

中国连锁经营协会推荐培训教材
高等教育自学考试指定教材

门店运营与管理

周佳○主编

连锁经营管理专业系列教材



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

中国连锁经营协会推荐培训教材
高等教育自学考试指定教材

门店运营与管理

周佳○主编

连锁经营管理专业系列教材



 **中国经济出版社**
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

门店运营与管理/周佳主编

北京: 中国经济出版社, 2013. 4

ISBN 978 - 7 - 5136 - 2017 - 8

I. ①门… II. ①周… III. ①商店—运营管理—大专—教材 IV. ①F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 258089 号

策划编辑 路 巍

责任编辑 夏 兵

责任审读 霍宏涛

责任印制 张江虹

封面设计 巢新强

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京市昌平区新兴胶印厂

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 14

字 数 214 千字

版 次 2013 年 4 月第 1 版

印 次 2013 年 4 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 2017 - 8/G · 1877

定 价 29.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

连锁经营管理自考专业 系列教材编委会

主任委员(以姓氏笔画为序)

王季音 徐宝力 裴亮

委员(以姓氏笔画为序)

于继超 王晶 王超 龙腾 平建恒
孙丽娟 刘威 吴崑 纪元 张慧
张力升 杨蕊 周佳 郭五金 寇长华
储成成 蔡顺峰

前 言

本书为高自考连锁经营管理专业核心课程《门店运营与管理》的指定教材。一般来说,连锁企业是由门店和总部构成的。从经营功能上看,总部具有执行全面的管理计划以及商品开发、配送、经营指导等多方面功能,而门店在其支持和帮助下执行最终销售功能。门店看起来虽然只是一个小店铺,但连锁总部花费大量人力、物力、财力,精心设计制定的各种经营决策和标准,最终只能在门店日常作业化管理中体现出来。因此,门店管理环节可以说是连锁经营管理的核心环节。

连锁经营形式已经覆盖到了零售、餐饮、酒店等各行各业,本教材对门店运营与管理的讲授主要针对商贸连锁企业展开,对其他行业的连锁门店运营与管理也有一定的借鉴意义。

contents

目 录

第一章 导 论

- 第一节 连锁门店的含义和分类 004
- 第二节 连锁门店的职能和组织结构 008
- 第三节 门店运营与管理的重要控制点 016

第二章 门店店长岗位认知

- 第一节 店长的主要职责 027
- 第二节 店长的作业流程 033

第三章 门店布局与陈列管理

- 第一节 门店布局 042
- 第二节 商品陈列 047

第四章 门店品类管理

- 第一节 门店品类管理概述 063
- 第二节 门店品类管理的具体实施流程 065

第五章 门店商品进货与存货作业管理

- 第一节 门店商品进货作业管理 077
- 第二节 门店商品存货作业管理 081

第六章 门店预算编制与成本控制要点

- 第一节 门店预算编制 096
- 第二节 门店成本控制要点 099

第七章 门店促销管理

- 第一节 门店促销概述 113
- 第二节 门店促销策划流程 123
- 第三节 门店促销实施流程 129

第八章 门店损耗与安全管理

- 第一节 门店防损管理 142
- 第二节 门店能耗管理 146
- 第三节 门店安全管理 148

第九章 门店服务管理

- 第一节 门店服务规范 156
- 第二节 门店服务技巧 167

第十章 门店团队管理

- 第一节 团队概述 178
- 第二节 门店团队人员培训 181
- 第三节 门店团队人员考核 186
- 第四节 门店团队人员激励 189

第十一章 门店经营绩效分析

- 第一节 门店经营绩效分析的依据 200
- 第二节 门店经营绩效分析的方法 209

第一章

导 论

学习目的与要求

通过本章的学习,对连锁门店的含义、分类和特征有全面的认识;了解连锁门店的职能和组织结构;掌握连锁门店运营与管理的重要控制点。

关键词

连锁门店 职能 组织结构 重要控制点

导入案例

日本 CoCo 壹番屋咖喱连锁店铺数量世界第一



图 1.1 日本 CoCo 壹番屋咖喱连锁店

日本株式会社壹番屋日前宣布,其旗下的咖喱连锁店 CoCo 壹番屋因在世界范围内拥有数量最多的咖喱连锁店铺,被载入吉尼斯世界纪录。截至 2011 年 12 月末,CoCo 壹番屋的店铺数总计为 1 305 家(其中日本国内 1 205 家,海外 100 家)。

