

进、销、存——店铺成功运营的三大支柱

店铺的市场调查、进货的方法、
商品的管理、销售的渠道、存货的相关知识

店铺商品 管理手册 进、销、存

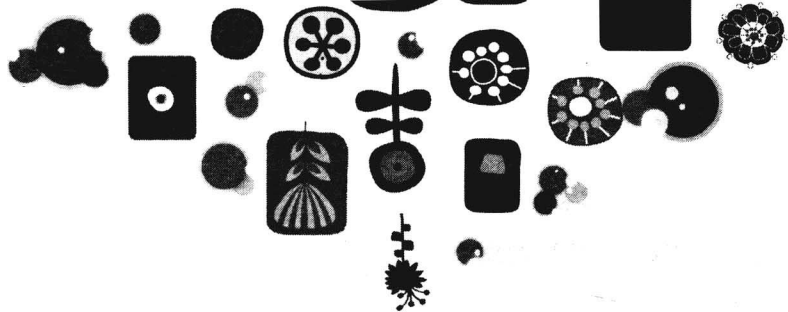
黎恩 编著

店铺管理看似杂乱，千头万绪，
其实管好了商品的进、销、存，也就管好了一个店铺！

进货与售货，清库与退货，是店铺的周期性工作，
店铺的兴衰依赖于商品的采购、销售、库管等环节。

本书关注店铺管理最基本、最核心、最可行的实务手册！

经济科学出版社



店铺商品管理手册 进、销、存

黎恩 编著

图书在版编目 (CIP) 数据

店铺商品管理手册：进、销、存 / 黎恩编著. —

北京：经济科学出版社，2012. 5

ISBN 978 - 7 - 5141 - 1923 - 7

I. ①店… II. ①黎… III. ①商店 - 商品管理 - 手册

IV. ①F717 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 100021 号

责任编辑：张 力

责任校对：康晓川

责任印制：李 鹏

店铺商品管理手册：进、销、存

黎 恩 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编部电话：88191217 发行部电话：88191537

网址：www. esp. com. cn

电子邮件：esp@ esp. com. cn

香河县宏润印刷有限公司印装

710 × 1000 16 开 15.5 印张 205000 字

2012 年 7 月第 1 版 2012 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 1923 - 7 定价：32.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换。电话：88191657)

(版权所有 翻印必究)

前言

在商品同质化的今天,为什么有的店铺日新月异创造高利润,而有的店铺却门可罗雀生意萧条?有的店铺商品备受推崇顾客盈门,而有的店铺却关门歇业……是什么原因导致店铺礼遇不同?是商品品种单一不合适、商品结构模糊不合理,还是商品陈列传统缺少创意?是商品促销跟风无创新、商品库存盲目缺少控制,还……总之是商品过程管理环节缺少方法。

开店做生意,特别是对于中小店铺经营者来说,决定生意好坏的关键,往往是商品或货物,即进了什么样的货,以及如何把货品铺展陈列出来、销售出去,如何把库存量降到最低。

就买卖本身而言,也至少包含“进”与“出”两层意思,而这一“进”-“出”间的核心正是商品。因此,从根本上说,店铺真正的经营是从商品开始的,而其他所谓店铺选址、店铺装饰等创造购物环境的举措,只是为销售商品提供了可能和条件。正因为如此,商品管理才应该是店铺经营的核心。

面对市场的挑战和机遇,作为店铺的从业人员、经营管理和决策者,应该如何提升自己的专业技能和管理水平呢?

本书紧密围绕“商品”这一中心,从进货、销货、存货等方面全面展开、层层推进,将店铺商品管理的每一个工作环节细节化,把每一个切实有效的技巧和方法落实到具体环节中,教会店铺管理者如何在竞争激烈的店铺商战中脱颖而出,成为同业中的赢家。

商品管理是指从商品计划、商品进货到商品陈列、商品销售、库存管理、信息反馈等一个完整的循环过程。作为店铺的营运基

础,商品是店铺的灵魂,是创造店铺高销售的重要元素之一。

货是店铺的“本”,货太少或不符合顾客的需求,就成了无本之木。只有掌握并利用好进货时机,店铺才具有吸引顾客的基本条件。销售是利润的来源,分析顾客的需求,让顾客产生购买欲望,认真处理顾客异议,让顾客买得开心,这样才能提高销售量。零售店铺是商品流向市场的大门,但如果商品购进后没能走出店铺大门,那就成了存货,如果存货处理不好,势必造成利润下降,要合理有效地控制库存,减少成本。

