全聚德股份有限公司市场开发管理手册

经营市场开发治理手册（二）

（讨论稿）

北大纵横治理咨询公司

目　录

第一章 总则.....1
第二章 连锁开发的组织及治理.....3
第一节　连锁开发组织及职责划分.....3
第二节　连锁开发打算治理.....5
第三节　连锁开发信息治理.....9
第四节　连锁开发合同治理.....13
第五节　连锁开发人员治理.....14
第六节　连锁开发部日常治理.....16
第七节　连锁开发治理的表单.....19
第三章 加盟招募.....20
第一节　目的及部门职责.....20
第二节　加盟招募流程.....21
第三节　加盟招募作业内容及注意事项.....22
第四节　加盟招募表单.....27
第四章 连锁开发加盟商评估.....28
第一节　加盟商评估原则.....28
第二节　加盟商评判指标.....28
第三节　加盟商评判流程.....30
第四节　加盟商评判委员会.....31
第五节　加盟评分结果的使用.....31
第六节　加盟商评分指标体系修正.....31
第七节　加盟商评分表.....32
第五章 连锁开发选址.....36
第八节　选址评估原则.....36

第九节　选址评判指标.....37
第十节　选址评判流程.....38
第十一节　选址评判委员会.....39
第十二节　选址评分结果的使用.....40
第十三节　选址评分指标体系修正.....41
第十四节　选址评分表.....42
第十五节　选址评分标准.....44

