



连锁经营管理专业规划教材

孙前进 ● 主编

# 连锁企业 门店管理

(第2版)

隆意 尚珂 顾丽萍 / 编著



中国发展出版社  
CHINA DEVELOPMENT PRESS



连锁经营管理专业规划教材

孙前进 ● 主编

# 连锁企业 门店管理

(第2版)

隆意 尚珂 顾丽萍 / 编著



中国发展出版社  
CHINA DEVELOPMENT PRESS

## 图书在版编目 (CIP) 数据

连锁企业门店管理 (第2版) / 孙前进主编; 隆意, 尚珂, 顾丽萍  
编著. —北京: 中国发展出版社, 2015. 7

(连锁经营管理专业规划教材)

ISBN 978 - 7 - 5177 - 0344 - 0

I. ①连… II. ①孙… ②隆… ③尚… ④顾… III. ①连锁店—  
商业管理—教材 IV. ①F717. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 133488 号

书 名: 连锁企业门店管理 (第2版)

主 编: 孙前进

著作责任者: 隆 意 尚 珂 顾丽萍

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978 - 7 - 5177 - 0344 - 0

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京明恒达印务有限公司

开 本: 787mm × 980mm 1/16

印 张: 17.5

字 数: 335 千字

版 次: 2015 年 7 月第 2 版

印 次: 2015 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

联系电话: (010) 68990642 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网络订购: <http://zgfzcbbs.tmall.com//>

网购电话: (010) 68990639 88333349

本社网址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮件: [fazhanreader@163.com](mailto:fazhanreader@163.com)

---

## 版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换



# 总序

## P R E F A C E

本套教材紧贴我国现代流通业、连锁经营的发展方向与企业动态,具有将现代流通理论、国际先进的经营理念、企业实践案例等融为一体的鲜明特色,是一套较为完整、自成体系的连锁企业经营管理教材。其主要供连锁经营管理专业师生使用,同时也可作为物流专业师生的教学用书以及从事连锁企业相关工作的人员的参考书。

呈现在读者面前的是本套教材的第2版。这套教材出版5年来,我国的流通业发生了巨大变化,连锁经营企业得到长足发展,流通环境更加完善。因此,为了适应新的发展环境与行业实践要求,在保留上一版教材基本框架与风格的基础上,对其内容进行了增删修订,补充了一些最新的研究成果及实践案例、数据,以使教材更具有时代性和实用性。

### 1. 满足与适应行业发展的需求

自20世纪90年代以来,连锁经营在我国显示出了强大的生命力和发展潜力。2002年10月10日,原国家经贸委办公厅制定印发的《全国连锁经营“十五”发展规划》中明确指出,“推进连锁经营是我国流通领域带有方向性的一项改革”;2007年3月9日,国务院下发的《国务院关于加快发展服务业的若干意见》中明确指出,“提升改造商贸流通业,推广连锁经营、特许经营等现代经营方式和新型业态”。至今,联华超市、全聚德、如家酒店、7-11、宝岛眼镜等内外资连锁企业的发展风起云涌。所以,培养一批

掌握连锁经营管理基本理论知识和职业技能，面向现代服务业，能在生产、建设、管理、服务第一线上胜任连锁经营管理工作的高素质、高技能的优秀管理人才成为该行业的迫切需要。

## 2. 与国际接轨与并行

本套教材结合我国连锁经营的综合环境及具体经营现状，并汲取了国际特别是日本连锁经营的最新动态及发展经验。日本是一个流通产业非常发达的国家，是全球零售业发达国家之一，其流通产业在战后经济发展过程中重建、发展、成熟和体系化，并成为现代日本经济发展的重要支柱。这对我国零售连锁企业的经营管理有很好的指导与借鉴作用。

## 3. 实践性与应用性并重

本套教材力求突出实践性与应用性，除介绍连锁经营管理的基本原理和方法外，重点介绍了连锁企业经营管理所涉及的具体内容。编者充分考虑到高等教育对实训教学以及学生实践能力培养的要求，结合行业特点，提炼出了连锁经营的知识和技能点。

