



中华人民共和国国内贸易行业标准

SB/T 10819—2012

特许人经营体系成熟度与服务能力 评定规范

Standard for franchise system operation competence and evaluation

2012-12-20 发布

2013-06-01 实施



中华人民共和国商务部 发布

目 次

前言	Ⅲ
1 范围	1
2 规范性引用文件	1
3 术语和定义	1
4 评定内容	2
5 评定方法	6
附录 A (规范性附录) 特许人经营体系成熟度与服务能力评定细则	7
参考文献	12

前 言

本标准按照 GB/T 1.1—2009 给出的规则起草。

本标准由中华人民共和国商务部提出并归口。

本标准起草单位：中国连锁经营协会、上海凡坤投资咨询有限公司、如家酒店集团、北京阿博泰克北大青鸟信息技术有限公司。

本标准主要起草人：裴亮、苏霜、杨晓兰、王小咪、王贵斌、戴以诚、李满。

特许人经营体系成熟度与服务能力 评定规范

1 范围

本规范规定了特许人的特许经营体系成熟度与服务能力的评定内容及评定方法。

本规范适用于符合国家法律法规要求的从事商业特许经营活动的各种业态、不同规模和提供不同产品(服务)的特许人。

2 规范性引用文件

下列文件对于本文件的应用是必不可少的。凡注日期的引用文件,仅所注日期的版本适用于本文件。凡是不注日期的引用文件,其最新版本(包括所有的修改单)适用于本文件。

SB/T 10465—2008 连锁经营术语

SB/T 10410 特许经营管理体系指南

3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

3.1

特许经营 franchise

拥有经营模式、注册商标、企业标志、专利、专有技术等经营资源的企业(特许人),以合同形式将其拥有的经营资源许可其他经营者(被特许人)使用,被特许人按合同约定在统一的经营模式下开展经营,并向特许人支付特许经营费用的经营活动。

3.2

特许经营体系 franchise system

由特许人或经特许人授权的企业建立的对特许经营各个业务环节实行控制和管理的系统,包括加盟招募管理、知识产权管理、店铺建设管理、培训管理、督导管理、加盟商关系管理、财务管理、广告促销管理、品牌形象管理、技术标准管理等内容。

注:改写 SB/T 10410—2007,定义 2.2。

3.3

特许人 franchisor

特许商 franchisor

拥有可授予他人使用的经营模式、注册商标、企业标志、专利、专有技术等经营资源并授予他人使用的企业。

注:改写 SB/T 10410—2007,定义 2.3。

3.4

被特许人 franchisee

加盟商 franchisee

获得特许人授权,使用特许人的经营模式、注册商标、企业标志、专利、专有技术等经营资源从事经

营活动的个人、企业或其他组织。

注：改写 SB/T 10410—2007，定义 2.4。

3.5

特许经营备案 **franchise filing**

特许人依照相关法律法规的规定，向商务主管部门提出申请，并通过商业特许经营信息管理系统，就其特许经营行为所办理的行政备案登记手续。

3.6

信息披露 **information disclosure**

特许人依照相关法律法规的规定，应当在规定时间，以书面形式向被特许人提供规定的信息，并提供特许经营合同文本。

注：改写 SB/T 10410—2007，定义 2.9。

3.7

加盟店 **franchise outlet**

特许经营中，加盟商获得特许人授权后，使用特许人的经营模式、注册商标、企业标志、专利、专有技术等经营资源建立的店铺。

[SB/T 10465—2008，定义 3.8]

3.8

意向加盟商 **franchise candidate**

与特许人签订了加盟意向书，但未签订正式特许经营合同的加盟申请人。

3.9

特许经营操作手册 **franchise operation manual**

特许人所提供的用于介绍、指导、规范、监督、考核特许经营体系的系列文件。

4 评定内容

4.1 特许经营体系

4.1.1 特许经营操作手册

特许人应将特许经营体系的内容文本化，形成系列的特许经营操作手册。

4.1.2 特许经营体系内容

4.1.2.1 单店经营管理体系

单店经营管理体系包括：产品（服务）价格、促销及营销渠道等策略；规范门店形象、产品（服务）质量标准化的特许经营操作手册；以及客户关系管理与消费者权益保护要求等。

4.1.2.2 特许经营授权体系

特许经营授权体系包括：特许人的信息披露汇编文件及备案证明；特许人授权内容；各项费用的金额及支付、返还方式；品牌扩张和加盟商招募计划及方案；加盟商评估标准；以及市场分析及宣传等。

