

单元一

小试牛刀

单元目标:在本单元学习中,你将认识沙盘,并了解沙盘企业的运营规则;通过灵活运用这些规则,和另外五位同学共同经营一家企业,在未来的“六年中”,和其他五家企业竞争、合作,体验商战的成功与残酷。

任务1 了解企业

通过阅读信息单,完成任务书 1-1 与任务书 1-2,你将了解具体的运营规则,在老师的指导下,和你的团队共同完成一个年度的运营,并为新一年的开始做好规划。

任务书 1-1

姓名: 职务: 公司名称:

公司口号:

问题 1: 模拟经营中,最小的货币单位是什么? 最小的时间单位是多久?

问题 2: 企业筹集资金的渠道有哪些? 各有什么利弊?

问题 3: 大厂房与小厂房有什么区别?

问题 4: 产品 P1、P2、P3、P4 的直接成本分别是多少? 是由哪些原材料构成的? 各种原材料的订货提前期分别是多久? 材料订货的多少会对企业产生怎样的影响?

问题 5: 可供本企业选择的细分市场有哪些? 市场开拓周期与产品研发周期分别有多长? 对企业的未来有怎样的影响?

问题 6: 生产线如何提折旧?

问题 7: 预测企业本年度的生产能力, 通过实践, 检验数据是否真实可靠。如果预测不准确, 会对企业产生怎样的影响?

任务书 1-2

问题 1: 分析“市场预测”, 未来哪个市场对本企业有利?

问题 2: 分析“市场预测”, 未来哪个产品具有竞争优势? 为什么?

问题 3: 通过市场与产品分析, 本企业的细分市场有哪些?

问题 4: 贵公司第一年准备主攻哪个细分市场? 第二年呢? 第三年呢? 做好 3 年的市场发展规划。

问题 5: 对于最终的市场发展目标, 贵公司的生产能力是否充足? 如何增加你的产能? 制订近 3 年的设备发展规划。

问题 6: 对于最终的市场发展目标, 贵公司的资金缺口有多大? 需要运用哪种方式进行融资?

问题 7: 你组最大的困惑是什么? 在哪些方面需要教师帮助解决?

工 作 页

起始年企业运营流程

注意: 请各企业 CEO 带领本企业全体员工,按顺序执行下列各项操作,每执行完一项操作,按照专用符号要求,在方格内认真记录。如有问题可询问教师或参考附录中的答案。
(注:“?”部分为本任务中暂时不填项目,今后企业可自行决定;阴影部分不用填写,全书同。)

提交广告方案				
竞单/登记销售订单				
支付广告费				
更新长期贷款/还本付息/申请长期贷款				
制订全年计划				
支付应交税金				
更新短期贷款/还本付息/申请短期贷款(高利贷)	?	?	?	?
更新原料订单/原料入库/支付原料款				
下原料订单				
更新生产/完工入库				
投资新生产线/变卖生产线/生产线转产	?	?	?	?
开始下一批生产				
更新应收款/应收款收现				
向其他企业购买成品/出售成品	?	?	?	?
按订单交货				
产品研发投资	?	?	?	?
支付管理费				
其他现金收支				
支付设备维护费				
支付租金/购买厂房				?
计提折旧				
新市场开拓/ISO 资格认证投资				?
结账				
现金收入总计				
现金支出总计				
期末现金对账(请填余额)				

起始年经营

订单登记表

订单号									合计
市场									
产品									
数量									
账期									
总额									
成本									
毛利润									

营业费用明细表

项目	管理	广告	维护	租金	转产	市场	认证	研发	其他	合计
金额										

利润表

销售收入	+	36	
直接成本	-	14	
毛利润	=	22	
营业费用	-	9	
折旧前利润	=	13	
折旧	-	5	
支付利息前利润	=	8	
长贷利息	-	2	
短贷利息	-	0	
贴现	-	0	
额外收支		0	
税前利润	=	6	
所得税	-	2	
净利润	=	4	

资产负债表

资 产				负债+权益			
固定资产				负债			
厂房建筑	+	40		长期负债	+	40	
机器设备	+	13		短期负债	+	0	
在建工程	+	0		高利贷	+	0	
总固定资产	=	53		应交税金	+	1	
流动资产				总负债	=	41	
现金	+	20					
应收款	+	15		权益			
在制品	+	8		股东资本	+	50	
成品	+	6		利润留存	+	10	
原料	+	3		年度净利润	+	4	
总流动资产	=	52		所有者权益	=	64	
总资产	=	105		负债+权益	=	105	

