

经科版 2013年全国会计专业技术资格考试辅导系列丛书

2013年中级会计资格

财务管理 精讲精练

会计专业技术资格考试辅导用书编审委员会 组编

教材重点一目了然

内容逐一分析

强化复习

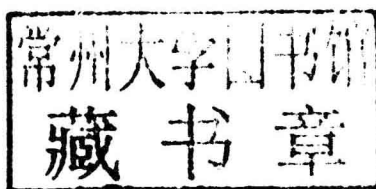


经济科学出版社
Economic Science Press

【经科版】2013 年全国会计专业技术资格考试辅导系列丛书

财务管理精讲精练

会计专业技术资格考试辅导用书编审委员会 组编



经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

财务管理精讲精练/会计专业技术资格考试辅导用书编审委员会
组编. —北京: 经济科学出版社, 2013. 4

(经科版 2013 年全国会计专业技术资格考试辅导系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 5141 - 3354 - 7

I. ①财… II. ①会… III. ①财务管理 - 会计 - 资格考试 -
自学参考资料 IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 087556 号

责任编辑: 黄双蓉 黎子民
责任校对: 杨晓莹 靳玉环
责任印制: 邱 天

财务管理精讲精练

会计专业技术资格考试辅导用书编审委员会 组编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010 - 88191217 发行部电话: 010 - 88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http: //jjkxcbs. tmall. com](http://jjkxcbs.tmall.com)

河北固安华明印刷厂印装

787 × 1092 16 开 21.5 印张 440000 字

2013 年 4 月第 1 版 2013 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 3354 - 7 定价: 28.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191502)

(版权所有 翻印必究)

前 言

2013 年财政部和人力资源和社会保障部对全国会计专业技术资格考试大纲做了重大调整,相应的辅导教材内容也发生了很大变化。为了配合 2013 年全国会计专业技术资格考试教材的学习,帮助广大考生更好地理解和掌握各科考试的内容,我们组织了部分长期从事会计专业技术资格考试辅导的专家、教授,严格按照 2013 年全国会计专业技术资格考试大纲确定的范围和辅导教材的内容,结合会计专业技术资格考试的命题特点,编写了“经科版 2013 年全国会计专业技术资格考试辅导系列丛书”。

该系列丛书分为三个体系,从不同侧面帮助考生理解和掌握教材内容和考试要求。

1. 通关题库系列——针对无纸化考试趋势,侧重于大量练习

该系列丛书的主要特点是针对无纸化考试趋势,侧重于大量练习。有针对性地介绍 2013 年度考试教材的内容,对教材本年变化的内容作出重点提示,在此基础上,更设计了大量极具参考价值的习题,供考生学练结合,充分掌握考试内容。

2. 精讲精练系列——精讲考试重点内容,辅以经典习题

该系列丛书的主要特点是精讲考试重点内容,辅以经典习题。结合历年考试特点,系统梳理考试重点难点,对历年考试的章节分值分布、重点章节、命题特点等进行分析,对考点进行恰当讲解,回顾近年考试内容,并针对相应考点设计具有代表性和针对性的练习,是考生强化复习应考的必要参考资料。

3. 全真模拟试卷系列——全面涵盖最有价值的考点

该系列丛书的主要特点是全面涵盖最有价值的考点。荟萃多位资深的会计考试辅导专家,在对历年考试试题进行分析归纳和命题趋势分析的基础上,设计了六套全真模拟试题。考生可以充分复习教材内容的基础上,模拟考试时间及要求,进行热身训练,积累实战经验。

考试教材的变化和考试方式的逐渐改革,对广大考生来说既是机遇也是挑战,希望广大考生在认真学习教材内容的基础上,结合本系列丛书正确理解和全面掌握应试知识点内容,顺利通过考试!

