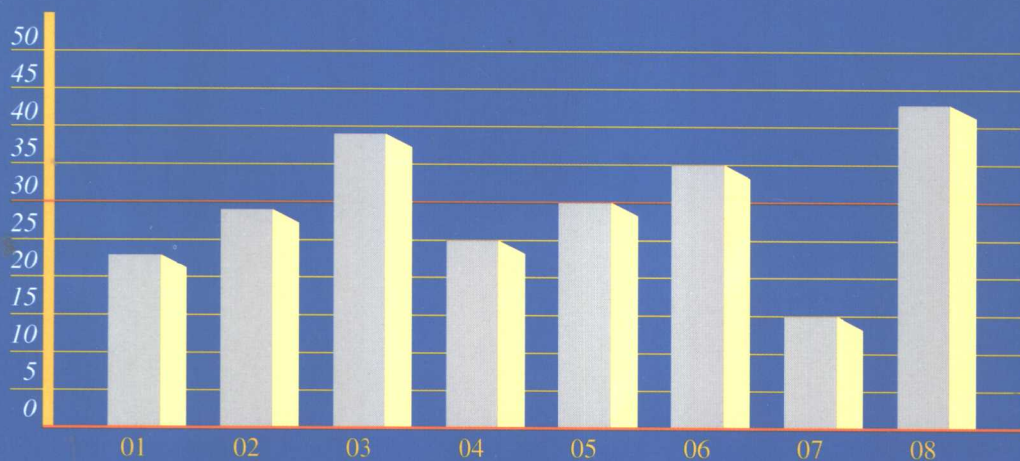


连锁经营 与 计算机管理

高职高专电子商务专业系列教材
商业信息化系列培训教材

李大军 主编



清华大学出版社
<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



高职高专电子商务专业系列教材
商业信息化系列培训教材

连锁经营与计算机管理

李大军 主编

清华大学出版社

(京)新登字 158 号

内 容 简 介

本书主要针对国内外连锁企业连锁化经营与计算机管理、连锁企业管理信息系统开发、建设与应用进行了讲解。

全书分为两篇,第一篇重点介绍了连锁企业经营管理的理论与基础知识,其中涉及连锁企业的结构与组织、连锁企业经营管理的具体运作。第二篇主要介绍了连锁经营计算机管理,其中包括连锁企业总部、销售分店、配送中心的计算机管理信息系统的结构与组织,系统开发与功能要求,以及收款机、条形码和磁卡等技术内容与设备使用,并提供了连锁企业管理信息系统组织与实施的具体开发参考方案。

全书力求深入浅出,通俗易懂。本书既可作为成人高校高职高专电子商务、经济信息管理、商场经营与管理等专业的教材,又可作为商业、企业商业信息化的培训教材,还适合于广大商业连锁企业各级管理人员及计算机应用工程技术人员阅读。

版权所有,翻印必究。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

书 名: 连锁经营与计算机管理

作 者: 李大军 主编

出版者: 清华大学出版社(北京清华大学学研大厦,邮编 100084)

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>

印刷者: 清华大学印刷厂

发行者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 787×1092 1/16 **印张:** 15.75 **字数:** 379 千字

版 次: 2002 年 2 月第 1 版 2002 年 2 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-05147-X/TP·3014

印 数: 0001~5000

定 价: 23.00 元

高职高专电子商务专业系列教材

商业信息化系列培训教材

编 委 会

主 任 黄 海

副主任 牟惟仲 华平澜 王纪平 刘普合 吴江江 李顺利 郑国本
 张慧伶 徐培忠 张昌连 冀俊杰 赵志远 郝建忠 邓 耘
 潘宏海 孟庆端 李大军

编 委 宋承敏 仲万生 王 新 孟震彪 张念宏 郑蒲京 张建国
 周 宏 鲁瑞清 张 星 宋伟森 冯仁华 李秀珍 栾茂茹
 李红玉 周 平 卫停战 李贵保 张国英 刘长鑫 白文祥
 杨士山 郝 嘉 顾佳敏 丁宝和 陈文泉 王伟光 李书胜
 徐 军 姚传鼎 阙晓芒 付续昌 林 亚 李敬锁 孟乃奇
 马爱杰 高光敏 孙淑凤 唐国荣 刘 颖 侯 杰 卢绍霞
 鄂 萍 吴淑娟 马秀萍 王天雷 王 凯 华叶芳 杨瑞岐
 李 弘 杨 红 姚黎荣 张 铎 何明珂 盛定宇 刘惠芳
 孟繁昌 延 静 杜惠美 孙桂华 程冠英 邵佑民 田世润
 张振卿

