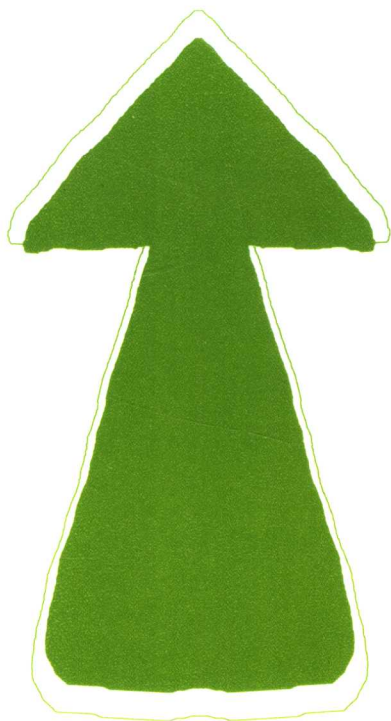


商品管理与培训

《零售业经营管理与培训》系列丛书



零售业

LINGSHOUYE

SHANGPIN GUANLI YU PEIXUN

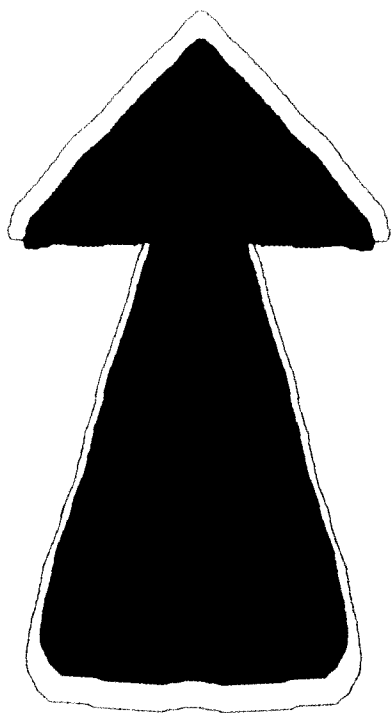
《零售业经营管理与培训》系列丛书编委会 主编



中国时代经济出版社

商品管理与培训

《零售业经营管理与培训》系列丛书



零售业

LINGSHOUYE

SHANGPIN GUANLI YU PEIXUN

《零售业经营管理与培训》系列丛书编委会 主编

◆ 中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

零售业商品管理与培训 / 《零售业经营管理与培训》系列丛书编委会主编.

—北京: 中国时代经济出版社, 2006. 1

《零售业经营管理与培训》系列丛书

ISBN 7-80169-799-5

I. 零... II. 零... III. 零售商业—商业企业—企业管理: 销售管理

IV. F713.32

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第105318号

《零售业经营管理与培训》系列丛书

零售业商品管理与培训

《零售业经营管理与培训》系列丛书编委会 主编

出 版 者	中国时代经济出版社
地 址	北京东城区东四十条24号 青蓝大厦11层
邮政编码	100007
电 话	(010)68320825(发行部) (010)68320498(编辑部) (010)88361317(邮购)
传 真	(010)68320634
发 行	各地新华书店
印 刷	北京市优美印刷有限责任公司
开 本	787×1092 1/16
版 次	2006年1月第1版
印 次	2006年1月第1次印刷
印 张	13.5
字 数	195千字
印 数	1~8000册
定 价	24.00元
书 号	ISBN 7-80169-799-5/G·344

版权所有 侵权必究

序 言

零售业是国民经济的主要组成部分，其发展通常反映了一个国家总体经济的走向。中国作为世界上经济发展最快的国家之一，随着人民生活水平的不断提高，其零售业市场也是最具潜力和吸引力的。

零售业是中国开放最早、开放程度最高、发展变化最快、最具生气的行业之一。但我国零售业相对于较发达国家而言，起步晚、规模小、实力弱，尤其是在加入WTO之后，国外零售“巨鳄”的进驻，国内零售企业竞争形势更趋激烈。在面对国外零售企业经营管理的先进技术及成熟经验等一系列现实问题时，我国广大零售企业尚需一套系统、完整、规范的经营管理与培训模式。基于此，我们组织编撰了《零售业经营管理与培训》系列丛书。

该系列丛书共分三册，介绍了零售企业最具代表性的卖场管理与培训、商品管理与培训及员工管理与培训。

《零售业卖场管理与培训》一书共分为11章。其主要内容有：首先介绍了卖场的组织架构、人员职责及设计规划，然后着重讲述了卖场的服务礼仪、陈列管理、理货管理、促销管理、收银管理、商品管理及防损、广告、服务管理的方方面面。

