

出口额和毛利润额同步 写实管理法

——外贸企业现代管理的新途径

北京机械进出口(集团)公司 编著



出口额和毛利润额同步写实管理法

——外贸企业现代管理的新途径

北京机械进出口(集团)公司 编著

中國对外經濟貿易出版社

(京)新登字 062 号

出口额和毛利润额同步写实管理法

——外贸企业现代管理的新途径

北京机械进出口(集团)公司 编著

*

中国对外经济贸易出版社出版

(北京安定门外大街东后巷 28 号)

邮政编码 100710

新华书店北京发行所发行

北京朝阳大地印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 大 32 开本 4 印张 60 千字
1993 年 12 月第 1 版 1993 年 12 月第 1 次印刷
印数 12000 册

ISBN 7-80004-404-1

F·265

定价: 6.00 元

编委会名单

主 编	李 伍 全		
副 主 编	曹 文 福	席 宁 华	
顾 问	张 利	王 建 国	
责任编委	周 金 奎	白 华	
编 委	王 洪 刚	孙 胡 兰	魏 晶 环
	宋 宇	高 兴 运	孙 瑞 兰
	叶 洪 遂	刘 志 恒	胥 锡 宝

北京市对外经济贸易委员会(通知)

转发关于《关于全国对外经贸企业管理现代化 创新成果评审结果的通知》的通知

(93)京经贸〔企管〕字第019号

市外贸各进出口公司:

根据全国企业管理现代化创新成果评审委员会“关于组织评定全国第二届企业管理现代化创新成果的通知”等文件精神,对外贸易经济合作部组织了有关部门对全国对外经贸企业管理现代化创新成果进行了评审,共评选出一等奖七项、二等奖七项。

市机械进出口(集团)公司的《出口额和毛利润额同步写实管理法》,被本届评委会列为全国对外经贸系统企业管理现代化创新成果一等奖。该公司的《写实法》是以出口额和毛利润额同时登统、同步测算为主要手段的管理办法。实践证明,这种办法适应了外贸体制改革,有利于建立“四自”的经营机制,有效地克服了外贸行业核算和分配历来滞后的老大难问题,提高了企业的整体管理水平和经济效益。

《写实法》的产生和实施,标志着该公司在企业管理

方面上了新台阶。目前，他们正在去年实践的基础上进一步总结完善。委计划在九十月份召集各进出口公司主要领导干部和有关人员座谈讨论，推广他们的做法。

市机械进出口（集团）公司要根据（1993）外经贸企管函字第 23 号通知精神，对负责此项工作的主要领导和人员给予经济奖励。

北京市对外经济贸易委员会（盖章）

1993 年 6 月 30 日

目 录

序 言	(1)
代前言	(2)
第一章 写实法的产生背景	(6)
第二章 写实法的主要内容	(10)
第一节 写实法的特点	(10)
第二节 写实法对业务部门考核办法	(11)
第三节 出口额和毛利润额的分解下达办法	(12)
第四节 写实法奖金评定办法	(13)
第五节 写实法对业务部门考评的程序	(14)
第六节 写实法的监督保障措施	(16)
第三章 写实法的理论根据之一:	
核算方法向新会计制度转变	(20)
第一节 从收付实现制向权责发生制转变	(20)
第二节 从完全成本计算法向变动成本 计算法转变	(22)
第三节 从财务会计单一功能向兼有管理会计与 财务会计双重功能转变	(25)
第四章 写实法的理论根据之二:	
划分责任中心, 建立多因素激励机制	(27)
第一节 用行为科学理论分析外贸企业职工	

激励因素	(27)
第二节 责任中心的含义及其对我国全民大中型企业的意义	(29)
第三节 写实法在建立责任中心中的关键作用 ...	(31)
第五章 写实法的理论根据之三:	
对本量利分析方法的基本原理的灵活运用 ...	(36)
第一节 本量利分析简介	(36)
第二节 依据本量利分析的基本原理, 进行目标成本管理	(38)
第三节 从企业实际出发, 创造性地应用本量利分析方法	(40)
第六章 写实法的必要条件	(43)
第一节 党政团结, 参谋过硬	(43)
第二节 正确的企业经营战略	(44)
第三节 下大力气建设一支过得硬的 干部职工队伍	(45)
第四节 计算机辅助管理	(46)
第七章 各部门对写实法的评价	(48)
第一节 财会处评价	(48)
第二节 业务一处评价	(50)
第三节 业务三处评价	(53)
第四节 业务六处评价	(56)
第五节 计划处评价	(59)
第六节 运输处评价	(61)