秘书长 李大军

推进电子商务 发展现代商业

(代丛书序)

国家经贸委贸易市场局局长 黄海

“十五”至 2010 年期间,是我国流通产业向现代化迈进的重要时期。流通产业的现代化进程,直接关系到国民经济发展的全局。

科技进步是流通现代化的基本推动力,电子商务的应用是传统流通产业升级的重要内容。依靠科技进步,以电子商务带动我国流通的现代化进程,是需要我们认真研究的重大课题,也是整个流通行业的一项长期任务。

推进流通自动化、电子化、数字化、网络化和现代化,是我国经济发展的客观要求。如何满足即期的消费需求,开始潜在的消费需求,创造未来的消费需求,是市场经济能够不断发展的动力所在。所谓社会化大流通,就是围绕市场消费需求所进行的社会再生产的全过程。流通带动生产,小流通带动小生产,大流通带动大生产,现代流通带动现代生产。现代流通是社会再生产过程的血脉和神经,是各种生产要素集结、整合与聚变的载体,是决定经济运行速度、质量和效益的引导性力量。运用高新技术建立和发展现代化大流通体系,可以带动产业结构的调整,提高劳动生产率和经济运行的效率。流通产业要加大对国民经济增长的贡献,就必须加速推进流通产业信息化与现代化的进程。

实现流通现代化,就必须紧紧依靠科学技术的进步。流通现代化是流通产业的整体进步,是微观竞争机制和宏观管理机制的变革,是一项庞大而复杂的社会工程。要转变传统观念,提高流通行业的科技意识,开展全行业的创新活动,加大对流通科技创新的投入,完善行业技术进步的政策。要制定具体的管理办法,指导企业的创新活动,促使企业真正成为技术与制度创新的主体。电子商务既是改造传统流通产业的基本措施,也是保证流通产业不断适应知识经济时代发展要求的基本措施。要把电子商务的逐步应用,作为流通产业技术进步的主线。

根据我国流通产业的特点与改革发展的任务,我们在实际工作中应当把握如下一些原则:

一是服务于产业结构调整和技术升级。结构调整是“十五”期间流通工作的主题,是技术升级的必要条件。流通信息化和电子商务应用不能停留在服务传统产业的阶段,而应当有力地支持跨地区、跨部门、跨所有制的企业兼并、收购与改组,有力地支持大型企业集团的成长,增强企业乃至整个行业的创新能力。必须努力构建与经济运行结构相适应的技术结构,这是流通产业技术升级的基本要求,是提高流通技术水平与国际化程度的标志,是实现

167537/01

可持续发展的重要条件。

二是促进流通方式的创新。流通方式的创新是流通产业永恒的主题,说到底,是企业管理、技术与制度的创新。在信息技术与网络技术飞速发展的今天,信息已成为企业的重要战略资源,流通方式的创新更多的是以信息技术的应用和信息资源的开发为依托的。电子商务的实施就是一种典型的范例。电子商务应当紧紧围绕流通方式的创新,以连锁经营、物流配送等现代流通组织形式的发展,促进供应链管理、客户关系管理等先进技术的应用。

三是提高流通企业的竞争力。在世界经济一体化、国内市场和国际市场逐渐融合的新格局下,我国流通能力更主要地依赖于流通企业的竞争力,尤其是依赖于大型流通企业集团的竞争力。培育流通企业的竞争力和实施正确的竞争战略,是流通企业所面临的共性问题,也是一个亟待解决的重大问题。电子商务应用不应停留在满足企业简单需求的目标上,而应当支持流通企业的长远发展战略,有助于提升企业的竞争力,特别是有助于提升大型流通企业集团的国际市场竞争力。

