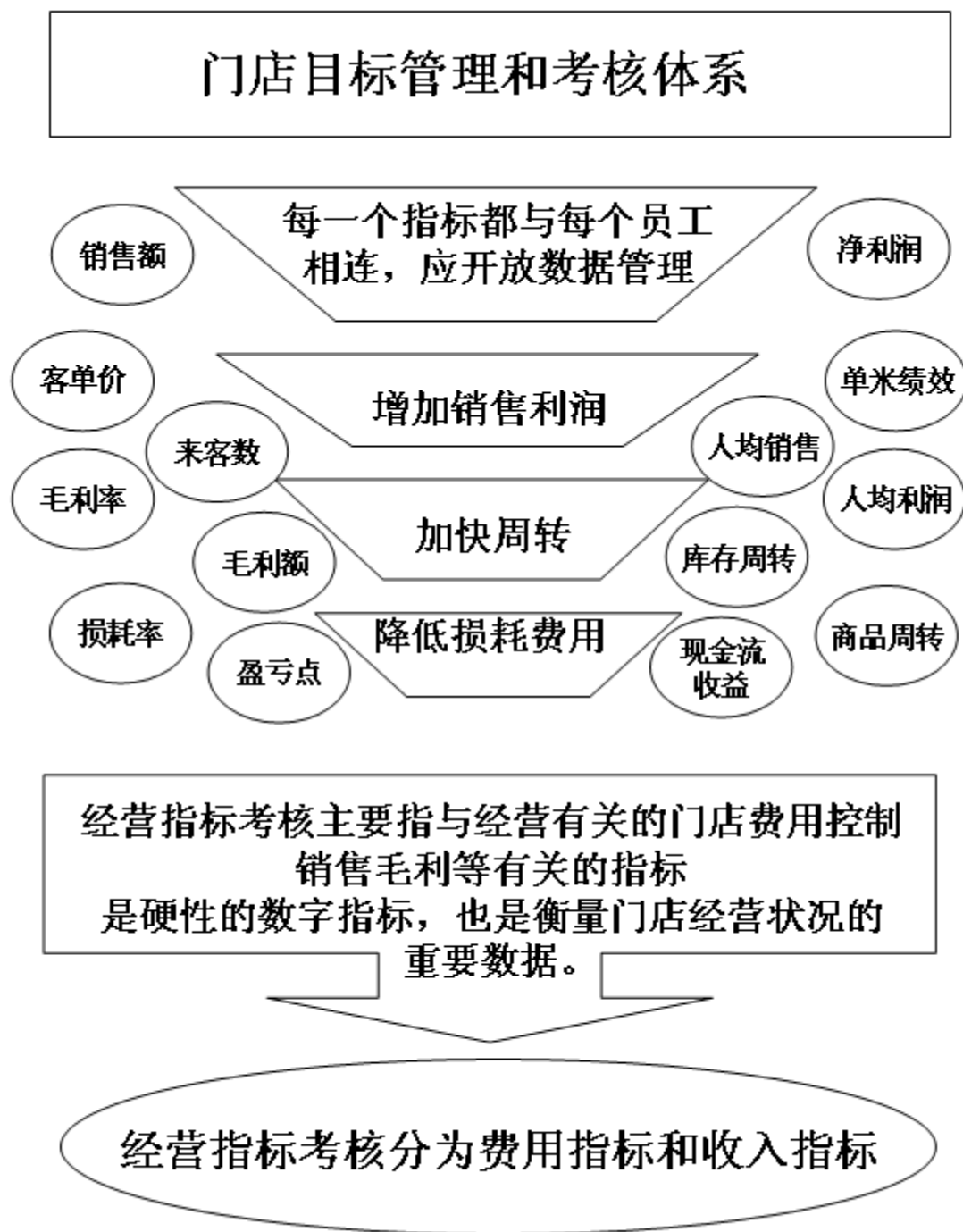


## 第一章 目标管理和绩效考评

- 门店目标管理和考评体系
- 商品考评标准
- 信息化给管理决议带来充足依据



费用指标：

是指总部对门店费用开支定性指标

包含

1. 门店费用率，费用占销售额百分比：（12%）
2. 人力成本费用率，人职员资、福利占销售额百分比：（2.8—3%）
3. 水电暖费用率，水费、电费、暖气费占销售额百分比：（1.35%）
4. 客服包装费用率，收银台包装袋费用占销售额百分比：（0.2%）
5. 办公费用率，办公用品及耗材占销售额百分比。（0.02%）
6. 损耗率，商品损耗金额占销售额百分比。（0.3—0.5%）

### 门店指标的下放

各门店应将 以上费用指标  
总部对  
门店费用开支的定性指标各项数据  
合理分解 至部门大组及大中小分类  
以便完成门店的既定任务与指标

收入指标:

是指门店经营各项数据要求

包 括

- 日/月/年均销售指标，门店每日每个月、十二个月销售额任务。
- 米效，门店每平方米销售金额。
- 毛利率，门店各商品部门综合平均毛利率。
- 周转次数，门店平均销售金额除以平均库存金额数据。
- 库存天数，门店商品平均库存天数，平均库存金额除以平均销售金额所得。  
库存金额，门店为确保正常销售所应该配置存货。
- 来客数，门店天天前来购物人次。
- 客单价，门店每次交易所发生平均金额。