日本株式会社壹番屋由宗次德二创建于 1978 年 1 月,第一家店建在日本爱知县的西枇杷岛町(也就是现在的清须市),开店初期最大的卖点就是他妻子拿手的咖喱饭。1994 年,壹番屋实现了在日本 47 个都道府县的全覆盖,并在夏威夷开设了海外第一家店。

资料来源:王晓霞,编译,人民网日本频道, <http://japan.people.com.cn/35467/8099205.html>

思考题:什么样的店铺可被称之为“连锁门店”?

第一节 连锁门店的含义和分类

一、连锁门店的含义

连锁门店是指在连锁企业经营管理的基礎上,按照总店(总部)的指示和服务规范要求,承担日常销售业务的店铺。这些店铺采用共同的经营方针和一致的营销活动,通过规范化经营实现规模经济。门店是连锁总部各项政策的执行单位,不折不扣、完整地把连锁企业总部的目标、计划和具体要求体现到日常的作业化管理中。

拓展阅读

世界知名连锁企业

- 家乐福、沃尔玛是全球知名的连锁超市;
- 7-11是全球最大的连锁便利店;
- 麦当劳、肯德基是全球知名的连锁快餐店;
- 希尔顿、香格里拉是全球知名的连锁酒店。

这些不仅是世界上众多连锁企业的杰出代表,而且也形成了具有优势的、独立的品牌系统。

二、连锁门店的分类

从总体上说,连锁企业一般由总部、门店和配送中心三部分组成,这三部分分别扮演着不同的角色,承担着不同的任务,履行各自的职能。总部是中枢和核心,主要负责总体战略、门店开发、质量控制、商品开发与定价、市场调研等工作。配送中心是连接沟通总部与门店的组织,受总部领导,承担在物流方面的各个门店所需商品的进货、库存、分拣、加工、打包等工作。连

锁门店是直接面对消费者的经营场所,连锁门店的规模和业态不同,管理上也略有差异,目前大体上可以分为以下四类:

(一) 直营连锁门店

直营连锁门店是由公司总部直接投资,进行经营管理的门店。如连锁企业的家乐福、沃尔玛,餐饮企业中的海底捞等。

(二) 特许加盟连锁门店

特许加盟连锁门店即通过特许经营方式组成的连锁体系。代表企业为餐饮行业的小肥羊、麦当劳、肯德基等。特许加盟连锁门店通过合约的形式来具体规范和界定双方的利益和责任。

(三) 自愿连锁门店

自愿连锁门店即由规模较小的公司通过相互协商,以签订协议的方式联合组成的连锁体系。

(四) 合作连锁门店

合作连锁门店即由不同企业联合组成的自由的连锁机构和体系。如国内知名的上海联华采购联盟。

三、连锁门店的特征

连锁门店是在社会化大生产和市场经济条件下,现代化大流通最具代表性的商业经营模式。连锁经营通过网络系统的建立,实现了市场、信息、技术、人才管理和商誉的共享。其主要特征如下:

(一) 经营场所的固定性与持续性

一般情况下,连锁门店一经开设,就会在相对固定的经营场所进行一段时间的持续经营活动。在我国,法律规定了商业用地土地使用权一般为40~50年,并且可以续租,这就从法律的角度保证了连锁门店的长期经营。而连锁企业在为门店选址的时候也会充分考虑这一点。

拓展阅读

家乐福的选址要求

(1)地理位置要求:开在十字路口。Carrefour(法文,意为十字路口),其第一家店于1963年开在巴黎南郊一个小镇的十字路口,生意异常火爆。十字路口成为家乐福选址的第一准则。同时还要交通方便,能够满足私家车、公交车、地铁、轻轨等各种交通要素的通达。这里人口密度要相对集中;附近要有两条马路的交叉口,其一为主干道。该区域还要具备相当面积的停车场,比如在北京要求至少有600个以上的停车位,非机动车停车场地为2000平方米以上,免费提供给家乐福公司员工及顾客使用。

