

商品保本保利期 管理讲话

商业部财会司 编
全国商业财会研究会

中国商业出版社

商品保本保利期管理讲话

商业部财会司^编
全国商业财会研究会

中国商业出版社

一九八八年三月

商品保本保利期管理讲话

商业部财会司编
全国商业财会研究会

中国商业出版社出版发行
新华书店科技所经销
国防大学第一印刷厂印刷

787×1092毫米 32开 印张：9.25 插表4 206千字

1988年6月第1版 1988年6月北京第1次印刷

印数：1—50000册 定价：1.80元

ISBN 7-5044-0181-1/F·110

前 言

为了认真贯彻国务院关于开展增产节约、增收节支运动和深化企业改革、增强企业活力的指示精神，商业部决定从1987年起，在商业批发和大、中型零售企业试行商品保本保利期管理，并下达了《商业系统推行商品保本保利期管理试行办法》，作为深化商业体制改革和加强企业内部管理配套改革的重要内容。商业部财会司、全国商业财会研究会为有利于在全国商业系统全面推行商品保本保利期管理工作，在总结一些地区实行这项工作的基础上，组织编写了《商品保本保利期管理讲话》一书。

商品保本保利期管理运用管理会计中“本、量、利”分析和目标管理的原理，并结合我国商业企业的实际，总结出“利、费、时”分析法，从经营商品盈亏的角度，在进行预测商品保本保利储存期限的基础上，对商品的购、销、存全过程进行系统地控制和价值管理的一种方法。它是企业推行承包经营责任制的管理系统，是企业业务、财会、物价、储运、计统等部门共同的任务。实践证明，这一方法有利于增强企业的计划性，克服盲目性；有利于改善企业内部的经营机制，挖掘企业内部的潜力，提高企业的经济效益。

《商品保本保利期管理讲话》一书，是根据商业部下发的《商业系统推行商品保本保利期管理试行办法》的内容编写的。全书共十二讲，较全面地阐述了商品保本保利期管理的基本原理、主要作法和基本内容。本书贯彻了理论联系实

际的原则，观点明确，方法具体，同时结合我国商业的具体情况，吸收了一些单位的成功作法，兼做了一些比较分析和举例说明。本书还附有“商品保本保利期通用查对表”，以便有关人员随时查用。因此，它既可作为一本培训企业管理人员的教材，又可作为一本企业管理人员的工具书。可供各级商业行政管理部门和国营、集体、各种联营企业的广大干部和职工在推行商品保本保利期管理工作的参考。同时，也可供各大专院校、中等专业学校以及短期培训班讲授企业管理课程的参考教材。

本书是在商业部财会司统一领导下，由《商品保本保利期管理讲话》编写小组采取集体讨论、分讲负责的办法进行撰写。参加编写的有：商业部财会司李大炎、王湛、关晓光，河北省承德地区商业局张达志，黑龙江省商业厅孔繁之，河北省邯郸市糖业烟酒公司李卫浦，江西省进贤县百货公司邹长春，安徽省灵璧县百货公司李勤农，青岛市百货文化用品批发公司刘启昌等同志。由王湛同志总纂，李大炎同志审查定稿。定稿前请北京商学院刘恩禄教授进行了审定修改。

本书在编写过程中，《商业会计》编辑部副总编王宏远同志提了修改意见；中国人民大学汪洋副教授和青岛市百货文化用品批发公司、大连市百货商场、广州市百货文化用品批发公司、上海市第一食品商店、江西省上高县百货公司等单位为撰写本书提供了宝贵资料；黑龙江、河北、安徽、江西、浙江省商业厅、上海市第一、二商业局、青岛市商业局、广州市第一商业局也给了大力支持。在此，表示衷心感谢。

