

关于加油站便利店运营督导管理提升途径的研究

阳 敏 (四川中油优途电子商务有限责任公司, 四川 成都 610017)

摘 要: 近二十年间, 我国加油站便利店实现了从无到有, 从小到大的高速度发展, 目前正逐渐转向高质量发展。运营督导是从事前、事中、事后, 对加油站便利店运营执行检查、评价、指导、改善和反馈的全流程管理活动, 其核心职能是帮助加油站便利店提高经营业绩。基于此, 本文首先分析了加油站便利店运营督导现状, 其次从四个方面分析了影响加油站便利店运营督导的因素, 最后从六个方面提出了加油站便利店运营督导管理提升途径, 以此来供相关人士参考与交流。

关键词: 加油站便利店; 运营督导; 管理提升

根据中国连锁经营协会发布的《2021 年中国便利店 TOP100 榜单》, 结合中石化、中国石油公布的在营加油站数量测算, 两家企业的加油站便利店开店率均超过 90%, 趋于饱和, 由开店带动非油业务量效规模增长的红利期正逐渐消失。同时, 加油站便利店普遍面临运营水平偏低、客群单一等问题, 因此, 需要强化加油站便利店运营督导管理, 不断提升加油站便利店经营质量, 才能推动加油站便利店从高速度发展逐渐转向高质量发展。

1 加油站便利店运营督导现状分析

目前, 我国加油站便利店已有二十年发展历史, 虽然已逐步建立起加油站便利店运营管理体系, 并逐渐提高了对运营督导的重视度, 但加油站便利店作为便利店的常规业态之一, 与 7-Eleven、全家、罗森等头部便利店品牌的运营督导水平相比, 仍然存在较大差距, 主要包括以下几点。

1.1 组织结构不合理

我国的成品油销售企业, 非油业务管理层级依次分为总部级、省区级、地市级、片区级、油站级的五级组织结构。企业在降本控费的经营压力下, 一般仅在省区级和地市级的两级组织结构中, 分别设置 1 名专 / 兼职运营督导人员。由于加油站便利店依托加油站修建, 门店地理位置分散, 且地市级公司所辖加油站便利店数量在几十到上百家不等, “人员少、门店多、位置散” 成为加油站便利店运营督导工作局面的显著特征, 基础的巡店检查和评价职责都难以确保落实, 指导、改善和反馈等递进职责更是无暇顾及, 加油站便利店运营督导工作落地推行艰难。

1.2 职责定位不明确

运营督导人员负有监督和引导双重职责。监督, 即检查和评价加油站便利店经营管理活动的执

行情况和执行效果; 引导, 即根据监督结果对加油站便利店经营管理活动中存在的问题, 予以及时指导, 实时反馈、促进改善提升。在运营督导的过程中, 运营督导人员应侧重于帮助加油站便利店解决问题和提升经营业绩, 而非仅致力于不符合项的检查。但在实际执行过程中, “重监督、轻引导” 现象比较突出, 运营督导人员倾向于通过检查、评价手段, 去发现问题, 而对于通过指导、改善和反馈措施, 进行深层次分析解决问题还有所欠缺, 容易引起运营督导人员与加油站便利店之间的矛盾对立, 激发加油站便利店员工的抵触情绪, 不利于运营督导工作开展。

1.3 专业化水平偏低

一是受人力资源紧缺影响, 通常情况下, 加油站便利店很少设置专职管理人员, 一般由加油员或值班人员兼任。鉴于此, 通过企业内部竞聘录用的运营督导人员, 极少具有两年及以上实际便利店工作经验, 经历过新店开业完整流程者更为稀少。同时, 运营督导人员绝大多数为兼职人员, 而一个人的精力是有限的, 身兼多职疲于应付, 无法腾出时间和精力去学习和思考, 不利于专业化水平的提高。二是受培训经费紧张影响, 运营督导培训主要依赖于企业内部培训, 无法及时获取外部新的加油站便利店运营管理相关知识, 且培训效果受限于企业内部培训师水平。

1.4 执行效果欠佳

首先, 运营督导内容仍待丰富完善, 大部分运营督导仅局限于门店氛围和商品陈列检查, 对业绩跟踪、商品分析、精准订货等指导性工作涉及较少。其次, 运营督导工作执行不到位, 为确保完成每月巡店店次及频次目标, 在运营督导执行的深度、宽度均有所打折, 无法真正发挥运营督导的作用。再

次,运营督导工作缺乏统一标准,督导结果容易受运营督导人员个人经验和喜好影响,无法保证运营督导工作的公平性、真实性和有效性,容易产生争议,影响运营督导工作的权威性。最后,运营督导结果反馈偏弱,受专业化水平不足影响,部分运营督导人员无法通过督导结果分析加油站便利店经营管理现状,不能从督导结果中发现问题或预见问题,使运营督导工作失去目的性、指导性和预见性。

