

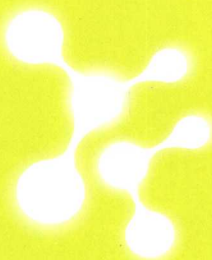
Liansuo Mendian Yingyun Yu Guanli Shiwu



高职高专创新人才培养规划教材 · 连锁经营

连锁门店营运与 管理实务

李仲仁 ○主审
陆 影 ○主编
高皖秋 郑文新 金鑫 ○副主编



本书以工作任务分析为基础，以系统的理论知识为核心，按照工作过程的需要来设计实践性训练，融专业技能训练、综合职业能力与专业理论学习于一体，力图实现理实一体化，使学生从纯粹的学习者角色向学习者与工作者统一的角色转变。

 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

Liansuo MENDIAN Yingyun Yu Guanli Shiwu

高职高专创新人才培养规划教材 · 连锁经营

连锁门店营运与管理实务

李仲仁 ◎主审
陆影 ◎主编
高皖秋 郑文新 金鑫 ◎副主编

本书以工作任务分析为基础，以系统的理论知识为核心，按照工作过程的需要来设计实践性训练，融专业技能训练、综合职业能力与专业理论学习于一体，力图实现理实一体化，使学生从纯粹的学习者角色向学习者与工作者统一的角色转变。

 **东北财经大学出版社**
Dongbei University of Finance & Economics Press
大连

© 陆影 2009

图书在版编目 (CIP) 数据

连锁门店营运与管理实务 / 陆影主编. — 大连: 东北财经大学出版社, 2009. 9

(高职高专创新人才培养规划教材·连锁经营)

ISBN 978 - 7 - 81122 - 773 - 4

I. 连… II. 陆… III. 连锁商店 - 企业管理 - 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 (2009) 第 158358 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连北方博信印刷包装有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm

字数: 298 千字

印张: 14 3/4

2009 年 9 月第 1 版

2009 年 9 月第 1 次印刷

责任编辑: 张旭凤 张晓鹏

责任校对: 惠恩乐

封面设计: 张智波

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 81122 - 773 - 4

定价: 24.00 元

前 言

连锁经营作为一种现代经营模式，在我国经过近几十年的发展，已经从导入期进入高速发展期，连锁经营模式也不断被应用在不同行业、不同业态。连锁企业通过对门店营运管理实现连锁经营的标准化、专业化、规模化以及高效率化。

《连锁门店营运与管理实务》一书，主要从连锁门店营运管理概述入手，分别介绍门店的组织结构、人员配置、经营绩效管理，门店店长作业化管理，卖场布局和商品陈列管理，门店进存货、理货和盘点作业管理，门店现场销售和收银作业管理，顾客投诉和顾客关系管理，门店防损和安全管理等内容。

本书的特点主要有以下方面：

1. 突出岗位性。为适应连锁门店营运管理的实际需要，本书注重收货、理货、收银、销售、客服、防损等岗位能力的培养。

2. 突出操作性。为培养高职学生的专业技能，本书在每章配有基础训练和实践训练，实践训练包括实训项目、实训情境设计、实训任务、实训提示和实训效果评价，本书最后还配有综合实训，使学生在实训中提高理论知识的运用能力和实际操作能力。

3. 突出职业性。为培养高职学生的职业素养和职业能力，本书在每章设计了引例、案例精析和职场指南等栏目，使学生在理论学习的同时，锻炼和提高自身的职业能力。

安徽财贸职业学院陆影老师担任本书主编，承担了本书大纲的编写、全书的统稿和各章的协调工作。卜蜂莲花（合肥爱莲）超市李仲仁店长担任本书主审，承担了本书的审稿工作。本书具体分工如下：第1章、第2章、第3章和第6章由安徽财贸职业学院陆影老师编写；第4章、第5章、第11章由安徽工商职业技术学院金鑫老师编写；第7章、第8章、第12章由浙江工商职业技术学院郑文新老师编写；第9章和第10章由安徽财贸职业学院高皖秋老师编写。

