

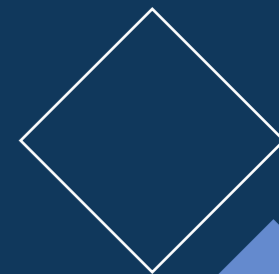
注册会计师

财务成本管理

精讲班

授课教师： 储成兵

第十七章 短期经营决策



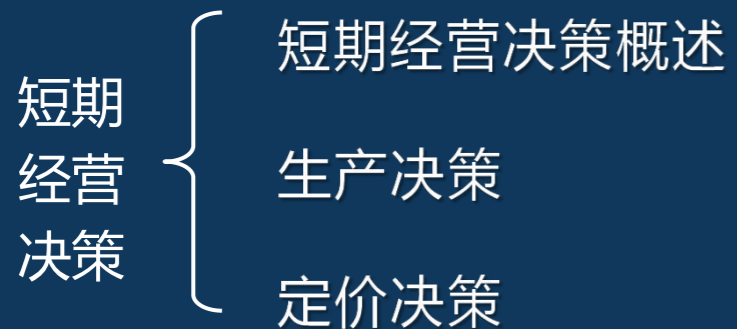
第十七章 短期经营决策

本章考情分析

本章主要介绍生产决策、定价决策，重点是生产决策。
从考试来看本章的题型除客观题外，通常会出计算题。

第十七章 短期经营决策

本章基本内容框架



第一节 短期经营决策概述

一、短期经营决策的含义与成本分类

企业的决策按照时间长短可以分为长期投资决策（也称**资本预算决策**，第五章）和短期经营决策。

短期经营决策的主要特点是在**既定的规模条件**下决定如何有效地进行资源的配置，以获得最大的经济效益，通常不涉及固定资产投资和经营规模的改变，是在成本性态分析时提到的“相关范围”内所进行的决策。

第一节 短期经营决策概述

二、相关成本与不相关成本

(一) 相关信息的特点

相关信息必须同时具备两个特点：

第一，相关信息是面向未来的。

第二，相关信息在各个备选方案之间应该有所差异。

第一节 短期经营决策概述

(二) 相关成本

相关成本是指与决策相关的成本，在分析评价时必须加以考虑，它随着决策的改变而改变。

第一节 短期经营决策概述

边际成本	产量增加或减少一个单位所引起的成本变动。
机会成本	实施本方案时，失去所放弃方案的潜在收益是本方案的机会成本。
重置成本	目前从市场上购置一项原有资产所需支付的成本，亦称现时成本或现行成本，备选方案动用企业现有的资产应按其重置成本估价。
付现成本	需要在将来或最近期间支付现金的成本，是一种未来成本，例如，在企业资金紧张时，可能宁愿采纳总成本高而付现成本较低的方案。
可避免成本	当方案或决策改变时，这项成本可以避免或其数额发生变化，如酌量性固定成本。
可延缓成本	同已经选定、但可以延期实施而不会影响大局的某方案相关联的成本。
专属成本	可以明确归属于某种、某批或某个部门的固定成本。
差量成本	两个备选方案的预期成本之间的差异数，亦称差别成本或差额成本。

第一节 短期经营决策概述

(三) 不相关成本

不相关成本或者是过去已经发生的成本，或者是虽未发生，但在各种替代方案下数额相同，对未来决策没有影响。

沉没成本	由于过去已经发生的，现在和未来的决策无法改变的成本。
不可避免成本	通过管理当局决策行动而不能改变其数额的成本，如约束性固定成本。
不可延缓成本	即使财力有限也必须在企业计划期间发生，否则就会影响企业大局的已选定方案的成本。
共同成本	需要由几种、几批或有关部门共同分担的固定成本。

第二节 生产决策

生产决策是企业短期经营决策的重要内容，它主要针对企业短期内（或者当前经营规模范围内）是否生产、生产什么、怎样组织生产等问题进行的相关决策。

第二节 生产决策

一、生产决策的主要方法

方法	含义
差量分析法	分析备选方案之间的差额收入和差额成本，根据差额利润进行选择的方法。差额利润等于差额收入减去差额成本。如果差额利润大于零，则前一个方案优于后一个方案；反之，则后一个方案优于前一个方案。
边际贡献分析法	通过对比各个备选方案的边际贡献额的大小来确定最优方案的决策方法。涉及追加专属成本时，应该使用相关损益指标，即相关损益=边际贡献额 - 专属成本。
本量利分析法	利用成本、产量和利润之间的依存关系来进行生产决策。

