

# 重庆桐君阁股份有限公司文件

桐君阁发〔2013〕644号

签发人：袁永红

## 重庆桐君阁股份有限公司 关于加强零售业态库存管理的指导意见

各公司：

为提高零售业态库存管理水平，经公司研究决定，现就加强零售业态库存管理提出如下指导意见，请各零售公司结合具体情况配合执行：

一、各零售公司各级经营管理人员应高度重视库存管理工作，立即着手完成建章立制及更新。

目前，零售业态呈现出畅销品种缺货严重与大量长期滞销品种并存的现象，虽形成原因是多方面的，但造成的最终后果就是销售与效益不如预期。

请各级经营管理人员高度重视库存管理工作，加强领导、指导，制定并落实库存管理制度规定。考虑到各零售公司实际经营情况，请各零售公司在2013年12月31日前自行制定并下发执行符合本公司经营管理情况的书面库存管理相关制度以备股份公司检查核实，已有相关制度的应进行更新，其条文

若与股份公司规定冲突的按股份公司规定执行，各零售公司可对条文作出更严格、细致规定。

二、各零售公司应制定完善的库存管理制度，形成库存管理完整链条。

库存管理水平是检验各零售公司经营管理水平高低的重要指标。

结合零售业态实际情况，各零售公司可参照如下方面进行库存管理：

#### 1、从业务流程进行清理、考核、管控

在采购环节提高及时性，加强采购管理，确保采购员有库存考核品种指标，保障品种目录应至少达到销售额、销售数量、效益额的 80%，严格按股份公司保障品种目录考核办法进行考核；加强补货管理，增强主动性，避免被动等待，提高补货效率，拓宽供应商渠道，当固定的供货商无法保障货源时，应有备选渠道及时补货；加强货款支付管理，支付货款时应充分考虑库存及存销比率，严格进行审核，确保付款流程、资金使用满足库存管理需要，提高资金使用水平。

在铺货环节提高合理性，确保铺货品种符合门店需求，除按股份公司有关铺货管理规定进行铺货外，采购人员应加强对铺货品种、铺货时机、铺货量、铺货门店 4 要素的分析，不能一味拒绝铺货，也不能盲目铺货，同时加强与合作商的沟通协调、参与促销方案制定，并主动加强与营运部门的互动，多方共同完成铺货后的库存消化。

在要货请货环节提高合理性，作为门店经营的直接管理者，门店店长承担着要货计划合理性与有效性的重要责任，门店店长应至少每个季度末对本门店进行一次库存商品分析，主要分析库存结构与动销状况，主要指标看商品结构（品种销售占比及排名）、库存动销比（库存数量/月均销量），从要货品种、要货时机、要货量 3 要素提高要货水平，避免盲目要货。

在销售与配送环节提高及时准确性，承担销售开票与配送任务的各级配送公司、部门、人员应加强协调沟通，减少误差，及时准确进行开票、结算、发货、装箱、运输配送、收货，各步骤应有考核细则，严格进行考核。

在退货环节提高申请合理性与处理及时性，若前述环节都做得好，退货就少，反之亦然。应切实落实门店间二次调剂销售制度，避免门店间库存不合理，同时应对动销合理却仍然申请超量退货或故意不进行销售造成退货等恶意退货行为、合理退货拒不退货收货的行为进行双向惩戒，判断是否合理的重要指标是同期同类型门店进销存数据、该品类品种在该门店的购销存历史对比数据。

## 2、从数据分析来加强分类、指导

各零售公司各级部门（分公司、门店）应该充分利用信息系统数据和财务数据进行数据分析（财务口径或业务口径均可），通过数据分析发现问题，找出共性问题的解决办法，主要指标如整体（品类、品种）库存、周转率（周转天数）及存销比率等等，条件成熟的应将数据需求交信息部门完成信息系统内的设置以便定期出台决策参考资料，并逐步提高指标的实际指导作用，不会分析与运用的应由各零售公司进行专题培训指导。

