

ERP沙盘模拟 经营教程

寇 鹏 主 编
吴娜娜 副主编



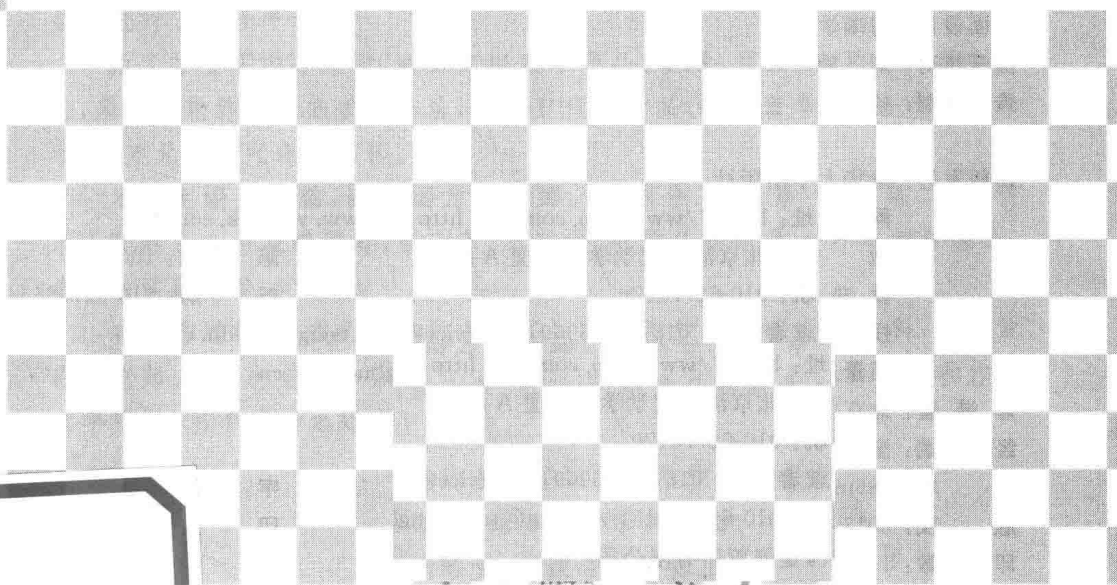
高职高专

应用型规划教材

ERP沙盘模拟 经营教程

寇鹏 主编

吴娜娜 副主编



机械工业出版社

北京

内 容 简 介

本书以用友企业经营管理沙盘为蓝本,内容新颖,理论严谨,方法实用,难易适度,既适用于物理沙盘,也适用于电子沙盘。本书主要内容包括:认识 ERP,战略管理,营销管理,生产运作管理,采购管理,财务管理等。本书注重对学生实践能力的培养,为保证教学需要,本书还配备了管理分析资料和实训报告等内容,便于教师和学生参考使用。

本书适合作为高职高专院校企业经济管理沙盘模拟的实训教材,也可作为相关从业人员的参考用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

ERP 沙盘模拟经营教程/寇鹏主编. —北京:清华大学出版社,2017

(高职高专经管类实践与应用型规划教材)

ISBN 978-7-302-47436-4

I. ①E… II. ①寇… III. ①企业管理—计算机管理系统—高等职业教育—教材 IV. ①F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 130945 号

责任编辑:孟毅新

封面设计:傅瑞学

责任校对:刘 静

责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

网 址:<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:7 字 数:154千字

版 次:2017年9月第1版 印 次:2017年9月第1次印刷

印 数:1~2500

定 价:18.00元

产品编号:074855-01

前言

“ERP 沙盘模拟经营”课程把模拟企业作为课程主体。本书通过构建仿真企业环境,模拟真实企业的生产经营活动,把企业运营的关键环节如战略规划、资金筹集、市场营销、产品研发、物资采购、生产组织、设备投资与改造、会计核算与财务管理等部分设计为该实训课程的主体内容,把企业运营所处的内外部环境抽象为一系列的规则,由受训者组成若干个相互竞争的管理团队,扮演不同的角色,共同面对变化的市场竞争环境,参与企业模拟运营的全过程中。

