

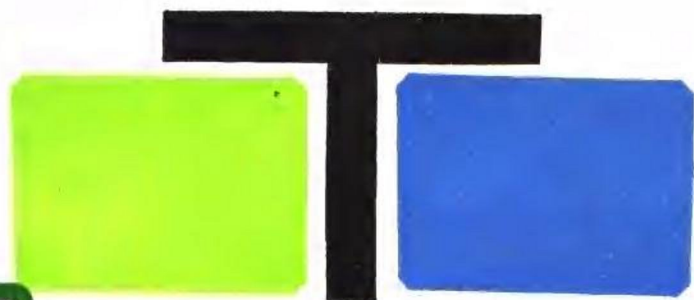
最新

· 谢国新 储一昀 总主编

企业会计丛书 第五辑

经营决策会计

谢国新 储一昀 乐艳芬 编著



航空工业出版社

内 容 提 要

本书是在我国会计制度进行重大改革、并与国际惯例接轨之际,向广大会计人员奉献的一本实用读物。

本书根据社会主义市场经济的建立和完善对企业提出增强竞争能力的新要求,结合国际会计惯例,详细介绍了决策的概念、预测方法、决策方法等基本理论和订价决策、成本决策、利润决策的实际应用办法,并按各类决策的实际情况,模拟列举了大量实际例子及解答,便于读者理解与应用。

本书可供各种所有制形式、各个行业的企业会计人员作为会计业务处理的实用指导手册;又可作为财会、审计、经济与管理干部培训教材与自学读物;也可供各类中、高等院校财会、审计、管理等经济专业师生参考使用。

图书在版编目(CIP)数据

企业会计丛书 第五辑/谢国新,储一昀总主编,一北京
:航空工业出版社,1995.7

ISBN 7-80046-897-6

I. 企… I. ①谢… ②储… II. 企业管理-会计-丛书
IV. F275.2-51

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 01276 号

航空工业出版社出版发行

(北京市安定门外小关东里 14 号 100029)

北京医科大学印刷厂印刷 全国各地新华书店经售

1996 年 1 月第 1 版 1996 年 1 月第 1 次印刷

开本:787×1092 毫米 1/32 印张:5.75 字数:130 千字

印数:1—3000 定价:本辑:36.00 元 本册 6.00 元

序

《企业会计准则》的颁布实施是我国会计管理体制的一项重大改革。它与同时颁布的《企业财务通则》，对于我国建立社会主义市场经济体系、扩大对外开放、以及加速与国际会计惯例接轨，均具有十分重要的意义。也正是由于这一重大改革，广大会计实务工作者和理论研究者都存在一个知识更新的迫切需要。

在这一改革之际，很高兴地看到由谢国新、储一昀两位年轻学者主编的《企业会计丛书》的正式出版。纵观这套丛书，我感觉到有几个显著的特色：一是内容上的新颖性，丛书以《企业财务通则》、《企业会计准则》及新近颁布的大行业财务制度、会计制度为编写依据，同时结合了国际会计惯例进行阐述，反映了现代会计的先进理论和方法；二是体系上的独创性，丛书突破了过去以行业会计为线条的编写方法，而是以企业会计的业务内容为编写主线，并兼顾各种行业会计的特点，使整套丛书具有较为系统全面的涵盖面，能够适应在今后企业经营活动多面性和综合性情况下，进行会计管理的需要；三是写法上的务实性，丛书编写注重切合企业的会计实务，强调可操作性，将理论阐述融于实际业务处理的说明之中，叙述精炼，行文流畅；四是出版时间上的及时性，丛书的出版弥补了目前有关会计改革的读物奇缺的状况，使读者能及时地学到新的会计方法，以适应开展工作的需要。因此，这套丛书不失为大会计实务工作者的良好读物。

