

零售業<能力標準說明>為本教材套

<店舖營運>
四級

目錄

第一章 - 零售業<能力標準說明>為本教材套指引概要	4
1. 教材套摘要及應用	4
2. 建議教學對象	5
3. 建議工作崗位	5
4. 建議教學目標	5
5. 教學順序	6
6. 教材套內容及使用說明	7
第二章 - 職能範疇<顧客服務>教材套	8
1. 教學目標	8
2. 相關能力單元	8
3. 學習成果	8
4. 教授對象	8
5. 資歷學分及級別	8
6. 教學模式	9
7. 導師資歷建議	9
8. 教學地點及設備要求	9
9. 課程內容與學習成果的關係	10
10. 課程內容及材料建議、參考資料	10
11. 教學內容大綱和樣本	11
第一節：顧客服務簡介	11
第二節：顧客的期望	14
第三節：顧客服務技巧	17
第四節：服務文化	20
第五節：顧客服務溝通 I	22
第六節：顧客服務溝通 II	25
第七節：顧客投訴和危機管理 I	29
第八節：顧客投訴和危機管理 II	33
第九節：優質顧客服務計劃	37
第十節：實習評估作業	42
12. 評核指引	42
第三章 - 職能範疇<銷售和市場推廣>教材套	45
1. 教學目標	45
2. 相關能力單元	45
3. 學習成果	45
4. 教授對象	45
5. 資歷學分及級別	45
6. 教學模式	46

7.	導師資歷建議	46
8.	教學地點及設備要求	46
9.	課程內容與學習成果的關係	47
10.	課程內容及材料建議、參考資料	48
11.	教學內容大綱和樣本	49
	第一節：推廣簡介	49
	第二節：推廣組合與整合行銷溝通	55
	第三節：廣告簡介	58
	第四節：設計廣告活動	61
	第五節：產品策略	66
	第六節：人員銷售	71
	第七節：促銷簡介及技巧	74
	第八節：推廣策略	76
	第九節：評估宣傳和推廣活動	78
	第十節：銷售計劃簡介	81
	第十一節：銷售技巧 I	84
	第十二節：銷售技巧 II	86
	第十三節：檢討及監察銷售計劃的成效與表現	88
	第十四節：銷售計劃書	91
	第十五節：銷售計劃書活動	93
	第十六節：商品陳列簡介	94
	第十七節：商品陳列的方式	98
	第十八節：商店陳列氣氛	103
	第十九節：商品陳列主要原則	106
	第二十節：實習評估作業	107
12.	評核指引	108
第四章 -	職能範疇<店舖營運>教材套	111
1.	教學目標	111
2.	相關能力單元	111
3.	學習成果	111
4.	教授對象	111
5.	資歷學分及級別	111
6.	教學模式	112
7.	導師資歷建議	112
8.	教學地點及設備要求	112
9.	課程內容與學習成果的關係	113
10.	課程內容及材料建議、參考資料	114
11.	教學內容大綱和樣本	115
	第一節：零售概念，營運定義及涵概範籌	115
	第二節：店舖運作的典型模式	119

第三節：核心能力、卓越運作及如何達至銷售目標	126
第四節：系統、關係、供應/價值鏈.....	128
第五節：了解零售銷售系統相關知識	131
第六節：實習/例應用零售銷售系統.....	133
第七節：銷售專業能力	135
第八節：存貨控制相關知識	137
第九節：業界習慣及守則	138
第十節：存貨控制程序	140
第十一節：專業能力	142
第十二節：清楚了解團隊需要的工作績效表現	144
第十三節：掌握管理零售團隊及資源的手法及技巧.....	147
第十四節：瞭解機構的銷售策略及市場目標.....	150
第十五節：領導店舖之團隊	152
第十六節：管理相關的資源及建立團隊正確的價值觀	154
第十七節：零售團隊之專業能力	157
第十八節：員工管理相關知識.....	159
第十九節：有效管理下屬的工作表現.....	161
第二十節：實習評估作業	164
12. 評核指引	164

第一章 - 零售業<能力標準說明>為本教材套指引概要

1. 教材套摘要及應用

本教材套專為零售業機構、教育及培訓機構及培訓導師而設計。

本教材套撰寫方向及評核方法以「學習成效」為本，內容涵蓋對工作的認識、工作技巧及服務態度。

零售業機構、教育及培訓機構或培訓導師使用本教材套設計課程或在職培訓時，可按行業需要作彈性安排或將內容增減，但以不影響本教材套的專業要求為原則。

本教材套共有3套教材，涉及的級別程度包括資歷架構 3 級及 4 級，分別適用於不同的零售業工作職位。各教材套包括不同能力單元如下：

	職能範疇		
	顧客服務	銷售和市場推廣	店舖營運
資歷學分	9 分	18 分	18 分
資歷級別	3 級	3 級	4 級
相關能力單元	<ul style="list-style-type: none">處理顧客投訴 (105079L3)執行優質顧客服務計劃 (105076L3)	<ul style="list-style-type: none">執行廣告宣傳及推廣活動 (105046L3)執行銷售計劃 (105047L3)執行商品陳列 (105140L3)	<ul style="list-style-type: none">應用零售銷售系統 (105138L3)執行店舖存貨的控制程序 (105118L2)管理零售團隊 (105146L4)管理下屬的工作表現 (105153L4)

各個職能範疇能設計成獨立課程，具有一定彈性。本指引建議培訓機構可以根據教學對象的個人的經驗和知識獨立地去開辦上述3個基礎課程，亦可將3個範疇設計為一個課程的教學計劃，以提供較為全面及完整的教學內容。

培訓機構在詳閱本指引後，應能有效地理解各能力單元課程之教學要求、條件、內容等等要點，從而減省課程發展的成本，且能確保課程質素。

教材套應用

- 為零售業機構、教育及培訓機構、培訓導師等提供「內容框架」及「基礎資料」，以設計相關培訓課程。
- 培訓機構可按「香港學術及職業資歷評審局」要求，申請課程評審。課程的各個細項須符合資歷架構的相關指引和質素保證程序，如課程頒授的資歷名銜、結業水平、學分計算方法和評審要求等。

2. 建議教學對象

本教材套適用於企業、機構開辦內部培訓，提高在職從業員的技能水平；或培訓機構開辦職前培訓，教授行業相關知識予新入行人士。

職能範疇<顧客服務>及<銷售和市場推廣>

職能範疇<顧客服務>及<銷售和市場推廣>的教學概念主要為新入行或有意入行之初學者提供基礎教學，故本指引建議其教學對象之條件如下：

- 對零售業工作有興趣，並具就業意慾，願意投身相關行業者；及
- 年滿18歲或以上；及
- 學員應具有良好之中文及英文溝通技巧
- 可安排面試以確保學員有基本的學習能力，能參與課程的學習活動。

職能範疇<店舖營運>

職能範疇<店舖營運>的教學概念主要為已入行的人士，具有零售業的基礎知識，並有意參與更多管理階層的工作，故本指引建議其教學對象之條件如下：

- 曾從事零售業相關行業一年或以上，或已修畢零售業相關的資歷架構三級或上課程；及
- 年滿18歲或以上

(上述條件為參考之用，培訓機構可視實際情況，在合理情況下調整教學對象之條件。)

3. 建議工作崗位

教材套並不限定教學對象在修畢教材套所設計的培訓課程後能從事的工作崗位，培訓機構可審視自身和教學對象的需求，設定合適的工種作為培訓的目標之一。就各教材套內所包含之能力單元而言，以下工種或工作崗位皆是合適的教授對象：

	職能範疇		
	顧客服務	銷售和市場推廣	店舖營運
教授對象	零售業內負責顧客服務相關工作的員工	零售業內負責推廣和銷售工作的員工	零售業內負責處理貨品交易和管理階層的員工（如店舖經理、店務長等）

以上工種/工作崗位只屬參考，培訓機構應在設計課程時自行設定培訓的工種。

4. 建議教學目標

本教材套共有3套職能範疇教材，整體教學目標為:

- 有效應用於零售業從業員的日常培訓工作
- 提升零售業從業員對工作的認識、工作技巧及服務態度
- 提升零售業從業員的專業形象，從而吸引更多人士入職
- 對業界整體水平規範及服務質素有所貢獻

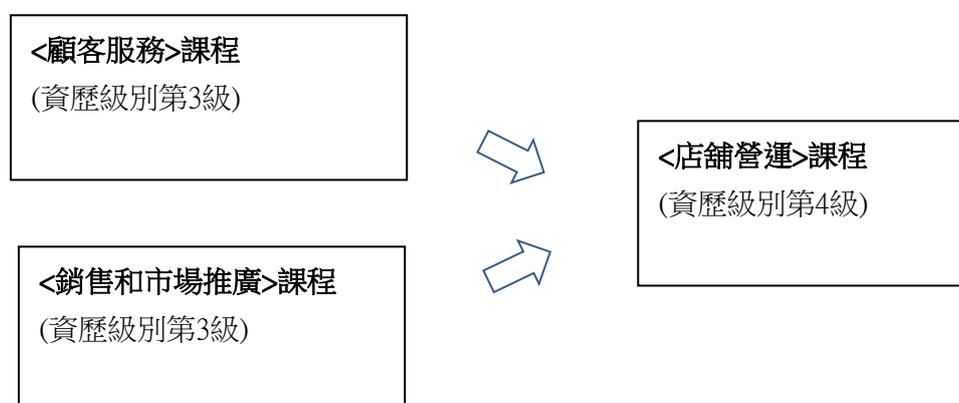
培訓機構在按自身條件設定個別職能範疇課程的方向後，可設定課程的教學目標，例如：

<顧客服務>課程

讓學員明白零售業服務的基本專業知識，並能運用優質顧客服務技巧，理解及正確處理顧客投訴，以勝任零售業內負責顧客服務相關工作的職位。

5. 教學順序

若教學對象為新入行人士或有意從事零售業工作之人士，則可視之為初學者，在教學上必需循序漸進，因此本指引建議之教學順序如下：



上述順序之理念為，學員既為初學者，必先掌握必要知識，鞏固應有概念，方能投入實務練習。此順序既符合學習情況，亦有助確保學員之知識和服務標準。

6. 教材套內容及使用說明

本教材套專為零售業及培訓機構、培訓導師及有興趣入職的人士而設計。內容包括：

a. 課程設計指引

- 教學目標
- 相關能力單元
- 學習成果
- 教學對象
- 資歷學分及級別
- 教學模式
- 導師資歷建議
- 教學地點及設備要求
- 課程內容與學習成果的關係
- 課程內容及材料建議、參考資料
- 教學內容大綱和樣本

b. 評核指引

- 評核模式
- 試題範例

培訓機構宜先閱讀此「指引概要」，理解本指引之目的及整體教學設計，然後參閱各職能範疇之綜合指引，理解各個範疇之教學設計及內容；最後才參閱所需之能力單元教學及評核指引，理解各能力單元之課程設計及應備條件。

培訓機構如欲開辦上述課程，應在閱覽本指引時，對比其中之教學條件及要求，與培訓機構自身之條件和資源，以便設計出適合其實際情況而又符合本指引之要求的課程。

第四章 - 職能範疇<店舖營運>教材套

1. 教學目標

讓學員明白零售業服務的店舖營運基本知識，並能運用相關技巧，理解及正確管理零售團隊，以勝任零售業內負責店舖管理相關工作的職位。本教材套教學大綱如下：

- 有效零售店營運
- 零售店存貨控制
- 零售團隊
- 績效管理銷售及反饋

2. 相關能力單元

- 應用零售銷售系統 (105138L3)
- 執行店舖存貨的控制程序 (105118L2)
- 管理零售團隊 (105146L4)
- 管理下屬的工作表現 (105153L4)

3. 學習成果

完成課程後，學員能夠：

1. 了解基礎庫存知識、能夠根據機構既定的存貨控制程序，在指定的日期及時間內完成相關工作
2. 應用零售銷售系統，有效處理貨物交易、庫存管理、會員管理等以助店舖營運
3. 應用評估及判斷能力與績效管理技巧，管理及監察下屬的工作表現，以達致有效的人力資源管理及員工績效的表現
4. 分析、管理及規劃的知識與技巧，因應機構的銷售策略及市場目標等因素妥善管理店舖零售團隊及相關資源以提升銷售表現

此外，預期學員的展示專業能力:

- 在管理零售團隊時，能公平公正對待團隊各成員，充分地發揮團隊合作精神
- 能夠同員工或員工團體（如工會）保持良好的溝通
- 在進行店舖存貨的控制程序時，會確保存貨文件的準確性及可靠性
- 能夠遵照職業安全健康條例的指引，處理及控制存貨
- 恪守職業道德操守，嚴格地遵守零售銷售系統操作指引，防止任何竄改紀錄或盜竊行為

4. 教授對象

- 零售業內負責處理貨品交易和管理階層的員工（如店舖經理、店務長等）

5. 資歷學分及級別

- 資歷學分: 18分
- 資歷級別: 4級

6. 教學模式

由於此能力單元以店舖營運及其相關知識為授課重心，並涉及一些實務練習，學員需要花費較多時間進行自學及溫習，以鞏固相關之知識及技巧。綜合上述所言，本指引建議教學模式如下：

- 建議教學模式為：課堂面授及實習
- 能力單元總學習時數為：60 小時
- 建議總學習時數: 180小時
 - 建議課堂面授時數為：38小時
 - 建議課堂實習時數為：22小時
 - 建議自學時數為：120小時（課堂面授與學員自學時間的比例約為：1:2）
 - 考試時數：2小時
- 建議師生比例上限為：1:24

**上述模式為建議；培訓機構可就收生條件、導師資歷、導師意見等各項因素，調整各項比例至切合實際情況之合理水平。*

7. 導師資歷建議

- 在零售業擁有 6 年相關實際工作或培訓經驗；或
- 持有香港資歷架構第 5 級相關資歷或過往資歷認可資歷。

8. 教學地點及設備要求

本職能範疇授課模式為面授講學及實務練習，因此本指引建議教學地點及設備之基本要求如下：

- 配備一般講課設備（如白板、投影機、投影螢幕、電腦、擴音系統、椅子及桌子等）之課室
- 企業及培訓機構需要配備所需之零售及相關電子系統以供學員實習
- 課室面積以能容納所有師生而不至擠迫為佳；建議人均空間應達1.5平方米或以上

若受限於資源或空間，培訓機構可在設計課程時，將理論知識部分和實務技能部分安排於不同之課室進行；惟本指引建議培訓機構以安排兩個部分之上課地點為同一課室，而課室之設備及條件又能同時滿足兩個部分之需求為佳，以便導師在上課時可以直接配之實物進行講解，提高教學成效。

