

管 理 会 计 初 阶

——目标利润的规划

上海财经学院 娄尔行

要实现四个现代化，必须加强经济管理。在加强经济管理，特别是加强企业管理的工作中，管理会计日益受到了人们的重视，但有些同志对管理会计的内容还不太了解，笔者想作一些简要介绍。打算分三篇讲三个问题，即：目标利润的规划、全面成本计算、责任会计。这是第一篇，除讲目标利润的规划外，还要说说什么叫管理会计。

管理会计的概念

管理会计的实质是什么？

大家知道，会计是管理经济的工具。它是人们社会生产实践的产物，并且是随着社会实践的发展而发展起来的。然则，为什么又在会计之上冠以管理二字呢？既称会计是管理经济的工具，又提出管理会计这一命题，乍看起来，岂非同义反复，令人费解吗？其实不然。

作为会计学里的一个特定概念，管理会计这一提法并不新颖。在美国，早在20年代就出现了管理会计的名词，并且有人写了专著，不过它在当时没有象今天这样受到重视，其内容亦不及今天的丰富。七十年代，在经济发达的美国、日本、英国等国家，管理会计盛行一时，成为现代化管理的重要方法之一。在美国，社会上除了普通的执业会计师而外，还存在着了一批执业的管理会计师，^①其地位之重要，可见一斑。时至今日，会计学术界流行的看法，大多认为会计有两大组成部分，一部分叫理财会计，一部分叫管理会计。^②那么，管理会计和理财会计彼此怎样区别呢？各自具有什

么特色呢？

流行的见解认为，理财会计是决算会计，是对外报告会计；管理会计是内部报告会计，是对经营管理起作用的会计。^③具体说来，理财会计旨在向企业的管理人，以及企业以外的政府（税收机关，证券管理机构）、投资人和债权人提供有关企业财务状况和损益的会计报表。因而它所解决的会计问题，主要是总括地报告企业的偿债能力、盈利能力，处理财产的计价、资本的结构等等。管理会计的着眼点就不同了，旨在加强企业的经营管理。它跟理财会计不同的地方，至少可以归纳为以下三个特点：

(1) 它不以反映已经发生的经济活动为满足，而更着重于预计和评价应当发生的经济活动。

(2) 它针对经营管理上的特定问题，搜罗数据并向管理方面提供会计资料。

(3) 它谋求提出多种决策方案，俾供管理负责方面有所抉择。

以上看法，可以说是对管理会计的一种狭义的理解。

① 执业会计师 (Certified Public Accountant 简称 CPA)。执业管理会计师 (Certified Management Accountant 简称 CMA)。

② 管理会计 (Management Accounting)。理财会计 (Financial Accounting) 也可译作财务会计。但称作财务会计容易和我国实务中的“财务”和“会计”两个概念混淆，所以本文不取。

③ 日本早稻田大学会计教授青木茂男，日本创价大学校长高松和男 1979 年 8 月分别在上海会计学会所作的学术报告。

广义的理解,则认为凡属经营管理上的问题,只要是用得上会计这一手段,加以反映和监督,寻求解决问题的途径,最终导致最大经济效果的,都属于管理会计的范畴。

赋予会计以管理的职能,是由会计的特性所决定的。我们应当把会计看成是处理数据,提供财务、成本信息的系统。它是管理上可以信赖、可以利用的一种现成工具。我们讲现代化管理,势必要掌握一定的工具,利用一定的方法。没有工具,尚且要把它创造出来,有了现成的工具,为什么不加以利用呢?实施不实施管理会计,会计在管理上发挥不发挥作用,就看财会人员怎样看待自己手里的工具,在企业管理中把自己置于什么地位,以及经济领导同志怎样看待会计的性质,以及利用会计的程度了。

目标利润的规划

利润是反映企业生产经营成果的一个综合指标。对待利润,管理会计不同于理财会计。理财会计等到一定的会计期终了时,算帐结帐,编制利润表,然后加以分析。管理会计抓利润,不仅抓既成事实,更着重规划目标利润,把一定时间里生产经营某种产品(或产品系列)、经营某个分部,以及经营全企业在利润方面的奋斗目标肯定下来。

