

足浴按摩业经营管理实用 操作手册

张 丽 编著

 北京科学技术出版社

作 者 简 介

张丽，女，1975年10月出生，曾任广西元之源健康产业有限责任公司副总经理、现任英特康药业有限责任公司总经理、世界手法医学联合会常务理事、广西国际手法医学协会常务理事、中国企业家发展商会会员、广西南宁市女企业家协会会员。2001年进入足浴按摩业从事经营管理工作，十余年来专心学习、实践足浴按摩行业经营管理知识，系统学习MBA系列管理课程，透过系统的管理知识学习，结合足浴按摩行业管理实践，努力提高经营管理能力。现在最关心的是“足浴按摩行业经营管理与提升”，希望帮助更多的人发现、实践、研究足浴按摩行业经营管理知识。

序

足浴按摩法，是选用中草药水煮沸后，用温药液泡足加按摩推拿的方法，这是中国古代传统医学防病、治病的一种外治法。近几十年来，随着经济与社会的发展，人们生活方式与工作方式的变化，人的身体状况与疾病谱也发生相应的变化。与防病治病有关的足浴按摩法在我国悄然兴起。这方法具有保健、养生、防病、治疗、康复多种作用。由于此法操作方便、无副作用、各类体质人群都乐于接受、效果显著，故发展迅速，并逐步向专业化、行业化发展。据资料统计，目前中国从事足浴按摩的机构有100多万家，从业人员2000多万人。在中国台湾、中国香港地区及日本、泰国、新加坡、澳大利亚、美国、德国、瑞士等国，也有相类似行业在发展。由于足浴按摩行业没有统一的、对口的经营管理标准与要求，机构设置、基础设备、运转机制、监控制度、技术人员配置、技术要求等方面尚存不少问题，良莠不齐，影响本行业健康有序的发展。

张丽女士从事较大型的足浴按摩业的经营管理工作多年，在本岗位上立足实践、善于学习、刻苦钻研、勇于探索，积累了丰富的经验并上升为理

论。她对足浴按摩业经营管理研究提出的措施在实践中收到良好的效果。她把实践经历加以总结，并参考国内外有关资料写成此书。

此书在足浴按摩业发展现状基础上，提出足浴按摩行业经营管理新理念与新措施；同时作者认识到足浴按摩业规范化管理的必要性，把足浴按摩业工作实践与管理学理论相结合。正如作者所言，这是一名足浴按摩业经营管理者应用性的理论思考与“操作系统”指南，也是一名在足浴按摩企业第一线经营管理者的工作体会。相信从事这一行业或即将从事这一行业的工作者可以从足浴按摩业经营管理向规范化迈进。虽然此书有些观点与措施乃是探索与尝试，但它总体结构与内容具有科学性与实用价值，实为足浴按摩业有益的参考书与工具书。故欣以为序。

世界手法医学联合主席、教授

韦贵康

壬辰年春

前 言

随着中国经济的快速发展，老百姓的经济文化生活日益丰富，越来越多的人开始重视生活质量的提高，对健康的认识也在发生变化：从治病转变为防病。20 世纪 90 年代初足浴按摩法在市场需求声中悄然兴起，足浴按摩法是中国古代传统医学防病、治病的外治法，具有保健、养生、防病、治疗、康复多种作用。由于足浴按摩场所不仅能为消费者提供效果显著的按摩，又能提供休闲放松的休闲环境以及商务沟通平台，为此足浴按摩店发展迅速，从繁华的大都市到偏远的小县城，并逐步向专业化、行业化发展。据统计到 2011 年年底，我国足浴、按摩业已经正式注册的企业数量超过 300 多万家，“足浴按摩”可以说是进入了规模发展期。大型、专业型的足浴按摩所如雨后春笋般涌现，无论是在僻静的住宅小区附近，还是繁华的商业街上，总能看到大大小小的足浴按摩店。随着足浴按摩行业的不断发展，众多小规模足浴按摩店和连锁企业面临重新洗牌。足浴按摩行业企业面临日趋严峻的竞争。新的形势下，对于足浴按摩行业这样一个准入门槛低，技术含量低，竞争又非常激烈的劳动密集型的行业，如何创新、如何规范自身的经营

