



· 基于工作过程 · 配备教学课件

21世纪高职高专规划教材·连锁经营管理系列

# 连锁企业门店营运与管理

LIANSUO QIYE MENDIAN YINGYUN YU GUANLI

◎ 李志波 党养性 主编 ◎



清华大学出版社 · 北京交通大学出版社

21 世纪高职高专规划教材·连锁经营管理系列

# 连锁企业门店营运与管理

李志波 党养性 主编



清华大学出版社  
北京交通大学出版社

·北京·

## 内 容 简 介

本书系统地介绍了连锁企业门店营运与管理知识,主要包括门店店长作业化管理、收银作业管理、销售作业管理、理货作业管理、进货和存货作业管理、卖场布局、商品陈列和维护、商品盘点作业管理、促销活动的组织和实施、防损作业管理、顾客投诉处理及服务评价、安全作业管理、门店经营目标及绩效评估。

本书以项目导向的教材设计模式,划分若干任务,以任务实施的形式为核心合理安排教材内容。本书在每个任务的前面安排工作任务作为知识的导入,让读者带着问题进行阅读,后面设有知识拓展、案例分析和技能训练。在每个项目的最后都设有综合案例分析,充分体现了按项目分解能力、以能力引导知识,实现了理论和实践教学一体化的教学目标。

本书适合作为高等院校,尤其高等职业院校、高等专科学校、成人高校、民办高校及本科院校举办的二级职业技术学院连锁经营管理专业及其他相关专业的教材,也可作为经济类、企业管理类的参考性教学读本,还可作为连锁企业管理人员培训用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

### 图书在版编目(CIP)数据

连锁企业门店营运与管理 / 李志波, 党养性主编. —北京: 清华大学出版社; 北京交通大学出版社, 2010. 6

(21世纪高职高专规划教材·连锁经营管理系列)

ISBN 978-7-5121-0122-7

I. ①连… II. ①李… ②党… III. ①连锁商店-商业经营-高等学校: 技术学校-教材 ②连锁商店-商业管理-高等学校: 技术学校-教材 IV. ① F717.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第098329号

责任编辑: 刘 洵

出版发行: 清华大学出版社 邮编: 100084 电话: 010-62776969 <http://www.tup.com.cn>

北京交通大学出版社 邮编: 100044 电话: 010-51686414 <http://press.bjtu.edu.cn>

印刷者: 北京瑞达方舟印务有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 185×230 印张: 21.25 字数: 475千字

版 次: 2010年6月第1版 2010年6月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5121-0122-7/F·625

印 数: 1~4000册 定价: 32.00元

---

本书如有质量问题, 请向北京交通大学出版社质监局反映。对您的意见和批评, 我们表示欢迎和感谢。  
投诉电话: 010-51686043, 51686008; 传真: 010-62225406; E-mail: [press@bjtu.edu.cn](mailto:press@bjtu.edu.cn)。

21 世纪高职高专规划教材·连锁经营管理系列

## 编 委 会

主 任：周建共（大连职业技术学院教务长）

副主任：赵 顺（大连连锁协会秘书长）

张 敏（大连职业技术学院工商管理系副主任）

编委会成员：

赵明晓 李志波 王燕华 徐 佳

姜雪梅 张秀霞 崔 岫

# 前 言

观察全球与中国这几年的经济发展，连锁经营已成为重要的企业扩展方式，几乎出现在所有领域之中。业态也较为多样化：超级市场、便利店、专卖店、折扣店、百货商店等连锁企业比比皆是，尤其是便利店和超级市场在市场上已经占有非常重要的地位。然而，由于缺乏连锁经营管理理论知识的指导，许多连锁企业不能适应市场环境的新变化，走到倒闭和被兼并的地步；同时，一些已在争夺市场、赢得消费者青睐方面取得成功的连锁企业，也纷纷出现经营萎缩、效益下降等现象。因而，我们不仅要借鉴国外发达国家先进的管理理论与方法来管理企业，更应进行适当的调整，创造符合我国国情的连锁企业管理理论与方法。本书以连锁超级市场与便利店为重点，介绍连锁企业营运与管理的策略与方式。希望本书能为中国连锁经营的发展作出微薄的贡献。