四是与电子政务工程相结合。电子商务应用要与电子政务工程有机结合,建立必要的网络系统,快速地采集市场信息,准确地反映市场动态,有效地支持政府流通主管部门的宏观调控,并为企业经营决策提供社会化和个性化的信息服务。

我国电子商务的应用,目前正在进入一个新的发展时期。为了完成流通产业信息化、现代化的目标,需要进行的工作有很多,如尽快制定发展规划与相关政策,积极培育流通产业技术创新体系,加强电子商务标准体系建设等等。其中,大力开展流通信息化、现代化知识的普及和推广,是一项非常重要而艰巨的任务。这套由来自政府、院校、企业的专家教授共同参加编写的电子商务系列教材,在这方面进行了积极有益的尝试。我相信经过全行业 and 全社会的共同努力,电子商务一定能够在我国流通领域得到广泛应用,为促进国民经济持续、快速、健康发展和社会进步,做出更大的贡献。

前 言

连锁经营作为一种现代化的商业经营模式和组织形式,在我国社会主义市场经济体制下,具有极强的生命力和广阔的发展前景。为了充分地发挥商业连锁化的优势、提高连锁企业连锁经营管理的水平,依靠科技兴商、采用计算机管理已成必然趋势。

在连锁经营计算机管理系统的开发、推广和应用过程中,我们发现广大连锁企业人员对此新生事物并不是十分了解,缺乏一个完整的认识,尤其对计算机管理信息系统所涉及的设备和技术以及系统所能达到的目标和功能知之较少,连锁企业中的各级管理人员迫切需要学习和掌握这些知识。而当前我国连锁企业计算机管理尚处于起步阶段,有关的书籍资料较少,难以满足社会需要。为推动连锁企业计算机管理的发展,使广大企业人员能够系统地学习和了解连锁经营的概念、计算机管理信息系统的体系结构和功能开发,本书作者在借鉴国外先进管理模式和计算机系统建设的基础上,根据国内连锁经营计算机管理信息系统开发与应用的实践经验,针对企业所需,本着系统、通用、可操作、实用和可读性的原则,编写了这本书。

本书在内容上分为上下两篇,第一篇重点介绍了连锁企业的结构与组织、经营与管理等基础理论和基本知识,其中涉及连锁经营的产生与发展、连锁企业经营管理的具体运作。第二篇主要介绍了连锁企业经营与计算机管理,其中包括连锁企业总站、销售分店、配送中心的计算机管理信息系统的结构和功能,收款机、条形码和磁卡等技术内容与设备应用,并提供了连锁企业管理信息系统组织与实施的具体开发参考方案。全书以连锁企业的连锁经营和信息流程为主线,将连锁经营与计算机管理有机地结合起来,进行了较为详细的全面阐述。同时根据国内外连锁企业的发展、运营的实际情况,收集了中外连锁企业具有代表性的典型案例,作为案例教学的实例,以求进一步启发国内连锁企业的管理决策层,更新观念、转变意识、依靠科技兴商,实现企业现代化的经营管理。

本书作为高职高专电子商务专业系列教材之一,编写的目的完全是为了适应专业特点和学生的培养目标。本书具有特点突出、理论难度适中、自成体系、深入浅出、通俗易懂等优点,不仅适合于成人高校电子商务、经济信息管理、商场经营与管理专业的高职高专学生的教学,也可用于中专、技校学生的教学首选课本。结合北京市各区县商委正在推动落实的商业信息化十五发展规划,作为系列培训教材适用于各类商业、连锁企业的各级管理干部和员工的短期培训;对于自学能力较强的读者及计算机应用工程技术人员来说,此书也是一本不可缺少的科技读物。

本书由李大军主编并统稿,刘华为副主编,参加编写工作的人员有:周伟(第一章、第二章、第五章),刘华(第三章、第四章、第五章),李大军(第六章、第七章、第八章、第九章、第十章),全书由原国内贸易部冀俊杰总工程师审定。全体作者和审稿人,希望这本书能够为我国商业连锁化规模经营、连锁企业信息化建设与发展贡献一份力量。

