



(烘焙业)

-----> 总部-门市 <-----

★ 连锁经营管理全攻略 ★

≡ ZongBu-MenShi ≡

光明 黄毅◎编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

连锁企业规范管理实用丛书

总部—门市连锁经营管理全攻略

(烘焙业)

光明、黄毅 编著

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

总部—门市连锁经营管理全攻略 / 光明, 黄毅 编著.

—北京: 中国经济出版社, 2004. 3

ISBN 7-5017-6313-5

I. 总... II. 光... III. 连锁商店—商业经营 IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 006724 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 邓媛媛 (editordeng@163.com)

责任印刷: 张江虹

封面设计: 中子画工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京地矿印刷厂

开 本: 787×1092mm 1/16 印 张: 24 字 数: 171 千字

版 次: 2005 年 1 月第 1 版 印 次: 2005 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5017-6313-5/F·5081 定 价: 35 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68369586 68346406 68309176 68353624

前 言

本书分上下两篇,上篇分为企业品牌管理,营销管理,加盟管理,后勤岗位管理,后勤人员管理等七个章节。下篇为门市员工守则,员工操作手册,店长管理手册,导购营销手册四部分。

本书以烘焙连锁企业的经营细则为范本,为立志使企业规模、规范化连锁经营的企业和个人而写。它不一定是一种标准,但我更认为它是一种模式。它是本人专注于烘焙行业高级营运、营销管理多年和其它大型外企高层管理职位长年以来的全面总结和提炼,是经过市场验证且较成功的经验所得,具有较强的实用价值和易操作性,基本上书的每一页都可以加以运用和实施。

作为民计民生的食品业,其品牌价值和产品质量是至关重要(的)。而统一形象,统一服务,统一价格,统一产品,统一营销,统一管理的连锁运作是树立品牌,扩大市场占有率的最有效途径。作为一本实用性营销管理手册,本书的重点在门市营销和管理上,因为至少80%的市场就在门市销售,把握了门市销售也就意味着成功。其它一切如生产,配送,财务,人事等均为门市销售的辅助工作,当然也不可忽视。

本书主要介绍企业如何通过特许经营、连锁加盟,设立门市销售网点、通过直接销售、促销推广、广告公关等营销模式开拓市场。如何经过对总部的科学管理和特别是对门市的精细化管理、加盟业主的整合重组达到提高企业品牌形象,扩大市场占有率,获得最高利润,提高企业竞争力的目的。是目前书市上难得(少有)的极具实战性的好书,能如此深入浅出、操作性强,贴近现实。虽然此书主要以一个食品公司(烘焙业)为例讲述一个企业如何对总部——门市的连锁营销管理全攻略,其实除产品不同外,其他运作程序和模式是任何其它企业可以借鉴和应用的。

本手册内容时而会出现同一问题不同运作方式,这不是矛盾,而是在不同条件下,不同时期、环境下的不同对策,这才恰恰是足以显示其真实可操作性和有效性,也正因为如此,本手册的主要作用就是指导欲从事类似企业的有志之士避免“摸着石头过河”,争取时间尽快与国际接轨,减少损失,从而迅速建立与市场相适应的机制和良好的运作模式,走上正常且较成功的经营轨道,达到降低成本,创造利润,提高品牌知名度和竞争力的目的,完成企业的最终使命和个人奋斗目标。

目 录

上篇 总部管理	1
第一章 品牌管理	3
第二章 加盟管理	7
第一部分 前店后厂式(综合式)	7
第二部分 门市网点式	32
第三部分 特许经营的市场营销	38
实用文案一 公司与加盟业主 合同书	43
实用文案二 管理和技术输出合作细则(分厂)	52
实用文案三 二线、代销点合作协议	56
第三章 营销策略	58
第四章 不同形式的促销文案	89
案例一:中秋月饼专案(纲要)	89
案例二:配合特聘大师的行销计划	96
案例三:母亲节促销活动海报	98
案例四:情人节促销活动范例	99
案例五:庆五一一大赠送促销范例	100
案例六:庆六一促销范例	101
案例七:迎圣诞·送大礼活动促销范例	102

案例八:新产品促销范例	103
案例九:元旦生日蛋糕促销范例	104
第五章 后勤岗位职责管理	105
第一部分 总务部	105
第二部分 其他部门工作职责	113
第三部分 相关部门建立岗位责任制	123
第六章 后勤人员管理	124
第一部分 管理制度	125
第二部分 奖罚条例	137
第三部分 部门职责	138
第四部分 费用开支规定	141
第五部分 薪资标准	145
第六部分 职务守则	147
第七章 公司管理、门市个性化操作原则及流程、表格与报表	152
第一部分 公司管理、门市个性化经营操作原则及流程	152
一、用品领用原则	152
二、员工遇到问题处理原则	152
三、信息回馈原则	153
四、会议原则	153
五、海报张贴原则	153
六、货品陈列原则	154
七、礼券使用原则	154
八、管理原则	154
九、瑕疵退货原则	155
十、避免顾客投诉的原则	155
十一、新产品销售原则	155
十二、贵宾卡使用原则	155
十三、关于生日蛋糕的一些注意事项(一)	156