本书从连锁企业门店的各个工作岗位对门店的营运与管理进行了系统的阐述，并引入了近几年国内外连锁经营理论的最新成果，希望本书能够成为连锁企业门店营运与管理的好帮手。本书具有如下特色：① 完整性。连锁企业门店管理理论体系比较完整，内容涵盖了连锁企业门店的各个工作岗位，前后顺序设置，由简单到复杂，符合一般的认知规律。② 系统性。每个任务都有其工作流程，而且和门店的工作流程相吻合，使读者能够理清工作的顺序，思路清晰。③ 可操作性。每个任务之后都有能力训练，让读者在阅读完每个任务之后，应用理论知识进行独立思考。④ 全面性。书中除对连锁企业门店管理基本理论进行阐述之外，还提供了国内外大量连锁企业门店营运活动的案例、补充阅读等，这必将激发读者的学习兴趣和研究兴趣，增强其信心。

本书由大连职业技术学院李志波老师、杨凌职业技术学院党养性老师担任主编，由李志波负责教材的统稿。具体编写分工如下：

李志波编写课程导入、项目五、项目六、项目八~项目十二，党养性编写项目二、项目四、项目七、项目十三，崔岫编写项目一、项目三。

本书在编写过程中得到大商集团尹燕女士的帮助和指导，在此表示感谢。同时，还要感谢参考文献的作者。

由于作者水平和精力有限，收集资料不够全面，难免存在缺陷和不足，恳请读者和各位同仁在使用本书的过程中给予理解和关注，并欢迎批评指正。

本书相关课件可在北京交通大学出版社网站 <http://press.bjtu.edu.cn> 上下载。

编者

2010.6

# 目 录

课程导入	1
项目一 门店店长作业化管理	12
任务1 门店店长的作用与职责	12
任务2 门店店长作业化管理	22
综合案例分析	31
项目二 收银作业管理	33
任务1 收银岗位描述	33
任务2 收银作业管理	42
任务3 收银错误的作业管理	56
综合案例分析	61
项目三 销售作业管理	63
任务1 营业员接待服务规范	63
任务2 营业员对顾客的接待	71
任务3 营业员与顾客冲突的防止和排除	82
综合案例分析	90
项目四 理货作业管理	91
任务1 理货员岗位描述	91
任务2 理货员作业流程及要领	101
综合案例分析	111
项目五 进货和存货作业管理	112
任务1 门店进货作业管理	112
任务2 门店存货作业管理	122
综合案例分析	129

项目六 卖场布局	131
任务1 货位布局	131
任务2 卖场通道设计	144
综合案例分析	154
项目七 商品陈列和维护	156
任务1 商品配置	156
任务2 商品陈列的原则和程序	168
任务3 商品陈列方法与技巧	179
任务4 生鲜商品陈列方法	188
任务5 商品陈列的维护	195
综合案例分析	203
项目八 商品盘点作业管理	205
任务1 盘点作业实施	205
任务2 盘点后的处理工作	218
综合案例分析	225
项目九 促销活动的组织和实施	227
任务1 连锁企业门店促销策划	227
任务2 促销活动的实施与效果评估	241
综合案例分析	251
项目十 防损作业管理	254
任务1 门店损耗的产生与防范	254
任务2 门店偷窃事件的防范与处理	263
综合案例分析	273
项目十一 顾客投诉处理及服务质量评价	275
任务1 顾客投诉意见处理	275
任务2 顾客服务质量评价	291
综合案例分析	299
项目十二 安全作业管理	301
任务1 门店安全事故发生的主要原因	301

任务2 安全作业管理 .....	306
综合案例分析 .....	316
<b>项目十三 门店经营目标及绩效评估 .....</b>	<b>318</b>
综合案例分析 .....	330
<b>参考文献 .....</b>	<b>332</b>





# 课程导入

连锁企业门店是连锁经营企业的经营单位。作为一种组织形式和经营方式，连锁经营企业的规模效益、竞争优势是通过其下属若干门店的有效营运实现的。连锁经营体系下的门店是以总部为核心，组成统一、规范、标准化的经营网络，在市场竞争中形成规模化优势。一个连锁企业能否取得成功，与其门店数量、门店营运质量密切相关。门店数量多，可以给连锁企业带来规模效益；门店营运质量高，则可以增强单店的盈利能力，进而提升连锁企业的整体盈利能力。可以说门店是连锁企业的经营细胞和利润源。