## 门店指标的下放

各门店应将 以上收入指标——门店经营的  
各项数据合理分解 至部门大组及大中小  
分类以便完成门店的既定任务与指标

## 日常管理指标考评

日常管理考评指对门店日常经营管理常规工作考评

包 括

门店卫生考评；

门店设备维护考评；

门店屯货管理考评；

门店补货/理货考评；

门店变价管理考评；

门店库存更正考评；

门店商品调拨考评；

门店用户退换货考评；

门店收银工作考评

门店促销活动实施考评

十九  
项考  
评

门店考勤考评；

门店订货作业考评；

门店收货考评；

门店问题商品处理考评；

门店自用具控制考评；

门店商品退换货考评；

门店商品盘点考评；

门店用户投诉考评

门店用户服务考评；

督 导

## 门店指标的下放

各门店应将 以上日常管理指标考核  
即对门店日常经营管理的常规工作  
考核各项要求合理分解 至部门大组  
以便完成门店的既定任务与指标

门店考评实施——门店考评由营运督导部进行

经营指标考评 ——

经营指标考评由电脑部、财务部于每个月 2 日打印出上 30 天经营情况报表，交给营运督导部。营运督导部依据电脑报表、财务报表将各门店排序分析上月各门店经营情况。

日常管理考评——

运行督导部依据平时每七天周二及每个月 15 日门店巡查进行质量控制部价格、质量专员，企划部促销组主管及其它相关部门同事，均需要把对应日常管理考评表上交营运督导部。

考评评选和公布

- 营运督导部于每个月 5 日评出上一月各门店对经营指标和日常管理目标达成情况，上报营运总监指示
- 营运总监指示后于每个月 10 日召开业务会议公布考评结果，关键表彰前 3 名门店
- 店长应在每个月 12 日召开本店业务会议，公布考评结果，关键表彰奖励前 3 名部门大组。
- 业绩突出门店，企业将给店长及门店对应奖励，店长应如法炮制，在门店内对部门大组进行相关评选和奖励。
- 各门店、门店各部门大组应不停调整，争取愈加好成本控制，主动提升业绩，提升企业盈利。

| 类型 |   | 米效<br>(元) | 日均<br>销售<br>(元) | 毛<br>利率<br>% | 周转<br>次数<br>(次) | 库存<br>天数<br>(天) | 库存<br>金额<br>万元 | 来客<br>数<br>人次 | 客单<br>价<br>(元) |
|----|---|-----------|-----------------|--------------|-----------------|-----------------|----------------|---------------|----------------|
| A  | ? |           |                 |              |                 |                 |                |               |                |
| B  | ? |           |                 |              |                 |                 |                |               |                |

## 门店经营指标图解举例

| 类型 | 费用<br>率 | 人力成<br>本<br>费用率 | 水电暖<br>费用率 | 客服包<br>装费用<br>率 | 办公<br>费用率 | 损耗率 | 其它<br>费用率 |
|----|---------|-----------------|------------|-----------------|-----------|-----|-----------|
| A  | 12      | 3               | 1.35       | 0.2             | 0.02      | 0.5 | 6.93      |
| B  | 12      | 3               | 1.35       | 0.2             | 0.02      | 0.5 | 6.93      |

## 门店费用指标图解举例

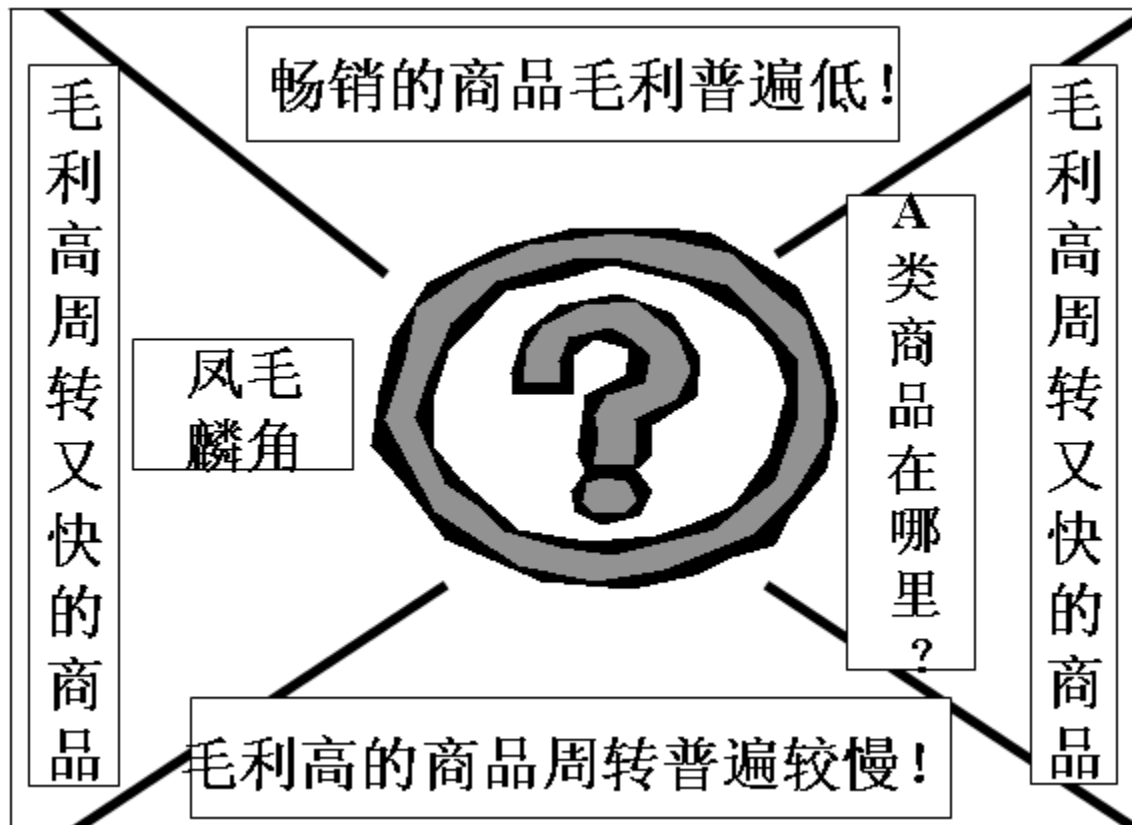
商品考评——什么是A类商品？

- A类商品在哪里？
- 商品考评标准——交叉比率
- 商品考评标准——库存天数
- 商品考评方法——A类计划表
- 商品考评方法——新品和旧品
- 商品考评方法——商品大类角色定位

