

项目五 营运管理

习题与实训

任务一 营运管理认知

一、判断题

1. 营运管理本质上是对企业生产经营的各个过程中的价值增值管理。（ ）
2. 企业在制定营运计划时，应开展营运预测，将其作为营运计划制定的基础和依据。（ ）
3. 营运计划一旦批准下达，一律不予调整。（ ）
4. 营运监控分析应以盈利能力、偿债能力等方面的财务指标为依据，建立完善的营运监控分析指标体系。（ ）
5. 企业在制定营运计划时，应以战略目标和年度营运目标为指引，因此企业制定营运计划时只能选择自上而下的形式。（ ）

二、单项选择题

1. 营运管理,是指为了实现企业战略和营运目标,各级管理者通过计划、组织、指挥、协调、控制、激励等活动,实现对企业生产经营过程中的物料供应、产品生产和销售等环节的()管理。
 - A. 价值增值
 - B. 成本控制
 - C. 预算资金
 - D. 风险把控
2. 下列不属于营运计划应遵循原则的是()。
 - A. 系统性原则
 - B. 合法性原则
 - C. 平衡性原则
 - D. 灵活性原则
3. 企业的营运监控分析,是指以()为起点,通过分析查找异常,并进一步揭示差异所反映的营运缺陷,追踪缺陷成因,提出并落实改进措施,不断提高企业营运管理水平。
 - A. 营运管理目标
 - B. 企业战略目标
 - C. 本期财务和管理指标
 - D. 营运管理的分析报告
4. 下列不属于企业营运管理程序的是()。
 - A. 营运计划的制定
 - B. 营运计划的执行
 - C. 营运计划的反馈
 - D. 营运监控分析与报告

5. 下列不属于营运管理工具方法的是()。

- A. 本量利分析
- B. 边际分析
- C. 敏感性分析
- D. 贴现现金流法

三、多项选择题

1. 企业营运管理 PDCA 管理原则包括计划、()等四个阶段。

- A. 实施
- B. 检查
- C. 组织
- D. 处理

2. 营运计划的制定过程中, 营运计划可按计划时间的长短可分为()。

- A. 长期营运计划
- B. 中期营运计划
- C. 短期营运计划
- D. 月度营运计划

3. 营运管理的程序包括()。

- A. 营运计划的制订
- B. 营运计划的执行
- C. 营运监控
- D. 营运绩效管理

4. 下列关于营运计划的调整说法中, 正确的是()。

- A. 营运计划一旦批准下达, 一般不予调整。宏观经济形势、市场竞争形势等发生重大变化, 导致企业营运状况与预期出现较大偏差的, 企业可以适时对营运计划做出调整, 使营运目标更加切合实际。
- B. 企业在营运计划执行过程中, 应关注和识别存在的各种不确定因素, 分析和评估其对企业营运的影响, 适时启动调整原计划的有关工作, 确保企业营运目标更加切合实际, 更合理地进行资源配置。
- C. 企业在做出营运计划调整决策时, 应分析和评估营运计划调整方案对企业营运的影响, 包括对短期的资源配置、营运成本、营运效益等的影响以及对长期战略的影响。
- D. 企业应建立营运计划调整的流程和机制, 规范营运计划的调整。营运计划的调整应由具体执行的所属企业或部门提出调整申请, 经批准后下达正式文件。

5. 企业可以建立()等不同层级的绩效管理组织, 明确绩效管理流程和审批权限, 制定绩效管理制度。

- A. 营运绩效管理委员会
- B. 营运绩效管理办公室
- C. 预算绩效管理委员会
- D. 企业战略管理办公室

任务二 本量利分析

一、判断题

1. 本量利分析是以相关范围假设、模型线性假设、产销平衡假设与品种结构不变假设等一系列基本假设作为分析前提，揭示企业成本、业务量与利润之间的关系。（ ）
2. 本量利分析公示揭示了固定成本、变动成本、销售量、单价、利润等变量之间的内在规律性的联系。（ ）
3. 盈亏平衡点是指刚好使企业经营达到不盈不亏状态的销售量(额)，此时销售额等于产品变动成本总额。（ ）
4. 盈亏临界点作业率指标越大，证明企业经营越安全。（ ）
5. 目标利润分析是在本量利分析方法的基础上，计算为达到目标利润所需达到的业务量、收入和成本的一种利润规划方法。（ ）
6. 本量利分析仅考虑单因素变化的影响，是一种静态分析方法，且对成本性态较为依赖。（ ）

