

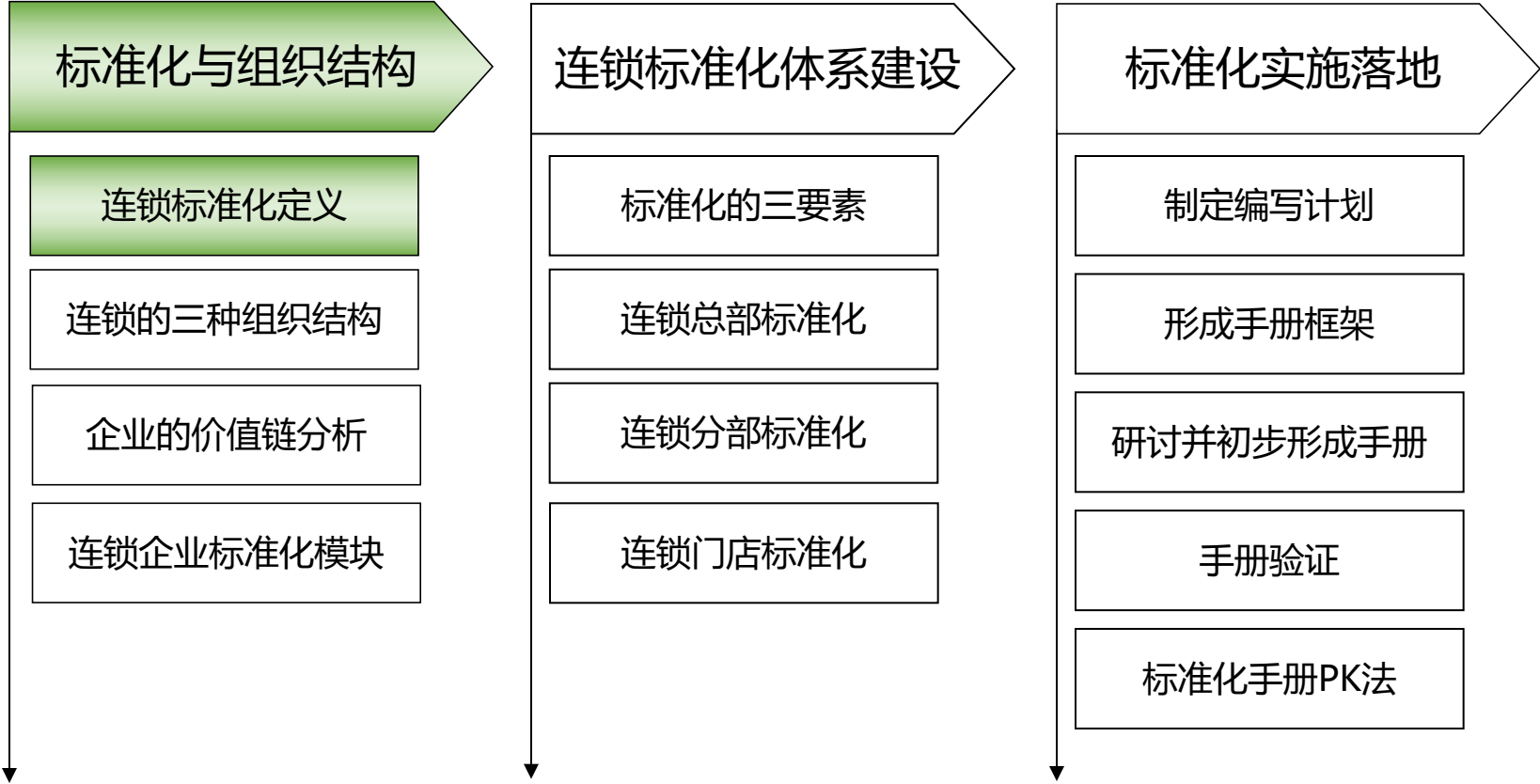
XXX——打造中国某行业连锁第一品牌

如何全面构建连锁**标准化**体系？

——XXX连锁咨询项目“复制密码”

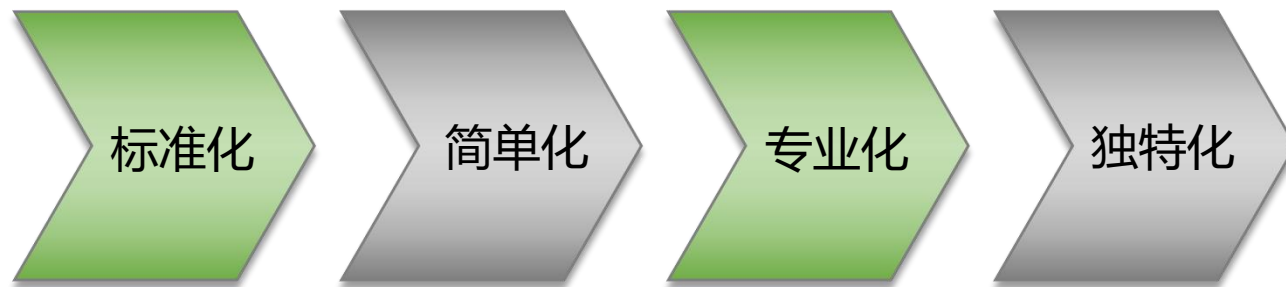
本报告需要解决如下问题

- 了解什么是标准化？标准化对企业有什么意义？
- 如何根据企业的组织架构梳理标准化板块？
- 标准化体系的模型如何建立？
- 确定标准化模块后，手册如何进行落地编制？



1.1 连锁标准化定义

连锁标准原则是四化：



其中**标准化**是最主要的,它在一定程度上是其他三化的体现，其中表现为：

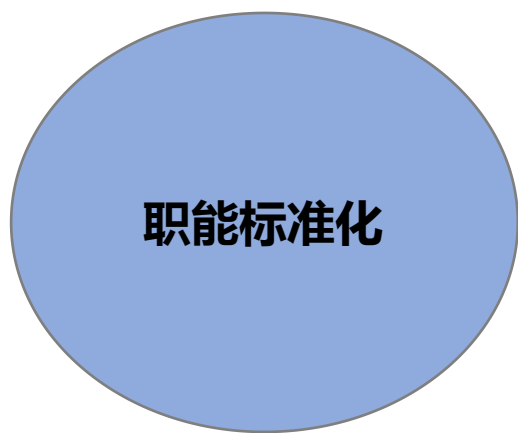
- 一、连锁行业的可复制性特征决定了标准化是复制、扩张的必备、规模化经营的重要前提。
- 二、标准化有利于稳定和提高企业产品质量和服务质量。
- 三、高度统一的标准化管理工作可以简化日常管理工作,提高管理水平和效率。

1.1 连锁标准化定义

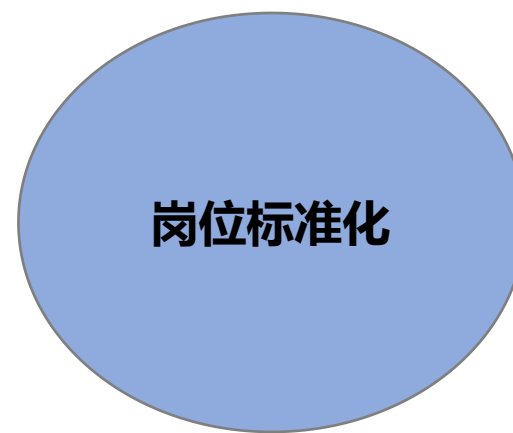
标准分类	
技术标准	对标准化领域中需要协调统一的技术事项所制定的标准；
管理标准	是对企业标准化领域中需要协调统一的管理事项所制定的标准；
工作标准	对企业标准化领域中需要协调统一的工作事项所制定的标准。

