



众仁制度

制度第一 经理人第二

特许连锁经营 管理制度

NO.1

TEXULIANSUOJINGYINGGUANLIZHIDU

制度把企业的大量管理工作规范化、
标准化，使繁琐变得简单，使杂乱变得有序，
为企业在激烈的市场竞争中生存和
发展奠定了坚实的基础。

制度重于技术

—— 吴敬琏

是企业兴衰成败的生命。

企业源于卓越的管理，

管理源自优异的制度。

中国商业出版社

特许连锁经营管理制度

谢文辉 编著

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

特许连锁经营管理制度/谢文辉编著. —北京: 中国商业出版社, 2002.1

ISBN 7-5044-4488-X

I. 特… II. 谢… III. 连锁商店-企业管理制度
IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 086334 号

责任编辑 孙锦萍

*

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京北七家印刷厂印刷

*

2002年1月第1版 2002年1月第1次印刷
850×1168毫米 32开 12.625印张 300千字
定价: 21.80元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

序 言

西方有句谚语：“总统是靠不住的”。同样有一个故事：有 A、B 两个公司的总经理乘同一架飞机旅行，飞机不幸失事，两人都遇难而亡，但这两个公司的结局却截然不同，A 公司由于缺乏完善的企业规章制度，群龙无首，管理混乱，最终破产倒闭；而 B 公司在总经理遇难以前就建立了良好的制度，所以在缺失总经理的情况下，企业依然能按照制度规范运行，受到的影响很少。这都说明了制度的重要性。大到一个国家、小到一个企业组织都不能过分依赖个人，其成功的运作必须依靠完善的制度规范。完善、良好的管理制度是一切成功企业的共同特征，通观全球，概莫能外。

管理制度把企业的大量管理工作规范化、标准化，使繁琐变得简单，使杂乱变得有序，为企业在激烈的市场竞争中生存和发展奠定了坚实的基础。管理制度是企业兴衰成败的生命。成功的企业源于卓越的管理，卓越的管理源自优良的制度。深根固本方能枝繁叶茂，方能果实累累。任何希望出类拔萃的企业，都必须健全各种管理制度。

几年前，提起特许经营，国内人士还比较陌生，而如今，它已是一个非常熟悉的名词了。现代特许经营源自美国胜家缝纫机公司，而自 1961 年美国人克罗克以 270 万美元从麦当劳兄弟手中买断了麦当劳公司，并在之后的近 40 年时间里，将其发展成为拥有遍布全球 50 多个国家，拥有 1.4 万余家分店的国际快餐

业王国以后，人们才真正感受到了特许经营的魅力所在。

可以说，特许经营是一个“双赢”的经营策略。对于加盟总部来说，特许经营是一本万利的事情，即一个本钱（样本店、品牌或成功经营模式）一万次地被利用，就像复印机复印一样，可以“克隆”出无数个加盟店，实现低成本扩张。对于加盟者来说则是万利一本的事，即源源不断的利润均来自于一个本钱：购买一个成功的特许经营模式。加盟者无需“摸着石头过河”，花钱直接享受他人的成功模式即可，大大降低了创业的风险。特许经营是对社会资源的最佳整合，这种“双赢”策略是资源配置的最高境界。

鉴于特许经营良好的发展前景，以及管理者在实践操作中存在的种种问题与疑虑，我们推出了本书《特许连锁经营管理制度》。本书博采众长，自成一体，既是资料库又是工具箱，可供拿来即用，立竿见影。本书具有以下特点：

第一，实用操作性。本书内容贴近日常管理实际，管理者可将其与自己的管理活动进行对照，可以直接仿照本书来制定或完善企业的规章制度。

第二，权威性。本书参考了诸多专家学者和企业界人士的意见，并收录了许多国内外成功连锁企业经营管理制度精华。

第三，理论指导性。本书以科学的理论为基础，阐述精辟，对连锁企业管理实务有重要的指导价值。

本书旨在帮助连锁企业快速建立既符合经济规律，又符合人性的特许连锁管理制度，以完善企业连锁作业流程，提高企业竞争能力，创造最佳业绩。希望此书对贵公司提高管理绩效有实质裨益。

在本书编写过程中，参考了不少国内外的书籍和各大公司的资料，在此向有关作者表示深切的谢意。限于作者的理论水平和

实践经验，本书难免存在一些不足，恳请读者予以批评指正。读者如遇本书不理解处，或实际经营遭遇瓶颈，欢迎来函询问，作者乐于协助或讨论。E-mail: xwww@sina.com。

谢文辉

2001 年岁末于北京工商大学

目 录

第一章 特许连锁业务管理制度

一、特许连锁店管理制度	(1)
☐ × × 公司特约店经营制度	(1)
☐ 特许连锁店组织制度	(4)
☐ 连锁店经营规章制度	(6)
☐ 特约店、代理店管理规则	(11)
二、苏宁电器连锁业务管理制度	(15)
☐ 苏宁连锁体系的运行机制	(15)
☐ 连锁经营体系的业务管理制度	(19)
☐ 连锁体系中的采购管理制度	(20)
☐ 连锁体系中的分销管理制度	(26)
☐ 连锁体系中的业务分析与决策支持	(30)
三、佑威服装专卖店特许加盟制度	(35)
☐ 项目介绍	(35)
☐ 特许经营专门店经营合同	(36)

