



高职高专“十三五”规划教材

连锁企业门店 营运与管理

◎ 蒋小龙 主编 ◎ 胡红玉 柯戈 袁媛 副主编



LIANSUO QIYE MENDIAN
YINGYUN YU GUANLI



化学工业出版社

高职高专“十三五”规划教材

连锁企业门店 营运与管理

蒋小龙 主编 胡红玉 柯戈 袁媛 副主编



化学工业出版社

· 北京 ·

本书以连锁超级市场与便利店、连锁餐饮等业态为重点,包括了门店营运管理认知、门店店长作业管理、门店销售作业管理、门店收银作业管理、门店理货作业管理、门店促销作业管理、门店进存货作业管理、门店布局管理、商品陈列管理、门店防损及安全管理、门店顾客服务质量管理、门店营运绩效管理等内容。

本书可作为高职高专连锁专业及相关专业学生的教学用书,也适合从事连锁经营管理的人员阅读参考。

图书在版编目(CIP)数据

连锁企业门店营运与管理/蒋小龙主编. —北京:
化学工业出版社, 2016.8
ISBN 978-7-122-27445-8

I. ①连… II. ①蒋… III. ①连锁店-企业管理-教材
IV. ①F717.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第145168号

责任编辑:蔡洪伟
责任校对:边涛

文字编辑:林丹
装帧设计:王晓宇

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)
印 装:北京云浩印刷有限责任公司
787mm×1092mm 1/16 印张17 字数472千字 2016年10月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899
网 址: <http://www.cip.com.cn>
凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价: 38.00 元

版权所有 违者必究

编写组成员

主 编：蒋小龙

副主编：胡红玉 柯 戈 袁 媛

参 编：余江华 余少杰 刘海兰 陶 金 蒋 超

池 锋 徐晓林 邓小明 李琼文

参与企业：深圳市人人乐商业有限公司

七天连锁酒店集团有限公司

广州学佳商贸有限公司

广州荆成汇企业管理咨询有限公司

广州大润发超市

前言

纵观全球与中国的经济发展，连锁经营已成为经济发展的重要模式。连锁行业是劳动密集型行业，解决了社会最大量民众的就业问题。这个行业在人力资源方面不同于其他行业。首先是对就业者的技能和受教育程度要求相对较低，以大型卖场为首的便利店、专卖店、折扣店、百货商店等诸多的连锁业态的具体特征就是对工作人员的学历和技能要求基本偏低。其次是存在企业“文化代沟”。传统服务业引进连锁经营模式之后，企业规模越来越大，员工逐渐划分为两个群体。其中总部管理与技术团队在专业技能方面与金融、科技等行业几乎无异，而这个团队所领导的则是一大批非常普通、甚至技术含量很低的劳动者，这两个群体之间的“代沟”则是很多企业文化创建中的重要课题。但随着行业的升级发展、特许加盟的普及、互联网与电子商务的推广，上述特征正在弱化甚至消失。例如，在多渠道营销过程中，很多零售商店从销售终端转变为体验与展示终端，对店内员工的素质、技能有了更高的要求。又比如，很多餐饮和便利店连锁企业实施了员工持股或员工加盟计划，普通员工也同时扮演了店铺所有者和管理者的角色。为此，为解决传统服务业在向时尚、科技、人文层面演进，人才结构也随之必须升级。对人才的吸纳与吸引、员工竞争力的差异等都将会成为可持续发展的关键。而职业教育正是培养行业人才的主力。

