

从优秀到卓越-金牌店长特训营

主讲人/盛斌子老师

【解决的核心问题】

1. 如何让店员重复工作快乐执行，打造开心乐业的店面团队？
2. 掌握店面日常营运管理八大核心“武器”，如何确保业绩的持续成长？
3. 如何有效激励与管理员工和新员工辅导的技巧，提升店长领导能力？
4. 掌握单店盈利分析的方法，学会销售数据分析，货品快速流转的销售策略
5. 系统掌握决定单店业绩的关键因素，和业绩持续提升的销售管理方法
6. 由“销售型店长”到“管理型店长”到“经营型店长”三级跳，成为门店经营管理与业绩提升的能手

【为什么学习本课程】

1. 是什么影响了赢利与扩张？
2. 没有优秀的店长，单店盈利能力徘徊不前？
3. 如何突破“分店易开，店长难求”的尴尬局面？
4. 没有优秀的店长，成为扩张瓶颈，眼睁睁坐失市场良机？
5. 没有培养店长的方法，在激烈的市场竞争每况愈下？
6. 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？
7. 《全能店长 2 天 1 夜特训营》是您持续赢利的破解之道！

【课程背景】

1. 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？
2. 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在世界开疆拓土的秘诀呢？比如麦当劳全球 3300 家店实践的总结！
3. 李嘉诚说：“经验是负债，学习是资产”！

【培训对象】 店长、储备店长、督导、培训经理、运营经理等

【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

【培训内容】

第一单元、连锁企业店铺管理的现状、对策与出路

【解决的核心问题】

- **互动学员需要解决的问题与困惑，现场解决问题**
- **以解决问题为导向培训，让培训更有针对性和实效**
- 这些现状是你所考虑的问题吗？
 1. 店长如何实现由“超级明星”到“组织效能”的蜕变？
 2. 店铺管理的标准不规范：执行的没标准，标准的没执行，如何标准？
 3. 执行的督导机制不健全：如何实现由督到导、由“魔鬼”到“天使”的转变？
 4. 深度客户关系管理待加强：如何实现由满意到忠诚、由“消费方式”到“生活方式”的转变？
- 你的其他问题？……

➤ 连锁企业店铺管理的对策与出路

【互动】你的问题与困惑？现场解答

【案例分析 1】麦当劳国际连锁巨头快速扩张复制揭秘

【案例分析 2】松下电工国际连锁巨头终端店面标准化分析

【案例分析 3】阿迪达斯国际运动品牌连锁终端店面快速复制秘诀分析

第二单元、“屁股决定脑袋”：店长的角色定位

【解决的核心问题】

➤ **屁股决定脑袋，深刻认识自己的角色职责**

1. 店面运营管理的本质是什么？

2. 店面“灵魂”人物店长的“八大”角色

(1)播种机 (2)指挥官 (3)协调者 (4)温控器 (5)分析者 (6)兴奋剂 (7)培训者 (8)实现者

3. 由“超级导购”到“团队教练”的四个角色转变

(1)好“太太”：做好本职树榜样 (2)好“媳妇”：上司职务代理人

(3)好“妯娌”：部门协作创绩效 (4)好“妈妈”：带人带心还带性

4. 金牌店长应具备的技能与精神

精神:(1)铜头 (2)铁嘴 (3)飞毛腿 (4)蛤蟆肚

技能:(1)专业技能 (2)组织技能 (3)诊断技能

【案例分析 1】联想集团电脑连锁专卖店店长岗位分析

【管理案例 2】你觉得应该提拔那位做店长？为什么？

第三单元、打造激情快乐的店面团队

【解决的核心问题】

➤ **解决员工重复工作自然倦怠的问题**

➤ **如何让员工自动自发的激情快乐的工作**

1. “快乐的员工”才能服务“快乐的顾客”

2. “快乐”就是“生产力”

3. 店面团队的常见问题与解决方法

(1)人才流失忠诚度低 (2)投入打折归属感差 (3)重复工作自然倦怠 (4)缺乏使命利益最

大

【案例分析】如何让导购保持持续的“笑容”？

【案例分析】日资化妆品企业：资生堂高执行力文化揭秘

4. 如何激发归属感进而减少流失率的方法？

5. 责任的“十二剧场”让边缘化的员工“回心转意”

6. 根本原因是“工作中快乐不足”

【视频案例】世界 500 强企业争相学习的华盛顿派克街“鱼”市快乐工作揭秘

7. 店面团队规划——规划快乐

(1) 团队结构：如何设置“能量成员”激发团队活力？

(2) 人才取向：如何选择有意愿并与企业发展阶段相匹配的店员？

8. 店面队伍招聘——快乐招聘

(1) 认识快乐招聘：店员激励从招聘开始、激动人心的应聘洗礼

(2) 快乐招聘模型（4S 模型）：

① 适合的才是最好，如何选择适合的人才？

② 人才是吸引来的，如何营销人才？

③ 制造困难，如何提升珍惜机会的感觉？

④ 入职面谈，如何增强归属感，让店员人过门“心”过门？

9. 店员激励——快乐执行

- (1) 核心：如何让店员“重复工作，快乐执行”？
- (2) “竞赛奖金”如何设置？
- (3) 让店员你追我赶，人人争当“英雄”！
- (4) 奖的惊天动地，罚心惊肉跳！“竞赛奖金”如何发放？
- (5) 物质与精神双丰收，不要剥夺员工“数钱”的快乐！
- (6) 软件——激励模型(Pace 模型)

P：企业文化落地到店铺的不二法门是什么？

A：让店员时刻明确目标的三大法宝是什么？

C：如何让“重复”的工作“不重复”，快乐执行？

E：店长的如何持续保持积极正面鼓励氛围？

【案例分析】国美、苏宁、资生堂等连锁巨头高执行力团队管理案例分析

第四单元、店铺高效运营管理的八大核武器

第一项核武器：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和分析技巧？**
- **工具表单应用**

