

# 流通連鎖經營管理

## 第二篇 流通連鎖經營管理的學習重點 -如何活用e化學習工具

---

陳 邦 銘

國際 ICMCI 認定經營管理顧問 CMC 資格  
全日本能率連盟認定 J-CMC 證照資格登錄  
日本經營士會經營士・MPP Leader證照資格

# 陳邦銘顧問 個人經歷簡介



## ★ 現職

- 中華工商流通發展研究協會/國際交流委員會主任委員
- 群泰企業管理顧問公司/執行顧問
- 中華民國企管顧問協會/理事 流通業發展委員會/主任委員
- 永輝啟佳聯合會計師事務所/資深顧問 建德工業/監察人
- 中衛發展中心/外聘顧問及講師 青創會/講師
- 德明財經大學 物流系暨連鎖加盟經營管理學程/兼任講師
- 經濟部中小企業處中小企業經營管理顧問師班/輔導老師
- 國際ICMCI認定 國際經營管理顧問CMC資格
- 全日本能率連盟授證 經營管理顧問
- 日本經營士會授證 日本經營士 No.4936
- 中華民國企業經營管理顧問協會 授證 高級經營管理顧問師 證照資格

## ★ 經歷

- 日本產能大學 大學院 MBA 碩士學位
- 日商SMK、倍碟科技 日本市場業務主管
- 鈴木金利佳有限公司 營業部、生產管理部、管理部 經理
- 利百加管理顧問公司 資深經理
- 經濟部中小企業處高級經營管理顧問師班 第十八期 第一名結業

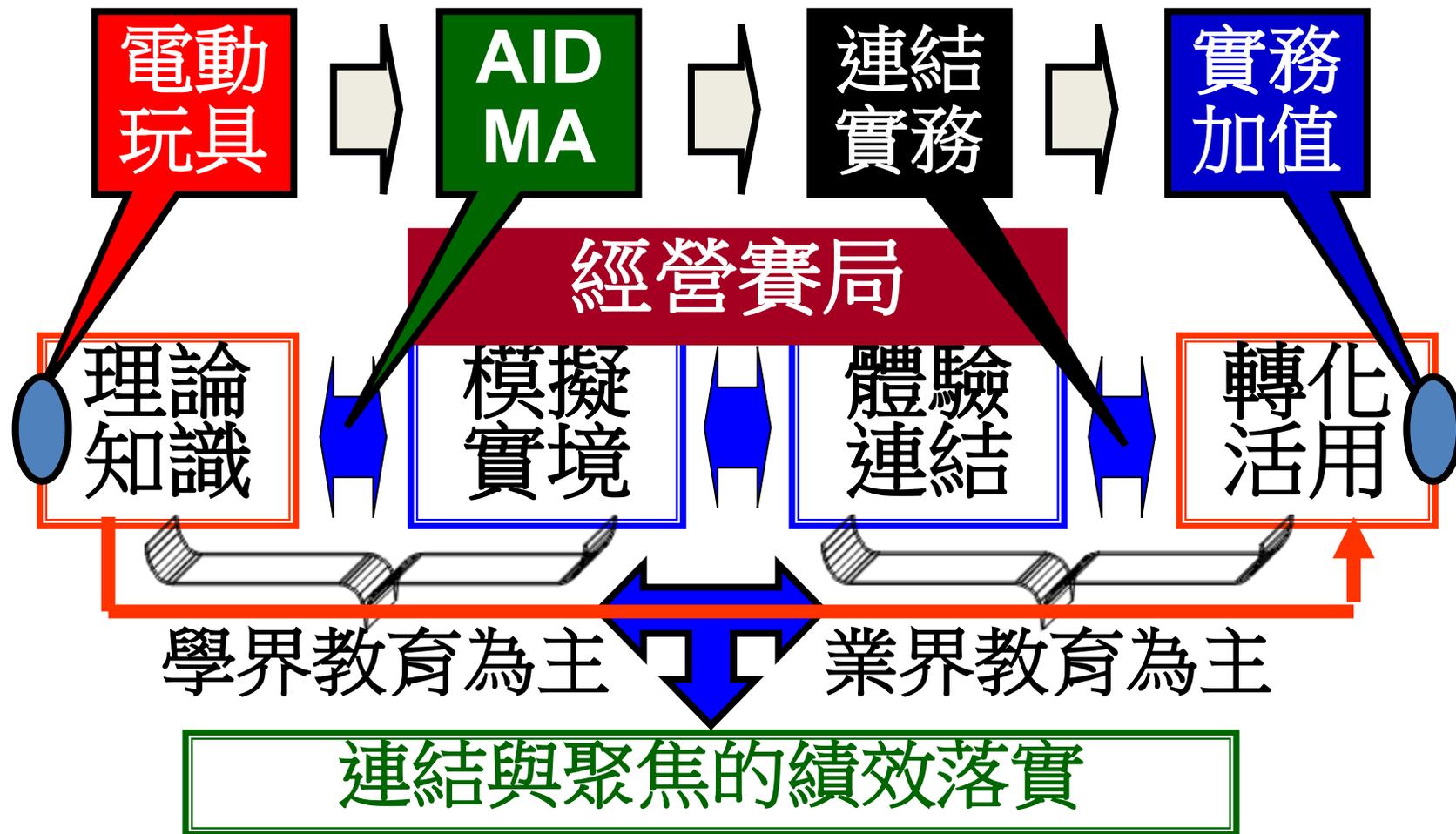
## ★ 輔導專長

1. 策略規劃、年度計劃、績效管理
2. 零售門市、連鎖總部經營管理輔導
3. 品牌行銷、通路規劃、業績提升
4. 生產管理與流程改善

## ★ 課程專長

- 策略規劃課程、流通連鎖模擬賽局課程、連鎖總部幕僚、區督導、店長及店老闆教育訓練課程、關鍵獲利績效系列課程、提升業務團隊戰術課程

# 經營賽局連結實務教育訓練價值層次



# 模擬實境學習系統三大階段

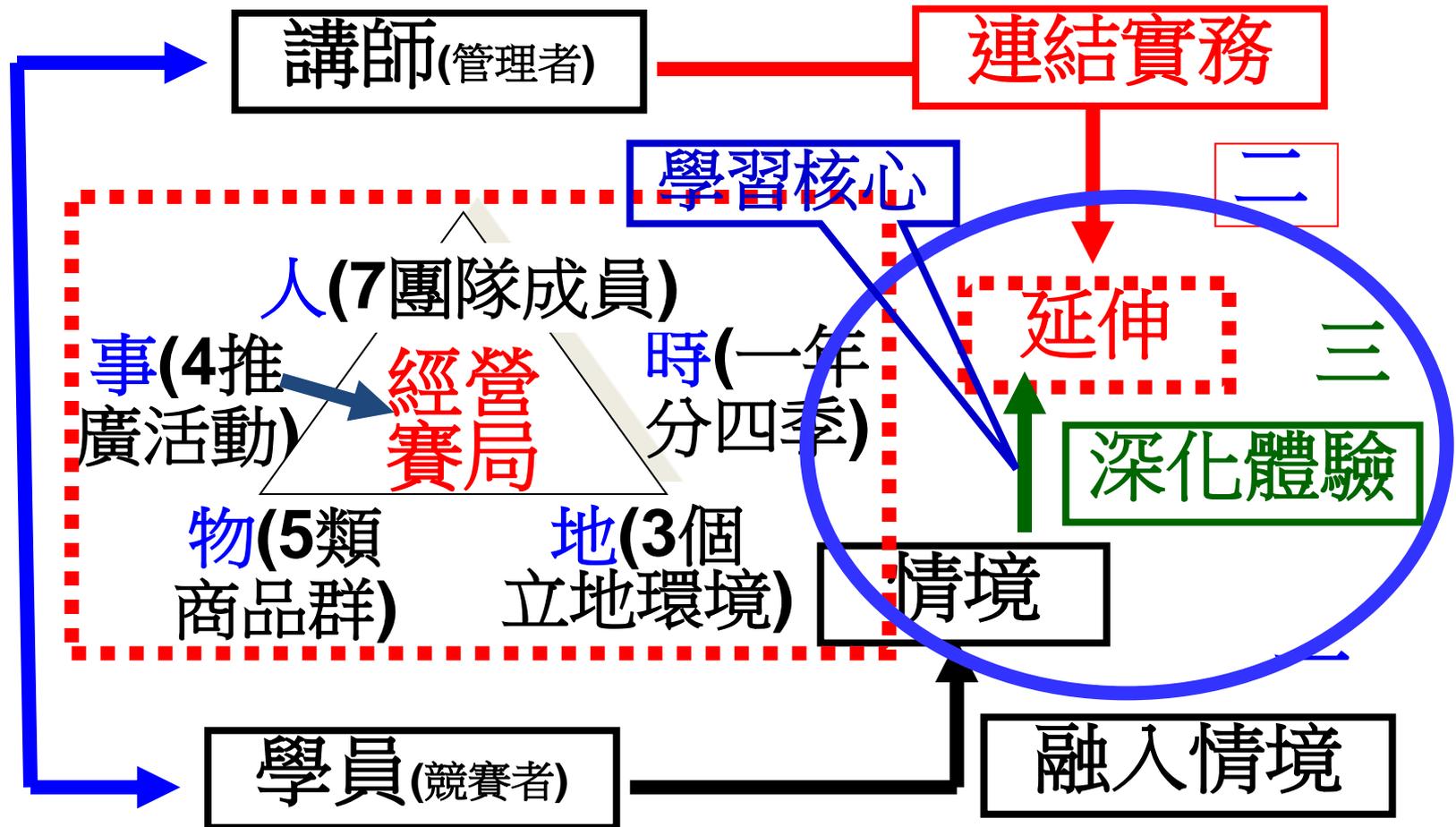
- 流通大師模擬實境學習系統共可分為三大階段：

第一階段：是要引導學員融入經營賽局情境裡，融入情境後學員可根據各自的角色做實務上的演練，進而產生競賽的輸贏與經驗。

第二階段：從學員競賽的輸贏與經驗去連結相關的實務，讓學員體驗實際市場可能發生的各種狀況。

第三階段：由實務上的連結，啟發引導學員深入體驗，如何能將模擬實境的學習轉換到將來實務上的運用。

# 經營賽局模擬實境學習系統



# 企業經營資源的體現與把握

- 認識企業的經營資源，是在流通大師經營賽局裡必須學習的要點，在企業裡面總共包含有三層次與五個架構及六大要素。
  - (一)三個層次分別為：**1.高階 2.中階 3.基層。**
  - (二)五個架構分別為：**1.生產 2.銷售 3.人事 4.研發 5.財務。**
  - (三)六大要素：**1.人力 2.財力 3.物力 4.情報 5.技術 6.時間。**
- 營運的管理技術如何運用和在有限的時間裡作出最正確的決策，是企業成敗的關鍵因素。

