

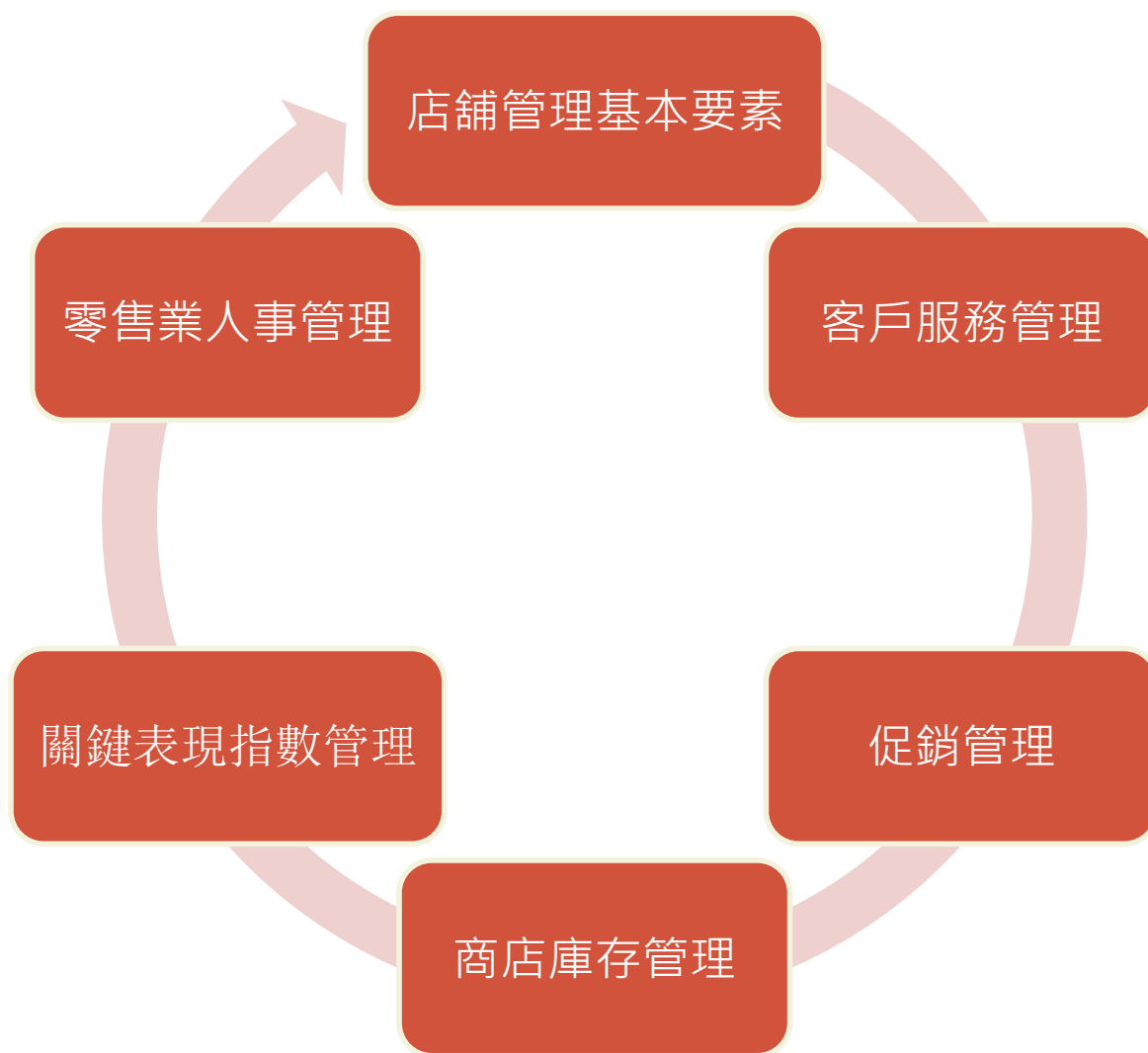
零售業門店運作管理(精華版)

