

现代商场计划与物流管理

目 录

第一章 商场管理的计划功能	(1)
第一节 计划的定义	(1)
第二节 计划的分类	(2)
一、长期计划	(2)
二、短期计划	(3)
三、内部计划与外部计划	(3)
第三节 计划与环境	(4)
一、概述	(4)
二、环境的预测	(4)
第四节 计划与目标	(5)
一、概述	(5)
二、目标管理	(6)
第五节 计划程序	(7)
第六节 计划的优点	(8)
第二章 商场计划管理	(10)
第一节 商场计划管理概述	(10)
一、什么叫商场计划	(10)
二、计划的作用	(10)

三、制定计划者与计划的类型及特点	(11)
第二节 制定计划的要求	(12)
第三节 制定计划的方法	(13)
一、研究机会与问题	(13)
二、确立计划目标	(14)
三、制定行动计划	(15)
四、评价控制计划	(15)
第四节 计划目标的选择	(15)
一、商场综合目标与各部门目标的选择	(15)
二、各层目标的分解与连接	(18)
第五节 商场的计划目标管理方法	(18)
一、什么是计划目标管理方法	(18)
二、什么目标管理方法的作用	(19)
三、运用好计划目标管理的方法	(19)
第三章 计划的有效控制	(20)
第一节 控制的定义	(20)
第二节 控制的步骤	(21)
一、工作标准的订立	(21)
二、工作进度测量	(22)
三、差异分析	(23)
四、修正活动	(23)
第三节 计划的时间控制	(24)
第四节 成本控制	(25)
一、预算控制	(25)
二、成本分析	(25)
三、比率分析	(26)
第五节 存货控制	(28)

第六节	有效的控制制度	(28)
第四章	商品流转计划管理	(30)
第一节	商品流转计划的编制程序和方法	(30)
一、	商品流转计划编制程序	(30)
二、	商品流转计划编制方法	(30)
第二节	商品流转计划管理的形式、原则及权限	(32)
一、	商品流转计划的管理形式	(32)
二、	编制商品流转计划的管理原则	(32)
三、	编制商品流转计划的管理依据	(32)
四、	商品流转计划的管理权限	(33)
五、	商品流转计划的主要分类	(33)
第五章	商品采购管理	(34)
第一节	商品采购的原则与要求	(34)
一、	商品采购的原则	(34)
二、	商品采购的依据	(35)
三、	商品采购的要求	(35)
第二节	商品采购的渠道与方式	(36)
一、	商品采购的渠道	(36)
二、	商品采购渠道的选择	(38)
三、	商品采购的形式	(39)
四、	商品采购的方式	(39)
第三节	商品采购的控制	(41)
一、	采购时间的选择	(41)
二、	采购的业务程序	(41)
三、	采购批量的确定	(42)
四、	采购价格的选择	(43)
第四节	进货管理制度	(43)
一、	进货的基本原则	(43)
二、	进货的必备工作	(43)
三、	进货须知	(44)

四、进货后的检查工作	(45)
五、对进货工作的管理、监督、检查	(45)
第五节 对外业务工作实务	(45)
第六节 经济合同概论	(46)
一、经济合同的概念与作用	(46)
二、经济合同的订立	(47)
第七节 签订经济合同应注意的问题及常用经济合同	(47)
一、签订经济合同应注意的问题	(47)
二、商场常用的经济合同	(48)
第八节 购销合同管理实务	(48)
一、合同管理工作的机构及职责	(48)
二、签订购销合同,实行法人委托制	(49)
三、签订购销合同的要求	(49)
四、购销合同变更和解除	(51)
五、经济纠纷的处理	(51)
第六章 商品进货、入库票流、物流管理	(53)
第一节 进货流转	(53)
第二节 验收入库流转	(55)
一、商品验收的一般过程	(55)
二、验收环节中的单据流转	(57)
第三节 商品入库票流物流规程	(58)
一、入本库	(58)
二、入外库	(59)
三、代销商品入库票流、物流规程	(59)
四、代销商品结算规程	(59)
第七章 领货、销售、调拨、票物流管理	(61)
第一节 领货票物流管理	(61)
一、领货单据流转程序	(61)

二、交款单及进存货报表	(61)
第二节 销售票物流的管理	(62)
一、销售环节票据流转	(62)
二、商品销售票流、物流规程	(64)
第三节 退库返厂票物流管理	(65)
一、商品退库、返厂票流物流规程	(65)
二、商品查询票流物流规程	(66)
第四节 商品调拨票物流管理	(67)
一、商品调拨单的流转	(67)
二、经销商品出库票流物流规程	(68)
三、代销商品出库票流物流规程	(69)
第八章 商品的运输与储存	(71)
第一节 商品运输概述	(71)
一、合理组织运输的意义	(71)
二、组织商品合理运输的途径	(73)
第二节 商品运输的组织	(75)
一、商品发运	(75)
二、商品接收	(76)
三、商品验收	(77)
第三节 商品储存的管理	(79)
一、仓库业务管理	(80)
二、商品库存的控制	(81)
第四节 储运管理实务	(87)
一、商品运输管理实务	(87)
二、商品储存管理实务	(90)
三、机动车辆管理实务	(93)
四、班车管理实务	(97)
五、油料管理实务	(97)
六、存货管理实务	(98)

第九章 商品变价、盘点票物流管理	(102)
第一节 商品变价票物流管理	(102)
一、商品变价	(102)
二、商品调价	(102)
三、商品削价或增价	(102)
四、商品变价票物流规程	(103)
五、商品削价票物流规程	(103)
 第二节 商品盘点票物流管理	(104)
一、商品盘点	(104)
二、商品盘点票物流规程	(105)

第一章 商场管理的计划功能

在商场管理的所有功能之中,计划功能居于首位。在企业管理中,第一步就是要有一个好的计划。一个商场如果没有切实可行的计划,所谓管理就是一句空话;一个商场如果没有切实可行的计划,经理就无法使企业达到自己的目标;一个商场如果没有切实可行的计划,就谈不上其他的管理功能,如组织、控制、督导等。

在商场管理水平逐渐提高的今天,计划的重要性日益突出。商场应该通过计划,预测出自己近期和远期的前景和未来。早期的商场管理史上,计划常常被忽视,欧美亦然。但到了二次世界大战之后,欧美国家开始重视计划在管理中的功能,并进行了研究和发展。近年来,我们的管理也开始注意计划功能了。为什么计划过去得不到重视?究其原因,主要是:(1)花费精力——计划需要花费大量的精力,进行各方面的调查、研究、了解、搜集资料、综合情况等,特别是在制订长期计划时,需要作出科学的预测和分析,据此而精确地绘出商场未来的蓝图;(2)花费时间——计划需要花费大量的时间,使得从事制订计划的人员难以应付其他的工作,加上计划是要商场的高层管理人员为主制订的,他们的时间更加宝贵。

第一节 计划的定义

关于计划的定义,解释颇多,现列举如下:

1. 计划即制订企业未来发展的方向和应达到的目标。
2. 计划即为行动提供一个预先的选择。
3. 计划即为未来的决策提供前提。
4. 计划即有助于促成企业的最佳前途。
5. 计划即经理展望前程、对未来作出好的抉择的过程。
6. 计划即标明经理必须要达到的目标。
7. 计划即在行动之前,决定去干什么和怎样干。
8. 计划即是为未来行动的设计。
9. 计划即为在未来某段时间内,提供了行动的纲领。
10. 计划即决定适于内外环境变化的目标。

为了便于理解这些定义,可用一个比喻。计划之于商场企业,有如飞机航行于天空。在飞机起飞前,驾驶员要做的第一件事是什么?答曰:‘制订航行计划。’这是对的,但怎么制订呢?他必须要考虑天气、风向、风力、航向、航程、飞机性能等诸种因素。首先,他要定好飞机到达的目标(如同商场达到的目标);其次,他要熟悉航行的规章制度(如同国家的政策和商场行业的规章制度);最后,他还要制定到达目标的各种计划和措施(如长期计划、短期计划、方法措施等)。一旦飞机起飞,驾驶员必须要知道飞机的进程,同时,他须通过仪器或工具检查设备是否正常(如同商场内部环境分析);他还须作进展报告(如同商场外部环境分析、同商场的营业报表、盈亏报告等)。

第二节 计划的分类

计划按照时间的长短,可分为长期计划与短期计划。

一、长期计划

长期计划的期限一般在一年以上,五年、十年不等。商场的长期计划是为整个企业制订的未来发展方向,为其他各类计划提供构架,并使之适于外部的环境,便于企业的继续生存和发展。因此,商场的长期计划,应该由高层管理人员来制定,中低层管理人员加以配合和协作。长期计划的特点是预见未来,展望商场从现在到将来的前景。有了长期计划,才能使短期计划得以实现,短期计划的逐步实现,才能使长期计划达到完成。短期计划的制订是以长期计划为基础的。

在制订长期计划时,决策者必须要考虑外部的环境和可能的变化,以及藉以完成计划的各种资源。在制订长期计划的过程中,商场必须要预见将来可能会影响计划的重要因素,对各方面进行细致的分析研究,不能遗漏,否则,会影响计划的实施。

商场的总经理一级的高层管理人员要花费大量时间和精力在长期计划上,指明企业未来的方向。因此,总经理不宜过多地介入商场的日常管理工作。总经理一级的高层管理人员,不同于中下层管理人员,他们主要是制订政策,为中下层管理人员提供决策的指导,为商场制订长期计划来达到企业的运营目标。如果高层管理人员抽不出时间从事计划工作,或希望花多点时间从事商场的实际管理工作,他们必须聘请其他的人代替,但被聘的人应具备一定的专业知识、工作能力和计划经验,能够胜任这一重要工作。

制订长期计划时,总经理要决定如何将商场的发展和运营最好地适于不同的客观环境。制订长期计划,需要思想解放,敢于革新,制订者们应具有知识和经验。

二、短期计划

短期计划是根据长期计划所制订的,通常在一年时间,或一年以下。短期计划主要是指导日常的商场营业,是具体的,有限制的,比如商场的预算就属于短期计划。商场在年初制订出预算报告,标明具体的费用,到年底再将实际开支与预算进行比较,找出预算与实际开支的差距,便可知道计划的精确性。

短期计划主要是由中层管理人员即部门经理一级制订,因为他们都负责日常的管理工作,管得比较具体,比较实际。同时,基层管理人员即主管一级也参与短期计划的制订。短期计划相对来讲,注重实际的效果。

外国管理学家把长期计划称做“战略计划”,因为它是战略性的,总体的,全面的,把短期计划称做“战术计划”,因为它是战术性的,局部的,具体的。战略计划与战术计划,两者固然都重要,但战略计划比战术计划更重要,它对整个商场有指导意义,有深远的影响,关系到企业的存亡与营利与否。我们商场的高层管理人员,应该对长期计划予以重视,采取认真负责的态度,进行“战略上的布署”,制订出切实可行的长期计划。中层管理人员应该在长期计划的范围内,制订行之有效的短期计划,使短期计划与长期计划保持一致,并把短期计划付诸实施,卓有成效,为长期计划的完成打下坚实的基础。

三、内部计划与外部计划

从纵的方面,即从时间的概念来划分计划可分为长期计划与短期计划;从横的方面,即从空间或环境的概念来划分计划,可分为内部计划与外部计划。

外部计划侧重于预测环境的变化,并能使商场适应这种变化。换言之,就是如何应付经济、法律、社会、政治、科学等诸方面的变化。比如,能源危机会在商场业引起许多的变化,使得决策者有必要修订计划。由此可见,外部计划是战略性的,是长期计划。

内部计划侧重于商场的实际营业操作程序,并以既定的外部计划为前提。商场应在内部计划里定好目标,使之适应于外部环境,更要紧的是所有员工必须同心协力地达到既定的目标,否则,内部计划是难以实现的。例如,商场领导为了提高服务质量,制定了具体的服务目标和标准,商场的员工如果不执行的话,就难以达到目标。内部计划是战术性的,是短期计划。

商场高层管理人员的职责是协调目标,并予以完成,使它们不断地扩展。总经理都希望扩展与壮大商场的业务。为了实现这一目标,总经理务必使人力资源和物力资源与计划保持一致。如果内部计划无法实现的话,外部计划即成泡影。

第三节 计划与环境

一、概述

如果总经理或计划者能对商场将要运营的环境作出正确的预测,计划作起来就容易多了。然而,未来环境的难以预测,使得计划的制订更加复杂化。从传统上来讲,商场企业及其他企业的环境因素不外乎土地、劳动力、资本。但近年来,不但是上述因素起了很大的变化,而且还出现了一些新的因素,使得计划的制订日趋困难。

比如,员工的福利待遇提高,工资和奖金提高增大了商场的开支等等。

财政形势也在不断的变化。近年来,外资商场、合资商场不断地涌现,商业的投资不断增长。商场投资的激增加快了商场业的发展,但到了一定的程度,如接近饱和状态,就会产生不同的影响,市场、客源、收入、价格等都会随之而变化。我们从事商场管理的人员,一定要关注财政形势,留心这些外部环境的变化,并分析这些变化产生的影响及后果,从而采取措施,未雨绸缪。

能源的短缺是影响商场计划的一个重要因素。随着能源的短缺,导致商场能源供应紧张,能源价格上涨,导致商场开支增大,成本增高。电、煤、油、煤气、水都是商场营业必不可少的动力。此类环境变化的因素都对商场的营业起着巨大的影响,在制订计划时,一定要予以周密的考虑和预测。

二、环境的预测

由于计划的主要部分是使商场的运营适应客观的环境,对将来的内部环境和外部环境的预测就显得异常重要。但这也是一个最棘手的问题。

国外企业管理的历史证明,未来的环境难以预测,变化突然,特别是在 70 年代和 80 年代。未来环境的突变很容易破坏经过精心设计和研究的计划。例如,美国在 70 年代初期出现的食品短缺,在酒店餐饮业引起一片混乱,使他们难以适应变化的环境。当时是太平盛世,并无什么敌对的因素,谁也不曾预料到。又如,阿拉伯的石油危机曾使西方的工业倍受损失,谁又预见得到呢?但我们从这些例子中,可以得到教益和启发。现在国外已研究出了几种行之有效的预测方法和技巧,对我们预测未来的环境很有帮助,兹介绍如下:

1. 推断法——根据过去的情况,来推断未来。比如,在过去的几年里,商场每年的销售额按 5% 的比率增长。经过分析和研究。这种增长的趋势还会持续下去。因此,在制订下一年的计划时,你就在前一年的销售额上再加上 5%。

2. 市场分析法——收集、记录、分析所有与商场业有关的资料和数据,对本行业

和本商场的情况做到胸中有数,特别是对市场行情要了如指掌。

3. 特尔斐法——特尔斐为古希腊城市,因有阿波罗神殿而出名。特尔斐法要求将计划专家们组成一个委员会,然后分别征询委员会每一位专家的意见,请他预测将来会发生什么情况。再将每人的回答全部提交委员会,但不加任何评论,也不说明是谁的回答。所有回答都公布后,必然会有一些相同的答案。接着再请委员会的成员们重新作一次预测,这一次的结果会更趋一致,代表了大多数人的意见,集思广益,得出比较正确的结论。特尔斐意即大智者或神的预言,这儿我们将专家委员会的集体智慧比之特尔斐,是可以理解的。

4. 竞赛法——在制定计划时,通过懦些行动或反击,打败自己的对手,使商场获最大利益,受最小损失。在竞赛时,企业的决策人或专家部署好某个战略,然后了解对方打算如何对付这个战略,再采取措施打消对方的企图。比如,某经理提高了商场的物价,其他的商场却按兵不动,保持原价,结果提价的商场不得不又降下物价以保住客源。因此,商场提价前,应该先分析‘敌手’的对抗行动,再决定是否提价。

5. 方案法——计划者通过各种途径,取得丰富的情报、资料 and 消息来源,根据自己的意见制订出一套方法,说明在什么形势下采取什么措施。方案再经专家和员工们评价,并据此而作出必要的应急计划。

6. 预感法——通过自己的预感,来对未来进行判断。这是近乎唯心的做法,是比较冒险的,靠不住的。然而,至今仍有许多人乐于此道,趋之若鹜,原因是此法比较简单,不用花费太多精力。某些伟人靠自己的预感,进行成功的决策,是有先例的。拿破仑年轻时指挥千军万马,纵横欧洲大陆,在战争中他常常用先入为主的想法制订战略或战术,靠预感作决策,不失为英明之举。这是他的优点,也是他的缺点,后来他兵败滑铁卢,亦与此种做法有关。预感法对于有天才的人来说,有成功的可能,但对一般人来说,可能没那么好的运气。成功的预感大多基于计划者的潜意识里已有了可靠的情报资料,掌握了第一手材料。

第四节 计划与目标

一、概述

任何计划里都有既定的目标,并阐明如何达到这些目标。例如,长期计划包括下列目标:商场企业的生存、提高利润、偿还投资、员工的待遇提高、为顾客提供最佳服务等。有的长期计划的目标更为具体:商场的营业额每年增长 20%,商场的利润每年增长 10%。

制定目标在计划里是重要的一环,它能表明奋斗的方向,提供商场营业的标准

和水平,评价商场的经营管理,减少错误,提高效率。假如我们今年要把商场的营业额比去年提高 15%,定好这一目标后,就不必犹豫徘徊,大胆地干下去,再根据规定的目标来检验商场的营业是否达到了目标,是高于 15%,还是低于 15%。

目标会成为我们营业的动力,但要制定得合理。如果目标定得过高,员工们觉得难以达到,便索性不去努力,结果也就没有计划,收不到成效。如果目标定得太低,太容易达到,就难以激发员工的主动性和能动性。目标制定得当与否有 3 个互相联系的因素 ①正确而实际的预测;②资源和环境的限制;③员工的士气与动力会直接影响到计划的完成。目标的实现亦受商场企业过去历史的影响。比如,对商场将来的决策,会受到过去决策的影响;对将来的决策还会受到员工的工作态度以及习惯的影响。商场进行改革时,会遇到一定的阻力,有些人对改革不赞成,不支持,因为改革的结果危害到他们自身的利益。我在管理商场柜台部时,曾将每个员工每天的工作标准由每人每天管 2 柜提高到 3 柜,便受到许多员工的抗议,认为压力太大。但这一决策是经过调查和研究得出的,是员工能够做到的,他们不满意的原因主要是吃惯了“大锅饭”,认为多干不如少干。尽管如此,我仍然坚持了正确的决策,要求员工按规定的目标来干,结果是他们都干得很好,提高了效率,减少了窝工现象,增加了经济收益。

如果商场以利润为目标,就得有衡量利润是否合适的标准。衡量利润的办法之一是将现在的利润同过去的利润相比较,倘若比过去增加了,就是好的征候。在计划中,通过利润可以算出偿还投资的比率,具体公式如下:

$$\text{偿还投资比率} = \frac{\text{利润}}{\text{投资}}$$

$$\text{偿还总资产比率} = \frac{\text{利润}}{\text{总资产}}$$

$$\text{营运比率} = \frac{\text{利润}}{\text{营业额}}$$

二、目标管理(MBO)

目标管理的方法如今在西方世界受到广泛的应用。目标管理不仅在工业部门使用,而且在金融业、商业、旅游业、公用事业、教育、政府部门等行业使用,是较为流行的一种管理手段。

目标管理的方法起源于波得·德克尔的名著《管理实践》。德克尔于 1909 年生于奥地利,后在奥地利和英国接受教育。由于纳粹法西斯的倒行逆施,德克尔遂于 30 年代末期去了美国。他在美国纽约大学担任社会科学的教授。此外,他曾担任过记者、英国银行的经济学家、美国及其他国家的企业顾问等职。

德克尔在他所著的《管理实践》一书中,系统地提出了目标管理的理论,现将其理论的要点阐述如下:

1. 高层管理人员负责企业目标的制定,实施目标管理——如果要使目标管理成

功,高层管理人员必须推行目标管理的方法。因为目标管理不但需要经理的努力,也需要员工的合作。必须要激发员工的士气,保持员工的工作热情。反之,如果目标管理得到高层管理的支持,员工便会自动执行。

2.在制定目标的过程中,要让各层管理人员参加——这是目标管理的主要部分,所有的各层管理人员都应参加目标的制定,有时候还应邀请一般员工参加。尽管高层管理人员负责制定商场的总目标和总任务,但中层和基础管理人员则负责制定他们各自部门的目标,使他们明白商场希望他们部门作出什么贡献,从而能有助于完成商场的目标。

3.对商场营运的结果经常进行评价和检查——通过反馈,对营运进行检查,是目标管理的重点。通过目标的制定,使员工了解他们应该干些什么,固然是重要的,但通过对他们工作的评价,使他们了解自己取得的成绩和进步,则更为重要。这样,有利于提高生产率。

4.充分估量所取得的成绩——估量所取得的成绩,才能知道目标完成的情况。一个商场、一个部门,甚至一个员工,都可以从所取得的成绩看出是否达到了既定的目标,进而使他们发扬成绩,乘胜前进,取得更大进步。目标管理的焦点在参与目标的制定和对营运成绩的估价,通过有效的计划完成目标管理。

从上面可以看出,目标管理是计划的一个有效助手,但要使之完善,尚须用整个管理程序有机地结合。首先,目标管理有助于计划实施,是因为它能使经理为商场制定明确的目标;其次,明确的目标便于员工理解执行,当他们参与了目标的制定后,会更愿意执行,会有一股动力。

明确的目标,使为完成目标进行的组织与安排活动更为简单,因此,目标管理有助于商场的实际营运。最后,对营运成绩进行估价,大大有利于管理控制。

第五节 计划程序

计划程序可分为如下几个步骤:

第一步 收集情报资料 第二步 制定目标 第三步 提出前提 第四步 决定到达目标的最佳途径 第五步 选择计划 第六步 实施计划。

现在根据上面所示的计划的6个步骤,逐一加以说明。

第一步 收集情报资料——要注意收集商场内部和外部的各种情报资料,了解当前的形势和进程,商场业发展的趋势是什么?企业营利的机会是什么?其他商场打算怎么干?商场不能在真空中经营管理,须受客观环境的影响。商场的总经理和经理要熟悉商业、旅游业的情况,突破困境,冲破难关,抓住时机,把商场引向成功的轨道。

第二步 制定目标——目标可以是数量的(即以数量或数字为目标),也可以是质量的(即以服务质量来定目标)。在给整个商场制定目标时,也要给各个部门制定目标。

第三步 提出前提——前提是在制订计划时作出的假设或猜想,其内容包括对商场业重要因素所作的预测和商场的内外环境分析,如客观的经济条件如何?商场能向什么样的市场推销?当政治或社会形势发生变动时,会对商场产生什么影响?如果一个计划要想在真实的世界中获得成功,它就应该如实地反映客观世界。提出了前提、作出了预测之后,再倒回去审查第二步的目标,如有不妥之处,及时进行修改或订正,以符合正确的预测。

第四步 决定到达目标的最佳途径——当制定好目标,并肯定目标与预测一致之后,再决定到达目标的最佳途径。一般有几条途径都可以达到目标,对每种途径都要作细致的分析和研究。在计划过程中,常常只研究一种途径,而忽略了其他的更好的途径,这是我们应当引以为戒的。因此,计划不能草率或仓促行事,应考虑各种可能的途径,再作出决定。

第五步 选择计划——经过一系列的准备工作,作出几个计划,再从中选择最好的一个。这儿便牵扯到决策了,此时决策与计划合二为一,选择出的计划便是最好的决策。

第六步 实施计划——实施计划需要大量的具体工作,大体包括合适的时间、政策的制订、实施过程的安排、实施的方法、制定的标准、为完成计划目标而作的规划等。

以上是计划的基本程序,其中非常重要的一点是提出前提——作出正确的预测。但前途是难以预测的,要做到正确,实在是不容易。如果商场的组织结构越严密、越强大,计划就越容易制订,并越容易实施。计划就意味着制定目标——目标必须要由商场所有的人员来实现。要实现目标,经理必须要有明确的权限,并负起应负的责任。

如果企业存在一种目标感或上进心,计划就很容易实现了。因为目标感或上进心能激发员工的士气。商场的各级人员都要实行责任制,各司其职,各负其责,权责分明,是非清楚,才有利于计划的完成。

第六节 计划的优点

1. 计划为商场提供了工作的构架,计划使商场的工作有了具体的轮廓,提出了奋斗的目标,使大家按照既定的目标工作。如果没有计划,不管商场员工工作多么辛苦,也难以达到目标。如果企业事先没有明确的经营方向,结果会是一事无成。

2. 由于计划提供了明确的目标,有助于协调工作,减少重迭和繁琐。如果没有计划,责任就不明确,员工之间互相产生矛盾。

3. 计划能使商场的营运适应环境的变化。客观环境是在不断地变化的,商场的计划要考虑到这些变化。成功的企业,都是抢在竞争对手之先适应新的环境。

4. 计划具有应变特点。当发生紧急情况或重大事件时,应该怎么办?比如,要是发生了火灾,商场应怎样处理?因此,商场事先应作好应付火灾的计划,做好充分的准备,制订具体的操作程序,培训消防人员,向员工进行防火救火教育等,防患于未然,否则,事到临头,便会措手不及,手忙脚乱。

5. 计划为控制提供了理想的标准。控制就是用适当的标准去检验工作的好坏。如果没有这个标准,商场难以衡量营运的水平高低。计划既为控制提供了基础,也鼓励了商场取得成就。

6. 计划有助于组织各方面工作,以达到既定目标。商场人员分布在各个部门工作,他们一般都注意自己部门的利益,不太考虑整体利益。如果有了一个完整的计划,并让大家都知道,充分了解全商场的利益,就可以增强大家的全局观念,协调各部工作。

7. 计划便于更有效地使用人力资源和设备。如何恰当地使用和布置人员及设备,也是企业面临的一个问题。设备和人员既不能过度使用,也不能闲置不用,要掌握平衡,真正做到人尽其才,物尽其用。

8. 计划具有加强领导的作用。商场的管理人员经常会遇到许多意料之外的问题需要解决,如果没有计划,他们的处理方法也许会引起混乱,降低自己的威信。但如果有了计划,及时采取了应急措施,便会控制住局面。临阵不乱,有条不紊地处理,既加强了管理人员的领导,也提高了管理人员的威信。

第二章 商场计划管理

第一节 商场计划管理概述

制定好商场的经营、管理与作业计划是商场管理者的最重要的工作。这是因为,计划可以全面、合理地安排好其它一切管理工作。但是,要制订一项好的计划,往往需要花费许多时间,因此这项工作常常被卷入整天埋头于大量日常事务堆里的经理们所忽视,显然这是一个严重的错误。应该说,没有计划就不存在管理。

一、什么叫商场计划

商场计划,就是指商场管理者事先规划做什么,如何做,和谁去做。在计划中,他们将确定目标或任务,同时,他们将评价和选择实现目标或任务的不同的行动方案。

商场管理,从某种意义上说,就是商场管理者通过组织、人事、指挥指导和控制等来确保他们已经订出的计划的胜利完成。如他们想要继续完成这些管理工作,就必须继续做计划。

二、计划的作用

现代管理的一个信条是:当你没有去制订计划,你的计划就失败了。虽然计划不能保证你取得成功,因为有时没有适当地宣传好计划,或者出现一些不能控制的因素都可能导致制订得很好的计划归于失败。但是,当商场管理者有意识地努力去做计划,注意不确定性因素,和确立工作的先后顺序,那么,实现目标的机会就会增加。因为计划有下列好处:

计划将迫使管理者作全面的思考,实现目标所需要做的或会遇到的一系列事情是什么。这能帮助管理人员预测问题和在一定程度上减少未来的不确定因素带来的多面影响。虽然始终会有一些不能预见的事情出现,但计划将帮助管理者事先确立如何妥善处理它们的准则。

计划将帮助管理者选择更加有效的经营管理方案。计划过程中的全面思考,能

发现和利用更多的减少成本、防止浪费、提高收入与利润的机会,而不是采取零碎的、杂乱无章的经营管理行动。

计划也有利于控制。这是因为计划提供了评价下属工作状况和商场经营实绩的标准。事实上,不做计划就是选择混乱。不实行计划管理,实际就是实行危机管理。让突发性的问题牵着管理者的鼻子走。当他们处理了一个危机以后,将发现另一个危机正在等待他们。这样的管理可以被称为“救火车”式管理。问题爆发就象火灾,爆发的原因和根治的办法始终没有被分析,结果管理者常常不得不放下正常工作去处理火烧眉毛的危机。这样,混乱显然是不可避免的。而一个良好的经营工作计划,象一幅地图,显示了你曾经在何处,你现在在哪里,你将要到哪里去,你选择的道路是否最有可能使你到达目的地。

三、制定计划者与计划的类型及特点

按照不同的标准分类,商场计划可分为不同的类型。如按计划期长短分,商场计划可分为:计划期为 5 到 10 年的长期计划,计划期为 1 到 5 年的中期计划,和计划期为 1 年之内的短期计划。如按计划内容分,商场计划可分为商场综合计划;各部门的分类计划,即总服务台计划、销售部计划、公关部计划、人事培训部计划、工程部计划、采购部计划、财务部计划、质量部计划等;和主管的作业计划,即保安员作业计划、营业员作业计划、商场清扫计划、团队接待计划等。

