

- (4) 大学或以上学历；
- (5) 流利的英语、普通话；
- (6) 良好的电脑操作能力（微软办公软件）和网络应用能力；
- (7) 优良的沟通和谈判技巧；
- (8) 诚实、可信赖，能够在压力下工作；
- (9) 自我能动，自律，具备团队领导和参与者的能力；
- (10) 创新能力；
- (11) 极强的适应能力和接受力；
- (12) 良好道德操守。

2. 主要职责

- (1) 寻找新的非油品项目，为新项目的建立做市场调查，向公司提交可行性报告及财务分析；
- (2) 为项目开展建立项目运作平台，购买设备、项目施工、证照办理，并寻找合适的合作商建立合作关系；
- (3) 建立新项目运作手册及流程，指引油站人员操作，并做好人员培训；
- (4) 组织新业务的试验期运营及试验期后的常规运营，对运营情况进行总结和对财务数据进行分析，并回顾项目的投资回报；
- (5) 与公司其他部门、合作商、相关政府部门建立良好的合作关系，共同推动项目的顺利开展；
- (6) 制定并完成公司的业绩目标。

3. 职位工作面

- (1) 内部联系：运作部、财务部、采购部、工程部、人事部、内控；
- (2) 外部联系：设备、工程供应商，设备维修商，广告合作商，资产承租人、交通、环保、消防、建设、规划、计量等相关政府部门。

4. 绩效考核

业务拓展经理的绩效考核见表 1-10。

表 1-10 业务拓展经理绩效考核表

安全内控	30%	分 项	分 数	基 本 目 标	挑 战 目 标
安全结果	20%	离岗工伤	10.0	0	0
		严重交通事故			
		其他重大事故			
		中等事故	5.0	2	1
		一般交通事故	5.0	1	0
安全投入	10%	安全检查	3.0	2	3
		安全潜在事故报告	2.0	1	1
内控投入		内控流程	3.0		
		内控潜在事故报告	2.0	1	1

续表

财务业绩	40%	分项	分数	基本目标	挑战目标
业绩目标	30%	地磅	8.0	210	220
		资产出租	4.0	110	120
		广告	18.0	500	660
新业务拓展	10%	保险项目	4.0		
		肯德基、麦当劳	4.0		100
		快速洗车、ATM机等业务	2.0		
流程管理	20%	分项	分数	基本目标	挑战目标
业务流程	10%	地磅	2.0		
		资产出租	2.0		
		广告	2.0		
		保险	3.0		
		其他	1.0		
安全内控	30%	分项	分数	基本目标	挑战目标
合同管理	10%	常规资产出租合同	3.0		
		广告合同	2.0		
		地磅设备、工程采购合同	3.0		
		肯德基、麦当劳或其他	2.0		
沟通与协作	8%	分项	分数	基本目标	挑战目标
服务	2%	*OS	2.0	2	2
沟通与协作	6%	跨部门协作	2.0		
		特别团队贡献	2.0		
		与合作商的沟通	2.0		
		与政府部门的沟通	2.0		
合计	98%				

(三) 客户关系经理

该职位将协助市场发展经理，管理顾客调查、客户服务、广告及营销、前线项目推广、视觉标准以及新一代加油站的设计和项目实施。

1. 所需技能

- (1) 5年以上油品零售或快速消费品零售经验；
- (2) 理解市场调查操作原理；有实践性市场调查经验将更胜一筹；

- (3) 要有创意，要足智多谋；
- (4) 理解客户至上；
- (5) 有运作部前线经验，并充分了解与前线沟通的流程与驱动点；
- (6) 充分了解客户服务的要素；
- (7) 有具体创造及领导新业务推广的能力与经验；
- (8) 善于进行资料分析良好的报告制定能力，要求中英文并用；
- (9) 具备长时期文案工作能力，并且需要经常面对加班加点；
- (10) 良好的中英文沟通和表达技巧；
- (11) 良好的项目管理技巧；
- (12) 团队管理能力；
- (13) 要能与其他部门进行友善合作，并注重工作细节。

2. 主要职责

(1) 顾客调查：针对合资公司的市场调查和结构需求开展、执行、分析和提出系列性建议。根据市场调查的结果向管理层建议和提倡有效的解决方法来改进公司的业务。根据客户需求主持客户意见和满意度调查会（以定性座谈会性质为主）。管理顾客满意度调查项目，并确保获得市场领先的CSM（顾客满意度）分值以及跟进CSM行动计划以保持顾客满意度。

