

门店盈利经营思路

课程背景：

新零售态势下市场竞争日益激烈，各品牌之间产品同质化严重，品牌与品牌之间的竞争更多在于各团队之间的竞争，谁更懂运营，谁就能在激烈地竞争中胜出并发展壮大，对于品牌中高层管理者来说，需要同时进行跨区域多店运营管理，而这建立在单店运营管理思路清晰的基础上，因为管理者没有进行过门店运营管理全盘思路的系统学习，管理全凭自身过往经验，关键核心能力欠缺，影响门店运营管理与门店业绩总是不理想。

课程宗旨：

本课程为解决在销售过程中，出现的不能根据数据诊断与卖场诊断，找到影响门店业绩提升的核心点的问题，帮助企业解决找到有效措施来提升门店业绩，最终实现绩效提升、加速货品周转，以期达到企业绩效提升的目的。

课程收益：

- 了解运用精准数据分析快速进行门店诊断的重要性
- 掌握门店销售数据、人员数据、商品数据分析的思路和解决数据问题的方法
- 掌握在卖场通过陈列、人员、竞品等多维度分析进行核心问题诊断验证的方法
- 学会找到解决核心问题相对应的有效措施
- 学会汇总所有信息制作零售计划书
- 学会在会议时有效宣导零售计划书
- 学会营销活动设置与执行的核心技能
- 学会门店人员的选用育留技巧，掌握店长孵化思路
- 了解新品培训的技巧和流程
- 学会运用生日会员营销实现业绩增长
- 了解督导的角色与责任，知行合一

课程时间：3天，6小时/天

课程对象：督导、区域经理、销售经理、企业老板等

课程方式：讲授+案例分析+头脑风暴+情景演练+数据模拟

课程大纲

第一讲：巡店必备--数据分析问题诊断

一、诊断是有效发现问题的方法

互动：发现门店问题，我们是怎么处理的

1. 问到业绩低，店长总说“没人”，真的是这样吗
2. 从 BEM 模型看绩效提升着力点

互动：寻找撬动业绩提升的杠杆

二、诊断是巡店解决问题的前提

1. 快速诊断是督导必备的能力
2. 找准问题方能对症下药
3. 所有问题都有相对应的解决方案

三、门店三大数据，找准业绩问题

三率数据——快速定位到问题

销售数据——精准定位到问题人员

商品 KPI 数据——精准定位到问题货品

1. 销售 KPI 数据分析

- 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 KPI 数据的实际应用分析
- 4) 销售 KPI 数据核算的重点要求

