



第5章 企业经营中的问题分析

本章学习目标

1. 了解公司经营中可能出现的问题
2. 了解分析公司经营活动的方式与方法
3. 了解相关的经营管理知识及其运用
4. 了解企业经营中各部门的协调关系

企业经营中会遇到各种各样的问题,既存在战略方面的问题也存在经营方面的问题。而其中一些问题在 ERP 沙盘模拟经营中也有所反映。另外,模拟中学生还会经常犯一些错误,我们希望通过分析,来帮助同学更好体会 ERP 沙盘模拟课程的精髓,并希望通过课程中的问题来反映现实经营的一些问题。

我们将企业模拟经营中可能遇到的问题归为对企业经营的理解不够清晰,对决策与企业获利能力没有详细分析,不敢用企业筹资来的钱或者不敢贷款,市场信息分析不透或信息分析不全,企业内生产线产能计算不清晰,团队合作不到位等六大方面的问题。

5.1 对企业经营的理解

5.1.1 如何理解企业经营

1. 经营的本质

企业经营最早是由法约尔提出的,他认为经营包含六大基本活动:①技术活动(生产、制造、加工);②零售活动(购买、销售、交换);③财务活动(筹集和利用资本);④安全活动(保护财产和人员);⑤会计活动(清理财产、资产负债表、成本、统计等);⑥管理活动(计划、组织、指挥、协调、控制)。同时他指出,管理活动又渗透到其他活动中。而企业通过经营活动最终来实现企业的目标。从这个最基本经营活动出发,我们看到,企业经营的本质就是要利用企业所能利用的各种资源来实现企业目标。

在 ERP 沙盘模拟经营中,我们会发现,在整个经营周期内,同学们经历了企业经营中的生产活动、零售活动、财务活动和管理活动,大家精诚合作,详细计算,步步为营,但实际情况却是和最初制定的企业目标相距甚远,所有者权益并没有多少提高。是什么原因导致的呢?我们用图 5-1 所示进行分析。

从图 5-1 中可以看到,企业的资本由两部分组成,一部分是负债融资,包括长期负债和短期负债;另一部分是股东权益,包括股东初创企业的原始资本和企业经营获得的未分配

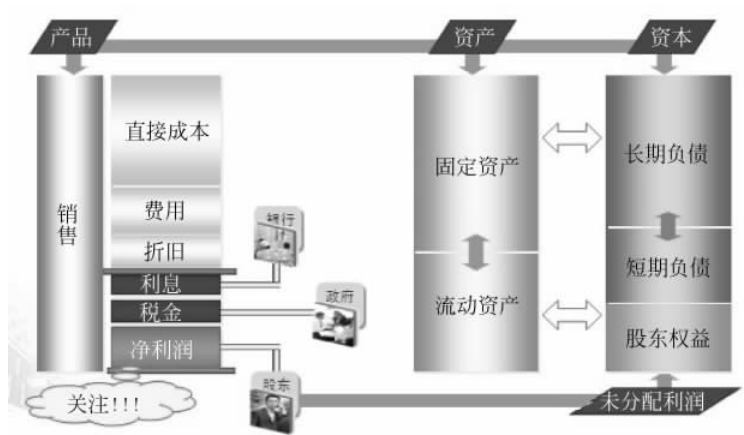


图 5-1 企业资产与资本关系

利润。企业通过多种渠道获得资本之后(在 ERP 沙盘模拟经营中以银行贷款来体现融资渠道),可以购置厂房、设备等进行生产加工活动,这部分的生产资料我们称之为固定资产。固定资产是不断重复投入生产环节,可以反复使用,其价值以折旧方式逐渐体现。而余下的资本,构成企业的流动资金,也称之为流动资产,用于企业经营中的原材料的购置、各种经营管理费用的支出等。流动资产的形态是不断转换的,一个典型的方式体现在:资金形态转换为原材料形态,然后通过在线加工转为在制品形态直到成品形态,最后通过销售再转换为资金形态,期间必然发生各种人工、管理等经营费用,即固定资产与流动资产投入到企业经营的各环节。从图 5-1 中可以看出,从资本到资产只是其形态发生了转变。这就构成了“资产=负债+所有者权益”这一著名的恒等式,这也是在资产负债表中,左边与右边一定是相等的。而企业通过向市场提供合适的产品和服务,获取利润,而股东关注的是权益的增加,即从初始投入通过企业经营能够获得多少的增量。因此,企业整个经营活动中关注的是通过各种资源的合理利用来获取利润,使股东权益实现最大化。

2. 企业经营关注——开源与节流

从图 5-1 中看到,股东权益的增长来自于未分配利润,而未分配利润则是净利润中的一部分。一个基本逻辑关系式:“股东权益—未分配利润—净利润—毛利—销售收入”。

因此,销售收入的增加是关键要素。有一个最基本的公式:“利润=收入-成本”。这里收入即为销售收入,而利润则是毛利,还需要扣除银行贷款利息、上缴税金等。注意,想增加毛利不能仅仅关注销售收入的增加,忽视了企业对材料费用、管理费用、人工费用、研发费用、销售费用等各项经营成本与费用的控制,这些要素又构成企业经营的成本。由此,我们得出结论:增加利润的方法来自开源与节流,开源即通过多种方法努力扩大销售,节流则是通过管理效率的提升来降低成本。图 5-2 和表 5-1 能够清晰反映出企业开源与节流的基本思想与基本做法。在 ERP 沙盘模拟课程中,同学们应着重从开源和节流两个角度考虑问题,这也是企业经营首先要考虑的问题。

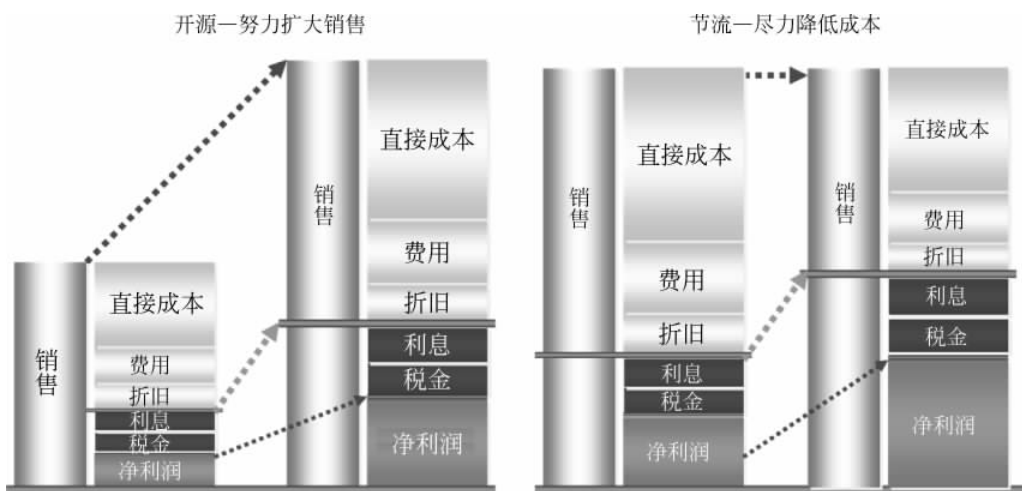


图 5-2 企业开源节流思路

表 5-1 开源与节流的做法

开 源		节 流	
开拓市场	扩大市场范围	直接成本	原材料费用
	进行品牌认证		加工费
	合理广告投入		生产组织
增加品种	研制新产品	可变成本	广告费用
	研究竞争对手		租金维护费用
	盈亏平衡分析		行政管理费用
扩大产能	改进生产装置	增加毛利	收益大的市场
	增加新生产线		盈利大的市场
	研究生产组织		竞争对手分析

3. 零售企业的开源与节流

对于商科院校的学生而言,需要更多地了解零售企业的经营状况。大型零售企业多以连锁经营的组织方式来实现规模的扩张和效益的提升。图 5-3 所示较为清晰地描述了如何考虑零售企业的开源节流。开源可从营业内与营业外两个方面考虑:通过商品结构与毛利结构的调整提升单价、提升毛利、提升效率(人效、时效、坪效等),增加营业内收入;通过积累和丰富门店资源,通过上游供应商进行价值转换,特别是品牌供应商的大力支持,来增加门店的收入;通过多元化经营及同业、异业联盟,挖掘营业外收入资源。在增加营业收入的同时,必须考虑如何降低经营、管理、财务等方面的费用支出,管理重点放在节约人员成本、能源成本及控制营业中的各种损耗上,特别是控制商品损耗。