十四、关于生日蛋糕的一些注意事项(二)	156
十五、电话使用原则	157
十六、排班原则	157
十七、门市叫货原则	157
十八、用人原则	159
十九、应变措施	159
二十、营运经理工作内容及技巧	161
二十一、全面质量管理	162
二十二、加盟及开业流程(门市式)	164
二十三、营运部人事招聘程序	164
二十四、门市员工培训课程	165
二十五、储物及陈列原则	166
二十六、节约能源 降低成本	168
二十七、我的承诺 您的满意	171
二十八、流动红旗评分标准(门市)	171
二十九、年度优秀员工评选条件及奖励办法	172
三十、门市员工创优竞赛活动	173
三十一、工作流程	174
三十二、诊断企业 对症下药	176
三十三、代销品处理原则	179
三十四、绩效考核制度	180
三十五、公司良性财务标准	182
三十六 问卷调查(赠送小礼物)	183
三十七、行业调查	184
第二部分 公司经营管理表格与报表	185
一、加盟投入分析	185
二、店铺装修单价表	186
三、财务报表签收	187
四、现金结帐单	188
五、产品介绍	188

六、设备清单	189
七、商品清单(一)	190
商品清单(二)	191
八、产品销售登记表	192
九、顾客消费情况登记表	193
十、部门月份计划执行表	194
十一、门市工作时间表	195
十二、一周清洁细分区表	196
十三、废弃物检查表	197
十四、店铺服务品管检核表	198
十五、行政处罚单	200
十六、辞职单	201
十七、加班记录表	201
十八、VIP卡申请表	202
十九、办公室人员岗位职责	203

下篇 门市管理 205

员工手册	207
门市服务守则	209
前言	211
第一章 初步认识公司	212
第二章 报酬和福利	214
第三章 工作须知	217
第四章 训练	221
第五章 意见传达	222
第六章 责任和义务	224
第七章 工作纪律	228
操作手册	233
第一章 总经理致词	236

第二章 进一步认识公司	237
第三章 服 务	239
第四章 收银机操作	254
第五章 顾客满意	257
第六章 清 洁	264
第七章 品 质	267
第八章 开铺、交接、打烊	269
第九章 安全卫生	271
第十章 行销教育	274
第十一章 设备知识	278
第十二章 素质提高	280
店长管理手册	284
员工宣言	287
管理者宣言	287
管理者谨记	288
第一章 定 义	289
第二章 员工管理	292
第三章 报表管理	297
第四章 品质、服务、卫生	300
第五章 食品、设备、现金、电话管理	304
第六章 服务管理	306
第七章 行销管理	309
第八章 会议、目标、成本管理	316
第九章 工作职责	318
第十章 值班管理	321
第十一章 管理经验总结	325
第十二章 素质提高	328
第十三章 绩效评估	335
第十四章 店长基本素质	341

第十五章 培 训	344
第十六章 店长工作	350
导购营销手册	356
第一章 导购员的职责(营销方面)	357
第二章 导购员的基本素质	360
第三章 导购员应掌握的基本知识	362
第四章 导购员专业销售技巧	368

上 篇

总部管理

第一章 品牌管理

品牌是一种特定的名称、符号、术语、或设计，或是他们的组合运用。其目的是借以辨认某个销售或某个消费者的产品或服务，并使之同竞争对手的产品或服务区分开来。通俗讲，品牌就是人们私下里对您的评价。

品牌实质：品牌是需要我们用心去塑造，但绝不是只靠大量的广告“推”出来的，而是企业产品本身包含的各种优势，诸如质量、技术、服务等综合体现，是消费者对产品感受的总和。品牌的内涵不是企业自封的，而是取决于您为消费者提供了什么。只有不断注入新的生命力，不断把握满足市场和用户一直变化的需求，才能塑造长久发展的品牌形象。

一、为什么要加强品牌建设

1. **从国际国内环境上来讲：**自改革开放以来特别是加入 WTO 之后，我国各行业对外开放已成必然，国外及国内大型连锁企业的进驻、食品品牌竞争区域化和国际化趋势势不可挡，这对于想进入此行业的企业或有志之士来说无疑是一个严峻的考验。而当今世界市场进入品牌竞争的时代，品牌输出已成为跨国公司占领市场的主要手段之一，为应对外国品牌的汹涌而至和国内品牌意识的日益加强。加强品牌建设已是迫在眉睫。

2. **从行业特点来看：**食品特别烘焙业是一种关系民生民计的商品，随人民生活水平的提高，更注重身体健康，特别在餐桌污染

日益严重的今天,其放心性要求决定了消费者在选择购买产品时往往依赖其对品牌的认知。品牌是一种产品区别于其他产品的标志,消费者通过品牌可以感受到产品的质量、价格、特点、信誉、甚至文化品味等特点。对产品的质量要求成分越高,企业的品牌就越重要。烘焙业是一个“吃”的行业,必须通过树立品牌形象,来提高产品和企业的知名度和竞争力,依靠品牌开拓市场,提高市场占有率。

