

珠宝（零售）终端运营管理



陈秀英

18509293835

第三章 货品管理

一、货品组合策略

1.款式组合

款式分类	作用	定价	毛利	销量	风险	补货安排
基本款 (长销款)	有历史销量数据支持，薄利多销，维持基本开销	低	低	高	低	可快速补货
流行款 (畅销款)	顾客普遍能接受，有畅销潜质	中	中	高	中	可快速补货
时尚款 (点缀款)	增加货场新鲜度，迎合个别客人喜好，对价钱不敏感	高	高	低	高	不补货

第三章 货品管理

一、货品组合策略

1. 款式组合



第三章 货品管理

一、货品组合策略

1.款式组合

产品比例——产品定位、销售渠道的特点、地区差异、当地消费偏好、消费水平

一般而言，基本款60%，流行款30%，时尚款10%
随着时间推移，基本款、流行款、时尚款可能会有所转化

第三章 货品管理

一、货品组合策略

2.价格组合

高端——拉高店铺整体形象，利润率高

中端——大众产品，通过跑销量来赢得主要利润

低端——低成本、低售价抵抗竞争

注意避免内部货品价格竞争

第三章 货品管理

一、货品组合策略

3. 色系组合

黄、白、绿、彩宝区组合



第三章 货品管理

二、货品配置与周转

货品周转率直接影响**流动资金**

二、货品配置与周转

1. 订货计划

根据所有商品销量来决定

公式：订货金额=预测销售额×订销比

订销比=1/该段时间货品平均销售折扣率

二、货品配置与周转

某品牌珠宝店去年冬季销售额为80万元，今年预计能达到100万元。去年平均折扣率68%，则今年订货需要多少？

订销比： $1/68\%=1.47$

订货金额： $100万 \times 1.47=147万$

二、货品配置与周转

销售预测：

去年同期销售额

同一地区其他店铺的销售

去年同期销售、库存结构对销售的影响

去年同期大型折扣或活动

未来是否整改

营运能力的提高

市场的自然增长率

.....

二、货品配置与周转

2.进货宽度与深度

SKU: Stock Keeping Unit 保持库存控制的最小可用单位

珠宝一个SKU表示单品，一个款式的一种材质的（某一货号）——戒指的圈号、项链的长度

进货宽度：SKU的数量

进货深度：每个SKU的平均订购数量

二、货品配置与周转

2.进货宽度与深度

成本、场所限制，宽度与深度之间必须有所取舍，当订货额一定时，两者成反比

二、货品配置与周转

3.补、配货

货品需要添置时，一种由门店提出申请，总部对申请进行审核，确认补货、配货数量，并反馈补货差异；另一种是由总部按照某种配货规则直接向门店配发

二、货品配置与周转

3.补、配货

门店申请——根据近期销量、现有库存量，总部根据同一货品的补货总量、总仓库存量、可用量和缺货量、门店近期销量、当前库存、在途量等信息集中或单独审批，并反馈补货差异原因