兹扼要介绍规划目标利润的方法如下。

(一) 弹性预算和零基预算

有两个因素影响利润的数额,一是销售收入,二是成本费用。在成本费用中,变动成本的计划较易掌握,它随产量(销售量或工作量)的变动而成正比例地升降。较难预算的乃是介于变动成本和固定成本之间的相对固定成本。而实际上纯粹固定不变的成本项目很少。绝大部分通常归入固定成本一类的项目,都是相对于一定幅度内的产量(销售量或工作量)才是固定不变的。超过了一定的幅度,它们还是有升降变化,例如折旧、维修费用和管理人员工资等。

有两种方法可用来预算或计划相对固定成本的开支水平,并据以规划目标利润,或据以分

析评价实际支出数的合理性。

一种是弹性预算(计划)^①法。它承认企业的生产经营规模决不是一成不变的。为了适应这种变化,要求预算(计划)反映出某种规模下应当开支的费用水平。编制弹性预算(计划)的关键,在于逐项分析研究相对固定成本项目与产量之间的关系。根据这个要求,可以大体把成本项目分为两类。一类是固定与变动因素混杂的项目,例如照明用电。车间通道、办公室的照明是固定的,单机照明是变动的。一类是梯形变动项目,例如车间管理人员的工资和工资附加费,假定产量指标百分数80~100%时编制为5人,100~120%时为6人,120~140%时为7人,费用支出水平呈梯形递增或递减状态。

然后编出相对固定成本的弹性预算,列示(假定)产量每增5%的情况下的费用开支水平。在这一方法下,预算(计划)数不再是一个固定不变的数字,而是随着产量(销售量或工作量)增减而机动调整,具有“弹性”,所以称作弹性预算(计划)。

一种是零基预算法^②。这个方法,有人为它写成专著,扼要归纳,不外以下三个步骤:

1. 要为企业里每一项独立的生产经营业务活动,编写一套草案,描述活动的目标,需要开支的费用。

2. 用对比的方法,即把每项活动可望得到的好处和它所需的耗费两相对比的办法,评价一切草案,权衡轻重,排出优先顺序,把它们分成等级。

3. 依照第二步所定的等级,结合可供动用的资源,分配资金,落实预算(计划)。

换言之,这个方法的实质就是任何一项预算(计划)开支,每一个预算(计划)期都以零字打底,要从根本上去考虑它的必要性和规模,而不去援引前期的开支水平,作为把它列

^① 弹性预算(Flexible budget)。Budget一般译作“预算”,相当于我国实践中的财务或成本计划。

^② 零基预算法,一译零底预算法(Zero-Base Budgeting 简写ZBB)。

入预算的理由。

用零基预算法控制相对固定成本的开支水平，据国外发表的调查资料，颇著成效。有些企业正在研究采用。此法在我国尚无实践经验。从理论上分析研究，这种方法肯定有长处，它对费用支出进行逐项的控制，管理较为踏实，较为细致。但也应看到，采用这个方法，工作量相当繁重。笔者认为，如果采用，似不宜一切固定成本费用项目全面开花，可以有选择地用之于若干关键性的项目。

(二) 保本分析

抓利润，首先要抓保本。于是需要作保本分析。

实行经济核算制的企业，要取得收入，必有相应的耗费。任何一家企业，以及任何企业的任何一种产品或劳务，其总收入和总耗费或产品单件销售收入和单件成本之间，肯定存在着一定的数量关系。保本分析^①就是揭示这种数量关系的一种方法。

保本分析可用数学公式法或图解法进行。

兹举简例说明如下。某产品单件售价16元。其成本构成为：

变动成本	每 件
生 产	9.41
非 生 产	1.79
合 计	11.20
固定成本	固定成本总额
生 产	66,750
非 生 产	123,920
合 计	190,670

计算保本销售收入额 (S_b) 的公式为：

$$S_b = \frac{F}{1 - \frac{V}{S}}$$

上式中，V 为变动成本（本例单件11.20），S 为销售收入（本例单件售价16.00），F 为固定成本（本例190,670）。解上式，得保本销售收入额 (S_b) 635,567。称作保本，就是在这个收入水平上，总收入恰好和总成本相等，既无利润，也不亏损。

