

普通高等院校经济管理类“十二五”应用型规划教材

[连锁(特许)经营管理系列]

HZ BOOKS
华章教育

总部运营管理

The Headquarters of a Team Operations Management

肖永添 刘常宝 主编

王学思 主审

免费提供
授课用
电子课件



机械工业出版社
China Machine Press


普通高等院校经济管理类“十二五”应用型规划教材
[连锁(特许)经营管理系列]

总部运营管理

The Headquarters of a Team Operations Management

肖永添 刘常宝 主编

王学思 主审

 机械工业出版社
China Machine Press

本书系统介绍了连锁（特许）总部的基本理论、体系框架、职能构成和运作过程，力求将总部管理与单店经营管理对接起来，使读者能以更广阔的视野来观察分析总部管理的系统流程。本书既有大量连锁（特许）总部管理理论研究成果和区域总部管理战略构想的展现，也有众多连锁（特许）企业总部运营管理实践的案例及管理模型的介绍。

本书适合连锁（特许）管理专业学生做专业课教材，也适合做市场营销及相关专业学生的教学参考书，同时，可用于连锁（特许）行业的中高层管理人员在岗培训，也可供政府相关部门决策人员、企事业单位经济管理人员以及对连锁（特许）经营管理感兴趣的读者研究参考。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

总部运营管理 / 肖永添，刘常宝主编. —北京：机械工业出版社，2011.1
（普通高等院校经济管理类“十二五”应用型规划教材连锁（特许）经营管理系列）

ISBN 978-7-111-33247-3

I. 总… II. ①肖… ②刘… III. 连锁商店—商业经营—高等学校：技术学校—教材
IV. F717.6

中国版本图书馆CIP数据核字（2011）第014327号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：许可 版式设计：刘永青

北京京师印务有限公司印刷

2011年2月第1版第1次印刷

185mm×260mm·16.5印张

标准书号：ISBN 978-7-111-33247-3

定价：33.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379210，88361066

购书热线：(010) 68326294，88379649，68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

PREFACE 前 言

在全球金融危机的背景下，企业经营的不确定性因素日益增多，尤其是商业企业，加入WTO之后，在新一轮国际市场竞争中，连锁（特许）企业在原有的战略规划前提下，主动选择更多的现代经营管理模式。从一般的直营连锁到特许经营连锁，商业企业在20多年里完成了商业经营模式质的跨越。现在，许多商业领域的投资者都把目光更多地投向了连锁（特许），希望这种新的经营模式能使需求低迷的消费品零售（服务）市场繁荣和兴旺。高校开设的连锁（特许）管理专业就是以行业发展为依托，在专业与行业的对接中，培养行业发展所急需的并具有创新精神、较强实践能力和可持续发展能力的连锁（特许）管理人才。由于本专业自身的性质所致，岗位对从业人员的行业背景的要求会更多，因此迫切要求课堂教学尽快实现由理论剖析到实战演练的转变，将连锁（特许）相关理论知识与行业的具体实践能力有机结合，培养连锁（特许）领域所需要的岗位磨合期短、适应能力强、知识面广、有一定动手能力的行业管理人才。自连锁（特许）专业开办以来，各高校站在培养跨世纪人才的战略高度，以教材编写为突破口，在学科建设上取得了可喜的成绩。本书作为高校应用型规划教材，是在积极适应应用型本科培养技能型专门人才客观需要的基础上编写而成。

本书在编写过程中，大量借鉴了行业的宝贵实践经验，在典型案例剖析的基础上，形成较为成熟的科学理论体系框架。使学生通过本书的学习，更加完整地了解连锁（特许）经营理论的基本内容，学习行业优秀的实战经验，为将来从事相关行业的工作奠定坚实的基础。

本书具有如下明显的特点：

(1) 实践性。本书是在总结相关行业经验的基础上编写的，通过大量的典型案例分析，帮助学生全面了解连锁（特许）经营的发展现状，掌握相关工作流程，通过学习使学生掌握连锁（特许）企业总部的管理模

式和具体业务处理的方法。

(2) 创新性。本书根据当前国际范围内连锁(特许)最新的理论和经营流程进行编写,在内容上着重体现了时代感,同时吸收了大量的教学新成果,具有较强的前瞻性和创新性。

(3) 实战性。管理专业的竞争力就是教学中的实践性,因此本书的编写逻辑性强、行业跨度大、知识面广、信息容量大,管理专业可以根据各学院专业及课时要求有选择地进行讲授。通过本书的学习,既要让学生通过这个窗口了解连锁(特许)行业的发展现状及宝贵经验,同时,还要对连锁(特许)经营的理论模型有整体上的把握。