本书通俗易懂,方便实用,从沙盘本身出发,既讲解沙盘课程的基本知识、基本规则,又分析了竞争策略和分析评价方法;既适合于初学者,又适合于有一定训练基础的学生。

本书分为四章:第一章对沙盘模拟实训设计的基本知识作了简要的介绍;第二章介绍了沙盘模拟企业的基本情况,解析了沙盘模拟的运营规则并对具体操作方法进行了细致的说明;第三章分析了沙盘模拟训练中如何制定各种竞争策略;第四章从市场角度、财务角度和综合绩效评估几个方面对企业进行了综合评价。

为了方便实训时操作,在正文中表示产品、季度、百万元、原材料等词语时,采用与软件一致的表示方法,即用P代表产品、Q代表季度、M代表一个币(百万元)、R代表原材料。

本书主编为寇鹏,副主编为吴娜娜。具体分工是:第一章、第二章、附录1和附录2由寇鹏编写,第三章、第四章、附录3和附录4由吴娜娜编写。全书由寇鹏总纂、定稿。

在写作过程中,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,在此表示诚挚的感谢。由于写作时间和作者水平所限,书中疏漏之处在所难免,望读者批评指正。

编者

2017年8月



第一章 企业经营沙盘基础	1
第一节 沙盘课程介绍	1
第二节 基础会计知识	4
第三节 财务管理知识	10
第四节 市场营销知识	14
第二章 企业经营沙盘运作	20
第一节 模拟企业概况	20
第二节 沙盘运营规则	24
第三节 沙盘运营实战	33
第三章 竞争策略分析	40
第一节 财务分析	40
第二节 生产规划分析	43
第三节 市场策略分析	47
第四节 财务报表编制	50
第四章 企业的综合评价	55
第一节 营销业绩评价	55
第二节 财务分析	57
第三节 企业综合评价	65
附录 1 市场预测	66
附录 2 操作记录表	69
附录 3 辅助用表	97
附录 4 实训报告表	101

企业经营沙盘基础

第一节 沙盘课程介绍

ERP 沙盘模拟经营教程(以下简称“沙盘模拟或沙盘实训”)是以沙盘教具为载体,对一家中小制造型企业的生产经营进行模拟运作的课程。这是一种全新的体验式教学手段和方法,它使受训者身临其境,感受到企业经营者承担的经营风险与责任,感受到市场竞争的精彩与残酷,从而深刻理解和掌握经济管理知识与运作技巧。

一、沙盘模拟的相关概念

“沙盘”是指依据适当比例制作出的实际地形、地貌或建筑物、园林设计的模型。“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。现代社会中则被更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。在日常生活中,房地产开发商在作规划时布局沙盘以利于房屋销售。这些沙盘都清晰地模拟了真实的地形、地貌或小区格局,不必让其所服务的对象亲临现场,也能对所关注的位置了然于胸。不仅如此,更能从宏观的角度全面地审视其所处的环境,从而运筹帷幄,决胜千里。

企业经营沙盘模拟就是利用类似上述的沙盘理念,采用现代管理技术手段——ERP 来模拟企业真实经营,使学生在模拟企业经营中得到锻炼、启发和提高。

ERP(Enterprise Resource Planning)是企业资源计划的简称。企业资源包括厂房、设备、物料、资金、人员,甚至还包括企业上游的供应商和下游的客户等。企业资源计划的实质就是如何在资源有限的情况下,合理组织生产经营活动,降低经营成本,提高经营效率,提升竞争能力,力求做到利润最大化。因此,企业的生产经营过程也是对企业资源的管理过程。

模拟说明了人们面对的不是一个真实的企业对象,而是具备了真实对象所拥有的主要特征的模拟对象。ERP 企业经营沙盘模拟实训课程就是针对一个模拟企业,把该模拟企业运营的关键环节,如规划、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、财务核算与管理等部分,设计为该实训课程的主体内容,把企业运营所处的内外部环境抽象为一系列的规则,由受训者组成若干个相互竞争的模拟企业,每个受训者在模拟企业中都担任着一定的角色,如总经理、运营总监、财务总监、营销总监、生产总监、采购总监,通过模拟企业若干年,一般是 6~8 年的经营对抗,使受训者在分析市场、制定

