

商品经营效益  
三表五制管理

中国商业出版社

加强经营管理  
提高经济效益

张世尧

一九八二年十月

中华人民共和国商业部副部长张世尧题

## 序

商品经营效益三表五制管理是湖北省襄樊市商业局高级经济师丁政先等同志在试行商品保本保利期管理的基础上，结合商业企业商品经营特点提出的一种商品经营效益管理方法。两年多的实践证明，它是搞好商业企业商品经营管理，提高经济效益的一项行之有效的办法。襄樊市十个批发企业试行后都收到了满意的效果。这一科研成果已经过湖北省科委和襄樊市科委的审查验收，给予充分肯定，湖北省商业厅已在全省商业系统推广。

商品保本保利期管理是我国广大商业工作者和会计学者、专家在学习借鉴西方管理会计的成果，总结我国商业企业商品经营管理的基础上提出的具有中国特色的商品经营管理制度。商业部曾在1987年2月召开的全国商业厅局长会议上决定在商业系统工业品批发和大中型零售企业进行推广。推广后，收到了很好的效果。但是，由于计算方法比较复杂，给推行工作带来了一定的困难，部分企业甚至因此停止了试点。丁政先等同志针对这种情况，研究提出了商品经营效益三表五制管理，使计算方法大大简化，而且便于商业企业会计和业务人员掌握使用。

为了适应推广商品经营效益三表五制管理的需要，丁政先同志编写了这本书。全书共分上下两篇，上篇为《方法篇》，分六章从理论与实践两个方面对商品经营效益三表五制管理作了系统的说明。下篇为《实务篇》，结合试点对商品经营效

益三表五制管理的具体方法作了说明。

本书是作者以马列主义指导，坚持理论联系实际，系统地介绍商品经营效益三表五制管理的一本好材料。不仅对广大商业工作者具有实用价值，也可作为大专院校和中等专业学校教学参考资料。

北京商学院 张以宽

1992.7.20

# 商品经营效益“三表五制”管理研究

## 评审意见

商品经营效益三表五制管理由湖北省科委和襄樊市科委下达，襄樊市商业局承担的一项重点软科学研究项目。经过一年的努力，已按计划要求完成研究任务。1992年1月14日，湖北省科委组织北京商学院、中南财经大学、湖北省商业厅、湖北省商业专科学校等有关单位的专家进行了评审，并通过了鉴定。

评委会一致认为：

一、项目选题方向正确，针对性强。本课题针对业商企业经营管理实践中反映的问题，以提高企业经济效益为中心，着眼于商品流转全过程效益目标控制，坚持理论研究为实践服务。探索提高商品经营效益的思路和方法，对规范商流管理，提高经营整体效益有重大的意义。

二、商品经营效益三表五制管理根据商流量、本、利分析原理和系统论、控制论和信息论的理论，结合商业批发企业实际，提出了一种系统的管理控制体系及与之相配套的计算工具。在企业经营管理思想和体系模式上，在企业盈亏的事前控制上有所创新和发展。此管理办法具有规范管理的科学性、过程控制的整体性、管理手段的实用性、经济信息的及时性和组织实施的群众性的特点。实践效果明显。

三、商品经营效益三表五制管理对保本保利期在商业企

业管理中的运用有发展、有创新。商品保本保利期速算查对表吸收了过去的研究成果，并有所发展，更具有实用性、可操作性。弹性作价决策速算查对表和极限进货批量速算查对表均系首创，拓展了保本保利期的控制范围，使商品经营过程的控制更为完善。

专家一致认为：该课题研究资料翔实，数据可靠，目标明确，思路清晰，方法科学可行。在国内同类研究中居领先水平。建议在商业系统推广运用。希望根据评委专家意见，对报告文本进一步修改完善。