《零售业商品管理与培训》一书共分为8章。其主要内容有：商品组合配置、商品陈列管理、商品价格管理、商品质量管理、商品采购管理、商品验收管理、商品卖场管理及商品库存管理。为了让员工在商品管理中操作方便，我们在其后还附了常见货币符号、国际单位制基

本单位、新旧商品对照表及食品加工助剂等常识。

《零售业员工管理与培训》一书共分为8章。其主要内容有：零售业管理理念解析、零售业服务意识培训、员工招聘管理、零售业岗位认知培训、零售业专项技能培训、零售业员工绩效考评管理、零售业员工薪酬管理及零售业员工劳动关系管理。重点涉及培训的规划和程序的设计、不同层次的培训对象、不同环节的培训内容以及不同的培训方式等，使培训具有极强的操作性和应用性。

《零售业经营管理与培训》系列丛书从中国零售企业目前的实际情况出发，就零售企业的经营与管理做了全面、系统的阐述，介绍了一大批实际、实用、实践的方法和技巧，具有极强的实用性和可操作性。不仅是一套较佳的零售经营管理用书，也是一套不可多得的培训教材；不仅可以指导一线员工，同时也可供管理者和经营者参考、借鉴。

《零售业经营管理与培训》系列丛书由经济学硕士杨月进主编，另外参与编写的还有培训机构、咨询公司的顾问、老师及零售业一线的管理人员，具体为：金娟、杨哲、杨卫、杨春、方敏、毕春辉、王春侠、王丽媛、李欢欢、李志国、李军、李恒芳、吴全喜、宋春霞、黎云开、刘作良、朱昊、朱霖、田均平、石保庆、黄维康、章晓华。

《零售业经营管理与培训》系列丛书

编 委 会

第1章 商品组合配置

1

第1节 商品管理概述 / 2

- 一、商品管理与零售业 / 2
- 二、商品管理组织结构 / 2
- 三、商品管理原则 / 5

第2节 商品组合技能 / 10

- 一、了解商品结构 / 10
- 二、明确商品组合 / 11
- 三、淘汰疲软商品 / 14
- 四、分析商品分类方式 / 16

第2章 商品陈列管理

19

第1节 商品陈列策略 / 20

- 一、商品陈列原则 / 20
- 二、商品陈列要求 / 23
- 三、商品陈列要点 / 23
- 四、商品陈列类型 / 25
- 五、商品陈列方式 / 26

第2节 商品陈列技巧 / 29

- 一、变化性陈列技巧 / 29
- 二、果蔬陈列技巧 / 30
- 三、肉品类陈列 / 33
- 四、水产品类陈列 / 35
- 五、日配品类陈列 / 36

附录：

- 陈列所需基本工具 / 37
- 商品陈列检查表 / 39
- 商品陈列管理办法 / 40

第3章 商品价格管理

43

第1节 商品价格管理概述 / 44

- 一、商品价格的构成 / 44
- 二、制定商品价格 / 45

第2节 商品定价管理认知 / 50

- 一、商品定价程序 / 50
- 二、商品定价方法 / 52
- 三、商品定价技巧 / 55

第3节 商品价格调整技巧 / 58

- 一、价格调整原因 / 58
- 二、降价控制技巧 / 58
- 三、选择降价时机 / 59

第4章 商品质量管理

61

第1节 商品种类解析 / 62

- 一、食品类商品的主要种类 / 62
- 二、非食品类商品的主要种类 / 70

第2节 食品质量检验标准 / 75

- 一、肉品类卫生标准 / 75
- 二、水产类卫生标准 / 78
- 三、水果质量标准 / 81
- 四、蔬菜质量标准 / 83
- 五、副食品质量标准 / 85
- 六、食杂质量标准 / 90

第3节 非食品质量辨别技巧 / 92

- 一、百货商品质量辨别 / 92
- 二、服装质量辨别 / 94
- 三、家电质量辨别 / 95

附录：

食品添加剂使用卫生标准
GB2760-1996(2003年增补品种) / 100

第1节 商品采购解析 / 110

- 一、商品采购原则 / 110
- 二、商品采购模式 / 112
- 三、商品采购方法 / 114

第2节 拟定商品采购计划 / 117

- 一、进行商品采购调查 / 117
- 二、了解影响商品采购计划制定的因素 / 119
- 三、制定商品品种计划 / 121
- 四、商品采购计划制定要点 / 123

