

商品保本保利期管理

· 涂新国 · 朱新靖

华中师范大学出版社

商品保本保利期管理

涂新国 朱新靖

华中师范大学出版社

商品保本保利期管理

涂新国 朱新靖

*

华中师范大学出版社

(武昌桂子山)

新华书店湖北发行所发行

湖北省国营华严印刷厂印刷

*

开本 787×1092 1/32 印张4.25 字数 90 000

1988年5月第1版 1988年5月第1次印刷

印数: 1—10 000

ISBN 7-5622-0190-0/F·11

定 价: 1.05元

序 言

商品保本保利期管理，是运用管理会计中量本利分析和目标管理的原理，结合我国商业企业的实际情况，从商品经营盈亏的角度，在预测商品保本保利期的基础上，对商品购、销、存全过程进行系统的价值管理的一种科学方法。

《商品保本保利期管理》这本书由涂新国、朱新靖同志根据商业部一九八七年15号文件的精神，为配合商业部系统实施商品保本保利期管理办法编写的。书稿曾几次油印在湖北省商业系统有关短训班作教材使用，收到良好效果，得到各地读者好评。

我审阅了这本书。认为它对“双保”原理阐述通俗严谨，所列计算公式浅显准确，所提各种作法具体可行。这本书既可作为“双保”管理专题培训教材，又可供从事实际工作和教学工作的同志参考。今应作者之邀，乐书数语，以当介绍。

王昌稳

1987年11月

前 言

本书根据商业部“关于下达《商业系统推行商品保本保利期管理试行办法》的通知”精神，为便于各地商业系统组织技术培训而编写。

本书分六讲，介绍了商品保本保利期管理的意义、原理，商品保本保利期的预测、运用和考核方法，及其推行商品保本保利期管理办法的要求。本书内容较为全面、新颖，计算方法比较简明、适用。为了便于组织技术培训，书中设计有一定数量的习题。第一、二、三讲由涂新国同志编写；第四、五、六讲由朱新靖同志编写。

本书在编写过程中，得到湖北省商业厅财会处、湖北省商业会计学会等单位的大力支持和帮助。李亚君、杜贤佐等同志提出了不少宝贵意见。王昌稳同志对初稿进行了审阅。湖北省商业学校有关部门和同志为本书的出版做了大量工作。在此一并致谢。

限于作者水平，错误和不妥之处在所难免，恳请读者惠予指正。

作 者

1987年11月

目 录

序言

前言

第一讲 商品保本保利期管理的意义	1
一、是提高商品库存结构合理率的有效办法	2
二、是讲求经济效益的重要途径	3
三、是完善商业企业内部经营责任制的重要方面	5
四、是实现商业现代化管理的开端	6
五、是贯彻“双增双节”的一项具体措施	7
第二讲 量本利分析原理	9
一、量本利分析的概念	9
二、量本利的依存关系	9
三、盈亏临界点与盈亏临界图	12
四、创利率与创利图	14
五、本利时关系与本利时分析图	16
六、量本利分析在商业企业管理中的应用	19
七、几点说明	23
习题一	24
习题二	25
习题三	25

第三讲 商品保本保利期限的测算.....27

一、预测原则与步骤.....27

二、预测方法.....31

三、商品保本保利期天数查算表.....48

习题四.....50

第四讲 商品保本保利期的运用.....54

一、进货环节的运用.....54

二、销售环节的运用.....64

三、储存环节的运用.....67

四、保本保利期在购、销、存环节运用中应当注意的几

个问题.....72

五、物价部门的运用.....74

六、财会部门的运用.....78

习题五.....80

习题六.....81

习题七.....82

习题八.....83

第五讲 商品保本保利期的考核.....84

一、商品购进的考核.....84

二、商品储存的考核.....86

三、商品综合周期的考核.....97

习题九.....98

第六讲 推行商品保本保利期管理办法的要求 ·····	101
一、思想要求·····	101
二、组织要求·····	104
三、技术要求·····	108
四、制度要求·····	109
附录(一)商业部关于下达《商业系统推行商品保本保利期 管理试行办法》的通知·····	110
附录(二)习题参考答案·····	122

第一讲 商品保本保利期管理 的意义

党的十二届三中全会以来，经济体制改革在全国范围内普遍展开，步步深入。随着经济体制改革和商业体制改革的深入，商品流通领域的多种经济成份、多条流通渠道、多种经营形式和跨行业、跨地区的横向经济联合等新型商业形式不断发展，对繁荣和搞活市场起了积极的作用。但同时也出现了多家经商，市场竞争激烈，生意难做的新问题。近年来，商业企业库存中适销商品不足，积压滞销商品比重上升，经济效益下降的现象比较普遍。为了扭转库存积压、经济效益下降的局面，一些商业企业采取了不少有力措施，其中实行商品保本保利期管理就是一种行之有效的办法。

