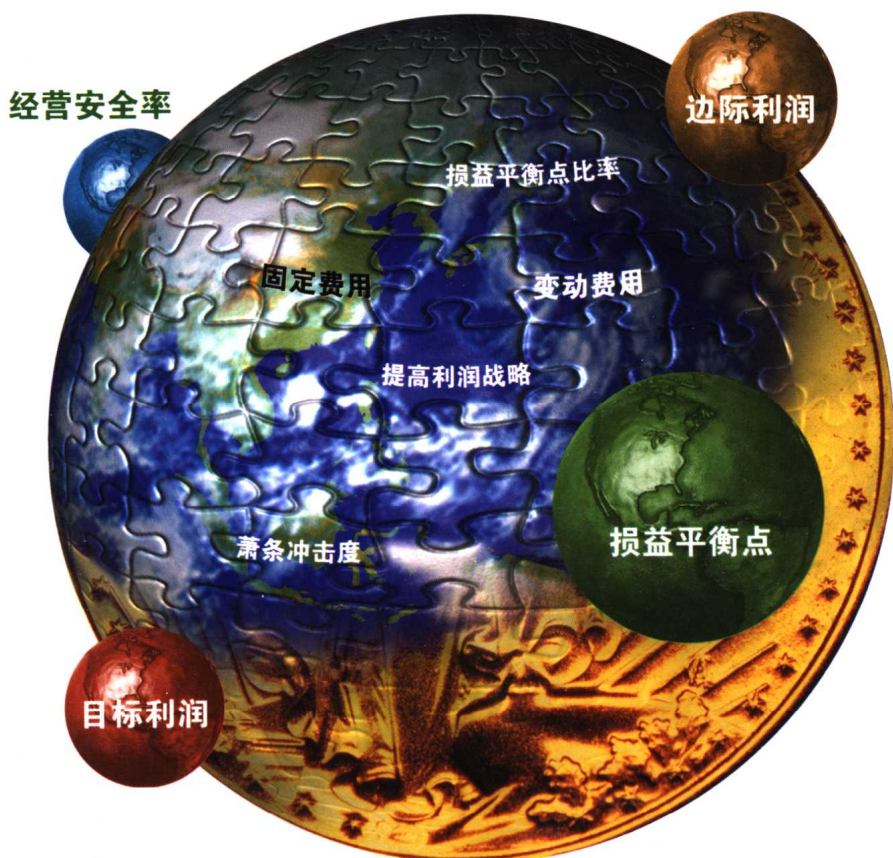


企业家入门文库

图解

损益平衡点

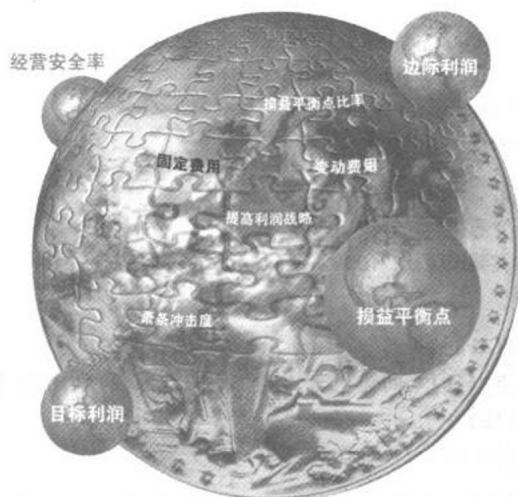
〔日〕本间建也 著



64

科学出版社

企业家入门文库



05
10
01

〔日〕本间建也 著
赵 丽 译

图解损益平衡点

科学出版社

北 京

图字:01-2002-4029 号

NYUMON VISUAL ACCOUNTING YASASHIKU WAKARU SON'EKI BUNKITEN

by Tatsuya Honma

Copyright © 1999 by Tatsuya Honma

Illustrations © 1999 by Satoshi Tsunoda

All rights reserved

Original Japanese edition published by Nippon Jitsugyo Publishing Co., Ltd.