# 經營賽局劇本構思的原點表

|    | 產 | 銷 | 人  | 發  | 財  |
|----|---|---|----|----|----|
| 高階 |   |   | 人力 | 財力 | 物力 |
| 中階 |   |   | 情報 | 技術 | 時間 |
| 低階 |   |   |    |    |    |

# 模擬實戰學習運用的四階段

面對全球化,科技化,情報化,網路化的新時代

人資培育的重要

知識管理與專業經理人培育，已成為學界與業界共同的重要課題，因此學習必須重視：

- (1) **Know Why** 為何需要學習的體認
- (2) **Know What** 把握學習精神的重要
- (3) **Know How** 如何有效學習的展開
- (4) **Do How** 落實學習績效的成果

# 流通大師的整體學習架構

---

- 經營賽局的劇本與投入產出的相對關係，來自於整體學習架構的形成，主要分成「外在」與「內在」兩大因素：
  - (一)「外在」市場競爭：在特定區域進行競爭。
  - (二)「內在」內部管理：算出各店別損益狀況。

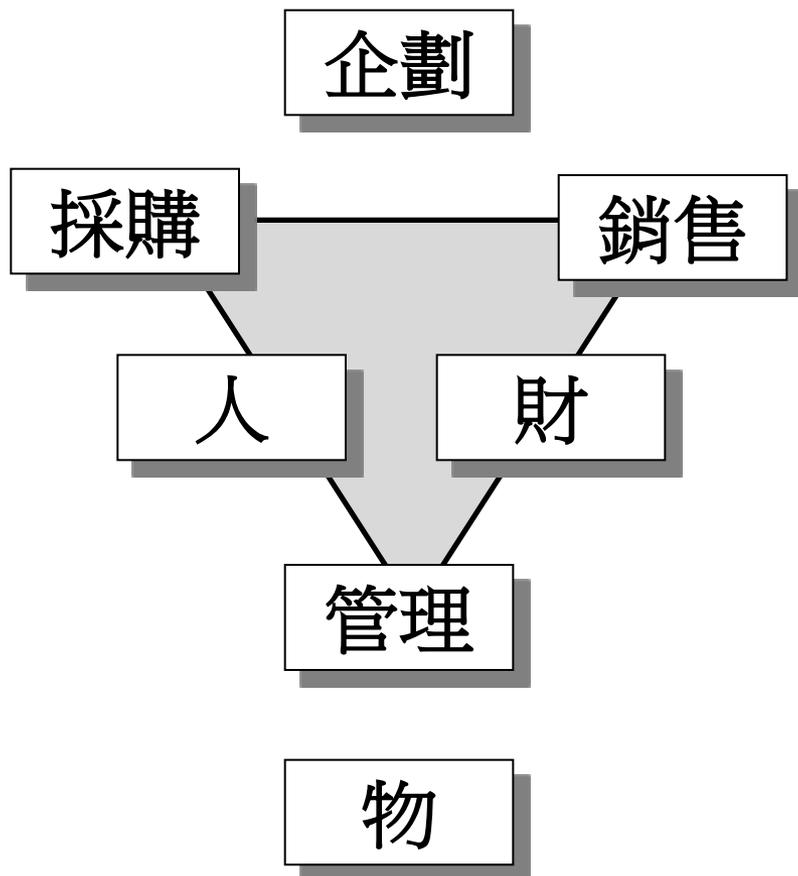
# 流通大師的整體學習架構

---

- 針對投入、產出、財務跟人事和事務推動之對應，會產生市場的競爭選擇，而內部的管理要素與完整的數字訊息分析與解讀，要掌握整個賽局裡面所需的**核心架構**，需執行下列要項：
  - **(一)角色扮演好，並做好商品類別分類。**
  - **(二)門市做區域特性的區分，來做相關的選擇。**