1.1 连锁标准化定义

通常情况下连锁企业制定标准可分为：



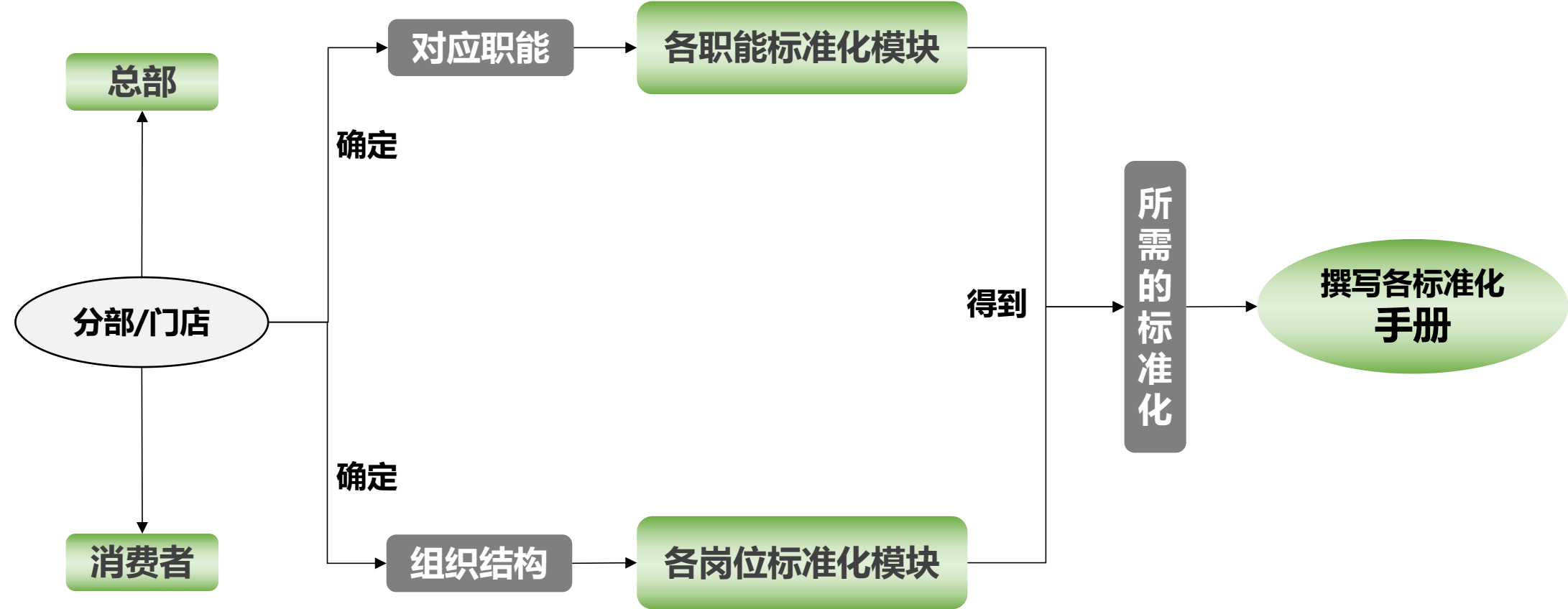
简单来说

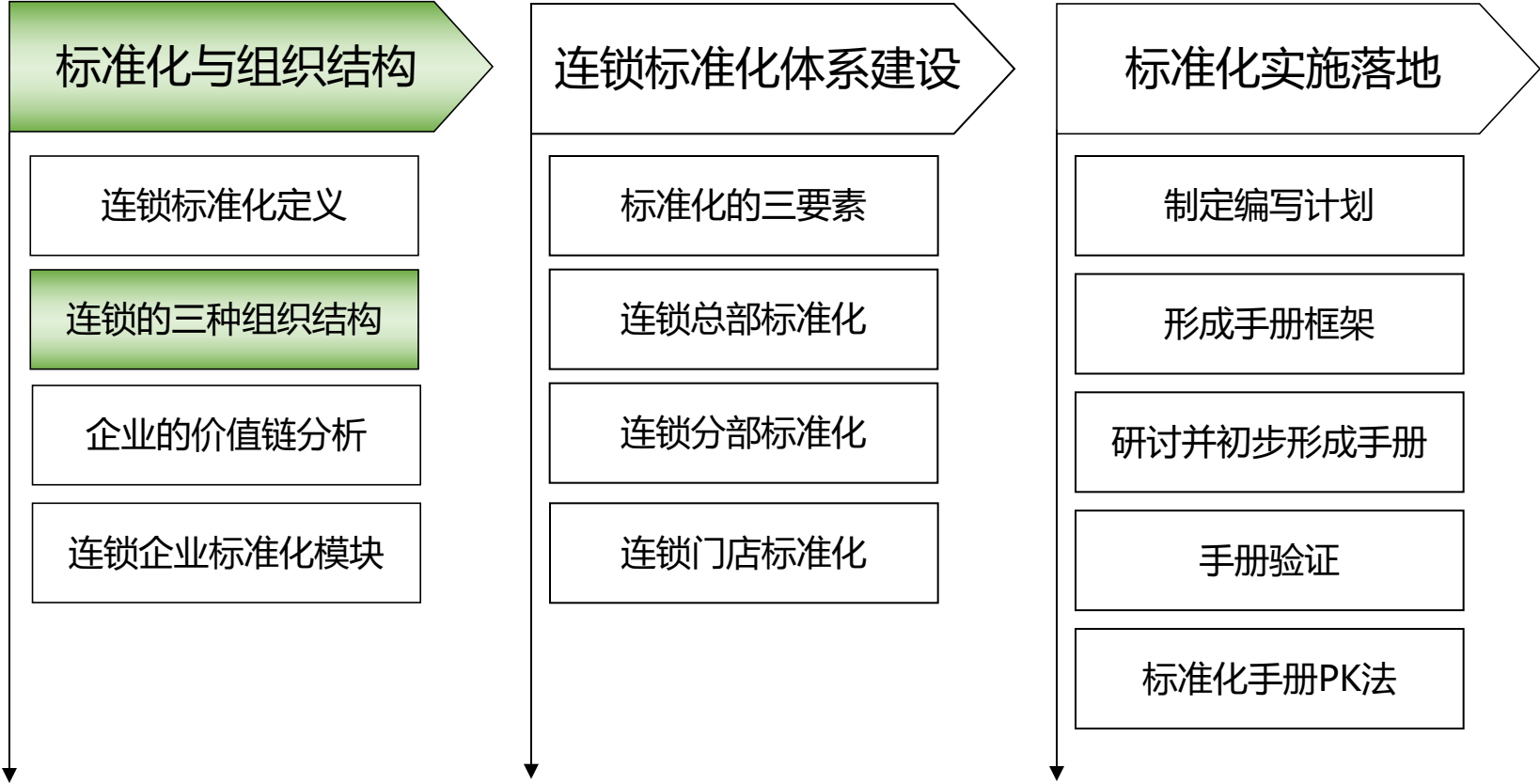


对内： 职能标准化是对内部员工服务的

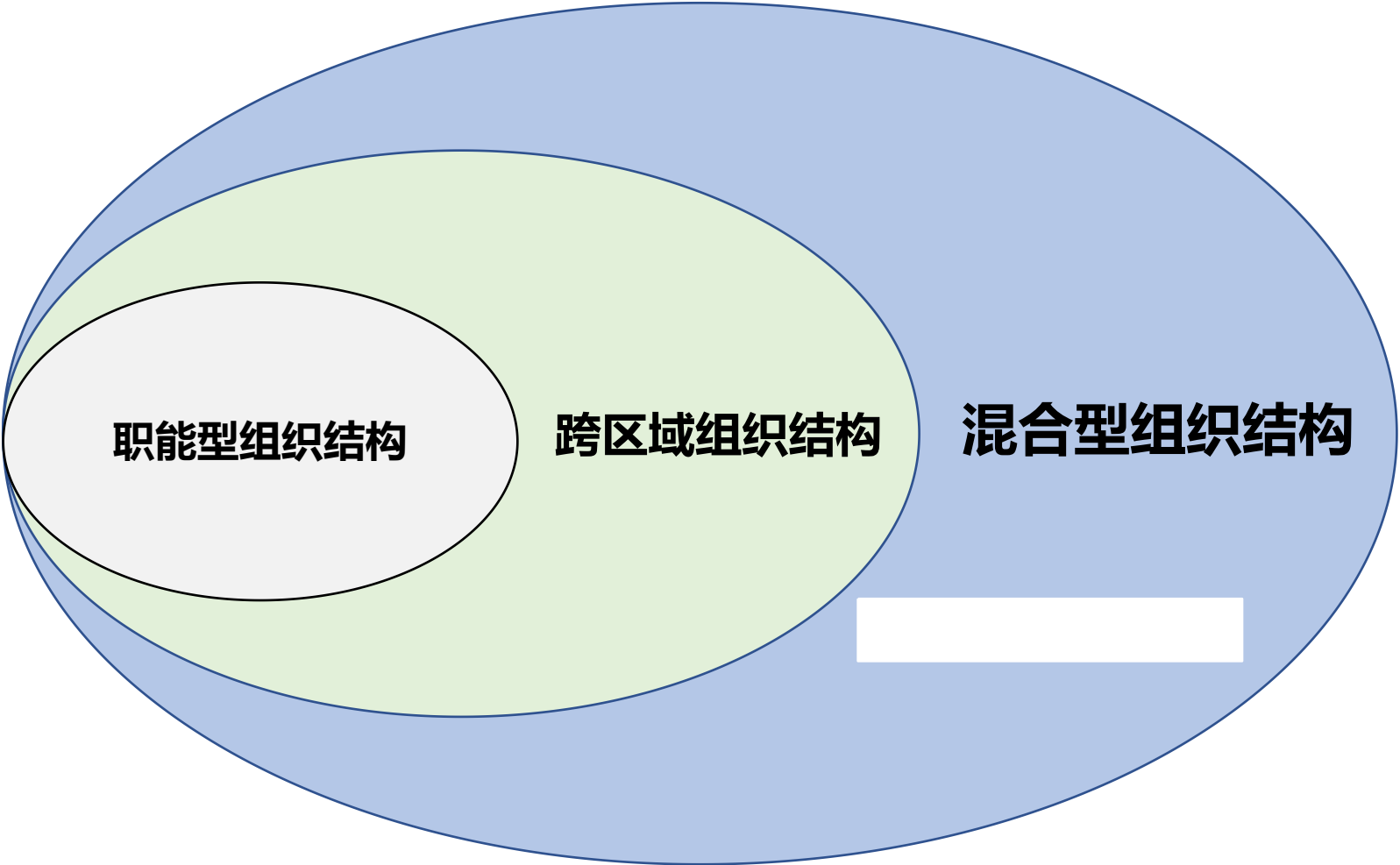
对外： 岗位标准化是对消费者服务的

1.1 连锁标准化制定梳理流程图

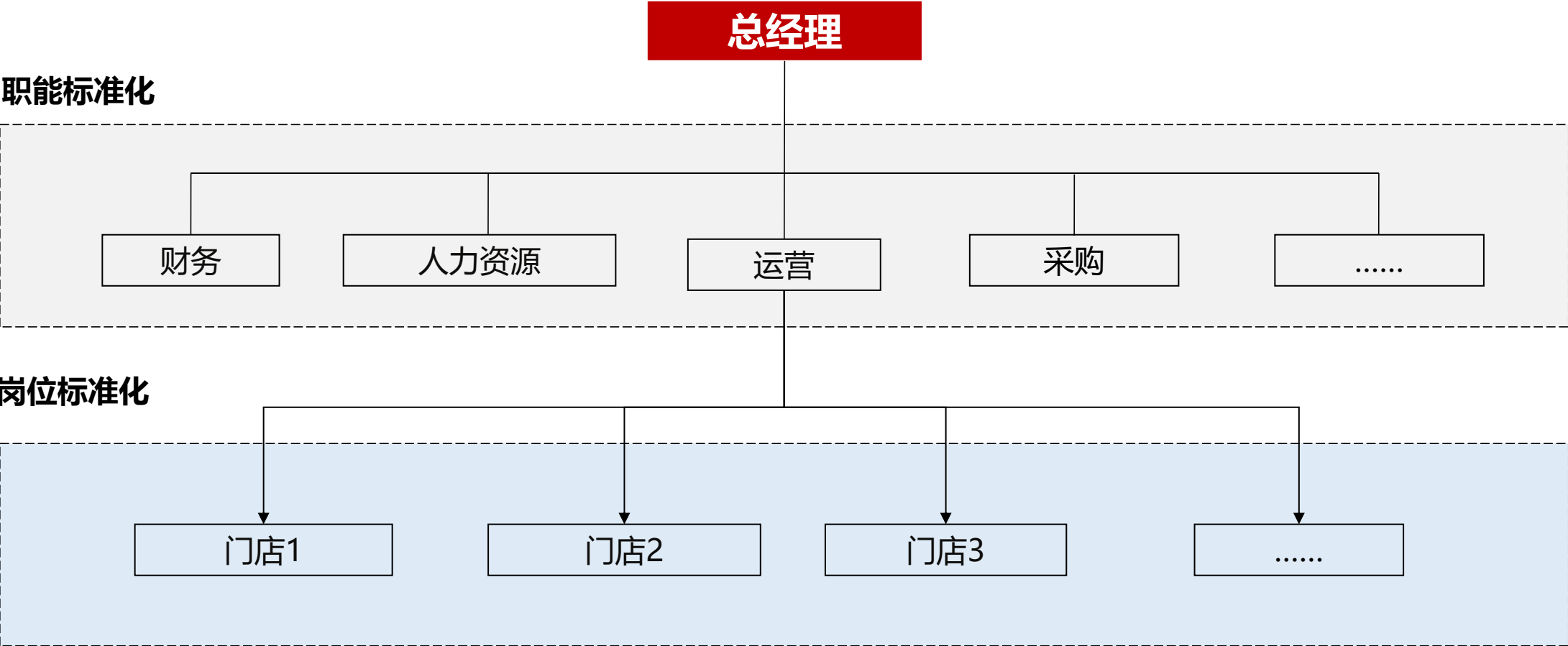




1.2 连锁的三种组织结构



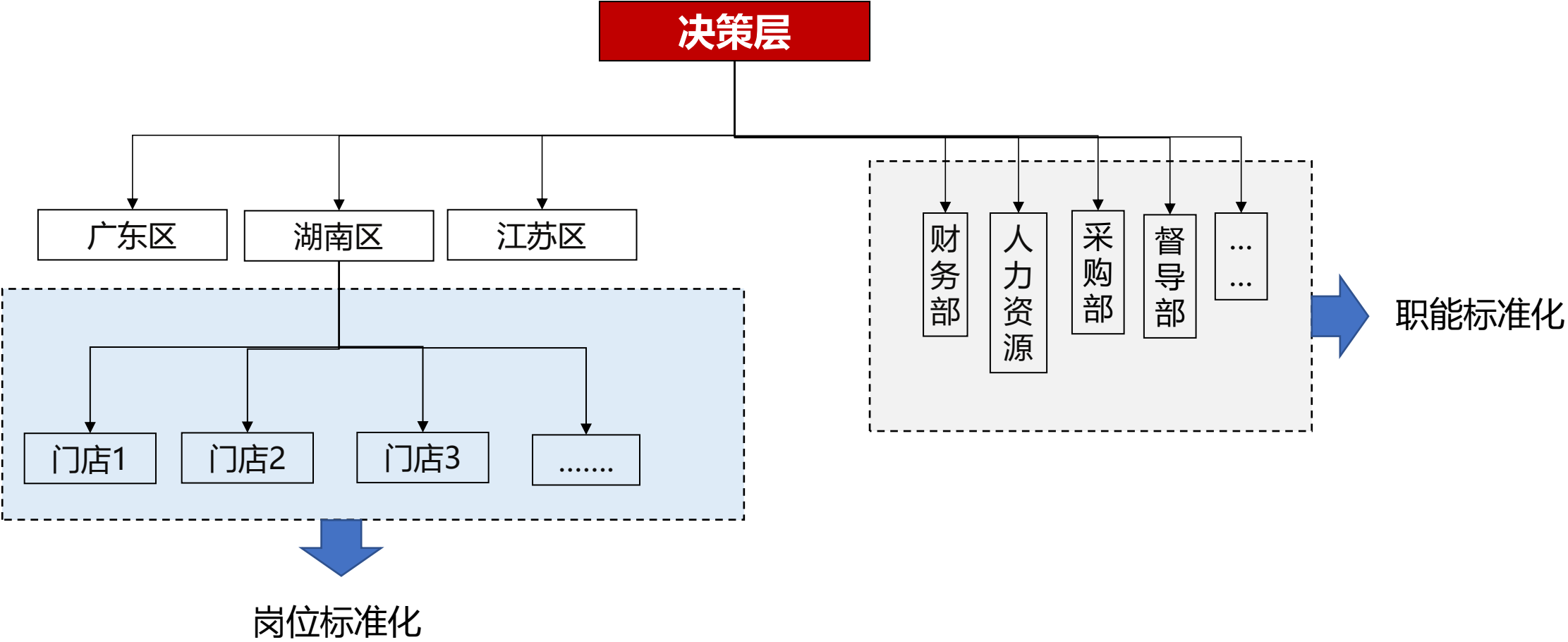
1.2.1 连锁的三种组织结构——职能型组织



1.2.1 连锁的三种组织结构——职能型组织

优势	弊端
➤ 具体部门专业化分工/关键能力聚集导致高效运作效率; ➤ 不同部门的人员精简; ➤ 方便于在某个部门内深入进行技能开发 ➤ 在一个稳定的环境氛围内卓有成效的进行运作。	➤ 由于职能上的限制,大量工作需要跨部门的交涉,以致减缓决策制定; ➤ 内部决策由于受到职能上的限制,不能直接反映客户需求; ➤ 决策需通过高层人员才能获得跨部门的协调,制定重大决策。 ➤ 可能导致部门之间协调关系较差。

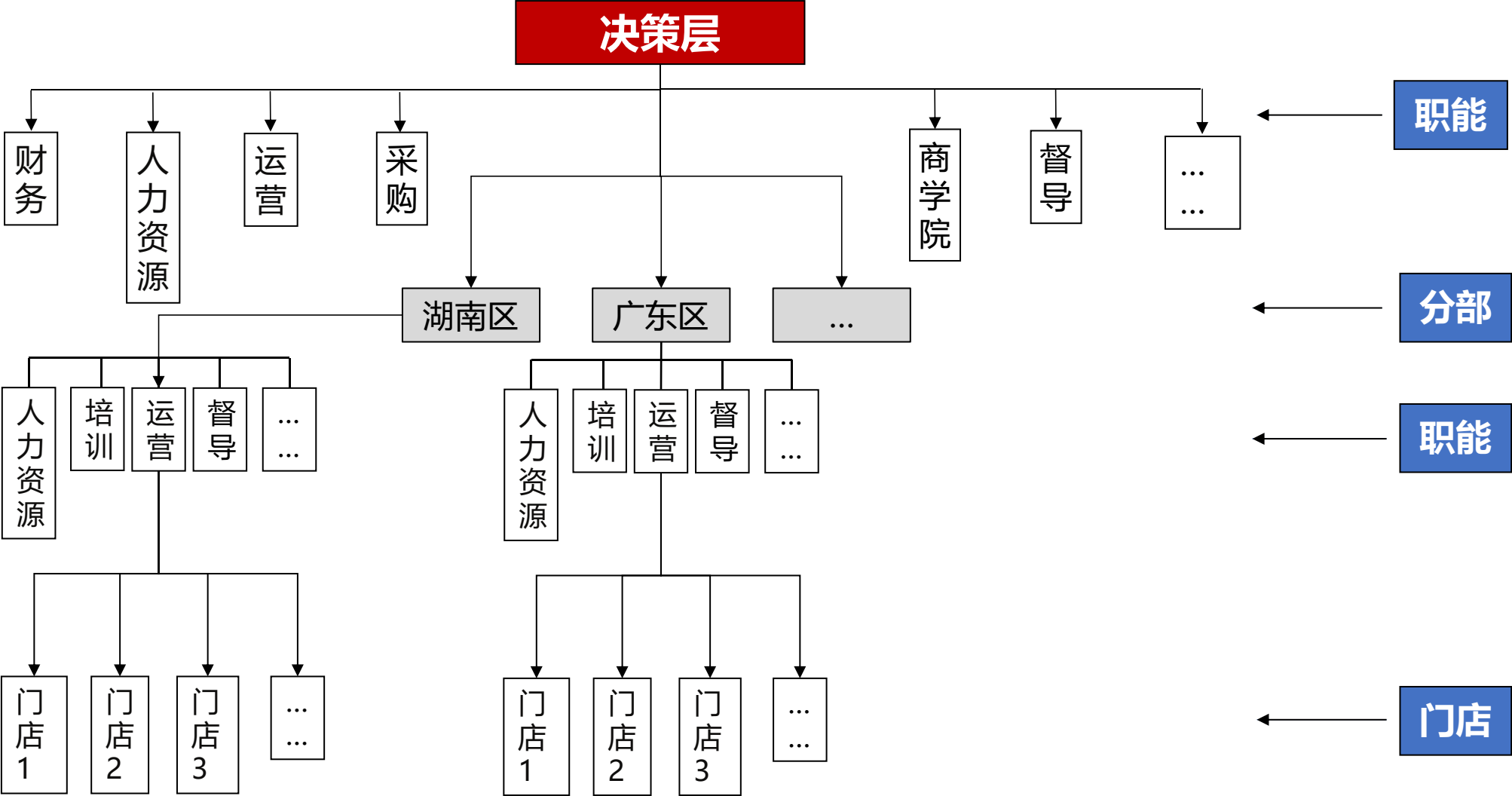
1.2.2 连锁的三种组织结构——跨区域型组织



1.2.2 连锁的三种组织结构——跨区域型组织

优势	弊端
➤ 决策权下放 ➤ 由于负责人及联系人明确,能够确保客户满意 ➤ 职能部门之间高效地进行协调 ➤ 部门容易适应地区及客户方面的各种变化 ➤ 适应不稳定环境中的快速变动	➤ 各个业务单元只关注本地区市场,很难形成区域联合 ➤ 对内部/技术的倒重阻碍了协同促销的机会 ➤ 资源分享不够及独立业务的规模经济导致高成本

