

项目二 短期经营决策

- 一、 短期经营决策概述
- 二、 生产决策
- 三、 存货决策
- 四、 定价决策

一、经营决策概述

- (一) 短期经营决策的概念及其特点

1、含义

经营决策是利用各种相关的数据和资料，运用专门的方法，针对各种经营方案的经济效益，进行测算、分析和比较，权衡利弊得失，从中选出最佳方案的过程。短期经营决策通常是指涉及一年以内的一些专门业务，其影响只限于近期收支盈亏的决策问题。

2、特点

- 1、从性质上讲，其不涉及新的固定资产投资，属于经营决策的范畴
- 2、从时间上讲，只涉及一年以内的专门业务，影响期较短
- 3、从方法上讲，一般不考虑货币时间价值因素和风险因素

（二）短期经营决策中常用的成本概念

- 1、决策时应考虑的相关成本
 - a、机会成本
 - b、差量成本
 - c、付现成本
 - d、重置成本
 - e、专属成本
 - f、可避免成本
 - g、可延缓成本
 - h、应计成本
 - i、边际成本

(二) 短期经营决策中常用的成本概念

- 2 决策时应考虑的相关成本

- A、沉没成本
- B、共同成本
- C、不可避免成本
- D、不可延缓成本

(三) 短期经营决策分析的基本方法

• 1 边际贡献分析法

(1) 含义

它是指通过对比各备选方案所提供的边际贡献额的大小，来确定最优方案的决策方法。

(2) 边际贡献分析法的步骤

- (1) 判定各方案的固定成本是否相同
- (2) 分别计算各方案的贡献毛益总额或单位资源边际贡献
- (3) 选择贡献毛益总额最大者为最优方案

(三) 短期经营决策分析的基本方法

• 1、边际贡献分析法

(3) 应用边际贡献分析法时应注意的问题

(1) 在不存在专属成本的情况下，只需比较不同备选方案的边际贡献

总额，就可作出正确的决策；

(2) 若存在专属成本的情况下，首先计算剩余边际贡献，然后比较

不同备选方案的剩余边际贡献总额，才能作出正确的决策；

(3) 在企业的某项资源受到限制时，应计算单位资源的边际贡献

（三）短期经营决策分析的基本方法

● 2、差量分析法

差量分析法是根据两个备选方案的差量收入和差量成本

的比较来确定方案优劣的方法。

（ 1 ）与差量分析法有关的概念

（ A ） 差量收入

（ B ） 差量成本

（ C ） 差量损益

（三）短期经营决策分析的基本方法

- 2、差量分析法

（2）差量分析的方法

例题：见教材 P_{117} 例 6 — 4

（三）成本无差别点分析法

例题：见教材 P_{118} 例 6 — 5

二、 生产决策

- （一）产品品种决策

当企业现有设备可以生产不同产品时，应该根据生产

不同产品所能够提供的边际贡献的大小来进行选择，通常选择边际贡献最多的产品进行生产。

1、生产何种新产品的决策

例:

- 大众制衣公司现有设备可生产 A、B 两种款式的服装，固定成本总额为 100 000 元。有关资料如下。但只能生产一种

项目	A 款服装	B 款服装
销售量	1 000	8 000
单价	300	30
单位变动成本	200	18

解：计算 A、B 两种产品的边际贡献：

- A 款服装的边际贡献：

$$1\,000 \times (300 - 200) = 100\,000 \text{ (元)}$$

- B 款服装的边际贡献：

$$8\,000 \times (30 - 18) = 96\,000 \text{ (元)}$$

- 由于 A 产品的边际贡献大于 B 产品的边际贡献，所以，应该选择生产 A 产品。

（一）产品品种决策

- 2、亏损产品的决策分析

- （ 1 ）亏损产品是否停产的决策分析

如果亏损产品的边际贡献大于零，即能为企业提供边

际贡献弥补一部分固定成本，就不应该停产。

例：大众制衣公司现生产 A、B、C 三种款式的服装，其中，B 款式服装是亏损产品，若让其停产，则其生产能力将闲置起来。有关资料如下。要求对亏损产品应否停产进行决策。

项目	A 款服装	B 款服装	C 款服装
销售量	1 000	4 500	8 000
单价	300	80	30
单位变动成本	200	64	18
固定成本总额	216 000	（按产品）	销售额分摊

