

商品保本保利期 管理通俗办法

(修订本)

武玉轩 宋 智 李树基

中国商业出版社

92
87.11.2
14

序 一

党的十三届五中全会强调指出：“我们任何时候都必须坚持从我国的基本国情出发，牢固树立持续、稳定、协调发展的指导思想，坚决防止片面追求过高的发展速度，始终把不断提高经济效益放到经济工作的首要位置上来。”按照中央的要求，供销合作社系统的广大干部职工，在各级党委和政府的领导下，坚持深化改革，完善农业服务体系，发挥农村主渠道作用，千方百计做好农副产品的收购和推销，努力组织工业品下乡，满足农民生产生活的需要。1989年，面对资金短缺，市场疲软，负担加重等诸多因素，仍然取得了较好的社会效益和企业效益。各地涌现出一些在深化企业管理，向管理要效益，从服务中求效益的先进经验。河北省滦平县供销合作社的同志面对贷款利率不断提高，各项费用日益增加的新情况，在全县的37个核算单位，293个门店班组，普遍推行了商品保本保利期管理，在全体职工中开展商品保本保利期分析活动，使企业费用水平连年下降，商品库存结构合理，利润连年增长。

企业经营要做到保本有利，这是人人都懂得的道理，但要在商品购、销、调、存各个环节中，使广大职工都能够用科学的方法来真正做到这一点，却不是那么简单。滦平县供销合作社通过实践，将在财务核算中理论性、技术性较强的“盈亏临界点分析方法”，总结编写成《保本保利期管理通俗办法》的小册子，使职工便于学习掌握，做到售货员、采购

员、仓库保管员等，人人会算，持之以恆。这一经验和精神值得向全国供销合作社系统推荐，它对于提高供销合作社经营管理水平是大有裨益的。

李鹏总理1990年1月在全国经济体制改革会议上的讲话中指出：企业要很好地利用这个机会，动员全体职工来提高企业的经济效益，使企业由速度型转向经济效益型。滦平县供销合作社动员全体职工，普及保本保利期管理的做法，为我们深入贯彻中央治理整顿、深化改革的精神提供了好的经验。目前，部分地区的供销合作社为农村经济服务的能力还较为薄弱，供销合作社的群体优势发挥得还不够；还有一些地区的基层社出现亏损等问题。这些问题，都有待我们在治理整顿和深化改革中加以改进和解决。各级供销合作社都应当不断强化企业经营管理，开展“双增双节”，完善企业财务和审计制度，重视会计核算的基础工作，发挥职工参加经营管理的积极性，努力提高企业的经济效益，增强企业的经济实力。

滦平县供销合作社开展保本保利期管理的经验说明，没有好的管理，就不可能有好的服务。提高服务质量，增加效益，就必须重视管理，我们要注意总结在企业经营管理方面出现的好经验，注意发现职工在实践中探索出的新方法，使先进的科学方法便于普及推广利用，千方百计提高为农民服务的水平和企业的经济效益，使供销合作社的企业经营管理水平，在新的形势下有一个较大提高和进步。

中国商业企业管理协会副会长 陈远祥
商业部供销合作管理司副司长

1990年3月31日

序 二

为了改变目前供销社企业管理粗放的状况，推进企业全面质量管理，滦平县供销社武玉轩、宋智、李树基同志在商业部供销合作管理司的指导下，总结了该县供销社实行商品保本保利期管理的经验，编写成这本《商品保本保利期管理通俗办法》。这对于供销社企业提高经济效益，将会起积极作用。

商品保本保利期管理是应用管理会计中量、本、利分析的原理，从经营商品的盈亏角度，预测商品在流通领域里的最佳流转周期，对商品的购、销、调、存全过程进行价值管理与控制的一种方法。它是实现企业全面质量管理的重要组成部分，是推进企业管理科学化、现代化的一个重大步骤，是深化企业改革的一项基本内容。