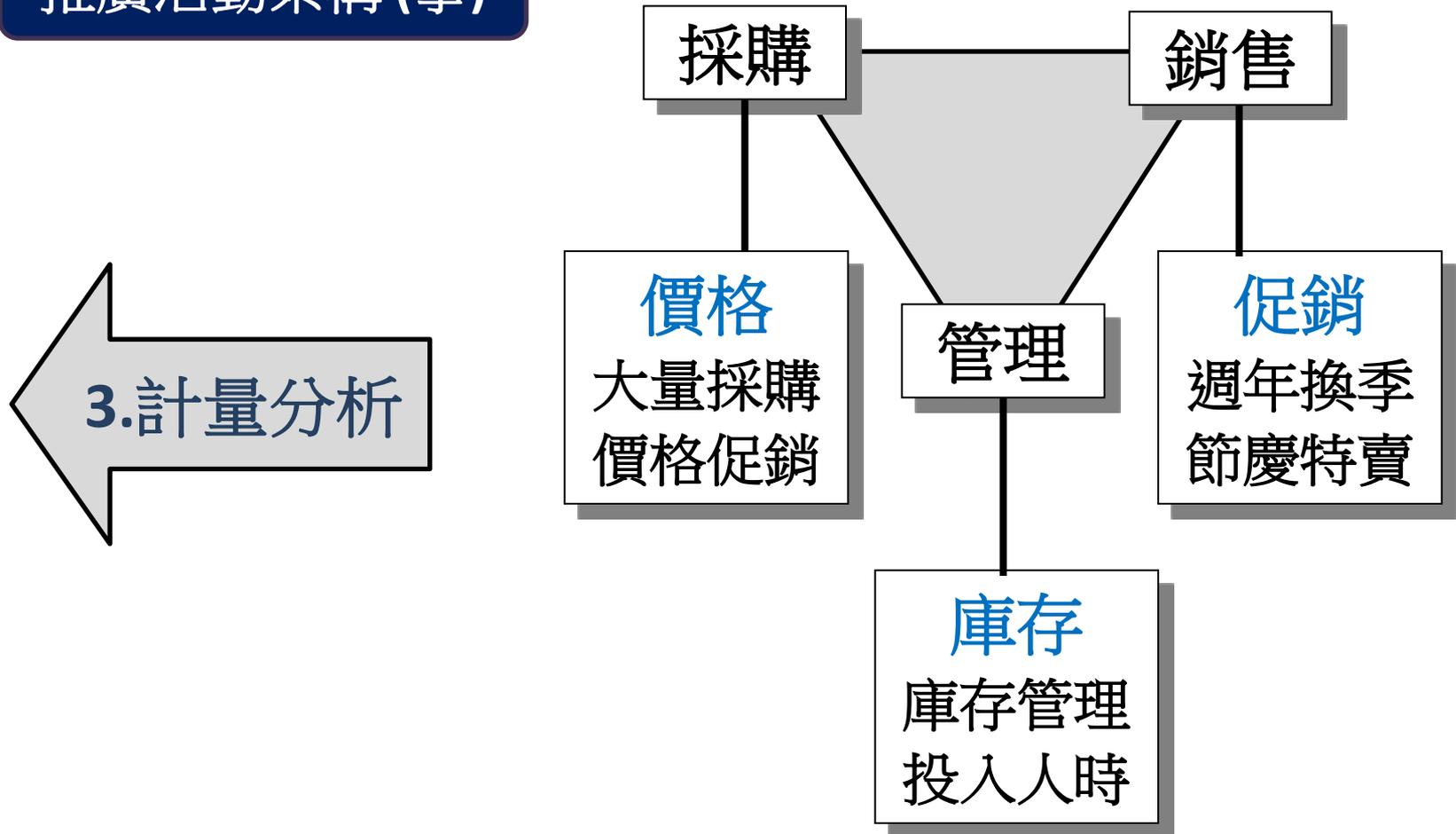
# 模擬經營賽局整體架構

## 團體運作架構(人)



# 模擬經營賽局整體架構

## 推廣活動架構 (事)



# 連結實務的教育訓練價值與利益

● 模擬賽局可設計成1/2/3三階段內容

- 1.市場競爭（行銷）
  - 2.內部管理
  - 3.計量分析
- ..... 連結實務運作

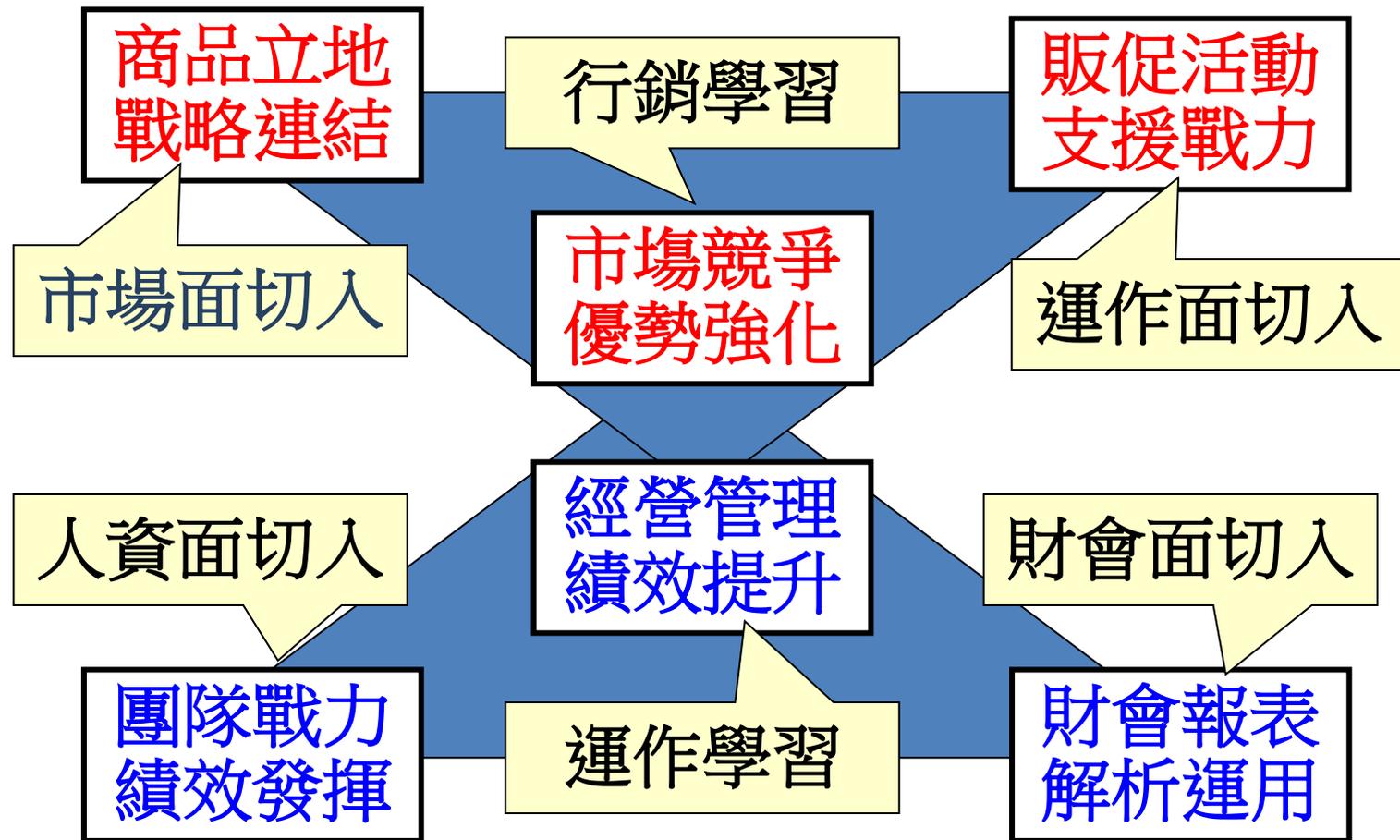
▲ 學校課程可以連結：

- 1.商品戰略,
- 2.立地戰略,
- 3.促銷戰略,
- 4.銷售戰略,
- 5.人資團隊,
- 6.經營戰略,
- 7.財報分析等課程展開

▲ 企管顧問、  
企業連結：

- 1.十項職能,
  - 2.十五戰力,
  - 3.十五分力,
- 課程展開之

# LMS736經營模擬賽局架構



# LMS經營賽局系統學習六大深化層面

| 學習層次 | 深化程度              |
|------|-------------------|
| 第一層次 | 賽局的獲利高低（玩遊戲的層次）   |
| 第二層次 | 核心業務3C戰略（物、地組合）   |
| 第三層次 | 核心業務延伸4P戰略（時、事組合） |
| 第四層次 | 業務支援戰略（人、財、情報組合）  |
| 第五層次 | 整體整合戰略（經營資源與時空組合） |
| 第六層次 | 連結實務運作（專業技術的轉化活用） |

# 體驗學習課程的架構設計

---

**A I D M A**

---

注 興 欲 記 行  
意 趣 望 憶 動

Attention

Interest

Desire

Memory

Action

# PBL(Problem-Based Learning)

---

## 問題導向學習法

PBL教學法：以問題解決為基礎的學習，以學生為中心

傳統教學法：以學習主題為基礎的學習，以老師為中心

# 模擬實戰的過程體驗學習表

**實務運作**

**決策思考**

CSM流通大師 流通大師 Chain Store Master Forum Contact

總經理決策

真正企業的領導者一般，總經理必須負起

批發售價

|     | 總公司    | 東區店 | 北區店 | 南區店 |
|-----|--------|-----|-----|-----|
| 特定品 | \$ 910 |     |     |     |
| 特殊品 | \$ 550 |     |     |     |
| 選購品 | \$ 160 | 160 | 160 | 160 |
| 便利品 | \$ 60  | 60  | 60  | 60  |
| 特價品 | \$ 12  | 12  | 12  | 12  |

重新計算

|          | 東區店    | 北區店    | 南區店    | 合計數量   |
|----------|--------|--------|--------|--------|
| 總公司採購分配量 |        |        |        |        |
| 特定品      | 400    | 400    | 400    | 1200   |
| 特殊品      | 300    | 300    | 300    | 900    |
| 各門市計畫採購量 |        |        |        |        |
| 選購品      | 6000   | 6000   | 6000   | 18000  |
| 便利品      | 15000  | 15000  | 15000  | 45000  |
| 特價品      | 120000 | 120000 | 120000 | 360000 |

計畫銷售量

|     | 東區店    | 北區店    | 南區店    | 合計數量   | 預計銷售收入   |
|-----|--------|--------|--------|--------|----------|
| 特定品 | 400    | 400    | 400    | 1200   | 1092000  |
| 特殊品 | 300    | 300    | 300    | 900    | 495000   |
| 選購品 | 6000   | 6000   | 6000   | 18000  | 2880000  |
| 便利品 | 15000  | 15000  | 15000  | 45000  | 2700000  |
| 特價品 | 120000 | 120000 | 120000 | 360000 | 4320000  |
| 合計  |        |        |        |        | 11487000 |

促銷方式：週年慶 員工訓練費 \$ 200000  
廣告促銷費 \$ 400000 借(還)款 \$ 0

重設 暫存決策 下一步

# 第二章

## 教學引導與公司成立

---

# 零售業管理四大重點

## 定點營業

在一固定地點營業，為達獲利，如何在商店地段的選擇上保握重點

## 商品組合

為了讓這地段顧客進來能買到所要的商品，如何做商品正確的收集與選擇

## 展示陳列

為了商品讓顧客可以很自然的拿到，是否好銷售是相當重要的關鍵

## 待客服務

經由我們的服務和待客，讓顧客很自然的找到所要的商品

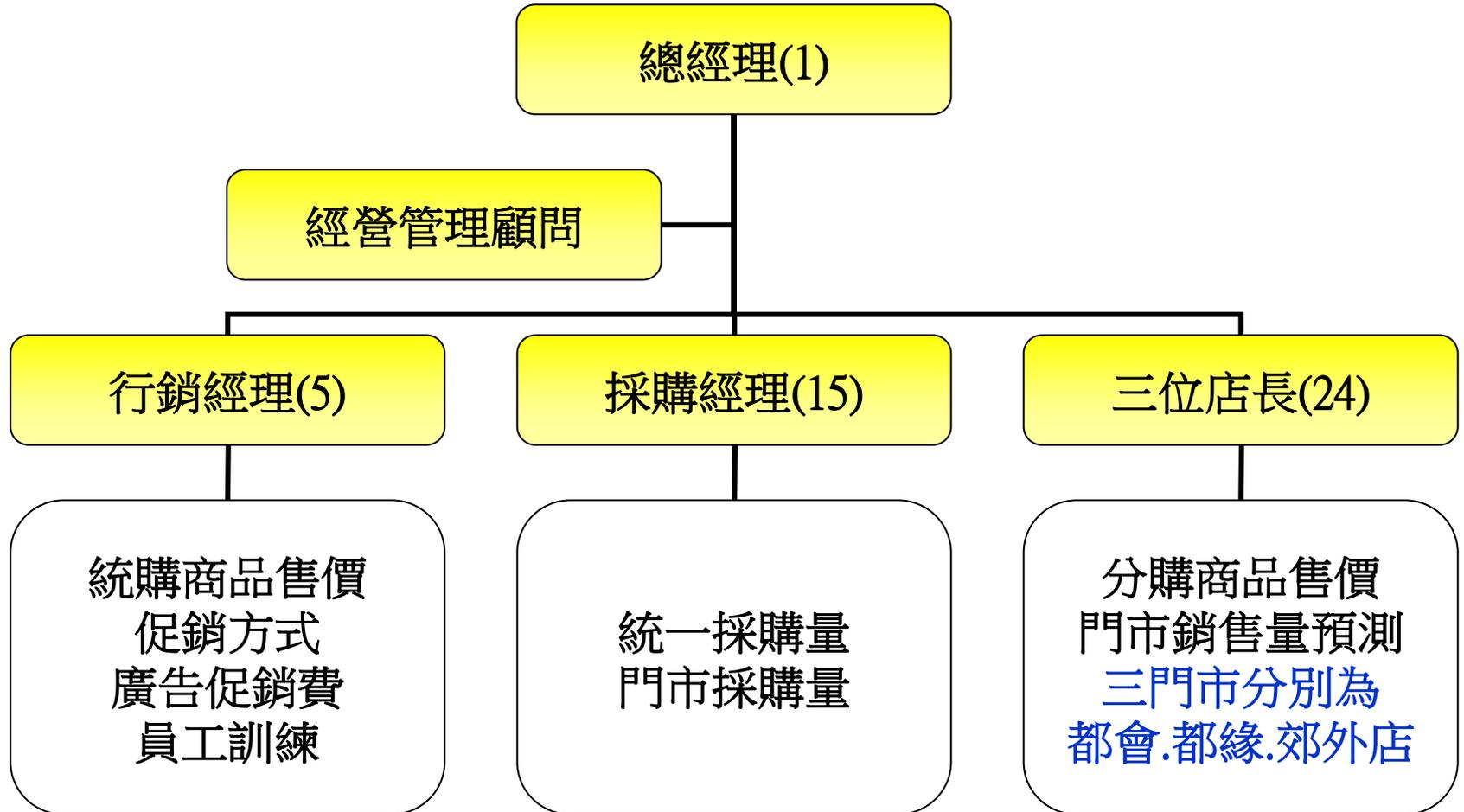
# 總部人員重要角色

零售連鎖管理上，最容易掌握的是總部人員和門市人員。總部人員裡最重要角色有三個：

- (一)依據門市的需求，所進行的商品經濟採購運作我們稱為「採購主管」。
- (二)如何讓商品採購能充分發揮營利模式我們稱為「行銷主管」。
- (三)負責統合商品跟行銷，是一個企業裡面重要的領導人物「總經理」。

