



高顿财税学院
FINANCE AND TAX COLLEGE



经营决策分析与风险管理 研究报告

更多研究报告，请联系：
021-51855318
club_cs@gaodun.com



报告简介

在目前的市场经济条件下，企业之间竞争激烈，风险丛生，要使企业立于不败之地，一个重要的问题就是如何做出正确的决策，衡量和控制各种商业风险。决策分析已经成为一门综合性的学科和创造性的管理技术，专注于研究如何帮助决策者提高决策质量，减少决策的时间和成本，降低风险提高决策收益。

此次《经营决策分析与风险管理》的培训，高顿财税学院携手 500 强企业资深财务总监李老师带领广大学员，从企业经营决策的概述入手，结合决策过程中风险的发现和管控，分别介绍了采购阶段的决策、生产阶段决策、销售阶段决策、投资决策和套期保值决策。

李老师深厚的专业知识、丰富形象的案例，生动幽默的讲解风格，使得学员在轻松愉悦的环境下收获满满的经营决策分析和风险管理的知识，建立起发现经营问题、管理经营风险的合理思路。

本报告根据本场培训的部分精彩内容整理而成。

关于高顿财税学院

高顿财税学院是全国首创 O2O 财税服务平台，凭借线上线下 (online-offline) 相结合的培训模式，专注于个人和企业 (oneself-organization) 的双向发展。学院通过系统性财税培训体系和全方位会员服务机制，为企业提供系统财务能力提升的专属平台。

作为全球最大的财经教育机构，高顿历经十年的沉淀与发展，正在重新定义财经教育这一垂直领域。十年之际，高屋建瓴，高顿财税学院应运而生，标志着中国最高端的财务培训已经来到您的身边，学院通过提供更具针对性、灵活性、高性价比的财税学习方案，助力企业财务体系应对经济形势转型，在竞争与变革的浪潮中适应快速发展带来的财税挑战。

研究催发创新，创新引领实践。正是基于这一宗旨，高顿财税学院总结十年研发经验，秉持系统财务培训理念，集结顶级财税培训师资，突破传统单一培训模式，大道至简，深入浅出地传播企业财税管理最佳实践与成功经验。同时，凭借得天独厚的财税资源，学院汇聚各地政策制定者、财税翘楚、专家学者打造学员专属交流平台，全方面、多形式地给大家带来快速的知识迭代和密集的经验聚合，为企业发展提供增值。

报告目录

经营决策分析与风险管理.....	4
第一部分 采购阶段的决策.....	4
接受还是拒绝一个特殊订单.....	4
采购还是生产的决策.....	4
采购量和库存持有量决策.....	4
第二部分 生产阶段的决策.....	4
联合产品直接销售还是深加工.....	4
增加或关闭某个部门或生产线.....	4
经营效益相关的决策.....	5
约束理论关键五步骤.....	5
作业成本法的内涵.....	6
作业成本法—财务会计举例.....	6
作业成本法—管理会计意义.....	6
作业成本法—管理会计真实案例.....	7
作业成本法—客户盈利能力分析运用.....	7
第三部分 销售阶段的决策.....	7
三种一般报价方式.....	7
项目报价审核的逻辑.....	7
Delphi 定价决策考虑事项.....	7
实例说明（实务操作）.....	8
多渠道推销和存货管理.....	10
第四部分 投资决策.....	10
资本化预算种类.....	10
资本化预算和执行流程.....	10
资本化项目审批原理（模板思路）.....	11
资本化项目需要的信息.....	12
资本化项目模型建立步骤.....	12
第五部分 套期保值决策.....	13
套期保值的定义.....	13
套期保值决策—情形 1.....	13
套期保值决策—情形 2.....	13

经营决策分析与风险管理

第一部分 采购阶段的决策

- 接受还是拒绝一个特殊订单
- 采购还是生产的决策
- 采购量和库存持有量决策

第二部分 生产阶段的决策

- 联合产品直接销售还是深加工
- 增加或关闭某个部门或生产线

案例：某航空公司为其乘客提供了参加其公司俱乐部的机会。俱乐部会员可以使用位于上海浦东机场的俱乐部的娱乐设施，包括私人休息厅，餐厅，各种食物饮料的折扣以及一处小型疗养温泉。俱乐部每月财务报告如下：

