



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

高等院校工商管理系列

企业连锁经营与管理

张荣齐◎主编



科学出版社

www.sciencep.com



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

高等院校工商管理系列

企业连锁经营与管理

张荣齐 主编

李成龙 崔强 副主编

科学出版社

北京

林萃以赋赋京国 “内 容 简 介” 林萃高甄普 五十一

本书主要分析了连锁经营的基本概念及经济含义,并从连锁企业角度重点介绍连锁经营的市场战略、商品管理、价格策略、促销策略、物流管理、店铺开发、店铺设计与布局、商品陈列以及连锁经营组织与管理,还介绍了连锁经营主要管理系统和连锁企业业绩评价与奖励的内容。

本书力求通俗易懂,主要针对应用型本科的连锁经营、工商管理、物流管理等专业,也可作为社会人员和企业员工的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

企业连锁经营与管理 / 张荣齐主编. —北京: 科学出版社, 2008
(普通高等教育“十一五”国家级规划教材·高等院校工商管理系列)
ISBN 978-7-03-020810-1

I. 企… II. 张… 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001475号

责任编辑: 李娜 任锋娟 / 责任校对: 耿耘
责任印制: 吕春珉 / 封面设计: 飞天创意

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>

骏志印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2008年1月第一版 开本: B5 (720×1000)
2008年1月第一次印刷 印张: 22 1/2
印数: 1—3 000 字数: 454 000

定价: 32.00元

(如有印装质量问题, 我社负责调换〈环伟〉)

销售部电话 010-62136131 编辑部电话 010-62138978-8005 (HF02)

全国高等院校工商管理系列规划教材

编 委 会

主 任 张 永

副主任 蔡文浩 曹洪军

委 员 (按姓氏笔画排序)

于 强 王德禄 冯乃秋 石变珍

刘 林 孙永波 宋贤卓 张 焯

张文昌 张荣齐 张素红 杨宝宏

孟华兴 赵春雷 秦志林 裴利芳

魏国臣

前 言

目前,美国沃尔玛在中国已开 71 家店,计划 5 年内再开 50 家;法国家乐福在中国已开 95 家店,计划每年增开 40 家;麦德龙在中国已开 33 家店,计划 5 年内再开 40 家;法国的欧尚在中国已开店 21 家;荷兰万客隆目前在广州、北京已开店 5 家,计划 2010 年前在中国开店 30 家;日本便利店在广东已开店 360 家,未来 5 年内计划在北京开店 500 家;泰国易初莲花零销商则计划全面进攻中国大城市的社区……这些跨国零售企业以中心城市控制布点、四面扩张、单店规模大、微利经营等手段,通过连锁经营的方式正在瓜分中国的零售市场。现在它们开店的营业面积一般为 8000~10 000 平方米,最大的已近 20 000 平方米。家乐福在北京四个角各开一个大卖场,营业面积都在 10 000 平方米左右,每个大卖场商业控制区半径都在 5 公里左右,节假日每天营业额均达千万元以上。

面对跨国零售企业大举进入中国之势,世界著名咨询机构麦肯锡预言:按照现在的发展势头,不到 5 年大型跨国零售企业将占 60% 以上的市场份额,几乎完全掌握中国的流通渠道和经济命脉。难怪广大民族商业界人士、学术界专家、学者多次向中央进言呼吁采取有效措施控制我国流通的主渠道,中央对此也深为忧虑。以 2006 年为例,全国零售连锁企业经营额总和(15 548 亿元人民币)还不到沃尔玛公司(3511.4 亿美元)的 60%;全国零售连锁企业的龙头老大国美电器 2006 年经营总额 869.3 亿元人民币,还不到沃尔玛公司(3511.4 亿美元)的 4%。2006 年沃尔玛公司在中国内地的采购量就达到了 500 亿美元。只要留心一下家乐福那样的超市、麦当劳那样的国际连锁店,或者走到一些跨国公司的中国工厂,就会发现它们和这些公司在其他国家的同类设施几乎是同一个模子刻出来的。相形之下,我国零售业连锁经营的发展固然迅速,但是与跨国零售企业相比,连锁经营总体水平仍然较低,突出表现为规模小、规范化程度不高、布局不合理。

