

FRANCHISE

FRANCHISE
F R A N C H I S E

21 世纪特许经营管理系列教材

培训与督导

徐琳 于雯 陈晓静 编著

· 014033381

F717.6
82

FRANCHISE

F R A N C H I S E

21世纪特许经营管理系列教材

培训与督导

徐琳 于雯 陈晓静 编著



中国人民大学出版社
· 北京 ·



北航

C1721890

F717.6
82

图书在版编目 (CIP) 数据

培训与督导/徐琳等编著. —北京: 中国人民大学出版社, 2013. 10
21 世纪特许经营管理系列教材
ISBN 978-7-300-18166-0

I. ①培… II. ①徐… III. ①连锁企业-职工培训-高等职业教育-教材 IV. ①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 235918 号

21 世纪特许经营管理系列教材

培训与督导

徐琳 于雯 陈晓静 编著
Peixun yu Dudao

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京鑫丰华彩印有限公司		
规 格	185mm×260mm 16 开本	版 次	2014 年 3 月第 1 版
印 张	16	印 次	2014 年 3 月第 1 次印刷
字 数	370 000	定 价	32.00 元

“21 世纪特许经营管理系列教材”
编委会

主 编 王学思

副 主 编 石元蒙

编委会成员 (排名不分先后)

侯吉建	扈立家	孟子敏	肖永添	肖小文
李 昊	袁 东	范大良	徐 琳	陆剑宝
熊 科	于 雯	赵 宇	张基辉	陈晓静
崔 宇	黄 晨	胡 勇		

特许经营管理在中国可谓是一门新兴学问，成为高校专业课程前后也不过十多年的历史。但是特许经营对于商业来说无疑是一支极为重要的力量和一门专门的学问。透过这种商业模式，特许经营完成的是知识产品价值的再创造，不但激发特许人创造知识的热情，也使受许人乃至全社会在广泛的知识传播与分享中获取充分收益。不过，尽管特许经营最早的贡献源自于商业领域，但其影响范围和受到的重视却远远超出了商业范畴。作为一种建立在契约基础上的协作关系，特许经营融合了市场经济的法治精神、诚信品格，考验的是现代商业社会中人与人、企业与企业或是企业与人之间的伦理道德。在这里，不仅有鹏程高远的商业志向、激情洋溢的商业智慧、先进专业的商业技术，还有缜密严肃的市场法制、兼容并蓄的商业环境，更有人类最美好的生活理想与道德情操。

那么，对于身处于深刻变革中的每一个参与特许经营的中国企业和公民来说，我们究竟应该交出一份怎样的答卷呢？当今的中国已是全球第二大经济体，也是世界上最大的特许经营市场。短短 30 年，我们走完了西方耗时 150 余年的历程，经历的是一番跳跃式的成长。然而正如同一个在青春期快速成长的孩子，长得太快自然体格就不会很健壮。在蓬勃发展的中国特许经营市场上，欺诈、运作不规范和急功近利等现象并不鲜见。作为一名在中国从事多年特许经营专业教育的教师，这样的现象引起我深深的思考。

特许经营的英文是 franchise，最早是西方中古时期用于指代政治特权授权现象的词汇。大约在 19 世纪中叶，franchise 一词的含义发生了性质上的巨大转变，被用于指代企业商业权利授权所引发的商业模式。但无论词汇含义如何演变，授权一直是特许经营的核心，没有授权也就没有特许经营。与一般意义上的授权有所区别，现代商业领域中的授权是建立在企业知识产品基础上的，通过授权契约，企业在不动摇知识产品所有权的前提下，将知识产品的使用权、部分处置权和收益权授予受许人行使，不仅使知识产品得以摆脱其他生产要素而单独创造价值，而且促进知识产品在全社会的广泛流通和利用，从而推动整个社会的共同进步。

