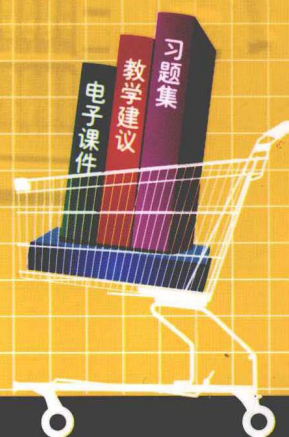


连锁企业门店 营运管理

(第2版)

- 范 征 主 编
- 董 艳 副主编
- 曹升洋 主 审



本书配有电子课件、教学建议、习题集等优质教学资源，
欢迎登录华信教育资源网（www.hxedu.com.cn）免费下载。



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

全国高等职业教育“十二五”规划教材·连锁经营管理专业

连锁企业门店营运管理

(第2版)

范 征 主 编

董 艳 副主编

曹升洋 主 审

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书根据连锁企业门店（主要是大型连锁超市）营运的工作内容编写，在项目课程开发理论的指导下设计了走进门店营运管理、规划门店布局、陈列门店商品、控制门店采购与库存、门店商品促销管理、处理门店顾客服务事项、评估门店经营绩效、管理门店安全与损耗八个学习型项目。以连锁企业门店营运管理必备的理论知识和岗位技能为主线，以实用技能训练为核心，以大量取自连锁企业门店营运管理的实践案例为补充，通过对典型实践性问题的提出及相应情境的创设，让学习者“在学中做、在做中学”，循序渐进地全面掌握连锁企业门店营运管理的主要工作内容，实现从学习者向职业者的角色转换。

本书实践性较强，适合高职高专层次连锁经营管理专业学生使用，也可作为经济类、企业管理类专业的参考性教学读本，还可作为零售业、连锁企业管理人员的培训用书。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

连锁企业门店营运管理/范征主编. —2版. —北京：电子工业出版社，2013.3

全国高等职业教育“十二五”规划教材. 连锁经营管理专业

ISBN 978-7-121-19261-6

I. ①连… II. ①范… III. ①连锁企业—企业管理—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302707号

策划编辑：刘元婷

责任编辑：郝黎明 文字编辑：刘元婷

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本：787×1092 1/16 印张：15.5 字数：396.8千字

印 次：2013年3月第1次印刷

印 数：3000册 定价：32.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zits@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

目 录

项目一 走进门店营运管理	(1)
任务一 了解门店营运管理的主要内容	(2)
一、连锁企业的本质特征	(2)
二、连锁经营的优势	(4)
三、门店营运管理的意义	(5)
四、门店营运管理的内容	(6)
任务二 认识连锁企业的组织结构	(8)
一、总部的组织结构	(8)
二、门店的组织结构	(10)
三、门店员工的配置	(12)
任务三 熟知门店营运管理的标准	(14)
一、由总部制订门店营运管理标准	(14)
二、门店营运管理标准的具体制订步骤	(14)
三、门店营运制度与标准的制订	(19)
四、门店营运管理标准的实施	(22)
项目二 规划门店布局	(34)
任务一 认识门店布局	(35)
一、门店布局的目的	(35)
二、门店布局的原则	(36)
三、门店布局的总体设计	(36)
任务二 设计门店布局	(38)
一、门店通道的设计	(39)
二、门店流动线路的设计	(40)
三、门店布局的划分	(45)
四、磁石点理论	(51)
任务三 创造门店空间	(54)
一、门店气氛的设计	(54)
二、门店橱窗的设计	(57)
三、商品展示技术	(60)
项目三 陈列门店商品	(63)
任务一 认识商品陈列	(64)
一、商品陈列的重要性	(64)
二、商品陈列的主要区域	(66)
三、商品组合及构成	(66)
四、商品陈列设备	(68)
任务二 掌握门店商品陈列的方法与技术	(71)

