



面向“十二五”高等教育课程改革项目研究成果



连锁企业门店 运营管理

LIANSUO QIYE MENDIAN
YINGYUN GUANLI

主编◎魏小英

 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

面向“十二五”高等教育课程改革项目研究成果

连锁企业门店营运管理

主 编 魏小英
副主编 晋淑惠 张 庆
参 编 杨 华 袁向博

图书在版编目 (CIP) 数据

连锁企业门店营运管理/魏小英主编. —北京: 北京理工大学出版社, 2013. 12
ISBN 978 - 7 - 5640 - 8497 - 4

I. ①连… II. ①魏… III. ①连锁企业 - 企业经营管理 - 教材
IV. ①F717. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 260384 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

82562903 (教材售后服务热线)

68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京富达印务有限公司

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 21

字 数 / 405 千字

版 次 / 2013 年 12 月第 1 版 2013 年 12 月第 1 次印刷

定 价 / 49.00 元

责任编辑 / 陈 竑

文案编辑 / 胡卫民

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 马振武

前言

连锁企业门店
营运管理

QianYan

随着现代零售业的发展,中国连锁业的经营必须走标准化、专业化道路,而连锁业经营标准化、专业化的主要方面是营业形态的定位、组织结构的调整、业务流程的重组和核心技术的提升,这些内容的最终结果都将在连锁经营的载体连锁门店中体现。

《连锁企业门店营运管理》是连锁经营管理专业的核心课程,它是一门建立在经济科学、行为科学和现代管理理论之上的应用科学,其研究对象是以满足消费者需求为中心的连锁门店服务“过程”的管理,主要培养学生在基层门店的岗位作业技术能力和现场组织、协调能力。

本书根据连锁企业门店营运的工作内容编写,共分十个项目,内容涉及连锁企业门店概述,连锁门店的组织结构及岗位职责,连锁门店商品结构管理,连锁门店卖场布局,商品陈列与维护,连锁门店作业管理,连锁门店促销管理,连锁门店防损与安全管理,门店顾客投诉管理以及连锁企业门店经营绩效分析。

本书在介绍门店营运管理内容和基本方法的同时,采用了大量的图片、表格、案例等说明问题,以帮助学生直观地理解所述内容。为了培养学生分析问题和解决问题的能力,本书还在每章结尾附有复习思考题、实训项目及案例分析等,以拓展学生的创新实践能力。

本书注重理论与实践相结合,突出实践性教学和案例教学;所选案例贴近实际生活,可读性强,便于读者分析,可充分发掘读者的创造性思维。通过本书的系统学习,能使學生掌握连锁企业门店营运工作的一般原理及操作技巧,非常适合高等院校市场营销、连锁经营管理、物流管理、经济管理等专业的学生使用,同时也适合从事连锁企业经营管理的读者参阅。

本教材由魏小英老师担任主编,晋淑惠老师和张庆老师担任副主编,杨华老师和袁向博老师担任参编。具体编写分工如下:项目一、项目二、项目三和项目四由魏小英负责执笔,项目六、项目十由晋淑惠负责执笔,项目五、项目八由张庆负责执笔,项目七由杨华负责执笔,项目九由袁向博负责执笔,魏小英老师负责全书进行统编与定稿。

由于编者水平有限,书中难免有不足之处,敬请广大读者批评指正。

编者



录

连锁企业门店
运营管理

MuLu

1

项目一 连锁企业门店概述

任务一 连锁企业门店认知	2
任务二 连锁企业门店运营管理目标和标准	10
任务三 连锁企业门店管理内容	12
任务四 连锁企业门店开发流程	20

36

项目二 连锁门店的组织结构及岗位职责

任务一 连锁企业门店的组织结构	38
任务二 连锁企业门店的职位规划与人员配置	42
任务三 连锁企业门店店长的岗位职责与管理内容	59
任务四 其他主要管理岗位的职责与管理内容	70

81

项目三 连锁门店商品结构管理

任务一 零售商品的分类	82
任务二 门店商品的结构	84
任务三 门店商品管理	90
任务四 连锁企业门店商品采购管理	96

110

项目四 连锁门店卖场布局

任务一 门店货位布局	111
任务二 卖场通道设计	119
任务三 主要零售业态的卖场布局	124
任务四 卖场布局的相关理论	135
任务五 卖场的外观设计	140