商品保本保利期管理是指商业企业运用量本利分析原理测算商品保本保利期，对商品经营的各个环节进行全面分析、控制、考核的一种现代化管理方法。

商业部最近决定，1987年进行商品保本保利期管理试点，总结经验，1988年在商业系统批发企业和大中型零售企业全面推行商品保本保利期管理办法。这一决定是十分正确、非常及时的。当前，推行商品保本保利期管理是适应经济形势发展的需要，是深化商业企业改革的需要，是实现商业企业现代化管理的需要。具体来讲，实行商品保本保利期管理的意义主要体现在以下几个方面。

一、是提高商品库存结构合理率的有效办法

提高商品库存结构合理率，就是要使全部库存商品中，适销对路的商品占绝大的比重，并且不断提高，乃至百分之百；积压商品比重极小，并且不断降低，乃至为零。

可是，据商业部门1986年末的抽样调查统计，商业系统商品库存中积压滞销的商品约占16%；123种主要工业品中，库存偏多或积压的有30种，占24%，超储金额比上年约增加56%。有的地区积压滞销商品上升的幅度达65%以上，有的企业甚至在库存中还有20年以上的商品。湖北省商业系统的情况同全国水平相比也强不了多少，1986年末，商业厅系统积压商品占全部库存商品的15.2%。从地区构成看，主要分布在武汉、沙市、宜昌、襄樊等城市商业，其积压商品金额占全省积压商品总额的75.43%；从商品大类构成看，主要集中在纺织类商品，其积压金额占全省积压商品总额的55.27%。有些企业积压商品所造成的损失已大大超过了企业的承受能力，而出现利润减少、亏损增加的现象。不少商业企业普遍反映，目前经营管理存在的问题很多，其中最突出的是库存商品结构不合理，滞销积压的有问题商品比重过大。它是当前商业企业经营管理不善的突出问题，这个问题如不能得到解决，将直接影响企业经济效益提高。由此不难看出，商业企业库存结构不合理的严重程度和亟待提高商业企业库存结构合理率的紧迫性。

提高商品库存结构合理率要做的工作很多，比如按商品保本保利的要求控制商品进货环节，防止“病从口入”；积极推销商品，缩短商品周转时间等等。这些都是商品保本保

利期管理的重要内容。

商业企业近年来实行商品保本保利期管理的实践，更能充分证明这一结论。例如，河北邯郸市糖烟酒公司在有问题商品比重过大、资金周转不灵、利润大幅度下降的情况下，从解决库存结构不合理这个主要问题入手，实行商品保本保利期管理，1985年10月运用计算机分析商品保本保利期时，有40%的商品超保本期，而1986年底商品适销率达到95%。呼和浩特市糖烟酒公司实行这一办法，三年来及时处理了积压商品130多万元，活化了资金，1986年末有问题商品比重下降到4.2%。大连商场1985年对钟表部的200个重点品种测算保本期，发现其中105种超过保本期，即有一半的商品成为赔本生意，引起了很大震动，看到了问题的严重性，通过实行商品保本保利期管理，1986年底商品适销率达到99%。象这样的事例还可以举出很多。当然，这些单位取得的成绩是由于企业管理的全面改革，购销业务的不断扩大，服务质量的提高，全体职工共同努力的结果，但也充分说明实行商品保本保利期管理有利于克服经营盲目性、被动性，增强计划性，对改善商品库存结构，提高商品库存合理率起着重要作用。

二、是讲求商业经济效益的重要途径

所谓经济效益，简单地讲，就是经济活动带来的有用效果和实在利益。马克思在《剩余价值理论》中指出“真正的财富在于用尽量少的价值创造出尽量多的使用价值。换句话说，就是在尽量小的劳动时间里创造出尽量丰富的物质财富”。赵紫阳总理在《关于当前经济工作的几个问题》中也指

出，“我们讲经济效益，首先应当明确这样一个主要观点，就是要以尽量少的活劳动消耗和物质消耗，生产出更多的符合社会需要的产品”。由此可见，经济效益就是社会再生产过程中，劳动占用和劳动消耗量同劳动成果之间的比较和对比关系。讲求经济效益，或者说提高经济效益，就是要以尽量少的劳动占用和劳动消耗去争取尽量多的劳动成果。从商业企业来看，则是要以尽量少的资金占用，尽量少的商品流通过费用去实现尽量多的商品流转额，取得尽量多的盈利。

