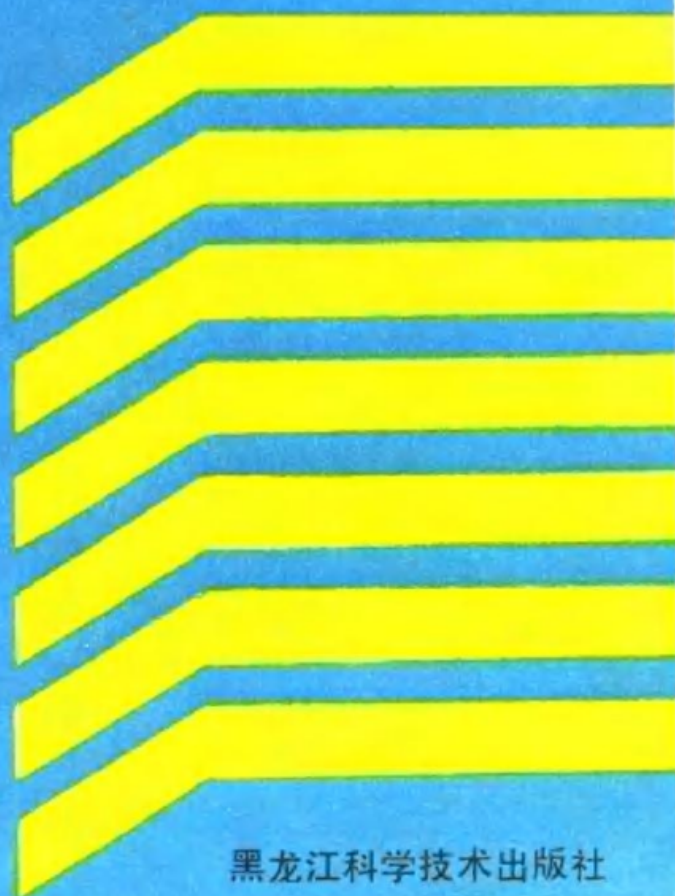


盈亏平衡点的求法及应用

韩枫 吴云珠 译



黑龙江科学技术出版社

责任编辑：张文学

封面设计：洪冰

盈亏平衡点的求法及应用

韩枫 吴云珠 译

黑龙江科学技术出版社出版

(哈尔滨市南岗区建设街35号)

黑龙江商学院印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 7.125印张 120千字

1991年8月第1版 · 1991年8月第1次印刷

印数：1—3,000册 定价：3.20元

ISBN7-5388-1599-6/F·185

序 言

雄野实夫所著《盈亏平衡点的求法及应用》一书，以企业为范围，以固、变费用的变动分析为中心，以取得企业整体与长远经济效益为目标，运用案例分析的方法，全面而系统地论述了盈亏平衡点的计算方法及其在企业发展与经营决策中的应用，具有应用性强、适用面广的特点。

在我国有计划的商品经济中，进行独立经营的工商企业，面对剧烈竞争的市场而越益谋求经营决策的科学化和经济效益的不断提高，越来越重视对盈亏问题的分析研究，希望能提供科学而系统的计算、分析与应用的方法。

尽管我国的企业环境与企业内部的组织结构同西方国家有很大的不同，但雄野实夫所著的这本书中对盈亏平衡点的计算、分析与应用方法，或者说，它阐述的一般原理，对我国的工商企业无疑是一个重要而有益的借鉴。

我们抱着吸收其合理而适用的内容，并结合中国的实际而加以发展、创造的强烈愿望，从1984年起就着手译著工作，但因各种原因而多次中断。最近，考虑到客观的实际需要，经过努力而最终奉献给读者。