此外，本套教材的各模块根据教学内容和要求，设计编写了相关案例及思考题、开拓视野等内容，强调实用性和针对性，较好地体现高等教育改革对课程教学内容和教材的要求。通过本套教材的学习，为学生从事连锁企业实际管理工作打下基础。

## 4. 结构合理，内容丰富

本套教材设计新颖，结构合理，内容丰富。《连锁企业经营管理》《连锁门店开发与选址》《连锁企业信息系统与管理》《连锁企业采购与配送管理》和《连锁企业门店管理》自成体系，又相互支撑，从不同的角度讲述了任何一个从事连锁企业经营的管理者都必须了解和掌握的重要环节。

本套教材在编写过程中，参考、引用了大量国内外专家学者的宝贵学术成果和资料，浏览了许多国内流通及零售业的门户网站，从而得到了丰富、翔实的资料，在此向各位原作者表示深深地敬意和感谢。

本套教材自2010年10月出版发行以来，深受广大读者、使用者的喜爱与认可，使我们感到非常欣慰，更使我们那忐忑不安的心情得到了暂时的平静。但由于编者水平有限，加上时间仓促，教材中难免存在遗憾和不足的地方，恳请广大读者批评指正，欢迎交流切磋。

联系邮箱：bw1047@hotmail.com

北京物资学院教授 孙前进

2015年7月



# 前言

## FOREWORD

连锁经营已成为我国最富有活力、发展最迅速的一种经营方式，超市、便利店、专卖店、快餐店等连锁店比比皆是。连锁作为一种现代经营模式，对零售业的发展起到了巨大的推动作用，零售企业连锁化经营已经成为普遍趋势。连锁企业门店是直接面对消费者的终端销售环节，其合理的运营与管理是实现连锁经营规模效益的先决条件。

本书以门店管理实务为主，按照门店经营环节，从商品进货、陈列、销售、现场服务、收银、投诉、安全管理以及员工、客户关系管理等方面，全面阐述了连锁零售企业门店运营的流程、作业标准、管理规范等，在保持知识的完整性和系统性的同时，重点突出了对实践的指导和应用。

本书具有以下几个特点。

1. 框架结构新颖，强调应用。本书采取知识模块的形式，各模块采取“案例—理论—案例”的写作思路，以案例导读作为知识背景，引入将要阐述的理论知识，最后以案例分析结尾，体现了理论对实践的回归。

2. 注重基础理论知识的系统性。本书以连锁企业门

店的管理流程为主线进行理论知识阐述，知识体系清晰，便于读者系统地学习。

3. 引用案例翔实、鲜活。书中大量的案例均选自现实生活，尤其选取了近年来多个知名连锁企业门店发生的典型事件，案例生动、鲜活，具有强烈的时代气息。

4. 写作形式灵活、多样。书中语言陈述力求做到清晰、简练，还配有大量图形和表格，并设计了开拓视野、开动脑筋、阅读案例等生动活泼的知识呈现形式，增强了可读性。

5. 参考资料具体、丰富。书中广泛参阅了国内外同行的理论和实证研究资料，并列举了政府、行业协会等相关网站及参考文献，提供了丰富的信息，拓展了学习的途径。

在编写中，作者力求做到内容结构严谨，概念准确，语言表达简洁、深入浅出。本书既可供高等院校连锁经营管理专业师生使用，也可作为连锁企业员工的培训教材，具有广泛的适用性。由于时间和水平有限，书中的疏漏与不足在所难免，真诚地期待广大教师、学生和其他读者的批评指正。

编者

2015年6月



# 目录

## CONTENTS

### 模块一 连锁企业门店管理概述

- 项目一 连锁经营概述 /3
- 项目二 连锁企业门店的概念和类型 /7
- 项目三 连锁企业总部对门店的管理方法 /10
- 项目四 连锁企业门店管理的基本原则 /16
- 项目五 连锁企业门店日常管理的主要内容 /18