二、货品配置与周转

3.补、配货

总部配发——根据配货规则集中配发

第三章 货品管理

二、货品配置与周转

3.补、配货

注意事项：遵守**规定时间**
先退货后进货，以免退换商品占用仓库
验收单、发票齐全
商品整理分类清楚

二、货品配置与周转

4.商品验收

商品管理的重要环节

检视——品名、单位、箱数，包装是否完整

清点——与货单是否相符，数量、批号、颜色、圈号、材质，2人以上方可开箱验货

二、货品配置与周转

4.商品验收

商品管理的重要环节

签收——无单不收货，无货不签单

回单——签收后的出货单退回送货单位及财务

次品处理——撤下货柜，以免影响形象，能修补则当地修补，不能则填写原因，经公司同意退回公司

二、货品配置与周转

5.商品运输

商品发货——做到包装牢固，标记清晰，凭证齐全，单货同行

及时 准确 安全 经济

二、货品配置与周转

5.商品运输

商品接受——按照凭证查看单货是否相符，包装是否完好，如有问题，立即和承运单位、发货人联系

第三章 货品管理

二、货品配置与周转

6.商品调拨、退货、周转

调货管理——由于地区差异，库存差异，不同店铺之间货品销售不平衡，相互调货可以大大增加货品的周转次数



二、货品配置与周转

6.商品调拨、退货、周转

退货管理——向总部退回不良商品、商品品质有瑕疵、商品标示不符

——收回原发票并作废，记录清楚供做账使用

第三章 货品管理

二、货品配置与周转

6.商品调拨、退货、周转

货品周转——

资金周转率=全年销售额/投入平均资金

第三章 货品管理

三、存货管理

对于终端来说，存货是为了保证经营活动正常开展而被迫采取的管理行为，如果存货积压，不但降低了商品的实际价值，而且增加了仓储费、折旧费、水电费、人工费等额外费用。



减少存货积压

三、存货管理

1.合理库存水平的控制

库存大小影响因素：产品的需求预测数据、终端的销售能力大小、产品追加生产周期长短、补货频率、补货到达时间、订货费用、供货商可能提供的批量价格优惠、供货方信誉等

三、存货管理

1.合理库存水平的控制

库存管理的目的：通过运用合适的库存模式，对专卖店的库存进行管理决策，确定适当的库存量，优化库存占用的资金比例，从而提高营业收入

三、存货管理

1.合理库存水平的控制

库存管理系统要解决的问题：

何时订货、订购什么、订购多少

三、存货管理

1.合理库存水平的控制

定量模型——“事件驱动”“Q系统”

定期模型——“时间驱动”“P系统”

