

企业经营管理沙盘实训教程

王其中 主编



北京理工大学出版社



高等职业教育“十三五”创新型规划教材

企业经营管理沙盘实训教程

主 编 王其中

图书在版编目 (CIP) 数据

企业经营管理沙盘实训教程 / 王其中主编. —北京: 北京理工大学出版社, 2017. 3
ISBN 978 - 7 - 5682 - 3626 - 3

I. ①企… II. ①王… III. ①企业管理 - 计算机管理系统 - 教材 IV. ①F272. 7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 018235 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

(010) 82562903 (教材售后服务热线)

(010) 68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 /

开 本 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 7.25

字 数 / 172 千字

版 次 / 2017 年 3 月第 1 版 2017 年 3 月第 1 次印刷

定 价 / 24.00 元

责任编辑 / 钟 博

文案编辑 / 钟 博

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 李志强

图书出现印装质量问题, 请拨打售后服务热线, 本社负责调换

前言

管理学大师彼得·德鲁克说：“管理是一种实践，其本质不在于知，而在于行。”可见管理的实践教学的重要性。沙盘模拟，是把涉及企业结构与管理的相关专业知识真实地展现在沙盘上，让学生看得见、摸得着，为学生学习管理知识创造模拟实验环境，它不仅可让学生领悟到经营管理活动的真谛，而且增强了学生的创新意识，使每个学生都能直接参与模拟的企业运作，体验复杂、抽象的经营管理理论。沙盘模拟教学融理论与实践于一体，集角色扮演与岗位体验于一身，可以使学生在参与、体验中完成知识到技能的转化，从而强化学生的管理知识、训练学生的管理技能、全面提高学生的综合素质。

本书是基于用友物理沙盘所编写的实训教材，按照工作过程设计工作任务。全书包括6个任务：任务1 认识企业经营沙盘模拟；任务2 模拟企业概况；任务3 沙盘模拟运营规则；任务4 沙盘运营实战；任务5 竞争策略分析；任务6 经营成果评价。书中附有记录经营过程的各种表格和实训报告。本书简洁明了，方便实用，既可作为沙盘实训教材，又可作为提高沙盘竞技水平的学习资料。

在本书编写过程中，我们借鉴和参阅了同类沙盘模拟的教材和资料，并得到许多老师、朋友的支持和帮助，对此表示诚挚的感谢。

由于时间和水平有限，疏漏及错误之处在所难免，望读者批评指正。

编者

任务1 认识企业经营沙盘模拟	1
1.1 沙盘模拟课程简介	1
1.1.1 沙盘的含义及起源	1
1.1.2 沙盘模拟课程的意义	2
1.1.3 沙盘模拟实训的流程	2
1.2 基础会计知识	3
1.2.1 会计要素	3
1.2.2 会计等式	6
1.2.3 折旧	6
1.2.4 报表	7
1.3 财务管理知识	9
1.3.1 财务管理的内容	9
1.3.2 财务管理的特点	11
1.3.3 企业财务管理的目标	11
1.4 市场营销知识	13
1.4.1 营销战略	13
1.4.2 企业产品战略	14
任务2 模拟企业概况	17
2.1 组建企业管理团队	17
2.1.1 给企业起名	17
2.1.2 确立企业经营宗旨	17
2.1.3 职位分配	17
2.2 模拟企业发展现状	19
2.3 模拟企业初始状态	19
2.3.1 认识沙盘“语言”	19
2.3.2 生产中心初始设定	20

