

保本与利润决策

美 A·塔克教授著

曾子敬 张 杰译

广州对外贸易学院

目 录

- 译者的话
- 作者前言
- 1. 利润分析
 - 利润分析
 - 销量的作用
 - 成本—销量—利润分析
 - 直接成本
 - 固定成本
 - 固定成本与直接成本的判别
 - 变动产品结构的效果
 - 怎样运用成一量一利数据
 - 保本体系
 - 小结
- 2. 保本体系的原理
 - 保本点的定义
 - 保本体系和成一量一利比率
 - 保本体系的基本计算
 - 贡献与利量比率
 - 基本的保本公式
 - 与损益表作比较
 - 怎样计算价格、销量与成本变动的效果

小结

3. 保本体系所需的数据

需要的数据类型

数据的来源

成本分类

固定成本与直接成本科目表

小结

4. 绘制保本图

保本图的绘制

全公司的保本图

企业各部门的保本图

小结

5. 保本体系的基本计算

贡献率公式

保本点公式

利润公式

保险率公式

销售额公式

固定费用公式

直接费用公式

公式的目的

公式的应用

建议与效果

公司的风格

小结

6. 控制保本数据的变动

直接成本的变动

固定成本的变动

产品数量结构的变动

售价的变动

小结

7. 管理保本利润结构

保本点为何升高

压低直接成本

降低固定成本

对付降价

新产品结构的作用

削弱利润结构的其他原因

小结

8. 规划财务资本

需要的资本

投入资本收益

小结

9. 保本成本的计算与运用

预测

实际的业务销量计划

计算保本数据

保本成本数据的运用

小结

10. 定价数据

定价的作用

定价问题

定价所需要的数据

完全成本定价

单位利润

已知成分和推定成分

现付成本=最低价格

低于完全成本有利润吗?

超过完全成本成本会亏损吗?

一笔订货的利润

小结

11. 定价决策

定价管理

贡献记录

利量率保本图

价格—销量敏感度

提高销量与利润的具体战略

降低价格来提高销量和利润

先检定定价决策

选择合适定单

目标利润定价

小结

12. 产品结构决策

加工产品定价

材料成本与加工成本

工时贡献最大化

保本分析与产品结构

产品结构的问题

小结

13. 经营各环节的研究

贡献结构

产品系列盈利力

盈利力各环节的管理

地区保本收入表

小结

14. 作出决策

自产或购进

投资生产呢还是继续购进呢？

扩大与否？

哪套设备开工？

派代表还是派推销员？

选定产品结构

小结

15. 对建议作出评价

情况一至十二

拟议行动

如何确定机器最佳速度？

目 录

译者的话

作者前言

1. 利润分析

利润分析

销量的作用

成本—销量—利润分析

直接成本

固定成本

固定成本与直接成本的判别

变动产品结构的效果

怎样运用成一量一利数据

保本体系

小结

2. 保本体系的原理

保本点的定义

保本体系和成一量一利比率

保本体系的基本计算

贡献与利量比率

基本的保本公式

与损益表作比较

怎样计算价格、销量与成本变动的效果

小结

3. 保本体系所需的数据

需要的数据类型

数据的来源

成本分类

固定成本与直接成本科目表

小结

4. 绘制保本图

保本图的绘制

全公司的保本图

企业各部门的保本图

小结

5. 保本体系的基本计算

贡献率公式

保本点公式

利润公式

保险率公式

销售额公式

固定费用公式

直接费用公式

公式的目的

公式的应用

建议与效果

公司的风格

小结

6. 控制保本数据的变动

直接成本的变动

固定成本的变动

产品数量结构的变动

售价的变动

小结

7. 管理保本利润结构

保本点为何升高

压低直接成本

降低固定成本

对付降价

新产品结构的作用

削弱利润结构的其他原因

小结

8. 规划财务资本

需要的资本

投入资本收益

小结

9. 保本成本的计算与运用

预测

实际的业务销量计划

计算保本数据

保本成本数据的运用

小结

10. 定价数据

定价的作用

定价问题

定价所需要的数据

完全成本定价

单位利润

已知成分和推定成分

现付成本=最低价格

低于完全成本有利润吗?

超过完全成本成本会亏损吗?