由于我们组织编写这本书的时间比较仓促，撰写水平有

限，因此在内容和编校工作中难免有不妥之处，敬请读者批评指正。

商 业 部 财 会 司

全国商业财会研究会

一九八八年三月

目 录

前 言

第一讲 什么是商品保本保利期管理.....	(1)
第一节 商品保本保利期管理的概念.....	(1)
第二节 推行商品保本保利期管理的必要性 和作用.....	(4)
第三节 商品保本保利期管理的特点.....	(10)
第二讲 商品保本保利期管理同商业企业管理现代化 的关系.....	(14)
第一节 企业管理现代化与商业企业管理现代化	(14)
第二节 商品保本保利期管理同商业企业管理现 代化的关系.....	(17)
第三讲 商品保本保利期管理与目标管理.....	(22)
第一节 目标管理.....	(22)
第二节 商品保本保利期管理同目标管理 的关系.....	(26)
第三节 在商品保本保利期管理中如何应用目标 管理.....	(28)
第四讲 “本、量、利”分析在商品保本保利期管理 中的应用.....	(36)
第一节 “本、量、利”分析的基本原理和商业 企业盈亏分界点分析.....	(36)

第二节	商业企业“利、费、时”分析·····	(44)
第三节	“利、费、时”分析同“本、量、利” 分析的联系与区别·····	(50)
第五讲	A B C管理法在商品保本保利期管理中 的应用·····	(53)
第一节	A B C管理法的概念·····	(53)
第二节	A B C管理法在商品保本保利期管理中 的应用·····	(55)
第六讲	商品保本保利期的预测·····	(64)
第一节	预测分析的基本概念及作用·····	(64)
第二节	商品保本保利期预测的费用分类·····	(67)
第三节	商品保本保利期预测的原则和方法·····	(70)
第七讲	商品保本保利期相关因素的预测·····	(79)
第一节	什么是相关因素, 什么是商品保本保利 期的相关因素·····	(79)
第二节	商品保本保利销售额(量)的预测·····	(83)
第三节	商品保本保利库存限量和库存限额 的预测·····	(95)
第四节	商品保本保利周转次数的预测·····	(104)
第八讲	商品保本保利期的记载反映·····	(118)
第一节	商品保本保利期记载反映的目的和作用·····	(118)
第二节	在有关帐单上记载反映的方法·····	(120)
第九讲	商品保本保利期管理情况的反馈与考核·····	(143)
第一节	反馈的意义和要求·····	(143)
第二节	商品保本保利期管理情况的反馈方法·····	(146)
第三节	商品保本保利期管理效果的考核·····	(152)

第十讲	商品保本保利期管理同承包经营责任制的关系	(157)
第一节	商品保本保利期管理同承包经营责任制的关系	(157)
第二节	商品保本保利期管理者的职责	(164)
第十一讲	商品保本保利期“通用查对表”的编制和运用	(170)
第一节	编制“通用查对表”的目的和该表的作用、特点	(170)
第二节	“通用查对表”的计算依据	(172)
第三节	“通用查对表”的调整方法	(176)
第四节	“通用查对表”的运用方法	(179)
第五节	运用“通用查对表”应注意的事项	(188)
第六节	“应纳税率对照表”的使用	(191)
第十二讲	电子计算机在商品保本保利期管理中的应用	(252)
第一节	电子计算机是推行商品保本保利期管理的有力工具	(252)
第二节	在商品保本保利期管理中怎样应用计算机	(258)
第三节	应用电子计算机需要解决的问题	(273)

第一讲 什么是商品保本保利期管理

第一节 商品保本保利期管理的概念

商品保本保利期管理是商业企业对商品进行全面的、系统的、综合科学管理的一种方法。它重点是对库存商品的保本保利期限进行科学的管理。它是在研究管理会计中的“本、量、利”分析和目标管理原理的基础上，吸取了我国商业企业过去实行资金计划管理和定额管理方法成功的经验，并结合我国商业的具体情况，总结出来的一种现代企业管理方法。它的具体作法是，从经营商品盈亏的角度，预测商品的保本保利储存期限，利用所测定的商品保本保利期限，对商品的购进、储存、销售全过程，进行系统地控制和价值管理。在目前，它又是企业实行承包经营责任制在企业内部进行配套改革的一项重要内容，是承包经营责任制的重要组成部分。