9. 課程內容與學習成果的關係

課節	課程內容	時數	與學習成果相關			
			1	2	3	4
有效零售店營運						
第 1 節	零售概念，營運定義及涵概範籌	3 小時	√	√		
第 2 節	店舖運作的典型模式	3 小時	√	√		
第 3 節	核心能力、卓越運作及如何達至銷售目標	3 小時	√	√		
第 4 節	系統、關係、供應/價值鏈	3 小時	√	√		
第 5 節	了解零售銷售系統相關知識	3 小時	√	√		
第 6 節	實習/例應用零售銷售系統	3 小時	√	√		
第 7 節	銷售專業能力	3 小時	√	√		
零售店存貨控制						
第 8 節	存貨控制相關知識	3 小時	√	√		
第 9 節	業界習慣及守則	3 小時	√	√		
第 10 節	存貨控制程序	3 小時	√	√		
第 11 節	專業能力	3 小時	√	√		
零售團隊						
第 12 節	清楚了解團隊需要的工作績效表現	3 小時		√	√	√
第 13 節	掌握管理零售團隊及資源的手法及技巧	3 小時		√	√	√
第 14 節	瞭解機構的銷售策略及市場目標	3 小時		√	√	√
第 15 節	領導店舖之團隊	3 小時		√	√	√
第 16 節	管理相關的資源及建立團隊正確的價值觀	3 小時		√	√	√
第 17 節	零售團隊之專業能力	3 小時		√	√	√
績效管理售及反饋						
第 18 節	員工管理相關知識	3 小時		√	√	√
第 19 節	有效管理下屬的工作表現	3 小時		√	√	√
第 20 節	實習評估作業	3 小時	√	√	√	√
	考試或口試	2 小時	√	√	√	√

10. 課程內容及材料建議、參考資料

本指引包括一份建議教學內容大綱和樣本(詳情請參閱第 11 節)，培訓機構在編撰教材時可作參考。該樣本只作參考之用，培訓機構可就實際情況，自行編撰合理的教材。本職能範疇教材套雖然偏重實務教授及練習，因此面授時數較多，但亦有一定自學時數。除教學筆記外，培訓機構亦可加入其他教學材料，讓教材更為豐富，以下是該等材料的可能例子：

- 示範錄像
- 模擬的工作圖
- 相關的規例及工作守則
- 網上的公開資料

11. 教學內容大綱和樣本

零售業-店舖營運教材	
第一節：零售概念，營運定義及涵概範籌	預計時間
模式：課堂教學及分組討論	共 3 小時
<ul style="list-style-type: none"> ● 簡介零售概念 <p>零售業是指以向最終消費者提供所需商品及其附帶服務為主的行業零售貿易業包括所有把較少數量商品銷售給普通公眾的實體。商品的形式並沒有改變，相關的服務也僅限於商品的銷售而產生。零售業包括店舖零售商和無店舖零售商（美國商務部的定義）</p> ● 簡介供應鏈及價值鏈 <ul style="list-style-type: none"> ● 零售業態的改變 ● 傳統零售 <ul style="list-style-type: none"> ● 供應鏈及價值鏈的尾關 ● 零售店實賣 ● 新零售概念 <ul style="list-style-type: none"> ● 消費者為中心，提供全渠道的無縫體驗 ● 數據化作基礎 ● 覆蓋串聯各個消費層面，包括智能手機、移動終端、電腦、實體零售店及未來可實現的新通路等。 ● 融合電子平台，利用新技術如虛擬實境（Virtual Reality）、擴增實境（Augmented Reality）或混合實境（Mixed Reality）實現實體零售店與虛擬零售供應鏈、交易交付鏈及服務鏈 ● 物流配送部分逐漸替代實體即時交付 ● 零售業務成功的要素 <ul style="list-style-type: none"> ● 零售致勝在乎於細節（Retail is details） ● 3-A 零售供應鏈及價值鏈 <ul style="list-style-type: none"> ● 敏捷（Agility） ● 適應（Adaptability） ● 供應鏈各顆伴同一陣線，合作對準目標（Alignment） ● 零售市場要點 <ul style="list-style-type: none"> ● 明白零售業是一個動態的行業 ● 隨著以下因素不斷更新重塑 <ul style="list-style-type: none"> ● 經濟狀況 ● 政治環境的轉變 ● 人口趨勢 ● 科技提升 ● 介紹香港的零售業 <ul style="list-style-type: none"> ● 引用香港零售管理協會主席的訪談內容作簡介 ● 介紹行業的定義，特質及趨勢 	40 分鐘

<ul style="list-style-type: none"> ● 香港其中一個主要賣點是作為中國內地與世界各地之間的超級聯繫人角色 ● 零售業受惠於香港旅遊業和各項商業活動 ● 零售商要面對一個多元環境 ● 香港的零售商必需在營商策略、宣傳手法和商品推廣上平衡國際和內地消費者的喜好 ● 要找出最佳的 O2O 策略 ● 長遠增長將取決於電子商務的進一步發展 ● 在香港的經濟地位及重要性 <ul style="list-style-type: none"> ● 可列舉政府統計處數字顯示 (如 2017 年 9 月份總零售銷售額達港幣 356.78 億元) ● GDP 佔有率 ● 相關行業、互動關係 <ul style="list-style-type: none"> ● 旅遊、餐飲、珠寶等 ● 旅遊業是香港一個具增長潛力的零售市場 <ul style="list-style-type: none"> ● 近年內地旅客的消費模式有所改變， ● 「個性化」的消費，導致內地旅客的平均消費下降。「這個趨勢在 2014 年時開始醞釀，到 2015 年和 2016 年時漸漸形成。」 	
<ul style="list-style-type: none"> ● 講解營運定義及涵概範疇 每一機構的零售店舖營運有著其獨特的模式，需要具體定義以下範疇配合不一樣的零售模式及其特色 <ul style="list-style-type: none"> ● 簡介不同零售店模式及其特色 <ul style="list-style-type: none"> ● 包括但不限於百貨店、專門店、專賣店、便利店、優惠店、超級市場、無人店舖等等 ● 範疇應包括下列各項： <ul style="list-style-type: none"> ● 功能 ● 角色 ● 活動 ● 職能 ● 卓越營運 <ul style="list-style-type: none"> ● 零售業在售賣商品中對消費者的最重要媒介 ● 零售商採購各種各樣的貨物把它們出售給顧客 ● 顧客從多類產品中選購以滿足需求，零售商在供應鏈起了橋樑的功能 ● 營運零售店舖賴以有效管理， <ul style="list-style-type: none"> ● 管理人事、庫存及銷售以達機構的目標並實踐願景 ● 以人為中心 <ul style="list-style-type: none"> ● 激勵團隊 ● 服務顧客 ● 聯繫持分者 ● 善用數據、掌握信息、協助達成銷售目標，完善銷售預測及管理 ● 不斷優化貨品品質、可供選購的總類 	40 分鐘

<ul style="list-style-type: none"> ● 愉悅的環境、給顧客良好之購物體驗 ● 跟踪、提升存貨周轉率，提升銷售盈利 	
<ul style="list-style-type: none"> ● 分組討論 <ul style="list-style-type: none"> ● 你作為一個零售店主任，卓越店舖營運在你眼中是什麼的一回事？ ● 自由發揮意見 	20 分鐘
休息	15 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 以本身公司機構做範本，闡述公司機構的零售店業務包括信念、組織、運作、策略、措施等 <ul style="list-style-type: none"> ● 講解有關機構的資料 <ul style="list-style-type: none"> ● 公司核心價值、理念、能力 <ul style="list-style-type: none"> ● 公司提供給消費者的獨有價值、服務承諾、經營理念及團隊能力等等 ● 公司零售店舖的組織 <ul style="list-style-type: none"> ● 店有舖分佈、分類、區分及網絡等 ● 職權及匯報線等 ● 機構及零售店業務供應鏈 <ul style="list-style-type: none"> ● 如何進行供貨 ● 供應商與公司的介面、接觸及關係等 ● 店舖與其他部門的合作與關係 <ul style="list-style-type: none"> ● 公司組織架構圖表 ● 各部門的職責，與零售店的互動關係等 ● 零售及店舖的關鍵績效指標 <ul style="list-style-type: none"> ● 列出並介紹相關的指標如: <ul style="list-style-type: none"> ● 銷售額 ● 利潤 ● 顧客滿意度 ● 增長率等 ● 營運指引(Standard Operation Procedure, SOP) <ul style="list-style-type: none"> ● 給學員明白相關的營運指引 ● 指出營運指引內的重點 ● 顧客服務 <ul style="list-style-type: none"> ● 如會籍或積分計劃等 ● 銷售指標、積效管理 <ul style="list-style-type: none"> ● 解釋公司在每項的定義，舉例公司的做法，如激勵獎賞及紀律處分 ● 日常工作管理 <ul style="list-style-type: none"> ● 人事安排、管事、管貨、資料管理等 (可邀請相關部門管理及/或主要人員作介紹/說明) ● 提問與回答 (參考：現代零售企業大多數規模龐大，組織大多數因其經營活動分化成相對獨立的專業性部門，實行分工和合作；而管理工作則是分層進行的，企業訂有統一的計劃和組織管理原則，然後由若幹職能管理部門分頭執行)。 	50 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 分組討論 	15 分鐘

<ul style="list-style-type: none">● 典型零售店組織與運作在各行業的異同● 機構與典型運作的分別● 機構零售店組織與運作的重點● 分享與回應	
--	--

零售業-店舖營運教材	
第二節：店舖運作的典型模式	預計時間
模式：課堂教學及分組討論	共 3 小時
<ul style="list-style-type: none"> ● 典型管理 <ul style="list-style-type: none"> ● 指出店舖營運管理舉足輕重，管理得宜會提升銷售額並為消費顧客帶來稱心服務，工作團隊在工作中感到滿足，做成多贏局面的卓越零售 ● 典型有規模的零售店管理有三個基本特點 <ul style="list-style-type: none"> ● 敢於創新：零售店面對各種變化著的環境、人與事本應該依照機構的措施、政策和規則進行。各店舖一致執行十分重要，但面對即時的變化，靈活的思維及手法往往勝一籌 <ul style="list-style-type: none"> ● 管理層掌握解目標，能融匯貫通並做對有利業績的事 ● 付出不一定能與回報掛鈎 <ul style="list-style-type: none"> ● 店舖業績取決於多種因素 <ul style="list-style-type: none"> ● 上級的因素：店長、店員要明白並非他們可以改得來。但他們有責任向上級或管理層提出有建設性的提議 ● 店舖可控制的因素：是店長與團隊的職責，可直接影響從而提升銷售業績 ● 有效調控資源 <ul style="list-style-type: none"> ● 店長與團隊是零售店銷售業績的第一責任梯隊、責任重大 ● 資源並不是無限，運用資源的優先排序、管理及控制需要考慮週詳 ● 跟隨機構整套策略，必需配合並要符合總部對店舖有一系列之控制 ● 零售店舖一般管理內容 <ul style="list-style-type: none"> ● 店舖的使命是執行機構總部的各項銷售政策，按制度、指引及標準以達銷售目標，其管理內容涵概組織、銷售、環境、貨品、團隊、金錢、資訊情報等領域 ● 組織架構 <ul style="list-style-type: none"> ● 了解店舖網絡的設計 ● 權力線怎樣從總部下放到店舖的 ● 匯報負責線怎樣從店舖回饋到總部及職權的劃分 ● 了解店內團隊的崗位與職責，如 <ul style="list-style-type: none"> ● 店員 ● 高級店員 ● 助理店長 ● 店長及區域主管等 ● 銷售管理 <ul style="list-style-type: none"> ● 銷售目標 ● 各類貨品的銷售狀況 ● 促銷活動 ● 銷售績效與改善等 ● 貨品管理 <ul style="list-style-type: none"> ● 貨品擺設及陳列 	90 分鐘

- 貨品質量
- 貨品損耗
- 新貨上架與補貨流程等
- 人事管理
 - 根據機構規定管控人員總數及工作時數
 - 培育團隊合作精神
 - 分配工作任務及設定銷售額
 - 員工執行職能的要求及作業規範
 - 建立熱忱、禮貌的工作態度及服務精神
 - 安排工作班次，管控工作與執勤
 - 注意員工的健康狀況
 - 尊重員工應有的權利
- 對消費者與顧客的管理。
 - 瞭解顧客的需要、作出適當的引導
 - 掌握目標顧客群及經常光顧消費客群的資料
 - 店舖內設置指示性標誌，以便於顧客選購商品
 - 如有需要，明確告示顧客於店內不允許之行為如吸煙、飲食及拍照等
 - 處理顧客的投訴
- 對機構其他相關人員的管理
 - 供應商與送貨人員
 - 洽談業務者
 - 其它部門員工
 - 必須按在指定過程執行任務，遵守店舖的有關規矩，如配戴名牌或顯示標誌等
- 工作環境管理
 - 應包括店面外觀與舖內環境
 - 店面外觀
 - 是潛在顧客的第一個印象，消費者很大機會是憑感覺被引進入店舖
 - 必須每日檢查、維護與管理
 - 招牌
 - 視野
 - 櫥窗
 - 燈光,
 - 整潔
 - 通道
 - 海報及張貼指示等
 - 店舖內環境
 - 是重要的「無形」影響力，促成消費意慾並達成交易
 - 店內的氣氛是否良好
 - 通道是否暢通給予顧客的良好體驗

- 貨架是否按配置策略來放置
- 按需要增減貨架、或添置其它輔助銷售設備（如廣告視頻展示）
- 各種設備是否整齊清潔
- 是否所有設備都在良好操作狀況
- 進行維修、清潔時有否適當顯示
- 冷氣、音響、廣告等是否合適
- 要留意各種不良的「趕客」環境
- 金錢管理
 - 包括收銀管理及相關文件管理
 - 收銀管理
 - 收銀作業是銷售服務管理的一個關鍵
 - 收銀台是店鋪貨品與現金的關閘，貨出錢入
 - 收銀操作必須準確、不容有誤
 - 控制收銀差錯率
 - 防止收入假幣及信用卡欺詐行為
 - 按機構營運指引，現金要及時存入銀行或處理
 - 要嚴防內外盜竊
 - 相關文件管理。
 - 妥善管理各相關文件
 - 銷貨發票
 - 退貨憑證
 - 進貨文件
 - 銷售及現金報表
 - 現金存款記錄表
 - 上班考勤報表等
- 情報管理
 - 明白店鋪既是營運資訊情報的發送者又是接收者，應該關注店內經營情報、競爭店情報及消費者需求情報
 - 店內經營情報
 - 銷售報表及貨品銷售排行表
 - 人流報表
 - 異常銷售分析表
 - 促銷商品分析表
 - 銷售毛利分析表等
 - 競爭店情報
 - 與競爭店的距離
 - 位置、人流、交通條件
 - 貨品質量及價格
 - 店鋪規模
 - 消費客群的購買行為等