## 3、重在落实执行，加强考核与奖惩

各零售公司在建章立制时应制定详细的配套考核规定，由专门人员进行检查，督促落实，奖惩到位，各零售公司的奖惩力度规定由各零售公司自行确定，但应充分考虑可行性与实际效果。

## 三、各零售公司保障品种目录制定原则与步骤

1、商品筛选来源：筛选进入《零售保障商品目录》的商品必须是《桐君阁零售业态经营商品目录》、各零售公司经营品种目录（含试销商品目录）之内的商品。

## 2、保障品种目录筛选原则

1) 保障品种目录必须覆盖总销售额（反映经营规模）、总销售数量（反映购买频率）、总效益额（反映经营成果）的 80% 以上。

2) 集团工业所有动销商品（含 T 类和非 T 类）、ABC 及 D 奖励必须进入，大保健套系中自然之宝、汤臣倍健、千林必须进入。

3) 所在公司单品年销售额排名前 200 位的商品必须进入。

4) 所在公司单品综合效益排名前 200 位的商品必须进入。

5) 保障目录主要涵盖大类：药品、保健食品、医疗器械、消毒产品、中药材及饮片，普通食品、日用品、化妆品等大类择优进入，对普通食品、日用品等非药品受政策经营限制的公司可不选择进入。

6) 其余品种结合各零售公司实际经营情况自行筛选补充。

## 3、保障品种目录制定步骤

1) 各零售公司信息部门根据采购（或商品、品管）部门数据需求提供具体数据，采集、汇总最新货品动销数据（通常是一年，最少不得少于近半年），主要项目含货品基础信息、购销存及综合效益的数量与金额、毛利率或效益率等。

2) 按单品累计销售额排序，选取销售额占 80% 以上的品种；按单品销售数量排序，选取销售数量 80% 以上的品种，以免漏选销量大金额小的低价品种；按效益额排序，选取效益额占 80% 的品种，以免漏选销售额虽低但效益率高的新进品种。

3) 对第二步初选出来的品种进行甄别，如将已经停产、更换 ID 或 ID 错误、同质商品个数超过 9 个、品类择优淘汰品种等品种剔除。

4) 对集团品种、主推品种结合上述原则规定进行筛选补充进入。

5) 各零售公司与内部商业调拨公司、分采中心限期确定采购主体(即考核主体)后报股份公司零售集采中心备案,由零售集采中心交股份公司监察部考核。

#### 四、零售直营门店配货标准指导意见

##### (一) 不同类型门店配货指导思想

- 1、门店类型不同,经营商品思路应不同;
- 2、门店类型不同,经营商品总数应不同;
- 3、门店类型不同,经营商品占比应不同。

##### (二) 不同类型门店经营商品总数(商品线长度)

1、特大型门店(年销售 500 万以上),商品线长度不得少于 4500 个,年销售额达到 1800 万元以上的,商品线长度不得少于 6500 个;

2、大型门店(年销售 200-500 万),商品线长度不得少于 3000 个;

3、中型门店(年销售 100-200 万),商品线长度不得少于 2000 个;

4、小型门店(年销售 100 万以下),商品线长度不得少于 1500 个。

##### 备注:

(1) 上述标准专业店除外;

(2) 年销售额的计算依据:开店 2 年(含)以上的门店系存量店,存量店以上一年实际销售额计算;开店 2 年以内的门店系新开店,新开店以选址预测的当年销售额计算;

(3) 商品总数(商品线长度)以 6 个月内实际动销所有经营商品品规总数计算,含配方饮片。

(三) 不同类型门店商品配货比例(指门店经营商品总数占公司经营品种子目录的比例)