传统的管理思想是:成本+利润=售价。但是随着市场竞争的加剧,市场渐渐成为主导者,价格是由市场说了算的,因而,经营的观念要转变为:售价-成本=利润。从数学上看这个公式没什么两样,但是从企业经营角度看其经营的观念转变了,转变为关注市场,关注消费者,并需要不断检查自己,消除经营过程的可能导致的成本增加的费用,这样才能确保企业的盈利。

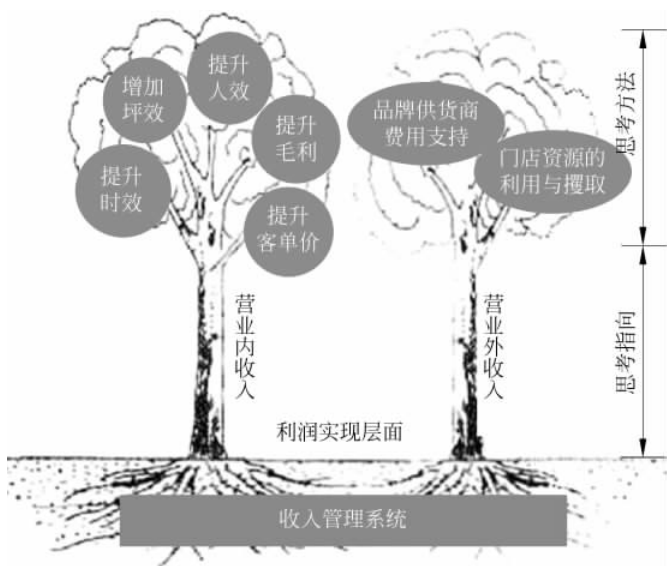


图 5-3 零售企业的开源与节流

随着社会经济的快速发展,零售企业已成为决定市场的第三种力量——零售力。第一种力量是消费者的认可能力,消费者一旦认可,企业的产品或者品牌即根植于消费者脑中,企业就有了生存和发展的空间;第二种力量,产品需要经过经销商强力的推广,多通路通向消费者,因而有“渠道为王”的说法;而第三种力量则是终端的零售力,如果货架空间与实体店面不能提供给消费者良好的购物环境,最终也无法实现销售。零售终端直面消费者,对消费者的购买行为起着确定性的作用。现在的零售企业,竞争激烈,同质化现象严重,面临租金、人工成本不断提升的压力,企业转型、突出自身优势、形成差异化经营迫在眉睫。零售企业经营获得成功的要素归结为八项内容:地点、商品、价值、人、沟通、系统、物流、协力厂商,如图 5-4 所示。只有巩固五边形,即有良好的地理位置,提供给消费者良好的商品,与消费者进行良好的沟通,实现消费者价值,才能让企业获利。通过强化三角形,有良好的技术支撑,企业才能够长久发展。

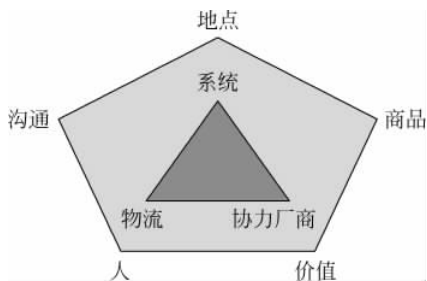


图 5-4 零售业成功的八大重点

5.1.2 如何评价企业经营绩效

1. 企业经营绩效评价指标

企业的经营是通过资产的各项活动来体现的。其活动情况如何?怎样评价其活动的好坏?前文中已经分析了股东权益最大化实际是通过利润与成本的控制来实现的。而经营活动的资产来自企业的负债,换句话说我们的企业是依靠负债进行经营的。可以通过分析两个关键指标资产收益率(Return On Assets, ROA)和净资产收益率或权益收益率(Rate of Return on Common Stockholders' Equity, ROE)来评价企业经营绩效。这两项指标在

3.6.4 小节中也有分析。

$$ROA = \text{净利润} / \text{总资产}, ROE = \text{净利润} / \text{权益}$$

资产收益率 ROA 越高,说明企业经营的能力越强,也就是说企业花费 1 元的资产能带来更多的利润。但是股东们真正关心的是他们自己的利益,因而用 ROE 来反映股东花费 1 元的投资能够带来多少的收益。

$$ROA = \frac{\text{净利润}}{\text{总资产}} = \frac{\text{净利润}}{\text{销售额}} \times \frac{\text{销售额}}{\text{总资产}} = \text{销售利润率} \times \text{资产周转率}$$

$$ROE = \frac{\text{净利润}}{\text{权益}} = \frac{\text{净资产}}{\text{总资产}} \times \frac{\text{总资产}}{\text{权益}} = ROA \times \frac{1}{1 - \text{资产负债率}}$$

从上面公式看到,当 ROA 一定的情况下,资产负债率越高,表明企业更多地在用“别人”的钱为股东赚钱或称之为“借钱生钱”,而负债经营必然带来风险,这就是财务决策中的财务杠杆效应;而当资产负债率不变,ROA 越高,则 ROE 也越高,表明企业的经营能力越强,给股东带来更大回报,这就是经营杠杆效应。

到底企业负债多少合适呢?如果资产负债比率达到 100% 或超过 100%,说明公司已经没有净资产或资不抵债。从债权人角度看,这个指标低好,因为怕负债者偿还不了借款。从股东角度看,利用别人的钱生钱,当然负债比率高是好事,因为他们可以用较少的投入获得企业的控制权。而从经营者角度看,最关心的是在充分利用借入资金给企业带来好处的同时,尽可能降低财务风险。可见,在企业管理中,资产负债率的高低不是一成不变的,从不同角度考虑,债权人、投资者(或股东)、经营者对其要求各不相同。另外,还要看国际国内经济大环境是顶峰回落期还是见底回升期以及管理层是激进者、中庸者还是保守者,所以多年来也没有统一的标准,但是对企业来说,一般认为,资产负债率的适宜水平是 40%~60%。

2. 一个实用的分析工具——杜邦分析

杜邦分析(DuPont Analysis),是利用各种主要财务比率指标间的内在联系,来评价公司赢利能力和股东权益回报的水平,从财务角度对企业财务状况及经济效益进行综合系统分析与评价的方法。该法最早由美国杜邦公司使用,故以此命名。该体系是以净资产收益率为龙头,以资产净利率和权益乘数为核心,重点揭示企业获利能力及权益乘数对净资产收益率的影响,以及各相关指标间的相互影响作用关系,如图 5-5 所示。

从图 5-5 可以看到,净资产收益率是杜邦分析的核心指标。一般投资人投资一家公司,目的是希望该企业能够给他带来更多的回报,这是投资人最为关心的指标。这个指标是由总资产收益率与权益乘数相乘得到的。总资产收益率又受到销售净利率与总资产周转率的影响。销售净利率反映的是销售收入的收益水平,而总资产周转率反映的是总资产的周转速度,这个指标的分析,可以判断出公司资金周转出现的主要问题。可见,扩大销售,降低成本是提高企业销售净利率的根本途径,同时也是提高企业资产周转率的必需条件和途径。

权益乘数(总资产与总权益资本的比值),表示了企业的负债程度,也表明了公司利用财务杠杆进行经营活动的程度。这个指标越高,说明公司资产总额中的越多的部分是通过负债形成的,这样的企业会面临较高的财务风险,但公司也会有较多的杠杆利益。反之,这个指标越小,公司财务越稳健,负债越少,但获得的财务杠杆利益也相对减少。

小知识: 财务杠杆原理是指由于企业存在固定性财务费用,导致企业息税前利润(EBIT)的微量变化引起股东每股收益(EPS)出现大幅度变动的现象。也就是,企业负债经

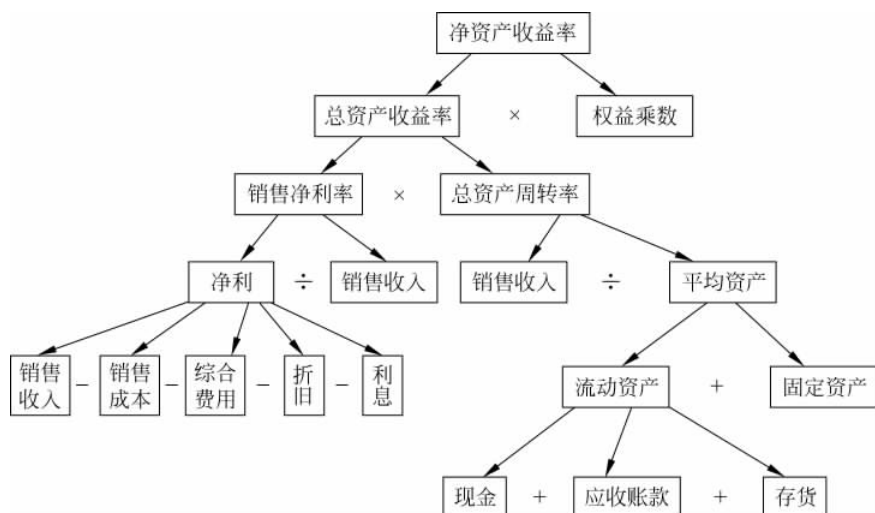


图 5-5 杜邦分析图

营时,企业负担的利息水平随着银行借款规模和利率的确定也就固定下来。企业盈利水平越高,扣除债权人拿走固定利息后,投资人(股东)得到的回报也就愈多。相反,企业盈利水平越低,债权人照样拿走这一固定的利息,剩余给股东的回报也就愈少。当盈利水平低于利率水平的情况下,投资人不但得不到回报,甚至可能倒贴。

