

企业经营竞争 模拟实验教程

顾震宇 编著

QIYEJINGYINGJINGZHENG
MONISHIYANJIAOCHENG
.....

湖北长江出版集团
湖北人民出版社

企业经营竞争 模拟实验教程

顾震宇 编著

QIYEJINGYINGJINGZHENG
MONISHIYANJIAOCHENG
.....

湖北长江出版集团
湖北人民出版社

鄂新登字 01 号

图书在版编目(CIP)数据

企业经营竞争模拟实验教程/顾震宇编著.
武汉:湖北人民出版社,2007.6

ISBN 978 - 7 - 216 - 05118 - 7

- I. 企…
- II. 顾…
- III. 企业—市场竞争—教材
- IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 068609 号

企业经营竞争模拟实验教程

顾震宇 编著

出版发行: 湖北长江出版集团
湖北人民出版社

地址:武汉市雄楚大街 268 号
邮编:430070

印刷:中国人民解放军通讯指挥学院教学保障工厂
开本:787 毫米×1092 毫米 1/16
字数:192 千字
版次:2007 年 6 月第 1 版
书号:ISBN 978 - 7 - 216 - 05118 - 7

经销:湖北省新华书店
印张:7.5
插页:1
印次:2007 年 6 月第 1 次印刷
定价:15.00 元

本社网址:<http://www.hbpp.com.cn>

前 言

在开始经营企业之前，应该为充分发挥企业的资源效率构建科学合理的管理平台，ERP系统是一个值得推荐的解决方案。

1953年，日本丰田公司综合了单件生产和批量生产的优点，创造了一种在多品种小批量混合生产条件下高质量、低消耗的生产方式，即准时生产方式（Just In Time 简称 JIT）。JIT指的是，将必要的零件以必要的数量在必要的时间送到生产线，并且只将所需要的零件，只以所需要的数量，只在正好需要的时间送到生产。

1973年以后，这种方式对丰田公司度过第一次能源危机起到了突出作用，后来引起了其他国家生产企业的重视，逐渐在欧洲和美国的企业中推行开来。近年来，JIT不仅作为一种生产方式，也作为一种通用管理模式在许多领域得到推行。这是一种为适应消费需要的多样化、个性化而建立的一种生产体系，以及为生产体系服务的物流体系。

JIT 准时生产方式的基本思想可以概括为“在需要的时候，按需要的量生产所需要的产品”，也就是通过生产的计划和控制，以及库存管理，追求一种无库存，或库存达到最小的生产系统。JIT的本意就是消除生产环节中的各种闲置浪费和等待时间。

在生产现场控制技术方面，JIT 将传统生产过程中前道工序向后道工序送货，改为后道工序根据“看板”向前道工序取货，看板系统是 JIT 生产现场控制技术的核心。

在生产流程方面，JIT 要求实现适时适量的流程化生产，这就需要使生产实现同步化、均衡化。

生产同步化是指工序间不设置仓库，前一工序的加工结束后，立即转到下一工序去，装配线与机械加工几乎平行进行。在铸造、锻造、冲压等必须成批生产的工序，通过尽量缩小生产批量来缩短作业的更换时间。后工序只在需要的时间到前工序领取所需的加工品；前工序中按照被领取的数量和品种进行生产。这样，制造工序的最后一道即总装配线成为生产的出发点，生产计划只下达给总装配线，以装配为起点，在需要的时候，向前工序领取必要的加工品，而前工序提供该加工品后，为了补充生产被领走的量，向再前道工序领取物料，这样把各个工序都连接起来，实现同步化生产。同时，要求每一位员工都是多技能作业员，可以从事多种作业和操作多种设备，从而实现弹性配置作业人数，在生产任务减少时，可以同步减少在线作业人数。

生产均衡化，是指总装配线在向前道工序领取零部件时应均衡地使用各种零部件。为此在制定生产计划时就必须在产品生产顺序中体现均衡化。在制造阶段，均衡化通过能够加工多种不同产品的通用化设备和作业内容的标准化来实现。所有生产流程中将一天的生产量按分秒时间进行平均，所在环节都按标准定额组织生产，均衡地组织物资供应和流动。在 JIT 的均衡化生产中无批次生产的概念；而是实现单件生产和单件传送。丰田公司的标准化作业主要包括标准周期时间、标准作业顺序、标准在制品存量，它们均用“标准作业组合表”来表示。

