

旺铺赚钱术

2

店铺货品进、销、存管理手册



焦雪丽 著

聚焦店铺货品管理的成长轨迹 强化流程管理 提升店铺竞争优势
口口相传的店铺货品管理操作指南 业界推荐的旺铺盈利必胜秘诀



河北科学技术出版社

旺铺赚钱术 ②

店铺货品进、销、存管理手册

焦雪丽 著

河北科学技术出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

店铺货品进、销、存管理手册 / 焦雪丽著. — 石家庄: 河北科学技术出版社, 2014. 6
(旺铺赚钱术; 2)
ISBN 978 - 7 - 5375 - 7092 - 3

I. ①店… II. ①焦… III. ①商店 - 供销管理 - 手册
IV. ①F717 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 143066 号

旺铺赚钱术 2 店铺货品进、销、存管理手册
焦雪丽 著

出版发行 河北科学技术出版社
地 址 石家庄市友谊北大街 330 号 (邮编: 050061)
印 刷 香河县宏润印刷有限公司
经 销 新华书店
开 本 787 × 1092 1/16
印 张 17
字 数 240 千字
版 次 2014 年 9 月第 1 版
2014 年 9 月第 1 次印刷
定 价 29.80 元

前言



自主创业、自力更生已经成为社会的普遍现象，越来越多的人选择从开店做起。然而人们把开店作为投资和再就业的理想渠道时，许多店铺却在激烈的竞争中苦苦支撑，也有许多经营者表示金融危机导致生意难做。很多店主都不是科班出身的会计师，而作为店主又不得不懂得管钱、记账等财务知识。管理者们缺少理论与实践相结合的日常管理方法，又矛盾于五花八门的理念之中，无法正确解决日常管理中的具体难题，所以要想成功地经营好一家店铺的确不是一件容易的事，各方面的工作都要做到位，各个环节都不能出错。

经营店铺其实是一门艺术，也是一门学问，涉及诸多环节，需要大量的科学理论和灵活有效的方法。为了解决店铺经营者管理问题，作者对十几家经营成功的零售连锁店铺做了全方位的研究、考察。从其日常经营活动出发，对店铺经营过程中的各个环节进行分项详细解析，并结合国内外的店铺管理经验与中国的实际情况，总结出了一套经营中小店铺科学、实用的管理模式。

本书分别从店铺的市场调查、进货的方法、商品的管理、销售的渠道、存货的相关知识等方面入手，详细阐述了店铺的管理技巧。针对管理人员的特点，本书以通俗易懂、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。

本书在编写过程中，参阅了有关教材、著作和相关题材的书籍，在此向这些作者表示真诚的感谢。由于编者水平有限，书中难免有疏漏之处，希望广大读者能够批评和指正。

目 录

第一章 卖场商品大调查

- 第一节 商品的管理 / 3
- 第二节 卖场管理程序 / 7
- 第三节 商品计算有方法 / 9
- 第四节 货订得好才畅销 / 13

第二章 运筹帷幄

- 第一节 正确认识财务管理 / 23
- 第二节 财务管理的内容 / 26
- 第三节 财务处理流程 / 28
- 第四节 为什么要做账 / 30
- 第五节 做账前的准备 / 31
- 第六节 借贷记账法 / 34
- 第七节 如何通过财务预算规避风险 / 37
- 第八节 预算编制方法的选择 / 39
- 第九节 预算流程 / 40
- 第十节 成本运营管理 / 42

第三章 进货的窍门

- 第一节 进货的原则 / 47
- 第二节 进货的渠道 / 50
- 第三节 进货的程序 / 52
- 第四节 进货的策略 / 67
- 第五节 进货渠道与供应商的选择 / 70
- 第六节 进货的交接方式 / 72
- 第七节 商品的入账时间及入账价格 / 74
- 第八节 进货时的账务处理 / 77
- 第九节 其他特殊情况 / 81

第四章 合同签订的要领

- 第一节 谈判的三大要素 / 99
- 第二节 谈判的三大技巧 / 102
- 第三节 进货合同的签订 / 109

第五章 销货的秘诀

- 第一节 销货的入账时间和价格 / 117
- 第二节 销货的程序 / 119
- 第三节 合理的波段上货 / 123
- 第四节 商品的价位 / 125
- 第五节 治理缺货的方法 / 132
- 第六节 商品提价、降价变动表 / 134
- 第七节 商品的调拨管理 / 138
- 第八节 商品销售的核算 / 144
- 第九节 商品的陈列方法 / 149