4.1.2.3 特许经营支持体系

特许经营支持体系包括：店铺选址和装修支持；品牌宣传和推广支持；培训支持；标准化管理指导；供应链支持；IT 系统技术支持；产品（服务）的研究开发和持续的创新改进等。

4.1.2.4 加盟商管控体系

加盟商管控体系包括：加盟店督导；客户满意度监测；加盟商经营的风险预警及后续处理机制；特许经营准入、准出及违规违约合同终止的后续处理机制等。

4.1.3 特许经营体系的实施及监控

4.1.3.1 特许人应制定特许经营体系实施的准则、流程及方法。

4.1.3.2 特许人应确保有相应的组织和团队获取有效资源和相关信息，支持各体系顺利实施和监控。

4.1.3.3 特许人应持续监控、检查和分析各体系的实施过程，并保证各体系实施过程中的持续改进和创新。

4.1.3.4 特许人有体系实施外包的，应要求承包单位严格按照约定实施，并进行监控。

4.2 总部建设

4.2.1 理念传达

4.2.1.1 特许人应向企业内部和所有加盟商宣传满足顾客和法律法规要求的重要性。

4.2.1.2 特许人应向企业内部宣传与加盟商合作共赢的特许经营理念和为加盟商服务的重要性。

4.2.2 组织建设和人员管理

4.2.2.1 明确企业定位，规划组织结构和人力资源配置，构建特许经营支持团队。

4.2.2.2 明确企业内部的部门及岗位的职责和权限，确保企业内部和特许系统内相关信息的传达与双向沟通。

4.2.2.3 组织结构和人力资源配置应与特许经营网络扩张的程度和发展状况相匹配。

4.2.2.4 定期对企业人员进行培训。

4.2.3 设施资源

特许人应建立、提供并维护为特许经营体系运行和发展所需的设施资源。

4.2.4 工作环境

特许人应建立为达到经营目标所需的企业工作环境。

4.2.5 体系沟通

特许人应建立企业内部和特许系统内的沟通机制，并鼓励加盟商进行信息的反馈和共享。

4.2.6 体系评估

特许人应定期对特许经营体系进行评估，分析体系的改进机会和体系变更需求，并留存体系评估记录。

4.3 初始服务

4.3.1 招募甄选

4.3.1.1 特许人应有可提供给潜在加盟商的关于加盟项目的宣传资料，可包含经营特点、经营模式、经营条件、经营计划等。

4.3.1.2 特许人应本着对特许经营体系及潜在加盟商负责的态度，评估潜在加盟商是否具备本企业加

盟项目的投资条件。

4.3.1.3 特许人应对备选店址所在区域进行市场调查,并进行可行性分析;或向潜在加盟商提供相关方法帮助潜在加盟商做店址评估及选择。

4.3.2 加盟初期培训

4.3.2.1 培训内容

特许人应向加盟商提供从理论到经营实践的初期培训,并确保其培训内容满足日后加盟商对运营管理的要求。

4.3.2.2 初期现场培训

特许人应委派专业人员到即将开业的加盟店中进行现场培训,具体期限和附加成本将视情况的复杂程度和时间进度确定。

4.3.3 开业支持

4.3.3.1 特许人应向加盟商提供加盟商店的门店设计和营建标准。

4.3.3.2 特许人应向加盟商提供有关加盟店运营的人力配备要求及计划,指导其团队建设。

4.3.3.3 如果加盟商经营所需的标准化设备需要单独采购,特许人应提供设备清单,并协助加盟商以经济的价格选购合适的设备。

4.3.3.4 特许人应向加盟商提供开业宣传方面的支持,传授在品牌导入新市场方面的宣传推广经验。

4.4 持续服务

4.4.1 后续培训

4.4.1.1 特许人应定期向加盟商提供持续的培训课程,培训课程可包括销售、顾客服务,经营管理与团队合作等。

4.4.1.2 特许人应为适应日常经营中的市场需要而进行经营模式的修正和创新,并组织 and 展开相应的后续培训。

4.4.2 督导支持

4.4.2.1 特许人应策划和制定针对特许系统开展的督导计划和督导工作标准。

4.4.2.2 督导员应定期巡访、并督导门店工作,及时发现加盟商经营中的问题或违规、违约行为。必要时,进行再培训。