## 一、门店的特征和类型

连锁企业门店以零售业居多，由于企业经营业态的不同，在经营方式上也表现出明显的多样性、差异化特征。

### （一）连锁企业门店的功能和特征

#### 1. 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。连锁企业门店通过统一规划的外观设计、招牌、橱窗、内部设计、商品组合、规范化服务等具体手段，吸引顾客，具体体现在以下几个方面。

（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，这往往是决定顾客是否驻步停留，并进店参观购物的关键所在。

（2）内部环境的刺激力。卖场环境直接影响到顾客的购买情绪。优雅、舒适的环境，可以让顾客兴奋，使其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、背景音乐、色彩搭配等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一种自得其乐的感觉；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中意的商品，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,会使顾客感到人格上受到尊重;营业人员的真诚服务和热情接待会使顾客感受到购物中的满足感。

## 2. 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。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。如百货商店、专业店采取柜台销售和开架面售相结合的方式,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。有的便利店的经营范围仅仅几十平方米,而大型百货商场、大型超级市场的经营范围都在一万平方米以上。

## (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来决定的。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、仓储式商场、百货商店、专业店及专卖店等。

### 1. 标准超市门店的定位

标准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。标准超市的门店以经营生鲜食品和生活日用品为主。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。

### 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,按营业面积分块设定商品经营区域,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小商店、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;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、居民小区及工作岗位上的年轻人和“夜猫族”。其目标顾客追求的是便利而不是价格。

#### 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，采取柜台销售与自选销售相结合的方式，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。其目标市场定位在某一类商品上做到了品种齐全，或在某一种商品上做到了款式多样、花色齐全。由于其经营商品种类的有限性和专业化，使得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，营业员不但要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. 专卖店门店的目标市场定位

专卖店是指专门经营或授权经营某制造商品品牌或中间商品品牌，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品种具有排他性，而且只经营同一品牌的不同种类的商品，具有品牌经营的个性化的特点。专卖店的服务比一般的零售店的要求高，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、多功能服务及专项服务等。专卖店门店的另一个显著特点是实行特许经营。

## 二、连锁企业门店的组织结构

连锁企业门店组织结构是描述组织的框架体系。管理者的计划、指挥、控制等职能的顺利实现，都依赖于适宜的组织结构支撑。

### （一）组织结构的基本类型

#### 1. 职能型组织结构

职能型组织结构，其本质是按照工作职能将具有相同专业背景的人员归入同一部门，以减少资源浪费，取得规模效益。其固有的缺点是：各职能部门由于工作专业化程度高，对组织的整体动作缺乏了解，开展工作易从本部门利益出发，易引发部门间矛盾，增加协调工作量。图 1-1 所示为职能型组织结构。

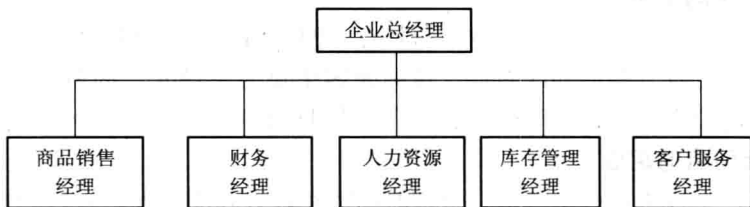


图 1-1 职能型组织结构

## 2. 分部型组织结构

分部型组织结构，赋予各分部负责人在运营方面的绝对权力，每个分部类似于一个职能型组织，而总部对其提供相关方面的支持，同时对其进行监控。

分部型组织结构有利于各分部从全局出发，提升经营效益，同时总部也可以从大量的事务中抽身，关注如信息系统基础平台的建设、发展战略、品牌宣传等关键性问题。其缺点在于部门重复设置，导致相关资源利用没有形成规模经济，造成效率的下降。

