



高等院校创业课程规划教材

Excel财务管理

——基于ERP沙盘对抗

樊 斌 / 编著



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

高等院校创业课程规划教材

Excel 财务管理

——基于 ERP 沙盘对抗

樊 斌 编著



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

Excel 财务管理：基于 ERP 沙盘对抗 / 樊斌编著. —
上海：立信会计出版社，2012. 9
ISBN 978 - 7 - 5429 - 3651 - 6

I. ①E… II. ①樊… III. ①表处理软件—应用—财务管理 IV. ①F275 - 39

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 203022 号

责任编辑 黄成良
封面设计 周崇文

Excel 财务管理——基于 ERP 沙盘对抗

出版发行 立信会计出版社
地 址 上海市中山西路 2230 号 邮政编码 200235
电 话 (021)64411389 传 真 (021)64411325
网 址 www.lixinaph.com 电子邮箱 lxaph@sh163.net
网上书店 www.shlx.net 电 话 (021)64411071
经 销 各地新华书店

印 刷 浙江省临安市曙光印务有限公司
开 本 787 毫米×960 毫米 1/16
印 张 15
字 数 276 千字
版 次 2012 年 9 月第 1 版
印 次 2012 年 9 月第 1 次
印 数 1—3 100
书 号 ISBN 978 - 7 - 5429 - 3651 - 6/F
定 价 28.00 元

如有印订差错，请与本社联系调换

前言

<<< Foreword

基于创业能力培养的 ERP 沙盘模拟所具有的竞争性、趣味性、实用性和实战性与其他课堂教学形式难以比拟的,通过实战能让学员切身感受到企业经营管理 and 运作流程。但与社会对会计实用型人才培养的要求相比还存在两方面的主要问题:一是专业化知识的综合运用体现不多,缺乏科学的专业化的定量分析工具和由此产生的数据作为决策依据;二是运用手段落后,学生主要是基于手工管理与控制,没有信息化平台协同进行企业运营管控。对于会计、工商管理、市场营销专业的学生而言,如何把他们所学的战略管理、市场营销、管理学、财务管理、财务会计、管理会计、财务分析等专业知识运用于实战中,在充分理解先进管理理念的基础上,运用现代信息化手段进行仿真管理,以培养出实用型的高级管理人才,这是我们亟待解决的课题,也是教育部要求各高校均开设创业课程的初衷。

针对上述不足,我们采用十分普及并简单实用 Excel 为平台,对基于创业能力培养的 ERP 沙盘实验进行拓展、提升。增加了战略决策的定量分析;增加了对 ERP 中主要财务会计流程进行模拟实现,并在此基础上进行财务会计核算;增加了财务报表分析;增加了日常营运管理中盈亏平衡管理、投融资资产管理等内容。

用 Excel 实现上述功能后,其用 Excel 实现的创业 ERP 沙盘实验课程具体特点表现为如下“五化”:

(1) 实验内容系统化。新的 ERP 沙盘企业信息化实训的整体内容规划有

四大部分：战略管理、会计核算、财务管理和系统实施。其内容完整，综合性强，覆盖管理的全过程，强调企业经营围绕战略目标进行管理，从战略分析、选择到实施要求科学决策，日常经营要求围绕战略目标进行战略评价、控制。以模型建立为基础的系统实施环节作为提升部分，通过对主要业务核算流程的简单模拟实现，加深对信息化平台关键环节的理解，加强了学生信息化方面的动手能力，以适应社会对高素质人才培养的要求。

(2) 决策科学化。学生模拟实验在战略管理时，特别是战略分析计划不仅要有定性分析，还要求进行定量分析，并且用相应的高效的信息化辅助决策模型工具支持，实现决策科学化。

(3) 管理信息化。除了前述的战略决策要有信息化工具支持外，日常经营管理、财务分析等更要用信息化手段进行高效的管理，信息化工具的选择以满足企业实际需求为原则，从 Excel 简单建模到 ERP 复杂的管理信息系统，只要能解决实际问题都是可以的。

(4) 实施平民化。本模拟实验要求对主要业务核算流程进行简单模拟或建模，加深对信息化平台关键环节的理解，加强学生信息化方面的动手能力，但准备采用的方法却是非计算机专业学生可以接受的大众化实用工具——Excel，其特点是简单直观，高效实用。

