

<<连锁组织设计密码>>

图书基本信息

书名：<<连锁组织设计密码>>

13位ISBN编号：9787545409895

10位ISBN编号：7545409892

出版时间：2011-11

出版单位：广东经济出版社有限公司

作者：马瑞光

页数：229

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<连锁组织设计密码>>

前言

近年来，随着现代商业化的竞争加剧，连锁业不断地发展壮大，各行业的领先连锁企业在资本市场日趋活跃，连锁企业的竞争已经上升到了资本层面的竞争。

纵观市场，已经融资成功的上市连锁企业在不断地加速行业洗牌速度，没有资本或者正在筹备与资本对接的连锁企业也开始猛练内功，以期快速提升其连锁赢利能力，摆脱“被连锁”或“被洗牌”的命运。

企业成功与资本对接，其核心在于自身的赢利能力或潜在的赢利能力。

赢利能力常常取决于两个方面：一是核心团队，二是赢利的标准化模式，即具备成功复制的标准化模式。

我们看到“零售为王”的超级终端时代已经到来，商业化连锁成功企业可谓比比皆是，如国美、苏宁、百丽，等等，每个成功的企业都具有独特的核心竞争力。

纵观世界知道连锁企业，如麦当劳、肯德基、沃尔玛、家乐福等，他们成功的秘诀就是超强的标准化执行力。

我们知道连锁经营管理的基本原则是四化：标准化、简单化、专业化、独特化。

而四化之中最主要的就是标准化。

连锁标准化是指连锁企业所有门店为持续性提供和销售统一的商品和服务而设定的符号连锁企业文化、形象并能提高效率的一系列规范。

标准化在一定程度上是专业化、简单化、独特化的体现，因为连锁的最大特征之一就是具备可复制性，而标准化是复制的必备前提。

因此，可以说标准化就是连锁企业执行力的源泉。

逸马国际顾问集团多年来一直致力于连锁理念、思想的传播和连锁实战的研究，致力于为中国连锁企业提供连锁专业解决方案。

我们的研究和实践也证明了连锁企业为了实现企业标准化而建立的独有的营运系统、训练系统和督导系统。

营运系统构建标准化的操作体系，训练体系通过标准化的输出为企业培养执行力，督导系统通过超越执行力层面的监督保证执行力持续性。

在国内，成长型连锁企业的各种问题尤为突出，对外扩张也越来越频繁。

在与众多连锁企业的接触或咨询培训过程中，经营管理都常常提出如下的难题与困惑： 特许经营中企业应如何做到快速健康地复制？

如何检测企业的扩张是健康的？

缺少系统科学的、复制性较强的连锁体系…… 连锁标准化系统如何建立？

如何建立系统的终端规范管理？

加盟连锁规模上来了，赢利却下来了，单店赢利成了问题…… 企业越做越大，管理越来越累，员工跟不上企业发展，人才缺乏。

核心人才如何建立？

内耗越来越大，员工执行力降低，如何解决？

连锁企业人员训练与标准化管理问题。

商品合理化管理问题。

综合以上企业常见难题，我们可以简单归结于一点那就是——如何“复制”的问题。

要想成功复制，必须解决企业的“标准化”的问题。

标准化就是流程、操作规范和工具表单。

把标准化落实到各门店、各部门，进而落实到部门里的每一岗位及工作上，是连锁企业统一经营的要求，是店面高效、规范运作的基础，是连锁企业快速扩张、成功复制的根本，是保障企业持续赢利的关键。

为此，逸马顾问推出这一系列连锁复制丛书，涵盖了连锁企业营运管理的所有方面和模块，包括店面标准化、商品管理、门店赢利提升、选址、建店、开店、团队、店长、导购、训练、督导、管控、

<<连锁组织设计密码>>

拓展、招商，等等，是一系列通俗易懂、可借鉴可操作的理论及工具丛书。

丛书有以下特点：**可读性强**：通俗易懂，避免纯理论或专业工具的阐述，采用的案例丰富，多为经典分享。

实用性强：多个行业的实战案例，分别从人的服务标准化、物的服务标准化和环境服务标准化等方面进行详细描述，并以流程、操作规范进行了具体展示。

易学易用：针对具体流程、操作流程，本书都给出了相应的使用工具表单等，流程、操作规范和操作工具表单相结合，方便读者借鉴和使用，易学易操作。

本书适合连锁经营管理人员、连锁门店店长以及工作人员、企业培训师、咨询师及高校连锁经营研究学习人员等。

本系列丛书的出版是逸马顾问各位同仁的智慧结晶及经验沉淀，是逸马人共同努力的结果，我们将继续致力于传播连锁实战智慧以及复制连锁成功帝国的伟大事业。

在这里衷心感谢所有参与本书编写的辛勤努力的工作人员，感谢广东经济出版社给予的大力支持和协助，以使本书能尽快与读者见面。

同时感谢一直以来为中国连锁企业成功不遗余力地实践的企业界朋友们。

坚信通过我们共同孜孜不倦的凝聚、传播、创新和追求，中国连锁企业的管理水平必将变得越来越成熟，越来越先进，成为世界一流！

编制时间仓促，不当或错漏之处在所难免，望广大读者不吝赐教！

逸马顾问连锁复制系列丛书编委会 2010年12月1日

<<连锁组织设计密码>>

内容概要

本书针对连锁企业在不同发展时期的组织设计模式和不同的组织结构形式进行深入的剖析，同时，将不同发展规模的连锁企业组织结构进行横向分析对比，并提供多个成功连锁企业组织设计方案，实用性强。