第二节 生产决策

二、亏损产品是否停产的决策

对于亏损的产品或者部门，企业是否应该立即停产呢？
从短期经营决策的角度，关键是看该产品或者部门能否给企业带来正的边际贡献。

第二节 生产决策

【例】（教材例子）假定某企业生产甲、乙两种产品，两种产品的相关收益情况如下：

	甲产品	乙产品	合计	停产乙产品
销售收入	10000	50000	60000	10000
变动成本	6000	30000	36000	6000
边际贡献	4000	20000	24000	4000
固定成本	2000	25000	27000	27000
营业利润	2000	- 5000	- 3000	- 23000

第二节 生产决策

三、零部件自制与外购的决策

(1) 公司现有足够的剩余生产能力（表明现有的固定成本与决策无关，属于无关成本），且剩余生产能力无法转移（即无需考虑剩余生产能力的机会成本），同时无需追加专属成本，若：自制的单位变动成本 $<$ 外购的单位成本，则自制；反之，则外购。

第二节 生产决策

(2) 公司现有足够的剩余生产能力，但剩余生产能力可以转移，同时无需追加专属成本，若：自制的变动成本 + 剩余生产能力的机会成本 < 外购的相关成本，则自制；反之，则外购。

(3) 公司现有足够的剩余生产能力，但剩余生产能力可以转移，同时需追加专属成本，若：自制的变动成本 + 剩余生产能力的机会成本 + 专属成本 < 外购的相关成本，则自制；反之，则外购。

第二节 生产决策

(4) 公司剩余生产能力只能满足部分的需求，且剩余生产能力无法转移，自制方案需增加专属成本，且自制与外购为互斥方案，若：自制的变动成本 + 专属成本 < 外购的相关成本，则自制；反之，则外购。

(5) 公司剩余生产能力只能满足部分的需求，且剩余生产能力无法转移，自制方案需增加专属成本，自制与外购为非互斥方案，若自制的单位变动成本 < 外购的单位成本。①首先将剩余生产能力用于自制；②超出剩余生产能力的部分，若自制的单位变动成本 + 专属成本 < 外购的单位成本，则自制；反之，则外购。

第二节 生产决策

【例-计算题】（教材例子）兴达公司是一家越野用山地自行车制造商，每年制造自行车需要外胎10 000个，外购成本每条58元，企业已有的轮胎生产车间有能力制造这种外胎，自制外胎的单位相关成本资料如表1所示：

表1 相关成本资料 单位：元

直接材料	32
直接人工	12
变动制造费用	7
固定制造费用	10
变动成本	51
生产成本	61

第二节 生产决策

结合下列各种情况下，分别作出该自行车外胎是自制还是外购的决策。

(1) 如果公司现在具有足够的剩余生产能力，且剩余生产能力无法转移。

自制的单位变动成本 = $32 + 12 + 7 = 51$ (元/条)

外购的相关成本 = 58 (元/条)

由于自制方案可比外购方案每年节约成本 $70\ 000 = (58 - 51) \times 10\ 000$ ，因此应采用自制方案。

第二节 生产决策

(2) 如果公司现在具备足够的剩余生产能力，但剩余生产能力可以转移用于加工自行车内胎，若加工内胎，每年可以节省内胎的外购成本20 000元。若选择自制外胎，则会放弃生产内胎所带来的成本节约20 000元，这可以看作是自制外胎的机会成本。

自制方案可比外购方案每年节约成本 $50\ 000 - 20\ 000 = 30\ 000$ 元，因此公司应该自制该外胎。

第二节 生产决策

(3) 如果公司目前只有生产外胎5 000条的生产能力, 且无法转移, 若自制10 000条, 则需租入设备一台, 月租金4 000元, 这样使外胎的生产能力达到13 000条, 如果公司在自制与外购方案中选择其一。

