

企业文化

乔玛商贸公司 5T 行动要素

Target (目标)——利润最大化

Trust (信念)——充满激情，挑战目标

Team (团队)——通力合作，毕生学习，以目标为导向

Try (去做)——付诸行动，实现目标

Transcendence (卓越服务)——不断满足顾客需求

- **精髓：** 持续发展的、满足顾客需求的、高盈利的企业
不断成长的、服务致胜的、毕生学习的团队

- **价值观：**

使命——为社会创造价值

宗旨——更快满足主体消费群的需求

目标——利润最大化

核心——员工与企业共同成长、优质服务、盈利

精神——学习、思索、创新

策略——服务致胜

理念——make other better (使他人更完美)

- **文化特征：**

基本素质——敬业与职业精神

榜样与合作能力

学习与创新习惯

责任与奉献情操

自我修炼——

1、自我掌握能力提升：

3 心：平和的心/快乐的心/专一的心

3 自：自重，自责，自律

3 戒：作自己面子、习惯、观点的奴隶

因别人的习惯和想法与自己不同就伤害自己

信息不全就下定论

7 忌：贪婪/虚荣/自满/忌妒/借口/恐惧/冲动

格言：病从口入，祸从口出

种瓜得瓜，种豆得豆

一分耕耘，一分收获

坚定信念，积极行动

2、付诸行动能力提升

议而决，决而行；用身体语言表达，用结果去说话，用数据去证实

5 个 100%：100%的我自己

100%的时间

按照我自己制定的 100%的标准

100%地执行

达到 100%的效果

3、与人相处能力提升

32 字箴言： 尊重/信任/理解/欣赏

热忱/微笑/亲切/幽默

表扬/鼓励/建议/决断

执行/跟进/反馈/修正

己所不欲，勿施于人

自我准则：从对方的立场出发

从第三者角度去看

全神贯注地听，听全、听完、

听客观、听感受，用对方易于接受的方式去表达

团队合作——公司行为以目标为导向

公司利益高于部门利益，部门利益高于个人利益

公司全体员工 一心一意于统一的目标

专心致志于统一的准则——最大满足顾客需求

最高工作效率

最大利润

创造性重复于统一的行动

◇ 宗旨——更快满足主题消费群的需求

• 主体消费群：18-35岁 80%以女性为主

• 需求：了解顾客想要的、期盼的

服务：系统/态度/技巧

产品：颜色/款式/面料/价格/营销活动

公司：政策/规章/制度/流程

• 满足：向顾客提供他们想要的、期盼的

服务：系统/态度/技巧

产品：颜色/款式/面料/价格/营销活动

公司：政策/规章/制度/流程

• 更快：需求变化：消费群结构变化——不断有合适的加入，不合适的人流失

个人好恶变化——消费信息变化、潮流变化、经济能力变化

社会变化——政策、文化、经济

手段方法：用不同的方法满足不同的需求，随着消费者和其需求的变化，不断地完

善，创造我们满足消费者需求的公司政策/规范/流程、服务、营销活动

营运部

第一章 乔玛三年计划

营业目标：

年度	目标（万）	增长率	正价
2009 年	200	00	58%
2010 年	1200	25%	62%
2011 年	3000	20%	65%

真正做到形象第一、服务第一、业绩第一，最大满足顾客需求，最高工作效率，最大利润的学习型企业。力争三年内成为本土专业的品牌代理机构。

1、实现“速度为王”。

追求速度，在战术层面上以提高增长速度来降低营运成本。在战略的规划层面上意味着由“想好了再跑”到“边跑边想”、“边跑边改”。所以满足顾客需要已远远不够，现在要的是更快地满足顾客需要。

2、未来是“定制化、个性化”的服务。

服务已重于产品本身，特色、个性化最重要。消费者主权的体现越来越明显，从后台走到前台，为此我们从销售产品变为提供服务，并通过服务创造更多的利润。学好用好“服务八大循环”，提升到“个性化服务”，热情服务，积极推销。

