



主讲老师：何常伟

注册会计师
财务成本管理
课程精讲班



第十六章 短期经营决策



考情一览

本章为较为重要的章节，难度一般，与第十五章，结合出题，考试题型主要为**客观题**、**主观题**，历年平均分5分左右，需重点掌握的知识点共6个。

- 1、区分相关成本与不相关成本
- 2、保留或关闭生产线或其他分部决策（与15章结合）
- 3、零部件自制与外购的决策
- 4、特殊订单是否接受的决策
- 5、约束资源最优利用的决策
- 6、出售或深加工决策（与12章结合）



目 录

01 短期经营决策概述

02 生产决策

03 定价决策



第一节 短期经营决策概述



第一节 短期经营决策概述

【知识点一】短期经营决策的含义及步骤

短期经营决策是指对企业一年以内或者维持当前的经营规模的条件下所进行的经营活动决策。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。



第一节 短期经营决策概述

【知识点二】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

【知识点二】相关成本与不相关成本

(二) 相关成本

相关成本是指与决策相关的、**有差别的未来成本**，在分析评价时必须加以考虑，它随着决策的改变而改变。相关成本的表现形式有很多，诸如边际成本、机会成本、重置成本、付现成本、可避免成本、可延缓成本、专属成本、差量成本等。



第一节 短期经营决策概述

【知识点二】相关成本与不相关成本

(二) 相关成本

1. **边际成本**是指业务量变动一个单位时成本的变动部分。

就是产量增加或减少一个单位所引起的成本变动。

2. **机会成本**是指实行本方案的一种代价，即失去所**放弃方案的潜在收益**。机会成本不是我们通常意义上的成本，它实际上不是一种支出和费用，而是失去的潜在收益，是辩证的概念。

。



第一节 短期经营决策概述

【知识点二】相关成本与不相关成本

(二) 相关成本

3. **重置成本**是指**目前**从市场上购置一项原有资产所需支付的成本，也可以称之为**现时成本或现行成本**，它带有现时估计的性质。与重置成本直接对应的概念是账面成本，有些备选方案需要动用企业现有的资产，在分析评价时不能根据账面成本来估价，而应该以重置成本为依据。



第一节 短期经营决策概述

【知识点二】相关成本与不相关成本

(二) 相关成本

4. **付现成本**是指需要在将来或最近期间支付现金的成本，是一种未来成本。尤其是在企业资金紧张的时候更应慎重对待。在实际工作中，企业往往宁愿采纳总成本高而付现成本较低的方案，而不采纳总成本较低而付现成本较高的方案。只有**符合企业目前实际支付能力**的方案，才能算得上最优的方案。



第一节 短期经营决策概述

【知识点二】相关成本与不相关成本

(二) 相关成本

5. **可避免成本**，如酌量性固定成本就属此类。当方案或者决策改变时，这项成本可以避免或其数额发生变化。例如，利用挖掘潜力、改进劳动组织的办法去代替原先人员增加的方案而节省下来的人工支出，就是可避免成本。

6. **可延缓成本**是指同已经选定、但可以延期实施而不会影响大局的某方案相关联的成本。例如，企业原定在计划年度新建办公大楼，预计共需资金3亿元，现因资金紧张而决定推迟该计划的实施，那么这3亿元的基建成本即为可延缓成本。



第一节 短期经营决策概述

【知识点二】相关成本与不相关成本

(二) 相关成本

7. **专属成本**是指可以**明确归属**于某种、某批或某个部门的固定成本。例如，专门生产某种零件或某批产品而专用的厂房、机器的折旧费、某种物资的商品保险费等。

8. **增量成本**通常指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**。不同方案的经济效益，一般可通过增量成本的计算明显地反映出来。例如，某公司的甲零件若自制，预期自制单位成本为48元；而若外购，预期单位购价为52元，后者与前者比较，有增量成本4元，说明自制方案较外购方案优越。



第一节 短期经营决策概述

【知识点二】相关成本与不相关成本

（三）不相关成本

不相关成本是指与决策没有关联的成本。或者说不相关成本不随决策的改变而改变。不相关成本的表现形式主要有**沉没成本、不可延缓成本、不可避免成本和共同成本、无差别成本等**。



第一节 短期经营决策概述

【知识点二】相关成本与不相关成本

(三) 不相关成本

1、沉没成本是指**过去已经发生**、现在和未来的决策无法改变的成本。

2、不可避免成本是指**不能通过管理决策行动而改变**数额的成本。如约束性固定成本就属此类。例如：企业现有厂房、建筑物等固定资产的年折旧费。

3、**不可延缓成本**是相对于可延缓成本而言的，它是指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。

例如，某企业的旧厂房因暴雨冲击而发生较大裂痕，必须在计划期内大修，否则会造成严重后果，那么这大修费用则属于不可延缓成本。



第一节 短期经营决策概述

【知识点二】相关成本与不相关成本

（三）不相关成本

4、共同成本是指那些需由几种、几批或有关部门共同分担的固定成本。**共同成本具有共享性、基础性等特征。**

例如，企业的管理员工资、车间的照明费以及需由各种产品共同负担的联合成本，共享企业的共同基础设施平台等。



第一节 短期经营决策概述

【知识点二】相关成本与不相关成本

（三）不相关成本

5、无差别成本是指两个或两个以上方案之间没有差别的成本。例如，某企业到某高校招聘大学生，该校同班同学甲和乙都去应聘，甲和乙花费的岗前培训费相同，就是该企业无论选甲还是选乙的无差别成本。无差别成本是不相关成本。



第一节 短期经营决策概述

【何你说】



不可共同沉没无差别



第一节 短期经营决策概述

【例题·多选题】下列成本中属于不相关成本的有（ ）。

- A. 共同成本
- B. 专属成本
- C. 沉没成本
- D. 不可延缓成本



第一节 短期经营决策概述

答案：ACD

解析：从与企业决策是否相关，成本可分为相关成本和不相关成本，相关成本主要有：边际成本、机会成本、重置成本、付现成本、可避免成本、可延缓成本、专属成本等；不相关成本主要有沉没成本、不可避免成本、不可延缓成本、共同成本等。



第一节 短期经营决策概述

【例题·多选题】因大米的市场需求增长，南方某农场在决定是否生产双季稻时，下列各项需考虑的有（ ）。

- A. 生产双季稻使用现有耕地的年固定租金成本
- B. 生产双季稻增加的农场人工支出
- C. 生产双季稻放弃的其他经济作物的收益
- D. 生产双季稻增加的种子购买成本



第一节 短期经营决策概述

答案：BCD

解析：生产双季稻使用现有耕地的年固定租金成本，是固定的数值，与是否生产双季稻无关。