- 商品考评方法——综合收益定位
- 商品绩效考评和调整
- 结论及注意事项

## 单品管理与绩效考核

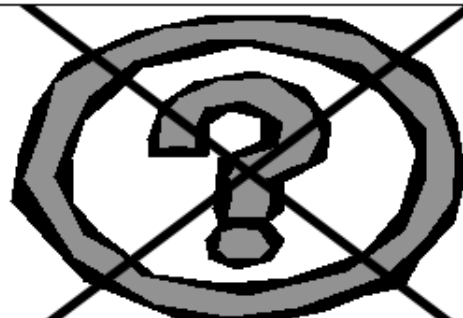
零售超市的商品管理与绩效考核的核心是ABC商品管理，A类商品应重点扶持。问题是  
*A类商品是怎样找出来的呢？*



### 按销售额\量排行

大多超市的做法，其结果是无毛利或低毛利的商品全部为A类品项，卖场营销资源扶持\资金付款支持\排面定位扶持\库存订货扶持等全部扶错了对象超市的辛苦却成了搬运工！

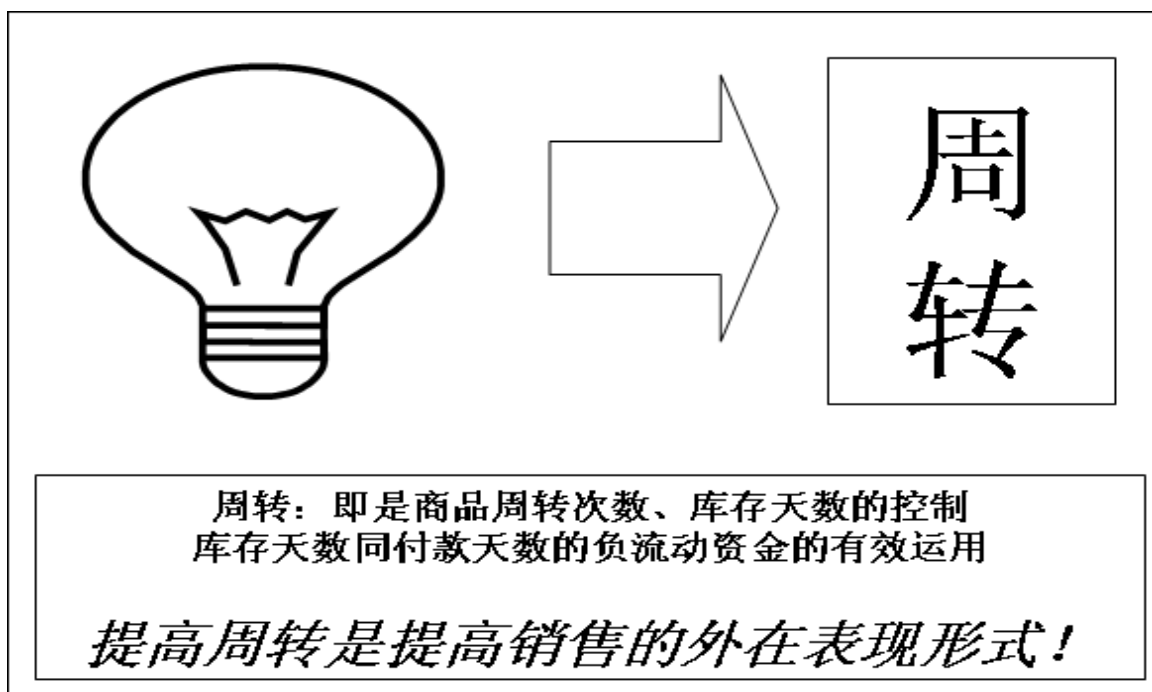
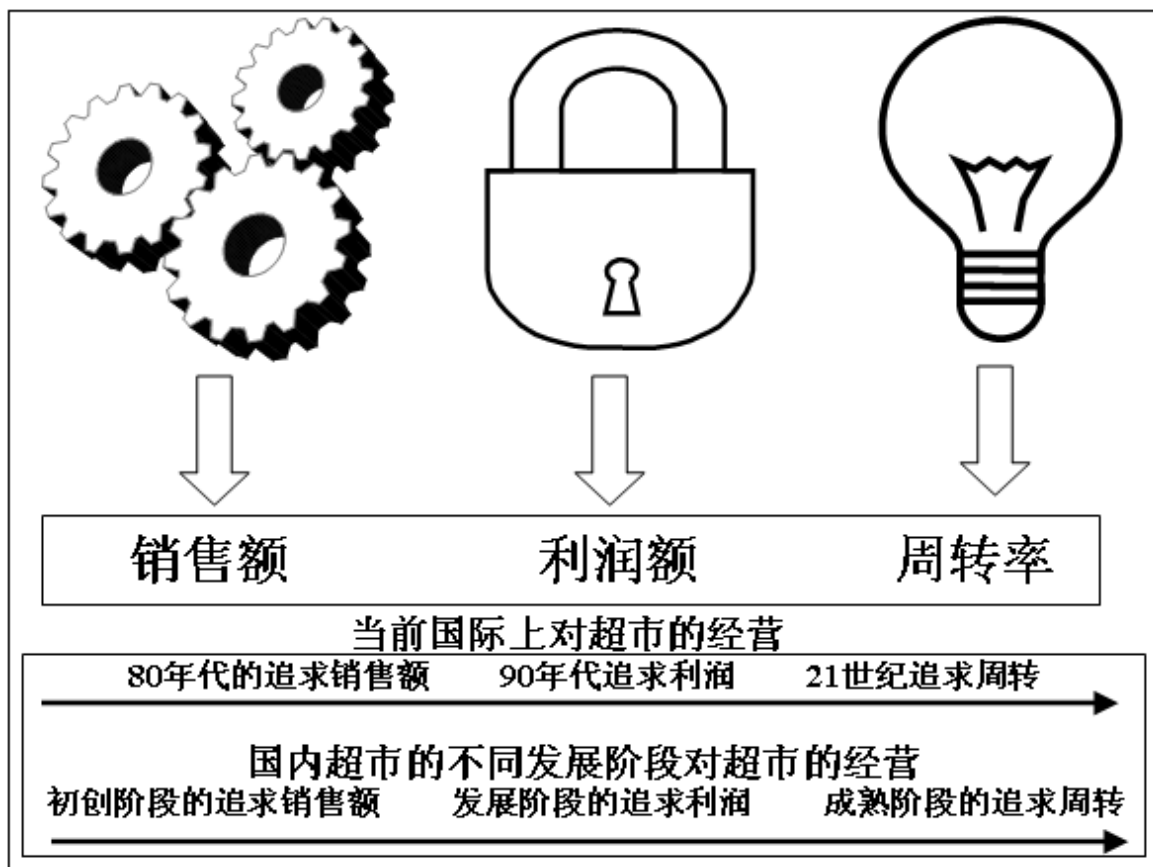
错！