Chinese translation rights arranged with Tatsuya Honma

through Japan Foreign-Rights Centre

本书中文版权为科学出版社所有

入門ビジュアル・アカウンティング

やさしくわかる損益分岐点

本間建也 日本実業出版社 1999 第1版 第1刷

图书在版编目(CIP)数据

图解损益平衡点/(日)本间建也著;赵丽译. —北京:科学出版社,2003

(企业家入门文库)

ISBN 7-03-011367-5

Ⅰ. 图… Ⅱ. ①本…②赵… Ⅲ. 资金平衡表-图解 Ⅳ. F231.1-64

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 031495 号

北京东方科龙图文有限公司 制作

<http://www.okbook.com.cn>

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号 邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

中国科学院印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

2003 年 8 月第 一 版 开本: A5(890×1240)

2003 年 8 月第二次印刷 印张: 7 1/8

印数: 1 5 000 字数: 183 600

定 价: 18.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈新欣〉)

中译本总序

您是喜欢读书,还是喜欢看书?

这有什么区别吗?有。如果您看了这套图文并茂的丛书,大概会同意我们的看法,读书和看书不一样。字是读的,图是看的。又读又看,左右脑并用,用句时髦的话讲,叫“学并快乐着”。

日本人喜欢漫画世界闻名,画的漫画也很有水平,这可能和他们习惯形象思维有关系。其实,中国方块字就是象形文字,字和图本来就是相通的。所以,一边读一边看应该很符合国人的特性。

但这不是小人书,而是很“专家”的大人书籍。一套书就把经济、金融、证券、公司、企管、会计、信息系统、外汇、保险、期货、税务、信投、贸易等等,提纲挈领地涵括了进来,使我们在繁忙的工作之余,短时间就能有效掌握这整个知识和技巧的框架。

您是喜欢背书,还是喜欢翻书?

背书是增加内存,翻书是沟通外存。我们传统的学习模式是努力把外存转移成内存。但在知识爆炸的今天,在信息传递成本很低的今天,我们大概不需要把很多知识硬记在脑子里了。在当今的时代,重要的不是您拥有多少知识,而是您拥有多少有效接近知识的通道。需要的时候,您知道到哪里去翻看,或知道找谁去咨询就行了。这套书的内容是按项目编排的,有点像事典,

介于辞典和专著之间，便于翻查。摆在您的书架上，会成为您接近知识的有效通道之一。

思考需要框架，行动需要焦点。书本知识可以给您一个框架，真要运用时，还需要对准焦点，瞄准问题，并按照中国特色创造性地运用。

您喜欢买摆设书，还是喜欢买实用书？

市面上常常看到一些大部头、多卷本的书籍，如果您买了这样的书籍，读起来可别太认真了。这样的书往往头几章没读完，脑袋就先大了。为什么？因为那些书本来就不是给您，而是给您的客人看的——装帧考究，块头威武，书柜一摆，煞是好看。对这种书来讲，“形式比内容更重要”。

为了不断装备那些“形式比内容更重要”的书，更有必要读一些实用性强的书。我感觉这套书的内容和表述形式都比较实用、简洁。尤其是那些图形和表格，您照着它们勾勾画画，就能梳理出经济、金融、证券、税务、公司、管理等繁杂知识的大概头绪来，还可能照猫画虎给别人讲一讲，何乐而不为？

日本毕竟是比较发达的市场经济国家，法律方面和我们也有不小的区别，有些内容我们目前还用不上、不适用或者说做不到。但我看其中主要观点、概念拿来比较分析我国情况，是很有启发的。

日本人的电车和中国人的自行车

国人说到底还是崇尚欧美的经济、经营与管理，舶来品以美国为最多。尽管日本企业也有些算得上思想性的东西，但国人不大认。大概有些“恨乌及屋”的历史情结吧。日本人的大发明创造确实不如美国多，但日本人在改进、改进、再改进方面的能耐举世无双。他们能

把长、大、重、厚、粗的东西做成短、小、轻、薄、细，增加附加价值，这是我们应该学习、借鉴的。曾经有个故事说，外星人想测试一下地球人的特性，把一个地球人从没见过的东西从天上扔了下来，美国人捡到了，拿回家就开始做切片分析，整出来两千页的秘密研究报告；中国人如获至宝，关起门来一仿造十几年不变样；日本人捡到后拿回家，很快商品化之后，没两天就改一回，越改越小、越改越精致。

对物质的东西如此，对知识也是如此。日本学者能够把美国人发明的东西更实用化、商品化地加以改进，把艰深难懂的金融、经济、管理的道理，用一目了然、浅显易懂，精美的方式表现出来，使人能很快把理论付诸于行动，也是难能可贵的。