实际上,商场计划是由商场的各层管理人员负责制订和实施的。因此,我们可以从商场不同管理层负责制订与实施不同计划的角度,来对不同商场计划的类型及特点进行分析。

不同管理层的计划类型及特点

管理层	花费时间	计划类型	不确定性	计划期
上层 :公司总裁和商场总经理	75%时间	战略性 :全面、长期的目标、政策	具有很大的不确定性	3 到 10 年的滚动计划
中层 :部门经理	少于 50%时间	战术性 :部门业务行动计划	有一定的不确定性	6 个月到 3 年的滚动计划
低层 :主管	10%时间	作业性 :每周、每天作业安排	不确定性最少	低于 1 年的滚动计划

在商场里,每一个管理者都必须制订计划。他们将多少时间花费在制订计划上,取决于他们不同的管理责任。

高层计划是战略性的,直接涉及到商场资产经营的全面、长期的使命即目标、任务和政策。因此,高层管理人员要花费比中层和低层管理人员更多的时间去做计

划。由商场总经理主持和包括由各部门总监组成的商场行政委员会,要考虑商场未来的发展,产品和服务的创新,以及竞争的环境。他们可能需要花费四分之三的时间用于计划。在这一层计划里存在大量的不确定因素,因为长期的、综合性的外部环境,包括法律变动、社会潮流、政府政策、经济发展和客源需求数量与特点是很难预测的。一般说来,商场公司总裁和商场总经理至少要制订每年的综合性计划,应该制订与自己任期年限相一致的综合性计划,严格说来,应该制定与商场资产经济寿命长度相一致的计划。商场建筑物的经济寿命一般是 25 年,就要制订 25 年期的计划,这一计划可制订得近期细,远期粗。另外,对任何长期计划的制订,都要采取滚动计划的制订方法。这就是说,在制订了一定期限的计划如 3 年或 10 年期的计划后,每过一年要相应延长一年原计划,始终保持 3 年或 10 年期的计划,在每一次重新制订时,要根据最新情况对原计划进行适当调整。

中层管理者以上层管理者提供的商场总目标和政策为指导,制订本部门的业务行动计划,一般需要花费少于 50% 的时间。中层的计划主要与内部事务相关而不是与外部环境相关。计划的不确定性由于具有商场的管理信息系统和市场销售研究而大大减少了。这类计划在性质上也是长期的和创造性的,经常包括那些将在 6 个月到几年里发生的事。中层管理者至少要制订为期一个月的部门工作计划。

低层管理者可能要花费相当于 10% 的时间去做计划。他们的计划期更短、内容更专门化和具体化。这一层的计划往往是在客源或任务既定情况下的作业计划,包括员工工作时间和员工分工与工作要求等。低层管理者至少要制订为期一周的计划。

第二节 制定计划的要求

如何制订出一项好的计划呢?我们先来看一项具体的计划,然后通过对这一计划的系统分析来说明制订一项好的计划的要求。

显然,一项好的计划要包括目标、措施、措施实施的时间、负责人、预算与评估控制等六个方面的内容。

首先要确立目标。如果没有目标的话,就往往会选择轻松容易的路走。没有明确的目标,没有一家商场能象所期望的那样被有效的经营管理好。

商场的使命书或宗旨为计划目标的确立提供了指导。例如,威斯汀商场的总经理,必须依据由威斯汀商场公司办公室制定的使命书来确立他们的目标。同样,商场的部门经理必须依据总经理的目标制订他们的目标。不允许存在下级目标与上级目标不一致的情况。例如,威斯汀商场公司的宗旨是在其经营的每一个市场上提供最高质量的商场产品和服务,因此,任何一家威斯汀商场的总经理不能用马虎经

营来取代优质服务,也不能为了降低成本,购进劣质商品。

一般要求,作为中层管理人员的部门经理和低层管理人员的主管,在他们手里不但要有他们自己的目标说明,而且还应有商场公司和商场的整个经营目标说明。这样做,会使他们的计划更加能与公司和商场资产经营的整体目标保持一致。

其实,要有包括由实现目标的措施、措施实施的时间和负责人组成的行动计划。如果没有行动计划相伴随的话,目标在事实上是无用的。目标只说明‘在什么时候要完成什么’(When and what),而行动计划要进一步说明‘谁去完成以及如何去完成它’(Who and How)。

第三要有预算。一项有效的计划应该包括对经营管理活动预算。预算就是对计划活动所将产生的收入与支出的损益估计。也可以说,预算是用收支来表达的资产经营目标,在一家商场里,所有的管理人员都应该帮助准备预算。因为商场的资金是有限的,预算必须反映资金分配的优先次序。

做好一项预算的三个基本因素是:(1)最高管理层的负责;(2)明确的目标;(3)全体管理人员的参加。

任何商场的成长和发展都依赖于最高管理层对实现目标所需支出承担管理责任的能力。为了使预算有效率,高层管理人员必须分配足够的时间去审定它。如在上例销售计划的预算中,到底选择电台做广告还是选择报纸或电视做广告,商场总经理就要认真审定。

预算的目标必须现实可行。一种不实际的预算意味着计划已经失败。现实可行的诀窍是找到一种可行的中等标准,从而使预算成为计划管理中的一项有用的工具。

预算不应该是被强加的,它应该是在所有有关管理人员参与制订的基础上产生的。参与不仅能改善各部门间的沟通,它本身也是一种激励工具,因为由此可使计划者理解什么是期望他们去做的。最终的预算方案应该是商场内可以获得的各种最好思考的结晶。

最后,要有及时的评估控制。不但要在计划制订时有评估控制,在实行中也要有,在完成后仍然要有。这样做,既可使计划是选优的,也可使计划能根据不断变化的环境进行动态调整,并为以后计划的制订提供经验教训。

第三节 制订计划的方法

制订好一项计划的方法可分为下列四个步骤。

一、研究机会与问题

第一步是搜集和分析大量的事实、资料、建议和报告,认识影响未来经营管理的

环境和趋势,目的在于识别目前和将来的机会与问题。

分析应该包括商场内部和外部两方面的因素。外部分析包括对整个行业发展趋势,对本身强势、劣势、威胁和机会的估价。内部分析包括对商场各种目前和未来拥有的资源的分析。这些信息将用来回答下列问题:商场正在做什么,它能做什么,哪里可以改进,是否还有更好的方式来利用商场的资源、机会、克服商场的困难,从而来帮助确立计划目标。

二、确立计划目标

一个好的计划目标要符合下列五项标准:这就是目标应该是书面的、被理解和接受的、既有可行性又有挑战性、规定实现时间和具有可衡量性。

第一,目标要写下来。写下来有以下好处:(1)制定的过程会使人在制订目标时考虑更全面。(2)书面的目标作为每天的提醒告示,可时刻催促管理人员去努力实现。(3)书面目标也容易在实施计划的全体人员之间进行沟通,并可作为工作检查的标准。

第二,目标要被理解和接受。由于目标是一个小组或整个商场员工的行动指南,因此它必须被大家所理解和接受,这要求用通俗的语言来书写目标,并要求对目标进行讨论、宣传,如登在员工布告栏里。

第三,目标既要具有可行性又要具有挑战性。可行性是指目标是现实的、可以实现的。挑战性是指目标只有通过努力工作才能实现。这正象跳起来摘葡萄那样。如果目标脱离实际,难以实现,就象拼命起跳也摘不到葡萄那样,目标就会失去激励作用。如果目标不通过努力也能实现,它只是反映了目前的自然进程,就象不需要起跳也能摘到葡萄那样,目标就会失去指导意义。

第四,目标要规定实现的时间。如果目标没有规定要实现的具体时间,就不会产生紧迫的责任感,甚至连目标也可能被忽略。奖励商场级优秀员工是以年为时间单位进行的,一般不能超过一年。一家商场的经理告诉我,他的商场是每二年评选一次优秀员工,显然时间太长了。短期目标更容易激发员工的动力,因为可让他们在感兴趣的时间内看到自己努力的直接结果。

第五,目标要具有可衡量性。这可能是一个最重要的标准。如果确立的目标不符合这一标准,将难于检查目标是否被实现,或实现了多少。太模糊的目标不是目标,因为几乎任何结果都可被认为符合所确立的目标。要使目标可以被衡量的最好方法,就是把目标数量化。下面有两组目标。一组是不能被衡量的,一组是能被衡量的。显然,不能被衡量的目标是不合格的目标。我们现在需要注意观察,什么是将不能衡量的目标变成能被衡量目标的方法。一些目标如质量目标难于数量化,但我们也要尽量设法使之数量化。如原先的质量目标是“改进与顾客的关系”,这太模糊了,我们可将它改为“改进与顾客的关系,使顾客投诉下降20%,使顾客赞扬上升10%,并在未来6个月里使回头客增加8%。”

三、制订行动计划

行动计划就是按照时间顺序详细说明实现计划目标所需要采取的措施、落实措施的时间和实施措施的负责人。一般说来,计划目标是相对稳定的,简洁的,行动计划是机动的,详细的和多样化的。

四、评价控制计划

计划是一种需要不断调整发展的动态过程,而不是一次性行动。这就要求至少有一位最高负责人来不断评估和调整计划。当计划完成以后,还要总结计划的成败得失,为下一次计划提供经验指导。

第四节 计划目标的选择

这里我们要回答两大问题。第一是商场如何选择自己的计划目标,第二是当计划目标选定以后,如何将上层目标分解为下层目标,并使之互相连接。

一、商场综合目标与各部门目标的选择

商场目标有许多类型。我们这里从商场整体和部门两个角度来说明商场管理者应该如何来选择他们的计划目标。

(一)商场综合目标的选择

许多人将利润作为商场计划的唯一目标,这是过于简单化了。依据利润这个单一目标来衡量商场管理是否成功往往会产生下列问题:一家商场可能获得了短期的高利润,但忽略了长期的考虑,如维修保养、创新投资和发展,这将影响商场未来的收益。与单一目标不同,一家商场至少需要在下列六个方面制订目标和协调目标,避免各部门之间的冲突和混乱,这样才能实现长期利润最大化这一基本目标。

第一个是市场营销目标。谁是商场要招徕的目标客源呢?商场管理人员不但要选择目标客源的类型,而且还要决定利润最高的客源组合。例如,到年底,将目前的客源组合 20% 的集团顾客和 80% 的个人顾客,转变为 30% 的集团顾客和 70% 的个人顾客。

当目标客源的组合被确定以后,管理人员就要制订适当的行动计划来实现这些目标。如查目标客源是团体旅游者,就要多采购旅游纪念品 如果是国际顾客,就要有外币兑换服务和有能讲多种语言的服务人员。

第二个是财务目标。一家商场可能有一个财务目标是将年销售额提高 14%。这可能意味着每一专柜的经理要将他们各自的销售额提高 14%,也可能不是这样。

这是因为,电器柜可能已经有了很高的销售额。在这一部门再增加 14% 的销售额是不现实的。然而,文具柜、食品柜可以提高销售额 30%。平均下来,可实现年销售额提高 14% 的目标。

第三个是人事目标。什么是商场新员工的录用政策,什么是商场的工资和培训政策?商场是否提倡内部晋升?餐饮部门能否设法降低员工流动率?类似人事问题的解决变成目标时,能改善商场的经营管理。例如,培训部门经理全面培训员工的计划,可改善经营管理,提高工作效率,降低流动率,和减少人力成本。

第四个是社会关系目标。在确立目标时,商场必须认识到地方社区的重要性。这往往被忽略。现在有越来越多的商场认识到,真诚期望与社区相融是盈利之举。商场不仅可以因此减少各种矛盾冲突,而且还可以在商场供水、供电、道路环境、知名度方面获得更多的好处。商场应该确立明确的公共关系和社区投入目标。如在需要情况下,通过提供食品、客房、礼仪服务来支持当地的体育活动和各种盛会等。

第五个是设施、服务、管理等经营目标。

市场营销目标在很大程度上决定了商场的设施、服务和管理等经营目标。如果目标客源要求的是简单廉价的餐饮,法式的餐厅与服务就是不妥当的。可能更适合于采用快餐厅或咖啡厅等经营管理方式。

第六个是研究和发展目标。商场的目标客源以及他们的需求数量和特点是在不断变化的,因此,商场的产品、价格、销售渠道和宣传推广也应该不断发展变化,这一切发展变化的正确决策都依赖于不断的研究。因此,研究和发展目标也是一个重要的商场计划目标。如通过研究顾客对服务项目的使用和满意指数,来改进服务项目和服务方式等。

(二)商场部门目标的选择

商场有许多部门,各个部门的目标可以根据各个部门的任务来确定。具体可从完成任务的投入资源目标如员工定额、工资定额等,完成任务的产出结果目标如营业收入额、利润额等,和完成任务中的服务与管理目标如作业标准、顾客满意率等三方面来制定。

如柜台的目标有:员工人数定额,员工工资、津贴和福利费用定额,其他成本费用定额,全年接待总人数,各季、月的接待人数,工程部的目标有:员工人数定额,员工工资、津贴和福利费用定额,其他成本费用定额,新增基建项目、设备购置、用品种类等。餐饮部的目标有:员工人数定额,员工工资、津贴和福利费用定额,其他成本费用定额,营业额及其构成,菜单种类,餐厅布局、设备配置、服务质量等。

(三)计划目标的指标类型与指标数值的参照

商场计划目标的指标是属于反映目标的数量和质量方面的范畴。这些指标主要有下面几种类型。

(1)全员劳动生产率 指商场平均每一职工(包括其他人员),在单位时间内(日、

月、季、年)平均实现的营业收入。计算公式为：

$$\text{全员劳动生产率} = \frac{\text{报告期内商场营业收入之和}}{\text{报告期内商场平均职工人数}}$$

(2)人均实现利税 指商场平均每一职工实现的利润和上缴国家的税金(包括：营业税、城建税等)总额。计算公式为：

$$\text{人均实现利润} = \frac{\text{报告期商场利润} + \text{税金总额}}{\text{报告期内商场平均职工人数}}$$

(3)人均创汇额 指商场平均每一职工在报告期内实现的外汇收入。计算公式为：

$$\text{人均创汇额} = \frac{\text{报告期商场外汇收入}}{\text{报告期商场平均职工人数}}$$

(4)利润率 报告期内商场实现的利润总额占营业收入总额的比重。计算公式为：

$$\text{利润率} = \frac{\text{报告期内商场利润总额}}{\text{报告期内商场营业收入总额}} \times 100\%$$

$$(5) \text{平均收汇率} = \frac{\text{报告期外汇收入总额}}{\text{报告期营业收入总额}} \times 100\%$$

(6)营业收入构成 指商场营业收入中各部门(如：销售、餐饮、娱乐及其它部门)收入所占的比重。

(7)设备完好率 指报告期商场完好的设备之和除以报告期商场拥有的全部设备之和。计算公式为：

$$\text{设备完好率} = \frac{\text{报告期完好设备之和}}{\text{报告期全部设备之和}}$$

对提供给顾客使用的设备应实现百分之百的完好率。

(8)顾客满意率 指报告期商场被调查的顾客满意人数之和除以报告期商场被调查人数之和。计算公式为：

$$\text{顾客满意率} = \frac{\text{报告期被调查顾客满意人数之和}}{\text{报告期被调查人数之和}} \times 100\%$$

(9)顾客投诉率 指报告期商场投诉顾客之和除以报告期商场接待顾客之和。计算公式为：

$$\text{顾客投诉率} = \frac{\text{报告期投诉顾客之和}}{\text{报告期接待顾客之和}} \times 100\%$$

事实上,从完成任务的投入资源目标、产出结果目标与服务管理目标等方面考虑,还有许多目标指标可供选择。我们在以后每章谈到各种具体管理时还会补充说明,特别在商场的财务与预算管理中有更详细的阐述。

商场管理者在选用目标指标时,还可参考全国和本地区或世界上同类商场经营的目标指标数值。

二、各层目标的分解与连接

商场各层管理者都要制订自己的计划,每层计划都有自己的目标,那么,各层计划是怎样互相联系构成一个商场经营管理的整体的呢?这主要是通过各层计划目标的连接和行动方案的协调来实现的。一般说来,上层目标是下层目标制定的依据,下层目标是实现上层目标的手段,这也就是各层目标的分解与连接的方式。我们来看一家商场公司各层目标的分解与连接的例子。

商场公司各层目标的分解与连接

层次1 公司目标:(1)使今年的营业收入比去年增加8%。(2)使营业收入利润率由去年的19%提高到今年的20%。

层次2 商场目标:(1)使今年的个人销售额增加2%。(2)使今年的团体销售额增加9%。(3)将员工工资费用由目前占营业收入的20%降低到15%。

层次3 部门目标:(1)销售部 制定一项公司销售计划,招徕公司常客,给予折扣或优惠。(2)人事部 重新定岗、定编、定员,辞退多余员工,尽量用临时工来代替固定工。

层次4 员工目标:(1)柜台部 掌握向顾客推销的技术。(2)培训全体员工掌握相近岗位技术和指导临时工技术,以便于在忙闲不均时可互相帮助,并能指导临时工工作。第一层的公司目标,主要有两种类型。一种是属于年度的具体的公司经营管理目标。另一种是公司经营管理定位或方向的说明,它要回答下列问题:我们是什么样的企业,为什么我们要这样做,谁是我们的顾客。这些组织目标往往被写成商场的使命书或宗旨,成为商场经营管理的全面和长期的指针。

下层目标是更加具体化和手段化的目标。下层管理者在确立自己的目标时,需要有整个公司目标和上层目标的知识。每一层管理者包括员工的责任是通过实现自己的目标来完成整个公司的目标。

上层特别是最高管理层,要检查各层目标之间的相容性,以使各种计划目标互相协调,形成一个齐力奋进的有机整体。

第五节 商场的计划目标管理方法

一、什么是计划目标管理方法

计划目标管理方法(ManagementbyObjectives)就是指管理者与下属一起讨论制定计划的目标和行动方案,并用此来指导、检查和考核下属的工作实绩。这既是一种计划方法,又是一种管理方法。

也有人把计划目标管理方法理解为:商场经理在确定商场的总目标后,要求所

有部门的经理和班组的员工来建立各自相应的目标,以实现商场的总目标,其方式正如我们前面在讨论各层目标的连接方式时所阐明的那样。

二、计划目标管理方法的作用

计划目标管理方法的好处主要有以下两点。第一是它可以激发下属的责任感。行为科学家通过研究发现 如果人们认为他们对自己的工作拥有哪怕是最低程度的个人控制权,他们也会更加负责地去把工作做好。

如一个心理学家做了下述实验。他要求两组被随机选择的成年人,对打印好的文件清样进行校对。当他们开始工作的时候,这位心理学家控制录音机发出声音。这是分散注意力的背景噪声,即有两个人说西班牙语,有两个人说亚美尼亚语,一台打字机的打字声和街上的噪声。一组成员不能控制声音,另一组成员被提供一只按钮可以开关控制声音。结果能开关控制声音组成员的工作效率是不能控制声音组成员的 5 倍,虽然存在一些校对错误,但令人惊奇的是,具有开关控制声音权的小组成员没有一个人用开关,区别仅在于他们知道自己可以实行自我控制。

实践证明,使员工拥有适当的自我控制和决定权将给他们带来更多的工作满意和更高的劳动效率。同样,当一位员工知道计划是由自己参与制订出来的,这种自我成就感就会促使他们去更积极地实现计划。

第二是它使管理者可利用下属的专业技术知识和经验,并对计划进行有效的沟通,同时可发现培养人才。

我们应该认识到,每一位员工都拥有自己的专业技术知识和经验,哪怕是最底层的员工。就如清洁工来说,工作工具的选择、工作时间、工作方式等都有专业技术知识和经验可被分享。

显然,一起制订计划的过程,也是一起对计划进行理解和掌握的过程。

三、运用好计划目标管理方法

这里需要遵循三项准则。第一是被邀请参加计划制订的下属必须有参加的积极性,同时他们也有相关的专业技术知识与经验可被利用。如对钟点工和新来的实习生就难以运用目标计划管理方法,对经常缺勤需要严加督导的员工也是这样。

第二是要对下属进行如何制订计划的培训,使他们懂得什么叫商场计划,计划制订的要求,计划目标确定的标准,以及各层计划目标的连接方式等。

第三是在上述基础上,要真诚地利用这一方法,不要徒有形式。要真正地坐下来与下属讨论计划的目标与各种行动方案。

第三章 计划的有效控制

计划与控制在管理体系中,常常是互成一个子系统的,二者相辅相成,联系紧密。

第一节 控制的定义

所谓控制,是指考核及检查下属员工的工作是否按照事先既定的计划及指示去实行,在发现有偏差时予以适当的修正使一切行动及过程能够达到经营的目标。

有不少人对于控制有误解,认为控制即财务控制,把一切控制的责任都推到会计师、财务经理身上。其实,所有执行工作任务的管理人员都要分担企业控制的工作,尤以基层管理人员为甚,控制基层员工及工作是他们职务的重心。

从现代管理学的角度来看,控制分为两部分:

1. 对事务工作的控制,要不断地检查及修正,希望事事照原定计划进行,任务得以完成。
2. 对下属员工的控制,必须按工作表现来考核及督导,希望他们尽忠职守,执行任务。

有效的控制功能,不但要兼顾上述两方面,还附带两个条件:其一是控制成本,不论是人力、物力及时间上,都应符合经济为原则;其二是控制的工作,应有时间进度表,执行控制要与时间表吻合才能发挥最大的功效。

在我国商场业飞跃发展的时候,要继续经营和保持竞争能力,商场必将受到很多外在及内在的压力。这些便构成了我们商场管理人员必须处理的种种问题,唯有加强控制业务,才能有效地依照计划达到经营目标。

这些外在及内在的工作因素中,对商场影响较大的有外部环境的变化、企业组织的转变及人为的错误。面对这些因素,需要作出适当的处理。因此控制便成为不可缺少的一环。要维持一个有效的商场企业体制,它的组织必须富有弹性,使它能因事制宜,随时调整,并检查它在实施时,是否发生预期的效能。在同行业竞争等因素影响之下,商场不得不扩展其服务业范围以求应变。为了配合专业化的发展,须

将更多的工作委托下级,权力下放是必然的现象 然而,授出权力的上级在责任上并没有相应减少,他们只有愈来愈依赖控制功能。

不断地反复检查、核实、制度化,并进行比较,是控制的重点。商场首先要制订好经营的目标,然后作出如何达到目标的行动计划,再预算好必要的资金和人力来完成计划,最后将结果与目标进行比较,估价经营的好坏。

控制亦需要了解情况,经理必须要胸中有数。一般来讲,错误的决策都出自错误的消息来源或缺乏消息。因此,掌握第一手材料,保持可靠的消息来源,善于辨别分析各种信息,对控制是大有裨益的。

第二节 控制的步骤

为了要实现经营目标和完成工作计划,控制具有测量、检查及修正下属工作进行状况的功用。所以,这些控制活动,基本上由以下 4 个步骤所构成。

第一步——确定工作的目标,订立标准。

第二步——测量实际的工作状况,明确进度。

第三步——将工作进度报告与既定的标准相比,作差异分析。

第四步——针对错误的根源,设计更正活动,然后推行及加强控制。

一、工作标准的订立

标准是指从许多可变的紊乱工作中,订立有秩序及可以共同遵守的衡量尺度。标准是控制的必要条件,因为事先决定的工作指南具有公平、实用、纪律、合理等特点,在评价工作表现时,是量度和比较的基础。工作成绩标准可分为 4 类:

1. 时间标准
2. 成本标准
3. 数量标准
4. 质量标准

科学管理的时间及动作研究是订立时间及数量标准的最佳方法。一般工作大都可以订出清楚明确的数量化标准。如在商场的清扫部,一个班有十名员工,每名员工一天做 14 个柜台的卫生。全班员工一天做 140 个柜台,每个柜台大约花费 34 分钟(这不是实际的数字,仅为假设)。订立这些工作标准,下属员工必须合作,共同拟定,否则会出现不同的工作标准,容易出现我行我素,失去了应有的衡量价值。

有些工作不适合用数量和时间标准衡量的,例如财务部门的目标及制作部门工作费用,是用成本标准来评价工作成绩的。预算案是最普遍用来控制成本的标准的方法,使工作可在经济原则控制下得以完成。例如:每个工作单位的直接生产费用

(主要包括原料费、工资等),和间接费用(包括水费、电费、机器维修费等),及每个部门的应酬费用预算。

最后的一种控制标准是质量标准,它是用来衡量完成的工作是否合乎品质的要求及规定。比如说卫生的质量,要看柜台、橱窗、镜面、墙壁等是否合乎卫生标准。服务员做完后,管理员要进去检查评价,看是否达到了质量标准。

理想及有效的标准必须具备很多条件,所以当订立工作标准时,应尽可能包括下列几点:(1)总括性——每个部门订下标准,免得发生互相推卸责任的漏洞。

(2)一致性——每个部门订的工作标准都经过管理人员的协调,有相辅相成的作用,因此各部门能够共同完成经营的目标。

(3)公正性——各部门的工作标准,应经过客观及合理的制定过程,要大公无私。

(4)可行性——订立的工作标准,如果成功的可能在 50% 至 80% 之间,下属员工觉得合理。如果工作标准订得太高,会招致下属不满及反对,太低则会抹杀了员工的积极性。

(5)适用性——订立的标准一定要适合实情,以保证其效用。

(6)可理解性——标准应精练,易于下属员工明确和掌握工作的要求。

(7)经济性——工作标准要使成本控制符合经济原则。

(8)合法性——各部门的工作标准,必须经各部门经理同意后公布。

(9)稳定性——工作标准应能适用于一段较长的时间,所以要有弹性,才不会在短期内失去公正性、可行性及适用性。

(10)渐进引导性——业务控制,是以标准与结果比较,改善管理的途径,所以工作标准应提供渐进的引导,作工作进度的指标。

二、工作进度测量

管理人员大部分都没有直接参与基层的具体工作,所以若要知道工作的进展情况,必须经常作有系统的检查,或收集下属的工作报告。在综合所有工作情况后,再进行会计、统计的分析,并将这些资料用图表表示,使管理人员更明确地了解最新工作进行的成绩。如果测量活动留待工作完成后才进行,可能会发现完成的工作有错漏及缺点,便会因而招致时间、人力和金钱的严重损失。所以系统的工作进度报告有提高工作效率的功能。

管理人员在进行测量活动时,他们在时间及精神上的负担会受以下 3 个因素影响:

1. 下属员工的素质和工作技能。

2. 管理人员的领导能力。

3. 工作的性质及环境。

当下属有良好的工作态度和技能,或工作的性质和环境都十分规律化,则不需

严格监督,此时利用报表就能提供充足而可靠的工作进度资料。管理人员若能编制一套精简的工作报告表,就可轻而易举地建立及维持一个有效的工作反馈系统。报表是印有固定资料与备填资料的空白表格。

管理人员的领导能力与控制活动的负担成反比。当管理人员工作经验丰富,领导有方时,他们花费在这项活动上的时间便较少,效率则较高。

在测量工作进度时,管理人员应注意下列几点:

1. 工作报告的内容和详细程度应与标准相吻合。要求资料过多或过于详细都只会费时失事,过简则未能收集及提供有关资料,会使控制活动因对工作的实际情况缺乏了解,而无从展开。

2. 报告的内容必须是业绩的汇集,而非美丽空洞的例行公文。

3. 要尽早发现毛病以便及时处理,管理人员只须把注意力集中在一些重要事项上。

4. 工作测量切忌在方便时才进行,例如周末或确定的时间,工作结果会因心理状态与平常有别而改变,收集的资料便缺乏代表性,会导致分析不正确。管理人员应在平常的工作中进行测量。

5. 工作报告务必要及时送到有关决策人员的手上,以便尽早发现问题,加以处理分析。

6. 管理人员要接受结果与标准或多或少必有出入的事实,应在需要的情况下,及时作出纠正,同时鼓励下属主动改正错误。

三、差异分析

商场的计划和控制,是一个整体的两个方面。没有计划,无从控制;没有控制,计划便流于空洞及无意义。具体来说,并不是每一个事项都应予以监督的。在正常情况下,工作预算与实际进度应相差不远,管理人员通常只将下属的工作报告收集后,与既定的标准作一概括性比较,若没有什么特别事故,便不再理会。唯有在发现有差异情况出现及影响严重时,管理人员才对有关资料作深入分析和研究,找出问题的所在和原因。这种管理方法称为例外管理原则。

在进行差异分析时,要注意以下几点:

1. 管理人员进行差异分析时,必须冷静,态度客观,以免影响分析的准确性。

2. 遇有特殊情况与标准差距甚大,就必须找出原因及追究责任,直至有完满的答案为止。

3. 管理人员应采用例外管理原则去执行差异分析,否则徒劳无功,浪费时间。

4. 在差异分析中,不能忽略研究及考虑外部环境对工作的影响。例如原料供应发生困难,能源紧张,水电涨价等,都会增大商场的工作成本。

四、修正活动

差异的出现,一般情况下是因为在执行计划时出了错误,亦可能是工作计划或

网图分析的发展基于甘特图表在控制应用上仍未能尽善尽美。管理人员发现若要有效地去控制工作,就要严守工作时间标准,同时在工作进行中逐步实施紧密的控制。所谓网图,是在图表中用指示方向的箭头代表工作活动,又以终点代表工作事项所构成的工作计划与控制方法。网图分析是为了完成某一计划目标,藉网图或数学模型,说明管理上可能产生的各种问题的方法。