由于时间所限,对书中的不足之处,敬请批评指正。

会计专业技术资格考试辅导用书编审委员会

2013 年 4 月

目 录

第一章 总论 1

- 本章考情分析 / 1
- 本章考点精析 / 1
- 历年经典试题回顾 / 13
- 经典习题 / 17
- 经典习题参考答案及解析 / 22

第二章 财务管理基础 28

- 本章考情分析 / 28
- 本章考点精析 / 28
- 历年经典试题回顾 / 36
- 经典习题 / 37
- 经典习题参考答案及解析 / 48

第三章 预算管理 59

- 本章考情分析 / 59
- 本章考点精析 / 59
- 历年经典试题回顾 / 65
- 经典习题 / 71
- 经典习题参考答案及解析 / 81

第四章 筹资管理（上） 93

- 本章考情分析 / 93
- 本章考点精析 / 93
- 历年经典试题回顾 / 105
- 经典习题 / 107
- 经典习题参考答案及解析 / 112

第五章 筹资管理（下） 120

- 本章考情分析 / 120
- 本章考点精析 / 120
- 历年经典试题回顾 / 131
- 经典习题 / 139
- 经典习题参考答案及解析 / 149

第六章 投资管理 160

- 本章考情分析 / 160
- 本章考点精析 / 160
- 历年经典试题回顾 / 165
- 经典习题 / 169
- 经典习题参考答案及解析 / 178

第七章 营运资金管理 192

- 本章考情分析 / 192
- 本章考点精析 / 192
- 历年经典试题回顾 / 206
- 经典习题 / 211
- 经典习题参考答案及解析 / 221

第八章 成本管理 233

- 本章考情分析 / 233
- 本章考点精析 / 233
- 历年经典试题回顾 / 244
- 经典习题 / 247
- 经典习题参考答案及解析 / 255

第九章 收入与分配管理 266

- 本章考情分析 / 266
- 本章考点精析 / 266
- 历年经典试题回顾 / 277
- 经典习题 / 279
- 经典习题参考答案及解析 / 286

第十章 财务分析与评价 294

本章考情分析 / 294

本章考点精析 / 294

历年经典试题回顾 / 306

经典习题 / 309

经典习题参考答案及解析 / 322

第一章 总 论

【本章考情分析】

本章属于财务管理的基础章节，主要讲述企业与企业财务管理、财务管理目标、财务管理环节、财务管理体制、财务管理环境等五个方面的内容。内容比较简单，主要是出客观题题型，一般不会超过 10 分。

题型	单选题	多选题	判断题	合计
2010 年	3 题 3 分	2 题 4 分	1 题 1 分	6 题 8 分
2011 年	3 题 3 分	2 题 4 分	3 题 3 分	8 题 10 分
2012 年	2 题 2 分	1 题 2 分	1 题 1 分	4 题 5 分

【本章考点精析】

第一节 企业与企业财务管理

一、企业及其组织形式

企业的功能	(一) 企业是市场经济活动的主要参与者； (二) 企业是社会生产和服务的主要承担者； (三) 企业的生产经营活动可以推动社会经济技术进步。
-------	---

续表

企业组织形式	(一) 个人独资企业：指由一个自然人投资，财产为投资人个人所有，投资人以其个人财产对企业债务承担无限责任的经营实体。 (二) 合伙企业：指由各合伙人订立合伙协议，共同出资，合伙经营，共享收益、共担风险，并对合伙债务承担无限连带责任的营利性组织。 (三) 依据公司法登记的机构都被称为公司。各国的公司法存在差异，因此公司的具体形式并不完全相同。它们的共同特点是均为经政府注册的营利性法人组织，并且独立于所有者和经营者。
--------	---

二、财务管理的内容

主要包括投资管理、筹资管理、营运资金管理、成本管理、收益分配管理五部分内容。

第二节 财务管理目标

一、财务管理目标理论

(一) 利润最大化

含义	原因	优点	缺点
就是假定企业财务管理以实现利润最大为目标。	(1) 人类从事生产经营活动的目的是创造更多的剩余产品，在市场经济条件下，剩余产品的多少可以用利润这个价值指标来衡量；(2) 在自由竞争的资本市场中，资本的使用权最终属于获利最多的企业；(3) 只有每个企业都最大限度地创造利润，整个社会的财富才可能实现最大化，从而带来社会的进步和发展。	有利于讲求经济核算，有利于加强管理，改进技术，提高劳动生产率，降低产品成本；有利于企业资源的合理配置；有利于企业整体经济效益的提高。	(1) 没有考虑利润实现时间和资金时间价值；(2) 没有考虑风险问题；(3) 没有反映创造的利润与投入的资本之间的关系；(4) 可能导致企业短期财务决策倾向，影响企业长远发展。