李汝強 Jeff Lee

加域顧問有限公司 KAR Consultants Co. Ltd

jefflee@kar.com.hk

內容



三大目的

- 吸引客人進店
- 吸引客人購買
- 吸引客人再回來

零售營運管理基本要素

1. 舒服貼心的環境

- 裝潢要配合需要
- 燈光要協調
- 陳列要整齊美觀
- 傢俬要安全妥當
- 服務員要親切自然

2.精緻 / 可口的產品

- 衛生
- 氣味
- 色彩
- 形狀
- 口味
- 質感
- 溫度
- 觀感

3. 安心的衛生

- 環境
- 設備
- 工具
- 人
- 制服
- 傢俬
- 器皿
- 物料
- 成品

4.舒適恰可的服務

- 儀表美
- 心靈美
- 語言美
- 行為美
- 神情美

顧客服務管理

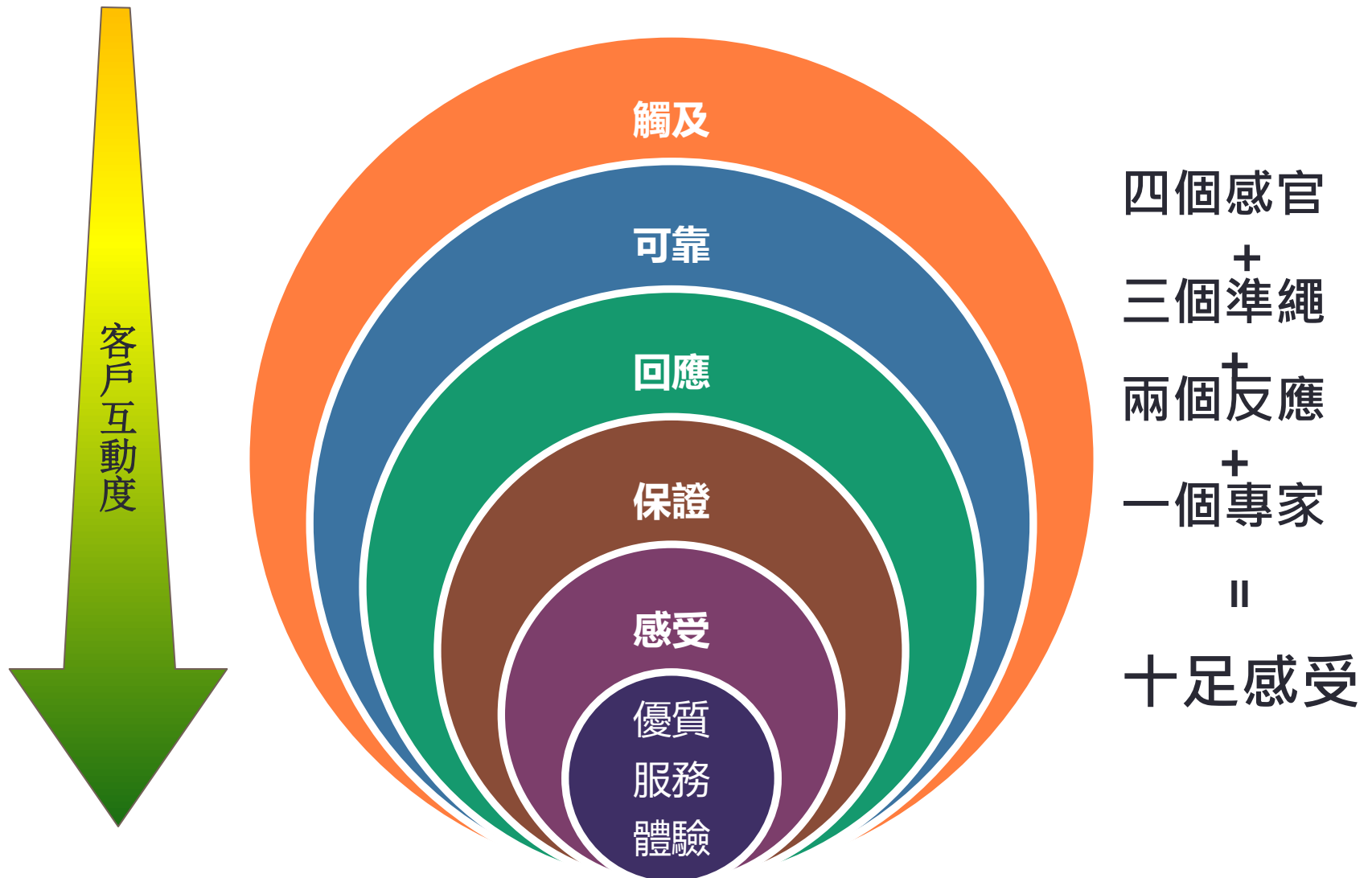
服務的特性

- 無形
- 特別時間性
- 偏感性
- 難補償的
- 非量化可量度

服務現場管理

- 加強對客交流
- 控制服務標準
- 關注重點服務
- 做好人力的調度
- 即場介述指導
- 處理客人投訴

優質服務體驗 5元素模式



銷售與促銷管理

賣點種類分析

- 1.生產過程中的賣點
- 2.銷售過程中的賣點
- 3.服務過程中的賣點

1.生產過程中的賣點

- 獨特的生產過程
- 獨特的原料配方
- 優秀的烹飪人員
- 嚴格的檢驗程序

2.銷售過程中的賣點

- 靈活的銷售手法
- 巧妙的定價方式
- 別致的廣告作品
- 獨特的銷售環境
- 全新的經營理念
- 多樣化的文化混合

3.服務過程中的賣點

- 獨特的服務方式
- 嚴謹的售後服務
- 特殊的提示服務
- 周到的外送服務
- 一條龍服務
- “狹窄”的服務對象

促銷手法

1. 優惠促銷
2. 展示促銷
3. 服務促銷
4. 節日促銷
5. 對象促銷

1.優惠促銷

- 贈券
- 試用樣品
- 套餐折扣
- 額外贈品
- 折扣
- 積分獎勵
- 聯合促銷

2.展示促銷

靜態展示

- 開放式
- 合理高度
 - 0.7-1.7米
- 保持量感
- 突出特點
- 按季節性
- 連帶性
- 場景佈局

動態展示

- 動態展架
- 流動照明
- 產品操作
- 產品互動
- 影像 (視頻)

3.服務促銷

- 知識性服務
- 附加服務
- 表演服務
- 信息服務
- 情調服務

4. 節日促銷

- 中國傳統節假
- 西方傳統節假
- 國際性節假
- 職業類節假
- 盛大會議期間
- 季節性假
- 特殊時期

5.對象促銷

- OL
- 兒童
- 家庭
- 朋友
- 娛樂
- 商業團體

商店庫存管理

適量庫存

- 適量庫存的計算應基於過往的歷史銷售/庫存記錄以及未來期間各種情況的預期
- 結合科學計算和個人經驗判斷
 - 季節變化
 - 市場活動：推廣、派贈...
 - 促銷
 - 節慶假期

