

T/CCAGM

中国百货商业协会团体标准

T/CCAGM 004—2021

百货和购物中心运营 关键绩效指标(KPI)体系

Key performance indicator system of department store and shopping mall

2021-10-13 发布

2021-11-13 实施

目 次

前言	II
引言	III
1 范围	1
2 规范性引用文件	1
3 术语和定义	1
4 指标体系	2
5 考核评估	5
参考文献	7

CCAGM

前 言

本文件按照GB/T 1.1—2020《标准化工作导则 第1部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

本文件由中国百货商业协会提出并归口。

本文件起草单位：中国百货商业协会、赢商 tech、南京新悦商业管理有限公司、中百协商业创新分会、北京数衍科技有限公司。

本文件主要起草人：杨青松、吴传鲲、王玮、红建军、张俊峰、苏有余、张蕾。

CCAGM

引 言

衡量一家商场的经营绩效、服务水平，往往通过几个关键指标就能说明。这就需要行业使用统一、规范化的指标体系。

在零售业的各个业态中，百货与购物中心的经营最为相近。尽管二者在商户结构、管理模式、收银方式等方面有所不同，但也有很多相似之处。例如都有较大面积的门店，都有一定的资产规模，都有众多的商户品牌和导购，也有相似的招商和企划流程。因此，二者可以参考同一套关键指标体系。

本标准通过界定这两个业态日常运营管理中各项关键绩效指标，为运营绩效评估工作提供了基础支撑，有利于绩效评估工作标准化、规范化开展，进而推动行业的持续健康发展。

CCAGM

百货和购物中心运营 关键绩效指标(KPI)体系

1 范围

本文件确立了百货和购物中心的运营关键绩效指标体系和考核评估程序。

本文件适用于百货和购物中心的绩效评价。

2 规范性引用文件

下列文件中的内容通过文中的规范性引用而构成本文件必不可少的条款。其中，注日期的引用文件，仅该日期对应的版本适用于本文件；不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

GB/T 18106-2021零售业态分类

SB/T 10669-2012连锁超市绩效指标（KPI）体系

3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

3.1

百货 department store

以经营品牌服装服饰、化妆品、家居用品、箱包、鞋品、珠宝、钟表等为主，统一经营，满足顾客对品质商品多样化需求的零售业态。

[来源：GB/T 18106-2021，4.1.5 有修改]

3.2

购物中心 shopping mall

由不同类型的零售、餐饮、休闲娱乐及提供其他服务的商铺按照统一规划，在一个相对固定的建筑空间或区域内，统一运营的商业集合体。

[来源：GB/T 18106-2021，4.1.6]

3.3

奥特莱斯 outlets

购物中心的一个细分业态,以品牌生产商或经销商开设的零售商店为主体,以销售打折商品为特色。在交通便利或远离市中心的交通主干道旁,或开设在旅游景区附近。

[来源: GB/T 18106-2021, 4.1.6.4 有修改]

3.4

关键绩效指标 key performance indicator, KPI

通过对组织内部流程的关键参数进行设置、取样、计算、分析,衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标,是用于评估和管理被评估者绩效的定量化或者行为化的标准体系。

4 指标体系

商场运营关键绩效指标体系主要分为五大类,即财务指标、销售指标、招商指标、市场推广指标、综合管理指标。

4.1 关键财务指标

表一: 关键财务指标

绩效分组	绩效指标	指标公式/计算方法	意义与分析
财务指标	营业收入	营业收入=统计期间内联营毛利额+自营销售收入+租金+市场推广费+物业管理费+其它营业收入-销售折扣或折让	衡量商场对商户的谈判议价能力。
	息税折旧摊销前利润 (EBITDA)	统计期间内未计利息、税项、折旧及摊销前的利润	衡量商场的成本与费用管控、盈利能力与效果。
	EBITDA 回报率	EBITDA 回报率=统计期间内 EBITDA / 累计资本性投入	衡量商业地产投资回报。可按单位面积统计。

