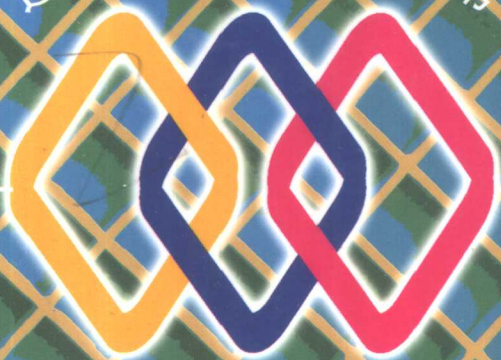


连锁经营 管理实务

赵盛斌 著

连锁经营管理丛书



每天出版社

连锁经营管理实务

赵盛斌 著

海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

连锁经营管理实务/赵盛斌编著. - 深圳:海天出版社,2001.5

(连锁经营管理丛书)

ISBN 7-80654-435-6

I. 连 II. 赵 III. 连锁商店-商业经营
IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 11869 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518026)

<http://www.htph.com>

责任编辑:杨月进 封面设计:王晓珊

责任技编:陈炯 责任校对:李彦姝

海天电子图书开发公司排版制作 (电话:2720670)

深圳希望印务有限公司印刷 海天出版社经销

2001 年 5 月第 1 版 2001 年 10 月第 2 次印刷

开本:850mm×1168mm 1/32 印张:6 75

字数:150 千 印数:8001-11000 册

定价:13.00 元

海天版图书版权所有,侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题,请随时向承印厂调换。

前 言

仅十余年时间，连锁经营在中国就从星星之火成为燎原之势。如今，从城市到农村大大小小的连锁店已融入人们的日常生活。连锁经营成为刚刚过去的一个世纪里中国商业领域最为耀眼的亮点。

连锁经营之所以在我国短短的十余年就走过了西方国家要用几十年才能发展起来的历程，一方面是“连锁经营”这一先进的社会生产方式顺应了我国社会化大生产方式的改革与创新的潮流；另一方面是由于我国改革开放速度的加快和对加入 WTO 的努力。对外资零售业限制的放松，使得不少国际连锁经营跨国公司纷纷来华投资，抢滩圈地，给我国传统的零售业带来了巨大的机遇与挑战。机遇是外资零售业给我们带来了新的观念、先进的技术和管理方式，使我国零售企业不出国门便可以学到他们的经验；挑战是外资零售业进入我国，必然给我国零售业带来冲击，一些企业因经营管理不善会关门倒闭，而更多的企业也会因这种竞争走向成熟。

笔者多年来一直从事零售业工作，也曾在跨国公司零售企业工作过，有着丰富的实践经验，尤其对国外先进的管理方式和技术有比较多的了解，同时对我国国内企业与先进国家零售企业的

差距也有比较深的认识。因此创作了这本书，供广大零售业工作者参考。

全书共分六章。其中：

第一章：公司组织结构与部门职能。对连锁公司总部的组织结构做了基本介绍，并分析了总部各部门的基本职能和流程，介绍了门店的主要岗位的职责和服务要求。

第二章：人力资源管理。着重介绍了员工招聘入职及离职的基本程序和对员工的人事考核、评估的基本要求。

第三章：员工培训。以企业的经营理念、经营宗旨、经营方针等作为基本培训的指导思想；以企业的人事制度要求，顾客服务的内容和管理的基本原则为培训的基本内容。

第四章：商品定位与采购。从商品的定位、采购及商品电脑信息管理到具体商品的管理表格的应用进行全面地介绍与分析。

第五章：商品陈列与促销。具体介绍了店面商品如何陈列才能吸引顾客；如何向店面的顾客介绍并展示商品的基本要求。

第六章：管理艺术与店面管理。这是营运管理的两个基本内容，分别介绍了如何有效地管理员工和店面事务运作基本要求。

由于笔者来自实践的基层，因而本书的内容具有较强的实际操作指导性，实用性比较强，相信它一定会受到读者的欢迎。

本书在创作过程中难免有不当之处，欢迎广大读者给予批评和指正，在此表示感谢！

作者

2001年3月

目 录

前 言	(1)
第一章 公司组织结构与部门职能	(1)
第一节 组织结构与流程	(1)
第二节 部门工作职能	(4)
第二章 人力资源管理	(15)
第一节 人力资源规划与管理	(15)
第二节 人事考核管理	(26)
第三章 员工培训	(49)
第一节 综合培训	(49)
第二节 人事制度与顾客服务培训	(70)
第三节 管理的基本原则培训	(83)
第四章 商品定位与采购	(94)
第一节 商品定位	(94)
第二节 商品采购	(97)
第三节 商品采购电脑信息管理	(114)
第四节 商品管理表格	(131)
第五章 商品陈列与促销	(139)
第一节 商品陈列	(139)
第二节 卖场商品展示促销	(167)
第六章 管理艺术与店面管理	(179)
第一节 管理艺术	(179)
第二节 店面管理	(199)