(2) 客户服务：为公司业务发展制定有建设性的客户服务项目，并更新5个服务承诺。管理客户服务资料库，并定期制定相关的报告和跟进计划。根据神秘顾客调查结果运作部经理和市场部经理提供油品和非油品建议广告及营销管理。制定广告促销计划并确保通过系统的方法对促销项目作有效性监管，以实现促销既定目标。支持油卡项目营销推广，并通过油卡客户数据库分析，进一步开发提升客户忠诚度的市场营销手段。计划和组织合资公司相关的公关活动，其中包括品牌宣传活动和合资公司赞助活动。

(3) 前线项目推广活动：配合市场部便利店团队及非油品团队的业务需要，主要负责推进相关具体项目在前线的执行，例如销售竞赛等。制定、实验并推广能提升合资公司网络在顾客消费体验中的“活跃度”的活动。

(4) 视觉标准的执行：制定合资公司视觉标准手册，并确保视觉标准在执行中的符合度。

3. 职位工作面

(1) 内部联系：团队成员、市场部经理、总经理、副总经理、运作部、财务部、采购部、工程部、人事部、内控部；

(2) 外部联系：媒体、调研公司、设备供应商、工程供应商、设备维修商、广告设计制作公司、广告合作商、资产承租人、工商、交通、环保、消防、建设、规划、计量等相关政府部门。

4. 绩效考核

客户关系经理的绩效考核见表 1-11：

表 1-11 客户关系经理绩效考核表

安全内控	14 %	分项	分数	基本目标	挑战目标	详细描述
内控投入	14 %	安全潜在事故报告	2.0	1	1	
		高级安全审计	2.0	2	3	
		内控流程	8.0			回顾和优化我们广告设计和制作的供应商定价及付款流程
		内控潜在事故报告	2.0	1	1	
财务业绩	15 %	分项	分数	基本目标	挑战目标	详细描述
团队业绩	15 %	店铺销量 (含烟)	3.0	2.11 亿元	2.24 亿元	低于基本目标的 80 % 不得分, 其他得分为项目分值乘以完成率
		油品/非油品转换率	5.0	19.0 %	19.5 %	
		广告收入	3.0	100 万	150 万元	
		促销费用控制	4.0	1000 万元	950 万元	
流程管理	57 %	分项	分数	基本目标	挑战目标	详细描述
顾客服务	43 %	MMP 调查, 顾客满意度调查	10.0	83	84	
		CSM (顾客满意度)	5.0	1.02	1.03	确保获得市场领先的 CSM 分值以及跟进 CSM 行动计划以保持顾客满意度
		参加加油站服务日的员工数超过 250 人	10.0	250	255	
		建立 MMP 与服务日网页, 提供更丰富的个性化分析	7.0			
		回顾和分析神秘顾客调查结果, 并向运作部和市场部经理提出改进建议, 提供月度分析	8.0			含 MMP 供应商管理
		回顾和更新推广五个服务承诺	3.0			第四季度
视觉标准	14 %	第二代加油站视觉标准定稿	7.0			6 月底完成
		视觉标准符合度	7.0	93 %	94 %	

团队管理	14 %	分项	分数	基本目标	挑战目标	详细描述
前线	8 %	提升顾客活跃度	4.0			制定、实验并推广能提升合资公司网络在顾客消费体验中的“活跃度”
		前线项目推广活动	4.0			配合市场部便利店团队及非油品团队的业务需要，主责推进相关具体项目在前线的执行
其他	6 %	员工满意度	3.0			团队成员对自己的工作软环境和氛围的满意度是否比上一年有所提高。组织整个市场部团队进行体育项目或者团队活动
		跨部门协作	3.0			通过主动和其他部门沟通，以加强顾客服务团队乃至市场部和其他部门的协作
合计	100 %					

（四）客户关系主管

该职位主要协助客户关系及沟通经理管理顾客调查和客户服务工作项目。项目涉及的人员包括加油站、总部员工和合作商；同时，该职位需要定期进行顾客资料分析和反馈，并参与公司的顾客调研项目和客户服务策略制定，从而推动公司的客户服务文化，协助公司提高客户服务质量，提高公司的竞争能力。

1. 所需技能

- (1) 至少 3 年以上的市场营销或相关零售业工作经验；
- (2) 熟悉零售业各部门的基本操作，有很强的计划和分析能力，以及执行计划的能力；
- (3) 良好的项目管理经验，如有 CSM 及 MMP 经验者优先考虑；
- (4) 优良的沟通和报告技巧，对他人有影响力；
- (5) 能掌握灵通的市场情报，不断保持创新；
- (6) 流利的英语、普通话说写能力；
- (7) 良好的电脑操作能力（微软办公软件）和网络应用能力；
- (8) 能够独立工作，有责任感；
- (9) 具团队合作精神及好的道德操守。