财务杠杆能够获得财务杠杆利益的根源在于:当企业全部资金利润率高于借入资金利息率时,企业通过负债融资所创造的营业利润在支付利息费用之后还有剩余,这个余额可以并入到自有资金收益中去,从而提高自有资金收益率。但是,当企业全部资金的营业利润率低于借入资金利息率时,通过负债融通的资金所创造的营业利润还不足以支付利息费用,就需要从自有资金所创造的利润中拿出一部分予以补偿,在这种情况下投资人的收益就会下降。

杜邦分析也有其局限性。杜邦分析只包括了财务方面的信息,关注的是企业短期的财务结果,容易导致公司管理层忽视企业的长期发展目标。同时分析方法也没有关注影响企业发展的其他因素,如品牌、顾客、技术创新等。

5.2 决策与盈利

5.2.1 如何决策

在 ERP 沙盘模拟经营中,各家模拟企业都会在具体经营前制定好自己的发展战略,也就是做好一个较为完整的六年规划,也可能做了财务的资金预算,也想到了办法开源节流,也可能做了物料规划计算,但模拟经营的结果还是在亏本,还是不能赚钱。这也许是因为参与经营的同学已经有了一些管理知识,但还不会用系统的分析方法来分析企业经营问题。如何能够更好体现企业的经营决策过程呢?图 5-6 可以帮助我们训练系统分析和从哪些方面进行决策。

图 5-6 是一个简化的系统分析思考图。可以看到,系统分析依然是从利润开始,一方面

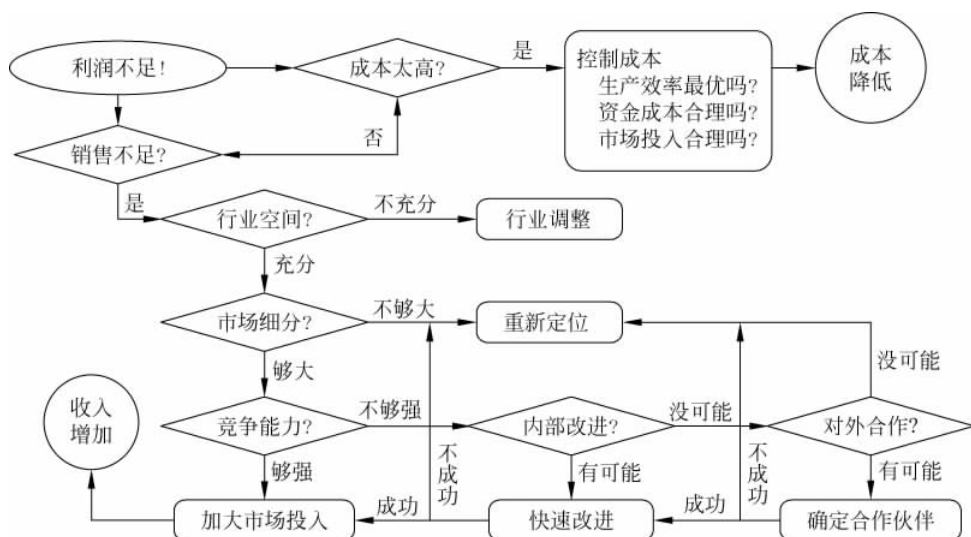


图 5-6 系统分析与战略调整

分析销售情况，一方面做成本控制分析。不管哪个方面的分析，都需要企业经营者对自己的企业实际情况做出决策。有时候可能前期战略制定得很完善，但是后期市场环境发生了变化，或者是竞争对手的战略发生了变化，企业经营者就需要根据实际情况进行相应的调整。因而，决策变得至关重要。

在 ERP 沙盘模拟经营中并非只有一家公司在从事某产品的生产，在决策制定过程中还有许多竞争对手，他们的一举一动同样会对你所在公司产生影响。在实际课程中，我们希望大家把目光看得长远一些，制定长期战略计划，而具体经营中更需要随时关注对手。另外，在经营过程中难免出现失误，找出问题的原因后必须进行系统分析与思考，从一点开始，逐步分析，来及时调整公司经营战略，改变经营方针，适应新的情况。这是一个系统思维分析方法的训练过程。

5.2.2 如何分析企业盈亏

1. 损益平衡分析

在 ERP 沙盘模拟经营课程中，经常会出现的问题是：亏钱的时候不知道哪里亏钱，赚钱的时候不知道怎么赚钱！

要回答这两个问题，需要知道企业经营中“损益平衡点(BEP)”的概念。这是损益平衡分析的一个好工具。学会用损益平衡分析了，自然而然就能得出企业生产销售量为多少才能赚钱。

损益平衡分析法又称盈亏分析、保本点分析或量本利分析，是通过考察产量、成本、利润三者之间的关系及盈亏变化的规律来为决策提供依据的方法。

生产一个产品过程中包含各种成本，可以把其分成固定成本和变动成本，固定成本与销售产品的数量没有关系（即使生产一个产品也需要投入的费用），比如折旧、维护费、利息等。而变动成本则是随着生产产品的数量递增的，典型的是产品的原材料、加工费等。

企业处于保本经营时，即达到盈亏平衡，此时销售收入等于总成本。

其中:

$$\text{销售收入 } S = \text{价格 } P \times \text{产量 } Q$$

$$\text{总成本 } C = \text{固定成本 } F + \text{变动成本 } VQ$$

$$\text{损益平衡点产量}(Q^*) = \frac{\text{固定成本}}{\text{单价} - \text{单位变动成本}}$$

它们之间的关系绘制如图 5-7 的分析模型所示。企业不赚钱的原因,是盈亏平衡点太高,换句话说就是销售量不足或成本太高! 盈亏平衡点越低经营安全性越好!

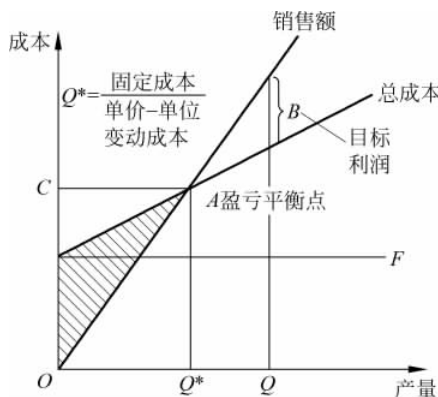


图 5-7 量本利分析模型

上述公式中,销售收入扣除变动费用后称为边际贡献。边际贡献是进行产品生产决策的一个十分重要的指标。通常,边际贡献又称为“边际利润”或“贡献毛益”等。企业成本中有很大部分是固定成本,这部分成本不论产量如何都必须耗费,企业生产的产品首先要弥补这部分固定成本,只有存有结余,换句话说只有存在边际贡献,企业才有可能继续弥补变动成本,并有可能盈利。一般认为只要存在边际贡献,这个产品就可以生产,边际贡献越大越好。边际贡献是作为产品为企业盈利所做的贡献。这个在产品定价决策中也非常重要。在产品定价决策中,首先必须保证边际贡献不为负数,其次再考虑,全部产品的边际贡献必须足以弥补固定成本,并有一定的余额。而在特殊定价中,边际贡献保持正数是接受定价与否的底线。

