

MENDIAN
YINGYUN GUANLI

门店

营运管理

主编 操阳 徐恺



南京大学出版社

门店营运管理

主 编 操 阳 徐 恺
参 编 辛永容 李冬梅 陈高峰
俞 俊 张 勇 李卫华



南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

门店营运管理/操阳, 徐恺主编. —南京: 南京大学出版社, 2014. 12

ISBN 978 - 7 - 305 - 14537 - 7

I. ①门… II. ①操… ②徐… III. ①连锁店—商业经营 IV. ①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 307488 号

出版发行 南京大学出版社

社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093

出 版 人 金鑫荣

书 名 门店营运管理

主 编 操 阳 徐 恺

责任编辑 张静萍 王抗战 编辑热线 025 - 83596997

照 排 江苏南大印刷厂

印 刷 丹阳市兴华印刷厂

开 本 787×1092 1/16 印张 13.5 字数 320 千

版 次 2014 年 12 月第 1 版 2014 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 305 - 14537 - 7

定 价 28.00 元

网 址: <http://www.njupco.com>

官方微博: <http://weibo.com/njupco>

官方微信号: njupress

销售咨询热线: (025)83594756

* 版权所有, 侵权必究

* 凡购买南大版图书, 如有印装质量问题, 请与所购
图书销售部门联系调换

前 言

连锁门店(Outlet)是直接面向顾客的经营单位,既是顾客购物及体验的场所,也是连锁企业市场竞争的主战场,主要承担着商品销售和服务职能。连锁门店作为专门的销售业务单位,根据总部的要求和服务规范,直接为终端消费者提供产品和服务,创造顾客价值;没有门店提供商品和服务,顾客价值和企业的利润均无法实现。因此,连锁门店运营管理能力及水平的高低直接影响到企业的盈利能力、市场占有率等,而加强门店运营管理,是提升企业竞争力的重要途径。

连锁门店的运营管理是在连锁总部统一管控下进行的,连锁门店既要执行总部的经营战略和各项政策,实行统一采购、统一配送、统一价格、统一营销策略等;同时,也要立足本商圈的顾客需求特点,准确定位,通过有效零售组合,提高门店服务能力,形成区位竞争优势,扩大门店商圈的辐射范围,提升顾客价值。

近年来,随着互联网的发展和人们对网购认识的加深,网上购物被越来越多的人所接受,越来越多的企业加入到电子商务的大军中。特别是 O2O 商业模式在中国的兴起,更是引发一场“线上线下”的商业大战。由于本书受篇幅及编者能力水平的限制,此部分涉及较少。

连锁门店运营管理是理论与实操都很强的一门课程。编者在总结多年教学、实践经验,吸收有关教学研究最新成果和企业实践的基础上,充分吸收“项目化课程开发”、“理实一体化”及“典型工作任务导向”等高等职业教育教学改革最新成果,依据“适度、够用”的理念,对教材内容进行了基于工作过程的整合编写。本书在编写过程中力求:

1. 内容的务实性。针对高职高专技能型人才培养的需要,在理论介绍的基础上,重点强调实践性操作,使本书整体内容更务实,适应高职高专教育的要求。
2. 编写的生动性。克服以往教材过于呆板的弊端,力求在编写中形象生动,能给读者更多的启发与思考。
3. 知识的拓展性。针对高职高专学生的知识结构特点,在编写中增加知识拓展栏目,旨在使学生能够利用课余时间,学习更多相关知识,提高学生的专业素养。
4. 文字的简洁性。本书在文字描述上力求简洁、明快、通俗易懂。
5. 时代性和创新性。本书编写中采用最近的文献资料、数据、案例等,紧贴时代发展的脉搏;同时注重编写体例和内容的创新,以保持本书的生命力。