为规范门店经营品种,各公司须按照同质商品清理的要求结合品类管理要求制定本公司的商品经营目录,该目录应含必备品种目录、贵细、精制饮片及土杂目录、补充品种目录等 3

个子目录。

不同类型门店的最低配货占比要求如下：

门店类型	必备品种目录	贵细、精制饮片及土杂目录	补充品种目录
特大型门店	95%	50%	35%
大型门店	80%	40%	15%
中型门店	70%	20%	10%
小型门店	60%	10%	5%

备注：

(1) 必备品种目录主要包含集团品种、主推品种、畅销品种、品牌品种，主要以药品、保健食品、消毒产品、医疗器械为主；

(2) 贵细、精制饮片及土杂目录主要包含中药贵细、精制饮片、土杂，暂可不含配方饮片；

(3) 补充品种目录系上述两个目录之外的商品目录，门店须在此目录中进行选择配货，包含区域小品种、医院新特药品种、其他非必备品种（如日用品、普通食品、化妆品）等；

(4) 表中所列百分比系不同类型门店经营商品总数与相应的商品子目录商品总数的比例；

(5) 中药样板店的贵细、精制饮片及土杂占比应在 50% 以上。

(6) 对于经营面积不足 60 平方米的小型店商品线长度按 1000 个进行考核，品种目录配货占比按必备品种目录占比 50%、贵细、精制饮片及土杂目录占比 5%，补充品种目录占比 5% 进行考核。

#### (四) 检查与考核

主要考核指标为：商品线长度、必备品种目录配货比例及贵细精制饮片土杂配货比例，对于补充品种目录配货占比暂不做考核要求。

1、各零售公司、分公司及门店对照此标准，在2014年1月31日前进行相应调整，丰富品种，各零售公司自2014年2月起对下属各分公司及门店进行定期自查，股份公司监察部将进行复核抽查。

2、对于检查中发现商品线长度不足的，限期补足。经复查仍不足，每少100个，将对该门店罚款100元/次，依此类推，对所属分公司罚款50元/次/店，并限期补足；

3、对于在检查中发现对应商品目录（指必备品种目录、贵细、精制饮片及土杂目录）配货比例不足的，限期补足。经复查仍不足，每少1%，将对该门店罚款50元，对所属分公司罚款50元/次/次，并限期补足。

4、对特殊门店（如战略性布点的门店）可不严格按此标准配货，但需由分公司申报，经各零售公司分管领导书面审批后可予酌情考虑并进行备案登记。

#### （五）其他事项

各零售公司商品经营目录及3个配货子目录由各零售公司目录工作组进行动态调整，凡是有新增或淘汰的，由各公司目录工作组及时进行更新，并在每月15日前将调整情况在公司内部网站上或其他信息系统发布平台上进行公布，调整时需考虑季节性因素，主推品种目录应自动调整进入必备品种目录，请各分公司、门店自行在本公司网站上或其他信息系统发布平台上进行查询下载更新。

#### 五、相关工作要求

1、请各公司根据上述指导意见，结合实际经营情况，从数据分析入手，从建章立制抓起，加强执行力检查，逐步完善库存管理。

2、请各零售公司第一负责人在2013年11月30日前组织本公司分管领导、相关部门、下属分公司、门店店长对指导意见进行认真学习，结合本公司、本部门、本门店提出相应的改进意见或建议，并将部门负责人、店长的学习体会经本人签字

的纸质版在 2013 年 12 月 10 日前邮寄或交到股份公司品类管理部存档备查，逾期未提交或敷衍了事的，股份公司将视情节轻重进行通报批评。

3、各公司对本公司、零售业态及全业态有库存管理方案或建议的，请向股份公司品类管理部进行反馈，以利于股份公司完善全业态库存管理制度。

品类管理部邮箱：[tjgpgb@126.com](mailto:tjgpgb@126.com)，联系人：何文秀，联系方式：02389885213、02389885214（FAX）。

特此通知

重庆桐君阁股份有限公司

2013 年 11 月 14 日



---

重庆桐君阁股份有限公司办公室      2013 年 11 月 14 日印发

拟稿：黄维

校核：黄维

---