据初步统计，我国开设连锁经营管理专业的高等职业院校及本科院校共有 367 所，相关专业在校生 10 余万人。然而，由于缺乏连锁经营管理理论知识的指导，许多连锁企业不能适应市场环境的新变化，走到倒闭和被兼并的地步；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纷纷出现经营不善、效益下降等现象。因此，我们不仅要借鉴国外发达国家先进的管理理论与方法来管理企业，更应进行相应的改革，探寻出符合我国国情实际的连锁企业管理理论与模式。与此同时，由于近年连锁行业的迅猛发展以及连锁业基层管理人才的稀缺，致使高职连锁经营管理专业进入了前所未有的繁荣阶段，成为诸多高职院校一枝独秀的专业。连锁专业教育教学改革获得普遍的关注，也取得了良好的育人效果。但现有教材深受传统学科化教学体系的影响，重学科知识体系的完整性，轻实践能力的培养，已不适应目前高职学生的认知水平，不利于高职学生职业能力的培养。连锁经营管理专业的师生们很希望借助行业协会的平台，整合学校、企业、行业协会的人才资源，能有一本实用、适用的连锁门店营运管理教材，充分吸收教学改革的最新成果，“有理论、有案例、有分析、有应用”，能够有效培养高职连锁专业学生的职业素质、社会能力、方法能力、学习能力。本书以连锁超级市场与便利店、连锁餐饮等业态为重点，从教学实践出发，遵循职业素质与能力养成的规律，通过校企合作的基本路径，突出内容行动化、逻辑图表化、版式生动化的改编特色，打造教学做一体化、资源配套的高职连锁门店营运管理精品教材。本书有以下四个特点。①内容以岗位职业技能为基础，基于社会调研和职业资格标准及连锁门店营运体系典型岗位任务分析，提炼、归纳、整合所需要的知识、素质与能力，构建完整的课程教学内容体系。②内容编排理论与实际相结合。教学练结合，教材内容融知识学习与技能训练为一体，采用项目任务式框架。③内容呈现多样化。在精练的理论内容中穿插门店情景、知识链接、职业道德与素质、小案例、技能训练、同

步测试等模块，同时采用逻辑图表化的简洁表现形式。④教材开发立体化。系统开发匹配主教材的数字化助教助学资源。

本书由广东机电职业技术学院蒋小龙老师担任主编，广东交通职业技术学院胡红玉老师、广东生态工程职业学院柯戈老师、广东工贸职业技术学院袁媛老师担任副主编，人人乐超市（深圳）采购总监李琼文先生、七天酒店（龙口西路店）店长徐晓林先生、广州学佳商贸有限公司总经理刘海兰女士、广西科技师范学院邓小明老师、广州荆成汇企业管理咨询有限公司蒋超老师、广东机电职业技术学院的余少杰、余江华、陶金、池锋四位老师也参与编写本书。具体编写分工如下：蒋小龙编写项目一、项目五、项目六，胡红玉、袁媛负责编写项目二、项目四，柯戈、徐晓林负责编写项目三，池锋、李琼文负责编写项目七，邓小明、蒋小龙负责编写项目八，刘海兰、陶金负责编写项目九，余少杰、蒋超负责编写项目十、项目十一，余江华、袁媛负责编写项目十二。

本书在编写过程中得到中国连锁经营协会、广东连锁经营协会、大润发、七天酒店、广州学佳商贸有限公司、广州荆成汇企业管理咨询有限公司的帮助和指导，在此表示感谢。同时，还要感谢参考文献的作者。

由于编者水平和精力有限，收集资料不够全面，难免存在缺陷和不足，恳请读者和各位同仁在使用本书的过程中给予理解和关注，并欢迎批评指正。

编者

2016年4月

目录

项目一 门店营运管理认知	/1
任务1 连锁企业门店概述	/1
一、连锁经营	/2
二、连锁企业门店概念	/3
三、连锁企业门店的功能	/4
四、连锁企业门店的特征	/4
五、连锁企业门店的类型	/5
任务2 连锁企业门店的组织结构	/7
一、门店组织结构设计的目的	/7
二、门店组织结构的基本类型	/8
三、连锁零售企业的典型组织结构	/9
任务3 门店的营运管理	/12
一、门店营运管理目标	/12
二、门店营运管理标准	/14
三、门店营运管理内容	/17

项目二 门店店长作业管理	/22
任务1 门店店长的作用与职责	/22
一、店长的作用	/23
二、店长的素质要求	/25
三、店长的职责	/27
任务2 门店店长作业管理	/30
一、店长的作业时间	/30
二、店长的作业流程	/31
三、店长作业化管理	/34

