

商品保本保利
原理與方法

刘恩禄 张达志 著

中国商业出版社

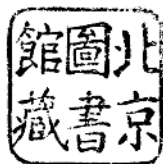
F760.4

#6

B52.1.1

商品保本保利管理 原理与方法

刘恩禄 张达志 著



中国商业出版社

B 716022

商品保本保利管理原理与方法

刘恩禄 张达志 著

•

中国商业出版社出版发行

(北京复兴门内大街45号)

新华书店总店科技发行所经销

广益印刷厂印刷

•

787×1092毫米 32开 10.375印张 232千字

1991年5月第1版 1991年5月第1次印刷

印数 1~5000册 定价 5.95元

ISBN 7-5044-1021-7/F·598

加強科學管理

提高企業經濟效益

何仲英題



前 言

1991年商业工作的奋斗目标,是以提高经济效益为中心,进一步提高商业管理素质和队伍素质,提高企业管理水平和服务水平。现代科学管理方法,是提高管理水平和经济效益的重要手段。本书是为适应广大商业管理干部和职工迫切学习和掌握现代管理企业方法的要求和培训商品保本保利期管理人员的需要而编写的教材。

商品保本保利期管理是管理商业企业的科学方法。它以本量利分析法、目标管理、ABC管理法、资金时间价值及看板管理等方法为基础,紧密结合我国商业企业的实际,以商品保本保利期为依据,对商品的购、销、存全过程进行系统控制与管理。实践证明,运用这一方法管理企业,对于提高企业管理水平,提高经济效益,取得了很好的效果。

全书共13章。第1—7章由刘恩禄同志撰稿;第8—13章由张达志同志撰稿。第1—7章为基本原理与方法部分,第8—13章为具体测算和管理部分。全书体现了理论联系实际的要求,总结和吸取了几年来一些商业企业实行商品保本保利期管理的好经验,上升到管理理论进行研究和阐述。本书可作为培训企业管理人员的教材,也可作为大专院校、中等专业学校以及短期培训班讲授企业管理课程的参考书。

本书是受中国商业企业管理协会、中国商业企业家协会委托编写的。在编写过程中得到中国商业企业家协会会长、中国商业企业管理协会常务副会长韩泰林和秘书长张建明及

承德培训中心主任王春瑞的指导与支持，在此表示感谢。

由于我们的水平有限，掌握的资料不多，书中难免有谬误和不足之处，敬请读者指正。

作 者

一九九一年四月

目 录

第一章 商品保本保利期管理概述	(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重要作用.....	(3)
第三节 商品保本保利期管理的特点.....	(11)
第二章 本量利分析法在商品保本保利期管理中的应用	(15)
第一节 本量利分析法的一般概念.....	(15)
第二节 成本性态分析.....	(16)
第三节 本量利分析的基本方法.....	(26)
第四节 本量利分析法在商品保本保利期管理中的应用.....	(34)
第三章 目标管理在商品保本保利期管理中的应用 ...	(38)
第一节 目标管理概述.....	(38)
第二节 商业企业目标管理的基本内容.....	(40)
第三节 商业企业目标利润管理.....	(42)
第四节 商品资金目标管理.....	(48)
第五节 目标管理在商品保本保利期管理中的应用.....	(51)
第四章 ABC 管理法在商品保本保利期管理中的应用	(53)
第一节 ABC 管理法的概念	(53)

第二节	ABC管理法的基本原理与方法	(55)
第三节	ABC管理法在商品保本保利期管理中的应用	(61)
第五章	资金时间价值在商品保本保利期管理中的应用	(65)
第一节	资金时间价值的概念及意义	(65)
第二节	资金时间价值的计算	(67)
第三节	商业企业资金时间价值的主要影响因素	(75)
第四节	资金时间价值在商品保本保利期管理中的应用	(77)
第六章	看板管理在商品保本保利期管理中的应用	(83)
第一节	看板管理概述	(83)
第二节	看板管理的主要内容	(85)
第三节	看板管理在商品保本保利期管理中的应用	(87)
第七章	商品保本保利期基本预测方法与手段	(92)
第一节	商品保本保利期预测的概念和作用	(92)
第二节	商品保本保利期预测的原则与方法	(94)
第三节	商品保本保利期相关因素的预测	(108)
第四节	商品保本保利期测算和管理的科学手段	(117)
第八章	商品保本保利期管理与利费时的关系	(122)
第一节	什么是利费时分析	(122)
第二节	利费时分析的来源	(126)
第三节	利费时分析的实质	(130)
第四节	商品保本保利期管理与利费时分析的关系	(134)
第九章	商品保本保利期的具体预测方法	(136)

