

 世纪高等开放教育系列教材

特许经营管理专业适用

特许经营手册设计

TEXU JINGYING SHOUCHE SHEJI

朱明侠 编著



 中国人民大学出版社

21 世纪高等开放教育系列教材

特许经营手册设计

朱明侠 编著

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

特许经营手册设计/朱明侠编著. —北京: 中国人民大学出版社, 2013. 8
21 世纪高等开放教育系列教材
ISBN 978-7-300-18023-6

I. ①特… II. ①朱… III. ①特许经营-高等学校-教材 IV. ①F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 205719 号

21 世纪高等开放教育系列教材
特许经营手册设计
朱明侠 编著

出版发行	中国人民大学出版社	邮政编码	100080
社 址	北京中关村大街 31 号		
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	北京市易丰印刷有限责任公司	版 次	2013 年 10 月第 1 版
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	印 次	2013 年 10 月第 1 次印刷
印 张	15.75	定 价	32.00 元
字 数	368 000		

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

21 世纪高等开放教育系列教材
(特许经营管理专业适用)

编审委员会

总策划 胡晓松

总主编 朱明侠

策 划 王 悦

委 员 (按姓氏笔划为序)

牛志敏 王之琼 王晓民 王 悦

孙连会 朱丽筠 朱明侠 杨 明

房国凡 罗天宇 屈国强 胡晓松

姚 歆 裴 亮

序

1999 年教育部颁布了《面向 21 世纪教育振兴行动计划》，明确提出了实施“现代远程教育工程”。全国教育系统迅速行动起来，在短短的几年时间里，就初步形成了开放式的教育网络，搭建了远程教育平台，在构建终身学习体系方面作出了重要的贡献。

随着我国教育的不断深入，教育技术的不断更新，社会各界对远程开放教育的认识也在不断加深。开放教育、远程教育，涉及办学的开放、专业的开放、课程的开放、教育教学手段与方式的变革。高等远程开放教育对振兴我国教育、普及我国高等教育产生了极其深远的影响。

开展高等远程开放教育，涉及的教育教学改革与建设是多方面的，高等远程开放教育的教材建设是其重要环节之一。高等远程开放教育的教材建设要能充分体现现代远程教育的特点，充分考虑远程学习者的特点，满足现代开放教育的需求。为了促进远程开放教育的发展，满足开放教育学习者的需要和教学需要，我们编写了针对特许经营管理专业的 21 世纪高等开放教育系列教材。本专业系列教材共有八部，分别为《特许经营案例研究》、《特许经营网点投资》、《特许经营体系构建》、《特许经营手册设计》、《特许经营行业分析》、《特许经营法律实务》、《国际特许经营》、《特许经营通用教程》。在教材编写过程中，我们进行了一体化的设计，在突出教材应用性、实践性、普及性和可操作性上下工夫，同时特别注重在远程开放教育环境下对学习者的应用能力的培养。

本专业系列教材具有以下几方面主要特点：

1. 充分体现当前特许经营管理学科的最新研究成果；
2. 充分体现远程开放教育的特点，教材内容简单易懂，有利于学习者的自学；
3. 充分体现与特许经营管理专业的其他专业基础课的衔接性、配套性；
4. 充分体现以案例分析为导向的写作风格，以便于学习者理论联系实际；
5. 该系列教材配备了 PPT 讲稿或 CAI 课件、操作练习光盘等，以便于教师讲课和学员自学。

特许经营管理系列教材的建设是远程开放教育教学改革中的初步尝试，是一棵破土而出的幼苗，需要呵护和培养，也需要不断修正和完善，希望其在远程开放教育的教学改革中发挥出应有的作用。

北京开放大学特许经营管理系列教材编委会

2013 年 8 月 1 日

前 言

特许经营 (Franchise) 是国际公认的 21 世纪最有发展潜力的商业模式。它的本质是以知识产权的许可使用为核心的产权交易, 是一种成功的商业模式、经济发展模式乃至社会发展模式。