第一章 公司组织结构与部门职能

第一节 组织结构与流程

一、总部组织结构设计

(一) 总部职能

连锁公司的总部属职能机构，组织结构的设计应按标准化、专业化、集中化的管理原则设置，目的是精简、务实、高效，便于部门之间、上下级之间的协调，并充分调动管理人员的积极性，尽量避免机构重叠或者交叉管理的人浮于事现象。

连锁总部是为门店提供服务的单位，其基本职能是：制定经营决策，如店铺开发政策与店铺开发、商品政策与商品管理，及商品促销管理等；人事政策；各种管理制度，如商品采购管理制度、人力资源与培训制度、财务管理制度、供货商管理制度、授权加盟管理制度、各类管理信息制度、店铺督导制度等。根据以上的职能并制定标准化作业流程、门店作业流程等。

总部与门店的关系是：有一个健全而坚强的总部，才会有门店的良好业绩；门店有良好的经营业绩又能进一步完善总部的组织功能和服务功能。

（二）总部组织架构

连锁公司总部组织架构应包括：办公室、人力资源部、采购部、营运部、市场部、财务部、防损部、配送中心、电脑部等。当然，具体部门设置应结合企业的实际需要而定。总部组织架构，如图 1-1-1 所示。

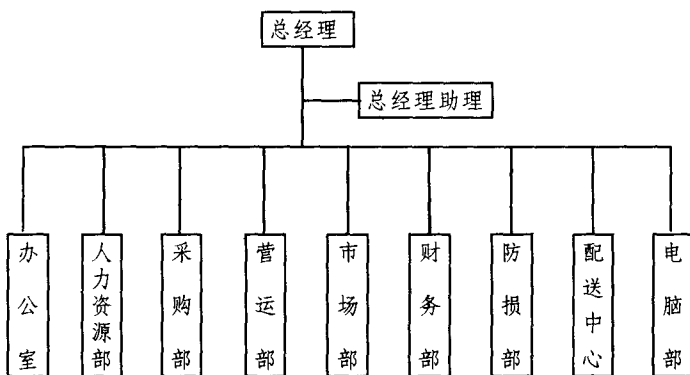


图 1-1-1

二、商品管理

商品是公司经营的核心，商品管理的目的是在适当的时候，以适当的价格，购买适当品质、适当数量的商品，并通过快捷的商品配送和有效的促销手段，把商品供应给顾客，以满足顾客需求，获得经营利润。商品管理主要包括商品开发与采购。商品开发与采购操作流程，如图 1-1-2 所示。

