

智慧运营 成就品牌

A dark wooden desk with an Apple iMac, a keyboard, a mouse, and a calendar. The iMac is in the background, showing the Apple logo. The keyboard is in the foreground, and the mouse is to the right. A calendar is open on the desk, showing the months of April, May, June, July, August, September, October, November, and December. A large white number '01' is overlaid on the left side of the image.

01

我们看到...

标准化是促成未来改善的基础

但如果把标准化当成终极目标和规定，那么组织就会停滞不前。

只有SOP不断改善，企业才能不断进步。



运营管理标准执行难

SOP搭建框架不合理，内容与实际脱离

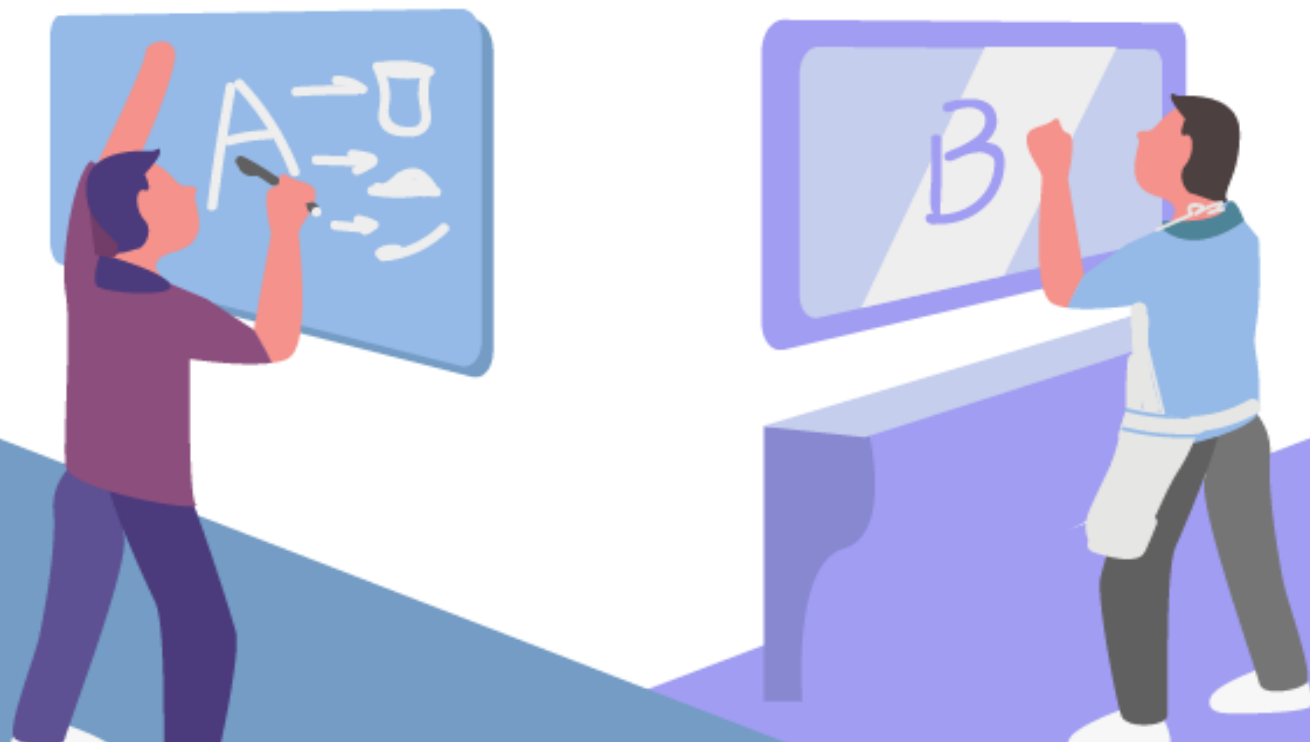
SOP独立存在，未与其他运营环节关联

无数据及信息积累，无法为SOP不断优化提供依据



 运营管理标准执行难

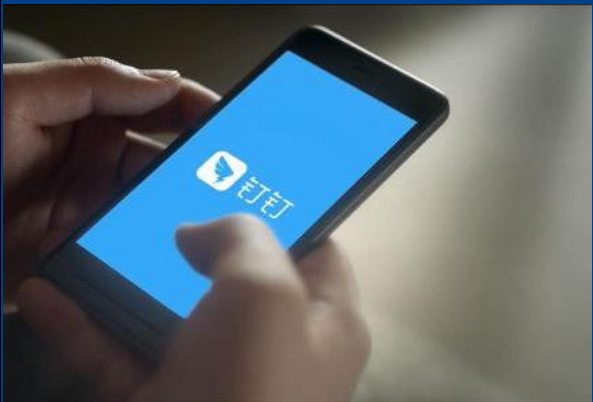
标准未成体系，散落于各管理板块当中
无系统支撑，标准更新、积累困难



 运营数据价值被埋没

运营管理工具碎片化，无法形成运营数据化体系

序号	项目	运营标准	分值	权重
1	基础管理	门店日常管理	3	10%
		门店日常巡查及记录	3	
		门店日常巡查及记录	3	
		门店日常巡查及记录	3	
		门店日常巡查及记录	3	
		门店日常巡查及记录	3	
		门店日常巡查及记录	3	
		门店日常巡查及记录	3	
		门店日常巡查及记录	3	
		门店日常巡查及记录	3	
2	运营管理	门店日常管理	3	10%
		门店日常巡查及记录	3	
		门店日常巡查及记录	3	
		门店日常巡查及记录	3	
		门店日常巡查及记录	3	
		门店日常巡查及记录	3	
		门店日常巡查及记录	3	
		门店日常巡查及记录	3	
		门店日常巡查及记录	3	
		门店日常巡查及记录	3	
3	运营管理	门店日常管理	3	10%
		门店日常巡查及记录	3	
		门店日常巡查及记录	3	
		门店日常巡查及记录	3	
		门店日常巡查及记录	3	
		门店日常巡查及记录	3	
		门店日常巡查及记录	3	
		门店日常巡查及记录	3	
		门店日常巡查及记录	3	
		门店日常巡查及记录	3	
4	运营管理	门店日常管理	3	10%
		门店日常巡查及记录	3	
		门店日常巡查及记录	3	
		门店日常巡查及记录	3	
		门店日常巡查及记录	3	
		门店日常巡查及记录	3	
		门店日常巡查及记录	3	
		门店日常巡查及记录	3	
		门店日常巡查及记录	3	
		门店日常巡查及记录	3	
5	运营管理	门店日常管理	3	10%
		门店日常巡查及记录	3	
		门店日常巡查及记录	3	
		门店日常巡查及记录	3	
		门店日常巡查及记录	3	
		门店日常巡查及记录	3	
		门店日常巡查及记录	3	
		门店日常巡查及记录	3	
		门店日常巡查及记录	3	
		门店日常巡查及记录	3	





