

上海市连锁经营教育高地建设项目

连锁经营管理丛书

LIANSUO JINGYING GUANLI CONGSHU

连锁企业门店 营运与管理

Liansuo Qiye Mendian Yingyun Yu Guanli

(第二版)

张晔清 编著

立信会计出版社
LIXIN KUIJI CHUBANSHE

上海市连锁经营教育高地建设项目

连锁经营管理丛书

上海市高等院校获奖教材

连锁企业门店营运与管理

(第二版)

张晔清 编著



立信会计出版社
LIXIN KUIJI CHUBANSHE

图书在版编目(CIP)数据

连锁企业门店营运与管理/张晔清编著. —2版(修订本). —上海:立信会计出版社,2006.7

(连锁经营管理丛书)

ISBN 7-5429-0978-9

I. 连… II. 张… III. 连锁商店-企业管理
IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 083688 号

出版发行	立信会计出版社
经 销	各地新华书店
电 话	(021)64388409 (021)64391885(传真) (021)64695050
网上书店	www.Lixinbook.com (021)64388132
地 址	上海市中山西路 2230 号
邮 编	200235
网 址	www.lixinaph.com
E-mail	lxa-ph@sh163.net
E-mail	lxzbs@sh163.net (总编室)

印 刷	立信会计常熟市印刷联营厂
开 本	787×960 毫米 1/16
印 张	17.5
插 页	2
字 数	320 千字
版 次	2006 年 7 月第 2 版
印 次	2006 年 7 月第 6 次
印 数	15 001—18 000
书 号	ISBN 7-5429-0978-9/F·0894
定 价	27.00 元

如有印订差错 请与本社联系

丛书编委会

主任：方名山

副主任：宋文官

编委(以姓氏笔画为序)：

方名山 刘斌 吴建国 宋文官 沈荣耀

张晔清 易艳红 郑蓓 胡学庆 曹晖

曹静 董惠良

序

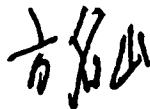
零售业已成为推动我国国民经济迅速发展的一个重要部门,它的发展趋势反映了一个国家的总体经济走向。连锁经营作为我国近年来零售业发展中变化最快、最具生气的经营形式,在短短的十几年时间里,跨越了西方上百年走过的发展道路,各种业态和业种的快速出现和发展极大地改变了我国零售业的面貌。加入WTO以后,我国零售业也已全部放开,世界零售100强中,已有半数以上的企业进入我国,作为世界上发展最快且最具潜力和吸引力的市场之一,可以预期,中国市场上连锁企业的竞争将异常激烈。

连锁经营作为西方的舶来品,如何结合我国国情、为我国企业所用,是连锁经营管理理论研究和连锁企业界多年来一直在不断探索的一个重要问题。同时,随着我国连锁企业的迅速发展,企业对于人才的需求将呈几何级数增长。人才是企业未来竞争中的决定性因素。因此,上海商学院在新世纪初就获教育部批准率先设立了“连锁经营管理”专业,并组织一批有丰富教学经验、长期关注连锁企业发展的骨干教师编著了一套既具有一定理论深度,又具有实践操作性的教材,得到了广大师生和连锁业界的普遍好评。

这套“连锁经营管理丛书”在原有基础上,总结了这几年连锁企业实践操作经验,融入了连锁企业的最新发展趋势与特点,更新了许多陈旧的操作方法和知识,补充了“信息管理”等新内容,增加了更适合企业实战的经典案例和适合专业教学的内容,使丛书在体系和内容上更加完善。

这套丛书文笔流畅、思路清晰,既可作为高校学生系统学习连锁经营管理的专业教材,也适合拥有一定实践经验的企业管理者使用。广大读者一定能够在阅读中学到知识、得到启示。在此我很高兴地向广大读者推荐这套深入浅出、通俗易懂的教材,相信它能成为我国广大零售业从业人员、研究人员和在校学生的良师益友。

上海商学院院长
上海商界同仁协会会长



前 言

当前连锁经营方式在现代零售业中占有主导地位。超级市场、便利店、专卖店、快餐店和租赁店等连锁店比比皆是,尤其是超级市场、便利店在市场上已经占据了极其重要的地位。然而,我们也清清楚楚地看到,近年来有相当多的连锁企业走到了倒闭或被兼并的境地。同时,一些已在争夺市场、赢得消费者青睐方面取得成功的连锁企业,也面临着商圈重叠、经营管理方式相似和商品雷同等问题。因而,这样的企业更应该居安思危,不仅需要借鉴国外发达国家先进的管理理论与方法来管理企业,而且更应扎实和熟练地掌握门店运作的基本策略,不断地探求适合本连锁企业的门店营运与管理方式,创造本连锁企业的差别化竞争优势,最终在激烈竞争的市场上,立于不败之地。所以本书以连锁超级市场与便利店为重点,介绍连锁企业门店营运与管理的策略与方式。