2.3.3 物流中心初始设定	21
2.3.4 财务中心初始设定	21
2.3.5 营销与规划中心初始设定	21
2.4 模拟企业财务状况	22
任务3 沙盘模拟运营规则	24
3.1 企业经营的本质	24
3.1.1 企业生存	24
3.1.2 企业盈利	25
3.2 市场规则	25
3.2.1 市场划分与市场准入	25
3.2.2 销售会议与订单争取	26
3.3 企业运营规则	28
3.3.1 融资	28
3.3.2 投资	29
3.3.3 生产	32
任务4 沙盘运营实战	34
4.1 起始年经营	34
4.2 企业自主运行流程	35
4.2.1 年初四項工作	35
4.2.2 每季度十七項工作	37
4.2.3 年末六項工作	40
4.3 市场预测（六组）	41
4.3.1 本地市场	41
4.3.2 区域市场	42
4.3.3 国内市场	42
4.3.4 亚洲市场	43
4.3.5 国际市场	43
任务5 竞争策略分析	44
5.1 财务分析	44
5.1.1 权益问题	44
5.1.2 资金问题	45
5.1.3 筹资方式	45
5.2 生产计划分析	47
5.2.1 产品计划策略分析	47
5.2.2 存货采购策略分析	49
5.2.3 生产线铺设策略分析	50
5.3 市场策略分析	51
5.3.1 市场开发	51

5.3.2 广告投放	53
5.4 财务报表的编制	54
5.4.1 沙盘模拟报表的种类	54
5.4.2 沙盘模拟报表的编制	55
5.4.3 财务报表编制的注意事项	57
任务6 企业经营成果评价	59
6.1 营销业绩评价	59
6.2 财务分析	61
6.2.1 财务分析的目的	61
6.2.2 基本财务分析	62
6.2.3 综合财务分析	68
6.3 企业综合评价	69
附录	71
附录1 操作记录表	71
附录2 辅助用表	98
附录3 实训报告表	103

认识企业经营沙盘模拟

学习目标

了解沙盘的含义及起源；了解与沙盘课程有关的会计、财务管理、市场营销知识；明确沙盘实训的意义及其操作流程。

知识要点

沙盘的含义与起源；沙盘实训课程的特点；与沙盘课程相关的利润表、资产负债表、财务管理决策、市场营销战略的内容。

1.1 沙盘模拟课程简介

1.1.1 沙盘的含义及起源

“沙盘”常指依据适当比例制作出的实际地形地貌或建筑物、园林的模型。“模拟”与仿真的意思相近，是指模仿真实事件发生的过程与情境。

沙盘模拟最早被用于军事领域，在古代和现代战争中都被军事指挥者广泛用来作为作战资源布置、计划（决策）和指挥（执行）的推演工具。沙盘在现代社会中则被广泛地应用于交通指挥、房屋展售、教学科研、园林规划甚至城市宣传中。这些沙盘能清晰地模拟真实的地形地貌或小区格局，让其所服务的对象不必亲临现场，也能对所关注的位置了然于胸。

企业经营沙盘模拟，就是利用类似上述沙盘理念，将企业合理简化，采用现代管理技术手段来模拟企业的经营管理运作。企业经营沙盘模拟是一种全面体验企业经营管理要素、流程与重点的仿真环境，充分体验、沟通与反思各种与管理相关知识的学习平台，实现经营管理团队塑造的大熔炉。

自从1978年被瑞典皇家工学院的Klas Mellan开发之后，企业经营沙盘模拟演练迅速风靡全球，现在国际上许多知名的商学院（如哈佛商学院、瑞典皇家工学院等）和一些管理

咨询机构都在用沙盘模拟演练,对职业经理人、MBA、经济管理类学生进行培训,以提高他们在实际经营环境中的能力决策和运作。现在,企业经营沙盘模拟教程在我国高等院校中得到迅速推广,已成为许多高校实践教学的热点课程,并且每年都有各种级别的企业经营沙盘模拟大赛举行,吸引了大量的学校组队参赛。

