

零售經理職能基準

版本	職能基準代碼	職能基準名稱	狀態	更新說明	發展更新日期
V2	KRM1420-003v2	零售經理	最新版本	略	2018/12/21
V1	KRM1420-003	零售經理	歷史版本	已被《KRM1420-003v2》取代	2015/12/31

職能基準代碼		KRM1420-003v2			
職能基準名稱 (擇一填寫)		職類			
		職業	零售經理		
所屬類別	職類別	行銷與銷售 / 零售與通路管理	職類別代碼	KRM	
	職業別	批發及零售場所經理人員	職業別代碼	1420	
	行業別	批發及零售業 / 零售業	行業別代碼	G4719	
工作描述		規劃營運預算與安排團隊人力，並發展零售商品之銷售、服務及管理策略。			
基準級別		4			

工作任務	工作活動	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
T1 管理營運預算	T1.1 控制成本	O1.1.1 營運成本預算表	P1.1.1 根據公司政策與程序，有效降低成本 P1.1.2 評估並解讀成本資訊與資源配置 P1.1.3 鼓勵團隊成員在其職掌領域內積極控制成本 P1.1.4 與相關人員溝通以及時改善並降低成本	4	K1 人際溝通 K2 控管資源利用與成本 K3 效率與效能分析 K4 成本效益分析 K5 差異分析 K6 風險分析 K7 資源規劃 K8 解讀並分析預算和會	S1 人際互動技能： <ul style="list-style-type: none"> ■ 鼓勵團隊成員控制成本 ■ 當預算可能發生低估或超支，提供資訊給相關人員 ■ 藉由直接溝通，進行預算協商並提供預算決策的資訊 ■ 提問以辨別、確認需求
	T1.2 控制預算	O1.2.1 財務相關報表	P1.2.1 根據業務政策，控管支出並維持預算目標 P1.2.2 根據業務政策，定期比較預算目標及實際收入與支出 P1.2.3 分析業績的毛利與虧損並與預算比較			

工作任務	工作活動	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
			P1.2.4 根據預算目標，控管並分析淨利數據及報告 P1.2.5 如發生預算低估或超支，及時通知相關人員 P1.2.6 若預算發生顯著偏差，及時採取修正行動 P1.2.7 提前對核准之預算分配的修正需求，與相關人員進行協商 P1.2.8 根據企業政策，授權既有預算的修正		計文件 K9 提供客戶有關產品和供應安排的資訊來源 K10 影響工作角色或功能的企業政策和程序 ■ 資源利用，包括資本、原物料與員工 ■ 企業營收 ■ 資本與間接成本 ■ 利率 ■ 庫存、原材料與設備的成本 ■ 會計與呈報規定和專業標準 ■ 聘僱成本 K11 營運成本和財務管理相關的法律	S2 依據文化差異，使用具有適切的語言和概念 S3 使用並解讀非口頭的語言 S4 規劃與自我管理技能： ■ 在設定時程內準備預算並監控績效 ■ 管理資源 S5 讀寫技能： ■ 撰寫並簡報報告 ■ 解釋企業政策和程序 ■ 製作報告 S6 計算技能： ■ 預算計算和控制 ■ 使用會計系統
T1.3 提出支出方案	O1.3.1 支出方案規劃	P1.3.1 確保成本與效益的估算具有效力且提出佐證 P1.3.2 確保建議受到提案精確、明白的具體替代方案支持 P1.3.3 確保建議清楚指出一定期間內的淨利，及相關營運改變 P1.3.4 若遇異議，則進一步說明釐清 P1.3.5 比較預估與實際成本、效益以改善未來提案				
T1.4 維護企業會計系統	O1.4.1 財務紀錄報告	P1.4.1 管理並維持企業有關的財務紀錄政策與程序 P1.4.2 監控並維持企業記錄銷售金額、收入與支出的系統 P1.4.3 監控並維持企業政策和相關法律所需的財務、個人和薪酬資訊的系統				
T1.5 訂定企業銷售預算	O1.5.1 銷售預算報告	P1.5.1 遵守企業內有關預算或目標金額的政策與程序 P1.5.2 根據企業預算目標與企業政策，比較、分析、書面化並呈報預算與實際銷售收入、支出金額 P1.5.3 按照企業政策，針對過往銷售預算或目標維持準確記錄 P1.5.4 準確並正確呈報預算或目標 P1.5.5 根據企業政策，說明預算提案差異的理由				

