

店铺资金与 成本管理 SHOP

钱 生 钱 利 滚 利



高彩凤◎编著

终端如何有效控制收支平衡？

如何开源节流控制开支？如何精打细算降低运营成本？

店铺资金管理与成本控制应在细节处见效益。

本书将教您建立更加科学、规范、有效的店铺财务、资金管理系统，

让钱生钱、利生利，轻松玩转资金。

 中国发展出版社

资源分享网
PDF

中国零售业提升业绩必选培训教材

SHOP

店铺资金与 成本管理

本书以通俗易懂的语言配以“店铺案例”，全面介绍了影响终端资金与成本的因素，为读者提供了规避成本上升的各种方法和利润的核算模式。帮您建立一套科学、规范的资金管理系统，有效提升店铺竞争力。



ISBN 978-7-80234-475-4



9 787802 344754 >

定价：25.00元

高彩凤◎编著

店铺资金与 成本管理

 中国发展出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

店铺资金与成本管理 / 高彩凤编著. —北京: 中国发展出版社,
2009. 10

(店铺业绩提升系列丛书)

ISBN 978-7-80234-475-4

I. 店… II. 高… III. ①商店—资金管理②商店—
成本管理 IV. F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 173868 号

书 名: 店铺资金与成本管理

著作责任者: 高彩凤

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 978-7-80234-475-4

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京瑞哲印刷厂

开 本: 700 × 980mm 1/16

印 张: 11.25

字 数: 158 千字

版 次: 2009 年 10 月第 1 版

印 次: 2009 年 10 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.developress.com.cn>

电子邮箱: 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萨姆·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

2009 年 9 月



目录

第一章 夯实基础——开店前应了解的事

开店就是为了赚钱,而要达到这一目的,店铺的经营管理者就必须做好店铺的财务管理工作。可以这么说,财务管理是店铺经营管理的根本,其好坏直接关系到店铺的生死存亡。由此可见,要开一家赚钱的店铺,店铺的经营管理者就必须懂得一定的财务管理知识,做到有效管理。

了解银行贷款	2
懂得税务常识	9
如何筹备资金	14
计算盈利	19
投资预算	24

第二章 成本控制——步步到位才有利可图

随着市场经济的逐步成熟和市场规则的逐步发展,我们已经进入了“微利”时代。在这个时代,生意难做,钱难赚,开店也没以前那样轻松了。毫无疑问,店铺经营的主要目标是为了获得利润,而减少成本恰恰能够直接增加利润。因为,从成本中节省下来的每一分钱都是纯利润。所以,店铺的经营管理者要想获得更多的利润,就要重视成本,做好成本控制。

店铺成本	32
成本管理要细抓	37
开支要精打细算	40
成本控制	44
经营费用的控制	48

第三章 月月有余——保证现金流的通畅

现金流是每个店铺的血液,现金能给店铺带来活力。店铺的收入与支出最终都表现为现金的流入和流出。一旦大量的收入最终无法表现为现金的流入,店铺就会面临危机,最终面对万般无奈的选择——破产。所以,店铺经营一定要保证现金流的畅通,这样才能保证经营的畅通。

做好收银工作	54
解决赊账、欠账问题	57
应对现金风险的措施	64
应对资金周转不灵	69
安全度过现金危机期	75
现金流量表	79

第四章 开源节流——控制店铺人员开支

店铺人员费用的支出是店铺财务管理的一个重点,由店铺人员的工资、培训费用、日常管理费用、食宿费用、各种补助、奖金等构成。对于店铺人员费用来说,重点是首先要明确这些费用在店铺日常经营中的情况,然后根据具体情况进行控制,减少支出。