本书由北京师范大学珠海学院、北京航空航天大学北海学院、山东烟台南山学院的肖永添、刘常宝、董淑英等共同编写。王学思为主审,肖永添、刘常宝为主编,肖小文为副主编。刘常宝编写了第1~4章,肖永添编写了第5、10章,姚余雪编写了第6、7章和部分习题,肖小文编写了第11章,董淑英编写了第9章,林常青编写了第8章,张玉、关伟东编写了第12章,肖永添和刘常宝负责本书的统稿工作。机械工业出版社的高伟老师为本书的出版付出了辛勤的劳动。同时在本书的编写中,还参考了一些相关的文献、网络资源及教材,在此一并表示感谢!

在本书的编写过程中,杨晓新、张秀文、郭嘉、刘安妮、郑权、颜梦宇等同学在收集资料、整理文稿、文字校对等工作中付出了辛勤的劳动,在此也表示衷心的感谢!

因编写时间仓促及作者水平所限,本书尚有诸多不足、疏漏之处,为此,恳请读者和连锁(特许)业界同仁不吝指教,以期不断完善。也真诚欢迎广大教师和学生对本书提出宝贵的意见,我们在此表示诚挚的谢意!

编者

2010年10月

CONTENTS 目 录

前 言 教学建议

第1章 总部概述 / 1

- 1.1 总部与连锁总部 / 2
- 1.2 总部的职能 / 8
- 1.3 总部职能的实现方式 / 14
- 1.4 特许经营发展趋势 / 23

第2章 总部战略管理 / 31

- 2.1 总部战略管理概述 / 32
- 2.2 总部战略设计 / 34
- 2.3 总部资源配置战略 / 37
- 2.4 总部战略转型 / 39
- 2.5 总部战略控制模式 / 41
- 2.6 特许经营的品牌管理战略 / 44
- 2.7 构建连锁战略执行监控体系的经验分析 / 47

第3章 总部体系构建 / 55

- 3.1 总部体系模式 / 56
- 3.2 连锁总部管理制度体系 / 59
- 3.3 特许经营总部体系构建 / 61
- 3.4 特许经营体系的构建 / 65
- 3.5 特许经营体系设计与构建的过程问题分析 / 68

- 3.6 零售企业发展特许经营体系的步骤 / 73

- 3.7 特许经营体系与连锁经营体系的比较 / 75

第4章 总部体系扩张 / 79

- 4.1 总部体系扩张概述 / 80
- 4.2 特许经营总部宣传推广 / 85
- 4.3 特许经营体系事务操作 / 93

第5章 总部渠道管理 / 99

- 5.1 总部渠道概述 / 100
- 5.2 特许经营的客户服务管理 / 104
- 5.3 渠道计划的实施 / 108
- 5.4 特许经营的国际化 / 110

第6章 总部人才管理 / 115

- 6.1 连锁企业经营管理与人力资源管理特殊性 / 116
- 6.2 总部人力资源管理职责与内容 / 119
- 6.3 总部人事管理的权限划分 / 127
- 6.4 我国特许经营企业的人力资源管理现状 / 127

第7章 总部信息管理 / 134

- 7.1 连锁经营的信息管理系统概述 / 135
- 7.2 电子商务下的总部信息系统 / 140
- 7.3 总部信息管理战略 / 142

7.4 连锁企业的电子商务 / 149	10.2 仓储管理的概述 / 208
第8章 连锁业态管理 / 153	10.3 连锁零售业物流配送体系 / 210
8.1 业态的概念 / 154	第11章 总部财务管理 / 218
8.2 连锁化经营的业态模式 / 158	11.1 总部财务管理概述 / 219
8.3 特许连锁经营典型业态分析 / 162	11.2 连锁企业财务管理的主要内容 / 222
8.4 总部对分店的门店功能设计 / 165	11.3 总部财务控制系统 / 225
8.5 特许连锁经营模式 / 167	11.4 连锁经营企业财务预算管理 / 230
第9章 总部质量管理 / 173	第12章 法律与伦理 / 235
9.1 质量管理概述 / 174	12.1 特许经营的法律 / 237
9.2 特许经营的质量管理 / 180	12.2 特许经营的立法 / 242
9.3 我国连锁(特许)经营企业 质量管理现状分析 / 184	附录A 企业连锁经营有关财务管理 问题的暂行规定 / 249
9.4 连锁总部质量管理体系设计 方案 / 191	附录B 某服饰连锁店财务管理 制度 / 253
第10章 总部物流管理 / 200	参考文献 / 254
10.1 总部采购管理 / 201	