個案分享

- 麵包西餅連鎖店
- 報廢率嚴重
- 分店每天向中央生產部落單數與銷售數量差異大

	老婆餅	叉燒酥	皮蛋酥	咖哩酥	雞派	奶油酥	吞拿魚酥
星期日							
5/1/2011	0	0	5	1	0	8	0
5/8/2011	0	30	5	15	5	5	5
5/15/2011	20	28	5	9	5	5	4
5/22/2011	0	28	5	15	1	5	0
5/29/2011	5	30	5	15	5	5	5
預定數							
星期一							
5/2/2011	16	25	5	10	4	0	0
5/9/2011	1	25	5	9	6	3	4
5/16/2011	0	20	5	10	5	5	3
5/23/2011	1	16	3	10	5	4	1
5/30/2011	2	25	2	10	2	4	3
預定數							
星期二							
5/3/2011	1	25	5	10	4	4	1
5/10/2011	8	18	5	9	5	9	3
5/17/2011	9	25	5	10	5	5	3
5/24/2011	6	25	5	10	5	5	3
5/31/2011	15	26	5	9	6	5	1
預定數							
星期三							
5/4/2011	14	25	5	10	5	3	0
5/11/2011	23	25	5	10	5	5	3
5/18/2011	16	24	5	10	3	2	3
5/25/2011	2	25	5	10	5	5	2
預定數							
星期四							
5/5/2011	1	27	4	10	5	4	1
5/12/2011	0	22	5	10	5	4	1
5/19/2011	10	19	5	10	5	6	3
5/26/2011	16	26	5	10	4	0	2
預定數							
星期五							
5/6/2011	8	28	5	15	5	5	1
5/13/2011	16	18	5	15	2	3	2
5/20/2011	5	24	5	15	5	5	5
5/27/2011	20	25	5	15	5	5	5
預定數							
星期六							
5/7/2011	9	30	5	15	5	5	5
5/14/2011	13	30	5	15	5	5	5
5/21/2011	4	30	5	15	5	3	2
5/28/2011	1	30	5	12	3	4	4
預定數							

	老婆餅	叉燒酥	皮蛋酥	咖哩酥	雞派	奶油酥	吞拿魚酥
星期日							
5/1/2011	0	0	5	1	0	8	0
5/8/2011	0	30	5	15	5	5	5
5/15/2011	20	28	5	9	5	5	4
5/22/2011	0	28	5	15	1	5	0
5/29/2011	5	30	5	15	5	5	5
預定數	5	32	7	17	7	7	7
星期一							
5/2/2011	16	25	5	10	4	0	0
5/9/2011	1	25	5	9	6	3	4
5/16/2011	0	20	5	10	5	5	3
5/23/2011	1	16	3	10	5	4	1
5/30/2011	2	25	2	10	2	4	3
預定數	5	27	7	12	7	7	6
星期二							
5/3/2011	1	25	5	10	4	4	1
5/10/2011	8	18	5	9	5	9	3
5/17/2011	9	25	5	10	5	5	3
5/24/2011	6	25	5	10	5	5	3
5/31/2011	15	26	5	9	6	5	1
預定數	10	27	7	12	7	6	5
星期三							
5/4/2011	14	25	5	10	5	3	0
5/11/2011	23	25	5	10	5	5	3
5/18/2011	16	24	5	10	3	2	3
5/25/2011	2	25	5	10	5	5	2
預定數	18	27	7	12	7	5	4
星期四							
5/5/2011	1	27	4	10	5	4	1
5/12/2011	0	22	5	10	5	4	1
5/19/2011	10	19	5	10	5	6	3
5/26/2011	16	26	5	10	4	0	2
預定數	10	25	7	12	6	6	4
星期五							
5/6/2011	8	28	5	15	5	5	1
5/13/2011	16	18	5	15	2	3	2
5/20/2011	5	24	5	15	5	5	5
5/27/2011	20	25	5	15	5	5	5
預定數	18	26	7	17	6	6	6
星期六							
5/7/2011	9	30	5	15	5	5	5
5/14/2011	13	30	5	15	5	5	5
5/21/2011	4	30	5	15	5	3	2
5/28/2011	1	30	5	12	3	4	4
預定數	10	32	7	17	6	5	5

