

高效能店面营销执行力

主讲：王哲光

课程背景

随着资本进入零售领域，未来连锁店的竞争将会非常激烈。再好的战略如果没有终端门店的执行和落实，都将消弱企业的竞争力。在给许多连锁专卖咨询和培训过程中，我们发现企业的各类专营店的规章制度和运营手册都已经下发，对督导、店长和店员都经过了制度的培训和讲解，甚至还就这些知识进行了考试，并与绩效考核挂钩，但在运营过程中仍然出现制度落实不到位、政策打折扣执行、反馈很慢或不反馈、拖拖拉拉、出现问题推卸责任互相埋怨等现象，最终的结果就是店面的销售业绩徘徊不前，促销不见成效，员工士气低落，对未来发展茫然无措。连锁店发展最大的瓶颈往往是合格的优秀店长，特别是准备在全国布局、超过 100 家门店的企业，优秀店长的缺乏是普遍现象。扩张迅猛企业中的店长往往是由骨干员工、业务尖子提拔起来的，加盟店的店长有许多就是股东或出身个体户，他们通常有着突出的个人业务能力，随着公司发展或取得经营资格而走上了管理岗位，凭借直觉和经验进行管理，他们每天都要面对各种各样的人际关系和工作中的各种问题，突然发现和以前的操作性工作完全不一样了：如何让一群不同性格不同特点的人紧密合作形成团队？如何有效的贯彻公司营销政策？同一个人始终采取同一种领导方法，这种做法有什么不对？主管可以采用哪些心理支持的方法提高员工的执行力？员工的执行力出了问题，是在他们身上找原因还是在主管身上找原因？如何创造一个有责任归属权的环境，让员工为自己的表现自行负责？怎样发展自己与下属的人际关系？为什么必须像关注客户需求一样关注员工的需求？为什么说沟通的质量决定了上司的影响力？一个主管把自己的角色定位在“解决问题”有何不良后果？你依靠什么将下属转变为追随者？

营销计划和营销策略总部都已经制定，店长和督导首要的不是怀疑和挑刺，而是不折不扣的执行和落实，如果他们缺乏管理技能和领导艺术方面的训练，再好的营销策略都将成为一句空话，他们就会心有余而力不足，造成工作效率低下，甚至成为工作中的障碍，企业就会出现“少了一个业务尖子，多了一个无能的平庸管理者”的现象。营销重在落实，只有提高营销团队的执行力，才能从根本上提升店面的销售业绩，本课程提炼世界级管理大师保罗何塞、史蒂芬科维博士理念的精髓，接合连锁店特点与营销管理文化，为引起营销管理者困惑的种种问题提供完整的解决方案，帮助他们完成从“业务能手”到“管理高手”的

华丽转身，在工作中能进行卓有成效的管理，积极推动营销政策的执行，提升店面销售业绩。

课程目标

- 正确积极的执行心态，愿意带出一支具有强烈的目标感、责任心、与企业和谐双赢的店面运营团队；
- 能有效的进行营销目标管理；成正确的接受任务观念和掌握得以执行的布置任务技巧，落实公司销售政策和运营制度。
- 强化品类管理意识，拥有高效沟通能力、组织能力、执行力，提高工作效率和提升销售业绩；
- 展示出激励能力、团队建设与团队领导的技能，优化人际关系；
- 运用有效的指导、辅导和教练技能来培养自己的下属；
- 帮助学员完成从业务能手到管理高手的转变，提升管理者的领导艺术。

授课对象

本课程作为连锁店店长、专柜主管、专营店店长、店内主管、专营部业务代表、市场专员、区域督导、办事处主任等营销执行力训练课程，亦可用于各级主管、储备干部、管培的培养计划。

培训用时

3天（每天6小时）

授课方式

通过“讲授—演练—分享—点评—感悟—突破”训练法，30%知识点剖析+30%案例研讨+30%演练互动和视频赏析+10%总结、点评、纠偏，使学员在完成一个个任务中体验和成长，改变心智模式，从效能迈向卓越，成为能有效执行公司政策、拥有更多追随者的卓有成效的管理者。

课程大纲

一、店面执行难的立体解剖

1、企业持久成功的关键——卓越执行

- 1) 曾经名噪一时的公司为什么会失败
- 2) 优秀企业制定的目标总能达到——关键在落实
- 3) 店面执行力不强的原因

演练：思维转换的力量——做做看

2、什么样的人执行力强

- 1) 职业还是事业——你为谁打工
- 2) 如何找到工作乐趣——工作的价值
- 3) 主动积极、全力以赴、激情

教学影片《职业还是事业》

心态突破工具：影响圈与关注圈

3、出色执行的定义

- 1) 如何正确理解“老板永远是对的”
- 2) 进化法则——调适
- 3) 公司船——我们能改变的只有自己，责任到己为止！
- 4) 如何提升自己的雇佣价值
- 5) 责任、立即行动、寻找可能性