在本书的编写和出版过程中,我们参阅了大量的国内外有关资料并得到原国内贸易局商用电子技术应用推广中心和编委会有关专家的具体指导与帮助。在此,谨向这些资料的作者及各位专家表示衷心的感谢。由于编写时间仓促,书中难免存在错误之处,敬请有关专家和广大读者批评指正。

作者

2001年11月于北京

目 录

第一篇 连锁经营

第一章 连锁概论	1
第一节 连锁经营原理	1
一、什么是连锁经营	1
二、连锁经营的主要类型和特点	7
三、连锁经营的实质	9
第二节 连锁经营溯源	10
一、连锁经营的起源	11
二、连锁经营的发展概况	12
第三节 中国连锁业透视	21
一、我国连锁业发展现状	21
二、我国连锁业面临的问题和挑战	23
三、我国连锁业的发展前景	25
第二章 连锁经营的战略决策	29
第一节 连锁企业的经营战略决策	29
一、什么是经营战略决策	29
二、连锁企业的战略手段	31
三、连锁企业的业态	32
第二节 连锁企业的发展战略决策	35
一、连锁企业的发展战略	35
二、连锁经营的发展原则	37
三、连锁契约及相关法律问题	38
第三节 连锁企业的竞争战略决策	40
一、基本竞争战略	40
二、名牌战略	43
三、营销策略	50
第三章 连锁经营的商品管理	54
第一节 物流管理	54
一、物流的概念	54

二、连锁物流系统	56
三、物流成本与物流合理化	59
四、第三方物流	59
第二节 商品定位与采购管理	61
一、商品定位	61
二、商品采购	63
第三节 配送中心及其管理	66
一、配送中心的概念	66
二、配送中心的作业流程与基本功能	67
三、配送中心的组织形式	69
四、配送中心的发展趋势	70
第四节 商品的陈列与管理	71
一、商品陈列的原则	71
二、商品陈列的方法	73
三、商品陈列的要领、技巧	75
四、店内广告招牌	76
第四章 连锁经营的分店运作	79
第一节 连锁分店的开发	79
一、分店开发的策略	79
二、商圈调查与店址分析	81
三、连锁店的业态选择	84
第二节 连锁分店管理	86
一、连锁店的组织管理	86
二、分店业务管理	89
第三节 店铺布局与设计	92
一、店铺外观设计	93
二、店内色彩与照明	93
三、店堂布局	94
第五章 连锁经营的实例分析	103
第一节 美国著名连锁经营案例	103
一、沃尔玛称雄连锁业	103
二、百年西尔斯	109
三、麦当劳的成功之路	113
第二节 日、欧连锁经营案例	116
一、大荣主导日本流通革命	116
二、日本 7-11 不断创新	120

三、法国最大连锁企业家乐福集团	121
四、英国马狮百货店的连锁之道	123
第三节 中国新兴的连锁商业	125
一、上海联华的连锁之道	125
二、马兰拉面的特许连锁	130
三、北京物美商城的平价策略	132

第二篇 连锁业计算机管理

第六章 连锁企业计算机管理的基本知识	137
第一节 连锁企业计算机管理概述	137
一、连锁经营计算机管理的重要性、必要性和必然性	137
二、连锁经营管理的信息需求	137
三、连锁企业计算机管理的基本原则	141
第二节 连锁企业管理信息系统	142
一、连锁企业管理信息系统的结构组成	142
二、连锁企业管理信息系统的系统模式	144
三、连锁企业管理信息系统的特点	145
四、连锁企业管理系统的信息流程	146
五、连锁企业管理信息系统的开发与实施	147
第三节 连锁企业计算机管理的要求	150
一、技术内容	150
二、系统设备	151
三、系统开发与应用的要求	151
第七章 连锁经营计算机管理的技术准备	156
第一节 计算机管理项目的招标	156
一、计算机管理项目的开发形式	156
二、计算机管理项目的招标	157
第二节 系统开发单位的选择原则	158
一、开发单位的信誉	158
二、项目管理的能力	158
三、技术能力	159
四、系统维护能力	159
五、系统模型	159
六、合作能力	159
第三节 计算机设备选型原则	160
一、实事求是地选择设备	160

