

# 店长盈利训练营

## 课程背景：

在数据驱动的新零售时代，各个品牌都在向精细化管理转型，不会把控卖场、不懂带教团队、不掌握数据、不懂得运用数据来管理门店，就难以提升单店乃至全品牌的业绩，在门店日常管理过程中，因为管理者对淡旺场把控经验不够、人员选用育留技能不足、零售数据理解不透彻、运用不熟练、分析不深挖，导致管理者找不到销售业绩不理想的原因，也无法采取相应的举措提升业绩。

为解决在销售过程中，出现的管理者对卖场把控、人员培养、零售数据各项指标的公式、对标数据、反应问题不够清晰，不明白工作总结计划思路该如何制定，不能科学有效分解周月指标，任务下放没有起到有效激励效果，导致业绩低下的问题，提高门店的运营管理水平，从而提升销售业绩、提升绩效、加速货品周转，以期达到企业绩效提升的目的。

## 课程收益：

- 学会清楚界定淡旺场；
- 了解淡旺场管理的重要性，梳理淡旺场的重点工作；
- 了解淡旺场管控与时间管理的关系，学会时间管理事务处理优先级；
- 掌握淡旺场把控的核心技能，把握提升淡场客流的有效方法；
- 掌握抓住旺场业绩的有效方法，学会员工甄选招聘的流程和话术；
- 掌握员工带教的流程和要点，熟悉员工晋升的机制与培养要点；
- 掌握员工离职的三种常见情况与风险规避处理；
- 了解数据分析的重要性，理解零售管理数据指标的含义；
- 掌握所有数据指标的算法、对标数据、反应问题及解决方案；
- 学会用数据分析来解决问题，掌握月、周零售指标分解的方法；
- 掌握月、周制定工作计划总结的思路。

**课程时间：**3天，6课时/天

**课程对象：**终端门店店长、区域经理、督导

**课程方式：**讲授+小组讨论+互动问答+实操演练+结果点评

## 课程大纲

### 第一篇：门店淡旺场把控

#### 第一讲：分清淡旺场

##### 一、淡旺场把控的重要性

###### 1. 常见淡旺场管理问题

**案例分析：**常见门店痛点——淡场没人，旺场转的人多买的人少

**头脑风暴：**为什么大多数门店难以有效管控淡旺场

###### 2. 淡旺场管理的作用

**案例分析：**通过卖场把控，提升同比超过竞品

##### 二、界定淡场旺场

**头脑风暴：**淡旺场的界定标准

###### 1. A类店铺淡旺场的标准

###### 2. BC类店铺淡旺场的标准

##### 三、淡旺场管控就是时间管理

###### 1. 时间是否可以被管理

## 2. 时间管理四象限解析

**案例解析：**业绩不好、员工离职率高、总在解决突发性工作等问题和时间管理的关系

## 3. 针对不同象限的工作进行有效管理

**案例解析：**日常工作怎么“做”

## 4. 淡场工作与旺场工作的管理划分

**互动：**如何识别并合理安排每项工作的紧急程度及处理时间

## 第二讲：淡场核心技能解析

### 一、最全版过款技能——让员工一次性学会讲商品

**互动：**新品培训学完代表每个款式都会讲吗？

#### 1. 员工过款的重要性

**互动思考：**最合适的卖场过款频次与时间

#### 2. 员工过款的详细频次和时间要求

### 3. 过款技能5大要素信息详解

#### 1) 基本信息

#### 2) 人群信息

#### 3) 卖点信息

#### 4) 搭配信息

#### 5) 目标信息

**情景模拟：**参训品牌实货过款

### 4. 过款技能使用3大注意点

#### 1) 讲解注意点解析

#### 2) 时间注意点解析

#### 3) 内容注意点解析

### 二、成交经验复制分享——营造淡场销售氛围

**头脑风暴：**成交分享给销售带来的价值

#### 1. 好氛围需要好分享

**互动：**平时你是如何进行成交分享的？

#### 2. 有效分享的3方式

**实操演练：**过往成交经验分享

### 3. 成交分享的3大注意点

#### 1) 讲解注意点解析

#### 2) 时间注意点解析

#### 3) 内容注意点解析

### 三、正面二级反馈——调整淡场工作状态

**头脑风暴：**我们通常如何进行反馈与面谈？

#### 1. 管理思考“胡萝卜加大棒”的方式是否真的有效？

**案例解析：**生物实验证明如何引导员工做正确

#### 2. 为什么要进行二级反馈

**案例解析：**看“万世师表”如何运用二级反馈教育“问题孩子”

#### 3. 二级反馈

**情景模拟：**运用二级反馈提升卖场氛围

## 第三讲：旺场核心技能解析

### 一、合理安排事务性工作——集中精力抓销售

#### 1. 影响旺场业绩的重要因素分析

**互动：**为什么旺场容易“乱”

2. 合理安排门店工作，避免自己再做“救火队员”