爰为之序，并乐于向会计工作者推荐。

徐政卫

前 言

我国的会计制度正进行着一场重大改革。《企业会计准则》的颁布与实施迈出了这一改革奠基性的第一步。而大行业会计制度的出台,则为会计制度改革的顺利进行提供了过渡阶段的保障。会计制度改革的目标是要建立跨所有制、跨行业、跨经营方式、跨国内外的,并包括基本准则和应用会计准则在内的会计准则体系。

会计制度改革对于广大会计实务工作者和理论研究者来讲,既是一个时机,同时也是一种挑战。会计制度作为经济领域的国际通用“语言”,其重要意义在改革开放的我国已越来越为人们所重视。而另一方面,会计人员正面临着与国际会计惯例接轨的客观要求,否则将难以适应会计制度改革的迫切需要。

也正是这一重大改革,以往出版的众多有关企业会计的教材、书籍,由于是根据原有的会计制度,按所有制按行业而编写的,随着准则的出台和施行,已失去其实用价值。全国几百万会计实务工作者亟需新的会计读物,各类中高等院校经济类专业,尤其是会计专业的学生也亟需新的会计教材。相对来说,前者显得尤为迫切重要。

就此,我们组织编写了这套《企业会计丛书》。这一丛书,以会计制度改革的目标模式为依托,突破了以所有制、以行业为界限的编写思路,而是以企业会计的业务类型为基础进行分册编写。同时既兼顾不同行业的特点,又能适应越来越多的企业跨行业经营的需要。整套丛书共分五辑,各辑之间相对独

立,自成体系。在内容安排上由初级向高级递进。以常用业务为主要内容,辅以其他业务的介绍,以满足经济发展的要求。每辑丛书中,各册以企业会计的业务内容为划分界限,使之与《企业会计准则》以及应用会计准则的体系相呼应。在编写方法上,以实务操作为主要重点,力求通俗易懂,避免教材式的抽象,将理论融于实际应用之中。并按各类会计业务的具体情况,配以各种实际例子的说明,体现其可操作性。

会计改革为我国改革开放,走向世界迈出了可喜的一步。我们认为,目前更为重要的是宣传普及会计准则,使广大会计人员理解、接受,并运用于实际工作之中。这是一项意义重大而又十分艰巨的工程,它关系到会计制度改革目标的顺利实现。我们希望《企业会计丛书》的编写出版,能为这一项工程的圆满完成贡献出我们的一份力量。

在本丛书的编写过程中,我国著名的会计、审计学家、博士生导师徐政旦教授为我们提供了许多建设性的宝贵意见和指导,并在百忙之中为丛书作序推荐,在此我们谨表衷心的感谢。同时感谢上海财经大学校长、博士生导师汤云为教授对本丛书的大力支持和关心。对参加这套丛书编写的人员,以及为编写工作提供帮助的许多热心朋友,为这套丛书出版发行作了大量工作的航空教育图书服务中心的李德英、张德云、王战航等老师,表示我们的真挚的谢意。

谢国新 储一昀

目 录

序

前言

1 概述	(1)
1.1 决策的意义	(1)
1.2 决策的分类	(5)
1.3 决策的程序与方法	(9)
1.4 有关成本概念	(18)
2 预测分析	(27)
2.1 预测的程序和方法	(27)
2.2 销售预测	(32)
2.3 成本预测	(50)
3 基本方法	(52)
3.1 变动成本与固定成本	(52)
3.2 本量利分析法	(65)
3.3 差量分析法	(88)
3.4 边际贡献分析法	(92)
4 销售订价决策	(96)
4.1 简介	(96)
4.2 市场基础订价法	(96)
4.3 成本基础订价法	(104)
4.4 边际贡献订价法	(113)
5 成本决策	(119)
5.1 简介	(119)

5.2 事前成本决策	(120)
5.3 特殊成本决策	(143)
6 利润决策	(151)
6.1 简介	(151)
6.2 增加何种新产品的决策	(152)
6.3 销售或继续加工的决策	(154)
6.4 是否停止亏损产品生产的决策	(159)
6.5 产品最优组合的决策	(161)
6.6 生产批量大小的决策	(173)
后记.....	(176)
编者简介.....	(176)