本书由操阳、徐恺主编,并由操阳统撰定稿。全书共 8 个模块,具体编写分工如下:模块一,操阳(南京旅游职业学院)、徐恺(江苏经贸职业技术学院);模块二,模块四,徐恺(江苏经贸职业技术学院);模块三,李卫华(江苏经贸职业技术学院);模块五、模块八,辛永容(江苏开放大学);模块六,李冬梅(常州工程职业技术学院);模块七,陈高峰(山西轻工职

业技术学院)。

本书在编写过程中,苏果超市有限公司人力资源部原执行总监俞俊、苏果超市有限公司光华路购物广场店店长张勇为本书提供了门店营运与管理方面的实际经验、素材与体会,在此表示衷心感谢。同时,我们参考了大量的书籍、网络文献资料,吸收了国内外众多学者的研究成果和实践经验,在此一并向这些作者、专家、学者表示衷心的感谢!

由于编者水平有限,同时零售行业不断发展,连锁经营的理论不断完善,我们对连锁企业门店营运与管理的理解和认识也有待不断提高;因此,本书难免有粗疏和不足之处,敬请广大读者谅解并多提宝贵意见,以便我们提高、完善。

编 者
2014年10月

目 录

模块一 连锁门店营运与管理认知	1
项目一 门店营运管理认知	2
项目二 连锁门店营运与管理目标与体系	6
模块二 人员管理	19
项目一 门店的组织结构设计	19
项目二 岗位职责	21
项目三 人员考核管理	25
项目四 流程管理	30
模块三 门店布局与商品陈列	49
项目一 门店布局	50
项目二 卖场氛围	56
项目三 商品陈列	61
模块四 商品控制管理	87
项目一 进货管理	88
项目二 存货管理	96
项目三 盘点作业	101
模块五 客服管理	113
项目一 顾客投诉处理	114
项目二 收银服务管理	122
项目三 退换货处理	127
项目四 广播管理	129
模块六 促销管理	135
项目一 促销概述	136

项目二 销售促进方式概述·····	138
项目三 促销流程·····	144
项目四 促销注意事项·····	149
模块七 安全管理·····	163
项目一 损耗管理·····	163
项目二 危机事故处理·····	170
项目三 消防管理·····	178
模块八 门店绩效指标分析·····	190
项目一 门店经营目标·····	191
项目二 门店经营目标评价内容·····	194
项目三 门店经营绩效的评估指标·····	196
主要参考资料·····	210

模块一 连锁门店营运与管理认知

【学习任务】

- 掌握营运管理的基本概念和内容。
- 掌握门店营运管理的内容、要求。
- 掌握门店管理的职能和目标。
- 掌握门店营运管理目标的制定步骤和实施。



导入案例

启点超市：本土的均价折扣店

上海启点超市是一家以经营1元、5元、9元商品为特色的新兴连锁超市，成立于2005年，商品品类以学生用品、各类饰品、休闲食品、简易家居用品、生活用品为主。

目前，国内大卖场、标超、便利店发展得如火如荼，均价折扣店却一直发展缓慢。“1-5-9启点超市”均价折扣店独创的经营管理方法值得借鉴，主要包括：（1）信息管理系统简单化：把信息分为“重要”“必要”和“一般”三类，对商品信息进行分类，运用于店铺商品的进销调存管理上，效率和效果十分突出。（2）高效精简的商品管理：商品结构中，时尚百货以95%的比例占绝对优势，食品仅占5%。启点超市三百平方米左右的单店面积，却涵盖了一万种以上形式各异的商品品类，显示出其不同于一般超市的商品管理运作模式。（3）零库存经营。启点超市对商品实行预先的库外分流，尽力实现厂门到店门的对接性物流，极少数商品在配送中心简单分装后迅速直送门店，实现了占品种数90%的商品零库存经营。（4）商品陈列的方式创新：启点超市引进全新的陈列器材和道具，采用吊杆、网栅、挂钩、异形架等全新器械，从天花板、墙面到周转箱、地板全方位铺陈，立体展示各种商品，使顾客置身在商品丛中产生新鲜体验。