1.1.2 沙盘模拟课程的意义

1. 拓宽知识层面,完善知识结构

企业经营沙盘模拟是一门集理论与实践于一身的综合性课程。该模拟课程的基础背景设定为一家已经经营若干年的生产性企业,企业包括了几个职能中心,包括营销与规划中心、生产中心、物流中心和财务中心。各职能中心涵盖了企业运营的所有关键环节——战略规划、资金筹集、市场营销、产品研发、生产组织、物资采购、设备投资与改造、财务核算与管理等几个部分,把企业运营所处的内外环境抽象为一系列的规则。通过模拟实训可以使学生在战略管理、营销管理、生产管理、财务管理、人力资源管理、信息管理等方面得到实际锻炼。

企业经营沙盘模拟将参与者分为若干团队,每个团队模拟一个企业的运作。团队成员分别担任总经理、财务总监、市场总监、生产总监、信息总监等管理岗位,体验企业经营决策的完整流程。扮演不同的角色,要求参与者具有不同的岗位知识、专业技能,这突破了专业方向对参与者的限制,促进了参与者对企业经营管理相关知识的学习和强化。同时,企业的经营决策模拟也是一个团队齐心协力、互相配合的过程,每个团队队员都要熟悉每个岗位的专业知识,这也大大拓展了参与者的知识面,有助于提升参与者的管理能力。

2. 改变教学方式,激发学习兴趣

学习一直以来被大多数人认为是一个艰苦的过程,古人用“学海无涯苦作舟”“十年寒窗”等来形容求学的艰辛。而企业经营沙盘模拟实战这一体验式教学方法,使学习过程不再枯燥,知识不再晦涩,可以激起参与者的竞争热情,让参与者有学习的动机。在课堂上老师不再“满堂灌”,而是让学生亲自参与企业经营全过程的模拟,体验不同的角色职责。“兴趣是最好的老师”,有了自主学习的动力,知识掌握起来也更加容易,技能锻炼也更加扎实。

3. 提升管理技能,提高综合素质

企业经营沙盘模拟是对企业经营管理的全方位展示,通过模拟实训可以使学生在战略管理、营销管理、生产管理、财务管理、人力资源管理、信息管理等方面的管理知识得到综合运用。这种训练跨越了专业分隔、部门壁垒。学生借助企业经营沙盘模拟推演自己的企业经营思路,每一次基于现场的案例分析及基于数据分析的企业诊断,都会使学生受益匪浅,达到磨炼商业决策敏感度、提升决策能力及长期规划能力的目的。在企业经营沙盘模拟中,学生将充分运用所学知识、积极思考,在不断的成功与失败中获取新知,加强团队合作,培养实践能力,提升管理技能和综合素质。

1.1.3 沙盘模拟实训的流程

该课程的主体流程包括多个步骤。

步骤1:组织准备工作。组织准备工作是该课程的首要内容,主要包括:①受训者分组,每组一般为4~6人,组成若干相互竞争的模拟企业;②分配角色,角色定位,明确企业组织内每个角色的岗位责任,一般分为总经理、财务总监、营销总监、生产总监、采购总

监等主要角色，当人数较多时，还可以适当增加财务助理、信息总监、商业间谍等辅助角色。

步骤2：基本情况描述。对企业经营者来说，接手一个企业时，其需要对企业有一个基本的了解，包括股东期望、企业目前的财务状况、市场占有率、产品、生产设施、盈利能力等。基本情况描述以企业起始年的两张主要财务报表（资产负债表和利润表）为基本索引，逐项描述企业目前的财务状况和经营成果，并对其他相关方面进行补充说明。

步骤3：市场规则与企业运营规则解释。企业在一个开放的市场环境中生存，企业之间的竞争需要遵循一定的规则，诸如市场划分与市场准入规则，销售会议与订单争取规则，厂房购买、出售与租赁规则，生产线购买、转产与维修、出售规则，产品生产规则，原材料采购规则，产品研发与ISO认证规则，融资贷款与贴现规则等。在分组竞争前，需仔细向受训者讲解。