特许经营的模式支柱包括商业契约和商业运营，两者联系紧密并以契约为核心。在特许经营中，特许人和受许人之间并非合作关系而是协作关系。合作以过程为导向，参与各方并不会刻意计较各自的得与失，道德是维持合作关系的检验准绳，自治是合作关系的典



型特征；与之相比较，协作以结果为导向，参与其中的各方以各自利益为出发点，在一定的限定条件下以博弈的方式最终达成共同目标。可见，协作需要依靠强制外力来限制各方私利和博弈行为，他治成为协作关系的必需条件。特许经营中的这种强制外力主要来自于契约。通过契约，特许人确立起协作关系中的己方权利和对方义务，保证其知识产品得以成功复制和规范操作。也就是说，契约制定了特许人和受许人间的“游戏规则”，而双方开展的一切商业运营协作，无外乎都是在这种“游戏规则”下的具体操作。从这个意义上说，我们应该感谢当年将 franchise 翻译为“特许经营”一词的那个中国人，他不但准确地理解和表达了 franchise 蕴涵的深刻含义，还以“特许”和“经营”这样的先后排列顺序为中国特许经营实践指出了路径。

然而我们也应该看到，与上述认识不同的是，很多中国企业和社会公众在理解这两个模式支柱时，经常认为它们是一种并列关系而非从属关系。是并列，就会有选择，或者契约在前，或者经营在前。这种先后顺序上的刻意或非刻意选择，既是中国本土特许经营实践经常出现种种偏差现象的思想根源之一，也折射出中国特许经营教育的匮乏。古人云：“虽云色白，匪染弗丽；虽云味甘，匪和弗美。”意思是说，丝虽然白，但是不加漂染就不会靓丽；美味虽然甘甜，但不加调和就不会可口。不懂得特许经营的模式内涵，再绚烂的成功也只是昙花一现；违反特许经营规律的操作，就会把中国特许经营实践引入歧途。普及特许经营知识是本科教育义不容辞的责任，在当今国家经济转型和产业升级的大背景下，这个任务显得尤为迫切。

2013 年，我和诸位致力于中国特许经营本科教育的同仁们一起创建的北京师范大学珠海分校特许经营学院已经走过了十年历程。创建这所学院的目的，一是集合一批科研力量推动特许经营中国本土化的理论探索和研究；二是培养具备高素质、能适应中国特许经营企业多方面需求的高等专业人才。十年树木，百年树人！特许经营学院如同一枚播撒在中国热土上的种子，逐渐发芽和成长起来。我很欣慰地看到，历经十年的探索，我们已经摸索和提炼出一整套中国特许经营本科教育的基本模式，支撑专业的课程体系也已经建立并逐渐成熟。特许经营是一门交叉性很强的综合专业，它的主干学科来源于经济学、管理学和法学，课程设置向工商管理、市场营销、法律乃至心理学和美学等应用领域延伸，这是适应本科教育重视基础广博面的体现；在课程体系设置上，以特许经营专业课程为核心，以专项应用能力为导向，覆盖特许经营的核心知识和专业实践能力培养，这是适应应用型本科专业人才教育导向的体现。

本次出版的“21 世纪特许经营管理系列教材”一共有 9 本，绝大部分都是在前期原有教材的基础上，经过反复研究和教学实践提炼而改版或重新撰写的成果。系列教材具有以下两个特点：第一，突出对学生特许经营专业理念和专业实践技能的培养。教材是教学的依据，也是学院育人观念的体现。本系列教材涵盖了特许经营本科教育的核心课程，根据特许经营内在运作规律进行内容取舍与编写，凸显特许经营专业知识点和实践能力点。第二，大量吸收国内外与特许经营相关的理论研究和实践成果。理论是规律的总结，是指导实践的依据。特许经营学院通过与国际特许经营学会的紧密合作，积累了大量的国外特许经营研究成果，又通过与企业间的互动，获取了丰富的企业实践资料。这些成果和资料都被借鉴和吸收到系列教材的编撰内容中，用以开拓学生视野，紧密联系实践。