第3节 供应商管理 / 127

- 一、开发供应商 / 127
- 二、选择供应商 / 130
- 三、管理供应商 / 135

附录：

- 商品采购相关标准 / 138
- 产品相关标准 / 143

第1节 商品验收程序 / 146

- 一、收货 / 146
- 二、接收 / 149
- 三、卸货 / 150
- 四、验收 / 152

第2节 商品验收方法 / 154

- 一、利用感官验收 / 154
- 二、利用标志验收 / 156
- 三、利用包装验收 / 159
- 四、利用文件验收 / 161

第7章 商品卖场管理

163

第1节 商品加工处理 / 164

- 一、蔬菜类加工处理技巧 / 164
- 二、菇菌类加工处理技巧 / 170
- 三、水果类加工处理技巧 / 171
- 四、肉品类加工处理技巧 / 174
- 五、水产品类加工处理技巧 / 175
- 六、日配品类加工处理技巧 / 179

第2节 商品防损管理 / 180

- 一、后场防损 / 180
- 二、卖场防损 / 181

第8章 商品库存管理

185

第1节 商品库存控制 / 186

- 一、商品存货控制 / 186
- 二、商品储存管理 / 187

第2节 商品储存方法 / 191

- 一、商品的防霉与防虫 / 191
- 二、商品的防锈与防老化 / 195

第3节 商品储存技巧 / 199

- 一、冷冻储存技巧 / 199
- 二、冷藏储存技巧 / 199

附录

203

- 一、常见货币符号
- 二、国际单位制(SI)基本单位
- 三、国际单位制(SI)、市制折合英制表
- 四、新、旧鞋号对照表
- 五、新、旧衬衣对照表
- 六、食品加工中允许使用的加工助剂

商品组合配置



本章导读 >>>>>

- 商品管理概述
- 商品组合技能

培训要点 >>>>>

- 了解商品管理原则及组织结构
- 明确商品结构及商品分类方式

第1节 商品管理概述

一、商品管理与零售业

这里所说的商品管理是指零售企业对商品的投资分析、投资计划、购进及库存控制。我们之所以要进行商品投资分析,是因为零售企业要了解消费者的需求;之所以要进行商品投资计划,是因为零售企业需要有条不紊地经营;之所以要进行商品购进,

是因为零售企业需要先购买才能出售;之所以要进行库存的控制,是因为零售企业要确保一定的商品投资回报。因此,要从事零售企业的经营,就不可避免地要进行许多商品管理活动。

商品管理是零售企业的日常经营决策。只有在商品管理上下大工夫,才能保持较好的业绩。因此,为了实现有效的商品管理,首先必须建立一个合理的组织结构。

温馨提示

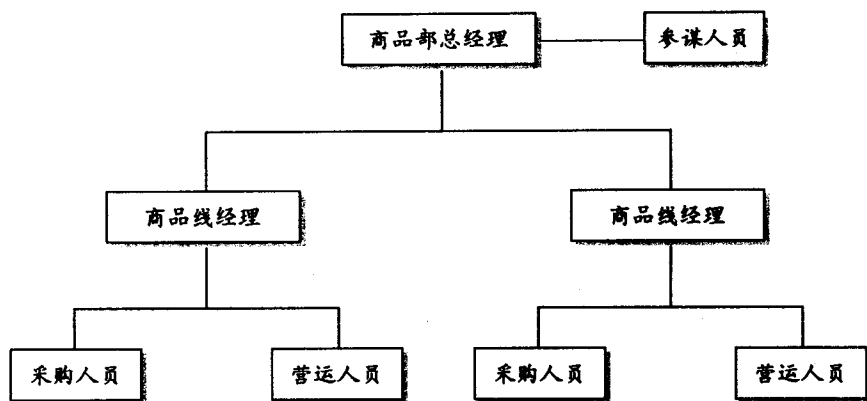
商品投资是零售企业各项投资中最大的一个方面(占总投资的50~60%),因此商品管理对零售企业而言特别重要。

