



良好管理指南之 零售商店 管理工具書



澳門生產力暨科技轉移中心
終身學習 自我增值 提升你我生產力
Lifelong Learning for Continuous Upgrading to Enhance Productivity



書名：良好管理指南之零售商店管理工具書

撰寫：香港生產力促進局

出版：澳門生產力暨科技轉移中心

地址：澳門新口岸上海街175號中華總商會大廈六樓

電話：(853) 2878 1313

網址：www.cpttm.org.mo

電郵：quality@cpttm.org.mo

設計：2D創意

印刷：匠心網絡印刷廠有限公司

版次：第一版

印次：第一次印刷

數量：1000本

出版：2017年2月

(非賣品)

版權所有 翻印必究

目錄

1. 編者序	2
2. 使用指引	3
3. 零售商店管理一覽	5
4. 管理手冊：	6
4.1 基本營運管理	6
4.2 商店運作	14
4.3 市場及顧客管理	24
4.4 績效管理	43
4.5 員工管理	54
5. 零售同業的挑戰與心得分享	67
6. 有用鏈結	74
7. 參考資料	77
備註：企業鼓勵計劃及服務	78



1 編者序

為支援本澳中小企業提升管理水平和產品／服務質量，澳門生產力暨科技轉移中心標準、管理及培訓考試部推出一系列「良好管理指南」，提供各主要行業（例如食品、零售、會展、貿易、物流、旅遊等）在營運和管理上所需的知識與資訊。

在澳門發展成為世界旅遊休閒中心的帶動下，本澳消費市場逐漸擴大，吸引了不少不同國家和地區的零售企業進駐澳門。為有效應對激烈的市場競爭及日益提高的顧客服務要求，本澳零售企業需要不斷完善其商店的營運管理；對有計劃或已進行連鎖經營的企業來說，系統化管理更形重要。

透過此套「零售商店管理工具書」，零售管理者可就店舖的一) 基本營運管理、二) 商店運作、三) 市場及顧客管理、四) 績效管理，與五) 員工管理作一個全面檢視，從而識別出需要改善的地方。

在製作「工具書」的過程中，我們亦訪問了本澳不同類型的零售企業，以加深瞭解他們在經營上所遇到的各種挑戰及應對心得。在此，謹向各參與人士及單位表示深切的謝意。

澳門生產力暨科技轉移中心

標準、管理及培訓考試部

二零一六年十二月

支持單位（以筆劃順序）

澳門貿易投資促進局、澳門經濟局

鳴謝（以筆劃順序）

非凡集團、iSQUARE 電腦廣場有限公司、盛豐集團 / 盛豐珠寶金行、澳門連鎖加盟商會黃仁民主席



2 使用指引

自我檢視

分工部署

系統建立

管理手冊

範本



零售同業
挑戰與心得

- ✓ 解難對策
- ✓ 參考例子
- ✓ 優勢分析

工具書的組成

工具書由兩個部份所組成：

第一部份：管理手冊和範本

管理手冊-內容涵蓋五大方面的良好管理運作，並羅列了一些實用的管理提示和例子：

- ✓ 基本營運管理
- ✓ 商店運作
- ✓ 市場及顧客管理
- ✓ 績效管理
- ✓ 員工管理

範本-大部份企業或多或少都已有一些表格，當可繼續使用。假若手上沒有某些表格，可以考慮使用這裡提供的表格範本，或予以修改以符合企業自身的需要。

第二部份：零售同業的挑戰與心得分享

零售同業就中小企常會面對的問題，提出了一些見解和對策。

實施步驟

1. 自我檢視

企業可先使用管理手冊去檢視商店的管理現狀，並參考當中列出的管理提示和例子，以識別出可改善或提升的地方。

2. 分工部署及推行

瞭解現況後，企業便可考慮分階段去規劃和推行完善商店營運管理系統的工作。當管理層同意推行計劃後，便要：

- ✓ 著手成立推動小組
- ✓ 考慮是否需要為員工提供培訓
- ✓ 考慮是否需要添置軟件和硬件



3 零售商店管理一覽

4.1 基本營運管理

- 基本衛生安全
- 保安及防盜
- 資訊安全
- 緊急事故處理
- 法規要求

4.2 商店運作

- 採購策略
- 貨品管理
- 店舖視覺設計
- 服務流程設計

4.3 市場及顧客管理

- 市場資訊
- 營銷策略
- 網上營銷
- 顧客關係管理

4.4 績效管理

- 目標規劃 (Plan)
- 執行計劃 (Do)
- 評估檢視 (Check)
- 調節改善 (Act/Adjust)

4.5 員工管理

- 員工招聘
- 員工培訓
- 績效評估
- 人才挽留



4 管理手冊

4.1 基本營運管理

基礎概念：



基本營運管理	實施狀況
<p>4.1.1 基本衛生安全</p> <p>※ 瞭解工作環境及程序的潛在危害，從不同方面去制定及執行合適的職業健康及安全措施，以減少意外發生的機會。</p> <p>管理提示</p> <ul style="list-style-type: none"> • 從「人機物法環」五方面，去制定合適的安全措施，並加以執行，以確保為員工提供安全的工作環境 「人」：對個人體能作出恰當的評估，並於有需要時尋求其他人的協助 「機」：善用輔助搬運儀器，例如手推車 「物」：提舉或搬動負荷物時，應使用輔助設備，並於有需要時邀請其他人幫忙 「法」：用力時，必須保持正確的姿勢及使用合適的方法，並應避免使用「蠻力」，以防勞損或扭傷 「環」：搬運之前，先衡量周圍的環境能否配合，例如觀察附近有否阻塞物、是否有足夠的空間、地面有否濕滑等 • 定時檢查急救箱，以確保急救箱備有足夠的藥用品，如消毒藥水、繩帶、三角巾、防水膠布、安全扣針等 • 採用合適的消毒方法及程序去清潔店舖範圍，如使用消毒劑或漂白水 • 為員工提供職業健康及安全資訊，例如個人衛生防護教育（洗手技巧、穿戴及卸除口罩的步驟等）、良好工作姿勢的溫馨提示等 • 認識昆蟲、細菌和病毒的危害，以及傳染病的概念和種類，如登革熱、H5N1禽流感、嚴重急性呼吸系統綜合症（沙士）、肝炎等，以制定蟲鼠害管理和傳染病的預防措施 	

基本營運管理

實施狀況

4.1.2 保安及防盜

- 從宣傳、人力及設備等方面採取合適的店舖保安措施，以預防店舖盜竊、監守自盜或詐騙等事件發生，以保障店舖的利益。

管理提示

- 於店內張貼警告標語，例如「如發現店舖盜竊，本店將依法究治」或「店員嚴密監察，切勿以身試法」等告示
- 利用防盜設備，監察陳列貨品是否安全，例如在貨品上貼上防盜磁性標籤或安裝紅外線防盜系統、無線射頻辨識(RFID)系統等
- 於店內安裝閉路電視、防盜凸鏡或防盜警報保安系統，並於攝影範圍內張貼告示，通知顧客有關地點是閉路電視的監察範圍
- 留意個別可疑人士的行為、特徵及神態動作等，去識別及監察可疑的顧客
- 安排恰當的人手及分工，負責店舖內不同的保安崗位，如安排店舖巡邏、指定持鑰匙負責人及其權責等
- 有禮貌地處理懷疑盜竊個案，如因防盜系統被觸動而需要檢查顧客的物品或手提袋時，需要遵循個人資料保護法和指引
- 瞭解政府及監管機構對打擊店舖盜竊的法例監管及指引，並掌握阻截可疑人士離去、報警求助及舉報盜竊個案的程序
- 定期盤點貨品，以監察貨品的存庫量是否與紀錄相符，並於差異情況發生時，及早跟進
- 教導員工提防假信用卡及偽鈔的方法，並提醒員工於交易時核對信用卡的有效日期及簽署，小心處理交易

基本營運管理	實施狀況
<p>4.1.3 資訊安全</p> <p>* 認識及評估機構資訊系統的存在風險，並採取合適的資訊保安措施，去減低發生資訊安全事故(如資料外洩、遺失等)的機會。</p> <p>管理提示</p> <ul style="list-style-type: none">妥善處理紙本文件，例如將機密文件儲存於鎖上的儲存設備、使用碎紙機銷毀不再需要的機密文件等限制員工於內部網絡的操作權限，如讀寫權限、能夠進入的範圍等，以防員工接觸到與其工作無關的資料，避免資料遺失或外洩使用設有加密保護的 USB，並設定密碼，及定期更換密碼，以減低資料經由 USB 外洩的機會將工作間及店舖範圍劃清，按機密程度分成不同等級的區域，並於「機密區域」(如伺服器機房、會計部等)外貼上告示，以提醒未獲授權的人士不得內進定期將重要資料備份，避免資料遺失等意外為機構的電腦裝置安裝防毒軟件，並定期更新教育員工有關資訊安全的知識，以避免由人為疏忽引起的資訊安全事故	



基本營運管理	實施狀況
4.1.4 緊急事故處理	
<p>* 制定清晰的上報及應變機制；於任何緊急事故發生時，能夠立即採取適當的緊急應變行動，及通知相關的負責人或部門，以最有效及迅速的方法處理問題。</p> <p>管理提示</p> <ul style="list-style-type: none">• 制定緊急應變措施，並進行演習，如火警逃生、緊急疏散或電力短路的處理等• 時刻保持走火通道暢通無阻• 定期檢查消防設備及裝置，以確保其運作正常• 在突發情況下，迅速地進行清潔及補救措施，避免對客人及員工造成危險，並將意外對日常業務的影響減至最低• 準確地記錄意外事件及所進行的補救工作，並妥善存檔，作為日後的參考資料• 在下雨天，於入口位置放置雨傘袋、雨傘架、防滑墊及「小心地滑」提示牌等，以減低意外發生的機會	

基本營運管理	實施狀況
<p>4.1.5 法規要求</p> <p>❖ 銷售法規和准照</p> <ul style="list-style-type: none"> * 瞭解在法律上被視為違法的銷售行為（如不法價格、囤積、貨品欺詐等，以避免觸犯法例及負上法律責任）。 * 確定零售機構性質或所銷售的貨品是否需要申請特別准照(如藥物業等)。 <p>❖ 銷售受年齡限制貨品</p> <ul style="list-style-type: none"> * 認識銷售受年齡限制貨品的法規及監管要求，並嚴格地執行相關要求及程序，以避免觸犯法例及負上法律責任。 <p>管理提示</p> <ul style="list-style-type: none"> • 確定機構是否正在銷售受年齡限制的貨品，例如煙草類貨品、不雅類貨品等 • 在銷售受年齡限制的貨品時，確保遵從政府及監管機構的法例及規管，如禁止向未滿18歲未成年人銷售色情或猥褻物品、煙草製品等 • 向員工清楚說明因錯誤出售受年齡限制貨品的嚴重後果 • 在受年齡限制貨品的包裝上，或店舖當眼處顯示相關的警告標語 • 有需要時，要求顧客出示年齡證明 • 當顧客未能符合年齡規定時，員工能夠有禮貌地拒絕出售受年齡限制的貨品，並向顧客清晰地解釋未能出售受年齡限制貨品的理由 	

基本營運管理	實施狀況
<p>4.1.5 法規要求</p> <p>❖ 貨品安全</p> <p>* 認識零售商在確保消費者安全方面的法律責任和受安全規範貨品的法規及監管要求，並嚴格地執行相關要求及程序，以避免觸犯法例及負上法律責任。</p> <p>管理提示</p> <ul style="list-style-type: none">確定機構是否正在銷售受安全規範的貨品，例如食品、藥物、玩具、家庭電器、音響及視聽器材、資訊科技設備、手提工具等按監管部門要求，安排產品樣本作安全檢測指定員工負責恆常收集有關貨品的安全性資料當知悉貨品不安全時，應立即停止銷售、向消費者提供一切關於產品危險的訊息，並與生產商/批發商聯繫配合貨品回收工作向員工清楚說明因錯誤出售不安全貨品的嚴重後果	