1990年美国 Gartner Group 公司提出 ERP（Enterprise Resource Planning）的概念，其含义是指企业资源计划系统。ERP 系统体现了 JIT 的核心管理思想，为企业运作提供一套

全方位辅助决策和日常信息管理的大规模业务集成软件。ERP支持市场需求分析、物料采购计划、仓储管理、往来业务管理、生产过程管理、项目管理、设备管理、人力资源管理、运输管理、质量管理、销售管理等等，特别是通过工艺料单这个动态核心模块的动态监控，使企业实现以销定产，以产定料，以物料的需求来驱动资金的良性循环，从而不断压缩企业投资规模，加快企业资金周转，修正日常运作中的偏差，并使企业处于全面受控状态。

ERP把客户需求和企业内部的制造活动以及供应商的制造资源整合在一起，形成企业一个完整的供应链，其核心管理思想主要在于对整个供应链的资源进行管理，实现精细生产、敏捷制造和同步工程，以及事先计划与事前控制的思想。

ERP应用成功的标志是：①系统运行集成化，软件的运作跨越多个部门；②业务流程合理化，各级业务部门根据完全优化后的流程重新构建；③绩效监控动态化，绩效系统能即时反馈，因而可以及时纠正管理中存在的问题；④管理改善持续化，企业建立一个可以不断自我评价和不断改善管理的机制。

ERP沙盘模拟经营是体验和检验ERP管理思想的实验，在实验过程中，将深刻感受到事先计划、事前控制、及时反馈、自我评价，以及适时适量的流程化生产和完整供应链的资源管理对企业经营绩效的作用和意义。

需要强调的是ERP是一个可以实现动态支持的辅助决策、规划和管理系统，它不可能取代创造性的企业战略决策，但是，ERP系统及其管理思想可以为企业的战略规划提供有效的企业资源规划方案。在ERP沙盘模拟经营对抗中，基于ERP管理思想制定企业目标、发展战略和经营决策的，企业具有强大的竞争力。让我们一起在实验中去学习、研究和检验ERP的管理思想吧。

在ERP沙盘模拟竞争中，进行企业战略规划时，我们推荐六西格玛管理思想，尽可能以数量依据取代主观判断。1987年摩托罗拉公司首创了建立在统计学基础上的全面质量管理方法——六西格玛管理法，1996年初，通用电气公司把六西格玛作为一种管理战略列在其三大公司战略举措之首（另外两个是全球化和服务业），开始在公司全面推行。继摩托罗拉（MOTOLORA）、通用电气（GE）之后，戴尔（DELL）、东芝（TOSHIBA）、惠普（HP）、索尼（SONY）、花旗银行（CitiBank）等世界顶级跨国企业纷纷通过六西格玛管理战略来强化管理水平。

在六西格玛管理法中， 6σ 意味着每一百万个机会中只有三四个错误或故障。 6σ 就是应用数理统计来协助衡量价值流的每一过程、每一工序，协助衡量每一个改善过程与结果。因此，六西格玛管理是以数据为基础的管理方法。六西格玛管理的基础是具备完整的数据，包括对数据的收集、分析和利用。六西格玛管理是用数字说话的管理，任何凭主观臆断的管理决策都不为六西格玛所利用，数字为企业提供了明确而清晰的目标。

六西格玛管理是典型的定量决策系统，和传统方法相比，它更强调数据的作用，强调运用统计手段和各种技术去发现过程问题的本质规律，使过程的所有变量都得到提示和量化，从而从根本上消除问题。

最后用一句话来结束前言部分：管理是无法复制的，因为永远要面对着新的问题，任何先进的管理思想和技术所能够解决的问题，都不可能比管理实践所要解决的问题更多，从这个意义上说，只有不断地进行管理创新和实践有效管理。