上述资料，用图解法可绘成保本图，如图

一所示。

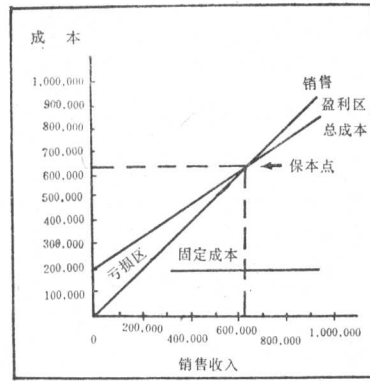


图 (一) 保本图

在保本图上，销售总收入和总成本两线相交之点称为保本点，其右上方为盈利区，左下方为亏损区。在盈利区或亏损区内，任取一

点在两线之间作垂直线，即可查悉利润额与亏损额。用保本图可与数学公式取得相同的答案，而保本图则可以把收入和成本之间的数量关系表现得更为生动。

企业生产经营多种产品或多产品系列时，可以为每种产品或每一系列产品进行保本分析。保本分析也适用于全企业范围。

保本分析是管理上的一个有用的手段。它的作用可以概括如下：

1. 根据预算的产量（销售量或工作量）测定将会实现的利润或亏损额。反之，根据目标利润额，可以测定需要有多大的产量（销售量）。本文这里讲保本分析，就是作为规划目标利润的一个手段来介绍的。

2. 根据保本图可以清楚地看出，销售收入和成本的变动，对扩大盈利区，相对地压缩亏损区的影响。在销售价格既定的情况下，增加产量，则在保本图上将表现为销售收入线的延伸，从而扩大盈利区。上海纺织工业正在推行的四班三运转，人休机不停，从三班制的按常规日历天数全年开 918 班，扩增至全年开 1,071 班，增产增收即为一例。但是，当然有

^① 保本分析 (Break-even analysis) 又称成本—产量—利润分析 (Cost—Volume—Profit analysis, 简称 C—V—P 分析)。这个名词里的 Break—even, 有的译“损益分歧”，有的译“够本”，有的译“临界”很不一致。本文用“保本”，似尚简明易懂。

合理的限度，例如生产负荷能力不能无限制延伸。降低变动和固定成本，则在保本图上保本点将会缩小，表现盈利区的角度将会放大。

3. 测定销售价格一有下降变动时，它对预计产量（销售量）上的利润率将产生的影响，从而算出为保持目标利润，需要把产量（销售量）扩大多少；测定成本一有变动时，它对预计产量（销售量）上的利润率将产生的影响，从而算出为保持目标利润需要在多大程度上控制住成本的降低额。这一分析，又和目标成本的规划密切有关了。

保本分析有它一定的局限性。因为它假定企业的生产经营活动量是举足轻重的因素，收入和成本都围绕它而变化；它假定收入和成本间存在着直接的因果关系；它假定收入和成本

间的数量变化关系，在时间上是同步的。这些假设，一旦和实际情况有出入，分析的结论也需要相应修正。

在保本图上，把销售总收入和总成本表现为两条直线，可以从原则上说明成本、产量（销售量）、利润之间的数量关系。但实践中往往并不表现为直线，于是要根据曲线的情况，作分析研究。

（三）变动成本计算

变动成本计算^①是规划目标利润的另一个手段。

为了说明，试举一简例。假定某企业生产经营甲、乙两种型号的产品。其某一计算期的利润表，按照传统的全部成本计算^②，见例一。

（例一）全部成本计算下的利润表：

	合 计	甲 型	乙 型
销售收入	960,000	576,000	384,000
减：生产成本			
直接材料	270,000	162,000	108,000
直接人工	210,000	126,000	84,000
变动制造费用	84,600	50,760	33,840
固定制造费用	66,750	24,750	42,000
毛利	328,650	212,490	116,160
减：			
变动销售和管理费用	107,400	64,440	42,960
固定销售和管理费用	123,920	37,820	86,100
利润（亏损）	97,330	110,230	(12,900)

根据例一，乙型产品亏损12,900元。于是需要用会计方法为管理上解答这样一个问题：乙型产品是放弃生产经营有利，还是继续生产经营有利？这个问题可用变动成本计算来解

答，见例二。

（例二）变动（直接）成本计算下的成本计算表：

	合 计	甲 型	乙 型
销售收入	960,000	576,000	384,000
减：变动成本			
直接材料	270,000	162,000	108,000
直接人工	210,000	126,000	84,000
变动制造费用	84,600	50,760	33,840
变动销售和管理费用	107,400	64,440	42,960
贡献毛益	288,000	172,800	115,200
减：固定成本			
制造费用	66,750	24,750	42,000
销售和管理费用	123,920	37,820	86,100
利润（亏损）	97,330	110,230	(12,900)

