

卓越店长精细化门店管理

课程背景：

随着市场上零售卖场不断增加、品牌不断增加，竞争愈加激烈，加上各线上门店的分流，每一个实体门店都在面临比以往更加严峻的挑战，对于门店员工和店长的技能要求也越来越高，区域经理强则店长强，店长强则员工强，员工强则门店强，所以针对门店管理者的精细化管理训练非常必要。在终端门店管理过程中，由于店长没有经过系统训练，不能树立阳光管理者心态；闭门造车，不了解行业发展趋势；不懂数据，不会商品管理；不知道工具，不会卖场及人员管理等问题导致的门店人员不稳定、顾客流失、业绩低下的问题屡见不鲜。

本课程为解决门店经营过程中，出现的门店店长及区域经理只靠个人过往经验，欠缺科学有效管理工具，针对自己、员工、卖场、商品、顾客等多维度进行管理提升的问题。从提高自身管理技能入手，并能够掌握门店运营管理思路及有效工具，帮助企业提升门店业绩、加速货品周转，以期达到提升公司业绩水平，推动品牌发展。

课程收益：

- 了解新零售及 5G 时代对门店带来的冲击和改变
- 正能量引导店长对于管理岗位和管理者的角色认知
- 了解有效管理倾听的方法
- 掌握高效布置工作的方法
- 掌握货品介绍的方法
- 掌握面对员工做绩效面谈的方法
- 掌握时间管理的方法
- 掌握处理并从根源减少客诉的方法
- 掌握货品数据分析的思路，及如何有效降低库存的方法
- 掌握针对不同员工的带教方法
- 学会通过沟通视窗提升团队凝聚力
- 了解什么是新零售业态下必备的品牌顾客画像
- 掌握会员管理中快速吸粉、增加复购、减少流失的方法

课程时间：3天，6小时/天

课程对象：终端门店新老店长、区域经理、督导

课程方式：讲授+案例解析+小组讨论+情境演练+视频学习

课程大纲

第一篇：接受新零售市场考验，做门店高效能管理者

第一讲：新零售业态下管理者的新挑战

一、“旧”零售与“新”零售

1. “旧”零售业态分析

案例解析：以“黑色星期五”代表的门店折扣购物潮

案例解析：以“双十一”代表的线上电商价格战

2. 线上线下如何从“旧”走向“新”

1) 线下危机——你的顾客正如退潮般的转移

2) 线上危机——“价格战”与“专供款”的误区

3) 你的顾客已经“变”了

案例解析：从消费者习惯转变看市场变化

4) 新零售最新定义

案例解析：当“鲜花”遇上“新零售”

二、零售业的发展趋势与应对

1. 新零售业态给门店带来的变化

- 1) 新零售的三项必备“硬实力”
- 2) 新零售正在发展的三项重要“软实力”
- 3) 线上和线下正从传统零售的分庭抗礼走向新零售的互相融合
- 4) 5G 时代新技术对零售业带来的新冲击

视频教学：“新零售”业态下的“新门店”

2. 如何应对眼前的趋势

头脑风暴：新零售业态下，品牌及门店管理人员该何去何从

- 1) 市场倒逼品牌升级
- 2) 工作升级推动个人提升

第二讲：成为高效能团队管理者

一、何为管理者？

1. 管理者需要通过别人来完成工作

案例解析：为什么有的店长每天非常忙，业绩还不尽如人意

2. 管理者需要进行人员管理和事务管理

互动：管理的重心到底是什么？

3. 管理者的三种角色及分工——管理、领导、执行

案例解析：李云龙为什么能打造万众齐心的亮剑精神

案例解析：名垂千古的诸葛亮是否是优秀的管理者？

4. 店长领导力提升必备 5 项能力——学习、决策、组织、教导、感召

头脑风暴：门店管理者必备 5 项能力

二、为什么跨部门沟通难、管理下属难，经常沟而不通？

互动：听到与听对的差别

1. 工作中经常沟通失败的原因分析

思考：“沟通过”等于“共识了”吗

2. 有效倾听六步详解

演练：运用有效倾听处理客诉

三、让团队交出满意的工作结果

互动：为什么经常出现工作结果不如人意

1. 管理者布置工作的 5 大步骤

- 1) 布置工作越精准提交结果越满意
- 2) 布置工作 5 大步骤详解——布置+复述+解释+询问+引导

情景模拟：布置工作

2. 下属接收工作的 5 大步骤

- 1) 为什么要给下属养成接收工作按步骤执行的习惯？
- 2) 接收工作 5 大步骤详解——倾听+复述+询问+建议+方案

情景模拟：接收工作

四、提升检查反馈与绩效面谈结果

1. 来自管理者的管理思考

头脑风暴：我们通常如何进行反馈与面谈

- 1) “胡萝卜加大棒”的管理方式是否真的有效

2. 强化团队的正确工作结果——正面反馈

1) 为什么要进行正面反馈

案例解析：从“万世师表”看如何正面反馈的力量

2) 正面反馈的三个等级——零级、一级、二级详解

3) 正面反馈在工作及家庭中的运用

情景模拟：正面反馈工具运用

3. 指导团队改进工作问题——负面反馈

1) 怎样做负面反馈才能让员工不抵触

2) 负面反馈工具内容详解——BIC

3) 负面反馈工具的运用注意点

情景模拟：负面反馈工具运用

五、做好时间管理，提升工作效能

1. 时间是否可以被管理

2. 通过管理“事”来管理时间

1) 时间管理四象限解析——紧急重要、紧急不重要、不紧急重要、不紧急不重要

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。

2) 如何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”