2 足浴按摩业经营管理实用操作手册

与管理、如何提升整体管理水平、如何打造自身的核心竞争力，是摆在足浴按摩企业经营者面前的重大问题。只有解决了这些问题，足浴按摩企业在激烈的竞争中才有胜出的可能。

为此，编者将多年在足浴按摩行业经营管理工作中潜心领悟的经营管理经验，以实用为宗旨，用图表的方式，推出《足浴按摩业经营管理实用操作手册》，供热爱足浴按摩行业、即将从事足浴按摩行业的同行们共同分享。

编者有这么一个希望，本书的每一个图表均为编者根据经营管理经验所绘制，在您阅读此书后，结合自身，在门店的经营管理实践中即可形成自己足浴按摩店经营管理模式。望读者能有兴趣与编者共享行业经营管理之乐。

目 录

上篇 足浴按摩业经营管理观

第一单元 足浴按摩行业发展现状	3
第二单元 足浴按摩行业发展新特点	11

下篇 足浴按摩行业经营管理实用操作

第一单元 开店筹备管理系统	21
证照办理常识	21
开店筹备工作明细示例	23
开店价格制定例表	24
开店薪酬、福利制定例表	26
开店工程装修常识例表	29
开店采购明细示例表	31
开店营销案示例表	38
开店销售激励示例表	41
开店庆典仪式示例	42
第二单元 管理基础知识系统	44
门店经营管理与其他学科的关系表	44
门店管理者管理素质一览表	45
门店管理者的职能和应具备的工作能力	46
门店管理者职权行使自查表	48

2 足浴按摩业经营管理实用操作手册

门店卓越管理者应具有的品质参考	50
门店优秀员工应具有的品质参考	52
门店管理者认识人性的实行表	53
门店管理者激励下属的实行表	54
门店管理者信息沟通程序图	58
门店管理者领导的生命周期理论曲线	59
反映门店管理过程的管理矩阵模式	60
冲突解决方法的实行	64
估测门店员工数量的四种方法	66
门店组织管理工作中常出现的问题	67
门店管理方式测定表	70
门店管理者的行为特征和观念意识一览表	71
门店文化打造的分类及其特征	73
门店文化打造实行表	74
第三单元 组织机构管理系统	78
组织设计	78
组织设计案例	79
第四单元 经营企划管理系统	82
经营目标的制定依据	82
经营目标编制的程序	82
经营目标的执行	83
经营目标的实施	83
经营目标的检查诊断与考核	84
第五单元 人力资源管理系统	86
员工岗位设置、编制设计原则	86
招聘计划	87
招聘渠道	88
招聘广告撰写	89

员工招聘面试	90
出差管理办法	93
人事管理规章	95
员工聘用管理	110
员工劳动合同	112
新员工任用管理	117
员工异动管理	119
临时员工管理	122
员工档案管理	124
员工考勤管理	126
员工出勤管理	128
员工休假管理	130
员工轮休管理	133
绩效目标管理	134
绩效辅导管理	135
个人绩效管理	137
团队部门绩效管理	139
员工福利金管理办法	140
员工晋升通道	146
员工发展	146
员工培训	147
第六单元 办公管理系统	154
会议管理	154
文件管理表	157
声像档案管理	168
第七单元 产品管理系统	172
确定原材料购买过程的示意图	172
不同产品市场的市场特征	173