运营稽核成本高

督导管理幅度小，平均8-15家店，累成狗
门店现场巡检频次低(2-3次/月)，对门店辅导效果差



对门店：频次低管控小



对督导：强度大



对总部：数据难统计，不及时

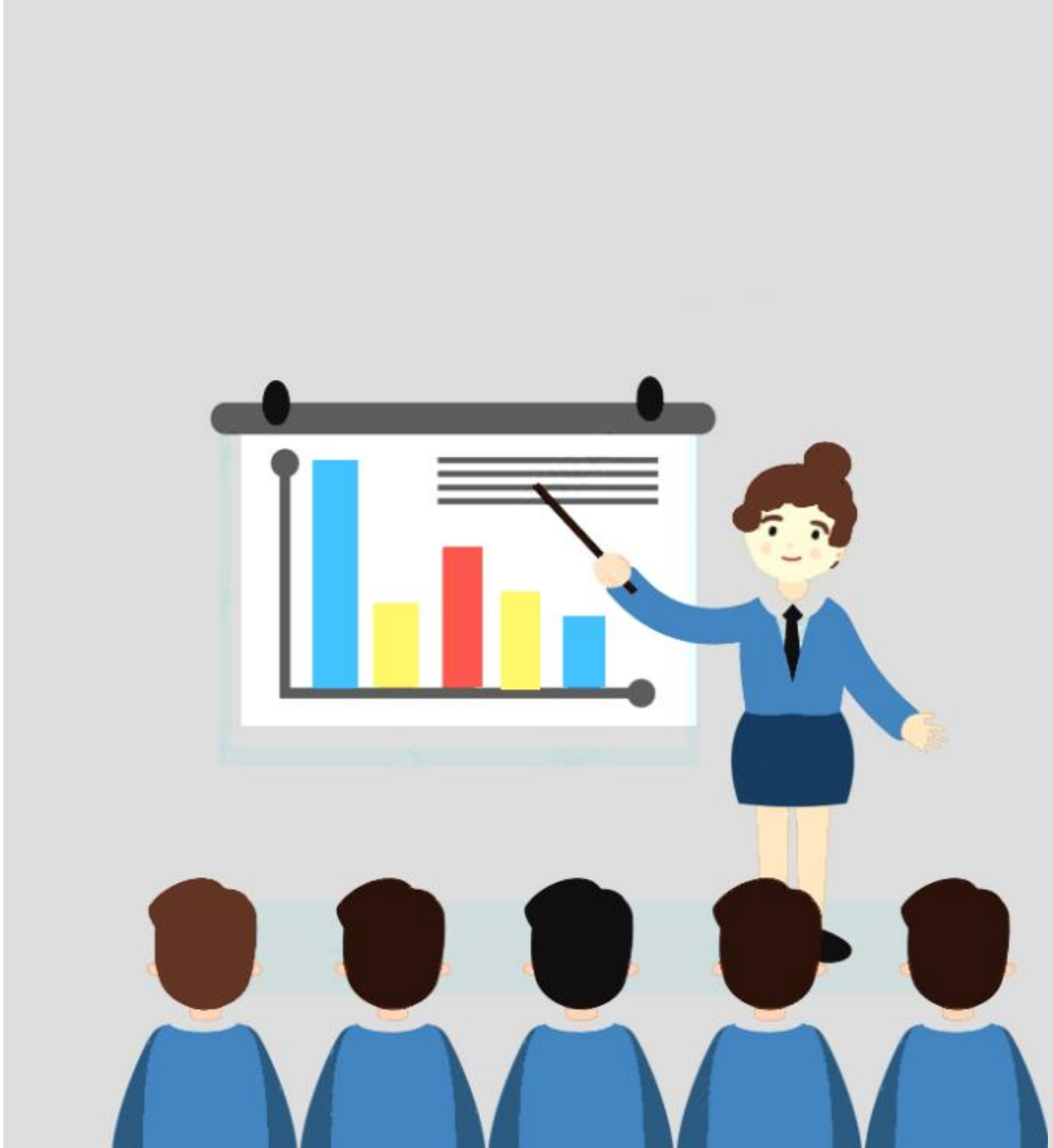


培训成本高、效率低

店员线下集中培训难度大，成本高

店长、店员培训后考核成绩统计费时

门店人才体系建设过程漫长





加盟商激活困难

部分加盟商对于总部运营管理动作有认知偏差，配合程度不高

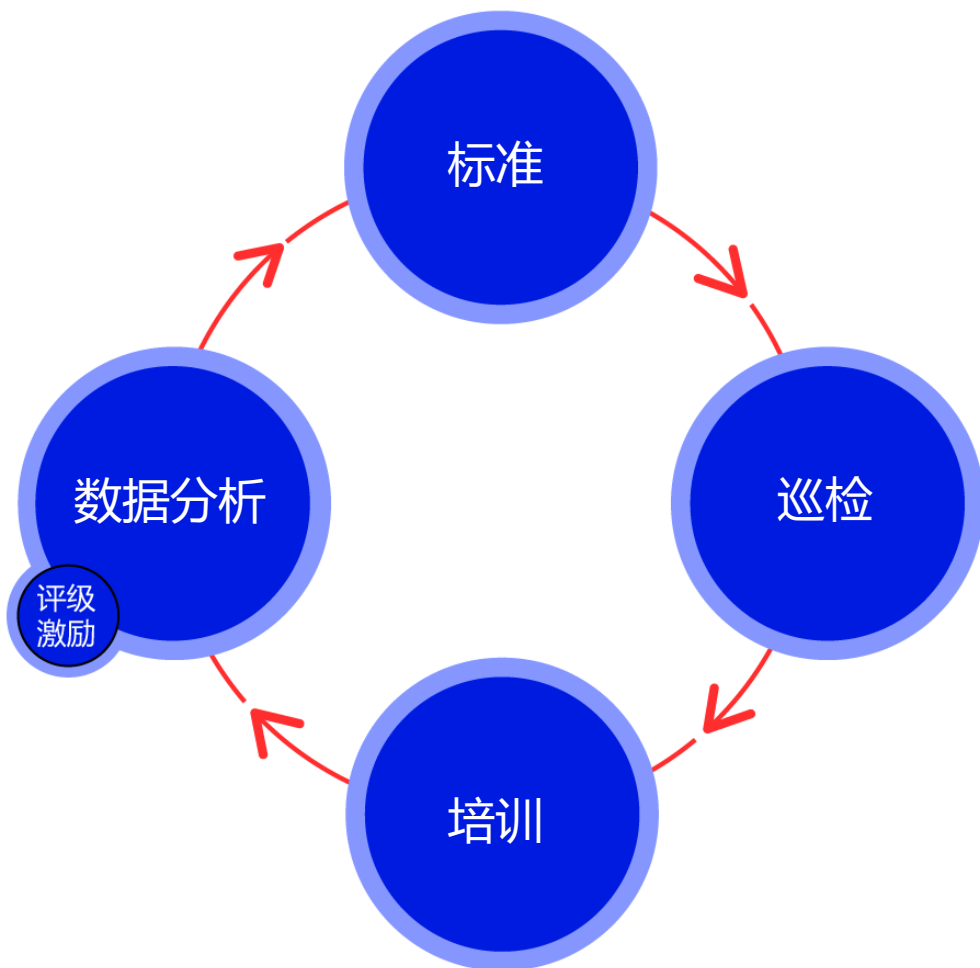


A dark wooden desk with an Apple iMac, a keyboard, a mouse, and a calendar. The iMac is in the background, showing the Apple logo. The keyboard is in the foreground, and the mouse is to the right. A calendar is open on the desk, showing the months of April, May, June, July, August, September, October, November, and December. A large white number '02' is overlaid on the left side of the image.

02

我们发现...

连锁品牌运营闭环



连锁品牌需建立**自有品牌管理标准**

并以建立**持续优化**此标准的体系为运营目标

通过培训让一线人员知道如何执行

通过巡检让所有执行成为习惯

通过评价对门店和个人进行正向和负向的激励

通过数据分析了解需优化内容

最终让标准和执行持续优化形成 **品牌运营闭环**

02

我们研究并提出...