在編制上還有一個角色就是「企管顧問」，除了此角色外，還有來自於營業店面，是整家店的靈魂人物「店長」，主要運作的部份為商品銷售。

# 職務分工表

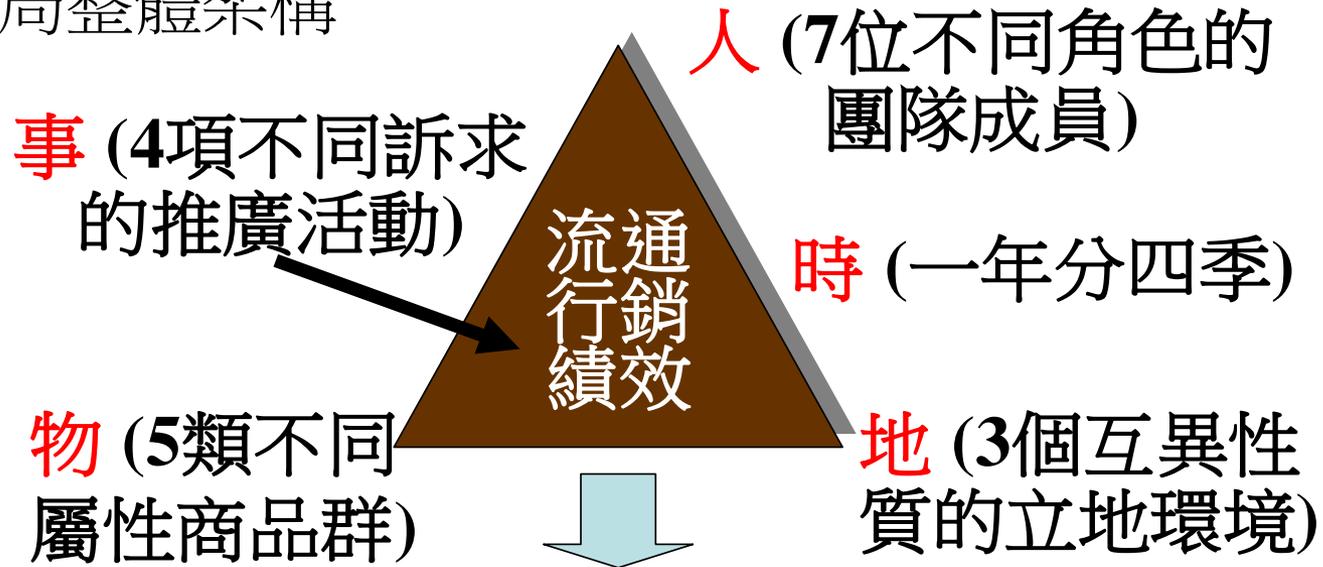


# 現代化藥局(藥妝)經營的方向

- 行銷觀念應用到藥局整體經營
  - 從「顧客需求」面的擴散
    - 由「有病的客人」→「無病的客人」
    - 由「個人」的需求→「居家生活」需求  
( 針對「健、美、清、安」層面的需求增加 )
  - 從「商品結構」面的擴散
    - 由「藥品」→「天然、健康食品」
      - 「美容、保養、美妝用品」
      - 「居家清潔、衛生用品」

# 精靈賽局模擬實境整體架構

- 賽局整體架構



取得市場競爭優勢，掌握營運獲利的立(利)基，  
作為爾後發展連鎖經營與拓展通路商圈的基礎

圖2-2-2-2 精靈賽局模擬實境整體架構表

# 精靈賽局背景參考資料

| 內容區分 | 店鋪規模 | 從業員數 | 業績概況        | 立地特性 | 設定商圈         |
|------|------|------|-------------|------|--------------|
| 都會店  | 60坪  | 8人   | 550-600     | 高客層區 | 半徑<br>1000 m |
| 都緣店  | 50坪  | 7人   | 450-500     | 中客層區 | 半徑<br>750 m  |
| 郊外店  | 40坪  | 6人   | 350-400     | 低客層區 | 半徑<br>500 m  |
| 備註   |      |      | 參考用<br>(萬元) |      |              |

# 流通大師商品類別屬性的界定

## 商品類別屬性之說明

### ★五大類別商品群的界定

- ◎**特定商品**群：針對特定目的所**自行開發**的商品，以強調商品的特色，訴求**自我品牌商品**之類的商品群
- ◎**特殊商品**群：配合生活上的特別需求，並非自我品牌但與同業**具有差異性**的特殊**保健、維護**之類的商品群
- ◎**選購商品**群：配合**流行發展趨勢**，依個人品味別的**化妝品、美容護膚保養品、生活雜貨**之類的商品群
- ◎**便利商品**群：在日常生活中所經常使用的**保健清潔**商品群，例如**洗髮精、沐浴乳、清潔劑**之類的「**高迴轉**」商品群
- ◎**特價商品**群：配合特別性的**促銷活動計畫**所開發出來，用以強調「**薄利多銷**」，訴求「**低毛利、高迴轉**」的商品群