二、单项选择题

1. 下列选项中，属于降低保本点的主要途径的是（ ）
 - A. 提高固定成本
 - B. 降低单价
 - C. 提高变动成本
 - D. 提高单价
2. 如果企业在经营中根据实际情况规划了目标利润，则为了保证目标利润的实现，需要对其其他因素做出相应的调整。以下调整不正确的是（ ）
 - A. 提高销售数量
 - B. 提高销售价格
 - C. 提高固定成本
 - D. 降低单位变动成本
3. 生产单一品种产品，企业预测保本销售额=()
 - A. 保本销售量 x 单位利润
 - B. 固定成本总额 ÷ 贡献毛益率
 - C. 固定成本总额 ÷ (单价 - 单位变动成本)
 - D. 固定成本总额 ÷ 贡献毛益
4. 生产多品种产品，企业测算综合保本销售额=固定成本总额 ÷ ()
 - A. 单位贡献毛益
 - B. 贡献毛益率
 - C. 单价 - 单位变动成本
 - D. 综合贡献毛益率
5. 某企业只生产一种产品，单价 60 元，单位变动生产成本 40 元，单位销售和管理变动成本 5 元，销量为 5000 件，则其产品贡献毛益为()元。
 - A. 6500

B. 7500

C. 8500

D. 9500

6. 企业某产品销售收入为 20 万元，贡献毛益率为 60%，其变动成本总额为()万元。

A. 8

B. 12

C. 4

D. 16

7. 某企业销售单一产品，每月固定成本 100000 元，单价 100 元，计划销售量 6000 件，欲实现目标利润 80000 元，其单位变动成本为()元。

A. 60

B. 90

C. 80

D. 70

8. 某企业明年目标销售量为 4000 件，产品单价为 3 万元，企业该期固定成本为 3000 万元，目标利润为 5000 万元，则该企业应将单位变动成本控制在()元。

A. 10000

B. 6667

C. 7500

D. 8200

9. 某企业每月固定制造费用 20000 元，固定销售费用 5000 元，固定管理费用 50000 元。单位变动制造成本 50 元，单位变动销售费用 9 元，单位变动管理费用 1 元。该企业生产一种产品，单价 100 元，如果保证本年不亏损，则至少应销售()件产品。

A. 22500

B. 1875

C. 7500

D. 3750

三、多项选择题

1. 下列两个指标之和为 1 的有()

A. 贡献毛益率与保本作业率

B. 安全边际率与保本作业率

C. 保本作业率与变动成本率

D. 变动成本率与贡献毛益率

2. 本量利分析基本内容有()

A. 保本点分析

B. 安全性分析

C. 利润分析

D. 保利点分析

3. 下列各项中，能够同时影响保本点、保利点的因素为（ ）。
- 单位贡献毛益
 - 贡献毛益率
 - 固定成本总额
 - 目标利润
4. 某公司生产销售 A、B、C 三种产品，销售单价分别为 20 元、30 元、40 元；预计销售量分别为 3 万件、2 万件、1 万件；预计各产品的单位变动成本分别为 12 元、24 元、28 元；预计固定成本总额为 18 万元。按加权平均法确定各产品的保本销售量和保本销售额。下列说法中正确的有（ ）。
- 加权平均边际贡献率为 30%
 - 综合保本销售额为 60 万元
 - B 产品保本销售额为 22.5 万元
 - A 产品的保本销售量为 11250 件
5. 下列各项中，属于量本利分析的基础的有（ ）。
- 成本性态分析
 - 变动成本计算模式
 - 传统成本计算模式
 - 标准成本计算模式
6. 下列各项中，可以作为判断企业处于盈亏临界状态的有（ ）。
- 息税前利润等于 0
 - 安全边际率等于 0
 - 盈亏临界点作业率为 100%
 - 边际贡献率等于 0