第 1 章

总部概述

教学目标

通过本章学习使学生基本理解掌握连锁（特许）总部的基本概念和学科定位，对总部的职能体系基本构成有全面了解，同时对总部设立的意义和重要性有理性认识。在了解总部职能及存在价值的基础上，领会总部管理的基本流程。

学习任务

通过本章的学习，主要理解和掌握：

1. 总部的基本概念；
2. 总部的主要职能；
3. 总部的组织结构；
4. 总部的基本类型及在连锁（特许）活动中的地位 and 作用。

案例导入

永和豆浆的连锁经营

永和豆浆的渊源要追溯到20世纪50年代初期。当时，一群远离家乡由大陆去台湾的退役老兵迫于生计，聚集在台北与永和间的永和中正桥畔，搭起经营快餐早点的小棚，磨豆浆、烤烧饼、炸油条，渐渐形成了一片供应早点的摊铺。因为这些老兵手艺地道，磨出的豆浆新鲜营养、香浓可口，做出的烧饼、油条色泽金黄、松软酥脆，以至于以豆浆为代表的永和地区的各种小吃店声名远播，传遍台湾全岛。至今，在台湾还有四海豆浆、世界豆浆等源自永和老兵的豆浆店。然而，由于这些传统小吃全部都是手工作坊式生产，随着老兵们的相继离世，后来的产品常常出现名不副实现象，虽然岛内各地自称源自永和地区的早餐店越开越多，但永和豆浆的影响已日渐式微，在人们的印象里，永和豆浆已与街头巷尾的豆浆摊贩毫无二致。

像同时代的许多人一样，创始人林炳生是从小喝着永和老兵的豆浆、吃着永和老兵的

烧饼油条长大的，对它们的日益消退尤为惋惜。“一定要重振永和豆浆的盛名，让祖国的传统美食发扬光大！”于是，林炳生决心以工厂化作业方式让豆浆的质量有保证，用品牌来经营这一产品！

为区别于市面上五花八门打着各种招牌的豆浆产品，真正重焕永和老兵豆浆的声名，林炳生决定以“永和”为品牌来经营他的豆浆事业。因为，“永和”两个字不仅是他重振永和老兵豆浆、发扬传统小吃的初衷，也代表着中国人向往安居乐业、幸福美满的朴素心愿。1985年，林炳生在台湾取得“永和”豆浆类商品的注册商标，同年设立食品厂成立弘奇公司，开始机械化批量生产各种浓缩的、袋装的、罐装的“永和”豆浆。渐渐地，由半自动化生产到全自动化生产，生产数量逐日上升。每天早晨弘奇公司的货车都按时把豆浆送到台湾全岛各处的豆浆店、学校、超市、便利店、卖场。永和豆浆在中国台湾家喻户晓，恢复了它往日的神采。然而，林炳生没有停止他的追求，他又把目光投向了国际市场。在随后的几年里，永和豆浆陆续打入日本、美国、加拿大、泰国等20余个国家和地区并广受欢迎，发展成为国际品牌。至此，永和豆浆作为弘奇公司的品牌事业，已逐渐超越当初永和老兵的街头小店，成为中华民族传统美食的代名词，在世界各地发扬光大。

当永和豆浆的经营者意识到了中国大陆市场发展的潜力时，很快在上海设立了永和豆浆加盟总部及直营店。确立了以中国大陆为战略中心的地位，为永和豆浆连锁店拓展全球网络奠定了更坚实的基础。

资料来源：<http://www.chinairn.com/doc/50170/172320.html>.

1.1 总部与连锁总部

1.1.1 总部的基本概念

只有对总部的基本概念有一个清晰的理解，才能明确总部的地位、功能、体系等一系列问题。下面我们主要从总部模式定义、总部设置原则、简单总部必备条件三个方面进行概述。

1. 总部的定义

简单总部是指随着店铺数量的增加，必须要有专业分工与专业协作的功能部门为连锁经营店铺提供支持与服务。简单总部是相对于扩大总部来讲的总部等级，是指连锁经营在形成阶段所组建的最简单的总部组织形式，即只设置能够支持连锁经营店铺运作的功能部门。任何理想总部打造都不是一蹴而就的，都要历经简单总部这个阶段。所谓连锁经营总部架构是指总部诸多功能部门的统称，是为连锁经营店铺提供支持与服务的专业部门集合。

2. 总部的设置原则

简单总部设置的第一原则是保证与连锁经营规模相匹配。总部规模取决于连锁经营店铺数量，连锁经营店铺数量愈多，总部所需功能就愈齐备，反之，则相反；简单总部规模设计应以店铺规模为基础，理性原则为导向。简单总部设置的第二原则是保证总部功能部门设置经济实用。如果不顾企业发展现状，一味设置功能齐全的总部会引发不良后患。例如总部组