错！

### 按毛利排行

以追求毛利为核心来判定商品绩效其结果是：毛利高的商品很可能是周转率低或很慢的商品，过分追求毛利额\率的贡献度容易导致库存天数升高，库存死货一大堆。



单品管理和绩效考评——交叉比率

**A类商品是怎样找出来的呢？商品绩效考核指标**

**交叉比率=商品销售库存毛利贡献比率**

**= 商品周转率\*毛利率**

**= (平均销售成本金额\平均库存成本金额)\*毛利率**

**商品交叉比率高表示商品销售额、库存额与  
毛利率相互间各要素协调得当，商品绩效良好**

**示范：**

1、单品之间比较：

■可口可乐 355ML 10 月份平均销售成本金额为 20 万元，平均库存成本金额为 10 万元，毛利率为 5%；红豆牌内衣 10 月份平均销售成本金额为 8 万元，平均库存成本金额为 12 万元，毛利率为 22%；请比较可口可乐和红豆内衣对超市贡献度。

2、单品部门之间比较：

■烟酒饮料部 9 月份平均销售成本金额为 200 万元，平均库存成本金额为 150 万元，毛利率为 8%；家居用具部 9 月份平均销售成本金额为 120 万元，平均库存成本金额为 210 万元，毛利率为 19.5%；请比较这两个部门对超市贡献度。

3、门店之间比较：

■1 号门店第三季度平均销售成本金额为 1500 万元，平均库存成本金额为万元，毛利率为 12.5%；2 号门店第三季度平均销售成本金额为 1200 万元，平均库存成本金额为 1000 万元，毛利率为 10.5%；请比较这两个门店对企业贡献度。

**练习：**

1、乐百氏纯净水 550ML 上月销售成本金额为 8.5 万元，平均库存成本金额为 4 万元，毛利率为 6%；苏泊尔佳节三件套上月销售成本为 1.2 万元，平均库存成本为 2 万元，毛利率为 25%；请利用交叉比率技术比较这两种商品对超市贡献度。

2、蔬果课 6 月份销售成本金额为 105 万元，平均库存成本金额为 20 万元，毛利率为 4%；休闲食品课 6 月份销售成本金额为 280 万元，平均库存成本金额为 250 万元，毛利率为 13%；请利用交叉比率技术比较这个部门对超市贡献度。

**A类商品是怎样找出来的呢？商品绩效考核指标**

按照商品交叉比率的高低将商品分为ABC三个等级

•A类为主力商品（5%）

•B类为辅助商品（20%）

•C类为附属商品（75%）

设定周期考核交叉比率等级变动情况，如C变B变A则该商品需大力支持反之需及时淘汰。

交叉比率贡献度ABC考核体系适用范围：

- 单品考核
- 小分类考核 中分类考核 大分类考核
- 商品群、部门组别考核
- 门店考核
- 促销商品考核

**库存天数—库存控制**

- 卖场库存的控制是商品周转管理的核心，整体库存应是什么水平？各部门\组\大中小分类的合理库存标准是多少呢？
- 设定卖场库存整体平均天数指标（一般为28天左右，并分解到各部门\组\大中小分类。经常对照本部门的库存天数是否合理，对照平均付款天数是否合适，并根据企业阶段\资金情况\发展战略作适当调整，与布局。

单品管理和绩效考评——库存天数

$$\text{库存天数} = \frac{\text{平均库存成本}}{\text{月销售成本}} \times 30 \text{天}$$

$$\text{年库存周转次数} = \frac{\text{年销售成本金额}}{\text{年平均库存成本金额}} \times 12$$

>16

店

部门

大组

类

商品



### 库存天数—畅滞销商品

- 现在大多数超市淘汰滞销商品是强制将总体销售排行中的后5%砍掉显然是太粗燥的，判断商品畅滞销的标准不是商品卖了多少，而是商品是多长时间卖的！商品在单位时间的高周转才是畅销商品的主要特征。
- 例：康师傅方便面一个月卖10箱显然是滞销，34寸松下彩电一个月卖了10台显然是畅销。应对各中小分类的商品设立相关标准，及时稽核。