本书在编写过程中，得到许多单位和老师的帮助。在此非常感谢卜蜂莲花（合肥爱莲）超市、安徽财贸职业学院、安徽工商职业技术学院和浙江工商职业技术学院等单位 and 各位老师给予的大力支持，也非常感谢书中所引用、参考的相关资料和书籍的作者。

高职教材的改革和创新是一个长期而艰难的过程，由于编者水平有限，本书难免存在一些不足之处，恳请专家和读者批评指正。

编 者
2009年5月

目 录

第1章

连锁门店营运管理概述 / 1

学习目标 / 1

引例 / 1

1.1 连锁门店的类型和特点 / 2

1.2 连锁门店营运管理目标和内容 / 5

1.3 连锁门店营运管理标准和标准化 / 7

● 本章小结 / 14

● 主要概念 / 14

● 基础训练 / 14

● 实践训练 / 14

第2章

连锁门店的组织结构、人员配置和经营绩效管理 / 16

学习目标 / 16

引例 / 16

2.1 连锁门店的组织结构 / 17

2.2 连锁门店的人员配置 / 20

2.3 连锁门店的经营绩效管理 / 26

● 本章小结 / 35

● 主要概念 / 35

● 基础训练 / 35

● 实践训练 / 36

第3章

连锁门店店长的作业化管理 / 38

学习目标 / 38

引例 / 38

3.1 连锁门店店长素质和岗位职责 / 39

3.2 连锁门店店长作业流程和管理重点 / 43

● 本章小结 / 48

● 主要概念 / 48

基础训练 / 48

实践训练 / 49

第4章

连锁门店卖场的布局和管理 / 50

学习目标 / 50

引例 / 50

4.1 连锁门店卖场布局的原则和作用 / 50

4.2 连锁门店卖场外部布局 / 53

4.3 连锁门店卖场内部布局 / 58

本章小结 / 69

主要概念 / 69

基础训练 / 69

实践训练 / 70

第5章

连锁门店商品陈列管理 / 72

学习目标 / 72

引例 / 72

5.1 卖场内的商品配置 / 72

5.2 一般商品陈列的原则和方法 / 77

5.3 生鲜品陈列技巧 / 84

本章小结 / 88

主要概念 / 88

基础训练 / 88

实践训练 / 88

第6章

连锁门店理货作业管理 / 90

学习目标 / 90

引例 / 90

6.1 理货员的基本素质和岗位职责 / 90

6.2 理货员的作业规范和作业要领 / 92

6.3 理货员应具备的商品和设备保养知识 / 96

本章小结 / 102

☛ 主要概念 / 103

☛ 基础训练 / 103

☛ 实践训练 / 103

第 7 章

连锁门店进存货和盘点管理 / 105

学习目标 / 105

引例 / 105

7.1 连锁门店进货作业管理 / 106

7.2 连锁门店存货作业管理 / 110

7.3 连锁门店盘点作业管理 / 115

☛ 本章小结 / 129

☛ 主要概念 / 129

☛ 基础训练 / 129

☛ 实践训练 / 130

第 8 章

连锁门店收银作业管理 / 132

学习目标 / 132

引例 / 132

8.1 收银人员工作职责和礼仪服务规范 / 133

8.2 收银人员作业纪律和作业流程 / 135

8.3 POS 收银机及收银作业管理重点 / 138

☛ 本章小结 / 150

☛ 主要概念 / 151

☛ 基础训练 / 151

☛ 实践训练 / 151

第 9 章

连锁门店销售作业管理 / 154

学习目标 / 154

引例 / 154

9.1 顾客购买的心理过程及购买行为 / 154

9.2 销售人员接待顾客流程和服务规范 / 157

9.3 服务台作业管理 / 160

本章小结 / 166

