



高等职业教育“十一五”规划教材

高职高专连锁经营类教材系列

连锁企业 门店营运管理

胡启亮
霍文智
主编



科学出版社

www.sciencep.com

高等职业教育“十一五”规划教材

高职高专连锁经营类教材系列

连锁企业门店营运管理

胡启亮 霍文智 主 编

张洪满 王 蓓 副主编

邹 伟 主 审

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书系统阐述了连锁企业门店营运管理的基本理论与管理实务,其内容包括连锁经营企业门店的营运管理概述、组织结构与人员配置、店长的作业化管理、理货员与营业员作业管理、收银作业管理、卖场的规划与管理、营业现场服务管理、促销活动的组织和实施、商品管理、防损与安全管理。

本书可作为高等职业院校、高等专科学校连锁经营管理专业及相关专业的教学用书,也可作为商贸流通业从业人员的培训教材以及连锁企业门店店长营运管理的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

连锁企业门店营运管理/胡启亮,霍文智主编. —北京:科学出版社,2008
(高等职业教育“十一五”规划教材·高职高专连锁经营类教材系列)
ISBN 978-7-03-021701-1

I. 连… II. ①胡…②霍… III. ①连锁商店-商业经营-高等学校:技术学校-教材②连锁商店-商业管理-高等学校:技术学校-教材
IV. F717.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第055461号

责任编辑:任锋娟/责任校对:赵燕
责任印制:吕春珉/封面设计:东方人华平面设计部

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号
邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

骏杰印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2008年8月第一版 开本:787×1092 1/16
2008年8月第一次印刷 印张:23 1/4
印数:1—4 000 字数:548 000

定价:35.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换<环伟>)

销售部电话 010-62134988 编辑部电话 010-62135763-8767 (VF02)

版权所有,侵权必究

举报电话:010-64030229; 010-64034315; 13501151303

高职高专连锁经营类教材系列

编 委 会

主 任 都国雄（教育部高等学校高职高专工商管理类专业教学指导委员会委员，南京工业职业技术学院党委组织部部长，博士）

夏昌祥（教育部高等学校高职高专工商管理类专业教学指导委员会委员，昆明冶金高等专科学校校长，教授）

副主任 王吉方（首钢大学副教授，北京欧亚陆桥咨询机构策划总监）

委 员（按姓氏笔画排序）

于 恬 王新盈 平建恒 孙开庆 刘子龙

刘建华 乔淑英 吴 虹 吴 斌 杨 元

杨叶飞 张秀丽 陈仕萍 胡启亮 赵玉国

赵桂莲 黄桂芝 寇长华 鲁 杰 曾 琢

霍文智 蔡中焕

序

随着我国改革开放的不断深入,我国许多方面的经营体制发生了重大变化,特别是餐饮业、商业、服务业等领域更是发生了深刻的变化,其中最明显的就是连锁经营模式的引入、发展及壮大。

连锁经营在我国经过近二十年的发展,已从导入期进入蓬勃发展期,作为现代主流商业模式,连锁经营使世界商业的发展出现了质的飞跃,取得了突破性进展,改变和加快了世界商业的发展进程,对世界经济、特别是现代商业经济的发展产生了深刻影响。目前,我国已发展成为连锁经营大国,截至2007年底,已拥有特许连锁体系2800多个,成为世界上特许连锁体系最多的国家,超过始创国美国。连锁经营已经成为我国零售业、餐饮业、服务业众多行业等普遍采用的经营方式,取得了令人鼓舞的成绩,日益显示出强大的发展潜力。但是由于我国的连锁经营起步晚,发展时间较短,同发达国家和地区相比,无论从经营规模上还是行业领域上都存在着明显的差距。面临国际大型零售企业的竞争,国内的连锁企业如何利用有限的时间加快发展,做强、做大已成为当务之急。

面对新经济、信息化、国际化的社会大背景,面对连锁经营模式下企业的激烈竞争,人才的匮乏显得日益突出。连锁人才缺乏,特别是连锁经营中高级管理人才缺乏,已经成为制约企业发展的一个瓶颈,亟待解决。要想彻底解决人才问题,根本还是要从人才培养入手,从基础教育入手。只有培养出大量的基础性人才,才能源源不断地为连锁企业供应新鲜血液,继而让他们在经营实践中发展成熟,最终成为高级人才和专业人才。