滦平县供销社的实践证明，商品保本保利期管理不仅适用于工业企业，也适用于供销社企业；不仅适用于批发企业，也适用于零售企业。但是，商品保本保利期管理是一项非常复杂具体的工作，在推行中一定要与供销社的实际相结合，要扎扎实实把工作做深做细，要有一套具体的制度和办法，不能大轰大嗡，不能搞形式主义。滦平县供销社所以在推行这一方法中收到较好的效果，一个基本原因就在于他们有一种科学的态度，求实的精神，严细的作风，坚强的毅力。因此，推广滦平县供销社的经验，既要学习他们的作法，更要学习他们的精神。

商品保本保利期管理方法由于突出经济核算，因此强化了人们的盈亏意识和核算观点。在推行实施这一科学管理方法中，必须强调坚持供销合作社的服务宗旨，坚持社会主义经营原则，防止利大大干，利小小干，无利不干的单纯盈利观点。尤其对实行计划管理的商品，必须把推行商品保本保利期管理与执行政策、支援农业、稳定市场结合起来，制定妥善的管理办法。不能因实行商品保本保利期管理方法而影响服务，影响有关政策的落实。

商品保本保利期管理基本上是全员参加的。为了调动广大职工参加管理的积极性，根据滦平县供销合作社的经验，搞好商品保本保利期管理，首先，必须坚持抓好思想政治工作，使大家明确实行商品保本保利期管理的目的和意义，以主人翁的精神，积极主动地投入这一活动中来。其次，实行商品保本保利期管理要与目标管理责任制相结合，明确责权利，明确奖惩条件，认真落实兑现。第三，实行商品保本保利期管理要与资金定额管理和有偿占用相结合，明确班组与企业的关系，把基础工作落实在班组和每个职工身上。

目前，商品保本保利期管理正由点到面地逐步推行。希望这个《通俗办法》对供销合作社全面开展商品保本保利期管理，加强企业管理有所推进。

河北省供销合作联合社主任 李英峰

1990年3月

序 三

商品保本保利期管理，是商品进、储、销过程中的一种简易核算形式，也是合理运用商品资金周转、实现科学化管理的重要方法，坚持执行这一办法，可以避免因不同数量和销路盲目进货造成积压损失。

滦平县供销社系统，从1987年开始，由点到面逐步推行商品保本保利期管理，收到明显效果。尤其1989年，在费用增大、贷款利率提高，市场疲软、经济滑坡的情况下，经济效益达到历史最高水平，是承德地区唯一增加效益的单位，保持了持续、稳定、协调发展的好势头。

推广应用保本保利期管理应从本企业实际情况出发，先行试点，取得经验，再有领导分期分批的进行，切忌一哄而起。只要领导重视，提高认识，持之以恒的坚持下去，定会收到事半功倍的效果。

承德地区供销社主任 韩 瑞
高级经济师

1990年3月

目 录

第一篇 商品保本保利期管理

第一章 商品保本保利期管理概念	(1)
第一节 什么是库存商品保本保利期.....	(1)
第二节 什么是盈亏分界点和盈亏分界点的销售额 计算方法.....	(3)
第三节 商品资金定额管理与商品保本保利期 管理的区别.....	(4)
第四节 推行商品保本保利期管理的必要性.....	(6)
第二章 商品保本保利期的指标划分	(8)
第一节 保本保利期的主要指标.....	(8)
第二节 费用的划分归类.....	(9)
第三节 商品保本保利期管理计算公式和 计算方法.....	(11)
第四节 商品保本保利期简化计算方法.....	(23)
第三章 商品保本保利期管理的应用	(26)
第一节 开展商品保本保利期管理在企业 内部的分工.....	(26)
第二节 推广保本保利期管理通俗办法中 应注意的问题及管理原则.....	(27)

第三节	进货地、进货量预测·····	(29)
第四节	商品保本保利期反馈管理·····	(32)
第五节	会计在有关帐簿上应增加保本保利期 管理内容·····	(34)
第四章	推行商品保本保利期管理的重要意义和 目的·····	(37)
第一节	推行商品保本保利期管理的重要意义·····	(37)
第二节	实行商品保本保利期管理的作用和目的·····	(39)

