

Cost Control & Lean Management
企业成本控制与精细化管理系列

连锁超市

刘春海◎主编

成本控制与精细化管理



连锁超市商品精细化管理
连锁超市采购成本控制
连锁超市收货与仓库管理
连锁超市商品损耗控制
连锁超市库存管理



化学工业出版社

Cost Control & Lean Management
企业成本控制与精细化管理系列

连锁超市

刘春海◎主编

成本控制与精细化管理



化学工业出版社

· 北京 ·

《连锁超市成本控制与精细化管理》一书主要包括连锁超市商品精细化管理、连锁超市采购成本控制、连锁超市收货与仓库管理、连锁超市商品损耗控制、连锁超市库存管理等方面内容。

本书可供重视连锁超市成本控制,并且在企业中进行精细化管理的企业经营管理者阅读使用。书中包含大量图表和案例,帮助读者更好地解读书中的内容,使用者可即学即用。

图书在版编目(CIP)数据

连锁超市成本控制与精细化管理/刘春海主编.
北京:化学工业出版社,2015.2
(企业成本控制与精细化管理系列)
ISBN 978-7-122-22450-7

I. ①连… II. ①刘… III. ①连锁超市-成本管
理 IV. ①F717.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第285613号

责任编辑:陈 蕾
责任校对:宋 玮

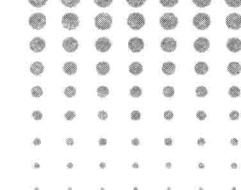
装帧设计:史利平

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)
印 装:大厂聚鑫印刷有限责任公司
710mm×1000mm 1/16 印张16³/₄ 字数338千字 2015年3月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899
网 址:<http://www.cip.com.cn>
凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:49.00元

版权所有 违者必究



前言

PREFACE

利润是每一个企业的永恒目标，利润与成本的关系就是收入一定的情况下，成本越低，利润越大。而成本管理的目标是保证成本的支出获得最有效的收益—提升价值。成本控制不等于省钱，花得多会浪费，花得少也会有浪费，花多花少不是重点，花的有效才是关键，才会避免价值不平和造成的浪费。

对于企业而言，暴利的年代一去不复返，人工成本、材料成本本年在攀升，企业赢利的空间似乎越来越低，而每年却仍在不断地有新的企业成立，企业之间的竞争也就越演越烈，企业的竞争力在哪里？在成本管理方面！对于许多企业而言，能否继续生存取决于他们运用复杂的成本管理系统的能力，而这种成本管理系统，能产生内在动力来促使企业成本的下降。

然而，光有成本管理系统，若没有实施精细化管理，那也是空中楼阁，只会是昙花一现，不能给企业带来真正的竞争力。可以说，成本控制首先是公司各部门、各单位必须做到“生产精耕细作，管理精雕细刻，技术精益求精，成本精打细算，队伍精诚团结”，在此基础上，成本控制才能够得到全面落实。

当然，有许多企业已经开始重视成本控制，并且在企业中进行精细化管理的推广，不过，收效甚微，有的最后甚至放弃。基于此，我们的管理团队萌发了一个想法，就是将团队在给企业辅导的过程中关于成本控制和精细化管理的经验总结出来，编辑成书，期待能帮助到处在困境或迷惑中的企业管理者们。

“企业成本控制与精细化管理系列”丛书涵盖六个行业：中小企业（制造业）、房地产企业、物业公司、星级酒店、餐饮企业、连锁超市。

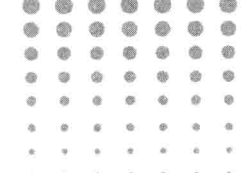
“企业成本控制与精细化管理系列”丛书就是基于成本控制与精细化管理的思想，引进、吸收国外的先进经营管理方式、方针及经验，结合国内企业经济转型期产生的优秀管理方法归纳、总结、汇编而成。书中文字浅显，语言简练，条理清晰，深入浅出