範本

基本營運管理巡查清單

重點檢查項目	滿意/不滿意	跟進工作
基本衛生安全 <ul style="list-style-type: none">■ 急救箱具備足夠用品■ 有使用合適的消毒方法及程序去清潔店舖■ 為員工提供職業健康及安全資訊■ 有制定蟲鼠害管理和傳染病的預防措施		
保安及防盜 <ul style="list-style-type: none">■ 於店內張貼警告標語■ 防盜設備(如閉路電視、防盜凸鏡、防盜警報保安系統)正常運作■ 定期盤點貨品■ 有恆常收集政府及監管機構對打擊店舖盜竊的訊息及指引■ 教導員工提防假信用卡及偽鈔，小心找贖		
資訊安全 <ul style="list-style-type: none">■ 妥善處理紙本文件■ 限制員工於內部網絡的操作權限■ 使用設有加密保護的USB■ 定期將重要資料備份，避免意外的資料遺失■ 為機構的電腦裝置安裝防毒軟件，並定期更新■ 教育員工有關資訊安全的知識		
緊急事故處理 <ul style="list-style-type: none">■ 有制定清晰的上報機制■ 有制定緊急應變措施並進行演習■ 在突發情況下，迅速地進行清潔及補救措施，避免對客人及員工造成危險，並將意外對日常業務的影響減至最低■ 在下雨天，於入口位置放置雨傘袋、雨傘架、防滑墊及「小心地滑」提示牌		
法規要求 <ul style="list-style-type: none">■ 在有年齡限制貨品的包裝上，或店舖當眼處顯示相關的警告標語■ 有恆常收集貨品安全的訊息，並嚴格地執行相關要求及程序		

負責人: _____

日期: _____



急救箱物料清單

放置急救箱地點：_____

所需用品	物品數量 (以下為建議在所有工作地點內每一急救箱必須物品的最低要求數量)		
	■ 僱員人數: 少於10人	■ 僱員人數: 10至49人	■ 僱員人數: 50人以上
■ 此急救箱手冊(本)	1	1	1
■ 細碼無藥性消毒紗布(塊)	1	6	12
■ 中碼無藥性消毒紗布(塊)	1	3	6
■ 各種尺碼藥水膠布(塊)	3	12	24
■ 30克包裝藥棉	1	3	6
■ 原包綿布三角巾(塊)	1	2	4
■ 脫敏膠布	1	1	2
■ 壓力繩帶	1	1	1
■ 安全扣針	足夠數量		

備註：

- a. 急救箱內應註有負責人姓名，一般情況下應最好有兩人負責急救箱用品，定期檢查急救用品的種類、數量及期限，以保證工作場所有足夠的急救物品。
- b. 所有有包裝的急救物品如拆開之後就不可擺放回去，祇有急救指南和安全扣針可以循環使用。
- c. 如有口服藥物及外用藥物，須與上述物品分開擺放。
- d. 如工作場所內有醫生或護士註冊，及設備完善的醫療室，則上述各項可豁免遵從。

4.2 商店運作

基礎概念：



商店運作	實施狀況
<p>4.2.1 採購策略</p> <p>❖ 採購流程及決策</p> <p>* 以客人和機構的需要為主要考慮因素，並掌握市場上最新的採購資訊，配合專業的手法，為機構以最合理的成本換取所需的物資和材料。</p> <p>管理提示</p> <ul style="list-style-type: none"> 「以需定進」，即以市場的需求去決定進貨品種與數量，機構可於訂立採購計劃前，先進行市場需求調查 設立採購程序及職位權限，令採購過程清楚流暢，並有助防止濫權或舞弊的行為（如濫用／挪用機構資產、盜竊等） 搜集資料（如市場資訊、貨品的成本結構、產品安全和標籤法規、銷售法規等），以便與供應商就選貨、品質要求、價格及貨運安排等方面進行談判 於訂單上清楚列明所需要購買的貨品，如產品描述、數量、送貨日期、估計成本、供應商等項目 與供應商及各部門協調訂貨的要求及交收貨品的安排，如將貨品運送至倉庫或直接送往零售店舖，以得到最大的便利 有系統地處理及儲存報價文件及訂單，如將單據按連續編號（或其他指定方式）存檔，以記錄採購事宜 	



商店運作	實施狀況
4.2.2 貨品管理	
<p>❖ 貨品查收</p> <ul style="list-style-type: none"> * 依據訂單的要求及細則，採用合適的方法去接收及檢查貨品。 <p>管理提示</p> <ul style="list-style-type: none"> • 目測檢查貨品外觀是否合格，確保貨品在運送過程中，沒有遭受任何損壞 • 查驗送貨人身份 • 能夠正確地檢查文件所載與貨物是否相符 • 對未能通過檢查的貨品採取合適的跟進行動，如拒收或貼上退貨標籤等 • 將送抵的貨物盡快轉送入倉庫，以減低失竊的危機，並於貨物遺失事件發生時，記錄貨物遺失的個案及保存紀錄，用作檢討預防損失政策時的參考 <p>❖ 貨品分發及送遞</p> <ul style="list-style-type: none"> * 以具成本效益的方法，妥善地分發及送遞貨品。 <p>管理提示</p> <ul style="list-style-type: none"> • 計算及管理運輸成本 • 為貨品安排合適的運輸包裝及載貨方式，如使用防震物料保護易碎貨品、於運送過程冷藏食品及酒類貨品等 • 妥善地處理及儲存托運文件，如提單、到貨通知、送貨指示、接收紀錄、信用證、檢驗安排通知、保單、入口證、報關文件、配額申報、衛生證等 • 設立遇上突發事故時，可使用的替代路線 	

商店運作	實施狀況
<p>◆ 存貨管理</p> <p>* 採取合適的方式去儲存貨品，並監控存貨及進行庫存記錄，以維持足夠的庫存量，去配合貨品的銷售需求量。</p> <p>管理提示</p> <ul style="list-style-type: none"> • 於儲存貨品時，能夠照顧貨品的儲存要求，包括溫度、濕度、安全性、儲存位置等 • 執行週期或循環性盤點工作，以錄取存貨的真實結存及存貨損耗量 • 監視存貨的情況，報告快銷、滯銷及缺貨貨品，並向有關單位提供報告及有關存貨情況的提醒 • 通過進出文件的紀錄（如收據、發遞單、票據等），監察倉庫貨物的流動情況 • 定期檢討倉儲空間的使用狀況，並檢視貨物的存放位置能否配合其流動性（較快、較慢等） <p>◆ 貨品品質控制</p> <p>* 設立貨品品質檢測機制及措施，以確保客人能夠得到品質優良的貨品。</p> <p>管理提示</p> <ul style="list-style-type: none"> • 透過進行抽樣檢查或測試等方法，去監察貨品的品質 • 小心處理易損壞貨品的種類，如易破碎（玻璃等）、易變形（因為曝曬、水浸、冷縮熱漲等）、易變色（某些布料、畫像等）或易變質（食物等）等貨品 • 為貨品設立保質期限、標籤（如材料類型、使用說明、警告字眼等）或製造證書等 • 在交付貨品給顧客時，特別提醒他們有關易損壞貨品的特性，並詳述其處理及保存方法 	



商店運作	實施狀況
4.2.3 店舖視覺設計	
<p>❖ 店舖環境設計</p> <p>✿ 規劃店內空間，並營造合適的營商環境及氣氛，以促進商品推銷，並塑造商店的形象。</p> <p>管理提示</p> <ul style="list-style-type: none"> • 使用空間平面圖，以規劃店內空間；並利用平面圖去顯示陳列貨品的分區或分類，以便管理 • 適當地配合空間、燈光及音響的運用，營造氣氛 • 保持店內空氣流通、沒有異味 • 時刻保持通道暢通無阻 • 於每天開店營業前，先檢查店舖內的照明及其他設施是否運作正常，如發現個別設施遭損壞，需要及時通知相關維修人員進行修理或更換 • 保持店舖清潔，定期清洗賣場、擺設、地面、陳列櫃、貨品、櫥窗、貨倉、收銀櫃台等 • 清潔工具（如掃把、拖把、抹布等）必須在使用後進行清洗，並統一地放置在顧客不能進入的地方，不宜放置於商店門口、大堂角落、試衣室等範圍 <p>❖ 貨架管理</p> <p>✿ 管理貨架上貨品的流動週期，整齊及有系統地陳列品質妥當的貨品，供顧客選購。</p> <p>管理提示</p> <ul style="list-style-type: none"> • 定期檢查陳列貨品的保質期限，確保機構沒有出售過期的貨品 • 設立補充貨品的時間表、程序及守則，並因應實際的銷售情況或需要作出調節，保持充足的供應 • 採用「先進先出」（或其他更合適）的原則，作為陳列貨品的指引 • 按貨品的儲存要求（如溫度、濕度等），去分區或分類地陳列貨品 	

商店運作	實施狀況
<p>◆ 商品展示</p> <p>※ 以安全及具成本效益的方法去展示商品，吸引顧客光顧。</p> <p>管理提示</p> <ul style="list-style-type: none"> • 透過能夠配合商店整體形象、環境及裝潢的商品陳列或樣本展示方式，去引起顧客對商品的興趣 • 清晰標示貨品的價目及貨幣符號 • 提供產品使用示範、試用體驗、試身服務等，去吸引顧客購買商品 • 留意季節性或特殊節日所帶來的優勢或危機，並相應地調節商品展示的安排，例如進行節日主題佈置、季節食品展示等 • 瞭解及比較同業在商品陳列方面的處理方式及技巧，以作參考 <p>◆ 視覺推銷</p> <p>※ 訂立清晰的視覺推銷策略，並制定合適的計劃細節及推行時間表，以達到特定的營銷目的。</p> <p>管理提示</p> <ul style="list-style-type: none"> • 妥當地安排及推行期限性的商品推廣活動，以刺激及提升商品的銷售情況 • 設立宣傳推廣攤位/區域，以展示及推介特選商品 • 展示試食/試用的商品樣本，主動邀請顧客品嚐/試用 • 定時補充試食/試用的推廣食物/商品，維持充足供應 • 按情況向顧客查詢對推廣食物/商品的評價，以作為計劃調節的參考資料 • 於推廣活動完畢後，將推廣食物/商品妥善儲藏，並將所有工具/用具擺放在安全地方 	



商店運作	實施狀況
<p>4.2.4 服務流程設計</p> <p>❖ 服務流程</p> <p>※ 於顧客在店購物的整個過程中，運用合適的顧客溝通技巧及方法，去明白顧客的需求，以作出合適的接待、回應及支援。</p> <p>管理提示</p> <ul style="list-style-type: none"> • 有禮貌地與顧客打招呼，例如：「早晨，先生/小姐！歡迎光臨！」 • 善用「魔術語」去與顧客建立親和關係，例如：「多謝您的查詢！」、「我也明白您的感受！」、「請放心，我會盡量幫您！」 • 細心觀察顧客的言行舉止，並主動了解客人的需要，例如：「請隨便看看，看看有什麼需要？」、「您好！請問有什麼可以幫到你？」 • 當顧客提出要求或需要幫助時，運用適當的提問技巧（如開放式問題、封閉式問題等），以確定顧客的需求 • 對機構產品/服務、店舖設施及周邊環境具有良好的認識，並就顧客的查詢提供準確資訊，如價格、推廣優惠、停車場位置、店舖/商場的洗手間等。例如：「現在有_____優惠，都幾實惠呀！」 • 在適當的時機，職員可向顧客介紹其名字，讓顧客留下深刻的印象。例如：「我叫_____。如有其他需要，歡迎隨時聯絡我！」 • 如需要將顧客轉介予其他同事/部門作跟進時，清楚地向顧客解釋轉介查詢的原因 • 無論顧客最終有否光顧，均禮貌地歡送顧客。例如：「多謝囉，下次見！」、「拜拜，下次見！」 	

商店運作

實施狀況

❖ 商品介紹

- ✿ 瞭解及掌握消費者的心理行為，以顧客為本的服務態度，向顧客介紹機構的產品和服務，促成交易。

管理提示

- 提供貨品的最新資料及特色，如吸引客戶的功能（如家電、影音產品等）、屬於最新的潮流產品等（如衣帽鞋襪等）
- 將貨品與其他同類產品作出比較，以突顯其優勝之處
- 解釋貨品的操作步驟/使用方法、保養期/保質期、貯存環境（溫度、濕度等）、擺放方式等
- 為商品介紹活動製作印刷品、培訓教材、道具、貨品宣傳單張等，以加強商品介紹活動的效果
- 針對消費者心理行為的特質，提供適當的產品/服務建議，務求使顧客加快作出購買的決定
- 向銷售職員及部門提供必要的培訓，確保他們獲得所需的商品知識及操作技巧，並掌握銷售技巧

❖ 售前售後服務

- ✿ 提供良好的售前及售後服務，加強顧客對商店品牌及商品的信心。

管理提示

- 向顧客提供售前及售後服務，讓顧客能夠享受優質的購物/服務體驗，如試身服務（售前）、貨品退換/維修服務（售後）、維修零件配件供應（售後）、安裝服務（售後）等
- 訂立清晰的貨品退換流程（如退換期限、退款/換貨安排等），並於結帳前，清楚地向顧客說明貨品退換的條款及程序，例如將貨品退換條款及安排，展示於收銀處的告示牌上，或在單據上列印貨品退換條款
- 為消費者提供查詢及反映意見的渠道，以進一步提高服務流程的完整度，並收集消費者對產品及服務的意見，以實行持續改善
- 定期評估及檢討各服務流程的成效，並因應需要提出改善建議