织机构庞大，总部决策时效缓慢，总部运营效率低下，维持庞大机构，支付高位成本。

3. 简单总部存在条件

成功运营体系是指在连锁经营体系下，单一店铺持续成功必须依靠一套成功与成型的运营体系为连锁经营店铺提供支持与服务，这是连锁经营能够持续成功的关键；强势研发能力是指连锁经营如果不能持续创新就无法赢得竞争优势，因而研发支持创新是连锁经营店铺实现创新经营的关键；高效支援机制是指连锁经营店铺需求不容迟疑，一旦需求无法满足将导致顾客流失。显然，连锁经营总部应具备高效支援系统，才能使连锁店铺永续经营。

1.1.2 总部的基本类型

1. 管理总部模式

管理总部（负责特定区域）设计不但集中了总部核心决策功能，而且对总部发展战略、营运模式、财务政策、核算手段、投资融资、经营活动等核心业务全面进行连锁（特许）运营管理与控制，从而使管理总部成为特定区域创造价值的核心。由连锁（特许）总裁、部门总监、业务经理组成的管理总部是连锁（特许）总部的最高决策机构。管理总部以战略设计为主导，不但对连锁经营体系实施计划、组织、管理、监督、控制，而且对连锁经营体系所在区域的业务体系、行政体系、核心资源进行优化配置。管理总部在总部管控实施层面推行特定区域管理体制，作为更高级总部负责某个地区（直管地区、托管地区、合作地区）的运营与管理。管理总部对缩小管理半径、提升管理效率、做活区域市场，既具有优势又能赢得胜势。

2. 投资总部模式

一些跨国公司或企业集团将投资部门单独设立为一个总部，并将投资总部建立在信息流通迅速、市场经济活跃、竞争高度激烈的中心城市，旨在实现既便于信息搜集、信息归纳、信息整理，又便于在更广阔的市场寻找更多的投资机会。无论跨国公司还是企业集团都要实现加快资本周转、缩短回报期限、资本价值增值的资本营运目标。因而，投资方案选择既体现领导人的决策能力和对市场的敏感度，又与跨国公司或企业集团所在区域环境有直接关系。信息发达能使项目投资团队在第一时间把握市场信息，并以最快速度做出理性的投资决策。如果以股市作为经济走势的晴雨表，那么投资总部建立在香港、深圳、上海等金融资讯发达的中心城市，能在第一时间把握股市开盘与股市收盘的总体走势资讯。

3. 发展总部模式

企业作为经济组织，同人体一样是有生命周期的。企业生命周期一般要经历初创期、成长期、成熟期、衰退期四个阶段。企业组织应根据自身所处阶段，规划企业前景、制定发展战略、拟定营销策略、延长产品周期、创造企业利润。企业经营如逆水行舟不进则退，如何跨越四个阶段实现成功转型，并成为明星企业和金牛企业，需要发展总部根据企业所处的经济环境、所处的市场环境、所处的发展阶段进行理性的发展战略规划，旨在实现不

断超越、永续经营的目标。而总部模式的实现形式多种多样，组织中的任何部门都可以根据企业发展需要，对已成立的总部形式进行专业化的研究与管理。这不但有利于提升组织智商与组织情商，而且有利于归纳与总结生产经营过程中的盈利点位，集中发展盈利环节。

4. 研发总部模式

以高新技术为主导的企业，由于持续盈利的关键是研发与制造技术密集的产品，所以许多IT企业将研发功能部门单独成立为研发总部，并将研发总部建立在信息高速发展、人才资源密集、经济发展强劲的中心城市与发达城市。研发部门曾是企业在长期发展过程中发挥后台性与框架性作用的重要功能部门。尤其对技术型的企业而言，研发部门更是体现企业核心竞争能力的部门。随着企业规模的不断扩大，市场竞争的不断升级，越来越多的企业纷纷建立研发总部。研发总部是在研发体系架构设计的基础上，负责对企业新产品与新技术的研究与开发。研发总部的主要职责是借助信息平台设计流程管理、设计绩效管理、设计风险管理、设计成本管理、设计项目管理、设计知识管理等系列作业设计。