出，将复杂的管理理论用平实的语言与实际操作结合起来，读来非常轻松，用时非常方便。

“企业成本控制与精细化管理系列”丛书采取模块化设置，首先导入精益管理的思想，打破其神秘性，把复杂的问题简单化，然后从问题的实质入手进行解析，最后采用分块解读。文中通过精细化管理制度、表格等实操工具范本对问题进行有益的补充和说明，是一套不可多得的成本控制与精细化管理读物。

本书由刘春海主编，在编写过程中，还获得了许多行业精英的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有匡仲潇、曹艳铭、匡五寿、黄治淮、宁仁梅、王玲、王春华、李辉、李勋源、李景安、李家林、李永江、许丽洁、许华、冯飞、陈素娥、张立冬、唐晓航、唐乃勇、雷蕾、靳玉良、邹雨桐、吴俊、薛永刚、段青民、况平、刘珍，最后全书由滕宝红统稿、审核完成，在此对他们一并表示感谢。由于编者水平有限，不足之处敬请读者指正。

编 者



目录

CONTENTS

第一章 连锁超市商品精细化管理	1
第一节 商品结构的设计原则	2
一、80：20法则	2
二、商品分类原则	3
三、商品优选的原则	4
四、商品组合的深度和广度原则	4
第二节 商品政策	6
一、贸易条件	7
二、供应商规定	8
三、付款条件	9
第三节 选择商品的要领	10
一、商品质量合适	11
二、商品数量合适	11
三、商品价格合适	11
四、商品包装合适	12
五、同品质商品组合合适	13
六、送货方式合适	13
第四节 商品结构的调整	13
一、商品结构调整的好处	13
二、优化商品结构的前提	14
三、商品结构调整的依据	14
第五节 新商品的引进管理	16
一、新商品的概念	16
二、新商品选择的原则	16

三、新商品引进的控制	19
第六节 滞销商品的淘汰	21
一、滞销商品的特征	21
二、滞销商品的辨识	21
三、退货的处理	22
四、商品淘汰的程序	24
第七节 商品的日常管理	25
一、商品订价	25
二、商品资料的录入和维护	31
三、商品订货	32
第八节 商品精细化管理工具	34
一、商品功能定位管理规范	34
二、主力商品管理规范	35
三、商品引进与汰换管理规范	36
四、商品定价与变价管理规范	38
五、促销管理规范	40
六、促销区商品陈列管理规范	41
七、商品陈列管理手册	43
八、商品调价单	46
九、商品报价单	46
十、新商品评估表	47
十一、月淘汰商品清单	47
十二、市场调查表	48
十三、变价单	48
十四、新品单	49

第 1 章 连锁超市采购成本控制与精细化管理 50

第一节 连锁超市采购成本构成要素	51
一、采购的显性成本	51
二、采购的隐性成本	52
第二节 连锁超市采购成本的影响因素	53

一、商品运输	53
二、商品库存	53
三、商品销售	54
四、售后服务	54
第三节 连锁超市控制采购成本的问题	54
一、不注重与供应商的长期合作关系	54
二、不重视采购管理	54
三、盲目追求先进的采购方法	55
四、库存管理不合理	55
第四节 连锁超市控制采购成本的途径	55
一、实施战略采购策略	55
二、实施电子商务采购策略	57
三、实施采购外包策略	58
四、建立价格监控体系、实行价格审批制度	59
五、加强采购成本支出预算管理	59
六、减少中间环节采购、降低物资到货成本	59
七、加强商品验收管理、盘活内部存量资产	59
第五节 连锁超市采购精细化管理	62
一、建立相应的商品采购机构	62
二、明确采购部工作流程	62
相关知识：验收供应商送货保质期规定	67
三、制订商品经营目录	71
四、合理选择采购渠道	72
五、供应商资料收集	73
六、与供应商进行采购谈判	74
七、做好合同签订与管理	82
八、加强营业外收入管理	84
九、对供应商进行评估	84
第六节 连锁超市采购精细化管理工具	87
一、采购与营运合作管理规范	87
二、采购部考核指标	89
三、供应商管理规范	92
四、采购合同管理规范	95
五、补货申请单	97