以国际连锁运营体系标准为参考，结合品牌自身特点，形成品牌自有运营体系标准的服务和工具，数据轻松累积，不断优化标准，提升门店自身管理水平，提高盈利能力。



运营过程数字化，环环相扣，体系循环

SOP
数字化

培训
平台化

巡检
实时化

人才梯队
数字化

过程数据
可视化



轻松建立电子SOP

方便查询及修改，
内部快速传播



SOP、培训、巡检一体化

与巡检、培训关联，反查
对SOP的覆盖率，智能协
同一致，持续优化SOP



智能推送学习内容

巡检不合格项所关联
SOP，推送对应课程
给员工再次学习考试

培训平台化

培训管理平台

提供在线学习、课堂面授、现场带训多种方式培训管理，培训过程、结果可视化。

关联晋升

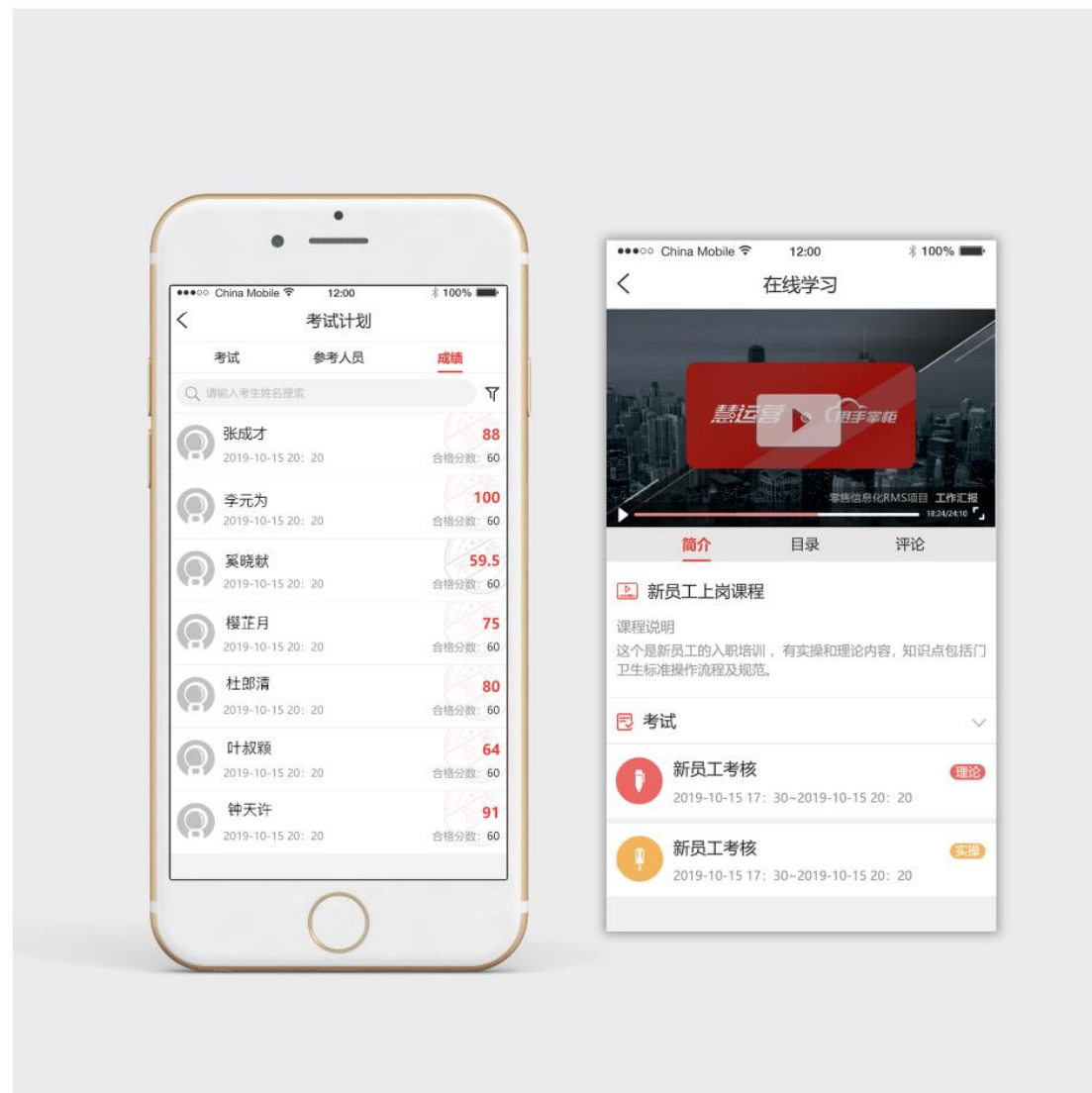