<ul style="list-style-type: none"> ● 消費者需求情報 <ul style="list-style-type: none"> ● 消費需求的總體趨勢 ● 社區內消費者的分析如收支水平及購買特徵等 ● 顧客投訴情況的分析 ● 保安 <ul style="list-style-type: none"> ● 要檢查並維持店舖實體保安系統良好操作狀況 ● 要檢查並維持收銀銷售系統良好保安狀況 ● 日常工作、周期匯報 <ul style="list-style-type: none"> ● 開舖與關舖的程序及記錄 ● 日常銷售、店舖管理匯報 	
<ul style="list-style-type: none"> ● 典型管理思維 <ul style="list-style-type: none"> ● 以不同例子及視頻激發學員思考以下思維論點 <ul style="list-style-type: none"> ● 零售是變化 <ul style="list-style-type: none"> ● 變化無時不在，於現今快速時代、變化越加快速劇烈 ● 必需“與時並進”作出相應的調整，否則有被市場競爭而淘汰的危機（例子如香港百年老店如永安與先施的變化，新技術引來的變化如網上商店及店舖營運） ● 零售是方便 <ul style="list-style-type: none"> ● 方便是在消費者眼中是一個大賣點 ● 這個「方便」得在各個細節之中體現出來，如禮品包裝、寄存，送貨到提供嬰兒手推車等，更體會到方便、快捷、舒適等現代的人文關愛（舉例香港不同地點商場在消費客群提供了什麼方便，如泊車優惠、自動擦鞋機、手機充電站、育嬰室、貴賓室及顧客服務中心等） ● 零售是服務 <ul style="list-style-type: none"> ● 服務創造價值，塑造企業 / 品牌形象，是業務無形的資產 ● 消費客戶對服務的滿意程度影響他下次再光顧否，或口碑推介你的店舖服務及朋友，帶來新商機（舉例香港優質服務協會的最佳服務獎等） ● 零售是管理 <ul style="list-style-type: none"> ● 零售業的管理要創出特色模式，引進並提高科學化管理水平，提升核心競爭能力（舉例零售店有彈性時薪招聘員工在高峰期補充人手不足等） ● 零售是活動 <ul style="list-style-type: none"> ● 活動是商場或品牌的一種策略戰術、是促銷及搶客的手段之一 ● 出別出心裁的活動有出奇制勝的效果，並必需計劃周詳並具有一定的持久性。投資回報率 (ROI) 亦必需要在估算之內（舉例一家化粧品公司在母親節的活動，電訊公司每年的會員活動等） ● 零售是紀律 <ul style="list-style-type: none"> ● 對於零售團隊，紀律是不可忽視的，可以使消費客群更有信心、管理更有保證 ● 紀律建基於規章、制度上，良好的管治是長遠品質、利潤、持續優越的優勢保證（舉例一家良好紀律零售店的優勢：如儀容禮貌、服務態度、效 	30 分鐘

率等都能令消費客戶稱心滿意)

- 零售是激勵
 - 激勵是最佳提升購買意慾及超額完成銷售目標的心理手法
 - 要注意每位客人及員工對激勵元素反應不一樣
 - 根據期望理論 (Expectancy Theory)：由於期望不同，小心激勵變成相反 (舉例金錢激勵對新生代起的作用不及往前的一代)
- 零售是體驗
 - 顧客體驗是決定購買行動的關鍵
 - 銷售過程中設計一些「真實的一刻」(Moment of Truth) 給消費者體驗感受是為重要 (舉例化粧品店給客人試粧、超市試食活動等)
- 零售是效率
 - 不可單追求銷售金額或數額
 - 整過營運的效率包括客戶滿意及品質服務等
- 零售是系統
 - 現代的零售業是由多個系統集合而成的 (如銷售系統，存倉系統及客戶管理系統等整合而成的)
 - 系統之間的協調，以及系統內的各模組如何配合發揮出最大的整體系統功用是重要課題 (舉例試想像一家沒有系統的零售店是怎樣的)
- 零售是細節
 - Retail is Detail 細微處見真章，細節決定成敗
 - 從策略到銷售到管理到庫存到物流到服務等都是一環扣一環，每個環節緊密相連而每一細節本都要關注 (舉例試想像一家不理會細節的店舖怎樣營運?)
- 零售是誘惑
 - 零售心理學提供了如何轉變消費意慾，從冷淡態度到購買行動升溫
 - 店舖氣氛、貨品陳列、服務、顧客行為誘因等等因素都會有誘動的影響 (舉例佈置特別的櫥窗、優惠誘因等)
- 零售是貨品「類別管理」去驅動的
 - 類別管理 Category Management 是把貨品根據特性而分門別類組織起來一併在採購、生意、營運及推廣等上面作整體策劃及管理
 - 在貨品繁多，競爭激烈情況下，「類別管理」提供了突破性的策略及成本優勢 (舉例食品零售的類別管理)
- 零售是豐滿陳列
 - 「吸睛」很重要，別具匠心的展示、廣告及貨品陳列擺設等是把消費客人吸引進入店舖及注腳在貨架前的第一步
 - 百貨店中往往同一貨品要陳列多個牌子給客人感到有豐富的選擇
- 零售是顧客滿意
 - 顧客滿意是商譽，商譽是無形資產
 - 顧客滿意不是自己說的，而是消費客戶群心中的真正判定 (神秘顧客的評分更具分析意義，舉例客觀可量度、量化的標準)

- 零售是解決問題
 - 店舖營運變化多端，每天都會有問題出現，不斷改善優化是成功關鍵
 - 須要上下齊心、良好的管治及溝通文化
 - 解決困難應以顧客為出發點，抱着積極不怕困難的態度找出問題根源，以多角度思考找出客觀事實作依歸的多贏方案（舉例電訊零售商缺貨時的解難及應變）
- 零售是降低成本
 - 競爭激烈，降低成本是不爭的方向但要小心的是降價不等於將品質、服務等調低或將貨就價
 - 考慮的策略可包括擴大或調整貨源，提升與供應商的關係及審視整個供應鏈等（炸雞零售店為了降低成本換掉了物流公司，結果是新物流公司未能如期送貨，炸雞店沒有炸雞供應消費者而最終換回物流公司）
- 零售是控制損耗
 - 損耗雖然無可避免，但必需定立 KPI 並有條理不斷降低及保持在定下的底線內
 - 損耗超越了底線或有向上趨勢就必需查找問題及時解決
- 零售是品種豐富
 - 精而多的貨品往往吸引消費群
 - 經常更新貨品總類會令消費者有多往店舖、多購的心理
- 零售是人旺貨暢
 - 人流帶來店舖銷售商機，是交易過程的第一關，接著下來若把交易過程每一步都做好，銷售額必然跟人流多而提升
 - 創造人流是商場、零售店的一大課題（舉例各商場，零售店各出其謀吸引人流，如世界杯足球期間的貨品、佈置、活動的配合）
- 零售是市場導向
 - 早著先機、主動籌謀、後知後覺有極大被淘汰的風險
 - 科學方法攝取情報、透過大數據或市場數據分析的準確性會大大提高（舉例市場在綠色、健康及可持續產品的趨勢）
- 零售是策略
 - 各零售店的商品若是相若、往往造成割喉戰
 - 貨源、組別、種類及與供應商關係可制定不同策略（舉例某連鎖電器店與電腦生產商有良好的夥伴關係，該連鎖電器店可以先發售特定產品一段時間才在市場其它零售點出售）
- 零售是銷售額
 - 傳統的想法：銷售額是衡量零售成功的重要指標，有了銷售額。就有力量、有籌碼
 - 利潤、核心能力才是長遠策略（舉例一家鑽飾零售店是以銷售佣金作獎賞，店員為佣金就只銷售特定的熱賣貨品而沒有向客人推介其它貨品，很快熱賣的賣光，銷售額不能持續而總利潤下降）
- 零售是與眾不同

<ul style="list-style-type: none"> ● 「人有我有, 人有我多 / 精」 ● 在消費者眼中樹立出與眾不同及獨特賣點是卓越零售店的一大優勢 (舉例某百貨公司接受無條件的退貨措施) ● 零售是增加會員 <ul style="list-style-type: none"> ● 多添一個新客人的成本往往是高昂而命中率也低 ● 會員制度某程度構建了一群忠誠顧客, 使促銷活動等都能更有效及更有針對性 	
<p>休息</p>	<p>15 分鐘</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 分組討論 <ul style="list-style-type: none"> ● 各內容的重點 ● 零售店運作內容各項有優先排序嗎? 有需要嗎? 你的意見如何? ● 試利用流程圖像把一天的日常工作展示出來 ● 在流程圖加插定期的監管、控制及匯報工作 ● 分享/回應 	<p>45 分鐘</p>

零售業-店舖營運教材	
第三節：核心能力、卓越運作及如何達至銷售目標	預計時間
模式：課堂教學及分組討論	共 3 小時
<ul style="list-style-type: none"> ● 零售店主任需要具備的能力 <ul style="list-style-type: none"> ● 預算的控制能力，包括 <ul style="list-style-type: none"> ● 銷售的預算 ● 為實現銷售而必須支付的各種費用、成本 ● 周轉及存貨的控制 ● 掌握營運的重點要素，包括 <ul style="list-style-type: none"> ● 商品、人事、系統 ● 日常營運 ● 細節化店舖的工作及管理 <ul style="list-style-type: none"> ● 比任何人都细心 ● 高警覺性、長善於發現問題 ● 不怕挑戰，奮進更高的目標 ● 良好形象、治人必先自治 ● 培育下屬員工 	40 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 如何達成銷售目標 (加入機構具體例子說明) <ul style="list-style-type: none"> ● 了解機構所定立的銷售目標設定 ● 瞭解機構的銷售策略及市場目標 ● 一個「好」的目標設定後、要達標就得有策略去實踐及行動 ● 清楚了解銷售目標至為重要 <ul style="list-style-type: none"> ● 明確及可衡量的目標 ● 明確的數量底營業額 ● 時間表或銷售目標周期 ● 達成的具體計畫 ● 讓公司瞭解其他部門協助或配合的事項 ● 檢視、確認及認受目標 <ul style="list-style-type: none"> ● 訂定的目標，要再做確認，是否可行 ● 多角度再三考慮、與團隊一起討論細節，共同達致共識，認受(commit)設定的目標 ● 解構分配各人各周期的個人目標 ● 製定團隊及各人的工作底稿 ● 持分管理 <ul style="list-style-type: none"> ● 積極運用 / 要求機構相關資源配合及 協助 達成目標。 ● 列出障礙 <ul style="list-style-type: none"> ● 列出達成訂定目標的可能障礙，與團隊相討並找出解決的方法， ● 增強能力 <ul style="list-style-type: none"> ● 列出你及團隊可能需要充實的知識或推銷技巧。 ● 檢討及預視 (Review and Preview) <ul style="list-style-type: none"> ● 製定目標達成/銷售進度表 	80 分鐘

<ul style="list-style-type: none"> ● 定時/隨時比較實際銷售量與目標銷售量的差異 ● 追蹤差別、留下紀錄, 分析原因、判定改進/變的行動 , 例如 <ul style="list-style-type: none"> ● 補貨、調動擺設、調整促銷或其它行動 ● 再分置團體各人的目標 ● 鼓勵團隊各人 ● 改變做法 ● 越能細分越好 <ul style="list-style-type: none"> ● 每年度、每季、每月、每週、甚至每天的精準明確及具體的跟進 ● 不斷激勵團隊及各人, 冲破障礙, 向目標邁向目標邁進 	
休息	15 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 活動 <ul style="list-style-type: none"> ● 完成核心能力測試 (Quiz) , 了解你作為零售店主任的優勢及要加以增強的技能 ● 核心能力包括: 預算的控制能力, 掌握營運的重點要素及細節化店舖的工作及管理 	45 分鐘

零售業-店舖營運教材	
第四節：系統、關係、供應/價值鏈	預計時間
模式：課堂教學及討論/分享	共 3 小時
<ul style="list-style-type: none"> ● 重溫並補充供應/價值鏈的知識及了解 <ul style="list-style-type: none"> ● 職能核心能力 <ul style="list-style-type: none"> ● 資力架構中各核心能力單元 ● 專業要求 ● 計劃及決策 <ul style="list-style-type: none"> ● 零售店銷售計劃的建立過程透過雙向同共同協作 ● 零售管理決策點及決策程序 ● 組織 <ul style="list-style-type: none"> ● 機構的各部門 ● 各部門的職能、權限 ● 與零售店的關係、溝通及接觸面等 ● 管理 <ul style="list-style-type: none"> ● 管理梯隊 ● 管理模式 ● 監督、控制、改善 <ul style="list-style-type: none"> ● 監督、控制、改善的政策及制度 ● 零售店營運在供應鏈提供的價值 <ul style="list-style-type: none"> ● 顧客層面 ● 帶來利潤 ● 人盡其才、物盡其用 ● 情報收集 	30 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 基礎系統思維 <ul style="list-style-type: none"> ● 零售店跟企業和人類的其他活動一樣，都是一種系統 <ul style="list-style-type: none"> ● 系統都受到各元素的細微且息息相關的行動所牽連，彼此影響著 ● 系統的基本元素有輸入、轉化過程、產出及回饋 <ul style="list-style-type: none"> ● 零售店銷售額是零售店系統的「產出」 ● 店員、貨品是「輸入」， ● 接待客人、介紹貨品及促成交易是「轉化過程」 ● 客人的投訴是回饋 ● 系統中又有系統，例如 <ul style="list-style-type: none"> ● 零售店本身是一個系統，但「它」也是企業大系統中的一個子系統 ● 零售店是企業策劃的「產出」，亦是企業客戶關係系統的「輸入」 ● 系統經常動態變化 <ul style="list-style-type: none"> ● 只要其中一種元素改變了就可能影響系統整體輸出效果 ● 系統中各元素及事物關係緊扣，互為果因並相連 ● 系統整體大過各元素相加的總和 <ul style="list-style-type: none"> ● 改變系統中某一單獨事件，不能忽略系統的因果結構 	60 分鐘