150

项目五 商品陈列与维护

任务一 商品陈列原理	152
------------------	-----

191

项目六 连锁门店作业管理

任务二	商品陈列方法	160
任务三	不同商品的陈列技巧	174
任务四	商品的维护	180

226

项目七 连锁门店促销管理

任务一	促销活动的操作流程	228
任务二	门店的促销方式	235
任务三	POP 广告促销	244
任务四	促销活动的实施与控制	251

260

项目八 连锁门店防损与安全管理

任务一	门店损耗的产生与防范	261
任务二	门店损耗预防与管理	264
任务三	防盗性的卖场布局与商品陈列	270
任务四	门店安全管理	274

283

项目九 门店顾客投诉管理

任务一	顾客投诉意见的主要类型	284
任务二	顾客意见的投诉方式	286
任务三	建立顾客投诉意见处理系统	290
任务四	建立顾客关系管理制度	300

306

项目十 连锁企业门店经营绩效分析

任务一	连锁门店经营绩效的评价体系	307
任务二	连锁门店经营绩效评估的指标	311
任务三	连锁门店顾客满意度测评	321

参考文献	329
------------	-----

连锁企业门店概述

项目概述

连锁门店是连锁企业的基本经营单位，一个连锁企业能否取得成功与连锁门店的数量和连锁门店营运质量密切相关。本项目以连锁门店类型特征、连锁企业门店营运管理目标、标准以及门店开发流程为主要内容，从而开发不同任务类型。按照总部的指导和服务规范要求，进行任务分解，依照门店日常作业化管理过程，根据不同门店的经营定位，制定连锁门店营运目标和管理标准；根据连锁企业门店的经营方式、商品结构、服务功能以及选址、商圈等因素做好连锁门店开发，实施具体的作业化程序，最终实现连锁的协调运作，提升连锁企业整体盈利能力。

学习任务

- (1) 明确连锁门店的基本类型和特征。
- (2) 明确连锁企业门店营运与管理的目标。
- (3) 熟悉连锁企业门店营运与管理的标准。
- (4) 熟悉连锁门店开发的流程。
- (5) 初步学会运用连锁总部对门店营运控制的途径对门店进行管理。

引导案例

俏江南品牌信息与选址标准

俏江南品牌创始于2000年，总部位于北京。它是中国最具发展潜力、值得

信赖的国际餐饮服务管理集团。

据《上海商报》报道, 高端连锁餐饮品牌俏江南日前在陆家嘴金融区开出其在上海的第 13 家直营店。俏江南股份有限公司董事长张兰在接受记者采访时表示, 俏江南将在上海开设 25~30 家店并等待好的时机在上海证券交易所上市。此外, 俏江南旗下副牌 STEAM 蒸餐厅将在上海达到 300 家的规模。此外, 俏江南已在 2010 年 10 月份在深圳开设了当地的第 3 家分店, 到 2010 年年底深圳的门店数已达到 10 家。而近期俏江南将把发展的重心放在苏州、宁波等珠江三角洲及长江三角洲地区。

张兰告诉记者, 俏江南未来两年内计划实施 ERP 管理系统, 并打造一支国际化的专业团队。未来 5 年的计划是成功上市并通过收购大的企业, 使俏江南企业规模进一步扩大。

俏江南基本信息

业态: 餐饮——中餐。

主要网点: 北京、上海、天津、成都、深圳、苏州、青岛、沈阳等。

拓展区域: 中国台湾。

店铺总数: 50 多家。

开店方式: 直营, 加盟, 特许经营。

客单消费: 100~300 元。

目标人群: 广大时尚白领。

选址标准

首选物业: 商业综合体、购物中心、商业街、写字楼底商及配套商业。

物业使用: 租赁、合作。

需求面积: 2 000~5 000 平方米。

合同期限: 5~10 年。

商圈要求: 城市的商业中心、繁华商圈; 交通便利; 城市人口在 100 万人以上; 单体建筑。

任务一

连锁企业门店认知

连锁企业门店以零售业居多, 以致企业经营业态不同, 在经营方式上也表现出明显的多样性、差异化的特征。

一、连锁企业门店的特征

（一）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。门店在其总部的统一规划下，通过实施广泛的布局、分散的销售实现规模效益。连锁企业门店的功能集中表现在门店运用统一规划的外观设计、招牌、橱窗、内貌设计、商品组合、规范化服务等具体手段来吸引顾客。