步骤4：初始状态设定。沙盘实训课程不是从创建企业开始，而是模拟接手一个已经运营了多年的企业。虽然已经从基本情况描述中获得了企业运营的基本信息，但还需要把这些枯燥的数字活生生地再现到沙盘盘面上，由此为下一步的企业运营作好铺垫。通过初始状态设定，可以使受训者深刻地感受到财务数据与企业业务的直接相关性，理解财务数据是对企业运营情况的一种总结和提炼。

步骤5：企业经营竞争模拟。企业经营竞争模拟是该课程的主体部分，按企业经营年度展开。经营伊始，通过商业周刊发布市场预测资料，对每个市场、每个产品的总体需求量、单价、发展趋势作出有效预测。每个企业在市场预测的基础上组织讨论企业战略和业务策略，在CEO的领导下按一定流程开展经营，作出所有重要事项的经营决策，决策的结果会在企业经营结果中得到直接体现。

步骤6：现场案例解析。现场案例解析是沙盘实训课程的精华所在。每一年经营下来，企业管理者要对企业的经营结果进行分析，深刻反思成败之所在。讲师更要结合课堂整体情况，找出学生普遍感到困惑的问题，对现场的典型案例进行深层剖析，用数字说话，让受训者感悟管理知识与管理实践之间的距离。

1.2 基础会计知识

会计核算是以货币为主要计量单位，反映和监督一个单位经济活动的一种经济管理工作，对生产经营活动或者预算执行过程进行连续、系统、全面地记录和定期编制财务会计报告等会计活动的全过程。在沙盘实训中会计知识显得十分重要，它是企业取得良好业绩的基础。

1.2.1 会计要素

会计要素就是对会计内容的基本分类，即将会计内容分解成若干要素。

1. 资产

资产是指企业过去的交易或者事项形成的、由企业拥有或控制的、预期会给企业带来经

济利益的资源。

首先，资产必须是企业过去的交易或事项，包括由购买、生产、建造行为或其他交易或者事项所形成的。也就是说，资产必须是现实的资产，而不能是预期的资产，预期在未来发生的交易或者事项不形成资产。其次，企业享有某项资源的所有权，或者虽然不享有某项资源的所有权，但该资源能被企业所控制。最后，资产具有直接或者间接导致现金和现金等价物流入企业的潜力。

具体来讲，企业从事生产活动必须具备一定的物质资源或者物质条件，在市场经济条件下，这些必要的物质条件表现为货币资金、厂房场地、机器设备、原材料等，这些都是企业的资产，是企业从事生产经营活动的物质基础。除此之外，企业一般还有像专利权、商标权等不具有实物形态，但有助于生产经营活动进行的无形资产，以及企业对其他单位的投资等，它们也属于资产。

资产可以按照不同的标准进行多种分类，但比较常见的是按照流动性进行分类。资产按流动性可以分为流动资产和非流动资产。

流动资产是指可以在1年或者超过1年的一个营业周期内变现或耗用的资产，主要包括货币资金、交易性金融资产、应收及预付款项、存货等。货币资金是指企业持有的库存现金、银行存款和其他货币资金等；交易性金融资产是指企业为交易目的所持有的债券投资、股票投资、基金投资等；应收及预付款项是指企业的应收账款、应收票据、其他应收款和预付账款等；存货是指企业在日常活动中持有以备出售的产成品或商品、处在生产过程中的在产品、在生产过程或提供劳务过程中耗用的材料和物料等。有些企业的经营活动比较特殊，经营周期可能长于1年，如造船企业、大型机械制造企业等，其从购买原材料至建造完工从销售实现到收回货款，周期比较长，往往超过1年，此时就不能以1年内变现为流动资产的划分标准，而应以经营周期作为流动资产的划分标准，规定在一个营业周期内变现或消耗的资产为流动资产。

非流动资产是指计划长期持有，不准备在1年内或超过1年的一个营业周期内变现或耗用的资产，也就是除了流动资产之外的资产。它主要包括长期股权投资、固定资产、无形资产等。