三、存货管理

1.合理库存水平的控制

定量模型——预先确定一个订货点的订货批量，对库存进行连续监测，随时监控库存水平，一旦发现库存下降到订货点就发出订单，以一定的订货批量进行订货

三、存货管理

1.合理库存水平的控制

订货点库存量=日（月）平均需求量×平均提前订货时间+安全库存量

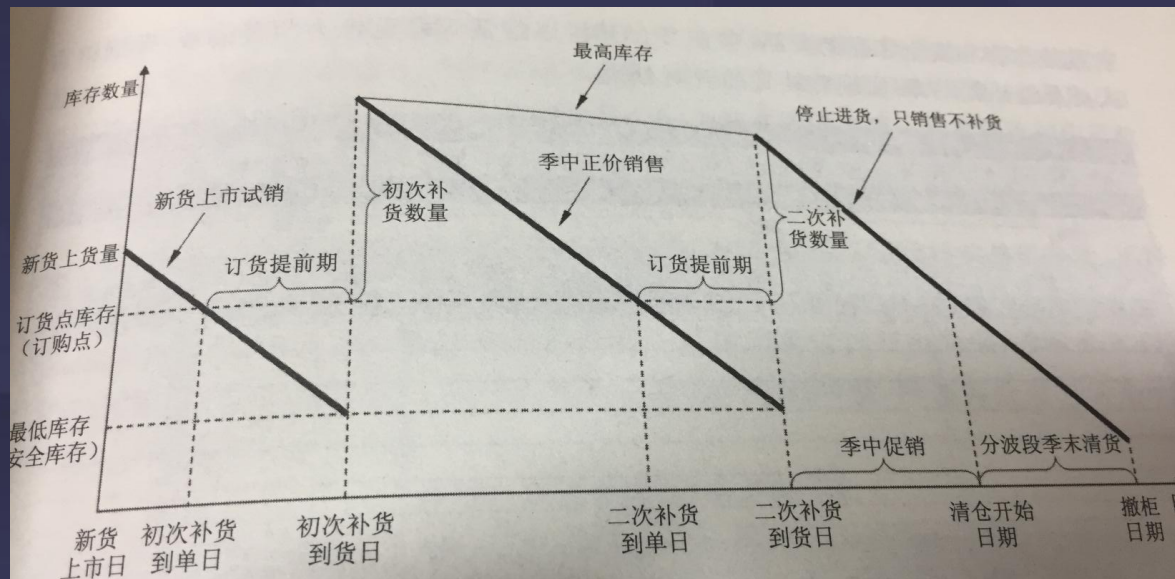
为防止缺货成本的产生。

缺货成本指失去的商机所造成的损失

第三章 货品管理

三、存货管理

1. 合理库存水平的控制



三、存货管理

1.合理库存水平的控制

安全库存量的计算，由订货购运期间存货的销售速度、订货周期的长短、补货的最小批量等因素综合确定

第三章 货品管理

三、存货管理

1. 合理库存水平的控制

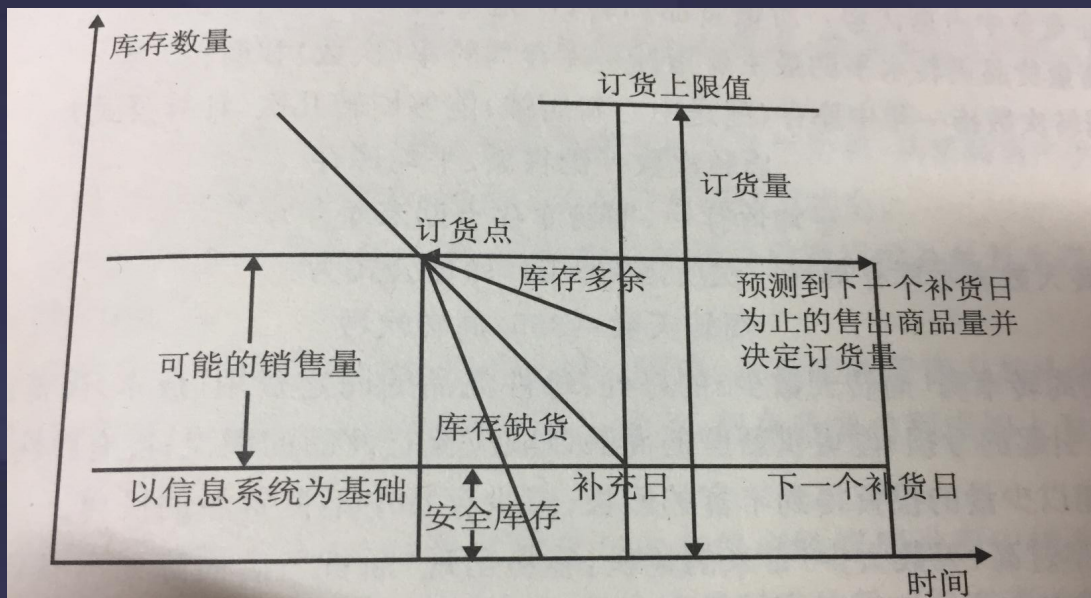


图 3-4 动态自动补货订货系统模型

三、存货管理

2. 库存周转速度

货品周转：货品从入库到售出所经过的时间和效率

周转次数=销售额/平均库存

平均库存=（期初库存+期末库存）/2

周转天数=365/周转次数

第三章 货品管理

三、存货管理

2. 库存周转速度

周转率高——每件商品的固定费用（成本）降低；降低由损坏或失窃引起的亏损；提供新鲜的商品顺应潮流；弹性进货；投资少；减少存货中不良货品的机会

中国服装行业平均货品周转天数为185天，Zara、H&M可达30-50天

第三章 货品管理

三、存货管理

2. 库存周转速度

取决于公司对产业链的整合能力和快速反应能力



第三章 货品管理

三、存货管理

3.负库存处理

——登记错误

三、存货管理

4. 存货积压的处理

(1) 库存积压的原因

信息传递过程中的人为失真

——建立企业内部ERP系统

三、存货管理

4. 存货积压的处理

(2) 存货处理的方式

季中特价

重点陈列

装修前拍卖

公司内部消化

回炉重造

三、存货管理

5. 仓储管理

(1) 实物管理

分类存放，方便盘点

店员要求熟悉库存状况和存放地点

注意保护工作，避免损失

第三章 货品管理

某品牌公司商品库存管理评核表

	检核时评价因素	优	良	普通	尚可	不良
1	商品库存是否充分考虑到配合日常营业需要？	5	4	3	2	1
2	是否考虑到充分满足陈列的展示需要？	5	4	3	2	1
3	是否能够配合商品的生命周期变化？	5	4	3	2	1
4	采购时，是否充分考虑现有库存及未来可能出现的库存？	5	4	3	2	1
5	是否经常与厂商沟通？	5	4	3	2	1
6	库存控制，是否配合销售期间进行调整？	5	4	3	2	1
7	商品的库存掌握，是否适合降价或折扣的时机？	5	4	3	2	1
8	降价时，是否考虑期末利益目标的配合？	5	4	3	2	1
9	滞销商品，是否配合采购作业的进行？	5	4	3	2	1
评价标准	a.合计36分以上：良好 b.合计18-36之间：检讨 c.合计18分以下：立刻改进					