範本

存貨管理明細表

負責人:_____

日期: _____



貨品進庫日報表

負責人:_____

日期: _____



日常營運檢查表

負責人: _____

日期: _____

	檢視範疇	滿意/不滿意	跟進工作
I	店舖的外觀環境		
	店舖於入口位置清晰展示招牌		
	招牌保持清潔，沒有殘缺		
	櫥窗玻璃潔淨明亮、沒有粘貼物		
	櫥窗內整潔、乾淨，沒有雜物		
II	店內的環境		
	店舖的裝修保養情況良好		
	有充足及適當的燈光		
	室內空氣流通，溫度適中		
	店內通道暢通無阻		
	所有燈箱均正常開啟使用		
III	收銀枱		
	枱面保持整潔，物品整齊擺放		
	收銀枱附近整潔、乾淨，沒有紙箱及雜物		
	備有足夠的零錢作找贖		
IV	商品陳列		
	貨品充足，沒有空置貨架		
	陳列商品整潔、乾淨		
	所有貨品均清楚展示價錢及折扣優惠		
	提供產品使用示範		

4.3 市場及顧客管理

基礎概念：

4.3.1

市場資訊



4.3.2

營銷策略



4.3.3

網上營銷



4.3.4

顧客
關係管理

市場及顧客管理	實施狀況
<p>4.3.1 市場資訊</p> <p>❖ 市場資訊分析</p> <p>* 使用正確的方法去收集零售業的市場資料，並妥善地整合所收集的資料，加以進行分析，從而達到機構的市場研究目的。</p> <p>管理提示</p> <ul style="list-style-type: none"> 選取合適的途徑去收集市場資訊，如客戶、零售業資訊媒介（報紙、雜誌、白皮書、研討會、會議、面書粉絲專頁等）、專業機構 / 行內團體（行業研究、調查等）、政府部門等 透過合適的方法去收集市場資訊，如問卷調查（街頭或電話訪問等）、面談、實地訪查、社交媒體觀察、神秘顧客計劃等 驗證或檢視所搜集資料的可靠性及準確度 按照有關個人資料保護法的要求及指引，去妥善地收集及處理市場資訊及相關個人資料 以圖表或數據方式（如適用）去整合資料 	

市場及顧客管理

實施狀況

❖ 顧客分類

- * 按照顧客的背景及特點，將顧客分成不同群組，協助機構去針對其特別需要，提供優質服務，從而提升顧客服務體驗。

管理提示

- 以顧客的心態或行為區別作為分類的準則，如購買行為、消費心理、喜好、消費模式等
- 以顧客的背景或特徵作為分類的準則，如性別、年齡、收入、地區性等
- 定期對顧客分類進行檢討，並加以改善
- 處理顧客分類工作時，確保遵守個人資料保護法的規定
- 從機構的市場佔有率及各種貨品的市場定位，去識別及鎖定機構的主要顧客群類別

❖ 顧客需求分析

- * 利用所得的市場資訊，識別現有及潛在顧客群所需的貨品及服務需求，並檢視機構出售的貨品或服務能否符合該等需求。

管理提示

- 製作顧客檔案，顯示不同組群/類型顧客的特點
- 比對最新顧客群與舊顧客群的分別，從而瞭解市場的趨勢及顧客需求的轉變
- 分析機構的銷售策略和不同顧客群的特點及消費模式，去確定機構的目標顧客群
- 掌握政治形勢（如中國內地自由行政策）與監管措施對零售行業的影響
- 根據本地及環球經濟發展（如中國內地或其他目標顧客群），去為機構確定具發展潛力的零售市場或顧客群
- 根據不同顧客組群的特點及消費模式，去確定其需要，並針對其特別需要，提供合適的服務及產品（包括功能、設計、包裝及價格等），去滿足顧客的期望與需要

市場及顧客管理	實施狀況
<p>4.3.2 營銷策略</p> <p>❖ 銷售策略</p> <p>* 瞭解顧客對貨品的要求、購買力、考慮過程及因素，從而制定合適的銷售計劃，以達到銷售目標。</p> <p>管理提示</p> <ul style="list-style-type: none"> • 確定銷售目標及計劃的內容，如增加利潤、推銷新產品、促銷產品、挽留客戶或增設零售點等 • 以購買決策過程中的各階段為基礎，去制定相關的措施，以鼓勵顧客作出購買決定，當中的基本過程包括：問題認知⇒資訊搜集⇒方案評估⇒購買決策⇒購後行為 • 分析不同購買角色的需要，以制定針對性的措施，去刺激及滿足不同購買角色的特別需求，藉以促成購買決定的形成；而當中的購買角色包括：發起者⇒影響者⇒決定者⇒購買者⇒使用者 • 定期分析及對比實際與預測銷售表現的差距和原因，並因應需要，調整銷售計劃，例如終止售賣經常表現欠佳的產品/服務 • 瞭解及分析影響預測銷售準確性的因素，如業務的季節性、政治事件、消費者收入、季節、氣候變化及經濟環境變化等 • 因應銷售目標及市場分析結果，提供減價及折扣優惠方案、促銷計劃（如產品陳列、貨架位置、特別優惠等）或挽留客戶計劃（如忠誠客戶計劃、親友推薦優惠等）等 • 瞭解政府對產品銷售及推廣的監管及法律規範，例如尊重知識產權，避免發生侵權行為 	



市場及顧客管理

實施狀況

❖ 店舖選址

- * 以機構的營運目標及資源為考慮因素，為機構物色及發掘新的店舖地點，並對被發掘的店舖地點進行評估，從而揀選最合適的店舖，協助機構整體零售業務的發展。

管理提示

- 考慮店舖的面積、外觀、地點(區域)、位置(地舖或樓上舖)等能否配合機構的形象、業務營運及發展，如選址能否與機構其他的店舖產生協同效應、選址是否有利機構吸引目標客戶群等
- 考慮店舖地點的顧客流量(可再分成總人數及目標顧客群的組別)、車輛流量、交通擠塞狀況、泊位設施及其他基本建設配套
- 平衡機構的財務資源及店舖的租賃條件(租金 / 售價、租期、裝修及維修成本、稅務負擔等)
- 預計新店舖的投資回報及發展潛力
- 以競爭對手的選址、同區其他店舖的租務/銷售情況等，作為店舖選址的參考
- 按既定的評估準則，給予每個考慮地點一個整體評分，並比較所有考慮地點的評分，選出最合適的地點

市場及顧客管理

實施狀況

❖ 定價策略

- * 以同時能夠為機構帶來利益及符合市場期望的價格出售貨品/服務，增加銷售額，並促進機構的競爭力和業務發展。

管理提示

- 確定及考慮影響貨品定價的基本內在因素，包括經營及生產成本、供應、目標邊際利潤等
- 確定及考慮影響貨品定價的基本外在因素，包括經濟環境、需求、消費者的購買能力、競爭環境、代替品的存在等
- 在調節產品/服務的定價時，考慮顧客對價格彈性方面的敏感度及反應，以估計價格的增減對需求量及銷售量的影響
- 確保價格的統一性(如適用)及準確性
- 分析在不同價格水平下的貨品銷售情況
- 瞭解及符合與零售業貨品定價相關的法例及監管要求
- 因應實際市場狀況及貨品與經營成本的變化，調節貨品的零售價格，如季節轉換、潮流改變等

❖ 品牌形象

- * 從機構的產品素質、服務優點及品牌承諾等多方面去建立機構的理想品牌形象、定位及價值，使機構能符合客戶與社會的期望，並維護商譽。

管理提示

- 於制定品牌推廣計劃前，先認識機構產品及品牌的歷史、市場定位、優勢及承諾等
- 透過溝通及培訓，令員工清晰地明白機構品牌的形象、理念及承諾，讓員工能有效地協助建立及推廣機構的品牌優勢
- 透過商標、產品設計、包裝、價格及店舖環境等多方面的配合，向外界一致地推廣機構的品牌形象
- 保持產品及服務的質量穩定性
- 定期檢討機構能否兌現對顧客作出的承諾，並評估品牌推廣策略的實際成效，於需要時提出優化建議

市場及顧客管理

實施狀況

❖ 宣傳及推廣

- * 評估及分析各種市場推廣媒體的功效及適用性，以選擇合適的媒體及方法，進行品牌推廣宣傳，提升機構的知名度及市場佔有率。

管理提示

- 挑選合適的品牌推廣方法及媒體，例如網絡媒體（如網頁、個人網誌、社交網站平台等）、傳統廣告（如電視、報紙、雜誌等）、推廣活動、店舖櫥窗設計、海報及商品展示設計等
- 與相關部門、外判專業製作人或攝影師協調，以製作及校對用作宣傳及推廣的宣傳品及稿件，如照片、新聞稿、評論、宣傳文章等
- 於宣傳活動中，展示產品樣本及產品的利益表，讓客戶認識及體驗產品的好處
- 廣告內容或推廣活動不可涉及歧視字眼，以避免觸犯與歧視相關的條例

❖ 誠信管理

- * 在機構的日常運作中，推行廉潔的工作常規，並執行良好的誠信管理及內部監控，以減低機構牽涉於貪污舞弊的風險。

管理提示

- 評估及掌握零售業界各項業務 / 程序上的貪污舞弊風險
- 設立員工行為守則，在誠信操守的事宜上為員工提供指引
- 為員工提供培訓，加強員工對預防及遏止賄賂法例、誠信操守和廉潔工作的認知
- 管理層樹立良好榜樣，去啟發下屬及其他員工秉持誠信操守和廉潔的工作常規

市場及顧客管理	實施狀況
<p>❖ 環境保護</p> <ul style="list-style-type: none">* 確立機構長期及短期的環保目標，並制定相關的措施及成效指標，藉以對環境保護作出貢獻。 <p>管理提示</p> <ul style="list-style-type: none">透過減少水、電及燃料的用量，節省能源，如使用LED燈泡去取代傳統燈泡、以環保車輛(電動車)運送貨品等以「適時付運」的原則為基礎，實行高效率的送貨安排，例如維持運輸工具的負荷量於指定水平以上(善用資源)、減少運輸工具於運貨期間的閒置時間等推行綠色(環保)包裝措施，如於節日使用簡約的禮品包裝、以生物可分解物料製作包裝盒等減少利用膠袋，例如以環保購物袋(如不織布)取代膠袋向員工及客人提供環保教育，例如為員工提供環保講座、於店舖張貼宣傳環保概念的海報等透過提供優惠或折扣，鼓勵客人響應環保措施與各環保團體建立良好的合作關係，合力推行環保措施	

市場及顧客管理	實施狀況
<p>4.3.3 網上營銷</p> <p>❖ 網上市場管理</p> <p>* 透過獲取、瞭解及分析可靠的新媒體資訊、顧客需求及競爭對手資料，並留意與網上零售相關的法規要求，去制定網上營銷及資源投放策略。</p> <p>管理提示</p> <ul style="list-style-type: none"> • 瞭解消費者對網上零售產品的期望，以部署及執行網上品牌建立與宣傳推廣的措施，例如優惠價格、獨家供應、廣泛的選擇、獨特功能（在網上才適用的）、提早接觸（時裝或潮流產品）、物流貨運方案、顧客服務支援等 • 透過留意目標地市場的報章、雜誌、網上熱門話題及資訊，去瞭解潛在顧客的消費模式及行為 • 妥善管理一個完整的電子數據庫，以儲存顧客的資料及消費模式，有利於整合與制定合適的網上市場營銷計劃 • 研究市場上銷售同類型產品的競爭對手 • 掌握不同顧客群對電子商貿的反應及接受程度，並確保所選用的新媒體推廣渠道，能聯繫目標顧客群 • 瞭解政府法例對電子商貿、網站、網上品牌持有人及零售環境等方面監管，並瞭解證照申請、商標註冊和版權維護的程序及要求，以確保機構的網上零售品牌符合本地及國際相關法例的要求 • 定期修訂機構的網上營銷策略及計劃，並透過瞭解業務運作，及清楚計算所涉及的成本與可預計收益，應對不同時間的業務成果，去決定是否繼續投資開拓網上銷售市場 	

