

連鎖企業管理

Chain Store Management

邱繼智 著



國家圖書館出版品預行編目資料

連鎖企業管理 = Chain store Management

邱繼智著, -- 一版 -- 臺北市 ; 華立圖書,
2006[民 95]

面 : 公分

參考書目 : 面

含索引

ISBN 957-784-179-1 (平裝)

1. 連鎖商店 - 管理

498.93

95012168

連鎖企業管理

Chain Store Management

著 作 者 : 邱繼智

圖書編號 : 5034

責任編輯 : 林玉香

出 版 者 : 華立圖書股份有限公司

地 址 : 台北市龍江路 76 巷 20-1 號 4 樓

訂書專線 : (02)22217375

購書地址 : 台北縣中和市立德街 210 巷 3 號

帳 戶 : 華立圖書股份有限公司

帳 號 : 15575863

發 行 人 : 郭森河

印 刷 者 : 嘉雨印刷廠有限公司

建議售價 : 510 元

一版一刷 : 2006 年 7 月

網 址 : www.jolihi.com.tw

退書請寄 : 台北縣中和市立德街 210 巷 3 號

本書如有缺頁、破損、倒裝, 請寄回更換

行政院新聞局核准登記局版臺業字第四五三二號

~歡迎蒞臨 www.jolihi.com.tw(就厲害)網站, 我們會隨時提供新的資訊與您分享~

■ 有著作權

■ 不准侵害



序

Preface

爲因應台灣流通業經營管理規模大型化、連鎖化、國際化及現代化之發展趨勢，國立台北商業技術學院(筆者服務單位，以下簡稱本校)於民國 87 年成立「附設專科進修學校」，招收高中、高職畢業有志進修之在職人士或應屆畢業生，主要規劃流通業之管理理論與實務實習課程，培育流通管理幹部及專業人才；目前設有企業管理科流通管理組及商業文書科流通管理組，屬於二專學制，修業時間爲 3 年，並無上限，畢業授予副學士學位。建教班上課方式採 511 制教學，即學生每週 5 天在建教合作企業工作，1 天返校上課，1 天休假，兼具升學及就業之需要。

大部份建教合作企業給予建教生每學期學費補助，各建教合作企業每月薪資略有差異但均符合《勞基法》薪資規定，有關福利亦比照正職人員。學生畢業後依工作表現可續留建教合作企業升遷發展，也可選擇繼續升學二年制技術學院(科技大學)、插班大學、報考研究所或參加國家考試等。

本產學合作模式推出後，廣受各界好評，班級數由初創之每年招收 2 班，擴增至今爲每年招收 11 班，在校學生人數超過 1,300 人。目前本校與 30 家連鎖企業建立教育夥伴關係，同時延攬 20 多位具有碩士學位以上之流通業經理級人士到校任教，使課程理論實務兼顧，頗具特色。

筆者在本校長期參與流通管理系列課程規劃，並擔任門市作業實習、流通企業實務專題、連鎖加盟管理實務講座等課程，發現台灣目前設有行銷與流通管理相關科系學校將近 20 所，有關連鎖企業管理教科書卻非常缺乏，因此將多年來所收集整理的流通企業實務專題報告、個案、研討會資料、連鎖企業分店營運手冊及相關文獻，撰寫成適合連鎖企業管理課程教學講義，並期盼有助於同學們在課堂討論及課後學習之參考。

一般企業功能主要包括生產與作業、行銷、財務、資訊及人力資源等。連鎖企業係由總部、門市和物流中心所構成，總部是連鎖店經營管理的核心，門

市是連鎖店的基礎，主要職責是按照總部的指示和服務規範要求，承擔日常銷售業務，物流中心是連鎖店的配送機構，承擔各門市所需商品的配送任務。台灣連鎖企業發展過程中，政府、連鎖加盟協會及大專校院均曾扮演相當重要的角色。這些議題乃為本書取材依據並發展成各章節架構。