4.2 关键销售指标

表二: 关键销售指标

绩效分组	绩效指标	指标公式/计算方法	意义与分析
销售指标	客流数	统计期间内进入商场的顾客人数	长期统计衡量商场所处市场的地理特征、目标顾客群规模、商场自身的定位及业态组合对顾客的吸引力;短期统计衡量营销活动的推广力度。

零售额	统计期间内商场所有商户（包括餐饮、娱乐等服务性业态）的零售额总和	长期统计衡量商场所处市场的消费规模、消费趋势、商场自身的定位及业态组合对顾客的吸引力；短期统计衡量营销活动的有效性。
交易笔数	统计期间内商场销售（包括餐饮、娱乐等服务性业态）的总笔数	长期统计衡量商场自身的定位及业态组合对顾客的吸引力、商场服务品质、顾客忠诚度；短期统计衡量营销活动的有效性。
转化率（%）	转化率=统计期间内交易笔数 / 客流数*100%	衡量商场的业态、服务、推广活动是否满足顾客需求。
客单价	客单价=统计期间内零售额 / 交易笔数	衡量商品或服务的定位高低。
零售坪效	零售坪效=统计期间内零售额 / 营业面积	衡量商场的经营效率，即单位营业面积的生产率。

4.3 关键招商指标

表三：关键招商指标

绩效分组	绩效指标	指标公式/计算方法	意义与分析
招商指标	面积利用率（%）	面积利用率=营业面积（或称可出租面积）/ 建筑面积*100%	衡量商场的规划能力、面积利用效率。
	空铺率（%）	空铺率= 指定统计时点实际开业的商铺数（或面积） / 规划商铺总数（或面积）*100%	衡量商场招商、持续运营能力与成果。
	扣率（%）	商户或商品扣率是指合同约定的佣金占销售总额的比率。 商场平均联营扣率=佣金金额 / 联营商品销售总额*100%	衡量百货商场的市场地位及与商户的谈判议价能力。可按业态、品类或品牌统计、比较。
	租金水平	商铺租赁合同约定的单位面积租金，可按年、月、日为统计期间	衡量商场的市场地位及与商户的谈判议价能力。可按业态、品类或品牌统计、比较。
	单位面积物业管理费	商铺租赁合同约定的单位面积物业管理费，可按年、月、日为统计期间	衡量商场的市场地位及与商户的谈判议价能力。可按业态、品类或品牌统计、比较。
	租金收缴率（%）	租金收缴率=统计期间内实收租金 / 应收租金*100%	衡量购物中心对商户日常管理的控制力与效果。
	平均合同期	全部、或某一业态、品类商户的合	衡量商场的定位、市场地位及与商户的谈判

		同期之算术平均	议价能力，最终反映业态及品牌调整的灵活程度。
	商户更新率（%）	商户更新率=统计期间内予以更新的商铺数（或面积） / 商铺总数（或面积）*100%	衡量商场灵活适应市场变化的能力与效果。
	商户满意度（%）	商户满意度=调查满意的商户数 / 接受调查的商户总数*100%	衡量商户对商场营销与管理的认同度，客观反映了商场运营管理规范程度。

4.4 关键推广指标

表四：关键推广指标

绩效分组	绩效指标	指标公式/计算方法	意义与分析
市场推广指标	会员人数	特定统计时点商场会员总人数	衡量商场会员营销的能力与效果。
	会员消费占比（%）	会员消费占比=统计期间内会员消费总金额 / 零售额*100%	核心指标，衡量商场会员营销的能力与效果、会员忠诚度的直接体现。
	顾客满意度（%）	顾客满意度=满意顾客数 / 接受调查的顾客总数*100%	衡量消费者对商场营销与服务的认同度，为商场运营及调整提供市场反馈依据。
	顾客投诉办结率（%）	顾客投诉率=统计期间内顾客投诉数量 / 交易笔数*100%	衡量商场顾客服务的能力与效果。
	社交媒体曝光量	统计期间内商场推文在所有社交媒体的曝光总数量	衡量商场在社交媒体内容营销的能力与效果、商场的受关注度。
	商户数字化营销参与度（%）	商户数字化营销参与度=统计期间内参与并使用商场营销平台的商户数 / 商户总数*100%	衡量商户参与商场数字化营销的普及程度。
	会员数字化活跃度（%）	会员数字化活跃度=统计期间内活跃数字化会员用户 / 总会员用户*100%	活跃数字化会员包括且不限于登录商场小程序，阅读公众号，进行导购屏互动，使用无感积分等可以记录数字化轨迹的行为。