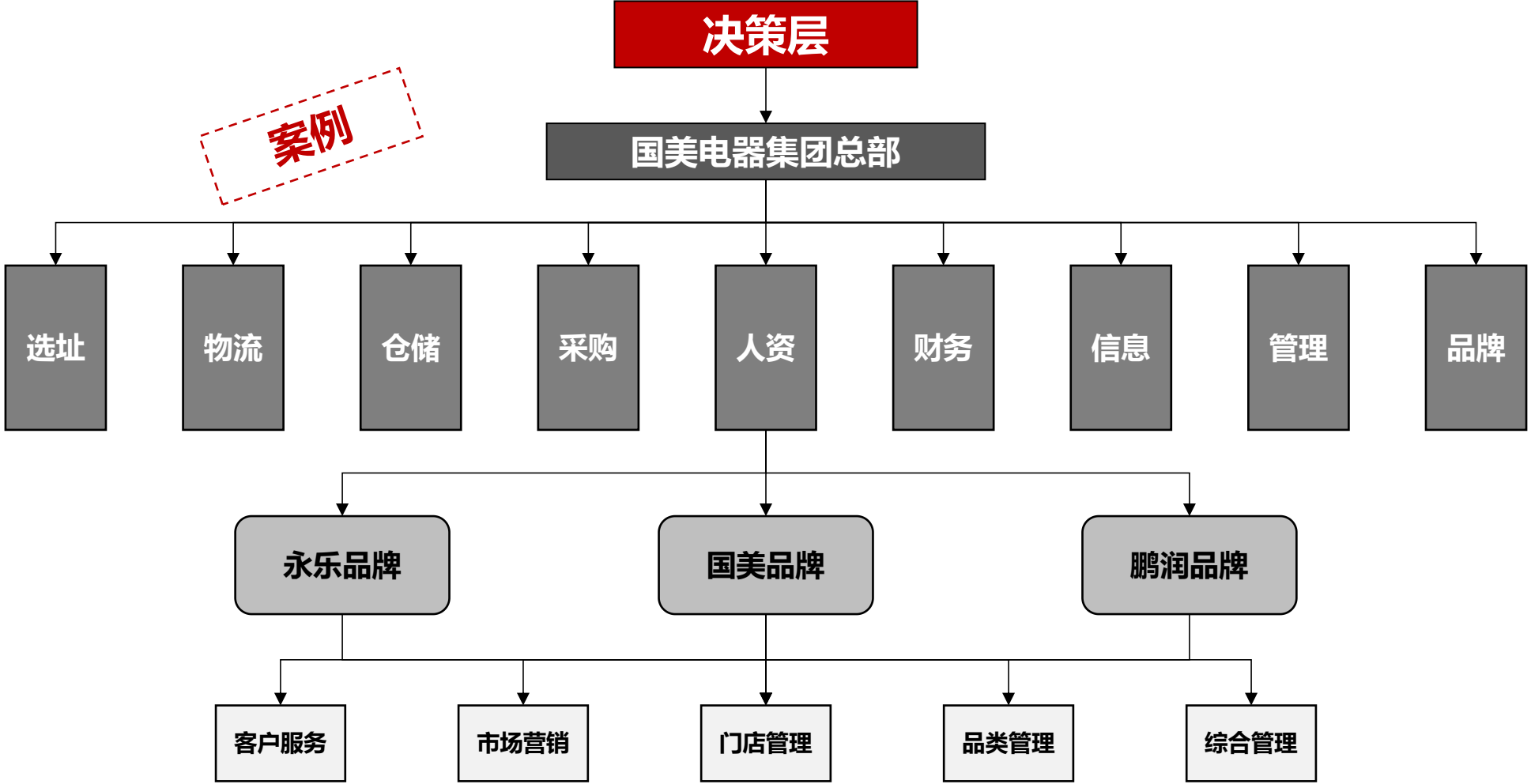
1.2.3 连锁的三种组织结构——混合型组织



1.2.3 连锁的三种组织结构——混合型组织

优势	弊端
➤ 总部统一指导,授权分公司管理运营 ➤ 注重外部问题可以保证服务更满足客户需要 ➤ 对市场形势的变化作出更快的反应,如有需要,能够传递和分享资源 ➤ 能够使用灵活的、针对性强的方案来进行市场开发 ➤ 更多免费方案资料加微信: anran1468	➤ 可能会重复建立一些职能部门 ➤ 影响规模经济效应 ➤ 分公司协调难度高 ➤ 总部管控力度弱

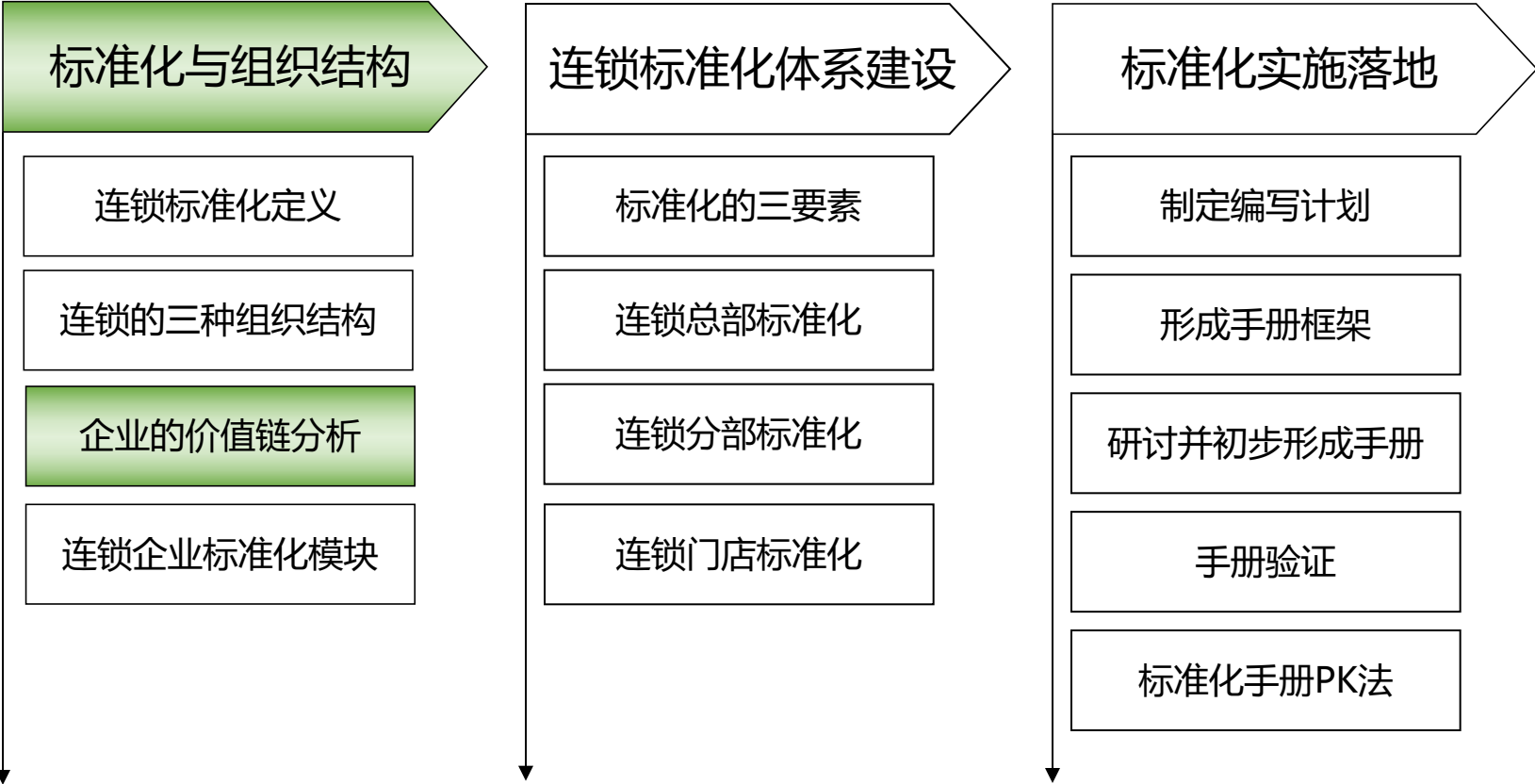
1.2.3 连锁的三种组织结构——混合型组织



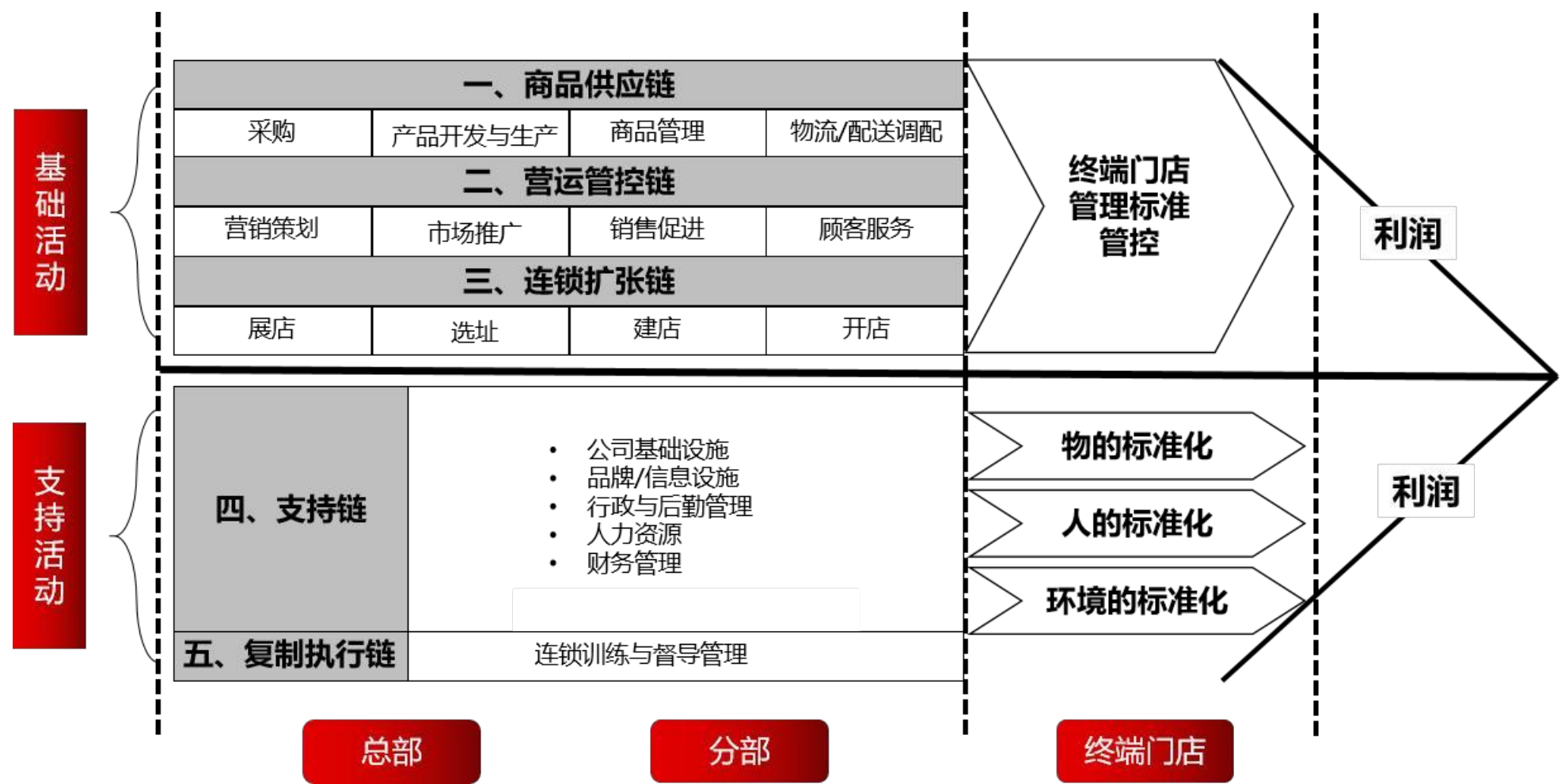
思考

知道三种连锁组织架构的发展规律后
如何梳理标准化模块？



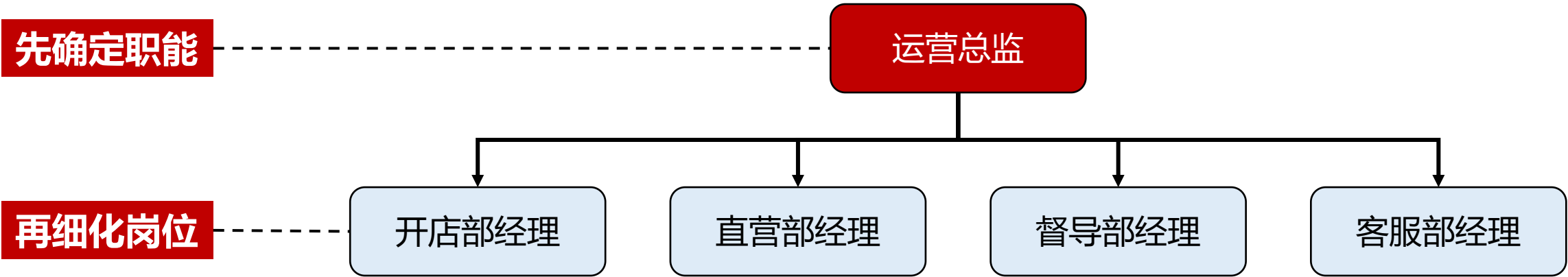


1.3 企业的价值链分析



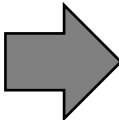
1.3 企业的价值链分析

组织结构和价值链确定后，需要依据设计的部门职能设置其标准。
职能标准化是根据该岗位在企业中需发挥的功能性要求设定起标准，以下是某企业运营中心的职能设置作为案例分析：