主要概念 / 166

基础训练 / 167

实践训练 / 167

第10章

连锁门店促销活动和门店专柜管理 / 169

学习目标 / 169

引例 / 169

10.1 连锁门店的促销作用和方式 / 170

10.2 POP 广告促销 / 171

10.3 连锁门店促销方案设计及实施 / 173

10.4 连锁门店专柜管理 / 175

本章小结 / 179

主要概念 / 179

基础训练 / 180

实践训练 / 180

第11章

连锁门店顾客投诉和顾客关系管理 / 182

学习目标 / 182

引例 / 182

11.1 顾客投诉意见的主要类型及处理方式 / 182

11.2 顾客投诉意见的处理程序 / 188

11.3 建立顾客关系管理制度 / 192

本章小结 / 194

主要概念 / 194

基础训练 / 194

实践训练 / 194

第12章

连锁门店防损和安全管理 / 197

学习目标 / 197

引例 / 197

12.1 连锁门店损耗的产生及防范 / 198

12.2 连锁门店安全管理 / 205

● 本章小结 / 216

● 主要概念 / 216

● 基础训练 / 216

● 实践训练 / 217

综合实训 / 220

主要参考文献 / 224



第 1 章

连锁门店营运管理概述

学习目标

通过本章学习，理解连锁门店的不同类型和特点，熟悉连锁门店管理目标和内容，掌握开展和实施门店营运管理工作的相关标准，学会制定门店营运与管理标准的具体步骤。

引例

深圳成连锁零售业态创新之城

据介绍，在商务部公布的 2007 年中国连锁百强企业中，华润万家、沃尔玛、新一佳、天虹、人人乐、永旺、民润、百佳华等 8 家深圳企业榜上有名。此外我市还有百丽、茂业、好百年、海王星辰、岁宝、千禧之星、顺电、海雅等 8 家企业虽然没有参加评比，但实际销售额也超过了全国连锁百强的第 100 位。其中，华润万家、沃尔玛和人人乐分别是国有、外资和民营超市领军企业。天虹、茂业进入全国连锁百货业 5 强之列。

在企业自愿参加的原则下，市贸工局对深圳市连锁经营企业的年度销售额进行了一次大范围调查，其中总部设在深圳的企业以其全国范围年销售额为标准，总部不在深圳的企业则以深圳地区的年销售额为标准，并于昨日正式公布了 2007 年我市连锁经营 30 强企业的名单。

记者了解到，目前深圳市开展连锁经营的企业超过 1 000 家，其中达到一定规模的连锁企业有 600 多家，连锁店遍及全国 31 个省、市、自治区，总店数超过 30 000 家。2007 年度深圳连锁 30 强企业全国销售总额达到 1 420.98 亿元，其中在深圳地区实现销售额达到 588.79 亿元，占深圳社会消费品零售总额的 30.75%；其门店总数达到 13 299 家，其中在深圳区域的门店数为 1 996 家。

深圳本土连锁企业的积极对外扩张成为深圳连锁商业发展的一大特点。据统计，华润万家、新一佳、天虹、人人乐、茂业、好百年、海王星辰、顺电、民润、百佳华等 10 家企业在深圳成长起来，均已实现跨地区经营。2007 年这 10 家企业新开门店 885 家，同比增长 22.05%。到 2007 年底 10 家企业共开设门店 4 899 家，只有 730 家在深圳本地，超过 85% 的门店开设在深圳以外的地区。

另外在连锁零售业态方面，深圳也体现出网点类型丰富多样的特点，成为全国连锁零售业态的创新之城。据介绍，在深圳不仅有标准的百货店、专业店、杂货店、超级市场、便利店、专卖店、仓储式商场，根据不同需求这些业态还相互渗透、创新组合，催生新的商业模式，如天虹、岁宝的百货加超市的社区百货业态，沃尔玛的社区超市业态，华润万家的便利店超市业态等。

