

连锁企业规范管理实用丛书

总部—门市连锁经营管理全攻略

（烘焙业）

光明、黄毅摇编著

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

总部—门市连锁经营管理全攻略 / 光明, 黄毅 编著

—北京 : 中国经济出版社, 2005

ISBN 7-5017-0508-1

Ⅰ. 总... Ⅱ. 光... Ⅲ. 连锁商店—商业经营

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 052600 号

出版发行 中国经济出版社 (北京百万庄北街 2 号)

网 址 : www.economyph.com

责任编辑 : 邓媛媛 (电话: 010-68359418)

责任印刷 : 张江虹

封面设计 : 摇中子画工作室

经 销 : 各地新华书店

承 印 :

开 本 : 787mm×1092mm 1/16 印 张 : 24 字 数 : 171 千字

版 次 : 2005 年 1 月第 1 次印刷 印 次 : 2005 年 1 月第 1 次印刷

书 号 : ISBN 7-5017-0508-1 定 价 : 35 元

版权所有 盗版必究 举报电话 : 68359418 68319282

服务热线 : 68344225 68369586 68346406 68309176 68353624

中国经济书店 66162744 地 址 : 摇西四北大街 233 号

目 录

上篇摇总部管理	员
摇第一章摇品牌管理	猿
摇第二章摇加盟管理	苑
摇摇第一部分摇前店后厂式(综合式)	苑
摇摇第二部分摇门市网点式	獭
摇摇第三部分摇特许经营的市场营销	獭
摇摇实用文案一摇公司与加盟业主摇合同书	源
摇摇实用文案二摇管理和技术输出合作细则(分厂)	缘
摇摇实用文案三摇二线、代销点合作协议	缘
摇第三章摇营销策略	缘
摇第四章摇不同形式的促销文案	愿
摇摇案例一:中秋月饼专案(纲要)	愿
摇摇案例二:配合特聘大师的行销计划	愿
摇摇案例三:母亲节促销活动海报	愿
摇摇案例四:情人节促销活动范例	愿
摇摇案例五:庆五一 大赠送促销范例	员
摇摇案例六:庆六一 促销范例	员
摇摇案例七:迎圣诞·送大礼活动促销范例	员

摇摇案例八 新产品促销范例	员猿
摇摇案例九 元旦生日蛋糕促销范例	员源
摇摇第五章摇摇后勤岗位职责管理	员缘
摇摇第一部分摇摇总务部	员缘
摇摇第二部分摇摇其他部门工作职责	员猿
摇摇第三部分摇摇相关部门建立岗位责任制	员猿
摇摇第六章摇摇后勤人员管理	员源
摇摇第一部分摇摇管理制度	员缘
摇摇第二部分摇摇奖罚条例	员苑
摇摇第三部分摇摇部门职责	员愿
摇摇第四部分摇摇费用开支规定	员员
摇摇第五部分摇摇薪资标准	员缘
摇摇第六部分摇摇职务守则	员苑
摇摇第七章摇摇公司管理、门市个性化操作原则及流程、表格与报表	员圆
摇摇第一部分摇摇公司管理、门市个性化经营操作原则及流程	员圆
摇摇摇摇一、用品领用原则	员圆
摇摇摇摇二、员工遇到问题处理原则	员圆
摇摇摇摇三、信息回馈原则	员猿
摇摇摇摇四、会议原则	员猿
摇摇摇摇五、海报张贴原则	员猿
摇摇摇摇六、货品陈列原则	员源
摇摇摇摇七、礼券使用原则	员源
摇摇摇摇八、管理原则	员源
摇摇摇摇九、瑕疵退货原则	员缘
摇摇摇摇十、避免顾客投诉的原则	员缘
摇摇摇摇十一、新产品销售原则	员缘
摇摇摇摇十二、贵宾卡使用原则	员缘
摇摇摇摇十三、关于生日蛋糕的一些注意事项(一)	员远

