

全国高等职业教育规划教材·连锁经营管理专业

连锁企业 门店营运管理

◆ 范征 石兆 主编

◆ 夏兰 李煌 王玲 副主编

◆ 曹升洋 主审

mendiān yíngyùn
guǎnlǐ



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

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

全国高等职业教育规划教材·连锁经营管理专业

连锁企业门店营运管理

范征 石兆 主编

夏兰 李煌 王玲 副主编

曹升洋 主审

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书根据连锁企业门店运营的工作内容编写,共分14章,内容涉及门店运营管理的目标和标准,门店的卖场布局与设计,卖场商品的陈列与维护,门店柜台销售作业管理,理货员作业管理,收银员作业管理,门店进货、存货作业管理,门店促销管理,商品盘点作业管理,门店防损作业管理,顾客投诉管理,门店安全作业管理,门店经营指标分析以及门店店长作业管理。

本书注重理论与实践相结合,突出实践性教学和案例教学;所选案例贴近实际生活,可读性强,便于读者分析,可充分发掘读者的创造性思维。

本书是高职高专院校连锁经营管理专业的核心专业课教材,并可作为经贸类、企管类专业的选修课教材或参考性教学读本,还可作为连锁企业管理人员培训用的参考书。

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

连锁企业门店运营管理/范征,石兆主编. —北京:电子工业出版社,2007.9
(全国高等职业教育规划教材·连锁经营管理专业)

ISBN 978-7-121-04186-0

I. 连… II. ①范…②石… 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(2007)第137261号

责任编辑:王沈平 特约编辑:韩玉彬

印 刷:涿州市京南印刷厂

装 订:涿州市桃园装订有限公司

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:19.75 字数:505千字

印 次:2007年9月第1次印刷

印 数:4000册 定价:29.00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 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

出版说明

高等职业教育是我国高等教育和职业教育的重要组成部分，在我国现代化建设中具有重要的战略地位。近年来，我国高等职业教育迅速发展，为社会培养了大批高等应用型专门人才，满足了社会和经济发展的需要。

为了适应我国职业教育改革的需要，突出职业教育的特色，满足高等职业院校对实用教材的需求，电子工业出版社在对有关院校相关专业的教学和课程设置进行了广泛调查研究的基础上，于2006年10月组织全国数十所高等职业院校，在上海召开了“全国高等职业教育连锁经营管理专业规划教材研讨会”，确定了专业主干教材和基础课教材十多种。由于与会代表多是所在学校的领导和业务骨干，其中不乏国家级和省、市级科研或教研项目的负责人和参与者，全国性或地区性专业学会会员以及既有丰富教学经验又有丰富实践经验的“双师型”教师，因此该套教材具有以下特点。

1. 适应高等职业教育发展的要求，突出高等职业教育应用性、针对性、岗位性、专业性的特点。教材在内容和课时两方面都力求适应高等职业教育改革的要求，理论以够用为度，加强实际操作训练，注重对高职学生职业技术能力和管理素质的培养。

2. 兼顾学历课程内容与职业资格应试内容，提升高职学生的岗位竞争能力。教材内容结合高等职业学历教育和相关职业资格证书所要求的内容，力求适合实际岗位的变化和新的要求；因此大多数教材既可以作为高等职业学历教育教材，也可以作为成人高校、自学考试以及职业资格培训的教学用书和自学用书。

3. 关注相关法律、法规的颁布和修订，力求教材内容与时俱进，充分体现相关法律、法规的新规定和新内容。

4. 配套教学参考资料，为高职师生的教和学提供方便和帮助。教学参考资料主要包括配套的习题参考答案、电子教案、课程教学建议等，可为课程教学安排提出指导性意见，减轻教师的备课负担，解决教师在组织实训资料方面遇到的困难；精美、形象的电子教案既有利于学生更好地理解教材内容，又可提高学生的学习兴趣。

我们相信，该套教材的出版对于高等职业教育的改革与发展和高等职业专业人才的培养将起到积极的推动作用。对于教材中所存在的一些不尽如人意之处，我们将通过今后的教学实践不断地进行修订、完善和充实，以便更好地服务于我国的高等职业教育。