写一本书要感谢很多人，而建设一个特许经营本科教育事业则需要感谢整个团队和更



多的人。感谢北京师范大学珠海分校的领导和当年初创学院的团队成员们，是你们秉持坚定的信念、勇于开拓的精神和十年来的鼓励与支持，才使中国特许经营本科教育事业萌芽并发展壮大！感谢全社会所有支持学院发展的学者、专家和企业界的朋友们，你们的诉求和建议就是我们努力的方向与动力，是你们不断的实践为特许经营本土化开辟了道路，为中国特许经营的本科教育提供了源源不断的启迪和素材！感谢中国人民大学出版社的编辑们，你们的认同与指导是对我们工作的高度肯定与鼓励！感谢特许经营学院的全体教师，是你们的辛勤努力才使得本系列教材得以问世，更使得特许经营学院有了今天的发展！感谢特许经营学院的全体学生们，你们是中国特许经营的未来，是你们求知的渴望激励着学院全体教师努力奉献、开拓进取！

最后，在特许经营学院即将迎来十周年华诞和本系列教材出版在即之时，我想借用一句古语来表达我的心情，并与所有关注和支持中国特许经营本科教育事业的朋友们共勉：“敬教劝学，建国之大本；兴贤育才，为政之先务。”这是我们所有特许经营教育与研究人员的使命，也是我们孜孜以求的人生目标！

北京师范大学珠海分校教授
北京师范大学珠海分校特许经营学院院长

前言



特许经营起源于美国,经过 150 余年的发展,特许经营已被证明是支持成功品牌快速复制与扩散的有效商业模式。纵观世界知名特许经营企业,如麦当劳、肯德基、7—11 等,它们成功的秘诀是不仅有一个很好的运营系统,而且有专业的培训系统和督导系统。我国于 20 世纪 80 年代引入特许经营,经过 30 余年的发展,我国已经成为世界上最大的特许经营市场。然而,特许经营快速发展的势头下却存在一系列难题与困境:特许经营企业如何做到快速健康地复制?企业越做越大,管理越来越难,员工跟不上企业发展,人才如何培养?特许经营的标准化原则如何实现?这些问题不仅严重困扰着特许人和受许人,还直接影响整个特许经营体系在社会中的公信力。解决这些问题,除了依靠国家建立起完善的法律体系,加强对特许经营的法制监管外,更需要注重特许经营体系中两个子系统——培训体系和督导体系的建设,这也是本书编撰的初衷。

“特许经营培训与督导”是特许经营管理专业的专业基础课,也是北京师范大学珠海分校于 2010 年立项的校级特色专业建设的阶段性成果。“特许经营培训与督导”是在特许经营管理专业大三年级开设的。在本书编撰过程中,特色专业建设项目组成员对课程结构和知识点进行了系统梳理和整编,力求适应大三学生的知识结构和学习特点,促进特许经营管理专业的学生能在知识理解和实践能力上达到专业要求。

本书分为理论教学和实践教学两大模块,理论教学模块中分别对特许经营培训与督导的基础知识、特许经营培训体系的建立、特许经营督导体系的规划等知识点进行了系统的讲解,使学生建立对特许经营培训与督导专业知识的系统性认知;实践教学模块则通过配套案例研讨,促进学生将理论知识与社会实践相结合,锻炼学生分析问题和综合利用资料的能力,并借以初步培养学生的商业思维和商业意识。总之,本书能够帮助学生理解和掌握特许经营培训与督导“是什么”、“为什么”以及“如何做”。

2005 年开始开设这门专业课时,我们就下定决心要出一本适合特许经营管理专业本科教育的教材。2010 年,我们在资料缺乏、课程内容不成熟和无相关本科教学经验可供借鉴的现实条件下,仓促出版了“特许经营培训与督导”课程的第一本教材。然而,近几年来特许经营理论和实践都有较大发展,原有教材内容已无法满足教学需要,因此,我们决定重新出版《培训与督导》教材。