人员费用支出	86
员工费用管理方法	89
合理薪酬的制定	94

感情投资	100
------------	-----

第五章 精打细算——有效降低采购成本

商品采购是店铺业务经营活动的开始,也是搞好商品销售、提高服务质量的前提条件,又是改善经营管理、提高经营效益的重要内容。实践证明,要在销售环节得到较高的利润率很难,但是在采购环节却相对容易。可以毫不夸张地说,采购可以成为店铺利润的“摇篮”,也可以成为店铺利润的“坟墓”。所以,店铺的经营者要精打细算,想方设法降低采购的成本。

采购渠道的选择	106
有效控制采购量	111
降低货品价格	116
降低采购成本的方法	121
慎对库存成本	127

第六章 财务管理——做好细节见效益

细节决定成败。平淡之中透出真理,小事之中看出功夫。细节在财务管理中也不容忽视,抓好细节是财务管理的重要一环。在实际经营中,有多少店铺因为忽视避税细节而关门大吉,又有多少店铺因细微之处的损耗而最终亏损破产。所以,在资金和成本管理中,细节是不容忽视的。

保存好原始票据	134
财务分析七禁忌	138
合理避税的招数	142
杜绝不必要的损耗	146

附 录

店铺资金控制制度	155
店铺人员薪资计算与支出点	158
店铺财务管理文案	164
企业连锁经营有关财务管理问题的暂行规定	168



□ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □

□ □ □ □ □

第一章

夯实基础

——开店前应了解的事

□ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □

□ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □

开店就是为了赚钱，而要达到这一目的，店铺的经营管理者就必须做好店铺的财务管理工作。可以这么说，财务管理是店铺经营管理的根本，其好坏直接关系到店铺的生死存亡。由此可见，要开一家赚钱的店铺，店铺的经营管理者就必须懂得一定的财务管理知识，做到有效管理。

了解银行贷款

对任何一家店铺来说，都不能不与银行打交道。银行就像是店铺运营资金的中转站。倘若店铺的经营管理者对相关的知识缺乏了解，就极有可能造成店铺经营的混乱，甚至让店铺就此关门大吉。

★ 店铺案例

张先生自2004年下岗后一直给别人打工，收入低不说，还要整天看老板脸色行事。后来他产生了自己创业的想法，在经过一番市场调查和综合衡量之后，他决定开家单身公寓。他准备先在劳务市场附近租赁3套旧房，进行改造和简单装修，然后分别租给单身打工人员或外地求学者。

有了这样的想法，张先生就开始行动了。可是让他头疼是资金的问题。按照预算，装修以及购置简单家具的开支为3万元；房主要求一次预交1年房租，3套房子需预付1万元，这样总体的创业启动资金是4万元。4万元虽说不多，但是对于张先生来说，这4万元钱像大山一样挡在面前。因为张先生原来所在的企业一直效益不好，挣的钱刚好够生活开支，所以基本没有家庭积蓄。面对这4万元，他曾一度想打退堂鼓，但单身公寓的良好市场前景又确实让他动心。

犹豫之际，他向一位在银行专门从事信贷工作的朋友求教，这位朋友向他推荐了银行刚刚推出的一项叫做创业贷款的新业务。在朋友的指点下，他以自住的房改房作抵押，到银行办理了创业贷款。

由于朋友很了解银行业务知识，所以没费什么事就把贷款拿到手了。贷款拿到手后，张先生才发现这种贷款不但手续简单，而且还享受

20%的下浮利率。依靠这笔创业贷款，张先生的单身公寓很快开了张，并且生意非常红火，扣除贷款利息等开支，每月的房租净收益在2000元左右。

张先生不禁感叹：要开店赚钱，看来不懂些银行知识不行啊！



深度分析

从上面张先生的事例中，我们看出，张先生在创业的过程中，所面临的的就是资金问题。他是怎么有效解决这一问题的呢？是通过朋友的帮忙，通过银行贷款而获得了所需的资金。像张先生一样，许多想开店铺的人以及店铺的经营者所面临的最大的问题，最急需解决的问题，可能就是资金问题。