目前，启点超市已发展至12家门店、1个配送中心，取得了在高速扩张下基本保本盈利的业绩。尽管启点超市仍然在摸索新的经营模式，但它的出现标志着在中国真正意义上颇具规模，又极富本土特色的均价折扣店实现了零的突破。

资料来源：广东商学院零售学精品课程网站 <http://lsx.jpkc.gdufe.edu.cn/default.aspx>

【问题】启点超市在门店管理上特色是什么？它需要从哪些方面努力，以保持这种特色？

项目一 门店营运管理认知

一、营运管理认知

现代管理理论认为,企业管理按职能分工,其中最基本也是最主要的职能是生产营运、技术开发、财务会计、市场营销以及人力资源管理。这五项职能既是独立的又是相互依赖的,正是这种相互依赖和配合才能实现企业的经营目标。企业的经营活动是这五大职能有机联系的一个循环往复的过程,企业为了达到自身的经营目的,上述五大职能缺一不可。

营运管理就是对营运过程的计划、组织、实施和控制,是与产品生产和服务创造密切相关的各项管理工作的总称。从另一个角度来讲,营运管理也可以指对生产、提供公司主要产品和服务的系统进行设计、运行、评价、改进。在当今社会,不断发展的生产力使得大量生产要素转移到商业、交通运输、房地产、通信、公共事业、保险、金融和其他服务性行业及领域,传统的有形产品生产概念已经不能反映和概括服务业所表现出来的生产形式。

因此,随着服务业的兴起,生产的概念进一步扩展,逐步容纳了非制造的服务业领域,不仅包括了有形产品的制造,而且包括了无形服务的提供,实施有效的营运管理越来越重要。如今,营运管理方法与技术的应用范围正在向商业服务业延伸,尤其是在连锁与零售组织,营运管理水平已成为企业核心竞争力的重要组成部分。

营运管理的对象是营运过程和营运系统。营运过程是一个投入、转换、产出的过程,是一个劳动过程或价值增值的过程,它是营运的第一大对象,营运必须考虑如何对生产营运活动进行计划、组织和控制。营运系统是指上述变换过程得以实现的手段,它的构成与变换过程中的物质转换过程和管理过程相对应,包括一个物质系统和一个管理系统。

营运管理要控制的主要目标是质量、成本、时间和柔性(灵活性/弹性/敏捷性),它们是企业竞争力的根本源泉,因此,营运管理在企业经营中具有重要的作用。

特别是近三十年来,现代企业的生产经营规模不断扩大,产品本身的技术和知识密集程度不断提高,产品的生产和服务过程日趋复杂,市场需求日益多样化、多变化,世界范围内的竞争日益激烈,这些因素使营运管理本身也在不断发生变化。随着信息技术突飞猛进地发展,为营运增添了新的有力手段,使其内容更加丰富,范围更加扩大,体系更加完整。

现代营运管理涵盖的范围越来越大,已从传统的制造业扩大到非制造业。其研究内容也已不再局限于生产过程的计划、组织与控制,而是扩大到包括营运战略的制定、营运系统设计以及营运系统运行等多个层次,把营运战略、新产品开发、产品设计、采购供应、生产制造、产品配送直至售后服务看作一个完整的“价值链”,对其进行集成管理。

信息技术已成为营运管理的重要手段,由信息技术引起的一系列管理模式和管理方法上的变革,成为营运的重要研究内容。近三十年来出现的计算机辅助设计(CAD)、计算机辅助制造(CAM)、计算机集成制造系统(CIMS)、物料需求计划(MRP)、制造资源计划(MRPⅡ)以及企业资源计划(ERP)等,在企业生产营运中得到广泛应用。