2. 三率数据解析

- 1) 进店率/剥离率

头脑风暴：进店率和剥离率低怎么办

- 2) 试用率

头脑风暴：抓 5 点，轻松带教员工提升试用率

- 3) 成交率

头脑风暴：提 4 点，稳步提升成交率

- 4) 运用绩效面谈，精准有效提升三率数据

实操演练：运用正负面反馈提升员工绩效

3. 商品 KPI 数据分析

- 1) 商品周转慢、积压库存的重要指标：库销比

2) 把控上下装、内外搭、各中类占比，快速清货

a 库存积压对个人、门店品牌的危害

b 全年上货规律分析

c 根据库存及以上规律制定货品销售策略

d 根据实际情况调整销售策略减少货品库存

- 3) 季末参考断码率解决门店“全面断货”的问题

- 4) 通过动销率提前解决滞销款问题

- 5) 掌握存销比，解决补货还是抽货问题

演练：商品常用数据计算与问题分析

6) TOP 表、直销表、量大表在门店中的实际运用

a TOP 款与量大款重合度分析

b 跟进员工对主推款、top 款的销售

c 运用过款技能让滞销款在门店产生销售

练习：即时激励设置与兑现

4. 顾客 KPI 数据分析

- 1) 顾客常用 KPI 数据解析

互动：你的企业会分析哪些顾客数据？

- 2) 会员维护业绩增长点---生日会员回店

3) 如何运用生日会员回店增长门店业绩

a 生日会员业绩增长执行流程

b 生日会员业绩增长执行话术

c 生日会员业绩增长执行要点

第二讲：巡店核心--卖场诊断与快速整改落地

一、门店卖场诊断

互动：巡店到底巡什么？

1. 人员诊断——挖掘需求与问题

- 1) 人员状态观察

- 2) 人员行为表现观察

- 3) 人员销售目标与达成问询

4) 人员需求询问

2. 货品诊断——验证数据准确性

1) 货品适卖度

2) 货品丰满度

3. 陈列诊断——匹配商品和销售

1) 陈列面积

2) 陈列风格

3) 陈列细节

4) 卖场其他方面诊断

4. 核心问题分析

1) 问题罗列与分析

2) 如何筛选出核心问题

二、整套指标制定与分解

1. 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

2. 指标分解的对象及目的

3. 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

4. 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

5. 指标份数分解法

工具：指标分解万能公式

1) 各周指标分解占比

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

三、门店落地整改计划输出

1. 诊断结果呈现

1) 如何更好地呈现诊断结果

2) 诊断结果呈现的要求

头脑风暴：什么时候呈现诊断结果？

2. 制作改善计划

3. 改善计划制作思路

- 1) 卖多少
- 2) 卖什么
- 3) 怎么卖
- 4) 卖给谁
- 5) 谁来卖

演练：运用门店真实数据模拟演练改善计划制作

4. 改善计划制作重点

- 1) 改善计划制作的易错点分析
- 2) 改善计划与月度计划的联系

5. 制定一场好的营销活动

- 1) 营销活动设置三大要点

互动：你们公司过去如何设置营销活动

2) 全年营销活动规划

- a 全年营销活动表
- b 秋冬重点营销活动规划

3) 四种常见营销活动解析

- a 折扣
- b 买赠
- c 满减
- d 积分

6. 营销活动内容设置技巧

- 1) 活动目的
- 2) 活动规则

四、执行好一场有效果的营销活动

1. 营销活动利益核心

互动：为什么“打折”不一定能提升门店业绩

2. 活动指标设定与
3. 一行为一数据看活动宣传
4. 一核心两数据评估活动吸引力

5. “三三两两”十全把握保证活动效果

- 1) 三准备
- 2) 三检查
- 3) 两数据
- 4) 两思考

五、计划落地方法

1. 执行，需要靠团队
2. 团队共识会议宣导

六、高效会议宣导

1. 高效会议宣导的流程

- 1) 开场
- 2) 分析
- 3) 宣导
- 4) 收尾

2. 高效会议宣导的内容

- 1) 会议内容项目梳理

- 2) 会议内容逻辑梳理
- 3. 高效会议宣导的要求**
 - 1) 目标细化程度
 - 2) 目标执行程度

第三讲：门店员工店长孵化培养

一、做好招聘选好人

1. 招聘四大常见问题与应对方案

- 1) 打电话不来面试怎么办

案例解析：打电话话术与情景演练

- 2) 面试完不去试工怎么办

案例解析：面试回访话术与情景演练

- 3) 正试工就要离职怎么办

案例解析：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

2. 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
- 3) 面试常见 5 种问题
- 4) 面试通知话术

二、教对员工育出人

1. 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) 店长培养的工作安排

2. 员工、店长孵化工具

1) 带教工作的重要性分析

案例解析：不会带团队督导的烦恼

a 评判店长带团队好坏的重要标准——团队员工成长和晋升情况

2) “因地制宜”带教员工与店长

a 员工发展四阶段特点解析——S1、S2、S3、S4

互动：你的员工正处于哪个阶段？

3. 辅导工具——指导行为和支持行为解析

- 1) 指导行为的关键词

演练：如何运用指导行为提升员工销售业绩

- 2) 支持行为的关键词

演练：如何运用支持行为提升员工销售业绩

4. 针对四阶段员工合理运用辅导工具进行带教

互动：从肢体语言理解带教行为

5. 新品培训技能提升

- 1) 新品培训的内容设置

互动：你在企业中做的新品培训都有哪些内容

- 2) 新品培训的流程安排

案例解析：某门店企业新品培训课件及落地方式示例

3) 新品培训的门店实施

互动：如何保证第一时间给门店进行新品培训

4) 新品培训的落地考核

互动：什么样的考核是有效的

三、选拔员工提升人

1. 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

案例解析：《乘风破浪的姐姐》选队长看管理和业务

2. 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

a 日常事务全授权

b 培养计划全记录

c 成长状态全评估

3. 运用沟通两大核心工具进行高效面谈

头脑风暴：我们通常如何进行反馈与面谈

案例解析：“胡萝卜加大棒”的方式是否真的有效

1) 表扬与赞美---正面反馈

案例解析：看“万世师表”如何运用二级反馈教育“问题孩子”

情景模拟：运用二级反馈改进鞋服门店员工销售行为与门店销售数据

2) 批评与指正---负面反馈

互动：怎样做负面反馈才能让员工不抵触

情景模拟：从门店实战看负面反馈内容与步骤详解

负面反馈工具的运用注意点——关键话术与限制话术

实战演练：负面反馈在门店工作中的4个场景运用演练

第四讲：角色明晰，责任担当

一、角色明晰，责任担当

1. 督导管理者角色认知

1) 门店管理者需要学会通过团队来完成工作

案例解析：为什么有的督导每天非常忙，销售业绩还不尽如人意

2) 门店管理者需要进行人员管理和事务管理

互动：门店管理的重心到底是哪个

3) 督导的三种角色及责任分工——管理、领导、执行

案例解析 1：为什么有的督导一请假业绩就下滑

案例解析 2：名垂千古的诸葛亮是否是优秀的管理者

案例解析 3：为什么门店每个人都各司其职，工作成果却不如人意

二、责任担当，知行合一

1. 督导必备能力和责任担当

1) 鞋服督导领导力提升必备5项能力——学习、决策、组织、教导、感召

头脑风暴：门店督导需要具备哪些能力

2) 鞋服督导应承担的责任及顺序梳理

3) 责任能力相匹配，知与行相合一