

高职高专“十二五”连锁经营管理专业规划教材

连锁经营管理实务

童宏祥 主 编
王晓艳 副主编
钟志明 主 审



F717.6
20133

阅 览

高职高专“十二五”连锁经营管理专业规划教材

连锁经营管理实务

童宏祥 主 编
王晓艳 副主编
钟志明 主 审



上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

连锁经营管理实务/童宏祥主编. —上海:上海财经大学出版社,

2012. 10

(高职高专“十二五”连锁经营管理专业规划教材)

ISBN 978-7-5642-1490-6/F · 1490

I. ①连… II. ①童… III. ①连锁经营-经营管理-高等职业教育-教材 IV. ①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 229556 号

- ☐ 责任编辑 刘晓燕 台啸天
- ☐ 电 话 021-65903667
- ☐ 电子邮箱 exyliu @ sina. com
- ☐ 封面设计 钱宇辰

LIANSUO JINGYING GUANLI SHIWU

连 锁 经 营 管 理 实 务

童宏祥 主 编

王晓艳 副主编

钟志明 主 审

上海财经大学出版社出版发行

(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海华教印务有限公司印刷装订

2012 年 10 月第 1 版 2012 年 10 月第 1 次印刷

700mm×960mm 1/16 10.75 印张 198 千字

印数: 0 001—4 000 定价: 30.00 元

(本教材有电子课件, 欢迎向责任编辑索取)

总 序

教育部在《2010 年国家级教学团队建设通知》中指出:探索教学团队在组织架构、运行机制、监督约束机制等方面的运行模式,改革教学内容和方法,开发教学资源,促进教学研讨和教学经验交流,推进教学工作传、帮、带,提高教师的教学水平。根据教育部关于教学团队建设的有关精神,笔者建立了以专业或专业群带头人命名的专业工作室,探索教学团队的模式、组织架构和运行机制。专业工作室的宗旨是在教育职能部门的指导下,贯彻《国家中长期教育改革和发展规划纲要》和《上海市中长期教育改革和发展规划纲要》的精神,以工作室为平台、以职业院校为依托,广泛吸收社会资源,结合专业或专业群的建设,探索职业教育专业人才培养模式,开展多视角、多层面的校企合作,提升职业教育的水平。

童宏祥专业工作室由职业院校、行业协会、连锁企业、软件公司和出版社等单位的专家、教授、业务经理、软件工程师、编辑、骨干教师、操作层面的能工巧匠所构成,根据职业教育教学改革发展的要求,适时地组成若干项目组,开展专业教学研究,策划组编中高职连锁经营管理专业系列教材,指导青年教师企业实践,开设专业讲座,研发专业教学实训软件,协办各级连锁职业技能大赛,建立连锁经营管理专业群实习基地,为学生提供实习和就业岗位。

本系列高职高专“十二五”连锁经营管理专业规划教材主要包括:《连锁经营管理实务》、《店员操作实务》、《店长管理实务》、《区经理管理实务》、《连锁企业财务管理实务》、《连锁企业信息化实务》、《连锁企业物流基础》、《连锁门店情境英语》、《连锁门店情境日语》、《电子商务》、《连锁门店运营综合实训》等。

童宏祥专业工作室衷心希望为全国各职业院校连锁经营管理专业或专业群建设提供一个交流、合作平台,愿与职业教育领域的同仁和企业界的朋友共同探索多元化校企合作的模式,真正实现专业工作室的奋斗目标。

童宏祥专业工作室

2012 年 8 月

前言

随着我国对外经济开放的深入,以肯德基为代表的全球型连锁集团正以快速的步伐全面进入中国市场。随着海峡两岸友好关系的发展,统一便利超商等台资零售服务大型连锁集团凭借共同的人文优势在内地市场大举扩张。随着我国经济体制的改革,国内的零售连锁业也拔地而起。连锁行业的急剧发展亟需大量的、符合连锁经营企业要求的管理人才,需要大批认同连锁经营企业的理念、能融入企业文化的员工。

连锁经营管理专业系列教材是由上海立达职业技术学院与台湾醒吾科技大学共同策划的,其中《连锁经营管理实务》是在借鉴台湾醒吾科技大学在连锁经营管理专业建设成功经验的基础上,在内地台资连锁企业的支持下,由上海立达职业技术学院与台湾醒吾科技大学的老师,以及连锁企业的专家协同完成编写。