注：灰色数字为上年度数据。

ISO 9000	成品			
	P4	P3	P2	P1
ISO 14000				

原材料	R4	R3	R2	R1
订单				
在途				
库存				

区域	
国内	
亚洲	
国际	

大厂房					
类型					
阶段					
产品					
净值					

小厂房					
类型					
阶段					
产品					
净值					

税金	贴息	利息	
维修	转产	租金	
管理费	广告费	其他	
折旧			

长期贷款	5	4	3	2	1	现金	应收账款	1	2	3	4
短期贷款		4	3	2	1		应付账款	1	2	3	4
高利贷		4	3	2	1						

P2	
P3	
P4	

信 息 单

一、认识 ERP 沙盘

提到“沙盘”，大家最容易想到的就是战争年代的军事作战指挥沙盘和房地产开发商售楼盘时的小区规划布局沙盘。它们都清晰地模拟再现了真实的地形地貌，无须让其所为之服务的对象亲临现场，也能对所关注的位置了然于胸，从而运筹帷幄，胸有成竹。把这种思路引入企业经营管理，把企业运营的几个关键环节(市场营销、资金筹集、产品研发、市场开拓、生产组织、设备改造、物资采购、财务核算)构想为沙盘的主体内容，就可以“把企业搬进课堂”。

ERP(Enterprise Resources Planning)是“企业资源计划”的简称。企业资源包括厂房、设备、物料、资金、人员，甚至还包括企业上下游的供应商和客户等。企业资源计划的实质就是如何在资源有限的情况下，合理组织生产，力求做到利润最大、成本最低。可以说，企业的生产经营过程也是对企业资源的管理过程。

二、人力资源管理

从岗位分工、职位定义、沟通协作、工作流程到绩效考评，模拟企业中每个团队经过初期组建、短暂磨合、逐渐形成团队默契，完全进入协作状态。在这个过程中，各自为战导致的效率低下、无效沟通、争论不休、职责不清导致的秩序混乱等情况使大家深刻理解了局部最优不等于总体最优，要学会换位思考。在企业的全体成员有共同愿景、朝着共同的绩效目标、遵守相应的工作规范、彼此信任和支持的氛围下，企业更容易取得成功。请各组组建团队，团队由以下成员组成。

1. 首席执行官(Chief Executive Officer, CEO)

企业所有重要决策均由 CEO 带领团队共同决定，如果大家意见相左，由 CEO 最终决定。

2. 营销总监

企业的利润是由销售收入带来的，实现销售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：开拓市场，实现销售。

3. 生产总监

生产总监是企业生产部门的核心，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，从而创造最大的经济效益。

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、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

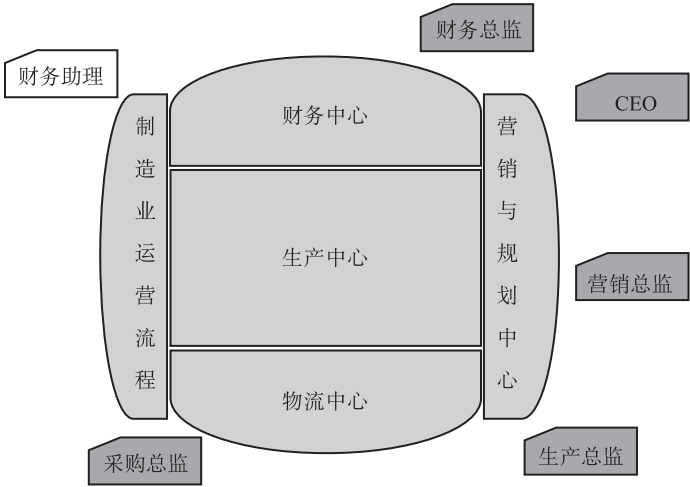
在企业中，财务与会计的职能常常是分离的，它们有着不同的目标和工作内容。会计主要负责日常现金收支管理，定期核查企业的经营状况，核算企业的经营成果，制订预算及对成本数据进行分类和分析。财务主要负责资金的筹集、管理；做好现金预算，管好、用好资金。在这里，财务总监的主要任务是管好现金流，按需求支付各项费用、核算成本，按时报送

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

6. 财务助理

协助财务总监做好相关工作。

请各组同学按照上述 6 个岗位进行分工,将个人所负责岗位写在任务书 1-1 中,并按图示座位坐在对应位置,其中财务总监与采购总监位置较为固定,其他岗位可不必严格按照图示座位就座。



三、企业运营规则

模拟企业最小货币单位为 100 万,用 1M 表示。在运营中,一个灰色或彩色筹码即表示 1M;灰色筹码代表货币资金与资产价值,红色筹码代表原材料 R1,橙色筹码代表原材料 R2,蓝色筹码代表原材料 R3,绿色筹码代表原材料 R4;最小时间单位为季度,用 Q 表示,一年按四个季度运营。具体规则如下。