第三种 计划评核术与要径法

这两个控制方法非常相似,是在 50 年代后期分别由美国军方私人企业研究出来的。前者简称 PERT,后者简称 CPM,都是结合了甘特图表与网图分析而成的。两者主要的分别是在时间计算上,有规律性的工作比较适合用 CPM 来管理,因它计算花费的工作时间相当准确。至于无法估计所需时间的工作,用 PERT 比较好。

第四节 成本控制

成本控制主要用于财务管理。财务管理分为对外和对内两方面。前者的主要目标是筹集企业资金;后者的重心是控制内部财务。

一、预算控制

预算是用数字方式来表达一个经过周详筹算的业务财政安排计划。当预算计划得到管理人员的通过后,便成为该项业务的收支蓝图。它的内容包括 3 项估计,其一是业务计划,由各项工作活动所构成,余下的两项是应有的收入和需要的开支。

预算控制是以预算的方法来执行经营的计划,藉以控制收入、支出、资产及负债等项目所发生的变化,来配合企业其他各项活动,同时衡量经营的结果,以便改善管理技术。由于拟定了预算,各项活动的开支会受到管制。要在有限制的情况下完成工作,有关员工便不能任意妄为,必须小心筹算,制定确切的工作计划,才不致超出预算。预算计划为各项工作提供了标准,管理人员可依据这些标准来衡量工作的成果,知道应增加哪些开支来控制活动。预算控制是最广泛应用的控制方法,因它不仅可以达成计划、控制和协调三大目的,而且用最具体的形式——金钱数目——来表达,使成本效益分析更加直接而清楚。

二、成本分析

成本分析是着重有效地运用企业资源,使用不同的成本概念,以控制成本为途径,协助行政决策及管制活动的推算技术。成本分为 3 种:固定成本、半变动成本、变动成本。所谓固定成本,是指不论生产与否,都要负担的开支,如经营牌照费,管理行政人员的薪金、租金、地税、建筑和设备折旧等。这些支出都不会受生产量或营

业额的多少而影响。半变动成本指那些与生产或营业有相当关系,但却不是跟着产量增加的成本,如电话费、电脑使用费等。变动成本,则是与产量或营业额的增减成正比例的费用支出,如工资、原料费等。成本分析包括均衡分析和成本收益分析两类。

三、比率分析

比率分析是将企业的财务报表的重要帐项挑拣出来,作比较和分析,从而反映出表面不易洞察的毛病,以便作出适当的控制措施。

比较的方法有 3 种:

1. 以企业的表现与同行另一间企业的比较。
2. 以企业的业绩与行业平均标准作比较。
3. 以企业的表现与其过往的业绩作比较。

上述 3 种方法都有弱点,前两个比较方法都要看同行企业的规模、历史等经济环境因素是否与本企业相似,才有实际的比较分析价值。第三个方法亦有不足,事物变化很快,不能只看老“皇历”,要注意新趋势,这样的比较分析才有参考价值。

比率分析为管理人员提供了一个快捷、便利的工具,但不少人在分析时犯了一个共有的错误。由于比率分析的资料都是财务报表中具有战略性的数字,他们便以此为准则。其实不少数字(如折旧的支出)都是主观的估计结果,大有商榷的余地。所以管理人员应明白没有一种比率分析是绝对可靠的,因为每种方法都有限制,只有根据不同角度的比率分析作基础,才能在管理业务时发挥比率分析的应用价值。

普遍采用的比率分析方法有 4 大类 流动性比率、杠杆比率、营运比率及盈利比率。

(一)流动性比率

流动性比率用来衡量企业的短期营业资金周转能力,即能否在短期内将资产转换为现金。最常用的计算比率有流动比率和酸性测验比率。

$$\text{流动比率} = \frac{\text{流动资产}}{\text{流动负债}} = \text{倍数}$$

假设流动比率是 3.0(三倍),表示企业有 3 元钱可在短期内变为资产,同时要负 1 元钱的债项。若企业能在这时期内成功地变换 1/3 的流动资产,债项便不会对它构成威胁。

$$\text{酸性测验比率} = \frac{\text{流动资产} - \text{存货}}{\text{流动负债}} = \text{倍数}$$

此法与流动比率的主要分别在于计算流动资产时只包括 现金、应收项目、有价证券。这比率是计算在变现过程中,企业实际的资金周转能力,是否因为要低价急售而拐致损失。

(二)杠杆比率

是计算股东的资产的占有份数与债务人占有份数的比率,用来反映企业的财务

组织结构的情况。常用的比率有债务比率、支付固定费用比率。

$$\text{债务比率} = \frac{\text{总债项}}{\text{总资产}} = \text{百分比}$$

债务比率是用来衡量企业长期偿还债务的能力。假如总债项(包括短期负债及为期较久的债券)是 50 万元,总资产是 100 万元,债务比率便是 50%,显示出现有资产的半数其实是属于债主所有。如果同一行业的平均比率是 40%,表示这企业在相对情况下所负的债务压力较重,偿还能力低会使它举债的信用下降。

$$\text{支付固定费用比率} = \frac{\text{缴交固定支付费用前的纯利}}{\text{固定缴交费用}} = \text{倍数}$$

这比率可衡量企业以营业的盈利来支付应缴的固定支出(如利息、费用等)的能力。

(三) 营业活动比率

营业活动比率是以生产额、销售量、周转率等活动资料来衡量企业使用资源的效率。常用的比率有以下几种。

$$\text{存货周转率} = \frac{\text{销售收入}}{\text{平均存货总值}}$$

$$\text{净营运资本周转率} = \frac{\text{销售收入}}{\text{净营运资金额}}$$

$$\text{固定资产周转率} = \frac{\text{销售收入}}{\text{固定资产总值}}$$

$$\text{平均收款期} = \frac{\text{应收款项}}{\text{每日平均销售收入}}$$

$$\text{主权资本周转率} = \frac{\text{销售收入}}{\text{净值}}$$

$$\text{资产总值周转率} = \frac{\text{销售收入}}{\text{资产总值}}$$

以上比率都是以倍数为单位,倍数越大越显示经营有道,比其他企业及行业平均数字高,管理及使用资源完善得法。

(四) 盈利比率

盈利比率是以企业获利的情况显示经营的成绩。近期最受注意的比率是投资报酬率。

$$\text{投资报酬率} = \frac{\text{销售收入}}{\text{投资总额}} \times \frac{\text{利润}}{\text{销售收入}} = \text{倍数}$$

该比率的子数计算出销售利润,而母数则计算总资产的周转率。它可提供一个比较全面的评估。其他的盈利比率还有 销售毛利率及经营毛利率。

$$\text{销售毛利率} = \frac{\text{除税后纯利}}{\text{销售收入}}$$

$$\text{经营毛利率} = \frac{\text{经营毛利}}{\text{销售收入}}$$

以上两种利率都以倍数为单位,倍数越大越表示经营有方。

第五节 存货控制

决策者面对的另一问题是判定最经济的存货数量。如销售电视机须决定从制造商订购多少数量的电视机作存货以应付顾客的需求。又如商场餐饮部须决定订购多少数量的食品、酒、饮料作存货以应付顾客的需求。

管理人员必须避免存货太少以致不能应付顾客的需求 ;但另一方面,维持存货要成本,管理人员希望将成本减至最小。这些成本包括仓库费用、租金、利息、保险等,统称为载放成本。但存货太少,则需要经常补充订购,这些费用包括接收及储放存货费用,称为订购成本。

在一般情况下,存货水平随时间而变化。当企业寄出订单及收到订货时,存货水平达到高峰。随着时间的过去,货物销售出去,存货减少以至于零。存货循环周转不息,而一定时间内的平均存货量乃该时间内总存货量除以日或周数。存货控制的主要问题是决定经济的订购数量——即总成本(包括载放成本及订购成本)最低的数量。

载放成本因货存量大而增加,较大的存货表示仓库及其他成本相应增加。订购成本则随订购量的增大而减少。总成本之最低点即为载放成本与订购成本相交点之上。总成本最低点向下划一虚线即为最经济的存货数量。

第六节 有效的控制制度

为了实施有效的控制,确保企业达到经营的目标,应建立有效的控制制度。控制制度要具备下列几个条件:

- 1.控制制度要具有‘对症下药’的效能,必须能够反映受控制的工作特点。由于每个部门工作性质不同,大中小型企业的经营和难处亦有异,管理人员须知如何应用各种控制的技巧。
- 2.控制制度的预防性功能越高越好。管理人员应在计划时注意到可能出现问题的地方,把重要事件的资料,特别列入优先的反馈事项内,以便按时作差异分析,迅速将实况传给有关管理人员,尽早作出相应的纠正行动。
- 3.组织机构须有责任与权限的概念,控制缺席才能配合进行。
- 4.控制制度必须具有灵活运用特性。工作标准可有适量的弹性,因为控制的对象日新月异、不能准确预测企业的活动,所以必须掌握若干适用的控制方案,方能

处理得当。

5.控制制度要合乎经济原则,必须衡量所需的费用与产生的效果是否成正比,如果控制过严,往往会花费过大的资源,得不偿失。若控制的工作标准具有伸缩性,可避免不必要的详细查核。

6.有效的控制制度必须公开而客观,要获得员工的接受;否则,不同的意见会引起纠纷(尤其在审核工作表现时)。所以在控制制度的定期检查会中,应邀请有关员工参与讨论,重估原来控制措施的适用性,尽可能减少在执行时发生的毛病。

7.控制制度的基本精神和执行措施必须简明扼要,复杂而难于理解的控制方法只会事倍功半。

8.控制制度应包括将审核员工的成绩结果反馈给下属,促使员工产生自制的能力。

9.控制制度不仅要发现及寻究差异表现的因由,更重要的是进一步采取明确、有效的修正措施。

第四章 商品流转计划管理

第一节 商品流转计划的编制程序和方法

一、商品流转计划编制程序

1. 对企业历年销售资料进行整理分析,总结历年销售规律,为编制计划奠定基础。
2. 进行市场调研预测工作,调研预测的内容为:

(1)研究市场现实需要;(2)预测计划期间的购买力水平,消费心理,本地区顾客流动情况,未来市场需求变化,商品销售趋势;(3)深入基层对计划、编制的可行性进行探讨,按时上报商品流转计划草案。

3. 商场商品流转计划的制定和下达

(1)商场综合计划员在对上述各种资料进行整理、分析、汇总的基础上与主管经理研究后编制商场商品流转计划、草案。于本年度12月初交总经理办公室。总经理召集专题会议对商场计划进行研讨。经营部修改并提交经理办公会通过,报集团计划业务部。经营部于本年度12月底以前下达达到各商店。(2)季度、月计划的调整,由商店在季前15日内上报,经营部负责汇总调整,报总经理审批后,于季前五日内分别上报上级主管部门备案,同时下发下级部门执行。

4. 商店计划的分解和下达

各商店按照商场经营部下发的年度、季度、月份计划,根据营业小组提报的年、季、月计划进行可行性研究、审定,于年后5日内将商店年、季、月计划指标分解,下达达到各营业部。营业部在年后十日内将销售指标分解,落实到个人。

二、商品流转计划编制方法

1. 综合平衡法

根据市场经济发展规律要求,综合平衡各种比例关系,使商品流转计划与企业

其他经营计划、上级有关部门计划和企业内部各计划指标之间保持平衡关系。

2. 其他辅助法

(1) 定额法

根据有关先进可靠的经济技术指标确定计划指标。如 在销售计划中,按拟定的人均销售额确定销售总量。

(2) 比例法

以过去已形成的比较稳定的比例关系为基础。结合计划期情况,推算确定计划指标。如 以过去各类商品销售额占销售总额的比例为基础,根据计划期销售总额来推算计划期各类商品的销售额。

(3) 速度法

根据某一指标历史发展变化趋势来确定计划期发展速度。如 根据某种商品历年销售量增或减的趋势和计划期的变化情况,确定一个恰当的增长幅度,计算出计划期销售量。

(4) 比较法

把初步安排的某计划指标同前期,上年同期,或历史上某一时期的同类指标进行比较、鉴别、借以分析研究计划指标。

此外,还可以采用平均数法、分组法、指数法。

3. 计划的落实与检查

商品流转计划审批下达后,要及时检查了解计划执行情况,发现问题,采取措施,妥善处理。特别要注意及时了解原定计划是否符合客观实际,以进行必要的调整。

具体检查方法为:

1. 填写计划执行情况表;

2. 分析研究影响完成计划超差的原因;

3. 形成文字材料,主要包括 ①计划期市场形势和特点 ②计划完成情况和执行国家有关方针政策情况 ③计划完成超差的主要客观原因,以及执行过程中的经验问题和采取了哪些措施 ④今后工作意见。

4. 计划检查时间为每月一次。

各商店主管经理与统计员共同分析、研究后于月末终了 3 日内将计划执行情况和文字分析材料报市场经营部。市场经营部综合计划员于月末终了 10 日内写出商场计划执行情况,检查分析材料报总经理办公室。

5. 每月 25 日组织有关人员参加经济活动分析会总结计划实施情况,提出实施计划的建议和措施。

第二节 商品流转计划管理的形式、原则及权限

一、商品流转计划的管理形式

商场商品流转计划管理,实行三级管理即:商场由一名副总经理分管商品流转计划工作,市场经营部(设综合计划员)负责全商场商品流转计划管理工作的编制、检查商品流转计划,商店主管业务经理和专职统计员负责编制、检查商店商品流转计划。

二、编制商品流转计划的原则

编制商品流转计划要在加强市场调研、搞好市场预测的基础上,根据上级有关方针、政策及商场前期计划执行情况,本着实事求是、先进可靠、综合平衡、留有余地的原则,从下而上提拔,从上而下批准确定。要体现出全局性、科学性、先进性、可行性。

三、编制商品流转计划的依据

1. 国家有关方针、政策、法规及各级政府的有关指示。
2. 市场商品供需情况及未来发展变化趋势。
3. 各种经济成份及其经营情况和竞争对手销售情况。
4. 整个国民经济发展速度和居民购买力增长幅度。
5. 集团下达的各项经济指标。
6. 历史资料作前期计划执行情况。

应主要参考的历史资料如下:

1. 历年主要业务活动资料(购进、销售、调拨、库存等);
2. 历年基本情况资料(机构、网点、营业面积、人员、工资等);
3. 历年综合财务资料(资金、费用、利税);
4. 历年主要商品人均消费水平资料;
5. 历年各种经济成份和商业经营活动发展变化资料;
6. 历年主要定额资料(商品库存定额、流动资金定额、流通费用定额、劳动效率定额等);
7. 商品经营布局情况;
8. 商场财务计划、工资计划衔接平衡情况。

四、商品流转计划管理的权限

1. 商场年度商品流转计划由集团计划业务部下达。
2. 在主管经理领导下,商场年、季、月商品流转计划由市场经营部负责综合平衡。
3. 各商店商品流转计划由商店主管业务经理和专职统计员共同研究确定后报市场经营部。批准后由商店内部进行综合平衡。
4. 计划确定以后,原则上不作调整,如确需调整,须按管理权限报批。

五、商品流转计划的主要分类

1. 按计划的层次分为 商场计划、商店计划、营业小组计划。
2. 按计划的时间长短分为 年度计划、季度计划、月份计划、旬计划。
3. 按商品进销存分为 销售计划、购进计划、贮存计划。

第五章 商品采购管理

商场组织商品流通,经过购、销、调、存等环节,其中,购进和销售是两个最基本的环节。

购进是商场业务活动的起点,对完成商品流通,促进工农业生产发展,保障市场商品供应,起着举足轻重的作用。商场经营目标能否顺利实现,在很大程度上取决于采购工作是否富有成效。采购得当,商场的业务活动就有了良好的开端,经营管理就有了主动权,反之,就会步步被动。商场经营管理中,经常发生的商品积压、脱销、变质削价、费用增大、资金周转缓慢等,有相当部分是由于采购不当造成的。因此,采购是商场组织商品流通的第一关。

第一节 商品采购的原则与要求

一、商品采购的原则

商品采购的原则是采购业务工作的经验总结,是指导商品采购工作的基本准则。商品采购工作中应遵循以下原则:

1. 按需采购的原则

按需采购是指按照销售需要决定进货的数量、规格、式样、时机。市场消费需求变化多端,较难掌握。商品购进要以销售情况的变化为转移,预测好市场需求情况。有的需求是突发性的,短暂的,这就必须把握市场机遇,组织好进货。一定要注意克服盲目进货的现象,把进货工作与销售工作紧密结合起来,购进适销对路的商品。既要大力购进主要商品,又要注意购进人民生活必要的小商品,以满足市场需要。

2. 等价的交换原则

购进商品时,一定要坚持按质论价、优质优价、质价相称、等价交换的原则。只有按质论价,才能使优质的产品,从经济上得到鼓励,使劣质的产品,从经济上得到鞭策。

3. 经济核算的原则

商品的采购要讲究经济核算。一方面,购进的商品要买得进、卖得出;另一方面

要遵循商品流向和节约流通时间的规律,选择适当的进货渠道,使商品以最短的里程、最快的速度、最小的消耗、最少的费用,安全地运回商场。对商品的购进价格、采购费用、运输费用、储存费用以及销售费用进行综合经济核算,评价最终经济效益。

4. 勤进快销原则

即组织进货要小批量、多品种、短周期。力争运用较少的资金经营更多的商品,保证商品品种齐全,适销对路。勤进与快销是互相联系、互为条件的。销售快了,勤进才有可能。勤进,也不是说越勤越好,不适当地增加进货次数,不仅不利于资金周转,而且容易造成销售脱档。勤进快销要建立在商场的商品信息反馈灵,对本销售区内的购买对象、需求量大小与特点了解清的基础上。

二、商品采购的依据

(一) 商品供求规律和产销特点

不同的商品有不同的供求规律和产销特点,应根据不同商品在一定时期内的供求规律和产销特点,确定进货来源、进货周期和进货数量。

(二) 商品库存情况

商品库存是商品进货的重要依据。在正常情况下,为保持合理库存,对库存已经超量的商品不应进货,库存量不足的需尽快进货。要经常分析库存商品的结构,及时调整库存结构,保持合理的库存量。

(三) 资金情况

提高资金使用效率是商场经济核算的一项重要原则。商场的进货,除依据供求规律和产销特点、库存情况外,还要依据商品资金的多少,根据资金情况确定进货周期和数量,购入商品力求适销对路,有利于加速资金周转。

三、商品采购的要求

商品采购的一般要求是:坚持按本商场主营和兼营的连带性商品经营,不搞跨行业、超范围的经营业务;坚持根据所处地区特点进货,不盲目进货,不搞一阵风吹生意;坚持勤进快销,以销定进,不囤积居奇;坚持按质论价,不做赔本买卖;坚持大小商品、畅销和正常销售商品兼顾,以花色、品种、规格取胜。

商场在组织采购时,要做到适销对路,供应及时,合理使用资金。应分别不同情况,按不同要求采购。

(一) 供求平衡、货源正常的商品

对供求平衡、货源正常的工业品应根据‘以销定进,勤进快销’的原则,多销多进、少销少进、少进量、多进样、注意品种全、花色新,使顾客有较多的挑选余地。

对供求平衡、货源正常的农产品,应指导农业生产者稳定现有的生产水平,重点抓提高产品质量,防止盲目扩大生产面积,以保持正常的产销平衡关系。

(二)季节性商品

对季节性商品要遵循季前准备,迎季备齐,季中添补,季末压缩,过季基本销光的原则。如因供应政策和供求矛盾的变化,出现季节性商品淡季不淡、旺季更旺的现象,要慎重对待,对个别品种在一定时间的不稳定现象,应作特殊情况处理。

(三)社会集团商品

机关、企事业单位集体购买的商品,销售比较平稳,一般多采取品种齐全,陈列有样,少量库存,随销随进的原则。由于集团购买力受到严格控制,一般不宜进货太多,对其中某些供不应求的商品也可多储备一些。

(四)新产品

对新产品要按照以进促销的原则,抓住销售时机,积极组织试销,待打开销路后再批量进货。

(五)供不应求的商品

对市场供不应求的工业品,应根据销售需要,积极开辟货源渠道,力争多进多销。对那些长期供不应求的农产品,要积极指导和协助农民因地制宜扩大生产,提高商品率,以扩大收购,逐步满足市场供应。

(六)供过于求的商品

对供过于求的商品,要区别情况,分别对待,属暂时供过于求的要合理采购,积极扩销。属于淘汰品种的要少进或不进。对长期供过于求的农产品,应指导生产者压缩生产或转产,对那些时缺时多的农产品,视其原因,分清是生产上的丰歉还是流通渠道的不畅,采取有效措施组织销售。

(七)计划分配的商品

对计划分配的商品原则上是分配多少,购进多少。但由于有时分配的商品并不畅销,进货过大,就会造成资金占压。故可采取一次分配、多次开单、分期付款、分期提货的办法。

第二节 商品采购的渠道与方式

一、商品采购的渠道

商品采购渠道即选购商品的线路或通道,包括从什么地方、什么单位、走什么路线把商品采购回来。商场主要采购渠道有:

1. 本地商业批发企业是工业品采购的主要渠道,其采购量占进货总量的比重很大。所进的货大体分为计划商品和非计划商品两个部分。从本地商业批发企业进货有以下好处 ①本地批发企业所经营的商品品种比较齐全,能基本满足商场的需

要,便于挑选。②本地批发企业与商场距离近,便于商场看样选购,随购随提货,减少在途和储存时间,实现勤进快销原则,提高经济效益。③本地批发企业与商场之间有较稳定的业务关系,可以帮助商场改善商品结构,调剂商品库存,解决商品积压。商场还可得到批发企业提供的各种服务,如市场咨询、电话订货等。

2. 外地商业批发企业是工业品采购的辅助渠道。外地批发企业是大型商场的一条重要商品采购渠道。商场从外地批发企业采购商品大多是因本地批发企业供不应求或是为了增加花色品种,从这条渠道进货可以弥补本地商品可供量的不足,调剂花色品种。繁荣市场,满足消费需求,扩大销售。但是商场从外地批发企业采购商品也存在一些不利因素,首先是由于距离远,进货不便,商品在途时间长,因而进货量一般都比较大大,占压资金多。其次是由于商场外出采购情况不明,商路不熟,容易发生失误,造成经济损失。因此,从外地批发企业采购的指导思想应该是 弥补本地花色不全的商品,争取名牌优质的产品。如属于帮助对方推销、代销的商品或滞销的商品不能盲目乱进。至于从外地批发企业采购的商品应占多大的比重要因商场规模和具体商品而定,不能一概而论。小型商场由于采购数量有限,从外地进货往往得不偿失,最好用函购或联合采购。

根据一些商场的经验,从外地批发企业进货应注意以下问题:

①要坚决执行党和国家的方针政策以及主管部门的规定,接受地方工商行政管理部门的管理,不得从不正当的渠道进货。②凡本地有货可供的,一般不到外地进货,以促进本地的生产和批发企业。本地没有或供不应求的商品,要根据销路积极进货,必须做到适销对路,讲究经济效益。要贯彻本地进货为主、外地进货为辅的原则。③要坚持原则,破除情面,坚持质量不好的不进,花色差的不进,价格不合理的不进,不合流向的不进,过季商品不进。要严禁不正当的交易,如行贿受贿、收受回扣等。④从外地批发企业进货要建立固定的信用关系,克服采购员满天飞和一次性交易的现象。满天飞和一次交易,不但浪费人力、物力,而且容易上当受骗和出现不正之风。

3. 工农业生产部门是商品采购的重要渠道。农产品采购主要来源于农业生产者。商场除直接向农业生产者采购农产品外,还可以从本地或外地工业企业直接进货,通常称“产销”。商场直接从工厂进货的好处有:

①产销密切结合,有利于生产企业根据市场需要,灵活组织生产,克服产销之间的脱节现象,促使产品生产及时对路。②减少商品流通环节,节约流通过费用,减少商品损耗,加速商品资金周转。③可以接受生产企业提供的促销服务,如广告宣传、商品维修、商品知识咨询、价格优惠、特约加工等。④有利于适应市场变化,保持经营特色,增强市场竞争能力。

4. “前店后厂”是进货的内部渠道。“前店后厂”适用于大型综合性商场和一部分专业性商场,如服装、鞋帽、食品、眼镜等。采用这条渠道可以保持本商场的经营特色,以优质的商品和周到的服务,赢得广大消费者的信任,取得竞争优势。

5. 批发交易市场是商场进货的新渠道。批发交易市场是日用小商品、农副产品集中交易的场所,是综合服务性机构。一般都设样品室、展览室、交易厅,提供代储代运商品和食品等服务。

6. 商场进货的渠道还有外贸、军工、卫生、轻工、物资、林业、医药等系统。

二、商品采购渠道的选择

(一)选择进货渠道的原则

1. 环节少。能从生产部门直接进货的,就不要经过其他商业环节,能从产地批发进货的,就不要经过销地批发环节。

2. 费用省。从运输里程、环节、工具、时间上综合考察,尽量节约进货费用。

3. 渠道短。在保证商品品种、数量的前提下,尽量就近进货,避免长途跋涉,远距离运输。

4. 经济合理。选择环节最少、渠道最短、费用最省、经济效益最高的进货渠道。

(二)选择进货渠道的依据

1. 经营范围。经营范围是由工商行政管理部门核定的经营商品类别的界限,未经批准不得经营其他类别的商品,更不能任意跨行业打乱分工协作的关系。

2. 适销对路。一种工业品往往有几个产地,有多家工商企业在生产、经营。商品的品种、规格、花色、式样、质量等是否适合本地市场需要,是选择进货渠道的重要依据。如果商品不销,即使供货单位近在咫尺,也不在考虑之列。

3. 经济核算。商场在选择进货渠道时,要考虑进货价格的高低,如果价格过高,就很难销出去,低价销售又会造成亏损。还要考虑采购费用的大小,凡是近产近销的商品渠道,应优先选取,必须从外地采购的要注意合理流向,选择进货渠道。

4. 经营能力。商场的经营能力是拥有的人力、物力、财力的综合,具体地说是由资金、仓库、营业设备、检验设备、运输工具等物质因素以及人员、经验、信誉、同外界业务联系的广泛性等因素组成。商场要合理组织进货就必须有经验丰富的采购人员,足够的资金,必须的技术设备。所以,在选择进货渠道时,必须量力而行。

(三)选择进货渠道需考虑的因素

1. 供货者的信誉和与本商场的关系。

2. 商品质量。包括花色、品种、式样、规格、理化性质等。

3. 商品价格。包括地区差价、批零差价、价格的优惠等。

4. 进货时间。包括在途时间、结算资金占压时间等。

5. 流通费用。包括从不同地区、不同单位进货或支出的各项费用。

6. 进货批量。包括进货批次和数量等。

上述因素要综合分析比较,最后考虑进货渠道。

三、商品采购的形式

(一)计划收购

根据国家下达的计划,由工商双方签订产销合同,按计划组织收购。对计划外超产部分,工业企业可以自销,商场也可和工业企业协商收购。

(二)合同订购

关系到国计民生的重要农副产品,由国家指定的部门按国家计划要求同农业生产单位签订产品订购合同,有计划进行收购。这种合同订购同一般的购销合同是不一样的,对生产者讲,既是经济合同,又是国家任务,必须完成;对商场来讲,既是经济合同,又是国家计划,也必须完成。这种方式是取消统派购销走向完全市场采购的过渡时期采取的方式。

(三)市场采购

根据购销双方的意愿,遵循国家的有关政策和客观经济规律的要求自主购销。市场采购的具体方式有:

1.议购。即商场和生产者就采购的品种、数量、质量、价格等内容进行协商,签订合同,双方按照合同规定出售和采购。

2.委托代购。对于零星、分散的工农产品,可由商场委托中间商、商贸企业等代为采购,按采购额付给一定的手续费。

3.预约采购。主要有三种形式:一是生产者预约商场人员上门采购;二是商场预约生产者交售;三是双方约定到某一集中地点。对于鲜活商品采取这种方法便于安排调运和供应,是一种可行的好方法。

4.换购。即以物易物法。

(四)自由选购

对国家计划管理外的工业品,商场可以根据市场需求和货源情况自由选购。

(五)加工订货

由商场提供原料,委托生产企业加工,生产企业安排生产,按时交货。商场按时提货,投放市场。

四、商品采购的方式

商场采购商品,必须根据各类商品采购渠道和采购形式的不同特点,因店制宜,确定不同的方式。

(一)工业品采购方式

1.集中采购

由商场专设采购组或专职采购员统一组织采购,然后按经营类别分给各柜组。这种采购方式主要优点是能节省人力、运力、财力,采购人员和营业员熟悉货源情况,减轻柜组负担。但容易产生购销脱节,采购员和营业员之间也易产生矛盾,影响