从现实来看,大力促进连锁经营发展对我国生产、流通、消费以及整个国民经济发展具有重要意义。首先,发展连锁经营,通过连锁经营的规模化采购和网络化销售,连接大批生产者和千家万户的消费者,可以有效衔接产需,是发展大流通、带动大生产的重要措施。没有连锁经营等现代流通体制的建立,就不可能发展现代化大工业和社会主义市场经济。其次,发展连锁经营,有利于优化流通业态结构,提供质优价廉的商品和方便快捷的服务,引导促进消费,培育保护内需,促进国民经济持续快速、健康发展。再次,发展连锁经营,有利于提高流通的组织化程度,实现经营行为的标准化和规范化,净化市场环境,防止假冒伪劣

商品进入流通领域，强化税收征管，是整顿和规范市场经济秩序的重要治本之策。最后一点也是更为重要的一点，加入世界贸易组织后3年内，我国将基本取消对外资参与佣金代理、批发、零售在地域、股权、数量等方面的限制，取消对外资参与特许经营的限制，流通领域必将面临更加激烈的竞争。基于上述认识，我们编写本书力求对发展连锁经营、提高我国流通产业的组织化程度和现代化水平贡献一份力量。

本书力求结构合理、层次清晰、体系完善、观点明确、文字简练，尽可能适合大专院校相关专业的教学和有关企业的培训工作使用。但毕竟作者水平有限，不足之处敬请谅解，并给予批评与指导！

在本书的编写过程中，笔者参阅了大量文献，在此谨向相关作者表示感谢。本书的编写得到王磊老师、郭向光老师的大力支持与帮助，且最终被评为普通高等教育“十一五”国家级规划教材，在此深表谢意！

目 录

第一章 连锁经营原理概述	1
第一节 连锁经营的本质	1
第二节 连锁经营的分类	12
第三节 连锁经营的经济学阐述	27
第四节 连锁经营的产生与发展	38
思考题	47
案例链接	47
第二章 连锁经营市场战略	50
第一节 连锁经营环境的分析	50
第二节 连锁企业的市场定位	53
第三节 连锁企业的市场战略	60
第四节 连锁企业的 CIS 战略	66
思考题	74
案例链接	75
第三章 连锁经营商品管理	78
第一节 商品定位与组合	78
第二节 商品采购与调拨	82
第三节 商品开发	87
第四节 供应商管理	92
第五节 自有品牌商品开发	100
思考题	104
案例链接	104
第四章 连锁经营价格策略	108
第一节 商品价格的构成与特征	108
第二节 定价目标与方法	111
第三节 定价策略的选择和调整	118
思考题	127
案例链接	128

第五章 连锁经营促销策略	130
第一节 促销方案与方式	130
第二节 广告促销	135
第三节 公共关系	140
第四节 营销创新	149
思考题	153
案例链接	153
第六章 连锁经营物流管理	156
第一节 连锁物流配送的基本知识	156
第二节 物流配送中心的建设	162
第三节 连锁物流配送中心的运作与管理	169
思考题	174
案例链接	174
第七章 连锁店的开发策略	177
第一节 市场调查与商圈分析	177
第二节 店铺选址与布局	187
第三节 业态选择	192
思考题	202
案例链接	202
第八章 店铺设计与布局	206
第一节 店铺设计与布局的基本要求	206
第二节 连锁店铺外观布局设计	209
第三节 连锁店铺卖场设计	220
第四节 连锁店铺卖场的商品布局	228
第五节 商品布局关联	237
思考题	239
案例链接	239
第九章 连锁店商品陈列	242
第一节 商品陈列的基本知识	242
第二节 商品陈列的运作程序	245
第三节 商品陈列的目的和方法	248
第四节 POP 广告招牌的运用	254
第五节 店内商品展示促销	258