1

概 述

1.1 决策的意义

1.1.1 生产经营活动的环节

企业作为一个以盈利为目的的经济单位,要在市场经济的激烈竞争中求得生存和发展,就应当以市场为导向来有组织地从事其各项生产经营活动。这种有组织的生产经营活动从其进行程序上来看,是通过确定目标、预测、决策、控制、评价、考核等顺序的各个环节来实现的。

首先是确定目标。在市场经济的环境中,企业生产经营活动的进行应当是有目的的,而不是盲目的,应当是主动的,而不是被动的,这就要求企业应确定明确的目标。以明确的目标作为组织各项生产经营活动的归缩点,使各项活动的进行围绕预定目标,以促使和保障目标的顺利实现。这里,确定目标包含了企业的长远的发展目标,也包括为实现这一长远发展目标而确定的中期和短期生产经营目标;包括了企业的总体发展目标,也包括为实现这一总体发展目标而确定的各项实施目标。企业各项目标的确定是一项综合性的规划工作,应当由企业的最高管理层在充分考虑各项制约因素的基础上,经过反复酝酿和修正的过程来确定。这些应当予以充分考虑的制约因素可分为企业外部因素和企业内部因素。企业外部因素如国际国内的社会经济的发展趋势、市场环境及其变化趋势等等。企业内部因素如企业的经济实力、人员素质等等。

其次是预测。预测是对影响目标实现的各项制约因素的

未来发展趋势事先提出科学的预见与判断。事实上,确定目标与预测这两个环节是互为前提的。企业要确定客观可行的目标必须建立在对各项制约因素的科学预测的基础上,根据预测的结果对目标加以修订和完善,使之成为合理的、可实现的目标,而不是盲目的,无法实现的目标。而目标确定之后,为保障其顺利实现,也必须经过预测,以了解现实与目标之间的差距,做到心中有“数”,以利于采取各种措施,调动各项积极因素来促使目标的实现。应当指出,这里讲的预测是科学的预测,以过去的历史资料和现在所能获得的信息为基础,运用科学知识和实践经验,对事物发展的必然性和可能性进行预计、推测。应当避免主观臆测,盲目判断,以致给企业带来不必要的损失。有关企业生产经营活动中所需进行预测的内容与方法,在下一章中进行具体的介绍。

第三是决策。经过预测可能发现一些将影响到企业预定目标顺利实现的问题。对此采取的一种消极做法是降低目标,削减目标,显然这将影响企业的发展。而积极的做法则应是根据企业的实际情况确定采取某项行动以及实施该项行动的方案,以解决这些可能出现的问题,保障企业预定目标的顺利实现。显然,在企业生产经营活动的各项环节中,决策是十分关键的一环。因此,西方现代管理理论认为,管理的重点在经营,而经营的中心在于决策。决策是否正确、科学,不仅直接影响到企业的经济效益,而且也关系到企业的盛衰兴亡。企业需要决策的专门问题很多,如生产能力的不足,资金的缺口,产品结构的调整,价格的制订等等。

第四是预算,也可称为计划。企业预定的目标要顺利实现,决策中所确定的行动要付诸实施,这些都离不开预算。事实上,预算是将预定目标、决策选定方案等具体化,使之成为

企业内各个部门、单位进行业务活动、财务活动的行动依据。企业预定目标的实现,离不开企业各部门、单位之间的相互协调和相互配合,也离不开各项业务活动、财务活动的相互衔接和相互影响。而预算正是为了达到这种相互协调、相互衔接而预先确定的行动依据,使企业内各部门、单位都在为实现企业的总体目标进行各项业务活动和财务活动,而不是相互扯皮、相互拆台。不仅如此,预算也为下一步的“控制”提供了依据和标准。