3) 淡场工作与旺场工作的管理象限划分

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

第二篇：做好货品管理，减少品牌库存压力

第一讲：门店销售管理

一、介绍产品激发兴趣

1. 使用超级介绍法

互动：用什么教会员工讲解货品

1) 货品介绍在销售环节中的作用

2) 转训落地工具：超级介绍法

2. 超级介绍法内容

1) 六大组成元素--FABDES

2) 标准话术模板

3) 话术模板变换解析

4) 精简版话术解析

演练：运用超级介绍法进行产品介绍推荐话术梳理

3. 超级介绍法时间限制

1) 限制介绍时间的必要性

2) 最佳介绍时间长短

3) 超级介绍法常见四大误区——语速、逻辑、口语、背书

案例解析：常见介绍产品误区举例

二、在不影响卖场销售的情况下处理客诉

1. 客诉处理——店长必备技能

互动：这些年让人头疼的客诉

2. 客诉处理的核心

互动：如何让客诉处理不影响卖场销售

3. 客诉处理步骤解析

1) 客诉处理关键3步——地点引导+情绪引导+解决方案

2) 客诉处理话术梳理

情景模拟：客诉处理

4. 从根源减少客诉

1) 通过数据寻找真实客诉原因

互动：如何 1 招简单有效找出客诉根源

2) 加强管理，从源头减少客诉

头脑风暴：常见客诉应对方案

第二讲：门店货品管理

一、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. 把控上下装、内外搭、各中类在门店销售的进度从根源上避免库存积压

1) 库存积压对个人、门店品牌的危害

2) 季度上货规律分析

3) 季度折扣规律分析

4) 根据库存及以上规律制定货品销售策略

5) 根据实际情况调整销售策略减少货品库存

6) 为什么“打折”不一定能提升门店业绩

7) 精准“打折”提升业绩清理库存

3. 商品数据的实际运用

演练：商品常用数据计算与问题分析

二、结合销售与商品数据分析提升门店业绩减少库存积压

1. 根据商品、销售数据确定 TOP 款和主推款

1) 分清 TOP 款和主推款

2) 制定主推款

3) 哪些款才是真正的门店主推款

4) 每周制定多少主推款才合理

2. 在门店针对主推款进行过款

1) 为什么要给员工进行过款

互动：新品培训学完代表每个款式都会讲吗？

2) 什么时候给员工进行过款

思考：多长时间进行一次过款最合适？

3) 过款技能 5 大要素 20 个信息详解

a 基本信息详解+人群信息详解+卖点信息详解+搭配信息详解+目标信息详解

情景模拟：参训品牌实货过款

4) 过款技能使用 3 大注意点

a 讲解注意点解析+时间注意点解析+内容注意点解析

3. 跟进员工对主推款、top 款的销售

1) 时段跟进主推款销售保证目标达成

2) 设置即时激励保证销售达成

3) 即时激励运用的 3 大注意点——时间注意点、数量注意点、稳定注意点

练习：即时激励设置与兑现

第三篇：提升人员管理水平，使问题迎“人”而解

第一讲：核心管理模块——人员管理

一、什么影响了我们的销售业绩

1. 影响销售业绩的三个方面

头脑风暴：影响销售业绩的因素

- 1) 人员方面因素分析
 - 2) 货品方面因素分析
 - 3) 卖场方面因素分析
2. 我可以通过调整哪些方面迅速提升业绩？

互动：找到撬动业绩的杠杆

二、因地制宜科学带教员工

1. 带教工作的重要性分析

案例解析：不会带团队店长的烦恼

- 1) 评判店长带团队好坏的重要标准——团队员工成长情况

2. 知彼解己，真正做到“因地制宜”带教员工

- 1) 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

三、高效沟通凝练团队

1. 高凝聚力团队的特征

互动：描绘自己期望的高凝聚力团队

2. 运用沟通视窗增加团队凝聚力

互动：增加团队凝聚力的本质

3. 沟通视窗详解

案例解析：从4个经典案例看沟通视窗运用

第二讲：品牌升级管理模块——顾客管理

一、新零售趋势下的顾客画像

1. 什么是顾客画像

2. 顾客画像

3. 顾客画像的运用

视频分析：新零售业态下的门店形态与顾客画像对销售策略的作用

互动：制作你们品牌的有效顾客画像

二、顾客是流动的，谁管跟谁走

1. 从顾客流失看品牌顾客管理提升点

案例分析：一位来自流失顾客的真实反馈

2. 掌握核心内容，做好顾客管理

互动：门店顾客管理应该抓哪些重点环节

三、新会员快速倍增

1. 品牌为什么要快速拓展新会员

互动：会员数量与会员产出分析

2. 通过什么渠道能够快速拓展新会员

头脑风暴：拓展新会员的有效方法

3. 公司可以提供的会员倍增政策

案例解析：你的竞争对手如何拓展新会员

4. 门店新增会员管控

互动：新会员入会后如何引导消费

四、提升老会员复购

1. 增加老顾客品牌粘度，自发回店购买

2. 对老顾客进行邀约，增加回店购买

1) 邀约老顾客的时机分析

2) 邀约老顾客的门店工作安排

练习：邀约老顾客的话术梳理

五、管控会员的流失

1. 会员流失途径分析

互动：你家会员是如何流失的？他们都去了哪儿？

2. 针对消费升级导致的会员流失管控

3. 针对员工流失导致的会员流失管控

总结：学习内容与落地知识点梳理