电子工业出版社高等职业教育分社

2007年6月

前 言

“连锁企业门店营运管理”是高职高专院校连锁经营专业的核心专业课，学好“连锁企业门店营运管理”这门课程，能够帮助学生初步掌握连锁企业门店营运的技能，为胜任连锁企业门店营运部门各岗位工作打下良好的基础。

本书由高职高专院校多位从事连锁经营管理专业教学和研究的老师以及湖南家润多超市的管理人员共同编写。他们有着良好的专业知识和素养，具有丰富的教学经验，特别是在理论与实践相结合、突出实践性教学和案例教学方面具有明显的优势，这种优势也在本书的编写中得到了充分的体现。

本书由湖南科技职业学院范征老师和长沙商贸旅游职业技术学院石兆老师担任主编，他们提出了全书的总体框架和编写大纲，负责全书的统稿、各章节内容的协调和修改定稿工作。本书编写工作的具体分工为：第1章、第7章和第13章由辽宁商贸职业学院的王玲老师编写，第2章由湖南科技职业学院的范征老师编写，第3章由湖南理工学院的缪雄老师编写，第4章、第5章和第11章由湖南工程学院的陈铨老师编写，第6章由湖南家润多超市的李煌编写，第8章由湖南大众传媒职业技术学院的李婷婷老师编写，第9章和第10章由湖南商务职业技术学院的易兰华老师编写，第12章由长沙商贸旅游职业技术学院的石兆老师编写，第14章由南方职业技术学院的夏兰老师编写。

本书在写作过程中，得到了湖南科技职业学院经贸商务系主任戴小红教授、湖南省众一百货有限公司人力资源总监周伟先生和湖南千惠商贸连锁有限公司营运总监曹升洋先生的大力支持，在此表示特别感谢！

由于编写时间紧，书中错误和缺点在所难免，恳请各位读者指正。

编 者

2007年4月

目 录

第1章 门店营运管理的目标和标准	(1)
1.1 门店营运管理目标	(3)
1.1.1 门店营运管理目标的制定	(3)
1.1.2 门店营运管理目标的内容	(3)
1.2 门店营运管理标准	(4)
1.2.1 门店营运管理标准的制定主体	(4)
1.2.2 门店营运管理标准的制定步骤	(4)
1.2.3 控制门店营运的制度与标准	(9)
1.3 门店营运管理标准的实施	(10)
1.3.1 编写营运手册	(11)
1.3.2 建立完整的培训系统	(13)
1.3.3 营运标准的探索与改善	(20)
本章小结	(20)
习题与思考	(20)
第2章 门店卖场的布局与设计	(22)
2.1 卖场布局设计的原则与要素	(22)
2.1.1 卖场布局设计原则	(23)
2.1.2 卖场布局设计要素	(23)
2.2 卖场设施的布局与设计	(24)
2.2.1 卖场前方设施的布局与设计	(24)
2.2.2 卖场中央设施的布局与设计	(27)
2.2.3 卖场内境的设计	(32)
2.2.4 卖场后方设施的布局与设计	(36)
2.3 卖场的外观设计	(37)
2.3.1 卖场的外观类型与设计	(37)
2.3.2 卖场名称的设计	(39)
2.3.3 卖场橱窗的设计	(40)
本章小结	(42)
习题与思考	(42)
第3章 门店卖场商品的陈列与维护	(43)
3.1 卖场内的商品配置	(43)
3.1.1 商品品种的配置	(43)
3.1.2 商品面积的配置	(44)
3.1.3 商品位置的配置	(46)
3.1.4 商品配置表管理	(48)