摇摇摇十四、关于生日蛋糕的一些注意事项(二)	员缘
摇摇摇十五、电话使用原则	员苑
摇摇摇十六、排班原则	员苑
摇摇摇十七、门市叫货原则	员苑
摇摇摇十八、用人原则	员怨
摇摇摇十九、应变措施	员怨
摇摇摇二十、营运经理工作内容及技巧	员员
摇摇摇二十一、全面质量管理	员圆
摇摇摇二十二、加盟及开业流程(门市式)	员源
摇摇摇二十三、营运部人事招聘程序	员源
摇摇摇二十四、门市员工培训课程	员缘
摇摇摇二十五、储物及陈列原则	员远
摇摇摇二十六、节约能源 降低成本	员愿
摇摇摇二十七、我的承诺 您的满意	员员
摇摇摇二十八、流动红旗评分标准(门市)	员员
摇摇摇二十九、年度优秀员工评选条件及奖励办法	员圆
摇摇摇三十、门市员工创优竞赛活动	员猿
摇摇摇三十一、工作流程	员源
摇摇摇三十二、诊断企业 对症下药	员远
摇摇摇三十三、代销品处理原则	员怨
摇摇摇三十四、绩效考核制度	员圆
摇摇摇三十五、公司良性财务标准	员圆
摇摇摇三十六 问卷调查(赠送小礼物)	员猿
摇摇摇三十七、行业调查	员源
摇摇第二部分摇摇公司经营管理表格与报表	员缘
摇摇摇一、加盟投入分析	员缘
摇摇摇二、店铺装修单价表	员远
摇摇摇三、财务报表签收	员苑
摇摇摇四、现金结帐单	员愿
摇摇摇五、产品介绍	员愿

摇摇摇六、设备清单	页码
摇摇摇七、商品清单(一)	页码
摇摇摇摇 商品清单(二)	页码
摇摇摇八、产品销售登记表	页码
摇摇摇九、顾客消费情况登记表	页码
摇摇摇十、部门月份计划执行表	页码
摇摇摇十一、门市工作时间表	页码
摇摇摇十二、一周清洁细分区表	页码
摇摇摇十三、废弃物检查表	页码
摇摇摇十四、店铺服务品管检核表	页码
摇摇摇十五、行政处罚单	页码
摇摇摇十六、辞职单	页码
摇摇摇十七、加班记录表	页码
摇摇摇十八、灾害卡申请表	页码
摇摇摇十九、办公室人员岗位职责	页码

下篇摇门市管理

员工手册	页码
摇门市服务守则	页码
摇前言	页码
摇第一章摇初步认识公司	页码
摇第二章摇报酬和福利	页码
摇第三章摇工作须知	页码
摇第四章摇训练	页码
摇第五章摇意见传达	页码
摇第六章摇责任和义务	页码
摇第七章摇工作纪律	页码
操作手册	页码
摇第一章摇总经理致词	页码

摇第二章摇进一步认识公司	圆苑
摇第三章摇服摇务	圆怨
摇第四章摇收银机操作	圆源
摇第五章摇顾客满意	圆苑
摇第六章摇清摇洁	圆源
摇第七章摇品摇质	圆苑
摇第八章摇开铺、交接、打烊	圆怨
摇第九章摇安全卫生	圆员
摇第十章摇行销教育	圆源
摇第十一章摇设备知识	圆愿
摇第十二章摇素质提高	圆园
店长管理手册	圆源
摇员工宣言	圆苑
摇管理者宣言	圆苑
摇管理者谨记	圆愿
摇第一章摇定摇义	圆怨
摇第二章摇员工管理	圆园
摇第三章摇 报表管理	圆苑
摇第四章摇品质、服务、卫生	猿园
摇第五章摇食品、设备、现金、电话管理	猿源
摇第六章摇 服务管理	猿远
摇第七章摇 行销管理	猿怨
摇第八章摇会议、目标、成本管理	猿远
摇第九章摇工作职责	猿愿
摇第十章摇值班管理	猿员
摇第十一章摇管理经验总结	猿缘
摇第十二章摇素质提高	猿愿
摇第十三章摇绩效评估	猿缘
摇第十四章摇店长基本素质	猿员