2007年5月

目 录

前 言

第一部分 实验综述	1
一、模拟实验的目的和意义	1
二、模拟实验的基本方法	1
三、模拟实验的基本要求	2
第二部分 教学指引——建立企业	3
一、企业初始状态设定	3
二、模拟企业经营的基本规则	4
三、教学年操作指引	7
第三部分 主体实验——经营企业	11
一、主体实验综述	11
二、第一年经营记录	14
三、第二年经营记录	18
四、第三年经营记录	22
五、第四年经营记录	26
六、第五年经营记录	30
七、第六年经营记录	34
八、第N年经营记录	38
第四部分 分项实验——掌握企业的命运	42
一、分项实验之一：团队管理——工作分工与合作	42
二、分项实验之二：市场分析——调查与预测	50
三、分项实验之三：企业竞争目标——行动纲领	63
四、分项实验之四：企业发展战略——关键决策	66
五、分项实验之五：生产决策——目标市场、产品与生产线的抉择	69
六、分项实验之六：生产运作——产能、产量与物料需求	71
七、分项实验之七：流动资金周转——资金决策、控制与筹措	75
八、分项实验之八：权益控制——盈亏分析	81
九、分项实验之九：财务分析——财务报表、指标分析、经营绩效	85
第五部分 实验报告	88
一、团队管理实验报告	88
二、市场分析实验报告	91
三、企业竞争目标实验报告	92
四、企业发展战略实验报告	93
五、生产决策实验报告	94
六、生产运作实验报告	95

七、流动资金周转实验报告	96
八、权益控制实验报告	97
九、财务分析实验报告	98
十、企业经营主体实验报告	99
十一、实验成绩表	102
第六部分 登记表单	103
一、销售总监负责填报的表单	103
二、财务总监负责填报的表单	107
三、采购总监负责填报的表单	112
四、总裁 CEO 负责填报的表单	114
五、运营总监负责填报的表单	115

第一部分 实验综述

企业经营竞争模拟实验是在一个虚拟的竞争环境中模拟经营一个虚拟企业的培训教程，在经营竞争的模拟中去学习和体验企业经营应该具备的技能和素质。本项实验将采用用友软件股份有限公司开发的 ERP 沙盘教具进行。

一、模拟实验的目的和意义

ERP 沙盘模拟对抗是培养经营管理人才的实验教学模式，通过若干虚拟企业之间经营竞争的模拟，以实现一种体验式的互动学习过程，去经历企业战略决策和企业资源规划对企业经营竞争具有决定意义的直观感受，在实验中揭示 ERP 管理思想的精髓。

模拟对抗的过程涉及企业的整体战略、市场决策、产品研发、设备投资改造、生产能力规划与流程、物料需求计划、资金需求规划、财务分析、岗位职能、团队协作等多方面的专业技能训练，会遇到企业经营中经常出现的各种典型问题，需要角色扮演的总裁 CEO、财务总监、生产或运营总监、销售总监、采购总监等协同决策与执行，你们的每一次行动都将决定一个虚拟企业的命运。

在实验中，处于激烈对抗中的各个虚拟企业，有的会进入良性循环蓬勃发展，有的则会陷入负螺旋效应垂死挣扎，使每一位参加者能够真正体验到没有硝烟的战场气氛，去感受企业管理的真谛。