购销。这种采购方式适宜于小型商场、专业性商场,也适宜于大型商场到外埠采购。

2. 分散采购

商场将采购权下放到各营业柜组,柜组根据经营范围和资金情况,设立兼职进货员,自行组织进货。其优点是购销合一,有利于调动柜组的积极性,根据顾客需要组织适销对路的商品,克服进销脱节的现象。其缺点是容易浪费人力、运力和财力,也不利于扩大进货渠道。凡是在本地批发企业进货的大中型商场,以采取分散进货为宜。采取分散进货方式,要注意防止两种倾向:其一,单纯盈利思想,不顾市场需要,利大进大,利小进小,无利不进;其二,单纯追求勤进快销,不适当地压缩库存,致使品种减少,影响市场供应,这两种倾向,必然导致忽视宏观社会效益。所以,采取分散进货,必须加强统一领导,搞好商品资金管理。

3. 集中进货与分散进货相结合

这是一些大型商场采用的一种进货方式,它既有统一的进货机构,又在各柜组配备专兼职进货员,这样可以有效地节约人力、物力和财力。商场负责外埠采购,一次性大批量从生产部门直接进货,统一签订进货合同。参与供货会议和交流会议。各柜组负责从当地批发单位正常进货。这种进货方式,既能统一领导,又能调动柜组的积极性。但必须加强计划控制,明确各自的进货范围,否则容易造成重进、漏进,影响供应。

以上三种进货方式,应以经济效益为主要依据,结合商场内部分工、进货渠道、业务忙闲等具体条件,因地制宜,灵活掌握。

(二) 农产品采购方式

1. 定点采购即与流动采购相结合

定点采购即在一定的地点设置网点,配备人员和设备进行采购。固定的采购站是采购工作的基地,有专门的人员和设备,便于生产者大量交售。在采购旺季,一般还可视需要增设临时性的收购网点。

流动采购即不定期地巡回采购,是定点采购的补充。

2. 突击采购与经常采购相结合

突击采购是在农副产品集中上市的一定时期内,集中人力、物力、财力突击完成采购任务的方法,对于在集中产区采购季节性较强的农副产品比较适宜。

经常采购即利用固定网点或流动收购人员对分散上市的农副产品进行采购的方法。把突击采购和经常采购结合起来,可以使采购工作既有重点,又有节奏。

3. 采购农副产品与销售工业品相结合

商场在组织农副产品采购业务时,结合供应农业生产资料和日用工业品,可以提高采购效率和数量。

第三节 商品采购的控制

一、采购时间的选择

商品购进必须适时,才能既不积压又不脱销。如果进货时间过早,库存时间就长,保管费用就多,资金周转就慢。如果进货时间过晚,就容易造成商品脱销,减少销售额。因此,进货时间过早过晚都不符合商场经营的要求。

商场选择合理的进货时间,一般都采用采购点法。采购点法就是当库存下降到采购点的时候就进行采购的一种方法。

确定采购点主要是根据库存量。一般要考虑三个因素:第一,进货期时间。就是指从商品采购到做好销售准备时的间隔时间。第二,日平均销售量。第三,安全储存量,这是为防止产销情况变化而增加的额外储存量。根据这些因素,就可以在不同情况下确定采购点。在销售和进货期时间固定不变的情况下,确定采购点一般不需要考虑安全储存量。其计算公式如下:

采购点 = 日平均销售量 × 进货期时间

在销售和进货期时间变化的情况下,为了应付突然出现的变化情况,确定采购点就要在公式上加上安全存量。其计算公式如下:

采购点 = 日平均销售量 × 进货期时间 + 安全存量

二、采购的业务程序

商品采购的一般业务程序是:编制采购计划、确定采购方式、联系采购、办理结算、组织运输、接收检验商品等。

(一)编制采购计划

采购计划是在市场调查、库存分析的基础上,依据一定时期内的经济任务以及上级主管部门的要求,根据资金情况,经过有关部门的会审而编制的。其内容包括:

1. 采购商品的品名、规格、等级、质量、价格、数量等方面的标准和要求
2. 进货的时间
3. 采购的渠道,单位名称、性质、地址、电报、电话号码等。

(二)确定采购方式

确定是到外地采购,还是在本地采购;是联合采购,还是单独采购;是现货采购,还是期货订购等。

(三)联系采购

根据采购计划的要求,具体联系采购业务。符合要求时,就可确定订货,与供货单位签订采购合同。采购合同一定要符合《经济合同法》的有关规定。合同一经签

订就具有法律效力,双方必须保证执行。

(四)办理结算

按照合同的规定,到商品发运时办理转帐手续。商品一经转帐,所有权即转移,应加速运输与接收,准备销售。

(五)组织运输

从本地购进的商品,应及时提货,保证及时供应。从外地供应的商品,要选择安全、经济、及时、合理的运输路线和运输工具将商品运回。

(六)接收检验商品

接到供货方发来的商品发货单、运单等有关凭证后,要按照发货单和合同规定的品名、规格、等级、价格、质量、数量进行核对、验收、入库。对残次、短缺、规格不符的商品要及时同有关部门联系,进行查询或索赔。

三、采购批量的确定

在确定商品采购批量时,一般会遇到两个相互矛盾的因素的影响,即采购订货费用(包括采购人员的出差费、购买商品的手续费、运输费等)和保管费用(包括商品保管费、库存商品占用资金或支付的利息、商品库存损失等)。两者间的矛盾表现在,如果采购批量小,则采购次数多,采购费用就高,但保管费用较低;反之,如果采购批量大,则采购次数少,可以减少进货费用,但却要增加保管费用。因此,合理确定商品采购批量,必须在采购费用和保管费用之间进行权衡,选择经济采购批量。经济采购批量是指采购费用和保管费用之和最小时的采购批量。其计算公式如下:

$$Q = \sqrt{\frac{2DK}{PI}}$$

式中 Q ——经济批量(实物量)

K ——每次平均采购费用

D ——每年采购总量

P ——单位商品的价格

I ——单位商品的年保管费用率

$$\text{年最佳采购批次} = \frac{\text{年采购商品总量}}{\text{经济批量}}$$

$$\text{进货周期} = \frac{360(\text{天})}{\text{年采购批次}}$$

在实际采购业务中,有时难以用实物量计算,需用金额来计算,将上述实物经济批量公式两边各乘以商品的单价 P ,则公式转化为:

$$P \cdot Q = \sqrt{\frac{2DK}{PI}} \cdot \sqrt{P^2}$$

$$\text{简化 } Q' = \sqrt{\frac{2D \cdot K}{I}}$$

式中 Q ——经济采购批额 D ——全年采购总额

K ——每次采购费用

I ——单位商品的年保管费用率

有了这些公式,商场就可据以确定对适用经济批量公式的商品进行采购决策,决定每次的采购量、每年采购的次数、每次采购间隔的时间。正确运用经济采购批量的计算公式,有助于加强对商品采购业务的科学管理。

四、采购价格的选择

商品采购价格是影响商场利润的关键,确定商品采购价格主要是考虑怎样才能确保一定的利润。

采购价格主要是通过研究进销差价率(毛利率)来确定的,即差价额(销价 - 进价)能否抵偿各项费用,并有盈余。如销价减去进价的余额小于费用时,则不能进货。

商场的采购价格,有从工厂采购商品的出厂价;商业系统内部的调拨价;从批发部门进货的批发价;还有折扣价、优惠价、代理价等。

第四节 进货管理制度

一、进货的基本原则

进货工作必须遵循‘顺流向,少环节,低成本,重效益,以销定进,勤进快销,适时适量,严格把关,保证质量,宁精勿滥’的原则。

二、进货的必备工作

1. 各商店组织进货前,要根据业务的发展,将所辖商品分大类,骨干商品做年度进货计划,每年度初十日内上报进货委员会。

2. 各商店编制进货计划要有足够的依据,即本期的销售计划,本期的商品周转天数,现有的实际库存商品和实际完成情况,以及对来年销售市场的预测等。

3. 各商店对超计划进货,应本着先增计划、后进货的原则,向进货委员会提出书面申请。申请内容包括新增计划对经济效益的影响程序及销售势态,否则不允许私自增加进货量。

4. 市场经营部根据各商店实际情况,对进货计划每半年调整一次。

5. 各商店在组织进货前,要对有关经销库存商品进行定量分析,对已有的销小存大的同类商品原则上不应再补充货源,防止购进商品的积压。

6.各商店外出采购,需对市场行情进行调研。制定外出进货计划,填制“进货计划表”。提前七天向进货委员会提出申请,获批准后,所需货款向财务部门申请实施。

7.外出进货人员的批准权限:商店经理外出进货由商场总经理审批,副经理外出进货由主管经理审批,商店采购员外出进货由商店经理审批。

8.所有业务外出人员必须到商场经营部填制“外出人员审批表”,履行手续后,方可外出。

三、进货须知

1.各商店在组织进货时,对本商店所辖的大类骨干商品必须建立相对稳定的货源基地。

2.各商店货源基地的确立范围应是:国有大中型企业、有较好信誉的合资企业;有一定经济规模的高档次的注册资金一百万元以上的集体企业及有一定经济实力的大型专业化公司。

3.各商店进货前,必须了解供货单位产品的销售情况及该产品的销售前景。

4.各商店进货时,必须对供货单位进行资信审查。包括:当事人的法人资格(即具有民事主体,承担民事责任的国营、集体企业及其它经济组织的法人代表),该企业的经济规模、企业信誉等。

5.各商店必须建立业务供货单位的档案。由商店统一登记留查。

6.各商店购进商品的商品质量必须符合《中华人民共和国产品质量法》在的第十四、十五条的要求,必须向供货单位索取有关商品的生产许可证、检测报告,产品合格证,准运证等,否则不能进货。

7.各商店购进商品,必须坚持“看样定货,凭样加工,封样留存”的实地实物考察方法。要杜绝进“条子货”、“人情货”。严禁假冒伪劣商品进入商场,凡进假冒伪劣商品者责任自负。

8.严禁为外单位代购、代运、代收、代存商品,一经发现从重处罚。

9.各商店的采购人员必须持有法人代表授权的法人委托书,或一次性法人委托证明信,严格执行商场《购销合同管理制度》中的有关规定,否则无权代表企业采购商品。

10.各商店要严格掌握货源结算方式,一般情况对骨干大类商品即货源基地中的销量较快的畅销商品,结算方式可以适当放宽,对第一次合作的供货单位及个人承包的企业结算方式要适当从严。货源的结算要坚持一支笔,由商店指定专人负责。

11.各商店要加强对代销商品进货的管理工作。代销商品视同经销商品管理,进货时要根据商品的质量决定取舍,不能以结算方式作为组织货源的唯一依据。要根据部门商品的特点,确定经代销商品的合理比例,提高自营能力和风险意识。

12. 凡各商店参加全国性订货会、专业会、信息交流会的采购人员返岗后七日内写出书面小结,小结内容包括:市场调研、商品信息以及个人的体会等,上报商店经理室,当好领导的参谋。各商店经理在参加上述会议后,返岗十五日内写出书面的会议分析情况及个人对会议的意见,上报商场主管部门,为领导决策提供依据。

四、进货后的检查工作

1. 各商店对采购来的商品,外埠到货三日内上柜,本市到货当日内上柜。采购人员要及时了解商品销售情况,按月写出书面分析材料,上报商店经理。

2. 各商店要保持对外业务的整体性、连续性,任何人不许以任何借口、任何方式,积压到店的商品。不准以增加代销的方式,掩盖积压的经销商品。凡人为造成商品损失的,要追究负责人的责任。

3. 各商店要对购进的商品实行量本利分析,在商品定价的同时,要测算出该商品的保本保利期。凡超出保本期的商品,采购员要在超保前二天,填制“商品超保单”上报商店经理备查。

4. 每月末,各商店的主管经理要填制本店的超保商品汇总单,上报进货委员会,并提出解决意见。

5. 各商店要无条件接受商场进货委员会对购进商品的检查。

五、对进货工作的管理、监督、检查

1. 商场对进货工作实行两级管理负责制,即总经理领导下的进货委员会负责制和进货委员会领导下的商店经理负责制。

2. 商店经理负责制的内容

①编制本店的进货计划,确保进货计划的合理性、可行性并及时增补计划。②根据权限审批商店的购销合同。③检查采购员执行进货计划的情况。④检查商品的销售情况。⑤对超保的积压商品进行汇总上报。

3. 商场对采购人员实行法人委托制度和采购手册管理考核制度。每年由商场总经理颁发法人委托书和采购手册,法人委托书和采购手册的有效期限为一年。对一年内经考核达不到采购岗位要求的,将被取消采购员资格。

第五节 对外业务工作实务

一般应遵循以下原则:

1. 商场(店)对外所拥有的业务关系,是企业的社会关系,是企业赖以生存,实现总体目标的重要途径。每位员工都有责任‘依国法、遵厂规、守纪律’地搞好对外关

系,确保商场(店)有持续的强有力的市场竞争力。

2. 商场(店)对外所开展的业务活动,是企业双方法人之间的经济行为。每位员工只能代表企业对外行使其职责,超出职责范围的行为,不能代表企业,应受到处罚。

3. 每位员工要恪守职责、廉洁奉公,为企业争荣杜辱,维护商场的声誉,珍惜自己的岗位,对外树立良好的公众形象。

4. 每位员工要时时注意,培养自己的道德修养。在业务工作中,要本着平等互利的原则做到 客到微笑相迎,客走起身相送,不以关系新老论亲疏,不以企业规模大小论远近,维护企业的长远利益,避免短期行为。

5. 每位员工代表企业所建立的对外业务关系,是企业的无形财产,任何人无权据为已有,其岗位变动时,离任人员必须向到任人员做对外业务工作的手续交接工作,凡与业务有关的资料要如实上交,不得隐匿。

6. 收取业务单位的折旧费、宣传费、促销费等各种费用事先必须与其签定书面协议,并上报商场留存,必须时在合同中注明。不得凭口头协议收取业务单位的上述费用或实物。

7. 业务工作中的“七不准”

①不准以任何方式让业务关系单位为个人利益提供方便 ;②不准以任何方式私下向所属业务单位人员索取或变相索取钱物 ;③不准以任何借口私下旨意或主动暗示业务单位人员宴请 ;④不准私吞截留业务单位支付的商品促销费等 ;⑤不准私自参加业务单位组织的任何社交活动 ;⑥不准单人参加业务单位召开的各种会议 ;⑦不准以个人名义与业务单位往来信函。

开展对外业务工作,要采用“回避制”,即亲朋好友来场推销商品,与其有关人员应主动回避,不牵线、不搭桥、不干预,由各商店以商品的优劣定取舍,以保证各商店业务工作的正常开展。

第六节 经济合同概论

一、经济合同的概念与作用

(一)经济合同的概念和法律特征

经济合同是法人之间为实现一定经济目的,明确相互权利义务关系的协议。经济合同的法律特征是:

1. 经济合同是当事人双方或多方的法律行为;
2. 经济合同是当事人之间为确立、变更、终止权利和义务关系的协议;
3. 经济合同关系是当事人在地位平等基础上产生的;

4. 经济合同的内容具有法律效力。

经济合同是商品经济发展到一定阶段的产物。当社会上出现了劳动分工,而社会产品又为不同的人所占有的时候,不同的所有者之间为了互通有无,各自取得所需的产品,就要进行商品交换,客观上要求商品交换关系保持稳定,并按照一定的规则有秩序地进行,于是契约便应运而产生了。随着商品经济的发展,契约发展为经济合同,经济合同成为实现商品交换的法律保障。

(二)经济合同的作用

在我国社会主义有计划商品经济条件下,经济合同在经济交往中发挥着重要作用。推行经济合同制,是用法律手段管理经济的重要措施,是协调社会经济关系,明确各方经济责任,共同保证完成经济计划的有效方法。它的主要作用是:

1. 有利于实现国民经济计划,实现国家宏观管理;
2. 有利于实现和促进企业改善经营管理,加强经济核算,提高经济效益;
3. 有利于稳定商品经济秩序,保障商品交换正常进行。

对供销社商场的经营活动来说,经济合同具有重要的作用。经济合同是商场加强计划管理,稳定产销关系,保障合法权益的有力工具,是引导农民按照计划和市场需要进行生产的重要手段。

二、经济合同的订立

(一)签订经济合同必须遵循的原则

1. 合法原则。经济合同的内容及程序必须符合国家的法律规定和政策。当事人对所签订的合同负法律责任。一般来说,合同的当事人需具备法人资格。目前不具备法人资格的商场也可以与其他企业、商场或个人签订经济合同,其权利和义务参照《经济合同法》的规定与法人相同。

2. 计划原则。经济合同必须符合国家计划的要求。经济合同的签订、变更或废止如涉及国家的指令性计划,应报下达计划的业务主管部门批准。

3. 平等原则。经济组织不论规模大小,性质如何,在法律面前一律平等,都享有自主权。签订合同要贯彻平等互利、等价交换的原则,任何一方不得把自己的意志强加给另一方。

第七节 签订经济合同应注意的问题 及常用经济合同

一、签订经济合同应注意的问题

1. 合同除即时结清者外,必须采取书面形式,由当事人的法定代表或者凭法定代表授权证明的经办人签字盖章,并加盖单位公章或合同专用章。合同依法成立后即具有法律效力,必须严格执行。

2. 签订经济合同,必须遵守国家法律,符合国家政策和计划的要求,不得利用合同进行违法活动,扰乱经济秩序,破坏国家计划,损害国家利益和社会公共利益,牟取非法收入。

3. 签订经济合同之前,要对市场情况、合同对方的履约能力等进行认真调查研究,使签订的合同稳妥可靠。

4. 在签订经济合同时,要对合同内容仔细审查,合同的主要条款要完备,内容要具体,文字要准确,条理要清楚,责任要明确,履行要有可能,手续要齐全。

5. 对内容复杂、金额较大的经济合同应当鉴证,由鉴证机关调查对方的履约能力,审查合同的内容是否符合国家和合同双方所在地政府的有关法规,确保合同的可靠性。

6. 代订经济合同,必须事先取得委托单位的委托证明,并根据授权范围以委托单位的名义签订。

此外,合同的开始要写双方单位全称,以下可用甲方和乙方来代替。合同的结尾要注明合同份数、发送单位,并加盖印鉴。合同正本两份,双方各执一份,副本若干份,可分别报送双方上级主管部门和公证、工商、银行等部门。

商场在签订经济合同时,除了要注意以上问题外,还应根据不同种类、不同内容的经济合同,认真执行《经济合同法》和有关合同条例所规定的细则,切实做好这项工作。

二、商场常用的经济合同

经济合同按其经济业务内容分为购销合同、建筑工程承包合同、加工承揽合同、货物运输合同、供用电合同、仓储合同、财产租赁合同、借款合同、财产保险合同和科技协作合同等十类。商场常用的经济合同有购销合同、加工承揽合同、货物运输合同、仓储保管合同等。其中,购销合同运用范围广、数量多,是商场最常用的经济合同。

购销合同,就是供方把商品销售给需方,需方接受商品并按规定支付价款的协议。购销合同按购销商品分为工矿产品购销合同和农副产品购销合同。按购销形式又可以分为供应、采购、预购、购销结合以及协作、调剂等合同。

第八节 购销合同管理实务

一、合同管理工作的机构及职责

商场购销合同管理工作,实行总经理负责制。由市场经营部统一负责。各商店合同管理工作由商店经理负责,下设专职合同员进行管理,形成统一领导,以商店为基础,分级管理,场内设立‘重合同,守信誉’领导小组,负责组织开展全场‘重、守’活动。

合同管理工作的职责:

1. 认真贯彻执行经济合同法;
2. 审查本企业业务活动中签订的购销合同,并按级上报审批;
3. 向上级部门反映业务活动中的问题及建议,积极提供进、销、存情况,为经营决策、服务;
4. 积极开展‘重合同、守信誉’活动;
5. 开展遵纪守法教育,依法经商。

二、签订购销合同,实行法人委托制

1. 签订购销合同,必须持有法定代表人的授权委托书。
2. 法人委托书发放范围。

企业除法定代表人外,场副总经理、各商店经理、主管业务副经理、部门主任、采购员以及有权签订购销合同的人员。被委托人必须掌握有关经济合同的法律、法规,参加培训及考核,由法定代表人授权市场经营部办理委托手续后确认。

3. 对确有必要签订合同,但不持法人委托书或超出授权范围签订合同的,由市场经营部办理经法定代表人认可的法人委托证明信。(法人委托证明信只限本人在有效期内一次性使用)。

4. 法人委托书根据不同商品,授予权限。

5. 法人委托书有效期为壹年。到期后,市场经营部统一更换。凡超过法人委托书或委托证明信期限的,自行作废。凡持证者,工作调动或离开商场,应办理注销手续。

三、签订购销合同的要求

(一)签约权限

各商店依法人委托书授权范围签订合同。对于签定重大购销合同,即一般商品每笔(一个品种)金额在十万元以上,高档贵重商品每笔金额在伍拾万元以上,以及先汇款后付货,携带巨额汇票、现金外出者,必须报市场经营部审定,经总经理审批后,方可执行。

(二)合同文本

除即时清结者外,所有购销合同,一律采用书面形式。合同文本使用统一印有工商局监制的‘工矿企业购销合同’一式肆份,双方各持两份。供货方是全国性大公司(站)必须使用其统一文本的,双方必须签署购销总协议。

(三)条款的填写

1. 标的及规格

标的即商品。填写要准确、详细、具体、不准使用简称或可以多种解释的名称。规格要求不能模棱两可,如规格花色过多,可附表或附小样。

2. 单位和数量

按国家规定的法定计量单位数量分类大小包装、数量、总数量、以及按季、分月的到货数量。

3. 价款及酬金

除国家规定必须执行国家定价的以外,双方协商价格。执行国家定价且在合同规定的交付期限内遇国家价格调整,需按交付时价格计价,逾期交货的按原价格执行。价格下降时,按新价格执行。逾期提货或逾期付款的,遇价格上涨时按新价格执行,价格下降时,按原价格执行。酬金应在合同中注明,如折扣、宣传费以及支付的劳务费等。

4. 质量标准

有国家强制性标准或行业强制性标准的,不得低于国家或行业强制性标准。无国家或行业强制性标准的,由双方协商签定。对成套产品,应规定附件的质量要求和配套件数。对必须安装调试才能发现质量缺陷的产品,应提出质量异议的条件和时间,对常有易损件的商品,应注明易损件的名称、数量,有些产品还要规定保修期限。

5. 交货地点及运杂费负担

交货地点要具体写明货物运交何处(如仓库、车站、商店等)。写清采取何种运输方式,运杂费由谁负担,当供方将产品错发到货地或接货单位(人)时,还要承担因此而多支付的运杂费。需方错填或临时变更到货地点时,需方要承担因此而多支付的费用。

6. 结算方式及期限

结算方式要填清“汇款”“托收承付”“货到验收后付款”“售完付款”,期限应根据商品经营情况,按经销、代销形式写清承付货款的具体时间。严格坚持外埠商品无合同的,合同员不传票,物价员不定价,会计不付款。本市商品无进货计划审批表的,合同员不传票,物价员不定价,会计不付款。

交货期限,可按日、按旬、按月或按季度交货,交货方式可一次交清,也可分期分批。

7. 合同签约地点要求准确写清合同签约的地名,地址。

8. 合同有效期要求准确写清合同有效期的年、月、日,不准用含糊时限。

合同文本应具备违约责任或对违约责任的具体解释条款。

合同备注栏中应注明:货票同行等,注意信函往来不得以个人名义,残品开红票,厂方税务登记号。

合同文本必须具备有合同双方当事人签字,开户银行帐号,单位地址,邮编及双方单位合同专用章。

合同文本背面右下角按规定粘贴印花税票。

(四)‘购销合同电报、电话记录’的使用

电报(话)记录是作为购销合同的一种补充,和临时要(发)货的文字记录。使用时,必须详细记录供货单位名称。收电人的姓名、电报(话)内容,记录人、领导指示及处理情况。使用电报(话)记录后,应及时依据其内容补充相应购销合同,条款以合同文本为准。

四、购销合同变更和解除

(一)凡发生下列情况之一者,允许变更或解除合同

1. 当事人双方经协商同意,且有损害国家利益和社会公共利益。
2. 由于不可抗力致使购销合同的全部义务不能履行。
3. 对方在合同约定的期限没有履行合同。

(二)程序

1. 填写‘原签购销合同协商单’

在履行合同期间,对需要变更和解除合同的,由采购员向商店经理提出意见,商店经理审批后,填制‘原签购销合同协商单’。

填写协商单时,原签合同编写必须在协商单中准确反映出来,便于查找。变更终止数量应与原签合同数量相对应。不得大于或小于原签数量。备注栏应注明变更,解除的理由。理由要充分,合情合理。

协商单由各商店合同员在合同注销前十五天以挂号信形式发往供货单位,并将挂号信存根与协商单一联一并保存,收据贴在协商单正面右下角边。

2. 违约责任及违约金的承担

由于当事人一方的过错,造成合同不能履行或不能完全履行,由过错方承担违约责任。如属双方的过错,根据实际情况,由双方分别承担各自应负的违约责任。当事人一方由于不可抗力的原因不能履行经济合同的,应及时向对方通报不能履行或者需要延期履行及部分履行合同的理由,在取得有关证明后,允许延期履行、部分履行或者不履行。并要根据情况,部分或全部免予承担违约责任。

当事人一方违约购销合同时,应向对方支付违约金。如果由于违约已给对方造成的损失超过违约金的,还应进行赔偿,补偿违约金不足部分。对方要求继续履行合同的,应继续履行。

五、经济纠纷的处理

经济纠纷一旦发生,当事人必须立即以书面形式向市场经营部及商场主管经理汇报。发生合同纠纷,双方可协商解决的,将解决结果书面报市场经营部存查。双

方协商不能解决的,要通过市场经营部、商场总经理室以及商场聘请的法律顾问,向仲裁机构申请仲裁,或向人民法院起诉。送交仲裁机构及人民法院的起诉书、答辩状、申请书等材料,必须报市场经营部,并呈市场总经理审批同意。最终将裁决结果告知市场经营部及有关负责部门。对由于失职、渎职或其它违法行为,造成重大事故或严重损失的直接责任者个人,应追究经济、行政责任,直到追究刑事责任。

第六章 商场进货、入库票流、物流管理

第一节 进货流转

进货流转分三种情况。

1. 从外地进货,单据的流转程序说明:

(1) 合同管理员(如果商场较小,由采购员或部经理助理兼任)接到外地供货方发出的银行托收凭证和发票后,应逐笔核对合同。核对无误后,把供货方单据转交商品柜做帐,同时合同管理员根据单据所列商品一一注销合同,填制进货通知单一式三联,其中存根留存,作合同数量减少的凭证,商品柜联和仓库联送交仓库。进货通知单;

(2) 保管员收到合同管理员送来的商品柜联和仓库联后,应作好收货准备。当收到运输部门从车站码头提货转来的随货同行联和商品实物后,当天验收入库。仓库联作保管帐凭证,商品柜联送至商品柜作为到货通知;

(3) 商品柜收到合同管理员转来的银行托收凭证、发票和仓库转来的进货通知单(商品柜联)后,即做入进销售存日报表,并一并转交到商品部核算员,同时把通知单上的商品记入内仓存货帐;

(4) 核算员收到各商品柜转来的报表,凭证后,立即汇总记帐,再转交到商场财会部;

(5) 财会收到各种凭证、报表后再次核对,再按要求将货款在规定期限内汇出。

以上是一般正常程序,在执行程序时三点应该注意:

① 如果是第一次经营的新商品,合同管理员在收到供货方发票后,先要附上样品实物交物价部门核价,再转入正常程序。

② 如果供货方是老客户,信誉一直很好,也可以不等货物到仓,先行付款,由财会部门填制‘在途商品’帐,等货物验收完毕后再记入‘库存商品’帐内。

× × 商场进货通知单

进字 NO.