摇第十五章摇培摇训	猿源
摇第十六章摇店长工作	猿园
导购营销手册	猿远
摇第一章摇导购员的职责(营销方面)	猿苑
摇第二章摇导购员的基本素质	猿园
摇第三章摇导购员应掌握的基本知识	猿園
摇第四章摇导购员专业销售技巧	猿愿

前摇言

本书分上下两篇 ,上篇分为企业品牌管理 ,营销管理 ,加盟管理 ,后勤岗位管理 ,后勤人员管理等七个章节。下篇为门市员工守则 ,员工操作手册 ,店长管理手册 ,导购营销手册四部分。

本书以烘焙连锁企业的经营细则为范本 ,为立志使企业规模、规范化连锁经营的企业和个人而写。它不一定是一种标准 ,但我更认为它是一种模式。它是本人专注于烘焙行业高级营运、营销管理多年和其它大型外企高层管理职位长年以来的全面总结和提炼 ,是经过市场验证且较成功的经验所得 ,具有较强的实用价值和易操作性 ,基本上书的每一页都可以加以运用和实施。

作为民计民生的食品业 ,其品牌价值和产品质量是至关重要(的)。而统一形象 ,统一服务 ,统一价格 ,统一产品 ,统一营销 ,统一管理的连锁运作是树立品牌 ,扩大市场占有率的最有效途径。作为一本实用性营销管理手册 ,本书的重点在门市营销和管理上 ,因为至少 愿像的市场就在门市销售 ,把握了门市销售也就意味着成功。其它一切如生产 ,配送 ,财务 ,人事等均为门市销售的辅助工作 ,当然也不可忽视。

本书主要介绍企业如何通过特许经营、连锁加盟,设立门市销售网点、通过直接销售、促销推广、广告公关等营销模式开拓市场。如何经过对总部的科学管理和特别是对门市的精细化管理、加盟业主的整合重组达到提高企业品牌形象,扩大市场占有率,获得最高利润,提高企业竞争力的目的。是目前书市上难得(少有)的极具实战性的好书,能如此深入浅出、操作性强,贴近现实。虽然此书主要以一个食品公司(烘焙业)为例讲述一个企业如何对总部——门市的连锁营销管理全攻略,其实除产品不同外,其他运作程序和模式是任何其它企业可以借鉴和应用的。

本手册内容时而会出现同一问题不同运作方式,这不是矛盾,而是在不同条件下,不同时期、环境下的不同对策,这才恰恰是足以显示其真实可操作性和有效性,也正因为如此,本手册的主要作用就是指导欲从事类似企业的有志之士避免“摸着石头过河”,争取时间尽快与国际接轨,减少损失,从而迅速建立与市场相适应的机制和良好的运作模式,走上正常且较成功的经营轨道,达到降低成本,创造利润,提高品牌知名度和竞争力的目的,完成企业的最终使命和个人奋斗目标。

上 篇

总部管理

第一章 品牌管理

品牌是一种特定的名称、符号、术语、或设计 ,或是他们的组合运用。其目的是借以辨认某个销售或某个消费者的产品或服务 ,并使之同竞争对手的产品或服务区分开来。通俗讲 ,品牌就是人们私下里对您的评价。

品牌实质 :品牌是需要我们用心去塑造 ,但绝不是只靠大量的广告“推”出来的 ,而是企业产品本身包含的各种优势 ,诸如质量、技术、服务等综合体现 ,是消费者对产品感受的总和。品牌的内涵不是企业自封的 ,而是取决于您为消费者提供了什么。只有不断注入新的生命力 ,不断把握满足市场和用户一直变化的需求 ,才能塑造长久发展的品牌形象。