项目三 门店销售作业管理	/41
任务1 营业员接待服务规范	/41
一、营业员岗位职责	/42
二、营业员基本素质要求	/42
三、营业员服务基本规范	/44
任务2 营业员对顾客的接待	/48
一、接待顾客的准备	/48
二、接待顾客的步骤	/50
三、接待顾客的技巧	/52

任务3 营业员与顾客冲突的防止和排除 /56

一、营业员与顾客发生冲突的原因 /56

二、营业员与顾客冲突的防止和排除 /57

项目四 门店收银作业管理 /63

任务1 收银岗位描述 /63

一、收银岗位认知 /64

二、收银岗位主管能力及员工职责 /65

三、收银岗位的礼仪服务规定 /65

任务2 收银作业管理 /69

一、收银作业流程 /69

二、收银作业管理 /72

三、收银金钱管理 /75

任务3 收银错误的作业管理 /78

一、收银差异 /79

二、收银错误处理 /79

项目五 门店理货作业管理 /84

任务1 理货员岗位描述 /84

一、理货员的职业道德和职业意识 /85

二、理货员岗位职责 /89

任务2 理货员作业流程及要领 /91

一、理货员的作业流程 /92

二、理货员的作业要领 /94

项目六 门店促销作业管理 /100

任务1 门店促销策划 /100

一、促销调研 /101

二、确定促销目标 /102

三、制定促销预算 /102

四、选择促销时机 /103

五、确定促销主题 /103

六、选择促销商品 /104

七、明确促销方式 /104

任务2 促销活动的实施与效果评估 /111

一、促销活动方案的实施 /112

二、促销作业流程 /115

三、促销效果评估 /116

项目七 门店进存货作业管理 /120

任务1 门店进货作业管理 /120

一、订货作业流程 /121

二、进货的作业流程 /122

三、收货的作业管理	/122
四、退换货作业	/125
五、调拨作业	/125
任务2 门店存货作业管理	/127
一、仓库作业管理	/128
二、盘点作业管理	/129
三、坏品处理作业	/130
任务3 门店盘点作业管理	/131
一、盘点作业	/132
二、盘点作业流程	/133
三、盘点作业管理措施	/138
四、盘点后的管理工作	/140

项目八 门店布局管理 /146

任务1 货位布局	/146
一、货位布局的原则	/147
二、货位布局的要点	/148
三、门店卖场面积的划分与卖场布局方式	/148
四、超级市场卖场区域分布与商品部布局管理	/151
任务2 卖场通道设计	/155
一、通道设计的原则	/156
二、通道设计模式	/157
三、磁石理论	/160
四、顾客的动线分析	/162

项目九 商品陈列管理 /165

任务1 商品配置	/165
一、商品群配置	/166
二、商品配置表的功能	/167
三、商品配置表的制作	/168
四、商品配置例外法则管理	/172
任务2 商品陈列的原则和程序	/174
一、商品陈列的基本原则	/175
二、商品陈列的程序	/179
任务3 商品陈列方法与技巧	/182
一、连锁企业门店商品陈列的方法	/183
二、连锁门店商品陈列的技巧	/188
任务4 商品陈列的维护	/190
一、缺货控制	/190
二、排面量控制	/192
三、陈列道具的控制	/193
四、POP的控制	/193
五、销售时段的控制	/193

项目十 门店防损及安全管理 /197

- 任务 1 门店损耗的产生与防范 /197
 - 一、损耗的含义 /198
 - 二、损耗产生的原因 /198
 - 三、门店损耗的防范 /200
- 任务 2 门店偷窃事件的防范与处理 /204
 - 一、门店中容易发生偷窃事件的场所 /205
 - 二、偷窃行为的界定 /205
 - 三、顾客偷窃事件的防范与处理 /206
 - 四、员工偷窃事件的防范与处理 /207
 - 五、供应商偷窃事件的防范与处理 /209
 - 六、门店卖场防盗的措施与手段 /210
- 任务 3 门店安全作业管理 /212
 - 一、门店安全概述 /213
 - 二、门店安全管理组织设置 /215
 - 三、门店安全管理内容 /216

