

· 高职高专教材

GAO  
ZHUAN  
AOZHI

# 连锁企业门店

LIANSUO QIYE MENDIAN  
YINGYUN GUANLI

营运管理

主 编 张 倩 杨晓刚  
副主编 张启玲 曾 雪 吴敏娜



西南财经大学出版社

· 高职高专教材

AOZHI

ZHUAN

# 连锁企业门店

LIANSUO QIYE MENDIAN  
YINGYUN GUANLI

营运管理

主 编 张 倩 杨晓刚  
副主编 张启玲 曾 雪 吴敏娜



西南财经大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

连锁企业门店运营管理/张倩,杨晓刚主编. —成都:西南财经大学出版社,  
2010.10

ISBN 978-7-81138-946-3

I. ①连… II. ①张…②杨… III. ①连锁商店—企业管理—高等学校:技  
术学校—教材 IV. ①F717.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第194376号

## 连锁企业门店运营管理

主 编:张 倩 杨晓刚

副主编:张启玲 曾 雪 吴敏娜

责任编辑:杨 琳

助理编辑:李 婧 李思齐

封面设计:墨创文化

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街55号)
网 址	<a href="http://www.bookej.com">http://www.bookej.com</a>
电子邮件	bookej@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028-87353785 87352368
印 刷	郫县犀浦印刷厂
成品尺寸	170mm×240mm
印 张	12
字 数	230千字
版 次	2010年10月第1版
印 次	2010年10月第1次印刷
印 数	1—3000册
书 号	ISBN 978-7-81138-946-3
定 价	23.80元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。

## 前 言

### 一、教材的适用范围

本教材主要适用于高等职业院校连锁经营管理专业、物流管理专业、经济贸易管理专业的学生，同时还可作为职业培训机构连锁企业管理人才的培训教材，并可供连锁经营企业的实践工作者和理论研究者参考。

### 二、教材编写的总体设想

本教材根据高等职业院校连锁经营管理专业人才的培养定位和连锁经营管理人才技能的柔性特征（这类人才的成长过程更强调工作实践的作用），前三章按照连锁经营企业门店工作的流程——开店后的事前、事中、事后管理结合连锁企业门店各岗位职级层次（理货员、收银员、各部门主管、门店店长），对连锁门店的作业化管理进行综述。后五章根据连锁门店营运管理的技能要求，着重对连锁门店营运管理所需掌握的专业技术，如进货与存货管理、门店促销计划的有效实施、门店商品陈列技术、门店的安全与防损管理、门店顾客投诉的处理等进行了讲解。在本教材的编写中，以理论知识够用为度，突出技能知识的培养，并强调连锁经营管理类人才综合应用各种知识解决实际问题的能力、处理人际关系能力、组织能力的素质培养。本教材的每一章都有明确的学习目标，包括技能目标、知识目标、素质培养目标。本教材第一、四、五、六、八、九章分别由四川商务职业学院郑涛、张倩、李璐、张启玲、吴敏娜、刘刚编写，第二、三、七章由四川教育学院杨晓刚、曾雪编写。教材由张倩总体设计，张启玲、吴敏娜统稿。

### 三、教材课时安排

本课程建议一周6课时，总学时110课时。

## 前 言

门店营运管理课时安排

内容	课时
第一章 门店的职能与门店的管理组织	6
第二章 门店店长的作业化管理	18
第三章 门店的作业化管理	12
第四章 门店进货与存货作业管理	16
第五章 门店促销计划的编写与实施	12
第六章 门店商品陈列技术与管理	16
第七章 门店的安全与防损管理	10
第八章 门店顾客意见与投诉的处理	6
第九章 门店生鲜管理	8
合 计	110