(5) 流程可视化。战略分析、财务会计、财务分析和日常经营流程管理的系统实施部分都可用简单实用的工具 Excel(具体版本为 Excel2010)，其最大的特点是直观，因此，在其下实现的流程具有可视化的特点，这是其他高级计算语言都做不到的，加上其操作简单易用的特点，因此它已成为目前计算机文档中最常见、最常用的格式文档，几乎占到所有数据市场的 50% 份额。简单易用且流程可视化的优点是 Excel 深受广大用户欢迎的最主要原因。

因此，本书最大的创意是利用 Excel 实用工具来实现与 ERP 沙盘模拟实验相关信息化管理内容，达到两个重要目的：一是学会了 Excel；二是延伸 ERP

沙盘模拟实验内容,最终达到培养学生自主创业能力的目的,诸如决策力、数据分析能力、团队合作能力、风险承受能力等。因此,特别合适作为经管类学生的创业课程教材。

本书除可作为全新型 ERP 沙盘模拟实验延伸的创业课程教材,也可作为 Excel 财务管理、Excel 在会计中应用的相关课程实验教材,还可作为企业管理人员的参考书。本书配有实训模板教学资料,任课老师可发 E-mail 至 chenggen765@163.com 联系索取。

本书的出版得到了我的学生吕亦梅的全力协助、立信会计出版社的支持,还有不少同行、同事的鼓励,在此一并表示感谢,也感谢我家人对我工作的支持。

樊 斌

2012 年 9 月

目 录

<<< Contents

第一章 ERP 沙盘规则	1
第一节 模拟经营企业基础资料	1
第二节 企业经营过程记录表	24
第三节 权威机构的市场预测	27
第二章 经营战略制定	31
第一节 市场分析	31
第二节 财务计划	49
第三章 日常经营	104
第一节 核算程序选择	104
第二节 系统分析设计	105
第三节 系统实施	108
第四节 系统使用	130
第五节 下月数据处理	134
第四章 财务分析	142
第一节 概述	142
第二节 单体公司报表分析	143
第三节 行业综合分析	157
第五章 盈亏平衡管理	173
第一节 盈亏平衡概述	173
第二节 单产品盈亏计算	174

第三节 多产品盈亏计算	188
第六章 财务预测及预算	197
第一节 财务预测	197
第二节 全面预算	205
第七章 投融资管理	217
第一节 概述	217
第二节 厂房融资决策	218
第三节 生产线投资决策	219

第一章 ERP 沙盘规则

在介绍如何运用 Excel 处理运营沙盘中遇到的问题时,本书必须先给读者介绍手工沙盘的游戏规则。这样,读者方能带着要解决的问题阅读书中后面的章节,做到思路清晰,了然于胸。

第一节 模拟经营企业基础资料

一、模拟企业概况

在模拟实战之前,你一定很想了解你将接手的是一个怎样的企业,你在企业中担当什么样的职位,负有怎样的责任,企业所属行业及企业的内外部环境等情况。本章将对这些问题进行说明,对模拟企业的基本情况做简要介绍。

1. 模拟企业简介

该企业是一个典型的离散制造型企业,创建已有三年,长期以来一直专注于某行业 P 系列产品的生产与经营。目前企业拥有自主厂房——大厂房,其中安装了 3 条手工生产线和 1 条半自动生产线,运行状态良好。所有生产设备全部生产 P1 产品,几年以来一直只在本地市场进行销售,有一定知名度,客户也很满意。

1) 企业的财务状况

所谓财务状况,是指企业资产、负债、所有者权益的构成情况及其相互关系。企业的财务状况由企业对外提供的主要财务报告——资产负债表来表述。资产负债表是根据资产、负债和所有者权益之间的相互关系,即“资产=负债+所有者权益”的恒等关系,按照一定的分类标准和一定的次序,把企业特定日期的资产、负债、所有者权益 3 项会计要素所属项目予以适当排列,并对日常会计工作中形成的会计数据进行加工、整理后编制而成的,其主要目的是为了反映企业在某一特定日期的财务状况。通过资产负债表,可以了解企业所掌握的经济资源及其分布情况;了解企业的资本结构;分析、评价、预测企业的短期偿债能力和长期偿债能力;正确评估企业的经营业绩。在“ERP 沙盘模拟”课程中,根据课程设计所涉及的业务对

资产负债表中的项目进行了适当的简化,形成如表 1-1 所示的简易结构。

表 1-1 简易资产负债表 编报单位:百万元

资 产	期末数	负债和所有者权益	期末数
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

2) 企业的经营成果

企业在一定期间的经营成果表现为企业在该期间所取得的利润,它是企业经济效益的综合体现,由利润表(又称损益表或收益表)来表述。利润表是用来反映收入与费用相抵后确定的企业经营成果的会计报表。利润表的项目主要分为收入和费用两大类。