市場及顧客管理

實施狀況

❖ 網上商店設立

- * 網店的頁面框架儼如實體店的店面，其設計必須正確地展示機構的形象，並為顧客提供便利及享受的網上購物體驗，吸引顧客消費及重複瀏覽網店。

管理提示

- 於設計網店的頁面時，應盡量從買家的需求角度出發，提供能夠便利顧客的內容、分類搜尋、按鈕、路徑圖、視聽效果等
- 網店可在頁面上重覆配置一些熱門的選項，如「收藏」、「新品」、「優惠」和「顧客服務」等，以導向顧客消費
- 網店的搜尋導航列需要清晰明確，混亂的導航會令顧客放棄搜索需求單品
- 避免過多或複雜的商品詳情內頁連結，以免讓顧客感到混亂
- 提供產品描述時，需要圖文並茂，讓消費者於無法親自接觸到各商品實物的情況下，仍能以商品的圖片及詳細描述去激發其購買意欲
- 關於產品基本屬性的文字描述需要詳實，而關於產品外觀及好處的文字描述則要具備宣傳效能，例如於皮鞋產品的文字描述中，可強調「真皮內裏」、「舒適」等優點，或在形容顏色時，使用「學院黑」、「復古咖」等字眼，以增加吸引力
- 產品圖像需要呈現產品和品牌的特點和優勢，以下為一些圖片製作的注意事項：
 - ✓ 產品細節圖應該包括該產品最值得推介的主要賣點，如局部的獨特花紋、造型設計、特殊材質配搭等
 - ✓ 為商品（如服飾、時尚單品等）提供模特兒展示圖，藉以為顧客提供實物體驗，引起顧客的購買慾
 - ✓ 注意圖片的加載時間，並在圖片的素質與加載速度之間取得平衡，若然因圖片太大而需要過長的加載時間，可能會使顧客失去耐性
 - ✓ 產品圖像的光線與色彩配搭需要講究
 - ✓ 若機構沒有製作高質素產品圖片的能力，可聘請製作公司去協助製作及提交成品，而不建議使用隨意拍攝的產品圖片
- 網店的貨品內容需要適時進行更新，以吸引顧客重複瀏覽網店
- 網店可強調其品牌、商譽、質素、銷量、生產或倉儲等方面的成就，去增加消費者的信心，例如於網店展示相關的證書、執照等
- 網店的頁面配色不宜太多，若顏色跳躍或過於刺眼，可能會造成負面的視覺效果

市場及顧客管理

實施狀況

❖ 多媒體宣傳

- ✿ 善用不同的多媒體渠道，以具成本效益的宣傳及推廣方案，有效地提升品牌的知名度、銷售額與顧客數量。

管理提示

- 根據品牌及產品的定位和特性，挑選合適的多媒體平台，以進行推廣及宣傳
- 瞭解及掌握不同顧客群對不同多媒體渠道及系統的反應和接受程度，例如搜尋引擎(加Yahoo、Google)、社交網絡(加Twitter、Facebook、Weibo)、在線視頻(加YouTube)、公司網站、手機網絡、電子簡訊及郵件等
- 提升與社交網絡服務 Social Networking Service (SNS) 平台的互動性，亦要與主要的SNS平台接軌，因現時主流的SNS平台大多免費開放予網站接入，使網站可藉此引入SNS平台的訪客流量，並方便顧客分享網站的內容至SNS平台，聯繫更多潛在的顧客
- 在平面雜誌或宣傳單張上加入QR碼，讓顧客可用手機拍下QR碼，直接連線至機構網站，以查閱品牌或產品的資訊
- 條件許可的機構可拍攝或製作介紹機構、品牌或產品的創意宣傳短片或圖片，通過視頻網站進行傳播，以善用視頻與圖片分享類網站作宣傳
- 於製作多媒體宣傳材料時，網店可透過引用「買家評價」、「達人推薦」、「熱銷盛況」等營銷成就證據，去刺激消費者的購買意欲
- 提供方便及適當的多媒體渠道予顧客反映意見，讓機構能夠直接快捷地解決問題，避免顧客到各大網絡平台、討論區等作出投訴，令事件更難得到平息
- 於處理惡意的網絡攻擊時，機構應沉著應對，並陳列證據，讓圍觀的網絡群眾及「粉絲」(即忠誠顧客)得知事實的真相，而「粉絲」的維護，能有效地正面維護機構的品牌
- 認識、掌握和善用與電子商貿相關的詞彙、用語及運作，例如網站的構建、網上的區域及域名、搜尋引擎、搜尋接達關係等

市場及顧客管理	實施狀況
<p>❖ 網上交易處理</p> <p>* 瞭解關於網上交易的法例、監管要求及潛在風險，並採取相應的措施及安排，令網上交易得以順利進行。</p> <p>管理提示</p> <ul style="list-style-type: none">於網店清楚列明購買程序及條款，包括付款、收貨、驗貨、退貨、換貨、保修等事項瞭解並符合法例及會計方面對電子商貿的監管要求，保持完整的網上交易及付款記錄認識及評估網上交易的潛在保安風險，並採取相應的保安措施去減低相關風險，如採用數碼證書、加密技術等驗證交易者的身份，並檢查客戶信用卡之有效性、有效日期及信用額等，以阻止假信用卡之使用或其他欺詐交易的發生，及減少由網上付款系統產生之呆壞賬定期監察、檢討及更新銷售系統資訊，以確保網店內容(產品、價目等)的真確性及適時性，避免產生與銷售交易有關的誤會	

市場及顧客管理

實施狀況

❖ 網上顧客服務支援

* 顧客於進行網上購物時，會遇上不同的售前及售後問題，而顧客服務團隊的及時支援，能有效地提升顧客的整體購物體驗，為品牌建立正面的信譽及口碑。

管理提示

- 為顧客的查詢提供即時且準確的回應，讓顧客感到被重視及理解，有助贏取顧客的信任
- 顧客服務團隊可分為「售前客服」和「售後客服」，兩者同樣重要，而一般而言，妥貼的售前客服能夠有效地減低某類型售後問題的發生機會，例子如下：
 - ✓ 對於急需貨品的顧客，售前客服可建議較快捷的物流安排，以免顧客因在限期後才收到貨品，而需要退貨退款
 - ✓ 對於一些尺碼較小的衣服，售前客服可以先就產品的質量及特性提醒顧客，協助顧客選取合適的尺碼，以避免不必要的售後問題或爭執
- 繁忙時段期間，顧客服務團隊於回應顧客查詢時，應緊守「首問優先」的原則，以確保每位顧客能夠於公平、合理的時間內獲得答覆
- 顧客服務團隊可於訊息系統設立及善用「快捷短語」(如開場白、付款程序、物流安排、售後跟進等)及「自動回覆」功能(如服務員的自我介紹、商戶撰寫的自助購物指南連結等)，以提高團隊處理顧客查詢的效率
- 於網店提供「常見問題及答案(Frequently Asked Questions and Answers)」，能幫助願意自行尋求資料的顧客盡快解決問題，亦有助減低顧客服務團隊的工作量
- 顧客服務團隊應善用「截圖回應」的技巧，而避免費盡唇舌在文字上作解釋指導，去幫助顧客解決疑難，例如當顧客不懂得自行查閱物流狀態時，服務員可馬上利用網頁截圖，去指引顧客查看物流狀態的方法及步驟
- 顧客與服務團隊是透過網上訊息系統進行溝通的，所以文字的使用技巧及回覆時間的管理，會對顧客的購物體驗產生關鍵性的影響，以下為一些處理顧客查詢時應避免的禁忌：
 - ✗ 不禮貌的回覆，例如服務員使用缺乏誠意的單字回覆，如「嗯」、「哦」等
 - ✗ 顧客等候時間太長，如服務員長期不在線，亦不處理顧客的留言或問題，使有興趣的顧客白白流失
 - ✗ 服務員不具備專業知識，例如不能提供確實的答案、只回應「不知道」、「看著辦」等

市場及顧客管理

實施狀況

❖ 網購物流安排

- * 網上零售所需的物流配套有別於傳統的零售物流運作系統，相比傳統物流系統，網購物流系統的庫存管理一般享有較大彈性，而完善的物流程序及安排，能有效地提高網店的成本效益。

管理提示

- 網購產品一般可以通過下列四種方式送到顧客手中：
 - ✓ 下載：這種方式通常用於數碼媒體產品，如軟件、音樂、電影或圖片等
 - ✓ 付運：將產品直接送往顧客地址
 - ✓ 直運：當收到顧客訂單後，轉交供應商，讓其直接把貨品送到顧客手中，而網上零售商則毋須存貨
 - ✓ 店內取貨：顧客在網上落單購貨，利用店舖找查軟件尋找當地店舖，然後前往最近的店舖取貨
- 設立完善的物流程序，例如：
 - ✓ 從接獲訂單至揀選貨品之間，必須核實訂單訊息，及查看客戶的特別需求
 - ✓ 按客人的指定需要揀選貨品，待核實貨品及訂單訊息後，發出保證單
 - ✓ 將貨品分類包裝後，打包封箱，然後交由可靠的快遞托運
- 派件時，可要求收件人出示身份證以作確認，並進行當面拆箱驗貨及確認簽收
- 將貨品投保，以減低於投遞過程中丟件所引致的損失，而保險費一般視乎投保金額而定
- 在倉儲方面，網上商店的庫存水平只需滿足及時送貨的需要，網上商店應與供應商加緊合作，盡量減低安全存貨水平，達到有效的庫存管理，藉以提升成本效益
- 由於網購貨品多以小型包裝運送，網上商店應與供應商協商，盡量減少貨品的包裝及重量，以便運送，但亦必須為易碎貨品提供足夠的保護

市場及顧客管理	實施狀況
<p>4.3.4 顧客關係管理</p> <p>❖ 顧客忠誠方案</p> <p>* 制定及推出忠誠方案，並鼓勵顧客自願參與，以強化機構與顧客的關係，提升顧客對機構的忠誠度。</p> <p>管理提示</p> <ul style="list-style-type: none">• 推行購物積分計劃、會員計劃與優惠等忠誠項目• 制定顧客參與忠誠方案所需的手續及程序• 向員工及顧客詳細解釋忠誠方案的內容（如特點、優惠、禮品、條款及細則等）• 協助顧客填寫計劃申請表• 與顧客確認自願參與忠誠方案，並簽署作實• 核實顧客所提供的資料的準確性• 向顧客提供所需的憑證，例如會員證、會員登入編號等• 監察顧客忠誠方案的推廣進度及成效，如市場反應、會員數目、顧客保留率、銷售額等• 確保所推行的忠誠方案能保障消費者權益，並符合個人資料保護方面的法例規管	

市場及顧客管理	實施狀況
<p>❖ 顧客投訴處理</p> <ul style="list-style-type: none"> * 在處理顧客投訴時應以事實為本，並尋找真相，公平地對待投訴人和員工，兼顧及平衡各方的利益，尋求雙贏的解決方案。 <p>管理提示</p> <ul style="list-style-type: none"> • 以禮貌的態度，聽取及瞭解顧客對產品/服務的意見或投訴，包括事件發生的時間、地點、所涉及的員工及過程等 • 為所犯的過失表示歉意 • 在處理顧客的投訴時，對顧客表示感同身受，讓顧客感受到你是希望與他/她一起去解決問題的 • 瞭解顧客的要求，適當地重複顧客所說的重點，以確認你是否已經完全理解顧客的意思和目的 • 在提出解決方案後，需要瞭解顧客是否能夠接受解決方案；如能夠接受，該投訴案件可以結案；如顧客不滿意，應再次詢問顧客的意見，並結合顧客的意見，再去重新擬定解決方案，直至顧客滿意為止 • 為每個投訴處理程序訂下清晰的時間表，於合理時間內（如七個工作天），通知顧客投訴事件的調查進展和結果，並取得顧客的接納；如個別事件需要較長時間以進行調查，應通知投訴人並交代原因 • 記錄每宗投訴個案，以作檢討及制定改善計劃，避免同類事件再次發生 • 處理投訴時，應尊重個人資料的保護，並確保只是有需要得知資料內容的人員才可取得與投訴相關的資料；而投訴人的個人資料，則只有負責調查或回應的人員才能查閱 	



網上顧客服務團隊：回應顧客查詢 「快捷短語」參考

《開場白》篇

1. 您好，歡迎光臨（店名），我是客戶服務員（名字）。很高興為您服務！

※ 簡單的自我介紹，能讓顧客倍感親切及受到重視

2. 您好，我是客戶服務員（名字），很高興為您服務，架上商品都有貨，可以放心選購哦！選購時可參考標題，我們是按標題的顏色尺碼發貨的哦！

※ 於自我介紹後，說明店舖規則，率先解答部分的潛在顧客疑問

3. 您好，我是客戶服務員（名字），很高興為您服務，現在店舖正在推行滿 \$100全場包郵活動，滿\$200包郵加贈送禮物哦！

※ 以介紹店舖優惠作為開場白，提升顧客的購買意慾

《付款》篇

1. 您好，已經為您修改好了價格，一共是(價格)元，您方便時付款就可以，感謝您購買我們的商品

※ 當需要修改價格時，需要向顧客重申價格

2. 您好，已經收到您的付款，我們會在下午(時間)為您發貨，感謝您購買我們的商品，有需要請隨時聯絡我，我是客戶服務員(名字)！

※ 在收款後主動告知顧客發貨時間，並鼓勵顧客如有需要隨時查詢，以提高其滿意程度

《物流安排》篇

1. 請問您發貨到哪個地區呢？(地區)是(價格)元，其他地區亦能個別與您協商！

※ 預設物流價格，讓客戶服務員可省時回覆

2. 您好，正常情況下，快遞運送可於2-5天內到達，75%是2天左右。最近一段時間部分南方地方有暴雨，造成交通困難，會有一定的延遲，希望您能理解！如果您很急的話，我建議您採用(快遞公司)，但價格稍微貴一點，(具體價格)，一般1-3天到達