^① 变动成本计算或称直接成本计算 (Direct Costing)。

^② 全部成本计算 (Absorption costing) 乃是原词的意译。有人把它译为吸收成本计算。

例二列示的利润表上,虽然乙型产品同样表现出亏损 12,900 元,但它有贡献毛益^① 115,200 元。重要之点在于,生产经营乙型产品所带来的余额,可以抵冲这一计算期固定成本总额 190,670 元中的 115,200 元,超过了甲型产品的利润额,所以,乙型产品纵然亏损,以继续生产经营为有利,这是灼然可见的。

变动成本计算,乃是算成本的新观点、新方法。它是从有助于管理上决策的观点出发,来改造传统的、理财会计中习见的成本计算、盈亏计算方法的。然而它又仅仅是作为管理决策的一种手段而起作用,并不是作为传统的成本计算方法的替代物而加以运用的。变动成本计算的要点,归纳起来是:

1. 把一切成本区分为变动成本和固定成本;
2. 把变动(直接)成本看作是“吃现款的成本”。于是产生一个计算公式:

$$\text{销售收入} - \left(\frac{\text{变动生}}{\text{产成本}} + \frac{\text{变动非生}}{\text{产成本}} \right) = \text{贡献毛益}$$

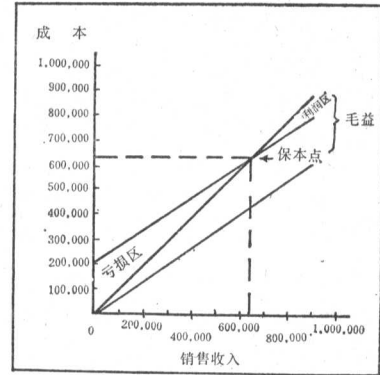
3. 把固定成本看作“已垫支的成本”,即它的发生管理上业已丧失了控制能力。于是产生进一步的公式:

$$\text{贡献毛益} - \left(\frac{\text{固定生}}{\text{产成本}} + \frac{\text{固定非生}}{\text{产成本}} \right) = \text{利润或亏损}$$

如将贡献毛益绘入保本图(如右方图二所示),则形象地表现了“毛益”。

4. 以上把固定成本完全看成是不可避免的已垫支成本。事实上并不如此简单。因此,需要再推进一步,从成本的可避免性来仔细计算、比较几种生产经营规模、几种产品型号或产品系列的成本变动的轨迹。目标利润的规划,于是就随之而进入到一个更高的阶段了。

我国正在改革国营工业企业的管理体制,正在进行扩大企业经营管理自主权的试点。^②依照扩大自主权的新精神,企业对于怎样补充增产计划,怎样承接协作任务,以及怎样规定来料加工价格的最低可接受限度等等,总之,生产经营活动怎样组织得更加活跃,都可以运用变动成本计算,提供管理上需要的决策资料。



图(二) 列示贡献毛益的保本图

运用变动成本计算时,应当清楚地看到它的局限性。首先,变动成本和固定成本的区分是相对的而非绝对的,在相当大的程度上是假设的结果。所以,不可能是一种非常精确的计算。其次,算贡献毛益乃是一种管理决策策略,不能绝对化。长期地看,总是要求销售总收入既能弥补全部变动成本,又能抵偿全部固定成本。

(四) 确定目标利润

运用以上三种手段,结合销售和其它收入的预算(计划),结合根据各项消耗定额所预计的变动成本,就可以提出不止一种可行的目标利润方案,供企业最高管理方面的抉择。

仍以解释保本分析时所用简例的数据,假设规划利润(D)为87,730元,则为实现规划利润所要求的销售收入额(S_d)可用下列公式计算:

$$S_d = \frac{F + D}{1 - \frac{V}{S}}$$

解上式,得S_d=928,000元。单件售价为16元,则生产(销售)量应为58,000件。

同样的结果,也可以利用保本图,在盈利区内作适当的垂直线推算而得。

^① 贡献毛益(Contribution margin),一译可抵冲固定成本余额。

^② 国务院:《关于扩大国营工业企业经营管理自主权的若干规定》,1979年8月。