航空公司俱乐部营业利润表			
销售收入			200,000
减：变动成本			
食物和饮料	70,000		
人工费用	40,000		
变动制造费用	25,000		135,000
边际贡献			65,000
减：固定费用			
折旧	30,000		
管理人员工资	20,000		
保险费	10,000		
机场费	5,000		
其他费用	10,000		75,000
损失			(10,000)

鉴于俱乐部的财务报告显示亏损，航空公司高层考虑是否该取消俱乐部会员制度，有如下考虑：

- A、取消俱乐部会员制度，哪些成本开销可以节约，哪些依然会发生？

- 第二步：挖尽瓶颈
 - 充分利用时间，减少瓶颈时间
 - 减少换线/换模，瓶颈批量尽可能大
 - 瓶颈前设质检，确保 100% 良品入线
 - 经过瓶颈加工后工序，确保高良率
- 第三步：迁就瓶颈
 - 控制原料发放，配合瓶颈流量
- 第四步：打破瓶颈
 - 采取不同的加工方法，避开瓶颈工艺
 - 寻求新工艺，跳过瓶颈工序
 - 增加人员/机台设备
- 第五步：回头找瓶颈

■ 作业成本法的内涵

- 相对于传统成本分摊方法的间接成本分摊方法
- 随着时代的变更技术的进步，作业成本法越发在管理会计领域中被使用
- 间接成本占总成本比重越来越大
- 产品工艺越来越复杂，涉及精密器械越来越多
- 产品销量变化越来越大
- 高新技术越发在生产流程中被采用

■ 作业成本法—财务会计举例

某公司生产两个产品 A 和 B，5 月份一共发生间接成本 (overhead) 100 万元，已知当月 A 和 B 的产量均为 50 万个，则：

若采用传统的成本分摊方法，A 产品分摊到 50 万 ($100 \times (50/100)$)，单位间接成本 1 元/个，B 产品分摊到 50 万 ($100 \times (50/100)$)，单位间接成本 1 元/个。

若采用作业成本法，则根据间接成本具体的成本动因来分摊。假设该 100 万为设备安装费用，该月度生产 A 产品的设备安装了 9 次，生产 B 产品的设备安装了 1 次，则 A 产品分摊到 90 万 ($100 \times (9/10)$)，单位间接成本 1.8 元/个，B 产品分摊到 10 万 ($100 \times (1/10)$)，单位间接成本 0.2 元/个。

■ 作业成本法—管理会计意义

依然是这个例

假设 A 和 B 产品售价均为 10 元，单位材料成本均为 6 元，人工均为 2.5 元。

若采用传统成本分摊法

A 产品利润 = $10(\text{售价}) - 6(\text{材料}) - 2.5(\text{人工}) - 1(\text{间接成本}) = 0.5$ 元

B 产品利润 = $10(\text{售价}) - 6(\text{材料}) - 2.5(\text{人工}) - 1(\text{间接成本}) = 0.5$ 元

若采用作业成本法

A 产品利润 = $10(\text{售价}) - 6(\text{材料}) - 2.5(\text{人工}) - 1.8(\text{间接成本}) = -0.3$ 元

B 产品利润 = $10(\text{售价}) - 6(\text{材料}) - 2.5(\text{人工}) - 0.2(\text{间接成本}) = 1.3$ 元

结论：若采用传统成本分摊法，公司会做出错误的决策 - 继续生产 A 产品，因为 A 和 B 产品有同样的盈利。若采用作业成本，应当果断停止 A 产品的生产。

- 作业成本法—管理会计真实案例
- 作业成本法—客户盈利能力分析运用

第三部分 销售阶段的决策

■ 三种一般报价方式

- 价值法（市场法），以商品的实际价值来报价
- 竞争法（目标成本法），以竞争对手的报价为最高报价
- 成本加成法，以产品成本加目标利润来报价
 - 成本加成报价是在总成本的基础上，加上目标利润，得出报价。
 - 成本加成报价计算公式：价格 = 总成本 / (1 - 毛利率)
 - 总成本包含材料成本、人工成本、间接成本

