

21世纪全国高等院校连锁经营类规划教材

# 连锁门店实训

徐印州 编著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

21 世纪全国高等院校连锁经营类规划教材

# 连锁门店实训

徐印州 编 著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

## 内 容 简 介

《连锁门店实训》是为大学有关专业编写的连锁经营实训教材，也适用于从事连锁经营各类企业对员工和管理层进行培训之用，介绍了连锁培训工作的实务操作和管理，有利于企业正确对待培训工作，合理安排培训计划。本教材从企业的组织机构和基本制度入手，使受训者不仅知道“当然”，更了解“所以然”。主要内容按管理的模块分类，兼顾实操流程。全书图文并茂，内容全面，简明扼要，兼具连锁企业管理手册的作用。

### 图书在版编目（CIP）数据

连锁门店实训/徐印州编著. —北京：北京大学出版社，2008.8  
(21世纪全国高等院校连锁经营类规划教材)  
ISBN 978-7-301-14143-4

I. 连… II. 徐… III. 连锁商店—商业经营—高等学校—教材 IV. F717.6

中国版本图书馆CIP数据核字（2008）第120262号

书 名：连锁门店实训  
著作责任者：徐印州 编著  
责任编辑：郑 溢  
标准书号：ISBN 978-7-301-14143-4/F·2011  
出 版 者：北京大学出版社  
地 址：北京市海淀区成府路205号 100871  
电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62765013 出版部 62754962  
网 址：<http://www.pup.cn>  
电子信箱：[xxjs@pup.pku.edu.cn](mailto:xxjs@pup.pku.edu.cn)  
印 刷 者：河北涿县鑫华书刊印刷厂  
发 行 者：北京大学出版社  
经 销 者：新华书店  
787毫米×980毫米 16开本 21.75印张 470千字  
2008年8月第1版 2008年8月第1次印刷  
定 价：38.00元

---

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

举报电话：010—62752024；电子信箱：[fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)

# 前 言

现代商业要求从业者不仅有经验，而且具备真正的现代商业意识。具备现代商业意识的人，才能真正领悟连锁经营的诀窍。在我与许多连锁经营企业的接触中，我所感兴趣的本是为他们做战略规划和经营策划，而众多的连锁企业最迫切的要求却是对员工的培训。于是我有机会参与连锁企业的员工培训工作，并且积累了不少的素材和经验。现在越来越多的连锁企业认识到人力资源的重要，认识到企业竞争的制胜之道在于人才优势，前所未有地重视员工的培训。我在参与员工培训工作的实践中，深感不少企业的培训工作存在许多不当之处，而且缺少适当的培训教材予以指引。所以，我开始编写连锁门店的培训手册。就在即将成书之际，得以纳入北京大学出版社的出版计划。我毕业于北京大学，能够在母校北京大学的出版社出版著作，实乃幸事。

《连锁门店实训》是一本实用性强的著作，兼具培训教材和实用手册的作用，适用于连锁经营超市、百货店、便利店、专门店或专卖店等企业的岗位培训以及对员工的业务指导，还可作为连锁门店管理与工作流程设计的依据与参考。本书的原稿曾作为若干连锁超市的员工培训教材，取得了较好的效果。也有连锁企业将此书稿作为企业管理的依据，起到管理手册的作用。编者也吸取了一些企业的意见和建议，多次加工修改使书稿更为完善，更适合连锁企业的需要。

全书内容分为三个部分。

第一部分主要介绍连锁门店培训工作的全貌和基本要求，包括第一章连锁企业员工培训工作，第二章连锁企业的组织结构，第三章连锁企业的基本制度。

第二部分是全书的重点，基本按照连锁门店的部门和分工阐明了各项培训的基本内容，包括工作流程设计，岗位职责和要求，必要的管理规定和表格等，条理清晰，内容充实，指向明确，易学、易懂，具有实用性。第二部分共6章，包括：第四章财务管理，第五章采购管理，第六章物流管理，第七章信息管理，第八章招商管理，第九章门店营运管理等。