连锁经营管理实务课程是高职高专连锁经营管理专业的一门专业技能核心课程,是店员操作实务、店长管理实务、区经理管理实务、连锁企业财务管理实务、连锁经营企业信息管理实务、连锁企业物流管理实务、连锁门店岗位模拟操作等专业课程的基础。编者基于现代职业教育的理念,以就业为导向、以工作过程为主线、以职业岗位能力为核心、以职业素质为基点构建教材的架构,确定教材的内容,选择相关的知识与技能。本教材有以下四个方面的特色:

一是教材结构对接工作情境。教材从一个学习者的视角,介绍了连锁经营企业的基本业态、组织结构及职能、市场定位与策略,在此基础上叙述了连锁经营企业总部和门店的运作管理的过程、形式、内容、方法和要求,以学习情境为纽带呈现了连锁经营企业运营的基本蓝图。

二是教材内容突出职业性。教材以我国连锁经营企业为背景,围绕企业运营过程这一主线,以企业及岗位的要求选择专业基础理论知识与技能,并突出知识为技能服务的理念,显示出职业性的特征。

三是课程目标衔接职业标准。专业系列教材建设委员会和本教材的编写由企业的总经理、人事经理、业务部门经理等高层管理人员参与,直接引入了连锁企业

的运营守则、操作要求和员工的行为准则,并将其作为考核该企业新员工上岗的必要条件。

四是教材理念多元化。教材更多地依据台湾连锁经营企业的管理与操作要求,在专业教学内容中注入了新的元素。

本教材结构新颖、自成体系,内容详实、实用性强,可作为高等职业技术学院和应用性职业本科学校的经营管理专业连锁经营管理实务课程教材。

本书由上海立达职业技术学院童宏祥教授担任主编,上海立达职业技术学院王晓艳老师担任副主编,由台湾醒吾科技大学钟志明博士主审。具体编写的分工是:童宏祥(学习情境一、学习情境二、学习情境三),王晓艳(学习情境四、学习情境十),上海立达职业技术学院程欣然(学习情境五),台湾醒吾科技大学俞彦杰博士(学习情境六),台湾醒吾科技大学林品宽博士(学习情境七),台湾醒吾科技大学王建华博士(学习情境八),上海立达职业技术学院张歆悦(学习情境九),统一超商(上海)便利有限公司营运处人力开发经理成俊颖(学习情境十一)。

本书在编写过程中参考了大量相关领域的文献,在此向有关著者谨表示诚挚的谢意。由于时间与水平有限,书中难免有错误或纰漏,恳请同行和专家不吝赐教。

编 者

2012年8月

目 录

总序	1
----	---

前言	1
----	---

第一部分 连锁经营业态概况

学习情境一 连锁经营业的产生与基本业态	3
一、连锁经营业态发展概况	3
二、连锁经营的基本业态	4
三、连锁经营的基本特征	5
四、连锁经营的基本类型	7
职业技能训练	11

学习情境二 连锁经营企业组织结构与职能	14
一、连锁经营企业组织结构的设计	14
二、连锁经营企业的组织架构	15
三、连锁经营企业总部组织结构与职能	17
四、连锁经营企业门店组织结构与岗位职能	21
五、连锁经营企业配送中心组织结构与岗位职能	24
职业技能训练	27

学习情境三 连锁经营企业的市场定位与战略	30
一、连锁经营企业市场定位	30
二、连锁经营企业战略	31
三、连锁经营企业形象识别系统	34

四、连锁经营企业商品组合策略.....	35
职业技能训练	36

第二部分 连锁经营企业总部运作管理

学习情境四 连锁经营企业门店开发与设计	41
一、连锁经营企业门店商圈的设定.....	41
二、连锁经营企业门址的确定.....	44
三、连锁经营企业门店外观设计.....	46
四、连锁经营企业门店内部设计.....	49
职业技能训练	52

学习情境五 连锁经营企业商品管理	57
一、连锁经营企业的商品定位.....	57
二、连锁经营企业的商品组合.....	58
三、连锁经营企业的商品分类.....	60
四、连锁经营企业的商品管理.....	62
五、连锁经营企业门店商品的陈列.....	64
职业技能训练	67

学习情境六 连锁经营企业采购与配送	71
一、连锁经营企业商品采购的原则及方法.....	71
二、连锁经营企业商品采购的业务流程.....	74
三、连锁经营企业对供应商管理.....	75
四、连锁经营企业配送中心.....	76
五、连锁配送作业基本流程.....	78
六、连锁配送作业管理.....	80
职业技能训练	82