一、商品陈列的目的和流程	(71)
二、商品陈列的主要方法	(76)
三、超市四大类商品的陈列	(84)
任务三 门店商品定价	(88)
一、影响门店商品定价的因素	(88)
二、门店商品的定价目标	(89)
三、门店商品的定价方法	(90)
项目四 控制门店采购与库存	(97)
任务一 了解门店采购	(98)
一、采购业务的控制	(98)
二、采购业务流程	(102)
三、新商品的开发	(104)
四、滞销品的淘汰	(107)
任务二 商品的 ABC 管理	(110)
一、认识 ABC 分类	(110)
二、ABC 分类法的基本程序	(111)
三、ABC 分类法的具体步骤	(112)
任务三 盘点门店商品	(113)
一、了解盘点	(113)
二、盘点人员管理	(116)
三、盘点作业	(116)
四、盘点作业管理	(120)
任务四 控制商品库存	(123)
一、存货控制	(123)
二、储存管理	(126)
三、存储技巧	(128)
项目五 门店商品促销管理	(131)
任务一 门店商品促销活动策划	(132)
一、认识门店促销	(132)
二、门店促销策划的步骤	(133)
任务二 了解门店促销活动方式	(140)
一、营业推广(特种促销)	(140)
二、人员促销	(145)
三、广告促销	(145)
四、公共关系促销	(151)
任务三 实施商品促销	(152)
一、人员方面	(152)
二、商品方面	(152)
三、广告宣传方面	(153)
四、卖场氛围布置	(153)

任务四 评估商品促销	(153)
一、促销评估的目的	(154)
二、促销评估的内容	(154)
项目六 处理门店顾客服务事项	(159)
任务一 认识门店顾客服务	(160)
一、顾客服务的性质	(160)
二、门店员工基本素质要求	(160)
任务二 熟知门店理货作业	(161)
一、理货员的岗位职责	(161)
二、理货员的作业安排	(163)
三、理货员的作业要领	(164)
任务三 熟知门店收银作业	(167)
一、营业前	(167)
二、营业期间	(168)
三、营业后	(171)
四、收银差异处理	(172)
任务四 处理顾客投诉	(173)
一、顾客抱怨问题的类型	(174)
二、处理顾客投诉的原则	(176)
三、处理顾客投诉的方式	(177)
四、处理顾客投诉的步骤	(180)
项目七 评估门店经营绩效	(185)
任务一 了解门店经营绩效	(186)
一、门店经营目标及其作用	(186)
二、门店经营目标的评价内容	(187)
任务二 熟知门店经营绩效的评估指标	(189)
一、门店经营绩效评估标准	(189)
二、门店经营绩效评估的资料来源	(190)
三、门店经营绩效的评估指标	(192)
任务三 改善门店的经营绩效	(200)
项目八 管理门店安全与损耗	(204)
任务一 认识门店安全管理	(205)
一、安全管理的概念	(205)
二、安全管理的意义	(205)
三、门店安全管理的组织与分工	(206)
四、安全事故的处理	(206)
任务二 职业安全管理	(210)
一、员工与顾客的安全管理	(210)
二、门店环境的安全管理	(212)
三、食品安全管理	(215)

任务三 消防安全管理	(219)
一、门店消防管理的内容	(219)
二、门店消防人员的工作职责要求	(220)
三、消防检查与消防演习	(221)
任务四 门店商品损耗预防管理	(223)
一、商品损耗概述	(223)
二、商品损耗的计算	(224)
三、商品损耗的防范及处理	(225)
四、商品防损技术应用	(231)
参考文献	(235)



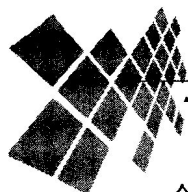
项目一

走进门店运营管理



连锁商业中国化，中国商业连锁化，已经成为中国连锁业发展的必然趋势。

——黄国维（中国人民大学商学院教授）



众所周知,许多连锁企业之所以成功,就是因为它们制订了统一的、相对固定的经营模式,像麦当劳、肯德基、家乐福、沃尔玛等,都在全球进行着标准且统一的成功运作。标准和统一意味着高效率,是现代连锁企业管理的核心内容。