2. 零售企业盈亏分析

由于零售企业经营的商品种类繁多,企业本身并不加工,而是通过门店有形空间的展示,通过各种促销活动,最终使消费者购买商品。对于零售企业如何计算其损益平衡点呢?可以将上述公式转换为营业额的确定,即通过确定完成多少营业额来确定是否达到损益平衡。公式为:

$$BEP = \frac{\text{固定成本 } F}{1 - \text{变动成本率}} = \frac{F}{1 - V/S}$$

其中 F 是固定成本, V 是变动成本, S 是营业额。对于零售企业来说,营业费用大都是固定成本,商品进货成本是变动成本,非固定的营业费用,例如:广告费、包装费、杂费、消耗品费等属于变动成本。因此损益平衡点的公式即是:

$$BEP = \frac{\text{固定成本}}{1 - (\text{进货成本率} + \text{变动成本率})} = \frac{\text{固定成本}}{\text{毛利率} - \text{变动成本率}}$$

由该公式可知,毛利率愈高,营业费用愈低,则损益平衡点越低。对于一家 200 平方米左右的超市,假设其毛利率是 20%,每年的固定费用平均是 200 万元,变动费用率 3.5%,则 BEP 约等于 1212 万元。也即该超市每年营业额达到 1212 万元时,损益即可平衡,低于该营业额则亏本,高于该营业额则赚钱。

零售企业一个非常重要的指标是毛利。毛利、毛利率、费用率的关系如下:

① 毛利: 售价 - 进价 = 毛利

② 毛利率: $\text{毛利率} = \frac{\text{毛利}}{\text{销货净额}} \times 100\%$

③ 费用率: $\text{费用率} = \frac{\text{店铺费用总额}}{\text{销售总额}} \times 100\%$

④ 利润 = 毛利 - 费用

⑤ 净利 = 利润 - 税金

损益平衡点对实际营业额的比率,称为损益平衡点比率:

$$\text{损益平衡点比率} = \frac{\text{损益平衡点营业额}}{\text{实际营业额}} \times 100\%$$

损益平衡点比率愈低愈好。日本《钻石周刊》曾刊出损益平衡点比率的安全尺度为: 60%以下超安全; 60%~80%为安全; 80%~90%要注意; 90%以上处于危险; 100%以上就要破产。

依上述标准来看,损益平衡点在比率 90%时,经营十分危险,在这个经营水平上如果销售额降低 10%以上,就要亏损了。

经营环境变化莫测,景气循环周而复始,遇到竞争激烈或行业不景气时,业绩往往会下降,若降到损益平衡点以下将亏本,因此损益平衡点比率也称做不景气抵抗力。抵抗力愈强愈好,也就是比率愈低愈好。

此外,也可用经营安全率来代替损益平衡点比率,其定义是:

$$\text{经营安全率} = 1 - \text{损益平衡点比率}$$

按前面所述损益平衡点比率的安全尺度,经营安全率的安全尺度为: 40%以上超安全; 20%~40%安全; 10%~20%要注意; 10%以下危险; 负数(0以下)破产。

5.3 资金的管理

企业经营离不开资金的使用,但是自有资金总是有限的,融资是现代企业经营的一项重要重要的职能。在 ERP 沙盘模拟经营课程中,往往看到现金库中还有很多现金时,心中窃喜;或者还有现金但是破产了;或者该贷款时不敢贷或使劲贷,怕不够用,等。这些归结起来就是资金的管理问题。企业资金管理分为两块,一是资金来源,二是资金使用。

5.3.1 企业为何要贷款

许多同学认为因为贷款会产生利息,不论是长期贷款还是短期贷款,都会造成企业利润的减少,也就是说贷款会有很大风险,因此,宁可不扩大经营,小规模生产,也不愿意使用贷款,运用充足的资金来扩大企业生产规模。

在前面分析企业经营绩效时有资产收益率(ROA)和权益报酬率(ROE)两个指标。



ROA 一定的情况下,负债率越高,ROE 就越高,就表示企业在用别人的钱赚钱,是一种“借鸡生蛋”的做法,在财务上称之为财务杠杆效应。但是,太高的负债率又会导致财务成本过高,一旦经营出现不可预知的状况会导致难以想象的后果。如果在资产负债率不变的情况下,ROA 越高,则 ROE 也会越高,说明企业的经营能力强,这便是经营杠杆效应。所谓杠杆,就是使用很小的力气可能产生很大的效果,借用别人的资金可以为投资者带来更多回报,但同样也会导致企业严重亏损甚至破产。财务杠杆固然可以在赚钱时将这个数字放大,同样的,在亏损时这个数字也会因为财务杠杆的因素而放大。但是,如果仅仅只是考虑为避免风险,企业用自有的一点资源进行运作,就会导致在经营中需要的花费无从着手。

在 ERP 沙盘模拟经营课程中,各家公司均需要考虑购置设备、投入市场推广、广告投入、产品研发、设备维护等多方面费用,而这些费用的开支需要企业管理者做好财务预算,用足可能的贷款政策,发挥财务杠杆和经营杠杆的作用。当然在企业经营时,在前述分析中已经给出一个经验数据,即企业负债的比率的范围。不管怎样,企业经营者需要做到大胆规划,精细计算,既要用好别人的钱,也要估计自己可能的风险。

5.3.2 企业怎样融资

企业的经营离不开资金的运作。在 ERP 沙盘模拟经营课程中只采用了银行贷款和高利贷的方式进行融资。银行借贷是企业融资中最为典型的一种方式。资金可以说是企业体内的血液,是企业进行生产经营活动的必要条件,没有足够的资金,企业的生存和发展就没有保障。现实中的企业资金来源方式有多种,一般称为融资。

企业融资是指企业从自身生产经营现状及资金运用情况出发,根据企业未来经营与发展策略的需要,通过一定的渠道和方式,利用内部积累或向企业的投资者及债权人筹集生产经营所需资金的一种经济活动。换句话说,企业融资主要渠道:一是内源融资,即企业的自有资金和在生产经营过程中的资金积累部分;二是外源融资,即企业外部资金的来源,主要包括直接融资和间接融资两类。直接融资是指企业进行的首次上市募集资金(IPO)、配股和增发等股权融资活动,所以也称为股权融资;间接融资是指企业资金来自于银行、非银行金融机构的贷款等债权融资活动,所以也称为债务融资。由于我国证券市场正处于发展阶段,很多中小企业并不能直接到证券市场进行融资,所以更多的融资渠道来源于银行及非银行金融机构的债权融资。由于银行借款没有利润要求权,所以对风险大的企业或项目不愿借款,哪怕是有很高的预期利润。相反,实力雄厚、收益或现金流稳定的企业是银行欢迎的贷款对象,从而导致很多中小企业贷款困难,使得民间借款风气盛行。

因此,在 ERP 沙盘模拟经营中,将银行借款作为一种主要的融资方式,同时引入了高利贷的形式,其目的是让学生了解企业经营离不开资金的使用,而资金的使用是有成本、有风险的,如何根据自己企业的经营规模确定融资方式是企业高层领导者财务决策的一项重要内容。

5.3.3 怎样做财务预算

在 ERP 沙盘模拟经营课程中,模拟公司每年都会召开经营会议,财务总监需要汇报这一年度企业根据公司的战略制定出使用资金的情况,这就是财务预算。

每一年在新年度规划会议上,许多同学会忽略使用现金预算表这张工具表,使得每一年



的运营都是“跟着感觉走”，很大程度上依赖于运气。这便是“哥伦布式管理”：走的时候，不知道去哪儿；到的时候，不知道在哪儿；回来的时候，不知道去过哪儿。

现在思考另一个问题：现金越多越好吗？答案是：错！

在现金够用的情况下，是越少越好。因为，企业的资金只有以下几个来源。一是股东资本。而股东是希望经营者拿着这些钱去赚钱的，钱闲置着也不会自己生钱。也有可能是销售收入，这和股东资本是一个道理，需要用这些钱去赚钱。二是融资贷款，但是这是有财务成本的，即使是利率最低的短期贷款其利率也是5%，如果赚的钱没有利息多，那就是在亏钱。表5-2为现金预算表。

表 5-2 现金预算表

季度 项目	1	2	3	4
期初库存现金				
支付上年应交税				
市场广告投入				
贴现费用				
利息(短期贷款)				
支付到期短期贷款				
原料采购支付现金				
转产费用				
生产线投资				
工人工资				
产品研发投资				
收到现金前的所有支出				
应收款到期				
支付管理费用				
利息(长期贷款)				
支付到期长期贷款				
设备维护费用				
租金				
购买新建筑				
市场开拓投资				
ISO 认证投资				
其他				
库存现金余额				
要点记录				
第一季度：				
第二季度：				
第三季度：				
第四季度：				
年底小结：				