第七节	仓储处评价	(63)
第八节	人事教育处评价	(64)
第九节	新兴包装厂评价	(66)
第十节	企管处评价	(71)

附 表

附表一	现汇出口商品实绩写实表	(76)
附表二	易货出口商品实绩写实表	(78)
附表三	出口及各项写实利润汇总表	(80)
附表四	公司 1992 年奖金分配情况表	(82)
附表五	发票 05 表	(84)

附 录：名词解释	(86)
----------------	------

编后话	(96)
-----------	------

序 言

对外贸易经济合作部部长助理 刘山在

党的十四大明确提出：我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制。在这一思想的指导下，全国实行全方位开放，大中型企业走向国际市场，参与国际经济贸易活动，与专业外贸企业并驾齐驱，社会主义大经贸的趋势逐步形成。面对国内外两个市场激烈竞争的严峻形势，涉外企业如何把握机遇，迎接挑战，求得生存和发展，这是当前广大外贸职工面临的一个非常迫切而重大的课题。

北京机械进出口(集团)公司在不断深化外贸体制改革和转换企业经营机制的过程中，眼睛向内，挖掘潜力，紧密结合公司的实际，努力练就内功，在改变管理机制上下苦功夫。他们在实践中，敢于创新，勇于探索，总结出了《出口额和毛利润额同步写实管理法》，并获得全国对外经贸系统企业管理创新成果一等奖。这一方法的应用，在保证一定出口规模的前提下，获得了较好的经济效益，我们认为这一新的管理方法值得学习和推广，他们的经验值得借鉴。

现将此书推荐给大家，希望对外贸易战线上的广大同行，认真深入地研究转换企业经营管理机制，使之尽快适应社会主义市场经济的需要，为进一步繁荣和发展我国的经贸事业，总结和创造出更多、更好的经验而努力。


九四年一月

向管理要效益， 让自负盈亏的道路越走越宽 (代前言)

北京市对外经济贸易委员会副主任 吴玉田

在改革开放政策的指引下，我国的外贸体制进行了一系列有益的探索和改革，取得了令人瞩目的成就。随着社会主义市场经济的建立，对外贸企业来讲，既是挑战也是机遇，这就要求外贸战线上广大干部职工认清形势，统一思想，建立新的思维方式，积极探索外贸行业管理的新模式。

北京机械进出口(集团)公司提出并实施的《出口额和毛利润额同步写实管理法》在加强外贸经营管理上和执行新会计制度中开创了新路子，这一整套做法，它符合市场经济普遍规律，容易学习便于操作，是外贸企业加强管理、提高效益不可多得的一种新的管理方法。

多年来，专业外贸公司为我国外贸发展做出过重要贡献，但在新的长征中，他们中间有不少企业与新建企业相比包袱沉重、步履艰难。如何使老外贸企业发挥优势、恢复青春，是当前改革所需要解决的问题。而写实法是企业解决这一课题的重要帮手之一。

写实法的推行将比较完整地建立了企业责任中心，进而解决激励机制问题，对于打破“大锅饭”，调动职工积极性将是一种新尝试。写实法这一实践已被科学理论所证明。为使其进一步深入与完善，该公司特编辑了此书。我真诚希望广大读者和各位同仁能引以为鉴，充分发挥各自的优势和潜力，为推进对外贸易和其它各项事业的发展而奋斗。

吕玉田
一九九二年一月

北京机械进出口(集团)公司是隶属于北京市对外经济贸易委员会的专业公司，国家二级企业，北京机械进出口集团的核心企业。在 1988 年外贸体制改革前，公司和其它国营外贸企业一样，由国家统收统支、统负盈亏，每年要由国家补贴几千万元，资金主要靠银行贷款，因而，利息开支庞大，费用包袱日益沉重。在外贸体制改革后，外贸企业实行自负盈亏，在开始实行自负盈亏的 1991 年，出现亏损上百万元。显然，如果继续保持吃国家大锅饭时的经营方式与管理办法，1992 年还可能继续亏损。当时，全国大部分外贸企业也处于困难局面，大家都面临如何从夹缝中求生存的问题。但公司在 1992 年不仅出口计划超额完成 11.4%，进口计划也超额 100%，实现了纯利几百万元。公司奇迹般的闯过了难关。

发生这个重大转折的原因是什么呢？是由于公司在 1992 年实行了《出口额和毛利润额同步写实管理法》（以下简称写实法）及其相应的改革措施，建立了用责任中心多方位激励全体职工完成公司目标的机制，创造了薄利多销扩大出口的条件，这是实现 1992 年扭亏为盈的关键因素。