本書共分三篇十二章，內容完整、脈絡清晰、理論與實務兼顧，能有效涵蓋連鎖企業管理課程教學之需求。第一篇為連鎖規劃，系統性的介紹全書各章都要面臨到的課題，包括連鎖企業的發展與趨勢(第一章)、連鎖加盟經營型態(第二章)及連鎖企業總部營運管理(第三章)。第二篇探討連鎖企業經營管理的各項議題，包括連鎖企業門市營運管理(第四章)、連鎖企業商品採購管理(第五章)、連鎖企業物流管理(第六章)、連鎖企業行銷管理(第七章)、連鎖企業財務管理(第八章)、連鎖企業人力資源管理(第九章)及連鎖企業資訊科技管理(第十章)。第三篇為管理控制，包括連鎖企業績效評估(第十一章)及連鎖企業經營法規(第十二章)。

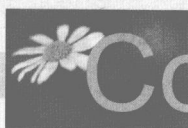
因此，本書適合二技或四技二專行銷與流通管理系、企業管理系、流通管理科、企業管理科流通管理組學生選讀連鎖企業管理課程使用。本書多數章節內容也適合連鎖加盟從業人員自修之用，以連鎖零售業為導向的讀者，可自第一章開始依序閱讀，若為餐飲、生活文教及專業服務等連鎖業種，則可省略第五、六章部分內容。第七章至第十章可視實際需要調整閱讀順序。

本書在撰寫過程中，雖已力求文字通暢、觀念清晰表達並舉例說明，但個人人才疏學淺，疏漏之處在所難免，尚祈各位賢達不吝指正。

邱繼智 謹識

於國立臺北商業技術學院企業管理系

民國 95 年 7 月



Chapter 1 連鎖企業的發展與趨勢 2

- 1.1 各國連鎖店發展概況 4
- 1.2 台灣連鎖店發展概況 15
- 1.3 台灣連鎖加盟發展現況分析 27
- 1.4 台灣連鎖企業發展趨勢 35
- 1.5 台灣連鎖企業相關協會簡介 40
- 1.6 本書內容及架構 43
- 練習題 46
- 另類思考－問題與討論 47

Chapter 2 連鎖加盟經營型態 50

- 2.1 連鎖經營 52
- 2.2 連鎖加盟型態 60
- 2.3 連鎖加盟相關理論 72
- 練習題 82
- 另類思考－問題與討論 83

Chapter 3 連鎖企業總部營運管理 86

- 3.1 連鎖企業組織設計 88
- 3.2 連鎖企業總部功能 103
- 3.3 連鎖企業識別系統 111
- 3.4 連鎖企業經營關鍵成功因素 115
- 3.5 連鎖企業總部評鑑機制 118
- 練習題 121

■ 另類思考－問題與討論	122
--------------	-----

Chapter 4 連鎖企業門市營運管理 126

4.1 商圈調查與立地評估	128
4.2 賣場管理	133
4.3 收銀作業管理	143
4.4 顧客服務	147
4.5 人事管理	161
4.6 門市服務技術士技能檢定	162
■ 練習題	175
■ 另類思考－問題與討論	176

Chapter 5 連鎖企業商品採購管理 178

5.1 商品組合	180
5.2 商品採購	184
5.3 供應商選擇與管理	193
5.4 訂貨管理	197
5.5 商品驗收	203
5.6 商品陳列	204
5.7 商品盤點	212
5.8 倉庫管理	220
■ 練習題	223
■ 另類思考－問題與討論	224

Chapter 6 連鎖企業物流管理 226

6.1 物流的意義	228
6.2 物流中心	233
6.3 物流委外	244
6.4 物流服務品質衡量	252
6.5 優良物流作業規範評鑑	254
6.6 物流發展趨勢	257

- 練習題 261
- 另類思考－問題與討論 262

Chapter 7 連鎖企業行銷管理 264

- 7.1 行銷管理程序 266
- 7.2 定價策略與管理 271
- 7.3 促銷策略與管理 280
- 7.4 POP 廣告 290
- 練習題 295
- 另類思考－問題與討論 296