二、连锁门店营运管理认知

(一) 连锁门店营运管理的含义

门店营运管理是指零售商通过一些硬指标及软指标对其门店的各项作业进行培训、督导、考核、奖惩等一系列经营管理活动。营运管理的范围涵盖整个门店的运营活动,包括会员招募与管理、收货、订货、补货、内部转货、内部调拨、防损、盘点、保鲜、陈列、标示、广告与促销、销售、货物整理、设备保养与维护、保安(防火、防盗、防投毒、防爆)、收银、存包、退换货、赠品、人员(含供应商促销员)管理、企划与美工、保洁、市调、售后服务、送货、团购、总务及行政等工作。

(二) 连锁门店营运管理要求

为保证企业的有效运营,连锁经营要求门店管理方式规范化,具体体现在“三化”管理原则。

1. 统一化的管理

这是连锁经营最基本的特征,主要体现在以下几个方面:① 企业形象统一化。各分店在店铺内外建设和员工穿着上保持一致。② 商品、服务的统一化。各分店经营的商品种类、商品的定价、营业时间、售后服务、处理顾客抱怨等方面都基本保持一致,分店只有极少的灵活性。③ 管理的统一化。在采购、储运、配送、广告宣传、销售促进、人事财务等方面,都是由总部统一操作。如麦当劳可以保证在任何一家分店享受同样味道和分量的快餐,没有统一化的管理是做不到的。

2. 简单化的管理

是指门店作业简单化。由于已经实行了统一化管理和专业化分工,各种工作都有详尽而具体的规定,这就可以使连锁营销的管理活动最大限度地简单化,以减少经验对管理的影响。

3. 标准化管理

标准化管理是多店铺组织与网络化流通的必然条件,其目的是确保连锁门店的统一形象,稳定商品质量和服务质量,简化管理工作,提高管理效率,并控制人为因素对经营管理可能造成的不利影响。

(1) 标准化管理。标准化管理方式有四层含义:一是建立标准;二是选择合适的人员;三是按标准对人员进行培训;四是把标准与掌握的人结合起来,创造出效益。

(2) 推行标准化管理。推行标准化管理应把握以下原则:一是把个人经验上升为集体经验,即从实践中积累经验,并用科学的方法将经验上升为可形成文字并可传授的标准;二是坚持三结合,即凡要做到的都要写到、凡要写到的都要做到、凡要做到的都要有效;三是实施标准化管理应强调适用性、渐进性和实践性。

(3) 标准化管理的内容。主要包括以下几点:一是企业形象标准化;二是营业状态标准化;三是作业活动标准化;四是管理活动标准化。

(4) 标准化管理可参考的标准。首先可参照 ISO9002 或 ISO9004-2 国际标准建立质量保证体系或质量管理体系,并根据企业实际需要建立连锁经营管理体系。

小资料

标准化是工业生产不断发展的结果,而标准化的出现又促进了工业进步。使产品标准化的方法最早出现于18世纪末。1798年,美国人 E. Whitney 在制锁工业中最先采用零件标准化的方法以保证零件的互换性,后来被用于枪械生产。零件标准化采用专用设备生产,大大提高了生产效率,也便于产品使用过程中的维修与更换。这种生产方式是走向大量生产的第一步。这种生产方式在19世纪末以前仅用于枪械制造业。20世纪初,福特把它用于汽车零件的大量生产,“标准化”成为机械制造业的通用概念。1901年英国最早把工业标准化列为国家法令,接着美国在1917年、法国在1918年都把工业标准化用国家法律固定下来。采用标准化的流水线生产方式,本世纪初工业实现了大量生产。二战结束后,尤其是自20世纪60年代以来,随着世界工业的发展、自动化生产的推广,生产能力进一步增强,但如何才能将产品大量销售出去,实现大量消费呢?标准化促进了大量生产,它能促进大量消费吗?实践表明:连锁店通过实施标准化管理,确实可以实现营业的高效率。