围绕着连锁经营这根规模发展轴的运转,管理标准对于轴的驱动具有核心作用。可以说,如果管理的发展跟不上连锁企业规模的发展,那么规模越大,效益越差,门店开得越多,产生的亏损面可能越大。而管理标准和管理活动本身就是维系连锁经营统一运作的根本,因此,制订明确的管理目标与严格、科学的管理标准是驱动连锁企业规模发展的核心。

任务一 了解门店营运管理的主要内容

一、连锁企业的本质特征

在流通领域,连锁企业与传统商业服务业相比具有以下本质特征。

1. 企业经营规模化

连锁企业的组织形式是由连锁企业总部和众多门店所构成的企业联合体,与传统的商业企业相比,连锁企业具有更大的规模。连锁企业内许多门店相互连接在一起,如同一条长长的链锁,这些连锁企业门店运转起来,就会形成巨大的合力,产生巨大的规模效应。

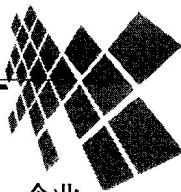
连锁经营的规模效应具体表现在以下四个方面:一是采购规模化,因为是集中统一采购,采购数量大,所以企业的议价能力强,能获得低价进货的优势;二是物流规模化,可以降低物流成本和实现合理的库存,节约流动资金;三是市场销售规模化,连锁门店遍布一个地区或多个地区,甚至一个国家或多个国家,具有强大的营销优势和竞争优势;四是研发培训推广规模化,实行各种管理资源和技术共享,能极大地降低这方面的费用。

2. 经营方式一体化

连锁经营把传统的流通企业中相互独立的各种商业职能有机地结合在一个统一的经营体系中,实现了商品采购、配送、批发、零售的一体化,从而形成了“产销一体化”或“批零一体化”的经营格局,提高了流通领域的组织化程度,同时,由于连锁企业拥有大量的门店,具有广泛的市场优势,可以引导供应商真正做到根据市场需求和商业经营者的要求组织生产,从而形成以大商业为先导、以大工业为基础的现代经营格局。一体化经营与专业化分工相结合,从根本上改变了传统的生产方式,可以说,连锁经营的发展是现代市场经济的一次飞跃。

3. 管理方式规范化

连锁企业一体化经营和专业化分工的有效性,主要取决于连锁企业的管理水平和经营理念,购销职能的分离必然要求连锁企业总部强化各项管理职能,如经营方针和经营计划



的制订,人员的管理及培训,商品的采购、配送、加工、包装、保管、分类和促销,企业财务、保险、法律等事务的处理,店铺的选择、设计及装潢、商品的配置与陈列,以及建立专门化的职能管理部门、规范化的管理制度和调控体系,并配备相应的专业人才。同时,为了使庞大而又分散的连锁经营体系内部的各类机构步调一致,有效地运转,还需要运用现代化的管理手段。现代信息技术和现代物流的应用使企业总部、配送中心及各连锁企业门店之间都建立起相应的管理信息系统,并将企业联合成一个整体,使企业的规范化管理得到了很大提升。

4. 组织形式网络化

连锁企业是多店铺组织形式,从业务运营上看,其实质是网络化运营,企业总部通过对各门店的控制建立起供货网络和销售网络,并最终通过这个商业运营网络实现控制,具体可描述为供货/调货网络化、销售网络化和信息网络化。

总之,连锁经营通过规模经营获取规模效益;经营方式一体化和组织形式网络化是连锁经营的前提条件;管理方式规范化是获取连锁经营规模效益的基本保证。



阅读材料 1-1

沃尔玛简介

沃尔玛百货有限公司(Wal-Mart Stores)(以下简称沃尔玛)由美国零售业的传奇人物山姆·沃尔顿先生于1962年在阿肯色州建立。经过50年的发展,沃尔玛已经成为美国最大的私人雇主和世界上最大的连锁零售企业,多次荣登《财富》杂志“世界500强”榜首及当选“全球最具价值品牌”。目前,沃尔玛在全球27个国家开设了超过10 000家商场,下设69个品牌,员工总数达220多万人,每周光临沃尔玛的顾客超过2亿人次。

