

区域经理 训练手册

您将学到区域经理管控区域连锁经营应修炼的管理模式

您将学到区域经理管控区域连锁经营应修炼的控制方法

您将学到区域经理管控区域连锁经营应修炼的作业工具

夏连悦 著

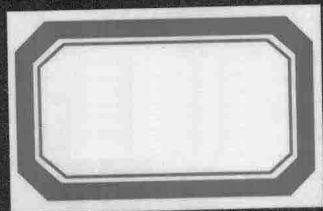
qū yù jīng lǐ
xùn liàn shǒu cè



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

区域经理 训练手册



夏连悦 著

qū yù jīng lǐ
xùn liàn shǒu cè



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

区域经理训练手册 / 夏连悦著. — 北京 : 企业管理出版社, 2012. 8

ISBN 978 - 7 - 5164 - 0141 - 5

I. ①区… II. ①夏… III. ①饮食业—连锁商店—企业管理—手册 IV. ①F719.3 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 202042 号

书 名: 区域经理训练手册

作 者: 夏连悦

责任编辑: 丁 锋

书 号: ISBN 978 - 7 - 5164 - 0141 - 5

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816 编辑部 (010) 68414643

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米 × 240 毫米 16 开本 16.5 印张 235 千字

版 次: 2012 年 9 月 第 1 版 2012 年 9 月 第 1 次印刷

定 价: 38.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

前言

《区域经理训练手册》是一部以 10 个精选专题阐述专业管理的训练手册；《区域经理训练手册》设计来自成功企业训练纲要与区域营运督导手册，是第一次以区域连锁为样板，阐述区域连锁经营管控的专业著作。

《区域经理训练手册》是第一次定义区域经理工作的管理手册；《区域经理训练手册》是指导区域连锁经营管控的工作指南；《区域经理训练手册》为区域经理实施区域连锁营运管控，提供了管理思路、方法、工具。

连锁经营是餐饮产业的主流模式，无论是正餐发展，还是火锅经营，或是快餐连锁，发展靠连锁已成为业界共识。连锁经营讲区域连锁，区域连锁讲组团发展，组团发展靠区域经理，这就是连锁经营的经济逻辑。

区域经理负责所辖区域连锁经营店铺的营运管控，区域经理角色定位决定了既要负责连锁店铺营运督导，又要负责区域市场份额指标。连锁店长一般负责 1 家连锁店铺经营，区域经理则要负责 5 家连锁店铺经营。

区域经理是职业经理人，因而要有良好的职业经历；区域经理是一专多能的通才，“专”是指精通店铺营运管理，“通”是指掌握总部部门运行。区域经理既有金牌店长职位资质，又有接受区域经理职位训练经历。

区域经理对连锁店长的营运督导是一级督导，连锁店长对管理团队的营运督导是二级督导，管理团队对工作团队的营运督导是三级督导。这就形成了从“上”到“下”的督导工作链条、任务链条、责任链条设计。

区域经理作为概念本身需要界定。业界将掌控 5 家连锁店铺营运的职位称为区域经理，掌控 25 家连锁店铺营运的职位称为总区经理，掌控 125 家连锁店铺营运的职位称为地区经理。显然区域经理有职级职等之分。

连锁经营讲求区域连锁，区域连锁要求组团发展，组团发展需要区域经理，这系列经济逻辑推理阐述了区域经理职位与角色的重要性！令人遗憾的是，21 世

纪的今天（2012年）区域经理专题讲授才与业界见面，

2004年，笔者讲授过《营运督导》专题，即以2天时间作为公开课做专题讲授。2012年，笔者才以10个精选专题形式，每次2个专题体量做年度公开课程讲授，并设计了附加题目“问题解决方案与店铺关店策略”。

《区域经理训练手册》一书创作的目的是参照国际餐饮企业区域连锁模式，分析成功企业案例，指导连锁经营实践，为餐饮企业区域连锁提供最具价值的培训方案！作为训练教案，我们贴近现实因而更具实效！

本书设计逻辑主线：

《区域经理训练手册》以区域经理管控连锁店铺服务、厨务、行政营运为主线，将区域经理管控连锁店铺要直面的专业管理问题以专题与专案的形式进行深度解构，因而是区域经理管控连锁店铺营运的高级读本。

餐饮企业不同业态、不同店态、不同业种有不同需求，但在连锁总部与连锁店铺分工协作的原则下，《区域经理训练手册》为区域经理管控连锁店铺营运提供了思维、方法、工具，是连锁店铺营运管理的解决方案。

《区域经理训练手册》作为训练教案，是管理手册与训练手册的集合，因为纯粹的管理手册，如果没有训练是无法导入的，所以既作为管理手册导入，又作为训练手册运用，是《区域经理训练手册》设计的宗旨。