1.3.1 职能标准化

部门名称:	制订者:	版本号:
隶属部门:	审核者:	生效日期:
本部门职位结构图:		
模板		
部门职能		

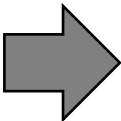


部门名称:	制订者:	版本号:
隶属部门:	审核者:	生效日期:
本部门职位结构图:		
运营总监 ├── 开店部经理 ├── 直营部经理 ├── 督导部经理 └── 客服部经理		
部门职能:		
■ 完成新店开张与培育 ■ 制定并完成门店日常营运相关制度体系、业务流程 ■ 营销团队的建设与管理 ■ 负责门店的营销管理工作,完成下达的销售任务 ■ 随时掌握市场动向,为公司抓住发展机遇和规避未知风险提供科学依据 ■ 对市场信息进行调查研究,为公司的市场运作、品牌运作和商品设计与开发提供理论支持和数据支持 ■ 协助商品中心进行采的目标与计划,并实施监督与管控 ■ 负责监督总部各部门对连锁门店服务的针对性、及时性和有效性 ■ 调查连锁门店的满意度,向对应部门反馈的合理化建议 ■ 通过督察、指导、规范和帮助符合企业发展思路的运营行为,提升企业连运营、执行能力 ■ 协助战略发展目标的达成 ■ 对违规或不利行为进行纠正或处理 ■ 监督门店会员资料的收集、善、维护、完善会员数据率,定期进行数据分析 ■ 负责客户和顾客的投诉记录及跟进,并协助相关部门处理好相关事宜 ■ 建立会员关系开发与维护政策,并指导、监督门店进行会员关系开发与维护		

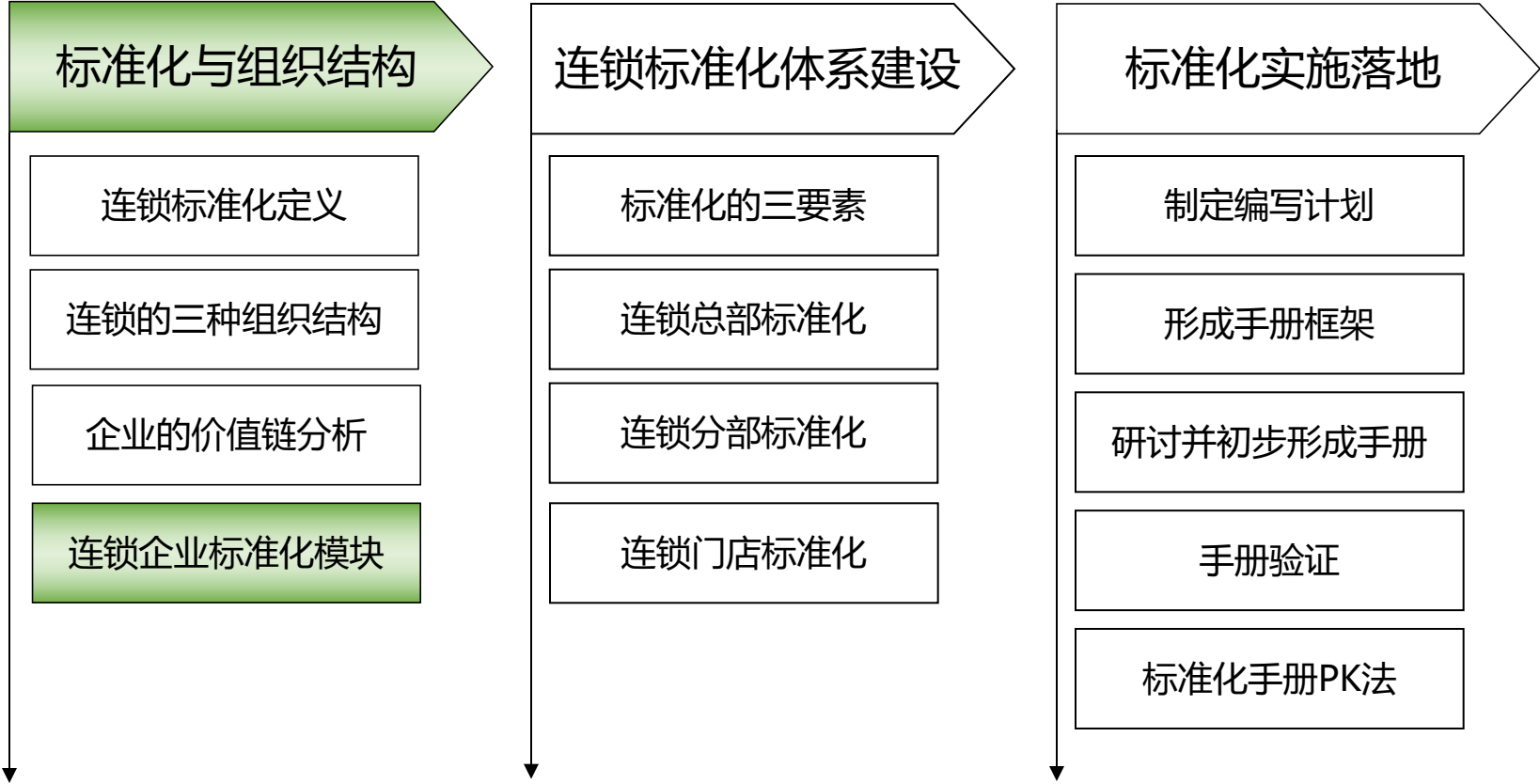
1.3.2 岗位标准化

一般情况下，在设置了企业内部各部门的职能标准化后，可根据该部门的职能要求设置其**工作岗位类别**、**人数**以及分别负责的**工作职责**，以下是以某企业运营中心内部人员的岗位说明书作为案例：

职务名称		专业/技术类别	
部门		直属上级	
直接下属职务/人数			
工作内容			
任职资格			

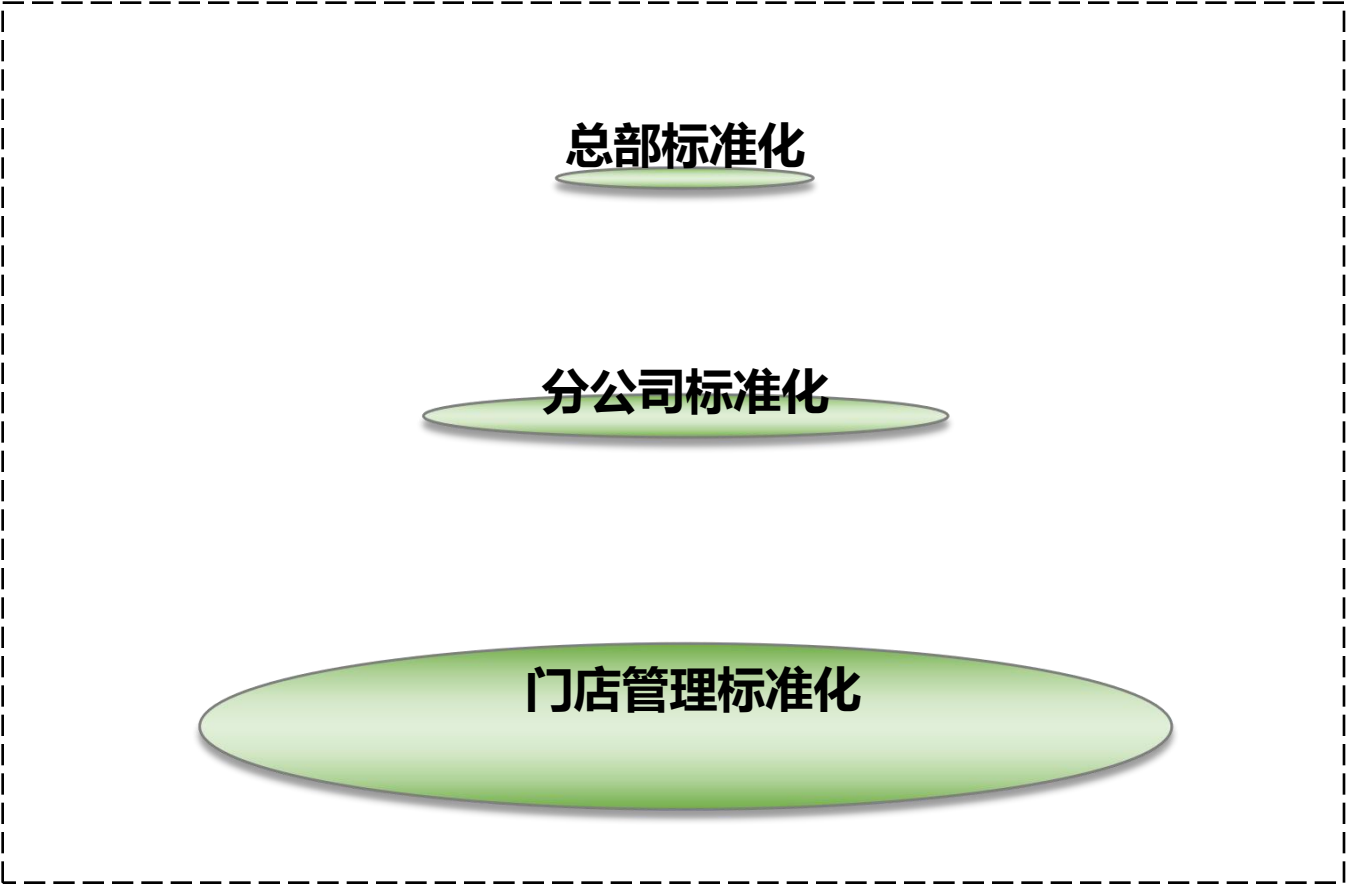


职务名称	运营总监	专业/技术类别	管理
部门	运营中心	直属上级	总经理
直接下属职务/人数	开店部经理、直营部经理、客服部经理、督导 部经理 4 人		
工作内容	1.根据公司发展和战略规划,协助总经理制定总体销售战略、销售计划及量化销售目标 2.参与公司重大的经营管理与决策: 3.负责部门年度费用预算,加强本部门的成本管理意识,合理控制费用 4.负责领导、组织、规划、修订运营管理体系、业务流程及操作规范,并贯彻落实 5.组织、策划、监督、推进运营中心的各项规划和计划的实施: 6.领导公司的整体开店管理、直营管理、客户服务、营运督导等工作 7.负责建设和发展优秀的职业、专业连锁运营队伍: 8.负责连门店的运营管理工作,制定运营目标与计划,领导完成公司下达的销售任务 9.引导和控制公司门店销售工作的方向和进度 10.保障各区域、各门店能快速、稳定的发展壮大 11.检查、督促和协调各区域的工作进展; 12.负责处理运营中心重大突发事件 13.负责主持运营中心各项重大会议,检查、督促和协调下属各部门的工作进展 14.协助人力资源进行本部门人员招聘: 15.负责对本部门内、部门之间的问题、矛盾与纠纷的及时协调与解决 16.负责对本部门内工作的统筹、协调及资源配置 17.负责本部门各下属人员工作的监督、管控、考核及指导 18.负责对本部门内下属人员工作相关的专业知识、专业技能的培训与指导: 19.负责本部门月&年度工作总结汇报 20.完成上级布置的其他工作任务		
任职资格	1.教育背景 企业管理、工商管理等相关专业本科以上学历 2.培训经历 ◆接受过企业各项管理方面的培训 ◆接受过服装行业方面的相关知识的培训。 经 验 ◆5 年以上企业管理工作经验。 3.技能技巧: ◆熟悉连锁企业的各种运营环节及操作流程		