特许经营的商业模式, 经过西方发达国家 100 多年的实践, 已成功地为可口可乐、麦当劳、柯达、福特汽车、沃尔玛、7—11 便利店、希尔顿酒店、迪士尼乐园、21 世纪房地产等世界各行各业的品牌巨人所实践, 并为全球中小企业的成长和个人创业提供了最成功的捷径。

经过十多年的快速发展, 我国特许经营市场进入一个规范发展的新阶段。新进入者在市场日趋规范、进入门槛逐渐提高、加盟者更加理性的环境下, 会更加关注特许经营体系的建设与完善, 现有的特许经营企业会把内部管理和系统建设置于更重要的战略地位, 越来越多的人对特许经营的操作产生了浓厚的兴趣。为此, 我们编写此书, 希望能从理论和实务上给有志于从事特许经营的人士以支持和帮助。

全书共分十二章, 按照特许经营体系建设中所必要的环节划分章节。本书由特许经营招募、加盟、培训、督导、开店、运营、财务管理、人力资源管理、行政管理等部分有机构成, 在编写的过程中努力运用理论与实际相结合的方法, 尽可能地吸取国内近些年来在特许经营发展方面所积累的理论和经验, 以对特许经营的实务操作有所借鉴价值。本书不仅适用于高等教育特许经营专业的教学, 而且能够对有志于发展特许经营事业的实践者和理论研究者提供一定的参考。

全书由对外经济贸易大学朱明侠教授担任主编。本书在编写过程中, 主要以东莞市星瀚商贸有限公司、东方名剪以及格伦国际教育科技有限公司为案例, 并参考了国内外许多优秀的同类教材和书籍, 同时也得到了许多同行的大力协助与支持, 在此一并表示感谢。

本书结合了编者的多年实践经验, 但由于编者水平有限、时间仓促, 书中疏漏、不妥之处在所难免, 恳请专家及读者批评指正。

编 者

2013 年 7 月

目 录

第一章 招募手册	1
第一节 招募加盟工作简介	1
第二节 招募机构及人员岗位职责	2
第三节 招募工作流程和方法	3
第四节 招募工作相关文件和表格	7
第二章 加盟手册	14
第一节 特许人	14
第二节 特许经营模式	16
第三节 特许加盟信息	20
第四节 特许加盟体系结构图	27
第五节 加盟店投资回报分析	27
第六节 加盟流程	30
第三章 开店指南手册	34
第一节 选址指导	34
第二节 培训支持	42
第三节 统一形象	44
第四节 开业策划	45
第四章 单店布局设计手册	60
第一节 门店外部装修和装潢的基本知识	60
第二节 不同经营业态的功能区分	63
第三节 门店人流导向	67
第四节 门店物流导向	70
第五节 门店商品摆放及陈列	73
第六节 门店设备、物品摆放及布置	76
第七节 门店照明设计知识	79
第八节 门店装饰及招贴设计知识	81
第五章 单店管理手册	87
第一节 门店操作员规范	87
第二节 商品推介技巧	88



第三节 门店营业管理制度	92
第四节 门店日常运营流程知识	95
第五节 门店服务规范	98
第六节 门店管理流程	102
第七节 门店运营流程、管理流程及服务流程的规划设计	105
第六章 单店员工管理手册	115
第一节 门店员工工作制度	115
第二节 店长操作规范	117
第三节 行为仪表卫生规范	119
第四节 财务制度	120
第五节 班长操作规范	121
第七章 单店人力资源管理手册	123
第一节 门店的组织结构及岗位职责	123
第二节 员工的招募与培训	128
第三节 员工绩效考核管理制度	136
第四节 员工薪酬体系设计	137
第五节 员工业务培训	139
第八章 单店服务手册	142
第一节 服务技巧的培训与指导	142
第二节 顾客管理与投诉处理	148
第三节 门店辅导	151
第九章 单店督导手册	160
第一节 总则	160
第二节 督导的组织	162
第三节 督导的内容和方式	166
第四节 督导的程序	173
第五节 督导员的工作工具	176
第十章 特许经营财务管理手册	186
第一节 建立财务管理制度	186
第二节 制定财务预算制度	188
第三节 制定投融资计划	189
第四节 供应商付款管理	193
第五节 现金与票据管理	194
第六节 国家税收相关法规	197
第七节 财务指标分析	202
第十一章 行政管理手册	210
第一节 行政管理概述	210
第二节 行政工作组织机构及人员岗位职责	211