资料来源:操阳,《连锁企业经营原理与实务》,高等教育出版社,2008年

(三) 连锁门店营运管理的信息化

从20世纪70年代以来信息技术逐步渗透到商业组织经营管理的方方面面。随着信息技术的运用,商业自动化水平不断提高,运输、集中配送仓库的电算化管理和条形码的应用,使商业零售效率大为提高;顾客选购的商品由收银员用扫描仪读取商品上的条形码信息,电脑会自动统计商品种类和价格,分别将信息传递到配货中心,由中心配货并及时进行销售结算和营业统计。70年代以来的商业信息化和自动化技术的运用,大大提高了连锁店管理的效率,推动了连锁店的不断扩张。

下面我们来看看连锁店是如何运用商业信息技术的。

连锁店的决策主要由 RDSS(Retail Decision Support System)支持。RDSS指收集、分析和传送用于决策的资料的人员、设备和程序结构,主要由内部资料、MIS(Management Information System)产生的资料、二手资料、一手资料和模型构建组成。建立模型是 RDSS 的最后一个组成部分,其最为核心的则是 MIS(管理信息系统)部分。

作为 RDSS 主要部分的 MIS 通常由规划系统、业务流程系统、信息报告系统构成。规划系统要规定维持满足消费者需求的最优存货;以有效的财政资源保证采购;为每个分店提供满足公司目标的销售目标。流程系统包括了一系列与订货、收货、配送直到店内销售完成的相关活动。信息报告系统能使管理层了解多店铺销售情况。可以根据店铺、产品、分支、部门、类别提供信息,也可根据供应商、款式、规模、价格及其他产品特征提供信息。

MIS 是一个旨在改善信息收集与分析的以计算机为基础的系统,MIS 的产品是一系列计算机处理得出的报告,旨在使连锁店总部立刻找到问题的答案,包括确立季节销售计划、测量业绩、订货管理、供应商分析、促销评价等。MIS 的核心是店内计算机和 POS 系统。

POS系统的构成要件是商品条形码、电子收银机、扫描器、后台电脑和总部信息中心。

除POS外,EOS(Electronic Ordering System)订货系统也是MIS的一个重要组成部分。EOS主要用于商店分店从总部的进货管理和分店盘点管理、总部商品部向供应商进货的管理。EOS基本构件包括价格卡与商品条形码、掌上型终端机、数据机。

除上述介绍的信息技术外,目前连锁企业还采用一些新的信息技术。

第一是EFTS(Electronic Funds Transfer System),即电子转账系统。通过一个与银行连接的终端装置,可以验证顾客的支票或信用证,进行信用证交易,在交易的同时把资金从顾客账户转到连锁店账户上去,实现无纸交易。

第二是电子购物。

第三是店内销售辅助屏幕。专门为一些顾客回答问题,减少了营业员提供信息的必要。伍尔沃兹已在全英国分店中装了电子亭,以备顾客查询情况。

第四是电子邮件。使用这一技术的Wal-Mart分店在安装POS终端和电子邮件系统后,店铺接受指令的时间下降到了7~10天。

第五是电子货架标签。可由一个中央控制处对价格进行电子化改变,不必由人员单个改变标价,使消费者马上可以得知价格。

第六是采用卫星通信技术。卫星通信由小口径终端网络接口,包括共用网络与专用网络两种,以及一个网络管理中心和一个安装在每一分店的伞状接收终端。不论是资料、声音或图像均可从中心传递到距地面2.25万英里的卫星上,再发送到各分店。Wal-Mart早在20世纪80年代已采用了卫星通信技术。

