



店铺业绩提升
系列丛书

店铺数字与 报表分析 SHOP

和数字一起舞蹈



丁兆领◎编著

业绩好不好，数字说了算。

如何采集到终端最有效的数据并进行科学分析？如何计算店铺的利润率、平效、客单价……

如何分析日报、周报、月报表，并从中找出经营中的端倪？

本书全面介绍了店铺常用表格及数据分析方式，让您摒弃凭经验、拍脑门的决策方式，

与数字一起舞蹈，从分析店铺报表入手，发现经营问题，决策经营方向。



中国发展出版社

丁兆领◎编著

店铺数字与 报表分析



中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

店铺数字与报表分析 / 丁兆领编著. —北京:
中国发展出版社, 2010. 2
(店铺业绩提升系列丛书)
ISBN 978-7-80234-515-7

I. 店… II. 丁… III. 商店—商业管理
IV. F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 010016 号

书 名: 店铺数字与报表分析
著作责任者: 丁兆领
出版发行: 中国发展出版社
(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978-7-80234-515-7

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京科信印刷厂

开 本: 700 × 980mm 1/16

印 张: 10.5

字 数: 136 千字

版 次: 2010 年 2 月第 1 版

印 次: 2010 年 2 月第 1 次印刷

印 数: 1—6000 册

定 价: 25.00 元

咨询电话: (010) 68990625 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developpress.com.cn>

电子邮件: drcpub@126.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

前言



开店是创业经营的开始。世界上很多著名的企业家和富豪们都是从经营店铺起步的，比如零售业航母沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿，亚洲首富李嘉诚年轻的时候也是在店里当伙计，从事销售工作。这些人从店铺经营中掘得“第一桶金”，自此踏上了创业发家的历程。

然而，就在人们把开店作为投资和再就业的理想渠道时，许多店铺经营者却大吐苦水，感叹竞争激烈，生意难做。的确，在十米一小店、百米一大店的竞争环境中，要想成功地经营好一家店铺确非易事。各方面的工作都要做到位，各个环节都不能出错。

为了解决店铺经营者管理问题，我们对几十家通过经营壮大的零售连锁企业进行了全方位的研究，包括沃尔玛、国美电器、苏宁电器、迪信通、宜家等企业，旨在找出中小店铺的成功秘诀，发掘中小店铺的经营绝学。

在分析与研究的时候，我们发现，长期以来，店铺的经营管理者缺少系统的、理论与实践相结合的日常经营管理方法。很多店铺管理者游弋于各种五花八门的理念之间，却无法解决日常运营管理中的具体难题。所以，打造一套终端店铺常用的、可查询的管理图书，是目前的当务之急，也是编撰这套书的初衷。

店铺经营管理是一门艺术，也是一门科学，涉及诸多环节，需要借助于科学的理论、有效的工具和灵活的方法来进行管理。本套丛书以国内外先进终端店铺的管理经验为依托，结合中国终端店铺的经营现状，

将终端店铺经营管理的工作和流程细化，将组织理念、管理知识以及常用的文件、表格等进行有序的编辑，便于查询和使用。本套丛书提供了一套科学、实用的终端店铺管理模式，为终端店铺经营管理提供了一种规范，既可作为店铺从业者实际工作的备查手册，又可作为店铺管理者的日常管理工具书。

本套图书分别从店铺运营标准、店铺货品管理、薪资管理、人员管理、库存管理、导购、报表数字管理、VIP 客户管理等方面入手，阐述对店铺的管理。考虑到店铺人员的特点，我们在排版设计上灵动活泼、简洁大方，内容上实用性强、针对性强、可操作性强，文字通俗易懂，不仅让店铺工作人员易于接受，还可以实现终端店铺业绩的卓越提升。

我们希望这套书得到读者的认可与指点，更希望这套书能给读者带来帮助，成为店铺经营者的好帮手。

最后，祝读者朋友们生意兴隆。

编者

2010 年 1 月

目录

第一章 零售店铺的数字信息

很多零售店铺经营者认为，做生意凭经验就可以，分析数字太麻烦，那是专业财务人员要做的事情。的确，非财务人员在看财务报表时，常会为报表上复杂的数字关系所苦恼。事实上，不管你是不是财务科班出身，一些基本的财务知识还是要具备的。比如部门经理，阅读财务三表（资产负债表、利润表和现金流量表）就应该像看自己的工资条一样清楚、明了，至于损益表的算法，更应该像背乘法口诀一样熟练。