第一章 总则

第一条 目的

（一）明确连锁开发治理流程、作业原则和标准、治理制度。

（二）明确连锁加盟招募流程、作业原则和标准、治理制度。

（三）明确连锁开发过程中各部门职责协作关系。

第二条 使用对象和使用范畴

（一）使用对象：连锁开发部的开发人员、营建工程部营建人员；营运治理部连锁企业治理人员和公关销售人员；连锁店经理。

（二）使用范畴：加盟总部内部

第三条 手册的治理

（一）由研发部负责组织，开发部负责制定及日常修订；

（二）研发部审核后，报总部总经理批准，由研发部公布实施，并由研发部负责讲明。

第四条 使用规定

（一）手册由研发部负责发放和回收，并进行编号登记治理。

（二）手册为内部文件，只有特定的对象才能查阅，手册使用人员应与企业签订保密协议，工作调整后，手册应收回。

第五条 手册的更新

（一）年度内内容调整以补充文件形式公布，补充文件要求进行编号治理，发放范畴及发放回收治理与手册治理相同。

手册每年更新一次，年度更新时应将年度内补充文件分类归并到手册各章节。

第六条 手册密级

（一）手册密级：加盟总部内部指定对象能够查阅。

（二）指定对象：开发部的全部开发人员、全部营建人员；全部营运部人员；连锁店经理人员。

连锁开发的组织及治理

第一节　连锁开发组织及职责划分

第一条 连锁开发部工作目标

每年成功开发 30 家加盟店，至 2008 年使连锁加盟店的数量达到 200 家水平。

第二条 连锁开发部部门职责

（一）分店开发规划的拟定及批准执行；

（二）确定地点定位标准；

（三）商圈调查，确定网点；

（四）分店投资可行性分析，效益评估；

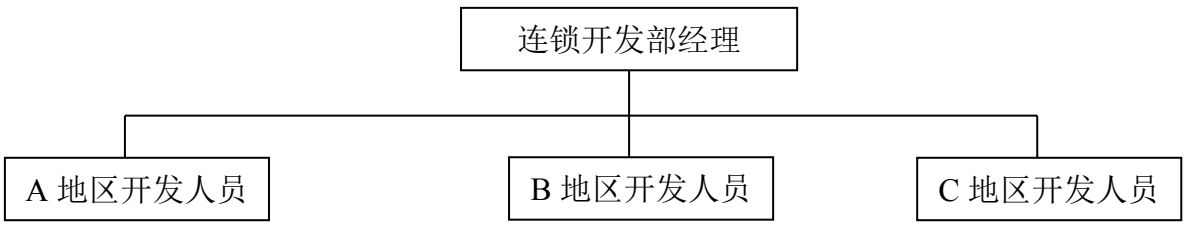
（五）加盟商评估标准的制定；

（六）加盟商评估；

（七）负责与加盟商签约；

（八）加盟店的营建支持。

第三条 连锁开发部的组织结构



第四条 连锁开发部治理人员要紧职责