工作任務	工作活動	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
			P1.5.6 準確並正確呈報銷售預算			
	T1.6 設定預算目標與監督機制	O1.6.1 預算查核時間表 O1.6.2 預算支出與整體績效報告	P1.6.1 依設定時程進行預算協商以促進良好的溝通關係 P1.6.2 確保預算協商反映整體企業政策和目標，並與經理人職掌的銷售區域責任有關 P1.6.3 根據相關法律與公司指導方針，取得並分配資源 P1.6.4 依公司指導方針，維持資源分配和使用紀錄的即時性與正確性 P1.6.5 發展並評估能夠即時進行收集、管理和處理資訊的管理系統 P1.6.6 根據公司程序與指導方針，完成預算績效與支出和報告的紀錄 P1.6.7 執行預算稽核機制並遵守要求 P1.6.8 即時通知相關人員預算的決策			
T2 管理業務團隊	T2.1 評量業務團隊的績效與程序	O2.1.1 業務團隊銷售報告 O2.1.2 銷售團隊職涯發展計畫	P2.1.1 在議定的時間，從業務團隊取得報告 P2.1.2 分析並落實業務團隊報告 P2.1.3 檢視業務團隊的拜訪程序 P2.1.4 確定業務團隊的服務程序 P2.1.5 分析各區域、團隊與顧客群的銷售額、成本和利潤 P2.1.6 使用企業程序評量績效，以針對績效指標、職涯計畫和發展計畫評估個人的進度	5	K12 人際溝通 K13 領導力 K14 團體的帶動 K15 績效分析與評量 K16 策略與程序發展、落實 K17 相關績效指標及要求： ■ 業務計畫 ■ 促銷計畫 ■ 行銷計畫 ■ 商業計畫	S7 人際互動技能： S8 管理業務團隊區域涵蓋計畫 ■ 與相關人員積極溝通定價和調整或改變 ■ 協助並統籌會議，包括進行簡報 ■ 提問以辨識並確認需求 ■ 分享資訊 ■ 給予指導
	T2.2 管理業務團隊的覆蓋範圍	O2.2.1 各區域業務覆蓋範圍	P2.2.1 分析目前的業務區域定位，並與業務團隊溝通 P2.2.2 確認覆蓋範圍計畫能傳達到各區詳細的業績與服務目標			

工作任務	工作活動	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
	圍	計畫(包括員工程度、目標、拜訪頻率)	<p>P2.2.3 在跨區設定業績結構</p> <p>P2.2.4 為覆蓋範圍決定員工和資源需求</p> <p>P2.2.5 為區域設定服務等級</p> <p>P2.2.6 分派業務代表以達成市場需求</p> <p>P2.2.7 定期進行覆蓋範圍計畫(包括員工程度、目標、拜訪頻率)的評量</p> <p>P2.2.8 與相關人員溝通覆蓋範圍計畫的調整或變動</p>		<p>■ 策略計畫</p> <p>K18 既有員工和相關業務團隊資源</p> <p>K19 產業和員工關係</p> <p>K20 工作相關的勞動衛生與安全</p> <p>K21 相關商業法律規定</p>	<p>■ 依據文化差異使用適切文化的語言和概念</p> <p>■ 使用並解讀非口語的溝通</p> <p>S9 計算技能：</p> <p>■ 解讀並維護資料</p> <p>■ 評量預算和配額</p> <p>■ 計算成本和定價安排</p> <p>S10 監督並指派任務給業務團隊的領導技能</p>
	T2.3 依據相關法規訂定管理辦法	<p>O2.3.1 業務人員管理辦法</p> <p>O2.3.2 業務人員獎酬方案</p>	<p>P2.3.1 知悉本業有關之相關法規</p> <p>P2.3.2 知悉影響業務團隊管理的勞資關係法案和法律條款</p> <p>P2.3.3 確認業務團隊的管理遵守勞資關係要求與企業政策與程序</p> <p>P2.3.4 發展刺激業務人員業績提升的獎酬方案</p>			
	T2.4 監控產品或服務價格以及成本結構	O2.4.1 訂價方案說明	<p>P2.4.1 蒐集競爭對手定價策略</p> <p>P2.4.2 向相關人員回報競品定價活動</p> <p>P2.4.3 與相關人員(公司內、供應商、消費者)溝通現有價格、績效目標、預測所需的修正或調整</p>			
	T2.5 管控並重新設置業務團隊目標	O2.5.1 業務團隊績效報告(簡報)	<p>P2.5.1 設定且評量業務團隊以及個人的預算與配額</p> <p>P2.5.2 協助並統籌業務團隊會議</p> <p>P2.5.3 根據企業政策與程序，針對業務團隊會議的紀錄採取行動</p> <p>P2.5.4 進行定期評量以控管業務團隊會議結論的落實情形</p>			