**互动：**店长旺场到底应该“站在哪里”

3. 安排事务性工作，专心抓销售

**头脑风暴：**如何卸下“杂务”，专心抓销售

## **二、工作下发要结果——让跟进发挥效能**

1. 工作安排结果谁来“负责”

**互动：**让你的员工参与管理？！

2. 找对工作跟进关键点，牢牢抓住销售

**互动：**跟进思路梳理

## **第四讲：淡旺场业绩提升落地**

### **一、提升淡场业绩的五个方法**

**互动：**什么才是快速提升淡场业绩的根本

1. 增加客流的方法之“请”

2. 增加客流的方法之“约”

3. 增加客流的方法之“发”

4. 增加客流的方法之“留”

5. 增加客流的方法之“帮”

### **二、提升旺场业绩的三个方面**

**互动：**抓住客流方法梳理

1. 个人技能接一待二之“送”

2. 加速卖场连锁成交之“唱”

3. 旺场团队作战方案之“阵”

**互动：**学习内容巩固，落地内容梳理

## **第二篇：门店人员管理要务**

### **第一讲：做好招聘选好人**

#### **一、招聘四大常见问题与应对方案**

1. 打电话不来面试怎么办

**演练：**打电话话术与情景演练

2. 面试完不去试工怎么办

**演练：**面试回访话术与情景演练

3. 正试工就要离职怎么办

**演练：**试工期新工沟通话术与情景演练

4. 实际与面试不符怎么办

**案例解析：**如何辨别员工“注水”经验

#### **二、做好招聘准备，找对平台招到人**

1. 招聘启事制作要点

2. 招聘渠道选择要点

3. 面试简历筛选要点

#### **三、面试流程与技巧训练**

1. 面试 5 大流程

2. 如何通过 4 步提问甄选优秀员工

**演练：**运用行为性问题有效发问

3. 面试常见 5 种问题

4. 面试观察 4 要点、提问 4 要点
5. 什么样的员工能够通过面试
6. 面试通知话术
7. 面试 4 原则

## 第二讲：教对员工育出人

### 一、店长不强团队难带

#### 1. 员工行为类型 DISC 分析

- 1) D 型员工特性解析
  - 2) I 型员工特性解析
  - 3) S 型员工特性解析
  - 4) C 型员工特性解析
2. 接纳团队的不同特性
  3. 不同类型员工的相处与管理方式解析

### 二、员工从入职到晋升带教方案梳理

1. 7 天试工期员工带教与考核内容
  2. 1 个月试用期员工带教与考核内容
  3. 3 个月新员工带教工作安排
  4. 带班/副店培养工作安排
- #### 5. 带教过程人员班次安排
- 1) 三班特点解析
  - 2) 员工班次搭配 3 要素
  - 3) 加班、盘点等特殊事务班次安排