（一）负责组织制定开发打算并分解下达；

（二）负责指导、监督各打算的实施；

（三）负责连锁开发人员商业调查、合同洽谈等业务的监督指导工作；

（四）负责开发人员日常治理；

（五）负责开发部的日常组织和谐工作；

（六）负责和谐各有关部门工作。

第五条 连锁开发人员要紧职责

（一）负责加盟招募宣传；

（二）负责商的初步选择和甄不；

（三）负责加盟商资信调查；

（四）负责商圈调查；

（五）负责选址调查；

（六）负责调查资料聚拢；

（七）负责组织报加盟评审委员会审批；

（八）负责与加盟商签约；

（九）负责将加盟资料移交营建工程部；

（十）负责加盟商与总部各部门的和谐工作；

（十一） 负责营建过程中和谐营运部部门、技术支持部门、人力资源部门、财务部门、行政支持部门与加盟商之间的工作。

连锁开发打算治理

第六条 开发打算内容

年度方针：确定加盟商进展数量及质量方针、确定要紧进展地区和都市方针、确定要紧进展加盟商类型方针、确定要紧加盟形式方针等。

年度目标：确定加盟开发的具体数量、进度、质量要求。

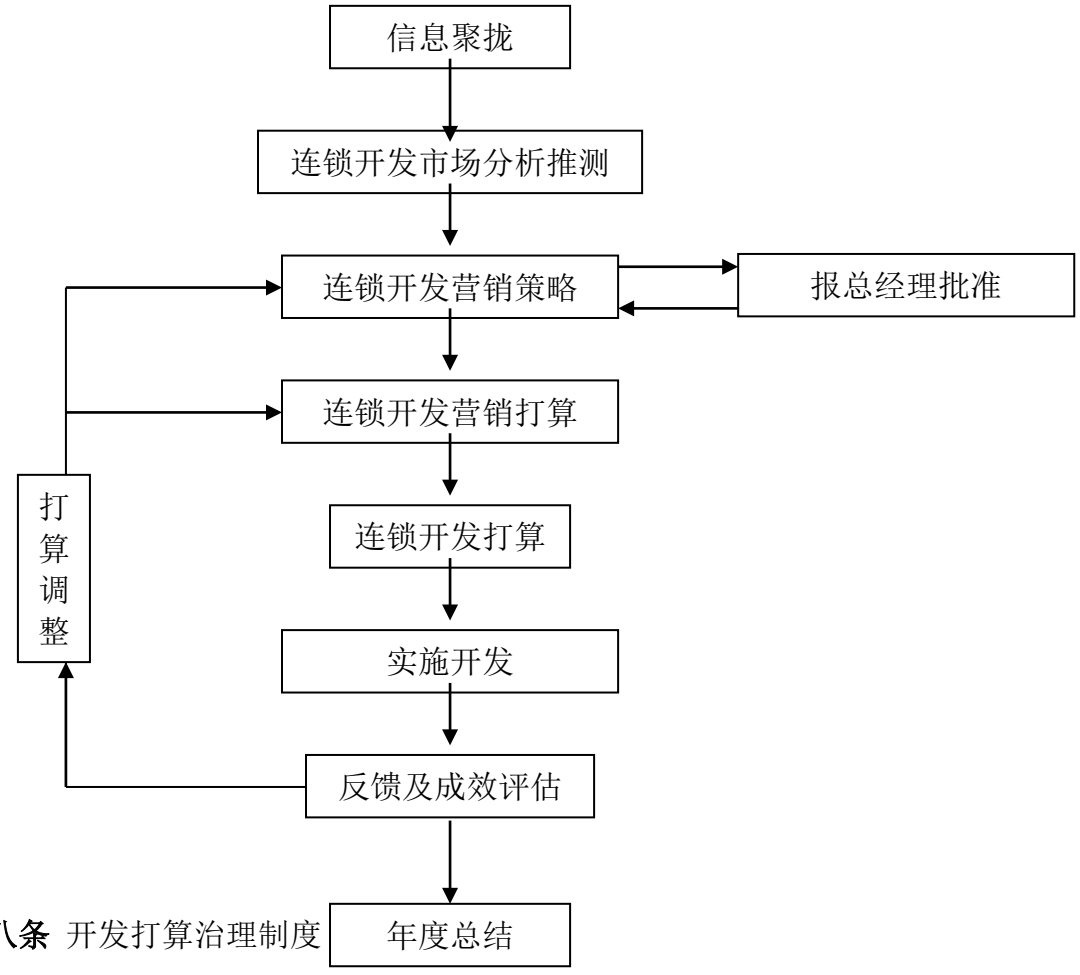
加盟有关费用收取打算：确定年度加盟金、保证金等各种费用的收取打算。

开发费用打算：加盟开发的各项费用开支打算，如差旅费、广告费、招待费、会务费等。

广告宣传打算：针对加盟招募的广告宣传打算。

资金打算：确定年度内的资金使用打算。

第七条 开发打算治理流程



第八条 开发打算治理制度

（一）总则

1. 以双盈为原则，以服务为全然，在保证进展质量的前提下，力求以较快的开发速度迅速占据全国市场，确立品牌生命第一、加盟商第一、开发质量第一、服务第一理念，力求实现顾客、加盟商、盟主三得利。

2. 开发治理的目标：把握市场信息，适时调整特许经营方式，开拓市场，抓住投资者需求，提升市场竞争能力，沟通企业与社会，企业与加盟商的关系，提升企业和加盟商的经济效益。