庫存指標

存銷比

本周期平均庫存與周期內總銷售的比值

例如：產品A

1月平均每日庫存金額為20萬

1月的總銷售金額為10萬

存銷比=20萬/10萬=2

意義：

存銷比過高，資金效率低。存銷比過低，庫存不足，生意難以最大化。

庫存指標

存貨周轉率（次）

= 年度銷售額 ÷ 年度平均存貨*

* 年度平均存貨 = (年初存貨 + 年末存貨) ÷ 2

例如：

A 公司當年 銷售額為360萬元，當年 年初存貨餘額為 90萬元，年末存貨餘額為 110萬元，則其存貨周轉率(次數)為：

存貨周轉率(次數) = $360 \div [(90 + 110) \div 2] = 3.6(\text{次})$

存貨周轉日 = $365 \text{ 日} / 3.6 \text{ 次} = 101 \text{ 天}$

意義：

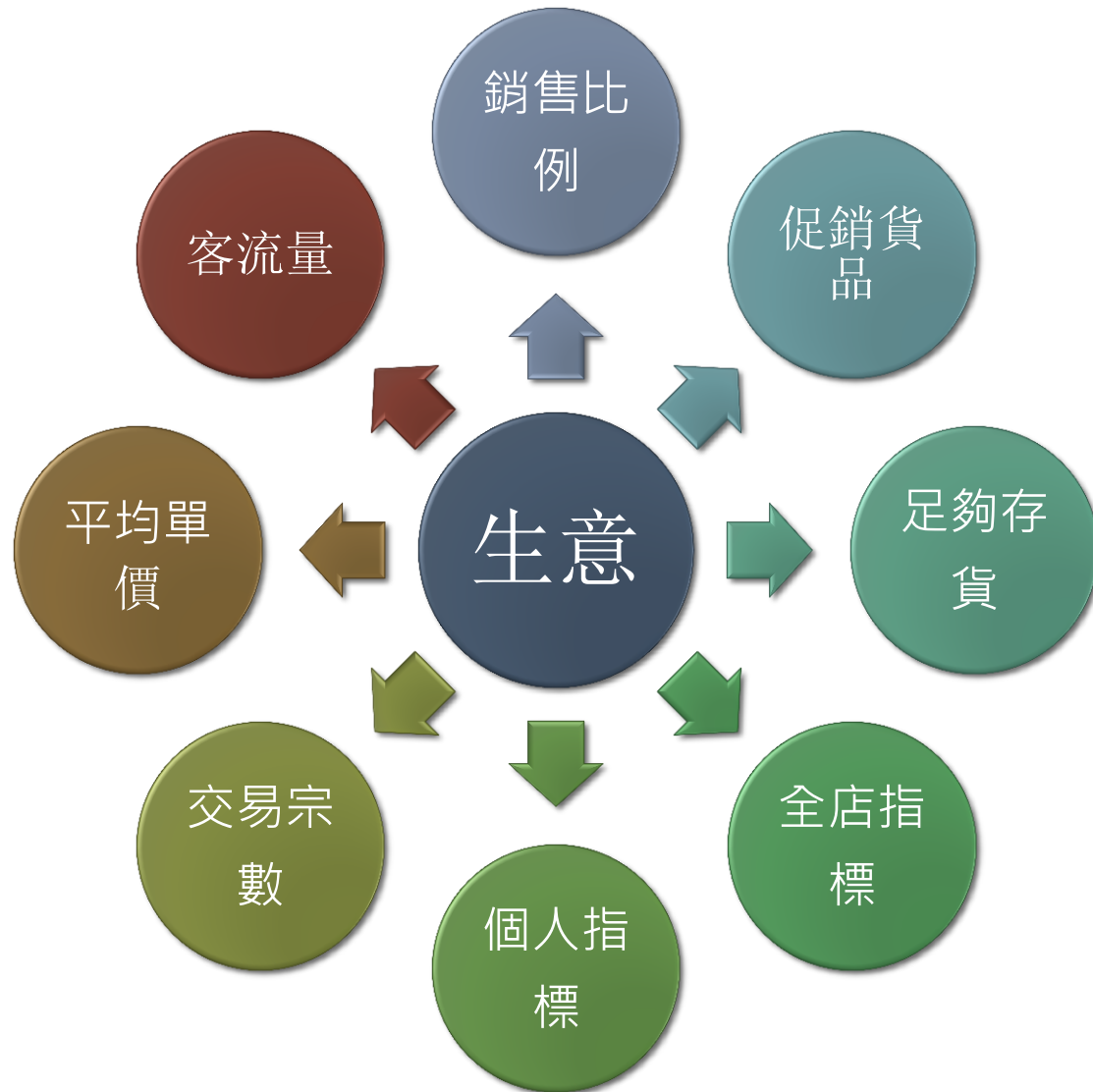
存貨周轉率(次數)越高，表明存貨周轉速度快，存貨的佔用水平越低，流動性越強

增強員工對庫存控制的意識

- FIFO 先進先出
- 記錄準確、迅速、及時
- 關注快到期貨品
- 按合理庫存訂貨
- 與生產/物流部門保持良好溝通
- 將關鍵庫存定績效指標

門店關鍵指數管理

認識分店生意的關鍵指數



解構營運關鍵表現KPIs

1. 生意額達成率
2. 毛利率
3. 皇牌產品（推廣）達標率
4. 管理巡查指數
5. 神祕顧客巡查指數
6. 人均生產力

平衡計分卡

BALANCED SCORECARD DASHBOARD					
FINANCIAL					
Metric	Description	Month Target	Month	YTD Target	YTD
Average Sale	Sales\$ / #Sales	\$61	\$61	\$61	\$61
		\$43	\$36	\$43	\$36
CUSTOMER					
Output Metric	Description	Month Target	Month	YTD Target	YTD
Compliants	% reduction	61%	59%	61%	46%
		30	35	30	35
PROCESS					
Output Metric	Description	Month Target	Month	YTD Target	YTD
Hit rate	transaction/ visits	1%	2.0%	1%	2.0%
		13.0%	14.0%	13.0%	22.0%
PEOPLE					
Output Metric	Description	Month Target	Month	YTD Target	YTD
Staff turnover	# leaver/ total staff	2.5%	0.0%	2.5%	0.0%
		2.5%	0.0%	2.5%	0.0%