社会再生产过程是由许多不同的层次和环节组成的，因而决定了经济效益也是多层次和多环节的。从宏观上看，商业企业经济效益是构成商业部门经济效益的基础，是社会经济效益的重要组成部分。如果把社会经济效益作为最高层次，则商业部门经济效益属于次高层次，是社会经济效益的子集，商业企业经济效益属于基础层次，是商业部门经济效益的一个子集。若将它们之间的构成关系用数学公式表示，即为：

$$\begin{array}{ccccc} \text{社} & & \text{会} & & \\ \text{经济} & \supset & & \supset & \\ \text{效益} & & \text{商业部门} & & \text{商业企业} \\ & & \text{经济效益} & & \text{经济效益} \end{array}$$

从微观上看，商业企业的经济效益又是由商品流转各环节的经济效益组合的，各商品流转环节的经济效益是商业企业经济效益的子集。它们之间的构成关系为：

$$\begin{array}{ccc} \text{商业企业} & \supset & \text{各商品流转环节} \\ \text{经济效益} & & \text{经济效益} \end{array}$$

因此，讲求商业企业的经济效益，就必须认真从各商品流转环节抓起。商品保本保利期管理，它以商品保本保利期为商品周转期的最大极限，对商品流转各环节提出缩短商品周转时间的具体措施和要求，从而减少资金占用，降低费用

水平，扩大商品流转额，提高企业盈利水平。

在实践中，实行商品保本保利期管理进一步扩大商品购销业务，提高盈利水平的企业不乏其例。上海百货公司经营的美加净头油原保本期只有一个半月，不利于经营，他们根据保本期的资料与工厂协商，厂方觉得有说服力，调低了出厂价，保本期延长到三个月。该公司经营市场畅销的彩色女胶靴，原保本期有600多天，但工厂因工艺复杂利润小，没有生产积极性，公司主动调高了收购价，收购量增加了6倍多。显而易见，实行商品保本保利期管理是讲求商业经济效益的重要途径。

三、是完善商业企业内部经营责任制的重要方面

商业经营责任制，是指在国家计划指导下，坚持社会主义经营方向，以改善经营管理、提高服务效果和经济效益为目的，实行经济责任、经济权力和经济利益相结合的商业经营管理制度。

商业经营责任制，包括商业企业与国家之间的经营责任制和商业企业内部的经营责任制。商业企业内部经营责任制的形式，是多种多样的。但无论其形式如何，都是以经济责任、经济权力、经济利益作为基本内容。经济责任、经济权力和经济利益之间是相互联系、相互制约的，而核心则是经济责任。实行商业经营责任制，要先委之以责，再授之以权，后予之以利，使责、权、利三者统一起来，从而让企业和职工个人各尽其责，各行其权，各得其利，最终达到提高经济效益的目的。

商业企业内部经营责任制中的经济责任，很重要的部分

是资产与盈亏责任。即保护国家资金、商品等不受损失，并在经营过程中取得一定的利润。如果把商品保本保利期管理的要求纳入经济责任之中，并相应地授之以权，予以以利，将会使商业经营责任制目的的实现更有保障，使商业企业内部经营责任制显得更加严密、完善。

四、是实现商业现代化管理的开端

现代化管理，就是运用现代化的管理技术和管理方法，进行科学管理。科学管理，就是利用现代化科学技术和科学方法，按照客观规律的要求进行管理。没有现代化的管理技术和科学方法就没有科学管理。

商品保本保利期管理的基本方法源于量本利分析法，而量本利分析法则国家经委拟为近期推广的十八种现代化管理方法之一。所以，实行商品保本保利期管理是实现商业现代化管理的开端，而且仅仅是开端。当然，在实行商品保本保利期管理的过程中，还将运用一些其他的现代化管理方法，诸如ABC分析法、看板管理、微电脑技术等等。

诚然，现代科学技术成就是实现管理技术现代化的物质技术基础，能够引起企业管理革命。但是，还应当看到，管理技术现代化毕竟是人们对现代化科学技术的运用。在这里人是主体，没有掌握现代化设备和管理的人去操纵、驾驭、管理这些设备，技术再先进也无用。现代化管理技术终究只是实现管理科学化的工具和手段。因此，要实现商业现代化管理，不仅是管理方法和管理手段的更新，更重要的是管理思维的更新，包括传统观念的更新与传统习惯的改变。