第五是控制。控制是以预算为依据和标准,利用有关信息,采取特定手段,对实施中的各项业务活动与财务活动施加影响;对已经出现或可能出现的各种脱离标准的偏差及时地进行调节与干预,以利于预定目标的顺利实现。对企业内各部门、单位进行的各项业务活动与财务活动若不加控制,放任自流,企业预定目标的实现则将是一句空话。预算与控制这两个环节的关系十分密切,预算为控制提供依据,而控制则是对预算实现的保障。没有预算,控制将失去控制的依据而无法实施,而不加控制的预算则将失去“缰绳”而难以完成。有关预算与控制的内容和方法在本辑丛书的《控制会计》一书中进行具体的介绍。

第六是评价。对预算实施后的结果需要加以分析,以确定脱离标准的各种差异,并寻找其产生的原因,这也就是评价的重点所在。评价的目的在于了解预定目标的实现程度,以利于根据实际情况对目标作出合理修订与调整,也利于采取进一步的适当行动以圆满实现预定的目标。有关分析评价的内容和方法可参见本丛书第二辑的《财务分析》中的有关内容以及本辑的《控制会计》中的有关内容。

最后是考核。为了激励企业内部各部门、单位及全体员工

朝着企业共同的目标努力,需要对他们的各项活动结果进行考核。考核的目的在于建立激励机制。对此,关键在于落实责任,赋予职权,并将其工作业绩与其经济利益挂钩。有关这方面的内容,在本辑丛书的《责任会计》一书中进行具体的介绍。

1.1.2 决策的含义与类型

所谓决策,最概括地讲就是选择,即在实现预定目标的进程中,对所碰到的各种专门问题,确定是否需要采取某项行动或者在两个或两个以上的备选方案中作出恰当的抉择,以选取最优的方案实施,保障预定目标的顺利实现。在人们的社会生活中,经常会碰到需要作出决策的各种问题。这些问题涉及政治、军事、文化、教育、卫生、经济等各个方面。但本书所讨论的仅限于经济方面的决策问题,并且是企业的经济决策。

作为一个自主经营的企业,为了实现最佳的经济效益,在其生产经营过程中将面临种种经济决策问题。这些决策问题大致确定企业未来经营的发展方向和实施方针,例如,是否需要投资建设新产品的生产流水线,是否需扩大现有产品的生产规模,下一年度的利润目标应定为多高等等,小至某一项具体的、特殊的专门问题,如所缺的一笔资金如何筹措,某台设备是否需要予以更新,某种产品的销售价格应定为多少,某种半成品是否应进一步加工等等。

显然,在市场经济环境中,在社会、经济、技术迅速发展的条件下,决策对企业的兴衰存亡关系极大。决策得当就能使企业得以生存与发展,而决策失误则会给企业带来损失,甚至会破产倒闭。因此,作为企业的最高管理层它所面临的不是要不要决策的问题,而是应怎样作出正确恰当的决策。

通常,人们面临的决策问题,无非是以下两种类型。一是对某项行动要不要付诸实施的问题进行决策,即对是否需要

采取某项行动作出决策,这姑且称之为“是否”型决策。对于这类决策的作出,就需要充分地进行必要性分析,即分析是否有必要采取这一行动,若不采取这一行动会有什么结果,有什么影响,若采取这一行动又将会导致什么样的结果,产生怎样的影响。然后将这两方面加以比较,权衡其利弊得失,作出“是”或“否”的选择。另一类则是对某项行动怎样予以实施的问题进行决策,即对如何采取某项行动作出决策,这姑且称之为“如何”型决策。一旦确定了需要采取某项行动,接下来的问题便是怎样去付诸实施了。对于这类决策的作出,就需充分地进行可行性分析。付诸实施的方案往往有多个,对于这些备选的方案需要逐一加以分析,从各个方面分析其可行性,预测其实施后可能出现的结果与产生的影响,然后将各种方案加以比较,权衡其利弊得失,最后作出“此”或“彼”的选择。