思考题	261
案例链接	261
第十章 连锁经营的组织与功能	265
第一节 连锁经营的组织结构	265
第二节 连锁总部的组织功能	269
第三节 连锁经营企业文化建设	273
思考题	279
案例链接	279
第十一章 连锁经营主要管理系统	282
第一节 连锁总部管理系统	282
第二节 连锁采购管理系统	290
第三节 连锁物流配送系统	297
第四节 连锁分店管理系统	305
第五节 决策支持子系统	312
第六节 人力资源管理系统	315
第七节 财务管理系统	317
思考题	324
案例链接	325
第十二章 连锁企业业绩评价与奖励	327
第一节 连锁企业业绩评价的意义和内容	327
第二节 连锁企业业绩评价指标体系	330
第三节 连锁企业经营业绩评价的步骤和方法	335
第四节 连锁企业业绩改善与奖励	343
思考题	347
案例链接	347
参考文献	350

第一章 连锁经营原理概述

第一节 连锁经营的本质

一、连锁经营的概念与特征

(一) 连锁经营的概念

连锁经营是一种商业化的组织形式和经营制度，一般是指经营同类商品或服务的若干个分散、孤立的单位，以一定的形式组成一个联合体，通过在整体规划下的专业化分工以及在此基础上所实施的集中化管理和标准化运作，使复杂的商业活动简单化，以取得规模效益的一种联合组织行为的经营方式。从连锁经营方式在商业领域的应用情况来看，连锁经营通常是在同一经营企业总部的统一管理下，按照一定的规则和要求进行运作的。从活动过程来看，连锁经营是集技术、组织和制度于一体的创新活动。

连锁企业是指经营同类商品、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。任何一家连锁企业都是由连锁总部、门店和配送中心构成的，并且彼此发挥着不同的职能。连锁企业通过对传统、分散的单店进行整合，取得了集团化、低成本、高效益的规模经济优势，在组织结构、市场商圈、营销方式、协调沟通、核算等方式上，与传统单店有极大的差别。这种差别要求连锁经营企业的运作模式必须用系统的观点在整体上形成一致协调性，也就是连锁店必须以统一为导向开展自身的连锁工作。连锁企业的构成如表 1-1 所示。

表 1-1 连锁企业的构成

部 门	地 位	职 能
总部	经营管理的核心	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	基础	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	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

我国工商管理部门规定，连锁经营企业应由 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门店,其余均由总部统一配送。

连锁经营把传统的流通体系中相互独立的各种商业职能有机地组合在一个统一的经营体系中,实现了采购、配送、批发、零售的一体化,从而形成了生产和销售一体化的流通格局,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分店,具有大批量销售的市场优势,所以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来进行生产,从而形成了以大商业为先导、以大工业为基础的现代经营格局。作为一种现代商业运作方式,连锁经营以其独特的经营机制显现出强大的生命力。从当今世界的发展趋势看,连锁经营是企业规模扩张的主要途径和品牌竞争力的有效保证,是国际商业发展新的经济增长点和全球趋势,是被证明最成功、最有效的商业行销模式。

(二) 连锁经营的特征

连锁店大都从单店向多店发展,通常是单店的经营成功,具备特色,再向多店发展,具有多店铺的特点。传统的多店也采用多店铺经营,但多个分店之间并没有太大的联系,可以说是多个单店的集合,往往发展到一定规模后,便无法突破瓶颈。连锁经营与单店和传统的多店相比,在概念上具有五个鲜明的特征,即统一的经营理念、统一的企业识别(CIS)、统一的商品服务、统一的经营管理、统一的扩张渗透。拥有这五项特征才算具备了连锁经营的基础,才能真正成为连锁店,充分发挥连锁店的魅力。

1. 统一的经营理念

指从经营观念、顾客服务、工作价值观到公司的精神文化皆通过严密的筛选和教育,使全体的经营观念一致。我们必须知道:任何一个成功的连锁企业,一定是一个独特的文化团体。经营理念是企业的灵魂,是企业经营方式、经营构想等经营活动的根据所在。连锁商店,作为一个成员店,无论规模大小、地区差异,都必须拥有一个共同的经营理念。

2. 统一的企业识别

企业的经营理念一致后,还要使看得到、感受得到的物体和行为在每个店一致化,才能使连锁更坚固。包含招牌、装潢、标准色彩、外观、物品陈列、布置、包装材料与手提购物袋、制服、旗帜、收银台、名片、标识卡、意见箱、垃圾箱等硬件及礼节、口号、招呼等行为语言,使通过这些能够识别出企业的特点。即连锁商店要在众多店铺中建立统一的企业形象,有利于消费者识别,更重要的是