深圳市贸工局同时也发布了2007—2008年深圳市连锁经营发展报告。报告指出,2007年深圳商贸流通业继续保持较强的增长态势,全年社会消费品零售总额达到1 915.03亿元,同比增长14.6%,保持与GDP的增长同步。商业增加值达到755.2亿元,占本地生产总值和第三产业增加值的比重分别为11.2%和22.8%,仍然是第三产业中对生产总值贡献率最高的行业。2007年,深圳连锁商业销售额超过976.7亿元,占社会消费品零售总额的比重超过50%,高于上海、北京、广州等传统商业中心城市,居全国首位。

资料来源 刘镇彬:《深圳连锁30强华润万家居榜首》,载《深圳特区报》,2008-11-04。

1.1 连锁门店的类型和特点

连锁门店一般是指经营同类商品、使用统一商号的若干门店,在同一总部的管理下,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。门店是连锁企业的基础,主要职责是按照总部的指导和服务规范要求,承担日常销售业务。

1.1.1 连锁门店的类型

根据连锁企业的经营方式、商品结构、服务功能,以及选址、商圈、规模、店堂设施和目标顾客等对连锁门店进行分类。主要有以下类型:

1) 便利店

便利店是指以满足顾客便利性需求为主要目的的零售业态,有即时消费性、小容量、应急性等特点。

2) 折扣店

折扣店是指门店装修简单,提供有限服务,商品价格低廉的一种小型超市业态,拥有不到2 000个品种,经营一定数量的自有品牌商品。

3) 超市

超市是指开架售货,集中收款,满足社区消费者日常生活需要的零售业态,根据商品结构的不同,可以分为食品超市和综合超市。

4) 大型超市

大型超市是指实际营业面积6 000平方米以上,品种齐全,满足顾客一次性购齐的零售业态,根据商品结构,可以分为以经营食品为主的大型超市和以经营日用品为主的大型超市。

5) 仓储会员店

仓储会员店是指以会员制为基础,实行储销一体、批零兼营,以提供有限服务和低价格商品为主要特征的零售业态。

6) 百货店

百货店是指在一个建筑物内,经营若干大类商品,实行统一管理,分区销售,满足顾客对时尚商品多样化选择需求的零售业态。

7) 专业店

专业店是指以专门经营某一大类商品为主的零售业态。例如,办公用品专业店、玩具专业店、家电专业店、药品专业店、服饰店等。

8) 专卖店

专卖店是指以专门经营或被授权经营某一主要品牌商品为主的零售业态。例如,服装专卖店、化妆品专卖店等。

@ 阅读资料 1—1

沃尔玛的门店类型和特点

截至2008年底沃尔玛在中国门店总计120家,主要有购物广场、山姆会员商店、社区店三种类型。沃尔玛购物广场将活鲜、食品与传统百货业态相结合,沃尔玛购物广场“一站式”的经营方式不仅为消费者节省了时间和开支,而且提供了一种独特的购物体验。山姆会员商店就像是会员们的采购代理,它以“会员优惠价格”向公司和个人提供超值的名牌商品。会员可在山姆会员商店宽敞舒适的购物环境中享受山姆会员商店提供的盛情服务。山姆会员商店的主营商品有3500多个品种,其中包括鲜食、干货、冷冻食品、饮料、烟酒、糖果、日用品、办公用品、五金家电等。所售商品多采用大箱包装或组合包装,目的是为会员省更多的钱。沃尔玛社区店是沃尔玛公司特有的经营模式,作为对原有的购物广场和会员商店等经营形式的补充,沃尔玛社区店坚持“天天平价”,规模较小而突出便利功能,服务于周边居民区。我国首家沃尔玛社区店位于深圳市人民南路,地处繁华的罗湖商业区,周围有密集的居民区和写字楼群,经营面积约2600平方米,以经营各种现烤面点、熟食、果蔬、饮料等食品为主,占50%以上,其他则是以家庭、办公和个人清洁用品等为主的日用消费品。