计算 B 款服装的边际贡献：

$$4\,500 \times (80 - 64) = 72\,000 \text{ (元)}$$

B 款服装的边际贡献大于零，所以，不能停产。

- 具体分析如下：
- 停产前企业的利润 = $1000 \times (300 - 200) + 4500 \times (80 - 64) + 8000 \times (30 - 18) - 216000$
 $= 52\,000 \text{ (元)}$
- 停产后的企业的利润 = $1000 \times (300 - 200) + 8000 \times (30 - 18) - 216000$
 $= -20\,000 \text{ (元)}$

（一）产品品种决策

- 2、亏损产品的决策分析

- （2）亏损产品是否转产的决策分析

若亏损产品的生产能力可以转作他用，只要转产所提供的

的边际贡献大于亏损产品的边际贡献，就应该转产。

例：大众制衣公司 B 款式服装是亏损产品，销售量为 4500 件，单价 80 元，单位变动成本 64 元。现拟转产 D 产品，单价 180 元，单位变动成本 135 元，预计销量为 2000 件。问是否转产？

- B 款服装的边际贡献：

$$4\,500 \times (80 - 64) = 72\,000 \text{ (元)}$$

- D 款服装的边际贡献：

$$2\,000 \times (180 - 135) = 90\,000 \text{ (元)}$$

- D 款服装提供的边际贡献比 B 款服装提供的边际

贡献多 18 000 元（90 000 — 72 000），所以转产

(一) 产品品种决策

- 3、零件是自制还是外购的决策

自制或外购零部件的决策，通常采用差量分析

法来确定最优方案。选择成本最小的方案作为最优方案。

例题：见教材 P_{122 - 125} 例 6 — 8、9、10、11

常见的自制或外购决策主要有：

- （1）企业是应当自己生产部件，还是从企业外部供应商处购买？
- （2）建筑公司是应当自己承接某工程项目，还是将其转给其它公司完成？
- （3）某些服务应当是由企业内部的某些部门来完成，还是由企业外部来完成（即外包）？

例：

- 某企业每月需用甲零件 100 个，如外购，每个成本价 80 元。该企业

目前尚有剩余生产能力可以制造该零件，甲零件的直接材料为 30 元，

直接人工为 18 元，变动性制造费用为 6 元，且该企业的剩余生产能力没

有其他用途。问该企业是外购还是制造甲零件？

- 解：外购零件的成本 = $80 \times 100 = 8\,000$ 元
- 自制零件的成本 = $(30 + 18 + 6) \times 100 = 5\,400$ 元

背景小知识：外包

- 习题：近年来外包之风盛行，请完成一份分析报告，说明外包的优点和不足，以及进行外包决策时需要考虑的主要因素。

（一）产品品种决策

- 4、半成品是否进一步加工的决策

只要进一步加工所带来的增量收入超过相应
的增量成本，即存在增量利润，就值得进一步加工。

例：某企业生产半成品 A 产品，年销量为 16 000 件，单价为 20 元，单位变动成本为 12 元，固定性制造费用 48 000 元。若进一步加工为 B 产品后出售，单价为 30 元，需要追加的变动成本为 32 000 元，固定成本为 10 000 。问是否进一步加工？

- 当产销量不变时：
- 差量收入 = $16\,000 \times (30 - 20)$
= 160 000 元
- 差量成本 = $32\,000 + 10\,000$
= 42 000 元
- 差量利润 = $160\,000 - 42\,000$
= 118 000 元
- 应该进一步加工为 B 产品后再出售。

三、 存货决策

- （一） 存货管理的目的和意义
- 目的： 对企业的存货进行管理， 主要包括存货的信息管理和在此基础上的决策分析， 以便进行有效控制， 提高经济效益。
- 意义： 通过正确的存货管理方法， 来降低企业的平均资金占用水平， 提高存货的流转速度和总资产周转率， 最终提高企业的经济效益。

（二）当前企业存货管理存在的问题及原因

- 1、存货的收入、发出、结存缺乏真实记录
- 2、内部控制制度不健全
- 3、流动资金占用额高
- 4、非正常存货储备量挤占了正常的存货储备量
- 5、管理不到位