二、模拟实验的基本方法

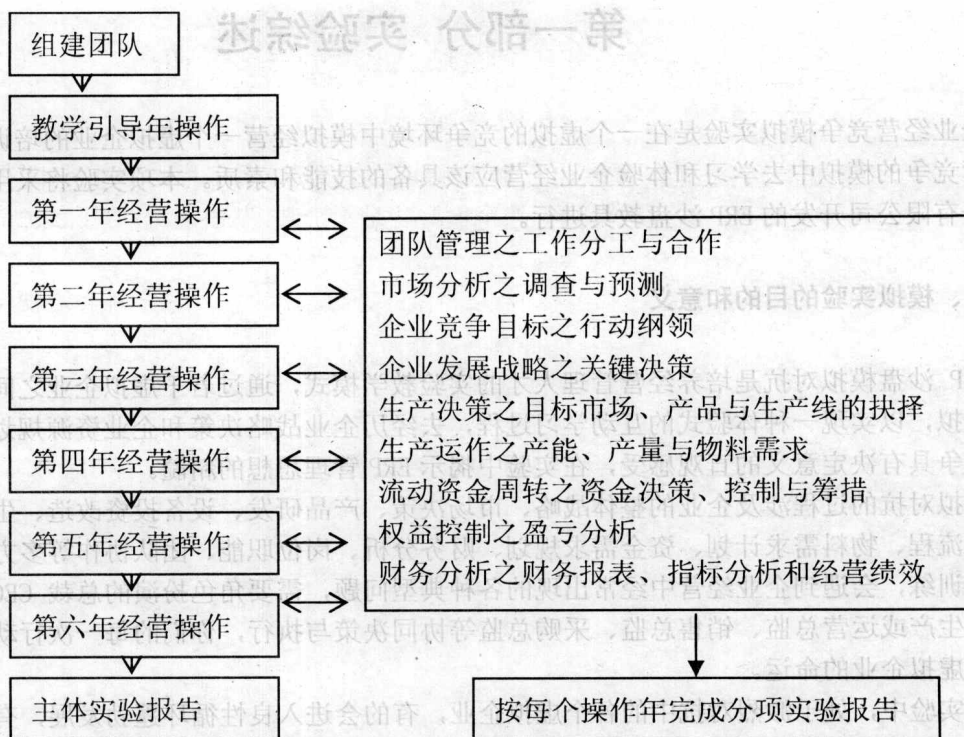
参加实验的全体学员按 5 或 6 人一组建立团队，分工协作，共同完成经营一个企业的全过程。

企业的经营运作过程在 ERP 沙盘教具上直观体现，并将每年经营运作的过程数据完整地记录下来，在每年的经营完成后，按企业的权益排序并进行讨论和点评，企业一共经营 6 年。

本实验要求完成一个主体实验，指经营一个虚拟企业的运作全过程操作，和九个分项实验，研究如何处理企业经营竞争过程中的关键问题，包括：团队管理之工作分工与合作；市场分析之调查与预测；企业竞争目标之行动纲领；企业发展战略之关键决策；生产决策之目标市场、产品与生产线的抉择；生产运作之产能、产量与物料需求；流动资金周转之资金决策、控制与筹措；权益控制之盈亏分析；财务分析之财务报表、指标分析和经营绩效。

主体实验和九个分项实验密切相关，以一年为一个周期同步进行。项目实验的流程如下图所示：

实验流程图



三、模拟实验的基本要求

组建团队准备经营你的企业，在开始主体实验以前，仔细阅读分项实验的要求，在主体实验的进程中，同步进行分项实验，并完成各个分项实验的实验报告和主体实验报告，按规定的操作流程和步骤完成企业经营的全过程，并做好完整记录。

当企业的权益降到零以下时，宣布破产。破产的企业意味着虚拟企业在竞争中失败，但并不意味着实验的失败，因此仍然要继续经营下去，完成实验的全部内容，并努力把你的企业经营到最好。

要求学员在模拟实验中努力掌握三个层面的技能和知识，基础层面的要点是掌握企业运作的流程以及各环节的基本关系，技术层面的要点是掌握企业的资产结构、物流结构和现金流结构及其周转变化的特点与核算，决策层面的要点是掌握企业不断提高竞争力的战略规划、执行效率和细节安排。提高学员迅速处理信息的能力、准确把握关键问题的能力、归纳发现基本规律的能力、合理运用竞争策略的能力、评估控制风险的能力、妥善处理团队关系的能力，以及深入思考和创新的思维能力。

第二部分 教学指引——建立企业

一些不经意的细节，往往能够反映出一个人深层次的修养。海尔集团总裁说：“把每一件简单的事做好就是不简单，把每一件平凡的事做好就是不平凡。”他还说：“工艺上的小差异往往显示民族素质上的大差异。”

麦当劳创始人克洛克说：“我强调细节的重要性。如果你想经营出色，就必须使每一项最基本的工作都尽善尽美。”麦当劳总裁弗雷德·特纳认为：“我们的成功表明，我们竞争对手的管理层对下层的介入未能坚持下去，他们缺乏对细节的深层关注。”