(二) 股东财富最大化

含义	优点	缺点
指企业财务管理以股东财富最大为目标。在上市公司中, 股东财富是由其所拥有的股票数量和股票价格两方面决定的, 在股票数量一定时, 股票价格达到最高, 股东财富也就达到最大。	(1) 考虑了风险因素; (2) 在一定程度上能避免企业短期行为; (3) 比较容易量化, 便于考核和奖惩。	(1) 只适用于上市公司, 非上市公司难以应用; (2) 股价受众多因素影响, 不能准确反映企业财务管理状况; (3) 更多强调的是股东利益, 对其他相关者的利益重视不够。

(三) 企业价值最大化

含义	优点	缺点
指企业财务管理以实现企业价值最大为目标。	(1) 考虑了取得报酬的时间, 并用时间价值的原理进行了计量; (2) 考虑了风险与报酬的关系; (3) 能克服企业在追求利润上的短期行为; (4) 用价值替代价格, 可以避免过多受外界因素的干扰, 有效规避了企业的短期行为。	(1) 企业的价值过于理论化, 不易操作; (2) 对于非上市公司, 只有对企业进行专门评估才能确定其价值。而在评估企业的资产时, 由于受评估标准和评估方式的影响, 很难做到客观和准确。

(四) 相关者利益最大化

利益相关者	现代企业是多边契约关系的总和, 要确立科学的财务管理目标, 首先要考虑哪些利益关系会对企业发展产生影响。在市场经济中, 股东作为企业所有者, 承担着最大的风险和义务, 但也享有最大的报酬和权利。但企业的债权人、员工、企业经营者、客户、供应商和政府也为企业承担着风险。比如: (1) 债权人的风险随企业负债比例的增加而增加; (2) 社会分工使职工再就业风险增加; (3) 现代企业制度下, 企业经营者作为受托人, 代理所有者管理和经营企业, 在激烈的市场竞争和复杂多变的形势下, 代理人所承担责任的风险也越来越大; (4) 随着市场竞争和全球化的影响, 企业与客户以及供应商之间的关系已经不再是简单的买卖关系, 更多的情况下是一种长期协作的伙伴关系, 处于一条供应链上, 并共同参与同其他供应链的竞争, 因而也与企业共同承担一部分风险; (5) 政府不管是作为出资人还是监管者, 都与企业各方的利益密切相关。 因此, 企业的利益相关者包括股东, 然后是企业债权人、企业经营者、客户、供应商、员工、政府等。在确定企业财务管理目标时, 不能忽视这些相关利益群体的利益。
-------	--

续表

具体内容	相关者利益最大化目标的具体内容包括以下几个方面： (1) 强调风险与报酬的均衡，将风险限制在企业可接受的范围之内； (2) 强调股东的首要地位； (3) 强调对企业代理人即企业经营者的监督和控制，建立有效的激励机制； (4) 关心本企业一般职工的利益； (5) 不断加强和债权人的关系； (6) 关心客户的长期利益； (7) 加强与供应商的合作； (8) 保持与政府部门的良好关系。
优点	(1) 有利于企业长期稳定发展；(2) 有利于实现企业经济效益和社会效益的统一； (3) 较好地兼顾了各利益主体的利益；(4) 体现了前瞻性和可操作性的统一。
缺点	该目标过于理想化，且无法操作。本书认为，相关者利益最大化是企业财务管理最理想的目标。但是鉴于该目标过于理想化，且无法操作，本书后面章节仍采用企业价值最大化作为财务管理的目标。

(五) 各种财务管理目标之间的关系

上述各种财务管理目标，都以股东财富最大化为基础。

二、利益冲突的协调

将相关者利益最大化作为财务管理的目标，其首要要求就是协调相关者的利益关系，化解他们之间的矛盾冲突。协调相关者的利益冲突要把握的原则是：尽可能使企业相关者的利益分配在数量上和时间上达到动态的协调平衡。