卫星通信网络的使用给连锁店带来了下述好处:一是稳定营运成本,该网络90%的成本是固定不变的、可以预测的;二是可靠、连续、大容量的通信能力得以建立;三是网络构建和扩张容易,可克服连锁店多店铺营运租用远距离通信线路成本上升的困难。一个新店建立后,只要安装好终端装置即可入网,增加网点的沟通成本仅限于购买、安装终端装备。当试图重新划定区域配送路线时由中心构建配送网络较容易,减轻了店铺管理的负担。此外卫星通信系统的一个主要好处是加快了信用证的确认时间,只需3~5秒钟,而在电话线上确认则需30秒钟,因而加快了结算速度,减少了顾客等待时间。随着在供应商和连锁店之间加快存货转移和价格信息传递的需要,无纸交易在加快,因此,EDI(Electronic Data Interchange)和DSD(Direct Stores Delivery),即送货到店系统,及其他计算机化业务越来越普及。卫星通信易于实行又可提供所需要的速度。随着卫星通信系统的运用,音频、视频广播也在连锁超市中日益常见。卫星通信将被越来越多的连锁店采用。

连锁企业通过运用RDSS、MIS、POS、EOS等信息软件,实现了高度的商业自动化,现代技术的使用使总部对各分店的管理大大便利了。

小资料

OTO商业模式是一种新生的电子商务模式,这种模式在一定程度上缩短了消费者

决策时间(参考:高燕飞先生的课程),是由 TrialPay 创始人兼 CEO Alex Rampell 提出的,“OTO”是“Online To Offline”的简写,即“线上到线下”,OTO 商业模式的核心很简单,就是把线上的消费者带到现实的商店中去,在线支付购买线下的商品和服务,再到线下去享受服务。



小思考

1. 你是否有通过网店购物的经历? 如有,谈谈你的网购感受。
2. 你认为网店对实体店有何影响?

项目二 连锁门店营运与管理目标与体系

一、门店营运与管理的目标

(一) 门店管理的职能

门店是总部政策的执行单位,是连锁公司直接向顾客提供商品及服务的单位。其基本职能是按照总部的指示和规范要求,承担日常的销售任务。

由于门店直接向顾客提供商品和服务,因此,除做好商品销售工作以外,还要承担其他相关的职能和管理任务,具体如下:

1. 主要的业务活动有,商品销售、进货及存货管理、绩效评估。

(1) 商品销售是向顾客展示、供应商品并提供服务的活动,是门店的核心职能。

(2) 进货是指向总部要货或自行向由总部统一规定的供货商要货的活动,门店的存货包括卖场的存货(即陈列在货架上的商品存量)和内仓的存货。

(3) 经营绩效评估包括,对影响经营业绩的各项因素的观察、调查与分析,也包括对各项经营指标完成情况的评估以及改善业绩的对策。

2. 主要的管理活动有环境管理、人员管理、商品管理、现金管理和信息资料管理等。

(1) 环境管理:主要包括店头的外观管理和卖场内部的环境管理。

(2) 人员管理:主要包括员工的管理、供应商的管理和顾客的管理等。

(3) 商品管理:主要包括商品质量管理、缺货管理、商品陈列管理、商品盘点管理、商品损耗管理及商品销售实施的管理等。

(4) 现金管理:主要包括收银管理和进货票据管理等。

(5) 信息资料管理:主要包括门店的经营信息管理、顾客投诉与建议信息管理、竞争者信息管理等。

根据门店的主要职能,总部对门店的运营效果会定期考评,其中关键业绩衡量指标主要有以下几点:

门店销售额——营运部有总体销售额指标,然后分解到各个门店。一般主要考虑竞争状况和成长要求。

商品加价率——门店对加价率的追求是永恒的,这是实现毛利的关键工作。

人员成本——可以用生产率来衡量,即每位员工实现的销售额(人均劳效),这也是使用得最多的评价方法,同时人员成本经常是门店营运成本的最主要部分。

货架效率——每平方米营业面积产出的销售额(即坪效)。

门店损耗——零售门店的损耗无法避免,正确的方法和有效管理可以使损耗减到最低。

顾客关系——每个门店都为一定半径内的顾客服务,留住顾客、提高顾客对门店的忠诚是盈利的重要保证,因此不仅要研究顾客在门店为什么购买这个产品而不是那个产品,还要研究为什么到这家门店而不是那家门店购买。