※ 預設物流價格，以及說明最新影響物流的因素，讓客戶服務員可省時回覆

網上顧客服務團隊： 回應顧客查詢

《售後跟進》篇

1. 感謝您購買本店商品！如果您對我們有什麼建議或意見，歡迎反饋，您的滿意就是對我們最大的肯定，有時間常來逛逛，期待再次為您服務 - 客戶服務員（名字）。

※ 售後跟進增加好評，令店舖排名更上一層樓

2. 感謝您購買本店商品，您對商品滿意嗎？如您收到商品後，發現不喜歡或不滿意，我們願意7天內無條件為您退換商品。如有其它問題，您可以通過（聯絡方法），向我聯絡，我會盡快幫您解決問題。對本次愉快的合作，我已做好評，如您也滿意我的服務，也請您在方便的時候，給與我們中肯的評價，這絕對是對我們最大的肯定，期待再次為您服務 - 客戶服務員（名字）

※ 售後跟進有助增加好評，令店舖排名更上一層樓

處理顧客投訴時的注意事項

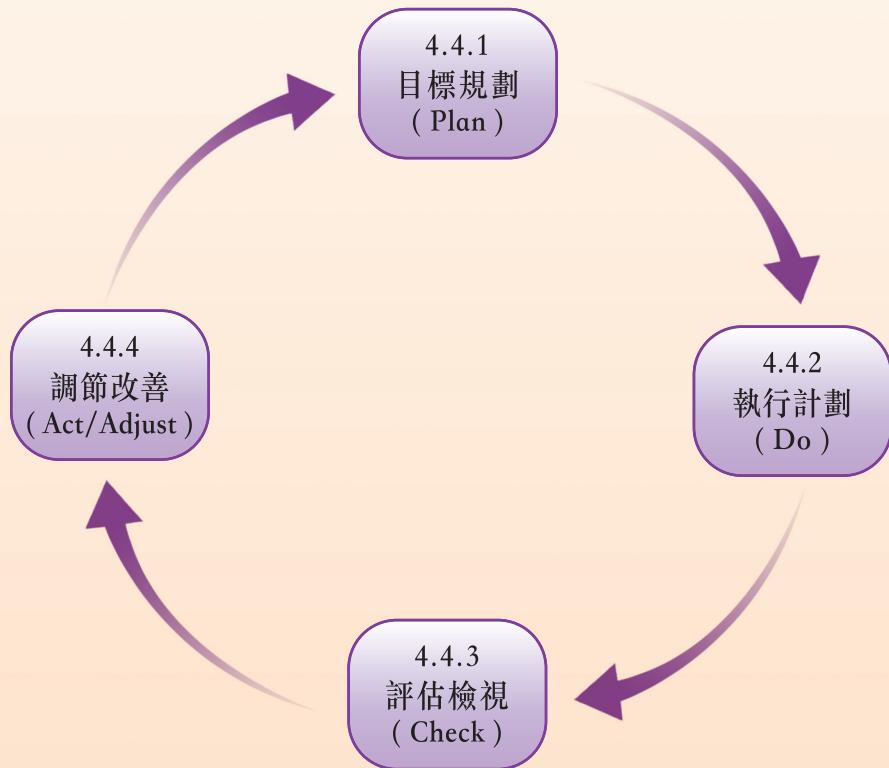
應該	不應該
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 有禮貌、親切友善及樂意接受投訴 ✓ 承擔責任，務求盡快解決客人的問題 ✓ 向投訴人表示你明白他/她的投訴原因 ✓ 收集相關的資料作記錄 ✓ 時刻保持冷靜及有禮 ✓ 言語中表示了解及同情，並注意措辭 ✓ 集中於投訴事項內容及尋求解決方法 ✓ 在有需要時，向主管人員求助 ✓ 讓投訴人知道機構採取了哪些相關措施，以避免同樣事情再次發生 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ 企圖打消投訴人投訴的念頭，或在行為舉止和聲調語氣中表達出負面的態度 ✗ 低估前線人員在處理投訴時所面對的困難和承受的壓力 ✗ 作出不切實際的承諾或保證 ✗ 與投訴人爭論 ✗ 認定因為投訴人是難以應付的，其提出的投訴便是無理 ✗ 在面對挑釁時，提高聲量或語帶攻擊性 ✗ 忽略投訴中所提及的其他有關事項 ✗ 為求盡快撰寫及完成回覆，而忽略了素質

顧客投訴紀錄表

日期：			
店名：			
顧客姓名：		顧客電話：	
顧客投訴方式：	<input type="checkbox"/> 當面投訴 <input type="checkbox"/> 電話 <input type="checkbox"/> 電郵 <input type="checkbox"/> 信件		
投訴原因：	<input type="checkbox"/> 商品品質	<input type="checkbox"/> 服務品質	<input type="checkbox"/> 硬件設施
投訴內容：			
處理建議：			
處理結果：			
電話複訪日期：		聯絡人：	
當值經理：	店經理：	客戶服務部經理：	

4.4 績效管理

基礎概念：



績效管理	實施狀況
4.4.1 目標規劃 (Plan)	
<p>❖ 關鍵績效指標(Key Performance Indicator, 簡稱KPI)</p> <ul style="list-style-type: none"> * 機構可透過設立KPI，去作為資源分配的引導，令機構不同職級的員工均明白達成目標的關鍵因素及表現衡量標準，同步邁向機構整體的戰略目標。 <p>管理提示</p> <ul style="list-style-type: none"> • 訂立符合「SMART」原則的KPI： <ul style="list-style-type: none"> ✓ Specific (具體的) - 定義明確、容易理解； ✓ Measurable (可衡量的) - 將目標量化成為容易明白及可作比較的數字； ✓ Achievable (可達到的) - 於付出努力的情況下，所訂立的指標是可以實現的，亦應該避免太困難或太容易的目標； ✓ Relevant (相關的) - 與機構的目標及策略連結，並可以提示機構、部門或員工需要改進的方向； ✓ Time bound (受時間限制的) - 設立達成目標的指定期限 • 為機構、部門或個別員工訂立KPI的過程中，應首先分析及釐清其工作重點，並以「SMART」原則去訂立相關的表現衡量標準，再透過溝通去取得相關單位的同意及接受(如有需要，可作出修訂)，然後立定決心，去執行及落實所牽涉的關鍵過程，以達成所訂立的目標 • 機構需因應不同的業務發展階段，去訂立合適的KPI，例如於產品剛推出市場時，機構可設立「增加使用者數目至某水平」為KPI；但於產品已推出一段時間後，則可將KPI調節為「增加回客率至某水平」或「增加利潤至某水平」等指標 • 與「財務表現」相關的關鍵績效指標例子： <ul style="list-style-type: none"> - 日 / 月 / 年度銷售額 - 利潤 = 總收入 - 總成本 - 庫存週轉 = 庫存 / 銷售成本 - 現金比率 = 現金及現金等價物 / 流動負債 - 營銷支出與銷售額比率 = 營銷支出 / 總銷售額 - 同店銷售增長率 - 銷貨成本 - 投資回報 	



績效管理

實施狀況

- 與「業務經營 / 商品銷售」相關的關鍵績效指標例子：
 - 日 / 月 / 年度銷售數量
 - 平均銷售數量(平日 / 假日)
 - 新 / 專有產品銷售比例
 - 與市場競爭對手比較推出新產品的數量 / 時間
 - 營銷程序週期
 - 重複訂單比例
- 與「服務 / 產品素質」相關的關鍵績效指標例子：
 - 付款程序時間
 - 準時送貨比例
 - 缺貨比率
 - 產品損壞比例
 - 保養索償次數
 - 售後服務反應時間
- 與「顧客管理」相關的關鍵績效指標例子：
 - 顧客滿意度
 - 顧客增長率
 - 淨推薦分數
 - 投訴個案數目
 - 正面 / 負面的顧客評價數量
 - 每年獲得新客戶數量
 - 流失客戶數量

績效管理	實施狀況
<p>4.4.2 執行計劃 (Do)</p> <p>❖ 零售管理系統</p> <p>* 於執行業務計劃(或日常營運)的過程中，機構可採用合適的零售管理系統，去協助機構從單一或多個零售點收集與營運及商品銷售相關的資訊及統計數據，以方便機構有效並及時地管理其營銷狀況。</p> <p>管理提示</p> <ul style="list-style-type: none"> • 電腦銷售點管理系統 (POS 系統)： 透過配合及使用專門設定的硬體及軟件，POS 系統可包括及結合多樣基本功能，如貨品結算、付款交易、收據發放、存貨控制，以及其他進階功能，如顧客資料存庫、存貨管理、銷售趨勢、利潤分析等 • 庫存管理系統： 庫存管理系統使存貨登記、管理、定位及採購等程序得以自動化，並通常配合電腦銷售點管理系統使用。應用例子包括店面存貨控制、貨倉存貨管理等 • 電子付款系統： 電子付款系統一般包括信用卡及儲值卡交易系統，可以減省人手操作、縮短交易時間，以及精簡結算與交收的程式 • 射頻識別系統 (RFID)： 射頻識別是以無線、非接觸方式使用射頻電磁場傳輸數據，從而識別及追蹤附於物件的標籤。這項科技有助進行自動化及提高效率，而應用例子包括清點存貨、提取訂單、追蹤庫存、保安控制等 	



績效管理

實施狀況

❖ 新系統應用管理

- * 於應用零售管理系統的初期，機構可採用循序漸進的方式，逐步將零售管理系統應用於機構的不同範疇，令機構流暢地走向系統及科技化。

管理提示

• 循序漸進的系統應用例子：

- 第一階段為「定期事實報告」，即於指定的時間為所監察的項目作出結算，並製作相關報表，如日、週、月銷售報表、庫存活動報表、商品損耗報表、大宗失竊報表、存量登記報表等；
- 第二階段為「動態狀況報告」，即製作即時的動態狀況報表，如存貨動態報表；
- 第三階段為「分析及預測」，即製作聯繫或對比相關資料的報表，以協助機構分析資料，並作出合理的預測，有關報表例子包括商品銷售趨勢報表、不同商品銷售狀況比較報表、最高KPI者報表、不同店舖組合KPI比較報表等