## 第三讲：选拔员工提升人

### 一、能升能降才是好机制

1. 带班、实习店长选拔标准
2. 带班、实习店长晋升标准制定
3. 做好心理疏导，可升可降

### 二、晋升培养要点解析

1. 管理才能和业务能力孰轻孰重

案例解析：《乘风破浪的姐姐》选队长看管理和业务

#### 2. 管理授权与培养

- 1) 日常事务全授权
- 2) 培养计划全记录
- 3) 成长状态全评估

#### 3. 上下级反馈助力晋升

- 1) 上级反馈要点与频次
- 2) 下级反馈要点与频次

## 第四讲：筛选员工留对人

### 一、正常离职情况处理

1. 离职申请与手续办理要点
2. 离职面谈与信息记录要点
3. 员工挽留与优秀员工召回

### 二、擅自离职情况处理

1. 擅自离职劳动风险分析

2. 手续办理与风险规避
3. 如何与擅自离职员工洽谈工资

### 三、劝退/开除情况处理

1. 界定员工违规行为
2. 劝退/开除员工必备流程
3. 劝退/开除员工风险规避

## 第三篇：数据化盈利进阶

### 第一讲：有理有据——用数据说话

#### 一、数据分类

1. 销售数据
2. 商品数据

**头脑风暴**：常用门店管理数据

#### 二、用数据说话

1. 为什么要用数据说话

**案例分析**：不用数据说话给工作带来的问题

2. 在什么场合要用数据说话

**案例分析**：三大必用数据说话场合解析

3. 怎样才能做到用数据说话

**案例分析**：构建数据思维、呈现精准结果

### 第二讲：找准问题——汇总数据信息

#### 一、三率数据——快速定位到问题

##### 1. 进店率

- 1) 进店率计算公式、含义、对标数据及凸显的问题分析

**头脑风暴**：如何解析进店率

- 2) 进店率较低的原因

- 3) 增加进店顾客数的方法

**案例解析**：如何分别增加散客和会员的进店率

##### 2. 试用率

- 1) 试用率计算公式、含义、对标数据及凸显的问题分析

**头脑风暴**：如何解析试用率

- 2) 试用率在门店中的应用

- 3) 提升试用率的方法

##### 3. 成交率

- 1) 成交率计算公式、含义、对标数据及凸显的问题分析

**头脑风暴**：如何解析成交率

- 2) 成交率在门店中的应用

- 3) 提升成交率的方法

4. 准确收集三率数据的方法

**案例解析**：如何运用收集表及新零售技术方法准确进行数据收集

**演练**：门店实际三率数据计算与问题分析

#### 二、销售数据——精准定位到问题人员

1. 销售 KPI 数据的计算方法、含义、对标数据及凸显的问题分析

2. 坪效、人效等其他销售数据的计算方法、含义、对标数据及凸显的问题分析

3. 销售数据的实际应用分析

#### 4. 销售数据核算的重点要求

演练：销售 PKI 数据计算与问题分析

### 三、商品 KPI 数据——精准定位到问题货品

1. 商品 KPI 数据的计算方法、含义、对标数据及凸显的问题分析
2. 商品 KPI 数据对销售策略的指导意义
3. 商品数据的实际运用分析

演练：商品常用数据计算与问题分析

## 第三讲：打破阻力——了解门店指标特性

### 一、指标制定与执行常见问题

案例分析：每月为指标制定头疼的店长

1. 指标制定不容易
2. 实行起来有难度
3. 前中后期有烦恼

### 二、销售门店指标三大特性

互动：把握门店指标制定的特性

1. 相关性
2. 唯一性
3. 稳定性

## 第四讲：助力销售——科学指标分解

### 一、指标分解现状分析

1. 过往指标分解方法回顾

头脑风暴：过去常用分解指标的方法及优劣势

2. 对指标分解的需求分析

### 二、指标分解的对象及目的

### 三、分解月度指标要考虑的因素

1. 特殊日期
2. 周内周末
3. 去年同期
4. 人员货品

案例解析：考虑因素不周全时容易出现的误区

### 四、月度指标分解步骤

1. 确定占比
2. 确定保底
3. 分解冲刺
4. 复盘调整

### 五、指标份数分解法

工具：指标分解万能公式

1. 每周指标分解占比

头脑风暴：为什么要确定每周不同业绩占比

2. 不含特殊日期

练习：基础月份目标分解

3. 含有特殊日期

练习：含特殊日期月份目标分解

4. 含有隐藏情况

练习：特殊情况月份目标分解

## 第五讲：指导工作——清晰周月计划

### 一、周月计划数据准备

1. 需要准备的数据内容
2. 需要准备的数据深度

### 二、销售管理“五个卖”的分析思路

#### 1. 卖什么

- 1) 卖什么的含义
- 2) 卖什么的数据

#### 2. 卖多少

- 1) 卖多少与卖什么的关系
- 2) 卖多少的数据

#### 3. 怎么卖

- 1) 怎么卖的数据
- 2) 怎么卖的重点内容

#### 4. 卖给谁

- 1) 卖给谁的数据
- 2) 分析卖给谁需要注意的内容

#### 5. 谁来卖

- 1) 谁来卖的数据
- 2) 分析谁来卖常见的问题
- 3) 谁来卖与其他几个卖的联系

### 三、使用“五个卖”思路制定月、周计划

#### 1. 分析上月数据

- 1) 门店销售 KPI 数据
- 2) 人员 KPI 数据
- 3) 商品数据
- 4) 竞品数据
- 5) 找到数据体现的核心问题

#### 2. 根据上月数据制定下月计划

- 1) 结合同比数据与实际制定周销售占比
- 2) 结合商品情况与实际数据制定主推大类指标
- 3) 结合本月数据要求计算各项所需数值
- 4) 文字阐述

#### 3. 包含节假日月份计划制定需要注意的问题

- 1) 节假日时间
- 2) 节假日个数
- 3) 节假日相关工作部署

#### 4. 各项数据之间的互推关系复核

- 1) 销售 KPI 数据之间的互推复核
- 2) 销售 KPI 数据与人员 KPI 数据之间的互推复核
- 3) 销售 KPI 数据与商品数据之间的互推复核

#### 5. 月度计划制定的注意点解析

- 1) 目标注意点
- 2) 结果注意点

3) 时间注意点

4) 措施注意点

## **6. 月度计划分解到周计划**

1) 周计划与月计划之间的联系

2) 周计划之间的联系

**演练：**门店周月计划制作模拟实操与点评纠错

## **第六讲：反馈调整——及时复盘分析**

### **一、数据复盘的必要性**

**讨论：**为什么每周要开会进行复盘

1. 数据复盘是验证计划有效性的工具

2. 数据复盘是跟进计划实施的必要方法

3. 数据复盘是根据实际情况调整计划的措施

### **二、数据复盘的思路**

#### **1. 销售数据与商品数据复盘的联系**

2. 商品数据复盘的方法与分析顺序

3. 销售数据复盘的方法与分析顺序

4. 如何让数据复盘分析落实到位

**互动：**小组梳理数据复盘思路

### **三、数据复盘与月度计划的实操运用**

1. 运用数据复盘对月度计划作出评估

2. 根据实际情况对月度计划作出调整