4.5 关键综合管理指标

表五：关键综合管理指标

绩效分组	绩效指标	指标公式/计算方法	意义与分析
综合	人均营业收入	人均营业收入=统计期间内营业	衡量商场人员生产率。

管理 指标		收入 / 期内平均运营团队人数	
	人均营业面积	人均营业面积=统计期间内营业面积 / 期内平均运营团队人数	衡量商场人员管理幅度。
	企划费用率 (%)	企划费用率=企划费用支出 / 营业收入*100%	衡量商场营销企划预算的合理性与使用效率。
	能耗费用率 (%)	能耗费用率=能耗费用支出 / 营业收入*100%	衡量商场能耗管理的能力与效果。
	人工费用率 (%)	人工费用率=人工费用支出 / 营业收入*100%	衡量商场人力资源管理的能力与效果。
	员工离职率 (%)	员工离职率=员工主动离职人数 / 员工总数*100%	衡量商场人力资源管理的能力与效果、员工对公司的认同度、团队稳定性。
	员工满意度 (%)	员工满意度=调查满意的员工数 / 接受调查的员工总数*100%	衡量商场人力资源管理的能力与效果、员工对人力资源政策及公司文化的认同度与满意度。

5 考核评估

5.1 明确目的

5.1.1 经营主体

商场应确定商场整体指标，调动各方面资源，按统一的目标规划开展工作。

5.1.2 工作人员

商场应分解指标，落实到部门及个人，做好计划指标的执行和落实。

5.1.3 经营商户

商场应提高经营商户的市场竞争意识，规范商户的经营行为，全面提升商户的经营管理水平和服务质量，促进商户与商场形成一个整体。

5.2 订立指标

5.2.1 总体指标

商场应依据历史数据和当前市场情况，确定在一定期限内的经营整体指标，明确各部门、各岗位、各商户的努力方向。

5.2.2 部门指标

商场应依据总体指标，确定各职能部门和业务单元的具体指标。指标达成情况宜作为期末对部门进行考核的主要参考依据。

5.2.3 商户指标

依据总体指标，在与商户进行协调沟通基础上，分解确定各商户的经营指标，指标达成情况作为期末对商户进行调整的参考依据之一。

5.3 监督管理

5.3.1 下达指标

商场和各个职能部门应广泛传达确定的经营指标，通过会议、培训、文件等形式，说明绩效指标任务，及具体的任务分解下达。

5.3.2 跟进指标

通过例会、总结会、计划会等形式，及时、有效地跟进任务完成进度，总结一定时间段内目标完成情况，找出面临的困难和问题，提出解决方案。针对解决方案，有效地监督执行、跟进解决方案。

5.3.3 分析与考核

考核期限到达后，管理团队汇总完成情况，对比计划任务，分析绩效达成或未达成的原因。根据事先的约定，兑现奖罚措施，并对指标或工作进行相应调整。

5.4 调整改进

5.4.1 阶段调整

对于指标完成较差的，应进行问题分析，查找原因，制定调整改进措施；对于完成较好的，应总结经验，并宣传推广。通过总结本轮绩效考核中的经验和不足，准备制定下一阶段的绩效目标，进入下一轮的绩效考核循环。

5.4.2 商户汰换

对营业额长期低于指标的商户，管理团队根据相关制度要求决定是否允许商户续租。对于拟清退的营业空间，管理团队应有相应的品牌商户及时取代，以便保证完成商场的整体经营指标。

参 考 文 献

- [1] 《企业会计准则》，财政部，2021年1月1日实施。
- [2] GB/T 18106-2021《零售业态分类》，2021年10月1日实施。
- [3] 《关键绩效指标》，2015年5月，机械工业出版社出版的图书，（美）戴维·帕门特。

CCAGM