第三部分是综合能力的培养，包括第十章促销管理，第十一章生鲜管理和第十二章应急管理。

每一章节都设有“学习目标”和“要点回顾”，便于读者掌握本章要领，以配合学习该章的主要内容。各章都有大量的表格，这些表格有利于读者熟悉操作流程和了解管理规范，同时可在经营管理工作中直接使用。

编者有一个希望，那就是《连锁门店实训》出版发行后能得到业界读者们的关注，我们将吸收大家的意见和建议，在本书的基础上进一步修改完善，以得到读者的欢迎。

本书由徐印州主编，卢东贵、高汴娜和王飞泽参加编写，为本书作出贡献，特此致谢。

徐印州

2008年7月

# 目 录

<b>第一章 连锁企业员工培训工作</b> .....	1
<b>第一节 员工培训管理</b> .....	1
一、员工培训管理制度.....	1
二、员工培训管理工作流程.....	14
三、员工培训管理表格.....	14
<b>第二节 新员工培训</b> .....	23
一、新员工入职培训的意义.....	23
二、新员工入职培训的内容.....	23
三、新员工入职培训的组织实施.....	25
四、新员工入职培训中应注意的问题.....	25
五、新员工入职培训中主管的角色功能.....	25
<b>第三节 门店培训总纲</b> .....	27
<b>第四节 员工培训教材</b> .....	32
一、公司概况.....	32
二、公司企业文化.....	34
三、公司的基本政策.....	36
四、公司职员基础培训课程.....	62
<b>第二章 连锁企业的组织结构</b> .....	64
<b>第一节 总部的组织结构</b> .....	64
一、连锁企业组织结构类型.....	64
二、总部的机构设置及管理职能.....	66
<b>第二节 门店岗位设置及店长职能</b> .....	68
一、门店职能.....	68
二、门店岗位设置.....	68
三、店长岗位职责.....	69
四、副店长岗位职责.....	70
五、店长岗位说明书.....	71
六、店长权限表.....	73

第三节	门店与总部的关系.....	74
一、	门店与总部的职能分工.....	74
二、	定价环节总部与门店的分工.....	74
第三章	连锁企业的基本制度.....	76
第一节	人力资源管理制度.....	76
一、	招聘管理制度.....	76
二、	人事异动与离职管理制度.....	80
三、	员工培训管理制度.....	83
四、	考勤管理制度.....	85
五、	合理化建议管理制度.....	89
六、	绩效考核及薪酬与福利待遇管理制度.....	94
七、	移动话费管理制度.....	103
八、	人事档案管理制度.....	104
第二节	行政管理制度.....	105
一、	员工行为规范与准则.....	105
二、	印章、证件管理与办公用品的管理规定.....	108
三、	合同管理与大事记录管理.....	111
四、	会议制度与行文及档案管理.....	112
五、	资产管理制度.....	115
六、	奖罚管理制度.....	120
七、	差旅制度、节约制度与保密制度.....	132
第三节	后勤管理制度.....	135
一、	宿舍管理制度.....	135
二、	饭堂管理制度.....	137
第四章	财务管理.....	142
第一节	财务管理部的职责.....	142
一、	财务管理部概述.....	142
二、	财务监督.....	142
三、	现金盘点及账务处理.....	143
第二节	预算管理.....	143
一、	预算原则及要求.....	144
二、	预算的组织机构.....	145
三、	预算编制.....	146
第三节	会计核算.....	148
一、	会计核算人员的岗位职责.....	148

