

第一章 公司组织结构与部门职能

第一节 组织结构与流程

一、总部组织结构设计

(一)总部职能

连锁公司的总部属职能机构，组织结构的设计应按标准化、专业化、集中化的管理原则设置，目的是精简、务实、高效，便于部门之间、上下级之间的协调，并充分调动管理人员的积极性，尽量避免机构重叠或者交叉管理的人浮于事现象。

连锁总部是为门店提供服务的单位，其基本职能是：制定经营决策，如店铺开发政策与店铺开发、商品政策与商品管理，及商品促销管理等；人事政策；各种管理制度，如商品采购管理制度、人力资源与培训制度、财务管理制度、供货商管理制度、授权加盟管理制度、各类管理信息制度、店铺督导制度等。根据以上的职能并制定标准化作业流程、门店作业流程等。

总部与门店的关系是：有一个健全而坚强的总部，才会有门店的良好业绩；门店有良好的经营业绩又能进一步完善总部的组织功能和服务功能。

(二)总部组织架构

连锁公司总部组织架构应包括：办公室、人力资源部、采购部、营运部、市场部、财务部、防损部、配送中心、电脑部等。当然，具体部门设置应结合企业的实际需要而定。总部组织架构，如图 1-1-1 所示。

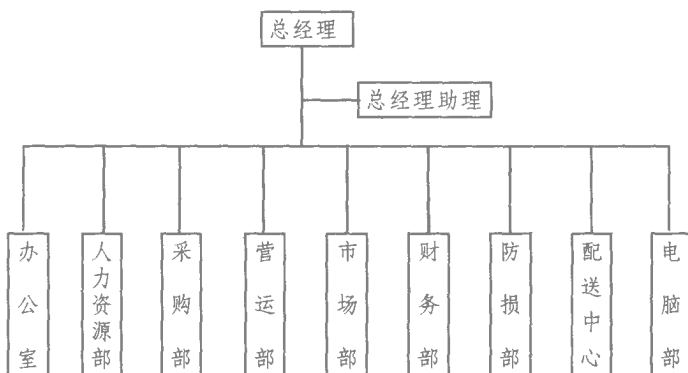


图 1-1-1

二、商品管理

商品是公司经营的核心，商品管理的目的是在适当的时候，以适当的价格，购买适当品质、适当数量的商品，并通过快捷的商品配送和有效的促销手段，把商品供应给顾客，以满足顾客需求，获得经营利润。商品管理主要包括商品开发与采购。商品开发与采购操作流程，如图 1-1-2 所示。

(一)操作流程

商品结构、毛利计划、选择
商品、定价、选择供应商

采购部

采购订单 (一式三份)
配送单 (一式三份)

供应部

采购订单
送货单 (一式多份)

验货、入库、分拣加工、
分类存放、出库、送货

配送中心

采购订单、送货单
入库单 (一式四份)
出库单 (一式三份)
配送单、退货单 (一式四份)

验货、收货、陈列、销售

各分店

配送单、出库单

财务部

供应商结算凭证：采购订单
退货单
送货单
入库单
各分店核算凭证：出库单
返库单

图 1-1-2

(二)商品选择要点

1. 品质
2. 品牌
3. 价格
4. 实用性
5. 新颖度
6. 市场策略

7 市场竞争力

(三) 供应商选择

1. 商业信誉
2. 售后服务
3. 货源稳定与否
4. 合作方式
5. 供货价格
6. 促销配合

第二节 部门工作职能

一、人力资源部职能

人事制度的规划与执行；
人力资源规划与人员聘请；
人员培训制定与实施；
员工福利制度的拟定与执行；
员工考核、奖励方法的拟定与执行；
店铺作业手册的编制。

二、采购部工作职能与道德规范

(一) 采购部职能

1. 商品结构的制定与调整；
2. 商品分类编码；
3. 制定商品毛利计划、商品定价；
4. 供应商的开发和商品采购；
5. 商品价格和合作方式的谈判；

6. 滞销商品的淘汰；
7. 店面商品布置的设计；
8. 促销计划的制定与执行；
9. 采购订单和配送单的发出。

(二) 采购人员的职业道德和行为规范

1. 不收受供应商的礼物、回扣；
2. 保守公司商业机密；
3. 具有敬业精神；
4. 信守承诺；
5. 团队精神，与同事合作和谐；
6. 和供应商保持良好的工作关系。