# 商品計量系統與計算公式

- \* **毛利率** = 毛利額 ÷ 營業額
- \* **迴轉率** = 營業額 ÷ 庫存額

- \* **附加貢獻率** = 構成比 × 毛利率
- \* **交叉比率** = 毛利率 × 迴轉率

- \* **貢獻度** = 構成比 × 毛利率 × 迴轉率  
= 附加貢獻率 × 迴轉率  
= 構成比 × 交叉比率

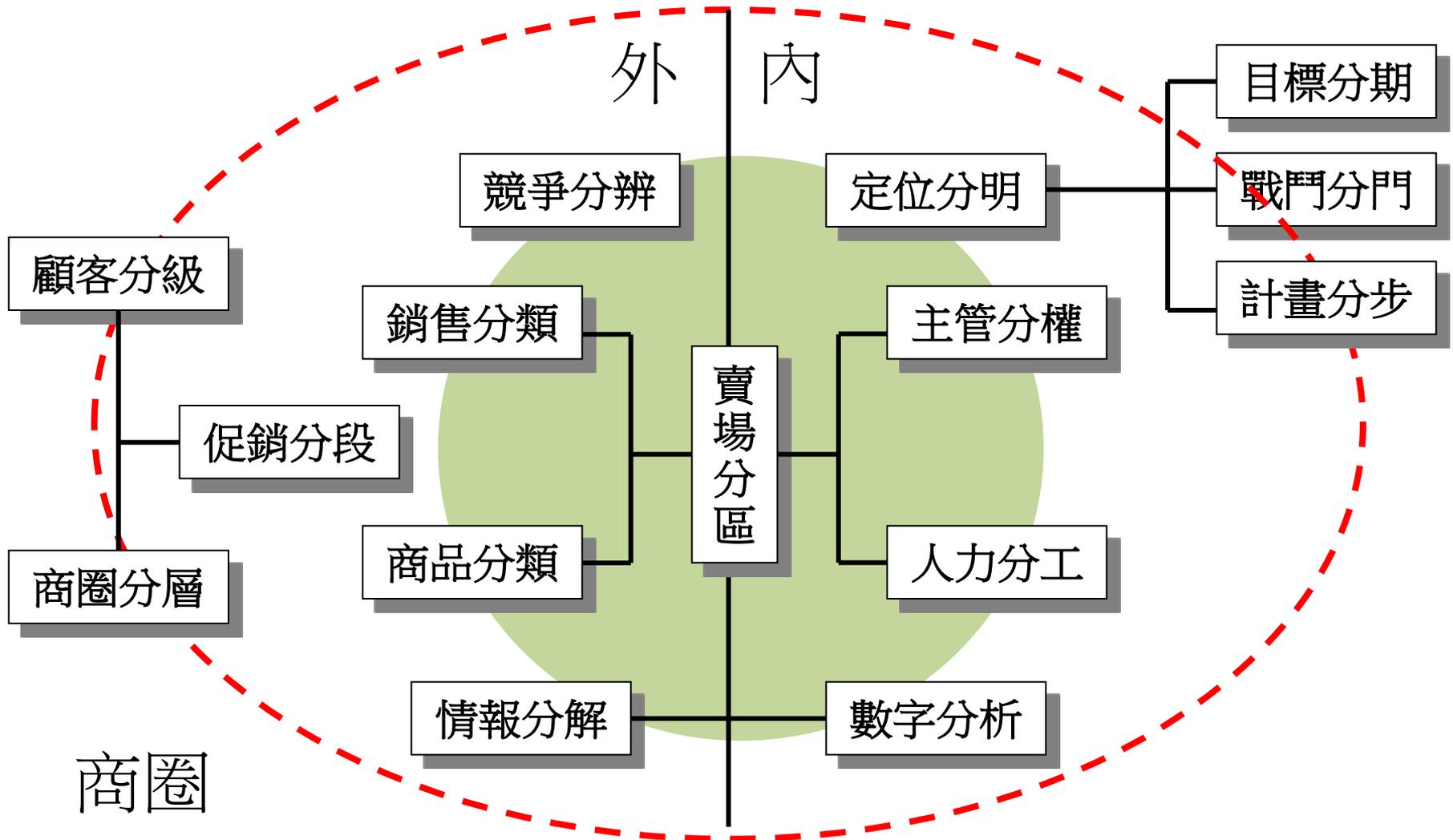
# 流通業常用的促銷要素

根據每季裏產生的促銷選擇，去擬定促銷的方式，因此可以針對「換季」、「週年慶」、「特價」或「沒有促銷」來做選擇，這也是流通業常用的促銷主要要素：

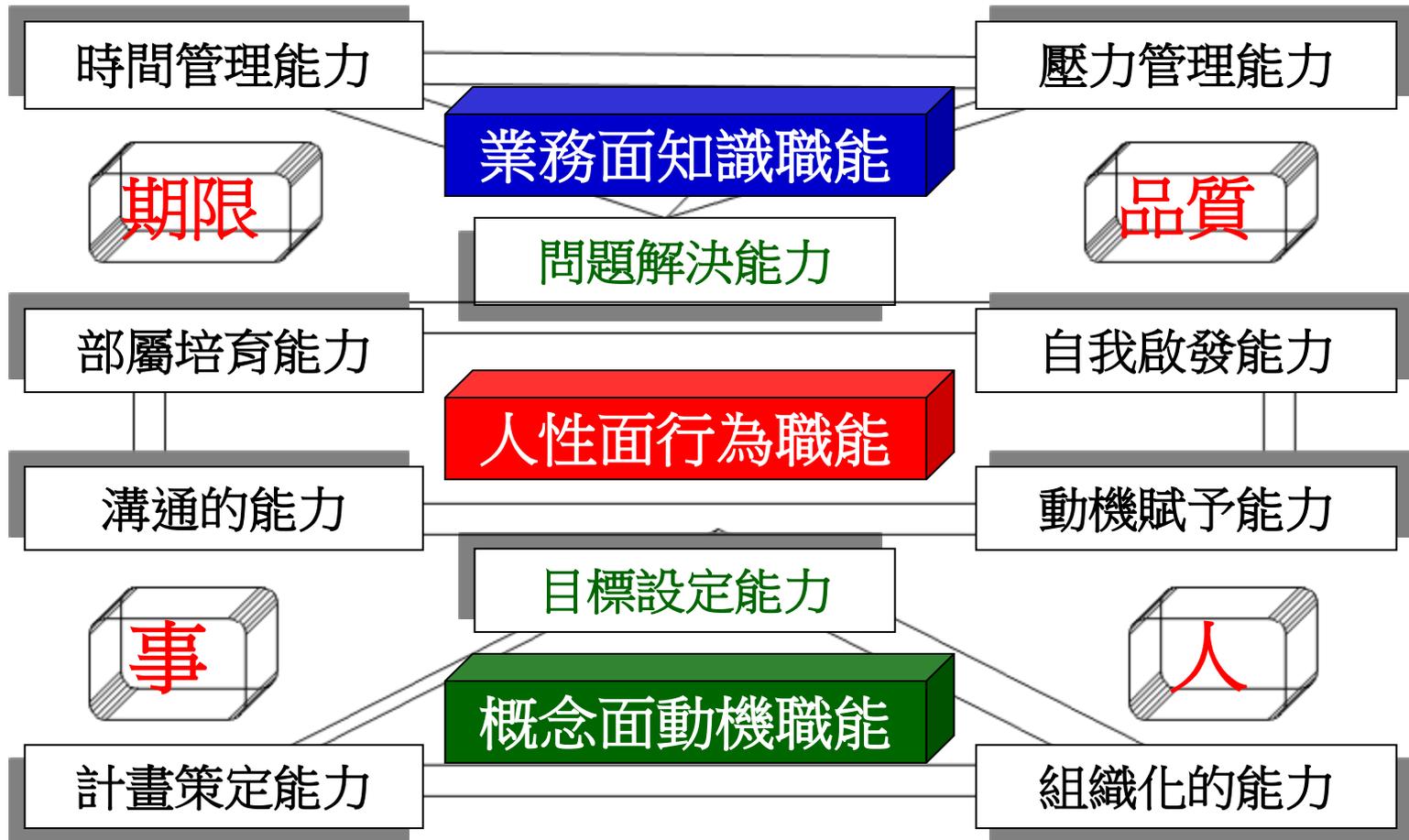
- (一)、全年的重點採用的是「週年慶」。
- (二)、季節的考慮採用的是「換季」。
- (三)、一般促銷的模式用的是「特價」。
- (四)、在無任何活動期間則「沒有促銷」。

在促銷方式的選擇上，也要去掌握到廣告促銷費用的編列，廣告預算最好由0-300萬到做編列比較適當，超過，可能跟花300萬的效益上來說是接近的。

# 主管分權在十五分力的定位



# LMS領導者管理運作的能力



# 第三章

## 分組研討與決策送出

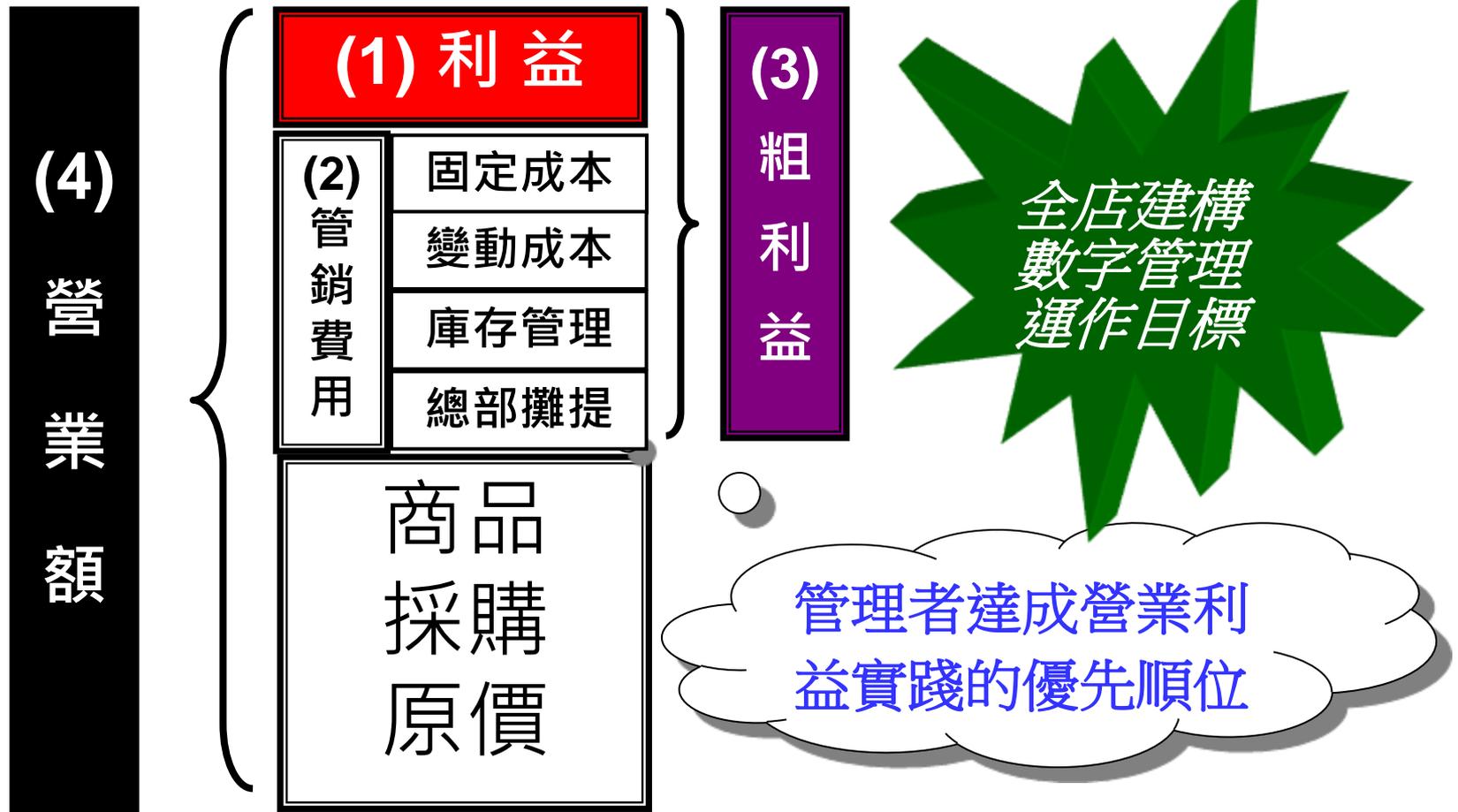
---

# 企業營運的基本思維

企業在營運時，需要考慮有關於營業利益的實踐和達成，要了解企業的運作是一連串數字的顯現，只要有銷售就會有銷售的金額，稱為「營業額」。再來是產品銷售的成本，為「商品採購的成本」，所以「營業額」－「商品的成本」＝「企業的粗利益」，又稱為「毛利額」；除了此科目外，還要扣掉固定管銷費用，管銷費用包含：固定的成本、變動成本、庫存管理、總部提撥。