小资料

连锁企业门店经营管理的方式

——目前市场通行的做法

1. 直营连锁方式

连锁店由总部全资开设,总部直接委派店长,店长对各店的经营管理负责,总部对店长进行监督和考核,在总部统一的经营理念下,经营同类商品,提供同样服务,对进货渠道、价格标准、配送管理、形象设计等方面进行统一管理、统一经营、统一核算、统负盈亏。国内采用这种经营方式的企业较多。其优势是所有权、经营权、管理权高度统一,便于中心的一体化操作,能够建立良好的品牌效应。

2. 店长承包经营方式

连锁店由总部投资设立,各店由店长承包经营,店长和连锁中心每年签订承包经营合同,在合同中规定统一的品牌经营和形象设计,中心根据每年的经营情况核准下一年的经营指标,如果超额完成经营指标,就超额部分各店按一定比例提成,进行奖励;如果未完成经营指标,就差额部分按一定比例处罚。其优势是所有权和经营权分离,减少中心对各店的管理成本,同时又能充分调动各店长的经营管理积极性。

3. 控股连锁方式

连锁店由总部开设,总部处于绝对控股地位,店长可个人出资参股,以总部对店长所任职连锁店开业初期的一次性投入为基数,总部无偿赠送店长10%的股权(店长只有这部分股权的收益分配权,无所有权),另店长至少出资认购1%的股权。每年收益分配,50%以现金分红,另外的50%以股权的形式分红,红股按照当年会计年度每股实际价值折算。店长及其关联人累积持股不得超过49%,到达该上限以后,店长不得再认购股权,收益分配不再实行红股的形式,而给店长以现金分红。若店长出资认购股份超过39%(包括39%),总部将把店长的累积持股严格控制在49%以内,属于总部无偿赠送的股权无偿收回。其优势是能够充分调动店长经营管理的积极性;劣势是总部对店长的约束力度较弱。

4. 自愿连锁方式

各连锁店均为独立法人,各自的资产所有权关系不变,在总部的指导下共同经营,各

店自主经营,自负盈亏,店长采用聘用制,总部对店长任期内经营目标的完成进行监督和考核。其优势是各店有充分的经营自主权,更能适应市场的竞争;劣势是各店的开设成本比较高,工商税务程序繁琐。

5. 特许连锁(或称加盟连锁)方式

连锁店同总部签订合同,取得使用总部商标、商号、经营技术及销售总部开发商品的特许权,经营权集中于总部。

(二) 门店营运与管理的目标

门店运营管理的要求,用一句话来概括,就是不折不扣、完整地把企业总部的目标、计划和具体要求体现到日常的作业化管理中,实现经营的统一化。门店运营管理的目标主要有以下三个方面:

1. 销售的最大化

门店的运营必须按部就班,由各项基本的事务着手,从而使门店能够步入正轨。为了圆满实现运营目标,应重点抓销售,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到的,而是必须通过正常的标准化运营作业来实现更高的销售。

2. 损耗的最小化

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,那么门店可能只有很低的利润,甚至没有利润或亏损,这样所有的经营都是白费的。因此,损耗的最小化是提高经营绩效的一条重要途径,同样也是门店运营管理的重要目标。

3. 服务的满意化

在现代消费环境中,顾客面对琳琅满目的商品,可以选择的机会越来越多,因而对门店的待客服务,开始有了较高水准的期待。门店员工必须认识到服务的价值是共生互利的,才能在提供服务的同时,以建立长期关系的待客心境,提供最好的服务内容,不断提高顾客的满意度和忠诚度,从而在激烈的竞争中立于不败之地。

小资料

宜家家居提供不同于传统家具店的服务

宜家家居是瑞典的家具零售商,生意遍及全球,其服务理念不同于传统家具店。传统的家具店有一个展览间展示店内出售的家具,包括布料样品、薄木片及顾客能订购款式的册子,是对存货的补充。销售人员协助顾客浏览小册子,顾客做出选择后,就向工厂下订单,家具在6~8周内送到顾客家。这个方法使顾客定制化程度最大,但成本高。

