

《店铺首席运营官》

主讲人：王吉凤

【课程背景】

店长是一个店的灵魂，店长不同，店铺的经营情况也会有所不同，身为一店之长该如何运营好一家店铺呢？

店长的管理工作是透过他人将事情做好，而常常出现怕得罪人、责权利不对等、缺少管理方法，不知该如何管理，最终导致自己大包大揽，交付的结果不达上意，管理时受到下属的质疑，执行大大折扣，销售业绩人效呈下滑趋势。

优则升，零售业架构扁平，业绩导向，很多管理者是因为业绩做得好升职为管理者，升职前个人业绩不断超越自己即可，而升职后将对一个店铺负责，需要关注到店铺中的个体，需要将自己的销售经验进行复制，将自己变成印钞机，普遍提升店铺职员的业绩方能达成店铺整体业绩的节节攀升。业绩是结果指标，业绩达成需要在细节处时时刻刻关注与消费者的接触点，需要工具与方式使众人行，需要开启员工心智达到信则从，方能打造有战斗力的团队，能打仗且打胜仗。

管理者需要清晰认识到资源并且发挥出效能，公司政策、员工个体差异优势、协同人员所具有的资源等等，资源的盘点、运用与向业绩的转化多发生不畅，信息不对称，各自为政，资源浪费频繁出现。

管理者对外需要具有敏锐的市场洞察力、竞争机会识别力、营销策略谋划力、对消费者的影响力；对内需要认别资源—物尽所用人尽其才，需要借力做好精力管理，重复的事情用标准来规范，异常的事情用流程来处理。最终实现人效提升、坪效提升，业绩与市场份额的提升。

【课程收益】

- （一）管理者认清并能叙述职务角色和责、权、利，五张表六个关键动作助力店铺运转。
- （二）掌握一个原则，一个公式，一个跟进模型助力目标落地。
- （三）掌握五种需求，读懂人性，激发员工自驱力十法，打造优势互补的团队。
- （四）与员工谈话六步曲，激发员工内在潜能，驱动员工跃迁。
- （五）线上营销线下营销连动助力业绩提升。

【授课特色】

体验式活动、小组讨论、讲授、工具演练、复盘、案例

【课程对象】 门店店助以上管理人员及运营支持管理人员

【课程时长】 12H（上午 9 点至 12 点；下午 14：30-17：30）

【授课环境】

小组式，室内

【课程大纲】

开篇

一、团队建设

- （一）选组长，议组名，明目标，定规则，处关系。
- （二）团队展示。
- （三）培养纪律宣贯与统一课程目标。

二、案例讨论

- 1.案例-常胜将军戚继光
- 2.关键点：士兵平平团队威武；战损比个位数；纪律严明、训练有方；信念忠诚令行禁止；谋划在先执行到位。

第一章 角色认知

一、店铺首席运营官是什么样的角色？

(一) 个人优势探索

1.沟通视窗

2.SWOT

练习：一张纸的个人成长

(二) 责权利

1.职责

2.权力

3.对团队的价值与组织的价值

梦想版：我的店铺

(三) 常规工作

1.日工作（日工作事项与流程；日志模板）

2.周工作（周工作事项与流程；周计划与总结模板）

3.月工作（月工作事项与流程；月计划与总结模板）

4.旬及半年工作（旬及半年工作事项与流程；旬及半年计划总结模板）

5.全年工作（年工作事项；年计划与总结模板）

工具：五张（销售、促销、商品、人员、客户）计划在手，一年业绩轻松追

(四) 例行工作关键活动

1.交接班会

2.盘点

3.客户服务标准

4.陈列标准

5.促销活动

6.VIP 维护

演练：巡查表

第二章 目标与指标

一、如何杜绝秋后算账的目标？

(一) 目标管理法

1.目标设定原则

2.目标设定公式

练习：本月的目标及分解

(二) 零售基本法

练习：请用零售基本法分析店铺业绩提升点并制作提升计划

(三) 运营指标管理

1.结果指标

2.过程指标

练习：请列出店铺的指标库，并指出指标间的关系

工具：日目标看板

(四) 监测指标及时发现异常

1.指标监测

2.发现异常

3.问题分析与解决（鱼骨图）

4.方案执行

练习：常见业绩五大率提升研讨

第三章 团队管理

一、交友不似我，似我不如无，似我不似我哪种更有利于团队和业绩呢？

(一) PDP 测试

- 1.测试说明及应用范围描述
- 2.各类行为方式及沟通交流分析与应对

体验：不同类型人对待同件事的反应

(二) 如何有效进行员工激励呢？

- 1.正反馈、负反馈、调整反馈
- 2.双因素及低费用激励法

(三) 定期与员工谈话

- 1.建立亲和
 - 1.1 有效沟通的四种工具（语言柔顺剂；回放的艺术；提前说目的；第三者位置）
 - 1.2 亲和力平衡论练习
 - 1.3 使谈话进行下去开放式问题
 - 2.三层次聆听
- 3.逻辑层次
- 4.行动问题
- 5.总结对话
- 6.嘉许精进

二、开店现抓人，你是否提前组建了人才梯队为战略布局？

(一) 人才定义：团队需要什么样的人？

(二) 人才识别（员工技能评估表、员工技能提升表）

(三) 人才盘点（九宫格与人才梯队建设）

(四) 人才培养（店铺培训计划；遵循做中学、学中做，萃取及碎片化学习）

(五) 人才发展（个人成长计划）

三、如何在系统上解决团队协作？

(一) 团队人员角色之贝尔宾

(二) 七个小矮人的案例分析

(三) 如何将凡人打造成王者之师？

- 1.选人
- 2.育人
- 3.布局
- 4.激励

第四章 消费者接触点管理

一、线上消费和线下消费的区别在体验，如何通过体验留客？

店铺接触点管理

- (一) 动线
- (二) 服务流程（流程步骤、肢体语言、话术）
- (三) 察言观色巧应对

二、消费者店外接触点管理

- (一) 店铺形象
- (二) SLOGAN
- (三) 妙用工具广而告之
 - 1.企业微信营销
 - 2.社群营销

3.视频号营销

4.如何玩转抖音

演练：神秘访客