三、存货管理

5. 仓储管理

(2) 存货原则

货架要有序号

同品牌、价格的货品存放在一个位置

同类商品放在同一货区

三、存货管理

5. 仓储管理

(3) 后仓建账

建账目的：有效了解、控制后仓货品的进出情况，以便进一步了解货品的畅销情况

第三章 货品管理

三、存货管理

5. 仓储管理

(3) 后仓建账

建账方法：后仓商品明细表

分店：	箱号：	货架号：	货类：	页码：	
货品	品名	日期/调入件数	收货人签名	出货人签名	结存数

三、存货管理

5. 仓储管理

(3) 后仓建账

建账单据：收银小票

销售日报表+进销存日报表

月报表

三、存货管理

5. 仓储管理

(4) 账册管理

进货凭证

退货凭证

其他凭证（销售折扣、样品处理、赠品处理等，需有签字）

四、货品盘点

1. 盘点目的

确定实际库存，更正电脑账

控制存货

计算成本率与毛利率

及时发现异常

四、货品盘点

2. 盘点流程

(1) 时间安排

每月月底或月初固定时间

不定期盘点

不定期抽盘

交接班盘点

四、货品盘点

2. 盘点流程

(1) 时间安排

每日检查库存

填写销售日报表

月初反馈销售、库存报表至公司

每日缺货检查

四、货品盘点

2. 盘点流程

(2) 盘点作业检查

盘点是否全面

单价高或数量多的商品复查数量

复查有损商品的处理情况

四、货品盘点

2. 盘点流程

(3) 盘点善后

所有人员集体签名

有破损或滞销，填写统计表传回公司协助处理

盘盈或盘亏均需重盘

盘点误差分析原因，改善管理

四、货品盘点

2.盘点流程

(4) 盘点注意事项

盘点机

重视盘点工作

事前准备盘点有关的工具及用品

盘点区域事前划分

两人一组，避免错误

注意数字书写

没有条码的及时记录并补入

四、货品盘点

3.盘点损失原因

商品盘点错误、收银作业错误、商品变价手续错误、折扣记录不实、定价错误、转移手续错误、发票填写错误、进出出货错误、顾客偷窃、员工偷窃……

第三章 货品管理

四、货品盘点

某公司货品损失处理方案

- 1.人为失误货品损坏由责任人按零售价的7折赔偿，故意损坏货品及非正常货品流失由责任人按零售价全额赔偿
- 2.未能分清具体责任人的货品损失，由当班所有人员共同承担，按零售价的7折赔偿
- 3.大减价期间的丢货率（丢失货品件数/参与减价货品件数）在0.2%以下的，公司酌情承担不超过70%的损失，超过0.2%的，按折扣赔偿
- 4.盘点中出现的货品流失，未能分清责任人的按7折赔偿
- 5.由于安全措施不当，造成货品被盗，能分清责任人的，直接责任人7折赔偿，未能分清的由区域总管或店长7折赔偿
- 6.因商场安全措施不当，应由公司向商场索赔
- 7.其他未说明的货品流失由公司决定责任承担方式

五、货品防损

1. 营业时失窃及防范措施

(1) 偷窃者通常选取的目标商品
视野范围小或店员少的柜台
摆放杂乱的柜台，失窃后不易发现
商品种类多、货架摆放复杂、不易看管
顾客较多
离通道、出口较近，偷窃后能及时逃离

五、货品防损

1. 营业时失窃及防范措施

(2) 偷窃人员的行为特征

长时间在某柜台逗留，而不选购商品

衣着不称时

往人群较多的地方挤，不购物

携带公司的空购物袋进店

异同进店的男女，进店后立即分开，相互使眼色

带小孩、孕妇

五、货品防损

1. 营业时失窃及防范措施

(3) 偷窃手法

- ◆ 两人以上，一人假装购物，引开店员注意，同伙伺机偷窃
- ◆ 购买一件付款后迅速离店，商品交给同伙，再携带购物凭据及空购物袋进入店内，乘店员不备将同样商品投入购物袋
- ◆ 在目标商品四周长时间徘徊，无人留意时将商品偷走
- ◆ 因无店员理会，一时贪念将商品偷走
- ◆ 利用店员用餐或交接班时，偷走离出口较近的商品

五、货品防损

1. 营业时失窃及防范措施

(4) 防范措施

◆ 人防

◆ 技防

五、货品防损

2.闭店后失窃及防范措施

(1) 闭店后失货原因

员工带走

外来窃贼找到漏洞

五、货品防损

2.闭店后失窃及防范措施

(2) 防范措施

保安或店长仔细检查员工上下班所携带物品

制止员工下班打卡后返回店中的行为

注意员工当班时与外来人员的闲谈

非营业时间进入店内的人员仔细检查

闭店后留意货架

按照规定的时间开关各通道门

第三章 货品管理

五、货品防损

2.闭店后失窃及防范措施

[新闻链接](#)

[视频链接](#)



2016

谢谢大家