第二篇 责 任 会 计

第五章	责任会计概念·····	(43)
第六章	确定责任实体和责任范围·····	(45)
第一节	确定责任实体·····	(45)
第二节	责任范围和责任指标·····	(45)
第三节	内部价值转移·····	(46)
第七章	商品资金管理办法·····	(48)
第一节	管理原则·····	(48)
第二节	管理方法·····	(48)
第三节	计算利息依据和计算利息方法·····	(49)
第八章	奖惩办法·····	(51)
第一节	计算公式和指标解释·····	(51)
第二节	控制原则·····	(53)
第三节	分解财务指标·····	(53)
第四节	费用核定范围·····	(56)
第五节	会计核算方法·····	(56)
第六节	考核与监督·····	(57)

第九章 柜组简易核算方法	(59)
第一节 零售单位柜组核算办法.....	(59)
第二节 批发单位柜组核算方法.....	(66)
编后话.....	(69)

第一篇 商品保本保利期管理

第一章 商品保本保利期 管理概念

第一节 什么是库存商品 保本保利期

一、什么是库存商品保本期

库存商品保本期，是指企业库存商品的保本期限，就是说，在保本期内把商品卖出去，企业不会发生经营亏损。即： $\text{商品销售收入} - \text{进货成本} - \text{费用} - \text{税金} = 0$ （不盈不亏）。

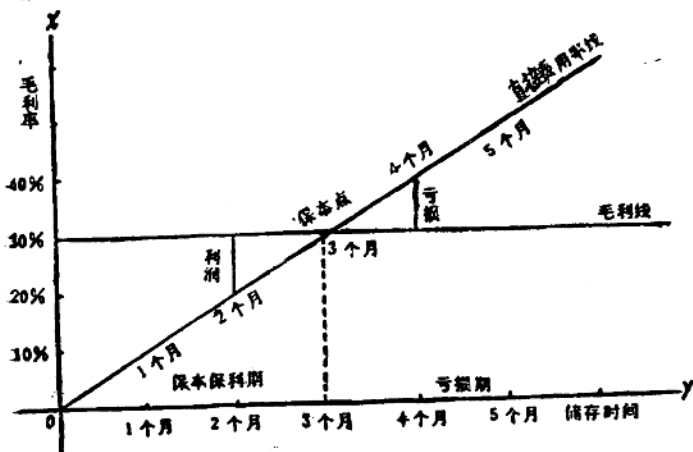
企业从购进商品的那一天起，每天都要支付保管费、银行利息等，这部分费用叫直接费用（也叫日增长费用）。这部分费用随商品储存时间的增加而增长，它由商品销售收入减掉进货成本、进货费用、管理费用（也叫间接费用）和销售税金后的剩余额来抵补的。其剩余额抵补了商品储存时间的费用开支后等于零，不盈不亏。因为商品每储存一天，就要支付一天的费用，储存时间越长支付的费用就越多，保本储存期限就越短。简单的说，就是商品从购进来，在仓库里储存多长时间卖出去不赔钱，商品销售收入与商品销售总成本相等，这就是商品保本期。商品保本期的“本”与会计核算中

的销售成本里的“本”是不同的。商品保本储存期的“本”含费用，会计核算中的销售成本只指进价，不含商品流通费用和税金。

二、什么是库存商品保利期

库存商品保利期，是指企业从商品购进那天起到卖出去止，这段能实现目标利润的最长储存期限。在这个期限内商品销售收入减掉成本、费用和税金之后还有剩余，这个余额即为利润。不过，这个余额应等于或大于目标利润，如果小于目标利润，虽然有利润，但不能实现目标利润。

企业经营的目的，一方面是为了满足人民生活需要；另一方面在业务经营中不发生亏损获取一定的利润，为国家积累资金。作为企业不能只求保本，还要有利润。因此，对商品从购进到销出，一方面要测算保本期，掌握在经营中不发生亏损的储存期限；另一方面，还要测定商品保利期的储存期限，保证目标利润的实现。用图表示：



图中竖线（x 轴）表示毛利率，下边横线（y 轴）表示商品储存时间，斜线表示直接费用率线，由毛利率 30% 点开始经过保本点的水平线是毛利线。图中可以看出，当商品毛利率在一定的水平时，储存时间对企业经营利润有直接影响，储存期越长，直接费用率就越大。图中表明，如储存时间在 3 个月时，毛利线和直接费用率线相交，交点就是保本点；储存时间 2 个月时，直接费用率线低于毛利线，企业经营盈利；储存时间在 4 个月时，直接费用率线高于毛利线，企业经营亏损。所以图中 1~3 个月时为保本保利期，3 个月以后为亏损期。