工作任務	工作活動	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
			P2.5.5 向業務團隊回報已完成的行動 P2.5.6 評量業績與定價策略，以協助修正業績和服務目標			
T3 開發並維持網路顧客	T3.1 發展電子商務策略	O3.1.1 電子商務發展計畫	P3.1.1 決定線上銷售策略與績效指標 P3.1.3 設定線上銷售預算 P3.1.4 建立線上銷售數據的校對與回報機制 P3.1.5 透過網路上銷售策略，極大化顧客接觸率以促進銷售	4	K22 顧客關係管理系統 K23 資料蒐集與處理科技、技術和工具 K24 根據法律與營運政策，與供應商和商業夥伴資料共享的方法 K25 銷售與服務系統對操作成本效率的影響 K26 留住電子商務顧客與讓網路客戶回流對營收策略的影響 K27 分析並報告各種網路顧客銷售與服務策略的需求 K28 強化電子商務服務關係的策略 K29 可能阻礙電子商務系統滿足消費者偏好的企業政策與程序 K30 相關個人資料保護法規、電子商務標準、商	S11 分析技能： ■ 判定電子商務顧客的偏好與需求 ■ 尋求加值的機會 ■ 確認特殊活動與參與之消費者的需求 S12 規劃與管理技能： ■ 電子商務銷售與服務的主要競爭對手的定位 ■ 建立系統以衡量網路策略符合特定顧客需求與偏好的能力 ■ 與商業夥伴合作共同落實網路銷售與服務計畫 ■ 發展電子商務銷售與服務報告 ■ 提供電子商務銷售與服務改善建議 S13 讀寫與計算技能： ■ 解讀診斷型和策略型的行銷數據
	T3.2 建立電子服務策略	O3.2.1 線上服務指南	P3.2.1 評估線上服務策略對市佔率的影響 P3.2.2 衡量服務策略對供應商的影響 P3.2.3 衡量現有產品與服務概況及範圍的適切性 P3.2.4 決定獲取線上顧客的方式 P3.2.5 決定改善線上留客率的方法 P3.2.6 建立線上服務策略的收入效益 P3.2.7 決定使用資訊與傳播科技的方式，改善顧客滿意度			
	T3.3 優化零售網站	O3.3.1 線上產品與服務定價說明	P3.3.1 整合銷售與服務策略 P3.3.2 確認顧客區隔 P3.3.3 在市場區隔的持續基礎中，決定個人偏好與顧客需求，建議產品或服務作法 P3.3.4 建立線上產品與服務的定價規則 P3.3.5 確保網站吸引目標顧客 P3.3.6 建立網站與系統，以持續的方式符合顧客偏好與需求			
	T3.4 與網	O3.4.1 線	P3.4.1 分析顧客關係管理系統與模式			

工作任務	工作活動	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
	路顧客建立關係	上顧客忠誠度分析 O3.4.2 線上顧客滿意度分析	P3.4.2 管理線上關係以留住顧客 P3.4.3 管理銷售與服務策略以強化與線上顧客的關係 P3.4.4 蒐集並分析質化與量化資料以提供符合消費者行為與期待的服務 P3.4.5 和供應商和網站設計者分享消費者行為的策略資料 P3.4.6 優化線上顧客忠誠度		業相關法律	■ 製作報告
T4 管理財務資源	T4.1 成本控制		P4.1.1 根據店面政策與程序，執行成本降低措施 P4.1.2 評估並解讀成本與資源配置資訊 P4.1.3 鼓勵團隊成員在職掌內積極控制成本 P4.1.4 與相關人員溝通及時執行降低成本的改善建議	4	K31 相關店面政策與程序： ■ 財務管理 ■ 資源利用 ■ 店面營收 ■ 資本與間接成本 ■ 利率 ■ 定價政策，包括消費稅 ■ 庫存成本、原材料與設備 ■ 聘僱成本 ■ 營運成本 K32 下列領域的原則與技巧： ■ 人際溝通 ■ 控管資源利用與成本 ■ 效率與效能分析 ■ 成本效益分析	S14 下列人際互動技能： ■ 鼓勵團隊成員控制成本 ■ 當預算可能發生低估或超支，提供資訊給相關人員 ■ 藉由清楚直接溝通，進行預算協商並提供預算決策的資訊 ■ 提問以辨別、確認需求 ■ 依據文化差異使用適切文化的語言和概念 ■ 使用並解讀非口語的溝通 S15 在時程內準備、協商並完成預算規劃的時間管理技能 S16 讀寫與計算技能： ■ 撰寫並簡報報告 ■ 彙整並分析預算金額
	T4.2 預算控制	O4.2.1 各部門/營業單位/店面財務收支分析報告	P4.2.1 根據店面政策，在預算目標內控管並維持支出 P4.2.2 根據店面政策，定期對照預算目標及實際收入與支出 P4.2.3 在預算目標內，控管、分析、比較各部門、營業單位或店面的毛利與虧損 P4.2.4 根據預算目標，控管並分析淨利數據(包括樓板面積獲利) P4.2.5 根據預算目標，控管並分析庫存周轉率 P4.2.6 如發生預算低估或超支，及時通知相關人員 P4.2.7 若預算發生顯著偏差，及時採取修正行動 P4.2.8 進行預算分配變更，以符合實際需求 P4.2.9 確保既有預算修正乃依據店面政策授權執行			
	T4.3 提出	O4.3.1 開	P4.3.1 確保成本與效益的估算具有效力並有佐證資訊			