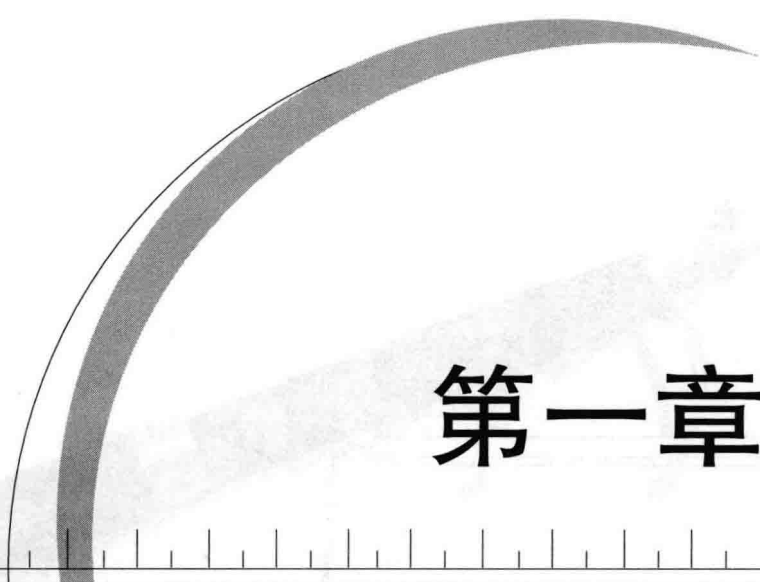
- 第十节 终端零售点陈列方法 / 157
- 第十一节 促销陈列方法 / 159
- 第十二节 商品销售的账务处理 / 161
- 第十三节 其他特殊情况 / 165

第六章 存货的奥秘

- 第一节 持有存货的原因与意义 / 175
- 第二节 影响存货变化的趋势 / 180
- 第三节 正确理解库存管理 / 186
- 第四节 库存管理的 1.5 倍原则和存货周转 / 189
- 第五节 库存管理注意事项 / 194
- 第六节 库存的正确核算方法 / 195
- 第七节 批发商品的库存 / 198
- 第八节 零售商品的存储 / 202
- 第九节 库存商品账户的设置与登记 / 204
- 第十节 商品销售成本的计算和结转 / 208

第七章 库存大瘦身

- 第一节 理想库存保持法 / 217
- 第二节 库存量的计算方法 / 222
- 第三节 消费品处理及货物保养 / 226
- 第四节 商品盘点原则 / 235
- 第五节 商品消耗的处理 / 246
- 第六节 退货原因的一般处理 / 252
- 第七节 态度决定利润 / 255
- 第八节 退货管理制度 / 259



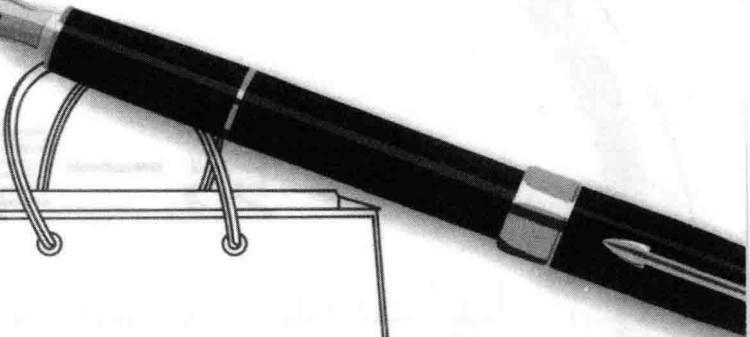
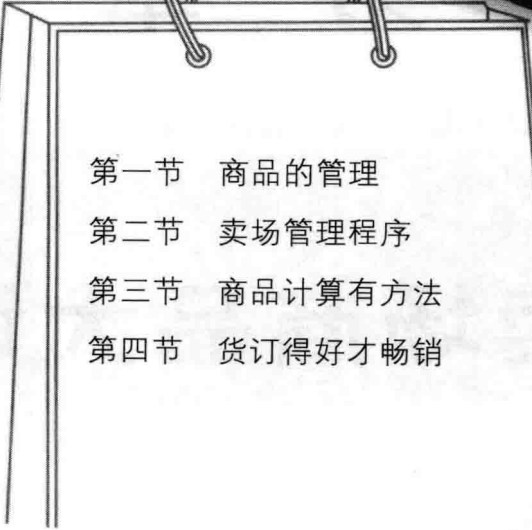
第一章



卖场商品大调查



章 本 主 要 内 容

- 
- 
- 第一节 商品的管理
 - 第二节 卖场管理程序
 - 第三节 商品计算有方法
 - 第四节 货订得好才畅销



1. 为什么要进行商品管理

①定位消费群。一说到定位消费，很多零售店铺的管理人员常常会简单地理解成高中低档次商品需要不同的消费群体。其实，这是远远不够的。在计划经济体制下，所有的商品都按计划供应，消费者没有太大的选择空间。但是，在市场经济如此发达的今天，社会商品非常丰富，大家的选择空间很大。更何况，消费者本身也在分化，各种不同的消费群体间产生了极大的偏好差异，如果我们还是笼统地以一个群体的标准来满足所有人是肯定不行的。我们必须研究分析不同的消费者特性，有针对性地满足他们的需求。