教育部根据我国经济发展对各类专业毕业生的实际需要,结合就业状况,对专门人才培养结构进行了重大调整,对专业设置、课程内容和教学方法进行了必要的整合改造,更加突出实践技能的培养。在市场调研和人才需求分析的基础上,按照教育部的相关指导,我们进行了连锁经营系列教材的策划和组织工作,经过多次研讨,落实了全国几十所高等院校的老师和上海、北京、广州、昆明、南京、沈阳、成都、杨凌、西安等城市的企业参与编写。本教材系列密切结合连锁经营企业的实际工作,结合连锁经营业务的真实案例,其特色可以概括为四个显著的特点:

1. 知识系统

本教材系列从连锁经营管理原理、连锁企业人力资源管理、连锁企业门店运营管理、连锁企业门店开发与设计,到连锁企业的信息管理系统、物流管理、市场营销、财务管理、仓储与配送等,对连锁企业管理中的诸多环节进行了有理论、有实践的系统探讨,使学生较全面地了解连锁经营所涉及的



方方面面的问题。

2. 实操性强

本教材系列选择连锁经营行业中的实际工作案例,引发学生的思考,让学生带着问题去学习相应的理论知识,充分调动了学生的学习积极性。针对高等职业院校的学生的特点,将抽象的逻辑建构的知识体系形象化、具体化、生活化和职业化,提高他们的兴趣,是至关重要的。因此,从连锁经营业务的实际工作案例导入,能大大提高学生学习的兴趣,从而激发其学习动力。

3. 编者队伍“产学研结合”

本教材系列的编者有来自于教学一线的教师,有身兼企业资深顾问的教师,还有来自于企业的管理人员,他们立足于高职高专的教学特点,将自己的教学和工作经验融入到教材当中,使学生能接触到最实际的知识 and 案例。

4. 中外结合,相互借鉴

本教材系列详细介绍了中外连锁经营的最新现状、未来趋势、操作环节和使用程序,尤其把外国著名连锁企业的最新的发展业态和科学的应用信息技术和管理模式引入教材,这对于学生充分掌握中外连锁经营的发展历程、差距和特征、技术具有很好的探索意义。

5. 时代感强,贴近实际

本教材系列的许多资料来自2007年至2008上半年,紧跟我国连锁经营的现状,如我国特许奖、特许品牌、特许案例、特许金牌店长、最具成长特许企业等,并且附录里的专有名词、术语等资料,有助于针对性地进行连锁经营知识学习。

陶行知老先生有句话:“生活即教育,社会即学校,教学做合一。”我相信,只要我们职业教育界的各位同仁共同努力,深化改革,解放思想,追求创新,就能实现陶老的希望,创造卓越。

教材建设是高职高专教育教学改革的重要组成部分,也是体现职业技能培养特色的关键。本教材系列的编写,遵循科学发展观,根据学科发展需要、教学改革需要、专业设置需要、课程改革需要,尤其是市场对人才素质的需要,结合国家教育部教育教学改革的精神,结合国家正在启动的大学生就业工程,面向社会、面向市场、面向经济建设、面向用人单位的具体工作岗位,组织专家、教授编写而成,可作为连锁经营及其相关专业学生的必修教材,也可是连锁企业、流通企业的员工的培训教材。

前 言

连锁经营是现代化流通经营方式和组织形式。从全球范围看,发展连锁经营已经成为现代商业与服务行业共同的潮流。在我国,连锁经营已呈现出跨行业、多业态、全方位的发展态势。可以说,连锁经营愈来愈显示出强大的生命力和巨大的发展潜力。

连锁经营是连锁经营企业总部和旗下的众多门店所构成的一种企业联合体,企业通过自身形象的标准化、经营活动的专业化、管理活动的规范化以及管理手段的现代化,实现连锁经营的规模效益。

连锁经营企业门店营运是连锁经营管理的一个分支,也是连锁经营管理的一个重要组成部分。连锁经营企业的整体业绩取决于连锁企业各门店日常营运的结果。因此说,连锁经营企业门店营运管理直接影响连锁企业经营战略的实现。

本书在介绍门店营运管理内容和基本方法的同时,采用了大量的图片、表格、案例等说明问题,以帮助学生直观理解。为了培养学生分析问题和解决问题的能力,本书还在每章结尾附有复习思考题、实训项目及案例分析等,以拓展学生的能力。

参与本书编写的人员及分工如下:第一章由霍文智、胡启亮执笔;第二章由李力峰执笔;第三、第四章由张洪满执笔;第五章由王蓓执笔;第六章由霍文智执笔;第七章由向志虹执笔;第八章由胡启亮执笔;第九章由黄文辉、霍文智执笔;第十章由庞德义执笔;霍文智负责对全书进行统编与定稿。