(一) 操作流程

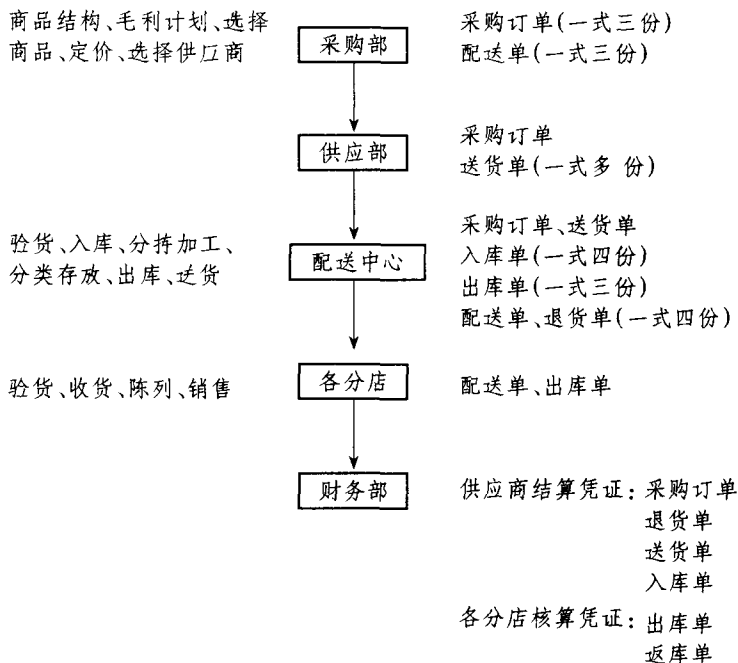


图 1-1-2

(二) 商品选择要点

1. 品质
2. 品牌
3. 价格
4. 实用性
5. 新颖度
6. 市场策略

7 市场竞争力

(三) 供应商选择

1. 商业信誉
2. 售后服务
3. 货源稳定与否
4. 合作方式
5. 供货价格
6. 促销配合

第二节 部门工作职能

一、人力资源部职能

人事制度的规划与执行；
人力资源规划与人员聘请；
人员培训制定与实施；
员工福利制度的拟定与执行；
员工考核、奖励方法的拟定与执行；
店铺作业手册的编制。

二、采购部工作职能与道德规范

(一) 采购部职能

1. 商品结构的制定与调整；
2. 商品分类编码；
3. 制定商品毛利计划、商品定价；
4. 供应商的开发和商品采购；
5. 商品价格和合作方式的谈判；

6. 滞销商品的淘汰；
7. 店面商品布置的设计；
8. 促销计划的制定与执行；
9. 采购订单和配送单的发出。

(二) 采购人员的职业道德和行为规范

1. 不收受供应商的礼物、回扣；
2. 保守公司商业机密；
3. 具有敬业精神；
4. 信守承诺；
5. 团队精神，与同事合作和谐；
6. 和供应商保持良好的工作关系。

三、配送中心职能

收货：在对供应商送货商品的验收时，向供应商索取采购订单和送货单，拒收多于订单内容部分货物，打出入库单；对于残损及品质不符合公司要求的商品应拒绝入库。

商品入库：对已收货商品作好储存标签、按商品类别分区码放、整理、保管。

配送：根据采购部的配送单对库存商品进行组配，并向各门店送货。

对各分店返库的残损商品另外存放，并及时反馈给采购部。

及时准确反映商品库存情况。

对损溢商品进行统计分析。

保证畅销商品优先入库、出库，储运畅顺。

四、营运部

(一) 店长的岗位职责

1. 负责店面的经营管理;
2. 指导员工进行工作;
3. 执行总部的工作计划: 如商品促销、变价;
4. 监督店面的商品验收, 商品陈列、商品品质管理;
5. 监督店面的收银工作;
6. 负责店面员工、商品、设备、现金、账务凭证、安全及卫生的管理工作, 使店面正常运行;
7. 及时处理顾客投诉与抱怨;
8. 及时处理突发事件。

(二) 店长日常的工作细节

1. 员工

- (1) 安排员工的排班;
- (2) 检查员工的出勤情况
- (3) 检查员工的仪容仪表, 是否穿工衣、带工牌;
- (4) 班前会的组织;
- (5) 员工是否能达到工作标准;
- (6) 对新员工的岗位培训及顾客服务培训。

2. 商品

- (1) 是否店内库存商品都已上货架;
- (2) 商品是否按要求陈列, 摆放是否安全;
- (3) 哪些商品需要及时补货;
- (4) 商品店内码和价格是否正确;
- (5) 每种商品是否都有价格标签;
- (6) 安排员工对商品的盘查, 是否有商品丢失;
- (7) 是否有需要退货或报损商品。

3. 清洁

- (1) 门面及门口地面是否清洁;

(2) 店内玻璃、地板、货架、商品和洗手间是否清洁干净;

(3) 垃圾如何处理。

4. 收银

(1) 每天是否有备用零钞;

(2) 收银区是否清洁干净;

(3) 发票和收据是否准备好;

(4) 收银员是否准确做好每一笔销售记录;

(5) 前一天的营业额是否解缴银行。

5. 店面

(1) 走道是否畅通无阻;

(2) 招牌射灯及店内灯光是否正常;

(3) 空调是否能正常运行。

6. 服务

(1) 是否对顾客使用正确的服务用语;

(2) 入口处是否有迎宾员;

(3) 协助顾客购物, 解答顾客疑问。

7. 销售分析

(1) 每天的营业额;

(2) 每天到店的客人数量;

(3) 顾客的平均购物金额;

(4) 畅销商品和滞销商品;

(5) 哪些是竞争商品;

(6) 哪些商品需要调价;

(7) 促销计划。

(三) 收银员工作职责

1. 收银机及区域的清洁工作;

2. 备用金的领取和确认;

3. 了解商品的分类编码及价格情况;
4. 收银前要做好准备工作;
5. 仪表端庄、礼貌待客;
6. 收银及找零时要唱票;
7. 热情、耐心解答顾客的问题;
8. 结清账款, 填制清单。