第二节 什么是盈亏分界点和盈亏 分界点的销售额计算方法

盈利和亏损是企业经营的最终结果。企业的总收入大于企业的总支出就是盈利；企业的总收入小于企业的总支出就是亏损；收入等于支出即不盈不亏。用公式表示：

$$\text{商品销售额} - \text{营业总成本} (\text{包括费用、税金}) = \text{利润} (\text{或亏损})$$

$$\text{商品销售额} - \text{营业总成本} = 0$$

$$\text{或 } \text{商品销售额} = \text{营业总成本}$$

这时的商品销售额就是盈亏分界点的商品销售额。也就是说，商品销售额达到分界点时，企业经营不赔不赚，正好保本。如果销售额高于盈亏分界点时，就有利润；如果低于盈亏分界点时，就发生亏损。盈亏分界点的商品销售额计算公式为：

$$\text{盈亏分界} = \frac{\text{间接费用额} + \text{营业外净支出额}}{\text{商品销售额} \times (\text{毛利率} - \text{直接费用率} - \text{税金率})}$$

为什么要计算营业外收支，因为现在的营业外支出占很大比重，特别是退职退休支出逐年增加。因为这部分支出也得用销售毛利来抵补，所以，必须把营业外收支加进去，如是净支出则加入间接费用内，如是净收入则要从间接费用中减除。

例如，某单位上年毛利率 12%，直接费用率 4%，税金率 3%，间接费用 29 600 元，营业外净支出 6 000 元，求这个单位的保本商品销售额，即盈亏分界点的商品销售额。

将上列数字代入公式：

$$\begin{aligned} \text{盈亏分界点} &= \frac{29\,600 + 6\,000}{12\% - 4\% - 3\%} = \frac{35\,600}{5\%} \\ &= 712\,000 (\text{元}) \end{aligned}$$

第三节 商品资金定额管理与 商品保本保利期管理的区别

商品资金定额管理是零售企业和基层批发企业管理资金的一种方法。它是根据企业的经营范围、经营品种、销售任务、地理条件、商品周转速度等因素，先制定商品的合理库存，据以核定商品资金定额的。核定商品资金定额的方法一般有以下几种：

第一种：按照计划期或上年实际的商品资金周转天数，加減计划期增减变化因素，确定计划期商品资金周转天数，据以核定商品资金定额。

计算公式为：

商品资金定额 = 平均每日销售额 × 商品资金周转天数

例如，某单位年度销售计划为 4 035 600 元，商品资金周转天数定为 55 天，则：

$$\text{商品资金定额} = 55 \times \frac{4\,035\,600}{360} = 616\,550 (\text{元})$$

第二种：按商品从进到销所需天数计算商品定额和资金定额。

商品从购进来到销出去所需要的天数，包括进货在途天数、销售准备天数、商品陈列天数、保险天数（也叫机动天数）和进货间隔天数。前四项相加之和为商品最低定额天数；最低定额天数加进货间隔天数为最高定额天数。两个定额天数的平均数叫平均定额天数。用平均定额天数乘每日平均销货额，即为商品资金定额。

第三种：分柜组核定，然后把各组的商品资金定额相加之和作为全单位的商品资金定额。

以上几种核定商品资金定额方法均属综合性的，是一种静态的管理方法。按上述方法核定的商品资金定额，到底合适还是不合适，不好衡量，没有一个尺度，故这种管理方法已不能满足现代管理的需要。

商品保本保利期管理与商品资金定额管理不同。商品保本保利期管理是管到每一种商品，从商品盈亏的角度，对商品购、销、存全过程进行系统的控制 and 价值管理的一种方法，它能够指导企业选择最佳进货地。例如，周营子供销社在选择纤维板的进货地前，就了解到：承德市的每张纤维板的批发价为 4.30 元，围场的批发价 4 元。两地产品同等规格，零售价一样。经测算保本期天数，从围场进货保本期为 210 天，从承德进货保本期为 288 天，还是从承德进货合