2. 负债

负债是指企业过去的交易或事项形成的、预期会导致经济利益流出企业的现时义务。负债是企业承担的以货币计量的、在将来需要以资产或劳务偿还的债务。它代表着企业偿债责任和债权人对资产的求索权。

负债按流动性，可分为流动负债和非流动负债。流动负债是指将在1年或者长于1年的一个营业周期内偿付的债务。流动负债又可以分为短期借款、应付票据、应付及预收款项、应付职工薪酬、应缴税费、应付利息。非流动负债是企业向债权人筹集的可供长期使用的一种资本来源。同流动负债相比，非流动负债的特点是数额较大，偿还期限较长。非流动负债又可以分为、长期借款、应付债券、长期应付款。通俗地讲，资产就是能把钱放进口袋里的东西；负债是把钱从口袋里取走的东西。

3. 所有者权益

所有者权益是指企业资产扣除负债后由所有者享有的剩余权益。公司的所有者权益又称为股东权益。它具有以下特征：第一，除非发生减资、清算，企业不需要偿还所有者

权益，它基本上是企业可以永久利用的一笔资本；第二，企业清算时，只有在清偿所有的负债后，所有者权益才返还给所有者，所有者在分配被清算企业剩余财产时的末位次序，决定了所有者承担着较债权人更大的风险；第三，所有者凭借所有者权益能够参与利润的分配。

所有者权益在性质上体现为所有者对企业资产的剩余权益，在数量上也就体现为资产减去负债后的余额，所有者权益的来源包括所有者投入的资本、直接计入所有者权益的利得和损失、留存收益等。

投入资本是指投资者实际投入企业生产经营活动的各项财产物资，也就是企业实际收到的投资者作为资本投入的各种财产物资，所以在实际工作中称之为实收资本，包括国家投入资本、法人投入资本、个人投入资本、外商投入资本等。企业收到投资者出资超过其在注册资本或股本中所占份额的部分不计入实收资本。

利得是指由企业非日常活动所生成的、会导致所有者权益增加的、与所有者投入资本无关的经济利益的流入。利得分为直接计入所有者权益的利得和直接计入当期利润的利得两部分。

损失是指由企业非日常活动所产生的、会导致所有者权益减少的、与向所有者分配利润无关的经济利益的流出。损失分为直接计入所有者权益的损失和直接计入当期利润的损失两部分。

4. 收入

收入是指企业在日常活动中形成的、会导致所有者权益增加的、与所有者投入资本无关的经济利益的总流入。就一个企业来说，与所有者投入资本无关的经济利益流入包括企业在日常活动中形成的经济流入和在非日常活动中形成的经济流入两部分。日常活动，是指企业为完成其经营目标所从事的经常性活动以及与之相关的活动。比如，工业企业制造并销售产品、商品流通企业销售商品、保险公司签发保单、咨询公司提供咨询服务、软件企业为客户开发软件、安装公司提供安装服务、商业银行对外贷款、租赁公司出租资产等，均属于企业为完成其经营目标所从事的经常性活动，由此产生的经济利益的总流入构成收入，一般将其称为主营业务收入。另外，工业企业转让无形资产使用权、出售不用原材料等，属于与经常性活动相关的活动，由此产生的经济利益的总流入也构成收入，一般将其称为其他业务收入。非日常活动，是指企业除了日常活动以外的经济活动。例如，企业处置固定资产、无形资产等活动，不是企业为完成其经营目标所从事的经常性活动，也不属于与经常性活动相关的活动，由此产生的经济利益的总流入不构成收入而构成利得，应当将之确认为直接计入当期利润的利得计入营业外收入。

5. 费用

费用是指企业在日常活动中发生的、会导致所有者权益减少的、与向所有者分配利润无关的经济利益的总流出。符合上述费用定义的经济利益流出，在与该定义有关的经济利益很可能流出从而导致企业资产减少或者负债增加，且经济利益的流出额能够可靠计量时才能被确认为费用，列入利润表。