3.1.5	商品配置例外法则管理	(51)
3.2	卖场商品陈列的目的和作用	(52)
3.2.1	商品陈列的目的	(52)
3.2.2	商品陈列的作用	(52)
3.3	卖场商品陈列的原则与类型	(53)
3.3.1	商品陈列的基本原则	(53)
3.3.2	商品陈列的主要类型	(57)
3.4	卖场商品陈列的方法与技术	(60)
3.4.1	商品陈列方法	(60)
3.4.2	商品陈列技术	(62)
3.5	卖场商品陈列的维护	(65)
3.5.1	商品陈列维护重点	(65)
3.5.2	商品陈列维护作业	66
3.5.3	商品陈列维护的检查与注意事项	(68)
	本章小结	(69)
	习题与思考	(69)
第4章	门店柜台销售作业管理	(70)
4.1	销售服务指导原则与人员服务规范	(70)
4.1.1	销售服务的指导原则	(70)
4.1.2	人员服务规范	(72)
4.2	顾客购买心理	(73)
4.2.1	购买动机与购买行为	(73)
4.2.2	购买心理过程	(74)
4.3	柜台接待顾客的流程	(76)
4.3.1	等待时机	(76)
4.3.2	接触搭话	(77)
4.3.3	商品提示	(77)
4.3.4	揣摩需要与商品说明	(78)
4.3.5	劝说	(79)
4.3.6	销售要点	(79)
4.3.7	成交	(80)
4.3.8	报价	(81)
4.3.9	收款、包装与送客	(81)
4.4	服务台作业管理	(82)
4.4.1	服务台工作流程	(82)
4.4.2	待客用语与状况用语	(84)
4.4.3	广播服务	(85)
	本章小结	(85)
	习题与思考	(85)

第5章 理货员作业管理	(87)
5.1 理货员的职业道德.....	(87)
5.1.1 理货员的职业特性.....	(88)
5.1.2 理货员的职业道德意识.....	(88)
5.1.3 理货员的职业道德修养.....	(90)
5.2 理货员的岗位职责和作业规范.....	(91)
5.2.1 理货员的岗位职责.....	(91)
5.2.2 理货员的作业安排.....	(93)
5.2.3 理货员的作业规范.....	(94)
5.3 理货员的作业要领.....	(96)
5.3.1 领货作业要领.....	(96)
5.3.2 标价作业要领.....	(97)
5.3.3 变价作业要领.....	(98)
5.3.4 商品陈列作业要领.....	(99)
5.3.5 补货作业要领.....	(99)
5.4 理货员应具备的商品和设备保养知识.....	(101)
5.4.1 商品知识.....	(101)
5.4.2 冷柜的正确使用及保养.....	(101)
5.5 空调器与荧光灯的使用与保养.....	(105)
5.5.1 空调器的功能与使用条件.....	(105)
5.5.2 荧光灯的基本原理与常见故障.....	(107)
本章小结.....	(111)
习题与思考.....	(111)
第6章 收银员作业管理	(112)
6.1 收银员作业管理概述.....	(112)
6.1.1 收银员作业纪律管理.....	(113)
6.1.2 收银员服务礼仪管理.....	(113)
6.1.3 装袋作业管理.....	(115)
6.1.4 收银员对商品的管理.....	(116)
6.1.5 本店职工的购物管理.....	(116)
6.1.6 营业收入的作业管理.....	(116)
6.2 收银员的工作职责.....	(117)
6.2.1 收银主管的工作职责.....	(117)
6.2.2 收银员的工作职责.....	(118)
6.3 收银岗位作业流程.....	(119)
6.3.1 营业前收银岗位作业流程.....	(119)
6.3.2 营业期间收银岗位作业流程.....	(120)
6.3.3 营业后收银岗位作业流程.....	(123)
6.3.4 收银作业注意事项.....	(124)