一、为什么要加强品牌建设

从国际国内环境上来讲 :自改革开放以来特别是加入 宰鞣之后 ,我国各行业对外开放已成必然 ,国外及国内大型连锁企业的进驻、食品品牌竞争区域化和国际化趋势势不可挡 ,这对于想进入此行业的企业或有志之士来说无疑是一个严峻的考验。而当今世界市场进入品牌竞争的时代 ,品牌输出已成为跨国公司占领市场的主要手段之一 ,为应对外国品牌的汹涌而至和国内品牌意识的日益加强。加强品牌建设已是迫在眉睫。

从行业特点来看 :食品特别烘焙业是一种关系民生民计的商品 ,随人民生活水平的提高 ,更注重身体健康 ,特别在餐桌污染

日益严重的今天 ,其放心性要求决定了消费者在选择购买产品时往往依赖其对品牌的认知。品牌是一种产品区别于其他产品的标志 ,消费者通过品牌可以感受到产品的质量、价格、特点、信誉、甚至文化品味等特点。对产品的质量要求成分越高 ,企业的品牌就越重要。烘焙业是一个“吃”的行业 ,必须通过树立品牌形象 ,来提高产品和企业的知名度和竞争力 ,依靠品牌开拓市场 ,提高市场占有率。

总之 ,品牌建设是时代发展的必然 ,也是市场竞争的产物 ,只有通过连锁统一才更有利于创造品牌 ,有了品牌才能使人放心购买 ,这样企业就有了市场份额并产生利润 ,而企业的最终目的是创造利润。

二、我们准备如何打造品牌

源品牌的设计(视觉)

员(采用)具有深刻蕴意的品牌标志。

圆符合食品特点的色系 :健康、营养、食欲。

獠品牌的名字、字体具有特色。

源企业理念 :创造良好的购物环境 ,给客人一个愉快的消费过程 ,提供营养健康的产品。

摇经营理念 :市场导向、服务至上。

摇工作理念 :创新、协作、双赢、卓越。

摇企业宗旨 :为企业创效益 ,为社会做贡献。

缘对外广告词 :为您生活添光彩。

远设计活泼可爱的吉祥物。

苑企业口号 :通向 圆世纪的营养高速公路。

圆通过广泛的门市网点建设 这是品牌建设的最重要一步 ,是我们能为品牌建设也必须要为品牌建设发挥作用的地方。

员以统一装修标准 ,统一结构 ,统一资源配置 ,统一形象强化视觉冲击。

圆合理选择网点位置合理布局 ,方便顾客 ,亲近消费者 ,赢得

声誉,扩大市场占有率。

猿通过统一管理,连锁运作,形成规模效应,根植人心。

源通过电脑网络化、规范化,信息共享配置,提高效率和水平。

缘通过统一着装、统一服务,提高影响力、树立良好的口碑。

远通过统一人事管理、统一财务管理、统一价格销售、统一产品质量、统一服务形象,打造品牌知名度。

獠广告宣传:广告在引导消费者方面起着不可估量的作用,是塑造品牌不可或缺的因素。

员通过新闻媒体宣传报道,提高企业知名度。

圆通过广告促销,介绍产品特色及优惠活动吸引顾客。

獐通过赞助、扶贫帮困等有关社会活动,积极参与公益事业来树立企业形象。

灞品牌忠诚的培养

品牌忠诚是消费者通过对某种产品的长期反复消费,逐步建立起来的对品牌产品的认同和充分信赖,从而使消费者在这一消费领域只选择这一品牌,一个品牌一旦拥有广大的忠诚顾客,其品牌地位便可经久不衰。

员企业要有好的产品,推出营养、健康、美味的食品。

圆与顾客的沟通交流,主动介绍我们的新产品,新信息给顾客,通过问卷调查,设立意见箱,投诉电话,顾客回访等手段,接近与顾客的距离,改进我们的服务。

獠质量:品牌生命之所系,质量包括产品质量,更重要的是信誉质量,也即(亦称为)时下流行的诚信。

员推出放心消费系列制度,如“包退包换、过期销毁”制度等。

圆推出“优质优价,保质保量”等承诺。

獐努力争取更多民间或政府颁发的荣誉奖牌、证书,通过规范管理,标准化运作提高信任度。如“~~信誉单位~~”、“消费者信得过单位”“诚信单位”等。

灞创新:品牌活动之源。

创新是保持品牌经久不衰的法宝,只有善于把握追踪和超越

时代,不断突破与丰富自己的品牌,才能拥有旺盛的生命力和强大的生命力。食品行业是充满挑战的行业,没有创新精神是无法立足的,一个有生命力的企业品牌,其内在精神首先是永恒不变的创新精神。