5. 营销总部模式

营销总部作为二级管理平台，负责连锁（特许）经营企业全面营销管理工作。营销总部在操作层面上有执行管理与强调服务两大核心职能。营销总部的任务是通过设计营销方案、指导方法运用、教授营销工具，来提升店铺的总营业水平。营销总部的主要职责包括：负责区域市场的市场调研、市场细分、市场定位；负责区域市场的顾客分析、竞争管理、渠道管理；负责拟定区域市场营销计划、营销组合、营销管理；负责策划区域市场价格策略、产品策略、广告策略。随着营销战略的不断升级，跨国公司和企业集团也将营销总部迁移到更高一级的中心城市。中心城市高速流动的信息能为企业提供最新市场动态，发达经济环境能刺激顾客购买行为。在市场格局转变后，企业要用营销攻略争夺有限买方市场。

6. 信息总部模式

信息总部的建立是企业信息化的重要标志，信息总部负责应用先进的计算机网络技术整合企业现有设计、生产、加工、经营、管理资源，同时挖掘与搜集经营概念、行业信息、市场信息资料，为企业战略层、战术层、实施层提供有效信息。企业发展的前提是各种经济信息资源的流入，信息既是企业战略制定的前提，又是企业理性决策的基础，还是企业技术创新的导向……正因为如此，跨国公司与企业集团在信息发达的中心城市纷纷建立自己的信息总部就不足为奇了。信息总部的建立能使企业对所在区域的政策导向、经济趋势、市场变化、竞争状况、需求走势做出迅速反应。信息总部对产品创新、技术创新、模式创新等内部营运资讯反应迅速，有利于企业决策层建立更科学、更宏观、更长远的发展规划。

1.1.3 连锁总部定义

总部经济与总部基地概念的提出，为我们要谈到的总部迁入以及连锁总部夯实了基础。国际跨国公司如麦当劳、肯德基、沃尔玛、家乐福、7-11等，虽然都拥有国际总部并对跨国

经营进行远程控制，但在中国，跨国公司仍设有大中国区总部，通过大中国区总部对地区总部进行控制以适应本土化经营的需要。

1. 连锁经营定义

连锁经营是渔翁撒网式的经营模式，是以“点”为核心，覆盖整个“面”的模式。所谓“点”是指连锁店铺，所谓“面”是指市场规模。连锁经营是餐饮企业在不同等级城市、不同等级商圈设立连锁店铺所形成的销售网络，从而实现扩大市场占有率，最大限度占有市场份额的经营模式。

一般连锁店均包括总部—分店两个层次，或总部—地区分部—分店三个层次。

2. 连锁实现形式

连锁实现形式以直营连锁和特许连锁为主流模式。其中直营连锁是指连锁经营店铺有形资产和无形资产属于同一股东（群体），连锁店铺直属连锁总部垂直领导的经营模式。特许连锁是指连锁店铺有形资产属于不同股东（群体），特许人向不同股东（群体）有偿转让品牌无形资产的经营模式。

连锁经营店铺在概念上应具备六个共同特征：统一经营理念、统一企业识别、统一产品组合、统一服务模式、统一经营管理、统一扩张渗透，只有具备六项特征才拥有连锁经营的基础，才能发挥连锁经营的魅力。连锁店铺在经营决策、经营方针、经营政策、经营策略组合上应与总部保持一致。

3. 连锁经营总部

连锁总部是以特定地理单元为界面，根据执掌店铺数量而设计总部等级，根据发展阶段实现总部等级转型知识密集的经济组织。关于地理单元是指不同等级城市以及不同规模规划；关于店铺数量是指总部等级根据执掌店铺数量而提升；所谓总部转型是指总部根据发展规模蜕变。

4. 连锁总部等级

连锁经营是被实践所证明的盈利模式，连锁经营总部实现着知识密集、智力密集、规模经济、集约经营的理念设计。连锁总部等级因企业发展阶段及发展规模不同而不同，通常包括区位连锁总部、区域连锁总部和地区连锁总部，并以区位为起点、区域为过渡、地区为目标。

1.1.4 特许总部定义

特许总部是受特许人的委托，代表特许人建立、发展、运营和管理特许经营体系的机构，是特许经营体系中不可或缺的管理系统，是通过向加盟商销售一个复杂的知识系统、实现低成本高速度业务扩张和无形资产对大量有形资产的控制组织系统。特许总部提供的知识具有价值性、容易复制和模仿的特点，所以，实现高速扩张具有一定的可行性。连锁企业要实现知识资产的高收益，三个知识运营系统缺一不可。