（二）市场推测

1. 市场推测是经营决策的前提，对市场需求状况、竞争情形和市场覆盖状况要作全面的了解分析，并把握下列各点：

（1） 了解全国投资需求情形和投资工具种类及销售情形，分析饱和程度和投资市场结构。

（2） 了解加盟者对投资额、投资利率和投资风险的需求情形，

（3） 了解增加新的投资品种，满足投资者要求的可行性。

（4） 了解竞争情形，作到知己知彼。

2. 推测国内各地区开发潜力，确定年开发数量规模的总体打算。

3. 收集国外各连锁经营企业的新方式新方法情报，确定开发方向。

（三）经营决策

按照企业中长期规划和企业能力状况，通过推测市场需求情形，进行全面综合分析，由开发部提出初步的年度营销策略，报总经理审查决策。

（四）制定经营打算

依据年度开发方案与开发人员一起制定季度开发打算、地区开发打算。

（五）组织开发的实施

1. 组织开发人员进行加盟商开发工作

2. 监督指导开发人员开发工作

（六）反馈和成效评估

依据开发中的信息反馈，对营销策略和开发打算进行评估，评估结果不中意的，要分析原则，制定整改方案。

（七）打算调整

确实因为内、外部环境改变资源受限，无法完成预定打算的，相应调整营销策略和开发打算并报总经理批准。

（八）年度总结

年度末对年度经营情形进行总结，报总经理批示，并把结果作为下一年度营销策略和开发打算的参考依据。

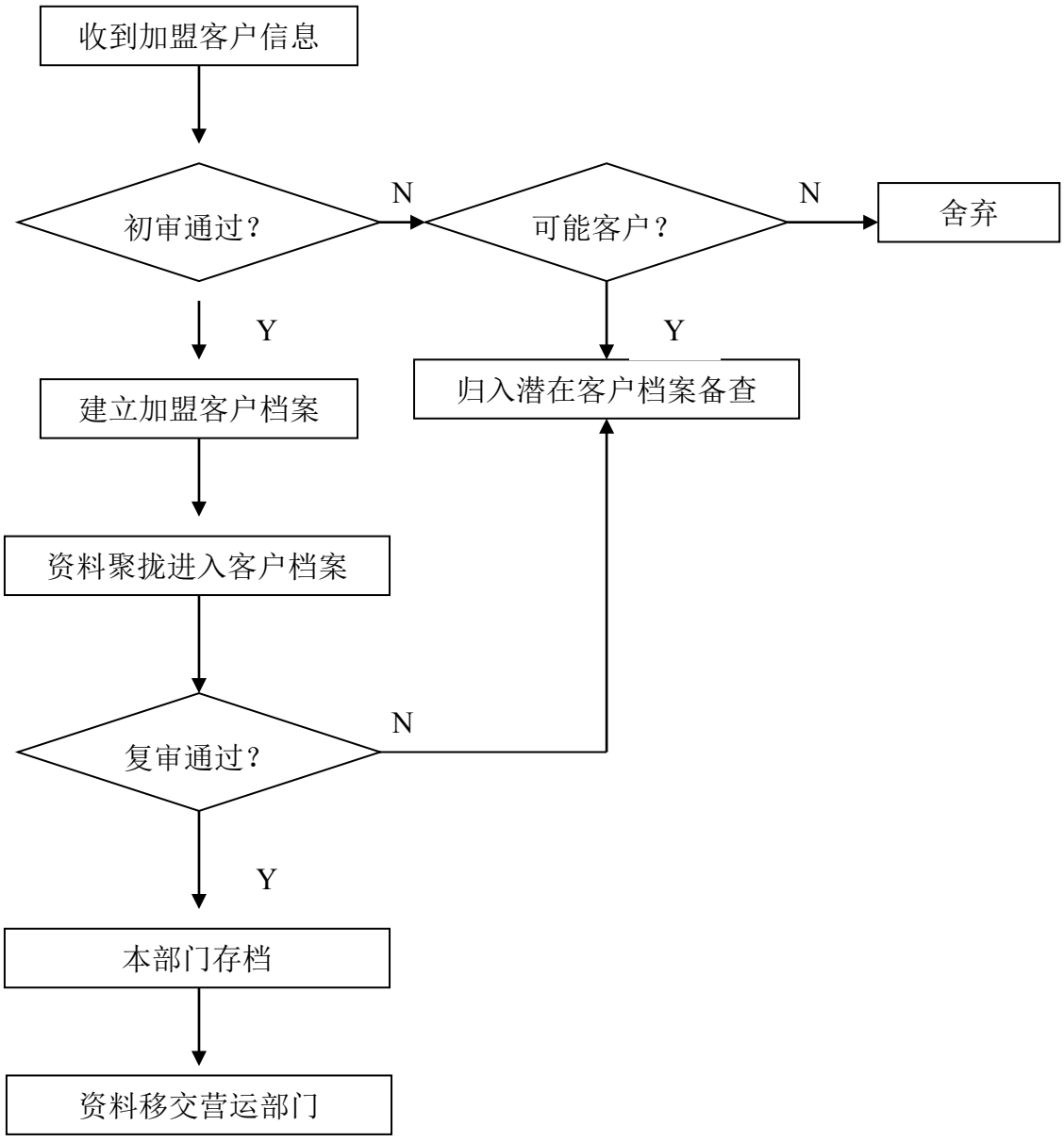
开发打算治理表单

年度开发费用打算表

科目			年度合计
销售变动费用		促销费	
		广告宣传费	
		消耗品费	
		调研费用	
		其他费用	
小计			
销售固定费用	销售人员费用	工资	
		奖金	
		福利费	
		劳保费	
		其他费用	
	小计		
	销售经营费用	交通费	
		招待费	
		通讯费	
		折旧费	
		保险费	
	小计		
合计			

第二节 连锁开发信息治理

第九条 连锁开发信息治理流程



第十条 加盟招募客户信息治理制度

（一）目的

将与客户的往来资料，按统一的分类方法按客户不汇总收集在一起，往来客户名簿是公司关于往来客户在交易上的参考资料的整理，将交易状况记录下来。例如：往来客户的信用度，及其营业方针与交易的态度等资料都在那个地点面。也确实是讲交易往来客户名簿是要将交易往来客户的现状经常性的记载出来。

（二）资料内容

包括加盟商的法人简历、治理者简历、公司营业执照、公司简介、公司财务报表、资产情形评估结果、加盟项目可行性分析报告、房产证明文件、银行资信证明文件、经营场所位置图、经营场所结构图、特许经营加盟申请书、开发部加盟商考察报告、各项费用收缴记录、加盟店注册文件、卫生、消防、许可证文件、培训记录等

（三）加盟商的档案治理

1. 加盟招募过程中的客户原始资料以档案方式一家公司使用一个档案袋由对应开发人员负责记载、订正等。由开发部经理收存治理。

2. 档案首页应制作档案信息汇总速查表，将日常使用数据摘入信息汇总速查表，以备日常查阅使用。

（四）加盟商的原始档案资料的保管和阅览

1. 各有关部门在必要的时候，可随时向开发部借阅常备的加盟商档案资料，但需开发部经理批准。

2. 开发部经理关于档案资料的保管要十分留意，幸免污损、破旧、遗失等。

（五）做成记录及订正

开发人员应在加盟商通过初审，并将复审所需加盟商提供的资料收集齐备后，报开发部经理批准建立档案，然后开始加盟商考查，并将考查报告一并放入加盟商档案资料中。关于加盟招募过程中的资料变更开发人员应及时进行订正。