1. “一分钟经理人”的三个管理秘诀是什么？
2. 设定目标的 SMART 系统

3. 销售目标的设执行与管理

- (1) 销售目标管理流程：目标、分配、指导、激励、达成
- (2) 如何使目标落实到客户数量
- (3) 目标时间分解法、人员分解法、任务分解法
- (4) 检查力就是执行力

4. 服务目标实施与激励

- (1) 店铺之间评比
- (2) 店铺内部评比
- (3) 店铺的8项基本服务目标
- (4) 神秘客人项目的操作流程

5. 制定计划与四种分析技巧

6. 工具应用：店面月、周计划与工作日志表单制作与应用

【方法工具】联想、创维、松下周计划与工作日志执行表单

第二项核武器：早会管理

1. 早会的流程：早会如何推动销售业绩的技巧？
2. 早会是一台“推土机”：一推士气，二推业绩，是决定销售目标的关键
3. 早会内容：(1)沟通渠道 (2)回顾总结 (3)制定目标 (4)小型培训 (5)提升能力
4. 早会激励：(1)激励舞蹈 (2)激励歌曲 (3)表扬赞美 (4)激励故事 (5)拓展游戏

【视频案例】早会

【小组练习】早会大PK

第三项核武器：流程管理

【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

1. 怎样超越顾客期望？
2. 不断持续优化的流程是为客户创造价值的保证
3. 用流程复制打造强大的执行体系
4. 用一流的流程来武装三流的员工
5. 流程执行与管理方法：PDCA 循环持续提高应用八步骤
6. 店面运营流程管理提升效率
 - (1) 门店日营业流程要点？
 - (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？
 - (4)

【管理案例】麦当劳快速复制与高效执行的秘密

【管理分析】创维、联想、诺奇、松下连锁店面运营流程分析

第四项核武器：问题分析

【解决的核心问题】

➤ 掌握一套分析问题的方法与工具

1. 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

2. 鱼骨图使用的六步骤
3. 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？

第五项核武器：经营数据分析与销售策略调整

【解决的核心问题】

➤ 如何依据数字做决策，进行经营分析

1. 为什么要进行店面数据分析？

- (1) 数字是店铺的温度计-快速诊断店铺问题的关键
- (2) 数字最客观、会说话、速度快、来决策
- (3) 案例：信息化管理让“小肥羊”遍地开花
- (4) 店铺的基本数字

营业额、库存、订货额、毛利、货品回转周数、坪效率、人效率、入店率、连带率

2. 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

3. 如何根据门店数据分析，有效进行货品调整，降低库存？

- (1) 畅滞销款分析：畅滞销款分析是单店货品销售数据分析中最重要的数据之一
- (2) 单款销售生命周期分析：及时反馈营销信息，有效制定安全库存策略
- (3) 营业时间分析：合理调整工作时间和安排，能有效促进员工工作激情和销售增长

- (4) 老顾客销售贡献率分析：特别是持我们品牌 VIP 卡的顾客
- (5) 员工销售能力分析：个人业绩分析/客单价分析，以便对症下药

【小组讨论】 门店的 **10** 个主要表现指标，分析发现病因，如何采取行动方案？

4. 如何建立完善的门店报表系统？

- (1) 信息化管理系统
- (2) 建立完善的报表制度
- (3) 正确使用各种《销售日/周/月报表》

5. 客户分析

- (1) 分析工具：《月客户状况分析表》和《月客户状况对比表》
- (2) 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

6. 收支分析

- (1) 分析数据：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
- (2) 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？

7. 产品分析

- (1) 分析工具：波士顿矩阵分析法
- (2) 分析数据：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
- (3) 问题类、金牛类、瘦狗类、明星类四类产品分析与对策

8. 如何使用改善门店问题的工具？大力推行门店问题改善活动：

工具一：《改善提案书》应用

工具二：《提案专项改善计划》应用

第六项核武器：修炼绝对成交

【解决的核心问题】

➤ 提升如何绝对成交能力？

1. 成交是问出来的，问对问题赚大钱
2. 绝对成交的秘籍
 1. 成交的关键在于要求
 2. 成交大师的信念：成交一切都是为了爱
 3. 成交就是发问的艺术：问对问题赚大钱
 4. 成交绝技一：假设成交法
 5. 成交绝技二：二选一成交法
 6. 成交绝技三：分解决定成交法
 7. 成交绝技四：6+1 问题成交法
 8. 成交绝技五：反败为胜法

【情景演练】我是成交高手

第七项核武器：投诉应对技巧

【解决的核心问题】

➤ 如何平复投诉的心境

➤ 解决投诉的流程技巧

- ▲ 面对投诉的导购心态调整术——角色变心板
- ▲ 顾客投诉心理分析

- ^ 妥善处理投诉的意义
- ^ 处理投诉的原则
- ^ 处理投诉的流程与技巧
 1. 道歉
 2. 仔细聆听
 3. 复述投诉
 4. 认同客户感受
 5. 阐明解决措施
 6. 表示感谢
 7. 出乎意料的惊喜

【案例分析】大型服装连锁投诉应对处理

【视频案例】投诉应对流程的全程视频案例

【角色扮演】投诉应对技巧的应用

第八项核武器：业绩持续提升的工具——超级营销管理漏斗

【解决的核心问题】

- **掌握一套持续提升业绩的营销管理工具**
- **系统思考是什么因素决定了你的业绩**

1. 业绩的系统分析与改善

1) 营业额 = 客流量 × 成交率 × 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

2. 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

——结束——