河北省承德地区商业局在介绍经验时指出，凡实行这个

办法的企业，首先以测算的数据做为依据，对企业现有库存商品进行排队，用时间尺度分析库存，打破了传统“没钱有货”“货就是钱”的观念。如隆化五金公司对151种明显滞销商品，按保本期排队，除三种外，均超保本期，超4000天以上的25种，3000天以上的44种，2000天以上的26种，1000天以上的18种，500天以上的35种。其中电表表三块，进价192.93元，保本期为52天，已储存4259天，支付保管费等186.79元，即使原价出售，也已将本钱吃光，虽然有货，已没有钱了。再如改变过去在物资匮乏时期形成的“宁愿积压不愿脱销”的经营观念和长期形成的“干了算”的传统管理习惯，实行“算了干”，用保本保利期控制进货量和库存量，在这个基础上，把不合理的库存逐渐压下来。

综上所述，实行商品保本保利期管理，有利于促进企业由实物管理向价值管理，由经验管理向科学管理的转化，促进商业向着现代化管理迈进。

五、是贯彻“双增双节”的一项具体措施

赵紫阳总理讲，经济稳定，政局稳定，我们的国家就有希望。“压缩空气”是当前经济生活中的一件大事，反对资产阶级自由化是当前政治生活中的一件大事，这两个问题解决得好，可以带动许多工作。国家领导人最近指出，完成1987年国民经济和社会发展任务，关键是抓好两个重要环节，一是压缩空气，广泛开展增产节约、增收节支运动，二是以进一步搞活大中型企业为中心，深化经济体制改革。

商业部也发出关于在商业系统开展增产节约、增收节支运动的通知，要求1987年全国商业企业降低流通费用2%，

扭亏20%，除照章纳税外，为国家多作贡献10亿元。具体要求商业企业销售比上年增长5%，商办工业产值增长7%，饮食服务企业营业收入增长5%。同时国家还要求减少资金占用，使流动资金周转天数缩短百分之二至三。商业部通知指出，要求做好七项工作。即：坚持改革，搞活流通；扩大购销，努力完成扭亏增盈任务；开展清仓查库，调整库存结构，挖掘库存潜力，充实市场货源；加强资金管理，提高资金使用效益；加强费用管理，节约支出；基建实行“三保三压”，提高基建经济效益；严肃财经纪律，加强审计监督。

湖北省商业厅在《关于开展增产节约、增收节支运动的意见》中提出了十项主要措施，其中在强化资金管理方面，强调了逐步开展对主要商品的保本保利期管理。

事实上，开展“双增双节”运动的最终目标，是要明显地提高经济效益，而实行商品保本保利期管理又是提高商业经济效益的重要途径。理所当然，实行商品保本保利期管理是贯彻“双增双节”的一项具体措施。

湖北省商业厅第一处“双增双节”办公室，工

省商业厅第一处“双增双节”办公室，工
省商业厅第一处“双增双节”办公室，工
省商业厅第一处“双增双节”办公室，工
省商业厅第一处“双增双节”办公室，工
省商业厅第一处“双增双节”办公室，工
省商业厅第一处“双增双节”办公室，工
省商业厅第一处“双增双节”办公室，工
省商业厅第一处“双增双节”办公室，工
省商业厅第一处“双增双节”办公室，工
省商业厅第一处“双增双节”办公室，工

第二讲 量本利分析原理

一、量本利分析的概念

量本利分析，又称“保本分析”、“盈亏分析”等。它是根据产量、成本、利润三者之间的相互关系，进行综合分析，用以预测利润，控制成本的一种数学分析方法。

这种分析方法，是制订计划的一种手段；是规划利润，预测企业经营活动的经济效益的方法；也是为领导者作出决策提供科学根据的计算方法。

这种分析方法简单方便，易于掌握，适应范围较广。因此，国内外企业经济管理中普遍应用这种方法。

二、量本利的依存关系

量本利原本是对生产企业产品产量、成本、利润的简称。尔后量本利分析法被引入商业企业，量本利的含义也随之扩展。在商业企业里，量本利指的是商品经营量、商品经营成本和商品经营利润。

商品经营量，通常指商品销售量，并且一般表现为货币量度的商品销售额。就某一种商品而言，商品销售额的大小由商品销售的实物量与销售单价的多少所决定。当然，在这种情况下它也可以直接用商品销售数量表示。但从全部商品或某类商品来看，其销售额的大小不仅由商品销售的实物量与销售单价所决定，而且还受销售结构的影响。在这三个因