

战略管理会计视角下企业亏损产品决策分析

王国付

(郑州轻工业学院 郑州 450002)

【摘要】 本文从企业战略管理会计的角度对没有贡献毛利的亏损产品进行决策分析,以弥补亏损产品传统决策方法的不足,为企业财务分析提供参考。

【关键词】 战略管理 亏损产品 决策分析 贡献毛利

一、亏损产品传统决策分析

有贡献毛利的亏损产品,在没有其他投资机会的情况下,应继续生产,不应该贸然停产,因为继续生产能够消化一部分固定成本。现举例说明如下:

某化妆品有限公司生产A、B、C、D、E五种系列的产品,其中B和E由于种种原因成了亏损产品。有关盈亏情况按全部成本法计算的结果如表1所示。

从表1可以看出,产品B和E分别亏损300万元、500万元,企业营业利润总额为6100万元,停止B和E的生产是有利的(利润将上升到6900万元)。但是否真正有利,还应参考其他资料才能确定。按变动成本法分解成本的结果如表2所示。

映出来,而对转入“其他业务收入”账户的公允价值变动损益的金额应以该账户的当日余额为准。

三、以投资性房地产进行非货币性资产交换的会计处理

1. 用以成本模式计量的投资性房地产进行非货币性资产交换的会计处理。

例5:2007年3月15日,ABC公司决定以某项投资性房地产换取N公司某项非专利技术的长期使用权。交换当日,该项投资性房地产的账面原价为200万元,已提折旧120万元,已计提减值准备10万元,公允价值为100万元。N公司该项非专利技术的公允价值为101万元,ABC公司另向N公司支付补价1万元。假定不考虑相关税费,要求做出ABC公司在交换当日的账务处理。

(1)确认该项交易是否属于非货币性资产交换。由于 $10\ 000 \div (1\ 000\ 000 + 10\ 000) = 0.99\% < 25\%$,可判断该交易属于非货币性资产交换。

(2)因为换入的非专利技术未来现金流量在风险上与该项投资性房地产存在显著不同,且换入资产和换出资产的公允价值均能可靠地计量,故该项交换具有商业实质。

(3)2007年3月15日,ABC公司的账务处理:借:无形资产——非专利技术101万元;贷:其他业务收入100万元,银行存款1万元。同时,借:其他业务成本70万元,投资性房地产累计摊销120万元,投资性房地产减值准备10万元;贷:投资性房

产品名称	A	B	C	D	E	合计
销售收入	7 300	3 300	9 000	2 900	3 000	25 500
销货成本	4 900	3 600	5 000	2 400	3 500	19 400
营业利润	2 400	-300	4 000	500	-500	6 100

从表2可以看出,在按全部成本法计算的B产品成本总额3600万元中,变动成本为2900万元,B产品尚能提供贡献毛利400万元(3300-2900)。因此,若停止生产B产品不但不会因减亏而增加300万元利润,反而会减少400万元贡献毛利,利

地产200万元。

2. 用以公允价值模式计量的投资性房地产进行非货币性资产交换的会计处理。

例6:2007年4月5日,ABC公司决定以某项投资性房地产换取Q公司某项非专利技术的长期使用权。交换当日,该项投资性房地产的账面价值为180万元,成本为160万元,公允价值为190万元。交换当日ABC公司该项投资性房地产因公允价值变动所产生的“公允价值变动损益”账户的贷方余额为20万元。Q公司的该项非专利技术的公允价值为189万元,Q公司另支付ABC公司补价1万元。假定不能考虑相关税费,要求做出ABC公司在交换当日的账务处理。

(1)确认该项交易是否属于非货币性资产交换。由于 $10\ 000 \div (1890\ 000 + 10\ 000) = 0.53\% < 25\%$,可判定该项交易属于非货币性资产交换。

(2)经分析,该项交换具有商业实质。

(3)2007年4月5日,ABC公司的账务处理:借:无形资产——非专利技术189万元,银行存款1万元;贷:其他业务收入190万元。同时,借:其他业务成本180万元;贷:投资性房地产——成本160万元、——公允价值变动20万元。借:公允价值变动损益20万元;贷:其他业务收入20万元。

主要参考文献

财政部.企业会计准则2006.北京:经济科学出版社,2006

表 2 成本分解表 单位:万元

产品名称 项目	A	B	C	D	E	合计
变动成本	3 600	2 900	3 800	1 600	3 100	15 000
固定成本	1 300	700	1 200	800	400	4 400
合 计	4 900	3 600	5 000	2 400	3 500	19 400

表 3 差量分析表 单位:万元

项 目	继续生产B产品	停止生产B产品	差 量
销售收入	25 500	22 200	3 300
减:变动成本	15 000	12 100	2 900
固定成本	4 400	4 400	0
营业利润	6 100	5 700	400