企業在算數字分析的時候：1.要換算取得多少利益2.固定的管銷要花多少3.考慮營業額至少要多少才會有損益獲利平衡。

# 營業利益達成的實踐手法



# 採購經理所需的決策思維

必備基本能力：門市所要銷售的基本商品數量，提供適當的補充。考慮三點

## 採購策略擬定

☆大量購買或是剛好，大量購買可壓低成本；購買數量剛好可節省積壓資金。此策略便是對商品需求的緊密度來做考慮。

## 經濟採購量

☆除了壓低成本之外，更要考慮影響庫存的空间。針對銷售計畫所擬定的採購預算取得最大平衡。

## 庫存績效管理

☆以商品迴轉率來做計算，好的迴轉讓資金活絡，不好的迴轉讓資金積壓。

# 總經理與顧問所需要扮演的角色

---

**顧問**是提出一個企業的整體綜合建議，及部門的專業機能建議，屬於非行政體系的執行與支援。

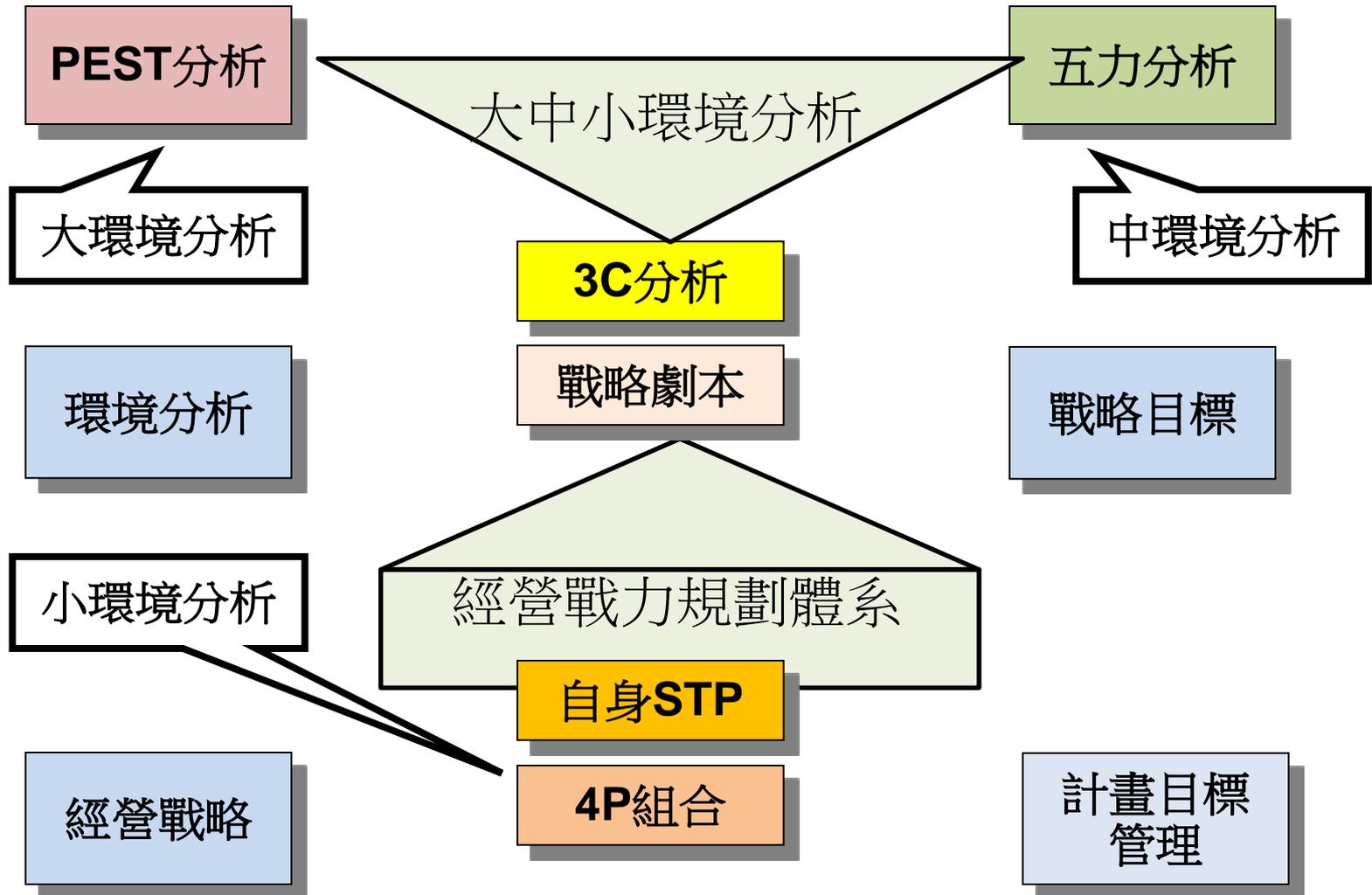
**總經理**最重要的兩個角色就是：

(一)明確的指出方向與目標

(二)根據各部門分工的計畫做出最好的組織整合。

所以部門績效主要來自於**戰術面**與**戰鬥面**，總經理須站在面的全貌與整合戰略的角度來做調整，具體來說是根據不同方向的部門，做出統一的調整。

# 企業3C與4P的定位專業思維



# 全到個系統思惟

從「全」到「個」系統整理，也是企業相當重要的運作思惟，企業所訂出的方向，稱為**目標**，為了達到目標，需要把這些目標給**細分化**，目標解析。

## 買賣管與進銷存之機能

進

採購管理

銷

銷售管理

存

庫存管理

## 三額三率

營業額

構成比率

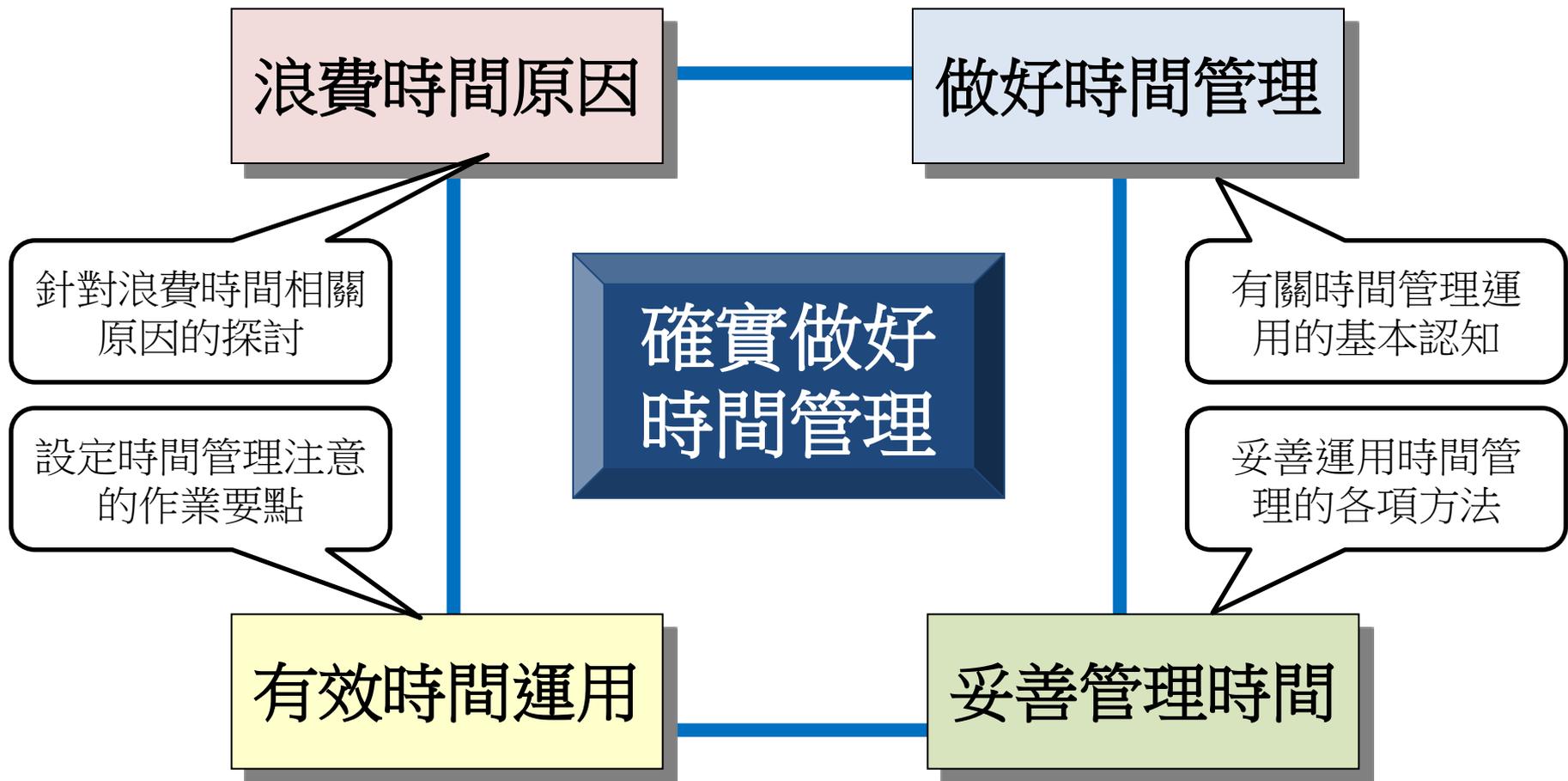
毛利額

附加價值率

庫存額

迴轉率

# 時間管理具體作業重點



# 第四章

## 檢討報告與榮耀分享

---

# 現代商店的經營管理

## ★現代商店經營管理的「五大要素」：

必須有效運用 1.「**人力**」、2.「**財力**」、3.「**物力**」、深入 4.「**情報**」、5.「**時間**」等五大要素

## ★主管幹部的職務與責任：

整個商店運作，有關「**涉及內外事務**」，店長是最高的指導者

★全店「**營業目標**」的達成，店長是最高的責任者

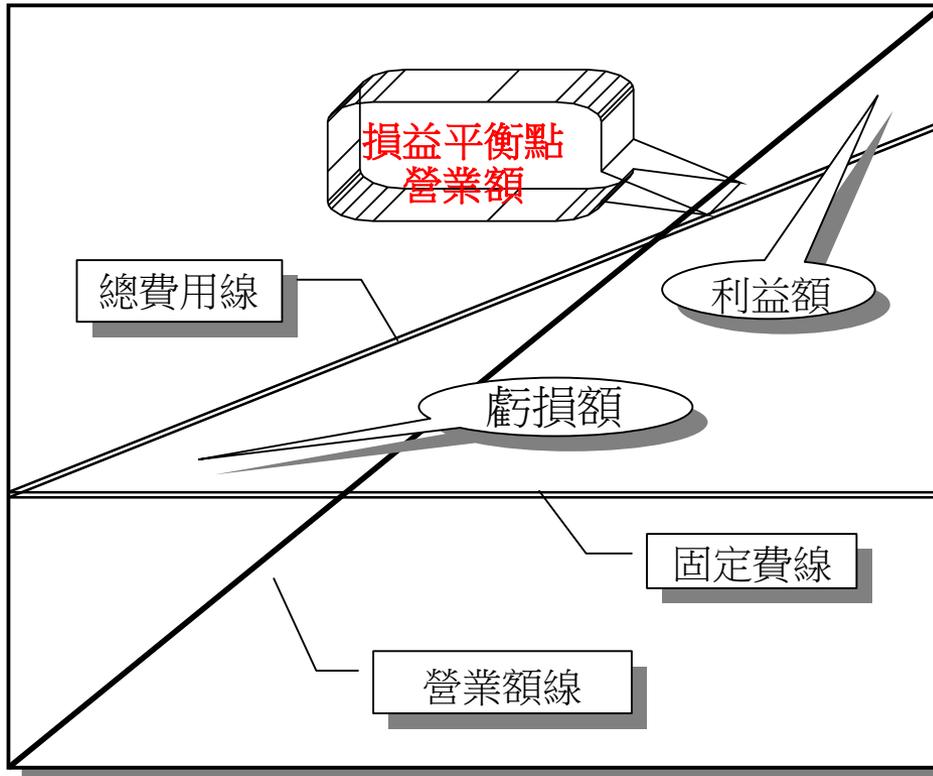
★幹部必須確切執行管理作業上，各項有關的業務運作「**體制與規則**」

★因而幹部要能充分活用「**管理資源**」要素，進行各項管理事宜

# 損益平衡點計算圖示法

## 損益平衡點圖示

### 基本計算公式



• Break Even Point :

$$B E P = \frac{F}{1 - V}$$

(固定費用)

$$\frac{S}{S}$$

(營業額100%)

• Break Even Point :