平衡計分卡

編碼	指標	百分比		全線平均 Average 9月份	Ci Average 9月份	T Average 9月份	Mi Average 9月份	M ₁ Average 9月份	M ₂ Average 9月份
1	生意額達成率	45%	數據	16,723,269	4,986,433	3,573,691	3,557,591	2,214,648	2,390,906
			Target	16,240,000	4,700,000	3,560,000	3,490,000	2,220,000	2,270,000
			達成率	102.98%	106.09%	100.38%	101.94%	99.76%	105.33%
			級別	良	優	良	良	常	良
			得分	36.54	39.51	34.11	35.57	33.56	38.75
2	神秘客戶報告	20%	數據	2.13	2.04	2.20	2.12	2.25	2.06
			級別	劣	劣	劣	劣	劣	劣
			得分	9.50	9.08	9.80	9.45	9.98	9.18
3	巡查Checklist	20%	數據	55.76	50.54	55.36	59.41	63.26	58.86
			級別	常	常	常	良	良	良
			得分	14.69	13.38	14.59	15.67	16.74	15.52
4	3件或以上	10%	數據	13142.00	3826.00	2614.00	3053.00	1728.00	1921.00
			Target	14245.00	4200.00	3110.00	3015.00	1965.00	1955.00
			達成率	92.26%	91.10%	84.05%	101.26%	87.94%	98.26%
			級別	差	差	劣	良	差	常
			得分	6.12	5.91	3.38	7.76	5.35	7.19
5	存銷比	5%	數據	2.34	2.04	2.69	2.53	2.93	2.67
			Target	2.59	2.38	2.92	2.84	3.42	3.34
			級別	良	優	良	優	優	優
			得分	4.35	4.63	4.25	4.43	4.64	5.00
			總得分	71.21	72.52	66.13	72.89	70.26	75.64
			更正排名						
			是月級別	常	常	常	常	常	良

每日/週運作報告

指標				Store A	Store B
每週計劃業績			\$	114,022	81,725
每週實際業績			\$	190,813	109,261
每週業績達成率			%	167%	134%
每週來客批數			#	55	93
每週成交數			#	51	83
成交率			%	95%	92%
零賣貨品(含自組禮盒)	來客批數		#	10	30
	成交數		#	9	28
	成交金額		\$	5,481	5,489
	平均客單價		\$	590	196
禮盒	來客批數		#	38	57
	成交數		#	38	51
	訂單金額(total)		\$	43,756	34,775
團購	來客批數		#	7	6
	成交數		#	4	4
	訂單金額(total)		\$	108,689	36,064
行政	待收款 (累積)		\$	0	0
	報廢		\$	0	2920
	退貨		\$	0	0
	轉出		\$	0	1160
	贈品		\$	0	80
	試吃		\$	1170	935
	正確收貨筆數		#	53	79
	進貨筆數		#	55	82
	正確收貨比率		%	96%	96%

客流量統計

客流量與成交率管理

日期： 2011年8月9日

時間	性別 及人數								客戶類				貨品							折扣	成交金額	跟進事項
	男	女	20以下	20-30	30-40	40-50	50-60	60以上	上班族	家庭/ 主婦	遊客	其他	團購	中餅	蛋卷	現烤	西常	自製糖果	禮盒			
11:30	1		✓						✓					120						95	114	介紹；客人買幾個試
11:38		1						✓		✓						40					40	指定買
11:42		2	✓								✓						✓	✓			0	介紹；再看
2:30	1		✓						✓										560		560	
4:00		1						✓		✓						80					80	
6:00		2	✓								✓			✓			✓			85	791	96949988
7:00		1											✓								0	
8:00		2	✓							✓							✓				0	介紹；再看
9:00		1		✓							✓						✓				0	介紹；再看

顧客服務

- 內部服務檢測
- 神秘顧客巡查 (店舖形象、店舖環境、招呼及迎接客人、整體店員態度)
- 售後服務，客人回訪

神秘顧客探訪

	購物環境		購物體驗				交易完成的過程		
準則	一 服務員儀表	二 店鋪管理	三 服務員協助	四 銷售商品服 務知識	五 服務員態度及 主動性	六 商品服務存貨 及價目資料	七 收銀服務及客 人離去	八 售後服務	九 團隊精神
題目	4	4	3	4	4	2	4	2	1
分數	4	4	4	4	4	4	4	4	4

全問卷合共36分，如答案“是”會得分

KPI 報告

		新加坡政府机关及组织				
		外交部	国防部	内政部	财政部	其他
政府机构	外交部					
	国防部					
	内政部					
	财政部					
政府机构	外交部					
	国防部					
	内政部					
	财政部					
政府机构	外交部					
	国防部					
	内政部					
	财政部					
政府机构	外交部					
	国防部					
	内政部					
	财政部					
政府机构	外交部					
	国防部					
	内政部					
	财政部					
政府机构	外交部					
	国防部					
	内政部					
	财政部					
政府机构	外交部					
	国防部					
	内政部					
	财政部					
政府机构	外交部					
	国防部					
	内政部					
	财政部					
政府机构	外交部					
	国防部					
	内政部					
	财政部					
政府机构	外交部					
	国防部					
	内政部					
	财政部					
政府机构	外交部					
	国防部					
	内政部					
	财政部					
政府机构	外交部					
	国防部					
	内政部					
	财政部					
政府机构	外交部					
	国防部					
	内政部					
	财政部					
政府机构	外交部					
	国防部					
	内政部					
	财政部					
政府机构	外交部					
	国防部					
	内政部					
	财政部					
政府机构	外交部					
	国防部					
	内政部					
	财政部					
政府机构	外交部					
	国防部					
	内政部					
	财政部					
政府机构	外交部					
	国防部					
	内政部					
	财政部					
政府机构	外交部					
	国防部					
	内政部					
	财政部					
政府机构	外交部					
	国防部					
	内政部					
	财政部					
政府机构	外交部					
	国防部					
	内政部					
	财政部					
政府机构	外交部					
	国防部					
	内政部					
	财政部					
政府机构	外交部					
	国防部					
	内政部					
	财政部					
政府机构	外交部					
	国防部					
	内政部					
	财政部					