连锁经营是区域连锁，餐饮企业进入一个区域是为了拓展区域市场，是为了市场份额最大，是为了建立地区总部，是为了实现跨区发展。基于这样的理性分析不难得出结论，即区域经理对实施区域连锁不可或缺。

关于区域连锁，国际公司示范着经典案例，地区公司不断赢得优势，唯有中国餐饮企业连锁经营，由于实践超前与理论滞后诸多原因，决定了餐饮企业连锁经营还处于初级阶段，所以迫切需要连锁经营理论指导。

本书整体架构设计：

第一章：店铺6大控制体系，重点讲述战略目标、营运督导、秘密顾客、探头监控、顾客调研、电子商务的管控方法与管控工具。

第二章：区域经理工作定义，讲述总部运行规则、总部方针政策、区域营运

指标、连锁店铺营运、配合营销策划、配合训练指导。

第三章：区域督导体系建立，讲述督导链式运作、区域经理督导、店长督导构建、管理团队督导、督导实务链接、督导作业链接。

第四章：区域经理工作模式，重点讲述区域经理的工作计划、常态工作、弹性工作、工作流程、工作评价、学习发展等内容设计。

第五章：区域经理训练指导，讲述区域经理角色定位、连锁经营体系修炼、营运部门运行修炼及连锁店铺营运监督、指导、支持。

第六章：区域经理作业指导，讲述区域经理督导、店铺流程指导、督导工具运用、督导解决问题、督导援手作业、营运配合指导。

第七章：对营运督导的督导，讲述督导链条节点、上级督导内容、平级督导内容、下级督导内容、体系督导内容、督导反馈通路。

第八章：管理训练实施配合，讲述入职训练配合、应岗训练配合、星级训练配合、基础管理配合、专业管理配合、管理发展配合。

第九章：营运策划实施配合，讲述营销策划配合、商业策划配合、危机应对配合、公共关系配合、顾客维系配合、品牌推广配合。

第十章：区域连锁危机应对，讲述应对人员危机、应对经营危机、应对恶性事件、应对媒体报道、应对恶性竞争、运用危机管理。

本书三大特点描述：

本书特点之一，注重区域经理训练教案体系建立。本书 10 个专题单独成节组合成章，既能让区域经理对某个专题单独修炼，又能对所有专题组合修炼。本训练手册专题组合为区域经理提供了管理方法与解决方案。

本书特点之二，与笔者从事顾问经历相结合。本书 10 个专题既是对成功餐饮企业成功经验分享，又是对成熟餐饮企业训练经验分享，还是笔者为品牌企业顾问指导的训练内容分享，显然，本书的实用性毋庸置疑。

本书特点之三，注重解决区域管控实践问题。使区域经理通过一个专题研修解决一个管控问题，并最终胜任营运督导。当然，作为工具书，学到、得到、做到差距较大，因而，要不断学习、不断体会、不断运用。

本书整体调性设计：

本训练手册虽属管理专著，但笔者力图提升本训练手册的可读性、知识性、导入性，因而在行文过程中我们追求用经济白话、管理白话、作业白话阐述专业管理内容，旨在实现只要有学习力就能够理解与掌握。

由于高等院校缺少餐饮管理专业，餐饮行业缺少区域经理训练课程，餐饮企业没有区域经理训练手册，我们在借鉴快餐业与酒店业成型企业模式基础上，设定了本区域经理训练手册，令人欣慰的是一切反应良好。

作为管理专著要增加可读性，就要讲经济白话并让人读懂；语言要艺术才能增加管理专著的观赏性；要压缩过大的自然段，才能提升读者阅读的阶段成就感；要让不同背景的读者能读懂，还要导入知识点作补充。

夏连悦

2012年8月

目 录

第一章 店铺 6 大控制体系 1

区域连锁经营的关键，是建立连锁店铺管控体系，餐饮企业只有建立理性的店铺管控体系，才能确保连锁店铺营运按照餐饮企业发展战略设计的轨迹运行，才能确保连锁店铺营运在连锁总部营运部门管控范畴内。

■发展战略目标控制	3
■营运督导管理控制	6
■秘密顾客管理控制	10
■探头监控管理控制	14
■顾客调研管理控制	17
■电子商务管理控制	21

第二章 区域经理工作定义 25

连锁经营是区域连锁，区域连锁要建立区域体系，区域体系要设计区域管控，区域管控要划分区域等级，区域等级要生成区域经理，区域经理既延伸了营运总监的营运管控职能，又升华了连锁店长店铺执掌功能。