6.3.5	收银差异处理	(124)
6.4	POS 收银机的操作规程	(125)
6.4.1	POS 机的组成	(125)
6.4.2	营业期间 POS 机及打印机操作步骤	(127)
6.4.3	营业期间银行卡受理流程	(128)
6.4.4	POS 收银机的维护和保养	(130)
6.5	大型综合超市和仓储式超市的收银程序	(130)
	本章小结	(132)
	习题与思考	(132)
第 7 章	门店进货、存货作业管理	(133)
7.1	进货作业管理	(133)
7.1.1	门店订货作业	(134)
7.1.2	门店进货作业	(136)
7.1.3	门店收货作业	(138)
7.1.4	门店退换货作业	(144)
7.1.5	门店调拨作业	(147)
7.2	存货作业管理	(149)
7.2.1	仓库作业管理	(149)
7.2.2	盘点作业管理	(150)
7.2.3	坏品处理作业	(151)
	本章小结	(152)
	习题与思考	(152)
第 8 章	门店促销管理	(154)
8.1	促销在门店营运中的作用	(156)
8.1.1	促销能增加连锁企业的销售量	(156)
8.1.2	促销是开展竞争的利器	(156)
8.1.3	促销是反映连锁企业经营活动力的显示器	(157)
8.2	门店促销的概念和特点	(158)
8.2.1	门店促销的概念	(158)
8.2.2	门店促销的特点	(158)
8.3	门店促销的方式	(162)
8.3.1	常规促销	(162)
8.3.2	非常规促销	(164)
8.3.3	供应商促销与连锁机构促销	(165)
8.4	POP 广告促销	(166)
8.4.1	POP 广告的促销作用	(166)
8.4.2	POP 广告的种类	(167)
8.4.3	POP 广告的设计原则	(168)
8.4.4	POP 广告的策划与使用	(169)

8.5	连锁超市促销方案的制定与实施	(169)
8.5.1	明确促销活动的目的	(170)
8.5.2	确定促销的规模和受益者的范围	(170)
8.5.3	促销方案的实施	(171)
8.6	超市促销活动的评估	(171)
8.6.1	业绩评估	(171)
8.6.2	促销效果评估	(172)
8.6.3	门店自身运行状况评估	(173)
	本章小结	(173)
	习题与思考	(174)
第9章	商品盘点作业管理	(175)
9.1	商品盘点概述	(175)
9.1.1	盘点的概念与目的	(175)
9.1.2	盘点的原则与计算公式	(176)
9.1.3	盘点作业流程	(177)
9.1.4	盘点作业的注意事项	(179)
9.2	盘点前的准备工作	(180)
9.2.1	建立盘点制度	(180)
9.2.2	盘点作业的组织落实和责任区的确定	(184)
9.2.3	系统盘点图的建立及盘点表的编制	(186)
9.2.4	盘点培训	(188)
9.2.5	盘点前的整理	(190)
9.2.6	盘点通知	(191)
9.3	盘点作业规范	(192)
9.4	盘点后的处理工作	(193)
9.4.1	盘点善后工作	(193)
9.4.2	盘点资料的整理与上报	(194)
9.4.3	盘点差异的原因分析及处理方法	(195)
	本章小结	(196)
	习题与思考	(196)
第10章	门店防损作业管理	(197)
10.1	门店损耗产生的原因	(197)
10.1.1	损耗的概念	(197)
10.1.2	损耗产生的原因	(198)
10.2	门店损耗的防止	(202)
10.2.1	作业防损管理	(203)
10.2.2	意外事件的预防与管理	(211)
10.2.3	生鲜商品防损管理	(214)
10.2.4	其他防损管理	(215)

10.3	门店偷窃事件的防范与处理	(217)
10.3.1	员工偷窃事件的防范与处理	(218)
10.3.2	顾客偷窃事件的防范与处理	(221)
10.3.3	供应商偷窃事件的防范与处理	(223)
10.3.4	卖场防盗的设备使用	(224)
10.4	防盗性的卖场布局与商品陈列	(225)
	本章小结	(226)
	习题与思考	(226)
第 11 章	顾客投诉管理	(227)
11.1	概述	(227)
11.2	顾客抱怨问题的类型	(228)
11.3	顾客投诉的处理方式	(230)
11.4	顾客投诉处理的原则	(231)
11.5	顾客投诉处理的步骤	(232)
11.6	投诉处理实务	(236)
11.6.1	投诉处理的权责部门	(236)
11.6.2	投诉处理的作业要领	(237)
11.6.3	通报与培训	(238)
11.7	建立顾客关系管理制度	(239)
	本章小结	(241)
	习题与思考	(241)
第 12 章	门店安全管理	(242)
12.1	门店安全管理的重要性	(242)
12.2	门店安全管理问题的处理办法与原则	(243)
12.2.1	门店安全管理问题处理办法	(243)
12.2.2	门店安全管理问题处理原则	(245)
12.3	门店安全管理项目	(246)
12.3.1	公共安全管理	(246)
12.3.2	内部安全管理	(258)
12.4	安全机制的评价	(263)
	本章小结	(264)
	习题与思考	(264)
第 13 章	门店经营指标分析	(265)
13.1	门店的经营目标	(266)
13.2	门店经营目标的评价内容	(266)
13.3	门店经营绩效的评估	(267)
13.3.1	门店经营绩效的评估标准	(267)
13.3.2	门店经营绩效的评估指标	(268)
13.3.3	门店自我诊断评估办法	(274)