培训考核和职级挂钩，激励员工自学习，打造企业私域人才库。

员工在线学习考核

快速建立线上课程，系统自动出卷阅卷。打破时间地域局限，员工利用碎片化时间学习，省去线下会议成本，员工不用离岗培训，培训经营两不误。

培训资料线上更新

无需再花成本更新纸质培训资料,线上实现培训资料实时修改、增添和更新,并快速分发到各部门各岗位



巡检实时化

每个督导多辅导10家店

巡检数字化，提升7倍巡店效率

全流程：发现问题-整改问题-跟踪复核

降60%成本

门店管理人员自检

视频远程巡检

全面覆盖

人：双向督促——巡检人员、店长、店员、加盟商

事：全维度巡检——自检、远程、常规、专项、神秘顾客



能力模型

建立人员能力模型数字化体系，
培育人才梯队

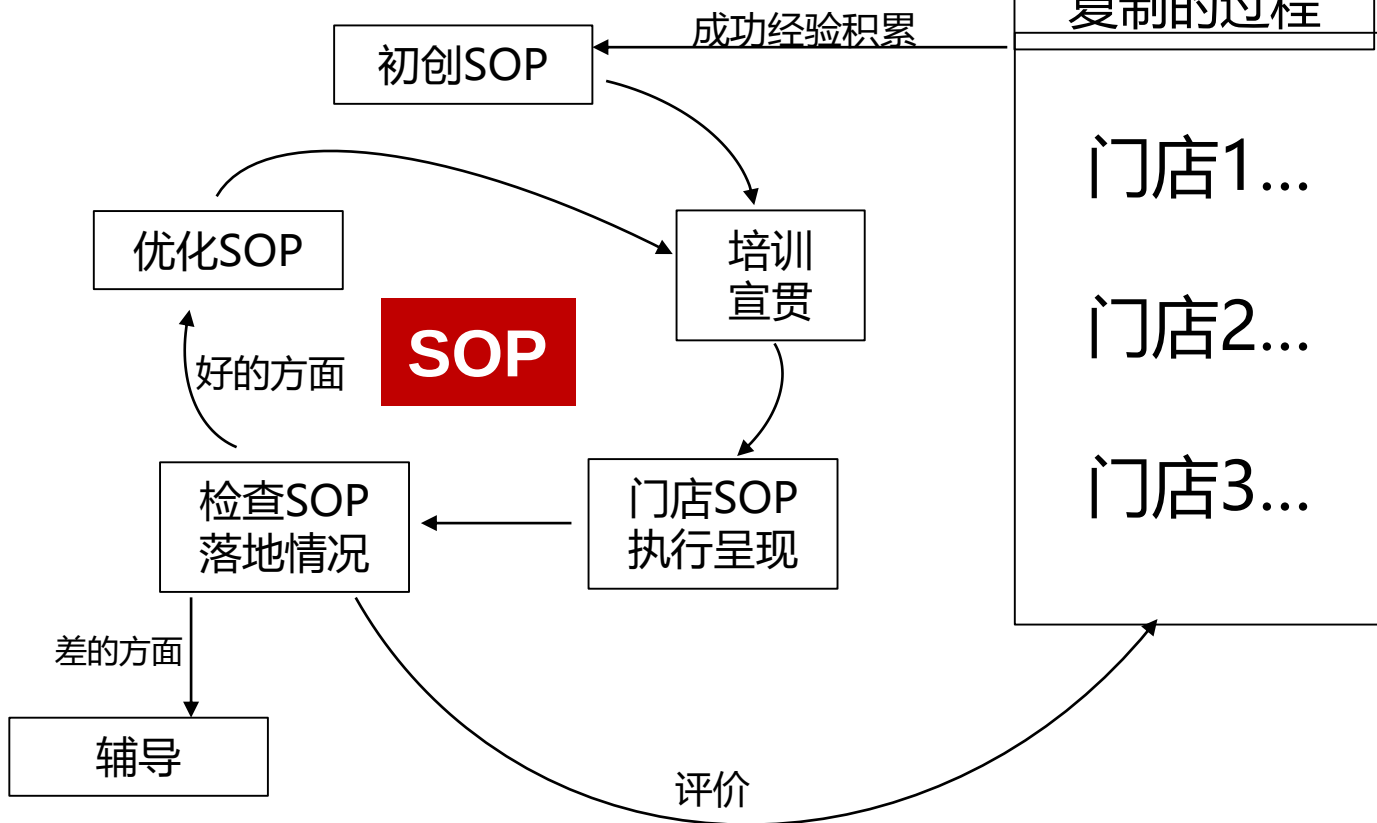