具体体现在：

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，这一印象往往是决定顾客能否驻步停留并进店参观购物的关键所在。

2. 内貌环境的刺激力

卖场环境直接影响顾客的购买情绪，优雅、舒适的环境可以激活顾客的兴奋点，使顾客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、色彩表现等设计创造出良好的卖场气氛，顾客在这种温馨的环境下，会产生自我发现、自我实现的购物心情。

3. 店内商品的影响力

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心中满意的商品，从而使购物成为一种乐趣。

4. 服务的表现力

门店的服务对象是消费者，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服务。营业人员表现出来的优质服务，会使顾客感到在人格上受到尊重，营业人员的真诚服务、热情接待会使顾客感受到购物中的满足感。

（二）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，是企业有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、规范化以及标准化运营管理实现规模化经营。

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,在服务上推行标准化。也就是说,连锁经营企业下属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。例如,百货商店、专业店采取柜台销售和开架面售相结合方式,超市、便利店采取顾客自助服务、统一结算方式,购物中心则采取各经销店独立开展经营活动等。

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。例如,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都在万平方米以上。

(三) 连锁企业门店管理的特征

1. 连锁企业形象的宣传者

作为连锁企业形象的宣传者,门店通过视觉识别、行为识别、听觉识别等表达着连锁企业的经营理念,并在顾客心中形成一系列的形象定位,即低价、高品质、新鲜、满意等。

2. 资源组织者

门店也是资源的组织者,它组织的资源包括商品资源、人力资源和货架资源。

(1) 商品资源。

商品资源主要是在商品部确定的范围内,门店根据自身需要选择其中的部分商品进行组合。在大卖场,门店可以自己管理货号(主要是生鲜水果和蔬菜),因而,其自主权和灵活性会更大一些。

(2) 人力资源。

人力资源包括班组长、品类主管、理货员、收银员等,这些角色组织得合理与否,彼此间的配合是否默契,是关系门店管理成效高低的重要因素。

(3) 货架资源。

表面看来,门店的货架基本都一样,除了冷冻冷藏部分、生鲜水果部分与主体货架有些区别以外,别的也就无太大差异了。单从货架的物理属性来看确实没有区别,但是由于客户在卖场走动的路线不同,每一组货架与顾客接触的频率就可能差距非常大,因此货架的经济价值差别就很大。

3. 客户需求的洞察者

在零售业管理的各环节中, 门店是对客户需求观察最直接、了解最彻底的。它们既能够了解到顾客买到了什么(从销售数据可以看出), 还能够了解顾客没买到什么、顾客的哪些需求没有得到满足(从顾客的询问、抱怨、投诉中获得); 门店清楚顾客的年龄层次、性别构成、大致的消费层次等状况; 门店还清楚顾客是在什么时段买的, 每个时段主要买的是哪些东西。

4. 客户服务的接触者和完成者

门店还是为客户提供服务的直接接触者和服务的最终完成者。虽然门店选址、商品采购、物流配送等工作也都是在为顾客提供服务, 但是门店作为销售终端, 是客户服务的直接接触者和完成者, 其意义更为重大。对门店的满意就是对企业的满意, 从而树立起连锁企业在消费者心中的品牌形象。

作为客户服务的直接接触者和服务的最终完成者, 门店主要提供下列服务: 一是客户选购中的支撑, 门店必须把客户所需要的商品及时地“要进来、上上去、补充足”, 即向供应商下订单、货物到了以后及时上到货架上陈列出来、顾客选购后造成的货架空缺的及时补货; 二是完成顾客结算, 即在收银环节提供又快又准确的结算, 同时提供方便顾客提拿货物的装袋子服务; 三是为客户提供购买后的服务, 其包括无理由退货换货、商品质量问题处理、开具发票、积分兑换礼品、抽奖活动、VIP 客户活动等。