战略、营销策划、组织生产、财务管理和人员考核等一系列活动中,参悟科学管理规律,提升管理能力,并深刻体会理论联系实际的重要性,对低年级学生起到激发学习兴趣的作用,对高年级学生起到学以致用目的。

二、沙盘模拟课程的内容

沙盘模拟课程内容涉及诸多企业管理方面的知识,如企业整体战略、产品研发、生产排程、市场营销、财务管理(会计核算)、团队沟通与建设等多个方面,在本门课程中涉及的具体内容如下。

(一) 整体战略方面

- (1) 评估内部资源与外部环境,制定企业的长期和短期的经营策略。
- (2) 预测市场趋势及调整既定战略。

(二) 产品研发方面

- (1) 产品研发策略。
- (2) 修改研发计划,必要时甚至中断原项目计划。

(三) 生产排程方面

- (1) 选择获取生产能力的方式(购买或租赁)。
- (2) 设备更新与生产线改良。
- (3) 全盘生产流程调度决策,匹配市场需求、交货期、产品品种和数量及设备产能。
- (4) 库存管理及产销配合。

(四) 市场营销方面

- (1) 市场开发策略。
- (2) 新产品开发、产品组合与市场定位策略。
- (3) 模拟在市场中短兵相接的激烈竞标过程。
- (4) 刺探同行商情,抢攻市场。
- (5) 建立并维护市场地位,必要时作出退出市场的决策。

(五) 财务管理方面

- (1) 制订投资计划。
- (2) 预测企业的长期资金和短期资金的需要,寻求资金来源。
- (3) 掌握资金的来源与用途,妥善控制成本。
- (4) 洞悉资金短缺前兆,争取以最佳方式筹措资金。
- (5) 分析财务报表,掌握报表与数据含义。
- (6) 运用财务指标进行内部诊断,协助 CEO 制定管理策略。
- (7) 如何以有限资金转亏为盈,并力争创造高额利润。

(8) 编制财务报表、结算投资报酬和评估决策效益。

(六) 团队沟通与建设方面

- (1) 实地学习如何在立场不同的各部门之间进行沟通协调。
- (2) 培养不同部门人员的共同价值观与经营理念。
- (3) 建立以整体利益为导向的团队协作。

三、沙盘模拟实训的流程

该课程的主体流程包括以下步骤。

步骤1: 组织准备工作。组织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职责,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。本沙盘实训课程不是从创建企业开始,而是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做好铺垫。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,决策的结果会从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,深刻反思成败的所在。讲师更要结合课堂整体情况,找出大家普遍困惑的问题,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。

第二节 基础会计知识

会计核算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。

一、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,统称为会计要素。

(一) 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,包括购买、生产、建造行为或其他交易或者事项形成的。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。

符合上述资产定义的资源,在与该资源有关的经济利益很可能流入企业和该资源的成本或者价值能够可靠地计量这两个条件同时满足时确认为资产,列入企业的资产负债表。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,也属于资产。

资产可以按照不同标准进行多种分类,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一年或者超过一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。有些企业的经营比较特殊,经营周期可能长于一年,如造船企业、大型机械制造企业等,其从购买原材料到建造完工,从销售实现到收回货款,周期比较长,往往超过一年,此时就不能以一年内变现为流动资产的划分标准,而是以经营周期作为流动资产的划分标准,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,不准备在一年内或超过一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。

(二) 负债

负债是指企业过去交易或事项形成的、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。

负债按流动性分类可分为流动负债和非流动负债。流动负债是指将在一年或者长于一年中的一个营业周期内偿付的债务。流动负债可以分为短期借款、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。

(三) 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流入。利得分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。

（四）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,应当确认为直接计入当期利润的利得计入营业外收入。

（五）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。就一个企业来说,与向所有者分配利润无关的经济利益流出包括企业在日常活动中发生的经济利益流出和在非日常活动中发生的经济利益流出两部分。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确认为费用,列入利润表。

（六）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。

二、会计等式

会计等式也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,企业的经营活动中要发生各种费用,也取得各种收入,因而会计平衡公式为