初译稿是由韩枫同志与吴云珠同志分别完成的；全稿初成后，由李浚源同志与李海庭同志分别进行了审校；最后，由韩枫同志统纂而定稿。

我们虽力图在忠于原著的基础上尽量使其内容首尾相贯、通俗易懂、中国术语化，但因译著水平所限，定会有不当与失误之处，敬请广大读者批评指正。

我们认为，这本书既可作为工商企业管理者与广大经济工作者的重要参考读物，又可作为经济类大中专学生的教学参考书。

在出版过程中，获得张文学同志的鼎力相助，李海庭同志作了大量工作。借共同劳动成果面世之机，向诸位同志致以衷心地感谢。

译 者

1990年12月

前 言

公司的经营成绩可由下述公式推导：

成绩 = 经营决策 $\times$ 工作积极性（但须使经营决策 ≥ 0 ；
工作积极性也 ≥ 0 。）

上述经营决策，是指确定在哪类市场推销什么样的商品等经营方针而言。所谓工作积极性，是指鼓动工作人员的工作热情。因而，企业的经营成绩最终也可以说是由经营决策的正确性与工作人员的工作热情所决定。

值得注意的是上述公式的右边不是加号而是乘号。乘号提醒我们，无论是经营决策还是工作积极性，如果有一方为 0，经营成绩也终将为 0。就是说，如果经营决策不好，那么无论工作人员有多大的工作热情，经营成绩也不会提高。相反，无论经营决策多么正确，工作人员若没有工作热情，经营成绩也是不会提高的，这是不言而喻的。

经营决策和工作热情如前所述，哪一个都是很重要的。但本书的目的是以盈亏平衡点分析为中心，着重阐明经营决策的正确进行方法。

所谓盈亏平衡点分析，一般理解为求盈亏为 0 时的销售量。但本书不仅限于求盈亏为 0 时的销售量，而是要把研究的范围扩大到企业为什么有必要进行盈亏平衡点的分析。换言之，就是要研究企业的总费用、销售（或生产）数量与利润之间的关系。也就是要研究到当改变销售（或生产）数

量时，总费用及利润将发生怎样的变化。

如果将盈亏平衡点的分析看作是总费用、销售（或生产）数量与利润之间关系的分析，那就不仅是企业最高管理者的事，而成为从生产部长、营业部长、厂长、分公司经理、各科长、营业所长直到每一职工，即从某种意义上讲，在企业内部，是全体参与决策的人员所关心的事。

企业周围的形势时刻都在变化，企业一定要适应这种变化。因而，诸如扩大或缩小设备的规模，或者撤点、销路、销售方法与主顾的选择，产品的选择，外包加工还是厂内加工等项问题都成为企业内部人人关心的日常性的工作决策。要解决这些问题就必须具备盈亏平衡点的知识。

本书除以担任经理职务者为对象外，还以生产及销售的管理者们为对象。它将简明易懂地阐明盈亏平衡点分析的基础知识，但特别着重介绍它的实际应用价值，并通过实例，讲解从资料的收集、整理、分析以至做出结论的方法。力求使它起到企业内部经营决策者的手册作用。

过去，提倡盈亏平衡点分析者，大多把很大的精力花费在区分固定费用与变动费用的理论与方法上。读者方面也过分地追求精确性，沉陷于理论之中，常常在没有进行实际应用之前就放弃了深入理解的努力。

本书采取的方针是避免烦琐的固定费用与变动费用的划分理论，而为弄通实务，分别按不同问题的需要，常识性地、精确地区分固定费用与变动费用。

我们不是学者而是实际工作者，实际工作者命中注定必须解决现实所发生的问题。而且解决方法还必须合理。这两

个要求就是当然的结论。

当前一个重要的问题，是会计帐簿的记载必须遵照商法及会计规则的规定，而盈亏平衡点的分析没有这种规则。盈亏平衡点分析中最重要的规则是“分析结果是否能起作用”。不遵照记载会计帐簿有关的规则时，公司的董事有时会受到处罚；然而，如果不遵照盈亏平衡点分析这种“分析结果是否起作用”的规则的话，那就不只是经营成绩不佳，甚至公司有倒闭之虑。