数字管理简介	2
零售店铺内部报表	7
终端数据的分类与采集	14

第二章 经营中的数字分析

不论店铺大小，经营者要对数字有充分的敏感。这就要求经营者必须对店铺的运营状况及财务指标进行分析，以作为店铺管理改善的依据。在进行经营分析时，要以简单的数字比率关系分析本部及单店的经营状况，并了解本店铺在经营上的优点和缺点，进而拟定完善的改进对策。在进行比较分析时，为求各项数字能提供管理上有效的参考，可以进行期间比较、相互比较、标准比较。

店铺经营中的关键数字	20
店铺盈亏报表	27

提升店铺利润的方法	38
店铺其他经营数据计算公式	41
店铺年度目标的计算	45
店铺销售目标的分解	52

第三章 商品管理中的数字及报表

流通将影响整体经营。要把流通做好，就要做好商品销售管理，也就需要充分运用管理资讯，做好商品进货、卖货、存货、订货、换季及滞销等管理，从销售管理流程可看出，管理资讯是重点。脱离商品流通资讯，我们无法就市场的反应规划商品的内容，亦无法掌握顾客实际的需要，使商品得到较好的分配；更不用谈在销售的过程中，利用产生的资讯来满足顾客、服务顾客，在市场竞争中脱颖而出。

商品构成中历史数据的参考	64
商品运营中的数字概念	74
商品结构优化的数字	77
在售货品信息管控	81
商品储存保本保利分析	95

第四章 商品销售价格和价格再调整

在大规模零售业实体，价格是由各部门的采购者或者组织上推荐的负责人来决定的。不论是什么情况，都会由经营部门制定最基本的价格政策，比如，下调10%的价格就属这样的政策。不论零售业者是否将各商品的价格制定在可以销售的水准上，但最终仍必须是整体购买的总和实现最大利润才行。在最终分析上，销售总数量会充当销售成本，而且它必须达到能够提供利润的规模。制定价格需要有高度的市场敏感度和丰富的经验。

制定零售价格	100
“价格杠杆”——商品价格再调整	105

第五章 店铺销售数据可以告诉我们什么

销售分析就是衡量并评价实际销售情况与计划销售目标之间的差距。销售分析分为销售差异分析和微观销售分析。销售差异分析是用来衡量各个因素对造成销售出现差异的影响程度。微观销售分析是通过对产品、销售地区以及其他方面考察来分析未完成销售目标的原因。

无论进行哪种分析，都离不开一些数字，店铺中的数字分析离不开以下几种：销售额、平效、人效、同比、环比、客流量等。

店铺销售管理	112
店铺运营中的主要指标分析	116
终端店铺销售报表	137

附 录 店铺数字、报表问与答	147
如何对店铺的销售目标进行管理、考核	147
打折促销活动期间，如何维持同期比	151
商品消化率是否可以作为商品畅销、滞销的 判定标准	152
如何合理设定营业目标及订货金额	153
常见店铺 VIP 顾客消费积分如何折算业绩	157

第一章

零售店铺的数字信息

很多零售店铺经营者认为，做生意凭经验就可以，分析数字太麻烦，那是专业财务人员要做的事情。的确，非财务人员在看财务报表时，常会为报表上复杂的数字关系所苦恼。事实上，不管你是不是财务科班出身，一些基本的财务知识还是要具备的。比如部门经理，阅读财务三表（资产负债表、利润表和现金流量表）就应该像看自己的工资条一样清楚、明了，至于损益表的算法，更应该像背乘法口诀一样熟练。

数字管理简介



不能管理数字，别谈加薪、升迁

年营业额近50亿元（新台币，下同）的台湾王品集团董事长戴胜益是十足的数字管理者——1个人要管理9个餐厅品牌、5200位员工，他说数字是他重要的决策依据。戴胜益相信，所有事情都能用数字衡量，没有数字概念不但无法做好领导，更不会是他培养拔擢的对象。戴胜益为什么这么重视数字？一个经理人要如何建立并掌握分析数字的能力，才能在应用时采取正确行动？下面是一段对戴胜益的采访内容，相信会对管理者对数字的认识有所启示。

问：为什么数字很重要？

答：对我而言，所有事都能用数字衡量，包括企业运营、管理、个人健康。例如，我每天走1万步路。我认为“You can't improve, if you can't measure.”（如果你无法衡量，你就无法改进。）