柜 制单日期 年 月 日 编入对帐单日期 年 月 日

第一联柜面

业务 财会审核 验收 记帐 核价 制单

③如果供货方的商品在质量上或其他方面有问题,合同管理员应拒付货款,填写拒付通知单。

商场货款拒付通知单

供应合同		规格及品名	单位	数量		单价	金额	拒付原因
年度	号码			件数	细数			
上列货款已全部拒付,货物请单独存放,作代管商品处理								

2. 从当地工厂进货

如果是直接从当地工厂进货,单据流转有两种情况。一种是签有合同的订货商品,其流转过程与从外地进货基本相同,只不过银行托收凭帐改为由会计部填制本地银行付款单,而随货同行联往往是对方厂方送货时连同送货回单一并带上,由仓库签收。另一种是没有签订合同的选购商品,其流转过程略有变化。由采购员填制

三联进货通知单,而不是由合同员填制凭证。本地进货一般不发生拒付,因为如果商品不合格,可予退回,不用付款。

3. 从本市各专业批发公司,零兼批商店进货,其单据流转程序说明:

从本市专业批发公司进货,其单据流转的特点是商场不必再自行填制凭证。批发企业已经有一式多联的,除批发部本身留用若干份外,其余交商场采购员,由采购员分别把结算联送商品柜记帐流动,其余三联即提货联、代表联、随货同行联交储运部提货,或由供货方送货上门。提货联由供货方发货人收下,商品由保管员验收入库,代表联留存记帐,随货同行联代进货通知单送商品柜。

在商品经济发展的今天,有些供货方为了搞活经济,对某些尚未打开销售局面的新产品和一些呆滞商品,委托购货方代销或赊销给购货方,代销是指供货方先发货给购货方,待商品全部销完或部分销完后购货方再付款。赊销与代销略有不同,它不是以商品是否出售为付款标志,而是以时间为付款标志,是一种延期付款的销售方式。在采购‘代销’‘赊销’商品时,合同管理员或采购员在开具进货通知单时应注以‘代销’‘赊销’字样,有条件的商品都可以设计专门的‘代销’‘赊销’进货通告单,以便各环节作帐时,与进销商品有所区别,不作库存商品。在柜台进销日报表或柜台记帐簿上作‘负’字出现,等付款后再更正过来。也有些商场在设计进销日报表时专门分列了进销、代销、赊销商品项目,其优点是加强了管理,其缺点是比较繁琐。

第二节 验收入库流转

商品验收是对购进商品按进货合同或发货票的数量点收和质量检验。

商品验收是商场业务经营活动的重要一环。开展商品验收能保证商品的数量准确。质量完好,阻止伪劣商品进入商场,防止和消灭差错事故。

一、商品验收的一般过程

验收 { 填制验收单 - 记商品存货帐
商品入库

1. 商品验收。商品验收主要做好三方面工作:(1)是对单验收。仓库保管员对照进货通知单的品名、规格、质量、价格等依次逐项检查商品,注意有无单货不符或漏发、错发的现象;(2)是数量验收。一般是原件点整数、散件点细数、贵重商品逐一仔细核对;(3)是质量验收。保管员通过感官或简单仪器检查商品的质量、规格、等级、价格,如外观是否完整无损、零部件是否齐全无缺、食品是否变质过期、易碎商品是否破裂损伤。

2.填制“商品入库验收单”。仓库保管员按表式规定填写“商品入库验收单”。如果综上所述,已有合同管理员(采购员)填制过进货凭证,就可借用该凭证作验收单,不必另行填制。如果单货不符,则要填写溢短残损查询单,经仓库负责人核对签字后,作为今后与供货方运输方交涉的凭证。

3.记载商品存货帐。验收结束后,保管员根据验收凭证,记载保管商品存货帐。仓库用的保管存货帐可同市场上现售的“商品明细分类帐”。有些仓库只控制数量、不计算金额、还可具有数量收、发、存的三类式帐页。

商品入库验收单

发货单位：

验收单位：

日期

年

月

日

验收

第

号

原票日期	品名	进 价										零售价										证																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
		单 价	数 量	单 价	金 额								单 价	数 量	单 价	金 额																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
					百	十	万	千	百	十	元	角				分	十	万	千	百	十		元	角	分																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						

附发票张

复核

验收

制单

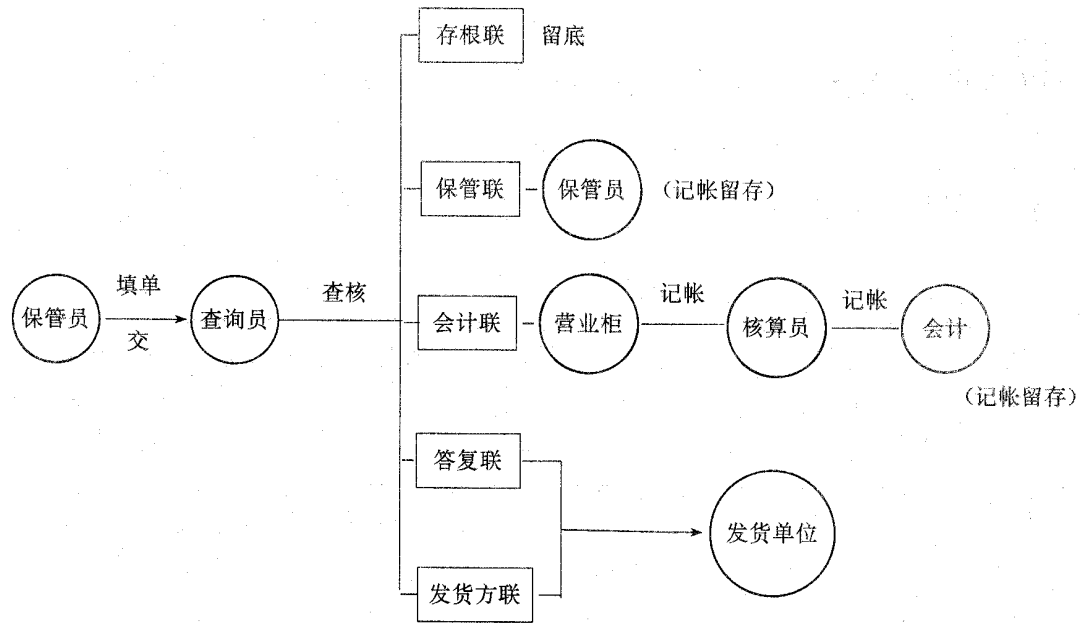
最后是商品入库。商品入库前应做好准备工作,例如安排货位(要按消防局的防火标准)准备苫垫用品、装卸搬运工具、检验度量衡器,组织好收货人力等,还要准备好商品标签。

商品标签

_____ 商场		
货号 _____	品名 _____	规格 _____
单价 _____		
产地 _____		

二、验收环节中的单据流转

商品入库验收单的流转,已在前面讲明,这里不再叙述。



溢短残损查询中的流转程序

溢短残损查询单流转程序说明：

- 1. 保管员在验收商品时,如发现商品残损、变质、串号短少等情况,必须有证明人签章,填写“查询单”一式五联,交查询员。
- 2. 查询员收到查询单,应到现场了解情况。如果符合查询标准,即加盖查询专

用章,将存根联留底备查,保管联送保管员,会计联交营业柜,答复联、发货方联寄供货单位。

3. 保管员收到查询单,将保管联记保管帐留存。
4. 营业员收到会计联后记资金帐和日报表,交给核算员。
5. 核算员汇总后交会计部。
6. 会计部收到后记帐并留存。
7. 供货单位答复补回商品时,查询员应通知保管员,用红字填写前面三联并加盖‘商品收讫章’,单据仍按上列程序流转。如果供货方补充货款则由会计通知查询员,注销原查询,并将结算单据交商品柜、核算员、会计部逐级冲收。

第三节 商品入库票流物流程

一、入本库

1. 仓库保管员收到厂方正式发票(出库单)或储运部转来运单、随货同行联、到货通知单后,要及时转交,合同员审核、注销合同、加盖经销商品章转物价员编号、核定价格。
2. 仓库保管员接到物价员转来的票据后,凭此票验收商品数量、品名、规格、包装、质量等,票货相符,质量合格后,将商品入库。
3. 仓库保管员凭审核、订价后的原始单据(即厂方的正式发票或随货同行联、到货通知单等)填制商场经销商品入库单 1 - 5 联。
4. 仓库保管员将原始单据及自制入库单 1 - 5 联转商店商品帐进行复核、签字后,再转给仓库保管员。
5. 仓库保管员在自 1 - 5 联入库单上加盖‘货已收讫’章及签名后,自留第一联,增记‘库房经销库存明细帐’中入库数量,内库增加,要求一货一价一帐页,随后将 2 - 4 联及原始单据转商品帐,5 联转营业部(柜台)。
6. 商品帐接到仓库保管员转来的商场经销商品入库单 2 - 4 联,凭第三联记‘经销库存商品明细帐’进货数量,结存数量、内库增加。
7. 商品帐根据当日‘经销商品入库单’填制营业部‘进销存日报表’1 - 3 联,凭第一联记经销库存商品金额帐库存金额增加。
8. 商品帐将进销存日报表第二联附进货原始单据及入库单第二联转商店会计室。进销存日报表第三联附入库单第四联转统计员。
9. 商店会计员按到三级帐转来的‘进销存日报表’‘原始单据’‘经销商品入库单’审核无误后,做记帐凭证入帐。统计员也做相应的帐务处理。

二、入外库

1. 仓库保管员接到储运部转来的‘运单’、“随货同行联”、“到货通知单”需要入外库的,先将单据转合同员审核,注销合同,加盖经销商品章,转物价员编号,核定价格。

2. 仓库保管员凭审核订价后的原始单据填制商场外库货物入库单 1 - 4 联,第一联存根,3 - 4 联交储运部,转外库办理正式入库手续(仓库保管员派人去外库核查商品入库情况)。

3. 外库保管员将储运部货物入库单 4 联加盖‘货已收讫’章,收货人签字后,经储运部转交商店仓库保管员。

4. 仓库保管员根据储运部传来的‘储运部货物入库单’,第 4 联与存根第一联核对无误后,做商场经销商品入库单 1—5 联,并加盖‘货已收讫’章,签字后,储运部“入库单”第 4 联与商场入库单第一联捏对,增记库房经销库存商品,明细帐中的入库数量及外库增加。2 - 5 联流转程序视同入本库。

三、代销商品入库票流、物流规程

1. 代销商品入库票流物流规程视同经销。
2. 代销商品入库 1 - 6 联,第 6 联转代销员。

四、代销商品结算规程

1. 各商店设一名代销员,并按供货单位建立代销商品额帐,负责代销商品结算工作。

2. 代销员凭保管员转来的‘代销商品入库单’第 5 联增记代销商品分户帐金额。

3. 代销员将保管员转来的‘代销商品出库单’第 5 联留存备查,以掌握商品出库(上柜台)情况。

4. 供货单位要求结算货款时,代销员必须亲自查看‘代销库存商品明细帐’中的商品总结存数量(包括仓库、柜台),对月清月结的商品要查看仓库帐结存数量和柜台实存数量,以进货数量挤出销售数量。

5. 代销员根据商品销售数量和代销商品货款结算的规定,“填制”商场代销商品结算通知单(一式三联)签字后转给部门业务主任。(结算通知单上填写的付款数量、金额应与入库单数量、金额一致,与工厂发票一致。)

6. 部门业务主任按结算通知单进行复核,查看帐目,盘清实物及残损商品等,无误后签字转商店主管经理签字后,转商店会计室。

7. 商店会计室接到结算通知单和工厂发票,审核无误后向供货方付款结算。

8. “会计”付款后将结算通知单第一、三联签字后三联转回代销员,一联转营业部门。

9. 代销员收到会计室转来的结算通知单与‘代销商品入库单’捏对复核无误后

登记减少‘ 代销商品分户金额帐 ’。

10.月末代销员将‘ 代销商品与户金额帐与会计室 ’代销商品款分户金额帐核对一致。

11.月末代销员将未付款的‘ 代销商品入库单 ’汇总金额与分户帐总金额核对一致。

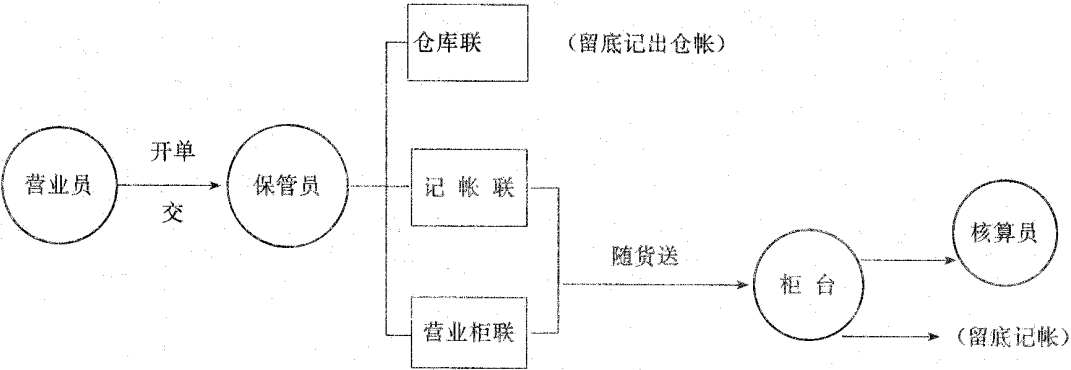
商场部领货单

仓库：_____

营业柜_____填单日期_____年 月 日

货 号	规格及品名	单位	数量	另售价		备 注
				单价	金额	
合 计						

柜组长： 验收人： 仓库主任： 保管员： 制单：



领货单据流转示意图

说明 :营业员根据营业柜货源情况,直接向仓库支货凭证。

第七章 领货、销售、调拨、 票物流管理

第一节 领货票物流管理

一、领货单据流转程序

1. 营业柜根据柜面货存和销售状况,在需要添补商品时,由营业员填制领货单,一式三联送仓库保管员。
2. 保管员经复核无误后,配货、送货上柜(或由营业员自提)。仓库联记存仓库商品记录卡,留底备查,其他一联随同货物送柜台验收记帐。
3. 营业员根据领货单点验商品,一般柜台双人验收、签名后,营业柜联记帐留存,记帐联送交核算员。
4. 核算员根据营业柜送来的领货单和帐单进行核对,并复核单价、数量、金额是否相符,然后记帐,并将记帐联留存。

二、交款单及进存货报表

交款单

No. _____

年 月 日

内 容	外汇券	人民币	小 计	备 注
合 计				

收款

撤款

商场部零售商品进销存日报表

柜名 _____ 年 月 日 单位 _____ 元

进销			代销			寄售			本日营业额		
项目		金额	项目		金额	项目		金额	人民币		
上日结存			上日结存			上日结存			外汇券		
增 加	进货		增 加	进货		增 加	进货		信用卡		
	进货			进货			合计				
	增值			增值			其他 业务 收入	代办托运费			
	溢余			溢余				刻章			
	调入			调入				冲扩			
	小计			小计							
减 少	销货		减 少	销货		减 少	销货		备注： 1. 现金短缺 发票号：	合计	
	减值			减值			减值				
	损耗			损耗			损耗				
	调出			调出			调出				
	小计			小计			小计				
本日结存			本日结存			本日结存			制表		
本月销货累计			本月销货累计			本月销货累计			NO6		

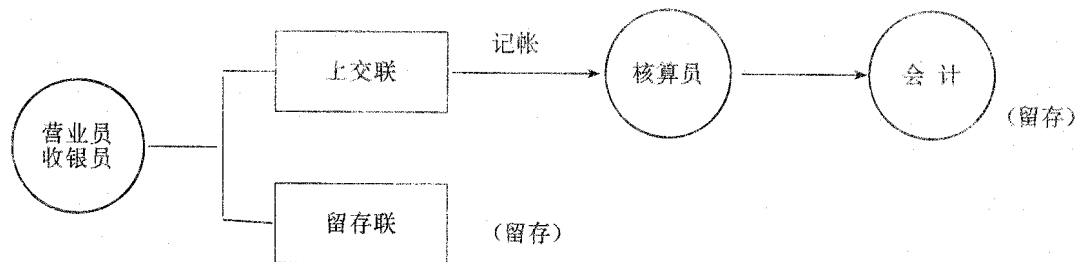
第二节 销售票物流的管理

一、销售环节票据流转

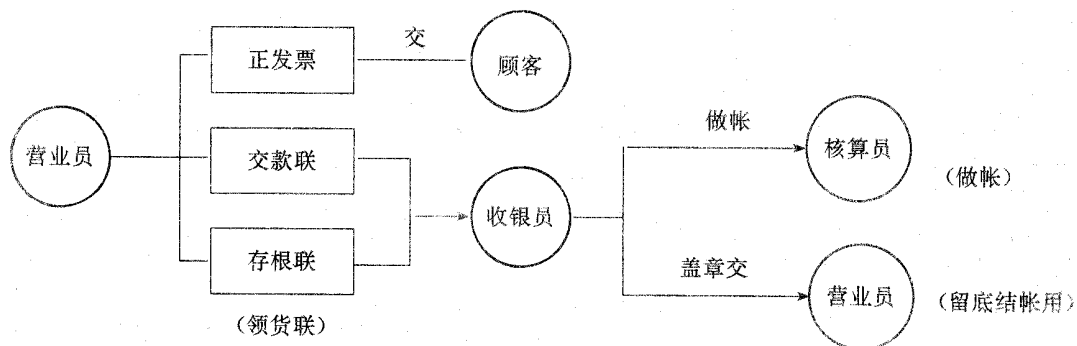
1. 交款单据流转

(1) 营业员或收银员商制交款单，一式两联，一联留存、备查，另一联作为销货现金凭证随同进销存日报表并核算员。

(2) 核算员将各柜单据表汇总后，做一份汇总进销存日报表交会计。



交款单据流转示意图



发票单据流转示意图

2. 发票流转

(1) 营业员开发票一式三联,将正式发票给顾客作购物凭证。交款联、存根联交收银员。

(2) 收银员收到两联后,交款联留作记帐再交核算员,存根联盖章后交营业员留底结帐之用。如果商场不设收银员,则存根联留底用,交款联作凭证,做日报表。

(3) 考虑到有的顾客要求送货或自提,可在发票印制时加进送货回单或自提联,如果是送货,顾客验收后签字,由营业柜组留存备查,如果是自提,则由仓库发货后收回自提联留存备查,如果为顾客代办报关、托运、保险等服务,其发票联数还应相应增加,商场一般应专门设置这种多联发票。

(4) 对于顾客退货。营业员在验收无误予以退回时,开具上述同样的一式三联发票,但要以红笔书写,并请柜组负责人签字,进入正常流转程序。只不过收银处是退付货款而不是收售货款,各部门做帐时是冲减销售额而不是增加销售额。如果是单位购货则须实物加原发票,若原发票已入帐,则收付双方出具证明,标明日期和发

票号码等,由营业员查对存根无误后再转入上述流转程序,在货款处理上最好通过银行付款。

二、商品销售票流、物流规程

以××商场为例,商场零售业务采用二种收款方式:一种是商店设收款台方式;另一种是无收款台,(一手钱一手货方式)。

(一)设收款台(专人收款,钱货分开)

1.售货员在顾客挑选好商品后,开据‘××商场交款凭证’(一式三联),第一、第二联交给顾客到收款台交款,第三联售货员暂时留存。

2.顾客持一、二联‘商场交款凭证’到收款台交款。

3.收款员收款完毕,在交款凭证上盖章并加贴计算机结算单,第二联收款员留存,第一联交顾客,到柜台交票取货(大件贵重物品顾客需要发票由售货员代理)。

4.售货员收到顾客盖有收款章和计算机结算单的第一联‘交款凭证’后,与留存的第三联‘交款凭证’核对无误后,将商品随同第三联‘交款凭证’交给顾客,第一联交款凭证售货员留存。

5.每日售货员凭‘交款凭证’第一联,汇总个人当日销售额,并做登记统计,组长签字。

6.收款员根据‘交款凭证’第二联汇总销售额,与当日收款额核对无误后,按柜组填制‘交款凭证汇总表’1-4联,一联转柜组,与第一联交款凭证汇总金额核对,二联转会计,三联连同‘交款凭证’第二联转商品帐,四联转统计员。

7.收款员清点货款后,填制‘××商场()商店()组缴款单’(一式四联),签字后双人交会计室。

8.商店会计室收到交来的货款,经双人清点无误后在‘缴款单’上加盖‘款已收讫’章,及‘收款人名’章,第一联退收款台,第二联会计记帐,第三联商品帐记帐,第四联封签。

9.商品帐凭收款台转来第一联‘交款凭证’填制‘××商场营业部门日清日结销售汇总表’一式三联,凭第一联记商店(经(代)销库存商品明细帐’销售数量、柜台减少,二联转统计,三联转柜台。

10.商品帐凭‘交款凭证’和‘交款凭证汇总表’填制‘商场营业部门进、销、存日报表’(一式三联),凭第一联记经销库存商品金额分类帐减少,第二、三联分别转交商店会计员和统计员。

11.商店会计、统计员接到商品帐转来的‘营业部门进销存日报表’和‘日清日结销售汇总表’,对其进行审查核对,并与当日‘缴款单’核对,无误后做相应的帐务处理。

12.商店会计室记库存商品金额分类帐控制商品帐、库存商品金额分类帐。

13.顾客要求退款由售货员开据‘交款凭证’(红字),经双人签字。票据流转程

序视同销售。

(二)无收款台(一手钱一手货)

1. 顾客挑好商品,由售货员直接收款,将商品交给顾客。
2. 售货员每售一笔商品都要登记在“营业员销售”上面,不要漏登、重登。
3. 每日营业终结前,售货员将营业员销售卡进行汇总,计算个人的销售额,并与当日收到的现金核对无误后,填制交款单 1—4 联,交主任复核签字送会计室,营业卡转商品帐。
4. 会计室点款、核票无误后,经双人签字,盖章留存第二联,将缴款单第一联退收款员(柜台),第三联转商品帐,第四联封签。
5. 商品帐根据“营业员销售卡”填制“营业部门日清日结销售汇总表 1 - 3 联”。
6. 商品帐根据“营业部门日清日结销售汇总表第一联”,记经销商品库存商品明细帐中的柜台减少。
7. 无法进行日清日结的商品,营业部门可以不必做“日清日结销售汇总表”,可不逐笔登记“经(代)销库存商品明细帐”。月末,按照商店主管经理审批签名的盘点表(实物盘点)倒挤每一种商品的月销售数量。
8. 商品帐根据“日清日结销售汇总表”填制“营业小组进、销、存日报表。”无法进行日清日结的商品,根据“缴款单”填制“营业部门进、销、存日报表”,凭第一联登记“经销库存商品”金额分类帐减少,第二、三联分别转会计员、统计员。“日清日结销售汇总表”二联转统计,三联转柜台(帐务处理同设收款台相同)。
9. 顾客要求退款由售货员填写“登记销售卡”(红字),经组长签字,票据流转程序视同销售。

第三节 退库返厂票物流管理

一、商品退库、返厂票物流流程

(一)商品退库

1. 经销商品退库

(1) 凡柜台商品出现残损、串号、花色、型号、规格、等级与订货要求不符的问题时,营业部门用红笔填制要货通知单 1—2 联,第一联留存,第二联转仓库。(2) 仓库保管员接到营业部门的要货通知单(第二联,经字)后开据“经销商品出库单(红字) 1 - 3 联”。待商品退回仓库,加盖货已收讫章,收货人签字后,凭第一联记库房经销库存商品明细帐内库增加,2 联转柜台,3 联转商品帐。(3) 商品帐收到仓库转来的出库单(红字)第三联,记经销库存商品明细帐,即内库数量增加,柜台数量减少。

2. 代销商品退库

(1) 凡柜台商品出现残损、串号、花色、型号、规格、等级与订货要求不符的问题时,营业部门用红笔填制要货通知单 1 - 2 联,第一联留存,第二联转 2 仓库。(2) 仓库保管员接到营业部门要货通知单第二联(红字)后开据代销商品出库单(红字)1 - 5 联,待商品退回仓库加盖货已收讫章,收货人签名后凭第一联记库房代销商品明细帐内库数量增加,第 5 联转柜台,第六联转代销员,2 - 4 联转商品帐。(3) 商品帐凭第三联记代销库存商品明细帐内库数量增加,柜台数量减少。凭第三联填进销存日报表(经转代),同时记金额帐经销库存金额减少,代销商品库存金额增加,将 2、4 联分别转商店会计员、统计员。(4) 商店会计,接到商品帐转来的代销商品出库单第二联(红字)及进销存日报表,记二级金额帐,经销库存商品金额减少,代销库存商品金额增加。(5) 统计员接到商品帐转来的代销商品出库单第四联(红字)同样增记经销库存商品金额减少,代销库存商品金额增加。

(二) 商品返厂

商品返厂一律由仓库保管员办理返厂手续。

1. 经销商品返厂

(1) 凡仓库商品出现残损、串号、花色、型号、规格、等级等需要返厂的,由保管员办理返厂手续,填制‘商场经销商品入库单’(红字)1 - 5 联,同时填制‘商场返厂单’1 - 5 联(外埠商品返厂必须有厂方承认的函件方可开据返厂单)。(2) 仓库保管员将返厂的商品返回工厂或厂方,经手人在经销商品入库单(红字)与返厂单上签字,返厂单第 5 联交厂方,保管员根据签字后的入库单(红字)第 1 联记库房经销库存商品明细帐内库数量减少,5 联转营业部门,2—4 联入库单(红字)及返厂单 2 - 4 联转商品帐。(3) 商品帐接到返厂单 2 - 4 联及入库单(红字)2—4 联审核无误后凭第 3 联记经销库存商品明细帐内库数量减少,同时填制当日营业部门进销存日报表,购进减少,记库存商品金额帐减少。第 2、4 联入库单(红字)、第 2、4 联返厂单附在进销存日报表后转商店会计。(4) 商店会计接到商品帐转来的经销商品入库单第 2 联及返厂单第 2 联与进销存日报表,审核无误后做记帐凭证,经销商品入库单第 4 联(红字)和返厂单第 4 联转统计。

2. 代销商品返厂

(1) 代销商品返厂票流物流视同经销。(2) 代销商品返厂入库单(红字 0 - 6 联第 6 联转代销员)。

说明 商品返厂必须由商店向税务部门索取进货退出证明单,交给供货方后,方能办理退货手续。

二、商品查询票流物流规程

1. 凡商品入库后发现物件整件不符,原包装长、短、串、残以及质量等问题一律填制查询单。

2. 柜台发生商品长、短、串、残等问题,要经双人审查并写出情况记录交仓库保管员。
3. 对外库商品查询一律由仓库保管员填制查询单。
4. 本市进货有问题商品查询,保管员填制‘商场本市商品查询单’一式三联,全份交供货单位或采购员代转,由收单人在第一联查询单上签章,经管商品人员留存,凭以改变保管卡片堆存地点,堆存地点设查询栏,长货写红字,短货写蓝字,解决后冲平,第二联查询单采购员留存凭以督促处理,第三联查询单交供货方。
5. 外埠进货有问题商品查询,保管员填制‘××商场外埠商品查询单’一式五联,全份交给外埠采购员签章后第一联退回仓库,由经管商品人留存,长货写红字,短货写蓝字,解决后冲平,第二联采购员留存凭以督促处理,第三联转会计室备查,第四,五联寄交外埠供货方查询。

第四节 商品调拨票物流管理

商品调拨是指企业内部分店、部门间的商品移库。

商品调拨单式样

调入单位：_____

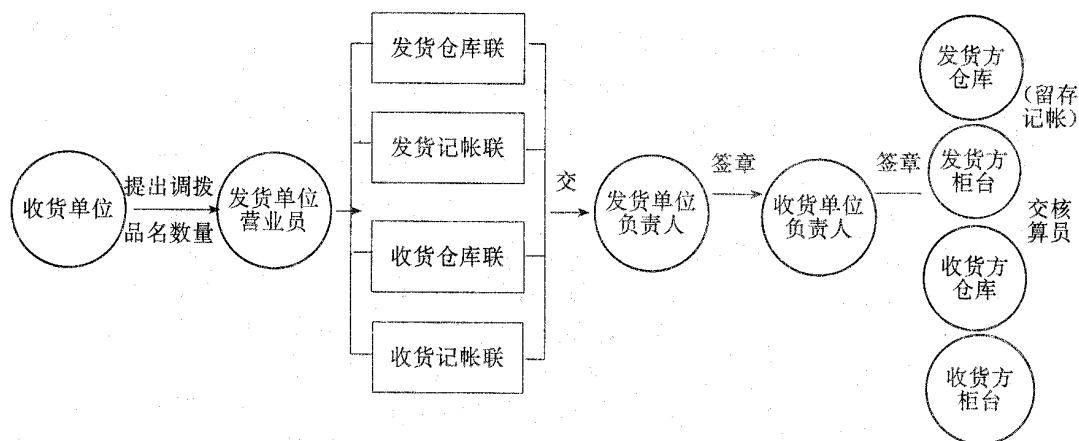
调出单位：_____ 年 月 日

货品	品名规格	单位	数量	零售 单价	金额						成本单价	金额							
					万	千	百	十	元	角		分	万	千	百	十	元	角	分
	合计											合计人民币							
主管	复核	调入单位 物资负责人	调出单位 物资负责人								进销差价								

一、商品调拨单的流转

1. 发货单位营业员根据收货单位要求调拨的商品,品名和数量。填制一式四联“商品调拨单’交柜组负责人同意签名后转交收货单位负责人。

2. 收货单位负责人签名后交提货员到发货单位仓库(营业柜)提货。
3. 发货单位仓库(营业员)验单后,核单发货并经复核无误后加盖‘货物付讫章’,仓库联留存记帐,记帐联转柜台做帐再转交核算员。其余两联退提货人随货同行。
4. 收货方经验收无误后加盖‘货物收讫’图章,收货方仓库联留存记帐,记帐联转营业柜做帐。
5. 如果本单位是收货方,即按图式中收货方程序进行。