本书在编写过程中得到了沈阳市商业局、沈阳连锁经营协会等部门的大力支持和帮助,教育部高等学校高职高专工商管理类教学指导委员会委员都国雄教授对本书提出了建设性意见,本书还吸收了国内外许多专家的先进思想和研究成果,在此谨向他们表示衷心的感谢。

由于编者水平有限,书中难免会存在不足之处,敬请广大读者批评指正。

目 录

第一章 连锁企业门店营运管理概述	1
案例导入 7-ELEVEN 公司卓越的门店营运管理	2
第一节 连锁企业门店的特征与类型	3
一、连锁企业门店的特征.....	3
二、连锁企业门店的类型.....	5
第二节 连锁企业门店营运管理的内容	7
一、连锁企业门店营运管理的意义.....	7
二、连锁企业门店营运管理的主要内容.....	8
第三节 连锁企业门店营运管理的标准	10
一、制定门店营运管理标准的程序.....	10
二、门店执行总部标准的主要控制内容.....	13
第四节 连锁企业门店的开发与开业管理	15
一、连锁企业门店开发的原则与程序.....	15
二、商圈分析的基本因素.....	18
三、不同业态连锁企业门店的选址标准和条件.....	22
四、门店的开业管理.....	24
小结.....	30
复习思考题.....	30
实训项目.....	31
案例分析.....	31
1 加 1 如何大于 2.....	31
第二章 连锁企业门店的组织结构与人员配置	35
案例导入 家乐福的人力资源管理.....	36
第一节 连锁企业门店的组织结构	37
一、组织结构的基本类型.....	37
二、连锁零售企业的典型组织结构.....	38
第二节 连锁企业门店的职位规划与人员配置	41
一、连锁企业门店的职位规划流程.....	41
二、连锁企业门店的人力编制标准.....	45
三、超市卖场的人员配置计划.....	46
第三节 连锁企业门店的人员招募与使用	48
一、连锁企业门店的一般用人原则.....	48



二、连锁企业门店员工招聘实务	49
三、新进员工管理	53
四、员工培训管理	54
五、人员升迁与轮调管理	57
第四节 连锁企业门店的员工绩效管理	59
一、员工绩效考评的目的	60
二、员工绩效考评的内容	60
三、绩效考核的关键要素	61
四、员工绩效考评实务	62
五、连锁企业门店的薪酬制度	65
小结	66
复习思考题	67
实训项目	67
案例分析	67
家乐福：独具特色的人才培训	67
第三章 连锁企业门店店长的作业化管理	71
案例导入 店长如何解决难题	72
第一节 连锁企业门店店长的作用与职责	72
一、店长的含义	72
二、店长的作用	73
三、店长的工作职责与范围	77
第二节 连锁企业门店副店长的作用与职责	79
一、副店长的作用	79
二、副店长的职责与工作流程	79
第三节 连锁企业门店店长的作业流程	81
一、店长的作业时间	81
二、店长每日每时段的工作内容	81
三、店长每日检查项目表	83
第四节 店长作业化管理工作的重点	86
一、人员管理	86
二、商品管理	90
三、现金管理	93
四、信息资料管理	95
小结	96
复习思考题	96
实训项目	97



案例分析	97
谨慎处理	97
第四章 连锁企业门店理货员与营业员作业管理	98
案例导入 减少摩擦	99
第一节 理货员的主要工作职责	99
一、理货员的通用工作职责	99
二、精品部理货员的工作职责	100
三、生鲜部理货员的工作职责	101
四、日配理货员的工作职责	102
五、夜间理货员的工作职责	103
第二节 理货员的作业内容	104
一、营业前作业	105
二、营业中作业	105
三、营业后作业	106
第三节 理货员的作业流程管理	107
一、领货作业流程管理	108
二、标价作业流程管理	109
三、变价作业流程管理	110
四、商品陈列作业流程管理	112
五、补货作业流程管理	112
第四节 卖场主要设备的使用与简易保养	115
一、空调器的使用与保养	115
二、冷藏、冷冻柜的使用与保养	119
三、日光灯的常见故障和排除方法	121
第五节 营业员的权责	123
一、现代门店营业员的基本条件	123
二、营业员的工作流程	124
小结	125
复习思考题	126
实训项目	127
案例分析	127
从理货员一天的工作流程看员工管理	127
第五章 连锁企业门店收银作业管理	129
案例导入 “秀气”的收银员	130
第一节 收银员的工作职责与服务礼仪规范	131