1. 体系的创新性

特许企业如果在知识上没有创新性，那么连锁扩张也就成了无源之水，因此，连锁总部必须具有持续的知识创新系统，这个系统不仅需要提供最初始连锁机构的商业模式和工作流程等基本知识，而且要能在竞争对手模仿的情况下，不断进行知识创新，拉大与对手的距离。连锁总部知识创新活动必须是有组织、有计划地进行，许多连锁企业管理表现出高度刚性，对基层门店的操作确实应严格控制，但是总部必须有学习和创新的能力，创新活动由总部专家团队有计划地进行，一部分创新是专家团队内部研发的成果，研发成功后再向各基层门店复制，而更多的创新应当是学习的结果。在创新问题上应当放弃集权思想，并非总部才能发现和推广好的工作方法，各基层门店员工以及竞争对手时常有一些更富有效率的工作方法，总部专家团队更为重要的任务是最佳实践方法的采集、评估、优化与标准化，只有这样，才能集思广益，提升知识质量。

2. 体系的可复制性

好的知识被创新出来后不一定在整个连锁系统中能够得到运用，尤其当许多知识以隐性状态存在或多种知识互为因果、相互交织时，总部向门店复制知识的难度就更大了。蕴含在设备、服务设施、标识、门面等硬件中的知识的复制可能最为简单，由总部负责生产并安装，许多操作手册、规章制度等显性知识只需要拷贝和复制即可，而许多涉及机密或体验性质的知识往往是隐性知识，它们的复制是复杂的。连锁总部可以通过样板店实习、参观、座谈、培训、非正式组织交往等形式进行隐性知识复制。

3. 知识保护系统

欧美许多连锁企业有完善的知识复制系统，但他们更加注意对知识的保护。知识是根据一定的重要程度被确定传播范围的，即使加盟店也不能得到所有知识。日常运营知识对加盟店是必需的，而选址、谈判、开店、培训、评估等知识只需要总部掌握，否则加盟商很容易转变为直接的竞争对手。在利用专利、商标等法律方法进行知识保护的同时，对不受法律保护的各类知识也需保护。许多连锁企业已经做了一些有益的尝试：重要知识的培训无书面材料；针对各类操作手册有保密制度、保密协议；将重要知识蕴含在机器、软件、布局等之中，使用者掌握使用方法但不掌握其知识原理；公布需要隐性知识做支撑的显性知识，通过多种方法维护创新性知识的独占使用，使连锁总部和加盟者获得高额收益。

1.1.5 总部内涵分析

总部内涵十分丰富，从不同方面可以总结出不同内容。

1. 总部人才密集

总部人才密集是指总部人才结构的高、尖、精特点，即以“白骨精”阶层为主。“白”是指白领阶层，“骨”是指骨干聚集，“精”是指精英集萃。连锁总部是人才密集的经济组织，人才密集有三个层次的含义：一是人才专业资质等级高，二是人才工作职务等级高，

三是人才整体素养水平高。

2. 总部知识密集

总部知识密集是指在总部人才密集的背景下，总部人员配置高度知识密集，即以高学历、高能力、高素质的三高人才为主。既讲究个体人才的智商与情商，又讲究不同专业的合理匹配，还讲究不同性格的互补匹配。总部知识密集的结果产生了巨大的知识产能，为连锁店铺提供着指导和支持。

3. 总部集约经营

总部集约经营是指总部与店铺在分工协作原则的指导下，由总部完成战略与策略性的工作，由店铺完成战术与战役实操性的工作。总部与店铺分工协作的结果既形成了专业、专职、专责的规范运行，又形成了规模经济与集约经营的最佳配合。连锁经营缺少了总部集约经营会造成规模不经济的结果。

4. 总部体系支持

总部组织架构设计的目的是要实现体系化的运作，并对连锁经营店铺提供业务支持和行政支持，通过专业分工与专业协作让连锁经营店铺在总部体系支持与呵护下专心打理店铺的生意。从这层意义上讲，连锁经营是总部经营而不是店铺经营，店铺经营是总部经营的具体实现形式。

5. 总部危机管理

连锁经营体系运营是一项高风险的经济事业，虽然连锁经营总部通过体系设计支持来保障连锁经营店铺运营，但要实现连锁经营店铺的正常运营需要直面诸多风险。为此，连锁经营总部除了要建立公共关系部门以外，还要建立危机预警体系、危机应对体系以应对危机，实现转危为安。

6. 总部公共事务

连锁经营总部作为企业公民，应与政府部门、主管部门、行业协会、主流媒体建立和谐关系。所谓公共事务是指处理与协调涉及总部形象、口碑、利益方面的法律事务，以实现总部与主管部门、行业协会、主流媒体和谐相处。显然，社会性、公益性和法律性是公共事务的工作特点。

