

# 管理会计中的本量利分析在中小企业中的实践应用

游丽英

(北京迈创医疗器械销售有限公司,北京 100043)

**摘要:**随着我国经济市场竞争的日益激烈,尤其是受疫情影响,合理的利用管理会计是企业实现战略目标的重要工具,其中本量利分析是企业解决盈亏平衡问题的一种新的研究方法和应用方法,尤其是对于中小企业的管理有着十分重要的推动作用。本量利分析最大的作用是帮助中小企业权衡成本销售量以及利润之间的关系,通过对公司进行本量利分析,能够帮助企业进行有效的经营决策,从而制定出更好地适应企业的发展战略,基于此本文首先对本量利分析的方法以及理论知识进行相应的概述。其次介绍,本量利分析在中小企业中的实际应用以及我国目前在应用中存在的一些问题,并提出相应的改善措施,希望能对中小企业进行本量利分析的应用有所帮助。

**关键词:**本量利分析;保本分析;安全边际分析;中小企业

**[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.01.097**

## 1 引言

随着我国一带一路等对外开放政策的不断推进,以及全球化一体化节奏的不断加快,我国经济迎来了迅速发展的时期,但与此同时,企业间的竞争尤为激烈,尤其是中小企业在日益竞争的市场中因为受资源和资金的限制,保持一席之地变得尤为困难,为了保持中小企业的可持续发展,本量利分析在中小企业中的应用变得越来越广泛,企业如何使其有限的资源投入产生更多的价值,降低成本,提高企业的经营利润,对中小企业的发展有着至关重要的作用。

## 2 相关概念解析

### 2.1 本量利分析概述

本量利分析是成本——产量(或销售量)——利润依存关系分析的简称,也称为CVP分析(Cost-Volume-Profit Analysis)。在相关范围和线性假设的前提下,本量利分析法通过数学化的线性模型和图表来揭示固定成本、变动成本、销量、销售收入和利润间的关系,从而为预测决策和规划提供财务支持。简单理解就是成本、销量和利润三者之间关系的分析,为制定决策提供依据。

理解本量利分析的前提是了解保本点和保利点。

①保本点(盈亏平衡点)分析:通过销售收入和总成本交叉点来确定产销量,从而达到不赢不亏的状态;盈亏平衡点的作业率常被用来评价企业的经营安全程度。

②保利点分析:企业为实现目标利润而要达到的产销量,当保利量或保利额难以实现时,企业可能需要采取更多努力,譬如降低单位成本或提高售价。

### 2.2 基本内容

本量利分析的研究基本内容,主要是包括对单一产品和多品种产品之间的保本分析、保利分析,利润敏感性分析以及本量利分析的影响因素之间的关系。本量利分析的适用条件存在一定的局限性,主要是以下几点:在其生产产品的成本中,要有固定成本,变动成本,同时,这些成本以及销售数量都是处于一个可控的范围内,尤其是对产品的固定成本和单位变动成本不会造成影响,同时它有一个前提是企业在一定时期内企业的生产量与销售量是保持以基本一致。在这个假设过程中直接限制了一切企业的应用。除此之外,企业的营业利润核算和利润口径是处于一致的状态。

本量利分析常用的计算公式如下:

(1) 边际贡献=销售收入-变动成本。边际贡献是销售收入-变动成本后的剩余余额,该金额首先可用来补偿固定成本,然后提供

	单位金额	总额	总额	总额
销售量(台)		1	350	351
销售额(元)	250	250	87500	87750
减:变动成本(元)	150	150	52500	52650
边际贡献(元)	100	100	35000	35100
减:固定成本(元)		35000	35000	35000
营业利润		-34900	0	100

一定的利润。

(2) 单位边际贡献=销售单价-单位变动成本=销售收入/销量-变动成本/销量。

例如:一家义齿加工企业生产普通牙冠,售价为250元/个。单位变动成本为150元/个,固定成本为35000元。

如下表所示,在固定成本一定的情况下,边际贡献越大,提供的利润越多。

(3) 保本点销售量=总固定成本/单位边际贡献。

保本点销售额=成本总额=(变动成本+固定成本)。

从上述公式中我们可以认识以下的基本关系:

	保本点越低	保本点越高
总成本不变	单价越高	单价越低
销售总额不变	固定成本越低或单位变动成本越低	固定成本越高或单位变动成本越高
销售数量不变	利润越高或亏损越少	利润越少或亏损越多

	销售数量越大	销售数量越小
保本点不变	利润越多或亏损越少	利润越少或亏损越多

(4) 本量利分析公式:

目标利润=边际贡献-固定成本。

=预计营业收入-变动成本-固定成本。

=预计产品销售量×(单位产品售价-单位产品变动成本)-固定成本。

固定成本是指企业的一定销售量在一定时期或范围内发生变化,但是并不会影响固定成本的总额,比如,我们常见的员工的固定工资以及给员工的取暖费公司定期的广告费修理费、房租、设备折旧等。但是固定成本的数据是需要一定条件下才能保持稳定,这个稳定是相对的,而不是绝对的。

变动成本是相对固定成本而言会随着企业业务量的变化而发

生改变,比如与生产产品产品相关的直接材料和直接人工。

综上所述,相关范围内固定成本和变动成本成本形态如下所示:

成本类型	总成本的成本形态	单位成本的成本形态
固定成本	不受产出量变化的影响,要改变固定成本,必须通过管理决策	与产出量变化呈反向增减(产出量降低时,单位固定成本增加,产出量增加时,单位固定成本下降)
变动成本	与产出量变化成比例增减	保持不变

### 2.3 本量利分析在企业管理中的实际应用

本量利分析在其中的实际应用主要是通过对其生产的固定成本,单位变动成本以及单位产品价格等数据的具体确定,如果能够确定这些数据才能按照本量利分析的公式计算出相应的数据,从而提高会计信息的质量。根据本量利分析,我们可以有效帮助企业进行决策分析。

以某一中小义齿加工行业为例,其定价决策除了依据同行业同产品市场平均价格外,还要重视实际在加工中的消耗和投入。运用本量利分析就需要具体分析变动成本包括比如在生产流程环节需要投入的直接材料,直接生产人工,直接设计费,外包加工,销售佣金,装运成本等。固定成本包括固定资产的折旧费,保险费,租金费,固定工资和广告费等。需要财务人员深入了解业务区分哪些是固定成本,哪个属于变动成本,将公司从采购,成本,销售,售后,财务各个职能部门模块化,费用支出得以合理的归集。对于在本量利分析中识别盈亏平衡和售价弹性,有效的帮助企业及时发现哪个模块出现的问题,并能够根据问题采取相应的改善措施起着重要的作用。

本量利分析在企业的具体应用如下:

(1)帮助企业根据发展阶段和市场情况合理调整售价,获得业务订单,维持正常的生产经营,满足持续发展的需要。

还是以上述中型义齿加工行业为例:

该企业生产义齿牙冠制造,直接材料 80 元/个,直接人工 150 元/个,经过分摊后间接制造费用 100 元。归集后的单位成本为 330 元/个。

但是目前该企业属于创业初期,客户资源较少,公立医院投标医院有限的情况下,业务目标在民营的口腔诊所上,民营的口腔诊所在货源质量同样的情况下,以能够提供低成本的牙冠供应商为先。若其他供应商提供的货源价格平均在 350 元/个。但该义齿加工厂以 230-300 元/个范围区间的价格出售(基本涵盖了直接变动费用),则能够以低价格优势获得客户资源,度过困难时期。

待客户资源相对稳定,产品质量和服务得到行业认可后,可以调整售价(在单位成本 330 元/个 \* 成本利润率),获得长期的资源流入。

(2)为企业是否决定采购投资提供依据。

以某中小型医疗器械公司为例,某公司为取得国外某产品在中国的经营代理权,总经理提议进口牙科电动抽吸机,进货总量最低为 350 台,单价为 23100 元/台。公司现有资金不足,需要从银行贷款本金为 500 万,由此增加的变动成本和固定成本如下:

单位变动成本:每销售一台由此公司承担的运费为 1000 元/台。

固定利息和担保公司费用为 340800 元/年,库房占地面积扩张而额外增加房租等 240000 元/年,业务推广费和销售佣金 260000 元/年,术人员工资增加 60000 元/年,售价为 50000 元/台。

利用本量利公式计算:

保本销售额=总固定成本/单价-单位变动成本=900800/25900=35 台/年。

经对此产品对市场需求调研,利于口腔清洁程度但是非必需替代品,从认知到接受需要 5-8 年的时间。计算的保本销售量 35 台/年很难完成,同时贷款金额庞大,回流的资金不足以归还本金,增加企业偿债风险,增大企业破产的可能性,所以对于此方案果断放弃。

(3)能够帮助企业分析现金流的健康。

企业的现金流主要包括经营性现金流、投资性现金流和筹资所需的现金流量。尤其是经营的现金流对其的发展有着重要的作用,能直接影响企业的可持续性,通过本量利分析可以帮助企业对现金流量进行健康测评。

### 3 本量利分析在企业管理中应用存在的问题

#### 3.1 盲目乐观,未能结合企业实际情况

决策者往往对于项目前景盲目乐观,未能结合企业实际情况和过程管理。决策者在大额的项目投资时,有的只考虑未来盈利给企业带来的利润,而不考虑在经营过程中因增加固定成本和相关变动成本,而这些成本的支付往往会致命的风险和负担。以上述医疗器械销售公司为例,如果不及时制止,一旦采购,除了 500 万的本金外,每年还要支付将近 91 万的相关成本,远远超过了公司目前的实际经营规模和资金周转效率。不能因为一个代理权的资格取得就将公司引入万劫不复的困地。

#### 3.2 只注重短期目标缺乏对整体和长期战略目标的认识

由于本量利分析的局限性较大,因此中小微企业在进行本量利分析时,通常只关注短期目标,对于长期的经营战略发展规划忽视较多。中小微企业过于重视企业经营的短期目标,很可能为了企业的短期利益而牺牲长期企业发展效益。例如,有些中小微企业为了降低企业的固定成本总额会采取各种手段,比如削减员工数量,降低员工工资,员工培训费用和以及技术研发费用,而忽略员工的积极性主动性和创造力。在短期内实现了企业的盈亏平衡,但对于企业未来发展有着较大的影响。

#### 3.3 认为企业销售量是影响本量利分析的唯一因素

多数中小企业只重视销售量,而忽视了很多的变动成本和固定成本的无效投入,导致现金增量与支出增量的严重不平衡。从而企业的利润空间减少和资金使用效率的降低。因此,在进行本量利分析时,也需要考虑影响成本效益因素和现金流。

部分企业在进行本量利分析时的固定成本和变动成本均不包括利息,公式中本量利分析的利润主要是指税前利润,即息税前利润。是假定了成本,业务量和利润之间的关系,将企业经营活动之外的所有因素都未考虑范围之内。

但在实际经营过程中进行本量利分析时,不能只考虑单一因素,要多方面考虑尤其将利润纳入本量利分析的范围。

3.4 各个部门缺乏沟通,对于一个事项没有共同的认知;对财务管理岗位不重视,财务很少参与业务

销售部门往往认为成本只是单纯的采购成本,而没有考虑到相关增加的变动成本和固定成本。而且中小型企业老板基本上都是销售出身,对业务开展过程中的风险和资金的需求负担没有足够的预见。

在中小企业财务部门无法改变的困境:

①会计是事后算账。

②老板认为销售最重要。

③企业管理者很少懂会计。

④财务对改善经营有劲使不上,说话没有力度。导致好多业务已经开展中甚至已经开展完毕,财务才知晓。错过了很多能够提前防范风险措施的实施。

#### 4 提高本量利分析在企业管理中应用质量的对策

##### 4.1 根据企业实际调整本量利分析相关数据

运用进行本量利分析时,不仅要依靠现有的财务数据,同时要加强对外部市场的调查分析,收集相关的非财务指标。

本量利分析,并不是一个固定的计算公式,而是通过计算分析,帮助企业提高效益。中小企业因其财务资源和非财务资源有限,可提供的产品和服务没有明显的成本降低的空间,可替代性较强,这就需要企业在关注内部指标的同时,也要关注市场的需求变化和现有客户,潜在客户的反应,提高差异化的价值,在自己可控的范围内提高价值。

比如对在维持的现有固定成本和售价不变的情况下中提高售后部门对客户的回访频率,及时准确了解产品在使用当中出现的问题并快速反馈生产部门,帮助客户解决。对外与供应商达成长期友好的合作关系,争取有利的进货价格和最大化的返点,使其产品变动成本尽可能减少和相对稳定。