这和日本人的思维模式有关。日本人做事擅长精益求精，不断地、一点一滴地、改善式的创新。比如由日本兴起的零缺陷运动、TQC 小组活动等。这是一种线性思维模式。打个形象比喻的话，这种线性思维模式特别像日本的电车系统——只要顺着铁轨跑就会出高效率，离开铁轨就不能动了。我们暂且把它叫做电车式思维。

比较而言，中国人的思维模式似乎类似于自行车式思维。看到中国大小城市、大小街道来来往往的自行车，你会感叹中国的交通系统与日本的电车系统有多么大的不同。自行车不用轨道，可以随时调整和改变方向，而且也只有随时调整和改变方向并保持一定的速度才能取得平衡。

自行车思维模式的中国企业，在做事情上表现了相当的自由性。比如在多元化经营战略上，日本企业较多强调关联多元化，而中国企业多元化战略较为随意，很

少能找到投资项目间的关联性；日本企业喜欢不断地革新工具和方法，而中国企业喜欢不断地改变产品和行业；日本人依然愿意长期在一个公司工作而获得高薪，中国人则喜欢不断“跳槽”来提升地位；日本人会认真真地把创新结果用标准和程序固定下来，因而知识有积累，重复创新少。而中国人不喜欢用规则约束自己的创新，不喜欢做日常的、反复的、烦琐的程序、标准和文档工作，因而容易出现重复性创新。等等。

看这套书，相信您也会感受到日本人的一些独特习惯。

学欧美的，还是学日本的？

我们在努力学习西方科学合理的东西，日本人在此方面的劲头绝对不亚于我们。而且，日本人的“拿来主义”精神还使他们在学习过程中比我们少了些许心理上的障碍。我们反对“全盘西化”，而日本人却提出过“脱亚入欧”，日本是屁股坐在东方，脑袋伸到西方，一副不太舒服的样子，但他们发达了。我们习惯上也把日本称作西方国家。

日本人学习西方国家的先进知识，简直可以说是亦步亦趋的，拿足球的语言来讲叫贴身紧逼。听说早年美国人给日本人讲企业管理课，刚开始总要吓一跳，因为只要美国讲师打出一张胶片来，下面就是“咔嚓、咔嚓……”一阵照相机快门响。

在吸收国外的知识和技术方面，日本人好像更倾向于拿来主义，这可能和自日本有史以来，就从国外引进或吸收新东西的历史习惯有关。不过，日本在人才方面可不是拿来主义，甚至连挑拣主义都不是。单一民族意识和保持单一民族结构的努力，使日本人在遇到战略性大转折时，表现欠佳。

反思我们自己,向他人学习时经常有些观念障碍,挑拣主义是较为普遍的学习模式。中国历史悠久,历史遗产很多,有优秀的、多样的、系统的文化和思想体系,民族自豪感很强。因而在学习国外的东西时往往容易挑三拣四,因而“中学为体,西学为用”,“反对全盘西化”,“自成一家”等思潮很有市场。

在学习他人科学合理的東西时,我们可能要多点“削足适履”的精神。比如学习国外的管理,国外那些优秀企业已经活了很长时间,他们走过的路被证明是一条成功的企业生存之路,从中总结出来的理论也必然有其微妙之处。老老实实、认认真真学习的“削足适履”精神,可以帮助我们克服太聪明、好幻想的习惯,先学到真本事,再去优化、创新和规范。

经验的浪费是浪费,教训的浪费是更大的浪费。他山之石固然可用,前车之鉴更为可贵。日本经济和企业自泡沫经济破灭至今还没能缓过劲来,丛书中对日本经济和企业经验教训正反两方面的深刻反思,也很值得我们花些时间来关注。

其实我们学美国,即使您抱着“全盘西化”决心,即使您只读原版的英文书,恐怕您也难以达到“圆满”的目的。日本人学西方的劲头比我们要甚多了,但最终也没有成为完全美国式的社会、经济和企业管理模式。我看我们学美国模式,但最终的结果反而可能更接近日本模式。如果是这样的话,绕那么一个大圈子又何必呢?在有些时候,对有些问题,直接看日本的书籍好了。

中国人民大学商学院教授 杨 杜

前言

■ 确保盈利的做法真是万无一失吗？

日本的泡沫经济结束后，许多企业都处于赤字亏损的经营状态，但也有不少的企业维持了创业以来的高成长与高效益。对于企业来说，最重要的就是要具有持续稳定的发展能力。人们通常认为企业的寿命是30年左右，但是，在全球化、网络化迅速发展的今天，竞争的舞台几经扩展已到世界范围。因此，当今企业的寿命别说30年，就连10年都很难达到。