四、实训题

实训一

（一）实训目的

掌握本量利分析法及其应用

（二）实训资料

戊公司只生产销售甲产品，该产品全年产销量一致。2023 年固定成本总额为 4800 万元，该产品生产和销售资料如表 5-3 所示：

表 5-3 2023 年甲产品生产和销售资料

项目	产销量（万台）	单价（元）	单位变动成本（元）
甲产品	17	500	200

经过公司管理层讨论，公司 2024 年目标利润总额为 600 万元（不考虑所得税）。假设甲产品单价和成本性态不变。为了实现利润目标，根据销售预测，对甲产品 2024 年四个季度的销售量做出如下预计，如表 5-4。

表 5-4 2024 年分季度销售量预测数

季度	一	二	三	四	全年

预计销售量（单位：万台）	3	4	5	6	18
--------------	---	---	---	---	----

若每季末预计的产成品存货占下个季度销售量的 10%，2024 年末预计的产成品存货数为 0.2 万台。各季预计的期初存货为上季末预计的期末存货。2023 年第四季度的期末存货为 0.2 万台。根据以上资料。戊公司编制 2024 年生产预算如表 5-5 所示：

表 5-5 2024 年生产预算表

单位：万台

季度	一	二	三	四	全年
预计销售量	*	4	5	6	*
加：预计期末产成品存货	(A)	0.5	*	0.2	0.2
合计	*	4.5	*	6.2	*
减：预计期初产成品存货	0.2	*	(C)	*	*
预计生产量	*	(B)	*	*	*

表中“*”表示省略的数据。

（三）实训要求

- （1）计算甲产品 2023 年的边际贡献总额和边际贡献率；
- （2）计算甲产品 2023 年保本销售量和保本销售额；
- （3）计算甲产品 2023 年的安全边际量和安全边际率，并根据企业经营安全程度的一般标准，判断公司经营安全与否；
- （4）计算 2024 年实现目标利润总额 600 万元的销售量；
- （5）确定表 5-5 中英文文字代表的数值（不需要列示计算过程）。

实训二

（一）实训目的

掌握本量利分析法及其应用

（二）实训资料

已知某公司生产甲、乙、丙三种产品，其固定成本总额为 19800 元，三种产品有关资料如表 5-6 所示。

表 5-6 各产品产销资料表

品种	销售单价/元	销售量/件	单位变动成本/元
甲	2000	60	1600
乙	500	30	300
丙	1000	65	700

（三）实训要求

- （1）采取加权平均法计算该公司的综合保本销售额及各产品的保本销售量。
- （2）假定该公司目标利润为 54450 元，则各产品实现目标利润的销售额为多少？

任务三 边际分析

一、判断题

1. 边际分析可用于判断企业盈亏平衡点和分析经营安全程度。 ()
2. 边际贡献分析用来衡量产品为企业贡献利润的能力，边际贡献总额等于企业利润总额。
()
3. 综合边际贡献率反映了多产品组合给企业做出贡献的能力，综合边际贡献率指标越大，代表企业各个产品给企业做出贡献的能力均比较强。 ()
4. 变动成本率与边际贡献率之和等于 1。 ()
5. 安全边际越大，企业发生亏损的可能性越小，企业经营就越安全。反之，企业经营风险越大。 ()
6. 税前利润率可以通过安全边际率和贡献毛益率相乘求得。 ()

二、单项选择题

1. 销售收入被分为变动成本和 () 两部分，前者是产品自身的耗费，后者是给企业的贡献。
A. 安全边际
B. 固定成本
C. 边际贡献
D. 营业利润
2. 安全边际、实际销售量或预期销售量和保本点销售量三者之间的关系是 ()。
A. 其他条件不变的情况下，安全边际随着保本点销售量增加而减少
B. 其他条件不变的情况下，安全边际随着实际销售量或预期销售量增加而减少
C. 安全边际会随着实际销售量或预期销售量和保本点销售量同比例变化
D. 三者没有关系
3. 某产品保本作业率为 70%，变动成本率为 60%，安全边际量为 1400 台，单价为 700 元，那么实际销售额为 () 件。
A. 321.45 万元
B. 333.98 万元
C. 323.45 万元
D. 326.62 万元
4. 某企业只产销一种产品，单位变动成本为 36 元，固定成本总额为 4000 元，单位售价为 36 元，要使安全边际率达到 50%，则该企业的销售量应达到 () 件。
A. 400
B. 222
C. 143
D. 500
5. 某企业生产甲产品，已知该产品的单价为 20 元，单位变动成本为 8 元，销售量为 600 件，固定成本总额为 2800 元，则边际贡献率和安全边际率分别为 ()。
A、60%和 61.11%
B、60%和 40%
C、40%和 66.11%