(2)建筑要求:占地面积15000平方米以上,且最多不超过两层,总建筑面积2万~4万平方米。建筑物长宽比例为10:7或10:6。

(3)3~3公里商圈半径:这是家乐福在西方选址的标准。在国内一般标准是公共汽车8公里车程,不超过20分钟的心理承受力。

(4)灵活适应当地的特点:家乐福店可开在地下室,也可开在四五层,但最佳选择为地面一二层或地下一层。家乐福一般占用两层空间,不开三层。这种灵活选址原则,增强了家乐福在同类行业的竞争优势。

(5)租期要求:家乐福能够承受的租金较低,而且一般会签订长期的租赁合同(通常是20~30年)。

(6)外聘公司进行市场调查:一般需要分别选两家公司进行销售额测算,两家公司是集团之外的独立公司,以保证预测的科学和准确性。

(7)转租租户由家乐福负责管理。

资料来源:京华时报,2006年8月18日第C08版

(二)数量众多,功能不一

连锁经营与连锁门店营运的优势在于通过建立数量众多的店铺形成有机、统一的网络,从而扩大市场覆盖面,形成规模经营的优势。“连锁店数量比质量更重要”的扩张思路,是连锁企业在初创时期的重要发展方向。如何快速增加连锁门店的数量,是连锁企业赚取扩张资金、销售产品、求得发展

的最佳途径。但是不同的门店对于连锁企业的整体战略可能会有不同的功能定位,有的作为主力店,有的则作为辅助店。

拓展阅读

关于“店”的两个问题

一、此“门店”与彼“门店”

最近,北京的老字号庆丰包子铺开了许多家连锁店,而且从早到晚,大都生意兴隆。可反观几家家电卖场的一些连锁店,除了有名的面积较大的门店之外,许多小门店不仅平日里门前冷清,即使在周末、假日,人气也难说得上旺。

同样是“连锁门店”,每家庆丰连锁店里的包子都保持着和总店一样的美味,而每家家电卖场里的电器也都来自大品牌,但是为什么销售状况却有天壤之别呢?

其实答案很简单,因为庆丰包子的价格在每一家店里都是一样的;而家电卖场里家电的价格则家家不同——同样的东西,在大店的价格比小店里要便宜得多,人气自然没得比。

二、主力店与社区店

周围的朋友常常会问:“到底去哪儿购买电器比较合适啊?”遇到这种问题时,有经验的圈里人都不会直接说出某一个家电卖场的名字,最有意义的回答是国美安贞店、苏宁联想桥店、大中中塔店。

因为,不论是哪个卖场,只要是在上述这类面积超大的门店里买电器,则无论价格、品类、赠品等等都是最划算的。按照业内人士的说法,这些店就叫做主力店。

其实,有经验的消费者都了解这个“玄机”。因此,每到节假日,几大主力店里的人气也就出奇的旺。按照大中新掌门人毛晓军的说法,大中电器在北京的64家门店中,包括16家主力门店,加上苏宁、国美,北京地区的主力店数量可以达到25~30家。

相比之下,非主力店的地位就显得非常尴尬。虽然连锁卖场的老板意在把这些门店打造成为便民的“社区店”,目的是让老百姓不用跑太远就能

买到想要的家用电器,然而事实却没有想象的那么乐观。

资料来源:程惊,精品购物指南,2008年01月10日第4期

(三) 统一性和标准化

连锁门店的经营要求店名、店貌、商品、服务等各个方面标准化,商品购销、信息汇集、广告宣传、员工培训、管理规范等方面统一化,从而形成不同连锁企业不同的企业形象。连锁门店的经营采取统一激活、统一配送、统一价格、统一服务、统一广告、统一管理以及统一核算的经营模式,这样可以降低流通成本和交易成本,杜绝假冒伪劣,又可以提升企业形象,增强竞争力。连锁门店能否标准化,是其能否做一个决定性因素。对于一般中餐企业的标准化来说,能否“消灭”厨师,就决定了它能否标准化;对于美容连锁企业来讲,能否“消灭”美容师,同样决定着其能否标准化。

拓展阅读

“真功夫”的标准化流程

真功夫以“炖品”为主打,就保证了标准化。同时,真功夫开发出了“电脑程控蒸汽柜”,餐厅里不再需要厨师,服务员只要将一盅盅饭菜半成品放进蒸汽柜,30分钟左右,就能拿出香喷喷的饭菜,真正实现“千份快餐同一口味”。另外,真功夫还将餐厅管理操作程序制定成9本厚厚的标准手册,确定了每个运营细节及操作过程的标准,不但所有餐厅原料一致,而且烹饪过程的每一步也是标准化操作。