<ul style="list-style-type: none"> ● 系統思維是現代複雜處境解難的關鍵 ● 需要宏觀整體考慮 ● 參考視頻： <ul style="list-style-type: none"> ● https://www.youtube.com/watch?v=5YRIyWGuC5w 系統思維初淺認識 ● https://www.youtube.com/watch?v=rD4Cci7jGE0 什麼是系統 ● https://www.youtube.com/watch?v=dUZiuUvbPFQ 系統的因果結構 ● 系統思維與學習型組織 <ul style="list-style-type: none"> ● Peter Senge（美國管理學家，麻省理工學院資深教授）第五項修練（The Fifth Discipline）提出學習型組織： <ul style="list-style-type: none"> ● 自我超越（Personal Mastery） ● 心智模式（Mental Model） ● 共同願景（Shared Vision） ● 團隊學習（Team Learning） ● 系統思考（System Thinking） ● 零售表現的實況只是「冰山」的一角 <ul style="list-style-type: none"> ● 露出水面，見得到的是「事件」：發生的事情 ● 事件是「固定形式 / 趨勢」：冰山在水面下一層 ● 再落是「系統結構」：冰山再深入水底下一層，是什麼力量做成事件形式 / 趨勢 ● 最底部是「心智思維」：冰山最底，最重要是組織領導、文化允許事情的發生和持續 ● 事越底。越大、越重、越需要力氣推動和改變 ● https://www.youtube.com/watch?v=kmfGPLSwFV0 系統思維與學習型組織 	
<ul style="list-style-type: none"> ● 持續及漸進的改善及管理、提升零售店文化 <ul style="list-style-type: none"> ● 與學員討論「持續改善」的管理理念, 介紹五常法及其應用（可用香港實例輔以說明） ● 五常管理 <ul style="list-style-type: none"> ● 五常法又稱「5S」，是一套經實踐證明為非常有效的工作場所管理法則，是一起源於日本的管理概念，以科學化方法，事實為依據去管理操作，適合一般基本營運，包括零售業 ● 常組織 <ul style="list-style-type: none"> ● 目的在於簡化店舖日常管理，化繁為簡而且終極為「零廢」 ● 經常簡化日常店舖操作 ● 減省舖中常用品，將物品歸類，清除店中無用、不必要、多餘的物品 ● 將必需物品量降至最低足夠水平 ● 戒除一些物品如陳列裝置、清掃工具、管理文件和表冊單據等或會有用的一天的想法 ● 常整頓 <ul style="list-style-type: none"> ● 作用在於提高店舖操作效率，不浪費時間且具有速度完成每一交易 ● 縮短每一完成交易的時間，在繁忙時段特別重要 	30 分鐘

<ul style="list-style-type: none"> ● 物品、資料等有一定的擺放位置，跟規定妥善取放 ● 隨意擺放物品及資料，不單不會幫助縮短完成交易的時間，更有遺失、損壞等風險 ● 「有手尾」的習慣、常整頓的思想要成為店舖管理文化 ● 常清潔 <ul style="list-style-type: none"> ● 一個整潔的環境有助感動消費客群及使團隊工作心情舒暢 ● 任何異常情況在整潔明亮的環境，很能顯而易見 ● 人人有責任保持清潔的工作環境 ● 劃分店內每個要清潔的地方及設備，如陳列區域、櫥窗佈置、店舖內景等，團隊各人要負責的清潔區域 ● 製定清潔標準、分配責任及定時檢視 ● 標準要認真如無灰塵、無污垢等 ● 常自律 <ul style="list-style-type: none"> ● 在“組織”、“整頓”、“清潔”之後的日常維持活動 ● 制定相應的制度，不斷鞭策，提高店舖效率以防止出錯 ● 將優良工作方法或想法標準化及量化 ● 增加管理的透明度，規章制度的執行要始終如一 ● 出錯更正應著重改良、教育、培訓等 ● 常規範 <ul style="list-style-type: none"> ● 團隊各人要按照規定方式做事的思想，創造一個具有良好習慣的營運店舖 ● 培訓及教導等方式幫助每團隊成員採取並實踐正確、積極的工作態度和行為 ● 養成制定和遵守規章制度的習慣，拋棄壞的習慣 ● 管理層的幫助與團隊的努力自律同樣是非常重要的 ● 敬業樂業的精神文化 	
<p>休息</p>	<p>15 分鐘</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 討論/分享：敢想、敢做、提升零售店營運文化 <ul style="list-style-type: none"> ● 找出 3 個最劣的店舖 ● 嘗試給他們大轉型：從何開始？改變什麼？ ● 寫出店舖提升後的願景 ● 作一個路線圖給他們參考 	<p>45 分鐘</p>

零售業-店舖營運教材	
第五節：了解零售銷售系統相關知識	預計時間
模式：課堂教學及分組討論	共 3 小時
<ul style="list-style-type: none"> ● 從制造生產到店舖零售的系統思維 <ul style="list-style-type: none"> ● 生產⇨物流⇨倉存⇨店舖⇨售賣是 <ul style="list-style-type: none"> ● 一環扣一環 ● 上、下游互通互動 ● 供應與零售連結 ● 相互影響的供應鏈系統 ● 供應鏈的資訊，資訊流及其管理賴以有效電子系統的應用，以提升整個供應鏈的效率及零售的競爭力 	15 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 有效電子系統的應用必需配合零售貨物交易的處理程序 <ul style="list-style-type: none"> ● 貨物買賣有擁有權轉移的法律意義 ● 交易要符合相關法例、包括但不限於商品說明條例及貨品售賣條例等 ● 能辨測、確定及提示要留意的細明項 <ul style="list-style-type: none"> ● 貨品跟貨品說明及標籤要一致 ● 貨品是否完整、質量是否是良好狀態 ● 貨品數量、類別點算正確 ● 接受客人付款的各種方法 <ul style="list-style-type: none"> ● 現金 ● 傳統信用咭 ● 電子支付 ● 其它 ● 包裝付貨的手續 ● 公司營運指引（SOP）的程序 ● 銷售服務及售後服務 ● 忠誠顧客、積分優惠及顧客關係管理等 	15 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 零售系統（Point of Sale, POS）說明 <ul style="list-style-type: none"> ● 零售系統即 Point of Sale，在香港簡稱 POS 或 EPOS（Electronic Point of Sale）系統 ● 系統主要功能在於統計商品的銷售、庫存與顧客購買行為，業者可以透過 POS 系統有效提升經營效率 ● POS 系統是零售的必要工具 ● 零售店利用 POS 系統管理貨品、供應商和客戶 ● 從供應商入貨、輸入資料或銷售時用條碼器閱讀貨品上的條碼，POS 系統會自動計算銷售總額及銷售管理所需的運算，完成交易，並給更新資料及作數據分析等 ● POS 系統可依據類別查詢銷售狀況、未售貨品總量等，用以協助零售店作出決定調整方案、策略以達成銷售目標 ● POS 系統還能方便查核庫存和採購短缺貨品 	20 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 活動：討論並分享零售系統怎樣幫助零售店提升額 	20 分鐘
休息	15 分鐘

<ul style="list-style-type: none"> ● 零售銷售系統的發展 <ul style="list-style-type: none"> ● 現時的零售銷售系統系統 ● 跨到個人電腦領域 ● 觸控螢幕多功能一體機 (Touch POS) ● POS 系統軟件及硬件 <ul style="list-style-type: none"> ● 除了電腦軟體外，通常要具備下列的硬體設備： <ul style="list-style-type: none"> ● 收銀機、電腦主機、條碼或二維碼掃描器、印表機及客戶顯示器 ● 特殊規格的手持式裝置以便與網路隨時傳輸資訊的設備 	25 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 數據化管理營銷及顧客關係 (Customer Relationship Management, CRM) <ul style="list-style-type: none"> ● POS 可聯繫不同數據，數據庫，運算預定程式，針對性瞭解顧客的銷費行為及傾向，提供銷售狀況，滯銷貨品的情報，有效分析並為未來貨品開發作參考 ● 促進銷售業績策略作應對，發揮大數據(Big Data)時代的優勢 ● 資料輸入設計的重要 <ul style="list-style-type: none"> ● 搜集什麼客人的資料是非常重要的，不一定越多越好。準確、有用並需要顧及私隱 ● 一般基本資訊包括客人的年齡、性別、喜好、習慣等及會員卡資料 ● 個別零售業、影響銷售的因素，例如天氣、溫度、假日、特別日子等也可以記錄 ● 有直接推動的促銷或其它活動更為重要，務必精準記錄，活動目的也需清晰說明 ● 應用 CRM 與顧客溝通、提升顧客多買、重買的次數、金額及數量等，從而增進顧客忠誠度及生命周期價值 ● 與公司總部溝通 <ul style="list-style-type: none"> ● 一般情況 POS 使用客戶端伺服器模式來處理零售銷售系統所蒐集的資料，再透過網路傳輸回總部或公司，這模式大都是以分散資料庫來處理，因此各點的資料與總部之間的數據如何傳遞與整合是注意點之一 ● 未來趨勢會是網上 Web POS 的發展，最大不同是資料庫只有一個，各點透過網路瀏覽器運行 POS 系統，降低建置的成本，要注意網路的穩定度，製定後備計劃及運作恢復步驟，並應該加強對資料庫運行的風險管理 ● 導師介紹及示範機構之零售銷售及顧客關係系統 	40 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 討論及分享活動：操作模擬零售銷售及顧客關係系統 <ul style="list-style-type: none"> ● 提問、重覆、示範至暢順掌握的階段 ● 跟據公司需要，提議一個合適的顧客關係管理的方案 	30 分鐘

零售業-店舖營運教材	
第六節：實習/例應用零售銷售系統	預計時間
模式：課堂教學及實習	共 3 小時
<ul style="list-style-type: none"> ● 應用零售銷售系統 <ul style="list-style-type: none"> ● 零售銷售系統應該因應每行業的特性或個別店舖的需求「度身訂造」 ● 一般零售銷售系統軟件會涵蓋： <ul style="list-style-type: none"> ● 處理銷售交易：發票及收款紀錄 ● 存貨：提示存貨水平，發出及接收補貨單、跟蹤訂單及實時管理庫存 ● 客戶銷售歷史記錄：跟蹤客戶購買行為及會員管理，跟據營銷活動作出貼心之服務或提供優惠及儲分等 ● 銷售記錄：分析及報告等 ● 員工記錄：處理人手、值勤等問題並提升生產力 ● 貨品條碼及標籤打印 ● 保安：可以利用指紋、密碼、磁卡等方式登入、瀏覽、更新、使用系統等。相關資料庫必須免被未經授權的人士存取，根據營運指引可允許授權人士遙距監控或管理銷售系統 ● 導師給學員示範公司機構的零售銷售系統：詳細說明特點、功能及報告等，如貨品在 POS 上的生命週期，由進貨到銷售完成 ● 熟習機構的營運指引，執行零售銷售系統的運作準備工序，例如： <ul style="list-style-type: none"> ● 登記貨品、價目 ● 啟動零售銷售系統的檢查及驗證程序 ● 清除過往交易紀錄 ● 連接電子支付系統（如八達通機、易辦事終端機、信用卡機或二維條碼閱讀器等） ● 網絡連接（用於新一代支付系統之支付驗證或遙距管理） ● 驗證及確認客戶付款 ● 裝上足夠的單據、收據或紙卷等 	60 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 設計並教授實例個案 <ul style="list-style-type: none"> ● 刻劃重點、指出中心技巧、提醒容易錯誤的地方 ● 模擬日常店舖管理 <ul style="list-style-type: none"> ● 進貨流程如輸入貨品資料 ● 銷售流程如退貨、退款、換貨、取消交易等 ● 多種付款方式（如現金、外幣、信用卡、電子支付、禮券） ● 預留貨品 ● 贈送免費禮物 ● 模擬庫存管理 <ul style="list-style-type: none"> ● 全線店舖庫存查詢 ● 店舖轉貨管理 ● 列印貨品條碼標籤 ● 模擬會員管理 	30 分鐘

● 模擬購物積分計劃	
休息	15 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 活動：應用/實習/操作零售銷售系統 <ul style="list-style-type: none"> ● 模擬提供的實例/個案、應用/實習/操作零售銷售系統 <ul style="list-style-type: none"> ● 模擬日常店舖管理 ● 包括輸入貨品資料及整個付款流程 ● 模擬庫存管理 <ul style="list-style-type: none"> ● 庫存查詢及店舖轉貨管理 ● 模擬會員管理 ● 模擬購物積分計劃 ● 討論並分享 	75 分鐘

零售業-店舖營運教材	
第七節：銷售專業能力	預計時間
模式：課堂教學及小組討論	共 3 小時
<ul style="list-style-type: none"> ● 展示銷售專業能力 <ul style="list-style-type: none"> ● 甚麼是專業？ <ul style="list-style-type: none"> ● 純熟技巧 ● 高透明度 ● 可靠、一致的效果 ● 道德操守 ● 客人眼中服務的專業是可量化、可量化的「RATER」 <ul style="list-style-type: none"> ● R- reliable 可靠：如每次的交易、操作、諮詢、溝通及處理等都一如期望，每次都一致，不會令人擔心每人每次都不相同、不連貫及有落差 ● A- accurate 準確：如準確的詢查、答案、操作、資訊、數量及金額等的輸入或計算 ● T-tangibles 有形性：如零售店的環境、氣氛、工具設備、陳列及擺設等都給人欣悅、舒適的感覺 ● E- empathy 有同理心：不硬銷、威迫，事事從顧客的角度出發、幫助客人選擇最適合他們需求的貨品及數量 ● R- responsive 回應性：如積極有禮貌即時回答查詢及提供貨品資料等 ● 根據機構的營運指引（SOP）及 POS 供應商的操作指引操作 <ul style="list-style-type: none"> ● 根據營運指引，明白操作意義，不可擅自修改。發現錯漏必須上報及主動提出 ● POS 供應商操作指引 <ul style="list-style-type: none"> ● 尊重知識產權 ● 跟據指引正確操作系統及保養維修系統軟硬件 ● 與 POS 供應商保持良好溝通及關係 ● 解決操作矛盾與疑難 <ul style="list-style-type: none"> ● 要及時、跟指引案步就班去解難 ● 不耻下問，即不會就學，不懂就問 ● 掌握原因，學習並減少出錯 ● 正確地應用零售銷售系統 <ul style="list-style-type: none"> ● 掌握系統的各個功能及其目的 ● 用心操作、避免錯誤 ● 解難、改錯、重做、重設、返回系統正確狀態 ● 處理零售店舖日常的銷售工作 <ul style="list-style-type: none"> ● 運用專業零售管理知識每日、每周期管理好銷售工作 ● 以適度熱情投入工作 ● 展示領導能力 	60 分鐘

<ul style="list-style-type: none"> ● 職業道德操守 <ul style="list-style-type: none"> ● 在追求銷售目標及任何情況下，個人操守及職業道德都是優先，不可冒犯並必須遵守 <ul style="list-style-type: none"> ● 職業道德操守都是香港法例，專業商會、團體組織等都十分關注 ● 這也是香港貿易的基石亦是零售業成功的核心價值 ● 正確職業道德操守從企業文化做起 <ul style="list-style-type: none"> ● 寫進企業的任務及願景中 ● 對社會、股東、客人及員工的承諾 ● 約束不當的行為、不姑息、嚴勵懲處 ● 個人誠信 <ul style="list-style-type: none"> ● 堅定信念 ● 嚴格並有紀律執行機構的要求及準則 ● 不取巧、正確誠實操作零售銷售系統 ● 防止任何竄改紀錄或盜竊行為 ● 導師分享公司機構或個案 	45 分鐘
休息	15 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 小組討論：從提供的數個實例/個案中、分別出 <ul style="list-style-type: none"> ● 傑出專業處理日常零售店銷售工作的店舖 ● 舉出原因 	45 分鐘