①产品创新,“换换口味”是人的一种生理需求,另外只有创新,创意才能激发顾客购买欲,重复消费。

②管理创新,制度创新,更重要的是观念创新,服务创新,管理标准化,服务人性化,观念超前化,制度现代化。干部人员聘任制,责权利一体化,重视人才,鼓励竞争,严格考核,按功取酬。

③文化性:品牌建设的最高境界。

企业竞争已进入品牌竞争时代,价格、质量的竞争在经济发展到一定程度时,已经是次要的竞争要素,烘焙企业差异性也体现在文化内涵中。而且品牌价值无法被复制的也即是其文化性。

①产品设计上:开发一些带有文化特色的产品。

②广告活动上:多参与一些带有文化主题的活动:如饮食健康咨询、宣传活动、媒体撰稿等。

③企业管理,员工培训教育中:把文化性品牌概念和做法让全体员工达成共识,贯彻执行,充分理解公司的宗旨、理念、定位形成人人以市场为导向,以顾客为中心的思想,一切以顾客的满意为我们的服务目的,工作原则,充分发挥每个人的主动性、积极性,这才是品牌的灵魂、核心。

第二章 摇加盟管理

第一部分 摇前店后厂式(综合式)

第一节 摇连锁知识

一、连锁店经营概念 连锁店指经营同类产品、使用同一商号的若干门店在同一总部的管理下采取统一采购或授予特许权等方式实现规模效益的经营组织形式。

二、特许经营概念 :特许经营是指特许经营授权商将其成功的品牌、产品和运作模式传授给特许经营体系中的特许经营加盟商,使其获得一种早经过市场验证的优秀产品或服务。是一种双赢理念。

三、连锁店应由 5个以上门店组成实行规范化管理必须做到统一采购配送商品、统一经营管理规范、采购同销售分离。全部商品均应通过总部统一采购,部分商品可根据物流合理和保质保鲜原则有供应商直接送到门店。

四、连锁店包括下列三种形式

1. 直营连锁 连锁店的门店均由总部全资或控股开设在总部的直接领导下统一经营。

2. 自愿连锁 连锁店的门店均为独立法人各自的资产所有权

关系不变在总部的指导下共同经营。

④ 特许连锁(加盟连锁) 连锁店的门店同总部签订合同取得使用总部商标、商号、经营技术及销售总部开发商品的特许权经营权集中于总部。

⑤ 直营联连、自愿连锁和特许联连这三种形式可以在一个连锁企业中相互交叉存在。

五、连锁专业店铺以开架自选售货为主,日营业时间在 12 小时以上,主营类商品及连带商品占全部经营品种的 80% 以上。

第二节 摇公司总部提供的协助支持

一、店址选择与评估

① 协助加盟者对所寻店址进行实地考察,对建筑物、商圈、顾客进行调查,评估其开店的可行性,包括营业额预估、投资额预估、经营损益预估等,供加盟者选址参考。

② 若加盟者寻找不到适当的店址时,总部协助加盟者寻址。

二、装修与设备工程

① 为确保统一形象,连锁店的设计是由总部指定的设计师设计,提供完整的装修图纸。

② 餐厅装修工程由加盟者找合适的工程队发包施工,总部派人督核、指导,加盟者负责监理。

③ 为确保产品质量,连锁店设备统一由总部提供,双方签定设备购销合同。

三、人力资源的协助

① 开店前,提供人员招聘、人事制度章程并协助加盟者招聘新进人员。

② 开店后,总部有偿派遣辅导经理驻店辅导 1~3 个月,加盟