如果本书对想要学习有效的盈亏平衡点分析的技巧及思考方法的读者，能够起到哪怕是十分微小的作用，将使我感到无尚的荣幸。

本书是根据日本实业出版社出版部的齐藤矩次的建议，把我从1978年7月~1979年3月在该出版社出版的《企业实务》杂志上连载的文章汇编成册的。为了便于阅读，在出版单行本时进行了全面的修改，并调整了顺序。在此向本书于杂志连载时给予多方帮助的杂志编辑部的诸位，以及这次编为单行本发行时给予帮助的各位深表谢意。谨以此作为序言。

熊野实夫

1979年8月6日

盈亏平衡点的求法及应用

目 录

序言	(1)
前言	(1)
第一章 提高解决问题的能力	(1)
一、解决问题的重要性	(1)
问题与解决问题能力的差距	(1)
“复杂的时代”	(2)
怎样对待“复杂的时代”	(3)
由点及面	(4)
化繁为简	(4)
二、解决问题的顺序	(6)
发现和分析问题	(6)
“实质问题”与“表面问题”	(7)
作为工具的盈亏平衡点	(8)
提出目标	(9)
探索替代方案	(9)
预测结果	(10)
决定选择最有利的替代方案	(10)
第二章 盈亏平衡点这付“眼镜”的结构与原理	(11)
一、盈亏平衡点的原理	(11)

两种费用 = 变动费用和固定费用·····	(11)
所谓贡献利润·····	(12)
二、边际利润率的意义·····	(15)
边际利润率与固定费用·····	(15)
企业的利润结构·····	(17)
第三章 盈亏平衡点的求法 ·····	(19)
一、决定盈亏平衡点的两种费用·····	(19)
与销售、生产数量按比例增减的费用·····	(19)
不随销售、生产数量增减而变化的费用·····	(21)
与销售、产量的增减不完全成比例的费用·····	(23)
二、各种各样的费用分解法·····	(25)
会计科目法·····	(25)
费用分解上的注意点·····	(29)
用会计科目法分解的案例·····	(32)
三、盈亏平衡点的求法·····	(39)
盈亏平衡点的计算·····	(39)
利润图表的编制方法·····	(41)
产量与销售量不等时的计算方法·····	(50)
用图表分解固定费用与变动费用的方法·····	(51)
第四章 盈亏平衡点分析在何时起作用 ·····	(54)
一、为了发现问题·····	(54)
二、为了预测替代方案的结果·····	(55)
三、为销售活动的合理化选择替代方案·····	(60)
四、为生产的合理化选择替代方案·····	(60)
五、为了评价费用管理及业务成绩·····	(61)

第五章 发现与分析问题	(62)
一、从何处发现问题	(62)
从与利润关联处发现问题	(62)
从增减的原因中发现问题	(62)
二、探索利润变动的原因	(63)
采用盈亏平衡点分析	(63)
编制分解变动费用、固定费用的盈亏计算表	(65)
三、将问题分为三个领域	(67)
第六章 研究企业的稳定性	(70)
一、决定稳定性的因素	(70)
什么是企业的稳定性	(70)
销售额的增长力的高低	(70)
盈亏平衡销售率的高低	(73)
财务素质的好坏	(81)
二、怎样才能提高稳定性	(83)
研究固定费用率	(84)
研究边际利润率	(86)
研究如何将固定费用转为变动费用	(87)
是边际利润率还是固定费用率	(89)
把握行业的特点	(94)
第七章 价格、数量、利润间关系的分析	(97)
一、销售计划的划分	(97)
怎样在销售战争中获胜	(97)
二、销售价格、销售数量、利润的关系	(99)
毛利率提高而营业利润下降的案例	(99)