本书可作为高等院校,尤其是高等职业技术学院、职业技术学院的专业课教材和选修课教材,也可作为经济类、企管类专业的参考性教学读本,还可作为连锁企业管理人员培训用的参考书。本教材建议课时为90课时,安排如下表:

内 容	课 时
第1章 连锁企业门店营运管理的目标和标准	3
第2章 门店店长的作业化管理	12
第3章 连锁商店的卖场布局	6
第4章 连锁商店的商品陈列和维护	6
第5章 连锁商店柜台销售作业管理	6
第6章 理货员作业管理	6
第7章 收银员作业管理	6
第8章 门店进货和存货作业管理	6

(续表)

内 容	课 时
第 9 章 门店促销活动的组织和实施	6
第 10 章 商品盘点作业管理	6
第 11 章 门店防损作业管理	6
第 12 章 顾客投诉意见的处理方法	6
第 13 章 门店安全作业管理	6
第 14 章 门店经营指标分析	6
	3(机动)
合 计	90

本书连锁店现场服务案例是由周勇教授提供的;在超市运作管理方面,经周教授同意,我摘录了《连锁超市运作规范》一书中的部分内容,在此我表示由衷的感谢,感谢他给予我们青年教师无私的帮助。

全书的编写得到了我的老师顾国建教授的支持和帮助,同时上海财经大学国际工商管理学院副院长陈信康教授为本书的编写给予了精心的指导,并提出了宝贵的建议,在此我向两位恩师表示衷心的感谢。

本书的编写得到了上海联索经营管理咨询有限公司国际连锁经营学院的大力支持。此外,还要感谢上海家家乐商业发展有限公司营销科科长周斌同志、上海好美家装潢建材有限公司营运总监谢羽同志、上海恒大集团有限公司总裁助理(总工程师)严威同志、上海时代广场营运部业务主管陈健同志、上海海博实业有限公司董事长张海驹同志以及上海天超文化艺术进修学校校长郭德珠同志,他们为本书提供了连锁企业门店营运与管理方面的实际经验、素材与体会。同时,本书的编写还得到了上海商学院国贸系主任王锡麟副教授的大力支持,上海市人民政府商业委员会食品流通处副处长杨庆云同志为本书的写作提供了许多宝贵的资料,在此,谨向他们表示真诚的谢意。

由于本人水平有限,书中错误和缺点在所难免,恳请广大读者批评指正。

作 者

目 录

第 1 章 连锁企业门店营运管理的目标和标准	1
1.1 门店营运与管理的具体目标	1
1.2 门店营运与管理标准的制定	2
1.3 门店营运与管理标准的展开与实施	6
思考题	11
第 2 章 门店店长的作业化管理	12
2.1 店长的定义	12
2.2 店长的主要工作职责与范围	14
2.3 副店长(或称值班长)的作用与职责	16
2.4 店长的资质要求	17
2.5 门店店长的作业流程	20
2.6 店长作业化管理的重点	28
思考题	38
第 3 章 连锁商店的卖场布局	39
3.1 连锁商店卖场布局的作用	39
3.2 连锁商店的货架形式	40
3.3 连锁商店的统一货架布局	41
3.4 百货商店的卖场布局	45
3.5 专卖店的卖场布局	47
3.6 连锁超级市场的卖场布局	48
思考题	56
第 4 章 连锁商店的商品陈列和维护	58
4.1 连锁商店卖场内商品配置	58

4.2 商品配置表的功能与制定	63
4.3 连锁商店商品陈列的主要要求	69
4.4 连锁商店商品陈列的类型	76
4.5 连锁商店商品陈列的维护	79
4.6 连锁超市商品陈列的基本方法	80
思考题	87
第5章 连锁商店柜台销售作业管理	88
5.1 顾客购物的心理过程	88
5.2 营业员柜台接待顾客的步骤	90
5.3 服务台作业管理	94
思考题	97
第6章 理货员作业管理	98
6.1 理货员的职业道德	98
6.2 理货员的主要工作职责	104
6.3 理货员的作业流程	104
6.4 理货员的作业要领	108
6.5 卖场主要设备的使用与简易保养知识	112
思考题	118
第7章 收银员作业管理	119
7.1 收银主管的能力要求	119
7.2 收银员的主要工作职责	120
7.3 收银员的礼仪服务规定	121
7.4 收银作业流程	123
7.5 POS 收银机的操作规程	126
7.6 POS 收银机的维护和保养	128
7.7 收银作业管理的重点	128
7.8 金钱管理的注意事项	132
7.9 收银错误的作业管理	134
7.10 大型综合超市和仓储式超市的收银程序	136
思考题	139