(四) 门店管理的演进

门店管理的演进是可以从很多维度或角度观察的, 这里就从买卖双方关系的较为宏观的角度来分析门店管理演进的趋势。

1. 利于卖者的卖场

无论是在小货摊时代, 还是后来的进店销售时代, 基本的门店内部布局设计都是从门店便于管理, 以及在与顾客的讨价还价中使自己处于相对有利心理优势的这一基本出发点来安排的。这一点从那些还没有实行开架售货、小店主站在柜台后面给顾客取这拿那的服务中不难看到它们曾经的影子。

2. 利于买者的卖场

自从实行自选市场、明码标价以后, 门店的布局则悄悄地向着有利于顾客的方向演变, 顾客渐渐成了真正的上帝, 对各个零售店真正握有了“生杀大权”。便利店、超市、大卖场是将这种趋势演绎到极致的三种业态。而且, 现在还不开架售货的, 除了黄金首饰、珠宝、手表等贵重物品以外, 已经很难再找到追随者了。由此可见, 关注买者的需求, 给买者带来方便, 在门店管理中处于一个非常重要的位置。

3. 以利买为基础的利卖卖场

在诸多利于买者的门店中如何使自己脱颖而出呢? 是不是给予顾客的越多, 自己就越能够盈利呢? 显然, 一切都没有那么简单。

当竞争日益激烈，每家门店都被陷于很小的商圈的时候，其从顾客处得到的回报是有限的。倘若门店过度地优惠顾客，而来自顾客的回报并不见增长或不见同比例增长，此时门店就会面临“失血”的危险。

既然不能无限度地讨好顾客，同时激烈的竞争又使得门店必须关注顾客，时时注意满足顾客的需求，那么应该选择一个怎样的度呢？选择怎样的平衡点才最合适呢？这时就进入了第三阶段——基于利买基础上的利卖卖场。

通过关注能够给企业带来真正利益的顾客的需求，通过对顾客的有效细分，把企业有限的资源投入到对门店有价值的顾客身上，即“好钢用在刀刃上”，以便在满足顾客需求的同时，实现自身利益的最大化。

知识拓展

沃尔玛的门店类型和特点

截至2008年年底，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。沃尔玛购物广场将生鲜、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，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。

二、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、仓储式商店、百货店、专业店以及专卖店等。

1. 标准超市门店的定位

标准食品超市门店初步实现了满足消费者一站式购买生活必需品的需要。标准食品超市门店以经营生鲜食品和生活日用品为主，其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，并实行统一标准化管理和一次性集中付款。

2. 大型综合超市门店的定位

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。同时也按营业面积分块设定商品经营区域,并采取统一标准化管理和一次性集中付款运营方式。

3. 仓储式商场门店的定位

仓储式商场门店属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,运用会员制度牢牢地锁定商店、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。在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,采取仓场合一的经营形式。

4. 便利店门店的定位

便利店门店在经营上体现了便利的经营特点。便利店的目标市场应在城市中的车站、学校、医院、居民小区以及公共活动区附近,目标顾客主要为年轻人,特别是大学生、中学生、小区居民以及工作岗位上的年轻人和“夜猫族”。

5. 百货商店门店的定位

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,并采取柜台销售与自选销售相结合的运营方式。其特点为服务功能较齐全、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. 专业店门店的定位

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。其目标市场定位是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、花色齐全。由于其经营商品种类的有限性和专业化,因此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,营业员不但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、使用与保养等各个方面的知识。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. 专卖店门店的定位

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牌具有排他性,而且只经营同一牌不同种类的商品,具有牌经营个性化的特点。专卖店的服务比一般零售店的要求高,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,极个别的甚至达到了“发烧”的地步。专卖店的营业员和导购员一定要是该商品的行家,具有相当丰富的商品专业知识,能用令人信服的理由来引导顾客购买相应的商品。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,为他们设计生活、引导消费,提供多种个性化服务、多功能服务以及专项服务等。专卖店门