2. 主要职责

- (1) 协助 CRM（顾客关系及沟通经理）团队完成年度业务计划，包括参与市场调研分析、顾客服务活动，以及创意性项目探讨等。
- (2) 管理 MMP 项目，并定期与运作部进行执行状况分析和汇报。
- (3) 参与和执行公司年度市场调研项目，并协助完成其他相关的调研活动，例如：加油站经理座谈会和站内顾客访谈等。
- (4) 参与和执行顾客关系管理团队相关活动。
- (5) 管理“加油站服务日”活动，主要是要与运作和其他部门协调活动日安排，准备相关物料和每月进度汇报等，确保活动能按程序和要求完成执行和跟进每月顾客服务相关项目，完成客户服务宣传物料设计，协调加油站安排和日常的配送。
- (6) 参与制定和执行客户服务培训，配合培训部完成培训任务。
- (7) 协助运作部开发顾客服务项目，并对加油站执行状况进行跟进，确保项目按质和按时完成。
- (8) 根据每一个负责项目的要求完成任务，同时保持与公司相关部门的良好沟通。
- (9) 设计、执行市场调研，了解顾客的需求。
- (10) 提出创新想法及建议，提升顾客购买体验的“活跃度”。
- (11) 建立顾客档案，从顾客角度分析和提出建设性意见，以便提高顾客满意度。
- (12) 作为市场部项目在前线项目（含总部员工加油站服务日及销售竞赛等）推广的桥梁。
- (13) 其他方面：在需要的时候，协助执行团队内其他成员的项目，确保完成团队业绩指标。参与公司和部门的团队活动。遵守公司业绩管理程序，例如绩效合同和员工满意度调查等。根据公司要求完成安全报告。

3. 职位工作面

- (1) 内部联系：团队成员、市场部经理、总经理、副总经理、运作部、财务部、采购部、工程部、人事部、内控部；
- (2) 外部联系：媒体、调研公司。

4. 绩效考核

客户关系主管的绩效考核见表 1-12。

表 1-12 客户关系主管绩效考核表

安全内控	14 %	分项	分数	基本目标	挑战目标	详细描述
内控投入	14 %	安全潜在事故报告	2.0	1	1	
		高级安全审计	2.0	2	3	
		内控流程	8.0			回顾和优化广告设计和制作的供应商定价及付款流程
		内控潜在事故报告	2.0	1	1	

续表

财务业绩	15 %	分项	分数	基本目标	挑战目标	详细描述
团队业绩	15 %	店铺销量 (含烟)	3.0	2.11 亿元	2.24 亿元	低于基本目标的 80 % 不得分, 其他得分为项目分值乘以完成率
		油品/非油品转换率	5.0	19.0 %	19.5 %	
		广告收入	3.0	100 万	150 万元	
		促销费用控制	4.0	1000 万元	950 万元	
流程管理	55 %	分项	分数	基本目标	挑战目标	详细描述
广告促销	43 %	促销计划及效果评估系统的建立	7.0			
		优化广告供应商管理	8.0			设计吸引顾客的海报, 组织落实有效率的制作和配送
		增加站内广告位	10.0			设计新的服务箱和促销堆头等, 创造更多的广告位
		支持卡项目的推广	6.0			
		推广新油品活动	3.0			
		确保促销效果	9.0	80 % 以上达到促销目标		新油品、印花送礼、刮刮卡、送水、纸巾等大型促销项目
视觉标准	12 %	第二代油站视觉标准定稿	8.0			6 月底完成
		视觉标准符合度	4.0	93 %	94 %	
团队管理	16 %	分项	分数	基本目标	挑战目标	详细描述
前线	8 %	提升顾客活跃度	4.0			制定、实验并推广能提升合资公司网络在顾客消费体验中的“活跃度”
		前线项目推广活动	4.0			配合市场部便利店团队及非油品团队的业务需要, 主责推进相关具体项目在前线的执行

团队管理	16 %	分项	分数	基本目标	挑战目标	详细描述
其他	8 %	员工满意度	4.0			团队成员对自己的工作软环境和氛围的满意度是否比08年有所提高、组织整个市场部团队进行体育项目或者团队活动
		跨部门协作	4.0			通过主动和其他部门沟通，以加强顾客服务团队乃至市场部和其他部门的协作
合计	100 %					