评审委员会主任委员：**张以宽**

副主任委员：**向泽生**

一九九二年元月十四日

# 《商品经营效益“三表五制”管理研究》

## 鉴定会评委人员名单

一九九二年元月十四日

| 序号 | 鉴定会<br>职务 | 姓名  | 工作单位      | 所学专业   | 现从事专业           | 职称、职务       | 签名 |
|----|-----------|-----|-----------|--------|-----------------|-------------|----|
| 1  | 主任委员      | 张以宽 | 北京商学院     | 会计、审计  | 会计、审计           | 教授          |    |
| 2  | 副主任委员     | 向泽生 | 中南财经政法大学  | 会计     | 商业财会教学          | 教授          |    |
| 3  | 评委委员      | 彭星闾 | 中南财经政法大学  | 商业经济   | 商业管理教学          | 教授          |    |
| 4  | 评委委员      | 万后芬 | 中南财经政法大学  | 数学     | 商业管理教学          | 副教授         |    |
| 5  | 评委委员      | 钱立钧 | 省商业厅      | 商业经济   | 商业管理            | 副厅长         |    |
| 6  | 评委委员      | 梁前德 | 湖北商业专科学校  | 商业企业管理 | 商业计统、企业管理教学     | 讲师、副校长      |    |
| 7  | 评委委员      | 萧自雄 | 《经商之道》杂志  | 商经     | 商业经济期刊编辑        | 高级经济师、主编    |    |
| 8  | 评委委员      | 朱忠伟 | 湖北省百货公司   | 计划统计   | 商业经济管理          | 高级经济师、副经理   |    |
| 9  | 评委委员      | 李亚君 | 湖北省商业会计学会 | 财会     | 《商业财会学习与研究》杂志主编 | 会计师、副会长兼秘书长 |    |

# 目 录

## 上篇 方 法 篇

|                                   |        |
|-----------------------------------|--------|
| <b>第一章 概述</b> .....               | ( 3 )  |
| 第一节 商品经营效益三表五制管理的基本内容...          | ( 3 )  |
| 第二节 商品经营效益三表五制管理的特点.....          | ( 6 )  |
| 第三节 商品经营效益三表五制管理的现实意义...          | ( 8 )  |
| <b>第二章 三个速算查对表的设计和运用</b> .....    | ( 13 ) |
| 第一节 商品保本保利期速算查对表的<br>设计和运用.....   | ( 13 ) |
| 第二节 弹性作价幅度速算查对表的设计和运用...          | ( 24 ) |
| 第三节 极限进货批量速算查对表的设计和运用...          | ( 28 ) |
| <b>第三章 五项管理的基本内容和运用</b> .....     | ( 36 ) |
| 第一节 进货 ABC 定性定量管理 .....           | ( 36 ) |
| 第二节 弹性作价决策管理.....                 | ( 40 ) |
| 第三节 商品库存定量管理.....                 | ( 42 ) |
| 第四节 库存商品库龄监督及报警管理.....            | ( 44 ) |
| 第五节 经营利润目标管理.....                 | ( 46 ) |
| <b>第四章 三个速算查对表在企业诊断中的运用</b> ..... | ( 52 ) |
| 第一节 企业诊断的目的和方法.....               | ( 52 ) |
| 第二节 商品流转环节主要指标的诊断.....            | ( 55 ) |
| 第三节 商品经营效益的综合分析诊断.....            | ( 61 ) |
| 第四节 对诊断问题的解决途径.....               | ( 67 ) |