项目十一 门店顾客服务质量管理 /223

- 任务 1 顾客服务质量评价 /223
 - 一、顾客满意度调查 /225
 - 二、改变服务质量 /227
- 任务 2 顾客投诉意见处理 /230
 - 一、如何对待顾客的投诉 /231
 - 二、顾客投诉的主要类型 /231
 - 三、顾客投诉方式 /233
 - 四、建立顾客投诉意见处理系统 /234
 - 五、顾客投诉意见的处理程序 /236
 - 六、化解顾客投诉的技巧 /238
 - 七、建立顾客关系管理制度 /240

项目十二 门店营运绩效管理 /244

- 一、门店营运绩效概述 /245
- 二、门店营运绩效评估指标 /246
- 三、提升门店营运绩效措施 /252

参考文献 /262

项目一

门店营运管理认知

项目概要

连锁企业门店是连锁经营企业的经营单位，作为一种组织形式和经营方式，连锁经营企业的规模效益、竞争优势是通过其下属若干门店的有效营运实现的。连锁经营体系下的门店是以总部为核心，组成统一、规范、标准化的经营网络，在市场竞争中形成规模化优势。一个连锁企业能否取得成功，与其门店数量、门店营运质量密切相关。门店数量多，可以给连锁企业带来规模效益；门店营运质量高，则可以增强单店的盈利能力，进而提升连锁企业的整体盈利能力。可以说门店是连锁企业的经营细胞和利润源。

能力目标

专业能力：认识连锁经营

熟悉连锁门店类型

理解连锁门店与连锁总部的关系

掌握连锁门店营运管理基本内容

职业能力：系统分析能力

与人交流能力

商务沟通能力

关键术语

连锁企业 门店 营运管理 管理标准

任务 1 连锁企业门店概述

导入任务

小李是 GD 职业技术学院连锁经营管理专业的一名大一新生，结束了紧张的军训，开始了为期两周的专业知识教育。周一、周二专业导师带领大家参观考察了本专业的校外实习基地——华润万家超市旗下的体育西店、圣地店，也参观了在学校附近的两家独立经营的超市。体育西店与圣地店有统一的标识，门店店员统一着装，在后台大家看到了外观一样的华润万家超市顾客接送车。

任务布置

连锁企业门店与传统的单体店有哪些区别？

一、连锁经营

连锁经营是现代市场经济条件下对商业企业经营的一场变革，它彻底摆脱了传统商业手工作坊式的小商业运作模式，成为现代商业经营的科学管理方法和组织形式。与传统商业经营相比较，连锁经营有以下不同，见表 1-1。

表 1-1 连锁经营与传统商业经营的不同

方面	连锁经营	传统商业经营
经营方式	资源整合后的规模经营	灵活应变的特色经营
管理方式	以制度为中心的规范管理	以人为中心的经验管理
组织形式	网络化的连锁组织可以快速渗透市场	传统单体店市场辐射范围有限
管理手段	借助现代信息技术进行精细化管理	依靠手工操作进行粗放管理

连锁店之所以能成为世界上一种流行的零售组织形式，并在零售业中占据重要位置，说明它有独特的优势。

① 商店的市场范围大。连锁店是多处建店，甚至可以超越国别限制，在世界各国建立分店，因而其总体的市场范围是极大的。

② 商店知名度高，容易得到消费者认可。由于是多处建店，并采取统一的徽号标记，连锁店的名声可以得到广泛传播，并能增强信任感。

③ 有利于强化采购。由于是总店集中从事大批量进货，可从厂商直接进货，减少中间环节，节约流通过费用；且因大批量进货，具有与厂商议价的能力，能享受价格上的折扣，降低采购商品价格。