在本书编写过程中，于雯老师在案例收集、整理以及数据更新方面做了大量工作，陈晓静老师为本书的整理和校对付出了心血，王学思教授和孟子敏教授为本书的基本理论框架提出了许多宝贵意见，在此表示衷心的感谢。本书还得到了北京师范大学珠海分校各级领导和特许经营学院全体教师的大力支持与帮助，在此向他们致以诚挚的谢意。最后，感谢我的爱人王晔和家人，正是他们的鼓励和支持，才使我能够静下心来完成这本书的编写。

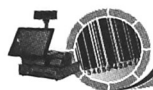
此外，本书在编撰过程中参考了大量国内外有关著作、网络资料和论文，并引用了其中的一些材料和内容，由于教材编写需要，在引用过程中对这些资料进行了必要的结构和篇幅调整，在此谨向相关作者表示由衷的感谢！

由于编者水平有限，疏漏之处恳请各位读者予以指正，以便再版时仔细修正。

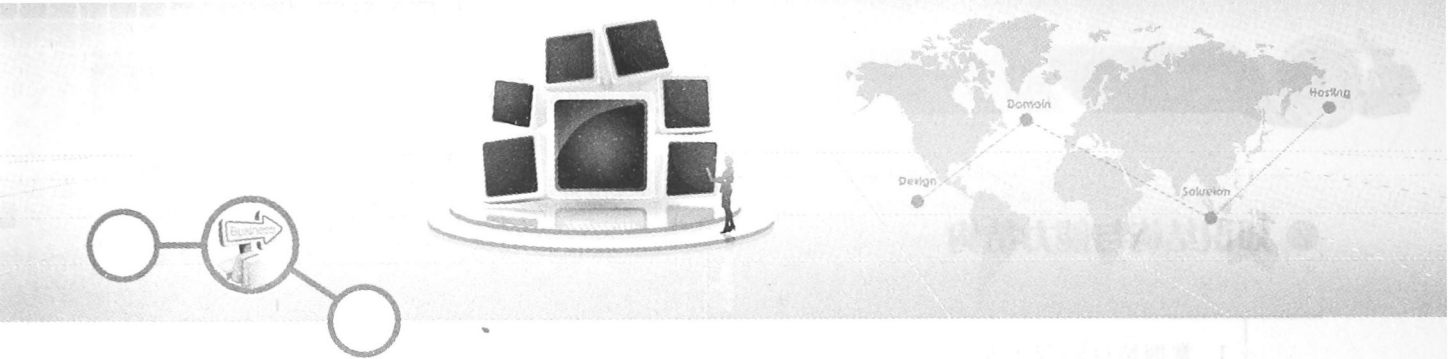
徐琳

目 录

课程导学	1
第 1 章 特许经营培训与督导概述	4
1.1 培训与督导的内涵	5
1.2 特许经营培训与督导的内涵	6
1.3 特许经营培训与督导的发展趋势	9
第 2 章 培训的基本理论和实践问题	14
2.1 培训理论的发展	14
2.2 中西方企业培训发展历程及现状	22
2.3 培训与教育的区别	37
第 3 章 特许经营培训的类型、特征、原则与方法	41
3.1 特许经营培训的类型	42
3.2 特许经营培训的特征	51
3.3 特许经营培训的一般原则	54
3.4 特许经营培训的方法	55
第 4 章 特许经营培训运营管理流程	65
4.1 特许经营培训需求分析	66
4.2 特许经营培训计划的制定	79
4.3 特许经营培训的组织与实施	92
4.4 特许经营培训效果评估	96
第 5 章 特许经营培训课程设计	106
5.1 课程设计的原理	107