二、固定资产管理.....	149
三、会计凭证填制.....	155
四、会计账簿和内部票据管理.....	157
五、财务报告编制.....	157
第四节 出纳.....	158
一、出纳人员的岗位职责.....	158
二、现金管理.....	158
三、付款作业管理.....	160
第五章 采购管理.....	163
第一节 采购前准备作业培训.....	163
一、了解商品销售状况.....	163
二、制定采购计划.....	164
三、编制采购预算.....	165
四、确定采购时机.....	166
第二节 商品采购与定价管理.....	167
一、商品结构管理.....	167
二、新商品开发.....	168
三、样品管理.....	169
四、商品制定售价.....	170
五、首次订货.....	171
六、节假日商品备货.....	172
七、交易条件变更.....	173
八、商品价格变更.....	174
九、国家专控商品采购.....	176
十、商品淘汰.....	177
十一、免费商品管理.....	177
十二、新店首批订单及新品首次订单折扣流程.....	179
第三节 供应商管理.....	179
一、供应商开发.....	179
二、供应商转换.....	181
三、供应商退场.....	182
四、供应商沟通管理.....	182
第四节 收货安全与卫生管理.....	184
一、收货安全管理.....	184
二、收货卫生管理.....	185



第五节 采购管理的工作流程.....	186
一、采购管理流程.....	186
二、采购作业流程.....	187
三、订单定购流程.....	187
四、收货工作流程.....	188
五、收货错误纠正流程.....	188
第六章 物流管理.....	190
第一节 物流人员岗位职责.....	190
一、配送人员岗位职责.....	190
二、仓储人员岗位职责及行为守则.....	191
第二节 物流的工作流程.....	192
一、配送流程与商品发运工作流程.....	192
二、装卸搬运管理与配送运输流程.....	194
三、销售配送流程.....	196
第三节 仓库管理.....	196
一、仓库管理与货物保管流程.....	196
二、入库管理流程(入库、入库验收、储位管理).....	197
三、出库流程.....	199
第七章 信息管理.....	200
第一节 信息管理部的主要职责.....	200
一、信息管理部管理职责.....	200
二、信息报障流程.....	201
第二节 信息设备的管理.....	201
一、电话管理.....	201
二、传真管理.....	203
三、复印机使用管理.....	203
四、电脑及相关设备的管理.....	204
第三节 网站维护.....	206
一、网站维护人员的岗位职责.....	206
二、网页制作及更新工作规范.....	207
第四节 硬件及系统维护.....	208
一、硬件及系统维护人员的岗位职责.....	208
二、保密工作规范.....	209
三、开业前的设备检查.....	210
四、软硬件检修管理规范.....	210

第五节 信息分析.....	211
一、信息分析人员的岗位职责.....	211
二、数据作业流程.....	211
三、经营信息统计分析.....	212
第八章 招商管理.....	215
第一节 招商部管理职责.....	215
一、招商部职责.....	215
二、招商部经理岗位工作职责.....	215
三、招商主管岗位工作职责.....	216
四、招商方案策划宣传专员岗位工作职责.....	217
五、招商谈判专员岗位工作职责.....	217
六、招商渠道管理专员岗位工作职责.....	217
七、招商合同管理员岗位工作职责.....	218
第二节 招商管理工作规范.....	218
一、招商工作管理规范.....	218
二、招商资料管理工作规范.....	220
三、商场商铺、临铺、专柜合同签订工作规范.....	221
第三节 联营管理.....	223
一、招商合同管理制度.....	223
二、专柜联营管理制度.....	225
三、专柜联营开发工作规范.....	226
四、专柜对账、结算管理办法.....	227
五、出租柜标识管理工作规范.....	228
六、专柜租赁联营协议.....	229
第九章 门店营运管理.....	232
第一节 客户服务.....	232
一、客户服务人员的岗位职责.....	232
二、顾客投诉处理.....	233
三、顾客退换货及缺货.....	235
四、存包与取包.....	237
五、赠品发放.....	238
六、门店氛围管理.....	239
第二节 收银.....	244
一、收银员的岗位职责及必备知识.....	244
二、收银作业流程.....	246