④ 有利于强化销售。由于各分店没有采购等其他任务，可以专职于销售，提高销售服务水平。

⑤ 有利于降低成本。连锁店采取集中储存和配送，比分散储存、运输的费用低，同时由于集中管理与决策，职能人员专业化，使之达到了精简高效，也节约了人力费用开支。

⑥ 可利用较多的宣传工具。由于连锁店销售量巨大，市场范围广，使连锁店能共同利用电视、杂志、报纸等一切媒体进行统一宣传，从而降低了宣传费用。

⑦ 能够运用现代化管理手段。由于连锁店具有多个分散的分店，因而要求信息传递及时，管理指挥迅速，同单体店铺相比，连锁店更能有效运用现代化管理手段，采用计算机进行管理。

知识拓展

连锁经营的起源

世界上第一家近代正规连锁公司“大西洋和太平洋茶叶公司”1859年诞生于美国纽约。当时，美国已经基本完成了全国范围内的铁路网建设，随后又建成全国范围的通信网络。新式快捷的通信和交通运输网络为零售商提高经营效率、增加经济效益提供了条件。零售商可以与更远的供货商建立紧密的业务联系，也可以用一切便利的通信和交通设施与其他地区零售商加强联系，使其能用较低的费用将商品运送给消费者，以获得高额利润。所以至1865年年底，“大西洋和太平洋茶叶公司”的连锁店已发展到25个，并增加了食品经营项目，同样获得成功。到

1880年,该公司已拥有100家连锁店,“大西洋和太平洋茶叶公司”的惊人成功引起众多企业仿效,约在10年后出现胜家(Singer)缝纫公司等加盟连锁企业。与此同时,欧洲的英国、瑞士等国也相继出现了连锁经营。

门店是连锁经营企业的最基本组织单位。作为一种组织形式和经营方式,连锁经营企业的规模效益、竞争优势是通过其下属若干门店的有效、规模营运实现的。连锁经营体系下的门店是以总部为核心,组成统一、规范、标准化的经营网络,在市场竞争中形成规模化优势。一个连锁企业能否取得成功,与其门店数量、门店营运质量密切相关。门店数量的优势,可以给连锁企业带来规模效益;门店营运质量高,则可以增强单店的盈利能力,进而提升连锁企业的整体盈利能力。可以说,门店是连锁企业赖以生存的经营命脉和利润源泉。

二、连锁企业门店概念

连锁企业门店以零售业居多,由于企业经营业态的不同,在经营方式上也表现出明显的多样性、差异化、规范化、简单化等诸多特征。

连锁门店常简称为门店,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,经营同类商品、使用统一商号的若干零售店,进而采取统一采购或授予特许权等方式,实现规模效益的经营组织形式。

知识拓展

连锁总部的功能

连锁运作的成功,关键要靠总部的运作,而总部是否能够承担应有的责任,却与规模大小及人数无直接关系,主要取决于总部各组织功能能否有效并适当地发挥。

1. 展店的功能

总部发展门店其实就是推销“连锁运作体制”,如何将这套连锁运作体制推销出去,同时又能使门店和总部双方都获利,是总部的首要任务,这样才能奠定连锁体系未来的发展基础。因此,总部必须设计出真正属于自己的店铺策略,包括全面展店计划、市场潜力分析与计算、行业调查与评估、开店流程制订与执行、开店投资与效益评估、店铺配置规划等。总而言之,要设法达到最高的“开店成功率”。

2. 研发的功能

研发对连锁而言,是非常关键的功能之一。连锁企业在经历了初创关卡后,要能继续保持并发展,只有不断研究开发出适合顾客的商品及服务。研发功能的发挥,必须考虑两项原则:①针对差异性商品(或服务)进行研究;②在顾客可以接受的合理价格之内,考虑除了对商品及服务进行研发外,如何使连锁运作更加高效。

3. 行销的功能

行销是比较宽泛的说法,涵盖了商品采购及引进、门店的促销与活动、整体形象的塑造与建立、广告媒体的运用等,因此行销的任务在于通过各种工具、手法及种种可行的具体策略,来增加门店的营业额。