商品调拨单流转程序

二、经销商品出库票流物流规程

1. 营业员填制要货通知单(1 - 2 联),第一联留存,第二联转仓库保管员。
2. 仓库保管员根据营业部门的要货通知单填制 × × 商场经销商品出库单 1 - 3 联,并备齐商品。
3. 仓库保管员将备齐的商品连同‘出库单’,(加盖‘货已付讫’章、签名)送至营业货区,经收收货人与要货通知单第一联复核验收商品后,在出库单上签字,并将第一联退回保管员,第二联留柜台。第三联转商品帐。
4. 保管员凭出库单第一联记‘经销库存商品’明细帐中的内库减少。
5. 商品帐凭出库单第三联记‘经销库存商品’明细帐中柜台数量增加,内库数量减少。
6. 仓库保管员需要到外库提货的,填制‘商场外库货物出库单 1 - 4 联,第一联存根,2 - 4 联加盖商店‘出入专用章’及储运部专用章转交储运部到外库提货。
7. 外库保管员接到‘出库单’,按票出货,并在出库单第四联加盖‘货已付讫’章,签名后,经储运部转商店仓库保管员。

8. 仓库保管员接到出库单第四联与第一联核对无误后,验收商品,票货相符后,加盖‘货已收讫’章,收货人签字。

9. 仓库保管员凭第四联出库单,记库房经销库存商品明细帐外库数量减少,内库数量增加。

三、代销商品出库票流物流规程

1. 营业部门填制‘要货通知单’1-2联,第一联留存,第二联转仓库保管员。

2. 仓库保管员根据营业部门‘要货通知单’填制××商场代销商品出库单1-6联,并备齐商品。

3. 仓库保管员将备齐商品连同出库单(加盖货已收讫章、签名)送至营业货区,经收货人与要货通知单第一联复核、验收商品后,在出库单上签字,并将第一联退回保管员,第五联柜台留存,第六联转代销员,其他2-4联转商品帐。

4. 仓库保管员凭代销商品出库单第一联记库房代销库存商品明细帐中的内库减少。

5. 商品帐凭‘出库单’第三联记代销库存商品明细帐内库数量减少,经销库存商品明细帐中柜台数量增加,填‘进销存日报表(代转经),并记经销库存商品金额增加,代销库存商品金额减少’。将出库单2联转商店会计室,4联转统计员。

6. 商店会计员接到商品帐转来的代销商品出库单,第二联与当日进销存日报表复核后,增记二级帐经销库存商品金额增加,代销库存商品金额减少。

7. 统计员接到商品帐转来的代销商品出库单,第四联与当日进销存日报表复核后,记经销库存商品金额增加,代销库存商品金额减少。

(注:代销商品出库上柜台,视同经销商品,即:代销库存商品金额减少,经销库存商品金额增加)。

入库出库票流、物流传递时间要求:

1. 保管员接到储运部或工厂送来的商品必须在一小时内验收完毕,将原始凭证传递到合同员。

2. 合同员接到保管员转来的商品到货原始单据,要立即审核注销合同,并分别加盖经(代)销商品章,必须在半小时内传递给物价员。

3. 物价员接到合同员转来的商品到货原始单据要立即编制编号,核订商品价格,必须在接票后1小时内传递到仓库保管员。

4. 仓库保管员接到物价员审核、订价后的原始单据,填制‘××商场经(代)销商品入库单’,必须在2小时内传递到商店商品帐。

5. 商店商品帐接到仓库保管员转来到货原始单据与‘××商场经(代)销商品入库单’,审核后填制‘××商场营业部的进销、存日报表’,必须在次日上午传递到商店会计室。

6. 营业部门每日下午15时前,分别填制‘要货通知单’交至仓库保管员。

7. 仓库保管员接到营业部门的‘要货通知单’后填制‘××商场经(代)销商品出库单’,并备齐商品,最晚于次日上午 8:45 前送至柜台,9:00 前送货完毕。

8. 结算代销员严格执行代销商品结算审核手续,保证结算符合规范程序,接票后必须在 1 小时内传递到会计室。

第八章 商品的运输与储存

在商品流通过程中,购进是起点,销售是终点,调动与储存则处于中间环节。由于商品的生产与消费在空间上和时间上都有一定间隔,在商品生产存在的前提下,商品调动和储存的存在,也就成为客观的和必然的。商场要完成购销任务,联结生产与消费,就必须依赖商品运输与储存。作为商品流通过程两个重要的环节,商品运输与储存管理的好坏,影响着商场商品经营活动的进行和经营的效果。因此,只注重商品的购进和销售的管理是不够的,还必须加强商品运输与商品储存的管理和控制。

第一节 商品运输概述

一、合理组织商品运输的意义

商品的集中生产与分散消费,或者分散生产与集中消费之间的矛盾,造成了商品的生产与消费在空间上的背离。商品的生产与消费不可能停留在同一地点。当商品从生产领域向消费领域转移时,必然会发生空间上的位置移动。即使是地产地销的商品,也会发生短距离的位置移动。马克思说过,商品在空间上的流通,即实际的转移,就是商品的运输。商品发生空间上的位置移动,不是其本身自发进行的,需要借助于人力、畜力以及各种运输工具。商品运输,就是商品借助于人力、畜力以及各种运输工具发生的空间上的位置转移。商品只有通过运输,完成其在空间上的位置转移,才能克服生产与消费在空间上相背离的现象,保证商品流通过程连续不断地进行。

商品运输一方面是商品的使用价值得以实现的基本条件;另一方面,它是生产过程的延续。马克思指出,在产品从一个生产场所运到另一个生产场所以后,接着还有从生产领域运到消费领域这一过程。产品只有完成这个运动,才是现成的消费品。商品在运输过程中发生的人力、物力、财力的消耗,通过商品实体的转移,增加了商品的价值,却并不增加商品的使用价值。商场在组织商品运输过程中,既要力

求能够及时满足消费者需要,尽快实现商品的费用价值和价值,还要注意尽量减少人力、物力、财力的消耗,降低商品的经营成本,增加经营利润。这就要求商场必须加强商品运输的管理,组织商品的合理运输。

商品合理运输,就是在有利于扩大购销业务和提高经济效益的前提下,有机地衔接商品运输各个环节,选择适当的运输工具和运输路线,巧装满载,以最少的劳动耗费来完成商品运输任务。组织商品合理运输,必须坚持“及时、安全、准确、经济”的基本原则。及时,就是根据市场需求情况,尽量缩短商品在途时间,及时把购进的商品运回,满足市场需要。安全,就是商品在运输途中,不发生霉烂、残损、变质、丢失、爆炸和火灾等事故,保证商品完好无损。准确,就是商品在运输过程中,无差错现象,做到不错、不乱,准确无误。经济,就是在符合上述原则的前提下,选择最经济的运输工具和最近的运输路线;有效地利用运输工具的容重和容积;节约人力、物力、财力,降低运输费用。

合理组织商品运输,在加快商品流转速度,及时满足消费者需要,降低费用水平,提高经济效益等方面,都有着重要的意义。

首先,合理组织商品运输,可以减少商品流转环节,缩短商品在途时间,加快商品流通过程。商品合理运输要求按照经济区域,实行分区产销平衡,合理运输。如集中生产分散消费的商品,应以产地为中心确定供销区域,组织商品调运;分散生产集中消费的商品,应以销地为中心确定供销区域,组织商品调运。在这种供销区域内组织商品调运,可以把产、供、销紧密地结合的运输现象,使商品经最少的环节,走最短的里程,以最快的速度结束流通过程,进入消费领域,实现其他用价值和价值,从而保证和加快社会再生产过程的顺利进行。其次,合理组织商品运输,可以有效地利用运输工具,提高物质设备的利用率,节约社会劳动。

商品在运输过程中,一方面,要消耗各种运输设备中凝结着的人类劳动——物化劳动;另一方面,还要直接消耗各种人力——活劳动。通过组织商品的合理运输,缩短运输里程,充分利用运输工具,就可以提高运输设备的利用效率,节约社会劳动。

第三,合理组织商品运输,可以防止商品损失,加快资金周转,降低费用水平,提高经济效益。经济效益的高低,是与劳动占用和劳动耗费的大小成反比的,合理组织商品运输,是提高经济效益的重要途径。商品运输过程中,选择适当的运输工具,可以保证商品不发生损失或少损失;选择最近的运输路线,可以缩短商品的在途时间和商品的流通过程,进而扩大商品销售,加快资金周转速度,减少商品的途中损耗和运输费用、借款利息的支出,提高经济效益。

因此,商场在商品经营中,必须加强商品运输的管理,合理地组织商品运输。经最少的环节、走最短的里程、花最省的费用、以最快的速度及时安全地运回购进的商品。

二、组织商品合理运输的途径

商场在商品经营过程中,要提高商品运输的合理性,保证合理运输,就应该从以下三个方面组织商品的调运。

(一)正确选择运输工具

正确选择运输工具,就是根据商品的特性和当地市场需求情况,选用经济而又适用的运输工具。目前,我国的运输工具种类很多,有飞机、火车、轮船、汽车等现代化运输工具,也有木帆船、人力车、畜力车、机动三轮车以及驮力等民间运输工具。这些运输工具,各自有其不同的特点。飞机运输速度快,但运费高,一般适应于救灾或季节性特强等市场急需的商品运输。火车运输量大,速度也较快,但商品发运与接收手续较繁,并有后运起点为五十公里等规定,只适用于大宗商品的长途运输。轮船运输量最大,运费最低,但速度慢、装卸环节多、商品损耗大、商品在途时间长,只适用于大宗的、市场不急需的、并且不易于发生损耗的商品运输。汽车及各种民间运输工具,则具有数量多、分布广、使用灵活方便、速度快等优点,适用于一些短途运输。由于各种运输工具各有其优点和缺点,在商品运输中,往往是相互配合、相互补充地调剂使用,从而完成商品运输任务的。

运输工具的选择和使用,是一项较为复杂的工作。它不但要考虑到各种运输工具的特点,还要考虑到商品的性能、当地市场的需求情况、路程远近、运输条件和货运量的大小等诸多因素。具体地说,可分为如下几步进行。

第一步,根据发运接收双方所处地理位置和运输条件,确定运输形式及可选用的运输工具。商品调运过程中,发运单位与接收单位所处的地理位置、地理环境和由此决定的运输条件,是选择运输工具的首要因素,必须首先考虑,确定可选择的运输形式及运输工具。例如 有一批商品要从徐州运往镇江,从两地所处地理位置和运输条件来看,有铁路运输、水路运输和公路运输三种运输形式可供选择,可选用的运输工具有火车、轮船和汽车。再如本县范围内的商品运输,由于运程短,可选用汽车、机帆船和人力、畜力车等运输工具。

第二步,根据商品的特性,选择安全的运输工具。商场经营的商品品种繁多,性能特点各异,为保证商品运输的安全,就要根据各类商品的特性,选择较为安全、损耗较小的运输工具。例如 容易腐烂变质商品的长途运输,就应采用有冷藏设备,或是速度较快的运输工具 针纺织品、五金交电等日用工业品,则可采用一般的运输工具 大五金、钢材等商品,可选用敞篷车船装运。

第三步,根据市场需求对商品运输速度的要求,以及各种运输形式下的商品在途天数,确定可选用的运输工具。在运输条件可能、确保商品安全的前提下,商场应根据市场对所调运商品需求的缓急,选用速度慢或速度较快的运输工具。如对一些救灾物资或已经脱销的商品,应越快越好;一般商品以保证不脱销为原则。

第四步,根据货运量及商品本身价值的大小,选择适宜而经济的运输工具。按照货运量大小,依据‘经济’原则选择运输工具,又可分为两个过程。一是经过以上

三个方面的筛选之后,如果仍然有几种运输形式可供选择,则可根据货运量及商品本身价值的大小,坚持经济节约原则,确定采用哪种运输形式。如:在商品数量较多、不易发生损耗、路程远、时间允许、商品本身价值又较低的情况下,如果同时有水路、铁路和公路三种运输形式时,则可选用运费较少的运输形式。二是经过以上各方面条件对比,选定某一种运输形式后,根据商品数量的多少,选定相应型号吨位的车船。

以上是商品运输工具选择的基本过程,商场在组织商品运输的具体工作时,还要根据当时情况灵活选择运输工具。

(二)确定合理的运输路线

商品实行分区产销平衡、按照经济区域组织调运,是保证商品运输路线合理的根本途径。商场选择合理的运输路线,主要在于减少商品运输环节、缩短运输里程和在途时间,从而加快商品流通过程,减少运杂费用和商品损耗。

1. 选择经济安全的运输路线

在运输工具确定之后,商品运输的组织者,应在可行的几条路线中,选择最为合理的运输路线。选择的方法主要是将几条路线进行对比,看一看里程的远近,道路的质量以及由此影响的安全与否、时间长短、费用高低等因素,选出里程短、费用省、安全及时的运输路线。

2. 扩大直运销售,减少中转环节

商品直运销售,是指购进的商品不经过商场仓库储存或门市验收销售,直接运往购货单位的一种商品购销业务活动。商品直运销售可以防止商品的迂回、绕道运输,减少装卸、验收等环节,从而加速商品流转,降低费用支出。商场通过组织商品的直运销售,便于开展商品的直达直线运输和“四就直拨”运输。

直达直线运输是指商品在运输过程中,越过不必要的中转环节,经过最短的运输路线,把商品从产地或供货单位,直接运达消费地区或要货单位的一种运输方式。对于品种单一,运量较大或者品种虽然比较复杂,但生产供应单位与购货单位同在一个城市、一个地区或者鲜活商品,都应采取直达直线运输。

“四就直拨”是对于没有条件采取直达直线运输的商品,开展就产地(工厂)、就车站码头、就仓库直拨和就车船运载的一种运输方式。这种运输方式,适应于那些品种规格简单,挑选性不强的商品。无论是组织商品直达直线运输还是“四就直拨”运输,商场都要摸清商品产供销之间的规律,交通路线分布,运力构成以及运输的中转环节等各方面的因素。在此基础上,选择适当的运输路线。

(三)提高运输工具的利用效率

运输工具利用效率的提高,是组织商品合理运输的又一重要途径,其主要内容就在于运输工具技术装载量的提高。

商品在运输工具内配装、积载、堆码的方法和技巧,称为商品装载技术。运用商品装载技术,在各种运输工具上装载商品的数量,称为技术装载量。提高运输工具

技术装载量的方法有：

1. 实行轻重商品混装。铁路运输规定商品可分为实重商品(每立方米重量在 500 公斤以上)和轻泡商品(每立方米重量不足 500 公斤)。如果单一装载,可能会出现运输工具的容积或容重不足现象,要做到容积满,吨位足,充分利用运输工具的容积和容量,就要做好轻重商品混装工作。实行轻重商品混装,必须掌握各种型号运输工具的容积和载重量,掌握各类商品的包装、数量、体积和重量,以便于准确地合理地进行商品的组配工作。

2. 改进商品包装。改进商品包装,去除那些包装体积过大,规格形式不一等不科学包装,实现商品包装标准化、系列化和通用化,是提高技术装载量的又一重要途径。如对一些轻泡商品,在不影响商品质量和运输安全的前提下,可以采用机械捆包,压缩商品体积,对一些器械商品,可以拆散包装,以缩小体积等。随着科学技术的发展,集装箱(袋)已在商品运输中普遍应用,并在此基础上发展起来集装化运输。这一运输包装的改进,在提高装载量、节省包装材料、减少商品损耗、保障商品安全,以及提高装卸效率、简化交接手续等方面,都有着突破性的意义。

3. 提高装载技巧。商品运输装载的排列堆码,是一项技术性很强的工作。一般要求遵守大不压小、重不压轻、木箱不压纸箱的原则。根据包装的形状,商品可采取不同的排列堆码方法。圆筒形的实行梅花形压缝密装,粗细头的横排对装,锥形的颠倒排列,空心开口的大小套装,活畜活禽采用多层装载,以及放下车箱后档板,装载毛竹、木材等超长商品,或安装加宽器装载轻泡商品等。做到巧排密摆、码牢堆紧、满装足载,增大运输工具的实载数量。

另外,合理安排货源,消除空驶里程,开展捎脚运输,防止单程运输等、也是提高运输工具利用效率的有效措施。

第二节 商品运输的组织

一、商品发运

商品运输包括商品发运、商品接收、运输中转和商品验收四个环节。商品发运是商品运输的开始。加强商品发运的管理,使商品准确及时地发运出去,可以缩短商品的在途时间,是组织商品合理运输的一项重要内容。

商场商品发运,是指商场将商品交付给承运单位,委托运往指定地点的业务活动。按照业务性质的不同,商场商品发运可以分为两类。一是采取提货制,将购进的商品从供货单位发往本商场;二是采取送货制,将售出的商品从商场发往购货单位。不管是哪一类型的商品发运,在选定运输工具和运输路线后,发运商品首先必

须做好以下准备工作：

1. 确定押运人员。为了及时处理运输途中可能发生的问题,商品运输必须配备押运人员,并加强与运输部门的联系,保证商品安全准确地运达目的地。
2. 搞好商品包装,准备发运物料。为了保证商品的合理装载和运输安全,可根据商品的性能和运输工具的特点实行定型装载。并按照装载要求进行商品的运输包装,备齐绳索、苫布、罩网等运输物料。
3. 联系确定货场和进场日期。商品从专用线或专用码头装载后运时,要事先联系好货位场地和商品进入货场的时间,以便将商品及时运达后运站或码头待运。
4. 安排好短途搬运和装卸力量,衔接好商品的待运与装车后运环节,将商品按时运入货场,装车后运。

商场发运商品的一般业务程序是:(1)填写货物运单。货物运单是办理商品托运的具体凭证,也是承运部门安排运力,办理货物交接和结算运费的原始依据。填制货物运单,还可以明确商品在运输过程中,托运和承运单位双方的权利、义务和责任。因此,发运商品时,必须按要求认真、准确、完整、清晰地填写货物运单。(2)检查运输工具的安全卫生情况。为确保商品的运输安全,商品装车以前,应检查运输工具的安全措施。托运食品等怕污染的商品时,还应检查运输工具的卫生情况,必要时,就需清洗消毒,以防造成商品的污染。(3)交接商品。托运单位向承运方填交货物运单后,商品由承运部门负责装车的,应及时将商品运进车站、港口指定的货位,经承运方验收后,办理货物的交接手续。如果商品由托运方自行装车,待装载完毕,托运方封车封船交给承运方。(4)填制商品运输交接单。商品运输交接单是发货单位与收货单位或中转单位之间的商品运输交接凭证,也是收货方承付货款和掌握在途商品情况的依据。(5)做好发货预报工作,通知收货单位,以便对方及早做好商品接收或中转分运的准备工作。

二、商品接收

商品接收是指商品运达指定地点后,收货单位组织人力、物力,向运输部门领取商品的一系列业务活动。商品接收是商品运输的中间环节。商场组织商品接收工作时,应做到速度快、验收严、责任明确、手续清楚。

收货单位接到商品到达预报或到货通知后,要做好接收前的有关准备工作,保证各项接收工作的紧密衔接,做到环环紧扣,快而不乱。

1. 明确船号、车次、到货时间和商品的品名、数量,以便根据商品的类别、数量的大小,组织相应的人力、物力,及时地进行商品的接收工作。
2. 安排好短途搬运力量和仓容、货位。商场接收需要入库的商品时,一方面要组织好短途搬运的人力和工具;另一方面要安排好仓容和货位,保证商品能够及时验收入库。商场自己卸货的,还要准备好卸货的力量。
3. 做好商品就车站码头分运工作的衔接。为节约商品运输费用,加速商品流

转,要求大力开展商品的直达直线合理运输,将商品直接运达销地或用户。但是,由于销地及用户需求量的限制,商品不可能完全实行直达直运,往往采取就车站码头分装直拨的办法来达到直达运输的目的。商场接收需要分装直拨的商品时,应与各收货单位联系,确定分运的运输工具和商品装卸力量。

4. 安排好商品的中转运输。商品在运输途中,需要中途改换运转工具,进行换装和重新办理托运手续的业务活动,叫做商品的中转运输。造成商品中转运输的主要原因,一是运输条件的限制,不能实行直达运输;二是为了节约运费和加速商品流转,实行直线运输而放弃直达运输。商场接收商品需要随时办理中转业务的,必须衔接运输计划,做好运输工具、装卸搬运力量、仓库、货场的安排和补包换包等准备工作。

商场接收商品时应注意以下事项:(1)凭货物领取通知单和有关证件,在规定时间内提货,防止因延期提货被罚停滞费。(2)接收商品时,应派专人到交接场地,会同承运部门清点商品,并做好接收记录。商品交接,应逐件清点验收,检查包装是否完好无损,单货是否相符。如发现包装破损,商品污染、变质、短少等情况,应会同承运部门及有关人员,详细清点,如实记录,以便调查处理。(3)交接手续办完后,要在五天内将运输交接单回执盖章退回发货或中转单位,并持货物搬运证将商品运回。(4)分清责任,及时处理运输事故。商品运输责任的划分原则是:商品在承运单位承运前发生的损失,由发货单位负责;商品运达目的地、办完交接手续后发生的损失,由收货单位负责;商品自办完承运交接手续时起,至交付给收货单位时止,发生的损失由承运单位负责。但是,由于自然灾害、商品本身性质以及发货、收货、中转单位工作差错造成的损失,承运单位不予负责。为了正确分析事故产生的原因和进行处理,运输部门要对发生的事故进行记录,商场可以根据‘事故记录’办理索赔。运输部门规定,索赔期为180天。商场在规定期限内申请索赔时,应先向到站索取索赔要求书,填写后连同货运记录(承运单位造成的事故记录)、货物清单、商品调拨单、价格证明单等有关证件,送交到站货运管理部门,自己留存赔偿要求书收据。待运输部门同意赔偿后,再去领取赔偿款。如果发生的事故并非运输部门责任,商场应在收货后的15天内提出查询,并附上有关证件(承运部门普通记录、装箱单等)。查询的顺序是由中转单位(中转运输的商品)到发货单位。必要时,应派专人到现场调查处理。

收货单位与承运单位办理商品交接的手续是:凡是由承运方卸货的,在其仓库、货场交接验收。不是专用线或专用码头,又由收货方卸货的,收货方与承运方共同拆封监卸。在专用铁路线卸货的,棚车可凭铅封交接,敞车可凭外部状态是否完整交接。对船舶上的商品,收货方和承运方当面办理交接。

三、商品验收

商品验收与商品接收,是两项性质完全不同的业务。商品从承运部门接收后,

再通过短途搬运和验收手续,才能进入仓库储存待售。但是,在本地购进业务中,商场自行采购、自提自运时,商品的接收与验收工作,往往是在同一时间内完成的,二者间并没有明显的界线和区别。

(一)商品验收的作用与要求

商品验收是商品运输的终点,商品通过验收,不但其责任人发生变更,商品自身所处的位置和形式也同时发生变化。商品结束了在途状态,进入储存环节。因此,商品验收又同时是商品储存的起点。加强商品验收业务的管理,有以下作用:

- 1.及时验收商品,可以缩短商品的在途时间,加速商品流转。
- 2.准确地验收商品,可以分清经济责任,消灭差错,减少商品损失。
- 3.严格商品质量验收,可以防止劣质商品进入市场,保护消费者利益,维护商场信誉。

商品验收是商品购进和商品储存的分界点,也是明确经济责任、消灭差错、防止商品损失的重要环节,商场在组织和管理商品验收业务时,要求做到:(1)每次商品管理权发生转移时,必须进行一次验收。(2)商品验收必须及时、迅速、准确,做到随到随验。(3)既要重视商品数量的清点,还要同时注重商品质量的验收。

(二)商品验收的程序与方法

商品进入储存环节到销售,要经过几次验收手续,与商场规模和管理形式有着密切关系。

一般来说,商品实行库组分责管理的商场,往往要经过仓库和柜组两次或三次验收过程,实行库组合一的商场,则只有柜组一次验收过程。不管经过几次验收,商品验收的程序和方法是基本一致的。

1.单货核对。商品运达验收入库时,首先应将供货单位开据的发货单随货联与所收商品核对。通过核对,检查发货单所列品名规格与产收商品是否相符,并与原订合同核对,检查发来的商品品种、规格、数量、价格是否与原订合同规定相符。

2.清点数量。商品品种规格核对无误后,应按照发货单所列数量清点商品。计件商品在外包装完整无损情况下,可按大件点收,必要时也可进行抽查。如外包装破损或包装数量经常发生差错的商品,应拆除包装逐一清点。计重商品可通过衡器称量或理论换算验收数量。凡计重商品附有包装的,商品数量应按毛重减去皮重来计算。具体做法有两种:一是平均扣除皮重法,在包装物规格不一,轻重不等的情况下,按一定比例拆除过磅,求得包装物的平均重量,在此基础上计算出商品的净重;二是除皮核实法,在商品外包装上标明毛重、皮重和净重的情况下,先抽查标重是否准确,如实重与标重相差不超过正常磅差,则商品重量可按外包装上的标重计算验收,如核实结果相差较大,应按‘平均扣除皮重法’进行验收。

3.检验质量。商品质量验收,应按业务部门规定的质量标准进行。检查的方法有感官鉴定法和仪器检验法两种。(1)感官鉴定法。感官鉴定法也称直觉判断法,是验收人员根据自己的实践经验和业务知识,通过各种感觉器官,对商品质量进行

检验的一种方法。感官鉴定法主要用来检验商品的外观质量。具体做法是 通过视觉,观察商品有无变形、裂痕、翘皮、污迹、霉点、锈斑、变色、结块、挥发、沉淀等异状;通过嗅觉和味觉,辨别商品是否失去固有气味或发生串味、变味等情况 通过听觉,检验商品的音质及有无破碎等异声 通过手的触觉,确定商品的光洁、弹性、折皱、柔软、干湿程度等。实践经验丰富的经营人员,可以通过商品的外观质量确定商品的结构和内在质量。感官鉴定法的优点是简便迅速,节约资金和设备。缺点是容易受到验收人员实践经验、操作环境和生理状态等因素的影响,降低检验的准确性。(2) 仪器检验法。仪器检验法亦称理化鉴定法或实验判断法。是利用各种化学试剂、仪器设备,对商品的成份、技术标准进行分析鉴定的一种方法。商场除在农副产品收购中应用较多外,一般的商品验收中很少采用这种方法。

4. 办理验收手续。商品通过单货核对、数量和质量验收后,如都与原合同规定相符,则可表示同意验收入库。如果出现问题,可以先拒绝验收,通过与对方协商,再根据不同情况作出妥善处理。对于拒收的商品,收货单位有义务保管好。

商品验收后,验收人员要正确填制“商品验收单”,连同发货单等有关凭证,及时上报财会部门。

第三节 商品储存的管理

商品储存是商品在流通领域的停留。商品离开生产领域后,在进入消费领域之前,必然会在流通领域有一个停留的阶段。首先,商品生产与消费在时间上是相背离的,要保证满足市场对商品的需求,商业部门就要有相应的商品储备,以起到蓄水池的作用。其次,商品生产与消费在空间上的背离,要求商品要通过空间上的转移——商品运输,才能到达消费者手中,实现其价值。商品作空间转移时,由于集结待运和进行运输包装而形成了商品储存。第三,为了防止因发生自然灾害、战争而影响生产或增大社会需求,国家也必须保持一定的商品储备。第四,为便于保管和销售,商业部门要对商品进行清选、分等分级、分装和改善包装,从而使商品在流通领域出现停留,形成商品储存。第五,商品的大批量购进与零星销售之间的矛盾,使商业部门必须保持相应的商品库存,保证市场的连续不断的商品供应。总之,商品储存是商品流通过程中的一种必然的现象。

商品储存,既会因为占用资金而支付银行借款利息,还会因储存时间过长,商品发生霉烂变质带来损失。因此,要有效地使用资金,减少费用支出,防止财产损失,就有必要加强商品储存的管理。商品储存管理,包括仓库业务管理和商品库存的控制两方面内容。

一、仓库业务管理

(一)商品入库验收

商品验收是商品购进的终结,同时又是商品储存的开始。为了分清经济责任和防止劣质商品进入储存环节,必须加强商品验收业务的管理,按照商品验收的程序和要求,认真进行商品的数量验收的质量验收。

(二)商品在库保管

商品进入仓库后,都要经过或长或短的保管期。保管期间,要求做到储存安全、质量完好、数量准确、管理井然有序,并能充分利用。

1. 贯彻‘安全、方便、节约’原则。安全,是指确保商品的安全,使商品在保管期间不变质、不破损、不丢失。方便,是指方便商品的进出库工作,提高劳动效率。节约,即尽可能节约保管费用。

2. 分区分类、货位编号。就是根据商品的自然属性和仓库设备条件,将商品分为若干大类,仓库划分为若干货区,按货区分列货位,并进行顺序编号,再按号固定商品的存放地点。对在库商品分区分类管理时,要注意不要把危险品和一般商品、有毒商品和食品、互相易串味的商品、理化性能互相抵触的商品放在一起,以防影响商品质量。

3. 科学堆码、合理利用仓容。就是在贯彻‘安全、方便、节约’原则的基础上,根据商品性能、数量和包装形状,以及仓库条件、季节变化的要求,采取适当的方式方法,将商品堆放得稳固、整齐,留出适当的墙距、垛距、顶距、灯距和通道,充分地利用仓库的空间。根据商品的包装条件和包装形状,商场在库商品的堆码方法通常有散堆法、垛堆法和货架堆码法三种。