第 8 章 门店进货和存货作业管理	141
8.1 门店进货作业管理	141
8.2 门店存货作业管理	151
思考题	155
第 9 章 门店促销活动的组织和实施	156
9.1 促销对连锁企业门店营运的作用	156
9.2 卖场的促销方式	159
9.3 POP 广告的使用	167
9.4 门店促销活动的检核	170
思考题	171
第 10 章 商品盘点作业管理	173
10.1 盘点作业的目的	173
10.2 盘点作业流程	174
10.3 建立盘点制度	175
10.4 盘点作业的组织落实和责任区确定	177
10.5 盘点前的准备工作	179
10.6 盘点作业操作规范	181
10.7 盘点后处理工作	184
10.8 其他盘点工作	185
思考题	186
第 11 章 门店防损作业管理	187
11.1 门店损耗产生的原因	187
11.2 门店损耗的防止	190
11.3 门店偷窃事件的防范与处理	192
11.4 防盗性的卖场布局与商品陈列	194
思考题	195
第 12 章 顾客投诉意见的处理方法	197
12.1 顾客投诉意见的主要类型	197
12.2 顾客意见的投诉方式	200
12.3 建立顾客投诉意见处理系统	201

12.4	顾客投诉意见的处理程序	204
12.5	建立顾客关系管理制度	209
	思考题	214
第13章	门店安全作业管理	215
13.1	门店安全作业管理的重要性	216
13.2	门店发生安全事故的主要原因	217
13.3	建立安全管理小组	218
13.4	安全管理作业	219
13.5	安全管理项目	220
	思考题	227
第14章	门店经营指标分析	228
14.1	门店的经营目标	228
14.2	门店经营目标的评价内容	230
14.3	门店经营绩效的评估指标	231
	思考题	236
第15章	连锁店现场服务案例	237
附录一	中华人民共和国消费者权益保护法	250
附录二	部分商品修理更换退货责任规定	257
附录三	商业零售商店消防安全管理规定	260
	参考书目	265

第1章 连锁企业门店营运管理的目标和标准

学习目标

本章主要阐述连锁企业门店营运与管理的具体目标。通过本章学习,应该理解连锁企业门店营运与管理是一个作业化管理过程,了解如何制定连锁企业门店营运与管理的标准,以及门店营运与管理标准的展开与实施。

连锁企业门店营运与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,犹如工业生产过程的上下道工序一样,单纯化的作业性配合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面貌一新。

围绕着连锁经营这根规模发展轴的运转,管理标准对其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,那么规模越大则效益越差,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,因此确立明确的管理目标与制定严格的科学管理标准是驱动连锁企业规模发展的核心。

1.1 门店营运与管理的具体目标

连锁企业门店营运管理的要求,用一句话来概括,就是不折不扣、完整地把连锁企业总部的目标、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。概括起来,门店营运与管理的目标就是以下两个方面。

1.1.1 实现销售的最大化

连锁企业门店的营运必须按部就班,由各项基本的事务着手,使门店能够步入健康发展的轨道。为了圆满达成营运目标,应首先重点抓销售,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成的,而是必须通过正常的标准化营运作业来追求更高的销售额。

1.1.2 保证损耗的最小化

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个环节的损耗费用的话,那么门店可能只有很低的利润额甚至没有利润乃至亏损,所有的努力都将白费。因此,损耗的最小化可以说是提高经营绩效的一条捷径,同样成为门店营运与管理的主要目标。

1.2 门店营运与管理标准的制定

连锁门店的营运必须在整体规划下明确进行专业化分工,在分工的基础上实施集中管理,以便使连锁店在激烈的竞争中能快速反应,领先于对手。

1.2.1 由总部制定门店营运与管理标准

在连锁企业内部通过总部与门店的分工,实现了决策与作业的分工。由连锁企业总部统一制定门店营运与管理标准,实质上连锁企业总部是决策中心,而门店则是作业现场。门店根据总部制定的营运与管理标准,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一定量的工作,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,总部制定的营运与管理标准,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 制定门店管理标准的具体步骤