6. 利润

利润是指企业在一定会计期间的经营成果。利润包括收入减去费用后的净额、直接计入当期利润的利得和损失等。直接计入当期利润的利得和损失是指应当计入当期损益、会导致

所有者权益发生增减变动的、与所有者投入资本或者与向所有者分配利润无关的利得或者损失。直接计入当期利润的利得包括营业外收入、投资净收益等；直接计入当期利润的损失包括营业外支出、资产减值损失等。利润金额取决于收入和费用、直接计入当期利润的利得和损失金额的计量。

1.2.2 会计等式

会计等式亦称会计恒等式或会计平衡公式，表示如下：

$$\text{资产} = \text{负债} + \text{所有者权益}$$

这个等式表明企业在一定时点上资金运动的相对静止状态。

从企业的一定时期来观察，企业在经营活动中会产生各种费用，也会取得各种收入，因而会计平衡公式为：

$$\text{资产} = \text{负债} + \text{所有者权益} + \text{收入} - \text{费用}$$

其也可转换为：

$$\text{资产} + \text{费用} = \text{负债} + \text{所有者权益} + \text{收入}$$

企业资金的任何变化，都会表现为数量上的变化。经济业务的发生，会引起企业资金运动发生4种情况的变化：

- (1) 一种资产增加，同时另一种资产减少。
- (2) 一种负债及所有者权益增加，同时另一种负债及所有者权益减少。
- (3) 一种负债及所有者权益增加，同时一种资产增加。
- (4) 一种负债及所有者权益减少，同时一种资产减少。

这4种情况的变化结果，都不会破坏会计平衡公式。

会计平衡公式及其反应的经济关系，是建立复式记账法的依据，也是处理经济业务、编制会计分录和编制会计表的依据。在后面的资产负债表中，可以清晰地看到这种平衡关系。

1.2.3 折旧

折旧方法有直线法和加速折旧法两类，直线法分配的折旧费用在资产使用年限的每一年都是相同的，其他大多数折旧方法都是各种形式的加速折旧法。加速折旧法要求在资产使用早期多计提折旧，在资产使用后期少计提折旧。

在资产的整个使用年份中，直线法和加速折旧法计提的折旧总额是相同的。

直线折旧的方法只有一种，而加速折旧法有多种，每一种计算的结果稍有差异。当然，使用的折旧方法会在财务报表的附注中披露。

1. 直线法

直线法下资产使用年限中每一年确认的折旧费用占资产成本的比率相同。

年度折旧费用的计算是资产成本减去估计残值后剩余的应折旧成本除以估计使用年限。公式如下：

$$\text{年度折旧费用} = (\text{成本} - \text{估计残值}) / \text{使用年限}$$

2. 余额递减法

如今最常用的加速折旧法是定率余额递减法。该余额递减法下的加速折旧率是直线折旧

率的某个规定比率，年度折旧费用的计算是用加速折旧率乘以资产的未折旧成本（现时账面价值）。计算公式如下：

$$\text{折旧费用} = \text{剩余的账面价值} \times \text{加速折旧率}$$

资产的使用年限中加速折旧率保持不变，这一比率就是定律余额递减法中的“定率”，账面价值（成本减累计折旧）每年递减，就是所说的“余额递减”。

有时将加速折旧率设定为直线折旧率的某个规定比率，通常这个规定比率是 200%，加速折旧率正好是直线折旧率的 200%，所以这一加速折旧法又叫作双倍余额递法（或 200% 递减法）。