三、配送中心职能

收货：在对供应商送货商品的验收时，向供应商索取采购订单和送货单，拒收多于订单内容部分货物，打出入库单；对于残损及品质不符合公司要求的商品应拒绝入库。

商品入库：对已收货商品作好储存标签、按商品类别分区码放、整理、保管。

配送：根据采购部的配送单对库存商品进行组配，并向各门店送货。

对各分店返库的残损商品另外存放，并及时反馈给采购部。

及时准确反映商品库存情况。

对损溢商品进行统计分析。

保证畅销商品优先入库、出库，储运畅顺。

四、营运部

(一)店长的岗位职责

1. 负责店面的经营管理；
2. 指导员工进行工作；
3. 执行总部的工作计划：如商品促销、变价；
4. 监督店面的商品验收，商品陈列、商品品质管理；
5. 监督店面的收银工作；
6. 负责店面员工、商品、设备、现金、账务凭证、安全及卫生的管理工作，使店面正常运行；
7. 及时处理顾客投诉与抱怨；
8. 及时处理突发事件。

(二)店长日常的工作细节

1. 员工

- (1) 安排员工的排班；
- (2) 检查员工的出勤情况
- (3) 检查员工的仪容仪表，是否穿工衣、带工牌；
- (4) 班前会的组织；
- (5) 员工是否能达到工作标准；
- (6) 对新员工的岗位培训及顾客服务培训。

2. 商品

- (1) 是否店内库存商品都已上货架；
- (2) 商品是否按要求陈列，摆放是否安全；
- (3) 哪些商品需要及时补货；
- (4) 商品店内码和价格是否正确；
- (5) 每种商品是否都有价格标签；
- (6) 安排员工对商品的盘查，是否有商品丢失；
- (7) 是否有需要退货或报损商品。

3. 清洁

- (1) 门面及门口地面是否清洁；

- (2) 店内玻璃、地板、货架、商品和洗手间是否清洁干净；
- (3) 垃圾如何处理。

4. 收银

- (1) 每天是否有备用零钞；
- (2) 收银区是否清洁干净；
- (3) 发票和收据是否准备好；
- (4) 收银员是否准确做好每一笔销售记录；
- (5) 前一天的营业额是否解缴银行。

5. 店面

- (1) 走道是否畅通无阻；
- (2) 招牌射灯及店内灯光是否正常；
- (3) 空调是否能正常运行。

6. 服务

- (1) 是否对顾客使用正确的服务用语；
- (2) 人口处是否有迎宾员；
- (3) 协助顾客购物，解答顾客疑问。

7. 销售分析

- (1) 每天的营业额；
- (2) 每天到店的客人数量；
- (3) 顾客的平均购物金额；
- (4) 畅销商品和滞销商品；
- (5) 哪些是竞争商品；
- (6) 哪些商品需要调价；
- (7) 促销计划。

(三) 收银员工作职责

- 1. 收银机及区域的清洁工作；
- 2. 备用金的领取和确认；

3. 了解商品的分类编码及价格情况；
4. 收银前要做好准备工作；
5. 仪表端庄、礼貌待客；
6. 收银及找零时要唱票；
7. 热情、耐心解答顾客的问题；
8. 结清账款，填制清单。

(四) 收银员日常工作流程

1. 营业前

- (1) 清洁整理收银区；
- (2) 检查购物袋是否需要补充；
- (3) 准备好找零备用金；
- (4) 准备好发票和收据；
- (5) 检验收银机是否可以正常运行；
- (6) 仪容仪表的自我检查；
- (7) 了解是否有变价商品。

2. 开始收银时

- (1) 面带笑容，向顾客问候“您好，欢迎光临”；
- (2) 把商品的金额逐项输入电脑或登录好；
- (3) 结算商品总金额，并告知顾客“总共 $\times \times$ 元”；
- (4) 收取顾客的现金时唱票“收您 $\times \times$ 元”；
- (5) 注意检查是否收到伪钞；
- (6) 找零给顾客时唱票“找您 $\times \times$ 元”；
- (7) 协助顾客把商品装进购物袋；
- (8) 耐心解答顾客的提问；
- (9) 把购物袋递给顾客，面带笑容说：“谢谢！欢迎再次光临”；
- (10) 收银时如发现条形码有错误，及时记在问题登记本，

并告诉店长处理。

3. 营业结束后

- (1) 打印出收银总金额小票并在登记表上记录签字；
- (2) 整理好收银区物品，保管好发票、收据，做好清洁工

作；

- (3) 关闭电脑，切断电源；
- (4) 存放好营业额。

(五)理货员工作职责

1. 熟悉商品、品种、规格、功能和用途；
2. 认真清点和收取货物；
3. 及时对收货商品打上编码和价格；
4. 掌握商品陈列知识，正确陈列商品；
5. 热情接待顾客；
6. 保证店面及商品清洁卫生；
7. 作好商品的防盗工作。