4.4.2.3 特许人应与加盟商保持良好沟通与联系,及时了解加盟商的情况及问题。必要时,特许人应能够提供相应的现场或远程的经营指导支持。

4.4.3 研发创新

4.4.3.1 特许人应有关于产品(服务)、特许经营体系和品牌形象的研发和创新计划。

4.4.3.2 创新的产品(服务)必须和特许经营体系的经营业务相匹配,并在实施前经过严格的市场测试。

4.4.4 广告营销

4.4.4.1 特许人和加盟商有义务对品牌进行宣传,以及对公共关系进行维护。

4.4.4.2 特许人可提供给加盟店广告或促销援助。

4.4.4.3 特许人可为加盟商提供 POP 广告材料及费用。

4.4.5 供应链支持

4.4.5.1 特许人应具备与特许经营网络销售能力匹配的供货能力。

4.4.5.2 特许人应对供应商或生产商资质进行审核,保证产品质量。

4.4.5.3 由特许人或特许人指定的供应商统一供货的,特许人应建立对整个采购供应流程的监管制度。

4.4.5.4 特许人应对非统一供货的产品采购标准和质量特性进行统一规定。

4.4.6 信息系统

4.4.6.1 特许人应建立特许经营支持信息系统和加盟商业务系统等管理信息系统。

4.4.6.2 特许人应借助信息系统进行数据收集,并获得加盟商的经营信息。

4.4.6.3 特许人应对收集的数据和信息进行分析,并在此基础上对加盟商进行指导服务,提出改进计划。

4.5 加盟商管控

4.5.1 监督管理

4.5.1.1 顾客满意度监测

特许人应监测体系内各加盟商满足顾客需求的情况,并收集顾客满意度的相关信息。特许人可以通过如下方式开展此项工作:顾客满意度调查、收集顾客对产品(服务)质量的意见反馈单、流失业务分析报告、投诉、索赔和加盟商报告等。

4.5.1.2 督导管理

4.5.1.2.1 特许人应有明确的督导方案,规定督导准则、范围、频次和方法。

4.5.1.2.2 特许人应按计划组织体系内的现场督导,确保加盟商经营活动符合特许经营操作手册要求,发现加盟商的违规、违约行为。

4.5.1.2.3 督导人员应记录督导结果,形成督导报告,留存并反馈给加盟商。

4.5.1.2.4 督导人员应监测加盟商关于督导报告中的问题的整改情况。

4.5.1.3 远程控制

特许人应通过第三方检查、加盟商账务数据分析等方式来评估加盟商经营情况。

4.5.1.4 违规、违约处理

4.5.1.4.1 特许人应规定违规、违约的类型和处置方法和惩罚方式。

4.5.1.4.2 特许人在加盟商违规、违约得到纠正之后应对其再次进行察验,以证实符合要求。

4.5.1.4.3 对加盟商违规、违约的情况和处理措施应记录并存档。作为后期加盟商评估和加盟商关系评价的参考依据。

4.5.2 改进措施

特许人应根据经营策略、督导结果、数据分析、加盟商纠正措施和问题预防措施持续改进特许经营管理体系。

5 评定方法

- 5.1 评定共分为五方面内容,分别为:“特许经营体系”总 10 分;“总部建设”总 30 分;“初始服务”总 15 分;“后续支持及服务”总 30 分;“加盟商管控”总 15 分。
- 5.2 每方面内容包括不同的“评定项目”,每个“评定项目”满分为 5 分。
- 5.3 根据特许人满足“评定项目”的程度,在“评定细则”相对应的分值后给出对应的分数。
- 5.4 特许人的特许经营体系成熟度与服务能力越高,分数越多。具体区间如下:
 - a) 每个评定事项至少满足 10%,总分 25—44 分为一星级成熟度企业;
 - b) 每个评定事项至少满足 30%,总分 45—59 分为二星级成熟度企业;
 - c) 每个评定事项至少满足 50%,总分 60—74 分为三星级成熟度企业;
 - d) 每个评定事项至少满足 65%,总分 75—89 分为四星级成熟度企业;
 - e) 每个评定事项至少满足 80%,总分 90—100 分为五星级成熟度企业。