7. 总部特许经营

作为一种零售业及其他许多行业的经营模式和制度，特许经营是指经营同类商品或服务的若干企业，在不同的产权制度下，以一定的形式组成一个联合体，通过企业形象标准化、经营活动的专业化、管理活动的规范化及管理手段的现代化，使复杂的业务活动在职能分工的基础上实现相对的简单化，把分散的经营活动组合成整体的规模经营，从而实现规模效应的一种经营模式和组织形式。特许经营是零售业的革命，也是服务业及其他许多行业的经营革命。

随着我国经济的不断发展,国内连锁(特许)经营蓬勃发展。加入WTO后,我国零售业及许多行业面临跨国集团的竞争,同时外国零售集团的进入又给我国零售业带来了新的管理模式和经营理念。借鉴国外的先进经验,发展和壮大我国的餐饮业、零售业、服务业等行业是当务之急。连锁(特许)在连锁三类形式中最具发展潜力,实践证明它是当前我国商业领域发展最快的经营模式。目前,我国已成为连锁经营大国,截至2008年年底,已拥有连锁(特许)体系3 000多个,成为世界上连锁(特许)体系最多的国家,超过其始创国美国。运用连锁(特许)经营的理论指导我国零售业、服务业等行业的发展,在当前具有重要的现实意义。

1.2 总部的职能

总部是连锁公司经营管理的核心,它除了自身具有决策职能、监督职能外,还应具备以下基本职能:网点开发、采购配送、财务管理、质量管理、经营指导、市场调研、商品开发、促销策划、人员招聘、人才培养、教育及物业管理等职能。同时对特许经营总部而言,它是代表特许人完成特许权许可授权及体系管理的机构,其运营模式直接关系到特许经营体系的稳健发展。从总部职能性质出发提出总部运营模式构建的基本思路,即首先应考虑模式职能和企业职能的层次关系构建,然后通过业务模块归属和行为标准化来增强总部的运营适应性和规范性。

1.2.1 连锁总部职能分析

连锁总部是为门店提供服务的单位,通过总部的标准化、专业化、集中化管理使门店作业单纯化、高效化。其基本职能主要有政策制定、店铺开发、商品管理、促销管理、店铺督导等,由不同的职能部门分别负责。

1. 连锁总部的职能部门

一般说来,连锁总部包括的职能部门主要有开发部、营业部、商品部、财务部、管理部、营销部等。

(1) 开发部的职能包括:①开设新店或发展加盟店时进行商圈调查;②制定选址标准、设备标准和投资标准;③决定自行建店、买店或租店;④开店流程安排及进度控制;⑤开店工程招标、监督及验收;⑥新开分店的设备采购与各分店设备的维修保养;⑦新开分店的投资效益评估。

(2) 营业部(营运部)的职能包括:①各分店营业目标和总的营业目标的拟定及督促执行;②对分店的经营进行监督和指导;③编制营业手册并监督、检查其执行情况;④营业人员调配及工作分派;⑤门店经营情况及合理化建议的反馈与处理。

(3) 商品部(采购部)的职能包括:①商品组合策略的拟定及执行;②商品价格策略的拟定及执行;③商品货源的把握、新产品开发与滞销商品淘汰;④配送中心的经营与管理。

(4) 财务部的职能包括:①融资、用资、资金调度;②编制各种财务会计报表;③审

核凭证、账务处理及分析；④每日营业核算；⑤发票管理；⑥税金申报、缴纳，年度预决算；⑦会计电算化及网络管理。

(5) 管理部（行政部）的职能包括：①企业组织制度的确定；②人事制度的制定及执行；③员工福利制度的制定与执行；④人力资源规划，人员招聘、培训；⑤奖惩办法的拟定及执行；⑥企业合同管理及公司权益的维护；⑦其他有关业务的组织与安排，也可与财务部合并。

(6) 营销部的职能包括：①分店商品配置、陈列设计及改进；②促销策略的制定与执行；③企业广告、竞争状况调查分析；④企业形象策划及推出；⑤公共关系的建立与维护；⑥新市场开拓方案及计划的拟定，可单设也可并入营业部（营运部）。

2. 地区分部的职能

地区分部又叫区域管理部，即连锁总部为加强对某一区域市场连锁分店的组织管理，在该区域设立的二级组织机构。这样总部的部分职能转移到区域管理部的相应部门中去，总部主要承担对计划的制定、监督执行，协调各区域管理部同一职能活动，指导各区域管理部的对应活动。区域管理部实质上是总部派出的管理机构，不具备法人资格，仅有管理与执行功能，在大多数决策问题上仍由总部做出。

3. 门店的职能

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，其基本职能是商品销售、进货及存货管理和绩效评估。

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。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。