5.2	培训课程设计的原则	114
5.3	培训课程设计的要素与流程	115
5.4	培训课程体系的设计	121
5.5	特许经营培训课程设计需要注意的问题	123
第6章	特许经营企业培训组织设计	127
6.1	培训组织结构设计	128
6.2	特许经营企业培训师的开发与管理	134
6.3	企业培训管理制度的规划	140
第7章	特许经营督导概述	147
7.1	特许经营督导的工作职责	147
7.2	特许经营督导的方法及方式	149
7.3	特许经营督导体系	155
第8章	特许经营督导的角色认知与技能培育	161
8.1	特许经营督导的角色认知	161
8.2	特许经营督导应该具备的技能	165
8.3	提升督导工作效率的工具	167
第9章	特许经营督导的内容	179
9.1	从督导的任务确立督导内容	179
9.2	从单店构成要素确定督导的内容	180
第10章	特许经营培训与督导案例选编	195
10.1	赛百味管理探秘	195
10.2	麦当劳的全职业生涯培训	200
10.3	奥康大学——奥康战略不断走向成功的助推器	206
10.4	沃尔玛、家乐福、麦德龙三大零售连锁企业培训探秘	217
10.5	向达芙妮学习终端店铺的管理	226
10.6	澳德巴克斯对受许人的培训与支持	231
10.7	蔡林记的连锁之痛与重出江湖	235
参考文献		240



课程导学

● 课程简介及学习目的

“特许经营培训与督导”是特许经营管理专业的专业基础课，设 3 学分，共 54 学时。课程主要通过对特许经营培训与督导的概念、特征、基本类型、体系建设等内容的系统性讲解，使学习者对培训与督导在特许经营体系中的关系有一个比较完整的认识，并且掌握建立培训体系和督导体系的基本技能。“特许经营培训与督导”的先修课程是“特许经营导论”。

● 学习内容

本书将所有的知识要点归类为三个理论教学模块和一个实践教学模块，以便引领学习者由浅入深地进入专业学习领域。

模块	细分模块	主要内容	对应章节
理论教学	1. 特许经营培训与督导的基础知识	本模块主要讲解特许经营培训与督导的内涵、二者在特许经营体系中的关系以及发展趋势等知识。本模块教学内容对整个课程起到奠基性作用。	第 1 章
	2. 特许经营培训的理论知识	本模块主要讲解培训的基础知识，特许经营培训的类型、特征、原则与方法，特许经营培训的运营管理流程、课程体系设计、组织结构设计等内容。	第 2 章至第 6 章
	3. 特许经营督导的理论知识	本模块主要讲解特许经营督导的工作职责、体系构建、角色认知与技能培育、工作内容等知识。	第 7 章至第 9 章
实践教学		本模块主要采用案例研讨的方式，帮助学习者加深对理论教学知识点的理解，并培养构建特许经营培训与督导体系的基本技能。	第 10 章



● 知识结构能力结构

知识 结 构	1. 掌握特许经营培训与督导的内涵及二者在特许经营体系中的关系。 2. 掌握特许经营培训的类型、特征、原则与方法。 3. 掌握特许经营培训运营管理流程。 4. 掌握特许经营培训课程体系设计。 5. 掌握特许经营培训组织设计。 6. 掌握特许经营督导的概念、方法、职能定位和体系构建。 7. 掌握特许经营督导的角色认知与技能培育。 8. 掌握特许经营督导的工作内容。 9. 了解特许经营培训与督导的发展趋势。 10. 了解培训理论与实践的发展状况、培训与教育的区别。 11. 了解其他同特许经营培训与督导相关的知识。
能 力 结 构	1. 运用特许经营培训与督导的基础知识，对特定实践问题进行分析，并提出初步的看法。 2. 具备一定的资料搜集和综合应用能力。 3. 具备良好的口头表达能力和较为成熟的演说风范。

● 学习方法

1. 理论教学部分

为提高学习效果，课程在每章前面都附加有“本章导学”，对本章主要内容、知识要点、学习要求和疑难点做出提示，学习者应在课前先就这部分内容进行重点了解，以便加强对知识的把握。每章结束部分的“本章重点知识复习”是对本章要旨的回顾，学习者在每章学习后应仔细阅读，并对每章随附问题进行解答。此外，每章内容中穿插了一些“延展阅读”，提供了必要的案例，学习者应结合课堂知识对这些阅读内容进行研讨，促进理论知识的转化并开阔自己的视野。