		Store A	Store B
指標			
每週計劃業績	\$	114,022	81,712
每週實際業績	\$	190,813	109,266
每週業績達成率	%	167%	134%
每週未審批數	#	55	1
每週成交數	#	51	1
成交率	%	95%	92%
零售貨品(含自結禮盒)	未審批數	10	1
	成交金額	9	1
	\$	5,481	5,481
	平均客單價	590	19
禮盒	未審批數	38	4
	成交數	38	4
	訂單金額(total)	43,756	34,771
	#	4	4
團購	未審批數	108,689	36,066
	成交數	0	0
	訂單金額(total)	0	2920
	#	0	0
行政	待收款(京豫)	0	0
	\$	0	2920
	郵費	0	0
	運費	0	0
	轉出	0	1160
	匯款	0	80
	批發	1170	925
IT 網路及設備數	#	53	70

提升行動記錄

 HONG KONG BANKING CORPORATION 香港銀行公會		CONFIDENTIAL INFORMATION 機密資料	
HONGKONG MINTERY SHOPPING PROGRAMME AGREEMENT FORM 香港金銀珠寶購物計劃申請表			
Name of Applicant 申請人姓名			
Designing Firm 設計公司			
E-mail 電郵			
Fax 傳真			
Address 地址			
Telephone 電話			
Mobile 手提電話			
Home 住宅電話			
Business 商業電話			
Other 其他			
Company Name 公司名稱			
Company Address 公司地址			
Company Telephone 公司電話			
Company Fax 公司傳真			
Company E-mail 公司電郵			
Company Mobile 公司手提電話			
Company Home 公司住宅電話			
Company Business 公司商業電話			
Company Other 公司其他			
Company Name 公司名稱			
Company Address 公司地址			
Company Telephone 公司電話			
Company Fax 公司傳真			
Company E-mail 公司電郵			
Company Mobile 公司手提電話			
Company Home 公司住宅電話			
Company Business 公司商業電話			
Company Other 公司其他			
Company Name 公司名稱			
Company Address 公司地址			
Company Telephone 公司電話			
Company Fax 公司傳真			
Company E-mail 公司電郵			
Company Mobile 公司手提電話			
Company Home 公司住宅電話			
Company Business 公司商業電話			
Company Other 公司其他			
Company Name 公司名稱			
Company Address 公司地址			
Company Telephone 公司電話			
Company Fax 公司傳真			
Company E-mail 公司電郵			
Company Mobile 公司手提電話			
Company Home 公司住宅電話			
Company Business 公司商業電話			
Company Other 公司其他			
Company Name 公司名稱			
Company Address 公司地址			
Company Telephone 公司電話			
Company Fax 公司傳真			
Company E-mail 公司電郵			
Company Mobile 公司手提電話			
Company Home 公司住宅電話			
Company Business 公司商業電話			
Company Other 公司其他			
Company Name 公司名稱			
Company Address 公司地址			
Company Telephone 公司電話			
Company Fax 公司傳真			
Company E-mail 公司電郵			
Company Mobile 公司手提電話			
Company Home 公司住宅電話			
Company Business 公司商業電話			
Company Other 公司其他			
Company Name 公司名稱			
Company Address 公司地址			
Company Telephone 公司電話			
Company Fax 公司傳真			
Company E-mail 公司電郵			
Company Mobile 公司手提電話			
Company Home 公司住宅電話			
Company Business 公司商業電話			
Company Other 公司其他			
Company Name 公司名稱			
Company Address 公司地址			
Company Telephone 公司電話			
Company Fax 公司傳真			
Company E-mail 公司電郵			
Company Mobile 公司手提電話			
Company Home 公司住宅電話			
Company Business 公司商業電話			
Company Other 公司其他			
Company Name 公司名稱			
Company Address 公司地址			
Company Telephone 公司電話			
Company Fax 公司傳真			
Company E-mail 公司電郵			
Company Mobile 公司手提電話			
Company Home 公司住宅電話			
Company Business 公司商業電話			
Company Other 公司其他			
Company Name 公司名稱			
Company Address 公司地址			
Company Telephone 公司電話			
Company Fax 公司傳真			
Company E-mail 公司電郵			
Company Mobile 公司手提電話			
Company Home 公司住宅電話			
Company Business 公司商業電話			
Company Other 公司其他			
Company Name 公司名稱			
Company Address 公司地址			
Company Telephone 公司電話			
Company Fax 公司傳真			
Company E-mail 公司電郵			
Company Mobile 公司手提電話			
Company Home 公司住宅電話			
Company Business 公司商業電話			
Company Other 公司其他			
Company Name 公司名稱			
Company Address 公司地址			
Company Telephone 公司電話			
Company Fax 公司傳真			
Company E-mail 公司電郵			
Company Mobile 公司手提電話			
Company Home 公司住宅電話			
Company Business 公司商業電話			
Company Other 公司其他			
Company Name 公司名稱			
Company Address 公司地址			
Company Telephone 公司電話			
Company Fax 公司傳真			
Company E-mail 公司電郵			
Company Mobile 公司手提電話			
Company Home 公司住宅電話			
Company Business 公司商業電話			
Company Other 公司其他			
Company Name 公司名稱			
Company Address 公司地址			
Company Telephone 			



檢討會議

[illegible]