零售業-店舖營運教材	
第八節：存貨控制相關知識	預計時間
模式：課堂教學及小組討論	共 3 小時
<ul style="list-style-type: none"> ● 基礎庫存管理知識 <ul style="list-style-type: none"> ● 庫存定義、管理目的、流量、補貨、交貨時間 ● 庫存量對銷售的直接影響 ● 庫存量太小或補貨期過長，滿足不了購買的需求而令銷售下滑 ● 庫存量過高，增加了存倉成本及潛在風險，亦可能鎖死資金 ● 庫存管理得有效，而且保持貨品庫存於合理的水平上 	20 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 存貨控制工作及程序 <ul style="list-style-type: none"> ● 控制工作及程序應清楚寫入營運指引（SOP），內容細節應包括 <ul style="list-style-type: none"> ● 存貨量的控制的原則及計算 ● 存貨標籤的政策 ● 貨品的質量標準 ● 貨品的正確包裝及開啟程序 ● 過期、損毀及遺失貨品的處理 ● 需使用的工具及機械 ● 存貨的擺放地點及儲存方法 ● 廢物的棄置程序 	40 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 存貨周轉應採取先進先出的原則（First In First Out, FIFO） <ul style="list-style-type: none"> ● 包括前線存貨和後備存貨 ● 前線存貨是陳列在貨架的散裝貨品 <ul style="list-style-type: none"> ● 零售店管理要及時要做好貨架上的貨物補充，不錯失貨物銷售的機會 ● 等待補貨時，要留意貨架貨品的陳列，靈活配合銷售計劃並務求銷售額達標 ● 先進先出原則 <ul style="list-style-type: none"> ● 保證提供給消費者的產品永遠是新鮮的 ● 存貨周轉就是對暫時未賣出的貨架上的產品依據先進先出的原則進行 ● 存貨周轉可以有效而且直接刺激銷售 <ul style="list-style-type: none"> ● 如果陳列在貨架上的貨物賣完了沒有及時補貨，就可能失去銷售機會 ● 存放在倉庫的貨品也無法賣出去，則永遠失去銷售的機會 	30 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 存貨相關文件 <ul style="list-style-type: none"> ● 準確清晰地輸入資料 ● 供審計或物流系統使用 ● 入貨、出貨單等的細項 ● 出現問題或錯誤時的匯報程序 (舉例解釋及說明 - 選機構及相關行業作範例) 	30 分鐘
休息	15 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 個案實習及分組討論：個案分享 <ul style="list-style-type: none"> ● 選擇一件零售店存貨控制案例作研究，討論個案中的做法及注意事項 	45 分鐘

零售業-店舖營運教材																					
第九節：業界習慣及守則	預計時間																				
模式：課堂教學及小組討論	共 3 小時																				
<ul style="list-style-type: none"> ● 存貨控制業界習慣及守則 <ul style="list-style-type: none"> ● 管理公司的存貨概論 (可參考 https://www.youtube.com/watch?v=IxPOfiJl_o0) ● 引領學員探討存貨管理的目的、意義與一般操作方法 ● 存貨控制依賴穩健的庫存管理制度 <ul style="list-style-type: none"> ● 對顧客而言，可做到滿足預期的需求，降低缺貨的發生，使得銷售更暢順 ● 對公司營運而言，可以好運用資金，提升經濟效益，減省成本 ● 對零售團隊來說，能提升銷售與管理效益，即時處理存貨帳務，對庫存問題與滯銷狀況作出靈活應對 ● 存貨管理扮演至關重要角色 <ul style="list-style-type: none"> ● 過多的存貨造成資金積壓、過期、損壞、成本提高等問題 ● 存貨不足則會使生產中斷、服務水準降低、顧客抱怨連連等不利競爭力的情況 ● 適當的存貨可以避免過期、避免滯銷並節省倉儲成本 <ul style="list-style-type: none"> ● 避免過期：若貨品如食品有使用期限，存貨數量與日期需要嚴格管理 ● 避免滯銷：滯銷的貨品囤積資金 ● 節省倉儲：倉儲除倉租外，還有利息、管理、折舊及變壞等等，是變動成本 (variable cost)，所以減低倉儲量是節省成本方式之一 ● 優化資金的運用 <ul style="list-style-type: none"> ● 在庫存中沒有賣出的貨品，積壓綁死了的資金，無法被自由運用。在服務品質、營運順暢、供應穩定前提下，盡可能減低放在庫存的資金。 ● 現行存貨控制的普遍使用方式： <ul style="list-style-type: none"> ● 分類控制 (ABC system) <ul style="list-style-type: none"> ● 將物料分為 A、B、C 三大類，依類設定控制原則，在數量上實施各類貨品的控制 <table border="1" data-bbox="288 1391 1276 1639"> <thead> <tr> <th>管控</th> <th>嚴密 A</th> <th>適中 B</th> <th>鬆散 C</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>入貨次數</td> <td>多</td> <td>中</td> <td>小</td> </tr> <tr> <td>入貨數量</td> <td>少量</td> <td>中等</td> <td>大量</td> </tr> <tr> <td>入貨策略</td> <td>預算估計銷量</td> <td>折衷處理</td> <td>定額入貨</td> </tr> <tr> <td>盤點次數</td> <td>多</td> <td>中</td> <td>小</td> </tr> </tbody> </table> ● 定量控制 (Q 制度) <ul style="list-style-type: none"> ● 每次訂購數量一定，由存貨控制的基本原則來決定 ● 訂貨周期按需求決定 ● 確定安全存量，應付前置時間內不正常的需求 ● 經常檢查當前的存貨是否減至訂購點，以便訂購 ● 定量訂購制的經濟定量 = 平均每天使用量乘以一個生產周期的天數 ● 定期控制 (P 制度) 	管控	嚴密 A	適中 B	鬆散 C	入貨次數	多	中	小	入貨數量	少量	中等	大量	入貨策略	預算估計銷量	折衷處理	定額入貨	盤點次數	多	中	小	90 分鐘
管控	嚴密 A	適中 B	鬆散 C																		
入貨次數	多	中	小																		
入貨數量	少量	中等	大量																		
入貨策略	預算估計銷量	折衷處理	定額入貨																		
盤點次數	多	中	小																		

<ul style="list-style-type: none"> ● 訂貨的周期固定不變 ● 訂貨的數量為存貨水平的數量減去現存量 ● 定期執行盤點作業，確定現存量 ● 雙分制 (Two-Bin 制度) <ul style="list-style-type: none"> ● 將特定貨品 / 物料分為 A、B 兩份 ● 平常使用 A 份，B 份作儲存。待 A 份用完後，才準動 B 份，同時訂購 A 份的數量 ● 在來貨前置時間 (Leadtime) 內則以 B 份來維持或滿足需求 ● 綜合控制法 <ul style="list-style-type: none"> ● 混合採用 P 制 (定期控制)、Q 制 (定量點法) 及 Two-Bin (雙分制) ● 在定期檢查存貨時，往往會發生存貨已減至應訂貨存量之下的情況，即使立即訂購物料，待新物料到庫已無法應付需求。為了彌補這一缺點，可將雙分制與定期控制配合使用。 <ul style="list-style-type: none"> ● 如果定期檢查日期未到而雙分制中的第一份存貨已經用完，則應立即訂購；如果定期檢查的日期已過，而雙分制中的第一份未用完，則仍需進行訂購 	
<ul style="list-style-type: none"> ● 相關的政府法例及規管守則 <ul style="list-style-type: none"> ● 競爭條例 <ul style="list-style-type: none"> ● 參考競爭事務委員會網頁 (https://www.compcomm.hk) ● 零售業銷貨額按月統計調查報告 <ul style="list-style-type: none"> ● 參考政府統計處網站 (https://www.censtatd.gov.hk/hkstat/sub/sp320_tc.jsp) ● 防止賄賂條例 <ul style="list-style-type: none"> ● 參考廉政公署相關零售業防貪培訓教材 (http://www.hkbedc.icac.hk) 	30 分鐘
<p>休息</p>	15 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 個案實習及分組討論：個案分享 <ul style="list-style-type: none"> ● 透過分析不同個案例子，建議存貨控制方法 ● 能否合適於自己公司或機構 	45 分鐘

零售業-店舖營運教材	
第十節：存貨控制程序	預計時間
模式：課堂教學及小組討論	共 3 小時
<ul style="list-style-type: none"> ● 掌握機構存貨控制目標 <ul style="list-style-type: none"> ● 機構的策略，存貨控制的實施與配合 ● 機構存貨控制機制的闡述及說明 ● 存貨控制的目標責任是要測定特定地點，包括零售店及儲備等現有存貨的單位數和跟蹤基本存貨數量的增減 ● 速度、精確性和成本是重要因素（比較機構與行業的一般及最佳做法，例如 VMI、Fast Response Supply 等） ● 有效經常性檢查存貨水平的，與有關參數進行對照，確定何時訂貨以及訂多少貨配合銷售目標,提升零售生產力至為重要 	15 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 掌握機構存貨控制過程及步驟以計劃工作 <ul style="list-style-type: none"> ● 設定庫存量 <ul style="list-style-type: none"> ● 安全庫存量：庫存量的最低標準 ● 最大庫存量：庫存量的上限 ● 庫存量設定之前的準備工作，包括市場調查及物流規劃等 ● 設定出來的庫存量數字不應該是誰計算出來的數據，而是一定要有意義，配合特定行業及公司機構營運的個別專有環境 ● 執行設定好的庫存量 <ul style="list-style-type: none"> ● 定期檢查，確認設定的庫存量其是否仍合乎市場需求和供應 ● 需要時要因應現實條件而修正。 （舉例：預期促銷活動會帶來促銷貨品銷量遽增，這可把庫存量提高；在活動完結後，則可逐步減低存量） ● 互動探討進行存貨控制的工作計劃 <ul style="list-style-type: none"> ● 時間表 <ul style="list-style-type: none"> ● 年中、周日、節目的考慮，那日期較合適？ ● 那時段進行較合適？早、中、午或不太繁忙的時段？ ● 編排工作 <ul style="list-style-type: none"> ● 誰來進行？ ● 怎樣進行？ ● 要監督嗎等？ ● 點存的貨品、細節 <ul style="list-style-type: none"> ● 貨品的類別或是全部貨品？ ● 查核、點存細節 ● 注意事項等 ● 準備工具、系統、印列相關文件 <ul style="list-style-type: none"> ● 有特別需要用的工具嗎？如條碼打印機及條碼掃描器 ● 需要操作的系統及軟件 ● 準備並印列相關文件 	40 分鐘

<ul style="list-style-type: none"> ● 進行店舖存貨的處理及控制程序 <ul style="list-style-type: none"> ● 給學員講述一般店舖存貨查核的做法，並補充機構公司實際的查核及盤點的運作 <ul style="list-style-type: none"> ● 定期查核（Auditing） <ul style="list-style-type: none"> ● 在多數情況下，通過電腦系統及倉儲報告就得知實際庫存量及動態，但還需定期查核 ● 定期查核是優良零售營運的管治 ● 定期查核是多一層把關，切實核查實際貨存量及庫存動態與電腦系統報告一致無誤，是維持零售店運作 ● 盤點（Physical Stock-taking） <ul style="list-style-type: none"> ● 將存貨實際清點並確定存貨之狀況及數量 ● 多數在一個會計年度的終結時進行，確認存貨狀況及數量 ● 透過存貨狀況之確認及盤盈虧數字之計算，可評估存貨管理績效，強化管理制度 ● 在會計財務層面上，是機構向外交待正確計算出的損益 ● 抽樣檢查（Spot Checking） <ul style="list-style-type: none"> ● 會計年度中作定期或不定期抽樣檢查各類別貨品的庫存 ● 執行上可隨機或預先選擇幾項商品檢核並確認其實際貨存量 ● 週期盤點（Cycle Counting） <ul style="list-style-type: none"> ● 因應週期的不同，對各個類別貨品執行週期盤點 ● 在整年中定期對庫存中指定部分的貨品進行盤點 ● 盤點可事先訂立目標及計劃 <ul style="list-style-type: none"> ● 一年內所有貨品都需要進行盤點一次 ● 價值高並流動快的類別須要多盤點，價值低或流動慢的可以安排較小少盤點 ● 提點學員不同盤點方法依照公司需求而選擇執行，盤點的主要作用是去發現那些不適當的存貨狀況，例如：囤貨數量、質量、規格、日期等方面問題。進而追究其原因，消除導致問題產生的根本因素 ● 參照公司機構的例子，討論執行庫存查核及盤點工作時要關注的事項 <ul style="list-style-type: none"> ● 遵照概定存貨控制程序 ● 按計劃實際進行存貨盤點 ● 參考及遵守貨品供應商所提供的說明書、手冊及指引等 ● 匯報發現的問題 ● 資料、文件、檔案等的處理 ● 使用正確的相關的文件、表格、工具以及電腦等 ● 準備及提交與店舖存貨控制工作相關的文件並加以存檔 ● 按既定程序向上級匯報店舖存貨的情況，並提交改善存貨控制建議 	60 分鐘
<p>休息</p>	15 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 個案實習及分組討論：製定一個進行店舖存貨的計劃 <ul style="list-style-type: none"> ● 註明需要小心關注的微項 ● 跟據存貨盤點出來的結果、草擬一份改善建議書 ● 若機構有電腦系統進行存貨控制，學員應在該系統進行模擬操作 	45 分鐘

零售業-店舖營運教材	
第十一節：專業能力	預計時間
模式：課堂教學及小組討論	共 3 小時
<ul style="list-style-type: none"> ● 瞭解零售店存貨控制的基礎理論 <ul style="list-style-type: none"> ● The Necessary Devil ● 存貨控制的功能不能直接創造利潤 ● 存貨控制的應用推動成本控制及銷售效益 ● 存貨控制的目的是 <ul style="list-style-type: none"> ● 達到最經濟的訂購量 ● 在最適當的時間訂購物料 ● 把存貨量控制在一個適當的範圍 ● 成功的存貨管理關鍵是準確地預測需求 <ul style="list-style-type: none"> ● 市場趨勢 ● 去年同期銷售 ● 年度成長 ● 銷售目標 ● 季節性因素 ● 促銷計劃 ● 廣告策略等 ● 與供應商的關係管理 <ul style="list-style-type: none"> ● 現代零售業競爭不單靠自己公司機構而是整個供應及價值鏈的競爭 ● 與供應商的關係管理對供應、庫存、滿足顧客及成本資金等都有舉足輕重的影響 ● 創新、緊密、以資訊優勢為基礎，客戶為中心的供應商關係管理是優勢所在 ● 供應商管理庫存（Vendor Managed Inventory, VMI） <ul style="list-style-type: none"> ● 通過系統、數據流與供應商協作，供應商跟據存貨狀況直接進行補貨工作 ● VMI 簡化了庫存管理和訂單履行等工作流程 ● 靈活敏捷調整貨存以配合業務及銷售目標 ● 簡化供應鏈操作，改善庫存、銷售額及服務 ● 快速響應（Quick Response, QR） <ul style="list-style-type: none"> ● 透過互聯網庫存系統、快速接近實時交換數據作出反應 ● QR 消除傳統通過傳真或電話等方式與商業夥伴的時差及失誤 ● QR 隨著科技成熟，提供更貼近消費購買的真實情況 ● 管理供應商應關係是業務的重要策略 <ul style="list-style-type: none"> ● 對供應商不能一視同人 <ul style="list-style-type: none"> ● 要跟據市場競爭、風險及貨品銷售額因素定位 ● 不同定位帶出不同的供應目標，關係指標及策略 ● 夥伴供應商是團隊的一分子。 	60 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 應用零售店存貨控制的原則 <ul style="list-style-type: none"> ● 確定最高的存貨量要考慮到 	40 分鐘