润随之降至5 700万元。具体见表3。

从表3的数据可知,亏损产品B应继续生产。

当然,亏损产品能够提供贡献毛利,并不意味着该亏损产品一定要继续生产。若有更好的投资机会,如转产其他产品或将停止亏损产品生产而腾出的固定资产用于出租,使企业获得更多的贡献毛利,则该亏损产品还是应该停产。

对于亏损产品E,从表1、表2可以看出E产品的贡献毛利为-100万元(3 000-3 100),因此停止E产品的生产将因减亏而增加利润100万元,利润总额将增至6 200万元。

二、亏损产品战略决策分析

对于没有贡献毛利的亏损产品E,在没有其他投资机会的情况下若要继续生产,从贡献毛利上讲不通,做出停产的决策似乎又不甘心过去的努力。面临这种两难境地,只有从战略高度重新审视亏损产品的决策分析才能做出抉择。

1. 从全局和长远分析。站在单一产品的角度和传统决策方法上说,没有贡献毛利的亏损产品E的停产,会减少100万元(3 000-3 100)贡献毛利损失,相应增加利润总额100万元,所以应该予以停产。但该产品停产,从企业全局来看,企业的产品系列将不完整,从而影响企业产品的市场形象,客户可能改用其他品牌的系列产品,这样又势必影响其客户群的稳定性,从而影响其盈利产品的稳定性。再从长远看,随着市场占有率的提高、产品形象的提升、价格的提高,该亏损产品很可能转为盈利产品;而且随着生产工艺的改进、成本的降低,其很有可能成为盈利产品。所以不能仅从单个产品、一个会计期间看待没有贡献毛利的亏损产品。

2. 采用财务和非财务信息分析。对既是亏损产品又没有贡献毛利的E产品,不能仅仅站在该产品负贡献毛利对总利润的负面影响上,而应分析与此有关的下列信息:①退出的固定资产的处置。E产品停产,相关的固定资产很大一部分是专用资产,只能低价处置,可收回价值很低。②员工的安置。E产品生产线的工人均为公司的资深熟练工人,若不解聘他们,其他生产线又不需要,而解聘他们正好给竞争对手无偿培养了熟练工人,以后若想再聘到熟练工人则机会难找。③难以割舍的感情考虑。管理层出于种种原因无法从感情上割舍E产

品业务。④规模经济的下降。规模经济通常用在进入壁垒的分析上,但也可用于退出壁垒的分析。E产品的停产将使企业的规模经济下降,所有产品的单位成本将上升。

3. 从顾客和竞争对手上分析。E产品停产,企业产品系列由于缺少E产品而变得不完整,从而影响了企业产品的品牌形象,相应地提高了竞争对手的品牌形象,进而影响企业的市场竞争力,导致市场占有率下降。

综合上面的分析,进一步假设:E产品的停产,企业需花费一年时间挽回对客户的影响;在这一年时间内为调整其长期营销策略花费成本60万元;不仅如此,它还将影响到其盈利产品C客户的稳定性,即损失部分客户,累计影响金额1 000万元(实际上是全面影响盈利产品,为简化且能够说明问题,这里将影响集中在C产品上面)。企业E产品的停产对整体盈亏的影响计算如表4所示。

表 4 差量分析表 单位:万元

项 目	继续生产E产品	停止生产E产品	差 量
销售收入	25 500	21 500①	4 000
减:变动成本	15 000	11 478②	3 522
固定成本	4 400	4 460	-60
营业利润	6 100	5 562	538

注:①21 500=25 500-E产品收入3 000-C产品收入的下降额1000

②C产品变动成本=3 800×8 000÷9 000=3 378

11 478=A产品变动成本3 600+B产品变动成本2 900+C产品变动成本3 378+D产品变动成本1 600

由上表可知,E产品的停产,企业的营业利润总额将由原来的6 100万元降至5 562万元。

在既有其他更有利的投资机会的情况下,站在战略管理的高度看待有贡献毛利的亏损产品是否真的要停产,实际上也可以按照以上所述的战略管理方法进行决策。由于这个过程与上述相同,故不在此赘述。

对亏损产品是否停产的决策要同时考虑传统方法和战略决策方法。对于亏损产品B和E,站在传统的决策方法上,B产品应继续生产,而E产品则必须停产。站在战略管理会计的角度上,E产品停产前后利润差额为538万元(6 100-5 562),即亏损产品E的停产将使企业减少利润538万元,而不是增加利润100万元。所以,E产品在目前的情况下不应该停产。但是这并不是说,没有贡献毛利的亏损产品不能停产,在并不影响产品系列的完整或有较丰富的产品系列时,亏损产品的停产不影响企业产品的整体形象(比如该亏损产品同等级层次上还有其他盈利产品),不影响主营产品销售的稳定性,这时要果断地停止没有贡献毛利的亏损产品的生产。对于有贡献毛利的亏损产品则应该站在战略管理会计的角度进行决策。

主要参考文献

1. 孙茂竹,文光伟,杨万贵.管理会计学.北京:中国人民大学出版社,2007
2. 王妍.战略管理与战略管理会计.冶金财会,2007;12