从表 5-2 中可以看到,其结合了企业经营流程表的费用支出部分设计了一些流程。可以发现,表中几乎全部都是资金的流出项目,如果进行贷款融资的话则要面对支付利息、损失权益这个问题,仅仅只有“应收款到期”为现金的流入项目并不损失权益。因此,在每年初的年度规划时财务预算显得尤为重要,应该对企业的资金做好通盘预算,并做好每一季度的要点整理,保证企业有足够现金运作而不断流,合理地安排资金使用,同时还需要降低资金成本,这样才能做到“未雨绸缪,有备无患”。

日常活动中也有许多是需要做财务预算的,举个最简单平常的例子:在学生会工作的同学通常都需要组织这样那样的活动,活动计划则必然要做,而其中很重要的一部分则是预算。在哪个节点,要用多少钱,都要交代清楚。不可能口说无凭报个数字。

在 ERP 沙盘模拟经营课中,还有一种情况是企业还有现金,但是破产了,此时很多经营者会一脸的茫然。这里要说明破产有两种情况:一是权益为负值,二是资金断流(ERP 沙盘模拟经营课程中设定企业的破产条件,ERP 沙盘比赛中采用)。企业还有资金但仍破产了必然权益为负值。这里的权益是指所有者的权益,是企业投资人对企业净资产的所有权,是企业的资产总额减去一切负债后的剩余资产。权益与资金是两个概念。从短期看,权益和资金是矛盾的,资金越多,需要付出的资金成本也越多,反而会降低本年权益;长期看,两者又是统一的,权益高了,可以从银行借更多的钱,借钱可以扩大再生产,“钱生钱”,但是没有权益就不能借到更多资金,必然影响企业经营(参考本课程银行贷款规则)。所以在企业经营初期,贷款贷多少,如何将资金使用在合适的地方,是每个公司经营过程中必然考虑的一个大问题,也就要求公司必须做好资金规划,做好资金使用预算。

5.4 信息与市场

企业经营离不开市场研究与分析。市场是由具有需求的(现实的和潜在的)顾客构成的。企业往往会面对很多市场,但往往只关注其中自己所能进入的市场。在 ERP 沙盘模拟经营中,很多同学不注重研究市场,不关注对手,只知道埋头苦干、闭门随想。

市场提供了各种各样的信息。在当今世界,信息已经成为一种最重要的、不可或缺的资源,与物质材料和能源并称为人类社会的三大支撑力量和必需品!信息同样是企业经营的重要因素和宝贵资源。在企业的四大流动性要素中,信息流举足轻重,对人流、物流、资金流起着主导和支配作用。据调查,美国每生产 1 美元产品,其中信息处理成本占总成本的比例是:1935 年为 15%,1955 年为 25%,1975 年为 36%,1995 年为 49%,而某些知识密集型产业已高达 60%~70%。

在多数情况下,信息并不形成企业产品实体,这与人力不构成产品实体的道理是一样的。从本质上说,任何可以被数字化(编码成一段字节)的事物都是信息。信息对不同的消费者有不同的价值,不管信息的具体来源是什么,人们都愿意为获得信息付出代价。信息被用户(企业或者个人)从市场上购买后转变成用户的信息资本,成为企业经营的要素之一。当今社会,特别是信息技术的发展,使得每个人每个企业每天能够接触到大量的信息。赫伯特·西蒙曾说:“信息的丰富产生注意力的贫乏。”当今信息问题不在于信息的获得困难,而是信息的过量和超载,注意力成为稀缺资源。要在无数的信息中将人们的注意力吸引到自己企业的特定产品,以获得产品的最高效益,企业不仅在产品的设计、文字和印刷上增加成

本投入,而且还要借助大众传媒来大肆宣传产品,企业同样花费了大量的不断增加的注意力购买成本。这个问题在 ERP 沙盘模拟经营课程中也得以体现,通过对市场信息的分析和判断,来初步训练学生的信息分析能力并使其寻找自己企业最合适的市场和产品。

5.4.1 市场在哪里

在 ERP 沙盘模拟课程中,经常会出现现在某个市场投放广告后,在选择订单的环节又放弃这个市场了。或者是非常盲目地在某个市场投放大量广告费。许多同学在进行企业运作时只顾自己的运营,完全不研究信息、市场与对手,仅仅按照自己的感觉来完成。这些现象的一个根本原因是学生没有认真去研究市场所提供的信息,不知道自己企业的市场在哪里。

在 ERP 沙盘模拟经营课程中,市场预测是各企业能够得到的关于产品市场需求预测的唯一可以参考的有价值的信息,对市场预测的分析与企业的经营战略和经营目标、营销方案的策划息息相关。在市场预测图中发布了近几年关于行业产品市场的预测资料,包括各市场、各产品的总需求量、价格情况、客户关于技术及产品质量的要求等,如图 5-8 所示。

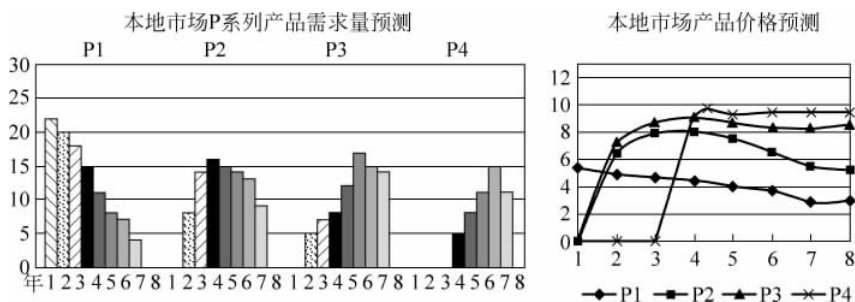


图 5-8 市场预测图

图 5-8 是 1~8 年本地市场 P 系列产品预测资料,由左边的柱形图和右边的折线图构成。柱形图中的横坐标代表年数,纵坐标上标注的数字代表产品数量,各产品柱形的高度代表该产品某年的市场预测需求总量。折线图标识了 1~8 年 P 系列产品的价格趋向,横坐标表示年,纵坐标表示价格。

从图中可以看出,P1 产品的市场需求是逐年走低,价格也在逐年下降;P2 产品市场需求较为稳定,价格变化较大,第一年和第二年上升幅度较快,后面几年又快速下降,下降幅度大于 P1 产品;P3 是从第二年开始,前两年市场需求很低,后几年增加,价格始终在高位运行;P4 产品从第四年才开始上市,价格还要高于 P3 产品。可见 P3、P4 可以认为是高端产品,需要投入较大,但是前期的 P1、P2 作为低端产品,市场始终也有需求。作为经营者,就需要考虑怎样的产品组合更适合自己的企业。只有确定了企业要进入的市场,才能够有的放矢做好财务预算,做好生产计划,做好营销策划。

确定卖什么产品,进入哪个市场,在做好市场预测分析之后,还有一个方法就是通过市场细分(参见第 3 章内容)选择自己的目标市场,如图 5-9 所示。

只有了解市场,结合自己的加工能力,才能制定针对不同市场、不同对手的广告策略。才能做到“知己知彼,百战不殆”。同时也不能因为想做“市场老大”而狠砸广告费用,也不能想省广告费而少投广告。前者可能因资金的短缺对企业的长远发展产生影响,后者则不能

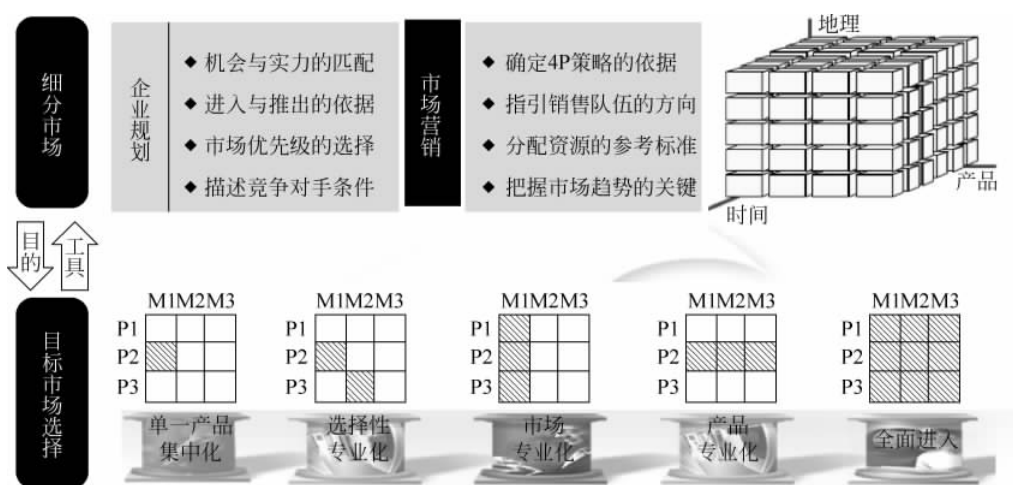


图 5-9 目标市场选择

确保拿到足够订单获得利润而造成企业亏损。

ERP 沙盘模拟经营课程利用市场中产品未来的走势作为信息分析的典型,一个根本目的是训练学生思考问题时的逻辑架构,企业应该获取的信息是多方面的,我们只需要从中找出自己认为是最适合企业需求的信息,并作为企业经营决策的基本要素,帮助企业做出决策。但是同学往往在学习过程中总是将企业经营各要素间的关系割裂开,专业课程所学知识与综合训练的思维能力并不能很好地结合,而 ERP 沙盘模拟经营课程则能够较好训练学生系统思考与分析判断的能力。