沃尔玛于1996年进入中国,在深圳开设了第一家沃尔玛购物广场和山姆会员商店,经过十多年的发展,截至2012年3月1日,其已经在全国21个省、4个直辖市的140个城市开设了370家商场,有沃尔玛购物广场、山姆会员商店、沃尔玛社区店三种业态,创造了106 500多个就业机会。2011年,沃尔玛在中国实现销售额430亿元,比上年增长30.6%,以销售额而言,沃尔玛位居中国百强连锁百货企业第10位。沃尔玛的徽标如图1-1所示,沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿如图1-2所示。

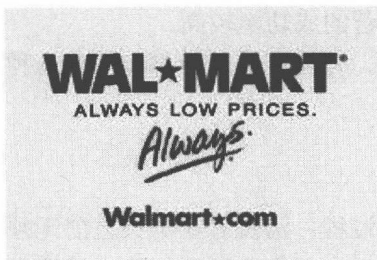


图 1-1 沃尔玛的徽标

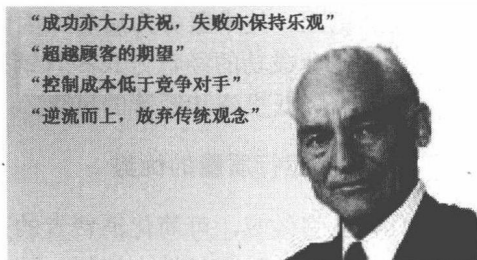
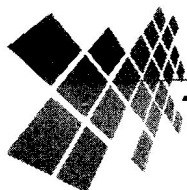


图 1-2 沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿

资料来源:沃尔玛中国网站. <http://www.wal-martchina.com/walmart/index.htm>.



二、连锁经营的优势

企业规模效益的实现主要通过两种方式：一是扩大个体规模，如发展大型的百货公司，综合性的超级市场、购物中心等；二是扩大企业经营网络，即通过广泛布点、组合经营、分散销售来实现规模效益，特别是对于商业流通领域扩大企业经营网络具有最显著的优势，因为它能有效地解决经营场所与市场分散之间的矛盾。连锁经营的优势具体体现在以下几个方面。

1. 资源共享的优势

连锁企业实行资源共享，在降低成本、应用新技术、规范管理等方面具有明显的优势。

(1) 企业形象共享优势。连锁企业使用同样的商号名称，容易比单个企业创造更高的知名度。由于品牌具有较高的知名度可赢得更多消费者的信任，因此连锁企业一旦创立了良好的企业形象，便能使所有的连锁门店共享由此带来的利益。

(2) 广告宣传共享优势。单个经营的商店一般都缺少足够的财力在大众媒体上进行广告宣传，而连锁企业的广告宣传一般由总部统筹负责，财力相对充裕。连锁企业的规模越大，就越有能力进行广告宣传，其庞大的经营规模不但为大规模广告宣传提供了条件，而且企业整体的广告宣传与单个商店分别做广告相比，会大大减少费用的支出。

(3) 商品采购、技术服务共享优势。连锁企业能为连锁门店提供一系列的商品和技术服务，如统一采购、集中配送、商店设计、商品陈列、财务指导、业务培训等。对于企业总部来说，只要设计出一套标准化的模式就可能被普遍应用，大大降低了企业的管理费用。对连锁门店来说，由于企业总部能提供良好的商品采购、技术服务，简化了连锁门店的经营业务，使其有更多的精力提高管理水平和服务水平。

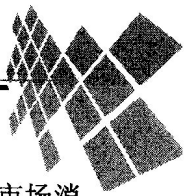
2. 降低风险的优势

由于连锁企业是由多个单体经营门店组合起来的大型企业，在经营上存在着风险共担的互补作用，因而在投资创立及经营风险等方面都比大规模的单体经营具有更强的适应性和更高的灵活性。另外，由于消费者从心理上比较容易认同统一的企业形象，门店一开业就可能立即被消费大众所接受，所以各家连锁门店的投资回收期比较短，加上连锁门店以总部的资金、商品供应、技术服务为后盾，因而经营的成功率较高。