工作任務	工作活動	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
	開支計畫	支計畫	<p>P4.3.2 確保建議清楚指出一定期間內的淨利，及相關營運改變</p> <p>P4.3.3 若遇異議，則進一步說明釐清</p> <p>P4.3.4 比較預估與實際成本、效益，作為未來提案改善之參考</p>		<ul style="list-style-type: none"> ■ 差異分析 ■ 風險分析 	
	T4.4 維護店內會計系統		<p>P4.4.1 管理並維持店面有關帳務記錄的政策與程序</p> <p>P4.4.2 監控並維持店面記錄銷售金額、收入與支出的系統</p> <p>P4.4.3 監控並維持店面政策所需的財務、個人和薪酬資訊的系統</p>			
	T4.5 訂定店內銷售預算	<p>O4.5.1 銷售紀錄報告</p> <p>O4.5.2 預算提案</p>	<p>P4.5.1 維持店面有關預算或目標金額的政策與程序</p> <p>P4.5.2 根據預算目標和店面政策來比較、分析、書面化並呈報預算與實際銷售收入、支出金額</p> <p>P4.5.3 按照店面政策，維持過往銷售預算或目標的準確紀錄</p> <p>P4.5.4 正確並精準報告所提出的預算或目標</p> <p>P4.5.5 根據店面政策，說明預算提案報告差異之理由</p>			
	T4.6 預算協商	O4.6.1 確認年度預算	<p>P4.6.1 依設定時程，進行預算協商以促進良好的溝通關係</p> <p>P4.6.2 確保預算協商反映整體企業政策目標，並與經理人責任職掌相關</p> <p>P4.6.3 針對不確定性或異議尋求釐清</p> <p>P4.6.4 及時通知所有相關人員預算的決策</p> <p>P4.6.5 清楚且準確簡報，並以適當格式呈現，同時強調對店面營運的益處</p>			

工作任務	工作活動	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
T5 管理零售商品	T5.1 分析市場	<p>O5.1.1 產品市場定位分析</p> <p>O5.1.2 市場競品分析</p> <p>O5.1.3 商品庫存變化報告</p> <p>O5.1.4 各店面/部門銷售數據分析報告</p> <p>O5.1.5 商品陳列方案計畫</p>	<p>P5.1.1 識別並分析店面商品與行銷政策和程序，確認目前市場定位</p> <p>P5.1.2 正式和非正式地觀察客戶需求以評估市場趨勢與消費者需求</p> <p>P5.1.3 研究新產品以釐清需求，並符合目前市場定位</p> <p>P5.1.4 確認並評估商機，調整商品範圍以改善業績</p> <p>P5.1.5 管理商品範圍，以確認個別產品需求與季節變化</p> <p>P5.1.6 監控市場競爭以確認並評估改變商品範圍</p> <p>P5.1.7 衡量、分析並呈報既存或潛在的庫存損失與浪費，及其對於企業營運的影響</p> <p>P5.1.8 分析店面或部門銷售數據，決定不同產品線的貢獻率</p> <p>P5.1.9 根據店面政策，決定店面或部門空間要求與陳列品牌商品組合</p> <p>P5.1.10 根據店面政策，決定未來商品範圍的方向</p>	4	<p>K33 店面政策與程序：</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 採購 ■ 目前與未來的庫存程度 ■ 行銷 ■ 淨利率 ■ 品質控管 ■ 庫存位置與分配區域 <p>K34 產業與店面資訊，包括</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 分銷管道 ■ 既有與潛在的新供應商 ■ 市場競爭 ■ 市場需求 <p>K35 定價程序，包括消費稅規定</p> <p>K36 可供應商品的範圍</p> <p>K37 產品知識</p> <p>K38 與零售業有關的法律規範及工作守則</p>	<p>S17 評估並分析的分析技能：</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 市場趨勢與預測 ■ 銷售金額與投資程度 ■ 空間需求 <p>S18 溝通與人際技能：</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 藉提問以找出並確認需求 ■ 建立供應商關係並協商貨品供應 ■ 給予指導 ■ 與相關人員聯繫 ■ 藉由清楚直接溝通，提供回饋與指導 ■ 針對商品範圍提供資訊和訓練 ■ 使用並解讀非口語的溝通 ■ 依據文化差異使用適切文化的語言和概念 <p>S19 讀寫與計算技能：</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 分析庫存數據 ■ 計算與預估產品品項範圍的貢獻度 ■ 發展價格政策 <p>S20 使用技術能力並提供技</p>
	T5.2 分析可能影響庫存程度與範圍的因素	<p>O5.2.1 各產品線銷售成果報告</p>	<p>P5.2.1 評估、分析並呈報既存或潛在的庫存損失與浪費，及其對企業營運的影響</p> <p>P5.2.2 分析店面或部門銷售數據，以判定不同產品線的貢獻率</p> <p>P5.2.3 根據店面政策，決定店面或部門空間要求與陳列品牌商品組合</p> <p>P5.2.4 根據店面政策，決定未來商品種類方向</p>			