<ul style="list-style-type: none"> ● 貨品的耗用 (損壞、遺失、盜竊、禮物、回贈、推廣等) ● 品質變壞或過時的可能性 ● 可用的存儲空間 ● $\text{最高存量} = (\text{購備時間} + \text{訂購周期}) \times \text{耗用率} + \text{安全存量}$ ● 確定最低的存貨量要考慮到 <ul style="list-style-type: none"> ● 貨品的銷售速度 ● 交貨時間 (即從落定單至收到所需的時間)。 ● $\text{最低存貨量} = \text{貨品單位在交貨時間的需求量} \times \text{交貨所需時間}$ ● 確定再訂貨量要考慮 <ul style="list-style-type: none"> ● 比最低的存貨量高一些 <ul style="list-style-type: none"> ● 低存貨量小，鎖起較少資金 ● 貨品的耗用度 <ul style="list-style-type: none"> ● 如果耗用快，再訂貨存量調最高 ● 也得考慮最低存量及交貨時間 ● 貨品的交付時間 <ul style="list-style-type: none"> ● 交付的合理時間 	
<ul style="list-style-type: none"> ● 專業要求 <ul style="list-style-type: none"> ● 帶領學員討論從知識、態度及良好習慣層面上如何達到專業水平 <ul style="list-style-type: none"> ● 準確及可靠地實踐理論於實際進行店舖存貨盤點及控制上 <ul style="list-style-type: none"> ● 機構成長、店舖增多、員工資歷不一令實踐每個細節是挑戰 ● 要戒掉「上有政策、下有對策」的心態 ● 經常測試存貨控制的知識，嚴謹及良好點存有利準確及可靠性 ● 能夠遵照職業安全健康條例的指引，處理及控制存貨控制 <ul style="list-style-type: none"> ● 熟悉職業安全操作對健康的影響，經常提點，作出告示及培訓 ● 即時指出並停止不安全、不健康、不合法例的操作 ● 培育良好的職安健意識，嚴明懲處理遺規行為 ● 能夠根據機構的存貨控制程序，在指定的日期及時間內完成相關工作 <ul style="list-style-type: none"> ● 清楚計劃每一工序 ● 給予工序完成的時限 ● 施予適當監管，做到第一次及每次都做對 (Right the first time and every time) ● 能夠確保存貨相關文件的準確性，店舖存貨水平符合機構的要求及規定 <ul style="list-style-type: none"> ● 文件工作及報告與實際盤點工和同樣重要 ● 及時、準確、不偏倚、有洞察及意義的內容 ● 良好專業的習慣是即時寫處理文件及輸入資料作報告，有偏異時應即時向上級報告，並以專業知識及態度建議補救、改善及跟進 	20 分鐘
休息	15 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 個案實習及分組討論：以個案例子並以專業審評個案中零售店舖主任在存貨控制的行動是否專業 <ul style="list-style-type: none"> ● 須要列出原因及建議 	45 分鐘

零售業-店舖營運教材	
第十二節：清楚了解團隊需要的工作績效表現	預計時間
模式：課堂教學及小組討論	共 3 小時
<ul style="list-style-type: none"> ● 卓越的團隊才能做出輝煌的績效，員工的質數，工作管理與行為引導是關鍵 ● 必須確定團隊明白及清楚了解團隊整體及各自的工作職務 <ul style="list-style-type: none"> ● 工作範圍 ● 能力要求 ● 績效指標 ● 明確清楚使員工明白、了解及認同績效表現機制 <ul style="list-style-type: none"> ● 績效定義 ● KPI 如銷售指標，顧客滿意度及增長率等 ● 量度表現的準則 ● 機制需要: <ul style="list-style-type: none"> ● 過程化 ● 透明 ● 簡潔並有意義 ● 監控、追綜、管理及跟進績效表現 <ul style="list-style-type: none"> ● 有效匯報、檢視銷售情況 <ul style="list-style-type: none"> ● 銷售報告的細節，包括指標、格式、時限、預警等 ● 資訊交流、更新及即時數據 ● 基本數據管理與分析技巧 <ul style="list-style-type: none"> ● 意識到「輸入錯誤資料，就得出誤導性資訊」(Garbage in Garbage Out) ● 記錄的準確、可靠、易明及洞察性等 ● 定期會議，應變討論、跟進工作、掌控銷情、檢討形勢及作出跟進 <ul style="list-style-type: none"> ● 團隊討論 <ul style="list-style-type: none"> ● 前線員工最能了解實際情況、問題所在 ● 鼓勵積極參與及提案 ● 分析數據、差距因由 <ul style="list-style-type: none"> ● 基礎統計知識應用: ● 掌握銷售分佈、平均、異差 ● 應用走勢圖、掌握週期性、變異訊號 ● 提交跟進、改善的意見 ● 行動 ● PDCA (Plan-Do-Check-Act) <ul style="list-style-type: none"> ● 應用「計劃⇒執行⇒查核⇒調整」循環持續改善才可達標，做出卓越成績 	60 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 強勢介入 (Intervention) <ul style="list-style-type: none"> ● 引導學員探討如何積極管理員工行為發揮零售店優勢 ● 一般遇見有待改善的情況 <ul style="list-style-type: none"> ● 即使已下達指令還是我行我素 	60 分鐘

- 規矩訂明，但不遵守
- 不作思考
- 多次提醒仍重覆相同錯誤
- 十分被動的態度，一命令一動作
- 嚴勵指責的惡性循環
 - 嚴苛指責⇒少許即時改善⇒故態復萌⇒嚴苛指責⇒改善⇒故態復萌⇒嚴苛指責⇒少許即時改善⇒...
 - 掉進沒完沒了的無效惡果
- 介入管理
 - 不等同嚴厲指責
 - 當員工做不妥當時，需介入並要求重做，改變「無成果不良行為」到「能出績效成果的預期結果（expected result）」
 - 行為流程
 - 所有成效都是經過一連串的行動達到的
 - 必須將這連串的行動流程化，給員工解釋其意義及重點，大家認同了「預期行為（expected behavior）」
 - 當非「預期行為」出現時，店長必須介入阻止
 - 盯緊行為流程，積極並有力的介入才可以改掉不良的行為
 - 主管的適當介入行為
 - 要告訴員工該做的事並不能對非「預期行為」視若無睹
 - 確立雙方對準則的共同認知，並經常提點、糾正差異的理解
 - 不能鬆懈，導致員工產生「只要不被發現就沒關係」的想法
 - 要堅定並說服員工深信及維護準則
 - 不因員工反彈、放棄或放鬆強勢介入、對非「預期行為」容忍
 - 肯定並嘉許員工的「預期行為」，不要嫌棄並多加鼓勵
 - 要瞭解及幫助員工做不到預期行為的困難及障礙
 - 要以身作則給員工榜樣
 - 執行介入管理
 - 必先
 - 擬定「行為」準則
 - 擬定「介入」準則、要詳細思考及列明
 - 擬定介入時時的「回饋方法」
 - 擬定「行為」準則
 - 要將適當行為準則化
 - 不單只是定方針，更要具體說明
 - 擬定「介入」準則
 - 不需要多準則，但一定要有
 - 準則是上下雙相方必須尊重並遵守
 - 「回饋方法」
 - 回饋的方法要預先定好，以引導員工

<ul style="list-style-type: none"> ● 「行為」準則, 「介入」準則 及 「回饋方法」必須配合整套執行才湊成效 ● 舉出不同例子, 指出怎樣進行強勢介入 <ul style="list-style-type: none"> ● 提升待客能力 ● 徹底禮貌地取得客人的實質需求 ● 協助客人決定並完成交易 ● 減少交易操作誤差 ● 準時提交報告 ● 增強銷售、交叉銷售等 ● 清潔、安全意識及習慣 ● 與其它部門的合作及溝通 	
<p>休息</p>	<p>15 分鐘</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 分組討論：假若你是店舖營運主管、怎樣分析及重新組織工作與管理以提升銷售額？ 	<p>45 分鐘</p>

零售業-店舖營運教材	
第十三節：掌握管理零售團隊及資源的手法及技巧	預計時間
模式：課堂教學及小組討論	共 3 小時
<ul style="list-style-type: none"> ● 管理團隊 <ul style="list-style-type: none"> ● 核心團隊 <ul style="list-style-type: none"> ● 店長 ● 主任 ● 屬下的銷售員、服務員 ● 直屬於店長及直接提供店舖所需服務的從業員 ● 全職或兼職員工 ● 核心團隊是直接負責店舖的績效，向上級交待 ● 管理核心團隊 <ul style="list-style-type: none"> ● 店長管理屬下要明白「帶人先帶心」 ● 研究顯示零售行業用「心」及「軟」技巧領導下屬更優勝，更能獲取員工的認同 ● 要員工屬下做出成績，各核心團隊成員需要清晰明確自己的職務及權責 ● 店長必須釋除各員工及團隊的疑問，確立一致共同的績效目標 ● 「我能夠」 <ul style="list-style-type: none"> ● 績效目標在一致認同下，店長要建立團隊每一員工的能力及自信 ● 「我能夠」的信念是達標創佳績的動力 ● 「命令 - 服從」家長式的管理或許不再適用 <ul style="list-style-type: none"> ● 目標共識 ● 團隊協作 ● 默契、關懷、解難及移除障礙 ● 更貼切現時人力資源管理，提升營運能力 ● POS-DIR- CON - Peter Drucker (比得 杜拉克) <ul style="list-style-type: none"> ● 杜拉克管理大師說學理就是以下 5 大元素: <ul style="list-style-type: none"> ● 計劃 Planning <ul style="list-style-type: none"> ● 每一件事情都先在計劃中完成一以後，再在執行時作第二次的完成 ● 組織 Organizing <ul style="list-style-type: none"> ● 組織人、事、物的關係、次序、細節、互動果因等 ● 人與人、人與事、人與物、事與事、事與物及物與物 ● 人手安排 Staffing <ul style="list-style-type: none"> ● 安排合適人選擔當不同的職位、角式 ● 挑選賢能、培育人才、開拓能力 ● 指導 Directing <ul style="list-style-type: none"> ● 給團隊方向、目標 ● 教導「對」的態度、行為及方法 ● 控制 Controlling 	60 分鐘

<ul style="list-style-type: none"> ● 監控實況及進度使之跟計劃進行 ● 若有差距時需要解難使之重拾正軌 ● 非核心團隊資源 <ul style="list-style-type: none"> ● 包括其它功能部門的同事: <ul style="list-style-type: none"> ● 資訊科技 ● 財務 ● 庫存、運輸 ● 市場營銷 ● 行政 ● 人事 ● 美術 ● 工程等 ● 他們不是直屬於零售店主管，並有各自部門的 KPI ● 他們參與營運、後勤支援、制定措施及策劃促銷協助零售店達標是核心團隊以外的重要資源 ● 管理非核心團隊 <ul style="list-style-type: none"> ● 清晰各部門的職責（Responsibility and Accountability） ● 了解與各部門的接觸、交往並明白他們有別於管理直屬 ● 相互合作的精神、良好溝通、運用人際關係、影響力和談判技巧更為重要 <ul style="list-style-type: none"> ● 不是每事每次都要找到部門主管去，跟被委任的同事溝通及建立關係更重要 	
<ul style="list-style-type: none"> ● 管理手法及技巧 <ul style="list-style-type: none"> ● 提升生產力 <ul style="list-style-type: none"> ● 增強團隊的能力 <ul style="list-style-type: none"> ● 經常找出不足之處、加強學習 ● 不斷加入新技能 ● 反覆演練，消除陋習 ● 引入合適的自動化資源 ● 改善/精益流程 <ul style="list-style-type: none"> ● 將各零售工作流程化 ● 不斷優化流程，減少錯誤 ● 將「不需要」、「不必要」、「多出來」等浪費的步驟刪減或改善 ● 以消費顧客為中心並不斷檢視流程的效率 ● 促成買賣、提升服務質素及顧客滿意程度 ● 變異是敵人：戴明 Variation is the enemy - Eward Deming <ul style="list-style-type: none"> ● 了解員工銷售成績的異常，找出「原兇」加以改善 ● 「員工表現差可能不是員工的問題而管理出問題」 ● 要仔細「傾聽」員工的反饋而作出應對，但要小心不適當的介入做成相反後果 	60 分鐘

<ul style="list-style-type: none"> ● 銷售報告分析及跟進技巧 <ul style="list-style-type: none"> ● 報告是滯後的資訊，到發覺未能達標，挽救我方法並不多，補救亦會晚了 ● 要加入領先的指標或方法得預知銷售走勢，提早或及時作出改變與補救行動 ● 發現未能達標時，必須小心分析，大膽改變並作出跟進，強勢介入 ● 人際關係 <ul style="list-style-type: none"> ● 正面思維、態度及行為 <ul style="list-style-type: none"> ● 思維影響態度 ● 態度決定行為 ● 最佳的技術方案也得團隊認同及接受 ● 卓越=高科技方案x認同接受 ● 溝通技巧 <ul style="list-style-type: none"> ● 要小心作主管容易墮進「我比員工高，我比員工知更多，我比員工經驗豐富」的心理 ● 考慮溝通正確的信念、價值觀及做法積極鼓勵員工多思考 ● 不是每次責罵、威嚇、懲罰及介入 ● 要給員工空間傾訴，將委屈說出，員工心理取得平衡後、會更貼近主管，更樂意與主管「並肩作戰」 ● 領導才能 <ul style="list-style-type: none"> ● 委任 Delegation <ul style="list-style-type: none"> ● 「親力親為」不等同主管每事做：分配工作，委任各員工不同崗位，負責零售店不同的關注範圍是優良的管理 ● 培訓及督導團隊人員的能力 <ul style="list-style-type: none"> ● 不斷留意員工的能力水平給予適當培訓 ● 制定準則及作出適當監督及指指導 ● 有效的決策能力 <ul style="list-style-type: none"> ● 遇到困難、變異及衝突時應不要猶疑並作出有效決定，令員工信服 ● 決策授權的安排，仔細安排決策授權 	
<p>休息</p>	<p>15 分鐘</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 分組討論：從提供的銷售報告個案以討論 <ul style="list-style-type: none"> ● 銷售報告指出了什麼問題？ ● 問題背後管理及團隊的根本成因是在哪？ ● 建議如何回復正軌 	<p>45 分鐘</p>