(五) 促销和沟通主管

该职位将协助客户关系及沟通经理管理广告及营销工作项目。

1. 所需技能

- (1) 具创造力；
- (2) 具设计专业或相关专业技能、经验优先考虑。
- (3) 具业务知识（财务报告指标）。
- (4) 具备优秀的分析能力。
- (5) 具备沟通能力（普通话、英语及整体的沟通技能）。
- (6) 具备个人影响力（团队精神及合作精神）。

2. 主要职责

(1) 品牌创建及营销活动：协助客户关系及沟通经理及其他有关人员，制订年度促销预算案及年度促销日历；联合运作部、市场部及其他相关部门制订促销计划；按照年度促销计划设计并推广执行月度促销活动；与供应商联络获得最可观广告促销活动的赞助或支持；组织公关活动；与广告设计公司及采购部落落实宣传物料设计并跟进相关采购与配送安排；对促销项目进行跟进并提供执行支持，并及时分析促销有效性。

(2) 促销支持：① 为加油卡项目提供促销支持。针对顾客购物体验，设计及落实相应的站内氛围项目。

② 制定合资公司视觉标准并监督执行中的符合度。

(3) 其他：

油站布局图：设计所有长期的和促销的广告宣传品，例如价格牌、广告牌、指示牌、货品类别标志等；协助设计的及外部的图案；帮助建立货品陈列图、货品陈列

规则、整体便利店的布局图。

货品管理：在特殊的项目上提供协助。

3. 职位工作面

(1) 内部联系：团队成员、市场部经理、总经理、副总经理、运作部、财务部、采购部、工程部、人事部、内控部；

(2) 外部联系：媒体、设备供应商、工程供应商，设备维修商，广告设计及制作公司、广告合作商，工商等相关政府部门。

4. 绩效考核

促销和沟通主管的绩效考核见表 1-13。

表 1-13 促销和沟通主管绩效考核表

安全内控	14 %	分项	分数	基本目标	挑战目标	详细描述
内控投入	14 %	安全潜在事故报告	2.0	1	1	
		高级安全审计	2.0	2	3	
		内控流程	8.0			回顾和优化广告设计和制作的供应商定价及付款流程
		内控潜在事故报告	2.0	1	1	
财务业绩	15 %	分项	分数	基本目标	挑战目标	详细描述
团队业绩	15 %	店铺销量 (含烟)	3.0	2.11 亿元	2.24 亿元	低于基本目标的 80 % 不得分，其他得分为项目分值乘以完成率
		油品/非油品转换率	5.0	19.0 %	19.5 %	
		广告收入	3.0	100 万元	150 万元	
		促销费用控制	4.0	1000 万元	950 万元	
流程管理	55 %	分项	分数	基本目标	挑战目标	详细描述
广告促销	43 %	促销计划及效果评估系统的建立	7.0			
		优化广告供应链管理	8.0			设计吸引顾客的海报，组织落实有效率的制作和配送
		增加站内广告位	10.0			设计新的服务箱和促销堆头等，创造更多的广告位
		支持卡项目的推广	6.0			
		推广新油品活动	3.0			
		确保促销效果	9.0	80 % 以上达到促销目标		新油品、印花送礼、刮刮卡、送水、纸巾等大型促销项目

续表

流程管理	55 %	分项	分数	基本目标	挑战目标	详细描述
视觉标准	12 %	第二代油站视觉标准定稿	8.0			6月底完成
		视觉标准符合度	4.0	93 %	94 %	
团队管理	16 %	分项	分数	基本目标	挑战目标	详细描述
前线	8 %	提升顾客活跃度	4.0			制定、实验并推广能提升合资公司网络在顾客消费体验中的“活跃度”
		前线项目推广活动	4.0			配合市场部便利店团队及非油品团队的业务需要，主责推进相关具体项目在前线的执行
其他	8 %	员工满意度	4.0			团队成员对自己的工作软环境和氛围的满意度是否比08年有所提高。组织整个市场部团队进行体育项目或者团队活动
		跨部门协作	4.0			通过主动和其它部门沟通，以加强顾客服务团队乃至市场部和其它部门的协作
合计	100 %					

第三节 部门发展规划

一、目标与方法

1. 目标

把中油碧辟建设成为顾客对油品和便利店最喜爱的选择，通过我们在广东市场的品牌建设和传播，使顾客忠诚度在行业内领先，从而实现利润的告诉增长，并为股东带来高额回报。

2. 方法

- (1) 顾客导向和顾客服务；
- (2) 针对客户进行差异化服务；
- (3) 不断改进视觉标准；

- (4) 尝试和推广新鲜食品；
- (5) 不断开拓汽车服务等新业务；
- (6) 优质的供应链——安全、服务、高效、经济；
- (7) 与其他零售商发展伙伴合作关系；
- (8) 零售培训体系。