工作任務	工作活動	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
	T5.3 規劃商品範圍	O5.3.1 商品採購計畫 O5.3.2 各季別/節日商品庫存需求分析 O5.3.3 產品線規劃	P5.3.1 依據分析結果與店面政策，開發並執行採購計畫 P5.3.2 與相關人員聯繫以協調宣傳與行銷活動 P5.3.3 參考前一年的銷售數據、預測之需求和毛利，以決定投資程度 P5.3.4 確認並執行策略以改善不同產品線對於整體業績的貢獻 P5.3.5 依旺季、特殊活動和供應商交貨時間，決定所需庫存程度 P5.3.6 根據管理階層、員工與顧客的回饋，分析、評估並修正商品範圍和供應商來源			術，包括電子資料傳輸
	T5.4 引介產品範圍	O5.4.1 新產品說明書 O5.4.2 新產品銷售員工訓練	P5.4.1 通知新產品範圍的相關人員，並建議商品偏好的位置 P5.4.2 引介產品範圍，執行產品知識的員工訓練 P5.4.3 根據店面商品銷售計畫，對員工示範或展示新產品			
	T5.5 極大化利潤	O5.5.1 商品店面銷售計畫 O5.5.2 商品店面定價計畫	P5.5.1 針對預算和目標，計算或預測個別產品範圍的貢獻 P5.5.2 針對預算及目標，發展並執行商品範圍評估檢查 P5.5.3 依店面商品銷售計畫，計算並預測整體銷售空間的貢獻 P5.5.4 決定店面定價政策以確定銷售淨利率符合店面銷售計畫和消費者相關法規			
	T5.6 維持		P5.6.1 評量並定期更新庫存範圍			

工作任務	工作活動	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
	合理庫存		P5.6.2 確認所需消除的庫存量，並採取行動減少對獲利的負面影響 P5.6.3 視需要強化庫存以極大化銷售潛力			

職能內涵 (A=attitude 態度)

- A01 親和力：對他人表現理解、友善、同理心、關心和禮貌，並能與不同背景的人發展及維持良好關係。
- A02 主動積極：不需他人指示或要求能自動自發做事，面臨問題立即採取行動加以解決，且為達目標願意主動承擔額外責任。
- A03 正直誠實：展現高道德標準及值得信賴的行為，且能以維持組織誠信為行事原則，瞭解違反組織、自己及他人的道德標準之影響。
- A04 自我管理：設立定義明確且實際可行的個人目標；對於及時完成任務展現高度進取、努力、承諾及負責任的行為。
- A05 謹慎細心：對於任務的執行過程，能謹慎考量及處理所有細節，精確地檢視每個程序，並持續對其保持高度關注。
- A06 團隊意識：積極參與並支持團隊，能彼此鼓勵共同達成團隊目標。
- A07 彈性：能夠敞開心胸，調整行為或工作方法以適應新資訊、變化的外在環境或突如其來的阻礙。

說明與補充事項

- 建議擔任此職類/職業之學歷/經驗/或能力條件：
 - 大專以上畢業，具 3 年以剩零售管理相關經驗。