现在人们常在议论：国营经济不如集体经济活，集体经济不如个体经济活，如何使全民大中型企业既能保证其

公有制性质，发挥其资源优势，又能具有不亚于私营、个体经济那样的活力，这不仅关系到全民大中型企业本身的兴衰，也关系到社会主义制度和共产党领导的巩固。正是在这个重大问题上，写实法迈出了大胆且成功的一步。

第一章 写实法的产生背景

写实法是外贸企业在极其困难的条件下为走出低谷，为获得生存和发展而创造的一整套管理办法。一句话，是生死存亡的形势下逼出来的。

我国的外贸体制在 1988 年以前，是国家给外贸企业下达计划，外贸企业只作为计划的具体执行者，仅负责出口，不负责盈亏，赚了上缴国家，亏了也由国家补贴，因此导致了企业缺乏积极性和自主经营的弊病。从 1988 年开始，国务院作出关于加快和深化外贸体制改革的决定，在外贸系统全面推行了经营承包责任制，由企业向市政府承包出口额、收汇额、上缴外汇额、人民币亏损补贴额等项经济指标，这是外贸体制进行改革的第一步措施，实践证明这是非常必要的。经营承包责任制有利于发挥地方、外贸企业和生产企业的积极性，增强了企业的经营活力和竞争意识，对于扩大外贸出口起到很好的作用。但由于国家仍给企业一定的出口亏损补贴，因此未从根本上建立平等竞争和自负盈亏的机制，以致在外贸领域存在低价竞销，肥水外流等问题，甚至出现了超亏挂帐现象。针对这些问题，1991 年外贸体制改革实现了第二步历史性的突

破，国家取消了出口亏损补贴后，从根本上结束外贸企业吃国家“大锅饭”的局面，彻底实行自负盈亏，使企业真正由国家计划执行者变成商品进出口的经营者，为企业更自觉地走向市场，参与竞争提供了良好的环境。随着外贸体制改革的不断深化，对企业的经营管理提出了更高的要求，特别是自负盈亏的机制，对外贸企业来讲，可以说既是机遇，也是挑战，同时面临着严峻的考验。

1991 年外贸企业全面实行自负盈亏后，突出地有两个因素严重制约外贸企业发展。

1. 费用包袱沉重

北京机械进出口(集团)公司主要经营机电产品进出口，因我国机电产品质量水准较低，在国际市场上价格卖不上去，过去为了确保出口额只能承担一定亏损，出口越多亏损越大。由于国家汇率变动，1989 年人民币损失几千万元，加上冷背呆滞商品积压产生的利息支出等也为数甚大。由历史上遗留的这些包袱在自负盈亏后需企业承担，1991 年全公司不工作也要负担 3 000 万元费用。

费用包袱重造成公司经营困难，按传统定价办法，商品销售价中必须摊入公司费用，公司费用所占比例，从 8% 增至 17%，导致出口商品售价过高，外商不能接受，无法与别的公司竞争。

2. 职工积极性不高

外贸公司在分配上的大锅饭问题，多年来未很好解决。以公司为例，业务一处因经营传统工农具，技术附加

值低，费用高；业务三处经营成套机电设备出口，经济效益好，费用低。过去因业务三处需分摊其他处的费用，在原来的计奖办法下，三处同志认为替别的处背了包袱，一处也不愿落埋怨。这种费用分摊办法导致分配苦乐不均，影响了职工的积极性。公司面临人才流失的威胁。面对严峻的局面，怎样才能在保证一定出口规模的基础上，又要讲求经济效益，我们认为，只有从企业内部寻找原因才可能解决问题。经过分析，大家一致感到，外贸企业要真正推行自负盈亏的机制也必须打破企业内部分配“大锅饭”的体制。

以什么标准进行考核，怎样才能分配制度上既体现重视出口，又体现注重效益，我们认真总结和分析了外贸企业的现状。尤其较深入地探讨了外贸使用多年的财会制度，这一制度是社会主义计划经济的产物，我们作为一个基层部门不可能大动干戈，但能不能在分析的基础上做点内部调整，这是完全可能的。目前专业外贸公司在进行内部承包和分季考核时，多以出口额和收汇额为主要指标。诚然出口额的统计外经贸部有明确规定，而收汇额在一个基层单位每月乃至每季波动极大，当今世界凡是大宗贸易又多以放账促销，从而按收汇考核效益则成为一种滞后法则。多年来出现这样一种现象，某单位或某人从事一项效益不错的生意，大家奔忙了许久，因放帐 90 天，造成 3 个月之内一分钱也未拿到。而有些单位或个人，整整松闲了几十天，但突然获得一大笔奖金，这种收不逢时和逢时