学习情境七 连锁经营企业财务管理	86
一、连锁经营企业资金管理.....	86
二、连锁经营企业流动资产管理.....	90
三、连锁经营企业成本管理.....	92
四、连锁经营企业利润管理.....	94

五、连锁经营企业税金管理	95
职业技能训练	96
学习情境八 连锁经营企业信息管理系统	100
一、连锁经营信息的特征和管理要求	100
二、连锁经营企业信息管理系统架构	101
三、连锁门店信息管理系统	104
四、远程联网系统	104
五、销售时点信息管理系统	104
六、企业管理信息系统	110
七、电子订货系统	112
八、战略信息系统	114
职业技能训练	115
学习情境九 连锁经营企业人力资源管理	118
一、连锁经营企业人力资源管理特征	118
二、连锁经营企业人力资源管理内容	119
职业技能训练	124
 第三部分 连锁经营企业门店运作管理	
学习情境十 连锁经营企业店长管理	129
一、店长岗位的特征	129
二、店长的基本素质	130
三、店长岗位的职责	133
四、店长每日工作事项	136
五、店长管理的提升要则	137
职业技能训练	138
学习情境十一 连锁经营企业店员操作	141
一、店员的基本职业素质	141
二、店员的工作流程	146
三、店员的工作守则	149
四、店员的分类工作	149

五、店员处理退换货	153
六、柜台的盘点工作	153
职业技能训练	155

参考答案	158
------------	-----

第一部分 连锁经营业态概况

学习情境一 连锁经营业态的识别与基本业态

- 了解连锁经营业态的识别
- 熟悉连锁经营基本业态的含义
- 明确连锁经营基本业态的特征
- 掌握连锁经营二种类型的区别
- 熟悉连锁经营业态分析本地区商业发展的能力

连锁经营企业在我国已经进入了快速发展时期,以肯德基、麦当劳、沃尔玛、家乐福和麦德龙等为代表的全球型连锁集团正以快速的步伐全面进入中国市场,全家便利超商、统一便利超商等大型台资零售连锁集团凭借共同的人文优势在大陆市场大举扩张,本土的零售连锁业也拔地而起,连锁经营作为一种现代主流商业模式已经在我国现代服务业得到了广泛的应用。作为一名连锁经营管理专业的初学者,首先要了解连锁经营企业的类型、特征、组织结构、部门职能、岗位职能以及市场地位与战略目标。

学习情境一 连锁经营业的产生与基本业态

学习目标

- 了解连锁经营业的发展概况
- 熟悉连锁经营基本类型的含义
- 明确连锁经营基本类型的特征
- 掌握连锁经营三种类型的异同
- 具备运用连锁经营类型分析本地区连锁业的能力

情境导入

在现代大都市的生活环境中,各种便利店、大卖场、4S店、连锁店等已经涉及食、衣、住、行、育、乐等行业,我们的生活带来了便捷,也促进了城市的发展。

王彦同学立志将来在连锁行业从事连锁经营管理工作,遂报考了上海立达职业技术学院连锁经营管理专业。作为一位学习者,她向老师请教:连锁企业是如何发展的?连锁经营企业有哪些基本类型?它们之间有何异同?

连锁经营是一种商业运营模式,由于能对人、财、物进行最优化的资源配置,集商流、物流、信息流、资金流为一体,因而被越来越多的商家所采用。

一、连锁经营业态发展概况

美国是连锁经营的发源地,第一家颇具规模的连锁商店是1859年由乔治·F. 吉尔曼和乔治·亨廷顿·哈特福特在纽约创办的大美国茶叶公司,经销茶叶,6年间发展到了26家。1869年更名为大西洋与太平洋茶叶公司(A&P),1880年已达100多家分店,经营地区也不断扩大,横跨太平洋和大西洋之间的整个大陆,经营范围从茶叶扩大到咖啡、可可茶、糖、各种浓缩果汁和发酵粉等商品,销售额达

到 560 万美元。大西洋与太平洋茶叶公司的成功之举引来了很多企业的效仿。1865 年,胜家缝纫机公司采用“特许经营”分销网络的方式进行产品销售,雄霸美国市场,被公认为连锁加盟界的鼻祖。之后一个半世纪,麦当劳、肯德基、柯达、富士等企业巨人诞生。1959 年,国际特许经营协会(IFA)成立,制定了特许经营道德规范和营运标准,进一步推动了连锁(特许)经营事业在全球范围的蓬勃发展。