易学易用是本书最大的特色。书中穿插了多行业经典实战案例，针对相关流程，本书也都给出了相应的工具表单，方便借鉴和使用。

<<连锁组织设计密码>>

作者简介

马瑞光，逸马国际顾问集团创始人，中国连锁经营实战领军人物。中国商业联合会资深专家，中国连锁经营实战网特约专家，国内著名连锁经营、营销双栖专家，因其在连锁专业研究、实战方面的突出贡献被称为“中国连锁经营实战第一人”，开创了专注中国连锁企业实际问题管理咨询的先河。

马瑞光老师是把连锁经营作为“经营模式、管理标准、企业组织形式”的普及者，连锁门店“六维管理”的推广者，“超级管理漏斗”的实践者，“管理工程方法”的应用者。

著有《无限连锁》、《复制连锁帝国》、《中国式连锁》等著作和数百篇连锁业专业文章。

<<连锁组织设计密码>>

书籍目录

第一篇 组织理念

第一章 连锁企业组织设计概述

第一节 连锁企业组织设计常见问题

第二节 连锁企业组织设计的内容与思路

第三节 影响连锁组织设计的基本因素

第二篇 实战攻略

第二章 连锁企业组织结构设计

第一节 连锁企业组织的职能设计

第二节 连锁企业组织的职权设计

第三节 连锁企业组织的选型与特征

第四节 连锁企业组织设计的主要参数

第五节 组织结构扁平化

第三章 连锁企业组织规划设计

第一节 连锁企业扩张期组织设计

第二节 连锁企业组织的职能设置

第三节 小型、中型、大型连锁企业组织设计分析

案例分析：XX连锁组织设计问题与解答

第四章 从连锁企业特色出发的组织设计

第一节 企业战略目标及价值定位

第二节 运营训练督导三大关键职能设计

第三节 连锁企业的物流组织设计

第五章 连锁企业的组织流程设计

第一节 流程对连锁企业组织设计的特殊意义

第二节 连锁组织流程设计的常用方法和工具

第三节 连锁企业关键业务流程设计

第六章 连锁企业组织绩效评估体系与激励机制

第一节 连锁企业的绩效考核设计

第二节 经济附加值评估方法

第三节 连锁企业组织激励机制设计

案例分析：苏宁：团队激励机制

第四节 股权激励法

第七章 连锁组织变革管理

第一节 什么是变革和变革管理

第二节 影响连锁企业组织变革的因素剖析

第三节 连锁企业组织的生命周期与特征

第四节 连锁企业各个发展阶段的组织设计

第五节 连锁组织变革案例分析

第三篇 案例借鉴

第八章 连锁企业组织设计与关键岗位说明

案例分析：酒吧连锁的组织设计与关键岗位说明

<<连锁组织设计密码>>

章节摘录

赢利模式是企业的根本内涵所在。

如何打造连锁企业的赢利模式，从本质上来说就规定了企业的战略方向。

所以，从战略上考察连锁经营是企业一切行为的出发点。

如果缺乏对连锁企业战略意义的认知和设定，实践中往往只会把连锁经营作为一种工具性的用途，不能发挥连锁企业作为一种商业模式的本质作用。

根据现代组织理论，所谓组织就是两人或多人有意识协调活动系统。

组织结构则界定了对工作任务进行正式分解、组合和协调的方式。

它规定着组织内部各个组成单位的任务、职责、权利和相互关系。

在7S要素模型中可以看出，结构和战略之间的紧密关系。

按照钱德勒的研究：组织结构服从于战略，公司战略的改变会导致组织结构的改变。

比如，某公司要改变其战略，以更好地服务客户，就必须采用以服务客户为重点的结构。

将公司所有技能用于满足客户的特殊需求。

吉尔布斯和卡赞佳认为，采用适宜的组织结构可具有竞争优势。

蒂斯发现，由于战略而引起的组织结构重组通常对企业的资产利润贡献1.2个百分点。

其他研究也表明，经营单位的战略与公司总部给予他们单位的自治权的匹配，对经营单位的业绩有影响。

一家企业要有效地运营必须将战略与组织结构相联系。

在战略管理中，有效地实施战略的另一个方面是：建立适宜的组织结构，以使其与战略相匹配。

他们之间匹配的程度如何，将最终影响企业的绩效。

确定战略所需要的组织，管理者在进行组织结构设计时，必须正确考虑6个关键因素：工作专业化、部门化、命令链、控制跨度、集权与分权、正规化。

1.工作专业化 20世纪初，亨利·福特(Henry Ford)通过建立汽车生产线而富甲天下，享誉全球。

他的做法是，给公司每一位员工分配特定的、重复性的工作，例如，有的员工只负责装配汽车的右前轮，有的则只负责安装右前门。

通过把工作分化成较小的、标准化的任务，使工人能够反复地进行同一种操作，福特利用技能相对有限的员工，每10秒钟就能生产出一辆汽车。

福特的经验表明，让员工从事专门化的工作，他们的生产效率会提高。