■ 项目报价审核的逻辑

- 基于成本加成报价的价格，计算项目收入
- 基于各项信息(投资，包装运费等)和财务假设，计算成本和费用
- 完成项目损益表
- 基于投资清单计算投资类现金流
- 基于损益表运用间接法计算经营类现金流(调整营运资本)
- 完成现金流量表，计算项目各年增量现金流
- 基于适当贴现率，对增量现金流贴现，计算折现现金流 (NPV, IRR, Payback)
- 完成项目报价，审核项目是否可行，主要评估如下指标：
 - 价格
 - 利润率
 - NPV（净现值）
 - IRR（内部报酬率）
 - Payback（回收期）

■ Delphi 定价决策考虑事项

- 半成本加成半竞争法报价
- 即基于产品总成本加上目标利润报价，同时考虑价格能否为客户所接受。
- 成本加成报价价格 = 总成本 / (1-毛利率)
- 报价需同时满足：
 - 产品所有成本考虑其中
 - 报价能实现公司目标利润率
 - 报价具备竞争力，可被客户接受

- 各项成本来源
 - 材料成本 - 产品工程部提供 BOM + 采购部提供采购单价
 - 人工成本 - 制造工程部提供工艺流程，单位产品耗时*标准人工分摊率
 - 间接成本 - 制造工程部提供工艺流程，单位产品耗时*标准间接成本分摊率
 - 折旧 - 制造工程部提供投资清单
 - 包装及运费 - 物流部，质保部等
 - 其他费用（质保费用，研发费用，管理费用等） - 按公司要求分摊
- 需达到公司的目标
 - 净现值 (NPV) > 0
 - 内含报酬率 (IRR) > 贴现率
 - 回收期 (payback) < 项目 3/4 生命周期
 - 项目平均税后利润 > 8%

■ 实例说明（实务操作）

- 接到报价许可

2012 年 10 月销售经理得到上海通用 XXX 平台 CRFM 冷凝器报价要求，着手进行第一轮报价，考虑是否接受该项目。

客户提供信息：

- 冷凝器产品规格和平台
- 预计 SOP 日期和项目年限
- 预计每年产量
- 客户地点
- 每年销售年降

销售提供信息：

- 采购年降
- 生产效率提高
- 应收账款龄
- 应付账龄
- 库存周转（财务提供）

- 初步报价的财务状况一览表（展示）

0	Bottom Price 0	
SOP PRICE		178.54
Incoterm	FCA	
Customer LTC(after 1 yr.)	3.00% / 3.00% / 3.00% / 0.00% / 0.00% / 0.00% / 0.00% / 0.00%	
Material performance	1.50% / 1.50% / 1.50% / 0.00% / 0.00% / 0.00% / 0.00% / 0.00%	
Manufacturing performance	0.50% / 0.50% / 0.50% / 0.00% / 0.00% / 0.00% / 0.00% / 0.00%	
Total Volume	838,067	
RMB		
NPV 16%(000's)		975
IRR		21%
Payback(Yrs.)		5.7
OI - 2014		-1.35%
OI - 2015		8.76%
OI - 2016		7.21%
OI - 2017		9.94%
OI - 2018		8.71%
OI - 2019		8.71%
OI - 2020		8.71%
OI - 2021		0.00%
OI - 2022		0.00%
OI - 2023		0.00%
OI - Program Life		8.00%
Turnover(000's)		140,584.58
Gross Investment(RMB 000's)		10,768.58
Rebill(RMB 000's)		820.00
Net Investment(000's)		9,948.58
Working Capital		
Accounts Receivable(days)		45
Inventory(days)		35
Accounts Payable(days)		80
Material(as % of Sales)	59.45%	
MFG(as % of Sales)	8.87%	
Depr.&Amortaztion(as % of Sales)	6.72%	
ED&D(as % of Sales)	5.50%	
SG&A(as % of Sales)	4.50%	
COGS(as % Sales)	6.96%	
Factory Margin(as % Sales)	31.68%	
EBIT(as % Sales)	14.72%	