(四) 收银员日常工作流程

1. 营业前

- (1) 清洁整理收银区;
- (2) 检查购物袋是否需要补充;
- (3) 准备好找零备用金;
- (4) 准备好发票和收据;
- (5) 检验收银机是否可以正常运行;
- (6) 仪容仪表的自我检查;
- (7) 了解是否有变价商品。

2. 开始收银时

- (1) 面带笑容, 向顾客问候“您好, 欢迎光临”;
- (2) 把商品的金额逐项输入电脑或登录好;
- (3) 结算商品总金额, 并告知顾客“总共 $\times \times$ 元”;
- (4) 收取顾客的现金时唱票“收您 $\times \times$ 元”;
- (5) 注意检查是否收到伪钞;
- (6) 找零给顾客时唱票“找您 $\times \times$ 元”;
- (7) 协助顾客把商品装进购物袋;
- (8) 耐心解答顾客的提问;
- (9) 把购物袋递给顾客, 面带笑容说: “谢谢! 欢迎再次光临”;
- (10) 收银时如发现条形码有错误, 及时记在问题登记本,

并告诉店长处理。

3. 营业结束后

- (1) 打印出收银总金额小票并在登记表上记录签字；
- (2) 整理好收银区物品，保管好发票、收据，做好清洁工

作；

- (3) 关闭电脑，切断电源；

- (4) 存放好营业额。

(五) 理货员工作职责

1. 熟悉商品、品种、规格、功能和用途；
2. 认真清点和收取货物；
3. 及时对收货商品打上编码和价格；
4. 掌握商品陈列知识，正确陈列商品；
5. 热情接待顾客；
6. 保证店面及商品清洁卫生；
7. 作好商品的防盗工作。

五、顾客服务

(一) 顾客的重要性

1. 顾客就是我们的老板；
2. 我们的生意来源于顾客；
3. 我们的工资也来源于顾客。

(二) 保证满意、超出期望

1. 三米原则：当你看到顾客走来，三米以内：驻足、面对顾客微笑、向顾客打招呼；
2. 让顾客满意；
3. 超出顾客的期望；
4. 服务原则：

- (1) 顾客永远是对的;
- (2) 如果顾客错了, 请回到第一条。

(三) 顾客的有关权益

1. 安全权

消费者在购买、使用商品和接受服务时享有人身财产不受损害的权力。消费者有权要求经营者提供的商品和服务, 符合保障人身、财产安全的要求。

- 2. 知情权
- 3. 选择权
- 4. 公平权
- 5. 尊重权

(四) 顾客服务的基本要求

员工代表着公司的形象, 其所作所为应该达到公司的标准。

1. 仪容仪表

- (1) 头发: 不能披头散发, 保持头发卫生。
- (2) 耳朵: 上班时不能戴过多耳饰。
- (3) 面部: 化淡妆, 不能浓妆艳抹。
- (4) 口: 上班时口腔不能有异味。
- (5) 手: 手要洗净, 指甲常修。
- (6) 穿着: 必须穿工服, 并保持工服干净、整洁; 不能穿凉鞋、拖鞋上班; 要佩带工牌。
- (7) 站姿: 站立姿势端正、大方。

2. 店面清洁

- (1) 地面: 保持清洁, 不能有纸屑、赃物、积水。
- (2) 货架: 保持清洁, 不能有尘迹。
- (3) 商品: 保持清洁, 不能有灰尘。
- (4) 卫生间: 保持清洁, 不能有异味。

为了使顾客有一个舒适的购物环境，必须每天随时清洁店面。

3. 礼貌待客、热情接待

顾客进店应主动开门、问好，表示欢迎。

4. 主动介绍、当好参谋

顾客对商品有疑问，应主动、耐心解答。

5. 细致周到、诚实服务

诚实、正直，不欺骗顾客。

(五) 服务规范

1. 服务态度

和蔼、亲切、盛情服务，给顾客以宾至如归之感。

2. 服务纪律

3. 服务用语

(1) 您好，欢迎光临！

(2) 请问我有什么可以帮到您的吗？

(3) 多谢惠顾，欢迎下次光临！

(4) 请您慢走！

(5) 谢谢、对不起、很抱歉、请稍候。

4. 服务程序

(1) 顾客进门时，应主动拉门，表示欢迎；

(2) 让顾客有一个自由自在的购物空间；

(3) 如发现顾客有疑问信号，主动上前介绍商品；

(4) 顾客购物，协助他到收银台买单；

(5) 顾客买单后，协助他用袋装好商品；

(6) 顾客离店，主动拉门，有礼貌地欢迎他再次光临。

5. 服务技巧

(1) 为让顾客有一种愉快的购物心理，牢记微笑原则；