资料来源:沈志勇,连锁企业经营的8大成功密码,博锐管理在线,2007年9月28日

第二节 连锁门店的职能和组织结构

一、连锁门店的职能

门店是连锁总部各项战略、方针政策、规章制度的执行单位,也是连锁企业利润的直接创造者。企业总体目标的实现就是通过每个门店将总部的

计划和要求落实在日常管理之中,通过每家门店个体目标的完成,来实现连锁企业总体目标的达成。通常在连锁企业中,门店有以下基本职能:

(一) 环境管理

良好的环境是任何门店得以生存和发展的基本前提。环境包含有形的硬环境和悟性的软环境。大致包含以下四方面:

1. 建立融洽和谐的公共关系

门店经营的长期性要求其必须与所在区域的相关职能部门保持良好的沟通以及融洽的关系,如工商、税务、公安、消防、城管、质监、物流、街道办、居委会、周边居民等。门店需要主动和周边进行沟通、交流,以获取相关信息。

2. 保持统一联合的品牌形象

首先,门店是连锁企业经营系统中的基本单元,必须严格确保其识别系统与企业总体一致,即门店的内外部装饰装修必须符合总部的统一规范,比如店面、店招、色彩、logo等;其次,门店所有人员的行为规范也必须符合连锁总部企业的统一要求,力求通过每一位一线员工标准规范的服务,来展示企业的良好形象;最后,门店应该积极承担所在社区的社会责任,参与公益活动。这既可以提高门店在社区居民中的知名度和美誉度,也可以树立企业的品牌形象。

3. 创造安全舒适的消费环境

门店的安全主要是指门店的防火、防涝、防盗、防拥挤踩踏以及危机事件应对措施等。这主要可以通过合理的规划设计、完善有效的保障设施、健全严格的相关制度、充分详尽的预案来实现。而舒适的购物环境,主要是要求门店感觉整洁、井然有序、布局合理等。

4. 营造轻松愉快的消费氛围

门店的消费氛围对于提升顾客购物愉悦感、增加顾客满意度有着至关重要的意义。

(二) 人员管理

门店中的人员主要有两大类,一类是连锁企业的自有人员,另外一类是供应商派驻到门店的促销员。在门店的管理上,这两类人员差别不大,在目

前的连锁企业实践中,将促销人员视为门店自有人员进行管理的趋势也日益明显。门店人员管理主要包含以下内容:

1. 人员需求规划

一般而言,连锁总部人力资源部门会根据门店的规模设定门店的人员编制,同时也会负责人员的招聘以及前期培训。门店的管理者应该结合门店的具体情况以及发展态势,预先对人员需求做出规划,并与总部保持良好沟通,以确保门店人员的数量和质量。

2. 人员培训指导

门店需要根据其岗位制订系统化的培训计划,不断提高员工的素质和能力。作为门店管理者,不能狭隘理解培训,在员工的日常工作中,由其上级或者资深员工进行的现场指导,也是非常有效的培训。

3. 人员日常管理

日常管理主要包括对员工的班次安排、劳动纪律、服务质量、仪表仪态、劳动安全等方面的管理。对以标准化为基本特征的连锁企业而言,门店日常管理的关键,就是对总部统一制定的制度规范始终一丝不苟地执行与落实。

4. 人员绩效考核

绩效考核是管理者的重点事项之一,这关系到员工的工资收入,更关系到员工的优胜劣汰,甚至还影响着员工对工作的满意度和对企业的信任度。管理者科学合理、公平公正地设立目标、分解任务,是进行人员考评的先决条件;同时,公平、公正、公开也是决定整个绩效考核工作成效的关键。

5. 人员心理关怀

当今社会竞争激烈,员工承受的压力也明显随之加大。尤其是作为服务行业的一线员工,门店要视顾客为上帝,难免要遭受来自顾客的误解、冤枉,这势必造成员工的心理危机。作为门店的管理者,必须时刻关注员工的心理状况,及时给予关怀和指导,使员工保持健康积极的心态,怀着轻松愉快的心情开展工作。

(三) 商品管理

商品管理是门店存货与销售的基础。门店的商品管理主要分为以下