你相信细节决定成败吗？加拿大管理学家 H·明茨伯格说：“一件没有预料的事情可能引起故障，一个长期忽略的问题可能导致危机。”美国管理学家 H·豪利认为：“每一个大问题里，都有一系列小问题露面。”

本部分包括企业初始状态设定、基本规则和教学年操作指引三个部分。请大家不要放过任何细节。

一、企业初始状态设定

在开始实验之前，请大家检查企业的初始状态的设置是否正确。

1. 生产中心

企业拥有大厂房价值 40M；4 条生产线上分别有不同周期的 P1 在制品 1 个，每个价值 2M，共计 8M；手工生产线原值 5M，净值 3M；半自动生产线原值 8M，净值 4M；设备价值共计 13M。

2. 物流中心

原料库有 3 个 R1 原料，每个价值 1M，共计 3M；成品库有 3 个 P1 产品已完工，每个价值 2M，共计 6M。已下 R1 原料订单 2 个，用放在相应位置的空桶表示。

3. 财务中心

有四五年的长期负债 40M，放置 2 个空桶来表示；有 3 账期应收款为 15M；有现金资产 20M。

4. 营销与规划中心

有四五年的长期负债 40M，放置 2 个空桶来表示；有 3 账期应收款为 15M；有现金资产

20M。

5. 企业目前的财务报表

利润表 单位：百万

		金额
销售收入	+	35
直接成本	-	12
毛利	=	23
综合费用	-	11
折旧前利润	=	12
折旧	-	4
支付利息前利润	=	8
财务收入/支出	+/-	4
额外收入/支出	+/-	
税前利润	=	4
所得税	-	1
净利润	=	3

资产负债表 单位：百万

资产		金额	负债+权益		金额
现金	+	20	长期负债	+	40
应收款	+	15	短期负债	+	0
在制品	+	8	应付款	+	0
成品	+	6	应交税	+	1
原料	+	3	一年到期的长贷	+	0
流动资产合计	=	52	负债合计	=	41
固定资产			权益		
土地和建筑	+	40	股东资本	+	50
机器和设备	+	13	利润留存	+	11
在建工程	+	0	年度净利	+	3
固定资产合计	=	53	所有者权益合计	=	64
总资产	=	105	负债+权益	=	105

二、模拟企业经营的基本规则

1. 市场开发与 ISO 认证

市场	本地	区域	国内	亚洲	国际
时间	开放	1 年	2 年	3 年	4 年
投资	无	1M	2M	3M	4M

ISO9000	ISO14000
时间 2 年	时间 4 年
投资 2M	投资 4M

1) 初始年企业只能在本地市场经营，新市场包括区域、国内、亚洲、国际市场。不同市场投入的费用及时间不同，只有市场投入全部完成后方可接单。所有已进入的市场，每年最少需投入 1M 维持，否则视为放弃了该市场。

2) 市场开发：市场开发投资按年度支付，允许同时开发多个市场，但每个市场每年最多投资为 1M，不允许加速投资，但允许中断。市场开发完成后持开发费用到指导教师处领取市场准入证，之后才允许进入该市场竞标。

3) ISO 认证：两项认证投资可同时进行或延期，相应投资完成后领取 ISO 资格证。

4) 研发投资与认证投资计入当年综合费用。

2. 销售会议与订单争取

每年初各企业的销售经理与客户见面并召开销售会议，根据市场地位、产品广告投入、市场广告投入和市场需求及竞争态势，按顺序选择订单。

首先，由上年在该市场的订单价值决定市场领导者，并由其最先选择订单；其次，按产品的广告投入量的多少，依次选择订单。

若在同一产品上有多家企业的广告投入相同，则按该市场上全部产品的广告投入量决定选单顺序。

若市场的广告投入量也相同，则按上年订单销售额的排名决定顺序；否则通过招标方式选择订单。

3. 厂房购买、租赁与出售

厂房	买价	租金	售价	容量
大厂房	40M	5M/年	40M (4Q)	6 条生产线
小厂房	30M	3M/年	30M (4Q)	4 条生产线

年底决定厂房是购买还是租赁，出售厂房计入 4Q 应收款，购买后将购买价放在厂房价值处，厂房不提折旧。

4. 生产线购买、转产与维护、出售

生产线	购买价格	安装周期	生产周期	转产周期	转产费用	维护费用	出售残值
手工线	5 M	无	3Q	无	无	1M/年	1M
半自动	8 M	2Q	2Q	1Q	1M	1M/年	2M
全自动	16M	4Q	1Q	2Q	4M	1M/年	4M
柔性线	24M	4Q	1Q	无	无	1M/年	6M