Chapter 8 連鎖企業財務管理 298

- 8.1 企業經營與交易工具 300
- 8.2 塑膠貨幣的應用 304
- 8.3 網路金流 310
- 8.4 財務規劃 316
- 8.5 預算編列 318
- 8.6 分店現金安全管理 320
- 8.7 績效衡量與管理控制 322
- 練習題 325
- 另類思考－問題與討論 326

Chapter 9 連鎖企業人力資源管理 328

- 9.1 人力資源管理程序 330
- 9.2 人力資源規劃 331
- 9.3 招募與裁員 334
- 9.4 甄選 337
- 9.5 新進人員指導 343
- 9.6 訓練及發展 345
- 9.7 員工績效評估 355
- 9.8 生涯發展 356

9.9 勞資關係	358
■ 練習題	360
■ 另類思考－問題與討論	361
Chapter 10 連鎖企業資訊科技管理	364
10.1 連鎖業電子化發展	366
10.2 條碼系統	374
10.3 銷售點管理系統	377
10.4 電子商務	381
10.5 知識管理系統	392
■ 練習題	404
■ 另類思考－問題與討論	405
Chapter 11 連鎖企業績效評估	408
11.1 績效的意義與衡量	410
11.2 組織整體績效評估	415
11.3 分店績效評估	423
11.4 員工績效評估	431
■ 練習題	436
■ 另類思考－問題與討論	437
Chapter 12 連鎖企業經營法規	440
12.1 資訊揭露	442
12.2 智慧財產權	446
12.3 獨占、結合、聯合及不公平競爭行為	449
12.4 連鎖加盟投資發展	456
12.5 連鎖加盟契約	462
12.6 加盟簽約檢核事項	472
■ 練習題	475
■ 另類思考－問題與討論	476
索 引	479
參考文獻	485

圖目錄

List of Figures

圖 1-1	連鎖加盟店的演進	5
圖 1-2	台灣連鎖加盟蓬勃發展的原因	28
圖 1-3	台灣連鎖企業發展趨勢	35
圖 1-4	本書內容及架構	44
圖 2-1	單店與連鎖店發展模式	55
圖 2-2	連鎖加盟發展階段	55
圖 2-3	傳統行銷通路與垂直行銷系統	61
圖 2-4	製造商的連鎖通路型態	62
圖 2-5	連鎖加盟型態	3
圖 2-6	各類型連鎖加盟店控制力與自主權消長示意圖	71
圖 2-7	經營者選擇加盟的動機	77
圖 3-1	組織的垂直分化與水平分化	92
圖 3-2	組織設計的挑戰	94
圖 3-3	功能別劃分之組織圖	95
圖 3-4	產品別劃分之組織圖	96
圖 3-5	地區別劃分之組織圖	97
圖 3-6	顧客別劃分之組織圖	97
圖 3-7	行銷通路別劃分之組織圖	98
圖 3-8	矩陣式組織結構	99
圖 3-9	連鎖企業組織結構的簡單模式	100
圖 3-10	連鎖企業組織結構的標準模式	101
圖 3-11	連鎖企業組織結構的複雜模式	102
圖 3-12	全家便利商店加盟流程圖	110
圖 3-13	企業識別系統的內容	113
圖 4-1	顧客服務策略	152
圖 4-2	顧客抱怨處理流程	158
圖 5-1	商品採購流程	185

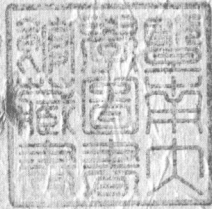
圖 5-2	選擇供應商的步驟	194
圖 5-3	經濟訂購量	202
圖 5-4	每一存貨週期變動情	202
圖 5-5	盤點作業流程	214
圖 6-1	物流的範圍	231
圖 6-2	企業物流與其他部門之相關性	232
圖 6-3	物流中心類型	237
圖 6-4	物流中心作業流程	241
圖 6-5	物流委外的考慮因素	246
圖 6-6	物流委外的利益	247
圖 6-7	台灣物流發展趨勢	257
圖 7-1	服務行銷組合	269
圖 7-2	行銷管理程序	270
圖 7-3	定價的步驟	273
圖 7-4	促銷活動作業流程	288
圖 9-1	人力資源管理程序	330
圖 9-2	人員甄選的步驟	338
圖 10-1	企業 e 化的架構	373
圖 10-2	電子商務的四種經營模式	386
圖 10-3	知識管理與資訊科技應用層次圖	400
圖 11-1	平衡計分卡提供轉化策略為營運的架構	418
圖 11-2	常見的平衡計分卡衡量指標	421
圖 11-3	損益平衡分析示例圖	429