连锁门店营运与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模预测工作量,

根据工作量大小安排具体人员的调配,从而有效地发挥每一个员工的能量,提高劳动生产率,充分体现严格科学的管理标准所带来的少投入、多产出的经济效益。

(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,通常连锁企业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、进收货作业管理、商品盘点作业管理和顾客投诉意见处理等,这些作业过程和质量管理的好坏,将会直接影响每一家门店的经营状况。作业管理要比岗位管理更进一步,它既体现了岗位工作的技术性要求,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。

(2) 确立标准化作业的程序。连锁企业往往是劳动力密集业,门店作业人员流动率较高,如何区分作业内容管理,使门店作业不重复,并且能让新进员工在最短时间内交接每一工作环节,十分重要。因此,必须全面分析不同的作业,如收银员、理货员、店长、盘点人员等工作情况,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,使有关作业情况尽量简化,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具体操作规则。例如:理货员进行货架商品的补货,就包含了定时补货与不定时补货的具体时间、操作程序,以及相应时间内应达到的工作量等。通过这些具体作业的落实,来保证门店的正常营运和管理。

(3) 记录作业情况。将确定的分工作业与标准化作业程序,用适当的时间,全面准确地记录不同岗位的工作运行情况,一定要确实根据每日的营运状况,一一加以记录。门店若欲维持正常的营运,对于各项外在与内在的因素均必须予以有效地掌握。因此,标准化作业程序试运行的数据或报表均为十分有价值的参考资料,如营业实绩的统计,不同作业分工的实施情况与效果等。建立这些资料体系,便于总部进一步比较分析,进而灵活地加以运用,最终使营运和管理的标准健全化。

(4) 作业标准的制定。标准化是连锁店成功经营的基础。通过数据采集与定性分析、现场作业研究,制定出既简便可行,又节省时间、金钱的标准化的作业规范。

科学化管理标准的制定是一项长期的艰苦工作。要使连锁企业的规模发展既快速,又健康,管理标准就一定要科学。所谓标准的科学性具有两层含义:一是指具有一定的先进性;二是指客观的实际性。目前我国连锁企业在管理标准的制定

过程中存在着两种偏向:第一种是盲目地追求先进性,无消化地吸收他人的先进经验。在我国,一旦有哪个企业创出了管理新经验,就会有全国各地的人一窝蜂地涌去考察取经,试图通过这种简单的方式来获得他人的“真经”,殊不知人家的“经”再好,不经过自己的消化是无法为己所用的。第二种是脱离企业自身的运作条件来制定标准,使得制定出来的标准无法适应连锁经营的发展。国际上连锁经营已经进行了几十年,其间有很多的经验可以为我们借鉴。但要清醒地认识到,对一个连锁企业来说,企业的管理标准除了必须考虑到标准所具有的先进性和客观性的特征外,还须经过较长期的艰苦探索(包括借鉴)和实践去制定,试图在短期内用抄袭的方法去拷贝是不现实的。从另一个意义说,一个企业的管理标准是区别其他企业和体现自己经营管理思想和特色的主要方面,这也决定了企业必须要依靠自己的艰苦努力去创造。因此借鉴、消化、创造是连锁企业制定管理标准的正确之路。

1.2.3 制定控制门店的制度与标准

制定对门店营运质量考核的制度与标准,主要有以下几个方面:

1.2.3.1 商品布局与陈列的控制

门店的商品布局与陈列是根据总部的商品布局图与配置表来实施的,其中反映了连锁企业的商品经营策略思想与营业目标。如果总部所确定的商品布局与陈列被门店作了很大的变动,就无法实现连锁企业统一的营业目标。要把控制门店商品布局与陈列同实现总部营业目标联系起来,一般可以从以下几个方面加强控制。

(1) 商品位置控制。在门店检验时,根据各类商品的布局位置图,核对位置是否变化。一般来说,要特别注意特别展示区、端架上的商品是否已作了位移(大多数位移是供应商“公关”的结果)。

(2) 商品陈列控制。根据商品配置表能容易地发现商品陈列的改动,其重点是:① 商品陈列的排面数是否发生了变化。排面数实际上确定了商品的最高陈列量和出样面,低于规定的排面数会影响到该商品的销售,因为缺乏表现力,而高于规定的排面数更应查一下,是否又是供应商“公关”的结果。② 商品货架陈列位置是否发生了变化。位置发生变化可能会有两种情况:第一,在同一层板中向左或向右作了移动;第二,在不同层板中向下或向上作了变动。