二、便利店的发展策略

1. 策略的定位

- (1) 便利店的业务会为油品生意带来更大的潜在增长空间；
- (2) 便利店业务是公司未来的一个主要利润来源；
- (3) 便利店业务是公司提升整体形象，保持可持续竞争优势的一个基本要素；
- (4) 在顾客眼中，便利店的形象是“方便、美观、干净、友好的24小时便利店”。

2. 采取的措施

- (1) 积极扩大便利店网络，并逐步实行有效的网络管理；
- (2) 运用油品的庞大顾客群，与油品业务进行更加有效的结合来开展各种市场活动；
- (3) 提升便利店基础管理水平；
- (4) 建立基础的市场信息系统，充分了解顾客需求，实现以顾客为导向的商业意识；
- (5) 以提高销量为主导，从而达到提升公司毛利金额的目标。

本章小结

市场部组织架构的调整一直伴随着市场和公司目标的发展方向。经过数年来的探索、整合和发展，目前中油碧辟的市场部已经具有相当大的规模，各个岗位的职责设置非常符合市场运作和公司业务开展的需要。

市场部在组织结构设计的整体意义上解决了三方面的利益关系：长远利益和短期利益的关系；战略与战术的关系；品牌与销售的关系。从时间利益上来看，市场部设立无疑着眼于长期利益。销售再强大，如果缺少规划，只是满足眼前利益，无疑会被有步骤、系统取胜的企业所战胜。市场部制定有效的调研计划，提出有效的市场规划，在长期利益选择上进一步明确方向。市场部解决了战略与战术的关系，为企业市场竞争定定位，为产品定位，为市场销售定位，以定位体现战略意图，系统取胜。市场部通过品牌定位，试图将产品做成知名品牌，也试图将企业做成百年老店，解决了企业建立品牌的问题，避免陷入单纯销售的漩涡而主推了企业发展。

附件 1 - 1 :

市场部经理绩效表格

个人信息

绩效评估年度：2009	
姓名：	职位：市场部副经理
开始担任此职位日期：2009年2月	级别：
上级主管：	职位：市场部经理
部门：市场部	工作地点：广州

绩效面谈记录

绩效记录	日期	员工签名（谈话完成后）	部门主管签名（谈话完成后）
一致认同的绩效目标			
中期绩效回顾			
年终绩效评估			

A 部分：计划目标——你将要做什么？

在以下各标题下填写符合你个人情况的目标。可以根据你需要填写的内容添加空间，在每项目标下明确写出最终成果、绩效衡量标准及完成日期。

核心目标——你工作中的主要任务、职能及责任。

请用红绿灯表格形式列明并跟踪管理。

安全内控	9 %	分项	分数	基本目标	挑战目标	详细描述
内控投入	9 %	安全潜在事故报告	2.0	1	1	
		*OC（高级安全审计）	2.0	2	3	
		内控流程	3.0			回顾和优化广告设计和制作的供应商定价及付款流程
		内控潜在事故报告	2.0	1	1	

续表

财务业绩	30%	分项	分数	基本目标	挑战目标	详细描述
团队业绩	22%	店铺销量 (含烟)	4.0	2.11 亿元	2.24 亿元	低于基本目标的 80% 不得分, 其他得分为项目分值乘以完成率
		油品/非油品转化率	5.0	19.0%	19.5%	
		广告收入	5.0	500 万元	600 万元	
		促销费用控制	2.0	1000 万元	950 万元	
		地磅	3.0	210 万元	220 万元	
		资产出租	3.0	110 万元	120 万元	
新业务拓展	8%	保险项目	2.0			1. 完成 1—6 月试验器拓展工作, 并完成项目报告, 总结最佳经营模式; 2. 在获得公司批准基础上, 进行试验期后广州区的推广工作
		肯德基和麦当劳	3.0		100 万元	1. 与肯德基确定元岗项目的发展方向; 2. 与肯德基和麦当劳确认 1~2 个新的发展目标, 并力争达成合作意向, 为明年开展工作作准备
		快速洗车、ATM 机等业务	3.0			建立一个快速洗车项目或者与银行合作建立 ATM 项目
流程管理	53%	分项	分数	基本目标	挑战目标	详细描述
顾客服务	12%	MMP 调查, 顾客满意度调查	3.0	83	84	
		CSM (顾客满意度)	3.0	1.02	1.03	确保获得市场领先的 CSM 分值以及跟进 CSM 行动计划以保持顾客满意度
		参加加油站服务日的员工数超过 250 人	1.0			
		建立 MMP 与服务日网页, 提供更丰富的个性化分析	1.0			
		回顾和分析神秘顾客调查结果, 并向运作部和市场部经理提出改进建议, 提供月度分析	2.0			含 MMP 供应商管理
		回顾和更新推广五个服务承诺	2.0			第四季度