六、××超市订货单	97
七、超市供应商赞助同意书	98
八、____商品购销合同	98
九、供应商签约申请表	102
十、经济合同审批表	102
十一、____组合同履行月报表	103
十二、____组合同资料表	103
十三、供应商基本情况评估表	104
十四、供应商效益评估表	104
十五、供应商退场申请单	105

第 ③ 章 连锁超市收货与仓库精细化管理 106

第一节 收货管理	107
一、与收货有关的术语	107
二、收货的原则	108
三、收货的工作流程	108
四、生鲜类商品收货	109
五、食品干货、百货类收货程序	111
六、贵重商品收货程序	112
七、赠品的收货	113
八、“零订单”的收货程序	114
九、包装商品的验收质量标准	114
第二节 仓库管理	116
一、超市仓库设置的基本原则	116
二、周转仓的管理	117
三、仓库账的管理	118
第三节 退货管理	118
一、退货原则	118
二、干货食品、百货的退货	118
三、退货的错误纠正	120
四、退货错误的控制	121
第四节 收货部其他业务管理	121

一、退货区的管理	121
二、商品报损的管理	122
三、收货的错误纠正与控制	122
四、条码的管理	124
五、设备管理	125
第五节 收货管理精细化工具	129
一、收货管理制度	129
二、验收岗操作规范	130
三、配送岗操作规范	136
四、退货岗操作要求	138
五、打单岗操作规范	140
六、审核岗操作规范	145
七、录入岗操作规范	147
八、确认岗操作规范	150
九、验收单登记表	153
十、退货单登记表	153
十一、调拨单登记表	153
十二、调价单登记表	154
十三、收货部问题单据登记表	154
十四、进口食品临时放行单	154
十五、进口食品卫生证书抽查登记表	155

第 四 章 连锁超市商品损耗降低与精细化管理 156

第一节 全员和全过程商品防损	157
一、什么是全员和全过程防损	157
二、全员和全过程防损要点	157
三、门店员工防损职责	159
第二节 卖场商品损耗的控制措施	160
一、卖场商品损耗类别	160
二、非生鲜商品大类的控损措施	160
三、生鲜商品损耗控制	167
四、开业期间的商品损耗控制	173
五、收银作业损耗及控制	174

第三节 盗窃的防范	175
一、员工内盗行为的防范	175
二、顾客偷窃行为的防范	176
三、团伙偷盗行为的防范	183
第四节 防损稽核	186
一、防损稽核的实施要求	186
二、防损稽核的结果运用	186
三、防损项稽核工作的具体实施	186
第五节 超市商品损耗精细化管理工具	189
一、连锁超市商品损耗成本控制办法	189
二、门店商品损耗管理执行规定	194
三、门店赠品管理流程	199
四、超市重点区域防损管理办法	201
五、偷盗的预防与处理规定	206
六、生鲜防损工作规定	209
七、供应商欺诈行为的防范和管理规定	211
八、防损稽核管理规定	213
九、商品损耗登记表	217
十、生鲜商品日损耗记录表	218
十一、生鲜商品内部转移单	218
十二、商品损益报告单	218
十三、赠品发放一览表	218
十四、赠品发放登记表	219
十五、过派赠期赠品处理意见表	220

第 五 章 连锁超市库存控制与精细化管理 221

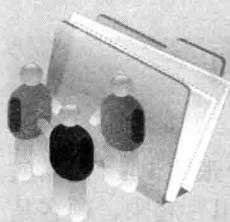
第一节 连锁超市库存控制概述	222
一、库存管理的定义	222
二、超市的普遍库存问题	222
三、库存控制目标	222
四、库存控制原则	223
五、库存控制与缺货之间的关系	224