(三) 存货管理的相关成本

- 1、取得成本
 - A、订货成本
 - B、购置成本
- 2、储存成本
- 3、缺货成本

（四）经济订货量的确定

- 经济订货量的基本模型
- 1、经济订货量基本模型的假定条件
- 2、基本模型的确立及其相关指标的计算
 - （1）基本模型的确立
 - （2）相关指标的计算

(五) 对企业存货的评价

- 1、存货周转率

存货周转率 = 销售成本 / 平均存货

- 2、存货周转天数

存货周转天数 = $360 / \text{存货周转率}$

四、 定价决策

- （一）影响价格的基本因素
- 1、顾客的需求
- 2、竞争对手的行动
- 3、企业的成本
- 4、政治和法律因素等

（二）定价决策

- 1、成本加成定价法

- （1）完全成本加成

单位价格 = 单位产品完全成本 × (1 + 成本加成率)

- （2）变动成本加成

单位价格 = 单位产品变动成本 × (1 + 成本加成率)

（二）定价决策

- 2、保本定价法

即利用本量利公式来确定保本的最低价格

- 3、新产品定价法

- （1）撇脂性定价

- （2）渗透性定价

（二）定价决策

4、特殊定价的决策

（1）在生产能力允许范围内的特殊定价决策

由于企业在正常销售中创造的边际贡献已经全部补偿了固定成本，只要这些订单的价格不会对企业正常渠道的销售产生影响，当定价高于变动成本时，即特殊订货所增加的边际贡献大于零时，该订货是可接受的。

例：某企业生产能力为 100 000 工时，每件产品需要 20 工时，由于市场限制，目前每年仅能销售 3 000 件产品，单价 100 元，单位变动成本 60 元，固定成本 80 000 元。现有一客户订货 1 500 件，单位定价为 65 元。问是否接受订货？

- 接受特殊订货前的利润
- $= 3\,000 \times (100 - 60) - 80\,000 = 40\,000$ 元
- 接受特殊订货后的利润
- $= 3\,000 \times (100 - 60) + 1\,500 \times (65 - 60) - 80\,000$
- $= 47\,500$ 元
- 由于接受特殊订货后的利润大于接受特殊订货前的利润，所以应该接受订货。
- 或者：
- 特殊订货所增加的边际贡献 $= 1\,500 \times (65 - 60) = 7\,500$ 元
- 由于特殊订货所增加的边际贡献大于零，所以接受特殊订货。

5、 超过生产能力允许范围的特殊定价决策

- (1) 压缩正常订货

- 如果压缩正常订货后的利润大于接受特殊订货前的利润，则可行。

- 该方法比较简单易行，但很容易受订货合同的制约。

- (2) 扩大生产能力

- 如果特殊订货所创造的边际贡献大于增加生产能力所需增加的固定成本，则可行。

- 该方法不受正常订货合同的制约，但比较麻烦，且

例：某企业生产能力为 100 000 工时，每件产品需要 20 工时，由于市场限制，目前每年仅能销售 3 000 件产品，单价 100 元，单位变动成本 60 元，固定成本 80 000 元。现有一客户订货 2 500 件，单位定价为 65 元。问是否压缩正常订货接受特殊订单？

- 企业正常生产能力 = $100\,000 \div 20 = 5\,000$ 件
- 接受特殊订货前的利润
- $= 3\,000 \times (100 - 60) - 80\,000 = 40\,000$ 元
- 接受特殊订货后的利润
- $= 2\,500 \times 100 + 2\,500 \times 65 - 5\,000 \times 60 - 80\,000$
- $= 32\,500$ 元
- 由于接受特殊订货后的利润小于接受特殊订货前的利润，所以不应该接受订货。

例：某企业生产能力为 100 000 工时，每件产品需要 20 工时，由于市场限制，目前每年仅能销售 3 000 件产品，单价 100 元，单位变动成本 60 元，固定成本 80 000 元。现有一客户订货 2 500 件，单位定价为 65 元。企业拟租用设备以满足追加订货，需增加固定成本支出 8 000 元。问是否接受特殊订货？

- 接受特殊订货的边际贡献
- $= 2\,500 \times (65 - 60)$
- $= 12\,500$ 元
- 接受特殊订货后的新增利润
- $= 12\,500 - 8\,000$
- $= 4\,500$ 元
- 由于接受特殊订货后将增加企业利润，所以接受特殊订货。

（三）价格策略

- 1、产品寿命周期的阶段性价格策略
 - （1）投入期的价格策略
 - （2）成长期的价格策略
 - （3）成熟期的价格策略
 - （4）衰退期的价格策略

（三）价格策略

- 2、其他价格策略

- （ 1 ） 心理价格策略

- （ 2 ） 折扣定价策略

- （ 3 ） 综合定价策略