资料来源 沃尔玛中国投资有限公司:《沃尔玛中国简介》,www.walmartfacts.com,2008-04-02。

1.1.2 连锁门店的特点和功能

1) 连锁门店的特点

与单店相比,连锁门店具有以下特点:

①数量众多、规模经营,并且根据零售业态不同,其经营的规模各不相同。

②门店的标准化和统一化。一般要求门店统一管理,统一进货,统一培训,统一促销,统一价格,统一标识,统一服务等。

2) 连锁门店的功能

门店是直接面对消费者的终端销售环节,充分发挥连锁门店的业务管理职能,是理顺连锁业务工作流程和实现连锁经营规模效益的先决条件。连锁企业门店的主要功能是:

①市场调查功能,调查顾客的需要及周边的商业环境。

②订货管理功能,根据销售情况及时订货,向配送中心要求配送所需商品。

- ③库存管理功能，门店库存商品的管理。
- ④销售功能，销售商品以及进行相关的促销活动。
- ⑤现场管理功能，负责销售现场的商品陈列和管理。
- ⑥顾客服务功能，提供顾客需要的服务，如提供送货上门、商品退换、操作示范及邮寄服务等。

连锁门店的类型和基本特点见表 1—1。

表 1—1 连锁门店的类型和基本特点

门店	基本特点			
	规模	商品（经营）结构	商品售卖方式	服务功能
便利店	营业面积 100 平方米左右，利用率高	即食食品、日用小百货为主，有即时消费性、小容量、应急性等特点，商品品种在 3 000 种左右	以开架自选为主，结算在收银处统一进行	营业时间 16 小时以上
超市	营业面积在 6 000 平方米以下	经营包装食品、生鲜食品和日用品。食品超市与综合超市商品结构不同	自选销售，出入口分设，在收银台统一结算	营业时间 12 小时以上
大型超市	实际营业面积在 6 000 平方米以上	大众化衣服、食品、日用品齐全，一次性购齐，注重自有品牌开发	自选销售，出入口分设，在收银台统一结算	设不低于营业面积 40% 的停车场
仓储式会员店	营业面积在 6 000 平方米以上	以大众化衣服、食品、日用品为主，自有品牌占相当部分，商品品种在 4 000 种左右，实行低价、批量销售	自选销售，出入口分设，在收银台统一结算	设相当于营业面积的停车场
百货店	营业面积在 6 000 ~ 20 000 平方米	综合性强，门类齐全，以服饰、鞋类、箱包、化妆品、家庭用品、家用电器为主	采取柜台销售和开架销售相结合的方式	注重服务，设餐饮、娱乐等服务项目和设施
专业店	根据商品特点而定	以销售某类商品为主，体现专业性、深度性，品种丰富，选择余地大	采取柜台销售或开架销售方式	从业人员具有丰富专业知识
专卖店	根据商品特点而定	以销售某一品牌系列商品为主，销售量少，质优，高毛利	采取柜台销售或开架销售方式，商店陈列、照明、包装、广告讲究	注重品牌声誉，从业人员具备丰富专业知识

续表

门店	基本特点			
	规模	商品(经营)结构	商品售卖方式	服务功能
购物中心	建筑面积为 50 000 平方米以内	20~40 个租赁店, 包括大型综合超市、专业店、专卖店、饮食服务及其他店	各个租赁店独立开展经营活动	停车位 300~500 个
	建筑面积为 100 000 平方米以内	40~100 个租赁店, 包括百货店、大型综合超市、专业店、专卖店、饮食店、杂品店以及娱乐服务设施等	各个租赁店独立开展经营活动	停车位 500 个以上
	建筑面积 100 000 平方米以上	200 个租赁店以上, 包括百货店、大型综合超市、专业店、专卖店、饮食店、杂品店及娱乐服务设施等	各个租赁店独立地开展经营活动	停车位 1 000 个以上