##### 4.2 采用动态化和整体长远的角度进行本量利分析计算

企业进行本量利的实施时,决策者可以考虑和内部价值链,和生命周期成本管理理念结合,以医疗器械公司为例,把企业向客户提供的产品和服务视为内部的有序作业和流程,企业根据自身的业务模式,分为“设计和加工-销售-售后”为主线,把人力部门、财务部门、库房部门为辅线,识别各个模块中的变动和固定成本,并加以分析整理。站在长远角度,只有引进新项目的销售收入大于新项目所付出的“生命周期成本”才是可行的。

此外,在进行本量利分析,是企业灵活地对待分析的过程,要做到具体问题具体分析,密切关注影响固定成本和变动成本的因素,当企业的固定成本和单位变动成本发生变化时,要根据公司的战略需求调整,同时要加快分析计算的速度,确保数据的及时性和准确性,增强本量利方法的适应性。

##### 4.3 考虑多种影响本量利分析的因素

本量利分析的影响因素较多,在考虑分析因素时经考虑单一因素是较为危险的。因此,企业在进行本量利分析时,要考虑多种影响因素,由于市场竞争激烈,价格透明度较高,信息共享化日益提高因此在定价时不能光考虑保本点和保利点,还要从增强长期获客能力出发,优化产品和服务质量,提高市场占有率。

固定成本和单位变动成本均会影响盈亏平衡点和保利销售点,要求企业在运用分析时针对每个职能模块的成本,识别当中哪些是可以增值的,必须的要发生的成本,哪些是不增值的,重叠发生的。对于没有必要发生的成本支出尽量缩减,或将其配置到别的增值的项目当中。

销售量的变化会引起对边际贡献的变化,并不是越大的销售量越好,还要考虑因预测销售量增加而过度囤货占用的进货资金成本。此成本势必会使变动成本的增加,与此同时,变动成本增加的幅度大于边际贡献的幅度,会对企业的预计利润造成负面影响。

此外也需考虑现金流量能否有效的提供“本”这个因素的持续投入,现金流是中小企业得以维持发展的血液,需要财务管理人员在分析成本因素时区分付现成本和非付现成本,尤其要重点关注付

现成本。分析预测未来现金流量能否达到持续增长的变动支出和固定支出的需求。实时跟进并将结果反馈管理决策层,一旦发现现金流不足支撑及时做出调整。

#### 4.4 企业各个部门要加强沟通交流,形成对某一事项的共同认识

重视财务部门参与业务的重要性。同时保证对基础数据的真实,完整,有效的归集。

注重企业内部业财融合人员的培养,企业内部各个部门定期开展相关财务基础知识的培训,达成共同的认知,提高对成本消耗有效性的识别。帮助企业开展财务工作,需要财务部门主动深入业务当中,周期性得对各部门进行针对公司的经营状况和存在问题进行梳理和讲解,激发全体员工的学习主动性和创造力,提高解决问题的能力。全员唇齿相依,默契配合使公司达到新的高度。

#### 5 结束语

综上所述,我国大多数中小企业真实的理解和应用变量完全掌握,因此目前想要掌握好本量利分析方法小不断提高综合素质,尤其是重视企业内部管理会计人才的培养,也要根据企业的实际情况采取相应的计算方法,通过参与本量利分析方法及时发现企业存在的问题和不足,提高利润空间,帮助企业进行预测决策,以及制定相应的战略部署,保持企业盈利能力的可持续增长。

#### 参考文献

- [1]卢静.浅析本量利分析在企业中的应用[J].商业经济,2020(03):146-147.
- [2]贺金凤.本量利分析方法在企业管理会计实践中的应用[J].企业改革与管理,2020(04):128-129.
- [3]王湘国.本量利分析法的决策指标及其应用[J].纳税,2020,14(03):178+181.
- [4]于福民.浅析本量利分析在企业的应用[J].现代经济信息,2018(12):233.
- [5]刘泽军.本量利分析与实务问题[J].财会学习,2017(19):131.
- [6]邓文霞.本量利分析在企业的应用[J].现代经济信息,2018(3).