附录 A

(规范性附录)

特许人经营体系成熟度与服务能力评定细则

A.1 特许经营体系

评定项目	评定细则	分值	选分
特许经营体系内容要求	有简单的特许经营操作手册,但内容简单不全面,不成体系	1	
	构建了基本的单店经营管理体系,其他体系有较大缺失	2	
	构建了单店经营管理体系和特许经营授权体系,其他体系缺失	3	
	构建了特许经营体系,但在完整性或先进性等方面有所欠缺	4	
	具有完整的特许经营体系,且能支持体系的有效运行,能定期评审文件的适时有效性(至少一年一次)	5	
特许经营体系实施与监控	无明确的特许经营体系实施准则、流程及监控方法	1	
	有实施准则、流程,但是缺乏监控管理	2	
	有特许经营体系实施准则、流程及监控方法,但对实施和监控的信息无持续性的分析	3	
	有完善的特许经营体系实施准则、流程及监控方法,并能良好运行,但是对实施和监控的总结、改进和创新工作欠缺	4	
	有完善的特许经营体系实施准则、流程及监控方法;并能保证实施和监控工作的良好运营,总结和创新工作持续稳定	5	

A.2 总部建设

评定项目	评定细则	分值	选分
理念传达	理念上和行动上均缺乏	1	
	有要求,但在传达和实施上严重缺失	2	
	总部进行了体系承诺和传达,但实施上有缺失	3	
	总部进行了体系承诺和传达、实施,但在执行不足,能基本体现双赢的加盟理念	4	
	总部进行了特许体系方针、目标制定,资源策划,能定期评审体系的有效性和维护良好的加盟关系	5	
组织建设和人员管理	组织设置和人力有严重不足,缺乏对特许体系和加盟商的支持能力	1	
	组织(部门和职能)设置和人力有较大缺失	2	
	组织结构,职能设置基本符合体系需要,但在人力、培训和发展性上有较大欠缺	3	
	组织结构,职能设置,人员配置和能力能满足体系需要,但在员工培训培养发展体系上有不足	4	
	组织结构,职能设置(除了自身业务需要外还应包含满足特许体系支持性要求的职能部门)和人力都能很好满足体系和发展的需要,并建立了良好的员工培训培养发展体系	5	

评定项目	评 定 细 则	分值	选分
设施资源	缺乏单店样板模式的设施设备计划,以及特许人在培训和其他支持性服务上的设施设备投入及保障	1	
	单店样板模式的设施设备计划具备,特许人没有投入支持性设施设备	2	
	基本要求具备,但由于数量不足或管理不良等情况,不足以支持体系有效运行	3	
	基本具备要求,并满足支持体系运行,但对于发展性和提升性的考量不足	4	
	特许人工作场所、样板店、开展培训和其他服务所需的必要设施设备、提供支持性服务的系统等都策划和配置良好,能满足目前以及未来发展性或提升性的需要,且管理良好	5	
工作环境	没有细致规定和要求	1	
	有对直营体系的基本要求,对特许经营体系没有要求或管理	2	
	有要求和管理,但特许经营体系推行或管理不足	3	
	对工作环境,包括物理性的以及人文环境,都有策划和管理,但执行上仍有不足	4	
	对单店(含加盟店)、样板店的工作环境条件和视觉形象标准,以及传达企业文化、品牌文化、特许理念的人文环境和特许人工作环境,包括物理环境,都有良好的策划和管理,满足经营目标要求	5	
体系沟通	有要求,无实施	1	
	有基本的上传下达的沟通要求,但实施不足	2	
	有沟通机制的要求,上传下达基本做到,但在信息收集、处理和反馈等方面有缺失	3	
	具备沟通机制,实施基本有效,但对于信息收集和处理、反馈、激励等方面有一定不足	4	
	具备沟通机制,能对加盟商进行必要的宣传、反馈、信息分享和沟通激励	5	
体系评估	基本没有体系评估的要求,很少次数进行过	1	
	没有固定的体系评估要求,需要时偶尔进行	2	
	有对体系评估的策划和固定要求,但实施组织和有效性上都有欠缺	3	
	能定期进行体系评估(至少一年一次),包括经营方针和体系目标、针对特许体系管理质量、加盟关系的评价、体系文件变更的需求等,评审的有效性尤其对后续的实质改进推动上有一定不足	4	
	定期进行有效的体系评估,能进行有效的评估组织,并对目标达成情况及评审的结果进行总结,以及依此进行后续改进和推动体系的更新	5	