13.3.4 门店经营绩效的改善	(275)
本章小结	(278)
习题与思考	(278)
第 14 章 门店店长作业化管理	(280)
14.1 店长的职责与权力	(280)
14.1.1 店长的定义和主要职责	(281)
14.1.2 店长的权力和工作重点	(281)
14.1.3 店长的能力要求与绩效评定标准	(282)
14.2 副店长(值班长)的作用与职责	(284)
14.2.1 副店长的定义与职责	(284)
14.2.2 副店长应具备的素质	(284)
14.3 店长和副店长的作业流程	(285)
14.3.1 店长作业流程	(285)
14.3.2 店长作业流程管理重点	(288)
14.3.3 副店长(值班经理)作业流程	(289)
14.4 店长作业化管理的重点	(291)
14.4.1 对人的管理	(292)
14.4.2 对物的管理	(292)
14.4.3 对财的管理	(293)
14.4.4 对信息的管理	(293)
14.5 综合案例	(294)
本章小结	(299)
习题与思考	(299)
参考文献	(300)



第1章 门店营运管理的目标和标准

【学习要点】

- 门店营运管理目标
- 门店营运管理标准
- 门店营运管理标准的实施

【案例导读】

金海马连锁门店营运的十三条“法则”

金海马集团是香江集团投资控股的大型现代化家居连锁企业，是家居产品代理商和经销商。在进入家居流通领域的十余年发展过程中，始终是中国家居行业的连锁商业机构和行业领跑者。连锁网点遍布华南、华中、华东、华北、东北、西南六大区域十几个大中型城市、构成全国的规模大、覆盖面广、经营管理统一的庞大连锁销售网络。“打造世界级的流通企业，培育百年老店，成为亚洲家居流通业第一”是金海马集团未来发展的宏伟目标。

为了做到这一点，金海马形成了适合发展，超一流企业的管理方式和标准。以下是金海马连锁门店营运的十三条法则。

(1) 清洁：门店的清洁卫生要求是苛刻的，门店的良好购物环境，并不完全取决于装修的档次，很大程度上在于清洁，要求保持地板清洁、商品清洁、装饰品清洁、电气用具清洁、玻璃清洁、墙壁清洁、自身清洁。为了达到这一标准，金海马建立了卫生责任岗制度，划区管理，责任到人，并定期检查，评比，对于不合格者在员工宣传栏通报批评，对于优秀者通报表扬，这样下来，门店的卫生在很大程度上得到改善。

(2) 陈列：陈列是连锁企业营运工作中最重要的内容，美观、吸引人的陈列一直是门店所追求的目标。为达到这一目标，金海马设立了商品现场管理责任岗制度，责任岗每天需维护商品的完整整洁，物价牌整齐无缺，商品物价与商品安装小标签的一致无误，以及将顾客挑选挪动过的商品恢复整齐。金海马也把此项目的完成程度作为考核员工的一个标准，批评教育不合格者，通报表扬优秀者，为追求、保持门店的陈列美奠定了基础。