本书通过通俗易懂、深入浅出的语言,简洁明了地讲述了创业人必备的财务知识,具有较强的实用性、可操作性。既帮助店主准确而又轻松地理解和认识管理方法与财务知识,又帮助店主更好地经营店铺,实现店铺利润的最大化。这本书不但是店铺从业者实际工作的必备手册,还是一本日常管理的工具书。

目录

第一章 商品管理必知的财务基础

- 》》 第一节 财务管理的主要内容 / 003
- 》》 第二节 财务处理的程序 / 007
- 》》 第三节 预算的流程及编制方法的选择 / 009
- 》》 第四节 如何通过财务预算规避风险 / 012
- 》》 第五节 做账前的准备工作 / 014
- 》》 第六节 借贷记账法 / 018
- 》》 第七节 成本运营管理 / 021

第二章 店铺进货的诀窍

- 》》 第一节 进货的原则 / 025
- 》》 第二节 进货的渠道与供应商的选择 / 028
- 》》 第三节 进货的程序与策略 / 031
- 》》 第四节 进货的交接方式 / 049

»» 第五节 商品的入账时间及入账价格 / 051

»» 第六节 进货时的账务处理 / 054

»» 第七节 其他特殊情况 / 058

»» 第三章 签订合同的要领

»» 第一节 谈判的三大重点 / 075

»» 第二节 谈判的三大技巧 / 078

»» 第三节 进货合同的签订 / 085

»» 第四章 销货的秘籍

»» 第一节 销货的程序 / 093

»» 第二节 销货的入账时间和价格 / 097

»» 第三节 商品的定价 / 099

»» 第四节 商品提价、降价策略 / 106

»» 第五节 合理波段上货 / 110

»» 第六节 商品的调拨管理 / 112

»» 第七节 治理缺货的方法 / 118

»» 第八节 商品的陈列技巧 / 120

»» 第九节 商品销售的核算 / 131

»» 第十节 商品销售的账务处理 / 137

»» 第十一节 其他特殊情况 / 141

第五章 存货的管理

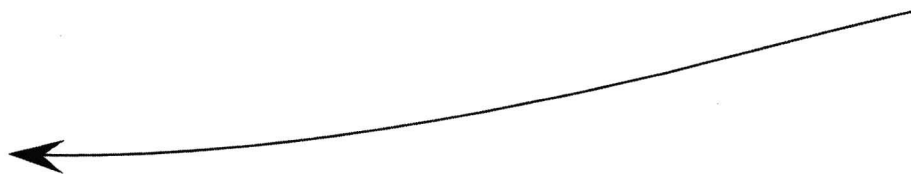
- 第一节 影响存货变化的因素 / 151
 - 第二节 持有存货的原因及意义 / 157
 - 第三节 批发商品及零售商品的存储 / 162
 - 第四节 库存商品账户的设置与登记 / 167
 - 第五节 商品销售成本的计算与结转 / 171
 - 第六节 库存的核算方法 / 178
 - 第七节 库存控制与管理 / 181
-

第六章 合理控制库存有方法

- 第一节 商品消耗的处理 / 193
- 第二节 滞销商品的处理及商品的保养 / 200
- 第三节 退货的处理 / 210
- 第四节 态度影响利润 / 213
- 第五节 商品盘点 / 217
- 第六节 库存量的计算方法 / 229
- 第七节 理想库存保持法 / 233

参考书目 / 237

第一章 商品管理必知的财务基础





本章主要内容

- ◎ 第一节 财务管理的主要内容
- ◎ 第二节 财务处理的程序
- ◎ 第三节 预算的流程及编制方法的选择
- ◎ 第四节 如何通过财务预算规避风险
- ◎ 第五节 做账前的准备工作
- ◎ 第六节 借贷记账法
- ◎ 第七节 成本运营管理

第一节 财务管理的主要内容

随着社会主义市场经济的发展，市场成为店铺生产经营活动的枢纽和导向。店铺的生产经营活动受到市场的制约和影响，甚至会受到来自市场方方面面的冲击。店铺面临着在市场条件和竞争环境中求生存、求发展的境地，因而店铺经营决策成为店铺管理的重点，经营决策正确与否，关系着店铺的成败，而决策最主要的依据在于经济数据的取得。强化财务管理，依据财务管理系统提供有用的财务信息是至关重要的，因为“财务管理是企业管理的核心”。