连锁企业具备一套成功的经营方式和营销技术，每家连锁门店都能按照这种标准的方式进行经营，并大大降低投资和经营的风险。

3. 提高市场经济运行质量的优势

连锁企业具有品牌效应，可简化消费者的购买过程。消费者在购买之前无须进行过多的比较和分析，从而减少时间和精力消耗。随着生活和工作节奏的加快，消费者在购物过程中更注重省时，简便可靠的标准化服务正好迎合了新的消费潮流，对促进消费和提高人们的生活与消费水平具有积极意义。



连锁企业可以利用自身的经营优势、规模优势及市场信息反馈优势,将最新的市场消费信息及时反馈给制造商、批发商、原材料供应商,使其按照市场消费需求进行产品开发和设计,从而使市场与生产以消费为导向,使制造围绕需求来进行,避免了生产的盲目性,促使整体营运效率的提高。

三、门店营运管理的意义

连锁企业门店营运管理是指连锁企业所属门店,按照总部所制订的经营战略和经营计划,对门店经营进行组织、控制的过程,主要包括对员工、商品销售、资金周转、设备设施、营业现场等经营要素的管理。

对于连锁企业来说,门店营运管理具有十分重要的意义,主要表现在以下几个方面。

1. 保证连锁企业的整体经营目标

连锁企业通过分布广泛的众多门店,将总体经营计划分解成若干门店的具体计划,各个门店按照总部的统一部署,做好自身的经营管理,可以保证企业整体经营目标的实现。

2. 能够规避投资风险和经营风险

门店通过实施总部的品牌战略,可以共享企业品牌和其他资源,从而有效地规避单体店独立经营的风险。

3. 有利于提升门店的竞争力

统一的店名、统一的标志、统一的店面、统一的店貌、统一的卖场风格、统一的商品陈列、统一的设施设备、统一的服务规程和统一的操作规范,可有效提升门店自身的竞争力。

4. 有利于提高门店经营效率

实行连锁经营的门店,能够将更多的精力放在商品销售上,真正实现门店营运的专业化,从而有效降低经营成本,提高经营效率,达到销售业绩和利润的最大化。

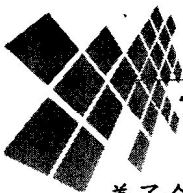


阅读材料 1-2

永和豆浆的连锁经营

20世纪90年代末,当肯德基、麦当劳等洋快餐登陆中国并迅速以超过千家店面的规模赢得中国市场时,永和豆浆开始现身中国大陆市场,向洋快餐发起挑战,并致力于打造全球中式餐点连锁第一品牌。

永和豆浆是来自中国宝岛台湾的餐饮连锁企业,其店面遍布于包括中国港、澳、台地区在内的50多个大中城市。永和豆浆积极拓展国际市场,参与国际竞争,其网络覆



盖了全世界,其产品行销亚洲、北美洲、南美洲等的 20 多个国家和地区。公司在拓展国际市场的同时,也意识到了中国内地市场的发展潜力,故于 20 世纪 90 年代在上海设立了永和豆浆加盟总部及直营店,确立了中国内地的战略中心地位。目前,永和豆浆在中国大陆的店面总数已经达到 500 多家,分布在北京、上海、深圳、武汉等一、二线城市,预计 2015 年将达到 700 家。永和豆浆的徽标如图 1-3 所示,永和豆浆的门店如图 1-4 所示。



图 1-3 永和豆浆的徽标



图 1-4 永和豆浆的门店

资料来源: 百度文库. wenku.baidu.com/view/e575a3e9551810a6f524867a.html?from=rec&pos=0&weight=51&lastweight=32&count=5.