自制方案可比外购方案每年节约成本 $22\ 000 = 70\ 000 - 4000 \times 12$ 元, 因此公司应该自制该外胎。

第二节 生产决策

(4) 如果公司可以采用自制和外购外胎两种方式的结合，既可自制一部分，又可外购一部分。

在这种情况下，公司应先按现有生产能力自制外胎5 000条，因为其自制成本低于外购成本，超过5 000条的部分，则应比较外购成本与自制成本的高低。对于超过5 000条部分的外胎，如果自制，单位成本为60.6元

($=51+48\ 000/5\ 000$)，超过了外购的单位成本，因此，超过部分应该选择外购。这样，企业应该自制5 000条，同时外购5 000条外胎。

第二节 生产决策

四、特殊订单是否接受的决策

基本思路：比较该订单所提供的**边际贡献**是否能够大于该订单所引起的相关成本。

面临的情况	接受该追加订货条件
(1) 有剩余生产能力且无法转移, 不需追加专属成本。	单价 > 单位变动成本
(2) 有剩余生产能力且无法转移, 但需追加专属成本	边际贡献 > 追加的专属成本
(3) 有剩余生产能力且可以转移	追加订货创造的边际贡献 > 机会成本
(4) 剩余生产能力不足以满足全部订单 (即追加订货影响正常的销售)	追加订货的边际贡献 > 机会成本 (影响正常的销售)

第二节 生产决策

五、约束资源最优利用决策

由于短期内固定成本对决策没有影响或影响很小，决策原则是主要考虑如何安排生产才能最大化企业的总的边际贡献；决策的最关键指标是“单位约束资源（如加工时间）的边际贡献”。

第二节 生产决策

【例-计算题】（教材例子）某企业生产A、B两种产品，这两种产品的有关数据资料如表1所示。该企业生产这两种产品时都需用同一项机器设备进行加工，该机器设备属于该企业的最紧缺资源。该设备每月能提供的最大加工时间是12 000分钟。根据目前市场情况，该企业每月需要生产销售A产品4 000件，A产品每件需要该设备加工2分钟；该企业每月需要生产销售B产品7 000件，B产品每件需要该设备加工1分钟。现在企业生产需要每月该设备加工时间是 $7\ 000 + 4\ 000 \times 2 = 15\ 000$ 分钟。目前该设备能提供的加工时间是每月12 000分钟，无法完全满足生产需要。请问该企业如何安排生产，才能最有效利用该项机器设备？

第二节 生产决策

表1 A、B产品相关数据 单位：元

	A产品	B产品
销售单价	25	30
单位变动成本	10	18
单位边际贡献	15	12
边际贡献率	60%	40%

第二节 生产决策

答案：

表2 单位约束资源边际贡献计算表

	A产品	B产品
单位产品边际贡献（元）	15	12
每件产品需要加工时间（分钟）	2	1
单位约束资源边际贡献（元/分钟）	7.5	12

第二节 生产决策

表3 最有效利用紧缺机器的生产安排

项 目	生产安排
产品B的产销量	7 000件
产品B对紧缺机器加工时间需求	$7\ 000 \times 1\text{分钟} = 7\ 000\text{分钟}$
能提供的紧缺机器加工时间 / 月	12 000分钟
安排产品B生产后剩余加工时间	$12\ 000 - 7\ 000 = 5\ 000\text{分钟}$
可用于产品A的机器加工时间	5 000分钟
可用于加工产品A的产量	$5\ 000 \div 2 = 2\ 500\text{件}$

第二节 生产决策

如表3所示，现在最优的生产安排是**优先安排生产B产品**，生产B产品 7 000件，剩余生产能力安排生产A产品，可生产A产品 2 500件。在这样的生产安排下，该企业能产生的最大总边际贡献为

$$7\,000 \times 12 + 2\,500 \times 15 = 84\,000 + 37\,500 = 121\,500$$

(元)。

第二节 生产决策

六、产品是否应进一步深加工的决策

1.相关收入：加工后出售和直接出售的收入之差

2.相关成本：进一步深加工所需的追加成本

(1) 进一步深加工的生产能力无法转移（无需考虑机会成本），且需要追加专属固定成本

相关成本 = 进一步深加工所需追加的变动成本 + 专属成本

第二节 生产决策

(2) 进一步深加工的生产能力可以转移（需要考虑机会成本），且无需追加专属固定成本

相关成本 = 进一步深加工所需追加的变动成本 + 机会成本

【提示】进一步深加工前的半成品所发生的成本属于决策无关的沉没成本。

第二节 生产决策

【例】 某企业生产A半成品10000件，销售单价为50元，单位变动成本为20元，全年固定成本总额为200000元。若把A半成品进一步加工为产品B，则每件需要追加变动成本20元，产品销售单价80元。