2. 实践教学部分

- (1) 案例研讨：学习者在教师的指导下分成小组，对指定案例或小组研究题目进行研讨，做到理论知识与实践相结合。
- (2) 专项调研：学习者以小组为单位，在教师的指导下对专项问题进行调研，锻炼初步的资料搜集和综合利用能力。
- (3) 成果交流：小组在完成案例或专项问题分析后，应形成书面成果并公开陈述，相互交流，使个人口头表达能力和基本演讲风范得到锻炼和培养。
- (4) 广泛阅读：广泛阅读课程指定的参考书目、相关刊物和重要网站，拓展知识面。



● 参考书目

1. 必读书目

- (1) 石元蒙, 王学思. 特许经营导论. 北京: 北京师范大学出版社, 2009.
- (2) 侯吉建, 袁东. 特许经营导论. 北京: 中国商业出版社, 2010.
- (3) [美] 雷蒙德·A·诺伊. 雇员培训与开发. 徐芳译. 北京: 中国人民大学出版社, 2001.
- (4) 马瑞光, 韩买红. 连锁训练与督导密码. 广州: 南方日报出版社, 2010.
- (5) 谢晋宇. 企业培训管理. 成都: 四川人民出版社, 2008.

2. 选读书目

- (1) 龚震波. 零售督导. 北京: 北京大学出版社, 2009.
- (2) 中国连锁经营协会. 特许经营中国实践. 北京: 电子工业出版社, 2008.
- (3) 景玉平. 别让培训的钱打水漂. 北京: 北京大学出版社, 2012.
- (4) 许丽娟. 员工培训与发展. 上海: 华东理工大学出版社, 2012.
- (5) 滕宝红. 这样培训员工才有效. 北京: 北京大学出版社, 2008.

● 相关刊物和重要网络资源

《连锁与特许》

《销售与市场》

CNKI 系列数据库: <http://dlib.cnki.net/kns50/>

中国连锁经营协会: <http://www.ccfa.org.cn/>

国际特许经营协会: <http://www.franchise.org/>

美国企业家杂志: <http://www.entrepreneur.com/>

商务部特许经营信息管理系统: <http://txjy.sygg.mofcom.gov.cn/>

商务部网站 (条约法律司、商贸服务司): <http://www.mofcom.gov.cn/>

特许经营第一网: <http://www.texul.com/>

特许经营培训与督导概述

本章导学

1. 本章教学内容及教学目的

本章首先介绍了在商业中培训和督导的内涵，然后对特许经营培训与督导的内涵进行了介绍，帮助学习者理解培训与督导在特许经营体系中的关系，为进一步学习特许经营培训与督导的理论、方法做铺垫。此外，本章还介绍了特许经营培训与督导的发展趋势，以开拓学习者的视野。

本章学习后，学习者应对什么是特许经营培训和什么是特许经营督导有基础性的把握，并能理解二者在特许经营体系中的关系。

2. 本章知识要点

(1) 重点掌握：

- 特许经营培训的内涵
- 特许经营督导的内涵

(2) 掌握：

- 培训与督导在特许经营体系中的关系

(3) 了解：

- 商业中培训和督导的内涵

3. 本章疑难点

深刻理解特许经营培训和督导的含义，一个完整的特许经营体系可以分为三个子系统：运营系统、培训系统和督导系统。运营系统是需要复制的内容，也就是特许人授权给受许人的内容；培训系统是进行复制的方法；督导系统是进行监督控制的保障。