编著  
2010年8月

## 目 录

<b>第一章 门店的职能与门店的管理组织</b> .....	(1)
能力模块一 门店组织结构设计 .....	(2)
能力模块二 门店岗位职能设计 .....	(10)
能力模块三 门店运营质量控制 .....	(13)
学习指南 .....	(17)
实践与评估 .....	(18)
<b>第二章 门店店长的作业化管理</b> .....	(20)
能力模块一 店长的主要职责 .....	(21)
能力模块二 门店店长的作业流程 .....	(26)
能力模块三 店长作业管理的重点 .....	(33)
学习指南 .....	(41)
实践与评估 .....	(42)
<b>第三章 门店的作业化管理</b> .....	(44)
能力模块一 理货员的作业管理 .....	(45)
能力模块二 收银员的作业管理 .....	(51)
能力模块三 服务台作业管理 .....	(60)
学习指南 .....	(62)
实践与评估 .....	(62)
<b>第四章 门店进货与存货作业管理</b> .....	(64)
能力模块一 门店进货的作业管理 .....	(65)
能力模块二 门店存货的作业管理 .....	(71)
能力模块三 商品盘点作业管理 .....	(73)
学习指南 .....	(84)
实践与评估 .....	(85)
<b>第五章 门店促销计划的编写与实施</b> .....	(86)
能力模块一 促销活动的操作流程与计划编制 .....	(87)
能力模块二 门店的促销方式 .....	(89)

## 目 录

能力模块三 POP 广告的运用 .....	(99)
能力模块四 促销活动的实施与控制 .....	(103)
学习指南 .....	(105)
实践与评估 .....	(106)
<b>第六章 门店商品陈列技术与管理 .....</b>	<b>(107)</b>
能力模块一 商品陈列原则 .....	(108)
能力模块二 商品陈列程序 .....	(110)
能力模块三 商品陈列方法及技巧 .....	(112)
学习指南 .....	(122)
实践与评估 .....	(122)
<b>第七章 门店的安全与防损管理 .....</b>	<b>(123)</b>
能力模块一 门店安全管理 .....	(124)
能力模块二 门店消防管理 .....	(131)
能力模块三 门店防损管理 .....	(133)
学习指南 .....	(141)
实践与评估 .....	(142)
<b>第八章 门店顾客意见与投诉的处理 .....</b>	<b>(145)</b>
能力模块一 顾客投诉的原因分析 .....	(146)
能力模块二 门店处理顾客投诉的具体方法、技巧.....	(149)
能力模块三 建立顾客投诉意见处理系统 .....	(156)
学习指南 .....	(160)
实践与评估 .....	(161)
<b>第九章 门店生鲜经营 .....</b>	<b>(162)</b>
能力模块一 生鲜商品分类 .....	(163)
能力模块二 生鲜经营的重要作用和发展趋势 .....	(166)

## 目 录

能力模块三 超市生鲜商品采购 .....	(170)
能力模块四 生鲜经营策略 .....	(174)
学习指南 .....	(178)
实践与评估：生鲜经营案例分析 .....	(178)
附录 卖场生鲜管理标准 .....	(181)
参考文献 .....	(183)



## 第一章

# 门店的职能与门店的管理组织

### 本章概述

在本章我们将首先介绍连锁企业中门店的基本职能，了解门店作为连锁总部各项政策的执行者，其主要的职能是什么。其次介绍门店中典型岗位的职能设计与规划，了解连锁门店的组织结构以及各岗位的工作职责。最后介绍总部对门店的控制体系，全方位了解如何按照总部的要求，系统地进行门店经营管理。

### 学习目标

学习完本章之后，你应该达到的能力目标如下（见表1-1）：

表1-1

能力模块	能力要求
门店组织结构设计	1. 全面系统地认知门店的各项基本职能 2. 能够根据门店的具体实际，设计与之匹配的组织结构
门店岗位职能设计	3. 熟悉连锁门店各主要岗位的基本职责 4. 能够从门店的具体实际出发灵活地进行职能配置
门店运营质量控制	5. 全面掌握门店运营质量控制体系及相应指标 6. 能够借助质量控制体系科学地开展门店经营管理

### 引言

作为连锁企业的基础和细胞，门店是产品经由供应链通向最终消费者的“神经末端”，门店的经营管理状况，直接决定了连锁企业的整体经营业绩与可持续发展能力。连锁门店分布广泛、数量众多的内在特征，势必要求总部通过标准化、专业化、集中化的管理，使门店的作业统一化、单纯化、高效