店另一个显著特点是实行特许经营。不同零售业态基本特点分类如表 1-1 所示。

表 1-1 不同零售业态基本特点分类表

序号	业态	选址	商圈与目标顾客	规模	商品买卖方式	服务功能
1	食杂店	位于居民区内或传统商业区	辐射半径 0.3km, 目标顾客以相对固定的居民为主	营业面积一般在 100 平方米以上	柜台式和自选式相结合	营业时间 12 个小时以上
2	便利店	商业中心区, 交通要道以及火车站、医院、学校、娱乐场所、办公楼、加油站等公共场所	商圈范围小, 顾客步行 5min 以内到达, 目标顾客主要为单身者、年轻人, 顾客多为有目的购买	营业面积在 100 平方米左右, 利用率高	以开架自选为主, 结算在收银处统一进行	营业时间 16 个小时以上, 提供即食性商品的辅助设施, 开设多项服务项目
3	折扣店	居民区、交通要道等租金相对便宜的地区	辐射范围为 2km 左右, 目标顾客主要为商圈内居民	营业面积在 300 ~ 500 平方米	开架自选, 统一结算	用工精简, 为顾客提供有限的服务
4	超市	市、区商业中心, 居住区	辐射半径 2km 左右, 目标顾客以居民为主	营业面积在 600 平方米以下	自选销售, 出入口分段, 在收银处统一结算	营业时间 12 个小时以上
5	大型超市	市、区商业中心, 城郊结合部、交通要道及大型居住区	辐射半径 2km 以上, 目标顾客以居民和流动顾客为主	实际营业面积在 6 000 平方米以上	自选销售, 出入口分段, 在收银处统一结算	设不低于营业面积 40% 的停车场
6	仓储式会员店	城乡结合部的交通要道	辐射半径为 5km 以上, 目标顾客以中小零售店、餐饮店、集团购买和流动顾客为主	营业面积在 6 000 平方米以上	自选销售, 出入口分段, 在收银处统一结算	设相当于营业面积的停车场
7	百货店	市、区级商业中心, 历史形成的商业聚集地	目标顾客以追求时尚与品位的流动顾客为主	营业面积在 6 000 ~ 20 000 平方米	采取柜台销售或开架面售相结合方式	注重服务, 设餐饮和娱乐等服务项目和设施

续表

序号	业态		选址	商圈与目标顾客	规模	商品买卖方式	服务功能
8	专业店		市、区级商业中心及百货店、购物中心内	目标顾客以有目的选购某类商品的流动顾客为主	根据商品特点而定	采取柜台销售或开架面售相结合方式	从业人员具有丰富的专业知识
9	专卖店		市、区级商业中心, 专业街以及百货店、购物中心内	目标为中高档消费者和顾客, 以追求时尚的年轻人为主	根据商品特点而定	采取柜台销售或开架面售相结合方式。商品陈列、包装、照明、广告讲究	注重品牌声誉, 从业人员具备丰富的专业知识, 提供专业性服务
10	家居建材商店		城郊结合部、交通便利或消费者自有房产拥有率比较高的地区	目标顾客以拥有自有房产的顾客为主	营业面积 6 000 平方米以上	采取开架自选方式	提供一站式购齐和一条龙服务, 停车位 300 个以上
11	购物中心	社区购物中心	市、区级购物中心	商圈半径为 5 ~ 10km	建筑面积为 5 万平方米以内	各个租赁店独立开展经营活动	停车位 300 ~ 500 个
		市区购物中心	市级购物中心	商圈半径为 10 ~ 20km	建筑面积为 10 万平方米以上	各个租赁店独立开展经营活动	停车位 500 个以上
		城郊购物中心	城乡结合部的交通要道	商圈半径为 30 ~ 50km	建筑面积为 10 万平方米以上	各个租赁店独立开展经营活动	停车位 1 000 个以上
12	工厂直销中心		一般远离市区	目标顾客多为重视品牌的有目的的购买的顾客	单个建筑面积 100 ~ 200 平方米	采取自选方式销售	多家店共有 500 个以上停车位