二、商品管理组织结构

进行有效的商品管理需要一定的人力,而且要将其合理地组织起来。如,某大型零售企业商品管理的组织结构(见下页图所示)。

1. 商品部总经理

一般来说,零售企业都设有一个商品部总经理的职位,并且一般由副总经理担任。



商品管理的组织结构

2. 商品线经理

商品线经理对商品部总经理负责，每位商品线经理负责一条商品线，如日用百货经理、服装部经理、电器经理等。商品线经理应承担以下的责任：

- (1) 预测下一个预算期的销售量，在日常工作中了解和预测竞争环境和社会经济环境；
- (2) 将所预测的销售量转化为库存水平。要做到这一点，就必须知道要实现既定的销售量应有多高的库存水平；
- (3) 激发下属采购人员和营运人员的认同感以及执行的积极性；
- (4) 评估销售情况。

所以，商品线经理必须取得采购人员和营运人员的大力支持及配合。

3. 采购人员

采购人员的工作对零售企业的收益影响很大，其职责如下：

- (1) 确定库存金额；
- (2) 将库存金额计划转换成单个商品项目计划，负责决定将有限的

资金运用于哪些项目，以形成良好的商品组合；

(3) 采购商品。采购人员必须直接与生产企业或批发商接洽，协商购货条件(价格、运输、返点、质量)。

4. 营运人员

商品管理过程的最后一个角色是营运人员，他们在营业现场负责各商品线上商品的销售工作，其任务主要有以下几点：

(1) 与采购人员一起制定库存数量计划，特别是具体花色品种的数量计划；

(2) 管理、引导、激励营业员；营业员应对其所出售商品的方方面面都要有所了解，其中促销人员(导购)还要知道如何向顾客介绍和推销商品；

(3) 把握消费者对本商品部所售商品的趣味、要求、爱好及其变化趋势，要不断研究消费者确切的需求心理；

(4) 确保顾客得到良好的服务。顾客的意见、建议、问题、表扬都要予以正确对待，并向上级主管部门反馈处理情况。

温馨提示

因为营运人员比采购人员更接近顾客，所以应对畅销商品、滞销商品做到心中有数。

5. 参谋人员

参谋人员对管理者的帮助是很有价值的，一般情况下他们可提供以下服务：

(1) 竞争资料服务。向各个部门提供他们所负责的商品、服务与商圈中其他竞争对手类似的商品、服务的比较资料；

(2) 消费者研究服务。提供对消费者反应和行为模式的研究结论，包括商圈边界研究、企业形象研究、竞争对手吸引力研究、细分市场研究；

(3) 流行趋势分析服务。提供商品流行趋势预测、广告和陈列趋势预测、介绍商品方式趋势预测等，从而协调各方面的购销活动；

(4) 销售、库存分析服务。由财务人员及时提供有关商品销售、价

格变动、毛利等信息；

(5) 商品测试服务。使采购人员进行大宗采购前准确掌握商品的物理特性、化学特性和使用效果，这种方式常为大型零售企业所采用；

(6) 培训服务。新的商品管理者(助理采购人员和营运人员)需要得到培训，现有管理者也要接受再教育，以便晋升到更高职位。

三、商品管理原则

零售企业经营业务是围绕着商品这个核心而展开的。因此零售经营者应该了解和掌握商品管理的原则：

1. 商品为先原则

商品为先就是指“跟着商品走、围着商品转、随着商品变”，也就是说，跟随着商品的定势而定位，围绕着商品的定位而转化，伴随着商品的转化而调整。如商品的升级换代、滞销商品的淘汰、绿色商品的开发等，都可以理解为在商品为先的原则指导下运作。

2. 商品转化原则

无论何种产品，都必须经过商品化，才能有效地被消费者接受。

商品化是指将供货商所提供的产品转化为经营商品的全过程，其目的在于提高商品的附加值。

小资料

掌握和运用商品转化原则对于零售业经营者来说至关重要，可以说，谁能准确理解商品转化的丰富内涵，并注重实践的应用，谁就掌握了零售业的经营主动权。

产品的商品转化过程一般为：产品鲜度、调味→产品重量、颗粒→

产品成型→商品陈列上架。

3. 商品齐全原则

有调查资料显示,70%的消费者认为零售企业首先要加以改进的方面是增加品种。由此可见,零售企业成功的关键是商品齐全,只有商品齐全的零售卖场才能满足消费者一次购足的需求。所以,零售企业

在确定商品组合时一定要尽可能地扩大经营品种。另外,零售企业的经营者要密切关注政策、消费潮流及相关信息等方面的变化,不断地适时地调整品种结构,导入新产品。

(1) 食品:包括蔬菜水果类、粮油制品类、水产品、畜产品类、冷冻食品类、乳制品、糖果饼干类、饮料类、烟酒类、调味品类等;