績效管理	實施狀況								
<p>4.4.3 評估檢視 (Check)</p> <p>❖ 意見調查</p> <p>* 機構可因應需要，採用合適的意見調查方式，並透過問題設計，以及對調查時間、樣本數量、訪查對象等方面的有效安排，直接或間接地取得目標對象的評價及建議，從而為機構日後的發展或改進方向提供指示。</p> <p>管理提示</p> <ul style="list-style-type: none"> 於設計調查問卷時，應留意以下事項： <ul style="list-style-type: none"> - 確保問題與調查目的相關 - 使用簡潔易明的詞彙 - 確保答案選擇包含受訪者需要的選擇，如有需要，可提供「我不知道」或「其他」選項 - 避免假設性問題 - 避免太多問題，如有需要，可進行後續問卷調查 善用「封閉式」及「開放式」的問題設計，去取得所需資訊，而以上兩種提問法的利弊如下： <table border="1" data-bbox="125 760 628 1093"> <tbody> <tr> <td colspan="2">「封閉式」提問法：</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 較標準化的答案 ✓ 有利於將答案量化，及進行統計 ✓ 節約回答時間 ✓ 有利於詢問敏感問題 </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> ✗ 瞞性較低 ✗ 不適用於具有太多答案可能的複雜情況 ✗ 受訪者隨便回答問題的機會較高，令答案的可靠性較低 </td> </tr> <tr> <td colspan="2">「開放式」提問法：</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 瞞性較高 ✓ 可自由表達意見 ✓ 有利獲得具啟發性的答案(如機構未曾考慮的額外資訊) </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> ✗ 較難控制答案的內容 ✗ 不利於進行統計 ✗ 需要較長的回答時間，降低問卷的回覆率， </td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> 「淨推薦分數 (Net Promoter Score)」是一種有效的顧客忠誠度分析指標，而它所衡量的是某個顧客將會向其他人推薦某機構、商品或服務的可能性。「淨推薦分數」亦能有效地反映顧客對某機構、商品或服務的滿意度 如需評估單次推廣活動或改善計劃的成效，可於活動或計劃推出之前及之後，分別進行一次(共兩次)顧客意見調查，以比較及對照兩次調查的數據資料，去評估活動或計劃的成效 意見調查的對象可以是對內或對外，例如「員工滿意度調查」的對象為內部員工，而「顧客意見調查」的對象則為一般大眾顧客 	「封閉式」提問法：		<ul style="list-style-type: none"> ✓ 較標準化的答案 ✓ 有利於將答案量化，及進行統計 ✓ 節約回答時間 ✓ 有利於詢問敏感問題 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ 瞞性較低 ✗ 不適用於具有太多答案可能的複雜情況 ✗ 受訪者隨便回答問題的機會較高，令答案的可靠性較低 	「開放式」提問法：		<ul style="list-style-type: none"> ✓ 瞞性較高 ✓ 可自由表達意見 ✓ 有利獲得具啟發性的答案(如機構未曾考慮的額外資訊) 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ 較難控制答案的內容 ✗ 不利於進行統計 ✗ 需要較長的回答時間，降低問卷的回覆率， 	
「封閉式」提問法：									
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 較標準化的答案 ✓ 有利於將答案量化，及進行統計 ✓ 節約回答時間 ✓ 有利於詢問敏感問題 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ 瞞性較低 ✗ 不適用於具有太多答案可能的複雜情況 ✗ 受訪者隨便回答問題的機會較高，令答案的可靠性較低 								
「開放式」提問法：									
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 瞞性較高 ✓ 可自由表達意見 ✓ 有利獲得具啟發性的答案(如機構未曾考慮的額外資訊) 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ 較難控制答案的內容 ✗ 不利於進行統計 ✗ 需要較長的回答時間，降低問卷的回覆率， 								



績效管理

實施狀況

❖ 神秘顧客計劃

* 透過對神秘顧客計劃的設計、管理及對訪查員的監控，妥善地推行神秘顧客活動，以掌握機構的顧客服務表現，並識別存在的改善空間，從而達至提高機構零售服務水準的目標。

管理提示

- 為神秘顧客計劃制定評審準則，評審範疇可包括購物環境、服務員的儀表、購物體驗、交易過程、店舖管理、服務員的商品 / 服務知識、服務員的態度及主動性、商品 / 服務的價目資料等
- 因應業務的營運模式及監察要求，確定神秘顧客的探訪週期、次數及時間表，如每月 / 季度進行一輪訪查
- 按需要確定評審標準檢查表格及報告的格式
- 實施適當的監控措施，以確保計劃的可靠度，例如挑選及訓練符合指定條件的訪查員（如具相關經驗、符合目標客羣的年齡及特徵等）、覆核報告內容等
- 在管理神秘顧客活動時，堅持以顧客體驗為中心，並尊重神秘顧客計劃調查報告的客觀事實，不作隱瞞或欺騙的行為
- 向前線員工分享神秘顧客報告結果，讓員工知悉其服務表現的強項及需要加以改善的地方

績效管理	實施狀況
<p>4.4.4 調節改善 (Act /Adjust)</p> <p>* 於「Plan-Do-Check-Act」循環中，緊隨「Check」(即「評估檢視」)的是「Act」(又作「Adjust」，即「調節改善」)，意思指當機構能夠辨認出自身的不足或可改進的空間後，便應該針對該問題進行研究及分析，以尋合適的對策，去解決問題，令原本具有不足的計劃更趨完善化，繼而加以執行，並重複進行「Plan-Do-Check-Act」的循環。</p> <p>管理提示</p> <ul style="list-style-type: none"> 「SWOT分析法」能夠協助機構對內、外部的競爭環境及條件，作出較全面及有條理的分析。方法是將與研究項目相關的各種內在「優勢(Strengths)」與「劣勢(Weaknesses)」，及外在「機會(Opportunities)」與「威脅(Threats)」列出並進行分類，從而有系統地將各種因素加以分析，並作出結論 「標杆分析法」(Benchmarking)是將機構的項目與那些從事相應項目的表現最佳者進行比較，從而為該項目訂立指標(或參考值)，並藉此辨認出機構的不足之處，加以改進。「標杆分析法」適用於機構多個需要追求持續發展及進步的範疇，包括業務表現、流程管理、人力資源管理等 為機構的業務表現及發展進行分析及研究時，可應用「PEST分析模型」，即是從政治(Political)、經濟(Economic)、社會(Social)及科技(Technological)四個主要方面，進行較全面的宏觀環境分析 於尋求改善方法的過程中，機構可從多種公開的途徑，去獲取適用的資訊，以作參考或比較。例如，澳門特別行政區政府消費者委員會根據《消費者的保護》法律，為多個零售行業提供了有用的「行業守則(行規)」，供大眾參考 於追求持續進步的過程中，管理層的支持及參與亦是決定機構成敗的關鍵因素之一；管理層引起的領頭作用，能有效地帶領機構不同的部分，一致地向著同一目標邁進 	



『KPI 設定——五步曲』

第一步：	認定機構整體的戰略目標
第二步：	辨認出決定機構目標成敗的關鍵因素
第三步：	確定與以上關鍵因素相關的單位
第四步：	以「SMART」原則，制定關鍵績效指標
第五步：	與相關的單位溝通，以取得相關單位對所訂立指標的同意及接受，如有需要，可作出修訂
醒目提示：	
1. 該指標是否關鍵？在此，關鍵乃指最重要或最相關因素。	<input type="checkbox"/>
2. 是否已符合「SMART」原則？	
Specific (具體的)	<input type="checkbox"/>
Measurable (可衡量的)	<input type="checkbox"/>
Achievable (可達到的)	<input type="checkbox"/>
Relevant (相關的)	<input type="checkbox"/>
Time bound (受時間限制的)	<input type="checkbox"/>

年度關鍵績效指標（KPI）—範本

部門績效指標(KPI)	目標值	定義及處理
外銷營業額	MOP /年	依事業目標計劃
內銷營業額	MOP /年	依事業目標計劃
A商品營業額	MOP /年	依事業目標計劃
B商品營業額	MOP /年	依事業目標計劃
C商品營業額	MOP /年	依事業目標計劃
客戶滿意度	分	客戶滿意度調查，以每季執行
業務疏失之客訴賠償	MOP /年	歸屬業務疏失之客訴賠償金額價值
新商品佔營業額比重	%	新商品：未曾於市面出售過的商品
新客戶開發件數	件/月	新客戶：二年內未曾往來之客戶
平均單價	MOP /pcs	銷貨總收入 ÷ 銷貨總數量(pcs)
核心商品佔營業額比重	%	核心商品營業額 ÷ 總營業額
目標商品營收成長率	+ / - %	目標商品本年度營收增長 ÷ 上年度營收
目標客戶營收成長率	+ / - %	目標客戶本年度營收增長 ÷ 上年度營收



SWOT 分析表

- 優勢 (Strengths)

- 弱勢 (Weaknesses)

- 機會 (Opportunities)

- 威脅 (Threats)

PEST 分析表

- 政治 (Political)

- 經濟 (Economic)

- 社會 (Social)

- 科技 (Technological)

4.5 員工管理

基礎概念：

4.5.1
員工招聘



4.5.2
員工培訓



4.5.3
績效評估



4.5.4
人才挽留

員工管理	實施狀況
<p>4.5.1 員工招聘</p> <p>* 根據機構的人力資源管理規劃與工作分析的要求，從機構內部或外部吸納人才。</p> <p>管理提示</p> <ul style="list-style-type: none"> 當有員工離職或工作量增加等情況發生時，機構便需要增聘人手，以應付工作的需要，及填補空缺的崗位 編制「職位描述」，包括工作地點、部門、職位名稱、角色與職責及該職位的具體要求，例如語言能力、工作經驗等 管理層可以透過制定「職位描述」，去清楚地確定所聘請職位的要求 根據員工招聘所要求的資格條件、工作要求及招聘數量，並考慮人才市場的情況，去選擇合適的招聘渠道，以吸納人才，例子包括傳統媒體的招聘廣告、網上招聘、招聘代理、校園招聘、人才交流中心、員工推薦及內部調配等。在選擇招聘渠道時，管理層可以考慮來源的可靠性、成本、靈活性、時間限制及應徵者的素質等 招聘廣告應包括機構的基本資料、招聘崗位、角色與職責、對應徵者資歷的基本要求、應徵方式、報名時間、地點、所需文件及其他注意事項等 	



員工管理

實施狀況

❖ 面試評估

- * 管理層可挑選及邀請合適的應徵者進行一種或多種面試與評估，以評估及確定應徵者的能力及素質能夠符合職位的要求。

管理提示

- 管理人員初步篩選應徵者所遞交的申請表，以評估應徵者的教育水平、工作經驗與語言能力等
- 透過面試瞭解應徵者的綜合能力、表達技巧及人際溝通技巧等，以評估應徵者的能力是否達到工作崗位的要求
- 管理人員可以透過小組討論、角色扮演等方式，瞭解應徵者處理突發事件的技巧及應變的能力
- 面試評估結束後，由主管及人力資源部經理共同確定錄取人員名單，並向獲錄取的申請人發放錄取通知書，列明獲錄取者的姓名、報到時間、辦理錄用手續所需的資料等相關事宜

員工管理	實施狀況
<p>4.5.2 員工培訓</p> <p>❖ 培訓需要分析</p> <p>* 在規劃與設計每項培訓活動之前，機構應先進行客觀而有系統的分析，包括培訓目標、技能狀況、企業發展等，以確定培訓發展的需要及方向，並制定長期和短期的培訓目標。</p> <p>管理提示</p> <ul style="list-style-type: none">透過與員工面談，讓員工從自己的立場表達其培訓需要及原因主管人員可以在不妨礙及不干涉到員工的日常工作或活動的情況下，觀察員工的工作情況，去評估員工的技能、知識及經驗水平，以確認培訓對象的實際狀況與理想狀況之間的差距機構可以定期向員工進行問卷調查或小組討論，去有系統地收集員工的培訓及事業發展的需要機構可使用多個調查方法，從不同的角度檢視員工的培訓需要培訓需要產生的原因大致有三類：<ul style="list-style-type: none">- 機構在不斷發展及變化的過程中，不同崗位的工作內容也會相應地產生變化，為了帶動機構文化與行為轉變，培訓需求便因而產生- 當有新員工入職，或員工需要調職到新的工作領域時，為了讓員工盡快投入工作，及實現較好的工作表現，培訓是重要的一環- 透過有效的培訓安排，機構能夠縮窄員工的績效差距，並提升員工的技能	



員工管理

實施狀況

❖ 培訓活動

- * 為員工提供切合實際需要的培訓活動，並配合適當的培訓方式，以提升員工的能力水平，協助機構達到既定的業務及營運目標。

管理提示

- 挑選及確定受訓對象（如全職／兼職員工），並就受訓對象的背景及需要，訂立培訓目的
- 針對訓練目的及需要，設計合適和合時的培訓內容，包括培訓的範圍、深度等，例如為前線員工安排一個提升推銷技巧的半天課程，以協助員工更有效地向客人推銷產品
- 設計最合適的培訓方式及組合，如課堂教授、實習工作坊、模擬訓練、角色扮演等
- 於制定訓練計劃時間表時，考慮員工的職務及工作時間表，例如於不同時段舉辦培訓活動，讓不同更次的員工可於不影響正常業務運作的情況下接受訓練
- 於機構推行新的業務計劃或營運安排時，為員工提供所需的培訓，使新計劃或系統能夠順利運作，以達到預期的成效
- 記錄受訓者的培訓進度和表現
- 定期檢討培訓內容的適用性及合時性，並因應需要作出調整

員工管理

實施狀況

❖ 新入職員工培訓

- * 協助新入職員工認識及投入工作環境，盡快適應及掌握新工作的要求，並建立員工對機構的歸屬感。

管理提示

- 介紹新入職員工給所有同事，令同事間互相認識
- 帶領新入職員工參觀整間店舖，包括店舖的不同區域、倉庫等
- 向員工介紹公司所有產品的名稱、特點及好處
- 為員工講解機構的文化
- 向員工介紹工作的流程，循序漸進地協助員工掌握工作崗位所要求的知識及技巧，包括收銀的運作（包括現金及信用咭）、店舖開門營業的工序、貨倉來貨的過程（包括入貨、上架及擺貨）、店舖之間相互轉貨的程序、查閱營業額的步驟、客人退貨或換貨的步驟、貨品的陳列與擺設安排、補貨的程序等
- 制定新員工學習進度表，以方便跟進員工的學習情況