人才盘点

建立人才职级，培训考核和职级挂钩
激励员工自学习。
实时得知企业人才储备情况，打造企
业私域人才库

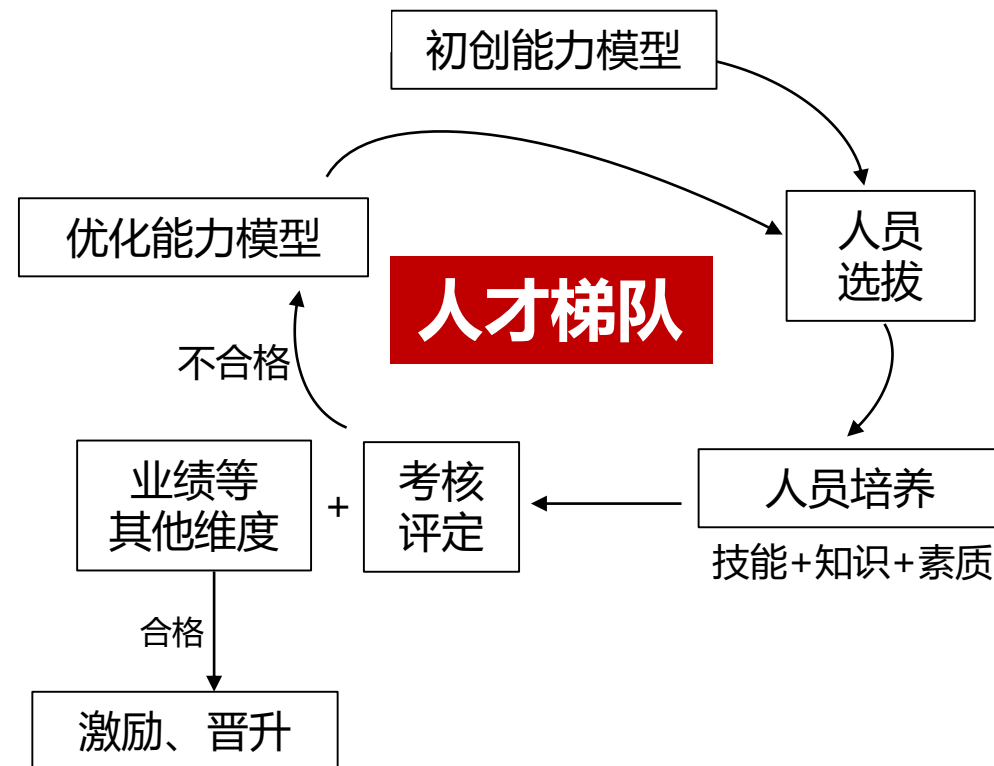


事（工作标准）

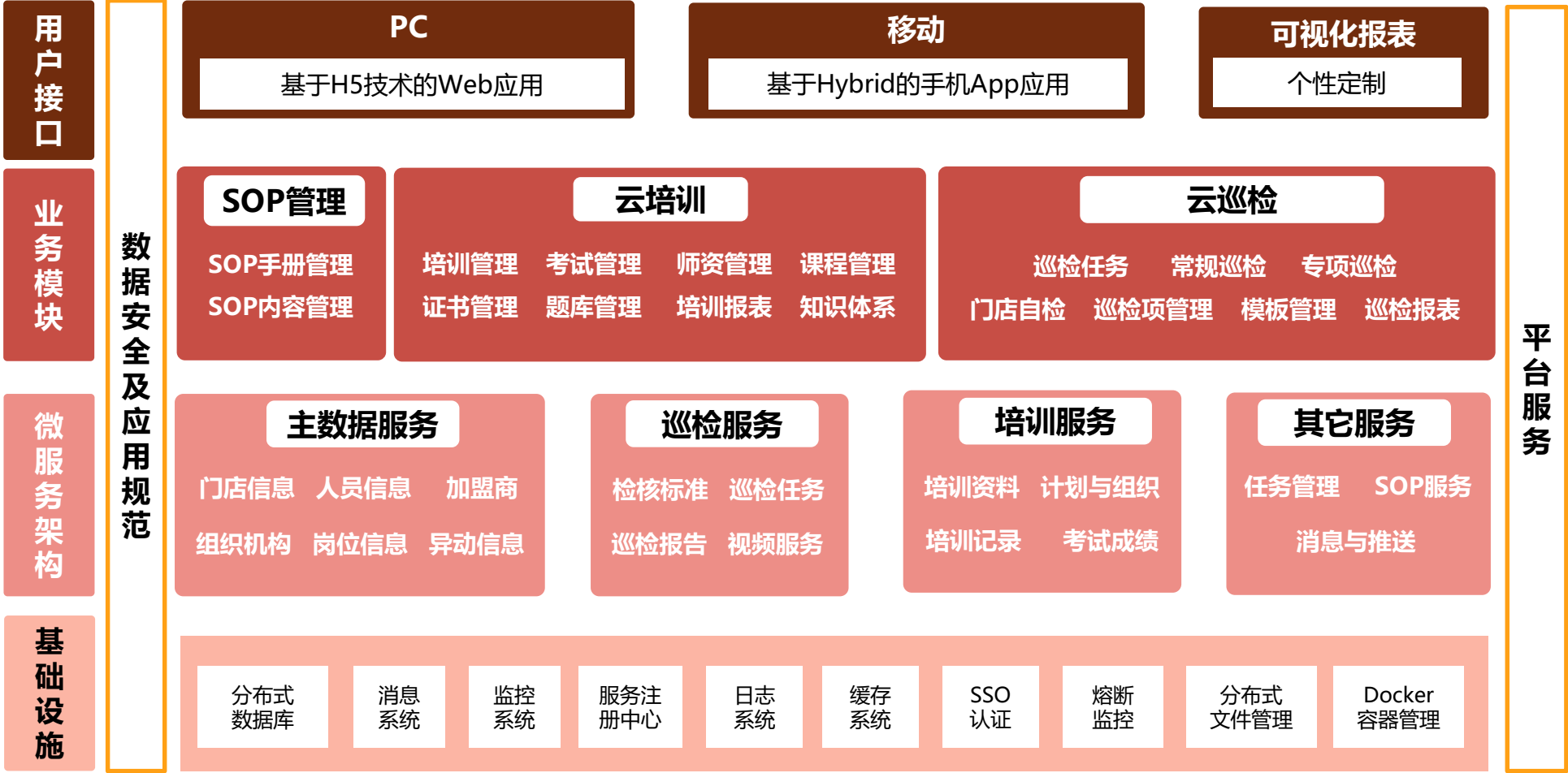
连锁门店扩张复制的过程



人（能力模型）



系统功能框架





04

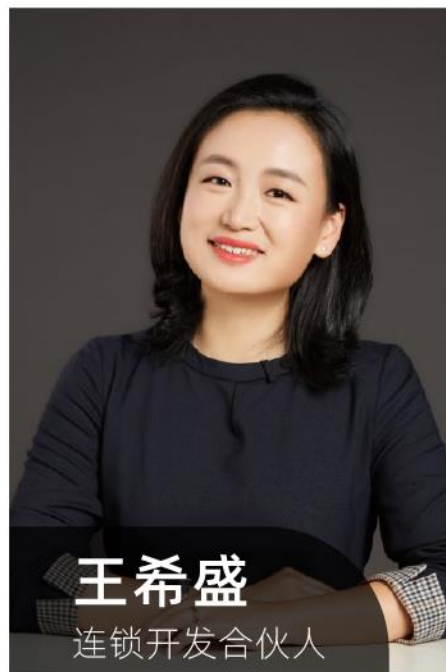
我们的“大脑”...



陈勇

连锁运营合伙人

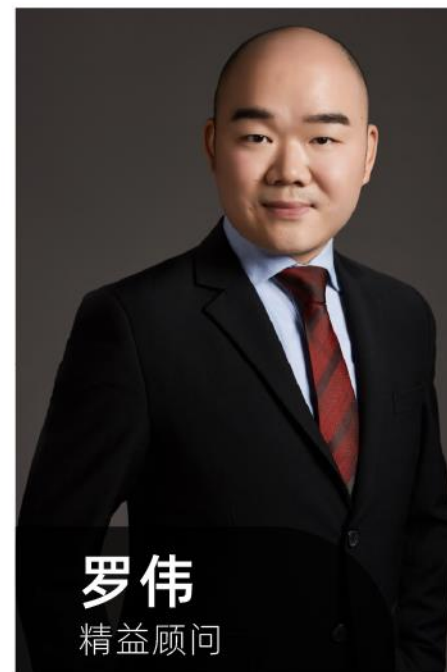
前星巴克(中国)大学学习发展总监
前星巴克营运总监
前百胜餐饮(中国)训练经理
精益企业中国资深顾问