三、收银员服务礼仪标准.....	249
四、收银作业管理.....	251
第三节 收货.....	251
一、收货人员的岗位职责.....	251
二、收货工作流程.....	252
三、商品检验规范.....	253
四、商品拒收与调配.....	253
第四节 理货.....	255
一、理货人员的岗位职责.....	255
二、门店理货的工作内容.....	255
三、门店理货的原则和要求.....	256
四、商品陈列.....	259
五、商品补货管理.....	260
第五节 盘点.....	261
一、盘点人员的岗位职责.....	261
二、盘点前准备.....	264
三、盘点作业规范.....	267
第六节 防损.....	270
一、防损人员的岗位职责.....	270
二、损耗的分类.....	272
三、商品防损工作规范.....	276
<b>第十章 促销管理.....</b>	<b>279</b>
第一节 促销管理规范.....	279
一、分店促销活动管理工作规范.....	279
二、其他公司（非本公司供应商）促销活动管理工作规范.....	280
三、分店促销活动协议（非本公司供应商）.....	281
四、促销员管理工作规范.....	282
五、商品促销工作规范.....	289
六、促销员行为规范.....	291
七、促销物品及快讯设计制作管理规范.....	292
八、供应商出租柜促销申请管理规范.....	293
九、供应商促销合同管理.....	294
第二节 促销管理规定.....	295
一、门店促销活动管理规定.....	295
二、供应商与商品的促销时间安排.....	296

三、促销商品的选择.....	296
四、促销形式的选择.....	297
五、促销合同的执行.....	297
六、门店对促销活动的安排.....	298
七、促销的评估管理.....	299
第三节 促销管理表格.....	299
一、促销协议汇总表.....	299
二、分店促销申请表.....	300
三、供应商促销申请表.....	300
四、非供应商促销申请表.....	301
五、出租型专柜店外促销申请表.....	301
六、促销费用预算及测评表.....	302
七、促销商品库存扣补统计表.....	303
第十一章 生鲜管理.....	305
第一节 生鲜服务.....	305
一、生鲜服务的宗旨.....	305
二、生鲜服务标准.....	305
第二节 生鲜基本知识.....	306
一、熟食与面包类.....	306
二、水产与肉类.....	306
三、蔬果.....	307
四、干货.....	310
第三节 生鲜卫生规范.....	314
一、个人卫生.....	314
二、设备、器具卫生.....	314
第四节 生鲜管理流程.....	316
一、订货流程.....	316
二、收货流程.....	318
三、调拨流程.....	319
四、报损流程.....	320
五、盘点流程.....	322
第十二章 应急管理.....	325
第一节 应急管理流程.....	325
一、消防应急管理流程.....	325
二、意外事故管理流程.....	325

---

三、停电应急管理流程.....	326
第二节 应急管理操作.....	326
一、门店消防应急方案.....	326
二、消防培训工作.....	328
三、安全月活动.....	328
四、消防设备的维修保养.....	329
五、停电应急管理规范.....	330
六、制冷设备的应急处理.....	332
参考文献.....	333

# 第一章 连锁企业员工培训工作

## 【学习目标】

1. 让员工明白培训的重要作用和意义；
2. 使员工对培训的内容和程序有一个整体的了解和认识。

## 第一节 员工培训管理

20 世纪末,《财富》杂志曾预言,21 世纪最为成功的企业将是那些基于学习型组织的企业,一些跨国公司也声称自己“唯一长久的竞争优势是比对手学习得更快”。因此,培训与开发工作关系到任何一个企业的可持续发展和长远发展,同时也关系到员工个人的可持续发展与长远发展。

在企业运转的每时每刻,企业都有可能要通过培训来使员工的能力与企业文化、职位要求相适应,如新员工入职、转岗、晋级、新业务上马、推行新的管理制度等情况。可以说,在企业的运行过程中,每当环境发生了变化,工作提出新要求,但员工的状态和能力又不能与之良好匹配的时候,就需要借助培训去弥补二者之间的差距。如果把企业比作一架庞大的机器,培训就像是大大小小的齿轮之间的润滑剂一样,使员工的技能和态度与企业发展要求相匹配、相适应,并产生足够的动力。