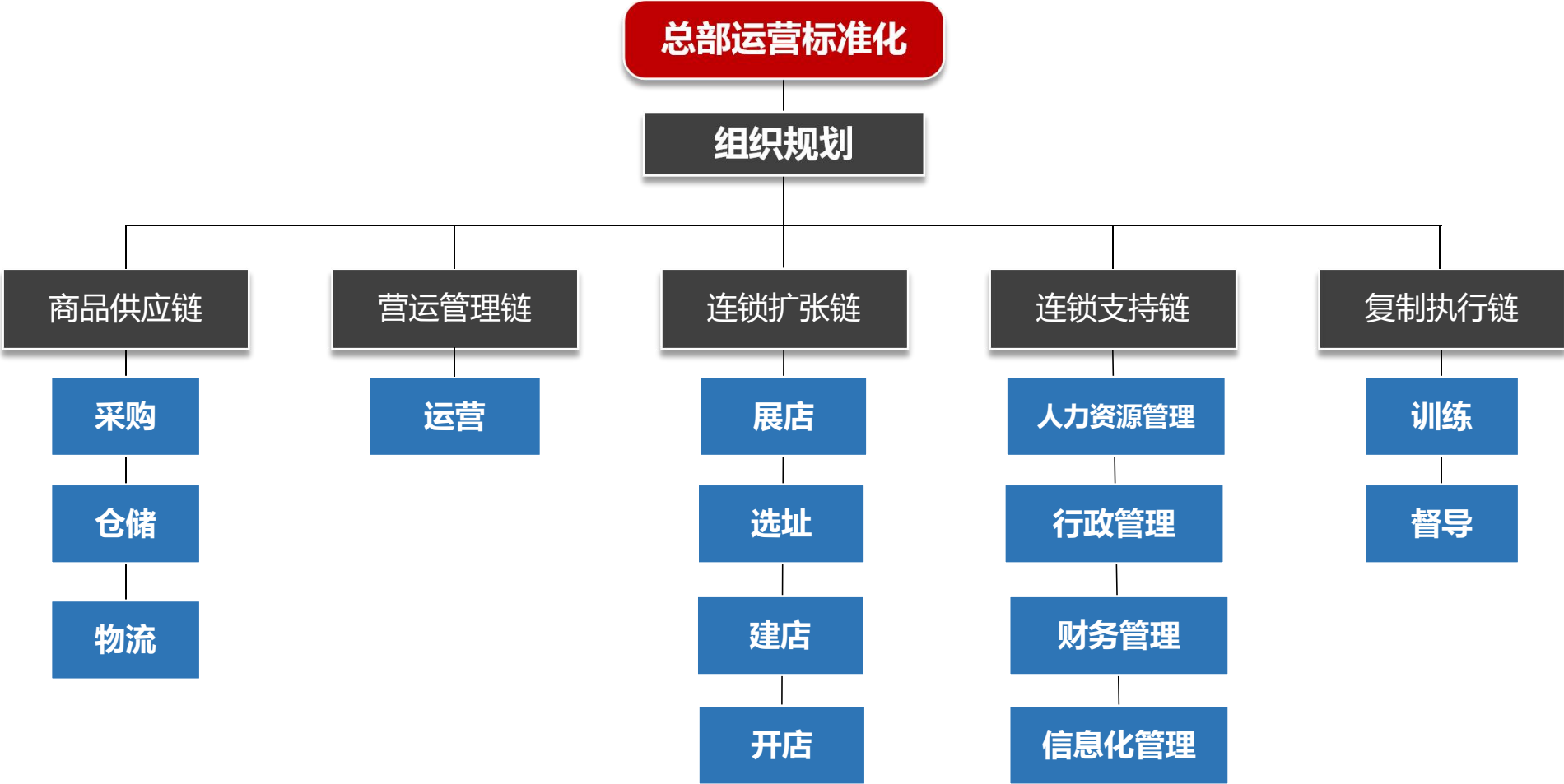


1.4 连锁企业标准化模块

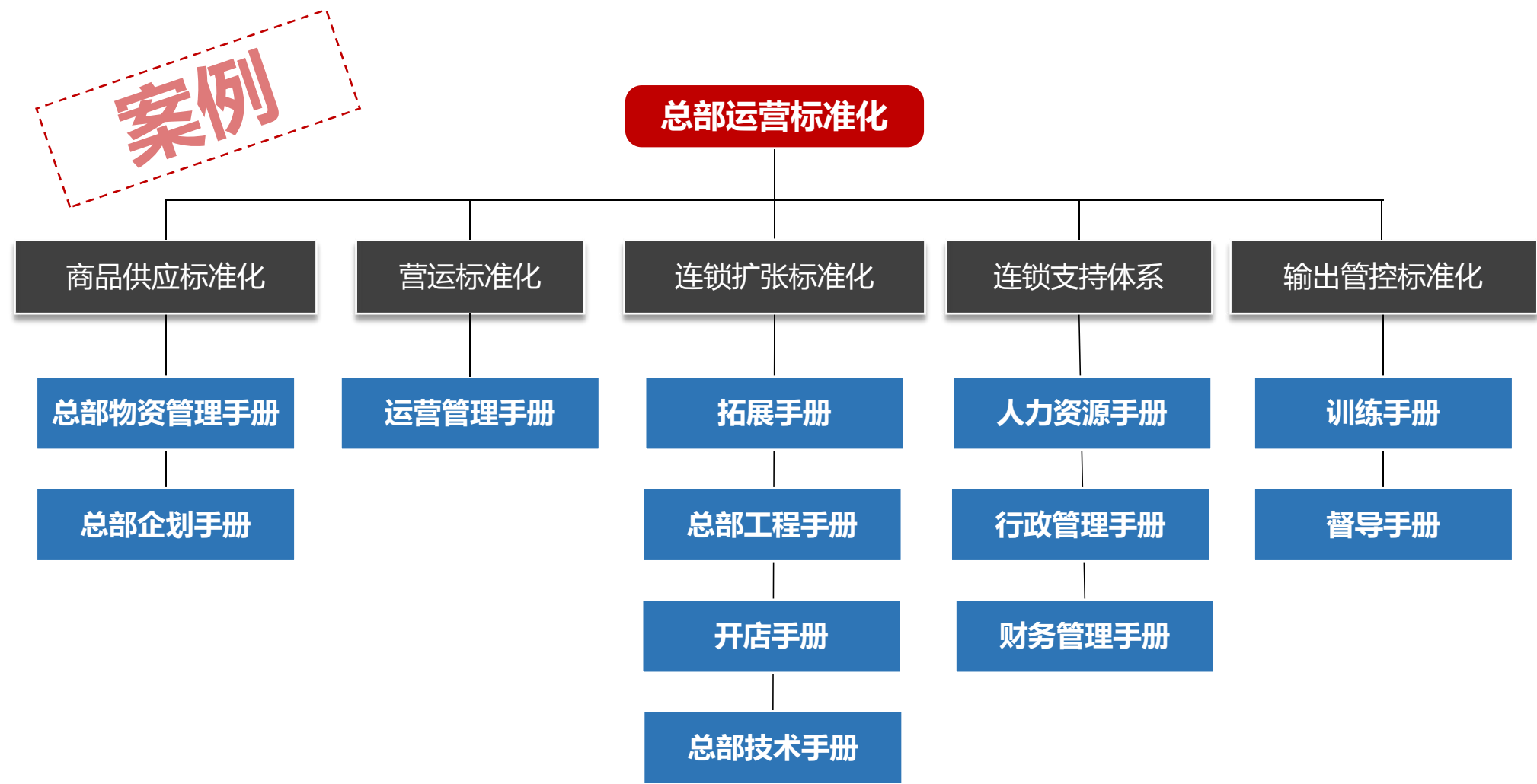
连锁品牌



1.4.1 连锁企业标准化模块——总部运营标准化



1.4.1 连锁企业标准化模块——总部标准化（某连锁企业的总部标准化案例）



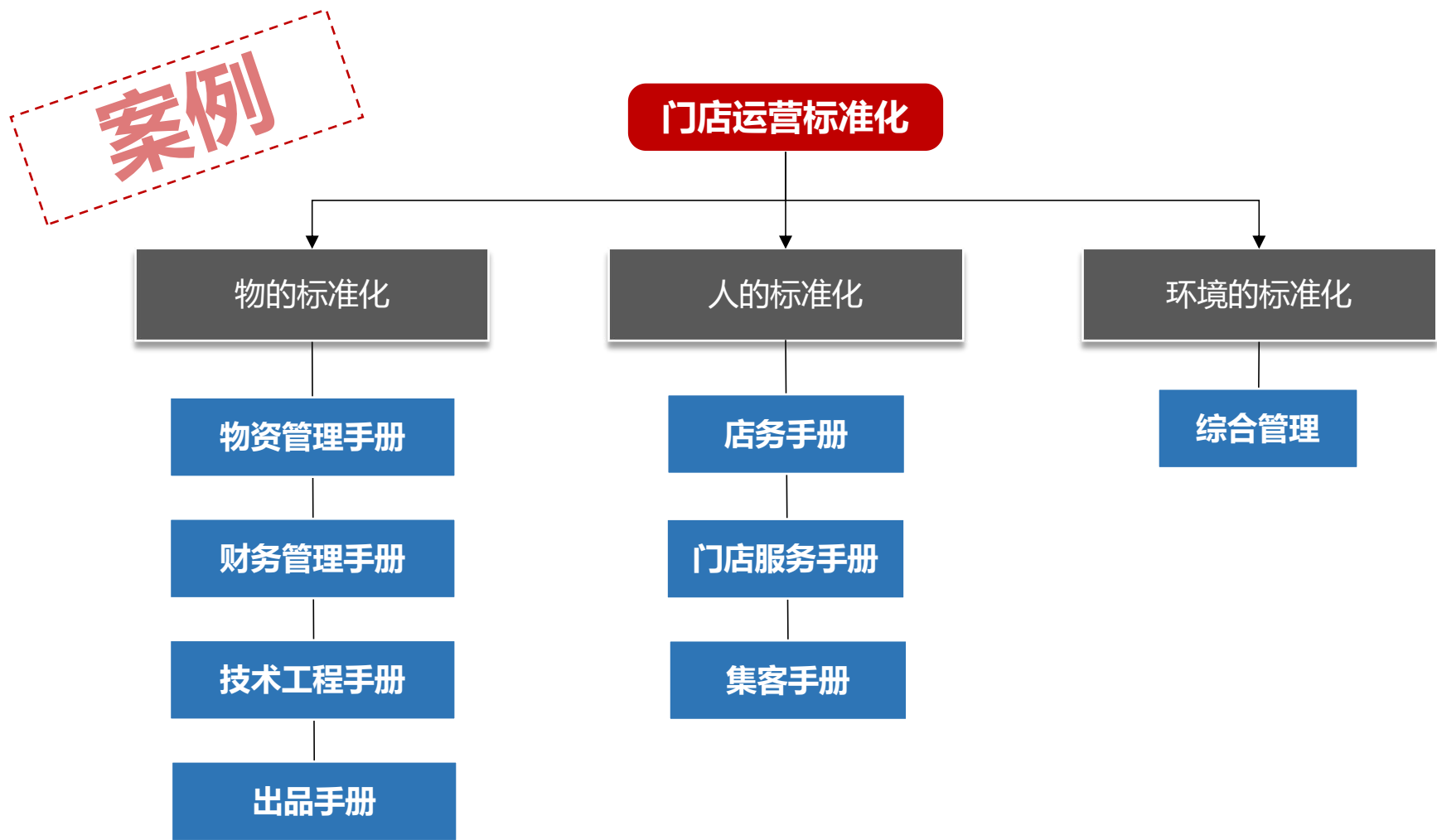
1.4.2 连锁企业标准化模块——分公司运营标准化

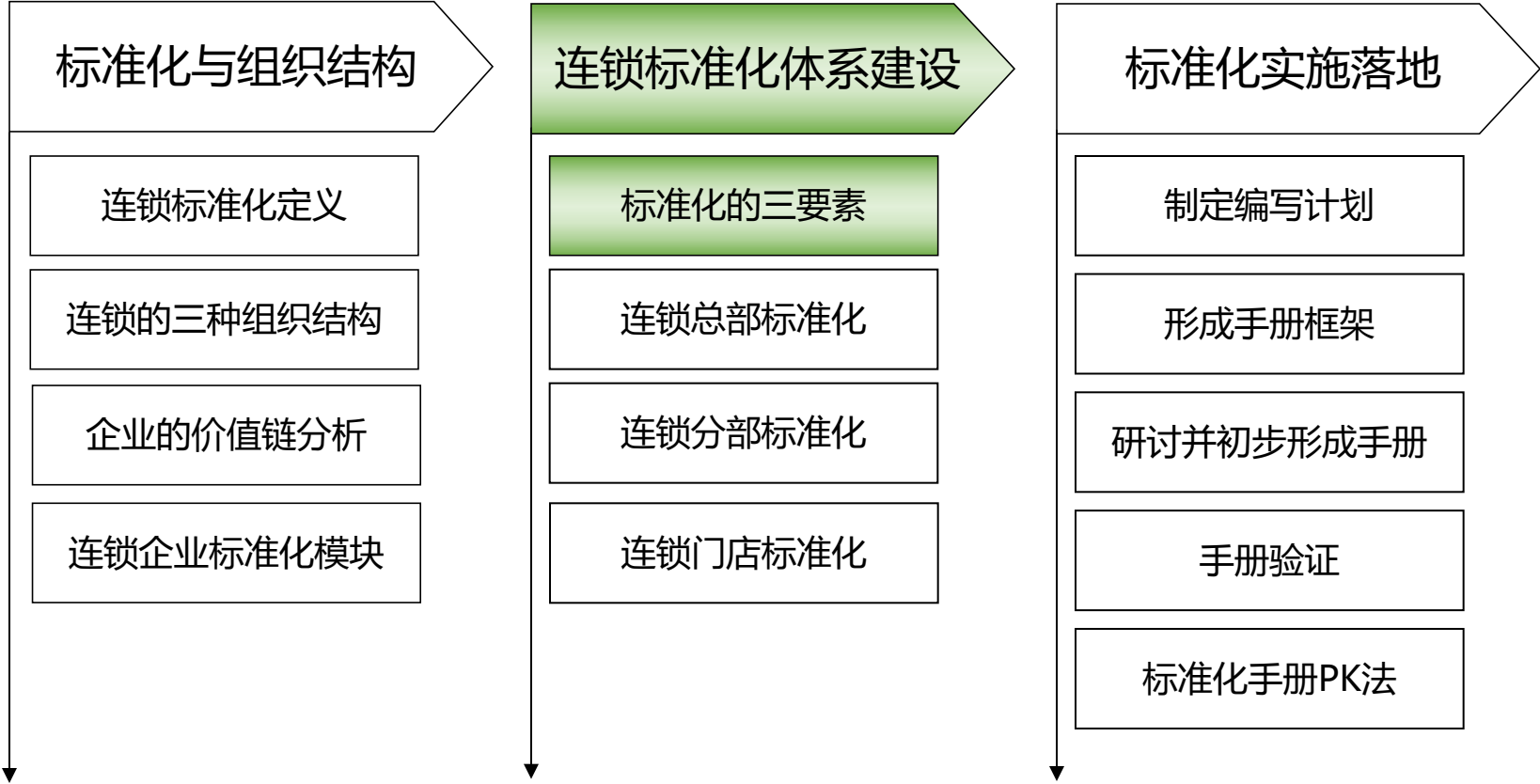


1.4.3 连锁企业标准化模块——门店运营标准化



1.4.3 连锁企业标准化模块——门店运营标准化（某连锁企业的门店标准化案例）





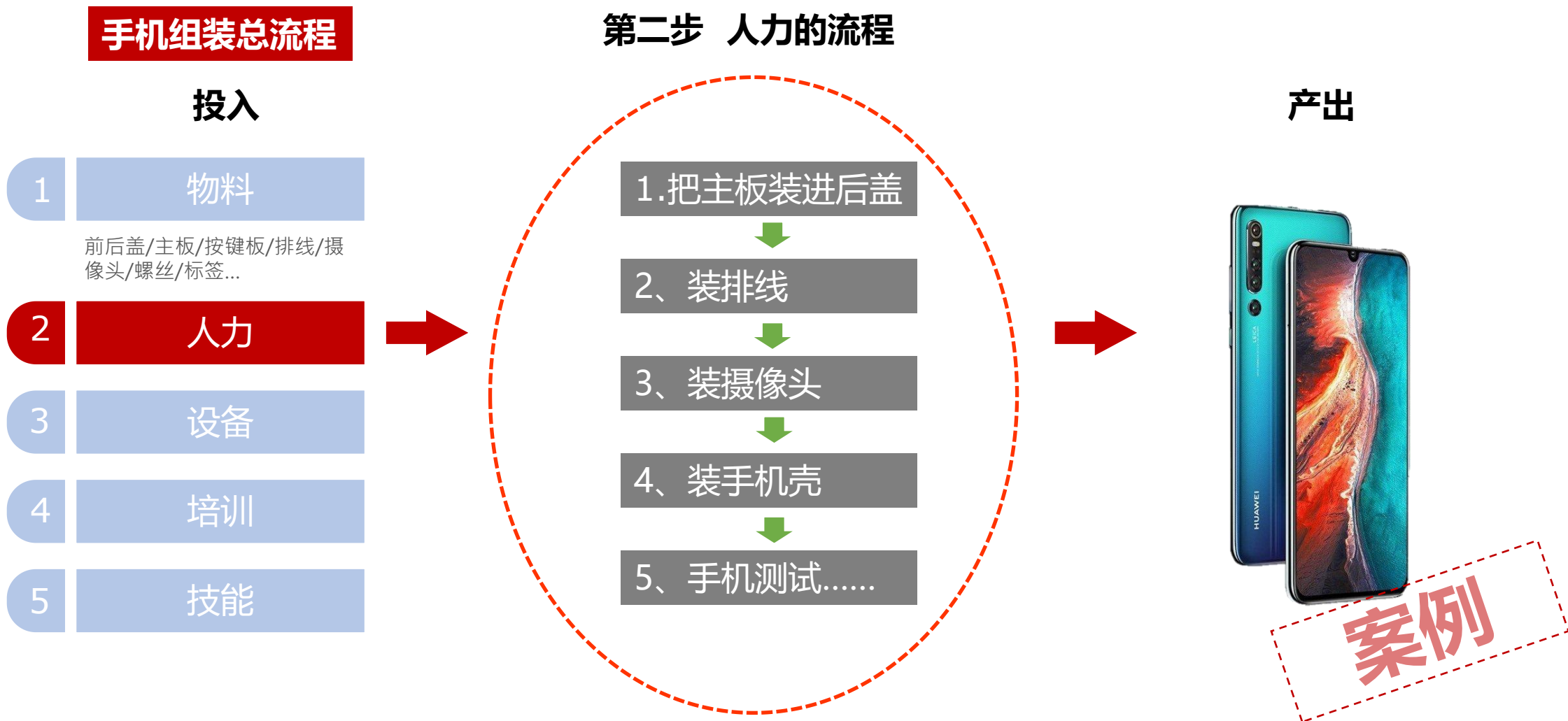
2.1 标准化的三要素



2.1.1 标准化的三要素——什么是流程

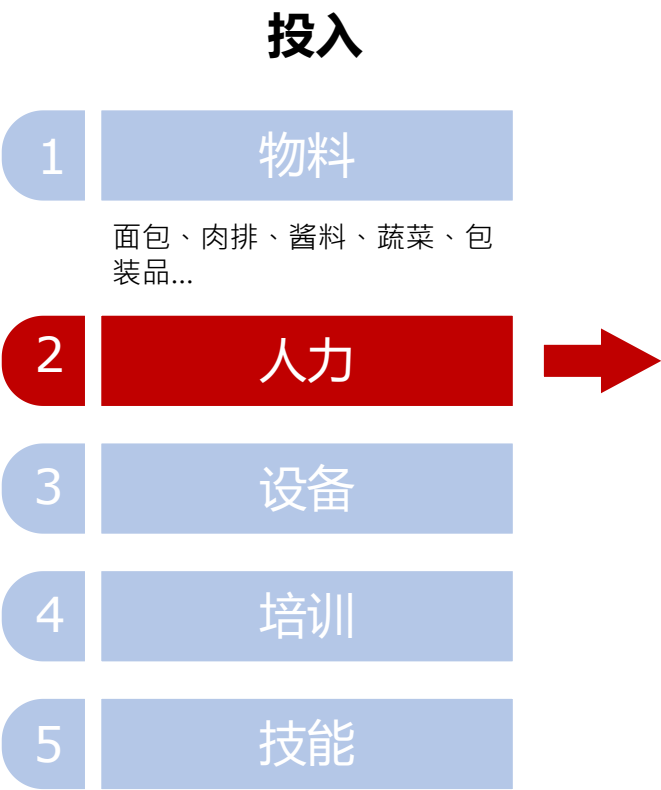
流程： 把投入转化为产出有价值的一系列活动。

2.1.1 标准化的三要素——什么是流程



2.1.1 标准化的三要素——什么是流程

汉堡“组装”的总流程



第二步 人力的流程

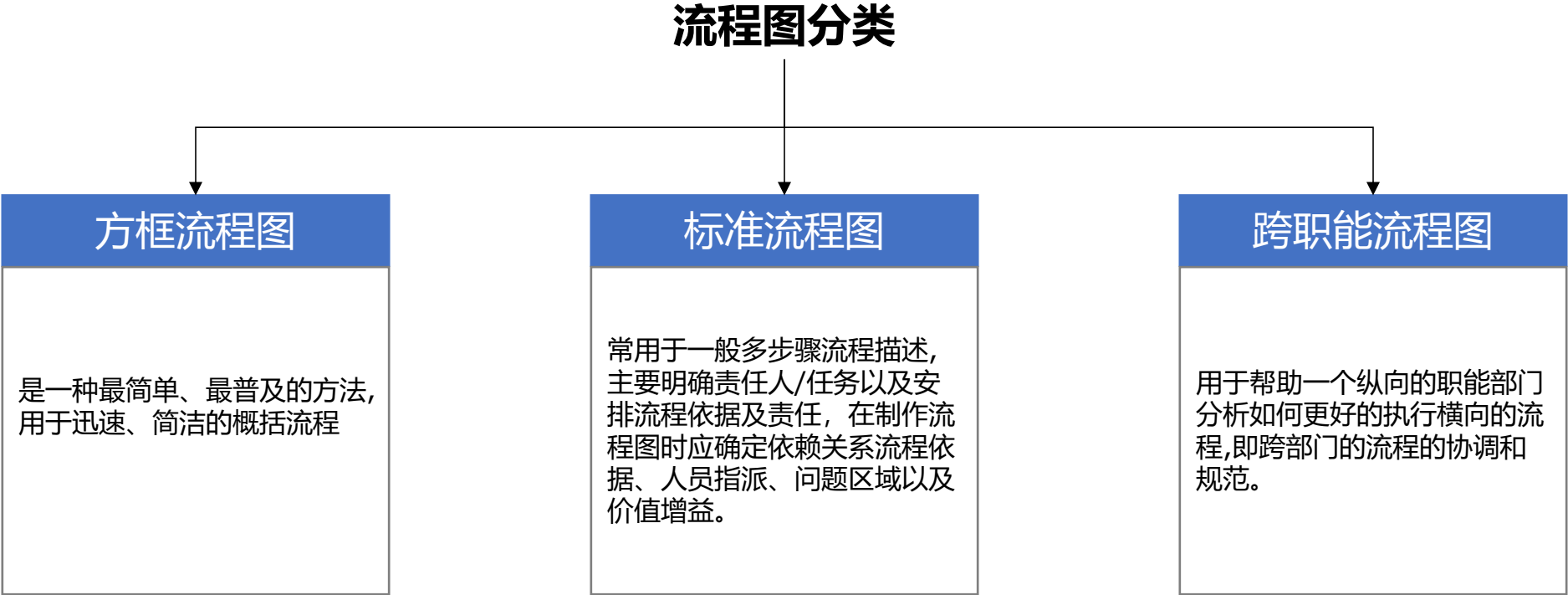


产出



案例

2.1.1 标准化的三要素——什么是流程

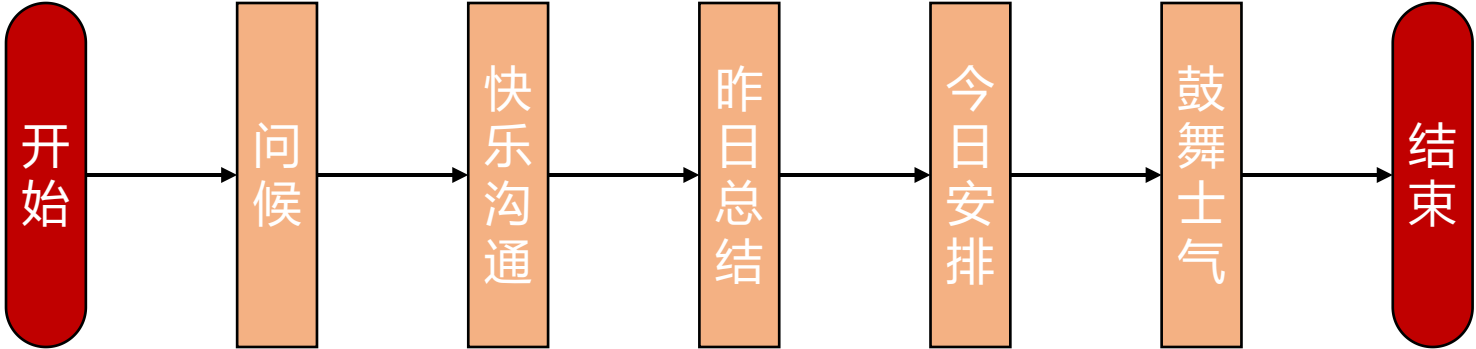


2.1.1 标准化的三要素——什么是流程

方框流程图

例如：店长早会流程

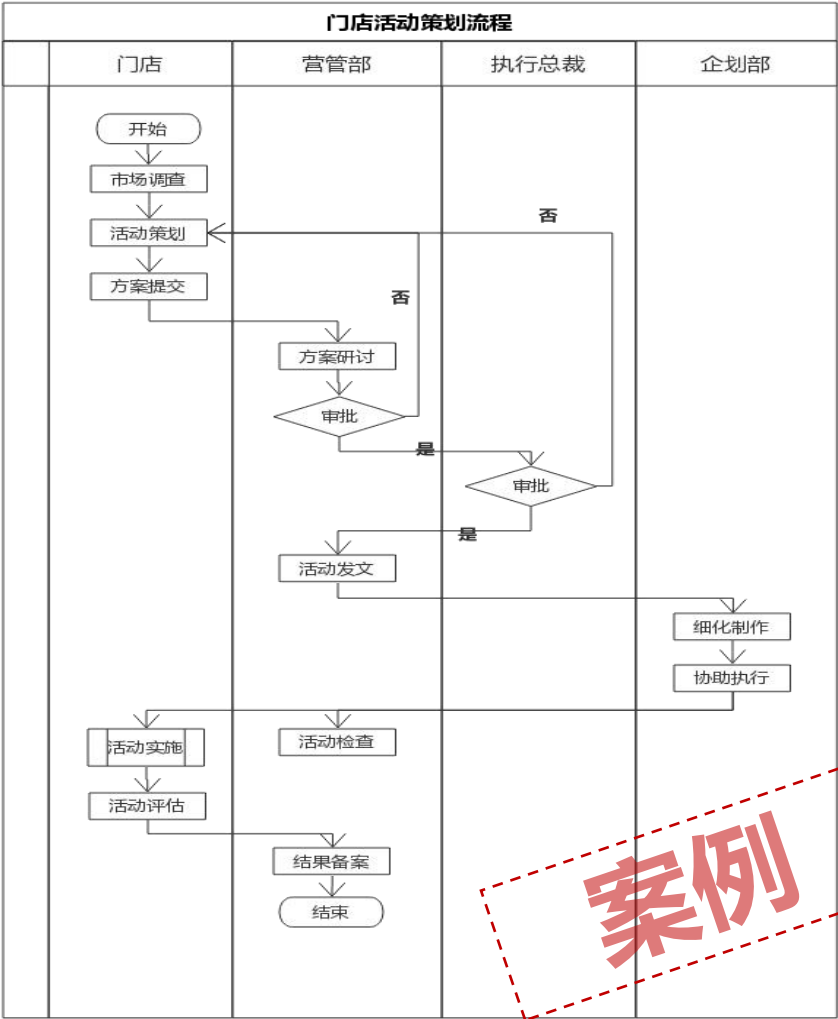