王希盛

连锁开发合伙人

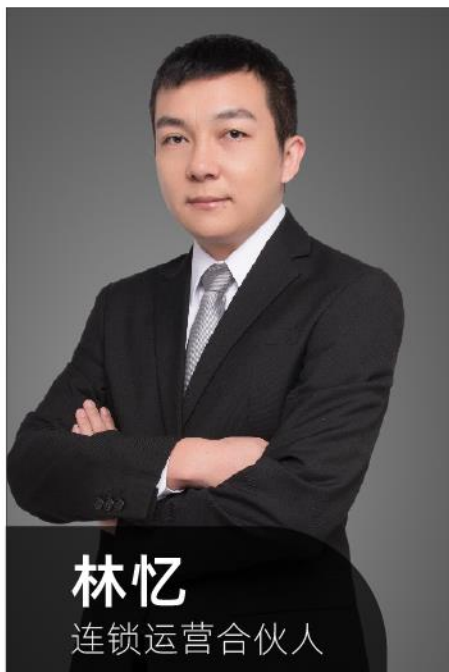
前星巴克(中国)开发部资深经理
连锁品牌开发战略咨询顾问
选址GIS系统搭建顾问



罗伟

精益顾问

精益企业中国(LEC)资深顾问
极鲜网精益管理顾问



林忆

连锁运营合伙人

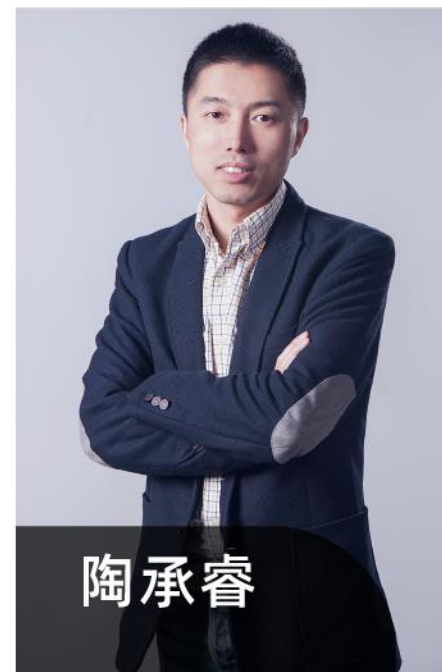
前肯德基 西南运营负责人
前汉堡王西南区 运营负责人
前大龙燚 培训总监
前沃尔玛 人事经理



毛勇

云架构总监

DELL全球方案解决
亚太云计算咨询师



陶承睿

睿博数据CEO
连锁企业数字化转型顾问



陈勇
Bruce

慧运营合伙人

部分服务客户



精益企业中国资深顾问&“精益服务中国”总监

依托精益企业中国和美国精益研究院的支持
致力于将精益思想推广到中国服务行业

主要履历

- 星巴克（中国）营运总监
 - 星巴克（中国）大学学习发展总监
 - 百胜餐饮（中国）训练经理
 - Peet's 咖啡（中国）首席运营官
- 星巴克星光计划项目负责人

A dark wooden desk with a silver Apple iMac, a silver keyboard, a silver mouse, and a silver calendar. The iMac is in the background, the keyboard is in the middle ground, and the mouse is on the right. The calendar is in the foreground, showing the months of April, May, June, July, August, September, October, November, and December. A large white number '05' is overlaid on the left side of the image.

05

我们的研究成果...

案例背景

绝味——从最初的独家小店能发展成拥有10000多家门店的巨型连锁企业，足见其有一套自己独到的经营模式。但庞大的连锁帝国需要更高效的运转，在2013年绝味开始了与甩手掌柜的合作，基本实现了门店业务系统的信息化，但对于门店巡检培训等仍没有统一的系统支撑，由此于2016年启动了CSC的项目。



绝味鸭脖

面对挑战

1、巡检效率低，成本高

全国近万家门店，27家分子公司，700余人的运营督导团队，现场巡检仍然采用纸质的材料结合手机拍照或通用APP结合使用，巡检成本高，效率低下。

2、线下培训，培训成本高

线下集中培训，人员集中较困难，交通、食宿等成本高。对于门店店长、店员培训、考核、资格认证全流程管控困难。

3、门店标准化积累缓慢

遍布全国的10000多家门店运营管理难以做到标准统一，全国至上而下的督导体系也没有一套行之有效的工具来支撑，确保顾客在每个门店体验始终如一，使品牌形象在顾客心中受损。

巡检

- 线上巡检：使用信息化技术将营运工作人员的手工巡检工作电子化；
- 信息共享：搭建店员、加盟商、门店管理者、公司营运专员沟通平台，并及时反馈门店巡查结果、整改信息；
- 数据分析：根据巡查的信息，为管理者提供数据分析报表。

培训

- 线上学习：为门店店员提供线上培训、考试的信息化工具；
- 资格认证：根据员工的培训、考试情况，赋予其不同的资格认证；



01 巡检管理

- ◆ 提高巡检效率：可有效提高用户巡检工作管理水平和巡检质量。
- ◆ 规范巡检过程：给用户提供了科学化、规范化的巡检管理工具，使巡检制度真正得到落实，也使巡检工作能有量化体现。为营运综合管理提供数据支撑。