所有者和经营者的矛盾与协调		所有者和债权人的矛盾与协调	
冲突表现	协调方式	冲突表现	协调方式
经营者希望在创造财富的同时，能够获得更多的报酬；而所有者和股东则希望以较小的代价实现更多的财富。	(1) 解聘：通过所有者约束经营者； (2) 接收：通过市场约束经营者； (3) 激励：①股票期权（它是允许经营者以固定的价格购买一定数量的本企业股票，股票的市价高于固定价格的部分就是经营者所得的报酬。经营者为了获得更大的股票涨价益处，就必然主动采取能够提高股价的行动，从而增加所有者财富）；②绩效股（它是企业运用每股收益、资产收益率等指标来评价经营者绩效，并视其绩效大小给予经营者数量不等的股票作为报酬）。	首先，所有者要求经营者改变借债资金的原定用途，将其用于风险更高的项目；其次，所有者或股东可能未征得现有债权人同意，而要求经营者发行新债券或借入新债。	限制性借债、收回借款或停止借款。

三、企业社会责任

对员工的责任	1. 按规定足额发放劳动报酬，并根据社会发展逐步提高工资； 2. 提供安全健康的工作环境； 3. 建立公司职工的职业教育和岗位培训制度； 4. 完善工会、职工董事和岗位轮训制度，培育良好的企业文化。
对债权人的责任	1. 按规定披露公司信息； 2. 诚实守信，不滥用公司人格； 3. 主动偿债； 4. 确保交易安全切实履行合法订立的合同。
对消费者的责任	1. 确保产品质量，保障消费者安全； 2. 诚实守信，确保消费者知情权； 3. 提供完善的售后服务。
对社会公益的责任	主要涉及慈善事业、积极参与企业所在社区活动等。
对环境和资源的责任	1. 承担可持续发展与节约资源责任； 2. 承担保护环境与维护自然和谐的责任。

第三节 财务管理环节

财务管理环节是指企业财务管理的工作步骤与一般工作程序。一般而言，企业财务管理包括以下几个环节：

一、计划与预算

环节	财务预测	财务计划	财务预算
含义	是根据企业财务活动的历史资料，考虑现实的要求和条件，对企业未来的财务活动作出较为具体的预计和测算的过程。	是指根据企业整体战略目标和规划，结合财务预测的结果，对财务活动进行规划，并以指标形式落实到每一计划期间的过程。	是指根据财务战略、财务计划和各种预测信息，确定预算期内各种预算指标的过程。

续表

环节	财务预测	财务计划	财务预算
方法	(1) 定性预测法 (利用直观材料, 依靠个人的主观判断和综合分析能力, 对事物未来的状况和趋势作出预测); (2) 定量预测法 (根据变量之间存在的数量关系建立数学模型来进行预测)。	(1) 平衡法; (2) 因素法; (3) 比例法; (4) 定额法。	(1) 固定预算与弹性预算; (2) 增量预算与零基预算; (3) 定期预算和滚动预算等。

二、决策与控制

环节	财务决策	财务控制
含义	是按照财务战略目标的总体要求, 利用专门的方法对各种备选方案进行比较和分析, 从中选出最佳方案的过程。财务决策是财务管理的核心, 决策的成功与否直接关系到企业的兴衰成败。	是利用有关信息和特定手段, 对企业的财务活动施加影响或调节, 以便实现计划所规定的财务目标的过程。
方法	(1) 经验判断法 (根据决策者的经验来判断选择, 常用的方法有淘汰法、排队法、归类法); (2) 定量分析方法 (有优选对比法、数学微分法、线性规划法、概率决策法、损益决策法)。	(1) 前馈控制; (2) 过程控制; (3) 反馈控制。

三、分析与考核

环节	财务分析	财务考核
含义	是根据企业财务报表等信息资料, 采用专门方法, 系统分析和评价企业过去和现在的财务状况、经营成果以及未来趋势的过程。	是指将报告期实际完成数与规定的考核指标进行对比, 确定有关责任单位和个人是否完成任务的过程。财务考核与奖惩紧密联系, 是贯彻责任制原则的要求, 是构建激励与约束机制的关键环节。
方法	(1) 比较分析; (2) 比率分析; (3) 综合分析。	财务考核的形式是多种多样的, 可以用绝对指标、相对指标、完成百分比考核, 或是采用多种财务指标进行综合评价考核。