員工管理	實施狀況
<p>4.5.3 績效評估</p> <p>❖ 員工表現評核</p> <p>* 以公平公正的原則，評核員工的表現，並因應評核結果，採取適當的跟進措施，為機構及員工帶來正面的效益。</p> <p>管理提示</p> <ul style="list-style-type: none">• 因應各崗位員工的職能範疇及應有的工作水平，設立工作目標、評核內容及評級標準，範疇可包括知識、專業能力、工作效率、績效表現、勤奮程度、工作態度、主動性、團隊關係、個人德行等• 設定工作表現評核制度及標準的細節，包括評核形式、方法、程序、時間、評核人員的規定、評級標準及定義、撰寫評核報告的準則等• 在日常營運中，持續地監察員工的工作表現• 從員工的出勤紀錄，檢視員工的工作時數／日數、輪班、超時工作紀錄、涉及工作紀律的書面紀錄（如遲到、早退、曠工等），作為撰寫工作表現評核報告的參考資料• 就工作目標、表現評核的標準、程序、重要性等方面，與員工進行溝通，將評核結果告知相關員工，並提出改善建議• 設立上訴機制，讓員工可提出申訴• 根據評核結果，作出適當的跟進行動，例如賞罰、輔導、培訓等• 將評核報告妥善地存檔，以便日後作參閱	

員工管理

實施狀況

❖ 績效評估方法

- ✿ 透過不同的績效評估方法及工具，多角度並有系統地檢視員工的表現，以確保員工的活動及績效表現能夠配合機構的策略性目標。

管理提示

- 「自我評估」：此方法讓員工依據自己的能力及表現，自行填寫績效評核表，說明自己過去一年的工作成果，使員工可以更瞭解自己的優點與缺點，並尋求自我啟發
- 「等級評估法」：清楚訂出不同等級的定義和描述，然後針對每一個績效指標或評價要素，按照既定的等級進行評估，並作出整體的評價
- 「排序比較法」：於同一考核範圍內，將相同職務的員工進行比較，並根據他們的工作表現排列次序，表現較好的排名在前，表現較差的則排名在後。此方法可以讓管理層將員工的績效表現與薪酬利益作配對，並作出升遷的決定
- 「360度績效評估」：從員工自己、其上司、直接部屬、同事及顧客等方面，全方位收集資料，以瞭解員工的績效表現。被評估的員工可以從不同的意見反饋，去瞭解自己的能力素質、工作風格與績效，從而較全面及客觀地瞭解有關自己的優缺點，並制定相應的工作績效表現改善計劃，以提升表現及進一步規劃自己的職業生涯發展



員工管理	實施狀況
<p>4.5.4 人才挽留</p> <p>❖ 制定員工挽留方案</p> <p>* 配合機構整體的人力資源政策及法例要求，去制定有效的員工挽留方案，保留及發展人才。</p> <p>管理提示</p> <ul style="list-style-type: none">因應機構的營運方針及業務發展方向，建立清晰的晉升機制，並讓員工知悉相關的「晉升階梯」，使員工可以及早規劃自己的職業生涯發展，減低流失率。「晉升階梯」的例子：見習營業員⇒營業員⇒資深營業員⇒助理店長⇒店長⇒分區主任設立各種內部晉升機制，當機構出現職位空缺時，可以率先引薦內部員工，為內部員工提供更多發展機會為員工提供免費的專業培訓，提升員工的技能建立良好的溝通機制，讓勞資雙方互相交換意見，例如創造經驗分享或互相溝通的機會成立員工小組，定期舉行團體活動，如生日會及週年晚宴等，以提高員工的團隊精神及歸屬感建立開放、親切及互信的工作環境，以增加員工對公司的投入度及歸屬感制定有效的員工離職面談機制，以瞭解員工的離職原因定期檢討及評估員工挽留方案的成效，並因應機構的需要進行調整	

員工管理	實施狀況
<p>❖ 人才激勵制度</p> <ul style="list-style-type: none"> * 除了傳統的薪酬增加與獎金發放外，機構可以透過多元化的激勵方案，鼓勵員工的士氣，並提升員工的工作表現。 <p>管理提示</p> <ul style="list-style-type: none"> • 於店內推行讚賞文化，以提升員工的士氣，並讓員工知道自身的優點，又能使機構瞭解到顧客對其服務的欣賞之處，務求達到精益求精 • 推行「工作輪調」安排，讓員工以同等職級及薪酬待遇，到其他部門工作，使員工熟悉不同部門的工作文化，學習不同的技能，亦有助打破部門之間的隔膜，培養團隊合作精神 • 建立「家庭友善」的機構文化，尊重員工職場以外的人生角色，輔助員工於工作及家庭之間取得平衡，保持身心健康 • 設立不同的獎項，公平、公正及公開地表揚具傑出表現的員工，例如： <ul style="list-style-type: none"> - 「優質服務獎」：表揚員工的優良服務態度，以及「以誠待客」的專業精神； - 「最佳店舖形象獎」：鼓勵員工自覺地維護店舖的形象，從而提高機構品牌的形象及市場競爭力，贏取顧客的口碑 - 「最親切微笑大獎」：鼓勵員工多微笑，建立親切友善的工作氣氛，同時能提升員工的服務態度、專業水平及工作士氣，並有助讓顧客得到賓至如歸的服務體驗 - 「多行一步大獎」：鼓勵員工在日常工作中多行一步，細心觀察客人與機構的需要，並予以協助，多作貢獻 - 「最佳銷售獎」：提高員工於銷售方面的積極性、主動性及合作性，有助提高公司的銷售表現 - 「最佳附加銷售獎」：鼓勵員工多進行附加推銷，並提升附加推銷的技巧，有助增加每位顧客的成交數量及金額，從而進一步提升機構的銷售業績 	

範本

公司名稱 《職位描述》表格

所屬部門 :		
職位名稱 :		
上司名稱 :		職位 :
職級 :	聘用方式 :	工作時數 _____ /星期
	<input type="checkbox"/> 全職 <input type="checkbox"/> 兼職 <input type="checkbox"/> 合約 <input type="checkbox"/> 見習生	
職位之職責 :		
職位之權限 :		
職位所需工作經驗 :		
職位所需教育程度 :		
職位所需技能 :		
檢視員工 :		職位 :
批核員工 :		職位 :
刊登日期 :		
聘用日期 :		

員工入職登記表

職員編號：		入職日期：年 月 日		(相片)
姓名(中文)：		姓名(英文)：		
性別：	婚姻狀況：	出生日期：		
國籍：	身份證號碼：	電話號碼：		
通訊地址：				
緊急聯絡人：		緊急聯絡人電話：		
教育程度				
起止時間	就讀機構名稱	學歷程度	是否畢業	
工作經驗				
起止時間	工作機構名稱	職位	離職原因	
正式上班時間：				
主管部門意見：		人事部經理意見：		總經理批核：



新入職員工學習進度計劃

時間	商品知識	商品展示知識	顧客服務	銷售技巧	貨品管理	其他
第一週						
第二週						
第三週						
第四週						

學習內容記錄及跟進表

	學習內容	需跟進內容	跟進方式	跟進情況
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				

員工績效評核表

員工姓名：_____ 員工職位/店舖名稱：_____ / _____

入職日期：_____ 評核期間：_____ 年 _____ 月 _____ 日 至 _____ 年 _____ 月 _____ 日

評核要素 評核等級	1 (優良)	2 (佳)	3 (普通)	4 (劣)	備註
專業知識					
專業儀表					
顧客服務技巧					
銷售技巧					
團隊精神					
優點：					
需要加強/改善的地方：					

被評核員簽名：_____

評核員簽名：_____

日期：_____ 年 _____ 月 _____ 日

日期：_____ 年 _____ 月 _____ 日



5 零售同業的挑戰與心得分享

人力資源短缺及租金昂貴乃澳門零售行業面臨的共同挑戰，不少企業面對著以上難題，都顯得束手無策。雖然如此，行業中也生存著不少無畏困難的企業，一直抱著勇於解難、化危為機的志向，為解決人力資源不足，以及租金昂貴等問題，積極地計劃並實施多項優良對策。就上述問題而言，以下是相關寶貴心得的分享：

問題一：對於聘請及挽留合適的員工，無計可施？

心得 1.1：打造良好僱主品牌信譽

- * 良好的僱主品牌可以提升機構的整體美譽，吸引同業的優秀人才；同時亦可加強員工的忠誠度，從而降低員工流失所帶來的成本，提高生產效率。

個案一：訂立核心價值，鞏固仁業文化

機構可以訂立一套核心價值，指導機構的日常運作及員工的行為表現，將機構發展的目標與員工自身發展的目標連結在一起，使員工在實現機構目標的同時，能夠實現自身的價值，並清楚知道自己對機構的價值及貢獻，從而提升員工的工作熱誠與滿足感。

個案二：以人為本，締造開心工作間

機構可透過提供舒適的工作環境，及營造良好的工作氣氛，去建立員工對機構的歸屬感。例如，部分零售機構會為員工設立休息室，並提供基本飲料、零食、梳化或按摩器等，讓前線員工能夠輪流小休，補充體力，藉以協助員工享受工作。體貼及人性化的工作安排，有助令員工感受到僱主的關心，從而建立僱主與員工之間的關係。

個案三：職務輪換，增加工作趣味性

零售從業員普遍需要長時間站立工作，主管可以適當地調配其工作崗位，讓員工於一個工作天中，可交替進行需要站立、活動或坐著的不同工序，如銷售(站立)、執拾貨品(活動)、處理單據(坐著)等，讓員工有轉換工作姿勢的機會，避免長時間站立。此外，給予足夠的休息時間亦能提高員工的生產力。

心得 1.2：培訓員工，留住人才

- * 對於企業而言，先有「才」而後有「財」，做生意「錢財」固然重要，但「人才」更為重要。員工是機構的重要資產，所以機構必須積極投放培訓資源，以提升員工的素質及能力，保持競爭優勢。

個案一：完善培訓，加強新入職員工的投入度

為新入職的員工提供與工作技能相關的培訓外，亦需向新員工介紹機構的架構、文化及理念，從而協助新員工盡快融入機構。另外，機構可以推行「良師益友計劃」，安排資深的員工於工作上帶領新員工，使新員工盡快熟悉其職責和工作要求，亦能同時表達機構對資深員工的重視與尊敬。

個案二：因材施教，各展才華

「因材施教」，機構可按員工的年資及經驗，去安排相應的培訓課程及活動（例如服務、溝通、管理、投訴處理技巧等課程），以滿足員工的培訓需要，提升員工的素質。與此同時，機構應瞭解員工的個人特點，並根據其特點去安排合適的工作崗位，讓員工有施展才華的機會。

個案三：持續進修，不斷求進

充分瞭解員工的個人需求和職業發展願景。為員工提供不同的發展渠道和進修學習的機會，例如讓合資格的員工報讀外間機構舉辦的培訓活動、提供學費資助、考試假期等，藉以鼓勵員工不斷進修，與時俱進。



心得 1.3：激勵員工，建立積極快樂的工作團隊

- * 激勵員工的目的是要令員工的潛力得到最大的發揮，有利提高員工的自覺性和主動性，讓員工保持對工作的熱誠。

個案一：靈活獎勵，激勵團隊最佳表現

機構在正常薪酬以外，可給予表現優良的員工獎勵性的報酬作為特殊表現的獎賞，激勵員工積極為企業作出貢獻。例如按公司獲利發放獎金、按績效表現一次性派發現金獎勵、按員工的工作能力去增加其薪酬等。

個案二：適當授權，讓員工參與決策

根據員工的能力作適當的授權，讓員工參與更複雜或更具挑戰性的工作，一方面作為對員工的栽培和鍛鍊，另一方面亦有助提高員工對工作的滿足感。

個案三：建立有效團隊，提升員工凝聚力

鼓勵員工以團隊形式參與各類型的慈善與環保活動，或舉辦休閒娛樂活動，以加強員工之間的相互交流與合作，增進員工之間的友誼和感情，提升員工之間的凝聚力。

問題二：面對昂貴的租金，應如何是好？

心得 2.1：明智的選址與開店策略

- * 假如你的資金數量不變，但店舖的租金上升，那就是說你能夠負擔的分店數量將會下降。如此，於開設較少分店的情況下，若企業仍然要保持良好的業務表現，那麼精明的選址策略則大為重要。