5.4.2 竞争对手在哪里

现实生活中,一项好产品的出现会立刻引来模仿者和竞争者,因为市场是开放的,消费者总是从多种选择中进行比较作出判断,企业间的竞争不可避免。但是你会判断你的竞争对手吗?在 ERP 沙盘模拟课程中,几家企业从一开始就设定为竞争对手,但是在不同的市场其对手却可能是不一样的。怎么判断呢?在此引入产品生命周期理论来说明。

从一项新产品的的设计、生产、销售,到用户使用,什么时候会有企业的竞争者出现呢?产品生命周期一般要经过如图 5-10 所示的开发期、投入期、成长期、成熟期和衰退期,因此,产品生命周期是指产品从投入市场到最终退出市场的全过程。

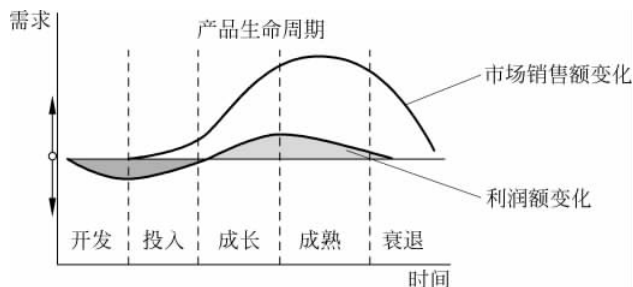


图 5-10 产品生命周期

产品进入市场是从投入期开始的,产品开发是在企业内部进行,包括研究过程。投入时期,产品已经上市,并通过企业的宣传推广,可能会迅速进入成长时期和成熟时期,达到顶峰,最后会被另一种新产品所取代从而退出市场。这个过程中,有的产品会经历很长阶段也没有进入衰退期,而有的产品这几个时期却很短。一般来讲,当一项新产品进入市场的时候,会有人去关注它,而当这款产品市场反映较好进入成长期的时候,说明市场需求很大很旺盛,就会出现竞争者,而且会不断出现新的竞争者,最后竞争也会达到激烈的状态,市场的规模也在不断扩大最终达到饱和。因而,企业经营者不可能只盯住自己的经营状况,要随时关注竞争者,关注市场变化。信息的收集是关注市场最重要的手段和方法,关注竞争对手在产品、价格、市场推广等方面的表现,以便于我们作出判断。

但是,在 ERP 沙盘模拟经营中,有很多同学就只会自己埋头做决策(只当做课程作业完成,不去理解课程设置本身的意义和目的),不去关注其他企业的经营情况,往往就会表现出在市场选择订单环节突然发现有人在和你争夺同一个目标顾客。因此,企业的管理者需要通过实地调查或其他途径了解同行业竞争对手的情况。例如,对手研发了哪些产品?开拓了哪些市场?生产能力如何?资本结构如何?课程中可以利用相互的交流和物理沙盘的观察来判断。

这里要注意将产品生命周期与产品的使用寿命区分开来。产品的生命周期是指产品的市场寿命或经济寿命,即产品在市场上生存的时间。其寿命的长短主要由市场因素来决定,如科学技术的发展水平和产品更新换代的速度,消费者偏好的变化,竞争的激烈程度等。产品的使用寿命指产品的自然寿命,是指产品从投入使用到损坏直至报废所经历的时间,其寿命的长短受产品的自然属性、产品的使用强度、维修保养程度以及自然磨损等因素的影响。

并不是所有的产品都遵循这个规律。有的产品投入速度快,衰退速度也快;有的产品经历了很长很长的成熟期阶段;有的产品进入衰退阶段后,再凭借强有力的促销活动和重新定位又回到了成长阶段。图 5-10 所示的产品生命周期曲线适用于一般产品生命周期的描述,另外还有风格型、时尚型、热潮型和扇贝型产品的生命周期,称为特殊的产品生命周期,如图 5-11 所示。

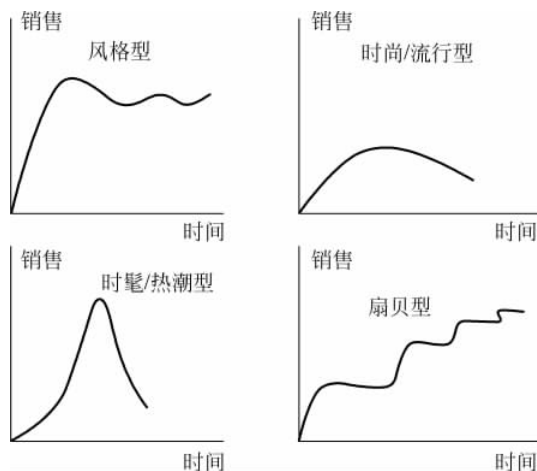


图 5-11 特殊的产品生命周期曲线图



风格,是一种人类生活基本但特点突出的表现方式。风格一旦产生,可能会延续数代,根据人们对它的兴趣而呈现出一种循环再循环的模式,时而流行,时而又可能并不流行。时尚,是指在某一领域里,目前为大家所接受并且欢迎的风格。时尚型的产品生命周期特点为刚上市时很少有人接纳(称之为独特阶段),但接纳人数随着时间慢慢增长(模仿阶段),终于被广泛接受(大量流行阶段),最后缓慢衰退(衰退阶段),消费者开始将注意力转向另一种更吸引他们的时尚。热潮,是一种来势汹汹且很快就吸引大众注意的时尚,俗称时髦。热潮型产品的生命周期往往快速成长又快速衰退,主要是因为它只是满足人类一时的好奇心或需求,所吸引的只限于少数寻求刺激、标新立异的人,通常无法满足更强烈的需求。扇贝型产品生命周期主要指产品生命周期不断地延伸再延伸,这往往是因为产品创新或不时发现新的用途。

5.5 企业生产能力分析

企业经营的两项关键职能是产品制造和市场营销。在分析市场基础上,了解了市场需求可能的规模以及竞争对手的情况,自然而然也需要清楚自己有多大的生产能力能够去满足这个市场的需求。产能分析成为关键。在实际课程学习中,经常会出现拿到订单而不能完成订单的按时交货,或者有加工能力却原料准备不充足不能按时生产导致延迟交货等现象。

5.5.1 如何计算产能

在 ERP 沙盘上,有四种生产线,手工线、半自动线、全自动生产线和柔性线。不同生产线投资不同,加工能力亦不同,产能计算也不一样。ERP 沙盘已将产品加工能力简化,加工周期都以季度为计算节点。手工生产线,加工周期长,年产能就很低,但投资较少。全自动生产线和柔性线,加工周期短,生产能力强,但是投资较大。如何取舍,必然涉及投资、产能、市场相互匹配的资源整合问题,而其中产能计算非常重要。

许多同学容易在产能计算上出现失误。最容易出现的问题在于手工线及半自动线这种生产周期大于 1 期(即 1 个季度)的生产线上。在这种生产线上生产产品时,容易造成第 1 期上线的时间没有计算,或者在第 4 期再生产时,被计算成下线产品。图 5-12 是一张各条生产线一年的产能示意图。

图 5-12 列出了所有可能的产能状态。按照图 5-12 提供的计算所示,我们可以计算出本企业一年内总共可以生产的产品和数量。但是,这并不是一个一成不变的数字。因为,由于转产、紧急采购、紧急加建生产线、向其他企业采购等方法均可以满足企业所需要的产品以保证订单的交付。但是无论如何产能的精确计算一定是选择订单的基础和前提。