1.1 培训与督导的内涵

1.1.1 培训的内涵^①

1. 培训的定义

培训的定义有很多，那德勒（Nadler）是首先提出人力资源开发概念的人，也是比较好地区分了培训和其他人力资源开发活动的学者。他认为培训是一种由雇主向雇员提供的与他们当前的职务相关的学习活动。也就是说，因为雇员当前的知识、技能和态度等与他所从事的职务的要求总是有距离的，而弥补这种距离就是培训的任务。因此，培训与其他许多人力资源开发活动比起来就带有难以避免的短期性。培训帮助雇员最大限度地满足职务的要求，培训与职务的要求是密切联系的，所以，一旦雇员完成培训活动，他们就应该能马上将所学习到的东西应用到职务的工作中去。

雷蒙德·A·诺伊教授在《雇员培训与开发》（*Employee Training & Development*）一书中给出的培训定义被广泛采用。他指出：培训（training）是指公司有计划地实施有助于雇员学习与工作相关能力的活动。这些能力包括知识、技能或对工作绩效起关键作用的行为。培训的目的在于让雇员掌握培训项目中强调的知识、技能和行为，并且让他们可以将其应用于日常工作中。

2. 培训的类型

不同的培训可以满足不同的需求，按照培训的种类可以把培训分为以下几类：

（1）补习性的或者基础技能培训。

补习性的或者基础技能培训使员工具备入门的知识、技能和态度，这是他们进入一个企业后或者开始新工作时就应该具备的，通常在入职时进行。

（2）导向培训。

导向培训向员工提供关于组织、工作、团队和职务的基本信息。一般说来，导向培训向新员工提供关于组织的规章制度、工资福利和相关设施方面的信息。

（3）资格培训。

资格培训是对导向培训没有解决的问题所做的补充，能帮助员工获得他们的职务要求和完成职务的特殊任务所需要的基础知识、技能、能力和态度等。这种培训通常以特殊的职务为对象。比如，管理培训中包括对高级管理者、中级管理者和初级管理者的培训。

（4）补救性培训。

补救性培训是对导向培训和资格培训所不能解决的问题的一种补充。当员工经过前面两种培训后仍不能达到职务所要求的绩效标准，那么就通过这种培训来解决他的绩效问题。

^① 谢晋宇：《企业培训管理》，成都，四川人民出版社，2008。



1.1.2 督导的内涵

1. 督导的定义

督导是对制造产品、提供服务的人或组织进行监督、管理的拥有特定职权的人。督导在组织中处于承上启下的地位，代表上级组织，必须对组织尽义务。

2. 督导的义务

(1) 对公司的义务：

- 1) 督导应做好分内工作，这关系到公司的利益，也是公司雇用督导的原因。
- 2) 督导有义务高效完成代理商授权的工作。
- 3) 由于与员工和客户的日常接触比较频繁，督导还有义务把员工、客户的要求汇报给代理商。

(2) 对客户的义务：

- 1) 新店开业的全程协助。
- 2) 日常营运管理的协助（人、货、场等）。
- 3) 加盟店日常培训工作的协助。

(3) 对员工的义务：

为员工创造一种使他们感到自己被接纳、被认同，能够坦诚相对，具有公平性、归属感的开诚布公的工作氛围。对当今的多数员工而言，强硬高压的管理法已经不起作用了。创造一种能使他们心甘情愿付出的工作氛围不仅是督导对他们的义务，也是自身工作的需要。

1.2 特许经营培训与督导的内涵

1.2.1 特许经营培训的内涵

特许经营与传统商业模式有很多不同之处，我们可以从以下几个方面理解特许经营培训的内涵：

1. 从特许人来看，培训是其转移知识和复制运营系统的方法

在特许经营体系中，受许人被授予在特许人设计的营销模式下从事提供、销售或分销产品或服务的权利。特许人或总部在整个特许经营体系中发挥着知识源的作用，受许人基本按照相同的方式行事，进行标准化运作。

从本质上来讲，特许人向受许人出售的是一套如何经营业务的知识体系，这套知识体系就是单店的运营系统。为了使受许人充分利用这套知识体系，成功运营单店业务，特许人必须向受许人传授相关内容。那么，复制单店运营系统和传授这些内容的方法就是培训。