

## 1、列举出 3 个企业管理的业务领域。

财务部门

研发部门

营销部门

## 2、选择一个业务领域管理者角色，给出其核心职能。

总裁：分析竞争格局；制定发展战略；确定经营指标；制定业务策略；协调管理团队；分析企业绩效；管理业绩考评。

## 3、完成下面的资产负债表，并分析该负债表存在什么问题。

| 资产    |   |    | 负债+权益 |   |     |
|-------|---|----|-------|---|-----|
| 流动资产  |   |    | 负债    |   |     |
| 现金    | + | 31 | 长期负债  | + | 20  |
| 应收款   | + | 0  | 短期负债  | + | 20  |
| 在制品   | + | 4  | 应付款   | + | 0   |
| 成品    | + | 0  | 应交税   | + | 0   |
| 原料    | + | 1  | 总负债   | = | 40  |
| 总流动资产 | = | 36 |       |   |     |
| 固定资产  |   |    | 权益    |   |     |
| 土地和建筑 | + | 12 | 股东资本  | + | 45  |
| 机器和设备 | + | 11 | 利润留存  | + | 0   |
| 在建工程  | + | 0  | 年度净利  | + | -24 |
| 总固定资产 | = | 23 | 所有者权益 | = | 21  |
| 总资产   | = | 59 | 负债+权益 | = | 61  |

问题：总资产不等于负债+权益。

## 4、完成下面损益表，尝试分析当前企业经营中存在的问题，有什么建议。

| 损益表/百万元 |   |     |
|---------|---|-----|
| 销售      | + | 11  |
| 直接成本    | - | 4   |
| 毛利      | = | 7   |
| 综合费用    | - | 28  |
| 折旧前利润   | = | -21 |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 折旧    | - | 2   |
| 付息前利润 | = | -23 |
| 财务支出  | - | 2   |
| 额外收/支 | + | 1   |
| 税前利润  | = | -24 |
| 所得税   | - |     |
| 净利润   |   | -24 |

问题：综合费用过高，利润过低。

建议：控制费用支出，抓住客户需求，通过开源节流增加利润。

#### 5、企业需要通过哪些措施实现开源。

增加品种：研制新产品；研究竞争对手；盈亏平衡分析

开拓市场：扩大市场范围；进行品牌认证；合理广告投入

扩大产能：改进生产装置；增加新生产线；研究生产组织

#### 6、计算下表三个企业的 ROA 和 ROE，如果这是三家上市公司，你会买哪家的股票，并说明原因。

| 企业  | A   | B   | C   |
|-----|-----|-----|-----|
| 资产  | 100 | 100 | 100 |
| 负债  | 0   | 50  | 90  |
| 净利润 | 15  | 15  | 4   |
| ROA | 15% | 15% | 4%  |
| ROE | 15% | 30% | 40% |

如果考虑股东效益（短线）选择 ROE 最高的；如果考虑企业经营效益（长线）选择 ROA 最高的，综合来看我会买 B 企业的股票。

#### 7、完成第二年的损益表，并尝试分析经营中的问题。

| 损益表/百万元 |   |    |
|---------|---|----|
| 销售      | + | 52 |
| 直接成本    | - | 22 |
| 毛利      | = | 30 |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 综合费用  | - | 39  |
| 折旧前利润 | = | -9  |
| 折旧    | - | 1   |
| 付息前利润 | = | -10 |
| 财务支出  | - | 2   |
| 额外收/支 |   |     |
| 税前利润  | = | -12 |
| 所得税   | - |     |
| 净利润   |   | -12 |

问题：综合费用过高。

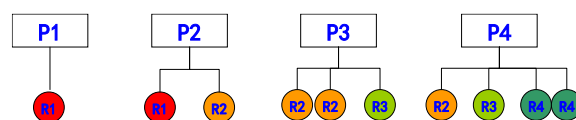
8、为获得最佳广告效益，请思考一下，可以基于哪些市场数据，进行什么分析，能给出什么决策建议？

分析：按产品（基于产品市场需求预测）；按地区（各地市场产品需求）；按价格（产品毛利）。

建议：在产品数量多的市场上适当的广告投入；在价格高的市场上拿好定单；多争取毛利大的产品定单；降低广告成本分摊比例。

9、请根据第 1-4 季度各产品的生产计划，计算各原材料的物料需求计划。

|                  |    | 1 季度 | 2 季度 | 3 季度 | 4 季度 | 1 季度 | 原<br>材<br>料<br>计<br>划 |    | 4 季度 | 1 季度 | 2 季度 | 3 季度 | 4 季度 |
|------------------|----|------|------|------|------|------|-----------------------|----|------|------|------|------|------|
|                  |    |      |      |      |      |      |                       |    |      |      |      |      |      |
| 生<br>产<br>计<br>划 | P1 | 1    | 4    | 1    | 1    | 2    |                       | R1 | 3    | 10   | 1    | 2    | 2    |
|                  | P2 | 2    | 6    |      | 1    |      |                       | R2 | 2    | 14   |      | 9    | 8    |
|                  | P3 |      | 3    |      | 3    | 3    |                       | R3 | 5    |      | 5    | 5    |      |
|                  | P4 |      | 2    |      | 2    | 2    |                       | R4 | 4    |      | 4    | 4    |      |



•R1、R2定货周期为1个季度；  
•R3、R4定货周期为2个季度；

10、根据物料的毛需求、期初库存、计划接收量、计划期末库存计算物料生产计划

| 时间    | 1 季度 | 2 季度 | 3 季度 | 4 季度 | 下年 1 季度 |
|-------|------|------|------|------|---------|
| 库存数量  | 2    | 3    | 1    | 0    | 0       |
| 完工数量  | 1    | 0    | 1    | 2    |         |
| 订单需求量 | 0    | 2    | 2    | 2    |         |
| 生产数量  |      | 1    | 2    |      |         |