第二节 生产决策

(1) 企业具备进一步加工10000件A产品的生产能力, 该生产能力无法转移, 但需要追加专属固定成本50000元, 则:

$$\text{相关收入} = 10000 \times (80 - 50) = 300000 \text{ (元)}$$

$$\text{相关成本} = 20 \times 10000 + 50000 = 250000 \text{ (元)}$$

进一步深加工后可以增加利润

$$= 300000 - 250000 = 50000 \text{ (元)}$$

因此, 企业应该深加工为产品B后再销售。

第二节 生产决策

(2) 企业只具备进一步加工7000件A产品的生产能力, 该生产能力可以用于对外承揽加工业务, 预计每年可获得边际贡献75000元, 则:

$$\text{相关收入} = 7000 \times (80 - 50) = 210000 \text{ (元)}$$

$$\text{相关成本} = 20 \times 7000 + 75000 = 215000 \text{ (元)}$$

$$\begin{aligned} \text{进一步深加工后可以增加利润} &= 215000 - 210000 \\ &= -5000 \text{ (元)} \end{aligned}$$

因此, 企业应该直接销售A半成品。

第三节 定价决策

一、产品销售定价决策原理

在市场经济环境中，产品销售价格由供需双方力量对比决定，不同的市场类型，企业对销售价格的控制力不同。

市场类型	企业对价格的控制力
完全竞争市场	单个厂商无法左右市场价格
垄断竞争市场	厂商可以对价格有一定的影响力
寡头竞争市场	
完全垄断市场	企业可以自主决定产品的价格

第三节 定价决策

二、产品销售定价的方法

(一) 成本加成定价法

定价方法	具体内容
成本加成定价法	基本思路：先计算成本基数，然后在此基础上加上一定的“成数”，以此得到产品的目标价格。
	(1) 完全成本加成法 成本基数为单位产品的制造成本；加成内容包括非制造成本及合理利润。 【提示】成本基数包括固定成本（如：固定制造费用），但不包括非制造成本（如：销售费用、管理费用）。
	(2) 变动成本加成法 成本基数为单位产品的变动成本；加成内容包括全部的固定成本和利润。 【提示】成本基数不包括固定成本（如：固定制造费用），但包括非制造成本（如：销售费用、管理费用）。

第三节 定价决策

(二) 市场定价法

市场定价法，就是对于有活跃市场的产品，可以根据市场价格来定价，或者根据市场上同类或者相似产品的价格来定价。

第三节 定价决策

(三) 新产品的销售定价方法

撇脂性定价	在新产品试销初期先定出较高的价格，以后随着市场的逐步扩大，再逐步把价格降低；属于短期性的策略，往往适用于产品的生命周期较短的产品。
渗透性定价	在新产品试销初期以较低的价格进入市场，以期迅速获得市场份额，等到市场地位已经较为稳固的时候，再逐步提高销售价格；能有效排除其他企业的竞争，以便建立长期的市场地位，是一种长期的市场定价策略。

第三节 定价决策

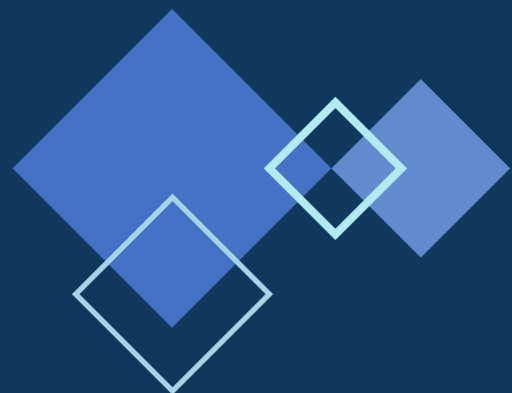
(四) 有闲置能力条件下的定价方法

有闲置能力条件下的定价方法是指在企业具有闲置生产能力时，面对市场需求的变化所采用的定价方法。

第十七章 短期经营决策

本章重点

1. 生产决策。



THANKS