- 内部信息调整

2012年11月项目组组织召开会议，通知上海通用D2XX项目有如下变动：

1. 由于公司最主要材料-铝的供应商的涨价，铝价上涨1元，导致材料成本总价上涨为100.21元（上涨1.92元）
2. 制造工程部通知，由于客户的一项特殊要求，该产品需要额外发生研发费用100,000元。
3. 由于产品工艺的改变，工时变为每100个产品20.36小时。

- 数据调整后的财务状况一览（2012.11）

0	Bottom Price 0	
SOP PRICE		178.54
Incoterm	FCA	
Customer LTC(after 1 yr.)	3.00% / 3.00% / 3.00% / 0.00% / 0.00% / 0.00% / 0.00% / 0.00%	
Material performance	1.50% / 1.50% / 1.50% / 0.00% / 0.00% / 0.00% / 0.00% / 0.00%	
Manufacturing performance	0.50% / 0.50% / 0.50% / 0.00% / 0.00% / 0.00% / 0.00% / 0.00%	
Total Volume	838,067	
RMB		
NPV 16%(000's)		975
IRR		21%
Payback(Yrs.)		5.7
OI - 2014		-1.35%
OI - 2015		8.76%
OI - 2016		7.21%
OI - 2017		9.94%
OI - 2018		8.71%
OI - 2019		8.71%
OI - 2020		8.71%
OI - 2021		0.00%
OI - 2022		0.00%
OI - 2023		0.00%
OI - Program Life		8.00%
Turnover(000's)		140,584.58
Gross Investment(RMB 000's)		10,768.58
Rebill(RMB 000's)		820.00
Net Investment(000's)		9,948.58
Working Capital		
Accounts Receivable(days)		45
Inventory(days)		35
Accounts Payable(days)		80
Material(as % of Sales)	59.45%	
MFG(as % of Sales)	8.87%	
Depr.&Amortaztion(as % of Sales)	6.72%	
ED&D(as % of Sales)	5.50%	
SG&A(as % of Sales)	4.50%	
COGS(as % Sales)	6.96%	
Factory Margin(as % Sales)	31.68%	
EBIT(as % Sales)	14.72%	

0	Bottom Price 0	
SOP PRICE		
Incoterm	FCA	
Customer LTC(after 1 yr.)	3.00% / 3.00% / 3.00% / 0.00% / 0.00% / 0.00% / 0.00%	
Material performance	1.50% / 1.50% / 1.50% / 0.00% / 0.00% / 0.00% / 0.00%	
Manufacturing performance	0.50% / 0.50% / 0.50% / 0.00% / 0.00% / 0.00% / 0.00%	
Total Volume	838,067	
RMB		
NPV 16%(000's)		
IRR		
Payback(Yrs.)		
OI - 2014		
OI - 2015		
OI - 2016		
OI - 2017		
OI - 2018		
OI - 2019		
OI - 2020		
OI - 2021		
OI - 2022		
OI - 2023		
OI - Program Life		
Turnover(000's)		
Gross Investment(RMB 000's)		
Rebill(RMB 000's)		
Net Investment(000's)		
Working Capital		
Accounts Receivable(days)		
Inventory(days)		
Accounts Payable(days)		
Material(as % of Sales)	59.34%	
MFG(as % of Sales)	9.14%	
Depr.&Amortaztion(as % of Sales)	6.60%	
ED&D(as % of Sales)	5.57%	
SG&A(as % of Sales)	4.50%	
COGS(as % Sales)	6.84%	
Factory Margin(as % Sales)	31.52%	
EBIT(as % Sales)	14.60%	

- 报价后的客户反馈
2012年12月上海通用接到报价后，反馈给到项目组和销售经理有以下两点：
 1. 希望价格降到180元以下，即最高报价为180元。
 2. 希望应收账款账龄能延长至60天，则可前三年再增加销量10%。
- 基于客户反馈的计算（考虑量增加和账龄延长的利与弊。(OI=9.023%)