第四节 财务管理体制

财务管理体制是明确企业各财务层级的财务权限、责任和利益的制度, 其核心问题是如何配置财务管理权限。

一、企业财务管理体制的一般模式

(一) 集权型财务管理体制

含义	优点	缺点
是指企业对各所属单位的所有管理决策都进行集中统一,各所属单位没有财务决策权,企业总部财务部门不但参与决策和执行决策,在特定情况下还直接参与各所属单位的执行过程。	(1) 企业内部可充分展现其一体化管理的优势,利用企业的人才、智力、信息资源,努力降低资金成本和风险损失,使决策的统一化、制度化得到有力的保障;(2) 有利于在整个企业内部优化配置资源,有利于实行内部调拨价格,有利于内部采取避税措施及防范汇率风险。	(1) 使各所属单位缺乏主动性、积极性,丧失活力;(2) 面对转瞬即逝的市场机会可能会因为决策程序相对复杂而失去适应市场的弹性,丧失市场机会。

(二) 分权型财务管理体制

含义	优点	缺点
是指企业将财务决策权和管理权完全下放到所属单位,所属单位只需将决策结果报请企业总部备案即可。	(1) 各所属单位负责人有权对影响经营成果的因素进行控制,加之身在基层,了解情况,有利于针对本单位存在的问题及时做出有效决策,因地制宜地搞好各项业务;(2) 有利于分散经营风险;(3) 有利于促进所属单位管理人员及财务人员的成长。	各所属单位大都从本单位利益出发安排财务活动,缺乏全局观念和整体意识,从而导致资金管理分散、资金成本增大、费用失控、利润分配无序。

(三) 集权分权相结合型财务管理体制

含义	特点
其实质就是集权下的分权,企业对各所属单位在所有重大问题的决策与处理上实行高度集权,各所属单位对日常经营活动具有较大的自主权。	(1) 在制度上,制定统一的内部管理制度,各所属单位应遵照执行,并根据自身特点加以补充;(2) 在管理上,利用企业的各项优势,对部分权限集中管理;(3) 在经营上,充分调动各所属单位的积极性。各所属单位在遵守企业统一制度的前提下,可自主制定生产经营的各项决策。需要由企业总部决定的事项,在规定时间内,企业总部应明确答复,否则,各所属单位有权自行处置。集权与分权相结合的财务管理体制吸收了集权型和分权型财务管理体制各自的优点,又避免了两者的缺点,具有较大的优越性。

二、集权与分权的选择（影响集权与分权的因素）

财务决策权的集中与分散没有固定的模式，同时选择的模式也不是一成不变的。

业务关系	作为实体的企业，各所属单位之间往往具有某种业务上的联系，特别是那些实施纵向一体化战略的企业，要求各所属单位保持密切的业务联系。各所属单位之间业务联系越密切，就越有必要采用相对集中的财务管理体制，反之则相反。
资本关系	企业与各所属单位之间的资本关系特征则是企业能否采取相对集中的财务管理体制的基本条件。只有当企业掌握了各所属单位一定比例有表决权的股份（如50%以上）之后，企业才有可能通过指派较多董事去有效地影响各所属单位的财务决策，也只有这样，各所属单位的财务决策才有可能相对“集中”于企业总部。
集中与分散的“成本”和“利益”的差异	（1）集中的成本：主要是各所属单位积极性的损失和财务决策效率的下降；（2）分散的成本：主要是可能发生各所属单位财务决策目标及财务行为与企业整体财务目标的背离和财务资源利用效率的下降；（3）集中的利益：主要是能使企业财务目标协调和提高财务资源的利用效率；（4）分散的利益主要是提高财务决策效率和提高各所属单位的积极性。
环境、规模和管理者的管理水平	企业财务管理总是在特定环境下进行的，如果企业的财务活动面临多变的市场环境，各所属单位距离分散，所处行业不同，就很难实行集权的财务管理体制；企业规模越大信息源距企业总部传递信息所经过的环节就越多，传递信息的耗时就越长，就越难以保证信息的质量，也就很难实行集权的财务管理体制；管理者的管理水平越高，就越有助于更多地集中财权。

三、企业财务管理体制的设计原则

- （一）与现代企业制度的要求相适应的原则；
- （二）明确企业对各所属单位管理中的决策权、执行权与监督权三权分立原则；
- （三）明确财务管理的综合管理与分层管理思想的原则；
- （四）与企业组织体制相对应的原则。