教学影片：不可能的任务

4、高效能执行要素

- 1) 效率与效能
- 2) 执行三大流程
- 3) 四大要素：目标、过程、团队、体系

二、店面执行的要诀——精准击中目标

1、什么样的目标才更具有执行力

- 1) 从愿景到目标
- 2) 目标管理的定义与程序
- 3) 目标设定的原则——SMART的扩展

2、目标管控与行动计划

- 1) 剥洋葱法
- 2) KRA——KPF——KPI
- 3) 行动计划

工具：行动计划与行动日志

演练：同心顺

3、优先排序——如何做到要事第一

- 1) 列清单——6件事法则
- 2) ABC排序与80/20法则
- 3) 分清轻重缓急——第二象限法则
- 4) 找到生命中的大石头
- 5) 别让猴子跳上背——猴子定律

4、激发行动热情

- 1) 店长晨会工作重点
- 2) 鼓舞士气

演练：店内晨会

教学影片《永不放弃》

三、执行落实的关键——店长组织与推进能力

1、如何建立和完善店面管理体系

- 1) 流程设计与全员营销意识
- 2) 优化店面管理体系的组织结构

- 3) 设计、完善岗位描述
- 4) 店面制度建设的 1:2:3
- 2、如何布置与落实任务？
 - 1) 布置工作七大要素
教学影片《如何布置和接受任务》
 - 2) 如何让下级愉快接受工作
 - 3) 如何争取执行者支持
 - 4) 如何化解执行阻力
教学影片《如何消除执行阻力》
- 3、执行进度管理
 - 1) 监督的心态和必要的控制
 - 2) 店面监控的主要手段
表单控制、节点控制、处理例外、目标修正
- 4、高效能执行六步曲
理解上级意图、制定执行计划、付诸实际行动、
校正执行偏差、确保执行成果、完善执行体系。

四、店面执行中的沟通艺术

- 1、沟通——管理的血液
 - 1) 重新认识沟通
 - 2) 沟通不在于你说了多少，而在于对方理解和接收了多少
 - 3) 什么是有效的沟通？
 - 4) 沟通模型
- 2、沟通不良的后果
 - 1) 产生误解
 - 2) 难以执行
 - 3) 传递中断
 - 4) 信任不足
- 3、知彼解己的移情交流
 - 1) 用心聆听与有效表达
 - 2) 获取真实意见的技巧
演练：同理心沟通——西点的烦恼
- 4、店长说服能力强化训练
 - 1) 说服四大技法
逻辑折服、情感打动、询问引导、增强信度
 - 2) 如何高效的开会
 - 2.1) 开会之前要问的问题
 - 2.2) 取得会议成功的关键
 - 2.3) 如何达成共识
 - 3) 批评的策略与技法

五、品类管理

- 1、重新认识品类
 - 1) 什么是品类管理

- 2) 品类定义
- 3) 品类分析
- 4) 品类策略

演练：品类分析

2、细致的品类管理工作

- 1) 收发存精细化与标准化
- 2) 避免“信息孤岛”
- 3) 销售异动反馈

3、店面商品与陈列管理

- 1) 商品结构及商品组合
- 2) 安全库存
- 3) 陈列五要素——AIDMA 要素
- 4) 陈列的作业流程与方法
- 5) 终端的5S管理

4、管理营销活动

- 1) 营销活动策划的原则
确定受众、参与互动、准确表达、品牌联想、高潮不断、传播经济
- 2) 新品上市

六、铁军铸就——团队执行力

1、杰出店长的领导风格

- 1) 情境领导模型
- 2) 四种领导风格与下属的准备度

情境练习：卡里的情境管理

演练：如何管理这些员工？

老员工、新生代员工、刺头员工、老油子、争强好胜员工

2、激励员工的艺术

- 1) 激励的心理学规律
- 2) 经典的激励方式
- 3) 常用的不花钱激励六诀

教学影片：3分钟激励士气

3、教练辅导与部属培育

- 1) 为什么传统的培训方法没有效果
- 2) 经典辅导与培育方法
- 3) 快速提升下属技能的方法——教练七步法

演练：教练七步法

4、如何打造高效能营销团队

- 1) 打造高效能营销团队关键点
- 2) 高效能职业化营销团队特征

演练：通天塔

职业习惯造就卓越人士