案例



2.1.1 标准化的三要素——什么是流程

跨职能流程图

例如：策划门店活动的流程设计和梳理
涉及到门店、营管部、执行总裁和企划部。



2.1.1 标准化的三要素——什么是流程

制作流程图前必须先确定流程步骤

方法

工具

- (1) 组织相关工作岗位人员，根据先后顺序写下所有操作流程节点；
- (2) 集体讨论,头脑风暴，去除不能产生利润和价值的节点；
- (3) 将各节点与各相关负责部门或岗位对应，绘制成流程图。

专业画流程图，工具软件：

Microsoft Office Visio

2.1.1 标准化的三要素——什么是流程

前台接待管理流程步骤说明

1.梳理流程



2.规范说明



3.形成表单

步骤	步骤描述	负责部门/岗位	工具表单
了解来访者情况	1. 客人到访时，礼貌相迎 2. 询问客人被访对象或是否有预约，如有预约，则应通知被访者安排会见，如有临时到访，则应线确认被访者在否。	前台	
通知被访者	1. 确认到访身份后，应先引领客人到指定场所等待会见，然后通知被访者及相关部门安排会见，在容人等待过程中端上茶水 2. 如被访看不在,则应主动询问客人是否需要留言，待被访人回来后，转达留言信息。	前台	
安排会见	相关部门及相关领导与客人会见	相关部门及领导	
信息录入	送走客人后，前台文员将来访客人信息录入《来访登记表》	前台	《来访登记表》

2.1.2 标准化的三要素——第二要素：规范

简称工作的指导说明书

例如：

处理顾客投诉的权限为：
➤ 新进未转正服务员不得单独接待前来投诉的顾客； ➤ 除店长指定处理人外,其它正式服务员只有对投诉顾客的接待权,没有对投诉事件的处理权； ➤ 店长有对一切投诉事件有接待权和处理权。