对于企业的经济决策来讲,也可分为这两种类型。例如,企业往往需要就以下这些问题作出决策:是否要为增资而筹措大量的资金,是否要扩建厂房,是否要接受价格偏低的订货,是否要停产亏损的产品等等,这些都属于“是否”型决策;是采用负债筹资还是采用权益筹资,是购买这种设备还是那种设备,是扩大这种产品生产还是扩大那种产品生产等等,这些都属于“如何”型决策。

1.2 决策的分类

人们在社会生产中需要决策的问题很多,这里有必要将它们进行适当的分类,并说明本书介绍的内容。

1.2.1 决策的一般分类

首先,按决策所涉及的领域进行分类,可将决策划分为政治决策、军事决策、文化决策、经济决策、教育决策、卫生决策等等。本书所介绍的内容仅属于经济决策的领域。

其次,经济决策可按其决策范围的广狭进行分类,划分为宏观经济决策与微观经济决策。宏观经济决策是指在一个或几个经济部门,一个或几个地区,或整个国民经济范围内所作出的经济决策,如开发浦东的决策,兴建三峡水电工程的决策等。而微观经济决策则是指在一个经济单位范围内所作出的经济决策。本书所讨论的内容则属于微观经济决策的范围。

再次,微观经济决策可按决策单位的性质进行分类,划分为企业单位的经济决策,事业单位的经济决策及其他单位的经济决策。本书作为《企业会计丛书》之一,所讨论的内容显然是针对企业而言的,但应当指出,其基本原理与方法同样也适用于事业单位与其他单位的经济决策。

1.2.2 企业经济决策的分类

企业经济决策一般可按以下两种标准进行分类。

(1) 按经济决策的内容分类

企业经济决策按决策内容进行分类,可划分为筹资决策、投资决策与经营决策。不同种类的决策所需要利用的信息,考虑的重点和采用的专门方法都有所不同。

筹资决策是指对企业生产经营活动所需资金的筹集来源、渠道、方式、数额、期限等方面所作的决策。对于筹资决策,企业需要充分掌握资金市场、资本市场的信息,预测企业生产经营活动所需资金的数额、时间,考虑不同来源、渠道、方式筹措的资金的资本成本,最后作出恰当的决策。

投资决策是指对企业生产经营活动中资金的投放所作的决策。通常可分为对外投资决策和对内投资决策。对外投资决策包括对外证券投资 and 对外股权投资等。而对内投资决策一般是指涉及固定资产的投资,通常会引起企业经营规模与生产能力的变化。对于投资决策,企业需要充分考虑的问题主

要是资金的时间价值与投资的风险报酬,分析投资回收期限的长短,回收数额的多少,报酬水平的高低,最后作出恰当的决策。

经营决策是指对企业日常生产经营活动所面临的各种专门问题所作的决策,一般不涉及新的固定资产投资,不会引起企业经营规模与生产能力的重大变化,而着重在如何充分地利用企业现有的人力、物力与财力等资源。本书讨论的内容就是介绍企业各种经营决策的方法和技巧,而关于投资决策的内容则另在本辑丛书的《投资决策会计》一书中予以介绍。至于筹资决策的内容则可参见本丛书第四辑中的《企业理财》一书中的有关章节。

(2) 按经济决策的时间长短分类

企业经济决策按决策时间进行分类,可划分为短期决策与长期决策。

短期决策是指决策所涉及的时间长度在一年以内或长于一年的一个营业周期以内的决策,决策所产生的影响一般仅涉及当年的收支盈亏。

长期决策是指决策所涉及的时间长度在一年以上或长于一年的一个营业周期以上的决策,决策所产生的影响往往涉及到几个会计期间的收支盈亏。

这里需要指出,人们往往将短期决策作为经营决策的同义语,将长期决策作为投资决策的同义语,不加任何区别或说明而混同使用。事实上,这是按两种标准进行分类的不同结果,而不是同一标准的分类结果。严格地讲,筹资决策、投资决策、经营决策这三种决策按其决策时间的长短均可划分为短期决策与长期决策。但通常,经营决策的决策时间一般较短,多为短于一年,因而可归类于短期决策,而投资决策的决策时