4. 教育训练的功能

连锁运作的成败关键在于,如何将连锁运作的精华传授给加盟店或门店,也就是如何将连锁运作成功的经验,系统地传授给门店并很快地加以运用。其间,教育训练扮演了内部(总部人员)、外部(加盟店)传授中介的角色。只有通过教育训练,才能让毫无经验的门外汉,在最短的时间内进入该工作领域;让操作熟练的执行者,提高其经营管理的能力;或者让管理者描绘其未来连锁发展的蓝图。

5. 指导的功能

门店一旦开始运作，许许多多的运作问题将接踵而至，如果只靠教育训练中的训练课程，只能是远水难解近渴，因此总部派出指导人员辅导门店人员是必要的。一来可以作为总部与门店之间的桥梁，避免出现断层；二来指导人员（Supervisor，简称SV）可以快速地提供最好的经营技术给门店，协助门店更有效率地运作。

6. 财务的功能

财务的功能是发展连锁的关键，财务健全才不致努力到最后却付之东流。所谓财务的功能包括了良好的账务及会计系统、税务处理、防弊与稽核、善用和调度资金等。通常财务扮演着较为被动而保守的角色，但如能充分发挥其功能，也可能因此而避免发生营运危机，甚至还会因灵活调度而增加非营业方面的收入。

7. 情报搜集的功能

这一功能常常被遗忘或忽视。情报搜集工作主要针对经营环境的变化、经营相关信息的整合、国际发展脉络与趋势、新观念和新技术及内部营运资讯的整合等，这样才能建立更科学、更宏观、更长远的经营观。

资料来源：根据网络资源改编

与独立零售店相比，连锁门店在以下五个方面具备一致性：

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，从中获得规模效益，形成较强的市场竞争能力，促进企业快速成长和持续性发展。

三、连锁企业门店的功能

连锁企业门店是连锁经营的基础，主要职责是按照总部的指示和服务规范要求，承担日常销售业务。门店在总部的统一领导下，通过实施广泛的布局、分散的销售，实现规模效益。连锁企业门店通过统一规划的设计、招牌、内部环境、商品组合、规范化服务等具体手段使顾客感到被尊重，营业人员真诚的服务和热情的接待使顾客在购物中产生满足感。

① 门店外观的吸引力。门店的外观要素包括店面设计、招牌设计、橱窗设计、出入口设计和停车场设计等。门店的外观会给顾客留下第一印象，这往往是决定顾客是否驻足停留，并进店参观、购物的关键所在。

② 内部环境的刺激力。卖场环境直接影响到顾客的购买情绪。优雅、舒适的环境，可以让顾客兴奋，使其把购物当成一大乐趣。门店通过科学的卖场布局、商品陈列、灯光照明、背景音乐、色彩搭配等创造出良好的卖场气氛，在这种温馨的环境下，顾客会产生自我发现、自我实现的购物心情。

③ 店内商品的辐射力。琳琅满目的商品陈列、品类齐全的商品组合，能满足顾客的需要；自由选择、购买方便的服务方式，会使顾客有一种自得其乐的感觉；商品价格档次适度，会更贴近大多数人的购买能力和消费水平。顾客在一种轻松、愉悦、休闲和享受的心情下选购自己满意的商品，使购物成为一种乐趣。

④ 服务的表现力。门店的服务对象是顾客，在人格上经营者和消费者是平等的，开店经营的目的是赚取商业利润，而表现方式是为顾客提供服务。营业人员表现出来的优质服务，会使顾客感到人格上受到尊重；营业人员的真诚服务和热情接待会使顾客产生购物的满足感。

四、连锁企业门店的特征

① 数量众多，规模经营。连锁企业门店是连锁经营企业的门市，是企业计划设立在不同地区或地点的分散的经营网点。连锁经营企业将这些门店以一定的形式组成一个联合体，少则十

几家，多则几千家，通过统一化、专业化、规范化及标准化运营管理形式来实现规模化、持续化经营。

② 店名、店貌、服务标准化。连锁企业门店在店名、店貌方面实行统一规划，在服务方式上推行标准化。连锁经营企业旗下的所有门店都使用统一的店名、店貌和标识，并为顾客提供标准化的商品和服务。