(3) 服务：服务是金海马赖以生存及发展的工具。为了在目前情况下，最大限度地提高服务水平，金海马推行了微笑服务计划，要求门店全体员工都必须做到“微笑，打招呼，礼貌用语”，热情待客，定下了每个服务岗位的服务要求，规范性礼貌用语，务求顾客一进店门，遇见的都是一张张热情洋溢的笑脸，和蔼可亲的问候，细心全面的介绍及导购。在每周一次考核，每月一次大评中，得出每个员工的服务考核分数，对于不合格者，通报批评并重新培训。制度实施后，效果逐渐体现，金海马相信，不久的将来，门店整体的服务意识也会得到大幅度的提高。

(4) 竞争：营运中可避免的事情很多，但竞争是不可避免的，因而要了解在同一商圈内其他超市的经营状况包括价格、销售、服务、商品、促销等信息，以此来提高自身的竞争力，稳定商圈的顾客群和市场占有份额，扩大门店顾客购买的商圈范围。



(5) 促销: 随着竞争店增加, 商圈范围的缩小和顾客购物时间的缩短, 提升顾客的购买欲望, 把名、特、优商品陈列在明显位置, 提升顾客购买机会达到提高销量的目的。

(6) 盘点: 盘点是衡量营运业绩的一把尺子。在日常营运中无法精确计算门店存在的许多隐性的损失, 通过盘点可以及时、正确地修改, 降低库存的损失。

(7) 安全: 顾客安全、员工自身安全和门店的安全非常重要, 不要图方便而省略了各项安全措施, 安全是营运的重要工作, 发现不安全现象时要第一时间上报门店管理人员和总部安全部门。

(8) 防损: 防损是营运中另一重要方面, 即使销售额再高, 如果防损超标, 也等于前功尽弃。损耗不可能没有, 但可通过严格、有效的办法来控制到最低限度。防损的重点是管理好供应商送货中的损耗, 顾客和员工人为造成的损耗等。为了达到这个目的, 金海马近期推出了“商品人为损耗控制方案”: ① 在商品在门店运转的整个过程中公司设立 5 个商品质量监控岗位, 实施层层把关, 环环相扣, 在各岗位发现问题, 登记问题, 追查责任人, 并且解决问题。② 通过“商品损耗登记卡”以及详细的损耗统计总表, 来分析整个门店的损耗情况, 帮助门店管理层清楚地了解问题所在, 有的放矢, 减少人为损耗。金海马商场一直是缺乏数据统计的, 过去的数据统计, 仅仅限于售后维修部门数据的统计, 很多其他损耗数据都没有列入统计范围, 这项制度实施后, 门店所有损耗数据将全部反映, 为管理层制定决策提供了具体的数据。

(9) 信息: 及时、有效、正确地运用总部和门店的信息与员工沟通, 让门店全体员工有所了解, 才有助于门店整体经济指标的实现, 通过沟通可减少门店中各种不利于营运的信息。除了正常的例会制度外, 金海马采取了“岗位作业流程”及工作记录结合的方式, 达到规范各岗位工作严格符合公司统一要求, 使岗位上行下行信息沟通无碍。员工在按公司岗位规范操作后, 记下所遇的困难或问题, 把自己的意见、建议也写下来, 如果有相关的其他信息, 如顾客信息等都可反映。上级管理人员定期会查看工作记录, 批示意见及解决员工问题, 并把相关的信息传递给相关部门或岗位, 这样沟通渠道就畅通了。许多员工不愿当面向领导反映的问题, 都能书面反映, 作用比较明显。

(10) 费用: 各种费用控制是营运中的重点, 如人事费用、水电费用、电话费用、包装费用、车搬费用、差旅费用、餐费等的控制都是营运中必要的, 但是如何有效调节, 则是在管理上必须多加考虑的问题。困难在于财务统计上时间段的不一致, 对于门店费用状况的分析也十分不方便, 这个问题如何解决, 也将是研究的课题。

(11) 考核: 营运的好坏是效益的体现, 但效益的体现必须要有考核来落实, 要改变以职务决定权力, 权力决定规章制度及考核规定的状况。营运过程中必须用规章制度及考核规定来考核到每一个人, 来反映营运结果的真实性、正确性, 做到奖惩一视同仁, 升降一视同仁。这一点, 金海马采取了多项考核制度, 大致有: “门店管理检查评比”考核门店整体管理水平; “服务考核”考核门店整体服务水平及各个员工服务质量等。