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

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。

以上 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映的经济关系是建立复试记账法的依据,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。

三、折旧

折旧方法有直线折旧法和加速折旧法两类,直线折旧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。

在资产整个使用年份中,直线折旧法和加速折旧法计提的折旧总额是相同的。

直线折旧法只有一种,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. 直线折旧法

直线折旧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:

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

2. 余额递减法

现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比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减法(或 200%递减法)。

四、报表

(一) 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：

纯收入 = 销售收入 - 产品销售成本

产品销售利润 = 纯收入 - 产品销售税金 - 产品销售费用

销售利润 = 产品销售利润 + 其他销售利润 - 管理费用 - 财务费用

最终财务成果(利润总额) = 销售利润 + 投资净收益 + 营业外收入
- 营业外支出
税后利润
= 利润总额(税前) - 所得税

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

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		

在沙盘课程中,利润表见表 1-2。

表 1-2 沙盘课程利润表

项 目	上 年 数	本 年 数
销售收入		
直接成本		
毛利		

续表

项 目	上 年 数	本 年 数
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		

（二）资产负债表

1. 资产负债表的结构

资产负债表是包括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。报表左方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

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		

在沙盘课程中,资产负债表见表 1-4。

表 1-4 沙盘课程资产负债表

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		
在建过程			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		

第三节 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;投资是筹资的目的和归宿,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。

一、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)、经营中的现金流量(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 3 个方面。

(一) 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。

以上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一年的投资。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,而较难以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一年的投资,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。

(二) 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,筹资的数量多少要考虑投资需要,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“资金渠道”。按不同的标志,它们分为以下几种。

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。有时习惯上把一年以上五年以下的借款称为中期资金,而把五年以上的借款称为长期资金。

短期资金一般是指一年内要归还的短期借款。一般来说,短期资金的筹集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,在生产经营淡季则归还。

长期资金和短期资金的筹资速度、筹资成本、筹资风险以及借款时企业所受的限制均有所不同。如何安排长期筹资和短期筹资的相对比重,是筹资决策要解决的另一个重要问题。

(三) 股利分配决策

股利分配是指在公司赚得的利润中,有多少作为股利发放给股东,有多少留在公司作为再投资。过高的股利支付率会影响企业再投资的能力,使未来收益减少,造成股价下跌;过低的股利支付率可能引起股东不满,股价也会下跌。

股利决策受多种因素的影响,包括税法对股利和出售股票收益的不同处理、未来公司的投资机会、各种资金来源及其成本、股东对当期收入和未来收入的相对偏好等。公司根据具体情况确定最佳的股利政策,是财务决策的一项重要内容。

股利决策从另一个角度看也是保留盈余决策,是企业内部筹资问题。因此有人认为股利决策属筹资的范畴,而并非一项独立的财务管理内容。

二、财务管理的特点

企业生产经营活动的复杂性决定了企业管理必须包括多方面的内容,如生产管理、技术管理、劳动人事管理、设备管理、销售管理、质量管理、关系管理和财务管理等。上述各项工作既互相联系、紧密配合,同时又有科学的分类,具有各自的特点。

(一) 财务管理是一项综合性管理工作

企业管理在实行分工、分权的管理过程中形成了一系列专业管理,有的侧重于使用价值的管理,有的侧重于信息的管理。社会经济的发展要求财务管理主要是运用价值形式对经营活动实施管理。通过价值形式把企业拥有的经济资源、经营过程和经营成果进行合理的规划和控制,达到企业效益不断提高,财富不断增加的目的。因此,财务管理既是企业管理的一个独立方面,又是一项综合性的管理工作。

(二) 财务管理与企业各方面具有广泛联系

在企业中,一切涉及资金的收支活动都属于财务管理的范畴。事实上,企业内部各部门与资金不发生联系的现象是很少见的。因此,财务管理的触觉常常伸向企业经营的各个角落。每一个部门都会通过资金的使用与财务部门发生联系,每一个部门也都要在合理使用资金、节约资金等方面接受财务部门的指导,受到财务制度的约束,以此保证企业经济效益的提高。