■掌握总部运行规则	27
■传达总部方针政策	30
■负责区域营运指标	34
■督导连锁店铺营运	38
■配合实施营销策划	41
■配合实施训练指导	45

第三章 区域督导体系建立 49

区域连锁营运督导是体系运作。包括区域经理对连锁店长的督导、连锁店长对管理团队的督导、管理团队对工作团队的督导三个层次。三个层次之间的连接与转化构成区域营运督导体系链条与督导体系链式运作。

■区域督导链式设计	51
■区域经理督导描述	54
■连锁店长督导构建	58
■管理团队督导构建	62
■区域督导实务链接	65
■区域督导作业链接	69

第四章 区域经理工作模式 73

连锁店铺组织架构是分工协作的产物，有分工协作就有职位与岗位设计，就有相匹配的职务与岗位描述，这是一般意义的规范管理。要让某个职位与岗位规范运行还要设计工作模式，才能正确做事，做正确的事。

■区域经理工作计划	75
■区域经理常态工作	78
■区域经理弹性工作	82
■区域经理工作流程	86
■区域经理工作评价	89
■区域经理学习发展	93

第五章 区域经理训练指导 97

区域经理在营运部门组织体系架构中，是介于营运总监与连锁店长之间的职位。区域经理对上要向营运总监负责，接受营运总监的指导；区域经理对下负责督导连锁店营运，指导店长实现连锁店铺营业指标设计。

■区域经理角色定位	99
■连锁经营体系修炼	102
■营运部门运行修炼	106
■连锁店铺营运监督	110
■连锁店铺营运指导	113
■连锁店铺营运支持	117

第六章 区域经理作业指导 121

作业指导是对作业内容、作业流程、作业要求的理性表述，区域经理营运督导作业内容诸多，既要从事定期与不定期的营运督导作业，又要配合连锁总部常规性检查工作，还要实施连锁店铺营运策划与管理训练。

■ 区域经理督导模式	123
■ 连锁店铺流程指导	126
■ 营运督导工具运用	130
■ 营运督导解决问题	134
■ 营运督导援手设计	137
■ 营运配合指导设计	141

第七章 对营运督导的督导 145

对营运督导的督导，是餐饮企业督导链条设计的组成部分，督导链条的初始象限是营运总监对区域经理的督导，在此基础上生成区域经理对连锁店长、连锁店店长对管理团队的督导，这是完整督导链条的生成逻辑。

■ 营运督导链条设计	147
■ 上级督导内容设计	150
■ 平级督导内容设计	154
■ 下级督导内容设计	158
■ 体系督导内容设计	161
■ 督导反馈通路设计	165

第八章 管理训练实施配合 169

餐饮业是训练业，在人力资源市场人才奇缺、人力短缺、流动频繁背景下，餐饮业是训练业的特性更加突出。区域经理角色定位决定了对人才培育虚负的责任，显然人才培育既包括言传身教又包括配合训练实施。

■入职训练实施配合	171
■应岗训练实施配合	174
■星级训练实施配合	178
■基础管理训练配合	182
■专业管理训练配合	185
■管理发展训练配合	189

第九章 营运策划实施配合 193

营运部门包括营运策划、营运督导、训练指导三大单元，营运策划对营运督导业绩提升有拉动作用，训练指导对营运督导业绩提升有推动作用。营运策划转化、导入、实施配合是区域经理的工作内容与工作责任。

■营销方案策划配合	195
■新品推广策划配合	198
■危机应对策划配合	202
■公共关系策划配合	206
■顾客维系策划配合	209
■品牌推广策划配合	213

第十章 区域连锁危机应对 217

经济全球化使餐饮企业面对的市场竞争更加激烈。危机是不以人的意志为转移的，餐饮企业如何有效预防经营危机，关系到发展的快与慢、强与弱、兴与败。危机应对是 21 世纪餐饮企业持续经营必须面对的课题。

6 区域经理训练手册

■应对人员危机	219
■应对经营危机	222
■应对恶性事件	226
■应对媒体报道	230
■应对恶性竞争	233
■运用危机管理	237

后 记	241
-----	-----

.....

第一章

店铺6大控制体系

区域连锁经营的关键，是建立连锁店铺管控体系，餐饮企业只有建立理性的店铺管控体系，才能确保连锁店铺营运按照餐饮企业发展战略设计的轨迹运行，才能确保连锁店铺营运在连锁总部营运部门管控范畴内。

连锁店铺管控设计是体系化的管控类别与内容的集合，任何单项管控类别设计都对连锁店铺管控有贡献，但不同类别总体管控才能实现区域连锁运营管控。本专题设的连锁店铺6大控制系统类别不同，内容互补。

专题设计内容：

《店铺6大控制体系》专题我们设计了：发展战略目标控制、营运督导管理控制、秘密顾客管理控制、探头监控管理控制、顾客调研管理控制、电子商务管理控制6项内容，希望您能够有所学、有所悟、有所获！