财务管理是一个完整的循环活动过程，一般包括财务预测、财务分析、财务计划、财务决策、财务控制、财务监督、财务检查等环节，这些环节中的活动不仅与店铺管理息息相关，而且都处于“关键点”（见图1-1）。而店铺的经营决策只有建立在财务管理系统上才是科学和有效的。

出于规模成本等客观条件的限制，起步期的店铺很多都存在一些共性的特点，例如，店铺所有者也兼任其管理者，人财物产供销一把抓；受成本压力影响，人力资源不足，要么管理技能有弱项，要么干脆就“任人唯亲”，只注重“德”而忽略或放弃了“能”。

在这样的背景之下，往往会带来对财务管理工作的一个认识误区，就是：财务，就是算账的；甚至是：财务，就是做假账的。于是店铺对财务人员的技能要求往往局限于“算对账”就行，因此更多初创时期的店铺或许会选择“代理记账公司”来完成核算工作。然而，代理记账公司的人

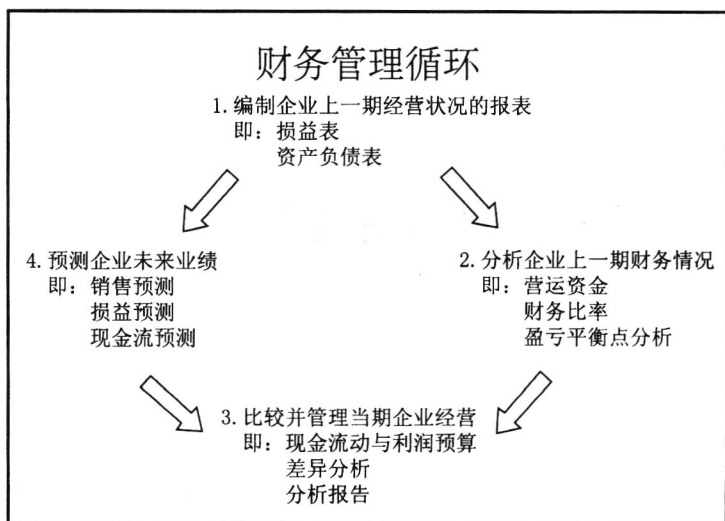


图 1-1 企业财务管理循环

员, 因专业能力 (往往也是新手入门) 和精力 (一人兼职一二十家小企业) 所限, 加上本来就是一手交钱一手交活的商业关系, 因此一般不会为店铺提供任何财务管理方面的支持和建议, 以交差完事的态度居多。在这种情况下, 店铺所有者就更有必要学习相关的基本财务理论知识。

很多情况下, 表面上店铺节约了成本, 但是却因为对财务管理工作的忽视或“无知”, 而导致店铺在其他方面频频出现“瓶颈”问题而得不到提前预警、问题诊断、方向指引和决策依据。究其原因, 还是不够理解财务管理对店铺的重要性造成的。

对于创业期初的店铺而言, 店主的工作更多的是财务管理, 而不仅仅是财务会计。加强店铺初期的财务管理对于保证其健康发展、充分发挥潜力、增强竞争力、抵御风险等都具有重要的意义。

财务管理是指店铺为实现良好的经济效益, 在组织店铺的财务活动、处理财务关系过程中所进行的科学预测、决策、计划、控制、协调、核算、分析和考核等一系列店铺经济活动过程中管理工作的全称, 其主要特点是对店铺生产和再生产过程中的价值运动进行的管理, 是一项综合性很

强的管理工作。

对店铺进行财务管理的基本任务是：

第一，组织资金供应，提高资金利用效果。

第二，降低产品成本，增加店铺盈利。

第三，分配店铺收入，完成上缴任务。

第四，实行财务监督，维护财经纪律。

对于店铺的财务管理，着重地说，主要有以下几个方面。

1. 资产管理

资产管理包括资金、物料、固定资产、往来账项等管理内容，虽然其中有仓储、销售等使用或管理部门，但是他们往往是从数量的角度，而不是金额的角度来管理，换句话说，他们可能保证了资产的安全和完整，但是无法确保资产的价值，因此应该加强对资产的财务管理。

2. 经营管理

经营管理主要包括成本管理和盈利能力管理两个方面。产品成本和期间费用，发生在生产环节或其他部门，但是其高与低、合理与否却在财务，因为只有财务数据才能以货币这个全球统一的单位，来体现和衡量。