第一节	商品保本期的各种测算方法·····	(136)
第二节	商品保利期的各种测算方法·····	(150)
第三节	计算公式图·····	(156)
第四节	准确计算毛利、税金和各种费用的方法·····	(164)
第五节	管理费在费用划分中的作用·····	(179)
第六节	计算中应注意的几个问题·····	(187)
第十章	商品保本保利期的具体应用·····	(191)
第一节	应用手段·····	(191)
第二节	应用范围·····	(209)
第三节	配套措施·····	(220)
第四节	应用中的一些问题·····	(224)
第十一章	商品保本保利期管理的反馈与考核·····	(233)
第一节	商品保本保利期管理的反馈方法·····	(233)
第二节	对商品经营主要环节购销存的考核·····	(239)
第十二章	推行商品保本保利期管理的步骤·····	(256)
第一节	思想准备阶段更新观念、统一认识·····	(256)
第二节	制定推行计划·····	(257)
第三节	测算商品保本保利期·····	(258)
第四节	商品保本保利期管理中的组织领导 与分工·····	(261)
第五节	商品保本保利期管理的考核与奖惩·····	(265)
第十三章	案例·····	(267)
案例一:	全县全系统实行“双保”成功实例·····	(267)
案例二:	一级百货站运用“双保”资料实例·····	(271)
案例三:	二级五金站实行“双保”管理实例·····	(275)
案例四:	三级烟、酒批发站在购销存各环节运用 “双保”的实例·····	(281)

案例五：组织全市零售企业开展“双保”管理实例·····	(287)
案例六：大型商场柜组推行“双保”实例·····	(294)
案例七：“双保”管理与电子计算机结合实例·····	(297)
附表 ·····	(301)
附表一 复利终值表·····	(301)
附表二 复利现值表·····	(307)
附表三 年金终值表·····	(311)
附表四 年金现值表·····	(319)

第一章 商品保本保利期 管理概述

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、系统的科学管理的一种方法。它是以商品保本保利期为依据，综合运用诸种现代企业管理方法，以商品储存为重点，对商品购进、储存、销售全过程，进行系统控制和管理。

一、商品保本期管理

商品保本期是指商品储存保持不盈不亏的期限。即商品储存多少时间能够保本。这里所指的保本的“本”，与整个企业经营活动的总的营业成本有所不同。商品保本期的“本”，是指库存商品的“本”，即商品在储存期间所支付的费用，主要是商品在储存期间所要支付的保管费和商品资金占用银行借款所要支付的利息。理解商品保本期的“本”是理解商品保本期的关键。它是以商品价格中的毛利为基础，减去进货费用、经营管理费和销售税金后的余额等于商品在储存期内所支付储存费用（主要是保管费和利息）。因为储存费用属于变动费用，也称增长费用。商品储存时间越长，储存费用越多。所以超过保本期的库存商品则不能保本，而发生亏损。少于保本期的库存商品，因少支付储存费用而有利润。处于

保本期的库存商品，正好保本，即商品中内含的在商品流通中的价值增量（毛利余额）正好能够抵补商品储存期所支付的储存费用。确定商品保本期（以库存天数表示），通过库存天数控制商品在储存期内变动费用的开支。由此可见，商品保本期管理是利用商品储存天数对库存商品实行变动成本控制的值管理。

二、商品保利期管理

商品保利期是指商品储存保持目标利润的储存期限。即商品储存多少时间能够保证实现目标利润。这里所指的利润，即为企业经营活动的最终财务成果。实行目标管理的商业企业，则为目标利润。问题在于，如何通过商品保利期管理保证实现目标利润。它是在前述商品保本期的基础上，要求商品内含的流通价值增量（毛利余额），不仅能够抵补保本需要支付的费用，而且要加强管理，按照保利期储存天数的要求，在保证实现目标利润的条件下，控制储存费用的支付，把储存费用控制在保利期限定之内。超过保利期储存的商品，则要多支付储存费用，成为目标利润值的抵减因素，使目标利润值减少，直至全部抵销完了，使目标利润值等于零，表明库存商品因超过保利期储存失去保利期，进入保本期。