(12) 协作: 门店中没有一样工作是可以一个人单独完成的, 团队协作, 是营运工作的必由之路, 要想把营运工作作为连锁超市经营管理中的乐趣和享受, 就要发扬全体员工的协作精神。

(13) 诚实: 诚实是人的重要品质, 也是连锁业态中基本的品质要求, 它要求营运人员保持自身的品质廉洁, 保证在营运工作中真实, 不浮躁, 不弄虚作假, 有良好的职业道德



规范。

选自香江集团新闻报道

1.1 门店营运管理目标

1.1.1 门店营运管理目标的制定

许多连锁企业之所以成功，就是因为它们制定了统一的、相对固定的经营模式，如麦当劳、肯德基、家乐福、沃尔玛等，都在全球进行着统一和标准的成功运作。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。

连锁经营的规模效益是通过连锁门店的发展得到的。一个连锁企业的总部采购可分管十几家甚至几千家的商品采购，但门店营运就不同，一家门店依靠的是门店店长及其带领的其他管理人员的管理，且各门店之间营运水平有所不同。所以必须按营运的标准化、规范化、系统化来体现每一个门店的工作质量、操作质量、商品质量和服务质量，从而达到最佳的经营效益。

连锁企业门店营运管理是一个作业化管理过程。由于连锁经营各环节是专业化协作的分工，体现在各岗位上的作业过程是简单化和单纯化的作业性配合，因此较易产生分工所带来的高效率。可以说连锁企业从工业生产中导入了专业化分工协作的经营方式，完全改变了传统零售业的工艺过程，使现代零售业的作业方式焕然一新。

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的作用。可以这样说，如果管理的发展跟不上连锁店的规模发展，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，因此明确的管理目标与制定严格的科学管理标准是驱动连锁公司规模发展的核心。

1.1.2 门店营运管理目标的内容

门店营运管理的要求，用一句话来概括，就是不折不扣、完整地把连锁公司总部的目标、计划和具体要求体现到日常的作业化管理中，实现连锁经营的统一化。门店营运管理的目标主要有以下两个方面。

1. 销售的最大化

门店的营运必须按部就班，由各项基本的事务着手，而使门店能够步入的正轨。为了圆满实现营运目标，应重点抓销售，因为销售本身就是门店的主要业务，只有尽可能地扩大销售额，才能实现门店的利润目标。销售的最大化并不是盲目地或单纯地运用各种促销方式来达到的，而是必须通过正常的标准化营运作业来实现更高的销售。

2. 损耗的最小化

提高门店的销售额，似乎是每个零售业者努力的目标。但是不管提高了多少销售额，



如果不严格控制门店各环节的损耗费用，那么门店可能只有很低的利润甚至没有利润乃至亏损，所有的努力都是白费。因此，损耗的最小化是提高经营绩效的一条重要途径，同样成为门店营运管理的主要目标。

1.2 门店营运管理标准

门店营运管理必须在整体规划下进行明确的专业化分工，在分工的基础上实施集中管理，以使连锁店在激烈的竞争中能快速反应，领先对手。

1.2.1 门店营运管理标准的制定主体

整体运作的高质量是实现连锁和规模效益的根本。连锁企业需要具备总部统一协调控制和分店自主调整经营的能力，这种控制和自主的关系当中存在着一些相互制约的因素，但并不是矛盾的关系。没有连锁企业总部政令的高度集中、控制职能的高度发挥，就不可能有各个门店的合理有效的运转。总部的功能突出表现在它对门店经营整体运作的控制上。制定门店营运管理标准则是连锁企业总部的的主要工作之一。

连锁公司内部通过总部与门店的分工，实现了决策与作业的分工。通过做好分工，减少总部和门店的不协调因素，总部和门店有机地结合为一个整体。由连锁公司总部统一制定门店营运管理标准，实质上连锁公司总部是决策中心，而门店则是作业现场。门店根据总部制定的营运管理标准，实施具体的作业化程序，最终实现连锁店的协调运作。