分部型组织结构，根据企业的发展战略不同，可能是按照产品或商品划分的事业部制，也可能是按照地区划分的地区分部制。图 1-2 所示为按地区划分的分部型组织结构。

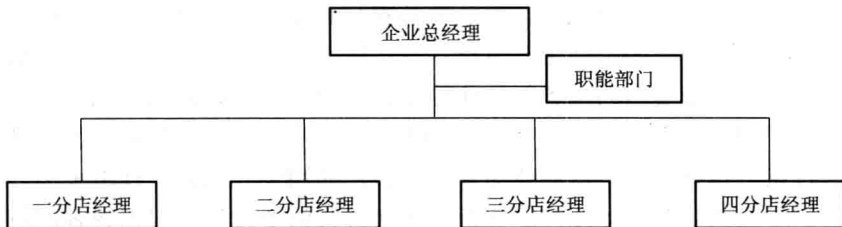


图 1-2 按地区划分的分部型组织结构

## 3. 简单型组织结构

这种组织通常是小型组织，由于人员较少，其复杂性低，没有严格的规章制度即正规化程度低，同时决策制定权通常集中于一个人手中，因此称为简单型组织。采用这种组织结构的企业其优点在于经营手段灵活，对市场反应敏捷。但是其只适合于企业规模较小时，规模扩大时决策权高度集中的弊病将暴露出来。

## 4. 矩阵型组织结构

这种组织是对职能型组织与分部型组织的一种综合。在职能型组织的基础上，企业中正在开展的各种项目，可以由一位项目经理负责，从各职能部门抽调人员组成项目组完成项目。这种组织结构兼有职能型组织和分部型组织的优点，可以更好地配置各项资源，促进经营目标的达成。但其缺点在于，矩阵型组织的项目组通常是临时性的，而且接受双重领导，

也容易造成组织内部的矛盾。

## 5. 网络型组织结构

网络型组织即只有规模很小的核心组织，与其他组织按照合同关系完成运营环节的大部分经营活动。这实际上是组织相关职能的外包，外包环节的多少，决定了核心组织需要完成哪些任务。采取这种组织结构的企业，对市场反应敏捷，各个环节都能体现出专业实力。但是网络型组织以合同为基础，各部门之间的联系不紧密，存在一定的隐患。

### (二) 连锁零售企业的典型组织结构

#### 1. 连锁零售企业总公司的组织结构

连锁零售企业为实现规模效益和确保品牌的良好形象，一般都采取集权方式，各连锁店管理层主要负责门店的商品销售，而在店铺建筑风格、内部设施和装饰、经营的商品品种组合、商品配送、服务规范及促销活动等各方面，都执行统一标准，良好的物流和信息系统保证其日常经营的顺利进行。其典型的组织结构，如图 1-3 所示。