### 模块二 门店进货与商品陈列管理

- 项目一 门店进货作业管理 /27
- 项目二 商品陈列管理 /33

### 模块三 门店销售管理

- 项目一 销售计划的制定 /59
- 项目二 销售计划的实现途径 /63
- 项目三 商品价格的控制 /64
- 项目四 门店促销管理 /70

### 模块四 门店收银管理

- 项目一 POS 系统概述 /84
- 项目二 收银作业管理 /92
- 项目三 收银中常见例外的处理 /101
- 项目四 收银中常见错误的处理 /104



## 模块五 门店员工管理

- 项目一 门店员工的配置与招聘 /111
- 项目二 门店员工的工作流程与职责 /121
- 项目三 门店员工的培训 /130
- 项目四 门店员工的绩效考核 /137

## 模块六 门店现场服务管理

- 项目一 门店现场服务的类型和特点 /145
- 项目二 门店现场服务的主要内容 /149
- 项目三 营业员的现场服务规范 /154
- 项目四 收银员的现场服务规范 /163
- 项目五 服务台的现场服务规范 /166
- 项目六 现场服务其他注意事项 /170

## 模块七 门店客户关系管理

- 项目一 客户关系管理概述 /175
- 项目二 服务项目和客户满意度调查 /176
- 项目三 客户管理的方法 /180
- 项目四 客户开发的途径 /183
- 项目五 客户数据库管理 /188

## 模块八 门店商品损耗管理

- 项目一 门店损耗管理概述 /195
- 项目二 损耗产生的原因 /197
- 项目三 门店损耗的控制与防范 /201
- 项目四 生鲜损耗的控制 /212
- 项目五 门店商品的报损 /214

## 模块九 门店投诉管理

- 项目一 客户投诉概述 /221

- 项目二 客户投诉的类型 /223
- 项目三 客户投诉的方式 /226
- 项目四 客户投诉的目的和处理原则 /227
- 项目五 客户投诉的处理程序 /229
- 项目六 客户投诉处理的基本技巧 /232
- 项目七 门店客户投诉管理体系的建立 /235

## 模块十 门店安全管理

- 项目一 连锁企业门店安全及管理 /243
- 项目二 发生安全事故的原因 /245
- 项目三 门店安全管理的基本原则 /246
- 项目四 门店日常安全管理 /247
- 项目五 突发事件的处理 /252

## 模块一

# 连锁企业门店管理概述

### >>学习目标

1. 掌握连锁经营的形式和特征
2. 掌握连锁企业门店的概念和类型
3. 了解连锁企业总部对不同类型连锁门店的管理
4. 掌握连锁企业门店管理的基本原则和核心要求
5. 了解连锁企业门店日常经营的主要内容

## 【案例导读】

### 商场关门便利店处处开花 两种业态冰火两重天

近日，华堂商场北京右安门店贴出“闭店感恩”的标语，宣布将于2015年4月1日起停止营业。据媒体报道，宣布闭店甩卖货品之际，该店人流与销售额反而激增到正常营业时达不到的水平。

据公开资料，华堂商场北京右安门店于2007年9月28日开业，至今已营业7年半，而这已经是继望京店、北苑店、西直门店之后，华堂商场在北京关闭的第四家门店。

#### 百货商场纷纷撤退 2014年以来38家明确关店

华堂关店的现象并非个例。RET睿意德中国商业地产研究中心的最新数据显示，2014年以来，大型百货已明确将要关店的数量达到38家。其中，关店数量最多的百货品牌为百盛百货、马莎百货，各为5家；华堂关店数目为4家；王府井、中都、NOVO、宝莱、尚泰等百货品牌也均有关店。值得注意的是，关店现象最严重的城市分别为北京、杭州、常州和青岛，表明百货关店的现象在一、二、三线城市都是非常明显的现象。