③ 统一分销。连锁企业门店是在其总部的统一管理下分销商品，将采购、配送等业务集中于总部，从而使连锁企业门店实现简单化经营。

④ 经营方式多样。不同的连锁企业门店的经营方式有明显不同。如百货商店、专业店采取柜台销售和开架面售相结合的方式，超市、便利店采取顾客自助服务、统一结算方式，而购物中心则采取各经销店独立经营等方式。

⑤ 经营规模各异。连锁企业门店的经营规模不尽相同，小到不足百平方米，大到几万平方米。有的便利店的经营规模仅仅几十平方米，而大型百货商场、大型超级市场的经营规模在一万平方米以上。

知识拓展

连锁经营管理上的 3S 原则

连锁经营之所以能在激烈的竞争中迅速发展，其内因是它适应社会化大生产的要求，实现了商业活动的简单化、专业化和标准化，从而获得了其他商业形式无可比拟的经济效益。

1. 简单化

简单化即将作业流程尽可能地“化繁为简”，减少经验因素对经营的影响。连锁经营扩张讲究的是全盘复制，不能因为门店数量的增加而出现紊乱。连锁系统整体庞大而复杂，必须将财务、货源供求、物流、信息管理等各个子系统简明化，去掉不必要的环节和内容，以提高效率，使“人人会做、人人能做”。为此，要制定简明扼要的操作手册，职工按手册操作，各司其职，各尽其责。

2. 专业化

专业化即将一切工作都尽可能地细分专业，在商品方面突出差异化。这种专业化既表现在总部与各成员店及配送中心的专业分工，也表现在各个环节、各个岗位、人员的专业分工，使得采购、销售、送货、仓储、商品陈列、橱窗装潢、财务、促销、公共关系、经营决策等各个领域都有专人负责。主要包括采购的专业化、库存的专业化、收银的专业化、商品陈列的专业化、店铺经理在店铺管理上的专业化、公关法律事务的专业化、店铺建筑与装饰的专业化、经营决策的专业化、信息管理的专业化、财务管理的专业化以及教育培训的专门化等。

3. 标准化

标准化即一切工作按现定的标准去做。连锁经营的标准化，表现在两个方面。一是作业标准化。总部、分店及配送中心对商品的订货、采购、配送、销售等各司其职，并且制定规范化规章制度，整个程序严格按照总公司所拟订的流程来完成。二是企业整体形象标准化。商店的开发、设计、设备购置、商品的陈列、广告设计、技术管理等都集中在总部。总部提供连锁店选址、开办前的培训、经营过程中的监督指导和交流等服务，从而保证各连锁店整体形象的一致性。

五、连锁企业门店的类型

连锁企业门店的类型是由企业经营战略和目标市场定位来决定的。目前，在连锁经营企业所开设的门店中主要有超级市场、大型综合超级市场、便利店、折扣店、仓储式商场、百货商

店、专业店及专卖店等。

1. 标准超市门店

标准超市门店基本实现了满足消费者一站式购物的需要。标准超市的门店以经营生鲜食品和生活日用品为主。将商品品类细分成果蔬、鲜肉、活鱼与冰鲜、熟食、一般食品、日用百货、杂品类等，按营业面积分块设定商品经营区域。

2. 大型综合超市门店

大型综合超市门店由于其经营内容的综合化，能够真正满足一站式购买所需商品的需要，按营业面积分块设定商品经营区域，采取统一标准化管理和一次性集中付款运营方式。

3. 仓储式商场门店

仓储式商场门店属于批发性质的超级大卖场。其特点表现为实行会员制、量贩式经营，运用会员制牢牢地锁定小商店、小酒店、小服务业及机关、学校等稳定的顾客群，采用法人与个体会员制相结合的服务方式，集中体现批发配销的业态性质；门店选址上以交通便利为首要的选择目标，以高速公路为各目标市场之间的物流连接线，采取仓储卖场两者合一的经营形式。