B E P 計算例 =

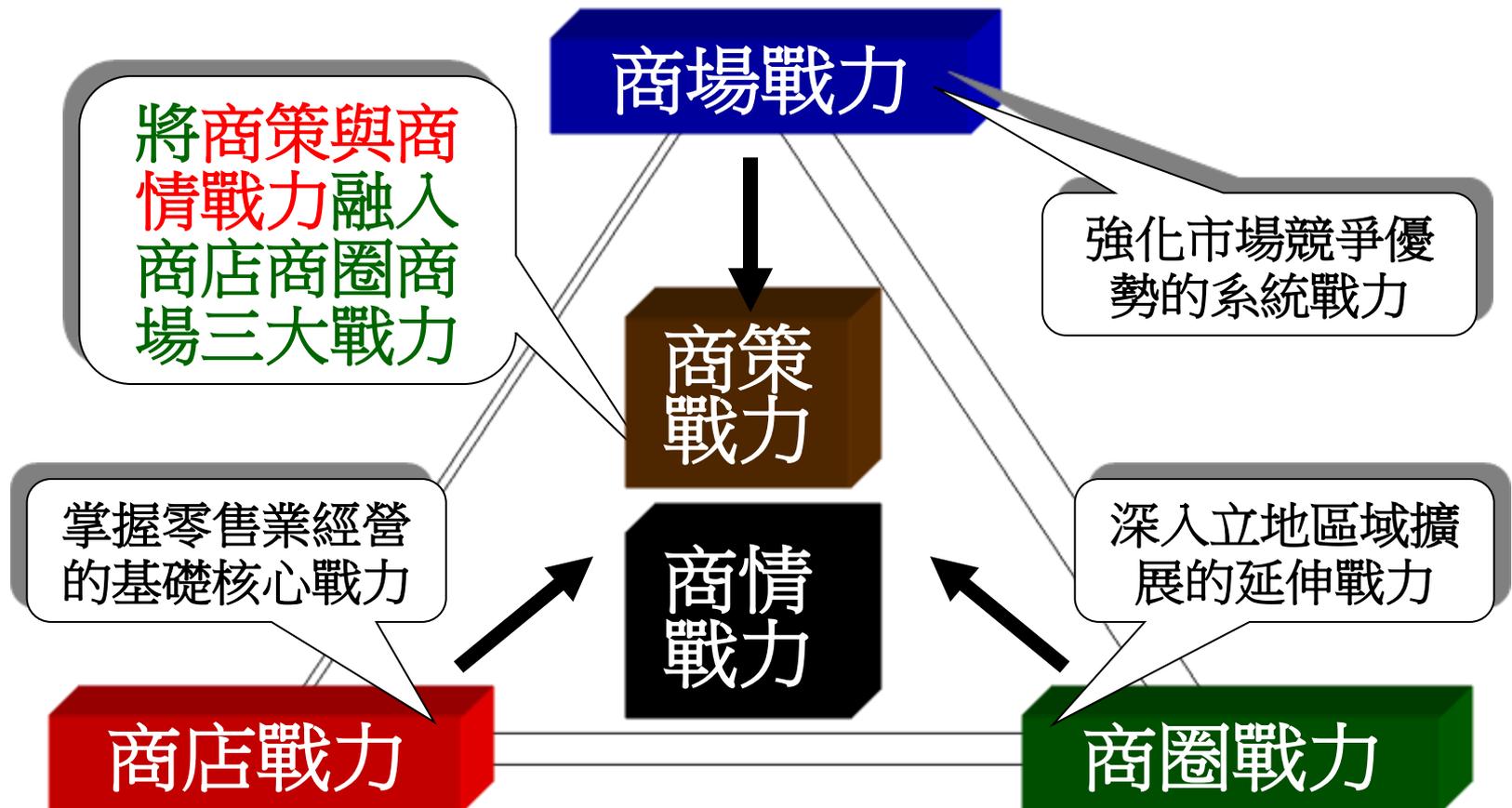
$$\frac{F}{1 - V}$$

(2000萬元)

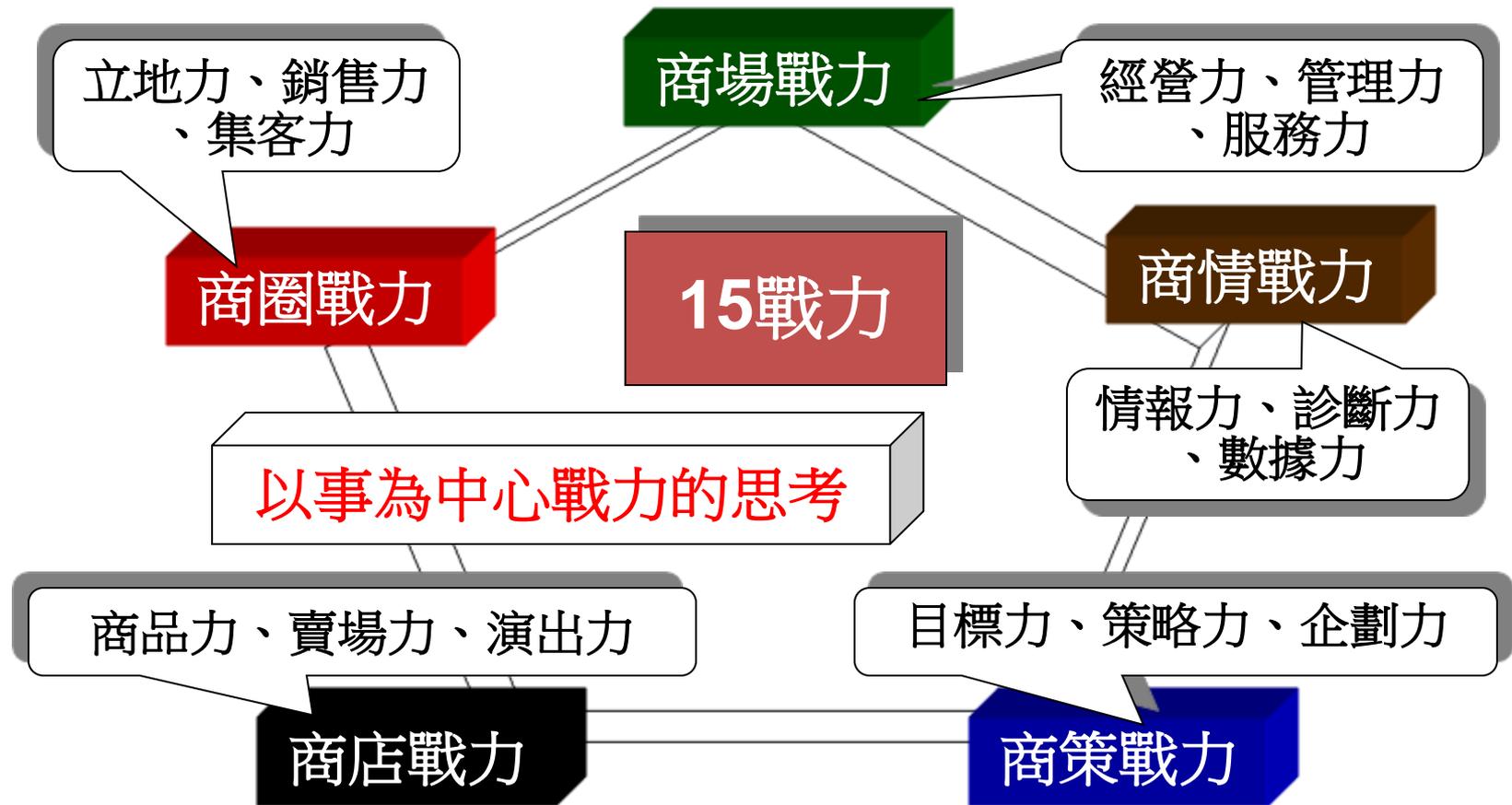
$$\frac{1 - V (75)}{S (100)} = 0.25$$

$$= 8000 \text{ 萬元}$$

# 零售業15戰力連結系統



# 15營運戰力系統



# 營業面應確立的數字系統

在實務運作上，需要去學習營業數據的管理，實物商店管理裡面以下的六項科目是相當重要的，基本上在營業面應確立的數字系統有：

- (一) **營業額目標的設定**：包括每日或累計目標
- (二) **營業實績的記錄**：今年、去年實績及累計數
- (三) **交易客數的記錄**：今年、去年客數及累計數
- (四) **交易客單價的記錄**：今年客單價、去年客單價
- (五) **營業額達成率**：與設定目標比較
- (六) **差異比較分析**：實績與去年、目標額的差異

# 商店經營數字的具體作法

---

在技術管理的領域裡，針對商店商店經營數字的具體作法，分成以下十二個項目：

- (一)營業額：主力與暢銷商品與顧客的密切關係。
- (二)採購額：主力・暢銷商品的適切性購入，須有成本考量。
- (三)毛利額：主力・暢銷商品層次的提升。
- (四)直接人事費：個人生產力要透過商品與顧客的連結。
- (五)廣告促銷費：商品情報與顧客保持充分溝通。
- (六)租金支出費：賣場每坪生產力要充分的發揮。

# 商店經營數字的具體作法

---

- (七) **總部分攤費**：充分爭取總部的支援與協助。
- (八) **水電瓦斯費**：合理化、適切性支出的控制。
- (九) **折舊攤提費**：掌握資產類支出的充分運用。
- (十) **利息支出費**：營運資金的有效靈活運用。
- (十一) **其他各項費**：合理化、適切性支出的控制。
- (十二) **營業利益額**：上列產出支出金額結果數值。