②选择创造价值。改革开放后，社会主义市场经济极大地推动了我国的发展。我们逐渐从短缺经济过渡到过剩经济，形成了买方市场。买方市场的基本特征是，顾客有了决定不买的条件，因为他们有了极大的选择机会。选择不仅成为可能，而且成为顾客体现自身价值和表现自尊的标识。

商品管理强调提前替顾客选择。每一件摆在货架上的商品，都是针对目标顾客消费习性作出精心选择的结果。从零售的角度看，这些商品都有严格设定的角色，有明确的经营目标。非知名品牌但功能一样的商品不做的重复性经营，个性冲突的商品不能同时经营。

③廉洁采购体系。很多零售店铺的老板都有个共同的难题，那就是对采购员

的管理。一般而言，国内零售店铺的采购队伍极为稳定，而采购人员的舞弊和灰色收入却是老板的一块心病。与此同时，20/80 分析法被广泛地滥用为商品淘汰的工具。有计算机系统的店铺，常常用末位排行强制决定淘汰某个商品，而新产品引进和滞销品淘汰的问题依然很多，供应商都在抱怨上架费太高。

应用商品管理方法，可以建立一套科学、高效、廉洁的采购体系。因为按照这种方式，采购不再是绝对依赖个人判断的事情，而是综合集体的智慧，先制订合理的计划，而个人工作就是完成计划。

④提升周转速度。由于采购、仓储、运输、门店经营在工作性质上的不同，相关部门的考核指标在存货周转上存在巨大差异甚至冲突，国内不少零售店铺仅靠管理干部的个人经验进行考核。现在，一个店铺经营的品种动辄上万种，仅凭经验管理已经不够了。

⑤完整分析效益。国内不少零售店铺在利润率下降的时候，通常采取引进高毛利商品的办法。这就是走遍全中国也找不到一家真正食品超市的根本原因。我们的超市经不起高毛利非食品类商品的诱惑。

商品管理使用一种综合指标来分析商品经营效益。要求将毛利率和存货周转同时考虑，这个指标叫毛利存货周转回报率（GMROI, Cross Margin Return on Investment），用店铺综合毛利率乘以存货年周转次数得出。如果时装的毛利是30%，而存货周转次数是2.5，GMROI也只有0.75。这个指标能够衡量把资金投入商品上的综合回报水平。抵毛利的商品未必不赚钱。

⑥高效复制店铺。明白了商品管理的理性成分，显然可以看到：完全按照顾客的个性化特点单独设计每一个店是一种浪费，便利店、小型标准超市、大型综合超市同时经营，很多业态发展是不经济的。

连锁店的开发，包括跨区域发展，是复制的过程。商品管理要求抓共性、一致性。连锁店的差异管理是老板把众多基本一致的店放在一起进行比较。好的，总结经验推广实施；差的，查找原因，限期改进。如此，规模经济效益才能得到极大的发展。

⑦完善用人体制。商品管理注重的是方法、过程。目标是建立一套商品经营

的系统。当这种体系在实际经营中不断完善。形成了一个零售店铺的独特风格时，任何单独的个人已经不能再轻易左右这个店铺的执行质量了。店铺发展的根本是人，但不应该过分依赖某一个人。这样，任何一位高级管理人员的离开，都不会给店铺造成大的影响。

⑧更新信息系统。零售店铺采用了商品管理的方法，也就打下了使用高效率的计算机系统的基础。因为这种工作方式本身需要大量的数据或信息来支持决策，而良好的计算机信息系统有耐力提供这种支持。同时，国际上所有真正优秀的零售业计算机管理系统，都是按这种方式设计的。

2. 商品管理的实施

从上面所叙述的内容来看，商品管理工作是否能做到位，直接关系到店铺赢利能力的优劣。

商品管理能给店铺带来这么多的好处，但是怎样才能落实到位呢？这就要求店铺的经营管理者在管理过程中做好以下方面的工作：

①澄清管理需求。店铺经营者应仔细观看采购过程、存货周转情况、连锁店管理问题。如果还没有出现令人头疼的问题，说明你做得很好，也就不必做商品管理。如果你认为有问题，就要他细分析，商品管理能解决多大问题。如果结论是实质性的进步，那就继续做下面的步骤。

②确实效益指标。不要单单因为“商品管理”这个名词很好就决定做。先看看你想要改进哪些经营指标。比如，目前的存货周转天数是 50 天，你想缩短到 45 天；目前的代销比例占 30%，你想要压缩到 20% 等等。然后列出改进后可以给你带来好处，比如节省流动资金 800 万元，毛利率提高 0.2 等。如果能有这样的量化经济效益指标，那就值得做。否则，就不要做。

