

MBA管理资料之企业生存的管理弊端之财务篇MBA考试 PDF
转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/548/2021_2022_MBA_E7_AE_A1_E7_90_86_E8_c70_548324.htm

财务一味追求销量，忽视回款质量 比较直观的表现通常是产品销量激增，在这过程中很容易出现虚假繁荣，主要表现在产品的销量增加，而回款却减少，即企业只重视产品是否销出去了，却忽视了回款是否及时到位。更主要的是企业的考核及奖惩一味以销量为指标，却忽略了健康的回款周期。这一问题往往容易为企业管理者所忽视，因为管理者看到的是销量在飞速上升，纸面上的金额也在上涨。但是，当管理者发现这个问题时，很可能企业已经出现现金流问题。一旦现金流出现问题，超速成长企业的所有问题将全部爆发并被放大。难以寻求恰当的费用/销量比 费用与销量的关系，超速成长企业往往难以寻求到最佳的平衡点。企业砸出一个亿的广告，换回两个亿的销售收入，看着四处铺天盖地的广告宣传及热火朝天的产品热卖场景，企业家却未必能够高兴地起来。究其原因，企业回头一算账，除去产品的制造成本、广告投入及终端促销等费用，利润所剩无几。难道这就是企业发展想要的结果？当然不是！超速发展企业在产品热卖的同时，销售费用同时也会激增。但是怎样的一个比例才算是正常合理的，恐怕很多管理者都未必能想清楚。通路铺货占用大量资金 企业赊销、铺货是一种正常的经营操作手段，对于超速发展企业而言，这更是惯用的招数。在通路铺货就会占用资金，铺货的量越大占用资金自然也越多。超速发展企业处处都张开大口要钱，铺货量过大，会挤占企业经营所需的资金。如果企业没有足够的

资金准备，轻则影响正常的生产经营，重则导致企业因资金链断裂而崩盘。生产成本“按住”了，营销成本“浮起”来企业在超速发展时，会非常注重生产成本控制，而且企业只有上到一定规模后，才能更好地实施生产成本控制。生产上是抠门了，把成本降下来了，但很多企业的利润率并没有同比增长。原因就出在营销成本控制上，营销上的大手大脚把生产环节降低的成本抵消了。在人们的观念里，营销部门就是一个花钱的部门，至于花多花少往往并不在意，以至营销成本比销量增长得更快，最后企业把利润都给搭上了。所以，企业如果在成本上“按下葫芦浮起瓢”的话，利润率的增长就可能只在原地转圈。混淆发展速度和筹资机会的关系有的企业搞不清是发展速度需要资金支持，还是巨大的筹资机会需要规模和速度的配合。深圳万德莱曾经是成长企业中的佼佼者，为了登上创业板，在短短两三年的时间，这家公司进行了超常的快速扩张，通过银行贷款及其他借款，扩大业务规模，收购其他产品和公司，企图创造一个实力与速度都更诱人的王国。然而，由于管理能力跟不上这样的发展速度，万德莱投资的项目多数失败了，还没来得及上市，就大面积亏损，最终资不抵债，快速地走向破产。速度至上，预警是“退堂鼓”疾步如飞的企业往往更需要“体检”；但很多这样的企业不肯就范，一则是害怕检查出什么病来影响速度，还有一种思想就是，你看我跑得多快，哪有病？这两种认知误区成了超速发展企业的通病。其实现在财务危机预警的两种模型，即单变量模型和多变量模型，技术操作时间上只需要三五天，而且根本不影响企业的正常运营。用钱不分家，财务混同掩盖甚至造成财务危机由于现阶段公司治理结构

上不规范，所有权、经营权一体，没有建立起企业内部投资中心、利润中心、成本中心的三维矩阵管理模式，往往将三者财务上混为一体，没有分灶吃饭，造成三者的越位或者错位，埋下财务定时炸弹。而且，往往不到问题发展到不可收拾的地步还显得平安无事，一旦事发已无可挽救。疏于事前从财务上预防“超速病”中国目前正处于经济转型时期，企业面临的动态性尤为明显，不仅高速增长企业面临的市场是多变的，而且高成长必然引发新竞争者的加入。高度的动态性带来了更大的风险性，财务必须成为制定战略战术的助手。从产品定价、业务组合、客户选择、销售政策制定到生产采购等一系列重要经营决定，都需要相应的财务数据和分析建议来支撑。在这样的环境中，由于信息不到位而导致盲目决策或错误决策是很危险的。这种分析要求财务管理者能够主动从经营的角度看问题、发现问题，并能通过专业方法和工具，为决策者提供有价值的建议。注重财务扩张，忽视财务防御 高速增长企业在财务上的表现是大进大出，采用扩大进攻型财务战术。在进攻旗帜的引领下，企业往往会忽略年度预算计划对风险控制的作用。同时，即使计提了风险准备金和固定资产折旧等费用，也常常会在企业资金紧张时挪用。忽略财务防御，容易导致“一根草压死骆驼”。如1996年进入全球500强之列的香港百富勤公司，1998年初却因为缺乏足够现金无法偿还几千万美元的债务而被迫破产，10年辉煌毁于一旦。如果突发性风险事件发生在市道畅旺的时候，高成长企业或许可以凭其资产规模和营业收入的大幅增长，给市场以太平盛世的感觉。一旦经济环境突然变化，重大政策调整，各种自然灾害或其他突发性风险事件发生，企业就

可能因为业务萎缩、资产缩水或重大财产损失而陷入困境。

编辑特别推荐：2009MBA联考数学辅导专项练习汇总 MBA全国联考指导MBA管理练习题汇总 MBA联考管理案例分析题选编及答案汇总 最近视觉焦点：09年MBA重大改革春季班和秋季班将实现并轨 更多优质信息请访问：百考试题MBA站 百考试题论坛 丰富、优质考试试题请进入：百考试题在线考试中心 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com