1. 市场开发与拓展

市场	持续时间(年)	开拓费用(M/年)
区域	1	1
国内	2	1
亚洲	3	1
国际	4	1

注:市场开拓没有先后顺序,可随意开拓,资金不足时开发可顺延,不允许加速投资,也不允许将已投入的开发费用收回。

2. 厂房购置与租赁

厂 房	买价(M)	售价(M)	租金(M/年)
大厂房	40	40	5
小厂房	30	30	3

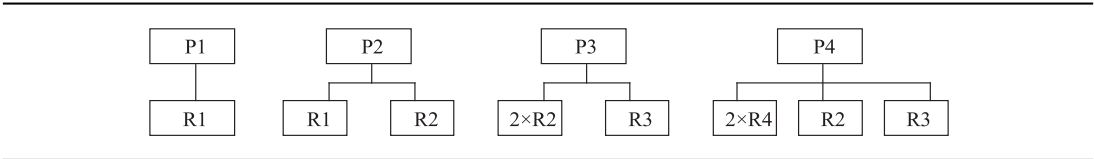
注:厂房可以购买,也可以租赁,年底决定厂房是购买还是租赁。出售厂房记入第四季度应收款,购买后将购买价放在厂房价值处,厂房不提折旧。

3. 生产线购置、安装、调整与维护

生产线	购买价格 (M)	安装周期 (Q)	生产周期 (Q)	转产周期 (Q)	转产费用 (M)	维护费用 (M/年)	规定残值 (M)
手工线	5	无	3	...	...	1	1
半自动	8	2	2	1	1	1	2
全自动	16	4	1	2	4	1	4
柔性线	24	4	1	...	...	1	6

注：所有生产线都能生产所有产品，所需支付的加工费相同，1M/个；投资新生产线时按安装周期平均支付投资，全部投资到位后即可领取产品标识，开始生产；现有生产线转产生新产品时可能需要一定转产周期，并支付一定转产费用，最后一笔支付到期一个季度后方可更换产品标识；当年在建的生产线和当年出售的生产线不用交维护费；出售生产线时，将净值直接转换为现金；每年按生产线净值的 1/3 取整计算折旧，当年建成的生产线不提折旧，当生产线净值小于 3M 时，每年提 1M 折旧，提到规定残值后不再提取。

4. 产品 BOM 结构



5. 生产加工费支付

产品	手工线(M)	半自动(M)	全自动(M)	柔性线(M)
P1	1	1	1	1
P2	1	1	1	1
P3	1	1	1	1
P4	1	1	1	1

注：不论哪种产品，加工费均为 1M/个，因此，P1、P2、P3、P4 产品的单位直接成本分别为 2M、3M、4M、5M。

6. 产品研发投资

产品	P2	P3	P4
研发时间(Q)	6	6	6
研发投资(M/Q)	1	2	3

7. ISO 资格认证投资

管理体系	持续时间(年)	所需投资(M/年)
ISO 9000	2	1
ISO 14000	5	1

注：新产品研发投资可以同时进行，按季度平均支付或延期，资金短缺时可以中断，但必须完成投资后方可接单生产；研发投资完成后持全部投资换取产品生产资格证；两项认证投资可同时进行或延期，相应投资完成后领取 ISO 资格证。

8. 贷款融资与贴现

贷款类型	贷款时间	贷款额度	年利率	还款方式
长期贷款	每年年初	权益 2 倍	5 %	每年付息,到期还本
短期贷款	每季度初	权益 2 倍	10 %	到期一次还本付息
高利贷	每季度初	银行协商	20 %	到期一次还本付息
资金贴现	任何时间	视应收款	1 : 6	变现时贴息

注:长期贷款最长期限为 5 年,短期贷款及高利贷期限为 1 年,不足 1 年的按 1 年计息;长期贷款每年需还利息,短期贷款到期时还本付息;贷款只能是 20 的倍数;资金贴现在有应收款时随时可以进行,金额是 7 的倍数,不论应收款期限长短,拿出 7M 就要交 1M 的贴现费。

9. 订单规则

按广告投放量多少依次选单,广告费最低 1M,如果想进入第二轮选单,就要增加 2M,依此类推,每增加一轮,要增加 2M 广告费。

企业的市场地位是针对每个市场而言的。企业的市场地位根据上一年各企业的销售额排列,销售额最高的企业成为该市场的“市场领导者”,俗称“市场老大”,上年的“市场老大”在本年的选单中有“优先选单权”。

各企业在争取订单时,应按如下格式正确填写“竞单表”。

第三年 A 公司(本地)					
产品	广告费(M)	单额	数量	ISO 9000	ISO 14000
P1	3			1M	
P2					
P3					
P4					

注:该表表明 A 公司意图在本地市场争取两张订单,ISO 9000 的广告费表明该企业有认证资格,可以选有认证的订单。

10. 其他

管 理 费	设备折旧费	所 得 税
每季度支付 1M	余额递减法,折旧率 1/3	弥补以前年度亏损后计税,税率 25 %

注:所得税执行最新税率 25 %,按四舍五入取整计税。

四、模拟企业初始状态

对照下页的“模拟企业初始状态”将企业状态复原。

五、模拟企业市场预测

这是由一家权威的市场调研机构对未来六年各个市场的需求进行的预测,应该说这一预测有着很高的可信度。但根据这一预测进行企业的经营运作,其后果将由各企业自行承担。

P1 产品是目前市场上的主流技术,其性能得到了各方面的好评,但该产品在各个市场上的技术更新很快。随着技术的发展,P1 产品也可继续改良成为其他新技术的产品。