六、库存控制与库存周转率的关系	225
七、库存控制与品类管理的关系	225
第二节 连锁超市库存控制系统建立	226
一、连续检查控制系统	226
二、定期检查控制系统	227
三、商品品类分析检查控制	228
第三节 连锁超市库存控制环节	230
一、订货、补货环节	230
二、进货及收货环节	231
三、仓库的存货管理环节	231
四、陈列面积分配和陈列位置配置环节	232
五、商品淘汰和滞销品处理环节	232
六、盘点环节	233
七、数据提取和分析环节	233
第四节 超市盘点管理	234
一、盘点的定义	234
二、盘点的意义	235
三、盘点的周期	235
四、盘点的原则	235
五、盘点前准备	236
六、盘点的实施步骤	236
七、盘点后的处理	237
第五节 连锁超市库存精细化管理工具	239
一、库存管理规范	239
二、门店盘点管理办法	240
三、门店盘点申请单	243
四、门店盘点计划书（一）	244
五、门店盘点计划书（二）	245
六、盘点信任委托书	246
七、盘点过程记录表	246
八、主要盘亏商品明细表	247
九、类别盘点差异表	247

附录 零售业常用术语····· 248

一、零售业态术语·····	249
二、设施设备术语·····	250
三、商品术语·····	251
四、陈列术语·····	252
五、销售术语·····	253
六、其他术语·····	253

参考文献····· 254



第一章

连锁超市商品精细化管理

超市的经营业务是围绕着商品这个核心而展开的。商品管理是指从分析顾客的需求入手，对商品组合、定价方法、促销活动，以及资金使用、库存商品和其他经营性指标作出全面的分析和计划，通过高效的运营系统，保证在最佳的时间，将最合适的数量，按正确的价格向顾客提供商品。



品商自*08(二)



第一节 商品结构的设计原则

超市的一切经营业务是围绕着商品来进行的，因而毫不夸张地说：“商品就是超市的生命线。”一个超市选择哪些商品、以什么样的方式组合起来、顾客是否接受，将直接决定这家超市的命运。简单地说，商品结构就是“根据一定的原则、已制订的商品政策，分析收集的资料，选择具体经营的商品，并将这些商品以一定的方式组合起来。”以下介绍商品结构的设计原则。

一、80：20法则

“80%的销售额来自20%的商品，80%的利润来自20%的商品。”这是零售业的一条经典法则。

（一）A类商品的选择——20%的商品

80：20法则告诉我们，80%的销售额和利润来自于20%的商品，因而确定商品结构很重要的是首先确定20%的商品，也就是我们的主力商品或称为A类商品，它们的特征是符合大多数消费者的需求，被购买的数量大、频率高，而且价格敏感，可能多0.1元和少0.1元的销售情况完全不一样，其商品生命周期介于成长期或成熟期，比如鸡蛋和食用油。那么我们如何发现这类商品呢？可以从以下3个途径去做了解，见表1-1。

表1-1 发现A类商品的途径

序号	途径	说明
1	调查供应商	了解供应商经营的商品目录和总体销售情况，询问他们各商品的销售状况，畅销商品目前市场上的最高价、最低价、货源的情况等
2	调查直接竞争对手	通过观察他们的陈列特别是特殊陈列（堆头、端架、促销专柜）以及快讯海报和促销宣传单，可以发现市场上现在销售得较好的商品，了解他们对畅销商品的订价、陈列方式、陈列数量、销售包装等情况
3	调查顾客	可以通过问卷调查、登门拜访、销售现场专人统计等方式，了解顾客的喜好，从中发现绝大部分顾客都比较青睐的商品

在开业后，通过分析销售数据和相关报表，也可以发现这类商品，而且对于采购人员来说，这是一项很重要的工作。

（二）80%的商品

对一个超市来说，如果只经营20%的主力商品是不可能的，俗话说“红花还

需绿叶扶”，20%是在80%的衬托对比下才显示出来的，而且相对来说，20%之外的商品毛利较高，其中有一些是属于便民商品和连带商品，像生姜，销售量不大，但如果顾客在超市里买鱼，就会顺带着买姜，如果你因为生姜销售量不大，而取消它的销售的话，顾客可能连鱼都不在你这买了。

80%的商品又分为两类，具体见表1-2。

表 1-2 80%的商品类别

序号	途径	特征说明
1	辅助商品	辅助商品，或称为B类商品，它的特征是：具有潜力，毛利相对较高，销售较稳定，其商品的生命周期为成长前期或衰退前期，比如白酒、火腿肠，这类商品应该占到全店商品的60%到70%之间
2	附属商品	附属商品又称为C类商品，它的特征是：经营的主要目的是为了商品结构更完美，毛利很高，销售较差，其商品的生命周期为导入期或衰退期，比如五金工具、茶叶、刚进场的新品，这类商品应该占全店商品的10%到20%之间