一、收银员的主要工作职责	131
二、收银员的服务礼仪规范	133
第二节 收银作业流程	135
一、营业前作业流程	135
二、营业中作业流程	136
三、营业结束后作业流程	137
第三节 POS 收银机的操作规程与维护保养	138
一、收银机概述	138
二、POS 收银机的操作规程	142
三、POS 收银机的维护和保养	149
第四节 收银主管的能力要求与作业管理重点	151
一、收银主管的能力要求	151
二、收银作业管理的重点内容	151
三、收银主管对收银员工作的检查重点与错误纠正	156
小结	160
复习思考题	160
实训项目	161
案例分析	161
新玛特超市结账出问题，消费者被“拘”2小时	161
第六章 连锁企业门店卖场的规划与管理	163
案例导入 北京赛特购物中心卖场的立体设计	164
第一节 连锁企业门店卖场规划的作用与原则	164
一、门店卖场规划的作用	164
二、门店卖场规划的基本原则	165
第二节 连锁企业门店卖场环境的组成要素	167
一、门店卖场外观的组成要素	168
二、门店卖场内貌的组成要素	168
第三节 连锁企业门店的外部规划	171
一、门店卖场的店面规划	171
二、门店卖场的出入口规划	172
三、门店卖场的招牌规划	173
四、门店卖场的橱窗规划	174
第四节 连锁企业门店的卖场内貌规划	176
一、门店卖场的地面规划	176
二、门店卖场的通道规划	176
三、门店卖场的气氛营造	178



四、门店卖场的色彩渲染	178
五、门店卖场的照明利用	180
第五节 连锁企业门店的卖场布局管理	182
一、门店卖场面积的划分与卖场布局方式	182
二、主要零售卖场的布局方式比较	185
三、超级市场卖场布局中的磁石理论的运用	189
四、不同超级市场在卖场布局中对磁石理论的运用	191
五、超级市场卖场区域分布与商品部布局管理	192
小结	194
复习思考题	194
实训项目	195
案例分析	195
家乐福的卖场布局设计	195
第七章 连锁企业门店营业现场服务管理	199
案例导入 现场服务不好的后果	200
第一节 门店营业现场服务质量管理	200
一、顾客接待服务的管理规范	200
二、营业员接待顾客的步骤	205
第二节 营业员接待服务语言要求	208
一、语言艺术在售货中的作用	208
二、营业员语言技巧的运用	209
第三节 营业员与顾客冲突的防止与排除	213
一、营业员与顾客冲突的防止	213
二、营业员与顾客冲突的排除	216
第四节 顾客投诉意见的处理	218
一、顾客投诉意见的主要类型	219
二、顾客投诉意见的方式	221
三、建立顾客投诉意见处理系统	222
四、顾客投诉意见的处理程序	225
五、建立顾客关系管理制度	229
小结	230
复习思考题	231
实训项目	231
案例分析	231
案例 1 营业员与顾客	231
案例 2 购买统一鲜橙多	232





x

第八章 连锁企业门店促销活动的组织和实施.....	234
案例导入 丝宝集团(舒蕾)门店终端促销案例.....	235
第一节 连锁企业门店商品促销的要素与控制.....	236
一、促销对连锁企业门店营运的作用.....	236
二、门店促销的类型及组合要素.....	237
三、门店促销的控制点.....	239
第二节 门店卖场的商品促销方式.....	241
一、堆头促销.....	241
二、端头促销.....	242
三、捆绑促销.....	243
四、连环促销.....	243
五、特价促销.....	243
六、DM 促销.....	245
七、节日促销.....	247
八、主题促销.....	248
九、其他促销方法.....	248
第三节 POP 广告的使用.....	251
一、POP 广告对门店促销的意义.....	251
二、POP 广告的种类.....	252
第四节 门店促销活动的管理.....	258
一、促销活动策划.....	258
二、促销活动实施.....	263
三、促销效果评估.....	264
小结.....	266
复习思考题.....	266
实训项目.....	267
案例分析.....	267
经典的节日促销案例.....	267
第九章 连锁企业门店商品管理.....	270
案例导入 7-ELEVEN 实施商品管理.....	271
第一节 连锁企业门店商品结构管理.....	272
一、门店的商品结构体系.....	272
二、门店的商品经营与结构策略.....	275
三、门店商品组合的原则.....	278
四、门店实现最佳商品组合的途径.....	279