价格、数量与利润	(101)
销售价格与销售数量	(103)
三、区分各种产品的效益	(106)
为探索利润增加方法, 考察各种产品效益	(106)
确定销售方针时的固变分解	(110)
按各个用户区分的边际利润分析	(111)
确定最低承揽订货价格的方法	(112)
四、投标价格的确定方法	(114)
建筑业的成本构成	(114)
预计贡献利润的计算	(116)
决定投标价格的步骤	(118)
根据全部成本算出投标价格的意义	(119)
投标价格的决定方式	(120)
第八章 分析、研究销售费用	(124)
一、研究销售费用的支出方法	(124)
提出促销方案	(124)
变动费用与固定费用互易	(126)
现实的盈亏平衡点	(128)
研究宣传科提案的效益	(129)
研究 P 科提案的效益	(133)
两个方案的比较研究	(135)
二、研究营业所的存废、集约	(137)
弄清事实关系	(137)
用淘汰法精选替代方案	(143)
研究扩大销售的方案	(145)

研究削减固定费用的方案	(147)
推算采纳计划后的盈亏	(151)
评价销售工作的成绩	(155)
第九章 从开工率、生产费用方面来研究	(161)
一、选择准确的成本	(161)
平均成本是不起作用的	(161)
比平均成本还重要的增分	(164)
二、由生产活动所带来的各种经营决策	(169)
关于开工率、生产经费	(169)
所谓开工率	(171)
开工率的提高和维持	(173)
设备的高度利用	(174)
开工率和利润	(174)
三、从案例看开工率和生产经费	(176)
寻求有利的产品结构	(176)
开工率为100%时的选择	(182)
是外购还是自己制作	(184)
可能转用设备时	(186)
怎样灵活管理生产经费	(187)
第十章 为提高竞争能力而进行综合性的分析、探讨	(190)
一、搜集必要的资料	(190)
Z 公司面临的现状	(190)
讨论关于设备现代化核算所必需资料的收集	(195)
二、进行各要素的预测	(196)
销售量的预测	(196)

销售金额的预测	(197)
由现有设备决定的生产成本	(198)
购销费、管理费的预测	(200)
三、综合评价	(202)
在现有设备条件下的综合评价	(202)
探索新设备条件下的核算问题	(205)
结尾	(211)

第一章 提高解决问题的能力

一、解决问题的重要性

问题与解决问题能力的差距

小到一个人、一个公司和各种团体，大到一个国家，能否生存发展下去或历经坎坷终于灭亡的关键，可以说是由围绕个人或团体所产生的问题的大小和个人或团体所具有的解决问题能力的大小之间的差距所决定的。

如果具有解决问题的卓越才能，就可以毫不费力地解决发生的问题，并使其发展、生存下去。可是当与解决问题的能力相比，问题过于大时，个人或团体就必然被问题的重压压垮而导致其崩溃。

然而，我们还是把话题限于公司的范围。经营者在大多数时候不可能预先控制住公司所发生的问题。因为问题都是在超越经营者的意愿、希望及善意的情况下发生的。

假如问题是无法控制的，作为经营者除了提高自身解决问题的能力之外，别无他法处理问题，另一解决问题的办法，就是不要使问题耽搁下来以至发展到严重程度，要在问题处于萌芽状态时就发现并处理它。虽然解决问题的能力并不怎么大，但问题尚小，因而也是可以解决的。

解决问题的能力可分为以下三步考察，由于各阶段的不同，要求有与之相适应的能力：

- ①尽可能早期发现问题，提醒说服有关人员；
- ②拟定解决已存问题的对策；
- ③实行其对策。

本书试图以盈亏平衡点分析为中心，作为第一步，首先就如何提高“尽可能早期发现问题，提醒说服有关人员”的能力予以阐述。

“复杂的时代”

“断绝的时代”这句话已经流行了整整十年。去年“不可靠的时代”的说法特别受人欢迎。我丝毫没有附使这句话流行于天下的大学者的骥尾的胆略，不想推行“不知是啥的时代”这句话。但我想可以用“复杂的时代”概括当今社会的特点的某个方面。