D、40%和 60%

6. 某企业生产销售甲、乙两种产品，已知甲产品销售收入 100 万元，乙产品销售收入 400 万元，固定成本 100 万元，实现目标利润 200 万元，则该企业的综合边际贡献率为（ ）。

A、40%

B、50%

C、60%

D、70%

三、多项选择题

1. 企业经营安全的评价指标包括（ ）。

A. 保本点

B. 安全边际量

C. 安全边际额

D. 安全边际

2. 若企业处于保本状态，则（ ）。

A. 保本作业率为 0

B. 安全边际率为 0

C. 保本作业率为 100%

D. 安全边际率为 100%

3. 综合边际贡献率=（ ）

A. Σ （各产品边际贡献率 x 该产品的销售比重）

B. Σ 各产品边际贡献 \div Σ 各产品销售收入

C. 固定成本 \div 保本点销售额

D. $(\text{固定成本} + \text{综合目标利润}) \div \text{保利点销售额}$

4. 在其他因素不变的情况下，产品单价上升会带来的结果有（ ）。

A. 单位边际贡献上升

B. 变动成本率上升

C. 安全边际率下降

D. 保本作业率下降

5. 可以提高销售利润率的措施包括（ ）。

A. 提高安全边际率

B. 提高边际贡献率

C. 降低变动成本率

D. 降低盈亏临界点作业率

6. 某企业只生产一种产品，单价 50 元，单位变动成本 20 元，固定成本 30 万元，正常销售量为 2 万件，则下列说法正确的有（ ）。

A、盈亏临界点销售量为 10000 件

B、安全边际为 50 万元

C、盈亏临界点作业率为 50%

D、安全边际率为 50%

四、实训题

(一) 实训目的

掌握边际分析法及其应用

(二) 实训资料

某厂只生产和销售一种产品，有关资料如下：单位产品售价 5 元，单位产品变动成本 3 元，全月固定成本 32000 元，全月预计销售量 20000 件。

(三) 实训要求

- (1) 计算保本销售量、安全边际、预测预计销售量的利润。
- (2) 该厂通过调查，认为单位产品售价如提高到 5.5 元，全月预计可销售产品 18000 件，请重新计算在新情况下的保本销售量，安全边际和预测预计销售量的利润。
- (3) 该厂通过调查，认为由于出现了一些新的情况，单位产品的售价将降低到 4.60 元，同时每月还需增加广告费 4000 元，请重新计算保本点销售量，并计算要销售多少件，才能使利润比售价变动前（即单位售价仍为 5 元时）的利润增加 10%。

任务四 敏感性分析

一、判断题

1. 敏感性分析是指对影响目标实现的因素变化进行量化分析，以确定各因素变化对实现目标的影响及敏感程度，其结果可用于分析影响企业盈亏的因素变化。（ ）
2. 敏感性分析可使本量利分析公式中利润等于 0，求得销售量、单价、单位变动成本、固定成本的盈亏临界值。（ ）
3. 某一因素敏感系数越大，说明其对利润的影响越大。（ ）
4. 敏感性分析除仅限应用于短期投资决策分析。（ ）
5. 在利润规划敏感性分析中，利润规划的决策目标是利润最大化。（ ）

二、单项选择题

1. 下列关于敏感系数的说法中，不正确的是（ ）。
A. 敏感系数 = 目标值变动百分比 ÷ 参量值变动百分比
B. 敏感系数越小，说明利润对该参数的变化越不敏感
C. 敏感系数绝对值越大，说明利润对该参数的变化越敏感
D. 敏感系数为负值，表明因素的变动方向和目标值的变动方向相反
2. 假设 A 企业只生产和销售一种产品，单价 200 元，单位变动成本 120 元，每年固定成本 800 万元，预计下年产销量为 20 万件，则单价对利润影响的敏感系数为（ ）。
A. 1
B. 5
C. 3
D. 3.6
3. 在对利润规划进行敏感性分析时，不会影响销售量最小允许值的是（ ）
A. 固定成本