4. 定期盘点核对。商品盘点是财产清查的一项重要内容,也是进行商品管理的重要手段。通过商品盘点,可以掌握库存商品的具体品种和数量,可以保证帐实相符,可以检查商品库存结构是否合理,还可以检查商品库存定额以及商品保本保利储存期的执行情况。为了便于商品的盘点,必须对库存商品建立保管帐卡,记录反映商品出入库及库存情况。商品盘点除按规定于每月末定期进行外,还可根据商品的堆垛,采取售完一批清理一批的办法,并在必要时突击抽查有关柜组。商品盘点前,应注意做好必要的准备工作。将来验收、代管、代购、代销的商品与自有商品分开,将已验收的商品全部记入保管帐,校正度量衡器,对商品分别归类。商品的实地盘点,一般先清点现金和票证,后清点商品。清点商品时,为防止出现重盘或漏盘现象,应采取移位盘点法,划清已盘商品和未盘商品的界限,并认真填制‘商品盘点表’,作好商品盘点记录。商品清点结束后,除做好商品整理外,还要及时计算实存金额,核实库存,上报处理长短商品及发现的有关问题。

5. 加强商品养护。商品养护是指商品在储存过程中的保养维护工作。加强商品养护,可以维护商品的使用价值,保持商品质量的完好。商品质量是由商品的自然属性决定的,而这些自然属性,又往往在日光、温湿度等外界因素的作用下发生变

化。因此,商品养护工作应在‘以防为主、防治结合’方针的指导下,在充分了解商品特性、研究影响商品质量变化的因素、掌握商品质量变化规律的基础上来进行。

(三)商品出库管理

商品出库业务,是商品仓储业务的最后阶段,加强商品出库业务管理要做到以下几点:1.手续完备。专设仓库商品出库时,必须有正式凭证,保管人员根据凭证所列品种和数量发货。实行库组合一时,应对库存商品单独设置数量备查簿进行登记,与门市商品分清,商品出库时,及时登记备查簿。

2.发货及时。保管员接到发货凭证后,应及时发货,不压票。

3.先进先出。先进先出、易坏先出、近失效期的先出,是商品出库应贯彻的原则。其目的在于避免商品因储存时间过长而发生变质。

4.不出差错。保管人员发货的,应按照发货凭证上列明的商品品名、产地、规格、型号、价格、数量、质量准确发货,当面点清数量和检验质量。对于新产品,还应介绍使用维护知识,防止因不了解商品性能而造成商品的毁损。

二、商品库存的控制

保持合理的库存结构,一是为了提高库存质量;二是为了满足不同层次消费者的需要;三是为了分清库存商品中的主次要品目,以便区别对待,实施适当的管理方法。根据以上需要,库存商品结构的控制,主要包括质量结构控制,层次结构的掌握和销售结构的分析三个方面:

1.库存商品质量结构的控制。库存商品的质量结构,是指库存商品自身的质量以及库存商品适应当地市场需求的结构状况。结合商品自身质量与商品适销情况,可以把全部库存商品划分为紧俏商品、适销对路商品、过时落令商品、呆滞积压商品、销小存大商品、质次价高商品、残损霉变商品等若干类别,再根据各类商品数额的多少及其在全部库存中所占比重的大小,分析确定库存商品质量的高低。某一时期结束时,还可将期末与期初进行比较,通过各类商品数额和比重的增减,检查分析库存商品质量的变化情况。商场要保持较高质量的库存商品,关键在于事前控制。首先,必须加强市场的调查与预测,通过调查与预测,熟悉市场行情,了解和掌握市场需求的变化规律,按需要组织货源。其次,有计划地组织商品购进,根据各种商品在市场上的供求情况及其变化规律,适时适量地采购。第三,加强商品验收,杜绝人情采购或盲目采购,防止伪劣商品进入储存环节。第四,对库存商品实行定额管理。

2.库存商品层次结构的确定。商品层次结构是指库存商品满足不同水平消费需求的结构状况。依照价格的高低,商品可以分为高档商品、中档商品和低档商品三类。各类商品在全部商品中所占比重的大小,一方面,可以反映出供应区域内消费者消费水平的高低;另一方面,还反映商场的主要服务方向,在一定程度上反映了商场的社会效益。商场经营的商品,除注重满足主要层次消费者的需求,还要兼顾供应区域内其他层次消费者的需求。为防止出现一味追求经营高利商品的现象,可

对商场各柜组的经营品种实行定额管理,确定各档次商品在全部商品中所占比重,并按柜组业务范围,编制“必备商品目录”,确定必备品种品目。

3.分析商品销售结构,实行 ABC 分类管理。商品销售结构,是指一定时期内各种商品销售额在全部销售额中所占比例。根据各种商品销售额在全部销售额中所占比重的大小,可以在经营的商品中,找出主要品种、次要品种和一般品种,从而有区别地加以管理。ABC 管理法(也叫主次因素分析法),是对种类繁多的诸多事物因素,根据其特征进行排队,抓住主要矛盾,分清重点与一般,有区别地实施管理的一种科学的定量管理方法。其特点是对事物和管理对象,按不同要求划分为 A、B、C 三个部分,分别给予重点、一般、次要等不同程度的管理。根据这一方法,库存商品按照年度销售额的大小,即分为 ABC 三类。如 将只占总品目数 5 - 10%左右、销售额却占 60 - 80%左右的几个主要品种划为 A 类 将品目数和销售额都占 10 - 30%左右的若干品种划为 B 类 将品目数占 60 - 80%左右,销售额比重只在 10%左右的众多品种划归 C 类。对 A 类商品,按品种甚至按规格制订库存定额,实行保本保利储存期管理 对 B 类商品,分大类实行定额管理 对 C 类商品,可以只控制总金额,实行一般管理。

(一)商品库存量的控制

库存商品量的控制,是通过制订商品库存定额来实现的。库存商品定额有两种表现,一是库存商品的数量定额,简称为商品定额;二是库存商品的价值定额,简称为商品资金定额。它们分别通过实物指标和价值指标对商品库存量进行控制,以达到合理储存商品,节约而有效地使用资金的目的。

1. 商品定额

商品定额是一个实物指标,它是指在一定时期内对某种商品所规定的平均储存数量。商场按照商品定额安排储存数量,可以把商品的储存量与市场需求量有机地结合起来,保持合理的库存数量。在商场内,由于库存商品的品种繁多,而每一品种的存量却较少,因此,可以只对某些主要品种的储存进行定量控制。商品定额的制订,主要是按商品平均日销售和商品周转期计算确定的。(1)平均日销售量,是指某种商品在一定时期内,销售的总数量与该期实际天数之比。实际工作中,一般以年度为计算期。

$$\text{某种商品平均日销售数量} = \frac{\text{该商品全年销售总数量}}{360(\text{天})}$$

(2)商品周转期,是指商品从采购到销售出去所需的天数。具体内容包括:

采购在途天数。指商品从外出采购到运至销售地点所需的天数。

销售准备天数。指商品从验收入库、整理装配、作价入帐到能够上柜销售所需的天数。

商品陈列天数。指在商场橱窗、柜台、货架陈列商品的需要量所折算的天数。

机动保险天数。指为防止发生意外情况,保证商品供应不至中断所折算的天

数。

进货间隔天数。是指前后两次进货间隔的天数。在这一期间内,顺序包括商品的销售准备天数、机动保险天数和后一次进货的采购天数、运输在途天数。进货间隔天数可以按照全年进货总量和最佳进货批量(经济采购批量)计算求得。

(3)商品储备期限与储备量。前述五项内容中,采购在途天数、销售准备天数、商品陈列天数与机动保险天数四项之和,是商品最低储备期限。商品最低储备期限与商品平均日销售数量的乘积,就是商品最低储备量;它既是商品储存量的最低界限,也可作为商品购进过程中的商品采购点,作为掌握外出采购时间的参考。商品最低储备期限与进货间隔天数之和。是商品最高储备期限。商品最高储备期限与平均日销售数量的乘积,称为商品最高储备量,它是商品库存量的最高界限。一般来说,商品购进验收的当天,储存量最高,但应注意不能超过最高库存量界限。商品库存量如果超过最高界限,就属于库存过量。商品定额就是商品最低储备量和最高储备量的平均数——商品平均储备量。

2. 商品资金定额

商品资金定额是一个价值指标,它是对商品在一定时期内的平均库存额所规定的量。商场除对主要商品制订数量定额外,其余商品可以通过制订商品资金定额,实行总额控制的办法来进行库存量的控制。商品资金定额的制订主要有两种方法:一是根据商品定额和商品的平均进价计算确定;二是根据商品销售计划和商品资金周转计划计算确定。

(1) 根据商品定额计算确定

某种商品资金定额 = 该商品平均进价 × 该商品定额

全部或某类商品资金定额 = 全部或某类各种商品资金定额之和

(2) 按照商品销售计划和商品资金周转计划计算确定

$$\text{年度商品资金定额} = \frac{\text{年计划销售额(进价)} \times \frac{\text{年计划商品}}{\text{资金周转天数}}}{360(\text{天})}$$

或 = 年计划平均日销售额(进价) × 商品资金计划周转天数

计划销售额(进价) = 计划销售额(售价) × (1 - 计划毛利率)

在商品实行售价金额核算,又不兼营批发业务的零售商场,为简化计算过程和便于检查定额执行情况,也可不将销售额换算成进价,直接按售价计算商品资金定额。

(二) 商品储存期的控制

实行商品保本保利期管理,是控制商品储存期的有效方法。商品进入储存环节后,停留的时间越长,需要支出的利息和保管费用就越多;同时,商品损耗也会相应增大,而商品的进销差价(商品销售后为毛利)却是相对不变的。随着储存时间的延长,大部分商品质量会下降,如果削价出售,还会降低销售毛利,直至亏损。商品从购进到销售出去,不致于发生亏损的最长储存期限,称为商品保本储存期,简称商品

保本期。商品从购进到销售出去,能够实现目标经营利润的最长储存期限,称为商品保利储存期,简称商品保利期。

商品保本保利期管理,就是运用量本利分析和目标管理的原理,通过对商品保本保利期限的预测,对商品的购销存全过程进行系统的价值管理的一种科学方法。其基本做法是 根据商品流通费与商品储存时间的关系,得其划分为固定费用与变动费用两类 再根据一定时间内总目标的确定、分解与落实,逐一测定商品的保本期和保利期 然后,按照保本期或保利期来控制商品的进货量和库存量,随时检查库存情况,为商品销售提供储存过程中的信息资料,促进商品推销工作的积极开展,以达到对商品进销存全过程进行控制与管理的目的。零售商品实行保本保利期管理,要有区别地对待,不可能每种商品都测算保本期或保利期。一般来说,是先对商品进行 ABC 分类,只对 A 类商品实行保本保利期管理。

预测商品保本保利期时,必须作以下假定:

第一,假定预测期内商品的进销价格不变。

第二,假定预测期内固定费用和变动费用相对稳定不变。

第三,假定商品的购销是一次性的。

1. 费用的预测

费用与商品储存期有着一定的联系,按照这一标志,费用可分为固定费用和变动费用。随着商品储存期长短而发生增减变化的费用,称为变动费用。如银行借款利息和保管费等。不随商品储存期长短发生增减变化的费用,称为固定费用。如采购费用、运杂费等。

(1)变动费用的预测。变动费用主要指利息和保管费两项。预测时,一般以年度为计算期,先求出日变动费用额,再计算出日变动费用率。变动费用支出额的大小,虽然与商品储存期的长短有着密切联系,但是,在规定的计算期内,则只受商品库存多少的影响。当年度商品库存不变时,变动费用支出额不变,变动费用率的高低就取决于商品周转次数的多少了。商品资金周转次数越多,销售额就越大,变动费用率就越低,商品资金周转次数越少,销售额就越小,变动费用率就越高。按照“一次性购销假定”,计算日变动费用率时,必须剔除商品周转速度这一因素。则:

日变动费用额 = 年变动费用额 ÷ 360(天)

日变动费用率 = $\frac{\text{日变动费用额} \times \text{商品资金周转次数}}{\text{年销售额}} \times 100\%$

或 = $\frac{\text{日变动费用额}}{\text{商品资金平均占用额(售价)}} \times 100\%$

商品购进时,由于随商品购进的单独计价包装物和支出的进货费用,都是因为该商品而占用了资金,因此,计算某种商品的利息单项费用率时,应将这两项因素考虑在内,对利息和保管费的单项费用率分别预测。

日利息费用率 = $\frac{\text{商品进价} + \text{包装物} + \text{进货费用}}{\text{商品售价}} \times \text{银行借款日利率} \times 100\%$

日变动费用率 = 日利息费用率 + 日保管费用率 (% 固定费用的预测。固定费用是指除利息和保管费以外的其他各项费用。固定费用预测的一种简便方法,是按全部固定费用和销售额计算出固定费用率,由各种商品平均摊负。由于商品的进货费用支出大小不同,这种计算方法计算的结果不够准确,可以再把固定费用分为进货费用(包括商品采购费用、运杂费及包装费)和管理费用(除进货费用以外的其他各项固定费用)两部分,前者分品种预测,后者平均摊负。

$$\text{某种商品进货费用率} = \frac{\text{该商品进货费用额}}{\text{该商品售价金额}} \times 100\%$$

$$\text{管理费用率} = \frac{\text{全部管理费用额}}{\text{全部商品销售额}} \times 100\%$$

商场损耗包括运输损耗和库存损耗两部分,从理论上来说前者属于固定费用,后者属于变动费后,应该分别预测,如果发生损耗的只是个别商品,为了简化手续,用其中的一项,分品种单独预测。

$$\text{商品损耗费用率} = \frac{\text{商品进价} \times \text{损耗率}}{\text{商品售价}} \times 100\%$$

$$\text{某种商品固定费用率} = \text{保管费用率} \div \text{该商品进货费用率} \div \text{该商品损耗费用率}$$

前述两种方法,都是销售额大的商品多摊费用,计算结果不尽合理,因此,也可考虑按毛利率的高低来计算摊负固定费用。

2. 保利商品目标经营利润的预测

为了保证利润计划的完成,为国家积累尽可能多的建设资金,不断扩大经营规模,还要对商品实行保利期管理。预测保利商品目标经营利润,可分两步进行。

第一步,将全部目标经营利润在 A、B、C 三类商品间进行分解。一般是参照各类商品的历史实绩,结合计划期可能变化的情况进行分解。对不同经营范围的店组,应根据其经营品种的分类情况具体处理。

第二步,将 A 类商品的目标经营利润,分解落实到具体品种。分解的具体方法,是以商品销售毛利为依据来计算确定的。即:

$$\text{某种商品目标经营利润} = \frac{\text{全部或大类商品目标经营利润}}{\text{全部或大类商品毛利}} \times \text{某种商品毛利}$$

按照这一方法计算,毛利大的商品负担的经营利润多,毛利小的商品负担的经营利润少。而实际情况是,毛利高的商品往往损耗较大或运输、保管费用高。如食盐易损耗,毛利率为 18.5%。所以说,这种方法也缺乏一定的科学性与合理性。为简化手续,可以直接计算全部或大类商品的目标经营利润率,按各种商品的计划销售额平均分配目标经营利润。

$$\text{全部或大类商品目标经营利润率} = \frac{\text{全部或大类商品目标经营利润}}{\text{全部或大类商品计划销售额}} \times 100\%$$

某种商品的目标经营利润 = 该商品计划销售额 × 全部或大类商品目标经营利润率

3. 商品保本、保利期的测定

商品保本保利期的计算方法有两种,一是按绝对数——即按‘额’计算;二是按

相对数——即按‘率’计算。

(1)按额计算

$$\text{商品保本天数} = \frac{\text{商品差价额} - \text{销售税金额} - \text{固定费用额}}{\text{日变动费用额}}$$

$$\text{商品保利天数} = \frac{\text{商品差价额} - \text{销售税金额} - \text{固定费用额} - \text{目标经营利润额}}{\text{日变动费用额}}$$

(2)按率计算

$$\text{商品保本天数} = \frac{\text{商品差价率} - \text{税金率} - \text{固定费用率}}{\text{日变动费用率}}$$

$$\text{商品保利天数} = \frac{\text{商品差价率} - \text{税金率} - \text{固定费用率} - \text{目标经营利润率}}{\text{日变动费用率}}$$

上式中的税金率,是指某种商品的销售税金与销售额之比。当商品销售全部是零,没有批发销售时,则税金率相等于零售销售的营业税率。

4. 预测结果的记载反映与执行情况的检查

商品保本保利期测定以后,商场应设置统一格式的‘商品保本保利期一览表’,分柜组进行登记。并由各柜组在库存商品数量备查簿上标明,以便对执行情况进行检查,作为组织商品购销存的参考依据。

首先,参照保本期或保利期,按商品日销售量计算确定商品的最高库存限量。

$$\text{库存限量} = \text{保本或保利天数} \times \text{日销售量}$$

保利商品应以保利天数计算,保本商品以保本天数计算。求得的库存限量,即为该商品进货当天的最高库存量,如果与前述商品定额中的最高储存量相抵触,应进行必要的调整。高于最高储存量的,以最高储存量为准;低于最高储存量的,应以库存限量为准,调整最高储存量、进货间隔期或机动储备量。

其次,经常检查商品储存情况。实际工作中,由于商品购进的多次性和储存的连续性,检查商品实存天数时,要按‘先进先出’原则,先计算出库存数量中历次进货的数量及实存天数,再按加权平均法,计算出平均实际储存天数。

$$\text{平均实际储存天数} = \frac{\text{实存数量中历次(进货数量} \times \text{实存天数)之和}}{\text{实存数量}}$$

通过以上计算,可以求出商品的实存天数,对于临近或超过保本保利期的商品要积极组织力量推销,并将有关信息反馈到进货环节,作为掌握商品采购时间和采购数量的依据。

第四节 储运管理实务

一、商品运输管理实务

加速实现商品的流通,使商品运输合理化,本着‘安全、及时、准确、经济’的原则,按照运输车辆集中管理,分散使用相结合的办法加强商品运输管理。

(一)商品运输的任务

商场商品运输工作,一般由储运部(公司)统一负责管理,其具体任务是:

1. 按照商品运输的管理内容,安排商品的运输、提货、验货,商品的交接、查询和索赔;
2. 合理发排使用商品运输工具,建立健全各项管理制度。

(二)商品运输工作范围

- (1)商品下站运输;
- (2)商品上站运输;
- (3)商品移库运输;
- (4)商品入库运输;
- (5)送货上门运输。

(三)运输工作程序

1. 货物通知、提货和装运

- (1)调度员接到货运通知和登记时,要验明各种运输单据,及时安排接货。
- (2)调度员按商品要求、规格、数量填写运输派车单交运输员。
- (3)运输员领取任务后,需认真核对各种运输单据,包括发票、装箱单、提单、检验证等。问明情况,办理提货。

(4)提货。

①运输员提货时,首先按运输单据查对箱号和货号,然后对施封带、苫盖、铅封进行认真检查,确信无误后,由运输员集体拆箱并对商品进行检验。

②提取零担商品时需严格检查包装质量。对开裂、破损包装内的商品要逐件点验。

③提取特殊贵重商品要逐个检验,注意易燃、易碎商品有无异响和痕迹。

④提货时做好与货运员现场交接和经双方签字的验收记录。

⑤对包装异常等情况,要做出标记,单独堆放。

⑥在提货过程中发现货损、货差、水渍、油渍等问题要分清责任,并向责任方索要‘货运记录’或‘普通记录’,以便办理索赔。

(5)装运。

①运输员在确保票实无误,或对出现的问题处理后,方可装车。

②装车要求严格按商品性质、要求,堆码层数的规定,平稳装车码放,做到唛头正确、箭头向上,大不压小,重不压轻,固不压液,易碎品单放,散破包装在内,完好包装在外,苫垫严密,捆扎牢固。

2. 商品运输卸货与交接

(1)运输员必须按规定地点卸货。如货运方有其他要求需向调度员讲明,以便重新安排调整。

(2)卸货时按要求堆放整齐,方便点验。唛头向外,箭头向上,高矮件数一致。

(3)定位卸货要根据商品性质和技术要求作业,做到轻拿轻放。

(4)交货时,运输员按货票向接货员一票一货交待清楚,并由接货员签字,加盖货已收讫章。

(5)货物移交后,运输员将由接货员在临时入库通知单或入库票上签字、盖章的票据交储运业务部。业务部及时转各商店办理正式入库手续。

(6)运输货物移交有误要及时与有关部门联系。

3. 运输任务完成后,运输员需在派车单上注明商品情况,连同铅封交收货单位。

4. 在运输中,因运输人员不负责任发生问题,按有关规定处理。

(四)商品运输安排与申报

1. 凡直接由专营商店转来的提单,储运部根据业务需要合理安排运输。

2. 本市商品原则上两天内运回,最迟不超过三天。

3. 凡有上站业务的专营商店,须提前到储运部办理运输手续,将发运货物品名、规格、数量、性质、收货单、地点、联系人、电话、邮政编码、时间和要求等如实登记,填写清楚。

4. 凡采用公路运输的部门,需组配好货物,提前两天申请用车计划。

5. 公路长途运输(1,000 公里以内)业务、需报总经理批准后执行。

(五)运单的传递与统计

1. 传递运输单据要按传递程序进行。做到统计数字准确、报表及时。

2. 调度员要认真核对汽车运输单据,发现差错、遗漏和丢失要及时更正、补填。按规定时间交统计员。

3. 统计员根据运输单据,做好各项经济指标的统计、造册、上报与存档工作。

(六)汽车运输管理

1. 汽车运输队

(1)储运部设汽车运输队。

(2)运输队对车组之间行定额管理,单独成本核算。

(3)严格对车辆吨公里耗油的管理,实行月统计报表制度,并给予相应的奖励与处罚。

2. 汽车运输调度

(1) 合理安排运输人员、时间、路线、减少在途商品资金的占压和损耗,加速资金周转,避免对流、迂回、倒流等不合理运输。

(2) 在全场运输任务紧张时,首先要保证下站货物和内外商品移库的运输。其次按业务轻、重、缓、急的程度进行安排,确保企业经营正常运转。

3. 汽车运输安全

(1) 汽车载物运输要按规定时速行驶。禁止运送国家规定的禁运品。

(2) 运输长、大、笨、重、超高、超宽货物需提前办理各种证件。需夜间行运要及时向领导讲明,确保行车安全。

(3) 贵重商品运输和危险商品运输的安全,按有关制度办理。

(4) 汽车运输其它方面的安全问题,按车辆安全管理规定执行。

4. 汽车运输收费

本商场汽车运输实行内部收费办法。具体收费标准详见《储运劳务收费办法》。

(七) 贵重及危险品运输管理

为确保贵重商品及危险品运输安全,特作如下规定:

1. 贵重及危险商品的范围

(1) 贵重商品。

① 黄金饰品、玉制品、玻璃器皿。

② 精密仪器、电脑、高档家电用器。

③ 摄像、照像器材。

④ 工艺制品,钟镜。

⑤ 皮毛制品。

⑥ 珍贵食品、补品、名贵药材。

(2) 危险商品。

① 食品类 烟、酒、火柴等。

② 百货类 打火机、丁烷气、杀虫剂、樟脑粉等。

③ 化妆类 摩丝、发胶、香水、指甲油等。

2. 运输要求

(1) 各商店在委托运输贵重和危险品时,需在货运单上注明‘贵重’和‘危险品’字样。交待清楚品种、数量及特运要求。

(2) 贵重商品运输。

① 双方需认真查验货物及运输现场条件,确定合理运输方案。

② 运输时应选派机械性能好的车辆和驾驶技术好的司机。指派作风正派、工作认真负责的专人押运。

③ 设专人采取有效措施保护、监装、监卸。

④ 各商店应及时办理保险业务,出现问题好通知有关部门,报告上级领导求得妥善解决。

⑤运输中不准停车。如遇特殊情况必须停车时,押运及保安人员应采取保护、监护措施。做好停车地点、时间、原因等情况记录。备查。

(3)危险品运输。

①指派专车专人押运,严禁混装运输。

②押运员要掌握商品的危险性能,严格按操作规程作业,杜绝野蛮装卸。

③运输中需停车时,严禁吸烟或靠近高温明火场所。

④货物未交清楚时,押运员不得离开现场。

3.凡因违反运输要求而造成商品损失,追究当事人责任,按有关规定处理。

二、商品储存管理实务

做好仓储工作,提高管理水平和服务质量,更好地为商品流通服务。本着储存多、保管好、进出快、损耗低、费用少的原则。加强商品储存管理。

(一)商品储存工作的任务

商场的商品储存工作,由储运部统一负责管理,其具体任务是:

1.按照商品的储存量,商品储存的合理构成以及商品储存时间合理化的管理内容,办理商品的出、入库手续。

2.按照商品静态和动态管理的要求,保管库存商品,保护商品的价值和使用价值。

(二)商品储存工作的主要范围

1.商品入库管理

商品入库是仓库业务的开始,是商品由采购进入保存的第一道环节。因此要做好以下工作:

(1)入库前的准备。

①各商店根据本单位的经营情况,按年、季、月定期向储运部报送到货计划,以便合理调配商品储存。临时到货或增补计划,要及时通知储运业务部门,安排好储存地点。

②各仓库接到商品到货业务后,要马上调整库容量,安排好货位、机具和人力,组织商品入库。

(2)商品验收与入库。

①商品入库必须有凭有据,票货同行,根据合法凭证收货,及时清点数量。收货员要审核运输员交给的随货同行单据,票货逐一核对检查,将商品按指定地点入库验收。

②商品入库必须按规定办理收货。收货员验收单货相符,要在随货同行联上签字,加盖“商品入库货已收讫专用章”方可交运输员随车带回交给调度员。

③验收中发现单货不符、差错损失或质量问题,收货员当即与有关部门联系并在随货同行联上加以注明,做好记录,经双方签字后收货员方可在单上签字、盖章。

带回交储运业务索赔员,按期办理查询事宜。

④同种商品不同包装或使用代用品包装,应问明情况,并在入库单上注明后办理入库。

⑤送货上门车辆,无装卸工的经双方协商同意,仓库可有偿代为卸车,按储运劳务收费办法执行。

⑥商品验收后,需保管员签字、复核员盖章,入帐后注明存放区号、库号、票据传回。

⑦临时入库商品要填写临时入库票,由收货员,保管员签字、盖章后交跑票员带回商店。

⑧仓库保管员接正式入库单后,当即根据单上所注的商品名称,件数仔细点验。加盖“货已收讫章”,同时保管员签字,复核员盖章,将回执退回委托单位。

⑨在下列情况下,仓库可以拒收不合法入库发运凭证。如字迹模糊,有涂改等;错送,即发运单上所列收货仓库非本仓库;单货不符;商品严重残损,质量包装不符合规定;违反国家生产标准的商品。

⑩商品入库时,要轻卸轻放,保持清洁干燥,不使商品受潮沾污,检查商品有无破损或异样,及时修补或更换包装,抽查部分商品,特别是包装异样商品,用感官检查商品有无霉、溶、虫、损、潮、漏、脏等情况,分清责任。

(3)商品在库保管与养护。

①商品堆码要符合安全、方便、节约的原则,提高仓容利用率,做到勤检查,勤整理。

②商品堆码实行货位编号,层批标量,堆码整齐、唛头正确、标志朝上,做到五距、五不压。五距即:墙距 20—30 公分;柱距 10 公分;顶距、灯距不少于 50 公分;通道不少于 100 公分;安全消防主通不少于 2 米。五不压即:重不压轻,慢不压快;固不压液,大不压小,好不压坏。

③实行商品分类保管,其具体方法和要求是:同是一个业务组的商品、性能相近的商品,互相有关连的商品,要尽量安排一起储存;性质不同,相互串味的商品、灭火方法有抵触的商品、温湿度要求不同的商品,要分开存放;熟悉和掌握库存商品的性质、特点,加强温湿度观察记录,及时对库房的温湿度进行调节,防止因温湿度变化造成商品霉腐、锈蚀、生虫;对容易挥发、渗漏、溶(熔)化、风干的商品,经常检查包装容器,发现问题及时处理;易燃、易爆、剧毒、黄金等特殊商品要专库、专柜储存,指定专人负责保管;日常做好仓库保管的八防工作,即:防霉变、防锈蚀、防鼠咬、防虫蛀、防潮湿、防污、防冻、防盗。商品接近失效期或保本期,应及时通知销售单位和有关领导,组织催调。建立健全检查工作制度,作好预防工作,内容详见“仓库”检查评比办法。

2. 商品出库管理

(1)坚持动碰复核的原则。凡有出库或并倒垛动态的货垛,应及时核对商品、货垛的实存数与商品在帐数量是否相符,如不符要及时查明原因。

(2)商品出库与要求

商品出库包括本市内销、外调、移库、返厂、提取样品等。

①商品出库,必须按规定凭正式出库票办理,不得白条出库,并根据商品性能变化,掌握先进先出,易坏先出的原则。

②商品出库必须复核员复核,根据出库单仔细检验库别、印签、品名、产地、规格、数量是否清楚,发现问题及时与有关部门联系妥善解决。

③验单合格后,先销帐后出库。

④商品出库必须有编号,以单对帐、以帐对卡,以卡对货,付货时必须执行先盖章、消帐、卡,后付货的操作规程,防止漏盖‘货已付讫章’造成财产损失,复核员并于货票上签字盖章,以明责任。