### 库存天数—目的与工具的关系

库存天数指标是超市管理的核心指标

库存管理的核心：

- 提高销售是目的
- 库存管理是工具

帐期天数> 库存天数

库存天数是杠杆指标，但一定要合理科学，库存天数指标并不是越低越好，销售提升，毛利增加，我们需要考虑的是价值最大化。

### 库存天数—ABC商品考核范围

- 商品
- 小分类
- 中分类
- 大分类
- 部门
- 门店
- 资金链（付款天数）

考核

单品管理和绩效考评——A类计划表

### 月度A类商品A类分类总计划表

- 许多超市采购总部在月底做出A类商品排行表，多数采购及门店却置之不理，因为这只是马后炮 事后诸葛亮，缺乏实际指导功能。应事先引进规划预告式月度A类商品分类表
- 主要内容：  
参照上年\今年上月\下月A类商品考虑客层\市场\竞争变化。作用——经营资源对A类的倾斜以达到最大效率。下月采购\门店\财务\配送中心倾斜支持的主要内容。

### A类商品\分类各部门怎样支持与政策倾斜？

- 采购的倾斜与支持  
付款资金及时性——为A类商品供应商开设绿色通道  
其它在通道费用\促销活动\人员追踪上的支持。
- 采购上ABC类商品销售走势与级别控制  
A类—总监监控      B类—经理\主管监控
- 运营的倾斜与支持  
A类商品的定位保护陈列，定位库存、订单、人员
- 运营上ABC类商品销售走势与级别控制  
A类—店长监控      B类—经理\主管监控

单品管理和绩效考评——新品和旧品

## 一进一出

### 新品引进与旧品淘汰

- 新品采购时应先做竞争对手商品大类价格带分析后，遵循 要求进价=预定售价-预定毛利法则一方面保证毛利空间另一方面不成为供应商新品试验场。主动根据市场需求调整商品构成。
- 旧品淘汰应充分理解超市的高周转商品理念，与百货公司的商品齐全有很大不同，否则会导致C类商品一大堆销售分散，供应商支持变弱
- 应建立以交叉比率同品类库存天数为核心的淘汰体系，并建立定时定期清除制度。

### 新品引进五种方法

- 1、依据用户需求和超市特点进行最好选择
- 2、依据商品在超市中品类角色进行新品选择
- 3、依据价格带选择法进行新品选择
- 4、依据高周转超市特点进行新品选择
- 5、依据产品市场表现进行新品选择

## 复习

### 单品管理和绩效考评——商品大类角色定位

#### 商品大类收益定位分析

- 生鲜熟食及大卖厂家电类  
集客效应——提高顾客光顾及购买频率，增强商圈顾客的忠诚度
- 快速消费品——食品+洗涤用品+冷冻冷藏品  
快速周转受益定位  
供应商通路费用\销售折扣\退佣
- 百货服饰等非食品类  
商品毛利、销售利润为核心

生鲜做人气  
食品走销量  
百货做毛利

## 单品管理和绩效考评——综合收益定位

### 超市综合收益定位

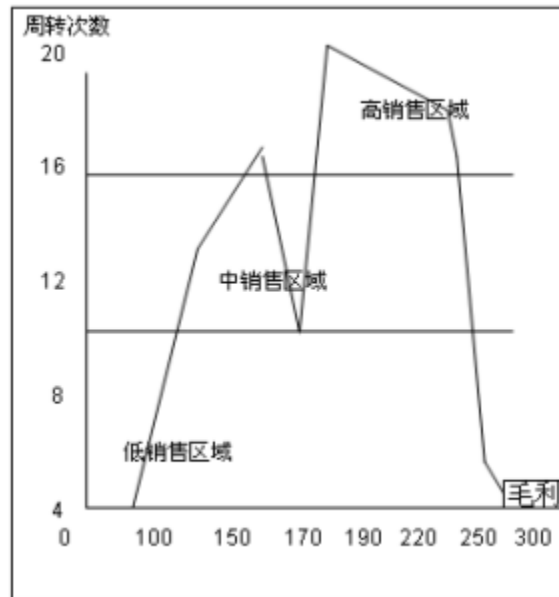
- 客流量收益定位——广告\租赁\联营等营业外收入已成为低毛利超市的主要纯利来源
- 量化销售定位——累计订货折扣\年终返佣
- 供应商通道费用的商品范围——
  - 销量商品（按标准收）
  - 效益商品（加倍收）