1.2.4 报表

1. 利润表

（1）利润表的结构。利润表是反映企业在一定会计期间的经营成果情况的会计报表。编制利润表依据如下公式：

$$\begin{aligned} \text{纯收入} &= \text{销售收入} - \text{产品销售成本} \\ \text{产品销售利润} &= \text{纯收入} - \text{产品销售税金} - \text{产品销售费用} \\ \text{销售利润} &= \text{产品销售利润} + \text{其他销售利润} - \text{管理费用} - \text{财务费用} \\ \text{最终财务成果（利润总额）} &= \text{销售利润} + \text{投资净收益} + \text{营业外收入} - \\ &\quad \text{营业外支出} \text{税后利润} \\ &= \text{利润总额（税前）} - \text{所得税} \end{aligned}$$

税后利润按一定比例提取盈余公积金，向投资者分配利润等。还有一部分继续投入到生产经营过程中。

（2）利润表的一般格式。利润表的一般格式见表 1-1。

表 1-1 利润表的一般格式

项目	上年数	本年数
一、产品销售收入		
减：产品销售成本		
产品销售费用		
产品销售税金及其他		
二、产品销售利润		
加：其他销售利润		
减：管理费用		
财务费用		
三、营业利润		
加：投资收益		
减：营业外支出		
四、利润总额		

在沙盘课程里，利润表见表 1-2。

表 1-2 沙盘课程里的利润表

项目	上年数	本年数
销售收入		
直接成本		
毛利		
综合费用		
折旧前利润		
折旧		
支付利息前利润		
财务收入/支出		
其他收入/支出		
税前利润		
所得税		
净利润		

2. 资产负债表

(1) 资产负债表的结构。资产负债表是反映企业在某一特定日期资产、负债和所有者权益及其构成情况的会计报表。

资产负债表依据“资产 = 负债 + 所有者权益”的会计恒等式设置和编制。

资产负债分为基本内容和补充资料两部分。

其基本内容通常采用左、右双方相互对照的账户式报表结构。其中，报表左方列示资产项目，报表右方列示负债项目和所有者权益项目。

报表左右合计数等于报表右方合计数，即资产总额等于负债和所有者企业权益总额合计，该报表结构的特点在于突出报表项目的平衡关系。

(2) 资产负债表的一般格式。资产负债表的一般格式见表 1-3。

表 1-3 资产负债表的一般格式

资产	期初数	期末数	负债和所有者权益	期初数	期末数
流动资产			流动负债（短期负债）		
非流动资产			长期负债		
固定资产			负债合计		
递延资产			实收资本		
其他资产			资本公积		
			盈余公积		
			未分配利润		
			所有者权益合计		
资产合计			负债和所有者权益总计		

在沙盘课程里，资产负债表见表 1-4。

表 1-4 沙盘课程里的资产负债表

资产	期初数	期末数	负债和所有者权益	期初数	期末数
流动资产			负债		
现金			长期负债		
应收款			短期负债		
在制品			应付账款		
成品			应交税金		
原料			一年内到期的长期负债		
流动资产合计			负债合计		
非流动资产			所有者权益		
土地和建筑			股东资本		
机器和设备			利润留存		
在建工程			年度净利		
非流动资产合计			所有者权益合计		
资产合计			负债和所有者权益合计		

1.3 财务管理知识

企业财务活动即企业资金运动过程，包括资金的筹集、运用、耗费、收回及分配等一系列环节，具体包括筹资活动、投资活动和分配活动。筹资活动是财务活动的起点；投资活动是筹资活动的目的和归宿，是实现财务活动目标的直接手段；分配活动是将企业收益在各主体之间进行分配。企业财务关系是指企业在组织财务活动过程中与有关各方所发生的经济利益关系。企业主要的财务关系包括：与出资者之间的财务关系、与债权人之间的财务关系、与政府之间的财务关系、与其他利益相关者之间的财务关系。