社会主义商业企业经营的基本任务，除把商品买进来卖出去，完成商品从生产领域到消费领域流通的使命外，它还担负着为社会主义建设积累资金的任务。因此，商业企业所经营的商品，除因政策规定影响销售收入抵补不了支出而发生亏损的以外，一般都不允许发生亏损，而且要有一定的利润。

一、什么是库存商品保本期

库存商品保本期，就是不使库存商品发生经营亏损的最

长储存期限，也就是库存商品的保本期限。那么什么是商品的本？就一种商品来说，商品的“本”通常是指从企业购进商品起经过储存直到销出商品为止，在这个过程中为商品所付出的一切支出。主要包括购进商品时支出的货款、进货费用、商品在储存期间支出的保管费、商品在储存期间占用向银行的借款所付出的利息、在商品销出以前为销售商品所支出的管理费、固定资产折旧等，以及按国家规定在商品销售后应缴纳的税金（统称销售税金）的总和。这是一般所讲商品的“本”，也可以说是总的营业成本。但是，商品保本保利期管理所讲的“本”的含义，却与此概念不同。商品保本保利期管理所讲的“本”是库存商品的“本”，包括商品储存期间所要支出的保管费和商品占用银行借款所要支付的利息。这部分支出叫做增长费用（又称变动费用），它是随商品储存时间的增加而增长的费用。这部分增长费用是由商品销售收入减掉上述进货价款、进货费用、管理费、固定资产折旧、销售税金之后剩余的部分进行抵补的。也就是说，其剩余部分是用来补偿商品储存期间所支出的增长费用（主要是保管费和利息）。所谓保本，即上述剩余部分补偿了商品储存期间的保管费和利息的支出后等于零，即保本，不盈不亏。这个不使商品发生亏损的储存期限，就是商品的保本期限。因为商品每储存一天，就要开支一天的费用，储存时间越长开支的费用也就越多。所以上述的商品保本期限，就是使所经营的商品能够保本，不发生亏损的最长储存期限。超过这个期限就要发生亏损，超出的天数越多，亏的也就越多。通俗的说法就是，企业购进来的某种商品，能在仓库里储存多少天卖出去才不赔钱，即就能保本。这个最长储存天

数，就是这种库存商品保本期限，简称叫库存商品保本期。

二、什么是库存商品保利期

社会主义商业要在贯彻党的方针、政策的前提下，使其经营成果不仅不能发生亏损，而且要有合理的利润。商业企业为了实现目标利润，必须对库存商品实行保利期管理。所谓库存商品的保利期，就是从购进商品到把商品销售出去以前这段商品经营能实现目标利润的最长储存期限。在这个期限内卖出商品所获得的收入，减掉该商品的进货价款和进货费用、管理费、固定资产折旧（这部分费用叫一次性费用，又称固定费用，它是不随商品储存时间的长短而增减的费用），以及销售税金之后，其剩余的部分除抵补商品储存期间支出的费用（即日增长费用）以后还有剩余，这个剩余的收入即利润。因此，这个能有剩余收入的最长储存期限就是商品的保利期限。商品在保利期内销售出去，便能实现目标利润，也就是说企业购进来的某种商品，能在仓库里储存多少天卖出去就有利润。这个最长储存天数，就是这种库存商品保利期限。简称库存商品保利期。

综上所述，弄清了什么是商品保本期，什么是商品保利期之后，对什么是商品保本保利期管理就容易理解了。商品保本保利期管理，就是对库存商品保本保利期限的系统的科学管理。至于如何进行科学管理，这就是商品保本保利期管理的主要内容。主要是：对商品进行保本保利期限的预测；对预测出的商品保本保利期要进行记载反映；对商品是否按预测的保本保利期进行销售，其执行情况要进行定期或不定期的反馈、考核；对超保本或超保利期的商品，要及时研究措施予以解决；要明确企业内部各个部门的职责分工，以及