1.2 连锁门店营运管理目标和内容

连锁门店要体现在连锁企业中的地位 and 作用, 就必须完整地把连锁总部的经营理念、经营战略与策略、业务技巧和营销策划方案在日常经营当中进行具体的体现。门店营运管理要求就是指各门店统一、完整地把连锁企业总部的目标、计划和具体要求体现到常规的作业化管理中, 实现连锁经营的规范化和统一化。

1.2.1 连锁门店营运管理基本目标

连锁企业的发展一般会经历三个阶段: 第一阶段是以规模为中心, 发展部成为企业的核心部门, 营运的中心任务是配合新店开发; 第二阶段是以商品为中心, 商品部成为公司的核心部门, 通过有效的商品管理来改善经营业绩; 第三阶段是以营运为中心, 通过有效的营运管理来提高经营业绩。

1) 销售目标

销售目标主要包括销售量目标和销售额目标, 体现连锁企业的经营机制是否有效运行, 其商业职能是否能充分发挥以及连锁企业的发展前景。销售量目标和销售额目标可以通过门店的标准化营运作业来实现。

2) 防损目标

严格控制门店各个环节的损耗费用, 损耗的减少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。

3) 发展目标

发展目标的决定因素主要是连锁企业管理体制和经营机制是否科学以及连锁企

业各门店的经营素质高低,包括员工素质、技术素质和经营管理素质的高低。

① 阅读资料 1—2

大型商业设施节能降耗空间巨大

通过节能技术改造,一家5 000平方米以上的大卖场每月可节电10万度,每年节省电费100多万元。目前,上海有450家面积在5 000平方米以上的大型商业设施已陆续开展节能技术改造,其中包括百货商店、大型超市、购物中心、家电卖场等。

这些大型商业设施采取了一系列的节能措施。譬如,推广使用节能高效的绿色照明灯具、节能型冷藏设备、节能型空调系统;对室内照明布局进行科学调整,使灯具的数量减少一半左右;对空调产生的热能进行回收,用于生鲜区的热水加工及场地清洗。

家乐福中国区总裁兼首席执行官罗国伟表示,到目前为止,家乐福在上海的所有门店已全部完成节能改造。根据测算,改造后,平均每家门店每月可节电10万度左右,每年节省电费100多万元,节能降耗空间巨大。

据悉,预计到2010年,上海所有的大型商业设施都将基本完成节能改造,万元商业增加值能耗将比2007年下降15%左右。

资料来源 中国连锁经营协会:《大型商业设施节能降耗空间巨大》, <http://www.sdetn.gov.cn/sctxjsc/zxdt/webinfo/2008/06/1211866035548313.htm>, 2008-06-10。

1.2.2 连锁门店营运管理内容

1) 连锁门店营运管理的作用

连锁企业采取连锁经营方式,通过对门店合理布局和规范化营运,组成具有标准化和专业化的连锁经营组织体系,实现连锁经营的规模效益。连锁企业门店营运管理的作用主要体现在以下方面:

(1) 有利于连锁门店规划布局的统一

连锁企业通过对门店实行营运管理,可以使各门店统一标识、统一店名、统一店面、统一商品陈列和统一服务规范等,进而起到吸引顾客和树立良好的企业形象的作用。

(2) 有利于连锁门店营运管理标准的统一

连锁企业通过对门店实行营运管理,可以统一营运和管理标准,保持统一的营运和管理标准是连锁企业得以在市场上占据主导地位并得以持久发展的关键。

(3) 有利于连锁企业劳动效率的提高和营运管理目标的实现

连锁企业通过对门店实行经营管理,可以使门店营运进行专业化分工和简单化运作,实现销售量和销售额的最大化和损耗的最小化。

(4) 有利于连锁企业投资和经营风险的降低

连锁企业通过对门店实行营运管理,可以有效地规避单店投资风险和降低经营

风险。

2) 连锁门店营运管理的主要内容

(1) 门店内外部环境布局设计

门店是连锁企业进行经营活动的主要场所，通过对门店内外部环境布局设计，可以突出连锁企业特色、提高经营管理效率。

(2) 门店商品陈列和商品销售管理

商品陈列和商品销售管理是门店营运管理的重要内容之一，通过各种陈列和展示商品的技巧和促销手段，可以起到刺激销售和实现销售目标的作用。

(3) 门店进存货和盘点作业管理

通过对门店进存货作业管理，可以指导和保证门店商品销售等经营业务活动的开展。而盘点是衡量门店营运业绩的重要指标，通过合理对门店盘点，能真实地反映门店损益。

(4) 门店工作人员作业化管理

门店工作人员作业化管理主要指对门店店长、各级主管、理货人员、销售人员、收银人员等工作人员的职业素质、工作能力、职责要求和作业规范等方面的管理。

(5) 门店销售服务和顾客关系管理

门店销售服务和顾客关系管理是门店营运管理的重要内容，通过门店销售服务和顾客关系管理可以树立良好门店形象，提高顾客满意度和销售业绩。

(6) 门店安全和损耗管理

门店作为连锁企业经营活动场所和服务顾客和社会的窗口，应加强安全管理。由于大卖场营业面积大，部门众多，商品性质各异，容易造成各种损耗，目前降低损耗已经成为众多连锁企业管理中的焦点和提高企业盈利的重要一环。

(7) 门店员工配置、培训和经营业绩改善管理

连锁企业作为劳动密集型行业，门店工作范围涉及订货、理货、仓管、防损、促销、收银、客服等多个方面，企业销售额和利润最大化来源于不同岗位员工所创造的价值，机构复杂，人员众多，为保证整个连锁门店的顺畅运作，所有标准化流程能落实到位，应加强对员工的培训，对门店经营进行绩效评估，及时发现问题，提高员工素质，不断提高门店经营业绩。

1.3 连锁门店营运管理标准和标准化

1.3.1 连锁门店营运管理标准制定

1) 总部制定门店营运管理标准

一般而言，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，最终实现连锁的协调运作。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。

2) 门店制定营运管理标准的具体步骤

(1) 确定作业分工

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。

(2) 确立标准化作业的程序

门店作业人员流动率较高,如何区分作业内容,制定合理、规范、高效的标准化作业程序,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,这一点十分重要。

(3) 记录作业情况

对于确定的分工作业与标准化作业程序,用适当的时间,全面、准确地记录下不同岗位的工作运行情况。

(4) 作业标准的制定

标准化是连锁门店成功经营的基础,需要通过数据采集与定性分析、现场作业研究实现,标准化的作业规范既简便可行,又节省时间和资金。

3) 门店制定控制营运管理的制度与标准

制定控制门店营运质量的制度与标准,主要有以下几个方面:

(1) 商品布局与陈列控制

商品布局与陈列控制主要包括商品位置的控制、商品陈列的控制,其重点是控制商品陈列的排面数是否发生变化和商品货架陈列位置是否发生变化。

(2) 商品缺货率控制

商品缺货率应重点关注,发生缺货断档时,不允许用其他商品填补,否则分析发生原因并追查责任。

(3) 单据控制

商品送到必须有送货单据,要严格控制单据的验收程序、验收标准、验收责任人、验收后的保管和期限等。保证货单一致,保证核算的准确性,防止舞弊现象发生。

(4) 盘点控制

盘点控制是门店经营成果的控制手段之一,其重点是检查盘点前的准备是否充分;检查盘点作业程序是否符合标准,是否存在交叉盘点和建立了复盘制度;检查是否实行了总部对门店的临时性不通知抽查制度。

(5) 缺损率控制

缺损率是失窃率和损耗率的统称,一般控制在5%,各连锁企业可根据实际情况制定。

(6) 门店的服务质量控制

门店的服务质量控制主要包括增强服务意识教育与培训,实行明查和暗查相结合的控制方法。