么平时不主动跟下属沟通呢？

2. 频繁——尽可能多的创造沟通机会
3. 渠道——要选择合适的沟通渠道
4. 用真诚营造融洽的沟通氛围

### 四、店长与团队沟通的艺术

1. 说服/劝诫
2. 批评
3. 要求

**案例分享：**春娇与志明、戒烟与戒酒

4. 传达
5. 表扬
6. 鼓励/鼓舞
7. 赞美

**案例分享：**换发型了、笑容多了

8. 认可
9. 倾听

## **第六讲：第六项修炼——强化培训**

### **一、培训的基本概述**

1. 培训的定义
2. 培训的作用

### **二、团队需要什么内容的培训**

1. 知识类：行业知识、产品知识、品牌文化等
2. 技能类：产品报价、产品设计、产品安装等
3. 心态类：归零心态、阳光心态、感恩心态等

### **三、谁来担任门店培训老师**

1. 总部老师
2. 其他门店优秀人员
3. 店长
4. 门店老手

### **四、如何对团队开展培训**

#### **1. 到总部参加集训**

内容系统全面，学习氛围最佳，理解最深刻

#### **2. 师徒制模式带教**

教练式专属指导，培训内容可落地易复制

#### **3. 门店集中式培训**

不断自我充电，萃取优秀经验加以传承

#### **4. 到优秀门店游学**

打破认知边界，探寻新的且被认证过的方法

### **五、门店培训的要点**

1. 切记形式主义培训
2. 每次培训都要考核
3. 培训要逐渐成体系

### **六、培训的落地方法**

1. 看知识点+笔试考试
2. 背诵话术+模拟演练
3. 体验产品+提炼优点
4. 动作拆解+情景演练

**案例分享：**服务礼仪的落地培训方法