业内人士指出，百货业态在华发展的缩水，主要因素是其提供的商品和服务与当今消费者的需求之间有差距。目前消费品市场整体涨幅趋缓，经营各项成本上升，电子商务的发展又使得百货商场货品丰富的优势不再，经营者若不在定位和服务上花心思，“千店一面”的状态很难抓住消费者的心。

#### 服务至上 便利店在华发展顺风顺水

相比百货商场的萧条，外资占据绝对优势的便利店业态却展现了逆市增长的姿态。便利店，缘起于美国，通常指规模较小但货物种类多元、销售民生相关物资或食物的商店，其中也包含加油站附设商店，通常位于交通较为便捷之处，有时被当作小型超市。

中国连锁经营协会和野村综研咨询有限公司联合在北京发布的《中国便利店发展报告》指出，2013年经营便利店的15家主要代表性企业销售额增速达18.2%，远高出百货店9.6%、大型综超和超市7.8%的整体增速。笔者认为，在网购和上门服务能够满足消费者绝大多数需求的情况下，线下零售业所能兜售的只有方便、愉悦的消费空间和体验，像代收快递、快捷廉价安全的餐饮……这些看似细小的服务，才是便利店业态逆市增长的最大优势。

以每百万人拥有便利店铺数量统计，日本是388家，中国台湾地区是425家，中国内地城市平均为54家，而且中国内地城市便利店单店平均销售水平也远远落后

于日本和中国台湾地区。更需探讨的是，在与便利店相关政策的支持上还有很多亟须解决的问题，包括食品安全的政策规定在便利店行业的适用性，以及便利店服务项目拓展所需的行政审批的效率问题，等等。

对于两种业态不同的发展势头，笔者认为这两者并非此消彼长的关系，以至于将视角扩展到传统零售业与电商之间的关系皆是如此，关键在于充分发挥自己的优势。传统百货即时性、休闲性的消费体验，便利店的方便、廉价和快捷，都是其本身鲜明而难以取代的特色。

资料来源：中国经济网，2015年3月18日。

自20世纪80年代中期连锁经营进入中国市场，精明而睿智的中国商人很快发现了它带来的便捷和高速的盈利模式，短短十多年的时间，连锁经营便在国内遍地开花，并逐步从大城市渗透到中等城市和乡镇，在各个行业和领域形成了不可抵挡之势，连锁经营在我国取得了超乎想象的发展。在当今市场化与产品同质化程度越来越高、竞争异常激烈的环境下，连锁门店作为销售的终端，其发挥的作用已远远超过了“销售额”这一简单的数字所承载的意义。因此，不断加强和优化连锁门店的管理已成为连锁企业经营的重要内容。

## 项目一

# 连锁经营概述

## 一、连锁经营的概念

连锁经营是一种商业组织形式和经营制度，是指经营同类商品或服务的若干企业，以一定的形式组成一个联合体，在整体规划下进行专业化分工，并在分工基础上实施集中化管理，把独立的经营活动组合成整体的规模经营，从而实现规模效益。

近代连锁经营起源于美国，至今已有130多年的历史。它也是当今世界上被采用的最为普遍的一种商业组织形式和经营制度。连锁经营的本质是把独立的、分散的商店联合起来，形成覆盖面广泛的大规模销售体系。以连锁形式经营的企业叫做连锁企业，它实行规范化管理，统一采购，集中合理化配送，统一结算，实行采购与销售职能分离。连锁企业是连锁经营的存在形式和载体。

## 二、连锁经营的形式

连锁经营包括三种形式：直营连锁、特许经营和自愿连锁。见图 1-1。



图 1-1 连锁企业经营的形式

### 1. 直营连锁 (Regular Chain, RC)

直营连锁又叫正规连锁，是指总部直接经营的连锁店，即由总部直接经营投资管理各个零售点的经营形态。此连锁形态并无加盟店的存在，总部采取纵深式的管理方式，直接掌管所有的零售网点，零售网点必须完全接受总部的指挥。直营连锁的主要任务在于“渠道经营”，即透过经营渠道的拓展从消费者手中获取利润。直营连锁实际上是一种“管理产业”，其特点见表 1-1。