四、门店营运管理的内容

1. 门店内、外环境与商品陈列管理

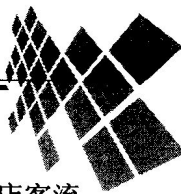
门店是连锁企业的经营场所。为了增加门店对顾客的吸引力,门店外观设计、店内卖场设计与布局,以及商品陈列管理都很重要,要根据不同的商品类型和特点精心设计,以吸引更多的客流。

2. 门店工作人员专业化管理

工作人员专业化管理是门店营运管理的重要内容之一,主要包括门店店长、收银员、理货员、营业员及其他相关工作人员的职责要求、作业内容等。工作人员作业过程管理是门店营运管理的核心。

3. 门店服务管理

门店服务管理包括营业员、收银员、理货员和其他服务人员的服务规范、工作流程,



以及如何处理服务作业中的矛盾纠纷和顾客投诉。服务质量的高低,直接关系到门店客流量的多少,进而影响销售额的高低。

4. 门店商品销售管理

连锁企业门店其实就是一个销售部门,商品销售是门店经营的中心环节,商品销售管理的水平直接影响门店的利润。因此,合理优化商品结构,积极策划与实施可行的商品促销活动是商品销售管理的重中之重。

5. 门店安全管理

门店应该建立完善的安全系统,消除一切不安全因素,为顾客提供一个安全的购物环境,为员工提供一个安全的工作环境。



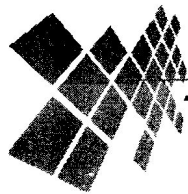
阅读材料 1-3

2011 年中国零售业 30 强排名如表 1-1 所示。

表 1-1 2011 年中国零售业 30 强排名

名次	企业名称	销售额 (万元)	名次	企业名称	销售额 (万元)
1	苏宁电器股份有限公司	19 473 387	16	海航商业控股有限公司	2 340 000
2	国美电器有限公司	18 091 333	17	宏图三胞高科技技术有限公司	2 321 434
3	百联集团有限公司	14 899 305	18	中百控股集团股份有限公司	2 305 342
4	大连大商集团有限公司	11 010 716	19	石家庄北国人百集团有限责任公司	2 187 276
5	华润万家有限公司	8 270 000	20	武汉武商集团股份有限公司	2 064 128
6	高鑫零售有限公司(大润发和欧尚)	6 808 400	21	永辉超市股份有限公司	2 038 000
7	山东省商业集团有限公司(银座集团)	5 029 869	22	北京王府井百货(集团)股份有限公司	2 009 393
8	重庆商社(集团)有限公司	4 780 262	23	广州百货企业集团有限公司	2 000 786
9	家乐福(中国)管理咨询服务有限公司	4 519 581	24	长春欧亚集团股份有限公司	1 990 319
10	沃尔玛(中国)投资有限公司	4 300 000	25	文峰大世界连锁发展股份有限公司	1 945 371
11	新合作商贸连锁集团有限公司	4 200 000	26	利群集团股份有限公司	1 905 687
12	物美控股集团有限公司	4 107 499	27	天虹商场股份有限公司	1 895 937
13	合肥百货大楼集团股份有限公司	3 030 000	28	上海豫园旅游商城股份有限公司	1 850 000
14	农工商超市(集团)有限公司	3 024 551	29	特易购(TESCO)公司	1 800 000
15	江苏五星电器有限公司	2 748 330	30	烟台市振华百货集团股份有限公司	1 788 360

资料来源:《新京报》,2012 年 05 月 14 日。



任务二 认识连锁企业的组织结构

一、总部的组织结构

1. 连锁企业组织结构设计概述

组织结构是一个组织内各构成要素之间确定的关系形式,或者说是一个组织内各要素的排列组合方式。连锁企业组织结构是指连锁企业全体员工为实现企业目标而进行的分工协作,以及在职务范围、责任、权力方面所形成的结构体系。连锁企业组织结构设计,就是根据连锁企业总目标,把连锁企业的各管理要素配置在一定的方位上,确定其活动条件,规定其活动范围,形成相对稳定的管理体系。

2. 连锁企业组织结构的基本模式

分店与总部是构成连锁企业的基本要素,无论哪种形式的连锁企业,均遵循以下基本模式。

- (1) 总部—分店两个层次,或总部—地区分部—分店三个层次。
- (2) 最高管理层的职责是经营决策和指挥领导。
- (3) 总部的各职能部门承担确定采购标准、销售价格、促销计划等任务。
- (4) 分店是连锁经营的基础,承担具体实施的执行功能,按各职能部门的设计进行销售。
- (5) 如果是直营连锁,总部与分店是上下级关系。
- (6) 如果是加盟连锁或自由连锁,则总部与分店之间是一种经济合同关系,在法律上是平等的,在业务上是合作的,在运营上是指导与被指导的关系。