4. 便利店门店

便利店门店在经营上体现了便利的经营特点。便利店的目標市场应在城市中的车站、学校、医院、居民小区及公共活动区附近，目标顾客主要为年轻人，特别是大学生、中学生、居民小区及工作岗位上的年轻人和“夜猫族”。其目标顾客追求的是便利而不是价格。

5. 百货商店门店

百货商店门店是以中高档消费者、追求时尚的年轻人和流动人口为目标顾客。商品以时尚生活日用品为主，采取柜台销售与自选销售相结合的方式，服务功能较齐全，商品价格一般较高，经营面积较大，商品品种丰富，选址为城市繁华区和交通要道。

6. 专业店门店

专业店是从百货商店中分化出来的，专门经营一类商品或几类相关联商品的商店，其目标市场定位在某一类商品上做到品种齐全，或在某一种商品上做到款式多样、种类齐全。由于其经营商品种类的有限性和专业化，使得门店经营与管理相对简单、门店运营效率很高。门店能够提供完善专业的商品销售服务，门店工作人员不但要了解商品的基本性能、功能和对顾客的吸引力所在，还要掌握商品的原料特性、工艺流程、使用范围与保养等各个方面的专业知识。完善的顾问式咨询和无顾虑的售后服务，是专业店门店服务的典型特征。

7. 专卖店门店

专卖店是指专门经营或授权经营某制造商品牌或中间商品牌，以适应消费者对品牌选择需求的一种零售业态。专卖店门店经营商品的品种具有排他性，而且只经营同一品牌不同种类的商品，具有品牌经营的个性化特点。专卖店的服务比一般的零售店的要求高，强调周到灵活的服务。因为专卖店的服务对象往往是比较固定的，眼光通常比较挑剔，而且还掌握了一定的专门知识，极个别甚至达到了“发烧”的地步。专卖店的营业员和导购员必须是该商品的专家，具有丰富的商品专业知识，掌握高超的销售技巧，以此来引导顾客购买商品。周到灵活的服务还体现在能够帮助顾客进行消费设计，根据顾客的特点，为其设计生活、引导消费，提供多种个性化服务、多功能服务及专项服务等。专卖店门店的另一个显著特点是实行特许经营，每个门店必须向连锁企业总部申请经过加盟签约的形式来获得特许经营权力。

任务检测

全面、准确理解连锁门店与传统商业门店的区别，应明确：

- ① 连锁门店是连锁企业的经营单位；
- ② 连锁门店营运具有规范化、专业化、标准化的鲜明特征；
- ③ 连锁门店在与总部关系、目标市场定位等方面有多种选择；
- ④ 连锁店相对于传统单体店在销售、成本以及管理等方面拥有系列优势。

能力训练

连锁企业门店概述（见表 1-2）。

表 1-2 连锁企业门店概述

训练模块	训练内容
连锁企业门店概述	1. 比较连锁门店与传统单体店的优缺点 2. 调研当地任何一家连锁企业,说说它的特性

任务 2 连锁企业门店的组织结构

导入任务

周四,课程老师带领新生参观考察了广州机场路的万达广场,在三楼的商城会议室现场访谈了人力资源部的王部长。王部长为大家做了一个简短的 PPT 来介绍万达集团和万达广场的基本概况。万达广场占地 8 万多平方米,但在万达集团庞大的金字塔结构图里面却变成了个小豆腐块。王部长说,万达广场现有综合部、营运部、财政部、VIP 部 4 个部和服装、鞋帽等 8 个商场,相互配合协调运作,是集团大系统里的子系统。小李和同学们进一步理解了连锁企业是一个由不同部门组成的有机体,而连锁门店仅是连锁企业的一个有机构成,但门店无论大小,都要具备销售、客服、信息、财务、安全等职能。

任务布置

如何设置连锁企业门店的组织结构?

一、门店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,由谁领导,应该到哪里取得所需要的信息,与谁进行协作。明确性同简单性是绝对不一致的。有些看来简单的组织结构却缺乏明确性,而有些看起来似乎很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经营管理秩序的混乱,因此门店组织结构的设计必