1.2.3.2 商品缺货率控制

一般来说,对于还没有采用自动配货的连锁企业来说,总部会强调主力商品的订货数量,这是为了防止门店发生主力商品缺货。商品缺货率的控制主要是对主力商品缺货率的控制,缺货率控制在什么比例上,各连锁企业可自定,一般确定为

2%是恰当的。缺货率控制的一个重要手段,是发生缺货断档一律不允许用其他商品来填补,宁可让其开“天窗”,以便分析原因和追查责任。

1.2.3.3 单据控制

门店每天都可能有大量的商品送到,不管是配送中心或供应商送来的货都必须有送货单据。要严格控制单据的验收程序、标准、责任人、保管、走单期限等。单据的控制是为了控制违规性签单、违规性保管、违规性走单,保证货单一致的准确性,保证核算的准确性和供应商利益,同时也控制门店的舞弊现象。

1.2.3.4 盘点控制

盘点是最后检查连锁企业门店经营成果的控制手段。对盘点控制的手段是:

(1) 检查盘点前的准备是否充分,但要防止在盘点开始前几天,普遍发生的门店向配送中心要货量较大幅度下降的状况,这种要货量下降一般可影响门店销售量的10%~30%。

(2) 检查盘点作业程序是否符合标准,是否实行了交叉盘点和复盘制度。

(3) 实行总部对门店的临时性不加通知的抽查制度,有条件的连锁企业可以成立专业的盘点队伍,专职进行门店盘点和抽查工作。

1.2.3.5 缺损率控制

缺损率是失窃率和损耗率的统称,缺损率失去控制就会直接减少门店的盈利水平。目前,国内大部分连锁超市公司实行缺损率承包责任制的方法,落实到人,这种方法虽然很有效,但要注意其负面影响,今后的方向是在加强责任制的同时,还要注重设备的保养和先进技术的应用。缺损率一般控制在5‰是恰当的。

1.2.3.6 服务质量的控制

门店的服务质量直接关系到连锁企业的信誉和市场影响力,其控制的手段有两个方面:第一,增强服务意识,进行教育与培训,必须认识到教育是控制服务质量的重要手段;第二,实行明查和暗查相结合的控制方法。

1.2.3.7 经营业绩控制

对门店经营业绩的控制主要是按完成目标销售额,采取月销售额含工资与奖金的方法来控制。例如:目前国内的连锁超市公司,大多采取固定工资加奖金的办法来考核和控制门店经营业绩,这是不很妥当的,应按月销售额含工资与奖金的方法较好。这个方法控制要注意两点:

(1) 月销售额目标要根据不同门店的实际情况来加以确定,体现目标的科

学性。

(2) 要明确月销售额目标的确切含义：① 是销售额；② 是去掉门店费用的净利润；③ 是去掉门店费用和总部推销费用的净利润。

实际上，每一个目标都可以作为考核的基础，连锁企业可以把这些指标综合起来考核，或者根据自己的实际情况和业态模式的特征来加以确定。

1.3 门店营运与管理标准的展开与实施

无严格的管理，再好的管理标准也只是一纸空文。严格、科学地展开与实施管理标准，是连锁经营标准化管理的实质。可以说管理标准是企业内部的“法律”，执“法”要严，企业运转才会有序和高效。管理的标准化与标准化管理是管理活动得以开展的两个方面，具体包括以下三个方面：

1.3.1 编写营业手册

通过作业研究和比较，发掘最有效的作业方法，以此作为标准，并编写具体的营业手册。营业手册的编写实际上是将连锁门店经营的经验、技巧上升为明确的理论和原则。例如：表 1-1 是我国台湾省某超市公司总部设计的门店收银员和服务台工作人员的每日作业流程表，可供参考。

表 1-1

收银员每日的作业流程表

(一) 营 业 前	
收 银 台	服 务 台
1. 清洁、整理收银作业区。包括： <ul style="list-style-type: none"> • 收银台、包装台 • 收银机 • 收银柜台四周的地板、垃圾桶 • 收银台前头柜 • 购物车篮放置处 2. 整理、补充必备的物品。包括： <ul style="list-style-type: none"> • 购物袋(所有尺寸)、包装纸 • 圆磁铁、点钞油 • 卫生筷子、吸管、汤匙 • 必要的各式记录本及表单 	1. 清洁、整理服务台。包括： <ul style="list-style-type: none"> • 服务台 • 收银台 • 服务台四周的区域 • 服务台的商品柜 2. 整理、补充必备的物品。包括： <ul style="list-style-type: none"> • 购物袋(所有尺寸)、包装纸 • 圆磁铁、点钞油 • 卫生筷子、吸管、汤匙 • 必要的各式记录本及表单 • 胶带、胶台