表目錄

List of Tables

表 1-1	台灣連鎖店的發展歷程	16
表 1-2	各國連鎖加盟發展比較表	26
表 1-3	台灣國民所得與零售業態發展的關係	29
表 2-1	連鎖體系家數定義表	54
表 2-2	連鎖加盟店的優缺點比較表	59
表 2-3	統一超商特許加盟與委託加盟條件的比較	67
表 2-4	四種連鎖加盟經營型態比較	70
表 3-1	店面識別規劃與單點設計之比較	114
表 4-1	丙級門市服務技術士技能檢定應具知能	164
表 4-2	乙級門市服務技術士技能檢定應具知能	169
表 5-1	各類商品特性與管理重點	182
表 5-2	帳面盤點法與實地盤點法優缺點比較表	215
表 5-3	全面盤點法與分區盤點法優缺點比較表	215
表 5-4	不同盤點時間優缺點比較表	216
表 5-5	不同盤點週期優缺點比較表	216
表 6-1	物流的涵義	230
表 6-2	選擇專業物流公司的評估準則	249
表 6-3	物流服務品質衡量指標	253
表 6-4	優良物流作業規範評鑑標準	256
表 7-1	市場區隔基礎與相關變項	268
表 7-2	促銷活動的類型	283
表 7-3	POP 廣告的類型	292
表 9-1	店職員工作說明書	332
表 9-2	裁員的選擇方案	337
表 10-1	電子商務的四個構面	382
表 10-2	知識的類型	394
表 11-1	分店營運績效指標	424
表 11-2	員工績效評估方法	432
表 11-3	行為依據的評等尺度法－收銀作業	434
表 12-1	大陸地區從事商業行為應經許可或禁止之事項公告項目表	459