第三节	行政工作流程	213
第四节	行政管理规章制度	215
第十二章	编写特许经营商业计划书	226
第一节	商业计划书的构成	226
第二节	范例：东莞市星瀚商贸有限公司商业计划书	230
参考文献		239



第一章 招募手册

【学习要点】

招募机构及人员岗位职责

招募工作流程和方法

招募工作相关文件和表格

【学习目标】

了解招募机构的设计；制定招募工作人员的岗位职责；掌握招募工作流程和方法；学会制作招募工作相关文件和表格。

【本章关键词】

招募、招募工作流程、招募表格

第一节 招募加盟工作简介

一、招募加盟工作的内容

- (1) 研究和制定加盟商的加盟条件；
- (2) 拟订年度招募计划；
- (3) 策划招募活动和广告；
- (4) 审核加盟申请；
- (5) 与准加盟商商谈并签订加盟意向书；
- (6) 与加盟商商谈并签订加盟合同。

二、招募加盟工作职业素质要求

加盟商的招募是特许经营总部的重要工作之一。总部配置有相应职业素质的人员专职负责该项工作。配置的人员要有以下特别的职业素质：

- (1) 熟悉国家有关特许经营法律法规和政策；
- (2) 熟悉公司历史、经营理念与企业文化；
- (3) 熟练掌握公司制定的《特许加盟合同》的各项条款；
- (4) 熟知公司招募加盟商的条件；



- (5) 熟知公司特许经营业务内容;
- (6) 具有良好的沟通能力;
- (7) 具有丰富的谈判经验和谈判技巧;
- (8) 正直诚实, 具有强烈的责任心。

三、招募加盟工作名词释义

加盟申请人: 向特许人递交加盟申请的企业或个人。

加盟意向书: 在签订正式的特许加盟合同之前, 加盟申请人和特许人之间签订的合作意向。加盟意向书签订后双方进入谈判的实质性阶段。

准加盟商: 已与特许人签订了加盟意向书的加盟申请人。

特许人: 在特许经营活动中, 授予被特许人使用自己所拥有的商标、专利、产品和专有技术、经营模式及其他营业标志并获取特许权使用费商业个体。

加盟商: 取得特许权使用特许人的商标、专利、产品和专有技术、经营模式及其他营业标志并向特许人支付特许权使用费商业个体。

加盟金: 特许人向加盟商收取的一次性入门费。

特许权使用费: 特许人向加盟商按营业额的一定比例以月或者年为周期收取的权利使用费, 特许权使用费往往有最低限额的规定。

市场推广及广告基金: 特许人按加盟商营业额的一定比例向加盟商收取的全国广告基金, 该基金由特许人统一管理, 加盟商使用该基金时向特许人提出申请, 由特许人审批。

保证金: 特许人向加盟商收取的履约保证金, 用于在加盟商不及时支付应向特许人支付的款项时的补偿。

第二节 招募机构及人员岗位职责

一、招募工作组织机构图

招募工作组织机构图见图 1—1。



图 1—1

二、招募工作人员岗位职责

(一) 招募经理岗位职责

- (1) 根据上级领导下达的年度计划, 制定加盟商招募计划和工作进度、分阶段拓展目标、实施方案和执行策略;
- (2) 对分阶段目标进行任务分解、组织实施、督导完成, 以有系统的方式计划所有活

