

直营门店综合性激励体系设计

Comprehensive Incentive System Design for Direct-sale Stores

丁鸿宝

Hongbao Ding

福建茶叶进出口有限责任公司 中国·福建 福州 350014

Fujian Tea Import and Export Co., Ltd., Fuzhou, Fujian, 350014, China

摘要: 为了满足人民群众对日益增长的美好生活需要,国家在新时期对生活服务业的政策支持力度不断增大,推动中国生活服务业深入发展,各传统零售企业门店逐步转型升级,涌现出一大批新业态以及新零售门店,吸引了大量就业群体进入零售行业,成为直营门店店员。如何激励直营门店店员,也越来越成为当下许多企业研究的课题。论文通过对某企业直营门店店员的激励调查,提出构建新时期直营门店综合性激励体系建议,并对激励体系进行提升设计,以激励直营门店店员创造更多的业绩,达到企业与员工共同发展的目的。

Abstract: In order to satisfy the masses of the people to the growing demand for a better life, and countries in the new era of life services, increase policy support, to promote in-depth development of domestic life services, transformation and upgrading of the traditional retail enterprise stores gradually, emerged a large number of new forms and new retail stores, attracted a large number of employment groups into the retail industry, become a retail store clerk. How to motivate the staff in direct stores has become a research topic for many enterprises. Based on the investigation on the motivation of employees in direct stores of enterprise, the paper puts forward suggestions on building a comprehensive incentive system of direct stores in the new era, and designs the improvement of the incentive system, so as to encourage the employees in direct stores to create more achievements and achieve the purpose of common development of enterprise and employees.

关键词: 直营门店; 激励; 综合性

Keywords: direct-sale stores; Incentives; comprehensive

DOI: 10.12346/emr.v4i2.5371

1 引言

直营门店渠道在企业品牌宣传、业绩提升、市场占有率等方面发挥着越来越重要的作用,企业直营门店不仅是经营收入的获取者,也是品牌形象的直接推广者,是连接产品与顾客的纽带和桥梁,是企业文化与经营理念的传播窗口。而门店店员尤其是店长在门店业务开展过程中发挥重要作用,其销售过程更是一个服务顾客的过程,产品的功效及其顾客的需求通过店员的专业服务得到最好的呈现与满足,从而形成良好的口碑,赢得顾客的信赖。

2 直营门店激励调查情况

为了了解目前直营门店店员激励状况,论文通过问卷星系统匿名调查了某企业新零售直营门店的226位店员,调查店员所关注的薪酬激励项目,提供了26个激励项目供调查这些门店店员选择,每人强制选择10个选项,结果如图1所示。