间一般较长,多为长于一年,因而可归类于长期决策,至于筹资决策的决策时间则有长有短,因而不能简单地将其归类于短期决策或长期决策。本书主要介绍经营决策。

1.2.3 经营决策的分类

企业的经营决策,按其所涉及的决策内容会对企业收益产生的影响,可分为销售决策,成本决策和利润决策三类。

(1) 销售决策

销售决策是指经营决策涉及的内容仅影响企业销售收入的决策。决定企业销售收入的因素有两个,即售价与数量。从售价来讲,它的变化只对企业的销售收入产生直接的影响,而对成本则没有直接的影响。但从数量来讲,它的变化除了对企业的销售收入产生直接的影响外,还对企业的成本产生直接的影响。当然,最终,两者都会影响到企业的利润。据此,我们把有关售价的决策,归入这里的销售决策,或可称之为销售订价决策。而将有关数量的决策归入利润决策。有关销售决策的内容将在本书第4章中进行介绍。

(2) 成本决策

成本决策是指经营决策涉及的内容仅影响企业的成本水平的决策。决定企业成本的因素有两个:成本水平与数量。从成本水平来讲,它的升降变化只对企业的总成本产生直接的影响,而对企业的收入则没有直接的影响。但从数量来讲,它的增减变化除了对企业的总成本产生直接影响外,也对企业的收入产生直接影响。当然对成本产生影响也必然会影响到企业的利润。据此,我们把有关成本的决策,归入这里的成本决策,有关这方面的内容将在本书的第5章中进行介绍。

(3) 利润决策

利润决策是指经营决策涉及的内容同时影响企业的收入

与成本的决策。上述有关数量因素的决策便可归入此列。由于收入与成本之差便是利润,故称之为“利润决策”比称之为“收入成本决策”更为简洁明了。有关这方面的内容将在本书的最后一章即第 6 章中进行介绍。

这里需要指出,上述的分类并不是严格意义上的分类。事实上,有些决策很难简单地判定是只涉及收入或成本,还是两者都涉及。在本书中,按决策所涉及的主要方面将它们分别归入销售决策、成本决策或者利润决策,而从逻辑上讲这种划分与归类并不十分严密。

综合本章对决策的多层次的分类,可将其分类结果用图 1.1 来概括表示。

1.3 决策的程序与方法

1.3.1 决策的一般程序

不论是何种类型的决策,一般都应按以下程序进行。

(1) 明确决策目标

进行任何决策,都应有明确的目标,即为什么而决策。如果决策目标尚未明确,或根本就没有什么明确的目标,就匆忙地进行决策,那么,这种决策就是盲目的,也就谈不上决策的科学性。明确决策目标实际上就是搞清楚这项决策究竟要解决什么问题。在企业的经济决策方面,企业为了扩大生产规模而需要决定是否兴建一条生产线,为了提高生产能力而需要决定是采用半自动生产设备还是采用全自动生产设备,为了降低产品的生产成本而需要决定某种零件是自行制造还是委托其他企业加工。诸如此类,每一项决策,都有其明确的决策目标。从某种意义上讲,所谓决策,其实也就是对如何最完美地实现决策目标而作出选择。