工作规范：描述了该项工作的操作方法、操作步骤、操作规定等内容。

2.1.2 标准化的三要素——第二要素：规范

简称工作的指导说明书

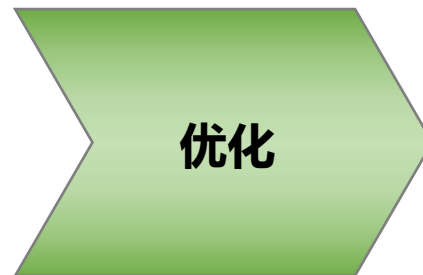
规范制作分三步法：



将现有的运作经验通过
个人与集体总结，按照
编制方法形成文字。



- **方式一：小组讨论**
与相关部门讨论、与顾问老师讨论
- **方式二：借鉴优秀的行业经验**
如竞争对手



将编制成型的规范在实
际中进行验证

2.1.3 标准化的三要素——第三要素：表单

表单是操作过程中使用的单据、表格等文档工具。

表单设计应当简单、易用

工具表单制作三步法

升级： 在涉及的流程中有已经在使用的工具表单的,根据重新制定的流程对表单进行升级；

重设： 需要有工具表单又没有现成使用的,可以根据规范的需要进行要素提炼,从而形成工具表；

优化： 将编制成型的工具表单在实际运用中进行检验。

标准化的三要素——第三要素：表单

表单

示例：《年度经营计划书》

案例

年度经营计划书		
一、本年度经营分析		
1、本年度目标回顾	目标	
	责任人	
	完成情况	
	总结分析	
2、本年度经营回顾和经验总结	问题与机遇	
	经验与教训	

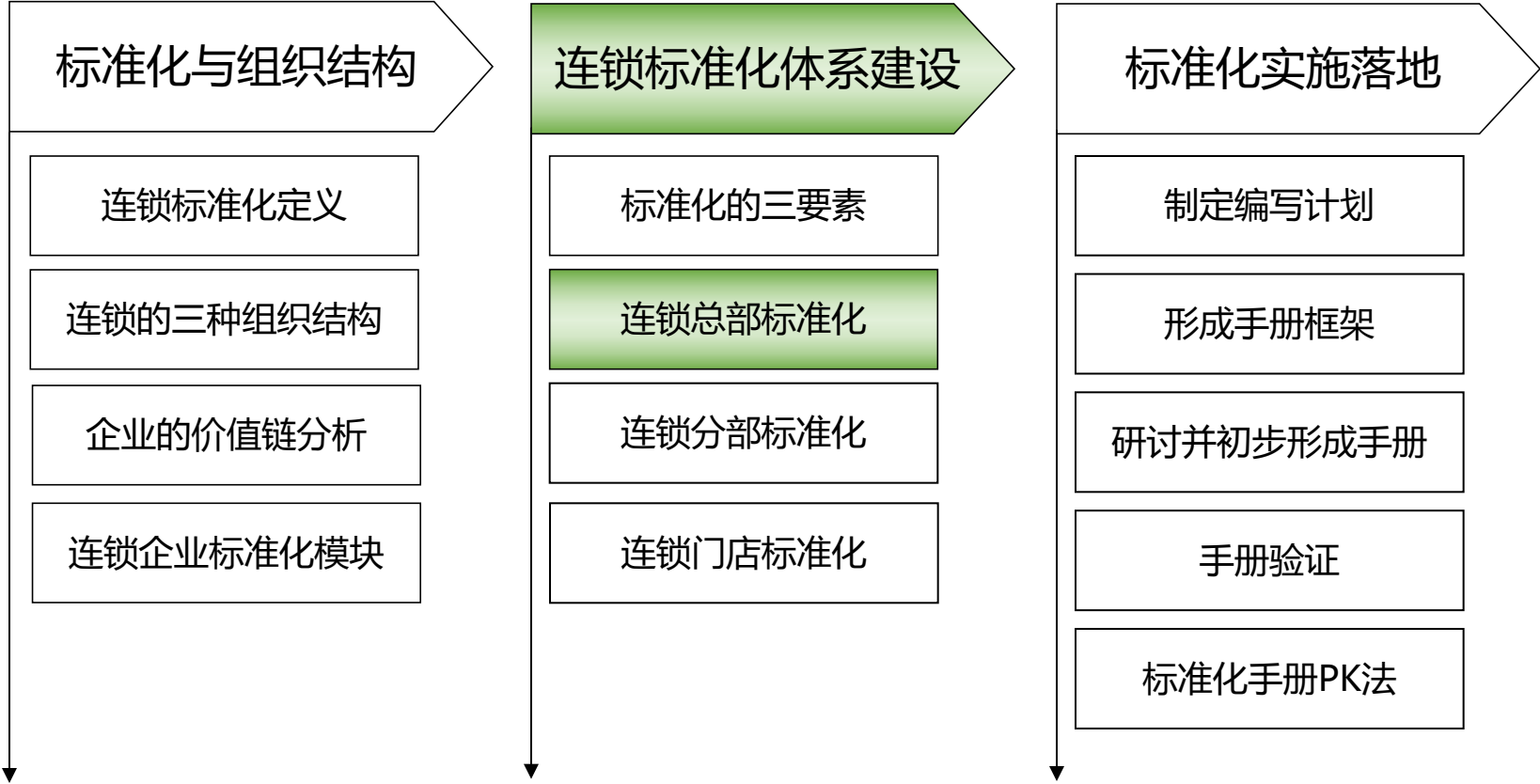
二、市场分析			
分析要素		变化/调整	可能原因
经营环境	政策导向		
	经济形势		
	目标市场区域		
主要竞争对手	经营模式		
	经营策略		
消费者群体	消费群结构		
	消费需求		
	消费能力		
合作伙伴	上游		
	横向		
	下游		

2.1.3 标准化的三要素——第三要素：表单

表单 示例：《年度经营计划书》

三、公司战略回顾						
战略	描述			有无调整建议		
竞争战略						
发展战略						
四、次年战略目标与分解目标						
1、次年战略目标	战略目标	主要工作活动	计划日期	困难点描述	资源要求	备注
2、业绩分解目标	月度目标	台州店	余姚店	杭州店		
	一月					
	二月					
	三月					
						

五、实施策略与计划		
实施策略		
目标及预期结果		
关键行为		
负责人		
参与部门		
资源要求		
时间和控制点		
六、保障举措		
保障举措	责任人	期望结果



2.2 连锁总部标准化——总部关键手册评估标准

标准化手册	运营	展店	选址	建店	开店	采购	仓储	物流	训练	督导	人力资源	行政管理	财务管理	信息管理	总分
运营	1	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	25
展店	0	1	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	23
选址	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	27
建店	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
开店	0	0	0	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	21
采购	0	0	0	2	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	19
仓储	0	0	0	2	0	0	1	2	0	0	0	2	2	2	11
物流	0	0	0	2	0	0	0	1	0	2	0	2	2	2	11
训练	0	0	0	2	0	0	2	2	1	2	2	2	2	2	17
督导	0	0	0	2	0	0	2	0	0	1	0	0	0	2	7
人力资源	0	0	0	2	0	0	2	2	0	2	1	2	2	2	15
行政管理	0	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	1	0	2	9
财务管理	0	0	0		2	0	0	0	0	2	0	2	1	2	9
信息管理	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3

注：如果横轴项目如“运营”的重要性超过纵轴项目如“展店”，则填2分，如果同样重要，则填1分，如果没有纵轴重要，则填0分。
这个用于界定关键手册的工具表，如注释所言：
首先需要把企业总部所有目标手册罗列在横轴与纵轴列；其次就是比较其重要性：
如果横轴项目如“运营”的重要性超过纵轴项目如“展店”，则填2分；如果同样重要，则填1分；如果没有纵轴重要，则填0分。最后得出分数最高的五本手册则应为其企业的关键手册

2.2 连锁总部标准化——总部关键手册评估标准

总部手册关键要点提炼

关键手册	选址手册	开店手册	运营手册	展店手册	采购手册
关键点	1.城市、商圈、门店权重分布 2.门店竞争环境评估 3.门店租赁	1.开店计划流水表			

2.3 分公司标准化——分公司关键手册评估标准

标准化手册	运营	展店	选址	建店	开店	采购	仓储	物流	训练	督导	人力资源	行政管理	财务管理	信息管理	总分
运营	1	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	25
展店	0	1	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	23
选址	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	27
建店	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
开店	0	0	0	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	21
采购	0	0	0	2	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	19
仓储	0	0	0	2	0	0	1	2	0	0	0	2	2	2	11
物流	0	0	0	2	0	0	0	1	0	2	0	2	2	2	11
训练	0	0	0	2	0	0	2	2	1	2	2	2	2	2	17
督导	0	0	0	2	0	0	2	0	0	1	0	0	0	2	7
人力资源	0	0	0	2	0	0	2	2	0	2	1	2	2	2	15
行政管理	0	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	1	0	2	9
财务管理	0	0	0		2	0	0	0	0	2	0	2	1	2	9
信息管理	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3

注：如果横轴项目如“运营”的重要性超过纵轴项目如“展店”，则填2分,如果同样重要,则填1分,如果没有纵轴重要,则填0分。

这个用于界定关键手册的工具表,如注释所言:

首先需要把企业总部所有目标手册罗列在横轴与纵轴列; 其次就是比较其重要性:

如果横轴项目如“运营”的重要性超过纵轴项目如“展店”,则填2分;如果同样重要,则填1分; 如果没有纵轴重要,则填0分。最后得出分数最高的五本手册则应为其企业的关键手册

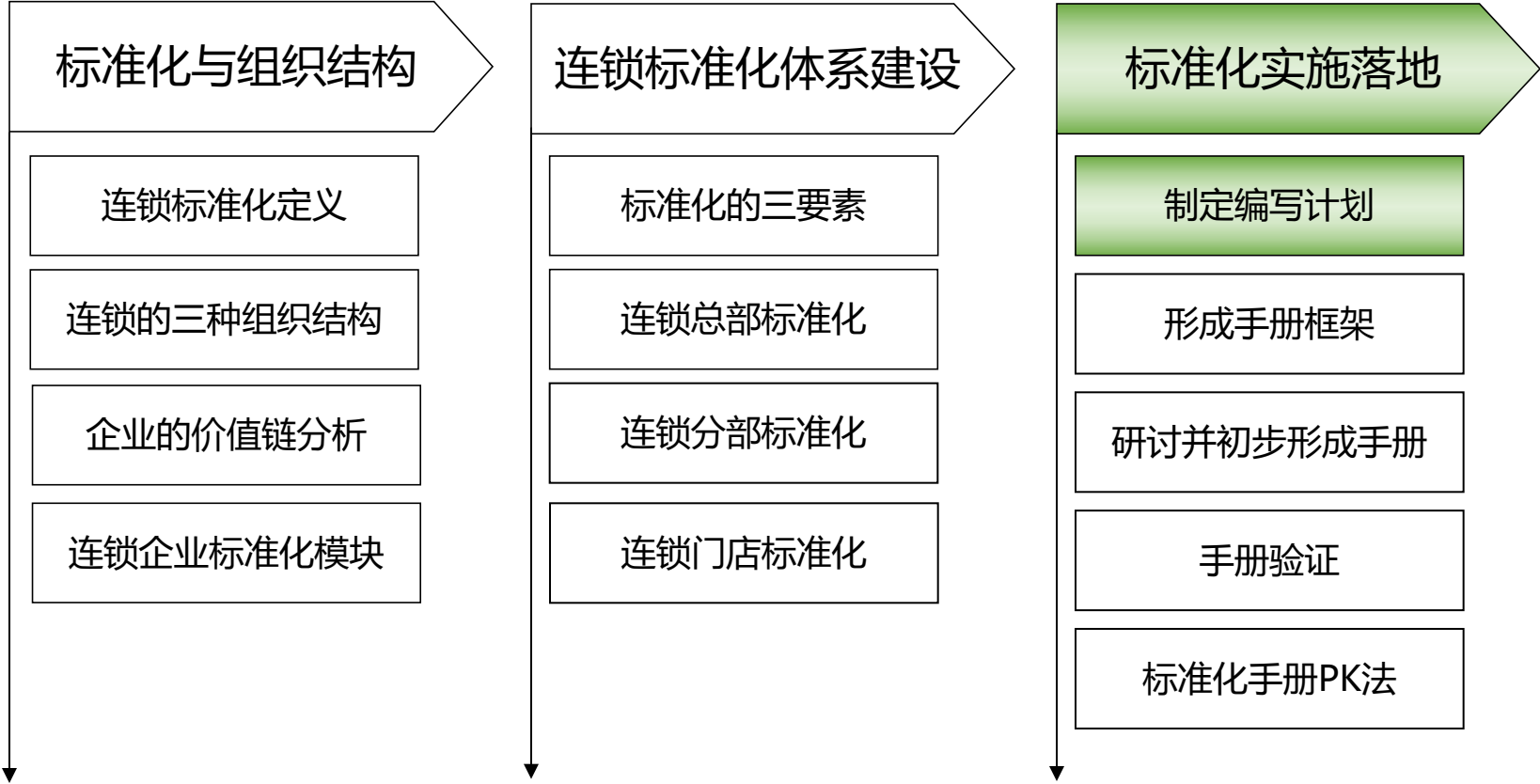
2.3 分公司标准化——分公司关键手册评估标准

分公司手册关键点提炼

关键手册	选址手册	开店手册	运营手册	展店手册	采购手册
关键点	1.城市、商圈、门店权重分布 2.门店竞争环境评估 3.门店租赁	1.开店计划流水表			

2.4 连锁门店——标准化手册关键点提炼

门店手册	店长手册		财务手册	
关键点分析	框架	描述	框架	描述
	1.门店组织框架	梳理企业的门店组织结构。	1.门店财务制度	制定门店的财务制度。 包括违规处罚规定、日常财务制度、交接财务规范、财务单据管理规定等
	2.店长岗位职责	店长是企业文化的传播者、公司战略的执行人、公司与员工之间的纽带。 主要职责：门店综合管理者,对门店工作进行有效统筹、协调。肩负门店各项指标、销售、费用等任务的达成工作,对结果负责，执行公司运营标化体系建设，为公司培养和输送人才	2.门店销售财务管理	包括门店零售、网络零售、内部销售等方面的规范
	3.店长的人事管理	包括招聘、入职培训考核、排班、考勤、绩效考评、团队建设等	3.门店收银财务管理	制定收银的岗位职责及其相关标准、礼仪规范等
	4.店长每日工作流程	设置店长的工作流程，包括营业前需要做什么、营业中需要做什么,营业结束后需要做什么等	4.门店资金管理	制定门店的现金、备用金、活动金的相关管理流程和规范
	5.门店经营分析与盈利提升	管理门店相关营运及盈利分析梳理等	5.门店费用管理	制定门店各费用的类型、额度、流程及规范等； 对支付&报销做标准化的流程和规范
			6.门店资产管理	对门店的相关资产做标准化管理，这些资产包括门店固定资产、员工工服、奖品、赠品等 更多免费方案资料加微信：anran1468
			7.发票管理	
			8.门店押金支出管理	
			9.员工工资管理	制定门店员工工资及奖励标准等