调查发现,关注率超过50%的项目有7项,分别为五险一金、绩效奖金、基本工资、年终分红、年底双薪、带薪年假、节日福利。

【作者简介】丁鸿宝(1983-),男,中国福建龙岩人,本科,经济师,从事人力资源研究。

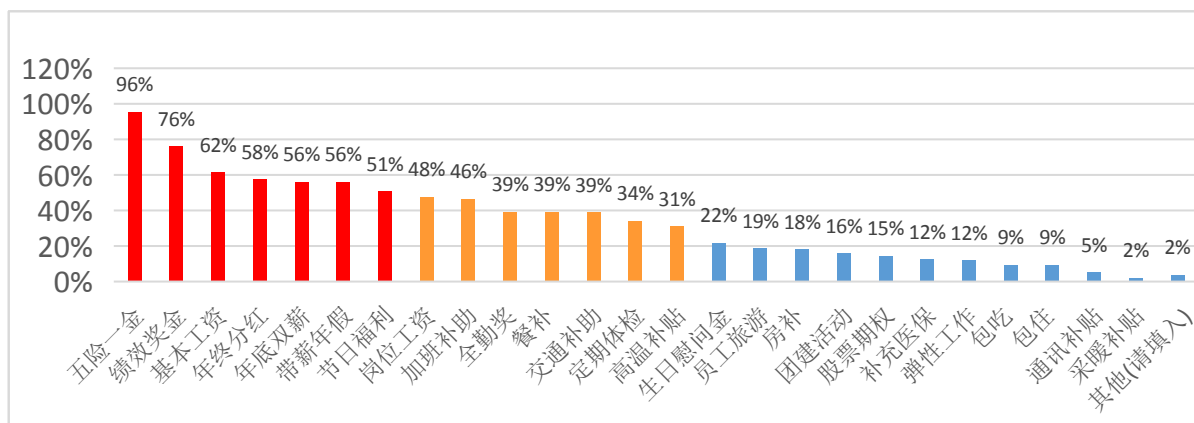


图1 直营店激励项目调查示意图

调查人员取得业绩后希望得到的激励方式，强制排序前三项，分数计算方法同上，调查结果得分排序为：①加薪，4.99分；②绩效奖金当期兑现，3.85分；③给予荣誉证书及奖励金2.21分；④职位晋升或授予一定管理权限，1.81分；⑤给予培训机会1.61分；⑥领导口头嘉奖或书面通报表扬0.21分。

（以上调查根据问卷星系统自动计算平均综合得分，计算公式：选项平均综合得分 = $(\sum \text{频数} \times \text{权值}) / \text{本题填写人次}$ ）。

3 调查过程中发现的问题及建议

通过以上调查发现，传统的以经济激励方式在当前经营环境中具有一定局限性，员工不仅仅关注工资、奖金、福利等经济性激励，而且还关注年假、晋升、荣誉等非经济性激励等，负激励方式在当下不一定适合。企业要在人力资源市场竞争中占据优势并留住最前沿的门店销售人才，需综合企业发展目标、员工需求、市场薪酬水平，结合各区域直营门店的市场经营模式、竞争程度、薪酬水平、经营所处阶段、经营目标等实际情况，“一企一策”甚至“一店一策”构建综合性的门店激励制度。

4 门店激励机制设计

综合运用经济性和非经济性的激励方式，按照各直营门店所在区域的商业特点，选取激励组合。

4.1 经济性激励体系构成

经济性激励体系构成：固定工资 + 浮动工资 + 福利。

4.1.1 固定工资

固定工资可设置基本工资及津补贴。

①基本工资：基于岗位设定，目的在于保证店员在这一区域的薪酬水平具有一定的竞争力，建议基于市场水平设定，不低于最低工资标准，达到具有市场竞争力的75分位薪酬水平。可设置“见习店员—初级店员—中级店员—高级店员—助理店长—副店长—店长”岗位职务序列，设定薪资

职级，建立考核晋升机制，岗变薪变。

②津补贴：作为工资的补充，基于各类工作需要，按照市场普遍做法设定。可设置餐补、交通补贴、高温津贴、住房补贴、通讯补贴等。

4.1.2 浮动工资

浮动工资分为短期激励和中长期激励两种。

短期激励基于店员短期内业绩完成情况给以的激励，通常激励周期较短，建议按月，不超过一个季度。建议设置如下短期激励项目：

①绩效奖金。设定奖金基数，选择销售收入、销售利润等作为考核指标，根据业绩考核分数兑现奖金。绩效奖金基数根据固定工资总额设置一定比例，固浮比建议不超过80 : 20。绩效奖金的计算可以通过公式“绩效考核分数 × 考核分数”直接计算。也可以将考核分数作为一个参数，设置一定的阶梯，如考核分数低于70分的，不享受绩效奖金；70~100分的绩效奖金减半；超过100分的，绩效奖金全额，超过150分的，绩效奖金翻倍。

②业绩提成。业绩提成项目可以有很多种，如总销售收入提成、单品销售收入提成，大单提成等。提供以下的几种销售收入提成计算方式示例：

第一，根据全店业绩预算完成率设置：预算完成60%以下的不提成；预算完成60%至100%的，提取A%；预算完成100%以上的，提取比例B%，完成区间及提成比例可根据实际进行调整，提取比例B > A。

第二，根据产品毛利率设置：产品毛利率A%以下的，提取比例D%；产品毛利率A%~B%的，提取比例E%；产品毛利率B%及以上的，提取比例F%，毛利率区间和提取比例应根据产品的实际毛利率水平设定，F > E > D。

第三，根据产品折扣率设置：产品折扣率A折以下的，提取比例D%；产品折扣率A折至B折的，提取比例E%；产品折扣率B折至全折的，提取比例F%。折扣区间和提取比例应根据实际设定，F > E > D。