五、顾客服务

(一)顾客的重要性

1. 顾客就是我们的老板；
2. 我们的生意来源于顾客；
3. 我们的工资也来源于顾客。

(二) 保证满意、超出期望

1. 三米原则：当你看到顾客走来，三米以内：驻足、面对顾客微笑、向顾客打招呼；
2. 让顾客满意；
3. 超出顾客的期望；
4. 服务原则：

- (1) 顾客永远是对的；
- (2) 如果顾客错了，请回到第一条。

(三)顾客的有关权益

1. 安全权

消费者在购买、使用商品和接受服务时享有人身财产不受损害的权力。消费者有权要求经营者提供的商品和服务，符合保障人身、财产安全的要求。

2. 知情权

3. 选择权

4. 公平权

5. 尊重权

(四)顾客服务的基本要求

员工代表着公司的形象，其所作所为应该达到公司的标准。

1. 仪容仪表

- (1) 头发：不能披头散发，保持头发卫生。
- (2) 耳朵：上班时不能戴过多耳饰。
- (3) 面部：化淡妆，不能浓妆艳抹。
- (4) 口：上班时口腔不能有异味。
- (5) 手：手要洗净，指甲常修。
- (6) 穿着：必须穿工服，并保持工服干净、整洁；不能穿凉鞋、拖鞋上班；要佩带工牌。
- (7) 站姿：站立姿势端正、大方。

2. 店面清洁

- (1) 地面：保持清洁，不能有纸屑、脏物、积水。
- (2) 货架：保持清洁，不能有尘迹。
- (3) 商品：保持清洁，不能有灰尘。
- (4) 卫生间：保持清洁，不能有异味。

为了使顾客有一个舒适的购物环境，必须每天随时清洁店面。

3. 礼貌待客、热情接待

顾客进店应主动开门、问好，表示欢迎。

4. 主动介绍、当好参谋

顾客对商品有疑问，应主动、耐心解答。

5. 细致周到、诚实服务

诚实、正直，不欺骗顾客。

(五) 服务规范

1. 服务态度

和蔼、亲切、盛情服务，给顾客以宾至如归之感。

2. 服务纪律

3. 服务用语

(1) 您好，欢迎光临！

(2) 请问我有什么可以帮到您的吗？

(3) 多谢惠顾，欢迎下次光临！

(4) 请您慢走！

(5) 谢谢、对不起、很抱歉、请稍候。

4. 服务程序

(1) 顾客进门时，应主动拉门，表示欢迎；

(2) 让顾客有一个自由自在的购物空间；

(3) 如发现顾客有疑问信号，主动上前介绍商品；

(4) 顾客购物，协助他到收银台买单；

(5) 顾客买单后，协助他用袋装好商品；

(6) 顾客离店，主动拉门，有礼貌地欢迎他再次光临。

5. 服务技巧

(1) 为让顾客有一种愉快的购物心理，牢记微笑原则；

(2) 对于店内没有的商品（或发票），不要说没有，应留下顾客的联系方式，

(3) 告诉他我们会想办法满足他的需要；

(4) 顾客选择某一件商品，由衷地肯定和赞许。

(六) 如何处理顾客的抱怨或投诉

对于顾客投诉，应有技巧地处理。

1. 常见的投诉意见

(1) 对商品

价格高；

商品质量差；

标识不符；

商品缺货。

(2) 对服务

理货员；

收银员；

服务质量差。

(3) 对购物环境

2. 处理办法

(1) 聆听；

(2) 表示同情；

(3) 向顾客道歉；

(4) 提出解决方案；

(5) 执行解决方案；

(6) 检讨自身工作。

六、市场部

(一) 市场推广

1. 工作职责

- (1) 对商品的消费对象的划分；
- (2) 了解各政府部门、企事业单位的消费情况；
- (3) 分区、分行业划分市场；
- (4) 对潜在消费对象进行公司形象介绍，推介公司产品：品种、价格、服务；
- (5) 建立良好的客户关系。

2. 工作程序

- (1) 熟悉商品——品名、价格、功能；
- (2) 确定拜访区域，作好拜访计划——线路、时间；
- (3) 准备拜访资料——价格单、宣传品；
- (4) 按计划走访客户；建立良好的客户关系，确定重点开发客户；
- (5) 建立客户档案——名称、地址、联系人、电话、目前用量、购买意向；
- (6) 制定下次拜访计划。