02 培训管理

- ◆ 培训学习：通过系统上传相关的学习资料、案例，加盟商与店员登陆系统即可随时了解与学习。
- ◆ 考试与认证：店员通过考试，持证上岗。

03 店员管理

- ◆ 基础数据：将店员基础数据的信息统一管理，为对店员进行垂直管理、培训提供主数据基础。增强关键性数据的管控（例如员工健康证）。
- ◆ 行为管控：通过巡检、培训、考试、认证等方式对店员进行垂直管理；

04 沟通平台

- ◆ 基于巡店业务、培训业务，将公司、加盟商、店员有机的链接，为日常店务管理搭建有效的沟通平台





1、客户经理的“转型之惑”

适应卷烟营销市场化取向改革“新常态”，卸掉“盯紧订单、管好销量”的固有职责，强化“客户服务、品牌培育”的服务职能，是客户经理转型的必然选择。现实的问题是，客户经理理想转型当好“服务员”和“指导员”，但是缺乏服务工具和指导能力。

2、零售客户的“成长之惑”

卷烟营销网络提质升级是大势所趋。增强零售终端经营能力，提升零售客户盈利水平，既是建设高满意度、高依存度、高忠诚度营销网络的有效举措，也是零售客户的成长之道、发展之图。现实的问题是，零售客户想提升门店经营水平，但缺乏经营思路 and 经营方法。

3、营销服务的“效益之惑”

加强终端建设，优化客户服务，提升客户满意度，是推动行业高质量发展的重要抓手。现实的问题是，一方面面向终端的营销服务重形象建设、轻经营指导，服务成效“华而不实”；另一方面零售终端点多面广，差异性大，服务需求多样化，笼统的、普适性的、撒胡椒面式的营销服务，针对性差、响应慢、客户体验差、成本高、效益低。

合作客户 (2)

以烟草行业高质量发展战略为牵引，根据烟草商业企业发展需要和终端零售客户经营能力提升的内在发展规律，提炼出零售客户经营规范的技能特征和成功行为特征，形成终端“**经营指标库**”，以构建“经营规范精准评价体系”。客户经理在日常走访过程中，将零售客户的经营行为与评价标准进行“**指标对比**”，得出零售终端在门店经营上的“**指标差异**”；针对各项经营指标构建终端服务**培训指导库**，打造成“零售客户成长精准培训体系”，按照指标差异对零售客户进行针对性地**培训指导**，然后进行**检查反馈**，靶向提升零售终端的规范经营能力，系统提升零售终端的经营业绩，快速提升零售客户的满意度和依存度。



合作客户 (2)

一级指标	二级指标	标准描述
一、商品管理	1.质量管理	(1)卷烟品类:烟草公司进货、店内无“串码烟”“回流烟”按“先进先出”的销售原则
		(2)非烟品类:购买正规厂家商品,杜绝“三无”产品,及时检查商品日期;包装完整避免破损现象
	2.品类管理	(3)烟品类:按不同中烟公司的品牌与卷烟产品类别管理,可按高、中、低档和颜色搭配分类管理,新品在显眼位置陈列摆放
		(4)非烟品类:产生利润多的产品在显眼位置摆放,根据卖场位置及定位,讲究美观陈列
	3.库存管理	(5)防潮、防湿、防高温、防盗、防串味的相关措施到位
		(6)仓库应保持干燥、通风,存货分门别类
		(7)坏货(弃货)必须在规定区域地点摆放,并及时处理
		(8)库存商品摆放整齐划一,一目了然
		(9)根据商品的销售情况,淘汰低销产品
		(10)根据库存数量及时做好商品补货计划
二、销售服务	4.诚信守法	(11)杜绝假、私、非
		(12)明码标价
		(13)杜绝霉变、串味、过期商品的销售
	5.客户关系管理	(14)建立消费者档案
		(15)分层、分类进行消费者管理
		(16)提供不同等级消费者的对应服务
		(17)进行销售跟进回访或售后跟进服务
	6.态度	(18)微笑迎送客,主动热情,注意礼仪形象
		(19)语言亲和友善,情绪饱满热情,精力集中
		(20)耐心解答疑惑
		(21)及时准确进行商品导购
	7.增值服务	(22)开展便民服务:如免费送货上门、免费茶水供应、快递代收、换零钱等人文关怀服务
		(23)体验服务:提供品吸/试吃/试用/其他商品体验



合作客户 (2)

1.进行了试点客户经营指标全扫描

针对全区300家试点客户日常经营的79项指标进行了全面扫描，针对本体系指标库的实用性、可操作性、经营指导意义进行了一定面积的测试，目前来看，整体测试效果较好，客户经理、零售客户两支队伍的口碑较好。

3.相对系统地帮助客户解决了经营中的问题

系统使用过程中，在300家客户共发现经营提升点2350个，在“122精准服务触发体系”支撑下，经过客户经理的上门辅导和3782个课程的精准推送，现阶段的经营提升问题点已大面积得到解决，受到客户较高评价，进而有效提升了试点客户的满意度和行业向心力。

2初步理清全区终端在经营上存在问题

依据客户经理逐一上门得出的587户次巡检样本的聚类汇总分析，营销中心初步掌握了终端零售客户经营能力、盈利水平提升所存在的具体问题，为下阶段的服务策略制定、营销资源投放锁定了目标和方向。

4.积累了体系优化方向与指标

系统使用过程中，收集到系统优化建议5条，指标优化建议11条，为今后系统优化、指标库进一步完善，课程库不断丰富奠定了较好基础。







阿甘锅盔



来自台湾·真正美味



面掌柜



精准定位确立品牌 智慧运营成就品牌

欢迎交流 持续优化



连锁运营高级顾问