问：数字对企业的意义是什么？

答：企业像坦克车，数字像坦克履带上环环相扣的齿轮，只要一个齿轮脱钩，坦克车的履带就会卡住，无法行走。没有数字概念的公司，就像没有齿轮的坦克车，当车子不运转时，很难知道问题出在哪里；就算运转，也不知道还能运转多久。所以数字能帮助我解读各种必要的信息。

问：在运营上，什么是你必看的数字？

答：我必看的数字不是营收，而是顾客满意度与顾客抱怨数。

王品集团的每家店每天会收到 100 张顾客意见表, 1 个月共 18 万张。顾客抱怨数是顾客拨打的 800 投诉电话的次数。这两项数据可反应顾客意见, 作为分店改进依据。

例如, 上个月全集团顾客抱怨数是 107 个投诉电话, 在这 107 个投诉电话中, 有一家店占了 4 个, 是最严重的。当然, 也有无抱怨数的店。

王品集团每个月都会计算业绩、红利, 而且公开让大家自己去看。数字好看, 红利就多; 数字不好看, 不仅大家红利领得少, 同时也是发出警告: 再这样下去, 你会丢掉这个品牌的总经理位子。

为什么要每月分红, 而不是等到年底再一次性分红? 一是让员工实时得到收获; 二是要让赔钱的店实时检讨, 若等到年底再来检讨, 就太晚了。

数字管理要公开、实时, 而且当全部靠数字时, 我就不用骂人, 也不怕被蒙蔽。我的心得是, 把公司交给顾客管理, 把财务交给同仁管理。公开全部数字, 每个人都能帮你检视各部门的财务运营状况。例如, 总部帮分店添购灭蚊灯, 每台价格是 2200 元, 但分店去市场看才 1900 元, 就叫总部退货, 他们自己采购。

问: 数字帮助你做哪些决策上的判断?

答: 例如新餐饮品牌能不能做, 有三项判断指标: 第一, 要能做到 5 亿市场; 第二, 品牌要能开到 20 家店; 第三, 获利率须达到 10%, 假使这三项指标都能达成, 这个品牌就能做。接着运营就朝“151”方程式发展, 也就是投资金额 1000 万, 每年营业额要达 5000 万, 每年要有 1000 万获利, 全部都有数字部属, 再评估可行不可行。

问: 每天看, 你会不会被数字吓到?

答: 不会。反而会对数字敏感度更高, 很快就能抓到重点数字。仔细研究重点数字, 决策会更精准。当你看到一个数字会吓到, 比较容易随意做决策, 而且一家公司若一直有令人惊讶的数字, 表示这家公司的运营很不正常, 必须留意。

问：你会把看过的数字都记下来吗？

答：对。我为什么越来越重视数字？因为我要授权，但我授权时，会担心无法衡量这个人、这个事业做得好不好。所以我开始运用数字做管理。一个人处在安全期越久，越喜欢运用“运营正常”、“获利不错”、“士气高昂”之类的词，但对我而言，这些词是无意义的，无法真实描述运营状况。

我要求自己记住所有与产业、运营、工作相关的数字。每天上班第一件事，就是看前一天的数字报表，包括每个品牌、每家店的顾客满意度、顾客抱怨数、营业额。即使没有进公司也请秘书传前一天所有品牌的营业总额简讯给我，否则会心神不宁。因为没有拿到前一天结账后的所有数据，根本无法知道今天的状况好不好。

问：你带领部属也是这种方式？

答：我给下属的指示都是数字，我发现我给的数字越详细，员工越清楚目标。例如我提出获利率 17.5% 的目标，如果达到就有奖赏；而不是说，好好做，年底有赚钱就给大家好处。到底什么叫有赚钱，什么叫没赚钱？大家根本搞不清楚。

同时，主管贡献度也用数字管理，每个员工都可以给主管成绩打分，从 0~100 分，每 5 分 1 格，再累计所有分数算平均值。大家好奇，我这个董事长领导得好不好？今年我的分数是 89.16 分。

问：每项制度都要用数字管理，会不会让管理制度越来越复杂？

答：不复杂。只要写好程序，这些数字都是计算机在计算，隔天一早就知道。而且数字会让人心更纯净，组织、领导简单化，以前要用形容词、表面文章向大家证明，现在都不用做无谓的邀功。