化。因而，清晰明确的职责界定、规范统一的组织结构，自然就成为连锁企业开展门店营运管理的基础与前提。

在此基础上，门店通常会根据其规模的大小、经营品类的多少等因素，来设计其组织结构，划分各部门的具体职责与权限，即通常所说的界定部门职能。在明确各部门的责权后，需要根据各部门所承担职责的大小、具体工作任务与工作量的多少，来给各部门设置具体的工作岗位，并将部门的职能分解到各具体岗位，这也就是所谓的岗位设计。

同时，门店作为连锁企业最基本的经营单位，连锁企业经营绩效的好坏，取决于每一个门店营运质量的好坏。因此，连锁企业总部需要对门店的经营管理进行约束、规范与控制。

## 能力模块一 门店组织结构设计

学习目标1：理解连锁门店的含义，全面系统地认知门店的基本职能。

### 一、连锁门店的职能

#### （一）什么是连锁门店

连锁门店（Chain Store），常简称为门店，是在连锁企业总部的组织领导下，采取共同的经营方针、一致的营销行动，实行集中采购和分散销售模式的，众多散布的、小规模、经营同类商品的同一品牌的零售店。

与独立零售店相比，连锁门店在以下五个方面具有一致性：

- （1）品牌与商标；
- （2）企业识别系统；
- （3）经营理念；
- （4）经营的商品与服务；
- （5）经营管理。

连锁门店在这五个一致的前提下，形成统一规划与专业管理的经营组织网络，利用协同效应的原理，使企业资金周转加快、价格谈判能力增强、物流配送综合配套，从而取得规模效益，形成较强的市场竞争能力，促进企业快速成长和持续发展。

#### （二）门店的职能

门店是连锁总部各项战略策略、方针政策、规章制度的执行单位，也是连锁企业利润的直接创造者。换言之，门店的任务就是不折不扣、完整高效

地将总部的目标、计划和要求落实到日常的作业化管理之中，通过每家门店个体目标的完成，来实现连锁企业总体目标的达成。在连锁企业中，门店通常承担着以下基本职能：

### 1. 环境管理

良好的经营环境是任何门店求得生存与发展的基本前提。它不仅包括有形的硬环境，也包括无形的软环境。概括起来，大致包括以下四个方面：

#### (1) 建立融洽和谐的公共关系

门店经营的长期性，要求它必须与所在区域的相关职能部门与人员保持良好的沟通以及融洽的关系，比如工商、税务、公安、消防、城管、质检、物价、街道办、居委会、周边居民等，积极主动地交流和获取相关信息，全力配合其相关工作与活动，以此获得他们最大限度的理解、支持和帮助。

#### (2) 保持统一良好的品牌形象

首先，作为连锁企业庞大经营网络系统的基本单元，门店必须严格确保其识别系统与企业总体要求一致，即门店的内外部装修装饰必须符合总部的统一规范，比如店名、店招、色彩、Logo等；其次，门店所有人员的行为规范也必须符合连锁企业总部的统一要求，力求通过每一位一线员工标准规范的行为，展现企业的良好形象；最后，门店在条件和能力允许的情况下，应积极承担所在社区的社会责任，参与公益活动。此举既可提高门店在社区居民（他们也是门店的核心潜在顾客）中的知名度和美誉度，也可为企业树立良好的品牌形象。

#### (3) 创造安全舒适的购物环境

门店的安全主要指门店的防火、防涝、防盗、防拥挤踩踏，以及危机事件应对等，这主要可以通过合理的规划设计、完善有效的保障设施、健全严格的相关制度、充分详尽的预案和演练来实现。而舒适的购物环境，主要是要求门店干净整洁、井然有序、布局合理、声色光宜人、温度适当。

#### (4) 营造轻松愉快的购销氛围

门店购销氛围往往被很多门店的管理者所忽略。其实，它对提升顾客购物时的愉快体验、增加顾客的满意度有着至关重要的意义。在这个产品供给严重大于需求的“过剩经济时代”，没有哪一位顾客愿意在一个员工都板着脸的卖场中过多停留。而营造轻松愉快的购销氛围，毫无疑问应以门店而非顾客为主导，只有所有员工都以一种轻松愉快的心情去销售，才能感染和带动顾客，并进而形成整个卖场轻松愉快的整体氛围。因此，这也是一个门店管理者必须具备的重要技能。