以上為企業針對各種科目，商店經營數字的具體作法。

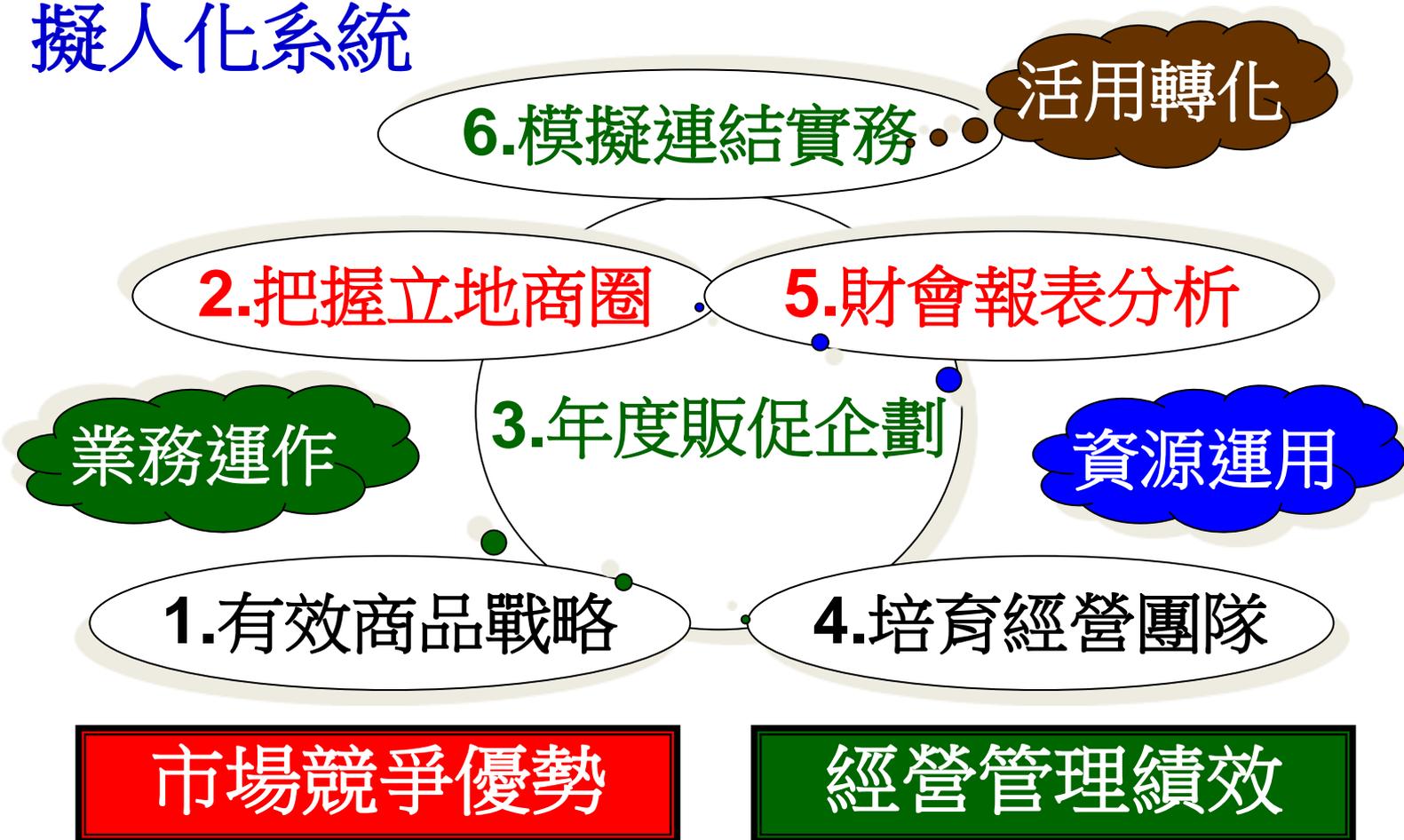
# 第五章

## 流通大師的六大學習架構

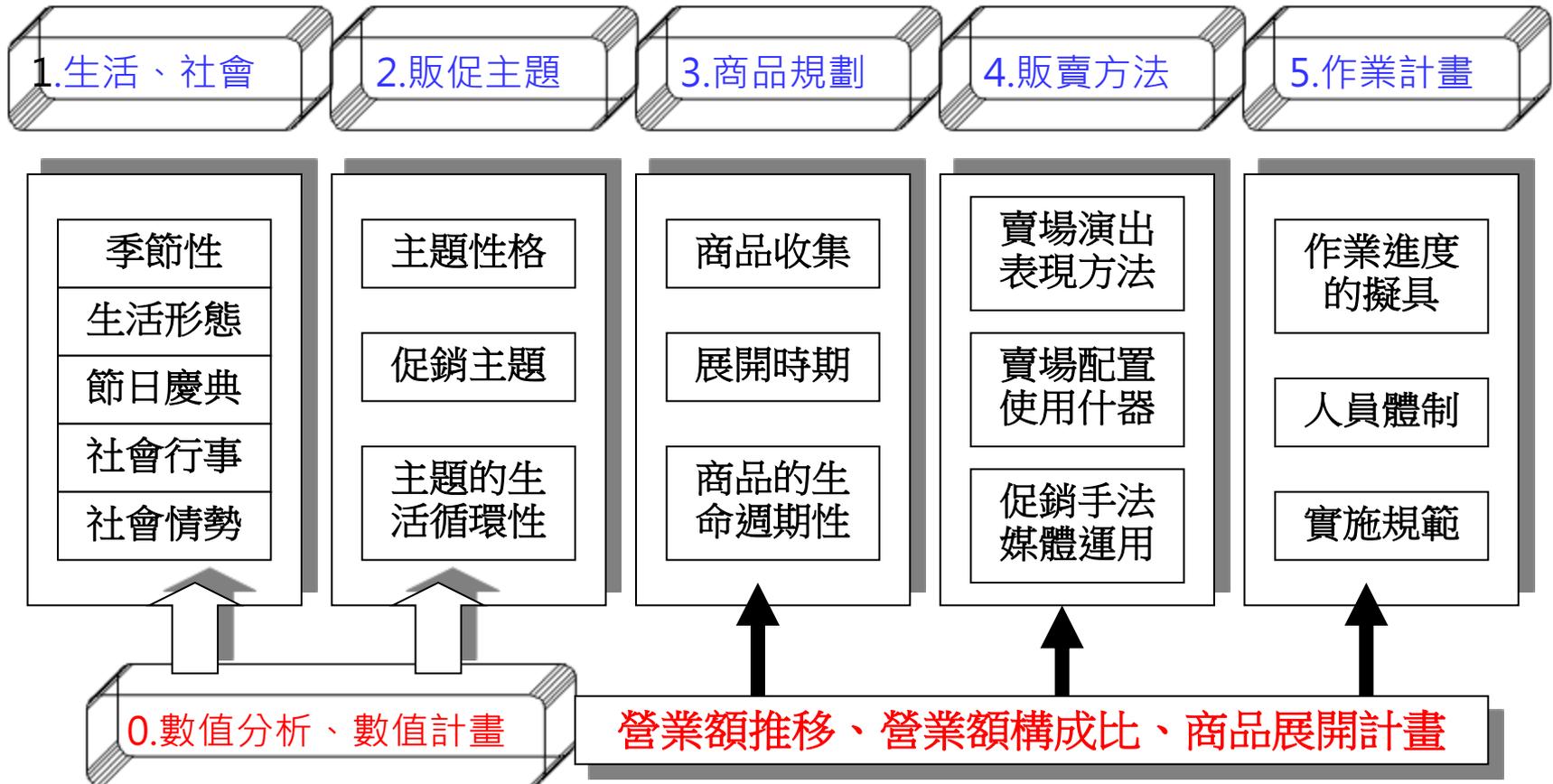
---

# 經營賽局全方位學習六領域構面

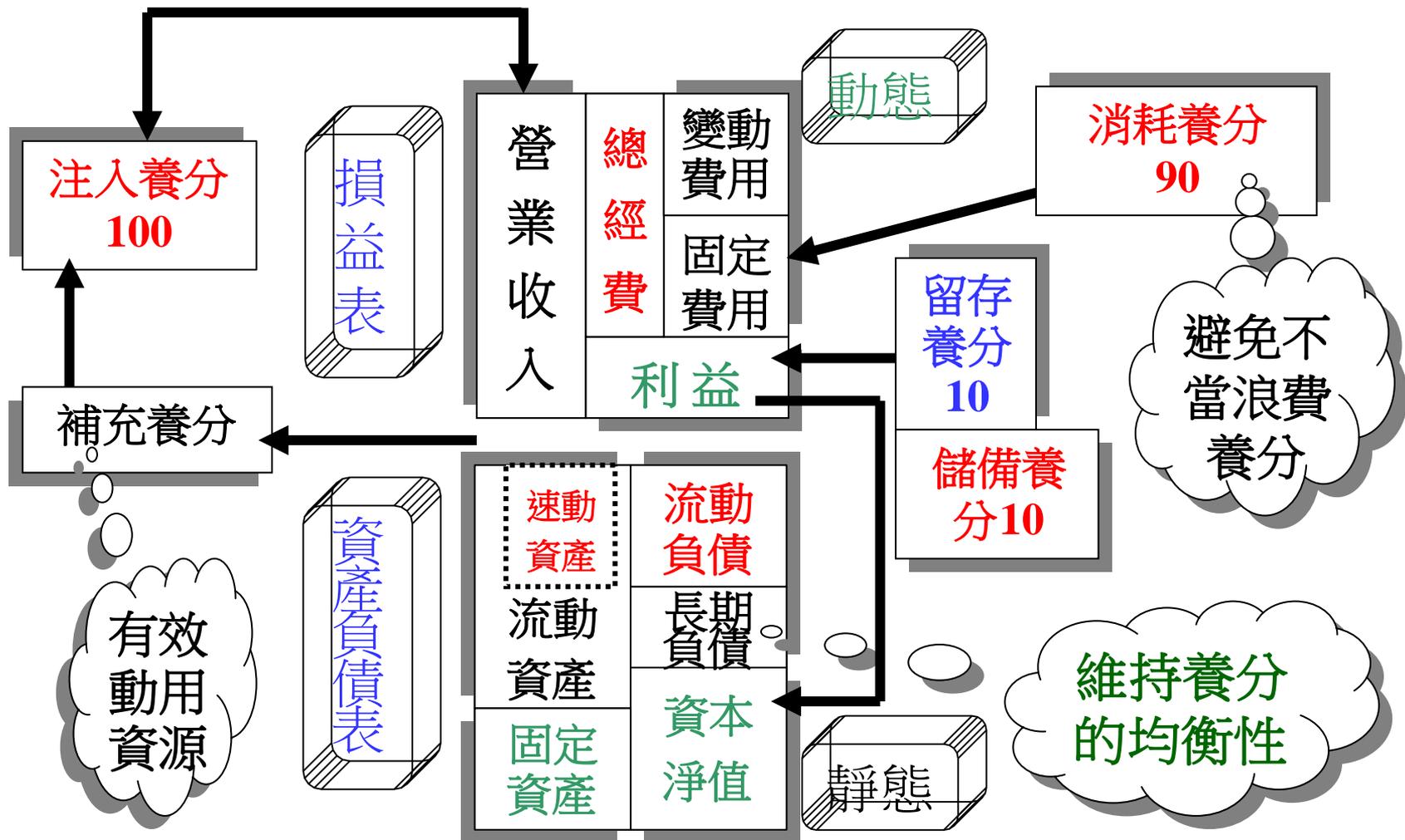
## 擬人化系統



# 販賣促進計畫作成順序



# 財會報表動靜態運作的循環



感謝您的聆聽

**THANK YOU**