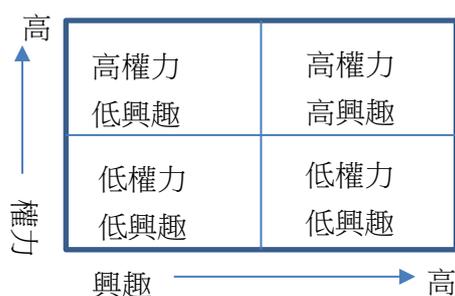
零售業-店舖營運教材	
第十四節：瞭解機構的銷售策略及市場目標	預計時間
模式：課堂教學及小組討論	共 3 小時
<ul style="list-style-type: none"> ● 個人+團隊+公司機構是一整體  <ul style="list-style-type: none"> ● 個人，團隊與機構有著一致的目標才可走得「快」和「遠」 ● 員工的歸屬感致為重要，他們視團隊是一家，公司的「生意」自己也有份，同心協力的心及力量得以凝聚，目標才會一致，達標才能做到 ● 如何培育歸屬感 <ul style="list-style-type: none"> ● 高薪未必能換來忠誠及歸屬感，可能做成高薪挖角，不停轉工的惡性循環 ● 有效的做法 <ul style="list-style-type: none"> ● 擴闊員工參與「價值鏈」的上游工作, 如商品採購的參與及促銷策劃等 ● 拓展升遷機會 ● 獎勵機制 ● 工作輪替 (job rotation) ● 組織有意義的員工活動 ● 聆聽及採納員工建議 ● 給員工機會共同決策 ● 團隊的效率 <ul style="list-style-type: none"> ● 配合與默契怎樣磨合出來 ● 團隊有著各人的優點、特長並將這些優點與特長融和並提升 ● 團隊是各司其職，互補長短 <ul style="list-style-type: none"> ● 比喻例子：足球隊及管弦樂團等 ● 團隊成長的 4 個階段 <ul style="list-style-type: none"> ● 組成階段 Forming：團隊成員接觸及認識 ● 震盪階段 Storming：團隊成員磨合不同意見等 ● 規範階段 Norming：團隊成員相互融和 ● 績效階段 Performing：團隊做出成績來 	30 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 零售銷售策略的基礎知識及公司機構銷售策略 (引領學員討論公司機構的銷售策略及市場目標) ● 市場及定位包括 <ul style="list-style-type: none"> ● 消費群組的各樣定性，購買行為及心理 ● 貨品及服務的高、中、低端定位 ● 行業內外的競爭者、先導者等 ● 4P 導述 	30 分鐘

<ul style="list-style-type: none"> ● Product 產品：銷售的貨品或服務 ● Price 價錢：消費者為產品付出的代價 ● Place 地方：在那裏銷售最佳 ● Promotion 促銷：包括廣告及相關推廣活動等 ● 銷售與市務 <ul style="list-style-type: none"> ● 公司機構的銷售與市務計劃及目標 ● 整體的銷售目標 ● 團隊配合 ● 策劃、預算、目標制定、執行及監控 <ul style="list-style-type: none"> ● 具體講述公司機構的銷售計劃及目標 ● 零售店的收支預算 ● 銷售計劃如何執行及監控 ● 店舖及貨品的競爭優勢 <ul style="list-style-type: none"> ● 應用 4P 市務作討論 	
<ul style="list-style-type: none"> ● 客人眼中店舖、貨品及服務的賣點 <ul style="list-style-type: none"> ● 認識店舖所提供的貨品及服務的範圍、檔次、質量等 ● 如何掌握顧客對貨品及/或服務的需求 ● 管理的店舖如何與整個市場的趨勢接軌 ● 新貨品及服務 	30 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 管理零售團隊的新挑戰 <ul style="list-style-type: none"> ● 年青的員工：「千禧世代」，「Z 世代」的勞動市場有著不一樣的期盼 ● 傳統管控得不到預期效果，往往是相反令員工流失，難吸引人才令銷售下降 ● 顧客要求高、市場競爭激烈 ● 給員工一個有「自治、征服、目的 Autonomy, Mastery, Purpose」的工作條件及環境 (參考視頻：叫人意想不到的激勵科學 https://www.youtube.com/watch?v=rFVhkrVDzM) ● 以「為什麼」激勵風員工 - 改變從「做什麼」到「怎麼做」到「為什麼做」 <ul style="list-style-type: none"> ● 以「為什麼做」為開始，激發員工認同要做什麼、發揮才能怎樣把要做的做得好 	30 分鐘
休息	15 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 分組討論：從提供的個案以客人角度出發討論你的店舖 <ul style="list-style-type: none"> ● 有什麼吸引及滿足他們 ● 有什麼可改善的地方 	45 分鐘

零售業-店舖營運教材	
第十五節：領導店舖之團隊	預計時間
模式：課堂教學及小組討論	共 3 小時
<ul style="list-style-type: none"> ● 領導範圍、意義與團隊的績效表現 <ul style="list-style-type: none"> ● 領導與經理的分別 ● 做對的事與跟本子做事 ● 什麼時候是領導的角色，什麼時候又是經理的身份 ● 領導與經理角色並存與互融 	20 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 熟識團隊的特質、建立可靠互信的關係 <ul style="list-style-type: none"> ● 優良團隊的特質包括 <ul style="list-style-type: none"> ● 有著共同價值觀 ● 擁抱共同目標 ● 彼此溝通及依賴 ● 能表達真正的感受 ● 有承擔及使命感 ● 展現良好人際技巧 ● 表現持續穩定 ● 相互關係緊密 ● 互相信任 ● 發揮協同作用 ● 共同責任感強 ● 能化解沖突 ● 相互用心聆聽 ● 有共識及默契 ● 團員彼此合作 ● 團隊個別零售人員的技能、需要、專長、缺點 <ul style="list-style-type: none"> ● 主管要掌握團隊整體及每個成員的特長、優點及缺點等 ● SWOT Analysis 優、缺、機會、危機分析 ● 跟據個別及整體所需作出調配 ● 為個別潛能制造機會 ● 監察風險、危機作好後備計劃 ● 團隊從組成到合作成熟的進階過程 <ul style="list-style-type: none"> ● 非一拍即合 ● 同事需時磨合 ● 主管要留意不可操之過急或硬著來 ● 要動態平衡事、團隊及個人的進度、關係及成長 ● 找出並專注每(這一)個獨特團隊常規領導的方向與提升 <ul style="list-style-type: none"> ● 方向與提升 ● 「到位」的清晰明確指令 ● 具體有效的團隊內/外溝通 	60 分鐘

<ul style="list-style-type: none"> ● 應用不同的溝通渠道 <ul style="list-style-type: none"> ● 常會、例會、匯報等 ● 語言、文字的表達 ● 身體語言、態度等 ● 社交媒體、即時通訊平台 <ul style="list-style-type: none"> ● 如利用 WhatsApp Messenger 建立即時通訊群組，以便團隊溝通及對突發事件作出即時及合適之反應 	
<ul style="list-style-type: none"> ● 艱難決定、困境時刻的處理 <ul style="list-style-type: none"> ● 團隊矛盾 <ul style="list-style-type: none"> ● 即時介入解決 ● 跟進不讓積怨 ● 留意衝突前的蛛絲馬蹟，往往能化解不必要的誤會 ● 結構性的利害衝突得深入了解原因，應有系統的改變與化解 ● 積極發揮主管的領導權責 ● 跨部門、資源不配合 <ul style="list-style-type: none"> ● 明白「相贏」的重要 ● 以互助互讓及協作態度、著眼公司機構的大目標為依歸化解困難 ● 找第三方作影響、溝通、持平 ● 找出短、中、長期的方案 ● 立即起動短期方案 ● 銷售不達標 <ul style="list-style-type: none"> ● 盡量保持理性、不衝動、不作出 (knee-jerk) 膝反射的敷衍反應 ● 領導團隊，應用腦力震盪 (brainstorming) 的技巧找出解決的好辦法 ● 特別的客人 <ul style="list-style-type: none"> ● 以同理心了解客人的心態 ● 先顧及客人的感受，再說道理 ● 緊記客人不是絕對，但他們是非常重要的 	40 分鐘
<p>休息</p>	15 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 分組討論：以店主任的身份投入情境領導團隊給店舖找出方案 <ul style="list-style-type: none"> ● 銷售數量不穩、目標難以完成 ● 新貨未能預期上架 ● 顧客持續投訴某店員 ● 店務員經常有反覆、不同的意見 ● 角色扮演：以不同部門的身份投入情境以解決跨部門、資源不配合的情況。 	45 分鐘

零售業-店舖營運教材	
第十六節：管理相關的資源及建立團隊正確的價值觀	預計時間
模式：課堂教學及小組討論	共 3 小時
<ul style="list-style-type: none"> ● 按運作需要，編配資源給零售團隊成員 <ul style="list-style-type: none"> ● 「工欲善其事、必先利其器」同樣要應用到零售團隊績效管理上 ● 行為流程訂定之後，要審視每一環節所需要的資源 <ul style="list-style-type: none"> ● POP (Point of Presence) ● 貨品說明書 ● 保養書 ● 示範配置 ● 會員 VIP 冊子, 文件 ● 工具 ● 贈品 ● 利用試算表等工具，預算所需的資源 ● 配合銷售目標、計劃數量、分配給各員工使用 <ul style="list-style-type: none"> ● 精益求精有效使用 / 利用資源，配合行為以提升績效是目的及手法 ● 確保資源的妥善運用 <ul style="list-style-type: none"> ● 可能利用神秘顧客收集資料，確保已編配的資源用得其所 ● 鞭策及激勵零售團隊成員·以達到整體及個別的銷售目標 <ul style="list-style-type: none"> ● 上司的的激勵 ● 團隊的協作 ● 共同的目標 ● 各自的優點等 <p>是無形的強而有力的資源</p> ● 因應團隊提出資源或支援的要求並盡快加以處理 <ul style="list-style-type: none"> ● 零售團隊並不能單獨運作，相關部門如 <ul style="list-style-type: none"> ● 資訊技術部 ● 會計、財務部 ● 市場部 ● 倉庫、物流部 ● 行政管事部等必須協調配合 ● 基本跨部門協妥的知識及技巧有助管理這些持分部門或持分者，以湊成效 ● 持分者管理 	60 分鐘



- 識別各個持分者
- 分析持分者的影響權力及其對事件的興趣
- 根據持分分析作出適當的溝通, 諮詢及游說等行動
(引領學員討論實際例子包括要求 IT 部門更改程式等)
- 制定零售團隊的支出預算, 監控並確保團隊在預算之內運作

- 個案角色扮演
 - 分析個案模擬要求 IT 改善銷售系統的對活?
 - 討論並分享困難之處? 技巧在哪?

20 分鐘

休息

15 分鐘

- 正確的零售價值觀
 - 單靠法律條規去約束違規的行銷行為是遠遠不足夠
 - 影響員工的思想和觀念是長久之策
 - 企業文化
 - 要建立一個以營銷道德為主的企業文化
 - 以企業文化把正確的營銷道德觀成為每一個團隊員工的共同價值觀
 - 作領導的應以身作則, 從上而下作模範
 - 要有系統、有規劃、有調理地樹立起企業及團隊之風
(給學員舉例不良的營銷行為)
 - 優良零售企業一般認同的正確營銷道德觀
 - 安全可靠
 - 保護私隱
 - 以客為先
 - 誠實守信
 - 公平競爭
 - 大公無私
 - 社會責任等
 - 教育培訓
 - 價值觀思想不是一朝一夕可以得來的
 - 教育培訓、以身作則是關鍵
 - 沒有信念和承擔的機構不會花時間在道德教育和培訓上, 而都放在營銷上。
這是非常短視, 也有風險

60 分鐘

<ul style="list-style-type: none"> ● 一但違規事故出現，後果嚴重，整個品牌及生意都可能賠上 (舉出例子作討論，如 美國星巴克要全美國員工上一天平機會的課堂) ● 切實執行銷售相關活動的操守 <ul style="list-style-type: none"> ● 作事先提點 ● 列明注意的操守行為 ● 以「經常提問」Frequently Asked Questions, FAQ 形式發佈提醒員工要注意的操守行為 ● 如實匯報銷售數據 <ul style="list-style-type: none"> ● 給員工範本 ● 如有誤差，必須即時介入，改錯、糾正及杜絕再犯 ● 職業道德 <ul style="list-style-type: none"> ● 必須令員工清晰明白了解消費者權益 ● 提醒、協助、糾正、指出違規的處分及後果 ● 定期向管理層匯報店舖零售團隊及相關資源的運作情況，並提交改善的建議 <ul style="list-style-type: none"> ● 匯報技巧 <ul style="list-style-type: none"> ● 以事實為根據 ● 重點排序 ● 以圖表加強解釋 ● 書寫建議技巧 <ul style="list-style-type: none"> ● 根據事實，作出有建設性的提議 ● 有足夠細節幫助決策及即時執行 	
<p>模擬匯報練習：選擇一位或兩位學員模擬向管理層匯報店舖零售團隊及相關資源的運作情況，其他學員須於匯報後討論並分享可以改善的地方。</p>	<p>25 分鐘</p>

零售業-店舖營運教材	
第十七節：零售團隊之專業能力	預計時間
模式：課堂教學及小組討論	共 3 小時
<ul style="list-style-type: none"> ● 能夠遵守銷售相關的條例 (以例子 / 個案引領學員認識專業能力的及相關法規條例) ● 不專業的行為包括 <ul style="list-style-type: none"> ● 虛假宣傳 ● 商品說明不確實 ● 價格跟宣傳不一樣 ● 非法誘導顧客購買 ● 商品不符合標識說明 ● 假冒商品 ● 不兌現促銷承諾 ● 不兌現服務承諾 ● 消費者投訴的不適當回應 ● 非法使用消費者信息等 ● 參考相關條例包括 <ul style="list-style-type: none"> ● 銷售條例 ● 消費者權益 ● 其他相關條例的認識包括包裝及商品說明等 (指出重點及連結) 	40 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 能夠遵守勞工相關的條例 (以例子 / 個案引領學員認識專業能力的及相關法規條例) ● 討論員工關注的切身環節, 包括 <ul style="list-style-type: none"> ● 最低工資 ● 休息日、休息時間 ● 離職佣金 ● 假期 <ul style="list-style-type: none"> ● 法定假期 ● 有薪假期 ● 有薪病假 ● 待產假、生產假、生育保障 ● 非法勞工 ● 性別、殘疾、崗位及種族歧視等 ● 參考相關條例包括 <ul style="list-style-type: none"> ● 勞工法 ● 僱傭實務守身則 ● 平等機會條例 ● 反歧視條例 	40 分鐘