辅助商品和附属商品的具体选择应根据实际情况，不可生搬硬套。选择的依据见表1-3。

表 1-3 辅助商品和附属商品的选择依据

序号	依据	说明
1	较高的毛利	因为80%的利润是由主力商品创造的，如果毛利较低而销售又差的话，就没有必要引进
2	便民性和连带性较强	像食盐、生姜、大蒜、蛋、鱼、果酱和面包，以及小五金工具
3	卖场和陈列的面积	不能不顾实际盲目引进，要根据实际情况来规划
4	顾客的需求	有些商品有固定的顾客群，虽然销售不是很好，但为了吸引这些顾客，有必要经营，比如各种文具、灯泡、电池等
5	商品的资源	货源状况、促销支持、营业外收入、退换货的保证等
6	商品结构完整的需要	有些商品的销量虽然不大，但对于树立商品品项齐全、丰富有一定作用，因而有必要经营，比如创可贴、学生文具等

二、商品分类原则

图1-1所示商品分类是依据商品的用途，对商品进行四级分类，分类的思路是依据大类→中类→小类→单品这样的顺序来进行的。整个超市共有14个商品大类，它们依次是蔬果、鱼肉、熟食、日配、酒饮、休闲食品、粮油、冲调食

品、日化、文体、家居、家纺、服饰、家电。在每个商品大类下为商品中类，在每个商品中类的下面为商品小类，在每个商品小类下面为单品。这种分类的原则主要是为了提高对单品的管理，加强管理的精确化、专业化。但在实际情况中，要根据超市的定位、经营战略和经营面积进行适当调整。如一家食品加强型的超市，根据资金的状况，不打算经营家电和服饰，那么全店就没有家电和服饰这两个商品大类。

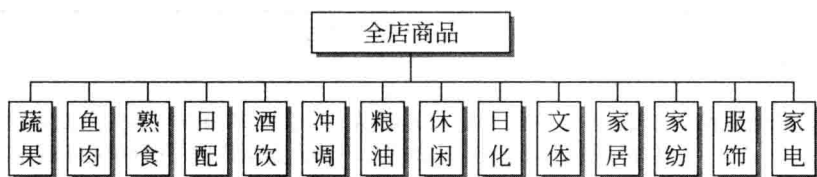


图 1-1 商品分类原则

三、商品优选的原则

在超市的经营中，实际上大部分的销售额只来自一小部分的商品，这种比例大致在80%～20%之间，基于这个比例的确立，采购人员必须坚持商品优选的原则。

- (1) 不断发掘创造大比例销售额的小比例商品。
- (2) 精心培育产生利润并吸引顾客的A类商品。
- (3) 从相对无限的商品中优选出有限的商品。
- (4) 对优选出的商品要加以正确组合和合理配置。
- (5) 结合本超市的实际确定商品的最佳结构比。
- (6) 动态的理解和应用在实践中总结出来的结构比规律。
- (7) 不宜选择的商品：不能即付即搬的商品（家电类商品除外）；体积过大或过小的商品（家电类商品除外）；每次订货数量要求很大且付款条件苛刻的商品；包装不宜的商品（易拆、易烂、易碎、易变质且不接受退货的商品）；单价过低的商品。

四、商品组合的深度和广度原则

在超市的实际经营中，经常会碰到这种实际情况，每个供应商都经营很多种商品，往往他们都希望超市能够全品项地引进他们的商品，但是卖场和陈列的面积是有限的，而且商圈的情况也各不相同，超市开在高级别墅区和下岗工人居住区，经营定位和商品结构肯定就不相同，因而采购人员很重要的一项工作就是“从相对无限的商品中选出适合本超市的商品并将之合理的组合起来。”这就牵涉到商品组合的深度和广度的选择问题。商品组合的深度和广度是指怎样从相同类别或相同种类、相同品质，但规格、性能、包装、颜色、用途等不同的单品中选