二、先软件后硬件	160
三、尽可能选用系列产品	160
四、器件组合合理	161
五、机型先进性	161
六、性能价格比	161
七、兼容性	161
八、可扩充性	161
九、售后服务	162
第四节 计算机管理商品基本信息的准备	162
一、商品编码与条形码	162
二、商品基本信息组织与管理	164
第八章 连锁企业管理信息系统建设	165
第一节 连锁总部管理信息系统	165
一、连锁总部的职能与业务流程	165
二、连锁企业计算机网络	168
三、商业电子数据交换(EDI)	174
四、连锁总部管理信息系统	178
第二节 连锁分店管理信息系统	185
一、连锁分店特点与计算机管理需求	185
二、连锁分店管理信息系统的结构与配置	188
三、连锁分店管理信息系统的组成与功能	190
四、POS 系统	193
五、计算机系统的报告	195
六、商品基本信息组织与管理	197
第三节 配送中心管理信息系统	198
一、配送中心的作用与职能	198
二、配送中心管理信息系统的结构与配置	200
三、配送中心管理信息系统的体系结构	201
四、配送中心管理信息系统的组成与功能	202
五、条形码在配送中心管理中的应用	205
六、配送中心条形码应用的技术设备	207
七、电子订货系统	208
第九章 连锁企业计算机管理的组织与实施	210
第一节 连锁企业计算机管理项目进度计划	210
一、进度计划	210
二、进度计划的具体内容与实施	210

第二节	连锁经营人员的结构及职责	212
一、	连锁经营的人员结构	212
二、	连锁经营管理的人员分工职责	213
第三节	计算机管理的规章制度	213
一、	机房管理制度	213
二、	收银管理制度	214
三、	理货管理制度	215
四、	业务管理制度	215
五、	配送中心库房管理制度	215
第四节	管理信息系统开发与应用过程中的问题及对策	216
一、	开业之前	216
二、	应用之中	216
三、	对商品及供应商问题的处理	216
第十章	连锁企业管理信息系统开发方案	218
第一节	连锁企业经营与计算机管理	218
一、	连锁企业的管理模式	218
二、	连锁企业经营与管理存在的问题	219
三、	连锁企业计算机管理的主要业务	220
第二节	连锁企业管理信息系统	221
一、	五奥环连锁企业计算机管理信息系统	221
二、	连锁企业计算机管理规划	230
第三节	服务与咨询	231
一、	现场实施流程	231
二、	咨询服务	231
三、	技术支持方式	232
四、	连锁企业计算机管理通讯问题	232
五、	如何选择系统集成商	233
六、	连锁企业的配合问题	234
附录	连锁企业软硬件系统配置	235
附录一	连锁企业硬件系统配置	235
附录二	连锁企业软件系统配置	236
参考文献		238

第一篇 连锁经营

第一章 连锁概论

在社会主义市场经济体制改革过程中,流通体制改革是至关重要的领域,现代经济就需要现代的流通体制。半个多世纪以来,许多国家致力于发展集中配送和连锁经营的现代流通体制,不但使消费者买到了物美价廉的商品,而且带动了规模生产和经济发展。现在,有些连锁企业已经发展到空前的规模,例如美国的沃尔玛就成为全球 500 强的第二位,证明了这种流通经营方式的强大生命力。

连锁经营是现代产业发展的产物,发展连锁经营是我国商业特别是国有商业的一项重大改革。本章将使读者初步认识连锁经营的主要特点和基本类型,了解连锁经营的产生历史和当今的发展状况,看到我国连锁业面临的问题、挑战以及发展趋势。