那么，怎样有效解决这一问题呢？向银行求助，贷款是最行之有效的方法。但是向银行贷款并不是一件简单的事情。它需要贷款者懂得相关的政策、法规等各方面的知识。作为店铺的经营管理者如果懂得这些，就能够在遇到经营困难，或者资金周转不足时，借助银行的力量渡过难关。

当然，银行的功能并只限于这些。它不仅仅能够在店铺经营遇到资金难题时提供帮助，还是店铺日常经营资金的一个编外管家。例如，把所获得利润存在银行，到需要的时候才提取出来；在店铺经营的活动中，一些大额交易的结算也是通过银行来完成的。

可以这么说，银行跟店铺的日常经营是分不开的。这就决定了，店铺的经营管理者必须了解、掌握这方面的知识。

对店铺的经营管理者来说，应了解的与银行相关的知识主要有下面这些：

1. 为什么要开立银行账户

银行账户就是各单位为办理存款、贷款、结算以及现金收付，而在银行开立的户头。

根据国务院规定，各单位之间的经济往来，除按照现金管理办法规定，可用现金交易以外，其他较大的交易往来，都须通过银行办理转账结算。银行办理转账结算最为方便、安全。开立存款账户，是与银行建立往来关系的基础。只有在银行开有账户，才能委托银行办理各种资金往来业务。

2. 开户银行的选择

开店应选择资金雄厚、业务种类齐全的银行作为往来对象。选择开办业务种类齐全的银行开户是十分必要的，这样才能满足日常业务往来的需求。

选择具有良好的信誉、服务热情周到的银行开户，不仅能保障开户单位对自己存款的所有权、支配权，而且还能使开户单位在同银行交往中关系融洽，即使出现问题也可顺利得到解决。

3. 开立账户的手续

(1) 提交有关开户证明

个体工商户，必须向银行提交工商行政管理部门发给的营业执照和由街道居委会出具的证明；农村承包户、专业户和城镇承包单位，必须向银行提交承包协议或有关单位出具的证明。上述证明文件经银行审查同意后，由银行发给开户申请书。

(2) 填写开户申请书

开户申请书的格式，按照要求必须填明：申请开户单位名称、单位性质及级别、上级主管部门、工商行政管理部门批文号、单位地址、电话、资金来源和运用情况、生产经营范围等。此申请书由单位盖章后交由银行审查。

(3) 印鉴

印鉴是开户单位委托银行从自己的账户中支付款项时，供银行核对鉴定支款凭证印章的底样。印鉴卡应盖有开户单位公章、财务主管及会计经办人员名章。

银行在为单位办理结算业务时，应核对印鉴卡片上预留的印鉴，如

付款凭证上加盖的印章与印鉴卡片上的印鉴不符, 银行就不能办理付款, 以保障开户单位的存款安全。因此, 单位在开户时, 需事先确定开户后在支款凭证上盖哪些章, 并将底样送交银行, 以供银行在付款时审查鉴定支款凭证的真伪。

开户单位由于人事变动或其他原因, 要求更换印鉴时, 应重新填写印鉴卡片。并由开户行注销原卡片上预留的印鉴, 另外启用新印鉴。在新印鉴启用之前, 以旧印鉴签发的支付凭证所造成的经济损失, 银行概不负责。

单位预留印鉴中的财务公章, 必须与账户全称一致。各种印章要选用不易变形及不易磨损的材料刻制。公章要求呈圆形、正方形、长方形、菱形, 人名章最好用正方形。印章的字体以隶书或楷书为好, 以便银行鉴别真伪。

(4) 银行编发账户

开户单位的账号, 即为账户代号。它是由银行根据单位的行政隶属关系、资金性质、指定使用相应的科目, 并加上开户单位的顺序号所组成的。

(5) 确定账户的使用方法

单位在银行设立的账户, 从使用方法上分为支票户和存折户。使用银行支票办理支取现金、转账付款业务的账户叫支票户。开立此种账户, 要求收付款业务频繁且数额较大, 财务制度和财务人员健全等。同时, 还要经银行的严格审查; 银行同意后, 由银行售给开户单位支票及其他结算凭证后才能使用这种账户。