在“ERP 沙盘模拟”课程中,根据课程设计中所涉及的业务对利润表中的项目进行了适当的简化,形成如表 1-2 所示的简易结构。

表 1-2 利润表 编报单位:百万元

项 目	本期数	对应利润表的项目
销售收入	36	主营业务收入
直接成本	14	主营业务成本
毛利	22	主营业务利润
综合费用	9	营业费用、管理费用

(续表)

项 目	本期数	对应利润表的项目
折旧前利润	13	
折旧	5	利润表中的管理费用、营业费用及主营业务成本已含折旧。这里折旧单独列示
支付利息前利润	8	营业利润
财务收入/支出	4	财务费用
其他收入/支出		营业外收入/支出
税前利润	4	利润总额
所得税	1	所得税
净利润	3	净利润

3) 股东期望

从利润表中可以看出,企业上一年盈利 300 万元,增长已经放缓。生产设备陈旧;产品、市场单一;企业管理层长期以来墨守成规地经营,导致企业已缺乏必要的活力,目前虽尚未衰败但也近乎停滞不前。鉴于此,公司董事会及全体股东决定将企业交给一批优秀的新人去发展,他们希望新的管理层能够把握时机,抓住机遇,投资新产品开发,使公司的市场地位得到进一步提升;在全球市场广泛开放之际,积极开发本地市场以外的其他新市场,进一步拓展市场领域;扩大生产规模,采用现代化生产手段,努力提高生产效率,全面带领企业进入快速发展阶段。

2. 新管理层接手企业

企业经营管理涉及企业的战略制订与执行、市场营销、采购与生产管理、财务管理等多项内容。在企业中,这些职能是由不同的业务部门履行的,企业经营管理过程也是各职能部门协同工作,共同努力实现企业目标的过程。

1) 企业组织结构

企业创建之初,任何一个企业都要建立与其企业类型相适合的组织机构。组织机构是保证企业正常运转的基本条件。在“ERP 沙盘模拟”课程中,采用了简化企业组织机构的方式,企业组织由几个主要角色代表,包括:企业首席执行官、营销总监、生产总监、采购总监、财务总监。考虑到企业业务职能部门的划分,可以把教学对象按 5~6 人分为一组,组成一个企业,每个人扮演不同的角色。下面对每个角色的岗位职责做简单描述,以便于受训者根据自身情况来选择扮演相应角色。

(1) 首席执行官。企业所有的重要决策均由首席执行官带领团队成员共同决

定,如果大家意见相左,则由 CEO 拍板决定。

(2) 营销总监。企业的利润是由销售收入带来的,销售实现是企业生存和发展的关键,营销总监在企业中的地位不言自明。营销总监所担负的责任是:第一,开拓市场。作为一个民营企业,最初大都在其所在地注册企业并开始运营,经过几年的经营,在本地市场上已站稳脚跟。在全球市场广泛开放之时,一方面要稳定企业现有市场;另一方面要积极拓展新市场,争取更大的市场空间,才能力求在销售量上实现增长。

第二,销售管理。销售和收款是企业的主要经营业务之一,也是企业联系客户的门户。为此,销售主管应结合市场预测及客户需求制订销售计划,有选择地进行广告投放,取得与企业生产能力相匹配的客户订单,与生产部门做好沟通,保证按时交货给客户,监督货款的回收,进行客户关系管理。

营销总监还可以兼任商业间谍的角色,因为他最方便监控竞争对手的情况,比如对手正在开拓哪些市场,未涉足哪些市场,他们在销售上取得了多大的成功,他们拥有哪类生产线,生产能力如何?充分了解市场,明确竞争对手的动向可以有利于今后的竞争与合作。

(3) 生产总监。生产总监是企业生产部门的核心人物,对企业的一切生产活动进行管理,并对企业的一切生产活动及产品负最终的责任。生产总监既是计划的制订者和决策者,又是生产过程的监控者,对企业目标的实现负有重大的责任,他的工作是通过计划、组织、指挥和控制等手段实现企业资源的优化配置,创造最大经济效益。

生产管理的范畴主要包括:负责公司生产、安全、仓储、保卫及现场管理方面的工作,协调完成生产计划,维持生产低成本稳定运行,并处理好有关的外部工作关系;生产计划的制订落实及生产和能源的调度控制,保持生产正常运行,及时交货;组织新产品研发,扩充并改进生产设备,不断降低生产成本;做好生产车间的现场管理,保证安全生产;协调处理好有关外部工作关系。