### 2. 人员管理

虽然从人员的人事关系来看，门店中的人员有两大类，一类是属于连锁企业的自有人员，另一类则是由供应商派驻到门店的促销员，但在对人员的

管理上,并不存在明显的差异,而且在目前的连锁企业管理实践中,将促销员视为门店自有人员进行管理的趋势也日益明显。门店的人员管理主要包括以下内容:

#### (1) 人员需求规划

一般而言,连锁总部人力资源部门会根据门店的规模设定门店的人员编制,同时也会统一负责人员的招聘以及前期培训。但是,作为门店管理者,必须结合门店的具体情况以及发展态势,预先对下一阶段人员的数量与质量需求作出规划,并与总部人力资源部门保持良好沟通,以随时确保门店人员的数量与质量。

#### (2) 人员培训与指导

人员的培训绝对不是一项可以一蹴而就的工作,它需要系统地、循序渐进地持续进行,因此不能仅仅依靠总部的岗前培训,门店还需要根据对每位员工的工作要求,制订出针对性的、系统化的培训计划,不断提升员工的素质与能力。需要特别指出的是,作为门店管理者,不能狭隘地理解培训,在员工的日常工作中,由其上级或资深员工对其进行现场指导,也是一种非常有效的培训。尤其是对那些从普通员工提升到基层管理岗位的主管,甚至需要明确指定辅导人,帮助其快速适应新的角色。这也就是俗话说的“扶上马、送一程”。

#### (3) 人员日常管理

日常管理主要指的是对员工的班次安排、劳动纪律、服务质量、仪表仪态、劳动安全等方面的管理。对以标准化为基本特征的连锁企业而言,门店中人员日常管理的关键,就在于对总部统一制定的制度规范始终一丝不苟地执行与落实。

#### (4) 人员绩效考评

绩效考评既关系到员工的工资收入,也关系到员工的优胜劣汰,还直接影响员工对工作的满足度、对企业的信任度,因此是需要管理者重点关注的事项之一。需要特别提醒门店管理者的是,科学合理、公平公正的目标设置与任务分解,是进行人员考评的先决条件。同时,公平、公正、公开也是决定整个绩效考评工作好坏的关键。

#### (5) 人员心理关怀

当代社会各行各业的竞争都日趋激烈,员工承受的压力也明显随之增大。尤其是作为服务行业的一线员工,门店员工必须视顾客为上帝,在承受正常的工作压力之外,遭受来自顾客的误解、冤枉在所难免,这势必导致员工的心理出现各种危机。作为一名优秀的管理者,必须时刻关注员工的心理状况,及时给予关怀和疏导,使员工保持健康积极的心态,怀着轻松愉快的心情去开展工作。

### 3. 进货管理

门店的进货，是指门店向总部或总部指定的供货商要货，或者是门店经总部许可自行直接采购的活动。进货是门店存货与销售的基础。门店的进货管理主要分为以下环节：

#### (1) 订货

门店的订货是指门店依据订货计划向总部配送中心或总部指定的厂商及自行采购单位进行点叫货物的活动。

一般来说，连锁总部会对各个门店统一规定每天的订货时间，以保证订货作业的计划性。可采用的订货方式有人工、电话、传真、电子订货系统等多种形式。随着我国连锁经营规范化发展，最终将采用 EOS（电子订货系统）订货。订货信息汇总总部或传达给供应商后，由总部来配送商品或由供应商直接配送。

#### (2) 收验货

门店的收验货是指订货后，对配送中心或供应商配送来的商品进行接收与验收，从而使商品进入卖场或内仓。

验收作业可按进货的来源分为厂商配送验收、总部配送验收和自行进货验收。

由于总部配送在出库时已经查点清楚，所以总部配送的商品送到门店后，一般无须当场验收清点，仅由门店验收员立即盖店章及签收即可。若事后店内自行点收发现有误差，可通知总部查清和调补。供应商配送和自行采购的要当场查点清楚，出具相关凭证。