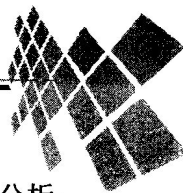
3. 总部的组织结构

连锁企业为实现规模效益和确保品牌的良好形象,一般都采用集权的方式进行管理,各门店的管理层主要负责商品的销售,而在店铺建筑风格、内部设施装饰、经营商品品种组合、商品配送、服务规范及促销活动等方面,都执行总部统一的标准,通过良好的物流和信息系统保证其日常经营的顺利进行。

连锁企业总部应具有门店开发、营销、教育培训、指导、财务和信息搜集职能,因此一般应设有市场部、营运部、财务部、人力资源部等部门。直营模式下,连锁企业总部典型的组织结构如图 1-5 所示。

总部各主要部门的职能如下。

- (1) 采购处。采购处主要负责确定连锁企业商品定位取向(确定商品品类和品牌),以及对新产品的开发、评估、洽谈的处理;竞争厂商对同类产品的价位、促销等市场信息的搜集和分析;争取新商品广告促销,配合数量折扣或赠送;商品的开发设计与成本控制;



其他相关商品开发事项；对现存商品的淘汰评估和执行；商品的规划、执行与资料分析；新商品试销计划及淘汰建议；定期召开商品开发会议；列出热门、冷门商品排行榜以供决策；对门店进行商品布局规划设计；选择、评估、确定合格的供应商，签署采购协议；向不合格供应商索赔，解除供应关系；跟踪分店销售情况及配送中心信息，及时补充货源；负责各门店采购部及供应商之间的信息沟通，及时传递和反馈信息；商品采购合同的档案管理。

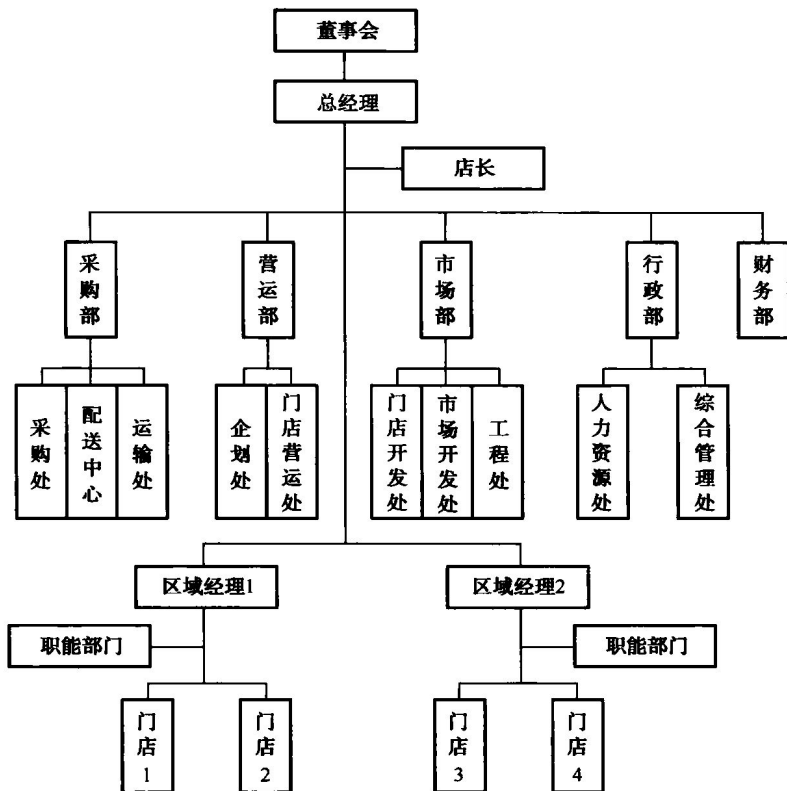
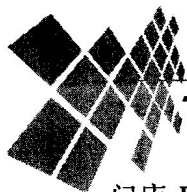