3、打造核心竞争力：

核心竞争力是资源整合的结果，存在于公司的人身上，存在于流程之中，而不是存在于公司资产本身，是企业高速度发展立于不败之地的最好屏障。所以今年是我们的管理年，制定一套完整的战略指导思想整合企业行为。

制定一个制度化的管理平台来处理三大矛盾：一是决策层、管理层与操作层之间的授权矛盾；二是部门之间配合与协调的矛盾；三是目标与行动之间的矛盾。制定一套科学、有效人力资源考核与激励体系，将个人目标与企业目标融为一体。充分倡导形成企业文化作为思想支柱，从而形成企业的核心竞争力。

4、创造人才资源得以发挥的环境和机制：

人才资本——才能、知识和创造力已代替金融资本成为新的稀有资源。过去我们的习惯

“让员工和企业一同成长”，现在要的是“先让员工成长，使他人更完美，公司才能得到成长”，不仅要倡导终身学习，而且要倡导时时学习，以空杯与归零心态，争取比对手学习的更快，公司要成为“无边界的学习型公司”，尊重每一个员工的发言权利，始终保持对话状态。公司必须和员工成为命运共同体。公司不是雇佣劳动的机构，而是激励劳动的平台，让劳动价值真正得以体现的工具。

5、企业观念创新：

- 提高期望：

提高期望，提高目标基准，将有助于朝向未来，发挥潜能，超越旧有的模式。即使没有达到期望本身的目标，也会向前迈出一大步。

- 订立目标而不是生意：

生意指标容易定，但只有事业目标才能激励更多更强烈的创新欲望。制定事业目标，将使员工用心创造、全新以赴。

- 倡导通力合作：

运用全体员工的智慧，让员工参与帮助提高公司效率；
工作在第一线的人比其他任何人都清楚如何做得更好。

- 坚定信念、积极行动：

有了事业目标的信念，只有积极行动，才是成功的保证。在行动中没有理由、没有借口，用身体语言表达，用结果去说话，用数据证实，发现问题、解决问题、付诸行动。

第二章 店铺、品牌目标制定方法及准则

一、店铺目标制定流程

二、目标制定因素分析：

目标制定因素主要三个：货品 Sell through、平效、人效。

因素一：货品 Sell through（货品消化率）

ST 就是货品消化率； $\text{销售金额}/\text{到货金额}=\text{ST}$ ；ST 高说明货品消化的快，周转的好；反之 ST 低说明有货，但销售没出来，有问题；ST 需要看到货率的多少来平衡。

2009 年目标制定的唯一参考因素，即货品 Sell through。

1、利：

对货品的正价销售业绩提升指明了工作努力的方向，有利于决策层宏观掌控。

2、弊：

- 不能分清 Sell through 的提高是由于新开店增加，还是单店人效、平效的提高，易使品牌事业部工作重点放在想方设法去开店和无原则地参加商场促销活动，而不是提高内部管理。
- 对单店业绩增长没有指导作用。