#### (3) 退换货

退货主要是因为商品品质不良、订错货、送错货，产品为过期品、滞销品等。退换货作业可与进货作业相配合，利用进货回程顺便将退换货带回。退换货时，首先要查明退换商品的来源；其次要填清退换单，如注明品名、数量、退换原因、要求等；最后要事先告知供应商，以便供应商及时处理。

### 4. 销售管理

门店的销售管理，是指门店根据总部下达的任务目标，结合自身具体情况，确定销售任务指标，充分整合与高效配置各种资源（人、财、物、时间、空间等），制订出科学合理的销售计划，并通过过程管理切实落实计划，最终达成既定目标的过程。门店销售管理主要涉及以下工作：

#### (1) 任务制定与分解

门店的核心任务就是完成总部下达的销售任务。门店需要根据总部下达的任务，再结合门店自身的具体情况，制定本门店的销售任务指标，并将门店的任务指标层层分解到各部门、各岗位，从而实现任务指标在部门、岗位、人员的分解，以及在不同商品品类的分解。此外，门店还需要根据时间进度

要求，将任务分解到具体的时间段。随着管理精细化趋势的增强，许多门店对任务在时间维度的分解，已经具体到每天甚至每小时。

### （2）资源整合与配置

俗话说“巧妇难为无米之炊”，门店要开展各项业务活动、达成既定的任务指标，必须要有相应的资源支持。门店所拥有的资源包括人、财、物、时间、空间等。

人力资源支持不仅指门店所辖的员工，也包括总部相关人员、供应商相关人员对门店的关心、关注与支持。财力资源支持则主要指总部给予门店的经营资金额度、营销费用支持等。物力资源主要指门店所拥有的各类库存商品以及各种营销物料等。时间与空间资源主要指门店各级人员的工作时间与精力、门店销售及宣传位使用时间的长短与使用空间的大小（如商品陈列位的分配与调整）。

门店所拥有的各种资源，并不能自动地相互协调匹配，而是需要门店管理者进行精心整合，使各项资源相互匹配、综合协调，方能真正发挥资源的协同优势，实现资源效用最大化。在进行资源配置时，还需要结合门店销售任务的分解情况，根据任务的轻重缓急，在恰当的时间将各种资源配置到相应的位置。

### （3）过程管理

现代管理不应只重视结果，而应关注过程，通过严格的过程管理来促进目标的达成。对于零售门店而言，将任务层层分解后，各部门、各岗位也会根据自己的任务指标制订自己部门、自己岗位的销售计划，过程管理就是要跟进各层级、各部门的计划执行情况与实施进度，确保各项细分指标的达成，进而确保门店总体目标的达成。

### （4）顾客关系管理

顾客是门店生存与发展的基础，因此顾客关系维护对许多连锁门店来说是至关重要的一项管理内容，特别是对一些采用会员制的连锁门店来说，更加重要。有研究表明：60%的新顾客来自现有顾客的推荐；开发一个新顾客的成本是维护一个老顾客成本的6倍。也就是说，假如维护一个老顾客关系并使其重复购买的成本是10元，那么开发一个新顾客的成本则要高达60元。由此可见顾客关系维护的重要性：不仅可以为门店带来更多的新顾客，保持利润的增长，还可以减少开发新顾客的支出，降低成本。

### （5）供应商管理

虽然对于连锁企业来说，绝大部分的采购权都会集中在总部，对供应商的管理也主要由总部来进行，但供应商管理也是门店销售管理中必须高度重视的一项工作。首先，若门店有自行采购的商品，对这些商品供应商的管理，则主要由门店自行承担；其次，对于总部采购但由供应商配送的商品，门店

也需要对这部分商品的供应商进行相应的管理；再次，即使是由总部统一采购、统一配送的商品，总部对这类商品供应商的管理也需要门店的配合。此外，无论何种类型的供应商，在日常的营销活动中，门店都会涉及与他们的相互衔接与配合，良好的合作关系会给门店带来更多的资源。