问：那你怎么看待对数字不敏感的员工？

答：他不会高升。在团队工作时代，即使个人工作能力很强，没有数字，会降低说服力，也很难领导部属。

问：金融危机影响下，大家都在谈抓漏、节流，这方面你必看的数字是哪些？

答：我们给各个店明确的成本占比数字，包括食材、福利、人事、租金、税金、总部费用等成本，各有其占比。店长可调整每项占比比例，但最后加总数值要符合规定，若当超出或少于规定时，就算是“不当金额”，总部会直接算出金额数。

举例来说，其中一家店不当金额比例是3%，不当金额是2.68万元，具体金额可促使店长警惕，因为他的管理不当让店的运营成本多出这么多。不当金额也可能有负的，但最好是零，分店不能因为要降低不当金额，就偷工减料，或减少店铺人数。

问：当你发现不当金额，会怎么做？

答：我会做各品牌比较，例如西堤这些比例加起来是72%，陶板屋是68%，西堤就要检讨为何如此高。

此外，每个品牌店每个月有5项报表，用来检视品牌总经理的绩效，包括分红金额、投诉次数、获利率、投资报酬率、营业额等。我们将这5大项数据化成相对的标准值、排名，大至各品牌，小至各分店，我都能清楚地知道谁表现好……

问：一个经理人应该如何培养对数字的敏感度？你有什么建议？

答：就像飞机驾驶舱，上百个开关，但开飞机要动的就那么几个。你不用心时，每天面对数千个数字，就会觉得压力大，但当你投入时，就会知道哪些是关键数字，只要记住这些数字就可以。

我最喜欢到每家店后问店长：到今天为止，统计营业额是多少？或者问主厨：你这个月打算做多少？今天的达成率多少？其中，西堤台南店主厨最有数字概念，到4月20号，他就能算出他们4月的奖金是多少。他会直接告诉你，到现在营业额多少，到何时会有多少，货款有多少，员工工资又是多少，扣除成本后，这家店还剩多少盈余，员工又可以分到多少钱……

当你习惯用数字思考，即使看到不好的数字也容易释怀，不会有压力，只觉得应该还要再做些什么。最后，我要提醒经理人，数字管理要伺机而动——什么数字要改变，什么数字还在容许的范围内，可以继

续，要给部属明确的指示，这样才能用数字做好领导。

问：在王品集团，店长必看的3大指标是什么？

答：为了落实服务品质与运营绩效，我要求集团内各店长每天都要紧盯3大指标数字，而且以这3大指标各占比作为店长的工作绩效，3大指标如下：

①顾客满意度（25%），指平均每万人投诉电话次数。

②财务指标（35%），包括不当比率25%、营业额达成率10%。

③管理指标（40%），包括考核评比10%、食安评比10%、低离职率10%、工作计划评核10%。



深度分析

想抓出公司运营漏洞，数字是最好的线索与佐证。身在职场，不管你是不是财务科班出身，常用的财务知识还是要具备的。拥有数字敏感度更是经理人必备的能力，比如部门经理，阅读财务报表、营销报表就应该像看自己的工资条一样清楚、明了，才能把握终端运作的关键。值得一提的是零售业态的不同，对指标的关注度也应该不同。

数字报表如此重要，究竟报表后隐藏的信息又代表什么呢？对报表的分析其实就是对运营的分析，是将财务营业报表上的数字加以计算分析，成为简单的比率关系，使所有财务人员及非财务人员可以马上了解各种比率所代表的意义，并进而拟定改进策略。

零售终端的数字很多，按照使用单位，可分为内部报表和外部报表两种。零售店铺经营者对于运营有关的资料和报表必须进行分析比较，提供给店铺内部经营管理或是店铺外部关系人使用，因此有外部分分析与内部分析之分。外部分分析包含信用分析、投资分析、税务分析、监察分析等。而内部分析则是经营管理上对于运营状况及财务状态进行分析，以作为管理改善的依据。本书主要是针对内部经营管理分析。经营者在进行经营分析时，主要是以简单的数字比率关系分析本部及单店的经营

状况,并了解经营上的优点和缺点,进而拟定完善的改进对策。

在进行比较分析时,为求各项数字能提供管理上有效的参考,可以进行期间比较、相互比较、标准比较。

①期间比较:将店铺前期的数值与当期的数值进行比较,以了解其间的变化情形。

②相互比较:将特定店铺数值与比较店铺的同期数值进行比较,以了解彼此间差异的情形。

③标准比较:将特定店铺数值与同业其他店铺的标准数值进行比较,以了解特定店铺在业界所处的地位。

上述指标在分析时并不一定有最佳比率,主要在于不同店别的比较和逐期比较,以了解其优劣及趋势,作为拟定经营改善之标的。

零售店铺内部报表

内部报表是指以定期或非定期形式提供用于内部沟通、控制、决策的各种报表。内部报表作为信息反馈过程中的载体,在管理控制系统中能使零售店铺更好地进行沟通、控制决策以及业绩评价。

