

第4章 企业手工模拟经营

一、单元概述

新管理层接手企业后,需要了解企业原有的业务流程、同时磨合团队,理解和应用沙盘企业运营规则。学习本章后,学员将了解年初三项工作、每季度十项工作和年末五项工作在沙盘中如何操作,进一步掌握企业沙盘模拟规则,并运用这些规则进行战略规划、营销管理、生产规划和财务管理。

二、教学重点与难点

(1)重点:掌握每项工作任务在沙盘上的操作流程;理解每项工作任务对企业现金和权益的影响。

(2)解决方案:教师针对难点配合沙盘教具进行演示、课堂互动。

4.1 年初三项工作

1. 新一年工作计划

当新一年开始之际,企业的管理层:首席执行官带领市场总监、运营总监以及财务总监制定或者调整企业战略,进行经营规划。如:确定本年广告投入方案、设备更新方案、产品研发计划、原料采购计划或者是融资计划等。

2. 参加竞单会

年初市场总监参加竞单会,获取本公司一年的销售订单。市场总监从现金区取出相应的广告费,放置于沙盘费用区域的“广告费”处。然后等待选择订单。此时,运营总监需要为市场总监提供企业的可接单量,可接单量主要取决于现有库存和生产能力。市场总监根据可接单量来决定本年度最多可接受的产品数量。如果企业获取的订单超过可接单量,将无法按时交货。

3. 支付所得税

年初财务总监需要缴纳上年纯所得额征收的企业所得税。在沙盘中的企业所得税为 25%。财务总监按照上年利润表“所得税”一项的数值取出相应的现金放置于沙盘费用区域的“税金”处。

4.2 每季度十项工作

1. 更新短期贷款/还本付息/获得新贷款/贴现

(1)更新短期贷款:如果企业之前已经贷过短期贷款,财务总监将表示贷款的空桶往现金区方向移动一个季度。当短期贷款移至现金区时,表示短期贷款到期。

(2)还本付息:当短期贷款到期时,财务总监从现金区拿出短期贷款的本金和利息,本金还给银行,利息放置于费用区域的“利息”处。如贷款为 20M,那么利息是 1M,需从现金区取出 21M,其中 20M 还给银行,1M 放置于费用区域的“利息”处。

(3)获得新贷款:此时沙盘企业可以向银行申请短期贷款或者高利贷。两种贷款的最高额度都为上一年所有者权益的两倍减去已有的该种贷款。

(4)贴现:贴现是将应收账款变成现金的行为,应收账款贴现可以在当年任何时刻进行,并且贴现的金额只能为 7 的倍数。贴现时,财务总监从应收账款区取出想要贴现的应收账款,取出其中的 $\frac{1}{7}$ 作为贴现利息,放置于费用区域的“贴现”处,剩下的 $\frac{6}{7}$ 放置于现金区。应收账款的贴现不考虑账期因素。

2. 更新应付款

当企业有应付账款时,每个季度的此时,财务总监将应付账款往现金区方向推进一

个季度。当应付账款到达现金区时,财务总监从现金区取出相应现金,付给供应商。接受并支付已订原材料:

(1)接受原料:当企业订购的原材料到达原材料仓库时,企业必须接受货物,并根据采购协议支付材料款,或计入应付账款。运营总监或采购主管将放置于原材料订单或在途物资区域上的空桶挪至原材料仓库,在里面放入相应颜色的原材料。

(2)支付货款:运营总监或采购主管需根据每种原材料采购批量判断应付账款的账期。如果用现金支付,则从现金区取出相应的现金,交给供应商;如果有应付账款,则在沙盘的应付账款区域用空桶置于相应的账期上。

3. 下原料订单

运营总监或采购主管根据年初的物料需求计划,确定原材料采购的种类和数量后,取出相应数量的空桶(一个空桶代表 1M 的原材料),置于相应原材料的采购订单处。

4. 更新生产/完工入库

(1)更新生产:每季度此时,生产主管将生产线上的在制品向产成品仓库方向移动一个季度。

(2)完工入库:当在制品移出生产线时,代表产品生产完毕,将移出生产线的产品置于相应的产品库中。

5. 生产线调整/购买新设备/变卖生产线

(1)生产线调整:如果企业想更换生产线上的产品种类,需要投入一定的时间和费用。转产需要几个季度,生产主管就取出几个空桶,放置于生产线上,每个季度在一个空桶中放入相应的转产费,直到投入所有的转产费为止。