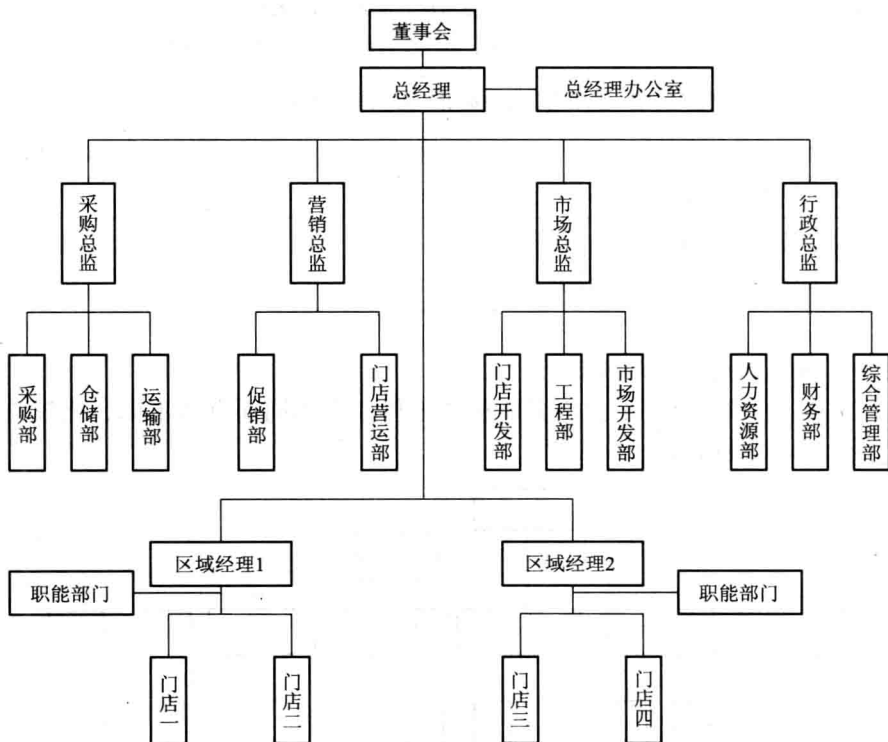


图 1-3 直接管理模式下连锁企业总公司的组织结构

#### 2. 连锁企业门店（分店）的职能与结构

连锁门店的组织结构相对较简单，因为连锁企业的商品采购、配送、财务等作业在总部

集中统一管理，而门店的组织结构则依门店的性质、业态特征、规模大小及商品结构等因素的不同而有所差异。

### 1) 门店（分店）的职能

门店（分店）是连锁企业总部各项政策、制度、标准、规范的执行单位，也是利润的直接创造者，其基本职能如表 1-1 所示。

表 1-1 连锁企业门店（分店）的基本职能

职 能	主 要 内 容
销售管理	跟进市场销售情况、发展趋势，并据此提出对策和建议 制订销售计划，提出促销建议，落实促销方案 总结促销工作，为企业制订销售计划提供依据
商品管理	对商品陈列、商品库存、商品质量、商品损耗、商品销售状况等方面进行管理
人员管理	员工管理：对员工进行科学管理和培训，提高员工素质，为顾客提供良好的服务 顾客管理：建立顾客档案，了解顾客需求，提供个性化、针对性的售后服务
财务管理	负责收银管理及凭证管理，严格控制各项费用开支，降低经营成本等
情报管理	负责店内经营情报、竞争者情报、消费者需求情况管理，总结运营工作的经验和教训，不断提高分店整体管理水平
环境管理	创造干净整洁的购物环境，让顾客舒适购物； 加强安全管理，创造安全的购物环境