在这种激变的时代，企业如果不能在各种环境变化中保持高度的应变能力，就不能继续生存与发展。

■ 必须对利润和资金进行综合管理

有了盈利资金才会有所增加。而如果持续亏损不仅会使企业的资本难以保持，就连资金的周转都会遇到困难，导致支付方面发生问题。

为了避免陷入这种困境，企业必须千方百计地保证有一定的盈利，否则就无法维持下去。因此，企业首先必须确定盈利目标，并为实现这一目标而对收入与费用进行计划管理。这种对费用、收入和盈利的关系进行计划管理的方式称为盈利管理。而这种盈利管理的中心就是对“损益平衡点”的认识。

即使企业有盈利能力，但如果不能很好地把握收支平衡也会导致“黑字破产”。收入与支出可以通过“应收

账款”、“库存资产(原材料、商品、产品等)”及“应付账款”等的余额与销售收入、费用等方面反映出来。因此,有必要据此对收支进行计划管理(资金管理)。

企业一般都非常关注两个方面:一方面是收入、费用与盈亏的情况;另一方面是收支与资金周转的情况。企业要将这两个方面有机地结合起来加以利用。特别是在现在这种资金筹措非常困难的情况下,更有必要对这两方面进行综合管理,有必要对作为盈利与资金的综合管理方法的“现金流平衡点”也加以分析。

损益平衡点与现金流平衡点分析,可以说是关系到企业生死存亡的管理方法。

本书根据上述理论,对“损益平衡点”及“现金流平衡点”的理论与实用方法,以及“盈亏战略”和“资金战略”等进行了深入的剖析。有关损益平衡点的问题,还可以参考本人所著的《图解 简析损益平衡点》一书,相信它会有助于您尽快掌握具体的操作方法。

如果读者能借助本书解决本单位在盈利(计算)与资金周转等综合管理方面的一些实际问题,我将感到不胜荣幸。

本间建也

目 录

第 0 章 绪 论

1 经营就是获取利润	在企业经营中保持平衡非常重要	2
2 正确读解损益表	损益表是了解企业经营状况的必要资料	4
3 从费用入手的经营战略	费用分为固定费用和变动费用	6
4 重视边际利润	边际利润吸收固定费用的能力	8
5 变动损益表的概念	以变动费用和固定费用为中心的损益计算	10
6 注意变动损益表的变化	对照各年度的边际利润率和固定费用等数据进行分析	12
☆专栏☆ 利润总额		14

第 1 章 损益平衡点的概念

7 损益平衡点的定义	是指既没有利润也没有亏损时的销售额	16
------------	-------------------	----

8	损益平衡点的计算公式	损益平衡点由固定费用和边际利润率所决定	18
9	变动费用的变化公式	要注意“变动费用率 $\times (1 \pm \text{变动费用的增减率})$ ”这部分	20
10	固定费用的变化公式	用增加或减少后的固定费用除以边际利润率	22
11	销售价格的变化公式	从损益平衡点的角度分析销售价格的变化规律	24
12	目标利润销售额的计算公式	实现目标利润所必需的销售额	26
13	目标利润率销售额的计算公式	实现目标利润率所必须保证的销售额	28
14	跨年度工程的计算方法	采用完成产值基准法时可以用完成产值率计算	30
☆专栏☆	冷静选购的消费者		32

第2章 费用及其分解方法

15	固定费用	与销售额的多少无关,必然发生的一定金额的费用	34
16	变动费用	与销售额同比例增减的费用	36
17	准固定费用与准变动费用	准固定费用计入固定费用,准变动费用计入变动费用	38
18	费用的分解方法	将费用分成变动费用和固定费用	40

19	会计科目法	对会计科目逐一进行费用分解	42
20	总费用法	比较 2 个年度的数据进行费用分解	44
21	分散图表法	用图表法将数年的费用进行分解	46
22	最小自乘法	用联立方程式进行数学性费用分析	48
23	销售成本的费用分解	用制造费用分析存货的费用	50
24	营业外收入的费用分解	将营业外收入与营业外费用的差额 计入固定费用	52
☆专栏☆	成本核算与制造成本		54

第 3 章 确定损益平衡点

25	损益平衡点图表	用画图法来求损益平衡点	56
26	边际利润图表	通过画出边际利润图表计算损益平衡点	58
27	物量单位利润图表	制作图表,并根据其数量计算损益平衡点	60
28	利润图表的变动幅度	从最好和最坏情况下考察损益平衡点的变动幅度	62
29	用个别法计算损益平衡点	用每种商品的边际利润的累计计算损益平衡点	64