0	Bottom Price 0	0	Bottom Price 0
SOP PRICE		182.18	182.18
Incoterm	FCA		FCA
Customer LTC(after 1 yr.)	3.00% / 3.00% / 3.00% / 0.00% / 0.00% / 0.00% / 0.00% / 0.00% / 0.00%		3.00% / 3.00% / 3.00% / 0.00% / 0.00% / 0.00% / 0.00% / 0.00% / 0.00%
Material performance	1.50% / 1.50% / 1.50% / 0.00% / 0.00% / 0.00% / 0.00% / 0.00% / 0.00%		1.50% / 1.50% / 1.50% / 0.00% / 0.00% / 0.00% / 0.00% / 0.00% / 0.00%
Manufacturing performance	0.50% / 0.50% / 0.50% / 0.00% / 0.00% / 0.00% / 0.00% / 0.00% / 0.00%		0.50% / 0.50% / 0.50% / 0.00% / 0.00% / 0.00% / 0.00% / 0.00% / 0.00%
Total Volume	838,067		871,646
RMB			
NPV 16%(000's)		1,078	1,105
IRR		21%	21%
Payback(Yrs.)		5.6	5.9
OI - 2014		-1.11%	0.34%
OI - 2015		8.79%	9.33%
OI - 2016		7.25%	7.80%
OI - 2017		9.89%	10.08%
OI - 2018		8.67%	8.86%
OI - 2019		8.67%	8.86%
OI - 2020		8.67%	8.86%
OI - 2021		0.00%	0.00%
OI - 2022		0.00%	0.00%
OI - 2023		0.00%	0.00%
OI - Program Life		8.00%	8.35%
Turnover(000's)	143,451.41		149,400.86
Gross Investment(RMB 000's)	10,768.58		10,768.58
Rebill(RMB 000's)	820.00		820.00
Net Investment(000's)	9,948.58		9,948.58
Working Capital			
Accounts Receivable(days)	45		60
Inventory(days)	35		35
Accounts Payable(days)	80		80
Material(as % of Sales)	59.34%		59.30%
MFG(as % of Sales)	9.14%		9.10%
Depr.&Amortaztion(as % of Sales)	6.60%		6.35%
ED&D(as % of Sales)	5.57%		5.57%
SG&A(as % of Sales)	4.50%		4.50%
OCOGS(as % Sales)	6.84%		6.83%
Factory Margin(as % Sales)	31.52%		31.60%
EBIT(as % Sales)	14.60%		14.70%

■ 多渠道推销和存货管理

第四部分 投资决策

固定资产和项目投资是绝大部分企业不可避免的投资决策，因其大额资金支出和跨会计年度的性质，投资决策在企业经营活动中有着至关重要的地位。这里着重介绍一般企业资本化支出的决策思路和审批模板。

■ 资本化预算种类

- 设备采购
- 厂房改建
- 流水线改装
- 新做项目
- 资本化办公设备采购（非盈利项目）

■ 资本化预算和执行流程

- 启动资本化预算编制

- 启动时间随行业，公司的不同而不同
- 若有多个子集团 (division)，则一般同时启动
- 需有专门负责资本化预算的会计人员协调参与
- 资本化编制的参与人员
 - 固定资产会计（资本化预算专员）
 - 项目经理（Program Manager）
- 全年资本化预算金额的确定
 - 该年度预计资本化投资项目包括已经确认的投资项目、尚未确认但可能性较大的项目、尚未确认但可能性不大的项目。
 - 每个项目需要的投资金额（项目投资是否有必要、投资额估算是否正确、可否借用现有产能或等待其他项目完成后释放产能）
- 12 月底前，确认来年全年资本化预算
- 固定资产会计维护资本化预算追踪表
 - 每月初计算 a+f forecast
 - 每周按项目追踪项目资本化执行进度
 - 比较 budget, forecast, actual 三个数字间的差异并分析
 - 月末出 CAPEX Implementation Trace Report，解释差异并提交
 - 根据上个月的分析结果，调整下月度 a+f forecast
 - 重复循环执行
- 资本化采购流程
 - 采购需求部门填写 Purchase Requisition (PR)
 - 工厂经理(相关人员) 审批 PR 并确认采购必要性
 - PR 提交采购部，采购部进行三方比价，并提交财务部
 - 财务部填写 Appropriate Request (AR)，并上报审批
 - AR 批准，三方比价通过，采购填写并发出正式 Purchase Order (PO)
 - 每月初计算 a+f forecast
 - 每周按项目追踪项目资本化执行进度
- **资本化项目审批原理（模板思路）**
 - 项目确认的基本原理 - $NPV > 0$
 - 不仅需要考虑损益表
 - 也需要考虑现金流量表和货币的时间价值
 - 需要确定项目周期内各年的增量现金流（相关现金流）
 - 需要编制项目周期每年的现金流量表
 - 间接法编制现金流量表 = 投资类现金流+经营性现金流
 - 需要编制损益表和资产负债表
 - 编制损益
 - 确认项目各年收入（单价*数量）