此外,培训是企业应对变革和战略发展的需要。随着各行各业外部环境的飞速变化,没有任何企业可以拿出一套成功的经验去应对现在和将来的所有挑战,一切应对方法还有赖于企业的广大员工在面对实际问题的过程中不断创造和实施。因此,企业需要不断地培训员工相关的专业知识、职业技能、工作态度,使他们的个人能力和素质跟得上环境变化的要求,增强企业的整体竞争力,保证企业的长期良性发展。

### 一、员工培训管理制度

#### (一) 目的

为提高本公司员工的素质,以增进工作质量和绩效,促进员工与公司的共同

发展，特制定本制度。

## （二）适用范围

本公司全体员工的在岗培训与脱岗培训及其相关事项均依本制度。

## （三）员工培训工作的指导原则

1. 专业技能培训与思想教育培训相结合的原则。对员工进行专业技能的培训，技能提高了，工作的效率、工作的质量就能得到保障，这是非常必要的，但绝不能忽略了思想教育这一方面。员工的价值观、思想意识均会影响到工作的态度和行为，尤其是对新员工更要灌输公司的宗旨、理念、纪律、制度，使其能适应企业文化并在团队中协调工作，尽快地融入到企业的团队中来。

2. 坚持理论联系实际的原则。培训工作不能搞“花架子”或装点门面的走过场，必须要明确学是为了用，是为了提高企业的基础能力，提高员工在生产经营中解决具体问题的能力。因此，培训的组织者要针对企业经营管理的需要来策划培训的内容和方式方法，使培训对企业的经营活动有实质性的效果。

3. 坚持目前需求与长远需求相结合的原则。培训组织者除了要注意企业目前经营工作中需要解决的问题，使培训工作做到为经营服务外，还应有超前意识，考虑到企业的发展和未来的需求，变被动的培训为主动的培训，这对企业的发展将会产生积极作用。通过培训使员工提高技术创新和革新的能力，随时迎接未来的挑战。

4. 须坚持培训与工作兼顾的原则。公司在安排员工培训时要注意安排好日常的经营管理工作，不得因培训影响经营活动的正常运转。在时间上要避开经营的高峰期，在培训项目的安排上，也要根据公司的能力做出妥善的安排。一个公司常常有多种培训项目，但各个培训项目不必要也不可能同时进行，要从公司的整体出发，综合考虑公司的培训任务及相关因素，做到统筹兼顾，分清轻重缓急，使培训工作与正常经营两不误。

5. 须坚持勤俭办培训的原则。正常情况下员工培训的经费投入与效果成正比，既投入越多成效也就越大。但企业的培训经费是有限的，这就需要培训组织者根据不同的培训项目对培训资金做出合理的安排。一方面培训费用支出要量力而行，另一方面应让每项培训都能有较好的收效，使所耗用的经费投入值得。

## （四）工作职责划分

公司的培训工作由人力资源部统一组织，各职能部门和各分店主动配合，全体员工积极参与。成功的培训工作是公司各部门和全体员工共同努力的结果，扮演好自己的角色是每一个部门和员工的职责和义务。

### 1. 人力资源部

（1）培训制度的制定、完善与维护；

（2）统筹组织公司的培训工作；

- (3) 调查、评估公司的培训需求状况;
- (4) 培训计划的评审;
- (5) 规划公司的年度培训计划;
- (6) 共同性培训教材的开发;
- (7) 共同性培训课程的举办;
- (8) 培训实施情况的督导、追踪和考核;
- (9) 负责公司内部培训讲师的挑选、培训、认证和考核;
- (10) 负责外聘讲师的挑选、聘请、行程安排和评估;
- (11) 负责与外部培训机构的联络与洽谈工作;
- (12) 负责建立公司内、外培训师档案;
- (13) 负责建立、完善和维护员工的培训档案;
- (14) 各项培训计划费用的预算的拟定;
- (15) 其他。