使消费者产生认同感。

3. 统一的商品服务

连锁商店店内的商品陈列、标价、促销等和所提供的服务皆一致化，各店铺的商品按照统一的规划摆放、组合。操作规范一致化，不管哪一家店均大同小异，使消费者对连锁店形成稳定的预期，即使顾客去任何一家消费都有相同的感受；消费者无论到哪家店铺，都保证可以享受到连锁商店所提供的一致性的商品和服务。

4. 统一的经营管理

连锁业强调标准化、一致化，管理制度就是维护标准化的工具，因此，必须建立一套标准化经营管理制度系统。管理整个连锁系统的是组织，规范的是管理条例，组织制度使得加盟者的差异减少，使加盟企业的经营方式不因个人的世界观不同而有所差异。连锁商店接受总部的统一管理，实施统一的经营战略、营销策略等。

5. 统一的扩张渗透

连锁企业的总店和分店的扩张渗透战略必须一致，也就是说它们扩张渗透的方向、深度、广度、速度都必须统一。

以上连锁经营的“五个统一”是相对的统一，而不是绝对的统一。重点是必须统一经营理念。经营理念属于指导性、方向性的东西，一旦偏离了企业运营的轨道，那么后续的经营活动都会出错。

二、连锁经营的本质与优势

(一) 连锁经营的本质

连锁经营的本质可以概括为把现代化大生产原理有效地运用到传统商业领域中去，改变传统商业的小商业经营模式，以实现服务标准化、经营专业化、管理规范，从而把复杂的商业活动分解为相对简单的一个个环节，提高经济效益，实现规模效益。

在现代社会化大生产条件下，社会生产与需求之间存在着许多矛盾，诸如信息矛盾、价格矛盾、数量矛盾等。这些矛盾随着商业的产生和商业内部的批零分化而解决。但是，零售商业在其发展中，又遇到了企业规模扩大与消费者所处地域分散性的矛盾，即企业为提高经济效益，就扩大其规模，而这就不适应消费者居住分散希望就近购物的要求。反之，适应消费特点的中小企业又享受不到规模

化带来的效益。而连锁经营恰恰将集中化进货与分散化销售结合起来。连锁总部的集中进货,既可汇总多店铺的经营数量,形成需求规模,又可提高专业化水平,使连锁企业与制造业在交往中处于有利地位。各成员店铺的分散销售,既可享受低成本优势,又可通过近距离的促销和服务建立良好的公共关系,更好地满足消费者需求。

因此,连锁经营说到底是把现代大工业、大生产的组织原则应用于商品流通领域,适应流通与消费的特点,从而达到提高商业的协调运作能力和规模经济效益的目的。对于连锁经营的本质我们可以从以下两个方面去理解。

1. 连锁经营是机械化大生产在流通领域的创新与应用

最早的商品经济是一种短缺经济。由于生产力发展水平低,科技水平和信息化水平低下,那时还没有流水线生产方式的概念。一个劳动者需要做很多事,掌握很多技能,生产效率极为低下,远远跟不上消费领域的需求。在这种短缺经济的市场条件下,物质结构很简单,商品类别也很少,因而对流通领域的要求也停留在很低的水平上。卖方占市场交换的绝对优势,因而是卖方市场。这样的经济社会也就不存在也不需要进行流通领域和消费领域的革命。

随着科学技术的发展和社会的进步,机械化大生产方式的出现,直至福特的流水线生产方式的革命,生产效率大幅度提高。规模的经济性吸引企业不断扩大生产规模,以提高竞争力,取得最大的经济效益,因而形成了工业化社会中的批量生产现象。大量的单个生产者为了扩大单品种的生产规模、降低成本,总是倾向于使产品的品种规格尽可能少、生产批量尽可能大。同时,为了在一定时期内多次获得规模经济效益,它们采用高度专业化的流水线生产方式,带来了极高的生产效率,形成单一化、标准化、高速化的生产特点。反观工业化社会中的消费,随着大量生产所创造财富的不断增长,消费者收入增加,消费品相对价格与绝对价格都不断下降,大量消费势必形成。这种消费往往是以个性化、多变化为特点的,这些特点与大量生产的单一化、标准化形成了直接的对立。流通领域和生产领域的发展速度跟不上消费领域的发展速度。流通领域和生产领域发展的滞后成为生产领域进一步发展的瓶颈,即所谓的生产过剩,整个市场就成为买方市场。