A.3 初始服务

评定项目	评 定 细 则	分值	选分
招募甄选	缺失具体要求,比较随意	1	
	仅有简单的招募要求,加盟商甄选和市场(地址)标准缺乏	2	
	简单的招募和加盟商甄选标准,市场及店址的评估不足	3	
	基本涵盖,有个别要素的缺漏,或实施有效性不足	4	
	特许人的招募甄选标准包含了招募与推广,潜在加盟商评估,市场与店址评估等方面的内容,并能有效运行	5	

评定项目	评定细则	分值	选分
加盟初期培训	提供特许经营操作手册或初始培训有一项缺乏,不能满足对加盟商的基本入门指导	1	
	提供特许经营操作手册,仅有简单的初始培训,缺乏对加盟商团队的专业性指导	2	
	提供特许经营操作手册,仅有初始培训,基本有效,但缺乏开业初期的指导支持	3	
	提供特许经营操作手册,既有初始培训,又有开业初期的指导,培训有效性有待提升	4	
	提供特许经营操作手册,既有初始培训,又有开业初期的指导,能给予加盟商初期有力支持	5	
门店业务支持	没有对加盟商的门店业务建立给予任何标准化要求和指导	1	
	有对加盟商的门店业务建立给予基本要求,但没有指导	2	
	特许人能给予加盟商基本的在营建上的建议,但标准化要求或指导不足够	3	
	特许人能给予加盟商在门店设计、营建协助,开业计划协助基本具备,但不完整	4	
	特许人能给予加盟商在门店设计、营建协助,以及开业计划协助(涵盖人员、设备、物资、宣传等方面)	5	

A.4 后续支持及服务

评定项目	评定细则	分值	选分
后续培训	基本没有组织后续培训	1	
	偶尔会组织后续培训	2	
	会组织后续培训,但缺乏策划和有效组织	3	
	有对后续的培训体系的规划和课程体系,实施有效性和参与性不足够	4	
	有对后续的培训体系的规划和课程体系,能有效组织加盟商参与培训,有指导性	5	
督导支持	没有明确、具体的督导要求,很少实施	1	
	特许人虽建立了基本的督导体系,但督导实施频次很少	2	
	特许人建立了基本的督导体系,督导实施频次少,有效性欠缺	3	
	特许人建立了督导体系,经培训的督导人员能定期实施现场巡访,但有效性或经营上的实质指导支持不足	4	
	特许人建立了督导体系,经培训的督导人员能定期实施有效的现场巡访,并在需要时给予远程或现场的经营上的指导支持	5	
研发创新	没有明确,很少实施或组织	1	
	偶尔才有要求	2	
	个别方面有研发创新,但完整性、持续性不足	3	
	特许人在很多方面有研发和创新要求,但缺乏系统性和有效性	4	
	特许人在产品、服务、体系和市场形象等方面均有研发和创新计划,研发方案整体、有效	5	