第一节 连锁经营原理

连锁经营是先进的组织流通形式。连锁经营作为商业经营领域的一种企业组织形式,兼具大机器工业生产和传统商业特点两方面的优势,能够在分散经营的中小企业中实现经营过程的标准化、专业化,使中小企业实现现代化经营管理。虽然连锁经营在我国出现的时间不长,但发展却很迅速。可以预见,在我国各级政府的大力支持下,连锁经营将成为我国零售经营的发展方向,连锁店甚至是以连锁为特征的集团公司也将成为我国流通企业主要的组织形式。

一、什么是连锁经营

1. 连锁经营的内涵

所谓“连锁经营”,是一种商业组织形式和经营制度,是由同一经营总部领导下的若干分支企业或店铺构成的联合体所进行的商业经营活动。

至于“连锁店”,国际连锁业协会以及西方各国政府规定,以单一资本直接经营 11 个以上商店的零售业或饮食业的组织为连锁。但这是一种法律上、统计上的规定,并不是在经营

上划分是否属于连锁的标志。因为从管理学角度看,一般分店数量发展到 10 家左右,就会带来管理方面的根本变化,必须采取与单独企业经营不同的管理方式。但总的来看,我们认为连锁店是同一所有者集中控制的多家店铺体系,通常具有统一的店名、统一的管理经营、统一采购配送等特点。我国连锁经营协会 1997 年在《连锁店经营管理规范意见》中规定:连锁店指经营同类商品、使用统一商号的若干门店,在同一总部的管理下,采取统一采购或授予特许权等方式,实现规模效益的经营组织形式。连锁店应由 10 个以上门店组成,实行规范化管理,必须做到统一采购配送商品、统一经营管理规范、采购同销售分离。全部商品均应通过总部统一采购,部分商品可根据物流合理和保质保鲜原则由供应商直接送货到店,其余均由总部统一配送。连锁店由总部、门店和配送中心构成。总部是连锁店经营管理的核心,必须具备以下职能:采购配送、财务管理、质量管理、经营指导、市场调研、商品开发、促销策划、教育培训等。门店是连锁店的基础,主要职责是按照总部的指示和服务规范要求,承担日常销售业务。配送中心是连锁店的物流机构,承担着各门店所需商品的进货、库存、分货、加工、集配、运输、送货等任务。配送中心主要为本连锁企业服务,也可面向社会服务。

2. 连锁经营的优势和特征

连锁店之所以能够席卷全球,必然有其不同于传统商业形式的优势和特征。与独立零售商相比,连锁商通常会拥有下列优势:批发效率、议价能力、先进设备使用、广告效应、明确的管理和长期规划等等。由于订货量较大,一个连锁商在同制造商交易时会有很强的议价能力,往往能够获得低于一般市场水平的折扣价格,当然,连锁店还可以通过批发功能实现成本节约。连锁店可以通过低融资成本、低租金成本、集中决策来实现多店运营的效率。通过对采购、定价和促销的决策集中化,可以从采购数量的增加、减少高级管理人员和采购人员中获得效益。通常相当的资源和交易数量决定了连锁店可以在商品采购、存货管理、销售统计、销售预测、财务管理等方面运用计算机等现代化设备,以提高效率,降低成本。由于大众传媒受众非常广泛,独立零售商往往会考虑到地缘和成本原因而放弃一些广告宣传,而连锁店巨大的销售额和广阔的市场覆盖区域使其能够利用各种传媒进行有效的宣传。大多数连锁店都有明确的管理思想、清楚的营销策略、职责分明的员工,当管理层出现变动时管理的一致性和连续性可以保持。当然,连锁店也有一些缺点,比如管理中由于店铺众多会出现政策的时滞,有时会缺乏灵活性,影响个人创造性和独立性的发挥等,但这些缺点可以由管理的改善和技术的进步得以逐步克服。