动，以减少或避免低效率；

(3) 建立基本的加盟系统，制定加盟作业流程，设定合格加盟商的基本条件；

(4) 负责对加盟商的资信及业务拓展计划（区域、店数、时间）进行审核及评估分析；

(5) 负责对准加盟商招募的谈判及信息管理结果的呈报；

(6) 负责对合约的解释说明和合约的签订；

(7) 定期对本部门工作效率进行分析及评估，并指导部门人员进行整改；

(8) 在本部门所属人员需要公司支援时，给予相应支援及与其他相关部门协调处理；

(9) 对本部门所属人员规划的工作建议进行审核、评估；

(10) 领导、培训、激励、评估及督导部门所属人员提高其业务水平及绩效；

(11) 接受上级领导的业务督导和业务培训；

(12) 与其他部门密切合作，完成上级领导布置的其他工作任务。

(二) 招募主管岗位职责

(1) 负责协助上级主管对加盟商招募工作制定计划、构思及协调安排；

(2) 接受上级主管的业务督导和业务培训；

(3) 与其他部门合作，完成上级主管布置的工作任务；

(4) 负责协助上级主管对加盟店招募工作的计划构思及安排，协助上级主管推行招商活动；

(5) 负责与准加盟商的联系、跟踪洽谈、谈判总结的呈报；

(6) 参与招募加盟商的资格审核和评估分析；

(7) 负责对竞争对手信息的收集及参与应对策略的制定。

(三) 招募咨询员岗位职责

(1) 负责“招募热线”的接听和客户咨询；

(2) 负责对加盟申请人以书面、E-mail、传真等方式进行咨询；

(3) 负责“加盟申请人数据库”的建设和维护；

(4) 负责“加盟申请人数据库”的数据录入；

(5) 负责所有加盟招募相关文件的编写；

(6) 负责整理和保存所有加盟招募资料；

(7) 参与招募加盟商的资格审核和评估分析；

(8) 与其他部门合作，完成上级主管布置的工作任务；

(9) 负责协助上级主管对加盟店招募工作的计划构思及安排；

(10) 协助上级主管推行招商活动。

◎ 第三节 招募工作流程和方法

一、加盟商招募工作流程

加盟商招募工作流程见图 1—2。

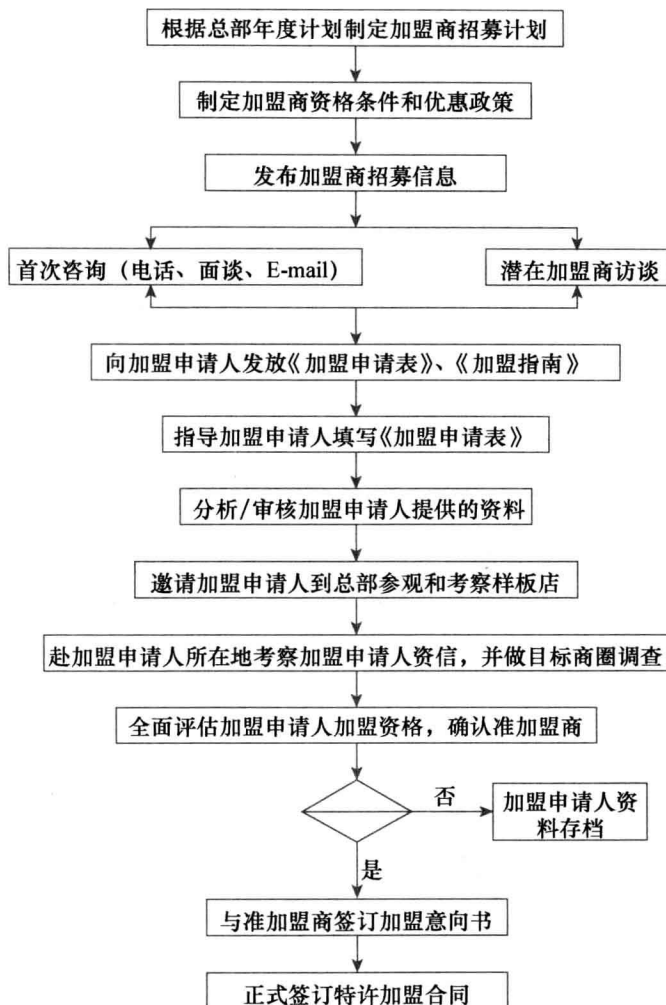


图 1—2

二、招募方法

（一）制定总体特许加盟招募计划

招募计划的内容包括：

- （1）在整个公司体系中特许经营业绩和公司直营业绩的比例；
- （2）加盟商的数量；
- （3）开拓加盟店的地区，每个地区计划招募加盟商的数量，加盟商所应该具有资金、经营管理经验和个人资信情况的条件；
- （4）建立合理特许经营体系的要素：完善的经营理念、成熟的品牌战略、合适的行政管理手段、合理的财务监管机制和完善的物流配送体系；
- （5）构筑合理的特许经营体系所需要的时间；
- （6）对要进行招募工作的地区进行实际经济状况分析。