1. 内部报表的意义

内部报表的内容包括成本报表、财务报表、销售报表、商品信息报表及其他与价值管理有关的内部管理报表,是满足内容管理者个别需要的专用报表。内部报表提供的信息一般比较详细,大部分属于商业秘密,并不向外界传输。内部报表的种类、格式、内容、编报时间、报送程序和报送对象由店铺管理者根据管理需要自行规范。内部报表的意义如下:

(1) 适应市场经济发展的客观要求

在社会主义市场经济体制下,零售店铺为了在激烈的竞争中求得生存和发展,必须要有正确的经营决策。为此,店铺不仅要准确了解市场

变化,更要把握自己的实力,加强内部管理,挖掘潜力,提高经济效益。这就要求店铺经营者在做好日常核算的基础上,还要把重点放到对经济活动和经济效益的预测、决策、控制和监督方面,让管理工作渗透到生产经营活动的各个环节;对店铺生产经营进行控制,并编制内部报表向管理部门提供管理所需的各种信息,以便做出正确的经营决策,使店铺在激烈的市场竞争中立于不败之地。

(2) 强化店铺管理的重要手段

随着市场竞争的日益激烈,越来越多的店铺意识到“抓管理,练内功”的重要性。内部报表作为管理控制的重要组成部分,是店铺强化内部管理的重要手段。内部报表不仅能将店铺的经营情况及时地反馈给店铺管理者,在经营决策上给店铺管理者提供有用信息,还在各项经营活动中起控制监督作用,并为店铺业绩评价提供相关依据,从而使店铺更加有效地运行,以提高店铺的经济效益。

2. 内部报表的特点

(1) 灵活性

店铺对外财务报表往往有法定要求,要按照相关法律法规编制。而内部报表主要服务于店铺内部,可以按照店铺内部管理的需要来编制,不必拘泥于法律规定。内部报表所反映的内容应该是多方面的,反映的资料应着重于分析、比较、控制和预测。

(2) 及时性

店铺对外财务报表有规定期限,是按月、季、年编制的。而内部报表应该按照店铺内部管理需要,定期或非定期地、全面地、多角度地反馈店铺的经营情况,将相关信息及时快速地传递给店铺管理者,使信息传递的有效性达到最大。

(3) 针对性

内部报表是根据店铺管理实际需要决定其内容的,并随店铺运营情况的变化随时更新信息。这就需要内部报表内容目标明确,有极强的针对性,重点突出,简明扼要,使店铺管理部门准确把握信息,从而更好

地做出决策。

(4) 网络性

随着计算机网络技术的完善和发展,网络化办公信息系统在店铺经营中得到了广泛的使用。内部报表作为一种管理控制手段,可以通过计算机技术进行数据的收集、加工和整理,通过网络化办公系统更快、更准确地进行信息传递,从而提高店铺内部经营效率,完善店铺自身,提高店铺的市场竞争力。



通过零售店铺数据化管理提高运营效率

1. 案例项目背景

A 公司是某市主要大型连锁超市公司之一,下属 20 个店铺,店铺面积从 1000~3000 平方米不等,分布在该市市区和下属各镇。A 公司有一个大约 8000 平方米的配送中心和 500 平方米的总部办公室,年营业额近 3 亿元人民币。A 公司连锁经营,统一管理,统一采购,由配送中心统一配送的商品约占 80% 的比例。

A 公司管理人员的学历水平不算很高,但很好学,工作起来雷厉风行,富有团队精神,公司员工非常刻苦勤奋。

A 公司现有电脑管理系统已使用三年,具备前台收银、店铺管理、配送中心管理和总部管理的网络管理功能。但系统运作状况一直不好,A 公司和系统供应商互有抱怨,A 公司系统的主要使用人员,如采购、店长等对系统很不信任,认为系统经常出错,功能不全,更没有办法相信电脑中的数据。A 公司的管理人员说:“他们当时说,用上系统之后就什么都知道,结果我们用几年,仍然是什么都不知道。”A 公司的系统供应商是一家国内较大型的专业零售软件公司,国内也有许多用户在使用该软件,其系统相对比较成熟。

后来,A 公司董事会为了提高管理规范化水平,聘请独立管理顾问