檢討會議－議程

- 值得表揚的地方
- 需要改善的地方
- 新目標或注意事項
- 改善建議
- 記錄改善行動

職業生涯發展規劃

發展接班人

內部接班人發展階梯計劃

- 建立人才儲備庫
- 建立完善評估及效果跟進系統

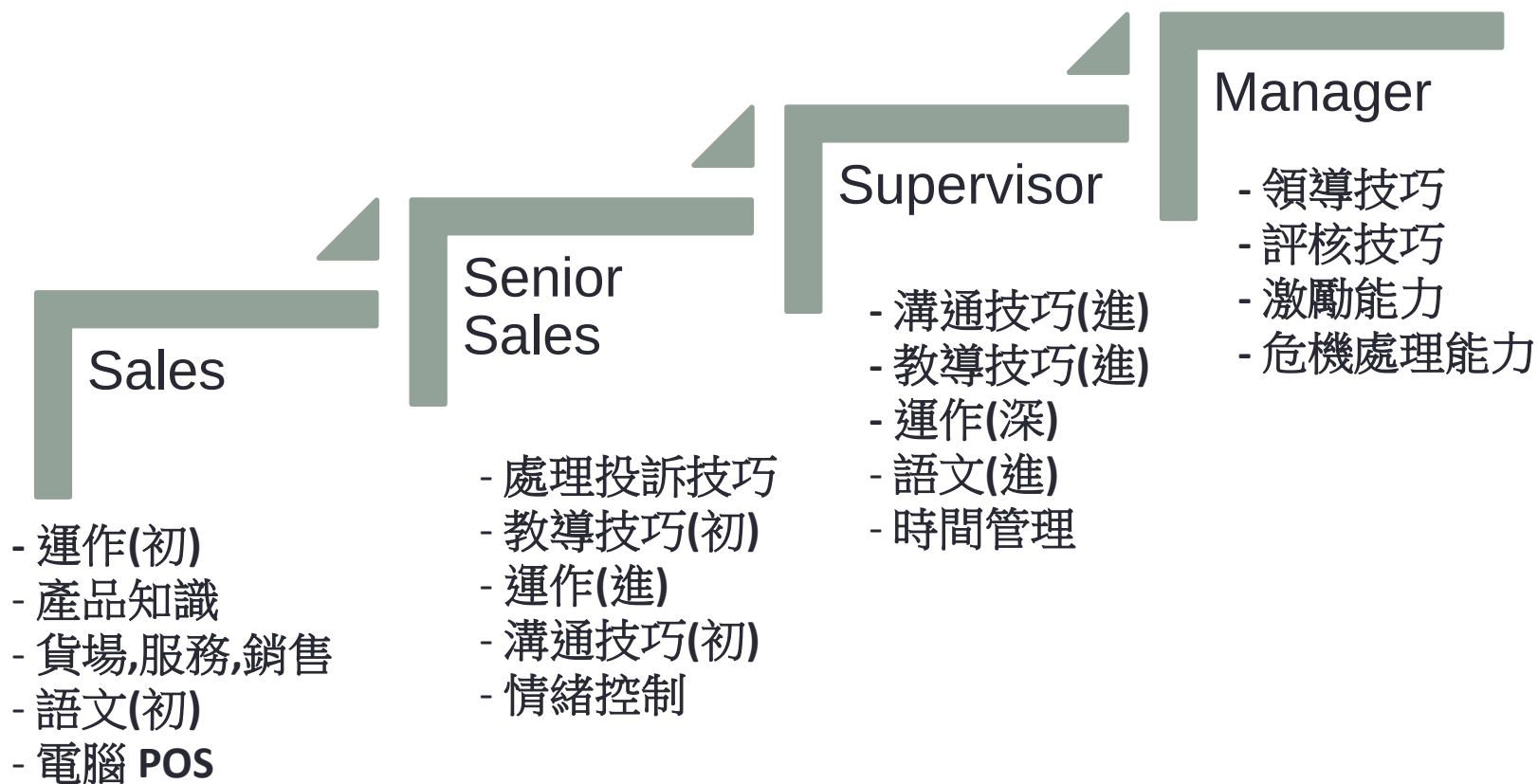
內部接任人發展階梯計劃

• 建立人才儲備庫



