

## 第六章 短期经营决策

### 案例一

资料：2012 年 4 月初，大大食品加工有限公司（以下简称大大公司）的财务经理接到公司财务报告，报告显示，食品销售销量下降，使收益下滑，在即将召开的董事会上，将讨论进一步公司发展方案。

大大公司是设在南昌市中心，专门从事多种食品加工销售的有限责任公司，主要经营主食面包，老式酸面包和热狗面包，且分别由三个车间独立加工制作。该公司是南昌市优质食品生产商之一，自 2000 年初成立并生产销售以来，一直颇受广大消费者的信赖与好评，因此市场占有率和盈利水平一直很好。自从 2011 年上半年以来，大大公司的销量开始下滑，而且仍有继续下降的势头，尤其是热狗面包的销售市场几乎已丧失殆尽。究其原因主要有四个方面：（1）消费者在购买食品时，往往在注意质量、口感的同时，更关心价格的问题，因而他们常常去选择价格低的品种；（2）从消费者的需求来看，随着生活水平和消费观念的变化，对食品的需求呈多样化；（3）市场上竞争不断加剧，新的生产商不断出现，由于消费者的“猎奇”心理，大大公司丧失了一些顾客；（4）从销售渠道上看，该公司的食品主要是面向商场、杂食店和普通超市，它们的销售逐渐受到冲击，自然也使大大公司失去了很多市场。近年来，在南昌市内出现了多家仓储超市，这些商家打出类似“天天低价，日日省钱”的销售口号，在多方面冲击了原有商场、杂食店和普通超市，因为：第一，仓储超市货物品种全，选择方便；第二，大多仓储超市都有“现场制造现场出售”的食品，花样多，价格低廉，且消费者亲眼目睹，干净卫生，食得放心。

经董事会研究，由于原有“热狗面包”车间的设备暂时无法转作它用，拟将原有的热狗面包转产“大大而点糕”，这样既能充分利用原有的设备，又不必重新聘请而点师（而点师工资实行计件工资制）。经市场调查，得到生产“大大而点糕”的相关资料如下表 1 和表 2 所示。根据市场平均价位，定价为 39 元/盒。同时，董事会掌握了 2012 年 3 月份其余两种食品的相关资料如表 3 所示。

要求：根据以上资料进行数据分析形成分析决策报告，报告中需要反映和解决以下问题：（1）分析决策大大公司转产“大大而点糕”方案是否可行，并说明理由；（2）计算分析 2012 年 3 月份其他两种食品贡献毛益；（3）若你作为大大

公司财务经理请分析如何才能使公司产品销售量上升？。

表 1 “大大而点糕”成本费用资料 单位：元

1、按月支付下列费用	
折旧费	2000
管理人员工资	12000
设备维修费	850
办公费	2500
2、每盒“大大而点糕”费用	
面粉	12
鲜鸡蛋	9
白砂糖	2.5
而点师工资	3
水、电费	2
包装盒等其他	2

表 2 “大大而点糕”销售预测 单位：

盒

月份	4	5	6	7	8	9	10	11	12
销量	6050	6000	5650	5580	5020	5480	5820	6100	6050

表 3 2012 年 3 月大大公司销售及成本资料

项 目	主食面包	老式酸味面包
销售量（盒）	100000	80000
单价（元）	3.00	2.60
销售收入（元）	300000	208000
费用（元）		
面粉	100000	78000
白砂糖	50000	35000
鲜奶	—	10000
鲜鸡蛋	60000	—
其他	30000	33000
而点师工资	10000	10000
折旧费（车间）	8000	8000
维修费	1600	1600

管理人员工资	4000	4000
办公费	2500	2500

## 案例二

甲公司是一家从事机床制造的大型国有企业，资金供应十分充足。2011 年之前主要经营常规的通用机床。从 2009 年开始，甲公司引进国外先进技术，成功开发了具有国际先进水平的 X 型数控组合机床，并批量投入国内市场，逐渐成为甲公司的拳头产品。

由于在 2009—2010 年期间 X 型机床的产量不稳定，甲公司一直从国际市场上采购为 X 型机床配套的关键部件 Y 型装置，每套平均单价折合人民币 5000 元（假定这个价格长期不变，甲公司的外汇资金充裕）。

2010 年底，该公司决定于 2011 年投资设立一个专门生产 Y 型装置的乙车间。当时有 A 和 B 两个方案可供选择：

A 方案的内容是：乙车间的最大设计生产能力为每年生产 800 套 Y 型装置，全部供应甲公司用于生产 X 型数控组合机床，每年预算的固定生产成本为 600000 元，单位变动生产成本为 3000 元/件。

B 方案的内容是：乙车间的最大设计生产能力为每年生产 2000 套 Y 型装置，每年预算的固定生产成本为 1000000 元，单位变动生产成本为 2500 元/件。除按每套 3000 元的固定价格向总公司无限量供货外，所有剩余产品均可以直接在国内市场上销售，预计市场售价为 4000 元人民币。

甲公司最终选择了 B 方案，乙车间于 2011 年年末建成投产。

2012 年乙车间实际生产了 1000 套 Y 型装置，其中，甲公司使用了 600 套，其余均实现了对外出售。

本题不考虑增值税和外汇汇率波动的因素，假定国内市场上除进口商以外没有其他厂商销售 Y 型装置。

要求：根据以上资料进行数据分析形成分析决策报告，报告中需要反映和解决以下问题：

（1）2011 年甲公司所使用的 Y 型装置是通过什么渠道取得的？

（2）假如甲公司选择 A 方案投资设立乙车间，请按成本无差别点法分析从 2012 年起甲公司每年至少要生产多少台 X 型数控组合机床才是有利可图的？

(3) 2012 年乙车间生产 Y 型装置的盈亏状况如何? (要求列出计算过程)

(4) 假定 2013 年其他条件均不变, 请为乙车间在 2013 年是否停产、继续按原有规模生产、增产 (按最大产量计算) 这 3 个方案中做出选择, 并说明决策理由。

(5) 在 (4) 决策的基础上, 如果 2013 年甲公司 X 型数控组合机床的全年预计产量将达到 1200 台。假定你是甲公司的决策者, 你是否会同意乙车间提出的将其 2013 年生产的全部 Y 型装置直接对外销售的方案, 为什么, 说明决策理由?