#### 5. 库存管理

库存管理主要包括仓库管理和盘点作业。仓库管理是指门店商品储存空间的管理。盘点则指对库存商品的清点和核查。目前由于我国商品配送能力有限，门店实施无仓库经营较困难，许多门店要么设置内仓要么将货架加高，将上层作为储存空间，保持一定商品储备，以保证门店的正常销售。通过盘点作业，又可以及时计算出店铺真实的存货、费用率、毛利率、货损率等经营指标，作为门店经营决策和业绩考核的依据。因此，仓库管理与盘点作业是相辅相成的。科学、合理、安全而卫生的仓库管理，不但可方便盘点作业，而且可减少库存费用及损坏；同时，及时准确的盘点又可科学地控制库存，发现问题并及时处理。

#### 6. 现金管理

门店的现金管理职能主要包括收银管理和进货票据管理。从收银员开始操作收银机起，到结账为止，期间的种种现金进出情况，都属于收银管理的范围。收银管理的目标是最终要求在结账时，收银机上的金额与现金达到平衡，也就是指现金日报表上现金短溢值为零。门店所有的进货票据应当真实完整，要按月进行装订，并妥善保管。

#### 7. 经营绩效评估

门店的绩效评价是指采用特定的指标体系，对照统一的标准，按照一定的程序，通过定量定性分析，对门店一定经营期间的经营效益和经营者业绩作出客观、公正和准确的综合评判。门店的评价指标体系主要可以概括为“人、财、物”三个方面。

首先，“人”的方面，主要是人员的效率、人员的相对稳定性、人员的工作状态等，主要可以运用的指标有人均营业额、人均利润、人员流失率、人员工作满意度等。

其次，“财”的方面，主要是从门店销售工作的数量和质量方面进行考评，可以运用的主要是相关的财务指标，如销售量、销售额、销售利润、销售收入利润率等。

再次，“物”的方面，主要是指门店商品的安全和商品周转效率等，涉及的主要考评指标有商品损耗率、商品周转速度、滞销商品比率等。

最后，在对门店的考评中，门店在其所在区域占据的市场份额（即市场占有率），也逐渐成为一项重要的考评指标。

学习目标 2：能够根据门店的具体实际，设计与之匹配的组织结构。

## 二、门店的组织结构设计

### （一）组织结构设计的目的

#### 1. 明确性

门店中的每一个部门、每一个人，都应该了解它或他在组织中处于什么位置，归谁领导，应该到哪里去取得所需要的信息，与谁进行协作。明确性同简单绝不是一回事。有些看来简单的组织结构却缺乏明确性，而有些似乎复杂的组织结构却有高度的明确性。

#### 2. 激励性

在任何组织中，用于控制、监督、引导人们取得成绩的力量都应该保持在最低限度，科学合理的组织结构可以使人们自我控制与自我激励。同时，好的组织结构能够将个人的努力方向及成就与组织的努力方向及成就协调融合，起到激励员工与组织共同成长发展的作用。