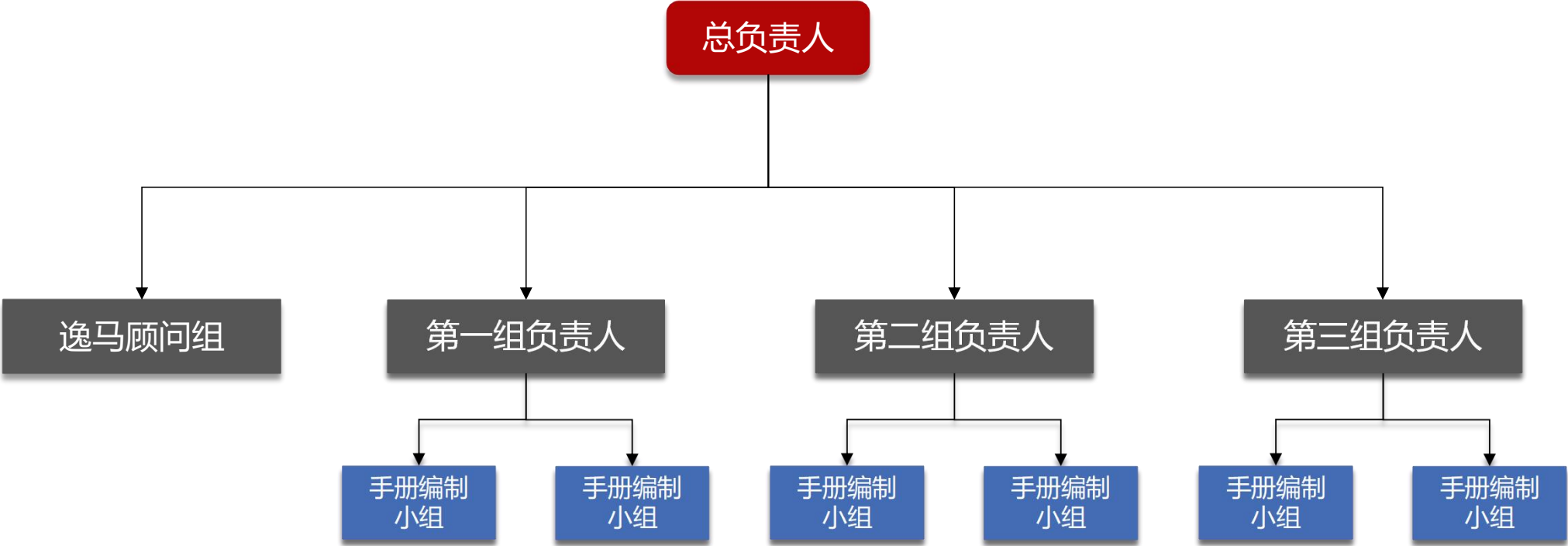


3.1 制定编写计划

步骤	大纲
第一步	确定工作阶段排序:
第二步	确定阶段性工作任务
第三步	确定各组负责人与相关人员(如上图)
第四步	明确对应的时间分配
第五步	编写计划启动并落地执行

3.1 制定编写计划

确定谁来负责



3.1 制定编写计划

确定谁来负责

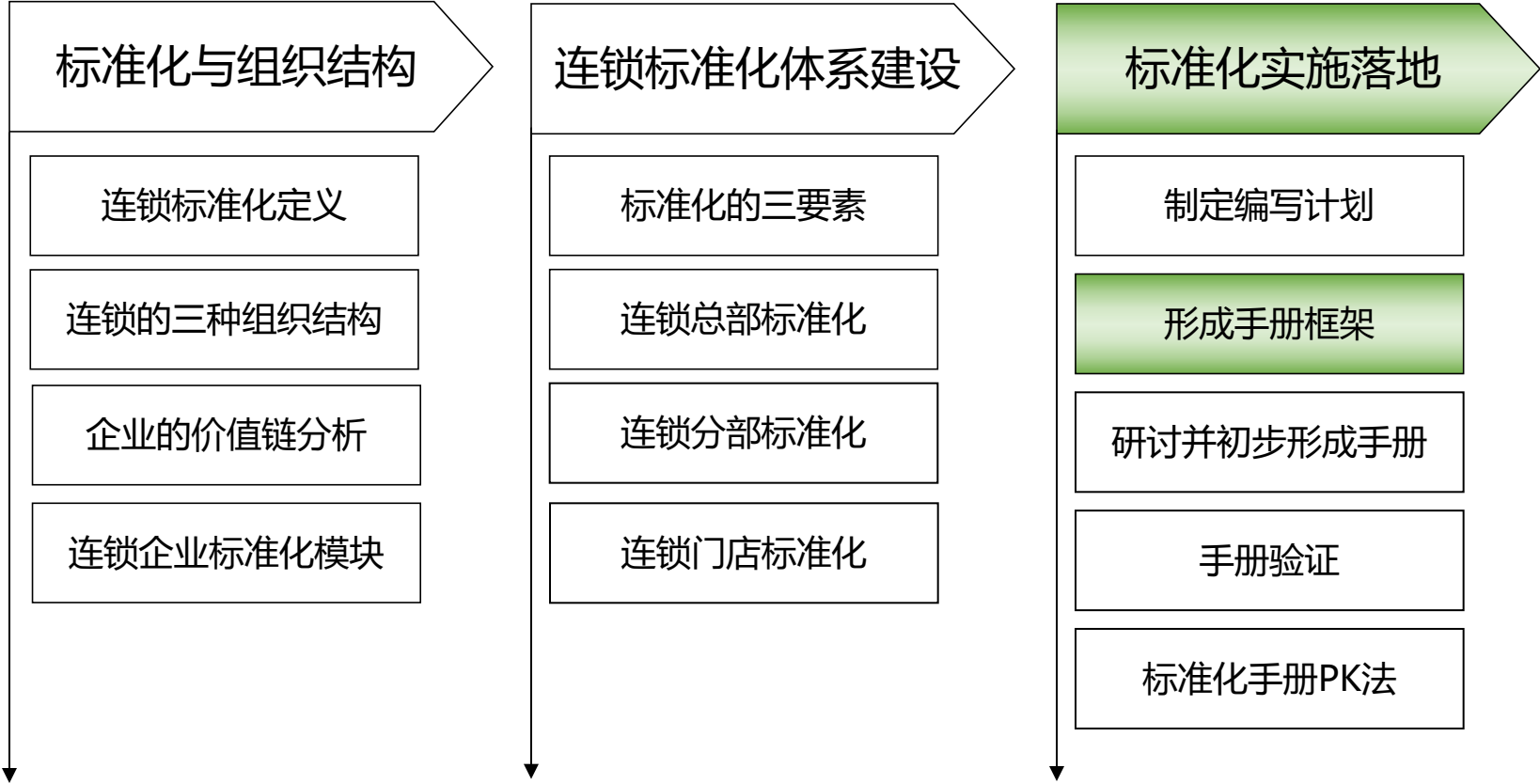
序号	组别	手册名称	小组成员		联系电话	监督人
1	第一组	《店务管理手册》	负责人	吴三		
			小组成员			
2		《综合管理手册》	负责人			
			小组成员			
3		《集客手册》	负责人			
			小组成员			

3.1 制定编写计划——标准化项目推进表

[illegible]

3.1 制定编写计划——门店手册推进表

手册名称	进度	完成结果	9月																							
			第一周							第二周							第三周									
			9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29			
《门店手册》	准备阶段	手册编写访谈																								
		手册框架研讨																								
		手册编制培训																								
	第一轮	资料搜集及内容编制																								
		过程稿内部研讨																								
		手册修订																								
		提交顾问组																								
	第二轮	手册完善、运用及新内容填充																								
		过程稿内部研讨																								
		手册修订																								
		提交顾问组																								
	第三轮	手册完善、运用及新内容填充																								
		过程稿内部研讨																								
		手册修订																								
		提交顾问组																								
	收尾阶段	手册完善及上会提报																								
定稿																										
手册进度推进工具： 1.内部组织研讨，完善各手册模块细节，使用《手册过程研讨记录表》记录讨论要点。 2.向负责人提交每轮手册完成的过程稿，由负责人给予修订建议，负责人使用《手册修改意见反馈表》																										



3.2 形成手册框架——手册研讨记录表

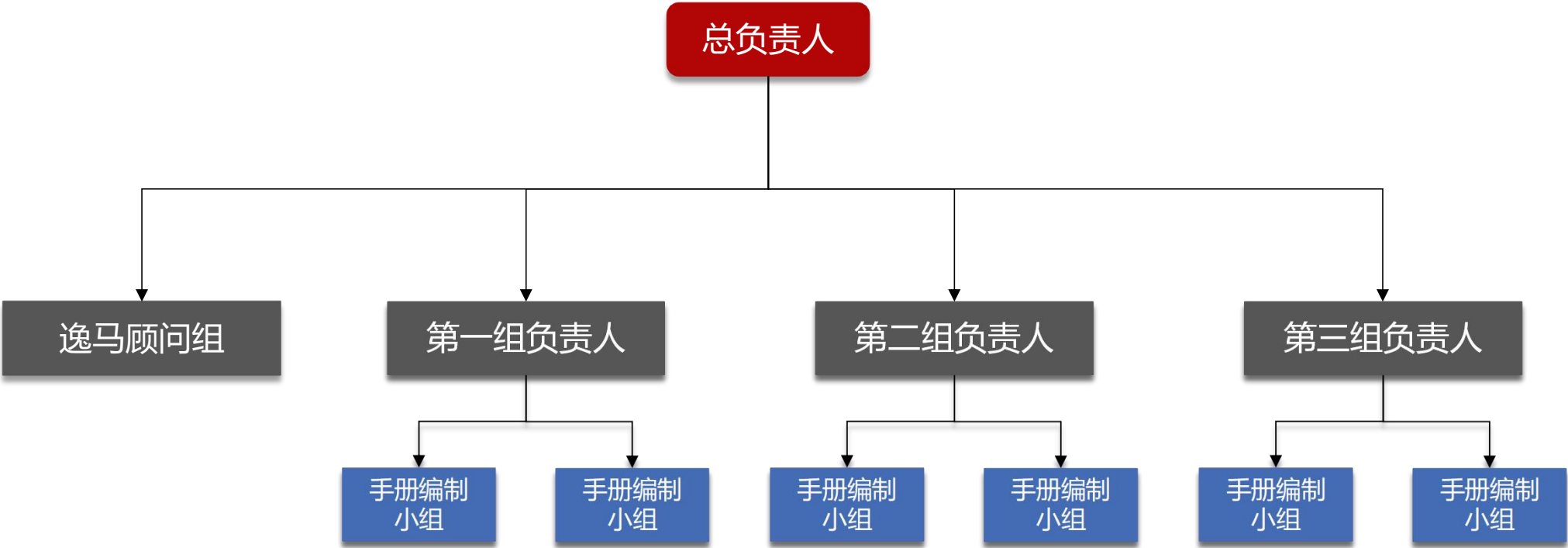
手册研讨记录表					
研讨时间		20xx年xx月xx日			
研讨地点		xx会议室			
研讨主题		门店店长手册内容研讨			
组织人员		负责人：李xx			
参加人员		李xx，陈xx.....			
序号	手册名称	研讨章节	研讨决议	手册完善建议	备注
1	《连锁门店店长手册》	1.1.2	流程过于复杂，需要简化	大纲需要重新梳理和研讨	
2	《连锁门店导购手册》	...	...	...	
3	...	...	...	...	

3.2 形成手册框架——手册修改意见反馈表

手册修改意见反馈表							
序号	手册名称	修改章节	页码	修改前内容	修改建议	修改原因	备注
1	《门店技术工程手册》	工具表单	23		工具表单应转化体现在手册后面的“工具表单”一栏		
2	《门店技术工程手册》	目录3.维护管理		目前是二级目录	现在的二级目录满足不了手册需要,可分拆三级目录,如社厅设备,可再细分为视听设备、点欧设备、音响设备、灯光等;件系统分为点系统收银系统、超市系统、仓储系统等等。 这样可以更显手册的架构分明。		
3	《门店技术工程手册》	目录3.维护管理		目前目录下面就是流程	建议细分三级目录后,下面的内容分成两大结构与维修,并检查是否有缺漏的维护或者维修流程。		
4							
5							
6							

标准化实施落地——第五步 标准化手册PK法

一、PK组织图



标准化实施落地——第五步 标准化手册PK法

二、组织职能

PK分组		
组别	主导人	涉及部门
第一组	张三	文案中心、项目中心、信息中心
第二组	李四	市场中心、咨询事业部、分公司
第三组	王五	财务中心、人资中心、行政中心

标准化实施落地——第五步 标准化手册PK法

三、阶段安排

阶段	时间	具体事项
第一阶段	20xx.11.09	确定首批关键岗位职能和手册编写清单
	20xx.11.10	流程绘制和手册编写培训
	20xx.11.11-12	首批关键流程梳理,并列出流程清单
	20xx.11.13-11.20	首批关键手册开始编写、研讨,并于此期间完成一稿
第二阶段	20xx.11月下旬	确定除首批关键之外所有职能和手册编写清单
		除首批关键之外所有流程梳理,并列出流程清单
第三阶段	20xx.12月	首批关键手册定稿
		除首批关键手册之外所有编写、研讨
第一次汇报PK	20xx.1月初	XX运营标准化手册第一次汇报PK
第四阶段	20xx.1月中旬	手册编写研讨提升
第五阶段	20xx.2月上中旬	手册修改定稿
第二次汇报PK	20xx.2月中旬	XX运营标准化手册第二次汇报PK

THANK