(4) 采购总监。采购是企业生产的首要环节。采购总监负责编制并实施采购供应计划,分析各种物资供应渠道及市场供求变化情况,力求从价格上、质量上把好第一关,确保在合适的时间点、采购合适的品种及数量的物资,为企业生产做好后勤保障。

(5) 财务总监。在企业中,财务与会计的职能常常是分离的,它们有着不同的目标和工作内容。会计主要负责日常现金收支管理,定期核查企业的经营状况,核算企业的经营成果,制订预算及对成本数据的分类和分析。财务的职责主要负责资金的筹集、管理;做好现金预算,管好、用好资金。在这里,我们将其职能归并到财务总监,其主要任务是管好现金流,按需求支付各项费用、核算成本,按时报送财

务报表并做好财务分析;进行现金预算、采用经济有效的方式筹集资金,将资金成本控制到较低水平。

组建企业管理团队后,企业管理团队将领导公司未来的发展,在变化的市场中进行开拓,应对激烈的竞争。企业能否顺利运营下去取决于管理团队正确决策的能力。每个团队成员尽可能在做出决策时利用你的知识和经验,不要匆忙行动而陷入混乱。

[提示]

● 如果教学班人数较多,在指定了首席执行官、营销总监、生产总监、采购总监、财务总监之后,可以考虑分配财务助理、内审员等角色。

● 对于有实践经验的受训者来说,可以选择与实际任职不同的职位,以体验换位思考。另外,在课程进行的不同阶段,也可以互换角色,以熟悉不同职位的工作及流程。

2) 企业战略

市场经济条件下,越来越多的企业意识到:企业经营犹如在波涛汹涌的大海中航行,虽有风平浪静,更有惊涛骇浪。我们知道,航船要驶向希冀的彼岸,就离不开罗盘和舵柄。企业要在瞬息万变的环境里生存和发展,就离不开企业战略。

(1) 企业战略的含义。在一定的时间内,企业只能做有限的事,因此目标一定要明确。企业战略是指在市场经济条件下,企业为谋求长期生存和发展,在充分分析外部环境和内部条件的基础上,以正确的指导思想,对企业主要目标、经营方向、重大经营方针、策略和实施步骤,做出长远的、系统的和全局的谋划。

(2) 企业战略的内容。一个完整的企业战略应该包括以下几个内容:

第一,外部环境与内部条件分析。企业要实现其作为资源转换体的职能,就需要达到外部环境和内部条件的动态平衡。要了解外部环境中哪些会为企业带来机遇,哪些会对企业形成威胁,进而了解企业内部资源条件是否充足、资源配置是否合理,只有全面把握企业的优势和劣势,才能使战略不脱离实际。SWOT分析(Strengths、Weaknesses、Opportunities和Threats)是制订企业战略时可以参照的一种方法。采用这种决策方法的根本目的是把自己公司和竞争对手公司的优势劣势、机会和挑战进行比较,然后决定某项新业务或新投资是否可行。做SWOT分析有利于自己的公司在做新业务前初步了解是否会充分发挥自己的长处而避免自己的短处,以趋利避害,化劣势为优势,化挑战为机遇,即所谓的“知己知彼、百战不殆”,从而降低公司的经营和投资风险。

第二,战略目标。战略目标就是要回答:企业在一个较长的时间里要完成什么?这个目标要体现时间限制,可计量,具有总领性和现实可行性。

第三,经营方向。经营方向指明了企业现在可以提供的产品与服务领域以及在未来一定时期内决定进入或退出、决定支持或限制的某些业务领域。它为企业活动确定了界限。

第四,经营策略。经营策略规定了企业如何利用其自身资源开展业务活动以求实现战略目标。它应具体地规定企业管理阶层的工作程序和决策规则,研究和规划企业的经营重点,部署资源,明确企业的主要职能领域,如营销、生产、研发、人力资源、财务等各方面的工作方针及相互关系的协调方法。

第五,实施步骤。实施步骤规定了一个战略目标需要分为几个阶段及每个阶段所要达到的阶段目标。由于战略目标是一个立足于长远发展的目标,因此不可能一蹴而就,客观上需要循序渐进,同时在战略方案的长期实施过程中,外部环境与内部资源条件不可能一成不变,分阶段实施战略目标,可以帮助企业有机会对其行为效果做出回顾和评价,以期对战略方案做出适当调整,从而更有效、更现实地追求战略目标。

(3) 选择战略。在 ERP 沙盘模拟课程中,企业管理层通过网络、经济周刊等渠道获得一定时期有关产品、价格、市场发展情况的预测资料,结合企业现有资源情况,进行战略选择。

● 我们想成为什么样的公司? 规模(大公司或小公司),生产产品(多品种或少品种),市场开拓(许多市场或少量市场),努力成为市场领导者还是市场追随者,为什么?