個案一：根據目標客戶群，選擇最理想的位置

於為店舖選址時，商戶必須先了解誰是你的目標顧客？你所選擇的地點能否方便及滿足這些顧客的需要？於選擇地點的時候，商戶可以考慮四個方面的因素：

1. 這是一個什麼的地區？是鬧市區、學生聚集區、旅遊景點區、車站處附近、公司集中地區，還是住宅區？2. 這個地區的人口組成比例如何？例如定居人口及流動人口的比例等；3. 這個地區的人口有什麼特色和需要？例如人口的年齡中位數、職業及收入、性別與文化等；4. 哪些發展政策會影響這個地區？例如在短時間內政府有沒有任何發展大計？或是拆遷大計？

個案二：品牌定位，結合人流量

一些企業會策略性地與其他售賣類似商品的商號，以聚集形式去開設商店，為求達到協同效應，例如吸引人流、增加知名度、提升專業形象等，而相關的例子包括電腦商場、手藝市集等。有些企業亦會於繁榮的大街上，密集式地開設分店，此亦為珠寶首飾及食品手信業的常見做法。透過密集設店的手法，企業能提高其知名度，亦有助建立其信譽地位，達到市場推廣的效果。

心得 2.2：善用空間

- * 既然租金昂貴，企業無法負擔租用較大面積的舖位，那麼善用店內每一寸空間則變得非常重要，而有效的空間規劃亦是一門學問。

個案一：善用陳列架設計，方便顧客挑選產品

優良的商品展示手法能夠同時平衡美觀感與善用空間的需要，商戶可以依據商品的類別、款式、品牌、性質等因素進行分類陳列。商品陳列應合理地利用空間去展示更多的商品種類，但不應造成擁擠或雜亂無章的效果。展示的方式可包括平鋪、疊放、堆放、掛置、懸吊等，並以達到最佳的展示效果為目標。如果你的目標顧客喜歡慢慢挑選貨品，你可考慮多採用開放式的貨品陳列架，讓顧客可近距離接觸及挑選貨品。另外，商戶亦可以多利用立體式或層次式的商品展示手法，突顯出最有代表性的商品，同時亦可以令有限的空間發揮最大的效用。

個案二：減少倉存空間，增加活動空間予員工與顧客

由於店面地方有限，不少企業會另外租用附近的倉庫去儲存貨品。由於倉庫的位置一般人流較少，而且裝潢亦相對地簡單，因此租金亦會相對便宜。商戶也可以運用精明的採購策略，辨認出暢銷商品的種類，去有效地控制存貨量，同時避免積存非必要的存貨，使企業可以更有效地運用存貨空間，並撥出更多空間去用作與商品銷售或顧客體驗直接相關的活動。

心得 2.3：結合網上營銷策略，吸引客戶

- * 澳門企業面對租金貴、人工高等挑戰。為了控制成本，企業可以考慮開設網上商店或透過網絡宣傳，去拓展業務。如此，一方面可減低營運開支，另一方面有利開拓海外市場。

個案一：開設網店，降低成本

網上商店可以為企業開拓新銷售渠道，以廉宜和迅速的方式向全球的客戶推廣自身品牌、產品及業務。網上商店大大降低舖租的成本及日常開支，繼而減低投資風險。企業可以不受時間及地域限制，24小時全天候展示商品、公司網頁及資料，方便顧客瀏覽，而顧客也可以隨時隨地於網上商店直接付款購物。網上商店的成功需要多方面的部署與安排，當中的例子包括：**1.**利用搜索器關鍵字付費廣告及搜尋器優化排名 (SEO - Search Engine Optimization) 作網上宣傳，讓更多客戶認識網店；**2.**網店的介面設計要簡潔清晰，流程順暢，以方便客人到訪操作並進行交流；**3.**提供優質的客戶服務，迅速回應客人的問題，以建立良好的名聲，讓客戶會主動推介朋友光顧網店；**4.**提供安全可靠的支付平台，指示清晰，操作方便，交易一目了然，讓客戶安心購物。

個案二：利用多媒體宣傳，建立品牌與顧客之間的關係

商戶可以利用新媒體作宣傳，透過不同的網絡平台向顧客展示商品。新媒體的費用門檻較一般大眾傳媒低，運用適當的策略及資料分析，可以很精準地將廣告投放於客戶群，從而獲得更高的投資回報。新媒體的宣傳渠道包括網上廣告、視頻及社交網站、部落格等。商戶可以拍攝有關機構或產品介紹的創意圖片或短片，通過視頻或社交網站進行傳播，以互動方式與客戶交流，並增加機構專頁的人氣，加強品牌與客戶之間的契合。商戶亦可以設計精簡到題的宣傳內容，例如在宣傳折扣優惠時，要盡量強調優惠字眼及時限，以抓緊客戶的注意力。

澳門中小企之優勢

總括而言，於創業守業的路上，「知己知彼」是企業獲取成功的必要條件之一。因此，澳門的零售業中小企亦必須認清自己的優勢，並加以發揮。

✓ 具地理位置優勢

❖ 澳門的文化底蘊與旅遊資源豐富，其地理位置亦緊密接連廣州、香港及其他珠江三角洲等城市。因此，澳門的零售業中小企除了主攻本地消費者外，亦可以拓展其品牌，迎合鄰近城市的消費者與遊客對優質品牌及服務的需求，擴大客源，提升知名度。

✓ 高靈活性

❖ 相比大規模的企業，於政策執行及營銷安排上，中小企均享有較大的靈活度。於現今追求個人化商品及服務的年代，中小企應善用其較高的靈活度，去滿足客人的個別需要，提供「度身訂造」的服務，從而提升顧客對機構的信任與忠誠，建立長遠鞏固的關係。

✓ 人情味濃厚（店主、員工及顧客）

❖ 澳門的大多數中小型企業為家族事業，店主與員工之間的距離很近，雙方容易進行坦誠的溝通。店主對員工的關懷及緊密互動，能有效地使員工對機構產生強烈的歸屬感，並於機構中營造一份濃厚的「人情味」。同時，機構能夠將這份獨有的「人情味」延伸至顧客服務，有利於員工輕易地與顧客進行親切的閒談，令顧客得到賓至如歸的服務體驗。



6 有用鏈結

4.1 基本營運管理	參考資訊	單位	網址
4.1.1 基本衛生安全	職安健天地 職業安全健康小冊子	澳門勞工事務局	http://www.dsdl.gov.mo
4.1.2 保安及防盜	為保安目的以錄像監察系統處理個人資料注意事項 防罪資訊	澳門個人資料保護辦公室 澳門治安警察局	http://www.gpdp.gov.mo http://www.fsm.gov.mo
4.1.5 法規要求 - 銷售受年齡限制的貨品	澳門保護兒童相關法例	澳門社會工作局	http://www.ias.gov.mo
法規要求 - 貨品安全	被列入（危險特別預防）之貨品 - 第12/88/M號法律及相關法規	澳門消費者委員會	http://www.consumer.gov.mo
	產品安全 - 產品安全的一般制度 (第17/2008號行政法規) 及相關認可安全標準 食品標籤 - 食品標籤法(第50/92/M號法令)及相關法規	澳門經濟局	http://www.economia.gov.mo
	食品安全 - 食品安全資訊 - 食品安全法(第5/2013號法律)及相關法規	澳門民政總署 - 食品安全中心	http://www.foodsafety.gov.mo
法規要求 - 銷售	不法價格、囤積、貨品欺詐等違法行為 - 妨害公共衛生及經濟之違法行為之法律制度 (第6/96/M號法律)	澳門經濟局	http://www.economia.gov.mo
法規要求 - 開業／准照	藥物業商號准照事務	澳門衛生局	http://www.ssm.gov.mo
	藥物業商號 - 准照申請與更改工程入則手續及技術指引	澳門土地工務運輸局	http://www.dssopt.gov.mo
	免稅商店准照事務	澳門經濟局	http://www.economia.gov.mo

4.3市場及顧客管理	網上資訊	單位	網址
4.3.1 市場資訊 顧客關係管理	個人資料保護 - 個人資料保護法 (第8/2005號法律)及相關指引	澳門個人資料保護辦公室	http://www.gpdp.gov.mo
4.3.2 銷售策略、宣傳及推廣	廣告 - 廣告活動(第7/89/號法律)及相關法規 - 藥品廣告法律制度 (第30/95/M號法令)	澳門經濟局(一般廣告) 澳門衛生局(藥物廣告)	http://www.economia.gov.mo http://www.ssm.gov.mo
	商標註冊及侵權貨品 - 工業產權法律制度 (第97/99/M號法令)	澳門經濟局	http://www.economia.gov.mo
	銷售黃金商品 - 黃金商品化法律 (第1/2003號法律)	澳門經濟局	http://www.economia.gov.mo
	誠信管理	私營部門防貪小錦囊	http://www.ccac.gov.mo
	環境保護	綠色企業伙伴計劃及相關指引	http://www.dsdp.gov.mo
4.3.3 網上營銷	食品安全 - 食品業界登記計劃(適用於出售食品之網購店，以及提供食品代購、團購服務的店舖)	澳門民政總署 - 食品安全中心	http://www.foodsafety.gov.mo
4.3.4 顧客關係管理	個人資料保護 - 個人資料保護法 (第8/2005號法律)及相關指引	澳門個人資料保護辦公室	http://www.gpdp.gov.mo
	消費爭議仲裁服務 「加盟商號」及「誠信店」制度	澳門消費者委員會	http://www.consumer.gov.mo

4.4 繢效管理		網上資訊	單位	網址
4.4.2	零售管理系統	「小企業・零售易」零售管理軟件	澳門生產力暨科技轉移中心	http://www.cpttm.org.mo
4.4.4	調節改善	與各行業／商會訂定之「行業守則」（行規）	澳門消費者委員會	http://www.consumer.gov.mo

4.5 員工管理		網上資訊	單位	網址
4.5.1	員工招聘	招聘選配服務 聘用外地僱員 「勞動關係法」合同及協議範本	澳門勞工事務局	http://www.dsdl.gov.mo
4.5.2	員工培訓	公開課程及機構委託課程 - 營商及管理、商務語言、資訊科技、時尚創意	澳門生產力暨科技轉移中心	http://www.cpttm.org.mo

 7 參考資料

(依筆劃順序)

香港中小型企業聯合會，《網上內銷指南》，2012 年。

香港特別行政區政府效率促進組，《處理公眾投訴及查詢指引》，2009 年。

香港教育局，《零售業能力標準說明》，2014 年。

香港貿易發展局，「經貿研究：多渠道網上銷售改寫美國零售規則」，
見網頁：<http://economists-pick-research.hktdc.com/business-news/article/research-articles/multi-channel-online-sales-change-us-retail-rules>

香港董事學會，《香港中小企業管治導引全集－由指引到實踐》，2009 年。

香港職業安全健康局，《「安全施工程序」手冊》，2001年。

商訊。見網頁：<http://www.bizintelligenceonline.com/>

智康資源中心。見網頁：<http://www.healthwise.org.hk/az/>

澳門土木工務運輸局，《藥物業商號 - 準照申請與更改工程入則手續及技術指引》，
2014年12月。



8 備註：企業鼓勵計劃及服務

	服務/專頁	鼓勵計劃
澳門經濟局	青年創業孵化中心	中小企業輔助計劃 - 中小企業信用保證計劃 - 中小企業專項信用保證計劃 - 中小企業援助計劃 投資優惠計劃 中小企業網站資助計劃

<http://www.economia.gov.mo>

	服務/專頁	鼓勵計劃
澳門貿易投資促進局	中小企服務中心 澳門商品展示中心 - 「商匯館」 特許加盟、連鎖經營及品牌 代理商機網	參與展覽展銷會之財務鼓勵 電子商務推廣鼓勵 電子商務推廣(應用B2C平台)鼓勵 措施

<http://www.ipim.gov.mo>

	服務/專頁	鼓勵計劃
澳門生產力暨科技轉移中心	中小企服務(諮詢、資訊、 中介、推廣) 中小企業營商資訊網 管理諮詢服務 培訓服務	國際管理系統標準認證資助計劃 國際管理系統標準認證培訓優惠 計劃

<http://www.cpttm.org.mo>





書名：良好管理指南之零售商店管理工具書

撰寫：香港生產力促進局

出版：澳門生產力暨科技轉移中心

地址：澳門新口岸上海街175號中華總商會大廈六樓

電話：(853) 2878 1313

網址：www.cpttm.org.mo

電郵：quality@cpttm.org.mo

設計：2D創意

印刷：匠心網絡印刷廠有限公司

版次：第一版

印次：第一次印刷

數量：1000本

出版：2017年2月

(非賣品)

版權所有 翻印必究



The background of the page features a dynamic, abstract design composed of overlapping triangles and parallelograms in various shades of orange and yellow. The shapes are arranged in a way that creates a sense of depth and movement across the entire surface.

ISBN 978-99937-767-8-9



A standard 1D barcode is positioned within a white rectangular frame. The barcode's numbers are partially visible at the bottom: 9 789993 776789.