这些工作如何纳入企业承包经营责任制和岗位责任制的管理范围；同职工奖惩如何挂钩等一整套科学管理的方法。管好了，才能使经营的商品不发生亏损，有盈利，才能提高企业经济效益。商品保本保利期管理，由于它是将库存商品的毛利额减去一次性费用和销售税金后的余额除以储存日增长费用测算出保本保利天数，按天数控制商品储存时间，因此它不仅是对商品的静态管理，而且是对商品的动态管理；不仅是对商品的实物管理，而且是对商品的价值管理。它是从对商品的定性分析提高到定量分析，而且是定量分析和定性分析相结合的管理。

第二节 推行商品保本保利期管理的必要性和作用

一、推行商品保本保利期管理的必要性

近几年来，在商业系统有不少地区和企业，为了进一步扭转库存商品结构不合理，积压滞销商品多的局面，继续开展了清仓查库，使库存商品结构有所改善，经济效益有所提高。他们在吸取历史经验的基础上，总结出了商品保本保利期管理办法。实践说明，推行商品保本保利期管理不是偶然的，而是存在着客观的必要性。

（一）推行商品保本保利期管理是形势发展和深化企业改革的需要

近几年来，商业部门遵照党的十一届三中全会以来的路线、方针、政策和中央关于经济体制改革的决定，调整了商品购销政策，改革了社会商业结构，初步形成了“三多一

少”（多种经济成份、多条流通渠道、多种经营形式和少环节）的流通模式；进行了商业行政管理和商业企业管理体系的改革；实行了多种形式的承包经营责任制。随着商品流通体制改革的深入发展，新的经济形势迫使国营商业必须改变过去那种独家经营的思想、观念和方法。特别是企业实行承包经营责任制以后，为了保证完成预定的经营任务和目标利润，就要想方设法转变坐商作风，树立新的观念（包括价值观念、市场观念、竞争观念、时效观念、信息观念等），强化企业管理，完善企业内部经营机制，挖掘企业内部潜力，向管理要效益，只有这样，才能使企业的经济活动适应市场不断变化的需要；才能不断提高企业的经营效率和经济效益；才能使企业在激烈的竞争中求生存、求发展。商品保本保利期管理就是在这种新形势下应运而生，它作为完善企业内部管理的一项配套改革，具有强大的生命力。因此，在商业系统推行商品保本保利期管理是形势发展的需要，是深化企业改革的需要。

（二）推行商品保本保利期管理是贯彻“双增双节”的需要

近几年来，各级商业行政部门和企业根据中央的精神，广泛开展了增产节约、增收节支运动。全国广大商业工作者，在扩大商品流通，办好饮食服务业、开展生产加工和综合利用，扩大服务项目、改善服务态度、提高服务质量、加速资金周转等方面，做了大量工作，取得了显著的经济效果。但是，在改善企业经营管理，增产节约、增收节支方面还大有潜力可挖。例如，有些地区、企业占用的流动资金是增长的，而实现的利润却比上年减少。以1987年为例，有的省占用

流动资金比上年增长13.16%，而实现的利润却比上年增长减少45.6%。商品库存结构也不够合理，在商业库存中还有9.5%左右的积压滞销商品。有些企业商品销售额比上年增长，而商品流通费水平比上年却上升了。有些企业还发生亏损，其中虽然主要是政策性亏损，但也掩盖着一些由于经营管理不善造成的亏损。以上说明，在商业企业经营管理上是有潜力可挖的。1987年2月商业部召开的全国商业厅局长会议上决定，继续深入开展“双增双节”运动，并把在商业系统工业品批发和大中型零售企业中推行商品保本保利期管理，作为贯彻增产节约的一项具体措施来抓。1987年12月召开的中央工作会议决定，1988年要更加广泛深入地开展“双增双节”运动。商业部也发出通知，要求各级商业行政部门和企业单位要把这项工作做为1988年的中心任务来抓。要以扩大购销为中心，促进生产，搞好服务；要围绕深化企业改革，增强企业活力，从内部挖潜力，下功夫，不断提高经济效益。同时提出，1988年要在商业系统继续推行商品保本保利期管理，并在各省、自治区、直辖市商业厅（局）总结试点单位情况的基础上巩固提高，进一步扩大试点面，有条件的地区也可以逐步全面推开，以加强企业内部购、销、调、存各个环节的责任制，完善企业内部承包经营责任制的配套改革。