3. 投融资管理

投融资管理包括投资与筹资的筹划和运作。现在，“现金为王”的概念逐渐为人们所接受，但也有更多的典型案例时刻给我们敲着警钟，因此，投资的预测和筹资的节拍对店铺来说是至关重要的，而这些，也都是店铺要通过自己的财务部门、通过自己的“管理”工作才能够实现的。

4. 综合管理

预算管理、研发项目管理、内控管理等，这些方向性的预测和规划，如果运用得当，会对店铺产生良性且深远的影响，而其影响还不仅仅是最终的数据方面，更包括各项流程和人员素质、管理水平以及其他。

总之，一个店铺，无论目前的规模还是经营交易，还是当期的收益或者未来的预期，最终都会落脚在一个“钱”字上，因此财务人员不仅能够也应当把钱算好，更要管好。而这个管好，就是财务管理工作。

当然，这一些管理工作的基础，或者说财务管理对店铺能动性的这个“能”，首先要建立在准确、可靠、真实、完整的核算与反映店铺经营信息的基础之上。只有这样，财务管理工作发力的方向才能够保持正确，提供的数据、指引和方案才不会是空中楼阁闭门造车。

第二节 财务处理的程序

店铺的规模不管有多小都必须有财务制度或者说会计操作准则，有规范可依据。从财务管理的角度来说，首先需要对各重要交易进行记账登记，然后再按照基本财务账本汇总记录，最后根据财务数字做出与店铺经营活动密切相关的财务报表。作为初创业的管理者，首先要明白日记账、分类账、明细账、总账以及财务三大报表的含义，要知道三大报表各有它表述的重点所在。三大报表是个整体，个别拆开来看都无法看到完整的店铺经营结果，三大报表分别在表达：

资产负债表：店铺的钱从哪里来；店铺把这些资金投资在哪种资产上。反映的是店铺某一时点的资产情况。

利润表：各类成本结构以及利润的水平。披露店铺某一时间段内赚取利润的能力大小。

现金流量表：营运、理财、投资等三种活动的现金流入和流出状况。也是现金管理的主要倚靠报表。通过现金流量表，店主可以更直观地看到现金的收入支出以及周转情况，为当期及下一期的资金投入管理提供判断依据。

有关现金往来、交易凭证等票据也必须保存完整且与所记录的账簿一致。对于初创业的人员来说，还有一个很重要的财务问题需要注意，就是有关现金流的问题，要注意库存与现金周转，降低流通时产生的不必要成本。

在账务往来方面具体需要注意的事情包括以下项目：

第一，原始资料保持完整。

第二，与客户的账要搞清楚，特别是明细账，收款要及时，月底应该要对账。

第三，开发新客户要注意做信用评估。

第四，自己要核对银行对账单。

创业者一定要不怕核对，不怕面对财务数字，不怕进行财务分析。因为财务是店铺最关键的事项，它能帮助你优化事务决策，帮助分析经营状况，并能帮助你更快达到个人创造价值目标的实现。加强财务管理，平衡店铺资金收支状况，增强店铺抗风险能力，是小店铺进一步做大做强的前提。

第三节 预算的流程及编制方法的选择

1. 预算流程

目标指导和控制行动，提供一个你可以瞄准的东西，用以衡量进步和回答“接下来我应该怎样做”的问题。目标越明晰越好，较之“多赚钱”、“增加利润”、“最大限度地利用现金的时间价值”之类含糊的语言计划，不如确凿的数据目标更有效，这将更易于体现你的战略意图。

对于初创业的店铺而言，应该在长期战略的指导下，更为关注短期计划。短期计划将任务报告和长期目标转换成具体的、可以衡量的短期目标，也就是我们接下来要进行的“预算”。较之于外部因素，短期计划更为关注处于你控制之下的内部因素。因此，预算是一份用数量语言表述的详细的未来财务报表，包括任何记载有用以编制预算的假设的附表。若将这些假设归纳入一份简短的表中，更易于经营决策者理解预算过程，也易于使用预算作出经营决策。这也是控制过程的一部分。

预算就像是一张“财务运行图”，因为它表明了店铺实现长期目标的计划路线。如果年度预算再细分为月度预算或者按照不同产品的销售分为小块预算时，就更有用处。将详细的月度预算和财务报表进行比较，将有助于店主确定店铺是否在计划的路线上走向成功。店铺应该调查预算数额和实际数额之间的差异，以便确定店铺在哪个地方和为什么偏离了计划路线。