第二章 特许连锁作业规范

一、门店作业规范及制度	(40)
□ 连锁企业盘点办法	(40)
□ 特许连锁企业绩效评估方法	(49)
□ 佑威公司连锁管理人员巡视店铺评核标准	(56)
二、特许连锁成功项目介绍	(58)
□ 尼尔森超级汽车美容中国地区加盟计划	(58)
□ 你好万维网特许经营项目	(60)
□ 荣昌洗衣连锁加盟	(66)
□ 东来顺百年老店加盟制度	(68)
□ 家乐福连锁经营在台湾	(71)
□ 三商巧福牛肉连锁店	(73)

第三章 特许连锁经营加盟招揽制度

一、招募加盟店主规章流程	(78)
□ 合格加盟店主的基本条件	(78)
□ 加盟招募运作流程及说明	(81)
□ 招募方式	(83)
□ 招募程序	(86)
二、吉玳公司选择特许加盟方案	(89)

☐ 吉玳公司特许加盟公司	(89)
☐ “吉玳”品牌使用权协议	(96)
三、特许加盟合约范例	(99)
☐ 日本某食品零售公司加盟合同书	(99)
☐ 广东金正电子有限公司特许经销协议	(116)

第四章 特许加盟总部的组织与管理制度

一、总部实施特许经营的基础	(119)
☐ 特许经营的条件	(119)
☐ 总部的基本职能	(123)
☐ 总部应具备的机能	(125)
二、连锁总部组织结构设计	(127)
☐ 组织结构模式	(128)
☐ 组织扩张原则与形态	(131)
☐ 总部部门职能规定	(132)
三、总部的集权与分权	(137)
☐ 完全集权管理	(137)
☐ 完全分权管理	(139)
☐ 总部授权管理制度	(140)
四、麦当劳连锁运营制度	(146)
☐ 麦当劳营运手册	(147)
☐ 麦当劳的基本政策	(148)
☐ 员工培训方式	(148)

- ☐ 麦当劳劳动管理制度 (150)
- ☐ 店面营运管理制度 (153)

第五章 连锁分店作业程序与管理制度

- 一、连锁分店业务流程规章制度 (158)
 - ☐ 分店作业程序规定 (158)
 - ☐ 佑威公司分店经理职责 (166)
- 二、店面管理制度 (169)
 - ☐ 销售店面管理制度 (169)
 - ☐ 连锁分店管理标准 (172)
 - ☐ 巡店事务管理制度 (175)
 - ☐ 连锁分店商品及服务标准规范 (177)
- 三、连锁业务运作规范 (179)
 - ☐ 商品采购规范 (179)
 - ☐ 商品配送管理规范 (181)
 - ☐ 连锁分店促销规范 (183)
 - ☐ 连锁店商品陈列制度 (187)
 - ☐ 商品陈列的方法选择 (189)
 - ☐ 商品陈列的要领技巧 (195)

第六章 连锁采购配送制度

- 一、采购流程与管理制度 (199)

□订货作业规范	(199)
□费用负担原则	(204)
□订货管理制度规范	(206)
二、采购与存货管理制度表格	(208)
□采购制度及表格	(208)
□存货管理制度及表格	(211)
□采购部工作范围与流程	(216)
三、配送仓储作业制度	(227)
□订购进货管理制度	(227)
□配送作业制度	(231)
□配送管理制度	(235)

第七章 特许连锁营销策划制度

一、促销企划制度	(240)
□促销总则	(240)
□连锁广告策划流程规范	(246)
□花自芳连锁店设计策划实例	(254)
□富士彩扩：服务营销策划	(259)
二、商圈营销策划制度	(262)
□商圈营销运作规范	(262)
□商圈营销的方法典范	(265)
三、连锁企划活动提案细则	(271)
□促销计划的种类	(271)

- ☐ 促销方案计划范本 (274)
- ☐ 促销活动工具 (279)

第八章 特许连锁评估制度

- 一、评估要素与内容 (286)
 - ☐ 如何评估特许人 (286)
 - ☐ 评估特许经营的产品与服务 (287)
 - ☐ 评估特许人业务计划 (289)
 - ☐ 评估特许经营投入产出比 (293)
 - ☐ 评估特许经营培训系统 (294)
- 二、连锁经营评估指标 (296)
 - ☐ 连锁总部经营分析指标 (297)
 - ☐ 连锁分店经营分析指标 (302)
 - ☐ 连锁加盟者的评核内容 (307)
- 三、连锁加盟评估表 (310)
 - ☐ 连锁加盟店的产品服务评估表 (310)
 - ☐ 连锁加盟店的营销规划评估 (314)
 - ☐ 加盟店与总部关系评估 (316)
 - ☐ 加盟总部经营绩效评估 (318)
 - ☐ 开店条件评估 (319)
 - ☐ 自我评估 (320)