⑤商品出库时,仓库管理人员要双人仔细清点出库数量,做到人不离垛,件件过目,动碰复核,监搬监运,对搬运不符合要求的,要及时纠正,防止商品损坏。

⑥商品出库要严把三关,即货票审核关,动碰制度关,加盖货已付讫章关。

⑦商品储存中所涉及的票流等有关财务方面事宜,按财务制度办理。

⑧在下列情况下,保管员可以拒付商品:

白条出库,任何人开的白条都不能视同付货凭证,凭证字迹不清,单货型号不符或涂改,提货人与付货凭证抬头所列单位不符,提货单未盖商店的出库章及储运出库章。

(三)商品出入库票的管理

1. 商品出库存票统一由储运部发放,任何单位不得私自印制,各部室派专人领用时,储运部须按票号、本号登记备案。

2. 各商店出入库票上,需盖有本店出入库章和储运部出入库章。

(四)商品盘点

1. 商品盘点应在帐帐核对上进行。盘点时应货对帐、帐对货、依次逐垛、逐品种清点,并在帐上,商品上注明盘点标记,盘点须二人以上进行,要有监点人。

2. 对代管、待发、待验的商品,应严格与库存商品分开,以免混淆。

3. 盘点后应填制盘点报表,报告盘点情况。对发现的问题,应分析原因,积极查找,问题落实后,逐笔列表,报业务部门。

4. 每月 21 - 22 日为各仓库盘点时间,25 日前报送上级主管部门。

(五)结算

1. 外库,自管库收费结算,采取内部收费、按单结帐方式。

2. 外租仓库收费由储运部按各商店在外储存商品的吨位费、出入库费、分色费等代付代收,并承付结算。

3. 结算日期在每月 25 日前。

(六)仓库安全管理

1. 仓库安全工作要贯彻预防为主方针,做好防火、防盗、防汛、防工伤事故的发生。严格执行场安全保卫的各项规章制度。

2. 本着谁主管谁负责,宣传教育在前的原则,坚持部门责任制。建立健全各级安全组织,做到制度上墙、责任到人,逐级把关,不留死角。

3. 按规定库区配备各种消防器材和工具不得私自挪用。

4. 各种生活用危险品,车辆、油料、易燃品严禁进入库区。

5. 仓库区域内严禁烟火和明火作业,确因工作需要动用明火,按安全保卫有关规定执行。

6. 加强用电管理。建立班前班后检查记录制度,做好交接检查的详细记录。

7. 加强对门、窗、锁的管理、出现问题及时向有关部门汇报,及时采取措施。末班人员下班后,将钥匙交到保卫部门,方可离去。

8. 做好来宾登记工作。严禁夜间留宿。特殊情况须报场保卫部备案。

(七)因违反以上各款规定而造成商品损失按商场有关规定处理

三、机动车辆管理实务

商场内部车辆采用集中管理与分散使用结合的方法。储运部负责全场车辆的统一管理。

(一)车辆管理的任务

1. 按规定办理车辆的各种车务手续。

2. 负责审批车辆的强制保养与送厂修理。

3. 办理车辆的年检手续。

4. 编制车辆的改装、改造、更新、报废和购置计划。

5. 车辆的技术监督与检查工作。

(二)机动车辆管理范围

1. 生产经营运输车辆。

2. 生活用班车。

3. 办公用车。

(三)车辆管理的具体规定

1. 机动车辆与驾驶员统一管理

(1) 机动车辆统一管理。特殊情况储运部对各部门使用的车辆有统一调配权。

(2) 驾驶员统一管理内容。

① 档案管理。

② 证件手续办理。

③ 车辆运行手册和安全手册。

④ 年审工作。

⑤ 发生违章及事故的处理。

⑥ 驾驶员的安全教育与学习。

(3) 报考驾驶员须由商场总经理审批后,安委会负责办理。

2. 车辆的预防保养与计划修理

(1) 预防保养。车辆保养本着预防为主的原则,有计划地进行,按照车辆保养的规章制度,严格进行保养。

① 初驶保养 新车或大修车行驶 1500 公里后,按规定项目进行。

② 例行保养 每日出车前、行驶中、收车后按规定项目检查保养。

③ 计划定程保养 :第一,一级保养 :车辆每行驶 2000 公里,按规定项目强制进行。第二,二级保养 :车辆每行驶 2.5 万公里,按规定项目强制进行。第三,三级保养 :车辆每行驶 4.5 万公里,按规定项目强制进行。

④ 换季保养 :为保证季节变化后,车辆能可靠有效地工作。每年入冬入夏,实施换季保养,按规定项目强制进行。

⑤ 停驶保养 :凡停驶封存车应解除负荷,定期进行清洁、除锈、防腐、检查发动、排除故障。尽量检少磨损,保持技术状况良好,以便随时启用。

(2) 计划修理。

① 车辆小修。即排除车辆在使用中的临时性故障,更换损坏的零部件、组合件、仪表以及局部损伤作业应迅速修复,使车辆投入运转,要求修理时间均为三天。

② 总成修理 :主要是基础和主要部件破裂磨损变形、需要全部分解,进行彻底修理,恢复其技术性能,应按车辆检验结果,填写车辆鉴定,排定修理计划,按修理工艺严格进行修复。

③ 车辆大修 按照规定行驶里程 12—15 万公里后,经储运部鉴定符合大修条件,按汽车大修进厂手续程序办理。

(3) 车辆的各级保养与修理竣工接车后,应由送修部门填写车辆档案,交储运部存档。

(4) 车辆的各级保养与修理计划,应按车辆检查结果和临时故障情况,由技安员负责制定和调整年、季、月、日保修计划。

(5) 车辆进厂修理。

① 车辆进厂修理的原则为本单位无力修理的大修、中修项目。

② 进厂修理必须事先填报进厂修理申请单。经有关技术人员进行检验、鉴定,确认为修理项目后,由储运部批准方可送修。

③ 车辆进厂大修,应严格执行大修计划,需经商场主管经理,财务部审批后可执行。

④ 进厂修理记录,要按规定归档,以便保修期内出现问题时与厂家联系和日常的维修保养。

3. 车辆技术检验与安全检查

(1) 技术检验。

① 技术检验工作由技安员负责。

② 检验人员必须坚持原则,严格把握工艺技术标准。

③对运输车辆每月进行一次技术检验与鉴定,排出质量级别,每月进行部分车辆抽查。抽查率不得低于 20%,检查结果记入车辆档案,并对检验出现的问题及时安排检修。

④车辆送厂大修竣工经检验符合标准后,方可接车,并取回修理记录归档。

⑤车辆在本单位修理,采取承修人自检与专职检验相结合的方法。修竣后,填写修理记录,主修人签字后归档。

⑥必须按规定进行车辆年度技术检验,合格后将验车单归档。

⑦燃润油料、汽车零件及辅料的入库,应由仓库保管员负责。

(2) 安全检查。

①安全检查由技安员负责。

②职工安全技术教育的检查、考核,要填写职工技术档案。

③车辆每日出车前和收车后,驾驶员应对车辆进行全面的安全检查。

④每月由技安员负责组织对全部车辆的安全检查。检查项目 制动、转向、灯光及车上所有设备完好情况 车载消防器材、月查记录在案。

⑤对安全隐患和因素,要及时采取措施予以消除,确保车辆的安全运转。

4. 车辆技术经济定额

(1) 经济定额。

①行车燃料消耗定额,是指车辆百公里所消耗燃料的定额,按各车型规定油耗定额。

②轮胎行驶里程定额,是指新轮胎从使用到报废的轮胎总行程里程定额。首先,国产轮胎行驶里程定额为国家年检合格标准。其次,进口轮胎行驶里程定额为国家年检合格标准。

③大修间隔里程定额为 12—15 万公里。

④二、三级保养在修车日定额为 5 天。

⑤保养小修费用定额,按车行驶公里,每公里 5 分核算。

(2) 各种指标。

①车辆完好率 90%,完好率 = 完好车 ÷ 实有车。

②车辆利用率 95%,利用率 = 出勤车数 ÷ 实有车数。

③行驶里程利用率 60%,里程利用率 = 重驶公里 ÷ 总行驶公里。

5. 车辆调度

(1) 车辆调度安排,要坚持保证重点,兼顾一般的原则,要了解场内商品到货情况,对商场组织的重大展销活动,做到心中有数。不派人情车,不派关系车。

(2) 积极合理调度车辆。保证商场的重点商品、大宗货物的上下站,港口、机场、集散快件的到达发运。合理调配各商店用车,不得推诿延误派车,不准电派。否则,因此而造成的商品断档,脱销等后果,由调度员负责。

(3) 调度员要切实掌握各商店的货流信息规律及动态,了解运输任务完成情况。

定期到商店征求意见,不断改善运输管理,提高服务质量。

(4)派车要认真、仔细核对票据。向运输员交待清楚,调度员要准确计量、计程、合理收费。

(5)货运任务下达后,对车辆及人员安排要心中有数,做到四知:

- ①知道车站、机场、仓库的情况;
- ②知道各条运输路线的情况;
- ③知道车辆设备情况;
- ④知道商品性质、规格尺寸情况,科学安排运输作业。

(6)为增加经济效益,减少损耗、减少空驶,提高里程和车辆利用率,要选择最佳路线和配货合理的运输方式。

(7)调度员应对每天的运输任务完成情况逐笔过问、验单、并做记录汇总。日清月结转统计员。

(8)调度员对每月完成的货运量,吨公里及派车记录存根,按时填报表格,记录备案。

(9)调度员应与车队其他工作人员合作一致,密切配合,准确无误填报车辆运输公里情况,以便车队长和技安员及时对车辆进行维修,保养作业,确保车辆完好,正常投入运营。

6. 车辆安全

(1)贯彻‘以防为主’的原则,建立健全安全管理体制及各种安全管理档案。

2,及时传达上级管理部门的文件和会议精神。结合汽车队的实际情况,贯彻落实。

(3)坚持场安委会规定的每周安全教育日活动,定期组织交通安全竞赛。

(4)定期对驾驶员进行交通安全的宣传教育及各种规章制度的考核。

(5)定期对运输工作进行总结。抓好典型奖优罚劣。

(6)定期进行车辆检查,使车辆经常保持良好的技术状态。长途运输,必须严格检验车辆,按规定执行长途运输任务。

(7)严格执行装卸操作规程,确保人员车辆及货物的安全。

(8)在运输过程中要随时检查载运的货物,发现异常,要及时采取措施,做到防雨、防火、防盗、防颠、防撞,保证货物完好无损地到达目的地。

(9)严格执行运输纪律,在长途运输中,不得非法捎脚运输。

(10)对事故本着三不放过。

①事故责任不清不放过;

②事故分析不清不放过;

③责任人和群众没有受到教育不放过。及时总结经验教训,减少和杜绝各种事故的发生。

(11)建立严格的车辆停放和出入停车场规定,要有严格的防火、防盗措施和安

全措施。

四、班车管理实务

班车管理是车辆管理的一部分,由储运部统一负责。

(一)行车安排与要求

1. 商场现有班车 10 部,其中 50 坐大客车 8 部,15 坐中班车 2 部,储运部统一安排行车路线,发车班次、时间、中途停车站,和乘车证的发放。

2. 班车驾驶员除执行车辆管理有关规定,在行车中要做到不甩站,不改变行车路线。保证准时到达,每天要对车辆进行全面检查,保持车容卫生、整洁。

3. 驾驶员对乘车员工要热情服务,教育员工共同遵守交通法规和乘车规定。

(二)乘车规定

1. 各路班车必须按行车执照核定人数不得超员。

2. 本场员工要定员定车,不得串乘其它线班车,非场员工不得随意乘车。

3. 乘车人员要按规定时间乘车,过时不候。

4. 因特殊原因班车不能按时到达时,乘车人员要及时改乘其它交通工具。

5. 班车迟到,一律按商场有关规定处理。

6. 各线班车车长,负责维护乘车秩序及车内卫生,有权检验乘车证和阻止非本场人员乘车。

7. 乘车时严禁吸烟,禁止随地吐痰、乱扔杂物,不准吃带皮核的食物。

8. 乘车人员要认真遵守交通法规,服从驾驶员车长、民警的指挥,依次上下车,不得拥挤抢占座位,任何人无权改变行车路线和停车站点。

9. 凡违犯上述规定者,车长,驾驶员有权对其劝阻批评或令其下车,因此而造成的不良后果,按商场有关规定严肃处理。

五、油料管理实务

商场机动车用油,由储运部统一管理。

1. 所用油票,由储运采购员定期购入。每次购入的油票,交储运部财务办理正式入库手续。

2. 司机用油统一到储运部财务领取,由财务办理正式出库手续。

3. 各专业商店用油,由司机或指定专人,月初一次性领取所规定数量的油票(200 公升),由财务办理正式出库手续。

4. 储运部所属大小机动车辆,每次领取油票数量,大客车为 100 公升,其它车辆为 60 公升。

5. 储运部财务每月按本部各车所用油量与实际行驶里程,负责计算月总耗油量,同时算出单车费用。

6. 各专业商店,因工作需要,要求增加油量时,可到储运部财务计价购买所需油

票。

7. 提倡勤俭节约精神,开展节约竞赛,鼓励广大司机提高驾驶技术,节省油料,实行节油奖罚制度,凡节油者,按每公升油价的 30% 给予奖励,凡无故超指标用油者,按每公升油价的 100% 处罚。

9. 要合理使用油票,严禁倒卖非法获利,如有违犯,严肃处理。

六、存货管理实务

为加强财产管理,做到帐与帐、帐与货相符,确保财产真实完整,对库存商品、低值易耗品、材料物资可制定以下管理制度。

(一) 库存商品管理

1. 设置库存商品帐

各商店库存商品实行两级负责制,即商店、营业部门、设置库存商品帐进行管理。

(1) 商店会计室设库存商品金额二级帐,营业部门建立进销存日报表并设库存商品二级帐及库存商品数量金额明细帐(商品堆存地点栏分为内库、柜台,以分别反映各自的数量)。仓库做为商店的服务机构也要设立数量卡片帐(堆存地点栏分为本库、外库),控制本库、外库负责保管的商品,登记收付存数量。

(2) 商店会计室‘库存’二级帐与营业部门‘库存’二级帐及进销存日报表‘库存’金额核对一致,即‘会计室’控制营业部库存金额。

(3) 营业部库存明细帐‘仓库栏’与保管卡片帐结存数量相符,‘柜台栏’与柜台实存商品数量相符。

(4) 代销商品帐簿设置视同经销。

2. 商品定期清查盘点

各营业部根据商场和商店的统一安排,定期对商品进行全面盘点,确保帐与帐、帐与货相符。

(1) 柜台商品盘点。

① 清查柜台实存商品,按编号、品名、数量列出盘点表,双人盘点,交叉复核。

② 日清日结的商品盘点表中商品实存数量与营业部库存商品明细帐中的柜台结存数量核对一致,做到帐货相符。

③ 月清月结的商品‘部门记帐员’要根据主管经理审批签字的盘点表登记‘柜台栏’结存数量,倒推各种商品的销售数量,盘点表汇总金额与营业部经销库存总金额扣除经销商品仓库盘点金额相核对。

(2) 仓库商品盘点。

①盘点前,保管员与部门记帐员要核对帐目。发现问题及时查找解决,做到帐与帐相符。

②盘点采取以货对帐,再以帐找货,双人交叉复核,防止重盘、漏盘、错盘,做到帐与货相符。

3. 盘点结果的审查和处理

(1)盘点表要如实记录盘点的结果,对盘点中发现的问题,要写明原因和处理意见并填制盘点结果审批表,一并交营业部主任审查签字后,报商店经理审批。

(2)商店经理有权处理价值在 100 元以下的长短、残、变商品,并追究有关人员的经济责任。

(3)会计根据盘点结果审批表进行帐务处理,对查不清原因分不清责任的问题先转‘待处理财产损溢’帐户,期限不得超过一个月,待查明原因后再做帐务处理。

(4)每次商品盘点和帐实核对情况应分别填制报表,及时上报商场财务审计部。

4. 商品盘点后的抽查

(1)每次盘点终了的当晚或次日清晨,各商店经理组织财会及有关人员对部门盘点结果进行抽查。

(2)抽查可选择 2 - 3 个营业部门,每组查 5 - 10 种商品。

(3)抽查完毕写出抽查报告,报商店经理和商场财务审计部。

(二)低值易耗品的管理

凡单价在 300 元以上 2000 元以下的不符合固定资产标准的设备、工具、用具、家具、物品等均为低值易耗品。

1. 各商店和商场职能部室根据需要每月末由财产保管员编制《购置低值易耗品计划申请表》,报行政部、财务审计部审查、汇总,经商场主管经理批准,由行政部购置。

2. 低值易耗品设专职或兼职财产保管员管理。

3. 购置的低值易耗品属于‘控购’商品时,需要报‘控办’审批。

4. 根据购货发票填制‘低值易耗品购进单’(一式二联),第一联行政部留存,第二联连同发票转财务审计部留存转帐。

5. 领用低值易耗品时由领用单位填制‘低值易耗品领用单’(一式三联),第一联领用单位留存,第二联行政部留存,第三联领用单位会计留存。

6. 每月末行政部根据‘领用单’与领用单位用支票结算。

7. 调拨低值易耗品时由调出单位填制一式三联的调拨单,第一联行政部留存,第二联调出单位留存,第三联调入单位留存。调入单位凭‘调拨单’登记财产保管卡片。

8. 没有办理调拨手续前调出单位财产,保管员有权拒付。

9. 低值易耗品采取五五摊销(300 元以上至 2000 元以下)和一次性摊销(300 元以下至 50 元以上)。

10. 低值易耗品的大修根据财务计划安排进行,由工程部统一办理,在“管理费用——修理费”帐户列支。

11. 低值易耗品的日常修理由使用单位根据情况报工程部办理。

12. 对完全丧失使用价值的低值易耗品,由使用单位的财产保管员填制“低值易耗品报废单”,经工程、财务审计部审查汇总,报商场主管经理批准,方可报废清理,报废财产一律交行政部处理。

13. 在帐帐相符的基础上,行政部汇同财务审计部每半年对全场低值易耗品进行一次盘点以确保帐实相符。

14. 财产保管员每季度对商店的低值易耗品盘点一次,盘点结果报行政部。

15. 职工调动工作不准携带低值易耗品,必须进行清查,填制“低值易耗品移交单据”。交接不清,不得离职。

16. 财会部门设置低值易耗品金额帐及品名数量帐。行政部按具体类别、品名设置低值易耗品数量、金额明细帐,领用部门设置相应的保管卡片帐。

(三)材料物资的管理

用于业务经营、设备维修、劳动保护、办公的各种用品,称为材料物资(如:饮水用煤、玻璃、劳保用品、包装纸、塑料绳、印刷用品、办公用品等)。

1. 属劳保用品的由劳动人事部编制《购置材料物资计划申请表》,报商场主管经理审批由行政部购置。

2. 其它用品由其职能部室和商店根据业务经营需要编制《购置材料物资计划申请表》,报行政部、财务审计部审查,经商场主管经理审批,由行政部购置。

3. 根据购货发票填制“材料物资购进单”(一式二联),第一联行政部留存,第二联连同发票转财务审计部留存。

4. 属于业务、财会凭证及帐页的印刷,由各主管部室制定格式、内容和尺寸,经商场主管经理批准后,由行政部统一印刷。

5. 业务经营所需的包装纸、塑料袋等,由商场统一设计样式,由行政部印刷、订做。6. 营业小组根据需要填写“材料物资领用凭证”,商店财会室加盖“财务专用章”后,到行政部领取。

7. 各职能部室根据需要填写“材料物资领用凭证”,财务审计部加盖“财务专用章”后,到行政部领取。

8. 行政部保管员凭盖有财务部门公章的“材料物资领用凭证”付给。

9. 行政部保管员根据“材料物资领用凭证”汇总造表(一式三联),计算出各部门

领用材料物资的金额,第一联行政部留存,第二联财务审计部留存,第三联商店留存。行政部每月底与各商店会计室和财务审计部结算。

10. 在帐帐相符的基础上,行政部每月对材料物资盘点一次,以确保帐实相符。

11. 材料、物资盘点如发现长、短,应查明具体数量、金额、查清原因、分清责任,提出处理意见,作盘点报告。

12. 财务审计部建立材料物资金额帐,行政部建立材料物资数量、金额明细帐,各商店会计室建立材料物资金额帐。

第九章 商品变价、盘点票 物流管理

第一节 商品变价票物流管理

一、商品变价

商品变价是指对商品原售价的调整和变更,包括指令调价和根据销售情况削增价两种情况,前者是政策性的调高或调低,不是以商场意志为转移的,后者是由于商品品质次价高、式样陈旧或保管不善造成变质引起的削价或其他因素引起的增价,商场一般可以直接决定。

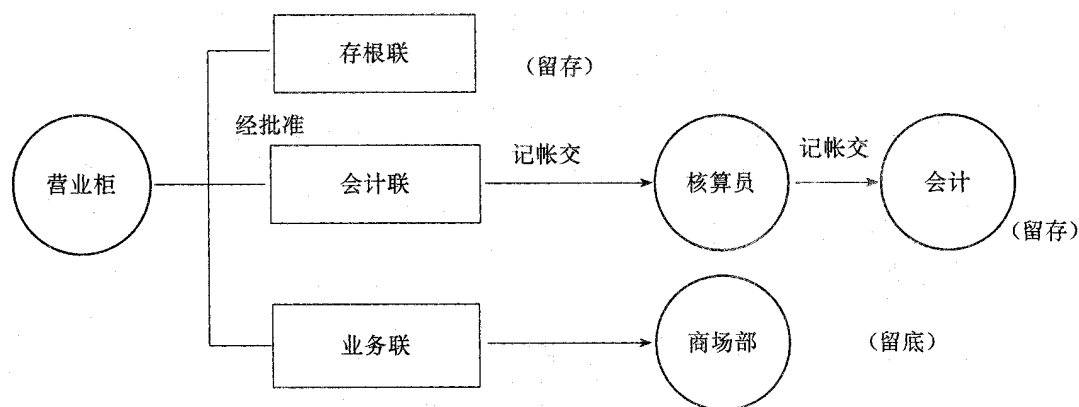
二、商品调价

商品调价就是指按国家规定,提高或降低商品原定价格。商品调价是一项政策性很强的工作,它直接关系到工农业生产、人民生活、商品流通和国家财政收支等。因此,必须严格按照物价管理权限进行,不得擅自提级提价或降级降价,营业员不得泄漏调价机密。在接到调价通知后,要按规定的日期,会同有关人员,共同盘点库存,核实商品数量决不许少盘或多盘,然后更换商品标价,并填制一式三联的“商品调价单”,存根联留存,会计联记帐后交核算员,最后转财务会计,业务联交商场备查。

三、商品削价或增价

商品削价是商场对某些残损、变质商品采取降低价格以利推销的办法,这是商场的一项经常性工作。商品削价要本着减少损失,促进营销的原则。及时削价处理残损、变质商品,有利于增加市场供应,减少国家财产损失,加速资金周转。在削价时要严格审批手续,禁止内部私分。营业员在确定削价幅度和盘点商品数量后,应填制“商品削价报告单”。其流转程序与商品调价单流转程序基本相同,商品增价手

续一般和削价手续一样。



商品调价单流转程序

四、商品变价票流物流程

1. 营业部门售货员接到商店物价员转来的变价通知单,按规定和要求做商品变价报告单 1—5 联,经主任审批签字后,转物价员审核。
2. 物价员接到售货员转来的变价报告单,审核签字后交商店经理审批。
3. 物价员将经理审批后的变价报告单第 5 联留存记物价帐,1 联交商场经营部,2—4 联转营业部门商品帐。
4. 商品帐记帐员接到变价报告单,2—4 联审核无误后,按变价报告单变动商品销售价格,留存 3 联,在当日进销存日报表登记变价增值或减值并记库存商品(经销)二级帐金额增加或减少,将变价报告单 2 联转商店会计室,4 联转统计员。
5. 商店会计室接到商品帐转来的商品变价报告单 2 联,审核无误后做记帐凭证,借或贷库存商品贷或借商品进销差价。

注 商品变价后售价低于成本的损失上报商场财务审计部研究处理。商场拨削价准备或列入本商店当期损益。

五、商品削价处理票流物流程

1. 部门业务主任根据柜台商品残损、变质、积压等情况做商品削价处理申报单 1—5 联,报转物价员审核。
2. 物价员接到部门业务主任转来的削价处理申报单到柜台查看商品残损程度,严格审核降价幅度,认定合理无误后签字交商店经理审批。

3. 物价员接到经理审批后的削价处理申报单 5 联留存,一联交商场经营部,2 - 4 联转营业部门商品帐。
4. 商品帐记帐员接到‘申报单’2 - 4 联,审核无误后按‘申报单’中所列商品编号、品名、数量由好品转入‘处理商品’,即减少好品柜台数量,按商品编号、品名、新定售价增设代‘处’字头的帐面,记柜台栏数量增加。
5. 根据商品削价处理申报单损失金额在当日进销存日报表登记变价减值并记库存商品(经销)二级帐金额减少,申报单 2 联转商店室,4 联转统计员。
6. 商店会计室接到商品帐转来的‘申报单’2 联审核无误后做记帐凭证,借进销差价、贷库存商品。

第二节 商品盘点票物流管理

一、商品盘点

商品盘点是对商品实物数量和金额的清点和核对。商品盘点是商场部‘售价金额核算和实物负责’制的一项重要内容,也是加强商品管理、考核商品资金运转情况的重要环节。通过盘点可以摸清家底,掌握各类商品的实存数量,了解库存结构是否合理,从而为商品排队、进一步组织商品打下基础。

商品盘点分类可以从两个方面加以划分。一是从时间上划分,可分为定期盘点和临时盘点。前者是在月终、季末、年底这些固定日期盘点;后者是在商品变价、工作交接、人员调动时盘点。二是从工作需要上划分,可分为全面盘点和部分盘点。前者是对柜组全部商品逐一点盘,后者是对有关商品的库存进行盘点。一般来说,对于价格高、体积大、品种单一的商品,如金首饰、电视机、电冰箱、自行车等商品应该每天盘点。对于价格低、体积小,交易频繁、品种众多的商品,则应该每月盘点。

为了提高商品盘点工作的质量,一般应做好以下几项工作:

1. 加强商品的日常管理。商品摆布、陈列要有固定货位,同类商品不同规格要有序堆放,避免串号混同等。
2. 做好盘点的准备工作主要是做到‘三清、两符’。三清是有票证数清、现金点清、往来手续结清;两符是帐帐(即部门帐和柜组帐相符)、帐单(即帐与有关单据)相符。
3. 采用先进的盘点方法一般可采用复式平行盘点法,即组织两套班子,平行盘点,互相核对复查的盘点方法。

财产损益报告表

柜组 羊毛衫

时间 年 月 日

商品品名规格	单 位	数 量	单 价	损 溢 值
100 公分羊毛衫	件	1	95.00	- 95.00
90 公分女羊毛衫	件	1	78.00	+ 78.00
合 计				- 17.00
柜组意见	以上差错系张兵班时搞错,实际短少金额为壹拾柒元,今后在营业时要加强责任心,防止差错。建议报上级部门批准作财产损失处理。			
商品品名规格	单位	数量	单价	损溢值
财会意见	(略)			
领导意见	(略)			

制表人：

二、商品盘点票流物流规程

营业部门按实物盘点。

(一)库房实物盘点

1. 盘点仓库保管员要与商店商品帐核对帐目,发现问题及时查找,做到帐帐相符。
2. 盘点采取以货到帐,再以帐到货的盘点方法,双人交叉盘点复核防止漏盘、重盘、错盘,做到帐货相符,填制商品盘点表(盘点包括外库商品)。
3. 盘点中对长短等问题填制盘点盈亏明细表 1 - 4 联报送部门业务主任,审批后 1 联仓库留存,2 联转会计,3 联转商品帐,4 联转统计。

(二)柜台实物盘点

1. 营业部门双人柜台商品进行盘点,按商品、编号、品名、单价、数量、填制实物盘点表(一式三份)交部门业务主任,商店三级帐负责进行监点。
2. 日清日结的商品盘点表与商店商品帐中经(代)销库存商品明细帐中柜台结存数量核对,做到帐实相符。
3. 月清月结的商品盘点表汇总金额与商店三级帐经销库存总金额扣除经销商品仓库盘点金额后相符。

(三)盘点结果处理

1. 部门业务主任根据柜台仓库实物盘点表,和盈亏盘点表审核后填制盘点结果报审表(1 - 3 联),写明长短等主要原因,部门业务主任签字后,报商店主管经理审批。
2. 经商店主管经理审批签字后,第 1 联商店商品帐留存,第 2 联转会计,第 3 联转统计。
3. 对盘点中的长短款金额及长短商品各环节做相应的帐务处理。