续表

流程管理	53%	分项	分数	基本目标	挑战目标	详细描述
广告促销	17%	促销计划及效果评估系统的建立	2.0			
		优化广告供应商管理	3.0			设计吸引顾客的海报，组织落实有效率的制作和配送
		增加站内广告位	4.0			设计新的服务箱和促销堆头等，创造更多的广告位
		支持卡项目的推广	2.0			
		推广新油品活动	2.0			
		确保促销效果	4.0	80%以上达到促销目标		新油品、印花送礼、刮刮卡、送水、纸巾等大型促销项目
视觉标准	6%	第二代油站视觉标准定稿	3.0			6月底完成
		视觉标准符合度	3.0	93%	94%	
业务拓展	10%	地磅	2.0			整理项目运作手册
		资产出租	2.0			严格执行既定资产出租流程
		广告	2.0			根据不同广告位制定油站运作流程
		保险	2.0			通过试验期内的工作，不断完善保险项目流程
		其他	2.0			针对新开发项目建立流程
合同管理	8%	常规资产出租合同	2.0			严格按照既定流程执行资产出租工作，并及时解决与承租人的纠纷
		广告合同	2.0			制定不同形式的广告合同标准版本，并根据每个项目制定具体合同
		地磅设备、工程采购合同	2.0			与采购部、工程部一同对新的设备合同和基础工程合同进行招标工作和合同签署工作
		肯德基、麦当劳及其他	2.0			跟随新项目合作的进度，制定合作合同

续表

团队管理	8 %	分项	分数	基本目标	挑战目标	详细描述
前线	4 %	提升顾客活跃度	2.0			制定、实验并推广能提升合资公司网络在顾客消费体验中的“活跃度”
		前线项目推广活动	2.0			配合市场部便利店团队及非油品团队的业务需要，主责推进相关具体项目在前线的执行
其他	4 %	员工满意度	2.0			团队成员对自己的工作软环境和氛围的满意度是否比2008年有所提高。组织整个市场部团队进行体育项目或者团队活动
		跨部门协作	2.0			通过主动和其他部门沟通，以加强顾客服务团队乃至市场部和其他部门的协作
合计	100 %					

特殊目标——主要工作职责以外的其他工作或特殊项目。

确保已参加公司的职业道德规范培训。

发展他人——向他人传授知识、进行培训、辅导、指导、领导或支持的行动。

学习和发展——采取帮助达成个人目标和发展技能的行动。

B 部分：中期绩效回顾——你要怎样做？

年中（6、7月）你要根据年初设定的目标与你的上级主管一起回顾你自己的绩效表现。建议你在面谈前先记录下来你准备讨论的内容，并且在讨论后把讨论的结果和双方认可的绩效记录下来。

绩效记录——用以辅助面谈

C 部分：年终绩效评估——你做了什么？

在年终与你的上级主管根据先前设定的目标进行绩效回顾。讨论着重于你取得的成绩和你为获得该成绩所采取的方法和途径。请注意还可以讨论原来设定的目标中没有涉及的其他成绩。

员工自评

上级主管评估

双方认同的行动计划：在下一年度用以提高你的绩效

D 部分：管理你的个人需求
当你在设定目标和进行绩效回顾时，以下的问题有助于你与你的团队领导讨论你的个人需求。可根据需要选择是否记下评论。

工作动力和对工作的认可：
你工作中哪些方面令你最满意和最不满意，或者最开心和最不开心，为什么？
你能想出使你工作更满意或是更开心的途径吗？
对你来说哪种方式的认可是最有意义的？

你的工作和个人的承诺：
对你正在管理的工作和个人的承诺，你感觉怎样？
你能想出如何提高的途径吗？
你的团队领导或是其他人可以怎样有效的帮助你管理你的个人承诺？

给你领导的反馈：
你的团队领导怎样帮助你管理你的绩效、发展和个人需求？以后你的团队领导怎样帮助你？

E 部分：年终回顾之后
请用这一部分记录其他的意见。

员工自评

上级主管评估/总结/等级

再上一级主管签名、日期及评估

(请在相应的选项上打√)