因素二：人效

销售目标制定的主要参考因素。

1、利：

- 对单店业绩增长起指导作用。
- 能发现人才、培养人才。

2、弊：

- 店铺会通过减人、裁人减少店铺业绩任务。
- 会使店铺各岗位（收银、陈列小帮手）为完成业绩任务忽略卫生、仓管、收银、现场培训等工作。

因素三：平效

1、利：

- 与国际通行计算口径一致，与商场考核目标一致。
- 为店铺面积小但平效高的店铺扩店起指导作用。

2、弊：

对面积大、平效低的店铺是一种压力，也会面临缩柜危险。

三、店铺、地区目标制定方法

1、对品牌年度指标（特别正价）的下达（即决策层掌控）应用 Sell through 一个因素就够了。

(1)、品牌年度总目标由公司协商后下达。

年度总目标=年度正价目标+年度折扣目标+年度活动目标

(2)、年度正价、折扣、活动目标的精确计算公式。

年度正价目标=订货总额（零售价）*sell through*正价销售期折扣率

年度折扣目标=参加折扣销售货品零售额*（折扣数）*目标完成率

年度活动目标=参加活动货品零售额*折数*目标完成率

2、为完成公司下达的年度业绩目标，运用人效、平效分解制定店铺年度目标应是一个方法和手段。

3、用人效制定店铺年度和各月份业绩目标，用平效结合客流量确定店铺员工数量（定编）。

第三章 开店合约主要条款谈判标准规范

随着公司的日益发展壮大，商场专柜数量不断增加，为了达到开拓市场的同时防范开店风险，经公司研究决定将对市场开拓及新开店主要条件进行规范，作为指导品牌开店的范本：

开店前准备工作：

一、开店可行性分析：

- 1、品牌事业部需将商场基本情况（管理方、地理位置、商场周边环境、商场楼面图等）做一分析报告。
- 2、SWOT 分析、市场前景分析、业绩预测（详细报告）。
- 3、品牌事业部及负责人分析意见。

二、合作条件商谈：

- 1、专柜：专柜位置、面积按各品牌形象要求选定，原则上不得低于 80 平方米。
- 2、商场抽成扣点：正价销售为 18%；VIP 卡（八折）销售为 15%；特卖五折销售为 8%，1-4 折销售为 5%，特卖均不接受商场 VIP 贵宾卡。
- 3、货款结算：针对昆明市场 A 类商场采取 30+15 的结算方式，30 天结算一次，对帐期三日，收到发票后三日内汇款。对风险大较难防范的商场，要求每半月结算一次，对帐期二日，收到发票后三日内汇款。如遇我方大量组织货源或有重大活动商场应同意提前结算并支付货款。
- 4、商场付款：如商场逾期付款，则我方要求加收每日千分之五滞纳金；连续两次逾期结算或付款，则我司有权自行收银或解除合同。
- 5、银行手续费：信用卡消费的，银行收取的手续费由商场承担或双方对半承担。
- 6、开店费用：经公司财务测算，80-100 平方米的专柜，按 2500 元/平方米计算；面积为 120-150 平方米的专柜，按 2200 元/平方米计算；面积为 200 平方米以上专柜，2000 元/平方米计算，对于 B 类商场，我方应要求由商场向我司支付开店一切费用，该费用于合同签订后五日内支付。
- 7、我司无需提供保证金、进店费、周年庆赞助金、促销费用等。
- 8、条件允许情况下，我方应要求商场需提供一定的货品追订资金（无息），用于我司向品牌追加订货。追订资金开业半年或九个月后逐月返还一定金额。（根据商场面积大小，80m²--120 m² 追订资金为 15 万元，120 m²--150 m² 追订资金为 25 万元，150 m² 以上追订资

金为 40 万元) 该资金于合同签订后五日内支付。

9、合同有效期为一年，期满再另行协商续约事宜。

10、我司保证商品销售的零售价统一，但我司有权在其它商场、专卖店进行打折降价等促销活动。

以上十条为我司与商场签订合同最为重要的十个方面，品牌事业部及负责人在与商场就合作条件磋商中应首先把握以上十点，如商场有不同意见则及时反馈回公司，由公司研究后作最后确定。

第四章 开店流程及注意事项

1、**开店范围界定：**包括新开店、柜位调整、扩柜、缩柜，甚至撤柜。

2、**流程：**

现场装修日程

资金安排日程

货品安排

市场安排

人员安排

品牌现场配合

3、**注意事项：**

●**商场选择：**

商场分类：A类商场：客流量很大，位置在该城市传统商业中心，且经营三年以上，经营

状况很好，在国内（特别该城市）知名度高，经调查没有财务风险，我司设柜后业绩见效很快的商场（业绩：女装 40 万元/月、男装 20 万元/月）。B 类商场：在国内有较高知名度，但刚进入该城市商业中心开设的商场或者经营年限在一年左右，经营状况一般，估计设柜后业绩一般的商场（女装：20 万/月、男装 10 万/月）。C 类商场：区域性百货商场、民营性商场、非投资性的管理公司经营的百货商场。知名度一般、经营状况尚可，估计设柜后业绩不很理想的商场（女装：15 万/月、男装 8 万/月）。