连锁经营与传统的商业形式相比,具有以下几个基本特征。

(1) 组织形式的联合化和标准化

连锁企业是由一个总部和众多店铺构成的一个企业联合体系,这种联合是整体性、稳定性和全方位的联合。这一联合体系将向消费者提供标准化的商品和服务。而标准化也正是连锁企业成功经营的基础之一。连锁企业通过数据采集、现场操作研究、定性分析等方法制定出既简便易行又节约人力、物力的标准化作业规范。通过严格的管理,将各种不可控因素降低,将以往建立在经验基础上的工作随意性消除,代之以严格培训后的标准化作业,尽可能地避免个人因素对连锁企业的运营造成的危害,以严格的管理保证标准化的实施,以标准化的作业、产品和服务为消费者提供品质稳定的产品、服务,以此确立连锁店在商业竞争中

的优势。

标准化原本是工业生产不断发展的结果,而标准化的出现又极大地促进了工业进步。现在,通过连锁企业在开发标准化作业方面的实践表明,标准化也能促进大量消费,标准化可以通过严格的管理来实现连锁店营业的高效率。一般而言,连锁店要在设计布局、建筑装潢、进销管理、存货控制、员工培训、业务操作等方面实施标准化。

在设计布局和建筑装潢方面。大多数连锁店都有一个统一形象的标准模式,新开的店铺要以其为标准。如全世界的麦当劳餐厅都有一个明显的金黄色“M”型的标志,店内的布局也基本一致,壁柜全部要与地面有一定距离,要装配屋顶空调系统,柜台高度统一为92cm。这些都是麦当劳在不断进行标准化实践的结果。在色彩心理学中黄色有提醒人们注意的效果,麦当劳用黄色为主题标志,就起到了吸引注意力的效果;壁柜全部要与地面有一定距离,这样既便于打扫,保持卫生,又给人视觉的美感;而将柜台高度设计为92cm的道理在于:不论高矮,人们在92cm的柜台前是最方便掏钱出来的。

在商用机械、设施、工具方面,连锁店也基本采用统一的标准。麦当劳餐厅厨房的全部用具都是标准化的,比如用来装袋用的“V”型薯条铲可以大大提高薯条的装袋速度。

连锁店还要提供标准化的产品和服务。一般而言,连锁店的每一个分店所提供产品的种类、式样、品质都是一致的,而各个店铺工作人员的服务态度、服务用语和服务水平也是标准化的。还是以麦当劳为例,其薯条的制作必须采用“芝加哥式”炸法,从而保证薯条香脆可口;在麦当劳出售的可口可乐,据测定在4℃时口味最好,于是全世界麦当劳出售的可口可乐温度统一规定保持在4℃;面包中的气孔在0.5mm时味道最好,于是面包中的气孔都要设定保持在0.5mm。麦当劳还有下列规定:玻璃每天要擦;垃圾桶每天刷洗;每三分钟店内的空气必须换一次;每星期天花板必须打扫一次;对公司提供的产品也都有详实的统一的标准。无独有偶,另一家全球性的餐饮连锁店肯德基也是运用规范统一的标准对职工进行培训,比如,肯德基的成功就与其标准化的工作程序关系密切:每一批进货都必须有时间卡,何时进货、最后使用期限等都在最明显的位置标明;鸡胸肉每块在100g左右,误差不能超过2%;餐厅桌上不能有油污;餐厅内顾客用过而未收拾的餐桌不能超过3张;在全球任何一家肯德基餐厅,每只鸡都被准确地分割为9块鸡块,在恒温的油锅中炸13分30秒,成品在保温箱中的存储时间最长不能超过1.5小时等等。

除此以外,连锁店一般还要在以下方面采取标准化规范:选址力求标准统一,服务对象的目标层次标准统一,劳动生产率等销售效率标准化,商业票据、包装容器、规模标准以及陈列方式等的标准化。

标准化的实施主要依靠严格的管理来推动,其实施主要有以下几个步骤:第一步是作业研究。针对物流管理等与营运成本关系较大的工作,将其作为重点对象进行研究,全面记录不同部门不同岗位的运行情况,通过对所记录情况的分析,消除不必要的环节、动作,重新安排原来的作业顺序,将有关作业情况尽量简化以降低成本提高效率。第二步是编写连锁店营运手册。通过比较研究,发现和确立最好的作业方法,以此作为标准,并编写手册。这个过程实际是将连锁的经验与技巧上升到理论和原则。比如麦当劳在工作手册中将他们工作的每一个细节规定成条文,为加盟店做好标准化的工作提供依据。这种规定甚至细致到营业员该如何拿杯子、开机器、关机器、放出饮料,直到将一杯完整的饮料交到顾客手中等等。