图 1-5 直营模式下连锁企业总部典型的组织结构

(2) 配送中心。配送中心主要负责运送排程计划的规划、执行和调配；仓储空间陈列位置的规划及调配；仓库清洁维护管理及储位安排；有关进货、发货作业的管理；产品退货、报废的呈报及签核处理；各店调货事项的协调处理；部门必需品请购的核准；发车时间表查核；货品请购单的签核；商品问题的处理；设备维修、申购；商品促销配合事项；国内消费形态趋势的研究和分析；成本管控与改善分析；车辆修理、验车及签核；车辆检查及保养表的回收（总表的填写）；车辆修理费请款的复核；厂商货款请款的复核。

(3) 企划处。企划处主要负责拟订年度、季度、月度营销计划；广告宣传及各项活动的规划执行；营销策略规划与环境分析；有关广告媒体的联络事宜；市场资讯的搜集、分析与呈报；其他相关营销策略规划事宜；有关广促计划的统筹、规划与督核；门店制作物设计、规划及门店布置；门店配置图（台账图）规划；门店宣传、美工、广告文字作业；



门店 POP 作业; 门店广告文字、图形绘制及设计; 各项刊物及制作物设计、规划; 媒体与报纸、杂志的联络沟通事宜; 媒体与报纸、杂志的效益评估事宜; 门店刊物的编撰与发行; 门店促销活动教育、指导与执行督导; 促销活动各项使用物的准备与清点; 促销活动现场的布置与彩排; 促销成果的回报与修正建议; 其他有关宣传与促销现场的执行事项; 相关资料的存档(企划案、照片); 竞争同业的信息掌握分析; 营运部营运目标的协助达成。

(4) 市场部。市场部根据企业发展规划和经营目标, 制订新店拓展计划; 制订新店投资项目计划, 组织实施拓展工作; 对新店项目进行初期的筛选、预审和可行性分析, 参与重大投资项目的谈判; 新店的拓展选址、洽谈和相关协议的签订; 加盟店的甄别选择、组织培训、指导和跟进服务; 新店筹建管理、内部设备设施的配置与管理; 建筑物内工程的维修和改建、装修和扩建工作; 设备保养和维修工作; 调研、分析市场及行业竞争情况, 撰写市场分析报告等。

(5) 行政部。行政部负责企业整体形象策划和品牌推广; 策划和实施各类企业文化、企业形象的推广活动; 建立、健全企业及其各部门的各项管理规章制度和工作规范; 企业日常行政事务的办公支持及各种活动的组织和实施; 协调安排企业的各种会议及对外行政事务、总务后勤等工作; 制订企业人力资源部的长期规划、中期规划和年度计划; 企业组织结构、单位职责与权责划分的研究、分析及改进; 企业人事制度及其作业程序的研究、设计和改进; 企业人员编制的制订、控制、实施与调整等。

(6) 财务部。财务部负责制订企业财务会计制度及内部控制制度并组织实施; 编制企业财务计划和财务预算, 审查财务计划和预算执行情况; 拟订资金筹措和使用方案; 建立会计核算体系, 并对经济活动和财务支出进行核算; 审查商品价格、工资、奖金及其他涉及财务收支的各种方案、公司及各店原始凭证; 总部、各门店账项的查核与存货的检查; 建立企业资产管理体系, 监督存货管理情况; 流动资金管理(现金、支票)事项; 应付账款管理事项; 现金管理事项; 分析财务报表事项; 资金调度计划事项的审核; 收支传票凭证查核事项; 发票管理(含查核)事项; 银行往来公共事务处理事项; 借、贷款办理事项; 预算收支分析事项; 预收支控制查核事项; 预算编列事项。

二、门店的组织结构

1. 典型的门店组织结构

门店是连锁企业经营者和顾客从事交易的场所。一般来说, 门店通常按食品、生鲜、百货分类设置三个部门, 再辅以相关服务部门形成分店的组织构架, 或者主要包括收货部、防损部、收银部、服务中心和综合服务部。人力资源部和采购部可由总部统一负责, 也可在分店设置相应部门, 负责分店的人事、商品采购工作。典型的门店组织结构如图 1-6 所示。