一笔订货的利润

小结

11. 定价决策

定价管理

贡献记录

利量率保本图

价格—销量敏感度

提高销量与利润的具体战略

降低价格来提高销量和利润

先检定定价决策

选择合适定单

目标利润定价

小结

12. 产品结构决策

加工产品定价

材料成本与加工成本

工时贡献最大化

保本分析与产品结构

产品结构的问题

小结

13. 经营各环节的研究

贡献结构

产品系列盈利力

盈利力各环节的管理

地区保本收入表

小结

14. 作出决策

自产或购进

投资生产呢还是继续购进呢？

扩大与否？

哪套设备开工？

派代表还是派推销员？

选定产品结构

小结

15. 对建议作出评价

情况一至十二

拟议行动

如何确定机器最佳速度？

译 者 的 话

我们选择这本美国利润规划与管理学院院长和马丁、塔克公司总经理A·塔克教授在前年再版的《保本与利润决策》(Profit Planning Decisions With the Break-Even System), 译者改用这样的译意命题, 认为它较符合原意又适于读者的习惯。

这本只有约十六万字的经济著作, 却是内容较为新颖简明, 表述清晰, 具有一定经济管理新理论水平和实践经验成就的。作者突出地把保本体系这种较先进的管理方法加以较详尽地介绍, 内容主要侧重于实用, 全文深入浅出, 特别强调联系实际; 全书所引案例, 基本上符合我国企业的实际运用。它对我国当前进行改革, 提高经济效益, 以及企业如何善于学习和吸取外国有益的经济理论和经验, 可说是具有很大启发意义和参考价值的。

本书的前四章是介绍基本知识, 其后各章是在此基础上逐步深入展开讨论的。我们认为本书适用于广大财经工作者, 特别是宜于计划、财务、会计、统计和经济管理人员自学进修之用, 也可作为大、中财经院校师生及干部培训学习参考之用。在翻译中尽量做到把原文“语言平易”的优点表现出来, 并努力做到符合我国广大读者的用语习惯。

全书内容大部由张杰同志翻译, 由我作全面的审校修订工作。由于我们的水平所限, 可能某些译意会有差错之处, 衷心欢迎读者不吝指正, 在此预表谢忱!

曾子敬于广州外贸学院

前 言

保本图是本世纪初发展起来的计划工具。在图中标出了成本、收入和利润的关系。这种技术是以下列假定为基础的，它假定：售价不受销售量的影响而维持不变；图式所表示的时期内产品销售单位不变；只生产或销售一种产品；如果不止一种产品，那么产品数量、结构、价格、成本不变；整个核算期内劳动生产率与机器生产率不变。

保本图的发展对利润规划管理工作确实作了巨大的贡献。在企业的内部，成本、销量和利润之间存在一定的关系，保本图用一种简单的方式、深入研究这些关系的重要方面。这使主管人员认识所有的公司都有各自的利润特点。在这方面卓有成就。

保本图只对图式所表示时期有效果，而现代商业的复杂性在增长，这就在运用方面发生了困难。因为现在是：产品数量结构不断变动；不同产品的利润结构在变化；各个产品的利润与生产率互不相同；设备运用方式不同；分配渠道、顾客阶层以及销售市场也都有差异。保本图的发明者沃尔特·劳顿斯特劳克就是因此在提出了损益图之后，又进而提出了销售组合图的原因所在。

规划利润、评估关于未来的各个建议方案的效果、考虑到业务内部关系经常变动，那么，就不能够把利润当作单值函数来处理。现代的利润是一种多元的现象，理解这一点，任何规划利润的工具都有用。

因此很显然，原保本图的概念就应加以修正和扩充，使之成为管理人员规划利润的有效工具。作者在从事三十六年专业实际工作期间，一直都在研究保本技术，逐步改编，并予充实，使它适应于复杂的现代商业企业。通过这种研究，一种新的保本体系就崭露头角。它设计得能够克服上面指出过的局限性，为现代的管理工作提供了一种动态的研究工具。

动态研究这正就是本书旨意所在。

保本体系

为了帮助管理人员规划企业的利润，已经开展了许多办法。其中有许多是科学经营办法的结果，是专业人员发展起来的。但也有些没有被管理人员全盘接受。这是因为在一些实例中没有办法从仅有的历史数据里、把资料如实地理出头绪来。

现代企业的成就主要依靠经理们的能力，能否有效处理会在明天出现的局势。在这样的任务中，经理们需要了解他们管理的企业现有的经济风格。经理们还需要资料，使他们能够估价危险，认识各种可供选择的经营方法的潜力，能够定量测算一项决策的未来效果。

保本图一项规划利润的有效工具，能够预告出今天的经营活动对未来的利润所起的作用，预告公司的存亡。能够在事情未发生之前预知其效果。

利润取决于售价、产品结构、销量与成本之间的均衡运动。公司所能达到的均衡程度就是决定公司利润结构、形成未来利润规划的基础。保本体系向主管人员描绘了现在的利润结构、各个拟议方案于未来的效果。很清楚，这就使得管理人员能够对经济特点——利润结构——作明确的评价，这