优秀	E
达到/超出目标	M
需改进	N

第二章 便利店管理

本章主要介绍了中油碧辟对便利店一线员工的招聘与培训及绩效管理，其中包括顾客满意度管理（包括顾客服务）与MMP（神秘顾客访问）。其中，员工绩效管理是重点。

第一节 便利店概述

一、便利店的定义

便利店最初起源于美国，英文简称CVS（ConvenienceStore），是一种用以满足顾客应急性、便利性需求的零售业态。1946年，美国得克萨斯州的南方公司（Southland Corporation）创立了世界上第一家便利店7-Eleven。便利店的营业面积一般在50~200平方米，经营品种在2000~3000种，靠近居民区，营业时间可达15个小时以上甚至24小时，全年不休息，地点灵活，填补消费空隙，销售的商品主要以顾客日常的必需品为主。

二、便利店与超市的区别

便利店是既有食品杂货店供应的便利，又使用超级市场的销售方式和经营管理技术的零售商业组织，是以“便利”作为吸引顾客为主要手段，来满足顾客简单购物和应急之需的一种零售业态。

具体地说，便利店具有与超市相区别的四个“便利性”业态特征：

1. 距离的便利性

便利店与超市相比，在距离上更靠近消费者，一般情况下，步行5~10分钟便可到达。

2. 购物的便利性

便利店商品突出的是即时性消费、小容量、急需性等特性，品种在2000~3000种左右。与超级市场相比，便利店的卖场面积小（50~200m²）、商品种类少，而且商品陈列简单明了，货架比超市的要低，使顾客能在最短的时间内找到所需的商品。实行出入口统一的服务台收款方式避免了超市结账大排长龙的现象。据统计，顾客从进入便利店到付款结束平均只需3分钟的时间。

3. 时间的便利性

一般便利店的营业时间为15~24小时，全年无休，所以有的学者称便利店为消费

者提供“ny Time”式的购物方式。

4. 服务的便利性

很多便利店将其塑造成社区服务中心，努力为顾客提供多层次的服务，例如速递、存取款、发传真、复印、代收公用事业费、代售邮票、代订车票和飞机票、代冲胶卷等。对购物便利的追求是社会发展的趋势，这就决定了便利店具有强大的生命力和竞争力。

三、加油站开设便利店的优势

(1) 对原有品牌、客户、场所、员工和零售设施等资源进行再开发和拓展，具有投资少、风险低、启动快的显著效果。

(2) 集中采购，集中配送，资源共享性强。

(3) 拥有丰富的客流量，进站加油者即便利店顾客（油品销量是决定便利店销量的重要指标之一）。

(4) 增加加油站的服务项目。便利店便利、快捷的服务也逐渐提高了中油碧辟的企业品牌和顾客的忠诚度。

(5) 营业时间长，可与加油站其他业务时间同步。

(6) 便利店是加油站利润增长点。

(7) 加油站便利店为连锁经营行业，拥有快捷、便利、无营业时间限制等多方满足顾客需求的优势。

第二节 便利店员工管理

便利店业者一直致力于提高“顾客满意”，在致力顾客满意的同时，选拔、配备优秀人才，在薪酬福利、培训等方面进行优化，让每一位优秀的店员也能感到“满意”，进而对公司产生归属感，对工作尽心尽力，必然提高销售业绩。

便利店人员的管理主要是在于运作部，所有加油站便利店的员工隶属运作部，市场部对其进行协同管理（图2-1）。市场部通常通过运作部支持团队指导运作前线的便利店工作。市场部可以通过区域便利店协调员完成支持性工作。市场部的业务支持经理在运作市场的沟通中起到重要作用。便利店员的设置数目根据油站的非油品销售来决定，通常日销售1000元以上才给予配置。