(2) 提出备选方案

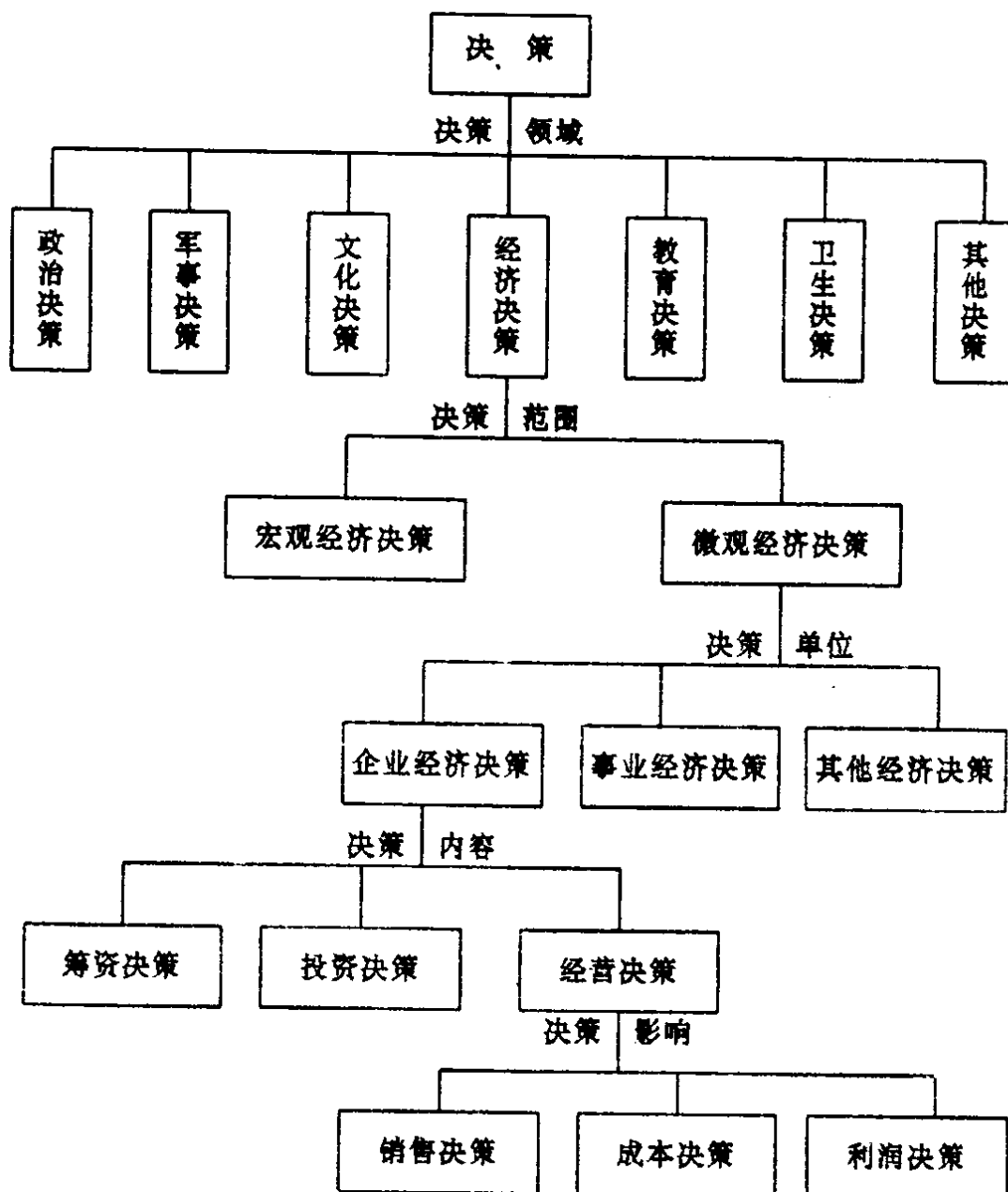


图 1.1 决策的分类

针对决策目标,应开阔思路,从不同方面提出若干可行的备选方案。所谓可行,是指所提出的备选方案,在技术上是先进可靠的,在经济上是合理有效的。在对备选方案进行酝酿时,要充分注意量力而行,实事求是,充分合理地利用企业现有的人力、物力、财力资源,而力求避免好高务远和不切实际