第九章 特许连锁经营加盟合同典范

一、总部和加盟店互动	(322)
□ 总部角色	(322)
□ 加盟店角色	(323)
□ 加盟契约注意事项	(323)
□ 连锁加盟体系经营成败的主因	(328)
二、特许经营合同范例	(329)
三、特许连锁加盟合同案例	(339)
□ 成都“光头”香辣蟹火锅加盟案例	(339)
□ 时珍阁特许加盟合同	(344)
□ 富来尔电子有限公司连锁招商方案	(352)

第十章 特许连锁经营管理法规制度

一、国际特许经营法规制度	(356)
□ 国际特许经营协会管理规范	(356)
□ 美国“7—11”便利店特许经营案例	(358)
□ 为分店着想的特许制度	(358)
□ 加入“7—11”特许体系的程序	(359)
□ 香港“7—11”便利店经营制度经验	(361)
□ “7—11”便利店台湾地区经验	(366)

□ 国际商会标准特许经营合同	(369)
二、国内特许经营法规制度	(373)
□ 商业特许经营管理办法	(373)
□ 连锁店经营管理规范意见	(376)
□ 连锁店登记管理办法	(379)
□ 企业连锁经营财务管理规定	(381)
□ 连锁经营企业进出口经营权的规定	(387)

第一章 特许连锁业务管理制度

一、特许连锁店管理制度

企业实行特许连锁店管理制度是指企业利用特约店的形式，在统一的营销计划指导下向客户实施统一的销售方式、支付条件和购货方式。总店需要对特约店提供货源和其他营销援助，而特约店则要负责开拓市场，创造销售利润。总店对特许店既可限定地区，也可限定商品或设施等。

☐ × × 公司特约店经营制度

第一条 本公司设置特约店的基准及其营运方针，皆以本规定的内容为准则。

第二条 经营商品

(一) 经营商品以 × × 为主体，目前的主力产品是靠旧有客户的交易。为了将来的发展，目前新产品也应视情况经营，以此渠道开始发展。

(二) 特约店负责前项商品的批发和零售。

(三) 特约店不得经手其他厂商的同种产品。

(四) 今后将逐步增加其他厂商的同种产品。

第三条 特约店的设置

(一) 特约店的设置依下列规划进行：

1. A 地区每区 × 店

2. B 地区每区 × 店

3. C 地区每区 × 店

(二) 前项区域划分，可因销售额的提高、人口的增加及其他因素而变更店数。

(三) 本特约店制度只限适用于大都市及附近县市，其他区域的实行方针则依照总代理店制度来进行。

(四) 特约店的选定：

从以往与本公司有交易的零售店中遴选；从目前虽与本公司无交易，或交易额虽小，但却极具潜力的零售店中遴选。

(五) 从实绩小的零售店中遴选特约店时，须依照下列基准来进行。另外，选店时必须以经营稳健且具有合作性、肯积极投入的销售活动者为对象。

1. 每年销售本公司产品金额超过 × × 万元以上的店；

2. 每年销售 × × 产品数量超过 500 套以上；

3. 目前的交易额虽小，但具有诚意且付款准时的零售店。

(六) 未有交易往来却具实力之店需符合下列条件：

1. 该地区尚未有旧客户；

2. 以地区性来说，具有销售潜力且未来仍有可能开拓销售渠道的零售店。

第四条 与非特约店交易客户的往来方式

(一) 对于非特约店的交易客户，一概以既有的交易方法进行买卖。

(二) 批给这些店的售价，不论货出于本公司或出于特约店，

价格都应统一。

(三) 对于新的交易申请,原则上应转交给该地区的特约店去经手。

(四) 这种非特约店商品交易,应随着特约店销售能力的增长而终止,这些商店之中如有交易增大者,应设法将其纳入特约店中。

第五条 特约店的义务

(一) 特约店依其过去的实绩及所在区域的实力,每年要有一定的销售责任额,而此额每年得经双方协议而修正。

(二) 目前各商品的最低销售责任额暂定如下:

1. $\times \times$ 地区—— $\times \times$ 万元或 $\times \times$ 套。
2. 新产品及新型号则依当时条件另订。

(三) 特约店一经加入总店,总店则是协助、拓展特约店业务的亲睦团体。

第六条 交易方法

(一) 交货给特约店的批发价及特约店本身的售价依下列规定实施。此价格亦为本公司交给工厂的价格。

1. A 价: 公司批给特约店的价格;
2. B 价: 特约公司及公司给零售店的价格;
3. C 价: 卖给一般消费者的售价;
4. D 价: 季节前的交易价格,届时另订。

(二) 为提高特约店的销售效益,本公司特设佣金制度。

(三) 货款的缴付以每月 25 日为截止日,次月 10 日须以现金缴付。如以期票缴付,则付款金额包含折扣费。

(四) 关于季节性的货款缴付,另外订有特别价格。

(五) 货物运送过程中发生的破损等由公司负担。