从上述商品保本期和保利期的概念可以得知，商品保本保利期管理，就是通过库存天数对商品储存所进行的系统的科学的管理。它的主要内容是：测算商品保本保利期限和库存商品定额；对测算出的商品保本保利期进行记载反映，反馈和考核；确定企业各类人员在商品保本保利期管理中的职责；并依据商品保本保利期控制商品购进、储存、销售等环节，对商品经营活动进行全过程和全员管理。

第二节 推行商品保本保利期管理 的必要性和重要作用

一、推行商品保本保利期管理的必要性

推行商品保本保利期管理，不是主观和偶然的，而是存在深刻地必要性。它是我国经济发展，商业企业实现现代化，深化经济体制改革的必然产物。从以下四点说明它的必要性。

(一) 推行商品保本保利期管理是实现商业企业管理现代化的需要

实现现代化是社会主义建设的重要内容。当前为世界所公认，管理、科学、技术是现代社会的三大支柱。经济发达的美国，有人认为他们经济的发展，是三分靠技术，七分靠管理。而日本，在 60 年代，是靠科学和管理两个车轮使其经济开始腾飞。管理现代化为什么这么重要，原因在于管理可以出效率、出质量、出效益，为采用更先进的技术创造条件。而我国的现实是，科学技术比资本主义发达国家落后，管理更落后。所以，中央领导同志提出，要一手抓管理，一手抓技术改造。管理重要性说明，没有管理现代化，就不能有四个现代化。管理现代化的核心是管理的科学化。商业企业是国民经济的重要组成部分，实现四个现代化，也要求商品流通管理现代化。改变过去凭经验办事的传统管理，代之以科学管理。根据我国的情况，我国商业企业应注意下列四个方面的现代化：

1. 实现商业企业管理思想的现代化，掌握管理的科学性、民主性和效益性。

2. 实现商业管理组织的现代化, 合理安排企业管理机构、层次、分工、职责、奖惩等。

3. 实现管理方法现代化, 广泛应用现代化管理企业的方法。

4. 实现管理手段的现代化; 实现电算化, 建立管理信息系统, 控制经济活动和财务活动, 实现企业的经营目标。

商品保本保利期管理是商业企业科学管理商品和企业的一种方法。推行商品保本保利期是适应商业企业管理现代化的需要, 能够促进商业企业提高企业管理水平, 促进实现商业企业科学管理。

(二) 推行商品保本保利期管理是适应深化经济体制改革和商业体制改革的需要

随着经济体制改革和商业体制改革的深化和发展, 商品流通领域以社会主义公有制为主体的多种经济成分共同发展、多条流通渠道、多种经营方式和跨行业、跨地区横向经济联合及企业集团等新型商业形式的出现和发展, 出现了多家经商、市场竞争激烈的新形势。1991年2月全国经济体制改革工作会议又进一步提出, 竞争性企业要做到自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束, 成为有生机活力、行为规范的商品生产者和经营者。因此, 经济体制改革的深化, 对企业经营管理提出更高的要求, 企业只有加强管理才能适应经济体制改革的需要。推行商品保本保利期管理是加强商业企业管理的重要手段。由于它是一种全面的、系统的综合的科学管理方法, 实践证明, 推行这种方法必然会有力地促进企业管理水平和竞争能力的提高, 在竞争中处于有利地位, 增强企业的生机和活力。

(三) 推行商品保本保利期管理是提高经济效益的需要

党的十三届七中全会指出，实现我国现代化建设第二步战略目标的基本要求之一，就是“在大力提高经济效益和优化经济结构的基础上，使国民生产总值按不变价格计算到本世纪末比1980年翻两番”。全会根据目前经济发展状况提出，1991年“要把全部经济工作切实转到提高经济效益的轨道上来，力争工业生产的质量、品种、效益有一个明显进步。”国务院决定1991年为“质量、品种、效益年”，目的就是通过全国广泛深入地开展这一活动，大力提高我国企业的经济素质和经济效益，使企业走上投入少、产出多、质量好、消耗低、效益高的发展道路。近年来，由于生产、建设、流通领域中普遍存在着质量差、品种少、效益下降的现象，许多企业成本上升，亏损增加。效益差是我国经济的痼疾，虽然一再强调经济工作要转到以提高经济效益为中心的轨道上来，但至今仍然未能切实转到以提高经济效益为中心的轨道上来，产成品积压严重，经济效益下降是经济形势中面临的严峻问题。为此，《国务院关于开展‘质量、品种、效益年’活动的通知》中提出，每个地方，每个行业，每个企业，都要抓住自己的薄弱环节，找准主攻方向。要有具体明确的分步实施的目标。要眼睛向内，认真找差距，挖潜力；紧紧抓住提高经济效益这个中心，迅速扭转企业利润下降的局面；把开展“质量、品种、效益年”活动同强化企业管理结合起来，加强企业管理基础工作，促进企业加强管理，全面提高企业素质；要加强全面经济核算，完善核算方法等等，对企业提出许多新的和高的要求。商业部在1991年1月召开的全国商业厅局长会议上提出今年商业工作的奋斗目标，要以提高商业经济效益为中心，进一步提高商业管理素质和队伍素质，提高企业管理水平和服务水平。具体奋斗目标是：商业销售