1.5 信息化建设不完善

目前,与加油站便利店经营管理相关的信息管理系统主要包括:加油站零售管理系统、电子券管理系统、报表管理系统等,但均未实现加油站便利店经营效果的实时可视化呈现,需要通过系统导出数据进行再次分析加工,耗时耗力且受限较多,无法满足加油站便利店过程化管理需求。虽然部分省级企业为更好地适应加油站便利店业务需求变化,在总部信息管理系统的主框架下,因势利导进行信息管理系统的二次开发与维护,或新建相应的业务辅助系统,但受资源投入限制,加油站便利店信息化建设与业务需求仍存在较大差距。

2 影响加油站便利店运营督导的因素

2.1 思想意识因素

随着“人·车·生活”生态圈建设的持续推进,成品油销售企业对加油站便利店的关注度已逐步提高,但油品销售仍是现阶段成品油销售企业利润的主要来源,也是员工收入的主要影响因素,非油业务盈利对企业利润和员工收入影响较小。因此,从员工层到管理层,均不同程度存在“重油品、轻非油”的思想意识,缺乏加油站便利店市场化运作意识和精益零售管理思想。

2.2 管理制度因素

合理的管理制度,有助于提升管理效能。为确保加油站便利店高效稳健发展,经过不断地改革创新,目前我国成品油销售企业在承袭便利店经营本质的基础上,结合自身实际,形成了加油站便利店管理制度体系,并成为实施加油站便利店管理的依据和指导,主要包括资金管理、采购管理、价格管理、便利店管理、库存管理、供应商/服务商管理等,但运营督导相关管理制度涉及极少。

2.3 人才队伍因素

随着市场经济体制改革的不断深入,人才资源已成为企业竞争的战略资源,运营督导队伍的水平,直接影响运营督导工作成效,但企业又不得不面对用工紧张、降本控费等现实经营难题。因此,

一般仅在省区级、地市级管理部门设置运营督导岗位,通常由相近岗位人员兼任,组织机构不完整导致运营督导执行断层。运营督导人才队伍不健全,且兼职督导人员专业水平良莠不齐,将出现“水桶效应”,导致不能找出影响加油站便利店经营质量的真正原因,无法制定落实针对性解决办法,影响加油站便利店运营督导效果和经营管理水平提升。

2.4 执行实施因素

有效的执行实施,是加油站便利店运营督导取得良好效果的关键保障。一是执行实施的效度,建立统一的巡店检查标准,运营督导人员应严格按照巡店评分标准,对所督导的加油站便利店进行客观公正的评价。二是执行实施的深度,要坚持深入细节,才能发现问题,解决问题。三是执行实施的态度,运营督导人员作为非油业务管理部门与加油站便利店的沟通桥梁,需要处理好协同工作关系,既要保质保量落实管理部门的工作要求,又要设身处地为加油站便利店提供运营指导,帮助加油站便利店增收创效。

3 加油站便利店运营督导管理提升途径

3.1 转变经营管理意识观念

随着人、货、场等零售要素的不断演变,加油站便利店从传统零售向精益零售演进,转变经营管理意识观念已成必然。首先,要树立“单品管理”、“假设-验证”、“数据经营”的精益零售思想,梳理企业的价值链、商业模式和战略定位,以商品精简优化为切入点,对顾客消费购买习惯进行假设,围绕52周商品供应计划,通过销售结果验证假设,并构建数字化营销体系。其次,要秉承亲切服务、清洁卫生、商品新鲜、商品适销的经营理念,从员工服务、现场氛围着手,提高顾客的感知度和认可度。结合加油站便利店商圈情况,根据52周顾客生活行事历,因地制宜规划商品结构,落实精准订货,确保商品的新鲜度和适销性,既要满足顾客当下的消费需求,更要挖掘顾客潜在的消费需求。最后,要坚持顾客立场思考、以商品为中心、以门店为起点、从未来出发、信息共享等五项基本原则,建立加油站便利店与非油业务管理部门的双向信息共享体系,应对不断变化的顾客消费需求和市场环境^[1]。