今天，我们用工作专门化(Work Specialization)这个术语或劳动分工这类词汇来描述组织中把工作任务划分成若干步骤来完成的细化程度。

工作专门化的实质是：一个人不是完成一项工作的全部，解成若干步骤，每一步骤由一个人独立去做。

就其实质来讲，工作活动的一部分，而不是全部活动。

20世纪40年代后期，工业化国家大多数生产领域的工作都是通过工作专门化来完成的。

管理人员认为，这是一种最有效地利用员工技能的方式。

在大多数组织中，有些工作需要技能很高的员工来完成，有些则不经过训练就可以做好。

如果所有的员工都参与组织制造过程的每一个步骤，那么，就要求所有的人不仅具备完成最复杂的任务所需要的技能，而且具备完成最简单的任务所需要的技能。

结果，除了从事需要较高的技能或较复杂的任务以外，员工有部分时间花费在完成低技能的工作上。

由于高技能员工的报酬比低技能的员工高，而工资一般反映一个人最高的技能水平，因此，付给高技能员工高薪，却让他们做简单的工作，这无疑是对组织资源的浪费。

通过实行工作专门化，管理层还寻求提高组织在其他方面的运行效率。

通过重复性的工作，员工的技能会有所提高，在改变工作任务或在工作过程中安装、拆卸工具及设备所用的时间会减少。

同样重要的是，从组织角度来看，实行工作专门化，有利于提高组织的培训效率。

挑选并训练从事具体的、重复性工作的员工比较容易，成本也较低。

<<连锁组织设计密码>>

对于高度精细和复杂的操作工作尤其是这样。

例如，如果让一个员工去生产一整架飞机，波音公司一年能造出一架大型波音客机吗？

最后，通过鼓励专门领域中进行发明创造，改进机器，工作专门化有助于提高效率和生产率。

20世纪50年代以前，管理人员把工作专门化看作是提高生产率的不竭之源，或许他们是正确的，因为那时工作专门化的应用尚不够广泛，只要引入它，几乎总是能提高生产率。

但到了60年代以后，越来越多的证据表明，好事做过了头就成了坏事。

在某些工作领域，达到了这样一个顶点：由于工作专门化，人的非经济性因素的影响(表现为厌烦情绪、疲劳感、压力感、低生产率、低质量、缺勤率上升、流动率上升等)超过了其经济性影响的优势。

现在，大多数管理人员并不认为工作专门化已经过时，也不认为它还是提高生产率的不竭之源。

他们认识到了在某些类型的工作中工作专门化所起到的作用，以及使用过头可能带来的问题。

例如，在麦当劳快餐店，管理人员们运用工作专门化来提高生产和售卖汉堡包、炸鸡的效率。

大多数卫生保健组织中的医学专家也使用工作专门化。

但是，像奥帝康公司和土星公司则通过丰富员工的工作内容，降低工作专门化程度而获得了成功。

2.部门化 一旦通过工作专门化完成任务细分之后，就需要按照类别对它们进行分组以便使共同的工作可以进行协调。

工作分类的基础是部门化(Departmentalization)。

对工作活动进行分类主要是根据活动的职能。

制造业的经理通过把工程、会计、制造、人事、采购等方面的专家划分成共同的部门来组织其工厂。

当然，根据职能进行部门的划分适用于所有的组织。

只有职能的变化可以反映组织的目标和活动。

一间医院的主要职能部门可能有研究部、护理部、财会部等；而一支职业足球队则可能设球员人事部、售票部门、旅行及后勤部门等。

这种职能分组法的主要优点在于，把同类专家集中在一起，能够提高工作效率。

职能性部门化通过把专业技术、研究方向接近的人分配到同一个部门中，来实现规模经济。

工作任务也可以根据组织生产的产品类型进行部门化，例如，在太阳石油产品公司(Sun Petroleum Products)中，其三大主要领域(原油、润滑油和蜡制品、化工产品)各置于一位副总裁统辖之下，这位副总裁是本领域的专家，对与他的生产线有关的一切问题负责，每一位副总裁都有自己的生产和营销部门。

这种分组方法的主要优点在于：提高产品绩效的稳定性，因为公司中与某一特定产品有关的所有活动都由同一主管指挥。

如果一个组织的活动是与服务而不是产品有关，每一种服务活动就可以自然地进行分工。

比如，一个财会服务公司多半会设有税务部门、管理咨询部门、审计部等，每个部门都会在一个产品或服务经理的指导下，提供一系列服务项目。

还有一种部门化方法，即根据地域来进行部门划分。

例如，就营销工作来说，根据地域，可分为东、西、南、北4个区域，分片负责。

如果一家公司的顾客分布地域较宽，这种部门化方法就有其独特的价值。

P19-21

<<连锁组织设计密码>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>