（三）推行商品保本保利期管理是促进商业企业管理现代化的需要

没有管理的现代化，就不能实现社会主义四个现代化。实现管理现代化，要求改变凭经验办事的传统管理，代之以科学管理，把各种科学管理企业的方法，运用到企业管理中

去。商品保本保利期管理办法就是科学管理企业方法之一。它能适应商业企业现代化管理的需要，促进商业企业管理水平的提高。

二、推行商品保本保利期管理的作用

一种办法能否得以坚持和推广，在于实行这个办法是否能取得效果。否则这种办法就没有生命力，就不能被人们所接受，即使实行了也难以坚持。近几年来，商业系统不少工业品批发企业和有的大型零售企业在对现有库存商品进行清仓查库和商品排队的基础上，已经开始实行商品保本保利期管理。实践证明，它对改善企业经营管理能起到以下作用：

（一）有利于增强经营的计划性，克服盲目性

商品保本保利期管理的关键在于预测。即在商品购进前，要预先从商品经营盈亏的角度，对商品保本保利期限进行预测，为企业组织商品购进提供决策依据。预测的根据越充分，预测的结果也越接近实际。有了预测就能使企业领导和职工做到心中有数，就能据以制定比较准确的进货计划，购进适销对路的商品，把好进货关。从而增强计划性，改善库存结构，克服过去有的只凭经验盲目进货造成的商品积压、滞销，长期占压资金，甚至削价处理，损失、浪费严重的恶果。例如，河北省丰宁县糖业烟酒公司实行商品保本保利期管理后，把住了进货关，杜绝了盲目进货，做到进货数量适量，质量适销。1984至1986年，库存商品适销率均在98%以上。

（二）有利于搞活企业，提高经济效益

实行商品保本保利期管理，使管理者从商品购进到销售的全过程都能做到心中有数，促使企业在贯彻党的方针、政

策的前提下，知道应当购进什么样的商品，购进多少，这些商品必须在什么时候卖出，如何掌握，如何管理才能盈利，才不发生亏损，等等。在管理上由过去的被动管理变为主动管理。在商品从进到销的全过程中，进行能动的、有目标的控制和管理，可以使企业的各项经营活动围绕以提高经济效益这个中心去进行，从而加速商品周转，较好地完成购销任务，既搞活了企业，又提高了企业的经济效益。例如，广州百货站以商品保本期指导调整生产，扭亏为盈。该站经营的洗衣粉是过去长期商业补贴工业的亏损商品，经过保本期的计算和分析，发现该商品各型号亏损程度不同，保本期长短不一，除广州牌、强力牌略有毛利外，其他型号都是价格倒挂的。因此，他们与工厂协商，在保证品种齐全，符合消费需求的前提下，亏损的型号减少生产，有毛利的型号增加生产。同时，又根据保本期分析的结果，多次向物价主管部门反映，适当调整价格。经过几年的不断努力，使洗衣粉经营的亏损逐步减少，从1984年开始变亏为盈，到1986年创利22.3万元。他们还运用保本期做好滞销商品的生意，把生意做得更活。1983年9月份，市轻工业出口公司有一批折价返销铜挂锁，是当时市场的滞销商品，他们通过保本期计算，按当时销售情况，预计一年多便可销完，于是当机立断，购进了200万把，同时加强了商品检验，确保质量，做好储存养护工作。结果这批锁在一年内就销完，并获毛利60多万元。

（三）有利于完善企业内部的经营责任制

商业企业实行承包经营责任制后，必须同时完善企业内部经营机制，实行内部经营责任制。企业内部经营责任制是