任何一个连锁店所编制的营运手册都必须完整地包含所有工作细节,全面地包括每一个岗位。第三步是建立科学的培训系统。要想让营运手册真正被员工接受和执行,就必须建立严格的培训制度。麦当劳在1957年制作了第一个用于员工培训的影片。1962年开办了“汉堡包大学”,详细指导员工如何配置汉堡包中肉饼的成分,如何选择马铃薯,如何拆装机器设备等等。到1983年,麦当劳又建成了价值7000万美元的培训学校,可以容纳近800名学员同时到校学习,课程内容包括麦当劳经营的全部知识。每间教室都由计算机控制,并备有翻译设备供外国学员使用,正是这种严格的训练使麦当劳把标准落到了实处,这种落实也就使所有的消费者都切实地体会到,在全球各地,只要你走进麦当劳就会享受统一的、标准的商品和服务。第四步是以严格的管理贯彻标准化。通过作业研究建立的标准营运手册以及系统培训的成果都需要以严格的管理为基础,否则标准化就会流于形式,一切努力就会付之东流。在麦当劳的工作体系中,专门设有营运顾问这一岗位,这个岗位工作人员的主要职责就是到各地评价各个加盟店的作业情况。在美国本土就有这样的营运顾问几百人,他们每年要对不同的连锁店进行评价,每一次都要完成包含500多个项目的考察报告,只有获得B级以上的加盟者才有资格继续开设新的分店。在麦当劳的历史中,我们会发现,几十年一贯地坚持以严格管理来保证标准化的实施是其成功的根本原因。在肯德基公司,检查人员被称为“神秘顾客”,他们以普通消费者的身份出现在店中,根据自己接受的服务,按营运手册所规定的标准对连锁店的营业水平进行考核,以此刺激各分店进一步加强管理。第五步是不断探索改善连锁经营的方法,使营运标准不断合理化、科学化和现代化。在此需要说明的是,标准的统一并不排斥各个分店的创造力,只要能使连锁店的经营水平提高,新的、更好的方法可以成为新的标准。麦当劳在早期曾明文规定不能在餐厅里使用女员工,到了60年代才开始雇佣女性雇员,但又规定:女员工不能留长发,不可化妆过度,有较重青春痘的女性员工不能在窗口服务等,但现在,在麦当劳女服务员已占到员工总数的六成左右。由此可见,在连锁业的发展过程中,落后的规定和标准会不断被更新被更先进的标准所替代。通过分店的实践和探索,通过总部的研究开发,以不懈的努力来改善连锁店的运营标准,只有这样,标准化才不会使公司僵化。

在一个由总部和众多店铺构成的庞大的联合体系中,标准化的贯彻实施靠的是严格的管理,否则标准再多也会如同废纸。标准化效果的取得靠的是严格的管理和监督、长期的坚持标准以及不断的改善标准。

(2) 经营方式的一体化和专业化

连锁企业实行一体化的主要利益来源于对企业重要原料和重要市场的控制,在这种控制中企业能够获得经营的确定性,减少经营风险,同时降低交易费用,提高企业效益。虽然不同连锁企业一体化的方式和程度有所不同,但连锁店正是在一体化经营中逐渐发展壮大。连锁店本质上是通过一体化实现了交易成本的节约而不断成长的。我们可以假设一个拥有100个分店的企业,如果采用单店经营的话,若由一个人负责每个月采购一次,则共需100人采购100次,再加上出差、谈判等一系列费用,交易成本会很高。现在采用连锁经营,通过一体化实现联购分销,只需10人左右向供货商进货10次就可满足需要,这样就大大节约了交易成本。连锁店的一体化策略还可以进一步延伸,包括形成与供应商的密切联系,连锁店为供货商提供及时的消费信息,使其生产适销对路的产品,而供货商则会适时适量地为