为了使社会生产顺利进行,这种对立必须得到化解。而化解对立的最佳入手点则是连接生产和消费两个领域的流通领域。流通领域内,哪一种经营形式最能协调两者,哪一种就最有生命力。生产和消费的这种对立要求商业企业规模运作,要求对流通领域和消费领域进行一次彻底的革命。生产领域效率的提高对流通领域的革新有非常大的启示。于是,人们受到了生产领域流水线生产方式的启发,在流通领域应用了机械化大生产的方式,提炼出类似流水线的操作流程和规范,如收益流程、服务流程、整理货品流程等。这就是连锁经营的标准化基础,换言

之，连锁经营就是机械化大生产方式在流通领域的创新和应用，即连锁经营本质上是一种大流通。

2. 连锁经营是一种企业组织形式

有人认为发展连锁经营主要是经营形式的改变，是业态的一种创新。这里我们要给连锁经营正本清源，还连锁经营以本来面目——连锁经营不是一种业态，而是一种企业组织形式。其原因有以下四个方面。

1) 连锁经营是制度的创新，是企业从政策到观念、从经营到管理、从商流到物流、从形式到内容的全面调整和变革。

2) 连锁经营是企业结构的重组和创新，包括批发改革、配送中心的建立。流通环节和网络的变化，带来了企业购、销、调、存的全面调整，是企业职能的重构和流通环节的重组。

3) 连锁经营不是一种业态，但只有与具体的业态相结合，如超市连锁、仓储连锁、便民连锁、快餐连锁、生产连锁，才能形成自己独特的经营方式，从而具有强大的生命力。

4) 连锁经营是新的商商关系、工商关系和企业内部各环节关系的调整和建立。

由此可见，连锁经营是企业的一种行为方式，一种非消费的行为方式。本质上不是一种业态，而与企业开分公司和分店有类似之处，所以不存在行业的局限性。连锁经营是企业的一种组织结构设计，更是一种组织形式，它不属于商业层面，而属于经营层面。

(二) 连锁经营的本质特征

连锁经营的本质特征是把现代化工业大生产的基本原理，结合商业的特点，运用到流通领域，也就是在专业化分工的基础上，实现流通的规模化和系统化，达到规模效益与灵活方便的统一。连锁经营的本质特征，集中表现在以下四个原则上。

1. 管理上的 3S 原则

所谓“3S”，是指以标准化（standardization）、专业化（specialization）和简单化（simplification）为基础的经营管理特征。连锁经营之所以能在激烈的竞争中迅速发展，其内因是它适应社会化大生产的要求，实现了商业活动的标准化、专业化和简单化，从而获得了其他商业形式无可比拟的经济效益。

1) 标准化。是指将一切工作都按规定的标准去做。连锁经营的标准化表现在两个方面：一是作业标准化。总部、分店及配送中心对商品的订货、采购、配送、销售等各司其职，并且制定规范化的规章制度，整个程序严格按照总公司所拟定

的流程来进成。二是企业整体形象标准化。商店的开发、设计,设备的购置,商品的陈列,广告设计,技术管理等都集中在总部。总部提供连锁店选址、开办前的培训,经营过程中的监督指导和交流等服务,从而保证了各连锁店整体形象的一致性。例如,企业整体形象的各项内容、商品规格包装等各项指标,经营管理的运作流程等,都一一制定出标准要求,每一个部门、环节、职工、店铺,都按统一的标准执行运作。