您能学到什么：

研修收获一：通过对战略目标控制研修使研修者理解战略设计、目标聚焦、计划生成、营运指标、工作任务等目标管控链条设计；

研修收获二：通过对营运督导控制研修，使研修者理解服务营运督导、厨务营运督导、行政营运督导的工作内容并掌握督导工具；

研修收获三：通过对秘密顾客控制研修，使研修者掌握秘密顾客选择与训练、秘密顾客作业的注意要点、秘密顾客评价报告运用；

研修收获四：通过对探头监控控制研修，使研修者能运用探头监控方法持续

对连锁店铺服务区域与厨务区域追踪记录、监控考核；

研修收获五：通过对顾客调研控制研修，使研修者理解顾客调研目的是为掌握顾客满意度以及主流顾客对餐饮企业商业模式评价；

研修收获六：通过对电子商务控制研修，使研修者能够运用电子商务技术对连锁店铺运行进行控制，提升对店铺管理与控制效率。

专题讲座形式：

现场专题讲授：在专题讲授过程中，着重对知识点的讲授、经验点的讲授、技能点的讲授、深度实务讲授，以实现思想上的互动。

现场答疑交流：在专题讲授基础上，针对观众提问进行现场交流与现场解答，导入咨询顾问式培训功能，实现专业训练价值最大。

谁要学习专题：

中式快餐餐饮总裁、营运总监、区域经理、金牌店长、服务经理、厨务经理

中式酒楼餐饮总裁、营运总监、区域经理、金牌店长、服务经理、厨务经理

中式火锅餐饮总裁、营运总监、区域经理、金牌店长、服务经理、厨务经理

■发展战略目标控制

战略目标是对餐饮企业发展的预期，餐饮企业战略目标要分解为连锁店铺的营运指标，才能使连锁店铺为餐饮企业扛指标、担责任，连锁总部通过计划管理、目标管理、责任管理实现对连锁店铺的战略目标控制。

1. 战略目标设计解构

战略目标控制通过目标管理、计划管理、责任管理实现。在实务层面战略目标控制通过目标链条、计划链条、责任链条链接实现。

（1）目标管理设计

目标管理是以目标为导向，以人为中心，以成果为尺度，使组织与个人取得最佳绩效的管理方法。管理大师德鲁克认为：企业使命与任务必须转化为目标。营运部门、区域经理、连锁店长根据目标设计逐层评价。

连锁经营目标管理沿着连锁总部战略目标转化为营运部门计划目标，营运部门计划目标转化为连锁店铺营业指标的逻辑运行，通过战略目标、计划目标、营业指标目标链条设计，使战略目标实施有了坚实的基础。

（2）计划管理设计

计划管理既是营运部门对连锁店铺实施控制的有效手段，又是连锁店铺营运管理的有效方法，营运部门通过辅导连锁店铺计划设计、督导计划实施、评价计划效果设计，能实现从计划设计到预期完成的全程控制。

计划管理控制包括计划设计、计划分解、计划实施、计划评价、计划反馈控

制等关键内容、关键环节、关键要求设计，旨在实现从连锁总部战略目标到营运部门计划目标，再到连锁店铺计划指标的全程有效控制。

（3）责任管理设计

战略目标控制包括目标管理、计划管理、责任管理三大关键命题。无论目标管理还是计划管理，如果没有从营运部门到连锁店铺，再从管理团队到工作团队的责任设计，就无法实现扛任务与扛指标的责任链打造。

责任管理设计能使连锁店铺管理团队与工作团队每个人都赋予工作责任，并将责任设计与目标管理、计划管理、绩效管理链接，使每个人在责任链条链接上形成合力，通过责任链的设计与控制实现连锁店铺指标。

2. 战略目标导入督导

连锁总部督导连锁店铺实现营运指标设计，通过目标管理督导、计划管理督导、责任管理督导，使连锁店铺营运实现预期经济绩效。

（1）目标管理督导

区域经理督导连锁店铺实施目标管理，包括营业水平目标督导、成本水平目标督导、费用水平目标督导、利润水平目标督导。区域经理还要协调连锁总部不同部门，支持、指导、控制连锁店铺营运目标管理实现。

区域经理实施目标管理督导，要求区域经理掌握连锁总部战略目标设计（定量与定性）、营运部门计划目标设计（目标集合）、连锁店铺营业指标设计（目标分解）。区域经理要辅导连锁店长掌握目标转化与分解技术。

（2）计划管理督导

区域经理督导连锁店铺实施计划管理，包括服务营运计划督导、厨房营运计划督导、行政支持计划督导、物流支持计划协调。区域经理通过对连锁店铺营运