（六）失效资料的整理及处理

资料期限超过十年或失去分析利用和开发价值的，取得主管经理的承认后将其销毁。

第十一条　连锁开发档案信息汇总速查表（供参考）

<table>
<tr><td rowspan="2">所在都市人口</td><td rowspan="2">所在都市人均收入</td><td colspan="5">从事行业分类</td><td rowspan="2">档案编号</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>一</td><td>二</td><td>三</td><td>四</td><td>五</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>企业名称</td><td colspan="3"></td><td rowspan="2">店面</td><td>店面</td><td>□自有 □租用</td><td>面积</td><td></td><td>停车车位</td><td>个</td></tr>
<tr><td>电　话</td><td></td><td>往来日期</td><td>年　月　日</td><td>朝向

临街面数

临街面

长度

建筑风格</td><td colspan="4">东□　南□　西□　北□　其他□_____
一面□　二面□　三面□　四面□　其他□_____
_____米
古典□　现代□　精细□　粗犷□
□尚可　□差　　P.O.P　□少数
无
政府□　企业□　家庭□　朋友□　旅行团体□
其他□_____
计____人　治理____服务____
厨师____其他____
□佳□尚可□差 推销实力　□佳□尚可□差
□佳□尚可□差 待遇　□佳□尚可□差
□结帐日　　票期　　现金　%</td></tr>
</table>

地　址						
资本额			登记日期	年　月　日		
负责人		出生	年 月 日	年龄	□已婚 岁 □未婚	
住　址						
实际经营	名称					
者						
	电话					
	住址					
	经营者		出生	年 月 日	年龄	□已婚 岁 □未婚
	住址					
	个人爱好					

外部广告面积 餐客对象 总评 人数 向心力 敬业精神 交易条件	

		地理位置

信用分析

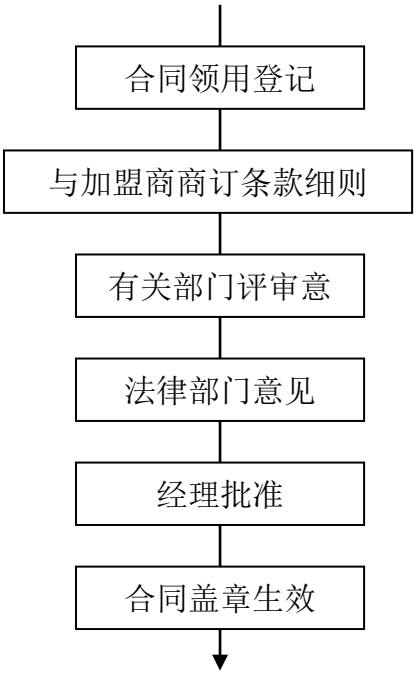
1、 财务分析：

2、 销售实力：

往来银行				3、 同业间地位： 4、 其它：
填卡		备注		

连锁开发合同治理

第十二条　合同治理流程



第十三条　合同治理制度

（一）合同由办公室统一负责制固定式样合同，由办公室负责进行领用登记治理。

（二）合同由开发人员提供给加盟商扫瞄，进行商洽。

（三）商洽的结果报有关部门审批后报法律部门批准，最后报公司经理批准后，由办公室盖章生效。

（四）生效合同由办公室存档，财务部、开发部、营运部、人力资源部保留复件。

第十四条　合同使用登记表

合同编号	领用人	令用日期	状态（发出、签订、失效）	对方企事业名称	备注

连锁开发人员治理

第十五条　连锁开发人员考评制度

（一）总则

1. 每月评分一次。
2. 公司于次年元月核算每一位业务员该年度考核得分：

业务员该年度考核得分=(业务员该年度元月～12 月考核总分)÷12

3. 业务员的考核得分将作为“每月薪资的奖金”、“年终奖金”、“调职”的依据。

（二）考核方法：

1. 开发工作完成情形：占 60%

当月完成率 100%及以上 60 分

90%　　50 分

80%　　40 分

70%　　30 分

60%　　20 分

2. 纪律及治理配合度：占 40%

（1） 出勤。

（2） 是否遵守本公司各项治理制度。

（3） 收款绩效。

（4） 开拓新客户数量。

（5） 既有客户的升级幅度。

（6） 对主管交付的任务，例如市场资料收集等，是否尽心尽力完成。

（7） 其他。

3. “奖惩方法”的加分或扣分。

（1） 开发人员考核由开发部经理评分，公司经理审定。

（2） 开发部经理的考核，按照所管辖业务员的平均分数运算。

（3） “考核”与“年终奖金”相联系。(举例)