2) 专业化。是指将一切工作都尽可能地细分专业,在商品方面突出差异化。这种专业化既表现在总部与各分店及配送中心的专业分工,也表现在各个环节、岗位、人员的专业分工;既表现在纵向系统,又表现在横向网络,使得采购、销售、送货、仓储、商品陈列、财务、促销、公共关系、经营决策等各个领域都有专人负责。如:采购的专业化、库存的专业化、收银的专业化、商品陈列的专业化、店铺经理在店铺管理上的专业化、公关法律事务的专业化、店铺建筑与装饰的专业化、经营决策的专业化、信息管理的专业化、财务管理的专业化、教育培训的专门化等。

3) 简单化。是指将作业流程尽可能地“化繁为简”,减少经验因素对经营的影响。连锁经营扩张讲究的是全盘复制,不能因为门店数量的增加而出现紊乱。连锁系统整体庞大而复杂,必须将财务、货源供求、物流、信息管理等各个子系统简明后,去掉不必要的环节和内容,以提高效率,使“人人会做、人人能做”。为此,要制定出简明扼要的操作手册,职工按手册操作,各司其职,各尽其责。

3S 原则是连锁经营的核心,没有“3S”就不能圆满实现连锁运营。“3S”之间又互相配合、互为条件、缺一不可,要作为一个整体来实行。

2. 经营上的分工原则

连锁店与孤立的单店、普通的分店相比,最显著的不同就在于总部与分店(成员店)、配送中心的专业分工及功能不同。总部专门负责经营管理,门店专门负责销售,配送中心负责组织货物流转。

总部集中了一切经营管理大权,其职能主要包括以下几方面。

- 1) 确立企业的法律形态。如独资公司、有限责任公司、股份有限公司等。
- 2) 制定经营规划。连锁总部必须统一制定经营管理政策,内容包括:明确连锁经营的发展方向,如正规连锁、特许连锁、自愿连锁等;选择有效的投资领域和投资项目,如开发生鲜食品的生产与加工、配送中心的建设、现代化商业应用技术的开发与引进等;确定门店的经营规模、选址标准及开店速度,以及与此相适应的组织形式和人事规划;制定企业形象战略;制定购销政策,如确定与供应商的合作方式,制定统一采购制度和统一定价制度等;制定商品开发政策,如开发有特色的商品和自有品牌,确定与调整经营商品结构等。

3) 店铺开发。店铺开发是连锁企业发展过程中的一项经常性、基础性的工作,连锁总部必须制定一套操作规范,内容包括:安排开店流程,如寻找店铺、商圈调查、投资评估、店铺租购、营业条件准备、开业前营销策划,开业后业绩评估等;划分各部门的职责,总部的开发部对店铺开发负有主要责任,其他各部门要保证良好地配合;操作规则及表单的制作,如工程发包作业准则、厂商登记调查表、工程招记录表、工程发包通知单、店铺开发总流程表以及部门类别、项目工作计划等;商品管理,这是连锁经营发展的核心,主要包括制定选择商品的原则、选择供货商的条件和商品开发及采购作业的规范。

4) 营运管理。连锁总部根据统一制定的规范标准,对连锁门店的日常经营业务进行计划、督导和评价,其目的是保证连锁门店经营业务的标准化和产品与服务的稳定性,并提高经营业绩。营运管理的主要内容有:制定销售计划及相应的促销计划,并加强对销售及促销活动的规范管理,如规定促销活动的作业流程、促销管理步骤及促销方式;建立督导员制度,明确督导员的任务、业务项目、资格条件以及培训课程等;加强业务营运的财务监督及经营绩效的评估;有效地收集、整理、分析业务营运信息,及时发现问题,并针对问题提出改进意见;做好后勤服务工作,如设备更新与维修,店铺的改建、扩建或重新装修等。

5) 行政管理。这是为经营业务及其管理服务的,其主要内容有:人事制度的制定与执行;员工福利制度的制定与执行;企业奖惩制度的制定与执行;人员招聘与培训;企业保安制度的制定与执行;企业办公用品的采购与管理;企业形象宣传及广告促销。