- 确认项目各年成本和费用（基于各项财务假设和成本分摊率）
- 投资在项目周期的每年折旧
- 编制资产负债表（净营运资本每年的该变量）
 - 应收账款 - 提供客户账龄
 - 库存 - 库存周转假设
 - 应付账款 - 供应商提供账龄

■ 资本化项目需要的信息

需要的信息	用途	来源
项目每年的销量	计算相关收入和成本	客户提供
第一年的产品报价	计算第一年的相关收入	财务基于成本加成计算得出
销售年降	计算第二年开始每年的相关收入	客户提供
采购年降	计算第二年开始每年的材料成本降价	供应商(采购部)提供
制造成本年降	计算第二年开始每年的制造成本降低	制造工程师预估
应收账款账龄	调整利润计算每年相关现金流	销售提供
应付账款账龄		采购提供
库存周转天数		制造工程师预估/项目经理预估
投资清单	计算每年投资类现金流/计算损益表每年折旧	制造工程师预估
BOM表	计算第一年原材料成本	产品工程师提供+采购提供单价
人工费率/间接成本费率	计算人工成本和间接成本	ERP系统标准成本
预估报废率/产出率	计算每年相关收入	制造工程师预估
包装/运费/质保费用	计算每年相关费用	物流/质保等部门
总部分摊费率(工程研发费用等)	计算每年相关费用	公司规定
贴现率	贴现增量现金流	项目经理预估/公司规定

■ 资本化项目模型建立步骤

1	计算项目第一年生产总成本	损益表
	材料成本	
	人工成本	
	间接成本	
	期间费用	
2	成本加成计算第一年项目(报价)收入	现金流量表
3	编制第一年损益表	
4	编制项目周期各年损益表(基于各项财务假设)	
5	计算项目周期各年净营运资本改变量	
6	间接法计算项目周期各年现金流量表	投资决策
7	基于适当贴现率, 贴现各年增量现金流	
8	计算NPV, IRR, Payback等指标	

第五部分 套期保值决策

■ 套期保值的定义

套期保值 (HEDGE) – 为规避汇率, 利率等风险, 公司在现货市场和期货市场对同一类商品进行数量相等但方向相反的买卖活动。换句话说: 公司根据当前所处的头寸位置, 在未来交割日以固定的价格反向交易现在的头寸的活动。

结论: 多头头寸卖空, 做空头套期保值; 空头头寸买空, 做多头套期保值。

■ 套期保值决策一情形 1

- 情形: 3月1日黄豆市价为每吨500元, 某农产品栽种者计划于4月1日收割黄豆100吨, 随即销售这100吨黄豆。
- 头寸: 多头头寸 (long position)
- 风险: 黄豆市价下跌形成损失
- 规避方法: 4月1日以固定的价格卖出黄豆 – 卖空
- 套期保值: 卖方 (空头) 套期保值 (short hedge)

■ 套期保值决策一情形 2

- 情形: 3月1日黄豆市价为每吨500元, 某豆制品加工厂计划于4月1日从农民处收购黄豆100吨用于豆制品加工。
- 头寸: 空头头寸 (short position)
- 风险: 黄豆市价上涨形成损失
- 规避方法: 4月1日以固定的价格买入黄豆 – 买空
- 套期保值: 买方 (多头) 套期保值 (long hedge)

免责声明:

本报告各种信息和数据等仅供参考, 本报告所载的观点和判断仅代表高顿财税学院的客观分析, 并不构成任何建议或实际的结果, 高顿财税学院也不保证当中的观点和判断不会发生任何调整或变更, 本报告所涉及资料来源及观点皆被高顿财税学院认为可靠, 并不对相关资料的准确性、充足性或完整性做出任何保证, 也不对相关资料的任何错误或遗漏负任何法律责任。