年度考核得分	90 分（含）以上	80 分（含）以上	70 分（含）以上	70 分以下
年终奖金				

第十六条　连锁开发人员培训制度

（一）新开发人员培训：

1. 新开发人员由人力资源部负责进行公司理念、历史和制度等内容的培训。
2. 开发部门负责有关业务内容的培训。

（二）开发人员培训

全体业务员每年至少培训两次，每次两天。总公司人力资源部依据职员需求安排课程。

（三）开发部经理和地区经理参加市场营销、会计、法律等培训。

连锁开发部日常治理

第十七条　连锁开发人员差旅费报销制度

（一）总则

明确本公司开发人员出差旅费之支付方法。

（二）出差

1. 本公司职员奉命或因业务需要远途出差时必须事先填报“出差申请书”(格式另定，记明出差日程、出差目的地及出差要务等呈部(室中心)经理(主任)或分公司经理核准后方可出差。

2. 开发人员外地出差的需填写“出差申请书”并填写“出差旅费概算表”，由开发部经理批准后，向财务部门预借差旅费。

3. 开发人员因急病或不可抗力造成无法在预定期限返回而必须延长滞留的，经调查确实无误能够报销出差旅费。

4. 开发人员必须在返回后三日内填具“职员出差旅费报告单”，经开发部经理批准后，由财务部门给与报销。

5. 开发人员之交通工具除可利用公司车辆外，以利用火车、公路车为原则。但因急事，经开发部经理批准可乘飞机。

6. 开发人员的交通费凭乘车证明以实费运算报销。因乘坐出租汽车三轮车，无法取得乘车证明者报开发部经理批准后实报实销。

7. 开发部经理报销需经总经理批准。

8. 使用公司车辆或借用车辆者不得申领交通费。

9. 开发人员远途出差旅费，按下列标准报销：

职不	开发部经理	区域经理	开发人员
当日补助			
住宿费	实报	实报	实报

10. 出差如利用夜间(21 时以后至 6 时往常)车次，住宿费减半报销。

11. 报销日数自动身日起算至回公司之日止，12：00 后动身或 12：00 前回公司者减半。

12. 开发人员每日必须将每日工作情形向开发部经理汇报。

13. 住宿费按开发人员在外住宿日数定额报销。

14. 开发人员住宿费必须取得住宿费凭证(发票)，但住宿在私宅(含其他住宅)或本公司招待所未取得住宿费凭证者减半报销住宿费。

第十八条 连锁开发过程中客户投诉的处理方法

（一）目的

为求迅速处理客户投诉案件，爱护公司信誉，促进加盟开发工作的良性进展，制定本方法。

（二）范畴

包括客户投诉表单编号原则，客户投诉的调查处理、追踪改善、处理期限，核决权限及处理逾期反应等项目。

（三）适用时机

开发过程中的营私舞弊行为及其他损坏公司利益的行为。

（四）客户投诉处理程序

项目	客户投诉调查及处理						客户投诉改善及追踪				
	客户投诉反应	调查	责任归属判定	处理期限治理	检验	收料	改善表提出	改善项目拟定	改善项目确认	改善项目执行	改善项目督促

（五）开发部门投诉治理职责

1. 详查客户投诉对象。

2. 了解客户投诉要求及客户投诉理由。

3. 协助客户解决疑难或提供必要的参考资料。

4. 迅速传达处理结果。

（六）客户投诉案件处理期限

1.“客户埋怨处理表”处理期限自总经理室受理起国内 13 天结案。

2.各单位客户投诉处理作业流程处理期限

单位	总经理室	质管部	制造部	研发部	业务部门	总经理室	业务部门处理
期限	1/2	/	/	/	国内 3 天国外 7 天	1/2	6 天

单位	投诉内容	所属部门	投诉缘故	备注

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

https://d.book118.com/177003116014006060