4 足浴按摩业经营管理实用操作手册

保健产品生命周期、经营关系及定位策略	175
开发新产品的常识	178
新产品的效益评估表	181
第八单元 质量管理体系	182
顾客服务调查问卷示例表	182
创新服务实行表	187
服务质量培训实行表	188
顾客档案管理实行表	189
第九单元 销售管理系统	191
门店面临的机会分析	191
市场销售战略的制定过程	193
市场销售战略方案	194
市场营销战略方案选择矩阵图	196
影响销售决策的因素表	197
销售人员培训实行表	198
销售目标拟定实行表	199
销售业绩跟进表	200
销售收益分析实行表	202
第十单元 营销宣传系统	203
门店广告设计原则和媒体策略实行	203
实施广告策略必备知识问答卷	206
市场经营状况调查	208
市场信息知识示意图	210
市场信息收集示例表	211
询问式市场调查流程图和市场信息系统的建设	212
参与市场竞争的基本知识	213
公关营销常识	214
店内营销常识	215

第十一单元 采购管理系统	218
采购标准作业程序	218
降低采购成本的措施表	221
季度采购计划表	222
第十二单元 仓储管理系统	223
仓储管理要点表	223
物品领用单	225
物品退货单	225
物品盘点表	226
第十三单元 工程管理系统	227
监理员检查表	227
设备安装调试验证表	228
工程验收表	229
门店装修工作过程示意图	230
第十四单元 财务管理系统	231
门店各项成本的管控表	231
门店年收支表	232
月经营分析表	233
项目统计表	234

上篇

足浴按摩业经营管理观

第一单元 足浴按摩行业发展现状

一、商业模式缺乏创新

随着我国人口老龄化趋势的加强，消费性人口比例上升，生产性人口比例下降，中国社会进入“后人口红利”时代，普通劳动力短缺、人工成本上涨、高素质人才争夺加剧三大问题已成为企业须面对的新问题。作为“劳动密集型”足浴按摩企业，经营收益主要来源于保健技师的手工操作，在“后人口红利”时代三大问题影响下，经营利润明显下降。一些连锁按摩企业的快速规模扩张战略也受此影响不得不减速。人口红利即将过去，单一依靠劳动简单聚集必将面临生存的危机，面对人工成本不断上涨局面，足浴按摩企业一方面要尽可能消化因人工成本增加带来的压力，提高技术含量和附加值，创新用工形式，从积极的角度消化人工成本变化。另一方面必须转变经营方式，从粗放型发展转向内涵型发展，同时应不断创新商业模式。

二、发展之路无战略

据统计截至 2011 年年底，我国足浴、按摩业已经正式注册的企业数量超过 300 多万家，“足浴按摩”行业进入规模发展期。过去的很长一段时间，足浴按摩企业在不需遵循商业规律的环境中活得相当滋润，因为市场空间足够大，大部分的足浴按摩连锁企业没有明确的战略方向，对市场缺乏研究，很多企业觉得“我们已经经营行业十几年了，

对行业情况非常清楚，行业和市场都在脑子里”或“我们的企业很小，市场空间足够大，哪怕是微小的市场份额，也足够我们发展十几年”。足浴按摩企业没有意识到要去研究经营管理，更不用费心费力地去搞战略规划。一个企业没有明确的发展方向，就会停留在“坐商”的思想意识上。没有方向，怎么确定和建立自己的核心竞争优势，确保企业的持续发展呢？又怎么能确定阶段性战略目标？每个部门的考核以什么为主线？部门间协调的原则又是什么？由于方向不明，企业经营管理活动纠缠于眼前细枝末节，企业内部管理处于混乱状态，企业部门内部管理无法协同起来。一些连锁企业在发展的过程中想设置两个不同的业务单元，孰轻孰重，只能是以短期的利润指标或者财务指标来考量，只能解决当前的问题，而这种思路恰恰就是“管理近视症”的体现；有一些连锁企业因缺乏战略，走一步看一步，职业管理团队对企业领导人缺乏信心，纷纷投向竞争对手，对职业管理团队的离去，企业领导人则认为他们是“眼高手低”。为什么企业领导对战略不屑一顾？因为在足浴按摩行业过去发展的商业环境中，不用进行战略规划也能获得“低投入高回报”。当无数足浴按摩企业沉浸在这种成功的喜悦中时，企业经营管理危机出现，一些企业“昙花一现”，消失在竞争的大海。中。据调查，目前足浴按摩行业大部分活得好的、成功的企业都不是战略性的成功，而是机会性的成功，这种成功必将导致以企业领导为驱动力的机会型发展与以制度和文化为驱动力的战略型发展之间的矛盾，这种矛盾在激烈竞争的市场经济环境下将直接影响企业的发展，甚至终结企业的命运，依赖机会主义的企业终将被市场淘汰。