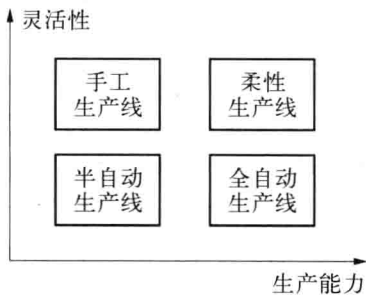


图 1-1 4种可选生产设备比较

● 我们倾向于何种产品,进入何种市场? 企业竞争的前提是资源有限,在很多情况下,放弃不计代价的掠夺更明智,因此需要管理者做出决定:有限的资源是在重点市场、重点产品投放呢,还是全面铺开?

● 我们计划怎样拓展生产设施? 有 4 种生产设施可供企业选择,每种生产设施的购置价格、生产能力、灵活性等属性各不相同。企业目前生产设施陈旧落后,若想提高生产能力,必须考虑更新

设备。图 1-1 对 4 种可选设备进行了比较分析。

● 企业计划采用怎样的融资策略? 资金是企业运营的基础。企业融资方式是多种多样的:发行股票、发行债券、银行借款、应收账款贴现等。每种融资方式的特点及适用性都有所不同,企业在制订战略时应结合企业的发展规划,做好融资规划,以保证企业的正常运营,控制资金成本。

(4) 战略调整。企业战略不是一成不变的,而是根据企业内外部环境的变化和竞争对手的发展情况动态不断调整的。每一年经营下来,都要检验企业战略的实战性,并且根据以后年度的市场趋势预测,结合公司自身优势和劣势,调整既定战略。

3. 初始状态设定

从资产负债表和利润表两张主要财务报告中虽然可以了解企业的财务状况及经营成果,但不能得到更为细节的内容,如长期借款何时到期,应收账款何时回笼等。为了让大家有一个公平的竞争环境,需要统一设定模拟企业的初始状态。

从资产负债表上可以看出,模拟企业总资产为 1.05 亿(模拟货币单位,下同),因此各组目前拥有 105 个单位为 1 百万(M,下同)的币值(灰币)。下面就按照资产负债表上各项目的排列顺序将企业资源分布状况复原到沙盘上,复原的过程中最好请各个角色各司其职,从熟悉本岗位工作开始。

1) 流动资产 52 M

流动资产包括现金、应收账款、存货等,其中存货又细分为在制品、成品和原料。

(1) 现金 20 M。请财务总监拿出一满桶灰币(共计 20 M)放置于现金库位置。

(2) 应收账款 15 M。为获得尽可能多的客户,企业一般采用赊销策略,即允许客户在一定期限内缴清货款而不是货到即付款。应收账款是分账期的,请财务总监拿一个空桶,装 15 个灰币,置于应收账款 3 账期位置。

[提示]

- 账期的单位为季度。离现金库最近的为 1 账期,最远的为 4 账期。

(3) 在制品 8 M。在制品是指处于加工过程中,尚未完工入库的产品。大厂房中有 3 条手工生产线、一条半自动生产线,每条生产线上各有一个 P1 产品。手工生产线有 3 个生产周期,靠近原料库的为第一周期,3 条手工生产线上的 3 个 P1 在制品分别位于第一、二、三周期。半自动生产线有两个生产周期,P1 在制品位于第一周期。

每个 P1 产品成本由两部分构成: R1 原料费 1 M 和人工费 1 M,取一个空桶放置一个 R1 原料(红色彩币)和一个人工费(灰币)构成一个 P1 产品。由生产总监、采购总监与财务总监配合制作 4 个 P1 在制品并摆放到生产线上的相应位置。

(4) 成品 6 M。P1 成品库中有 3 个成品,每个成品同样由一个 R1 原料费 1 M 和人工费 1 M 构成。由生产总监、采购总监与财务总监配合制作 3 个 P1 成品并摆放到 P1 的成品库中。