## 第五章 商品经营效益三表五制管理的实施及

### 岗位责任制…………… (69)

#### 第一节 商品经营效益三表五制管理的实施…………… (69)

#### 第二节 商品经营效益三表五制管理岗位责任制… (71)

## 第六章 商品经营效益三表五制管理若干问题答疑… (76)

#### 第一节 关于认识问题…………… (76)

#### 第二节 关于操作问题…………… (78)

#### 第三节 关于技术问题…………… (81)

### 附件:

#### 一、三个速算查对表使用说明…………… (84)

#### 二、商品保本保利期速算查对表…………… (87)

##### 1. 商业批发企业商品保本保利期速算查对表

##### (普及型)…………… (87)

##### 2. 商业批发企业商品保本保利期速算查对表

##### (决策型)…………… (90)

##### 3. 商业零售企业商品保本保利期速算查对表

##### (普及型)…………… (94)

##### 4. 商业零售企业商品保本保利期速算查对表

##### (决策型)…………… (97)

#### 三、商品弹性作价幅度速算查对表…………… (101)

##### 1. 商业批发企业商品弹性作价幅度速算查对表 …… (101)

##### 2. 商业零售企业商品弹性作价幅度速算查对表 …… (105)

#### 四、商品极限进货批量速算查对表…………… (109)

## 下篇 实 务 篇

## 第七章 推行商品经营效益三表五制管理试点综述… (115)

|                                   |       |
|-----------------------------------|-------|
| 一、商品经营效益三表五制管理试点总结                |       |
| 湖北省襄樊市商业局.....                    | (115) |
| 二、企业管理行为的规范                       |       |
| 湖北省襄樊市百货批发公司.....                 | (125) |
| 三、强化管理是提高经营效益的保证                  |       |
| 湖北省襄阳县百货公司.....                   | (129) |
| 四、“三表五制管理”优化了经营策略                 |       |
| 湖北省宜城县百货公司.....                   | (132) |
| 五、“三表五制”是经营的智慧法                   |       |
| 湖北省南漳县百货公司.....                   | (134) |
| <b>第八章 运用“三表”诊断企业的实践</b> .....    | (137) |
| 一、运用“三表”进行企业诊断                    |       |
| 湖北省襄樊市商业局、襄阳县商业局、襄阳县<br>百货公司..... | (137) |
| 二、商品诊断分析典型事例选录                    |       |
| 湖北省襄樊市商业局企业科.....                 | (143) |
| <b>第九章 五项管理的实务</b> .....          | (147) |
| 一、主要商品品类库存平均定量的测算                 |       |
| 湖北省襄阳县百货公司.....                   | (147) |
| 二、主要商品品类经营目标利润率的测算                |       |
| 湖北省襄阳县百货公司.....                   | (151) |
| 三、商品品类盈亏核算的方法                     |       |
| 湖北省襄阳县百货公司.....                   | (156) |
| 四、商品运杂费率的测算                       |       |
| 湖北省谷城县百货公司.....                   | (159) |
| 五、超保本期商品微机报警的做法                   |       |
| 湖北省襄樊市文化用品公司企管科.....              | (161) |

|                              |       |
|------------------------------|-------|
| <b>第十章 “五项管理”的责任制度</b> ..... | (163) |
| 一、商品经营效益基础管理制度               |       |
| 湖北省襄阳县百货公司.....              | (163) |
| 二、进货合同管理制度                   |       |
| 湖北省襄樊市百货批发公司.....            | (166) |
| 三、商品保本保利期管理制度                |       |
| 湖北省襄阳县百货公司.....              | (168) |
| 四、商品经营效益管理岗位责任制度             |       |
| 湖北省襄阳县百货公司.....              | (170) |
| 后记.....                      | (175) |

---

上 篇

方 法 篇

---



# 第一章 概 述

## 第一节 商品经营效益三表五制 管理的基本内容

在商业企业组织商品流通中，经营和管理共存于全过程。经营是管理的基础，管理是实现经营效益的保证，没有有效的管理，经营的效益就不能理想的实现。商品经营效益三表五制管理（简称三表五制管理）是以马列主义为指导，根据商业企业商品流转各环节和经营管理各职能的内在联系，以三表五制为内容，以强化企业管理、提高商品经营效益为目的，形成的一种具有商业行业特色的管理方法。商品经营效益三表五制管理的基本内容包括三个速算查对表和五项管理。前者是计算工具，后者是管理方法。

### 一、商品经营效益三表五制 管理的三个速算查对表

三个速算查对表是：商品保本保利期速算查对表；弹性作价幅度速算查对表；和极限进货批量速算查对表。三个速算查对表是根据商品流转过程中不同环节考核指标间的内在联系，把各类商品的复杂计量单位和不同的价值额度，以销售额为基数，求出具有共性的百分率，然后采取“从变中找不变，从不变中找关联，卡住不变的，列出变动的，求证应