(2)购买新设备:企业想购买新生产线时,生产主管将购买的生产线正面朝下放入厂房内,并根据厂房的购买费用和建设时间,在生产线上放入建设周期数量相等的空桶,在生产标识处放上此设备打算生产的产品标识。于每个季度分别投入相应的费用,等到投入全部设备货款后,将所有桶放置在设备价值区相应位置,并将生产线正面朝上翻过来准备开始新生产。

(3)变卖生产线:当生产线上的在制品完工时,企业可以变卖现有生产线。生产线变卖前需要折旧,折旧后的价值是当前生产线的净值。用生产线的净值和残值进行比较,如果该生产线折旧后的净值小于残值,将生产线的残值置于现金区;如果该生产线折旧

后的净值大于残值,从生产线净值中取出等同于残值的部分置于现金区,将差额部分置于综合费用的固定资产清理区。

6. 开始新生产

当生产线没有在制品时,可以考虑开始新的生产。运营总监或生产主管取出一个空桶,里面置入产品的原材料,财务总监根据生产线生产不同产品所需的人工费,将相应的人工费置于此空桶中,并将空桶置于生产线的第一个生产周期上。

7. 产品研发投资

按照年初制订的产品研发计划,运营总监或生产主管根据不同产品的研发费用规则,向财务总监申请产品研发资金,置于相应产品的研发区域。

8. 更新应收款

每季度,客户的应收账款账期减1,财务总监将应收账款区域的应收款向现金区方向移动一个季度,当应收款到达现金区时,代表收到客户的应收账款。

9. 交货给客户

每季度此时,市场总监需要检查客户订单产品是否已经生产完毕,如果产成品仓库中的产成品已经满足订单的要求,市场总监按订单给客户交货,同时根据订单中应收款的账期,从客户处取出相应的货款,放置于应收款区域相应的账期上。如果账期为0,则直接把货款放入现金区。

10. 支付管理费

每个季度企业需要支付为了维持运营的管理人员的工资、差旅费、招待费等。财务总监从现金区取出1M,放入费用区域的“行政管理费”上。

4.3 年末五项工作

1. 更新长期贷款/支付利息/获得新贷款

(1)更新长期贷款:如果企业之前已经贷过长期贷款,财务总监将表示贷款的空桶往现金区方向移动一年。当长期贷款移至现金区时,表示该笔长期贷款到期。

(2)支付长贷利息:长期贷款的还款规则是每年支付利息,到期还本。归还利息时,

财务总监取出相应的现金放置于沙盘费用区域的“利息”处；长期贷款到期时，财务总监取出与本金和本年利息之和相等的现金，本金归还银行，利息放置于沙盘费用区域的“利息”处。

(3)获得新贷款：年末企业可以申请新长期贷款，贷款额度为上一年所有者权益的两倍减去已有的长期贷款。

2. 支付设备维护费

每条建好的生产线此时都需要缴纳设备维护费，财务总监取出相应的现金置于费用区域的“维护费”上。

3. 支付租金/购买厂房

如果当年企业在还未购买或者租赁的厂房中安装新设备，年末此时需要决定租赁或购买本厂房。

(1)支付租金：财务总监从现金区取出相应的租金，放置于沙盘费用区域的“租金”处。

(2)购买厂房：财务总监从现金区取出相应的购买资金，放置于沙盘上该厂房的厂房价值处。

4. 计提折旧

沙盘企业的设备折旧按照余额递减法计算，折旧等于设备当前价值除3以后向下取整。当设备价值小于3M时，每年折旧按1M计提。运营总监或生产主管从设备价值中取出折旧费，放置于沙盘费用区域的“折旧”处。厂房不计提折旧。

(1)新市场开拓：新市场开拓需要一定的资金和时间，市场总监根据不同市场开拓所需资金和周期，取出现金放在要开拓的市场开拓区。

(2)ISO认证投资：ISO质量认证的取得需要一定的资金和时间，市场总监根据不同类型质量认证开发所需的资金，取出现金放在要认证的ISO认证区。

5. 结账

年末，需要将企业的收入、费用和支出进行结转，编制资产负债表和利润表。在报表编制完毕后，将费用区域的所有费用清空，为来年做好准备。

【实践环节设计】

请总结每项工作任务对企业现金流和权益的影响。

时间	工作任务清单	现金流	权益
年初三项工作	支付应交税		
	计划新的一年(制定广告方案)		
	参加订单竞标		
每季度十项工作	短期贷款/支付利息		
	更新应收账款/应付账款		
	接受并支付已定的货物		
	下原料订单		
	产品研发投资		
	更新生产/完工入库		
	购买或调整生产线		
	开始新生产		
	交货给客户		
	支付行政管理费		
年末五项工作	长期贷款		
	支付设备维修费		
	购买或租赁厂房		
	折旧		
	市场开拓/ISO 质量认证		