B. 单位变动成本

C. 单价

D. 折现率

4. 下列公式中，错误的是（ ）。

A. 销售量的最小值： $x=a/(p-b)$

B. 销售单价的最小值： $p=(b+a)/x$

C. 单位变动成本的最大值： $b=(px-a)/x$

D. 固定成本的最大值： $a=(p-b)x$

5. 某企业只生产销售一种产品，目前处于盈利状态。受到通货膨胀的影响原材料涨价，经测算已知单位变动成本对利润的敏感系数为-2，为了确保下年度企业不亏损（利润下降的最大幅度为100%），单位变动成本的最大涨幅为（ ）。

A. 25%

B. 100%

C. 50%

D. 30%

三、多项选择题

1. 本量利分析中的敏感性分析主要研究的问题有（ ）。

A. 各参数变化对利润变化的影响程度

B. 安全边际和安全边际率的分析

C. 盈亏临界点计算

D. 有关参数发生多大变化会使盈利转为亏损

2. 企业在营运计划的（ ）以及营运监控等程序中通常会用到敏感性分析。

A. 制订

B. 执行

C. 调整

D. 绩效管理

3. 某公司单位变动成本为8元，单价为12元，固定成本总额为2000元，销售量为1000件，欲实现利润3000元，该公司可采取的措施有（ ）。

A. 售价提高1元

B. 提高销售250件

C. 单位变动成本降低1元

D. 固定成本降低500元

4. 敏感性分析的主要优点有（ ）。

A. 方法简单易行

B. 能为企业的规划、控制和决策提供参考

C. 分析结果易于理解

D. 决策模型的可靠程度和数据的合理性，会影响敏感性分析的可靠性

5. 某企业全年产销 A 产品 1000 件, 单价为 5 元, 单位变动成本为 3 元, 固定成本总额为 12000 元。假设该公司的销售量、单价、单位变动成本和固定成本均分别增长 20%, 下列说法正确的是 ()。

- A. 影响利润的几个因素中, 最敏感的是单价
- B. 单价的敏感系数为 6.25
- C. 单位变动成本的敏感系数为 3
- D. 影响利润的几个因素中, 最不敏感的是单价

四、实训题

(一) 实训目的

掌握边际分析法及其应用

(二) 实训资料

某企业 2023 年只生产 A 产品, 单价为 20 元, 单位变动成本为 12 元, 预计 2023 年固定成本为 400000 元, 产销量计划达到 100000 件。

(三) 实训要求

- (1) 根据提供的资料, 计算分析单价、单位变动成本、固定成本、销售量等因素发生多大变化, 才能使企业由盈利转为亏损。
- (2) 根据提供的资料, 分析单价、单位变动成本、固定成本、销售量等因素变化(提高 20%)对利润的敏感程度。

任务五 内部转移定价

一、判断题

- 1. 内部转移定价是企业内部资源的一种配置方式。()
- 2. 内部转移价格不仅会影响各利润(投资)中心的利润大小, 还会影响企业整体利润总额的大小。()
- 3. 根据控制区域和责任范围不同, 责任中心可以分为四种主要类型: 收入中心、成本中心、利润中心和投资中心。()
- 4. 内部转移定价主要适用于具有一定经营规模、业务流程相对简单的企业。()
- 5. 协商价的取值范围通常较宽, 取决于企业内部供求双方意愿, 不受限于其他价格控制。()

二、单项选择题

- 1. 下列对象中, 不能采用内部转移定价进行产品(或服务)、资金等内部交易的有 ()。
 - A. 分公司与分厂
 - B. 分公司与子公司
 - C. 分厂与车间
 - D. 分厂与分部
- 2. 四个责任中心中, 对企业财务指标全面负责的是 ()。
 - A. 收入中心
 - B. 成本中心
 - C. 利润中心