相反,宜家家居采用一种基于大量店内陈设的自助形式。在商店服务台前,顾客能拿到商店陈设图、铅笔、订购单、写字板和卷尺。在看到目录和展品后,顾客进入自选仓库,用销售标签的代码进行选择。每样产品在15万平方英尺仓库里70多个类似房间的背景展示,这样顾客不需要装饰专员向他们描述家具将展现成什么样。邻着展示间就是具有包装成箱的家具现货仓库,顾客在离开商店时就能取走家具。

虽然宜家家居用顾客自我服务的方法,但它提供了传统家具店不能提供的一些服务,

如店内照顾小孩中心和家具质量方面的信息。小孩可待在有 50 000 个颜色鲜艳的塑料球的房间里。里面有瓶装取暖器和免洗尿布自动售货机。

另外,在每个店里有展示产品质量的房间,是用设计特征和材料来概括的,并附有检验程序的说明。

资料来源:迈克尔·利维、巴顿·韦茨,零售管理,人民邮电出版社,2004



小思考

你认为零售企业利润最大化和门店利润最大化总是一致的吗?

如果企业利润最大化和门店利润最大化出现冲突,应该怎么处理?

二、门店营运与管理标准化体系的制定

连锁门店的营运必须在规模化基础上,整体规划,进行专业化分工,在专业化分工的基础上实施集中管理。只有这样才能使连锁门店在激烈的竞争中快速反应,领先对手。

(一) 总部制定门店营运与管理标准

在连锁公司内部通过总部与门店的分工,实现了决策与作业的分工。由连锁公司总部统一制定门店营运与管理标准,实质上连锁公司总部是决策中心,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,最终实现门店的正常运营。

门店日常营运管理工作包含两个方面,一是每日必须完成的一定类别和数量的工作,并保证工作质量;二是完成这些工作的一定数量、具有不同操作技能和经验的员工。门店管理要考虑的是每日工作如何圆满完成,以及如何合理安排员工,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。

(二) 门店管理标准制定的具体步骤

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,通常超级市场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、商品盘点作业管理和顾客投诉与意见处理等,这些作业过程与质量管理的好坏,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,它既体现了岗位作业的技术性要求,也更具体、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,才能把工作具体落实下来,保证正常的营运水平。

2. 确立标准化作用的程序

全面分析不同作业人员,如收银员、理货员、店长、盘点等工作情况,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,使作业程序尽量简化,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。通过这些具体化作业的落实,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,运用适当的时间,全面准确地记录下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的掌握。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。建立了这些资料,便于总部进一步比较分析,进而灵活地加以运用,最终使营运管理标准健全化。

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、金钱的标准化作业规范。

三、门店营运与管理标准化体系的实施

无严格的管理,再好的管理标准也只是一纸空文。严格而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营运活动得以开展的两个方面,具体包括以下内容:

(一) 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。任何一个连锁超市总部所制定的营业手册应全面地包括每一岗位、每一作业人员,应尽可能发现每一细节并加以规定,尽可能完整地包含所有细节,这是营业手册的精华所在。

小资料

某零售企业门店收银流程

营业前

1. 早班课长要求提前 15 分钟到岗,查看昨日勤务日志及工作留言,追踪未完成事项,并确认签字。
2. 督促中控人员至财务室领用当天的换零备用金。
3. 巡场检查各收银区域卫生(含中控、收银线、烟酒专柜、化妆品专柜、家电专柜、招商区等)。
4. 检查收银机台清洁卫生情况,隔离栏是否放好,暂停服务牌、孤儿篮、马夹袋、磁扣篮是否放置在指定位置,晚班孤儿是否收清,收银设备、POS 设备、打印机、机台灯是否正常开启。其他设备是否完好,如有损坏应立即电话通知公司资讯部维修。