总之,品牌建设是时代发展的必然,也是市场竞争的产物,只有通过连锁统一才更有利于创造品牌,有了品牌才能使人放心购买,这样企业就有了市场份额并产生利润,而企业的最终目的是创造利润。

二、我们准备如何打造品牌

1. 品牌的设计(CIS)

- 1) (采用)具有深刻蕴意的品牌标志。
- 2) 符合食品特点的色系:健康、营养、食欲。
- 3) 品牌的名字、字体具有特色。
- 4) 企业理念:创造良好的购物环境,给客人一个愉快的消费过程,提供营养健康的产品。

经营理念:市场导向、服务至上。

工作理念:创新、协作、双赢、卓越。

企业宗旨:为企业创效益,为社会做贡献。

- 5) 对外广告词:为您生活添光彩。
- 6) 设计活泼可爱的吉祥物。
- 7) 企业口号:通向21世纪的营养高速公路。

2. 通过广泛的门市网点建设:这是品牌建设的最重要一步,是我们能为品牌建设也必须要为品牌建设发挥作用的地方。

- 1) 以统一装修标准,统一结构,统一资源配置,统一形象强化视觉冲击。
- 2) 合理选择网点位置合理布局,方便顾客,亲近消费者,赢得

声誉,扩大市场占有率。

- 3) 通过统一管理,连锁运作,形成规模效应,根植人心。
- 4) 通过电脑网络化、规范化,信息共享配置,提高效率和水平。
- 5) 通过统一着装、统一服务,提高影响力、树立良好的口碑。
- 6) 通过统一人事管理、统一财务管理、统一价格销售、统一产品质量、统一服务形象,打造品牌知名度。

3. **广告宣传:**广告在引导消费者方面起着不可估量的作用,是塑造品牌不可或缺的因素。

- 1) 通过新闻媒体宣传报道,提高企业知名度。
- 2) 通过广告促销,介绍产品特色及优惠活动吸引顾客。
- 3) 通过赞助、扶贫帮困等有关社会活动,积极参与公益事业来树立企业形象。

4. 品牌忠诚的培养

品牌忠诚是消费者通过对某种产品的长期反复消费,逐步建立起来的对品牌产品的认同和充分信赖,从而使消费者在这一消费领域只选择这一品牌,一个品牌一旦拥有广大的忠诚顾客,其品牌地位便可经久不衰。

- 1) 企业要有好的产品:推出营养、健康、美味的食品。
- 2) 与顾客的沟通交流,主动介绍我们的新产品,新信息给顾客,通过问卷调查,设立意见箱,投诉电话,顾客回访等手段,接近与顾客的距离,改进我们的服务。

5. **质量:**品牌生命之所系,质量包括产品质量,更重要的是信誉质量,也即(亦称为)时下流行的诚信。

- 1) 推出放心消费系列制度,如“包退包换、过期销毁”制度等。
- 2) 推出“优质优价,保质保量”等承诺。
- 3) 努力争取更多民间或政府颁发的荣誉奖牌、证书,通过规范管理,标准化运作提高信任度。如“ISO9000”、“消费者信得过单位”“诚信单位”等。

6. 创新:品牌活动之源。

创新是保持品牌经久不衰的法宝,只有善于把握追踪和超越

时代,不断突破与丰富自己的品牌,才能拥有旺盛的生命力和强大的生命力。食品行业是充满挑战的行业,没有创新精神是无法立足的,一个有生命力的企业品牌,其内在精神首先是永恒不变的创新精神。

- 1) 产品创新,“换换口味”是人的一种生理需求,另外只有创新,创意才能激发顾客购买欲,重复消费。
- 2) 管理创新,制度创新,更重要的是观念创新,服务创新,管理标准化,服务人性化,观念超前化,制度现代化。干部人员聘任制,责权利一体化,重视人才,鼓励竞争,严格考核,按功取酬。

7. 文化性:品牌建设的最高境界。

企业竞争已进入品牌竞争时代,价格、质量的竞争在经济发展到一定程度时,已经是次要的竞争要素,烘焙企业差异性也体现在文化内涵中。而且品牌价值无法被复制的也即是其文化性。

- 1) 产品设计上:开发一些带有文化特色的产品。
- 2) 广告活动上:多参与一些带有文化主题的活动:如饮食健康咨询、宣传活动、媒体撰稿等。
- 3) 企业管理,员工培训教育中:把文化性品牌概念和做法让全体员工达成共识,贯彻执行,充分理解公司的宗旨、理念、定位形成人人以市场为导向,以顾客为中心的思想,一切以顾客的满意为我们的服务目的,工作原则,充分发挥每个人的主动性,积极性,这才是品牌的灵魂,核心。