(2) 日用杂品:包括厨房用品、卫生间用品和卧室用品。在卖场中常见的有:洗涤用品、化妆用品、卫生用品、棉纺织品、小五金、小家电、玻璃器皿、餐具等。

但是,若零售业经营者只片面追求商品的齐全,而不注重挖掘商品齐全的真正内涵,即认识上的细分化。因此,在运营中还要掌握商品的品种、商品的品质及商品的结构等要点。并在挖掘商品的细分和深度上下功夫。

4. 商品优选原则

在零售业经营中,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20%和80%之间,基于这个比例的确立,经营者必须坚持商品优选的原则。

温馨提示

商品品种并非多多益善,而应确定黄金组合架构。

有的零售企业将商品分为A、B、C三类,分别取不同的管理方式,通常将这种方法称为ABC分类管理法。

小辞典

- (1) 不断发掘创造大比例销售额的小比例商品;
- (2) 从相对无限的商品中优选出有限的商品;
- (3) 对优选出的商品要加以正确组合和合理配置;
- (4) 结合本企业的实际确定商品的最佳结构比;
- (5) 动态的理解和应用在实践中总结出来的结构比规律;
- (6) 切忌单纯经营20%或30%高销售额的商品。

5. 商品群特色原则

商品群是零售企业经营商品的基本单位,传统的做法大多是按商品的属性划分,而这种分类的弊端是很难突出经营特点。现代的做法是按消费者需求划分,其操作步骤是:

第一步:界定商品群,将同类商品细分化。如礼品群、熟食群、火锅料理群、组合蔬果群等。

第二步:赋予商品群新内涵,将商品概念化。如礼品商品群可分为“男性生日礼品”、“女性生日礼品”、“儿童节日礼品”等等。

第三步:创新商品群组合架构。如将水产按烹调方法组合,蒸、烤、煮、生食等归类销售。

6. 商品阳光采购原则

阳光采购就是把商品采购的各个环节按一定的制度和程序运行。其具体做法是:

- (1) 决策透明化。透明的核心是将“隐蔽的权力公开化,集中的权力分散化”;
- (2) 信息公开化。主要指商品采购来源于内部公开化;
- (3) 监控程序化。由不同的部门分别承担“三审一检”职能,即审核采购计划、审核价格、审核票据和检查质量;
- (4) 管理制度化。建立和完善一套采购提、审、决的自控程序;
- (5) 奖惩严明化。对“暗箱操作”人员给予严惩;对阳光采购有功人员予以重奖。

7. 商品去旧换新原则

国外的零售业经营者把滞销品称作是零售业经营的毒瘤，为“还零售企业一个健康的体魄”，通常使用的有5种淘汰法：

(1) 排行榜淘汰法：适用于所有商品，在一定的时段内确定一次所售商品排行榜，最后200种或最后5~10%为淘汰对象；

(2) 销售量淘汰法：适用于单价低的商品，在一定的时段内（如3个月）测定出一个基数（如250个），未达标准销售量的即予淘汰；

(3) 销售额淘汰法：适用于主力商品，在一定的时段内（如3个月）测定出商品标准销售额（如3000元），达不到标准销售额的即予淘汰；

(4) 质量淘汰法：适用于所有商品，凡被国家行政机关，如技术监督局或卫生部门等单位宣布为不合格的商品，则列为淘汰品；

(5) 人为淘汰法：适用于人情商品，这类商品必须进行表决权计数的人为淘汰，排除不正当的人为因素。

8. 商品单品管理原则

所谓单品管理就是对所经营的商品进行细划分类，直至无法再分为止，并实施单品管理。实行单品管理必须导入计算机信息管理（POS）系统，其最重要的功能是实时采集各种商品的销售信息，其优点是：控制存货、指导采购、提高效率、减少差错、普及条码。

9. 商品艺术陈列原则

商品陈列是一门艺术，倘若陈列得当不仅能促进销售，而且还能给人带来一种艺术的享受。商品陈列通常有两种方法：

(1) 动态展示。将商品艺术化地展现在货架上时，能给人以呼之欲出之感，可以极大地调动顾客的购买欲望；

(2) 量感展示。在量感展示上不要只拘泥于商品数量的多寡，而要注重在视觉上使顾客感到商品丰满，通过商品不同的角度与侧面进行组合。