比上年增长10%，商品流通费扣除工资、利息、折旧等开支比上年降低5%；经营亏损减少50%，政策性亏损不突破核定指标。综观上述1991年面临的形势与任务，为推行商品保本保利期管理提供了良好的外部环境条件，适应1991年以提高经济效益为中心的需要，商业企业推行商品保本保利期管理，势在必行。商品保本保利期管理是提高经济效益，提高企业管理水平，提高企业管理素质的有效方法。实践证明，凡是推行商品保本保利期管理的企业，其经济效益和管理水平都有明显地提高，转亏为盈和利润坚挺的企业屡见不鲜，成效明显。

二、商品保本保利期的重要作用

近几年来，商品保本保利期管理在商业企业逐步推行，收到了很好的效果，对企业经营管理发挥了重要作用，主要有以下几个方面：

（一）有利于提高企业管理水平，提高经济效益

商品保本保利期管理的实质是以保目标利润为中心，从盈亏分析的角度，对企业商品购进、储存、销售进行全面控制和管理。通过测算的商品保利期测算最佳进货量、确定保本、保利库存限额、保本、保利周转次数，促进将商品在保本、保利期内销售出去，以及对商品周转进行盈亏分析等，运用这种方法，以提高经济效益为中心对企业商品购进、储存和销售进行全过程控制。把静态管理转化为动态管理，使各项经营活动都围绕保证目标利润的实现来进行，通过保证目标利润，把提高经济效益落到实处，使提高经济效益，从管理方法到具体组织管理，都有了明确的规定和安排，从而有力地促进商业企业提高经济效益，也提高了管理水平。

（二）有利于促进企业管理思想、观念、方法的转变

党的十一届三中全会公报指出：“实现四个现代化，要求大幅度提高生产力，也就必须要求多方面地改变同生产力发展还不适应的生产关系和上层建筑，改变一切不适应的管理方式、活动方式和思想方式，因而是一场广泛深刻的革命。”党中央在《关于经济体制改革的决定》中又明确提出：“经济体制的改革和国民经济的发展，迫切需要大批既有现代化的经济、技术知识，又有革新精神、勇于创造、能够开创新局面的经济管理人才，特别是企业管理干部。现在的问题是，我们的经济管理干部队伍的状况同这个要求很不适应。”党中央上述两个指示的精神虽然已经过一段时间，但是当前进一步深化经济体制改革的新形势，要求改变不适应改革发展的管理思想和方式，仍然是亟待解决的问题。加强经济科学和管理科学的研究、应用，改变管理思想和方法，不断提高企业经营管理水平仍然具有重要的现实意义。在有计划的商品经济条件下，企业成为相对独立的商品生产者和经营者，如果管理者仍然恪守旧观念，依旧按照老信条观察、分析、处理管理中的问题，必然影响和阻碍管理取得成效，作为企业管理者，必须具备商品经济条件下的竞争观念、市场观念、时间观念、效益观念、环境观念、信息观念、人才观念、发展观念、变革观念、创新观念等等，用全面、系统的观念指导管理极为必要，而管理方法是能够实现管理职能，达到管理目标，确保管理活动顺利进行的手段，它是管理活动的主体作用于管理活动客体的桥梁。商品保本保利期管理是一种现代商业企业科学管理方法，这种方法的科学性注定它在管理中的有效性。而管理的科学性，要求运用这种方法的管理者对它要有科学的认识，转变传统的管理思想和观念，学会用科学的方法管理企业，观察、分析、处理管理中