D. 投资中心

3. 价格型内部转移定价,是指以市场价格为基础制定的、由成本和毛利构成内部转移价格的方法,一般适用于()。

A. 内部收入中心

B. 内部成本中心

C. 内部利润中心

D. 内部投资中心

4. ()以市场价格为基础制定的、由成本和毛利构成内部转移价格的方法。

A. 市场型内部转移定价

B. 协商型内部转移定价

C. 成本型内部转移定价

D. 价格型内部转移定价

5. 企业可以根据管理需要,核算各责任中心资金占用成本,将其作为内部()的减项,或直接作为业绩考核的依据。

A. 利润

B. 成本

C. 收入

D. 费用

三、多项选择题

1. 企业应用内部转移定价工具方法,一般应遵循以下原则()。

A. 效益性原则

B. 适应性原则

C. 系统性原则

D. 合规性原则

2. 责任中心占用的资金包括()。

A. 货币资金

B. 原材料

C. 半成品等存货

D. 应收款项

3. 金融企业的内部转移定价的方式主要包括()。

A. 指定利率法

B. 原始期限匹配法

C. 重定价期限匹配法

D. 现金流匹配定价法

4. 企业设置责任中心的作用有()。

A. 能够清晰反映企业内部供需各方的责任界限

B. 为绩效评价和激励提供客观依据

C. 有利于企业优化资源配置

- D. 有利于提高企业整体利益
5. 企业应用内部转移定价工具方法，一般按照（ ）等程序进行。
- A. 明确责任中心
- B. 制定与实施转移价格
- C. 监督与控制转移价格
- D. 分析与评价内部转移价格

任务六 多维度盈利能力分析

一、判断题

1. 多维度盈利能力分析是支持企业精细化管理、满足内部营运管理需要的一种分析方法。（ ）
2. 多维度盈利能力分析主要适用于市场竞争压力较大、组织结构相对简单或产品（或服务）单一化体系的企业。（ ）
3. 企业进行多维度盈利能力分析时，通常仅使用营业收入、营业成本、利润总额、净利润、经济增加值（EVA）等核心财务指标，构建多维度盈利能力分析模型。（ ）
4. 企业应遵循“谁受益、谁负担”原则，通过建立科学有效的成本归集路径，将实际发生的完全成本基于业务动因相对合理地分摊到管理最小颗粒度。（ ）
5. 企业应用多维度盈利能力分析工具方法时，对企业自身的信息化程度没有要求。（ ）

二、单项选择题

1. 企业在进行多维度盈利能力分析，制定数据标准应具有（ ）。
- A. 统一性
- B. 灵活性
- C. 差异性
- D. 科学性
2. 下列各项中，不属于营运管理领域应用的管理会计工具方法的是（ ）。
- A. 本量利分析
- B. 敏感性分析
- C. 多维度盈利能力分析
- D. 平衡记分卡
3. 企业应根据（ ）确定数据源的获取标准，并从信息系统中收集基础数据。
- A. 产品类型
- B. 管理最小颗粒度
- C. 部门类型
- D. 盈利能力
4. 多维度盈利能力分析的主要优点（ ）。
- A. 为客户营销、产品管理、外部定价、成本管控、投资决策、绩效考核等提供相关、可靠的信息
- B. 能够清晰反映企业内部供需各方的责任界限

- C. 可有效地分析业务量、变动成本和利润之间的关系
 - D. 数据来源简单
5. 企业应遵循“谁受益、谁负担”原则，建立科学有效的成本归集路径，将发生的（ ）基于业务动因相对合理地分摊到管理最小颗粒度。
- A. 生产成本
 - B. 完全成本
 - C. 销售成本
 - D. 变动成本

三、多项选择题

1. 企业进行多维度盈利能力分析，一般按照确定分析维度、（ ）、编制分析报告等程序进行。
- A. 建立分析模型
 - B. 制定数据标准
 - C. 收集数据
 - D. 加工数据
2. 下列选项中，可以纳入多维盈利能力分析模型的有（ ）。
- A. 营业收入
 - B. 利润总额
 - C. 市场份额
 - D. 经济增加值
3. 企业编制多维度盈利能力分析报告时应考虑的方面有（ ）。
- A. 报告使用者需求
 - B. 多维度盈利目标及其在报告期实现程度
 - C. 整体盈亏的多维分析
 - D. 各维度具体盈亏状况及其驱动因素分析
4. 企业编制多维度盈利能力分析报告时，可采用（ ）等方法对各维度盈利能力进行评估与分类。
- A. 排序法
 - B. 矩阵法
 - C. 气泡图
 - D. 雷达图
5. 在多维度盈利能力分析中，可按照（ ）等维度进行计量，分析盈亏动因。
- A. 区域
 - B. 产品
 - C. 部门
 - D. 客户