1.2.2 特许经营总部职能分析

特许经营总部是统领众多加盟店的大本营，总部职能是否健全直接影响特许经营体系业务的开展。所以，在出售特许权之前，应规范各个层面组织机构的职能。

1. 特许经营总部的基本职能

特许经营总部的运作和管理职能是否健全，对整个特许经营体系的发展具有巨大而深远的影响。为了有效地管理整个特许经营体系，提升各加盟单店的运营管理水平，特许经营总部应具有以下八项基本职能。

(1) 系统开发职能。特许经营总部所具有的系统开发职能用于负责制定整个系统长远的开发与发展规划。一个成熟完善的特许经营总部，一方面，要根据自身的情况持续发展加盟商，并通过自身的核心产品为加盟商带来日益增加的利润；另一方面，特许经营总部要负责发挥其总部的组织功能。也就是说，特许经营总部除了要关注自己的直营店或某个加盟店，更要从宏观上管理各个加盟单店，促使整个特许经营体系发挥最大的效益。

(2) 采购配送职能。特许经营总部所具有的采购配送职能用于负责各个直营店与加盟

店所需商品、原材料及设备的采购与配送。特许经营企业为了达到最低运营成本的目的，在采购环节上，一般采取总部统一采购原材料的方法，并及时、高效地配送到各个加盟单店。例如餐饮业和食品制造行业，为了达到“统一性”的标准，特许经营总部向各个加盟单店提供原材料，并要求各个加盟店严格按照特许经营总部发放的经营手册执行。但在某些行业中，例如特许经营零售行业，由于其产品具有同质性或产品差异性很小的特点，为了节约配送成本，个别加盟单店在经特许经营总部允许的情况下也可自行进行商品采购。

(3) 研发与品牌推广职能。特许经营总部所具有的研发与品牌推广职能用于开发独特的商品与服务，并以快捷的方式和合理的价格供应给加盟店。特许经营总部要开展特许品牌的推广，提高产品与服务的知名度和美誉度。特许经营总部要负责向各个加盟店提供产品，并根据市场变化和消费者需求的变化，及时更新和改进产品特色、质量及产品结构。对于体现该特许经营企业核心竞争力的产品或服务，要在原有产品或服务的基础上不断研发出新产品或开发产品的新功能，从而引导市场、引导消费，源源不断地给加盟单店增加新的具备市场竞争力的产品或服务。

(4) 教育、培训与督导职能。特许经营总部所具有的教育、培训与督导职能是指特许经营总部对加盟店负有定期或不定期现场指导和教育培训的义务，重点是传授专业经营管理技巧。加盟单店开业之前，特许经营总部负责对其进行培训和指导。加盟店开业后，不论是新加盟商还是旧加盟商，特许经营总部都要负责对其进行持续、定期的培训、指导和监督，其中包括编写培训计划、培训教材，现场演示或集中讲授。此外，特许经营总部还要派专业督导员定期巡访各个加盟店，进行监督指导，以便随时掌握各加盟单店的经营状况及执行特许经营总部相关制度的情况。

(5) 促销职能。特许经营总部所具有的促销职能是指特许经营总部负责整体促销计划的制定与活动的开展，树立连锁体系统一营销形象，促进加盟店的销售。特许经营总部要根据其实际状况，进行全球性、全国性或区域性的产品广告宣传及大型新品促销活动，并指导各个加盟单店实施相对应的小型促销活动，从而使该特许经营企业的品牌形象得到提升、老产品占有市场份额稳定、新产品得到推广，最终促进特许经营体系整体销售额的增长。

(6) 融资职能。特许经营总部具有的融资职能，可向财力较弱的加盟店提供资金援助，也可以向金融机构担保帮助融资。特许经营总部针对个别出现财务危机的加盟单店，要派专员进行实地调查分析。如果确定该加盟店无不良经营行为，特许经营总部可采取担保、协商等方式，帮助加盟店进行融资或获得银行贷款。

(7) 信息搜集与分析职能。特许经营总部所具有的信息搜集与分析职能是指特许经营总部为加盟店提供市场和消费信息及动向，并收集整理加盟店反馈的销售信息。特许经营总部应运用各种方法在市场上搜集信息，例如市场上“竞争产品”的情况调查、消费者反馈信息情况调查、消费者偏好的变化调查、市场上“流行产品”的情况调查等。特许经营总部通过分析，对特许经营总部内部相关部门、直营店和各加盟单店的经营管理效率提出建议，从而促进整个特许经营体系的协调发展。

(8) 财务分析职能。特许经营总部所具有的财务分析职能是指特许经营总部承担加盟