知的”办法形成的。三个速算查对表在商品经营效益量化考核方面，不仅使用简便，而且有静态考核和动态考核兼备的特点。其作用是：

（一）只要知道某商品的毛利率、运杂费率和目标利润率，就可以从《商品保本保利期速算查对表》中查出该商品的保本保利天数。

（二）只要知道商品的毛利率、运杂费率和已储天数，就可以从《弹性作价幅度速算查对表》中查出该商品储存到一定时点的剩余净利率。

（三）只要知道商品的保本保利期和日销量，就可以从《极限进货批量速算查对表》中查出商品保本或保利进货的最高控制量。

## 二、商品经营效益三表五制

### 管理的五项管理

商品经营效益三表五制管理的五项管理是：

（一）进货 ABC 定性定量管理。主要作用是强化进货环节的 plan 调控，在正确判断市场信息的前提下，以三个速算查对表为工具，以计划审批、合同管理、货款承付三个环节为重点，以分级管理与定量管理结合的方法，从批量、价格、结算方式上优化进货策略，以保证购进的商品适销、价格适宜、批量适度。

（二）弹性作价决策管理。主要作用是规范商品购进、销售两个环节中的价格管理行为，规范作价决策中的扩扣让利幅度，以扩大有效经营。

（三）库存商品库龄监督及报警管理。主要作用是加强

对商品储存环节的监督、管理职能，仓储管理人员不仅要商品的完好负责，而且对数量、质量、时间价值承担综合责任。

（四）商品库存定量管理。主要作用是强化商品库存量的管理，实现合理库存、保证供应、加快周转、提高效益的目的。

（五）经营利润目标管理。主要作用是强化经营基础核算，严格考核商品品类经营的最终效益。

商业企业经营活动是一项系统工程，它犹如一架时钟，各个部位和环节都是在相互配合、相互促进、相互制约中运行。每个齿轮的大小和齿数必须恰到好处，才能保证其协调运转，从而达到时点正确的目的。而五项管理就是以系统论、控制论和经济核算的观点，正确处理经营中各要素与系统的关系，以及各要素之间的关系，实现对商品流转的系统价值管理，以检验商品流转的时间效益和空间效益。所谓商品流转的时间效益，是指商品在购进、运输、储存、销售各环节滞留的时间对经营效益的影响；商品流转的空间效益，是指商品流转规模和依附于商品的利费比例对经营效益的影响。五项管理则以其调控监督作用，从时空关系说，它既考核商品有形运动耗费对效益的影响，又考核商品储存期内无形运动耗费对效益的影响；从价值观念说，它既考核商品的实物价值，又考核商品的时间价值；从决策效应说，它既考核信息、机遇、决策的效应，又考核择优进货降低成本对提高经营效益的作用。

因此，通过五项管理形成的经营过程有机联系，就在于增强决策的可靠性、经营的可控性和管理的有效性，为企业商品流转过程中的流量、流速、利费比例诸要素的最佳结



合，提供定性定量的决策依据。实现对商品经营全过程量化目标的监督和调控，有效地促进企业经营效益的提高。

## 第二节 商品经营效益三表 五制管理的特点

商品经营效益三表五制管理就其内容来说有以下特点：

### 一、规范管理的科学性

商品经营效益三表五制管理运用现代科学管理方法，使企业经营活力经常保持动态平衡的商业经营效益目标管理体系。这个体系使量、本、利分析，ABC 分类管理，目标管理，定额管理，弹性作价决策，经济进货批量等先进管理方法融合为一体，渗透于企业经营管理的各环节，并以量本利分析为主轴，构成各环节有机联系的管理体系。通过定性分析与定量分析相结合，使企业经营效益目标建立在科学可靠的基础上，从而扩大企业有效经营，促进企业经济效益的稳定提高。

### 二、过程控制的整体性

商品经营效益三表五制管理是控制论原理在商业经营微观经济中的运用，它通过计划、执行、反馈、考核等环节来实现商品流转的全过程控制，从而使经营各环节、各职能既有其明确的工作职责，又通过相互协作和相互作用，提高企业经营的整体效益。