#### 3. 稳定性

组织结构、人员的频繁变更会导致门店生产经营秩序的混乱，因此门店组织结构的设计必须考虑组织及其制度的稳定，以确保门店的正常运转及持续发展。

### （二）门店的组织结构

#### 1. 一般门店的组织结构

一般规模的门店的组织结构如图 1-1 所示。

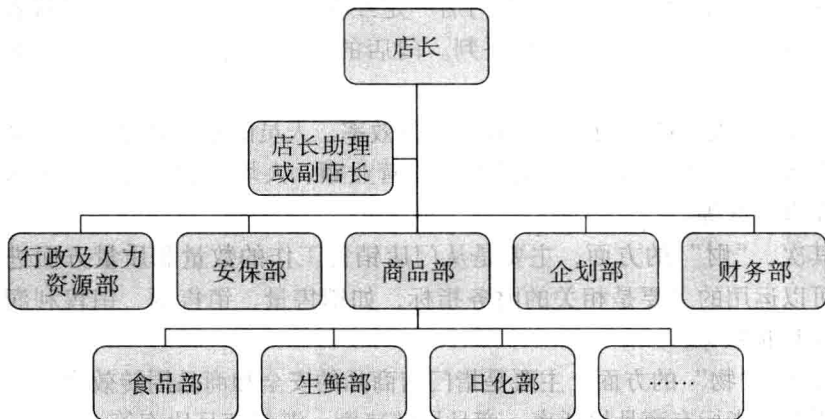


图 1-1 一般门店的组织结构图



## 2. 大型综合门店的组织结构

大型综合门店的组织结构如图 1-2 所示。

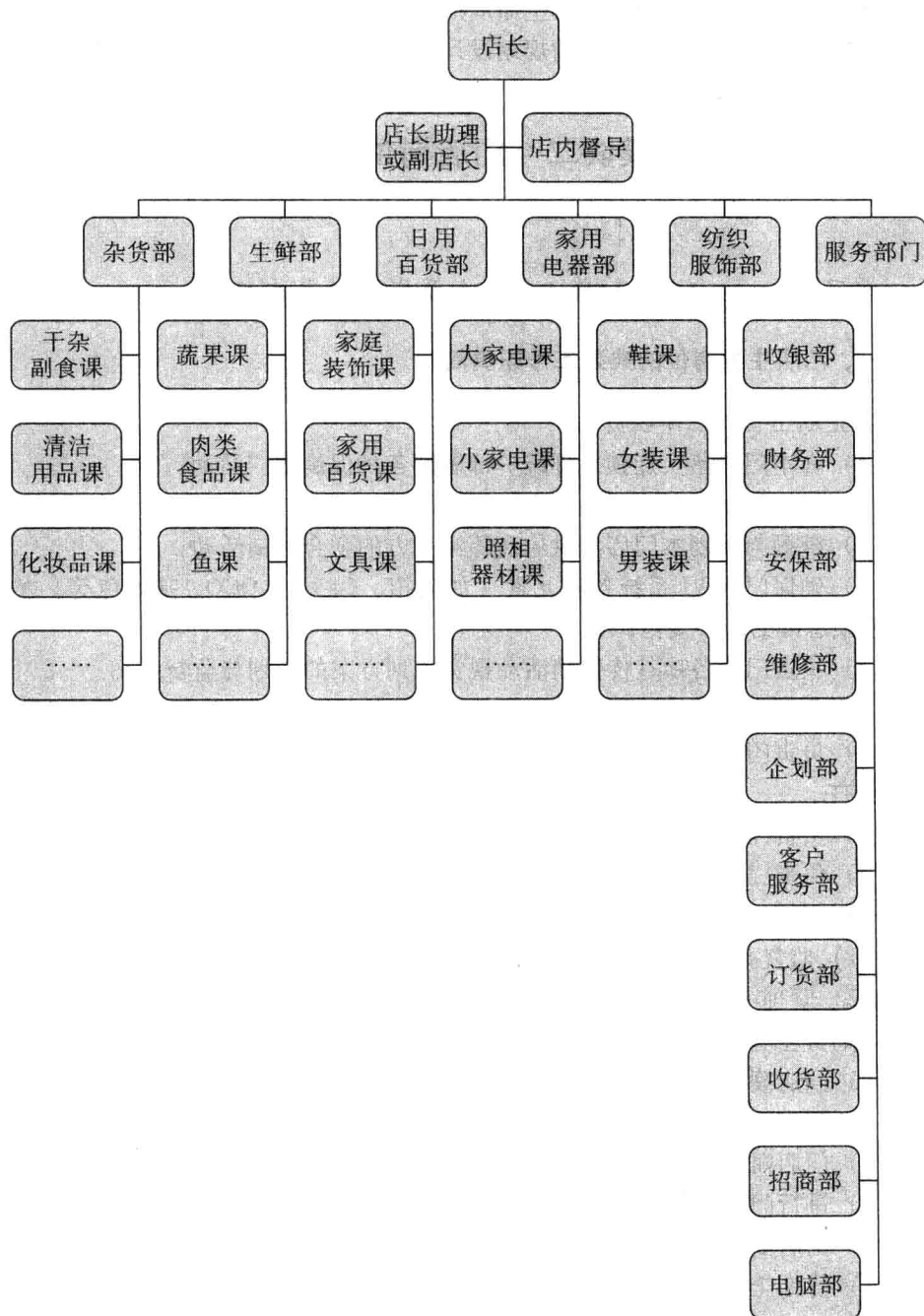


图 1-2 大型综合门店的组织结构图