●原则：

- 优先挑选 A 类商场。我司主动要求设柜，条件相应可放宽，但应事先调查与我司品牌知名度相当的牌子的合作条件，再主动报出条件。若商场主动要求我司设柜，按公司《开店合约谈判规范》执行，但条件可相应放宽（放宽标准：正价及 VIP 扣点可比《规范》相应标准高 1 至 2 个点，开店费用可我司承担，流动资金可我司承担）。
- B 类商场也可进入，严格按公司《开店合约谈判规范》执行，结算期可放宽至半个月。
- C 类商场建议不考虑进入设柜。若商场方有强烈意愿，条件除按公司《开店合约谈判规范》执行，在结款上严格遵照每半月结算的原则。

●店铺位置：

进深 8.0 米~9.0 米，开口 9 米以上，三面墙设计，邻近主扶梯及人流主通道，形状以方形为优，店铺内不宜有立柱。

●合约谈判：

严格遵守公司《开店合约谈判规范》，谈判前除了解对方情况和迫切程度外，尚需了解其它相关品牌动向信息，初次报价以口头为主，条件应比合约规范更高。合约条件品牌经理应填写报批单，经公司确认后，商场寄出（或我司寄出）标准合同一式二份，双方盖章后即跟进资金、装修等事宜。（附表：开店计划及相关条款报批单）

开店计划及相关条款报批单

200 年 月 日

开店城市：
开店商场：
拟开店时间：200 年 月 日
专柜面积：平方米（建筑面积）
结算比例：正价销售%；VIP 卡销售%；特卖销售%
结算周期：
银行手续费：
其它内容：（商场有哪些支持？）
审阅人意见及签名：（营运、财务、法律、总经理）

●开店日程表：

在合约条件双方确认后，品牌事业部应立即函告品牌公司加盟经理商定最终开店日期，并按正式开店日期，制定开店日程进度表。（见附表）

开店日程表应包括以下主要工作：

• **现场装修日程安排：**

品牌经理、工程专员到现场丈量尺寸，画出平面图、立面图，以及多角度拍摄现场照片（用数码相机，特别重视细部），传真及 E-mail 至品牌公司区域经理、工程部（合约条件确认后三天内完成）。

跟进图纸设计，尽快从品牌公司拿到专柜平面图，并给商场签字确认以便出分解图纸。（一个星期内完成）

按照分解图纸，找基础装修公司报价，根据装修公司的装修经验、声誉，以及报价综合确定。

专人（品牌经理或工程专员）全程现场监控基础装修的工程质量，其中墙面要求绝对平整、无裂缝，并有木制龙骨做骨架，墙面粉刷用乳胶漆。地板：成熟女装原则上要求用抛光地砖，强化木地板要求转数至少在 1 万转以上，颜色按品牌要求做到与货架等促销道具的色彩搭配协调（铺设木地板前，地面应先用细水泥抹平整），木地板品牌建议用质量信誉佳的牌子。

• **资金日程安排：**

正式开店日期前半个月（15 天前，即货架、陈列道具等报价最后确定日），财务部把货架制作等款汇往品牌公司（货架制作约 7 天，从品牌公司发货架到昆明，约 7 天，保证开店准时）

• **基础装修款项按《合约》执行。**

● **人员安排：**

正式开店日前一个月开始招聘，招聘工作 10 天内结束。新店员入职培训三天，到各专柜实习二周。

● **货品安排：**

我司物流在正式开店前五天要完成从品牌公司的收货，或者开店前三天从各店铺调入适量货品（按仓位、中岛陈列要求，店铺货仓安全库存量要求综合确定）。

● **市场安排：**

针对新开店制定相关企划活动报公司批准，主要针对对象为 VIP 客人，使开店初期业绩有一定程度的保证。

● **品牌公司现场配合：**

配合期：货架安装一天、货品陈列一天、正式开店一天，一般为三天，至多不超过五天。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/868114004101006052>