1) 所有生产线都能生产所有产品，所需支付的加工费相同，1M/产品。

2) 购买：投资新生产线时按安装周期平均支付投资，全部投资到位的下一个季度领取产品标识，开始生产。

3) 转产：现有生产线转生产新产品时可能需要一定转产周期并支付一定转产费用，最后一笔支付到期一个季度后方可更换产品标识。

4) 维护：当年在建的生产线和当年出售的生产线不用交维护费。

5) 出售：出售生产线时，如果生产线净值小于残值，将净值转换为现金；如果生产线净值大于残值，将相当于残值的部分转换为现金，将差额部分作为费用处理（综合费用-其他）。

6) 折旧：每年按生产线净值的 1/3 取整计算折旧。当年建成的生产线不提折旧，当生产线净值小于 3M 时，每年提 1M 折旧。

5. 产品生产与原材料采购

1) 采购：根据上季度所下采购订单接受相应原料入库，并按规定付款或计入应付款用。空桶表示原材料订货，将其放在相应的订单上，R1、R2 订购必须提前一个季度，R3、R4 订购必须提前两个季度。

2) 生产：开始生产时按产品结构要求将原料放在生产线上并支付加工费，各条生产线生产产品的加工费均为 1M。

3) 各线不能同时生产两个产品。

4) 产品： $P1=R1+1M$ ； $P2=R1+R2+1M$ ； $P3=2R2+R3+1M$ ； $P4=R2+R3+2R4+1M$

6. 产品研发

产品	P2	P3	P4
研发时间	6Q	6Q	6Q
研发投资	6M	12M	18M

新产品研发投资可以同时进行，按季度平均支付或延期，资金短缺时可以中断，但必须完成投资后方可接单生产。研发投资计入综合费用，研发投资完成后持全部投资换取产品生产资格证。

7. 融资贷款与资金贴现

贷款类型	贷款时间	贷款额度	年息	还款方式
长期贷款	每年年末	权益的 2 倍	10%	年底付息，到期还本
短期贷款	每季度初	权益的 2 倍	5%	到期一次还本、付息
高利贷	任何时间		20%	到期一次还本、付息
资金贴现	任何时间	视应收款额	1:6	变现时贴息

1) 长期贷款最长期限为 5 年，短期贷款及高利贷期限为 1 年，不足 1 年的按 1 年计息。

2) 长期贷款每年需还利息，短期贷款到期时还本付息。

3) 贷款只能是 20 的倍数。

4) 资金贴现在有应收款时随时可以进行，金额是 7 的倍数，不论应收款期限长短，拿出 7M 交 1M 的贴现费。

8. 综合费用与折旧、税金

1) 综合费：行政管理、市场开拓、产品研发、ISO 认证、广告、生产线转产、设备维修、厂房租金等计入综合费用。

2) 折旧：设备折旧按余额递减法计算，每年按生产线净值的 1/3 取整计算折旧。当年建

成的生产线不提折旧，当生产线净值小于 3M 时，每年提 1M 折旧。

3) 税金：每年所得税计入应付税金，在下一年初交纳。

9. 补充规则记录

三、教学年操作指引

各个企业的起始年或第 0 年的经营在教师的引导下进行，使学员熟悉有关规则和操作流程，同时讲解企业经营竞争的基础知识和理论，其中，企业的资产结构、物流结构和现金流结构是学员必须熟练掌握的专业知识，学员将在实验中去体验企业资源规划的意义，教师应该引导学员去关注和思考企业在经营竞争中必须慎重考虑的一些关键问题。

