

# 以鼓励单品种效益为导向完善编辑考核中销售费用合理摊销

●王政君

**摘要：**科学合理的绩效考核制度设计，既是实现企业战略规划的重要激励导向，同时又是确保企业发展具有可持续动力的关键因素。适度调整以权责发生制为数据基础的传统考核模式，突出图书产品运营效率评价，有助于出版企业打造核心竞争力。

**关键词：**绩效考核 效率目标 合理摊销

出版业务链条主要由编、印、发三个基本环节构成，通过合理、科学的考核制度，以对出版社整体经营结果的贡献度为基本依据，将各个环节紧紧聚焦在效率目标上。考核制度是解决各个板块自发动力与一体化咬合程度的关键因素，是为了解决发展导向、公平评价的制度安排，各种要素资源的安排与成本负担的分配要紧紧围绕出版社的价值目标取向，这与以权责发生制为基础的会计反映是截然不同的两种制度安排，前者解决的主要是以公平为导向的组织发展动力，后者主要解决的是根据特定的会计假设对经营行为的记录。在市场主体的经营活动中，在真实反映资源消耗的前提下，考核制度设计一般遵循“谁贡献大，谁效率高，资源相应向谁倾斜”的原则，从而保证组织发展的持续动力。

## 一、出版社的成本费用结构及性质

在出版社的经营中，市场化产品的成本费用从经营环节来看，主要有两大类：直接成本费用与间接成本费用。

直接成本费用主要是与生产活动直接相关的各种成本费用，主要包括产品研发制造与市场销售两大类费用。在产品研发制造环节发生的成本费用中，纸张、印刷费用与图书的码洋（册数）直接相关，印数越多，纸张、印刷费用就越大；排版、校对、封面设计的费用基本只与品种有关，产品研发制造环节发生的工资奖金、差旅费、招待费可以直接从考核对象的盈利中

扣除。作者稿费直接计入相应图书产品。

市场销售费用主要包括发货费用、物流管理费用、销售人员工资奖金、销售人员差旅费用、营销费用等。其中发货费用、物流管理费用的消耗与码洋（册数）直接相关，印数越大，发货费用、物流管理费用消耗就越大，销售人员工资奖金、销售人员差旅费用、营销费用基本与销售回款匹配。

印制部门发生的管理费用基本与品种直接相关。

间接成本费用主要是出版社职能管理部门发生的费用，其中财务费用、总编室费用（申请书号、发稿、合同管理、样书管理）、市场营销费用基本与图书品种直接相关，人力资源、信息部门发生的费用基本与考核对象直接相关。目前出版社考核中，间接成本费用一般不计入编辑考核。

## 二、完善编辑考核中销售费用的合理摊销

### 1. 通过市场化销售的产品费用摊销

为了鼓励图书策划向单品效益高的产品倾斜，建议在销售费用的摊销上，改变在编辑考核中由单品效益高的产品不合理背负单品效益低的产品状况，实现编辑考核中销售费用的摊销真实化、公平化。

目前在出版社的考核中，按照产品定价的10%左右计提销售费用，假定费用的实际发生构成为：2%~3%左右用于支付物流运输费用，2%~3%左右支付仓储管理费用以及税收成本，4%~6%左右支付销售人员差旅、营销费用、工资奖金等。上述费用中，物流运输

费用与仓储管理费用基本与销售码洋直接相关,印数越多需要发生的运费与占用的库存资源越多。因此,此部分费用与码洋直接相关,销售人员差旅、营销费用、工资奖金等主要与图书品种直接相关。因此,建议在编辑效益考核中,将10%左右的销售费用(销售环节的费用占码洋的百分比)真实摊销到不同贡献的图书中。

与码洋有关费用考核按照码洋计提——在计算编辑承担的销售环节费用时,2%~3%左右的物流运输费用与2%~3%左右的仓储管理费用以及税收成本,是与产品的印数即码洋直接相关,因此该部分费用在考核中按照码洋摊销。

与品种有关费用考核按照品种摊销——4%~6%左右的销售人员差旅、营销费用,工资奖金等成本费用,主要与图书品种直接相关,因此该部分成本费用在考核中应按照图书品种均摊计入。

2. 编辑联系包销且入库通过销售部门发货的图书的考核费用摊销

在考核中此类图书可以按照2%~3%左右的物流运输费用与2%~3%左右的仓储管理费用以及税收成本计算,考核中可以不负担4%~6%左右的销售人员差旅、营销费用,工资奖金等成本费用。

3. 编辑联系包销且不入库自行发货的图书的考核摊销

编辑联系包销且不入库自行发货的图书,考核可以按照实际发生的运费摊销费用。

### 三、编辑考核中销售费用的具体摊销方式

假定一个出版社一年实现的图书销售码洋约为3亿元,图书品种约为2100种,平均定价约为35元,销售费用率(销售环节的费用占码洋的百分比)为10%,总计发生销售费用3000万元。按照上述方式摊销销售费用,在销售费用不变的前提下,假定物流仓储费用率为4%,销售人员费用率为6%,其中按照品种摊销计入考核费用为3亿×6%=1800万元,其余1200万元费用按照码洋摊销计入考核。

1. 在目前销售费用率不变的条件下费用摊销分界点的测算

假定图书的印数为X册,定价为35元,销售费用按产品定价的10%计算:

(1) 按照权责发生制方式摊销费用,该图书摊销的销售费用为 $X \times 35 \times 10\%$ 。

(2) 根据新的摊销方式,摊销费用分为两部分:一是4%(2%左右的物流运输费用与2%左右的仓储管理费用以及税收成本)按照码洋摊销;二是6%(6%左右的销售人员差旅、营销费用,工资奖金等成本费用)按照品种摊销。其中按照品种摊销的总费用为1800万元,品种数为2100种,每一品种应摊销的费用为 $1800 \text{万} / 2100 = 8571 \text{元}$ 。按照码洋摊销的费用为 $X \times 35 \times 4\%$ 。

(3) 费用摊销分界点的计算

$$X \times 35 \times 10\% = 8571 + X \times 35 \times 4\% \quad X = 4081 \text{册}$$

即低于4081册的图书在考核中应多摊销销售费用,高于4081册的图书在考核中应少摊销销售费用。

结论:

(1) 在按照权责发生制的方式摊销费用的条件下,印数超过4081册的图书在一定程度上替印数不足4081册的图书负担了销售费用。

(2) 按照新的考核摊销方式,超过销售4081册的图书应该将一部分销售费用转移到销售不足4081册的图书上,从而通过考核实现鼓励编辑多做销量超过4081册的图书。

2. 现举例说明不同摊销方式对单品种效益不同的图书考核成本的影响

(1) 对于销量为2000册,定价35元的图书

按照权责发生制摊销方式,考核摊销的销售费用为: $35 \times 2000 \times 10\% = 7000 \text{元}$ ;

按照新的摊销方式,考核摊销的销售费用为: $35 \times 2000 \times 4\% + 8571 = 11371 \text{元}$ 。

新旧考核摊销方式对销量2000册图书摊销费用的影响:新考核方式使销量为2000册的图书增加费用计入4371元。

(2) 对于销量为6000册,定价为35元的图书

按照权责发生制摊销方式,考核摊销的销售费用为: $35 \times 6000 \times 10\% = 21000 \text{元}$ ;

按照新的摊销方式,考核摊销的销售费用为: $35 \times 6000 \times 4\% + 8571 = 16971 \text{元}$ 。新旧考核摊销方式对6000册图书摊销费用的影响:新考核方式使销量为6000册的图书减少费用计入4029元。

在上述具体事例中,对不同销量图书实际摊销费

# 网络时代图书微博营销的机遇与挑战

● 娄建国

**摘要：**微博在促进人际交流与信息传播的同时，作为营销方式的商业价值也逐步显现，为出版社图书营销带来了新的渠道。本文通过分析图书微博营销的机遇、挑战、对策，以期让出版社借力于微博开拓图书营销新领域，促进图书销售，给同质化、低效化的传统图书营销注入新的生机。

**关键词：**图书营销 微博 出版社 粉丝

近年来，随着互联网的广泛应用与网民规模的迅猛发展，微博营销已引起各行各业的广泛关注，并对传统的图书营销产生了巨大的冲击。面对竞争日益激烈的图书市场，出版社应借力于微博营销，以提升营销业绩。本文分析了图书微博营销带来的机遇与挑战，以利于出版社理性地看待图书微博营销，从而在激烈的图书市场竞争中更多地抢占市场先机。

## 一、图书微博营销的机遇

### 1. 有利于降低图书营销成本

与传统的图书营销相比，微博营销并不需要投入大量的人力、物力、财力等进行图书宣传，有利于降低图书营销成本。以目前国内微博的运作方式来看，微博尚处于免费使用阶段，注册、发布信息、交流等都不收取任何费用，而微博虽然限制了字数（140字以内），但文字、图片、视频、链接等内容形式却无所不

用的再分配，使编辑的实际绩效产生了较大的差异，其目的在于使编辑在选题策划时更加关注成品图书的实际销量，策划出更多具有较高单品种效益的图书。

目前整体图书市场的一个主要特点是——产品品种逐年增多、单品种效益持续下滑，出版业始终徘徊在大而不强的困境中。提高出版业整体竞争力，实现行业真正的市场化与产业化，是每一个出版企业都无法回避的重要课题。出版企业在内容、传播介质、公司制度设计等方面进行创新的同时，也要关注绩效考核制度的创新，充分重视考核方式对编辑的价值引导

包，或发表图书的文字介绍，或以图片形式展示图书的装帧设计，或贴出图书推荐的视频……由于微博信息简洁，且制作便捷，无时间与空间的限制，出版社可按照市场需要及时而自由地变更宣传内容，从而大大降低了图书宣传成本。

### 2. 有利于促进图书销售

微博营销降低了图书的营销成本，但却并未影响微博的营销效果，其核裂变式信息传播方式反而更利于促进图书销售。微博具有同社交网站相似的网络群体交互模式，其中设置的“关注”与“粉丝”，分别指用户关注的群体与其他人对用户关注的群体。微博用户通过关注别人或被别人关注，就将形成以用户为中心的交际圈，而各个交际圈间的群体极可能相互联系，从而就将形成一个庞大而相互交错的传播网络。如当出版社A发布了一条图书信息，那么出版社A的粉丝就会实时看到这条更新信息，假如其中50%的粉丝对

作用，发挥利益杠杆的调节作用，与其他相关规章制度紧密配合，逐渐引导出版社整体步入单品种效益提升的内涵式发展路径。

#### 参考文献

[1] 保罗·萨缪尔森，威廉·诺德豪斯. 经济学. 商务印书馆，2012.

[2] 戴德明，林钢，赵西卜. 财务会计学. 中国人民大学出版社，2002.

(作者单位：中国法律图书有限公司)