企业的生产能力与市场需求之间也会经常出现问题。从企业内部看,生产能力越大,特别是大批量生产,制造成本越低,产品应该越具有竞争优势。但是市场上,消费者的差异性和个性化,导致需求的多样性,这与企业内部大批量生产是相互矛盾的。对于产品市场的需求,通过市场信息的分析作出基本判断,并确定企业生产的品种与数量。当企业生产能力不

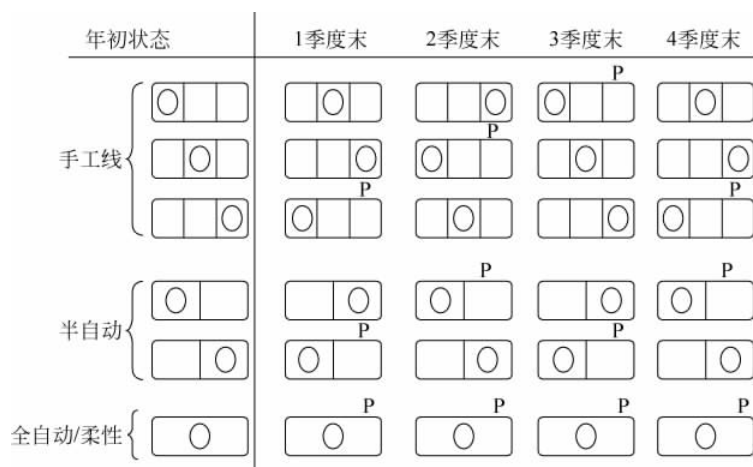


图 5-12 各生产线产能示意图

足时,一方面改善内部生产设备的加工效率,另一方面可采用外包、委托加工等方式获得产品足够的数量;当企业生产能力过剩时,一方面通过市场分析获得新的产品生产或者将设备出租,总之,设备不足不能给企业带来好的经济效益,而设备的闲置却是企业资源的最大浪费。

5.5.2 如何计算采购提前期

制造企业加工产品,需要根据市场需求来确定企业自己的生产能力,并根据生产能力确定产品原材料的储备。由于不同企业有不同的产品组合(这是因为要面对不同市场提供不同的产品),而不同的产品其产品零件构成(物料清单)和原料提前期也有不同。准确计算各产品的采购提前期,是保证当期生产的关键。

在 ERP 沙盘模拟经营课程中,原料不是即买即用的,每一种产品的原料都需要提前做好准备,比如 R1、R2 需要提前 1 期购买,R3、R4 需要提前 2 期购买(规则确定)。而产品的各种原材料配比也不相同,往往导致同学们在原料订单上计算不准,不仅会造成“需要生产时没有原料”导致浪费一个周期的生产时间,更有可能造成“需要支付购买原料时没有现金”的尴尬局面导致企业经营亏损。

现在假定企业有手工线、半自动线和全自动线各一条,以生产 P4 为例,来计算 P4 的生产计划与原料订购计划。P4 的物料清单(BOM)为 1 个 R2、1 个 R3 和 2 个 R4,如图 5-13 所示。表 5-3 为 P4 生产计划与原料订购计划。

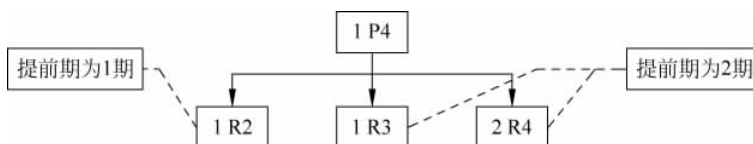


图 5-13 P4 零件结构(物流清单)



表 5-3 P4 生产计划与原料订购计划

期数 状态		1	2	3	4	5	6
手工线	产品下线并开始新生产			√			√
	原料订购	$R3+2R4$	$R2$		$R3+2R4$	$R2$	
半自动	产品下线并开始新生产		√		√		√
	原料订购	$R2$	$R3+2R4$	$R2$	$R3+2R4$	$R2$	$R3+2R4$
全自动	产品下线并开始新生产	√	√	√	√	√	√
	原料订购	$R2+R3+2R4$	$R2+R3+2R4$	$R2+R3+2R4$	$R2+R3+2R4$	$R2+R3+2R4$	$R2+R3+2R4$
合计		$2R2+2R3+4R4$	$2R2+2R3+4R4$	$2R2+R3+2R4$	$R2+3R3+6R4$	$3R2+R3+2R4$	$R2+2R3+4R4$

注：年初生产线有在制品在 1 期末位置。

从表中可以看出,手工线第 2 期下一个产品,必须提前在第 1 期订购原料 $R3$ 和 $R4$,在第 2 期订购 $R2$,才能保证第 3 期上线一个新产品 $P4$ 的生产。同样,半自动线如果在第 4 期生产产品,就必须提前在第 3 期订购原料 $R2$ 和第 2 期订购 $R3$ 和 $R4$ 。

此表清晰地显示了每一期(这里的期就是季度的概念)需要的原料量,同时可以很容易地推算出每一期原料的订货量。不过在实际的操作中,还需要考虑库存、转产、加工费等其他的因素。只有做到精确计划才能最大限度地降低企业运营成本,使股东权益最大化。

事实上,不论是单个的企业还是以集团方式组成的多家公司,公司的经营所需要考虑的问题都在本章中反映出来,只是我们这里是以单组织方式为例进行分析。同学们可以按照这样的分析思路去思考你所在的集团公司的运营。

5.6 团队合作

5.6.1 怎样融入团队

企业经营的每个环节是连续的统一的,是一个整体,某一个环节出现问题都会影响到企业整体的经营战略和经济效率。企业是由一个个部门组合而成,是由不同人员在不同岗位相互配合来共同完成企业的目标。管理就是希望获得“ $1+1>2$ ”的效果,资源的整合首先是人员的合作。团队合作成为本课程最核心的教学目的。课程学习本来是个体的独立活动,但是课程学习的目的不仅要学习者获得一定的知识,更重要的是让学习者融入团队,并学会与他人的沟通、交流、合作。

许多同学都抱着“这只是一门实训课程,来混个学分”的态度来完成这门课程的学习,表



现出团队合作不够,只有少数人在努力经营的情况。例如只有CEO的扮演者或者财务总监或者营销总监的扮演者在努力,其他人则抱着“混学分”的态度。这种心态导致了团队在分工、交流、合作等方面表现欠佳,企业经营决策出现问题也就是很正常的现象。随着市场竞争的日益激烈,企业更加强调团队精神,建立群体共识,以达到更高的工作效率。特别是遇到大型项目时,想凭借一己之力去取得卓越的成果,将是非常困难的。单打独斗的时代已经结束了,取而代之的是团队合作!团队合作就是竞争力!我们也正是通过ERP沙盘模拟课程演绎企业经营需要团队合作共同实现经营目标,这也是学生跨入社会必须面对的问题。

团队的组成不是一个人,如何融入团队,和其他成员共同努力、精诚协助是件看起来很容易的事情,可事实却大相径庭。团队,除了要依靠卓越的领导者,每个成员也都是使团队不断融合的不可或缺的一分子。

在2004年6月,一个由一群超级巨星组成的拥有20年来NBA历史上最强大、最豪华阵容的湖人队在总决赛中对阵14年来第一次进入总决赛的活塞球队。几乎所有人都认为活塞要战胜湖人是不可能的。

但是最终结果是湖人队以1:4败下阵来。其实在赛季之前火箭队的训练师法尔松来看姚明时早就预言到了这个结果。他说:“因为场地上只有一个篮球,沙克、科比、卡尔、‘手套’都要去拿它,一旦到了最关键的时候谁该拿这个球呢?”整个球队如同一盘散沙,其战斗力自然大减。反观活塞队,因为知道对手的强大,整个团队团结一心,产生了“1+1>2”的效果。这是典型的明星员工的内耗和冲突造成整个团队平庸的例子,在这种情况下,1+1的效果小于2。众多的精英分子共处一个团队中产生太多的冲突,最终的效果还不如一个人的单打独斗。

中国古典名著《西游记》中唐僧4人这个团队,其成员要么个性鲜明,难以管理,要么缺乏主见,过于平庸。单就是这么一群人,克服了重重困难,完成了取回真经的任务。

其实在这个团队中,作为领导的唐僧,虽然缺乏果断和精明,但是有着坚定的信念,在途中不断感化着众徒弟。孙悟空是团队中的明星员工,其桀骜不驯,逞强好斗,但是能力高强,也对团队有着深厚感情,为完成目标尽心尽力。猪八戒在团队中起着“润滑剂”的作用,虽然好吃懒做,但是也起着承上启下的作用。沙僧是团队中最不可或缺的角色了,他任劳任怨,起着保持团队稳定的作用。