第二节 连锁企业门店的商品陈列管理	285
一、门店商品陈列的基本原则	285
二、商品陈列要素变化对门店销售的影响	289
三、门店卖场商品陈列相关术语及陈列设施	291
四、门店卖场商品陈列的基本方法与技巧	295
五、商品配置表的设计	307
第三节 商品的购进验收与存货管理	315
一、商品购进管理	315
二、商品存货管理	317
第四节 商品盘点管理	318
一、商品盘点管理的意义	318
二、商品盘点的作业流程	319
小结	323
复习思考题	323
实训项目	325
案例分析	325
案例1 苏果农产品进军超市的足迹	325
案例2 家乐福商品陈列的成功经验	327
第十章 连锁企业门店防损与安全管理	330
案例导入 北京市连锁超市盗窃损失严重	331
第一节 门店损耗产生的原因与防范	332
一、门店损耗的产生	332
二、门店损耗的防范	333
第二节 门店偷窃事件的防范与处理	336
一、顾客偷窃事件的防范与处理	336
二、员工偷窃事件的防范与处理	338
三、供应商偷窃事件的防范与处理	340
四、门店卖场防盗的措施与手段	340
第三节 门店安全管理	341
一、门店安全的含义及其重要性	341
二、门店消防管理	343
三、门店治安管理	345
第四节 门店食品卫生安全管理	346
一、门店商品质量和食品安全管理概述	346
二、门店商品质量和食品安全管理系统	347
三、个人卫生管理	349





四、场地卫生管理.....	349
小结	349
复习思考题	350
实训项目	350
案例分析	350
世纪联华超市盗窃案频发	350
参考文献	354

第一章

连锁企业门店营运管理概述



◇ 知识要点

- 连锁企业门店的基本特征与类型;
- 连锁企业门店营运管理的内容;
- 连锁企业门店营运与管理的标准;
- 连锁企业门店的开发。

◇ 技能要点

- 门店的开发与规划;
- 门店营运与管理的标准的运用。



案例导入

7-ELEVEN 公司卓越的门店营运管理

在日本的零售业中，便利店作为一种追求便捷的优质服务的商业形式，一直占据着举足轻重的地位。而在这一新型零售业态中，7-ELEVEN 公司可以说是鹤立鸡群，俨然成为世界便利店的楷模。7-ELEVEN 公司卓越的门店和商品管理是它的最大特点和优势，也是其生存发展的基石。

2 7-ELEVEN 公司卓越的门店和商品管理主要考虑四个因素：一是店址；二是时间；三是备货；四是快速（不需要加工）。在店址的选择上，7-ELEVEN 考虑的一个基本出发点是便捷，即在消费者日常生活的行动范围内开设门店，诸如距离居民生活区较近的地方、上班或上学的途中、停车场附近、办公室或学校附近等。

7-ELEVEN 门店设立要严格遵守 7-ELEVEN 公司门店经营的基本原则，这是 7-ELEVEN 经营的核心和诀窍，门店经营者必须不折不扣地按照总部制定的原则营运，强调实际经营中能很好地执行。这些基本原则主要有四点，即鲜度管理（确保销售期限）、单品管理（单品控制，防止出现滞销）、清洁明亮（有污垢立即清扫，保持整洁明亮的店铺）和友好服务（热情、微笑待客）。同时，个人因素是 7-ELEVEN 公司在门店设立过程中十分注重的因素，这也构成了 7-ELEVEN 店铺管理的一大特色。

7-ELEVEN 门店的开发由其总部负责，总部内设有开发事业部，在开发事业部中，门店开发与门店开发推进部是分开的，前者是对既存的零售店进行开发；后者是从事不动产开发和经营。从工作的难易程度讲，前者更为困难。因为前者是在对现有商家进行改造的基础上形成的，那些商家投入了大量的资金和人力、物力，颇有背水一战之意，这就要求 7-ELEVEN 能及时给他们以指导，保证其经营获得成功。

（资料来源：张倩，2008. 连锁经营管理原理与实务，北京：机械工业出版社）



案例解析

从便利店的特征及现代零售业态发展规律来看，便利店之间的竞争，不是扩展速度的竞争，也不是价格的竞争，因为主要消费群体是青年人、白领、“单身贵族”等，他们很少贪图便宜。因此便利店间的竞争，最后只会落到服务上。

便利店乃至其他连锁零售业态店追求的应该是更加人性化的附加值服务。随着零售业态的纵深发展，连锁门店的营运质量高低，将越来越成为直接影响单店及连锁企业整体盈利能力的关键因素。