门店管理工作面对的，一方面是每日必须完成的一定类别和数量的工作，另一方面是一定数量的、具有不同操作技能和经验的员工。既要保证每日工作圆满完成，又要合理安排员工，充分发挥和使用人力资源。因此，总部制定的营运管理标准，实质上就是详细、周密的作业分工、作业程序、作业方法、作业标准和作业考核。

1.2.2 门店营运管理标准的制定步骤

门店营运管理标准的具体内容，主要是制定门店工作人员上班的出勤计划，即根据平日、周日、节日，一天各时间段工作忙闲规律预测工作量，根据工作量大小进行具体人员的调配，从而有效地发挥每一个员工的功能，提高劳动生产率，充分体现严格、科学的管理标准所带来的经济效益。

1. 确定作业的对象分工

能否确定作业的对象分工，通常是比较关键性的工作。具体作业分工，包括把何种工作、多少工作量、在什么时间内安排给何人承担。因为门店作业繁多，通常超级市场门店作业管理的重点是店长作业管理、收银员作业管理、理货员作业管理、商品盘点员作业管理和顾客投诉与意见处理等，这些作业过程与质量管理的好坏，将会直接影响每一家门店的经营状况。作业管理比岗位管理更进一步，它既能体现岗位作业的技术性要求，也能更具体更细化地考核岗位工作的质量好坏。因此，只有通过合理的分工，才能把这些工作具



体落实下来，保证正常的营运水平。

某连锁超市门店的盘点作业标准管理表如表 1.1 所示，从中可以看出盘点工作这一操作严密细致的作业管理中体现出的岗位分工以及岗位操作的细化和作业标准。

表 1.1 某连锁超市门店的盘点作业标准管理表

盘点方法：实地盘点法	
盘点周期：每月一次全面盘点（一般在该月的最后一日），特殊情况总部另行通知，一般在盘点前 3 日通知各门店	
盘点工作由全体人员参加，各成员的组织职能和工作职能	
店长	盘点前 3 日召集盘点组织工作小组会议，明确各成员的组织职能；在早班会上召开全员盘点动员大会；对整个盘点过程、人员的调配负责；盘点过程的监督
财务经理	协助店长盘点前召集盘点组织工作小组会议；总结上次盘点工作，提醒各成员盘点前和盘点中应注意的事项；盘点工具的准备和发放；写出每次盘点报告；注意盘点差错表的复查组织和修正
店长助理 营运代表	协助店长和财务经理落实盘点过程的组织、人员的分工；盘点前组织主管对商品进行整理、报损处理；针对盘点前商品的购进制作合理的计划和控制；协同保安经理对盘点配置图和盘点人员安排表进行划分，并检查落实
保安经理	牵头画出盘点配置图、盘点人员分配表；组织货架、端头、堆位等位置的编号的粘贴和检查；对本区的盘点工作全面负责，协助店长和财务经理对盘点过程的组织、人员的分工进行跟踪和落实；对内仓、堆位、货架顶上等非常规位置的商品进行重点监督；初盘、复盘的现场组织和参与
主管	负责本柜盘点工作的组织和安排；对错盘、漏盘商品的复核
保安人员	正常的保安工作；部分人员对初盘、复盘的参与，奖罚情况的执行
财务人员	对错盘、漏盘商品的复核；对差错情况进行清理
收银员	前台录单、打盘点单
维护员	负责系统中数据的正常处理，保证电脑的正常使用；盘点结果的审核
录入员	打盘点表、错盘表和漏盘表，修改盘点表
柜组人员	初盘、复查、核收银员盘点单；差错商品的再次复盘（部分柜组人员）
仓库人员	内、外仓初盘、复查
后勤人员	准备夜宵
其他人员 (办公室、服务台等)	初盘、复盘

2. 确立标准化作用的程序

全面分析不同作业如收银员、理货员、店长、盘点等工作情况，消除多余的、不必要的动作、环节、行动、合并有关环节，合理安排具体的作业顺序，使有关情况尽量简化，以提高效率、降低成本。

标准化作业程序在明确分工、出勤计划的基础上，通过具体操作表来明确这项工作的