四、集权与分权相结合型财务管理体制的一般内容

核心内容	企业总部应做到制度统一、资金集中、信息集成和人员委派。
集中内容	1. 集中制度制定权：是指企业总部制定统一的财务管理制度，在全企业范围内统一施行。各所属单位只有制度执行权，而无制度制定和解释权。但各所属单位可以根据自身需要制定实施细则和补充规定。
	2. 集中筹资、融资权：资金筹集应由企业总部统一筹集资金，各所属单位有偿使用。遇有部分所属单位资金存量过多，而其他所属单位又急需资金时，企业总部可调动资金，并应支付利息。企业内部应严禁各所属单位之间放贷，如需临时拆借资金，在规定金额之上的，应报企业总部批准。
	3. 集中投资权：企业内对外投资应实行限额管理，超过限额的投资其决策权属企业总部。
	4. 集中用资、担保权：集中用资权是指企业总部对大额资金拨付要严格监督，建立审批手续，并严格执行；集中担保权是指企业内部对外担保权应归企业总部管理，未经批准，各所属单位不得为外企业提供担保，企业内部各所属单位相互担保，应经企业总部同意。
	5. 集中固定资产购置权：各所属单位需要购置固定资产必须说明理由，提出申请报企业总部审批，经批准后方可购置。各所属单位资金不得自行用于资本性支出。
	6. 集中财务机构设置权：各所属单位财务机构设置必须报企业总部批准，财务人员由企业总部统一招聘，财务负责人或财务主管人员由企业总部统一委派。
	7. 集中收益分配权：是指各所属单位收益的分配，属于法律、法规明确规定的，按规定分配，剩余部分由企业总本着长远利益与现实利益相结合的原则，确定分留比例。各所属单位留存的收益原则上可自行分配，但应报企业总部备案。
分散内容	1. 分散经营自主权：各所属单位负责人主持本企业的生产经营管理工作，组织实施年度经营计划，决定生产和销售，研究和考虑市场周围的环境，了解和注意同行业的经营情况和战略措施，按所规定时间向企业总部汇报生产管理工作情况。对突发的重大事件，要迅速向企业总部汇报。
	2. 分散人员管理权：各所属单位负责人有权任免下属管理人员，有权决定员工的聘用与辞退，企业总部原则上不应干预，但其财务主管人员的任免应报经企业总部批准或由企业总部统一委派。一般财务人员必须获得“上岗证”，才能从事财会工作。
	3. 分散业务定价权：各所属单位所经营的业务均不相同，因此业务的定价，应由各所属单位经营部门自行拟订，但必须遵守加速资金流转，保证经营质量，提高经济效益的原则。
	4. 分散费用开支审批权：各所属单位在经营中必然发生各种费用，企业总部没必要进行集中管理，各所属单位在遵守财务制度的原则下，由其负责人批准各种合理的用于企业经营管理的费用开支。

第五节 财务管理环境

一、技术环境

财务管理的技术环境，是指财务管理得以实现的技术手段和技术条件，它决定着财务管理的效率和效果。目前我国进行财务管理所依据的会计信息是通过会计系统所提供的。在企业内部，会计信息主要是提供管理层决策使用，而在企业外部，会计信息则主要是为企业的投资者、债权人等提供服务。

二、经济环境

在影响财务管理的各种外部环境中，经济环境是最为重要的。

(一) 经济体制

经济体制类型	财务管理特征
计划经济体制下	国家统收统支，企业利润统一上缴、亏损全部由国家补贴，企业作为一个独立的核算单位而无独立的理财权利。这时，财务管理活动的内容比较简单，财务管理方法比较简单。
市场经济体制下	企业成为“自主经营、自负盈亏”的经济实体，财务管理活动的内容比较丰富，方法也复杂多样。

(二) 经济周期

在不同的经济周期，企业应采用不同的财务管理战略。其要点归纳如下表所示：

复苏	繁荣	衰退	萧条
(1) 增加厂房设备	(1) 扩充厂房设备	(1) 停止扩张	(1) 建立投资标准
(2) 实行长期租赁	(2) 继续建立存货	(2) 出售多余设备	(2) 保持市场份额
(3) 建立存货	(3) 提高产品价格	(3) 停产不利产品	(3) 压缩管理费用
(4) 开发新产品	(4) 开展营销规划	(4) 停止长期采购	(4) 放弃次要利益
(5) 增加劳动力	(5) 增加劳动力	(5) 削减存货	(5) 削减存货
		(6) 停止扩招雇员	(6) 裁减雇员