1.3.1 财务管理的内容

财务管理是在一定的整体目标下，关于资产的购置（投资）、资本的融通（筹资）、经营中现金流量（营运资金），以及利润分配的管理。

财务管理是企业管理的一个组成部分，它是根据财经法规制度，按照财务管理的原则，组织企业财务活动，处理财务关系的一项经济管理工作。简单地说，财务管理是组织企业财务活动，处理财务关系的一项经济管理工作。

企业的财务目标是企业价值最大化。企业价值最大化的途径是提高报酬率和减少风险，企业的报酬率高低和风险大小又取决于投资项目、资本结构和股利政策。因此，财务管理的主要内容是投资决策、筹资决策和股利分配决策三个方面。

1. 投资决策

投资是指以收回现金并取得收益为目的而发生的现金流出。例如，购买政府公债、购买

企业股票和债券、购置设备、建造厂房、开办商店、增加新产品等，企业都要发生现金流出，并期望取得更多的现金流入。

企业的投资决策，按不同的标准可以分为以下类型：

(1) 项目投资和证券投资。项目投资是指把资金直接投放于生产经营性资产，以便获取营业利润的投资，例如购置设备、建造厂房、开办商店等。证券投资是指把资金投放于金融性资产，以便获取股利或者利息收入的投资，例如购买政府公债、购买企业债券和公司股票等。

这两种投资决策所使用的一般性概念虽然相同，但决策的具体方法却很不一样。证券投资只能通过证券分析与评价，从证券市场中选择企业需要的股票和债券，并组成投资组合；作为行动方案的投资组合，不是事先创造的，而是通过证券分析得出的。项目投资要事先准备一个或几个备选方案，通过对这些方案的分析和评价，从中选择一个足够令人满意的行动方案。

(2) 长期投资和短期投资。长期投资是指影响所及超过1年的投资，例如购买设备、建造厂房等。长期投资又称资本性投资。用于股票和债券的长期投资，在必要时可以出售变现，而较难改变的是生产经营性的固定资产投资。长期投资有时专指固定资产投资。短期投资是指影响所及不超过1年的投资，如对应收账款、存货、短期有价证券的投资。短期投资又称为流动资产投资或营运资产投资。

长期投资和短期投资的决策方法有所区别。由于长期投资涉及的时间长、风险大，决策分析时更重视货币时间价值和投资风险价值的计量。

2. 筹资决策

筹资是指筹集资金。例如，企业发行股票、发行债券、取得借款、赊购、租赁等都属于筹资。筹资决策要解决的问题是如何取得企业所需要的资金，包括向谁、在什么时候、筹集多少资金。筹资决策和投资、股利分配有密切关系，筹资的数量取决于投资需要，在利润分配时加大保留盈余可减少从外部筹资。筹资决策的关键是决定各种资金来源在总资金中所占的比重，即确定资本结构，以使筹资风险和筹资成本相配合。

可供企业选择的资金来源有许多，我国习惯上称之为“资金渠道”。按不同的标志，它们可分为：

(1) 权益资金和借入资金。权益资金是指企业股东提供的资金。它不需要归还，筹资的风险小，但其期望的报酬率高。借入资金是指债权人提供的资金。它要按期归还，有一定的风险，但其要求的报酬率比权益资金低。所谓资本结构，主要是指权益资金和借入资金的比例关系。一般来说完全通过权益资金筹资是不明智的，不能得到负债经营的好处，但负债的比例大则风险也大，企业随时可能陷入财务危机。筹资决策的一个重要内容就是确定最佳资本结构。

(2) 长期资金和短期资金。长期资金是指企业可长期使用的资金，包括权益资金和长期负债。权益资金不需要归还，企业可以长期使用，属于长期资金。此外，长期借款也属于长期资金。有时，人们习惯上把1年以上5年以内的借款称为中期资金，而把5年以上的借款称为长期资金。

短期资金一般是指1年内要归还的短期借款。一般来说，短期资金的筹集应主要解决临时的资金需要。例如，在生产经营旺季需要的资金比较多，可借入短期借款，在生产经营淡