3. 工作目的

让潜在顾客了解商品，使顾客日常消费都到我们商店购买。

(二)市场开发人员工作职责

1. 新商店的商圈调查

- (1) 人口结构及数量
- (2) 消费情况
- (3) 竞争情况

2. 新店的投资预算及费用情况

3. 新店的工程设计、招标和监督验收

(三)市场企划人员工作职责

1. 店面装潢设计；

2. 公司宣传册的设计；

3. POP 广告的制作：

(1) 海报

(2) 悬挂物

(3) 特价牌

七、财务部工作职责

制定资金运用、资金管理和资金调度计划；

财务报表、会计报表的编制与分析报告；

对各项费用、进货凭证的审核；

根据入库单、出库单进行财务处理；

供应商货款对账与支付；

每日营业额的统计；

发票管理；

税金申报，交纳；

财务报表的制作；

财务电脑系统作业及管理；

各分店财务核算工作的辅导。

第二章 人力资源管理

人才是企业最宝贵的资源，它与商品是连锁经营企业经营制胜的法宝，也是连锁经营企业内部管理的关键。

连锁经营公司的人力资源规划是着眼于近期策略与长远发展目标结合起来，使企业既有稳定的高效人力资源，又能管好、用好人力资源。

第一节 人力资源规划与管理

一、人力资源规划流程

企业制定人力资源规划，一般是从职务分析开始的。首先是对必要的业务加以分析，使之标准化，并把这些业务划分为各个职位，规定出职位之间的相互关系。在这个基础上再把因缺勤等短期不能工作者的补充人员加进去，制定出人力规划。其程序如图 2-1-1 所示。

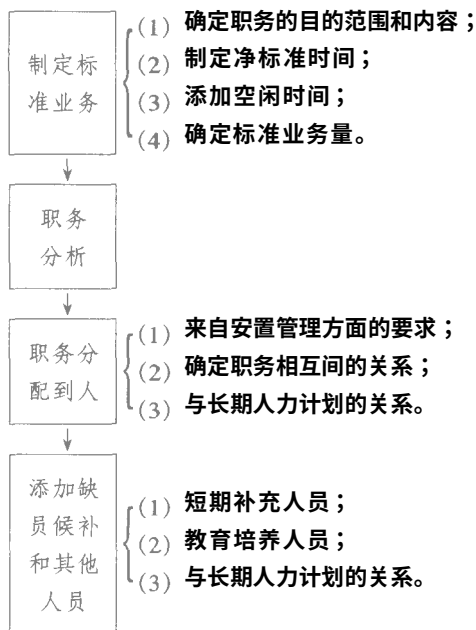


图 2-1-1

制定人力规划还可以分为许多具体步骤。具体步骤如图 2-1-2 所示。

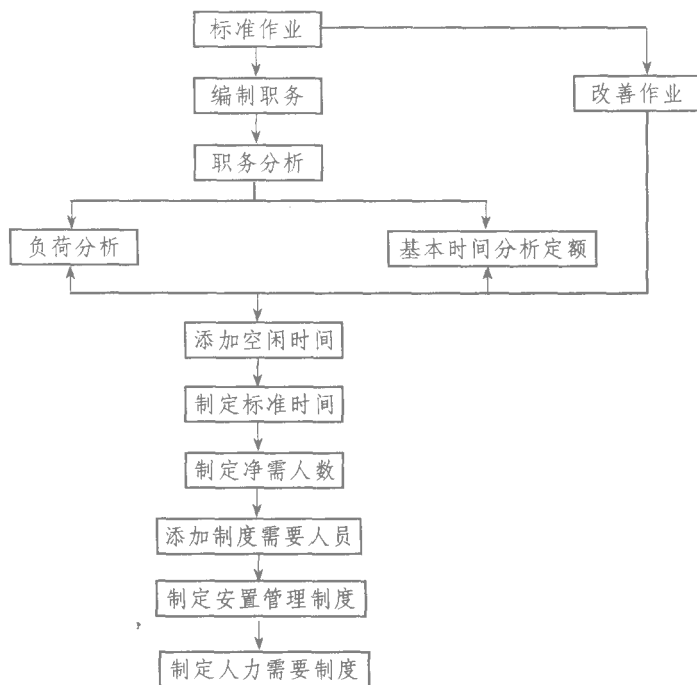


图 2-1-2

首先是以标准化的稳定的服务为对象进行职务分析。把职务分析的结果整理成职务说明书。其主要内容有：组织功能图，作业分配表，作业配置图，作业状况图，身体、精神和环境的负荷分析，需要的资格条件分析，责任分析。制定人力需求工作就是在这些基础上进行的。拟定人力需求时，要对身体、精神的负荷和环境条件及基本时间进行分析。然后在基本时间上，以负荷分析所得数值为基础，加上预先规定的空闲率，制定标准时间。制定出标准时间后，用 1 月 1 日从事作业的时间来除，决定出净需人员。再加上休假和其他原因所需替换人员、管理所需人员，就