③进行实质性投入。

一是时间。如果商品管理确实能给一个零售店铺的核心竞争力带来实质性提高的话，那肯定不是半年八个月就能完成的。

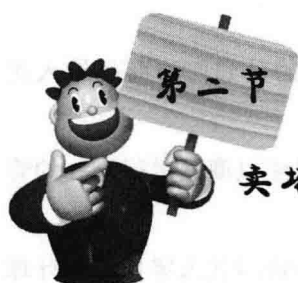
二是核心决策人的投入。要想做好商品管理工作，核心决策人必须进行相应



的投入，这种投入从某种意义上来说就是一种支持。

三是资金投入。任何一种管理工作，都必须有足够的资金作为后盾，商品管理也不例外。如果发现手头资金还不是很充裕，那么不妨再等等，真正筹备了足够的资金时再进行，这样成功的几率就会高很多。

四是外部资源。有的店铺不能完全靠自己的力量来完成这项工作。不妨找个有经验的专家咨询、指导，但你一定要确信他们懂行而又能信得过。



卖场管理程序

1. 商品订购

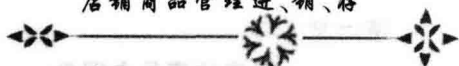
首先，要确定供应商。在选择供应商方面通常要进行以下具体工作：

①明确规定供应商提交的资料，内容包括供应商的生产许可证，产品的相关证明文件等。

②要求供应商提供样品。零售店在与供应商洽谈时，可以要求供应商提供商品的实物样品，以便于采购人员检查和判断。同时，尽可能地将供应商提供的样品登记存档，以作为今后进货的标准和参考。

③明确市场价格。零售店铺的市场“采价”，就是采购人员在接受了供应商的产品报价以后，亲自到市场上调查同类产品的价格，与供应商的报价进行比较，以确定供应商的取舍。采购人员在采价时，一定要注意采价的商品要与供应商提供的商品是竞争关系，即相同类型、相同品项，否则就失去了可比性，即使得出了结果也是不真实、不可靠的。

④与供应商议价。在进行市场采价后，零售店的采购人员要与供应商面对面地商定供应品的价格。在商议之前，采购人员要做一定的准备工作，通过各种途径了解供应商向其他零售店供货价的实际情况，再具体分析自己的零售店的经营优势和劣势，以增加自己在价格谈判中的砝码，为自己的零售店争取最优的供应价格。一般情况下，零售店的采购人员要事先确定一个可接受的最高报价，一旦



谈判超过这个价格，就要果断地放弃，寻找其他供应商。

2. 货品卖场导入管理

确定了供应商，商品采购完成后，接下来需要考虑的是如何将商品导入卖场。

首先，要根据零售店的规则为商品确定一个代码，以便以商品进行统一的管理。

其次，可以将商品的品名、规格、代码、所属部门等资料载入零售店的计算机系统，便于及时了解该商品的销售情况，恰当地决策进、销、调、存。

再次，首次进货的时候，必须由采购人员亲自负责，集中进货。要熟悉采购通道，了解供应商的实情，一旦发现不妥，要及时调整采购方案，使零售店免受损失或少受损失。

3. 商品销售管理

零售店将商品导入卖场后，采购人员还要对其进行跟踪管理。通过一段时间的观察，了解其销售状况，分析市场潜力，适时调整该商品在货架上的陈列位置及陈列面积，确保零售店经营的利润最大化。



商品计算有方法

确定商品数量的计算方法有天真预测法、单位面积效率法、库存周转率法。天真预测法和单位面积效率法都很简单实用。

1. 制定商品流转计划

商品流动计划是零售企业的基本计划，它对企业在计划期内组织商品流通的规模予以规定。引申到卖场来说，商品流动计划以商品销售计划为核心，包括购进计划、库存计划等。

①商品销售计划。商品销售计划是以市场需求为依据编制的，其计划指标包括销售量、销售额、销售结构（包括产品结构和市场结构）、市场定位、市场占有率等。

②商品购进计划。商品购进计划是以商品销售计划为依据编制的，是商品销售计划的资源保证，其计划指标包括购进数量和金额、购进品种、购进时间、供货厂商等。

③商品库存计划。商品库存计划是为衔接商品销售和购进而制定的计划，它是由商品销售规律和资源与运输条件所决定的，其计划指标主要有库存量、库存金额、库存结构和库存控制策略等。

上述商品流转计划中的各项专业计划，如果是编制年度计划，则不需要分开编制，用一个流转计划包括相应的计划指标即可；如果编制短期计划，则应分开