一、员工架构

（一）区域便利店协调员工作职责

运作部专设区域便利店协调员，每个区域设一人，向区域经理汇报，其职责主要包括：

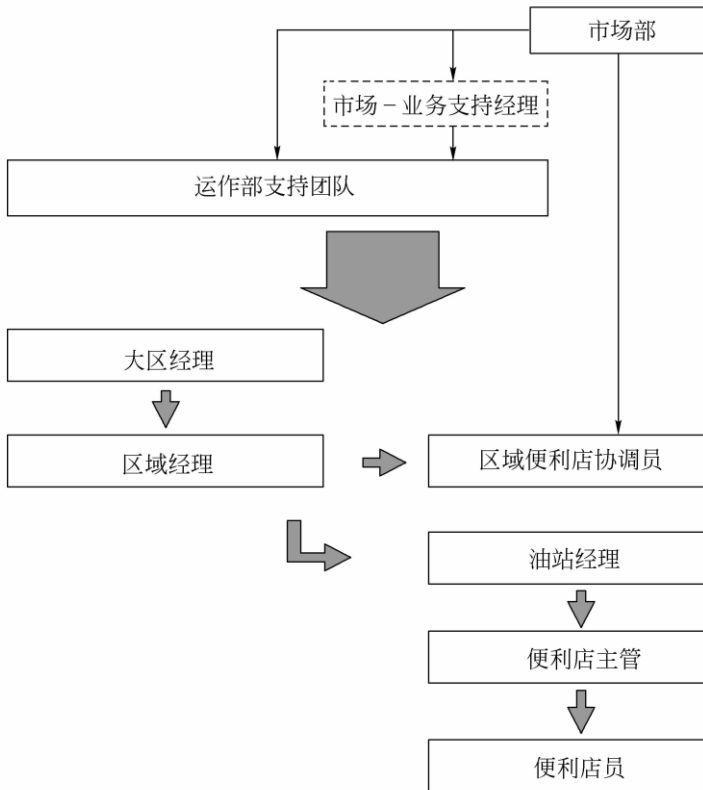


图 2-1 便利店组织架构

- (1) 支持区域经理，制定便利店运作政策。
- (2) 支持大区便利店执行经理，制定便利店运作程序。
- (3) 将公司对便利店的营运政策转化为便利店的运作程序。
- (4) 指导、监督油站便利店的实际运作。
- (5) 负责区域 RMS 系统的实际运用。
- (6) 策划和组织区域便利店培训和最佳实践分享活动。

(二) 油站经理主要相关职责

1. 存货控制

- (1) 确保存货种类及数量，并检查市场部指定的货物类别；
- (2) 确保当班员工对指定的商品进行每班交接。

2. 便利店销售管理

- (1) 运用正确的商业途径，向员工进行日常运作规范培训，从而最大限度地增加各种货品的销量，包括便利店和润滑油的销售额。
- (2) 使用建议销售，满足顾客的需求。根据运作部和市场部的指令，实施油站的促销活动。

(3) 根据市场部制定的商品位置摆放图和商品布局图，摆放货品以促进销量。冰柜和货架应摆满货物，标价正确，搞好日常卫生，确保便利店卫生及商品处于良好标准状态。

3. 商品毛利管理

(1) 规定有效控制商品损耗。

(2) 根据公司的制度，采取行动防止员工或顾客盗窃或其他原因的商品损失以减少存货损失。

(3) 根据规定摆放并保存好陈列货物，检查便利店收货和发票是否一致，发票盖章并在发票登记本上做好记录。价格簿标价应随着商品价格的变动而变动。

(4) 在未经区域经理及市场部批准前，不得改变商品的摆放位置。

(5) 在未经市场部、财务部及区域经理批准前，不得改变商品的价格。

4. 商品陈列和销售

(1) 无论何时，都应保证便利店内商品和促销用品的陈列方式和数量符合公司的标准(商品布局图)以及采购主管的指令，不可擅自改变。

(2) 应每日巡视便利店，确保货架上所有商品都有价格标签且资料正确；确保货架上所有商品都未超过保质期；确保货架上所有商品都包装完好且整洁。

(3) 根据公司规定的程序确保准时、正确地更改商品零售价格，并作正确记录。

(4) 运用合法的商业途径和公司政策，努力完成和超过加油站的便利店销售额及利润目标。

(5) 定期或不定期巡视仓库，确保商品和促销品的摆放和外观都符合公司的标准。

5. 商品损耗和盘点

(1) 确保每月便利店内商品的过期、人为损坏和不明损耗低于公司的规定(小于月销售额的千分之五)，并应对任何超过标准的损耗进行调查和解释，以及承担相应行政和经济上的责任。

(2) 确保每月仓库内货品/促销品无任何人为损坏、不明损耗及任何未经允许的过期损耗，否则应承担必要的行政和经济上的责任。

(3) 确保加油站主管按照公司规定的程序履行收货、出货和退换货程序，并做正确的记录；在需要之时指定其他员工帮助收货、出货和退换货。

(4) 依照公司规定的程序参与每月盘点工作，并保证结果的真实性。

(5) 定期或不定期抽查仓库货品明细账上的记录是否与实际库存量相符。

(6) 确保交接班时收银员按照公司规定的程序清点主要商品，做正确记录，并随时抽查。

(三) 便利店主管工作职责

1. 商品陈列和销售

(1) 无论何时都应保证便利店内商品和促销用品的陈列方式和数量都符合公司的标

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/138060117023006036>