1. 起始年说明（准备好，开始起始年的操作）

- 1) 其初状态中，除了按照资产负债表上的价值分布定位后，还有两个 R1 原材料的订单。
- 2) 应收账款为三期 15M。
- 3) 长期贷款为：4 年期 20M、5 年期 20M，共计 40 M。
- 4) 起始年运行时，年初支付 1M 广告费，不作任何贷款，每季度下 1 个 R1 原料订单，不做任何投资与开发，（包括产品开发和市场开发）。
- 5) 长期贷款年利率为 10%，短期为 5%。

2. 操作流程

在企业经营过程中的每一项操作，必须按照下表任务清单中所列示的各项操作依次完成，各项操作的先后次序不得改变，否则视为违规操作。

任务清单是每年必须完成的规定项目，按照任务清单所规定的项目，相应完成相关的沙盘作业和表单作业，作业周期按一年 4 期的操作任务按期完成，年终提交财务报表。

各团队每年的财务报表必须在规定的时间内提交，延期提交财务报表视为违规操作。一旦提交了财务报表，意味着一年的经营结束。在规定提交财务报表的时间内，发现报表有错误，可以申请在规定的时间内更正报表，超过了规定提交时间，仍可以更正报表，但要视为违规操作。

起始年任务清单 (请按顺序执行下列各项操作)					
每执行完一项操作, 请在相应的方格内打勾。现金收支情况在方格中填写余额。					
每年年初:					
1	新年度规划会议				
2	参加订货会/登记销售订单				
3	制定新年度计划				
4	支付应付税				
每个季度:					
1	季初现金盘点 (请填余额)				
2	更新短期贷款/还本付息/申请短期贷款 (高利贷)				
3	更新应付款/归还应付款				
4	原材料入库/更新原料订单				
5	下原料订单				
6	更新生产/完工入库				
7	投资新生产线/变卖生产线/生产线转产				
8	向其他企业购买原材料/出售原材料				
9	开始下一批生产				
10	更新应收款/应收款收现				
11	出售厂房				
12	向其他企业购买成品/出售成品				
13	按订单交货				
14	产品研发投资				
15	支付行政管理费				
16	其他现金收支情况登记				
每年年末:					
1	支付利息/更新长期贷款/申请长期贷款				
2	支付设备维护费				
3	支付租金/购买厂房				
4	计提折旧				
5	新市场开拓/ISO 资格认证投资				
6	结账				
7	现金收入合计				
8	现金支出合计				
9	期末现金对账 (请填余额)				

3. 年初订单登记

起始年订单登记表

订单号											合计
市场											
产品											
数量											
账期											
销售额											
成本											
毛利											
未售											

4. 年末产品核算

起始年产品核算统计表

	P1	P2	P3	P4	合计
数量					
销售额					
成本					
毛利					

5. 年末综合管理费用核算

起始年综合管理费用明细表

单位：百万

项目	金额	备注
管理费		
广告费		
保养费		
租金		
转产费		
市场准入开拓		<input type="checkbox"/> 区域 <input type="checkbox"/> 国内 <input type="checkbox"/> 亚洲 <input type="checkbox"/> 国际
ISO 资格认证		<input type="checkbox"/> ISO9000 <input type="checkbox"/> ISO14000
产品研发		P2 () P3 () P4 ()
其他		

合 计		
-----	--	--

6. 年末利润核算

起始年利润表

单位：百万

项 目	上年数	本年数
销售收入	35	
直接成本	12	
毛利	23	
综合费用	11	
折旧前利润	12	
折旧	4	
支付利息前利润	8	
财务收入/支出	4	
其他收入/支出		
税前利润	4	
所得税	1	
净利润	3	

7. 年末资财负债表

起始年资产负债表

单位：百万

资 产	期初	期末	负债和所有者权益	期初	期末
流动资产：			负债：		
现金	20		长期负债	40	
应收款	15		短期负债		
在制品	8		应付账款		
成品	6		应交税金	1	
原料	3		一年内到期的长期负债		
流动资产合计	52		负债合计	41	
固定资产：			所有者权益：		
土地和建筑	40		股东资本	50	
机器与设备	13		利润留存	11	
在建工程			年度净利	3	
固定资产合计	53		所有者权益合计	64	
资产总计	105		负债和所有者权益总计	105	