算，于是他们就选择从承德进货。他们自从用商品保本保利期管理法以后，企业利润明显增加。用商品保本保利期管理法来指导进货量，就不会造成积压。例如，巴克什营批发部在确定购进锦纶袜计划时，采购员要购进3万双，会计根据商品保本保利期管理办法计算出它的保利期天数，再用保利期天数乘过去的月平均销售量，得知最多进货不能超过2万双，实际购进1.9万双，结果季节过了，锦纶袜也销光了，既没有造成积压，又保了利润。

以上是定额管理所不能达到的。

由此可见，用商品保本保利期管理法管理商品资金，优于定额管理法。

滦平县供销社自从实行商品保本保利期管理法以来，每销售百元所占用商品资金，年年下降。1986年25.75元，1987年24.06元，1988年18.99元，1989年17.43元。1989年与1986年比较减少8.32元。1989年商品销售额完成了11080万元，库存商品总额始终没有突破2000万元。几年来由于商品库存总保持在2000万元的水平，所以没有突破贷款指标。在银行贷款没有增加情况下，销售额上升，利润增加了。

第四节 推行商品保本保利期 管理的必要性

近些年来，在商业企业，为了进一步调整库存商品结构的不合理，相继推行商品保本保利期管理。实践证明，它对深化企业改革，调整库存商品结构，促使企业勤进快销，加快资金周转起到了促进作用。所以，推行商品保本保利期管

理是十分必要的。

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

商业企业为了完成预定的经营任务和目标利润的实现，就要转变作风，更新观念，强化企业管理，完善企业内部经营机制，挖掘内部潜力，向管理要效益。商品保本保利期管理则是完善企业内部管理的配套改革措施。这种管理方法，实践证明，具有较强的生命力。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

近些年来，商业企业广泛开展了增产节约，增收节支运动，并取得了明显效果。但是，有不少商业企业，由于商品库存结构不合理，资金占用过多，浪费了资金和利息，使企业利润下降。1987年2月商业部召开了全国商业厅局长会议决定，继续开展“双增双节”运动。把推行商品保本保利期管理作为增产节约的一项主要内容来抓，要以扩大购销为中心，围绕企业改革，增强企业活力，从企业内部挖潜下功夫，不断提高企业经济效益。推行商品保本保利期管理是开展“双增双节”的需要。

三、推行商品保本保利管理是促进商业企业管理现代化的需要

企业要实现现代化的管理，就必须改变传统的粗放管理方法，把科学管理方法运用到企业管理中去。而商品保本保利期管理则是科学管理方法之一。它能适应商业企业现代化管理的需要，能促进商业企业管理水平的提高。

第二章 商品保本保利期的指标划分

第一节 保本保利期的主要指标

保本保利期管理中的指标，主要是商品的毛利率和它的直接费用率。当确定了某种商品的毛利率和它的直接费用率以后，就可以用这两个率进行对比。如果某种商品的直接费用率小于它的毛利率，说明这类商品有经营利润；如果某种商品的直接费用率大于它的毛利率，说明这种商品有经营亏损；而当某种商品的直接费用率的大小与它的毛利率恰好一致时，则既无利润也无经营亏损。由于商品的直接费用中的某些项目如保管费和库存占压利息等储存费用的数额与商品储存时间是成正比例关系的，商品储存时间愈长，则保管费、利息等直接费用就愈多。当某种商品的直接费用率，由于储存时间的延长而加大到和它的毛利率一样的时候，说明这类商品如果继续储存，则将发生经营亏损。这个不使商品发生亏损的储存时间，就是我们说的保本期。所以，保本保利期管理中所用的指标，主要是直接费用率和毛利率。

大家知道，费用率是费用绝对额占商品销售额的百分数，也就是把费用支出多少与完成的商品销售额联系起来以表示费用支出情况的指标。商业企业的毛利率是商品经营所得的毛利与销售额的百分比。一般是商品的售价减去进价后所得毛利，再除以销售价的百分比。这样，要计算直接费用率和毛利率就必须知道各项费用的分类以及各项费用和毛利