<ul style="list-style-type: none"> ● 其他 	
<ul style="list-style-type: none"> ● 能夠同員工或員工團體（如工會）保持良好的溝通 以例子 / 個案引領學員認識勞資關係保持和諧的重要性 <ul style="list-style-type: none"> ● 需要良好的治理框架 <ul style="list-style-type: none"> ● 設立職工會 ● 定立治理信念, 目標、章程, ...等 ● 代表成員 ● 治理溝通方案 ● 問題討論 / 解決模式 ● 勞資雙方需要定期會面 <ul style="list-style-type: none"> ● 雙方要有代表性的成員出席 ● 要有預先設定的議程 ● 要有會議的記錄 ● 傾聽互動、奮進創新 <ul style="list-style-type: none"> ● 相互尊重 ● 重大的改變可先作諮詢 ● 以協作精神去排解可能發生的沖突 ● 共同合作創新持續優勢 ● 公平公正的合作精神 <ul style="list-style-type: none"> ● 平等的原則 ● 公正的原則 ● 公平公正對待團隊各成員·充分發揮團隊合作精神 	40 分鐘
休息	15 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 分組討論：討論個案及其相關條例、要留意、小心些什麼具體情節避免掉進法規陷阱 	45 分鐘

零售業-店舖營運教材	
第十八節：員工管理相關知識	預計時間
模式：課堂教學及小組討論	共 3 小時
<ul style="list-style-type: none"> ● 零售行業一般人力資源策略，目的與定位 <ul style="list-style-type: none"> ● 人盡其才 <ul style="list-style-type: none"> ● 能給予員工（特別是前線的年青人）真正的工作意義，融和他們追求對社會的責任價值 ● 一般零售店員工流失率高，應積極運用表現評核以減低流失，創造機會給員工盡量發揮所長幫助機構增強銷售效益 ● 平等機會、弱勢社群政策等 <ul style="list-style-type: none"> ● 社會責任是趨勢 ● 消費者眼中續漸看重機構有否「社會良心」 	15 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 機構的人力資源政策 <ul style="list-style-type: none"> ● 願景 ● 執行 ● 獎賞、懲罰 ● 既定的員工績效目標，包括團隊及個人 <ul style="list-style-type: none"> ● 團隊/個人比重得公開並大家一致認同 	20 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 員工工作表現的管理框架 <ul style="list-style-type: none"> ● 一般採取「定量」與「定性」合併模式 ● 定量方式 <ul style="list-style-type: none"> ● 將營運銷售目標內容細分化、分配給各個團隊的員工 ● 並將達成所分配目標的行為列入計劃中 ● 再加入「目標」、「行為準則」,「介入準則」及回饋等細節 ● 跟據評核計劃確實執行 ● 傳統「定性考核」需要更精確、易明白的說明 <ul style="list-style-type: none"> ● 工作積極進取 ● 合作精神好、協調能力高 ● 堅定不怕難，努力達標 ● 不斷學習、提升技能等 ● 傳統定性考核要避免憑印象比分 <ul style="list-style-type: none"> ● 一年中多次考核較年終作評核為佳 ● 表現評核程序及標準 <ul style="list-style-type: none"> ● 往往由上而下 ● 店長有責任解釋清楚並使各下屬明白及同意 ● KPI 關鍵表現指標 (銷售數量及金額等)、 <ul style="list-style-type: none"> ● 要心思熟慮 ● 不是越多越好 ● 小心 KPIs 相互牽動 (如多量與毛利、促銷與顧客關係等) ● 要與員工的努力 / 成就有直接掛鈎的關係 	40 分鐘

<ul style="list-style-type: none"> ● 收集表現數據 ● 上級、員工或第三方的意見採納 ● 過往表現、現在績效、將來目標 ● 評核的重心在於給員工改善及激勵 ● 制定雙方同意的績效表現目標 ● 建議改善行動、培訓課程等 	
<ul style="list-style-type: none"> ● 應用祖夏利窗口格 Johari Window 想像一扇窗的有 4 個窗格，之間的分隔很厚，視線無法穿透 <ul style="list-style-type: none"> ● 「公開地帶」店長、下屬都大家知道：往往是評核的不爭事實 ● 「私隱地帶」就只有下屬個人自己知道：因是不公開、你要找出影響表現的背後成因，加以運用（鼓勵或移除） ● 「盲點地帶」是作為店長/主任及別人見得到和知道的，但下屬自己不知：下屬不自覺的強項與弱點，旁觀者卻一目瞭然，你得好好與員工下屬溝通，使他們能夠反思、認同及接受 ● 「神秘地帶」就是你作為上司及別人與下屬自己本人都不知道 ● 零售店員工一般是年青人、評核工作應花心思 ● 發掘員工的潛能，作為培育、改進的方向與目標 <div data-bbox="215 952 1045 1444" data-label="Diagram"> </div>	30 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 認識人事管理技巧 <ul style="list-style-type: none"> ● 團隊合作 ● 員工獎勵 ● 溝通技巧 ● 在職培訓、輔導、指導 ● 與僱傭關係有關的法例及守則 	15 分鐘
休息	15 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 分組討論：討論及比較三個個案: <ul style="list-style-type: none"> ● 那機構員工最願意為她工作/服務？你認同嗎？為什麼？ ● 那員工工作表現管理最有意思?獎勵最大？ 	45 分鐘

零售業-店舖營運教材	
第十九節：有效管理下屬的工作表現	預計時間
模式：課堂教學及小組討論	共 3 小時
<ul style="list-style-type: none"> ● 釐定目標及績效指標 <ul style="list-style-type: none"> ● 按照機構既定的績效標準，透過溝通，與下屬共同釐定具體、可衡量及可實現的個別工作目標及績效指標 ● 標準的嚴謹度 ● 共同的必需及先決條件 ● SMART(聰明)的目標及績效指標 <ul style="list-style-type: none"> ● Specific 具體 ● Measurable 可量度 ● Achievable 可實現 ● Realistic 實際的、 ● Time-bound 有時間限制的 	30 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 監察及檢討下屬的整體工作表現 <ul style="list-style-type: none"> ● 定期的時間表 <ul style="list-style-type: none"> ● 傳統年終一次，決定升遷及花紅等 ● 年中檢討作加強及修正 ● 在快速商品生命周期的競爭中，傳統年終時間表可能不能與時並進、須配合市場目標 ● 檢視及檢討細節 <ul style="list-style-type: none"> ● 「魔鬼在細節上」要明白事物看來簡單，但其細節錯綜複雜，或不易掌握 ● 必需將審評事項以零售營運目標為依歸 <ul style="list-style-type: none"> ● 計劃化 (如階段性，貨品及消費客群層化等) ● 細節化 ● 行為化 ● 考慮多運用期中檢視 <ul style="list-style-type: none"> ● 以最終目標為依據、增加期中目標數量 ● 以最終目標為依據、變更期中目標內容 ● 以最終目標為依據、設定新的期中目標 ● 望、聞、問、切 <ul style="list-style-type: none"> ● 考慮有效及事實為準的資料作審評 ● 客觀不偏不倚多渠道採納資料作評審 <ul style="list-style-type: none"> ● 望：見到的、觀察到的 ● 聞：從顧客、上司、同事及相關持分者當中聽聞的 ● 問：與員工對話，多方提問，找出背景及原因 ● 切：代入員工心態及處境，深入問題了解實情 	30 分鐘
休息	10 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 分組練習：釐定目標及績效指標 <ul style="list-style-type: none"> ● 模擬給下屬釐定目標及績效指標 	15 分鐘

<ul style="list-style-type: none"> ● 怎樣激勵他/她上進？ ● 個案 2 - 模擬給劣績下屬回饋 ● 怎樣小心處理情緒？ 	
<ul style="list-style-type: none"> ● 進行工作表現評核 <ul style="list-style-type: none"> ● 進行評核時要同時考慮回饋的方法 <ul style="list-style-type: none"> ● 參考 Transactional Analysis TA 人際交往分析學 (https://www.youtube.com/watch?v=nohtw4XCQgs) ● 採取「成人」對「成人」(Adult- to- Adult, I am ok, you are ok)的、溝通模式 ● 員工工作表現評核政策及過程為依歸 <ul style="list-style-type: none"> ● 要人性化 ● 用員工角度去明白及瞭解 ● 公開、公正的態度與下屬進行工作表現評核 <ul style="list-style-type: none"> ● 避免偏見、主觀及只憑印象的評核 ● 小心被工作無關的行為干擾表現 ● 遵守平等機會條例、反歧視條例等 <ul style="list-style-type: none"> ● 要謹慎語言、用辭及態度 ● 以尊重、平等、互動為基礎 ● 保持情絮平和, 避免激動 ● 要合法、合理、合情 ● 聆聽、探索表現背後的因由、動力等 <ul style="list-style-type: none"> ● 不要一面倒只有你說 ● 給員工空間及機會說話, 共同找出前進更好的方案 <ul style="list-style-type: none"> ● 參考「積極聆聽」(Active Listening) 的技巧 	20 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 考核機制 <ul style="list-style-type: none"> ● 考核表設計要深思熟慮,下屬不獨明白也得認同定義及量度方法。可考慮以下元素 <ul style="list-style-type: none"> ● 成績的部分 <ul style="list-style-type: none"> ● 銷售行業額 ● 達標率 ● 客戶增長 ● 銷售增長 ● 工作表現與態度的部分 <ul style="list-style-type: none"> ● 勤到 ● 紀律 ● 主動積極 ● 團隊合作.. ● 禮貌 ● 創新 ● 學習 ● 職務及職能 <ul style="list-style-type: none"> ● 專業智識、技能 	30 分鐘

<ul style="list-style-type: none"> ● 靈活應變 ● 分析能力 ● 判斷質素 ● 服務意識 ● 與顧客溝通技巧 ● 考核評分要簡單、易評及以客觀可量度的事實為準 <ul style="list-style-type: none"> ● 要能分辨出優越、一般、差距甚遠的績效表現 ● 配合機構當時及短、中、長期的策略與願景 ● 評核分數結果可作晉升、獎賞考慮、甚至直接掛跟薪酬掛鈎 ● 向下屬提供工作表現的評價並指出需要關注和作出改善的地方 <ul style="list-style-type: none"> ● 清楚說明 ● 相方共識 ● 定期持續回饋 ● 應用 Johari Window ● 按照既定人事管理政策，詳細清楚記錄並需給員工相關副本 ● 良好溝通、與員工或員工團體（如工會）保持和好關係 	
休息	10 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 分組討論：討論下列個案: <ul style="list-style-type: none"> ● 個案 1 - 模擬給績效平平的下屬作評語 <ul style="list-style-type: none"> ● 怎樣激勵他/她上進？ ● 個案 2 - 模擬給劣績下屬回饋 <ul style="list-style-type: none"> ● 怎樣小心處理情緒？ 	35 分鐘

零售業-店舖營運教材	
第二十節：實習評估作業	預計時間
內容請參閱 12 評核指引	共 3 小時

12. 評核指引

本職能範疇的評核模式包括兩個部分:

評核類別	內容	比重	學習成果
	實習評估 (3 小時)	40%	1 - 4
	筆試 (2 小時)或口試	50%	1 - 4
	課堂表現	10%	1 - 4

12.1 實習評估作業 (3 小時)

實習評估作業目的

- 應用本課程教授的顧客服務知識及技巧
- 積極學習與其他學員共同作業，加強溝通能力及團隊意識
- 進行研究、提出理由及找出不同事物的關係，並嘗試為學習題材及內容作出判斷及決定

題目：零售業服務案例研究

- 學員須以小組形式，選擇一件零售業店舖營運案例作研究

習作要求

- 3 至 4 人一組，包括一位組長
- 每組 15 分鐘內完成口頭簡報 (中文或英文)
 - 每名組員必須有不少於 2 分鐘的個人口頭簡報
 - 約 5 分鐘答問環節
- 必需使用電腦製作簡報 (建議使用 PowerPoint 製作)，簡報標題首頁必須清楚列出題目及組員姓名
 - 3 組員不能少於 10 頁之簡報，不包括標題首頁及組員名單頁面
 - 4 組員不能少於 12 頁之簡報，不包括標題首頁及組員名單頁面

評分標準

- a. 小組評分 (60%)
 - 簡報結構 (10%)
 - 簡報設計 (如簡報標題、總結、頁碼及清晰度等)
 - 簡報內容排序是否合適、適當圖表或數據之使用等
 - 資料及數據蒐集能力 (10%)
 - 收集適當資料
 - 判斷資料來源的可信程度 (包括引用資料來源等)

- 報告內容、分析及評鑑能力 (40%)
 - 整理資料及組織能力
 - 能夠表達及分析所選案例與本課程教授的顧客服務知識及技巧的應用
 - 正確分析所選案例對顧客服務的正面或/及負面影響
 - 總結/結論

b. 個人評分 (40%)

- 組員協作能力 (10%)
 - 組員分工是否合適
- 口述表達能力 (15%)
 - 清晰表達所負責內容
- 口頭簡報時間的掌握 (5%)
- 解疑能力/提問 (10%)

12.2 筆試 (2 小時)

課業簡介

- 學生須完成一份筆試，試題形式包括多項選擇題及結構題。

評估目標

- 個人評估
- 評估學員對零售業店舖營運的知識

評估準則

題目	題目數量	分數比重
選擇題	20	40%
結構題	2	60%

- 培訓機構應準備試題庫，預先編撰足夠數量之試題，確保每次筆試時，題目不至過份重複；建議試題庫之題目數量應為實際考試題目數量之 4 倍
- 培訓機構應留意教學時間表，所考核之內容應配合教學進度而設

試題內容

- 試題內容應配合教學內容及能力單元所涵蓋之知識範圍。
- 為確保評核質素，培訓機構應定時檢討試題內容，視乎需要更新試題，以確保所 考核之內容為該領域之最新知識，貼近業界現況；本指引建議培訓機構至少每一 年進行一次試題檢討。

試題樣本

▪ 選擇題 (建議為每題 2 分)

問題: 以下哪個因素不斷更新重塑零售市場?

- (i) 經濟狀況
- (ii) 人口趨勢
- (iii) 政治環境

- A. 只有 (i) 及 (ii)
- B. 只有 (ii) 及 (iii)
- C. 只有 (i) 及 (iii)
- D. 以上全部皆是

問題: 以下哪一項不能有效管理及營運零售店舖?

- A. 激勵團隊
- B. 聯繫持分者
- C. 善用數據
- D. 減少存貨周轉率

問題: 今個月未能達成銷售目標, 作為店長, 你應該:

- (i) 訓斥下屬應加倍努力
- (ii) 如實向上級匯報
- (iii) 與團隊商議改善的方案
- (iv) 提供額外折扣給顧客, 增加顧客消費

- A. 只有 (ii)
- B. (i) 及 (iii)
- C. (ii) 及 (iii)
- D. 以上全部皆是

▪ 結構題 (建議每正確答案為 2 分)

- 請討論如何使用五常法管理及提升零售店舖文化。(任何三點, 共 6 分)
- 應用電子系統必需配合零售貨物交易處理程序, 請列出 6 項程序要點。(六點, 共 12 分)