表 1-1 直营连锁店的特点

| 总部与直营连锁店的关系   | 总部的职能  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>· 总部与直营连锁店是同一资本</li><li>· 总部对直营连锁店有人事权和直接经营权</li><li>· 直营连锁店对总部无资金投入</li><li>· 直营连锁店的意见、建议对总部无影响</li><li>· 直营连锁店的自主性小或没有</li><li>· 直营连锁店不需向总部上交经营指导费</li><li>· 直营连锁店的一切行为按公司总部规定行事</li><li>· 总部与直营连锁店之间无合同规定</li><li>· 总部机构中无直营连锁店人员参加</li><li>· 总部对直营连锁店实行高度的集中、统一经营管理，直营连锁店只从事销售</li><li>· 直营连锁店不具独立的企业法人资格</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>· 统一调动资金</li><li>· 统一经营战略</li><li>· 统一开发和运用整体性事业</li><li>· 大量统一计划进货，对生产厂家形成影响力</li><li>· 统一培训、使用人才</li><li>· 统一新技术产品开发推广</li><li>· 统一商业票据和设施容器</li><li>· 统一服务标识等</li></ul> |

## 2. 特许连锁 (Franchise Chain, FC)

特许连锁指拥有技术和管理经验的总部,指导传授加盟店各项经营的技术经验,并收取一定比例的权利金及指导费,此种契约关系即为特许加盟。特许加盟的总部必须拥有一套完整有效的运作技术优势,指导加盟店的运作,从中获取利益。经营技术如何传承是特许经营的关键所在,其特点见表1-2。

表1-2 特许加盟连锁店的特点

| 总部与特许加盟连锁店的关系   | 总部的职能   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>· 总部与特许加盟连锁店是不同资本关系</li><li>· 总部对特许加盟连锁店无人事权和直接经营权</li><li>· 在总部的资金构成中,特许加盟连锁店持有部分股份</li><li>· 特许加盟连锁店的意见、建议对总部的影响小</li><li>· 特许加盟连锁店的经营自主性小</li><li>· 特许加盟连锁店向总部上交的经营指导费占销售额的5%以上</li><li>· 总部与特许加盟连锁店的合同约束力为强硬型</li><li>· 总部与特许加盟连锁店之间合同规定的加盟时间多为5年以上</li><li>· 总部机构人员全部由专业人员组成</li><li>· 各特许加盟连锁店保持独立的企业法人地位</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>· 按合同规定向特许加盟连锁店提供特许经营权和传授经营技巧</li><li>· 审查特许加盟连锁店资格</li><li>· 选择批准特许加盟连锁店</li><li>· 制定经营方针计划</li><li>· 统一进货配送</li><li>· 统一资金管理</li><li>· 统一核算</li><li>· 统一业务指导</li><li>· 统一培训</li><li>· 统一促销</li><li>· 统一标志及店堂设计等</li></ul> |

## 3. 自愿连锁 (Voluntary Chain, VC)

自愿连锁是指自愿加入连锁体系形成的连锁形式。加入连锁的企业原已存在,在自愿加盟体系中,并非加盟店的开店伊始就由连锁总公司辅导创立。企业所有权属于加盟主所有,而运作技术及商店品牌则归总部持有,自愿连锁的特点见表1-3。