实践证明，战备管理实质上是为了控制企业在一定时

期的发展,对企业各种根本趋势及对各种根本趋势起决定作用的因果关系做出能动的反映,其目的在于为企业的未来经营管理创造并利用新的不同以往的机会:①战略管理明确了企业的发展方向,是企业未来总体方向的规划。有了总体方向及规划,企业在进行经营管理活动时不会纠缠于眼前细枝末节,不会仅仅追求眼前财富的积累,而是追求企业长久的竞争力,用发展的眼光整合企业内外资源形成一个动态的高效运作整体,不断地与外环境进行信息和物质的交换。②战略管理要解决的问题是建立在企业主客观因素基础上的,它是经过企业反复论证形成的可操作的有效措施。③战略管理的目的是为企业在市场竞争中赢得市场,这就要求企业要针对竞争对手制定符合企业发展的竞争策略。④战略管理要求企业要具创新性,企业必须适应环境变化不断变革,使企业不断发展。足浴按摩企业发展至今二十余年,企业的经营管理已从粗放型经营管理迈入规范经营管理,行业正在不断地洗牌,无需发展战略的企业经营管理时代即将结束,最终能稳立市场的常青企业将会是那些有规范经营管理能力、有发展战略的企业。

三、缺乏长效的经营管理机制

足浴按摩行业经营管理者在日常经营管理中,时常遇到了这样那样的问题,无法彻底有效地解决,企业领导长期处于救火状态。是什么样的因素导致企业经营管理问题无法得以彻底解决呢?足浴按摩行业足够大的市场空间及突飞猛进的发展速度是与企业经营管理者们未建立好经营管理机制同步产生的,因为长效机制的缺乏导致足浴按摩企业经营管理中众多问题无法得以彻底解决,主要体现为以下几个方面:

（一）决策的专制性。足浴按摩行业的企业领导，很大一部分都是创业者或专业按摩出身，大多数的决策、管理实行的是以家族主义为基础的家长制管理，创业者一言九鼎、专制独裁、企业领导与高管争权等，对员工积极的、合理的建议置若罔闻，严重地挫伤了员工参与管理的积极性，难以满足其参与管理、自我价值实现的欲望和要求；一些连锁企业聘用专业职业经理人，因决策机制不完善、权限不明确，形有决策权但实质仍为专制独裁。因决策责任不明确，导致企业出现经营管理业绩下滑、人才流失、互相推脱、管理团队不和谐或管理者倍感委屈等情况时有发生。

企业领导不愿放权，这个问题涉及人性的问题。从需求理论看，人有多种需求，可以简单地划分为物质与精神两个层次。利益的需求属于物质层次，具有基础地位，但空间较小。权力的需求属于精神层次，处于发展地位，但潜在空间较大。所以，领导们在基本的收益需求得到满足的情况下，对权力的需求反而成为需求的主导因素。这个人性的问题是造成企业领导不愿放权的根源，这也是企业中大家都想揽权的根源。足浴按摩企业建立科学的管理决策权，有利于制约权力。权力是人的精神需求，人们有着追求权力的自然冲动，从而人的权力扩张必然导致组织中的权力冲突，降低组织效率。而规范制定出权力框架，能够比较合理地制约权力，消除权力冲突，提高组织效率，调整行为冲突。对权力架构、对行为作出限制，能够减少组织中的行为冲突，也能仲裁这种冲突，通过减少矛盾来提高组织效率，推动企业快速良性发展。

（二）缺乏制度管理和流程管理。足浴按摩企业的快速发展以及战略方向不确定因素，使企业的组织架构因为组