## 2. 各部门

- (1) 公司培训与开发政策在本部门的宣传与落实;
- (2) 部门年度与月度培训计划的制定: 每月的 25 号交本部门下一月度的培训计划于人力资源部存档;
- (3) 专业培训教材的编写;
- (4) 专业培训课程的举办;
- (5) 部门内部讲师或助教人选的推荐与培养;
- (6) 跟踪本部门员工受训后的效果并做好纪录;
- (7) 协助人力资源部的培训与开发计划、实施与评估工作;
- (8) 其他。

## 3. 培训教材的审核

各部门自行编写的内部专业培训教材, 先交人力资源部审核, 人力资源部审核通过后方可作为内部培训教材使用。内部专业培训教材由人力资源部和使用部门各保存一份。

### (五) 培训的组织工作

1. 应加强培训工作的领导力度。总经理应亲自过问培训工作并给以工作上的支持。培训过程需要有组织的约束力, 绝不允许出现故意以工作太忙为理由而不参加培训的情况, 尤其是中高层管理者要带头做好。

2. 要选择合格的培训师资。要根据每个培训项目的具体内容、目的、要求切实选择好教师。既具有某方面对口的专业知识, 又具有丰富实践经验的教师, 是搞好培训的关键。讲师可以从本公司内部选择, 也可以从公司外部选聘。教师应对每个培训项目制定出教学纲要, 确保教学质量。对“师带徒”式的教学, 师傅



同样要落实好“带”的计划。

3. 教材要准备充分、合理。教材一般由教师来确定，教材来源一般有四种：外部公开出售的教材、公司内部教材、培训公司开发的教材和教师自编的教材。不论何种资料，均要符合培训的目标要求，同时还应考虑到受训人的文化档次与接受能力。

4. 做好培训前的宣传引导工作。要使培训活动取得好的成效，还必须对受训者进行引导，使他们对培训产生积极性，成为自发的要求和自觉的行动。在每次培训活动之初，应使受训人员了解和明确培训的目的、要求、具体的内容和进行的程序，只有这样，才能共同努力，得以使培训的目的和要求实现。

5. 要选择合适的培训方法。公司可采用的培训方法很多，如案例分析法、讲授法、工作指导法、读书法等等。在实践中具体选用何种方法，培训组织者应科学、合理地把握。总之，培训的方法一定要能调动培训对象的积极性，要有助于培训目标的实现，要使学员所获得的知识、技能能够运用到实际中去。

6. 要加强对培训过程的监控管理。在教学过程中，培训管理者还要行使好监控职能，要注意观察，发现问题及时纠偏。要与教师进行沟通，了解实际教学内容、教学进度与培训方案是否相符。同时，还应与受训者及时交流，了解真实的反应，以确保教学质量。

7. 要加强对培训过程的事务管理。要保证培训活动顺利而有效进行，应抓好以下工作：

- (1) 培训地点的选择、布置方面的工作；
- (2) 每次培训活动时间上的具体安排和通知联络事宜；
- (3) 准备好教学用具；
- (4) 做好完整的培训工作记录；
- (5) 处理培训过程中发生的各种矛盾，协调与有关方面的关系；
- (6) 管理好培训的各种文件、教材、资料及各种工具、用具及设施等。

8. 要加强对培训过程中的人员管理

- (1) 应做好受训人员的考勤管理；
- (2) 要尽力帮助受训者克服培训中遇到的各种困难，尤其是文化、能力相对低的人员；

(3) 要了解受训者的思想状态，树立他们的自信心；

(4) 尽量照顾不同层次受训者的实际能力，进行综合考虑，合理设计课程，进度要适当，学习时间要充足；

(5) 抓好培训期间的纪律管理。

#### (六) 培训需求分析

培训需求分析的目的是使培训更有针对性，提高培训与开发工作的效果。做