在运用其它的、流传的分析方法时，是不容易办得到的。

商业企业的每一项行动，每一项计划决策都一定会影响到成本、价格、销量和利润。保本体系把这些因素的相互关系摆清楚，帮助主管人员挑选当前和未来的最佳可行方案。但是这种分析需要测定我们所研究的保本体系在本公司的经济特点。当然，每一家公司所想的都远远不止是保本而已。求保本点这件事的本身只不过是一项操作，只要有了重要的数据可以利用，就可以把工作量压缩得最少。在计算保本数据的过程中，保本点是利润结构图的核心。在这个过程中，保本点的测定只是求得大量数据中的一桩小事。基本的要求是摆明利润结构中各个变量的相互关系，然后才能对拟议行动的未来效果作出评价。引导公司安全地顺利进行。

本书的保本体系与传统的保本法不同，它不是以保本点为中心，或者用单纯的静态函数为中心来阐述的。这个体系检定各个业务环节未来的成本、销量、利润、价格和产品结构向好、坏方面的变动，摆明错综复杂情况下有关各种建议的未来效果，成为规划利润、赢得利润的有用的工具。

保本分析可以在不同条件下运用，可以判断一项决策究竟是有利的、利益不大的或是无利益可言的。最重要的是使管理人员深刻理解管理成本的重要性，理解只靠增加销售量并不能解决一切问题，而且也不能把它当作获得利润的仙丹妙药。保本体系既是X射线、是探测仪，又是经常要用的计划工具。一次正确的成本—销量—利润分析，在保本图的配合下，可以精简掉公司当前的许多定期报表。

保本体系有显著的优点，因为它提供的关于利润结构的数据、比常规的会计或统计数据更清楚，易为管理人员所接

受。我们即将了解到的保本图的优点之一是它的灵活性。它可以用来分析供抉择的各个决策，分析可能于未来期间发生的意外局势。管理人员非常需要对情况作一简明、扼要的介绍，形成真实的图象。

本书

本书提出一套简单的方法，用来绘制利润结构图，并对下列问题作出最可行的决策，包括：定价、产品结构安排、地区赢利能力、客户赢利能力、终点市场赢利能力、推销员赢利能力、扩张、开支审定、决定自产或是购进、投入资本的收益、销售补偿等。

这本书不是管理实践报告。是一本解决如何把保本体系作为管理工具来运用的书。技术方面、管理方面的内行人士都要用一种办法进行工作。本书就是为决策者和利润评估者提供一种高效能的操作方法，指导他们作出决断、并予补充。这种工具还有助于天天、月月、年年指引利润路线。它象一台电子计算机、能减少大量的日常工作。

有的管理人员善于分析公司的数据，看得出公司眼前和将来的利润结构。有的管理人员长于迅速计算出拟议的供选择用的各个行动方案的效果。他们了不起的熟练，但是这种计算却吞没了高工资人员的时间。要是采用保本体系，管理人员就能够很快地对拟议中的变动、或者对各个方面的行动作出评价。

本书阐述保本体系的目的就是克服这些局限性。

本书的写法是假定读者对于保本体系原先是一无所知的。因此先从利润分析着手，然后用一些简单的业务做例子，逐步扩充，应用工业中经常遇到的比较实际的、复杂的情

况。还信手拈来一些问题、计算、求解和图表作案例。除了图表之外，正文部分还列举了大量解说性的资料、模式性的建议和情况分析。

本书是把决策者作为读者对象的，但也考虑到会计师、工程师、销售部门、经营部门的人员，以及愿意对供作扶择的决策的问题与效益进行评价的人们使用。全书贯穿保本体系，涉及到利润的每一个因素，对各类企业、各项业务活动和需要作的各种决策的效果进行计算。

作者体验到，为了要改善利润结构，管理人员一直都在努力解决下列许多问题、定价、选定最有利的结构、测定拟议行动未来的真实效果、各个经营环节的赢利能力。保本体系是一种用来解决上述问题的工具，它与常规的统计、会计数据所特有的复杂头绪是有所区别的。用比较正式的术语来说，保本体系解决的问题是：

为了补偿一台新机器的成本、应该如何提高销售量？

为了弥补一台新机器的成本，应该如何改变产品结构，而不必增加销售量？

增雇一名推销员需要增加多少销量才划算？

最佳产品系列是那一种？

各个产品系列中那一种产品最能赢利？

在价格普遍下跌时，为使利润保持不变，要增加多少销量才能办到？

为支付新建地区推销处的经营费用，需要追加多少销售额？需要如何修正产品结构？

应该起用一名厂方代表来开展新区的业务吗？或者还是