GE公司前执行总裁杰克·韦尔奇提出过一个“运动团队”的概念,团队要区别对待每一个成员,使其个性特长不断地发展并发挥出来。高效的团队是由一群有能力的成员组成,他们有共同的目标并有实现这个目标的能力。而且团队之间能够良好合作,才能出色地完成任务。

星巴克从一家西雅图的街头小咖啡馆开始,发展到今天遍布全世界30多个国家和地区的近万家咖啡店,除了它在打造其品牌上的独到策略之外,团队建设是其维持品牌质量和公司不可替代的竞争力的关键所在。星巴克以每一家店为单位组成团队,倡导平等快乐工作的团队文化。他们的逻辑是:只有顾客开心了,才会成为回头客;只有员工开心了,才能让顾客成为回头客。而当二者都开心了,公司也就成长了,持股者也会开心。快乐回报的团队文化成为星巴克获快速持续发展的最重要手段。这种文化体现在:①领导与员工是平等



的,哪怕是公司总部的高层管理者,到门店巡查的时候也会与店员一起上班,做咖啡,清洗杯碗,打扫店铺甚至洗手间;②每个员工在工作上都有较明确的分工,但每个人对店里所有工种所要求的技能都受过培训,在分工负责的同时,又有很强的不分家的概念;③鼓励合作,奖励合作,培训合作行为。通过多种方式让每个员工都能时时体会到合作是公司文化的核心,是受到公司管理层高度认可和重视的。

微软是以创造团队文化闻名的公司。以项目小组的形式来开发电脑软件是由微软首创的。微软的产品是电脑软件,专业性强,需要知识的积累与不断创新,还要求不能有差错。在这种情况下,公司打造了平等、充满争论的团队文化,在思想的交锋中产生创新的火花,在不同视角的争辩中创造最独特完美的产品,如项目小组有名的“三足鼎立”结构:软件设计员、编程员、测试员,三种人员互相给彼此挑刺,刺挑得越多,最后的产品就可能越完善。而项目小组的成员大家都平等,组长也没有特别的权利,主要担任沟通协调的角色,解决任务冲突、人员冲突、时间冲突,使大家愉快配合,按时将产品完成。合作、创新精神在微软的产品项目小组中得到充分体现。

IKEA(宜家家居)是世界上品牌知名度最高的公司之一,而它所创建的团队文化更是独具特色,为他人称道,也是它成功的关键所在。宜家只是一个家居用品店,每个人的工作内容都不复杂,每个人都能胜任他人的工作,没有人是不可取代的。员工间的互相磨合和默契,积极向上、彼此信任和欢乐的团队气氛成为宜家团队建设的关键。宜家家居是瑞典的公司,公司文化在很大程度上折射出瑞典的民族文化:平等、低调、朴实、现代。为了鼓励团队成员间的高度融合和协作,公司并不给每个员工明确的岗位说明,相反,要求团队成员自己商榷讨论决定谁负责什么,整个团队该如何运作最为有效等。团队的领导人也没有特殊的头衔,与他人平等,起协调沟通的作用,理顺团队并让每个人都能充满乐趣地工作。这样在任何人忙不过来的时候,都会有暂时空闲的人主动来帮忙,见缝插针,让顾客得到良好满意的服务。

以上这些案例,说明成功的企业管理需要优秀的团队。任何企业组织都是由一个个团队组成的,团队的工作内容可以不同,团队成员的知识结构可以不同,团队成员的相互合作、相互的理解、相互的信任则是团队融合的关键要素。

5.6.2 如何规划自己的学习与职业发展

曾经有企业做过关于营销经理的成长路线,发现有一定的规律可遵循,特别是在营销类职业技能方面,有显著的阶段性特征。经过分析企业营销岗位的成长路径可以简化如图 5-14 所示。

从这张路径图上可以看出,如果在校期间能够有清晰的职业规划,对未来的发展将有所帮助。

对未来将要从事的职业有兴趣,有兴趣才会去关注,能主动学习,有意去培养这个职业所需的基本素养。因此,在大学四年中需要做好自己职业规划。图 5-15 是大学四年学生生活成长的不同轨迹,这里仅仅是提供给大家一个参考。怎么度过还需要自己认真思考!

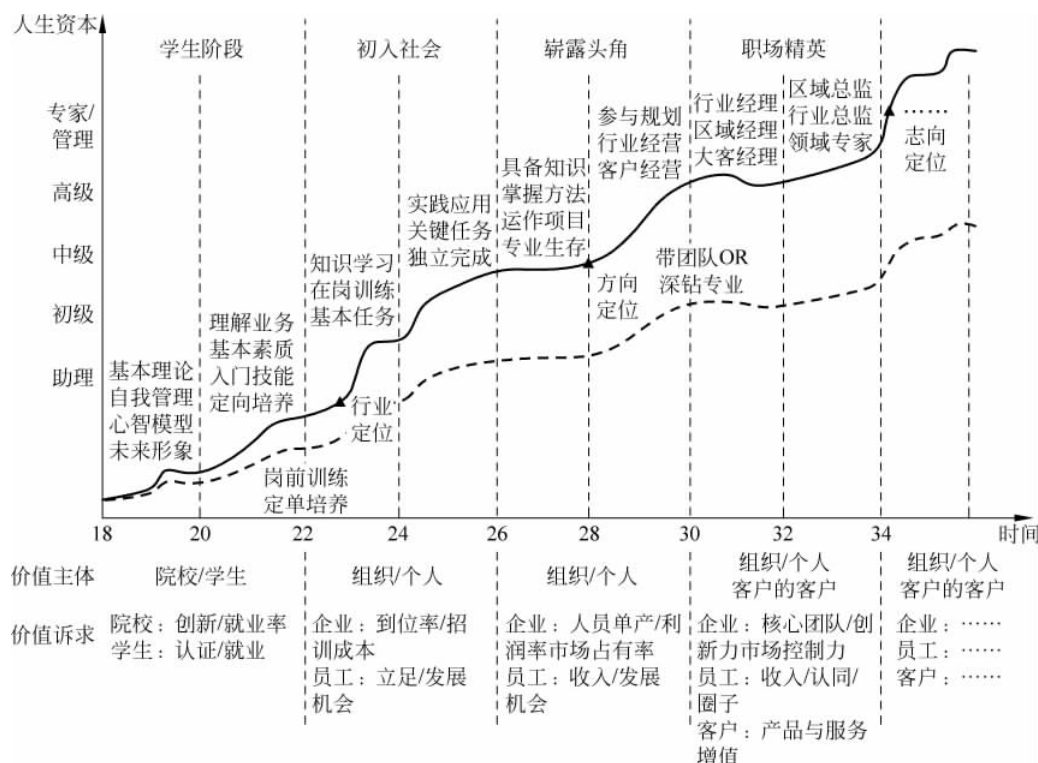


图 5-14 企业营销岗位成长路径

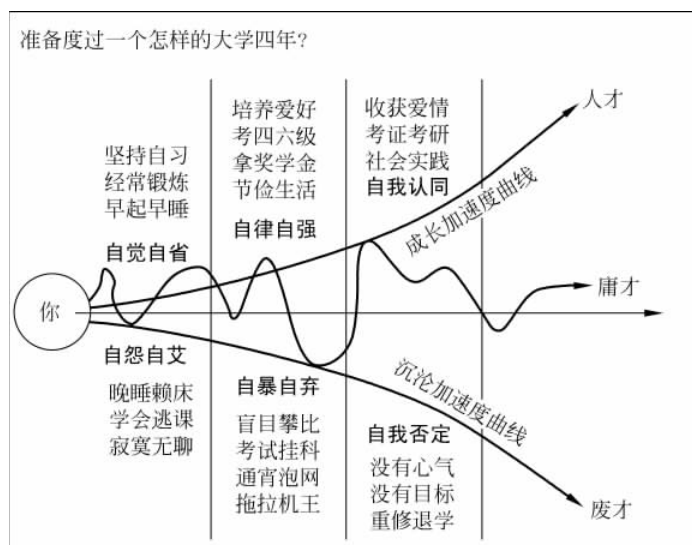


图 5-15 大学四年的成长轨迹

**思考题：**

1. 关于企业经营活动,在模拟经营决策中,你认为最为困难的决策是什么? 为什么?
2. 你认为大学生适合去创业吗? 你觉得创业需要具备什么样的条件?
3. 任何组织不论做什么工作都需要团队成员的密切合作。从这门课程中你体会到什么?
4. 你对自己大学四年做过怎样的规划?