(5) 原料 3 M。

R1 原料库中有 3 个原料,每个价值 1 M。由采购总监取 3 个空桶,每个空桶

中分别放置一个 R1 原料,并摆放到 R1 原料库。

除以上需要明确表示的价值之外,还有已向供应商发出的采购订单,预定 R1 原料两个,采购总监将两个空桶放置到 R1 原料订单处。

2) 固定资产 53 M

固定资产包括土地及厂房、生产设施等。

(1) 大厂房 40 M。企业拥有自主厂房——大厂房,价值 40 M,请财务总监将等值资金用桶装好放置于大厂房价值处。

(2) 设备价值 13 M。企业创办 3 年来,已购置了 3 条手工生产线和 1 条半自动生产线,扣除折旧,目前手工生产线账面价值为 3 M,半自动生产线账面价值为 4 M,请财务总监取 4 个空桶,分别置入 3 M、3 M、3 M、4 M,并放置于生产线下方的“生产线净值”处。

3) 负债 41 M

负债包括短期负债、长期负债及各项应付款。

(1) 长期负债 40 M。企业有 40 M 长期借款,分别于长期借款第四年和第五年到期。我们约定每个空桶代表 20 M,请财务总监将两个空桶分别置于第四年和第五年位置。

[提示]

● 对长期借款来说,沙盘上的纵列代表年度,离现金库最近的为第 1 年。依此类推:对短期借款来说,沙盘上的纵列代表季度,离现金库最近的为第 1 季度。

[提示]

● 如果以高利贷方式融资,可用倒置的空桶表示,于短期借款处放置。

(2) 应付税 1 M。企业上一年税前利润 4 M,按规定需交纳 1 M 税金。税金是下一年度交纳,此时没有对应操作。

至此,企业初始状态设定完成。

二、模拟竞争规则

企业是社会经济的基本单位,企业的发展要受自身条件和外部环境的制约。企业的生存与企业间的竞争不仅要遵守国家的各项法规及行政管理规定,还要遵守行业内的各种约定。在开始模拟竞争之前,管理层必须了解并熟悉这些规则,才能做到合法经营,才能在竞争中求生存、求发展。

1. 企业经营的本質

企业是指从事商品生产、流通和服务等活动,为满足社会需要和盈利,进行自主经营,自负盈亏,具有法人资格的经济组织。

经营是指企业以市场为对象,以商品生产和商品交换为手段,为了实现企业的目标,使企业的投资、生产、销售等经济活动与企业的外部环境保持动态均衡的一系列有组织的活动。

企业是一个以盈利为目的的组织。企业管理的目标可概括为生存、发展、盈利。

1) 企业生存

企业在市场上生存下来的基本条件:一是以收抵支,二是到期还债。这从另一个角度告诉我们,如果企业出现以下两种情况,就将宣告破产。

(1) 资不抵债。如果企业所取得的收入不足以弥补其支出,导致所有者权益为负时,企业破产。

(2) 现金断流。如果企业的负债到期,无力偿还,债权人会来敲你的门,企业就会破产。

在模拟经营中一旦破产条件成立,将由指导教师裁夺。一般可能有三种处理方式:其一,如果企业盘面能让股东/债权人看到一线希望,股东可能增资,债权人可能债转股。其二,企业联合或兼并;其三,破产清算。

2) 企业盈利

企业经营的本质是股东权益最大化,即盈利。而从利润表中的利润构成中不难看出盈利的主要途径一是扩大销售(开源),二是控制成本(节流)。

(1) 扩大销售。利润主要来自销售收入,而销售收入由销售数量和产品单价两个因素决定。提高销售数量有以下方式:① 扩张现有市场,开拓新市场;② 研发新产品;③ 扩建或改造生产设施,提高产能;④ 合理加大广告投放力度,进行品牌宣传。提高产品单价受很多因素制约,但企业可以选择单价较高的产品进行生产。

(2) 控制成本。产品成本分为直接成本和间接成本。直接成本主要包括构成产品的原料费和人工费。在 ERP 沙盘模拟课程中,原料费由产品的 BOM 结构决定,在不考虑替代材料的情况下没有降低的空间;用不同生产线生产同一产品的加工费也是相同的,因此在 ERP 沙盘模拟课程中,产品的直接成本是固定的。

从节约成本的角度,我们不妨把间接成本区分为投资性支出和费用性支出两类。投资性支出包括购买厂房、投资新的生产线等,这些投资是为了扩大企业的生产能力而必须发生的;费用性支出包括营销广告、贷款利息等,通过有效筹划是可以节约一部分的。

2. 市场规则

企业的生存和发展离不开市场这个大环境。谁赢得市场,谁就赢得了竞争。