③超预期目标奖励。完成销售目标后的超额奖励，是对销售收入业绩提成的激励方式的一个进一步激励，就是在完

成预算目标的基础上进行激励。可以是一个固定的奖金数额,也可以对超额部分分段计提比例。如:预算目标完成率100%至A%的,提取比例C%;预算目标完成率A%至B%的,提取比例D%;预算目标完成率B%以上的,提取比例E%。完成区间和提取比例应根据实际设定, $B > A > 100$, $E > D > C$ 。

④年终奖。对于年终完成年度预算目标的,年终十三薪或更高,也可以分段设置,完成年度预算目标越高,增发工资的月数就越多。也可设置门槛值、挑战值,达到门槛值的,薪酬翻1~3倍,达到挑战值的,翻2~5倍,具体根据实际设定。

⑤单项奖励。如全勤奖:主要考核的员工的出勤情况,激励员工准时到岗开展业务工作,前提是需要设定相应的考勤管理制度,对请假、迟到、早退、旷工明确扣款标准。

中长期激励是基于门店店员在较长时间内(3~5年)为门店经营业绩或贡献进行激励,通过附条件给予员工部分股东权益,使其具有主人翁意识,从而与企业形成利益共同体,促进企业与员工共同成长,从而帮助企业实现稳定发展的长期目标,在一定程度上可以降低员工在中长期内流失率,激励员工积极成长,持续稳定为门店提供服务。如店长负责制、合伙人制等。

第一,店长负责制:店长对于门店的管理和经营发展起着至关重要的作用,对一线门店管理采用店长负责制,让店长参与经营管理决策,将部分经营管理权限下放至区域门店,提高区域及门店经营的灵活性,让店长根据门店现状制定及落地经营动作,有效提高门店经营管理的效率及店长的工作积极性,从而促进门店经营业绩的实现^[1]。

第二,合伙人制:选择门店的店长或店助以上核心店员作为合伙人,设置店长及其他合伙人的跟投标准,同时公司给予合伙人一定的配资额度,跟投及配资总额占门店投资总额一定比例,最终根据门店经营情况,合伙团队按比例参与门店的经营利润分享。将店长及核心店员自身利益与门店经营业绩直接捆绑,让店长及核心店员借助公司平台和品牌进行虚拟创业,充分调动门店管理人员的工作积极性^[2]。

4.1.3 福利

分为法定福利和非法定福利。法定福利包含五险,以及依据政府有关规定的公积金、企业年金等。非法定福利结合

企业自身的文化及工会有关规定,设定多类别的福利项目,如节日福利、慰问等。

4.2 非经济性激励措施建议

4.2.1 持续提升公司硬实力

央企、茶行业龙头、品牌知名度及影响力居于前列,发展前景美好,产品力一流,构建中茶平台对人才的吸引力,以事业聚人。让员工为成为中茶的一员而自豪。

4.2.2 做好员工职业生涯规划

晋升通道通畅、培训体系完善、人才培养优势。让员工能在中茶共同成长。

4.2.3 保持良好的劳动关系

和谐稳定,合法,带薪年假、婚假、产假、探亲假、丧假等俱全,让员工充满幸福感、获得感和安全感。

4.2.4 创建正能量的企业文化

大力宣传企业文化内涵底蕴,让员工积极向上、精神饱满、激情永驻,想干事、能干事、干成事。对负能量人员及行为坚决予以压制。

4.2.5 设置各竞争性的表彰荣誉

引入竞争机制,如最佳业绩奖、最佳团队奖、最佳门店形象奖、销售冠军、销售明星等,让员工释放嗜血狼性,为荣誉而战。

4.2.6 加强团队建设

团队氛围和谐、同事关系融洽、协同作战能力、沟通顺畅、打造狼性团队、不定期开展不同团建活动,让员工感受组织的温暖,统一思想,协同作战。

5 结语

论文结合门店实际,问卷调查了门店店员,就企业直营门店激励机制提出以下结论:直营门店店员不仅仅关注经济性激励,同时也关注非经济性激励,因此,构建综合性的直营门店激励体系变得尤为重要,建议对门店激励机制进行提升设计。

参考文献

- [1] 尚丰.让激励成就门店运作的动力——《金牌店长提升教程》之五[J].现代家电,2007(6):22-25.
- [2] 石素红.连锁型门店绩效管理探讨[J].经济师,2020(6):266-267.