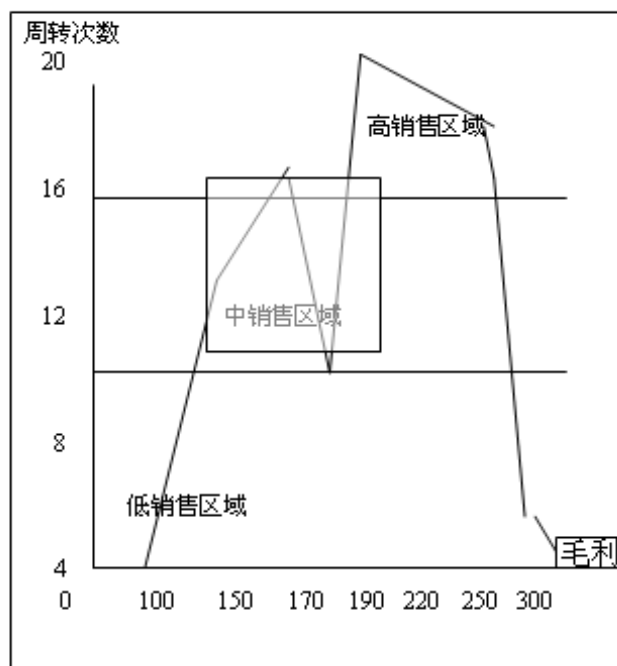
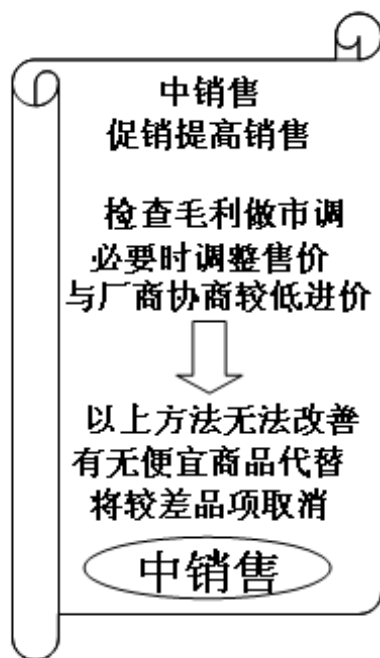
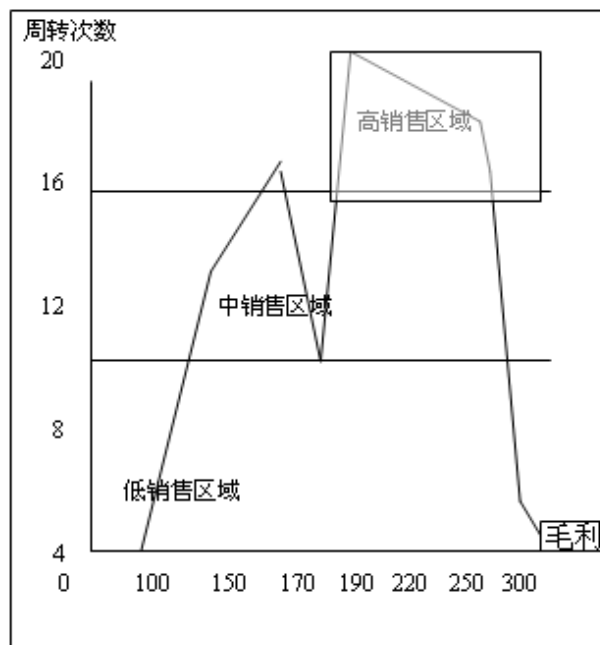
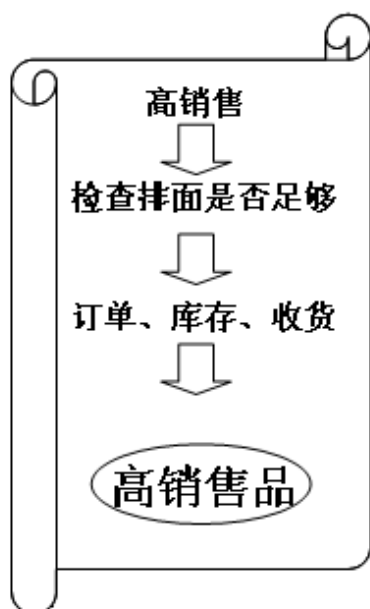
营业外收入占到营业额的6.5%

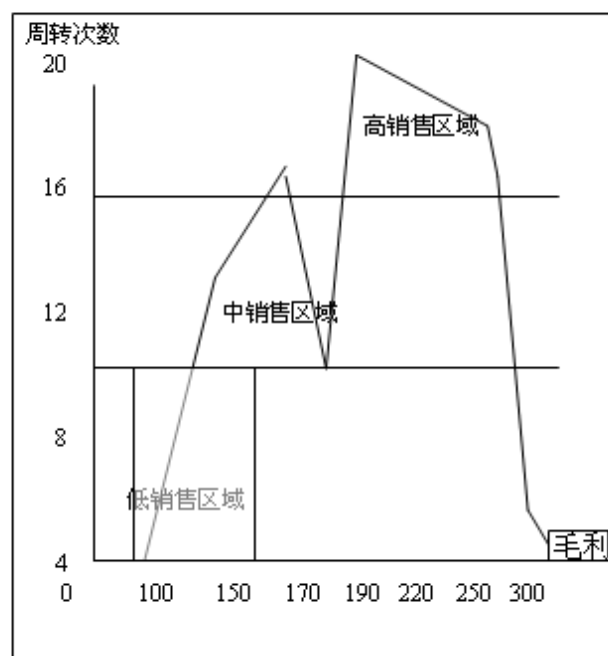
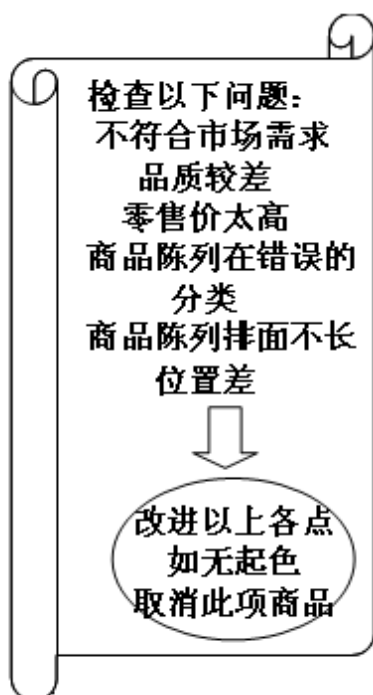
## 商品绩效考评和调整（图表分析）