随便举我们生活中的一件事就可看到这个“复杂的时代”之网越来越大，网眼也日益增多。中东各国原油价格的上涨，给我们的日常生活带来什么影响？由于原油价格的上涨，导致街头小铺中手纸短缺。原因在遥远的国度里发生，而后果却波及到我们身边。与其有关的因素和其相互关系，恐怕无论谁都很难正确地加以描述、说明。

这类事情，比之过去的自给自足的生活虽具有过于飞跃的气味，但我们现代的生活的复杂性确实增加了，这是谁也否认不了的。

复杂性的增加，如在我们日常生活中是事实的话，那么，企业复杂性的增加就更将是不可估量的了。在企业规模较小的过去，经理会非常熟悉本企业内外的一切情况，从厂内的生产状况到会计的现金支付状况完全有可能了解得清清

楚楚。即使在产业革命时期，事情也怕是很简单的。如果机器出了故障，厂长也能拿着简单的工具把它修好。

可是，现在怎样呢？恐怕没有任何一个人能全部掌握公司内部的情况。其原因，除了公司的规模扩大以外，事物本身的结构也复杂化了。原材料从原料供应国运出，送入工厂加工，制成产品，再送到消费者手中。能把这之间物资的流向准确地加以说明的人，也越来越少了。

况且，如果要一并说明价格变动，揭示有关的所有原因，准确地阐明它们之间的关系，恐怕可以说是谁也办不到的事。

怎样对待“复杂的时代”

承认了现代是“复杂的时代”，那么随之而来的问题就是怎样对待这个时代。一个方法是将现实划细，由各方面专家分别担当划细后的各个领域的工作。例如：各企业都采用部、科组织形式，尽量将工作划细，推进分工，各部门都有各专业的负责人，就是此种方法的典型事例。

诚然，由于采用此种方法，被分配担任各领域的责任者，对本专业的事情的分析是很透彻的，并且对其负责的领域将能做出最切合实际的决策。当然，既要划细后的各领域具有充分的知识，各部门又要各自追求最佳方案。

但是，比这更重要的是站在整体的立场上来看待上述分工划细后各领域之间的关系。

例如：每一种产品的生产数量都希望尽可能大些，这在该生产部门看来是有利的。但是，如果生产数量大，而库存费用也会相应增加，那么作为整体的公司就可能得不到最佳

效果。另外，由于库存占用了资金，也会使公司资金呆滞。

正因为如此，在公司的活动中，各部门、各因素的功能相互联系，而影响着整体的功能。不仅公司有这类情况，从全社会到我们自身的活动都可能会这样。正如谚语说的“牵一发而动全身”那样，产生于局部的变化，由于互相作用最终将对整体产生影响。

由 点 及 面

如上所述，如果一个因素的功能与其他因素相联系而作用于全局的话，那么，在作出决策时，就必须知道这一决策会给整体带来何种影响。如果没有这种知识，将不可能做出正确的决策。

如要作的决策是向老顾客供给库里现有的产品这类事，由于需要研究的因素很少，因而决策也较简单。但如果是为在新市场推销新产品，而需要建设新工厂之类的事宜作决策时，需要研究的因素恐怕有成千上万吧。

上面提到的所谓“复杂的时代”，意味着诸如此类需要研究的因素趋于无限，数量很大，且相互交织，互相影响。

化 繁 为 简

影响决策结果的因素，相互交织，数不胜数。有时由于各因素间关联的复杂性使我们认为几乎不可能做出决策。可是，事实上，我们是无法避开作出决策的。是向左还是向右，或者不左不右，都必须做出决策，做决策是人类的宿命。

如果为了决策而必须研究的因素很多，而且又非决策不可，那么我们能做到的就是只选出与决策有关的重要因素，并仅就已选出的诸因素之间与将要做的决策的结果之间的联