表1-3 自愿加盟连锁店的特点

| 总部与自愿加盟连锁店的关系   | 总部的职能   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>· 总部与自愿加盟连锁店是不同资本关系</li><li>· 总部对自愿加盟连锁店无人事权和直接经营权</li><li>· 总部的资金全部由自愿加盟连锁店出资构成</li><li>· 自愿加盟连锁店的意见、建议对总部非常有影响</li><li>· 自愿加盟连锁店的经营自主性大</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>· 确定组织大规模销售计划</li><li>· 实行共同进货</li><li>· 联合开展广告等促销活动</li><li>· 开展业务指导,包括店堂装修、陈列等</li><li>· 组织物流,开展合理的商品配送业务</li></ul> |

| 总部与自愿加盟连锁店的关系   | 总部的职能   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>· 自愿加盟连锁店向总部上交的经营指导费占销售额的5%以下（一般是1.5%~5%之间）</li> <li>· 总部与自愿加盟连锁店的合同约束力为松散型</li> <li>· 总部机构人员中有自愿加盟连锁店代表</li> <li>· 自由连锁总部和每个成员加盟连锁店都是独立的企业法人</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 组织教育培训</li> <li>· 共同利用信息</li> <li>· 开展资金融通</li> <li>· 开发扩大商店数</li> <li>· 指导财务和劳务管理等</li> </ul> |

### 【开动脑筋】

分别列举三种不同连锁经营形式的连锁店，想想它们在服务过程中有什么不一样？结合自己的亲身经历，谈谈不同连锁店在服务上的优点和不足。

## 三、连锁经营的特征

第一，连锁经营的前提条件是组织形式的联合化与标准化。连锁经营是整体性、稳定性、全方位的联合，所有连锁店都使用同一店名、具有统一店貌，提供标准化的服务和商品。

第二，连锁经营的核心是经营方式的一体化和专业化。把相互独立的各商业职能有机地组合在统一的经营体系中，实现了采购、配送、批发、零售的一体化，形成了产销一体、批零一体化的流通格局，提供了流通领域的组织化程度。

第三，连锁经营规模效益的根本保障是管理方式的规范化和现代化。连锁经营必须有一套规范化的管理，建立专业化的职能部门、规范化的管理制度和调控体系，采取现代化管理手段。

第四，连锁经营的本质特征是“进货与销售职能的分离”。

## 四、连锁经营的本质

连锁经营的本质在于将现代化大生产原理应用到流通领域，把复杂的商业活动分解得如同工业生产流水线上的每一个环节那样简单，以提高经营效率，实现规模效益；它是机械化大生产方式在流通领域的组织反应和组织创新，是一种经营群体的组织形式。



## 【开拓视野】

### 连锁经营的8个“统一”

- |            |            |          |
|------------|------------|----------|
| (1) 统一采购   | (2) 统一配送   | (3) 统一管理 |
| (4) 统一核算   | (5) 统一店名店貌 | (6) 统一价格 |
| (7) 统一服务规范 | (8) 统一广告宣传 |          |

## 项目二

# 连锁企业门店的概念和类型

## 一、连锁企业门店的概念

门店又名店铺、商铺。狭义而言，门店是零售业进行商品销售的场所。它包括大型百货公司、超市以及其他各种类型的综合、专业商店等。

广义而言，门店是直接面对消费者进行有形商品销售或进行复合商品（有形、无形商品兼有）经营的场所。其概念范畴还包括零售商业之外的娱乐业、餐饮业、旅游业所使用的房地产，营利的展览馆厅、体育场所，以及银行、证券等营业性的有建筑物实物存在的经营交易场所。

## 二、连锁企业门店的类型

连锁企业门店的类型是由企业的经营战略和目标市场定位决定的。目前，在连锁经营企业所开设的门店中，主要有超级市场、大型综合超级市场、便利店、折扣店、仓储式商店、百货店、专业店及专卖店等类型，见图1-2所示。

### 1. 标准超市门店

标准超市门店初步实现满足消费者“一站式”购买生活必需品的需要。例如，标准食品超市门店以经营生鲜食品和生活日用品为主，将商品品类细分成果蔬、鲜肉、活鱼与冰鲜、熟食、一般食品、日用百货、杂品等，按营业面积分块设定商品经营区，并实行统一标准化管理和一次性集中付款。