存折户是指在开立账户后, 由银行发给开户单位一个存折, 业务发生时, 不论存取现金还是转账收付, 都要凭存折办理手续。此账户适用于账面余额小, 业务发生少, 缺少专职财会人员的单位和个体经营户。

(6) 交存开户款项

开户申请获准后, 开户单位应到银行交存一定数额的资金。通常第一笔开户存款, 应以转账的形式, 即开户单位应持上级主管部门或集

单位签发的转账支票等。个体经济户可持现金开户。

(7) 领购业务凭证

单位开户后，为了能使用银行账户办理业务，开户单位要向银行购买各种业务所需的凭证。如现金存款凭证、进账单、信汇凭证、电汇凭证、转账支票、现金支票等。

4. 银行账户的使用

开户单位在使用银行账户，办理资金收付等业务时，必须遵守以下一些规定：

①认真贯彻执行国家的政策、法令、遵守银行信贷、结算和现金管理等有关规定。在银行检查时，各单位必须如实地提供账户使用情况的有关资料。

②各单位在银行开立的账户，只供本单位业务经营范围内的资金收付，不准出租、出借或转让其他单位或个人使用。

③各种收支凭证，必须如实写清款项来源或用途。不得巧立名目、弄虚作假、套取现金、套购物资，严禁利用账户搞非法活动。

④各单位在银行的账户必须有足够的资金保证支付，不准签发空头的支款凭证，不准签发远期的支付凭证。

⑤及时、准确地记载与银行的往来账务，重视对账工作，认真及时地与银行寄送的对账单进行核对，发现不符，应及时与银行联系，尽快核对清楚。

5. 银行的结算工具

根据中国人民银行1989年4月1日起施行的《银行结算办法》规定，结算种类主要有银行汇票、商业汇票、银行本票、支票、汇兑、委托收款六种信用支付工具和结算方式。

(1) 银行汇票

银行汇票是汇款人将款项交存当地银行，由银行签发给汇款人持往异地办理转账结算或支取现金的票据。

银行汇票适用范围广泛，单位、个体经济户和个人向异地支付各种

款项均可使用。此汇票，票随人到，有利于单位和个人的急需用款和异地采购；使用灵活，持票人既可将汇票转让给销货单位，也可通过银行办理分次支付或转汇。

银行汇票特别适用于异地间先付款后发货形式的临时采购交易款项的结算。

(2) 商业汇票

商业汇票是收款人或付款人（或承兑申请人）签发，由承兑人承兑，并于到期日向收款人或背书人支付款项的票据。商业汇票分为两种：一是由付款人承兑的为商业承兑汇票；二是由银行承兑的为银行承兑汇票。

(3) 银行本票

银行本票是申请人将款项交存银行，由银行签发给其凭此办理转账或支取现金的票据。

本票分为不定额本票和定额本票两种。定额银行本票面额有 500 元、1000 元、5000 元、10000 元等。

银行本票在指定城市的同城范围使用。单位、个体经济户和个人的商品交易和劳务供应以及其他款项的结算都可以使用银行本票。

银行本票由银行签发，保证兑付，信誉很高，并可以背书转让。使用本票进行商品交易，销货方可以见票付货，购货方可凭票提货，收款人将票交存银行后，银行即可为其入账。

个体经济户和个人需要支取现金。可凭具有“现金”字样的本票随时到银行兑付现金。

因此，银行本票适用于购销双方关系不固定的一次性交易及单位与个人间的交易。

(4) 支票

支票是银行的存款人签发给收款人办理结算或委托开户银行将款项支付给收款人的票据。有现金支票和转账支票两种。现金支票可到银行支取现金，也可转账；转账支票只能转账。