30	用标准法确定损益平衡点	用最重要的商品的边际利润率求出损益平衡点	66
31	用平均法确定损益平衡点	用全部商品的平均边际利润率求出损益平衡点	68
☆专栏☆ 时间管理			70

第4章 损益平衡点比率是经营的关键

32	萧条抵抗力(损益平衡点比率)	损益平衡点比率越低收益就越稳定	72
33	经营的空间(经营安全率)	即使销售额与利润相同的企业,由于其内部机制的不同,结果也不相同	74
34	萧条冲击度(减益率)	利润与固定费用的比例决定利润的增减幅度	76
35	关注长期动态	如果销售额增加的同时损益平衡点也随之上升则毫无意义	78
36	损益平衡点比率具有行业特征	“固定费用型”行业与“变动费用型”行业	80
37	损益平衡点比率下的四种企业	通过固定费用与损益平衡点比率对企业进行分析	82
☆专栏☆ 间接部门的合理化			84

第5章 采用提高利润的战略

38	提高利润战略	降低固定费用,提高销售额与边际利润率	86
----	--------	--------------------	----

39	提高综合性利润的战略	采用综合性战略改善利润率	88
40	有效提高利润的战略案例	“变动费用型”行业降低变动费用, “固定费用型”行业削减固定费用	90
41	重视成本结构	将成本与销售、管理费用对照同行 业平均值进行比较分析	92
42	固定费用的管理	分别制定出费用削减目标,通过全 员参与提高干劲	94
43	变动费用的管理	根据各个科目的变动费用率及金额 的变化实施管理	96
44	有效获取边际利润	把握资本与员工所创造的边际利润	98
45	边际利润的分配方法	企业所创造的边际利润如何使用	100
46	用边际利润确定重点商品	首先要看边际利润金额,其次要看 边际利润率	102
☆专栏☆	防止资金浪费		104

第6章 提高利润战略的具体案例

47	调整商品结构与扩大利润收入	销售结构比例的变化,直接导致边 际利润率的变化	106
48	赤字亏损商品的处理方法	如果赤字亏损商品的边际利润为正 值,则不必停止销售	108
49	销售价格的确方法	明确降价的底线	110
50	降价带来的追加订货	如果能增加边际利润则可以接受订 货	112

51	有余力情况下的订货	比较获得边际利润的大小来决定	114
52	无余力情况下的订货	比较每一分钟的边际利润来决定	116
53	原料供不应求时的订货	比较原料单位是可以获得的边际利润	118
54	分部门进行损益核算	掌握各部门的利润及损益平衡点的数据	120
55	有效利用外部资源	比较分析内部加工与利用外协时的损益平衡点	122
☆专栏☆	充分利用外部资源		124

第 7 章 用资产负债表透视现金收支

56	损益平衡点分析的限度	必须根据企业规模制定利润与资金的综合战略	126
57	利润战略与资金战略的统一	现金周转的重要性越来越强	128
58	资金与损益的变化不同步	现金收支与损益间存在时间差	130
59	资金的流动性	资金有三组流动方式	132
60	注意资金的积压	资本的积压会给现金流动带来很大影响	134
61	良好的资产负债表	将不用的资产变成现金以改善现金流	136

62	资产的周转天数(周转时间)	提高资产的使用效率可以增加利润	138
63	周转资金与周转天数的关系	周转天数的差可以带来周转资金的需求	140
64	应收债权的周转天数	周转天数的长短决定了应收债权的实质	142
65	存货的周转天数	库存过多会直接导致利润下降	144
66	应付债务的周转天数	尽量避免应付债务的延期支付	146
☆专栏☆	资产负债表(B/S)		148

第 8 章 关注现金收支平衡点

67	现金收支平衡点的概念	现金收支平衡点是指能够维持资金收支平衡的销售额	150
68	公式的计算例	首先对现金收支平衡点公式的各项要素进行整理	154
69	公式的计算例(续)	现金收支平衡点与损益平衡点的关系	156
70	用个别法计算现金收支平衡点	比较边际收入之和与固定支出的差额	158
71	用个别法计算现金收支平衡点(续)	从边际收入多的商品开始累计边际收入	160
72	用标准法计算现金收支平衡点	以企业最重要的商品的边际收入率为标准	162