F717.6
20088





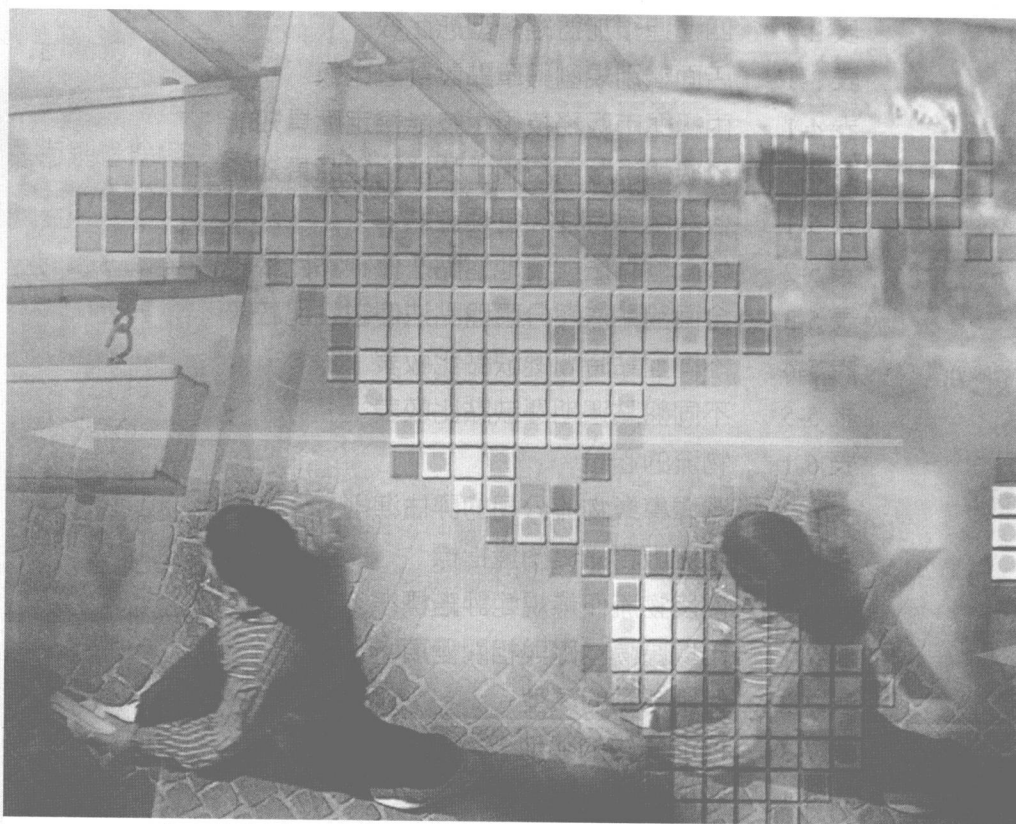
434

435

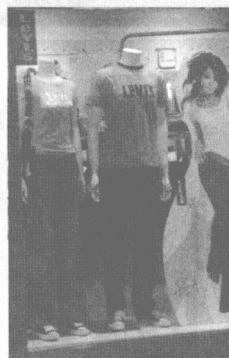
436

437

1 連鎖企業的發展與趨勢



- 1.1 各國連鎖店發展概況
- 1.2 台灣連鎖店發展概況
- 1.3 台灣連鎖加盟發展現況分析
- 1.4 台灣連鎖企業發展趨勢
- 1.5 台灣連鎖企業相關協會簡介
- 1.6 本書內容及架構



連鎖經營模式起源於美國，流傳至日本，發揚光大之後，再傳入台灣。現階段則進軍中國大陸及其他海外市場，為連鎖加盟業開闢了新的戰場。

台灣連鎖店已擴及到各行各業，綜觀過去整體發展，可劃分為萌芽期、調適期、成長期及成熟期四個階段，其快速發展的原因為市場需求與國民所得增加、資訊科技與管理發展、大量資金投入與大型化、完整的流通人才培育體系，以及政府法規與輔導措施等。

未來台灣連鎖產業將邁向國際化、應用新科技、創新經營、策略聯盟，並面臨服務業蓬勃發展的趨勢。

1.1 各國連鎖店發展概況

一般日本連鎖業者認為，今天連鎖產業概況就是 5 年前的美國，這種發展時間上的落後，在開發中國家也可以看到正循著已開發國家的軌跡邁進。所以探討美國及日本連鎖業的發展沿革，將有助於了解台灣企業如何發展連鎖經營模式。

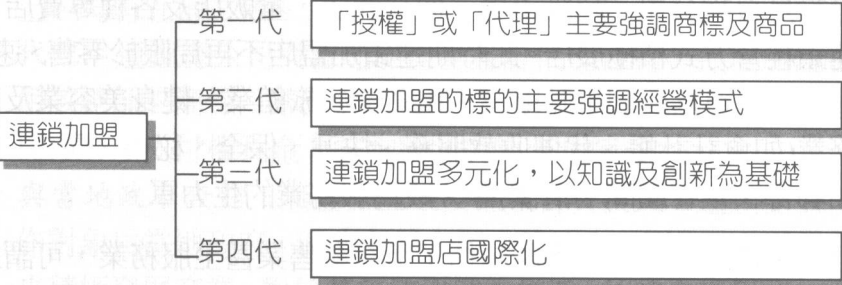
此外，中國大陸對台灣業者具有同文同種的優勢與便利性，其廣大的市場及發展潛力，已為世界各國企業所重視，更使連鎖業者紛紛前往攻城掠地。

一、連鎖加盟店發展史

連鎖加盟店起源於美國，從歷史發展來看，大致經歷了第一代/傳統連鎖加盟店、第二代/現代連鎖加盟店、第三代/新式連鎖加盟店及第四代/連鎖加盟店國際化階段，見圖 1-1。