门店按照规定,专司销售和直接相关的辅助业务,其职能主要包括以下几个方面。

1) 环境管理。其主要内容有两个方面。一是店头外观。据调查,78%的消费者是凭感觉进入店铺的,其中给这些顾客的第一印象便是店头外观。所以,门店需要经常、定期对店头外观进行检查,并加强维护与管理,如橱窗是否明亮,废纸箱是否摆放整齐、妥当,门口场地、道路是否清洁、畅通,店头看板、招牌是否干净、牢固,灯光是否明亮等。二是卖场内部环境,如走道是否畅通,货架是否按商品配置图来放置,各种设备是否卫生,卖场内的气氛是否良好,空调、音响、POP广告等是否合适等。

2) 商品管理。其主要内容如下:一是商品陈列管理必须严格执行连锁总部所规定的统一标准,要做到满陈列,以便最有效地利用卖场空间,要注意对陈列商品的及时整理,使商品陈列的方式、高度、宽度、陈列量、排面等符合商品陈列表的要求;二是商品质量管理。必须重视商品的包装质量及商品标签,要加强对商品保质期的控制,要对生鲜食品进行鲜度管理;三是商品损耗管理,要防止商品的动碰损耗,(开架售货)要加强防盗、防窃工作,要重视商品盘点,要对商品

的保质期进行有效控制,及时开展促销活动以减少损耗;四是商品销售状况管理。需要掌握商品的销售动态,要根据销售动态及时作出反应,如及时补充货源、及时处理滞销品、在总部的指导下及时调整商品陈列位置及商品价格等。

3) 人员管理。其主要内容如下:一是对员工的管理。这是人员管理的核心。其管理的重点是:按公司规定控制人员总数及用工时数;培养全体店员的团队精神;合理分配工作任务,并要求员工严格执行公司所制定的作业规范;树立全体员工的礼仪精神,做好服务工作;根据营业状况排定班次,做好考勤工作;照顾到员工的身体状况及应有的权利。二是对顾客的管理。主要是指对顾客的了解、引导和适当的控制。如了解顾客的类型、各类顾客的需求特征;通过调查掌握社区内常住顾客的基本资料;在卖场内设置项目的指示标志,以便顾客选购商品;对顾客的行为依法实施必要的限制,如明确告示顾客:店内不准吸烟,不准拍照,不准抄价,进入开架售货口必须存包等;妥善处理顾客的投诉。三是对供货者的管理。无论是厂方人员还是公司内部的配送人员,送货或是洽谈业务者必须在指定地点按规范程序执行,如需进入卖场,也必须遵守有关规定,如佩戴特殊的标志。

4) 金钱管理。其主要内容如下:一是收银管理。收银作业是门店销售服务管理的一个关键点。收银台是门店商品、现金的“闸门”,商品流出,现金流入都要经过收银台,因而,稍有疏忽就可能给经营造成巨大损失。从金钱管理的角度看,收银管理应把握以下重点:控制收银差错率;防止收入假币及信用卡欺诈行为;分清各班次收银员的经济责任;营业款要及时解缴。二是凭证管理。对销货发票、退货发票、进货凭证、现金日报表、现金投库记录表、交班日报表等要妥善保管。

5) 经营信息管理。连锁门店既是各类经营信息的发送者,又是信息的接收者,因此,加强经营信息管理便成了各分店的一项重要工作。其主要内容如下:一是店内经营信息管理。这是连锁门店经营信息管理的重点。经营信息主要有:销售日报表、商品销售排行表、时间别销售报表、供应商别销售报表、异常销售分析表、促销商品分析表、销售毛利分析表、ABC分析表等。店内经营信息管理就是按总部的要求,信息对内纵向共享、横向交流,有关商业信息要对外保密。二是竞争店信息收集。连锁门店有责任对附近的竞争店情况进行调查,调查内容主要有:与竞争店的距离、交通条件、商品质量及价格、商品结构、店销规模、顾客购买行为等。三是消费者需求信息。主要有:消费者需求的总体趋势、社区内消费者的总体规模、收支水平、购买特征等。其中,顾客投诉情况的分析应作为了解消费者需求的一个重要途径。

配送中心是专门从事物流作业活动的流通机构,即向供货者订货或根据连锁公司总部的订货信息接收供货者的批量进货,然后进行商品储存、加工、包装或按门店的订货要求进行商品分拣、组配等作业,并按门店的要求进行送货或配销