中国台湾连锁业始于 1956 年,出现了生生皮鞋、天仁茗茶、郭元益饼铺、宝岛钟表公司等以拓展直营店为主的连锁店。1961 年,正章洗染店打破了这种经营方式,采取直营店与特许加盟并举的方式获得了惊人的发展,仅两年内就成立了 100 多家连锁店,开创了台湾加盟连锁业的先河。1970 年,统一企业引进美国南方公司的 7-ELEVEN 连锁便利商店经营技术,台湾逐渐进入连锁业的发展时期。

日本连锁业起源于 1963 年成立的“不二家”西式糕点咖啡店,以直营连锁经营为主。20 世纪 70 年代后,特许经营方式得到了迅速发展,并形成了自己的特许经营体系。

东江菜馆是中国香港饮食业尝试连锁经营的第一家企业,始于 20 世纪 60 年代,在东南亚地区属于最先起步的。随着中国香港经济的起飞,连锁经营除了饮食业和超级市场之外,在其他服务性行业 and 商品零售业中迅速发展。

1984 年 8 月首家以商标特许形式在北京落户的皮尔·卡丹专卖店的开业,被视为中国内地连锁经营的开端。1986 年,天津立达集团公司创办了天津立达国际商场并在国内率先组建连锁店,拉开了我国本土连锁经营的序幕。1987 年,木兰集团旗下的沈阳木兰家电在国内开了 200 多家家电连锁商店。1987 年,肯德基首家连锁店落户我国。1990 年,麦当劳连锁店开始在我国遍地开花。1990 年,东莞市糖酒集团美佳超市在虎门开设了第一家“美佳食品连锁店”,凭借其连锁经营,统一规范管理,确立了在东莞乃至全国连锁业的整体优势地位。1991 年 5 月上海联华超市商业公司成立,成为上海连锁超市的“领头羊”。1992 年 9 月上海华联超市公司成立,第二年门店数就达到了 11 家。到 1993 年底,在上海市共开设了 300 个超市门店和自选商场。

从国外到国内,连锁经营已经不再局限于快餐业、家电业、汽车业和商品零售业,它不仅涉足服务业的大多数行业,还涉足很多其他行业。这种连锁的观念,深深影响到许多其他种类的产品或是服务业。

二、连锁经营的基本业态

1. 连锁经营的含义

连锁经营是指经营同类商品或服务的若干家门店,以一定的形式组合成一个联合体,由经营总部根据整体规划进行专业化分工和集中化管理,以获取规模经济

效益的一种经营方式。

2. 连锁经营的基本组织形态

连锁经营作为一种先进的经营方式,在零售业、餐饮业和服务业中得到广泛的运用和发展,其基本组织形态是连锁店。所谓连锁店,是指经营同类商品、使用统一商号的若干门店,在同一总部的管理下,采取统一采购或授予特许权方式实现规模效益的经营组织形式。

关于连锁门店数量的规定,各国和地区间有较大差异,无统一规定,详见表 1-1。

表 1-1 主要国家和地区连锁门店数量规定

国家或地区	数量	发布机构名称
中国内地	10 家以上	中国商务部
中国台湾	2 家以上	中国台湾经济部商业司
美国	2 家以上	美国工商普查局
日本	10 家以上	日本连锁加盟协会
加拿大	7 家以上	加拿大统计局

三、连锁经营的基本特征

1. 内容与形式的高度统一



内容与形式的高度统一体现在下列四个方面:

(1) 统一的组合标识

连锁企业通过招牌、标志、商标、标准色、标准字、装潢、外观、门店布局、商品陈列、包装材料、员工服装、设别卡等组合标识,在公众面前展现企业的外在形象。组

合标识的统一性不仅有利于消费者识别连锁企业的门店,购买门店的商品,更重要的是能获取消费者对这种企业文化的认同,从而产生积极的消费行为。

(2)统一的商品及服务

连锁企业门店经营的商品是总部根据客户目标群的需求而确定的,商品的种类、规格、数量都将依据客户要求不断地进行调整。所有门店的服务规范也是由总部根据企业管理目标统一制定,从业人员必须严格执行。整齐划一的商品和服务能使消费者产生信任感,增强对企业的忠诚度,是实现企业经营目标的主要途径。