（二）制定年度招募计划

在这一阶段，工作人员必须清楚了解总部的经营目标、经营战略和经营方针，以使招募工作计划和进度与总部整体计划相配合。在此基础上，经过团队的集体讨论，用一个甘特图将全年的招募行动计划展示出来。应用甘特图的好处在于：在一张纸上，将各种资源在时间和空间上的分配做出充分和清晰的展示；同时可以明确地显示责任人和工作进度要求。

年度招募计划所应该包括的内容有：

- （1）本年度计划招募的加盟商数量；
- （2）开展招募活动的区域；
- （3）每个区域的招募计划；
- （4）招募活动的资金预算；
- （5）合理的招募人员编制；
- （6）在各个地区计划招募的加盟商数量。

（三）制定加盟条件和加盟商招募优惠条件

这一项工作是政策性相当强的工作，工作人员应当多做调查研究并多方征求意见。在此过程中，头脑风暴法是较好的决策方法。

在特许经营中招募加盟商的优惠条件包括：

- （1）减免加盟费；
- （2）在加盟的最初时期减少特许权使用费；
- （3）对加盟商提供更加详细的指导；
- （4）在物流和运输方面给加盟商提供更多有利条件；
- （5）在必要设备的采购方面给予加盟商融资帮助。

三、发布加盟商招募信息

- （1）定期在面向全国的固定媒体上发布通用招募信息；
- （2）参加全国性和地区性特许经营展览会；
- （3）在特定的区域性媒体上发布招募区域加盟商或单店加盟商信息；
- （4）召开地区性的招募发布会，现场发布加盟信息；
- （5）编制详细的宣传手册，向加盟商详细介绍加盟信息。

四、加盟申请人的咨询和信息收集

这部分工作内容包括：

- （1）首次咨询（面谈、电话、E-mail、传真）；
- （2）向加盟申请人发放《加盟申请表》和《加盟指南》；
- （3）指导加盟申请人填写《加盟申请表》；
- （4）设立招募热线，由经过培训的招募咨询员值守，认真回答咨询，下班后热线应有自动应答功能；
- （5）所有信件、传真、E-mail 每天由招募咨询员接收；
- （6）招募咨询员记录所有的信息并填写《招募信息记录表》；



- (7) 招募咨询员负责将当日所有信件、传真、E-mail 整理归档;
- (8) 疑难问题由招募主管回答或记录后请教招募主管再回复;
- (9) 展览会及招募会现场咨询由招募经理负责;
- (10) 所有发出的书面文件要确保准确无误。

五、加盟申请人的考察和筛选

这部分工作内容包括:

- (1) 分析/审核加盟申请人提供的资料;
- (2) 邀请加盟申请人到总部参观和考察样板店;
- (3) 赴加盟申请人所在地考察加盟申请人资信, 并做目标商圈调查。

这个阶段是与潜在加盟商进行大量沟通的阶段, 也是宣传和推广特许经营体系的好机会。在这一阶段, 我们在考察加盟商, 加盟商也在考察我们。因此必须做到:

- (1) 清楚地向加盟申请人传达公司特许经营的理念、文化以及加盟条件、加盟优惠政策;
- (2) 样板店的规范操作及店面陈列要到位;
- (3) 赴加盟申请人所在地考察要细致、耐心、有效率;
- (4) 一个地区至少要选择两个加盟申请人作为候选对象;
- (5) 将加盟申请人的资料输入数据库。

六、加盟商资格的全面评估和合同意向书的签订

这部分工作内容包括:

- (1) 全面评估加盟申请人加盟资格, 确认准加盟商;
- (2) 与准加盟商签订加盟意向书。

这部分工作属于决策性的, 因而要求:

(1) 加盟商资格的全面评估工作应由一个工作小组负责进行。小组成员应包括: 招募经理、招募主管、财务经理、总部营运经理等。

(2) 加盟商资格的全面评估使用打分制。评估指标包括: 组织状况、资本信誉状况、业务拓展和管理能力、市场运作能力、社会关系、与总部的关系、经营方案等。经过上述全面评估, 对一个城市而言, 要从若干个加盟申请人中筛选出一个确认为准加盟商。然后要填写一份准加盟商申报表报主管领导批准。

(3) 经评估认可后的准加盟商要与特许人签订一个加盟意向书。

(4) 经过上述全面评估暂时不能入选的加盟申请人也应得到妥善对待。由招募咨询员礼貌地及时通知对方特许人的评估结果并表示感谢。

七、特许经营加盟合同的签订

在与准加盟商签订加盟意向书后, 招募工作人员应就《特许加盟合同》及其附件的各项内容与准加盟商进行谈判。在完成上述所有准备工作之后, 即应与准加盟商签订《特许加盟合同》和《商标使用许可合同》, 同时总部授予加盟商相应的身份证书和标识。

八、招募人员工作守则和规章制度

(一) 招募人员工作守则

- (1) 开拓进取、不怕困难；
- (2) 努力学习、不断创新；
- (3) 廉洁奉公、不谋私利；
- (4) 积极沟通、不厌其烦。

(二) 招募工作规章制度

1. 工作计划

- (1) 年度计划；
- (2) 月计划；
- (3) 项目行动计划。

2. 信息反馈和报告

- (1) 出差到外地的人员每天必须与总部有电话、传真或 E-mail 联系。
- (2) 每天工作结束后必须召开全体人员参加的总结会议，交流汇总当天的各种信息，并整理和保存好会议记录。

3. 工作日志制度

- (1) 招募工作人员每日必须填写工作日志。招募经理周期性检查下属的工作日志，作为考核下属的参考。
- (2) 工作日志作为招募资料统一存档。

④ 第四节 招募工作相关文件和表格

一、加盟申请调查表

这份调查问卷将作为收集一般资料的用途并在法律上不会对公司或申请人构成任何约束力，不过提出申请的一方必须在其能力范围内据实填报所有资料，以便特许人能够根据这些资料来评估申请人的资格。

(一) 关于行业认知

应包括以下问题：

- (1) 您对要加盟的行业有何认识与理解？
- (2) 您对特许经营有何认识与理解？
- (3) 您对要加盟的行业开展特许经营有何认识与理解？
- (4) 您对在当地的发展有何计划和构想？

(二) 关于经营意向

应包括以下问题：

- (1) 您准备在哪个城市开设加盟店？
- (2) 您申请加盟特许经营体系的主要原因是什么？



特许经营手册设计

(3) 您是否有过以特许经营的方式加盟经营的经历？如果有，经营状况如何？存在哪些方面的问题？

(4) 您希望特许经营体系能给您提供哪些支持？

(5) 您打算如何经营加盟店？

(6) 您计划对加盟店投资多少钱？您的资金来源情况如何？

(7) 您认为您申请加盟该特许经营体系有哪些方面的优势？

(三) 经营者个人的情况

经营者个人的情况填入表 1—1。

表 1—1

申请人姓名		身份证号		
通讯地址			邮编	
电 话	(办)	(宅)	传真	

(四) 经营者个人资料

经营者个人资料填入表 1—2。

表 1—2

性别		出生年月		户籍地		婚姻状况	
身体 状况			兴趣爱好及特长				
家庭 住址							
家庭主要 成员情况							

(五) 经营者主要学习经历

经营者主要学习经历填入表 1—3。

表 1—3

学校		毕业时间		专业		学历	
学校		毕业时间		专业		学历	
学校		毕业时间		专业		学历	
学校		毕业时间		专业		学历	