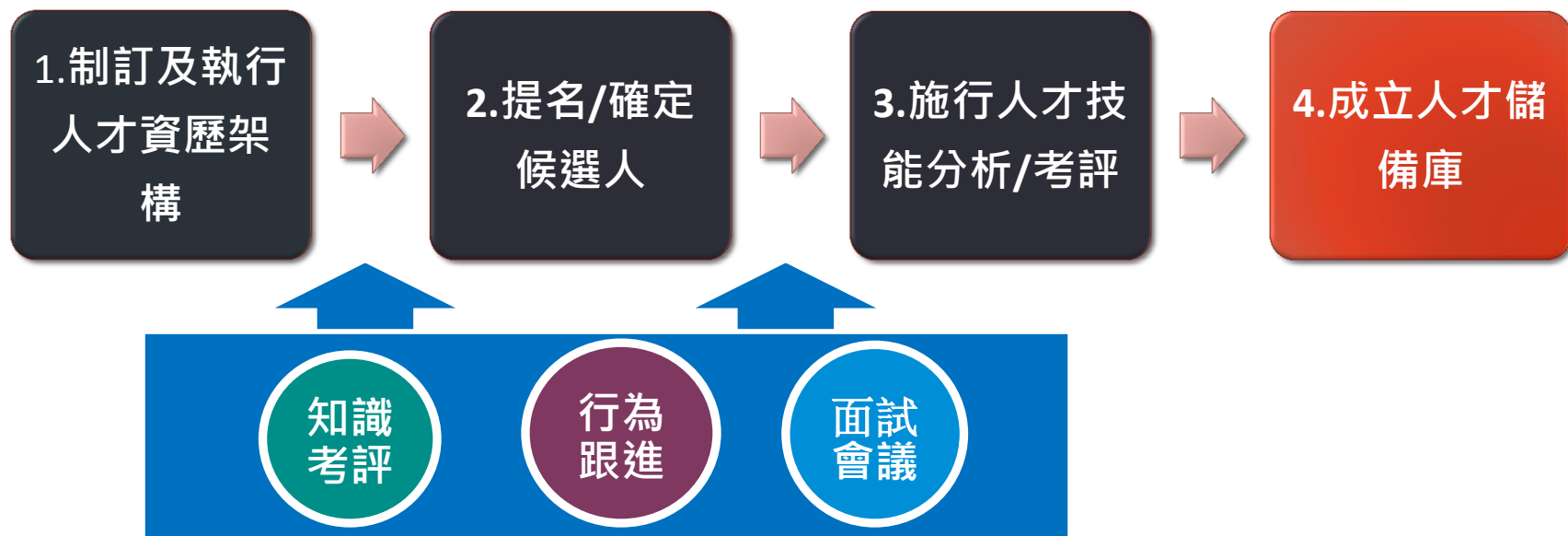
內部接任人發展階梯計劃

• 制定人才資歷架構



內部接任人發展階梯計劃

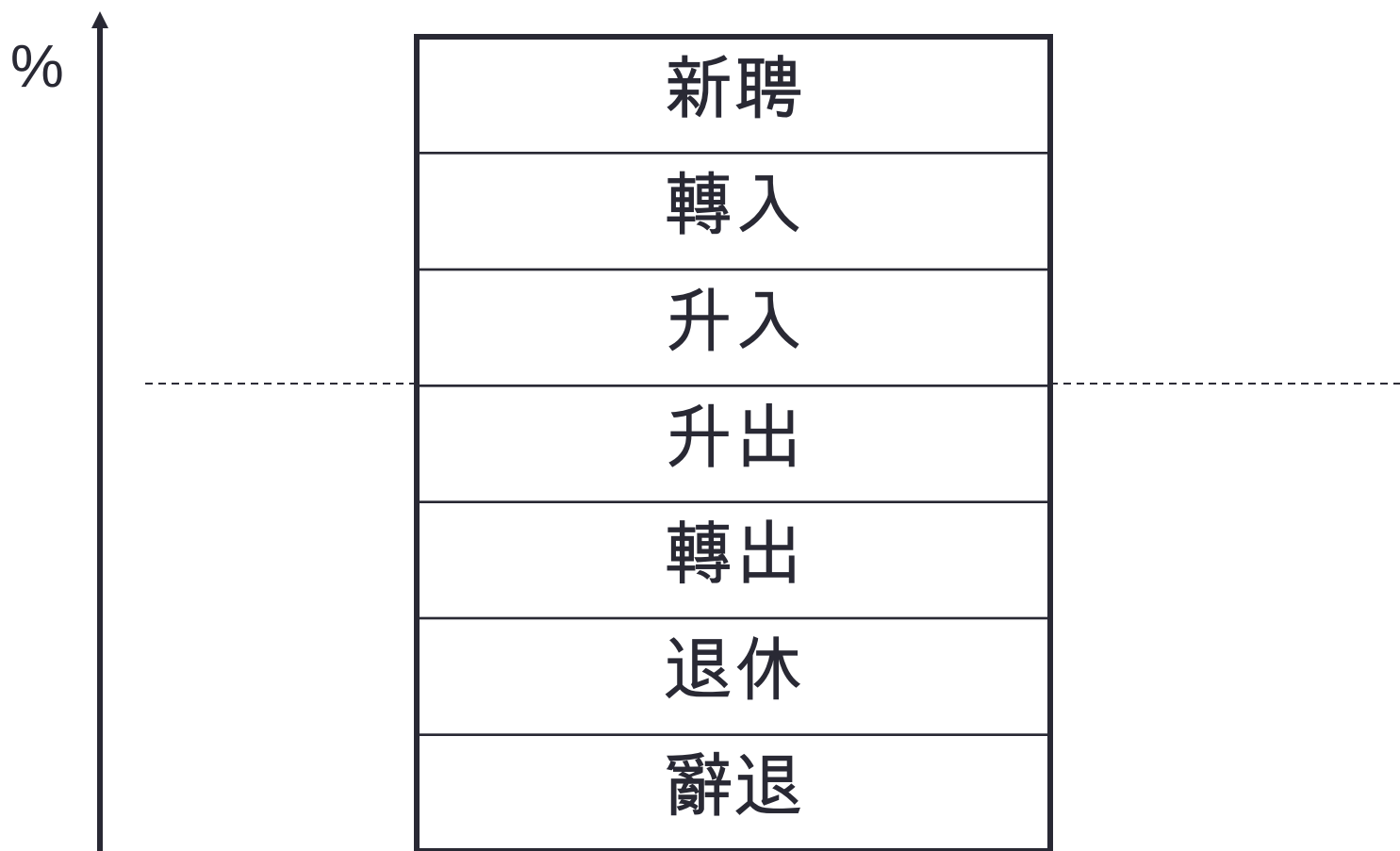
• 建立人才儲備庫



• 建立完善評估及效果跟進系統

成立人才儲備庫

- Monthly Master Manpower Balance Sheet



謝謝！