(3)统一的经营管理

连锁企业为了实现经营目标,通常由总部根据市场环境和企业经营理念制定统一的经营方针和具体的经营方案,由各门店进行执行。为了保障企业经营目标的顺利实现,总部还将针对企业运营特点、工作要求,以及有关法律、行政法规等规定制定配套的管理制度,引导或监督从业人员的职业行为。经营方针、经营方案和管理制度的正确性和协同性是实现企业经营目标的重要条件。

(4)统一的经营理念

连锁企业为了实现自己的经营目标,必须根据企业条件、市场环境、经营方式和经营目标形成具有核心价值观的共同信念,以引导企业的经营活动以及影响从业人员的行为规范。企业文化与经营理念是企业经营的灵魂,统一的经营理念是实现企业经营目标的根本条件。

2. 经营管理过程实现“四化”

(1)专业化

经营管理过程专业化主要表现为:①职能分工。如总部的主要职能是管理,门店的主要职能是销售。②岗位分工。如商品部主要负责采购,物流部主要负责配送,人力资源部主要负责招聘、培训与人事管理等。③人员分工。根据从业人员的经历、能力、学历等不同情况,分配适宜的工作岗位,做到人尽其才。

(2)标准化

标准化是现代化生产与服务发展的基本要求。经营管理过程标准化主要表现为:连锁门店整体格局具有统一标准,如门店外观、从业人员服饰统一性;商品与服务具有统一标准,如商品种类、服务规范的统一性;工艺与操作具有统一标准,如工艺要求与操作流程统一性;考核评估具有统一标准,如考核标准、评估形式统一性。

(3)规模化

规模化是现代化生产与服务发展的加速器。经营管理过程规模化主要表现为:①连锁企业设立条件之一,门店数量必须在10家以上;②连锁企业经营策略之一就是在初期阶段迅速扩张门店的规模,如便利店通常年均均为50~80家。规模化是连锁经营方式产生的客观条件,能直接产生较好的经济效益。

(4) 信息化

信息化是现代化生产与服务发展的核动力。经营管理过程信息化主要表现为:①通过网络实现了门店之间以及门店与总部之间的商流、物流、资金流、信息流的即时交互;②通过网络实现了总部与供应商之间的商流、物流、资金流、信息流的即时交互;③通过网络实现了企业与消费者之间的商流、物流、资金流、信息流的即时交互。经营管理过程的信息化不仅减少了大量的从业人员,还增强了时效性和准确性,大大降低了生产或服务成本,给企业带来了可观的经济效益。

四、连锁经营的基本类型

根据企业经营所有权的不同,连锁经营可分为直营连锁、特许连锁和自由连锁三种基本类型。值得注意的是,这三种类型的区分并不是绝对的,对于某一特定连锁企业来说,可以在不同的发展阶段采取不同的连锁经营类型,也可以在同一时期对于不同的连锁门店采取不同的连锁方式。

1. 直营连锁

(1) 直营连锁的含义

直营连锁是指连锁企业总部通过独资、控股和兼并等途径开设多家门店,对人、财、物以及商流、物流、信息流进行统一管理,实施统一领导、统一经营。

直营连锁又称正规连锁,国际连锁协会对其的定义是:以单一资本直接经营的11家商店以上的零售业或餐饮业。

(2) 直营连锁的特征

主要表现为:①门店所有权归属同一个投资者,各门店不具有独立的法人资格;②门店由总部统一领导、统一经营、统一核算,各门店依据总部的经营方针、经营方案、人事制度和分配制度执行。

(3) 直营连锁方式分析

直营连锁方式最大的优点是能产生较大的经济效益。具体表现为:①利用高度集权管理与规模优势进行统一经营活动,开展有效的现代化经营管理,运用现代化信息管理手段,达到降低管理成本、提高经济效益的目的;②利用企业整体实力从金融机构处获得低利率的贷款,从供应商处获得较高的折扣,可降低资金与商品成本,增强企业的经济效益。

直营连锁方式最大的缺点是缺乏张力。具体表现是:①总部以单一资本向市场辐射,建立一家家门店,完善各类管理设施和设备,将会受到资金的限制,影响企业的发展速度;②高度统一导致门店与总部的利益关系不紧密,缺乏活力,积极性与创造性受到了限制。