3.2 健全运营督导管理机制

首先,健全加油站便利店运营督导机构,设置省区级督导、地市级督导、片区级督导的三级组织结构。其次,明确各级督导的岗位职责和权限,形

成统一协调、权责明晰、协作共进的工作格局。再次,综合考虑运营督导工作目标、加油站便利店区域经营业态、企业用工情况等因素,择优选人用人,组建运营督导队伍,省区级和地市级优先选择专职督导模式,片区级采用专职督导与兼职督导并行模式,并确保专职督导与兼职督导实施同步管理。最后,建立信息双向共享沟通机制,打通内部信息传递通道,实现信息及时分享、问题及时反馈、难题及时处理的高效沟通机制。同时,要建立申诉处理机制,门店在接收“加油站便利店运营督导检查单”后两个工作日内,可以书面形式向上级管理部门提起申诉;相关岗位根据流程,将审查结果回复相关门店和运营督导人员。

3.3 细化运营督导工作执行

首先,在非油业务管理部门与加油站便利店之间,运营督导起着承上启下的作用,与加油站便利店建立良好的信任关系,才能有效发挥协同效应。其次,拟定运营督导工作内容,主要包括业绩跟踪、检查指导、商品陈列、氛围营造、商品分析、订货支持、促销协助和信息共享等内容。再次,根据各级运营督导的岗位职责,建立与之对应的工作标准和工作流程;同时,要统一运营督导巡店检查标准,从店面氛围、员工服务、销售管理、促销执行、客户维护、商品管理、库存管理、价格管理等维度,制定可量化巡店检查表,确保检查执行深入,结果客观公正。从次,明确片区级督导每月巡店的店次与频次,地市级和省区级督导每月随机抽检的店次,确保运营督导工作持续、有效地开展。最后,整合企业资源,丰富督导方式,综合运用驻店督导、巡店督导、神秘顾客、视频扫店、交叉督导等方式,提高运营督导质量和效率。

3.4 加强运营督导队伍建设

首先,建立开放灵活的人才选拔机制,不唯学历凭能力、不唯资历凭实绩,让想干事、能干事的员工加入到运营督导队伍中。其次,加强业务骨干人才培养,充分发挥榜样示范作用,以点带面激活团队潜能,不断提升运营督导管理整体效能。再次,制定运营督导职业生涯规划,建立成长晋升通道,逐步将加油站便利店发展目标与运营督导人员职业发展目标相统一,充分发挥运营督导人员潜能,力求培养一支懂运营管理、善开拓创新的运营督导队伍。最后,结合运营督导的问题反馈,以及当前加油站便利店运营管理发展趋势,定期组织开展店面优化、数据分析、精准订货等专项培训,通过常

态化学习,持续提高运营督导专业水平。

3.5 严格运营督导绩效考核

有考核,才有经营业绩;有奖罚,才有前进动力。一是搭建合理 KPI 考核体系。综合加油站便利店净店销收入、净店销毛利两项规模类指标,净店销毛利率、油非转换率两项效益类指标,巡店完成量、有效信息反馈量、门店反馈评价三项执行类指标,融合规模类指标和效益类指标同比情况,搭建多维度运营督导考核体系,考核结果挂钩薪酬激励。二是建立奖罚激励制度。大量实践表明,得当的奖罚措施,将会对员工产生明显的正向激励效果。依托运营督导考核体系,综合考虑绩效考核结果及员工个人需求差异,坚持精神激励与物质激励并重,制定并落实个性化的奖罚激励方案,达到激励先进、鞭策后进的效果^[2]。三是统筹并行岗位适应期制和末位淘汰制,对于连续三个月绩效考核排名靠后且业绩不达标的运营督导人员,由其上级领导进行诫勉谈话和一对一辅导,帮助其提升工作业绩;对于连续六个月绩效考核排名靠后且业绩不达标的运营督导人员,则采取调整岗位处理,择优录用新人补充空缺岗位。

3.6 推进运营管理数字化建设

在互联网经济时代,数据已经成为重要生产要素。推进省区级非油业务大数据经营管理系统建设,强化加油站便利店运营的过程管理,按惯例层级设置分配省区级、地市级、片区级和油站级的四级管理权限,将每个层级对应的油品销售情况、非油规模类指标完成情况、非油效益类指标完成情况、商品库存指标情况及商品 SKU 指标情况,综合形成管理看板,对加油站便利店经营效果进行及时化、可视化的呈现,为加油站便利店提供经营预警,为管理层业务决策提供数据支持,推动非油业务数字资产留存。

4 结语

综上所述,运营督导是加油站便利店管理体系的重要组成部分,甚至直接影响加油站便利店经营质量。因此,重视运营督导工作,提高运营督导水平,加强非油业务数字化建设,保持敏锐的市场触角,加油站便利店才能适应瞬息变化的市场环境,赢得更多发展机会。

参考文献:

- [1] 龚胤全.精益零售[M].北京:石油工业出版社,2020.
- [2] 周麟.激励机制在企业管理中的运用[J].商场现代化,2015(18).