圖 1-1
連鎖加盟店的演進



(一) 第一代／傳統連鎖加盟店

零售業經過百貨商店的大變革後，連鎖加盟店首先在美國發展，而後逐漸流傳到歐洲和日本。1865 年，美國勝家縫紉機公司為有效地推廣縫紉機業務，在全美各地授權給特約經銷商，很快就雄霸了美國市場，因此勝家公司在歷史上被公認為第一家連鎖加盟企業。

美國連鎖企業採授權或代理商標、商品的加盟型態以客貨汽車經銷商(如專賣通用、福特汽車)、加油站(如專賣愛克森、殼牌汽油)及飲料經銷商(如專賣可口可樂的所有飲料)最具代表性。

這種經營方式是各加盟店使用總公司的商標與商品，至於各店家的經營管理制度，總公司通常不會支援也無權過問，店家可以自由發揮。此時期一般被稱為第一代/傳統連鎖加盟店，其特點在於商標及商品的授權或代理，並不涉及店舖的經營管理。

(二) 第二代／現代連鎖加盟店

第二代/現代連鎖加盟店特點在於強調經營模式的移轉，崛起於 1950 年代，盛行於 1960 年代，速食業麥當勞、漢堡王等都是其中的佼佼者。這時期授權的標的物不僅是商標與商品，還包括整套的店舖經營管理模式，例如，選址、進貨、人員訓練、廣告促銷、服務流程，乃至於持續不斷的經營管理顧問及財務融通等。

(三) 第三代／新式連鎖加盟店

第三代/新式連鎖加盟店發展於 1980 年代初期，業者經營手法多樣



化，無論是百貨公司、超級市場、便利商店、量販店及各種專賣店，都透過連鎖經營方式積極展店。此時期連鎖加盟店不再局限於零售、速食、餐廳等行業，已擴展到不動產業、租賃業、旅館業、健身美容業及商業性服務業(如會計計帳、代催收款服務、快遞、保全、秘書、廣告代理、包裝和郵寄、企管顧問、清潔)等，成為服務業的生力軍。

因此，當連鎖店涵蓋範圍包括了所有零售業甚至服務業，可謂進入了第三代/新式連鎖加盟店，其特點是以知識及創新為基礎，透過前瞻的管理模式獲取市場先機，以達成企業目標。

(四) 第四代／連鎖加盟店國際化

隨著資訊科技、通訊設備、網際網路及流通等產業的迅速發展，國與國間的接觸日益頻繁，國際間的距離更趨縮短，加上各國國內市場日趨飽和與國外市場日漸成長的緣故，使連鎖加盟體系開始進入了國際化時代，即所謂的第四代/連鎖加盟店國際化。

連鎖企業紛紛在國外設立據點，以拓展市場佔有率，其中以美國加盟體系最為明顯，不但將其商品帶出去，同時也傳播著飲食文化、消費文化，從而推動世界文明的進步。

因此，在國際化潮流下，舉凡連鎖發展較慢的地區，如東歐、東亞等，皆成為連鎖企業國際化的目標市場。根據學者的研究，一般歐美連鎖企業進入東亞市場，主要採取以下五種方式^{註①}：

1. 區域授權：連鎖總公司在當地尋求一人、企業或集團，是為區域加盟者(master franchisee)，其扮演雙重角色，對連鎖總公司而言，是一加盟者；但對當地市場而言，他又是加盟總部，可在當地招募加盟者。麥當勞和 7-ELEVEN 進入台灣市場均採此一模式。
2. 設立子公司或分公司：由連鎖總公司直接出資，於當地設立子公司或分公司。採用此方式的優點是總公司可直接經營與管理，缺點是受限於各國政府對外商投資的限制。
3. 合資公司：連鎖總公司於當地與一人、企業或集團共同出資，成立一連鎖企業，除在資金上共同分擔風險外，在經營管理與行銷

1. 李培芬，台灣加盟連鎖體系國際化與經營模式調適之研究，國立台灣大學國際企業學研究所碩士論文，民國 92 年，pp.36-37。