评定项目	评定细则	分值	选分
广告营销	没有明确,很少实施或组织	1	
	偶尔有要求才实施,缺乏计划或组织	2	
	有相关活动,但缺乏持续性,更侧重于自身的特许推广需要;对加盟商没有要求	3	
	特许人对品牌宣传和特许推广有持续行动,但缺乏整体规划和有效组织,对加盟商要求不足	4	
	特许人能担负着品牌建设、促销和公共关系的责任,在品牌宣传和特许项目推广上有效策划,明确计划和投入实施,推动品牌发展,也能对加盟商有相关要求	5	
供应链支持	特许人既没有供应支持又缺乏对采购方面的指导和要求规定	1	
	特许人没有能力向加盟商提供优势物资供应支持,均由加盟商自行购得,但特许人有采购质量要求和控制	2	
	特许人仅有能力向加盟商提供少部分的优势物资供应支持,其余由加盟商自行购得,特许人有采购质量要求和控制	3	
	特许人向加盟商能提供大部分的优势物资供应支持,但仍有少部分由加盟商自行购得,特许人有采购质量要求和控制	4	
	无论是设施设备,耗材或生产经营性产品,为使满足质量要求,保障特许体系的持续、稳定经营,特许人持续向加盟商提供全部、必要的优势物资供应支持	5	
信息系统	没有明确,很少实施或组织	1	
	有少量信息,数据收集,但基本没有处理和分析利用	2	
	有部分信息,数据收集,主要缺少加盟商信息的收集,在处理和利用上缺乏有效性	3	
	特许人建立特许系统的报告和监督体制,基本支持特许体系运行和管理,但在利用该信息,明确加盟商的指导服务和改进计划方面有欠缺	4	
	特许人建立特许系统的报告和监督体制,包括特许支持信息系统和加盟商业务系统等信息系统,并能依据以上信息系统,获得有价值的信息,明确加盟商的指导服务和改进计划	5	

A.5 加盟商管控

评定项目	评定细则	分值	选分
监督管理	特许人对体系的监督严重不足,偶尔实施,缺乏保障	1	
	特许人在监督改进体系方面,只在局部进行了策划和要求,有现场督导,但频次较少,且缺乏规划性和有效性	2	
	特许人能基本组织实施现场督导,但在顾客满意监测或远程督导的方面缺乏有效监督测量,且对相应的结果的统计分析与改进缺乏策划要求	3	
	特许人有通过顾客满意监测,组织实施现场督导,远程督导等方面来对体系进行监督测量,但手段缺乏,实施有效性上也有欠缺	4	
	特许人能持续通过针对顾客满意,组织实施现场督导,远程督导等方面来对体系进行有效监督测量,并能针对结果进行统计分析	5	

评定项目	评 定 细 则	分值	选分
违规、违约 处理	不符合特许经营合同及特许体系要求的加盟商行为(包括加盟商违规、违约),无法得到及时有效识别和控制	1	
	不符合特许经营合同及特许经营体系要求的加盟商行为(包括加盟商违规、违约)有时能得到识别,但很多时候不能被及时发现和控制	2	
	特许人能识别大多的不符合问题,并作基本的控制,但是有时会因为延误发现或未及时处理产生影响	3	
	特许人能对各种监督测量结果的不符合项予以良好的控制和及时处置,但措施的有效性及其再次验证性尚有不足	4	
	特许人能对各种监督测量结果的不符合项予以良好的控制和及时处置,以及再次验证,措施有效	5	
改进措施	特许人很少运用各类信息和方法,对体系的问题或潜在问题予以改进	1	
	特许人只能运用少量信息和方法工具,以推动体系改进	2	
	特许人能运用大部分信息和方法工具,以推动体系改进	3	
	特许人能运用各类信息和方法,制定改进计划,但有效性和持续性有不足	4	
	特许人能运用各类信息和方法,制定和执行有效的改进计划,持续改进特许经营管理体系的有效性	5	

以上所提“策划”,均指应有书面性的文字描述和要求。

参 考 文 献

- [1] GB/T 18106—2004 零售业态分类.
 - [2] GB/T 19001—2008/ISO 9001:2008 企业质量管理体系.
 - [3] SB/T 10410—2007 特许经营管理体系指南.
 - [4] 商业特许经营管理条例. 商务部,2007.
 - [5] 商业特许经营备案管理办法. 商务部,2007.
 - [6] 商业特许经营信息披露管理办法. 商务部,2007.
-

中华人民共和国国内贸易
行业标准
特许人经营体系成熟度与服务能力
评定规范

SB/T 10819—2012

*

中国标准出版社出版发行
北京市朝阳区和平里西街甲2号(100013)
北京市西城区三里河北街16号(100045)

网址 www.spc.net.cn

总编室:(010)64275323 发行中心:(010)51780235

读者服务部:(010)68523946

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷
各地新华书店经销

*

开本 880×1230 1/16 印张 1.25 字数 26 千字
2013年7月第一版 2013年7月第一次印刷

*

书号: 155066·2-24992 定价 21.00 元

如有印装差错 由本社发行中心调换
版权专有 侵权必究
举报电话:(010)68510107



SB/T 10819-2012