任务二

连锁企业门店营运管理目标和标准



连锁经营的三大特点是专业化分工、标准化动作、简单化管理。连锁企业门店营运与管理就是一个专业化、标准化的管理过程。由于连锁经营各环节是专业化的分工协作关系,体现在各岗位上的作业过程的特点是简单化和单纯化,就像工业生产过程的上下道工序一样,在分工的基础上配以单纯化的作业较易产生高效率。可以说,连锁企业是学习工业生产模式而导入专业化分工协作的经营方式,完全改变了传统零售业的工艺过程,使现代零售业的作业方式实现了革命性的改变。

连锁经营需要规模发展,管理标准是连锁经营规模发展的质量保证。可以这样说,如果管理跟不上连锁店的规模发展,那么规模越大则效益越差,门店开得越多,产生的亏损面可能越大。因此,管理标准是维系连锁经营体系统一运作的根本,确立明确的管理目标与制定严格的科学管理标准是连锁企业规模发展的质量保证。

(一) 连锁企业门店营运与管理的具体目标

概括地说,连锁企业门店营运与管理的要求,就是不折不扣、完整地把连锁企业总部的目标、计划和具体要求体现到日常的作业化管理中,实现连锁经营的统一化。从大的方面来说,连锁企业门店营运与管理具体目标主要体现在以下两方面。

1. 实现销售的最大化

连锁企业门店的营运必须按部就班,从各项基本的事务抓起,使门店能够步入健康发展的轨道。为了圆满达成营运目标,首先应重点抓销售,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成的,而是通过正常的标准化营运作业来追求更高的销售额。

2. 保证损耗的最小化

提高门店的销售额,可以说是每一个零售业者想努力的目标。但是,提高销售额不是最终目的。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的话,那么门店可能只有很低的利润额甚至没有利润乃至亏损,所有的努力都将白费。因此,损耗的最小化就是尽可能降低经营成本,这可以说是提高经营绩效的一条捷径,它是门店营运与管理的主要目标。

（二）连锁企业门店营运与管理标准的制定

连锁企业门店的营运必须在整体规划下进行明确的专业化分工，在分工的基础上实施集中管理，才能使连锁店在激烈的市场竞争中快速反应、稳健运营。

1. 由总部制定门店营运与管理标准

在连锁企业内部通过总部与门店的分工，实现了决策与作业的分工。由连锁企业总部统一制定门店营运与管理标准，连锁企业总部实质上是决策中心，而门店则是执行机构，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，最终实现连锁店的协调运作。

门店管理工作的具体作业化工作为：一方面要完成一定类别和一定数量的日常业务工作；另一方面要面对一定数量的、具有不同操作技能和经验的员工。既要保证每日工作圆满完成，又要合理安排员工，充分发挥他们的工作积极性。因此，总部制定的营运与管理标准，实质上就是指导各门店的详细、周密的作业分工、作业程序、作业方法、作业标准和考核方法等。

2. 制定门店管理标准的具体步骤

连锁企业门店营运与管理标准的具体内容，主要包括门店工作人员上班的出勤计划，即根据平日、周日、节日，一天各时间段工作忙闲规律预测工作量，根据工作量大小调配具体人员，从而有效地发挥每一个员工的能量，提高劳动生产率，充分体现严格科学的管理标准所带来的少投入、多产出的经济效益。

制定门店管理标准具体有以下几个步骤。

（1）确定人员的作业分工。

能否确定人员的作业分工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。在连锁企业门店繁多的作业中，重点是店长作业管理、收银员作业管理、理货员作业管理、进收货作业管理、商品盘点作业管理和顾客投诉意见处理等，这些作业过程和质量管理的的好坏，将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，它既体现了岗位工作的技术性要求，又能更具体、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，才能把这些工作具体落实下来，保证门店的正常营运。

（2）确立标准化作业的程序。

连锁企业往往是劳动力密集型企业，门店作业人员流动率较高，如何区分作业内容，使门店作业不重复，并且让新进员工在最短时间内熟悉每一环节工作，显得十分重要。因此，管理者必须全面分析和把握不同的作业情况（如收银员、理货员、店长、盘点人员的工作情况），消除多余的、不必要的工作环节，合并有关环节，合理安排具体的作业顺序，使有关作业情况尽量简化，以降低成本、提高效率。标准化作业程序应在明确分工、出勤计划的基础上，通过操作表的形式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，其操作