### 2) 门店（分店）的组织结构示例

门店（分店）的组织结构形式因其所属的零售业态不同而有所不同，比较常见的门店组织结构如图 1-4 和图 1-5 所示。

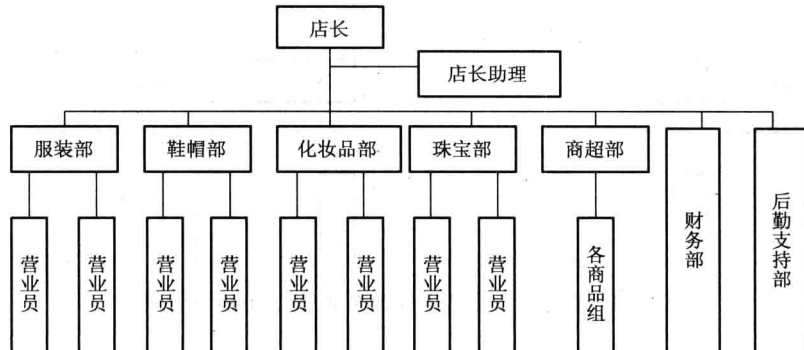


图 1-4 百货连锁门店组织结构

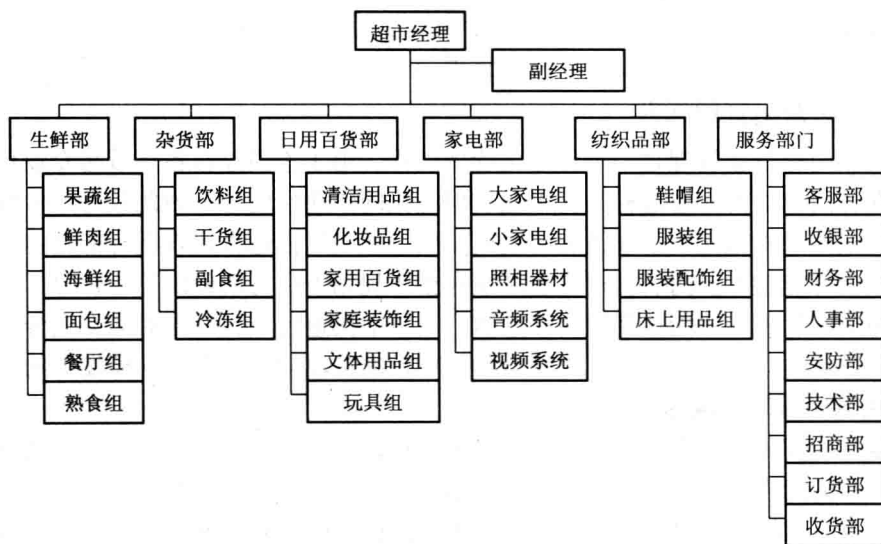


图 1-5 超级市场门店组织结构

### 三、门店营运管理目标

企业存在的前提就是利润，连锁企业经营的主要目标就是实现长期利润并使之最大化。连锁经营的规模效益和连锁企业的利润是通过连锁门店的发展得到的。一家门店营运依靠的是门店店长及其带领的其他管理人员的管理，且各门店之间营运水平有所不同，所以必须按营运的标准化、规范化、系统化来体现每一个门店的工作质量、操作质量、商品质量和服务质量，从而达到最佳的经营效益。也就是说门店运营管理的目标就是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，从而实现企业经营目标。

#### （一）连锁企业门店营运管理目标

连锁企业门店营运管理目标主要体现在以下两个方面。

##### 1. 营业收入的最大化

如果营运成本既定，营业收入的最大化意味着实现了门店利润的最大化。营业收入等于交易次数与客单价的乘积。因此要不断提高交易次数和客单价，才能实现门店的利润目标。而这并不是盲目地或单纯地运用各种促销方式就能达到的，必须通过正常的标准化营运作业才能实现。

##### 2. 营运成本的最小化

营业收入不管怎样提高，如果不严格控制门店各环节的损耗费用，那么门店可能只有很



低的利润甚至亏损，所有的努力都将白费。相反，如果营运成本控制得好，使营运损耗最小化，即使营业收入稳定不变也能实现利润的最大化。因此，控制营运成本、降低损耗是提高经营绩效的一个重要途径，也是门店营运管理的主要目标。

## （二）门店营运管理标准

连锁企业门店营运管理是一个作业化管理过程。由于连锁经营各环节是专业化协作的分工，体现在各岗位上的作业过程是简单化和单纯化的作业性配合，因此较易产生分工所带来的高效率。但如果管理跟不上连锁店的规模发展，那么规模越大，效益可能越差；门店开得越多，亏损面可能越大。门店营运管理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竞争中快速反应，领先对手，充分实现连锁经营的规模经济效益。因此，制定严格科学的管理标准是驱动连锁企业规模发展的核心。

### 1. 门店营运管理标准的制订定体

整体运作的高质量是实现规模效益的根本。连锁企业需要具备总部统一协调控制和分店自主调整经营的能力，这种控制和自主的关系当中存在着一些相互制约的因素，但并不是矛盾的关系。没有连锁企业总部政令的高度集中、控制职能的高度发挥，就不可能有各个门店合理有效的运转。总部的功能突出表现在对门店经营整体运作的控制上。制定门店营运管理标准则是连锁企业总部的主要工作之一。

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。通过做好分工，减少总部和门店的不协调因素，总部和门店有机地结合为一个整体，由连锁企业总部统一制定门店营运管理标准。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管理标准，实施具体的作业化程序，最终实现连锁企业的协调运作。

### 2. 门店营运管理标准的制定步骤

（1）确定作业的对象分工。确定作业的对象分工，通常是关键性的工作。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。作业过程与质量管理的好坏，将会直接影响每一家门店的经营状况。作业管理比岗位管理更进一步，既能体现岗位作业的技术性要求，也能更具体更细化地考核岗位工作质量的好坏。只有通过合理的分工，才能把这些工作具体落实下来，保证正常的营运水平。

（2）确立标准化作业的程序。全面分析不同作业人员如收银员、理货员、店长、盘点员等的工作情况，消除多余的、不必要的动作、环节，合并有关环节，合理安排具体的作业顺序，以提高效率、降低成本。

标准化作业程序在明确分工、出勤计划的基础上，通过具体操作表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，就包含了定时补货与不定时补货的具体时间、操作程序，以及相应时间内应达到的工作量等。通过这些具体化作业的落实来保证门店的正常营运管理。

（3）记录作业情况。是指将确定的分工作业与标准化作业程序，运用适当的时间，全面、准确地记录不同岗位的工作运行情况。门店欲维持正常的营运，对于各项外在因素与内