选择的商品种类必须陈列  
在货架上呈给顾客  
如果销售低于预期，  
可根据大分类\商品销售排行  
来调整商品的组合

根据毛利的高低决定层数的高低  
根据销售的大小决定排面的大小







## 结论及注意事项

商品价格是灵魂命脉

采购必须定期用图表的形式分析高、中、低销售、商品周转次数将更了解商品的销售走势并寻找价格带中商品缺项或新品

商品一直在更新，顾客口味也在改变，  
采购需随时注意商品市场流行走向

新旧商品交替必须遵循

一进一出原则

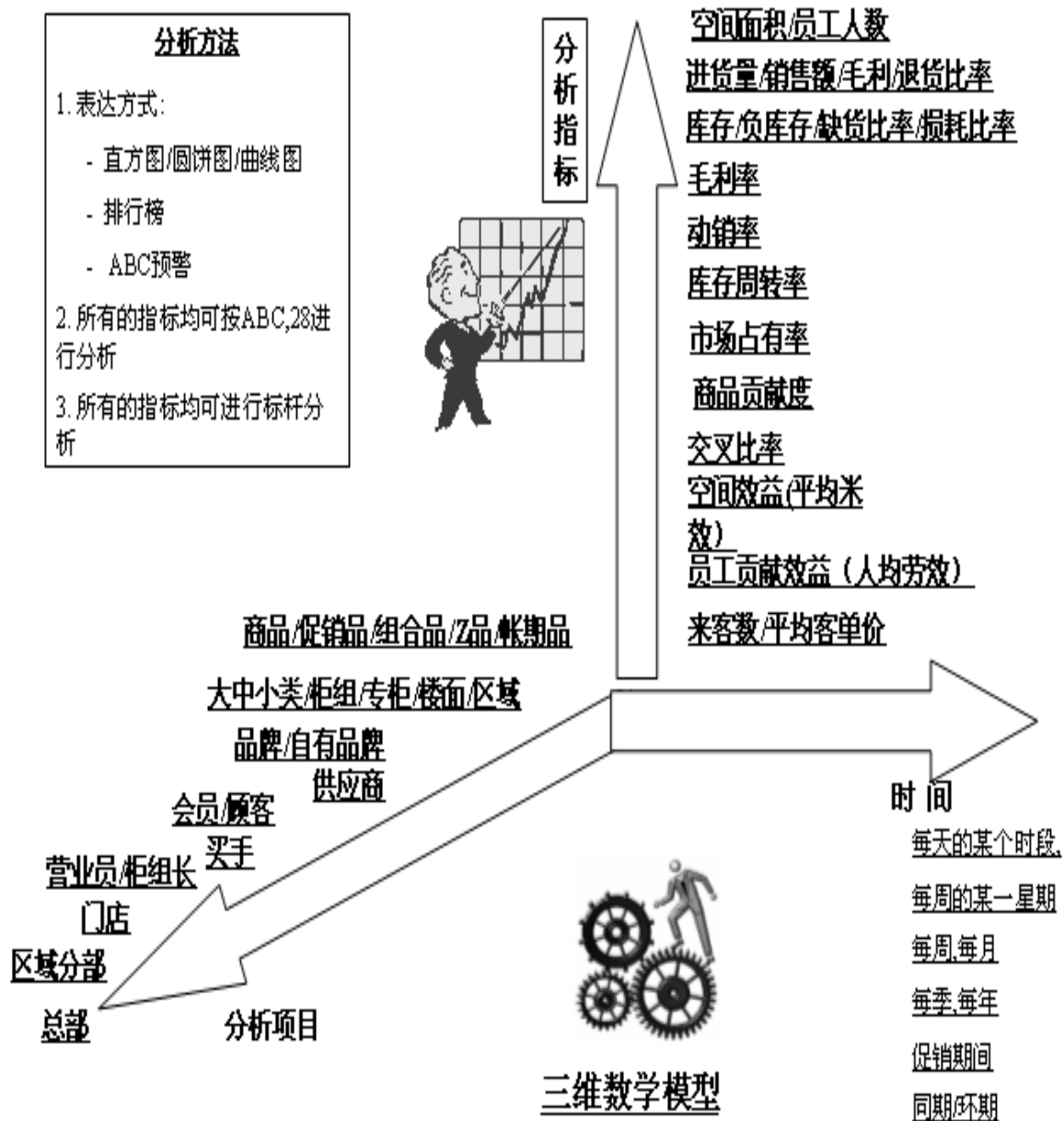
商品与价格是超市生存的根本

代表着公众形象与口碑

是零售商生意成功并兴旺的基础

- 调整依据：依据销售数据；店铺营业提议；用户反应； 委托调查企业，了解市场拥有率； 厂商销售数据； 采购员经验； 商品周转情况。
- 调整商品：增新品：新增品类；替补删除品；改变结构数增减分类： 重新定义，转移分类/商品
- 删旧品：质量淘汰（高退货，高投诉）；角色反复，角色不符，供货无确保；排名后2-5%；毛利过低（2%）
- 不可删除商品： 高单价用户购置品，著名品牌新品（上架 3 个月表现期）结构中必备品（通厕剂）

**信息化给管理决议带来充足依据**



和商品考评相关各类报表

### 进行报表分析的目的

超市的管理核心技术是数字化管理，一品一码商品进销存核算。对超市电脑管理系统MIS相关数据的有效分析，成为超市管理决策的核心，是采购工作的重要环节。

超市实行每日每周每月报表制度，管理者应高度重视报表的按时提供和分析功能，以便为正确的决策奠定良好的基础

### 每日电脑报表包括

- 门店昨天销售状况
- 门店历史销售状况
- 门店当前销售状况
- 本门店在各门店中的销售排行
- 各商品部门/大类/中类/小类的销售排行
- 门店商品ABC分析
- 门店销售前50名
- 门店销售后50名
- 门店连续4周无销售商品

重点分析门店  
A类、C类商品、  
销售前50名后50名  
及连续4周无销售  
的商品，  
并采取相应措施。

### 变价报表——门店变价商品表

门店应一一对应变价商品，检查是否已更换标签和POP

### 收货/退货/调拨报表

- 门店每日进货汇总
- 门店每日退货汇总
- 门店每日调出（入）商品汇总

## 每周报表

A.

### 销售报表

- 门店每周销售前50名
- 门店每周销售后50名
- 门店连续一周无销售商品

B.

### 库存报表

- 门店分部门/大类/中类/小类库存报表
- 库存金额前50名商品
- 库存金额后50名商品
- 一周脱销商品报表
- 负库存商品报表

## 每月报表

### 进销存报表

- 门店每月进销存情况报表
- 门店当月进货单汇总
- 门店当月退货单汇总
- 门店当月调拨单汇总

### 其他报表

- 本月门店变价汇总
- 本月收银异常情况汇总报表

## 二、其它相关报表：

- 1、《变动汇报》：新增、终止交易供给商。新增、终止交易商品、促销商品、商品售价变动
- 2、《商品调整提议表》
- 3、《市调汇报》
- 4、《促销报表》
- 5、《库存积压商品清单》《未销售报表》《暂终状态报表》《应退未退商品报表》《立即删除商品明细表》
- 6、《缺货周报表》《立即缺货报表》

*门店每日应在充足分析报表基础上订货*

- 门店应关键分析销售前 50 名、销售后 50 名商品，及商品 ABC 分析中 A 类商品和 C 类商品，加大畅销商品订单，增大陈列位置和促销力度；降低滞销商品订单，缩小排面，降低促销力度；
- 门店应关注库存金额前 50 名和后 50 名商品，注意调整门店库存，确保门店商品正常周转和合理库存。

## 第二章 库存管理和科学定货

寻求最好库存控制点

- 1、库存管理目标
- 2、库存管理方法
- 3、库存管理关键和难点

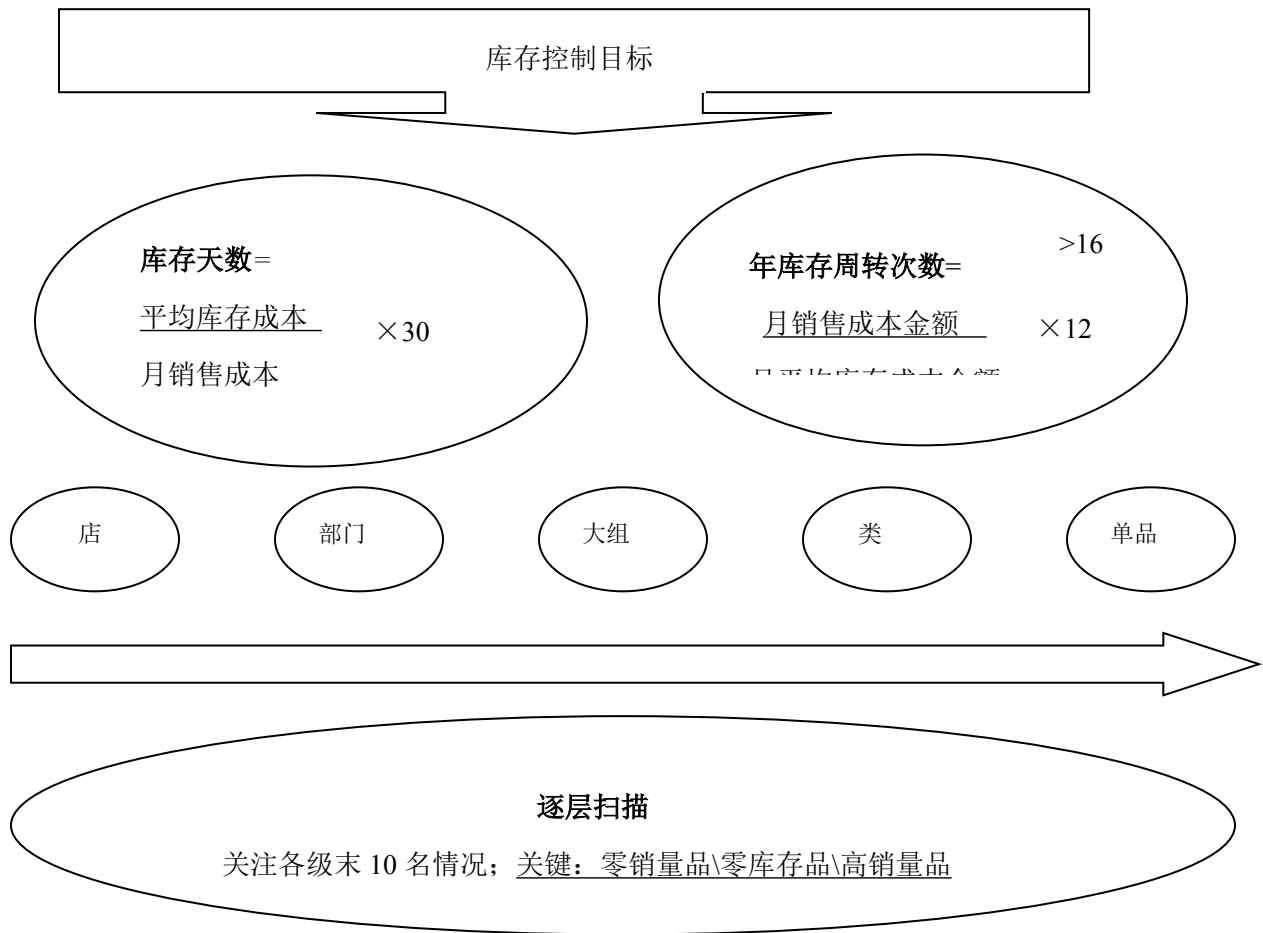
哪一个门店库存更合理？

| 超市 A (m²)                                           | 超市 B (800m²)                                          |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 库存： 6222608 元<br>销售： 2387108 元<br>库存天数： <u>65</u> 天 | 库存： 1890542 元<br>销售： 1683489 元<br>库存天数： <u>33.7</u> 天 |
| 超市经营关键技术——库存管理                                      |                                                       |

### 一、 库存管理目标

※ 保持最好库存：在不缺货前提下，保持最小库存  
表现：加紧周转\释放资金\降低损耗\降低人力\优化陈列  
缺货：缺货是生意杀手 库存大：周转慢则综合成本高

保持最好库存：在不缺货前提下，保持最小库存销售是经营目标，而有效库存管理和控制是实现销售方法



**练习（一）：**

1、A 门店每个月销售康师傅红烧牛肉面金额为 9.5 万元，月初不含税库存为 3.5

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/835314311230011221>